

子どもが育つ学校経営の一考察 ー ストレngths視点による承認・勇気づけを重視した取組 ー

田中 満

滋賀県大津市立中央小学校 tanaka-mitsuru@otsu.ed.jp

要約: 私は公立小学校の校長である。県教委・市教委での13年間の勤務を経て、校長として5年目を終えようとしている。すべての子どもたちの可能性を引き出す教育の改革「令和の日本型学校教育」の構築が求められる中、要となるのが校長の役割である。子どもへの働きかけはもちろん、子どもに直接関わる教員への働きかけ、さらには保護者への働きかけなど、校長がそのすべてを、意識的、かつ、効果的に行うことが重要である。この課題に対して、C小学校において、strengths視点による承認・勇気づけの教育を進めてきた。これらの取組が、児童アンケート結果のほぼすべての項目で肯定的評価の上昇につながったと実感している。本稿では、校長の役割を示しながら、小学校における学校経営の取組例を報告する。子どもが育つ学校経営のあり方を考察するものである。

キーワード

学校経営
校長の役割
リーダーシップ
strengths視点
校長力

1. はじめに

Society5.0時代の到来とともに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大など、先行きが不透明で予測困難な社会において、すべての子どもたちの可能性を引き出す教育の改革「令和の日本型学校教育」が求められている。

私は公立小学校の校長である。県教委・市教委での13年間の勤務を経て、校長として5年目を終えようとしている。常に「学校とは」「校長とは」を考え、日々を過ごしてきている。校長が校長の職責を果たすということは、どんなことか。そして、その先にある校長の喜びとは何か。

私たち校長は、急激に変化する時代の中、様々な課題の解決に向けて力を発揮できる人材を育成していくため、令和の日本型学校教育を力強く推進していかねばならない。この教育を展開していくとは、どういうことか。

『「令和の日本型学校教育」の構築を目指して』（答申）には、第I部 総論「1.急激に変化する時代の中で育むべき資質・能力」の中で「我が国の学校教育には、一人一人の児童生徒が、自分のよさや可能性を認識するとともに、あらゆる他者を価値のある存在として尊重し、多様な人々と協働しながら様々な社会的変化を乗り越え、豊かな人生を切り拓き、持続可能な社会の創り手となることができるよう、その資質・能力を育成することが求められている」¹⁾とある。

このことを、私は、自分のよさや可能性を認識し、人にやさしく、まわりの人と協働して、自分たちの社会をよりよくしていこうとする人間を育てていくことだと捉えており、そのための教育を進めてきている。その中で、校長が果たすべきことは、教員が自己開発をしながら、やりがいを持って仕事ができるようにすること、そして、すべての子どもが幸せに自分の人生を歩んでいけるようにしていくことである。

これらを実現していくために、私が進めてきた小学校におけるいくつかの取組を報告し、子どもが育つ学校経営のあり方を考察する。

2. 「子どもが育つ学校」をつくる校長の役割と経営指針

(1) 教育の目的

教育基本法1条（教育の目的）：教育は、人格の完成を目指し、平和で民主的な国家及び社会の形成者として必要な資質を備えた心身ともに健康な国民の育成を期して行わなければならない。

第5条第2項（義務教育）：義務教育として行われる普通教育は、各個人の有する能力を伸ばしつつ社会において自立的に生きる基礎を培い、また、国家及び社会の形成者として必要とされる基本的な資質を養うことを目的として行われるものとする。

教育基本法にある人格の完成とは、その子が持って生まれた能力を最大限引き伸ばしていくこと、その子の強み・ストレングスを認め、伸ばしていくことである、と私は捉えている。そして、平和で民主的な国家及び社会の形成者とは、平和で民主的な社会をつくること、そして、そこに参加している全員の気持ちを大事にした集団をつくることである。先に述べた『「令和の日本型学校教育」の構築を目指して』（答申）で求められているものとも一致している。特に小学校においては、子どもたち一人一人に役割を持たせるということが、重要であると考えている。

(2) 校長の職務

校長の職務は多岐に及ぶ。校長は、学校の最高責任者であると同時に、学校を代表する顔でもある。他の教職員が共同執務室である職員室に配置されるのに対して、校長は個室の校長室を持つのが普通である。校長室は来客を接遇したり、教職員からの連絡や相談を受けたりする学校中枢の場である。また、校長室には歴代校長の写真や名札が掲げられ、校長は学校の象徴的存在ともなっている2)。

1) 法制上の職務

学校教育法37条（職員）：校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。

この規定は、校務をつかさどること（校務掌理権）、所属職員を監督すること（所属職員監督権）の2つの要素に分けることができる。

①校務掌理権

校務掌理権とは、学校教育の事務を遂行するために行うすべての事務をつかさどり、これを治めることとされている。このすべての事務は、次の5つに分類することができる。

- 1.学校教育の内容に関する事務
- 2.教職員人事管理に関する事務
- 3.児童・生徒の管理に関する事務
- 4.学校施設・設備の保安全管理に関する事務
- 5.その他学校の運営に関する事務

②所属職員監督権

所属職員の監督とは、校務を所属職員に分担させた上で、それら校務が適切に行われ法令に違反していないかなどについて職務上の監督を行うとともに、所属職員が法で禁止または制限している信用失墜行為や政治的行為を行っていないかなど、正しく服務義務が守られているかについての身分上の監督を行うことを言う。この身分上の監督については、職務上の監督とは異なり、勤務時間の内外を問わず執り行われなければならない。

2) 教育委員会による委任・命令に基づく職務

実際に学校を管理・運営するにあたって、すべての案件に対して教育委員会が直接指示を出すことは困難であるため、本来、教育委員会が執り行うべき職務のうち、委任または命令により校長に任せている職務がある3)。

(3) 校長の役割

学校は校長による、学校教育の成果は校長によって決まる、と強く認識している。先に述べたように、校長の職務は多岐に及ぶ。そして、その仕事のすべてが、学校をよりよくするために行われていることは確かである。現状を把握し、理想とする姿とのギャップを課題として解決していく、その連続の日々である。

ここで要となるのが、校長の役割である。子どもへの働きかけはもちろん、子どもに直接関わる教員への働きかけ、さらには保護者への働きかけなど、校長がそのすべてに、意識的、かつ、効果的な働きかけをすることが必要であると捉えている。

私は、校長になる前の13年間で教育委員会で仕事をし、たくさんの校長と出会ってきた。多くの校長は子どもたちや先生方の活躍の様子を、まるで自分事のように話してくださった。

先輩校長も含め、校長の数だけ学校経営のベストプラクティスがある。しかし、それをそのまま真似をしても、うまくいかないことが多いのは、自校の実態や課題に合わせて最適化を図る必要があるからである。そして、その過程で、校長の信念としての教育観や思考の深さが試されることになるのだと考えている。

教育内容と条件整備が単純に分離できない状況の中で、学校現場で教育活動を組織化する、リーダーとしての校長の姿勢は非常に重要である。所属職員の監督についても、服務監督の最終責任が校長にあることはもちろんであるが、服務だけを監督することが期待されているわけではない。職員の労働意欲・モチベーション管理なども含め、果たすべき監督業務は想像以上にある。

校長職は、最終の決断をする意味において、孤独であるとも言える。これは校長を経験した者にしか分からない。しかし、子どもたちと教職員を守ることができ、しかも親たちも教育することのできるという校長像を持ち、この職はたいへんに深い、そして、とても魅力的な仕事だと感じている。

校長のリーダーシップによって達成されるべき目的は、未来の社会を支えていく人間の育成である。校長の役割は、子どもたちにそのように成長する権利を保障することである。そのために、子どもの強み・ストレンクスを承認し、勇気づけの教育を進めていくことである。その取組の連続が子どもの自己有用感、自己肯定感につながり、それが子どもたちの成長の原動力になると考えている。

(4) 学校経営で大切にしたい経営指針

小学校では、子どもたちは、知識を獲得するだけでなく、心の使い方も学ぶ。友だちや教員と触れ合い、楽しい時間を過ごしたり、役割を果たして自信を持ったり、活躍している友だちを見て触発されたりする。時には心ない言葉に傷つき、友だちを傷つけたことでまた傷つき、同時に友だちや教員のやさしさに癒されたりして、社会の中で生きていく力をつけていく。

小学校での生活は、社会に出たときの予行演習で、人との関わりの中で、大げがにならない程度の失敗をたくさん経験するために、小さな社会の縮図をつくっているのだ、と私は捉えている。

社会で活躍できる十分な力をつけて、子どもたちを社会に送り出すことが学校の使命である。十分な力とは、自分のよさを輝かせ、社会の中で役に立つことを喜べる力である。まずは、自分の強み・ストレンクスを見つけ、それを生かして社会の中で役割を持つ、このような子どもの育ちを支えていくことが私たちの仕事ではないかと考えている。

よい小学生を育てるのではなく、よい社会人を育てていくことが目的だからである。

(5) スtrenクス視点による承認・勇気づけの教育とは

鳴門教育大学の久我直人(2019)は、様々な教育問題が生起し、教育の困難性が増す中、学校教育には明日の「学力向上」と「いじめ・不登校の低減」が強く求められているとし、子どもの変容（「学力向上」と「生活の安定」＝学びでの頑張りと生活でのやさしさ）を機能的に生み出す、効果のある指導を組織的に展開することを提案している。そこでは、子どもの変容の基底要因は「自分への信頼」であり、「私は一人の大切な人間である」、「自分にはよいところがある」という自己認識が、頑張りを生み、やさしさを発揮させる原動力になるとしている。そして、勇気づけの教育をとおした自尊感情の醸成の効果について述べている（図1）。

令和の日本型学校教育を進める上で、この久我の学校改善プログラムの枠組みは、たいへん参考になる。図1に示されるストレンクス視点による承認・勇気づけを重視した取組を組織的に推進していく学校経営が「子どもが育つ学校」をつくることになると考えた。

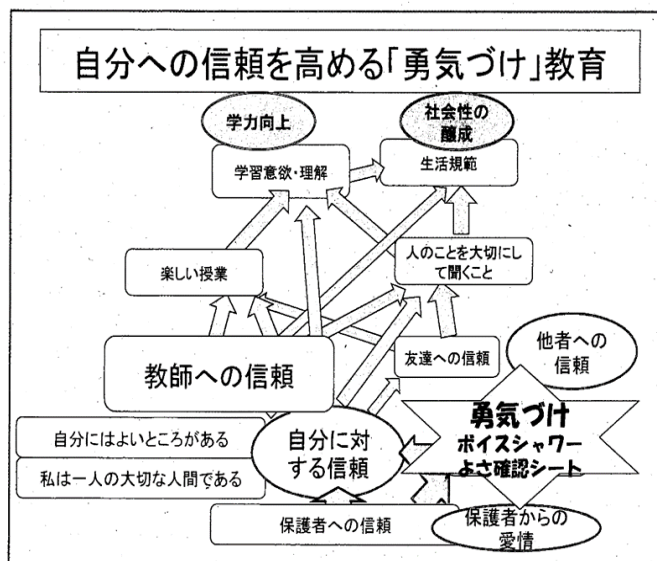


図1. 『自分への信頼を高める勇気づけの教育』

(出典) 子どもの幸せを生み出す潤いのある学級・学校づくりの理論と実践 (久我, 2019)

3. 「子どもが育つ学校経営」の実際

(1) C小学校児童アンケート結果に見る成果

表1に示すのは、C小学校でR2年度及びR3年度のそれぞれ11月に実施した児童アンケートの項目とその肯定的評価の割合である。R2年度とR3年度の結果を比べると、ほぼすべての項目で割合は上昇した。R2年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の意味で臨時休業があった年であるので、単純にR3年度と比較することはできないが、R2年度からの取組が肯定的評価の上昇につながったと考えている。

ここでは、R2年度からのC小学校での学校経営の実践を述べる。

表1. C小学校児童アンケート結果

アンケート項目	R2 肯定的評価の割合	R3 肯定的評価の割合
①学校に行くのが楽しい	82.0%	85.1%
②ルールやマナーを守っている	86.2%	91.8%
③気持ちのよいあいさつをしている	86.8%	92.2%
④仲のよい友だちがいる	97.0%	96.9%
⑤しっかりと話を聞いている	83.8%	91.8%
⑥授業では、楽しく活動できている	77.8%	85.1%
⑦健康に気をつけて生活している	79.6%	86.5%
⑧進んで運動したり体を動かしたりしている	73.6%	78.9%
⑨友だちにやさしくしている	88.6%	97.4%
⑩いじめはいけなく、命は大切と思っている	97.6%	100%
⑪休み時間はのびのびと遊べている	89.8%	92.2%
⑫進んで読書をするようにしている	58.6%	74.2%
⑬宿題や家での学習を毎日している	85.6%	94.3%
⑭困っているときは誰かに相談できる	68.2%	76.6%
⑮学校の様子を家の人によく話している	71.8%	78.9%

(2) 笑顔あふれる学校! C 小学校の取組

『笑顔あふれる学校! C 小』は、C 小学校の校舎に掲げている横断幕である。学校は、自分のよさを伸ばし、社会の形成者となる資質を身につける場所であり、そのために、子どもたちは、知識や技術を学んだり、その力を使って課題を解決したりする活動をする。知識を身につけること、課題を解決することが目的ではなく、それらの力を使って、自分たちの社会をよりよいものにしていく力をつけることが目的なのである。

これから生きる上で、人との関わりを避けて通るわけにはいかない。人との関わりこそが大事であると考えている。子どもたちは様々な人との出会いの中で、仲間と協力したり、あるときはぶつかったり、折り合いをつけたりしながら、やさしさと強さを兼ね備えた「生きる力」を培っていく。

自分だけではなく、自分のいる集団のために役に立とうとする意欲と力のある人を育てていきたい、ルールだけでなく、思いやりで自分の行動を決められる人、目には見えないけれど大切なことを理解できる人に育ててほしいと願っての横断幕である。C 小学校のキャッチフレーズとなっている。



写真1 . 笑顔あふれる学校! 横断幕

1) 「C 小学校 3 つの約束」

C 小学校 3 つの約束
 しっかり「あいさつ」
 しっかり「そうじ」
 しっかり「聴く」

『笑顔あふれる学校! C 小学校』の土台となる行動目標、子どもたちの行動の基本を示すものとして、「C 小学校 3 つの約束」を設定し、実践してきている。ポスターを各教室、廊下に掲示し、始業式、終業式などの節目はもとより、様々な機会での校長講話で取り上げ、C 小学校の子ども、教職員の全員が、これを意識して過ごしている。

この 3 つの約束は、単なる目標ではなく、学校を巣立っていくときに一生を支える力として、確かに一人一人に宿り、所作にも言動にもきちんと表れるようにしていくものである。

大切にしたいこととして、子どもたち、保護者や地域の方々に次のように伝えている。

・しっかり「あいさつ」

あいさつとして投げかけるちょっとした声かけ、気遣い、まなざしなどは、自分らしさを輝かせていく助けになるものである。そして、人を支える力も持っている。

・しっかり「そうじ」

黙々と働くとき、人は自分に向き合う。自分と向き合うことは年齢に関係なく大切なことである。C 小学校の校舎を磨いて自分の心も磨く。

・しっかり「聴く」

その人の方を向いて頷いたり笑顔を返したりすることを含め、よく聴くことは相手を大切にすることである。自分の主張より、まず人の話を聴くことを大切にすること。話をきちんと聴くことは一人一人が大事にされる社会をつくることにつながる。



写真2 . 3 つの約束 : しっかり「そうじ」

C 小学校におけるすべての教育活動の土台となるものとして、示しているものである。

2) 給食時間の放送「笑顔あふれる C 小のコーナー」

毎週金曜日の給食時間の校内放送で、教員が見つけた子どもたちのよい行いを、校長と教頭が紹介する【笑顔

あふれるC小のコーナー】を設けている。校長と教頭が、校内放送ではあるが、直接、子どもたちを承認するのである。C小学校の子どもたちが持っているよさをさらに伸ばしたい、子どもたちにより行いについて考えさせたい、子どもたちの活動への意欲を高めたいという思いと、教員が子どもたちのよさを認めていく姿勢を大切にしていこうという考えからの取組である。

子どもたちはこのコーナーを心待ちにし、とてもよく聴いている。大切な人には自分のことを見てほしい、そして、褒めてほしいと思っているのである。自分が認められている、誰かの役に立っている、と感じる場面があれば、やはり意欲が出てくるのである。

教員が「やさしいけれど甘くない、きびしいけれど冷たくない」姿勢で、子どもたちをしっかりと見て、褒めるべきところをきちんと認め、指導すべきところをきちんと指導することが重要である。そして、子どもたちの素敵な行動を、しっかりと言葉にして認めていくことである。

このコーナーで取り上げた内容のいくつかを挙げておく。

- ・毎朝、しっかりとあいさつしてくれる子がいます。その子はきちんと立ち止まり、お辞儀をして、しっかりと目を見てあいさつしてくれます。とても爽やかな気分になりました。
- ・市教育委員会からお客様が来校されたときのことで。私はお客様をお出迎えするため、玄関先にスリッパを用意して、外で待っていました。到着されたお客様といっしょに玄関に入ると、あさがおの観察に来ていた一人の1年生男の子に出会いました。その子は、少し照れていたのか、私たちに小さな声であいさつしてくれました。そして、お客様がくつを脱ごうとされたときです。その子はお客様の近くのみざらに、「どうぞ」とスリッパを置き直してくれたのです。こういう行動がとっさにできる1年生に、私は心から感心しました。そして、とてもうれしく思いました。
- ・この前、1年生の女の子二人が校長室にお手紙を持ってきてくれました。私の似顔絵つきのその手紙には、いくつかのことを書いてくれていましたが、その中の一つにこうありました。「笑顔あふれるC小のコーナーで、これからも、いいことをたくさん教えてください。」1年生がこのコーナーのことをこんなふうに思ってくれていることを私はすごくうれしく思いました。お手紙、ありがとう。
- ・先日、水が漏れ、家庭科室の床が水浸しになりました。そのとき学習していた5年生は驚いていましたが、説明を聞いて冷静に教室に戻りました。少しすると、何人かが床を拭きに来てくれ、その後、クラスの全員が来てくれました。みなさんのC小を大事にしようとする姿勢、何かあったときに役に立とうとする姿勢は素晴らしいことです。こんな行動が自然とできる5年生は頼もしく、とても素敵です。そして、すごくうれしく思いました。5年生のみなさん、本当にありがとう!
- ・C小の多くの人が、毎朝のあいさつの後、「暑い中、いつもおそうじ、ありがとうございます」と伝えてくれます。こういうちょっとした声かけや気遣いがとってもいいなあと思っています。私へのあたたかいまなざしを感じ、すごく幸せな気分になります。みなさんの相手を気遣う姿勢がとても素敵です。こちらこそ、いつもありがとう!

このコーナーは、子どもたちの行動を取り上げることによって、その「よいモデル」を示す場にもなっている。例えば、あいさつは「立ち止まって」「お辞儀をして」「相手の目を見て」などを、子どもたちへのメッセージとして伝えているのである。

また、このコーナーを学校だよりで知った地域の方が、校長室を訪ねてくださり、「先週、C小の子どもたちの素晴らしい行動を見つけたので、ぜひ紹介してください」と話してくださった。その内容は、このコーナーで紹介し、その後、学校だよりにも載せている。紹介した内容は次のとおりである。

- ・先週のこと、S駅で降りたおばあさんが、琵琶湖側へ向かうため、横断歩道を渡っておられました。そのおばあさんは、杖をお使いで歩きにくそうでした。そして、横断歩道を渡りきる前に、信号が点滅に変わってしまい

ました。そのとき、高学年の女の子が、さっとそのおばあさんに駆け寄り、手を引いていっしょに横断歩道を渡ったのです。すばやく的確な動きでした。学年は何年生か分かりませんが、そのおばあさんは心から感謝されていたということです。

この話を伺って、私も爽やかな気持ちになり、とてもうれしく思いました。素敵な行動ができる C 小学校の子どもたちに、私まで誇らしい気持ちになりました。子どもたちにも、この内容を伝えに来校して下さった地域の方にも、感謝の気持ちでいっぱいです。

このように、このコーナーは、地域の皆様にも、子どもたちのよさを認めていく姿勢を持っていただくきっかけとなっている。

3) 役に立つ喜びを知る「たてわり活動」

新型コロナウイルス感染症の感染がひろがって 3 年になる。学校もたくさんの変更を余儀なくされてきたが、その中でも子どもたちは止まることなく成長している。自分のよさを感じて自分を信じる気持ちや、人のよさを信じて絆をつくっていく力は、小学生のうちに関わりをとおして学ばせたいことである。

友だちといっしょに遊んだり、協力して一つのものをつくったり、同じものを見て感動したり、という共感する体験を十分に味わうことで、人との自然なつながり方を、知識ではなく感覚で体得していくことができる。それが足りないと、表面的にはつながっているようでも、常に不安を抱えていたり、人の目を気にしすぎたりして、自分の意見をはっきり言う力がつかないと考えている。人が生きていく上で起こってくる様々な課題は、自分の考えをきちんと伝えて、まわりとの折り合いをつけることでしか解決しない。相手の気持ちを推し量る微妙な能力も、経験でしか身につかない、と私は捉えている。

そんなことを考え、特別活動を軸に取組を進めていきたいと考えていたとき、八王子市立小学校の清水弘美校長の『特別活動でみんなと創る楽しい学校』に出会った。清水氏の著書で、学校目標としての「役に立つ喜びを知る子」を知った。学校は何を学ぶところかと言えば、自分自身のよさを見つけ、人とつながりながら自分の生きている社会を支えていく力を身につけるところである。

C 小学校では、友だちといっしょに考えて、いっしょに実行して、いっしょにその結果を享受する体験を大事にしている。友だちのために行動し、感謝されて心の居場所ができる。学級のために仕事をして責任を果たすことで、自分を褒めることも学ぶ。その意味合いから、たてわり活動を特に重要な活動と位置づけている。高学年、特に 6 年生を中心に、子どもの子どもによる子どものための社会をつくっていくことである。全校児童を 20 数名で一つのグループとし、全部で 16 グループを組織している。5 月より毎月 1 回、たてわり遊びを実施している。たてわり遊びの前には 4~6 年生が集まり、グループごとに「たてわり会議」を持つ。そこで、当日の内容・準備物の確認、役割分担をしている。

同級生の中ではいつも世話される子も、たてわり活動なら年下の子の世話をして、自分の居場所をつくることができる。同級生の中ではわがままを言う子も、お兄さんお姉さんに注意されて、我慢することを覚える。こうして発達段階の違いを受け入れながら、共に生活していく活動は、上級生への憧れと下級生への思いやりの気持ちが生まれ、教育力のある集団をつくる。子どもは子どもの中で学び、子どもの中で育つのだと実感している。

実際に社会に出たときに、同年代の人とだけ仕事をする場面はほとんどない。様々な年代の人たちと、様々な価値観の中で生活し、その中でも自分らしく生き、社会の形成者となれるようにすること、これこそ、学校が担うべき最大の役割の一つなのだと考えている。

文科省による小学生の頃の「体験活動」についての調査研究結果が出ている。遊び相手などによる影響を分析したところ、異



写真 3. たてわり遊び：高学年が進めていく

年齢の子どもや家族以外の大人とよく遊ぶなど、多様な相手と遊ぶ機会が多いと、自尊感情や外向性などにより影響が見られるとしている4)。

たてわり会議を経て実施するたてわり遊びにより、令和の時代の形成者となる子どもの成長にとって、欠くことのできない「自分への信頼」の要素をしっかりと押さえ、今の学びのその先を見つめて、学校行事をはじめ、様々な活動に力を尽くしていく。

4) 保護者へのごまやかな情報発信

保護者には、学校だより、ホームページ「校長室より」を利用して、日々子どもたちへの関わり、そしてC小学校の教育活動の意味について発信している。子どもへの視線・視点を保護者に示すためである。子育てへのまなざしを「人との関わり」に向けるよう、子どもたちの活動の様子のみならず、友だちとの摩擦も含めて、子どもは子どもの中で育つことを積極的に伝えている。そして、家庭での子どもへの関わり方・子育てへの考え方を示している。一日も欠かさず、学校ホームページを更新することで、閲覧数も大幅に増え、保護者や地域の方が関心を持って見ていただいていることはまちがいない。

この学校だよりとホームページによる情報発信は、子どもだけでなく、保護者も教育するという意味合いとともに、保護者からの信頼を得るツールともなっている。そして、学校の教職員にも好影響を与えている。教職員もこのホームページ記事を見て、他学年の取組を知り、刺激を受けているのである。学校だよりで取り上げた内容について、いくつかを紹介する。

・大事にするということ (R3.1月号)

(略) 子育ては未来づくり。子どもは親だけのものではなく、社会をつくる貴重な人材でもあります。社会そのものであり、未来そのものです。みんなで大事に育てていきましょう。

大事にするということは、宝箱に入れてそっとしまっておくということではありません。うれしいことも、楽しいことも、悲しいことも、苦しいことも経験させて、たくさんの物語をつくるということです。ものも人も大切にすることは、人間にしかできません。心豊かに育ってほしいと願っています。

・回り道、寄り道 (R2.9月号)

(略) 親として子どもを思う気持ちは、どの保護者のみなさんもきっと強くお持ちのことと思います。「我が子には辛い経験はさせず、回り道や寄り道をさせることなく、健やかに成長してほしい」と親が考えるのは自然なことだと思います。しかし、子どもたちの成長を少し長い目で考えたとき、一人の子どもに成功体験ばかりが続いていくことは、まずあり得ませんし、その子にとっての「よい環境」が将来にわたってずっと用意されていくということも考えにくいことです。

例えば、将来、自分の子どもがある会社の営業の仕事に就いたとして、親が我が子のために「よい上司」「よい仲間」「よい顧客」を用意してあげられるでしょうか。また、将来の「よいパートナー」や健やかに育てられる「よい子(孫)」を用意してあげられるでしょうか。

できることは、はっきりしています。我が子に「生きる力」が身につくよう考えて、子育てをすることです。いろいろな人との関わりを持ち、時には泣いたり怒ったりしながらも、我慢をしたり自分の役割や責任を果たしたりしていくこと。これは、子どもの頃から少しずつ身につけていかなければならない力であると捉えています。C小学校の子どもたちは、今後も様々な人との出会いの中で、仲間と協力したり、あるときはぶつかったり、折り合いをつけたりしながら、やさしさと強さを兼ね備えた「生きる力」を培ってくれるものと信じます。

そうした意味からも、小学校は、将来自立した大人になるための基礎・基本を、失敗しながら学んでいくところであり、子どもたちにとって大切な学習の場であると言えます。学級の中で思いどおりにいかなかったり、トラブルが起こったりして、悔しい気持ちや泣きたい気持ちで家に帰ることもあるかもしれません。そのようなことも、子どもの成長のための大切な体験の一つとして受け止め、子どもの成長のためにできることをいっしょに考えていきたいと思っています。いろいろな環境の中で頑張ってやっていこうとする子どもを育てていくことが、きっと将来、難しい状況の中でもたくましく生きていく大人へとつながっていくのだと思います。

そして、このような子どもへの「思い」や「まなざし」を学校と地域のみなさん・保護者のみなさんとの間で、しっかりと共有しておきたいと思っています。

・君がいるだけで (R3.6 月号)

新型コロナウイルス感染症に限らず、私たちの社会は様々な不安要素であふれていますが、それでも私たちは昨日よりも今日、今日よりも明日と、未来に向かって展望を持つこともできますし、目標に向かって努力することもできます。それは、自分を支え、認め、励まし、支援するまわりの人の存在があるからだとも言えます。

反対に自分もまた、誰かを支え、元気づけているはずなのですが、時にそれに気づかなくなると、自分を認められなくなることがあります。一番大きな不安要素は、自分は誰かの役に立っているのだろうか、ここにもいいのだろうか、という不安や自分への問いかけなのかもしれません。自分の中で否定的な考えがひろがって、何かと人を遠ざけたくなるのも自然な感情だと思います。

それでも、今よりよくなろうと思って過ごしている姿が、必ず誰かを元気づけているのです。今、存在していることそのものが、まちがいなく誰かの希望であり、生きがいであることは紛れのないことです。

一人一人が存在しているからこそ、それを誰かが気にかけ、心を寄せることで日々の暮らしが成り立っているのです。(略)

次に、R4.10 月の学校だよりの一部と、それを読んだ保護者からの手紙を紹介する。

【学校だよりの一部】

- ・子どもたちの素敵な行いを紹介する「笑顔あふれる C 小のコーナー」。子どもたちは、毎週金曜日のこのコーナーを心待ちにし、とてもよく聴いています。

<先日の放送から>

昨日のこと、2 年生の女の子が私にお手紙を持って来てくれました。そこには、かわいいイラストとともに次のように書いてありました。「校長先生は、朝、いつも校門の前であいさつをしてくださっていますが、暑くないですか？ 私は暑そうだと思います。きっと暑いのに、毎日ありがとうございます。」

私への気遣いをお手紙にしてくれてありがとう。とてもうれしく思いました。

また、C 小の多くの人が、毎朝のあいさつの後、「暑い中、いつもおそうじ、ありがとうございます」と私に伝えてくれています。こういうちょっとした声かけや気遣いがとってもいいなあと思っています。

私へのあたたかいまなざしを感じ、すごく幸せな気分になります。みなさんの相手を気遣う姿勢がとても素敵です。こちらこそ、いつもありがとう！（以上、放送内容）

相手を気遣う気持ちが育っています。そして、それを言葉で伝えてくれています。相手の行動を見て、そこから感じたことを相手に返す、ということが普段の生活の中でできているのです。

子どもたちがこれから生きていく上でとても重要な「人との関わり」。そこには「感じのよさ」と「相手意識」が大事です。人が人として社会生活を営む上で、欠かすことのできないものと捉えています。

【保護者からの手紙】

- ・いつもお世話になりありがとうございます。先日配布された学校だよりを拝読して、思い出したことがあり、お手紙を書かせていただいています。

2 学期が始まってすぐ、学校から帰ってきた娘が「上の学年のお姉さんが校長先生に“朝から暑いのにありがとうございます”って言うのはねん。なんかいいなあと思って」と教えてくれたことがありました。どうしていいなあと思ったの？ と聞くと、「だって、そう言われたら校長先生うれしいやろ？ 私もしたいけど、どうかなあ。」と。数か月前の保育園児だった頃の娘からは想像もつかなかった姿で、そんな娘の成長を心からうれしく感じましたし、大切なことを気づかせてくれた上級生のお姉さんの姿にも感動しました。また、お昼の放送「笑顔あふれる C 小のコーナー」でも気づきがいっぱいあるようで…。きっと先生方があらゆる場面で種をまいてくださっているのだろうなあ、感謝、感謝です。

入学当初は、行き渋ることもあり心配しましたが、あたたかく思いやりあふれる仲間たちや先生方のおかげで、毎日うれしそうに帰ってくるようになり、こんなにうれしいことはありません。親が教えてやれない大切なことを

めいっぱい学んできてくれて、学校っていいなあと改めて感じる日々です。まだ入学してわずかですが、C小に通わせてよかったと夫婦で話しています。

これからも友だち大すぎ！先生大すぎ！学校大すぎ！で、たくさんのことをC小で学んでほしいです。（略）

この1年生保護者からの手紙は、C小学校の全教職員で共有した。上級生の行動を見て、自分の行動を見直し、考えて行動する子どもが育っていること、そして、その育ちを保護者が認めてくださっていることが、全教職員の大きな喜びである。ストレンクス視点を大事にしたボイスシャワーによる勇気づけの教育について、さらなる取組への意欲となった。

5) 「子どもが育つ学校」をつくる教員の育成

どの子にも秘めた能力があり、やさしさがある。久我は、子どもの頑張りやさしさの基底要因は「自分への信頼」であったとしている。「私は一人の大切な人間である」、「自分にはよいところがある」という自己認識が子どもたちの頑張りを生み、やさしさを発揮させる原動力になるということである5)。

自分への信頼を高めることは、子どもたちの成長のためにとっても重要である、と私は考えている。そのために、ストレンクス視点とボイスシャワー(ペップトーク)を特に意識して、C小学校の教師の姿勢を「愛情を持って誠実に」「やさしいけれど甘くない、きびしいけれど冷たくない」と示している。

「これができていない」「あれもできていない」と、できないことを指摘し「頑張り」と言うより、できるようになったことを「ここまでできた」と称賛する教師の働きかけを求めた。「自分は誰かの役に立っている」と感じる気持ちは、子どもたちの活動のモチベーションにつながる。誰かの役に立っている、自分が必要とされているなどと感じる場面があれば、意欲が出てくる。例えば、委員会・係・当番活動、そうじなどの取組中に、「考えて工夫してやっているね。C小のみんなが喜ぶよ」などと、声かけを行うのである。また、「いつもありがとう」という言葉だけでも、その子はとてもうれしそうなお表情を見せてくれる。より積極的な活動につながっていく。相手の存在の大切さを認める声かけを、意識して増やしている。

学校での教育活動の成果は、直接、子どもに接する教員の影響が大きい。このことを踏まえ、教員に教師力をつけることが最重要である。教師力は指導力と人間性である、と私は考えている。先に述べたC小学校の教師の姿勢「愛情を持って誠実に」が基本となる。C小の教員には、機会あるごとに、「やさしいけれど甘くない。きびしいけれど冷たくない」という言葉を使って、繰り返し伝えることで、この姿勢を意識させている。今、何に留意して何に取り組むのか、進むべき方向を示すことも校長の役目の一つだからである。そして、その上で、校長室だよりを週に1回発行し、ここでも校長の思いを伝え、C小学校の教師の姿勢を確認している。

教員に対しても、モチベーション管理が重要である。子どもに対する場合と同じように、ここでも、承認することが肝であり、ストレンクス視点とボイスシャワーが、教員の承認欲求を満たすことにつながっている。教務主任、生徒指導主任、研究主任や特活主任などの分掌主任と、個別にその取組のねらいや意義を語り合う。そして、機会を捉えて何度も承認する声かけを行っている。そういったことが各主任のモチベーションアップにつながり、各部会の充実、そして、学校の教育力の向上につながっている。

C小学校の校長室と職員室は、ドア一枚でつながっており、たいいていはそのドアは開いている。だから、校長室で仕事をしていると、職員室の声がよく聞こえてくる。「子どもが転んで頭を打ったのですが」と教頭に相談に来ている教員の声、「〇年〇組の〇〇です。体育館の鍵を取りに来ました」と元気に話す子どもの声、「その場面は、こうするといいよ」などと教員同士が教材について話す声など、である。

そんな声を毎日聞きながら、どんなことがあったのかと想像しながら仕事をしている。時々、はじけるような笑い声が聞こえてくることもある。話の内容までは分からないが、何人かで笑う声をはじけると、私までうれしくなってくる。学校は、子どもたちの成長の場であるが、なによりも教職員が元気で楽しそうに仕事をしていることがとても大切である。

学校の教育活動は、教員と子どもたちの人間関係の上に成り立ち、成果を上げるのだと捉えている。教員と子どもたちがどのような関係をつくっているかは、日頃の様子を見てみると分かってくる。それには、教員が楽しそ

うに仕事をして、笑い声の響く職員室であることが大事である。それが、成長し続ける教育集団をつくり、そして、その情熱が子どもたちへ伝わっていくのだと考えている。

子どもたちのためにいい仕事ができるように、教員一人一人が成長しながら、楽しく働きがいのある笑い声が飛び交う職員室の雰囲気的大事にしている。職員室からも「笑顔あふれる学校」をつくっていく。

(3) 学校力・校長力とは

教員にとって、学校は自己開発の場である。教員は、よい授業をとおして子どもを育てていくことを確認しておく。

学校の財産は、人である。学校教育の成果は、直接、子どもに関わる教員の力量によるものが多い。だから、教員を育てることが子どもを育てることにつながることは、まちがいのないことである。そして、その教員を育てていくことが、校長の大きな役割であることも、まちがいのないことである。

校長にとって、今、都合よく動く教員にすることではない。次の有能なリーダーとして育つようにしなければならない。その先を見据えて、今の職務について鍛えることにある。教員は、子どもたちを育てる専門家である。子どもたちが人間としてよりよく育つことを目指し、質の高い授業を追求していかねばならない。

C小学校においては、校内研究を中心にした積極的な教員同士の学び合いがある。先にも述べたが、主任に対して、ペップトーク・ボイスシャワーを取り入れた人材の育成を心がけている。短い言葉でやる気を引き出し、研究主任の活躍の場をつくる。若手教員は、研究主任の取組ぶりをモデルにして努力する。そして、その若手教員の取組も校長が承認し、モチベーションを高めている。その繰り返しにより、望ましい人材の育成につながっていると感じている。学校力を高めるということは、教員を育てるということでもある。

校長が学校経営の理念を示し、教員が全力で授業実践に取り組むことができる環境を整えること、そして、他の教員にそれが自然にひろがっていくように配慮していくことが、校長の仕事としてとても重要なものであると強く認識している。これこそ校長力というべきもので、校長に求められる力の最も重要なものであると捉えている。教員は、この校長力を発揮した環境づくりを見て、管理職のあり方を学び、次のステップに向けて育っていくのである。

教員を育てること、教員が互いに学び合うことが、日々の教育活動の中に常に存在している学校をつくっていく、これが校長力である。

4. おわりに

校長として3つの学校を経験してきた。当たり前のことだが、3校それぞれ、地域性も規模も児童の実態も全く違う。しかし、変わらないもの、それは人が人を育てることである。人とのつながりを大切にすることで、学校が地域の核となり、人が集まり、人を育てるということである。

学校は、人と人がつながる場所である。人は人の中で生かされ、お互いに成長していく。その人間形成の場所として、学校がある。その中で、教員は目の前の子どもたちをさらによくしたいという愛情と使命感にあふれている。教えることは学ぶことでもあり、時には教員と子どもは立場が逆になることもある。子どもから教わることがどれほど多いことか。子どもたち一人一人が持っているストレンスを掘り起こし、見つけ出し、磨くことが、私たち教員の仕事である。

本稿で述べてきた取組が、先に示した「表1. C小学校児童アンケート結果」のほぼすべての項目で、肯定的評価の上昇につながったと実感している。例えば、「⑨友だちにやさしくしている」は、肯定的評価の割合が97.4%、前年より8.8ポイント上昇している。C小学校の3つの約束、給食時間の放送「笑顔あふれるC小のコーナー」、たてわり活動などをとおした、ストレングス視点による承認・勇気づけの教育が、モチベーションアップ、自己有用感につながり、子どもたちがやさしさを発揮する力となったと捉えている。

C小学校でのこうした取組は、班・係活動、委員会活動など、学校の様々な活動へとひろがりを見せている。一つ例を挙げると、子どもたちの発案で、子どもたちが子どもたちの行動の中から素敵な行いを見つける「スマイルさがし」運動が児童会の活動として実施された。たすきを身につけた子どもたちが、長休みと昼休みに校内を回

り、よい行い（頑張り、やさしい行動）を見つけるのである。そして、その結果を給食時の全校放送で、子どもたち自身が伝えてくれた。笑顔あふれるC小のコーナーにおいては、教員から子どもへの承認であるが、それに加えて、この取組は、子どもから子どもへの承認となっている。教員→子ども、子ども→子ども、そして子ども→教員、といった双方向的な承認が、日常的に展開されるようになっていく。子どもが育つ学校には、こういった子ども自身のエネルギーの活用が必要だと感じている。今後、学校から地域全体の雰囲気として、それらがもっとひろがるようにしていく。

子どもが自分への信頼を持ち、自分が誰かの役に立っているという感覚、自分が学級・学校の一員であるという意識を醸成していくことによって、「笑顔あふれる学校」となっていくのである。そして、今、そこで生き生きと躍動する子どもたちに励まされる毎日である。今後も、子どもたちにつけさせたい資質・能力として、社会形成能力を取り上げ、特別活動を核とした取組を重視しながら、教育活動を充実させていくことを決意している。

子どもたちの日常の学びは、すべて未来の社会を生きる力につながっている、という実感を持っている。日々の授業はもとより、すべての取組が社会で生きるために必要なことを学ぶ貴重な機会である。その中で、子どもたちはよりよい人間関係を構築しながら、よりよい集団生活を形成し、よりよく自己実現を図っていく。「役に立つ喜びを知る子」を教員が常に意識して、教育活動に取り組んでいくことの意義を強く感じている。

また、これからの学校経営を担うリーダーを育成していくことが、校長としての大事な役割であることは言うまでもない。「自分の強みは何か」「高めたい能力、資質は何か」という視点を持って対話し、教職員を理解することが大切である。その上で、個々の強みや求めていることを軸に、頑張りや認め、励まし、指導する、この積み重ねが教員を活かし、学校組織を活性化させ、子どもたちがよりよく育つ学校をつくる。教員が育つ学校は、子どもが育つ学校である。

朝、立ち止まって、お辞儀をして私にあいさつしてくれる子、運動会の係活動で、下級生が気持ちよく力を発揮できる場づくり、競技・演技のスムーズな進行など、教師と同じような目線で、その運営の一翼を担ってくれた6年生の姿、日々の学習で活発に話し合い活動に取り組む子どもたちの姿、音楽会や運動会など、子どもと教員が目的に向かって心を一つにやり遂げる場面などを目にするとき、何とも言えない幸せな気分になる。

校長の喜びは、まさにこういう瞬間である。子どもの成長の姿、教師の成長の姿を見ることである。人との関わりを大切に、自分たちの社会をよりよくしていこうと前向きに生きる姿である。そして、そのような実感が持てることであると考えている。

急激に変化する時代の中、校長は様々な課題の解決に向けて力を発揮できる人材を育成し、令和の日本型教育を力強く推進していかねばならない。社会の形成者となる資質を身につける教育を力強く推進していかねばならない。中教審答申「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して」の本文には、「校長のリーダーシップ」という言葉が8回も登場する。それらは、校長を主語に「校長のリーダーシップの下」「校長がリーダーシップを発揮し」という文脈で語られている。これからの学校教育において、管理職、とりわけ校長の役割と、それに対する期待はますます重く、大きくなる。この課題に対して、学校経営の一つの取組としてC小学校の取組を報告した。ストレングス視点による承認・勇気づけの教育が子どものモチベーションを高めること、そして、その結果として、それらが子どもを育てていくことを実感している。そのような取組の中で、教員も育っていくのである。

本稿で論じた実践を参考に、より多くの学校で実施することにより、子どもが育つ学校づくりにつながるのか、検証されることを願っている。そして、これからの学校教育を担っていく中堅の教員には、子どもたちと教職員はもとより、保護者も教育することができる校長を目標にし、そんな管理職を目指していただきたい。

註

- 1) 中央教育審議会 (2021). 「令和の日本型学校教育」の構築を目指して
～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～ (答申).p3
- 2) 佐藤晴雄 (2011). 「校長入門」教育開発研究所.p12
- 3) 佐藤晴雄 (2014). 「新・教育法規 解体新書 PORTABLE」東洋館出版社.p128-131
- 4) 文部科学省 (2021). 「令和2年度青少年の体験活動に関する調査研究結果報告」

5) 久我直人 (2019). 「子どもの幸せを生み出す潤いのある学級・学校づくりの理論と実践」 ふくろう出版.p30

参考文献

河口眞佐男・前田利幸 (2022). 『今求められる自律的学校経営の取り組みとその課題』滋賀大学教育実践研究論集第4号 9-17

久我直人 (2019). 『子どもの幸せを生み出す潤いのある学級・学校づくりの理論と実践』 ふくろう出版.

「教職研修」編集部 (2022). 『校長の挑戦』教育開発研究所.

佐藤晴雄 (2014). 『新・教育法規 解体新書 PORTABLE』東洋館出版社.

佐藤晴雄 (2011). 『校長入門』教育開発研究所.

清水弘美 (2017). 『特別活動でみんなと創る楽しい学校』小学館.

中央教育審議会 (2021). 『「令和の日本型学校教育」の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～ (答申)』

日本教育経営学会 (2009). 『校長の専門職基準—求められる校長像とその力量—』

藤井千春 (2015). 『校長の哲学』学事出版.

前田勝洋 (2017). 『校長の決断』学事出版.

文部科学省 (2021). 『令和2年度青少年の体験活動に関する調査研究結果報告』