

私の校長論 ―校長のリーダーシップ―

北海道 幕別町立中里小学校教頭 鈴木 政一

はじめに

今回、はからずも筑波大学公開講座「校長課程」を受講し、“校長のリーダーシップ”というテーマで、研究をする機会を得た。自分がまだ校長でもないのに大変僭越だと思し、生意気だと思われるかも知れないが、校長になったつもりで「私の校長論」という題で、一論文をまとめてみた。

これは、3週間の受講期間中の担当教授の講義内容から、或はグループ研究の中での話し合いから、また、何人かの校長に仕えた私の長年の教職経験の中から、一つの理想的な校長のあり方、並びに学校経営のあり方をまとめたものである。そして、その中にはやがて自分のような校長を志向したいという願いもこめられているのである。

私は、以下に述べることをしっかり胆に命じて、今後立派な学校経営をするよう、努力を続けていく覚悟である。

1. 校長の資質と能力

学校が、教育目標の具現化に向けて生き生きとした活動を展開していくには、校長の資質と能力に負うところが大きい。つまり、学校が活性化するかしないかは、校長次第といってもよい。

私は、学校を活性化させていく“校長の資質や能力”を次のようにおさえ、意見を述べる。

1) 教育理念・経営方針をもつ

校長は、長い教職経験の中で培ってきた教育理念というか、一つの教育に対する見識をもっている必要があるし、また確固とした信念に基づく経営方針をもっていなければならない。

2) 学校経営の現代化を推進する能力

現代のこの変化の激しい社会にあって、校長は常に新しい情報を収集し、自ら創造的なアイデアを持って、学校経営の現代化を推進していかなければならない。すなわち、キャッチした新しい情報や知識をもとに、教頭を中心とした教職員組織を動かして、経営の現代化・合理化を進める能力が求められる。

3) 教育愛にみちた公正な判断力

今学校経営は、児童・生徒の問題行動、地域社会との連携の問題、家庭の教育力減少（低下）等いろいろ難しい問題を抱えている。

校長は深い教育愛を持ち、児童・生徒が正しい方向に成長するよう、実態を正確にとらえるとともに、教職員の指導のあり方についても、公正な判断をしなければならない。

4) 教職員を生かす能力

多くの教職員の中には、高齢化してやる気を失っていたり、女の先生で家事や育児が忙しく、学級経営や学校の仕事が二の次になっていたり、また若い教師でまだ仕事がよくわからなくて困っているなど、いろいろと困難な実態がある。

これらの教職員に、時々話しかけていろいろ示唆を与えたり、励ましたり、また適材適所に活動の場を与えてやる。このようにして、全教職員を生かして意欲をもって経営に参加させることは、校長の重要な能力であり、また職務そのものであると思う。

5) 職務に責任をとる態度・心構え

教頭をはじめ全教職員に校務を分掌してやらせるかたわら、その仕事の結果については良くても悪くても、いつでも自分が責任をとる心構えがなければならない。すなわち、「責任は私がとるから、思い切ってやってくれ」というぐらいの気概が、校長には必要ではないだろうか。

そうすることによって、全教職員が校長を信頼して安心して仕事ができるし、校長を中心とした明かるい人間関係が生まれくるものと思う。

6) その他、教育委員会や関係機関と折衝して、金や物（予算等）を集めてくる能力等、校長に必要とされる能力はいろいろある。

以上のことを要約すると、校長には学校という組織体の意思決定の最終責任者としての立場と、教委・地域PTA等外部に対する学校教育の社会的責任を負う立場とをふまえ、学校経営を推進する資質・能力が求められているのである。

つまりそれは、教職員の信頼を得ながら、これまでの教職経験の中で培ってきた見識の上に立つ“校長のリーダーシップ”といえるだろう。

2. 校長の実務（日常の勤務のあり方）

それでは、学校の最終責任者である校長は、日常の勤務においてどのようであればよいかを考えてみる。

実際の仕事（校務）を教頭以下に分掌させているのであるから、校長は何をすればよいのか非常に難しい問題のようであるが、私はいやしくも校長たるもの、しっかりとその職務や立場をわきまえていれば、それほど難しいことではないと思っている。

以下に、若干の批評を交えて、私の意見を述べる。

1) 校務分掌組織（校内人事）の決め方

学校評価等の年度反省に基いて、校務分掌組織の原案を教頭に作らせてチェックした後、企画委員会等（小規模校では必要ない）で協議し、必要な箇所は修正して職員会議に提案して決める。このようなやり方が、一般的で無難であるように思う。

校内人事については、年度始めに全職員から一応希望をとり（分掌及び学級担任等について第2希望まで）、教頭に原案を作らせチェックした後、職員会議に提示して決定するのがよいと思う。この場合、予め教頭に校長としての考えを述べておくことと、希望に副わない者については、本人を呼んでよく納得させてから提示するのがよい。なお、大規模校では原案を人事委員会等で決めることもあるが、校内人事は本来管理運営事項であるので、必要ないと思う。人事委員会等を作れば、分会（職員団体）の代表等が多く入り、返って弊害が出てくるのが普通である。
*職員団体が人事にまで関与することは、法的な面からだけでなく、学校運営上好ましいことではない。

2) 朝の打合せ及び職員会議

前任校の校長は、毎朝必ず少し早めに来て、教頭と綿密な打合せをしていたが、私はその日の円滑な運営のために、これは非常に重要で意義のあることだと思う。毎朝10～15分位、朝の打合せ事項等について、教頭から報告を受け協議し、必要によっては指示を与えることが大切だ。打合せ（職員朝会）が始まったら、なるべく発言しないでどっしり構えている方がよいと思う。発言をする時は、教頭の提案を補足したり、バックアップしたりするようなものでなければならない。どうしても違った結論が出そうな時は、できるだけ後日再提示ということで、教頭と足並みをそろえることが学校運営の円滑化ということで大切である。これは、職員会議でも同じことである。

その場で“わしは校長だから、このようにしなさい”というような結論の出し方は、後にしこりが残るし独断的でよくない。学校経営を教頭にさせているわけだから、教頭を生かすような決め方をするのが望ましいと思うし、また学校経営は全職員に参加させているわけだから、一人一人の職員の意見を充分きく必要があることは言うまでもない。

決定事項については、教頭や一人一人の職員が快良く実行できるように、物心両面から全面的にバックアップする心構えが大切である。時には、教頭や主任を通して必要によっては直接担当職員を呼んで進行状況を聞き、示唆を与えたり励ましてやったりすることも大切なことである。

3) 日常の仕事（校務と監督）

通常は、校長室にいて校内の動静を感じ取りながら、教育や学校経営に関することについて、書物・新聞・テレビ等に目を通して見る。そうして、教育に関する新しい情報や動向をいち早くキャッチし、教頭や主任を通して学校経営に反映するように心がけるのがよい。

時には、校舎内外の巡視をかねて授業参観をすることも大切である。但し、その場で口出ししたりするのは全く禁物で、何か言いたいことがあれば後で校長室に呼んで話し、改善させていくのがよいでしょう。また、健康保持や児童・生徒の実態を知る上でも時々クラブ活動や部活動にも顔を出したり、グラウンドの草けずり等をする事も大変好ましい事であると思う。

また、時には職員室等に出てきて、先生方とお茶でも飲みながら談笑したり、放課後（勤務時間外）等には、一献くみ交わしたり（学校外で）、レクリエーション（軽スポーツ・碁・マージ

ン等) をしたりすることは、人間関係をよくする上で大事なことであろう。

*教頭や一般職員の仕事を手伝うのは悪いことではないが、熱心さのあまりそれらの仕事を取上げて、ひとりでやってしまったりするの、あまり好ましいことではない。

4) その他

一般的に校長の心得としては、教頭以下全職員が少しでも仕事がやりやすいようにする事が、最も大切なことではないかと思う。

例えば、重要案件についてどうしても校長でなければできない事がある場合、教育委員会や関係機関と交渉(電話或いは直接出向いて)したり、金(予算)や物(原材料)を少しでも多く獲得してきたりする。また、職員の人事等(異動)について、希望がかなうように努力したり、後任の人事についても学校の実態を考え有用な人を連れてくるなど大事な仕事がたくさんある。このようなことには、どれだけ足を運んでも(毎日でも)よいのではないかと思う。

また、スポーツ大会等にはできるだけ顔を出して、出場している児童・生徒や担当教師を励ますことも大事なことであろう。

校長のリーダーシップというものは、その人の教育的信念や、日常のすぐれた実践や、長い教職経験の見識の上にたつものであるから、自分が確固たる信念をもってどっしり構えていれば、何も恐れることはないし心配することもないのである。

教頭以下の全職員がいつでも校長をたてて、きちんと仕事をしてくれるし、そのことが全職員から真に信頼され尊敬される校長になる道であらうと思うのである。

3. 私の学校経営論

今、21世紀を真近かにひかえ、科学技術の進歩や情報化・国際化・高齢化等の進展で、社会は一日一日大きく変化していっているといえる。学校教育では、そのような社会の変化に主体的に対応できる人間を育成するという役割があり、校長としての責任は極めて大きいのである。

そこで私は、先に述べた校長としての資質や能力、実務のあり方等をふまえ、また、新学習指導要領も考慮して、次のように学校経営をすすめていく所存である。

1) 心身とも健全な児童・生徒を育てる学校

教育関係者の熱心な努力により、ひところの校内暴力等で荒れた学校は姿を消してきたが、いじめや非行などの問題行動は今なお憂慮され、登校拒否等は増えているのが現状である。

本校は、児童数12名の極小規模校で、自然環境に恵まれた中にあるが、そのような中でもいじめに似た行動は若干みられる。このことについては、職員会議等で絶えず話し合わせ、校長以下全職員が常に児童とともにあるように心がけ、一人一人の児童の理解に努め、その解消に努力しているところである。

私は、校長として今後更に次の点に努力して、心身とも健全な児童・生徒を育てるように心がける。

① 学習環境の人間化を図る

環境は人を作るというが、心身とも健全な児童・生徒を育成するには、まずよい環境をつくり児童・生徒はもちろん教職員、父母やPTAの人たちの心も温かい人間的なものにしなければならぬ。つまり、児童・生徒をとりまく環境を人間化することが大切なのである。

先に述べたように、本校は自然に恵まれた中にあるが、環境はまだ充分整備されているとは言えない。そこでまず、豊富な自然を生かして、フィールドアスレチックを造成する。その中には、遊歩道やサイクリングコースやマラソンコース等もつくり、また小鳥のすみかや小動物（リスやキツネ等）の家等もつくり、休み時間や放課後等自由にのびのびと自然に親しませるようにしたい。これは、多額の予算がいる事業であるが、教育委員会等に働きかけ、是非実現するように努力したい。

② 道徳的実践力を育てる

日常の学習指導については、基礎・基本をしっかり教え、児童・生徒にわかりやすい授業を工夫して、一人ひとりが学習意欲を高めるよう努力をする。

問題は、教科の授業よりも道徳の指導をもう少し徹底するように心がけ、自然を愛する心や生命を尊重する心を育てたい。道徳の授業については、テレビ視聴を中心に進めているが、更に研究を重ねて地域の素材を生かし道徳的実践力を育てるようにしていきたい。

本校では従前より、山羊の飼育、サケの稚魚の飼育（受精卵——ふ化——放流）エゾサンショウウオの飼育（受精卵——ふ化——放流）その他小動物の飼育を活発にし、自然や動物を愛する心、生命を大事にする心を育てている。このことは、今後ますます計画的に実施して、道徳的実践をする子どもづくりを心がけていきたい。

また、毎年6月初めに全校生ですずらんの花を積み取り、老人ホームを慰問し喜ばれている。それから、年に2～3回学校周辺の道路等のゴミや空きカン等を拾うなど、ボランティア活動も実施して、生きた道徳の実践に努めている。

③ 運動を奨励し、体力の増強を図る

勉強をするにも、何かよい事をするにも、その基盤になるのは丈夫な身体である。本校では、少ない人数の中で体育館では一輪車のり・卓球（スポーツ少年団活動）ミニバレー等、屋外では夏はフィールドマラソン（毎日）・パークゴルフ等、冬はスピードスケート・歩くスキー等を実施して、丈夫な身体をつくるようにしている。

今後は更に、フィールドアスレチックやサイクリング・水泳等も実施して、児童・生徒の体力の増強を図るように心がける。

2) 地域に開かれた学校

学校教育は、その学校だけの閉鎖的なものはいくら立派な教育をしても、変化の激しい現代の社会に生きていく人間は育成できない。地域社会と交流したり、近隣の学校と交流したり、もっと遠い地域の学校と交流したりするなど、単に地域社会にだけでなく、全道全国にもっと大き

く言えば国際的にも開かれた学校でなくてはならない。

今回の筑波大学の公開講座も、開かれた大学としての機能を果たしているわけであり、これからの学校教育の重要な役割として、私は次の施策を実施していきたい。

① 地域社会との交流（学校開放等）

学校教育は、地域社会と一体でなければ成り立たないと思う。そういう意味で、学校は常に地域に開かれた、いわば地域の文化センター・コミュニティセンター的な存在でなければならない。このことは生涯学習の意味からも、大切なことである。逆にまた、学校としては地域社会のいろいろな施設を利用したり、地域の人材を活用したりする。つまり、学校と地域社会は、相互補完的な働きをしていく必要がある。

本校では、従来より地域社会の人に体育館やグラウンドを開放して、供用している。このことにより、冬期間などは殆ど毎夜のように、PTAや地域の婦人や青年たちがミニバレー等で体育館を利用し、体力づくりと親善につとめている。

また、地域にいるお年寄を学校に招いて、昔のお話を聞いたり、昔の遊びを教えてもらったり、またいっしょにゲートボールを楽しんだりしている。

今後は、これらの活動をますます活発にし、できればスポーツ活動にも地域の人材を活用して、交流を深めるとともに教育活動の発展を図っていく。

② 他校児童との交流

本校のようなへき地小規模校では、特に近隣の同じような学校と交流したり、もっと広く考えて時には大規模校の児童とも交流したり、遠い地域の子供たちとも交流するなどして、体験を広げる必要がある。

本校では、従来から近隣の複式校といっしょに集合学習（年3回）や社会科見学学習等を実施している。また、全国各地にある同名の中里小学校（道内・青森・岩手・東京・沖縄など）の児童と、手紙等で交流をし、知識や視野を広げるようにしている。

これらの活動は今後も大事にし、できれば各地の中里小学校と、夏・冬休み等を利用して相互交流を実現し、情報化・国際化等の時代にふさわしい児童・生徒の育成に努力を続けていきたいと思う。

③ 児童数の増加と理想的な学校づくり

先に述べたように、本校は自然に恵まれた中であって、更にフィールドアスレチックの造成を図るなど、学校環境の整備につとめている。しかし、児童数があまりにも少ないので、活気がないし、集団活動ができないので社会性が育たないなどの欠点が多くある。

それで、よりいっそう恵まれた学習環境をつくる中で、子供たちが喜んで来る学校にして、できれば地域外の都市部の児童や遠い地域からの児童も受け入れて、児童数を30～50名前後の活気のある理想的な学校にしていきたい。（特認校や留学制度）

*ここで、私がこのように考える理由や根拠などを次に述べてみたい。

ア. 児童数の問題

児童数が極端に少いと、一人一人の子供にきちんと理解するまで教えることができる。つまり、一人一人にいきとどいた教育はできるが、どちらかと言うと家庭教師のような感じになり、マンツーマンの指導になることが多い。よく、このような学校での教育を“教育の原点である”などというが、それは表面的な立前論であって、学習指導の機能から考えると、学校としては昔の“寺子屋”にも及ばない部分もあるように思う。

そして、先にも少し述べたが、集団学習・集団活動ができないので、多くの仲間と切磋琢磨したり、みんなで協力したりというような社会性が育たないのである。私は、小規模の複式校とは言っても、1つの学年で最低5名（できれば10名）ぐらい、つまり全校生で30～60名ぐらいが最も理想的な教育ができる人数ではないかと思っている。

イ. 登校拒否児童の救済

昨今の新聞報道によると、登校拒否のきっかけに「学校の雰囲気」「先生」「勉強（授業）」をあげている子供が多いということである。現在、都市部にはそのようなことで悩み、学校に行くことを拒んでいる子供が多いのである。であるから、子供たちが喜んでくる学校（環境が人間化された学校）をつくり、全国に名のりを上げれば必ず相当数の希望者があるものと信じている。

今回の筑波大学の講座の中でも、ある教授のお話にあったが、各地に特色のある学校をつくり、その学校に限って通学区域をはずして入学を認める（特認校制度）ことは、今の教育では非常に重要な意味をもつものと思う。これは、教育行政の問題であるが、各市町村の教育委員会では大英断で、このような特認校を是非つくって頂きたいと思うのである。（すでに、北海道でも札幌市・旭川市はじめ数校ある）

これは、へき地小規模校を活性化するだけでなく、登校拒否で悩んでいる多くの児童・生徒を救う道でもあると思う。

私は、今後地域・PTAと一体となって、教育委員会の理解と協力を得るよう努力をし、特認校制度や山村里親留学制度を実現することによって、本校を山間へき地であって全国どここの学校にも負けない教育をする、立派な理想的な学校にしていくようにがんばりたい。

ウ. 都市から近郊への移動傾向

近年、学校や企業或いは行政機関等が、都市部から離れて都市近郊の自然を求めて移動している。それにつれて、人々も静かで空気のきれいな近郊（田舎）へ移動しはじめている。これは、今後道路がますますよくなり交通機関が発達すれば、地価の問題もあって、だんだんその傾向が強くなっていくことが考えられる。そして、それは農産物の自由化攻勢などにより、農業経営がますます難しくなって、過そ化が進む傾向の山村地区の活性化と連動していくものと思う。

例えば、私が今回学んだこの“つくば市”というすばらしい学園都市（田園都市でもある）は、人家も殆どなかった山野にこつ然と出現し、ここ10数年で人口はもう15万人という、理想的な学究都市となっている。そうして、政府関係の研究機関もたくさん入ってきている。関西で

は、奈良県にも同じような学園都市を建設中ということである。札幌市では、教育大学の移転に伴い、これは広い畑地に“あいの里教育大”という、夢のような街ができています。最近では、早稲田大学をはじめ各大学や高校も多数、都市近郊に移転していることは、周知の事実である。

今後は、小学校や中学校が都市から離れて環境のよい所を求めて移動していく時期が、もうそこまで来ている。すでに、東京や札幌の都心部の学校で過剰化が進み統廃合問題がおきているという。

私は、本校を理想的な学校にするとともに、学校周辺にすばらしい環境をつくり、多くの子どもたちがひとりでに集まってくる“学園村”のようなものにと考えている。

おわりに

結論的にいうと、この変化の激しい時代に未来を担う児童・生徒を育成するという重要な使命をもつ学校の最終責任者として、校長は常に学校の改革をめざして、時代の流れに押し流されないように、前向きな姿勢で学校経営にとりくまなければならない。とかく何事もママ主義であったり、事なかれ主義で在任期間を何とか無難に終えればよいというような消極的な姿勢ではいけないと思うのである。

そういう意味で、私は一旦校長になった時は、泰然自若として教職員を信頼し、教職員を動かして、また地域・PTAと一体となって、“理想的な学校”づくりに邁進する所存である。

なお、3の私の学校経営論は、あくまでも現任校（中里小学校）を想定しての考えが中心になっていることを、お断りしておきたい。

最後に、校務その他に非常に忙しい時期に、大変有為義なこの筑波大学公開講座に出してくれた、私どもの学校長はじめ教育長その他関係の皆様には、深く感謝申し上げます。

また、3週間にわたり熱心に御指導下さった筑波大学の先生方には、心から厚くお礼を申し上げます次第である。

以上