

管理職・
ミドルリーダー
のための

元気な 学校づくりの 秘訣



縦糸・横糸20項目のチェックと改善提案

横藤雅人〔著〕

あなたの学校は元気ですか？

13

- 1 学校の元気をチェックしましょう 14
- 2 あなたの学校の元気度は？ 16
- 3 学校づくりは織物のように 18

管理職・
ミドルリーダーのための

元気な 学校づくりの 秘訣



縦系・横系20項目のチェックと改善提案

もくじ

はじめに 3

縦糸・横糸項目解説

(1) 縦糸

- ① 管理職やミドルリーダーは、
教職員が学校経営方針をしっかりと意識するよう働きかけている。 24
- ② 管理職やミドルリーダーは、
授業を見て気付いた点を教職員に伝えている。 29
- ③ 教職員が共有すべき情報は、
掲示やプリント等により明確に示されている。 39
- ④ 教職員（教員以外も含む）はお互いに丁寧な言葉で話している。 42
- ⑤ 会議や校内研修会は、定刻に始まっている。 45

- ⑥ 各学年や学級で目指すべき生活や学習のルールは、明確に示されている。 50
- ⑦ 特別教室や印刷室、準備室などの共有の場に私物は置かれていない。 56
- ⑧ 校内には、有効期限が過ぎた掲示物は貼られていない。 60
- ⑨ 子供がルールに反した際、教職員は解決のイメージを共有して行動できる。 64
- ⑩ いじめや家出などがあつた際は、全教職員が組織的に対応している。 68

(2) 横糸

- ① 朝や退勤時の挨拶は、管理職も含め、はっきりとした声で交わされている。 76

- ② 職員室にはよく明るい笑い声が響く。 83
- ③ 管理職やミドルリーダーは、本を教職員との話題にしている。 88
- ④ 教職員は、経験年数や在校年数に関係なく意見を述べ合っている。 92
- ⑤ 教職員は、生徒指導や学級経営について情報交換している。 97
- ⑥ 教職員は、日常的に授業や指導を見合っている。 102
- ⑦ 作成したプリントや通信類は、他の教員にオープンにしている。 106
- ⑧ 複数で授業をする際は、打合せと振り返りがスムーズにされている。 112
- ⑨ 行事の準備や環境整備等の作業時は、全員が協力している。 118
- ⑩ 管理職も児童生徒の全体指導や授業にあたっている。 121

ドキュメント・学校づくり

125

- 1 この章で使った「縦系・横系チェックリスト」とマップについて 126
- 2 この章に登場する管理職・ミドルリーダーとセッションについて 127
- 3 「チーム学校」を実現した五人の取組 129

(1) 小学校校長・熊山先生 129

(2) 中学校校長・西泉先生 139

(3) 小学校教頭・岩坂先生 149

(4) 中学校教頭・二本松先生 159

(5) 小学校教務主任・富士崎先生 169

付録

- 1 「学校づくり縦系・横系チェックリスト」（3回チェック版）と「学校づくりマップ」 180
- 2 校内観察の見どころ 182
- 3 授業場面問題写真集 185

コラム◎ 「かくれたカリキュラム」 186

おわりに 187

第一章

あなたの学校は 元気ですか？

あなたの学校の教職員は生き生きしていますか？
いろいろなことはうまく回っていますか？
学校の元気度をチェックしてみましょう。



1 学校の元気度をチェックしましょう

次の二十の項目で、「できている!」と思えるものはどれとどれですか？

直感で を付け、【その1】 【その2】 の数を数えてみましょう。

【その1】

- 管理職やミドルリーダーは、教職員が学校経営方針をしっかりと意識するよう働きかけている。
- 管理職やミドルリーダーは、授業を見て気付いた点を教職員に伝えている。
- 教職員が共有すべき情報は、掲示やプリント等により明確に示されている。
- 教職員（教員以外も含む）はお互いに丁寧な言葉で話している。

【その2】

- 朝や退勤時の挨拶は、管理職も含め、はっきりとした声で交わされている。
- 職員室にはよく明るい笑い声が響く。
- 管理職やミドルリーダーは、本を教職員との話題にしている。
- 教職員は、経験年数や在校年数に関係なく意見を述べ合っている。
- 教職員は、生徒指導や学級経営について情報交換している。

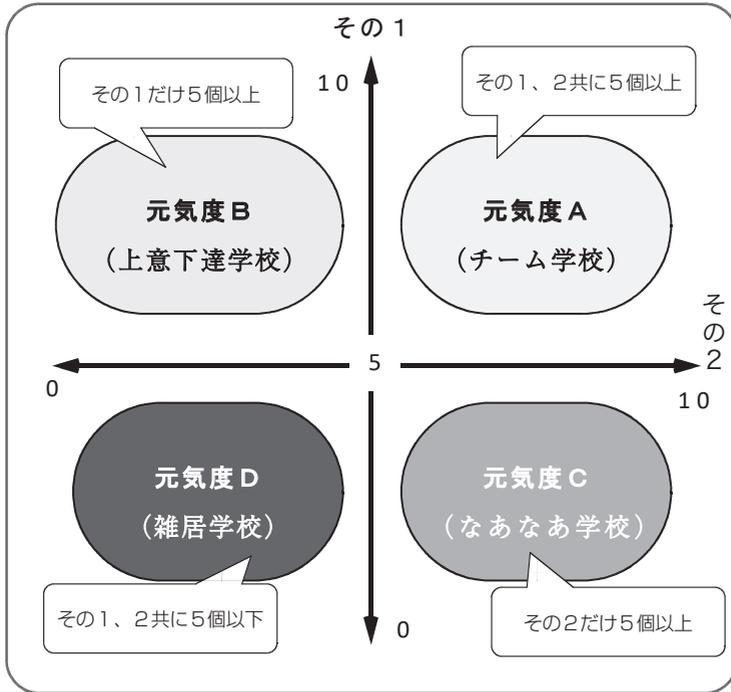
- 会議や校内研修会は、定刻に始まっている。
- 各学年や学級で目指すべき生活や学習のルールは、明確に示されている。
- 特別教室や印刷室、準備室などの共有の場に私物は置かれていない。
- 校内には、有効期限が過ぎた掲示物は貼られていない。
- 子供がルールに反した際、教職員は解決のイメージを共有して行動できる。
- いじめや家出などがあった際は、全教職員が組織的に対応している。

【その1】の合計Ⅱ（ ）個

- 教職員は、日常的に授業や指導を見合っている。
- 作成したプリントや通信類は、他の教員にオープンにしている。
- 複数で授業をする際は、打合せと振り返りがスムーズにされている。
- 行事の準備や環境整備等の作業時は、全員が協力している。
- 管理職も児童生徒の全体指導や授業にあたってはいる。

【その2】の合計Ⅱ（ ）個

学校の元気度マップ



2 あなたの学校の元気度は？

チェック結果を、上の図に位置付けてみましょう。縦の軸が【その1】。横の軸が【その2】です。

縦と横の得点により、学校の元気度が四つに分けられます。

目指すべきは元気度Aの「チーム学校」です。リーダーシップがしっかりとっていて、教職員同士が互いに信頼し合っている、意思疎通がしっかりとされています。課題が多い場合でも、一丸となって乗り越えていく力がある学校です。

Bの「上意下達学校」は、リーダーシップが強いので、まとまりはあります。規律に関する大きな問題は起こりにくいかもしれませんが、しかし、教職員同士の信頼や意思疎通が弱いため、孤独感や疲れを感じている教職員がいることが考えられます。チームではなく「群れ」の状態です。「チーム学校」に向かうための通過段階としてはあり得るのですが、やや危うい状態です。

Cの「なあなあ学校」は、和やかなのですが、共通の目標に向かう意識も動きも希薄です。そのため、問題への対応が遅れがちで、問題がこじれたり解決が長引いたりすることがよくあります。また、職場の雰囲気はそう悪くはないのですが、孤独感を感じている教職員がいることが予想されます。教職員の中にグループができていることもあります。これも「チーム学校」に向かうための通過段階としてはあり得るのですが、やや危うい状態です。

Dの「雑居学校」は、明らかに危ない状態です。共通の目標に向かう意識も動きも弱いいため、その隙間につけ込んで、自己中心的な言動に走る子供の問題や保護者対応に振り回されやすくなります。教職員には、自分のがんばりが、学校づくりにどう結びつくのかが見えていません。「隣は何をする人ぞ」状態に置かれやすくなります。自分のことしか考えない学級王国が生まれやすくなります。精神的な要因により、休職する教職員も出やすくなっています。

たった二十のチェック項目から、なぜこのように言えるのか。

それは、これらが教職員の願いを表す要素群だからです。

教職員の願いに応える学校は元気になり、応えられない学校は病んでいくのです。

心理学者のアルフレッド・アドラーは、「すべての悩みは対人関係の課題である。」と言っています。二十のチェック項目は、学校での対人関係のあり方を決めている要素なのです。

3 学校づくりは織物のように

学校における対人関係の一つは、教職員と児童生徒、あるいは管理職やミドルリーダーとその部下である教職員の「上下の関係」と「ルールやシステム」です。もう一つは、立場を越えた、同じ人間としての「フラットな関係」です。教職員の願いに応える学校は、「上下の関係」「ルールやシステム」と「フラットな関係」がきちんと機能している学校なのです。

これは布を織るのに喩えると分かりやすいです。そもそも、教育は「糸偏」の文字と相性がいいのです。(組、織、級、絆、系、統、結ぶ、紡ぐ、継ぐ、続ける、練る、縁……)

布を織る際は、「縦糸」と「横糸」を絡ませます。対人関係も、「上下の関係」「ルールやシステム」という「縦糸」と、「フラットな関係」という「横糸」を組み合わせていくと考えるのです。これら二種類の糸がしっかりとって、うまく絡み合っているときに、織られる布は強く美しくなります。

私は、この喩えは教育困難時代の学級づくりや授業を考える際の強力な指針になると考え、「織物

モデル」と名付けて発信してきました。拙著『必ずクラスがまとまる教師の成功術！ 学級を安定させる縦系・横系の関係づくり』（野中信行・横藤雅人著 学陽書房 二〇一一年）は、その代表です。

教育現場には、「AかBか」という二者択一の思考が入りやすいようです。

例えば、不勉強な指導主事が各学校で指導する際の次のような言葉は、その典型です。

「これからは『指導』から『支援』へと転換していきましょう。」

「いまだに『教師主導』の授業が多く見られます。そのような授業から脱却して、『子供主体』の授業を実現しなくてはなりません。」

これらは、「指導」と「支援」、「教師主導」と「子供主体」を共存できないもの、相反するものとして捉える「AかBか」思考の例です。この思考は、「かくれたカリキュラム」（186ページ参照）として働いていきます。

教師たちが、しっかりと指導しなくてはならない場面においても「指導してはいけない」と知らないうちに手を引いてしまい、子供たちや保護者からの信頼を失い、学校の元気を奪っていくのです。とても残念です。

現場を元気にする発想は、多くの場合「AかBか」ではなく、「AとBを」です。異なるベクトルの発想や方法をバランスよく案配する発想です。

そして、「織物モデル」は、「AとBを」の提案なのです。

我が国における「AとBを」の先駆は、PM理論でしょう。社会心理学者である三隅二不二氏らにより1966年に提唱されたリーダーシップ論です。PMのPはPerformance function（目標達成機能）であり、MはMaintenance function（集団維持機能）です。三隅氏らは、このリーダーシップの2つの機能の発揮度を4つの象限に分けて処方を示しました。

また、早稲田大学の河村茂雄氏が提唱した「Q-U理論」も、望ましい学級経営の要素をルールとリレーションのバランスで捉えたものです。学級経営を「楽しい学校生活を送るためのアンケート」によって診断し、ルールとリレーションが同時に確立している状態を「満足型学級」、リレーションの確立がやや低い状態を「管理型学級」、ルールの確立がやや低い状態を「なれあい型学級」としています。「Q-U理論」は、何と言っても豊富なデータの分析から信頼性の高い診断が下されるところに、大きな特長があります。

「学級経営の織物モデル」は、「Q-U理論」と時期をほぼ同じくする1985年に当時自分が代表を務めていた研究サークルにて発表したものですが、当初から「モデル」と銘打ちました。それは、当初からデータを集め、適切な診断を下して理論を補正していくことを目指していなかったからです。理論化するより、一人一人の教師が、「AとBを」という発想を生かして、各学級・学校での実践を直感的・創造的に創り上げてほしいと願ったからです。

「学級経営の織物モデル」を発表した後の1990年代、全国で多くの方が「縦系・横系理論」として、

紹介してくれたことがありました。しかし、私はそれを有り難いと思いつつも、「理論ではなくモデルです。」とやんわり否定してきました。データを集め、分析していくことをあえて避けたからです。本書も「織物モデル」の本です。ざっくりとした縦糸と横糸のイメージで、御自分の学校経営や運営を捉え、チェック項目も各学校の実態に合わせて自由に変えながら、直感的・創造的な経営・運営の改善に生かしていただきたいと思っています。

織物を織るときには、織機にまず「縦糸」を張ります。

学校づくりの場合は、管理職やミドルリーダーが、方針や指示を明確に示し、それを確かめ続けること、そのためのルールやシステムを整備・運用することが「縦糸」を張ることにあたります。「縦糸」が弱くては、そこに「横糸」をうまく絡ませることはできません。「縦糸」をしつかりと張ることが、まずもって大切なのです。

しかし、「縦糸」はきつすぎても、密すぎてもうまく布を織ることはできません。「横糸」を絡めることのできるしなやかさと適度な隙間が大事です。

そのしなやかさや隙間に、「横糸」を絡めていきます。互いを認め尊重し合い、心を通わせていく「横糸」で、布が少しずつ織られていきます。

布を織り進めると模様が浮かび上がり、厚みが増していきます。「縦糸」と「横糸」が支え合って、強くなっていきます。しつかりと織り上がった布は、織機からはずしてもほどけず、教職員の心につ

と残り続けるでしょう。転勤や退職の後でも、その学校のことを思い出すと、温かな気持ちになれるでしょう。その学校で学んだことを、次の職場や家庭、地域でも生かして、明るく温かく周りをリードしていけるでしょう。

チェックリストの【その1】は、「縦糸」です。主に管理職やミドルリーダーが示す学校づくりの目標や時間、ルール、整理・整頓、協業体制などのシステムに関わるものです。これらがしっかりとしていることで、教職員は、学校における自分の立ち位置を知り、どのように学校づくりに関われば良いのかが分かり、安心して活躍することができます。

【その2】は、「横糸」です。管理職やミドルリーダーも含めた教職員同士が同じ人間として認め合えることで、教職員は学校に自分の居場所があると感じ、仲間と共に進もうと考えるようになります。この二つの糸をしっかりと張ることができる学校。それが教職員の願いに応える元気な学校です。願いに応えられたなら、教職員は生き生きと動き出します。

そんな、元気な学校をつくりましょう！

第二章

縦糸・横糸 項目解説

ここでは、チェック項目の解説をします。

どの項目も、

◆こんなこと、ありませんか？

◇こうしてみませんか？

で構成されています。



「こうしてみませんか？」では、私の取組や、訪問させていただいた学校の取組の中から、元気な学校づくりに確実に効果が得られる実践を紹介しています。



① 縦糸



①管理職やミドルリーダーは、
教職員が学校経営方針をしっかりと意識するよう働きかけている。



学校がチームとして機能するためには、教職員が共通して目指す明確な方針が必要です。それが、年度初めの職員会議で示す学校経営方針です。

一年間の学校経営の方針は「文科省や教育委員会がこうするようになっていくから、こうしてください。」というような受け身的なものであってはなりません。校長が、学校の実情を捉え、預かる子供たちへの愛を基盤とした確かで具体的なビジョンを示し、教職員がその実現に向けて使命感を燃やすものでなくてはなりません。それを前提とした上で、ここではその方針の実現に向けて、教職員が一体となって動いていくための工夫について考えましょう。

◆こんなこと、ありませんか？

①年度初め

第一回職員会議が終わり、学年団の打合せが始まりました。しかし、誰も先ほど提示された学校経営方針を手にはしていません。

「では、今年はこのメンバーで。役割分担は、昨年度と同じでいいですね。」

「あれ？ さつき校長、何か見直して欲しいって言っていますんですけどっけ？」

「えっ、何か言っていた？ でも、まあ今年も昨年度並みでいいでしょう。」

次に校務分掌部会が始まりました。

「たしか、校長は行事のスリム化を考えて欲しいって言っていましたよね。でも、今までしてきたことを見ただけれど、もうこれ以上私たちのところから減らすのは無理でしょう。」

「まあ、他の部が考えてくれるんじゃないですか。私たちは、昨年度までと同じで……」

②日々の取組の中で

学校経営方針に「共感的理解」を盛り込みました。保護者アンケートに、子供たちの気持ちに配慮して欲しいという要望が多くあったことを挙げて、

「叱ることももちろん大事ですが、まず子供の言い分もきちんと聞き、頭ごなしに叱って終わりとい

う指導にならないようにしてください。」

と、伝えました。ところが、その後あちこちで、依然として頭ごなしの指導や、そしてそれに対する子供の反発が見られます。

「やっぱり、一人一人の先生たちのセンスの問題なのかなあ。」

と校長がぼやくと、教頭もミドルリーダーもため息をつきました。

◆こうしてみませんか？

これらは、学校経営方針がお飾りになってしまっていることの表れです。これらに対し、何も言わないのは、それでいいと言っているのと同じです。「かくれたカリキュラム」(186ページ)です。管理職やミドルリーダーは、方針を示すのは始まりに過ぎないことを知り、示した後の戦略を立てるべきです。

①年度初め

年度初めの職員会議の司会は、教頭かミドルリーダーが務めます。そして、司会者は、校長が学校経営方針を示したら間髪入れず

「では、今の方針を受けて、学年でどうするかを三分程度話し合ってみましょう。」

と指示し、学年団での交流を促します。これにより、「方針は飾り物ではない」「各学年は方針を受けて、学年としての方針や計画を考えるのだ」が伝わります。時間は少しいいのです。教職員はにぎやかに話しながら、再度学校経営方針に目を通します。自然に質問が出たりもします。

その後は、教頭やミドルリーダーが、自分の業務に関わることについて、**学校経営方針に沿った具体的な指示を付け足す**ことです。

「今月中旬頃に、個人の目標シートを提出してもらいます。そこに、今校長先生から示された四つの重点のうち、特に挑戦したいものを一〜二選んで明記してください。」

「この後の学年会で、今年度の重点を学年でどのように具現化するかを話し合って、五月に提出する学年経営案に明記してください。」

「午後からは、各部で今年度の計画を立てると思います。そのときに、各部の目標に、『学校経営方針の具現化にあたって』という小項目を付け加えてください。」

といったようにです。こうした指示は、次ページのようなプリントで示すと明確に意識されるでしょう。

このように、学校経営方針に、**個人や担当部署がどう関わるかを表現する場を設ける**のです。

さらに、各学年や各部のプリント案ができた段階で、学年主任や各部のチーフを集めて、学校経営方針との**整合性や各学年・各部との一貫性を検討**します。

〇〇部運営計画案

1. 学校経営の具現化にあたって
2. 子供たちの実態、昨年度の課題
3. 今年度の〇〇部の目標
4. 年間計画

〇〇年学年経営案

1. 学校経営の具現化にあたって
2. 子供たちの実態
3. 今年度の学年経営の目標
4. 年間計画

② 日々の取組の中で

示した方針は、日々の小さなこと、一人一人の児童生徒の中にいかに実現できるかが勝負です。

日々の学級経営や授業、生活指導、生徒指導、行事などの中で、方針の実現に向かっていると思われたら、その小さなことを取り上げてきちんと評価すべきです。

反対に、学校経営方針から逸脱・逆行していると思われた際は、きちんと注意を促します。ただし、その際は三つの配慮を忘れないようにします。

一つは、他の教職員の前で注意を促さないこと。他の人の前で不備を指摘することは、プライドを著しく傷つけます。

二つめは、注意された教職員が「どうして自分だけ」と思わないようにすること。類似の行動をしている教職員を見逃していないかを確認しなくてはなりません。

三つめは、後に少しでも改善が見られたら、



② 横糸



① 朝や退勤時の挨拶は、
管理職も含め、はっきりとした声で交わされている。

挨拶は自己開示であり、他者を尊重し気遣う気持ちの表れです。はっきりとした声で、出勤時・退勤時の挨拶が交わされる学校では、教職員の仲も自然に良くなります。

挨拶がほとんど聞かれない玄関や職員室を想像してみましよう。学校に足を踏み入れても、誰も挨拶してくれない。ちらっと目を向けるだけで、無表情。そんな学校がいいと思う人などいないはず。そんな学校では、誰かの悩みにも気付きにくく、それぞれが孤立していきます。

◆こんなこと、ありませんか？

① 校長の動線

ある学校の校長は、出勤すると職員室を通らずに校長室に直行します。教職員は、校長が出勤したかどうかを、ドアの明かり窓から漏れる電灯の光で推し量ります。その校長は、陰で「引きこもり校長」と呼ばれています。

② パソコンに集中して挨拶が……

ある学校の教頭やミドルリーダーたちは、日中のほとんどの時間、パソコンに集中しています。他の教職員が挨拶しても、話しかけても、小さな声で返事が返ってくるだけです。

ある学校では、夜遅くまで黙々とパソコンに向かう教職員が多く、早めに退勤する教職員は申し訳なさそうに小さな声で

「お先に失礼します。」

と挨拶して職員室を後にします。しかし、それに対する返事もほとんど聞こえません。

悩みがあっても、黙々とパソコン向かう教職員の姿を見て、相談をあきらめ、軽いため息をついて職員室を後にします。

◆こうしてみませんか？

①校長の動線

図のような配置の学校に勤務しました。出勤して校長室に入るには、三つのドアが使えます。さて、どのドアを使うべきでしょう。

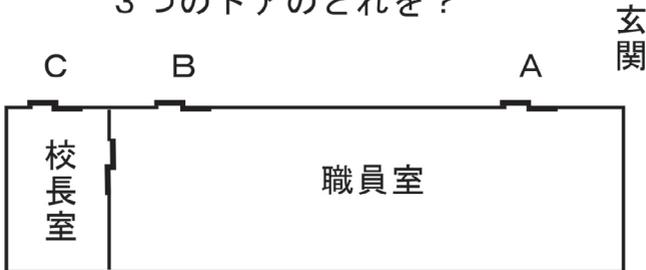
断然Aです。

先に来ている教職員に挨拶できるからです。教職員が孤立しがちな現代において、校長が一人一人に声をかけることの意味は、年々重くなっています。また、一人一人に声をかけることは、教職員の子供に対する挨拶のモデルを示すことになります。

ちなみに、図は私のかつての勤務校のものでした。職員室と校長室の間にドアがありました。私が、そのドアを閉じるのは、着替えるとき、教職員の個人的な相談に乗るとき、深刻度の高い保護者対応のときくらいでした。

校長室のドアを開放しておくことも、気軽に挨拶や言葉を交わすための工夫です。

3つのドアのどれを？



② パソコンに集中して挨拶が……

ある学校に校長として赴任したときの職員室が、まさにこの状態でした。

そこで、早急に教頭とミドルリーダーを校長室に呼び、次をお願いしました。

「私が挨拶したら、手を置き、顔を見て、できれば立ち上がって挨拶を返してください。」

これは、当初、とても評判が悪かったです。

これを伝え聞いた数名の教員が校長室を訪れて、

「軍隊みたいなことを押しつけないで欲しい。」

と申し入れてきたりもしました。私は、

「私に一方的に挨拶をしろということではありません。お互いにそうしませんか。私も、皆さんに話

しかけられたら、きちんと立ち上がって、顔を見て話すようにしますから。」

と答えて、その場を収めました。

その後、二週間くらいはややギクシャクした感じがありましたが、やがて教職員が顔を見て挨拶することに慣れてきた頃から、職員室の空気が変わってきました。明るく、和やかな雰囲気になってきたのです。半年も経つ頃には、「軍隊みたい」は笑い話になっていました。

ミニ研修で、挨拶がきちんとできない子に挨拶をさせる方法を演習したりもしました。名前と挨拶の間にちよつと間を置く、という簡単なものです。

朝教室で子供たちを待っていると、A君が何も言わずに入ってきました。声をかけます。

「あ、A君、おはよう。」

しかし、A君は無言。聞こえなかったのかな？ 次の子が来ました。

「あ、Bさん、おはよう。」

「先生、おはようございます。」

ああ、良かった。

でも、これを繰り返していると、A君は挨拶しなくても許されるということを学んでしまいます。では、どうするか。次の朝は、こうします。

「あ、A君！」

こう、名前を呼んで、少し間を空けます。この間は、ほんの1.5秒です。つられてA君は思わず先生の方を見ます。

そこできっこり笑って「おはよう！」

A君も、思わず「おはよう、ござ、います？」(笑)

こんなことを言って、教職員同士で「名前↓1.5秒↓挨拶」の練習をします。子供への縦糸を通すトレーニングになると同時に、名前を呼び合うことで教職員同士の雰囲気もよくなり、一石二鳥です。

第三章

ドキュメント・ 学校づくり

管理職やミドルリーダーによる「学校づくり 縦糸・横糸チェックリスト」の活用事例を紹介します。

事例は、北海道内の学校として紹介していますが、全国の協力者からいただいた情報も盛り込んでいます。

実際に学校を訪問したり電話したりして行ったセッションで得た実践や成果は、すべて事実です。元気な学校づくりのドラマを御覧ください。



※ここに登場する学校名や個人名はすべて仮名・複合モデルにしています。

1 この章で使った「縦系・横系チェックリスト」と「マップ」について

本書冒頭の「学校の元気度チェック」は、簡易版です。

この章で使ったのは、項目は同じですが、「いつもできている、大体できている、たまにできている、できていない」の四段階でより詳しく点数化できるようにしてあるものです。

また、チェックは三回行い、それぞれの回で得られた縦系と横系の得点の推移が見える「学校づくりマップ」を作成しました(138ページほか)。すべての項目が満点でも、合計点は九十点です。教育実践に百点は無いからです。

なお、この「学校づくり 縦系・横系チェックリスト」及び「学校づくりマップ」は、さくら社のホームページからダウンロードすることができます。エクセルの「学校づくり 縦系・横系チェックリスト」は、「記号」のドロップダウンリストから◎、○、△、×のいずれかを選ぶと、自動で各項目の点数と合計点が入り、「学校づくりマップ」に反映されて便利です。御活用ください。



縦系・横系
学校づくり
チェックリスト
学校づくり
マップ

2 この章に登場する管理職・ミドルリーダーとセッションについて

登場する五名は、すべて私の知り合いの管理職・ミドルリーダーです。

それぞれ二回のセッションを行いました。

(1) セッション一回目

令和元年の十二月に学校を訪問、またはメールと電話（遠隔地の場合）で「学校づくり 縦糸・横糸チェックリスト」を渡し、次の二回分を記入していただきました。

①その方が着任した年の四月下旬を思い出して

②訪問した（メールを送った）日

この二回分の得点を「学校づくりマップ」に落とし、セッションしました。

学校を訪問させていただいた際は、授業を参観させていただいたり、他の管理職やミドルリーダーと面談させていただいたりしたこともありました。

セッションの終わりには、今後力を入れたい項目を、縦糸・横糸それぞれから一〜二選び、その項目に関して、本書の参考事例等を紹介しました。

(2) セッション二回目

一回目のセッションとの間に、約二か月おいて実施することにしました。はつきりとした成果が出

るのに、二か月くらいあれば十分と予測したからです。もし二か月たっても効果が見えないようなら、それはやり方どこか不備があると考えられますから、早めに作戦を練り直さなくてはなりません。また、二回目のチェックの結果、もっと工夫できそうなことがあれば、三回目のセッションを行ってもいいと柔軟に考えていました。

しかし、この前後に、新型コロナウイルス感染症の全国的な広がりがありました。

卒業式も入学式も中止・延期となり、長期間の自宅待機となりました。協力校には、電話で連絡することも難しい状況となりました。そんな訳で、ほとんどの学校の二回目のセッションは、四月中旬過ぎ、あるいは五月の大型連休後に、電話でようやく実現できたのでした。このようなイレギュラーな状況の中で、結果はどうなったのだろうかと心配したのですが、その結果は、驚くべきものでした。すべての学校から、

「この『学校づくり 縦系・横系チェック』のおかげで、新型コロナウイルス危機も極めて効率的に乗り越えることができた。そして、危機的な状況だからこそ、学校は確実に『チーム学校』に向かって進んだ。」との声が届けられました。どんな状況にあらうとも、学校は、着実に、力強く歩んでいくことのできる可能性に満ちた教育機関なのだと感動させられました。

では、力強く学校を変えていった五人の挑戦を、どうぞ御覧ください。

3 「チーム学校」を実現した五人の取組

(1) 小学校校長・熊山先生

1. プロフィール

熊山先生は、五十代半ば。私が小学校に勤務していた頃、同じ民間研究団体に属していた仲間です。令和元年度に、S市立中池小学校に校長として着任しました。

中池小学校は、大きな公園に隣接し、豊かな自然に囲まれた場所にあります。児童数百五十名ほどの八学級（通常学級六、特別支援二）、教職員数は、教員十三名、教員以外の職員三名の小規模校です。開校七十年以上の歴史ある地域密着型の学校で、特に和太鼓を取り入れた教育活動は二十五年以上継続されており、特色ある教育活動として位置付けられています。

2. セッションの記録（※熊は熊山先生、横は横藤）

(1) 一回目（着任から九か月目の十二月）

横…この春着任して、中池小の第一印象はどうでしたか？

熊…一人一人の業務が多く、先生たちに余裕がないなあと思いました。小さな学校なのですが、やることはたくさんありますし、管理職やミドルリーダーも、補欠授業に入ったり、職員室から離れ

られない状況であったりすることが多く、日常の授業への指導・助言や情報交換も難しい状態でした。そのため勤務年数の多い職員にいろいろな業務や選択を依存してしまう傾向もありました。様々な面で組織的な対応になっていないという感じでした。

横..では、経験の少ない先生が悩むことも？

熊..そうなんです。学級経営に悩み、「もう辞めたい。」と訴える教員もいました。励まして、何とか続けてはいますが、喫緊の課題だと感じています。その教員を支えるためにも、校内研修で授業について話し合い、教職員間の交流を深めようと思ったのですが、うまくいかなかったです。

横..なるほど。そういう場合は、環境や児童の生活などに荒れが見られがちですが、どうでしたか？

熊..本校は、前年度に周年事業を終えたばかりで、環境整備はある程度なされ、校内もまあまあきれいでした。しかし、歴史ある学校だけに整理されていないものが多く、手つかずな部分もありましたね。また、地域がしっかりしており、協力的な家庭も多いため、生徒指導に追われるというようなことはほとんどありません。ただ、それに甘えてか、学習や生活のルールは明確にはなっていませんでした。学級解体もないため、担任が替わる際にルールも変わるといった状況で、学校としての積み上げは見えていませんでした。校長室の応接セットを撤去し、テーブルを導入して、交流できるようにと工夫したところ、横のつながりが見え始めてきた感じはしています。

横..ああ、今打合せをしているこのテーブルも、居心地がいいですね。

熊..この頃、少しずつ先生たちが、「使わせてください。」と来るようになりました。

付録

ここでは、以下を掲載しています。

- ①「学校づくり 縦系・横系チェックリスト」(3回
チェック版)と「学校づくりマップ」
- ②校内観察の見どころ
- ③授業場面問題写真集



なお、この①と②のデータにつきましては、さくら社のウェブサイトに掲載してあります。紙面のQRコードを読み取って御活用ください。

また、③授業場面問題写真集も、同様にQRコードからカラーの大きな写真を入手できます。各写真の解説を見ることもできますので御活用ください。