

校長探査紀行

「まちづくり」としての学校経営・序論 ～行政職出身校長の5年間

大塚 宏

教育委員会事務局東部学校教育事務所
学事支援第二課長

1 デセンタラー思考

昨年6月、7年の旅を終えて地球に帰還した探査機「はやぶさ」が表面成分をもたらしした小惑星イトカワ。その名は日本のロケット開発の父、今は亡き糸川英夫博士にちなんだものです。その糸川博士が後に開拓した創造性組織工学の概念の二つに、相手に合わせて中心を変化させ、発想を生み出す「デセンタラー (de-center)」があります。

私はいわゆる「民間人校長」の流れをくんで行政職から登用する庁内公募で選考され、平成18年に学校長の職に就き

2 校長志願：中心をずらす

ました。戸塚高校で4年、横浜総合高校で1年、合計5年間の校長体験は私にとって「デセンタラー」の実践そのものでした。

(1) 思いは「地域まちづくり」

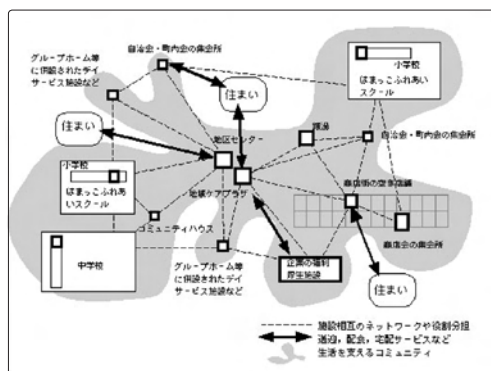
私は昭和54年、まちづくり行政を志し、横浜市に建築職として入庁しました。係長時代は、みなとみらい21事業の推進、都市整備・宅地指導行政の企画、地域まちづくり施策の検討、課長時代は区政推進課長（鶴見区）、土地区画整理事務所長（戸塚駅前地区中央）を務めました。いずれの場面でも総合的な「地域まちづくり」につながるように工夫をしてきました。

また、平成の当初、居住地で青少年指導員となり、小中学生キャンプの企画実施などを通じ、地域で子どもへの育つ環境づくりを実践しました。

(2) 「地域まちづくり」と学校

「地域まちづくり」の対象範囲は、おおむね中学校区程度の圏域です。小中学校は子どもの学習・生活の場であり、

その施設は防災など地域の生活拠点でもあります。



(図1) コミュニティづくりの考え方
鶴見区の都市マスタープラン「コミュニティづくりの考え方」より (注1)

て望ましい状態となるようにマネジメントを行いたいと述べました。それは「地域まちづくり」の有効な手法であると同時に、学校教育にも役立つだろうという予感がありました。

持続的な「地域まちづくり」には多様な世代の参画が必要であり、次世代市民である小中学生の参画も求められます。しかし地域や家庭から学校に寄せられる期待は、子どもの生活指導を含め多様であるのに、学校の持つマンパワーに限られ、外部に対しては身構えざるをえないようでした。

(3) 動機は「地域まちづくり」

校長職に応募の時には中学校長になることを想定し、学校の内部にあつて外部の地域と連携し、学校と地域双方にと

す。現場で起きる矛盾解消の糸口をハード・ソフトの両面からとらえ、ハートを伴った対応は、校長の職務にも共通のはずです。

高校の内示には驚きましたが、卒業後は地域で存在が見えつらくなる中学生と、地域でまちづくりに参加してほしい青年層、その狭間にある高校生の日常に関われることは、むしろプラスと思えました。

(4) ミッションと手順

校長のミッションと役割は学校の、①方向性を示し、②カ

ネ・ヒト・モノ・情報」の条件を整え、③内外に連携を仕掛け、④教職員の実践を支援することと定めました。

そして実行手順の基本は、学校の課題を総合的にとらえ、区局や市民団体との人的ネットワークと連携し、内外の機運の高まりを活かし、日々の営みを大切に、内発的な進化をもたらすこととしました。

3 校長発進・マラエスト

(1) イメージを共有する

平成18年4月3日、戸塚高校に赴任するや否や、保護者向け文書の決裁、入学式・始業式などで話す機会、いくつもの職員会議、と息つく暇もない日々が続きました。

教職員には、私の素性に対する興味と警戒心もあったでしょう。私は校内を回り、彼らに話しかけ、傾聴することに努めました。会議中の発言、雑談、前年度の総括文書などから、学校経営上の課題が浮かび上がってきました。

単位制普通科となつて4年目を迎え、生徒層の変化に対応するため、「教育目標」「めざす学校像」は、前年度まで

に改定されていました。

しかし教育条件の課題は、幅の狭い通学路の危険性、敷地の高低差、冷房を想定していた食堂の暑さ、定時制と時間的空間的に重なる部活動、などが、単体では解決が難しいが、疎かにはできないものばかりでした。そしてその実現方策の具体化が必要でした。

そこで「課題と対応」を総合的にとらえ、市全体で中期計画が作られようとする状況を先取りし、学校で内発的に解決策を探るプログラムを「経営方針(案)」として4月末の職員会議で説明しました。

「誰がやるのか」「課題はそんなに短時間でわかるものだけではない」「校長の教育方針はそもそもなにか」などの質問に逐一答弁し、その後も何回かの協議の場、毎月の職員会議で話し合い、修正を重ね、イメージの共有に努めました。

(2) マラエストで始める

7月、教育委員会事務局は全校に「学校版マラエスト(5ヶ年計画)」を作るよう指示を出しました。4月以来の「経営方針(案)」をもとに、夏季休業中に様式に当てはめ、9月の職員会議で提示。さら

に協議を重ね、12月までに素案を固め、事務局の「高等学校改革プログラム」と整合性をとりつつ、翌年1月、公表しました。(注2)

「経営方針」は3点、①「めざす学校像」に向けた進化、②教師チームが生徒一人ひとりの目標達成を支援し、生徒間のチームワークを育成、③明確な方向性をもとにした条件整備と地域協働とし、5つの分野の施策に、14の「改善の視点」と22の「取組目標」を定めました。

(3) マラエストで語る

計画策定のかたわら、学校の内と外、教育委員会事務局、いずれと協議するときに、マラエストから語るようにしました。教職員も、マラエストで考え、議論し、行動するようになり、自らの意気込みを裏打ちするツールとして利用するようになりました。

2年目以降は、前年度の実践をふりかえりながら、内容や構成を変更し、次第に「羅針盤」の役割を持つようになっていきました。

3年目は、計画期間の始期を2年ずらし、新・学習指導要領のスタートする前年度の平

成24年度までとし、プログラムの意義を高めました。生徒たちを校長室に呼んで意見を聞き、どこに共感できるかを尋ねたりもしました。

4年目は、28の「改善の視点」と32の「取組目標」を、4つの施策分野「魅力ある教育課程の構築/キャリアガイダンスの推進/社会と連携した教育システムの構築/リスクマネジメントの徹底」にまとめ、教職員の投票で各分野から重点項目を選び、校内の一体性を高めようとなりました。

4 校長駆動・やる気に点火

(1) 誰もがリーダーである

教員の意欲的な提案を実現するため、マラエストをもとに条件を整え、事業モデルを作りました。●車椅子体験…家庭科の教員から、定時制に在学中の車椅子利用生徒を、車椅子体験の講師に迎えたいと提案されました。同じ校舎を利用する同世代の生徒からの指導は効果的と思ひ、実施しました。市人権教育推進研究会で3年間の試みを、講師、受講した全日制の生徒、指導教諭と三者の立場から発表し、

聴衆の校長たちの感動を呼びました。●生徒の自信…取組目標の一つ「横浜市内の国公立総合大学に進学しうる仕組み」は当初、進学熱を煽ると校内で批判もありましたが、経済的なインディを抱えた家庭への支援、可能性を伸ばす教育姿勢などを含めるもので、単なる成果主義ではないと説明。生徒に自信を持たせたいと思っていた進路主任はそれと背景に、校内の大学説明会に横浜国大を招き、機運の高まりから進学者が生まれました。●国際交流活動…異文化を学ぶ授業や部活動(国際交流推進部)、短期留学生の受け入れに熱心に取り組む教員に、ロータリークラブからの支援申し出を紹介し、市立高校初の「インターアクトクラブ」を、部活動を母体に設立。活動費の支援に加え、生徒が実質的に無償で海外研修に行ける機会もできました。

(2) 内なる連携から始める

個人の発意を尊重しつつ教職員チームの取組みとなるように、主任や主幹教諭など、教職員間のリーダーたちと情報を共有しました。●短期プロジェクト…実行には職員会議の

協議を尽くしましたが、往々にして提案者を決める長く不毛なやりとりが続くことがありました。それを回避するため、基本的な考えと期限を示し、メンバーを公募したプロジェクトチームに案の作成を依頼。提案権も保証しました。●留

学支援体制…ロータリークラブ派遣をはじめ多くの留学生在が来校し、個人的に留学する生徒も年に数人いました。しかし学校としての取組体制がなく、情報も分散していました。そこで校長のもとに情報を元

化。節目での生徒や留學生との面談、全校生徒の前での体験発表、地元タウン紙での紹介などで留学の認知度を高めました。「学校活動を優先する」など学校の主体性に基づく条件を、留学受け入れ時に受け入れ家庭にも明示しながら、「国際交流プロジェクト」で校内の受け入れ体制を整備しました。

(3) 支援の力は潜在する

戸塚高校は地元に着着した学校で、創立80周年の歴史がありました。同窓会とPTA、周辺の地区連合自治会の人々と接していて、学校を支援したいという思いの受け皿や、学校

との連携が見える枠組みが必要だと感じていました。●交流機会…創立80周年記念事業の食堂冷房化に備え、冷房負

荷を下げるために始めたグリーンカーテンづくり。戸塚区がネットの設置や土の改良、種代を負担し、種まきや収穫作業は、全日…定時の生徒・教員・保護者、周辺住民が「グリーンカーテン友の会」で相互交流しながら始めました。●「戸高フア

ンド」…記念事業実行委員会最終回、事業費の残金で学校支援体制を作ろうという声があがりました。「学校ファン」の仕組みを紹介したところ、半年間の準備を経て「戸高フアンド」が生まれました。関係団体からなる運営委員会は、教育活動環境整備の支援、学校・地域連携事業の推進を行うこととなり、その後、普通教室の冷房化を進める母体になったり、修学資金の貸付や特色ある教育の継続のための資金提供も検討されました。

●「校長メルマガ」…地元タウン紙で地域に広報するだけでなく、「学校の様子が変わらない」という保護者の声に伝え、学校経営の考え方を含めて伝えるメディアとして、市役所の仕組みを利用して4年目に始

め、誰でも登録できるようにしました。(注3)

5 校長巡航…進化を促す

(1) 「連携」から「連環」へ

連携はきっかけであり、関係者間の「WinWinの関係」を作り、持続性のある連環モデルを作ること意識しました。●戸高教育…十年ほど前に国の情報教育推進校だったこともあり、教科横断型の授業展開や高大連携事業に取り組み風土が残っていました。また、

実験・実物・実地教育を重視した教育は、特に理科に引継がれていました。それらの本質を伸ばすため、教育課程作成方針として明示し、方針になった取り組みを支援しました。●実験の機運…平成20年度から高校も対象とされた「バイオテラスクール」は、(PSY)に、「小中高、地域連携型教育の推進(地域まちづくりの担い手づくり)」をテーマとして応募し、採択されました。PSYは「提案公募型改革モデル校事業」として、教育委員会が平成17年度から、小中学校を対象として始めた制度です。助成金を得ること

だけでなく、横断的かつ実験的にさまざまな試みを行う機運を生むことができました。●予算をつなぐ…中学生の関心を呼んだ「夏休み理科実験教室」を3年間行つた、教育委員会のカリキュラム開発費を、PSY予算、科学技術振興機構のサイエンスパートナープロジェクト(SPP)の研究費助成へつなぐことができました。●高大連携事業体系へ…高校生と大学生を、双方の教員が連続して育てる方法論の共同研究を、日本大学理工学部などと実践的に始め、システム化の準備を始めました。●市役所の専門職…市役所の人的資源である若手専門職員(理学療法士・作業療法士、臨床心理士、社会福祉士)を、子ども青少年局の協力を得て、一年生のキャリア学習の講師に迎え、後継者育成の視点で取り組んでもらいました。●ボランティアセンター…部活動の福祉部を母体に、近隣の明治学院大学ボランティアセンターの協力も得て、生徒自ら運営するようにし、多くの生徒のボランティア活動をしたという声にこたえました。コミュニティアートや地域通貨など、私の個人的な関わりのある活動を紹介し、

卒業後、続けて関っている生徒もいます。●次世代まちづくり…民間の横浜都市再生推進協議会から、将来の横浜のまちづくりを考える次世代プロジェクトに、高校生の参加を誘われ、19年度は横浜駅都心の将来構想がテーマのシンポジウムに校長会で協力し、ほぼ全校から24名の生徒が参加。パネルディスカッションなどに臨みました。デザイナー志望の参加生徒の一人は、縁のできたデザイン企画事務所で職業体験をし、日ごろの学校生活にも意欲が高まりました。卒業後もOB参加しながら、大学でまちづくりに関心を持ち続け、市役所就職を決めた生徒もいます。●若者自立支援…ある中退後にひきこもってしまう若者に退学前に出会いたいと、高校との連携を求めています。定時制の教員を紹介し、相互に連携方法を模索、実際に多くの生徒が相談する機会につながりました。●事業チャンス…別の高校で、採算性の悪化から食堂業者が撤退し、後継が見つからなかったため、このNPOを紹介。自立途上の若者雇用の店として条件が合うて出店し、同世代の生徒との

卒業後、続けて関っている生徒もいます。●次世代まちづくり…民間の横浜都市再生推進協議会から、将来の横浜のまちづくりを考える次世代プロジェクトに、高校生の参加を誘われ、19年度は横浜駅都心の将来構想がテーマのシンポジウムに校長会で協力し、ほぼ全校から24名の生徒が参加。パネルディスカッションなどに臨みました。デザイナー志望の参加生徒の一人は、縁のできたデザイン企画事務所で職業体験をし、日ごろの学校生活にも意欲が高まりました。卒業後もOB参加しながら、大学でまちづくりに関心を持ち続け、市役所就職を決めた生徒もいます。●若者自立支援…ある中退後にひきこもってしまう若者に退学前に出会いたいと、高校との連携を求めています。定時制の教員を紹介し、相互に連携方法を模索、実際に多くの生徒が相談する機会につながりました。●事業チャンス…別の高校で、採算性の悪化から食堂業者が撤退し、後継が見つからなかったため、このNPOを紹介。自立途上の若者雇用の店として条件が合うて出店し、同世代の生徒との

卒業後、続けて関っている生徒もいます。●次世代まちづくり…民間の横浜都市再生推進協議会から、将来の横浜のまちづくりを考える次世代プロジェクトに、高校生の参加を誘われ、19年度は横浜駅都心の将来構想がテーマのシンポジウムに校長会で協力し、ほぼ全校から24名の生徒が参加。パネルディスカッションなどに臨みました。デザイナー志望の参加生徒の一人は、縁のできたデザイン企画事務所で職業体験をし、日ごろの学校生活にも意欲が高まりました。卒業後もOB参加しながら、大学でまちづくりに関心を持ち続け、市役所就職を決めた生徒もいます。●若者自立支援…ある中退後にひきこもってしまう若者に退学前に出会いたいと、高校との連携を求めています。定時制の教員を紹介し、相互に連携方法を模索、実際に多くの生徒が相談する機会につながりました。●事業チャンス…別の高校で、採算性の悪化から食堂業者が撤退し、後継が見つからなかったため、このNPOを紹介。自立途上の若者雇用の店として条件が合うて出店し、同世代の生徒との

交流という副次的効果も生みだしました。●危険な通学路・地下鉄駅からの通学路は幅が狭く、登下校時に生徒と車の接触もありました。交通規制の導入も視野に入れた地域との協議の中から、まず「地域の安全と魅力」というテーマで、住民と生徒の協働を始めようということになりました。まち歩き体験や学校花壇づくりをともに行うこととし、その整備費は横浜みどりアップ事業として環境創造局から教育委員会を通じて確保。案作成は都市デザイン室の支援を受けて開始。ゆくゆくは「地域の苗床」を目指しています。

●責任ある施設利用・地域団体から土日に学校施設の借用依頼があると、副校長など教員の在校が負担になっていました。そこで、施設を借りる際の必要条件を定めた覚書案に基づき協議。借り手もポイントがわかつて対応しやすくなり、学校も負担が軽減しました。

(2)「機運」を活かす

内発的な改革には、戸塚高校の創立80周年のように、その学校ならではの「引き金」を見つけることが重要です。

●校舎移転・横浜総合高校のそれは、校舎の移転でした。定時制高校の統合で生まれ、引き継いだ校舎は、耐震改修が必要でした。異動直前の昨年3月、弘明寺の元県立高校の建物を耐震改修しての3年後の移転が正式決定。「移転に取り組むよう」と言われ赴任すると、①元の校庭は公園になり敷地外、②建物の増築は不可、③移転先の地元説明は未着手、④教育内容やシステムの改編も未着手でした。

●地域のキャンパス：3年かけて移転先の地域と共存するキャンパスとするため、①公園との計画連携を環境創造局と、②教職員が建築計画を検討する「弘明寺キャンパス研究会」を事務局、建築局、設計者、区と、③弘明寺商店街に生徒が貢献し学ぶことの協議を商店街の若手グループと、それぞれ始めました。商店街は、秋の文化祭に模擬店を出店し、生徒と取り組んで上げた収益を「さくら基金」へ寄付するため、南区長のもとに生徒を伴ってくださいました。

●キャリア教育は地域で…学校の本領を発揮する仕掛けとして、従来適用外の「技能検定」の受検資格を県労働部と協議して獲得し、子ども青少年局の「困難を抱えた若者支援事業」と連携して指導体制の充実を図り、横浜都市再生推進協議会・建築局共催の次世代プロジェクトと連携して社会参画機会を作りました。

(3)日々を営む

環境の変化に敏感になり、日常の積み重ねを意識して、進化を促すようにしました。

●生徒のいる場・部活動の場で生徒へ行く激励が楽しみでした。互いに呼び合うニックネームと体の動きを頭にとどめ、翌日、生徒写真と名前を確認。初年度、約3割の生徒の顔と名前を覚えていたと思います。授業を見て回りながら、3年生が授業の合間の時間を過ごすクラスごとの部屋で雑談。興味や進路希望を聞き、勉強に助言したり、生徒と個別に話す機会は生徒の実像を知る上で貴重でした。授業観察は、生徒の思考を促しているかという視点で見て、後で教員と対話をしました。●校長室にて…

指定校推薦を希望する3年生と面接し、「面接は双方向のコミュニケーションだよ」と個別指導をしました。生徒に謹慎を命じたり解除する役割もあり、理由、心境、現在の思いなどを尋ね、本人の振り返りを促し、覚悟を確かめました。生徒の存在を認め、犯したルール違反のみをたしなめようとなりました。校長室のドアは会議中を除いて開けたままにしておき、廊下を歩いている生徒を招き入れて雑談。弁当を持って食べにきた生徒たちもいました。

6 校長帰還…顧みて

学校は、人が育つことに愛着と意欲と能力を持つ教師たちの活動空間だと再認識しました。そして学校は、チームで臨むことに臆病や億劫にならず、総合的であることにプライドを持ち、情報をとりに行って自律的になり、状況を作り出し、言い訳や妥協や屈折をせず、市行政の中で、地域の中で、信頼関係を育むことができるはずと確信しました。

今年4月、教育委員会事務局で、①学校配当予算、②学校事務職員の研修、③光熱水費の執行管理、などに携わるポジションに就きました。「学校経験をもとに事務局に行ってもいい」という学校の声に応え

「学校経営を『現場主義』で支える」という局の運営方針に沿い、今年度は、学校経営支援を追求します。

かつて私は、都市計画から教育へと、専門分野を変えたわけではありません。まちづくりに行政のフレームの中で「デセキター」し、二つの焦点の楕円形を頭に描いて行動したので、す。今後は福祉・保健・経済をもう一つの頂点とする三角形で構築される「コミュニティデザイン」の場で、ハード・ソフトの施策を融合していきたいと思っています。

探査機「はやぶさ」の旅が惑星科学の発展に大きく貢献するように、私の校長体験もかけがえのない体験になると思っています。

(注1) 調査季報第150号参照
<http://www.city.yokohama.lg.jp/tsurumi/life/town/plan/theme.html#t5>
 (注2) 戸塚高校の学校マニフェスト
http://www.edu.city.yokohama.jp/sch/hs/totsuka/PDF/manifest/2006_manifesto.pdf (平成18年度)
http://www.edu.city.yokohama.jp/sch/hs/totsuka/PDF/manifest/2010_manifesto.pdf (平成21年度)
 (注3) 戸塚高校・校長メルマガ
<http://www.edu.city.yokohama.jp/sch/hs/totsuka/kmel/index.htm>