

信頼される学校づくり ～学校経営を支えるものは～

浦杉 伸介

(京都市立岩倉北小学校教頭)

はじめに

平成 21 年 3 月、京都教育大学大学院連合教職実践研究科の第 1 期生として卒業させていただき、意気揚々と現場での復帰先を待っていた時、赴任先が決定した。左京区岩倉に位置する本校である。なんと通勤時間はバイクで 12 分。おそらく遠距離通勤になることを予想していた自分にとっては、はぐらかされたような気持ちにさえなる通知であった。勿論、近距離に文句を言うつもりはない。しかし、何故？と思わざるを得なかった。

ところが、赴任校が決まった訳を自分なりに理解するには、それほど時間はかからなかった。それは、本校の愕然とするくらいの厳しい風評にあった。それまでは、全く聞こえてこなかった学校の噂は、当時、学校の近隣だけではなく、相当広範囲に渡って流れていた。

赴任した当時、新たな気持ちを胸に学校運営に関わる思いで仕事に取り組んだが、身にしみて感じたことは、学校への信頼度の低さにあった。子どもたちのみならず、保護者や地域から発せられる言葉を聞く度に、これまでの学校との関係がもつれていることは、誰にでも分かった。前任者への不平不満が後を絶たなかった。つまり学校が荒れた原因は、学校にあると言わんばかりの勢いであった。

1. 根本を見直せ！

自分自身としては、相当身構えて、新天地の校門をくぐった。しかし、学校が始まってそれほど大きな事は起こらなかった。昨年度の事は昨年度の事。今年度の事をしっかりやっていたら、何の問題もないんじゃないかという安易な思いが脳裏をよぎった頃、ある研究会で先輩教師からチクリと刺されたことが、自分自身を覚醒させることとなった。

「おまえは甘い。何もわかっていない。」という一言だった。つまり、荒れていた子どもたちが卒業したからと言ってそれで解決したという安易なものではないだろうと言うのである。その言葉をじっくり自分に言い聞かせ、日々の子どもの生活様式に当てはめてみると、改善しなければならないことが次から次へと噴出してきた。そして、見る見るうちに、学校ではいろいろな事が発生していった。4 月当初は、正に「嵐の前の静けさ」だった。もっと、根本的なところを見直す必要があったのだ。

2. 收拾のつかない状態

「人の話を聞こうとしない」「平気でルールを破る」「荒々しい言葉遣い」「敵対視する目」というような状態にあるクラスが現れた。というよりは、顕在化してきたという方が正解かもしれない。勿論、高学年ではない。このクラスでは、もはや担任だけで授業を進めることはできない状態だった。常に複数で対応していたが、起こるべくして様々なことが勃発する。正にもぐらたたき状態である。出来事に対する收拾も、学校で子どもたちを指導することも、そして、その後の家庭訪問においても複数対応をせざるを得なかった。

ある家庭を訪問した時、敷地内に入れてもらえないことすらあった。そして、保護者の言葉からは、学校批判続出。我が子への指導には、なかなか行き着かない。正に学校不信の顕著な例である。しかし、言われっ放しでは、今後の改善にはつながらない。学校は、子どもたちの実情から目を背けず、日々の取組につなげる。保護者は、その状況を理解し、家庭でできることを進め、学校と連携を深める。このサイクルを構築することで、必ず子どもたちの軌道修正できると訴え、話が終わる頃には、何とか保護者の笑顔を獲得することができた。

この家庭訪問で、強く感じたことは、学校不信というよりは、学校の保護者へのかかわり方に問題があったのではないかということだった。これまで、学校は保護者と話し込む状況になかったのではないか。これからは、こういう機会を多く持ち、保護者と連携していくことの必要性を感じた。勿論、家庭訪問以外の手段で、学校は益々情報発信をしていかなければならないとも感じた。その積み重ねが、信頼回復の第一歩につながるからだ。

3. 信頼される学校づくりに必要なこと

当時の教職員集団は、それぞれが懸命に学校教育に勤しんでいた。日々の授業や学校行事、清掃活動等にも取り組んでいた。しかし、それは、個人個人の力量に任されていたように見えた。つまりつながりを感じなかったのである。そもそも学校には、「学校教育目標」という大きな目標があり、その達成に向けて教育活動を日々進めていくものである。つまり、「学校教育目標」達成に向けた具体的な取組が大切なのである。それも軌を一にした取組が必要である。

（１）個人商店から企業へ

①組織構造の見直し

学校教育目標の具現化に向けて校長は、これまでの常識（本校における常識）を覆すぐらいの強いリーダーシップで臨む必要がある。本校の場合、その本筋として示したものは、教師の授業力アップであった。これは、単に子どもたちの学力面だけでなく、授業を通して生徒指導も行うというものであった。この見解に関する反論や異論は少なくなかったが、学校が変わるために校長の意思は固かった。つまり、イノベーションの視座を持つ校長のリーダーシップが必要なのである。

一方、校長の意思を具現化することは、各主任の力量にかかっている。各主任は、校長の意

思を受け、具体的な取組に反映する。その取組を統括するのが教務主任である。この教務主任を中心とする研究・生徒指導・人権教育等の重要な主任を学校の経営スタッフとして育成し、確かなミドルリーダーシップが発揮できる組織体制を構築しなければならない。そして、指示系統を明確にしたライン型の組織体制への移行を図らねばならない。そのためには、日頃から「報告・連絡・相談」を徹底させ、幾重にも重なりのある組織体制を校長のリーダーシップの下に確立する必要がある。

②同僚性の向上

ライン型の組織体制を構築する一方で、忘れてはならないのは、メンタルケアである。お互いの仕事はそれぞれの責任において進めるが、いつでも誰にでも相談できたり、手伝ったりできる人間関係は、時には絶体絶命のピンチを救ったり、大きな成果を生み出す土壌となる。その意味においても、ミドルリーダーの役割は大切である。子どもの現実を捉え、学校教育目標達成に向けた取組をボトムアップしていける教職員相互の関係を生み出すことが重要である

例えば、主任の発声で、多くの教職員が特別教室の大規模な整理整頓を行ったり、生徒指導関連で校区巡りやパトロールを行ったりすることも、同僚性の向上につながるはずだ。数日前から伝えておくのではなく、主任の発声で多くの教職員が集まれる集団は、互いの悩みや心配事にも気づき合えるものであろう。

また、教職員一人一人が、「自分の学校意識」を高めることも大切である。担任として、クラスのことは考えるが、ほかのクラスの子どものことは、なかなか考えられないような現実がある。自分のクラスは勿論の事、学校全体を見る目も養っていききたい。そのことが、教職員が共有できる現実を増やし、その過程が若年教員育成や、熟年教員のやる気につながるのではない。学校は、常に組織として稼働している。決して一人一人が、思うままに進めていくべきでない。組織として取組を積み重ねていくことが、確かな前進につながるからだ。

では、次に基本的な子どもへの対応を考えてみたい。

(2)「かわいい」と思えるか？

本校では、2年前に児童名札の使用を停止した。名札の使用については、これまでの経過も踏まえ賛否両論がある。しかし、議論の末、それぞれの子どもの名前は、名札を見て覚えるのではなく、それぞれがその子どもと関わって言葉を交わしながら覚えることが、より豊かな人間関係構築につながると捉えたからだ。子ども同士でも、教職員に対しても、言葉を交わすことで、人間関係が生まれる。その時に、当然お互いの名前は必要に迫られる。「お名前は？」と尋ねることには少々勇気は必要だが、人間関係構築のマイナス材料にはならない。黙ってすれ違うよりは、よほど印象もよいはず…。名前を覚えるためだけではないが、教職員と子どもたちとの会話は確実に増えている。

また、そのような関係性をつくる過程において、お互いがお互いの「いいところさがし」ができれば、学校生活はより楽しくなるだろう。自分自身が、相手を「かわいい」と思えたら、

きっと相手も自分のことに良い印象を持っているにちがいない。教員と子どもの関係で言えば、「かわいい」と思えたら、教員も子どもも救われる場合が多いものだ。

ところで、地域の力を学校に取り込むことも大切である。

（３）地域の子どもは地域で育てる感

「地域の子どもは地域で育てる」という名言がある。学校にとっては本当に有難いことだ。しかし、学校が何もしないで地域からの援助のみを待っているとしたら、この名言は言葉を掲げるだけに終わってしまう。では、学校は、この名言を「絵に描いたもち」にしないために何をどのようにすればよいのか。そして、そのことがどのように信頼回復につながるのかを考えてみたい。

まずは、情報発信機能を駆使して、できるだけ多くの情報を、多くの方々に発信することだ。学校だよりや保健だより、そして、学級だよりなど、これまで実施してきたことに加え、これからは、学校ホームページや掲示板の活用を図りたい。ホームページについては多くの学校で実施しているが、本校においては、「毎日必ずアップする」という意気込みで、今年度はもうすぐ 470 を超える記事をアップしてきた。それほど大きな記事が毎日あるわけではないが、小さなことでも知っていただくことが、学校理解につながるのではないかと考えているからだ。

次に、地域の取組に学校を活用してもらうことも進めている。さらには、学校行事と地域とのコラボレーションも進めている。

このように、地域の方々には、常に学校を意識していただくことができるよう、学校は積極的な取組を進めていくようにしている。そうすることで、学校が地域の拠点としての機能を果たし、そこで学んでいる子どもたちとの関係も深まると考えている。そんな学校の子どもたちのためなら、協力しようという気運も広がってくるのではないか。

現在、本校に赴任して 3 年目であるが、学校全体としては、ずいぶん落ち着きを取り戻し、子どもたち一人一人が自己実現に向かい、切磋琢磨を続けている。次に、そんな本校の今後の課題を述べたい。

4. 今後の課題

（１）教視力（「教える」こと、「子どもを視る（理解する）」力の両面）アップ

本校の重点目標として、授業力アップは周知徹底を図っているところである。そして、それと同等に、「児童理解」も大切にしたい。子どもたちが教室で見せる一日の中でほんの一部分だけで判断せず、多面的に子どもを視ることを大切にしたい。つまり、決めつけ排除を徹底したいのである。

（２）攻撃型指導スタイル

子どもの能力を引き出すために何が必要か。手を拱いていたのでは解決策は見つからない。

子どもへはたらきかけるとともに保護者へのはたらきかけなど、常に学校から発信していくことが大切である。しかし、その方策を時には振り返り吟味することも大切である。その時に、子どもや保護者とともに考えていける関係づくりを、日ごろからしていきたいものだ。そのために、気になることがあれば、お互いの顔をみて話し込むことを常としたい。それには、そのような態度を示せるミドルリーダーの育成が急務である。

（３）フィフティ＆フィフティ責任論

学校の役割、家庭の役割というが、実際にはその役割分担ができているだろうか。これまでも述べてきたが、そうするためには、子どもとつながり、保護者とつながることが大切である。学校（学級）と家庭（保護者）が、子どもの成長に向かう課題を共有し、それぞれに連携して日々の教育を進める。決して、他人任せにならない関係づくりが必要である。

（４）子どもは地域の宝物

地域が学校に関わることについては、既に述べた。ここでは、子どもたちが地域で活動できるよう導くことの大切さを強調したい。地域では、各種団体や自治会が「まちづくり」を中心に様々な活動を展開している。子ども中心の活動のほかにも、子どもも参加できる活動も少なくない。子どもが地域で行われるより多くの活動に参加し、その場面で多くの方々と関係性を深めることが大切である。それは、より多くの方々に見守られることにもつながるからだ。

（５）貯金のあるうちに貯金する

授業が成立しなかったり、物が壊されたりするという現実もこれまでにあった。しかし、現在においては、皆無ではないが、そのような状況は殆ど見当たらない。これは、自然にそうなったのではなく、子どもたちの努力や保護者の学校理解、地域の協力、そして、学校の意図的・継続的な取組が功を奏したものである。正に、それぞれの弛まぬ努力の結果として、今があるのだ。だとするなら、今後もこの努力を続けることを我々は忘れてはならない。今、「今を大切にしなければならない」のだ。

おわりに

信頼される学校づくりについて、自分の思うままに述べてきたが、まだまだ発展途上であることは間違いない。最後に一つだけエピソードを紹介し、結びに代えたい。

今年度、本校は、4年ぶり13回目の京都市小学校「大文字駅伝」大会の出場を果たした。過去においては出場常連校であったが、平成20年以来、予選敗退が続いていたのだ。そんな状況においてではあったが、今年取組は違った。もっと言えば、「大文字駅伝」出場は最終目標ではなかったのだ。それは、単なる通過点に過ぎない。大切なことは、仲間と共に辛いことに立ち向かったり、お互い支え合いながらできそうにない活動にも挑戦したり…。そして、その

ようにしてがんばれる環境を作ってくれた仲間感謝するということを大切にしてきたのだ。キーワードは「仲間」。仲間ががんばること、仲間を大切にすることを掲げ、毎朝ランニングを続けた多くの6年生のお蔭で、学校全体もずいぶん落ち着いた。全校児童の登校時刻が早まったり、休み時間に運動場で遊ぶ子どもが増えたりするなど、学校全体が活発になった。だから、賞賛されるのは、多くの6年生。とにかく、雨が降ろうが、雪が降ろうが、毎朝走る。「大文字駅伝」を目指している者やそうでない者。募集当初から走っている者や、途中から参加してきた者。様々な思いで走る。はじめは、担当者の叱咤激励が多く発せられていたが、走ることを積み重ねていくうちに、運動場から聞こえてくる声は、子ども同士の励まし合う声に変わっていた。

「大文字駅伝」大会出場は通過点。6年生の取組は、大会が終わっても卒業まで続く。そして、今は、毎朝走ってきた姿を5年生に伝えるため、一緒に走って汗をかいている。

子どもの努力と保護者の協力、そして、毎朝指導（長期休業中も含む）する教職員の姿。それぞれが、つながり、支え合い、そして、大きな成果となった。一人一人の力（パワー）は小さいけれど、つながり合えると素晴らしい力となる。

このような取組の成果が、今、少しずつ「学校への信頼」を大きくしている。

（学校経営力高度化コース第1期生）