

生活科等を中核とした幼小連携・接続の推進に関する一考察 —— カリキュラムマネジメント・モデル等の活用を通して ——

A Study on Promotion of Cooperation and Connection between Kindergarten
and Elementary schools as the Core of Living Environment
—— An Application of A Model of Curriculum Management ——

西 出 勉* 亀 山 比 佐**
Tsutomu NISHIDE Hisa KAMEYAMA

I はじめに

平成29年3月に告示された幼稚園教育要領及び小学校学習指導要領¹⁾(以下、新幼稚園教育要領及び新小学校学習指導要領という。)においては、育成を目指す資質・能力を明確にし、幼児教育から小学校教育へのつながり、学校段階間等の接続を重視することが明記された。従来にもまして幼稚園と小学校の連携・接続の取組について、一層の強化を図ることが求められている。

幼稚園と小学校による連携・接続の取組は、一般的に教職員や子ども同士の交流等の人的連携から始まり、教育活動のつながり、接続を意識した教育課程の編成・実施へと発展していく。文部科学省幼児教育課による「平成26年度幼児教育実態調査」²⁾によると、市町村ごとの幼小接続の状況については、ステップ2の割合は59.6%である。しかし、幼小の発達や学びの連続性を意識し、接続を見通した教育課程の編成・実施まで取り組まれているステップ3の割合は13パーセントにとどまっている。

本研究では幼小連携・接続に関する実践事例を通して、具体的な実践が交流活動レベルから幼小の接続を意図したカリキュラム開発(子どもの学びの連続性を意識した教育課程の編成・実施)にまで発展していくためには、どのような要素や要素間のつながり、要因等が必要であるのかを明らかにしていく。

II 目 的

幼小連携・接続の実践事例について、カリキュラムマネジメント・モデル³⁾を活用したシステム思考の視点から分析・考察を行い、連携・接続の取組が交流活動(連携活動)レベルから接続を見通した教育課程の編成・実施(カリキュラム開発)レベルへ移行するためには、どのような要素や要因等が必要であるのかを明らかにすることを目的とする。

*北翔大学教育文化学部教育学科幼児教育コース **北翔大学大学院生涯学習学研究科研究生

Ⅲ 研究内容・方法

連携・接続の2つの実践事例を通して、具体的な実践が交流活動（連携活動）レベルから接続を見通した教育課程の編成・実施（カリキュラム開発）レベルのどの段階にあるのか、連携活動からカリキュラム開発まで移行するためには、どのような要素や要因等が必要であるのかを明らかにする。

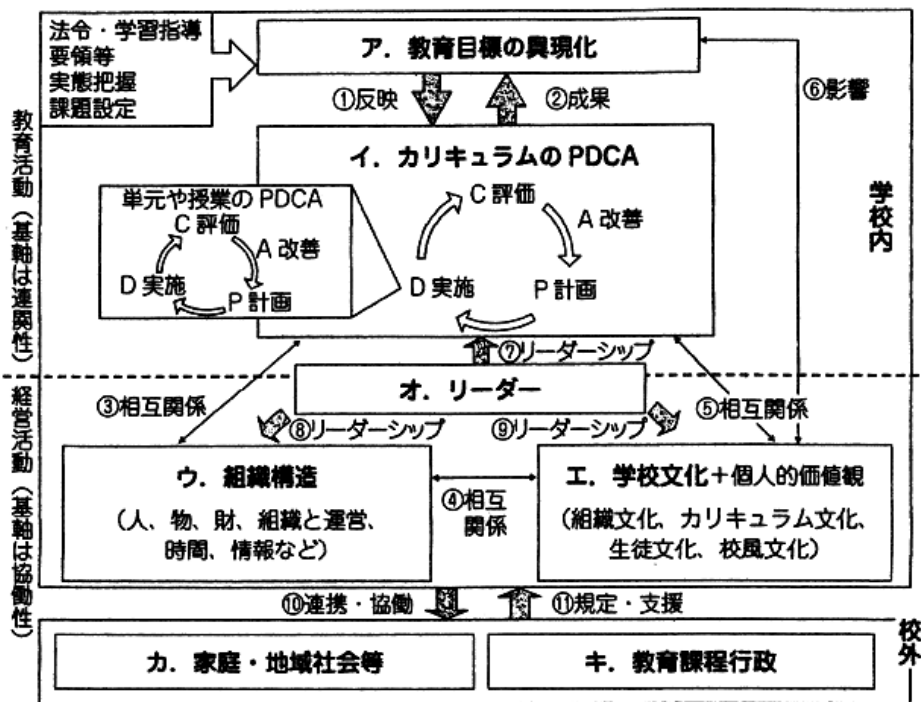
- (1) 幼小連携・接続に関する実践事例について、具体的な交流活動や教育課程に関する資料を収集する。
- (2) 校長や園長等から、実践事例の内容や教職員の状況について聞き取り調査等を行う。
- (3) (1) 及び (2) を踏まえ、実践事例についてカリキュラムマネジメント・モデルを活用し、要素や要因等を分析する。

Ⅳ カリキュラムマネジメント・モデル等の活用

新小学校学習指導要領総則では、「カリキュラム・マネジメント」の充実⁴⁾について記述されている。本研究では総則に示された「カリキュラム・マネジメント」の考え方を基本に、田村が提案している「カリキュラムマネジメント・モデル」⁵⁾を活用し、2つの実践事例について分析する。

1 カリキュラムマネジメント・モデル

田村は、カリキュラム・マネジメントの全体構造を分析する方法として「カリキュラムマネジメント・モデル」⁶⁾を提案している。



【図1 カリキュラムマネジメント・モデル】

本モデルでは、カリキュラム・マネジメントについて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2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、幼小の連携・接続に関する実践事例について、生活科や総合的な学習の時間を中核とした教育課程の編成・実施・評価のマネジメント・サイクルで捉える「連関性」と幼稚園及び小学校という校種間における連携組織の「協働性」の基軸から実践的な分析・考察を行っていく。特に、連携組織に着目し、協働性に関するリーダー行動や組織構造、組織文化等の要素が連関性に関するPDCAサイクルにどのような影響を与えるのか分析する。

また、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、「目的」と「要素」、要素と要素の間の「関係性」から成り立っている。要素間の関係性については繰り返して生じたり、時間の経過とともに変化したりする。複数の要素間の関係性にまで着目した場合、今、起きている真の問題が別の要素、要因により生起しているケースも考えられる。田村は真の問題解決に向けどこから着手すべきかについて、レバレッジ・ポイント（相対的に小さな行動で大きな結果を生み出せる場）の特定をあげている。

継続的かつ組織的な幼小連携・接続の取組を検証する場合、「繰り返して生じる活動」や「時間軸をもった組織的な活動」に着目し、各要素や要素間のつながりからレバレッジ・ポイントを特定していくことが必要である。

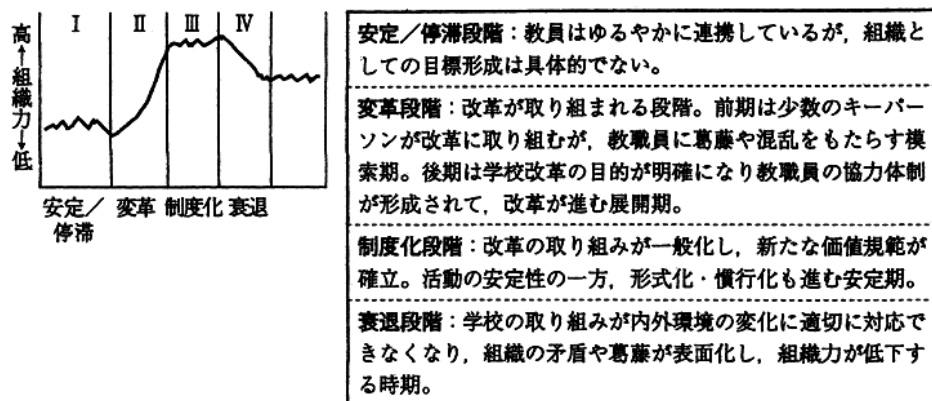
2 連携組織の発展段階

幼小連携・接続の取組については、その連携から接続へ発展する過程に着目した場合、いくつかのステップ（段階）を考えることができる。文部科学省幼児教育課による「平成26年度幼児教育実態調査」⁷⁾では、ステップ1～4までの段階が示されている。

- <ステップ0> ～ 連携の予定・計画がまだない。
- <ステップ1> ～ 連携・接続に着手したいが、まだ検討中である。
- <ステップ2> ～ 年数回の授業、行事、研究会などの交流はあるが、接続を見通した教育課程の編成・実施は行われていない。
- <ステップ3> ～ 授業、行事、研究会などの交流活動が充実し、接続を見通した教育課程の編成・実施が行われている。
- <ステップ4> ～ 接続を見通して編成・実施された教育課程について、実践結果を踏まえ、更によりよいものとなるよう検討が行われている。

幼小連携・接続の取組については、今、まさに実践されている自園・自校の取組が「どの段階、ステップに位置付いているのか。」を認識し、組織的・計画的に取り組んでいくことが重要である。幼小連携・接続の取組は、幼稚園及び小学校の教職員による組織的・継続的な努力が必要であり、その状況をトップリーダーである園長や校長がどのように受け止め、判断していくかがマネジメント・サイクルのC-A段階の見極めと具体的な方策を決定する重要な要因となると考えられる。

本研究では、1～4ステップを基本としながら、連携・接続の継続的かつ組織的な取組につ



【表1 学校組織の発展段階モデル】

いて、時間軸を踏まえた組織的な活動として捉えていく。

幼小の連携・接続における組織的な活動の発展段階については、大脇が提示している「学校組織の発展段階モデル」【表1】を参考にすることができる⁸⁾。

本研究では、幼稚園と小学校を連携・接続した学校組織として捉え、ステップ1～4の考え方と4段階の発展段階モデルを加味しながら、園長・校長の連携組織に対する状況判断と連携から接続へ向けた具体的な方策等の関係について調査する。

3 リーダー行動と2つの機能

三隅は組織におけるリーダー行動について、目標達成と集団維持の二次元に設定したP・M機能の強さに基づくリーダーシップ・パターンを示している⁹⁾。三隅のPM理論から、連携組織における園長と校長のリーダー行動について、次のように考える。

<目標達成志向（目標達成機能）>

園長及び校長が連携活動の推進に向け、連携・接続の目的・目標を教職員と共有しながら、具体的な課題解決に向けた目標達成を重視するリーダー行動。

<集団維持志向（集団維持機能）>

教職員間の人間関係や協働意識の醸成等、教職員集団の安定的な維持をより重視するリーダー行動。

実際の園長や校長のリーダー行動は、連携組織の発展段階の状況を踏まえ、両者のバランスをとりながら行われる。幼小連携・接続の取組が、連携活動レベルから接続を見通した教育課程の編成・実施へと移行するためには、その発展段階について時間軸をもって組織状況の分析や状況判断を行っていく必要がある。また、教育課程の編成・実施の実現のためには、教員集団の協働意識に支えられながら目標達成に向けた行動が幼小双方の組織全体で行われていくことが必要である。カリキュラムマネジメント・モデルが示す教育活動のPDCAサイクルが駆動するためには、リーダー行動と組織構造・組織文化との関係性や幼小の教員集団の改善に向けた継続的な努力の共有化が必要であり、園長及び校長による連関性や協働性を踏まえた戦略的な方策と実行が幼小連携・接続の推進の可否を左右するものである。

4 生活科等を中核としたカリキュラム開発

教職員によるカリキュラム開発には、大きく2つの作用が期待できる。一つは学校の上位目標を個々の教員や下位集団の実践に落とし込む作用であり、もう一つは関係者の実態認識や学校全体の課題意識や目標設定に持ち上げる作用である¹⁰⁾。

幼小の連携・接続を見通したカリキュラム開発には、幼稚園や小学校の教育目標である上位目標を双方の個々の教職員や下位集団の実践に落とし込む作用と関係者（幼小の教職員や保護者等）の実態認識を学校全体の課題認識や目標設定に持ち上げる作用が内在している。また、幼児と低学年児童の発達段階を踏まえた遊びを通した総合的な指導とスタート・カリキュラムに代表される合科的・関連的な指導は、連携・接続の方法論として生活科を中核としたカリキュラム開発において可能である。

接続を見通した教育課程の編成・実施に向けては、カリキュラム開発の2つの作用と連携・接続の方法論を踏まえながら、PDCAサイクルを考えていくことが重要である。

IV 実践事例

本稿では、2つのタイプの実践事例について紹介し、カリキュラムマネジメント・モデル等を活用し、それぞれの事例の特色について分析していく。

1 「自然発生型」タイプ

A小学校とB幼稚園の連携活動の歴史は長く、継続的に取り組まれてきた。本連携活動は、幼小の教職員がともに活動しようという自然な呼びかけがきっかけとなってスタートしたところに特色がある。当初は意図的・計画的な指導計画もなく、手探り状況で始められたものであったが、当時の園長や校長による大所高所の支援があったことは容易に想像することができる。

A小学校の校長は、連携活動の現状について、毎年継続して取り組まれているが、教職員の状況から、次のような課題意識をもっていた。

<校長の課題意識>

- ① 連携活動は継続されているものの、活動自体の企画・運営が小学校主体となっており、「やらされ感」を感じている教職員が多い状況であること。
- ② A小学校の教職員は、企画・立案の段階で幼稚園サイドにも意見を出してもらい、活動自体に積極的にかかわってほしいと思っていること。

【校長の認識と改善の方策】

校長はこれらの教職員の認識を踏まえ、現在の連携組織の状況（発展段階）について、「制度化」→「衰退」段階であるととらえていた。すなわち、校長は連携活動が長年、安定的に継続して取り組まれてきた一方で、活動の形式化・慣行化が進み、幼小の教職員間の意識に微妙なズレが生じ連携組織の組織力が低下したとの認識をもっていた。

そこで校長はB幼稚園の園長と共通理解のもと、改めてA小学校とB幼稚園の連携・接続の取組が何を目指して取り組んでいるのかに立ち返り、連携活動における目標の明確化と幼小

の教職員間の認識の共有化を図ることを考えた。

<連携協議会の活用>

A小学校とB幼稚園の連携・接続の取組では、「A地区幼小連携協議会」が設立され、年2回の会議が開催されている。

年度初めの5月の会議の際に、校長は幼小の教職員の積極的な参画意識を高めるために課題を提示し、理解と協力を求めた。本協議会には幼小のPTA会長もメンバーとして参加していたことから、保護者の立場から連携・接続の取組をどのように見ているか等の具体的な話し合いが行われた。

その後校長及び園長は、「お互いの気持ちが変わり、実りある会議であった。」と振り返っており、会議の内容について双方の教職員に丁寧に説明した。

<通信（おたより）の活用>

本連携協議会では、連携だより「そよかぜつうしん」を定期的に発行し、連携活動の情報発信を積極的に行っている。協議会で話し合われた内容を「そよかぜつうしん」に掲載し、幼稚園、小学校の教職員や保護者、地域住民へも配布するなど、活動への共通理解と協力等を求めるようにした。

【「そよかぜつうしん」第1号 平成29年5月15日 ○○地区幼小連携協議会】

連携協議会においては、それぞれのお立場からご意見をいただき、これまで何年間も続いてきた経緯を踏まえ、無理のない接続の仕方等についても話し合われました。これまで主に小学校が主導となり進められてきた本交流ではありますが、9月に予定されている収穫後の「カレーパーティー」については、幼稚園児も1つゲームを考えたり、保護者にカレーづくりを手伝っていただきながら、これまで以上に双方向の連携を図っていくことが確認されました。

校長は通信の発行を通して、幼小連携の実践を外部に理解してもらうとともに、情報発信を通して自校の教職員への励ましの気持ちと活動に対する改善意欲を高めることをねらっていた。

【分析・考察】

自然発生型タイプの事例についてカリキュラムマネジメント・モデルにあてはめ、各要素等の関係性をできるだけシンプルに、その基本的な全体骨格を表したものが【図2】である。

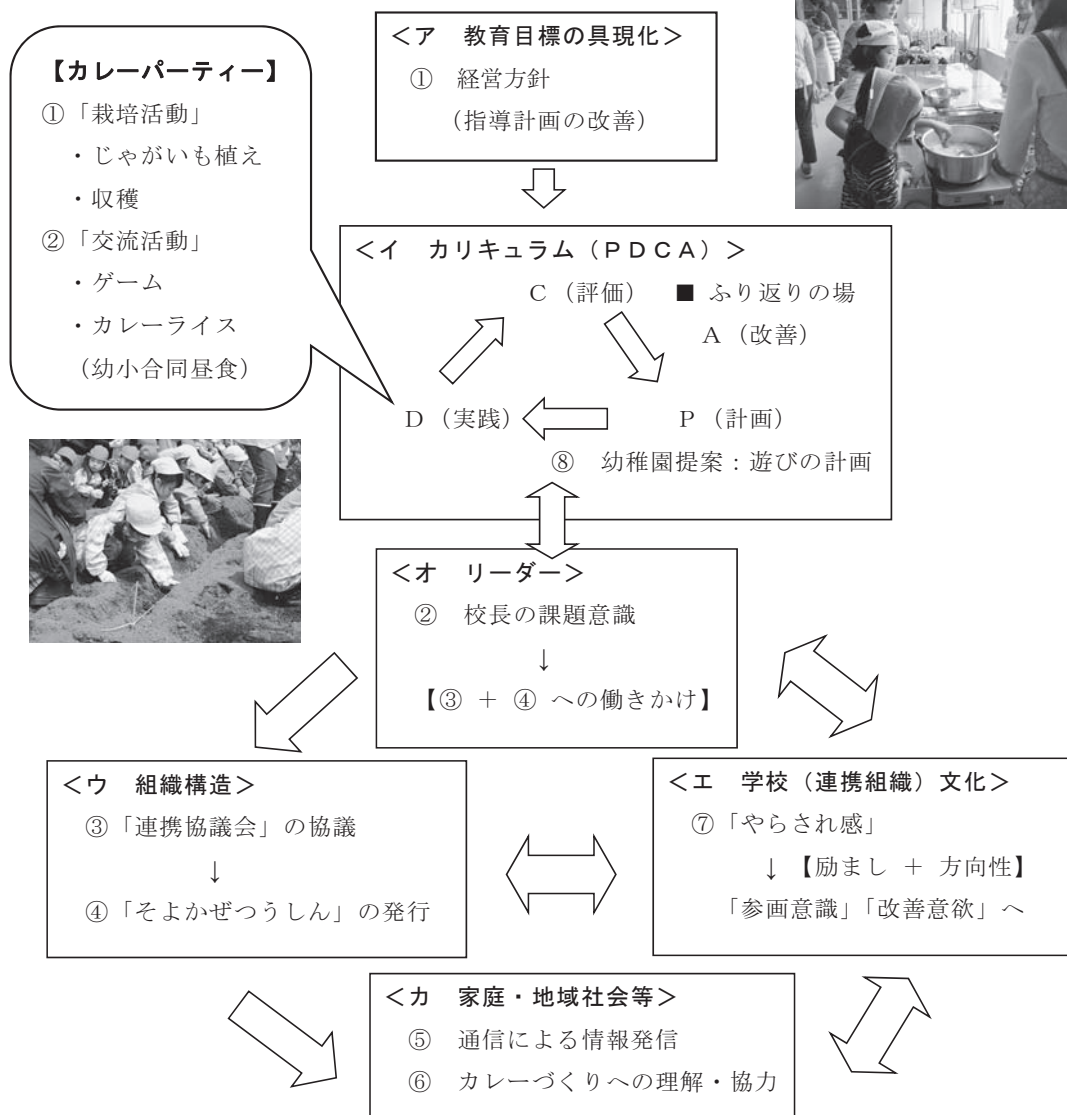
(1) 連携組織の状況（組織力）

校長は幼小の連携組織の発展段階を「制度化」→「衰退」段階であると捉えており、連携活動が長年、継続的に取り組まれてきた中で教職員も入れ替わり、活動の形式化や慣行化が進み、幼小の教職員間の意識に微妙なズレが生じているという認識をもっていた。その微妙なズレが、やがて「やらされ感」や「教職員の参画意識の低下」の顕在化を招き、活動自体のねらいが不明瞭で意義を感じられない中での実践の繰り返しとなったものと考えられる。毎年、実践は継続されてきたものの、内外環境の変化によって教職員の意識に影響を与え、連携組織の取組としての組織力が低下していったことが推察される。

本事例からは、トップリーダーの「組織全体の状況を見極める目」が重要であることを改め

<生活科を中核とした教育活動>

【全体構造（骨格）】



【図2 「自然発生型」の全体構造（全体骨格）】

て実感させられる。

（2）目標達成志向（P機能）と集団維持志向（M機能）

本事例における校長のリーダー行動は、連携組織の状況判断から目標達成機能を重視し、改めて連携活動の意義やねらいについて再考しているところに特色がある。具体的には、校長はB幼稚園の園長と共通理解のもと、「連携活動は何を目指して取り組んでいるのか。」を振り返り、改めて活動目標の明確化と幼小の教職員間の認識の共有化を図ろうとしている。そのため具体的な方策が「連携協議会」と「通信（おたより）」の活用である。連携協議会や通信を活用した取組は、内部的には幼稚園と小学校の教職員の認識のズレを自覚する場として機能することになり、「そもそも連携・接続が目指していることは何か？」という問いの共有化を図るものとなっている。また、通信の記述により保護者や地域住民への周知と共通理解が図られたが、幼小の教職員にとっては、ステークホルダーに向けた情報発信が自らの取組への振り返

りと気づきを引き出すきっかけとなったものと考えられる。

校長と園長による教職員へのかかわりは、活動の方向性や実践への励ましを通して、幼稚園の教職員が遊びの提案を行うカリキュラムのP（計画）段階への参画意識の向上につながっている。この段階になると、リーダー行動は協働意識の醸成を意図した集団維持機能へ目が向けられ、「やらされ感」に包まれていた組織文化から教職員の参画意識や改善意欲を引き出すポジティブな文化へと少しずつ変容したものと考えられる。

（3）カリキュラム開発とリーダー行動 ～ 内発的改善意欲の醸成と意識の共有化

本事例では、教職員集団における目標の共有化と協働化が重要であり、そのプロセスを通じた内発的改善意欲の醸成が連携から接続へ向けた取組への駆動力となる。意識の共有化を目指すカリキュラム開発のC-Aの段階では、2つのPDCAサイクルを考えていくことが重要である。稲葉・石谷は、「チームが目標達成していくためには、目標管理サイクルと改善管理サイクルを組み合わせて考えていくことが必要である。」と述べている¹¹⁾。幼小連携・接続の「イカリキュラム（PDCA）」については、幼小の連携組織を学校経営の視点に立った全体計画レベルの、「マクロなPDCA」と単元指導計画レベルの「マイクロなPDCA」の2つの側面を考えていく必要がある。前者は学校ビジョンの構築に基づく目標管理サイクルを描き、後者は教育活動の展開の中で描かれる改善管理サイクルと言える。

連携から接続を意識したカリキュラム開発の推進のためには、教職員の内発的改善意欲の醸成と意識の共有化、研修会等のふり返りの場の設定など、園長及び校長による協働性を構築するリーダー行動が重要である。本事例では、接続を意識した教育課程の編成・実施に向けては、経営的な視点から連携・接続の目的や目標の再確認と共有化を図るP機能を重視した目標管理サイクルを意識することが必要である。また、日々の教育活動の改善に向けては、教職員の内発的改善意欲の向上を意図したM機能を重視する改善管理サイクルを意識したリーダー行動が重要である。

校長や園長のリーダー行動は、図2にある、各要素への働きかけを通して、教育活動と経営活動の双方を行ったり来たりしながら要素間の相互作用や相乗効果を生成し、組織全体として教員間の協働性に支えられたカリキュラム開発へ向かうものとする。

2 「指定研究校型」タイプ

C小学校とD及びE幼稚園の連携活動は、教育委員会の指定（モデル）事業として2年間の研究期間を経て取り組まれてきた。教育委員会（行政）が中心となって連携活動の支援・推進に当たってきたことから、スタート当初から一定程度、組織的・計画的な実践が行われてきた。

<教育委員会のサポート> ～ 「連携推進協議会」の設置

教育委員会は、子どもの発達や学びの連続性を保障し、幼児期の教育と児童期の教育を円滑に接続するために「連携推進協議会」を設置し、各園・学校の取組等を支援してきた。年2～3回の協議会を開催し、交流計画の作成や実践交流、講演会等の研修会の開催、連絡会（年度末の反省）が実施されてきた。

【実践事例】

<子どもの交流活動>

幼稚園児が小学校のグラウンドやプール等の施設で遊んだりする活動を通して、小学校への関心や親しみ、就学への期待感をもたせることをねらいとして取り組まれている。

- ① 小学校のグラウンドで外遊び（5月）～ かけっこや鬼ごっこ、遊具遊び等
- ② 小学校のプールで水遊び（7・8月）～ 年中・年長児
- ③ 「手をつなごう みんな友だち」～ 5年生との交流活動（総合的な学習の時間）
 - 5年生に親しみをもち、遊びを通して興味や関心を深める。（幼稚園）
 - 異年齢児と関わる方法を調べる活動を通して、人とかかわる力を身に付けたり、自己の生き方について考えることができる。（小学校）
- ④ 年長児親子による1年生の授業参観（11月）
 - 次年度入学する予定の幼児とその保護者への授業公開

本事例では2年間の取組の中で「子どもの交流活動」や「教職員の交流」を積み重ねながら交流活動レベルから生活科等を中核としたスタート・カリキュラムの開発にまで段階的に取り組まれてきた。

【校長の認識と具体的な取組（働きかけ）】

校長は本実践を実現するために教職員に対してどのような働きかけを行ってきたのであろうか？2年間の指定事業を推進するに当たり、校長が特に配慮しながら教職員とかかわってきた点について、聞き取り調査等を行った。

<スタート・カリキュラム> ～ 交流活動から接続を見通したカリキュラム開発

《 4月：第1週 》

《 4月：第2週 》

	月	火	水	木	金		月	火
朝の活動		<ul style="list-style-type: none"> ○ 登校してきてから、朝の会まですることを繰り返して習慣化させる。 ○ 朝の会が始まるまで、6年生との交流を楽しむ。 						
1	入学式	がっこうだいすき ・手遊びうた、仲間作りゲーム 他(音2・学1・国1)					音楽 ・歌でなかよしになろう	がっこうだいすき ・校内を探検する。(生) ・見つけたものを数えたり、仲間分けしたりする。(算)
2		学活 ・トイレ、水飲み場の使い方	音楽 ・歌でなかよしになろう	がっこうだいすき ・国語の教科書を開き、学校生活に関心をもつ(国) ・ともだちの名前を覚えよう(生)	がっこうだいすき ・2年生と校内を探検する。(生) ・面白いものや不思議なものを見つける。(国)		国語 ・どんなおはなしかな	
3			学活 ・同じ下校班で自己紹介ゲームをする。				がっこうだいすき ・今度は、自分たちだけで校内を探検する。 ・探検したものを絵や文字で書く。(国)	体育 ・友達と触れ合える運動
4					特活 ・栄養士さんから給食のお話を聞く			算数 ・なかよしあつまれ
5								

【表2 スタート・カリキュラムの事例】

< 1年目：スタート期 >

- まず教職員に対して、「忙しいのに申し訳ない。」という気持ちを持ちながら、お願いすることから始めた。
- 校長として経営方針をはっきり明示して、わかりやすく丁寧に説明することを心がけ、私の責任で、モデル校として実践することを説明した。具体的には、指定事業を推進する教育委員会の考え方や全体の推進計画、協議会等の組織体制について校長が職員会議において説明を行い、教職員の理解を求めようとした。
その際、突然の話であったことから「校長が先生方を守ります。無理をさせません。」という気持ちを込めて様々な場を活用しながら繰り返し説明を行った。やがてその姿から、「校長はやってくれるんだ。」という教職員との信頼関係が少しずつ生まれるようになった。
- 校長が実践するわけにはいかないことから、実際に行動でき、推進できる人材を教務主任や学年主任として校務分掌に位置付けた。その際には、校長としての人を見極める目が重要となる。
- 教務主任は幼稚園や学年との連絡・調整を行ったり、教育課程の編成等について中核的な存在となって学校全体の動きを推進した。
具体的には、生活科や総合的な学習の時間等の教育課程に位置付けることができるように職員会議で説明したり、担当学年との協議等、学校全体をリードする役割であった。
- 担当学年の教職員が授業実践の中核になることから、校長は少しでも受け入れてもらえるように雰囲気づくりに心がけた。「校長先生がここまで言うんだから」「しかたがないな！」と思ってもらえるよう、あせらず丁寧にしかかわってきた。
- 学校内だけでなく、保護者に対しても「いつでも、どこでも」対応するという姿勢で説明し、理解を求めようとした。保護者等からの問合せに対して学年任せにならないように「いつでも学校にきてくれていいですよ。」という姿勢で対応し、教職員は守るという校長としてのスタンスを貫くよう心がけた。

< 1年目：スタート期の分析・考察 >

□ スタート期における協働性の重視 ～ 理解・納得感・協働へ向けたリーダー行動

本事例における校長の取組は、教育委員会による指定事業をまず小学校が受け入れる環境を整えるところから始まっている。幼小連携組織におけるカリキュラム（PDCA）が駆動するためには、具体的に実践する教職員の理解と協力が不可欠であり、そのために校長はP機能（目標達成志向）よりM機能（集団維持志向）のリーダー行動をより重視している。

具体的には指定事業の趣旨やねらい、推進計画を踏まえた自らの経営方針を明示する際に、できるだけわかりやすく丁寧に教職員に提示している。また、教職員にとっては突然、指定事業の話があり、「本当にできるだろうか？」という不安感がある中、校長自らが「みなさんを守ります。」「何かあったときには、校長の責任で…。」というリーダーとしての力強い姿勢を示していることも特徴的である。さらに人材選定に当たっては、実際に動くことができる人、推進できるキーパーソン（教務主任や学年主任）を校務分掌の中核に位置付け、組織体制を構築している。そして、職員会議等の場を最大限活用して、校長の経営方針について教務主任が具体的なレベルに落とし込んで教職員に伝えるよう仕組んでいるところに校長としての戦略・戦術をみることができる。日常的に保護者等への対応は教職員の大きな課題であるが、この点

についても校長はできるだけ学年任せにならないように率先垂範の姿勢で保護者への説明や対応に臨み、再び「先生方を守ります。」「校長が言うのだからしかたがないな！」という教職員の安心感と連携活動に対する承認をさりげなく引き出している。

< 1年目後半～2年目 >

- 連携・接続の取組については、一度に全部、うまく動くことにはなかなかならない。だからこそ活動の重点を明示して取り組むようにした。教職員には「そこにエネルギーを集中して下さい。」とお願いするようにした。
みんなでやることには、魂が入るように実践することをお願いし、そして「ありがとう」という感謝の気持ちを伝えるようにした。
- 教職員は日々忙しく、これまで培ってきたものを「捨てること。」に対して怖がっているように見えることがあった。校長としてよりよい実践、先進的な学校の取組について情報を教職員に提供するように心がけた。
教職員には教職員の気持ちや新しい情報など「常に知ろう！」とする校長としての姿勢や配慮が重要であると思う。
- これまで実践してきたことの足跡が見えるように、ふり返りの場や機会を設定するようにした。
ふり返る方法としては、指導計画や学校・学年通信、協議会や学校評価等の資料を活用しながら、話し合いを深めるようにした。
- 「自分たちの実践は、今、ここまできているよ。この中のここに重点をおいていこう！」と自校の教職員に伝えていくようにした。節目節目で他は削ってでも、重点にすべき点を明確に伝えるようにした。
自校の教職員に伝えてきたことを園長とも共通理解を図りながら、幼稚園の教職員にも伝えてもらうようにした。幼小の連携・接続の取組がどこまで実現できているのかを確認しながら、お互いの教職員の意識化を図るようにした。
- 一定程度、交流活動が進められるようになると、活動自体に夢中になり、今、何をねらいとして実践しているのかわからなくなることがある。接続へ向けた授業改善について考えていく場合、改めて「そもそも私達は幼小連携・接続の取組を何のためにやっているのか？」「子どもの活動の中に、何を期待しているのか？」など、子ども達に期待している育ちに着目していくことが大切である。
- 「接続」の基本的な考え方を子どもの姿に置き換えて語る必要がある。子ども達に期待している育ちや力が育成されていないと「接続」が意図する学びの連続性を意識した実践にまで高まっていけないと思う。
- 2年間の実践から、「幼稚園の学びの芽をどのように受け止め、小学校につながる学びの芽とするのか？」が課題であると感じた。幼児の遊び込みを発展させ、自発性を育てながら、幼小の子ども達が学びの主体となっている姿が大切である。
一方、幼小双方の教職員については、「やらされている。」というのではなく、実践のどこに本質があるのかを考えていくことが重要である。本質を理解することにより、教職員の中に納得感が生まれる。人は納得した時に自ら動くようになる。

< 1年目後半～2年目の分析・考察 >

□ リーダー行動と良循環サイクルの生成 ～ 連携組織の状況とリーダー行動

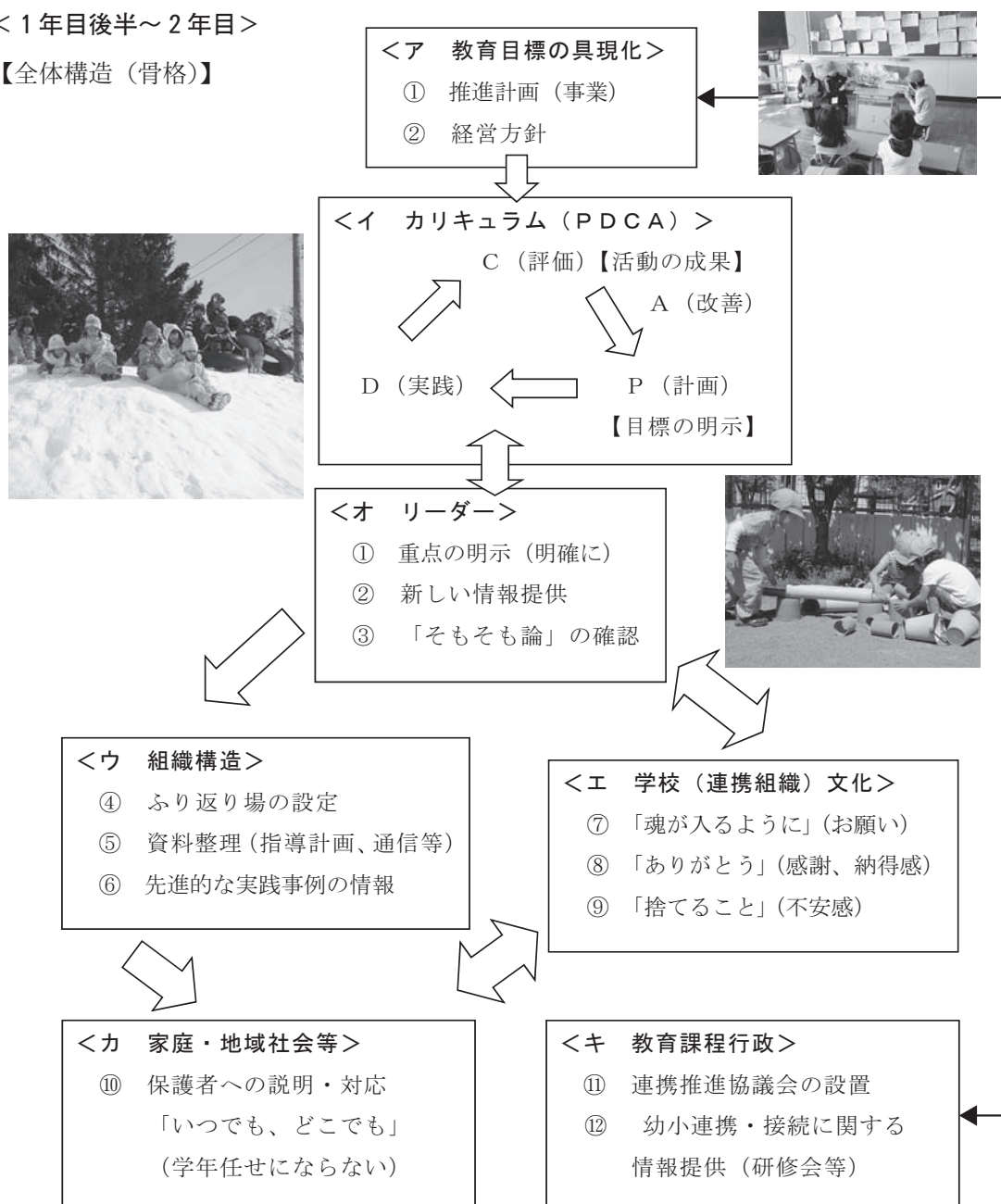
1年目後半には、総合的な学習の時間を活用した「手をつなごう みんな友だち」（幼児と5年生との交流活動）の単元開発など、スタート期からの実践の積み重ねを通して教育課程へ

の位置付けが行われ、継続的な教育活動の展開に至っている。

この時期における連携組織の状況は、組織として目標形成が図られるとともに、教職員の協働体制も少しずつ構築されてきており、教職員による葛藤など模索する段階から具体的な実践が展開される変革の段階へと移行している発展段階である。この段階において校長は、さらなる連携活動の目標達成に向け「エネルギーを集中してください。」と教職員を鼓舞しながら集中力を高めて取り組むようにしている。また、「みんなでやることには……感謝の気持ちを伝えるようにした。」などと、教職員の取組に対する姿勢や成果について認め励ますことを忘れていない。図3のように「イ カリキュラム (PDCA)」のP段階の目標への集中が「オ リーダー」の再度の重点の明示となり、C段階の成果自体に対する評価と教職員へのねぎらいや感

< 1年目後半～2年目 >

【全体構造 (骨格)】



【図3 「指定研究校型 (2年目)」の全体構造 (全体骨格)】

謝の気持ちが「エ 学校（連携組織）文化」における教職員の納得感と校長への信頼感へと要素間の相互作用による良循環サイクルを描いたものとする。

指定事業という新たな取組に対して、教職員は心理的には「うまくいくのだろうか？」という不安感とともに、自校で自分たちが培ってきたものを捨てて新しいものを取り入れる気持ちになりにくいものである。それに対して校長は、教職員とともに新たな情報を取り入れようと自ら先進的な実践事例を学び、教職員に情報提供するよう心がけている。「エ 学校（連携組織）文化」における教職員の不安感というネガティブな文化を払拭すべく、先進的な実践事例という外の風を学校内部に取り込み、教職員の新たな目標設定とポジティブな改善意欲の醸成を図ろうとしているところにリーダー行動の特色がある。このように「オ リーダー」や「ウ 組織構造」、「エ 学校（連携組織）文化」の各要素と要素間の相互作用による効果的な取組が、校長の戦略・戦術を通して「イ カリキュラム（PDCA）」の駆動力を高めることにつながったものと考えられる。

□ ふり返りと自分たちの立ち位置の確認

「イ カリキュラム（PDCA）」では、単元指導計画等の工夫・改善を促す改善管理サイクルと本事例の目標達成を目指すことをねらいとした取組全体に関する目標管理サイクルの2つのサイクルについて考えていくことが必要である。

特に目標管理サイクルについて、校長は「自分たちの実践は、今、ここまできているよ。この中のここに重点をおいていこう！」と自校の教職員に伝えていくようにしており、それまでの改善管理サイクルを含めたふり返りと現在の自分たちの立ち位置を確認している。このようなリーダー行動は、教職員集団が実践を積み重ねてきたことに対する成就感と自信を生み出すとともに、次なる活動への意欲化を図るものと考えられる。校長や園長には日常的な目の前の教育活動の展開をマネジメントする目と連携活動全体を俯瞰してマネジメントする目を連携組織の状況を勘案しながらバランスよく見極めていくことが重要である。「今、私たちはここにいる！」という教職員の自覚を促し、連携活動のさらなる重点化を図ることがトップリーダーがとるべき姿勢や役割であるとする。

□ そもそも論への回帰 ～ 深い学びへの転換

校長は、「一定程度、交流活動が進められるようになると、活動自体に夢中になり、今、何をねらいとして実践しているのかわからなくなることがある。」と述べている。さらに「接続へ向けた授業改善について考えていく場合、改めてそもそも私達は幼小連携・接続の取組を何のためにやっているのか？」「『子どもの活動の中に、何を期待しているのか？』など、子ども達に期待している育ちに注目していくことが大切である。」とも述べている。

2年目の連携組織の発展段階は、幼小の交流活動が一般化し、活動自体も安定的に継続される状況であった。この時期の組織状況は、教職員集団は日々の交流活動の実践に目を奪われがちとなり、いわゆる「活動をこなす！」ような段階に入るようになり、「自分たちが何を目標として本実践に取り組んでいるのか？」という活動全体を俯瞰して捉えることを見失いがち

になっていた。校長の言葉は、このような連携組織の状況や教職員集団の意識について、この段階だからこそ今一度、本質を見極め、単なる交流活動から子どもたちの発達や学びの連続性を意図した連携・接続を見通したより高次の教育活動への転換を意識付けようとしたものである。

本稿では幼小の連携・接続の取組をシステム思考の視点から捉え、複雑な組織における要素等の関係性に着目し、それらのつながりが時間の経過とともに連携組織にどのような影響を与えているのか、それに対してリーダーはどのような行動をとっているのかについて考えてきた。校長の「そもそも私達は…？」との教職員への問いかけは、「校種間の接続とは何をねらい、どのように考えていくことが必要なのか？」という学校間の接続が意味するところの本質論を問うたものとしてとらえることができる。2年間の実践から、「幼稚園の学びの芽をどのように受け止め、小学校につながる学びの芽とするのか？」という校長の課題意識は、幼小の連携・接続の取組について校種間の接続をそもそも論へもどって幼小の教職員同士がより深く学び考える契機として重要な視点であると考えられる。

V ま と め

本稿では幼小連携・接続の2つの実践事例を通して、システム思考の視点からカリキュラムマネジメント・モデルを活用し、各要素等の関係性に着目して分析・考察を行ってきた。その際には、連携組織の発展段階やPM理論に基づくリーダー行動の特性等を加味しながら、交流活動レベルから接続を見通したカリキュラム開発へ向かうための要素や要素間のつながりについて考えてきた。幼小連携・接続の取組において、子どもの発達や学びの連続性を意識したカリキュラム開発や継続的な実践が積み重ねられるためには、何が必要なのか、大きく3点について述べる。

1 連携組織の組織力 ～ 組織の状況をどうみるか？

幼稚園と小学校という2つの学校が連携しながら教育活動を展開していくためには、2つの組織が目的・目標を共有しながら協働体制を確立し取り組んでいく必要がある。幼稚園、小学校それぞれが単体で動くのではなく協力し合いながら組織力を高めていく中で、教育活動の充実を図っていくことが重要である。その際には、園長や校長がその時々の組織の発展段階を的確に把握し、カリキュラム・マネジメントの視点から連携組織における各要素や要素間のつながりを意識しながら具体的な方策に着手していくことが求められる。

幼小連携・接続の取組を推進していくためには、接続の状況をステップ1～4の各段階に分けるとともに、継続的な実践を視野に入れた時間軸を意識した「連携組織の現状把握」や「連携組織の組織力」に目を向けていくことが重要である。

2 2つのPDCAサイクル ～ 「目標」と「改善」のサイクル

「連携組織の組織力」という観点から幼小の実践事例を見ていく場合、組織自体の時間的な経過を考慮しながら、2つのPDCAサイクルについて考えていく必要がある。

一つは、校長の経営ビジョンや学校経営の全体計画など、教育目標の具現化、目標の実現を目指すPDCA（目標管理サイクル）である。もう一つは、単元の指導計画の再構築など、日々の授業改善を目指すPDCA（改善管理サイクル）である。

園長や校長には継続的な実践における全体像を把握することが必要であり、2～3年間の時間軸をもって取組状況や目標達成の度合いを見極めていく目標管理サイクルを意識することが重要である。日常の連携活動の改善を踏まえた「改善管理サイクル」と長いスパンの目標達成を視野に入れた「目標管理サイクル」をバランスよく選択しながら教育活動を展開していくことにより、学びの連続性を意識したカリキュラム開発につながっていくものとする。

リーダーには、時間の経過とともに変化する組織の状態・状況を分析し、今、どのサイクルを重視するのか、その状況判断と実行に向けた意思決定が求められる。

3 協働性を重視したリーダー行動

本事例では、教職員の連携活動に対する意識を高めるために、園長や校長は様々な働きかけを行っているが、その共通点は、教員集団の理解を求め、納得感を引き出しながら協働体制の構築を目指しているところである。カリキュラム開発におけるPDCAが良循環サイクルで駆動するためには、その前提として教職員の内発的改善意欲の高まりが必要不可欠であり、具体的には目標の共有化と連携活動の重点化が園長や校長のリーダーとしての戦略・戦術の要諦である。リーダーはカリキュラム・マネジメントや組織マネジメントの発想をもって、連携組織の状況を判断し、教育活動と経営活動の往還を通して、組織力の向上を図っていくことが必要である。その際、リーダーには教員同士の共通理解や納得感、活動の成果に対する達成感や満足感を感じることができる場や機会を意図的・計画的に設定する具体的な戦術が必要になるであろう。

また、図2及び図3に示した本事例における各要素は、一つ一つの小さな手立てではあるが要素間がつながることによる相乗効果が内発的改善意欲を育み、接続を見通した新たな質の高いカリキュラム開発へ発展していくことが想定できる。

今回、本研究では幼小連携・接続の推進に向けた要素間のつながりにまで着目し、分析することが十分にできなかった。今後、様々な実践事例について要素間のつながりにまで目を向け、幼小連携・接続の推進に向けたレバレッジ・ポイント（相対的に小さな行動で大きな結果を生み出せる場）の特定について考えていきたい。

謝 辞

本研究を進めるにあたり、ご協力いただきました各小学校及び幼稚園の教職員の皆様に感謝申し上げます。

<引用・参考文献>

- 1) 「幼稚園教育要領」平成29年3月 文部科学省
「小学校学習指導要領」平成29年3月 文部科学省
- 2) 「平成26年度幼児教育実態調査」平成27年10月 文部科学省初等中等教育局幼児教育課
- 3) 田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加名恵 編著 「カリキュラムマネジメントハンドブック」 ぎょうせい 平成28年6月1日
- 4) 「小学校学習指導要領 総則」平成29年3月 文部科学省
- 5) 田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加名恵 編著 「カリキュラムマネジメントハンドブック」 ぎょうせい 平成28年6月1日
- 6) 同上
- 7) 「平成26年度幼児教育実態調査」平成27年10月 文部科学省初等中等教育局幼児教育課
- 8) 篠原清昭 編著 「学校改善マネジメント」 ミネルヴァ書房 2012年5月15日 P25
- 9) 三隅二不二 「リーダーシップの行動科学」 朝倉書店 1994年9月1日
- 10) 篠原清昭 編著 「学校改善マネジメント」 ミネルヴァ書房 2012年5月15日 P29