

学校経営と危機管理に関する考察

廣 嶋 徹・佐 藤 修 司

A study of school management and risk management

Toru HIROSHIMA, Shuji SATOH

Abstract

Hiroshima who worked in Akita education manager analyzed the knowledge and skills which are needed for managerial post, organizing and reflecting his experience. It is clear that he thinks managerial post should recognize the three points such as accident prevention in school children, scandal prevention, teacher's health care problems and he says managerial post should tackle these three points. This gives us suggestion about what kinds of classes we should make for the graduate students who are candidates for managerial post in the foundation of Teaching Profession Graduate School System in Akita University graduate school.

Key Word : School management risk management accident prevention in school children, scandal prevention, teacher's health care problems.

I 本論の目的

廣島徹氏は秋田大学教育学部（技術）を卒業後、中学校教員を務め、秋田県教育庁中央教育事務所の主任管理主事、羽城中学校長、由利本荘出張所長、中央教育事務所長を歴任している。

本論文では、廣島氏自身に、自らの経歴を振り返りながら、その経験から導かれた学校経営観と具体的な学校経営の方策、危機管理の方策について以下にまとめてもらった。

秋田県における学校、教育行政の中心的な立場に位置してきた実務家の経験を省察・整理することにより、その実践知を継承・発展させることが可能となるものと思われる。

II 実務家による経験の省察

(1) はじめに

今年度で教職経験33年目を迎えたが、学校現場16年、教育行政17年目と教育行政に携わる方が上回ってしまった。

特に、中央教育事務所勤務は通算12年目を迎え、指導業務と管理業務で培われた様々なノウハウを、校長として赴任した学校で生かすことができた実感している。

また、校長経験は2校3年であったが、所長の立場で校長会等での県教委として指示・伝達する際、その経験が生かされた実感している。

そこで、学校経営については、校長として赴任した2

校の実践を、危機管理については、中央教育事務所長として校長会で指示・伝達した内容を基に概要を紹介したい。

(2) 基本的な考え方

1) 学校経営について

学校経営をする上で最も大切なことは、校長自身の経営理念である。どこの学校に赴任しても、揺らぐことのない経営の基盤となる理念をもち、その上で赴任する学校の課題を的確に捉え、経営方針を打ち出し、学校経営案で課題解決の具体策を講じていくことが肝要であると考えられる。

ところで、「学校とは」のキーワードでネットを検索し、最も妥当と思われたのが「一定の教育目的に従い、教師が児童・生徒・学生に計画的・組織的に教育を施す所。また、その施設。特に、学校教育法では幼稚園・小学校・中学校・高等学校・中等教育学校・高等専門学校・特別支援学校・大学のこと。（デジタル大辞泉）」であった。

公立小・中学校の場合、「一定の教育目的」に当たるものが「学校教育目標」と捉えることができる。つまり、「学校とは、学校教育目標具現化のために教師が児童・生徒に計画的・組織的に教育活動を行う所」と解釈できる。

そのため、公立小・中学校においては、学校教育目標の策定が極めて重要であり、校長として学校経営上、最も重要な判断・決断が求められることになる。特に学校教育目標を変える時は、説明責任が伴い職員、児童・生

徒、保護者、地域への周知が必要となる。

学校経営をする上での配慮事項は多岐にわたるが基本となる「学校経営方針」「学校経営案」「学校教育目標」の3点について実践の概要を後述したい。

2) 危機管理について

危機管理と一口に言っても、その内容は多岐にわたる。学校経営上も表裏一体のものであり、危機管理意識を失った学校経営は、時に重大な事故を引き起こす誘因となる。

危機管理上、最優先に考えなければならないのは、児童・生徒の安全確保であり、管内各校でも様々な取組がなされている。しかし、現実問題として事故は発生しており、継続指導が必要と考える。

また、中央管内の場合は、教職員の不祥事防止が最重要課題であり、所長訪問や校長会で具体的な取組を確認・依頼している。

併せて教職員の健康管理、とりわけ精神疾患による病休・休職者の対応も危機管理対応の中でも大きなウエイトを占めるものとする。

以上、危機管理については、「児童・生徒の事故防止」「不祥事防止」「教職員の健康管理」の3点について実践の概要を後述したい。

(3) 実践の概要

1) 学校経営方針

① 潟上市立羽城中学校長時代

平成21年度 学校経営にあたって	平成21年4月1日
1 経営の基本理念	
「コップ半分の水」	
○平常時：もう半分しか水がないと思え	
○緊急時：まだ半分水があると思え (初代内閣安全保障室長 佐々 淳行 氏より)	
※日常の教育活動を大切に	
2 羽城中学校赴任にあたって(思うままに)	
(1) 課題は山積している	
(2) 普通の学校にする(一番難しい) 当たり前前を当たり前前にできる生徒・教職員→新生羽城中 親の背を見て子は育つ(子は親の鏡)。 教師の背を見て生徒は育つ(生徒は教師の鏡)。	
(3) 危機意識 常に持ち続ける(慢心は厳禁)。油断大敵、油断した瞬間から崩れる。	
(4) 学習指導 基礎学力が身に付いていない。支援が必要な、支援を求めている生徒が多数存在する。授業は、日常的に参観します。(授業を通した生徒指導が大切です)	
(5) 生徒指導	
① 関わるのであれば徹底的に 問題行動=チャンス指導と捉える。生徒からのサインです。 生徒理解=生育歴も踏まえて、生徒の抱えているものを理解する。特に、不況時の家庭環境等、逼迫した状況は、公務員にはわからない。	
② 生徒指導は足で稼ぐ 最前線は学級担任。電話で済ませない家庭訪問等足で稼ぐ。チームで対応する。	
(6) 教職員の不祥事	

校長は、一蓮托生です。一生を棒に振る、教育公務員としての誇りをもつ。

- (7) 1年勝負
1年人事の恐怖、このメンバーでは今年度限り。だから、前年度踏襲は、原則認めません。
- 3 「学びの共同体」について
今年度は(私が在職している間は)、全て止めます。
基本的には「正しい学びの共同体」であれば反対するものではないが、形から入ったために成果が現れなかった。形だけの、研究のための研究になってしまい、生徒のための研究とは言い難かった。故に即止め。生徒の実態に合ったよりよいものを探りたい。
- 4 校長の仕事
安心して働ける職場環境を整えること。
最後は私(校長)が責任をとります。

上記が、平成21年4月1日の年度初めの職員会議で校長として示した学校経営にあたって(学校経営方針)である。

1の経営の基本理念を「コップ半分の水」としている。この言葉は、初代内閣安全室長 佐々淳行氏があるテレビ番組のインタビューの中で、危機管理上大切にしている言葉として紹介したものである。その基本的な考え方が、

平常時：もう半分しか水がないと思え

緊急時：まだ半分水があると思え

である。

この考え方は、平常時、つまり普段何も起こらないほど危機意識をもち、緊急時、何かが起こった時ほどゆとりをもった対応をすることが大切であることを意味していると考え、「日常の教育活動を大切に」することに繋がった。

2,3は、羽城中学校の実態から、課題解決の基本方針を校長として示したものである。4は、校長として私自身が最も大切にしている職員に対する基本的な考えを示したものである。校長として、安心して働ける職場環境を整えることと、最後は私(校長)が責任をとりますと明記し、校長としての決意表明をした。学校経営をスタートするに当たり最も大切なことであると考えた。

学 校 経 営 案

1 学校教育目標

「良い生き方をつくる」

- 和 ・ 笑 ・ 情熱 ・ 琢磨 -

2 目指す生徒像

- (1) 和を大事にし、内なる笑顔を大切にしている生徒
- (2) 夢の実現のために、情熱をもって活動する生徒
- (3) 「良い生き方」をつくらうと、互いに切磋琢磨する生徒

3 目指す教師像

- (1) 心身の健康に努め、生徒を愛し、鍛え、育てる教師
・やさしいけど厳しい教師、おもしろいけどこわい教師
- (2) 生徒の主体性をはぐくむ教師
・「生きる力」の土台(意欲や生活力)
- (3) 研修に励み、よりよい教師を目指し努力し続ける教師
・日々の教材研究を第一とし、長期休業日を活用した計画的な研修
- (4) 個性と協調性を発揮しながら、笑顔あふれる職場づくりに努める教師
・信頼感と適度な緊張感のある職場(内に開かれた学校)
- (5) 生徒から学び、創造的な教育実践を展開しようと努める教師
・教師の背をみて生徒は育つ ・目標、計画、実践、振り返り、新たな目標

- (6) 保護者や地域住民との連携に努める教師
・受容的態度と共感的理解 ・豊岩中学区の特徴に着目

4 経営の重点

(1) 学級経営の充実

- ◎生徒一人一人の「主体性」や「協調性」をはぐくむために
○個性を大事にしながら、認め合い、豊かな人間関係づくりをする。
○家庭と十分に連携し、心と力を合わせ自己実現への支援をする。
○個や集団の問題解決に、主体的に取り組むことができるようにする。

(2) 家庭や地域社会及び近隣小学校との連携強化

- ◎生徒一人一人の「豊かな心」と「郷土愛」をはぐくむために
○家庭や地域に開かれた学校づくりに努める。
・学校公開 ・教育懇談会 ・学校報
○体験活動を重視したふるさと教育を推進する。
○地域の人材を活用し、地域の人々との交流を深める。
○豊岩の歴史などについて総合的に学びながら、郷土豊岩の現在の姿を見つめ、将来について考える活動を通して、郷土への愛着を強くもてるようにする。
○「豊岩小・中・八田小の子供を育てる会」と連携し、文化活動や奉仕活動に進んで参加できるようにする。

(3) 学習指導要領の趣旨の具現化・実践化

- ◎生徒一人一人の「生きる力」をはぐくむために
○基礎的・基本的な学習内容の確実な定着を図る。
○個性の伸長を図る。
○個に応じた指導を充実させ、各教科等の学習場面において学ぶ喜びを味わわせることにより、自ら学ぼうとする意欲や態度の育成を図る。
・少人数による学習指導 ・習熟度に応じた学習指導
○地域や学校の特徴を生かした「総合的な学習の時間」の充実を図る。
・基本テーマ「良い生き方をつくる」
○教育関係機関との連携強化を図る。
○学校評価の改善を図る。
・内部評価 ・外部評価

(4) 9年間のスパンで子どもを育てる豊岩小・中一貫教育の推進

- ◎生徒一人一人の「良い生き方」をはぐくむために

2) 学校経営案

① 秋田市立豊岩中学校長時代

- 地域や学校の特徴を生かした「総合的な学習の時間」の充実を図る。
・基本テーマ「良い生き方をつくる」
○教育関係機関との連携強化を図る。
○学校評価の改善を図る。
・内部評価 ・外部評価

(4) 9年間のスパンで子どもを育てる豊岩小・中一貫教育の推進

- ◎生徒一人一人の「良い生き方」をはぐくむために
○小学校と中学校の連携強化を図る。
・職員－小・中連携委員会、小・中合同研修会の開催等
・児童生徒－合同避難訓練、合同音楽鑑賞、合同清掃活動の実施等
・保護者－PTA合同役員会の開催等
○9年間を見通した個に応じた指導の充実を図る。
・小・中授業交流
・授業交流を考慮した日課表、時間割表の作成
・学習指導計画（教科等の系統表）の作成
・個人カルテ的な「学びの記録」の作成等

(5) 読書活動の活性化

- ◎生徒一人一人の豊かな人間性（感性、集中力、理解力、想像力、読み取る力等を総合した特性）をはぐくむために
○朝の読書活動の推進を図る。
○学校図書館の充実を図る。

5 各分野の指導目標

(1) 学習指導

- 学ぶ意欲を高め、「確かな学力」を育てる指導を心がける。
○教科のよさ・楽しさを感じ得る授業を構築・実践する。

(2) 生徒指導

- 生徒理解を第一義に生徒との心のふれあいを大切にする。
○自己理解を深め、自己有用感をもてる指導に心がける。

(3) 進路指導

- 自己理解への適切な支援をするとともに、自分の将来に夢や

目的意識をもてる指導に心がける。

- 自分の進路について、自己決定と自己選択の場を設定する。

(4) 道徳教育

- 自己の内面を見つめ、「良い生き方」について考えることができるようにする。

(4) 道徳教育

- 自己の内面を見つめ、「良い生き方」について考えることができるようにする。
○「道徳の時間」を核とした指導の充実を図る。

(5) 特別活動

- 学級活動の充実を図る。
○生徒会活動の充実を図る。
○学級活動、生徒会活動、学校行事等における活動を通して、個人や集団が自ら成長を実感できるように、活動内容を工夫する。

上記までが平成17年度の学校経営案である。特徴的な取組が、4の(4)9年間のスパンで子どもを育てる豊岩小・中一貫教育の推進である。

当時、市内唯一小・中の校舎が廊下で棟続きとなっており、秋田市教委の強い要望もあり、小・中一貫教育を推進した。現在も継続研究されており、その礎を築いたと思っている。

② 湯上市立羽城中学校長時代

学校経営案

1 学校教育目標

進んで学び、自分に厳しく、他を思いやる生徒の育成
－ 挑戦・克己・笑顔 －
(60周年に向けて、感謝と再発見)

2 目指す生徒像

- (1) 自ら学び、挑戦する生徒
(2) 困難に負けず、自分を律する生徒
(3) 他を思いやり、笑顔を大切にする生徒

3 目指す教師像

- (1) 教育のプロとして、積極的に授業改善に取り組む教師
(2) かかわり合いを大切にし、決してあきらめない教師
(3) 個性と協調性を発揮しながら、信頼感のある職場づくりに努める教師

進んで学び、自分に厳しく、他を思いやる生徒の育成		
挑 戦	克 己	笑 顔
自ら学び、挑戦する生徒	困難に負けず、自分を律する生徒	他を思いやり、笑顔を大切にする生徒
↓ 進んで!	↓ 厳しく!	↓ 優しく!
教育のプロとして、積極的に授業改善に取り組む教師	かかわり合いを大切にし、決してあきらめない教師	個性と協調性を発揮しながら、信頼感のある職場づくりに努める教師
↓ 授業が命!	↓ 粘り強い指導!	↓ 笑顔と活気!
認め合い、高め合い、学び続ける生徒・教師		

4 経営の重点

(1) 学力向上対策の推進

- ①学力向上総合プランの見直しと実践（下図参照）
・望ましい生活習慣と学習習慣の確立

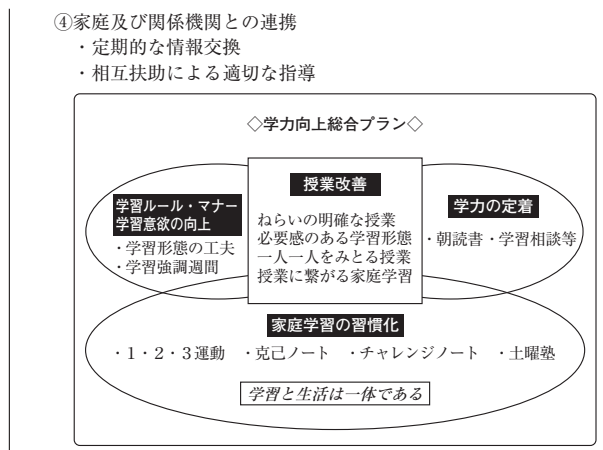
②個に応じた指導の充実

- ・少人数学習の推進
・補充学習、発展学習の保障

(2) 生徒指導の充実

- ①学級経営の充実
・認め合い、高め合う集団の育成
②全校体制での取組
・特別に支援が必要な生徒の共通理解と共通実践
③部活動の充実

- ・集団の規律の順守と個の伸長（切り捨てない、見捨てない指導の徹底）



上記までが平成21年度の学校経営案である。羽城中学校の場合、1の学校経営方針に示しているが、課題が大きく2点あった。1点目が赴任前年度まで4年間継続して取り組んでいた「学びの共同体」を一切止め、学力向上を図ること。2点目が生徒指導の立て直しであった。

4年間取り組んできた「学びの共同体」の成果が全く現れず、赴任時の3年生は、県学習状況調査で全県最下位、また、卒業した3年生の一部がグループ化し、前年度の後半は、異装・異髪・授業抜けだし等を繰り返す問題行動が頻発していたからである。学校経営方針で、「学びの共同体」を一切止めることを明言し、学校経営案で課題解決の具体的な方策を示した。

3) 学校教育目標

① 潟上市立羽城中学校長時代

学校教育目標は、赴任1年目は前年度踏襲が多い、また、長年変わらないものもある。校長の中には、赴任した初年度から学校教育目標を変える校長もいるが、私の場合は1年間じっくり生徒や保護者、地域の実態を把握した上で変更の必要があると判断した時に変更するようにしている。

羽城中学校の場合は、赴任1年目の年度末に変更の必要があると判断し、学校教育目標を変えた。以下からは、職員会議で提示した変更理由等である。

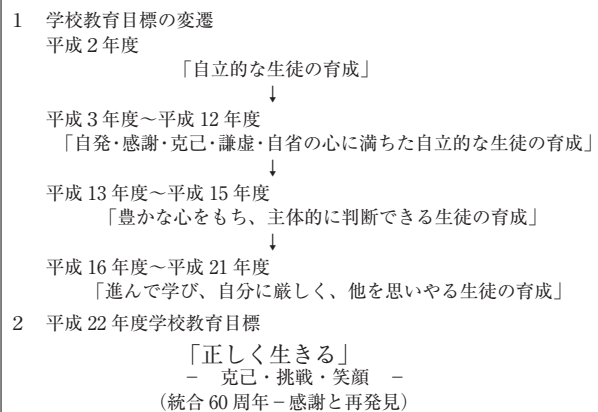
平成22年度学校教育目標設定理由

「急激な社会の変化」と「多様な価値観」という文言が頻出するようになって久しい。それぞれ柔軟な対応や、受容・認可することが求められてきた。しかし、その正しい解釈は、「何でもありを許容すること」ではないはずである。ところが、ここ数年、世の中の風潮として、正しさやまじめさを嫌ったり、時には笑ったりすることまである時代になった。

21世紀をたくましく生き抜いていかなければならない目の前の生徒のことを考えた時、本校においては、今こそ正しいことを大人の責任で伝えていかなければならない。正に、「教育における不易と流行」の不易を大切にしなければならぬと強く感じた。

特にその核になることとして「正しさ」を掲げ、「正しく生きる」という学校教育目標を設定した。なお、副題から具体的な目指す生徒像、教師像に繋げ、学校教育目標の具現化及び教育における不易に繋げたいと考えた。

学校教育目標の変遷及び平成22年度学校教育目標について



上記までである。羽城中学校は校長赴任1年目の平成21年度、「新生羽城中」を合言葉に1年間で「普通の学校」になった。校長として直接生徒と触れる機会を可能な限り多くし、実態把握に努めた。その結果、大人の都合で不幸な環境に置かれている生徒が多く、最大限頑張っている生徒が多いことがわかった。そのため、目の前の生徒の将来や、保護者、地域への願いを込め、「正しく生きる」を学校教育目標とした。

年度末の2月に提案し、新年度4月からのスタートに備えた。もちろん、新学期の始業式、入学式、PTA総会、学校報等で、その周知を図った。

(4) 児童生徒の事故防止

児童生徒の事故防止については、中央教育事務所長として各地区校長会の県教委からの指示・伝達の中で必ず触れるようにしている。以下からは、平成26年12月5日の秋田市小・中学校長会合同連絡協議会における事故防止についての発表原稿（原文のまま、以下同じ）である。

「次に、(2)「事故防止について」であります。

今年4月から11月まで、事務所に報告があった秋田地区の子どもたちの事故件数は合計32件で、昨年同期の合計43件と比べると11件も減少しております。

そのうち交通事故について見てみますと、今年が22件、昨年が28件でありましたので、これも6件減少しております。

暴力行為につきましても、今年は1件で、昨年の5件から減少しており、いずれも、たいへん良好な状況と考えております。これも一重に、校長先生方はじめ各校の先生方の事故防止に係る指導が効果を上げている結果と喜んでいただいております。

ただ、時節柄、降雪期の子どもの登下校を考えると、フード付きの防寒着で視界がせまくなりがちであることや、ドライバーも雪道の運転に不慣れなことを踏まえると、これまで以上に留意が必要と考えます。引き続

き子どもの発達の段階に応じた具体的な指導をよろしく願っています。

また、火遊び等による火事も心配されます。昨年は、本市の児童が火事で亡くなるという痛ましい事故がありました。あの事故は、原因が子どもにあったわけではないのですが、低学年の児童には火遊びの恐ろしさについて、心にしみる指導が必要と考えます。

さらには、雪の事故。今後の降雪量にもよりますが、屋根からの落雪や高く積み上げられた雪の上で遊ぶことの危険性については、学区内の状況をつぶさに把握しながら、具体的な指導をする必要があります。

このほか、年末年始を迎えることから、子どもたちの事故については様々考えられますが、校長先生方には、この冬休みを含め、冬期間の子どもの事故防止に特段のご指導をお願いいたします。」以上。

(5) 不祥事防止

不祥事防止については、Ⅱの2で述べたとおり中央教育事務所としては最重要課題と捉えている。そのため平成26年4月11日の秋田県公立小・中学校長等連絡協議会、午後の中央管内部会で次のように伝えている。

「1点目は、「教職員のモラルの向上、信用失墜行為の絶無」についてであります。

管内の最初の校長会で、このようなお話をしなければならぬこと自体、残念でありませんが、中央管内では一昨年度に引き続き、昨年度も、窃盗や学校納金の着服事案など教職員による不祥事が発生しており、危機的状況と捉えております。学校教育は、子どもたちはもちろん、保護者や地域の方々との信頼の上に成り立つ営みであることを考えると、このような不祥事があってはならないことは、言わずもがなであります。

不祥事の絶無につきましては、これまでも、機会あるごとに、お願いしてきておりますが、引き続き、教職員の心の琴線に触れる研修の充実をよろしく願っています。また、自校の職員一人一人の状況把握と個に応じた適切な指導については、特に強化していただきたいと考えております。校長として自校の職員を信頼することは大切なことです。しかし、職員は、性格、家庭環境、生活習慣、ものの考え方、どれをとっても一人一人違いますし、中には、人知れず家庭の問題やお金の問題などで、悩みをかかえながら勤務している職員がいるかもしれません。管理職として、校内でのサービスの状況はもちろん、普段のコミュニケーションや周囲からの情報等により、職員個々の生活状況や、悩み、ストレス等の有無の把握にも努めていただきたいと思っております。ただ、プライバシーに配慮する必要があることは言うまでもありません。

そして、職員全体に対してだけでなく、時には個々

に対しても言うべきことは躊躇せず言わなければなりません。厳しい物言いであっても、その中に、職員を思いやる温かさが感じられれば、職員は真摯に耳を傾けてくれるものと思います。

さらに、普段から風通しのよい職場づくりを心掛け、報告・連絡・相談体制を確立しておくことも重要です。些細なことでも声に出し合い、脇を締めて取り組んでくださるようよろしくお願いいたします。」以上。

なお、所長訪問で各校の実態把握をし、実態に応じた指導・助言をしている。

(6) 教職員の健康管理

教職員の健康管理については、時期をみて触れるようにしている。以下は平成26年5月1日の秋田市小・中学校長会合同連絡協議会における健康管理について、次のように伝えている。

「次に、(4)健康管理についてであります。

例年、5月の連休明けから6月にかけて、病休者や精神疾患が増える傾向にあり、今年度も連休を前に心配しているところです。校長先生方には、人事評価面談等も活用しながら、職員の健康状態の把握と適切な助言や支援についてよろしくお願いいたします。

特に、広域交流で本市に転入された職員や、臨時講師、非常勤講師として初めて勤務される職員については、通勤のことも含め、身体的・精神的なストレスを感じていないか気になるところです。校長先生方の励ましの一声で、気持ち軽くなる場合も多いと思いますので、配慮方よろしくお願いいたします。

また、併せて、勤務時間の適切な割り振りや、多忙化解消に向けた取組等により、職員が働きやすい環境づくりを進めることにつきましても、配慮願いたいと思っております。」以上。

なお、羽城中学校長時代には、精神疾患で休職中の職員を110日間の復職訓練後、復職させている。

(4) おわりに

「校長先生が替わると、学校が変わるんですね。」羽城中勤務1年目の年度末にある職員から言われた一言である。いい意味でも悪い意味でも重い一言である。それだけ校長の責任は重い。

校長に求められる資質は、明確な経営ポリシーと経営ビジョンをもち、責任感と職員から信頼される人間性、そして、確固たる信念をもつことだと考える。また、常に危機管理意識を持ち続け、小さな事案でも丁寧に対応し、日々の地道な教育活動を積み重ねていくことが大切である。そして、常にその根底に流れているのは、「全て子どもたちのため」であることは言うまでもない。