心理的アプローチによる学校経営Ⅱ

～ 学校教育目標を具現化するために ～

相模原市立若草小学校　**大里　朝彦**

Ⅰ　はじめに

我が国では教育の目的を実現するために、学校教育法第１８条に、人間としての精神や日常生活に必要な社会性や知識・技能等を養うという目標が定められている。

また、神奈川県は、自己肯定感を基盤とした「思いやる力」「たくましく生きる力」「社会とかかわる力」の３つを教育目標として掲げている。さらに、相模原市でも、「家族や郷土を愛し広く世界に目を向け 自ら学び 心豊かに生きる人」を人間像とした５つからなる市立学校教育目標を定めている。

このような多々ある教育目標や学校教育目標を受けて、学校は、子どもの実態、教職員の思い、保護者や地域の願い、学校を取り巻く環境、歴史などを踏まえて、学校教育目標を設定している。そして、学校で展開される教育活動の全てが、この学校教育目標の具現化のために行われている。

「学校教育目標の具現化を図る」とは、よく耳にする言葉である。具現化を図る手立てや方法は、組織を改善する、教育活動を見直す、校内研究を活性化する等いろいろ考えられ、恒常的に行われている。

しかし、大事なことは、学校に関係する人の思いである。子どもの「自分はこうなりたい」、教職員の「こんな子を育てたい」、保護者や地域の人の「こんな子になってほしい」という願いや思いを実現することである。

３年前に、「心理的アプローチによる学校経営～人の気持ちや思いを形にした学校づくり～」というテーマで、人の気持ちや思いという心理面に焦点をあて、それを形にしていくことが円滑な学校運営の推進や充実した学校経営につながるということを論述した。

そこで、今回は学校づくりの基盤となる学校教育目標に焦点を当て、「心理的アプローチによる学校経営Ⅱ～学校教育目標の具現化～」というテーマで論ずることとする。紹介する実践は、校長職として勤めた３校、８年間と５ヶ月（相模原市立富士見小学校：平成１９～２１年度、同田名小学校：平成２２～２４年度、同若草小学校：平成２５年度～現在）のものである。

Ⅱ　学校教育目標とは

(1) 学校教育目標の表し方

以前、学校教育目標を変更するに当たり、市内小学校の学校教育目標を調べたことがある。結果としては、ほとんどの学校で育てたい子どもの像を、「○○する子」や「○○の子ども」と表している。３つの場合は、「知・徳・体」の観点から、４つの場合は、「知・情・意・体」の観点からが多い。

このように子ども像だけを学校教育目標としている場合と、それとは別に、あるいはそれに加えて文として表している場合も少なくない。自分もそれぞれの学校で、次の様な学校教育目標や、それを補完する合い言葉を設定してきた。前々任校では「ともに輝き未来を拓く富士見の子」、前任校では「一人ひとりが輝き合う田名っ子の育成」である。

子ども像として表した場合は、育てたい子どもの姿がイメージでき、文の場合は学校の教育理念や目指す方向がわかる。ちなみに現任校の学校教育目標は、次のように設定している。

よく学び　心豊かに　たくましく
【知】考えて行動する子ども
【情】すなおで優しい子ども
【意】すすんで働く子ども
【体】健康で明るい子ども

(2) 学校教育目標の捉えられ方

学校教育目標は、いろいろな教育活動のねらいを包括できるように短い言葉や文で表されており、ある意味で漠然とした言い回しで設定されている。その言葉や文は毎年変わらず、数年、数十年と続くことも多く、意識の上でマンネリ化してしまうという話を聞くことも少なくない。

そこで、学校運営を展開していくためにはもう少し具体的な目標が必要であり、さらに実際に教育活動を進めていくためには、明確な目標が不可欠になってくる。

学校のグランドデザインや学校経営構想を作成すると、学校教育目標以外に重点目標、目指す学校像・教師像、重点の柱など、いろいろな目標やめあてが並んでしまう。保護者に学校教育目標に関するアンケートを実施したところ、次の様な意見があった。

●経営グランドデザインには、たくさんの目標や方針があり、今でも全てを正しく理解できているとは思いません。
●今まで漠然とした学校教育目標が～

校長は、常に子ども達の適切な成長発達や円滑な学校運営をめざして、学校づくりを進めている。そして、子ども、教職員、保護者等の学校に関係するすべての人も、望ましい子どもの成長と、安定した学校運営や充実した教育活動の展開を願っている。

その思いを実際の子どもの姿や学校の状況において、実感として持てるようにするのが校長の責務であると考える。そのために、学校づくりの基盤である学校教育目標が飾りではなく、実現に向けたねらいであることは言うまでもない。そのためには関係者が常に意識できるようにしておくことが重要である。

Ⅲ　実践の概要

1　心理学的なアプローチとは

心理学とは、一言で言えば人の心の動きや行動を研究する学問である。そこで、人の心や考えを想定したり、踏まえたりして学校づくりを進めている。

例えば、学校教育目標やめざす学校像を示す場合、文字だけでなく、言葉や映像も組み合わせて提示する。これは人のいろいろな思考パターンを想定してのことである。

また、子どもや保護者等に提示する言葉は、簡潔でポジティブな表現を心掛ける。プラスのイメージを抱くことで、行動が促進されたり、積極的になったりする。さらに、加点的評価法を用いて、結果を肯定的に評価をし、気持ちを高揚させて定着に結びつける。その際の、学校と保護者・地域の方、教職員と子どもの双方向のコミュニケーションは不可欠である。このような考えで学校経営の戦略を練り学校運営の戦術としている。

2　学校像を周知する

校長が年度当初に、まず行うことは学校経営構想の提示である。適切な教育目標を設定し、学校づくりのビジョンを教職員に示す。子どもの実態、保護者の思い、地域の状況、教職員の構成、環境施設等を総合的に判断して、その時のその学校にふさわしい目標を設定しなければならない。

そして、まず教職員に周知して共通理解を図り、学校が一丸となってその具現化に向かう姿勢を持つことが不可欠である。その上で学校が目指すものや方向、姿を子どもや保護

者や地域の方に周知し理解を図る。

(1) 子ども達へ

子どもには、直接的には「お話朝会」の講話で話す。ただし、学校教育目標をそのまま話すのではなく、いろいろな話しを通して、このことはこの目標に繋がっているというような話で締めくくるようにしている。具体的な場面を通して子ども達に意識させるのは、学級担任が日常的に取り組んでいることは言うまでもない。昨年度は、時期や子どもの育ちを踏まえて、次のようなテーマで「お話朝会」を行った。

月	テーマ名
４月	めあて
５月	学びの笑顔
６月	ハートフルわかくさ
７月	チャレンジ・アップ
９月	役に立つ
１０月	自分を好きになる
１１月	みんなちがってみんないい
１２月	みんなそろってみんないい
１月	おもいやり算①（＋、－）
２月	おもいやり算②（×、÷）

(2) 保護者や地域の方に

保護者や地域の方に、学校経営方針やめざす方向や姿を知らせるために、毎年度、学校だよりのタイトルを工夫している。現任校に着任した平成２５年には､「こんな学校にしていきたい」という思いを込めて、学校だよりに書く文章のタイトルを、次表のように「○○学校に」とした。

号	月	タイトル名
1	４月	インクルーシブな学校に
2	５月	子どもが輝く学校に
3	５月	挨拶があふれる学校に
4	６月	笑顔いっぱいの学校に
5	７月	安全に過ごせる学校に
6	夏休み	活力をつけて学校に
7	９月	経験を生かせる学校に
8	１０月	本好きな子が育つ学校に
9	１１月	文化の香織がする学校に
１０	１２月	あこがれの持てる学校に
１１	冬休み	育ちを確認する学校に
１２	１月	抱負を抱く学校に
１３	２月	成長を喜び合える学校に
１４	臨時	改善を図る学校に
１５	３月	正しい心を育てる学校に
１６	春休み	成果が積み上がる学校に

これらのタイトルにした言葉は、次年度の学校経営構想の経営方針、めざす学校像・教師像、重点目標、教育推進の重点等に入れ込み、学校づくりのイメージ化を図った。このようにすることで、経営や運営が多くの人の理解のもとスムーズに推進できる。

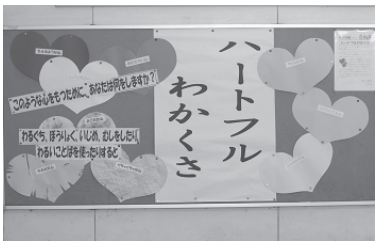
３　キーワードを設定し、周知する

キーワードの設定

学校教育の目標や方向を、よりわかりやすく身近に感じることができるように、昨年度職員会議を踏まえて学校運営のキーワードを設定した。一般的にキーワードとは、文章を読み解くために鍵となる重要な言葉を意味するが、ここでは学校経営や学校運営に目を向けさせ、目標や方向を想像しやすくするために、あえてキーワードという言葉を用いた。次の３つである。

キーワード	意味するところ
学びの笑顔	学習の理解や、技術の習得したときに見せる笑顔が学力の定着に繋がる。その笑顔があふれるような授業実践をしていく。
ハートフル わかくさ	自分を大切にする姿勢と相手を思いやる心で、「友情」や「信頼」等の「情」があふれるような集団づくりをしていく。
チャレンジ・アップ	子どもに直面させる教育環境や教育内容を工夫し、子どもの「～たい」という意欲や好奇心を確かな成長に変化させる。

お話朝会で



平成２６年度１学期（４～６月）のお話朝会で、この３つのキーワードを講話として子ども達に話した。そして、講話の視覚化として毎回掲示板に内容の図を貼った。

昨年度から、お話朝会で話した内容について子どもが書いた感想を、校長の一言コメントを入れて、職員室前の掲示板に掲示するようにしている。その子どもと校長の文を通してのコミュニケーションのやりとりである。一例を紹介する。

■今日の校長先生の話で、「ハートフルわかくさ」というめあてを聞いて、元気な心や思いやりの心を大切に生活したいと思いました。友達や家族に思いやりのやさしい気持ちを持ちたいと思いました。学校の児童が「ハートフル」になるといいと思いました。［人にやさしくできることは素晴らしいことです。広めてくださいね］（５学年女子）

■校長先生の話を聞いて、私はハートフルわかくさにするために、もっともっと一人ひとりが友だちを大切にしたりこの前の運動会みたいに学校全体で協力したりして、情熱の心や輝く心、あざやかな心、包みこむようなやさしい心が持てるように、もっとがんばっていって、ハートがたくさんある学校にしたいです。［一人ひとりが友だちを大切にするという思いが素晴らしいです。まさに校長先生の思いです。］

（６学年女子）

学校だよりで

この３つのキーワードについては、平成２６年度の１学期の学校だよりに毎月一つずつ取り上げて、保護者や地域の方へ周知した。

（前略）さて心理学では、人間の行動の原動力は、快・不快の感情だと言われています。自分が嫌な気持ちを抱えているときや満足していない状況にあるときに、多くの場合は、安定を求めてそれを払拭したり充足できるようにしたりする行動を取ろうとします。逆に、心が安定しているときは、「これをやりたい」「あれをやりたい」「こうなりたい」というプラス思考の欲求を抱くものです。

この「～たい」という意欲がやる気であり、モチベーションと言われるもので、人間としての成長過程にある子どもには、欠かせない感情だと思います。それは、まさしく自分自身の成長を促す前向きな気持ちであり、この自分を高めたいという欲求が、子どもの行動の原動力やエネルギーの源になるのではないでしょうか。

そこで、学校教育目標の具現化を図る３つ目のキーワードとして、「チャレンジ・アップ」というキャッチフレーズを設けました。（後略）

子どもと保護者・地域に時期を同じくして周知することで、家庭での親子で話題になったり、両者の思いが共有化されたりすることを通して、学校教育目標のイメージが明確になったと考える。

学校評議員会で

年度初めの学校評議員会で、学校評議員にも、この３つのキーワードを説明し、設定したことについて意見を伺ったところ、次のようなコメントをいただくことができた。

■これら深い意味を備えたそれぞれの実現は、先生方一人ひとりの考え方や努力により実現していくかと思います。継続して進めて、本当の力になると思います。
■生徒への基本的な心の持ち方で、折に触れて発信しておくべきと思います。自然体のうちに身についてくると考えます。また、保護者にも大きな影響をもたらすと思っております。
■３つのキーワードは、真に子ども達の成長になくてはならない要素の摘出だと思います。学びの喜び、自分と共に人を思いやる心、そして高い目標を目指し進むチャレンジ精神、素晴らしいと思います。

学校評議員から肯定的な評価と、継続性の大切さについての意見をいただいたことで、学校づくりの手応えに確信をもつことができるようになった。

(5) 地域への周知

相模台地区青少年健全育成協議会では、ここ２年ほど講演会が多く（年４回）、情報交換が行われていなかった。そこで、今年度当協議会の副会長に任命されたこともあり、情報交換会を復活させるとともに、所属している小・中・高等学校の様子を、学校が説明するようにした。そして、平成２７年７月に、情報交換会が行われ、トップバッターとして本校の概要と地域連携について話した。

そこでも、学校目標を達成するための３つのキーワードについて説明し、現在の学校がめざしているところを理解していただいた。

3　保護者アンケートの工夫

よりよい学校づくりのためには、ＰＤＣＡサイクル理論に基づいた学校運営が重要である。そのために、年度の教育活動を３分の２ほど終えた時期に、保護者の声をきくために毎年度、学校関係者評価を実施し、次年度計画に生かしている。

評価項目について、４段階で回答する項目以外に、自由記述欄を設定している。ここに保護者の本音が出てくる。「何かありましたらお書きください」と問うと、否定的な内容の文が多くなる。

そこで、建設的な意見を得るための二つの工夫をしてきた。一つは、自由記述欄を二つに分け、一つは先生の対応や教育活動の良さを書いてもらう欄と、さらに学校をよくするための考えを書いてもらう欄を設定したことである。保護者が学校のよい部分を考えることで、よい学校のイメージが抱かれ、不平や不満が改善の視点での書き方に変わるというメリットがある。

もう一つは、無記名アンケートの場合は、自由記述欄に「回答を希望される場合は、お名前をご記入ください。内容により、個別に回答させていただきます。」と回答する旨を知らせたことである。書いてきた保護者には内容の事実関係を確認し、校長自ら電話や手紙で回答するようにした。

そうすることで、学校の教育方針や教育活動の内容に疑問点や不明な部分を抱いていた保護者が、学校から責任ある回答を得られることに驚き、満足をしてくれることなった。それを契機に学校の応援団になってくれたケースも多々あった。

このように、一方通行ではなく、双方向のやりとりが、理解の度合いを増していき、同じ方向をむいて学校づくりに協力できるようになる体制を生み出していくと考える。

Ⅲ　成果と課題

1　関係者の声や姿

(1) 教職員の意識

３つのキーワードを盛り込んだ学校経営構想を立て、学校だよりやお話朝会を通して、設定した思いやその内容について周知してきたが、教職員には職員会議で説明した以外に

は、特に話すようなことはしなかった。しかし、細かい部分で教職員に意識化されて、それが形に現れてきた。

教務主任が作成する学年・学級経営案の枠の中に、この３つのキーワードが項目立てされ、それぞれの視点から具体的な取り組みを書くようになった。学校教育目標と教育活動が直接結びつくのではなく、ワンクッションおくことで、教育活動の方向性が明確になったように思われる。

児童指導主任が中心になり、昨年度から月ごとの生活目標を各学級と廊下に掲示するようにしている。その用紙に３つのキーワードが書かれている。小さなことではあるが、日常的に子ども達の眼に触れことになり、子どもの意識化に繋がっていると思われる。

今年度になり、校内研究主任が校内研究だよりを発行するようになった。そのタイトルが、「学びの笑顔」である。この「学びの笑顔」という言葉は、実は教員に向けて授業改善の励行を含めて設定した言葉である。研究主任が、その意味を悟ってタイトルにしたのではないかと考えている。

(2) 子どもの捉え

３つのキーワードを、お話朝会で一つずつ取り上げたり、年間のお話朝会の好きな講話ランキングで再度振り返らせたりしたことで、子ども達の中にもキーワードの言葉は残ったようである。

「ハートフルわかくさ」は好きな講話ランキングの２位になり、卒業式での６年生の呼びかけの言葉にも、「『ハートフルわかくさ』」の学校を作ってください。」とあった。

また、今年度の児童会としてめざす学校目標が、従来の「明るく　つよく　根気よく」という合い言葉でなく、３つのキーワードの言葉になった。４月の「１年生を迎える会」で、児童会長が全校児童の前で、３つのキーワードの目標を次のように話した。

学びの笑顔 　学習してわかったときの笑顔です。その笑顔がたくさん見られるような授業にしましょう。
ハートフルわかくさ 　自分と友だち、どちらも大切にする心です。友だちをたくさんつくり、仲良く遊びましょう。
チャレンジ・アップ 　何にでも進んで挑戦できる心です。失敗を恐れず、何にでもチャレンジしましょう。

(3) 保護者の声

３つのキーワードを設定したことについて、昨年度と今年度のＰＴＡ役員に記述をお願いしたところ、次のようなコメントをいただいた。

設定について ○毎日、学校生活を過ごす中で、目標を持って生活するのは、それぞれの年齢で理解度は異なるにしても良いと思います。また、学校だよりなどに載せてもらえることで、私たち保護者も分かりやすいです。どんな教育目標かが、キーワードを設定することで具体的に伝わってくる気がします。 ○具体的な目標を設定することで、学校全体が同じ方向を向いて教育する姿勢を持つことができ、とてもすばらしいと思いました。家庭でも実践できる目標だと思うので、これから後押しできるよう心がけたいです。

設定したことを好意的に受け止め、さらに家庭でも取り組めるものになっているというメリットをあげている。

また、保護者にキーワードを提示してから１年後の感想が次のものである。

○経営グランドデザインには、たくさんの目標や方針があり、今でも全てを正しく理解できているとは思いませんが３つのキーワードが一番スッと頭に入り、キーワードを中心にグランドデザインを読んだら解りやすかったです。キーワードがなかった頃は、複雑だなあと感じただけでした。「これは何？」とキーワードがきっかけで、また読もうと思い、設けて下さりよかったと思っています。

○若草小学校の先生は、子ども一人一人をよく見て、その子に合った指導を心がけて下さっていると感じます。学習面はもちろん、人間関係や人間性の面でもとてもよく指導していただいていると感じます。特に「ハートフルわかくさ」の内容ですが、先生と子ども達の信頼関係がとても良く、それに伴い子ども同士の信頼関係、お互いの個性を理解しようという気持ちが育っていると思います。

キーワードを設定し提示したことで、学校教育目標への関心が高まり、その意識と視点で教育活動を見てくれているのがわかる。

(4) 学校評議員の意見

今年の６月に行った学校評議員会では、「落ち着いた授業がされている」「運動会もよくまとまり、声が出ていて元気もあった」「学校全体が明るい雰囲気である」「貼ってある絵画も明るい色使いがされている」「作品がバラエティに富み、独創的で自分を出している」等の高い評価をいただくことができた。

また、３つのキーワードの設定については、次のようなコメントをいただいている。

設定について

■３つの設定は、素晴らしことだと思います。先の運動会を見学させていただき、キーワードの言葉に照らすと、少しずつ子どもの姿が（以前と）違ってきているのかなあと思いました。

2　調査やアンケートから

(1) 全国一斉学力・学習状況調査

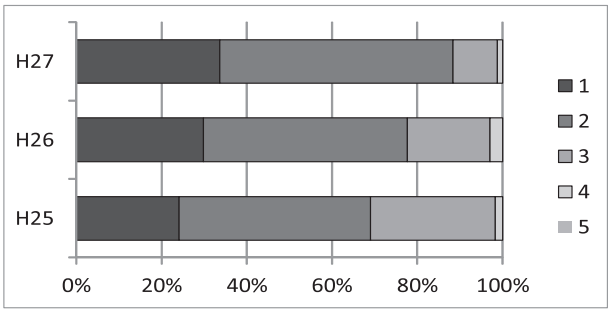
３つのキーワードに関する項目に絞って、結果の推移をみていく。

一昨年度の平均点を基準にすると、昨年度は向上が図られた。また、「学びの笑顔」を提示した昨年度に比べると、今年度は国語・算数のＡ・Ｂとも、さらに平均点が向上している。

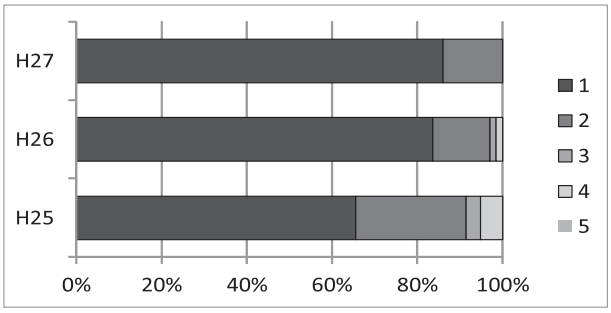
また、「チャレンジ・アップ」に関しては児童質問紙に次のような設問があり、この３年間で、結果が次のように推移している。

Ｑ：難しいことでも、失敗を恐れないで挑戦していますか。

1	当てはまる
2	どちらかといえば当てはまる
3	どちらかといえば当てはまらない
4	あてはまらない
5	その他、無解答（結果は「０」）



Ｑ：ものごとを最後までやり遂げて、うれしかったことがありますか。

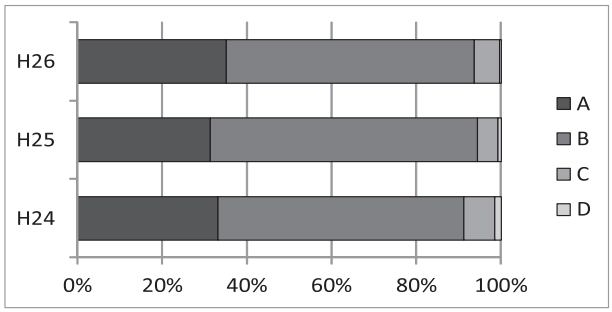


(2) 教育活動への保護者アンケート

毎年度１２月に、保護者に行っている「学校運営についてのアンケート」で、「ハートフルわかくさ」に関する項目の推移である。

Ｑ：子どもは、思いやりや優しさを持って人や物に接している。

Ａ	とてもそう思う
Ｂ	そう思う
Ｃ	あまり思わない
Ｄ	思わない



３　今後の課題

学校教育目標は、学校長の責任のもと学校が設定するものである。しかし、前述したように、そこには子ども自身の思いや保護者や地域の方の願いを反映したものでなければならない。例え、何年も同じ言葉であっても、その言葉が意味するところを常に考え、子どもや保護者、地域の方が理解していることが重要である。

そのために、日常的にいろいろ話し合うことができる体制を築いておかなければならない。学校からの一方的な伝達でなく、双方向のコミュニケーションを図ることが大切である。ＰＴＡ会議、学校説明会、授業参観・懇談会、学校アンケート、学校評議員会など、既存の会や機会を利用する。考えを聞いたり、意見を交わしたりすることが学校づくりには欠かせない。

また、学校経営はＰＤＣＡサイクルのサイクルで行われる。今回の実践で、Ｐ（計画）、Ｄ（実行）、Ｃ（評価）は力を入れてきたが、Ａ（改善）については、まだまだ十分ではない。実践の成果を、今後の取り組みに生かしていくことが求められている。子どもが学校教育目標である児童像を自身の目標とし、さらに主体的に、充実した学校生活を送ることができるようにすることが重要である。

Ⅳ　おわりに

今年度の６月中旬に、ＰＴＡ役員の歓送迎会が行われた。当日はＰＴＡ会長も校長も、入口で座席札をひくようになっていた。私の座席札は「チャ」であった。前ＰＴＡ会長は「び」、新ＰＴＡ会長は「フ」であった。今までに経験したことない札で、参加者も訝し気であった。会が盛り上がり、司会の副会長が、「この札の意味が分かる人」と質問し、ほとんどの参加者がわからなかった。それは何と、「学びの笑顔」「ハートフルわかくさ」「チャレンジ・アップ」の３つのキーワードだったのである。副会長に尋ねると、「とても覚えやすく好きな言葉で、学校とＰＴＡの会にふさわしいと思ったので使いました。」ということだった。

まさか、宴会の座席札にまで使われるとは思いも寄らなかったが、ここまで浸透していることに、あらためて感慨を覚えると同時に今後の学校づくりに向けたモチベーションを高めることができた。これからも学校教育目標のを具現化をめざすために、心理学的なアプローチを効果的に用いた学校経営を進めていきたい。