

[全国高等学校普通部会誌掲載 提出原稿に加筆]

校 長 の 姿 勢

1. 『学校をよくするためには何をなすべきかという目的意識を明確に持ち、自ら率先垂範して実践する。』

学校教育の本質を把握した明確な目的意識がなければ、日々の教育活動の多忙さに巻き込まれて惰性のままに流される。逆に、理想論のみをかざしても実践が伴わない学校経営ビジョンは机上の空論になる。

筋の通った説明責任こそ学校経営に必要不可欠である。学校経営のリーダーとして教頭などに任せることがあっても、責任は自分が負うという意識が必要である。

教職員に対して自分の考えをビジョンとして明確に示し、その実現に向かって勇気を持って努めることが大切である。スムーズな展開がなされていない場合に、実践指導している教員等に責任を押しつけるなどは論外である。

2. 『信念と情熱を持って正面から冷静に議論し実践する。逃げの姿勢からは何も生まれないし、後悔だけが記憶に残る。』

- ① 平素より自分の学校に関する各種情報を収集し、それを基盤に点検して的確に実態を把握して課題解決のためにはいかになすべきかを真剣に思索する。思索する中で本質的ポイントを具体的に把握して文章化して教職員に周知する。
- ② 主体性を持って課題と対峙する。場合によっては正面衝突も辞さないとの勇気と決断力を持ち、回避せずに問題に対処する毅然とした態度が必要である。
- ③ 相手の意見をよく聞いた上での的確に考え方を述べる。上からの視線で一方向的に自分の考えを主張するだけでは理解は得られない。理路整然と論ずるためには、教育に対する自分の確固とした信念が大切であり、そのためには普段の学習が基盤となる。
- ④ 教職員とのコミュニケーションは、学校において様々な場面を活用し、指導者・教育者としての談話内容の他に、日常的なリラックスした内容の会話も意識して取り入れて融和を図っておく。
- ⑤ 協調して良いこと、絶対に協調してはいけないことの明確に区別しておく。まさに、「和して同ぜず（和而不同）」である。

3. 『決断は的確な状況判断の下で、的確なタイミングで行う。』

拙速でも決断を要する場合がある。逆に決断が早すぎて混乱する場合もある。決断にはタイムリー（適時適切）なタイミングが要求される。だから、決断は目先のことだけにとらわれて性急に行うのではなく、大局的な見地も十分に考慮した上で行うことが必要である。⇨ ルソー「消極」

教職員人事に関することは、まさにこの視点で無ければ難が生じる。このことは非常に難しいが、日頃より判断する材料となる情報を豊富に持つことに努めることが肝要である。

4. 『学校教育活動の根幹は、毎日の授業展開にある。』

この理論を前提に、教職員の誰もが「児童生徒、保護者、地域社会、同僚などの多くから信頼される先生になりたい。わかる授業を展開したい。」という願望を抱いていることを信じて、その意識を刺激しつつ教員としての使命感への意欲を喚起するアドバイスを行う。褒めながら建設的なアドバイスを行うことが教員からの信頼を受けることに結びつく。

5. 『危機管理に適切に対応する。』

学校事故、いじめ、校内暴力、教職員の不祥事等、学校で日頃は起こらない事件等が起きた場合、あらかじめ作成した対応マニュアルにより児童生徒、保護者、地域社会、マスコミ等に対して適切な対応ができる学校づくりを行う。

学校は企業と相違して管理職は限られており、事件等が起きた場合は直ちにマニュアルにより役割分担を確認し、校長は現場で陣頭指揮にあたるなどの渦中に立つ覚悟が必要である。⇨ 時系列的にまとめるための精確な Memo が必要。

その際には、関係教育委員会との連絡を密にし、事件全体の状況を時系列に正確に把握して学校としての見解をまとめておくことが肝要である。

緊急対応時に関係教育委員会に適切に指示や活動をしていただくためにも、平素から関係教育委員会との情報交換等の細やかな連携が大切である。

- ◆ 学校教育活動等は校長の判断で行うことであるが、平素より関係教育委員会担当等に学校情報を入れておく。県や関係教育委員会が対応すべき大きな事件や問題が生じた場合に、連携し適切に対応するのに有効であり学校の対応もタイムリーになる。
- ◆ 「児童生徒と保護者がいて、地域社会に学校があり、教職員がいる。」という意識を教職員に周知徹底させる。
- ◆ 事件・事故の状況によりケースバイ・ケースの対応になるが、事件・事故についての明確な内容把握ができるまでは、被害者及び加害者に対して区別すること無く慎重な対応を指示する。
- ◆ 「自殺」についての判断は専門家（医師、警察等）の判断による。「虐待」は犯罪であり、保健福祉関係部から児童相談所への事案となっている。

管理面からの具体的留意事項

1. 『管理職は教職員を観察把握して適切に指導する。』

完全無欠な人間などは存在しない。人には大なり小なり欠点を有するが、長所も有している。それらを把握した上で、教職員の能力を引き出しつつ学校教育でどのように成果を上げるかを心掛けることが必要である。

- ① 校務については、教職員を信頼して任せることは任せ、適宜適切に助言を行うなど教職員に教育への意欲を引き出し、さらに高めるように努める。
- ② 社会体験を積ませるために、学校で行う体験学習、市町村や県の研修に積極的に参加させる。教員は学校以外の世界に対しては未知の分野が多い。社会体験をすることで、教員だけが大変多忙であるとの認識を払拭するばかりでなく、刺激が少なくマンネリ化になりがちな学校生活の活性化や不祥事防止にもつながる。
- ③ 保護者、地域社会、社会人への講演の講師等を経験させる。社会人は、講演内容がおもしろくなければ真面目に耳を傾けてはくれない。講師は対象層に応じた具体的事例を提示できることが必要であり、リップサービスの重要性も味わうことができる。

2. 『「校長の姿勢」を保護者、地域社会にも周知徹底する。』

- ① 保護者への重要な連絡事項は「親展」文書として活用する。そのためには、通信費の計上もあるのでPTAとの連携をはかる。
国や県市町村からの通知文は、そのままコピーして配布するのではなく、内容や昨年度までの状況などを確認して有意義な内容は記事に盛り込む。
なお、学校現況や校長の言葉も付記して教育活動を広報することは大切である。
- ② 教育理念などの明確なスローガンを掲げて、あらゆる機会に広報する。
- ③ 登校指導などで通学路に立ち、児童生徒や保護者、地域の人々等とあいさつを交わすことは明るく健康な学校づくりには欠かせない心の交流の源である。

3. 『「校長の姿勢」を管理職で徹底周知〔三位一体の学校経営。〕』

- ① 教頭に年間スケジュールを作成させ、日々の打ち合わせで確認する。
※報告文書の内容及び報告期日の点検・確認。
※教職員の不祥事防止のための定例事例報告会の毎月開催。
※マスコミ報道事例は迅速に教職員に周知。
- ② 各種コンクール、各種教育事業へは積極的に参加させる〔学校からの発信〕
※教頭から年間計画と担当教員の報告を受ける（意識づくり）。
※学校経営は校長だが、教員のリーダーとして学校運営に当たる教頭を育てる。
※児童生徒の才能の開花、感動と自信を与える機会を提供する（人づくり）。

4. 『「校長の姿勢」を教職員に徹底周知』

- ① 職員会議の冒頭では、校長の思いを簡潔に話す。
- ② 教育委員会の施策などについて噛み砕いて教職員に伝達する。
※出張等の教職員もいるので、口頭でなく文書で伝達する。
○「伝達」とは、相手が理解することで初めて成立する。
- ③ 教員としての心得等を含め、教育法令解説の校内研修会を行う。
※体罰、セクハラ、守秘義務等の事例発表を輪番制で行う（場づくり）。

5. 『緊急時対応についての窓口は一本化。』

- ① 情報の収集及び電話対応の窓口には教頭があたる。
※事前に管理職の共通理解が不可欠。⇒言葉の訂正はないものとしての認識が重要。
※二段階の対応が可能な体制の確立を図る。
- ② 教育委員会及び関係機関等の連絡・協議には校長があたる。
- ③ マスコミ対応について・・・校長から教頭に指示する。
※電話での対応は極力避ける。⇒虚偽の肩書（弁護士・マスコミ）に惑わされない。
※守秘義務の観点からやむを得ない場合は、相手の会社等の電話番号を聞き、折り返し学校から電話する方策をとる。
※教育委員会と協議の上で、各社に相違がないように文章化して統一した内容を作成して速やかに情報提供を行う。なお、あくまで友好的態度で対応する。
- ④ 学校関係の事件は、校長が教育委員会と協議の上で速やかな対応をはかる。
- ⑤ 常に『Memo』を執ること・・・教職員を救う大切な業務（教職員にも徹底）