

## 「チーム学校」を創る

国士舘大学体育学部こどもスポーツ教育学科教授 きな 喜名 ともひろ 朝博



### 1 「チーム○○」の誤解

「チーム○○」という言葉は、チームで丸となって頑張っていこうという精神論ではない。特に企業や行政、組織のトップがこの言葉を使うと、どうしてもそんなニュアンスが含まれているように聞こえてしまう。チームのメンバー一人一人がもてる力を最大限に発揮することでチーム力を高めていこうとするものが「チーム○○」であり、チームのリーダーである管理職は、全てのメンバーがその能力を発揮できる環境を整えること、その能力を引き出すことが責務となる。

これは「チーム学校」も同様である。教職員一人一人が、もてる能力を発揮し、相乗効果によって学校力を高め、様々な教育課題を解決していく組織が「チーム学校」である。

「チーム学校」（「チームとしての学校」という言葉が一般化したのは、平成27年12月の中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」であった。ここでは、「チームとしての学校」像を次のように説明している。

〔校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせることができる学校〕

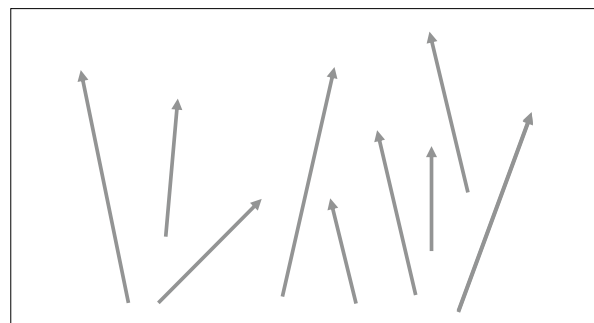
キーワードは「多様な人材」と「専門性」である。教職員の多様性と専門性の高さが、「チーム学校」を実現していく。

「チーム学校」はスローガンではない。教職員一人一人の意識の高揚と能力の発揮によって創っていくものである。また、その状態であることを目指す状態目標でもある。

校長のリーダーシップの下、全教職員で「チーム学校」を創っていくための方策について考えていきたい。

### 2 ベクトルを最大化する

教職員の多様性は数学のベクトルに例えることができる。ベクトルとは、向きと大きさをもつ量である。教職員一人一人が目指す方向性が「向き」であり、その能力が「大きさ」（＝長さ）と考えることができる。



上図のベクトルは、教職員一人一人を表している。さらに、個々のベクトルの和がチーム学校としての学校力の総体となる。学校力を最大化するには、ベクトルの向きを揃えること、教職員一人一人がその能力を高めていくこと（ベクトルを伸ばすこと）が必要となる。

教職員の多様性とは、ベクトルの向きが多様であるということではない。能力や経験の多様性、見方・考え方の多様性であって、教職員が目指す方向性とは異なることに留意す

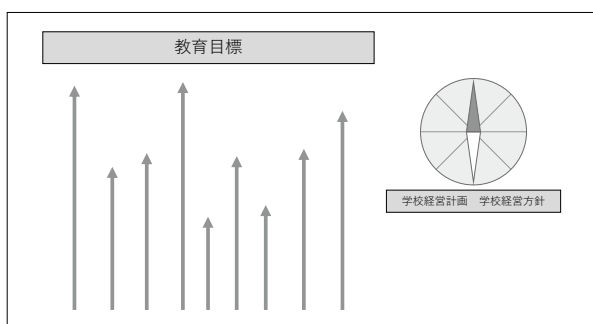


る必要がある。

前述の答申を受け、学校にスクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー等の配置が進んだ。当時の「多様な人材」の考え方は専門家の導入にあったが、令和の時代にあっては組織内の多様性が求められる。画一的な組織はもはやリスクであるとも言われている。多様な人材が互いの能力を発揮することで、相乗効果が生まれ、新たな考えが創出されることが期待される。

### 3 ベクトルの向きをそろえる

チーム学校を創っていくためには、教職員が向かう方向性を定める必要がある。ベクトルの向きをそろえるための方向性とは何か、それは、学校の教育目標の達成である。そして、そのための道筋を示した校長の学校経営計画、学校経営方針が羅針盤の役割を果たすことになる。



学校の教育目標もまた、スローガンではない。その状態であることを目指す状態目標である。教室に掲げられている教育目標を実質化していくためにも、教育目標の明確化が求められている。

現行の学習指導要領総則には次のような記述がある。

〔教育課程の編成に当たっては、学校教育全体や各教科等における指導を通して育成を目指す資質・能力を踏まえつつ、各学校の教育目標を明確にするとともに、教育課程の編

成についての基本的な方針が家庭や地域とも共有されるよう努めるものとする。(後略)〕

(小学校学習指導要領総則 第2の1より)

(下線は筆者による。下線の記述は、中学校、高等学校、特別支援学校に共通)

学校として育成すべき子どもたちの資質・能力を明確にしたものが学校の教育目標であり、教職員は元より、子どもたちや保護者・地域とも共有され、その実現を目指すべきものである。

しかし、多くの教育目標は観念的・概念的であり、そのために何をするのか、どうすればその姿になるのかが分かりにくい。

そこで、校長の学校経営計画がその道筋を示すことになる。学校経営計画を具現化していくことでチーム学校のベクトルが揃っていく。全ての教育実践は、教育目標に向かっていることを意識したい。さらに、子どもたちや保護者・地域にも教育目標が目指す具体的な姿を説明し、共有しておくべきである。

一方、学校には目標があふれている。学年目標、学級目標、道徳教育の目標、等々、それらの目標が、教育目標の下位目標となっていなければならない。その意味でも、学校経営計画と学年・学級経営計画を連動させることが重要である。教育目標を具現化するために、学年・学級として何をしていくか、それぞれの発達段階や実態に合わせてカスタマイズしていくことで、チームとしての方向性が明確になっていく。さらに、ここで教職員の多様性が発揮され、様々な創意工夫がなされれば教育活動はより充実していく。

学級経営、学年経営の集合体が学校経営である。教職員一人一人が学校経営を担っているという自覚と自負をもつことでチーム学校は盤石になっていく。

# 1 シリーズ 現代の教育事情

## 4 ベクトルを伸ばす

チーム学校としての学校力を最大化するためのもう一つの方策は、教職員一人一人がその能力を高めていくこと、ベクトルを伸ばすことである。それは、教職員の資質・能力向上に他ならない。特別支援教育やICTの活用等、時代に応じて教職員、特に教師に求められる資質・能力の内容が変わってきている。では、その具体的内容は何か。

令和4年8月に改正された文科省の「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」では、教師に共通的に求められる資質の具体的内容が次の5点に整理されている。

- 教職に必要な素養に主として関するもの
- 学習指導に主として関するもの
- 生徒指導に主として関するもの
- 特別な配慮や支援を必要とする子供への対応に主として関するもの
- ICTや情報・教育データの利活用に主として関するもの

※各項目の具体的内容は右の二次元バーコードから確認いただきたい。

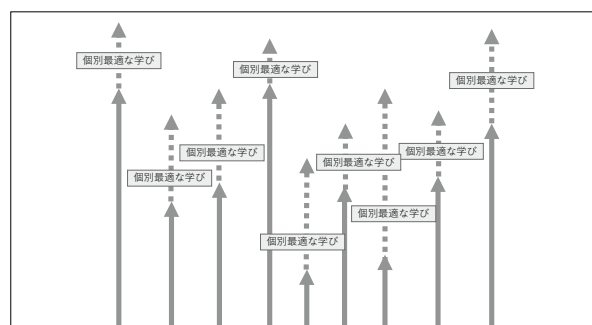


五つの項目は全ての教師に共通に求められるものであるが、教職に必要な素養は別として、他の4項目は自らの得意分野につながるものである。それが、教職員の多様性を担保する。教科指導に長けた教員、ICT活用を得意とする教職員、特別支援教育に造詣が深い教員等、チーム学校に欠かせない力をつけていくためにも自らの得意分野を伸ばしていきたい。

全ての教職員が、職務を遂行しながら自らの資質・能力を向上させていくこと、職務を学びにすることが学校現場の学びの特徴である。

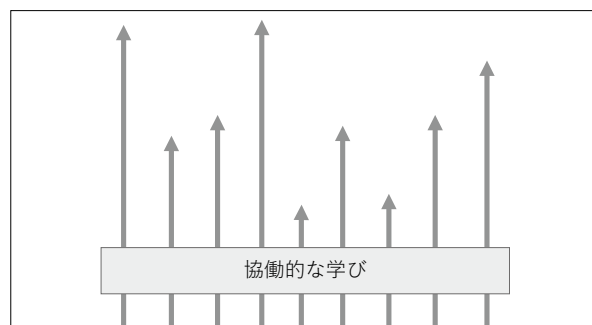
その学びには二つの方法がある。ひとつは

一人一人が自分でベクトルを伸ばしていくことであり、「個別最適な学び」の実現である。



教職員の個別最適な学びは、自らの資質・能力の客観的理解から始まる。教育委員会等が作成する指標やチェックリストに基づいて自己評価を行うとともに、管理職との面談を経て自己研鑽の方向性を定めていく。このとき、自己の課題解決は元より、得意分野を伸ばすことも考えていきたい。

もうひとつの学びが、チーム学校全体としてベクトルを伸ばしていくことである。それが、一人一人の「個別最適な学び」を前提とした「協働的な学び」の実現である。



教職員の協働的な学びの実現は、チーム学校の理想の姿である。それは、学び合う組織であり、自立した組織への高まりでもある。

従来、学校には職務を通して先輩教職員が若手教職員を指導するという文化があった。この仕組みには、学校の暗黙知の継承のような側面もあったが、教職員の年齢構成の変化によりその継承が難しくなっている。

そこで、この文化を現状に合わせて再生させるのが「学び合う組織」の実現である。先



輩が後輩に教えるという構図から、誰もが教え合い、学び合う雰囲気醸成していく。その教職員の得意分野やアイデアを生かすことを考えれば、年齢や経験年数は関係ない。誰もが教える立場となり、誰もが教えてもらう立場となる。

子どもたちの成長を話題にわいわいと語り合っている職員室、ICTの活用方法を学び合っている職員室は、協働的な学びが日常化している。教職員にも主体的・対話的で深い学びが求められているのだ。

令和4年12月の中教審答申〔『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～「新たな教師の学びの姿」の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～〕の中に次のような記述がある。

〔個別最適な学び、協働的な学びの充実を通じて、「主体的・対話的で深い学び」を実現することは、児童生徒の学びのみならず、教師の学びにも求められる命題である。つまり、教師の学びの姿も、子供たちの学びの相似形であるといえる。主体的に学び続ける教師の姿は、児童生徒にとっても重要なロールモデルである。「令和の日本型学校教育」を実現するためには、子供たちの学びの転換とともに、教師自身の学び（研修観）の転換を図る必要がある。〕（下線は筆者による）

チーム学校を創っていくには、これまでの研修観を変え、学び合う組織への転換が求められている。

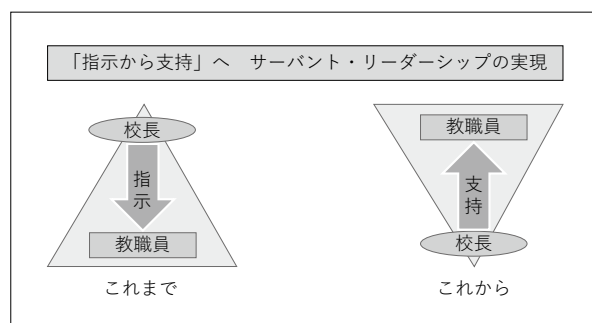
## 5 チーム学校の基盤を作る

教職員のベクトルの向きを揃え、能力を伸ばしていくことで、チーム学校としての学校力が最大化する。それを円滑にするためにはベクトルが動きやすく、伸びやすい基盤を作

る必要がある。以下の二つの基盤作りは、管理職の新たな責務となる。

第1の基盤は「心理的安全性」の確保である。企業等でも取り入れられている組織を支える概念であり、互いに他を尊重する精神を前提に、何でも言い合える、何でも聞くことができる雰囲気を醸成していくことである。管理職や中堅教員が積極的に聞いたり、教え合ったりすることで教職員も安心して、分からないことを分からないと言えたり、教えてほしいと助けを求めることのハードルが下がっていく。経験や年齢等に関係なく自らの意見を表明でき、安心して職務を全うするための基盤を作っていくことでベクトルは自由に動き、チーム学校が創られていく。

第2の基盤は「サーバント・リーダーシップ」の実現である。



教職員一人一人がもてる力を最大限に発揮できるような場をつくり、環境を整えることで、互いに信頼を獲得し、主体性を発揮できるようにしていく。これまでのトップダウンの「指示」ではなく、教職員一人一人を「支持」することで、自らの力でベクトルを伸ばし、その向きを修正できるようになる。

サーバント・リーダーシップは、心理的安全性の必要条件であるとも言える。

チーム学校創りの方策は、そのまま学年や学級経営に転用できる。新年度、新たな発想で「チーム学校」「チーム〇年生」「チーム〇年〇組」を創っていただきたい。

## 「小中一貫校・房南学園」での小中連携の取組

館山市立房南中学校校長 かわな あつし 川名 厚



### 1 はじめに

館山市立房南中学校は、開校77年目、全校生徒73名の小規模校である。房総半島の南部に位置し、自然豊かな環境にある。保護者や地域住民は学校に対して大変理解があり、「おらが学校」という思いが強い。

平成29年春、学区にあった小学校2校が統合し、房南中の敷地内に房南小という新しい学校が建てられた。

房南小と房南中は、それぞれに校長がおり、学校設置条例上は独立しているが、館山市の小中学校管理規則により、小中双方を総称して「小中一貫校・房南学園」の名称を使用できることになっている。

本稿では、本校がチーム学校として取り組んでいる小中一貫教育について紹介する。

### 2 本校のめざす教職員像

本校は、目指す教職員像として、「進んで自分の力量を高める教職員」と「協力して経営に参画する教職員」を掲げている。前者は、「向上心あふれる房南中職員」、後者は、「一致団結する房南中職員」と言い換えられる。そして、これらが、本校のチーム学校づくりを進める上での柱となっている。

### 3 「小中一貫校・房南学園」の一貫・連携の形態

施設面では、校舎は、新設された小学校棟（2階が体育館）と既存の中学校棟とに分かれているが、体育館、既存のプール、小学校

新設にあたり整備された運動場、中学校棟にある各特別教室は全て小中で共用している。いわゆる「施設一体型」である。

教育課程については、9年間を見通した教育課程を編成しているわけではない。

「それぞれに校長を配置し、小中の独立性を活かしながら、情報交換や交流等を通して、小中の円滑な接続を目指そうとしてきた」（開校時の市教育委員会の資料から）という経緯がある。すなわち、実際の形態は、小中の円滑な接続をねらった「施設一体型の小中連携教育」ということになる。

### 4 小中で連携して行っている教育活動

#### (1) 避難訓練と交通安全指導

施設一体という構造上、避難訓練は合同で行うことにこそ意義がある。4月（地震を想定）、6月（大地震による津波警報発令を想定。保護者引き渡しを実施）、7月（不審者侵入を想定）、12月（火災を想定）の4回行っている。

中学校に進学しても、避難経路が変わるだけで避難方法や避難場所は変わらないため、年度当初の訓練も、大きな混乱もなく、スムーズに避難することができている。

児童生徒の登校時には、小中両校の職員が、学区内各所に分かれて登校指導を行っている。指導する必要がある場合は、その日の担当職員が直接児童生徒に指導したり、学校に戻ってから小中で情報共有したのち、学活の時間等を活用して全体に指導したりしている。避



難訓練と同様、交通安全指導も9年間継続して行っていることにより、児童生徒の意識が高まっている。今後も小中で連携した安全指導を続けていきたい。

## (2)運動会

一貫校開校後4年間、小中合同の運動会を9月初旬に行ってきたが、小学校から、「小学生には時期的に厳しいため、開催時期を5月に移行してほしい。」との要望が出されていた。令和3・4年度は、修学旅行の実施時期や、コロナ禍により別開催としていたが、今年度は、5月に移行して3年ぶりに小中合同で開催した。

合同開催となると、調整しなければならない点多々あり、職員の負担も大きかったが、生徒にとって、責任感の涵養等、それを補って余りある成果が得られた喜びがあった。



合同運動会のハイライト

小1から中3までの全員でバトンを繋ぐ「房南学園リレー」

## (3)中学校区生徒指導連絡会

館山市では、小中で連携した生徒指導の充実のため、中学校区単位で年に数回、小中合同の生徒指導連絡会を開催している。参加者は管理職、生徒指導担当職員、市教委生徒指導担当指導主事、南房総教育事務所指導室安房分室の生徒指導担当指導主事である。

本校の場合は、施設一体という環境であるため、日常的にお互いの児童生徒の姿を目にしている。このため、生徒指導連絡会で情報

交換する際には、児童生徒の顔がわかることが多いので、その後校内で姿を見かけた時に、生徒指導連絡会での情報に基づいて、適切に対応することができている。

## (4)学力向上推進コーディネーター

「学力向上推進コーディネーター」とは、館山市内の各中学校区に1名配置され、小中学校が連携して学力向上や生徒指導等を行うための管理職への指導助言や調整等を行う目的で勤務している。

館山市独自の取組であり、本校にとっては、チーム学校の大事なメンバーとなっている。

コーディネーターはいずれも元校長であり、月に1～2回来校して授業を参観し、学習指導や生徒指導の面で、気づいたことを管理職に助言している。時間があれば、コーディネーターが直接授業者に対して指導したり、授業者の相談に乗ったりすることもある。

小中双方の実践を見てくれているため、一貫した学習指導や生徒指導を行うことにもつながるとともに、小中連携した学校経営についても助言をいただくことができている。校長にとっては大変心強い存在である。

## 5 おわりに

一貫校として開校した際は、その取組の柱として、小中相互の連携教育に加え、「ふるさと房南をテーマとした学校、家庭、地域の連携による学校づくり」が掲げられていた。しかし、コロナ禍により、地域と連携した実践が次第に減少してしまっている。これは大変残念なことである。

今後は、小学校との連携強化に加え、地域と連携した実践を再考することを通して「房南学園で学んでよかった」と誇りを持てる生徒を増やしていきたいと考えている。そのためにも、チーム学校の益々の充実を図っていきたい。