



令和4年度 第1回 主幹教諭研修 (徳島県教育委員会)

主幹教諭として実践したい

カリキュラム・マネジメントとは？

日 時：令和4年5月18日 (水)

愛媛大学大学院教育学研究科
教育実践高度化専攻 (教職大学院)

兵藤 清一

Email: hyodo.seiichi.nz@ehime-u.ac.jp

TEL : 089-927-9492 (研究室直通)



そもそも主幹教諭とはどのような教諭なのですか？

学校教育法第37条第9項

「主幹教諭は、校長(副校長を置く小学校にあっては、校長及び副校長)及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる。」

主幹教諭配置に係る成果と課題 (徳島県の例)

管理職のサポーターとしての立場

主幹教諭の役割

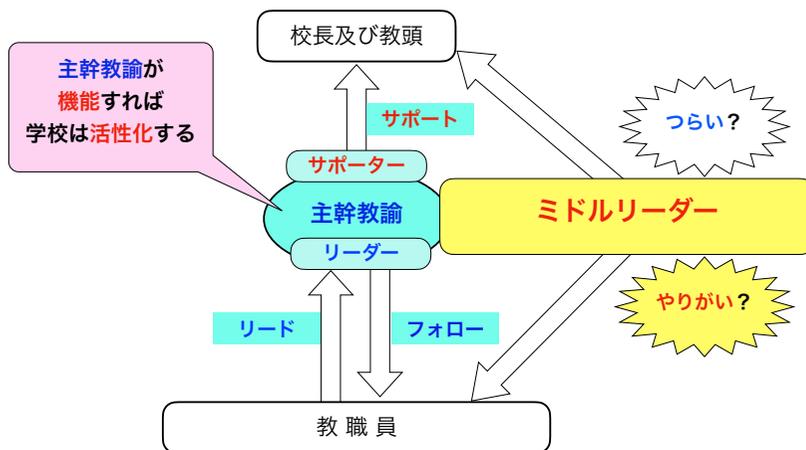
- 校長、副校長及び教頭の補佐，教職員に対する校長の学校運営方針の具体化及び意見具申，緊急時における管理職の補佐，地域や関係機関との連携等。
- 担当する校務に係る目標設定，達成状況のとりまとめと進行管理，教諭等に対する指示，指導・助言及び連絡調整等。

教職員のリーダーとしての立場

出典：平成27年4月28日 テーム学校作業部会
徳島県教育委員会教職員課 藤田統括管理主事 提出資料



そもそも主幹教諭とはどのような教諭なのですか？

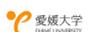


今日の研修で、皆さんと考えていくこと

なぜ「カリキュラム・マネジメント」の確立が求められているのか？【Why】

「カリキュラム・マネジメント」とは何か？【What】

どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】





カリキュラム・マネジメントを、
Why (意義・価値) ・What (定義) ・How (方策) から考えていきましょう！

理由を知り【意義 (価値) の理解】

捉え方を共有し【定義の共有】

確立に向けた方策を考える【方策の協議】

主幹教諭として実践したい「カリキュラム・マネジメント」を考える！



はじめに・・・

なぜ「カリキュラム・マネジメント」の確立が求められているのか？【Why】

理由を知り【意義 (価値) の理解】

について考えてみましょう！



「社会に開かれた教育課程」

これからの教育課程の理念

よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を学校と社会とが共有し、それぞれの学校において、必要な教育内容をどのように学び、どのような資質・能力を身に付けられるようにするのかを明確にしながら、社会との連携・協働によりその実現を図っていく。

＜社会に開かれた教育課程＞

教育課程を介して
よりよい社会を創るという**目標**を**社会と共有**

教育課程において
社会と関わり合い、人生を切り拓く**資質・能力**を**明確化し育成**

教育課程の実施において
社会と連携・協働 (地域リソース等を活用) し、**目標**を達成
ること。



「社会とつながる教育課程」

これからの教育課程の理念

よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を学校と社会とが共有し、それぞれの学校において、必要な教育内容をどのように学び、どのような資質・能力を身に付けられるようにするのかを明確にしながら、社会との連携・協働によりその実現を図っていく。

＜社会に開かれた教育課程＞

達成する**目標**が**社会とつながる**

身に付く**資質・能力**が**社会とつながる**

学ぶ**内容**と**方法**が**社会とつながる**
ること。



「社会とつながる教育課程」

これからの教育課程の理念

よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を学校と社会とが共有し、それぞれの学校において、必要な教育内容をどのように学び、どのような資質・能力を身に付けられるようにするのかを明確にしなが、社会との連携・協働によりその実現を図っていく。

<社会に開かれた教育課程> **学校（教師）が考えていくこと**

子どもが、どのような**目標**を達成していくか

子どもが、どのような**資質・能力**を身に付けられるようにするか

子どもが、どのような**内容**を、どのように**学ぶ**か

ること。



「社会に開かれた教育課程」

この**理念**を実現するための**手だて（方法）**とは？

教育行政の役割

① 学習指導要領の枠組みの見直し

- ・学校の教育課程が「学びの地図」として機能するための枠組みづくり
- ・各学校における創意工夫の活性化

学校現場の役割

② 「カリキュラム・マネジメント」の実現

- ・三つの側面（つなぐ・組み合わせる・まわす）

③ 「主体的・対話的で深い学び」の実現

- ・「アクティブ・ラーニング」の視点からの授業改善



なぜ（Why）「カリキュラム・マネジメント」の確立が求められているのか？

理由を知り【**意義（価値）の理解**】

未来を創り出す資質・能力を育成する
「社会に開かれた教育課程」を実現するために
有効な手だて（方法）であるため



次に・・・

「カリキュラム・マネジメント」とは何か？【**What**】

捉え方を共有し【**定義の共有**】

について考えてみましょう！





「カリキュラム・マネジメント」とは何か？【What】

捉え方を共有し【捉え方の共有】

「カリキュラム・マネジメント」の定義

中央教育審議会答申（平成28年12月21日）pp23

目的

各学校が設定する学校教育目標を実現するために、
学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを
実施・評価し改善していくこと

方法

カリキュラム・マネジメントは
教育課程を、創り（P）、実践し（D）、振り返って（C）
よりよく変えて再び創っていく（A）という営み（方法）



「カリキュラム・マネジメント」とは何か？【What】

捉え方を共有し【捉え方の共有】

「カリキュラム・マネジメント」の学術的な定義（捉え方）

○学校の裁量権の拡大を前提として「学校の教育目標を実現するために、教育活動（カリキュラム）と条件整備活動（マネジメント）との対応関係を、組織体制と組織文化を媒介として、PDS(PCDA)サイクルによって、組織的、戦略的に動態化させる営み」（中留・曾我 2015 pp18）

○各学校が、学校の教育目標をよりよく達成するために、組織としてカリキュラムを創り、動かし、変えていく、継続的かつ発展的な、課題解決の営み（田村 2011 pp2）

○カリキュラム・マネジメントは、教育課程の編成・実施・評価をめぐる、学校の自主的・自律的な営みを支え、発展させ実質化をはかる考え方であり、技法である。それは、教育課程の編成・実施・評価に関わる学校の自主性・自律性を重視し、基準性をめぐる大綱化・弾力化の歩みとともに育まれてきた概念であり技法である。（天笠 2020 pp48）



「カリキュラム・マネジメント」とは何か？【What】

捉え方を共有し【捉え方の共有】

「カリキュラム・マネジメント」の学術的な定義（捉え方）

動態的な営み

組織体制の確立・学び合う組織文化の形成

学校の自主性・自律性の重視

学校の裁量権の拡大・学習指導要領の大綱化・基準性の弾力化

特色ある学校づくり

学校を基盤としたカリキュラム開発

【School-Based Curriculum Development（スキルベック 1975）】

これらを前提や背景とした概念（考え方）・技法・営み



「教育課程」と「カリキュラム」って同じなの？違うの？

【共通点】

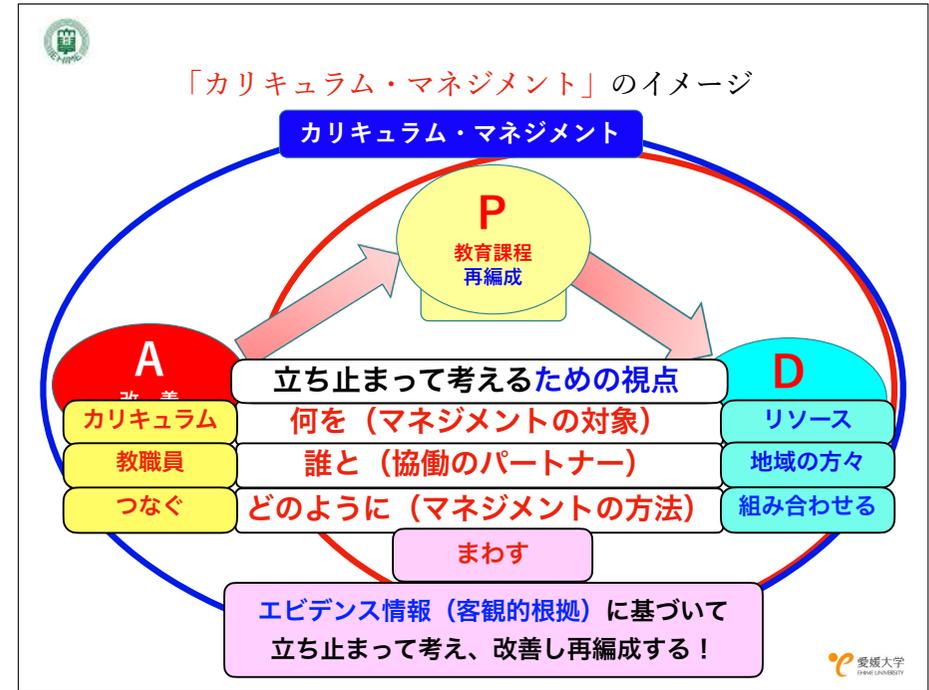
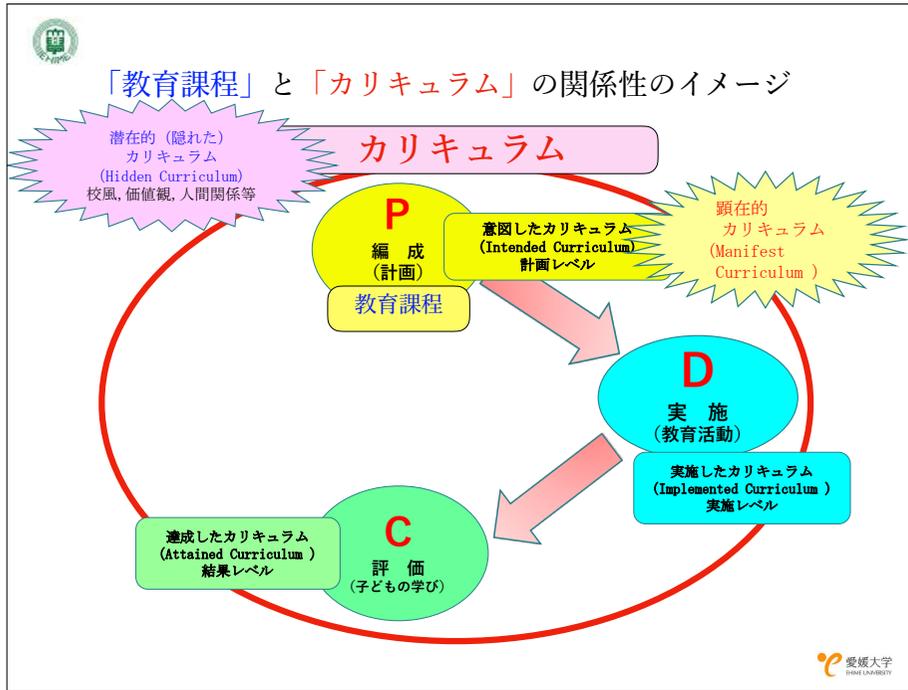
教育目標を達成するための手段。

【相違点】「教育課程」の特徴

- 日本の教育行政用語である。
- 原則として事前につくられる学校の教育計画という計画レベルの意味合いが強い。
- 意図したカリキュラム(計画レベル)に属する。

【相違点】「カリキュラム」の特徴

- 教育計画だけを指すのではなく、実施された内容や子どもが実際に学んだ結果（評価）までを含む概念。
- 意図したカリキュラム(計画レベル)、実施したカリキュラム(実施レベル)、達成したカリキュラム(結果レベル)の三つのレベルをもち、その総体としてとらえられる。



「カリキュラム・マネジメント」とは何か? 【What】

捉え方を共有し【捉え方の共有】

「カリキュラム・マネジメント」の三つの側面

中央教育審議会答申 (平成28年12月21日) pp23, 常盤 2020 pp6-9

- ① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと。
- ② 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること。
- ③ 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

愛媛大学

「カリキュラム・マネジメント」とは何か? 【What】

捉え方を共有し【捉え方の共有】

「カリキュラム・マネジメント」の三つの側面

中央教育審議会答申 (平成28年12月21日) pp23, 常盤 2020 pp6-9

- ① **カリキュラムを** **教職員とともに** **つなぐ**
- ② **エビデンス情報 (客観的根拠) に基づいて立ち止まって考え、改善し再編成し** **まわす**
- ③ **リソースを** **地域の方々とともに** **組み合わせる**

愛媛大学



「カリキュラム・マネジメント」とは何か？【What】

捉え方を共有し【捉え方の共有】

「カリキュラム・マネジメント」の三つの側面の順序性

中央教育審議会答申（平成28年12月21日）pp23, 常盤 2020 pp6-9

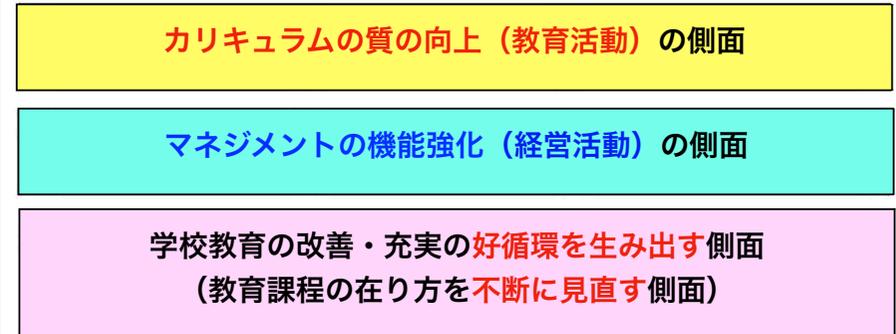


「カリキュラム・マネジメント」とは何か？【What】

捉え方を共有し【捉え方の共有】

「カリキュラム・マネジメント」の三つの側面の順序性

中央教育審議会答申（平成28年12月21日）pp23, 常盤 2020 pp6-9



先生は、学校教育目標を達成するために、
①つなぐ、③組み合わせる、②まわすの側面からアプローチし、
学校をカリキュラムで動かしていく



最後に・・・

どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

確立に向けた方策を考える【方策の協議】

主幹教諭として実践したい「カリキュラム・マネジメント」とは？

について考えてみましょう！



どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

カリキュラムの質の向上（教育活動）の側面



よこの視点：内容（単元レベル）のつながりを考える

- 教科等横断的な視点で、教科等間の教育内容をつなぐ（編成する）

教科等横断的な視点に立った教育内容の組織的配列（単元配列等）

たての視点：学校教育目標と資質・能力とのつながりを考える

- 教科等横断的な視点で、学校教育目標と資質・能力をつなぐ

教科等横断的な視点に立った、学校教育目標につながる資質・能力の明確化
(学習の基盤となる資質・能力、現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力等)



どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

カリキュラムの質の向上（教育活動）の側面



よこの視点：内容（単元レベル）のつながりを考える

単元の内容配列だけの教育課程になっていませんか？

たての視点：学校教育目標と資質・能力とのつながりを考える

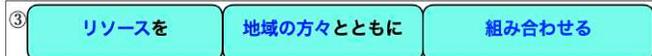
学校教育目標を資質・能力として具体化していますか？

教科等横断的な視点に立って、学校教育目標とつながる
資質・能力の育成を教育課程の中に位置付けていますか？



どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

マネジメントの機能強化（経営活動）の側面



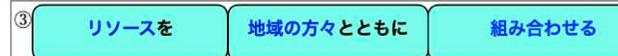
教育内容と、
教育活動に必要なリソース（人・もの・こと等の資源）を、
効果的に組み合わせる

学校教育目標と資質・能力とのつながり（たての視点）と、
教科等間の教育内容（単元レベル）とのつながり（よこの視点）
を踏まえて、教育活動に必要なリソースを、効果的に組み合わせる



どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

マネジメントの機能強化（経営活動）の側面



地域との連携・協働の体制において、
育成を目指す資質・能力（何のためにその教育活動をするか）
を共有した上で、地域の人的・物的なリソースを活用していま
すか？

やった（活動した）だけで終わっていませんか？



どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

学校教育の改善・充実の好循環を生み出す側面
(教育課程の在り方を不断に見直す側面)

② エビデンス情報 (客観的根拠) に基づいて
立ち止まって考え、改善し再編成し

単にPDCAが順番に実行されるだけでは好循環を生み出すサイクルは確立できない！

エビデンス情報 (客観的根拠) に基づいた、PDCAサイクルの確立
エビデンス情報 (客観的根拠) に基づいた、評価・改善の重要性

【学校教育のソフト面・ハード面の評価対象】
子どもの学び (カリキュラムの達成)、学校環境設備、地域のリソース等の状況

【学校教育のエビデンス情報となる質的・量的データ】
学校評価関連データ、学力調査関連データ、教育の情報化から得られるビッグデータ



どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

学校教育の改善・充実の好循環を生み出す側面
(教育課程の在り方を不断に見直す側面)

② エビデンス情報 (客観的根拠) に基づいて
立ち止まって考え、改善し再編成し

単にPDCAが順番に実行されるだけでは好循環を生み出すサイクルは確立できない！

どのようなデータを基に、
学校教育目標の達成 (成果と課題) を評価していますか？
そのデータは、達成状況を評価できるものですか？
その課題の解決のための改善策を考え実施していますか？
評価しただけで終わっていませんか？



どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

主幹教諭として実践したい「カリキュラム・マネジメント」とは？

P.H.ドラッカーの「マネジメント」の概念を参考に考えてみましょう！

1. 「マネジメント」の定義
組織に成果を上げさせるための道具・機能・機関

2. 「マネジメント」の意味
組織の目的を達成する (組織に成果を上げさせる) ために、
ヒト・モノ・コト・カネ・情報・時間等のリソース (資源)
をうまく扱うこと

3. 「マネジメント」の対象 (内容)
- ① 目標設定・共有 (問題・目的意識の共有)
 - ② 組織化
 - ③ 動機付け・コミュニケーション
 - ④ 評価 (観察・フィードバック) ・人事育成



どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

主幹教諭として実践したい「カリキュラム・マネジメント」とは？

カリキュラムをよりよくしていくために実践する「マネジメント」の対象 (内容)

- ① 目標設定・共有 (問題・目的意識の共有)
目標を設定し、組織としてのビジョンを示し、共有する。
- ② 組織化
目標達成のために必要な仕事を分類し、業務ごとに組織づくりを行う。
- ③ 動機づけ・コミュニケーション
一人ひとりに仕事を任せられる環境を作り、意欲を引き出し、モチベーション (動機づけ、目的意識) づくりを行う。
- ④ 評価 (観察・フィードバック) ・人材育成 (自らを含む)
一人ひとりと定期的に仕事内容や業務の進捗を確認し、目標に対するフィードバックを行い、改善ポイントを一人ひとりに適切に指導・支援する。





どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

主幹教諭として実践したい「カリキュラム・マネジメント」とは？

4. 「マネジメント」の視点

実践する「マネジメント」の対象（内容）において
ヒト・モノ・コト・カネ・情報・時間等のリソース（資源）
をどのようにうまく扱うか（活用するか）

3. 「マネジメント」の対象（内容）

- ① 目標設定・共有（問題・目的意識の共有）
- ② 組織化
- ③ 動機付け・コミュニケーション
- ④ 評価（観察）・人事育成

2. 「マネジメント」の意味

組織の目的を達成する（組織に成果を上げさせる）ために、
ヒト・モノ・コト・カネ・情報・時間等のリソース（資源）
をうまく扱う（活用する）こと



どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

主幹教諭として実践したい「カリキュラム・マネジメント」とは？

「マネジメント」の視点

実践する「マネジメント」の対象（内容）において
ヒト・モノ・コト・カネ・情報・時間等のリソース
（資源）をどのようにうまく扱うか（活用するか）

「カリキュラム・マネジメント」の三つの側面の順序性

中央教育審議会答申（平成28年12月21日）pp23、常盤 2020 pp6-9



実践する「マネジメント」の四つの対象（内容）におけるリソースの活用について
①つなぐ、③組み合わせる、②まわすの三つの側面から

どのようにアプローチしていくかを考えていく！

でも、考えていくための手立て（方法）は？



どのように「カリキュラム・マネジメント」を確立していくか？【How】

主幹教諭として実践したい「カリキュラム・マネジメント」とは？

考えていくための手立て（方法）

「カリキュラム・マネジメント」実践デザインマトリクス

実践する「マネジメント」の四つの対象（内容）におけるリソースの活用について、横軸は「カリキュラム・マネジメント」の対象（内容）

「①つなぐ、③組み合わせる、②まわす」の三つの側面から、どのようにアプローチしていくかを、重点を決めて考えていきましょう！

①目標設定・共有 どのように目標・目的意識を共有するか	②組織化 どのように仕事を分類し組織づくりを行うか	③動機付け・コミュニケーション どのように仕事環境づくりを行い、モチベーションづくりを行うか	④評価（観察）・人事育成 どのように目標に対するフィードバックを行い、指導・支援するか
--------------------------------	------------------------------	---	--

実践する「マネジメント」の4つの対象（内容）を横軸とし、
「カリキュラム・マネジメント」の3つの側面を縦軸とした
「カリキュラム・マネジメント」実践デザインマトリクスを用いて
考えていきましょう！

その際、これまでの実践を整理し課題を発見したり、
実践の関係性やつながり（関連性）を認識したりしながら、
実践の改善や新たな実践を考え、
管理職（教頭）として重点的に実践していく（ここから着手する）
ことを明確にしていきましょう！

縦軸は「カリキュラム・マネジメント」の側面



<主な引用・参考文献>

- ・中央教育審議会「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）」（平成28年12月21日）
- ・文部科学省「小学校学習指導要領（平成29年告示）解説 総則編」（平成29年7月）
- ・文部科学省「中学校学習指導要領（平成29年告示）解説 総則編」（平成29年7月）
- ・文部科学省「小学校学習指導要領（平成29年告示）解説 総合的な学習の時間編」（平成29年7月）
- ・文部科学省「中学校学習指導要領（平成29年告示）解説 総合的な学習の時間編」（平成29年7月）
- ・天笠茂著「新教育課程を創る学校経営戦略 カリキュラム・マネジメントの理論と実践」（ぎょうせい 2020）
- ・常盤 豊「巻頭言 学校のカリキュラム・マネジメント実現のためにー地方教育行政への期待ー」（村川雅弘 吉富芳正 田村知子 泰山 裕 編著「教育委員会・学校管理職のためのカリキュラム・マネジメント実現への戦略と実践」ぎょうせい 2020 pp6-9）
- ・中留武昭・曾我悦子著「カリキュラムマネジメントの新たな挑戦 総合的な学習における連関性と協働性に焦点をあてて」（教育開発研究所 2015）
- ・田村知子著「カリキュラムマネジメントー学力向上へのアクションプランー」（日本標準 2014）
- ・田村知子編著「実践・カリキュラムマネジメント」（ぎょうせい 2011）