

「熊本西高校における学校改革」

～トップダウンとボトムアップの取組による学校改革の推進～

熊本県立熊本西高等学校 校長 柿下 耕一

1 はじめに

(1) 本校の概況

熊本西高等学校は、これまで高等学校の設置がなかった熊本市の西部地区の振興・発展のため昭和50年に設立され、今年で45年目を迎えた。「清・明・和」の校訓のもと知・徳・体の調和の取れた文武両道の教育をとおして、世界的視野に立った人材の育成を目指している。

開校当初は、熊本市内の県立の普通科高校は、4校しかなく、また、生徒数も多かったことから、開校からしばらくの間は、優秀な生徒が数多く入学し、多くの生徒が国公立大学へ進学していた。

しかし、現在は、熊本県で一極集中している熊本市にありながら、人口減少の著しい西部地区に位置することもあり、生徒募集に苦慮している現状がある。特に昭和61年に設置された理数科においては、これまで8年連続で定員割れを起こしており、理数科の魅力向上は急務となっている。

また、学校からは、校歌にも謳われる金峰山を眼前に望むことができ、市街化調整区域のため、いまだに学校の四方は、畑や田んぼに囲まれている。言い換えれば自然豊かな広大な土地で、思う存分勉強やスポーツに打ち込める環境は整っている。

部活動では、平成3年に普通科1クラスを改編した普通科体育コースの専攻6種目（なぎなた、柔道、剣道、陸上、水泳、ラグビー）を中心に、優秀な成績を修めている。平成30年度は34年ぶりに野球部が第91回選抜高等学校野球大会に熊本県初の21世紀枠で出場し、学校や地域は大いに沸き返った。また、柔道部も第41回全国高等学校柔道選手権大会女子個人52kg級で2年生女子が優勝し、14年ぶりに日本一となった。

なお、平成29・30年度は、国立教育政策研究所教育課程研究指定校として、「論理的思考力と表現力を育てるチーム西高としての組織的な取組に関する研究」を実践した。



図1 グランドから見た校舎

(2) 本校の学科

① 令和元年度在籍 男子 600名、女子 441名、計 1,041名（定員 1,080名）

② 学科構成

普通科 7クラス

普通科体育コース 1クラス

理数科 1クラス

計 1学年9クラス

③ 進路実績（過去3年間）

	平成29年入試	平成30年入試	平成31年入試
国公立大学	26	20	25
私立大学	256	289	236
専門学校	111	109	95
公務員	15	14	16
就職	1	5	15

2 学校改革の取組（平成30年度）

(1) 改革に至るまで

平成30年4月に翔陽高等学校（総合学科）の校長から熊本西高等学校へ転任することになった。本来、工業の教員である私が、普通高校の校長になるのは、イレギュラーな人事だが、内示の時に教育長からは、「低迷している西高を活性化させて欲しい。」という言葉をいただいた。あえて普通科の校長ではなく、工業科の私を校長にしたということは、翔陽高等学校やその前の鹿本商工高等学校で学校改革に取り組んできたその実績を評価されてのことであり、思い切った改革で熊本西高等学校を刷新しなければと決意した瞬間であった。

また、赴任前に学校を訪問し、退職する前任の校長からの引継ぎや管理職からの話を聞くと、これまでの歴代校長もいろんな取組を試みたが、どれもあまり成果を上げられなかったようであった。私も外部の立場として、それなりに熊本西高等学校の課題を察していたが、新たな学校の校長としてスタートするにあたって、早急に課題の把握が必要と感じた。

4月2日（月）に赴任し、運営委員会が行われたが、その場で、4月3日から4日の2日間で、全主任・主事と管理職の面談を実施することを宣言し、面談を実施した。面談からは、学校や各部の抱える課題が浮かび上がった。

課題を大きく分けると次の4つであった。

① 入学者の定員割れ（理数科の定員割れが学校全体に影響）

② 担任が生徒指導に苦慮（支援が必要な生徒の増加、保護者対応の長期化）

③ 職員の多忙感が大きく、生徒と向き合う時間の確保ができていない

（担任・副担任をしながら分掌業務、行事や放課後の会議も多い）

④ 部活動も盛んで、時間外勤務も多い（平成29年度 時間外勤務の月平均 64.34h）

これらの課題の解決のために、校長によるトップダウンの取組と中堅・若手職員によるボトムアップの取組「NEXT西高プロジェクト」を実施することとした。

(2) 改革の目的

改革に取り組むにあたっては、目的が明確でスピード感を持った改革であることを重視した。なぜならば校長としてその学校に居られるのは長くても3年程度だからである。

なお、熊本西高等学校の改革の目的は、次の3つとした。

- ① 生徒指導の充実（生徒と向き合う時間の確保）
- ② 学校の魅力向上
- ③ 入試状況の改善

(3) 校長のリーダーシップ（トップダウンの取組）

職員の負担軽減と生徒と向き合う時間の確保のために、変えなければならないことは、年度途中であろうが、変えるという基本姿勢で、初年度の改革に取り組んだ。

なお、大きな変更については、職員、生徒、保護者に丁寧に説明しながら実施に移した。平成30年度の主な取り組みを紹介する。

① 日課の変更（二学期から実施）

本校は、週2回（火曜、水曜）が7限授業であり、7限授業日は、帰りのSHRの終了時刻から勤務時間終了までが10分しかなく、7限授業日の放課後の指導時間の確保が課題となっていた。

二学期からは、朝から15分あった朝読書の時間を10分に短縮し、7限授業日の掃除をカットすることで、7限授業日でも30分の時間を確保することにした。

なお、7限授業日は、掃除をカットすることから、掃除が1日おきに行われるよう7限授業日を火曜、木曜に変更した。

② 面談時間の確保（二学期から実施）

本校は、部活動が盛んなことから練習時間の確保のため、放課後に生徒の面談を行うことが難しい雰囲気があった。生徒指導の充実のためには、担任、副担任によるクラス生徒の面談はとても重要である。そこで二学期から各学期に1回、面談週間を設定し、面談週間は、45分授業とすることで放課後の時間を増やし、面談を優先することにした。

③ 課外を希望制に変更（10月から実施）

後述する学校改革アンケート結果から、半数の教員が課外の効果に疑問を持ち、負担感・多忙感を感じているという実態が明らかになった。また、授業で学力を向上させていないと感じる教員も多く、その理由として教材研究等に係る時間不足が原因と答える教員が多かった。

このようなことから、課外について、廃止か、実施する場合は効果ある内容に変更を行うこととし、7月から検討を始めた。その結果、課外を希望制で実施することになり、8月の運営委員会、職員会議で最終決定し、9月に生徒及び保護者に対して周知を行い、10月から課外は希望制となった。

なお、課外の内容についても、これまでの復習中心から予習を必要条件とする発展的な内容に変更した。また、国公立大学希望者については、1・2年次から個別指導も併せて開始することとした。

④ 理数科前期（特色）選抜の検査内容の簡略化

これまで理数科においては、理科に関する口頭試問を含む個人面接（10分）と数学に関する口頭試問を含む個人面接（5分）の2つの面接を実施していたが、これを個人面接（5分）のみに簡略化した。これにより受検者は、前年度の26名から40名へ増加した。なお、合格者の成績も大きく向上した。

⑤ 働きやすい環境づくり（H30.6.5発行 学校改革通信からの抜粋）

ア 定時退庁日の設定

- ・ 定期考査期間、ライトダウン実施日などは、学校全体の定時退庁日とする。
- ・ 週1回の部活動休養日は、原則、定時退庁日とする。
- ・ 家族・本人の誕生日、結婚記念日など、個人的なメモリアルデーは、定時退庁に努める。

イ 夕礼の実施

時間外勤務を実施する場合は、勤務時間終了（17時）のチャイムを合図に起立し、近隣の職員に、本日の退庁時間を互いに申告し、計画的な業務につなげる。

ウ 部活動練習時間の厳守

熊本県が定める部活動練習時間、平日3時間、休日4時間を厳守するとともに、定期考査前など、学校が定める休養日については、その意義を踏まえ、確実に実施する。

なお、練習計画は学校ホームページで事前に周知する。

※熊本県では、令和元年9月から平日2時間程度、休日3時間程度に

エ 学校閉庁日の実施

平成30年8月11日（土）～8月15日（水）の5日間は、学校閉庁日とし、校内・校外を問わず、部活動等も実施しない。

（4）校務分掌・行事の見直し（職員の負担軽減と生徒と向き合う時間の確保）

① 校務棚卸表を用いた業務量の把握

各分掌の主任・主事に対して、改革実現のための機能的な組織運営を求め、一学期、二学期は、各2回の面談を行った。面談では、各分掌部の進捗状況や業務負担の偏りについてヒアリングを行ったが、なかなか改革が進まない分掌部もあった。

そこで、次に挙げる7つの視点で、11月末までに各分掌部で校務棚卸表を作り、業務量の総量を把握するとともに、次年度に向け、業務量や行事を約20%削減させる削減案を提出させ、12月に校長が査定、助言を行い、次年度へ反映させることとした。

これは、職員の負担軽減や生徒と向き合う時間の確保だけでなく、各分掌部の人員削減を行い、一人一分掌制や一部担任の校務分掌を免じることを目的としたものであった。

- ・ 業務の見える化と総量把握
- ・ 業務・事業の20%程度削減
- ・ 学校行事の20%程度削減
- ・ 学年会や分掌会の回数減
- ・ 出張の削減（内容や参加人数）
- ・ 部活動顧問数の削減
- ・ PTA活動の効率化

② 校務棚卸表を用いた業務量や人員の削減

各分掌部から報告された業務量の総計は、6,528 時間であった。この量は、各分掌で行われている直接的な業務量だけを把握したものであるため、間接的な業務量を含む学校の総業務量を把握したものではない。わかりやすく言うと、例えば教務部のテスト時間割については、係がテストの実施の有無を調べてテスト時間割を作る業務量しかカウントされており、これから間接的に派生するテスト問題作成や試験監督、採点などについては、カウントされていない。これらは、教員の授業に係る業務であり、校務分掌とは違うという考え方である。

しかし、このように直接的な業務量は小さくても、間接的な業務量は大きいという業務は学校の中には、数多く存在するものである。各分掌部からの削減案や校長からの査定で追加されたものを含め、587 時間分の業務を削減したが、間接的な業務量を含めると、大幅な削減が出来たと考えている。

この削減により校務分掌人員は、平成30年度の計85人から令和元年度は計68人と17人も削減することができた。この削減により令和元年度からは一人一分掌となり、特進コース3年の担任2人は、校務分掌を免じること（進路指導部には所属）ができた。

校務棚卸表

総務部

No.	分掌名	No.	小分掌名	時期	業務内容	業務量					年間業務量			
						1回あたり時間	頻度							
							日	週	月	年				
1	総務全般		新年度の準備	4月上旬	職員会議の資料作成等	5					1	5		
					入学式要項作成	10					1	10		
					4月4日 新転入者オリエンテーション	2					1	2		
					4月3日 入学式パンフレット作成	3					1	3		
					4月6日 職員室座席表作成	3					1	3		
					4月6日 レターケース、棚名前張り替え	2					1	2		
					卒業式	2月22日 卒業式実施要項作成	10					1	10	
						1月17日 卒業式案内作成・配付	3					1	3	
					入学式	3月8日	入学式案内状作成・配付	2					1	2
							入学式配布物の袋詰め	2					1	2
								総務部会	通年	部会資料作成	0.5		1	
2	式典		始業式・終業式	司会	1.5					6	9			
					司会準備	1					6	6		
					卒業式	3月	2				1	2		
					予行・会場設営	2月	8				1	8		
					司会準備	2月	2				5	10		
					入学式	4月	2				1	2		
					会場設営	4月	4				1	4		
					司会準備	4月	2				3	6		
					退任式	7月・3月	1				2	2		
					司会準備	7月・3月	1				2	2		
					表彰式		0.5				6	3		
表彰準備		4				6	24							

図2 校務棚卸表

分掌名	業務量(h)	分掌名	業務量(h)	分掌名	業務量(h)
総務部	907	保健体育部	608	セミナーハウス	9
教務部	2871	体育コース	209	人権教育	70
生徒指導部	461	図書部	274	理数科	278
進路指導部	585	教育相談部	46	特進コース	210
				総計	6528

図3 各分掌部の業務量

分掌名	業務量(h)	分掌名	業務量(h)	分掌名	業務量(h)
総務部	103	保健体育部	10	セミナーハウス	1
教務部	262	体育コース	27	人権教育	2
生徒指導部	8	図書部	66	理数科	10
進路指導部	98	教育相談部	0	特進コース	0
				総計	587

図4 各分掌部の令和元年度に向けた削減量

分掌名	人数	分掌名	人数
総務部	14 → 10 -4	図書部	9 → 5 -4
教務部	16 → 12 -4	教育相談部	5 → 7 2
生徒指導部	15 → 11 -4	セミナーハウス	1 → 0 -1
進路指導部	14 → 11 -3	人権教育	1 → 0 -1
保健体育部	10 → 10 0	進連協事務局	0 → 2 2
		※教育相談部と人権教育は統合、セミナーハウスは総務部へ	
総計		85 → 68	-17

図5 各分掌部の削減人数

③ 行事の見直し（令和元年度に削減した行事等）

本校においては、3つの学科・コースがあることから、1日にいくつもの行事が同時進行している状況も見られた。各分掌部や学科等から出された行事の削減案について、運営委員会でも検討を行い、次の行事については、令和元年度から削減している。

なお、今年度は、原則1日1行事としている。

- ・ 新入生テスト（学びの基礎診断を同日に実施）
- ・ 1学期中間考査（3年生の国・数・英のみ実施）
- ・ 課題考査【4月、9月、1月】（2日→1日）
- ・ 自宅学習時間調査（6月）
- ・ 1学期学年保護者会
- ・ 2年生セミナー宿泊研修
- ・ 長距離走大会
- ・ 各種講話の3年間を見通した設定による削減
- ・ 模擬試験の削減（1年：1回、2年：2回、3年：4回）
- ・ 系統別模擬授業
- ・ 長期休業中の課外（個別指導のみ実施）

(5) NEXT西高プロジェクト

次の熊本西高等学校を担う中堅・若手教員に特命を与え、課題解決に向けた状況把握、課題の整理、改善のための方策の検討、各部と連携した実践をとおり人材育成を図るとともに、校長が進めている学校改革の取組を進化（深化）させ、熊本西高等学校の魅力ある学校づくりの一助とすることを目的に「NEXT西高プロジェクト」を立ち上げ、次の3つの特命事項に20歳代から40歳代の17名を割り当て、教職員によるボトムアップの取り組みによる学校改革も実施した。

- A 学校改革（本校の現状の把握、再見直しを行い、新たな学校改革を企画、実施する）
- B 学校魅力向上（生徒が入学して良かったと思えるよう既存の学校のシステムや取組・行事等を再構築する）
- C 生徒募集（体験入学や学校説明会、新規生徒募集事業等の内容や効果的な広報を検討する）

実施方法は、プロジェクトメンバーによる自由討論（当面は、2週間に1回程度）とし、会議日程が折り合えば、主幹教諭、校長も会議に参加することとし、月1回は、進捗状況等について校長に報告することにした。また、新規提案の実施にあたっては、運営委員会や各部と連携し、実施することとした。

① 学校改革PT

学校改革PTでは、次の項目について検討を行い、課題や現状把握のための職員へのアンケート調査も実施した。アンケートから浮かび上がった職員の現状に対する意識や不満、想いは、校長のトップダウンでの学校改革の大きな原動力と理由付けにもなった。

- ・本校の課題
- ・現状把握のための職員アンケート内容とその実施方法
- ・業務軽減、生徒と向き合うための時間確保
- ・課外（ゼミ）のあり方
- ・時間確保のための日課の変更（朝読書・掃除時間）
- ・部活動のあり方、顧問の人数配分
- ・全クラス副担任制の是非

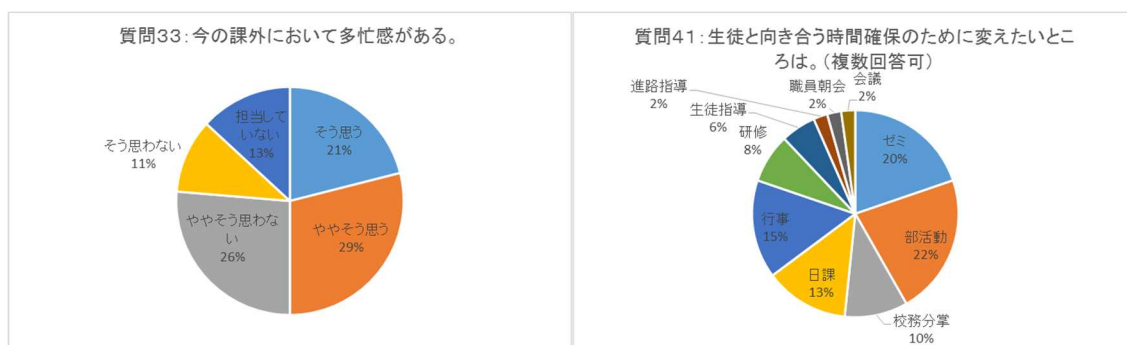


図6 アンケート結果（一部抜粋）

② 学校魅力向上PT

学校魅力向上PTでは、生徒の学校生活に係ることを中心に検討を行った。制服は、変更までのプロセスに時間が掛かることから、令和元年度の春に女子生徒のサマーカーディガンは追加で導入され、男子生徒の夏シャツのポロシャツへの変更は、令和2年度になる予定である。検討を行った項目は以下のとおりである。

- ・制服（男子夏シャツ、女子サマーカーディガン）
- ・創立記念祭（文化祭）の内容改善
- ・セミナーハウスの宿泊研修
- ・考査前の自習場所の確保

③ 生徒募集 P T

生徒募集 P Tでは、体験入学や本校の学校説明会の内容や中学校で行われる学校説明会のプレゼン資料の作成を行い、実際に中学校へ出向き説明も行った。若い人材が中学校へ出向くことで、高校が身近に感じられるようだった。検討を行った項目は以下のとおりである。

- ・このプロジェクトの使命
- ・効果的な広報
- ・学校説明会の内容（プレゼン資料の作成）
- ・体験入学（夏・秋）の内容

3 学校改革の効果（平成30年度）

（1）超過勤務時間の削減

学校改革の様々な取り組みや働きやすい環境づくりの効果として、職員の超過勤務時間の月平均は、平成29年度の64.34時間から平成30年度は51.18時間と20%も減少した。

しかし、他校と比べるとまだまだ超過勤務時間は多い状況であり、令和元年度は、月平均を45時間以内にすることを目標に新たな取組も行い始めている。

（2）部活動実績の向上

学校改革1年目の効果として一番感じていることは、学校が活性化し、学校に勢いが出てきたことである。特に部活動での生徒たちの活躍が目立った1年であった。

高校総体では、なぎなた、女子柔道、ラグビー、ウェイトリフティング（男子）が団体優勝、個人でも陸上・水泳を含め多くの選手がインターハイに出場した。また、ラグビーの2年連続の花園出場、女子柔道の選抜大会での52kg級優勝など、これまでにない活躍を見せてくれた。

野球部は、春の選抜大会に21世紀枠で出場したが、このきっかけを作ったのは、秋の県大会のベスト8入りをかけた試合で、全校応援を行い、全校生徒の声援を受けた選手が、いつも以上の力を発揮し、格上のチームに勝利したことが大きかったと感じている。全校応援の実施も久しく行われていなかったようだが、甲子園を含め学校が総力を結集し、心を一つにする良い機会になったと思っている。

（3）進路実績の向上

わずかではあるが、国公立大学進学者は、平成29年度の20名から平成30年度は25名と数を増やすことができた。国公立大学進学者25名中24名は、AO入試・推薦入試での合格者であることが、本校の特徴である。これらは、教員の手厚い指導によるものである。働き方改革と立場上厳しいことも言うが、時間を惜しまず熱心に指導する教員には、ただただ頭が下がるばかりである。

（4）入試状況の変化

体験入学に来た中学生の数も増加し、中学校や塾での前評判も高く、前期（特色）選抜

では、志願者数の増加がみられたが、後期（一般）選抜では、全県下でも1倍の倍率を初めて割ったように、本校も志願者数を伸ばすことは出来なかった。

原因としては、本校よりも少しレベルの高い近隣の学校の定員割れが予想されたことから、塾の指導により熊本市南部の受検生が大きく減少したこと、5月に自転車通学中の女子生徒が飲酒運転の車にはねられ亡くなったこともあり、交通の便が悪く、9割以上が自転車通学の本校に女子生徒の受検者が大きく減少したこと、などが挙げられる。

入試に関しては、更に学校の魅力を高めていくことが重要と考え、今年度も様々な取組を進めている。

(5) 学校改革の取組で良くなったところ

学校改革P Tが二学期末に行った職員へのヒアリング調査では、「放課後の時間に余裕ができた」「生徒と個別に話せる時間が増えた」「職員同士で生徒の情報交換や相談をする余裕がでてきた」など「生徒指導の充実」を挙げる者と「朝のSHRから疲れている生徒が減った」「掃除が週3回になったことで、より意識して清掃をするようになった」「部活動や進路での実績が向上した」と「生徒の変容」を挙げる者が多かった。

この職員の声を聞くと学校改革は順調に進んでいると考えている。

4 令和元年度の新たな取組

(1) N E X T西高プロジェクト2

学校改革も順調に進んでいることから、今年度は、教員本来の「授業」に関する3つプロジェクトと「生徒募集」のプロジェクトを実施している。「授業」に関するプロジェクトは以下のとおりである。

- A 西高版授業の確立（UD化、ICT活用、AL授業、授業デザインなど）
- B 教科横断型授業の推進（新入試に対応できる力の育成）
- C 観点別評価（3年後の導入を視野に入れた検討と試行）

(2) 西高アカデミックインターンシップ

大学や専門学校の種々な学部、学科の授業や実習をとおして、将来の職業について理解を深めるとともに、大学での学習や生活をとおして、大学を身近に捉え、1年生の早い段階に各自の進路目標を定めることを目的として、1年生全員を対象に5日間のアカデミックインターンシップを実施する。この取組は、県内では初めての試みである。

実施日：8月から9月の連続した5日間

受入先：県内6大学、2専門学校

熊本学園大学、崇城大学、熊本保健科学大学、東海大学、尚綱大学
九州看護福祉大学、九州中央リハビリテーション学院、大原学園

(3) 体験型海外研修

本校では、AO入試、推薦入試で国公立大学に進学する生徒がほとんどである。しかしながら、昨年、県内の県立・国立大学を受験する生徒の面接を担当した際「自分で考え、行動を起こす」ことが出来ている生徒は、ほとんどいないことを痛感した。

そこで、同窓会、PTAの協力を得て、世界を体感し、気づきを得て、行動につなげる力を養うため、体験型の海外研修を今年度から実施することとした。これは、帰国後の取組を充実させることで、進学実績の向上を目指している。

1回目の今年度の研修には、生徒19名と保護者1名が参加。同窓会、PTAからは生徒1人あたり5万円程度の補助を受けている。今後、数年間は続ける予定であるが、毎年違う体験型のプログラムで研修を行うこととしている。

実施日：令和元年7月27日（土）から7月31日（水）までの5日間

参加者：生徒19名、保護者1名、職員2名

研修費：生徒1人あたり15万円

行き先：シンガポール・カンボジア

内 容：【シンガポール】

ホームステイ、シンガポール大学生との交流、マリーナ・バラージ視察

【カンボジア】

シェムリアップでの平和学習（チア・ノル氏からの講話）

バイヨン寺院修復事業を学ぶ（アンコール・ワット視察）

篠田ちひろさんから21世紀の生き方、働き方を学ぶ（カンボジアでハーブビジネスを起業、その取組はコミュニケーション英語Ⅰの教科書に）

（4）定員割れの解消に向けて

定員割れの解消に向けては、理数科をサイエンス情報科に学科改編を行うとともに、後期選抜において、体育コースと普通科の第一志望、第二志望をどちらからでも可能に変更した。また、学区外からの入学者増（5%→20%）を図るため、通学区域の特例申請中である。

5 おわりに

今回、熊本西高等学校における学校改革について発表させていただいたが、自分の中では、特に変わったことをしている意識もなく、学校を良くするための取組をやっているだけなのである。

私の場合、直感で動くこともあるので、失敗することもあるが、失敗を恐れるより、失敗の原因を突き止め、改善を図っていくことが大切であり、どの改革の取組もPDCAサイクルが働かなければ改善は前に進まないのである。

最後に、これまで3校の校長として、学校改革に取り組んだ経験から、学校改革のポイントを紹介して発表を終わらせていただく。

【学校改革のポイント】

- ★ 改革のスピード感や変化を先生方に感じてもらうこと
- ★ トップダウンだけではなく、ボトムアップの取組も必要
- ★ 改革を進めるには、校長を含む教職員の意識改革が必要
- ★ 校長に求められる力（現状把握・認識、アイディア、行動力、伝達力、情報、共感）
- ★ 行事や業務を大きく削減できるのは、校長（あきらめも大事、捨てることへの勇気）
- ★ 改革で100点を取る必要はない（あと残り何点の少数の意見を知っていることは大事）