

## 第二章 新任校長

### 何のためにするのか

今から6年ほど前、校長として小学校に赴任することになった私は、その準備についてのことながら、頭の中をぐるぐるとまわっていた。

いつの頃からだろうか。

大きな変化が目の前にある時に、頭の中が常に何かを考えているような状態になる。この時も「校長として赴任する」という使命を果たすため、私の脳はフル回転していた。考えなきゃと自覚する前に、勝手に脳が考え始めているかのような動きを始める。この経験は、新しいものを生み出し、ポジティブに過ごしていくための通るべき道なのではないかと、今ではそう考え、自分が望んでいるわけでもないのに起こる脳の勝手な動きにつきあっている。

私の所属しているところでは、次年度の人事は3月中旬に内示となる。3月は、まとめの時期であるが、同時に次への準備の期間にもなっている。校長として赴任するのは、それ相応の準備が必要になる。他の職との決定的な違いは、赴任したその瞬間からその組織の責任者になるという点である。

校長は孤独だ。多くの先輩方がそうやってきた中で、初めて管理職（教頭）となった学校で出会った校長先生は、こんな言葉を伝えてくれていた。

「松井さん、教頭先生って楽しいでしょ。私が言っていた通りでしょ。でもね・・・」

「でもね」の一言からこの一連のフレーズの結論が伝えられることはわかっていた。そこまでの時間は、わずか1秒くらいだったのに、私の頭の中では、もの凄い情報（しかもリアルな映像）が往来した。真っ先に頭をよぎったのは、若き日々のこと。卒業式の会場装飾について、校長先生に魂をこめて嘆願するように意見したときの職員室の光景。さらには、在外教育施設において、血相を変えて校長先生に対して意見しにいくときに、後輩に制止されたときの光景。プラスイメージよりも、マイナスイメージの映像が瞬時に頭の中を駆け巡っていた。

「でもね・・・。校長先生はもっと楽しいのよ。」予想通りの結論だった。

当時、教頭として1年間勤めていた経験からか、「教頭先生って忙しいけど、楽しい。しかも、やりがいあるなあ」と思っていた私にとって、「更に上があるんだよなあ・・・」と校長職を身近に感じつつも、素直に受け止められない言葉だった。しかしながら、その後の選択として「校長試験を受ける」ということは決めていた。ありがたいことに、教頭として過ごしている日々で「校長職」を体感できるような経験ができたことがそう思わせてくれていた。

しかし、何よりも、ここまで山を登ったのだから、頂上の景色を見たい・・・と感じていたのだと思う。「教頭先生をするからには、常に自分が校長だったら・・・と考えながら仕事を進め、時には校長への具申をしなさい」と教わって、常にその姿勢を貫いてきたこ

とも、「次は校長」という思いにつながっていた。

教頭を2年間、副校長を3年間務めた。

もともと中学校社会科教師である私が、教頭を務めたのが小学校。副校長は、市内でたった一人、小中一貫校の立ち上げに際しての登用だったので、こちらもやりがいと刺激にあふれる日々を過ごしたが、「校長」として赴任するには、それなりの覚悟と準備が必要なことはわかっていた。

4月はじめ、校長としての挨拶の計画を立ててみた。よく「教師は授業で勝負」という。校長は「校長の話で勝負」だと心に決めた。以下は、当時記していた自分用のメモである。

## ○ 小学校 挨拶の計画（校長からの発信）

平成30年4月9日

### 1. 大切にしたい思い

子どもたちに直接話すことで、職員にも校長が考えている経営方針・大事にしている心構え等を知らせることができる。これにより、職員が同じ方向を向いて指導していく流れを作り上げたい。

### 2. そのための心構え

- 伝えたいことを1つに絞り、シンプルにする。
- 自分の言葉で語る。人の言葉の引用はしない。
- 原稿を読まない。
- 子どもたち、教職員の心に残るキーワードを1つ入れる。
- ゆっくり話す。
- 必ず、問いかけを1つ入れる。（考える時間をとり、発言を求める）
- 児童や教職員の働きや言葉を賞賛する。
- 地域ボランティアさんの働きに注目する。
- 年間を見通して、大切にすることが重ならないように配慮する。
- 年度の最後に、最初に語ったことを振り返ることができるようにする。

### 3. 伝える手立て

- 儀式的行事（始業式・入学式・休みを迎える会・はじまりの会・卒業式・終業式）
- 朝会、学校だより、行事（運動会・音楽発表会等）

### 4. 最初の挨拶（最初が肝心・年間を貫くキーワードを）

- 皆さんおはようございます。全員に対して、1対1で話していると思って聞いて下さい。先生の話聞いて、「大事だなと思ったこと」について「キーワード」を探しながら聞いてください。高学年の人は、下級生がわからなかったらぜひ、教えてあげてください。
- 桜の花は満開となり、今は葉が茂っています。また目立たない存在になり、雨の日も風の日も頑張って成長を続け、来年の3月に素晴らしい花を咲かせることでしょう。

- みなさん、一つずつ上の学年に進級しましたね。おめでとうございます。  
この1年、どんな学習が待ってるのかな・・・行事は頑張れるかな・・・と不安もあるでしょうが、みんなと協力しあいながら笑顔で過ごし、来年の3月に花を咲かせてください。特に6年生は、最上級生・〇小学校のリーダーです。活躍を期待しています。
- 年度のスタートに際して、先生からみんなに期待したいことを話します。  
それは、「人の話をしっかり聞く」ということです。「聞く」ということは、最も大事な力です。では、聞く事の名人とは、どんな人でしょうか。それは、「心で聞く」ことです。ぜひ、「心で聞ける人」になれるように頑張ってみてください。

## 5. 年間の話（具体的な話の内容・キーワード）

始業式（2～6年）	桜 次の春に花を咲かせるまで 自分を成長させる努力を。	P1
入学式（1年・6年）	そのために「聞く」ことを大切に。（心で聞こう） 出会う人、全てを大切に。あいさつ。	
朝会	あかるく・いつでも・さきに・つづけて あきらめない気持ちが大切です。 勝負を分けるのは、小さい努力。何かを続けること。 運動会、6年生の頑張りに拍手。	P2
夏休みを迎える会（全）	1学期どれだけの根を伸ばせましたか。 夏休みは、普段できない挑戦を。	D1
②はじまりの会（全）	夏の挑戦を生かし、2学期（実りの秋） みんなと協力して頑張りましょう。	D2
朝会	地域とともにある。人のために頑張ろう。 ※ 3月31日 昇降口を直していたUさんの話 クリーングリーンマイタウンの歴史	
冬休みを迎える会（全）	1年が終わります。 感謝の気持ちを言葉で表しましょう。	C1
③始まりの会（全）	1年の計は元旦にあり。 しっかりとした計画を。次の学年への準備を。	C2
卒業式（6年・5年）	小学校6年間のまとめをしよう。 桜、しっかり咲きましたね。	A1
修了式（1～5年）	1年間のまとめをしよう。 人の話を聞ける人になりましたか。 （心で聞ける人になりましたか。）	A2

※ 次年度も、ほぼ同様の話をする。ただ、ニュアンスの違う話になるよう工夫する。

## 6. 教職員への挨拶・キーワード

教職員のモラルアップを図り、学校経営のPDCAのスパイラルを上向きにしていくためには、教職員への挨拶にも配慮が必要である。

キーワードは、打ち合わせ・職員会議の際に伝達する。同じことは極力2度言わない。

- 学校を創る参画者に。(4月2日)  
校務をつかさどる校長の仕事を分掌として手分けをして実施している。(4月2日)  
担当する仕事は、学校を代表して行っている。お任せする。(4月2日)
- 危機管理の さ・し・す・せ・そ → さしすせそ カード(4月3日)
- 仕事は、自分や家族最優先。そのために仕事をしている。(4月3日)
- 空いた穴は、皆さんで補いあいましょう。(4月3日)
- 誠意はスピード(4月5日)
- 悪い情報ほど早く。
- 自分の利益を忘れ、学校の利益を思え。
- 勇気をもって意見具申を。
- 決定が下ったら従い、命令は実行する。
- 悪い、本当の事実を報告する。
- 不祥事は何の特にもならない。
- みんながやりたいことをみんなが応援できる環境を創っていきましょう。
- 世界一の学校は、比べるものではなく、自分たちが築き上げるもの。
- 地域とともにある学校。そこに未来がある。
- これからの時代、変えるリスクより、変わらないリスクのほうが大きい。
- つなぐという視点が大事。
- 子どもたちの良さを伸ばす教育を。
- 大人に対して意地悪な人は、子どもにだって意地悪。関わり方は変わらない。
- 今後、伝えたい言葉が出たら、随時書き足していく。

教職員への挨拶・キーワードを見ると、当時から「キーワード」にこだわっていたことがうかがえる。言葉にして確認し、実現させていくためのイメージを確かなものにする効果があったと思う。〇 小学校の3年間だけでなく、次に赴任するS学園においても、ほぼ同様の「キーワード」を大切にしていた。校長だからこそ伝えられる「言葉の力」。これを最大限に生かそうとしていたのだ。

当時のメモを見ると、右下に「後藤田正晴 危機管理5訓」を載せていた。国を背負うわけではないが、学校の責任者としての覚悟を感じていたから書き添えたのだと記憶している。(当時の引用では、出典が不明です。)

### 後藤田正晴 危機管理5訓

- 省益を忘れ、国益を思え
- 悪い、本当の事実を報告せよ
- 勇気を以て意見具申をせよ
- 自分の仕事でないというなかれ
- 決定が下ったら従い、命令は実行せよ

(WEBサイトより引用)

## 良いスタートは、成功の半分である（好的開始就是成功的一半）

私は、変化があるとき、心機一転頑張ろうとするとき、必ず、決意文を書いてきた。それは、自分が作る（使う）ノートの1頁目に書き込んだ。また、迷いが生じたときには、原点に戻るために校長選考の際に提出した「志願の理由及び校長として取り組みたい具体的な内容」＝「なんで校長になりたいのか」で記載した自分の文書（思い）に立ち返った。それは、「何のためにするのか」という基本に立ち返ることであった。

教育は、国家の未来を築く大切な仕事である。教職に就いて以来、目の前の子どもたちと真正面から向き合いながら、様々な課題をともに解決してきた。この尊い職業を人生の生業にできていること、先輩たちの「灯」に照らされて導いていただいたことで、今の自分があることに感謝している。今、教頭という立場となり、学校長の目指す教育理念の具現化に向けて全力で支える役目を担っているが、これまで以上に「広い視野」を持てたことにより、「I市教育の灯」をつないでいく大切さを痛感している。

私たちが照らしていただいた以上の明るさで、未来を築く主役となる児童・生徒、そして教職員に「灯」を掲げたい。そのためには、より高い立場である「校長」として学校経営の責任を果たし、自らが「光」となって教育の更なる前進に力を尽くしたいと考え、校長候補者選考を受けたいと志願した。

私は、校長になった暁には、以下の5点に取り組みたい。

- ・夢をいただき、挑戦する児童生徒を育み、活力のある学校を作り上げたい。
- ・ひらき、つなぎ、つむぐ教育の実践を広げていきたい。
- ・公教育が担う役割を整理し、社会の基盤を作る組織として学校の活性化を図りたい。
- ・生命の大切さを共感しあえる、いじめのない社会づくりに貢献したい。
- ・日本のよさ、日本文化の素晴らしさを共に学び、日本人としての誇りにつなげたい。

これらの実現に向けて、小学校、中学校、教育行政、在外教育施設など多様な教育機関で学んできたことを生かしつつ、触れ合ってきた児童・生徒・教職員・保護者等の思いを束ね、シンプルでわかりやすく、実践しやすい教育目標を掲げ、その達成に尽力していきたい。そして、みんなが一つの家族のような「明るく 優しく たくましい」学校を創り上げたい。チームワークのよい学校を築くことで、地域の教育力を上げ、社会に貢献できると考える。

基本に戻り、一歩ずつ歩く。これが至極気持ちいい。あたかも名山の山頂で深呼吸をしているかのように。ここが平地でも家の中でも、気分はまるで四方を見渡す山頂にいるかのごとく。「さあ、行くか」この一歩目が気持ちいい。台湾に赴任した際に出会った言葉は、スタートダッシュの重要性をもの見事に言い当てていて、良く引用してきた。中国語で書くと「好的開始就是成功的一半」となる。字面を見れば、何となく想像がつかだろう。直訳するなら、「良いスタートは、成功の半分である」となり、意味は「スタートダッシュは、とても重要である」ということだ。新任校長としてスタートダッシュするぞと意気込んで、様々な準備を進めていく中で、自分を成長させてきた「こだわり」が顔を出していた。

初日に全員の顔と名前を覚える。

名前を覚える効果は、よく言われている。私自身にも経験があった。

「生徒指導主任」という役目を任せられ、毎朝学校の正門に立って生徒を迎えていたときに、「全員の顔を覚えて、名前を呼んでおはようを言う」ということにこだわった。全校生徒数は300名以上。多少時間はかかったが、毎朝実行し続けていた。このことの効果は大きかった。いろんなことが良い方向へ回る歯車のような役割をした。人を大事にする第一歩として名前を覚える。考えれば、当たり前なことだ。この体験は、自分への自信にもなった。

実際、出来るのだろうか。

新しく赴任する小学校の教職員は30名近くいる。その中で、既知の方はたった一人。以前の職場で一緒だった先生のみ。校長職の引継ぎに2回伺ったので、その時に数人にはお会いしていた。教頭先生はじめ、教務の先生などは事前の打ち合わせで顔合わせをしたので知っている人の部類に入った。他は、ほぼ全員が顔も名前もわからない状態で、初日に覚えるなんてできるのだろうか……。とにかくやってみた。

前校長先生からいただいた職員名簿を頼りに、まず、担任の先生（学年・組）を覚えた。「〇年〇組は、〇〇先生。」次に担任外の先生方を覚えた。〇〇の担当は、〇〇先生。これを完璧にすれば、出会ったときに名前と顔を一致させれば、「この方は、〇年〇組の〇〇先生です」と紹介できるレベルになる。考えてみれば、赴任した当日に学級担任などの役割を発表する側になるというのは、とてつもなく難しいミッションだ。世の中の校長先生たちが普通にこなしていたとすると、それだけで凄いことなのだと思う。

学校には、その学校を支えるキーマンとなる先生がいるものだ。

私は、その先生方をスーパーティーチャーと勝手に呼んで、勝手にリスペクトしてきた。ある日、そのスーパーティーチャーの一人に褒めてもらったことがある。「校長先生は、来たその日に私たち全員の名前を覚えてらして、凄い方が来たなって感心しました。」

その先生は、私が教室を訪れるたびに、様々な情報を寄せてくれていた。「今、この子はこうです」という児童の情報から、「この学習は、こんなことしているのですよ」という学習の様子、たまには、「せっかく校長先生が来てくださったから、みんな発表を見てもらいましょう」と校長の存在を上手に活用して、児童のやる気を向上させることもあった。

「孤独だ」と感じることなく、「校長も力になっている」と思えたのは、このようなスーパーティーチャーの心遣いがあったおかげである。担任の教師は、児童生徒だけでなく、同僚や上司も育てるのである。

校長の挨拶の計画にも記したが、参画者を増やすには、できるだけシンプルに考えること伝えることが大事だと思っている。私は、「学校教育において、みんなの力が集結され、よい学校になっていくためには、わかりやすいグランドデザインがあるべきだ」と考えている。そのグランドデザインは、目でみて分かりやすいものが良い。



私がグランドデザインに出会ったのは、教育委員会に勤務しているときに「教務主任研修会」の担当になり、千葉大学の天笠教授（現 名誉教授）のご指導を受けてからである。学校の実務を担当し、管理職を支える立場の教務主任の先生方が、自校の「学校教育の全体計画」を図式化した「グランドデザイン」を考えるという内容だった。参加者は、「文章」を「図や絵」に変換するという作業を強いられて苦戦されていたが、最終的には50枚近くのグランドデザインが集まり、どれも思いのつまったものに仕上がっていた。私自身が、グランドデザインを作ることになったのは、教育委員会から現場に出た年に、その学校の校長先生から「この学校経営方針を、わかりやすい図にしてほしい」と依頼されたとき。全員の顔を覚えて朝の挨拶をしていた生徒指導主任の頃である。当時の校長先生は、P（目標の明確化と共有）D（創造的な教育活動）C（児童生徒の変容）D（可能性の追求）と表現されていた。学校として大事な「グランドデザイン」の作成に関われることは、大きなやりがいであった。学校の校章のデザインにも登場する鶴を入れ込んだもので、後に自分が校長として作成するPDCAサイクルのグランドデザインの原型がこの時に出来上がった。

わかりやすさにこだわった「グランドデザイン」は、このころから言われはじめていた「見える化」の流れにマッチさせた。「見てわかりやすいもの」になったのではないかと自負しているところである。実は、O 小学校のグランドデザインは次の S 学園のそのの土台になっている。

### グランドデザイン (O 小学校)



### グランドデザイン (S 学園)



## 自分の価値は、自分が決める

〇小学校の実践については「第8章」で取り上げることとして、ここでは、新任校長としての最初の卒業式の「学校長式辞」を紹介する。振り返ると、この時も父の話をしていた。

### 平成30年度 卒業証書授与式 学校長式辞

ご来賓の皆さま、本日はご臨席を賜わりありがとうございます。本校の教育活動は、地域の皆様のご支援があり成り立っています。特に本年度は創立四十周年関連の行事もあり、例年以上にお力添えをいただきました。高い席から恐縮ですが、深く感謝・御礼申し上げます。ありがとうございます。

本来なら、まず卒業生にお祝いの言葉を述べるべきところですが、はじめに保護者・ご家族の皆様にお伝えしたいと思います。「お子様のご卒業、誠におめでとうございます。」

入学当初、お子様を送り出し、遠くなっていく背中を見つめて、「大丈夫かな。笑顔で戻ってこられるかな」と心配されたことと思います。また、お子様と共に悩み、ご苦労されることもあったことと思います。それゆえ、今日のお喜びも格別のものと存じます。保護者の皆様には、PTA活動等を通して学校の応援団となっただき、ともに力を合わせて子ども達の成長を支えて参りました。どうかこれからもお子様の支えとなってください。教職員一同、これまでのご支援に深く感謝・御礼申し上げます。ありがとうございました。

さて、創立四十周年の、そして平成最後の卒業生の皆さん、卒業おめでとう。卒業証書を受け取る皆さんは、とても清々しい表情をしていました。素敵でした。昨年末、ここで最上級生のバトンを受け取ってからは、〇小学校のリーダーとして頑張りましたね。運動会の組体操、修学旅行のガイド大作戦、市内音楽会や校内音楽会の合唱、毎日の授業において、学年目標である「考動見聞録」を胸に、一人一人が真剣に学んでいました。また、1年生の良きお兄さん、お姉さんでもありました。皆さんの頑張りは、〇小学校の歴史の中に、今、刻まれました。

皆さんの門出に、「自分の価値は、自分が決める」という言葉を贈ります。

私自身の小学校卒業の頃、今は亡き父親にこんな話をしました。当時、私は身長140センチ。前から2番目でした。

「父さん、中学生になるとバス代が高くなるけど、ぼく、まだ小さいから子ども料金でも大丈夫だよ。」

父は、厳しい声で、問い返してきました。

「きみは、それでいいのか？」

私は、答えられませんでした。

すると父は、「自分のお小遣いがもったいないと思って子ども料金で乗るつもりなら、不



足分をお父さんが出す。せっかく中学生になるのに、背が低くたって立派な中学生だ。自分を子ども扱いするな。運転手さんは、どう思うだろうな。」と言いました。

その時、軽い気持ちで言った自分の言葉を恥ずかしく思いました。「きまりだからダメ」と叱られる以上に、心にしみました。

自分が子ども扱いされたくなくなったら、まず、自分自身が義務と責任を果たすこと。身勝手な判断をせず、相手の立場に立って考えること。父から学んだことは、この社会を支えている「暗黙のルール」だと感じています。しっかりとした「志」を持ち、「あなたの価値」をあなた自身が大事にしてください。そして、将来の日本を支えていく「原動力」となってください。

新しい生活は、きっとチャレンジの連続です。うまくいかなかったり、つまづくこともあります。しかし、ピンチこそ、チャンス。壁にぶつかった時は、相手の目の高さでものごとをみつめる良い機会となります。そこには、きっと成長するヒントが隠れているものです。自分を信じて、焦らず、ゆっくりと自分の花を咲かせてください。

卒業生の皆さん、旅立ちの時です。命を大切に 友達を大切に  
〇の桜 今、ここで 咲き誇れ！

平成31年3月18日

〇小学校 校長 松井 聡

前出した通り、この式辞を読むころには既に次年度の構想がスタートし、校長の頭の中では実質的に新しい年度がはじまっている。自分のこだわりでスタートダッシュをかけたことがその後の良い流れを生み出し、1年後には順風満帆な中にいた。この時は、その後の新型コロナウイルス感染症の対応など全く予想することすらできない状況だった。

管理職（教頭・副校長・校長）として10年を過ごしたが、どの時代も、どの立場も、どんな状況にあっても楽しく前向きに過ごしてきた。「責任の重い管理職を長く続けると心も体も疲弊する」という声を聞くことがある。生徒指導上の大きな問題を抱えていたり、保護者対応に難しさがあったりする場合は、一時的にそう感じることもあった。しかし、全体を振り返れば、「でもね・・・。校長先生はもっと楽しいのよ。」とアドバイスをしてくださった先輩校長の気持ちの通りだった。

私は、教師になった頃から管理職を目指していたというわけではない。もちろん、そんな人はほとんどいないのだろうが。目の前の子どもたちと悪戦苦闘しながら、どんどん視野が広がっていき、なぜかそうなっていったという感じかもしれない。次章からは、新米教師としてもがいていた日々について振り返り、人生を彩る言葉を見つけていきたい。

・・・次号につづく。発信は、毎月1日を予定しています。（多少の前後あり）