

カリキュラム・マネジメント

千葉大学

名誉教授 天笠 茂



独立行政法人教職員支援機構

目次

- I. はじめに
 - － つながってこそ力を発揮 －
- II. カリキュラム・マネジメントとは何か
- III. カリキュラム・マネジメントの三つの側面
- IV. カリキュラム・マネジメントが機能する
 - － 教職員の参加・参画 －

I. はじめに

－ つながってこそ力を発揮 －

I. はじめにーつながってこそ力を発揮ー

三人の教諭

A教諭	カリキュラム・マネジメントと聞くと管理職や教務主任の仕事と思っていた。
B教諭	学校教育目標と授業の間のつながりを、これまで漠然としたものでしかとらえていなかった。
C教諭	今までは自分のクラス、自分の仕事のことばかりを考えていて、マネジメントの視点を持つことができていなかった。

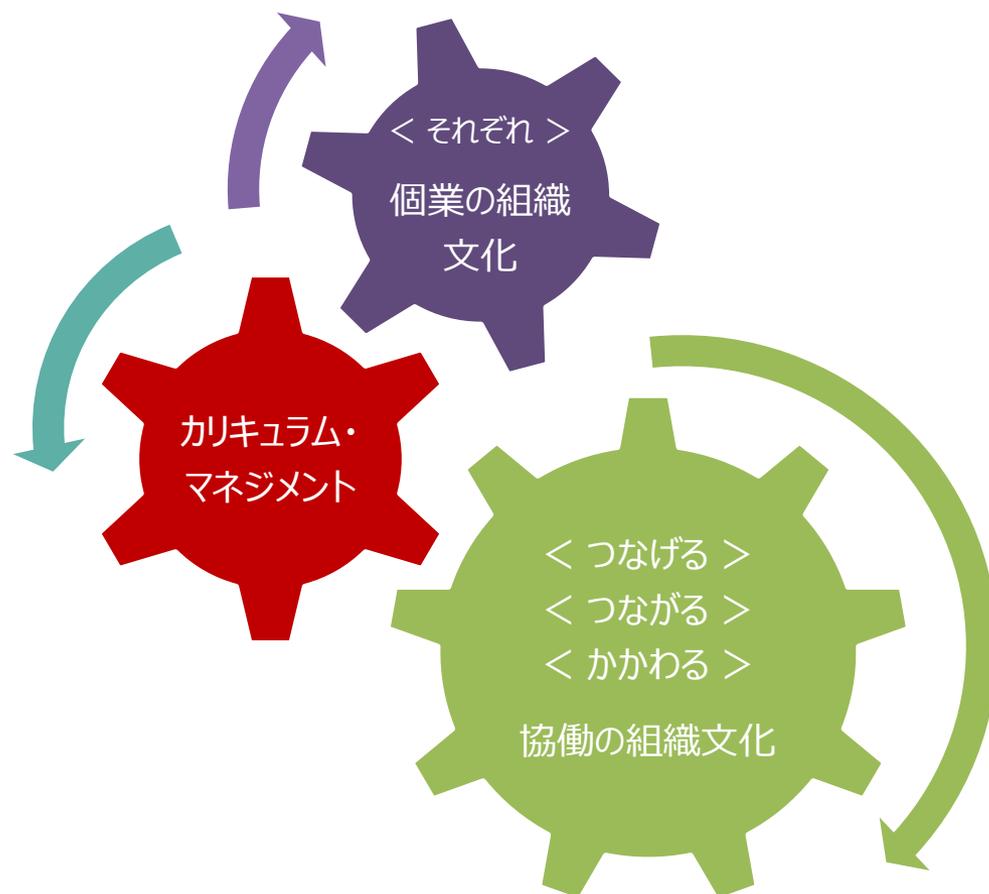
I. はじめにーつながってこそ力を発揮ー

つながってこそ力を発揮する ーある校長のメッセージー

- 学校教育目標、年間行事計画、教科等の年間指導計画、そして、日々の授業や学級経営が、個々ばらばらにあるのではなく、ちゃんと**つながっている**こと。
- 職員の頑張りが、それぞれの頑張りではなく、ベクトルを揃えて**つながってこそ力を発揮する**。
- そういうデザインになっているか。そうなるように意識して作っているのか。

I. はじめにーつながってこそ力を発揮ー

協働という組織文化の創造



I. はじめにーつながってこそ力を発揮ー

今、わが校のカリキュラム・マネジメントはどの段階？

	組織として取り組む課題	教職員・組織の状態	カリキュラム・マネジメントの知識
ステップ・ゼロ	・組織として認知・共有される前段階	・個々人に委ねられた状態	・個々人に委ねられた状態
第1ステップ プレステージ ＜実践の開始＞	・組織として取り組むテーマの明確化	・推進役の明確化 ・推進役⇒教職員へ働きかける動き	・関係する基本的知識の組織における学習の開始
第2ステップ メインステージ ＜実践の展開＞	・実践の着手と深化 ・成果の確認	・推進役と教職員との双方向の関係の形成	・「知識」を基盤にした実践
第3ステップ ＜発展＞	・次への発展的な進展	・教職員の相互関係の成長と学校の取組の質的向上	・新たな「実践知」の生成

Ⅱ．カリキュラム・マネジメントとは何か

Ⅱ. カリキュラム・マネジメントとは何か

カリキュラム・マネジメントとは

- 各学校において、各教科等の教育内容の組織化をはかり、教育課程を編成し、資源の投入や協働を促すなど諸条件の効果的な活用を通して、学校教育目標の実現をめざす営み。
- 学習や生活の指導にあたる「教育」と組織運営に関わる「マネジメント」を結び、学校における教育の質の向上をめざす営み。

Ⅱ. カリキュラム・マネジメントとは何か

学校教育全体のモデルチェンジ

－このたびの改訂の全体像・性格の把握－

○資質・能力の見直し

⇒コンテンツからコンピテンシーへ

○授業改善

⇒主体的・対話的で深い学び

○学校改善

⇒カリキュラム・マネジメント

⇒働き方改革

Ⅱ. カリキュラム・マネジメントとは何か

学校の経営技法としての 学校組織マネジメントとカリキュラム・マネジメント

2005（平成17）年度第2回中堅教員研修
「学校組織マネジメント研修テキスト」

- 第0章 オリエンテーション
- 第1章 学校マネジメントの着眼点
- 第2章 学校マネジメントにおけるキーパーソンの重要性
- 第3章 自校のSWOT分析
- 第4章 自校における実践に向けて

* 教員研修においては、このたびの学習指導要領改訂（**2017（平成29）年**）以前にすでに導入されている

2006（平成18）年度
【カリキュラム・マネジメント研修】

- ・カリキュラム・マネジメントの課題と期待
- ・カリキュラム・マネジメントの基本と学校運営
- ・教育課程の自己点検・自己評価の実際とカリキュラムの改善
- ・カリキュラム・マネジメントと校内研修
- ・カリキュラム・マネジメントを行う上での総合的な学習の時間の意義と位置づけ
- ・カリキュラム開発による学校改革
（上越市立大手町小学校）
（東海市立加木屋中学校）
（広島市立安佐北高等学校）
- ・カリキュラム・マネジメントを展開するために
- ・研修講師となるために
- ・研修成果の活かし方

Ⅱ. カリキュラム・マネジメントとは何か

学校の自主性・自律性について

- 1977（昭和52）年の学習指導要領改訂
 - ・学校裁量の時間（「ゆとりの時間」）
- 1998（平成10）年9月1日：中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について」
 - ・学校の自主性・自律性を確立して、自らの判断で学校づくり
 - ・細部にわたる指導等を行っていた文部省の行政の見直し
- 2000（平成12）年12月2日：教育改革国民会議報告—教育を変える17の提言—
 - ・校長の権限を強くしても効果は期待できない⇒学校を組織体に
 - ・学校に組織マネジメントの発想を取り入れる
- 2016（平成28）年12月21日：中央教育審議会答申
 - ・カリキュラム・マネジメントについての提言

Ⅲ. カリキュラム・マネジメントの 三つの側面

Ⅲ. カリキュラム・マネジメントの三つの側面

□ マネジメントの技法としてのカリキュラム・マネジメント(三つの側面)

- ① 学習の基盤となる資質・能力や、現代的な課題に対応できる資質・能力の育成に向けて、教科等や学年の枠組みを越えた横断的な視点で学びを組み立てる。
- ② 全国学力・学習状況調査や体育・運動能力調査、アンケートなどの各種の調査結果等を活用してPDCAサイクルを実施し、指導の効果の確認と改善を図る。
- ③ 教育内容と資源を効果的に組み合わせる。

Ⅲ. カリキュラム・マネジメントの三つの側面

【①】

なぜ教科等横断の授業なのか

年間単元・題材配列表

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
国語												
社会												
算数												
理科												
生活												
総合的な学習の時間												
特別活動												

現代的課題、資質・能力の育成

＜現代的な課題＞

- ・国際理解、情報、環境、福祉・健康
- ・環境教育 ・ESD ・情報教育 ・プログラミング教育 ・防災教育
- ・キャリア教育 ・食育など

＜言語活動の充実－横串をさす－＞

- ・国語科が、中心的役割を担いながら他教科等と連携して言語能力の向上を図る。
- ・国語科が育成する資質・能力が各教科等において育成する資質・能力の育成にも資する。

＜21世紀型の資質・能力の育成＞

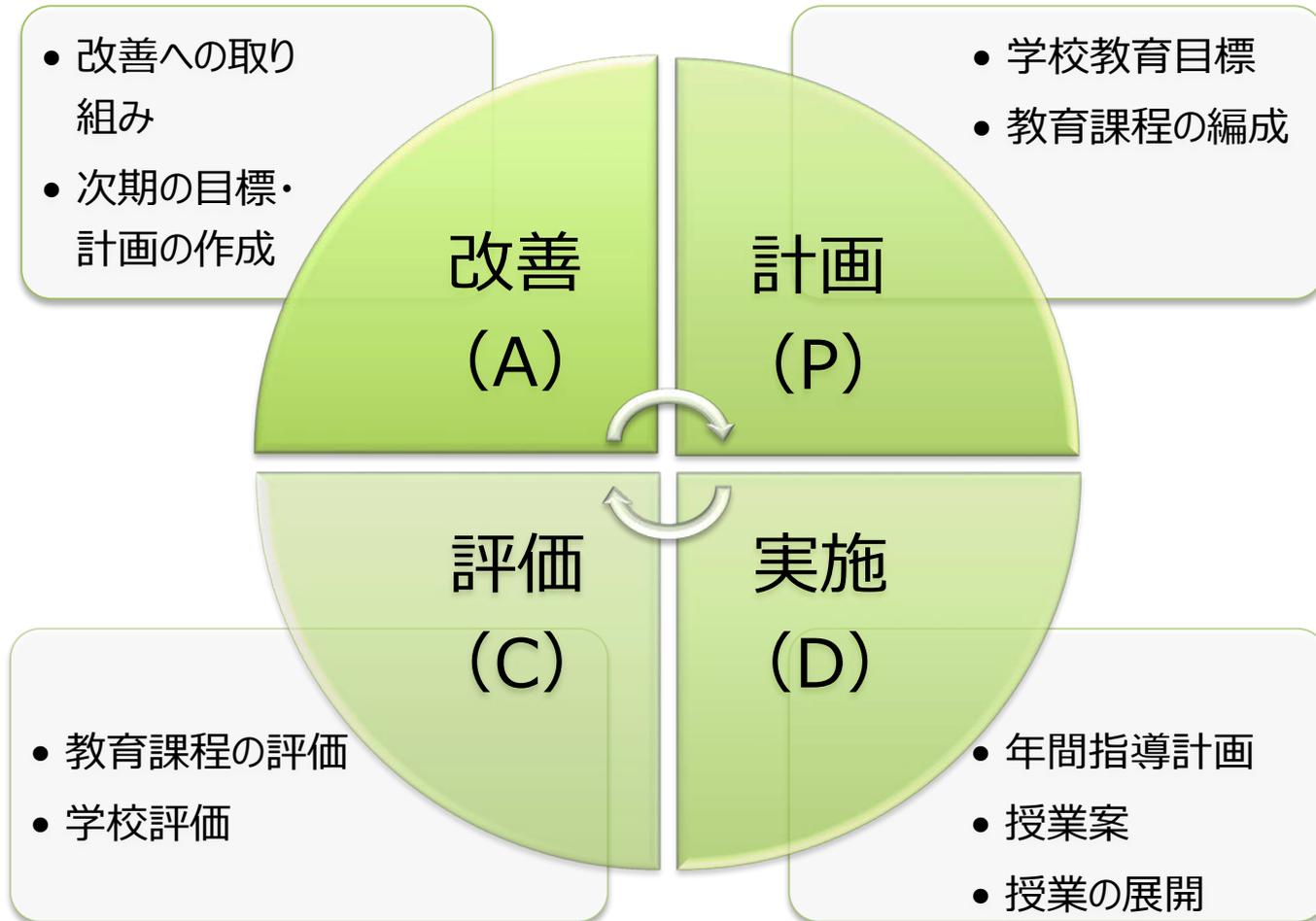
- ・一つの教科等をもって単独で迫れるものではない。
- ・教育課程を構成するすべての教科等が、それぞれの役割を果たす。
- ・連携と横断によって育てる。

【②】

PDCAサイクルとは

－授業の効果の確認と改善－

PDCAサイクルの確立ということ

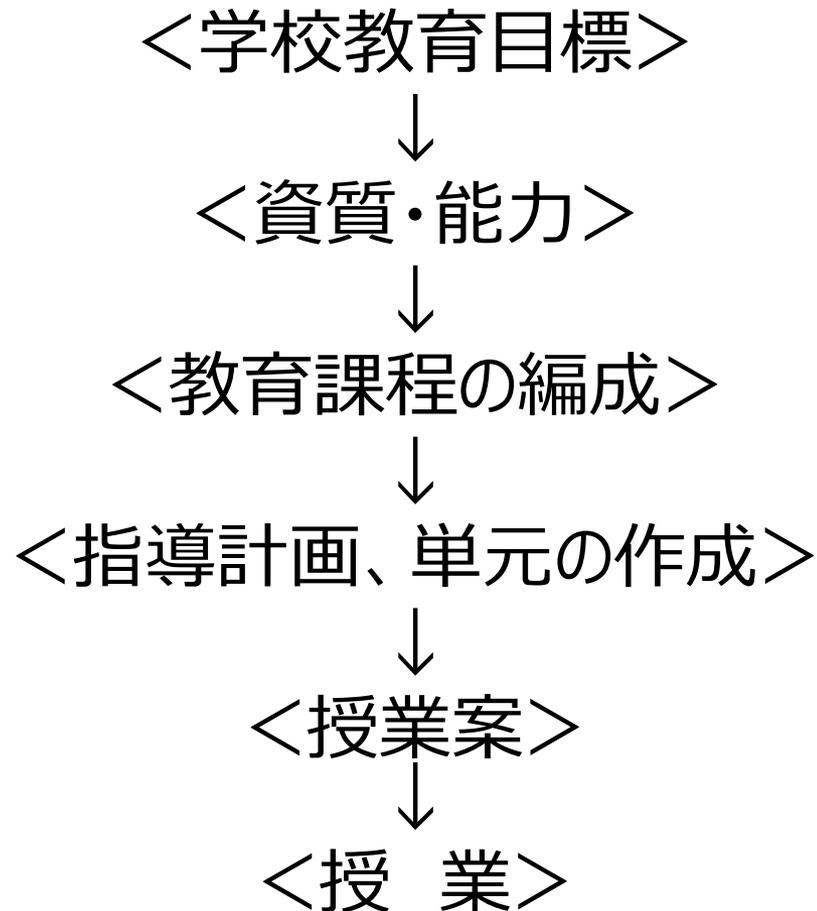


PDCAの着眼点

- 一年間をサイクルに
- 学期をサイクルに
- 月をサイクルに
- 週をサイクルに
- 学校行事をサイクルに

- ①（目標と計画から）
学校教育目標と教育課程と諸計画をつなぐ
- ②（授業の振り返りから）
授業の振り返りを組織的な営みとして位置づける
- ③（学校評価から）
カリキュラム・マネジメントと学校評価をリンクさせる

＜目標・計画＞からのカリキュラム・マネジメント



＜授業の振り返り＞からのカリキュラム・マネジメント

＜日々の授業を振り返る＞



＜単元を振り返る＞



＜単元を含む年間指導計画を振り返る＞



＜年間指導計画をもとにしたカリキュラム評価＞



＜カリキュラム評価をもとにした学校評価＞

【③】

授業と資源（リソース）の
効果的な組み合わせ

学習空間を設計する

－ 学校施設整備指針（令和4年6月一部改正） －

第3節 特別支援学校施設整備の基本的留意事項

1 未来思考の視点の必要性

（1）学校施設整備に際して、幼児児童生徒がともに集い、学び、生活する**実空間**として、また、他者と協働し、直面する未知の課題に対して学び合い、応え合う**共創空間**として、関係者が、新しい時代の学び舎づくりのビジョン・目標を共有しつつ、未来思考をもって**実空間**を捉え直すことが重要である。

（2）ICTの活用などにより、学びのスタイルが多様に変容していくこと等を踏まえ、学校は、教室と廊下それ以外の諸室で構成されているものという**固定観念から脱し、学校施設全体を学びの場**として捉え直すことが重要である。

（3）教室環境について、単一的な機能・特定の教科等に捉われず、横断的な学び、多目的な活動に柔軟に対応していくことが重要である。

（4）紙と黒板中心の学びから、1人1台端末を文房具として活用し多様な学びが展開されていくように、学校施設も、画一的・固定的な姿から脱し、時代の変化、社会的な課題に対応していく**可変性が重要**である。

授業を資源（リソース）活用を通して設計する －効果的に組み合わせる－

- 資源としてのヒト・モノ・カネ・情報・時間
- ヒトとしての学級担任や教科担任、養護教諭、栄養職員、学校事務職員などの教職員、地域の人々など
- モノとしての施設・設備・教材・教具
- カネとしての学校予算
- 時間という資源

IV. カリキュラム・マネジメントが機能する －教職員の参加・参画意識－

カリキュラム・マネジメントを機能させる 学校経営への参加・参画意識

- カリキュラム・マネジメントのねらいは、「教育」と「マネジメント」の連動にある。
- カリキュラム・マネジメントは、教育課程（カリキュラム）の編成・実施・評価を中心に、全ての**教職員の参加・参画**によって、学校の特色を創り上げていく営みである。
- カリキュラム・マネジメントの**動力**となるのが教職員の**参加・参画意識**である。
- 教職員の学校経営への参加・参画意識は、
 - ・学校全体をとらえる視野
 - ・教育課程を中心に構造的にとらえる眼などが基盤となる。
- カリキュラム・マネジメントは、教職員の学校経営への参加・参画意識を育て、その成長とともに発展を遂げる。

「教育」と「マネジメント」をつなぐ

学校教育目標	・学校のすべての計画や活動は学校教育目標とのつながりのなかであり、それぞれの計画や活動は学校教育目標の実現と結びついている。学校教育目標をとらえ関連をはかる営み自体が「マネジメント」と「教育」との連動としてとらえることができる。
グランドデザイン (学校教育の全体構想)	・校長の方針や教育の構想を具体化したものがグランドデザインであり、これを読み取り、自らの営みと関連を図ること自体が「マネジメント」と「教育」との連動ということになる。
教育課程 (年間単元・題材配列表)	・教育課程は、学校教育目標やグランドデザインと授業をはじめとする「教育」とのつなぎ手でもあり、教育課程をふまえるということも「教育」と「マネジメント」の連動としておさえておきたい。

それぞれにとってのカリキュラム・マネジメント

1. 校長・教頭のリーダーシップ

－ビジョンの構築－

2. ミドルリーダーのリーダーシップ

(1) 教務主任のリーダーシップ

(2) 研究主任のリーダーシップ

(3) 各担当主任のリーダーシップ

3. 教職員の参加・参画意識

参考文献

- ・天笠 茂「教育課程とカリキュラム・マネジメント－授業実践から学校改善にむけて－」『特別支援教育』 2022年11月号
- ・天笠 茂『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年4月
- ・天笠 茂（編著）『平成29年改訂 小学校（中学校）教育課程実践講座 総則』 ぎょうせい 2017年10月
- ・天笠 茂『学校と専門家が協働する－カリキュラム開発への臨床的アプローチ』 第一法規 2016年5月

カリキュラム・マネジメント

千葉大学

名誉教授 天笠 茂



独立行政法人教職員支援機構