

令和の学校経営を託された 全ての現職校長に 贈る言葉

1

管内教育の礎を築いてきた
レジェンドが語る
学校経営の極意

目の前に立ちはだかる幾多の困難にも決して怯むことなく
自らが信じた道を歩き続ける
そんな姿勢に秘められた校長としての矜持を知ることが
令和の学校経営の道標となる！！

北海道教育庁オホーツク教育局

はじめに

昨年度は小学校、今年度は中学校、来年度は高等学校において、新学習指導要領が全面実施となります。また、それを補完する形で、昨年1月には、中央教育審議会答申「令和の日本型学校教育の構築を目指して」が示されるなど、今はまさに教育改革の真っ直中にあります。そして、その上に、新型コロナウイルス感染症への対策を講じながら学びの保障が求められています。今までに誰も経験したことのない状況に、校長の皆さんは大変な御苦勞をされていることと思います。

私たちの目の前にいる子どもたちが将来、生きていく社会は「超スマート社会（Society 5.0）」と呼ばれ、おそらく誰も経験したことのない課題が待ち受けるものになると思われます。何が正解なのか判断に迷うことが当たり前になるかもしれません。正解がどれだか分からない問題に取り組み続けることを求められる子どもたちに「未来社会の創り手」となるために必要な資質・能力を育むことはとても難しいことであると考えます。

では、この課題を解決するために学校は何をしなければならないでしょうか。学校は「子どもを育てる場」から「子どもが育つ場」へと転換する必要があります。それは大変な仕事であり、また、社会にとっても重要な仕事でもあります。それを担うのが校長の皆さんお一人お一人なのです。

これまでにない大きな教育の改革期を迎えている今、学校経営の最高責任者である校長の皆さんにとっても前例踏襲のような考え方や姿勢は通用しなくなってきました。

そこで、これまで管内教育の礎を築いてこられた19名の先輩の皆さんに、現役の校長であったとき、どのような困難に出合い、そこで何を考え、どのように行動し乗り越えてきたのか、困難な状況に陥ったとき、どのようにそこから這い上がってきたのか、「校長としての考え方・姿勢」を管内の全ての校長の皆さんに向けて綴っていただきました。

令和の学校経営を託された校長の皆さんに勇気を与えてくれる、先輩の皆さんからのメッセージをお読みください。

北海道教育庁オホーツク教育局長 野上 義秀

目 次

- 1 「怖さ」と戦っている校長先生へ
訓子府町認定こども園「わくわく園」園長 牧 野 喜 充
- 2 先達からの学びを振り返って
遠軽町教育委員会教育専門員 小 林 勝 則
- 3 校長職を楽しみましょう！
遠軽町教育委員会教育専門員 潮 田 信
- 4 校長こそ豊かな心をもって生きること！
美幌町教育委員会指導主事 藪 下 一 己
- 5 子どもたちのための学校経営を
斜里町教育委員会指導主事 橋 本 勝 見
- 6 校長採用論文（平成18年-2006年）を振り返る
遠軽町教育委員会教育専門員 平 出 寿
- 7 「できるか、できないか」ではなく、「やるか、やらないか」
湧別町教育委員会教育アドバイザー 可 児 幹 博
- 8 あなたのよさをあなたらしく
大空町認定こども園「ひがしもこと」園長 硯 将 隆
- 9 人の近くにいること
北見市教育支援センターあおぞらくらぶ専任指導員 菊 野 淳 一
- 10 地域と共に子どもの笑顔が輝くために
北見市教育支援センターあおぞらくらぶ専任指導員 比留間 信 一

「怖さ」と戦っている校長先生へ

牧野喜充（訓子府町認定こども園「わくわく園」園長）

ある新任校長が、「校長になったら、ああしよう、こうしようと思っていたのですが、はっきり言って『怖い』です。」と語った。

管内校長会長当時、新任校長に送った言葉から

なぜ怖いか 学校は、様々な事柄や事態に対応しなければならない。子どもたちの様子、教職員の状況、保護者への説明、外部との関わり、教育委員会とのやり取り、枚挙にいとまのない諸々の動きの、そのトップに校長がいる。学校経営の最高責任者であり、最終責任者である。つまり、後ろには誰もいない。もちろん設置者である教育委員会はあるが、学校内のすべての責任が校長にある。仕事はチームで進めても、最後の責任を一人で負う、孤独な日々である。

なぜ怖いか 自分をさらけ出さなければならない場面が多い。式はもとより多くの機会に子どもたちや保護者に何を話すか、どんな文章を書くか。これは誰にも頼めない。当然、様々な判断も自分でしなければならない。自分自身の進退についても自分一人でしなければならない。足が震えるけれど、そこから逃げることはできない。みんなが校長を見ている。校長が、子どもたちや教員を守っているか。務めを果たしているか。多くの視線を感じる。これで怖くない人はいない。

現場は、今、そこにしかない。お手本はあっても、いつでもその通りいくとは限らない。「怖い」と感じるからこそ謙虚になり、堅実な判断ができるのです。

「怖い！」と言っていた当時の新任校長先生も今や、管内を背負って立つ立派な校長先生になりました。そんな校長先生方にお願ひがあります。

この2年間、校長先生方には、コロナ禍で、否が応でも教育活動の削減や縮小が求められました。これから収束に向かえば、コロナ禍で失われたものを何とか取り戻したいという気持ちが強くなると思います。しかし、元に戻すという意識よりも、せっかくスリム化できたわけですから、元に戻すという安易な発想をもつことは避けるべきです。学校の在り方を見つめ直す絶好のチャンスと捉え、今こそ、業務内容の改善や削減について大胆に取り組み、本丸である学力向上に力を注ぐべきです。校長のリーダーシップが試されるときです。

現職時代の2月から3月は、卒業式を控え職員団体との話し合いで憂鬱の日々を過ごしていました。校長本来の職務で悩むのはとても幸せなことです。

プロフィール

北見市立北小学校を平成28年3月に退職後、北見市教育委員会指導室教育専門相談員、訓子府町教育委員会教育専門員を経て、令和3年度から現職。長年にわたる小学校における教職経験を生かし、訓子府町の幼小連携の推進に奔走する。

先達からの学びを振り返って

小林 勝 則（遠軽町教育委員会教育専門員）

1 はじめに

くも
空が青いから白をえらんだのです
寮美千子編：奈良少年刑務所詩集より

この詩を朗読した後に少年は、「おかあさんは病院で『つらいことがあったら、空を見て。そこにわたしがいるから』と最後の言葉を残して旅立ちました。おとうさんは、体の弱いおかあさんをいつも殴っていた。ぼく、小さかったから、何もできなくて…」と、7年間封印していた苦しい思いを語り出しました。

寮さんは、奈良少年刑務所で詩の授業を担当していました。寮さんは、詩の授業が「安全な場所」となったことにより、その少年は、閉ざしていた心の扉を、少しだけ開いてくれました。「安全な場所」は、何を言っても正面から受け止めてくれる場所、心を開ける場所、開いても誰にも傷付けられない場所だと、詩集で書いています。

教育の目的を「心の健康」の観点で捉えると、「平和で民主的な国家及び社会の形成者の育成」となるのではないのでしょうか。平和で民主的な国家及び社会を形成する子どもが育つためには、学校が平和で民主的な場であること、寮さんが実践した「安全な場所」であることが求められていると感じています。

2 先輩校長の教え

やってみせ、説いて聞かせて、やらせてみて、ほめてやらねば、人は動かじ
山 本 五十六

この言葉は、先輩校長から直筆で教えていただいたものです。正にその先輩校長は、この言葉に基づいた実践により、多くの教職員を育て動かし、理想に燃える学校経営に邁進されていました。

先輩校長は、結果だけを見取るのではなく、その職員の取り組む姿勢や意欲を認める内発的な動機付けが大切と教えてくれました。この教えは、私の実践の基盤となりました。

現在、教育現場で活躍されている校長の皆様には、多くの先達から学んだことも多いかと思います。機会があれば、その学びを振り返えられ、子どもと保護者、教職員の皆様に、校長先生の深い愛情を注がれんことを願っています。

プロフィール

丸瀬布町（当時）、網走市の中学校の教頭、清里町、網走市、北見市の中学校の校長を歴任し、平成29年度から現職。「受容と共感」、「相互尊重」、「相互理解」、「相互解決」の言葉を胸に遠軽町内の子どものために奔走する。

(2) 情報発信

自分の考えを教職員に説明し様々な取組を進めるために、集めた情報をどのタイミングでどのように出していくかを大切にしました。いきなりトップダウンで物事を進めても思ったようにいかないと考え、種まきのように様々な場面で教職員に情報を提供しながら、一人一人が課題を自分事として捉え、課題解決の主体者として納得して取組を進められるようにしてきました。また、保護者にも事前に同様の情報を提供しながら、学校の変革に戸惑わないよう気を付けていました。

(3) 成果の可視化

様々な取組を進める中、その成果の「見える化」も同時に進めてきました。取組を進める主体者である教職員のモチベーションを維持したり高めたり、保護者の理解や協力を得たりするために、その成果を可視化することに努めてきました。

学校が抱える課題に打ち克つためには、教職員が当事者意識をもち、意欲的に職務に励むことが肝要と考え、「その気にさせる」ということを大切にしてきました。

3 失敗から這い上がる

どんな仕事にも失敗はあります。失敗しないために情報を収集し意見交流しながら熟慮に熟慮を重ねて具体を決定していても、失敗してしまうことはあります。だからといって失敗を恐れては何も変わりませんし、失敗から学ぶことも多くあります。だからこそ {失敗を認める} ことも大切です。失敗を認め、何が悪かったのか、何が足りなかったのかと考えを巡らせ、新たな一歩を踏み出すようにしてきました。

4 現職校長へのエール

先輩の校長先生達が「いいときに退職した。これからの校長先生は大変だね。」と言っていました。確かに学校現場には、新たな課題が次々と生まれ、その対応に追われている感があります。しかし、どの時代も多くの課題を抱え苦勞していることに変わりはありません。だったら、その課題を解決することを楽しんでみてはどうでしょう。子どもたちの笑顔が溢れ、生き生きと活動し成長する姿や先生方が高い意識をもって意欲的に働く姿をエネルギーとして、校長職を楽しむ余裕をもってみてはいかがでしょうか。

プロフィール

雄武町、北見市の小学校の教頭、遠軽町、網走市、北見市の小学校の校長を歴任し、令和3年度から現職。遠軽町内の子どもたちが抱える様々な問題に対して、学校と情報を共有しながら対応に当たる。多様化・複雑化した学校課題の解決に向け、全力を注ぎ続ける。

校長こそ豊かな心をもって生きること！

藪 下 一 己（美幌町教育委員会指導主事）

1 私の校長としての矜持

私の教員時代を振り返ってみて、他者に誇れるものはないのではと考えます。ただ、期限付き時代を含め37年間の教員生活で一つだけ自慢できることは、保護者の皆様や地域の方々に「先生らしくないね」と言われたことです。校長になってからも「校長らしくないね」と……。自分にとっては 誉め言葉でした。

若い頃には、食べるために20種類以上のアルバイトを経験することができ、この経験が、「私の貴重な財産」となりました。そこでは、人間関係の大切さを勉強させてもらいました。2つのビルが繋がった大きなデパートでポーターという仕事をしていたころの話ですが、届いた荷物を地下から5階に運ぶため業務用エレベーターの前で待っていたところ、エレベーターが降りてきましたが、先客がいて、満杯の家具を乗せたまま「ここで降りないよ」とドアは閉まり、上がっていきました。そんな状況が3回続きました。家具売りの店員が1Fから6Fに運ぶために、1Fでくだりのエレベーターに乗るという禁断のルール破りをしたわけです。他に荷物をもって待っている者がいました。私は、家具売りの主任に対して、「ルール違反はやめてください」と訴えたところ、「バイトの分際で」と言われドアが閉まりました。後で自分の部署の上司に呼び出され、てっきり「生意気な口をきくな」と怒られると思っていましたら、「おまえは間違っていないぞ。心配するな。」と言われたことを覚えています。普段一生懸命働いていることを認めてくれていたのです。認められるのは嬉しいものです。自分もそうになりたい。

教員になってから、地域の方々と多くの交流を持ったり、時には一緒に学校や地域の活動を計画・実行したりと楽しい教員生活を送っておりました。校長になってからも多種多様な人たちの交流をバックボーンに1人では対応が難しいことでも、周りの人に力を借りながら解決することができました。私は、人とのつながりを大切に、今まで助けてもらったことに対する恩返しをしていきたいと思っています。

2 困難に打ち克つ

「困難って何だろう？」と考えてみる。記憶を辿ると、自分の新任研修会の時、当時の網走教育局の〇〇指導主事から「悩みを交流しよう」となり、一人ずつ悩みを発表し、解決方法をみんなで話し合っていた時のこと。自分は生意気にも、「悩みなんて情けない言葉はいらない。暗い言葉を使うと気持ちまでそうになってしまう。」と発言してしまいました。今思えば偉そうな発言をしてしまったなと思っていますが……。 「困難」も同様な言葉で、困難と考えるとやはり暗い気持ちになります。一人で思い詰めてしまえばメンタルがやられてしまいます。一つ一つのことに一喜一憂していたら、どんなに強い心を持っていても、そのことで苦しむことになります。児童生徒が自分の思った通りにならなかつたり、同僚との人間関係で苦しんだりして、これらを繰り返すと心が病んでいきます。そうなったら、再生工場に入れなければ治りません。

本題に戻りますが、百歩譲って考えると、「困難に打ち克つ」ためには、「困難＝課題」と捉えること。課題は共有すること。共有してくれる相手は多いほどよいこと。誰かとともに考えると、苦しいことも楽しくなるかもしれません。課題解決の糸口やアイデアなどは、自分が気付けない発想を持っている人から学びます。ときには、自分寄りでない人（反対勢力？）が助けてくれることがあります。ですから、私の解決策は、周りの人の力を借りるところにあります。結論として、一人一人を尊重し、そして、その人のよさを見付け、本人に伝えること。心から「よさを見付け、認めること」を繰り返すこと。このことで信頼関係を築くことが大切です。課題を解決するには人のエネルギーが必要です。プラスのエネルギーを集結することが課題解決への最高の道だと思っております。

3 失敗・失策から這い上がる

人生で成功する人は、やり続けるものを持っている人だと思います。やり続ける、歩みを止めないということは、その道の上に「失敗・失策」は必ずあります。試行錯誤の連続です。私のことを俯瞰で観れば、試行錯誤していることを楽しんでいるのだらうと思いますし、「生き生きしているな」と自分でも思います。「失敗・失策から這い上がる」という認識や経験は持ったことがないのですが、どんなことにも誠心誠意対応して、課題を解決してきたつもりです。誠心誠意の対応は、人の心を動かし、人の輪をつくり、絆を深めます。人として、こんなに嬉しいことはありません。

4 現職校長へのエール

校長先生方にはメンタルをやられずに、笑顔で学校経営をしていただきたいと思いますと思っております。管理職に対して失礼な態度や話し方をする先生方や保護者の方々に少なからず出会っていることと思います。憤りを感じることも度々あるでしょう。しかし、私の場合、大体は話せばわかる人たちでした。これを超える人とは出会ったことがありませんが、もしそうだとしたら、「本当に世間知らずな人たちだ。こんな方々の影響で自分がダメになってはいけない。」と思うことが大事だと思います（上から目線で炎上しそうですが）。私は出会ったことがないのであくまで想像の域を脱しません。

最後に、校長へのエールですが、トップに立つ校長こそが「豊かな心をもって生きる」ことを続けていただきたい。世の中の急激な変化とともに、何が起こるか分からない予想もできない未来。子どもたちがこの世の中を生き抜いていくためには、心豊かな大人に育てられる必要があります。その役割を担うのは、全ての大人でなければなりません。校長もちろんその先頭に立つ気概をもって、明るい日本を創ってほしいと思います。

プロフィール

雄武町、興部町、網走市の小学校の教頭、佐呂間町、美幌町、網走市の小学校の校長を歴任し、令和3年度から現職。美幌町教育委員会指導主事として、美幌町の子どもたちの健やかな成長のため、自身のこれまでの経験を生かし、町内校長、教頭と思いを共有して学校教育を推進する。

子どもたちのための学校経営を

橋 本 勝 見（斜里町教育委員会指導主事）

1 私の校長としての矜持

私は、以下の3点の「思い」を持ち、校長職を務めさせていただきました。

(1) 常に子どもの姿を思い描きながら、学校経営を考えてきたこと

様々なことを判断する時、いつも子どもたちの姿を思い浮かべました。子どもたちにとってそれがよいものなのか自問しました。そしてよいと判断したことは、何があっても譲らないという決意を持って臨みました。

(2) 最後の責任は自分がとると肝に銘じて、先生方と接してきたこと

ある先生から、「自分にはやりたいことがある。」という話を受けたことがありました。

その時、「最後の責任は私が取ります。頑張ってください。」と返した記憶があります。そうしたら、その先生は、学級経営・学習指導、研修活動に持ち前の力を発揮し、今では学校の中心的存在になりました。先生方が安心して教育実践を進める校長にと、強く思い知らされたエピソードです。

(3) サーバントリーダー的な存在を目指したこと

学校の教育活動を充実するためには、様々なところ（人）とつながり、その力をお借りすることが必要と考えました。また、たくさんの人たちが学校に出入りすることで、学校がより活性化することを学びました。

こういった環境づくりをしながら、教育活動は先生方にお任せしました。先生方を見守りながら、時々、教育活動へのお手伝いをさせていただきました。できる限り柔和で穏やかな存在でいたい、自分の背中で伝える校長像を望みました。それがよかったのか、先生方にはたくさん助けていただきましたし、落ち込んだ時には、励ましの声をかけていただくこともありました。

2 困難に打ち克つために

先輩の方に、「困難はいつものことだから、大丈夫でしょ。」と言われたくらい、困難には本当に多く巡り合いました。

(1) 「3分の1を3分の2に」で得た多くの人たちの支えを勇気に変えて踏み出す

学校経営には解決困難なことがたくさん起きてきます。多くの人たちの支えがあるとそれらを勇気に変えて、向き合うことができました。

私は、自分を支持してくれる人たちが3分の1、どちらかといえばそうではない人たちが3分の1、そして、どちらでもない人たちが3分の1と考え、どちらでもない人たちに語りかけ、理解を得るようにしてきました。その結果、3分の2になると、とても心強くなり、勇気が湧いて困難解決への道をじわりじわりと歩みました。もちろん、支持してくれる第一番目の人は、教頭先生です。

(2) 「物事は、なるようにしかならない。」けれど、そうなった時、悔いが残らないよう今できることを誠実に行う

尊敬する教育長様から、「なるようにしかならないから」と言われたことがありました。大きな困難を抱えていた私にはとても気が楽になる言葉でした。そして、「なるようにしかならないけれど、なった時に悔いが残らないよう、できることを誠実に全力でしよう」と考えました。私にとっての魔法の言葉でした。

3 失敗・失策から這い上がる

まずは失敗・失策しないように心がけることが大切です。様々な通知文書や教育関係文書を読み込み、様々な情報をたくさん収集しながら万難を排すことです。しかし、思い描いたとおりに流れていたことが、ほんの少しのことで変わってしまう失敗や失策が起こる経験をしました。そんな時は、日頃つくってきたネットワークを活用して、這い上がるための助言をいただける方からの金言を生かすことだと考えます。

4 現職校長へのエール

まずは、教育改革の真っ直中、さらには、新型コロナウイルス感染症拡大の中での学校経営に一所懸命に当たられている校長先生の皆様に改めて敬意を表させていただきます。

今後しばらくは、新型コロナウイルス感染症の終息がなかなか見通せない中での、教育活動が続くのではと考えております。また、GIGA スクール構想の加速度的な推進により、一人一台端末での遠隔授業と従来の対面授業とのバランスの取れた授業実践の在り方などの新たな課題に向かうことが求められると考えます。令和の日本型学校教育の構築による自校の教育を創造し、時にはファーストペンギンとなって積極果敢に挑戦される校長先生の皆様に心よりエールを送らせていただきます。

一つだけお願いを申し上げます。

「教育は人なり」と考えています。校長先生の皆様には、人材育成の視点をぜひ大切にしてください。ご期待申し上げます。

町教委指導主事として5年間、様々な授業を見せていただく機会を得ました。子どもたちが五感を使い、学び合う授業、そして、発言やつぶやきを大切にしながら授業をしている先生とたくさんお会いしました。これらの授業で学ぶ子どもたちは、きっと、達成感や学ぶ喜びを実感し、付けさせたい力を確実に身に付けているのだ、と確信しました。

ただ、何を学んでよいのかわからないで困りながら下を向いている子ども、自主性の芽生えを摘んでしまい、付けさせたい力がぼやけた、改善を要する授業も少なからず見ることもありました。

学級経営や授業力の高い先生方を育てていくことの大切さをとても強く感じました。ぜひ、授業の主体者である子どもたちの学びを最大限に高める、実践的な指導力を身に付けた先生をたくさん育てていただきますよう、心よりお願い申し上げます。

プロフィール

滝上町、北見市、留辺蘂町（当時）、遠軽町の小学校の教頭、斜里町、遠軽町、北見市の小学校の校長を歴任し、平成29年度から現職。斜里町内の学校と深く関わり、学校と町教委をつなぐ役割を担う。子どもたちが五感を働かせた学び合いに出会うとき、本職のやりがいを実感する。

校長採用論文（平成18年-2006年）を振り返る

平 出 寿（遠軽町教育委員会教育専門員）

1 私の校長としての矜持《自ら変革する学校を創造する》

退職して4年が経とうとしています。どのような思いで職に向き合っていたかと振り返ると、校長採用論文に行き着きます。

「今、学校には確かな学力・豊かな心・健やかでたくましい心身の育成のための力強い取り組みが求められている。それには、常に質の高い学校経営と教育活動を支える基盤として、学校が組織体として十分機能することが必要である。信頼される質の高い教師による人間力豊かな子どもの育成を目指し、自ら変革する学校の創造は校長の使命である。そこで私は、マネジメントサイクルの徹底と経営参画意欲向上の2つを重点とし、常に学校改善を図り信頼される学校経営を推進する。」

このような書き出しの論文を教頭職8年目、校長採用試験2回目受験の平成18年9月にオホーツク総合振興局の3階講堂で書きました。

2 困難に打ち克つ《マネジメントサイクルと経営参画意欲》

私が日々の学校経営で大切にしていたのは、マネジメントサイクルと経営参画意欲向上です。それはいわゆる方策というものですが、修正はありつつも校長としての10年間常に意識して勤務に当たっていた重要なポイントです。

(1) マネジメントサイクルを徹底し、学校を活性化する

「APDS I¹⁾のマネジメントサイクルは、すべての教育活動やそれを支える経営活動を展開する上で不可欠の原理である。一人一人の教職員がこの原理を身に付けることで、教育活動や経営活動がより確かで質の高いものとなる。そこで、(a)前年度の学校評価に基づき、年度の重点教育目標及びそれを実現する戦術としての重点経営方針を策定する。(b)年度の重点経営方針に基づき、学級の教育目標や各分掌部の経営方針を策定させる。(c)年度末に目標と経営方針の実現度を評価する。(d)各種行事等をAPDS Iを踏まえた展開とする。(e)保護者・学校評議員による外部評価を行い、自己評価結果とあわせて公開し、保護者・地域とともに学校を創る。これらのことにより、保護者・地域の理解と協力、そして常に向上する意識を持つ職員の連携・協働を得た学校組織の活性化が実現すると確信する。」

(2) 職員個々の経営参画意欲を高め、信頼される学校組織をつくる

「学校力は、教職員の資質向上を図り、組織化・機能化することで向上する。このことは日々の教育活動の中で子どもに生きる力を育み、信頼される学校づくりとなる。そこで、(a)校長の経営方針を共有させ、教頭を要とし各主任を軸とした協同体制づくりを徹底して行う。(b)人材を適材適所に配し、専門性と指導性を生かすことにより意欲と能力を引き出し、主体的な参画を推進する。(c)公的研究機関と連携した研修をより充実させると共に自己研修を充実させ、実践的指導力を高め総合的な学校力の向上を図る。(d)「まず子どもありき」の視点から見通

しを持った戦略・方策を常に考えさせ、経営と指導に当たらせる。これらのことにより、教職員が自信と誇りを持ち確かな人間力を育む学校が実現し、信頼される学校が創造されると確信する。」

「オーケストラの指揮者は、至高を求め音楽の三要素²⁾に常に細心の注意を払っている。演奏家も、指揮に導かれ共に最高の音楽を追い求め続けている。私は学校の指揮者³⁾として児童一人一人の確かな成長のため、確固たる学校組織を確立し、自己・外部評価を生かし、常に教師のモチベーションを高め学校改善に取り組む。そして、児童・教職員・保護者・地域相互が大きく響きあう日本一の学び舎を創り上げる決意である。」

そして、論文には記載しなかった事柄ではありますが職員との、そして職員間・保護者・教委・地域等とのコミュニケーションは最も学校経営の基盤となると考えていました。

3 失敗・失策から這い上がる《信頼・協力・連携》

中学校教員免許不所持で退職までの5年間の勤務を中学校で過ごすことになりました。思わぬ事故への対応の経験もさせていただきました。困難な状況には学びがあります。自己成長の場であり、信頼と協力・連携から新たな道が切り開かれてきたと考えています。

4 現職校長へのエール《ゆったりと》

未だ「学校には自己完結が求められている」と思い込んでいる学校職員が多く、情報・状況の説明・共通理解・公開の組織的体制が十分ではないように感じます。学校間・教育委員会はもちろん自治体の福祉部局や民間の福祉サービス等との連携も視野に入れ、ゆったりと未来を見据えた「教育」を実現するべきと考えます。目先の結果の追求や要求に応えようとすることに振り回されないことを強く願っています。

¹⁾ APDSI はA (Aim 目標)・P (Plan 計画)・D (Do 実施)・S (See 評価)・I (Improvement 改善)を表す。元女満別町教育長中村保氏が北海道立教育研究所勤務時から提唱していたマネジメントサイクルの一つ。

²⁾ 音楽の三要素はリズム・メロディー・ハーモニー

³⁾ 学校の指揮者:中学生の時から吹奏楽部で、教員になってからは小学校スクールバンドの指導、そして吹奏楽連盟等の役員を継続してきました。

プロフィール

雄武町、女満別町（当時）、北見市の小学校の教頭、佐呂間町、北見市の小学校の校長、遠軽町の中学校の校長を歴任し、平成30年度から現職。様々な困り感をもつ子どもや保護者、その思いは渾然一体となり時には学校や社会を困惑に陥れる。その困惑の悪循環を断ち切る新たな道のガイド役として本職があると実感する。

「できるか、できないか」ではなく「やるか、やらないか」

可 児 幹 博（湧別町町教育委員会教育アドバイザー）

1 私の校長としての矜持

校長としての、矜持と言えるほど崇高なものは持ち合わせてはいませんでした。学校経営において心掛けていたことはいくつかありました。

一つは「一点突破，全面展開」です。これによって、あれこれ中途半端に始めるよりも一つの課題に集中し全力で取り組んだ方が効果的でした。例えば私の場合はずっと関わってきた学習評価を切り口に学校改善を図ったことが多かったです。（自分の武器を最大限に活用した方が当然戦いやすいと思います）一つがうまくいくと不思議なことに他の課題も解決の糸口が見えてきて、思ってもみない好展開になっていくことが多かった気がします。

また、「1点突破」とは反する面もありますが、「土にはなれないが風にはなれる」と考えていました。校長は赴任地に永遠にいるわけではありません。なので、その地の土にはなれませんが、風は吹かすことができるということです。

赴任をしたら漫然と任期を過ごさず、バタフライ効果という例えがあるように、最初は蝶のかすかな羽ばたきも、最終的に竜巻になるかもしれない。そう信じて様々仕掛けていくことを心掛けていました。

2 困難に打ち克つ

最悪の事態を想定しながらも、冷静に次々と的確な対応をしていかなければならないのが校長です。その対応の仕方によっては、保護者や教職員からの信頼は大きく変わります。

校長には「ピンチをチャンスに変える力」が必要です。校長がピンチの度に暗く沈んでしまっても、解決できることもできなくなってしまいます。

少々のピンチがやってきても、その状況を楽しむ。「これは教職員の団結力を強めるチャンスだ。」そして、「これを乗り越えられれば学校にとって必ずプラスになる」と信じる。それくらい、前向きに構えることが大切です。

また、難しい課題を突き付けられることもあります。初めから及び腰では何も解決できません。結局は「できるか、できないか」ではなく「やるか、やらないか」です。

私も弱い人間ですから、人からどう思われているか、非常に気になるところですが、優先順位の1番は、校長の職責を果たすことです。誰に好かれようが嫌われようが仕方がないと割り切るようにしていました。

校長は孤独だと言われます。一人で考え、一人で判断しなくてはならない場面もあります。しかし、焦って結論を出すと、ろくな結果にはなりません。

周りには仲間がいます。決して一人で悩まず横のつながり（校長会）と縦のつながり（教育委員会、職場の同僚）を縦横無尽に駆使し、相談することで多くの危機は乗り越えられます。そのためにも日頃の交友関係・信頼関係は何より大切です。

3 失敗・失策から這い上がる

人間、万能ではありません。多かれ少なかれ失敗・失策は起こり得ることです。

以前は、失敗が許されないのか失敗しても決して認めない校長をたくさん見てきました。しかし、失敗を認めないこと自体が今の世の中ナンセンスです。

現代は変化が激しく不確実性が高い「正解がない時代」と言われます。過去に結果が出たやり方や、他人の成功パターンはすぐに陳腐化し、通用しなくなる。蓄えた経験も、環境が変化し、成功の保証は何もありません。

ですから「私、失敗しないので」ということはありえないことだと思います。

だからといって失敗は当たり前と開き直るのもいただけません。失敗したら謝って「こういうところがまずかった、申し訳ない」と言って、そこから学んで次に進めば次第に道は開けていきます。失敗・失策の場面では素直に謝る勇気が大切です。

4 現職校長へのエール

振り返ると改めて校長の持つビジョンの大切さを改めて感じます。1年間を通じて学校として何をを目指すのか、そのために何をするのかについて職員はもちろんPTA・学校関係者・地域と話をし、学校通信や生徒への講話の場面等でも事あるごとにビジョンに触れて話をしていました。様々な場面でしつこいくらい話を出すことが大切だったと思います

このしつこさが校長は本気だ、やる気だと実感させ、実感した教員は本気になって力を出してくれた気がします。

英語で Baby Stepを「始めの小さな一歩」と言うそうです。歩くという動作は実は、倒れる動作の連続です。つかまり立ちしていた赤ちゃんは、手を放し一歩を踏み出して倒れますが、次第に倒れないよう二歩目、三歩目が続くようになります。

令和の日本型学校教育、GIGAスクール構想、自分には全くついていけない時代になっていると感じます。本当に大きな変革の真っただ中です。時代はどんどん進んでいるのに学校だけ同じで良いわけがありません。次から次へとやるべきことは増えますが「現状維持は停滞」です。先のことはわからないのだからごちゃごちゃ考えず、とにかく一歩を踏み出してみましよう。大丈夫「何とかあります」

プロフィール

湧別町、北見市の中学校の教頭、遠軽町、津別町、紋別市の中学校の校長を歴任し、令和3年度から現職。校長を退職してもなお、日々の学びを止めない。学びから得た新たな知識を学校に還元し、湧別町内の学校教育の充実に資することで本職と向き合う。

あなたのよさをあなたらしく

硯 将 隆（大空町認定こども園「ひがしもこと」園長）

1 私の校長としての矜持

職員が個々のよさを出し学級経営や授業実践ができるように関わることを校長として大切にしてきた。教頭最後の北見市立緑小学校で校長より「あなたのよさをあなたらしく」と学校運営を任された。当時、校長は北見市校長会の事務局長から会長を、私は管内教頭会の事務局長から会長と、決まった時間に打ち合わせもできない状況で、いただいた言葉が「あなたのよさをあなたらしく」である。以来、自分にも職員にも「あなたのよさをあなたらしく」と言い続けた。

一校目では何もできないまま。二校目では、登校の児童を校門で見守ること。三校目では児童の見守りに加え、行事ごとに各学級に手紙を書き、授業づくりも共に行った。最後の学校では、信頼できる教頭・主幹・教務に恵まれ、もっぱら授業参観や各クラスへの手紙を楽しんだ。管内校長会の事務局長、会長を仰せつかった時であった。緑小学校で「あなたのよさをあなたらしく」と校長が言った思いがわかった。信頼できる職員関係を構築する校長の力量が試された思いであった。



2 困難に打ち克つ

子どもを信じて守り抜く

南小時代のことである。夕食時のアルコールも入り気持ちよく休んでいた時、公用電話が鳴った。南小の校長住宅には公用電話が設置されていた。この電話が鳴るとドキッとする。今では公用電話は取り外されていることと思うが・・・「私は〇〇だ。話したいことがあるから来て欲しい。」という内容であった。アルコールが入っていることを伝え明日にすることも出来たが、嫌な予感がしたため「伺います。」と告げ、町内会の地図でめばしい住宅を調べ、妻に車を運転してもらい伺った。玄関でいきなり「南小の児童が私が運転していた車に飛び出してきた。飛び出すことが悪い。どうしてくれるのか。」という内容である。

前日、その子が登校中に車に接触する事故があった。その子は幸いにして打ち身程度で大事にならず一安心したところであった。「車の前に飛び出したのが悪い」と激怒。その子は車の側面と接触と聞いていた。一方的に子どもが飛び出したのが悪いと言う。私もここは一步も引かず運転者の責任があること、交通安全指導を徹底する旨を伝え、帰宅した。次の日から、その子が事故にあった場所を見守った。苦情を言った方の運転する車が通るのを見かけ、より注意して見守り続けた。保護者にも伝え連携し子どもを守るように努めた。すると、またしても「運転していたら車の前に飛び出した」と学校に来た。私は、その車が通り過ぎてから、その子は渡っていたのを見ていたため、「通り過ぎて渡っていたのを私の目で確認していた。」と断固として譲らなかった。すると「またあると許さない。安全指導をしっかりとしろ。」と言って帰って

いった。以来、その方からの苦情はなくなった。

3 失敗・失策から這い上がる

校長として毎年悩まされたのが運動会の天気であった。校長として臨んだ最初の運動会は雨天のため体育館で実施。「たまに体育館でやらないとやり方忘れるから・・・」と地域の方から慰められた。女満別小でも南小でも午後の部を延期等々、判断に悩まされ続けた。中でも一番の判断ミスは、最後の三輪小の運動会であった。天気予報を信じ小雨決行したものの開会式後の1年生の徒競走の時、子どもたちが走ると何とグラウンドに染みこんでいた水が浮き出て・・・運動会の延期を決定。前日から雨模様の天候でよくないことがわかっていたが、同日実施の緑小も小泉小も実施、迷ってしまった。その時点で児童の体調や思う存分競技できる環境を考えて延期を決めるのがよかったと反省。グラウンド中央で雨に打たれながら教頭と共に心から謝った。当然、苦情の意見をいただいたが数件であった。教頭を初めとする職員やPTA役員の方の対応のお陰と感謝しているが、誠意ある謝罪の大切さを改めて感じた。

各校では、毎年、苦情が入る。中でも、対応の不適切さから謝罪をすることになることが年に一、二度あった。職員の叱り方のまずさを子どもたちの前で謝ったり、保護者会を設定し謝罪したりした。何が悪かったのかをしっかりと確認して謝罪に向かった。ここでも誠意ある謝罪に努めた。

4 現職校長へのエール

コロナ禍での学校経営は、児童生徒にとって、生きる力を育む体験活動が奪われる危機的状況である。見学学習、異校種の交流や地域の方との交流等が中止となる。この体験を補う活動を職員の英知を出し合い工夫することが期待されている。また、日常の活動でも、黙食の給食、声を出さない授業、ソーシャルディスタンスでの授業等々、授業の在り方にも工夫が必要となる。こんな時だからこそ、職員の信頼関係を強め、よい授業のできる先生、よい学級経営のできる先生の集団を「あなたのよさをあなたらしく」の力を発揮し学校経営に臨んでいただきたいと心から応援している。

プロフィール

上湧別町（当時）、大空町、網走市、北見市の小学校の校長を歴任し、平成30年度から現職。本園は教頭職のない職場で、園長の職務は、教育課程の編成や各種調査の実施、保護者からの苦情対応など多岐にわたる。0歳から5歳児の笑顔が全ての苦労を消し去ることを実感し幼児教育に打ち込む。

人の近くにいること

菊野 淳 — (北見市教育支援センターあおぞらくらぶ専任指導員)

1 私の校長としての思い

原稿を前にして苦悶しています。これだという強い信念を貫いていたのではなく、毎日が、その時その時が精一杯でした。余裕がないくせにのんびりしているというしょうもない性格は変わることなく、周りの人にたくさん迷惑をかけました。

校長の資質の一つとして、スパッと決断することが挙げられます。採用になる前に、上司の校長が言いました。「教頭としてはよくやってくれたぞ。」私の決断力のあいまいさを心配しての言葉だったのでしょう。校長としてどうだったのだろうかと自問します。

これが正解だと自信をもって言える場面は少なかったです。与えられた条件での最適解に近付いていけるように考えたり、もがいたりしたことはたくさんあります。

校長としての自分なりの方向があったとすれば、この「少しずつベターを見付けること」でした。一人で泉が湧くようにはいかないので、見付けるためにはいつも誰かに聞いて相談したり、打ち合わせたりしてヒントをもらいました。その中で、好き嫌い関係なく、いろいろな人との距離を近くしておくことを自然と大事にしていたのだと振り返ります。

2 困難に打ち克つ

校長として逃げることはできないので、打ち克てなくとも立ち向かったこと、として。

(1) 教職員との関わり

重箱の隅をつついてくる、無理難題を吹っかけてくる…。そうした教職員と接することがあります。正論が通じないときほど歯痒くストレスがたまることはありません。とはいえ、学校のメンバーですから、こちらからシャッターを下ろせばそれっきりで生産終了です。相手は嫌なのかもしれませんが、あれはあれ、これはこれ。認めるときは認めよう、ほめるときはほめよう、と、切り替えて接しました。元来のお人好しに加えて、多少なりとも根気強さが身に付いたかもしれません。

(2) 地域・保護者との関わり

子どもたちのために、また、学校の課題に対して、熱い思いで協力し、応援してくれるPTAや地域の方々にはずいぶんと助けられました。他方、難しい保護者の方、地域の方もいらっしゃいました。電話でも、面と向かって、まずは傾聴。ガス抜きで終わることもしばしばでしたが、その後の関係もありますからそれもよし、と割り切りました。校長だから向き合える場合もあるし、よい方向に向かう最終ステージでもある、と自分に言い聞かせました。残念ながら溝が埋まらないまま、もありましたし、部活の応援などで「先日はどうも…。」と少しずつ関係が改善していくケースもありました。人間だもの。

(3) 生徒との関わり

校長室にこもっているのは不健康ですので、難しいことを考えるのに疲れた時こそ、教室に行って生徒の頑張りや笑顔に元気をもらっていました。健全な逃避です。尖っていたり、塞いだりしていて対応が難しい生徒に声をかけるチャンスでもありました。

土日の部活の大会・練習試合にもできる限り応援に行きました。生徒や保護者の顔を覚えましたし、

翌日に顧問や生徒と話すきっかけにもなりました。足を延ばせば延ばすほど、ガソリン代はかさむので費用対効果はパツとしますが、自分にとっては人間関係をつくっていく上で地味で大事な「営業」でした。

3 失敗・失策から這い上がる

校長に求められる資質として経営のマネジメント力、特に、先を見通す力が決定的に不足していた、と振り返ります。

例えば、人事です。2年後3年後を見通して、教科担任や部活顧問、学級数などの関係を考えなければならぬ、情報を集めなければならぬのですが、甘かったという反省しきりです。加配がなくなったり、希望が通らなかつたりもそうです。思うところはそれぞれありましたが、職員には「結果、力及ばず」と謝りました。

謝ると言えば、いじめなどの生徒指導案件で謝罪のために家庭訪問したことも多々あります。気が重いですが、苦ではありませんでした。自分の対応がまずかったせいで、というのも含めてケースは様々でしたが、謝るのも校長の仕事のうちかと。

失策がある度に自力で這い上がることは難しかったですが、力になってくれた人がたくさんいました。その多くは、同じ校長でした。校長会や研究会で知り合った校長に何度助けてもらったか知れません。職場では孤独を感じることもあっても、仲間がいると思うと頑張れました。

4 現職校長へのエール

退職して2年になりますが、特に、新型コロナウイルス感染症への対策、ICTの活用、働き方改革、の3つについては、時折耳にするだけでも激変の感があります。不登校に関わる学校訪問の時に、ある校長先生が「やるが増える一方ですよ。」と苦笑しておられました。オホーツクの子もたちの未来に向けて、先頭に立って汗をかき、いろいろなルールを敷いていらっしゃる姿に頭が下がります。

心の休まるときはなかなかないかもしれませんが、どの職場でも頼りになるブレンがいて、どの地域にもサポートしてくれる方がいます。よかったなと思える小さな手ごたえ、ささやかな喜びを励みにしてください。

くれぐれも健康に留意されて、ますます現場でご活躍されますことを願ってやみません。

プロフィール

佐呂間町、大空町の中学校の教頭、滝上町、北見市の校長を歴任し、令和2年度から現職。一人一人の子どもや、その保護者の思いを受け止め、寄り添うことを大切にしている。学びの場を提供し支援しながら、少しでも子どもたちを元気づけられるよう本職に打ち込む。

地域と共に子どもの笑顔が輝くために

比留間 信 ー（北見市教育支援センターあおぞらくらぶ専任指導員）

1 私の校長としての思い

私の好きな言葉は「教育は人なり」です。特に「笑顔」や「ありがとう」の言葉は、退職した今も子どもたちによく使っているものです。

校長時代は「笑顔の輝く子どもたちのために、学び続ける教師のもと、心を一つにした学校」を築き上げようと努めていましたが、どこまでできたか今は反省ばかりです。

私の生まれ故郷はとても寒くて小さい地区ですが、小中学校時代には思い出が多く、地域の人に温かく見守られて育ったことは、現在の自分の基盤になっていると強く思います。だからこそ、地域と学校の連携はとても大切にしていました。

2 困難との出会い

採用校長として僻地3級地に赴任し、学校を閉じるという経験を振り返りながら・・・。

(1) 一歩前に踏み出すために

校長の第一歩は、小中併置校から始まりました。しかし、学校の状況は様々な事情により教頭をはじめ教職員が、すべてそろわない新学期となりました。小学校の教員配置は2名でしたが、養護教諭がおり大変助かりました。

地域は、山村留学（新規中学生含み3名）に取り組んでいました。さらにノーマライゼーションエリアにより学校関連の「ふれあい〇〇〇」行事が年間を通して多数あり地域との調整も重要になっていました。

また、4月上旬には地域会議にて学校の閉校が最終論議され、最終的に3年後には閉じる方向が決まりとても驚きました。

私を取り巻く環境は3月から4月の短期間に大きく変化しましたが、子どもたちの笑顔を輝かせるためにはどうするかを考えました。また、校長だけでは学校を動かすことは難しいので、いかに校内外、及び地域の協力体制を得て進めていくかを考え取り組み始めました。

(2) 前向き思考で進むために

新学期、経験豊富な先生方の指導の下に、笑顔で登校し笑顔で下校していく姿にホッとしながら、学校が動き出したと目の当たりに感じ、私は子どもたちの笑顔から力をもらいながら学校のリーダーとして奮闘していました。

校内体制や小中学校の垣根を超えた教職員の協力体制が築かれ、教員数が不足していても何とかやりくりしながら進めることができました。また、教育委員会からも最大限の協力をいただき、特に学校事務関係の支援はとても助かりました。そして、7月までには教員体制の不足も解消され、夏休み明けからは大きく学校が動き出すことができました。

地域の方々と関わり触れ合うほど皆さんは学校・子どもたちへの思いが深く、いつも学校の応援団であり、子どもたちの教育活動における大きな理解者でもあるということがよく伝わってきました。それだけに生きた教材としても教育活動へ大きく協力いただきました。山村留学に関しては、地域全体で見守りや相談体制ができていましたので、学校もそれに連携して進めることができました。この

ことは、留学生が安心して笑顔で学校生活を過ごすこと、自己肯定感を高めていくことになりました。また、ノーマライゼーションをキーワードに保育園から老人クラブまでの多くの地域の方々と触れ合うことで、子どもたちの心を豊かに育てることに繋がりました。

閉校に向けては、管内のすでに閉校されている学校の校長先生から資料をいただくとともに、教育委員会の協力を得て地域から北見市への閉校要望の流れを順調に進めることができました。時間の経過とともに、一步一步閉校に向け地域全体と関連しながら動き出していました。

3 失敗から次につなげる一歩

子どもたちは元気に笑顔を絶やさずのびのび生活していましたが、一方で閉校に伴う子どもたちの心の不安をどう取り除いていくかも課題でした。これは、統合先小中学校の校長先生と連携し、双方向の交流など不安を取り除く機会を最後までもつことができました。

学校と地域の閉校事業に関わっては期日を決め、教育委員会と確認しながら進めていましたが、地域に係る閉校事業協賛会発足に向けた設立が遅れてしまい、気付くと一年を切っていました。大丈夫かと焦る気持ちと地域の方々に協力を得ることから不安の日々を送りました。しかし、地域の方々と相談をする中で、以前開校100周年記念事業を実施した経験を生かしながら進めようと確認でき安堵したことを覚えています。その後、地域の方々からそれまで以上の協力をいただき無事閉校に関わる事業や記念誌を終えることができました。何かに気付いたときに大切なのは、一人悩まず相談するネットワークであると改めて感じました。

4 現職校長へのエール

私は校長として2校しか経験していないので、どこまでできたかわかりません。振り返ってみると2つのことが心に残っています。一つは、子どもを取り巻く環境や地域の特色により、子どもの学び成長する内容が大きく変わっていくということです。また、一人で悩まず校長会や教育委員会など関係機関と連携を密にしながら、縦・横のネットワークを広くもつことが大切ということです。

現在、社会の激しい変化の中、更にコロナ禍の中で学びの保障を最大限に取り組みながら、日々子どもたちに「生きる力」を育てられる校長先生方のご苦勞に深く敬意を払いますとともに、より一層のご活躍を祈っております。

プロフィール

雄武町、北見市の中学校の教頭、北見市の小中学校、中学校の校長を歴任し、令和3年度から現職。本くらぶに通う子どもたちが、自分のよさや可能性を認識し自信をもてるように、家庭や学校との連携を重視し、支援に取り組む。笑顔が輝く子どもの姿を目指し本職に打ち込む。

Special Thanks

石 井 晃 一 氏（北見市教育委員会学校教育推進員）
河 合 健 哉 氏（北見市教育委員会教員専門相談員）
工 藤 仁 志 氏（北見市教育委員会教育専門相談員）
幸 谷 勝 一 氏（北見市教育委員会いじめ・不登校対策コーディネーター）
石 田 篤 司 氏（北見市教育委員会特別支援教育コーディネーター）
菊 野 淳 一 氏（北見市教育支援センターあおぞら専任指導員）
比留間 信 一 氏（北見市教育支援センターあおぞら専任指導員）
藪 下 一 己 氏（美幌町教育委員会指導主事）
橋 本 勝 見 氏（斜里町教育委員会指導主事）
佐 伯 義 則 氏（小清水町教育委員会指導主事）
武 智 茂 雄 氏（訓子府町教育委員会教育専門員）
須 釜 亨 氏（訓子府町教育委員会教育専門員）
潮 田 信 氏（遠軽町教育委員会教育専門員）
小 林 勝 則 氏（遠軽町教育委員会教育専門員）
平 出 寿 氏（遠軽町教育委員会教育専門員）
可 児 幹 博 氏（湧別町教育委員会教育アドバイザー）
硯 将 隆 氏（大空町認定こども園ひがしもこと園長）
牧 野 喜 充 氏（訓子府町認定こども園わくわく園園長）
棧 典 子 氏（元美幌町教育委員会相談員）

令和の学校経営を託された全ての現職校長に贈る言葉 VOL 1

令和4年3月発行

編集・発行 北海道教育庁オホーツク教育局教育支援係
網走市北7条西3丁目