

「つながる」スタートカリキュラムの 実践を目指して

～ アンケートの自由記述からのアプローチ ～

大 室 道 夫¹ 西 出 勉²

Aiming to put into practice the "connect" start curriculum

～ Approach from free description of questionnaire ～

Michio OMURO¹, Tsutomu NISHIDE²

Abstract

The Japanese elementary school teaching guides revised in March 2017 reiterate the importance of a Start Curriculum at an elementary school in ensuring continuity and progression from early childhood education to primary education based on the development characteristics of children. This paper examines the current situation and challenges of initiatives being undertaken at school to promote a Start Curriculum.

In this paper, I examined the implementation of a Start Curriculum from the viewpoints of education and business management and clarified elements necessary to promote such a curriculum by analyzing answers to my open-ended questionnaire questions using a curriculum management model.

The study revealed that implementing an effective Start Curriculum requires the perspective of curriculum management and collaborations between homeroom teachers on one side and the school principal and other leaders of the school on the other in achieving their shared goals (for example, by sharing a vision and promoting a common understanding of the curriculum among teachers). Of particular importance is that teachers and school leaders share their vision of classes in a Start Curriculum.

The words and deeds of school leaders who have a clear vision of classes in a Start Curriculum result in greater understanding of teachers and their self-motivation for improvements, which in turns leads to the continuity of a Start Curriculum unique to each school.

所属:

¹ 藤女子大学人間生活学部子ども教育学科

² 北翔大学教育文化学部教育学科

¹ Department of Child Education, Faculty of Human Life Science, Fuji Women's University

² Department of Education, Faculty of Education and Culture, Hokusho University

1 はじめに

小学校学習指導要領は、平成 29 年 3 月に改訂され、小学校低学年における生活科では幼児期の教育と小学校教育の発達の特徴を踏まえた学校段階等間の円滑な接続の観点からスタートカリキュラムの重要性が改めて叫ばれている。平成 30 年度から 2 年間の移行期間に各学校ではスタートカリキュラムの編成及び実施が進められているが、特にスタートカリキュラム導入段階において実際の学校現場ではどのような問題点を抱えているのか、その推進に向けた現状と課題について考えてみたい。

本研究では、大室がスタートカリキュラムの実態を把握するために実施したアンケート調査をもとに、特に自由記述に着目し分析・考察を試みる。その際、カリキュラムマネジメントの視点から分析を行うために、カリキュラムマネジメント・モデル（田村知子他，2016）を援用しながら、スタートカリキュラムの実践を教育活動と経営活動の 2 つの側面から捉え、スタートカリキュラムの推進に必要と考えられる要素等について整理する。

2 研究の目的

スタートカリキュラムの開発及び実施状況に関するアンケート調査（自由記述）を通して、導入期における現状と課題について明らかにし、スタートカリキュラムの開発や推進のポイントにつ

いてまとめる。

3 研究の内容・方法

(1) 移行期間におけるスタートカリキュラムの開発・実施状況について調査する。

（アンケート調査は、2018 年 6 月～7 月に札幌市内および、石狩管内の 42 校で実施）

(2) アンケートの自由記述から、各学校がスタートカリキュラムの実践を推進するために必要な要素（ポイント）等について整理する。

(3) (2) については、カリキュラムマネジメント・モデル（前掲）を援用し、分析・考察する。

4 アンケート調査（自由記述）について

本研究では、大室が実施したスタートカリキュラムに関するアンケート調査の中から特に自由記述の内容に着目した。実際に各小学校においてスタートカリキュラムのカリキュラム開発や継続的な実践を行おうとした場合にポイントとなる、「作成する上で、どのような問題点があるのか?」「推進に向けた課題は何か?」等について自由記述の内容から読み取っていききたい。

表 1 は、スタートカリキュラムがすでにある、または作成中の学校、表 2 は、スタートカリキュラムがまだ作成されていない学校に対してそれぞれ質問し得られた回答である。

表 1 スタートカリキュラム作成上の問題点（すでにある、または作成中の学校）

質問：スタートカリキュラムを作成するにあたって、問題点(苦労したこと等)は、どのようなことですか？
回答：(1) 他教科等の学習と照らし合わせて作成すること。 (2) 実施年度によって入学児童の実態が大きく異なる場合があり、活動の構成内容に配慮すること。 (3) 他教科との関連を意識すること。 (4) 教科関連をうまく図ること。 (5) 校内での共通理解。更新は誰がしていくのか考えること。 (6) 現在の潜在的なスタートカリキュラム(低学年の先生方が実際にされていること)と意図的にカリキュラムに組み込むことを精査することや先生方と共通理解を図ること。 (7) なかなか職員が自分事とならないこと。 (8) 各幼稚園、保育所から園児がどこまで何ができているのか情報を集め、作成したこと。 (9) 教科や行事等との関連付けを図ること。 (10) 無理のない活動構成にすること。 (11) 教員数が少ないので、負担が大きいこと。 (12) 指導内容を精選すること。 (13) 指導学習内容の順序化を図ること。 (14) 個別支援の必要な子へ配慮すること。

表2 スタートカリキュラム作成上の問題点（まだ作成されていない学校）

質問：スタートカリキュラムを作成しようとするとき、問題点（困難なこと等）は、どのようなことですか？

- 回答：(15) 他教科等の学習と照らし合わせて作成すること。
- (16) 授業時数の計算が煩雑となる場合があること。
（例：45分を便宜的に音楽と生活に分けるなどして）
- (17) 作成に関して困難なことはないが、いかに全職員で PDCA サイクルを意識して指導に当たれるかといった実際の運営面。
- (18) 最終的には、「やろう」と一歩踏み出せるかどうか、であるが、学校としてのカリキュラムを作成し、後の一年生はそれをもとに教育活動を進めていくことになるわけであるから、その必要性については校内で十分かつ丁寧に説明をしなくてはならないこと。
- (19) 本当の意味で有効なスタートカリキュラムとするためには、小学校の教師が園児の学びや生活の様子を直に観たり、園の教師や保育士たちと保育→学校教育のつながり等について話し合ったりして、カリキュラムに必要な子ども観や授業観に対する意識改革を図る必要があること。
- (20) ベテラン教諭への根回し（共有できるように）
- (21) 低学年の先生方を中心としたチームでの作成（教務主任だけで作成しない）
- (22) 作成に関する知識やノウハウが不足していること。
- (23) 作成に関わる時間と人員を確保すること。
- (24) 本校の実態に合ったカリキュラムにすることの難しさを感じる。どのような学びを幼稚園でしているのか？園による格差や幼稚園、保育所に行っていない子との格差をどう埋めるか？など検討すること。
- (25) 組織づくりと時間の保証、特に実際に使う立場の者が作成するとなると、いつ、誰が作るかが重要になる。年度末は時間が短く、年度が明けるとなかなか時間が取れないこと。
- (26) いつ、誰が、どのようなときに、どの時間を使って作るのかがはっきりしていないこと。
- (27) 作らなければいけないという意識が低いこと。
- (28) スタートカリキュラムの必要性は感じているものの、作成まで届かないこと。
- (29) 職員の共通理解を図ること。
- (30) 生活科を専門に研究している先生がいないこと。
- (31) 誰が作るのか、校内でどこまで（どのように）作るか共通理解を図ること。
- (32) 誰が、どのような手順で作成するのか、はっきりしていないこと。
- (33) どのようなスタートカリキュラムを作成すれば良いのか不明なこと。
- (34) 共通理解を図ること。
- (35) 誰が作成担当なのか不明なこと。
- (36) 道徳科や外国語のカリキュラムが優先され、時間が取れないこと。
- (37) 保育所との連携、情報交換を図ること。
- (38) スタート時期が大切な期間であることはわかりながらも、年間カリキュラムの一時期であり、その部分を取り上げて作成する時間の確保が現場では難しいこと。
- (39) 校内で必要性を感じている先生が少ないこと。
- (40) どのように作成したら良いのか分からないこと。
- (41) 担当学年の先生方と他学年の先生方に温度差があること。

アンケートの自由記述から共通する問題点としてあげられていることは、主に次のような内容である。

- | |
|--|
| <p>(1) カリキュラム開発に関すること</p> <ul style="list-style-type: none">① 合科・関連的な指導を展開するために各教科との関係と照らし合わせた指導計画の作成② 授業時数の計算の煩雑さ③ 各教科や学校行事を踏まえた指導内容の精選④ スタートカリキュラムの内容や作成の仕方(作成の手順も含む) <p>(2) 推進体制に関すること</p> <ul style="list-style-type: none">① いつ、誰が、どのような手順で作成するのか、推進体制の明確化② 作成に要する時間や人員の確保 <p>(3) 教員間の意識(学校組織として)に関すること</p> <ul style="list-style-type: none">① 学校全体としての共通理解(「やろう!」という意識)② スタートカリキュラムの必要性に関する認識③ 全教員によるPDCAを意識した指導の展開(運営面も含む) |
|--|

自由記述から見えてきたスタートカリキュラムの作成や継続的な実践に向けた現実的な問題点は、主に(1)～(3)である。このようにスタートカリキュラムの開発と推進については、学級担任等が直接的に実践する教育活動とその実践を支える校長等リーダーの経営活動の両面からのアプローチが必要である。

本研究では、スタートカリキュラムの実践におけるカリキュラムマネジメントの視点から、カリキュラムマネジメント・モデル(以下、モデルと記述する)を援用し、教育活動と経営活動の両側面からの分析を試みたい。

5 考察

(1) カリキュラムマネジメント・モデルについて ～ 要素の考え方

スタートカリキュラムに関するカリキュラムマネジメントを考える際に、本研究では、図1の田村が提案するモデルを援用し、スタートカリキュラムの教育活動とそれを支える経営活動の両側面からの分析を行うこととする。

本モデルには、カリキュラムマネジメントを考える際に考慮すべき7つの要素が提示されており、さらにその要素間の関係性にも着目している。また、全体構造を教育活動(連関性)と経営活動(協働性)の二つの側面から捉えているところに特色がある。

本研究では、アンケートの自由記述から想定できる活動について、学級担任等による授業実践(教育活動:連関性)と推進体制づくりなど学校全体(学校組織)としてのスタートカリキュラムの運営(経営活動:協働性)の二つの側面から分析していく。

本モデルは、システム思考に基づき構築されたものであり、ア～キまでの要素及び要素間の関係性から成り立っている。本研究では、キを除く要素のア～カに着目し、スタートカリキュラムの推進に向けて各要素ごとに想定できる活動やリーダー行動を仮説的に位置付け、効果的なスタートカリキュラム実践に向けた要素及び要素間の関係性(スタートカリキュラム推進のポイント)について考察していくこととする。

(2) 要素の分析・考察

モデルの基本的な考え方を踏まえ、学校現場でスタートカリキュラムを導入する際の活動を想定し、仮説的に作成したモデルが図2である。スタートカリキュラム推進に向け、(イ)のPDCAサイクルを駆動させるために(ア)(ウ)(エ)(オ)(カ)の各要素がどのような影響を及ぼすのか、どの要素の何が学校現場における推進のポイントになるのかについて考えていく。

なお、図2における「オ リーダー」とは、第一義には各学校の校長を想定しているが、カリキュラム開発や授業実践の段階では、教務主任や学年主任等のミドルリーダーも含め考えていくこととする。

【(ア) 教育目標の具現化・具体化】

本アンケート調査の結果では、各学校の取組状況は、スタートカリキュラムの導入検討の段階や実践1年目の学校が多い状況にある。

スタートカリキュラム導入段階の学校では、特に教育目標の具現化の視点から校長による2～3年間を見通したビジョンの形成が必要となる。その際に重要なことは校長のビジョンと教員間の認識が共有されていることである。ビジョンが共有

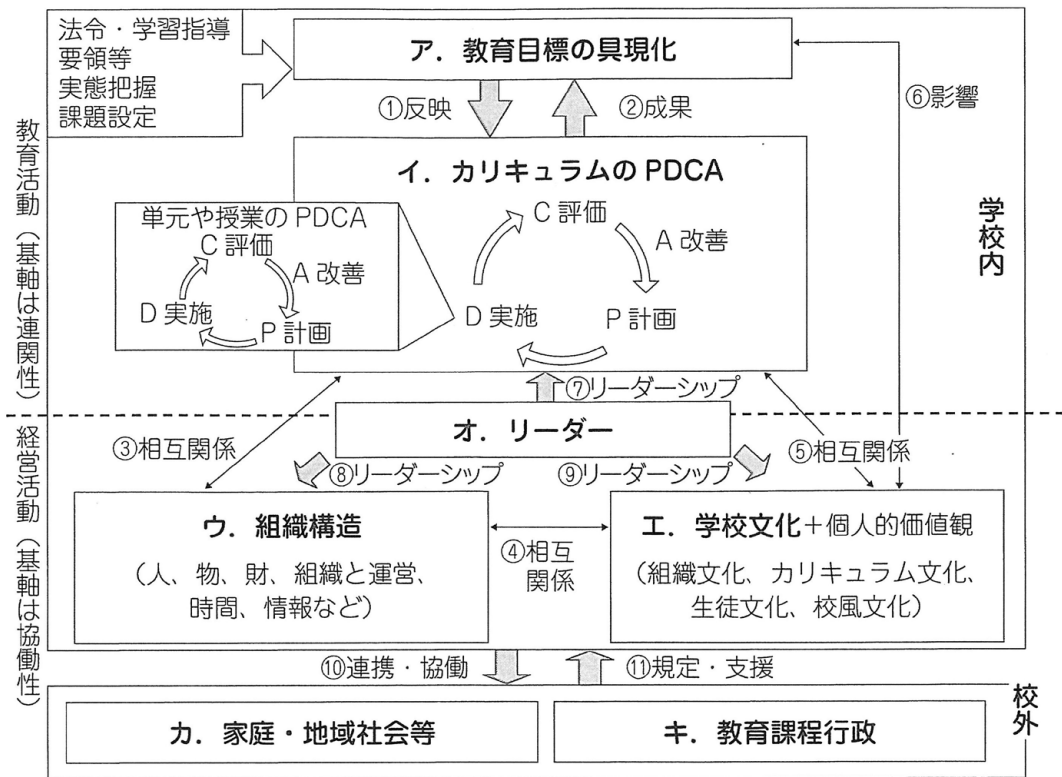


図1 カリキュラムマネジメント・モデル

されるとは、校長のビジョンを聞いた自校の教員が「何を、いつまで、どのように進めていけばよいのか」という具体像がイメージできていることである。スタートカリキュラムの目的（目標）を具体的な活動レベルまで落とし込んで実践する学級担任等が活動全体をイメージできる状況、校長には、具現化から具体化までの手順を明示していくことが求められる。加えて、共有ビジョンの実現のために組織体制の確立や活動の重点化など、具体的に推進していくための仕組みづくりが必要である。

また、スタートカリキュラム開発段階におけるビジョンの共有化では、管理職や教務主任等のみがカリキュラムを作成するのではなく、その作成プロセスに、実践する学級担任を参画させることが重要である。学校経営のPDCA（管理サイクル）と密接にかかわるサイクルをとるカリキュラム開発のPDCA（改善サイクル）には、学校の教育目標や校長のビジョンを教職員の理解を深めたり、児童の実態等から見い出される課題目標設定に生かしたりする作用の両方が期待できる。スタートカリキュラム

の実践が学校全体で組織的に展開され継続的な取組として機能するためには、校長は実践的なビジョンを共有の方法論として駆使しながら、全教職員を巻き込んでいく戦略・戦術が必要になってくる。共にカリキュラムを開発する組織的なプロセスこそが重要なのであり、そのステップを創り出すリーダーの役割や行動がスタートカリキュラム推進の成否を左右するものと考えられる。さらに、カリキュラム開発を組織的に展開するためには、参画する教員間に当面、解決を迫られている相互に共通の課題が設定されていることが重要である。校長をはじめとするリーダーには、カリキュラム開発の作用を意識した組織体制づくりと低学年担任と他の教員が当事者意識をもち共有できるスタートカリキュラムの目標づくりに向けたサポートが必要である。

【(イ) スタートカリキュラムの (R-PDCA)】

スタートカリキュラムを導入する際のPDCAサイクルを考える場合、カリキュラム開発に関する2つのステップについて考えていく必要がある。

＜スタートカリキュラムの開発・改善（導入期）＞ 【全体構造】

*スタカリ=スタートカリキュラム

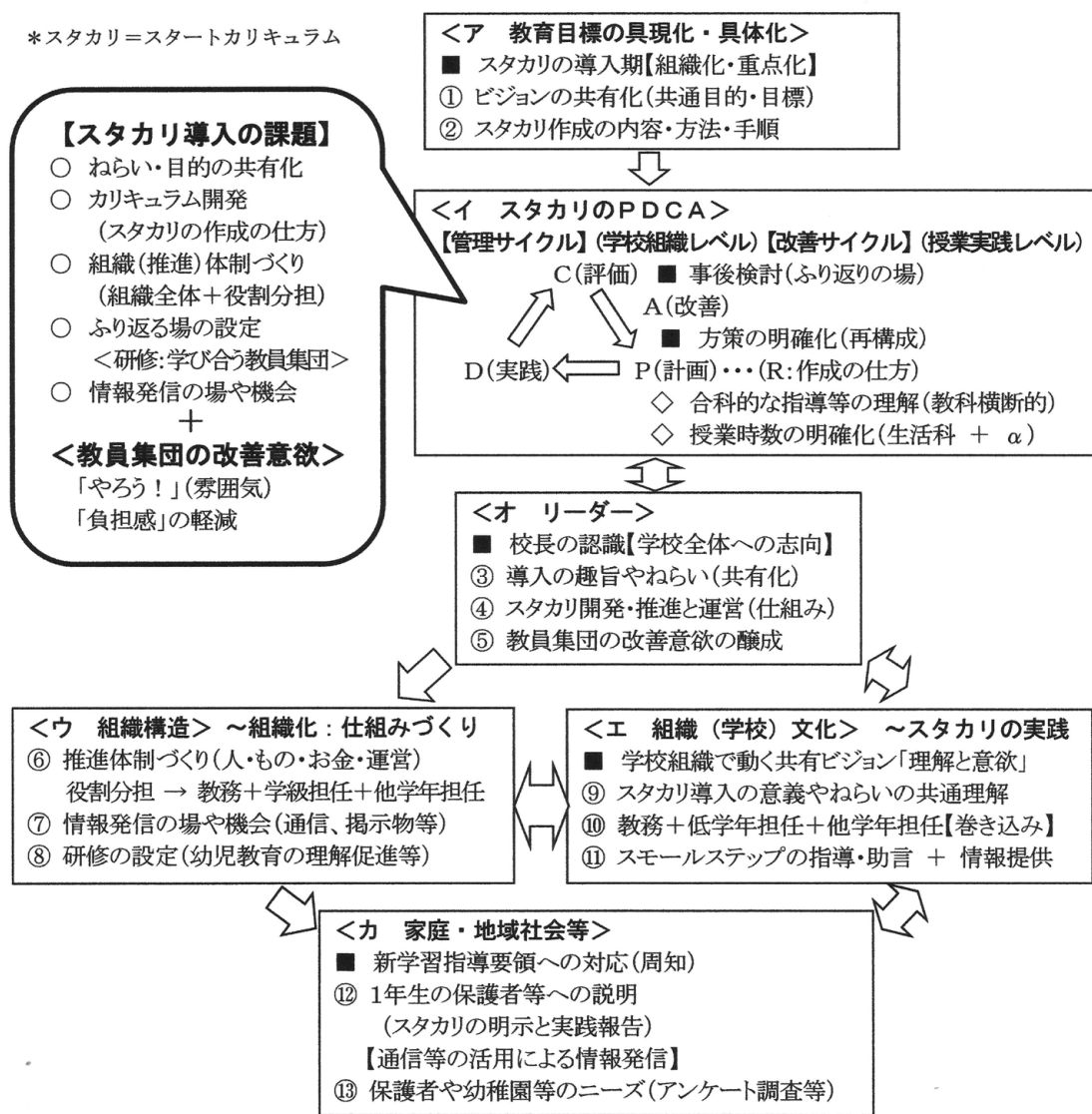


図2 スタートカリキュラム推進に向けた要素および要素間のつながり

ように具体的な指導計画を作成する際に教科や行事との関連付けや指導内容の組立(内容の順序化)等について考えていくが必要になる。特に入学当初の1年生の発達段階と生活科との関連を踏まえる時、授業時数の明確化や生活科を中核とした合科的・関連的な指導の在り方について十分に理解した上でカリキュラム開発を行っていくことが求められる。また、就学前の幼児教育において、どのような学びをしているのか等を把握しておくことも、カリキュラム開発する上で欠かせない要

①については、アンケート調査の結果にもある

素である。

自校において指導計画を初めて作成する場合、管理職や教務主任等の教員が中心となるケースが多いが、その作成したスタートカリキュラムの指導計画を実践する学級担任がもう一度、子どもの姿で見直し、実現可能な実践的な計画に再構成することが必要である。校長が明示するビジョンを基本に、このような作成プロセスを経ることにより、より実効性のあるスタートカリキュラム実践の改善が可能になるのである。

②については、実践の積み重ねとそのプロセスにおける振り返りの場の設定を確実に実行することが重要である。P D C Aサイクルで課題になることは、P→Dまでは、子どもの姿と教員のかかわり等が授業イメージと一体的な具体的な指導計画として可視化されるが、いざC→A→Pの段階になると教員の多忙化や振り返りの時間確保、場の設定が不十分な状況になりやすいのが現状である。特にC→A段階の振り返りを機能させるためには、スタートカリキュラムを教育課程の一部として位置付け、振り返る時間と場の設定や低学年担任以外の教員が参画する仕組みづくりを校長等を中心としたリーダーが意図的・計画的に模索していくことが必要である。

【(ウ) 組織構造】

実効性のあるスタートカリキュラムを推進していくためには、カリキュラムの開発後もその教育活動を支えていく学校組織としての動きを創っていくことが重要である。スタートカリキュラムを実際に開発し、生活科を中核とした実践を行っていくためには、その活動を支える組織構造に着目し「人(人材育成)」「もの(時間や情報を含む)」「お金(財)」「組織と運営」の視点から効果的な推進に向けたサポートについて吟味していく必要がある。スタートカリキュラムを駆動させるために、よく「組織体制の確立が必要である。」と言われるが、具体的に「どのような条件整備が必要なのか？」本研究では組織化の視点から次の3点に着目してみたい。

- ① 学校内における推進(組織)体制づくり(役割分担)
- ② 学校内外に対する情報発信体制づくり
- ③ 学び合う組織体制づくり

<① 学校内における推進体制の組織化(役割分担の明確化)>

アンケート調査では、スタートカリキュラムの作成段階において次のような記述が見られた。

- ・「いつ、誰が、どのようなときに、どの時間を使って作るのかがはっきりしていない。」
- ・「組織づくりと時間の保証、特に実際に使う立場の者が作成するとすると、いつ、誰が作るかが重要になるが、年度末は時間が短いし年度が明けるとなかなか時間が取れない。」

これらの問題を解決するためには、まず学校内に校長等が中心となり、スタートカリキュラムを作成するための組織体制づくりが求められる。そこでは「どのようなメンバーで検討するのか?」「役割分担をどうしていくのか?」について考えていく必要がある。何事も最初にスタートする際には様々な葛藤や摩擦を覚悟しなければならないが、校長等をはじめとするリーダーには、スタートカリキュラム開発の方向性の明確化と次年度まで見通したP D C Aサイクルの駆動を想定しておく必要がある。

<② 学校内外に対する情報発信の組織化>

校長のビジョンを共有し、学校全体で組織的にスタートカリキュラムを推進するためには、その方法論として情報提供と情報発信の組織化を考えていく必要がある。その際、保護者・地域社会に対する情報発信と校内における情報発信との2つの視点を踏まえ、学校内外の人材に対して理解と納得感、そして協力を得ていくことが重要である。

一般的に学校の教育活動を外部に伝える手段としてホームページや学校だより、学級通信等があり、保護者や地域社会等に対して情報発信されるものである。今日の学校は「社会に開かれた教育課程」の理念のもと、子どもたちに求められる資質・能力とは何かを社会と共有すること等、ますます保護者・地域社会との連携・協働が求められている。学校外に様々な通信を発行し、スタートカリキュラムの意義や具体的な実践像を情報発信していくことは、スタートカリキュラムの存在を保護者や地域社会等に広く理解してもらうとともに、教育活動に対する積極的な協力や参画も引き出すことにつながる。

学級担任等による各種通信の発行は、その作成プロセス自体が、自らのスタートカリキュラム実践を振り返る場ともなり得る。また、学校内において

は実践者相互の情報交換や他学年の教員に対する情報提供の機会として位置付けることができる。このように考えると、スタートカリキュラムの実践を記録写真や子どもの制作物等を中心に学校内に掲示することも、教員同士や保護者等の理解・協力を引き出す効果的な手段として捉えることができる。

このように情報発信の組織化は、保護者等の理解促進や教員間の学び合いに支えられた次なる活動への改善サイクル（PDCA）の駆動、そして教員集団の内発的改善意欲の醸成を期待することができる。

＜③ 学び合う教員集団の組織化＞

アンケート調査では「作らなければいけないという意識が低い気がする。」「作成に関する知識やノウハウが不足している。」「どのようなスタートカリキュラムを作成すれば良いのか不明である。」など、スタートカリキュラムに関する基礎的な知識や方法、意識の問題が自由記述に見られた。この点についてはスタートカリキュラムのカリキュラム開発と実践に関する基本的な考え方や作成方法（手順を含む）等について、教員間で共通理解を図っていくことが必要になってくる。具体的には、スタートカリキュラムの開発段階では作成に関するノウハウや作成の手順も含めた方法論等の共有が必要である。また実践段階では評価・改善を重視した振り返り、教員同士が学び合う研修体制づくり等、「学び合う教員集団の組織化」を考えていくことが重要である。

さらに、「本当の意味で有効なスタートカリキュラムとするためには、小学校の教師が園児の学びや生活の様子を直に観たり、園の教師や保育士たちと保育→学校教育のつながり等について話し合ったりして、カリキュラムに必要な子ども観や授業観に対する意識改革を図る必要があると思う。」という自由記述も見られた。ここからは、小学校教員の幼児教育に対する見方・考え方について改めて見つめ直していくこと、スタートカリキュラムの開発に大きな影響を与えると予想される幼小の教員が有する子ども観や授業観に目を向けて学び合うことの重要性を読み取ることができる。校長等のリーダーには、スタートカリキュラムについて学び合う場や仕組みづくりを意識しながら、幼児教育との接続を含めたスタートカリキュラムを推進する教員集団の職能向上を目指した戦略的な研修体制の構築が求められるのではないだろうか。

【(エ) 組織文化（学校文化）】

本研究では、田村のカリキュラムマネジメント・モデルにおける「組織文化」の捉え方をベースとして考えていくこととする。田村（2011）は組織文化について、次のように述べている。

- ◇ 一般に「教職員の意識」「学校の体質」といった言葉で表される。その学校の大方の教職員に共有されつつ持続的に根付いている「ものの見方・考え方、行動様式」である。
- ◇ 「組織文化」は二つの側面からなる。一つはカリキュラム文化（子ども観、学力観、指導観など、教育活動に直結した文化）であり、これが教育の方向性を決める。もう一つは、教職員同士の人間関係の在り方や働き方など、経営活動に直結した部分で、これが狭義の組織文化である。
- ◇ 組織文化は組織に「共有された」考え方や行動様式だが、組織内には、共有化はされていないが少なからず組織に影響を及ぼす個人的な価値観も存在する。ポジティブな組織文化づくりには、まず校長のあり方が大きく作用する。

これに関わってアンケートには、次のような自由記述があった。

- ・「最終的には、『やろう』と一歩踏み出せるかどうかであるが、学校としてのカリキュラムを作成し、後の一年生はそれをもとに教育活動を進めていくことになるわけであるから、その必要性については校内で十分かつ丁寧に説明をしなくてはならないと思う。」
- ・「本当の意味で有効なスタートカリキュラムとするためには、小学校の教師が園児の学びや生活の様子を直に観たり、園の教師や保育士たちと保育→学校教育のつながり等について話し合ったりして、カリキュラムに必要な子ども観や授業観に対する意識改革を図る必要があると思う。」
- ・「ベテラン教諭への根回し（共有できるように）」「担当学年の先生方と他学年の先生方に温度差がある。」

これらの記述は、スタートカリキュラムを推進していく際に現場の教職員が率直に感じたり、考えたりすることであり、正に各学校が有する「組織文化」を背景とした見方・考え方である。特に「最終的には、『やろう』と一歩踏み出せるかどうか」の実現のためには、ポジティブな組織文化づくりが成否のカギを握っており、トップリーダーである校長の意識やスタートカリキュラム推進に向けた具体的な行動が求められるところである。

ここで着目したいことは、組織構造と組織文化の関係性である。これまで組織化について①「推進体制づくり」②「情報発信」③「学び合う教員集団」の3つの視点をあげてきた。①～③の体制づくりは、スタートカリキュラムを実践していこうという教員集団の「ポジティブな組織文化（スタートカリキュラム文化）」に支えられ相乗効果を生み出し、学校全体で組織的かつ実効性のあるスタートカリキュラム実践の駆動へとつながる。実際の学校現場では、組織構造の①～③の仕組みが個々に独立して作用するのではなく、校長等のリーダー行動を介してその時々状況に応じて組織化の効果が表れるのである。校長のスタートカリキュラムビジョンの共有化は、研修場の設定という組織化による教員集団の学び合いと、その影響を受けたポジティブな組織文化（スタートカリキュラム文化）の中で、さらなる実践が積み重ねられ学び合いの構造が強化されていくのである。このように考えた場合、スタートカリキュラムを推進していくリーダー行動には、組織構造と組織文化をカリキュラムマネジメントにおいて捉えながら実践を積み上げていくことが求められる。

【(オ) リーダー】

スタートカリキュラムの実践は主に低学年の学級担任が行い、校長等のリーダーは基本的に授業には直接的にかかわることはない。それゆえに学級担任がスタートカリキュラムの目標や内容・方法等を十分に理解した上で、日々の実践を積み重ねていくことができるように、リーダーが中心となって学校全体でサポートし、マネジメントしていくことが必要になる。

スタートカリキュラムの授業の推進に向けては、大きく3つのリーダー行動（パターン）を考えることができる。

- ① 授業実践に対する指導・助言など、直接、スタートカリキュラムの授業実践に働きかけるリーダー行動
- ② 人的・物的環境を整備することで間接的にスタートカリキュラムの授業実践を支援するリーダー行動（組織構造の視点）
- ③ 学校内の人間関係や組織文化をポジティブなものに変えることでスタートカリキュラムの授業実践を活性化しようとするリーダー行動（組織文化の視点）

①～③のリーダー行動は、これまで述べてきたモデルの（ア）～（オ）の各要素との関連から、校長等のリーダーによるその時々状況判断のもとに適宜、①～③の選択がなされる。単純に一つの要素だけで判断できるものではなく、複数の要素の関係性や相互作用を勘案したリーダーの意思決定が求められるのである。その状況判断と選択こそが、スタートカリキュラムをカリキュラムマネジメントの視点において捉え、実践を推進するリーダー行動（リーダーシップの発揮）の要諦である。

【(カ) 家庭・地域社会等】

「社会に開かれた教育課程」としてスタートカリキュラムを位置付けた場合、学校には保護者や地域社会等のスタートカリキュラム実践に対する理解と納得、そして協力を得ながら授業実践の質を高めていくことが求められる。

前述した「組織構造」の中で情報発信の組織化について述べたが、改めてスタートカリキュラムの情報を各種通信や保護者へのアンケート調査等を通して発信し、学校内外に対するスタートカリキュラム実践の可視化（見える化）を図っていくことが重要になってくる。また、その方法論は各種通信のみならず、学校説明会や学校関係者による学校評価の場なども視野に入れながら、外に開く情報発信の組織化を総合的に展開していくことも考えられるであろう。

改めて自校の教育課程（スタートカリキュラムを含めて）を保護者や地域に開き、信頼と協力を引き出す協働文化の形成が求められるのであり、このことが実効性のあるスタートカリキュラム推進へと結び付くのではないだろうか。

これまでカリキュラムマネジメント・モデルの(ア)～(カ)までの各要素について、スタートカリキュラムの推進に向けて留意すべき点について述べてきたが、推進のポイントを次のようにまとめることができる。

(3) 実効性のあるスタートカリキュラムへ

～「要素間のつながり」

スタートカリキュラムのマネジメントではモデルの各要素が単体で機能する場合もあるが、学校現場での実践では要素同士が関連し合っ、結果的に相乗効果を生み出すなど、実際には要素間のつながりが実効性のあるスタートカリキュラム実践に結び付くと考えられる。どの要素が、どのように関連し合っ効果的な実践につながるのかは各学校の実践状況によって違いが出てくる。校長等のリーダーの役割は、自校の状況に合った要素の抽出と各要素や要素間で想定できる具体的な方策の検討と教員集団による実行へのサポートにある。

ここでは、図2のようにモデルを援用し、スタートカリキュラムのPDCAサイクルを駆動させるために必要な具体的な要素間のつながりを想定し、スタートカリキュラム推進の要素を試案として整理しまとめた。本試案では要素間の複雑かつ多様なつながりが想定できるが、推進に向けた当面の目途や方向性について明確にし、具体的な要素とその実効策を仮説的に考案したものである。

【想定した要素間のつながり】

<ア 教育目標の具現化・具体化>

① → ③ + ⑨ + ⑫

◇ 校長のスタートカリキュラム推進に向けたビジョンを学校経営方針等に位置付けることにより、スタートカリキュラム導入の意義やねらい等の考え方を明示し、自校の教員集団とビジョンを共有することにつながる。

② → ④ + ⑥

◇ スタートカリキュラムの方向性を具体的な内容・方法として学校経営方針等に明示することにより、スタートカリキュラム開発・推進に向けた校長自身の姿勢と具体的な組織化(仕組みづくり)への動きにつながる。

<ウ 組織構造>

⑥ → ④ + ⑩

◇ 校長等のリーダーのスタートカリキュラム開発・推進に向けた体制づくりにより、関係教員の役割分担が明確になるとともに、各教員が参画しながら学校組織として実行していくための自己目標の設定を意識することにつながる。

⑦ → ⑨ + ⑫ + ⑬

◇ 校長等のリーダーがスタートカリキュラム実践の状況を各種通信や掲示物等を通して、学校内外に情報発信する場や機会を設定することにより、自校の教員集団の理解や納得感、保護者や幼稚園等との共通理解を図ることにつながる。

⑧ → ⑪ + ③ + ⑤ + ⑨

◇ スタートカリキュラム実践の振り返りの場として研修会等を設定することにより、実践状況に応じたねらいの確認やスモールステップによる活動計画の見直し、先進的な事例に関する情報収集など、スタートカリキュラム実践のカリキュラムマネジメントのC→A→Pの駆動につながる。また、教員集団の学び合いから、次なる改善意欲を引き出すことにつながる。

<エ 組織(学校)文化>

～スタートカリキュラム文化

⑨ → ① + ③ + ⑫

◇ 校長等のリーダーによるビジョンの明示とその共有化に向けた学級担任(授業実践者)への助言や保護者等への情報提供により、学校組織で動く共有ビジョンが理解され、教員集団の改善意欲の醸成につながる。

⑩ → ② + ④ + ⑥

◇ 校長等のリーダーによる推進体制の構築(組織化)により、スタートカリキュラムの内容・方法と推進に向けた手順が教員集団に明示され、役割分担を自覚し実践の見通しをもつことにつながる。

⑪ → ⑤ + ⑦ + ⑧ + ⑫

◇ 校長等のリーダーによるスタートカリキュラム実践の振り返りの場や機会である研修会等の設定により、各種通信や掲示物を通じた実践状況の把握や状況に応

じたスモールステップの協議や助言を受けることにつながる。また、協議等による教員同士の学び合いにより、スタートカリキュラム実践の改善の方策を明確にするとともに、学校組織としての教員集団の改善意欲を高めることにつながる。

<オ リーダー>

～校長や教頭、各主任(教務、学年等)

③ → ① + ⑨

◇ 校長の信念に基づくビジョンの共有を目指した趣旨やねらいの明確化により、実行に向けた自校の教員集団の理解と納得感、実践意欲を引き出すことにつながる。

④ → ⑥ + ⑩

◇ 校長等のリーダーによるスタートカリキュラムの推進体制を構築することにより、教務主任や学級担任等の役割分担が明確となり、実行に向けた参画意識の向上につながる。

⑤ → ③ + ④

◇ 校長等のリーダーによる③及び④の教員の認識と推進体制に基づく教員の動き(実行)がスタートカリキュラム実践に対する教員集団の内発的改善意欲を引き出すことにつながる。

<カ 家庭・地域社会等>

⑫ → ① + ③ + ⑦ + ⑨

◇ 学校からの様々な情報発信(ホームページや学校説明会、各種通信、掲示物、参観日、懇談会等)により、保護者に対してスタートカリキュラムのねらいや授業実践について伝え、参観してもらうことにより、理解を図りながら、次なるスタートカリキュラム実践に対する協力・参画の可能性を引き出すことにつながる。

⑬ → ① + ② + ⑧ + ⑪

◇ 各種通信等の情報発信のみならず、保護者や幼稚園等へのアンケート調査を通して、スタートカリキュラム実践に対するニーズを把握するとともに、学校内外との協働を意図した(保護者や地域を巻き込んだ)スタートカリキュラム改善に向けた実効策の策定につながる。

6 まとめ

本研究では、田村の提唱するモデルを援用し、スタートカリキュラムのカリキュラム開発や継続的な実践に向けた要素及び要素間のつながりについて考えてきた。

実効性のあるスタートカリキュラムの推進のためには、カリキュラムマネジメントの視点から、大きく二つの側面から考えていくことが必要である。

① 具体的なスタートカリキュラムを学級担任が授業で実践する実践者からのアプローチ

② 学級担任の授業実践を支える校長をはじめとしたリーダー行動からのアプローチ

①はモデルの教育活動(連携性)にあたり、②は経営活動(協働性)にあたるものである。

本研究におけるカリキュラムマネジメントの本質は、実効性のあるスタートカリキュラムの改善にあるが、アンケートの記述にもあった「スタートカリキュラムのビジョンを共有する。」「学校全体で教職員の共通理解を図る。」の内実は、目標の実現に向けた学級担任の授業実践とそれを支援しようとする校長等のリーダー行動が繋がっていることである。その際に重要なことは、スタートカリキュラムの授業のイメージが授業者と校長等のリーダー間において共有されていることであり、授業実践をイメージしながら語れるリーダーの言葉や行動が、授業者の理解と内発的改善意欲を引き出す源泉となる。

(1) スタートカリキュラム推進のポイント

これまでモデルの(ア)～(カ)までの各要素について、スタートカリキュラム推進に向け留意すべき点について述べてきたが、推進のポイントについては次のようにまとめることができる。

【スタートカリキュラム推進のポイント】

～スタートカリキュラム開発から
継続的な実践に向けて

- (A) 共有ビジョンとスタートカリキュラムのつながり
- (B) 組織化（仕組みづくり）と活動の重点化
- (C) 2つのPDCAサイクルへの意識化
～「管理サイクル」と「改善サイクル」
- (D) 協働文化の形成 ～「学び合う教員集団」と「内発的改善意欲の醸成」

(A) 【ビジョンから共有できるビジョンの形成】

校長が明示する2～3年後を見通したスタートカリキュラム実践の姿を「ビジョン」と考えた場合、

- ① スタートカリキュラムの目指す姿（ビジョン）を学級担任の授業イメージと重ね合わせながら確認すること。
- ② ビジョンの実現に向かう授業の目標設定と具体的な活動計画を立案すること。
- ③ ①及び②が関連付けられて（つながって）スタートカリキュラム開発が進められた時に、校長と学級担任の計画段階（カリキュラム開発の段階）における「共有ビジョン」がズレなく成立すること。

(B) 【人・役割をつなぐネットワークング】

- ① 校長はスタートカリキュラム開発から継続的な実践まで「いつ」「誰が」「どこで」「どのように」進めていくのか、その推進体制を構築し、役割分担を明確にすること。
- ② 各年度ごとに教育活動の「何を」重点として取り組むのか、具体的な活動をイメージし、その実施を決定すること。
- ③ ②について学級担任と確認し、活動計画に明記すること。（重点活動の共有化）

(C) 【2つのPDCAサイクルへの意識化】

(C) については、カリキュラムマネジメントの視点から、「管理」と「改善」の2つのサイクルから考えていくことが必要である。

(C) - 1 【管理サイクル：学校組織レベルのマネジメント（方向性の確認）】

- ① 校長等のリーダーがスタートカリキュラムに関する自校のビジョンの実現を目指し、学校全体としての動き（目指す方向性と実現に向けた方策の進捗状況）をマネジ

メントすること。

(C) - 2 【改善サイクル：学級組織レベルのマネジメント（授業実践の確認）】

- ② 学級担任等がスタートカリキュラムに関する日々の授業実践を通して、振り返りと授業改善に向けた具体的な方策を考え実行すること。
- ③ ①及び②の視点から、校長等のリーダーはその時々状況に応じて「活動の重点化」を図るようにすること。

(D) 【学び合う教員集団による内発的改善意欲の醸成（研修の場や機会の設定）】

スタートカリキュラム実践に向けた校長等のリーダーと学級担任の共有ビジョンと授業実践の進捗状況が校内研修等の場において確認されていることが重要である。

- ① 校長等のリーダーのビジョンと学級担任の授業実践が共有され、目標と行動レベルでつながっているか（関連付けられていると認識できるか）をお互いに確認すること。
①の確認ができた段階で、学校組織としてのビジョン（方向性）と授業実践がズレていないと認識できた場合、共有ビジョンが機能していると判断できること。
- ② ①の理解と納得感を校長等のリーダーと学級担任が感じた時に、学校全体においてポジティブなスタートカリキュラム文化が醸成されていると判断できること。また、教員集団による内発的改善意欲が醸成されていると考えられること。

(2) 今後に向けて

スタートカリキュラムをもとに継続的に実践していくためには、各学校の組織状況に応じて、その推進の手順や方法に違いがあると考えられるが、実際には校長等のリーダーが、スタートカリキュラム実践の状況を俯瞰的に判断しマネジメントしていくことが求められる。今回、モデルを援用しスタートカリキュラム推進に向けた全体構造を仮説的に提示したが、現状のどこをどのように改善していくべきなのかを特定するために、全体構造図を推進状況を俯瞰的にみる戦略構築に向けたシート（戦略シート）として活用することもできるのではないかと考えている。

今後、さらに各学校の事例を収集し、その学校状況に応じたスタートカリキュラム推進に向けた

戦略シートの活用を目指し開発していきたいと考える。

<引用・参考文献>

田村知子 編著 (2011)「実践・カリキュラムマネジメント」ぎょうせい P 9

篠原清昭 編著 (2012)「学校改善マネジメント」ミネルウェア書房 P 29

田村知子・村上雅弘・吉富芳正・西岡加名恵 編著 (2016)「カリキュラムマネジメントハンドブック」ぎょうせい P 36～40

文部科学省 (2017)「小学校学習指導要領（平成 29 年告示）」

吉富芳正・村川雅弘・田村知子・石塚等・倉見昇一 (2020)「これからの教育課程とカリキュラム・マネジメント」ぎょうせい P 149～153