

錦中スタイルに学ぶ（佐藤淳一先生に聞く）

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学資格課程事務室 公開日: 2024-07-31 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 佐藤,淳一, 和田,格 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/0002000736

錦中スタイルに学ぶ（佐藤淳一先生に聞く）

元石巻市立雄勝中学校校長
初代仙台市立錦ヶ丘中学校校長
佐藤 淳一
報告書作成 和田 格（企画者）

1. 日時

2023年6月10日(土)15:00-17:00 駿河台キャンパスリバティタワー1163 教室

2. 開催方法

対面と Zoom によるハイブリッド開催（講演者は駿河台会場にて）

3. 参加者数（明治大学教育会会員、学生、教育会役員、事務局員）

全23名（うち学生5名）

対面：14名 オンライン：9名

4. 企画の実施にあたって

2021年11月13日(土)明治大学教育会総会・講演会において、基調講演を行った。

「学校教育の可能性を信じて—大震災被災校とコロナ禍の新設校での実践—」というテーマであった。（この講演録は明治大学教育会紀要第14号に収録されている。）

後半の新設校での実践の紹介について、講演会の時間が尽きてしまい駆け足になってしまった。参加者からも新設校での取り組みについての続編を希望する意見が多数あったため、今回の特別企画を実施することとなった。

この企画に関しては、事務局員の佐藤淳一郎、和田格が担当した。

5. 講演の概要

藤井事務局長の司会のもと、講演を進行した。

(1) 田中会長挨拶

震災時、継続的に被災地の支援を行い、そして雄勝中学校の生徒のドイツ訪問の資金支援を行った豊橋の故西島篤師氏と教育会駒木副会長と佐藤淳一講師のご縁の紹介があり、講演会が開始された。

(2) 被災時の話

新設校での実践の話の前に、話の基礎となる雄勝中学校校長になるまでの話、そして被災体験について紹介があった。

管理職になるまで、そして教頭になった時代(40代)は、朝7時から夜11時まで働い

た。自分の子どもの顔を見ることもできなかった。この経験も錦中での実践の動機になっている。

49歳で雄勝中学校の校長になり、1年が終わろうとしていた3月11日に被災した。その日が校長として初めての卒業式であった。卒業式の後、生徒たちはバラバラに下校する。下校した午後に地震が襲った。それから佐藤校長自身は山に避難し、中学校に戻り、生徒の安否確認を行う。毎日大川小学校の近くを歩いて活動した。学校教育ごときに何が出来る、という声、学校教育の存在意義を思うと夜も眠れなかったが、8日目に生徒全員の生存が確認された。

その知らせを避難所にもなっていた中学校に貼りだすと、避難者から拍手が起こった。これが原点であった。子どもが一番、腹をくくった。それが新設校での実践にもつながっている。

(3) 新生「雄勝中学校」、教育委員会でのこと

雄勝中学校では「再生」ではなく、「新生」を標ぼうして活動した。肥大化した現場の諸々をそぎ落としてマイナスからのスタート。新たな校訓、新たな学校教育目標を設定した。そして組織・分掌の在り方を見直し、ゼロからのスタートを切った。

「たくましく生きよ」を新しい校訓にした。

当時、なかなか行政は頼りにならなかった。チョークにも事欠いた。現場の自分たちでやるしかないという団結した。この新生のための現場も1年で異動発令のために去ることになる。

異動先の教育委員会には7年間所属した。校長経験者では一番長い在任期間であった。様々なことがあった。自分にとっては辛い時代であった。記者会見の矢面に立ったこともあった。

だが、苦労も多かったが学ぶことも多かった。様々な学校現場に行ける、様々な行政の業務を通して全体を見ることが出来る。いい取り組みを次の現場で生かそうと蓄えていた。

新生「雄勝中」を目指して

- ・ 新たな校訓の設置
- ・ 新たな学校教育目標の設定
- ・ 組織、分掌の在り方の試行
ゼロからのスタート

例

- 職員会議の在り方（新たな形）
- 研究推進の凍結（大きな視点で）
- 特設分掌の設定（臨機応変）

校長の思い：最悪の状況から最高の学校を創る



(4) 新設校「錦ヶ丘中学校」へ

教育委員会にしながら、錦ヶ丘中学校への赴任内示は直前であった。4月5日に開校式があり、初代生徒会長が発表した「この丘に最高の中学校を創って見せます」との言葉に勇気づけられ、錦中での実践が始まる。

校訓は「共に生きる」とした。新設校は何から何まで新しく作ることができる。特別支援学級の名称なども。様々なアイデアが様々な場面で自分の脳裏に降ってきた。

教育目標は「共に学び合い、共に高め合い共に生きていく生徒の育成」とした。生徒の自己有用感、自己肯定感が最初のアンケートで低かった。前に通っていた大規模中学校の中で、埋もれていたのだろう。新しい錦中で校訓、教育目標のもと、教員からの声掛けによって、みるみる有用感、肯定感が伸びていった。教員も子どもを見て、ほめる、認めると目に見えて結果が出てそれが成功体験となり、達成感につながった。



校訓 **共に生きる**

I 本校教育目標
 「共に学び合い 共に高め合い
 共に生きていく 生徒の育成」
 育てたい3つの心・・・感謝・思いやり・命を大切にする

II 2年度の協働型学校評価(学校・家庭・地域で目指すもの)
 ・「感謝の心」→「ありがとう」の言葉があふれる学校づくり
 「ありがとう」の言葉があふれる家庭・地域づくり

生徒一人一人の自己有用感、自己肯定感を高める

(5) 錦中スタイルの創造 I (錦タイム)

まずは週時程の改革を行った。毎日平坦ではなく、アクセント、メリハリをつける。水曜日を午前中みの授業とし、午後を「錦タイム」としそこでさまざまな取り組みを行った。明るいうちに部活を思う存分できるメリットは大きい。週2回は16:45を生徒の完全下校時間とし、教員の時間をしっかりとれるようにした。教員が火曜・水曜のどちらかは必ず定時に退勤するよう制度化した。

錦中スタイルの創造 I 【2学期からの週時程】

	月	火	水	木	金
朝学習			30		
1校時	1	7	14	18	24
2校時	2	8	15	19	25
3校時	3	9	16	20	26
4校時	4	10	17	21	27
5校時	5	11	錦 タ イ ム	22	28
6校時	6	12		23	29
7校時		13			

(6) 錦中スタイルの創造 II (会議等の削減、行事等の精選、学力・生徒指導、部活)

「錦タイム」を導入しつつ、教員の業務の絶対量を削減する(スクラップ)実践を行った。これも生徒と向き合う時間を確保するためである。

- ・職員会議 年12回→7回
- ・運営委員会 年12回→廃止
- ・分掌部会 年12回→7回
- ・生徒指導担当者会 毎週→隔週
- ・学年主任者会 毎週→隔週

- ・朝の打合せ 週3回→週2回
ただし日常の情報共有を今以上に密接に行うこととした。
- ・通知表の所見欄、保護者欄の廃止
- ・部活の数の削減（校長が前面に子ども、親、地域に説明）

錦中スタイルの創造Ⅱ

1 会議等の削減 <削減後>

<現行> (1) 職員会議 年12回 → 年7回とする（うち長期休業中に3回実施）

(2) 運営委員会 年12回 → 廃止 新たなシステムの構築
*分掌部会から提案→三役レク（校長、教頭、主幹）→必要に応じて主任者会へ

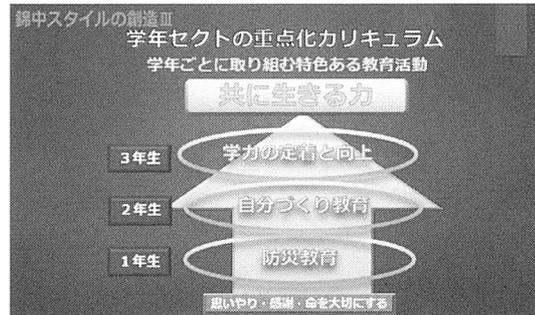
(3) 分掌部会 年12回 → 年7回とする 2つの分掌部会を1つにする
*必要に応じて随時開催

計 年22回（日）の会議の削減 内10回→部活有りへ反映

生徒と向き合う時間の確保

(7) 錦中スタイルの創造Ⅲ（教育活動の焦点化・重点化）

スクラップの後はビルドを実践した。それが教育の焦点化・重点化である。教育委員会から降りてくるものすべてを取り組もうとすると無理がある。軽重濃淡を判断するのも校長の仕事である。学年ごとの重点化カリキュラムを構成し、メリハリを持って推進した。1年生は防災教育、2年生は自分づくり教育、3年生は学力の定着と向上、それを通して「共に生きる力」を育む。その一環で心を育む日として「錦オール」を考えた。



(8) 「錦オール」

錦タイムを「共に生きる日」にしてすべてを明確に意識化・行動化する試みとして、「NISHIKI ALL IN ONE DAY（錦オール）」を実践した。取り組みは

- ・服装自由の日

この日を特別な日として意識させ、互いの個性を認める、自己を見つめ他を受容する、自己決定力の向上を目指す、自己責任・自立・自律を考える日とした。また、併せて制服の意味を考える日にもした。この服装自由の日を通して、生徒理解の促進にもつながった。

- ・道徳の日

全ての学級の道徳を3時間目に固定して実施し、「共に生きる」を考える時間とした。「道徳」は教員にとってもリスクな科目。教員の経験値を上げるためにも道徳のローテーション方式を採用した。6クラスを9人（9週間）で授業を担当する。1人が6回同じ教材で経験値を上げる。

錦中スタイルの創造Ⅲ

**錦タイムを特化した（共に生きる）日にして
すべてを明確に意識化・行動化する試み**

NISHIKI ALL IN ONE DAY（錦オール）

「錦タイム」の日は高いポテンシャルを有し、多様な教育活動を展開できるものとする。

工夫した週カリキュラムからさらに、普段の日とは明確に違う日としての意識化・行動化を図ることで、目指す生徒像に迫る。

錦タイムから 錦オールへ → 心を育む日

(9) 定期考査の在り方改革

国語以外の社会、数学、理科、英語の問題作成、採点等を外部委託する試行を行った。国語は採点にあたり微妙なニュアンスがあるので、外部委託は難しかった。他は客観性、公平性の確保につながった。当然教員の負荷軽減にもつながった。

(10) 校長のビジョン

私見であるが、校長は「ビジョン」を持ってアピールすることが大切であるとする。日々の課題対応、対処療法だけをやって、言い訳を言っていてはだめ。子ども、親、地域などの取り巻く状況のせいにしてはだめ。理想と現実のギャップを埋める営みを続けるのが校長（教頭）であるとする。日々の対応をしながら、将来に向けたビジョンを示し、同時並行で動くことが必要。それが校長の覚悟であるとする。

コロナ禍も危機ではあるが、見直すチャンスでもある。したたかさが必要。例えば、コロナ禍で行った40分授業もコロナ禍後も活用できるかもしれない。何を戻して何を中止したままにするのも校長の決断。決断の連続が校長の仕事である。

ただただ生徒、学校のことを考えられるのが校長の冥利と思う。現場の皆さんも頑張っていたきたい。

(11) 質疑

Q) PTAが大変であったことはないか。

A) 錦中ではPTAが実質的な組織として動いてくれた。負担になったことなかった。時に夜遅くまで会議をしたが、前向きな時間であった。

Q) 意識改革が一番難しいのが教員だと思うが。

A) 教員にも様々なタイプがいるし、得手不得手がある。教員のところへ校長自らからんで話に行くことが必要と考える。

Q) 管理職になって各方面からプレッシャーを感じる。現場の先生の不安があつて変わらないのでは？

A) とにかくできることから着手する必要があるのではないか。例えば朝の打合せの効率化を実施したり、朝のお休み連絡集計、検温などをオンライン集計化したりする。仙台市では時間外の電話対応は6時過ぎると教育委員会に転送されるようにした。

(12) 駒木副会長閉会挨拶

西島氏の話を紹介しながら支援の継続の大切さを話され、講演の続編のお礼が述べられた。大変な苦勞をした教育委員会の経験を糧に新設校での実践につなげたことに関する賞賛が述べられた。そして校長には大胆さとち密さが必要との結びであった。

6. 参加者アンケートより

(1)満足度 全員「満足」

(2)「参考になったことを教えてください」への回答（抜粋）

校長の学校経営ビジョンの発想力と発信力について貴重なご教示を戴いた。教育は本来アグレッシブでポジティブでクリエイティブなものだが、それを阻害するものが教員の不祥事と保護者対応だと指摘され、常に丁寧にやっていくことが必要だと言及されていた。教員評価のフィードバック等において個々の教員のモチベーションを引き出し高めるためにどのような「丁寧な対応」をされたのか、もう少し具体的にお聞きしたかった。質問することもできずに残念でした。

教育現場では生徒を楽しませる、笑顔にすることが大切だが、それを実行するためには教員の行動力が必要だと理解した。また、自身が厳しい状況下にあってもできることをすることで物事も良い方向へ変わるのだと分かった。

理想と現実のあいだを具体的につなぐ構えにつき、勉強になりました。

最初の3.11のお話はやはり響くものがありました。最初から終わりまで佐藤先生の教育や子どもたちへの熱意が非常に伝わってきた講演でしたが、そのことと行事などの削減を両立されていることが参考になりましたし、後半の議論を通してその難しさ・大変さについては考えさせられました。

総授業時間数が同じであっても、「錦中タイム」のような工夫をこらすことで、生徒のモチベーションや教職員の労働環境改善に大きな影響を与えるという点が参考になりました。

学校経営の視点を学べた。

多くのことをやろうとしてしまうが、重点化、焦点化の視点が重要だと感じた。

トップが意思を持つということの大切さを感じました。常に考え続けることが重要だと思いました。

たいへんの状況であるほど、そこから抜け出すために校長は理想ビジョンを語らねばならず、学校づくりというのは理想と現実のギャップを埋めていくことだということ。同時に、校長自身も限界をもつ存在だが、校長の限界を学校の限界にしないこと。

佐藤先生の学校運営（働き方改革など）は学ぶことが多かったです。学校運営以上に、生徒への愛情や対応方法に動かされました。これからもこのような企画を続けて下さい。

常日頃から、学校改革については思うところがあり、自身の日頃の考えとリンクするところも多く、これからの希望となるお話でした。ありがとうございました。

1週間のメリハリを考えての授業時間の変更は、非常におもしろいと感じました。教員会議なども本校では現状のやり方であるならばもっと短縮できるのではないかと思えました。さらには、教員会議の目的自体を考え直すべきだろうと思いました。議論が行えていないので、会議ではなく、「連絡会」です。

また、こうした様々な改善点を考えながら、一方、別の視点で今回のお話を考察してみると、「学校は組織のかたち自体が非常に危険だ」という結論にたどり着きました。佐藤先生のような校長先生がいらっしゃった場合は学校にとって大きなチャンスとなり得ますが、その真逆もあり得るからです。

「校長の存在で一気に学校の雰囲気が変わってしまう」…となると、しっかりとした校長が赴任する、という前提がないと、教職員は安定した心理のもと労務を提供できる環境の確保が難しくなります。私自身が、民間からの転職組なので、学校組織が抱えるこうした問題を日頃から強く感じていました。

安定した心理においてこそ従業員は最善を尽くして労務提供ができるのであり、生徒たちも同様にこうした環境でこそ、高いレベルの「教育」というサービスを受ける機会を得ることができるということなのでしょう。さらにいうと、生徒は数年で去っていくのでそのことを感じずらく、企業などではクレームになりうる「安定した教育を受けれていない」という声が、回収されにくく、こうした組織の見直しの機会を逸してしまっている負のスパイラルに陥っているように思います。

加えて、この「校長による変化の影響」を最も受けやすいのは、私立学校です。校長の手による改革が、軌道に乗るときは学校の実績も向上するでしょう。反対に校長の存在により学校改革が滞り、経営が悪化することも考えられます。そしてそのしわ寄せが従業員である教職員に寄せられることも大いに考えられます。

教員の仕事がブラックといわれるゆえんは労働時間等といった問題もあるのですが、私はそんな部分が最もブラックなのではないかと考えてしまいます。

現状では自身はまったくと言っていいほど、何も現在の学校で力を尽くせておりませんが、とにかく考え続けていくこと。そしてあきらめないことは、今回のこの会に参加することで自身の中に強く確認し、自身も時がくるまで、日々探求していこうと誓いました。学校図書館に先生の御本を置かせていただくようリクエストすることは、私が生徒たちにできることとして即、行えそうなので致したいと思い、早速手続きをとりました。

以上