

「ほめる、認める、感謝する」で拓く学校経営

～12年間の管理職経験で培った、職員と子どもの主体性を引き出す組織づくり～

大分県 中津市立津民小学校 校長 山香 昭

## 1 はじめに ～規模や立場を超えた「組織の土壌」づくり～

私はこれまで、中規模校の中学校長、市教委課長、管内約120校へ指導を行う教育事務所長、そして現在は全校児童2名のへき地の小学校長と、規模も課題も全く異なる現場を経験してきた。

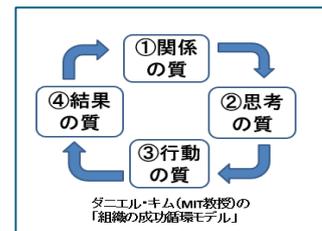
この多様な経験を通じて確信した一つの真理がある。それは、組織の大小にかかわらず、学校経営の要諦は「職員一人ひとりが自らの意思で考え、動き出すための『土壌』を耕すこと」にあるということだ。校長職にある者が陥りやすい「罨」がある。それは、自身の任期を「教職人生の集大成」と捉え、自分のやりたいことをトップダウンで強引に押し進めようとすることだ。校長が代わるたびに方針が変わり、教職員が疲弊していくようでは学校教育の本質は成し得ない。「私がいるからできる」ではなく「誰が校長であっても自走できる」持続可能な組織をつくることこそが、真のリーダーシップであると考えます。

本論文では、これまで管理職として実践してきた「ほめる、認める、感謝する」というマネジメントにおいて、組織の活性化と、子どもの変容について論じる。

## 2 主題設定の理由

### (1) 「関係の質」から始める学校経営 ～「グッドサイクル」を回す～

持続可能な組織を構築する上で、私はMITのダニエル・キム氏が提唱する「組織の成功循環モデル」(右図)を理論的支柱に据えた。



リーダーは、時に学力向上などの「④結果の質」を性急に求めがちである。しかし、結果のみを追求し命令を重ねると、やらされ感が蔓延し、失敗を他の組織のせいにするため「①関係の質」が悪化する。そのことで、

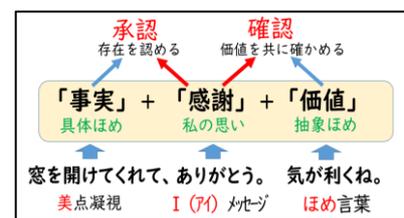
「②思考の質」が停滞し「③行動の質」が低下し、結果が出ないという「バッドサイクル」に陥る。

逆に、互いに認め合う「①関係の質」を高めることから始めれば、気づきやアイデアが生まれる「②思考の質」が高まり、自発的な「③行動の質」へと変容し、「④結果」へとつながると考える。私はこの「グッドサイクル」を回すスイッチこそが、「ほめる、認める、感謝する」と考えた。

### (2) 「ほめる」ことの定義と技術

私が提唱する「ほめる」とは、単なるおべっかや、相手をコントロールするための手段ではない。「相手の成長」を目的とし、人やモノ、出来事の「価値」を発見して伝える行為と定義している。

そのため、ほめる際は、「事実」+「感謝」+「価値」の3点を意識して伝えている。例えば、窓を開けてくれた子どもに対し、「窓を開けてくれたね」という見たままの「事実」を伝える。これだけでも相手は「自分を見てくれている」と承認されたと感じる。そこに「ありがとう」という「感謝」の思いを添え、さらに「気が利くね」「周りが見えているね」という「価値」を言葉にして伝えるのである。「事実」を認め、「感謝」で心を開き、「価値」づけで自己有用感を高めるこのコミュニケーションを自ら率先垂範し、職員室に浸透させることで、組織の「関係の質」が向上すると考える。



「事実」を認め、「感謝」で心を開き、「価値」づけで自己有用感を高めるこのコミュニケーションを自ら率先垂範し、職員室に浸透させることで、組織の「関係の質」が向上すると考える。

なお、「ほめる」と「叱る」は対立するものではなく、共に「成長」を促す車の両輪である。叱る際は、人格ではなく「行為」に焦点を当て、謝罪よりも「受容」と「反省」を求めた。反省した姿勢には「ありがとう」と感謝し、改善が見られれば即座にほめる。この一連の指導観を、叱る側と叱られる側双方が意識するようにした。

### 3 実践の概要

#### (1) 日常的な率先垂範と言葉のマネジメント

いかに立派な教育理念を掲げ、完璧な組織図を整えたとしても、それだけでは学校組織は変わらない。「関係の質」を高めるためには、校長自身が具体的かつ日常的に「ほめる、認める、感謝する」姿を率先垂範しなければならない。

私は、生徒の頑張りを見つけた際は、職員室で皆に聞こえるように大いにほめることを常とした。また、生徒指導上のトラブルが発生した際は、動揺する職員に対し「想定内!」「これくらいで済んでよかった」と声をかけ、「なぜ起きたか」という原因追及よりも「これからどうしたいか」という未来志向の行動を促した。校長が常に前向きな言葉を発し続けることで、職員室からは「マイナス言葉」が減り、職員同士の「プラスの言葉」が増え、教職員の心理的安全性は確実に醸成された。

#### (2) 感謝と承認を可視化する仕掛け

##### ①「褒め言葉トランプ」による関係づくり

月に一度の職員会議や研修の場において、「褒め言葉トランプ（藤咲徳朗氏考案）」を活用した。「ありがとう」「ステキ」等が書かれたカードを、理由を添えて同僚へ手渡す活動である。日頃は言えない感謝も、ゲーム性を持たせることで素直に伝え合うことができる。また、会計年度任用職員も参加できる時間に設定することで、教員だけでなく「チーム学校」としての同僚性を深める潤滑油となった。



最初に勤務した中学校では、これを学級経営にも応用し、帰りの会の名称を「ほめほめタイム」と改め実践した。従来、学校現場では「2：6：2の法則」で言う上位と下位の児童ばかりが注目されがちだが、この実践により、普段目立たない「中間の6割」の子どもたちの価値を認め合うことができた。この「ほめほめタイム」には教員も参加することで、相互承認の輪が広がった。ある時、指導に自信を無くしていた教員が、生徒から「私は先生みたいな静かな人が好き」「来年も先生がいい」と言われ、涙を流す場面があった。このように、生徒や職員の全員がほめられて帰宅することで、「明日もまた学校に来たい」と思える土壌が育まれたのである。



##### ②「価値語+写真」による事実の価値づけ

子どもや教職員の姿（事実）を写真に収め、そこに価値や感謝の言葉を添えて掲示する取り組みを、教育事務所長時代も含め継続して行った。何気ない日常の風景を校長が切り取り、その価値を可視化することは、その子どもをほめることであると同時に、教職員の日々の実践を評価することにもなる。写真を通して、子どもや教職員が学校の教育目標（目指す姿）を具体的にイメージし、理解することにもつながった。年間約300枚作製した。【資料1】



##### ③担任に自信を持たせる「飛び込み授業」

教職員の出張時などを活用し、私は積極的に授業を行った。例としては「アンパンマンとばいきんまんは友達か？」等、立場を決めてディベートのように討論したり、「勉強するのは何のため」等正解のない問いに対し対話を深めたりしながら合意形成を図る授業である。（菊池省三氏の実践を参考）



この飛び込み授業の真の目的は、私の指導技術を見せる「師範授業」ではない。担任が普段気づいていない「子どもたちの良さ」を校長が引き出し、それを担任に伝える（見せる）ことにある。授業後に子どもたちの成長した姿を共有することは、すなわち、その子を育てた担任をほめることと同義である。さらに、授業後には参観した若手教員にあえて助言を求めた。「先生ならここでどうICTを使う？」と教えを乞うことで、彼らの得意分野を認め、自信を持たせる契機としたのである。子どもをほめ、教員を頼る「飛び込み授業」は組織を活性化させる有効な手立てであった。

#### ④保護者・地域への「ほめる」啓発

学校のホームページを「ほめる文化」の発信基地と位置づけ、行事だけでなく、「価値語+写真」も含めた日常の子どもや職員の活躍をほぼ毎日更新した。現任校は全校児童2名であるが、毎日200～300件のアクセスがあり、地域も学校を見守ってくれている。このように、外部からの承認は、内部（職員や子ども）のモチベーションを大きく向上させた。

また、PTA研修や公民館等で「ほめる講演会」を実施し、家庭や地域においても子どもを信じて「ほめる、認める」ことの重要性を説いた。学校、家庭、地域が一体となって「ほめる、認める、感謝する」環境こそが、子どもの自己肯定感を育む土壌となる。【資料2】

## 4 成果

### （1）職員の変容と校内研究の刷新

学校において、教師が最も長く子どもたちと接し、子どもを「ほめる」ことができる時間は「授業」である。そのことに気づき始めたリーダーたちが、これまでの校内研究の在り方を抜本的に見直したいと声を上げ始めた。以下2つの事例を紹介する。

#### ①ベテラン主任によるリーダーシップ ～道徳からはじまり教科へ展開～

私が最初に赴任した中学校の着任3年目、あるベテラン教諭が研究主任に名乗り出て、「道徳教育を中心とした研究」を提案した。当時の生徒たちの「相手の考えを聴く力が弱く、力による主張が目立つ」という課題に対し、正解のない「モラルジレンマ」の資料を用いたディベート型の学習を導入したのである。

この活動は、自らの考えを主張しつつも、相手の意見を尊重する態度を養うことを目的とした。その成果は道徳のみならず他教科にも波及し、学校全体で対話的な「学び合う授業」が増加した。教師が主体的に課題解決に挑む姿は、生徒たちの心の変容へと結実していった。

#### ②ボトムアップの授業改善 ～個人研究とチーム研究の往還から、個々の授業力の向上～

次に赴任した中学校では、当初は周囲に遠慮していた若い研究主任が、「生徒に探究活動をさせるならば、まず教師自らが探究者であるべきだ」と訴えてきた。そこで熊本市の先進事例を参考に、教師それぞれが授業改善の個人テーマを設定し、テーマの近いメンバーでグループをつくる「チーム制」の研究スタイルを導入した。特筆すべきは、事後研究会の変革である。互いの授業を「評価」するのではなく、参観を通して「自分の個人研究にどう活かすか」を出し合う「共創」の場としたのだ。また、ICTや生成AIの効果的な活用も研修に組み込み、さらに協議会には当事者である生徒自身を参加させるという大胆な試みも行った。授業を「見られる（評価される）場」から「見せ合う（高め合う）場」へと変える。このような革新的な企画が実現し、定着したのは、職場全体に「互いの良さを認め合う」という承認の空気が醸成されていたからに他ならない。

### （2）子どもの変容 ～極小規模校における主体性の開花～

現任校は、全校児童2名の小学校である。極小規模校ゆえの課題として、対人関係において対立を避ける傾向があり、本音で意見を戦わせる経験が不足していた。飛び複式学級の教室では、3年生は6年生に同調しやすく、6年生もリーダーシップを発揮しきれない状況にあった。

そこで、日々の「ほめる」活動に加え、担任や職員、時に地域住民を交えて、月に1回「哲学対話（本質観取）」を行った。「優しさとは」「幸せとは」「大人とは」「何のために勉強するの」「ふつうとは」といった正解のない問いに対し、互いを否定せず、納得いくまで質問し合う。そして、意見を出し合い終わるのではなく、共通のキーワードを探し、最後は、全員で「〇〇は〇〇である」と、その本質を言葉で紡ぎ出す活動で、対話力だけでなく、合意形成における力の育成が期待される。



このような取り組みを通して、「ほめられる」安心感と、「哲学対話」で培った対話力が土台となり、7月には、子どもたちから「学校に泊まりたい」という声が上がった。閉校を前に「他の学校の子もたちが経験していないことをやってみたい」という、初めて見せた強い主体性の表れであった。私たち教職員は、これを単なる行事ではなく、合意形成を学ぶ絶好の機会と捉えた。「危ないから無理」と却下せず、「先生が準備してあげる」と先回りもしない。ただ、「どうすれば実現できるか」を問いかけ続けた。「焼肉がしたい」という希望に対し、「肉や炭はどうする？」と返すと、子どもたちは「肉は猟師のおじいちゃんにお願いする」「炭は公民館長さんに相談に行く」等、次々と課題をクリアしていった。「肝試し」は、読み聞かせボランティアの方に怪談話を依頼して実現させた。



結果、子どもたちが企画した「お泊まり会」は、保護者、地域住民、他校の児童など36名が集う賑やかな会となった。特筆すべきは、準備過程において子どもたちが対立を恐れずに意見を出し、地域の大人を巻き込みながら「自分たちの力で願いを叶えた」事実である。【資料3】



その後、行われた「運動会」でも、自分たちがやりたい競技を提案し、さらに「ふるさと祭り（文化行事）」では、地域の方を喜ばせたい、笑わせたいという願いから、新たに「落語」に挑戦した。自分たちで練習を重ね、約100名の来場者の前で見事に披露した。参観者からのアンケートでは、多くの方から賞賛のメッセージをいただき、ますます自信をつけたようだ。【資料4】

このように、なかなか本音を言えず受け身だった児童は、対話を通じて、自ら考え、企画し、実現する児童へと変容した。このことから、「ほめる」ことと「本質観取（哲学対話）」を組み合わせることは、小規模校固有の閉塞感を打破する有効な手立てであるといえる。

## 5 まとめ

### (1) 「信頼の連鎖」と持続可能な組織

管理職としての約12年間を振り返り、改めて確信したことがある。それは、校種や規模にかかわらず、ほめられ、認められた子どもは、自分を信じ、他者を信じて頼ることができるということだ。この「信頼の連鎖」こそが、不透明な未来を切り拓く「生きる力」の源泉となる。これを私は、子どもたちの変容から教えられた。

そのためには、まず職員集団が互いにほめ合い、感謝を伝え合うことで「関係の質」を高める必要がある。心理的安全性が確保されれば、職員は失敗を恐れず挑戦し（思考・行動の質の向上）、その熱量は子供へと伝わっていく。2名の子どもが自らの力で「お泊り会」を成功させた事実は、大人が信じて任せれば、子どもは必ずその期待に応える力を持っていることの証である。

また、私が目指した「持続可能な組織」も、やり方は変わってきたがその本質は継続されている。7年前に勤務した学校では、今も「ほめほめタイム」が継続され、昨年度の勤務校では校内研究がさらに発展している。10年前に中津市教育委員会が始めた「ほめあうまちなかつ」事業は、中津市PTA連合会へと受け継がれ、保護者が授業を行うまでに進化した。時代や人が変わっても、「ほめて、認めて、感謝する」という精神は、確かに受け継がれているのである。

### (2) 結びに代えて ～「ほめる」は人の為ならず～

十数年の実践を経て、私は一つの真理に辿り着いた。それは、「ほめよう」と相手の良さを探す行為は、巡り巡って自分自身の心を豊かにするということだ。職員や子どもの些細な行動に価値を見出し、感動する。そうして万物の価値に気づくと、心に「感謝」が溢れ出し、自然とご機嫌でいられる。私が辛い時も笑顔でいられたのは、私の周りの人達に支えられていたからだと思ふ。

「ほめる」は人の為ならず。巡り巡って、己の幸せ。ありがとうございました。

参考文献：浜田博文「教師のエンパワメントを基盤にすえた教育活動と学校づくりを」 住田昌治「持続可能な学校を実現するための教育観や教職員のウェルビーイング」 共に『月刊日本教育』令和7年4・5月号 No, 546