

# スタートカリキュラムの推進に関する一考察

## ～ 分散型リーダーシップからのアプローチ ～

The Study on the Promotion of Start Curriculum:  
～ From a Distributed Leadership Approach ～

西 出	勉*	大 室	道 夫**	磯 島	年 成*
NISHIDE	Tsutomu	OOMURO	Michio	ISOJIMA	Toshinari

### I はじめに

コロナ禍でスタートした令和2年度は、新しい小学校学習指導要領（平成29年告示）が完全実施され、生活科は「具体的な活動や体験を通して、身近な生活に関する見方・考え方を生かし、自立し生活を豊かにしていくこと。」<sup>(1)</sup>が新たな目標として明記された。特に小学校入学時においては、これまで以上に幼児期における遊びを通した「総合的な学び」から主体的に自己を発揮しながら「自覚的な学び」へ向かう滑らかな接続を意図したスタートカリキュラム（以下、スタカリと記述する）の編成・実施が求められている<sup>(2)</sup>。

大室は主に札幌市近郊の小学校を対象にスタートカリキュラムの導入段階や実施状況についてアンケート調査を行っているが、次のような課題が浮き彫りとなった<sup>(3)</sup>。

- ① 授業時数の計算の煩雑さや指導計画の作成等、「カリキュラム開発」に関すること。
- ② だれが、いつ、どのような手順で進めていくのか等、「推進体制」に関すること。
- ③ スタカリの必要性に関する認識や学校全体で取り組もうという意欲等、「教員間の意識や学校組織の風土」に関すること。

本研究では札幌市内の小学校（以下、A小学校と記述する）におけるスタカリの実践について授業参観（参与観察）及び関係教職員の聞き取り調査を行った。A小学校ではスタカリの授業実践等が学校全体で取り組まれており、教職員の協働体制の下、推進されているところに特色がある。それでは何が要因や条件となって推進されてきたのであろうか。本研究では①～③の課題を踏まえながら、A小学校の実践事例を通して見えてきた教職員のリーダー行動（キーパーソンの行動）に着目し、スタカリ推進の過程において教職員がどのようなリーダーシップを発揮しているのかを明らかにしていきたい。

## Ⅱ 研究目的・内容・方法

### 1. 研究目的

A小学校におけるスタカリの実践を通して、スタカリ導入から授業実践までのプロセスにおいて、各場면을推進している教員がどのようなリーダー行動を行っているのか、スタカリの推進に向けたリーダーシップ実践や要件について明らかにすることを目的とする。

### 2. 研究内容

スタカリ導入から授業実践までの各段階における教職員のリーダー行動について、分散型リーダーシップ論の視点からスタカリ推進の実際について、その要件（要因や条件等）について分析する。

### 3. 研究方法

(1) スタカリの授業実践を参与観察する。

(調査期間：2019年4月6日～5月10日 授業参観 1年1組 7回実施)

(2) スタカリの実践に関わった関係教職員から聞き取り調査を行う。

## Ⅲ 分散型リーダーシップ

スタカリを推進していくためには、①「導入（スタート）」段階、②「カリキュラム開発」段階、③「体制づくり・運営」段階、④「スタカリ授業実践」段階、⑤「授業評価・改善」段階の大きく5段階のプロセスを各場面に応じて自校の教職員が関わり、実践を積み上げていくことが必要である。その際には、5段階のプロセスを2つのPDCAサイクルから捉えるとともに、サイクルの各場面において中心的な役割を果たすリーダー教員の行動に着目していくことが重要である。

### 1. 2つのPDCAサイクル

スタカリの開発や推進については、カリキュラム・マネジメントの視点から、主に学級担任等が直接的に授業実践を行う「教育活動」とその実践や推進を支える校長や主任等のリーダーによる「経営活動」の両面からのアプローチが必要である。具体的には、①「管理・推進サイクル」と②「授業改善サイクル」の2つのPDCAサイクルをあげることができる<sup>(4)</sup>。

【①「管理・推進サイクル」：学校組織レベルのマネジメント（方向性の確認）】

◇ 校長や主任等のリーダーがスタカリ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視点

【②「授業改善サイクル」：学級組織レベルのマネジメント（授業実践の確認）】

- ◇ 学級担任等がスタカリ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視点

※ ①及び②の視点から、校長や主任等のリーダーは、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が重要である。

以上のようにスタカリのマネジメントについては、大きく①「管理・推進サイクル」と②「授業改善サイクル」の両方のサイクルを意識するとともに、学校全体として組織体制の確立とトップリーダー（校長）やミドルリーダー（主任等）等のリーダー行動が推進の成否に影響を与える。特にスタカリの推進過程において各リーダーがどのような行動をし、そのことが他の教員等にどんな影響を与えるのか、それらの相互作用から、スタカリ推進に向けた要件などを見極めることができるものとする。

## 2. 分散型リーダーシップ理論

### (1) スタカリ実践とリーダー行動

スタカリの授業実践は主に低学年の学級担任が行い、校長や教頭、主任教員等の各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カリの目標や内容・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けるように、各リーダーが中心となって学校全体でスタカリの授業実践をサポートしていくことが必要になる。

スタカリの授業実践のリーダーの行動については、3つの視点からその行動パターンを考察することができる<sup>(5)</sup>。

具体的には、①「授業改善」、②「組織構造」、③「組織文化」の3つの視点から2つのPDCAサイクルを通してスタカリ推進に向けた各教員のリーダー行動を見ていきたい。

【表1】3つのリーダー行動（パターン）

① 授業実践に対する指導・助言など、直接、スタカリの授業実践に働きかけるリーダー行動	(授業改善の視点)
② 人的・物的環境を整備することで間接的にスタカリ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カリ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、その時々状況判断のもとにそれぞれのリーダーが適宜、状況に応じたリーダーシップを発揮することによりスタカリが推進されることになる。すなわち、学校現場におけるスタカリ実践に目を向ける時、学校組織におけるリーダーシップは校長や教頭のみならず、その時々状況に応じて教務主任や学年主任、教科主任等のミドルリーダーも日常的に行っていることが容易に想像できる。このように考えると、授業改善サイクルと管理・推進サイクルの2つのPDCAサイクルの中で、管理職や主任クラスの教員がどのようなリーダー行動をとったのか、組織の多様な状況において複数のリーダーがそれぞれリー

ダーシップを行使するといった「分散型リーダーシップ (distributed leadership) 理論」<sup>(6)</sup> の考え方に基づいた分析が必要であると考えられる。

分散型リーダーシップ・アプローチには、大きく2つのモデルがある<sup>(6)</sup>。組織におけるリーダーシップの「総量 (numerical)」に焦点をあてたモデルと組織におけるリーダーシップの日常的な「実践 (practice)」に焦点をあてたモデルである。本稿では、A小学校のスタカリの実践事例を通して実践的な知見を得ようとすることをねらいとしていることから、後者の日常的な「実践 (practice)」に焦点をあてた実践モデルを援用し、定性的アプローチから分析していくこととする。

## (2) リーダーシップ実践モデル

リーダーシップ実践モデル（以下、実践モデルと記述する）については、スピラーン (Spillane et al. 2004) の「分散型リーダーシップ理論」が代表的である。露口はスピラーンの分散型リーダーシップ論の特徴について、次のように述べている<sup>(7)</sup>。

リーダーシップ実践について、リーダーシップとは地位に付随して与えられる役割ではなく、リーダー・フォロワー・状況の相互作用の構成物として捉えられている。

(中略) スピラーンの理論の意義は、「状況 (situation)」にあると言える。

リーダーとフォロワーの直接的な相互作用だけではなく、リーダーと状況の相互作用、フォロワーと状況との相互作用の視点が新たに設定されている。(中略)

リーダーが状況に影響を及ぼすとする影響関係を想定している。これはフォロワーと状況の関係においても同様である。状況は人々の行動を決定するとともに、人々の行動によって状況が影響を受ける。スピラーンは、状況をこのように捉えることで、リーダーシップ実践の外部要因ではなく、内部要因として位置付けている。

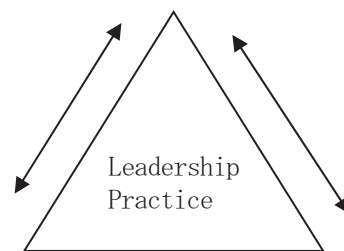
スピラーンは、リーダーシップ実践の構成要素を【図1】のように示している。状況の内容については、人工物 (designed) と組織構造 (organizational structure) が事例としてあげられている<sup>(8)</sup>。

組織構造については、教師の個業に陥りやすい「卵パック型組織」の事例が示され、組織構造と人との相互作用を通して構成されている。また、人に対して影響を及ぼすものとして捉えられている。

<人工物の事例>

「教材・教具」「テキスト」  
「年間計画」「行事計画」「会議・議事」  
「教師評価プロトコル」等

Situation



Leader(s) ←→ Follower(s)

【図1】リーダーシップ実践の構成要素 (実践モデル)

本研究では2つのPDCAサイクル「授業改善サイクル」と「管理・推進サイクル」の中で、管理職や主任クラスの各教員がどのようなリーダー行動をとったのか、また、どんな状況下において各リーダーとフォロアーが行動し、相互に影響を受け合ったのかについて、定性的アプローチから分析していくこととする。

#### Ⅳ スタートカリキュラムの実践事例 ～ A小学校のスタカリ実践を通して

本研究ではA小学校におけるスタカリの実践事例について、4月初旬～5月初旬にかけて実施した授業（参与）観察及び関係教員からの半構造化法による聞き取り調査を通して、リーダー行動の実際を明らかにしていきたい。

本稿では、5つの段階のうち①「導入（スタート）」段階、②「カリキュラム開発」段階、③「体制づくり・運営」段階、④「スタカリ授業実践」段階における各教員のリーダー行動について、実践モデルを援用しながら分析していくこととする。

##### （1）「導入（スタート）」段階

スタカリを導入し実践していくためには、自校でスタカリを実践していく必要性やきっかけ（動機付け）が重要であり、自校の教職員がスタカリの意義や目的を共有し理解していくことが必要である。

本事例では、次の3点がスタカリの導入を後押ししたものと考えられる。

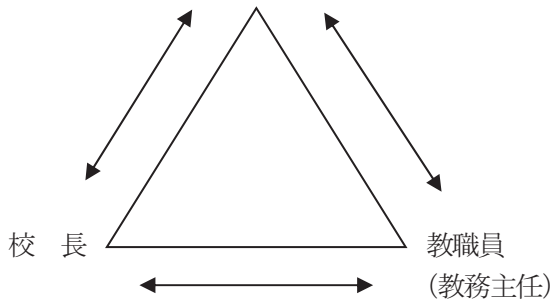
- ① A小学校の校長は、自校における学校経営の経営方針に「スタカリの実践」を明記し、全教職員に伝えたこと。
- ② 幼稚園の年長児の保護者から、A小学校の情報を知りたい旨の要望があったこと。
- ③ 「日本生活科・総合的学習教育学会」の研究発表会が北海道で予定されており、A小学校は3年前から自校の教育課程の整備について考えていたこと。

①「スタカリ実践」の経営方針への位置付け、② 保護者からの関心やニーズ、③ 研究発表大会の準備、以上の3点が良い意味で外発的動機付けとなってスタカリの実践が推進されたものと考えられる。

##### <①「スタカリ実践」の経営方針への位置付け>

校長には学校の教育目標や児童の実態等を踏まえ、自校のビジョンを全教職員に説明するとともに、教職員の理解と納得感、実践意欲を高め、教育活動の推進に向けた校内体制を確立していくことが求められる。校長が教育目標の具現化の視点から、スタカリの実践を学校全体で組織的に展開すべく「経営方針」に明記したことは、全教職員が「スタカリ実践に取り組んでいこう！」という機運や教員間の実践意欲を高める経営戦略・戦術と読み取ることができる。

## &lt;学校経営：経営方針への明記&gt;



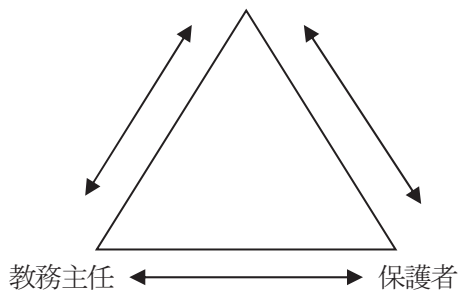
スタカリの実践はともすると低学年担当教員が中心となって行われることから、中・高学年の教職員は関心が希薄になりがちである。トップリーダーである校長が先頭をきって学校全体の取組としてスタカリ実践を位置付けたことは、その実践を推進するフォロワーである教務主任や教職員にとって実践に向けた外発的動機付けとなったことが想像できる。

このようにトップリーダーによる「経営方針への位置付け」という状況が、フォロワーである教務主任や教職員に対するメッセージとして伝わり、実践意欲の向上へつながったものと考えられる。

## &lt;② 保護者からの関心やニーズ&gt;

教務主任は幼稚園の年長児の保護者から、次のような問合せを受けたとのことである。

## &lt;小学校からの情報提供（教育課程）&gt;



◇「小学校では、どのような学習を行っているのか。」

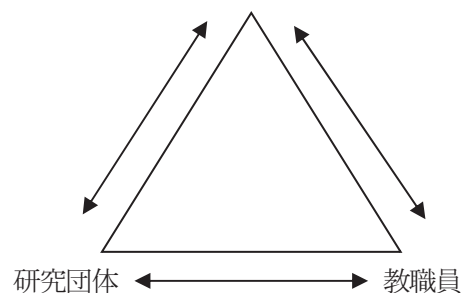
◇「小学校入学前までに、どんな準備が必要なのか。」我が子の入学に際して、保護者が心配や不安を持っており、小学校の情報を知りたいというニーズがあることがわかったとのことであった。

教務主任は保護者のニーズを理解し、その実現に向けて小学校の教育課程や教育活動の状況を伝えるよう行動している。それと同時に幼稚園教育に着目し、スタカリの開発と関連付けながらその推進に目を向けている。教務主任というリーダーが学校内部のみならず保護者というフォロワーに対して情報提供を行うリーダー行動が、保護者との連携・協働を生成し、しいてはスタカリ開発を通じた学校組織の活性化を引き出したことの意義は大きいと言える。

## &lt;③ 研究発表大会の準備&gt;

前述のようにA小学校は研究発表大会を控えており、研究内容との関連からスタカリの開発と実践の積み重ねが必要不可欠な状況であった。生活科及び総合的な学習の時間に関する研究発表会であったことから、A小学校は研究団体である「北海道生活科・総合的な学習教育連盟」の支援を受け、学校として様々な情報提供や助言を受けながら、準備をしてきた経過がある。

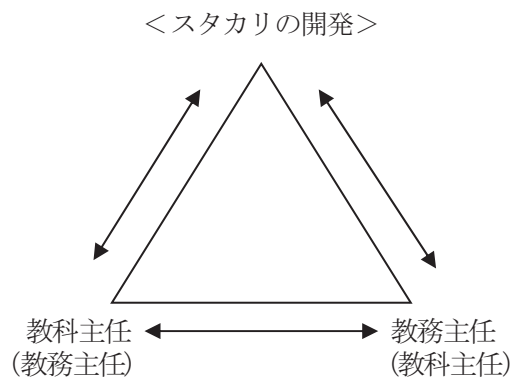
## &lt;研究発表大会&gt;



対外的な研究発表大会の開催という状況の中で、研究団体の各教員がフォロワーである当該学校教職員に対して有形、無形のサポートを提供してきたリーダー行動は、特に若い教員にとっては実践的指導力の向上をもたらす契機として貴重な機会であったものと考えられる。

## (2) 「カリキュラム開発」段階

スタカリの実践を推進する上で、大きな課題となっているのが「スタカリの開発」である。A小学校におけるスタカリの開発については、生活科担当の教科主任が原案を作成し、教務主任と検討・協議を積み重ねていったとのことであった。



教科主任はスタカリの継続的な実践を大切にしたいと考え、共通理解を図りながら実践に近づけるよう心がけている。「無理をせず、これならできそうだ!」「計画ではこうだけれども、ここまでならできるのではないだろうか?」「作成したスタカリありきではなく、変えていこう!」「赤ペンで改善すべき点を書き込んでいこう。」などスタカリ開発に向けた基本的な考え方を教務主任と共有しているところに特色

がある。また、教務主任は、担当する教員が実際にどのようにスタカリを活用するのか、「使いやすさ」と「見やすさ」への配慮について教科主任に要望している。

「スタカリの開発」という重要な場面において、2人の主任はお互いの思いや願いを共有しながらより精度の高い、実践可能なカリキュラム開発を模索している。その際、その時々状況に応じてリーダーとフォロワーが入れ替わり、双方向の検討・協議が行われているのである。スタカリ（指導計画）という人工物を介して2人の主任によるリーダー行動が往還しリーダーシップ実践が展開されることにより実効性のあるスタカリ開発と実践が可能になるものと考えられる。

## (3) 「体制づくり・運営」段階

スタカリの実践を推進するためには、小学校における全教職員の共通理解が必要不可欠である。A小学校では自校の教育課程を検討する組織として「教育課程検討局」（以下、検討局と記述する）が位置付けられおり、2019年度には検討局としてスタカリの改善・充実を重点項目として設定している。

【表2】スタカリ実践に向けた協議プロセス

## ＜協議のプロセス＞

- ① 教科主任（生活科担当）及び教務主任がスタカリの原案を作成する。
- ② 「検討局」において、スタカリの原案を協議・検討する。
- ③ 「運営委員会」において、スタカリの事前説明を行う。（校長及び教頭等へ）
- ④ 職員会議へ提案し、了承を得る。
- ⑤ 担当教員によるスタカリの授業実践を行う。（期間：4月上旬～5月上旬）
- ⑥ 「検討局」におけるスタカリ実践の検証を行い、改善策を協議する。（7月に協議）

検討局におけるスタカリに関する協議のプロセスは、【表2】の通りである。教科及び教務主任が導入期におけるスタカリ開発を担い、教職員の理解を得るために段階的に協議組織（検討局、運営委員会、職員会議）による検討を通して、全校の教職員に対して意図的・計画的にスタカリの授業実践を進めていくことを周知している。前述のようにスタカリの実践はどうしても低学年の担当教員が実践するものという意識を持ちやすいのであるが、協議組織によるステップがきめ細かく行われることにより、「教職員間の理解」→「スタカリ実践に関する納得感」→「全校の教職員の協力」の流れが生み出されたものと考えられる。「人は納得してから動き出す！」のごとく、外発的動機付けから出発したスタカリの実践が、学校組織の中で各リーダーによる行動が効果的に作用し、「それではやってみよう。」という教員間の内発的改善意欲を引き出したものと考えられる。

さらに重要なことは、「保護者への情報発信」である。本事例では実際にスタカリの授業実践を行う学年は第1学年の担任教師であるが、学年懇談会の際には第1学年の学年主任から保護者に対してスタカリについての説明を行っている。また、学校説明会（土曜参観日）の際には教務主任が保護者に対して同様にスタカリの説明を行い周知している。前述の通り、スタカリ導入の一つのきっかけとして、幼稚園の年長児の保護者から入学前にA小学校の教育活動に関する情報を知りたいというニーズがあった。スタカリに関する丁寧な説明は、保護者の理解と納得感を引き出し、小学校の教育活動に対する安心感と信頼関係を生成していったことが想像できる。幼稚園の保護者からのニーズを入学した小学校の教育活動と関連付けながらスタカリ実践を推進していることは、まさに今日求められている幼小連携や学校間の接続の一端を具体化した事例としてみる事ができる。

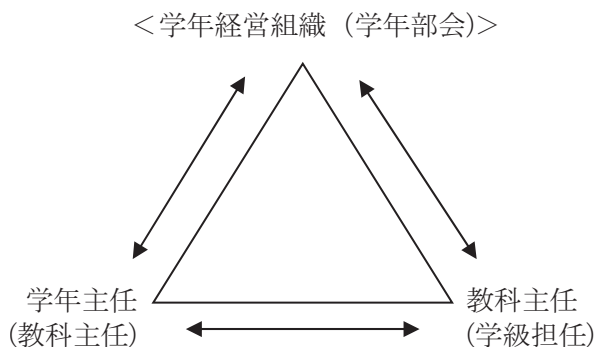
#### （4）「スタカリの授業実践」段階

A小学校の第1学年は3学級編成である。スタカリの授業実践は各担任がそれぞれ実践する場合と合同体育や合同音楽など学年合同で実践する場合がある。本事例では授業観察を通して、「チームスタカリ」とも言える学年経営の重要性に着目することができた。特に学年主任と教科主任の考え方や行動からは、スタカリ実践を推進するために必要な要件を見取することができる。



## ①「チームスタカリ」～学年経営（学年部会）

第1学年はベテラン（学年主任）、中堅（教科主任）、若手教員の3名の学級担任から構成されている。特に学年主任は、学年として組織的にスタカリ実践を展開するために、次のように述べている。



◇「私は学年を一緒に組んだ先生方がやりたいということを尊重したいと思っている。今回は、教科主任が一生懸命実践しようとしているので応援するという立場でやっています。」

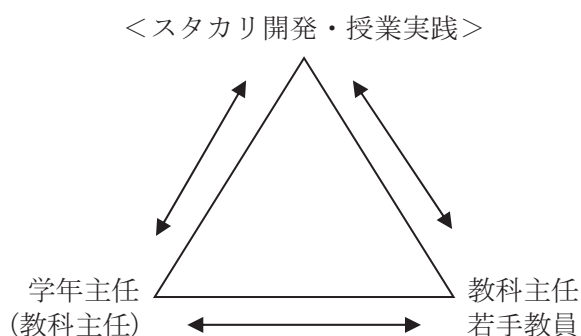
◇「スタカリに即して授業を行っています。実践に当たっては学年として『子どもたちをどう育てていくのか?』と

いう一本の芯が必要であると思っています。例えば、『話をしっかり聞ける子を育てたい。』など、揃えられるところはできるだけ揃えたいと考えています。」

◇「音楽等はいつも学年で歌う機会を設定するよう合同で行いますが、何回か繰り返す中で学年としての一体感が生まれてきます。私はそうやりたいので、教員間でお互いやりたいことを尊重し合って学年として取り組んでいきます。子どもたちからもその様子を見て、『先生たち、仲がいいんだね。』という会話がでるなど、子どもたちと教員の一体感も感じられるようになりました。」

学年主任の言葉からは、学年として組織的にスタカリを実践していく「チームスタカリ」の動きを創り出すリーダー行動を垣間見ることができる。すなわち、「お互いを尊重する」学年の風土を大切にしながら、スタカリを推進するために学年主任が教科主任の考え方等を授業実践の中に生かそうとする行動が見られていることである。これは学年主任が学年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カリの授業実践を活性化しようとするリーダー行動の一つとして捉えることができる。

さらに、「一本芯が必要である。」の発言からは、今日、小学校学習指導要領が求めているコンピテンシー・ベースを重視した「スタカリにおける資質・能力の育成」を視野に入れたものと捉えることができる。幼稚園と小学校の滑らかな接続については、資質・能力の育成の視点から「幼児期の終わりまでに育ってほしい10の姿」<sup>(9)</sup>（以下、10の姿と記述する）と関連付けながら考えていくことが大切である。本事例におけるスタカリについては、【表2】のように教科主任の考え方を受け、カリキュラムの中に「10の姿」



【表2】スタカリの指導計画①

**週案(第1週) \*令和2年度の入学式は4月6日(月)に実施**

実施日	入学式	1日目	2日目	3日目	4日目				
月日	4月6日	4月7日	4月8日	4月9日	4月10日				
曜日	月	火	水	木	金				
目標	登校してから朝の会までにすることを繰り返し、習慣化させる。子ども自らができるように自主性を高めていく。								
1	入学式	生	1.せいかつかがはじまるよ がっこうだいすき ・元気な返事や挨拶 ・みんなの名前 ・準備と片付け ・トイレ、水飲み場、靴箱の使い方	生	3.せいかつかがはじまるよ さあはじめよう(えんぴつとなかよし) ・元気な返事や挨拶 ・糊の使い方 ・コート掛けの使い方 ・廊下、階段の歩き方の練習 ・読み聞かせ	道	6.がっこうだいすき うたっておどってなかよくなろう いいてんき ・国「いいてんき」 ～どんな話かな ・姿勢や鉛筆の持ち方 ・線遊び ・歌や手遊び	国	9.どうぞよろしく ・国「あさのおひさま」の音読 ・「いちねん」、組と、自分の名前を教科書に書く せいかつかがはじまるよ ・名刺を10枚作成する
		生	2.せいかつかがはじまるよ さあはじめよう(えんぴつとなかよし) ・教科書、ノート、筆入れの出し方 ・座り方 ・鉛筆の持ち方 ・お便りのしまい方 ・集団下校の仕方	体	4.並び方と座り方 ・並び方 ・体育座り ・ルールを守って遊ぼう ・鬼遊び ・友達と触れ合える運動 ※体育館ぼうらさんと交換してもらおう	国	7.どうぞよろしくかぎたいものなあに ・自分の好きなものを発表する ・クレヨン、クーピーの使い方 ・好きなものを描く	算	10.なかよしあつまれ 算「どこがちがうかな？」 ・チャイム、休み時間
		学		国	5.いいてんき うたっておどってなかよくなろう がっこうだいすき ・国「いいてんき」 ～どんな話かな ・歌や手遊び ・登下校の約束	算	8.なかよしあつまれ 物の扱い方 算「どこがちがうかな？」 ・ブロックの使い方 →物を大切に(安全な使い方など)	音	11.うたっておどってなかよくなろう 歌や手遊び ・かもつれっしゃ
2	入学式	国	下校10:30	音	下校11:30	算	下校11:30	学	12.給食指導 ・手洗い、準備、片付けの仕方
		生		道		学			
		学		学					
3	入学式	国	下校12:15	音	下校13:10	算	下校13:10	学	下校13:10
		生		道		学			
		学		学					
4	入学式	国	下校12:15	音	下校13:10	算	下校13:10	学	下校13:10
		生		道		学			
		学		学					
5	入学式	国	下校12:15	音	下校13:10	算	下校13:10	学	下校13:10
		生		道		学			
		学		学					

国:2、算:1・1/3、生:3、音:1・1/3、図:2/3、体:1、道:1、学:1・2/3

【表2】スタカリの指導計画②

## 週案(第1週)各時間のねらい【生かされる 幼児期の終わりまでに育ってほしい10の姿】

実施日	入学式	1日目	2日目	3日目	4日目
月日	4月6日	4月7日	4月8日	4月9日	4月10日
曜日	月	火	水	木	金
目標	登校してから朝の会までにすることを繰り返し、習慣化させる。子ども自らができるように自主性を高めていく。				
1	入学式	1. ・みんなと一緒に、返事や挨拶をしようとする。 ・名前を覚えたり、準備や片付けの仕方を覚えたりしようとする。 ・トイレや水飲み場、靴箱の使い方を覚える。  【②自立心③協同性⑨言葉による伝え合い】	3. ・元気に挨拶したり、大きな声で返事をしたりしようとする。 ・棚やコート掛けをきれいに使うこと、廊下をしつかり歩くことの大切さに気付く。  【②自立心③協同性④道徳性・規範意識の芽生え⑤社会生活との関わり】	6. ・「いいてんき」を読み、絵を見て話そうとしている。 ・姿勢や鉛筆の持ち方に一生懸命取り組み、線遊びをする。 ・楽しく歌や手遊びをしている。  【②自立心③協同性④道徳性・規範意識の芽生え⑨言葉による伝え合い】	9. ・「あさ」の詩を大きな声で読もうとしている。 ・名前を平仮名で丁寧に書こうとしている。 ・読むとき、書くときに気を付けることを見付け、話そうとしている。  【⑧数量・図形、文字等への関心・感覚⑨言葉による伝え合い】
2		2. ・教科書、ノート、筆入れの出し方などのきまりを覚える。 ・連絡袋へのお便りのしまい方、朝の連絡帳の出し方を覚える。 ・下校のコースを覚える。  【②自立心③協同性④道徳性・規範意識の芽生え⑤社会生活との関わり】	4. ・並び方や座り方を覚え、みんなと合わせる大切さに気付く。 ・ルールを守って遊ぶと楽しいことに気付き、友達と楽しく遊ぶ。  【①健康な心と体③協同性④道徳性・規範意識の芽生え⑤社会生活との関わり】	7. ・自分の好きなものを思い描いている。 ・友達に自分の好きなものを伝えようとする。 ・好きなものの絵を丁寧に描こうとする。  【⑧数量・図形、文字等への関心・感覚⑨言葉による伝え合い⑩豊かな感性と表現】	10. ・算〜絵を見て違いを探し、仲間づくりができる。 ・チャイムや休み時間のきまりを守るとうとする。  【④道徳性・規範意識の芽生え⑧数量・図形、文字等への関心・感覚⑨言葉による伝え合い】
3			5. ・「いいてんき」の詩を教師と一緒に読もうとしている。 ・みんなと一緒に、歌や手遊びを楽しんでいる。 ・安全な登下校について考え、自分の下校コースを覚える。  【②自立心③協同性④道徳性・規範意識の芽生え⑨言葉による伝え合い】	8. ・算数ブロックで数に親しみ、出し方やしまい方を覚える。 ・道具箱をきれいに保つことの大切さに気付く。  【④道徳性・規範意識の芽生え⑤社会生活との関わり⑧数量・図形、文字等への関心・感覚⑩豊かな感性と表現】	11. ・歌や手遊びに楽しんで参加することができる。 ・「かもつれっしや」でじゃんけんの勝負にこだわらず、楽しく遊ぶことができる。  【①健康な心と体②自立心③協同性④道徳性・規範意識の芽生え⑤社会生活との関わり】
4					12. ・手洗い、準備、片付けの仕方を覚え、安全面や衛生面で気を付けることを知る。 ・自分でできることをしようとする。  【①健康な心と体②自立心③協同性】
5					
<b>6年生との関わり</b> 自分でできることは認めてもらいつつ、見守ってもらう。学校のルールを覚えてもらい、できないことはやってもらう。					

- 授業内容との関連が想定される「幼児期の終わりまでに育ってほしい10の姿」を位置付け、指導計画に記述したものである。

を位置付け表記している。学年の各教員は、スタカリについて次のように述べている。

- ◇ 初めて1年生を担当させていただいたが、「つながり」を意識したスタカリを見せてもらって、心構えができた。

子どもの活動を短く区切って取り入れていくことを実際にできたので、授業の組立の参考になった。スタカリに「10の姿」があるとまったくないとは、すごく違うと思う。【若手教員】

- ◇ 「10の姿」をもとに想定した活動を考えることにより、次週へ向けた目標設定の見通しを持つことができた。例えば、「じゃんけんをこだわってごまかす。」という子どもの姿から、第2週目には「じゃんけんを正々堂々とできるようになる。」と見通しを持ちながら目標を考えていくことができたことである。【教科主任】

- ◇ 実際、スタカリに即して実践を行うことが大事である。実践していく中で子どもの活動の「つながり」も見えてくるし、1年生の1か月間の成長も見えてくると思う。【学年主任】  
学年主任によるポジティブな学年文化（組織文化）の形成を背景としたリーダー行動により、教科主任の「10の姿」を位置付けたスタカリの開発が実現し、そのことが若手教員の学びやモチベーションの向上につながっている。すなわち、学年主任と教科主任の相互のリーダー行動がスタカリ開発と授業実践の推進に影響を与え合うとともに、その一次的なリーダー行動が若手教員の学び合う姿勢と意欲を引き出す二次的な行動出現に作用した点に、本事例のリーダーシップ実践の意義があるものと考えられる。

また、教科主任は、第1学年と教務主任の関係について次のように述べている。

- ◇ 「学年の打合せの際には、私（教科主任）が実践内容について教務主任に相談したり、逆に教務主任と話したことを学年主任に伝えるなど、学年主任と教務主任の『つなぎ役』をやるようにしています。」

- ◇ 「生活科の指導計画を作成する際にも、教務主任と学年主任に相談しながら進めていったことから、お二人の先生に『いいね！』と仰っていただいていたことができました。」  
教科主任は、自らの役割を学年主任と教務主任の「つなぎ役」であることを自覚していることが伺える。ミドルリーダーのアップダウンマネジメント<sup>(10)</sup>のように、教科主任が学年主任と教務主任の双方に関わりながらスタカリの考え方や実践の共有化を図ろうとしているのである。授業実践のプロセスにおける状況に応じた教務主任のリーダー行動により、スタカリ実践に参画している教員間の認識や行動のズレを修正しているところに、本事例におけるリーダーシップ実践の特色がある。まさにスタカリ実践の「カリキュラム・マネジメント」を実行していると言えるであろう。

## V ま と め

本研究では実践事例を通して、「管理・推進サイクル」と「授業改善サイクル」の2つのマネジメントの視点を通して、スタカリの導入から授業実践までの各段階における教員のリーダー

シップ実践について、実践モデルを援用しながら分析・考察を行ってきた。各段階におけるスタカリ実践の推進に関するリーダー行動の特色は、次の通りである。

### 1. 「導入（スタート）」段階

スタカリを導入する段階においては、教職員にとってスタカリをスタートする必然性やきっかけが必要である。中留は協働のマネジメントについて「解決を迫られている相互に共通の課題があることが必要である。」<sup>(11)</sup>と述べている。すなわち、校長はスタカリ実践に向けた共通の課題を教職員に対して明示していくことが重要であり、本事例では、①「経営方針への明記」、②「幼稚園の保護者からのニーズ」、③「研究発表大会への準備」の3点が校長のスタカリ推進に向けた戦略的な課題提示であると考えられる。校長はスタカリ実践における「管理・推進サイクル」において、フォロワーである教務主任等のリーダーに対して課題解決に向けた行動を誘発し、学校組織としてスタカリ導入を駆動させたリーダーシップ実践の意義は大きなものがあると言える。

### 2. 「カリキュラム開発」段階

スタカリ実践の成否は、何といたっても「スタカリの開発」にかかっている。本事例では教科主任と教務主任がスタカリの作成プロセスにおいて、リーダーとフォロワーの立場を入れ替えながら実効性のあるカリキュラムの開発を「管理・推進サイクル」の中で試みている。教科主任は研究団体のサポートを受けながら、「10の姿」を位置付けた工夫されたスタカリを作成したり、教務主任は他の教員や学校全体を意識して「使いやすさ」や「見やすさ」を追究している。また、作成したスタカリありきではなく、実践後、赤ペンで改善点について書き込み修正していこうという提案を打ち出している。大野は学校経営のPDCAサイクルと相即するサイクルをとるカリキュラム開発の作用について、次のように述べている<sup>(12)</sup>。

- ① 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
- ② 関係者の実態認識を学校全体の課題意識や目標設定に持ち上げる作用

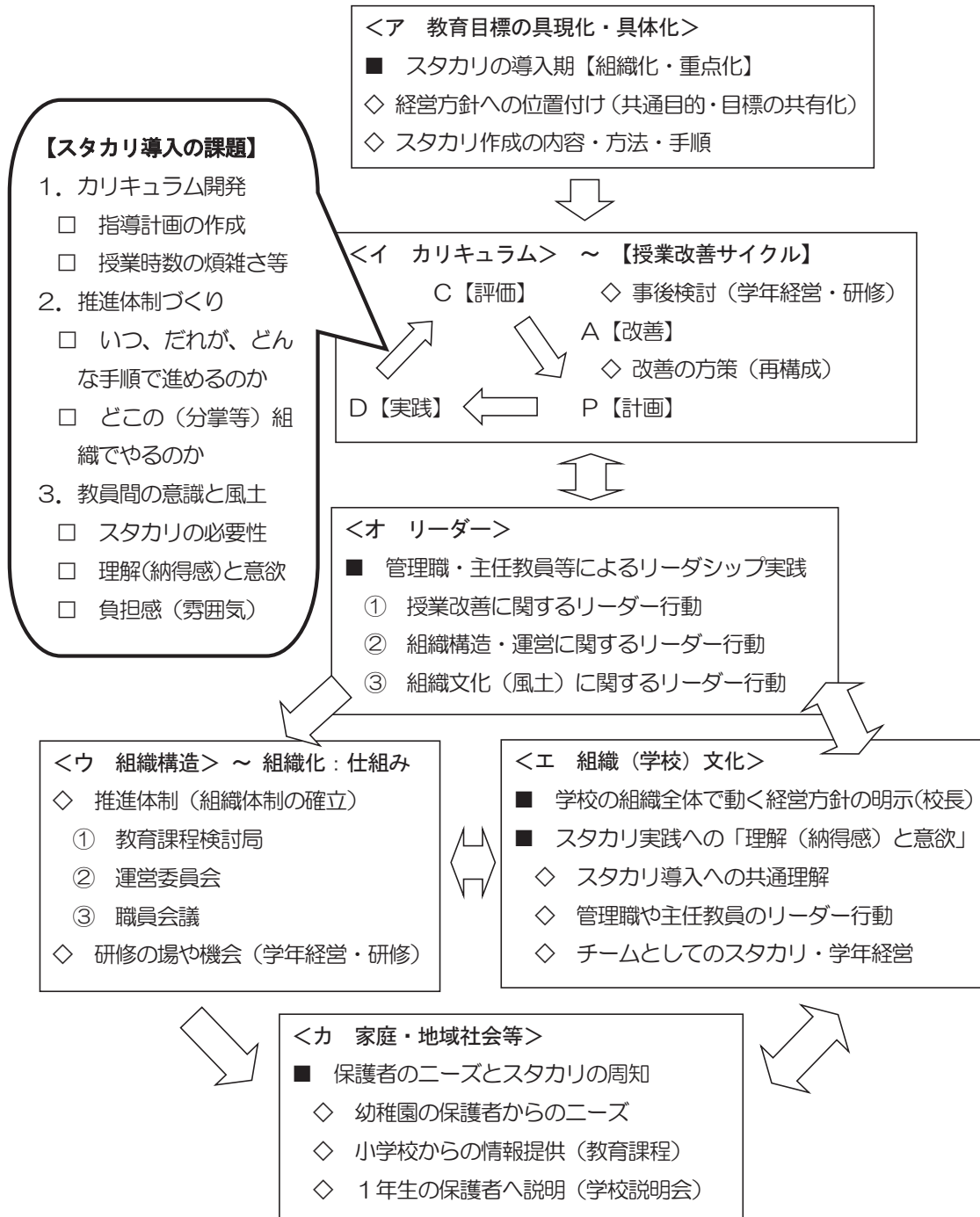
スタカリの開発過程において教科主任と教務主任による相互の立場からのリーダーシップ実践は、①及び②の2つの作用を引き出し、「使えるスタカリ」「みんなでやれるスタカリ」への開発に寄与しているものと考えられる。

### 3. 「体制づくり・運営」段階

田村のカリキュラムマネジメント・モデル<sup>(12)</sup>では、「教育活動」と「経営活動」の2つの活動系列を明示している。本事例におけるスタカリ実践については、スタカリを導入し推進する管理職や主任教員等の様々なリーダー行動が、授業実践を支える経営活動の動きとして捉えることができる。【図2】は、本事例のスタカリ実践の全体構造を、田村のカリキュラムマネジメント・モデルを援用し作成したものである。

本事例では、協議・検討する組織構造としては「検討局」や「運営委員会」、「職員会議」を

＜スタカリの開発と授業実践（導入期）＞ 【全体構造】



【図2】A小学校におけるスタカリの全体構造

あげることができるが、その組織において協議される際に校長、教頭をはじめとして教務主任、学年主任、教科主任の各リーダーがその時々状況に応じて相互にリーダーとフォロアーの立場をとりつつ、スタカリ推進に向けたリーダー行動をとっている。これは組織構造の視点から人的・物的環境を整備することで間接的にスタカリの授業実践を支援するリーダー行動としてとらえることができる。スタカリの組織的・継続的な推進を支えるリーダーシップ

実践であると言える。

#### 4. 「スタカリの授業実践」段階

スタカリの授業については各学級担任が実践することになるが、日々の授業実践を通した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「授業改善サイクル」を意識していくことが重要である。その際、各学級の動きに加え学年としての組織的な動きに着目し「学年経営」の視点からスタカリの推進を考えていくことも必要である。

本研究では学年主任が中核となったリーダーシップ実践が教科主任のリーダー行動を支え、若手教員の育成につながった一つの事例として捉えることができる。1点目は、「チームスタカリ」の動きを創り出す学年主任のリーダー行動である。学年の中に「お互いを尊重する」という雰囲気や風土を大切にしながら、教科主任の発想を生かそうとする場面や若手教員の意欲を醸成するなど、学年をチームとしてまとめてスタカリを実践していき、教員間の協働性を引き出そうとする学年主任のリーダー行動を見ることができる。2点目は「学年経営(学年部会)」を通して「ともに学び合う教員集団の形成」を試みているところである。学年部会には、学級間の連絡・調整のみならず、指導計画の改善や実践に伴って次々と生まれる諸課題の解決や効果的な指導方法について学び合うなど、研修の場としての役割も期待されている<sup>(12)</sup>。本事例では、「チームスタカリ」の協働文化に支えられながら、教科主任による「10の姿」を位置付けたスタカリが若手教員との学び合う場や機会をつくりだすことにつながっている。また、合同音楽等の実践はベテラン教員の学年主任のリードの下に進められていることから、若手教員にとっては個業性に陥りやすい学級経営に新たな学びの場を提供することにつながり、様々な指導方法等を学ぶ機会となっているものと考えられる。当然、教科主任からも対話や振り返りを通して、リーダーとフォロアーの関係性の中で学んでいることも想定できる。「チームスタカリ」は「学び合う学年集団」として機能しているものと考えられる。

本稿ではスタカリの導入から授業実践までのプロセスを通して、リーダーシップ実践からスタカリ推進の要件(要因や条件等)について探ろうとしてきた。今後はさらに「スタカリマネジメント」の視点から、授業実践後の評価・改善に向けたリーダー行動に着目し、継続的かつ組織的なスタカリ推進の要件について実践的な見地から研究を進めていきたいと考える。

## 謝 辞

本研究を進めるに当たり、深いご理解とご協力のもと数多くの資料やご示唆をいただきましたA小学校の校長先生をはじめ教職員の皆様には、心から感謝申し上げます。

## 引用・参考文献

- (1) 「小学校学習指導要領（平成29年告示）解説 生活編」文部科学省 平成29年7月 P8
- (2) 同上 PP61～64
- (3) 大室道夫・西出勉 『『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～』 藤女子大学人間生活学部紀要第58号 PP61～73 (2021)
- (4) 西出勉・亀山比佐 「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」北翔大学短期大学部研究紀要第56号 PP111～126 (2018)
- (5) 大室道夫・西出勉 『『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～』 藤女子大学人間生活学部紀要第58号 PP61～73 (2021)
- (6) 小島弘道・淵上克義・露口健司 著 「スクールリーダーシップ」 学文社 2010年8月10日 PP153～159
- (7) 同上 PP156～157
- (8) 同上 PP156～157
- (9) 「幼稚園教育要領解説」文部科学省 平成30年3月 PP50～73
- (10) 日本教育経営学会 編集 「講座 現代の教育経営 5 教育経営ハンドブック」2018年6月9日 PP128～129
- (11) 中留武昭 著 「自律的な学校経営の形成と展開 臨教審以降の学校経営の軌跡と課題 第3巻 自律的経営の展開と展望」 教育開発研究所 2010年12月20日 P217
- (12) 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
- (13) 田村知子・村上雅弘・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 PP36～40
- (14) 文部科学省・国立教育政策研究所・教育課程研究センター 編著 「発達や学びをつなぐスタートカリキュラム～スタートカリキュラム導入・実践の手引き」 学事出版 2018年4月10日
- (15) 中村 香 著 「学習する組織とは何か ピーターセンゲの学習論」 鳳書房 2012年1月27日
- (16) 木村吉彦 監修 茅野市教育委員会 編 「育ちと学びをつなぐ『幼保小連携教育』の挑戦 実践接続カリキュラム」 ぎょうせい 平成28年1月15日
- (17) 酒井朗・横井紘子 著 「保幼小連携の原理と実践 ～ 移行期の子どもへの支援」 ミネルヴァ書房 2011年9月20日