

学校組織マネジメントと校長の役割

鈴木高弘
2015. 7. 30

はじめに

指導困難校の再建体験から、この機会に学校改革のあるいはヒントとなるお話しをさせていただきたい。私の体験は、「足立新田高校」という瀕死の都立高校（退学生徒が3年次まででほぼ50%に上る）の再生で、校長として考えられる限りの思い切った再建手段を用いた。この改革が一過性のものとして終わらないように、課題意識の継承や様々な挑戦が更に必要であると感じた。

教育再生実行会議の委員として、トップ層の生徒のより大きな成長を支援することは大切だが、国家の土台を形成する若者の総体としての基礎基本となる「学力」、あるいは変化や環境に柔軟に対応出来る「人間力」の嵩上げが必要だと思う。

1、若者を惹き付ける学校に＜都立足立新田高校の改革＞

すべてにお金のかかる私学と違って、都立高校の運営費（経費）も教職員の給与もすべて公費で賄われる。校長としては、余計なことは考えずに、ひたすら学校再建に専念出来る環境にある。

同校着任が平成9年（1997）の11月、退職が平成15年（2003）3月である。創立20周年を目前にした全日制普通科高校（生徒定員720名）で、平成9年度卒業生の退学率は44%、入学者240名中で128名が卒業した。その多くが入学直後から退学し始め、例年1年次に80名前後が退学している。

この状況を踏まえ、①退学者を出さないで卒業させる、②卒業時には進路を決定しフリーターにしない、の2点を学校改革の目的とした。そのために、入学して来る生徒の状況を改善する必要があった。

授業を魅力化し、居心地のよい学校作りをする、というになる。具体策は以下のようなものだ。

荒川河川敷にある「都民ゴルフ場」（民間施設）に依頼して、これを教育に取り込むことが取っ掛かりとなり、スポーツ教育を特色化の第一の柱にした。

底辺校故の教員年齢の低さ（未経験の若い教員が多い、当時の平均38歳）を逆手に取った情報IT教育の積極化、これが第二の特色化の柱である。

そして、高齢化した地域の課題を学校に取り込み福祉教育を推進する、これを特色化の第三の柱にした。

これらの特色化にあわせてカリキュラムを斬新なものに改編する。学校にとって「カリキュラム」（教育課程）こそが生命線である。高校三年間の修得単位数は74単位となっている。進学校でないのだからこの際、普通科高校としてやれるだけのことをやってしまうという方針を立てた。私の前任校長が晴海総合高校の開設担当教頭、私は単位制飛鳥高校の開設担当教頭で、その経験反省を踏まえて全日制普通科高校の看板のもとで、中身を限りなく両校（単位制、総合学科）の特色あるシステムに近づけた。

面白くない授業は徹底的に削減し、生徒の食欲をそそる授業を導入する。情報などはお金がかかるが、都教委や民間（専門学校など）との連携で教育環境を整備し指導者を確保する。

冷房化率を上げるために、特別教室（第2、第3情報室、福祉実習室など）を新設し、普通教室には学校独自に市販の小型扇風機を教室に2基ずつ設置した。

また、トレーニングルームや体育館、グラウンドなど体育施設をリホームし、相撲部

のための土俵を作り、部活動再建とその育成に力を入れた。これに併せて校地を取り巻く植栽充実に取り組み季節的な移り変わりを楽しめるように工夫した（桜、ツツジ、サツキ、アジサイ）。

福祉教育では、都の訪問介護員（ホームヘルパー）2級の養成研修を導入し、生徒の他に保護者や近隣住民も受講できるようにした。また、保育園・幼稚園への生徒派遣や校庭の開放を行った（平成23年まで継続）。

都立高校で初めてという「相撲部」はその後あっという間にナンバーワンの明大中野高校の地位を奪い、都の代表校となってインターハイや国体出場の常連校になった。野球部は5年連続東京都地区ベスト8の地位を確立し、甲子園出場に近い位置に立った。勝負も大切だが、住民が練習の様子を見に集まってくるのがいい。バレー部も関東大会常連クラスになった。※現前頭の千代大龍（九重部屋）、ドラフトでヤクルト3位指名の秋吉亮投手（東京ヤクルト1軍、中継ぎ投手）はその成果物である。

2、注目を集める工夫はマスコミ

都立でこれだけ色々なことをやり始めると、世間の注目が集まる。さらにマスコミにすべて公開するのだから、各種メディアが関心を示した。噂を聞いて学校を訪れるお客や見学者が増える。新聞でもテレビ等でも何度も何度も報道された。校舎は破壊され、教室も廊下もトイレも汚い。まして、レベルの低い授業を外部の人間に見せるなどはとても普通の神経では出来ないだろう。これが閉鎖的になる理由なのだから、教員は結局動かざるを得ない。

①「情報」「福祉」「スポーツ」を三本柱とする魅力的なカリキュラム、②他校にない新鮮な授業、③若い年齢層の教員集団（38才）、④古いなりに広く清潔な校舎内部、⑤整ったグラウンドや校地、⑥バリエーションのある可愛い制服、⑦頭髪のカラーリング禁止など学校の売りはこうしていくつも出来上がった。

環境整備は校舎から校地にまで拡大し、緑と花のある美しい植栽の学校に生まれ変わった。落書きだらけの壁を塗ったり、痛んだ床を張り替えたり、談話スペースを作って椅子や観賞植物などを配置し、居心地のよい教育環境を整える。さらに高齢者や幼児を校内に招き入れ内部を歩けるようにした。

学校に対する評価は、様々な風評・噂に影響される傾向がある。意外に、足立新田高校を見たり訪れたりしないままに、その学校に対するイメージが定着するものだ。生徒や保護者を実際に学校に来させて納得して貰う必要がある。問題はそれをどうして実現するかだった。

そこで考えたのは、テレビドラマの撮影への施設提供である。武田鉄矢主演「3年B組金八先生」、窪塚洋介主演「ストロベリーオンザショートケーキ」など有名な学園もののドラマロケに可能な限り開放した。エンディングに校名を流させる、流れなければこちらが勝手に中学校に広報した。

教員の激しい抵抗の様子は、小著「熱血！ジャージ校長奮闘記」（小学館）に述べているので省略、本校志望倍率は、右肩上がりです。平成11年度入試から都立のトップを走り、一方で退学者が激減していった。底辺校の再生は都教委の方向性にも大きな弾みを与えた。

○自前の改革として校長のイニシアチブの下で特色化を進め、個々の教師が改革の喜びを感じた。

○カリキュラム編成を柔軟にし、安定した教育活動に取り組み中退生が激減した。

○都教委の改革推進に方向性を与え、都立高校の改革が本格化する端緒となった。

3、改革の方向性が明瞭

何のための改革か？ 少子化⇒統廃合、都民の信頼低下⇒学校評価、開かれた学校の要請、等に対応する。学力の向上を目的とするならそれも重要。とにかく目的を明確にする必要がある。足立新田は、足立区の教育課題を背負うと同時に、多くの困難高校にも共通する改革手法でその先駆となった。

「足立新田がよくなれば、成績の悪い子はどこに行けばよいのか？」という質問に晒されてきた。これまで足立新田があるから、他校はぬるま湯に浸ってこれた。

各種メディアで紹介されることの多い東京都足立区では、今なお解決困難と思われる難しい教育課題が山積している。小中の学力テスト結果は 23 区中 23 位が不動の定位置であり、給食費未納問題も全国紙のトップで報じられた。

都内品川区にならって、小中で学校選択制を導入、独自学力テスト実施、その状況をもとに成績状況による学校予算の重点配分を行い、結果として区立小での統一学力テスト指差し事件なども発生した。

因みに、多くの課題を抱える足立区では、近藤区長の強い意志のもとで平成 27 年度を「子供の貧困対策元年」として、様々な改革に着手し始めた。

その三本柱は、①教育・学び、社会に一員として自立した生活を送るための基礎学力の定着、②健康・生活、社会的孤立に陥らないための環境整備、③推進体制の構築、調査・分析、である。「貧困の連鎖を断って、次世代を担う子どもを支援し、区の安定成長を促す」としている。

4、財政的な問題と教職員の意識

90 年代、不動産バブル崩壊に伴いと財政の逼迫が予想されたことから、東京都では将来的な少子化や職業高校の不人気などを背景に都立高校の改革に着手した。

また、学校経営におけるイニシアチブが、長年、職員団体の掌握下にある実態にメスが入れた。その具体事例が儀式的場における「国旗・国歌問題」、カリキュラムの不適切な運用（世界史未履修問題、非常勤講師の不正請求など）である。

都教委が採った施策の嵐は以下の通り。

- 形骸化した主任制に代わり主幹制を導入、
- 学校予算や学校経営方針の公開、各校が HP に提示。
- 事務室の組織替え（経営企画室）
- 学校経営支援センターの設置
- 重点支援校を指定し、予算や人員の優遇策を実施

教員のモラルやモチベーションの低下が進み、一方で教職員の非行が顕在化する。

「開かれた学校」に向けて学校評議員制度（学校運営連絡協議会）を導入。教育の課題は、地域の課題と深く関わっている。その観点から、学校の運営が教員・保護者・地域住民の相互連携の下で行なわれるようになった。「開かれた学校」は学校の課題を学校だけで解決するのではなく、広く保護者や地域住民に問題を投げかけてその解決を図ろうとする方策。3 点に集約できる。

- ①地域に根ざした特色ある学校づくり
- ②学校支援の活動をより充実させる
- ③家庭の教育力と地域の教育力を向上させる

特に、高校には特にこの意識が希薄で、「学校運営連絡協議会」を組織し発足させる。足立新田も試行校として協力した。

「地域社会とのパートナーシップを築いて、社会人講師の活用や企業などでの幅広い体験学習の導入などにより、地域・社会の豊かな教育力を都立高校に導入していくことが必要。」（平成 14 年、都立高校改革推進計画）

5、生徒や保護者の変化

公立高校の困難な状況が進行⇒対応できず。

既に、都教委は、2003年（平成15年1月）「都立高校新しい時代の幕開け」を刊行し都民に学校改革の必要を訴えた。

これまでのあり方への反省が乏しい現場には、生徒や保護者の変化への有効な対応が難しく、またよく言われるゆとり教育による基本学力レベルの低下が、教育指導をより困難なものにしたことなどもあって、学校現場では、中堅教員の早期退職者（特に女子教員に顕著）の増加、管理職受験者の減少、管理職からの降格などが顕著な傾向となった。現状は、現場の校長不足に対応して再任用校長が増加している。

そこでの共通な意識として、「現場教師の多忙感」がある。管理職は、頻発する問題への対応に追われ、なべて自信喪失の気味があり、管理職に魅力を感じない傾向がある。

2006年（平成18年）の対校長意識調査 4782校、20年前、1986年（昭和61年）と比較データから。

※社会の学校への支持や理解が「悪くなった」 中学校 73% 小学校 69%

※家庭の教育力が「低下した」 中学校 89% 小学校 91%

6、東京の改革の概要

1995年（平成7年）前後から着手、総合学科高校や全日制単位制高校を設立した。定時制単位制の新宿山吹高校を皮切りに、晴海総合高校（全日制総合学科）、飛鳥高校（全定単位制普通科）が誕生する。

進学指導重点校の指定や予算の重点配分、学校評議員制度や学校評価制度の導入、仕上げとしての中高一貫校（中等教育学校）の創設など、様々な施策が実行に移された。

民間人校長の採用が高島高校（普通科）とつばさ総合高校（総合学科、単位制）の2校で行われ、その後10校程度までに拡大した。現在、1サイクルが終わって、その成果を検証する段階を迎えている。総括すれば、期待された成果に繋がっていない。

一方で、私立高校（生活文化局）の現状は、①個々の高校が孤立し競合的状態、②横の連携に乏しく閉鎖的、③伝統継承（OB）と保護者の期待、④公立高校の復権で生徒集客に焦り、⑤高校授業料の無償化が私学に逆風（高校の準義務化、98%の高校進学率）、⑥概ね教員組合が強い、などが指摘できる。

学校改革は学校教育の魅力化である。激しく変化する現在こそ、生徒を本来の居場所である学校（高校）に引き戻す必要がある。学ぶべき時に継続的に学ぶ、集団の中で協調し耐性を高めながら生きていく、教員の指導の下で社会規範を身につける。そのことが決して無意味でないことを生徒に理解させなければならない。携帯・スマホやゲーム・遊興を超えた若者にも納得がいく強い魅力が学校には必要だと思う。

7、学校が変化を嫌っている

現場で教鞭をとっていた頃、管理職として現場を指揮した頃、それぞれに目の前の生徒の姿が激しく変化しているのを感じたが、最近はその以上に生徒達を取り巻く生活環境が大きく変化し始めたようだ。最初に述べたように、IT化の波に真っ先に取り込まれ、表層的な流行や現象を追おうとする若者を飲み込み、生徒の意識に大きな変化が生じた。

さらに、事は物珍しさの領域を越え、あっという間に生徒の日常や行動様式、価値観さえも変えてしまった。こうした生徒の変化に対し、学校つまり教員集団は十分に対応できないでいる。デジタル化を求める生徒に、従来の通り一遍のアナログ教育で

は対応し切れないのは当然であろう。教育内容は陳腐化していく。詰まるところ、これでは存在意義を喪失するしかない。

したがって、今は何より学校、教員集団に変化が求められるわけだが、実は変化をもっとも嫌うのが、その学校現場（私の場合は、通常公立をさすが、私立にもその傾向は意外に強い）である。採用試験による終身雇用制度の厚い壁に守られて、形ばかりの研修システムがあるだけだ。採用されてしまえば、それ程努力することなく生涯安穩に生涯教鞭をとって行ける。何も無理して新たな取り組みに手をつける必要はない、という意識である。

たとえば、カリキュラムの編成とは、時間割をどう組むかといった技法ではない。時代の変化のもとでの教育観の展開の問題、学校経営の問題なのだ。

仮に、管理職のコントロール下でない状態でこのカリキュラムを組ませたとしたら結局は、時代の変化を省みない教員のご都合主義によるいびつな商品が生み出されるだけだろう。

もちろん誰だって、急激な変化を好むわけではない。しかし、変化を生み出しているのは人間社会であり、それがIT化に伴う高度情報化社会の展開のもとで、加速度的に走り始めている。よほど学校の意識改革がなされなければ、時代の流れに対応出来ないのは明白だ。

国際化の進展下で、英語の義務化、中国語・スペイン語などの学習導入などは語学教育として絶対に必要だろう。一方で、情報教育でさえ、現場がその導入や展開に困惑しているのが実情では、非常に心許ない感じがする。

まとめ

生徒が目的をもって学習することで、学校への定着度が高まり、結果的に中途退学、フリーター輩出の予防効果がある。

学校改革には大きなエネルギーが必要で、教員の負担も増加する。特に、柔軟なカリキュラムがもたらす複雑な授業展開が、改革のブレーキにもなる。

教員の意識改革が進まない限り、改革は結局は頓挫し生徒が被害者になり続ける。