

2021年度 第6回

# 徳島県教育委員会 主幹教諭研修

日 時：2021年12月7日（火）

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）

愛媛大学  
ehime-u.ac.jp

1

今日の研修のキーワードは？

徳島県教育委員会の主幹教諭研修の目的から考えてみましょう！

県内の小学校・中学校の  
新たな**主幹教諭**の**カリキュラム・マネジメント能力**を高め  
学校組織の活性化を図るとともに、  
未知の世界に果敢に挑戦する、夢と志あふれる  
**ミドルリーダー**の育成を図る。

愛媛大学  
ehime-u.ac.jp

2

今日の研修の**問題意識**は？

**ミドルリーダー（次世代スクールリーダー）として  
実践したいカリキュラム・マネジメントとは？**

— **主幹教諭はつらいよ？！** —

愛媛大学  
ehime-u.ac.jp

3

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，チーム学校作業部会  
徳島県教育委員会教職員課 藤田統括管理主事 提出資料

愛媛大学  
ehime-u.ac.jp

4

そもそも**主幹教諭**とはどのような教諭なのですか？

愛媛大学  
ehime-u.ac.jp

5

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】  
**理由を知り【意義（価値）の理解】**

「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】**

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？

愛媛大学  
ehime-u.ac.jp

6

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！

7

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】

学習指導要領（平成29年告示）において  
実現を目指す**中核理念**とは何か？

「これから」の教育課程の**理念（在り方）**とは何か？

**「社会に開かれた教育課程」**

8

**「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**

- 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**

**カリキュラム・マネジメント**の実現

- 「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

9

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】

**「これから」の教育課程の理念である「社会に開かれた教育課程」を実現するために必要な手だて（方法）であるから（こと）**

10

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！

11

「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**P**し、それを  
**D・C**し**A**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）**

12

「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・評価をめぐり、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）

13

「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

14

「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。

15

「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

カリキュラムの質の向上の側面	第一の側面
学校教育の改善・充実の好循環を生み出す側面	第二の側面
マネジメントの機能強化の側面	第三の側面

16

「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

「社会に開かれた教育課程」の実現を通じた資質・能力の育成を重視する教育活動の側面	重視すべき側面
教育課程の在り方を不断に見直す側面	基本的な側面
「社会に開かれた教育課程」の実現を通じた資質・能力の育成を重視する経営活動の側面	重視すべき側面

17

「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

「社会に開かれた教育課程」の実現を通じた資質・能力の育成を重視する教育活動の側面	つなぐ
「社会に開かれた教育課程」の実現を通じた資質・能力の育成を重視する経営活動の側面	組み合わせる
教育課程の在り方を不断に見直す側面	まわす

18

「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」の概念的イメージ（兵藤作成）

エンジン：カリキュラム

ボディ：学校

燃料を入れ忘れていませんか？

P C 第二の側面 基本的な側面

D A 第二の側面 基本的な側面

重視すべき側面 第三の側面 組み合わせる

重視すべき側面 第一の側面 つなぐ

愛媛大学

19

次に・・・

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！

愛媛大学

20

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】

資質・能力の育成を重視する教育活動の側面

つなぐ

教師が連携し、複数の教科等の連携を図りながら授業をつくる

単に教科等のよこの視点の内容のつながりを考えるだけの視点ではない！

よこの視点：内容（単元レベル）のつながりを考える

各教科等の教育内容を相互の関係で捉える

たての視点：それらの内容と、学校教育目標につながる資質・能力とのつながりを考える

学校の教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で教育内容を組織的に配列

内容（よこの視点）を、資質・能力（たての視点）とつなぎ、配列する

愛媛大学

21

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】

資質・能力の育成を重視する経営活動の側面

組み合わせる

地域と連携し、よりよい学校教育を目指す

単に活動するためにリソースを組み合わせる（活用する）だけではない！

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

具体的な内容で、具体的な資質・能力を育成するために、効果的なリソースを組み合わせる！

愛媛大学

22

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】

教育課程の在り方を不断に見直す側面

まわす

学校教育の効果を常に検証して改善する

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！

調査や各種データに基づき、PDCAサイクルを確立する

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

愛媛大学

23

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】

教育課程の在り方を不断に見直す側面

まわす

学校教育の効果を常に検証して改善する

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！

調査や各種データに基づき、PDCAサイクルを確立する

【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

【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

愛媛大学

24

**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？

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。

実践する「カリキュラム・マネジメント」の内容

- 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 チーム学校作業部会  
徳島県教育委員会教職員課 藤田統括管理主事 提出資料

25

**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？

実践する「カリキュラム・マネジメント」の内容

- ① 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
- ② 地域や関係機関との連携等
- ③ 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
- ④ 教諭等に対する指示、指導・助言及び連絡調整等

26

学校をカリキュラムで動かし、学校教育目標を達成していくために、実践する「カリキュラム・マネジメント」の内容を、

①つなく、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きますか？

エンジン：カリキュラム      ボディ：学校

燃料を入れ忘れていませんか？

EV QUICK

ハイオク

P C 第二の側面 基本的な側面

D A : 第二の側面 基本的な側面

重視すべき側面 第三の側面      組み合わせる

重視すべき側面 第一の側面      つなく

27

**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？

学校をカリキュラムで動かし、学校教育目標を達成していくために、実践する「カリキュラム・マネジメント」の内容を、

①つなく、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ましょう！

考えていくための手立て (方法) は？

28

**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) は？

横軸は「カリキュラム・マネジメント」の内容

縦軸は「カリキュラム・マネジメント」の側面

「カリキュラム・マネジメント」の4つの内容を横軸とし、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す！

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、主幹教諭として重点的に実践していく(ここから着手する)ことを明確化していく！

① 目標設定・進捗管理      ② 指導・助言、連絡調整等

③ 地域連携等      ④ 意見具申

29

<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関連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)

30