

10年後の学校教育の姿とマネジメント強化の必要性について 藤原和博10-11-8

1、10年以内に起こる2つの「不都合な真実」

- (1) 児童生徒数の減少（にもかかわらず多様化・複雑化）離婚・虐待も増加傾向
- (2) 50代のベテラン教員の退職と校長不足
～教員だけでは「生活指導」が利かない。「学習指導」も未熟な教員だらけに

*しかし、いっぼうで団塊世代（孫のために時間を惜しまず戦う元全共闘世代）が大量に企業社会から地域社会に輩出される

2、結論として最大の課題は・・・

- (1) 学校の問題は、教員だけで対処できないようになる（もう、なっている）
- (2) 校長のリソースを教員だけから求めていると破綻する
- (3) 20代、30代の教員だらけになり授業の質が低下する

3、その解決法は・・・

- (1) 「地域社会との共同経営」（新しい公共型コミュニティスクール）を学校マネジメント手法の基本とすること
～地域社会（とりわけ団塊世代）を取り込むマネジメントが必要
- (2) 教員だけでなく、広く民間からの校長もしくは学園長の登用が必要
ビジネスパーソンだけではない、まだまだ通用する退職校長や教員も
1中学校2小学校の連携を基本とする学園長に非常勤・年齢不問の人材を
- (3) 若手教員にデジタル教材とモバイル端末による授業技術の養成が急務
まず、[よのなか]科のようなワークショップ型授業手法をマスターさせる
「反復学習」から入って「英語の自動化」「思考力・判断力・表現力」へ

10年後にあるべきビジョンは現在1%（300校程度）の学校で現実化している

これを、パッケージ化して普及させれば良い。

しかし、何故、「和田中」のような事例が即座に波及しないのか？

波及させるには・・・

* マネジメントを強化すること

* * 総合的な経営モデルを集中してつくること（単一機能のモデルではなく）

* * * 教育委員会のガバナンスを改善すること（誰が責任を取るのか現在不明快）

2010. 11. 5日

全国[よのなか]科ネットワーク事務局

「新しい公共」型学校にふさわしい学校について、具体的な共通イメージ案を提示して
2010年3月末に、東京学芸大学で開催された「学校マネジメントリーダー塾」に参加した
約15市の教育委員会を中心に、「新しい公共」型学校の推進にあたっての実践意向について
ヒアリングしたところ、相対的に、学校のマネジメント力の必要性を理解、認識している教育委員会
については、前向きな取り組み姿勢を持っているといえる。

●「新しい公共」型学校に期待されるポイント

★市町村単位、中学校区単位など1つの学校ではなく地域全体をプロデュースする視点が必要

- (1) コミュニティ・スクール型運営(地域住民の学校運営への参画)を導入すること
- (2) 小中一貫または連携教育を推進すること
- (3) 「公募校長」または「学園長」構想など、新しい学校マネジメント体制であること
(学園長＝民間人校長の発展形外部プロデューサー、アドバイザー的な役割のイメージ)
- (4) [よのなか]科のような公開授業への取り組みで学校教育と社会教育を融合させること
- (5) 学校支援地域本部への取り組みで「学校を核に地域社会の再生」を図ること
- (6) ICTの積極的な活用を図ること(校務と授業の両方を体系的に)

●「新しい公共」型学校の運営タイプ別分類(案)

- (0) マネジメント能力のある21世紀型の校長、または公募民間人校長がマネジメントするタイプ
- (1) 退職校長／教員がコーディネートするタイプ
- (2) PTA 会長が推進コーディネートするタイプ
- (3) NPO が推進コーディネート・プロデュースするタイプ
- (4) 学校支援地域本部(長)がコーディネート・プロデュースするタイプ
- (5) 教員養成系大学や大学教員がコーディネートするタイプ
- (6) 著名人が非常勤の学園長等でコーディネート・プロデュースするタイプ ※
- (7) 文科省からの出向者がディレクションするタイプ

●「新しい公共」型学校の運営タイプ別 傾向

(0) マネジメント能力のある21世紀型の校長または公募民間人校長がマネジメントするタイプ

大阪府O市(1) 京都府K市(1)

(1) 退職校長／教員がコーディネートするタイプ

大阪府O市(2) 神奈川県Y市

(2) PTA 会長がコーディネートするタイプ

新潟県S市 高知県N市

(3) NPO がコーディネート・プロデュースするタイプ

大阪府I市 奈良県N市

(4) 学校支援地域本部(長)がコーディネート・プロデュースするタイプ

東京都S区 新潟県N市 大阪府M町 大分県B市

(5) 教員養成系大学や大学教員がコーディネートするタイプ

大阪府M市

(6) 著名人が非常勤の学園長等でコーディネート・プロデュースするタイプ

大阪府S市

(7) 文科省からの出向者が主導するタイプ (受入れ検討の可能性はある)

京都府K市(2)

その他 すでに30近い推進校区があげられている。

宮崎県G町や大阪府M町などは町全体での取り組み推進の意向。

大阪府S市については、早期普及のために市下全7区にタイプの異なる推進校の設置意向あり。

京都府K市については、タイプ(0)～(7)のすべてのタイプの推進校の設置の可能性があり、中でも文科省からの若手の出向者の受け入れには、積極的な取組意向あり。

※学園長発想については、いずれも肯定的に理解しているが、現職校長との密な連携によるプロデュース的な役割を求めるケースや、アドバイザー程度の役割を求める場合など市ごとのニーズはさまざまである。

映画「和田中の1000日」から
感じ取ってほしいこと！

～学校や地域を変える3つのカギ～

藤原 和博

2010年9月28日（火）
於：文部科学省

【一つ目のカギ】

なぜ、学校の中に「地域」をつくる必要があるのか？ ～学校を核に「ナナメの関係」で地域社会を再生する (子どもへの効果と大人同士の効果の両面から)

アカウンタビリティとか説明責任とか、世の中というよりマスコミが五月蠅いのですが、これを直接「国」から「国民」にやっつけていこうとすると、様々なバイアスがかり（マスコミによる）雑音も入ります。

また、国民のほうからの過度な期待を防ぎようがなかったりもして（たとえば、保護者による先生増やせ、少人数にしろ、エアコン利かせ、などなどの要望）なかなかコミュニケーションが上手くいかないのが「多様で複雑で変化の激しい」成熟社会の特徴です。

だから、なんらかの「中間集団」に「国」と「国民」の間に立ってコミュニケーションを円滑にするための翻訳機能と緩衝材の二つの機能を持ってもらわないといけない。これが「新しい公共」というものの本質ですね。

同時に、教育、介護を中心とした医療、住宅と街づくりの問題など、地域社会特有の問題については、自分である程度は責任を取る「市民」育成の役割も「中間集団」が担うことになります。ここで言う「市民」とは、「なんでも反対！」の左翼的な意味ではありません。とくに、団塊の世代が第二の人生をスタートするにあたって、住んでいる地域だったり、故郷に帰ってだったり、地域社会でのボランティア活動を担う可能性がある。これからの5年間で、配偶者も含めれば、およそ1000万人が産業界から卒業して、お金を稼ぐためではなく、生き甲斐のための仕事を始めるわけですから。

じつは、大人の教育のためでもあるんですね、「地域本部」が必要なのは。

団塊世代の方々（とくにリタイヤした男性陣）が、地域社会でどのように振る舞うようになるかは、学校教育にも大きな影響を与えることに、みなさんは気づいていますでしょうか？

住宅ローンも終わり、ご自身の子育ても卒業している余裕のある世帯の元ビジネスパーソン（元公務員など含む）は、知識・技術・経験が豊富で、ときに海外で暮らした経験や幅広いネットワークがあり、外国語がペラペラだったりもします。

豊富なリソースを持った教育資源ですから、味方に付ければ先生たちもたいへん助かります。

実際、和田中の現・地域本部長の衛藤さんは、57歳で伊藤忠を退職した元サラリーマン。10年以上の海外赴任経験があり、テニス部のサブコーチもしています。また、南国市の稲生小学校の学校支援地域本部をリードする前田市議は、リタイヤ組ではありませんが、元IBM出身。和田中の地域本部を立ち上げた初代事務局長の伊藤さんは、元PTA会長で、やはりIBMのシニアSE出身の女性でした。

反対に、団塊世代の方々が、現在幼稚園／保育園から小学校に入学している孫（団塊ジュニアの息子や娘）のために、続々と学校と戦う立場を取った場合、教員出身の校長の多くが対応不能に陥るでしょう。

自分の子のときには仕事に忙しくて（また、妻任せにしている）何もしてあげられなかったから、孫のためには一所懸命になる方々も実際多い。だから、入学式でも運動会でも学芸会でも、席が足らなくなるほど元気なシニア世代が集まります。

この方々を敵にしちゃったら、怖いですよ。

なぜなら、彼らは全共闘世代であり、もともと体制側と戦う心象をお持ちだからです。火炎瓶を投げて戦った闘士も居られます（笑）。なにより、マスコミや弁護士にも知古がいるでしょうから、右手に弁護士の友人、左手にマスコミの友人を引き連れて攻撃されたら、学校も先生も、ひとたまりもありません。

だから、どうしても、味方についていただく必要があるんです。

地域本部に関わるシニア世代は、みな、ご自身の生き甲斐になっているとお話になります。

もうお分かりでしょうが、学校支援地域本部に中間集団的な役割を持たせることは、欧米社会における「教会を中心とするコミュニティ」の役割と同じ機能を果たすことになるんですね。

アメリカでもヨーロッパでも、宗教界が、産業界がいったん分断した個人同士を地元で結びつける機能を果たしている。

いま政府や官僚が「新しい公」とか「新しい公共」と呼んできたものの正体は、これだと思います。成熟社会には、どうしても必要になる「中間集団」づくり。

自ら、教育、介護、街づくり・・・そして、その延長には、児童虐待の防止や独居老人の安否確認を含めた地域社会の諸問題のソリューションに向けて参戦する市民集団づくりです。

「地域本部」を全国に設置する本当の狙いは、この芽を作ることにある。

[よのなか]科の狙いも、じつは、その「地域本部」に動員できる「生きのいい学生」や「生きのいい団塊世代のオジさん、オバさん」、それに教員より圧倒的に豊富な経験をしてきた「ジモッチーのジイちゃん、バアちゃん」、さらに教員とは別の社会経験をしてきた塾の講師や塾頭、ゲストティーチャーになり得る起業家や医師や弁護士など、地元の教育資源を総動員して組織化するためなんです。

だから、生涯学習と学校教育の融合が図られなければならないし、「地域本部」の創成こそ、新しい時代の「公共事業」だと私は国会でも主張してきました。

はからずも、名古屋の名物市長は地方行政を地元而降ろし、（彼曰く）役に立たない「市議会議員」の代わりに自薦他薦で「地域委員会」をつくって予算と権限を委譲し、同じ意味のことをやろうとしていますよね。

民主党が掲げる「コンクリートから人へ」のスローガンも、根幹は「新しい公共」＝「中間集団」づくりに投資せよ、という意味ではなかったのでしょうか？

新しい「公共工事」として。

それは、「かならずしも住所が同じという意味ではないコミュニティ」のことであり、「地域本部」や「地域委員会」のこと。

そうであれば、「学校を核にした地域社会の再生」という意思が根幹になれば必ず失敗します。

なぜなら、国が今日のように国民の前に（マスコミを挟んで）むき出しに対峙している構造だと、行政機関に対する「要望」と「欲望」、その裏腹の「クレーム」と「失望」が無制限に広がるからです。

これでは、行政がまともに機能するはずがありません。

だから、教員出身の校長では無理があるんです（一部、この事実を目覚めた突然変異組を除いて）。

欧米では、教会の牧師（司祭）がやっている中間集団の組織化を、教員のヘッドに兼務させられますか？

いったい、何人の校長が、私がやっていたように、入学式で「テレビを2時間以上つけっぱなしで見せているご家庭のお子さんの学力は保障しません。」と断言できるでしょうか？

これがはっきり言えない校長では、上に掲げた成熟社会特有の理由から、ドンドン、クレーム族に追い込まれてしまいます。

地域社会を「つなげる」ことに責任を取ろうとする意思があるんですね。

責任を取りたくないから、校長室に閉じこもっている事務屋の校長や、生活指導しか分からない校長では厳しい。責任を逃れるために、なんでも隠蔽してしまうような体質の中で育った教員には、成熟社会における学校マネジメントは無理です。

だから、校長になるには、校長になるためのビジネススクールで、マネジメントを学んでもらう必要がある。

大阪で和田中メソッドをごっそり真似した池田市立池田中学校では、素晴らしい成果が上がっています。「地域本部」や「土曜寺子屋（ドテラ）」や「英語アドベンチャーコース」だけでなく、2010年の秋からは、50分授業を45分単位にしてコマ数を増やし英数国を週4コマとする和田中方式の学力向上にも取り組みはじめました。

ここでは、当初、ドテラを開くことに抵抗があり、いやいや始めてみたようなのですが、すぐに先生方の評価が変わりました。

「地域本部」（池田中ではMy Town Projectの略でMTPと呼びます）の運営を始めてから、1週間に7～8件はあったクレームがゼロになったという。手間がかかって嫌だなあと思っていたら、逆に、保護者と地域社会からのクレーム対応の手間が激減したと。

その効果もあって、なんと、当初「ドテラ」への疑問を隠さなかった理科の研究主任が、いま、この学校の教頭に昇進して、さらなる学校改革を進めています。教頭や校長はたいへんすぎるからやらないと言っていた生粋の教員が、ですよ。

こういう突然変異というか、「脱皮」はおおいに歓迎したいですね。

全国で、学校リーダー格の教員を、このような「脱皮」現象に感染させ、蔓延させなければいけない。

ダメ校長に鍛えられて人格まで変わっちゃった現教頭からではなく、まだ、子どものためにひたすら頑張っている教員（たぶん、研究主幹か教務主任？）のなかから、サナギから蝶に脱皮する先生が現れてくれることを期待したいと思います。

それなら、「学校を核にした地域社会の再生」を託してもよい。

この「中間集団」づくりには、「慣れ」を構造化することが大事になってきます。教育というのは「習慣化すること」ですから。

「分からないことを分かるように」「できないことをできるように」、そのための「良い習慣」をつくってあげること。それが、学校という装置の役割。

子どもたちだけでなく、ボランティアする大人たちにも、このことは当てはまりません。そのためには、すべての中学校区が「学習を習慣化したコミュニティ」に変貌しなければならない。

いつときのイベントで、お年寄りが参加しても、習慣化にはならないでしょ。

和田中「ドテラ」や「夜スペ」で働いてくれているボランティアの大半は、[よのなか]科という仕掛けで釣れた方々（笑）。

みなさん、和田が必ずしも地元ではない。和田中のOB・OGでもPTAのOB・OGでもない人も多い。最初は協力したいけど、何やっていいかわからないし、こっちもいちいち指示しないから、みな壁のシミ状態でした。こうした団塊世代以上のボランティアをどう巻き込むか、なんですね。

それには、遠回りのようで一番効率がいいのが、[よのなか]科のような公開授業を地域社会の大人と小中学生と一緒にやること。

つまり、大人の生涯学習と、子どもたちの学校教育を融合することなんです。

週に1回でもいいから、地域社会の大人たちと子どもたちが「ともに学べる」授業を習慣としてくり返すこと。

テーマは、正解が一つではない課題を、ともにブレストしたり、ディベートしたり、ロールプレイして、ワークショップのようなカタチで学べばいいんです。

正解はないんだから、先生がすべてを知っている必要はないし、最後に結論を言う必要もない。

たとえば、「ハンバーガー店をどこに出店すれば儲かる店になるか？」を討議してプレゼンしたり、「自転車放置問題はどうすれば解決するのか？」をブレストしてゲストティーチャーとして呼んだ議員に提案したり。

あるいは裁判員の疑似体験のつもりで「殺人を犯した少年をどう裁くのか？」検察官をロールプレイしたり弁護士になって少年を弁護してみたり、ゲストとして招いた弁護士の前でディベートをやってみます。

「子どもに一人部屋（個室）は必要か？」や「親だったら、自分の子のクローンをつくることを是とするかどうか」、さらには「赤ちゃんポストは必要か」や「自殺や安楽死の是非」をディベートするなど。

東京書籍が、ついに本年度、教師用の指導書『[よのなか]科によるネットワーク授業の実践』を出版しました。なお、ワークシートはホームページ「よのなかnet」の「[よのなか]科をマスターしたい！」ボタンよりID・パスワード無しに無料でダウンロードできるほか、ビデオも見れるようになっています。

このほかに、次のような問いかけに対して200字の意見文を書くことも和田中では義務づけているのですが、すべて、大人も交えたミニディベートのテーマにもなる素材ですよ。

「中学生に携帯電話は必要ではない」「中学校に制服は必要ない」「電車やバスに優先席は必要ない」「親しくなった先輩には敬語を使う必要はない」「ボランティアは自分のためにするものだ」「失敗や挫折はすぐに忘れた方がよい」「中学生はもう大人である」・・・それぞれにまず賛成か反対かを表明し、班ごとに各自その理由を述べさせる。そして、クラス全体で大人も交えたディベートに発展させればよい。教師はファシリテータに徹すればいいんです。（光村図書『藤原流 200字意見文トレーニング』より）

こうした訓練を積み重ねれば、日本の子どもたちも、上手に疑い、「複眼思考（クリティカル・シンキング）」で考える技術が身につくでしょう。授業に参加した大人も、思考停止状態の呪縛が解かれること請け合いです（笑）。

なお、「地域本部」の必要性は都市部で高く、地域社会が色濃く残る山間部や漁村では低いでしょう。

後者では、都市型の「地域本部」による活性化より、「ホールアース自然学校」のような地域社会振興のほうに適しているのだと思います。

【2つめのカギ】

**なぜ、校長は「管理」ではなく「マネジメント」しなければならないか？
～校長が替われば、学校は必ず変わる(校長再生計画に参戦せよ)**

教育関係者の中には、「管理」と「マネジメント」の違いも分からない方々が散見されます。

だから、小中学校30000校の校長の中には、なんと恐ろしいことに、マネジメントの「マ」の字もできていない学校経営者が多数存在することになる。

「管理」とは、書類を左から右へ、つつがなく動かすような仕事を指します。早く、正確に、法規を遵守して「処理」するイメージ。

これに対して、「マネジメント」というのは、ひとこと言え、もっと創造的な行為です。

書類を左から右へ送るような時でも、相手に時間がなければ自分なりの判断で要約したり、逆に相手の理解が得られないようなら、データや映像資料を加えてもっと分かりやすくするというように。

情報を「編集」する「編集長」のイメージなんですね。

公教育の世界でも、発展途上国であった日本では、みんなが知識に飢えていたから、それをお上が下々に分け与えていけば良かった。ちょうど、配給制下の「米屋」のイメージです。だから、学校長は「米屋の主人」の役割で、配給制によって知識をばらまく番人で事足りました。配給制義務教育の「管理」人の役割。

でも、成熟社会に入る以前から、知識はとうに教師や会社勤めの父親が独占できるものではなくなってしまいました。主に、テレビが知識を一般に開放してしまったからです。知識を独占できれば、独占した人物に「権威」が発生するけれど、今では子どもたちの中でさえ、テレビだけでなく、インターネットで学習する豆博士やよろずオタクの知識人が増えているわけです。

NHKの「週刊子どもニュース」を見ている子に、へたな社会科の授業をする教師は尊敬されないし、「どうぶつ奇想天外！」を見ている子は、つまらない生物の授業が退屈でしょう。

だから、教師もまた「編集者」としての技を磨かなければならない。校長は、とりわけ、その「編集者」らをまとめる編集局長の役割を担うことになるでしょう。

ここで、いったん、「管理」に必要な処理業務をつつがなく行う「情報処理力」と、「マネジメント」に必要な編集業務をクリエイティブに行う「情報編集力」の違いについて整理してみましょう。

「学力」とからめての説明を試みます。

20世紀後半の日本を牽引したのは、「情報処理力」に優れた官僚を含むホワイトカラーとブルーカラーでした。

「情報処理力」とは、決められた世界観の中でゲームをするとき、いち早く正解を導き出すチカラです。

戦後日本の「正解主義」教育の目標は、言うまでもなく、早く正確に「正解」を言い当てられる人材の大量輩出でした。「 $1+2=?$ 」と問われて即座に「3」と正解を言い当てられるか。「欧州の人間としては初めて、コロンブスがアメリカ大陸を発見したのは？」と問われて「1492（イヨー、クニが見えた!）」と瞬時に答えられるかどうか。テストで採点すれば「見える学力」として現れます。

これに対して、21世紀の日本でより大事になるのは、身に付けた知識や技術を組みあわせて納得解を導くチカラ、すなわち「情報編集力」の方ですよ。

もう、正解が一つじゃないんですから。多様で、複雑で、変化の激しい成熟社会では、現実の社会にありもしない、たった一つの「正解」を求めて、100回会議を重ねてもなにも意味がありません。

「情報編集力」とは、「コロンブスがアメリカ大陸を発見したあとに、人々の世界観はどう変わったか？」について自分の頭でイメージできるかどうか。

それが、ひいてはアフガン戦争の影響や北朝鮮の未来を予測し、自分の仕事や生活と、そうした世界の変化の関係性を想像する力にもつながっていきます。

こちらはテストでの採点が難しいから「見えない学力」とも呼ばれますが、本番に強い人、いつも運が良いように見える人、世の中の景気と無関係に元気な人に共通のチカラでもあります。

「情報処理力」は、いわば、ジグソーパズルを早くやり遂げる力です。

一つのピースに正解の場所はたった一つの「正解主義」のゲーム。ただし、全体の図柄、たとえばディズニーのキャラクターとかお城のある風景とかは、メーカーがあらかじめ決めていきますよね。だから、「情報処理力」に強い東大出身の官僚も、世界観を創ったり、複雑に絡み合う成熟社会へのビジョンを提示したりするのは不得意なんです。誰かに「完成図はこうだから、やっといてね」と指示されれば仕事は速いんだけど。

「情報編集力」は、レゴをやるときに要求される力。

一つ一つの部品はシンプルですが、組み合わせることで、宇宙船にも家にも動物にも人の姿にもなるし、文字通り町全体をつくりだすことも可能です。

「情報編集力」こそが、世界観自体や、一人一人の人生観や幸福論を紡ぎ出す力なんです。

また、「情報編集力」があれば、「正解主義」に陥ることなく、改革や新規事業を始めてしまってから無限の修正を重ねることで、顧客の求めるサービスレベルにまで付加価値を上げていくこともできるでしょう。こうしたビジネスや人生を処するときの態度を、「正解主義」に対して「修正主義」と呼びます。

π が変わらない世界の中でも選択肢の幅を広げ人生を豊かに生きるには「情報編集力」が欠かせないことは火を見るより明らかでしょう。

日本の成熟社会を支える市民を誕生させるためにも、学校では「情報処理力」だけでなく「情報編集力」を鍛える学習が必要だということが納得していただけたでしょうか。子どもだけでなく、大人にも。

勤のいい方はもう分かったと思うのですが、前者の「情報処理力」は主に、IEAのTIMSS型調査で測る学力なのに対し、後者の「情報編集力」は、どちらかといえば、OECDのPISA型調査で測る成熟社会型の学力に近いですね。

「管理」から「マネジメント」への校長の指導力（リーダーシップ）の要件が、この学力のタイプ同様に、「情報処理型」から「情報編集型」にシフトしていくのだと理解していただければいいと思います。

では、校長の業務で、「管理」と「マネジメント」では、いったいどれほどのパフォーマンス（業績）の違いが出るのでしょうか。

ケース（１）教員が足りない。だから、児童生徒に十分なサポートができない。

〔管理型校長の場合〕 教育委員会に増員申請をして、ただ指示を待つ。先生方には、耐え忍んで、夜間の残業や土日の仕事をしてもらうようお願いし、たまに飲み連れ出して機嫌を取る。

〔マネジメント型校長の場合〕 先生たちの仕事をサポートしてもらえるボランティア組織を立ち上げ、地域社会の巻き込みを図る。図書室の運用や部活のコーチ、緑のお世話など、入りやすいところから始めて、地域に埋もれた教育資源や人材を発見しネットワークする。土曜日の算数や漢字の補習にも、大学生やシニア世代の支援をあおぐ。同時に、地域の塾の塾頭などにも頭を下げて協力を要請する。

ケース（２）英語のコマ数が足りないから、十分な学習成果が上がらない。

〔管理型校長の場合〕 英語の先生に、限度一杯までの補習を頼む。それでも、週３コマ（旧来の指導要領）では、現実に文法の押さえもボキャブラリーの反復と充実もできないのだが、無理なので放っておく。

〔マネジメント型校長の場合〕 ５０分授業を４５分単位に改めて英数国の主要教科が３年間を通じて週４コマになるようにカリキュラムを組む（和田中方式）。さらに、もっと英語を学びたい生徒に土曜日特別コースを設け、塾の講師に依頼して３コマ積み増せるコースを作る。ここで自信をもった生徒をミニ先生として、平日の授業で中下位の生徒のフォローをさせ生徒同士の学びあいの風土を育てる（和田中方式）。日本の義務教育は下の子に合わせ過ぎ。学力が下がるのはこれが原因。

ケース（３）数学ができない生徒のうち半分以上が小学校の算数の履修不足。

〔管理型校長の場合〕 わかっていても、中学校ではどうしようもない。親を呼んで、家庭での小学校段階の学習フォローをお願いする（３割がたの親はそれどころでないから、効果はない）。小学校の校長と意見交換するが、小学校の先生は一所懸命指導していると聴かされた。

〔マネジメント型校長の場合〕 どの生徒が、どの段階でつまづいているのかを調査する（多くの場合、小学校３～４年の算数。繰り下がりのある３桁の引き算、分数の最小公倍数、最大公約数、分数と小数のような抽象概念の基礎）。土曜日に算数の補

習コースを作って、近隣の塾頭をヘッドに大学生をサブで付けてDSのゲーム型学習ソフトで補習。中学校でマスターしておかないと高校でのフォローはない。入学希望の小6生を2～3月の土曜日に呼び出して履修度テストを行い、必要に応じてプリントやDSで補習を行う。学力の下限を押し上げる狙い。（和田中方式）

学校の役割は、子どもたちの「分からないことを分かるように」「できないことをできるように」してあげることでしょう。

先生の仕事は、そのための「良い習慣付け」です。

旧来型の管理型校長は、すぐに教育基本法などを引き合いに出して「総合的な人格」うんぬんの育成を語りますが、眼の前の子に対して、現実的に「分からないことを分かるように」「できないことをできるように」処方してやれない校長に、子どもの人格や人権を語る資格はありません。

多くの校長には、この基本的な責任感が、驚くほど、ない。

では、どのように、新しいタイプの「マネジメント型校長（マネジャー、略してMgt）」を増やしていけばいいのでしょうか？

ビジネスの世界では、国際的には、MBA（Master of Business Analysis）取得が当たり前になってきています。日本でも、経営大学院だけではなく、グロービスなどの民間会社が、ハーバード・メソッドでのMBA取得コースを設けてもいるから、みなさんもご存知でしょう。

私は、学校のようなノン・プロフィット組織においても、経営大学院を設け、主任格から主幹や主席となり管理職を目指す教員に、MSBA（Master of School Business Analysis）取得を義務づける必要があるように思います。100ケース程度を徹底的にケースメソッドで学ぶ1年間のコースです。

教員は10年研修を経て、30代で「マネジメントコース（管理職改め）」を選ぶのか「マスターティーチャーコース」を選ぶのか、決断するようにすればいい。

後者の場合でも、1年間の「デジタル教材活用とワークショップ型授業指導者養成カリキュラム」を履修しなければならない、とします。教材のデジタル化の必要性については、また別に述べることにします。

2年間で両コースを受けてもいいのではないかと思います。

「マネジメントコース」で学ぶべき要件は、拙著『校長先生になろう！』（ちくま文庫）に詳しいのですが、次のような項目を含むことになるでしょう。

>なぜ、学校は（教員の努力に関わらず）機能低下せざるを得ないのか

>なぜ、管理ではなく、マネジメントが必要なのか。その違いは何か

>何を、どうマネジメントすれば良いのか

～人、もの、カネ、情報、時間のMgt

>成熟社会の特徴とは？ どのように教育カリキュラムと指導法を変化させるか

>具体的なリーダーシップの発揮方法～徹底的にケースメソッドで学ぶ

MSBA (Master of School Business Analysis) 取得のための「マネジメントコース (管理職改め)」には、ビジネス界から教育界のマネジメントに参戦しようとする、いわゆる「民間校長」候補も、当然いていいですね。大学の教員や、行政職からの参戦もあっていい。

できるだけ受講者をハイブリッドにしたほうが、ケースメソッドを使ったワークショップ型学習では、学びが深まるからです。

ただし、小学校については、低学年では保育の要素も強く、担任を何年も経験した教員出身の校長が適していると私も思います。

都市部の小学校では1校当りの教員も少なくなっているから、担任が急に病欠しても算数や国語を教えられる教員免許を持った校長が補強に入ることが望まれます。だから、民間校長の出る幕は少ないでしょう。

逆に、中学校については、教科別で編集権の役割が大であることや、部活の活性化が必須であること、さらに地域社会との「ナナメの関係」が生徒の成長に欠かせないことなどを鑑みると、より「学校を核にした地域コミュニティの再生」というミッションを負った民間マネジャー (半分、村長のような役割) の参戦が望まれるのです。

学校経営の重要性には、もう保護者たちも気がついています。

『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』 (ダイヤモンド社) が100万部を超えるベストセラーになっていることをご存知だったでしょうか？

【3つめのカギ】

**なぜ「反復学習」や「英語」をデジタル教育に転換しなければならないか？
～デジタル教科書のウソとホント(実証された技術に投資して未来を拓け！)**

結論から言って、教材のデジタル化とその指導方法の標準化を急がないと、50代のベテラン教員がいなくなる10年後から授業や生活指導の技術の継承はたいへん難しくなると思われます。

一般にはあまり知られていないことなのですが、都市部（東京や大阪では顕著）では、50代の教員（教頭、校長含む）が大勢いて、30代、40代が少なくなり、そのアンバランスを補うために20代の教員の大量採用をせざるを得なくなっている現状があります。

よく「ワイングラス型」の年齢構成だと呼ばれるのですが、どちらかという上の方が極端に大きい「シャンパングラス型」と表現したほうが良さそうで、あと10年でワインやシャンパンが継がれるグラス部分がなくなってしまう。

大量退職するからです。

たとえ、嘱託や講師のかたちで残る先生がいたとしても、常勤ではないので職員会議には出ませんし、部活の顧問もできません。日常の細かい生活指導や、行事や校外学習、修学旅行のお世話も普通はしません。週に何日とか何時間とか学校に来るだけだから、若手の先生を指導する余裕もないでしょう。夜遅くまで残って、学年としての問題解決の場に臨みながら、後輩にそのノウハウを伝授することもできなくなるわけです。

あと10年すると、ほとんど20代と30代の若手の先生だけで、学習指導や生活指導を行わなければならないようになる。

この現実には、何を意味するのでしょうか？

学習指導や生活指導という、学校教育の基本ノウハウが上手く継承されなくなるといこと。世代に切れ目があると、会社でもよく起こる現象です。

板書やノート作成の細かいノウハウ、一人一人への学習フォローの仕方、複雑化する家庭の事情を背景にした親や地域との付き合い方、軽度発達障害への対応、イジメや事件など多様な局面での生活指導の機微など、ベテランから若手に自然に引き継がれていたノウハウが途切れてしまうだけでなく、若手がやるべきことが、校務分掌を含めて、今よりもっと膨大に膨れ上がることになります。

だから、20代、30代の教員にデジタルツールという武器を持たせて送り出すことが必須なのです。

授業のクオリティをできるだけ均一化し、しかも一人一人に合わせた指導ができや

すいように。情報処理っぽい仕事はできるだけデジタルツールに移行させて、若手先生の人間としてのキャラがより発揮されやすいように。

住宅業界でこの50年間の間に起こった「熟練大工の減少」が、教育界では10年で（5倍のスピードで）起こると考えてください。

住宅業界では、ハウスメーカーが成長して、工場への工作ロボットの導入と、新築現場での標準化が起こることで、この事態を乗り切りました。

教育界でも同じこと。現場での指導の標準化と機械化（デジタル化、児童生徒一人1台のモバイル端末による授業スタイルの一新）が起こらなければ、この変化の波を乗り切れないでしょう。

しかし、例えば、現在のiPadにPDFで教科書のページを放り込んだものをすべての小中学校に撒いたところで、教育現場はまったく変わらないと思われま

起こることは、最初は珍しいからワアワア騒がれるでしょうが、やがて小さな子はゲームを、大きな男の子はスケベサイトを、女の子はジャニーズ系のHPに夢中になって、勉強どころではなくなる。それどころか、ケンカの時には投げ合いが始まり、壊れたiPadを修理するのに膨大な手間がかかるようになるでしょう（笑）。

こういう、学校現場の基本的な特性を、みなさんは、どれほど分かっているでしょうか？

いっぽう、私が教育現場に10年以内に是非欲しいと思うのは、1枚の紙のような、折り曲げても大丈夫なB4サイズのディスプレイ。もちろん、入力機能付き。

これを、すべての児童生徒に使ってほしい。

かりに、これを「電子ノート」と呼びましょう。

ディスプレイとパソコン本体とバッテリーを一体化させようとするから、どうしても重い機材になってしまうんですね。iPadでも低学年の小学生には重すぎます。

だから、紙のようなディスプレイを、かりにiPhoneのような小型モバイル端末（ケータイ）とクリップのような簡単な接続ケーブルを繋いで使うほうが理想的です。

ディスプレイの表面は、ザラツとした紙のようで、書き込みに摩擦があるもの。

インターフェイスの見た目は、むしろアマゾンの「Kindle」に近くて、ガラス状のテカったものではダメです。紙に文字を浮き上がらせるような折り曲げ可能なディスプレイは、モノクロならもう技術ができてい

ただし、文字入力機能が必要です。

漢字や英単語を子どもたちがかなり乱れた字でペン入力しても認識できるようにしたい。

この技術ではニンテンドーDSがはるかに先を行っていますね。というのはドリル部分で計算したり漢字を書いたりしたら、「○」とか「100点！」とかマシンに瞬時に答え合わせもしてもらいたいから

また、英語の学習には音声入力機能も欠かせません。

日本にはアドバンスメディア社のような最先端企業があるので、この機能

の付与はまず問題ないでしょう。

そうなれば、眼の不自由な子の学習にも威力を発揮しますよね。

さて、どのような学習が電子的手段を使うのに合っているのでしょうか？

まずは、読者の先入観を解いてもらいたいと思うのです。

たいていは、子どもにモバイル端末を持たせると、「調べ学習」が楽しくできるという固定したイメージになってしまうからです。それでは、巨大なデータベースから端末を通じて、図版や動画を自由に検索し取り出せるという「ホストコンピュータ主義」や「一方向的放送型学習主義」から抜け出せません。

こうした発想自体、多くの大人が「正解主義」の呪縛から解かれていないことの証左でもあります。

これに対して、私は、むしろ子どもたちの「情報編集力」を養成するために、電子ツールは、画期的な授業手法の転換を迫るものだと考えています。

つまり、[よのなか]科のように『情報の流れが逆流する』ということ。

子どもたちが考え発信した意見を、先生側が受け止めて、授業に活かせるようにできる。私自身が09年、大阪の柴島（くにじま）高校で行ったのですが、生徒のマイケタイを教室に持ち込ませて高度利用をした、[よのなか]科の授業がモデルになるでしょう。

「お店にどんな付加価値を付けたら流行る店になるだろう？」とか「赤ちゃんポストに賛成か反対か？」をまず班でディスカッションさせ（ディベートやブレスト）、その後自分の考えをメールで特定のWebに発信すると黒板横のディスプレイに生徒の意見が一覧表示されるようなスタイルです（C-Learningというソフトを使用しました）。これを見ながら、教師はさらにつっこんで授業を展開したり、議論を深めさせたりすることができます。

途中で、ポストイットを使って班で考えをまとめさせたり、大人も入って議論させますから、よく言われるような「電子ツールを使うとナマのコミュニケーションが削がれる」というようなことはありません。逆に、むしろ活性化する。

つまり、「子どもたちからの発信」という要素が大きな役割を持つようになるということ。従来型の授業では、どうしても「わかった人手を挙げて！」となってしまうから、いつも発言者が成績優秀児か目立ちたがり屋に限られてしまいました。

デジタルツールは、むしろ、子どもたちの「情報編集力」を鍛え、自分の意見を発信する機会を飛躍的に増大させるためのツールになるということ。

大事なことなので、繰り返し言います。

マシンがコンピュータ室に閉じ込められていた時代から、一人1台のモバイル端末時代になるなら、「調べ学習の充実」ではなく「一人一人からの自分の意見の発信（情報の編集とプレゼン）」が重視されるポイントでなければならないのです。

つぎに、電子デバイスの導入で最も効果が上がると思われるは以下の3点です。

(1) 反復を伴う学習。

算数の練習、漢字、英単語の記憶、社会科の暗記科目（地理や歴史の年代とか）など。これについては和田中でも、和田小学校でもすでにDSで実証済みです。

早く全国に波及させて、先生方のこの分野での負担を少しでも軽くしてあげるべきでしょう。

(2) 英語の自動学習教材。

電子ボード（インテリジェント黒板）と端末側の組み合わせで、ほぼ自習が利く「英語ロボット先生」が必要。でないと、日本の英語教育は破綻します。

なぜなら、前述したように、現在、東京や大阪など都市部での教員の年齢層には非常な歪みがあり、ほぼ50代のベテランと20代の新人が教えている構造です。30代、40代が極端に少ない（採用が少なかった）ウィングラス型です。

10年すると50代のベテラン教員はみな引退するから、20代、30代の教員だけで教えることになります。丁寧な板書、細かな個別フォロー、授業の膨大な進行ノウハウは、継承されなくなってしまう。

したがって、早く、電子的な手法で若手の先生方が授業を進行できるように、武器を持たせることが急務です。加えて、英語が話せなかったり、あまり外国で生活したことがなかったり、発音の悪い先生に、これ以上英語を教えさせていいんですか、という疑問を解消するにも、自動学習教材の充実が待たれます。

私はこの分野の開発と育成強化のために、教職課程がたとえば1年間伸びるのは受容します。1年間、学校現場でのインターン経験を積みながら、デジタルツールを使った学習方法の習得と、ワークショップ型（[よのなか]科的なコミュニケーション型）授業手法を習得するためのマスターティーチャー・コースのようなカリキュラムです。

この研究を「英語」で一点突破することで、「人間」として教師が本来どのような役割を果たすべきか（たぶん、オリエンテーションと学習の動機づけ、賞賛、個別目標のチェックと学習成果の評価など）が明らかになるだけでなく、日本の国際戦略として、教材をシステムごと輸出することも考えられるでしょう。

(3) NHKの映像アーカイブが利用可能になるなら、社会科や理科の授業は立体化する。

私自身も、エミー賞を獲った貫戸朋子さんの「ようこそ先輩！～戦争を学ぶ 命を考える」の一部（15分程度）を授業で見せ、ディベートを促す[よのなか]科を長年やってきました。

「ようこそ先輩」や「プロジェクトX」あるいは「週刊子どもニュース」は相当利用されることになるでしょう。

最後に、授業を画期的に立体化してスタイルを一新し、子どもたちの学習に対する

動機づけを飛躍的に向上させるためには、私が「電子模造紙」と呼ぶ大型のディスプレイが必要であることにも触れておきましょう。

先生たちが模造紙のようにクルクルっと撒いて持ち運べる、黒板の半分か3分の1の大きさのディスプレイ。マグネットで黒板にバンッと貼れる。

スクリーンではありません。日本の教室の大きさは、もはやいまどきの中学生の体格を反映していないことをご存知でしょうか？ だから、40人もデカイ子どもたちが机を並べると、プロジェクターを置くスペースもないことに、いったい何人の教育関係者が気づいているでしょう。

このディスプレイには、昼時にカーテンを閉めなくても画像が見える輝度が欲しいし、教師のケータイと、やはりクリップで繋いで使用できるようにしたい。

こうなれば、学校外のゲストをケータイで呼び出して、授業に迎えるのも容易になりますよね。

ゲストとして学校に来るには往復するにも2時間かかってしまうから（午前中とか午後いっぱい潰れてしまうから）無理だけれども、10:50から11:00の10分間なら、職場でとか研究室でとか、ケータイのカメラに向かって話ができますよという人は多い。

文字通り、この「電子模造紙」は、教室を開かれたものにしてくれます。ホンモノの「社会の窓」が開くことになりますよね。

民間校長は何故増えないか？

いくつかの原因が輻輳しています。
謎を、一つ一つ解いていきましょう。

その前に、結論を述べます。
純粹培養だけで増殖していたら減びるしかありません。
これは、生物学的に自明のこと。サイエンスの見地から必然です。

30000人の校長族のうち、3000人は民間（ビジネスパーソンだけでなく、NPO・NGOからも、大学や文科省からも、寺の坊主や神社の宮司や神父・牧師からも、塾の塾頭や外国の大使館からも、市区町村議会議員からも、日本全国から人材を結集する）から任用してハイブリッドにする必要があるでしょう。

マネジメントを刷新して、日本の子ども達の未来を拓くためです。

私は、民間校長だけでは厳しいので、年齢制限がなく、非常勤でいい（したがって兼業可能な）学園長（1中学校区の中学と2小学校程度を1つの学習コミュニティとして統括）を増やしていく手もあると考えています。

校長が社長(COO)であれば、学園長は会長(CEO)という役割分担で、学園長が学校を核に学習コミュニティ（学校教育と生涯学習を統べる）を再生する任を負うカタチです。

すでに三鷹市が採用しています。三鷹市の場合は、その校区の小中学校で一番力のある校長が学園長を兼務して、小中一貫化を推し進める機能を持つようですが。

学園長であれば、非常勤でいいので、功なり名を成した政界や経済界の方々が晩年に、自分が形成した人脈を含むすべての無形の財産を、自分がかつてお世話になった故郷の小中学校に「つなぎかえて」から死ぬ、という美しいライフスタイルを可能にします。孫がお世話になっている学校に対しての貢献でもいい。

晩節を汚す方々が多い昨今の日本の社会事情からして、この方法は一寸の光明になりえるのではないかと考えています。

現に、明治の指導者には、そういう偉い人物がいました。

「坂の上の雲」のいっぽうの主人公、秋山好古は陸軍大臣にまで登りつめ、退役後、元帥にも推挙されたのですが、これを固辞。「これからの日本には教育が大事」だとしてさっさと故郷の愛媛に帰り、一中学校の校長として晩年を送っています。現在の北高等学校です。

「国の基礎は教育だ」とか「日本は国際的に言って教育でしか優位性を保てない」とか、TV番組や国の審議会では威勢良く評論するくせに、現場におりて泥をかぶろうとしない方々とは、カッコ良さが違いますよね。

学園長制を上手く使えば、やがて形成した財産を「学校に相続しようとする」人も現れるでしょう。ネーミングライツも認めれば、日本の小中学校の設備の更新に、シ

ニア世代によって独占的に温存されている「1400兆円」の眠れる資産が、学校を通して孫達に還流するキッカケにもなるはずです。

具体的には、30億円あれば「鈴木記念学園」、7億円なら「佐藤記念体育館」、1500万円なら「田中記念メディアセンター」、300万円なら「小林記念ランチルーム」というように、税金ではなく私的な財産によって改築していけばいい。公的な学校への寄付には無税を保障すれば、この流れはできるでしょう。

では、そろそろ、「何故、民間校長が増えないのか？」の謎解きに入りたいと思います。

主たる理由は、以下の5つ。

教育界の構造上の理由、教育委員会の事情によるもの、応募する民間人側の問題が絡み合っているのです。

(1)まず、過去に民間校長になった人物が、必ずしも改革を進められなかったこと。あきらかに失敗して追い出されている例もあります。

民間組織のマネジメントでは、「人事権」と「予算権」を握って部下を従えます。「お前の人事権は自分が握っているんだから、オレの言うことに従わなかったら、どこかへ飛ばしちゃうからね」とか「この仕事を成功させたら10万円ボーナス上積みするよ。逆に失敗したら減額ね」と脅すこともできるということ。

ただし、一般に、組織のトップに立つ方々は、部下が自分(上司)に従うのは、自分の人間力や指導力によると勘違いしていて、「人事権」と「予算権」なしにマネジメントをする怖さを知りません。

経営者がマネジメントするのは、通常、「人」「もの」「カネ」「情報」「時間」の5つの要素ですが、「人」は都道府県が(教員の任免権は諸外国のように校長にはなく、自治体の教育長が一元管理)、「もの」と「カネ」は市区町村が管理しますから、「情報(カリキュラムを含めたコミュニケーション)」と「時間(学校の夜や土曜日の空き時間を含む有効利用と授業のリズムとテンポ)」をマネジメントできるセンスのある人材でないとキツイ。

本当の意味でマネジメントがわかっていないと厳しいんです。

逆に言えば、ノンプロフィットの組織マネジメントが一番難しいということ。

教員は皆個別分野の専門職で、「私は別に偉くなりたくないです。教頭や校長になりたいと思いませんし、ずっと生徒とともにありたい。部活も生き甲斐ですしね。主幹でさえもけっこうです」と言いますし、特別なミッションを成し遂げてくれたからと言ってボーナスを上乗せすることもできません。

校長という特殊な状況下でのマネジメントができれば、プロフィット組織のマネジメントはより容易いとさえ言えるでしょう。米国では、NGOのトップから会社のマネジャーへの引き抜きも起こります。

だから、私はいつも、情報・出版・広告・サービス（レストラン・ホテル業など含む）の分野で、白いキャンバスに一から絵を描いたことのある人物でないとダメだと主張してきました。

カタチのない商品を創って売ったことのある人材という意味です。

あらゆる業界の常識ですが、いま、そこで上手くやっている人材（多くは直前まで民間校長や学園長になるなんて夢にも思っていない人。私も就任の2年前までそうでした！）をスカウトしなければ、無理ですよ。

国が非常事態宣言を出して、人材を結集させるしかないんです。

教員の悪口を言うバカ民間校長もいました。

営業所の所長が、自分のところの営業マンの悪口を言うのは、天に唾する行為です。

また、私は公募校長の場合は、最終面接までいったら、本人からの出資をあおいで（結果を本人にも開示する条件で）興信所の調査にかけ、過去を洗うのは当然だと考えています。私自身の採用面接のときにも東京都に提案したのですが、どの自治体もこれをやっていません。

（2）中学校が一番向いているのに、都道府県は高校に入れようとする事。

『校長先生になろう！』（ちくま文庫）などの著書には何度も書いたのですが、民間校長が一番活きるのは中学校です。高校では（民間の技術が活きる商業高校とか工業高校を除いて）なかなか通用するのが難しいし、小学校でも無理がある。

なぜか？

まず、高校の場合、進学校では、「受験」や「進路」の豊富な知識や技術がなければ、先生達からも生徒からもリスペクトが得られないでしょう。

高校に最も期待することは、生徒も保護者も「出口」の保障ですからね。したがって、予備校の元校長とかでないで、複雑な大学受験のコンサルは無理でしょうから、マネジメントの要件である「コア・コンピテンス（部下や教員を従える根拠としての知恵と技術）」が不足します。

小学校は、ご存知のように、低学年では半分保育の要素が強い。お漏らししちやつた子をどう扱うのか？ 高熱を出したらどう対処すればいいのか？

長く担任をしていた教員出身の校長にかなうわけがありません。

また、少子化によって1校当りの教員の数が減ってきていますから、インフルエンザで担任教諭が倒れた場合、校長も授業を補完する必要があります。

すぐに算数や国語を教えられるか？ 教員免許を持った教員出身の校長、教頭でなければ現実的に不可能です。

小学校の校長は、校長室を実験道具で一杯にするような、「バック・トゥ・ザ・フ

ューチャー」のドクのような校長が合っていると思います。和田小学校の校長もそうだったのですが、コオロギの巣箱が何十個もあり、チョウチョが羽化する校長室に、子ども達が目を輝かして遊びにくるようなイメージですね。

では、ビジネスパーソンや社会人の経験や技術が活きる学校種はなにかというと、中学校になります。

まず、中学校では各教科の先生が個別だから、そのカリキュラムの組み方にマネジメントが活きる。「情報編集力」が、小学校のように担任が全部教えてしまうところより、はるかに利くという特徴があるのです。

だから私も、50分授業を45分にしてコマ数を増やしたり、総合と道徳を組み合わせて様々なゲストティーチャーを呼び込みながら[よのなか]科を教えたり、火曜の7コマ目に作文の時間を創出して全教員で取り組ませることができました。

さらに、中学生は、子どもの終わりであり、大人の始まり。

一般的には反抗期に入り、親も育てにくくなってきます。自立の芽ができる前兆として、父親を「ウザい」と感じたり、それまで無心に学校であったことを報告していた母親からのお世話やお節介を「鬱陶しい」と感じたり。ニュースで伝えられることの意味も分かってきて、大人社会のウソやダークサイドに気づきはじめ、多くの子が、大人に対して斜に構えるようにもなる。そういう感性の鋭い時期、私は、ホンモノの「大人」を当てなければ勝負にならないと思うのです。

しかも、一人の特定の教諭によってではなく、地域社会の大人を含めたネットワークを組んで、彼らを「ナナメの関係」で包んであげることが大事ですね。

先生と生徒や、親と子という「タテの関係」だけでは、思春期の子は育てられない。この難しさは、この世代の子を自分で真面目に育てたことのある親なら、皆共通認識があるはずです。

だから、民間校長や民間学園長に、学校を核にした学習コミュニティの再生を託す必要がある。生涯学習と学校教育の枠を超えたコミュニティのマネジメント。

中学校区を中心に取り組むのが一番適しているはずです。

ところが、都道府県の首長や教育委員会にそうした意識があったとしても、都道府県教委が直接マネジメントできるのは高校だけなので、どうしても高校の民間校長を公募してしまう傾向があるわけです。

市区町村の首長や教育委員会は、一般には、都道府県のそれに反発していることが多いですから（笑）。

(3) 給与制度が、民間のデキル人材を引き寄せせるほどのものではない。

デキル人材を引き寄せせるようなインセンティブは、少なくとも、給与処遇の面ではないんです。

デキル・ビジネスパーソンであれば、50代前後（45歳から55歳くらい）で大きな組織なら1500万円の年収はもらっているでしょうし、IT系やコンサルで活躍

していれば、インデペンデントでも2000万、3000万円の年収の方々も多いはず。

これに対して、東京都でも、50歳の校長で（評価が一貫して高かったとしても）1100万円前後。同じ世代の教員とは、教頭で50万円、校長で100万円強しか、年収が違わない現実があります。

それだったら、私だって、校長にはならず、あくまで子ども達とともにある道を選んでいたかもしれません（笑）。

1500万円くらいに引き上げないと民間からの人材確保上は難しいでしょうが、あとは、教育長がどの程度、兼業を認めるかにかかってきます。

法律上は、教育長の権限で、対象者と相対で兼業の範囲は決められるのです。

かつて、土日のたびに結婚式の司会業を務めていた学校関係者が処分されたことがありました。報道によると、10年間で1500万円稼いでいた（けしからんヤツというニュアンス）らしいのですが、計算してみれば、もし、毎週1回、年に50回司会をやるほど人気があったとしても、1回3万円のリーズナブルな謝礼だったことになりません。しかも、皆を満足させ、両親をも喜ばせるだけの芸がなければ続かないでしょう。もちろん、他の要素もあって処分されたのでしょうか。

基本的には、他で稼げるほど得意技のある教員は、もっと歓迎されるべきだと思います。子ども達に、その才能のおこぼれが頂戴できればいい。子ども達の未来に刺激になり、「分からないことを分かるように、できないことをできるように」する本業に支障がないなら、副業はもっと広く認められるべきでしょう。

その昔は、たとえば学芸大の付属校で、補習が必要な子の親が何人か月謝を持ち寄って、教室を使った補習塾を開いていたそうです。教員による「夜スペ」ですよ（笑）。私自身も、小学校の担任の先生が、ある曜日の夜、同級生の一人の家に来て習字を教えてくださいました。もちろん、月謝を取ってです。

フィンランドの教員もけっして給与水準は高くはありませんが、午後3時半に学校から帰ってから自分の住む地域社会で大人に「歴史」を教えたり、2ヶ月ある夏休みのサマーキャンプのガイドをやったりするのに、副収入の制限はされません。

ちなみに、フィンランドには、市議会議員で校長という人物もいました。

また、民間校長の公募に応募する人材は、給料が上がる「転職」として考えるのは止めた方がいいと思います。

下がるけれども、国家の一大事だから、あるいはもうビジネスのほうではある程度やりきったから、社会貢献として一肌脱いでみようという人材を歓迎します。

「社会起業家」としての意思があり、技術がある人物ということになりますね。

（４）組合閥と学閥で、がんじがらめの地方では、外からという選択肢そのものがない。

ちょっと前までの大分がそうでしたが(いまは大分にもたしか民間校長がいます)、「校長」のポストが「既得権益」になっていて、合理的な選抜ではなく、組合闘と学闘によって教頭から引き上げられるシステムがいまだに横行している地方が多いのです。

1000万円までいかなかったとしても、安定的な給与とその後の年金は、地方都市にあっては十分にオイシイ職業です。いまや、地方自治体も地方銀行も農協も、かつての名門はみな門戸が狭まっていますからね。しかも、教員には教員同士の共稼ぎ世帯が多いですから、40代で世帯年収が1500万円程度になれば、土地がどちらかの実家にあつて、住む家に東京のようなバカげた費用がかからない前程では、相当いい暮らしができることは想像に難くないでしょう。

組合でなければ教頭になれないとか、2つの師範学校闘が交互に校長ポストを争うとか、合理的でない人事が横行していたのです。

そうでなくても、校長会というのは気持ちの悪い組織で、私自身は3年経ったところで失礼させてもらいました。3年間に約50回の校長会の会議が行われましたが、その間「生徒の学力を上げるにはどういった方法があるのか」「授業の付加価値を向上させる知恵は?」「もっと特色を出すには、どうしたらいいのか?」「地域社会の力を学校内に引き入れる技術を学びたい」というような前向きな議題は皆無。障がいのある子ども達との運動会に生徒を連れて行く教員は「出張」扱いか「職免(職務免除、この場合は交通費は出ない)」扱いかで1時間ああでもないこうでもない議論のための議論をしていたことも・・・呆れて辞めたのです。

校長会は、その上下関係を退職しても引きずります。

辞めた校長達が、もう先生でもないのに「先生、先生!」と呼び合つて、酒を飲んだり、ゴルフに行ったり。イデオロギー闘争を戦つた行政組織の末端機関としての意識が残っているのでしょう。

ことあるごとに教育委員会に影では文句を言うくせに、人事の季節にある忘年会などでは、教育長の前にビール片手に行列を作る校長連を見ていると、そのサラリーマン根性に、悲しくなってしまう。

子どものほうを向いてひたすら仕事をして欲しい、そう真剣に思うのです。

(5) 自治体の教育委員会にも、手続きが大変な割りにインセンティブがない。

民間校長の公募をかけると、その応募のフォーマットから、どのような手続きを踏んで任用までのシステムを作るのか、人事権を持つ政令市以外だと都道府県教委との折り合いもつけなければなりませんし、膨大な事務作業が発生します。

たいていは、たった一つのポストに何十通という応募書類(私が校長になったらとか、今日の教育問題を論じるとか、エッセイの提出が求められます)がきます。その多くには、あまりにも独善的な教育論が延々と述べられていたり、生徒や保護者には歓迎されない応募者のも混じるようですから、選考も苦労しますし、決めてから定着のための導入研修や赴任後のサポートもいります。

そのわりには、当たり外れもあるし、必ずしも報われていないのが正直なところでしょう。つまり、採用する側に、現在のところ、それほどのインセンティブがないというわけです。

この意味でも、学園長に非常勤の民間人を迎えるシステムのほうが、よりリスクが少なく、負担も減るわりに効果が期待できるかもしれません。

くり返しますが、学園長というのは、自治体の教育委員会が、「小中一貫」への試行をやるようなときに、中学校1校と小学校2校を同じ学区とする「学園」という上位概念を設定して、非常勤の学園長を迎えるシステム。

小中一貫の2校でも可ですし、中学校区をまとめて、1中学校、2小学校でも可能。各校に校長を置くか、教頭（副校長）を2名ずつとするかなど、教育長の判断で柔軟に対応できるはずです。

ちょうど、学園長＝CEOで、校長＝COOというような役割分担。CEOとCOOを兼任して学園長とし、副校長（教頭）＝VP（副社長格）を2～3名、事務担当副校長（たとえば1人）と教務担当副校長（小学校と中学校にそれぞれ1人ずつ）を置くようなことも考えられますね。

以上、「民間校長は何故増えないか？」を5つの視点から論じました。

丁寧に論じてきたのは、この問題に、現在の義務教育界の課題が象徴されているからです。人事が本質的な課題であること。

それが、明確に、炙り出されたのではないのでしょうか。

ハイブリッドを拒否すれば、この組織はもっと腐っていきます。

そして、やがてマンモスのように滅びていくのかもしれない。

いっぽうで、約半分のベテラン校長がこの10年でいなくなる現実があります。

民間校長や学園長には、60代以降でも立派に通用する（体力、気力、指導力、人脈、コミュニティを統べる力の5拍子揃った）教員出身の校長も応募して、純粋に民間からの人材と競い合えばいいと考えます。

現在でも十二分に通用している約1割の現役校長は、民間の手練手管のマネジャーと比べても遜色ない「ノンプロフィット組織を率いる社会起業家」なわけですから。もしかしたら、公募民間校長や公募学園長の半分は、結局、教員出身の（突然変異系の：笑）元校長によって占められることになるのかもしれないね。

以上

和田中学校データ

生徒数

1年 4クラス 147名
2年 4クラス 145名
3年 3クラス 105名 計 11クラス 397名

教員数

19名+講師 10名
(平成22年4月1日現在)



進路先一覧

国立・公立高校・高専 (H15～H21年度実績)

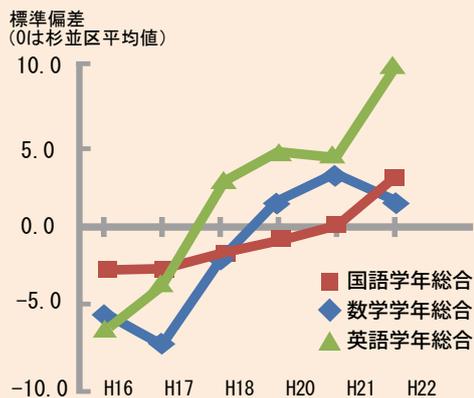
学芸大付属 筑波大駒場 東京工業大付属 青山 井草 市ヶ谷商業 大泉桜 大山 荻窪 北豊島総合工業 九段 蔵前工業 県立吉川 小石川工業 工芸 国際 駒場 小山台 鷺宮 桜町 芝商業 石神井 新宿 神代 杉並 杉並工業 杉並商業 杉並総合 世田谷泉 総合芸術 総合工科 第一商業 第四商業 田柄 竹早 多摩科学技術 千歳丘 千早 田園調布 豊島戸山 豊多摩 中野工業 西 練馬 練馬工業 農芸 東雪谷 光丘 日比谷 深川 富士 保谷 松原 三鷹武蔵丘 八潮四谷商業 芦花 六本木 新宿山吹 産業技術高専 東京工業高専 など

私立高校・専修学校など

青山学院 大妻中野 海城 嘉悦女子 科学技術学園 関東国際 暁星国際 錦城(小平市) クラーク記念国際 慶應義塾校成学園 國學院 國學院久我山 国士館 国立音大付属 保善 駒澤大学 駒場学園 実践学園 品川エトワール 自由が丘学園 淑徳 女子美大付属 杉並学院 成城学院 正則 成立学園 専修大附属 大成 大東学園 宝仙学園 拓殖大紅陵 多摩大目黒 中央大学高校 中大杉並 中大附属 東亜 東海大付望星 東京成徳大 東京電機大学 東京都市大付属 東京文化 東京立正 桐朋 豊島岡 日大第二 日大櫻丘 日大鶴ヶ丘 日本音楽 日本学園 日本工業大駒場 日出広尾学園 富士見丘 文化女子大杉並 法政大学 宝仙 堀越 本郷 明星学園 武蔵野東技能 明治学院東村山 明星学園 明大中野八王子 目黒学院 早稲田実業 早稲田大学高等学院 聖進学院 代々木高等学院 立志舎学園 など

和田中学校の学力向上への取り組み

平成16年から22年度区学力調査結果



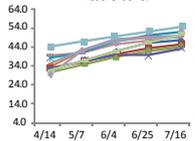
平成十六年度より開始された杉並区の学力調査において、和田中の学力は一貫して向上してきました。二年前の平成二十年度調査では、3学年の英語、国語、数学の合計得点が杉並区の平均を上回り、今年度は、その点数が飛躍的に向上し杉並区のトップとなりました。

新たな取り組み 「和田中ブレイントレーニング」

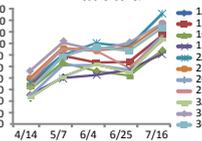
平成22年度より、和田中学校では、東北大学川島隆太教授の全面的な協力を得て、朝の20分間、「和田中ブレイントレーニング」を行っています。「音読+英語」「計算+読書」毎朝繰り返すことで、学力向上に必要な、集中力と記憶力を高めます。



①「即時記憶」(記憶力)の結果推移



②「認知テスト」(集中力)の結果推移



4月から開始して、7月までの間に、和田中生の記憶力と集中力は飛躍的に向上しています。

東京都杉並区立和田中学校

〒166-0012 東京都杉並区和田 2丁目 21番 8号 TEL: 03 (3383) 2428 (代)

和田中と地域を結ぶホームページ <http://wadachu.jp>

