

人を育て動かす 学級経営と学校経営

野 田 不二夫

Fujio Noda

1 はじめに

定年退職にあたり、私の歩んできた教職生活を振り返りたいと思います。それが、学生の皆さんの今後の生活や仕事の参考になれば幸いです。

2 学校経営は学級経営と同じ

教育とは「人を育てること」、経営とは「人を動かすこと」と考えています。

まず、最初に思うことは、「学校経営は全く学級経営と同じである」ということです。担任の時は「いろいろな子どもがいて、その子のやる気を出させて、東ねていく」というのが学級経営だと思っていました。私の教育信念は「どの子にも 何か素晴らしいものが きっとある」です。このことは通知表の袋の裏側に書いていました。通知表を書くたびに、自分自身を確認してきたことです。校長となっても、「教職員一人一人を本当に生かしているかな?」と常に自問自答してきました。

校長の時を思い返すと、いろんな教員や職員がいました。その一人一人の個性を伸ばすことが、学校経営だと私は考えていました。人をいかに動かすか。それが、学校の活性化や改革につながると信じていたのです。

管理職を22年間していました。これだけ長くやっていたら、教職員の件ではいろいろありました。病気やけがをはじめとして、勤務時間内のこ

と・勤務時間外のこと・その他職場内外でのいろいろな人間関係等々……

いつ何時でも、このような件を適切に処置をするということが学校経営では大切です。日常の教育活動を常に正常に進める必要があるからです。管理職は何かあったとき、どう動くのかです。教職員のけがや事故では、すぐに現場に駆けつけるなどがその例です。

これは校長会会長としての経営でも同じでした。

3・11「東日本大震災」のとき私は八王子市の校長会会長でした。発生翌日の土曜日、市役所内の教育委員会事務局に行きました。教育委員会の各職員が出勤していました。八王子市では地震の影響で、各学校の施設に被害が出ていましたので、主に施設課の職員が現場に行き、校舎内外の補修をしていました。まだ、福島原子力施設の問題は起きていませんでした。そのあとです。土日を経て福島に被害が発生し、明けの月曜日から計画停電や給食の中止等への迅速な対応が迫ってきました。当時の、教育委員会幹部とはそれ以来、毎日遅くまで電話連絡等で緊急対応を相談しながら進めました。そのような危機対応をしつつ、それでも「教員のやる気を出させる」ことを第一に進めました。

日々の激務で教員は疲れていました。教員はそれぞれ教職の専門性を大学で学び、教職に夢を持ち希望を持っていた時期が必ずあったはずで、その頃の、その新鮮な気持ちに戻してあげることが一番大切だと思っていました。それにはテクニックはいりません。「信じてあげて、任せること」が一番です。勿論、学校での人とは、教員だけではなく、「教職

員全部」だということも忘れてはいませんでした。教職員組織を動かすことを第一に、学校経営を進めました。

3 シンプルな判断基準

教員としての、判断基準は難しいことではありません。管理職でも同様です。学校教育で大事なことは、「子どもの教育にとってどうなのか」ということです。「子どもにとって、いいのか悪いのか」というシンプルな判断基準です。これだけが、判断の視点です。

校長には、判断を迫られるいろいろな場面があります。特に、教員の最後の10年15年ぐらい現場では大きな変革があり、上からいろいろな施策や制度が下ろされてきました。これを、すべて教職員に丸投げすることは管理職ではありません。先ほど言った「判断基準の尺度」は「子どもにとってどうなのか」です。

自分の学校で「子どもにとってどうなのか」判断して、教職員に下ろすことが大切です。

いわゆる学校評価も同様です。学校評価の結果を見て、教員が意欲を増しますか？教職員の締め付け以外の何物でもありません。

私は、あの学校評価という制度ができてきたから、保護者の学校に対する態度や考え方も変わってきたように思います。「学校教育」をいわゆる「サービス業」と間違えてしまっている「保護者」を作ってしまったのです。学校は子育てをしてくれるサービス業者と勘違いしているのです。ある地域ではこの学校の調査のことを「保護者満足度調査」と言っています。いいですか？誤解のないように言いますが、「保護者の満足度」で教育をしているわけではありません。保護者にとっては大変なことでも、やってもらわなくてはいけないのです。これも、子どもにとってどうなのか、という判断基準で進めなくてはけません。最終的に、子どもの教育でどのように学校と保護者が協力していくかが大切です。

少々脱線しましたが、学校経営を進めるとき、校長は自分の信念にのっとり行動をするということ

です。下に、校長のときに職員会議で教職員に配布した資料を引用します。

最近のように、変化の激しい世の中では、よほどしっかり「自分自身の軸」を持っていないと、いろいろなことに左右されてしまいがちである。さらに、気をつけていないと「鈍感」になってきて「真実」を見極めることが出来なくなってしまうこともある。

「軸がぶれてしまうこと」そして「軸がぶれているのにも気がついていない」ということが恐ろしいと思う。そのままでは、自分自身の「教育観」がまったく無くなってしまふ。

このことは、私自身にも言える。当然、一人一人の軸は違うわけだし、違うのが当たり前だと思う。その「ひとりひとりの軸の良さを生かす」のが校長の仕事だと私は考えているし、そうしてきた自負がある。だからこそ、校長としても、しっかりと自分の軸をとらえていきたい。

教員としても、校長としても自分の教育に対する軸をつねにぶれないようにすることです。それが「学級経営」「学校経営」でも一番大切と思っています。

4 年齢や経験に応じた学校経営

校長もその年齢と経験で経営が変わってきます。経歴に書きましたように、私が教頭になったのは38歳、教職員全員が私より年上でした。

また、校長になったのが44歳。経験も指導力もない管理職が選ぶ道は、「直接的学校経営」しかなかったのです。どうしたかということ、直接「子どもに働きかけ、直接保護者と向き合う」ことしかないのです。

まずは、教育の主体である「子ども」に直接働きかけました。一緒に遊んで、勉強したという原点に戻りました。次は「教職員」「保護者」「地域の方々」です。「直接的学校経営」→「間接的学校経営」→「教育の原点に戻る」というように進んでまいりました。原点に戻るとは、最初の新卒のときのような日々を過ごすことですし、そう過ごせましたし、幸せなことでした。

5 授業のできる管理職

学校で一番大切なのは「授業」です。だから、校長にとっても、教員にとっても大切なのは授業です。

民間出身校長というのが一時話題になった時がありました。最近、少々下火になってきましたが…

校長としての資格は「授業ができるか、できないか」にあると私は思っています。ですから、教員免許状があるなしは関係ありませんし、教師としての経験もあるにこしたことはありませんが、特に要らないです。ですから、その条件「授業ができるか、できないか」があれば民間出身の校長でもいいですし、たとえ教員出身でも、授業のできない校長を私は認めません。

2つの理由があります。

一つは、校長自身として、毎日が授業です。話すことが多いですよ。子どもの前や、保護者の前で話すことはすべて授業です。校長の話は卒業式、入学式でも授業です。

もう一つの意味は、授業で教員を指導できる専門性です。私は、算数を通して授業研究を進めてきました。校長でも、算数の授業は毎年のようにやりました。日本女子大学の特任教授になってからもやっていました。

私が、最初の校長着任は、7月1日発令です。前任校長は様々な事情で病気休職になり、嵐の中の学校に、7月1日飛び込んだのです。学校全体が荒れている中での、スタートでした。子どもも保護者も教師も地域もすべて校長には冷たい視線でした。ここで何をしたかという、先ほど述べた「直接的経営」です。

まず、子どもから自分の方へ眼を向けようと考えました。でも、そのような状態ですから、着任のあいさつもできませんでした。1か月くらい経ったころでしょうか、「では私が授業をする。全クラス授業をする。いつでも、どの教科領域でもいい」と言いました。教員は私が算数専門をもちろん知っておりましたが、希望を取ったら、全クラスが算数以外。

外。体育や道徳・国語が多かったです。子どもをまずは味方にするということで、2学期3学期と授業をしました。指導案を全員に配り、いつでも見にいというスタンスです。ここから、子どもも教員も変わり始めました。これが、私の学校経営のスタートです。

校長の仕事場は校長室ではなく、教室だったことを実感しました。

6 おわりに

タイトルに「人を育て動かす学級経営と学校経営」となっていますが、はたしてその通りに書けたかどうか不安です。私の経験からの事例を述べただけに、終わってしまいました。

教職を振り返った時、いろいろと大変なことはありましたが、今となっては、子どもに関することで楽しい良い思い出ばかりです。教職を選んで良かったと強く思っています。校長職としても、良い思い出はたくさんできました。

学生の皆さんは、この3年間コロナ禍での大学生活はとても大変だったと思います。また、これからの社会人生活でも、日々大変な毎日かと思えます。健康に留意され毎日の学業や職務に励みますよう、この文章が多少参考にならば幸いです。最後まで読んでいただきありがとうございます。

日本女子大学での7年間は良い思い出ばかりの毎日でした。それも、学生の皆さんや教職員の皆さんのおかげと思っています。本当にありがとうございました。日本女子大学の益々の発展を祈念しています。

