

校長の学校経営力とその課題

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2012-05-23 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 渡辺, 本爾 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10098/5603

校長の学校経営力とその課題

渡辺 本爾

はじめに

私は、平成13年4月から20年3月まで、8年間を福井市教育長として在任したが、その間の自己の職責として、「福井市の学校教育」の充実、発展、振興のために何をなすべきかを、常に問い続けて来た。

それは、学校現場の実態に沿って、福井市政全体の中での教育行政の在り方を判断することであり、市内小中学校の教育の方向性を明らかにし、教育方針を提示するということであり、そして、実際的な学校運営は、それぞれの学校が、校長を中心に、児童・生徒や保護者、地域の実態を把握しながら具体化していくべきだと考え、それに対して支援することであったと思う。

何と言っても、学校を動かすのは校長の力である。それゆえに、「校長の学校経営力」の大きさについては、何よりも関心を持って見続けてきたところである。本稿においては、校長の在り方、教職員が一丸となって取り組む組織体制づくりなどについて、機会あるごとに述べてきた、私の意見や主張のあらましを整理したいと思う。

1. 校長の存在と学校経営

(1) 「校長が変われば、学校が変わる」の意味について

「校長が変われば、学校が変わる」と、一般には言われているが、その意味するところは二つ考えられよう。まず、ひとつは、「人事異動によって、前任の校長から新しい校長に変わる場合」であり、今ひとつは、「校長その人が、昇任や異動によって意識を変える場合」である。

それらによって、「学校が変わる」というのであるが、変わり方の中身は、学校内の雰囲気や教職員の意欲などにかかわる感情的、感覚的な面での話が大半のように思われる。校長の存在について、「あの校長は大物である」とか「うちの校長は、研究好きでいちいち指図する」とか、そういう人物評価の次元で「校長の存在」が語られるのである。

しかし、管理職として「学校経営」に当たる校長の存在については、改めて問うてみるべき問題ではなかろうか。

人柄の良し悪しや、校長の得意分野や経歴の如何も、校長の存在としては重要な要素に違いないが、学校を統括し、管理する校長にとって、その存在の基本は何であろうか。

- 実態把握力 ○ 問題発見力 ○ 危機意識 ○ 解決策の決断 ○ 実践統括力
- 成果の見極め

以上のような「学校経営の基本」というべき力を備えた校長かどうか、そして何より、昔に習い、右に習いの校長ではなく、未来に向かう教育について、常に改革を推進する校長であるかどうか重要なのである。

「校長の存在」について、まずは、校長自身が、自らの存在について問うべきである。そして、教職員もまた、「校長の存在」が、学校改革の大きな鍵を握っていることを認識し、自身の「校長観」について考えなければならないのである。

事件や事故がなく、平常、平穏な中で、積極的な教育活動が行われるのが、通常の間であるが、校長としての存在は、いつ、いかなるときにあっても、自校の実態把握の中で、問題を発見し、危機意識を持って、何をどう解決していくか、改革の具体策を考え決断していくものでなければならない。

学校が、全ての児童・生徒の成長、発達にとって、責任を負っているということの重大さを認識するとき、校長の存在は、その大きさ故に、ゆるぎない存在として自己認識すべきであり、外からも、人柄やその人との相性の善し悪しなどによって語り終えてはならないのである。

校長は、学校の「今」をどのように捉え、学校の「これから」をどのようにしようとしているのか、常に、誰にも聞こえ見えるようにしなければならないのである。「校長が変われば、学校が変わる」ということは、校長がどのように存在するかによって異なる。「校長の存在」について、私たちは今、改めて問うてみるべきだと考えるのである。

（２）校長の責任と校長の果たす役割

「校長の1校在任期間は、何年が適当か」ということについて、その答えに正答というものはないだろう。任命権者である県教育委員会にあっても、5年を標準としたときも、2年を標準としたときも、そのときどきの方針によって異なるのである。

現在、一般教員の1校在任期間を、上限7年を基本とする福井県の場合、校長は、一応2年を目途にしているが、私自身の経験も含めて考えれば、3年を基本に、5年を上限に考えたいところである。

ところで、校長の在任期間について考えるときの、目安は何かということである。それは、校長の「管理職としての責任」をいかに考えるかということに関係する。

校長は、教育委員会によって学校管理職として任命され、一方では、教育委員会から服務監督も受けるのである。各学校において、県や市から管理職として委任委託されながら、同時に管理されるという二重構造の中に位置している複雑な立場である。その場合の責任の重さ、大きさをどのように考えるかということなのである。

2年間という「責任」は、校長の果たす「役割」を小さくする。私は、そのように思う。（1）で述べた「校長存在論」の如何によって、在任期間は変わるだろう。私たちは、基本に立ち返って、「校長の存在」を考え、「校長の責任」や「校長の役割」について論議しなければならないと思うのである。

現在の校長には、管理職にありながら、「人」も「物」も「金」も、その手中には無きに等しいと言われている。一般教職員と同様に、国と県と市との重層構造の中で、校長は一層複雑な立場に置かれていると言えよう。それをわかりやすく、例えば、教育委員会を「本店」にして、校長を「支店長」にたとえて説明するような「管理職像」があるが、果たしてそれは、ふさわしいと言えるものだろうか。

1校の管理職としての責任と役割遂行の中で、「人」や「物」や「金」を左右できるか否かは、「学校経営力」に関わる事柄であり、「支店長論」は、「学校経営」を重層構造の中に埋没してしまう考えだと言えよう。

校長の学校経営は、そこに学ぶ児童・生徒の成長、発達に直接関わるものであり、その将来を左右するものであるという、その一点において極めて独立的営みである。そういう視点に立てば、「人」も「物」も「金」も、校長の手中において捉えられ動かされ、「学校経営」に資するべきものである。

「教職員をいかに組織するか」「施設・設備をどこまで充実するか」「諸費用の削減と効果的行使をどのように進めるか」そういうことは、校長の「学校経営力」に関わる何ものでもないだろう。

(3) 校長の資格と校長としての能力

管理職任用試験の合否によって、校長や教頭登載の是非が決定されるのだが、それはあくまで、公的基準に則って認定された資格であり、能力というものである。校長の校長たる資格や能力は、常にそれ以上のものが求められていると言ってよいだろう。いや、実際に即して、初めて資格となり能力となると言った方がよいかもしれない。

「〇〇学校長を命ず」という辞令を受け取ったそのときから、その資格や能力は、学校の現実、学校の中で、全人的に発揮されるべきものとなる。

それを可能にするのは、「視点の転換」であり、「視点の拡大」であると言うことができる。校長としての「学校経営力」は、一般教職員でも教頭でもない、全く新たな視点から「学校」や「学校教育」を見直し、「決断する力」なのである。

「視点の転換や拡大」ということは、児童・生徒の存在、その保護者や地域の存在、その過去から現在、未来に至る時間的、空間的存在の全てについて、あるべき姿を描き、あるべき方向性を定め、あるべき実際の教育に向かって改革する目を持てたかということである。そして、全力を尽くすかということである。

校長は、決断する。「決断する」ことこそ、学校経営の始まりであり、校長の資格、そして、校長としての能力の基本でなければならないだろう。

「視点の転換、拡大」も「決断」の仕方も様々であろうが、それをなすことをためらい、躊躇し、責任を負わない校長は、実際的な校長資格も能力も既に失っているのである。

2. 教育の組織的展開と学校経営

(1) 教師の力量と組織体制

保護者による「学級担任のあたりはずれ」の話や、マスコミによって大きく報じられた「学級崩壊」の現状、更には、小学一年生に手を焼く「小1プロブレム」の問題などを論じるとき、一人一人の教師の力量が問われ、注目される。

また、年齢、性別、経歴にかかわらず、「指導力不足教員の増加」や、「精神的悩みを抱える教員の増加」が問題になっているが、さしあたりその一人一人をどうするかということになる。そういうことについて、学校は、一体いかに考えたらいいのだろうか。

学校は、組織体でありながら、それぞれの教師の仕事は、極めて「独立独歩」で進められ、その責任も一人一人に負うところとなっている。

小学校で言えば、それぞれの教師は、学級担任である学級しか知らず、隣の学級、他の学級に関わることはないということであり、中学校で言えば、専門教科の指導しか知らず、他教科に関わることはないということである。そして、校長自らも、一人一人の教師の仕事ぶりについては注目しても、それぞれが、組織体としての学校運営にどのように関わるべきかについては、確たる考えも方策も持っていないことが多いのである。

先の例で言えば、「学級崩壊」が問題になっても、それは、その特定の学級の問題であり、担任個人の力量や在り方が問われるだけで、学校全体の組織的な欠陥がどこにあるかなどということにはならないのである。

学校は、新人もベテランも職務の遂行に差はない。初任者研修の制度はあるが、児童・生徒の指導について、質的にも量的にも同等と言える。そういうところが、個々の教師の力量が問われる所以であり、校長も、組織としての対応ではなく、一人の教師のありようばかりが気になってくる場所なのである。

しかし、学校は、組織である。組織であるという認識が、学校運営を左右する。そして、教育活動そのものに影響してくるのである。組織的対応こそが、一人一人の力量アップにもつながるということを、更には、多忙化解消にもつながるということを知るべきである。

（２）学校運営のしくみ「校務分掌」の見直し

学校の組織体制を説明するのに、学校運営のしくみとしての「校務分掌」がある。大抵の学校が、管理部門と研究部門の二つに分かれて、組織化を図り、仕事を分担している。このしくみが、どのように機能するかということが問題なのであるが、どの学校も、校種や規模に関わらず似たり寄ったりなのはなぜだろうか。

実態にそぐわない、形ばかりの体制をもって、どんな学校運営がなされるというのであろうか。そこには、校長としての、学校経営のビジョンも方策も見い出すことはできないのである。学校が組織化されず、個別化されてしまうのは、「校務分掌」が実態に沿って機能するものとなっていないからである。校長は、従来の分掌について、「必要性」や「継続性」について、今一度見直すべきであろう。

教員の多忙化解消が求められているとき、この「校務分掌」という運営のしくみそのものを極力単純化すること、それによって事務的負担を大幅に削減すること、取組みのスピードや期間を圧縮することなど、なすべきことはいくらかでもある。

校長は、自己の学校経営を機能的にするためにも、「校務分掌」を、形式的、平等主義、従来通りなどとせず、実働する組織体制づくりとして、常に見直していくことが必要である。

（３）課題解決型学校づくりへの転換

教育活動の組織的展開は、計画的な学校行事の実施遂行によって具現化するものと考えられているのが普通である。入学式から卒業式まで、各学校は、１年間を学校行事ごとに組み立て、計画から実施、評価というサイクルの中で展開していく。「学校経営」が、年間行事計画に従って、従来通りの取組みを繰り返すことを良しとしている限り、学校は変わったりしないのである。

「学校経営」は、行事遂行であろうとも、全ての教育活動を課題解決型に転換して実施することを目指すべきである。例えば、入学式について考えてみた場合、まずは、入学式の実施にどんな課題があるのか、目的は何か、目的達成のための準備はどうするのか、学年やチームや個人は、何を解決すべきか、見極めは誰が行うのかなどなど、入学式実施を、大きな課題として捉えるところから、課題解決型の組織展開を図るのである。

児童・生徒の不登校や問題行動についても、特定のクラスの特定の教師の、学習の充実や生活の規律への対応が問題ではなく、組織として解決すべき課題として捉えれば、１クラス１教師に対する援助や助言で事足りるわけではないのである。洗い出し検討すべき事柄は、多岐にわたるはずである。そして、その課題解決型組織的展開をしなければ、学校としての信頼を得ることなどできないのである。

こうした組織的展開は、必ず、一人一人の教師の力量アップにもつながっていくのである。教育活動の組織的展開、その課題解決型の展開こそ、学校全体の質的向上の鍵を握っているといつてよいのである。校長は、学校経営

の在り方を、前例踏襲や、慣例主義から脱却して、「課題解決型組織展開」として、日々改革していくべきである。

(4) 教授組織の見直しと改革の方向性

長年、小学校においては、教授組織として「学級担任制」を実施してきた。また、中学校においては、「教科担任制」を実施してきたのであるが、小学校も中学校もその教授組織を見直し改革することによって、①教育の組織的展開、②授業改革、③教師の力量アップ、④多忙化解消など、今日的な教育課題に対する具体的解決策として、大きな成果が期待される。

まず、小学校においては、「一律学級担任制」ではなく、低学年は、従来通りの「学級担任制」とし、中学年は、「教科担任制」の前段階としての「学年担任制」、そして、高学年は、「教科担任制」という具合に、児童の発達段階に合わせた担任制を実施したい。特に、高学年（5・6年）については、教科の専門性ということもあるが、中学校への円滑な接続や「学び」の拡大、多様性の推進などを考えても、「教科担任制」の実施は必要なことである。もちろん、それを可能にするだけの教員配置やカリキュラムの編成など、多くの課題もあるが、現状においてもできることから始めるべきである。例えば、いくつかの教科について「専科担任制」を導入することなど、従来も実施してきたところであるが、「持ち時間数の平均化、平等化」というような機械的な操作ではなく、学習本来の積極的な活動推進のために、専科として誰が担任するのがよいか、校長は判断しなければならないのである。

小学校において、「教科担任制の実施」を困難にしているのは、「学級担任制」にこだわる教師自身の意識の問題である。一日中、学級の児童と過ごすのが、「学級担任」の仕事ではない。改めて、「学級担任の役割は何か」ということについて、検討し直すことが重要ではなかろうか。

小学校でも中学校でも、「学級担任」は、児童・生徒の「社会性育成」という基本的役割を担っている。対人関係を築くコミュニケーション能力、学習に向かう意欲の喚起や情緒的安定、それらをもたらす学級集団の雰囲気やまとまり、保護者の願いや要望に対する相談や対応など、内容的にも量的にも多様で多量な役割がある。そのための、「児童・生徒理解」を、進めることができるかどうかが大変なのである。

一日中接することが担任ではない。朝と帰りだけでも、担任の仕事はできるのであり、それが、学級担任の力量というものである。

人格形成の幅を広げる高学年や中学生にとっては、複数の教師による「児童・生徒理解」が欠かせないのである。

「教科担任制」を実施している中学校においては、「複数担任制」や「学年担任制」の導入が考えられよう。「副担任」というような従的な役割分担ではなく、「学級担任」としての機能を共有する二人体制など、導入の目的を明確化させることによって、現状においても、十分、実施が可能になるのである。

(5) 教師が育つ環境づくり

パソコンによる事務処理が、学校のあらゆる領域において一般化している中では、休憩時間でも、かつての余裕が無くなり、ひたすらパソコンに向かう姿が増えているという。そういう現状を再点検して、事務処理について次のことを考えてみたい。

- ① 削減すべき事務は何か。不必要か、改善すべきかの見極め
- ② 削減方法をどうするか。一気に削減か、段階的に削減かの決定
- ③ 削減目標は何か。大幅削減か、一部削減かの決断

以上のことについて、校長は、即決、即断することで「多忙化解消」を図るのである。地域社会の中にあつた「井戸端会議」の喪失は、人間的な隣近所のつきあいを無くし、「隣は何をする人ぞ」の社会に変節させた。これと同様に、学校の休憩時間、職員室にあつた教員同士の「井戸端会議」による相互相談や相互評価や相互扶助や教職員文化の伝達継承を、ことごとく失っているのが現実の姿である。

校長が、「教師が育つ環境づくり」を進めようとするならば、学校に「井戸端会議」を復活させることが肝要である。特別の研修時間や研究会のように明確な意図も成果も、表すことは困難であるが、日常的なコミュニケーションの果たす無形の影響こそ、環境づくりの重要課題であることを認識すべきである。まさに、「井戸端会議」の復活は、力量アップと多忙化解消を現実のものにもするのである。

（6）「子どもと向き合う時間」と授業改革

「多忙化解消」の理由に、「子どもと向き合う時間がない」ということが言われるが、その主張には同意できない。なぜなら、「子どもと向き合う時間」は、「授業」にほかならないからである。教師は、常に「授業」によって、「子どもと向き合っている」のである。この点について、校長は、明確にしなければならない。

その上で、以下のことについて決断し、実践していくのである。

① 授業の中で、教師は子どもと、どういうふうに向き合っているのか、また、どういうふうに向き合うべきなのか。解決すべき課題の確認を行うこと。

② 「向き合い方」を問うことは、「授業改革」にほかならない。教師主導の授業から子どもの「学び」とは何かを追究する授業へと転換を図ること。

「子どもと向き合う」ということは、休み時間や放課後、子どもと一緒に過ごすなどという単純なことではない。「子どもの学びに寄り添うこと」が、「向き合う」ことなのである。そのための、「授業改革」がなされ、「指導から学びへの転換」が果たされることが、今、求められているのである。

「改革」すれば、必然的に「教師の力量アップ」も図られる。「教師の力量」というものは、本来「授業改革」によって培われるものであり、「改革」のないところに、真の「力量アップ」などないのである。

校長は、「子どもとの向き合い方」を考え、「授業改革」の先頭に立って、組織的な実践研究を推進していかなければならないだろう。

3. 保護者、地域との連携と小中接続の学校経営

（1）「中学校区教育」のねらい

福井市は、全国に先駆けて、平成17年度から全市的に「中学校区教育」を展開してきた。モデル校やモデル地区というのではなく「全市的」というのは、画期的なことである。

「中学校区教育」の基本は、「連携」ということである。中学校区内の小学校および中学校において、保護者、地域との連携をいかに進めるのか、また、小中学校の連携をいかに進めるのかということが論議され、具体的な活動が、それぞれの中学校区で取り組まれ、積み上げられてきた。イベント、行事中心から、日常的、多様な取り組みへと、その内容も方法も進化し充実してきたと言えるだろう。

そして、この「連携」について、そのねらいをまとめれば、次の三つになる。

① 閉鎖主義からの転換 子どもの成長を、自校だけのこととしないで、校区全体で考える。

- ② 完結主義からの転換 子どもの成長を、自校で終わりとしないうで、長期的展望の中で捉える。
- ③ 従来主義からの転換 子どもの成長を、常に変化するものとして捉え、対応を例年通りとしないう。

以上の「連携のねらい」に沿って具体策を講じることは、ひとつに、「教職員の意識を変えること」であり、二つに、「授業改革を行うこと」であり、三つに、「学校の組織を変えること」につながっていくのである。それは、今日の「教育改革」の姿そのものであると言えるのである。

「中学校区教育」としての「連携」の実施には、様々な困難が伴うが、まず「時間がない」ということで、物理的にいっても不可能だという意見が強調される。「連携」は大事だが、できないということだ。そういう意見に対しても、校長には、まずやってみることを基本として、具体策を練り、実施に移していく「学校経営力」が求められよう。困難な課題であればあるほど、管理職の影響は大きく、土台としての情熱や前向きな姿勢の有無が、「学校経営力」そのものを左右するということを認識しなければならない。

(2) 「中学校区教育」における「連携」と「接続」

現行学習指導要領から実施されることになった「総合的な学習の時間」は、保護者、地域との「連携」を一層推進したが、特筆すべきは、「学習の時間」としての位置づけであり、目標も方法も時間も明確にしての「体験型学習」「課題解決型学習」「生活重視型学習」などというべきものである。教科、道徳、特別活動以外のあらゆる領域を総合する多様な内容と学びの拡大によって、「連携」の質と量を一気に高めたのである。

小中学校は、地域に孤立して存在しない。学校は、「地域立」であり、「地域密着」の学校である。勤務する教職員もまた、「地域人」としての在り方を考え、保護者、地域との「連携」に取り組むのである。

「学校評議員制度」や「学校運営協議会の設置」が、国の施策として推進される背景には、学校や、そこに学ぶ児童・生徒が、地域を基盤に、地域を拠り所として大きく成長、発達していくものだという基本的前提があるのである。

そういうことを踏まえて、校長の「学校経営」は、「地域に根ざす学校づくり」を具体化し推進するものでなければならないのである。「連携」は、その方策として、どこまで実のある成果を収めることができるのかが問われるのである。

一方、「中学校区教育」の中心である、小中の連携については、これまで様々な取組みがなされ、成果もそれぞれあげてきたところである。しかし、「連携」は、「一時的」「部分的」「限定的」「固定的」なものであり、今日的課題としては、それを乗り越えることが求められるのである。

つまり、小中学校については、「連携から接続へ」という取組みが、始められなければならないだろう。小中一貫校の存在を見てもわかるように、小学校と中学校の垣根を更に低くして、小から中への子どもの成長、発達が、一貫して把握できるようにしていくことが肝心なのである。

そして、それを可能にするために、小と中は、「接続カリキュラム」を作成し、それに従い計画的に接続を実施していくのである。

新しい指導要領においては、「総合的な学習の期間」の削減に対して、小中の学習内容の重複を避けることが指摘されている。これなども、「小中の接続カリキュラム」を作成してこなかったこと反省であるだろう。新しく始まる「英語活動」についても、中学校英語との接続について、当然のことながら、「接続カリキュラム」が作成されることだろう。「連携」を一步進めて、「接続」することで、小中の一貫した教育体制を確立し、今までにない「小学校教育」「中学校教育」が実施されることが切に望まれるのである。

（３）「中学校区教育」を推進する学校経営

「中学校区教育」の円滑な実施は、所属する小中学校の校長の「学校経営力」の如何によって大きく異なってくるだろう。

1校の校長の担う範囲は、「中学校区教育」の場合、所属する複数の学校の在り方にまで踏み込んで考えることとなる。自校のことだけでなく、他校の動向にも関わりながら、「中学校区」として一体的な取組みを進めていくのである。そのために、校長として、今までにない教育の在り方として、「地域教育」の視点を付け加えなければならないのである。

地域の自然や歴史、経済や文化等々、地域が抱える問題は何なのか、子どもを支える地域の団体や保護者との関わりを、全体としてどのように考えるのか、地域の一員としての子どもの在り方について、学校としては何をどのように進めるのがよいのかなどなど、それらのことについて、自校だけでなく「中学校区」として、所属する小中学校の校長が、共有すべき学校経営の主要な課題として、取り組むことになるだろう。

校長は、一方で、自校の独自性や特色について明らかにしながら、もう一方では、地域の学校として、共に「地域の独自性や特色」について追究していくこととなるのである。

4. 学校の未来像と学校経営

（１）「学び」の場としての学校の役割

生涯学習社会と言われる今日にあっては、学校だけが「学び」の場ではない。もちろん、学校は、「学び」の中核を担っているが、私たちの全てが、生涯にわたって学ばなければならない時代の中に生きているのであり、いつでも、どこでも「学び」を成立させ、学ばなければならないのだということを確認しておきたい。

では、学校は、今後どのような「学び」の場として存在し、どのような「学び」を展開していくべきだろうか。学校は、「社会的存在」として、児童・生徒の「学び」について、大きな責任と役割を担っている。それは、生涯学び続ける人間としての「土台づくり」であり、「学び」の基礎基本を培う場としての存在なのである。

そのために、これからの学校の目指すところとして、次の3点を挙げておきたい。

- ① 多様な「学び」の提供 児童・生徒の「学び」の拡大を図るということ
情報化社会の中であって、双方向の「学び」をどのように行うかということ
- ② 主体的な「学び」の醸成 児童・生徒の「学び」の継続を図るということ
生涯にわたって学び続けるために、自ら求めて「学ぶ力」をいかに養うかということ
- ③ 協働する「学び」の構築 児童・生徒の「学び」の社会性を図るということ
一人で学ぶことには限りがある。多くの人と「学び」を共有することができるかということ

これらのことについて、校長は、どのように対処し、具体策を立てていくのだろうか。校長は、学校のあるべき姿、「未来像」を描き、それに向かって「学校経営」に当たらなければならないのである。

(2) 「保護される学校」から「参加する学校」へ

少子化が進む今日の状況において、子どもの置かれた環境は、「常に見守られている環境」と言ってよいだろう。登下校の見守り隊が日常化していること、そうせざるを得ない社会的背景などを例にあげるまでもなく、学校全体が、「保護される学校」として存在している。また、子どもたちの日常は、様々な理由によって、管理され、そして、束縛されているのが現状である。

そこに甘んじる限り、「学校の未来像」は無い。また、子どもたちに、未来に生きる力を養うことはできない。これからの学校は、「保護される学校」から「参加する学校」への転換を図るべきである。別の表現ならば、「してもらい学校」から「させてもらう学校」への転換ということである。

「生きる力」の育成ということは、今日の学校の在り方そのものを見直し、児童・生徒の日常について、未来に生きる力との関わりから検討し直すことを意味しているのである。小学校は、何ができるのか。中学校は、何ができるのか。学校の中では、そして、学校の外では、地域の中で、社会の中で、学校として、児童・生徒は、「してもらい」存在から、「参加し、させてもらう」存在へと転換するのである。

例えば、まちづくりの一員として、地域行事への参加、奉仕作業への参加など、できることから始めることはいくらでもある。要は、校長が、学校の存在についていかに捉えているかであり、「学校経営」の柱に何を据えて考えているかということである。

あとがき

校長の存在は大きい。校長自身が、常に「学び」、常に「問い」、常に「行動する」人として学校経営に当たるなら、子どもたちにとって、保護者や地域にとって、教職員にとって、生涯を決する学校づくりができるだろう。

学校を動かすのは校長である。校長の「学校経営力」である。教育委員会や誰かが動かすのではない。本稿では、具体策を講じるとき、基本として承知しておくべき事柄について、極めて個人的な考えを述べた。参考になれば幸いである。

(平成23年2月15日)