

学校管理職に必要な資質と学校経営の実際

— 信頼される学校づくりは、生徒指導の充実した安心安全が基盤 —

田 邊 正 明

Ability and school management necessary for the manager of the school

Masaaki TANABE

要 旨

本稿は、小学校・中学校の管理責任者である「校長」という管理職を中心に、学校管理職に必要な能力・資質を教頭や一般教職員と比較して、「地域や保護者に信頼される学校づくり」を目指す視点で考察する。信頼の根本は、「生徒指導」に代表される児童生徒の安心安全である。使命や責任感だけで、児童生徒や保護者並びに教職員をリードし、学校を経営出来るわけではない。管理職になる前に身に付けておくべき資質や能力がある。それを明確にし、具体的な学校経営の実践例を示す。

1 はじめに

学校をサッカーチームに例えれば、監督が校長、ヘッドコーチが教頭、各それぞれの担当コーチが教職員、プレイヤーが児童・生徒で保護者・地域の人々はファンやサポーターである。

勿論、どの役割がなくとも学校というチームは成立しないが、監督・コーチである管理職の力が発揮できたか否かで、学校は大きく違うものになる。例えば、「地域や保護者に信頼される学校づくり」「安心安全で特色ある学校づくり」を考える際、主語が常に、児童生徒・保護者・地域の人々となるため、学校経営には安心安全が求められる。「生徒指導を核とした心の教育の充実」が求められるのである。

管理職を目指す人は、これらの事を常に考え企画・実践する意識がないと、成功に結びつかないのである。

2 学校教職員や管理職に必要な資質と能力

学校職員に必要な資質や能力を列举してみるが、どれも単独で機能・発揮するわけではないのがこれらの資質能力である。この項では特に校長を中心とする。

【一般教職員】

- 社会の変化に対応できる多様性とそれを備えるための日常的な自己研鑽する力
- 日進月歩する社会に積極的な関わりを持ち、多様化する対応にも臨機応変に動けるよう、常に自ら研究や修養を繰り返す力
- 子ども・保護者・地域の人々の願いや求める教育とは何かを常に捉えるレーダー（アンテナ）を持っている
- 時代がどう変わろうと、変えても変わってもいけない教育（学校・社会）における不易の部分に信念を持って対応できる人間性や道徳性を持っている

【管理職】

◎校長

- 職務権限や裁量権を十分に活用する
- 地域や子どもの状況を踏まえた創意工夫を凝らした教育活動を展開するため、教育に関する理念や識見を発揮する
- 地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、学校の目標を提示し、その目標達成に向けて教職員の意欲を引き出すなどのリーダーシップを発揮する

- ・関係機関等との連携・折衝を適切に行い、組織的機動的な学校運営を行う
- ・多種多様な情報が飛び交う情報化社会で、必要な情報を収集分析整理して活用する能力
- ・組織をマネジメントして経営する能力
- ・学習者起点・顧客第一主義の考えや姿勢で企画や構想を立てられる能力
- ・カウンセリングや生徒指導に生かす優れたコミュニケーション能力を発揮・指導・支援できる力

◎教頭

- ・校長の補佐役に徹して、戦力として期待できる人材を育て導く能力
 (例) 校長が現勢力で学校運営するのに対して、教頭は校長の願う即戦力になるまで、ひたすら人材育成に当たり、足りない能力は教頭自信が補う
- ・校長と教職員をつなぐパイプ役となり、調整機能を果たす力
- ・監督とヘッドコーチの違いを理解した能力

3 地域や保護者から信頼される学校の要素と学校経営（学校づくり）の手順

【学校の要素】

①児童生徒に必要な力を理解・育成している

不易の能力である、基礎学力の定着、規範意識に代表される道徳心、健やかな身体、いわゆる「知・徳・体」の能力と ICT 活用力に代表される情報教育、環境教育、食教育、キャリア教育等々に対応した流行の能力のことある。

◎不易の能力

基礎学力の定着・道徳心の定着・健やかな身体

◎流行の能力

情報教育・環境教育・食教育・キャリア教育 等

②地域と共にある特色ある学校を目指している

子どもの未来にとって不可欠な不易と流行の能力の定着育成指導（教育実践）が、学校を構成するすべての関係者である保護者・地域の人々から高い評価や信頼を受ける。また、特色あるとは、学校分析から強み（長所）・弱み（短所）を明確にして、強みの更なる伸長や弱みの改善を図り、その学校の独自性を作り出すことである。義務教育が目指す当然の目標や内容の達成は各校共通であるため、その達成に学校独自裁量を導入する方法と各校の抱える課題や地域性（学校を取り巻く教育環境）の違いを生かした教育実践等をするこ

とである。

③評価や検証方法を持っている

学校は、地域や子どもの状況を踏まえた教育活動を創意工夫を凝らして展開する。そのための理念・識見の元、状況や課題を的確に把握しながら、学校目標を掲げ、目標達成に向けて教職員の意欲を引き出す等の校長のリーダーシップが発揮されることが求められる。

しかし、検証と改善のサイクル（学校経営品質）を持ってない自画自賛のマネジメントは避けるべきである。三重県の管理職は、三重県型学校経営品質の手法を導入して、この学校づくり（運営）に必ず検証と改善のサイクル（学校経営品質）を用いることを実践している。

常に、自他評価による改善を繰り返しながら向上を図る姿勢や実践を教職員に求め、自己満足や都合のよい改善の繰り返しを防いでいるのである。「学校経営品質の PDCA サイクル」や「教職員育成支援システムの目標管理の考え方」の導入を有効な手法としている。

【信頼され、特色ある学校づくりの手順】

①学校分析

三重県型経営品質の考え方で学校の強み・弱みを明確にする

②教育環境

学校を取り巻く地域環境や保護者・地域住民の状況を明確にする

③対策検討

長所の更なる伸長と短所の改善策を作成する

④職員周知

教職員に改善策の具現化への周知理解を図る

⑤広報啓発

地域・PTA への理解・広報・啓発を徹底する

⑥実践実施

実践への評価や改善への検証のために参観・参加を図る

⑦学校評価

関係者評価委員会での協議→次年度への改善策作成

【信頼され、特色ある学校づくりの具体的方法】

①学校教育目標

学校経営ビジョンを策定（学校経営品質の強み・弱みを踏まえて）

②具体的方策

地域環境や地域財産（人材も含めて）の積極的

活用策

③学校土壌づくり

開かれた学校づくりを推進して、地域の人々や保護者が学校教育への参加が出来る環境（土壌づくり）を図る

④積極的広報活動

学校便りやホームページ等による情報発信

教育施設利用→大学・博物館・公民館・図書館
県警本部 等 利用学習



【地域の活用できる具体的要素】

①ゲストティチャー

すべての教科の中で児童生徒に有効と思われる人材や場所を活用した学習活動を実践する。

◎教育支援ボランティア→授業支援、〇つけ隊、地域探検付添、大学生の応援



◎学習場所の提供→店舗や従業員の提供、キャリア教育、安全指導



◎直接指導→茶道・華道の指南、卒業生・OBの講演（ようこそ先輩） 大学連携活動



②地域独自性事業…自然環境や教育環境を利用した学習活動を実践する。

※自然環境利用→稲作り、農作物づくり、漁業体験、立て干し網

4 具体的な実践事例・方策例
(地域や保護者と共に取り組む学校運営)

校長の資質や能力を意識した学校運営を私の実践した事例で紹介する。

「児童の豊かな成長を支える」「知識基盤社会に対応した」学校経営の具体的な方策である。

【不易】の具体的方策

・基礎学力の定着

教育課程の裁量権活用（弾力的運用）で読書タイムや振り返り学習タイムを設定

◎毎日10分（週50分）の帯タイムの設定

◎授業の最初と最後のパターン化設定

・道徳心の定着（心の教育）

善行奨励の推進・表彰、命の大切さを指導する活動、いじめ撲滅、生徒指導の充実

◎友達の良いところ見つけパフォーマンス（お楽しみ、一芸発表）集会



◎学校における「こころのオアシス（保健室）」や「相談室」等の場づくり

*生徒指導の充実方策

学校職員の活用

学校医の活用

スクールカウンセラー

心の教室相談員の活用

*学校保健会の活性化

教職員研修と医師会研修

及び心理関係者との交流



◎命の教育（性教育・育児体験・誕生秘話発表 等）



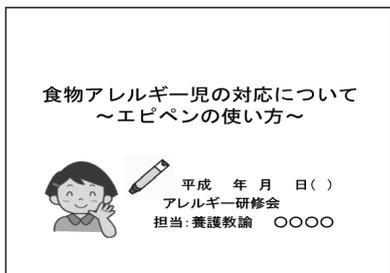
・健やかな身体

体力や運動能力向上のための全校活動、体育の授業改善、危機管理対策としての防災・防犯等避難訓練や指導

◎体力テストの経年利用と比較



◎食物アレルギーの理解学習



◎幼・小・中・地域合同避難訓練



【流行】の具体的方策

・情報教育の推進

パソコンや視聴覚機器を導入して ICT 活用力を向上させるための発表会の開催。日常的な授業導入

◎授業研究の指導案に ICT 活用を入れる

◎学級・学年に大型テレビや書画カメラを設置



・環境教育の推進

身近なエコ活動から、学校全体の環境教育への対応を学年の発達段階を加味して発表

◎地域と連動した花植え活動（6・11月）

◎「学校環境デー」や「エコ活動」の集会や発表会を実施



・食教育の推進

健康教育の一環で食の重要性や心身発達への関与を保健や家庭科等と横断的に取り扱う授業



・キャリア教育の推進

児童生徒のライフプランや仕事に対する夢や働く人への敬意をゲストティチャーを招く等して総合的な学習として展開

◎ようこそ先輩事業



◎企業・お店体験（ケーキ屋・モスバーガー 等）



- ・幼小連携教育の推進

◎桃組…1週間の幼稚園児の体験入学（授業体験）

【検証・改善】の具体的方策

- ・全教育活動に対して学校評価（関係者評価）を実施
- ・PDCA サイクルによる三重県型経営品質の考え方を導入して検証・改善を実施継続
- ・学校関係者評価委員会の開催…年2回
- ・評価基準の設定…肯定的評価90%以上
- ・学力と体力調査での目標…日本一の県平均を抜く

5 まとめ

管理職（特に、校長）は、社会に積極的な関わりを持ち、多様化する対応にも臨機応変に動けるために、常に子ども・保護者・地域の人々の願いや求める教育とは何かを捉えるアンテナを持ち、タイムリーな対応により信頼を高める必要がある。中でも最も大切で重要なことは、安心安全の基盤である。学校は、生徒指導（生活指導）の充実が根底にあることを忘れてはいけないのである。

管理職（校長）やリーダーとして信頼される人間性の涵養も含めて、常に自己研鑽を自らにも課して、精進することも必要である。まとめれば、人を育てる仕事をしてきた経験から言えることは、職員（部下）の努力へのプラス面評価とマイナス面へのタイムリーなアドバイスが必要不可欠である。教職員も「褒めて育てる」ことが大切である。ただし、そこには、管理職として・人間として・教職員として信頼される人間性が必要であるので、ある面、自らの精進は資質以上の事かも知れない。

蛇足だが、協力者・賛同者は多いほど良い。多くするには分かり易さが大切で、コツは、キャッチフレーズである。私は校長の時、キャッチフレーズを「日本一」マスコットキャラクターを「桃太郎」として実践・経営をした。洒落ではなく真面目にである。