
Go Beyond the Borders

—共に学び共に育つ教育実践—

大阪教育大学連合教職大学院 田中満公子

1. 教師としてのキャリア

1976年に高校英語科教諭となり、三重県立高等学校で4年間、大阪府立高等学校で約19年間勤務した。2001年から教頭として1校、校長として3校に勤務した。その間2010年からの2年間は、大阪府教育委員会教育振興室副理事として校長・准校長の学校経営支援に関わった。勤務校は、普通科をはじめ、普通科に理数科、体育科、国際教養科、文理学科を併設した学校と多様である。

実践者が自らのライフコースを俯瞰し、教職経験の各時期において実践事例を取り出して省察することにする。

2. 学級新聞を活用した学級づくり：若年期

(1) 班活動と学級新聞

1976年の春、生まれ育った三重県の海に見える三重県立A高等学校（以下、A高校）に赴任した。2年目に担任としてデビューした。その後、異動により学校が変わり、生徒が変わっても継続して実践したのが、学級新聞を活かした学級づくりであった。

多様な家庭的背景をもつ思春期の多感な高校生にとって、求心力があり、方向性を共有でき、安心してぶつかり合えるクラスをつくることは容易ではなかった。一方で教師としてクラスづくりを模索することは楽しかった。そして軸となる仕掛けとして「班活動」を取り入れることとした。学校生活に主体的、協力的に取り組む姿勢を育てることができると考えたからだ。傷をなめあう関係性の「群れ」から、駄目なことは駄目とはっきりと言いえる関係性の「集

団」に成長できるようにと考えたからだ。

また、限られた教室の場面だけでは伝えきれない想いを「学級新聞」にして発行することにした。担任と生徒、生徒と生徒、担任と保護者、保護者と生徒の間をつなぐB4版の手書きの新聞だ。

三重県立A高等学校、大阪府立B高等学校に勤務した後、英語科の教諭として大阪府立C高等学校（以下、C高校）に1982年に赴任した。C高校で1年生を担当した1988年度に、週1回ペースで発行した全25号の学級新聞を基に、担任として生徒とどのように向き合ったのか、生徒はどのように受け止めたのか、また保護者はどのように見守ったのか、そしてめざす学級づくりは達成されたのかなどを再考し、自らの教育実践を省察する。筆者が34歳、教職について10年が経過していた。

(2) C高校の生徒たち

C高校には1982年4月に教諭として赴任した。創立3年目の新設高校であった。同校には20代後半から40代前半まで14年間勤務することになった。大阪市の最南部に位置する普通科の高校で、高校の生徒急増期で、同校も各学年12クラス、定員45名であった。1年次は留年生も加わると人数が膨れ上がり教室は生徒であふれていた。その後14年の間に生徒数も減少し、8クラス、定員40名へと変遷をとげた。

赴任して6年後、2巡目の担任をすることになった。当時の同校の課題は、基礎学力の定着と学力向上の基盤となる生活規律の徹底、そして退学者の減少であった。小学校、中学校時代に学校で活躍する機会が少なかった生徒、それでも前向きに生きたい

と苦戦している生徒が集まってきていた。

(3) 学級新聞がスタート

4月の入学式に第1号を発行した。入学当初の生徒の表情からは、不安とともに高校進学を機に自分を変えたいという想いが読み取れた。前向きな気持ちを成長につなげたかった。そこで紙面の一角にむのたけじさんの著書「詞集たいまつ」から示唆に富んだ言葉を抜き出して記載することにした。期待通り彼の言葉は私たちの生き方を照らす松明となり、新聞に重みを与えてくれた。

第1号には「10代の後半、その時期は生涯で最初の、そしてたぶん最も深い分水嶺である。その時期になにを学んだか学ばなかったか、なにを経験したかしなかったか、そのちがいは生活が進むにつれて身にしみるだろう」という言葉を掲載した。それを受けて「1年8組を、多くを学び、経験する場に!」という見出しで担任の決意を伝えた。次に「こんなクラスをめざします」という見出しの記事で、主体性、協調性、新しい自分づくりという3つの項目を挙げ、その実現のために班活動を導入することを宣言した。最後の「保護者の皆さまへ」という記事では、担任の自己紹介と連絡先を掲載するとともに、学級新聞を媒介して親子の会話が生まれることを願っていると伝えた。

その後、第3号では「班活動」に関して班と班長を担任が指名したことを掲載し、「ひとりはおみんなのために みんなはひとりのために」という見出しをつけた。その後も、宿泊研修や文化祭などの学校行事の度に、事前には目標を、事後にはアンケート結果や感想を掲載することを心がけた。もう一つ心がけたことは「全員」が登場することだ。しかし、距離感のある生徒のクラスへの求心力を強めたかったので、彼や彼女がクラスに貢献したときにはスクープした。

1年8組には特に記憶に残る3人トリオがいた。やんちゃで担任を手こずらせた男子生徒たちである。担任として、あるいはクラスメートとして彼らと対峙する中で、彼らの中に映し出される私たちの

内面も変容し、人間的な成長の機会を与えてくれた生徒たちでもあった。I君はシティボーイ風で、言動はどこかユーモアがあった。漢字テストで「あくしゅ」を「悪手」と書いたときにはブラックユーモアを感じた。J君は調子が良いときはムードメーカーであったが、調子が悪いときは我慢ができずにキレてしまうことがあった。K君はクラスの中で最もエネルギーをかけた生徒だ。自己の内面を人に見せようとしなかった。その年は生徒指導上の案件が続き、担任も学年も展望がもてない日々が続いていた。保護者懇談会ではこの3人の親も含め皆さんに新聞を手渡し会話の手がかりとした。

そんな3人トリオのうちI君とJ君が放課後、瀬戸大橋を空き缶でつくる文化祭企画の準備に参加する日があった。K君は現れなかった。次の日の新聞には早速「I君、J君 初登場!」というタイトルで記事を書いた。その後も、学級新聞は1年8組の担任と生徒たち、そして保護者の間をつないでいった。

(4) 最大の危機と再起

学級新聞のタイトルは「マッキー+49+①」とつけた。C高校では生徒や同僚から「マッキー」と呼ばれていた。後に転勤し「田中先生」と呼ばれたときに新鮮さを感じたくらいだ。担任と生徒と副担任を一つのチームととらえタイトルを考案した。

実は年度途中で新聞のタイトルを変えた。いや変えざるを得なくなった。1学期末に1名が退学し、2学期末に5名が学校を去り1名が転入してきたのだ。当初の「マッキー+49+①」は「48」、「44」になった。学年末にこれだけのクラスメートの席が消え教室に喪失感と無力感が色濃くなることは避けたいと考えた。3学期の最初の号は「5人の旅立ちと1人の仲間入り」と題して経緯と今後を報告する記事を掲載した。

クラスの中には学校を続けられるように歯を食いしばって持ちこたえている生徒もいた。春、夏、秋と少しずつ築いてきた仲間というネットワークで、最大の危機を皆で何とか受け止めることができた。

福岡から大阪に転居してきたD君は、8組に射す一条の光のように思えた。

3学期は進級という最後の関門が待ち構えている。次号では気持ちを切り替えて「3学期の目標これで2年生になりました！」というタイトルでクラス全員の目標を掲載した。たけじさんの言葉は「仕様がないうという態度ほど仕様がないうものはない。どうにかなるだろうではどうにもならない」を選んだ。生徒たちの決意はシンプルで的確であった。「クラスで3番以内に入る」「古典を20点上げる」「家庭科の時間できるだけおとなしく勉強する」等である。土俵際で自己の内面を見つめ、目標を宣言することで励まし合った。

学年末考査の前日に発行した学級新聞の冒頭に「担任としてクラスみんなにまだまだ言いたいことがあるような気もするし、その反対にもう言うべきことは全て言いおわり、後は学年末考査の結果が手元に届くのを静かに待つばかりという気もします」と書いた。次に、学級づくりの軸にしていた班活動に関するアンケート結果の分析も掲載した。肯定的評価が82%を占めた。生徒の感想も肯定的否定的に関わらず掲載し、最後に担任として「来年もクラスの基盤に班活動をするかどうか結論を出すのには、もう少し時間がかかります。それにしても私が予想していたより多くの人が積極的に受け止めてくれていて嬉しいというのが私の感想です」と締めくくった。

(5) 最終号と旅立ち

そして最終号を発行する日がきた。終業式の日だ。タイトルは「42」になっていた。前日深夜まで鉛筆を握り「贈る言葉」を全員に綴った。1年間を振り返り、頑張ったことと次年度への課題を伝えた。I君には「2年生になったら今とは違う分野で筋を通してほしい」、J君には「相手が何を考えてそう言ったり、考えたりしているのか、一呼吸している間に考えてはどうか」、K君には「K君が書いた“ちっぽけな人間”で終わりたいくないという文章を私は一生忘れません」と伝えた。最終号を配った後、教室

の空気感はいつもと少し違っていた。2年生へと一歩踏み出す心の準備をしていたかのようだった。

数名の退学者がでた学級づくりが成功したとは決していることができない。しかし学級新聞の紙面から浮かび上がってくるのは、担任と多様な背景をもつ生徒たちが織りなす変容と成長の過程であった。若い教師が自らの仕事の困難さと素晴らしさを認識する過程でもあった。この経験と学びはその後の中堅期の土台となっていた。

3. 学年づくりへの挑戦：中堅期

(1) 未知への挑戦

C高校では。若年期の教師としてのライフコースを歩んでいたが、1991年に37歳で学年主任となり、ミドルリーダーとして組織マネジメントに初めて挑戦することになった。教職経験13年が過ぎていた。

20代のとき担任が決まると必ずお祈りをした。「今年は何も起きませんように」と。しかしそんな年は1度たりとも無かった。30代になると「ひょっとして子どもたちは、問題を起こしながら成長していくのだろうか」という考えに至った。C高校で2巡目の担任を何とか終え、学年主任を務めることになった。気がつくやうに「学年に大きな事件が起きませんように」と祈っていた。が、数日で祈ったことすら忘れる状況が押し寄せてきた。3人トリオのパワーを数倍も上回る、孤独な高校生が数名入学してきたのだ。そこに様々な背景をもつ生徒が絡み、C高校にとって前代未聞の1年間が始まった。

(2) 1年次と2年次の軌跡

1) 「春さわやかに」我が担任団

年度末の人事で担任団の核となる教師2名が突然異動となり、懸命に気持ちを切り替え、担任団を再構築してスタートした。担任8名は、男性5名、女性3名であった。当時的大阪府立高等学校の教員の平均年齢は30代後半であったが、担任団も20代4名、30代3名、40代が1名で、平均的な構成であった。C高校で初めて担任をする教員が過半数であった。脇を固めるように、2名の力量の高い生徒指導担当

者がついた。学年主任経験のある理論派の国語科の教員と情熱的で行動派の社会科の教員だった。両名とも筆者と同年代の男性教員であった。

春、さわやかにスタートしたが、入学直後から数名の生徒が想定をこえる問題行動をおこし、教師の指導が後手にまわる状況が続いた。4月に実施した宿泊研修では、実績のある集団づくりのプログラムが、全くといっていいほど機能しなかった。しばらくすると遅刻、欠席、授業の一部欠席や対教師暴言などが頻発し、学校が生徒にとって安全で安心な居場所でなくなってしまった。1年次は補導委員会が開催されない日はなく“廊下当番”や“校門当番”などの割り当ても増えていった。しばらくすると心身の不調を訴える教師もでてきた。全ては学年主任である自分自身の責任であると自分を責める日々が続いた。振り返ると30年を越える教師生活の中で、体力的にも精神的にも最も困難な時期となった。

2)「夏サンサンと」個人の転機

教師になって始めて学校を辞めたいと考えた。季節は夏になっていた。学年主任として職責を果たしていないだけでなく、これからも職責を果たせるか不安だった。心身ともに余裕がない状況が続き、微熱が下がらずについにダウンしてしまった。自分を立て直したかったが空回りしていた。

最後に思い浮かんだのが、米国人の心理学の先生のことだ。年に1、2回日本で開催される彼の研修会に参加していた。子どもたちとずっと心を通わせたいと考えていたからだ。好きだった読書もやめてみた。頭でっかちにならないためだ。校内外の勉強会に参加していたが、新たな視点を獲得したかった。参加すると様々な職種の人々と出会え、「自分」のことや「教師」や「学校」を客観的にとらえる機会となり、生徒理解が進んでいった。

そこで、ある日、日本滞在中の彼を訪ねた。現在の状況を伝えると、「マキコは、いままでに生徒や先生からどんなところが一番いいところだといわれてきたのかな？」と聞かれた。「話しやすいとよくいわれます」と答えると、「その資質を手放しても、

前に進みたいかな？」と彼は言った。意味がさっぱりわからなかった。が、思いきって同意した。すると彼は「アカウンタビリティ」「投影」「補償行為」といった心理学用語を使い、人生の出来事は学ぶことがあるから起こるのであり、生徒たちは実は教師の内面を映した鏡で、彼らに手を差し伸べることは自分自身に手を差し伸べることでもある。「いい先生」を手放して「ありのままの自分」を表現してはどうかと話してくれた。この日を境に少しずつ思考と心が整理でき展望が開けていった。いつの間にか微熱も下がり、気がつくお腹が座っていた。

3)「秋輝いて」「冬凜凜と」学年の転機

秋になり1年の2学期が始まった。引き続き、問題行動は後を絶たなかった。生徒のためにも、教職員のためにも、何としても体制を立て直したかった。学年団で話し合いを重ねた結果、2年進級時に仕切り直しをすることを決めた。後に、ある副担任が当時を振り返って「生徒に土俵際まで追いやられた教員集団が、中央に向けて少しずつ押し返し始めた」と表現した。まず教科書、スリッパや服装など外面から整えた。次に授業規律についても全員で徹底して指導していった。学年主任は合言葉をつくった。「スリッパなしはハートなし！」「机の乱れは心の乱れ！」「あかんで（頼むで）、JON！」だ。「JON」は、授業妨害、大幅遅刻、中抜けからとったが、学年団でこの合言葉入りのTシャツをつくって着用した。授業規律違反に関しては「保護者呼び出し、学年指導、生徒指導部長訓告、校長訓告、停学」という指導の流れを示して迫った。合言葉を守れば進級が待っていることも同時に示した。決死の取組みは徐々に実を結び、2年次に冬を迎える頃には、学び舎は安心で安全な居場所を取り戻していた。

4) 学年の転機を支えた担任の学級づくり

教師が「君たちの言動は許されない」と言葉で説得することは簡単だが、それだけでは生徒たちを変容させることはできない。なぜなら生徒自身も許されないことはわかっているからだ。わかっているのに実行できないジレンマの中で、思春期を生きて

いた。このような状況でも、教員は根気強く地道に信頼関係を構築し続けた。特に8クラス中4クラスの担任は学級新聞を発行していた。「ぴよぴよ通信」「CARPE DIEM」「鈴のなる3-4」「一か八か」である。通信のタイトルを読むだけでも、担任の意図と個性がうかがわれる。「CARPE DIEM」は初任で初担任のL先生が発行していた。タイトルは1989年のロビン・ウィリアムズ主演の映画「いまを生きる」からとったラテン語だ。1年次3学期の2月27日号は第61号であった。発行号数が半端ではないが、紙面にもびっしりと彼女の文字が並び、初めて担任として子どもたちと向き合った純粋な想いがあふれていた。3年後、学年の全員が綴った写真入りの「卒業文集」は210頁に及んだが、その中で彼女は「C高校に勤めて初めて、自分の弱さ、もろさを思い知った。自分の無力さ、非力さに涙がにじむこともあった。でもそんなとき、いつもまわりの人が支えてくれた。時には同僚の先生方の励ましであり、時にはみんなの、いろいろあっても、それでも前進しようとする心だった。この支えがあったからこそ、初めての担任を持ち3年間やれてこれた」と書き、一人は弱いけれど人が手を結び合うと思わぬ力を発揮することができると結んだ。あの3年間を新任がやり抜いたことは、奇跡に近い。

学年主任も3年間学年新聞を発行した。「春さわやかに」「夏サンサンと」「秋輝いて」「冬凜凜と」とタイトルを変えながら、学級新聞と息を合わせた。崩れそうになる学級や学年や自分自身を支える柱に新聞がなっているかのようだった。

(3) そして卒業へ

3年生になると、教師が2年間真摯に向き合ってきたことを生徒たちも理解し、関係性が一段と向上した。一人の教師として忘れられない授業風景がある。3年生の3学期、高校生活で最後の英語の授業のことだ。卒業後就職する生徒が大半を占めるクラスだった。授業の冒頭で「今日で、最後やな」と一言いうと、ある女子生徒が涙を流した。今でもその表情は記憶している。春まだ浅い教室で、私たちは3

年間を一瞬にして振り返り、全てをありのまま受け入れた。

また学年主任としても忘れられないことがある。この間、同校のOBである若い講師から実習助手の先生まで、広い層の教職員が骨身を惜しまず学年を支援してくれた。管理職も、未体験の状況に遭遇し、教育委員会と連携して学校を立て直そうと懸命であった。利己的ではなく利他的になるとき、組織は好循環に入っていくことを身をもって体験したことだ。教師としてのライフコースの中で、最もつらい思い出も、最も魂に触れる思い出も、C高校の学年主任として生きたこの3年間の日々にあった。

(4) 新たに得た視座

30代のときに「子どもたちは、問題を起こしながら成長していくのではないか」と気づいたことはすでに述べたが、学年主任時代には「子どもだけでなく組織も、困難を乗り越えて成長していく」という考えに至った。「成長とは、今までできなかったことができるようになること」であるならば、まさに「教師が学び続けること」がその必須条件となる。そのためにはまず生徒や生徒を取巻く状況を正確に把握すること、その上で理論的な学びを継続し、実践し、検証すること、その実践を支えるチームを構築すること、そして何よりも人間性を成熟させることが求められていることを学んだ。

この3年間に関わった全ての教職員にとって、少しでも成長の契機となっていたことを願ってやまない。もちろん、筆者にとっても、一人の教師として、一人の人間としての大きな転機であり、そこでの学びは、その後の管理職時代も含め、教育の原点となった。

4. 危機管理と組織づくり：校長期

(1) 50歳の女性校長が赴任

教育実践者として4つの高校に勤務した。3つめの高校で出会った校長が筆者に管理職に目を向けるきっかけを与えてくれた。生徒対応で追われていた学校を、彼は短期間で立て直したからだ。「校長で

学校は変わる」ことを実感した。2001年4月、大阪府立E高等学校（以下、E高校）に教頭として赴任した。まさに21世紀の幕開けとともに筆者の管理職としてのライフコースはスタートした。E高校では、赴任当初は事務的に処理しなければならない書類の多さに圧倒されるなど初めての経験の連続であったが、学校を管理職という視点から見ると違った風景が見えてきた。徐々に職務にも慣れ、校長の指示を仰ぎ教員と連携を密にしながら学校の課題解決に取り組んでいくのは愉しくなっていた。

3年間E高校に務め後、大阪府北東部の市にある大阪府立F高等学校（以下、F高校）への異動が決まった。職位は校長であった。F高校は、1983年創立で、各学年7クラスの中規模の普通科の高校であった。同校はE高校と共通点が多かった。創立年度が同じで、就職指導や生活指導、特に朝の校門指導が確立されている点も似ていた。際立った特色は、姉妹校提携を結んでいる中国ウルムチ市のウルムチ第一中学校との交流であった。歴代校長が中心となって交流の灯を大切に守ってきた。

E校での3年目、異動は覚悟していたが、校長として異動するとは予想していなかった。前任の校長との引継ぎで、同校の教職員の平均年齢が筆者の年齢より上であることに気づいた。心が穏やかではなかった。「ベテラン教員はどのような反応を示すのであろうか」と考えたからだ。校長初任の筆者にとってやや不透明な世界にリーダーとして一步を踏み出すことになった。

（2）経営革新プロジェクト

F高校には3年間勤務したが、3年目の3月には達成感を感じることができた。教職員のお蔭である。2004年に、大阪府立高校の通学区域が拡大されることが決定された。そこで3年後の入学者選抜の志願者の増加を秘かにターゲットと定めた。目標達成のためには、中学生にとって魅力的な取組みを増加させ広報する必要性を感じた。そこで大阪府教育委員会の「経営革新プロジェクト」事業に応募し、当事業を梃に学校の特色づくりを前進させることを企て

た。企画は評価され指定を受けることができた。21世紀に入り教育改革の波は学校現場に押し寄せていた。教頭を勤めていたE高校は学校教育自己診断や学校協議会の制度化に向けて試行実施校に指定されていた。さらに評価・育成システムの全校試行実施なども加わり管理職の仕事の質と量は変化していた。そのような流れのなかで大阪府教育委員会が初めて「経営」という言葉を事業名に使用したのが、この「経営革新プロジェクト」であった。学校提案型の予算配分に舵取りをしたのもこの事業であった。

申請の軸を学習指導にした。生徒指導や進路指導の体制は確立され成果をあげていたが、いよいよ学習指導体制を再び確立する時がきたと感じていたからだ。早速「学び再構築検討チーム」を立ち上げ、女性の進路指導主事（国語科40代）を座長にした。彼女はバランス感覚のある人材で、ぶれない軸を持っていた。当初教職員はあまり関心を示さなかったが、検討チームの会議は定期的開催され5つのことに取組んだ。

1つは「調査・分析」である。取組みをチームが提案していくために「学習状況アンケート」を実施し、学習活動のつまずきについて調査した。2つめは「学習クラブ」である。調査結果から学び直しに着目し、自学自習教室を整備した。PC上の数学（高校・中学校・小学校）、英語のヒアリング、漢字検定の問題を自分のペースで選択し学習できる仕組みをつくった。3つめが「サポート隊」である。校内の学習環境の整備が目的で、運動クラブ部員などが参加し校内の清掃活動をした。4つめが「スキルアップ勉強会」である。新任教員が幹事となり、異世代や異教科といった教員相互の意見交換などを通してスキル面での交流をおこなった。5つめが、「カリキュラム改定に関する提案」である。生徒の実態にあった選択授業の充実を提案した。

並行して前向きな学年主任（保健体育科50代）と歩調を合わせた。各HR教室に読書コーナーを設置し、HRの時間に一斉に読書活動を実施した。また創立25

周年を機に制服も改訂した。生徒指導部長をトップに制服改訂委員会を立ち上げた。生徒指導部長を委員長になるよう説得するのにエネルギーを要したが、承諾してからは一気に委員会は動きだした。制服選定の最終段階では職員会議で新任教員が候補の制服を着て会議室の中央をモデルとなって歩いた。手作りのファッションショーが開催された。

「進学校にしていこうとする取組みを提案するのではなく、いわば近郊の受け皿となっている本校に入学してくる生徒の学力を少しでも良くしてことを主眼において提案したい」（平成18年度「学び再構築検討チーム総括」）という目的のとおり、取組みを矢継ぎ早に実施発信した。取組みに参加した生徒数が多いわけではなかったが、徐々に教職員の協働の輪は大きくなっていった。そして3月の入学者選抜試験を迎えたが、倍率が学区でベスト3に入ることができた。学びの再構築が評価された。汗が成果となり教職員の間に達成感が広がっていった。

（3）大きな試練

F高校では大きな試練も待っていた。しかし、当初はこのことが学校組織を強固にするとは予想することはできなかった。

試練とはある教職員が私生活で著しく公衆に迷惑をかける不祥事を起こしたのだ。新聞にも報道され、テレビでは校舎が映し出された。当日、教育委員会の担当者から連絡が入り、府内の出張先から電車を乗り継ぎ他府県の警察に到着したときには日は暮れかけていた。現地の警察から事情の説明を受けているときに、突然ケータイ電話が鳴りだした。夕方のニュース番組で事件を知った複数の校長が、初任の校長を慮り電話をかけてくれたのだ。その時初めてマスコミが取り上げていることを知った。

本人の状況が判明してくると、次に学校の今後のことが心配になり始めた。F校の生徒や保護者、地元や中学生ことを考えながら電車乗り継ぎ学校にたどり着いたのは深夜であった。最寄りの地下鉄の駅には教員が一人待機してくれていた。当人とは関係性が深い同僚だった。学校には教頭と首席が外部と

の対応にあたっており、合流し情報交換と今後の対応を整理した。連休中であったが臨時の職員会議を開催し状況を説明し校長が直接指揮にあたると伝えた。複雑な気持であった。対外的には弁護の余地がない問題行動をとったのだが、一方で本人の来し方と行く末を思うと割り切れない思いがあった。校長として体力的にも精神的にも試練のときであった。

このジレンマを払拭してくれたのは、ベテラン教員の一言であった。「彼には生徒はお世話になった。進路指導部で生徒が書いた就職の書類を丁寧に読み込んで訂正してくれた。彼ほど徹底して指導してくれる人は他にはいなかった。感謝している」と校長に伝えてくれた。筆者の割り切れない想いは悟られていたのであろう。ハッとした。気持ちを整理して職員会議に望んだが、今度は「彼は対外的には弁護できないことをしてしまったが、事件までの彼は生徒の指導に力を尽くしてくれた…」と発言したら、声が詰まってしまった。現地の警察に出向いたり教育委員会との報告相談など、眠る時間もほとんどない日が続いてきたからか、涙をこらえることができなかった。

が、ここで教職員の雰囲気が一気に変わった。学校の苦境に力を合わせて乗り切ろうと主体的な態度で対応に臨んだ。保護者会では校長が深々と頭を下げると、会場の壁沿いにバックネットのように立っていた教員全員が同時に頭を下げた。一体感を感じた。連休明けの全校集会では事件の概要や今後の対応について話したが、下を向いてしょんぼりしている担任クラスの生徒の様子が目に入ると痛ましく感じた。配慮したつもりであったが十分ではなかった。そのとき以来、教員の不祥事は生徒の受け止め方を第一に考えるようになった。

教職員だけでなく教育委員会事務局の担当指導主事も、後方から支援してくれた。過去の事例から、保護者やマスコミとの想定問答集作成など対応の筋道を立てるときに有効な助言をいただいた。保護者会終了後、報告に出向くと、多忙な担当首席指導主事は一瞬で校長の様子を確認した後、「一番困った

質問は何でしたか？」とだけ尋ねた。渦中の校長を
勞わりつつ、情報収集し今後に活かすことを忘れて
いなかった。このように支援を内外からうけて学校
の危機を何とか乗り越えることができた。逆境が組
織を強くするとは思ってもよらなかった。

(4) 学校を丸ごと任せられる人

通学区域再編という天の時、通学区域のボーダー
に位置するという地の利、そして学校の試練がつ
くった人の和に恵まれ、何とか初任校長として職務
を終えることができた。F 高校最後の日、歴代の
校長の写真に礼をして校長室をでた。玄関を出ると
春の月が校庭を照らしだしていた。生徒達の姿はな
かったが校庭に礼をして学校を去った。明日からは
新たな学校の日々が始まる。

教頭時代に先輩校長が「田中さん、教育委員会が
校長試験で見ているのは一つだけや。この人に一つ
の学校を丸ごと任せられるかどうかやで」と教えて
くださった。事件や事故などの危機を管理するとき
こそ、丸ごとの責任を管理職が最も感じるときだ。
異常気象やテロ事件などいつ学校が巻き込まれるか
も知れない危機は今そこにある。それに管理職とし
て対応していくことが、学校組織全体を強める機会
になると学んだ。

5. 学校経営を支援する：副理事期

(1) 学校現場に押し寄せる変革の波

2010（平成22）年4月に、大阪府教育委員会事務
局（現大阪府教育庁）教育振興室に副理事として赴
任した。それまで公立高校で教育実践者として約24
年、教頭として1校、校長として2校で9年間、計
約33年間現場で勤務していたが、初めて教育行政の
仕事に従事することになった。晴天の霹靂の人事で
あった。

筆者が赴任した2010年、大阪の教育は激動の時期
を迎えていた。当時の橋下徹大阪府知事は「大阪維
新の会」を創設し、翌2011年4月の統一地方選挙で
大阪府議会の第1会派となり、9月議会では「教育
基本条例（案）」を提案した。条例に基づく具体的

施策は「首長の権限強化、学校協議会の設置、校長
の公募、教員の人事評価、全国学力テストの公開や
府立高校の統廃合」などであったが、これに対し教
職員団体や法律関係者、府の幹部や教育委員からも
異議が唱えられるという前代未聞の状況であった。

府議会での採決を前に10月には維新の会の議員と
府立学校長との意見交換会が開かれ、当時の中西教
育長から校長経験者として参加する機会を与えられ
た。会場に到着するとすでに緊迫した空気であった。
50名の維新の議員と教育長はじめ教育委員会幹部、
7名の府立学校校長、9名の校長経験のある委員会
勤務者との間で意見交換が始まった。府立学校側で
まず口火を切ったのは、人権教育に教育実践者時代
から一貫して取り組んできた女性校長であった。白
熱した議論が続いたが、改革派と早急な改革を懸念
する現場との乖離は大きかった。その後、2012年3
月「教育基本条例」は「教育職員条例」と併せて提
案され可決された。可決後、常に現場第一主義であ
った教育長は、記者団の質問に対して「今後は学校現
場において運用が円滑に進むように最善を尽くす」
という旨のコメントをしていた。教育行政の長とし
ての覚悟が伝わってきた。

(2) 教育委員会事務局と副理事の職務

変革の渦に吸い込まれるような教育振興室への赴
任だった。教育振興室は大阪府庁別館にあり、組織
は高等学校課、高校再編整備課、支援教育課や保健
体育課に分かれていた。副理事の職務は大きく2つ
あった。

職務の一つは、校長・准校長の相談窓口である。
学校訪問などの出張があっても夕刻には帰庁し、学
校での勤務を終えてから来庁する校長・准校長が相
談しやすい体制を高等学校課学校経営支援グループ
とともに組んだ。相談の内容によっては、施設課や
財務課に橋渡しをした。学校のいわゆるナベブタ型
組織しか経験がない筆者にとって、ピラミッド型組
織の中で行政マンと業務を進めることは新鮮であ
った。例えば、あるとき施設課の主査に相談に行っ
たが、彼の頭の中にはその学校の校舎の平面図が入

ていることがわかり驚いた。現場のことを熟知し支援したいという想いで仕事をしていた。このような出会いは、教育委員会事務局勤務の大きな収穫であった。一方、厳しい視線で現場を見つめている主査もいたが、限られた人・物・金といった資源をもとにマネジメントせざるをえないのは教育委員会も学校現場と同様だったのであろう。

もう一つの職務は、学校訪問である。年間110校を超える府立学校を訪問した。全日制の高校だけでなく定時制高校や工科高校や支援学校も訪問した。訪問の観点は多義に渡っていたが、軸は校長が作成した「学校経営計画及び学校評価」に記載されている「めざす学校像」の実現に向けての取組み状況や課題を、現場で校長が自らの言葉で語るのを聞くことだ。各校1時間の面談と30分の校内視察で構成されていたが、一つとして学校経営が同じ学校はなかった。その中で記憶に残るある学校訪問の様子を他校の様子も交えて紹介し、教育改革期の校長の学校経営を支援する教育行政の一端を伝えたい。

(3) M高校への学校訪問

大阪府南部に位置するM高校へは、地下鉄と私鉄を乗り継いで到着した。大阪府内といえども時間がかかることが多い。実はこの移動時間が貴重である。毎回指導主事が随行するが、二人でM高校に関する情報を多方面から交換する時間となるからだ。往路は、M高校と接点があれば「元同僚が勤務している学校だ」「以前の勤務校と同じ地区だ」という切り口から始まり、学校文化や名物教師のことなど話題は尽きない。訪問直後には校門をでるやいなや、堰を切ったかのように二人で振り返りをした。子どもたちが長所と短所をもっているように、学校にも強みもあれば課題もある。短所のない子どもに出会ったことがないように、課題のない学校にも出会ったことがない。振り返りは帰庁するまで続いた。立場は違うが互いに刺激になり、多様な視点の獲得につながっていた。現場と距離感のある指導主事が、教育委員会の視点と学校現場の実践を融合させる数少ない機会となっていたようだ。指導主事は事務局で

は仕事に追われる日々を送っているが、何事も学びたいという貪欲な姿勢が清々しかった。

M高校に到着し、門から玄関までのわずかな間でも学校に関する様々な情報が飛び込んできた。M高校は通用門を入りグラウンド沿いに校舎にアプローチするが、清掃が行き届いていた。グラウンドで体育の授業をうける生徒たちは体操服を着崩さずに着ていた。学校に環境美化の余裕があること、学力向上の基盤となる生活規律が確立されていることを肌で感じた。時には校門を入ると雑草が目立ち、学校が生徒の指導に追われ余裕がないと感じる場合もあったが、そこは行政の支援が求められる点であると受け止めた。

玄関につくと教頭が、校長室では校長が待っていた。M高校は二人の管理職が対応してくれたが、学校によっては校長だけのときや首席2名も加わりチームで対応してくれることもあった。チームで対応した学校では、チームの結束の度合いが会話から感じられた。実績のある学校ほどチームのメンバーが強みを活かしていきいきと活動していた。校長は、自らが先頭に立つというよりは転勤後も学校の改革が継続されるように、チームに任せられるところは任す姿勢が感じられた。教諭時代の家庭訪問同様に、学校現場への訪問は意図しないが学校文化や校長のマネジメントの姿勢など、学校以外で出合うときには違う、等身大の校長や教頭の学経経営の感触が伝わってきた。

M高校も、多くの学校と同様に多様なエビデンスの詰まった資料を準備していた。M高校の校長は、成功事例だけでなく、エビデンスに基づいた現状と課題、そして対応策を明確に伝えてくれた。説得力があった。校長は対外的な場面では学校や生徒の良い面を前面に押し出す習慣がついているが、かえって不信感をもってしまうことがわかった。行政側は想定を越える学校情報をつかんでいる。また学校側が課題を明確にすれば、行政側も支援の方向性が明確になる。言い換えればPDCAサイクルを確実にまわすことができる校長は、学校経営の質も高いという

ことを実感した。

M高校の課題の一つは、教職員の意識改革であった。M高校の「学校協議会」（当時）は、2つの学校教育自己診断結果に着目していた。1つは【教職員の学校運営への参画意識】（肯定的評価70%前半）、2つめは【保護者の学校満足度】（肯定的評価80%後半）の項目だ。校長はこの2つの項目は関連していると分析していた。M高校は問題行動を起こす生徒が少く学校も安定しており、教職員に学校の現状や今後に対して危機感が薄い。そのため自主性という言葉のもとに生徒のポテンシャルを引き出す教職員文化も薄い。そのことが入学時の学力と卒業時の進路実績の差となっている。保護者の満足度が低いのは、そこに原因があるのではないかと校長は考えていた。この教職員文化を変えるために奮闘しているのが伝わってきた。M高校の「目ざす学校像」の第1番めに教員体制のことが挙げられていることから読み取れた。そのような場合は、他校の事例を紹介するなど教育委員会が蓄積している方法を具体的に伝えるように努めた。

後半の授業や施設見学も印象深かった。M高校では、特色のある専門教室や教育委員会が財政的に支援した設備がどのように活用されているかを案内して説明してくれた。他校の訪問では、学校に到着すると挨拶もそこそこに手を引くようにトイレに案内する校長もいた。課題の最優先事項であったからだ。校舎の増築にあたりトイレの構図が複雑になり、臭いが校舎内の一部に広がり生徒や教職員から苦情が出ていた。施設は危機管理とも密接に関係している。阪神淡路大震災で校舎の外壁がはがれ落ちている学校や、老朽化のために専門教室の窓が開かなくなったり、廊下のパネルが浮き上がったりしている学校など支援が必要な箇所は少なくない。2010（平成22）年度より大阪府では私立高校にも授業料無償化制度が導入されると、私学と公立の競争が激しくなっていく。そのような状況下で、校長の施設面での要望は膨らんでいたが、反対に予算は減少していた。限られた予算の中で、どの学校を支援するか教育委

員会にはギリギリの選択が求められた。

（4）学校支援から学んだこと

一つの学校を訪問することは、まるで一つの学校経営実践の発表を聞くが如くであった。背景や歴史も違う学校の教育活動を、現在の資源を活用して学校のヴィジョンに近づけることができるように、どのようにマネジメントしているかという語りは壮大なストーリーであった。

学校を丸ごと責任をもって経営していかなければならない校長の視線の先には、生徒や教職員がいて、その先には保護者や地域の人々がいる。この激動の時期だからこそ、直接委員会に物申すことははばかれるが、矢継ぎ早の改革と学校現場の状況のジレンマの中で校長の器からあふれだす思いがある。それをしっかりと受け止め、あるときは解決のために必要な情報を伝え、あるときは委員会に持って帰ることが、校長経験者である副理事の重要なミッションだったのだろう。赴任当初、教育長からは「片足を委員会に、片足を学校現場に置いてください」といわれたが、その意味のもつ重さをしばらくしてから実感した。そこには変革期の荒波にもまれる校長と学校現場への教育行政の熱い思いが込められていた。

ここまで特徴的な教育実践に自ら光をあて考察を積み重ねてきた。この間、徐々に一人の教師としてのライフコースの平面上の曲線は深い意味をもち、教師の立体的な生き方が浮かび上がってきた。当時はがむしゃらに立ち向かっていた自らの体験をメタ認知し省察することができたことは、教師としてまた教職大学院で教師教育に携わる者として、実践的研究の枠組みと視点を広げる貴重な機会となり有意義であった。

参考文献

拙稿「教師としての成長と変容－管理職時代のライフコースを振り返る－」『大阪教育大学紀要』65-2、2016年