

平成27年5月19日
初等中等教育分科会
チーム学校作業部会
資料3

カリキュラムマネジメントに求められる 管理職の役割と効果的な取り組み

村川雅弘（鳴門教育大学）

カリキュラムマネジメントとの関係

- ①文部科学省『学習指導要領解説 総合的な学習の時間編（小学校・中学校）』作成委員
- ②文部科学省『学習指導要領指導資料 総合的な学習の時間編（小学校・中学校）』作成委員
- ③文部科学省「育成すべき資質・能力を踏まえた教育目標・内容と評価の在り方に関する検討会」委員
- ④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」常任講師
- ⑤鳴門教育大学教職実践力共通科目「カリキュラムマネジメントの理論と実践」
- ⑥カリキュラムマネジメントに関する著書数冊

カリキュラムマネジメントへの考え

- 学習指導要領がどう変わろうと日々の授業が変わらなければ意味がない。実権は学校や教師が握っている。
- 総合的な学習の時間が創設され15年あまりが経過するが、取り組みにおける学校間・教師間の格差はまだまだ大きい。
- 学習指導要領が変わろうとも各学校のカリキュラムマネジメントがこの機能しなければ、題目に終わる。
- 現行学習指導要領においてもバランスある学力を育成している学校はカリキュラムマネジメントが有効に働いている。



各校のカリキュラムマネジメントを促進するための資料を作成し、各都道府県等で指導・研修を徹底する。

カリキュラムマネジメント 手順・構成要素（カリキュラム面）

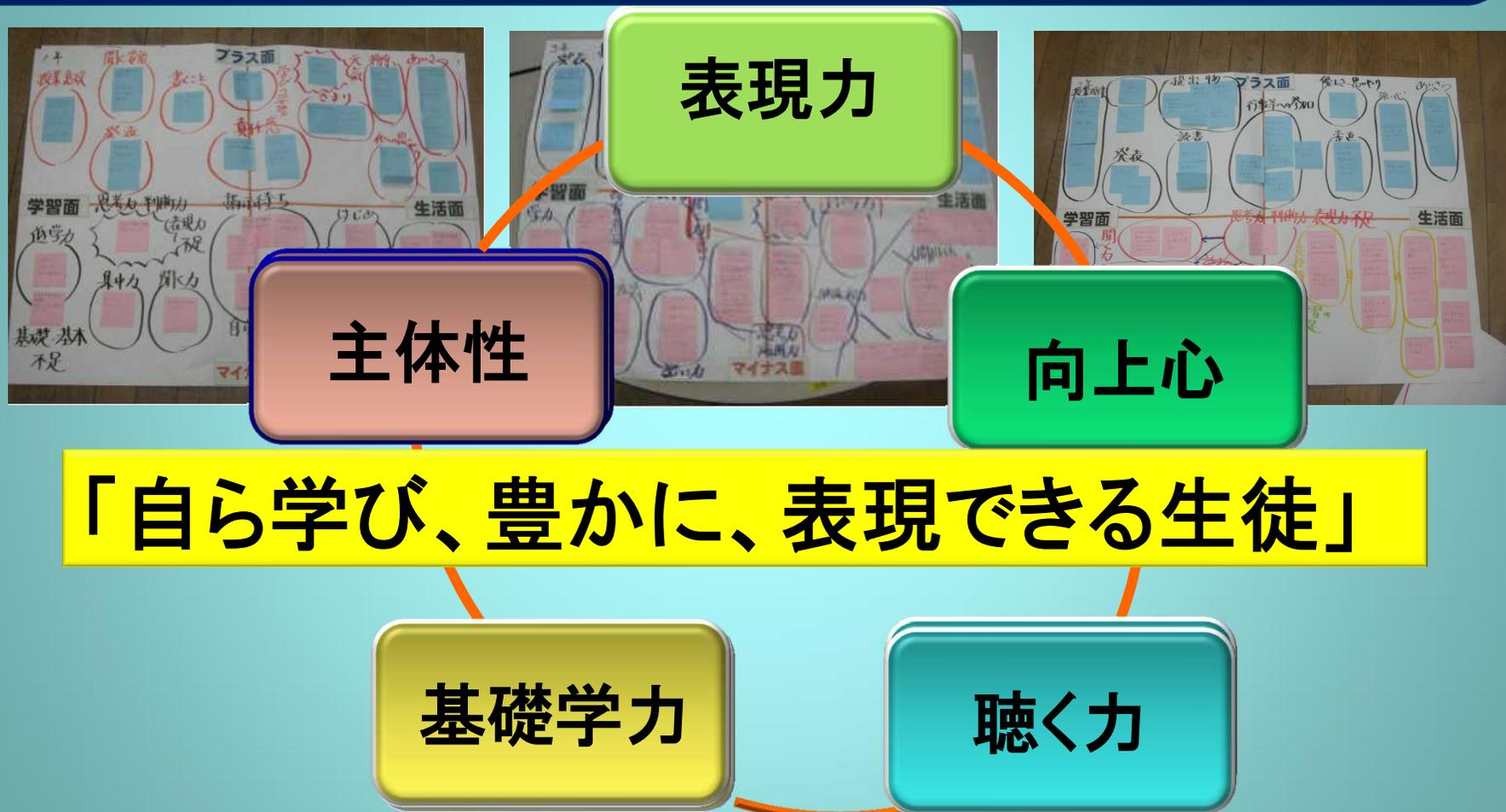
- ①子どもや地域等の実態把握に基づく学校教育目標の設定と共通理解
- ②教育活動の内容や方法についての基本的な理念や方針の設定
- ③各教科・領域等の教育活動の目標や内容、方法の具体化
- ④日々の教育・経営活動の形成的・総括的な評価・改善

村川雅弘ほか編『「カリマネ」で学校はここまで変わる！』
ぎょうせい、2013年、pp.2-11

カリキュラムマネジメント 手順・構成要素（カリキュラム面）

- ①子どもや地域等の実態把握に基づく学校教育目標の設定と共通理解
- ②教育活動の内容や方法についての基本的な理念や方針の設定 **別紙資料③**
- ③各教科・領域等の教育活動の目標や内容、方法の具体化
- ④日々の教育・経営活動の形成的・総括的な評価・改善

生徒の実態分析を元に、改革に向けた目標と方法のベクトルを揃える



カリキュラムマネジメント 手順・構成要素（カリキュラム面）

- ①子どもや地域等の実態把握に基づく学校教育目標の設定と共通理解
- ②教育活動の内容や方法についての基本的な理念や方針の設定
- ③各教科・領域等の教育活動の目標や内容、方法の具体化
- ④日々の教育・経営活動の形成的・総括的な評価・改善

実態分析に基づいた授業改善

平成22年度

全国学テ(B問題)の実態分析による課題

- 教科の学習語彙を用いて説明、表現する力
- 情報を整理、分析して自分の考えをまとめる力



平成22~24年度

各教科における言語活動の充実

話し合いのレシピ

「書き方、話し方、書き方」の具体例の作成

「学習モデル」6ステップ

Do

H24 言語活動の充実につながる「学習モデル」の確立

①「サクサク」視写でウォーミングアップ



②「ある!!ある!!」課題で興味UP!



③「～ができた!～がわかった!」ゴール姿でめあてスッキリ!



④「言語活動で思いを形に!」思考力・表現力UP!



⑤「そうだったのか!」と振り返りで学びハッキリ!



⑥「HWT(ホームワークタイム)」で学びの定着

カリキュラムマネジメント 手順・構成要素（マネジメント面）

④日々の教育・経営活動の形成的・総括的な評価・改善

⑤指導体制と運営体制、学習環境と研修環境、経費や時間などの工夫・改善 **別紙資料④**

⑥教職員の力量向上や意識改革のための研修

⑦家庭・地域及び外部機関との連携・協力

⑧管理職及び中堅層のリーダーシップ

村川雅弘ほか編『「カリマネ」で学校はここまで変わる！』
ぎょうせい、2013年、pp.2-11

生活・学習規律の徹底・定着と 生徒との関係づくりのバランス

- 「朝のあいさつ運動」「学習環境の整備・改善」「休み時間の生徒とのかかわり」(鈴鹿市立千代崎中)
- 「ハンドサイン」「学校丸ごと美術館」「先生たちのブックトーク」(廿日市市立大野東中)
- 「授業8つの心得」等の徹底ときめ細やかな生徒理解・家庭への定期的な「小さな賞賛」(戸田市立笹目中)

カリキュラムマネジメント 手順・構成要素（マネジメント面）

- ④日々の教育・経営活動の形成的・総括的な評価・改善
- ⑤指導体制と運営体制、学習環境と研修環境、経費や時間などの工夫・改善
- ⑥教職員の力量向上や意識改革のための研修
- ⑦家庭・地域及び外部機関との連携・協力
- ⑧管理職及び中堅層のリーダーシップ

村川雅弘ほか編『「カリマネ」で学校はここまで変わる！』
ぎょうせい、2013年、pp.2-11

空き時間を利用した授業研究
1日5つ3週間のべ3日で15の授業公開
2011年10月7・14・21日
鈴鹿市立千代崎中

日々の授業の質的向上を目指し 教科部会で重点化

- ①教材の工夫
- ②ICTの活用
- ③発問の仕方
- ④板書の仕方
- ⑤学習形態（グループ、ペア・・・）
- ⑥学習活動（ワークショップ等）
- ⑦ワークシートの活用・工夫
- ⑧ノートの書き方
- ⑨授業展開の工夫（山場・見せ場等）

カリキュラムマネジメントと ワークショップ型研修

学習指導要領の中で、
校内外の限られた資源（施設・設備、予算、
人材等）を活用し、
具体的な教育活動を通して、
最大限の教育効果を上げる。



教師一人一人の経験や知識、専門性を繋
げ、形にし、実践を元に見直し改善する

カリキュラムマネジメントを 意識した校内研修

○どの部分(要素)を改善していけばよいかを意図した上で、研修を計画・実施する。

○学校長をはじめ管理職のリーダーシップの下、主任層が核となり、全教職員で共通理解を図りながら改革を進める。

○ワークショップ型で進める。経験年数や立場、専門性にかかわらず、各々が意見やアイデアを出し易く、その成果を可視化できる。

カリキュラムマネジメント マインドの連続性・汎用性

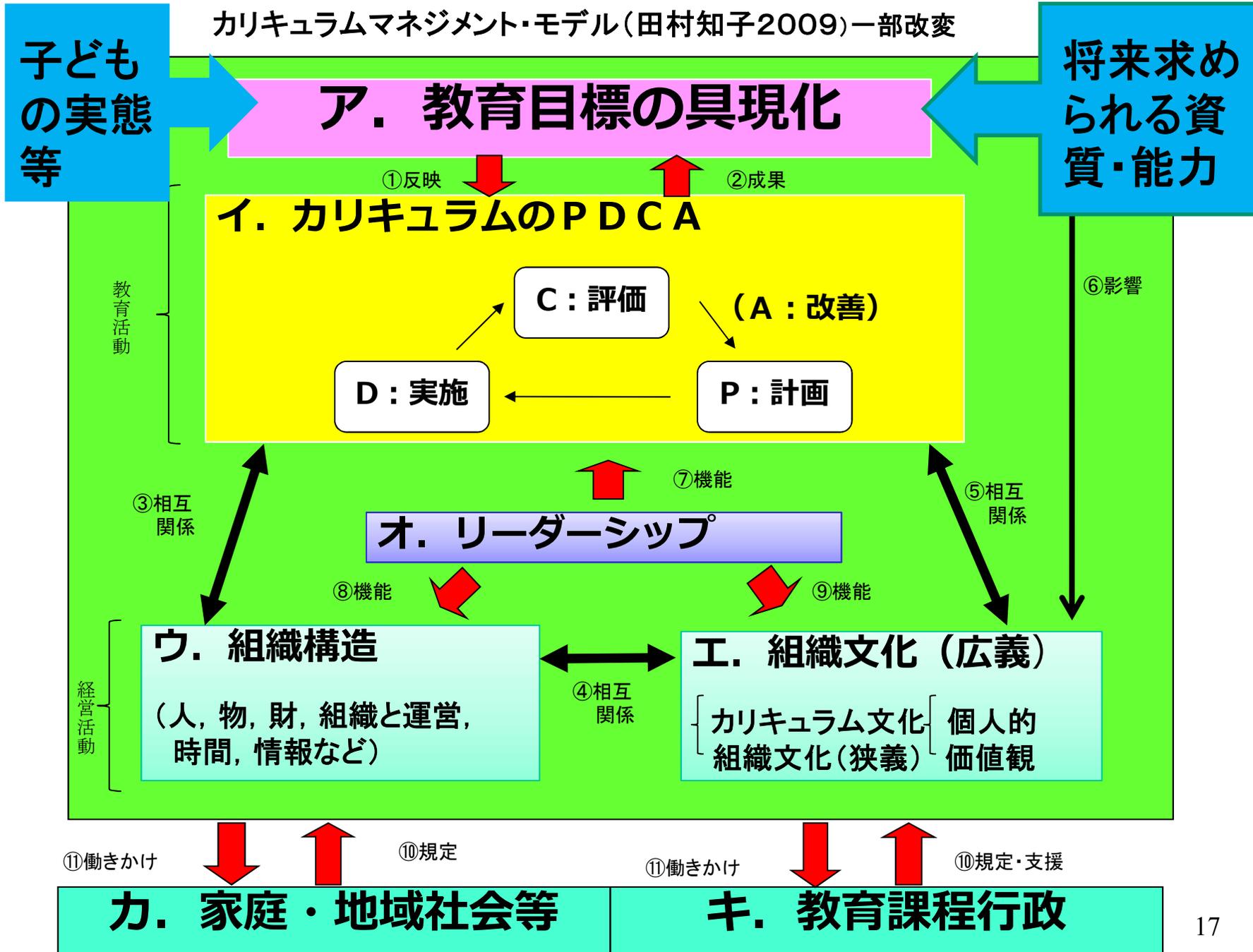
- ①学校全体のカリマネ
- ②教科・領域のカリマネ
- ③学年のカリマネ
- ④学級のカリマネ
- ⑤自己の学びのカリマネ



- ①管理職
- ②教科主任
- ③学年主任
- ④学級担任
- ⑤教員志望学生

カリキュラムマネジメントの基本的な考え方や枠組みは立場が変わっても普遍的であることが望ましい。

別紙資料⑤⑥



学校名
氏名

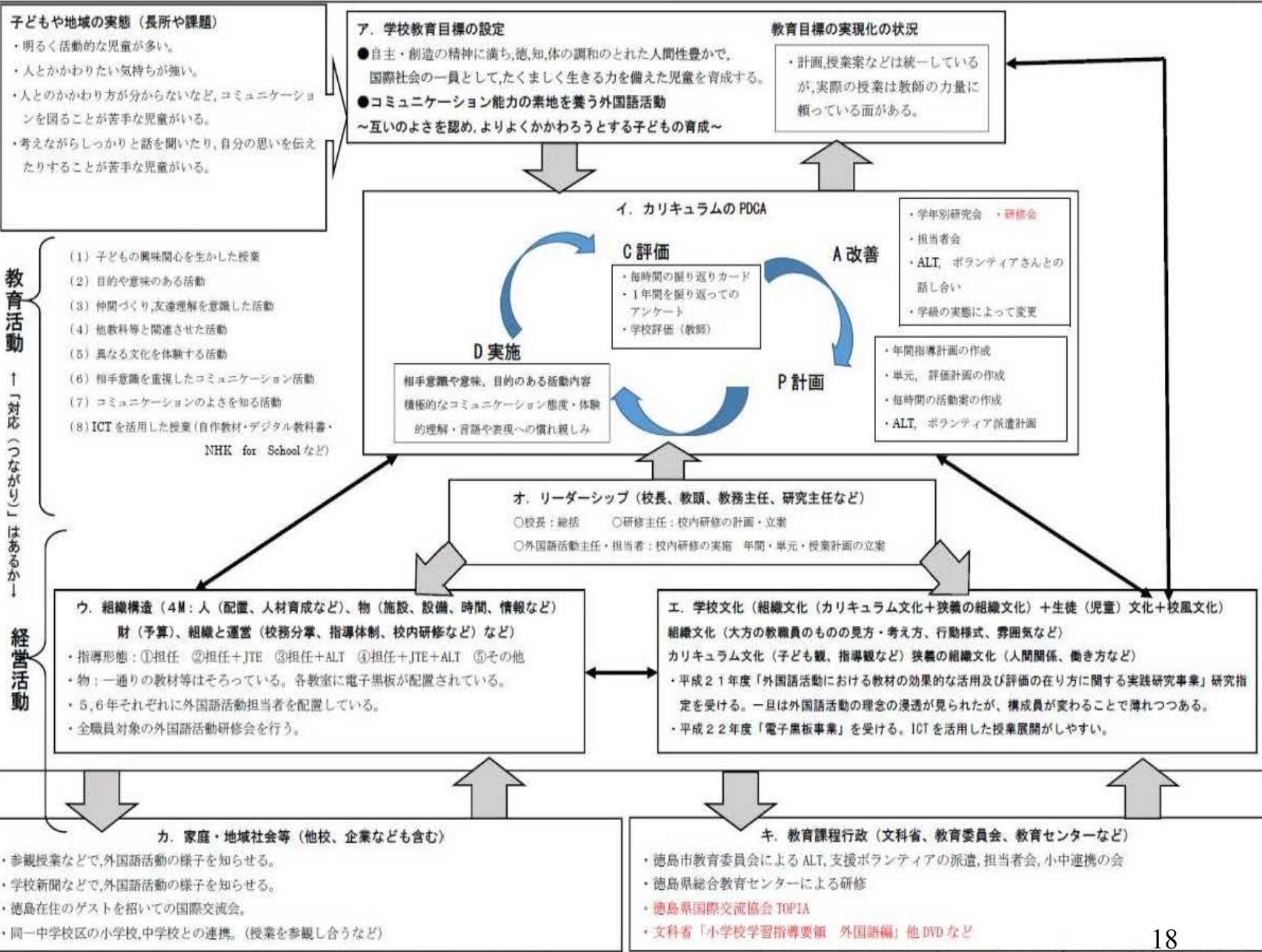
小学校

自校のカリキュラムマネジメントの
特徴をひとことで表現すると…

支援体制に課題を残す。

「連関性(つながり)」はあるか

「協働性(つながり)」はあるか



注: □(要因)の中だけでなく、→(要因間の関係)にもできるだけ書き込んでください。

カリキュラムマネジメント・モデル(田村知子 2009)

学校？ 教員採用試験合格に向けて
～徳島県での小学校教諭を目指して～

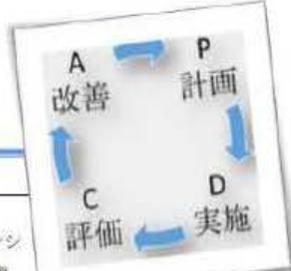
私のカリキュラムマネジメントの
特徴をひとことで表現すると…

「ゆっくり少しずつでも確実に進めて行く」

自分 [] の実態 (長所や課題)
① 教採よりも院生会やボランティアでの活動を優先してしまう傾向がある。
② 読書やパソコンいじり (組立) などの趣味に時間を使いすぎである。
③ 数学や理科など理数系が苦手である。
④ 小論文など文章を書くことが苦手である。
⑤ 授業実践力が身につけていない。

ア. 教員採用試験に向けた目標の設定
教育目標の実現化の状況
① 教採合格を優先して、勉強する。 …… 教採とそれ以外では、4:6 で負けている。
② 休息は短く深くとり、無駄な時間を省く。 …… 朝や夜にむだな時間が多い。
③ 模擬試験平均 80 点を突破する。 …… 平均 60 点前後しかない。
④ 30 分で 800 字の小論文を書く。 …… 800 字に 1 時間以上かける上、主題からそれる。
⑤ インターンシップにて、授業実践力を高める。 …… 配属が小学校第 1 学年に決定。10 月開始。

・遊ぶ時間と勉強する時間をはっきり分ける。
・ランニングなどで気分転換をする。



・学校図書館が専門に近いので、授業実践をする機会が多いと思われる国語、算数、生活、体育の内、国語を優先した。
・時間があれば、算数、生活、体育の順に指導案を作ってみたい。

「連関性 (つながり)」はあるか

「協働性 (つながり)」はあるか

教育活動

経営活動

イ. カリキュラムの PDCA

<p>① 優先度の確認 P (計画): スケジュール帳などで、やらなければならないことを確認し、順位を付ける D (実施): 教採の勉強やガイダンスを優先的に行う。またそれぞれに時間を設定し、メリハリをつけて勉強する。 C (評価): スケジュール帳に計画と実施状況を記録し、計画通りに教採を優先して勉強できているか評価する。 A (改善): 評価からスケジュール帳の計画を改善する。</p>	<p>② 時間の有効活用 P (計画): ①のようにスケジュール帳を見て、無駄な時間がないか調べ、時間の使い方を計画する。 D (実施): 無駄な時間を省き、夜は早めに眠り、朝に勉強できる時間を作る。 C (評価): スケジュール帳の記録を見て、何もしていない時間がないか、時間を有効に使えたかを評価する。 A (改善): 評価から、休憩の仕方や勉強の時間などを工夫し、改善する。</p>	<p>③ 確かな学力の確保 (最優先) P (計画): ①と②によってできた時間を専門授業・一般授業・教職授業の勉強に当てる。 D (実施): 各授業ごとに、一定の時間で問題集に取り組み、それを反復して確実に覚える。 C (評価): 定期的に模擬試験を行い、各科目の得点と平均点を記録し、評価する。 A (改善): 評価を元に点数の低い科目に対する時間配分を高くする、基礎的な問題から取り組むなど工夫する。</p>	<p>④ 授業実践力の向上 P (計画): 10 月から始まるインターンシップにおいて、授業実践力の向上を目指す。 D (実施): 夏季休業中に、第 1 学年における 10~12 月と 1~3 月の国語の教材を作る。また、作った教材で指導案を作り、実践する。 C (評価): 実習校の先生方に講評していただくとともに、授業をビデオで撮影しておき、大学の担当教官の先生と仲間にも講評してもらう。また、プロットを作成し、自己評価も行う。 A (改善): 評価を元に次の授業実践の計画を組み、改善する。</p>
--	--	---	--

オ. リーダーシップ
・率先して模擬授業や模擬面接など、グループを作って行う。

ウ. 組織構造
・教職支援室が毎週、採用試験対策ガイダンスを行っている。
・院生室には、冷暖房完備の上、教科書や指導書などがそろっている。

エ. 学校文化
・先生方はどなたも親切であり、教員養成コースは所属する院生数に対する教員数が多く、手厚い支援をいただくことができる。また、相談などがしやすい。

カ. 家庭・地域社会等
・親からは院にいる間に合格を目指すようにと言われている。

キ. 教育課程 (行政)
・未確定ながら、教職課程を大学院までの 6 年制にしようとする動きがある。

注: □ (要因) の中だけでなく、→ (要因間の関係) にもできるだけ書き込んでください。

カリキュラムマネジメント・モデル (田村知彦 2009)

管理職に求められる資質能力

個々の生徒や
教員への理解

日常のかかわり・
学テほか分析

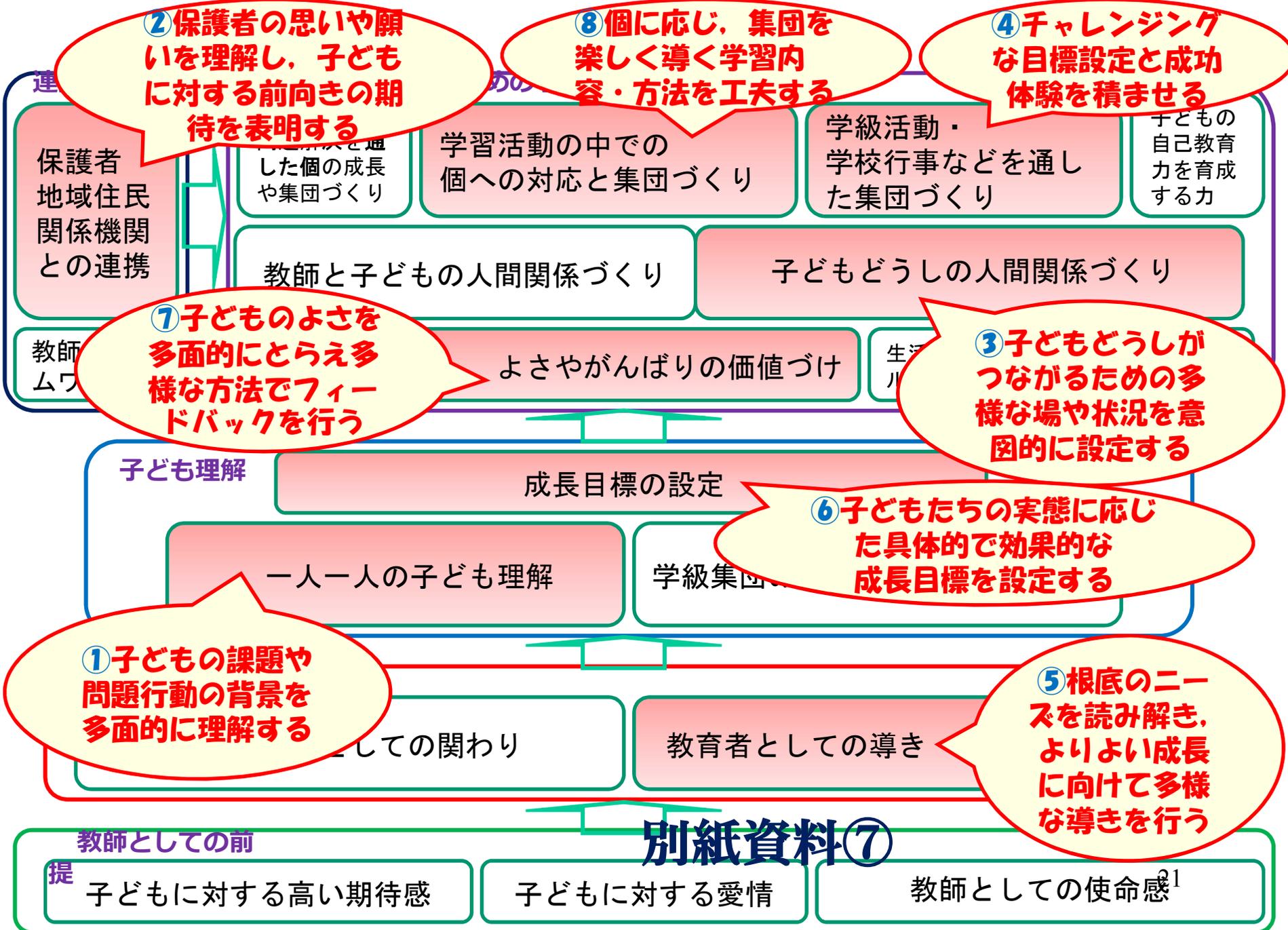
先見性や予測
に基づく行動

明確なビジョン・
ゴールイメージ

個性ある集団
をまとめ導く

多様な他者へ尊
重・モデル構築

学級経営において成果につながる8つのコンピテンシーとキー・サクセス・ファクター



連携力

保護者・地域住民・関係機関との連携 ・保護者にも教師の通知表を書いてもらう・言い訳をしない・障害のある子どもを持つ親の願いを受け止める・いろいろな人の手を借りて子どもを育てる・1年生の親の何を見ても感動する気持ちを大切にす・子どもができるようになったことを見せる・親からの情報を鵜呑みにしない・保護者に信頼してもらえる行動をとる・必要があれば無理な呼び出しにも駆けつける

教師のチームワーク

成長目標達成のための手だてや場の設定

問題解決を通じた個の成長や集団づくり

学習活動の中での個への対応と集団づくり

・演奏の能力に応じたパートを作る ・全員が練習に参加できる課題をつくる ・みんなで合奏する喜びを味あわせる ・参加できないと思いこんでいた子を参加させる手だて ・生活科の発表で親に感動を ・他の先生に見せる ・楽しい教科学習の工夫

子どもの自己教育力を育成する力

学級活動・学校行事などを通じた集団づくり

・集会で歌う歌のお手本CD作り・全校生徒の前でお手本で歌う・「運動会団体戦は毎年優勝する」と宣言し目標とする・3人4脚をチームで自主的に練習・運動会団体戦優勝のめあてを達成・学習発表会で少し高い目標を持たせる・発表の場を設定し人に見せる

教師と子どもの人間関係づくり

子どもどうしの人間関係づくり ・みんなで一つの曲が合奏できる喜びを味あわせる・自分たちで工夫して練習させる・誰とでもグループが組めるようにする・不登校の友だちを迎えにいける・教師の見えないところでのトラブルに気づく

安全への配慮

よさやがんばりを価値づける ・みんなの歌が1番とほめる ・お手本で全校の前で歌わせる ・合奏の喜びを味あわせる ・みんなの考えだから大丈夫と自信を持たせる ・発表の場の設定

生活ルールルーチンの構築

教室環境をいかした学級づくり

子ども理解

成長目標の設定 ・みんなで一つのことをやりとげる喜びを味あわせる・小さい子は休み時間は外で遊ばせる・できる範囲のちょっと高い目標と例を示す・発表の場を作り感動を味あわせる・自分が楽しい、おもしろいと思える目標を設定する・前向きに何でも考えられる子に・みんなで協力体制を持てる

一人一人の子ども理解

・友だちをたたくなど表面に見える行動を見逃さない・廊下ですれ違うときに見せる子どもの表情や言葉を気にかける・できないと思いこんでいる子への配慮・反抗する子の良い面を認める・子どもの甘えを受け止める・子どものかわいらしさに気づく・反抗する子も教師を見ている・障害のある子の手助けがいる面を適切に判断する・友だちの世話をずっと任されている子の気持ちに気づく・子どもはやりたいと思ったことについてくる・親の印象と子どもを切り離して判断する・不登校気味の子どもの気づく・不登校の原因を正しく把握する・不登校気味の子どもの気持ちを理解する・登校のきっかけを作る・不登校の友だちを迎えに行く子どもの優しさを認める・教師に見せる子どもの姿と友だちに見せる姿の両方を知る・かたくなな子どもの行動の理由を判断する・これまでの友だち関係や子どもの立場を知る・子どもも教師が真剣かうわべだけかを見抜くことを知る

学級集団の理解

教師としてのあり方

一人の人間としての関わり

教育者としての導き

・みんなの歌が一番いいよとほめる・ルールを初めに明確にする・子どものやりたいことや自主性を尊重する・学級は最初が肝心・ルールをきつくしたりゆるくしたりしない・ひいきをしない・みんなを一緒にあつかう・同じようにみんなを怒る・怒りを次の日まで引きずらない・同じ子どもに友だちの面倒を見させない・子どもを一人にしない・できることの中でレベルを上げる・何でも子どもに任せず引き上げも必要・誠実に怒ったりほめたり泣き笑う

教師としての前提

子どもに対する高い期待感

子どもに対する愛情

教師としての使命感

教師に求められる資質能力

- ①児童生徒の実態分析力→授業の構想・設計、日常的な指導・支援、授業改善・カリキュラム改善
- ②人間関係構築力→子ども一人一人の特性理解、保護者や地域の人との連携・協力、同僚教師との協働
- ③概念化能力→教育活動の子どもにとっての価値・意味を問い直し
- ④カリキュラムマネジメント力

求められる資質能力は立場が変わっても普遍的であることが望ましい。

別紙資料⑧⑨

カリキュラムマネジメントと ワークショップ型研修に関する拙書

【カリキュラムマネジメント】

○村川雅弘・田村知子ほか編著『「カリマネ」で学校がここまで変わる！』ぎょうせい、2013

○村川雅弘・田村知子ほか編著『学びを起こす授業改革』ぎょうせい、2011

○村川雅弘・池田勝久編著『小学校外国語活動パーフェクトガイド』教育開発研究所、2010

○村川雅弘・酒井達哉編著『総合的な学習 充実化戦略のすべて』日本文教出版、2006

【ワークショップ型研修】

○村川雅弘編著『「ワークショップ型校内研修」充実化・活性化戦略43』教育開発研究所、2012

○村川雅弘編著『「ワークショップ型校内研修」で学校が変わる 学校を変える』教育開発研究所、2010

○村川雅弘編著『授業にいかす 教師がいきる ワorkshop型研修のすすめ』ぎょうせい、2005

別紙資料一覧

- ①村川雅弘「特別解説「育成すべき資質・能力を踏まえた教育目標・内容と評価の在り方に関する検討会」論点整理をどう読み解くか」、「教職研修」教育開発研究所、2014年8月号、74-77
- ②村川雅弘「来年度から各学校でできること」、「教職研修」2015年2月号、30-31
- ③村川雅弘「校内研修の極意 第2回 年度始めに行いたい研修」、「教職研修」2015年5月号、50-51
- ④村川雅弘「校内研修の極意 第3回 学びの土台となる学校環境整備」、「教職研修」2015年6月号、50-51
- ⑤村川雅弘・池田勝久編著『小学校外国語活動のための校内研修パーフェクトガイド』教育開発研究所、6-7、2010年
- ⑥江口慎一「学級担任レベルのカリキュラムマネジメントによる分析」、村川雅弘・酒井達哉編著『総合的な学習 充実化戦略のすべて』日本文教出版、138-147、2006年
- ⑦伊達智登世「コンピテンシー・モデルを活用して学級経営力をUP!」、村川雅弘編著『「ワークショップ型校内研修」で学校が変わる 学校を変える』教育開発研究所、116-121、2010年
- ⑧村川雅弘「求められる教師力とその育成」、「学校経営方略」第25号、4-5、2015年
- ⑨村川雅弘「〈指導主事必見〉教育センター研修の工夫・改善と校内研修支援のあり方」、「教職研修」2014年7月号、112-115