

高浜中学校における学校経営実践

星野 芳徳

1. はじめに

(1) 本稿の目的

本稿では、高浜中学校における学校経営実践について紹介したい。筆者は高浜中学校で教務主任を5年間勤めた経験を持つ。当時からマンモス校で多忙であったが、当時の中学校は全国的に荒れていた時代であった。毎朝空き缶を持って学校内を歩くと小さな空き缶は一杯になるぐらい、廊下やいろんなところにタバコの吸い殻が落ちていた。また、夕方になるとあちこちが壊れ、それを修理するという日が続いた。それに加えて、不登校にさせられた生徒への特命対応、PTAの総会対応なども担当していた。

私は教頭試験に受かった後、市教育委員会の方に行くことになった。荒れた学校の時代の校長経験者が教育長をしており、受けることにした。その後、神谷教育長に変わると、この方は高浜市の教員を長年勤めた後に教育長になった方で、当時の森市長が非常に期待をしていたかたである。その理由は、数年後に新設校を作ると決まっており、新設校をパイロットスクールとして高浜の人件費を底上げする考えだったためである。さらに、民間人校長を登用する形で進んでいた。市長と当時の校長で、当然、意見が対立し、大変な時代であった。私は最後の1年間「新設校開設人事部長」という仕事を、部下1人の合計2人で行った。ひとつは新設校開校構想を作ることであり、与党議員がどうしても市民に啓発・宣伝したいため、どうい学校になるかをあらかじめ示す必要から、12月議会までに新設校開校構想を用意することであった。学校評価を取り入れながら更新策を加えて、翼小学校は脈々とこの構想を続けている。

一方で、PTA組織を作ることも行った。全くゼロからの発進で、保護者が誰なのかも分からなかったが、自分の中に新しいPTA組織を作りたい、やらされのPTAの組織では絶対上手くいかないだろうということで、新しいPTA構想を担当できることはうれしかった。さらに、通学路を全部作る必要があり、安全のためには集団登校をさせるが、新興住宅街で600余人の子供達を5人から10人のグループ分けをすることは大変な苦労だった。

教員の人事を任された際、県の内規の中に「新設校には優秀な教員を入れてよい」という文書があり、その一文を上手に使わせていただいて、情熱のある優秀な教員を集めいく努力をした。こうした経験を経て現場へ復帰し、翼小学校、1年目新設開校の教頭として赴任した。翼小学校の強みは、学区住民の期待が大きく、「新しい学校だ、いい学校にしたい」という気持ちが一杯あった。しかし、弱みとして新興住宅街で従来の古い方たちと、新しく高浜に住み移り住んだ方々が混在しており、横の繋がりが非常に弱かった。校長も日進市から来て右も左も分からないからこそ、地域の人的支援の活用が必要と考えた。

開校直後は、地域の人達が助けてくれた。図書館は梱包した新しい本が山積みだったが、開校当時は授業を進めることが第一で、職員に余力が全くなかった。しかし、子供達は図書館に入りたい。子供会の方達に協力を求めると、幼稚園や保育園に手製のポスターを貼ってボランティアを募集してくれた。約20人程が集まり、ラベル貼り、コ

ンピュータ入力、すべてやってくれた。また新しい学校は、花壇に何も植わっておらず、学童農園があるということで認可されたものの全く手がつけられない。地域の退職された方々が、毎夕方やって来られて作業をしてくれた。ホームページもなかったが、保護者の方が「じゃ、私がトップページ作ってあげます」ということもあった。私は、さまざまな人達に率直にお話をすること、学校だよりを教員・校長先生にお願いして作り、歩いて地域の方にこの新聞を配った。これがおそらく、後々に良い影響があったと考える。次第に人的な支援が広がり、PTAに委員会を作らず、そこにやりたいという方が集まって来て、進んでやってくれるようになった。これら以外に、「おやじの会」のようなものを作ることになり、6月は星を観る会、8月は夜祭り、翼テント村（一晚、自前のテントを持ってきて子供と親と一緒に泊まる）、プールを解放してプールで遊ばせる、12月には餅つき会を行いました。わずか2年間だったが、その後、森市長が私を再び学校教育課長として召き、市教へ戻った。

森市長は民間人校長が議会で問題になった時、教育委員長を議会に召喚されたことがある。市議より委員長の方が弁が立ち、結局議員らは最後に「これからも教育委員会頑張ってください」となったことがある。その時に私は課長として、発達支援に関する指定を受けており、さまざまな施策を練った。また、2学期制を導入した。2学期制導入は保護者から大反発があった。しかし、何とかできたのは、やはり先の話のような地域の方々の中に私に対する期待があったためと考える。全区の小学校に行って説明し、質問はほとんどなく本当に助かった。この2年間課長の時は、教育現場と校長と教育委員会の軋轢をなくすことに専念した。県議会にはとにかく学校現場へ足を向けて下さいと話し、何度も随行した。また、懇親会を行い、教育委員会と校長会との懇親会を年に2、

3回持った。昨年度の4月、第1回目の定例校長会で教育長が「こんなに気分のいい校長会を始めるのは9年間で初めてだ」と述べたことが印象的だった。その後、私は高浜中学校に赴任した。

2. 校長としての実践

平成11年頃から、日本中で学校不信があり、学校はいろんなことを隠すなど、様々なプレッシャーを学校は受けていた。この時私は教員の意識改革に主眼を置いた。そのために学校経営案の柱を抜本的に改革した。教職員の共通理解と、一人ひとりが学校経営に参画すること、ミドル層の意識改革を通じて、教師力が向上し、自ずと信頼関係に繋がると考えた。目標については、教職員が諳んじられるような3つだけにした。『「恥ずかしい」を実感し、自制する生徒を育てる』、『一人ひとりの学力の定着を図る』、『地域に開かれた学校を目指す』という重点目標である。これだけあれば学校はできるという発想である。その下に重点目標、具現化するための仮目標を徹底した。これは年々変えており平成22年度は、学校評議員会、学校関係者評価を通じた改革を掲げている。

校長経験の5年間で私が今思うのは、中堅ベテランの意識改革が本当にうれしかったことだ。4役をはじめ、指導主事と呼ばれる、生徒指導主事、進路指導主事、保健主事らが、範を示して若手を引っ張っていった。そのためには運営委員会、指導主事、学年主任達が集まる場では、非常に厳しい話をしてきた。ただし、職員会議や、一般の方達がたくさんの方達が集まる中では絶対に叱らなかった。私は常々、やらされている校務分掌では学校は良くなっていかない、自分から進んで行く校務分掌を持たないことには学校は良くなっていかないと考えていた。

公式の場でこそ職員を褒めてやることが重要である。例えば、学校関係者評価で資料の中に職員の褒め言葉をいっぱい出す。学校評価シンポジウ

ムの場合でも褒める。また、7月、12月、3月の年3回、学期終了時に教育長へ報告に行くが、多くの学校は校長と教頭が行くが、私は一番頑張った職員を掘り出して連れて行った。職歴や役職は一切関係ない。教育長の前で本当にこの先生達がよくやってくれたという話をした。教育長と個人的な話をすることは、若手職員にはない。それでもあえて私は職員を連れて行った。こうして1年が終わったら、次の年に希望の持てる校内人事をすることが重要だ。高浜中学校では、新たに副校務主任というのを作り、本当に功労のあった人をつけることにした。無論その方に4役プラス1で力を出してもらうのが本音だが、先生達がやる気を持つことが大事なことだ。

高浜中学校には自問清掃というものがある。3年前から始めたが、最初は無言清掃だった。黙って掃除する指導として始めたが、清掃を通して心を育てることが大事という議論に繋がってきた。その後「高中自問清掃」という名前に変化した。これは新卒3年目の教員を県外研修に行かせ、その方が次の年に無言清掃を作り、その次の年に自問清掃に発展してくれた。最後は、「高中自問清掃を高中の宝にしよう、全国に誇れる中学校にしていこう」という言葉も挙がってきた。

『高中の教育』というリーフレットを毎年発行している。保護者に学校での取り組みをA3判カラー刷りで作っている。また、学校新聞は保護者が作っており、校長や教頭は作らない。これは赴任した時、今までの学校新聞は非常につまらなく、新任や退任教員の記事が6月、7月の学校新聞に載っていた。こんなくだらない新聞は誰も見ないという意見が保護者から挙がっていた。何とか私達で作らせてくれないかという方がおり、願ってもない申し出として私はすぐをお願いをした。ホームページによる情報発信も翼小学校は全国1位の更新率、高浜市も全国で1位だそうだ。7小中学校、全小学校の自治体毎のブログ更新も1位

だそうだ。ある教員にホームページを作るよう頼んだ際、いつも断られた。疑問に思い、話を聞くと、学級担任も任せられず、10年間ずっと干されていたという話をされた。さまざまな話をしながら資料も見せてもらい、よく頑張ってるという話をした後、しばらくしてホームページがアップされていたということがあった。なぜ誰もその教員の話聞いてあげなかったのかと思ったが、教員には良いところが多数あり、それを引き出してやるのが大事だと思った。

「校内見守り隊」というものを高浜中学校では行っている。授業参観日以外に年間に7回、誰でも参加でき、校内全て2時間かけて回るものである。この中で、「このクラスは駄目だ」など率直な意見を言う者もいるが、「よく頑張ってる先生もいる」「子供達の声が良いくて明るい顔してる」という声もあり、励ましや参考になった。

こうした取り組みの背景には、学校評価を導入した学校経営がある。義務教育諸学校における学校評価ガイドラインが出されたが、校長室の本棚に飾っておくだけの学校も多かっただろう。私はこれに目を通し、学校関係者評価的なものを考えて立ち上げた。信頼の回復のために情報を開示し、次年度への更新策を作成することを考えた。初年度はその委員の人選に苦労したが、本当に意見の言える人を集め、当て職のような方は一切入れなかった。特に小学校の保護者を4小学校から4人選出した。これは自分の子供が、1年後或いは2年後に入学する学校に対する期待は大きいだろうという見込みがあり、そうした人達の意見を収集する目的であった。通常、PTA会長は1年終わるといなくなるが、5年前のPTA会長が5年間関わるなど、委員が年々増え、最近では19人で学校関係者評価を行っている。

また、より専門的な内容を扱う学校関係者評価専門委員会も立ち上げた。これは、例えば、生徒実名入りの資料まで扱う委員会である。この委員

の中には4小学校の教務主任がおり、生徒の小学校時代を知っているため、ある生徒の状態について中学校の指導が悪い、或いは、指導が良かったという議論がされる。私は「学年プラス1時間」の家庭学習を提案したが、それは困難であるという声が相次ぎ、シラバスに繋がって行くことになる。家庭学習の仕方、なぜ勉強するのか、理科の授業の受け方などの原案を作り、各教科の若手教員に、絵や写真の挿入、表現の改訂、彼ら自身の実践内容を入れるよう求めたところ、学習の手引きとしてまとめることができた。

3. 校長の役割

最後に、校長としては若手の意識改革に力を入れて5年間を過ごした。5年間で、新任教員が20人前後赴任した。その分中堅・ベテラン教員が他

校に転勤させられたことを意味し、若手の育成は校長の職務と考えていた。新任教員は、6年経つと転勤させられてしまう。さまざまな仕事を中心になって取り組めるようになった頃に転勤するため、引き継ぎが大きな課題であった。そこで、校務分掌を2人制にし、家庭訪問も必ず2人で行かせるなど、ベテラン教員の行動、話し方、話の内容、を学ぶ機会を作った。

在任中は、若手・中堅教員が変化したことが、最も嬉しいことだった。生徒、教職員、保護者の3者がどう関わり合うかが、学校経営の一番重要な柱である。信念を曲げずに教師力を高めることができる校長こそ、校長のリーダーシップであると考えて取り組んできた。

(前高浜中学校校長)