

校長の役割を考える

北海道師範塾「教師の道」塾頭 吉田洋一

1 はじめに

昨年から今年にかけて、いじめや体罰問題などで大きな問題が発生し、教育関係者はじめ社会に大きな衝撃を与えると共に、教育委員会や学校のあり方そのものが問われる事態となっている事は誠に残念です。特に、意図的であるか否かは別として、一部の教育委員会や学校が組織防衛的な対応によって保護者やマスコミ等から批判されている事は、厳しく受け止めなければなりません。

本稿では、これまでの事例を参考にしながら、学校の管理職、とりわけトップリーダーである校長は如何にあるべきか、考えて行きたいと思います。

2 体罰問題

昨年12月、大阪市立桜宮高等学校においてバスケットボール部のキャプテンが顧問の教諭から体罰を受け自殺したという事件は、極めて深刻な問題を教育界に投げかけました。

体罰は、理由の如何を問わず許される事ではありません。校長は、顧問が体罰を行っている事を本当に知らなかったのでしょうか。仮にそうだとしても、校長が体罰は絶対に許さないという意思の下に毅然と事実を解明すべく教職員を指導していれば、結果は違ったものになった筈です

校長は、実績のある顧問への配慮、あるいは学校の体面を気遣った結果、体罰はなかったものとしたのかも知れません。もしそうなら、校長には最も重要な子ども達への視点が欠けていたと言われても致し方ありませんし、学校運営の責任者としての職責を果たした事にもなりません。

3 いじめ問題

昨年、大津市の男子中学生がいじめを苦に自殺し事件は社会問題として大きな議論を呼びましたが、その後も依然としていじめ問題は深刻です。

私が北海道の教育長をしていた平成18年に、滝川市で小学校の女児のいじめ自殺事件が発生しました。この事件は全国的にも大きな問題となったのですが、大津市の教育委員会や学校の対応を見ていると、この事件からは何も学んでいないように感じます。

大津市の例に限らず、教育委員会や学校の多くはいじめの存在を認めたがらず、また仮に、いじめの存在を認めてもその影響をできるだけ小さく見せようとする傾向があります。恐らくそれは、「責任は取りたくない症候群」、「面倒な事は避けたい症候群」のせいではないかと思います。教師の間で「いじめは絶対に許さない」という意思が共有されていれば、子ども達が発するシグナルにもっと敏感に反応できた筈だと、残念に思います。

子どもが自殺するという重大な事態が生じた場合、校長は、事実を究明し再発防止に全力を挙げる、これがまず取るべき姿勢です。もしも、自分や教師の責任問題などを考慮して出来るだけ事を曖昧に処理しようとするなら、死んだ子は浮かばれません。校長は、一体誰の為に、何を守ろうとするのかを良く考えるべきです。

4 給食によるアレルギー問題

昨年の12月、調布市の富士見台小学校で、チーズなどにアレルギーがある5年生の女子児童が給食を食べた後死亡するという大変不幸な事故がありました。その原因は、担任

が女子児童からお代わりを求められた際、確認を怠り食べさせてはいけないチーズ入りのチヂミを与えてしまった、まさにヒューマンエラーというべきもので、非常に遺憾な事件でした。しかも、この学校においては、事件が起こる3ヶ月前にも別の男子児童が給食でアレルギー症状を起こし、救急搬送されています。

危機管理に当たっては「人間はミスをするものだ」という前提に立ち、校長の強力なリーダーシップの下、相互牽制、チェック体制をしっかりと構築すべきです。いくら対策を講じたといっても再発を防止できなければ、校長は結果責任から免れることは出来ないのですから。

5 学校は生きものである

本稿で取り上げたケースは、いずれも特異なものではありません。いずれの学校でも起こり得る、あるいは既に起こっているかもしれない問題ばかりです。勿論、殆どの校長は、厳しい環境の中で学校運営に全力で取り組んでいると思っています。それでもなお、学校運営を巡って様々な問題が噴出するのは何故でしょうか。それは、一口で言えば、学校が活着しているからです。子ども達を含め学校を取り巻く環境は日々変化していますが、その変化にしっかりと対応しきれない校長が少なくないように感じます。

6 校長に求められる能力

今更言うまでもありませんが、校長は、学校教育法第37条第4項に基づき「校務をつかさどり、所属職員を監督」しなければなりません。

校長には、学校という1つの組織を、教育を実践するという目的の為に有機的な結合体として十二分に機能させる責任があります。そのような重要なポジションにある校長には様々な資質・能力が求められていますが、ここでは紙幅の都合もありますので、想像力、構想力、決断力の3点について述べたいと思います。

まず、想像力についてですが、これは、ある一つの事象に対して、それが持っている意味、事柄の重要性、今後の展開等を如何に想像し把握するかという事です。例えば、いじめ問題について稚拙な対応を繰り返し、批判を増幅させているのは、勉強不足もさりながら想像力の欠如としか言いようがありません。

次に構想力についてです。何事によらず事を起こそうとした場合、自分達の理屈や都合だけでは動かず、各種行政機関、保護者、マスコミなど様々な分野との調整が必要になります。何処にアプローチするか、誰と誰を繋ぎ合わせたら効果があるかといったごく当たり前の構想力がなければ、井の中の蛙で終わってしまいます。学校を異質な世界にはしてはいけません。

最後に、決断力についてです。責任者の問題先送りや責任逃れという姿勢は学校に限った事ではありませんが、学校の場合は、その事による被害が子ども達に及ぶという点で、看過できません。

「やっと校長になったのだから、後は大過なく過ごしたい」という気持ちは分かりますが、校長は学校の牽引車である以上、生徒を乗せている列車を最も良好な状態で運行させる責任が有ります。もしも線路上に石が置かれていたら、貴方は誰かが取り除いてくれるのを待っているのでしょうか。私は、貴方には自ら列車から降りて石を拾うという決断をして欲しいと思います。少なくとも、眼前の課題は自分が校長でいる間に解決し、後輩にバトンタッチする、そういう姿勢を貫くべきです。

また、決断するという場合、誰のために、何のために決断するかが重要です。自分の安全を確保するため、組織を防衛するため、そんな決断ならしない方がましです。子ども達の為に最善の道を選択する。決断に当たっては、この事を忘れてはなりません。

7 さいごに

- ・学び続ける教師だけが、教壇に立つことを許される
- ・成長し続ける教師だけが、子供を成長させることができる

この思いは、私が塾頭をしている「北海道師範塾」の活動の原点です。

教師であるという理由だけで特別な力が備わっている筈はなく、それは校長とて同じ事です。私は、校長こそ良く学び続ける人であり、校長こそ更なる高みを目指して努力し続ける人であって欲しいと願っています。

校長は、学校のトップリーダーとしての責任の重さを自覚し、その責任に相応しい決断と行動を取るべきです。その職責は、教頭以下の誰も取って代わる事が出来ないものです。

校長に権限と権威が付与されているのは、学校運営の責任者として責任を取る得る存在だからであり、その事への思いと覚悟がないのなら、いささか厳しい言い方になりますが、学校の管理職は目指すべきではありません。