

第八章 教頭・副校長

鈍感力・誠意はスピード

管理職として赴任したのは、なんと小学校だった。名前を聞いて驚き、創立140周年を迎えることにまた驚いた。こんなにも周年行事がついてまわるとは・・・。

教頭職は、楽しみながら進めることができた。

よく「教頭は、学校の要である。」と言われる。扇の要のように、一人一人の先生方が持つ力をどれだけ発揮させられるか、連携させられるか、学校長の思いをどれだけくみ取れるか・・・教頭職の重要性を身に染みて感じていた。

赴任した1小学校は、伝統校であった。伝統校ゆえに地域の重鎮の力も大きかった。赴任して直ぐの入学式の朝、控室に集まった方々の点呼をした際、1名呼び漏らしてしまった。呼ばれなかった方は憤慨し、「失礼な、帰る！」と立ち上がりその場を離れようとした。名前と顔が一致していない私にとっては、「申し訳ありませんでした・・・」と謝ることしかできなかった。すると、一人の方が「新しい教頭先生なんだから、知らなくても仕方ないよ。わざと抜かしたわけじゃなくて、緊張して読み飛ばしちゃっただけなんだから、許してあげなさいよ・・・」その一言に救われた。

地域の方の前で、いきなり失礼をしてしまったことになる。しかし、自分自身はあまり凹まなかった。教育委員会勤めでも失敗することは度々あった。迷惑をかけてフォローしていただく場面もあった。また、仲間の失敗をリカバリーする経験もした。そこで身に付けた力がある。「鈍感力」である。繊細になること・敏感に感じることも大事であるが、一方で失敗を受け入れて目の前の事象に一喜一憂せずにとっしり構える「鈍感力」も大事なのだと経験が教えてくれてきたのだと思う。管理職になってからは、この「鈍感力」は重要なキーワードだった。

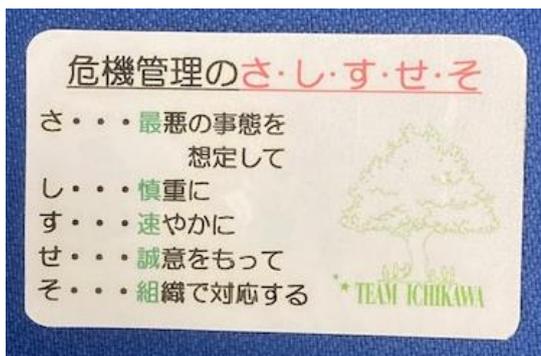
「鈍感力」以上に、業務を進める上でのキーワードになったのが「誠意はスピード」という言葉である。この言葉は、当時の校長先生が大事にしていた言葉だった。これを徹底させるために「危機管理 さ・し・す・せ・そ カード」を作成した。

さ：最悪を想定し し：慎重に す：速やかに せ：誠意をもって そ：組織で対応
全教職員の名札の裏に入れてもらい、意識してもらうことにした。

危機管理だけでなく、仕事の面でも「誠意はスピード」は重要なキーワードだった。仕事の遠近法（第五章参照）で業務遂行能力は高まっていたため、頼まれたことを優先して直ぐ

に対応するという心を掛けた。自分の仕事よりも頼まれごとを優先する・・・この姿勢は、信頼を得られる道でもあると感じながら取り組んでいた。

「鈍感力」と「誠意はスピード」の2つを大切にするのは難しい。しかし、教頭職を全うするためには、この2つのアンテナを切り替えながら上手に使い分ける必要がある。教頭時代の最も大きな学びである。



カードの神通力

「やさしいところ」これも校長先生のキーワードで、学校経営の基本として掲げられていた。中学校教師として過ごしてきた私にとって「やさしいところ」という平仮名表記のスローガンは、「あ〜、小学校にいるんだなあ」という感覚を常に持たせてくれていた。

小学校は、都会にある学校で運動面が特に秀でていたという感じではなかったものの、当時はまさに文武両道で、市内の陸上大会・水泳大会・相撲大会では大活躍が続いていた。熱心な指導をする青年教師と、その先生に必死についていく児童が創り上げた雰囲気は、特有の学校文化のようになっていた。彼らが賞状やトロフィーを持ち帰ってくると、F中学校でしていたように「カード」にして選手に配った。これは、児童だけでなく保護者の皆さんが大変喜んでくれた。「私にも一つください・・・」と保護者から言われたこともあった。

私の手元には、今でもこの部活動の活躍を証したカード以外に、「やさしいところ」と書かれたカードが何種類もある。多くは、学校のシンボルでもあったイチヨウの木の写真を使って作ったものだ。季節によってその表情を変えるイチヨウの木に「やさしいところ」と書いてカードにしていた。頑張った一般の児童に渡していたものだった。カードは、部活動のカードから一般の児童にもなじみのあるものへとバージョンアップしていった。ちょうど創立140周年を迎える頃だったこともあって、様々なカードを作成していた。

私がカード作りに力を入れたのは、ある一つのきっかけがあった。

海外派遣を終えてO中学校に残留となった年、生徒指導主任だったこともあり、地域のクリーン活動「クリーン グリーン マイタウン」の担当者をしていた頃のこと。今も鮮明にその場面を覚えている。参加者した方々に何か記念を渡したいと考え、小さい「ボランティア活動の証」のカードを作成した。これをもらう時は、大人も子どもも笑顔になっていた。クリーン活動が大盛況で終了し、グラウンド等での後片付けも終えて、職員玄関の階段をのぼろうとしたとき、その子は走ってやってきた。

「すみません、僕もあのカードください。もらってません。まだありますか？」

血相を変えて走ってきた児童は、とにかくカードが欲しいという様子だった。まだ数枚手元にあったので、「はい。これでいいかな。手伝ってくれてありがとう。」と感謝の言葉とともに渡した。その時の児童の笑顔……。本当にうれしそうだった。これがカードの神通力か……。と驚いた。たった一つのカード、でもこれに価値がある。頑張った証は、その人にとっての宝物になると確信した。「見える化すること」の意味、効果、大切さが私の心に刻みこまれた瞬間だった。

小学校時代は、勤勉さ・チームワークの重要性を学んだ2年間だった。教頭の資格をもって教育委員会で2年間勤務した経験が生きて、教頭2年目に校長試験に挑戦した。幸いにも校長試験を合格したが、その先に待っていたものは、市内初の小中一貫校S学園の開校によって生まれた職「副校長」だった。



たった一人の副校長

市内でたった一人の副校長としての小中一貫校での挑戦は、不安よりも期待のほうが遥かに勝っていた。派遣教師として高雄日本人学校で奮闘した経験（第5章参照）が生かされる時がきたと思っていたからだ。

学校教育法で義務教育学校という新しい校種が登場するのは、平成28年度からのこと。法律の制定を待たずに小中一貫校S学園（通称）としたため、正式には小学校は存続している状態だった。その小学校の5・6年生が中学校に移動して、中学1年生と同じ2階で生活するようになった。市として一貫校とみなし、校長は一人のみとしたため、小学校の校長室に入るのは、副校長だった。それまでも例外的に副校長という職はあったものの、当時は市内56校中たった一人の存在だった。（ちなみに、副校長も「教頭会」のメンバーである）

抜擢していただけたことを誇りに感じ、「このポストなら、私の在外派遣の経験を存分に生かせるかもしれない・・・」と期待を持って赴任した。副校長はこれまでなかったポストだったために、「何をするのか」すら全く決まっていなかった。「何をするか・・・」から自分で考えるのが仕事となった。成果として残ったことは沢山あるが、一例を紹介する。

S学園は、小学校にあたる段階を前期課程、中学校にあたる段階を後期課程と呼んだ。5・6年生が後期課程校舎に移動したことをふまえて、9年間で1～4年、5～7年、8・9年の3ブロックに分けることにした。当初これを前期・中期・後期と称していたが、1年間の学期も前期・後期で分けていたため、混乱を避けるために、それぞれSブロック・Mブロック・Lブロックとした。最初の一步を作る価値は大きいですが、同時に後に続くものの礎（土台）となるために成熟度（完成度）も求められる。業務のスキルを高められたと思っている。

（Sブロック：Start/Small Mブロック：Middle/Medium Lブロック：Last/Large）

今思えば、この経験が今の千葉大学での業務に生きている。「何をするのか」から考えていくことが多いからだ。自分のこれまでしてきたことの意味を考えながら、新しいものを創っていく。副校長は考えようによっては一番面白い職種だった。自由度があり、考えて作りあげるからこそ面白いという意識（姿勢）は、務めるための必要条件だったと思う。

3年間の取組を経て副校長の仕事を下のように整理し、引継ぎファイルに記した。

(1) 副校長先決事項・・・決裁できる事項の整理

(2) 副校長の業務一覧（次頁参照）

学校経営、事務、式典・行事、連絡調整、学校運営協議会、地域学校協働本部、土日の業務等について、4月から順番にどんな業務を担当したのかを一覧表示した。

(3) 力を入れた点

小中一貫校としての「つなぎ役」になること。特にコミュニティ・スクールとして市内の先導役を担っていることから、学校運営協議会の運営について力を入れた。また「地域とともにある学校」を具現化するための取組に注力した。次の担当者に引き継ぐための

「副校長引継ぎファイル」は、11の項目にそってまとめている。

- 1 パソコンデータ
- 2 冊子
- 3 一日の流れ・毎日すること
- 4 一週間の流れ・週末にすること
- 5 一ヶ月の流れ・月末にすること
- 6 学期ごとにすること・仕事の節目
- 7 一年の流れ・年度末までにすること
- 8 学校行事等ですること
- 9 長期休み前・中・後にすること
- 10 副校長頭としての事務作業
- 11 その他

副校長の仕事は、ほぼゼロからのスタートでした。今は、主に「つなぐ」という役目を担っています。

①前期課程と後期課程をつなぐ

- 管理職の打合せ、目標申告面談
- 塩浜ふるさと防災科への支援
- 海洋教育パイオニアスクールプログラム

②学校と家庭・地域をつなぐ

- 学校運営協議会の運営、資料作成
- 地域学校協働本部（はまっこサポート）運営

既に教頭先生を経験されている方も、データの管理の仕方（フォルダの作り方）が学校や担当者によって異なり、戸惑いが多いと思います。

そこで、「今、やるべきこと」についてのヒントを残しておくことにしました。読んでいただくと「なるほど。これならできるかも・・・」と安心されることが多いでしょう。

この文書が、仕事の効率化に少しでも役立てることができれば幸いです。

3年間の勤務を終えて、副校長を後任に譲った。「副校長引継ぎマニュアル」には、左のように「思い」を残してみた。

私の後、1年ずつ3人が副校長を務めた。皆さん、しっかり活用してくれていた。「松井さんが資料をしっかりと残しておいてくれたおかげで、見通しをもってできました。」というありがたい言葉をもらった。

3年後に校長として戻ってきた際も、私の作成したマニュアルが生きていた。余談になるが、私が校長として戻った際には、一体型校舎になったからという理由から副校長のポストはなかった。

その際の副校長の業務は、校長と2人の教頭で分担することになった。何をどう分けていくのか・・・についても、「副校長引継ぎファイル」が役に立つことになった。

「記録」に自分自身が救われた。

副校長の業務

H29	土日の業務		学校経営	事務	式典・行事	通称調整		塩浜ふるさと	学校運営協議会	地域学校協働本部
	土日	業務				教育委員会	他			
4月	入学式	入学式準備	副校長先決権	学校要覧	入学式校前式	転入希望保護者連絡	中央研修について	校医挨拶		委員選定確認 年間予定作成 第1回開催通知
5月	PTA運営会	校務分掌表作成	勤務分掌表作成	文書整理の流れ	式後の保護者会	教職たまご希望者	プール日程(保体)	入園式参加		海洋教育の打合せ
5月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
5月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
5月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
6月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
6月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
6月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
7月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
7月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
7月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
8月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
8月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
8月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
8月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
9月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
9月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
9月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
9月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
10月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
10月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
10月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
10月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
11月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
11月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
11月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
11月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
12月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
12月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
12月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
12月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
1月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
1月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
1月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
1月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
2月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
2月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
2月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
2月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
3月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
3月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
3月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施
3月	PTA運営会	新のび文庫読書レベル	職員一覧作成	校長室だより						第1回実施

チーム学校の中の管理職の立ち位置

副校長としての日々は充実していた。右の言葉は、手元に残っている「副校長データ」の「01」に分類してあった「学校経営・人事・危機管理」の中にあつたフォルダ「今月の言葉」である。この言葉を模造紙に筆で書き、掲示板に貼っていた。

この一言をいつも楽しみにしてしてくれた担任の先生がいた。いつも気にかけてくれて、私を支えてくれていたと記憶している。本来、支える立場なのに、いつも支えられていると感じていた。

この経験は、とても新鮮だった。

担任の先生が児童に「副校長先生がね～」と話題にしたり、「あ、副校長先生が来たから、みんなしっかりできているところを見ていただきましょう。背筋は伸びてますか？ピッ。」というふうに指導に生かしたり、「今ちょうど練習していたところだから、副校長先生に聞いてもらいましょう。」と子どもたちのモチベーションを高めるために活用してくれていた。そうすると、子どもたちと私の距離が縮まる。私の言葉も良く届くようになっていった。管理職の立場からすると、このように距離を縮めてもらうと大変ありがたいものなのだと感じ、チームとして教育するためには、このような配慮が不可欠なのではないかと強く感じた体験だった。「管理職が偉そうにしないこと」これは、自分自身が常に心がけていたことだった。初任校の学級担任時代に教わった「一番しんどい子の目線に立つ」という姿勢は学校経営でも同じだと思っていたからだ。イメージとして、自分が目線を下げることが意識していた中で、この先生は教諭の目線から管理職目線へとあげてくれていた。このことがチーム学校には重要な作用だと感じることとなった。

管理職としての使われ方によって、その価値は高まる。「教頭先生、この子が言うことを聞かないので、叱ってください・・・」という関わりで登場するより、「副校長先生が来られたから発表を見てもらいましょう」のほうが子どもたちとの関わりがプラスに働く。先生方の姿勢次第で、チーム学校の教育力が高まること、その意義を体感した。

その担任の先生とは、次の学校でも一緒になったが、その時も同様の空気感が流れていた。その先生だけでなく、多くの先生方は「校長先生が来られたから発表をみていただきましょう」という関わり方をしてくれた。職員同士の温かい関わりが前面に出るようになると、一体感を感じることとなった。

1～4年生の単学級、たった4クラスしかない前期校舎は、4年生がリーダー役を任されていた。5・6年が中学校校舎に移動したからそうなったことではあるが、結果として4年生の成長には驚かされるが多かった。「2分の1成人式」を実施した時は、この節目と4年生がSブロックのリーダーを担うことがマッチしていると感じた。児童生徒は、役割や責任を持つことで成長すると改めて感じる経験だった。

名前

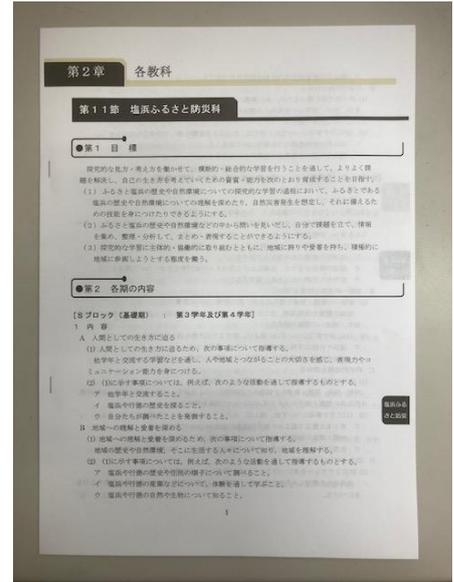
- 1 心機一転
- 2 天真爛漫
- 3 学期はじめにあたり（副校長より）
- 4 一期一会
- 5 先手必勝
- 6 不言実行
- 9 一生懸命
- 10 質実剛健
- 11 十人十色
- 12 正々堂々

小・中をつなぐ新しい教科

小学校と中学校をつなぐため、新しい教科が作られていた。名前は、Sふるさと防災科。(Sは学校名)当時、文部科学省から教育課程特例を受けていた独自の教科である。大まかな計画はできていたものの、実際に運用するのは私が着任した年度からだった。全てが手探りであり、何をどう進めていくのか模索しながらのスタートだった。

ある時、教育委員会の主幹から新しい教科の「学習指導要領」が必要だから作ってほしいと依頼を受けた。そこで、「総合的な学習の時間」の記述をベースに「社会科」「理科」も参考に作成してみた。やっているうちに加速度がつき、朝に依頼を受けたものを夕方には完成させていた。そのスピードにも驚かれたが、何よりも中身が整っていることを高く評価していただいた。今も、その時に作成した学習指導要領を土台にして、改訂が続けられている。

新しい教科に取り組む際に、各教科とのつながりを考えていきやすいように教科年間指導計画を一覧表にした。これは、当時の教務の先生と相談しながら進めた。各教科の年間計画を1～9年生のつながりが見えるような1枚の紙に収めた。各学年のつながりを「見える化」した。加えて、各学年の計画も全教科のものが入るように1枚の紙に収めた。各教科のつながりも「見える化」したのだ。各教科で数枚になり、各学年で数枚となったものの全校のつながりを見つけ出すよりも、それぞれ1枚ずつのほうが見つけやすい。このことで、連携すること・教科横断的に取り組む意識を持つことにつながった。その後、「Sふるさと防災科」を中心に据えた教科年間計画を作成することとなる。教育活動を1～9年を俯瞰してとらえる意識の土台を作ったような時期だった。



令和6年10月17日、台湾で開催された国際シンポジウム(対象は、小中高+私学の校長代表約460人)の基調提案者として講演をする機会をいただいた。テーマは、「校長の持続可能なリーダーシップと実践」だった。私は、この講演のテーマを「ひらき・つなぎ・つむぐ」として、義務教育学校の実践を具体的に紹介した。

右は、その際に活用したスライド(5年生の年間指導計画)である。縦は「教科」・横は「月」として1年間の指導が1枚で収まり、中央に中心となる教科を配置して、そのつながりも見えるようにしている。「何のために学ぶのか」に思いが及ぶような仕掛けがここにある。

コミュニティスクールの本質

このコミュニティ・スクールを立ち上げいった経験は、私が持つ「次につなげていくべき経験」の一つだと自覚している。副校長時代にもたくさんの視察を受け、その後、校長として戻った際にも視察対応を引き受けて伝えてきている。その中で、最も大切にしていることは、「こどもが見送る」という点である。これは、副校長時代に参加した市川市教育委員会が主催して行ったコミュニティ・スクール担当者を対象とした研修会で講師を務められた「コミュニティ・スクール マイスター」と呼ばれる先生の言葉である。そんな簡単なことでコミュニティ・スクールになるのか・・・と半信半疑でやってみた。

前出の担任の先生のクラスが地域の高齢者を呼んで「昔遊び」を教えていただいた後、最後は昇降口まで児童が見送るようにしてみてくださいとお願いしたところ、その先生が上手に真意をくみ取って子供たちが心から送るような展開にもって行ってくれた。実際に昇降口まで送りに行ったとき、たくさんの児童が地域のおじいちゃん、おばあちゃんに抱きつきながら「ぜったいにまた来てね」「今日は楽しかったです」「またねえ・・・」「今日はありがとう」と伝えていた。おじいちゃんたちは、「こちらこそ、ありがとうございますよ。みんなお勉強頑張るね」と笑顔で答えてくれていた。温かい空気が流れていた。

その日、子どもたちに見送られた方々から当時のことを伺う機会があった。そこで、「この学校のお手伝いをしていて、あんなに嬉しかったことはない。私たちも役立っているのだと実感させてもらった。子どもたちは、可愛いですね・・・。」これこそ、コミュニティ・スクールの本質だと実感した。地域の方々が学校の応援をするのは、その人の生きがいややりがいがあるから。ここを大事にできる学校は、地域の方々が心から支援してくれる学校であり、そこにいる児童がその恩恵を受けることになる。

コミュニティ・スクールを標榜している学校はたくさんあるが、この本質を理解していないと、チグハグになったり、上手な運営ができなくなると感じている。私は、立ち上げに関わった者の使命と、自分自身の「ひらき・つなぎ・つむぐ」という信条により、この考えを広めている。具体的には、定年後、我孫子市の校長会の研修で作成したミニ冊子を、その後、八千代市・市川市用にリメイクしてシリーズ化している。5つのステップは、次の通り。

1. こどもが見送る
2. 見える化
3. シンボル活動決定
4. 地域の方の活動を
5. 地域に委ねる

学校は、短いスパンで管理職が交替してしまうが、この5つのステップを理解していたら、「今どの段階にいるのか」によって、関わり方を整えられる。毎回ゼロからにならないのである。

