

# 令和の時代の学校経営に関する一考察

－子どもを中心に据えた温かい学校づくりの提案－

A study on School Management in the Reiwa Era  
－A Proposal of School Management Focusing on Students and  
Pupils to Create A Warm Atmosphere at Schools－

神 守 一 志<sup>\*1</sup>

KAMIMORI Hitoshi

## 1 はじめに

さて、令和5年度の4月～7月にかけて、道内の小・中学校の複数の管理職に聞いたところ、国際紛争や地球温暖化、人口減少や貧困問題、コロナ禍のダメージなど、社会全体の今日的な課題が、少なからず子どもたちや保護者に影響しており、学校の対応も難しくなっているとのことである。

例えば、保護者の中には、人口減少に伴う人手不足による仕事のオーバーワーク、物価高による家庭の経済状態の圧迫などからストレスを抱え、そのことが要因で、子どもに生活に対する不安を増大させていると感じている管理職は多い。また、コロナ禍におけるマスク着用の習慣により、子どもたちが発達段階に応じて身に付けていく相手の表情から心情を汲み取る共感性や、それに伴って生み出される自己肯定感の実感が希薄になり、従前より対人関係のトラブルが目立つということである。

こうした中、各学校においてチームとしての手立てを講じているものの、私は、教職員一人一人が、次々と起こる心の不安定な子ども同士のトラブルや、そのことに関わる保護者対応に追われ、結果として、仕事の意欲が低下し、子どもたちが学校生活に心配や不安を抱いてしまうなど、学校全体が、疲弊してしまうことを危惧している。

そこで、各学校の一助となるよう、この令和の時代に、子どもたちが安心して生き生きと学校生活を過ごすとともに、教職員が子どもの成長や教育活動の成果を実感し、働きがいと希望をもって学校経営に参画できるような「子どもを中心に据えた温かい学校づくり」について、自分自身のこれまでの教育行政や校長の経験に基づいて研究を進め、その視点と方策について、提案したいと考えた。

この研究の根底に流れるのは、教師の子どもへの「愛」である。

\*1 北翔大学教育文化学部教育学科

元筑波大学名誉教授の村上和雄氏が「人間の細胞1個は、1億円の宝くじが100万回連続して当たらなければつくられないほどの確率で生まれる。その細胞が60兆集まって、人間の体はつくられる。だから、人は生まれてきただけで奇跡。」と述べていることから、人の命は「奇跡の命」と考えることができる。私は、子ども一人一人の「奇跡の命」と「かけがえのない人生」を力いっぱい応援すること、受け入れること、認めること、この思いこそが子どもに伝わり、子どもに自信と安心をもたらし、どの子も前を向いて歩いていける、という信念をもって、それをひと言で言うと、「教育は愛」である。

「教育は愛」。子どもへの深い愛情に満ちあふれた教師たちが、校長を中心に、その思いを結集した時、「子どもを中心に据えた温かい学校づくり」が進むものとする。子どもは、「温かい学校」の中で、自分が受け入れられている、認められていると感じ、前を向ける。そして、子どもの成長を共に喜び合う教師集団は、仕事にやりがいを持ち、さらに子どもに愛情を注いでいける、こうした好循環を生み出すことは簡単ではないし、それぞれの学校の実情に応じた対応が求められるが、本稿では、その具体的な視点と方策を明らかにしていきたい。

## 2 研究の目的

「子どもを中心に据えた温かい学校づくり」に向け、具体的な視点と方策を明らかにし、提案することを目的とする。

## 3 研究の方法

- (1) 中央教育審議会の論点整理や学習指導要領、生徒指導提要、私自身の教育行政や校長としての経験をもとに、「子どもを中心に据えた温かい学校づくり」の視点を校長目線で整理する。
- (2) 道内の各学校の校長の学校経営の実践を収集し、それらをもとに、「子どもを中心に据えた温かい学校づくり」の視点と方策について提案する。

## 4 「子どもを中心に据えた温かい学校づくり」の考え方

平成27年の中央教育審議会の論点整理の中で、

「学校は、

- ①すべての子どもが、資質・能力を身に付ける、
  - ②すべての子どもが、自分の存在を認められる、
  - ③すべての子どもが、自分の活動によって友達や学級、学校がよりよくなった実感をもつ、
- など、社会に出る準備段階のためである」

と述べられている。

本稿で述べる「温かい学校」とは、上記のことを踏まえ、「すべての子どもが、落ち着いた環境の中で、安心して学校生活を過ごすことができ、力を付け、自分のよさが認められ、自分の言動により、学級や学校が良くなっていることを実感できる学校、また、教職員が、働きがいと意欲をもって学校経営に参画しようとする学校」としたい。

まず、「温かい学校」の前提として、自殺予防やいじめの未然防止、子どもの命を守るための危機管理は最優先である。義務教育として公立の学校に我が子を預けている保護者の側にたつと、学校が危険な場所で、我が子の命や心身の健康を脅かす場所であってはならないということである。

そのため、各学校においては、設置者の指導助言や設置者への報告や相談をもとに、子どもたちの通学路の安全確保、学校内外の施設設備の点検と必要な措置、教育活動上の様々な危機を未然に防ぐ手立て等はもとより、新型コロナウイルス感染症をはじめとする伝染病や熱中症等の対策の徹底を優先する。

また、札幌市の学校の校長を経験された新保元康氏が「これからの時代の校長は、『プレイングマネージャー』として、教職員と同じ目線に立ち、グラウンドレベルで動いていかないと、学校は円滑に機能しないのではないのでしょうか。」<sup>(1)</sup>と述べているとおり、校長は校長室でじっくり考えることよりも、校内を周り、子どもの状況を把握し、子ども一人一人に日常的に挨拶や声かけ、微笑み返しをする、また、各学級担任、フリーの先生、養護教諭、事務職員、事務補や公務補、相談員や支援員、様々な職員と対話することを優先することが大切と考える。

こうした校長が校内を周る取組は、校長自らが情報提供者、情報収集者となることで、危機を事前に察したり、教職員の意識を高めたりすることになり、そのこと自体が危機の未然防止や早期発見・早期対応となる。

それでは、ここから、「温かい学校づくりを進めるための視点を整理する。

教職員が協働的に動いていくためには、校長は、日常の危機管理の上に、学校の実情に応じた柔軟な経営戦略が求められる。

例えば、一定程度、校長の方針のもと、ミドルリーダーを中心に、そうしたシステムや組織が機能している場合は、ボトムアップを大切にされた学校経営で進めていける。

しかし、システムや組織はあるものの、職員間の風通しが良くない、管理職に対する反発の風土がある、服務規律が徹底されていない等の課題がある場合、最初からボトムアップを望んでも、間違った方向に進んでしまったり、停滞してしまうことが予測される。こういう場合、まず、1学期あるいは2学期途中までは、トップダウンを主に、一部、ミドルリーダーによるボトムアップを取り入れ、信頼関係ができれば、できそうなことから、ボトムアップ中心に切り替えるといった、通り一遍な手法ではなく、実情に応じた柔軟な経営戦略が大切と考える。

また、校長のリーダーシップのもと、教職員が同じ方向を向いてチームとして取り組んでいくためには、校長は、グランドデザインとして、根拠を明確にして子どもに育てたい力を絞り込んだ年度の重点を明確に示し、繰り返し、その重点を浸透させることはもとより、検証方法を含めて、教職員の理解を得る必要がある。

そして、学校は、あれもこれも、いっぺんにはできない。

そのため、校長は、全てに力を入れるのではなく、年度の重点を明確にした経営方針をグランドデザインとして分かりやすく示していく必要がある。

私が教育行政に勤務していた頃、ある校長先生に学校経営の話聞いたところ、取り組むべきことがいっぱいあった。「経営方針」「年度の重点」のほか、「校訓」「スローガン」「学校基本コンセプト」「年度のキーワード」などが示されていた。このことを当該校長に聞くと、「今までの歴代の校長が取り組んできたことなので、どれもなくせないと思った。」と述べていた。しかし、これでは、方針ややるべきことがどんどん増えて、先生方はどこに向かって何をがんばればよいのか、よくわからず、1年経って、子どもたちにどんな力が付いたと言えるのかが明確にならないのではないかと。

「温かい学校」は、管理職と教職員が表面上、仲が良いとか、教職員同士の仲が良いだけの「なま温かい学校」ではない。子ども一人一人の安心と成長が保障される学校である。そのため、校長を中心に教職員が同じ方向を向いて前に進む、子どもを中心に据えて、仕事で心を近付ける必要がある。校長の方針が不明確だと、教職員が進むベクトルはバラバラになり、指導の効果が分散され、子どもたちに力が付きにくいことは明白である。

天笠茂氏の著書の中に、「わが校のグランドデザインに学習指導要領改訂に向けた方向性や取り組むべき内容などを取り入れ、学校経営をどのように進めてくかを明確にしていこう。改めて『学校経営の地図』としてのグランドデザインの大切さを確認しておきたい。」<sup>(2)</sup>と述べているように、校長がグランドデザインとして示した内容は、校長の「子どもたちのここを育てたい」「そのために何としても、これを教職員全員で取り組む」というはっきりとした考えであり、校長の決意と覚悟をもって示し理解してもらえるよう何度も説明したり、折りに触れて子どもの成長として語るべきものである。

また、グランドデザインで示したことは、学校評価の項目と連動する。

学校経営と学校評価は表裏一体である。年2回の学校評価により、検証改善と説明責任をしっかりと行う必要がある。校長は、そのための実態把握 (R)、計画 (P)、実施 (D)、評価 (C)、改善 (A) のRPDCAサイクルの確立を進める。そして、グランドデザインで示したことの方策、例えば、授業改善、生徒指導、特別支援教育、ICT活用、働き方改革等は、「いつ、だれが、何を、どうやって進め、どうやって検証するのか」について、進行管理をしっかりと行う必要がある。

学校はやることがいっぱいあって、教師の教育観や指導観も千差万別である。

それぞれの教師がそれぞれの指導を行っていくと、一時的にうまくいっているように感じる時はあるかもしれませんが、担任が替わったり、学年が進んだりすると、子どもたちの様子が一变し、落ち着かなくなることがある。

「温かい学校」をしっかりとつくっていくためには、担任が替わっても、学年が進んでも、変わらない学校全体の規律やルールを決めておき、そのことが子どもたちに浸透し、学校や学級が、子ども一人一人にとって秩序のある落ち着いた環境である必要がある。

新保元康氏は、「校長は、何より学校の土台をしっかりと固めることが大事です。それも、学校の『日常の安定』を第一に確保すべきだと思います。とくに小学校では、清潔で整った環境、決められた時間に行われる学習活動、共通理解された基本ルールなど、教育活動の土台が最も重要でしょう。」<sup>(3)</sup>と述べられているように、温かい学校を維持していくためには、この土台が大切と考える。

また、この土台は、義務教育9年間を考えた時、中学校区として一貫して取り組む、系統立てて取り組むことが考えられる。さらに、合い言葉を決めた児童会又は生徒会の取組、学年や学級、部活での取組など、教職員、全校の子どもで取り組むことが大切である。

埼玉県で指導主事や校長を経験された塚田昭一氏は、指導主事時代に、ある校長から「校長の願いや方針は、教員だけが理解できていても意味がありません。子どもにまで浸透してはじめて叶えられます。」<sup>(4)</sup>とされたそうである。合い言葉やキャッチコピーなどをつくり、子どもと共に取り組んでいくことが有効と考える。

さらには、教育には、教師の言動が大きく影響すると言われている。

「温かい学校」の手本は、「温かい職員室」「温かい校長室」でなければならない。

そのため、まず、校長が、教職員一人一人に好意に満ちた接し方をすることが重要である。

日々、職員一人一人に心のこもった挨拶、激励、共感をする。教頭と連携した必要に応じたサポートや出番づくりをしていくことが考えられる。

また、教職員がみんなで話し合い、できることから取り組む「働き方改革」を進める。

単に時間短縮、仕事の効率化だけでなく、ソフト面である相談や声かけ、助け合いなどについても意見を交わし、その都度、取り決めをつくっていく。若い教師が気軽に相談できるような環境づくり、いわゆるメンター研修（「先輩教師がメンターとなり、経験談を語ったり、若手教師の相談に応じたりする研修」<sup>(5)</sup>）を進めていく。

また、校長室は子どもも教職員も入りやすく、扉が開いていて、いつでも相談できる雰囲気になっていることや、子どものがんばりやよさが掲示してあり、子どもへの愛、温かさを感じる部屋であってほしい。

生徒指導提要において、「教職員が気軽に相談できる、困った時に同僚教職員やスタッフに

相談に乗ってもらえる、改善策や打開策を親身に考えてもらえる等、受容的・支持的・相互扶助の人間関係が形成され、組織として一体的な動きがとれるかどうかが鍵となります。」<sup>(6)</sup>とあるように、職員室や校長室がそうした風土になっているかどうか、組織的な生徒指導を行う上でとても重要である。

ここで重要なことは、各学級には、発達障害や愛着障害、家庭の事情で不安を抱えている子どもなど、支援や配慮が必要な子どもが複数在籍しているということである。

教師は、支援が必要な子どもにだけかかわってしまい、全体が崩れるということのないよう、個別的な支援のほか、全体への配慮をしっかりと行っていく必要がある。

それは例えば、

- ①未来予測が難しい子や見通しがないと不安になる子どものために「先に知らせる」
- ②ハードルが高いと取り組まない子どものために「ハードルを下げる」「手本を見せる」「スモールステップ化する」
- ③落ち着かず、集中力の持続が難しい子どものために「静寂の時間」を多く取り入れる
- ④言葉によるコミュニケーションが苦手な子どものために「短く分かりやすい指示」「視覚支援」

など、全体に対し、こうしたことに配慮することで、支援が必要な子どもも周りの子どもも落ち着いてことがある。

また、叱り方として、

- ⑤大人に叱られ続けてきた子どもがいることも踏まえ、「頭ごなしに叱らない」
- ⑥罰と排除を味わってきて、そのことがフラッシュバックする子どもがいることを踏まえ「短くあっさり叱る」

さらに、ほめ方として、

- ⑦教師を主語にした「ありがとう」「嬉しいよ」「助かりました」などの「好意に満ちた言葉」をかける
- ⑧個々のよさや存在を価値付けし、ほめる、温かい心を可視化するなどして、子どもたちが主体となってほめ合う、感謝する取組を通して、「心の器を広げる」

ことなどが大切と考える。

こうした上記の枠組みの実践の視点は、桃山学院教育大学教授の松久眞実氏が、著書<sup>(7)</sup>の中で述べられていたり、平成26年から平成27年にかけて道内の数カ所で行った講演「崩れない学級をつくる」の中でもお話しされたりしており、いずれも、「温かい学級、温かい学校」につながる素晴らしい視点である。

また、松久眞実氏のご指導のもと、北海道教育委員会として、文部科学省委託事業の発達障害理解推進拠点事業の成果として、平成26年度には「発達障害のある子どもの指導や支援に関する基礎的な知識や技能を習得するための校内研修プログラム<sup>(8)</sup>」として、平成27年度には「通常の学級における特別支援教育の視点を生かした実践事例集<sup>(9)</sup>」として作成し、道内の各

学校に配布するとともに、令和5年度も、道立特別支援教育センターのホームページに全ページ、掲載しており、北海道教育の貴重な財産であると同時に、今もなお多くの教職員、学生の参考となっている。

さらに、上記⑦の「好意に満ちた言葉」は、生徒指導提要でも、類似した内容として「発達支持的生徒指導では、日々の教職員の児童生徒への挨拶、声かけ、励まし、賞賛、対話及び授業や行事等を通じた個と集団への働きかけが大切になります。」<sup>(10)</sup>と述べられている。

上記⑧の「心の器を広げる」についても、生徒指導提要では、同じく類似した内容として「お互いの個性や多様性を認め合い、安心して授業や学校生活を送れるような風土を、教職員の支援の下で、児童生徒が自らつくりあげるようにすることが大切です」<sup>(11)</sup>と述べられている。

「温かい学校」は、子どもも教職員も成果があがっていることを実感した時、それが喜びややりがいになり、さらにがんばろうと思えることを大事にする必要がある。

そこで、例えば、校長は、全校朝会や学校便りで、子どもの成長、がんばり、よさを分かりやすく伝えることを大事にする。また、学校評価結果も成果に着目し、その成果を強調し、子どもたちや教職員の努力をねぎらうことが次の一歩につながっていく。

そして、こうした発信は、中学校区の互いの小中学校間はもとより、近隣の幼稚園や保育所にも伝わるようにするとともに、コミュニティ・スクールとしてPTAや地域の方と共有し、取組のシステム化やさらなる充実につなげていくことで、地域の中にある温かい学校として輝き続けることができる。

## 5 「子どもを中心に据えた温かい学校づくり」の視点と方策

### 【視点1】実情に応じた先手を打つ経営戦略

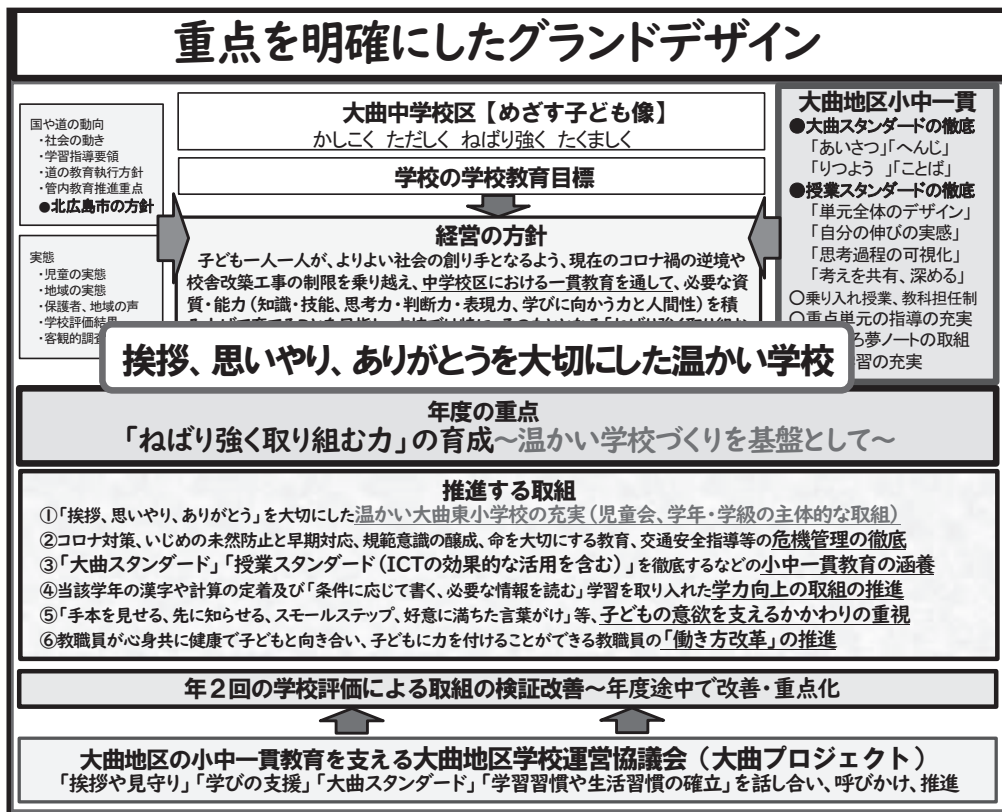
私が校長として着任した際、年度の重点が「ねばり強く取り組む力の育成」と明確に定まっていたものの、その力を育てるためには、子どもと教師の信頼関係、子ども同士や教職員同士の温かい人間関係が必要不可欠と考え、年度途中から設置者や教職員、保護者や地域の方に説明し理解していただいた上で、「挨拶、思いやり、ありがとうを大切に温かい学校」を合い言葉として掲げ、下記に示すとおり、ランドデザイン（次ページ参照）を修正した。

「挨拶」は、自分から進んで、礼をして挨拶しようとするもので、「思いやり」は、仲間の発言は応援する気持ちで聞く、拍手で認めるもの、「ありがとう」は、その気持ちを伝え合ったり、「見える化」したりしようとするもので、児童会の取組としても位置付けた。あわせて、大曲地区の小中一貫教育として、基本的な授業の考え方の統一を図る「授業スタンダード」や規律面の統一を図る「大曲スタンダード」を大事にすることを示した。

このように、ランドデザインにおいて、年度の重点や取り組むことをより分かりやすく、明確に示すとともに、ランドデザインで示したことを年2回の学校評価で評価し、成果を共有するように検証改善のシステムを確立するなど、学校の進むべき方向付けをしっかりとるこ



とが「温かい学校」の第一歩と考える。私が校長を退職する時、私自身の勉強のために「学校経営で良かったこと」について教職員にアンケートをとった。その中で一番回答が多かったのは『「挨拶、思いやり、ありがとう」を一貫して徹底して取り組んだところ』であった。この一貫と徹底は、「校長として筋が通っている」ことになり、「筋が通っていない」と、取組がぶれたり、子どもたちや教職員の心が校長から離れていくことになる。



ある小学校のA校長は、着任後、子ども同士のトラブルで管理職まで報告が必要な案件について、5日間かかったことなどから、今のA小学校には、ボトムアップではなく、校長のトップダウンが必要と考え、管理職や主幹教諭、教務主任、生活部チーフからなる「課題検討会議」を設置し、問題行動発生時の対応の修正を図った。このシステムが機能していけば、いずれ、さらによりよい対応策について、ボトムアップを取り入れていくことができるものと考ええる。

ある中学校のB校長は、職員会議が効率的に進まない状況を踏まえ、トップダウンで、職員会議の事前に、学年主任や分掌の部長による「運営委員会」を実施することとし、「運営委員会」での議論を経て職員会議に提案することで効率的に職員会議が進むようになった。

このように、学校の実情に応じて、校長は、トップダウンとボトムアップの手法の選択を見極めつつ、学校が足踏みしたり、一生懸命取り組んでいる職員の意欲が衰退したりすることの



ないように、適切なタイムリーな「先手を打つ」ことが大切と考える。

### 【視点2】規律の徹底

「温かい学校」をつくっていく際、学校全体の規律やルールが明確であり、それが徹底されることが重要である。子どもにとって、秩序がなく、先生によって守るべき規則やルールが変わる環境であれば、それは「温かい学校」ではなく、「不安な学校」となってしまう。

C小学校では、下の写真のように、学習規律の手本の例を写真で示し、全教室に掲示したり、そのことができているかどうかを定期的に各学級で確認したりしている。



D中学校では、「共通、一貫、徹底、共通」の取組を大事にしている。それは、例えば、「心のある挨拶」「感謝のある清掃」「構えのある時間厳守」である。しかし、掲げただけでは徹底されていないことから、月ごとの生徒指導交流、年2回の学校評価において、現状を全教職員で共有し、良い点は称賛、価値付けして生徒に返し、停滞している部分は、手立てを工夫

するようにしている。

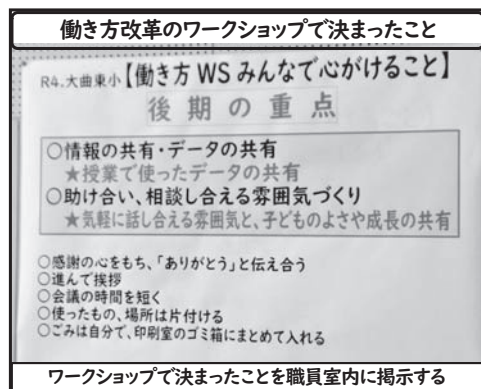
このように、学校全体の規律やルールについて、校長のリーダーシップのもと、全教職員で徹底の上にも徹底、再徹底することで、どの子にも安心できる秩序のある落ち着いた環境が守られ、子ども一人一人が安心感をもち、自信をもち、力を発揮できるようになると考える。

### 【視点3】包み込む温かい風土づくり

「温かい学校」には、手本となる温かい職員室が大切である。

子どもは、手本を見て影響され、「自分たちの学級もそうありたい」と願うものである。

大曲東小学校では、「みんなで考え、みんなで取り組む働き方改革！」と称して、年2回の全教職員によるワークショップを積み重ね、少しずつ、仕事の効率化や職場の環境改善に取り



組んできた。経験年数の多い職員らが発言の優位性をもつことなく、どの意見も大切にされ、みんなで議論することで、毎回、みんなで心がけることが決まると、下の写真のように、職員室内に決まったことを掲示し、みんなで心がけている。何もかもがすぐに良くなるわけではないが、意識の高まりと共有につながってきている。

また、校長自らが温かさを発信することにつ

いて、私自身も、校長の時、教職員一人一人への挨拶と声かけをととても重要視した。特に、ねぎらいや感謝の言葉をかけること、ことさら、少数意見をもつ教職員の声に耳を傾け、共感することに心がけていた。

ある小学校のE校長は、教職員一人一人との対話をとても大切にしている、相談しやすい関係づくりとして、相談を後回しにせず、すぐにその場で対応することや、その職員の良いところやがんばりを認める姿勢を第一に、職員の強みを本人の自信につなげるような声かけをタイミングよく行っている。

ある中学校のF校長は、教職員と個別に話をする時には、まず、黙って傾聴するようにしている。相手の話の内容に共感した上で、最後は校長としての期待を伝え、大人として尊重する意思を伝えるようにしている。

また、ある中学校のG校長は、教頭と連携して教職員を励ましたり、ほめたりする工夫をしている。こうした校長と教頭が心を開いて仲良く仕事をしている姿が教職員に好影響を及ぼしていると思われる。

そして、ある小学校のH校長は、毎日、全学級の授業参観に行かれ、担任が対応に苦慮している児童のそばに座り、学習サポートをし、折に触れて、その子の成長や変容を担任と共有し、担任の日々の努力をねぎらうことを続けていた。

このように、校長が「受け止める」「共感する」「本音で話す」ことを大事にし、「教職員間で腹を割って話す」ことを奨励することで、校長と教職員、教職員同士の心の糸が切れないように包み込み、温かさを積み上げていくことが大切である。

#### 【視点4】「自立を促す」かわり

今、学校には、様々な子どもがいる。昔のように「鍛える」ことありきでは、ついていけない子どもが増えている。なぜ、それが大切なのかを丁寧に説明した上で指導することや、言い分を聞き、受け入れた上で、ではどうすれば良かったのかを考えるよう促し、自己決定を促していくような「自立を促す」かわりが大切になってきている。

また、個別の対応にかける時間や人的保障のない中、個別対応よりも全体への配慮を優先し、全体の配慮の中に個々の子どもを包み込んでいくという考え方が必要となる。F校長は、話だけでは伝わりにくい生徒のために、全校朝会の校長の話は、紙で見せる、紙芝居、パワーポイントなどを活用し、視覚に訴えるようにしている。

また、H校長は、支援が必要な子どもなど、様々な子どもがいることを踏まえ、学校経営の方針やランドデザインに、「特別支援教育の視点での取組を土台として、誰一人取り残されない温かい学校を目指す」とし、学校運営の推進、各教育活動の充実を図っていくこととしている。そして、その柱となるのは「教師のかわり」であり、子ども一人一人に丁寧に寄り添った心に響く温かいかわりを大切にした生徒指導・学習指導を意識していくことを日常的に呼びかけている。

「好意に満ちた言葉」を共有し、大切にしています！	
<b>1 教師の好意に満ちた言葉を考えるミニ研修！</b>	
つい言ってしまう言葉	「好意に満ちた言葉」にかえる
聞いてないから分らないんだ	これから大事なことから、よく聞いてね。
何回、同じミスしてんだ！	失敗は成功のもと！次こそできるよ。
面倒くさいとか、言うな！	時間かかるけど、やりがいのある役割だよ。
<b>2 教師の好意に満ちた言葉を毎月募集し、共有！</b>	
何も言わなくても廊下に並べたね。びっくりしたよ！	
手伝ってくれて、とっても助かったよ！	正直に言ってくれて、嬉しいよ！
「みんな静かに」と声を出した子に、○○さんは真っ先に気付いてくれるね！	
みんなのために、朝早く来て学級の仕事をしてくれて、ありがとう！	

「教師のかかわり」で言えば、令和元年度の後志教育局作成の「学校全体の取組事例」に、左の図のように、前述の松久眞実氏が提唱する「好意に満ちた言葉」について、校内研修として取り組んでいる学校がある。

こうした研修を積み重ねている教師は、「教師がかける子どもへの言葉は影響力が大きく、言葉1つで子どもが変わる」と述べている。また、叱り方として、頭ごなしに叱らない、「どうなの？」と言いつきを聞き、理解した上で、「どうすればいい？」と考えさせ、自己決定をサポートする、また、ついでにあれこれ叱らない、罰と排除はしない包み込むかかわりが重要である。

また、ある小学校のJ校長は、年度の重点に「思いやりの心・素直な心」を掲げ、行事ごとに友達の輝いているよさを伝え合い掲示する「かがや木」を作成する取組を推進している。がらばっていた友達や学年、委員への感謝の言葉を葉っぱの形にして掲示している。書かれた子どもが返事を書くこともあり、子ども同士の温かい「つながり」に発展している。

また、ある小学校のJ校長は、年度の重点に「思いやりの心・素直な心」を掲げ、行事ごとに友達の輝いているよさを伝え合い掲示する「かがや木」を作成する取組を推進している。がらばっていた友達や学年、委員への感謝の言葉を葉っぱの形にして掲示している。書かれた子どもが返事を書くこともあり、子ども同士の温かい「つながり」に発展している。

このように、教師が「子どもを鍛える」のではなく、「子どもの自立を促す」言葉がけ、接し方と、子ども同士の関係を温かくする取組が大切である。

### 【視点5】子どものよさの共有と発信

例えば、下のように、学校評価結果から成果を取り上げ、子どもや教職員、保護者、地域の方と共有することにより、子どもに自信が生まれ、保護者や地域の方の学校への信頼が高まることになり、ますます「温かい学校」が進むものと考えている。

★ 令和4年度学校評価2回目より 成果に着目！ ★	★ 令和4年度学校評価2回目より 成果に着目！ ★
<b>ア 児童アンケートの数値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「挨拶している」「毎時間、授業の振り返りをしている」「毎日、家庭学習している」</li> <li>→「そう思う」「ややそう思う」の回答が90%を超える！</li> </ul>	<b>ウ 保護者の声</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「進んで挨拶する子が増えました。」</li> <li>・「我が子が、学習に自信をつけ、安心して学校に通っています。」</li> </ul>
<b>イ 保護者アンケートの数値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「家庭で挨拶や対話を大切にしている」「いじめは絶対許されないことを話している」</li> <li>→「そう思う」「ややそう思う」の回答が90%を超える！</li> </ul>	<b>エ 教職員の声</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「授業スタンダードが子どもに定着し、授業改善が進みました。」</li> </ul>
	<b>オ 学校運営協議会委員の声</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「子どもたちの挨拶などの温かさが、地域の方にも広がっています。」</li> </ul>

E校長は、低学年には「言われる前に」、高学年には「自主的に」という言葉で、校長講話で意識化を図っていく中で、6年生たちが行事で外部の方の食事の後片付けを指示されていないにもかかわらず、率先して行うことがあり、外部の方からも大いにほめていただき、このことを全校朝会で全校児童に知らせた。

また、ある小学校のL教頭によれば、数年前から、学園制による加配を生かし、中学校教諭の乗り入れ授業を展開してきたが、そのことについての子どもへのアンケートの結果、「中学校の先生の授業が分かりやすく楽しい」「小学校から中学校の授業に慣れることができる」という肯定的な回答が多いことを教職員間、中学校区の学校間で共有している。

このように、子どものがんばりやよさ、学校の成果を共有することで、子どもに自信と安心が生まれるとともに、教職員の働きがいや仕事の意欲の向上にもつながる。

ここで、改めて、「子どもを中心に据えた温かい学校づくり」の視点と方策を提案する。

まず、私が主張する「子どもを中心に据えた温かい学校」とは、「すべての子どもが落ち着いた環境の中で、安心して学校生活を過ごすことができ、力を付け、自分のよさが認められ、自分の言動により学級や学校が良くなっていることを実感できる学校、また、そのような子どもたちの安心と成長が保障されていることを実感した教職員が、働きがいと意欲をもって学校経営に参画しようとする学校」のことである。

※「子どもを中心に据えた温かい学校づくり」の視点と方策の提案

視点	方策
1 実情に応じた 先手を打つ経営戦略	①明確な年度の重点の提示 ②トップダウンとボトムアップの選択
2 規律の徹底	①規律やルールのスタンダード化・可視化 ②児童会や生徒会、各学級の取組の推進
3 包み込む温かい風土づくり	①校長の子どもや教職員一人一人との対話とサポート ②みんなで考え、みんなで取り組む「働き方改革」
4 自立を促すかわり	①授業中の配慮（静寂の時間、スモールステップ等） ②好意に満ちた言葉かけ、叱り方の工夫 ③子どもたちの心の器を広げる取組
5 子どものよさの共有と発信	①全校集会や学校便り、学校評価結果等による共有と発信

「温かい学校」は、批判や不満、否定の風土からつくり上げることは難しい。

校長が子どもや保護者、地域住民の思いを受け止め、共感し、包み込むような温かさをもっていることはもとより、明確な旗を掲げ、全員がその旗に向かって進めるよう、教職員と子どもたちを支え、必要な手立てを講じていく、いわゆる「先手を打つ」、「成果を共有する」ことが重要である。

この「先手を打つ」では、ある新任のL校長は、着任時に、子ども一人一人の夢と希望へのチャレンジを応援するという信念のもと、「こんな学校を創りたい」という校長としての思いを、ある詩を紹介して教職員と子どもたちに伝えた。

また、ある小学校のM校長は、北翔大学まで足を運び、私が学生たちに講義する内容や様子

を参観された。その上で、学校のためになると判断され、私を校内研修の講師として招聘し、「支援が必要な子を含めた対応」について教職員の意識啓発を促し、「温かい学校づくり」を前に進められた。

いずれも、校長として、子どもたち、教職員への深い愛情に基づいた「先手を打つ判断力と行動力」の現れである。こうした校長の思いを踏まえ、教職員には「自分はこうする」から「学校としてこうする」という「チームの一員として学校に貢献する」意識の向上を期待したい。

## 6 結びに

私は、教師や校長、教育行政の経験の中で、生徒指導上の対応、特別支援教育の推進などに関わり、長い間、「温かい学校づくり」を求めて、その正解を探してきた。

学校は、1校として同じ環境にない。したがって、学校づくりには、マニュアルやプログラムは存在しない。しかし、基本的に大事にしなければならない視点は存在する。そのことが今1つ、校長間で共有されていないように思う。特に、「温かい学校づくり」は、経営の基盤となると同時に、令和の時代、共生社会の創り手を育てる上でも、必要不可欠になっていく考え方であると考えている。

温かい学校づくりを進める校長は、①子どもには、分かりやすい言葉で、身に付けてほしい力や進む道を示し、行いを認めるとともに、うまくできない、取り組まない子らの思いを受け止めつつ、一步の努力を応援し、後押しする。②教職員には、「受け止める、共感する、助ける、包み込む」ことを基本に、何度でも信頼関係をつくり直し、成果を共有する。筋の通った方針のもと、投げ出さず、後回しにしない、絶対にあきらめない。

そして、校長にも愚痴が言える、相談できる仲間が必要である。私には幸い、そういう仲間がいて、とても助けられた。本稿の作成にあたって、お忙しい中、実践を提供してくださった私の大切な仲間である道内の校長や教頭にお礼申し上げるとともに、本稿が、日々悩み苦しむ校長や、校長を目指す教頭の一助となることを心から祈る。

### 〈引用・参考文献〉

- (1)「校長の覚悟～希代の校長5人に問う、校長のなすべきこと」教職研修編集部著 株式会社教育開発研究所 令和2年4月 P121
- (2)「新教育課程を創る学校経営戦略」天笠 茂著 ぎょうせい 令和2年1月 P204
- (3)「校長の覚悟～希代の校長5人に問う、校長のなすべきこと」教職研修編集部著 株式会社教育開発研究所 令和2年4月 P112
- (4)「幸福感に満ちた学校をつくる」塚田昭一著 東洋館出版社 令和5年4月 P87

- (5) 「教員への学びへのサポート」 北海道教育委員会 平成29年3月
- (6) 生徒指導提要 文部科学省 東洋館出版社 令和5年3月 P29
- (7) 「発達障害の子どもとあったかクラスづくり～通常の学級で無理なくできるユニバーサルデザイン～」 高山恵子編 松久眞実, 米田和子著 明治図書 平成21年10月
- (8) 平成26年度文部科学省委託事業 発達障害理解推進拠点事業「発達障害のある子どもの指導や支援に関する基礎的な知識や技能を習得するための校内研修プログラム～『体制づくり』から『指導や支援の充実』へ」 北海道教育委員会 平成27年3月
- (9) 平成27年度文部科学省委託事業 発達障害理解推進拠点事業「通常の学級における特別支援教育の視点を生かした実践事例集～一人一人を大切にした学級づくりと、どの子どもにも分かりやすい授業の充実を目指して～」 北海道教育委員会 平成28年3月
- (10) 生徒指導提要 文部科学省 東洋館出版社 令和5年3月 P20
- (11) 生徒指導提要 文部科学省 東洋館出版社 令和5年3月 P15
- (12) 「後志管内・小中学校のすべての子どもに資質・能力を育成するために～学校全体の取組事例～」 北海道教育庁後志教育局 令和元年10月
- (13) 「後志管内・小中学校のすべての子どもに資質・能力を育成するために～地域全体の取組事例～」 北海道教育庁後志教育局 令和2年10月

〈本論文に協力して下さった校長等〉

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| ○渡邊 琢真 (恵庭市立和光小学校長)   | ○岡田 一之 (江別市立江別第三中学校長) |
| ○金崎 徳子 (蘭越町立蘭越小学校長)   | ○小森 享 (石狩市立樽川中学校長)    |
| ○牛来 睦美 (喜茂別町立喜茂別中学校長) | ○遠藤 隆典 (小樽市立稲穂小学校長)   |
| ○玉田 充幸 (江別市立文京台小学校長)  | ○松田 宏明 (千歳市立高台小学校)    |
| ○古田 優子 (小樽市立手宮中央小学校長) | ○小寺 友興 (小樽市立手宮中央小教頭)  |