

落ち着いた学校づくりに資する学校経営マネジメントの取組

吉野ヶ里町立東脊振中学校
校長 伊東幸一郎

1 はじめに

神埼地区は2市町の小学校9校、中学校5校、校長14人からなる地区である。地区内学校規模は小規模から大規模と多様な学校群である。令和6年度佐賀県の学校速報版によると地区内児童生徒数は3,673人で県内公立義務教育諸学校の児童生徒が62,791人であるので割合は5.8%となる。提言者の学校は全校生徒149人。これを県内公立義務教育諸学校児童生徒数で割り返すと0.2%という数値となり、県内公立義務教育の2厘を担っている。ちなみに2024佐賀県教育関係職員録で神埼地区教職員数は435人。

地区校長研修会は月1回程度開催である。日頃の学校経営上の課題を共有し、その解決・改善に向けた議論を経て学校経営に生かしている。

本提言を作成するに当たり令和5年度在籍と令和6年度在籍の校長19人に対して意識調査を行った。その結果を踏まえながら学校経営マネジメントについて5つを提言する。

2 主題設定の理由

提言者は地区校長研修会で随時協議資料を配付し、校長としての日々の気づきを文字資料をもって共有し学校経営・学校運営の改善視点として「わたしはこう考える」を提供してきた。

今回の提言は、多用な（多忙とは思っていない）校長職にあって「資料作っている暇があったら別の仕事をしなさい」の非難も想定しつつ、言わばなしの「空中戦」で終わらせない校長職の気づき5つを問題提起し、後の議論の材料としたい。

校長誰も平穏で問題のない学校に勤務したいと考えるだろうがそんなうまい話はない。校長の学校経営における苦勞の差は学校規模の大小ではない。経営マネジメントにどう取り組むかにある。

校長の願いはテーマに示したように落ち着いた学校*を目指した学校経営にあると考え本主題を設定した。

※「落ち着いた学校」とは、職員の同僚性が高く、生徒の問題行動への対応、保護者への対応が組織的になされている学校。

3 用いた語句とその概念を整理

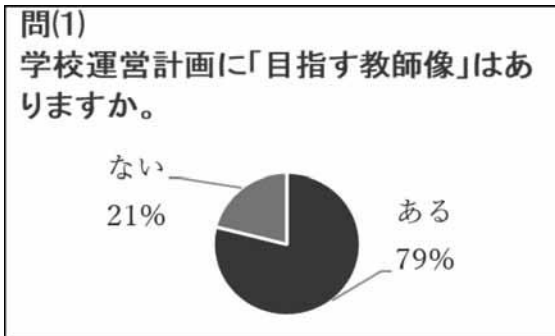
- (1) 学校経営*…組織の長である校長が行うマネジメント→学校経営は校長が行う
- (2) 学校運営*…校長と所属職員で行うマネジメント→学校運営はみんなで知恵を出して行う
- (3) マネジメント*…マニュアル・マニファクチュアの言葉のとおり手作業で「なんとかしようとする」行動・行為。「なんとかする」の対義語は「なんとでもなる」

※(1)(2)それぞれに校長リーダーシップの発揮方法に校長各人の個性や工夫があらわれる。

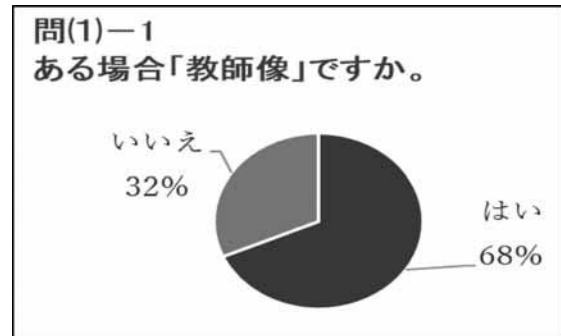
※(3)「マネジメント」を四六時中機能させたいところだがそれは無理。「マネジメント・スタート!」「やるぞ」など号令をかけて課題に対して意識して取り組む。

4 5つの提言

(1) 提言1 校長は当たり前を疑え



【グラフ1】地区校長意識調査結果問(1)

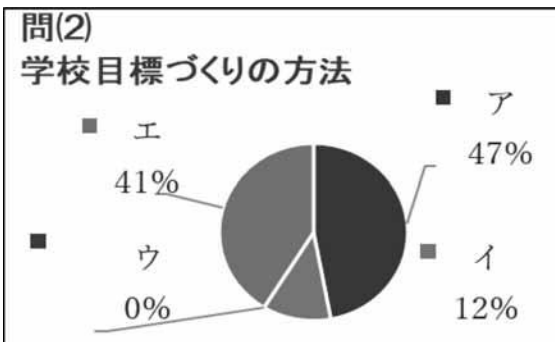


【グラフ2】地区校長意識調査結果問(1)-1

設問の意図は、「チーム学校」で多様な人材が学校に配置されているが校長自らが県費負担教職員であるため、経営対象を県費教職員に限定している状況にないかを確認するものである。

分析としては、市（町）費負担教職員、市（町）費負担支援員等の配置が進む中、学校運営への参画を管理者として意識からはずしている傾向がうかがえる。「チーム〇〇」とコールしつつ、県費教職員以外は蚊帳の外という現状はいかがなものか。一方で、「職員」「教職員」とする校長もあり、意識している校長が少数だが出てきた。この気づきは広めるべきである。

(2) 提言2 だれもが得心していない教育目標に安堵するな



【グラフ3】地区校長意識調査結果問(2)

ア前任の校長のものをそのまま使用
イ自らが考えたものを使用
ウ職員で話し合っている
エその他(自由記述の内容)

エその他(自由記述の内容)
・前校長の学校目標に照らし合わせ、実態をとらえた上で修正を加えて示す。
・以前の校長のものを受け、一部更新。

設問の意図は、学校運営にとって教育目標はシンボリックなものであり、校長の経営理念を示すもの考えるため、校長の主体性の一端が垣間見えるとして設定した。

分析としては、校長の経験年数、前任校長の力量等、左右される面がある中、イ（自らが考えたもの）エ（その他）が50%を超えることは熟考している証である。熟考の割に魅力はない。

(3) 提言3 多様な人材を動かすマネジメントの前に「人」を定義せよ
はじめに意識調査の設問を示した方が分かりやすいので以下に示す。

「多様な専門性を有する外部人材」と聞いて当てはまると思う者に○を記入ください。

	職名	○		職名	○
①	市町事務職員		②	図書館司書	
③	用務員		④	特別支援教育支援員	
⑤	生活介助支援員		⑥	別室(不登校)対応の支援員	
⑦	放課後補充学習指導員		⑧	部活動指導員	
⑨	給食調理員		⑩	ICT支援員	
⑪	校医、歯科医、薬剤師		⑫	スクール・サポート・スタッフ	
⑬	英語指導助手(ALT)		⑭	スクール・カウンセラー	
⑮	スクールソーシャルワーカー		⑯	生徒指導支援員	
⑰	スクールガードリーダー		⑰	校内研講師	
⑲	研究協力者		⑳	ゲストティーチャー	
㉑	卒業生		㉒	スクールロイヤー	
㉓	神崎市ボランティアチーム		㉔	その他	

【表1】地区校長意識調査設問(1)－3

この回答結果が右の【グラフ4】である。

設問の意図としては、外部人材・専門人材という用語がよく使われるが、校長それぞれの受け止め方が違うだろうという推測の下設問した。

分析としては、「多様な専門性を有する外部人材」という令和7年度九州中学校校長研究大会神埼地区担当の協議題を取り上げた。これは、具体的な人材を定義して使わないと議論がかみ合わないということを裏付けるものである。

次に定義案を示す。

- 外部人材…校長の服務における指示・命令が及ばない。所属職員に属せず学校運営の教育課程・生徒指導に関係する人材。
- 多様な専門性…校長がその人材が影響を与える教育効果を勘案し「専門性あり」と判断するもの。

(4) 提言4 学校経営ビジョンは事実を基に示せ

職員の意識を校長の考えに合わせるためビジョンを示すことになる。

設問の意図として、よく「ベクトルを合わせる」と言われる。「共通理解」とも言う。このことを校長は誰もが意識しているはずと設定した。

回答結果は予想どおり。新任校長だと「ない」場合もあるがこの方法を身につけないといけない。紙面の関係で具体的取組は省略するが、まとめると

「説明」…対話、伝達

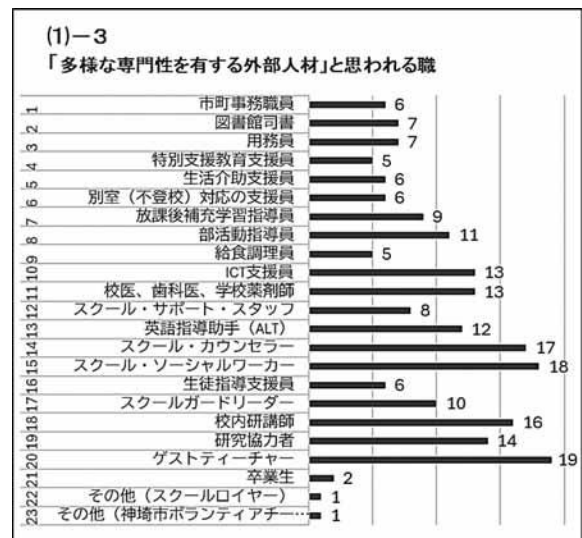
「たより」…メディアによる伝達

「校長実働」…背中を見せる

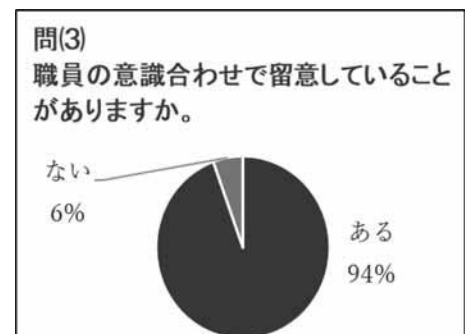
「根拠を示す」…啓発・よさの価値づけ

ときまざまな工夫がされている。

ほとんどの教職員は理解力があり協力的であるので 【グラフ5】地区校長意識調査回答問(3)



【グラフ4】地区校長意識調査結果(1)－3



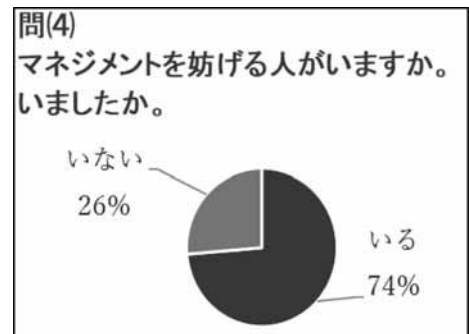
【グラフ5】地区校長意識調査回答問(3)

「校長が言うなら」と多少不満なことがあっても受け入れてくれるのが現状であろう。「人は得心した時に受け入れる・動く」しかし、次の設問「妨げる人」が職員にいたら、「ベクトル合わせ」「共通理解」が死語と化す。

(5) 提言5 マネジメントを妨げる人を整理せよ

設問の意図として、実は「いない」という答えを想定していなかった。「扱いにくい職員がいますよね」の念押しの設定のはずが…。幸せな校長がいる事実が判明した。

分析としては70パーセントがいるということは7割の職場に1人以上は存在するという見方ができる。以下、7人の例を紹介する。(順序性はないがグループ協議で話題になるのではないかと考え便宜上番号を付す)



【グラフ6】地区校長意識調査結果問(4)

【どんな人ですか、どんな人でしたか】

- ① 前の学校のこと、前任の市町のことを持ち出す。
- ② 自分のことしか考えていない。
- ③ 何かと理由をつけてやりたがらない。その際「子供のために」というフレーズを持ち出す。
- ④ 会議等で共通理解したはずなのに自分勝手な言い分で違うことをする。
- ⑤ 話を聞いているが実行できない。
- ⑥ 人のせいにする。
- ⑦ やらうとしない。できない理由しか言わない。新年度の配置に再任用職員が仕事を嫌がる。

5 5つの提言に対する取組例

(1) 提言1 校長は当たり前を疑え と 提言2 だれもが得心していない教育目標に安堵するな

令和5年6月15日地区校長会協議資料を見ていただこう。東脊振の「脊」の字を使い学校教育目標としたものである。そこに「人を大切にできる」を加えている。ビジュアル的にも多少目を引く目標だと考えている。

また、教師像ではなく「職員像」としている。東脊振中の過去の学校要覧を紐解くと昭和49年は「職員像」となっていた。昭和後期の校内暴力で教師が前面に出ざるを得なかった背景が垣間見える。こうした前例を見過ぎさない「どうしてこうなっているの」の見直す視点が大切である。

6月地区校長会 協議資料 R5.6.15 東脊振中 伊東

I 学校運営計画：「教師像」とするか、「職員像」とするか

令和5年度運営計画作成での気づきを議論の素材として提供します。これまで、「生徒像」「学校像」「教師像」を設定した計画を多く目にしてきました。しかし、私は「目指す職員像」としました。その気づきを説明します。

2015年中央教育審議会答申
「チームとしての学校のあり方と今後の改善方策について」
が出されて以降、学校に様々な職員が配置された。

【教員チーム以外の協力チームの力なしに円滑な学校運営ができない現状】
…校長として学校運営は教員が担うという先入観があり意識改革ができていないことに気づいた。考えてみると・スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー（学校教育法施行規則第5の2と3に想定）
各町町雇社員として・特別支援教育支援員・生活支援員・ICT支援員
スクールサポートスタッフ、スクールロイヤー、研修員、事務職員、児童…

【資料1】地区校長研修会協議資料R5.6.15

(3) 提言3 多様な人材を動かすマネジメントの前に「人」を定義せよ
既に4-(3)で定義案を示したので省略する。

(4) 提言4 学校経営ビジョンは事実を基に示せ

右は「東脊振中学校未来展望」と題した学校経営ビジョンを記載した16ページの冊子である。

目次	
1 今後10年の生徒数の見通し	…2
2 今後6年の学級数の見通し	…3
3 今後6年の教諭等定数の見通し	…4
4 生徒のようす	
(1) 学習状況	…5
(2) 問題行動	…5
(3) 「いじめ」認知件数	…6
(4) 不登校・長期欠席の状況	…6
(5) その他（保健室利用状況、図書貸出冊数）	…6
5 学習状況の改善方策	
(1) 【勉強資料】世に言われる「教育課題」を整理	…8
(2) 【勉強資料】育成すべき資質・能力を整理	…9
(3) 生徒育成イメージの設定	…10
(4) 「指導と評価の一体化」の職員マインドセット	…12
(5) 「学習マネジメント力」は非認知能力育成のアプローチ	…13
6 東脊振中学校「ウェルビーイング教育」の展望	…15



【資料2】

「東脊振中学校未来展望」

左は目次、上は表紙、下はイメージ設定の例

人事評価期首面談時に「全職員」に配付しベクトル合わせを行っている。限られた面談時間で細かな説明は行わず、時間があるときに手に取ってもらえるよう図解を多用している。今求められている「主体的…」の先にある生徒像として「自走する生徒」を明記している。この展望がビジョンである。参加の校長先生、学校にあるデータを一部の職員のものとしせず共有していますか。

(5) 提言5 マネジメントを妨げる人を整理せよ

経営マネジメントの最大のポイントである。「整理」はマネジメントを妨げる「7人」を例示したが、悪意のある妨げは正しいことがあるので指導も通やすく是正がきく。

一方、一番やっかいな人は「正しくないことを正しいと思ってやっている人」である。この人の考え・行動を変えるには、「事実」を示して気づいてもらうことだと考える。これが実は難しい。事実を示しても無視する「まさか」の人が存在するからだ。

だから、提言は「整理せよ」で終わっていることにご理解いただきたい。メンタルヘルスに関する資料には、多様な人が紹介されているので気休めのため一部を紹介する。



【図4】多様な人の例の一部「狡猾な人」「陰険な人」「軽薄な人」

6 終わりに

落ち着いた学校とは、児童生徒の問題行動が少なく、保護者や地域からの相談も少ないという定義ではない。いかに管理する対象の職員に校長の考えを理解してもらうかの手立てである。

提言者自身、職員の年齢構成が変化していく中、ここ数年職員向け資料はワード・エクセルではなくパワーポイントを使って資料化し配付説明した。現在は、理解してもらっている感触から、文章化して随想風に読んでもらう工夫をしている。自分の中では「見える化」から「読める化」と称しているが、人を動かすポイントとして1～2割ほどの「おかしみ」を込める必要があるとも考えている。

本提言は、地区内19人の校長意識調査を基に整理したもので成果・課題を述べるものではない。同じ校長職にあるものとして「そうね」と共感したり、「ちょっとちがう」と反論したりするための議論の材料が提示できたらよいと考えた。

是非とも一読してよいと思ったものは今日からの学校経営に取り入れていただきたい。