

スクールリーダーの資質能力に関する一考察

神居 隆・加茂紀子・蔭山佐智子・梶田雅隆・佐藤修司

A study of school leader's qualifications

Takashi KAMII, Noriko KAMO, Sachiko KAGAYAMA, Masataka SUGITA, Shuji SATOH

Abstract

We interviewed and surveyed the four people who worked in the central position in school or the educational administration. Almost twenty years have passed since the necessity of the principal's leadership was stressed in reports in the Central Education Council with decentralization of local power. In this paper, we accurately surveyed how the four people grow up as teacher and what the four people coped with as managerial post and we analyzed them. The result of this analysis has an important meaning as the basic process for the foundation of Teaching Profession Graduate School System in Akita University graduate school.

Key Word : The principal, Leadership, The professional criterion.

1. はじめに

校長の職務について、学校教育法第37条に「校務をつかさどり、所属職員を監督する」とある。「校務」とは、カリキュラム編成、修了・卒業認定、指導要録作成、生徒の懲戒、健康診断の実施などであり、「所属職員の監督」の内容は教職員の採用・異動・懲戒に関する教育委員会への意見の申し出、校内人事、校務分掌の決定、教職員の服務監督、勤務時間の割り振り・年休の承認、勤務評定の実施などである。これらの職務遂行における校長の力量とはどんなものなのであろうか。2009年6月に日本教育経営学会から公表された「校長の専門職基準〔2009年度版〕—求められる校長像とその力量」の中では「学校の経営責任を担う校長は、自校が有する様々な条件のもとで、自校に通うすべての児童生徒に必要な真の学びを実現し、そのためにあらゆる教職員が創意を發揮できるように、教育活動の組織化をリードする役割を遂行しなければならない」とし、こう続けている。

いま求められるべき校長像を「教育活動の組織化のリーダー」として捉えるべきだと捉える。それは、あらゆる児童生徒のための教育活動の質的改善をめざして、児童生徒、教職員、ならびに保護者・地域の実態を踏まえながら各学校が今進むべき針路を明確にし、当該学校が擁する様々な資源・条件等を有効に活用することによって学校内外の組織化をリードすることである。

述べられている事項は具体的ではない。それは具体的

に述べることはできないということでもある。実際日々の教育活動は、個々別々であり、固有なものであり、その実践は一回性のものである。では「教育活動の組織化のリーダー」たる校長はどう実践すればその使命を果たせるのか。ドナルド・A・ショーンは「プロフェッショナルの行為と思考」と副題された『省察的実践とは何か』の中で、プロフェッショナルの実践には〈わざ〉があり、それは〈暗黙にあるもの〉〈直観的な知〉であり、その固有の事例は一般的理論、技術の応用で対処できないと言う。その上で〈わざ〉には「直観的な知における行為の中の省察」があり、プロフェッショナルは行動することと考えることを結びつけそれぞれを糧にしていると述べ、多くの事例を挙げその説明を加えている。

プロフェッショナル=専門的職業（ここでは校長）の力量を具体化するための一つとして実践者が任務遂行のためにどう考え、行動しようとし、実際どう考え、行動し、その後どう考え、どう行動したのか、すなわち「行為の中の省察」へのアプローチを試みたい。

2. A氏への聞き取りから

(1) A氏の経歴と経験

高等学校校長の経験を持つA氏を迎え、2014年5月12日に聞き取りを行った。示されたレジメ（経歴、業績、著作、役職）に沿いながらおよそ90分のナラティブとなった。

A氏の経歴を役職と期間を付記し、整理すると以下のようになる。

| | | | | |
|--------|---------|-----------------------|----------------|----------|
| 26才 | 1977年度 | 秋田県立男鹿高校定時制課程 北浦分校 | 長期講師 | 1年 |
| 27～31才 | 1978—82 | 秋田県立仁賀保高校 ※① | 教諭 | 5年 |
| 32～42才 | 1983—93 | 秋田県立秋田高校 ※② | 教諭 | 11年 |
| 43才 | 1994 | 秋田県教育センター | 指導主事 | 1年 |
| 44～48才 | 1995—99 | 秋田県教育庁高校教育課 ※③ | 指導主事 | 5年 |
| 49～51才 | 2000—02 | 秋田県教育庁高校教育課 ※④ | 管理主事 主任管理主事 | 2年 1年 |
| 52才 | 2003 | 秋田県教育庁総務課 ※⑤ | 主幹兼企画監 | 1年 |
| 53才 | 2004 | 秋田県立秋田東高校 ※⑥ | 学校長 | 1年 |
| 54才 | 2005 | 秋田県立秋田明德館高校 ※⑦ | 学校長 | 1年 |
| 55～56才 | 2006～07 | 秋田県立大館鳳鳴高校 ※⑧ | 学校長 | 2年 |
| 57～58才 | 2008～09 | 秋田県教育庁 | 教育次長 | 2年 |
| 59才～ | 2010～ | 秋田大学教育文化学部教授 | 現在に至る | |

16年間の数学教師,そして教育庁で10年,52才で「校長」となる。経歴を見ると特徴的なことがある。一つに所謂ジョブローテーションの中に入らないこと,もう一つは異動前に実績を挙げ,次の役職を任されていることで

ある。前者はA氏曰く「担任をして,学年主任をして,試験後教頭になり,試験後校長になる」という一般的な形ではないということだ。後者については以下のとおりである。

- ※①第31回全日本吹奏楽コンクール高校の部金賞 仁賀保高 部長 (31才)
- ※②第33回全国高校軟式野球選手権大会出場 秋田高校 監督 (37才)
- 第73回全国高校野球選手権大会ベスト16 秋田高校 部長 (40才)
- 第46回石川国体高校硬式野球の部出場 秋田高校 部長 (40才)
- 秋田県高等学校野球連盟常任理事 (41～42才)
- 第66回選抜高校野球大会出場 秋田高校 部長 (43才)
- ※③文科省 高等学校転編入学調査研究委員会委員 指導主事 (46～47才)
- ※④「第5次秋田県高等学校総合整備計画」策定責任者 主任管理主事 (51才)
- ※⑤「指導力不足教員判定プログラム」開発 総務課主幹兼企画監 (52才)
- 「秋田型教員評価システム」策定 同上
- 「あきた教育新時代創成プログラム」基本構想策定 同上
- ※⑥北海道・東北地区定時制・通信制高等学校長会会長 秋田東高校 校長 (53才)
- 秋田県高等学校体育連盟 副会長 同上
- ※⑦文科省指定研究費獲得
- (NPOと連携した不登校児童生徒研究) 秋田明德館高校 校長 (54才)
- 「スペース・イオ」創設 同上
- 秋田県高等学校体育連盟 副会長 同上
- ※⑧全国普通科高等学校長会 理事 大館鳳鳴高校 校長 (55～56才)
- 秋田県高等学校長協会 副会長 大館鳳鳴高校 校長 (55～56才)
- 秋田県高等学校体育連盟 副会長 大館鳳鳴高校 校長 (55～56才)
- 秋田県高等学校文化連盟 副会長 大館鳳鳴高校 校長 (55～56才)
- 文科省指定研究費獲得
- (スーパーサイエンスハイスクール指定校) 大館鳳鳴高校 校長 (56才)

便宜上 16 年間の教諭時代をⅠ期とし、指導主事、管理主事時代をⅡ期、校長時代以降をⅢ期として論を進めたい。

○第Ⅰ期 教諭時代

顕著なのは吹奏楽と野球の部活動である。そこには、その後 10 年に渡り秋田の教育を牽引したという校長との出会いがあり、高校野球連盟会長であった校長との出会いがある。後々教育長や高校教育課長として活躍してゆくこととなる二人の校長との出会いが A 氏の方向性を築く。そして学校経営はその部活動で学んできた述べている。

吹奏楽でも野球でも、一緒にやった相方が本当に優秀な指導者でね、「チームはプラモデルみたいなものだ。みんなそれぞれ役割がある」これが相方と私の共通認識だったね。私が野球監督してた時ね、打つのも走るのも、あんまりって奴がいた。でもそいつはどんな球でも体張って絶対後ろに転がさない、捕球だけはすごくまいの、だからサードにした。「お前ほどサードに合う奴はいない」ってね。下手な選手でもどこか良いところがあるんだよ。全国に出た連中の半分は中学時代補欠だったような奴、でも全国大会に出たんだよ。

若いころ練習中生徒が球を取ろうとフェンスに激突するという事故があって、スポーツは命に関わるって改めて思った。なゼラバーを貼ってなかったのかって。どんな場面でも優先事項は命を守ることだって思ったよ。

○第Ⅱ期 指導主事・管理主事時代

教育長の推薦により教育委員会が任命するのが指導主事である（地方教育行政の組織運営に関する法律 19 条 7）。学校における教育課程、学習指導等専門的事項の指導に関する事務を行う。また管理主事は教職員の人事、学校管理が任務となる。A 氏はこの管理主事をやったことが、その後校長をする際に大いに役立ったという。ひとつに管理主事は言わば校長の相談役であり、自校職員の不祥事や保護者対応など自校職員には相談できないことを受け付けるため「校長」の職務について勉強ができたこと。もうひとつは上記実績にあるように、転編入学や、指導力不足教員対応、不登校・引きこもり対策等、学校のシステム作りを行ったことである。

その一例として話を聞きながら、A 氏の信念が伝わってきた実践がある。「あきた教育新時代創成プログラム」¹⁾ 基本構想策定の責任者になった時のことだ。このプログラムは具体的に言えば「コスト削減」それも「人を増やすため他を削ること」であったという。当時の教

育委員会予算の 85% は人件費であった。その人件費を削減するという全国で例のなかったことを断行する。現状にそぐわない僻地手当の見直し、複式学級等小規模校における管理職の兼任、高校の実習助手の非常勤化である。

僻地手当は公共交通機関前提としたものである。「今時みんな自家用車持ってるでしょう？なのに 20% も加算されるって不合理だよ。おかしいんじゃないのってことなの」

管理職兼任については「生徒 10 人の学校でも、事務、養護、教頭、校長って置かなきゃなんない。教頭は忙しいっていうけど、それは校長が暇ってこと。管理職減らした分で臨時講師増やした方が子どもにとっていいんじゃないのって。」

「義務教育課には不評でしたが、強引にやりました」

○第Ⅲ期 校長時代とそれ以降

〈秋田東高校、秋田明德館高校時代〉

2004 年度 53 才で秋田東高校校長に就任後、秋田明德館、大館鳳鳴と 4 年間の校長経験をする。A 氏は、「校長の 4 年間は結構濃かった」と述懐する。教頭を経ず校長になった稀な存在であった。「辛い」職である「教頭」をしない校長はだめだと耳にしたとき、教頭職を辛くさせているのは校長の力不足であり、役職に就くのが偉いのではなく、大切なのは考え方なのだと冷静に思ったという。

秋田東高校は定時制・通信制課程ともに 2005 年度に新設された秋田明德館高校に移管のうえ廃止された。同時に秋田中央高校と秋田工業高校の定時制課程も秋田明德館高校に移管、と秋田市の定時制高校が秋田明德館一か所に集約される形となった。この「移管」と「新設」の校長が A 氏というわけである。

A 氏が考え、行ったのは大きく分けて 2 つ。与えられた使命遂行のための経営革新と人心の掌握である。定時制・通信制が集約された新生秋田明德館の校長の使命は「午後の出席率を上げること」「毎日行かなくても卒業できる普通高校を創ること」であった。教育課長が無理だと応えたとき、「できます」と言って（ここで大きな変化が起きたと A 氏は言う）考えたのは「この高校はここまで自由にできるんだというくらいやってみよう」という情熱に裏打ちされた校長裁量の最大活用である。朝昼晩の 3 部制の実施、定時制だけでなく、通信制や近くの専門学校に行っても単位認定、不登校生徒に配慮した学級集団の縛り解消などを実施し、その結果、生徒が自分に合わせてスケジュールを組め、不登校生徒の 7 割が登校できるようになったという。もちろん制度改革だけでこの成果が出たわけではない。それは教職員への対応で

ある。一番大事なのは先生方が「学校が置かれている社会的存在感」に目覚めること。目覚めてくれないと困ると断言する。しかし、その先生方には病気休暇明け、不適切指導でトラブル、借金等々問題を抱えている人が10人以上もいた。そこで行ったのは「どんな先生でも適性に合わせて対応すれば、いい仕事をしてくれる」という信念のもと先生方に対する個別面談、個別指導であった。育児ノイローゼに苦しむ先生には担任をつけない、休暇をとってかまわないと伝え、「自分ができることを精いっぱいやってほしい」と言い、熱心が高じて年度途中バーンアウトした先生には年度末一か月病気休暇を許可する。結果4月には元気になることができたという。

戦場で働いていた先生を湯治して、再び戦場に復帰させるみたいなのです。生徒もそうだからいいんですよ。傷んでいる先生は、傷んでる子どもの気持ちがよく分かる。

生徒に常に言ってきたのは「ここ(明徳館)に居ることが大事」ってこと。あなたたちには場が与えられたんだって。ここの場において、担任が気に食わなかったら無理に話さなくていい。こっちは5~60人(教員を)揃えてるから、気の合うのが2~3人はいるから。気の合う先生と話して3年過ごせたらいいじゃない。ってね。先生との人間関係って学校に通うメリットだからね。で、先生方には、こう願います。担任してる子どもと合わないからって気に病まず、他のクラスの子が先生んとこ来たら拒否しないでやって。ことある度に尋ねてやって。子どもにとってここ(明徳館)は「学校」で物事を習う最後の場所だから、記憶に残してやって。そして、あなたが最後の先生になるんだよって。

A氏のこの経営革新と人心掌握は、NPOとの連携で作った「不登校の子どもの親の会」結成と、不登校、引きこもり傾向にある児童生徒、保護者の支援活動をする場「スペース・イオ」²⁾のマネジメントにもつながってゆく。前者は教員だけではなく、民間の力も借りながら、A氏曰く「小学校、中学校でいつも学校や教育委員会に対峙してきた人たち(親)と一緒にやりませんかともちかけた」会であり、一校長個人として文科省から研究費を獲得している。また後者は1998年の秋田県の提言³⁾を受け、A氏が指導主事時代「あなた方が満足する子どもの居場所を作りましょう」と計画に関わったもので、フリースクールの施設として、新設秋田明徳館高校に併設され実現した。

〈大館鳳鳴高校時代〉

旧秋田二中の大館鳳鳴は沿革や実績から秋田高や秋田

北高と並んで「このぐらいの学校に最後は勤めたい」という校長の、退職する学校という暗黙の了解のある高校だという。そこに明徳館高校を軌道に乗せたA校長は戦後前例のない2006年54才で着任する。教育長からの使命は「東大進学数の向上、継続」と「甲子園出場」。勉学と部活動の両立だった。A校長の任務遂行は「逆算」から始まる。「こうありたいという到達のための道筋をつける、プランニング。二つあってどっちが大事だっという時、普通を採ると新しいものは生まれない」と言う。

4月以降教務主任から渡される生徒の出席状況を見て気づく。「木曜日の欠席が多い」。調べてみると、他の曜日に比して1.3~1.5倍だ。7月A校長は教職員に提案する。「みんなで理由を考えてみませんか?」。理由は部活だった。毎日の練習に加え土日は試合が重なり、週半ばに休んでしまうのだ。そこでA校長が下した判断は週に一度部活なしの日を作るというものだった。勝つために休むのである。運動部関係者を中心に強い反対もあったが、一人ひとりと話し、教員も含めて、水曜日は全員が早く帰るということを決定、実行した。そのシステムは今現在秋田全域に広がっている。

その後10月に持ち上がったのが「未履修問題」⁴⁾である。所謂進学校を中心に全国的に起こった問題で、当時多くのマスコミが挙って学校取材を行い連日の報道となった。取材拒否する高校が続出したが、A校長は「いつでもどうぞ」「好きなように取材してください」とTV取材に応じた。単位認定は校長権限であり、内規の問題と言ってよい認定については出席日数の3分の2あればよいとの判例も根拠にして「どっかからそれで(世界史Aを)やっていると言えるのかとクレームが来ても、(大館鳳鳴の名誉のために)絶対負けない」と思ったという。大館鳳鳴は未履修で問題視されることなく、好感をもって受け入れられた。最後に求められる校長判断には強い信念が必要なのだ。それは次年度の「スーパーサイエンスハイスクール」⁵⁾指定獲得につながるのである。(5年後の春、鳳鳴の旗が甲子園に翻った。)

〈校長時代以降〉

現在秋田大学教育文化学部教授として、教員を目指す学生の育成にあたるA氏は、良い校長とはどんな人かという質問にこう答えている。

一般的なパターン⁶⁾として申し分ない校長は、学校現場で子どもに愛され、先生方に信頼されて、教頭を経験して、この人なら校長と思われる人だね。学校内の人間関係をきちっと築いて行ける、面倒見のいい人。教育委員会にいたかどうかは関係ないんだよ、ホントは。(別のパターンとして)先生方を

指導するっていう指導主事が校長になって、自分は偉いって錯覚するとパワハラ的になったりする。いろいろ言われて傷ついてる管理主事は校長になっても先生方を責めないんだ。提出文書に目を通したり、いろんな経験してるからね。口が固いとか、人付き合いがいいとか、あいつに任せたら間違いないっていう人。

(2) A氏の「行為の中の省察」

校長の力量を考察するに際して、A氏のライフヒストリーの端緒に触れ、語られる言葉を耳にし、校長としての高い見識、コミュニケーション能力、明確な使命感はもとより、感銘したのはA氏の人間観に由来する「信念」とその「実践力」である。「その方が生徒のためになる。」「子どもにはそっちの方がいいんじゃないの。」。A氏の話に何度も出てくる言葉だ。そうしてその根底にあるのは一人一人の人間に対する絶対の信頼である。所謂モンスターにもなりかねない保護者やどこの校長も欲しがらない問題教員たちを「モンスター」とか「問題教員」と断罪しない、怒らない。一方的な批判をしない。「人にはどこかいいところがある」と信じるから、「同じ子どもを介する人間」として話を聞き、一緒にやりましょう、今やれることをやってみましょうと声をかける。言うは易し、行うは難し。A氏のA氏たる所以は言った後、本当に成し遂げることにある。信頼するから、信頼される。実践し、成果を上げるから一層信頼され、任される。もちろん人を信じることだけで実践にはつながらない。A氏のもう一つの信念は使命遂行のために「道がふたつあるとき選ぶのは普通でない方」つまりチャレンジすること、単なる使命遂行ではなく使命以上の遂行を目指すというものだ。

行為の中の省察とは「予期せぬ状況に直面して生じる驚きの結果」⁷⁾とも言われる。教諭時代の新任のときの校長との出会い、吹奏楽部や野球部の指導、主事時代に関わった多くの管理職たちの抱えた問題の解決、校長時代の経営刷新と人心掌握、教育次長時代のコスト削減の断行。日々生徒や保護者、教職員と関わることは予期せぬ状況に違いない。その時々々の使命に基づき、揺るがぬ信念で行動する。ここに目の前の子どもたちに関心と価値の中心をおき、限らない可能性を見出し、自分が今何をなすべきか考え続け、同時にすぐ動くというA氏のたたずまいの理由がある。

3. B氏とC氏への聞き取りから

(1) B氏への聞き取り (要約)

1) 算数教育一筋に、子どもと一緒に過ごした教諭時代

昭和48年、大学を卒業し、鳥海山のふもとの鳥海村立直根小学校猿倉分校に講師として11カ月勤務する。かわいがってくれた50代の先生二人と一緒に働き、2年生11名の担任を任され、子ども達と一緒に過ごす。授業実践では教材研究を中心に頑張っている。

次に、教採適用講師として雄和町立種平小学校に2年間勤務する。講師でも体育主任を任され、運動会を運営し、同僚らに聞きながら助けられながら取り組んだ。子ども達は素朴で、6年生を担当したときは女子も入れて野球チームを作り、監督をする。また、授業作りを中心にして教材研究に奔走した時代でもあった。ここに勤めた1年目に、前任校での数学教育実践を東北大会で発表するように頼まれ、誰もやる人がいないので引き受ける。これが私の数学教育実践の始めとなった。

25歳のとき、飯田川町立飯田川小学校教諭になり5年間勤務する。赴任した頃は道徳教育の大きな大会が終わったばかりで、余韻が残っていた。道徳指導についてたくさん教えられる。また、すばらしい先生方との良い出会いがあり、いまだに交流がある。野球、相撲、水泳、バスケなどのスポーツ少年団の指導を行い、雪が降るまでは夜遅くまで子ども達と触れ合った。数学教育の全県大会が鹿角であり、算数の研究発表をした。授業実践ではプリントを使って教科書を補助教材とし、創造的な考える授業を中心に続けた。4・5・6年と3年間担任した学級の子供達は今でもお祝いに呼んでくれ、結婚式などにも招かれる。

30歳になり、秋田大学教育学部附属小学校に異動し、9年間お世話になった。算数教育一筋だった。東北地区算数研究大会が2度回ってきて、2回とも授業を行った。実は飯田川小学校時代の後半から雑誌の依頼が来ていて、附属小学校と次の保戸野小学校勤務の前半まで、年1～2本原稿を書いていた。第一法規の算数指導導入事典や小学館の問題解決事典などの執筆も頼まれ、ずいぶん書かせてもらった。算数一教師で最後まで生きていくのだなあ、それが夢だなあと思って過ごしていた。

2) 思いがけず教頭になる

39歳のとき秋田市立保戸野小学校勤務となり、9年間勤めた。ここでは学級担任・研究主任・教務主任・教頭とほとんどの仕事を経験した。年度途中で市内の校長先生が病気で入院したため、保戸野小の教頭先生が校長として勤務することになり、当時教務主任だった私が教頭になるように言われた。5年4カ月を教諭として、そ

して、思いがけず教頭として3年8カ月を過ごしたのである。

教頭として、実に様々な経験をした。保戸野は歴史と伝統がある土地柄で、学校を大事にしてくれる地域だった。クラブ活動に昔遊びを取り入れて、お年寄りや地域の方を招いたこともあった。すばらしい校長とも出会い、様々な問題が起こる度に校長の早い状況把握と素早い決断・対応を学ばせてもらった。この校長は職員との関係も穏やかで、指摘するときは指摘し、認めるところは認めるという奥深い幅広い方だった。こういう気持ちで学校経営をしていけばよいのかということを強く学ばせてもらった。また、ちょうど学校改築の真っただ中の教頭時代だったこともあり、教育委員会の方々にはずいぶん要望を出したりして教育委員会のことを知るきっかけになった。この経験も、校長として働く土台・基礎にもなったと思っている。

一方、管理職として尽力しながら、数学教育でも全国大会の事務局に関わるようになっていた。

3) 校長としての学校経営の実際

①地域との交わり方や教員を支える体制づくりを模索する

48歳。秋田市立泉小学校校長として3年間勤めた。児童数は600名ぐらいだった。異動してきた年に、秋田で数学教育の全国大会をやることになり、事務局に関わっていた私は学校どころではない忙しさだった。決算が終わるまでの1年間は大変だったが、みんなに支えられながら頑張った。泉小学校はちょうど創立20年目の年だった。この地域は秋田市でも新しい地区ということで学校中心に作られており、地域の人々も常に学校を大事にし、学校を中心に子どもたちのことを考えている所だった。保戸野で教わった地域との交わり方や連携の在り方を再度考えさせられ、勉強させてもらった。この頃、あちこちで不審者騒ぎがあり、警察にお願いしたり、地域のパトロールをお願いしたりして、安全面において学校が地域の力を借りながら率先して行動した。教員達にもお願いして、何かあったときにはすぐに4地域ぐらいに分かれて外に出るような体制を作った。

また、対応の難しい保護者が現れたときには私自身が1時間くらい電話対応することもあった。こうした保護者に対して担任が混乱し、授業にも支障が出るようなときは、まず校長室にその保護者を連れてきてもらって、私と教頭とで対応した。教頭や教務主任にも力を借りながら、先生たちが授業や子どものために没頭できるという体制を作ろうとした。何かあったらすぐに連絡するということを先生方をお願いしたし、こちらもすぐに引き受けるということをみんなに感じてもらえるような心の体制を作る努力をずいぶんした。放課後の問題が起きる

と、夜中まで速い対応を心がけながら関わった。先生達に任せるところは任せて、管理職としてできるところは力を出す。お互いの力が協力する中で課題を解決していくということを大事にした。

「校長が変われば学校が変わる」と言われる。もちろん変わるけれども、「校長が変わっても良い体制は変わらない。自信を持って進めるような学校にしましょう！」という話を先生達に何回かした。

②新しい活動を取り入れ、マンネリ化を防ぐ

51歳。天王町立東湖小学校の校長になった。150名ぐらいの児童数で、学年1クラスの学校だった。地域も落ちて歴史と伝統のある安定した所であり、東湖八坂神社のすぐ隣に立つ学校だった。週休5日制になった時代で、子ども達の土日の生活にずいぶん気を配った。運動クラブはスポーツ少年団に移行して地域の人達による指導に変わってはいしたが、バスケについては学校で指導していた。ここではマンネリ化でなくて、去年のことに1つでも2つでも付け加えながら、新しい活動を取り入れ子ども達に提供していこうということをモットーにした。先生達も若かったので校外活動などは、総合学習も含めてもいい活動がたくさん増えたと思っている。

③地域の安全、子ども達のための施設・設備・人材配置、職場の人間関係にも気を配る

53歳。秋田市立牛島小学校の校長になった。ここでは安全パトロール隊を地域に作った。牛島小学校は仁井田と牛島の行政区の2つにまたがってできている学校なので、まず牛島の地域にお願いしてパトロール隊を結成することにした。次に、この案を基にして仁井田の町内会長等と話し合い、半年ぐらひかけて牛島と仁井田の安全パトロール隊をまとめた。この隊は今でも立派な活動しており、当時の役員とも今の役員とも年に1回集まっています。まだに懇親を深めている。

子ども達のための施設・設備や人材配置などにも尽力した。この学校には特別支援学級が2学級あった。肢体不自由の学級と通常学級の子ども達との交流をするために、車いすの子ども達のことを考えてエレベーターを作ってもらえないかと市にお願いした。エレベーターは結局作ってもらえなかったが、技能主事を1名付けてもらうことはできた。キャタピラ付きの階段昇降機も要求して作ってもらった。

校長時代を通しての話になるが、一番分らないのは調理員同士の関係だった。牛島小では調理室の人間関係が思わしくないようだった。調理員に義務付けられている検査・検便をやっていない私は気軽に調理室に入れなかったが、定期的に話しに行くように心がけた。また、月に1回は調理員達に校長室に来てもらって、状況を聞いたり個別に状況を聞いたりするなど、調理室が和を

もって仕事ができるようになり苦心した。

④子ども達の心の痛みにも目を向ける

秋田市立保戸野小学校に2回目の勤務を任された。私は56歳になっていた。定年まであと3年、最後だという思いだった。地域との関係をさらに推進し、先生方が教育活動に没頭できるよう、きちんと脇目もふらずにやれるよう、外の関係を、大変いい関係を作ることに意を尽くした。保戸野には児童養護施設があり、特殊な事情を抱えた子ども達が在籍することもあって、こうした子ども達の心の痛みを分かる教師になってくださいと先生方に常々話しながら進めてきた。

4) 総括

校長として11年勤めたが、まだまだこれで良かったのかなと思っている。それでも私が学校経営について自分の実践をまとめるのなら、「外堀をしっかりとる。外堀については、校長は率先して速い対応をするということ」が第一点である。二点目は、「先生達には中でしっかりがんばってもらう。そのために、先生達のやりやすいような組織にする。例えば組織を小さくしたり、人数を減らして重点化したりするということ」である。三点目は、「校内授業研究会では常に第一声をまず私が最初にやる。時間があれば、校長としての仕事で忙しくても、子ども達と触れ合い、授業を見て回る。そして気づいたことについて暇を見つけて先生方に声をかけ、コミュニケーションをとること」である。最後に「連絡・報告・相談については、段階を踏むより、何かあったらいつも早い連絡をしてもらえば私も考えやすいと先生方に話し、校長室を常に開けばなしにすること。誰でも入れるようにしておくこと。私が居るか居ないかが分かるようにすること」である。反省ばかりであるが、こうしたことを心がけて学校経営をやってきたつもりだ。

(2) C氏への聞き取り (要約)

1) 小学校長になるまでの略歴

私は中学校の教師として採用になった。10年間の学級担任の経験を経て、中央教育事務所に13年間勤めた。小学校校長としては、複式学級のある小学校で2年間、大規模校に4年間、合計6年間勤めた。

2) 学校をスリム化する

B氏の話の中に「校長が変われば学校が変わる。でも、いいシステムは変わらない」とあったが、全くその通りである。ただ、私が自分で管理職をやったことは、学校のスリム化を行うことも大事であるということだ。例えば、私がある学校に管理職として行ったとする。すると、数か月すればいろんなものが見えてくる。そこで、学校の実態に対応しながら、「ここはこういうふうに変更したらいいのではないか?」とスタッフと少し協議を

しながらやっていく。それでよければそれでやっていくし、軌道修正が必要であれば修正する。学校のスリム化ということでは私は頑張った方である。

3) 学校のスリム化の具体例

一例目は職員会議の回数を減らしたことだ。ある時、職員会議を3カ月に1回しかやらない学校があることを知った。私の学校では、まずプロジェクト委員会に2時間かけ、同じ内容の会議をまた2時間かけてやっていた。これでは私も疲れる。先生方も疲れる。だから、「絞り込んでやりましょう」と言った。また、職員会議を2カ月に1回しかやらないことにした。でも、こういうことをやったら学校の仕事がかまう回らないかといったら、そんなことは全然ない。「もし毎月やった方がよいのであれば元の体制に戻しますよ」と言っておいたが、不思議なことにちゃんと学校の仕事は回っていた。

二例目は環境整備である。当時、県北地方の秋田市では先生方の集金業務は銀行がやっていた。だから、先生方も手を煩わせることがないし、汚職も出ない。しかし、県南地方は遅れていたのほとんどやっている学校はなかった。金融機関の手数料が発生するなど、環境整備過程には問題があったが、私はPTAの方と協議を重ねて実施にこぎつけた。努力を惜しまずやった。

三例目は、3・11の震災のときのことで、多くの学校では家庭と全然連絡がつかず、安否確認ができないという問題が発生した。しかし、秋田市はすでに一斉メール送信システムができていた。私の勤務する地区の学校ではこうしたシステムを取り入れようとする動きがなかったため、私は秋田市の校長から情報を得て整備を進めた。そのお蔭で、頻りに地震が起きていた時期だったが、「何があっても大丈夫」と思えた。大変役に立った。以上のような尽力を通して、先生方の本来の業務、学級担任として子ども達にかかわれるという環境を作っていくということが、管理職としての大きな仕事の一つでないかと思う。

4) 管理職としての基本は先生方がやりやすい環境を整えること

私が校長として行った努力に、867名全ての子ども達の名前を覚えるということがあった。なぜなら、子どものことで担任の先生と話ができない管理職ではだめだと考えていたからだ。話が浸透しないような管理職では、先生方にいろんな施策を言っても聞いてもらえるのだろうか?という自分の思いもあった。結果的に、覚える努力をしてやっていると覚えられた。この努力のお蔭で、先生方と同じ目線に立ち、いろんな話をするようになった。管理職としての基本は先生方がやりやすいように環境を整えることだと思う。

(3) 考察

日本教育経営学会が公表した校長の専門職基準〔2009年度版〕によれば、①学校の共有ビジョンの形成と具現化、②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり、③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり、④諸資源の効果的な活用、⑤家庭・地域社会との協働・連携、⑥倫理規範とリーダーシップ、⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解、の7つが校長として求められる像であり、力量である。

二人の話の中には①～⑦の基準があちらこちらに見受けられるが、二人に共通していたのが、②の『教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり』であった。B氏は「先生方が教育活動に没頭できるよう、きちんと脇目もふらずにやれるよう」と言い、C氏は「先生方の本来の業務、学級担任として子ども達にかかわれるという環境を作っていくということ」と話したが、どちらの表現からも先生と子どもの活動を重視していることが分かる。また、B氏が「先生達のやりやすいような組織にする」と述べ、C氏が「先生方がやりやすいように環境を整える」とまとめたように、教育活動の一番の担い手である「先生」の存在を何よりも大切にしていることが見て取れる。学校組織のトップに立つ校長が、子どもを教育する先生を大事にしようとする管理者としての姿勢が伝わってくる。もちろん、二人にとって学校の中心は「子ども」であることは基本中の基本であろう。それは、C氏が867名全ての子ども達の名前を覚えた努力からも、B氏が車いすの子ども達のためにエレベーターを作ることさえ検討したことからも明らかである。教員としての職務経験もある二人は、教育者としての視点も忘れていなかったと言える。

今回の聞きとりを通して、現代の日本で求められる校長像とその力量が全て分かる訳ではない。また、二人に初めてお会いしたときに私が受けた「眼差しが温かい」「明るくよく笑う」「気さくで話しかけやすい」といった印象も、全国全ての校長先生に当てはまるとは限らない。私が聞き取りに要した時間はたったの1時間程度であり、二人が歩んで来た歴史全てを網羅できるはずもない。だが、この短い時間で二人が似たような趣旨の発言をしていたことは興味深い。さらに、日本教育経営学会が公表した校長の専門職基準⁸⁾に照らして整理すると、二人の発言の中から基準に当てはまる内容をいくつか見つけることができたことも事実である。もし、全国各地のもっと多くの校長に聞き取りを行うことができれば、この基準の妥当性はさらに確かなものに近づくだらう。もしかしたら地域ごとの校長の特質も明らかにできるかもしれないし、興味は尽きない。

4. D氏への聞き取りから

(1) D氏の経歴と経験(要約)

1) 初任から今まで

自分の名前は女性と勘違いされ、講師で赴任した小学校では、名前から判断されて、3年生の担任を任されることになった。講師1年目から担任をもたせてもらったことは非常にいい経験だった。

秋田大学出身で、中高の教員養成の課程に入学し、社会科を専攻した。大学卒業後は秋田大学附属中学校などで1年間講師を務め、1975年4月より秋田県の正規の採用となり、秋田市内の中学校に配属となる。ここで7年間を過ごした後に、秋田大学の附属中学校より声がかかり、秋田大学教育文化学部附属中学校に11年間勤務していた。その後、秋田県の中央教育事務所に入り、4年間勤務した。

その後、男鹿市の教育長より声がかかり、男鹿市教委の課長として就任し2年間男鹿市役所の方で勤務をした。

秋田市に戻ってきて、市内の小学校の校長を4年間務めた後に、秋田県の教育センターへ4年間戻り、市内の中学校の校長を3年務めて退職を迎えた。退職後は秋田市の教育研究所の相談員として現場で働く教員達の相談に乗って、時には教職員の指導・助言を行うために教鞭をとった。

2011年より秋田大学教育文化学部附属教育実践研究支援センターの特任のフェローとなり、教員を夢見る若き大学生の育成に励んでいる。

2) 教員生活を通じて

秋田県の、秋田大学を卒業した教員というのは総じて、若くして優秀であると思う。文学部の存在しない秋田県では、文学を学びたいが県外へと出ることが困難な学生が秋田大学へと進学し、教員に就職した。こういった先生方は、教員の仕事をこなしながらも、文学に対する研究を追求していった。自分の専門に対する研究を行わない教員というのは「なにをしているのだ？」と先輩方から指導を受ける風潮もあった。教育庁に勤務していた際にも、先輩より「勉強しているか？」と幾度と聞かれた。この先輩のいう‘勉強’というのは歴史の研究を指していた。教師というのは教育者であるのと同時に、研究者でもあり、高度な専門性を必要とされるということ忘れて、常に意識していた雰囲気がこの当時からあったことが覗かれる。教育者としての評価だけでなく、研究者としての評価というのも同時に行われていた。教員でありつつも研究者である先輩が非常に多かった。こういった先輩に強い憧れを持って、教員生活を過ごしてきた。

教師である以上、よりよい教育を目指して教材研究を

普段から行うのは当たり前である。長年の教師経験から創り出した自分のスタイルであっても、常にこれを見つめ直し続け改良を加えていく。教師は教える者だけでなく、研究者であって、探究をやめてはならない。

3) 教員になるきっかけ

父親の「秋田に残るなら公務員になりなさい」という言葉で、県庁や市役所など、視野は狭く育ってきってしまったとも思う。幼稚園に入った際には紙芝居を面白おかしくお話することで、子どもに夢を与える保育士に憧れ、小学校に行けば小学校の良い先生方と巡り合い、小学校の教師に憧れ、中学校に行けば、中学校の教師に憧れるといった、目の前の人生の先輩を見て「こうなりたいな」と思い教師を目指した。それと同時に、家族の経済状態もあり、下の兄弟たちのために塾の講師として大学4年間務め、その間に教え子たちの反応を見て、大変なこともあるが、非常にやりがいのある楽しいことであると気づいた。

4) 教師になって考えたこと

30になるまでに、他者に、「こんな程度の授業しかできないのか」といった批判を絶対に受けないように胸を張って授業ができるよう、授業研究だけは一生懸命にやった。秋田大学の附属学校の公開授業研究会にも必ず参加し、先輩方の授業の手順、生徒の扱い、子どもたちのやる気をどう引き出すのかといった点を中心にメモをとり、学校に持ち帰り、自分でも実践を行った。

秋田大学の附属学校の講師として勤めていた際に、多くの先輩方に、顔を覚えてもらえたことが自分の幸運でもあった。秋田市の城南中学校に勤務した際にも、城南中学校発足の一員として市内の多くの先生方とも知り合えた。若い頃から目標にできる先輩に多く巡り合えた。附属の勤務後に教育委員会の指導主事として県内多くの学校を巡り、たくさんの先輩教員と出会い、多くのことを学ばせてもらった。

男鹿の教育長とも話をした際に、人事異動の際には人事の担当のものは、いかに教員たちの顔を覚えているかが問われると言われた。小学校の校長になった際には中学校の組織との違いに面食らった。中学校・高校では学年という組織体が強く、学年単位で事業に取り組んでいくのに対し、小学校では学年主任と担任が兼任している。何か問題が起こった際にすぐに対応することができない。教頭・校長が前面に立って物事を処理しなければならない。

教育センター、学校外から先生方の研修を見つめるということで視点の転換を図ることができ、教師として働いてきた自分を見つめなおすいい機会となった。また、自分が何をすべきかを考える時間をくれた。小中の義務の先生だけでなく、高校や特別支援の教員と共に勉強す

ることで、他校種の教員のものの考え方・見かた学ばせてもらった。

退職後、秋田市の教育研究所に2年間勤務した際には、教育相談としていじめ・不登校に関する案件を年間約170件処理していた。現在は、プロジェクト・フェローとして大学生たちの支援を行っている。

5) リーダーに必要なこと

研修の講師をしていた中で、ミドルリーダーに対しては、自分のポジションをしっかりと把握するように指導してきた。長い間教師をやっていると自分が見えなくなってしまうので、自分の前だけでなく、後ろや斜め、時には第三者の視点から自分を分析して、戒めながら前に進んでいくように。信頼関係がなくなれば教育は成り立たないのではないかと。信頼関係があるからこそ教育は成り立つ。後輩たちに先輩として自分の持っている知識・物事を伝えていくことがミッションでもある。

校長に求められるものは、責任の所在をハッキリとさせ、教師一人に問題を処理させないことではないか。社会の多様化に伴い、教育に求められるものも大きくなり、生じる問題も多種多様で教師一人の力では対処できないものも出てきた。担任の教師一人に任せては、普通の業務にも支障をきたしてしまう。そのような問題に対しては校長や教頭が担任を守っていかなければならない。

管理職は問題が起きないように光らせるだけでなく、問題が起こってしまった場合にも、事態の解決に率先して動かなければならない。

(2) 考察

教育経営学会の校長の専門職基準に照らして、D氏は①から⑦のすべての要素を有しているわけだが、中でも③の教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくりに積極的に取り組んでいるように思える。まずもって自らが教育者として、研究者として成長することをやめず、若手や同僚に対して模範を示している。自らに対する厳しさが、自ずと回りに伝搬していったのではないだろうか。

加えて、聞き取りの中では、地域の行事にはほぼ皆勤で出席し、住民との信頼関係の醸成に努めてきていたことも特筆できる。秋田の地であればなおさら地域との信頼関係が学校の成否を左右する。校長が地域に溶け込み、地域から学校への支援を得ることができれば、教職員は安心して職務に専念することが可能となる。すべての校長に求めることができるわけではないが、一定レベルまでは、校長が地域に入り込む意欲と能力を有していることも、必要な資質能力の一つであろう。

5. おわりに

A氏からD氏まで、4名の校長経験者の聞き取りから、秋田における管理職の卓越性を垣間見ることができる。いずれの方も、2010年～2012年の文部科学省特別経費「まなびの総合エリア」事業及び2012年の文部科学省特別経費「教員養成秋田モデル発信プロジェクト」の事業で、秋田大学教育文化学部の特任教授、教授、プロジェクト・フェローとして雇用され、2014年度においても継続している。これらの事業は秋田大学教育文化学部の教員養成の改善、及び教員養成と教員研修との連携・融合を目指すものであり、実務家教員の方には、学部・研究科の授業や、教員採用に向けた取り組みである「スタージュ」にも携わってもらっている。授業科目としては、学部では教育実習、事前事後指導、教職導入ゼミ（現在の教職入門）、教職発展演習、教職総合基礎、教職実践演習、研究科では授業実践研究、教育実践実習など、様々なところで研究者教員と協力しながら、学生達に実践知を伝えている。秋田の教育を作ってきた方々の実践知に触れることで、学生達は秋田の教育の本質をつかみ、教師としての力量を高められているようである。他の要因もあるだろうが、実務家教員の尽力は教員就職率の回復に大きく寄与している。

また、実務家教員の方々の存在は、教育文化学部と、秋田県教育委員会、県内市町村教育委員会、公立学校、秋田県総合教育センターとをつなぐ役割を果たしている。2016年度発足を目指している教職大学院に向けても、その力は有効に発揮されている。今後、この実績をより一層発展させることが必要であり、教職大学院もそのための重要な機構としてとらえられる。

なお、1, 2は加茂が、3は蔭山が、4 (1)～(3)は梶山が、4 (4), 5は佐藤が執筆し、全体調整を神居が担当した。

<注>

- (1) 平成21年3月に出された教育改革計画「21世紀の第1四半期を見通して、変化を先取りする」とし、次の四つの視点から「思い切った改革を進める」とある。(1)人材育成・能力開発 (2)地域との共存 (3)学校組織の強化 (4)民間活力の活用
- (2) 1998年秋田県の「新しい時代に対応する高等学校の構想委員会」より提言され、1999年の「第5次秋田県高等学校総合整備計画」により計画、2004年实现した、小中学生の不登校や引きこもりなどで、自分の所属する本籍の学校に行けない児童生徒を対象とする学習支援を目的とする場
- (3) 注1の1998年の委員会提言、1999年の計画を指す。
- (4) 高等学校必履修科目未履修問題という。大学受験における進学実績を向上させることを重視した高等学校が、学習指導要領では必履修だが大学受験には関係ない教科や科目を生徒に履修させなかったため、単位不足となって卒業が危ぶまれる生徒が多数いることが判明した問題。
- (5) 文部科学省が科学技術や理科・数学教育を重点的に行う高校を指定する制度のことである。SSHと略記される。2002年(平成14年)度に構造改革特別要求として約7億円の予算が配分され、開始された。2007年(平成19年)度予算では約14億4443万円、2010年(平成22年)度予算では約20億6500万円、2011年(平成23年)度予算では約24億400万円が配分されており、増額傾向にある。
- (6) 「経歴」のなかで言われた「担任をして、学年主任をして、試験後教頭になり、試験後校長になる」という校長になるまでの一般的なパターンのこと。
- (7) 2007 鳳書房ドナルド・A・ショーン著『省察的实践とは何か』(柳沢昌一・三輪健二監訳) 鳳書房、2007年、p.345、10章 専門的職業の意味と社会における位置づけ 4 省察的实践の機構 より
- (8) 校長の専門職基準 [2009年度版] 一求められる校長像とその力量—2009年6月6日 日本教育経営学会