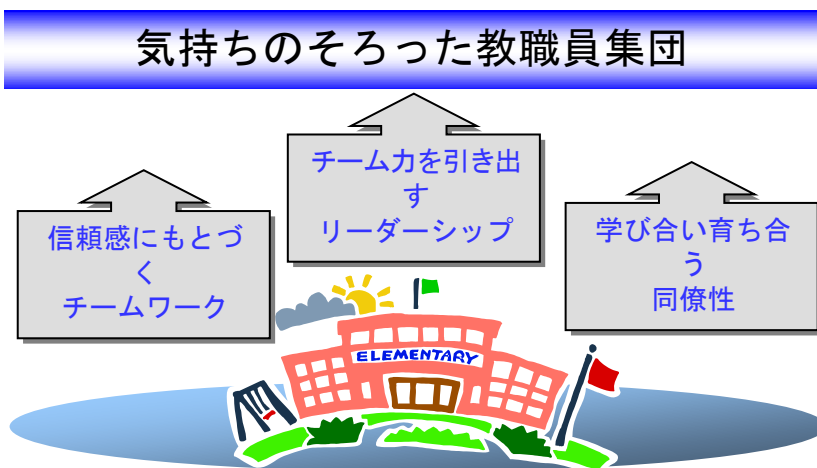


① 気持ちのそろった教職員集団

確かな学力をはぐくむ学校づくりに欠かせないと考えられる8つの項目の最初にかかげられるのが、「気持ちのそろった教職員集団」である。

教職員集団は、学校づくりの「エンジン」である。エンジンがなければ、車は走らない。教職員集団にまとまりがなければ、学校はまわっていかないのである。学校づくりの根幹は、まとまりのある教職員集団をいかに作りあげるかという点であるといえる。

「子どもたちのためにできることは何でもやろう」という思いの共有（「気持ちのそろった」）が、学校づくりの出発点となる。



1 チーム力を引き出すリーダーシップ

教職員集団のチーム力を十二分に発揮させるためには、柔軟かつ強固なリーダーシップのあり方が大切である。学校におけるリーダーシップの担い手には、次のようなものがある。

- 校長のリーダーシップ
- 校長とパートナーを組む教頭のリーダーシップ
- 教育活動推進の要となる首席・指導教諭や中堅教員など、いわゆる「ミドルリーダー」のリーダーシップ
- 分掌やチーム内における教職員のリーダーシップ



校長のリーダーシップが最も重要であることはいうまでもないが、上記の4つの項目はいずれもが学校組織を活性化するうえで、それぞれに重要な役割を担っている。リーダーとは、いわばエンジンをスタートさせる「鍵（キー）」である。キーを右に回さないと、車は始動しない。教職員集団をやる気にさせるのがリーダーの役割であり、校長、教頭と、教職員集団をとりまとめる首席・指導教諭や中堅教員などのミドルリーダーとの連携が大きな力を生み出すのである。

事例 1

校長のリーダーシップ

去年までは、各教室をこまめに5分、10分で見まわっていました。今年は、先生たちがどのように子どもと関係を結んでいるかとか、どのように授業がうまくなっているかとかを見るために、できるだけ1時間中、教室に居よう心がけています。子どもとどのようにかかわっているかを見て、掲示物も見て、これはやめたほうがいい、これはうまく生かされている、これはフラッシュカードがうまく使えているなど、そうした視点でずっと授業を見て、よかったところとちょっと工夫した方がいいところをメモに書いて、その日のうちに渡します。次回、見に行ったら、「ここはどうかな？」と思った所がすでに改善されていることがあるので、助言のやりがいがあります。

(校長へのインタビューから)

2 信頼感にもとづくチームワーク

リーダーシップが、いわばエンジンを始動させる鍵の役割を果たしているとするならば、教職員の「チームワーク」は、エンジン本体の性能そのものだといえる。個々の教職員の経験には差があり、それぞれの考え方や持ち味も多様である。それらをいかに結集させ、まとまった力を生み出す形にもっていけるかが重要である。エンジンの性能とは、チームワークを基盤とした学校の組織力なのである。

次の事例2にあるような、「一人で抱え込まないで、みんなで見ていこう」というスタンスは、この小学校以外にも共通してみられるものである。このようなチームワークは、一朝一夕に築き上げられるものではない。その背後にあるのは、日々のかかわりのなかで培っていく教職員相互の信頼関係にある。直面する課題を克服するため教職員がホンネでぶつかり合うことが大切であり、その結果として結束が固くなりチームワークが育つのである。



事例2

みんなで見ていこう

先生たちが、すべての子どもたちの名前と顔を覚えています。課題のある子については、学年、クラス関係なしに知っていて、声をかけている様子がありました。一人の先生が抱え込まないで、みんなで見ていこう、ちがう視点で見ていこうという雰囲気がありますね。職員室では子どもの話題がたえずやりとりされていました。(最近転勤した教員の回想から)

3 学び合い育ち合う同僚性

リラックスした雰囲気の中では、自由な形の学び合いが生まれる。事例3は、これまでからも若い教職員をきびしく育ててきている小学校に赴任した若い教員の言葉である。このように、若い教職員が素直に「先輩のようになりたい」といえる「同僚性」を築き上げることが重要である。

車のエンジンが高性能を維持するためには、定期的な点検整備や修理改善が必要である。教職員集団にも、同様のことがいえる。どんどん増加している「若い教職員をどう育てるか」ということは重要な課題といえる。教職員の大量採用の時期を迎える今、同僚性の構築が求められている。

「同僚性」：「仕事仲間との関係が高め合うものになっているか」という点に関わるもの

- 同僚性が低い職場（教職員は孤立感を抱きやすく、また職業人としての成長も期待しにくい）
- 同僚性が高い職場（支え合う形ができており、豊富な切磋琢磨の機会がある）

事例3

若い教職員を育てる文化

放課後、体育大会の準備を終えて職員室に戻った若い教職員のグループが、授業の様子を撮ったビデオを見始めます。それに気づいた中堅教員たちが、「私たちも入れて」と参加して、気軽な雰囲気ですべてのビデオを見ています。授業者は自分のちょっとした仕草が照れくさいのか、あまり直視できない感じですが、他の者は「発問しているのに、生徒たちの顔を見ていないよね」「板書のスピードが遅くて、生徒たちに空白の時間が生まれている」「この発問はいいね」と誉めたり、時には笑い飛ばしたりと、率直に気づいた点を指摘していました。(大学研究者の観察記録から)