

# 令和の学校経営を託された 全ての現職校長に 贈る言葉

2

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。

これまでになく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 「災い転じて福」とせよ  
元美幌町教育委員会相談員 棧 典 子
- 2 平時のボトムアップ、有事のトップダウン  
北見市教育委員会教育専門相談員 河 合 健 哉
- 3 先を見て、今に全力を尽くす  
北見市教育委員会学校教育推進員 石 井 晃 一
- 4 チームの機能性と機動性を高めることが校長の役割  
北見市教育委員会いじめ・不登校対策コーディネーター 幸 谷 勝 一
- 5 不易と流行を知り、新たな展開を生み出すために  
北見市教育委員会教育専門相談員 工 藤 仁 志
- 6 校長の存在意義  
北見市教育委員会特別支援教育コーディネーター 石 田 篤 司
- 7 「自彊不息」の思いで  
訓子府町教育委員会教育専門員 武 智 茂 雄
- 8 「情報」を基盤とした学校経営戦略  
訓子府町教育委員会教育専門員 須 釜 亨
- 9 校長は覚悟を持ったしなやかな企業家になれ  
小清水町教育委員会指導主事 佐 伯 義 則

---

## 「災い転じて福」とせよ

棧 典 子（元美幌町教育委員会相談員）

---

### 1 私の校長としての矜持

自分自身に自信を持つ。自分はこの学校の校長であることにプライドを持ち、姿勢だけではなく身なりやしぐさにも気を付けていました。

一方で、職員に対しても生徒に対しても、「その人の可能性を信じること。差別をしないこと。守ること。」を信条にしていたせいか、気さくに話せる対象だったのではないかと考えています。

### 2 困難に打ち克つ

学校経営の全ては危機管理だと思います。特に難しい課題には、様々なことを想定し見通しを持ち長期、短期の目標を計画します。すると日々の指導や声掛けも自分の目標を意識したものに变化していきます。突発的に起こったことも、対応する道筋が見えてきたりするものです。

### 3 失敗・失策から這い上がる

- (1) 最初は、腹を立て一人怒り狂い、物にあたったり、部屋を歩き回り嘆き悲しんだりしてエネルギーを発散。その後、いつも私の心の中にある「怒りは無知、涙は修行、笑いは悟り」という良寛和尚の言葉を何度か唱えると、この失敗や失策は自分のきめ細やかさが足りなかったせいだと思い至ります。学校で起こることは、校長の責任なのです。修行だなど思い対策を考えます。
- (2) 問題が起こったとき、思い煩う前に、この問題をチャンスに変えることはできないかなと考えるようにします。よく「ピンチはチャンス」といいますが、「組織を一つにする、意識を変える」などにつながられるはずです。

### 4 現職校長へのエール

この時代、職員、保護者、また校長同士でもコミュニケーションを取るのはとても難しいですね。孤独を感じている方もいらっしゃると思います。きっと教頭や職員も、保護者も同じかもしれません。何か自分なりのコミュニケーションの取り方を新たに考えてみるのもいいのではないのでしょうか。ちなみに私は、朝会で必ず一言話をしました。愛犬の話などプライベートなことも。また朝会后、玄関で生徒を出迎え声をかけることも続けました。

#### プロフィール

紋別市、常呂町（当時）の中学校教頭、網走市、北見市の中学校校長を歴任し、美幌町教育委員会で相談員を務める。現在も保護司として、困り感をもつ子どもや保護者に向き合う。出会う人たちをとことん大切に作る姿勢は現在も変わらない。

---

## 平時のボトムアップ、有事のトップダウン

河合 健 哉（北見市教育委員会教育専門相談員）

---

### 1 私の校長としての矜持

「生徒にとってよいと思うことは、どんどん思いきりやってください。何かあれば、最後は校長の私が責任をとります！」

これは、校長として初めて赴任した学校で、教職員に最初に言った言葉です。「学校は生徒が主役」です。「生徒に軸足を置いて学校づくりをする」ということを常に意識して学校経営を行ってきました。生徒にとって何がよいことなのか、自分自身、ぶれないように心がけていました。

### 2 困難に打ち克つ

#### (1) 平時のボトムアップ

私は、「教職員を信頼して任せる」ということを意識して、「生徒にとってよいと思うことはどんどんやってください」と教職員に接してきました。その結果、多くの課題を解決するために、教職員がチームとして取り組み、様々なアイデアを形にして、前に進みました。人は創意工夫ができるからこそ、やりがいをもって物事に取り組むものです。教職員が生き生きと仕事をして生徒に向き合えば、生徒も生き生きと学校生活を送れることは間違いないことです。

#### (2) 有事のトップダウン

学校は、時に学校全体を巻き込んでしまうほどの大きな問題が起きる事があります。そんなときこそ、校長がリーダーシップを発揮するときです。鍵は「いかに迅速に動き、的確な判断をし、教職員に道筋を明示するか」です。後は、チームに任せ組織的に動くことで解決に向かいます。「平時のボトムアップがあるからこそ、有事のトップダウンが生きてくる」ということです。

### 3 失敗から這い上がる

生徒を指導するときに、その生徒にとって、何をどう指導したらよいかなどという明快な答えが最初からある訳ではないので、毎日が試行錯誤の連続です。当然うまくいかないことが多々あります。そうすると、教師は自らの失敗から学ぶことが求められます。私は、特に若い先生方に、過去の様々な失敗例と、どう解決したかを語ってきました。日常的に、失敗から学ぶ姿勢を身に付けることが教師として、とても大切なことの一つとして伝えてきました。

### 4 現職校長へのエール

学校は、「子どもたちが社会に出たときに有意義な人生を送れるようにする」ためにあると思います。そのためには、子どもたちに自律する力を身に付けさせる必要があります。いろいろと大変な世の中ですが、教育の原点に立ち返り、理想の学校がつくれるよう、覚悟をもって頑張ってください。

#### プロフィール

北見市、美幌町の小・中学校の教頭、北見市の中学校の校長を歴任し、令和2年度から現職。学校現場はもとより、子どもや保護者の思いに少しでも寄り添った仕事をしていきたいと語る。教育行政の業務においても「子ども・保護者・教職員ファースト」のスタンスは変わらない。

---

# 先を見て、今に全力を尽くす！

石 井 晃 一（北見市教育委員会学校教育推進員）

---

## 1 私の校長としての矜持

校長として11年、3校を預らせていただきました。どの学校でも実践したことは、子ども達の様子を可能な限りの近くで見ることです。朝の登校挨拶から授業、休み時間、放課後の活動など、可能な限り足を運び見ていました。その中で、自然にコミュニケーションが生まれ、家庭での出来事や楽しみなことなど、実に様々な情報が入ってきました。

得た情報を担任に伝えながら、共通の話題として周りにも広め、気になる事項は即対応を基本として過ごしていました。



## 2 困難に打ち克つ

### (1) 一人でやり抜く覚悟

校長として最初に赴任した学校は、小規模校でした。初めてのPTA役員会の話題は閉校に向けた課題の打ち合わせでした。

4年生児童が1名のみで、職員定数を何とか確保している状態でした。半年後、家庭の事情によりその児童が転出となり、次年度は、教頭、事務、養護の未配置決定となりました。

校長として、四役をこなすことを覚悟しました。一番苦労したのは事務業務です。旅費計算の仕組みがわからず、前年度の文書を参考に必死にこなしました。

保健室の薬品購入、理振の物品納入など、学校に関わる多様な業務をこなすことで、学校業務を俯瞰できるよい経験となりました。

### (2) 温故知新で課題解決

2校目は、百周年事業が課題でした。まずは、過去の周年行事の資料探しから始めました。幸い50周年の資料があり、その時の協賛会組織を参考に、骨子案を作成しました。

組織の人選については、歴代の校長を訪ね、ご助言をいただきました。PTA役員、同窓会会長、50周年関係役員などからも話を伺い、組織を立ち上げることができました。町役場にも協力を依頼し、昔の写真提供などで助けられました。

過去の歴史を紐解くことで、未来が見えるとよく言われます。周りの知恵を借りながら、最大限の努力をすることで、扉を開くことができました。

また、記念式典では、校歌作曲者にピアノ伴奏を引き受けていただき、全校児童の校歌斉唱が実現しました。



### (3) 状況把し、正面突破

最後の赴任校では、卒業式のフロア形式をステージ形式への変更が管内の最重要課題として対応を迫られました。

前校長からの引継ぎでは、国歌斉唱をめぐり、分会からは雑務拒否の申し出があり保留になっているなど強硬姿勢堅持の状況でのスタートでした。さらに職員団体に属していない教職員も反対の意思表示を堂々とする行いもありました。

そこで、情報戦で打開を図ることにしました。市の校長会議での伝達事項等を翌日の職員朝会で文書にしてポイントを説明し、市教委の動きや状況を迅速に伝えました。これを繰り返し、市教委の意向や市内の動向を可視化することを積み重ねました。

この件では分会とは話さず、職員会議で勝負することにしました。各学校での状況をつぶさに入手し、ゆさぶりをかけることにしました。3度目の職員会議で、ステージ方式での実施の結論を何とか出すことができました。

### 3 失敗・失策から這い上がる

精神的に不安定な保護者対応に苦慮しました。丁寧な対応を心がけましたが、終わりのない無限ループの罠にはまってしまいました。

不登校になったのは、「担任が悪い」「友達からのいじめだ」「学校は文書で回答を出せ」と次々とやってきます。話し合いの場でも、一方的に攻撃するだけで、こちらの話は全く聞き入れません。

教育委員会に動いていただき、何とか家庭とのパイプをつなぐことができました。学校だけでは限界があると痛切に感じました。現状打開を図るためには、関係機関の協力をためらわないことが不可欠です。

結局、4年後に学校を変えることで不登校解消ができました。教育委員会に助けていただいたことに、心から感謝申し上げます。

### 4 現職校長へのエール

新型コロナとGIGAスクール構想で学校変革は待ったなしです。

「備えあれば憂いなし」と言われる通り、変化の予兆を敏感に察知し、事前に手を打っておくことの必要性を痛切に感じます。最新の社会の動き、教育の動きを貪欲に学び、自校の改善に迅速に生かしていくことが大切です。ご健闘を祈ります。



#### プロフィール

常呂町（当時）、丸瀬布町（当時）、北見市の小学校教頭、北見市教育委員会指導室主幹、紋別市、清里町、北見市の小学校校長を歴任し、平成29年度から現職。指導室内のインフラ整備を進めるとともに、学校経営指導訪問に同行する。訪問時、校長に対する的確な指導は多くの校長の助けとなっている。

---

## チームの機能性と機動性を高めることが校長の役割

幸 谷 勝 一（北見市教育委員会いじめ・不登校対策コーディネーター）

---

### 1 私の校長としての矜持

その学校に来る子どもや教職員は、不思議な縁で結ばれ出逢います。この奇蹟の出逢いがあるからこそ学校は、子どもたちと教職員が共に生き生きと学び、思い存分人間力を高め、将来を心豊かに生きるための素地をしっかりと育む場であるべきです。

そのために、自分の学校経営を大きく二つの視点で俯瞰しながら、様々な策を打ち出し、自分の理想とする学校づくりに向けて歩を進めて来ました。一つは、教職員の英知を結集し、組織としての機能性と機動性を高める経営活動の視点です。もう一つは、教職員が子どもたちに提供する教育活動の質を高めるという視点です。この二つの視点をベースに、限られたマンパワーを如何に、効率良く最大限の力を発揮させるのが重要であり、それは校長の責務でもあります。特に、自校にスーパー教師がいる・いないで一喜一憂するのではなく、今いる教職員のマンパワーを如何にフルパワーにするかに全力を傾注すべきです。さらに、人は皆“強みと弱み”を持っており、一人一人のそれらの力を相互に補完させ合い、如何に組織体制を強固にしていくのが“学校経営の要諦”となります。

### 2 困難に打ち克つ

#### (1) 一步前に踏み出させるために

人は、今までやってきたことを守ろうとする“自己保存”の意識を誰もが持っているそうです。「新たな風を吹かす経営の柱」は、この教職員がもつ“自己保存”の殻を打ち破ることです。「今までのやり方では、子どもは興味を示さずついて来ない」「教員一人では、手に負えない、組織として取り組むと効率良く解決に結び付く」「このままでは、状況は悪化する」など、今までのやり方を改善させることがよりメリットとなることを意識させる「仕掛け」が重要です。特に、色々な有効かつ魅力的な具体策を提示するためには、校長の“発想の豊かさ”と“引き出しの多さ”が不可欠です。そのため校長は、教職員の中で一番勉強しているという矜持をもって、日々精進しなければなりません。

#### (2) 常に前向きにチームを動かせるために

① 校長は、教職員一人一人と「学校課題」について互いの思いを忌憚なく意見交換を積極的に行い、如何に意思疎通を図るのが極めて重要です。具体的には、人事評価の面談をはじめ、様々な課題が発生した時、チャンス面談など、色々な機会を意図的に設定し、校長室に教職員が行き来することを日常的に仕掛けてきました。特に、教頭・主幹教諭をはじめ、教務主任・学年主任・生徒指導主事・研修部長などのミドルリーダーとの意見交換を頻繁に行い、それを当たり前にしていくのです。そうすると、学校改善を進める体制の基盤は揺るぎないものとなるので、まずそこを優先に着手してきました。

② 次に、組織を迅速に動かすには、何か問題が発生した折に一人ではなく、関係の教職員を集め、チームで対応することを日々の実践で訓練することです。つまり、いじめや登校渋りを認知した教員は一人で対応せずに、すぐに校長・教頭を含めた関係教職員を「校長室に集め」、情報共有・対応策の協議・役割分担などチームで対応し、この組織的な動きをルーティーンにするのです。なぜ

なら、緊急時に教職員が伝言ゲームのように順次に報告していくと、時間がかかるとともにどこかで情報が寸断されたりねじ曲がったりするリスクがあります。なので「校長室を作戰本部」にし、関係職員を集め一発で情報共有を図ることは、様々な危機に迅速に対応できるとともに、危機以外の課題解決においても極めて有効なのです。このことを教職員に言って聞かせ、実践させることで、教職員は経営参画を実感し、組織の機動性は一層高まっていくものです。

### 3 失敗・失策から這い上がる

学校経営全体を考えてみると失敗や失策は、“子どもや保護者からの学校への不信”だと捉えています。どの学校でもそういう大小のことが日々あると思いますが、私も多くの困難に遭遇しました。具体的には、「教員の不十分な子ども理解」「子どもの心を傷付ける教員の言動」「いじめや不登校等への打つべき次の一手不足」「分かりづらく力を付けてくれない授業」「安全・安心に配慮ない対応」等に対して、子どもや保護者は不平や不満を抱き学校不信が増大し、ボディーブローのごとく学校基盤が脆弱になっていきます。

そのような学校全体としての失敗・失策から這い上がることは多くの時間や労力が想像以上に大きく辛いものです。むしろ、そうならないように、先を見通しリスクを回避するための一手をどう組織全体に打っていくかが極めて重要です。具体として苦い経験を積んできた校長・教頭を含めたベテラン教員からの経験知を日常的に教職員たちに口伝していくことです。「リスクを回避する日常的な心構え」や「苦労しながらも解決に導いた経験談」は、貴重な情報知であり、教職員全体の危機意識も高まっていきます。

### 4 現職校長へのエール

学校経営の全てを教頭や教職員に任せ、校長室から出て来ない校長や、自分が一番偉いんだと振る舞う校長ではなく、謙虚で包容力豊かに、子ども・教職員・保護者との信頼関係づくりに汗を流す校長であってほしい。また、時には“眠れない夜”もあるでしょう。ストレスに耐える粘り強さも大切ですが、他校の校長たちとのネットワークをつなぎ、知恵を借り、課題に立ち向かう仲間を「心の拠り所」にしてください。結びですが、成功している企業のリーダーたちに共通していることは、“明るさ”だそうです。校長が教職員に積極的に関わり「改善の成果」を実感させ、元気で明るい学校をつくってください！

#### プロフィール

北見市、遠軽町の中学校教頭、北見市教育委員会指導室主幹、置戸町、大空町、北見市の中学校校長、北見市教育委員会指導室長を歴任し、令和元年度から現職。いじめや不登校で躓いた子どもたちが、再び立ち上がり次の一步を踏み出せるよう学びの環境や人との関わり方を整えることに奔走する。

---

## 不易と流行を知り、新たな展開を生み出すために

工 藤 仁 志（北見市教育委員会教育専門相談員）

---

### 1 私の校長としての矜持

「矜持」は、普段使わない言葉ですが、私は、校長の姿勢として、自分の能力を信じ、誇りをもって堂々と振舞うことと考えています。ただ、自信満々とか自慢気な態度とは一線を画し、謙虚さや思慮深さを兼ね備えていることが前提です。

ある先輩の校長先生からいただいた言葉ですが、「実るほど頭が下がる稲穂かな」を忘れないことを心がけています。校長の言葉は、想像以上に重いものです。校長の言葉は、真摯な苦悩を経た上での力みのない矜持の言葉であるべきと考えています。

### 2 困難に打ち克つ

#### (1) 当たり前のことを当たり前

校長なら、「当たり前のことを当たり前実践したい」と考えるでしょう。しかし、当たり前ことは、人によって解釈が違い、温度差があります。そのため、学校の実態を踏まえ、取り組むべきことを焦点化し、実践の方向性を合わせることを求められます。

例えば、学級経営や学習指導、生徒指導について、教職員が発している前向きな言葉を積み上げ、それを経営方針の重点に入れ込んでいくと、教職員自らの言葉だけに、説得力が増し、浸透力がより強くなります。年度初めに教職員が校長の考えを咀嚼して、具体的に何をどう実践したらよいかをイメージできたら、経営の見通しがもてます。そして、学校評価では、成果や課題の要因を問いながら改善サイクルを回していくのです。

当たり前のことを当たり前でできるのは、普段から意識付けしているからであり、それが結果として出ること、「私たちの取組は、間違いない」ことを共有できると確信しています。

#### (2) 決して一人ではない

解決が容易ではない困難な事案が発生することは、常に覚悟しておかなければなりません。もちろん、校内のチームで対応していくことは当然です。さらに、判断の根拠をしっかりとりたい場合は、校長会のメンバー、教育委員会や関係機関などで、いざという時に相談できる人脈をつくっておくことも大切です。

立場や経験が違えば、物事の見え方、考え方も当然違います。教育法規に明るい人、授業改善の引き出しが豊富な人、生徒指導や保護者対応に定評のある人など、周囲には、得意分野をもつ人が必ずいるはずで、やはり、「餅は餅屋」です。

### 3 失敗・失策から這い上がる

これまでの経験では、少しでも不安がよぎった時に事案を放置しておく、危機管理上、失敗する可能性が高いといえます。万が一のことを念頭に置き、行動を起こすことが鉄則です。しかし、想定外のことに遭遇する場面や、読みが外れることもあります。その原因を考え、真摯に反省して次の策を練り、思い切って方向転換する勇気も必要です。信頼を損なうと、回復までには相当な時間と労力

が必要です。

できるだけ失敗を避けるためには、考えられるさまざまなケースを想定して、常に複数の選択肢を考え、メリット、デメリットを整理しておくことをお勧めします。私は、大きな課題にぶつかった時は、どんな場合が考えられるかを確かめる樹形図のようなものを作成し、考えを巡らせました。何も解決していないにもかかわらず、考え方が整理され、不思議と気持ちが落ち着いたものです。

さらに、「決断したらぶれることは許されない」と肝に銘ずるべきです。だからこそ、校長が正しい決断をするためには、多くの情報と周囲からの参考意見が必要なのです。

#### 4 現職校長へのエール

松尾芭蕉は、旅をとおして会得した言葉「不易を知らざれば基立ちがたく、流行を知らざれば風新たならず」を残しています。時代を経ても変わることのない本質的な事柄を知らなければ、基礎はできあがらず、変化を知らなければ、新たな展開を生み出すことはできません。

教育における「不易」とは、「知・徳・体」をバランスよく育成することであり、同時に社会の変化を感じ取り、「流行」に対して柔軟に対応していくことも教育に課せられた課題です。「流行」は「不易」を達成するための手段とも言えます。現在、GIGAスクール構想で一人1台の端末が導入され、実践が進んでいますが、例えば、児童生徒に基本的な学習規律が定着し、よりよい人間関係ができていなければ、そもそも成果を生み出すことは難しいのです。学習規律や人間関係などは、いつの時代も「不易」ではないでしょうか。

「不易」が何であるかを知っているからこそ、「流行」の意味や価値を知ることができるのです。まさに、この両者を結び付け、新しい実践を生み出すことが、今こそ求められているのです。それができる人材は、いつの時代にも必要とされるのではないかと考えています。

#### プロフィール

佐呂間町、留辺蘂町（当時）、北見市の小学校の教頭、北見市の小学校の校長、北見市教育委員会指導室長を歴任し、平成30年度から現職。子どもたちを取り巻くいじめや不登校など、様々な課題を解決するための糸口は、学校や家庭で自己有用感を高めることが大切であると説き、子どもはもとより、学校や家庭を支え続ける。

---

## 校長の存在意義

石 田 篤 司(北見市教育委員会特別支援教育コーディネーター)

---

### 1 私の校長としての矜持

「あなたは校長になったら、どのような学校をつくりたいか？」校長採用面接の際、必ず聞かれる質問である。皆さんはどう答え実践してきているであろうか。校長のもつ明確なビジョンと指導力で学校はダイナミックに変容できると信じている。

### 2 困難に打ち克つために

#### (1) 教育の原点はへき地教育にあり、へき地校から光を

今、振り返るとへき地・複式校での数年間は、本当に充実していたと感じている。明るく素直な子どもたち、子どものために労苦をいとわない地域社会・保護者、一人一人の子どもを輝かせるため奮闘する教職員。その環境の中で管理職が道を外さないよう的確に指導する。今求められている学校の姿が、へき地校にはある。へき地校に在職している校長先生には、自信をもって経営を積極的に推進してもらいたいと願っている。

#### (2) 着任後の学校経営方針の見直し

校長として5校経験してきた。前任校長の方針を受けて1年間を過ごすことは容易なことではあるが、責任の一部を前任校長に押し付ける後ろめたさがある。そうではなく、前期間で自校の状況を確認し、前期反省会議の際、後期に向けた経営方針の改善を図ってきた。そのことを年度方針発表時に伝えるようにしてきた。スピード感をもって学校経営を推進していくためには、1年間待つ余裕はない。現任校長としてのビジョンを明確に示し、学校改善へと進めてきた。

#### (3) 校内組織体制の改善

大きく変更するために、早期に教職員に改善内容を提示し、コンセンサスを取るようになってきた。年配の教職員ほど現状変更拒否感が強いので、時間的余裕を与えることで、校長の考えをより浸透させていくようにしてきた。次年度に改善するためには、前期反省会議の際に提示することが望ましい。

#### (4) 校長として何を残してきたか

在籍してきた学校で、自分がどれだけの存在意義があったのかを常に意識した。特段目新しいことをしたわけではなく、児童・教職員・地域社会の実態、今日的な教育課題の要請を鑑み、更には継続可能な取組を提示し、実践してきた。

#### (5) 結果が子どもの姿に現れるように

学校経営の成果は子どもの姿に現れると思っている。特に、最高学年の姿は学校の姿そのものだと思う。笑顔で生き生きと活動している姿、その様子を下学年が見習おうとしている姿、決して目立たないが先生方の指導が浸透している雰囲気。容易ではないが、理想の学校として近付けるよう方策を練り実践してきたと思っている。

### 3 失敗・失策から這い上がる

#### (1) 学校経営と地域の思いとの狭間で

学校と地域社会・保護者とは切っても切れない関係である。学校にとって強力なサポーターであるし、経営を推進する原動力にもなる。だが、それが学校経営を推進する上で足かせになることもあった。そこの折り合いをどうつけるか、校長として苦悶する日々があった。結果、一部保護者に不満をもたせたが、それ以上に子どもの成長した姿を見せることで不満を払拭させることに精力を注いだ。

#### (2) 教職員のベクトルを合わせることの困難性

教職員すべてが校長の経営方針を理解し、推進してくれることはハードルが高いと思っている。校長の意を汲んで推進してくれる者3割、批判的な者1割、どっちでもいいと考えている者6割。そのような状況で、いかに教頭や主幹教諭、教務主任等の主任クラスと協働性をもって推進していくかが鍵だと思っている。教職員間の不協和音をかき消すだけの推進力をもたせなければならぬと考えている。

### 4 現職校長へのエール

#### (1) 校長同士の連携強化を

校長が判断に悩む場面が多々ある。その判断材料を得るためには、周辺校長とのコミュニケーションを密にすることである。別に同じようにする必要はないが、一つの基準として参考となる。時に独断は大きな判断の過ちとなることがある。日頃から校長間のネットワークをもっていてほしい。できれば、他管内や他府県の情報を得られるネットワークをもっていると、よりの確な判断が可能である。

#### (2) 「進取」の精神を

「光陰矢のごとし」というが、校長としての日々は瞬時に過ぎていく。「進取」の精神をもって、オホーツク、さらには北海道教育の発展のために邁進してもらいたい。

#### プロフィール

置戸町、斜里町、北見市の小学校の教頭、湧別町、網走市、北見市の小学校の校長を歴任し、令和2年度から現職。特別な支援を必要とする子どもの健やかな成長と、その保護者の子育てに寄り添う。年間200件以上の相談・発達検査等に取り組んでいる。

---

## 「自彊不息」の思いで

武 智 茂 雄（訓子府町教育委員会教育専門員）

---

### 1 私の校長としての矜持

10年間校長として勤め、現職の校長先生方に自信をもって言えるようなことは何もありませんが、強いて言うのであれば、先輩の校長先生方にうまく乗せられ、多くの役員に就かせてもらう機会を得ました。私は体育科の出と言うこともあり、学生時代から先輩に言われたことに「NO」はないと教わってきたので、退職するまではそれをやり通したことでしょうか。ただ、自分に務まるかどうかも分からずに引き受けてしまったことばかりで、後になって失敗したと思ったことは数多くありましたが。でも、そうしたことで、多くの場に出る機会をいただき、多くの方々と出会い学べたことは大きな財産になったと思っています。先輩の校長先生方には本当に感謝しています。

### 2 困難に打ち克つ

校長は、常に危機管理に敏感であり、最悪の事態を想定し対応できるように準備しておく必要があると思っています。そう言う意味では、退職とともにその立場にはなくなったと安堵しています。ただ、校長だけではなく、どんな立場であっても責任はありますが。

校長が困難な事態に立った時には、最終の判断は校長がしなければなりません。しかし、一人の考えで決断することは大変危険です。決断するまでには、教育委員会（教育長）や周りの校長に相談するとともに、教頭にも情報を収集してもらいながら、教頭と二人で十分に対応策を練ることが必要と考えます。また、状況によっては、教職員と共有し、考えを得ることも必要です。校長だからといって、何でも一人で決め、トップダウンでは、間違った判断に陥ってしまったり、取り返しのつかない事態を招いてしまったりするとも限りません。遠軽町教育委員会の河原教育長さんが、校長に対してよく言われることですが、「校長になったからと言って偉くなった訳ではない。えらいこと（大変なこと）になったんだと思いなさい。勘違いをしないこと。」と。校長だからと言って決して一人で悩まず、周りの力を借りて最後の決断をし、困難を乗り越えていくことがよいと思います。

### 3 失敗・失策から這い上がる

1つは、這い上がれないままに終わったことです。校長として3校を預かりましたが、そのうちの2校は「学力重点校」でした。1校は、教務主任が奮起し、全校での取組を提案して全員で進めることができました。でも残念ながら、すぐには成果は出ませんでした。もう1校は、なかなか全校で取り組んでいるとは言えない状況でした。みんなで一つの方向を向いて同じ取組ができない。正に失策です。先生方は一生懸命授業をしてくれています。でも統一した取組を行っているとは言えなかったもので、結果を出すことはできませんでした。

2つ目は、完全な失敗談です。1つのことを変えるのに3年を費やしました。それは入学式の1年生の座席の位置でした。学校に赴任をした時の入学式では、1年生が体育館の壁側のひな壇に座り、児童や保護者の方を向いていました。その頃はちょうど、卒入学式がフロアからステージへと変えたばかりの時でもありました。前任校でもやっと変えてきたところだったので、またもや難題となり

ました。先生方曰く、ステージにも向けるし、保護者にも顔が見えているので一番よい位置だろうとのことでした。おそらく前任の校長も、悩んだ末の先生方との折中案だったのだらうと思います。その後、時期を見ながら話をし、2年目は何とかひな壇をなくし椅子に変えることにしました。その時はそれでもよいとの思いもあったのですが、やはりことは一気に進めるべきであったと後悔しました。教育委員会からも、卒業式の6年生同様、1年生の座席もステージ前でなければならないとお達しでした。3年目は、納得のいかない先生方も多数いましたが、結局最後は校長の考えを通させてもらうことになってしまいました。やらなければならないことは、長く引きずるよりは、一気にやってしまった方が、その時傷は負うけれども、時間とともにそれは普通になってしまうものだと思います。自分に言い聞かせる教訓になりました。

#### 4 現職校長へのエール

私も早いもので退職して3年となりました。この3年間に、新型コロナウイルス感染症の拡大や働き方改革、GIGA スクール構想と、校長先生方には矢継ぎ早に難題が押し寄せ、常に危機管理を意識した学校経営であつたらうと思っています。校長先生方のこれまでの対応には、本当に頭が下がります。ご苦労様です。

私がこれまで大事にしてきたことばに、「自彊(強)不息」があります。日々努力を怠らず、学びに励むことで成長し、社会を変えていく人になって欲しい。というような意味です。簡単に言えば、「自ら励み、一生懸命やる」ということです。

校長としては、日々何が起こるかわからない、苦労の多い大変な職ではありますが、「自彊不息」の思いをもって、目の前の子どもたちの笑顔を日々大切にしながら、学校経営を進め、退職の日まで校長職を楽しんで欲しいと願っています。頑張れ、校長先生！！

これからも体調には十分にご留意されて、さらなるご活躍をお祈り申し上げます。私もあと少し、訓子府の3名の校長先生方の力になれるように頑張っていきたいと思っています。

#### プロフィール

雄武町、北見市、湧別町の小学校の教頭、訓子府町、北見市の小学校の校長を歴任し、令和元年度から現職。校長として4年間世話になった訓子府町への恩返しを誓う。町内3校の校長はじめ、教職員、子どもたち、保護者の支えになれるよう本職に邁進する。

---

# 「情報」を基盤とした学校経営戦略

須 釜

亨（訓子府町教育委員会教育専門員）

---

## 1 私の校長としての矜持

私は小学校時代、「学校大好き」「先生大好き」な子どもでした。今の時代であれば困ってしましますが、多少の熱では学校は休みません。毎日の学校生活はとても楽しかったですし、放課後も、多くの友達と一緒に学校のグラウンドに集まって野球をしていました。時々、先生たちも出てきてくれて一緒に遊んでくれました。そんなことから「先生になりたい。」と自然に思うようになりました。

教員になってからは、「学校は楽しい場所」としたいが一番の思いでした。「勉強はちょっと…」という子も、「みんなと一緒に活動できるから」「先生と会いたいから」と笑顔で登校してくる学校にしたい。校長になってからも教職員にとってもそういう場所であってほしいと考え仕事をしてきました。教職員にとって学校は仕事の場ですから、楽しいことばかりではありません。しかし、やりがいや目標をしっかりとをもって仕事することで「学校は楽しい場所」となり、やる気いっぱい仕事をしてくれると信じていました。

## 2 困難に打ち克つ

35年程の教員生活でしたが、今考えても、それほどの困難にぶつかったことはなかったと感じます。確かにいろいろなことがありましたが、結局は自分の力だけでなく周りの仲間の支えがあって、何とかやってこれたのだと思います。

校長として意識して取り組んでいたことは二つです。「情報発信」・「情報収集」です。教頭の1校目が西興部小学校でした。「IT の村」である西興部の学校は、平成20年にはホームページがつくられていました。着任してすぐにホームページの更新を指示されたため、作成方法学んだり発信すべき情報について考えたりする必要がありました。その経験は、その後の学校のホームページづくりやブログづくりに役立ちました。最後の勤務校の小泉小学校では、ほぼ毎日のブログ更新を行いましたが、コロナ禍で保護者の授業参観を中止せざるを得ない中、学校からの情報発信不足を多少なりとも補えたのではないかと考えています。また、「学校だより」は教頭時代、校長先生の原稿をいただいでつくっていましたが、校長となってからはすべてを作成しました。（教頭先生の経験のためには、どうかと思いますが…）学校外へ発信する情報は基本的に校長が担当すべきと考えました。

「情報発信」するためには、「情報収集」が大切です。毎日の授業参観は校長だった3校ともで続けました。保護者への情報発信にも役立ちますが、教職員の日常的な授業や学級経営の様子が見えてきます。私自身は、授業を見せたもらった後に、授業についてアドバイスをすることはまれでしたが、若手教員を育てることもできるでしょう。私にとっては、「何かが起きないよう」「何かが起きたとき」のためになっていました。

保護者に対してだけでなく、教職員に対しても情報発信は大切です。「校長室だより」や職員会議・職員朝会を使って、校長会議の内容だけでなく、必要と感じたことはできるだけ全員へ情報提供しました。コロナ禍となり、様々な対応を即座にしなければならぬとき、情報発信だけでなく、教職員に広くアイデアを求めました。正確な情報をもってこそ対応策を生み出せます。教職員の様々な意見や疑問が緊急時に役立ちました。

校長は学校のすべての教育活動の責任者ではありますが、校長自身ができる仕事はどこの学校もそれほど変わりません。求められていることはしなければなりませんし、独自の活動を次々に行うこともできません。やらなければならないことを適切なタイミングで行うこと、また、学校の個性に合わせて行うことができるかが大切と考えます。そのために、日常的に自校の状況を把握していなければなりません。児童の様子。教職員の働き方。学校環境・設備。保護者や PTA 活動。把握できているからこそ、適切な手を打つことができるのです。

今、管理職の時代を振り返っても、「情報発信」や「情報収集」をより効率的・効果的にできたのではないかという反省はありますが、目指していたものは間違っていなかったと考えています。

### 3 現職校長へのエール

我が家の日めくりカレンダーの格言に、こんな言葉がありました。「千兵（軍）は得やすく、一将は求め難し」（兵を大勢集めるのは簡単だが、それを統率する優れた将は一人見つけるのも難しい）。

学校でいえば、校長先生は、「将」です。一人一人が豊かな教職経験に裏打ちされた知識や経験があります。学校で起こる様々な問題に対して的確な判断を下しているはずで、自信をもって学校経営を進めてください。ただ、今、コロナ禍という未曾有の災害の中、「令和の日本型学校教育の構築」を目指す教育改革に向き合っていかなければなりません。どんなに優れていても、一人の「将」では立ち向かえないことが起こるでしょう。その時は、仲間と共に戦ってください。「三人寄れば文殊の知恵」とも言います。頑張ってください。応援しています。

#### プロフィール

西興部村、北見市の小学校の教頭、北見市の校長を歴任し、令和3年度から現職。訓子府町のコミュニティスクール推進の中核を担う。地域と共にある学校づくりの実現に向け、学校応援団の構築を目指し、学校と企業・個人をつなげることに日々奔走する。

---

# 校長は覚悟を持ったしなやかな企業家になれ

佐伯 義 則（小清水町教育委員会指導主事）

---

## 1 私の校長としての矜持

自信と誇りを持って学校経営に邁進したことを思い出す。そこには、自分の心を支えた言葉があり、校長としてぶれない信念でした。これらの言葉は全て繋がっており、ここではそれを十分に書き尽くすことができません。言葉を列記し、その考えを簡単に記します。

- (1) 企業家意識を持つ                      (2) 治にいて乱を忘れない              (3) 出处進退を胸に秘め
- (4) 凡事徹底の確実な励行を              (5) しなやかに振る舞う
- (6) やってみせ 言ってみせて させてみせ ほめてやらねば 人は動かじ

## 2 困難に打ち克つ気構えを持つ

### (1) 企業家意識を持つ

企業の目的はもうけること（利益をあげること）ですが、それだけではありません。企業の最大の目的は、顧客・市場からの「満足」を獲得し、永続的に成長し続ける過程で社会的責任を果たすことです。そのためには、適正な利益を得なければなりません。利益をあげられない企業は存続・発展することはできないからです。

企業存続の条件は、様々ありますが、絶対的な条件に絞ると3つ挙げられます。

顧客の創造、人財の育成、経営者の生き方です。この3つの何れかが欠けると企業存続の可能性が低下し、経営破たんリスクが高まることとなります。

学校教育と似ていませんか。顧客を児童生徒、人財は教師、経営者は校長とすれば、ほぼ同じあると考えられます。違うのは、利益を上げることでしょうか。でも学校教育の利益とは何かを考えると、これは児童生徒に生きる力を付けることとなります。

そう考えると全く同じですね。したがって、Society5.0の時代を生き抜く力を付けるためにも企業存続の条件を忘れてはいけません。

ただ学校は重要な条件が欠けても潰れないことです。ここに学校の甘さがあると考えています。だからこそ、是非企業家意識を持った学校経営を推進してほしいものです。

学校の発展を決める絶対的な条件になると私は考えます。

### (2) 治にいて乱を忘れない

例えば(1)でいうと、「今は経営が安泰であっても、万一のことを考えて油断しない」。抜かりなく危機意識を持つ必要があるということ。先見性が大切ですね。孔子の言葉で、世の中が良く治まって平和なときでも、常に乱世になったときのことを考えて準備を怠ってはいけないという意。Society5.0の時代を考えると、優秀な先生のオンライン授業が増え、その授業で十分学力が満たされるなら、先生方の数は少なくても済みます。必要性のある教師だけいればいいのですから。常日頃から研鑽を積むことです。

### (3) 出处進退を胸に秘め

責任ある立場にある以上、ある程度の覚悟を持つことが求められます。これは自分だけではなく所属職員の行動に対してもです。一校の責任者として、それぐらいの覚悟がなければ管理職、校長とし

て失格だと私は思います。目前の課題から目を背けないこと。

#### (4) 凡事徹底を

「当たり前のことを当たり前にする」。しかし、職員には温度差があって、一人一人の捉え方が違います。このため、児童生徒の受け止め方は変わってしまいます。一つの学校、組織である以上、職員のベクトルは揃えなければなりません。そのためにも徹底して細かいことまで共通理解を図ることが重要になります。しつこいぐらい浸透させることが学校経営には必要です。

#### (5) しなやかに振る舞う

校訓が「しなやかに」であった学校に行ったのは、校長3校目の学校でした。

初任校長の時、自校の校訓の意味やその言葉に込められた想いを校長が知らないとはならない。それが学校経営の礎になるのだからと当時の教育長から教えられ、必ず調べました。しなやかに、後の経営に大いに生かすことができました。

綺麗で高貴な言葉だと思いませんか。でもこの言葉には強さもあります。例えば、柳の木の枝です。強風に吹かれて折れそうになっても復元する強さです。それもしなやかにしなりながらも元に戻るのです。保護者対応をはじめ絶大な力を発揮しました。

#### (6) やってみせ 言って聞かせて させてみせ ほめてやらねば 人は動かじ

皆さんよく知っている格言でしょう。今の教員、はっきり言って動きの悪い人が昔より多いです。この言葉にピタッと当てはまってしまいます。この通りの気持ちで接すると教師達の児童生徒や保護者への関わり方も変わってきます。

保護者のクレームは先生の責任です。いや学校つくったものです。保護者と一緒にやっていない。普段からきちんと連携を図っていれば何も文句はないはずです。どんな小さな事でも連絡しますと明言し、保護者との関わりをもってほしいものです。

### 3 校長へのエール

校長先生方にはそれぞれ自分の教育に対する信念があることでしょう。是非その信念を貫いてください。悔いの残らぬように校長らしく行うことが大切です。第二に、私の一番の困難は強いて挙げれば、職員の体罰に関して「不服申し立て」があり、人事委員会から出頭命令（証人尋問）を受けた事でしょうか。その時生きたものに、その教員について記録したメモが見事に的中しました。方法はいろいろあるでしょう。その時に見合った危機管理をしてください。

最後に、生徒も職員も挨拶のできる学校づくりをしてください。しなやかな言動は全てを解消くれる重要なものになります。頑張れ！管内の校長先生。

#### プロフィール

北見市立東相内中学校校長を退職後、平成30年度から現職。小清水町の子どもたちの学力向上に向け、教員とともに汗を流す。一昨年9月から始まった「本気出すぞ！放課後学習」の取組において、数学に取り組む生徒の真剣な姿に触れるとき、本職のやりがいを実感すると語る。

## 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 2

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