創価大学教育学論集　第69号：櫻井　pp. 197 ～ 206

校長のトップマネジメントによる教職員の意識改革
―自己肯定感を高める学校経営を通しての一考察―

櫻井　啓雅

はじめに

私は、初任の中学校で３年生の担任をした時、自宅で首を吊り自殺していた母親の第一発見者となった男子生徒を受け持った。卒業式の最中に、高校を中退して非行に走っていたその男子生徒の兄が、何かを抱えて会場の体育館に入ってきた。それは母親の遺影であった。私は目が潤んでよく見えなかった。

その時以来、私は、どんなことがあっても自殺してはいけない、して欲しくない、と思うようになった。やがてその思いは、担任した子ども達を自殺させたくない、絶対にさせない、との強い思いに広がっていった。

私が市教育委員会の指導主事になった時、「私たちは市内の１万２千人の小・中学生の生命を預かっているのだ」という市教育長の指導に身が引き締まり、生命の大切さを再び強く意識するようになった。

やがて小学校の校長になり、児童の生命を守る最前線の最高責任者であると自覚した時、改めて我が国の自殺者数を調べたところ、２万人から３万人で推移していた[*1]。また、子ども達の自殺者数も調べたところ、300人前後で推移していた[*2]。

日本中の教育現場が学習指導要領で定められている「生きる力」をつけるための教育活動をしているのは深い意味があると考える。子ども達の人生において自殺を食い止めたい、無くしたい。そのためには、今、教育の場において何をしたらよいのかを真剣に思索したり、調べたりした。その結果、「自己肯定感を高めること」が大変有効であるとの考えに至った。自殺は自己否定の最たるものであり、自己肯定感はその対極に位置すると考えたからである。

日本人の自己肯定感は低いと言われている。[*3]「どうすれば学校現場で子ども達の自己肯定感を高めることができるのか？　そのために何をすればいいのか？」を真剣に考え、悩んだ。

その結果、自己肯定感を高めるための方策を２点にわたって考えた。

１点目は「自己肯定感を学校経営目標に明確に位置付けること」、
２点目は「校内組織の活性化を通して教職員の意識改革を図ること」である。

黒田小学校での自己肯定感を高める学校経営

1．自己肯定感を学校経営目標に明確に位置付けること

静岡県の富士宮市立黒田小学校の校長になったとき、学校経営目標を「一人ひとりがかけがえのない存在として認められる学級づくり ―先生が認め、仲間が認め、自分が認める―」とした。学級こそ子ども達の生活の場であり、最も多くの時間を過ごす場であり、その学級づくりこそ大切であると考えたからである。「先生が認め」は教師の人権感覚を磨くこと。「仲間が認め」はいじめのない温かな人間関係を作ること。そして、「自分が認める」は自己肯定感を高く持つこと。と考えた。

校長の学校経営目標に基づいて学年経営目標が決まり、学級経営目標が決まる。

学校教育目標は「いい笑顔（徳）、輝く瞳（知）、光る汗（体）」であり、すべての教育活動はそこに向かい、それを実現させるためにあると言っても過言ではない。学校教育目標を実現するための校長の方針が、学校経営方針である。その目指すところが、学校経営目標なのだ。従って、学校経営目標に明確に位置付けることは、全教職員がその実現に向けてすべての教育活動を行うということなのである。

次に、職員に示した平成 24 年度学校経営方針の概要を掲載する。

1. 学校教育目標

「いい笑顔（徳）・輝く瞳（知）・光る汗（体）」

2. 学校経営目標

学校教育目標の達成を目指すために、学校経営目標を「一人ひとりがかけがえのない存在として認められる学級づくり ― 先生が認め、仲間が認め、自分が認める ―」とした。

そのための手だてを、以下の 3 点から立てていきたい。

（1）豊かな心の育成（いい笑顔）
- 自己肯定感を育む
- 安心できる学級集団づくり
- 自慢できる学級づくり

（2）自己肯定感を感じられる授業づくり（輝く瞳）
- 個に寄り添い、認め励ます授業
- 認め、認められる学級
- 地域に学び、地域と共に

（3）健康な心身の育成（光る汗）
- できた喜びを実感する体育の充実
- 主体的な食の自立と健康に関心を持つ
- 進んでより良い生活づくり

2．校内組織の活性化を通して教職員の意識改革を図ること

まず、先生達が成長し自己肯定感を高めてもらいたいと考えた。子どもにとって最高最大の教育環境は教師自身であると思うからである。教師の成長が子どもの成長に繋がる。教師が変われば子どもが変わる。という強い確信が私にはあった。

意識改革は次の2点から行った。

(1) 若手教員の抜擢と指導・支援を通して

具体的には、核になる分掌へ思い切って若手を登用した。研修主任、特活主任、体育主任兼図工主任は30歳代前半、遊び方研究主任は25歳であった。私は、教頭、主幹教諭と共に意図的に指導・支援を続けた。その結果、若手教員の成長が顕著に見られるようになった。例えば、各分掌の便りが自主的に発行され続けた。研修便り51号、特活便り54号、体育便り48号、遊び便り21号、図工便り22号等が発行。便りの内容は斬新で親しみやすく工夫してあるのに加え、8名いる若手教員に配慮して、学習指導要領や解説等を紹介する等、分掌の基礎・基本を押さえた内容になっていた。これらの便りを見た全教職員が、次は何をやればいいのだろうという見通しと、何のためにやるのかという価値を自覚して教育活動を進めるようになっていった。

(2) ベテラン教員の意欲の活性化を通して

学年主任を教科主任に任命し、熟練の教育技術の若手教員への自発的伝授をねらった。また、ベテラン教員の得意分野を学ぶ校内研修の講師として、匠の技の伝授に意欲的に取り組んだ。更に、全員が50歳台の学年主任の中から研究主任を任命し、市の指定研究の推進役として活躍の場を与えた。通常は、研修主任が中心になって推進するのであるが、ベテラン教員が研究の中心者として意欲を持って取り組むことができるよう配慮した。その結果、学年主任がリーダーシップを発揮して、研究が進んでいった。また、50歳代後半の新採の拠点校指導員が初任者研修便りを51号出したり、59歳の学年主任が毎日学級便りを出したりするなど意欲的に仕事をしてくれた。この学年主任は学級便りを通した作文指導に優れ、県の作文コンクールで団体の最高賞である学校賞や個人の最高賞である金賞をはじめ、賞をたくさん戴いた。その結果、多くの子ども達の自己肯定感が高まった。

3．芸術の匠事業とその継承・創造を通して

平成23年度、富士宮ライオンズクラブの支援を受けて始まった市教委の「芸術の匠事業」の募集に応募し、その指定校になった。富士宮市在住の画家ご夫妻に来校願い、6年生4クラス全員の絵画指導をしていただくことができた。講師料はライオンズクラブが負担して下さった。下絵と色つけの2回ご指導いただいた。6年間の思い出に残るものを描くことがテーマだったので、ランドセルをはじめ、帽子、筆入れ、

靴、リコーダー等々を、心を込めて描いていた。卒業式のとき会場の体育館に飾った。大変上手な作品が多く、保護者も来賓も驚き褒めて下さった。「生まれてからこんなに上手に絵が描けたことがない。」と笑顔で語るある子の感想を聞き、私は、この自信に溢れた笑顔を全校に広げたいと決意した。

＜芸術の匠：卒業式の会場の体育館に飾られた絵と指導して下さった画家夫妻＞

そこで、平成24年度、PTA会長に相談して、PTAの予算から昨年と同額の講師料を出していただき、6年は4回、その他の学年は2回、図工の時間にご指導いただくことができた。その際、先生方にも教える技術を見習ってもらった。学年毎、指導が難しい分野や教材を選び、指導時期と講師の都合も勘案し、事前に講師と打ち合わせをしてから本番に臨んだ。先生方の指導技術も向上し、子ども達の作品が見違えるように良くなっていった。その成果は徐々に表れ、数々の絵画コンクールに入賞し始めている。中にはＭＯＡ美術館主宰の絵画展で市の最高賞を２年連続受賞し、全国大会に作品が出品されることになった児童も出た。

6年間の掉尾を飾る卒業の時、素晴らしい作品が次から次へと生まれ、昨年と同じように「生まれて今までで、一番上手にかけた。」という感想が多くの子ども達から寄せられた。まさに、自己肯定感が高まった姿であった。芸術の匠の技とその教育を通して、子ども達の変容が見事になされた。かげの付け方に関するきめ細かなご指導や色使いに関する的確なご指導等により子ども達の技術が向上していった。

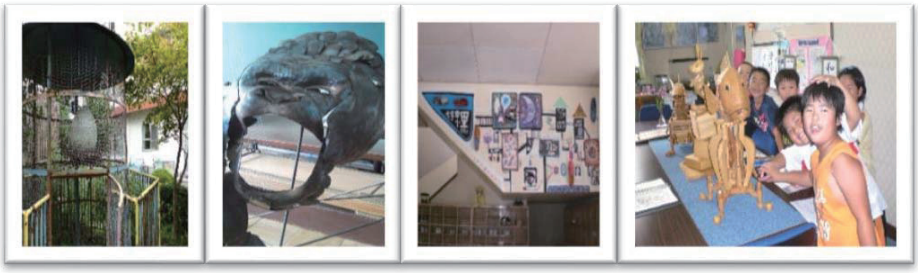
また、先生達の図工に関する指導技術が向上したことは、今後、多くの子ども達の指導に生かされることを想像すると、将来にわたって多くの子ども達の自己肯定感を高めることに繋がっていくと考える。

4. 黒田小アート計画の実施

絵画をご指導いただいている画家夫妻から、黒田小学校をミニ美術館にしたいという話があった。私は、少しでも子ども達に芸術作品と身近に接して欲しいと願っていたので、即座にお願いした。市教委のご理解もいただきながら打ち合わせを重ねた。賛同して下さった芸術家の方々は、夏休みを利用して学校のあちらこちらに、絵やガラス工芸や木彫りの作品や陶芸、カラクリおもちゃ、鉄の造形作品、フェルトの人形等を仕込んで下さった。図工主任を中心とした図工部の教員が夏休みの２日間、芸術

家達を案内したり、要望に応えたり、ともに子ども達のために汗を流した。

「こうちょうせんせい！たいへん！とりごやにおおきなたまごがある。なんのたまご？きょうりゅうかなあ？」「こうちょうせんせい！きてーきて！こびとのへやがある！」「ちがうよ、いえだよー」2学期の始業式の直前に校長室にとび込んできた子ども達が、興奮した面持ちで夢中で教えてくれた。思った通りの反応であった。始業式の時、黒田小アート計画について子ども達に紹介した。子ども達は大喜びだった。学校のあちらこちらに作品が展示されているため、図工部の先生方が自主的に宝探しやウォークラリーのようにカードを作ってくれた。子ども達は楽しく夢中で鑑賞することができた。また、先生方の工夫で物語を創作させたり、感想を書かせたり、図工の時間に学校中を見て回ったり、まるで、学校が美術館になったように感じた。そこでワークショップが開かれているように思った。



＜黒田小学校アート計画：22名の芸術家の作品の一部と、喜ぶ子ども達＞

5年生女子のSさんは、オリジナルの物語を考え出した。「学校に一通の手紙が届いた。『あなたたちの学校にあるそのたまごは、アートのたまごです。黒田小は選ばれた学校なのです。』」子どもに想像の翼がはえて、大空に羽ばたいた。

また、すぐ手の届くところに作品があったのにもかかわらず、いたずらがまったくなかったことは私達を驚かせた。子ども達の作品への強い思いや愛着が感じられた。「作家は本気で、真剣に制作しました。その思いに気付いたり、大切に感じたりして欲しかった。」とは主催者の弁であるが、まさにその通りになったと確信した。

保護者にも子どもから情報が伝わり、是非見たいという要望が相次いだため1日開放したところ、多くの保護者が来て下さり、子どもに手を引かれ説明を聞きながら、微笑んだり、感心したりしていた。また、作家の家族や関係者にも1日開放した。合わせて250名を越える参観者が来校し、大変喜んで下さった。

5. 運動遊びを通して

「子どもは遊びの中で育つ」と言われている。一方、今の子ども達は遊ぶ機会が少ないとも言われている。私は校長になって二十分休みと昼休みを中心に運動場へ出て子ども達と遊んできた。余程のことがない限り運動靴に履き替えて外に出た。子ど

も達と遊びながら様子を観察した。遊具でも遊びながら、通常月１回の遊具の点検を毎日のようにしていた。その積み重ねの中で、学校での遊びはドッチボールを中心に、けいどろ（どろけい）、隠れ鬼等であまり多くないと感じていた。

また、放課後や休日に学校へ来て、数人で静かに遊んでいる姿をよく見ると「カードゲーム」や「携帯ゲーム」を一人ひとりがやっている。

遊びを通して体力、危機管理能力、人間関係力等が付いてくる。また、自主性の伸長が図られ、創意工夫の歓びも味わうことができる。と思っていた私は、もっと多彩な遊びを教えたい！昔の遊びも教えたい！と常々考えていた。

私の校長経験２校目で、普段外で子ども達と遊んでいた新卒２年目の女性職員を、遊び方研究主任として校務分掌に位置付けたものの、なかなか遊びの輪は広がらなかった。その反省の上に立って、この学校では、体育部とコラボさせた。すなわち、遊び方研究主任は体育副主任を兼ねる。体育部と遊び方研究部は兼務するように校内人事を工夫した。体育部は若手教員を８人充てたので、遊び方研究部も８人になり、かなり大きな勢力となった。彼らは、フットワークも軽く臨機応変の対応ができそうなグループであった。

また、遊び方研究の第一人者として名高い、山梨大学の中村和彦教授を紹介し、（参考文献[*4, 5, 6]）著作を校費で購入するよう指示したり、中村教授が講師になっている東京の小学校を先進校視察させたりした。更に、山梨大学に中村教授を訪ね、教えを請うこと、できれば本校の研修に講師として来て下さるようにお願いすることを指示した。その結果、熱意が通じ、中村教授が校内研修に来て下さり、運動遊びについてご指導して下さった。それにより、職員の意識が向上し、朝遊びに一段と熱が入っていった。

私や教頭は基本的には見守り、時折アドバイスをするに留めた。講師への折衝を通して開拓力や折衝力を、接遇を通しておもてなしの心を育んで欲しいと願ったからである。

体育主任と遊び方研究主任が中心となり打ち合わせを重ね、体育科グランドデザイン[*7]と遊びグランドデザインを作った。

体育科の研究主題は「できた！」喜びを実感し、自己肯定感を高める体育の授業～認め合い、励まし合う場を通して～」。

遊びの研究主題は「遊びながら学ぶ子を育てるための環境作り～運動の日常化・生活化を求めて～」。体育と遊びをコラボさせた統一テーマは「運動の日常化を目指して～子どもが『生き生き』する運動遊び～」とした。

実践の概要を紹介すると、

（１）運動や遊びの時間と場の確保のための「朝遊び」の設定。

（２）子どもの主体性を引き出す組織作り。

（３）運動や遊びにおいて認め合い、励まし合う環境の設定と用具の整備とし、実践

した。

また、遊び便りも作り、教職員はもちろんのこと、保護者にも配付し、家庭での協力をお願いした。その成果は次の通りである。

（1）新体力テストの伸長率44.8%、前年比16.6%増。その結果市教育長賞を受賞することができた。授賞式で教育長に直接褒めていただくことができた。

（2）休日も運動するようになった子が4%増えた。

（3）休み時間、けがをして保健室に通う子が減少。また、昨年と比べると大きな怪我が37件から24件へと13件減少。

（4）交流し楽しみながら運動する子が増え、遊びの種類が増加し、「動き」の多様化が図られた。

（5）遊びを進化させる姿から創造性が培われている。

（6）運動の多様化が図られ、身体能力の向上が図られるとともに、子どもの中に思いやりの心が育まれてきた。

（7）朝運動で使った用具を子ども同士で呼び掛け合い、整理整頓ができるようになる等、自主性とボランティア精神が横溢してきた。

（8）スポーツ大好き委員会の子ども達を始め、多くの子ども達が自分に自信を持ち、笑顔で朝遊びに参加している。

朝運動から朝遊びになったことで、子どもは楽しみながら動くことで技能を修得し、動きを工夫するだけでなく仲間とのコミュニケーションをとることも覚え、遊びを進化させ続けている。

＜朝遊びの様子：プレイリーダーには、先生方が。次に高学年が。＞

このように校長の私のビジョンを元に計画を作り、実践し成果を上げてくれる逞しい教師群が誕生したことは、本当に幸せなことであるとつくづく思う。この結果を市で募集している「富士宮市教職員の教育実践記録」に応募したところ、市の最高賞である優秀賞に輝いたことは、教師の自己肯定感を高めることとなった。また、県教委の方針である「組織の活性化と教職員の成長」及び「逞しい先生」の育成が実現できたことは大きな喜びであった。

おわりに

学校評価を実施する時、以前はPDS（Plan、Do、See）サイクルが主流であり、それは多くの場合、一年間のスパンであったが、PDCA（Plan、Do、Check、Action）サイクルが導入されたことにより、短期スパンで成果と課題が浮き彫りになり、課題克服に向けて早く手を打つことが容易になった。

この変化をもたらしたものは何か？　それは、組織や制度などが変わった訳ではなく、発想や意識の変化によってもたらされたと言うことができる。意識の変化は、現実を変革する大きな力を持っていることを象徴する例である。

「校長のトップマネジメントが教職員の意識改革を促し、学校を変える。」それが本稿の主題である。今後、変化の時代に即応した教職員の意識改革が益々必要となってくると考える。そのための方策として、教職員評価の有効活用等が考えられるが、私は、多くの場合リーダーである校長の意識が変わることが大切ではないかと思う。言うまでもなく、校長は学校経営の責任者であり、その発想、意識が校長の学校経営方針として教育活動に大きな影響を与えるからである。「校長の意識が変われば教職員の意識が変わる。」すなわち、校長の意識改革こそが学校を変えるのである。

参考文献

1 「平成28年中における自殺の状況」、p.2、厚生労働省自殺対策推進室・警察庁生活安全局生活安全企画課、2017年3月23日.（Webページ、pdf）

2 「平成27 年度『児童生徒の問題行動等生徒指導上の諸問題に関する調査』について（確定値反映）」、p.113、文部科学省初等中等教育局児童生徒課、2017年2月28日.（Webページ、pdf）

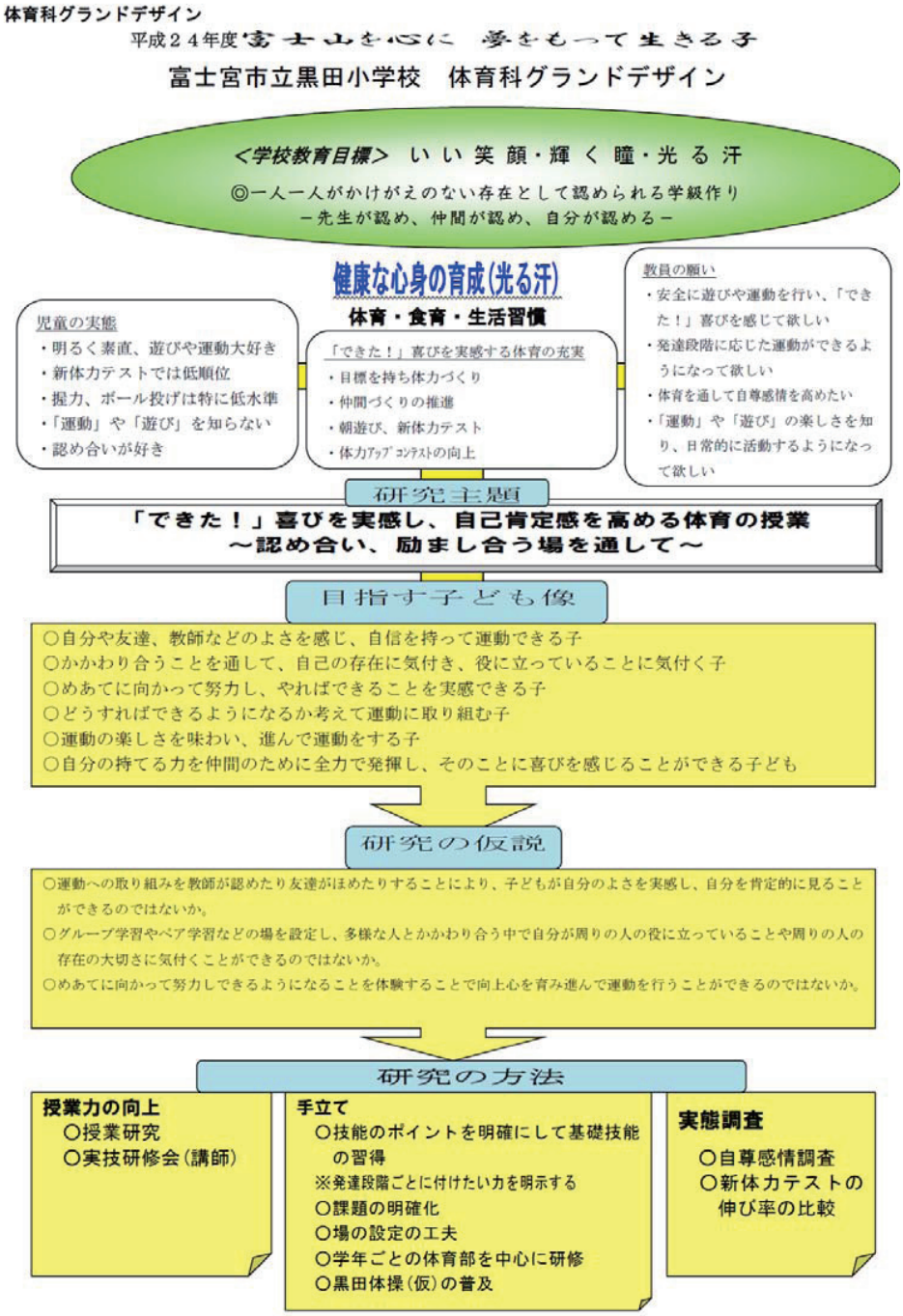
3 古荘純一、『日本の子どもの自尊感情はなぜ低いのか』（光文社新書404）、光文社、2009年.

4 中村和彦、『子どものからだが危ない！今日からできるからだづくり』、日本標準、2004年.

5 中村和彦、東京・山梨「動きづくり研究会」編著、『子どもが夢中になる！楽しい運動遊び』、学研、2011年.

6 全国体力・運動能力、運動習慣等調査検討委員会、「子どもの体力向上のための取組ハンドブック」、文部科学省、2012年.

7　黒田小体育科グランドデザイン.



Reforming Staff Consciousness by Principal's Top Management

—A Study through School Management Enhancing Self-affirmation—

Hiromasa SAKURAI

I believe that the major key to preventing suicide of children, stopping bullying, and encouraging healthy growth and development of children is in enhancing self-affirmation. While I was a principal, I continued various researches and practices thinking to conduct school management with this idea.

This article is organized as a paper based on my researches and practices at Kuroda Elementary School in Fujinomiya City, my third school as a principal. Two strategies of enhancing self-affirmation are introduced under the title "Reforming Staff Consciousness by Principal's Top Management – A Study through School Management Enhancing Self-affirmation– ". The first is 'Positioning self-affirmation as a clear goal of school management'. Second is 'Reforming staff consciousness through energizing the school organization'.

As for the first point, it will become more and more essential to reform staff consciousness coping with the change of the times. To realize this, I think it is important that the principal him/herself reforms his/her own consciousness, since, needless to say, the principal is responsible for school management and his/her idea and mind have a great influence on the educational activities in the form of principal's 'school management policy'.

As for the second point, it is important that teachers develop and enhance their self-affirmation, since I think that the best and biggest educational environment for children is their teachers themselves. I have a strong belief that teachers' development directly leads to children's development and that if teachers change, children will also change.

I conducted the reform of consciousness through the following two points. That is, (1) selecting, advising, and supporting younger teachers, (2) activating the motivation of experienced teachers. The activities were developed and evolved into practices in the aspects of art and sport, which are introduced in this article as the project of inheriting and creating the master of art, execution of the art project of Kuroda Elementary School, and the project of physical exercise play.