

## 第1章 神奈川県A小学校

### - 「困難」をもとにした活発なコミュニケーションと臨機応変な協働 -

事例校では、児童の教育環境上の困難が大きいだけに、遭遇する問題を教職員が一人で抱えておけず、状況を常に全体に伝えて理解と共感を促すコミュニケーション・チャンネルが形成されていること、また多様に生じる事態に柔軟に対応できるように学年や教科等の組織に必ずしも縛られない、緩やかな教職員の分掌と協働を方向づける管理職がいること、この二点において有効な学校運営を実現している事例である。

#### 1. 調査の方法

事例校には、2004年10月～2005年1月に複数回訪問し、校長、教頭、研究主任、養護教諭、学級担任教諭、専科担当教諭、教育相談担当教諭にインタビューを行うとともに、学校の案内を受け、授業を見学した。また、『学校要覧』および学校長による『校長の雑記帳』（教職員に向けた「校長室だより」）、『校長先生の宿題』（児童に向けた「課題」）などの関係資料を収集した。

#### 2. 学校の概要

神奈川県内にある同校は、高度経済成長期に創設された小学校で、現在は児童数およそ500名、教職員数30数名、各学年は2ないし3学級の中規模校である。

教職員については、まず教授スタッフとして各学級の担任のほか、特殊学級、教育相談、少人数指導、専科、国際教室、養護教諭の各担任があり、非教授スタッフとしては事務職、業務職、介助員、学習支援補助員が配置されている。また、非常勤として拠点校指導を担うスタッフが学校を訪れる。さらに市教育委員会からの派遣として、外国人児童の教育をサポートする日本語指導の協力者も関わっている。

このように事例校は、管理職と学級担任教諭のほか、多くの種類のスタッフから構成されている。

#### 3. 学校の特徴と課題

同校では以下に示すような状況が見られ、これらへの対応が学校の中心的な課題となっている。

##### (1) 外国人の児童

外国人あるいは経済的に困難な人々が多く住む県営団地が学区内にあることから、学校と保護者の間で情報交換や協力がスムーズにできない場合が多い。

こうした学区であることから、事例校には外国籍あるいは日本国籍に帰化した子どもを合わせれば100名近くの児童がおり、また就学援助を受けている家庭の比率が市内では最も高いなど、経済的に困難な児童も多く、学習の進捗、健康で和やかな学校生活、保護者との連絡などの点で問題が認められる。

具体的には、外国籍の児童が全校児童の約15%（国籍はベトナム、カンボジア、ラオス、フィリピンほか）を占める。かれらの家庭環境はいわゆる平均的な家庭に比べて複雑

であり、保護者の学校に対する意識は必ずしも高くない。また、国による習慣の違いもあり、たとえば土・日曜日は学校が休みだと思っている子どもの中には、運動会など土・日に設定される学校行事に出席しない場合がある。あるいは、雨が降ると学校に来ない子どももいる（「僕の国では、雨が降ると学校はお休みだよ」と）。

こうした状況にあって、子ども同士のトラブルが発生したときなど、教員が事情説明のために家庭を訪問しても、保護者が日本語をうまく話せないことによるディス・コミュニケーションの著しい場合があり、やりとりが難しい。ただし、学校としてこちらの言い分を話すの前にまず聴く姿勢を持つこと、そして連絡不足による保護者からクレームを防ぐことを通じて保護者や地域住民との信頼関係を作ろうとはしている。なお、帰化した子どもたちにおいても学校への不適応状況がまま見られる、という面は否めない。

これらの結果、学習面において外国籍の子どものハンディキャップは大きい。とりわけ算数と国語については、より個別に指導する必要がある。もっとも、子どもたちの間に日本籍と外国籍の違いによる人間関係上の壁はほとんどない。言葉の得手不得手の違いによるコミュニケーション上の問題もまず見られない。



写真1：各国から児童が来ていることを示す、職員室近くに掲げられた国旗

## （2）経済的に困難な家庭の児童

また、日本人の児童についても父子あるいは母子家庭が多く、子どもが帰宅しても保護者は遅くまで帰ってこれないなど、保護者が児童の学習を見ることが難しい場合は少なくない。また、保護者の中には銀行等の口座をもたない場合もあるため、クラス全員分の諸費用の集金ができるのは奇跡的とも言いうる状況なのが実際である。あるいは、子どもの忘れ物が非常に多いので、全員が忘れることなく持ってきたときには教員が感激する、といったことも見られる。なお以前の例だが、学校が終わってから帰るべき家がなく、自動車に住む生活をしてきた児童もいたとのことである。

これに対して、2002年度から「子どもサポートネットワーク」が40～50代の方々によって結成され、地域で子どもを支える組織として活動している。これは、学校のPTAとは異なる組織である。このネットワークでは親同士のコミュニケーションの場にもしたいと考えているので、県営団地の住人にも参加してくれるよう働きかけてはいるが難しい面もある。子どもは来るものの、保護者は仕事の都合などがあってなかなか来られないといった状況も見られる。

学校では毎日20人前後の子どもが保健室に来室する。学級の教室に入りにくい子ども、遅刻する子ども、体調不良あるいは怪我などが理由だ。メンタル面でのサポートを求めてくる子どもは高学年に多いようである。あるいは、外国籍の子どもを含め、子ども同士の関わりが下手なことがあり、あまりにも直情的に互いに傷つけ合う場面を教職員はと

きどき目にしている。

ちなみにこうした状況を踏まえて、人とのよりよい関わり合いを学んでほしいという思いから、エンカウンターやロールプレイの活動などもこの3年ほど実施している。技法としては、自己開示、自己肯定感をゲームを通して学ぶ、というものである。クラス替え後、とりわけ3年生や5年生の最初の頃は特にトラブルが多いので、自分の気持ちを言語化することの必要性を重視している。

その一方で、たとえば、6年生の男子が教師の鞆を持つことで引っ張り合いをするほど「かわいい」子どもが多い。放課後も多くの子どもが一度帰宅してからまた学校に遊びに来るような状況である。自動車駐車場で先生の車の誘導をしながら騒ぐなど、教師を慕う子どもたちを見るのも嬉しく、教師としてやりがいがある。子どもに純粋な部分が目立つ。初心に戻って教師生活が送れるような気がする。子どもは人なつっこくスキンシップを求めてくる。兄弟が3～4人と人数の多い家族がよく見られる。親に甘えられない部分を教師に求めてくるためだろうか。

### (3) 促される教職員の振り返り

上記のような状況があるなか、学校運営あるいは教育実践に臨むに際しては、教職員が自身の認知の変更を余儀なくされている。

他の学校から異動してくると、これまで出合ってきた子どもとの違いが大きいため、驚かされることが多い。今までの自分の教職経験をひっくり返されるような感覚を得ると言う。多国籍の子どもが多く集まっている事例校の状況では、たとえば、「勉強ができない」あるいは「持ってくるべきものを忘れた」という児童がいても、教員側の判断だけで怒ることはできない。学級経営の面でも前任校での方針が通用しないことが多く、長い教職経験を通じた蓄積がゼロに戻される思いをする場合もある。一生懸命に頑張れば頑張るほど落ち込んでしまう教師もなかにはいる。

そんな経験を通じて、「今日はみんなそろって嬉しいね、遅刻が少なくてよかったね」といった捉え方が大事だと思うようになる、と言う。あるいは、「なぜ忘れたの」と子どもを問いつめるのではなく、「何か事情があるのかな」と思わされるように教職員が変わっていく経験をする、とインタビューから聴くことができた。ちなみに「国際化」ということについても、英語を学ぶことだけではなく、この学校にいたことがまさにその体験なのだ、と教員は感じている。

校長へのインタビューの中にも、「これが正しいやり方だ、というものは分からない中で、自分が今まで経験してきたことを、ここでも活かせれば良いと考えている」との発言があり、これまでの経験を絶対視しない柔軟な態度と児童の実態を十分に踏まえる姿勢が明瞭である。

上記のような困難はあるが、放課後も頻繁にたくさん子どもたちが学校に遊びに来るし、教師に対して気軽に「先生、ボール貸して」などと声をかける様子が見られるなど、多くの児童は素朴で教職員を慕っている。校長自身、この学校に転任してきて、放課後に校長室の窓をたたいては話をしようとする子どもの様子に驚かされたと言う。他の教員からも「今までの教師生活で一番楽しいと感じる」との声が聞こえるなど、教職員のやりがいはとても高い。「これまでの学校と全く違う」あるいは「教育の原点に戻られるかの

ような感覚を持つ」と話すほどに、教職員がもっている既存の観念を大きく揺るがす契機がこの学校には存在している。

#### 4. 効果的な学校運営

以上のような状況を受けて、事例校では次のような考えのもとに多様な取り組みが行われている。

##### (1) 校長のスタイル

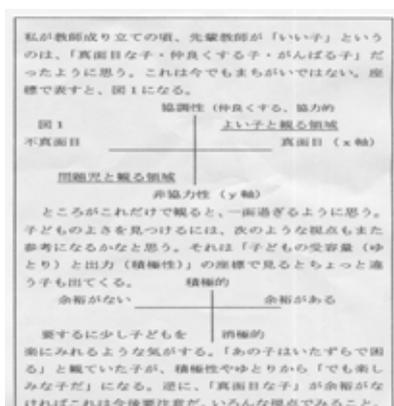
数度のインタビューから、以下のような校長の学校観や教職員観がうかがえる。これらが、学年や学級あるいは各々の分掌といった組織の体制に必ずしも拘らない、柔軟な事態への対応を可能にしていると同時に、インフォーマルなコミュニケーション・チャンネルを活性化し、情報の共有と共感あるいは納得をより生み出すことで効果的な学校運営を導くことにつながっている。

校長はこれまで教育相談に10年以上関わった経験から、わかりにくい相手とどのように関わるかについて強い関心を持ち、実践してきた。自身が出合ったさまざまな子どもたちとの関わりから、「子どもの不適応行動という機能不全は、コミュニケーション上の問題」と捉え、だからこそ、教職員のコミュニケーションのスキルを高める、従来どおりではない柔軟な発想ができるようにする、楽しんで実践に取り組めるようにする、といった点を促すリーダーシップを発揮しようとしているのである。

校長は学校長として事例校が2校目、校長経験は4年目であり、前任校での経験が今の学校運営に活かしていること、そして前任校で理想とした雰囲気づくりが今、実現できていることを感じている。具体的な教職員への働きかけとして、自分たちは何ができるかを教職員に投げかけるツールとしてA4サイズの通信「校長の雑記帳」を週に1回程度発行し、校長の「独り言」あるいは「弱音」も吐くようにしている。

その第1号を見てみよう。「校長の雑記帳と題しているが、別に通達でもなく、権威もなにもない。時々連絡で忘れないようにメモ代わりにしている。時には独り言を書いていることもある。気張らずに見ていただければありがたい」(2004.4.13付)。ちなみに、この通信は既に印刷で使った半面、いわゆる裏紙を使っており、気軽に教職員に読んでもらいたいという意図がよくわかる。

また、第2号(2004.4.22付)には、次のような記事が載せられている。



これらから窺えるのは、一方で気さくなコミュニケーションを求める姿勢であり、もう一方で教師自身の認知を揺さぶろうとする試みである。「真面目な子」が実は問題を抱え

る子どもでもありうることに気づける教師であるかどうか、多面的な視野を持ち得ているかどうかを教職員に問うているのである。

これ以外からも、教職員との間、あるいは児童との間について、肯定的でインフォーマルなコミュニケーションを活発にするように校長が努める様子はよくうかがえる。たとえば、問題を抱えていると思われる教師に気づいたとき、その教員を校長室に呼んで様子をたずねるいったようにではなく、帰りがけの駐車場などで偶然を装って話しかけるように工夫をしている。改まった感じではなくアプローチすることで、教職員が愚痴を含めているいろいろな話をしてくれると言う。あるいは、児童が地域の野球クラブチームで優勝した場合には、全校の前でこの子どもを褒める。こうしたことが、その児童を知る教師のやる気を高めるきっかけにもなると考えている。

児童との関わりについても、校長室をいつでも子どもが出入りして構わないようにしている。実際、インタビュー時にも校長室にやってきて、しばらく傍らで座ってから出て行った子どもが一人ならずいた。こうすることにより、入室してきた子どもの様子を話すことで学級担任とより意思疎通ができると校長は考えている。これは前任校から続けていることでもある。教室であることから学級担任に怒られ、ふてくされた子どもがクールダウンする場所として校長室があってもよいと校長は考えており、実際、子どもと仲良くなるきっかけを得ることもできる、と述べるのである。

さらに、自身を含めて教師がもっとエンターテイナーになるとよいのでは、と校長が強く考えていることがわかる。それは、教師が楽しく、浮き浮きした表情をしていれば子どもも絶対に楽しくなるはず、という信念である。自身が教育相談を長く学んだ経験からも、聴く人を寝かせない工夫と熱意が児童に対して求められると考えている。だからこそ、自分が面白いと思って取り組まなければ、子どもはそう簡単には興味を示さないだろう。現状に満足しない姿勢を保ち、より楽しくという遊び心や余裕を持つ。面白さをどんどん取り入れていくべきである、と。

そのためにも、教師にはもっと勉強し、仕事に誇りを持ってほしい。よりよい授業をしてほしいと願っている。子ども理解は決して容易ではないが、理解しようとする姿勢をかれらに伝えること、あるいはたとえ理解できなくとも分かろうとする姿勢がとても必要だと考えるのである。

なお、教師は「忙しい」とよく言われるが、実はそうではなく事務的な処理能力の欠如、片づけの下手さゆえにこの言葉を免罪符にしているのではないだろうか、最優先すべきは何かを察知することが教師として大切だと語る。確かに、校長室の机はきれいに片づけられていた。

これからの経営計画については子どもとのコミュニケーションを中心に構想する。子どもをより柔軟に見て一方的で固執した見方を壊すよう働きかける。ロールプレイを通して問題対処のイメージづくりも大切だと考えるのである。

なお、校長のリーダーシップといった論議は、とかくスローガンのようなものに終始してしまうし、解釈が多様で曖昧だと見ている。その中でどのようにリーダーシップを発揮するか、人を触発するか、という仕掛けがよく見えない状況ではある。すぐにダメと言わず、ただし工夫を求めることがポイントではないか、と実感している。

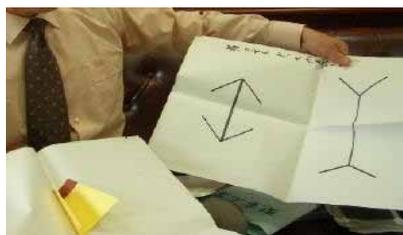


写真2、3：具体的なものを見せて児童に話をすると語る校長

写真に例示するように、こだわっていたいと校長が考えることの一つは具体的な物に即して説明するということである。面白い素材はすぐに自分で作成し、保管する。物を見て考えるということの大切さをもっと伝えたい、という思いがある。たとえば、障子紙を使って60年、6000年におよぶ歴史年表をつくり、月に1回の全校朝会のときに学校やこの町の歴史、そして世界の歴史が経験した時間の長さを一つ体感できるように子どもに示したりする。子どもは障子紙を広げるために運動場の端まで走ったという。写真2は、障子紙を手にその時のことを説明する様子である。インタビューに訪れた際には、茶碗一杯にどれだけの米粒が入っているかを貼り付けた模造紙が校長室の前に置かれていた。数千粒を数え上げるのに数時間を要したと話す。

こうしたことに示される教員者としての関わりが重要だとすれば、校長職が授業を担えない現在の法制は再検討を要すると言ってよいだろう。子どもの具体を介して教職員と管理職がより生産的なコミュニケーションをなしうるとすれば、学校教育法の改正を視野に入れた職位・職階論の再構成も必要ではないだろうか。

## (2) 組織とコミュニケーション

では、事例校の学校組織とコミュニケーション状況について見てみよう。ここでは、次のような点が挙げられる。

その一は、前任の校長の努力などこれまでの経緯もあって加配教職員が多く、学級担任以外の職種が多く置かれている。また、週に1度、外国籍の児童それぞれの母語に応じた日本語指導の協力者6名が学校に派遣されているなど、多様な職種のスタッフによって児童を援助する体制が作られている、ということである。

たとえば、ある外国籍の児童を見る教職員は、学級担任だけにとどまらず、国際教室の担任、教育相談の担当、養護教諭、日本語指導の協力者と少なくとも5人にのぼる。教職

員のそれぞれの担当部門を通じ、複数で一人の児童をサポートしているのである。

これらによって、より多くの機会を通じて児童を見るだけでなく、経験や立場の違いなどから生じる各々の見方の違いが明らかとなり、自分の見方だけではないより広い視野から子どもを捉えることができている、と教職員に考えられている。つまり、そこでは見方の違いのあることが有意義であり、それだからこそ互いの意見を交わす意味があると位置づけられていると言えるだろう。

こうした体制を生かした独自の取り組みとして、学級担任と学級外の教職員が臨機応変に動いて互いにサポートしあっていることが挙げられる。たとえば、ある児童が学校に来ていないことが学級担任から職員室に知らされると、別の職員が自宅に連絡をとり、自宅に子どもがいることがわかれば、必要に応じて教頭が迎えに行く、という流れが日常的に行われているのである。

このことは、1年生のはじめの2週間で1つの学級に2人の教員チームで対応するという、今年度から始まった取り組みにも見られる。小学校に入って最初の時期は児童も学校に不慣れで、教員もその対応に追われがちだが、本来は国際教室担当である教員2人がそれぞれ1年生の学級に入ることにより、1年生の学級担任をサポートできた。こうした助け合いを進めると同時に、複眼的に子どもを捉えるように柔軟な組織的対応をすることにも努めている、と管理職は語る。



写真4：休み時間に「教育相談室」にきて遊ぶ児童の様子

そしてもう一つは、教職員間での驚くほど開放的で頻繁なコミュニケーション・チャンネルが成立している点である。これは、先に述べた柔軟な組織的な対応をしているからこそ生まれている条件なのか、あるいはこうしたコミュニケーションの状況が柔軟な組織的対応を導いたのか、「鶏と卵」の関係ではあるだろう。

管理職以外の複数の教職員にインタビューを行ったが、異口同音にかねらの口から出たのは、非常に積極的また肯定的なコミュニケーションについてであった。ある教員の言葉を借りれば、「職員全体がひとつの家族のような感じがする」というほどである。教職経験が30年を越え、2004年春に事例校に転任したこの教員によれば、次のような印象で捉えられている。

この学校に来て、職員室の構造も影響しているのか狭い場所に大人数、多くの物がある状況を最初は嫌だなと思った。しかし、人との距離の近さが次第に安心感に変わった。一人の教師が話し始めると、周りの複数の教師がその話題に自然に加わる。コミュニケーション

ョンが非常に活発だと思う。前任校でこの学校について「職員の和ができていいる」と聞いてきた。「他のクラスの子どものことなのに、どうしてみんながこんなに知っているのか」と驚かされる。「この子はどういう子?」と聞くと、ほとんどの教師がその子どもや家族について話す。「〇〇くんの家庭訪問に誰か行ってほしい」とお願いすると、周りの教師がすぐに動く状況がある。

あるいは、次のようにも語られている。

この学校に来て、前の学校までの経験が通用しないことがあるので、元気をなくしてしまう教師がいる。そういう場合は教師同士で励まし合う場面が多い。この学校の特徴や大変さを分かっている教師が多いので。だから、落ち込んでいる教師の気持ちを肯定する場面が多い。多くの学校ではそれができず、教職経験を積むほど相談しにくくなると思うのだが。教師間のさりげないバックアップ体制がある。助け合うことに労力を惜しまない。「私の学級のことだからタッチしないで」などと思っていたら、つぶれてしまうから。

これらの声から、学区や児童に関わる「困難」のあることが、教職員間の協力や援助を導き出していることがわかる。今の状況は「問題を一人で抱えておれない」ため、学級担任や各分掌内で抱えてしまうことができず、問題を多くの教職員で共有するコミュニケーションを通じて、相互理解を促していると思えるのである。

一人の児童を複数の教職員の目で見ていることも、「完全ではないが、特別支援教育に近い動きが可能になりつつある。そうでなければ子どもをケアできないし、個々の教師が抱える苦労も軽減できない。教師たちが悪戦苦闘しながら、お互いの変なことを理解し合っているのではないか」という見方とつながっている。それぞれの教職員が担当の分掌や職域をある意味で越えて取り組める体制が、効果的な学校運営を導いていると思えるだろう。

学校の案内や授業の際にも、教職員が互いに肯定的なコミュニケーションをする様子がよくうかがえた。たとえば、「1年生の先生たちは、運動会の絵をどう教室の壁に貼ろうかとあれだけよく熱心に相談をしているね」、あるいは「あれだけ遠足の下見にエネルギーをかけてるんだから、うまくいくはずだよ」と、具体的な事柄に即して相手を評価しており、それだけ互いをよく見ていることが伝わった。教員の年齢層は幅広い一方、あだ名で教員を呼ぶ場面も見られるなど、安心して話のできる風土が認められる。

ちなみに、これにはインフォーマルな人間関係も寄与しているのだろう。運動会の「打ち上げ」などにほぼ全員が参加するなど、教職員間の交流が盛んであるし、ムードメーカー的な存在の教師が中心になって、みんなで食事に行くこともあると言う。こうした勤務時間外の関わりを含めて、職場の人間関係に信頼をおき、遠慮のないしかし肯定的なコミュニケーションを通じて、問題の「抱え込み」をさせない環境を生み出しているのだと思わされる。

さいごに、このことはより日常的な校内研究への変更とも関わっているかもしれない。今年度、研究主任が提案して取り組まれている校内研究は、これまでのような数人による一時に集中する研究授業というスタイルではなく、普段の授業をみんなに見てもらって意

見をもらえるようにしている。

そのため、10月から2月にわたって断続的にすべての教員が研究授業を行うとともに、互いに授業を見合うように変更した。研究授業には教諭だけでなく養護教諭ほか、時間の都合のつくすべてのスタッフが参加する。授業を参観したのち、午後に研究会を持つというものである。こうした「敷居の低さ」が、職位や分掌を越えたコミュニケーションをより盛んにしうることが考えられる。



写真5：ある公開授業の様子

## 5．暫定的結論

以上の結果から、事例校の場合つぎのように要約できる。

学区の状況を背景として「教育以前の問題」に直面しがちな事例校では、教職員全員ですべての児童に向き合わざるを得ない状況が認められる。これを受けて、教職員の間で多様なコミュニケーション・チャンネルが形成されるとともに、分掌上の位置づけに必ずしも固執しない、柔軟で大らかな学校運営を導いている。また、管理職は互いを認め合う肯定的な教員評価を行うとともに、対人関係上の具体的な技法についても学ぶようにスタッフに働きかけている。

ここから得られる知見は、次の三点である。第一、教員の力量を個々に捉えるだけでなく、互いの良さを活かして組織力として発揮できるような環境の整備を、とりわけ管理職は担いうること。第二、過度に分割あるいは階層化した重層構造として学校を組織することは必ずしも効果的と言えず、瞬時に近く事態への対応が求められる組織として鷹揚な編制と運用が学校に求められること、また職位・職階・分掌に柔軟に対応できる「開かれた専門職」として教職員を捉える視点が有効なこと。第三、スタッフのコミュニケーション・スキルを高める機会が重要であると同時に、複眼的に状況を把握する能力や振り返りを促す対人関係づくりも必要なこと。

付記：事例校の調査にあたり、校長、教頭、研究主任ほか多くの教職員のみなさんには何度にもわたって大変お世話をいただいた。記して、心より感謝申し上げます。

( 榊原禎宏 )