

管理職は“これから”にどう向き合うか

学校が変わることを求められたとき、組織の長として自身と教職員、学校をどのように動かしてきたのか、創成館高校の再生ストーリーを伺いました。

崖っぷちに立たされ自らを変えた。

学校改革にはリーダーの熱が必要

「自分の職場に誇りをもちたい」
教職員の思いを叶えたかった

長崎の創成館高校といえば甲子園の常連校。野球部以外の運動部や文化部も全国大会で名をあげており、生徒たちがイキイキと学校生活を送る。今年から定員も増やした。その同校は、わずか15年前には経営破綻寸前だった。理事長・校長を務める奥田修史先生は、前任である父の急死により理事長職を引き継いだとき、学校を畳むことを考えていたという。

「先々代の頃からの負債が膨大になっていただけでなく、当時の学校は指導の難しい生徒を多く抱え、ある塾の学校ランキングでは県内最下位。しかも偏差値評価なしというどん底状態でした。自分自身、父の秘書として勤務していましたが、学校外の人に『創成館で働いている』とはなかなか言えなかった。それは先生方も同じでした」

そのことが、働いてくれている全教職員にも、生徒たちや保護者にも申し訳なかった。銀行からも融資打ち切りを匂わされていた。奥田校長は生徒と先生を守るために、学校を再生させる決意をする。



奥田修史 校長
創成館高校
理事長・校長

1971年長崎生まれ。ハワイ州立大学卒業、祖父の代から続く学校法人奥田学園に、当時の理事長であった父の秘書として就職。2003年、父の急死により32歳で理事長となり、経営破綻寸前だった学園を立て直す。2005年創成館高校校長に就任。

創成館高校(長崎・私立)学校データ

1962年創立／普通科・デザイン科／生徒数783人(男子431人・女子352人)／進路状況(2017年度実績) 大学104人、短大13人、専修75人、就職47人

「学校再建には給与カットなど、苦汁をなめる覚悟をみんなにしてもらわなければなりません。それでも私の改革についてきてくれると先生方が言ってくれたのです」

先生たちの想いは同じ、「自分の職場に誇りをもちたい」ことだった。

人は「楽しそう」な所に集まる。
だから、学校も楽しくしたい

私立校の経営に生徒募集は最重要課題だ。不人気校の再生には、現場の

先生が明るくなるのが不可欠だと奥田校長は語る。

「人は楽しそうな所に集まります。だからまず、校長である私が楽しく仕事をすることに決めたのです。生徒募集に苦労している学校に講演に行くと、先生が最初から生徒を批判する。『うちの生徒は全然ダメで』って。そんな学校の先生たちに限ってろくに挨拶もできない」

挨拶の大切さを確信した出来事があった。奥田校長は就任以来、できるこ

とから始めようと生徒たちに挨拶を徹底させてきた。ある日、銀行の役員から呼び出しを受けた奥田校長は「ついに融資の打ち切りか」と覚悟した。しかし驚いたことに、その役員は、視察の際に生徒たちから気持ちのよい挨拶を受けたことに感動し「変わりつつある創成館の再建をがんばってほしい」と激励しながら、融資を続けることを告げたのだ。

校長の姿を見て「やっていいんだ！」と勝手に動きだした先生たち

もうひとつ、学校改革に不可欠なこととして奥田校長は「カルチャー」を挙げている。

「学校に流れる空気感と文化は重要です。生徒も先生もカルチャーを理解して全面に打ち出す力が必要です。それを『明るく、笑顔溢れる学校』としました。教職員にとっては、先代の時と校風が真逆になったのでかなり戸惑いもあったようです」

しかし、本当に楽しいと感じていなければ明るく振る舞うことは難しい。先生方に楽しいと感じてもらうために、奥田校長は破天荒とも思える行動を次々に起こす。例えば、オープンスクールをK-1の入場シーンのように演出したり、校長自ら人気バンドの歌を熱唱したり、朝の職員会議では持ち回りで「すべらない話」をして笑いをとることを課し、教職員全員でハイタッチすることなど枚挙に暇がない。



校長が率先してこうした行動に出ることで、先生も生徒も「やっていいだ！」と次々とアイデアを出して実行するようになっていった。体育祭で教員が仮装ダンスをしたり、体育祭の呼称を「フェス」に変えたり、雑誌のような学校案内なども現場の先生からの案だ。先生たちも楽しいことをやりたかったのだ。

「日本の学校には法律でもないのに『こうあるべき』という慣習が多すぎです。単なる思い込みであって、おかしい、もっと面白くできると思うことは変えればいいのです。校長は校風を作るプロデューサー。カルチャーを創造すれば、現場の先生方や生徒たちが積極的に考え、行動してくれるようになります」

**学校改革は教員の意識改革
現場の先生たちが学校を変えた**

校内を歩けば、親しげに生徒が近づく。奥田校長だが、理事長就任前は、斜に構えて人を見る冷めた人間だったと自己分析する。

「正直、自校の生徒のことすら色眼鏡で見えていました。しかし、経営破綻寸前という崖っぷちに立たされたとき、まず自分が変わらなければと思いました。生徒たちとちゃんと向き合えば、荒れて見えた生徒にも素直でいいところが見えてくる。先生方にも当初は高圧的な態度で接していましたが、命令したこととは長続きしません。本人たちが納得して初めて改革を実行に移せます。つまり、私の意識の問題だったのです。」

今は先生方の状況を聴いたうえで、『それでどうするの？』と自身に考えをもちます。部下を信用して任せる。失敗したらやり直せばいいのです。それは対生徒でも同じです。学校改革とは教員の意識改革であり、まず校長から意識を変えなければ何も始まりません」

改革のビジョンやカルチャーを校長が決めた後、走り出した現場の先生方からは校長の思い以上の結果が返ってきた。甲子園出場も20年後くらいのビジョンのつもりが、先生たちは5年で成し遂げた。

「本校が短期間に改革できたカギは先生方の熱によるものです。学校は熱がなければダメで、いつの時代も生徒は熱を求めています。

当然、先生方の中には『生徒を何とかしたい』『勝たせてあげたい』など、悩みを抱えている人もいます。教員もがき苦しんでいる生身の姿も、生徒に見せればいいと思いません。教員でも親でも、大人だつて試行錯誤しながら生きている。それを見ることで人がもつ『弱さ』と『可能性』を知ることにつながるからです」

同校の改革はまだ道半ばで、組織としても発展途上と語る奥田校長。これからの社会に出ていく芯の強い生徒を育てるためにも、改革の熱い火を消さない努力を続けている。そのために、新たな楽しいアイデアを今日も奥田校長は考えているに違いない。



毎朝の教職員朝礼は、全員笑顔でハイタッチで締める。



フェスとなった体育祭で、自分でつくった準備体操ダンスを先導するダンス部の生徒たち。



オープンスクールで生バンドを従えて、『ウルトラソウル』を熱唱する奥田校長。校長ライブは名物となっている。