

IV 学校現場の問題

学校経営現場における現実的課題に関する一考察

—校長の変革への意思は学校を変えるか—

所沢市立安松小学校 青木 朋江

1. はじめに

現任校に着任した年の3月、事務所長から、「地図を開いて、通勤に最も便利な学校を当てました」と言われ「何と親切な」と感激したが、その後、「先生の力でクリアしていただきたくて当てました」と、その時点での筆者には必ずしも十分な理解の及ばなかった言葉が続いた。力とはどういう力なのか、クリアするとは何をどうすることなのか……。赴任校が何等かの課題を背負っていることだけは確かなようだが、それは何か、それはどの程度のものなのか、と不安な気持ちで校長1年目の4月を迎えた。

このときの所長の発言の意味するものは、着任後立て続けに起きた一連の出来事によって否応なしに納得させられることになった。その間の事情については、本研究紀要第16巻所収の拙稿「学校経営と職員団体」の中で若干述べているが、筆者の着任した学校はまさに職員団体をめぐる紛議が日常化しているいわゆる“困難校”であり、筆者に課せられた課題とは、このような困難校の持つ課題を少しでも解決し“正常化”せよということであった。

現任校は児童数1050名、学級数30、教職員数44名を数える市内随一の大規模校であり、平成7年度には新設校への3分の1程度の児童の分離が決定されている。児童は素朴で素直な子供たちが多く、急速に都市化が進み、基地反対闘争の舞台ともなったこの地域の人々の意識には、新しいものと古いものとの食い違いなども含め、多様な価値観が存在している。見方によっては興味深くもあり、また難しさもある地域である。この地域には「〇」の字のつく学校が3校あり、それらは『三〇』として括られ、いずれも職員団体員比率の高い管理職立かせの学校として市内外によく知られた存在となっていた。その結果として、本校の数少ない心ある職員も、「どうせおれたちは三〇さ」といったなげやりな姿勢をとり、わが身の不幸を嘆き、このような職員のほとんどすべてが転出を望んでいた。ましてや、本校の職員であることの誇りなど、微塵もない状況にあった。事実、長年にわたって、管理職と教育観・価値観を異にする職員が多数を占め、かつ、職員会議等においては、彼等しか発言しないか、もしくはできない状況にあった。当然の帰結として昭和49年開校以来、市の研究委嘱を受けたのは49年度と55年度の2度のみであり、しかも昭和55年度の研究委嘱はすべての学校にそれが義務づけられた結果によるものであり、それ以降11

年間ものあいだ本校はすべての研究委嘱を拒否し続けてきた“実績”を持つ。

ともあれ、筆者はそうした学校を引き受けて5年目を終えようとしている。「安松小は変わった」と多くの人は評価して下さる。たしかに校舎内外の整理整頓は行き届き、花壇に季節の花は絶えず、フェンスの破れもない。そして11月25日には新しい学力観の確立を目指しての図工科の研究発表を、125名もの参加者を得て開催できた。なんと14年ぶりの市委嘱による研究発表であった。

臨時教育審議会の第1次から第4次までの答申を傍線や書き込みで真っ赤に染めながら感激しつつ読んだ頃が懐かしい。それらへの共感をベースに築き上げた学校経営の理念は今も筆者の中に息づいている。校長の仕事のもっとも大切なものの一つに、常に理想の火を高く掲げることがあるが、一方に校長の仕事はきわめて現実的かつ具体的である。筆者はその2つを追い求めて今日までやってきた。そして確かに学校経営上のいくつかの具体的場面で教育委員会等に評価していただけるようなある程度の“成果”はあげ得たかも知れない。だがもう一方の、理想の火を高く掲げ、職員の心を揺さぶり続けることはそれほど簡単ではなかった。本稿では、このような理想と現実のはざままで奔命した一小学校長5年間の歩みの一応の結節点として、筆者が一貫して貫いてきた学校教育目標具現化への努力について筆者なりの見解をまず述べさせていただき、これを軸としてつぎにその他の学校経営上のいくつかの具体的・現実的課題について焦点を絞って述べたいと思う。

Ⅱ．学校教育目標と学校経営

1．学校教育目標は唯一の教育活動指針

学校は学校教育目標達成へ向けて機能する組織体である。だが、学校は、その校の教育目標はなくても動く。だがそれがなく、もしあっても機能していない学校と、それが教職員の中にしっかりと位置づけられ機能している学校との間には教育効果について大きな違いが出てくる。それは1人の人間が、目的をもって生きるか、ただなんとなく生きるかでは、日常生活の充実度において、したがってその人生の充実度において明らかに違いがでてくるようなものである。もちろん、個人の生き方は個人の選択の問題であるが、学校は子供の人格の完成を目指して、プロとして子供の教育に係わる場である。したがって、預かった子供をどのような人間に育てるつもりなのかをはっきりと社会に明示する必要がある。

子供の人格の完成を目指して行われる現実の具体的な教育活動は、実は子供一人ひとりの個性や実態に応じて子供の数だけ存在する。そして、個々の子供が集まって学級、学年そして学校を構成するとき、そこには、それぞれの構成員の作り出す各集団の個性や実態があり、その集団の数だけ教育活動は存在し、それぞれにふさわしい教育活動が展開される必要がある。そのために

は、それぞれにふさわしい目標が必要なのである。そして、各集団の指導者ないし構成員がその目標へ向かって力を合わせることは、さながら、数多くの微少な分力を同一方向に向けることによって大きな合力を生み出せるようなものであるといえよう。つまり、その学校にふさわしい教育活動を展開するためには、その学校にふさわしい共通の目標が設定される必要があり、それがすなわち学校教育目標なのである。学校はあくまでも子供たちのためにある。したがって、その学校の子供たちの教育にとって必要不可欠な、もっとも適切な学校教育目標は、当然、全職員が一致して納得し認めるものでなければならない。この一致点こそは、価値観の多様化している昨今において、全職員が共有できる共通の行動理念であり、唯一の活動指針であるといえよう。

2. 特色ある学校づくりと学校教育目標

各学校にはいま、特色ある学校づくりが求められているが、各学校は何をもってその校の特色とすべきなのであろうか。それはその学校の所属している地域性に基づくべきであるという主張がある。現に本校では地元の産業である狭山茶園と漬物工場にはかなりお世話になって、さまざまな行事を行っており、それは一つの本校の特色になっている。だがこの地元産業は本校の周辺の学校3～4校に共通する環境である。したがってもし仮に、その3～4校すべてが同じ行事をしたならば、それはもはやその校の特色とはいえない。

さらに、全国的にみれば、何ををもってその地域の特性と見るべきかと悩む学校も多いのではなかろうか。すなわち、特色ある学校づくりにおいて、地域の特性は活用し得る重要な柱にはなりえても、それがすべてではないと筆者は考える。

学校教育目標がその学校のすべての教育活動の目標であり、全職員の教育活動の一致点であるとするならば、それこそはまさにその学校の特色を形作る原点でなくてはなるまい。その達成度において未だ未熟ではあるが、本校では学校教育目標を『すすんで行動する子』とし、子供たちに積極的な生活態度を求めている。すべての教育活動はこの目標の達成を意識に入れて始まり、その達成度をもって評価されている。そして、このような学校教育目標達成へ向けての教師たちの真摯な取り組みの姿勢そのものが、その学校の活力や誇りを生み出し、その学校の特色を作り出していくと考える。

3. 学校教育目標の意識化をはかる

年度当初において校長のなすべきもっとも大切なことの一つは、学校教育目標をその校におけるすべての教育活動の目標として全教職員個々にその意識化を図ることである。その第一歩は、4月早々、校長が学校教育目標の重要性を説き、その熱意で全教職員の胸を熱くさせるところから始まる。例えば、「本校の子供たちのいいところはこれこれで、それを本校の誇りとし、それに

より磨きをかけるために、この学校教育目標はある。さらに、本校の子供たちの持つ課題はこれこれで、それらを正し、子供たちの将来を開くために全職員で力をあわせていこう。そのためにこそ本校の学校教育目標がある」といったふうなのである。

価値観の多様化といい、個性重視と一口にいうが、現在ほど教育の難しい時代は未だかつてなかったのではあるまいか。保護者の高学歴化はますます進んでいる上に、その価値観はきわめて多様であり、それぞれの是とする教育方法のすべてを認めることを学校に求めてきている。だが一方においては、保護者は全教職員が一枚岩となった一貫性のある教育姿勢をもた学校に求めている。この二者はそれ自体あい反する要請を内包する。加えて、それらを受け止める学校の職員もまたさまざまな価値観をもった生身の人間の集合体である。さまざまな価値観をもった教師の集合体である学校が、同じくさまざまな価値観をもった地域父母の信託に応えていくのは決してたやすいことではない。ではどうすべきか。どうすればこの二律背反の撞着から脱し得るのであろうか。こうした多様な価値観を越えるものこそが「子どものために力をあわせること」であり、そこに学校教育目標の存在意義があると筆者は考える。だからこそ、校長は、年度当初に、学校はあくまで子どものためにあり、学校教育目標具現化のために機能する組織であるということ、そしてすべての職員がそのために力を合わせるということがいかに大切であるかということ、徹底的に語る必要があるのであり、全教職員の一致点を作り出す努力から手を抜いてはならないのである。ここで、真の合意を作り出すことができなかつたときは、学校教育目標は管理職だけのものとなって、空回りをしてしまうこととならざるを得ず、ついには前記の矛盾の止揚も期待し得ないこととなる。

4. 学校教育目標の策定および改善の視点

学校教育目標は、上述のように学校運営上きわめて重要な意義を持つ。したがってその策定ないし改善のための取り組みを体験することは、教職員にとってきわめて有用かつ重要なキャリア形成となる。そこで、その策定ないし改善をどのような視点に立って行うべきかについて簡単に触れておきたい。

まず第1に、児童生徒の実態を把握するとともに現在までの学校教育目標の分析をすることである。その中で、全面改定か一部手直しかについて結論を出す。特に、教育改革などに際会したときは、全面改定が必要とされるケースが多くなろう。また、異動直後の場合などは、現行の教育目標の継承が基本となり、改善するとしても手直し程度に止まることとなろう。どちらの場合にせよ、児童生徒の実態に真に適合する目標設定が肝要なことはいうまでもない。

第2に、学校教育目標は教師の教育活動のための目標となるものであるから、その策定に当たっては、教職員の願いをでき得るかぎり取り入れて、理想とする児童生徒像を全教職員がともに描くことが大切である。

第3に、わが子をどのような子に育てたいかという父母の願いを取り入れることも大切である。これは主としてアンケートなどによってなされる。

第4に、学校教育目標策定に当たって留意すべき事項としては、憲法、教育基本法、学校教育法、地方教育行政法、国・文部省の施政方針、都道府県および市の施政方針、指導要領等の理念に則るべきこと、また国際化、高齢化、情報化、技術革新等の社会的要請についても配慮すべきことなどが挙げられよう。

ここで忘れてならないことは学校教育目標設定者はあくまで校長であるということである。上記の4つの視点を踏まえて、校長はわが校の持っている力の中で生かせるものは何か、どの方向を進んで追求するか、あるいは退けるか、そのためにはどんな情報・条件が必要かといった構想を立て、全体の方向づけを行わなければならない。

5. 学校教育目標具体化の方策

学校教育目標を真に機能的なものとするためには、学校教育目標具体化の方策として1965年頃唱えられた、ドラッカーらの教育目標を到達目標に組み替える実践がある⁽¹⁾が、この組み替えの実践には筆者は2通りの流れがあると考えている。その流れの1つは学年系列であり、他は校務分掌系列である。

学年については、年度当初に、学校教育目標を具体的に実践目標に読み替えていく方法である。各学年は、その発達段階に応じて学年目標を、学級の実態に合わせて学級目標を、と具体的に読み替えていくのである。本校を例にとれば、先にあげた学校教育目標『すすんで行動する子』を育成するための行動場面として、「よく考える子」(知)、「思いやりのある子」(徳)、「最後までがんばる子」(体)を定め、それぞれについて、例えば「思いやりのある子」については(1)気持ちの良い挨拶ができ、心の触れあいを大切にできる子、(2)相手の気持ちがわかり、助け合える子、(3)動植物を可愛がり、物を大切にできる子、と具体的に噛み砕いて表現した。そしてこれらは学校教育目標についての共通理解として学年会に下ろされ、各学年の年齢と実態に合わせて学年目標を設定した。その学年目標は運営委員会での討議と調整を経て決定となった。その後、学級の実態に合わせて学級目標に読み替えられ、それらはすべて学級経営案に盛り込まれた。

もう一つの校務分掌については、学校全体の教育活動の視点に立って、学校教育目標を実践目標に読み替えるために目標をできるだけ細かく噛み砕いて表現し、それらを各行事の計画の際に活用できるようにし、それらに基づいて、全体計画、年間指導計画を策定した。

各学年や各校務分掌から年間指導計画に従って、それぞれの時期に行事のための実施案が職員会議に提案されるがその前の段階で、校長がその案にあらかじめ目を通す機会を持つことは、すべての教育活動に学校教育目標を貫くためにきわめて大切である。これによって、校長は提案される行事案の中に学校教育目標がどのように反映されているかという視点から、必要かつ十分な

指導を行うことができるのである。

すなわち、校長は、その行事がその行事自体の狙いの達成とともにその行事を通して、学校教育目標の達成とどのように結び付いているかという視点から出発し、その行事の達成を通してどのような状態になったときその行事の狙いがそして学校教育目標が達成されたと評価されるのかを企画段階からかならず明確に示すことを求め、かつその目標達成に向けての努力を全職員に求めていく体制を作るのである。

6. 変革を次年度へ引き継ぐには

学校教育目標達成に向けての体制づくりに際して大切なことは、口頭のみによる提案を絶対に認めないことである。なぜなら、いかに根気よく指導をしても、それらが文章化されていないときは翌年は再び、元に戻ってしまうからである。「どこが昨年と違ってますか」と筆者は職員によく問いかけるが、しばしばその問いを職員は誤解して受け取る。そうした職員は‘前例’を金科玉条とし、「ほとんど全部同じです」と胸を張って答え、「これをちょっと変えただけです」と小さな声で答える。筆者の意図は「ここをこのように工夫しました」と大きな声で答えてほしいのだが、多くの場合、この期待は裏切られる。学校とは実に前例の中で動く組織体であるようである。したがって、しっかりと提案内容が文章化されていないと、ひとたびはよりよい変革がなされたとしても、それは正しく継承されずにたちまち一昨年以前の状態に戻ってしまうのである。

このように変革を文章化することの意義にはもっと深いものがありそうである。『校長が替われば学校が変わる』という言葉は普通校長の力量が学校改善に大きく作用することの例証に使われると思うのだが、現実には、何人校長が替わろうともなんら変革の見られない事例も多い。また、校長が強いリーダーシップを発揮して、その在職期間に数々の変革をなし遂げすばらしい教育活動を展開させ得たとしても、その校長が異動した後、その業績がそのまま継承される場合とすぐに元に戻ってしまう場合とがある。この両者の間には見過ごすことのできない大きな違いがありそうである。その違いの第1は、その変化がシステム化されていたか否か、そして第2は、その変化が正確に学校評価として文章上に記録され、翌年に生かされることが想定されていたか否かである。したがって、真に学校を改善するためには校長は、変革への強い意思と力量を持たねばならないが、さらにその結果をシステム化し、文章化して次代に引き継がせることをも併せて実践していかなければならないのである。

Ⅲ. 経営方針と学校改善

1. 経営方針と学校教育目標

学校教育目標具現化への筋道は各学校によりすべて異なる。各学校ごとに児童生徒の実態も違えば、家庭・地域などの置かれた教育環境も異なり、さらに教職員の意識も力量も異なるからである。これらを踏まえて各学校の目標達成への具体的取り組みの方策を示すものが経営方針である。したがってそれは当然に、校長の変革への意思とその意思貫徹のための方策を示したものでなければならない。

筆者は、全職員が、学校教育目標の達成を志向し、すべての教育活動において、児童にとって魅力ある学校の創造に努めることを経営方針の基本に据えている。そのために筆者が現任教職員に示した経営方針の骨子は以下の5点であった。

まず第1に、個々の児童の個性を生かし、豊かな心を育成する教育を目指すことである。そのために、児童すべてに目を届かせる教育を実践し、学校が児童にとってまずは安全で楽しい所となることを強く求めた。そして新しい学力観に基づき、個に対応する教育と基礎・基本の徹底を図り、進んで学ぶ、勉強の好きな子の育成を目指すこととした。

第2に、筆者は職員に高い専門性を指向した研修に努め、地域社会ならびに市・県内に誇れるもののある学校を創造することを求めた。研修活動を“労働強化”としか捉えられない、学校に誇りをもつ職員などほとんど皆無に等しかった本校のような学校において、これは校長の見果てぬ夢に過ぎないかもしれないが、筆者はあえてそれを職員に求めた。そのために具体的には個々の職員が学校内外における研究・研修に積極的に参加し、新しい学力観に基づく授業を実践する必要があること、かつそのことを通して学校全体の教育水準の向上に寄与できることを説いたのである。

第3に、心豊かな児童の育成のために、しっとりした学校を創ること、校舎内外の整備・美化に全職員で気を配り、安全で、快適な教育環境をつくること、思いやりのある子の育成のために、緑化と飼育等への関心と優しさのある学校を創ることを求めた。そして各教科部会が責任をもって、必要な教材・教具をいつでも活用できるよう整備し、併せて障害を持つ児童のための人的物的環境整備への配慮をすることとした。特殊学級はないが障害を持つ児童のいる本校においてそうした子供たちに対する配慮は、人権教育の立場からも、生命あるものへの優しさの涵養の面からもきわめて重要な課題であった。

第4に、地域の中に腰を据え、地域の信頼と愛を得られる学校を目指すこととした。そのために筆者自身は保護者への学校だよりの発行ならびに学校だよりの地域版「安松小ニュース・レター」の毎月の発行を約束し、地域との連携を図った。また学校の施設その他の地域への開放に努めることとした。これらはすべて児童生徒の教育環境を整えることであり、学校・地域・家庭が互いにその教育力を発揮して児童生徒の健全な育成を目指すものである。そのために、職員には地域の方々などの来校者に対し、受容的な対応と相互に期待と信頼を寄せ合える関係を築く努力をすること、そして地域の中の豊かな教育資源の活用をすすめることを求めた。

第5に、他国を理解する基礎として、自国やその文化を、身近なわが地域・郷土、わが校、わ

が家に誇りを持ち、それを大切にすることを求めた。そして帰国子女や外国からの編入者を暖かく迎えらるる優しさと豊かな心を育てるとともに、世界の国々での出来事やその文化に対して、関心の持てる子を育成することを求めた。

2. 課題解決を図る学校経営

現任校着任一年目の平成2年度において筆者が取り組んだ主な経営活動は、まずは国旗・国歌問題への対応から始まり、校内研究としての算数科の授業研究と個に対する指導の徹底そして学校教育目標の意識化であった。平成3年度は、個に対する指導の徹底は継続しつつ、生活科の校内研究で、激しい論議を経て11年ぶりの市の委嘱を受け、また学校教育目標についての集中的な検討を行った。平成4年度は、地域と連携し、四方八方に気を使いながら開校20周年記念行事の準備をし、学校教育目標の具現化の筋道を全職員のものとする、さらに事務管理にかかわり必要とする情報を誰でもが容易に検索し得るファイリングシステムを導入・整備した。平成5年は20周年記念式典を地域の協力を得て盛大に行い、市委嘱により図工科で研究をすすめ、さらに、県知事指定による「自然の生きもの、触れ合い」活動の一環として校地に隣接する学習林の再生活動を行い、児童の自然への愛と関心を育てる努力をした。平成6年度は、図工科において市の研究委嘱の成果を公開する研究発表を行った。これは実に本校としては14年ぶりの研究発表であった。さらに平成7年度の学校分離に向けてのさまざまな準備の年であった。

このように経営活動は年度ごとに焦点化して努力すべきものと年度を越えて努力を継続すべきものがある。幸いにして筆者は同一校に5年間という比較的長期間在任できたため一貫性のある策が立てられたが一般的には途中で校長が交替しているであろうからきめの細かい引継などが必要となるように思う。そこで、以下は節を改めて、年度を越えた経営課題に焦点をあてて活動の軌跡を検証してみることにする。

(1) 国旗・国歌問題

平成2年4月、現任校に着任して初めて校長室に迎えた客は地域代表と名乗る数名の人々であり、その用件は「国旗・国歌を入学式で強要するな」という申し入れであった。どのような代表なのかとそのグループの背景を尋ねたがその場ではそれはついに明らかにされなかった。しかし、その中に保護者がいたこともあって、筆者はかなりの時間をかけてこの問題に対する校長としての考え方を明確に示した。その直後の職員会議で、入学式の実施細目が議題となったとき、職員1人から「地域から国旗・国歌反対の声は届いていないか」との質問が出た。

校長の意思が貫かれて入学式そのものは無事に終わり、記念撮影が始まったとき写真の背景の国旗を降ろしてほしいとの強い要望が1人の母親から出された。若干のすったもんだの後、写真

屋さんの妥協案をいれて、背景に国旗のあるものとないものとの2種類の撮影をすることにした。もともと写真は入学児童と保護者のために撮るものであるからこの妥協案はなかなかの妙案であるように思えた。結果として5クラスの内、クラスの異なる3人の親からの申し入れがあり、3クラスの写真が国旗を揚げたり降ろしたりの撮影となった。それから2、3週間後写真の見本が張り出され注文の受け付けが始まったその日、某新聞社から取材の申し入れがあつた。市教育委員会とも連絡を取りつつ、公正な立場で事実を報道することを強い条件として取材に応じた。地方版に2枚の写真と記事が大きく出たのはその数日後であった。教育事務所から国旗の写っている方を注文したのは何人でない方は何人か、との問い合わせがあつたが、筆者はその質問に答えることは事実を見誤らせる懸念があることを伝えて数については答えなかった。ほとんどの親は背景に国旗がある・ないによってではなく、わが子がよりよく写っている方の写真を購入していたし、事実、この国旗をめぐるいざこざは新聞に出るまでまったく気づかなかつた保護者が圧倒的に多かつたのである。この折りの筆者の対応が「冷静かつ柔軟な対応」として行政の方々にも認めていただけたのは校長として正直ありがたいことであつた。

1年後、89名の署名簿を持って若干メンバーを変えて訪れた「地域代表」と名乗る人々に、国旗・国歌を式行事からなくすよう求められた。真剣に集めたであろう署名用紙には、学区以外の人の署名が多かつた。しかもそのほとんどが家族全員の、それも小さな子供の名前までも記入したものであつた。悲しいほどお粗末な署名簿を前に筆者はその日はかなり率直に平和を国民的な願いにする努力、そして戦争責任を風化させないための努力は必要であるが、国旗・国歌は現状認識としてすでに国民的合意ができていと把握すべきであり、戦争責任を見つめ、平和への願いを示すにはもっと別の方法があるのではないかなどと述べた。その日を最後に「地域代表」なる人々の訪問は絶えた。

こうした地域の動きは、実はすべて本校内部の職員との連携の上で行われていた。当時市内の全小中学校を通じて職員団体員の構成比率がもっとも高く、人数も当然最多でかつ市職員団体の書記局員をそのリーダーとしていた本校故に、本校は客観的に見ればいわば典型的な問題校としての条件を備えていたといわざるを得ないであろう。「地域からの反対の声は届いていないか」との職員の発言を受けて、筆者はその対応のすべてを語り校長としての姿勢を示したところから職員会議での国旗・国歌問題の討議は始まつた。

職員会議で国旗・国歌問題が論議される学校においては、通常、激しい論議を経た後、いわゆる“正常化”がなされても、なされなくても、その折りの対立感情はその後の学校運営に、さまざまな影を落としている。現任校においても、毎年筆者は、どことなく職員団体員の表情に残る無力感と刺々しいものをなくそうと極力努力している。それらがほぼ回復したと思う頃また次の卒業式等の国旗・国歌のシーズンを迎えるのである。

埼玉県においては「職員会議は、校長が召集し、校務に関し、校長の諮問その他重要事項について審議し、または職員相互の伝達、連絡、調整を行うものとする」⁽²⁾と定められており、議決

機関ではないことが明確に示されている。したがって、あらかじめ校長として結論をもっている事項については諮問ないし審議しないことも法的には可能である。校長としてすでに結論をもっている事項に関して職員の意見を聞くことは不誠実ではなかろうかと職員に語りかけたとき、職員はそれでも言わせてほしいという。そこで筆者はしっかり聞くこととした。それらを聞いた後、筆者が校長として述べたことは概略以下の通りである。「学校において行動を決める基準は指導要領にある。したがって国旗・国歌は採用していく。だが、先生方の意見は貴重なものとして受けとめたい。日本の戦争責任を風化させてはならないと私も考えている。それが明確にされていないところに韓国の従軍慰安婦の問題などが未だにくすぶっている現実がある。確かに日の丸の下でそうした行為は行われた。しかし、現在核廃絶のための国際社会での日本の活動もまた日の丸の下で行われている。現状では日本には日の丸、君が代に代わる国旗・国歌はないし、日本には国旗・国歌はなくていいというわけにもいきまい。大切なことは、事実即し正しい歴史を教えること、そしてその反省の上に立って、日本の国旗・国歌を世界に恥じない、いや誇れるものとする日本人を育てることではなかろうか」。

(2) 校内研修と研究委嘱

平成2年4月、現任校に着任後の初めての職員会議で教頭が市の研究委嘱を受けることについて提案したとき、それはいとも簡単に「否決」された。理由は「大変だから」であった。会議の進め方もその理由も気に入らなかったが初日なので我慢した。校内研修の教科に話が進んだとき、圧倒的な支持で算数に決まった。算数科は筆者の専門教科であったためかそれを望む職員が多かったのである。小学校は一人の教師がほぼ全教科を教えなければならないため、さらに持ち時間数が多く空き時間がほとんどないため教材研究ができにくく教科の専門性は一般的に低い。それだけに校内研修の果たす役割はきわめて重要である。1年目は全職員が夢中になって算数の研修に取り組み筆者にとっても充実した日々となった。

その年の年度末には、平成3年度の経営方針として生活科の研究の必要性とそのための市研究委嘱を申請することを打ち出した。新設教科ゆえに不承不承生活科をとりあげることは認められたが、委嘱研究の実施にはかなりの抵抗があった。「官製研究は押しつけた」、「忙しくなるのは子供から離れることになる」、「自分たちで研究していけばいい」、「自分たちが研究したいのは性教育だ」、「委嘱は2年間と聞いているが2年間も続けるのはいやだ」、「研究発表などしたくない」……。およそこうした意見が出された。これに対して筆者は「市委嘱は官製研究ではない」、「自分が1、2年を担当したとき生活科を教えられるのか」、「新指導要領について研修する義務が私たちにはあるはずだ」、「研修時間は去年並で十分である」、「新しい教育課程だから指導者が必要でありそのためには費用がいる」、「紙上発表・単年度委嘱で市の了解を取ろう」、——と、出された意見一つ一つをクリアしていき、反対の種がなくなったところで委嘱を受けることに決定

した。なんと11年ぶりの市研究委嘱であった。ここで明らかにしておく必要があるのは、職員団体がこぞって反対している状況下においては、研究をしたい、委嘱を受けて指導を受けたいと考えている職員は確実にいるのに、彼等はそのことを決して意思表示できないという現実であり、このことは委嘱研究等を拒否し続けている学校について一般的にいえることだということである。さらに何よりも問題なのは研究委嘱を拒否した結果として、そうした学校では、子供たちにとって決して質の高い教育活動はなされていないということである。

委嘱状交付式の折り、現任校の名が呼ばれたとき校長たちの間に密かな驚きと賞賛の声が広がった。条件だらけで満身創痍の研究委嘱であったから筆者はそっと唇をかみしめていた。それでもそれは確かに一步の前進ではあった。

年度当初のいざごきは当然ながらその後まで尾を引き、指導者も職員団体の推す指導者と教育委員会推薦の指導者と2人が別々に呼ばれ、彼等は自分たちの気に入った指導者の時のみ真剣に学習の姿勢を見せるといった場面もあり、苦勞の多い年となった。だが、その折りの研究会をきっかけとして、研修の有効性や楽しさは委嘱反対の職員の態度をも軟化させた。指導者を招いての校内研究や先進校の研究成果に触れて、研究意欲のある職員は次第に増え、力を蓄えていった。約束により研究発表はできなかったが、年度末には課題解決に向けての仮説を設定して研究を進めた結果を120ページを超える紀要にまとめ、市内の学校等に配ることができた。

平成4年度は、校内独自で「性に関する指導をどのように進めたらよいか」を校内研究のテーマとした。これは多くの職員が希望するテーマであったから全員で真剣に取り組んだ。皮肉なことに今度は筆者自身が校長として研究の方向にブレーキをかけねばならない場面も一再ならずあった。何故ならば性教育に夢中になっている職員のほとんどがアメリカから直輸入された性教育に大きく影響されており、直接的に性に関して指導することを狙いとしていたからである。筆者はあくまで学校教育における性に関する指導は、教育課程の中のどこでどのように何をなぜ指導するのかを明らかにする必要がある、と主張して脱線を防いだ。かくして理科で、保健で、道徳で、国語で、社会で、学級指導で、あくまでも子供の心の成長を大切にしながら、品位をもって、この指導案を使ってこんなふうに指導するのだと全職員が自信と誇りを持てる試案ができた。やはり教師40名全員のエネルギーを燃焼させる校内研修はいいものだというのが正直な実感であった。

平成5年度、6年度は、図工科で、市研究委嘱を受けて、「新しい学力観に根差す指導法の研究——すすんで学ぶ子どもの育成——」と題する研究に取り組むこととなり、新しい学力観に基づく授業づくりを目指した。研究することの価値を理解できる職員が増えたことと、「私は委嘱に賛成です」と主張できる職員が出てきたことが平成3年度の生活科の研究委嘱の時との大きな違いであった。

職員は、「図画工作科において、みのりある学校研究・研修に取り組み、市内外の学校教育の質の向上に貢献できる研究発表を目指す」とした校長の経営方針を前向きに受けとめてくれた。平

成6年度の研究授業ならびに研究発表に反対する声も依然一部に聞かれはしたもののそれはもはや大勢を占める意見とはならなかったのである。かくして冒頭に述べたように多くの参加者を迎えて、14年ぶりの研究発表を行うことができた。そしてかつては委嘱に反対した職員も、現実にはそれぞれの分科会で力いっぱいその任を果たしてくれたのである。

いわゆる問題校から校長の方針がすべて通る“正常な”学校に転動した定年間近な校長がいた。その校長はその学校の取り組むべき課題が見つからず無気力な日々を送り、職員や地域の信頼に応えられなかったという。またある校長は、その校の課題であった国旗・国歌問題がすべてクリアされた直後に着任した。職員全体に投げやりな無力感が漂い、授業の質はきわめて低くどこから資質の向上に手を付けたらよいか思い悩む日々が続いたとのことである。この2つの事例には特にいわゆる困難校の経営を任された者にとって、前者は校長自身のあり方の問題として、後者は学校経営上の問題として、いずれも見過ごすことのできない重要な問題が含まれていると筆者は考える。前者には解決すべき問題に自らの充電をすることなく全力投球し、空っぽになってしまった気の毒な校長の姿が、そして後者には同様の教員たちの姿が見えるような気がする。シビアな言い方を許していただくならこの二つの事例における最大の被害者は子供たちである。子供たちと関係のないところで争いあい、結果として本来の仕事から手が抜けているのである。誰も争いたくて争っているのではない、との抗議が聞こえてくる気がするが、いずれも校長の経営姿勢にかかわる問題として考える必要があるだろう。つまり、校長は現在解決すべき問題の一步先を見通していなければならぬということである。校長が一步先の展望をもって経営に当たるとき、校長はゆとりをもって子供たちのための教育活動を実践させつづける事ができる筈だと考えるがいかがであろうか。

また、後者の例のように、いくら当面の課題はクリアしたとしても、すべての木をなぎ倒した後の荒野のような職員室は絶対に作ってはならないのであって、常に若木を植え、育て続けなければならない。筆者の経験では、その学校の中に職員を育てる状況がない場合には、教育センターでの研修や先進校視察等に職員を積極的に参加させ、良識の働く学校になるまでは個人的に学校外に研修の機会を作って、やがては亭々たる喬木となるであろう職員を育てておくことが有効な方法であるように思う。

(3) 地域との連携と学校運営

近頃、「地域との連携」という言葉は学校運営における一種の流行語のように使われているような気がする。事実、これにかかわる実践発表を聞く機会も結構ある。そこでは、校長が地域との連携にいかにか心を砕いてさまざまな努力しているかが述べられておりすばらしいと思う。このような動きはぜひ定着してほしいものである。だが、この流行が終わったとき、事態はどのように変わっているであろうか。学校にとっては依然苦手な存在としてのPTAや地域であり、親に

とっても子供を学校という質にとられている間は連携もするが、わが子が卒業してしまえば全部おしまいといったことにならないようにしたいものである。

また、各学校の実践を聞いていると、この“地域”という言葉がPTAのみを意味していることがすこぶる多い。地域とは保護者だけでなく学区内のその他の一般家庭や各種の公共施設・産業等全体を意味する。すなわち、子供たちの置かれている生活環境そのものが地域なのである。その地域の中での学校教育の意味を把握し直すことがいま問われていると考えるべきであろう。そして、学校は子供たちのために、教育のパートナーとしての地域との好ましい関係を作っていくことが肝要なのである。そのためには、学校が地域に世話になるだけでなく、地域のために学校が日常的に役に立つ存在になっていかねばならないことは当然である。

そのために、必要なことは地域に向けてできる限り学校の門を開くこと——それは単に校庭や体育館といったハード面だけでなく、教師集団の持つ知識・技能といったソフト面も当然に含まれる——であり、そのための教師の意識改革が必要であり、対外的にはPTA、学校後援会、地域自治会等の活用など校長としてやるべきこと、やれることは限りなくあるように思う。

現任校において筆者がはじめに手がけたのは、学校便りの地域版「安松小ニュース・レター」を毎月1回月初めに発行することであった。ネーミングの通り、校長から地域の方々への手紙という形にした。学校はこんなことを考えこんな風にやっていますと、行事の概要をお知らせしている。「いいことをやっている子を見かけたらほめてやってください、そして悪いことをしている子を見かけたら厳しく言葉で叱ってください」とお願いしたりすることもある。これは地域にすっかり定着し、なにかの都合で遅れると必ずうれしい催促がくる。平成5年度の20周年記念行事が学校、PTA、地域3者合同の実行委員会の手で順調に運んだのも、平成7年度新設校開設へ向けての学区問題等がほとんどトラブルなく解決できたのも、ニュース・レター等による地域との日常的なパイプの太さ故であろうと考える。

考えてみると、ここ数年の間に学区内に信号機が2か所、学校案内の表示板が3か所設置され、さらに通学路の両側の側溝に蓋をする工事が現在おこなわれつつある。また、学区内にゲームセンターができると聞いて青少年の健全育成に害のないものへと変えてもらったこともあつた。これらはすべて地域との密接な協力によってなし得た成果である。

着任当時、国旗・国歌問題が活動の最重点課題であるかのように考える人々が中心となっていたPTA運営委員会は、いつしかさまざまな幅広い行動のできる良識あるPTAへと変貌を遂げていた。こうした動きの中でPTA活動に対する理解が生まれたためであろうか、例年難航していた役員選出も近年ではきわめてスムーズなものになっている。

(4) 人事運営と学校経営

どこの市町村でも程度の差こそあれ学校間には格差が存在する。ある学校は毎年当然のように

県や市町村の研究委嘱を受け、熱心に研究を重ねてますます職員の資質は高まる。そうした学校からは職員団体員は去る一方であり、教育委員会もできるだけ希望人事を推進する立場に立っている関係もあって結果的に研究熱心な学校には職員団体員を異動させないことになる。したがって、そうした学校はどのような研究でも取りくむことができる状態が保たれ、よい循環が継続する。一方、職員団体員の影響力が強い学校では、委嘱研究等はいっさい拒否され、自分たちのやりたい活動のみが熱心に行われ、管理職不在のような状況が生まれる。そのような状況からそこはますますそうした仲間の集まりたがる学校となり、教職員の質の低下がいつそう加速される。困ったことにそうした学校には予算も最小限度のものしか配当されない傾向もあるやに聞く。かくして、このような学校では、とかく管理職にもあきらめ気分が先行し、やる気が起きない場合もある。とにかく無事に、争いを最小限度に押さえ、仲間同士で愚痴をこぼし合い、耐え、2、3年後の転勤をひたすら鶴首して待つ校長も絶無ではないようである。このように、建て前は公立小中学校は平等とされるが内実は決してそうではない。何をもちいて良い学校・悪い学校とするかは評者の価値観とかかわるので一概には言えないとしても、いかにして子供の意欲や関心を引き出すかに真剣に取り組んで研究している教員で構成されている学校と、経験と慣れだけのみに頼って授業を進めている教員で構成されている学校との間の格差は明らかである。前者の学校と後者の学校を並べて学校経営はいかにあるべきかを一律に論じることに果たしてどんな意味があるろうかとさえ言いたくなるほどにこの両者のあいだの隔たりは大きい。またさらに、小学校と中学校ではかなり事情が違う。中学校にはとりあえず事の是非は別として高校受験という教師の力量が保護者の前で客観的に明らかにされざるをえない尺度もあり、教師はとにかく子供たちの学力を伸ばす必要に迫られている。だが小学校にはそのような個々の教師に対する心理的な圧力も目に見えるような形ではほとんど存在していないので、上記のような学校間格差は小学校の方が格段に大きいといわざるを得ない。

筆者が現任校に着任した時、教務主任のポストが空席になっていた。筆者はそこにあえて若手職員を抜擢・起用した。その翌年、教科主任等は1人1役を条件として全員が自らの意思を表明した後、合議で決めるようにしたが、学年構成と学年主任については、校長の意思による任命を強行した。“民主的”な本校では、筆者の着任以前においては、それらもすべて互選によって決められており、その結果として校長の経営方針貫徹に向けての柱となるべき校内人事運営は、きわめて制約の多いものとならざるを得なかったようである。

民主主義の根本は、まず各個人が自らの意見を持つことである。そしてそのすべての意見が自由に述べることが保証されることである。良識が口を閉ざしているところないし口を閉ざさざるを得ないところには真の民主主義はない。学校をしてあくまでも良識の通用する場たらしめること——それは校長としての当然の責務である。

一方では、職員会議ではほとんど意見が述べられず、会議はあっという間に終わってしまう学校がかなりでてきたようである。若手職員はそうした会議そのものに関心を失って、会議中には

内職をし、心は別のところにある場合もあるという。管理職にとってきわめて楽で便利なこのような会議のあり方をさも当然のように受けとめている管理職の話聞いたことがある。筆者は、そうした学校では職員の経営参加意識は乏しく、決して活力ある学校運営はなされていないのではないかと考える。もしも、筆者がそうした学校に赴任したとしたら、思いきりワンマンででたらしめな校長ぶりを発揮して「これは大変だ」と全職員に思わせる状況を意図的に作るかもしれない。噛みついてくる職員がいるとすれば、実はそれは、校長にとって大変役立つありがたい人材なのである。

Ⅳ. おわりに

気がついてみると、本校に貼られていた『三〇』のレットテルはいつか消え去っていたようである。周辺には依然大変な“困難校”が、実はかなりあることを知って驚くことがある。本校では朝の登校指導が安全部の呼び掛けで職員の自発的な参加によって現在行われているが、“良い学校”とされているある学校から転勤してきた職員の「勤務時間はどうなるのですか」の問いは無視されている。教育活動が時には勤務時間を超えて存在していることが納得できる教師が本校でも確実に増えているということであるといえようか。

年休の教師の授業の穴埋めを校長がせよとの教職員の声はいまはもうない。そこで、筆者はいま1日に1時間はほぼ確実に教室めぐりをしている。ティーム・ティーチングのように手伝いつつの場合が多いが、いい意味での緊張感が教師・児童双方に感じられる。

事務所長訪問があった折り、用意した資料について「よい勉強をさせていただきました」と温かい励ましの言葉をいただいた。そして、人事に関する分析表を見ながら「玉石混交ですなあ」とのお言葉があり、「そうですね。玉石混交と言える状況をありがたく思います。4年前はほとんどが石ばかりに見えてましたから」と、複雑な感慨を抱きながらお答えした。

はじめに触れたように、この5年間に確かにいくつかの具体的な事項について多少の成果はあげ得たとしても、理想の火を高く掲げ、全職員の心を揺さぶり続けることは容易ではない。そしてその揺さぶりの形も方法も校長によってさまざまである。そのさまざまなあり方がリーダーとしての校長のタイプを決めるのであろうか。

考えてみると筆者が校長に与えられている権限を最大限に活用したのは、筆者が大きく学校を動かしたときと重なる。それはまず前述のように、卒業式や入学式における国旗・国歌問題であったし、研究委嘱の決定であり、主任等の決定であり、PTA総会における学校経営の基本姿勢を明確に示した校長答弁であった。いま振りかえてみて、これらのどの一つをとってみても校長の断固たる判断と行動なしには事態は解決しなかったように思える。もちろん校長に与えられた権限もその現実の行使に当たっては、そのときの社会情勢や地域の事情に支えられたり、あるいは妨げられたりするので簡単に一般化することはできない。が、しかし、ともかく現在の社

会情勢の下で、校長にできることは、かなり幅広くありそうに思えるのだが、これは筆者の思い上がりであろうか。

だが一方では、学校には「校務の民主的かつ能率的な運営を図るために職員会議を置く」⁽³⁾とされ、校長には学校を民主的に運営すべきことが求められている。もちろんこのことは職員会議が決議機関であるという論理にはならない。意思決定権はあくまでその行為の責任をとる者にある。小・中学校においてはすべての責任は校長が負う。したがって当然学校の意思の最終決定は校長にゆだねられる。では職員会議の民主的運営とはなにか。それは職員の意見を尊重してことを決定していくということである。建設的な意見を積極的に取り入れていくと言い換えてもよい。よりよい学校運営のために、そして子供たちのために、全教職員の英知を結集して取り組みたい事項は限りなく多い。「子供たちのため」を仮託した自分たちの政治的主張を声高に語るだけでなく、真に子供のための教育論議が活発に繰り広げられる学校こそが優れて民主的な学校というべきであろう。この点について、堀内 孜氏は『「民主化」や「合理化」から学校の意思決定のあり方を問う以上に、教育の「専門性」や「責任性」から学校の意思とそれへの教師のかかわりが問われているのであり、それは学校内部の問題から学校と外部社会との関係の問題へと変化してきているのである』と、その編著「教師と学校経営」の中で述べている。⁽⁴⁾まことに納得のいく分析である。

【注】

- (1) ダイヤモンド社 非営利組織の経営 P. F. ドラッカー
- (2) 公立小中学校管理規則準則第19条の2
- (3) 公立小中学校管理規則準則第19条の1
- (4) 第一法規 教師と学校経営—教師にとっての学校経営の実践と理論— P.9