



巻頭インタビュー

新時代の学校経営

新校長へのメッセージ

小・中学校では今年度から新学習指導要領の移行期間に入り、各校では着々と全面実施に向けた準備が進んでいることだろう。学校が向き合うべき課題は多岐にわたり、特にこの1年は「働き方改革」の実現も求められている。こうした中、校長はどんな学校経営を進めていけばよいのか。学校経営研究が専門の元兼正浩・九州大学大学院教授とコミュニティ・スクールや生徒指導の実践で知られる滝澤雅彦・日本大学教授の二人に「Yell」を込めて提案してもらった。



目指す姿は「コミュニティ・デザイナー」 子ども一人一人を「未来の創り手」に

ただ、社会の変化や課題に対応できる教育は、学校だけで実現することは不可能です。だからこそ、保護者や地域と教育目標を共有し、「社会に開かれた教育課程」にすることや、「カリキュラム・マネジメント」が掲げられているのです。

「カリキュラム・マネジメント」については、「やりくりマネジメント」などと揶揄する声もありますが、この「カリキュラム」に着目してみ

ましよう。目に見える形のカリキュラムだけでなく、「ヒドウン・カリキュラム」をどう構築するかが大事です。日本の教育課題の一つは、子ども自己肯定感や学習意欲の低さです。教育活動全体を通して、子どもが学ぶことの大切さを認識し、より良い行動様式を身に付ける、つまり「キー・コンピテンシー」を獲得させる方策を練り上げてください。

私はよく新任校長研修の場で、「校長は〇〇である」というメタファーを表現してもらっています。一昔前の新任校長は「一国一城の主」「オーケストラの指揮者」など、夢や希望が感じられる回答が多くありました。しかし、最近では「小舟の船長」といった回答や孤独感が垣間見える話も出てきます。

例えば孤独であったとしても、保護者や地域住民に積極的に情報発信をしたり、コミュニティ・スクールな

九州大学大学院 元兼 正浩 教授

1965年 北九州市生まれ
九州大学教育学部卒業
九州大学大学院教育学研究科修士課程修了
九州大学教育学部(教育行政学講座)助手、
福岡教育大学教育学部・助教授などを経て
九州大学大学院人間環境学研究院(教育学部門)・
教授/博士(教育学)
九州大学人間環境学研究院・副研究院長



九州大学大学院

元兼 正浩 教授

社会の変化を受けて、学習指導要領が10年ごとに改訂されてきたように、校長の役割や求められる力量も変化してきました。かつては管理に重きが置かれていましたが今は経営者としての能力が問われます。これからの校長は、経営者として社会の変化を先読みし、それを踏まえて学校づくりを進めることが重要です。

最初に考えていただきたいのは、そもそも学習指導要領とは何か、ということ。文科省は中教審での議論の段階から「学びの地図」であると説明してきました。研究者の中には「国民形成の設計書」という人もいます。教育課程に関わる基準・文書は世界の多数の国にあり、各国の未来予測の回答と見ることもできます。

日本が予測した未来は、人工知能の進化や情報化・グローバル化の急速な進展などです。こうした課題に向き合い、子ども一人一人を「未来の創り手」にし、より良い社会の形成につながるにはどんな教育が必要か。それを日々考えながら教育課程を編成・実施することが欠かせません。

ど各種の制度を活用したりすれば支援してくれる人がきつといます。

多種・多様な人たちと関わる中で、地域の課題も徐々に見えてくるでしょう。

少子・高齢化が進んでいる地域であれば、人口減少をくいとめ、地域を活性化できる人材を育てることが学校の役目になってきます。

これからの校長に目指していただきたい姿は「コミュニティ・デザイナー」になることです。学校を地域のつながりを生み出す結節点に変え、子どもたちに地域をよりよく変える当事者意識を持たせる―など目の前の課題を一つずつ解決してみてください。それはそのまま新学習指導要領の理念につながります。



ましよう。手を携えて一緒に子どもを育てることなどを確認し、教職員だけでできないことは支援を求めていきたいと思います。子どもをより良く育て、より良い地域にしていこうという目的は同じなのです。

二つ目は、「一人の子どもも見逃さない学校」を目指すこと。これは校長一人の力で実現することはありません。「一人の子どもも見逃さない」ようにするには、校長は明確に方針を示し、教職員が同じ方向を向いてチームで行動できるよ

うにしなければなりません。共通意識の形成こそがマネジメントの肝です。保護者や地域からの協力も不可欠です。保護者や地域に対しては、地域で見掛けた子どもの良さを学校に寄せてもらうなど具体的にお願ひしましょう。

三つ目は、教育活動の評価を受けること。学校の問題点だけでなく、良さをしっかりと見てもらえるような工夫が大事です。日ごろの授業などの指導に加え、教員以外の職員の仕事ぶりなども評価を受けるようにし、必ずフィードバックします。評価を通して、学校の良さを指摘してもらえらるようになります。教職員全体の励みになります。

四つ目は、教職員を守ること。教職員を守ることができるのは校長しかいません。またこれまで以上に教員以外の職員への気配り・目配りを大事にしてください。良さを発見し

校長職は到達点でなく新しい自分の始まり 二人の子どもも見逃さない学校「づくり」を



日本大学

滝澤 雅彦 教授

新任校長の皆さん、ご就任おめでとうございます。校長になってからの数カ月間、怒涛の日々を過ごしてきたことと思います。でも、学校を代表する立場で保護者や地域の方々と顔を合わせ、教職員や子どもたちと関わる中で、学校を俯瞰するようになり、少しずつ課題も見えてきたのではないのでしょうか。

ではこれからどんな学校経営をするか、と考えた時に、持っておいていただきたい視点を四つお伝えします。

一つは、自分がやりたいことをするのではなく、自分が求められていることをすること。

校長になったということは、長年にわたって思い描いてきた学校づくりの夢があることでしょう。でもそれをそのまま形にすることは、マネジメントではありません。ドラッカーが指摘するように顧客（保護者や地域住民、子どもなど）の思いや願いを大事にしつつ、自分や教職員の思い、持っている能力などをいかに組み合わせていくかが重要です。

保護者や地域のニーズを把握するためさまざまな機会を捉えて話をし

たらすぐに寝、翌日の職員朝会でも広めます。教職員が相互に尊敬し合い、支え合い、この学校で仕事ができよかつたと実感している学校は自然と活気が生まれ、その姿が保護者や地域からの信頼にもつながります。

最後に、校長になると「校長にしかできないこと」があると感じる瞬間があるはずです。入ってくる情報が増え、より高い視点で学校を見られるようになっていきます。その力を存分に発揮し、さらに精度の高い経営をするには、学び続けることが欠かせません。校長は到達点ではなく、新しい自分の始まりなのです。どうか健康を大事にしながら、校長職を楽しんでください！

滝澤 雅彦

1953年 東京生まれ
早稲田大学大学院修了
プロモーションの道から31歳で教職の道に
東京都八王子市立松木中学校長、
全日本中学校長会生徒指導部長などを経て
公益社団法人日本教育会 専務理事
日本大学 文理学部 教授