《 学校経営の要諦（Ⅶ）》

**襷を繋ぐ**

《学校の本質》

　学校経営について考えてみる前提として，学校の本質について確認しておくと，学校は児童・生徒の人格の形成等の教育目的・目標に基づいて，教師が計画的・組織的に教育を行うところであって，教育内容や施設・経費等も必須要件として考えられます。

　コロナウイルス感染への対応を契機に，これからの学校の在り方の一つの形態としてオンライン授業を中心軸とすることも考えられるようになってきた面もありますが，高校では現在の通信制課程の将来像と併せて論議されていくことになると思っています。学校への登校も義務付けなくなると制度的にも実際的にも学校としての在り方や姿自体も変容することになると思います。

《襷を繋ぐ》

　「襷を繋ぐ」という言葉は，大学の駅伝競走のイメージが強くありますが，学校の教育の継続的な営みは，まさにどの局面を取ってみても「襷を繋ぐ」営みであると思っています。生徒の学習の仕方や行事活動等の継続にしても，教職員の取組の継続・継承にしても，管理職の学校経営の継承にしても，学校と地域との関りにしてもPTA活動にしても「襷を繋ぐ」ことの中に多くの価値や意義が介在しています。時には「襷を繋ぐ」こと自体が目的のようになってしまう場面すら生じることがあります。学校の教育活動が人の組織的な営み・活動であり，それ自体に大きな価値を含んでいることからの必然だと思いますし，象徴的な「襷」のイメージの中に「学校の歴史と伝統」「校風」と言われることも内在されていることと思います。

《校長しての「襷を繋ぐ」》

学校の歴史と伝統を継承しながらも，新しい時代や現在の状況への変化対応も求められる現在の学校経営において，特にその中核・中心軸となる校長の場合の「襷を繋ぐ」ことについては，それなりの微妙さがあるものと思っています。

学校の歴史と伝統や校風の中に「進取の気概」の面がある場合は変化対応しやすいと思われますが，逆にその重みを大事にして「歴史と伝統や校風」を守る視点が強過ぎると変化対応をするのに大きな労力が必要になります。更には，学校が直面している課題，赴任校における校長としての自分の使命観，教職員の状況，自分の任期期間の未知数さなど多元的な要素を考慮しながら，「襷を繋ぐ」ことを大前提にしながら「襷の繋ぎ方」を意識することになると思っています。

《校長としての「襷を繋ぐ」》イメージ

　学校の歴史と伝統を継承しつつ，学校課題に対して方向性を示し，必要となる方策・手立てを明確にして実践と検証を重ねながら水準を高めて，次に引き継ぐ。

この中で本当に難しいのは「水準を高める」ことそのものであり，その検証の仕方だと思っています。校長として（教職員と協議を深めながら）課題を明確にして，課題克服のための方策・手立てまでを明確にすることは，意識的に取り組めば相応にできる範囲のことですが，その取組が実際の成果に繋がり，水準が高まったと評価できるかどうかの見極めは，かなり難しいことだと思っています。

《校長としての実際は・・》

現在の学校経営では，3年程度の中期学校経営計画を立てて，それに基づいて単年度の経営計画・行動計画を立てて実践と検証を行う仕組みになっていて，赴任した校長の場合，前任校長の経営計画・行動計画への対応判断が求められることになります。大きな括りとしての「学校の歴史と伝統の継承」を前提にしつつも，実際的・具体的な経営計画・行動計画については様々な視点・考え方が成り立つことから，多くの赴任校長にとっては思案のしどころの中でも大きな案件だと思います。それぞれの学校事情や個人的な価値軸も介在しますので一概には言えませんが，私見では多くが次の範疇のどれかになっているように感じています。どれかが「正解」ということではなく，状況把握・分析を行った上でのスタンス整理として，個々の案件によって判断軸が動くこともあり得ることも含めて，校長としての考え方を明確にしておくことが大事だと思っています。

《前任校長の資産（経営計画・行動計画・取組実践等）》への対応のイメージ

〔A〕：継承しつつ，充実・発展させる　　or　　継承しつつ，継続・維持させる

　〔B〕：否定・修正しつつ，新しく発展させる　or　否定・修正しつつ，継続・維持させる

これらの対応のイメージについては，場面・状況等によることから「正解」はないものの国・県の大きな方向性が明確になっていて，基本的に校長権限が確立されている現状においては「継承しつつ，充実・発展させる」ことが求められていることは間違いないことだと思われます。

《学校教育の本質軸》

「襷を繋ぐ」ことを念頭に置きながらも，前任校長までの取り組みの水準や整合性などを目の当たりにすると何を継承するかの単純な判断が難しかったり，傍目からは前任校長との関係性が良い形で反映されているだけでなく余り芳しくない形で反映されているように映る判断対応もあったりするのも現実だと思っています。また，現在では見なくなりましたが，以前は，学校は教頭・事務長・教職員が自分のすべきことが概ね理解できしっかり行動できているので，任せておけば安心と学校経営にあまり関心を持たない校長の存在も見聞きしました。

そうした実情も踏まえながら，本質的な考え方をシンプルな価値軸として言葉化してみておくと次のようになると思っています。

《学校教育の本質軸》

学校での教育の目的・目標が「生徒の人格の完成を目指し，知・徳・体のバランスが取れた形での成長を促すこと」にあることから，そのことを本質的な判断軸にすべきであり，学校経営に関する方策・手立ては，そこから導き出されるべきものと捉えるべきである。

また，校長自身を含めて，教職員全員が業務の力量を高めて成長を実感でき，種々のバランスの取れた生活を送ることができるようにすることを経営の基本軸にすべきである。

《「襷を繋ぐ」以外の局面》

多くの教員・管理職にとって，通常の学校での経験は「襷を繋ぐ」場面ですが，そうでない局面が二つあります。そこにも学校経営の視点として大事な要素が凝縮されています。一つは学校の募集停止・閉校の局面であり，今一つは学校の新設スタートの局面です。学校の設置・継続・廃止は根幹的には生徒ニーズの有無・多寡に拠りますが，地域事情や個々の経緯があり，それぞれの局面ごとに実に多くの人の労力と思い・願い，更には多くの経費が重なり合って学校は位置付いています。また，シンプルな形で設置・継続・廃止の歴史を辿るケースだけでなく，学科の改編や近隣校との統廃合などの複雑な要素が加わるケースも多くあります。

村上は，県教委事務局で担当した業務内容に学校の再編整備に関することがあり，幾つかの県立高校の募集停止・統廃合に関わってきた経験と学校の新しい名称・設置場所変更を伴う新たなスタートや新設校設置に関わってきた経験があり，学校の在り方や学校経営の在り方の「凝縮された姿」を感じる場面に多く立ち会わせさていただいたように思っています。

《学校の募集停止・閉校》

　学校の本質に照らして，そのエリアにその学校の教育を求める児童・生徒（逆に言えば，教育を行うべき児童・生徒）が居なくなることが見込まれたりすれば，その学校は役割の〔終焉〕を迎えることになります。どの段階を見極めの区切とすべきか，地域の教育の要がなくなることをどのように受けとめるか，更には地域の活性化との関わりをどのように考えるかなどの実際対応の面と，その学校で学んだり関わってきたりしてきた人たちの様々に錯綜する感慨・思いなどの心情面とが重なり合うのが通常だと思っています。

　多くの小規模高校がある広島県の場合，当該校の校長は地元関係者と協議を重ねながら入学定員の確保に向けて多くの労力を注ぎます。それでもエリアにおける過疎化・人口減少に伴っての入学者の減少が続く学校もあり，募集停止となる場合があります。統合などによらない単独での募集停止の場合，在校生が卒業して閉校するまでの期間は，生徒も教職員も数が少なくなっていく「特別な場面」であるが故に教育の原点・本質が顕在化することがしばしばあります。〔終焉〕に介在する心情が関係者に「切なさ」として意識される場面の学校経営の在り方を考えさせられて来たように思います。「繋いできた襷」をどのように捉えたら良いのか，「襷を繋ぐ」こと自体をどのように捉えたら良いのか，考えるべきことが多くありました。

《学校の新設スタート》

学校の〔終焉〕とは真逆になる学校の新設スタートの局面にも学校教育や学校経営の在り方の「凝縮された姿」が介在する場面が多くあります。統廃合と一体の場合では，それまでの学校の在り方・経緯を「襷」として継承する要素と新たな次の価値創造を目指した求める学校像・教育像を描く要素との一体化が大事になりますし，一からの新設校設置の場合は，なお更，校名から始まり教育理念や教育内容，校訓，校章などの制定過程や学校体制準備を通して，大きな労力と多くの人の関わりを意義に置き換えることにできる「求める学校像・教育像」が一層大事になります。

村上は，広島県のリーディングスクールとして平成16年度に開校を迎えた併設型中高一貫教育校の広島中学校・高等学校に準備局段階から位置付き，開校の場面も教頭として迎えさせていただきました。県全体では生徒の減少傾向が続く中で，しかも広島県教育を牽引する役割の学校のスタートにも学校教育・学校経営の原点・本質を考えさせられる場面が数多くありました。次の言葉は新しい陣容で学校がスタートする4月1日に，多くが初めて顔を合わせた最初の会議で教職員に伝えたものです。

**《トップランナーの孤独と誇り》**

**本校は，広島県のリーダー校である。本校の前につくられたレールはない。我々がトップランナーとして切り拓くのである。自分の判断が，リーダー校としての判断につながる。意欲と責任を持って，前へ進もう。**

《おわりに》

　学校における教育の営みの中に，本質的に「普遍的な価値」が内在されていて，関わる人たちの個人的な感情・思いなどを越えて，「普遍的な価値」自体が輝きを発揮したり，特別・特殊な局面においてもその本質を一層顕在化させたりするのだろうと思っています。

　スタートの場面においても，日々の当たり前の日常だと思える場面においても，〔終焉〕の場面においても，「襷を繋ぐ」ことの大事さと繋ぐべき「襷」の内実の大事さを考えてみることは，学校経営の視点としても根幹的なことがらだと思っています。