

教員の「反発」への対処法と、校長のリフレクション

教・職・研・修

月刊

The Ryosoku Renshu
March 2025
Vol. 63-7
Whole Number 634

学校現場の挑戦に、勇気とアイデアを。

【巻頭企画】

SELで「なんかいい感じ」の学校づくり

2025

2025年3月1日発行通巻第631号
(毎月1回1日発行)
1972年10月26日第3種郵便物認可

【特集1】

なぜ、あの教員は 校長に反発するのか？

【特集2】

女の我慢・
男の我慢を乗り越えて

——自分らしさは働きやすさ

福島県福島市立余目小学校
りんごや桃、ぶどうなどの果樹園や水田に囲まれた
豊かな自然環境にある学校です。
たくさんの地域の方が
子どもたちを支えてくださっています。
3年生は総合の時間に「野菜作り名人」と一緒に
「キュウリの苗」を植えました。
「野菜作り名人」の秘密を探っていきます。

編集顧問

市川昭午
若井彌一
天笠 茂
小川正人

写真de
学校探訪



新年度、教職員は 校長の何を見ているか



(株) C's PORT代表取締役／
(一社) メンタルタフネス協会
代表理事／公認心理師

森田由美子

ポイント

新年度、教職員は校長の姿勢や言動に注目している。「ビジョン」「共感」「協働」「リスペクト」の四つを言動で示すことが重要。とくに、リスペクトを軸にした積極的な行動は、教職員の共感と主体性を引き出す。

新年度を迎えるにあたり、教職員は校長がどのようなビジョンを掲げ、どのように学校を導こうとしているのかに期待しています。あなたも、かつて教職員として「頼りがいのある校長」「共感してくれる校長」等、校長に期待した経験があるのではないだろうか。新年度に向けて、校長に求められるリーダーシップについて、「ビジョン」「共感」「協働」「リスペクト」の四つの視点から考えます。

明確なビジョンを示す

校長は、学校という「船」の船長です。目的地（ビジョン）があいまいでは、教職員は進むべき方向を見失います。しかし、トップはビジョンを示したつもりでも、

部下には十分に伝わっていないことがよくあります。その要因として、ビジョンが抽象的すぎる、具体的な行動指針が不足している、あるいは伝える頻度や方法が不十分であることがあげられます。

ビジョンを示す際には、目指す姿を明確かつ具体的に描き、それをくり返し伝えることが重要です。たとえば「すべての生徒が自分の強みを発見し、未来に自信を持つ学校」というビジョンを掲げる場合、その未来が実現した姿や強みを発見するプロセス、どのように自信を育むのかといった具体的なストーリーを共有することで、教職員は「自分事」としてビジョンを捉えやすくなります。

また、目標は高すぎるとあきらめを招き、低すぎると意欲を損ないます。教職員が「一歩踏み出せば届く」と感じる、現実的でかつ挑戦的な目標を設定し、行動を促しましょう。

共感を生む伝え方

校長に求められるのは、心を通わせることができるリーダーであり、それは、

指示や命令ではなく、「共感」を通じて教職員や生徒と心をつなぎ、ビジョンを実現していくことです。共感の基本は「相手の話に耳を傾け、理解しようとする姿勢」にあります。教職員一人ひとりに関心を持ち、意見や感情を丁寧に受けとめ、「それは大変でしたね」「その考え方は素晴らしいです」と共感の言葉をかけることで、安心して意見や提案を述べる環境をつくることができます。

校長自身の経験やエピソードを交えて話すことも大切です。たとえば、「私も新しい挑戦には緊張しますが、達成の喜びは格別でした」という言葉には「自分も同じだ」という共感が生まれ、教職員に「自分もやってみよう」という勇気を与える力があります。

また、伝え方にも工夫が必要です。適切なタイミングで対話の機会を設け、穏やかな口調、適度な間、笑顔やうなずきなどの非言語コミュニケーションを意識し、重要なポイントでは声のトーンを下げたり言葉を強調したりすると効果的です。自分の表情や仕草が与える印象は自

分では気づきにくいものです。鏡を使つて振り返ることもお勧めです。

協働の環境をつくる

校長は、全体を見わたしながら、教職員一人ひとりの強みを引き出し、それを結集させる「オーケストラの指揮者」の役割を担います。そのためには、教職員と校長をつなぐ要となる、副校長や教頭を含むリーダーシップチームとの緊密な連携が不可欠です。

このチームとの協働には、役割分担や権限委譲を適切に行い、定期的な対話やフィードバックを通じて共通のビジョンを共有し、主体的な行動をサポートすることが重要です。さらに、お互いのがんばりや成果を自然に認め合える文化を醸成することで、一体感が高まります。協働関係を築くことで、学校全体を一つの方向に導くことが可能になります。

リスペクトを土台に、 新年度を力強く

校長は学校という「船」を導く船長で

あり、教職員や生徒の力を引き出し調和させる「指揮者」です。その土台となるのが「リスペクト」です。校長が一人ひとりの意見や努力、存在そのものを尊重し、認める姿勢は、組織全体に安心感と前向きな空気を生み出します。

一方で、リーダーとしての役割を果たすなかで、相手への配慮から受け身の姿勢に陥ることがあります。過度な遠慮は積極的な行動を妨げるだけでなく、ビジョンの共有や意思決定のスピードを鈍らせる原因となりかねません。

しかし、相手を認め、大切にする姿勢は、配慮と積極性を両立させる力になります。リーダーがリスペクトを軸に据え、自分の思いやビジョンを熱意を持って伝えることで、教職員もその姿勢に共感し、主体的に行動し始めるでしょう。

*

「ビジョン」「共感」「協働」「リスペクト」の四つを意識し、信頼されるリーダーシップを発揮して、教職員とともに新年度を力強くスタートさせましょう。