

# カリキュラムマネジメントにおける 校長のリーダーシップに関する研究

—資質・能力の育成を目指した校長の事例分析を通して—

刈羽・柏崎支部  
柏崎市立西山中学校 高橋 浩  
平成13年度（世紀の会）

# 第1章 研究の方向性

## 1.1 問題の所在

## 1.2 研究の目的と方法

## 1.3 分析・考察の方法

# 第2章 検証エビデンス

## 2.1 A 中生に育む資質・能力の明確化

## 2.2 学校グラウンドデザインの改善

## 2.3 カリキュラムマネジメントにおける校長の リーダーシップモデル

# 第3章 結論

## 3.1 本研究の結論

## 3.2 本研究から主張したいこと

# 1.1 問題の所在

## 中学校学習指導要領（平成29年告示）

### 総則 第1 中学校教育の基本と教育課程の役割

...

4 各学校においては、生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で見立て、教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていくこと、教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保すること、その改善を図っていくことなどを通じて、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと（以下「カリキュラム・マネジメント」という。）に努めるものとする。

**各学校が主体的にカリキュラム  
マネジメントを推進していくこ  
とが求められている**

## 1.1 問題の所在

中学校学習指導要領（平成29年告示）

総則 第5 学校運営上の留意事項

1 教育課程の改善と学校評価，教育課程外の活動との連携等

ア 各学校においては，**校長の方針の下に**，校務分掌に基づき教職員が適切に役割分担しつつ，相互に連携しながら，**各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする。**

**校長のリーダーシップが重要**

**具体的には？**

本研究は、カリキュラムマネジメントにおける**校長のリーダーシップの特徴**を明らかにすることを目的とする。

# 校長へのインタビュー調査

- ①市内5つの中学校で唯一「生徒に身につけさせたい資質・能力」を明記
- ②赴任1年目にこの資質・能力を策定

## △ ある校長の事例分析

一般に、方法の背景には理念や理論がある。その理念や理論を踏まえ、**特定の  
方法や実践事例に注目すると、異なる条  
件下での実践化は困難である。**

田村(2022)

## ○ 他の学校への応用可能性

カリキュラムマネジメントの**見方**や**考え方**を用いることにより、状況に応じて方法を適応，あるいは創出することが可能となる。

田村(2022)

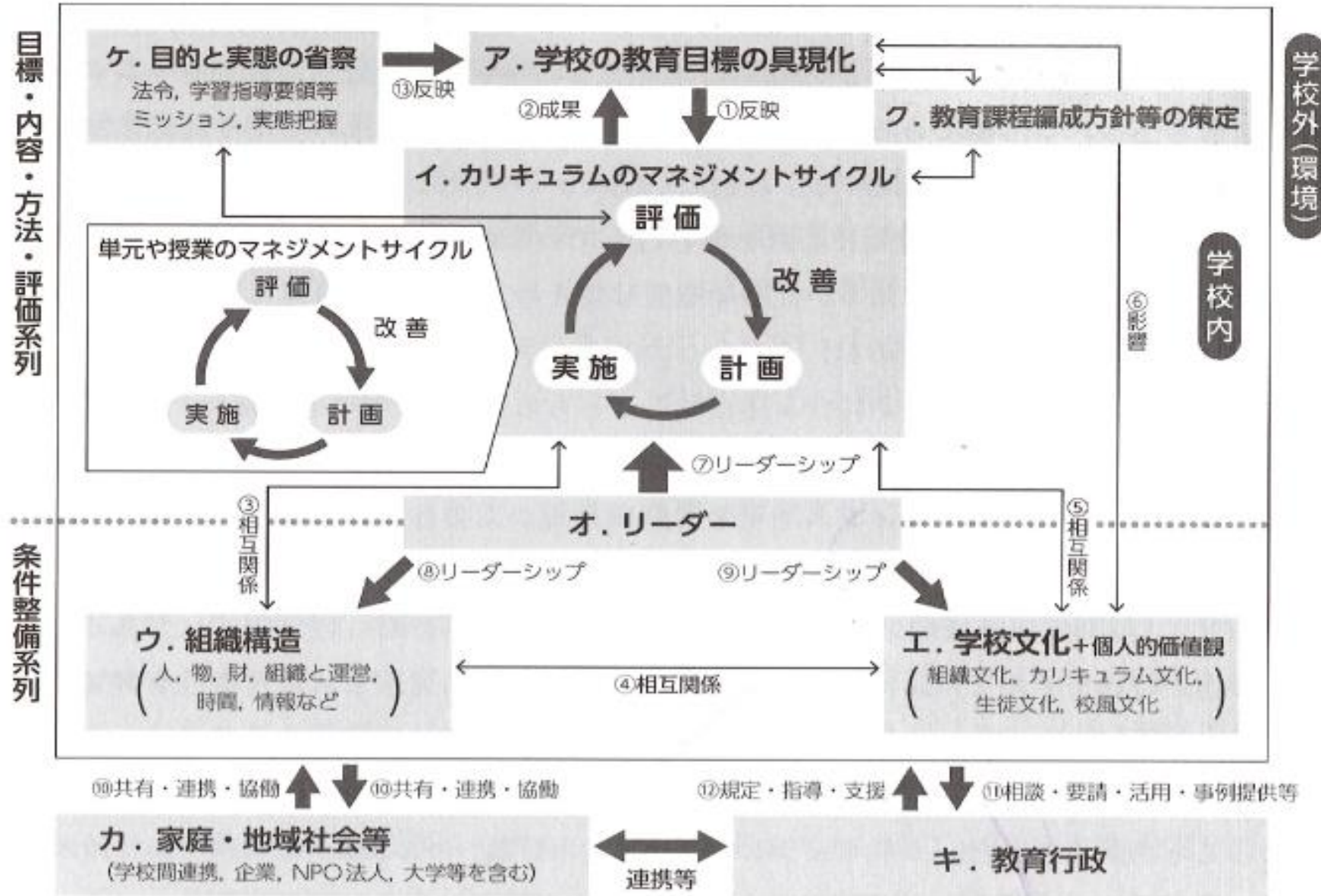


# カリキュラムマネジメントモデル 見方や考え方



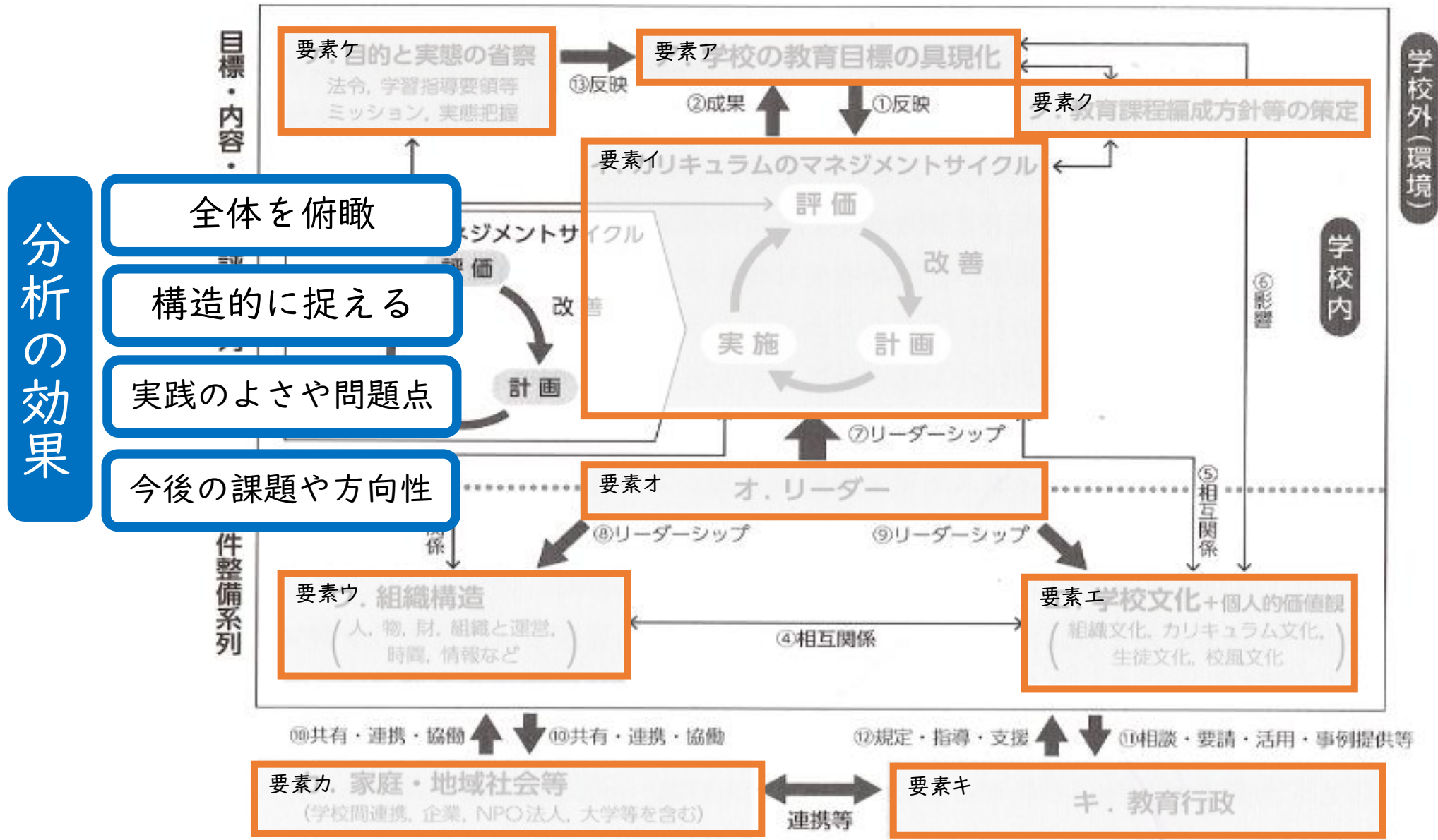
カリキュラムマネジメントは実践である  
が、その前に**思考**である。田村（2022）

# 1.3 分析・考察の方法

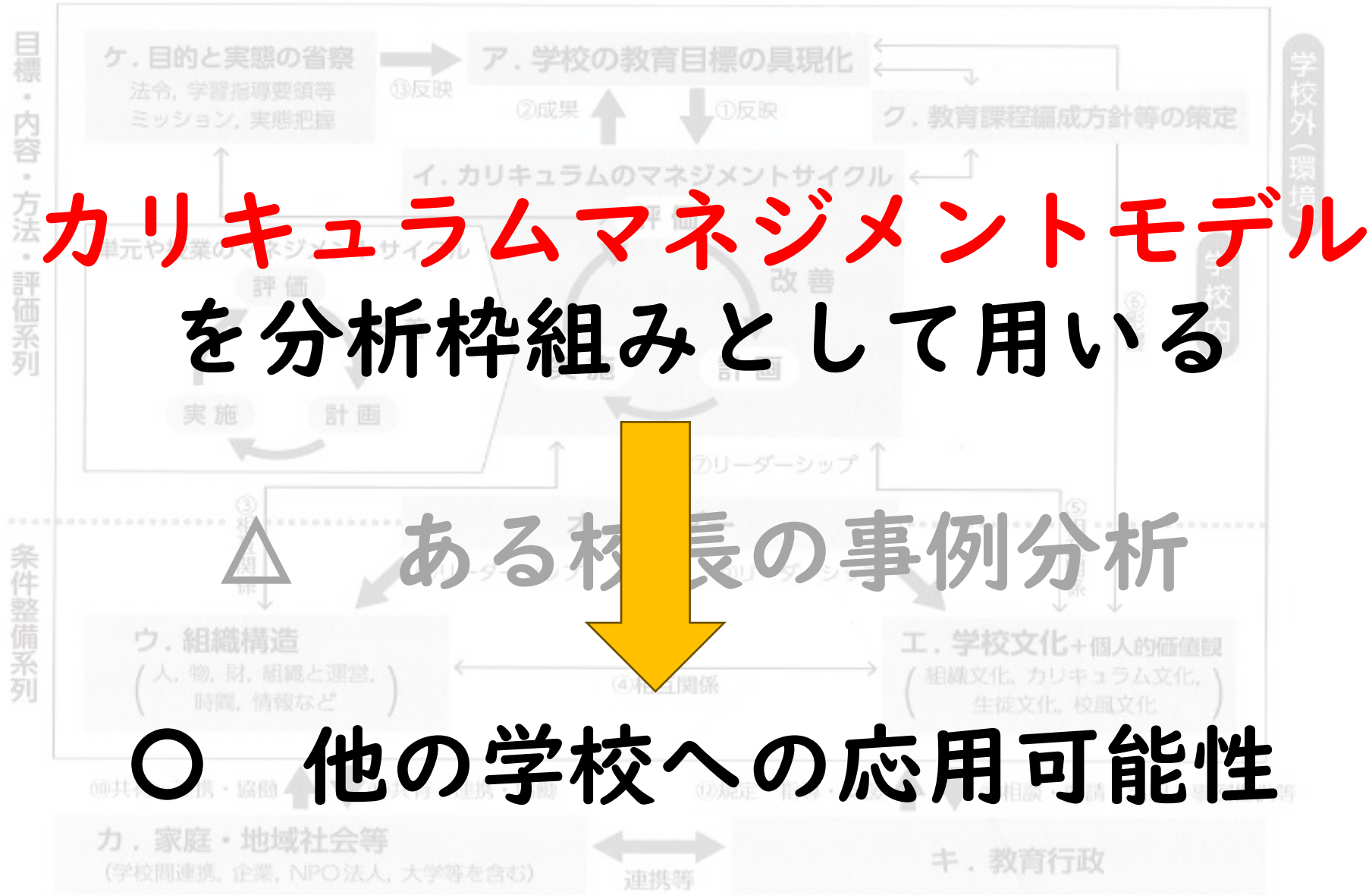


資料 2

# 1.3 分析・考察の方法



## 1.3 分析・考察の方法



# 新潟県公立 A 中学校

校長へのインタビュー  
教職員へのアンケート

資料 5

# 校長へのインタビュー



A 中生に育む資質・能力の明確化  
学校グラウンドデザインの改善

# 2.1 A 中生に育む資質・能力の明確化

## 資質・能力



注：A校長の方針がポジティブに評価した事項は「○」、A校長が課題と捉えネガティブに評価した事項には「△」、筆者が教育計画等の資料から2020年始の動きを示した事項は「・」、A校長のリーダーシップによって改善した点は「◎」が付されている

2020年度  
校長1年目

## A 中生に育む資質・能力の明確化 学校グラウンドデザインの改善

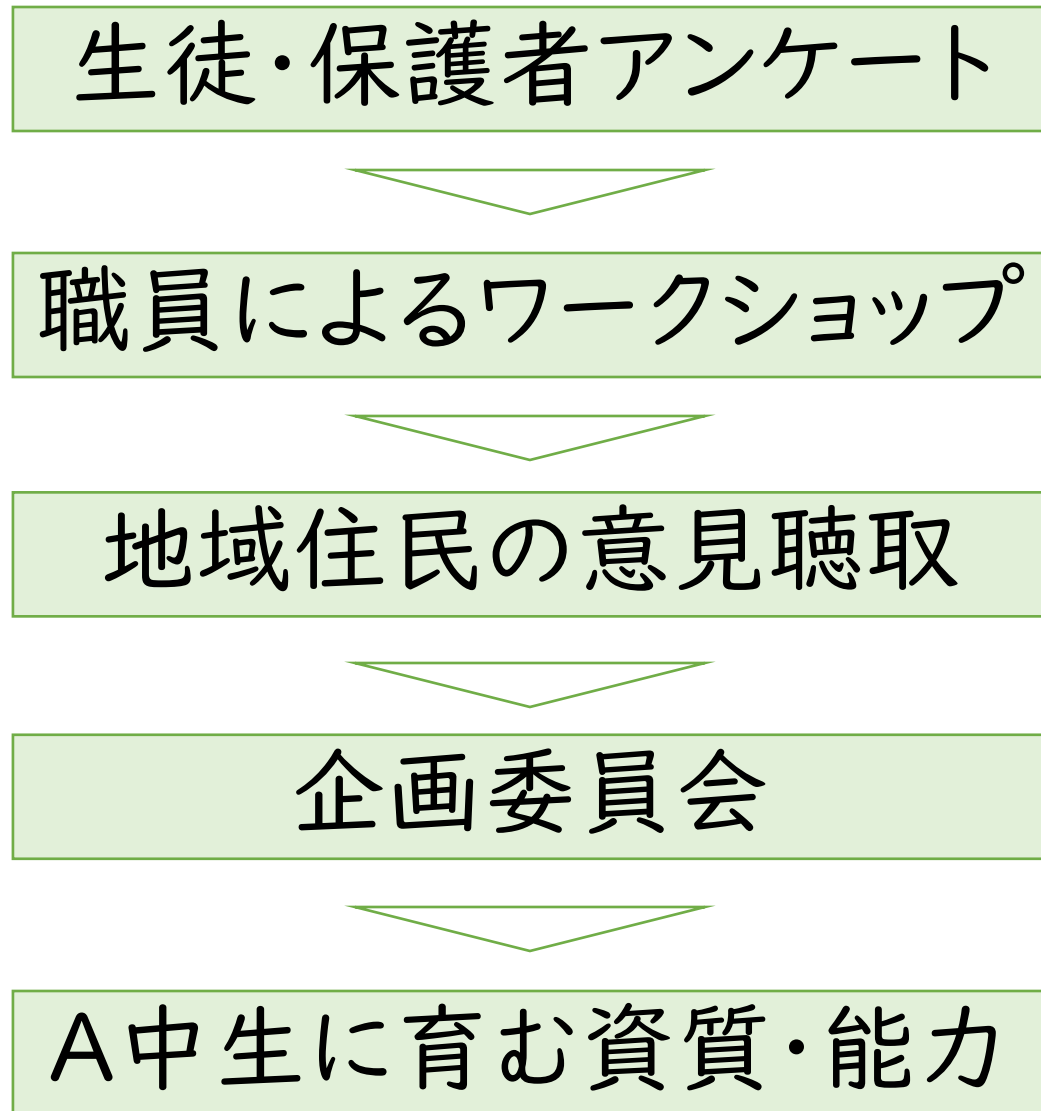
- ・赴任した1学期に生徒・保護者アンケートを実施

既存の目標が教員目線に偏りがち

- ・アンケートでは子どもの姿として想像しやすい道徳性との関連を図ることで、生徒や保護者・地域住民にとっても分かりやすいものとした

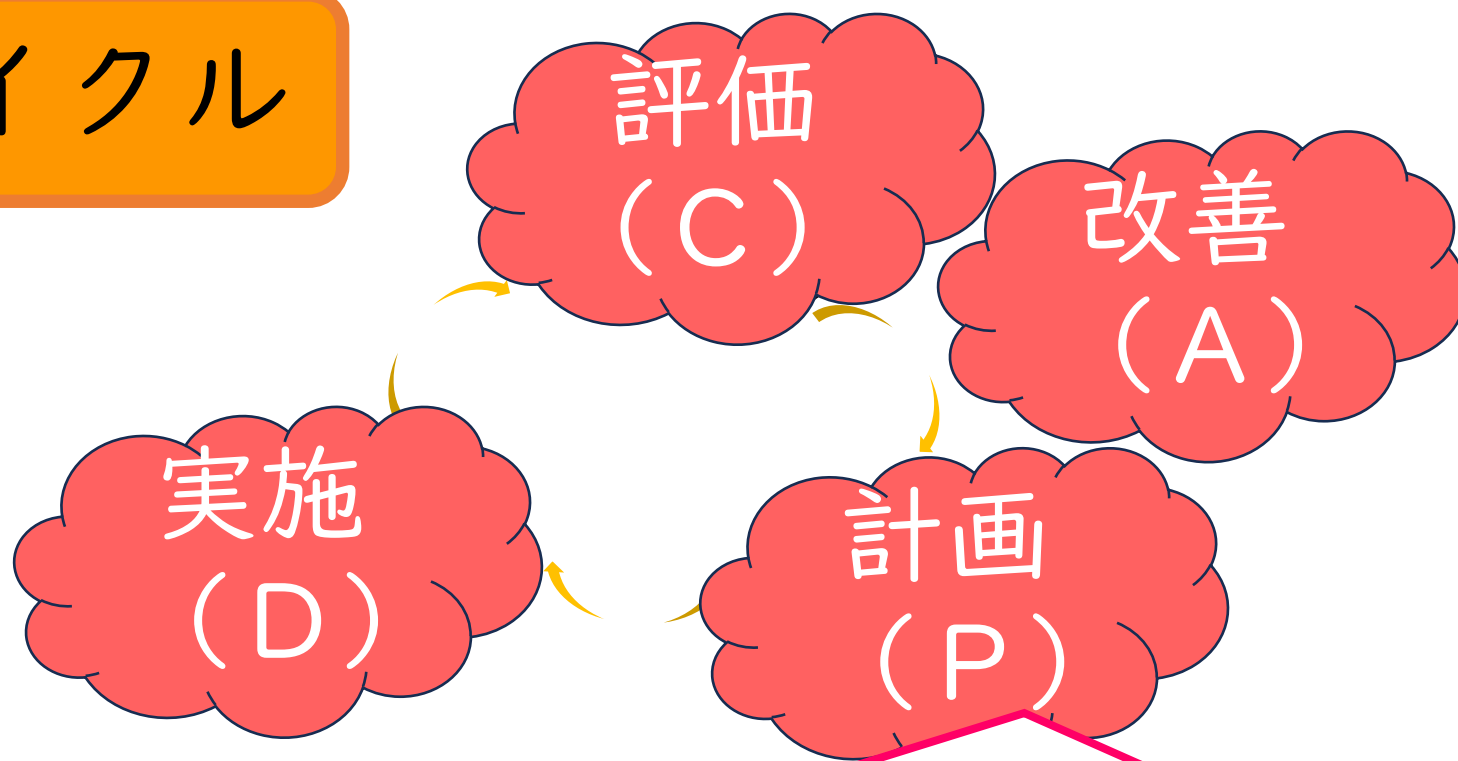


## 2.1 A 中生に育む資質・能力の明確化



資料 6

### P D C A サイクル



教職員が一丸となって取り組む内容を絞ることはカリキュラムマネジメントの課題

## 2.2 学校グランドデザインの改善

**教育目標**  
互いに励まし合い  
みんなが精いっぱい  
力を伸ばす

令和2年度  
A 中学校の教育  
**地域とともに歩む  
「希望」あふれる学校**



**確かな学力**      **豊かな心**      **健やかな体**      **地域との連携**

**重点目標…**  
**活動の重点…**

**A 中生に育む資質・能力との整合性を図る**

**12項目 → 5項目**      **資料7**

A市 教育プラン 中学校区4つの基礎・基本

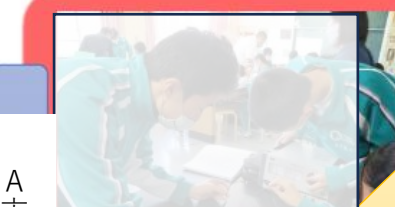
## 2.2 学校グランドデザインの改善

令和3年度  
A 中学校の教育

小千谷中学校校歌  
作詞 西脇順三郎 作曲 服部透郎  
1 こゝに集る人々は 信濃川波間にうつるあげ雲雀  
青空の天使を語る春の日か  
あゝ美しき水晶の 字びの門に名を刻む  
光のどけき若き人 八海の大空にうるわしき  
あゝ小千谷中学校  
2 天はめぐりて蜻蛉とぶ ふるさとの自由の國に笛を吹き  
よく学べ日本の野辺は偉大なり  
水鳥の鳴く魚沼の 白雪がける窓ひらけ  
薔薇の花の人々よ 八海のそよかぜに帆かけるは  
あゝ小千谷中学校



【教育目標】  
互いに励まし合い  
みんなが っぱい



A市

教育プラン

確かな学力

重点目標 他と関わり合い  
課題に取り組む  
活動の重点 関わり合  
を実施  
目標 「学習課題  
協力したり、  
取り組ん  
活動の



中学校区4つの基礎・基本

地域との連携

んで関わり、積極的にコ  
ンがとれる生徒を育  
方から学んだ  
会の充実を  
関わ

# 共通のベクトル

～教職員一人一人の考えが整理された～

生徒の主体的活動(生徒会活動・部活動)を充実

## 主軸

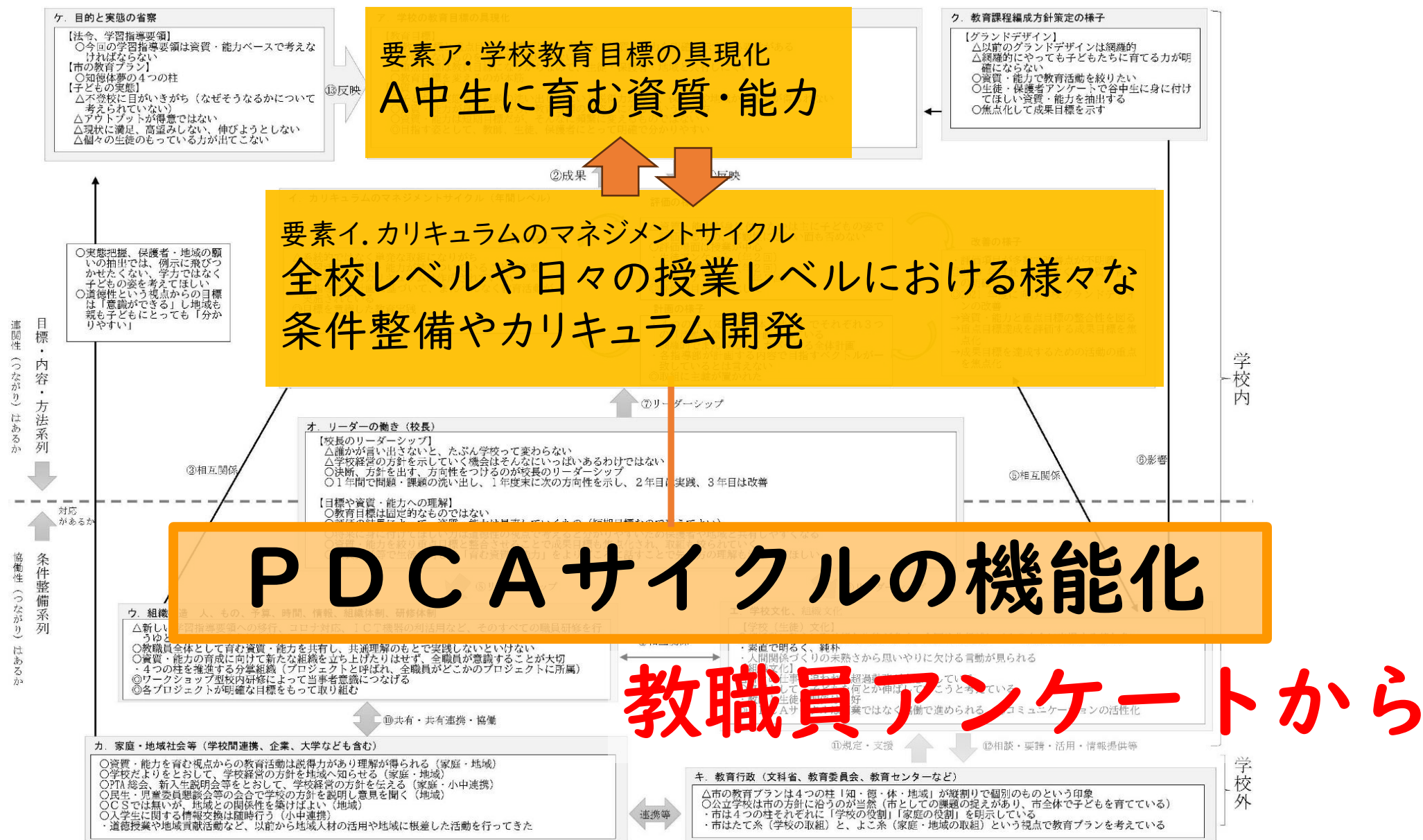
全ての教育活動を通して育む3つの資質・能力 (社会を力強く生きるために谷中生に育む資質・能力)

◎ 明日に向かって挑戦する力  
(主体性、粘り強さ、目標に向かう力、学びに向かう力、人間性)

◎ 思いや考えを伝える力  
(学びに向かう力、人間性、コミュニケーション力、表現力、人間関係形成力)

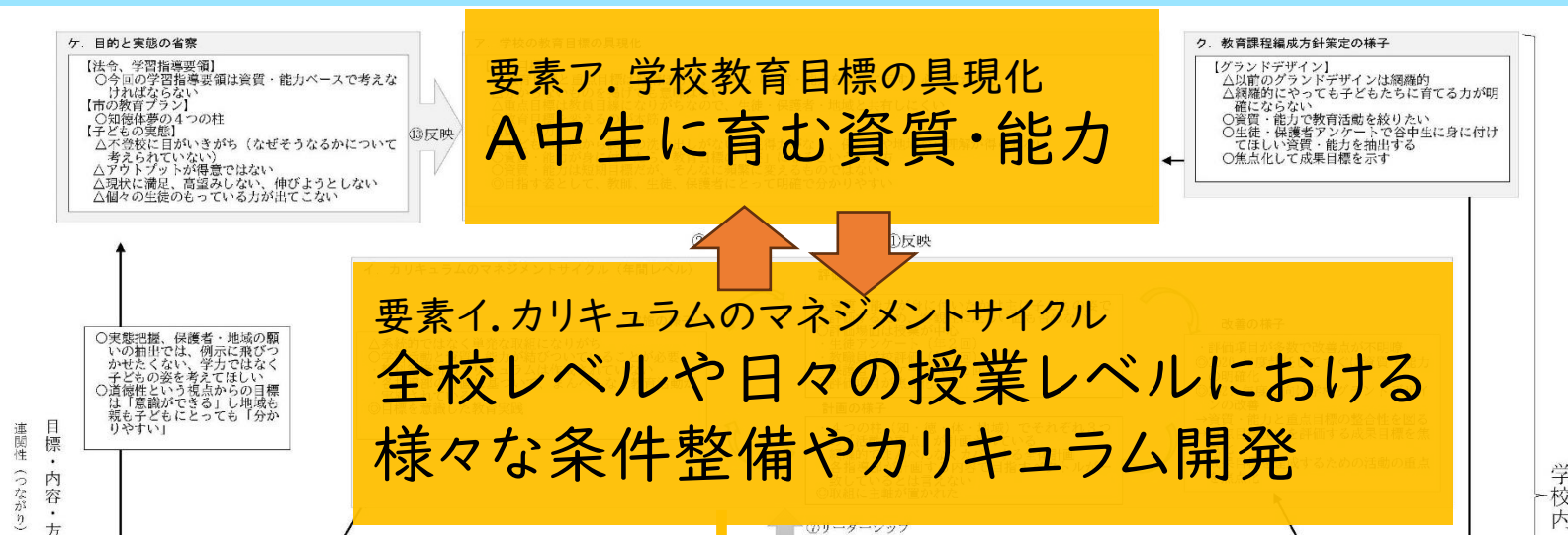
◎ 自分で問題を解決する力  
(知識及び技能、思考力、判断力、想像力、創造力、問題解決力)

## 2.2 学校グランドデザインの改善



注: A校長の方針やポジティブに評価した事項は「○」、A校長が課題と捉えネガティブに評価した事項には「△」、筆者が教育計画等の資料から2020年給の様子を示した事項は「・」、A校長のリーダーシップによって改善した点は「◎」が付されている

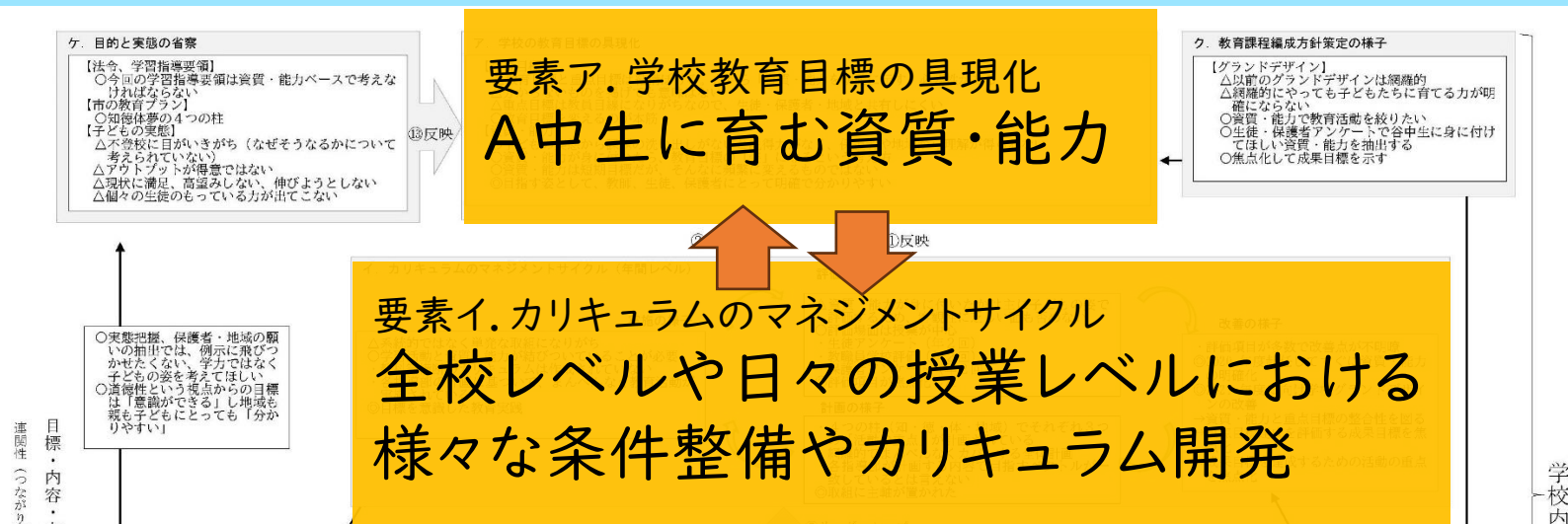
## 2.2 学校グランドデザインの改善



### P D C Aサイクルの機能化

何を計画 (P) し実施するか (D) が対応し、実践が適切に評価 (C) され改善 (A) につながっていく

## 2.2 学校グランドデザインの改善

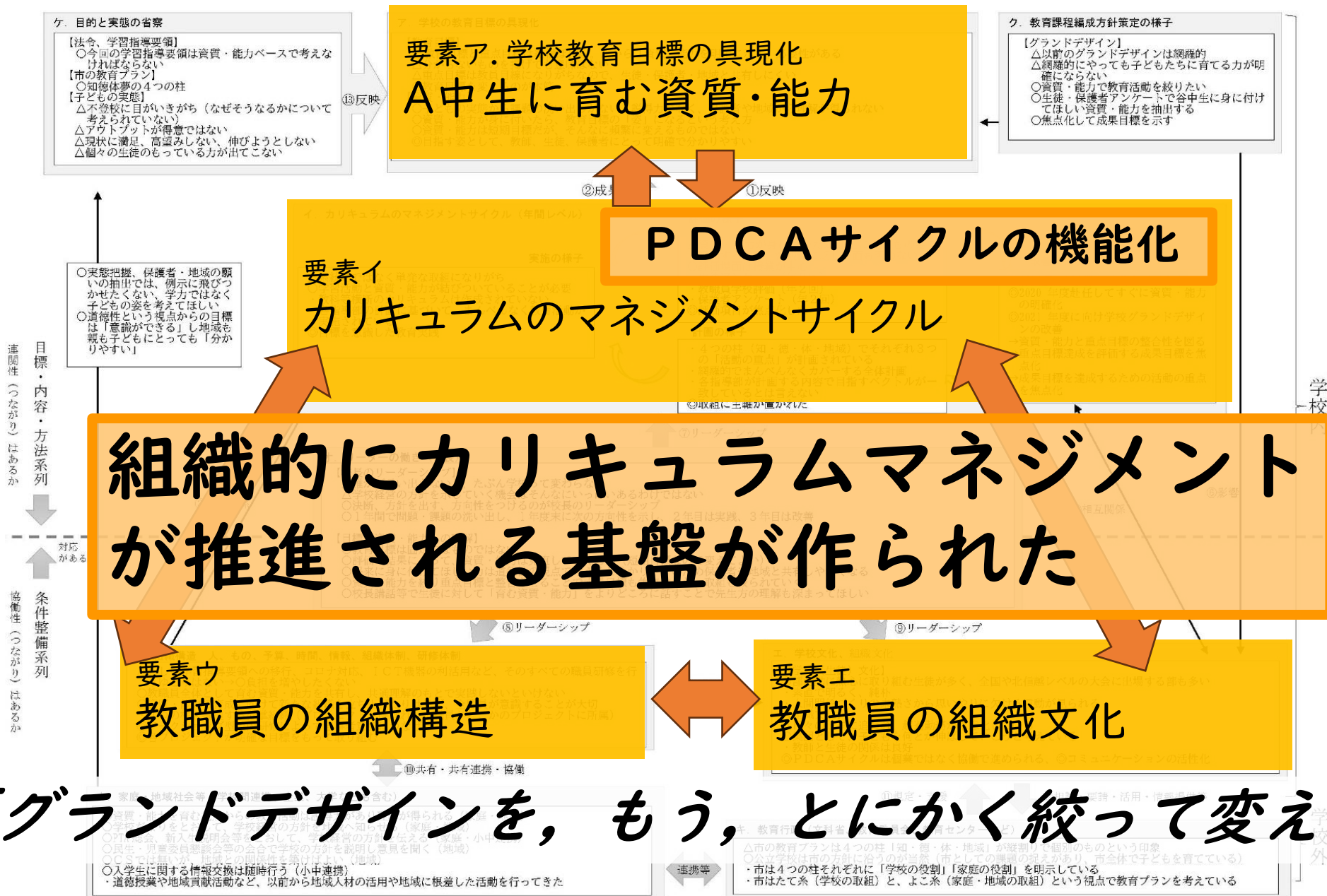


# 教職員の参画意識

「教育目標」や「重点目標」

「A中学生に育む資質・能力」を意識して教育活動を行っている

## 2.2 学校グランドデザインの改善





## 2.2 学校グランドデザインの改善

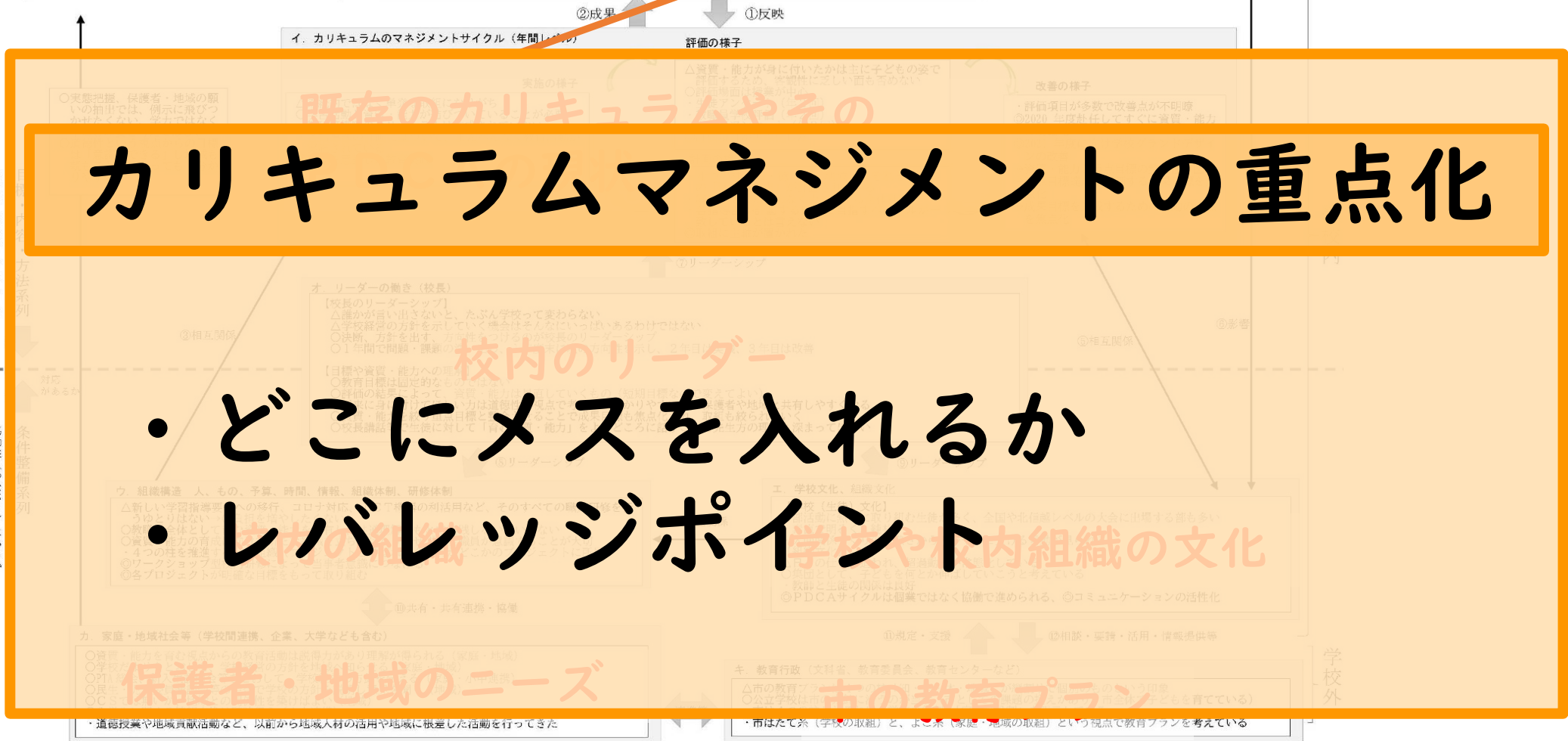
ケ. 目的と実績の省察

【法令、学習指導要領】  
○今回の学習指導要領を山手線で考える  
【市の教育目標】  
○知徳体夢の4つの柱  
【子どもの実態】  
△不登校に悩んでいるかについて  
△現状に満足・高望を持っていない  
△個々の生徒のもっている力が出てこない

要素ア. 学校教育目標の具現化  
A中生に育む資質・能力の明確化  
学校グランドデザインの改善

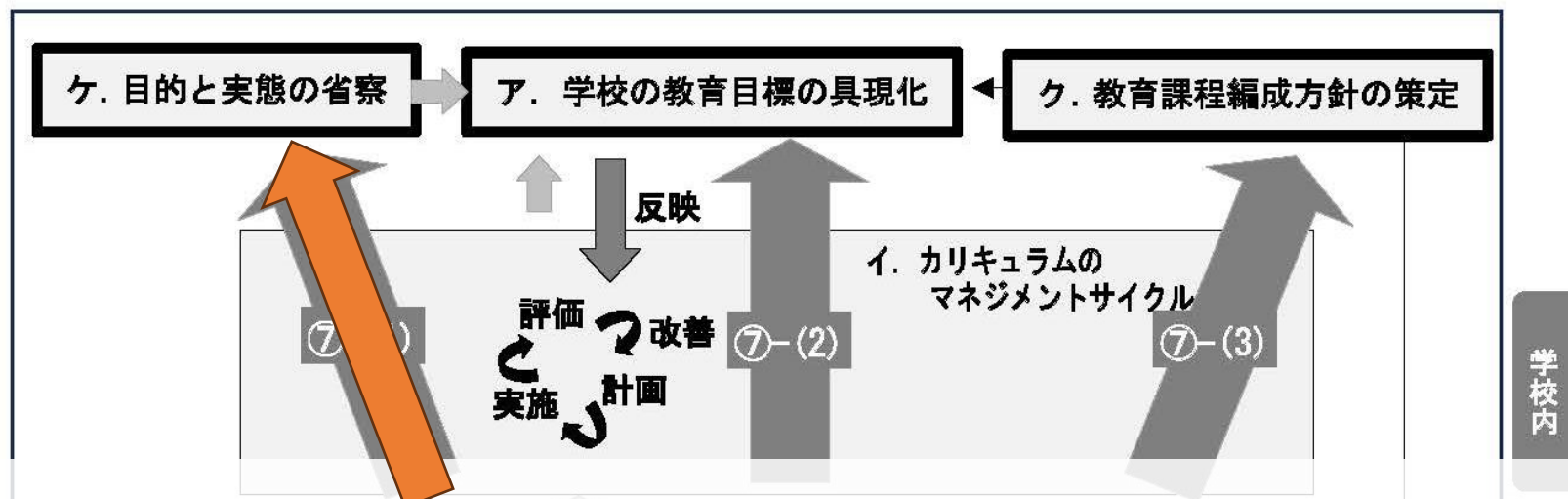
課程編成方針策定の様子

現在の学校グランドデザイン



注: A校長の方針やポジティブに評価した事項は「○」、A校長が課題と捉えネガティブに評価した事項には「△」、筆者が教育計画等の資料から2020年給の様子を示した事項は「・」、A校長のリーダーシップによって改善した点は「◎」が付されている

## 2.3 カリキュラムマネジメントにおける校長のリーダーシップモデル

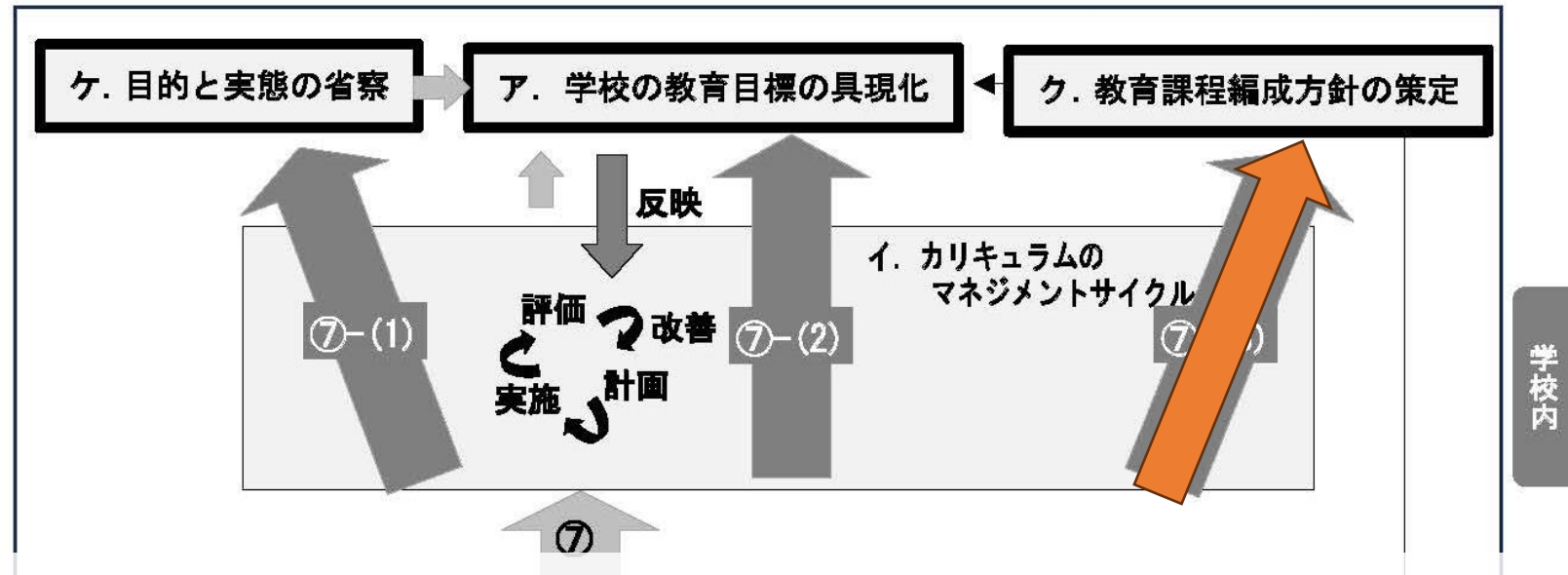


校長

「課題の洗い出しがないと、誰にも説得力ないじゃん」  
「ある程度変えていくためには、1年目で問題の洗い出しをして、1年度末に次の方向性を示す」

→赴任1年目で学校の特色や子どもの実態を分析し課題を明確にすること

## 2.3 カリキュラムマネジメントにおける校長のリーダーシップモデル

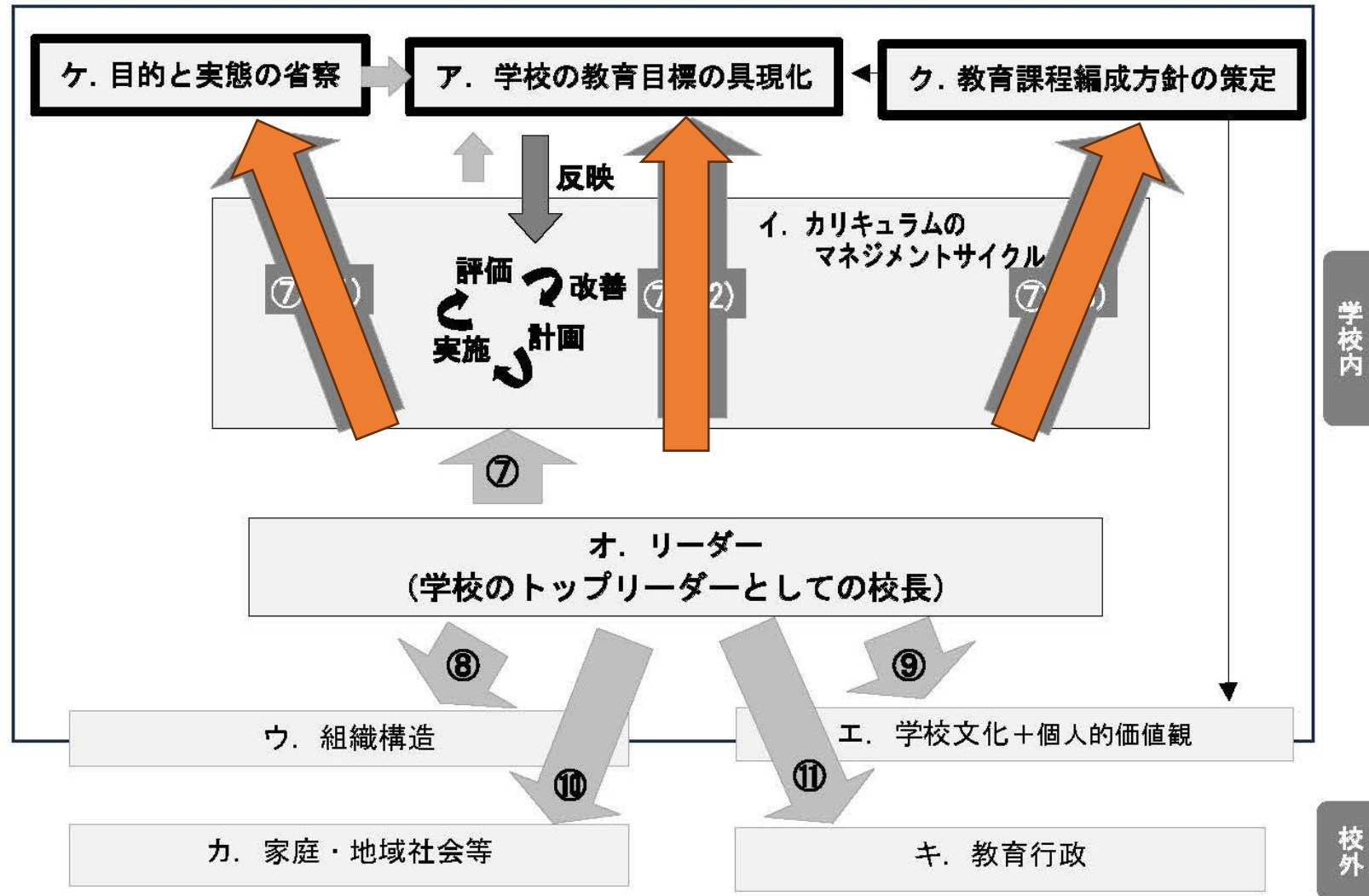


校長

「昔のグランドデザインって（中略）やることが結局  
網羅的」

→ 従前のグランドデザインは知徳体それぞれに示された  
重点目標や教育活動間の系統性が乏しく、焦点化する必  
要がある

## 2.3 カリキュラムマネジメントにおける校長のリーダーシップモデル



[図4] カリキュラムマネジメントにおける校長のリーダーシップ・モデル  
(田村のモデルを一部改変し筆者作成)

※資料4

### 結論！

カリキュラムマネジメントにおける校長のリーダーシップは、各学校における重点を決定するものである。

# カリキュラムマネジメントの 重点化



- 教育活動全体を貫く主軸
- PDCAの機能化

## 3.1 本研究の結論

今、わが校のカリキュラム・マネジメントはどの段階？天笠(2023)

校長1年目

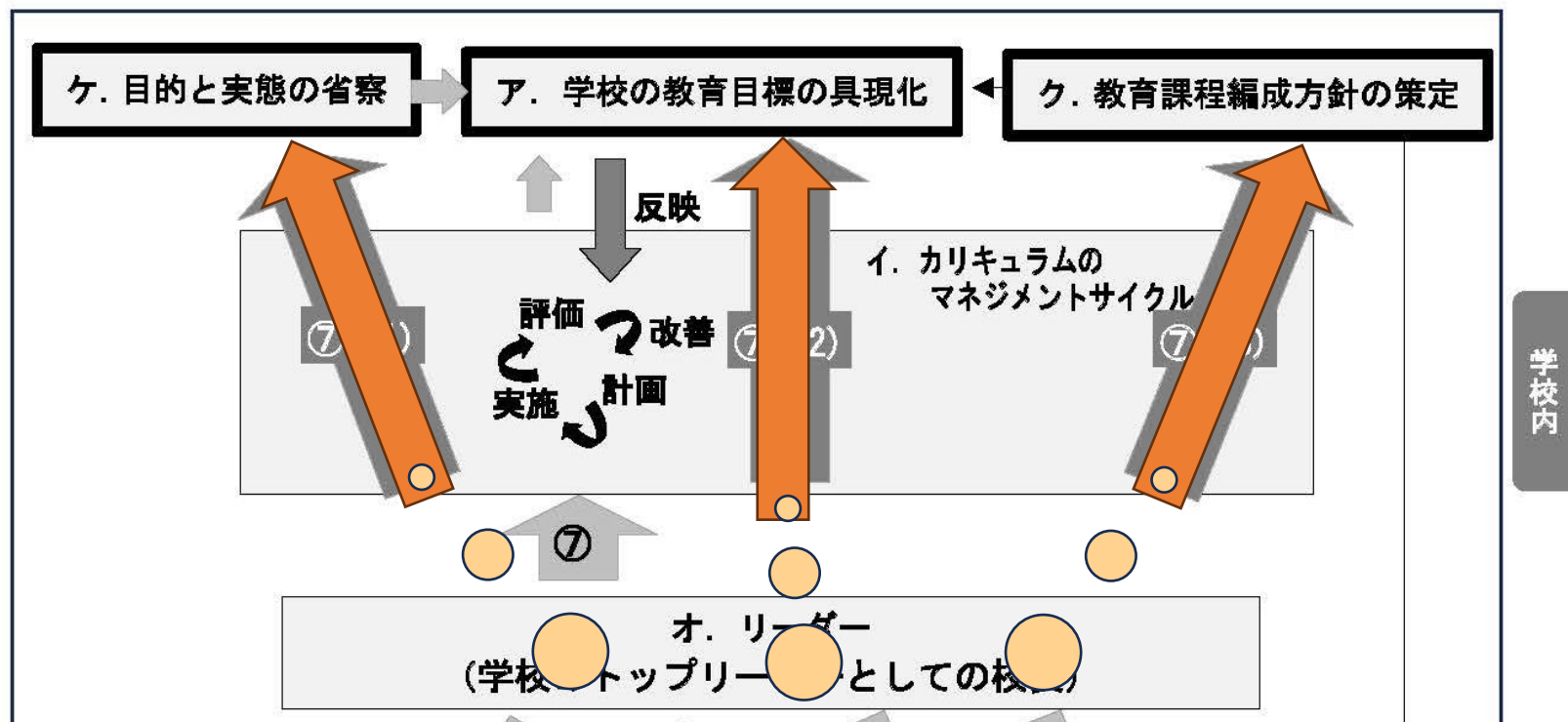
	組織として取り組む課題	教職員・組織の状態	カリキュラム・マネジメントの知識
ステップ・ゼロ	・組織として認知・共有される前段階	・個々人に委ねられた状態	・個々人に委ねられた状態
第1ステップ プレステージ 〈実践の開始〉	・組織として取り組むテーマの明確化	・推進役の明確化 ・推進役⇒教職員へ働きかける動き	・関係する基本的知識の組織における学習の開始
第2ステップ メインステージ 〈実践の展開〉	・実践の着手と深化 ・成果の確認	・推進役と教職員との双方向の関係の形成	・「知識」を基盤にした実践
第3ステップ 〈発展〉	・次への発展的な進展	・教職員の相互関係の成長と学校の取組の質的向上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

# 結論 2

カリキュラムマネジメント  
における校長のリーダーシップは、田村のカリキュラムマネジメントモデルの「ア. ク. ケ.」に直接的に発揮される。



### 3.1 本研究の結論



ビジョンと経営戦略の構築  
経営ビジョンの明確化

## (1) 教育活動に明確な主軸があること

教育活動を通して育てたい子ども姿を思い描き、そのためにやるべきことのベクトルを揃えることが大切

＝ビジョンと目標を共有

(教職員、生徒、保護者・地域)

## (2) カリキュラムマネジメントを推進する 校長のリーダーシップの重要性

- ・校長はカリキュラムマネジメントを推進するための**舵取り役**
- ・学校レベルのカリキュラムマネジメントは、**新しい能力観への転換とカリキュラム改善のエンジン**