

校長のための

教頭の仕事及び心得

平成 22 年 3 月発表

元中学校長 山脇一郎

校長の補佐

1、校長の経営方針をよく理解する。これは時間をかけて話し込むことで理解できる。理解できるまで話し込むことが必要である。

2、校長の方針がうまく具現化するように、校長と教職員の間での調整をする。組織のチーフに指示を伝えるのが最も筋であるが、教員組織には、「影の支配者」のような、意外な人が教員全体の気分を醸成していることがある。それが、組合の幹部である場合もあるし、そうでない場合もある。そういうことを踏まえて、チーフ以外に誰に指示をすれば最も効果的に組織が動くのかなどを考えてほしい。

過去、私が経験した学校では、「影の支配者」を見つけるのに何年もかかったことがある。はっきり言ってその人が転出してから職場の空気が一変し、そこで気がついたこともある。日頃から教員をよく観察していることで、「影の支配者」を発見できる。それをみつければ、組織を動かしやすくなる。私は、とにかく、一切根回しをせず正面突破を力づくで図るタイプなので、かなり体力を消耗する。「影の支配者」を発見しても、私は一切根回しはしない。

3、校長に意見具申をする。校長は決断をするが、教頭と意見を交わすことで内容がより現実性を帯びていくものである。教頭は校長の相談相手として、十分に意見を述べてほしい。

4、教頭は、教員の頭ではない。校長の補佐役である。ときには、校長の方針を教員に説明・説得することも必要となる。以前、教頭研修会で、自分は教員の代表で、教員の気持ちを代弁して校長に伝える立場だと公言する人がいたが、勘違いも甚だしい。教頭は組合の分責ではないのである。

- 5、職員会議にあたっては、校長の方針をよく理解して、しっかり発言すること。校長の倍はしゃべる気で。校長の提言に落とし所はあるのかないのか、あるとすればどこか、などを校長と綿密に打ち合わせて理解しておくこと。

校務の整理

- 1、校長が意思決定しやすいように資料等を常に整理しておく。特に次年度生徒数調査などは、すぐ出せるようにしておいてほしい。
- 2、校長と教職員との連絡・調整、教職員間の調整を行う。

教頭は、教育課程の管理を行う。現場主義を徹底し、現場をよく見ておくことが大切である。

- 3、教員を育てる。

嫌いな教員、苦手な教員を絶対に作らないこと。教員全員を好きになり、一人ひとりの教員理解に努めてほしい。

校長は組織全体を維持する観点から、組織維持に気持ちがいつてしまつて、一人ひとりの教員理解は二番目になりがちである。その結果、冷徹にふるまうこともある。教頭は、しっかりと一人ひとりの教員理解を進めてほしい。そして、授業や道徳について励ましたりアドバイスしたりしてほしい。また、各分掌から相談があることもあるので、適切なアドバイスをする。できるだけ、教員のやりたいことを生かしながら校長の教育課程編成方針から逸脱しない方向を探る。また、教員の健康管理などをしっかり行う。各家庭にそれぞれ色々な事情があるので、可能な限りそういうことも把握しておくこと。

- 4、出張の文書が来たら、当該の本人に紙ベースで伝えること。同時に自分のダイアリーに出張の日や場所、参加する教員名を書いておき、当日本人が忘れていたようなら朝に声をかけること。教員の出張管理は教頭の仕事で

あると心得ること。

その他注意しておくこと

1、時には教職員に対して壁となって校長の方針を徹底することもある。教員の抗議や疑問を顔面でうける覚悟がいる。

校長を苦境に立たせない。校長が苦境に立つと判断を間違える可能性があるが出てくる。

2、教頭には、生徒のこと、教員のこと、地域のこと、PTA のことなどすべての情報が集まる。それらを遺漏なく校長に報告すること。報告、連絡、相談は欠かさないように。特に保護者がからむことで、保護者から校長指名で電話があった場合、校長は「知りませんでした」とは言えない立場なので、報告や相談は絶対に欠かさないようにしてほしい。

3、教頭は、校長の指示の元、教員に指示を行うことができる。簡易なことは教頭の判断でよいが、校長の指示を仰がねばならないこともあるので注意すること。

特に、教員に質問されたときには原則として即答しないこと。一度言ってしまうと、校長の判断とちがった場合には、管理職のふれとして教員から不信を買うことになる。必ず、「校長と相談する」、と返答する。

4、教頭は校長の命綱である。自覚を持って校長を支えてほしい。

5、毎朝、校長は1年生の打ち合わせを聞くので、教頭は2.3年生の打ち合わせを聞いておくこと。

6、学校の雰囲気を作るのは教頭である。教頭の席は教員全員を見ることができるが、同時に全員から見られている。暗い顔をしていると士気にかかわる。元気でいてほしい。どうしても疲れた場合は、校長室や更衣室で休むのも一つである。

- 7、送られてきた掲示物やポスターはすべて貼る必要はない。緊急のものなどを自ら判断して貼ること。
また掲示物は、期間がすぎたらどんだんはがすこと。数年前のものが貼られていたこともあり、学校がいかにか沈滞しているかの証明となる。どんだんはりかえて、新陳代謝の活発な学校にすること。
- 8、教員は全体に若いので、熱意があるが、時には突っ走る傾向にある。教頭としてよく見ていて適切な指導・助言を行うこと。
- 9、校長・教頭は「筋」しか言わないものだと思てほしい。まあええやん、という判断はまずないと思ておいてほしい。
- 10、毎朝 1 時間目にうちあわせを行う。そのときに報告や相談があればしてほしい。緊急時はこの限りではない。
- 11、教頭は事務が多いが、てきぱきとこなすことが必要である。あいた時間は校内をまわってもいいし、授業をみてもいい。
- 12、毎日の文書の整理は、立って行った方が早い。すわってしまうと、ファイルをリアルタイムで出し入れできない。立ってやれば、ファイルが即出し入れできるので早く終わる。文書の処理能力の早さを教頭の「売り」にしてほしい。
- 13、日常では、人権に十分配慮した発言をすること。管理職の不用意な発言は非常に重いものとなることを自覚しておくこと。
- 14、教頭は、教員時代のように教員と無条件で仲良くできるものではない。
教員から見てある一定の境目は厳然としてあることを自覚すること。
- 15、教員を見ていて気がついたことや、まずいこと、うまくいったことなどは、よく見ていて、校長に報告すること。
- 16、指導要領や法律に精通してしてほしい。時間があれば自己研鑽を。

- 17、地域の会議は、教頭がでるものもけっこう多い。昨年度、校長が出ていたのは、コミュニティの幹事会(2カ月に一回)と船橋の青少年部会である。教頭は、地域協の事務局会議、地域協やPTA行事の打ち合わせ等に出ていた。樟葉南の青少年部会は教頭と生指主事が出ていた。教頭は、(土)に出勤することが月に何回かあるので、そのつもりをされていてほしい。今年度は、教頭先生に出てもらおう場面がふえるかもしれない。
- 18、本校は、何ものなければ、校長も職員も早く帰る。教頭といえども、仕事が進めば早く帰ったらよい。(何ものなければ6時半頃までには)遅くまで残る職員につきあう必要はない。
- 19、地域や他校にでていく場合は、教頭は校長の代理であるので堂々としていてほしい。地域にでるときは本校のトップとしての自覚をもって行動してもらいたい。
- 20、教員・地域に対しては、絶対に校長批判や委員会批判を行ってはならない。
- 21、保護者への対応は、担任の次は生指主事、次は教頭、最後が校長である。教頭として、保護者への対応にあたることもあるのでその自覚を。
- 22、休みが続いたりして、校長と教頭が長期間顔を合わさないことがある。そういう時は、お互いの考えや思いに「ずれ」が生じることが多い。その時は、初めに顔を合わせたときに、打ち合わせを綿密に行ってから動くこと。ずれが生じたままで、決して動かないこと。
- 23、校長と教頭は二人三脚である。校長と教頭の間には、方針の違いがあれば、教員はすぐに察知し、迷ったり抗議したりする。管理職は常に同じ方針で一体となって動くことが大切である。その方が、教員も働きやすいのである。校長と教頭がうまくいけば、その学校はうまくいくものである。

- 24、管理職の極意は、丈夫で長持ちである。健康管理には十分気をつける。
- 25、教頭はストレスがたまりやすい。私的な時間をうまく作って気分転換をするなど、リフレッシュをしてほしい。
- 26、教員に指示や助言を行う場合には、根拠や理由をはっきりさせておくこと。思いつきで言ったり、その時の感情で言ったりすることは自分の首を絞めることになる。言い換えれば、根拠や理由のはっきりしたことしか指示や助言はしないということである。
- 27、怒らないこと。怒ってしまうと教員が離れる。冷静に論を尽くすこと。
- 28、地域や外来者には、丁寧に対応すること。
- 29、危機管理のアンテナは鋭くはること。突風が吹けばゴール転倒の危険性を回避する注意をすとか、雷がすこしでもなればすぐに放送で注意を入れるなど機敏な対応をしてほしい。校長がいる時は校長と相談することもあがるが、いないときは教頭が代決する。
- 30、教頭は体を動かす仕事であると心得てほしい。事務以外にも校内のあちこちを回って見ておくこと。
- 31、ガラスの破損、ドアがけられていた、たばこ等々、教員から報告があれば、即座に現場にかけつけて見て確認しておくことは必須である。自分が見ておかないと校長や他の教員に報告するときにあいまいになるから。
- 32、前のボードに、毎日休みの職員や出張の職員の名前を書くこと。この部分の管理と学校日誌は教頭の責任範囲である。
- 33、出勤簿に押印のない者は、声をかけて注意を促すこと。
- 34、提出する文書は提出前に校長に見せること。校務員や管理人の出勤簿関係は教頭に任せる。文書の提出は、締め切りの2、3日前には委員会に届くようにすること。