

第14章 宮崎県B高等学校

- 組織マネジメントの発想による中・長期的展望にたった学校づくり -

商業高校の将来を見据えたしっかりとしたビジョンのもとで、進路実績を向上させている高等学校といえる。販売実習、商品開発といった地元から評価され活動も活発に展開され、また高度資格取得のための課外指導にも力を入れ、幅広く、人材育成に取り組む学校づくりが成功している事例である。校長によって学校経営方針が明確に提示されたことが、学校を改善していこうとする雰囲気を作り出したと思われる。

1. 調査の方法

(1) 調査時期

平成16年10月26日 8時45分～11時30分

(2) インタビュー対象者

校長

(3) 収集資料

平成16年度学校要覧 / 平成16年度学校案内 / 学校経営方針について / 危機管理マニュアル / 平成15年度課題研究報告書 / 景気・雇用対策特別委員会調査資料 / 学校評価関係資料

2. 学校の概要

(1) 学校の基本特性

B高等学校は、明治31年に開講した実業補習学校を前身とし、明治37年に商業学校として設立認可、昭和23年の統合により県立高等学校の商業課程となったが、昭和32年に分離独立して新設された県立の商業高等学校である。生徒数755名。教職員数は、校長、教頭や非常勤講師、PTA雇用員も含めて66名である。

就職実績、進学実績が高く、また向上し続けている。進路指導に優れ、地域の評判も高い。そうした評判により、よい生徒が入学してきている。

進路状況を見ると、就職者と進学者の割合が次のように変化してきている。平成11年度就職者59.9%、進学者40.1%、平成12年度就職者56.6%、進学者43.4%、平成13年度就職者51.1%、進学者48.9%、平成14年度就職者50%、進学者50%、平成15年度就職者41.3%、進学者58.7%という推移となっている。進学者の割合が大きくなってきている。この傾向は続くと見られている。就職難の中で、就職の実績はよく、平成15年度は卒業式前日までに、全員の就職が内定していたということである。遅くとも年度内にはほぼすべての生徒の就職が毎年決まっているということである。

校長は、赴任して2年目である。校長として最初の高等学校になる。校長はこの学校で商業の教諭として22年勤めており、他の学校で教頭などを経験して、昨年度、校長として戻ってきた。この学校は校長の母校でもある。

(2) 学校経営方針、教育目標

学校経営方針が次のように示されている。県教育基本方針、県同和教育基本方針に基づき、基本的生活習慣を身につけ、心身ともに調和のとれた人材育成に努める、地域に

根ざした特色ある学校づくりに努める、変動する社会に柔軟かつ主体的に対応できる人材育成に努める、という3点が示されている。そしてこの方針に基づき、平成16年度の教育目標が次のように示されている。校訓の精神(進取敢為、友愛奉仕、自律礼讓)と「生徒が元気、学校が元気、環境が元気」のスローガンのもとに、商業高校生としての基礎学力の定着と向上を目指した授業の充実に努める、自己実現を図るための資格取得を推進し、将来展望に立った進路指導に努める、望ましい人格形成を目指した部活動への積極的な参加促進と学校活性化を図る、豊かな心を育む教育環境の整備と美化意識の高揚に努める、新学習指導要領に基づく教育課程の充実と二学期制の定着を図る、学校創立100周年を期に、地域社会との積極的な交流の一層の推進を図る、という6点に取り組むことが示されている。

(3) 学校内部組織と運営方法

校務分掌組織は、別紙のとおりである。各種委員会、各部の校務分掌が非常に多いことがわかる。校長は、4月最初の職員会議での今年度の学校経営方針の説明において、PDCAのマネジメントサイクルを意識した運営を行うように求めていた。特に検証を適切に行うように促していた。

(4) 保護者・地域との関係

商業高校としての特性を生かして、とりわけ地元の商店街との結びつきを深めて、特色ある取り組みを展開している。地元企業との関係も良好であり、地域に根ざした高等学校として評価されている。

(5) 学校評価

学校評価を積極的に行い、学校の組織改善に取り組んでいる。教職員による評価、生徒による評価、保護者による評価を行っている。生徒による授業評価も行う。教師ごとにその結果を集計し、教頭がその結果を教師一人一人にフィードバックしている。

3. 校長のリーダーシップ

高等学校の場合、組織も大きく、校長が変わることにより、直ちにその理念に基づく学校づくりが効果を上げるわけではない。校長を含む教職員の努力が実を結んでいくには、数年はかかると考えられる。B高等学校の校長は、現在のよい学校の状況は、3、4年前の先生方が努力した成果だと考えていると述べておられた。特に生徒指導ではかなり苦労した時期があったようであるが、現在は大きな問題はなく、就職、進学の実績も上がっている。こうした状況を踏まえて、自分も数年先を見据えた学校づくりに取り組んでいると明言しておられた。中・長期的な視点にたった学校経営を実践しておられると感じた。

校長が心がけておられることは、ヴィジョン、方針ははっきりと示しておかないといけないということである。4月1日の職員会議で、自分の経営方針をはっきりと説明したということである。その中で、強調しておられたことは、生徒数が減少している状況を踏まえて、学校の生き残りかけた時期に来ているということであった。学校の存在意義を高め、地域に信頼される特色ある専門商業高校として人材の育成に努めなければならない、ということをおられた。そのために、学校運営において、保護者、地域社会、生徒の理解を得ながら、組織マネジメントのサイクルを意識した、スピーディな運営の進め方を強く求めておられた。適切な時期に、十分に検証、評価を行い、次の計画に移していくこと

を十分に心がけるように指示したということである。

自らのヴィジョン、方針を明確に述べたことにより、教職員からも反応は返ってきたようで、きっちり聴いてくれたと手ごたえを感じておられた。また数名の教員は、よく話してくれた、そのように話してくれることで動きやすい、などいろいろなことをいってきたそうで、校長と教職員との関係がこれによりかなり深まったのではないかと思われる。当初は、たとえば、クラスの問題について教員に問いかけると、なぜ校長がそのようなことに口を挟むのか、といった反応が返ってきて、かなり違和感をもっておられたようであるが、校長の考えを明確に示すことで、教職員も校長の言動に対する理解を深め、より円滑な関係が作られていったのだと思った。

教職員との関係において、胸襟を開いて、はっきりとものを言える関係を作っていくことを心がけておられることがよくわかった。自分の非も率直に認めながら、指摘すべきことはきちんと行っていくという関係が作られているようである。信頼できる教員は少なくとも5名はおられるようである。こうした関係を作ることで、学校内のさまざまな状況を把握することが可能となり、また校長の意向も伝わりやすい環境が整えられていると思う。こうした環境が、校長のリーダーシップの基盤にあるように思われる。

4. 地域に根ざした学校づくり

B高等学校は地域へのかかわりを積極的に持とうとしている。その取組みをいくつか紹介しよう。

特筆すべきことは、生徒商業研究発表における取組みである。平成10年度から、中心市街地活性化に関する調査・研究を進めてきている。初年度の平成10年度では、商店街の斜陽化の現実を学習、平成11から12年度では、商店街の衰退の原因や傾向を街区ごとに細かく分析、検討し、それをもとに活性化のためのさまざまなアイデアを提起、平成13年度には、それまで調査、研究してきたことを行動に移し、空き地・空き店舗の目立つ商店街で、2年生を中心に販売実習を行う、そして平成14年度には、商品開発を行い、前年度に引き続き行った販売実習で、実際に販売し、地域に大きな話題を提供する、平成15年度には、開発した商品の広告活動を研究、その中で情報発信が新しいビジネスになるというヒントを得る、そして平成15年度において、情報発信のビジネスの研究を行い、クーポンマガジンに取り組み、ビジネスとして取り組む可能性を見出すまでになる。このことが地域の活性化につながるということも生徒自身実感することができたということである。

このような商品開発においては、役所や地元企業と協力し、アイデア、情報、技術を集結させた賜物であったと捉えられている。実際に商品開発を進めたのが、役所の方であったそうである。B高等学校の取組みが地域に評価されたといえよう。開発された商品は、商標の申請をし、平成15年に登録されている。

以上のような取組みは、さらに地域とのつながりを広げることになっている。平成15年度より、地域の秋のお祭りに、B高等学校としてさまざまな形で参加するようになっていく。そのきっかけは、上記の生徒による販売実習の取組みである。役所から販売実習を秋のお祭りと同日に行うように要請があったことから始まっている。販売実習に加えて、ステージで吹奏楽の演奏やよさこいの演技、合唱、ファッションショーなどを行ったり、「地域づくり、町の再生に向けた商業高校生による提言フォーラム」を行ったりしている。

また1年生は、商店街などでボランティア活動も行った。地域から要請を受けるということは、B高等学校は地元から高い評価を受けていた証拠であろう。準備段階から、生徒会・教職員も加わり、地域と学校とが一体となった秋祭りが催されたといえる。

地域に根ざした学校、地域から信頼される学校をつくるということは、校長が強く意識しておられることでもある。専門高校の将来を考えたとき、地元に貢献することに活路を見出す必要性を述べておられた。秋祭りへの参加は、実現したのは平成15年度であったが、販売実習を評価していた市からは、平成13年度にすでに要請があったものである。しかし、生徒指導上の問題などが懸念されたために見送られたという経緯があったそうである。校長はこのような消極的な姿勢ではなく、積極的に地域に出て行くことが重要であると強調しておられた。秋祭りへの参加は校長の赴任の年に実現しており、校長の学校経営の方針が地域への関わりをいっそう推し進めることになったと捉えられる。このような地域との関係を重視した学校づくりは、進路指導のあり方にも見ることができる。

5. 進路指導

商業高校の生き残りという観点から特色を作っていくために、いろいろな選択肢を用意しておくことが必要であると、校長は述べておられた。そうした観点から、進路指導の充実が図られている。とりわけ、進学者の割合が増えている傾向の中で、進学指導が就職避難処置とならないように、自己実現を動機として進学希望者が増加していくような指導が目指されている。

校長が特に強調しておられたことは、職業観、勤労観の育成であった。職業観、勤労観を持って、将来どんな人間になりたいかという将来の目標をしっかりと持たせて、それに向けて努力させるという指導を心がけているということである。したがって、そうした職業観、勤労観を育成する時間が、1年生の段階から用意されている。

1年次から、ホームルームの時間に「進路学習」、「進路講話」、「卒業生の進路体験を聞く会」が行われている。ここでは、地域の人々を呼んで、その体験についてのいろいろな話を聞く。成功している人の話、事業を立ち上げたばかりで苦労している人の話など、さまざまな体験を聞くことにより、職業観、勤労観を身につけていくことをねらいとしている。これらは進路指導部が企画している。2年次の後期には、地元企業での企業実習も行われている。さらに3年次の毎週金曜日(5、6時限目)の課題研究では、事業所での現場実習が行われている。これは、生徒が自分で事業所に出向いて、現場実習の趣旨を説明し、了解を得た上で参加するものである。生徒の主体性を基本にしていることから、生徒の自覚、意識も高いようで、どの事業所からも良好であるとして評価を得ているようである。事業所には、保育園、幼稚園、ホテル、病院、デイケアの施設、お菓子屋さんなどがある。期間は、4月から1月下旬まで、ほぼ1年を通して参加する取り組みである。こうした企業実習、現場実習は商業科が担当するものである。

以上のように、地元の企業や事業所に生徒たちはよく出かけていき、そこで社会生活の基本的なことを学んだり、地域のことを考えたりする機会、また地域の人々を学校に招いて話を聞く機会など、生徒が地域の人々と直に触れ合うが豊富に用意されているといえる。こうした取り組みにより地域に根ざした学校が作られていくように思われる。これは、学校経営方針にのっとったものであり、校長のヴィジョンがいきている証でもある。現場実

習、企業実習を進めていくには、教職員がきめ細かく、企業、事業所を訪ねて回ることが欠かせないのであり、こうした経験を通じて教職員自身も地域との関係を築いているように思われる。

こうした職業体験による職業観、勤労観の育成に加えて、B高等学校の特筆すべき進路指導の取り組みは、高次資格取得の指導である。高次資格とは、日商簿記1級、2級、基本情報処理技術者試験、初級システムアドミニストレーター試験をさす。これらの資格取得のための課外の講座が開かれている。それはビルゲイツ講座（高度資格取得講座）といわれるもので、平成14年度からプロジェクトとして立ち上げられたものである。早朝7時30分から8時15分まで、放課後、長期休業中の午前中に課外事業が実施されている。1年生からの講座で、商業高校生の身に着けうる最も高い専門性を実現させることを目的としている。また進学課外として2年生を対象に日商簿記2級、3年生を対象に日商簿記2級、英語検定対策、小論文に関する課外授業も行われている。

このような資格取得は、進学の動機づけ、大学進学への動機づけとなるとともに、進学後の勉強や将来の職業選択に大きな意味を持つ。質の高い、そして多様な進路先を保障するために、こうした資格取得を支援する取り組みは重要である。少子化による生徒数の減少、日本経済の状況など数年先を見据えて、商業高校の進むべき道を明確に展望していることがよくわかる。

進路指導は、高等学校において重要な核になる活動であり、高等学校のあり方を示すものである。B高等学校では、校長のビジョンの確かさと学校全体で目標に向けて取り組む体制が整えられていたことが、進路指導の実績を高めていると捉えることができる。別紙の図は、生徒の進路目標の達成に向けた取り組みの構造を示したものである。教務部、進路指導部、生徒指導部、商業科のそれぞれの目標や主に担当する活動の学校全体の目標との関係を示している。このような意味づけ、位置づけを明確にしていくことが必要であると思われる。

6. 教育課題研究

毎年、県より教育課題研究報告書を提出するように求められている。報告書はA4で5枚のものとなる。平成15年度の研究主題は「学力向上を目指して～授業改善と教育課程の研究～」であった。この研究にあたり、授業改善班と教育課程改善班に分かれて、2つの視点から学力向上のための研究に取り組んでいた。こうした取り組み方に、校長の学校の組織改善の戦略があった。校長のねらいは、教育課程の改善にあり、しかもそれを比較的小さな組織で検討することにより、学校のあり方を変えていこうとする考えがあった。教育課程改善に取り組むことにより、学校のあり方を変えていく、将来を見据えた方向を探っていくことを校長はねらいとしていた。赴任して1年目であったが、初年度から組織を動かし、変えていくビジョンを、校長はしっかりと持ち、実行に移していったと捉えられる。

教育課程改善班は、B高等学校の現状と課題を検討する中で、国語力・英語力が、就職、進学どちらの場合でも重要であり、そのためのハイレベルのカリキュラムを組む必要があるとして、単位数を30単位から31単位に増やすこと、1単位増は7時間授業を週1日実施することにより実現することを、それは3年間で3単位増となり、国語1単位、英語2単

位の増加に当てることにより、基礎学力の向上を図ることを提案した。この提案は、平成16年度入学生より実施する教育課程において実現した。

就職状況や生徒の進路傾向の変化を見据えた改善が図られており、このような改善を実現していこうとする意識がB高等学校の教職員に根付いているといえよう。組織を改善していく力を感じることができる。

7. 組織マネジメントと学校評価

図からもわかるように、非常に多くの委員会があり、また校務分掌組織も細かく設定されている。意思決定をするには、運営委員会、職員会議で議論をし、決定していくことが必要となるが、委員会の構成委員が多く、組織が大きすぎるという問題を校長は認識している。機動的に動くことができる5,6人くらいの組織をつくり、敏捷にさまざまな問題に取り組んでいくことの必要性を校長は強く認識していた。その際、校長の念頭にあるのは校長の考え方をよく理解し、信頼できる教員の存在であった。そういう教員は5人ほど、主任の教員や若い教員の中にいるということであった。そういう教員に自分の考えを伝え、また意見交換することにより、組織を動かしていくことができるということも述べておられた。委員会組織や校務分掌組織を大胆に見直していくということはまだ着手されていないが、先述した教育課題研究での教育課程改善班での取り組みが、そうした組織運営のやり方を意識したものであった。

平成16年度の学校経営方針において強調されていたことが、PDCAのマネジメントサイクルを意識し、スピードアップを図ることであった。敏捷に、機動的に動き、それにより学校の将来を探っていくことが目指されている。例としてあげておられたことは、昨年度、文化祭に関するアンケートが実施されたものの、それは実施後2週間ほど経過してからであったため、効果に疑問がもたれたが、今年度は計画段階からアンケート項目を決定しておいたために、すぐにアンケートが実施されたということである。スピードアップが強く意識されている。早目にプランを作り、評価を重ねて、2度目、3度目のプランを作っていくことが非常に重要であると校長は強調されていた。

学校評価は、教職員、保護者に対してアンケートを行うことにより実施されている。質問項目については、平成15年度に実施されたものだが、教職員用は、教育目標・努力事項に関すること、教育課程・学習指導に関すること、教育課題の研究実践に関すること、特別活動に関すること、生徒指導に関すること、進路指導に関すること、環境美化・保全活動に関すること、教師の意識改革に関することである。保護者用は、教育方針に関すること、家庭との連携に関すること、教職員に関すること、授業に関すること、生徒指導に関すること、学校行事・その他に関することである。それぞれ3から7問ほどの質問が用意されている。質問ごとに集計し、傾向を分析するとともに、現状と課題を検討している。また生徒による授業評価が行われている。簡単なもので、「授業または実習の説明は丁寧に行われていますか」など5項目について4段階で評価を求め、その結果を教員ごとに集計している。そして教頭が各教員にその結果を伝えている。これにより、授業改善について工夫を促すことをねらいとしている。

評価をきちんと行い、組織改善、授業改善につなげていこうとする体制が作られつつあると見ることができる。

8. 学校運営改善への示唆

商業高校の将来を見据えたしっかりとしたヴィジョンのもとで、進路実績を向上させている高等学校といえる。販売実習、商品開発といった地元から評価され活動も活発に展開され、また高度資格取得のための課外指導にも力を入れて、幅広く、人材育成に取り組む学校づくりが成功している事例である。校長によって学校経営方針が明確に提示されたことが、学校を改善していこうとする雰囲気を作り出したと思われる。経済状況、生徒のニーズをしっかりと捉え、それに適合した進路指導が的確に展開されている。校長は赴任して2年目であるが、教職員と率直に話をするのできる関係を作っておられるために、学校の状況もよく把握され、自らのヴィジョンを実現していくために、組織運営の工夫を1年目から展開されている。様子を見るということではなく、無理はしておられないが、積極的に1年目から行動に出ておられることがよくわかった。このような校長の判断力、行動力、経営的力が、特に教職員の数の多い高等学校では重要になってくると思われる。

校長が考えているような、敏捷に、機動的に動くことのできる組織をいかにつくり、組織運営に位置づけていくことができるのか、経営戦略を練り、校内に提示していく組織づくりが今後の課題となるであろう。次年度、おそらく校長はそうした組織運営を展開されていくものと思われる。

(竺沙知章)