

## 教頭の心情に寄り添う

# 校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

- 45 -

校長職に昇進したり、新天地へ赴任したりすると、誰しも心落ち着かないものである。今回からわが経験を基に、何回かに分けて、心落ち着いて学校運営ができるためのポイントについて述べていく。

学校経営を始めるに当たって大切にすべきこと

とはたくさんあるが、まずはもう一人の

管理職である教頭(副校長)といち早く円滑なコミュニケーションを図れるようにすることだ。大多数の校長が教頭職を経験しているので、この重要性は身をもって分かっているはずだが、いざ校長に

なると、すっかり忘れてしまう方があるようだ。

4月1日から学校運営の最終判断をするのは自分自身である。判断に当たって頼りにできるのは、前校長からの引き継ぎ事項ではない。教頭から提供される情報だ。

# まず現任校での苦勞「聴く」

う」という愚かなことを投げ掛ける方はいないと思うが、教頭と良好なコミュニケーションを取るためのコツを伝授しておこう。

まずは相手の気持ちに寄り添うことだ。そのための質問は、昨年度、あるいはこの学校に赴任して苦勞したことを聴くことだ。「聞く」ではなく「聴く」としていることを心していただきたい。苦勞したことは、教職員の人間関係のことかもしれない。地域やPTA

実はこの校長の姿勢は、教頭にリーダーの在り方について身をもって示すものである。教頭ほど教職員とコミュニケーションを取らなければならぬ立場はない。日常の多忙さもある、声を出すことはしても、声を聴くことがおろそかになりがちである。日頃から校長が教頭の声をしっかり受け取れることをしていれば、部下はそれを範として実践するに違いない。反面教師という言葉もあるが、そ

からの苦情かもしれない。どのような話題でも、耳を傾けてしっかりと聴くことだ。その際、すぐに質問をすることは避けておきたい。上司からの質問は優先され、話の腰を折ってしまうことになる。

また、メモをする必要はない。相手に寄り添い、そのときの教頭の心情を想像し、相づちを打つことだ。人は十二分に心情を発露できたとき、距離感を縮めるものだ。

れている行為をそのまましてしまうのが人の常である。教職員の声を聴くことについて、4月早々に「教頭まで伝えたら、あなたの責任は50%、校長まで伝えたら、あなたの責任は0%になる。どのようなことも抱え込まないでいただきたい」とこのように表現している。「感激しました」という教職員が何人かいる。参考になれば幸いである。



玉置 崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

# 校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

- 46 -

## 目標を毎年度変える

今回は学校の教育目標について述べてみたい。

自分は上位の教育目標はまだしも、重点努力目標といった下位の目標は、毎年度変更があつて当然だと思つている。しかし校長職に就くまでは、教育目標は変えるべきではなく、

綿々と引き継がれるものと考へてい

た。この考へは、毎年4月、校長が職員会議で発する言葉で形成されたものだ。「教育目標といったものは不易であるものでして…」とか「赴任したばかりの私には、何可言えるほどのものは持ち合わ

せていませんので…」などといった言葉が耳にこびりついていて、変えてはならないものだと思ひ込んでいた。

しかし、あるとき、第三者が数年間全く変わつていない目標を見たら、どう捉えるだろうかと、ふ

と考へたのだ。

「生徒の実態をちゃんと捉えているのだろうか。目標はただのお題目ではないだろうか」。こう思われてはたまらない。第三者視点で見詰め直すことで、「目標は変化

すべき」という考へに大転換した。

校長が新年度に示す目標のうち1項目でよいから、自らの考へを明確に反映させたものを入れたい。

では、具体的にどう目標を決めていけばよいか。まず、過去10年間ほどの目標を見直してみるとよい。自分の場合は、過去3代の校長が示した目標を並べて、その思いを読み取ることから始めた。3代の方の目標は、正直に言うところの文言の修正があつただけだ。

そこで職員に本校の抱える課題についてヒアリングを行った。また昨年度の学校評価に目を通した。そして決定した重点努力目標は次の二つである。

①情報発信と学校評価の充実を図り、地域から理解と協力が得られるよう努力する。

②良好な人間関係を築き、素直に学び合える学校・学級環境づくりを促進する。

## 達成への具体策も明示して

学校評価も不十分であることを痛感したからである。

もちろん疑問を感じる内容はなく、立派な目標だ。しかし「本年度重点努力目標」というタイトルにふさわしい内容であるか、わざわざ「本年度」という文言が使われている意味はあるのかという疑問は消し去ることができなかつた。「重点」と掲げながら、例年8項目も示してある。その実現性を考へると、自分の力量では項目が多過ぎると感じた。

②は学び合う集団づくりは良質な人間関係づくりを基底とすべきで、そのための研修を充実させた」と考へたからである。

目標として掲げる以上、幾つかの具体策を持ってはならない。校長は明日からでもすぐ動き始めるぞ、と教職員に思わせるほどの気概を持って提示したい。その実際は、今後紹介していきたい。



玉置

崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

# 校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

- 47 -

## 「教職員の在り方」指導



玉置 崇  
愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

私が4月早々に教職員に伝えて  
いる「教職員の在り方」について  
紹介しよう。大きく三つのキーワ  
ードに整理して話している。キー  
ワードは「伝える」「危機意識を持  
つ」「信用失墜行為厳禁」である。  
一つ目の「伝える」は、4項目  
にまとめてい

①「問題は一人  
で抱え込ま  
ない。担任だけで抱え込まない。  
学年だけで抱え込まない」  
抱え込んでいるあなたを見て、  
一人で頑張ろうとする偉い人だと  
は誰も思わない。問題を早めに共  
有化しよう。

②「小まめな報告・連絡・相談を」  
問題を校長や教頭に小まめに伝  
えてほしい。聞いていければ、管理職  
の責任になる。大した金額ではな  
いが、管理職手当は、話を聞いて  
責任を取るためにもらっている。  
③「小さなことを小さなうちに伝

える」  
いくら責任を取るといっても、  
大きな問題は容易に解決しない。  
かなりのエネルギーがいる。小さ  
な問題ならエネルギーも少なくて  
済む。

④「誠意はスピード」  
誠意は対処するスピードで表す  
ことができる。時間がたつと誠意  
は伝わらない。対応が遅いことで  
新たな問題が発生する。  
二つ目は「危機意識を持つ」こ  
とであるが、これも4項目にまと  
めている。

①「いつもこうだからまあいいか、  
ささいなことだからまあいいか」  
こうした「まあいいか」に危険  
が潜む。危険の芽が見えていない  
だけと捉えよう。

②「自分の目で見て、耳で聞いて、  
肌で触れて、自分で判断する」  
人から聞いただけで判断しな  
い。まずは足を運び自分の目で見  
る。自分一人で判断できないとき  
は相談する。

③「保護者対応のポイント」は初期  
対応に尽きる」  
初期対応のまずきは保護者をク  
レームに変容させることがあ  
る。

④「記録は口ほどにものを言う」  
生徒指導記録、保護者対応記録  
はあなたを守る。一人で対応せず、  
複数で対応しよう。他の人の耳で  
記録することもできる。

三つ目は「信用失墜行為厳禁」。  
これも4項目にまとめている。

①「失墜行為は一人だけの問題  
(処分)にならず」  
一人の行為で学校全体が信頼を  
失うことを心してほしい。

②「人権を傷つけ  
る言葉も体罰」  
職員室内でも、  
子どもの人権を傷  
つける言葉は発してはならない。  
つい生徒の前で出てしまうもの  
だ。

③「私的個人連絡禁止」  
生徒との私的メールのやりとり  
は危険である。メール文がどう使  
われるか分からない。

④「交通違反禁止」  
過度のスピードオーバは懲戒  
の対象となる。命の危険とともに  
職業を失う危険も伴う。

# 「伝える・危機意識・信用失墜」が鍵

# 校長塾

経営力を  
高める



- 48 -

## 校務分掌案を眺めて

校長は、学校組織づくりについてどれほど関わりを持てばよいだろうか。例えば、主任や学年配置は校長が決めるだろうが、細かな校務分掌案を作るのは、校長ではなく、副校長(教頭)や他の立場の者というのが一般的であろう。今回はその案をもら

い、眺めてみる  
ときの留意点を  
示しておく。

その時のポイントは、この分掌にこれだけの人数が必要かどうか。この一点である。

多くの学校では、一つの分掌に各学年から1人ずつ担当者を割り当てる方式が取られているのでは



玉置

崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

# 適正な人数が見極めよう

よく分かる。形式的に当てはめられたものだと考えからだ。

分掌の内容を吟味する必要があるが、基本的には一分掌の担当人数は1人でよいと考えている。「一役一人制」だ。

昨年年度まで教育行政に身を置いていたが、行政はまさに「一役一人制」の組織であった。この仕事は誰の仕事であるのかが明確で、責任の所在がはっきりしている。従って、その担当者が取り組まな

ければ、その仕事は滞ったままになる。「一役一人制」であれば、会議を開く必要もなくなる。一人で考え、一人で仕事をしていけばよいからだ。

こうしたことを踏まえ、提案された校務分掌案を見ながら、各分掌に配置された人員の必要性を考えてみよう。この視点を持つだけで、赴任したばかりで、この学校の実情が分からない状態であった

としても、組織案が異なって見え、てくるだろう。1カ所でのよいので、案作成者に「この分掌には3人も必要なのか」と聞いてみるとうい。これまで通り、人の入れ替えをしただけであれば、きつと担当者ハッとするだろう。そして複数配置をしなければならぬ明確な理由がないのなら、担当を1人にして責任を明確にさせた方がよい。

ちなみに昨年4月に赴任した私は、分掌の人数だけでなく、本校

になぜ必要なのかも聞いてみた。組織のスリム化を意識した質問でもある。ある分掌は、明確な設置理由がないことが確認できたので廃止するよう指示した。1年経過した現在、その分掌をなくして困ったことは一切発生していない。分掌の人数を考えているうちに「1人でよい」「いや」「1人もいらない」ということに落ち着いた例がある。あなたの学校に数合わせのための校務分掌はないだろうか。点検をお勧めする。

も聞いてみた。組織のスリム化を意識した質問でもある。ある分掌は、明確な設置理由がないことが確認できたので廃止するよう指示した。1年経過した現在、その分掌をなくして困ったことは一切発生していない。分掌の人数を考えているうちに「1人でよい」「いや」「1人もいらない」ということに落ち着いた例がある。あなたの学校に数合わせのための校務分掌はないだろうか。点検をお勧めする。

# 校長塾

経営力を  
高める



- 49 -

## 保護者に来校を促す手だて



玉置 崇  
愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

学校と保護者との連携を図るために、校長としてどのような手だてを取るべきだろうか。新年度立ち上げ当初は、校内のさまざまなことを円滑に動かすことで精いっぱい、保護者との関係づくりは落ち着いてからと考えていると、連携を強める好機を失うことになる。

## 年間計画知らせる文書にPR文

連携を強化する  
には、保護者にできるだけ多く来校いただくことである。お勧めの手段がある。それも大した手間がかからない方法である。保護者に年間計画を知らせる時に、来校を促す文書を同時に発行すること

わせるような文書を発行しよう。具体的に示す。「来校いただきたい期日一覧」といったタイトル名の文書に、期日、行事等名、PR文の一覧を記すのである。PR文は軟らかめに書くことよ。

関心の高い保護者は年間計画を見ながら、学校に出掛ける期日にマークを付けたり、抜き出してメモをしたりするだろうが、そういう方は多くないだろう。だからこそ「今年は出掛けてみよう」と思

○4月18日 「授業公開・PTA総会・学年懇談会」 担任が授業を行います。お子さまの担任の名前と顔をセットでしっかり覚えてください。学年懇談会では学年主任が1年間の指導方針をしっかりと話します。熱く語る主任の話をぜひお聞きください。3年生は修学旅行の詳細についてもお話しします。必聴の懇談会です。

だきます。  
○9月21日 「体育大会」 家族そろってお越しください。プログラムに各競技の開始予定時刻を示します。中学生になると「わざわざ来なくていい」と言うお子さまもおられますが、本心は違ひますよ。  
○9月30日 「授業公開・進路説明会」 半年たった学びの様子をぜひご覧ください。中学生の時期は成長著しいものです。4月とは学級の様子も随分と違います。進路説明会の対象は3年生ですが、他学

月経過した学びの様子をぜひご覧ください。お子さまから学級の様子を聞かれていることでしょうか。実際にご自身の目で確かめていただける良い機会です。  
○7月29、30日 「3年生保護者会」 3年生のみ保護者会を開催します。お子さまの進路についての最初の懇談会です。ご家庭のお考えをお聞きしながら、1学期の成績を基に情報提供をさせていただきます。

年の保護者の方の参加も大歓迎です。いつ、どのような手順で進路を決定していくのかを説明します。  
○10月30、31日 「文化祭」 文化祭のメーンはコーラス大会です。きつと感動されることと思います。なお、30日夕方から文化祭の展示物参観を開催します。昼はお仕事がある方、ぜひおいでください。じっくり参観されるとよいでしょう。

# 校長塾

経営力を  
高める



- 50 -

## 「家庭環境調査票」の有効活用

入学式・始業式が無事終わり、ほっとしている時期ではないだろうか。校務分掌に基づいて、教職員からの年間教育計画の提案が続き、いよいよ学校が動き始めたこと実感している時期でもあろう。とりわけ新任校長であると、さて何をすべきである

か、先輩校長は何をしているのだろうかと不安にもなる時期である。まずは子どもを捉えるために保護者から提出された勤め先や家族構成、緊急時の連絡先、自宅周辺地図が書かれた情報文書(シート)に目を通しておくことをお勧めす

る。「家庭環境調査票」などと称されるものである。最近では、保護者に詳細な情報提供を求めることは少なくなったが、それでも記載された内容を丹念に見ていると、子どもの背景が見えてくる。

もちろん漫然と見ているだけでは時間の浪費である。調査票で記入したことを各学級の名簿に記録しながら見ることが。私はこの名簿をいつも机の上に置いている。校長には教頭・学年主任・生徒指導

# 気付きを名簿へ記載、机上に常備

つあるが、ある程度は推測できるはずだ。子どもの背景の一つとして、保護者の勤め先を見ておきたい。かつて日曜日に体育大会を開催しようとしたことに対して、保護者から「この地域は店舗を開いている保護者が多い。日曜日は休めないことをご存じなのか」と指摘を受けたことがある。環境調査票から十分予想することができたはずなのに、反省したことがあ

った。③家族―兄弟姉妹の在学状況をメモしている。特に小学校校長であれば、通常の下校時刻に子どもが帰宅した場合、家族の誰かが在宅している状況なのかを読み取るようにしたい。

また、「家庭環境調査票」に掲載されている情報ではないが、名簿には前年度の欠席日数を記録し、不登校傾向にある子どもをあらかじめ把握するようにしている。

この「保護者名」「保護者勤務先」「家族」「欠席日数」の4観点の記録をスタートにして、先に示したように飛び込んでくるさまざまな情報を書き加えていくとよい。例えば「登校を渋っている」「5月欠席10日」「母親から学校不信の電話」「カウンセラーを紹介」「部活動中にけんか」「いじめ報告」「物損」「集金未納続く」といった事柄だ。マイナス情報が多くなってしまうが、間違いなく子どもとその背景が見えてくる。



玉置 崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

# 校長塾

経営力を高める



- 51 -

## 教職員データベース作成の勧め

新年度に異動してきた教職員とのコミュニケーションを図っているだろうか。学級担任時を思い出すとよい。できる限り早い時期に、一人一人の子どもとつながろうと努力したことを思う。校長はいわば教職員の担任である。新・転任者には意識して

コミュニケーションを取り、距離を縮めておきたい。

「前任校と比べてどうでしょうか」という質問をぶつけるとよい。数週間たつと誰しも思うことがある。一気にさまざまなことを話す教職員もいる。その話の中には、今後の学校経営のヒントが秘めら

れている場合も多い。心して聞きたい。

さて、数年先の学校経営を考える上でも、ぜひとも作成しておきたいものがある。教職員データベースだ。新たに加わった教職員を深く知るためにもお勧めしたい。

# 男女別年齢構成図で人事構想

私はエクセルを活用して、次の項目情報を入力している。いずれも履歴書から得ることができる。

①氏名・振仮名・性別・氏名をフルネームで言えるだろうか。姓はまだしも、名を間違えて覚えていたという校長は何人か知っている。

る。とても失礼で恥ずかしいことだ。

②年齢・採用年・教員歴―他業種から教員に転職した者がいる。年齢と教員歴に差がある職員がいるので注意したい。

③赴任年月日・自校勤務年数―人事異動を考える上での重要データだ。愛知県の場合、原則、新任から6年たつと異動対象となる。また同一校10年勤務も同様だ。おそらく他地域も大きな違いはないと

籍年数とともに記録しておく。本県の場合、小・中学校間の異動は珍しいことではない。例えば、小中の在籍年数比が、その教職員の教育観を形成していると感じることもある。

作成した教職員データベースを基に、男女別年齢構成図を作っている。簡易的なものだ。エクセルの一つの縦列を年齢表示列として、定年の60歳から一つずつ数値を減らしながら20歳まで記入する。その列の左

思うが、いずれにしても勤務年数は異動を左右する要素の一つになっているはずだ。ベテラン教師の場合、定年退職までの年数を鑑みて、異動のタイミングを本人と相談することも校長の大切な役割だ。

に43歳の男性が1人いれば、43列の左側1セルの色を変える。短時間で年齢構成図が出来上がる。これを眺めると、全体像が大づかみできる。例えば、今後3年間で男性が4人定年退職する場合、年齢比や男女比のバランスが崩れることが考えられる。これに備えて、中堅の男性教諭の本校異動を市教委に具申ししていく必要がある。など、数年先までの人事異動の方針を立てることができる。



玉置 崇

愛知県小牧市立小牧中学校校長

④免許―取得免許を記録しておく。小免・中免(教科名)・司書、免許更新年度も加えておくとうい。

⑤歴任校―初任からの勤務校を在

る。とても失礼で恥ずかしいことだ。

## 全教職員に目を配る

## 校長塾

経営力を  
高める最重要  
ポイント

- 52 -

平成16年度に校長職を拝命した。新任校長として落ち着かない日々を送っていた4月後半、ベテラン女性教師から発せられた言葉がある。ほほ笑みながら言われたのだが、実に厳しい内容だった。

「校長は大変ですよ。学校は会社規模でいえ

ば中小企業。今や中小企業の社長で、社長室に

デーンと座っている方はいないでしょう。社長自ら動かなくては、会社は回りませんからね」

もちろん、それまで校長室にこもってばかりいたわけではない。私が全く動いていないような言葉

に腹が立った。同時に、この教師は、どうしてこのようなことを私に伝えたのだろうかとあらためて考えてみた。

この教師は、職員会議等で何事もズバズバ指摘することが多く、年齢差もあり、敬遠しがちだった

私の人生訓の一つに「苦手意識

を持っている相手こそ、自ら飛び込んでいけ」がある。これを心して、その教師に授業参観を申し出した。突然のことに驚いたようだが、「どうぞ」と快諾を得た。

授業を見て驚いた。毎時間、授業の始めに国語教科通信が配布されているのだ。その通信には、生徒発言を基に、前時の授業の流れが再現してあった。生徒の授業感想もあった。生徒の心を豊かにす

スがなかった。

授業後、図書室に足を運んでみた。国語教師らしく、毛筆で読書案内を表示するなど、手作りの温かみがある読書環境がしっかりと整えられていた。掲示物からも、図書委員による豊かな活動がされている様子が見て取れた。ちょうど読み聞かせ会の準備中でもあった。中学校の図書室は利用率が低いと言われるが、本校の利用率が高い理由がよく分かった。

## 苦手な相手こそ、自ら飛び込め

と「私はこのような取り組みをしてみ

のは確かだ。会話らしい会話もそれまでなかった。そこで気付いたのは、「校長先生。あなたは私たち全てに目を配っていますか?」暗に言いたかったのではないかということだ。

る格言やお勧め書籍紹介もあった。国語は週4時間、4クラスを担当している。毎週16枚の授業通信を発行していることが分かった。まさに、あの有名な国語教師「大村はま」をほうふつさせる実践をされていたのだ。

この教師は図書室担当で、授業後は職員室に戻らず、図書室で執務をしていることが多い。従って、職員室不在が多く、会話のチャン

す」とわざわざ校長に報告に来る教師はいない。当たり前だが、校長は全ての教職員にしっかりと目を配るべきだ。あらためてこの教師から学んだ。地道に充実した教育活動を重ねている教師がいることを知らずして、校長とはいえない。

その後、その教師と意思の疎通ができたことは言うまでもない。国語教科通信は校長の机にも届くようになった。



玉置 崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長





玉置 崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

## 目標具現化への動き ~保護者への働き掛け

# 校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

- 53 -

この校長塾の46回目(3月11日付)に「目標を毎年度変えるー達成への具体策も明示してー」と題した提言をした。

新年度が始まってはほぼ1カ月だったが、4月早々に示した目標の具現化に向けて、どのように動いておられるだろうか。

重点努力目標として掲げた「学校評価の充実」に向けての昨年度の私の動きを紹介しておこう。

校長による目標設定を受けて各組織が具現化を図ることが一般的である。しかし、学校評価は適切な学校経営に必要な不可欠である。

## 新しい学校評価システム導入で説明会

従って、校長がリーダーシップを取るべき事柄だと考え、自ら積極的に動いた。

まずはもう一人の管理職である副校長(教頭)に、「学校評価のうち、保護者アンケートは年度末に行うのではなく、例えば行事終

了後ごとに小刻みに行いたい」と自分の考えを伝えた。

アンケートは、依頼・回収・集計の間から、年度末にまとめて行う学校がほとんどであるが、保護者の率直な感想や意見を聞くためには、行事直後が一番良い。と

はいえ、これまでのような紙を使っているアンケートを行事ごとに行うことは、職員にとってかなりの負担となる。

そこで私が所属する団体「愛される学校づくり研究会」で開発した携帯電話等を使ったアンケートシステムを使うことを提案した。副校長からは了解を得たが、これまでにない取り組みである。アンケート入力時には、わずかな金額とはいえ、パケット通信料を保護

者にも負担をしないでいただく場合もある。こういったことは学校の思いだけで進めることは危険だ。

そこでPTA役員に集まってもらい、説明会を開いた。「より良い学校づくりをするために保護者一人一人から意見を聞きたい。そのためには携帯電話等を使ったシステムを活用したい。若干の費用負担が生じる場合があるが、了承していただきたい」

プレゼンテーション資料を用意して分かりやすい説明を心掛けた。実際に携帯電話を使ってのアンケートシステムも体験してもらった。参加者には興味津々で話を聞いていただいた。意見がシステムによって瞬時に集計される様子を見たことで、この新方式に賛同していただくことができた。先生方の負担がなく保護者の意見を集約できるのであれば、喜んで協力をするとも言っていた。

「学校がこのようなことを相談してくれただけで、が、まずもってうれしい」とおっしゃる方もあった。

この説明会は、よほど印象に残ったらしい。PTAは後日、「新しいことを始めるよ戦略会議」と命名した。2年目となった本年度も、この会議は別の議題で開催している。

アンケート項目作成は、教務主任と行事担当者に依頼した。各質問文の冒頭に学校の考えを示すように指示した。新年度2カ月間の動きである。

プレゼンテーション資料を用意

# 校長塾

経営力を  
高める



- 54 -

## 目標具現化への動き ~子どもへの動き掛け



玉置

崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

今回は目標具現化に向けた保護者への動き掛けを示した。今回は子どもへの動き掛けを紹介する。

本年度の重点努力目標の一つは「『キラキラ』から『ギラギラ』を目指した授業を進め、生涯にわたって学び続けようとする意欲を育てる」と

設定した。

この具現化に向けて、

校長講話で、次のように話した。

今日は、君たちの授業を受けている様子を見て、ぜひとも話したいと思うことがあります。それは「きく」「聞く」ことです。

# 「聞く」から「聴く」、「訊く」へ

講話で

「聞く」時の目は、「トロン」としてきます。「聴く」

「きく」と漢字で書いてみてほしい。どのような漢字が頭に浮かびましたか。「聞く」という漢字を浮かべた人が多いでしょう(壇上の黒板に漢字を貼る)。

「聴く」という漢字もあります。さらに「訊く」という漢字もあります。

ます。

「きく」の第1段階は、この「聞く」です。

この「聞く」という漢字には、耳に入ってくる声や音をただなんとなく聞いている様子を表している

ます。あなたの授業中の状態が、この「聞く」では小学生段階です。中学生ならば、「聴く」でなくてはなりません。この「聴く」は「聞く」に比べると、耳が大きくなっていきますね。「心」も入っています。「目」も横向きですが、入っていることに注目してください。

「聴いている」状態は、耳だけではなく、心も目も使っているということです。人の話を聴くときには、目を使うわけですから、発

言している人の方を見るわけです。発言する人の方を見ていない人は、単に聞いているだけで、聴いてはいないのです。

逆に発言する人は口だけではなくて、手を使ったり、顔の表情を使ったりして体全体で表現することが大切です。真剣に聴いている人は、あなたを見ていてくれるのですからね。

さらに私が望みたいのは、この

「訊く」です。今度は「言」という漢字が入っています。この「訊く」は「尋ねる」という意味でも使います。人の話を深く訊いている人は、「そのことはこういうことですね」とか「私はそのことについて、こう考えます」といった、人の考えを受けて、思わず言いたくなる、尋ねたくなるほどの状態になります。これを「訊く」というのです。こういった時の目の目は、「ギラギラ」しています。

「きく」「聞く」ではなく、「キラキラ」をしています。「訊く」時の目は、「ギラギラ」です。

ぜひ「トロン」ではなく、「キラキラ」を、そして「ギラギラ」を目指してください。また授業中の君たちの様子を見に行きます。

校長自らが、子どもたちに目標を伝える何らかの努力をせずして達成は難しいと考えている。

# 校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

- 55 -

## 生徒が「校長先生は暇でしょ?」



玉置 崇  
愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

知人にこう言われたことがあ  
る。「校長先生は毎日何をしてい  
るの? 暇でしょ」と。

「とんでもない。暇じゃありま  
せんよ。やることだらけです」と  
言っではみたものの、具体的にど  
のように伝えたら、校長職の大変  
さが分かっ  
てもらえる  
のだろうか  
と考え込ん  
でしまった。

生徒に同様なことを言われたこ  
とがある。今から8年前、授業訪  
問をしていたときのことだ。3年  
生の教室で、生徒一人一人のノー  
トを見て歩いていると、男子生徒

が私に話し掛けてきた。

「校長先生、暇だね」と。「何  
を言っているんだ。とつても忙し  
いよ」と返事はしたが、彼は、校  
長は暇だから、度々教室を訪問す  
ると思っていたらしい。彼と同じ  
ように思っている生徒は、一人だ

けではあるまい。ひょっとしたら  
家庭で、「今度の校長先生は暇そ  
うだよ」と伝えているかもしれな  
い。この誤解は何としても解かな  
ければならないと強く思った。  
その日は、午後から集会があっ

# 講話で仕事内容伝え、誤解解く

たので、予定していた講話を変え  
た。わざわざ演台の前に歩み出  
て話し始めた。

「この中に、校長の私に向かっ  
て暇だねと言った人がいる。暇で  
あるはずがない。本校は教育目標  
というもので、学び続ける生徒を  
育てると宣言している学校だ。で  
は、君たちが学んでいる姿を見る  
ことができるのはいいだ。それは  
授業の時間だ。その授業を見ずし  
て、この校長はやっているらしいな

いのだ」と、強く訴えた。  
生徒はいつも以上にシーンとし  
て話を聞いていた。よし、よし、  
これで校長の仕事の一部は分かっ  
てくれたに違いない。自己満足に  
は違いないが、このように本音を  
ストレートに出しての講話もいい  
ものだと思った。

後日談がある。1週間ほどたっ  
たときだ。再び、その教室を訪問  
し、その男子生徒の横を通ったと

きた。生徒が再び話し掛けてき  
た。  
「校長先生、お忙しいそうですね」  
と。

実はその生徒のことはずっかり  
忘れてしまっていた。声を掛けら  
れて思い出した。「お忙しいそう  
ですね」というユーモアには脱帽だ。  
「ありがとう。授業を見るのは、  
私の大切な仕事だということに分  
かってくれたんだね」  
こんなふうに返答したように寛  
えている。

彼のように  
しゃれた言  
葉を返すこ  
とができなかったことは悔しい  
が、晴れ晴れとした気分になった。

校長の仕事を生徒に説明する必  
要はないと考える方がほとんどだ  
と思うが、生徒自身だけでなく、  
子どもを通して保護者にも判断さ  
れると思うと、何らかの形で伝え  
ていくことが必要だと考えてい  
る。

後日、具体案をここで紹介した  
い。

# 校長塾

経営力を  
高める



## HP改善①—情報発信の重要性

「玉置君、保護者はね、ネットで校長比べをしているよ」とは、元小牧市教育長の副島孝先生の言葉だ。

校長職を拝命した平成16年ごろに、頻りにマスコミに登場したり、ネットで積極的に発信したりする2人の校長が

いた。一人は、「百ます計算」の陰山英男さん、もう一人は元リクルートの民間人校長の藤原和博さんだ。

遠く離れた地の学校の動きや考えがネットを通してよく分かる。ところが、近隣の校長から得る情報は乏しい。校長同士がこの

ような状況であるので、保護者はなおさら、わが校の校長は何をしているのかという状況だろう。

むろん多くの保護者は校長が誰であるかよりも、わが子の担任の方が気になるところだとは思いますが、それではあまりにも悲し

い。冒頭の言葉は、「陰山・藤原さんのようにもっと発信していきなさい」という教育長の指示だと捉えた。

前回は、生徒が校長の仕事を知らずに発した言葉「校長先生は暇

# 「保護者はネットで校長比べする」

だね」を紹介した。そして子どもを通して判断する保護者の気持ちについての懸念を書いた。読んでいただいた方は、副島先生の言葉の重みをより理解できるだろう。

19年度から5年間、教育行政に籍を置いた。県民の学校教育への苦情電話に対応していると、学校の取り組みが保護者や地域の人に理解されおらず、誤解を生んでいるケースがしばしばあった。また、学校はちゃんと考えを伝えて

いるのだろうかと感じることもあった。「校長は何をしているのだ」という激怒の言葉の後、では校長名ほど聞くと、答えられない方がほとんどだった。笑えない事実だ。

こうした経験もあり、24年度に再び校長に就いたときには、積極的な情報発信を重点目標として掲げた。そして、ホームページに大きな四つの項目を設け、リニューアルした。

一つは「よくわかる教育活動」である。「教科書が厚くなった理由」など、学校教育に関わるさまざまな事柄を説明することにした。

二つ目には「学び合う学び」という項目を設定した。「学び合う学び」とは、小牧市教育委員会が掲げている授業づくりの指針だ。授業の様子を写真と説明で発信し、目指している授業像を伝えようと考えた。

三つ目の「ABCDの原則」という項目は、始業式辞で示した生徒の行動指針(A〜D)あたり前のことを、Bはかたしなないで、Cはちゃんとやれる人が、Dでできる人が具現化されている場面を写真で発信するものだ。

四つ目は「教育の情報化」である。多額な市税で運用されている学校のICT機器をどのように活用しているかを知らせる項目だ。

項目の具体的な内容は、次回以降に詳しく述べていくことにする。期待していただきたい。



玉置 崇

愛知県小牧市立小牧中学校校長

## HP改善②—よくわかる教育活動

## 校長塾

経営力を  
高める最重要  
ポイント

- 57 -

今回は、学校ホームページのリニューアルを話題にした。その中で、保護者理解を促進するために4項目を設けたことを示した。今回はその1項目「よくわかる教育活動」の内容について紹介したい。

「保護者は意外なほど学校について分かっているな」と言えは、どの校長も同意する。「では、あなたはこのことに対して、どんな対応策を取っているか」と聞くと、具体的な話はなかなか聞くことができない。「仕方がないことだ」と初めから

諦めムードの校長もいる。HPは、伝えたい事柄のみ随時発信できるツールであると考えれば、保護者の理解を促すために活用しない手はない。「よくわかる教育活動」という項目を設けたのも、これが理由だ。

## 「当たり前前」のことこそ丁寧に説明

昨年度から今年5月末までに発信した記事数は、170ほどになる。記事タイトルだけでも内容が分かるように工夫している。例えば「そもそも学習指導要領改訂の経緯」「校長先生は早くに給食を

食べることでできていいなあに答えて」「本年度の重点努力目標」「なぜ人間関係作りなのか」「中学生らしさとは」などだ。授業の根幹を成している指導要領や検食など法令に関する話、学校の教育目標の説明、本校が力を入れている教育活動、子育て資料など、保護者の理解を促す話題を多岐にわたって掲載している。「校長式辞」「校長講話」の発信も恒例化している。

たというのだ。その記事は、次のようなものだ。「入学式・始業式を終えたばかりだというのに、2日目から学力検査なのかという保護者の方もおられるでしょう。(略)それは生徒の基礎学力をいち早くとらえたいという考えからです。学校全体、学年、学級、個々の学力の状況をつかみ、授業や個別の学習指導に生かしていくための資料を得るためです(略)」

HPは日常の「コマ」を発信することを基底としているが、前述のような骨太の記事を交えることで、本校HPは質が高いと評価されている。

入学式があった夜、家庭で「中学校は明日からもうテストだよ」とほやいた子どももいたことだろう。「通知表に関係するテストなのかしら。入学前にきちんと教えてほしいわ」などと思っただ保護者がいたかもしれない。



玉置 崇  
愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

この項目を設定した手応えは十分に感じている。例えば、市内PTA役員の交流会でのエピソードだ。新年度早々のテストが話題となった時に、それなら小牧中HPを見ると分かるという助言があっ

ていても、その理由が十分に伝わっていないと学校理解につながらない。学校にとって当たり前のことこそ分かりやすく説明する意義は大きい。

## HP改善③—学び合う学び

## 校長塾

経営力を  
高める最重要  
ポイント

- 58 -

今回は学校ホームページの二つ目の項目である「学び合う学び」について紹介する。

「学び合う学び」は、小牧市教委が示している言葉だ。25年度の教育委員会基本方針には、次のように書かれている。

「同僚性を

生かした校内授業研究と教育委員会が企画する実効性のある参加型の教員研修を通じて、児童生徒同士、児童生徒と教師のかかわりを重視した『学び合う学び』による授業の実現を図る」

各校はこの方針の具現化を目指す

## 写真と説明文で具体的な姿発信

し、取り組んでいるところだ。しかし、「学び合う学びとは何か」といった定義は、市教委はしていない。この言葉を提示した当時の教育長に「なぜ分かったようので、分からない言葉を方針とされたのか」と「訊いた」ことがある。

「学び合う学び」の姿を写真と説明文で幾度と示すことで、保護者ももちろんだが、目指している授業の姿を教員にも示そうと考えた。

「教員にも示す」ことに疑問を持たれた方があったろう。それは校内ですることだろうという声が聞こえてきそうだった。しかし、「学び合う学び」の姿は文書で言い尽くせるものではないと考えている。全ての教員が多数の授業を見て「学び合う学び」の姿について

共有化するために話し合うことができればいいが、そのような時間を多く生み出すことはできない。そこでHPを「内部広報」のツールとして活用することにした。さらにいえば、子どもたちにもこのような素晴らしい学びをしている仲間がいると伝えたいと考えた。

発信内容はHPを見ていただくことが一番よいが、典型的な記事を幾つか紹介しておく。

例えば、男女4人で互いの額がくっつきそうな状況で話し合っている写真を提示して「4人が前のめり。これがいい」と説明を加え発信した。

また、真ん中に寄せた机の中央にノートを出して他の3人に説明している写真を提示して「友人が中央に置いたノートをのぞきみながら学び合う。学ぼうとする気持ちが伝わってくる」とコメントを加えた。

一人の男子が他の3人の話し合いに参加できていないと見取れた時だ。その男子は3人に「僕だけ置いていけないですよ」と言ったのだ。その瞬間、シャッターを押した。その写真には「ねえ、僕だけ置いていけないですよ」という声が聞こえた。仲間にもこのように言える学びの関係があるグループでは、意味ある話し合いが生まれる」と説明を加えてHPにアップした。

昨年4月以来、100本近いシンをアップしている。



玉置 崇  
愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

## HP改善④—ABCDの原則

# 校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

- 59 -

今回は学校ホームページの三つの項目である「ABCDの原則」について紹介する。

本校には昨年度着任した。始業式・式辞では生徒に次のように呼び掛けた。

「第一学期を始めると当たって、皆さんに『A

BCDの原則』をお話ししたいと思えます。

『ABCDの原則』とは、

A 当たり前のことを

B 馬鹿にしないで

C ちゃんとやれる人こそ

D できる人

## 発信 重ね 生徒に意識化と行動促す

という事です。当たり前のこととは、例えば、あいさつです。物を大切にすることです。人をいじめないということです。大人の社会ではこの当たり前のことができない人が多くいます。とても悲しいことです。

先生たちは、君たちが社会に出たときに、この当たり前のことが自然にできるように、一生懸命指導します。素直に教えを聞き、体と心をより強く、より美しく鍛えてください。この小牧中学校のさ

らなる発展は、君たち一人一人にかかっています。さあ、今日から頑張りましょう」

ちなみにこの式辞は、ほぼ全文である。卒業式を除いて、式辞や講話の長さはせいぜいこの程度としている。生徒や教職員には、短くて分かりやすいと好評である。

さて「ABCDの原則」は、覚えやすく心に残るものだ。とはいえ、一度話しただけで生徒がこのことを意識して行動できるもので

た。

これまで、「一心不乱に廊下清掃をしている生徒」「全校集会でしっかり前を見て話を聞いている生徒」「自ら整理して次の指示を待っている生徒」など、普段の学校生活の中で、きらりと光る生徒の姿を掲載している。

また、生徒ばかりではなく、「ABCDの原則」が守られている次のような場所も発信している。

はない。折に触れて、この「ABCDの原則」を話題としていきな

いと考えたが、全校生徒に話す機会はそのほど多くはない。

そこで、この原則の意識化と行動を促すことを目的として、学校HPを利用することにした。従っ

て、この項目は主に生徒向けだ。昨年来、「ABCDの原則」と合致している場面を写真に撮り、簡単な説明を加えて発信を重ねてき

「机がきれいに並べられている下校後の教室」「すくべに乾くように配

慮してかけられている雑巾」「きれいにそろえられたトイレのスリッパ」「全ての靴がかかとをそろえて入れられている靴箱」などだ。

こうした景色は、一人一人が当たり前のことが確実にできた結果であり、「ABCDの原則」を具現化したものである。整理整頓されているときの美しさにも気付いてほしいという願いを込めている。



玉置 崇 愛知県小牧市立小牧中学校校長

## HP改善⑤—教育の情報化

# 校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

- 60 -

今回は学校ホームページの四つ目の項目である「教育の情報化」について紹介する。

この項目を作ったのは、小牧市が開催した「行政評価市民公開フォーラム」を参観したことがきっかけとなっている。フォーラムでは、市の事業

について公開「IT教育」の場で議論が「事業廃止を」され、5段階

の評価(AⅡ現状維持又は充実、BⅡ改善が必要、CⅡ民間委託等の検討、DⅡ民間が実施、EⅡ廃止)が付けられる。評価委員の一部は公募もされている。

平成23年度の評価対象には、



玉置

崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

「IT教育推進事業(小・中学校)」があった。どのような評価がされるか大いに関心を持って参加した。そこで強い衝撃を受けることになった。

評価委員は5人。一人の女性委員は発言から推測すると、小学生のお子さんをお持ちのようだ。その方はコンピュータ室や職員室でのIT機器リース費用が年間「億」という単位に達していることに驚かれ、「小学生にパソコンは必要ない」と発言された。まず、この

# 市民の声受け活用状況発信

意見に驚いた。最終判定では、さらに驚くこととなった。なんと「EⅡ廃止」と判定した委員が1人、4人は「BⅡ改善が必要」と評価したのだ。

学習指導要領においては、小学校段階で、コンピュータで文字を入力するなどの基本的な操作や情報モラルを身に付けるよう明記されている。廃止意見は、学習指導要領そのものを否定するようなものだ。

から「教育の情報化」という項目を学校HPに置くことにした。この項目には、例えば、教室のディスプレイに、「デジタル教科書」のコンテンツや実物投影機による拡大映像を表示している写真、各自がコンピュータ室で必要な学習プリントを印刷している写真などを掲載し、解説文も付けている。

なぜこのような判定がなされたのだろう。教育委員会の説明不足や委員の認識不足を感じながらも、あることに気付いた。多大な市税を使って整備されているIT機器の活用状況は、学校からの発信がなければ、市民保護者は知ることができないということだ。

厳しい判定が出たにもかかわらず、小牧市では、昨年度は全小学校でIT機器更新が実施され、本年度は全中学校でも更新をする事が決定された。市民や保護者への説明責任を果たすためにも、ますますこの項目を充実していかなければいけないと考えている。

状況が分からなければ「費用がかさむなら不必要」と判定されても致し方ない。このフォーラム体験

様子など、ITを日常的に活用している状況がしっかりと伝わるように工夫している。



授業訪問①—指導力向上を願って

校長塾

経営力を高める

最重要ポイント

- 61 -

今回は授業訪問をする際に心掛けて紹介したい。

時間があると、カメラを持って授業訪問をする。教員には4月早々に、「子どもたちの学びの状況を知っておくことは校長の大切な仕事です。事前の断りなしに教室に入ります

が、ご了承ください」と伝えてい

る。若い教師の授業力を上げるには、全体研修よりも、実際に授業を見ての個別指導の方が、効果的だ。従って、若い教師の授業を見ることが多い。カメラ持参は、学校ホームページのネタ探しのため

だ。

校長室の机上には常に時間割を置いてある。次の時間ほどの教師がどの学級で授業をするのかを確かめるためだ。「この先生の授業は最近見えていないな。よし、〇年組へ出掛けよう」と特定の学級

を決めて訪問する場合、学年を決めて訪問する場合、学校全体の授業風景を見ておこうと向かう場合とがある。

私は、廊下(本校は教室の廊下側は窓になっている)から授業を

見ることが多い。重点を置いて見るのは、実は授業者ではなく生徒である。教室の前方から生徒の表情をじっくり見る。表情さえ見れば、生徒が自ら学ぼうとしているかどうかは一目瞭然だ。学びから逃げていってしまう生徒は、しばらく注視する。特に気になる生徒は授業者と懇談するときの話題となるので、名前や座席位置をメモしている。

しばらく生徒の様子を見た後

生徒の表情、教師の長所に注目

の船井幸雄さんの著書にあったものだ。経営難に陥っているスーパーを

で、授業者を見る。今の生徒の状況をじっくり出しているのは教師だからである。例えば、全体の集中力がとても高い場合、その逆の場合、共にその要因を自分なりに考えてみる。思うことをメモしておく、授業者との懇談材料としている。

若手の授業を中心に見るので、授業技術が気になることが多い。例えば、教師の視線が全体に及ん

でいない場合、一度に多くの指示を出して生徒を混乱させている場合、生徒の発言を教師の都合がよいように取り上げている場合などさまざま。いずれも具体的に助言できるようにメモをしている。もちろん、粗探しをしているわけではない。基本はその授業者の良さを捉え、本人に伝えることを目的として授業訪問をしている。これは「長所伸展法」の精神だ。この言葉は、経営コンサルタント

の船井幸雄さんの著書にあったものだ。経営難に陥っているスーパーを

立て直すために、船井さんはそのスーパーの良さを見つけ、その良さをさらに伸ばすようにアドバイスをする。短所を見つけて是正することより、長所を伸ばすことに精力を費やす。この精神を表した言葉が「長所伸展法」だ。

この精神は授業者との間に前向きなコミュニケーションを生むために欠かせないものとして大切にしている。



玉置 崇

愛知県小牧市立小牧中学校校長

# 校長塾

経営力を高める

最重要ポイント

- 62 -

## 授業訪問①「即時評価」を大事に

前回、授業訪問の目的は授業者の良さを捉え、それを本人に伝えることだと書いた。今回はその具体的な方法について述べる。

まずは「即時評価」である。驚かれると思うが、授業訪問においても、授業の流れを止めないよう留意して

「即時評価」をして  
いる。生徒

が資料で調べている時間やグループで話し合っている時間を利用して、授業者の傍らに行き、小声で「先ほどの発問はいいねえ」「あの生徒の発言をあの生徒につないだことはすごい」などと、つぶや

くのだ。当初は授業者にびっくりされたが、授業にこだわる校長らしいと認識してもらった今では、当たり前になっている。

次に授業終了直後だ。板書が残っている状態で授業者に話し掛ける。「この意見をうまく引き出し

たのがいい」「これとこれを結び付けて説明したのはさすがなど、板書を利用して簡単な評価をするのである。

授業者が空き時間を利用して、校長室を訪れる場合がある。その

ときはメモを基に、気付いたことを時系列に話す。もちろん良さを中心に伝達するが、改善点も提案するようにしている。例えば、「あの課題の語尾をもっとシャープな表現にしたらどうだろうか。調べたことを基に自分の考えを持たせるわけだから、『成功したか否か』といった判断をせざるを得ない課題設定にした方がいい」という具合だ。授業中に撮影した写真を見ながら話すのも効果的だ。

たかった場面は既に過ぎ去っているのだが、動画が授業を再現するためのトリガーとなることが多い。従って的を射た振り返りができる。

ある国語教師の授業を見た。多くの授業を見てきた私が、舌を巻くほどうまい授業だった。生徒の発言の受け方、つなぎ方、ポイントの押さえ方、学習の広げ方など、申し分のない授業だった。必死になって記録した。それを授業者に

渡しつつ、常日頃の授業つくりについてヒアリングをした。全てが意図的に行われている

# 写真・動画での的を射た振り返り

「この4人グループは、資料を中央に出して、相手に見せながら説明し合っている。こうしたグループが増えるといいね。先生が気付いたときに全員に向けて価値付けしておくといいね」と。

ことにあらためて感服した。私人の学びで終わらせてはもったいないと判断した。教務主任に若手勉強会の設定を依頼し、その授業者に私がインタビューをする形で、より良い授業つくりのポイントを共有化する試みも行った。

i Pad mini を持参して授業観察することもある。ここだという場面を動画で撮り、後で授業者と共に振り返りをするためだ。多くの場合は、記録しておき

いすれも校長の授業訪問が自分たちのためになっていると思われようように心掛けています。



玉置

崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

授業訪問①—玉置流授業技術の伝授

校長塾

経営力を  
高める



今回も授業訪問に関わることに  
ついて紹介する。

子ども一人一人の能力に応じた  
指導をするように、教員にもその  
力量に応じた助言をすべきであ  
る。特に講師は初任者指導などの  
研修を受けずに教壇に立っている  
ので、授業

助言は教員個々の力に応じて

を見ると基  
本的な授業  
技術が身に

付いていないと感じることがあ  
る。しかし嘆いていても始まらな  
い。知らないことは教えて身に付  
けさせていきたい。

ある社会の授業でのこと。教師  
は教科書の写真を指して、「感じ

ることを何でも言ってほしい」と  
指示した。「現代的な感じがある」  
という生徒の発言に対して、その  
教師は「えっ、そうかなあ」と返  
した。「先生は何でも言ってほし  
いと言ったじゃないか」と生徒は  
反論したのだろうかと思っただ。

ろが次の「伝統的な感じ」という  
発言に対しては、その教師はあっ  
さり「その通りだね」と認めたの  
である。教科書に「伝統的風景」  
と書いてあるからなのだが、生徒  
の発言そのものを褒めてはいな

い。これでは、まるで教師が言っ  
てほしいことを当てるクイズだ。  
授業後、その教師が校長室にや  
ってきた。前述の場面を想起させ、  
生徒の発言を認め、他の生徒へつ  
なぎ、合意形成をする技術を伝授  
した。名付けて「なるほど！」(向  
きを変えて)「どう？方式」という

玉置流授業技術である。  
「なるほど」＝発言を認める、  
(向きを変えて)＝発言者と違う者  
を見る、「どう」＝他の者につなぐ

「この問題を10分以内にできたら  
完全に分かったと自慢してもい  
い」と投げ掛けた。教室の空気が  
一気に締まった。校長室を訪問し

たその教師には、「授  
業を壊すのは優秀な生  
徒だ」と話し、向山洋  
一氏の「空白禁止の原  
則」を紹介した。

教材研究そのものが分かってい  
ない教師がいる。「教材研究ポイ  
ントシート」を作成して、ある社  
会科教師に渡した。教えるべき用  
語、調べさせる内容、考えさせる  
事柄を1枚にまとめるシートであ  
る。新たな学習に入る前にシート

を完成させ、校長室へ持参するよ  
うに指示した。それを基に授業の  
主発問について論議している。



玉置 崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長



## 玉置 崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

### 番外編①—落語の勧め

# 校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

- 64 -

夏休みに入りました。肩の力を抜いて読んでいただければと、3回にわたり番外編として原稿をお届けします。

第1弾は、落語のお勧めです。校長として話す機会は、1年間で何度あるでしょうか。数え切れないほどありませんか。

その都度、ネタ探しに悩まれるのではないのでしょうか。この立場になって、つくづく良かったなあと思うことの一つに、落語を趣味にできたことがあります。なぜなら話をするときに一番役立っているのが落語だからです。

## 聴き手引き込む「まくら」に学べ

私は落語を聴くだけではなく、時には演じたり、プロを呼んで地域落語会を開催したりしています。もちろん、私のように落語にどっぷりと浸ってくださいとは言いません。皆さんには落語をお聴

きになることをお勧めします。できれば寄席や落語会に足を運んで、生で聴かれるとよいでしょう。ライブが一番です。

ライブがなぜよいのか。実は落語家さんが本題に入る前に話す「まくら」が参考になるのです。

寄席で聴いた「まくら」を、そのままPTA総会で使いました。

「大変お忙しいところ、このように多くの皆さんにお越しいただきありがとうございます。空席以外、全て満席という状況はうれしく思います」

冒頭から笑っていただけでした。「つかみ」は成功です。

寄席では次から次へ落語家さんが登場します。お客さんを自分の

世界に一気に引き込むために、落語家さんは「まくら」で「つかみ」をするのです。

先日、若い教師の後に話す機会がありました。

「拍手をあげがとつごさいます。若い者に比べて拍手が少なかったように思います。もう一度お願いできるでしょうか」

これも笑っていただけでした。再び大きな拍手が起り、会場の空気は私のものになりました。ユ

ーモアがなせる業です。

再びPTA総会での話です。「ある英語の授業での話です。先生がPTAは何の略か知っているかと聞いていました。生徒の解答です。『Pはペアレント。Tはティーチャーです』。これを聞いて先生は褒めていました。『君はよく分かっているねえ。ではAは？』。その生徒はちよっと考えて『Aは集まって』と答えました」

確実に受けるネタです。

しかもPTAの本質を表している良い小噺です。どうぞお使いください。ポイント

は、オチ（「集まって」）前に少し間を空けることです。

校長のあいさつは硬くて面白くないと思われていませんか。本題を変えろことは難しいですが、まくらで聴き手の関心を集めることは簡単にできます。ぜひ落語をライブで聴いてみてください。DVDで鑑賞されるのなら、まずは「まくら」ばかりをお聴きになるとよいでしょう。センスの良い笑いを生み出せる校長になれますよ。

番外編①—県教委は何でも相談室?

# 校長塾

経営力を  
高める



番外編第2弾です。今回は県教育委員会時代のエピソードです。県教委に勤めることになって、

県民の中には、「分からないことは何でも県に聞けばいい」と思っておられる方がいることを知りました。

総合窓口から電話が入りました。

「言葉の意味について知りたいという方からの電話です。よろしくお願ひします」という依頼です。

電話窓口は、言葉のことなら小中学校教育を担当している義務教育課が該当と判断したようです。苦情電話ではないことに安心して

電話を受けることにしました。いきなり質問です。

「ダンチョネ節って知っている?」

「何なんだ?」と思いましたが、まずは冷静に対応するしかありません。

## 「ダンチョネって何ですか」 笑いながら返答

「はい、存じております」祖父が好きで歌っていたのが辛かったです。

「さすが県の人だね。それで、ダンチョネという意味だけど、どういう意味か聞きたくてね」

「ここはどのような質問を受けるところではありせんと伝えたとこで、それを納得いただくまでに時間がかかりそうです。目の前にコンピュータがあります。まずは検索することにしました。」

「ちょっと待ってください。コンピュータで調べてみますから」

「さすが県の人だね」もう、からかわれているようにしか思えません。

## 笑いながら返答

「身を切られる思いの『断腸』から生まれた言葉のようです。とても苦しい気持ちや悲しい気持ちのことですね」

「さすが県の人だね。よく分かったよ。どこであなたの名前は?」最初に「玉置です」と名乗った

後日です。電話窓口から私に電話が入りました。名指しの電話だそうです。とても不安な気持ちで電話を受けました。耳にしたことがある声です。思い出しました。「ダンチョネ節」について質問された方です。

「玉置さん、この前はありがとうございました。助かったよ。ところで今度はズンドコ節だよ。ズンドコってどんな意味?」

「申し訳ありません。コンピュータで調べてもよく分かりません。すみません」と返答しました。「そうなの。県の人は何でも知っていると聞いていたのに」

県にはこのような業務外の電話もたくさんかかってきます。苦情電話よりはいいのですが。



玉置 崇

愛知県小牧市立小牧中学校校長

のすが、あらためての質問です。躊躇しつつ、「義務教育課の玉置です」と名乗りました。どうも私の名前をメモしたようです。

電話よりはいいのですが。

番外編① 県教委時代の苦情対応

# 校長塾

経営力を  
高める



番外編の最終回も、県教育委員会時代のエピソードです。かつてこんなに怒ったことはなかったという出来事から書きます。

ある県教委が、校内への「携帯電話持ち込み禁止」を発表したことが事の始まりです。某新聞社の記者から電話が入りました。

「愛知県は持ち込み禁止方針を出されますか」という質問です。このことは検討済みでした。ほとんどの学校が原則持ち込み禁止にしていますので、あらためて県教委から方針を示す必要はないという結論です。

「本県では方針は出しません」と答えると、その記者は何と次のように言い放ったのです。

「愛知はやる気がありませんね」と。これは黙っているわけにはいきません。怒り爆発です。

「何を言っているのですか。愛

## 「犬を電話口に」と切り返す

うかは、誰でも分かる。あなたが中学生の時に、いちいち教師に聞いたか。これは持ってきていいですか、こちらはどうぞですかと質問したか。自分で持ってきていいか悪いかを判断する力を育てているのが中学校教育だ。分かったか」かなり激しい口調で一気まくし立て、電話を切ってしまいました。いささか冷静さを失ったことは確かですが、今でも間違った考えではないと思っています。

でも納得されないのです。また同じ話が始まります。小学生の態度が許せない、校長が顔を出してもいいはずだなど、繰り返して、繰り返して、何度同じ話を聞いたことでしょうか。30分ほどたちました。どう話をすれば納得していただけるだろうかと考えているときです。かわいいうが石をぶつけられ、ストレスから心身症になった。どう責任を取ってくれるのかとまで言われたのです。

「良い解決方法を思い付きました。一番困っておられるは、お宅のワンちゃんですか」

さすがにあきられたのか、言うことがなくなったのか、電話が切れました。

今思うと、こちらに怒りの矛先が向いても致し方ない心対でした。でもこの切り返しはちょっと自慢です。



玉置 崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

知県では100年も200年も前から、学校で必要がない物は持つてこないと決まっているのだ。携帯ごときが出たからと言って、わざわざ方針など出す必要はない。携帯電話が学習に必要なものかど

このような電話もありました。

電話の内容は納得ができるものでした。ご自宅の庭で飼われておられる犬に小学生が石を投げることが続いている。学校に連絡しても、それがやまない。小学生にも、苦情に対応してくれない学校にも困っているという電話でした。お怒りはごもっともだと思います。

ところが「こちらから学校へ連絡して注意を促します」と返答し

# 校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

- 67 -

## 命を実感させるプロジェクト①

本年度から私の提案で「命を実感させるプロジェクト」を始めています。その内容や状況を紹介します。

「命を実感させるプロジェクト」のきっかけをつくったのは、救命(AED)講習を受けた3学年主任だ。生徒が救命すべき場面に遭遇する可能性がある、卒業までに救命講習を受講させたいと提案した。これには得心も感心もした。早速実施に向けて動くよう指示した。

中学生を取り巻く現在の状況は、いじめ・自殺・薬物乱用など、命の重みを感じていない風潮がある。校長として率先垂範したものがあろう。校長講話である。年間を通して講話のテーマを「命」とすると宣言した。例えば、始業式では、

る。一方で、東日本大震災で尊い命が奪われ、誰しも「命」についてあらためて考える機会を得た。そこで、救命講習だけでなく、学校教育の柱に命を実感させる取り組みをすることを決めたのである。教務学年、特活、道徳等の各主

任に、「命」に関わる教育活動を積極的に取り入れるよう指示した。校長として率先垂範したものがあろう。校長講話である。年間を通して講話のテーマを「命」とすると宣言した。例えば、始業式では、

# 講話の年間テーマにも

次のように話した。

「本年度は『命』をテーマに話したいと思います。その第一弾です。私の後ろにはクレインアールがあります。クレインとは折り鶴のことです。折り鶴が祈りの象徴となったわけを知っていますか。それは68年前になります。日本で人類初の核兵器が使われ、数十万の命が一瞬间にして奪われました。広島で被爆した佐々木禎子さんは、命が助かったとはいえず、原

その他、外部講師の招聘も考えました。小児がんで娘さんを亡くされ、全国各地で「命の授業」をされておられる鈴木中人さんに来校していただく段取りをした。小学生のころの大病を乗り越え、社会で元気に活躍しておられる方とのインタビュー集会をする企画も生かされた。

防災に関する取り組みも開始した。関西大学社会安全学部の城下英行先生と縁ができた。月に1、2度来校いただき、

「愛マップ・プロジェクト」を行っている。「愛マップ」は、

爆の放射能による白血病で苦しみました。禎子さんは、生きていたという祈りを込めて、薬を飲むたびに、その包み紙で鶴を折り続けたのです。千羽折ると願いがかなうと信じて。このことで折り鶴は祈りの象徴となりました。私は、この立派なクレインアールを目にするたびに、折り鶴に込められた禎子さんの思いと、『命』について、あらためて考えるのです」

いわゆるハザードマップだ。「防災」の根本は「愛する人や物を守る」という先生の考えに賛同したPTA役員が「愛マップ」と命名した。プロジェクトは中学生、PTA、地域の有志が休日に行っている。長期にわたって取り組み、市民の防災意識高揚を目標としている。このプロジェクトに関わることで、生徒が「命」を見詰めることができるように願っている。



玉置 崇 愛知県小牧市立小牧中学校校長

# 校長塾

経営力を  
高める



- 68 -

## 命を実感させるプロジェクト

今回は、「命を実感させるプロジェクト」の内容や状況を紹介した。このプロジェクトに伴って、既にうれしい出来事が生まれてきている。

一つは、校内の各組織がこのプロジェクト推進に向けて、新たな取り組みを始めていることだ。例えば、図書館担当の

教師は、図書館に「命に関する本のコーナー」を特設してくれた。司書さんの協力を得ながら、図書館に散在している命をテーマとして考えると考えられる本を200冊選び出し、一つの本棚に並べて



玉置 崇  
愛知県小牧市立小牧中学校校長

# 教師が自主的に図書コーナー

くれた。さらに市の図書館にも依頼して、200冊の本を取り寄せ、合わせて400冊の本をそろえてくれたのである。

これほどうれしいことはない。もちろん、こちらから提案したり、依頼したりしたわけではない。担

当者が自分の立場でやれることを実践した結果が「命に関する本のコーナー」なのだ。

すぐさま、その担当者にお礼を述べた。思いもよらぬ出来事に感激したことを伝えた。そして校長

として、この動きを支援したいという強い思いから、次の呼び掛け文をその本棚の上部に貼った。

「全校生徒の皆さんへお願いです。私は、できることならここに

並んでいる400冊の本を全部読みたいと思います。しかし、時間的にも、物理的にも無理なことです。そこでお願いです。ここに並んでいる本を読んだ人は、その本を持って、ぜひ校長室へ来てください。その本の内容を教えてください。

いのです。(校長)

ただし、これだけでは校長室へ来る生徒はいないのではないかと思い、最後に「来てくれた人にはささやかなプレゼントを差し上げます」と書き加えた。この掲示を見た担当者はもちろん喜んでくれた。

さて、この後どうなったのか。3日後にまず2人の生徒が校長室を訪ねてくれた。次の日も3人の生徒が本を持って、校長室へや

って来た。今まで会話したことがない生徒ばかりだった。本を手しながら、内容を語ってくれる生徒をいとおしく思った。こうして生徒と触れ合うことができた喜びは格別だ。

実は、他の教師たちには、前述の呼び掛け文の掲示については、一切話していない。各教室に設置しているディスプレイに表示したのみだ。だから当初は、生徒は図書館の掲示やディスプレイ表示を見て、校長室に来てくれたのだと想っていた。だが、

訪問生徒の記録を整理していて、特定の学級の生徒が数多く訪問していることに気がついた。これは、と思い、その学級担任に次のように話し掛けた。

「校長室訪問をしているのは、先生の学級の生徒が多いことに気がきました。先生から生徒に声を掛けていただいているのですよね。やはりそうであった。これにも感激した。わが校は組織が生きていると実感することができた。



保護者からの意見・要望・質問

校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

本校では、昨年度から保護者の

学校アンケートに「愛される学校づくり研究会」が開発した「学校評価アシスト」というシステムを活用している。アンケートの作成、依頼、回答、集計まで、全てネット上でできる優れたものだ。

保護者ア

ンケートは、小刻みに行うこと

が重要と考え、折々に保護者の意見収集をして、その都度、学校ホームページに結果を公表している。昨年、体育大会終了後、このシステムを使って保護者アンケートを取った。次の2点について、か

なり厳しい意見が入った。

1点目は、開会式後の第1競技開始時刻の変更についてである。開会式がスムーズに進行し、予定の競技開始までに10分間の空き時間が生まれた。教務主任から競技の開始について相談を受けた。案

意見が数件入った。

2点目は60分走の競技に時間がかり過ぎたことだ。着順決定に時間がかかり、大幅に時間延長したことに対してだ。あのダラダラ感、もっともな意見が続いた。という、もっともな意見が続いた。幾つかの要望も入った。保護者が応援合戦をもっと近くで見ることができるようにしてほしい」が代表的なものである。後日、学校ホームページにこれらの意見を紹

本音を書いておこう。実はこ

まで学校の取り組みについて関心を持っていただいて、心からうれしかった。昨年度の問題点など誰が覚えているだろうか。自校の教職員でさえ心もとないと思っただのに、なんとPTAの方から先の質問があったのだ。どの学校もより良い行事にしようと努力をしているが、人知れずといったところである。その努力を問うていただけの質問は格別うれしい。

「当たり前前」の真摯な対応で信頼感

独自に開設いただいている

ログ「PTAの部屋」には、次のように書かれた。「アンケートで出た意見や要望に、真摯に対応していただけていることが分かり、とてもうれしかったですし、安心しました。学校が私たち保護者の意見を、きちんと受け止めてくれるということは、大きな信頼感につながっています」

保護者からの意見への対応は当たり前前のことだが、その当たり前ができてからこそ、このように評価していただけたと考えている。



玉置

崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長



玉置 崇

愛知県小牧市立  
小牧中学校校長

## 学校経営上 欠かせぬこと

# 校長塾

経営力を  
高める

最重要  
ポイント

- 70 -

本連載の私の担当は今回で最後になる。学校経営上、欠かすことができないと決めていることを書いておきたい。

まずは校門での朝のあいさつだ。登校状況を見るために、校門に立っている

と思われるだろうが、それは

違う。生徒とあいさつを交わしながら、自分は校長として、この子らの教育に責任を持っているのだと言いつけている。つまり校長としての自覚を促すために立っているのだ。また、時には保護者のことにも心を及ぼしている。「わが子は学校にお任せします。どう

ぞよろしくお願いします」という気持ちで、保護者は、毎日、子どもを送り出してくださるのだと考えると、身震いをすることもある。

校門から校舎全景を眺めながら、自分はこの大きな学校の総責

任者なのだ、その重責にあらためて感じ入っていることもある。このように自分自身の気力を奮い立たせてくれる校門でのあいさつは欠かせない。

立哨、指導に足を運んでくれる職員とのちょっとした会話も大切にしていく。経営上、貴重な情報

## 校門に立ち自らを奮い立たせる

を聴くことがあるからだ。職員と生徒のやりとりを耳にしながら、新たに知る事柄もある。校長室へ入る前に、かばんを持ったまま、全教室を回ることもある。始業前で落ち着かない教室ではあるが、かえって生徒の自然な姿を見ることができて、自分は心が落ち着く。校長が歩いていることに気付かない生徒も多いので、廊下から大きな声で「おはよう」

イブのようだ。生徒の表情を眺めていると、ふとアイデアが浮かんでくる。そして、そのアイデアを固めるのは、職員との会話だ。まだ案がおぼろげな段階でも、さも心に決めたように口に出している。聴き手がいると、さらにアイデアがふくらんでくるから不思議だ。相手の表情や言葉からいつしか企画変更して、別案を作っていることもある。

と声を掛けている。

授業中の校内巡視は、学校経営

上、一番大切にしている。カメラを持って、学校ホームページのネタ探し(いいところ見つけ)もしているが、生徒や教師の様子から、次の学校づくりの一手を思い付くことが多い。例えば、以前に紹介した「命を実感するプロジェクト」も、巡視中にアイデアが次から次へ浮かんだように記憶している。

付くのだが、自分はいくまでも現場主義だということだ。現場を見ずして学校経営はできないという当たり前のことに行き着くのである。自分が実践していることを中心に書き続けてきた。半年間にわたってお読みいただいたことにあるため感謝したい。この続きは、「愛される学校づくり研究会」のサイトの教育コラムで発信することになった。引き続き、お読みいただければ幸いである。

校長室は一人黙考できる場ではあるが、自分は歩きながら考える々々

(次回から真如むつ子・東京都昭島市立拜島第三小学校校長が登場します)