

私学最前線

わが校の取り組み

公立から私立へ、私の学校マネジメント

大沼敏美・東北文科大学山形城北高等学校校長（山形県）



本校は1926年、山形裁縫女学校として誕生し、48年、学制改革により山形城北女子高等学校となり、2002年、山形城北高等学校と校名を変更、男女共学となつて現在に至ります。

生徒数は県内の高校では最も多く、「敬愛信」という建学の精神の下、東北文科大学、同大短期大学部、同大学付属幼稚園と共に、県内唯一の総合学園として学校法人富澤学園が運営しています。

意思決定プロセスの重要性

私は、20年3月まで県内の公立高校の校長を務め、定年退職と同時に本校の校長になりました。よく「公立と私立はどこが違う？」と聞かれるのですが、そのたびに「机の上には常に電卓が置いてある」と答えています。入学者が50人少なくなれば、収入は3年間で8000万円減少します。私学は、生徒募集が極めて重要で、学校課題を踏まえた予算の選択と集中が求められます。そして、人事についても教育委員会任せにはできず、教員の成り手不足の中、その確保に苦心しています。これらの二つが公立との大きな違いですが、国や県の指示に右へ傾える必要はなく、独自の判

断でできることも多く、魅力ある学校づくりが可能です。例えば、21年の体育祭では、生徒全員にPCR検査を実施した上で開催することができました。費用は掛かりましたが、安心安全な教育活動に対する保護者の評価は高く、それが次の生徒募集へとつながります。

公私にかかわらず、学校マネジメントを進める上で、意思決定のプロセスは極めて重要です。その手法として、トップダウンとボトムアップがあります。前者は「校長の意思をストレートに伝えることができる」「スピード感がある」といった長所がある一方、「教職員との間に信頼関係がないとモチベーション（動機付け）の低下や反発を生みやすい」といった負の側面もあります。後者は「課題を拾い上げやすい」「組織的な力となれば大きな成果が期待できる」という長所に対し、「意見が多様な場合、目指す方向がバラバラになりやすく成果が得にくい」という欠点があります。そこで私は、校長（管理職）が担当課や検討委員会に原案を提示し、そこで練り上げてもらうハイブリッド型のプロセスを採るようにしています。ここで重要なことは、担当課などに案を示し、検

討を任せただ後は異論を唱えないことです。この手法であれば、校長として満足のいく80点以上のプランが、いつも出てくるようになります。

また、教職員へのアンケートによる意見聴取も有効です。今ほどの学校でも導入しているソフトなどを使えば、手間暇かけずに意見を集めることが可能です。特に公立高校では、年長者や勤務歴の長い教員の意見が改革を止めてしまいがちです。ので、それを避けた場合に有効です。

いずれにしても、学校改革を進めるには、教職員のモチベーションを上げることが不可欠です。私が本校に着任して1年目に「グランドデザイン」とスクールポリシーなどを含む「教育方針」を作りましたが、ほとんど顔も名前も分からない中で完成できたのは、このハイブリッド型意思決定とアンケートによるものです。

そういつた検討のプロセスを踏んで誕生した新教育課程では①アカデミック探究②キャリア探究③スポーツ探究④特進科——の4コースに再編成しました。①②③の3コースは、1年次は同じ教育課程の混合クラス、2年次進級時にコース変更を可能としたことで、中学生は迷うことなくコース選択ができるようになりました。

また、特進科は土曜日の4コマをカリキュラムから外して課外講座とし、教員免許を持たない講師による授業を可能にしました。プログラミングやデータサイエンスなどの専門家に依頼することも想定しており、これらは、私立ならではのカリキュラムマネジメントと言えるかもしれません。