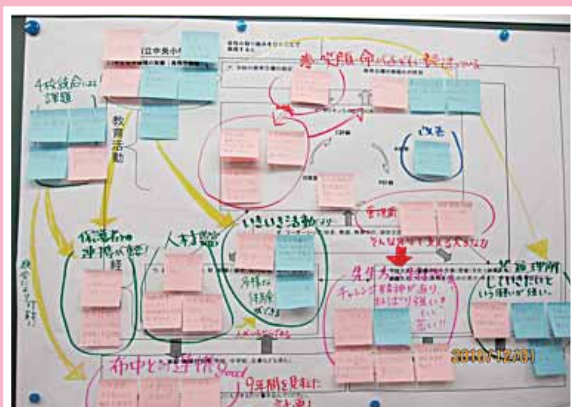


カリキュラムマネジメントを促進する

教員研修の 企画・運営ガイド



本リーフレットは、教育センターや学校で、カリキュラムマネジメントに関する教員研修を企画・実施する担当者の皆様に参考にしていただくために作成しました。リーフレットの構成は、次のとおりです。

前半（Ⅰ～Ⅳ）では、カリキュラムマネジメントに関する解説および、研修の企画・運営のための考え方や研修例を紹介します。後半（Ⅴ）では、研修における配付資料として活用できるコンテンツを提供します。

Ⅰ. カリキュラムマネジメントの必要性

Ⅱ. カリキュラムマネジメントの概念

Ⅲ. カリキュラムマネジメントの考え方を身につける意義

Ⅳ. カリキュラムマネジメントの考え方を身につける 集合型研修の企画と運営

- (1) 研修例 1：(独) 教員研修センター「カリキュラム・マネジメント指導者養成研修」
- (2) 研修例 2：岩手県立総合教育センター「総合的な学習の時間コーディネーター養成講座」
- (3) 研修例 3：山形県教育センター「授業研究ハンドブック」

Ⅴ. カリキュラムマネジメント研修 配付資料

- (1) カリキュラムマネジメントーはじめの一步
- (2) 年間指導計画を活用したカリキュラムマネジメント
- (3) カリキュラム・リーダーシップ
- (4) カリキュラムマネジメントにおけるミドル・リーダーの役割
- (5) カリキュラムマネジメントに着手するための校内研修

(裏表紙) カリキュラムマネジメント関連おすすめの本

本リーフレットに掲載していない詳しい情報や、新しく追加・更新する情報は、ウェブ版リーフレットで提供していますので、あわせてご活用ください。

パナソニック教育財団の Web サイト (<http://www.pef.or.jp>)

田村知子 Web サイト (<http://www.nakamura-u.ac.jp/~totamura/study1.html>)

I. カリキュラムマネジメントの必要性

～カリキュラムマネジメントの考え方に基づいた計画的かつ組織的な取り組み～

❓ どうして、カリキュラムマネジメントが必要とされるのでしょうか？

周りにこんなことはないですか？

- 学習指導要領が変わったのに、授業がほとんど変わっていない。
- こなす授業。やりっぱなしの授業。
- 教科の学びと総合的な学習の時間の学びがつながっていない。
- 学年間の学びがつながっていない。
- 教育課程は教務主任がまとめて教育委員会に提出した後、使われていない。

学校では、法令や学習指導要領に示された目標や内容を、多様な児童生徒ひとりひとりにしっかり身につけさせることが求められています。そのために、先生方は日々努力しておられますが、社会や子どもの変化への対応、新たな教育課題への対応などを迫られるなど、限られた時間や教職員数の中、多忙を極めているのはご承知のとおりです。

限られた条件の中でも、目の前の子ども達のために、できる限り教育活動の効果を高めなければなりません。子どもの実態を踏まえ、学校として系統的なカリキュラムを創り、学校内外の関係者が協力し合いながら、取り組んでいく必要があります。カリキュラムマネジメントは、そのための考え方や方法です。

「カリキュラムマネジメント」という言葉は新しいのですが、教育活動の質の向上をめざして真摯に取り組んできた学校では、大なり小なり、今まで取り組んできたことです。ただし、勘や経験に頼ったり、一部の先生だけで取り組んだりしてきた場合もあります。そこで、「カリキュラムマネジメント」という考え方をを用いて、今まで積み上げてきたことを整理することで、より周到に計画的かつ組織的な取り組みへと高めていきましょう。

Ⅱ. カリキュラムマネジメントの概念

～教育目標を具現化するためにカリキュラムの評価・改善を重視するマネジメント～



カリキュラムマネジメントって何でしょう？

端的に言えば、教育目標を達成するために、カリキュラムを主たる手段として行うマネジメント手法です。

学術的には、次のように定義できます。

「学校の教育目標を具現化するために、評価から始まるカリキュラムのマネジメントサイクルに、組織文化を含めた学校内外の諸条件のマネジメントを対応させ、これを組織的に動態化させる課題解決的な営み」

もっとわかりやすく説明すると、こういうことです。

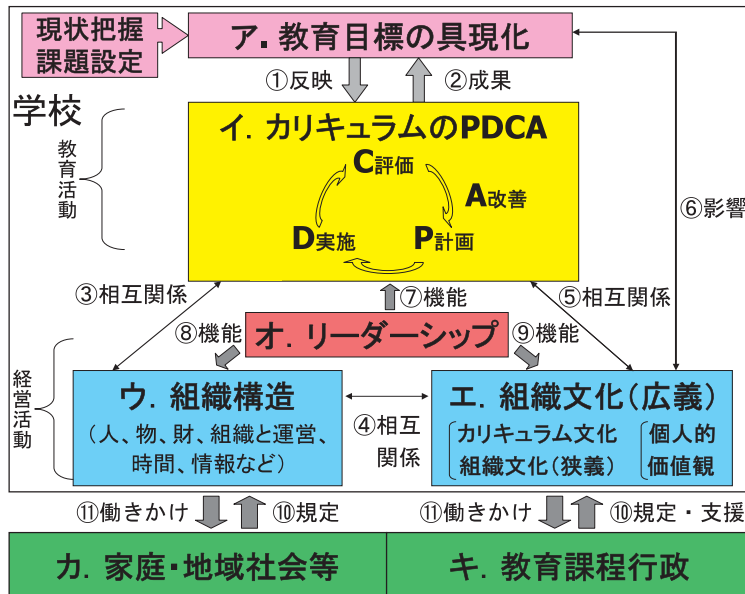
カリキュラムとは、教育計画だけを指すのではなく、実施された内容、およびその成果までを含めている。課題を解決するための手立てを具体的に計画し、実践し、その評価を行い、よりよいものに改善していく。その一連の作業をカリキュラムマネジメントという。

カリキュラムマネジメントとは、学校の教育目標をよりよく達成するために、カリキュラムの創造、見直しを図り、それを実行して、よりよく変えていくことです。それは私たちがみんなで組織的に考え、検討しあい、発展させて、各々の課題を解決していくことでもあります。そのためには子ども達に表れた課題を明らかにして、みんなと第一歩を踏み出しませんか？

この2つは、教員免許状更新講習を受講された先生方が考えたカリキュラムマネジメントの説明です。こんなふうに説明すれば、わかりやすいですね。

カリキュラムマネジメントの全体像

下の図は、カリキュラムマネジメントの全体像を示したものです。



このモデル図を利用して、一度、勤務校のカリキュラムマネジメントの実態を分析してみましょう。何ができていて、何が足りないのかが見えてきます。分析の仕方は、本リーフレットの「目次」と「裏表紙」に掲載したURLに詳しく示しています。



図 カリキュラムマネジメント・モデル（田村 2009）

ア. カリキュラムマネジメントの目的は、「教育目標の具現化」です。目標がしっかりしていないと、目標達成のための手段であるカリキュラムは曖昧になり、評価基準もできません。諸法令・学習指導要領だけでなく、子どもと学校の実態から、明確な目標を設定し（「子どもの姿」を描きましょう）、学校内外の関係者と共有しましょう。

イ. 「教育課程」というと「教育計画」の意味合いが強いのですが、「カリキュラム」は授業や子どもが実際に学んだことまで含む概念です。よりよいカリキュラムを創り続けるためには、評価・改善が重要です。カリキュラム計画を立てる段階で、評価基準・方法・時期なども計画に含めておきましょう。

ウ～キはカリキュラムを支える条件整備活動です。人・物・予算・組織が整わないと、実際にはカリキュラムは動きません。組織文化は、大方の教職員のものの見方や考え方です。また、学校外の関係者（保護者・地域・企業などや文部科学省や教育委員会）からも積極的に働きかけ、共に子どもを育てていきたいものです。これらを束ねるリーダーシップ（オ）は欠かせません。

Ⅲ. カリキュラムマネジメントの考え方を身につける意義

～カリキュラムマネジメントの考え方を生かして学校を変えた実例～

例① カリキュラムマネジメントの考え方が、先生の力をさらに引き出した

特別活動を得意分野とする中学校主幹教諭A先生は、様々な教育活動を展開して生徒をよく育て、周囲の方々からも信頼を集めていました。しかし、学校全体のカリキュラムにはさほど関心はなく、また、マネジメントは管理職の仕事だと思っていました。A先生は、ある年の集合研修で、カリキュラムマネジメントの考え方を身につけてからは、「学校はみんなで創っていける」と考え、次のような校内研修を企画・実施して、学校全体のカリキュラム改革、授業改革に取り組みました。

- ①お互いの授業の工夫点を共有化する校内研修
- ②学校の内外の実態（“ウリ”や課題）を話しあう校内研修
- ③生徒への願いを出し合い、学校教育目標を考える校内研修
- ④生徒による学校教育目標づくり
- ⑤保護者や地域の願いの集約
- ⑥③～⑤をもとに、学校教育目標とキャッチフレーズを職員会議で決定
- ⑦学校教育目標に基づいた授業研究を開始

この中学校では、取り組み開始から半年後には、生徒も含め「みんなが学校教育目標に愛着をもち、意識している」状態になり、目指す授業の方向性についても共有できました。教育目標作りのプロセスにおいて、教職員の主体性と協働性が高まり、授業改善に向けて学び合う組織になりました。

例② カリキュラムマネジメントの考え方が、学力向上につながった

生活指導と学力に大きな課題があったB小学校は、教育目標の中から「学力向上」を重点目標として、校長のリーダーシップのもと、その具現化に取り組むことにしました。

まず、行ったのは、「子どもと向き合う時間の確保」です。そのために、組織を見直し、一役一人の校務分掌と事案決定システムの採用や、長期休業期間に必要な会議を行うことで、会議を無くし、放課後を補習や子どもと徹底的にふれあう時間にしました。

一方、教師の指導力を向上させることが、子どもの学力向上につながると考え、校内研究の充実に力を入れました。そのために開発したのが、DCAPのマネジメントサイクルによる校内研究システムです。研究授業が終わったら完結するのではなく、授業後の評価と改善にポイントを置いたワークショップによる協議会の実施により、常に授業改善を目指す仕組みと、教員の意識改革、よりよい授業づくりのために協働していく学校風土を創りました。

また、地域や保護者、卒業生を含めた学習ボランティアの活用を図ったり、地区の教育委員会や文部科学省の研究指定校を受けたりしました。

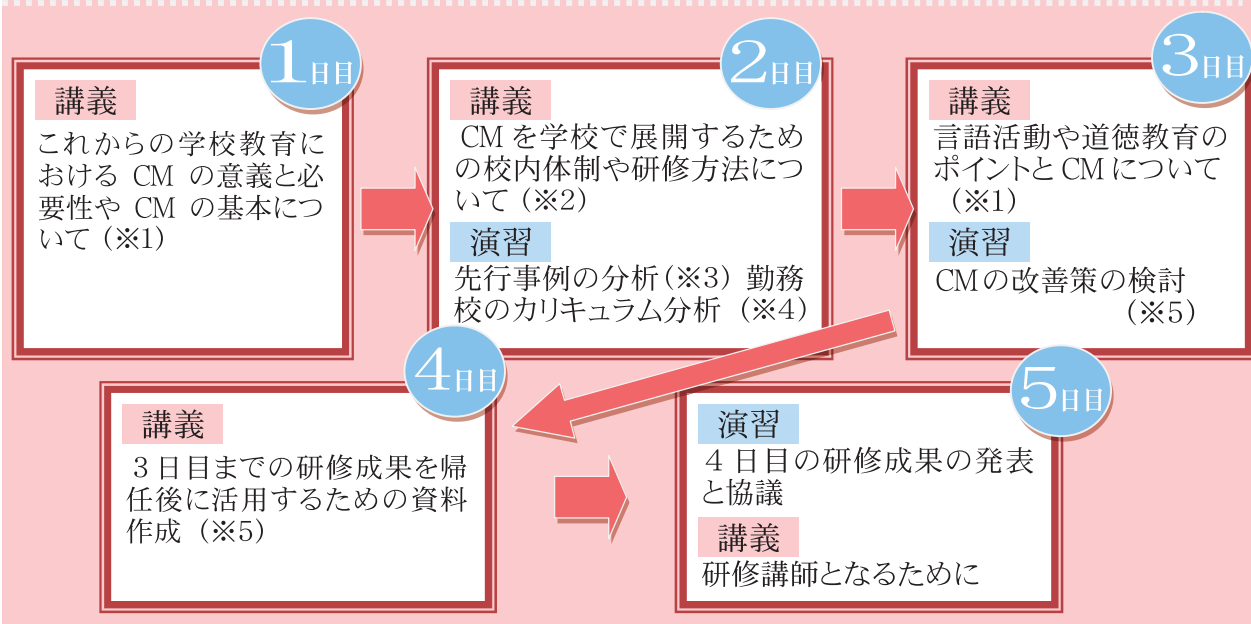
これらの取り組みにより、各種学力調査の結果や日常の授業の様子からもB小学校の子どもの学力は確実に向上していくのが分かりました。B小学校は、学力向上のために、学校教育の部分の修正をするのではなく、それまでの学校教育全体を見直しました。カリキュラムマネジメント・モデルに則って、全ての教育活動、経営活動、地域・保護者や関係諸機関との関連を整理し、課題に対する方策を具体的に実施、評価、改善していくことで、学力向上を具現化した学校改革ができたのです。

Ⅳ. カリキュラムマネジメントの考え方を身につける 集合型研修の企画と運営

(1)(独)教員研修センター「カリキュラム・マネジメント指導者養成研修」

「カリキュラムマネジメントという言葉は聞いたことがあっても、それが何を示すのかまではわからない」という先生方は多いものです。そんな先生方にカリキュラムマネジメントの考え方を知ってもらい、今までの経験をもっと生かしてパワーアップしてもらう契機になる集合型研修について、紹介します。

例1：独立行政法人教員研修センター「カリキュラム・マネジメント指導者養成研修」



例1は独立行政法人教員研修センター「カリキュラム・マネジメント指導者養成研修」の流れです。この研修は、次のようなポイントを押さえて構成されています。

- ※1 カリキュラムマネジメント（以下、CM と略）の必要性や意義を、現在から今後の学校教育の方向性に関係づけて理解できるようにする。
- ※2 理論や方法を理念的・抽象的に示すだけでなく、具体的な実践事例と理論を結びつけて解説する。その際、先行事例は「一例」であり、各学校に応じた多様なバリエーションがあることを示す。
- ※3 実践事例を、CM の枠組み（カリキュラムマネジメント・モデル）で分析することで、CM の理解と事例についての理解を深める。
- ※4 勤務校の特定のカリキュラム（例えば、言語活動や総合的な学習の時間、キャリア教育など）を CM の枠組みで分析する（学校課題をまとめる事前課題、学校要覧や教育課程表などの持参を課しておく）ことで、当事者意識の醸成、学校の成果と課題の明確化をする。
- ※5 帰任後にも研修成果を活用できるよう、CM改善作成のワークショップや、研修成果活用のための資料作成のワークショップを行う。

(2)岩手県立総合教育センター「総合的な学習の時間コーディネーター養成講座」

研修事例

総合的な学習の時間における カリキュラムマネジメント

ポイント

カリキュラムをデザインするイメージを理解し、適切な指導方法を開発するために、カリキュラムのPDCAサイクルで研修を構想する。

研修講座名

総合的な学習の時間コーディネーター養成講座

対象・人数

小・中・高・特別支援学校の主任（教務・研究）及び担当者・120名

時期・期間

1月下旬・3日間 ※次年度カリキュラム編成時期に合わせて実施

構想の視点

①【意識化】

創設の意義、現状と課題、方向性

②【評価】

展開の実際と児童生徒の学びの検証

③【改善】

カリキュラム改善のプロセス経験

④【計画】

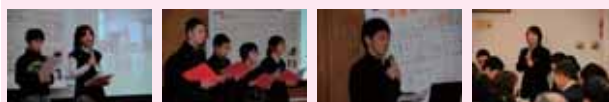
自校のカリキュラム改善・立案

研修の実際

視点①【意識化】

課題意識
当事者意識

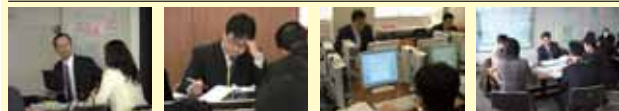
視点②【評価(C)】 [事例発表と協議] ・1日目



小・中・高等学校の先進的な事例発表を通して、自校の活動やカリキュラムをふり返し、WSで「気づき」「学び」を共有しながら、自校の課題を明確にする。児童生徒の発表及び研修者からの質疑応答は、学びの検証となる。

授業実践(D)
↑
自校の校内研修

視点④【計画(P)】 [協同的自主研修] ・3日目



全体計画は2つのカリキュラム（内容水準と単元水準）から成り立っていることを理解し、前日までの研修内容及び成果を生かして、自校のカリキュラムを協同的に改善し、次年度の計画を立案する。

視点③【改善(A)】 [講義とWS演習] ・2日目



中央講師による講義とWS型研修（カリキュラム評価WS）により、児童生徒・教師・学校を変容させる実践的な戦略とカリキュラム改善のプロセスを経験し、校内研修の推進及び自校のカリキュラム改善に向けた見通しをもつ。

研修者の声

- 総合的な学習の時間がねらう子ども達の姿を成長を追って目にすることができた。あのような子ども達が集う場が、明るく活気のある学校になるのは願ける。
- 学校として目指す児童生徒像を明確にし、全体計画等をしっかりと作成し、実践していきたい。
- 今回の研修は、まさに総合的なつくりになっていた。研修者の「知りたい」「考えたい」「やってみたい」という意欲を、順次うまく引き出す手法は、私自身も授業やクラス経営で活かしていきたい。

ー集合研修と校内研修の一体化ー

事後の支援

集合研修での学びを校内研修へ生きて活用されるための支援（要請研修）
例）理論研修（カリキュラムマネジメント含む）／自校のカリキュラム評価・作成（WS型研修）／授業研究会におけるWS型研修の進め方／授業研究会における助言／公開研究会における資料提供

(3) 山形県教育センター「授業研究ハンドブック」

－創造性・協働性・合理性を高めるための校内授業研究支援－

● 本県の校内授業研究会（以下、授業研という）の主な課題

- 本時の授業と事後研究センターの授業研が多く、単元計画作成に課題がある。
- 教材研究や教材開発などの授業づくりに時間をかけたいが、時間的な余裕がない。
- 授業研においては、これまで P（計画）・D（実施）・C（評価）・A（改善）の D（実施）を重視した取り組みが多く、これからは、P（計画）を重視していきたいと考えている。
- 中学校と高校において、授業力向上の意識は高いものの、教科の壁があり異教科の教員による協議の深まりが少ない。

課題解決のため

● 授業研活性化のためのツールとしての「授業研究ハンドブック」（以下、ハンドブックという）



【小・中学校版】



【高等学校版】

県内の小学校 3 校、中学校 2 校、高等学校 1 校の協力を得ながら、P(計画)・D(実施)・C(評価)・A(改善)の P(計画)に重点を置いた実践研究に取り組んできました。各学校の実践結果を基に、先述した課題を解決するためのツールとして、授業研究の企画・実施を支援するハンドブックを作成しました。

山形県教育センターのホームページ (<http://www.yamagata-c.ed.jp/>) から、ダウンロードできます。

● ハンドブックの特徴

どちらのハンドブックも、**教員の創造性・教員間の協働性・会議の合理性**を高められる「ワークショップ型事前研究」を重視することで、授業づくりの充実を目指せる内容になっています。

- 小・中学校版
 - ・ PDCA のそれぞれの段階で、どのように工夫改善を図っていけばよいか、読者がイメージしやすいように、Q&A 方式で解説をしています。
 - ・ 授業づくりにおける理論だけでなく、授業づくりを行う際の具体的な方法も紹介しています。
 - ・ 事前研究会や事後研究会等の持ち方については、研究協力校での実践を踏まえた具体的な事例を紹介しています。
- 高等学校版
 - ・ 研究協力校において、普段の授業で感じている教員の課題からテーマを設定し、DCAP のサイクルで授業研を行った事例を紹介しています。
 - ・ 事前研究会や事後研究会を異教科の教員同士で行い、充実した授業研ができた事例を紹介しています。
 - ・ 異教科の教員同士で生徒の視点から授業づくりを行った事例を紹介しています。

創造性・協働性・合理性が高まる授業研究の実践

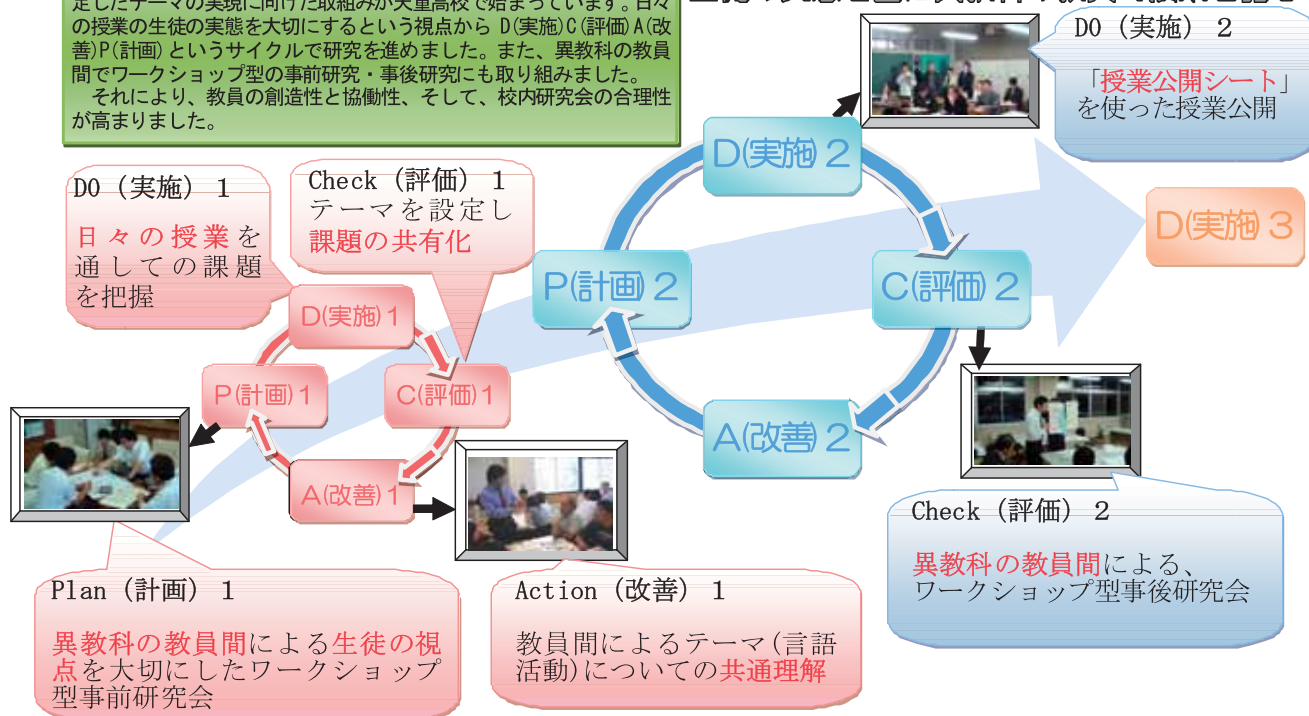
—山形県立天童高等学校の取り組み—

● 山形県立天童高等学校（以下、天童高校という）の授業研究への取り組み

天童高校に学ぶ！創造性・協働性・合理性が高まる授業研究の実践

「教科の壁」「教員の多忙感」という全体的な課題の解決と自校で設定したテーマの実現に向けた取り組みが天童高校で始まっています。日々の授業の生徒の実態を大切にするという視点から D(実施)C(評価)A(改善)P(計画)というサイクルで研究を進めました。また、異教科の教員間でワークショップ型の事前研究・事後研究にも取り組みました。それにより、教員の創造性と協働性、そして、校内研究会の合理性が高まりました。

生徒の実態を基に異教科の教員で授業を語る！



その結果
こんな声が先生方から！

教員の創造性がアップ

- 多様な視点が得られることで、自分の授業をじっくり見つめ直すことができた。
- 他教科の授業内容や指導方法に触れることは自分の教科にもたいへん役立つ。

教員間の協働性がアップ

- 自分の教科では「分かって当然」という気持ちがあったが、異教科の先生から見ると、なかなか分かりにくい点があることに気付いた。
- 同じ教科だと得意な人の集団になり、生徒の実態に合わない計画も通ってしまうことがあるが、異教科では、生徒の視点での意見が出るのでたいへんよい。

授業研究会の合理性に課題

- 教材研究にもっと時間がとれるような学校のゆとりがほしい。
- 教員の仕事が授業や部活動以外にも、こんなにあるのかと驚いている。もっとスリム化して教材研究や研修のできる時間があればよい。

◆参考文献

- ・ 山形県教育センター「授業研究ハンドブック(高等学校版)2011 (<http://www.yamagata-c.ed.jp/>)
- ・ ぎょうせい『悠+ (はるかプラス) 8月号』2011 p.22-23

V. カリキュラムマネジメント研修 配付資料

(1) カリキュラムマネジメント はじめの一步

カリキュラムマネジメントは学校教職員全体で協同的に取り組む学校改善の実践です。実際に「カリキュラムを動かし、変えていく」ためには、その前年度から周到に準備をする必要があります。以下に紹介する2つの作業を行いながら、学校改善のためのしっかりとした土台を作っていきましょう！



作業1 学校の現状を確認しましょう。

- | | |
|--|--|
| [1] 学校教育目標は、学校の実態や課題に即して具体化されていますか？ | ☐ YES ☐ NO |
| [2] 学校教育目標は、教職員全員に共有化されていますか？ | ☐ YES ☐ NO |
| [3] 学校が重点的に取り組むべき課題は、明らかにされていますか？ | ☐ YES ☐ NO |
| [4] 学校が重点的に取り組むべき課題は、教職員全員に共有化されていますか？ | ☐ YES ☐ NO |
| [5] 校内研修（研究）を推進していくための組織は整備されていますか？ | ☐ YES ☐ NO |

※5項目すべてが[YES]になるように取り組みを進めてください。とくに項目[1]と[3]については、**作業2**を行うことで、自然と明らかになってきます。

作業2 カリキュラムマネジメントを実施していくために明確化しておかなければならないいくつかの項目について、学校内で推進役を担う先生たちのあいだで相談しながら、整理をしましょう。

[ア] 今年度の学校教育目標を記入しましょう。

[イ] 学校全体で来年度の1年間をかけて取り組むべき課題を記入しましょう。

※①何を、②どこまで、という観点を盛り込んで下さい。

記入例 ① [各学級で課題をかかえる子どもたちの学力] を、② [県共通テストの平均点相当にまで引き上げる]。

[ウ] [イ]で整理した重点課題に基づき、[ア]の学校教育目標を具体化したものを書き換えましょう（来年度に向けての提案）。

(2) 年間指導計画を活用したカリキュラムマネジメント（福岡市立春吉小学校）

授業者である学級担任の先生方自身が、カリキュラムを編成することで、教科・領域等の間のつながりや年間の流れ、学年間のつながりを見通して授業を実施することができます。子どもの実態や学習効果を考え、限られた時数を最大限に有効活用するために、福岡市立春吉小学校では、教育委員会提出用とは別に、年間指導計画を各担任がをつくることを通したカリキュラムマネジメントを行っています。

●春吉小学校で作成する2種類の年間指導計画（一部抜粋）

図1は、国語科を帯の中央に置き、「ことばの力」の観点で、各教科、特別活動、道徳、総合的な学習の時間などとのつながりを可視化した年間指導計画の一例です。

学校行事・学年行事も関連させるために表の上部に位置付けています。

「つなぐ内容」を赤文字で記入しています。

図1 「ことばの力」を育てるために国語科の技能をベースにしたもの

平成23年度 福岡市立春吉小学校						第4学年	
ことばの力						4年1組「前進」	10
学級目標	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
学校行事	始業式 歓迎遠足	運動会		終業式		始業式	学習遠足 くすのき
学年行事		環境学習 (バッカー車)	昔のくらし(ご飯炊き) 新体力テスト	学年紹介			
社会	わたしたちのくらし	ごみとわたしたちのくらし(道徳) ごみについての新聞を作る。	昔のくらし(ご飯炊き(言語))	昔のくらし	五人の庄屋と村人たち	わたしたちの 地図・地形	
算数	大きい数のしくみ⑦ 角の大きさ⑨	わり算の筆算(1)⑨	垂直・平行と四角形⑩	折れ線グラフ⑥ そろばん②	小数のしくみ⑪ わり算の筆算(2)⑪	整理のしかた④	
理科	季節と生き物(春)⑧ 春の言葉とつなぐ	天気と気温⑦ 電池のはたらき⑩	とじこめた空気や水⑥	季節と生き物(夏)④ 星や月(1)④ 夏の言葉とつなぐ	季節と生き物(夏の終わり)⑤ 私たちの体と運動⑧ 夏の言葉とつなぐ	星や月(2)⑦ 季節と生き物 秋の言葉とつなぐ	
国語	詩を読む 音読げきをしよう 「白いぼうし」 話し合いのしかた	読んで、自分の考えをまとめよう 「大きな力を出す」 「白いぼうし」 話し合いのしかた	読んで、自分の考えをまとめよう 「大きな力を出す」 「白いぼうし」 話し合いのしかた	新聞のとくちょうと作り方を 知ろう 「新聞を作ろう」 「一つの花」 声に出して読もう	読んで発表しよう 「だれもがゆかり合えるように」 「ごんぎつね」 作文指導 慣用句	読んで発表しよう 「だれもがゆかり合えるように」 「ごんぎつね」 作文指導 慣用句	読んで発表しよう 「だれもがゆかり合えるように」 「ごんぎつね」 作文指導 慣用句

図2 「見方・考え方」を育てるために算数・理科をベースにしたもの

図2は、4年生5月の理科「天気と気温」で1日の気温の変化を学習する単元を指導する際に、算数の教科書を子どもに示し「折れ線グラフ」の学習の予告をすることや、その後の社会や理科でも折れ線グラフを使う場面があることを見通しています。

子どもの実態によっては、この算数の単元を5月に移動させることも検討しています。

社会	わたしたちのくらし	ごみとわたしたちのくらし(道徳)	昔のくらし(ご飯炊き(言語))	昔のくらし	五人の庄屋と村人たち	わたしたちの福岡県 地図・地形	わたしたちの福岡県 農業・水産業・工業
算数	大きい数のしくみ⑦ 角の大きさ⑨	わり算の筆算(1)⑨	垂直・平行と四角形⑩	折れ線グラフ⑥ そろばん②	小数のしくみ⑪ わり算の筆算(2)⑪	整理のしかた④	計算のきまり⑨ 面積⑩ 「1」などの大きな面積 の面積とつなぐ
理科	季節と生き物(春)⑧ 春の言葉とつなぐ	天気と気温⑦ 電池のはたらき⑩ 気温の変化のグラフとつなぐ	とじこめた空気や水⑥	季節と生き物(夏)④ 星や月(1)④	季節と生き物(夏の終わり)⑤ 私たちの体と運動⑧	星や月(2)⑦ 季節と生き物(秋)⑤	物の温度と体積⑥ 体積の変化のグラフとつなぐ
国語	詩を読む 音読げきをしよう 「白いぼうし」 話し合いのしかた	読んで、自分の考えをまとめよう 「大きな力を出す」 「白いぼうし」 話し合いのしかた	読んで、自分の考えをまとめよう 「大きな力を出す」 「白いぼうし」 話し合いのしかた	新聞のとくちょうと作り方を 知ろう 「新聞を作ろう」 「一つの花」 声に出して読もう	読んで発表しよう 「だれもがゆかり合えるように」 「ごんぎつね」 作文指導 慣用句	読んで発表しよう 「だれもがゆかり合えるように」 「ごんぎつね」 作文指導 慣用句	読んで発表しよう 「だれもがゆかり合えるように」 「ごんぎつね」 作文指導 慣用句

(3) 「カリキュラムリーダーシップ」について

アメリカでは、現存するカリキュラムの運用を効率的にマネジメントする担当者、及び新たなカリキュラムを探求し、開発していく担当者をカリキュラムコーディネーターとよんでいます。このカリキュラムコーディネーターによるリーダーシップが、「カリキュラムリーダーシップ」です。カリキュラムリーダーシップは、「カリキュラム（顕在的・潜在カリキュラム）を効果的にコーディネートし、新たなカリキュラムを開発・実践・評価し再構築（経営）するリーダーシップであり、また、カリキュラムをコーディネートする際、学校組織文化・カリキュラム文化などをポジティブに改善することを視野に入れ、それを効果的に仕組むことのできるリーダーシップ」ということができます。

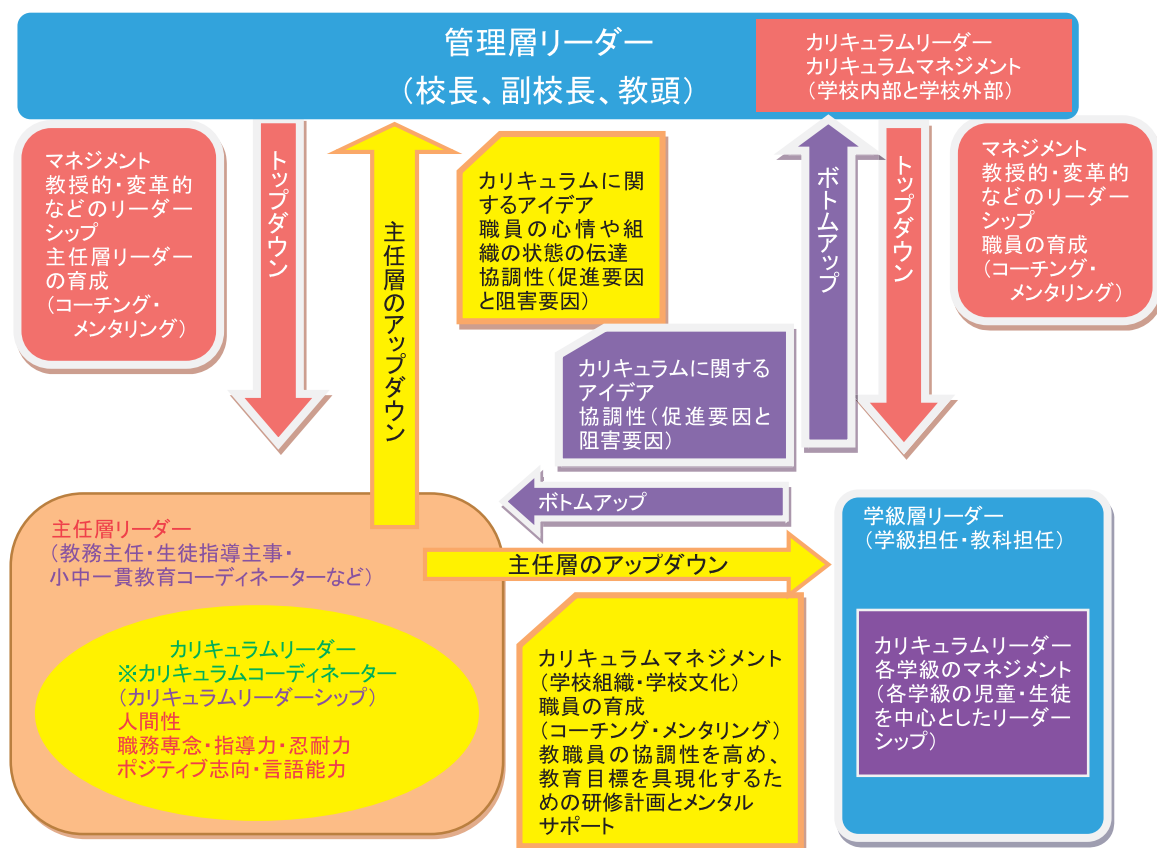


図 カリキュラム・リーダーの全体構造図

主任層教諭のカリキュラムリーダーシップは、管理層と学級レベルの教職員の間に位置するため、管理層からの要求（トップダウン）や管理層への提案（ボトムアップ）と学級層からの要求（ボトムアップ）や学級層への指導やアドバイス（コーチングなど）といったことを繰り返し、効果的なカリキュラムの運用に取り組むものです。主任層には、このような「アップダウン」をすることが重要です。

(4) カリキュラムマネジメントにおけるミドル・リーダーの役割

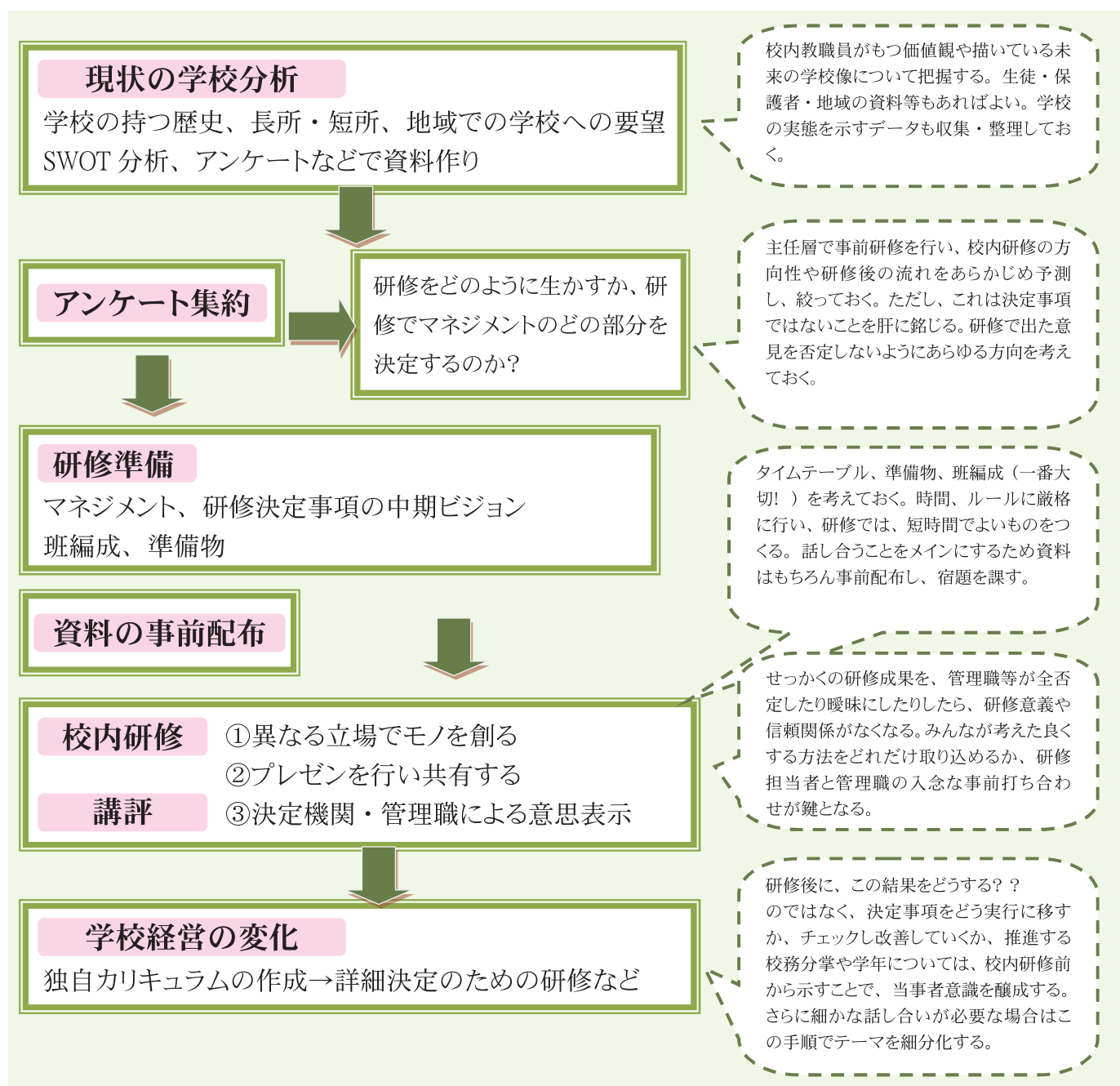
学校組織は、管理職をトップとし、主任がミドルとなりますが、教務主任や研究主任は、学年主任とは役割が多少異なります。教務主任と研究主任は直接生徒を指導して実践することよりも学校組織を動かすミドルであり、学年主任は学級担任とともに直接生徒を指導し実践するミドルです。したがって、教務主任や研究主任は、学年主任に指導・助言をすることがあるため、トップにより近いアッパーミドル(Upper Middle)であり、学年主任はボトムに近いロウミドル(Lower Middle)であるといえます。

	ミドルの役割	活 動 内 容
提案	実践を提案し、組織を動かすきっかけをつくる。	・教務主任または研究主任が管理職にカリキュラム開発を提案する。 ・学年主任が管理職、教務主任または研究主任に単元の活動内容を提案する。
企画	実践の内容を企画する。	・教務主任または研究主任が学校全体の動きを考えながらカリキュラムの開発の手順や進め方を企画する。 ・学年主任が学年の中心となって単元の内容を企画する。
立案	具体的な実践内容や方法を立案する。	・教務主任または研究主任が管理職や教職員の意見を聞きながら全体計画や年間指導計画などの原案を作成する。 ・学年主任が学年の教職員と相談しながら単元計画を作成する。
相談調整	組織間や教職員間の調整を図る。	・教務主任または研究主任が学校全体の動きについて学年主任や教職員に相談したり、学年間の調整をしたりする。 ・学年主任が学年内や学年間で相談し、活動内容や場所、ICT機器の使用などの調整を図ったり、学年の教職員の役割分担を調整したりする。
報告連絡	組織間や教職員間の連携を図る	・教務主任または研究主任が学校全体の動きを管理職または学年主任に報告や連絡をする。 ・学年主任が学年の動きを管理職、教務主任、研究主任あるいは他の学年主任に報告や連絡をする。
指導	担当の教職員に対して指導する。	・教務主任または研究主任が学年の動きや単元の内容について学年主任または学年の教職員に指導する。 ・学年主任が単元の活動について学年の教職員を指導する。
助言	担当の教職員に対して助言する。	・教務主任または研究主任が学年の動きや単元の内容について学年主任または学年の教職員に助言する。 ・学年主任が単元の活動について学年の教職員に助言する。
記録	実践内容を記録し、継承する。	・学年主任が単元の実践内容を記録し、継承する。
改善	次年度の実践に向けて計画を見直し、改善する。	・教務主任または研究主任が全体計画や年間指導計画を見直し、次年度の修正案を作成する。 ・学年主任が単元計画を見直し、次年度の修正案を作成する。
調和	組織間や教職員間の実践に対する前向きな雰囲気醸成する。	・教務主任または研究主任がカリキュラム開発への管理職を含めた教職員の意欲を引き出す。 ・学年主任が学年の教職員の実践意欲を引き出す。

(5) カリキュラムマネジメントに着手するための校内研修（高校編）

カリキュラムマネジメントを学校全体で推進するためには、教職員のやらされ感を払拭し、一人ひとりが当事者意識をもって主体的に参画する状態をつくる必要があります。そのためには、現状の学校分析や、今後の改革の方向性の決定場面への参画を促すことが効果的です。

高校では専門性の高さ、歴史や特色から、教科や分掌の主張が強く出やすく、学校全体でカリキュラムマネジメントを考え、PDCA サイクルにのせることが難しいと考えられています。高校でもカリキュラムマネジメントを、校内研修によって、PDCA サイクルにのせた一例をみていきましょう。



★本ガイドブックに関連する参考文献

- 1) 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
- 2) 中留武昭・田村知子『カリキュラムマネジメントが学校を変える』学事出版, 2004
- 3) 中留武昭編著『カリキュラムマネジメントの定着過程』教育開発研究所, 2005
- 4) 村川雅弘・田村知子・東村山市立大岱小学校編著『学びを起こすー授業改革困難校をトップ校へ導いた“大岱システム”の奇跡』ぎょうせい, 2011
- 5) 倉本哲男『アメリカにおけるカリキュラムマネジメントの研究』ふくろう出版, 2008

このリーフレットは、公益財団法人 パナソニック教育財団「平成23年度 先導的実践研究助成」（「学力向上をめざしたカリキュラムマネジメントの促進・定着のための集合型教員研修の開発と普及」、研究代表者：田村知子）により作成されたものです。

パナソニック教育財団のWeb サイト（<http://www.pef.or.jp>）からPDF形式でダウンロードし、印刷利用が可能です。

また、本リーフレット及び関連資料は、Web上で更新していく予定です。最新版は下記のサイトで確認できます。

<http://www.nakamura-u.ac.jp/~totamura/study1.html>（中村学園大学・田村知子）

本研究およびガイドブック作成に関わった共同研究者 (アルファベット順)			執筆箇所
赤沢 早人	(奈良教育大学・准教授)		V (1)
熊谷 節子	(福岡市立春吉小学校・校長)		V (2)
倉本 哲男	(佐賀大学大学院・准教授)		V (3)
村川 雅弘	(鳴門教育大学大学院・教授)		
三橋 和博	(徳島県立川島中高等学校・教諭)		
中村 明彦	(鳥取県八頭町立八東中学校・教諭)		V (4)
齊藤 義宏	(岩手県立総合教育センター・主任研修指導主事)		IV (2)
坂 恵津子	(大阪市教育センター・総括指導主事)		
清水 仁	(東村山市立大岱小学校・副校長)		III
田上 富男	(市貝町立市貝中学校・校長)		
高野 浩男	(山形県教育センター・指導主事)		IV (3)
田村 知子	(中村学園大学・講師, 研究代表者)		監修, I, II, III, IV (1)
寺村 善樹	(三重県立松阪高等学校・教諭)		V (5)