

# 目 次

写 真	創立 40 周年記念式典 祝賀会 .....	3
	総務部会 .....	5
	全国高等学校教頭会 全国大会 東京大会（平成 8 年度） .....	6
会 長	創立 40 周年を祝して .....	7
	教頭会活動 10 年のあゆみ .....	8
祝 辞	横山教育長 .....	9
	指導部長・東京都公立高等学校長協会会長 .....	9
事務局	感謝のこころと新たな決意を .....	12
	東京都立高等学校教頭会 創立 40 周年のあゆみ .....	13
	東京都立高等学校教頭会 歴代会長名簿 .....	17

## 研 究 部 会 活 動

I. 管理運営研究部会 .....	19
第 1・第 2 委員会会員名簿 .....	20
部活動 10 年をかえりみて .....	21
管理研 10 年のあゆみ .....	22
第 1 委員会（学校管理） .....	23
第 2 委員会（教頭の職務） .....	27
II. 高校教育研究部会 .....	33
第 1・第 2 委員会会員名簿 .....	34
部活動 10 年をかえりみて .....	35
高校研 10 年のあゆみ .....	36
第 1 委員会（教育課程） .....	37
第 2 委員会（教育対策） .....	39

I 管理運営研究部会

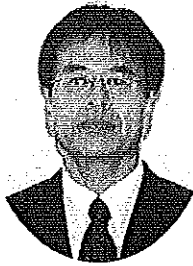
部長 針馬利行(久留米)

第1委員会(学校管理) 37名

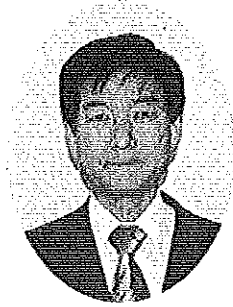
委員長 伊藤 清(狛 江)  
 副委員長 浦部 万里子(東大和)  
 1 学区 竹村 精治(一 橋)  
 " 大平 一男(大 崎)  
 " 山中 豊(つばさ総合)  
 " 西脇 正尚(芝 商)  
 " 三木 準一(赤 坂)  
 2 学区 田中 賢二(千歳丘)  
 " 中野 英雄(国 際)  
 " 北林 敬(砧 工)  
 " 吉田 順一(世田谷工)  
 3 学区 吉澤 郁生(西 )  
 " 谷島 昭(鷺 宮)  
 " 起田 宏章(豊多摩)  
 " 奈良 隆(大 泉)  
 4 学区 佐藤 克芳(北 園)  
 " 田中 一彦(板 橋)  
 " 堀江 徹(北 野)  
 " 森田 聖一(池袋 商)  
 5 学区 星野 裕史(白 鷗)  
 " 伊藤 實(青 井)  
 " 菊地 芳男(上野忍 岡)  
 " 鍋谷 博正(荒川 工)  
 " 合津 敏夫(蔵前 工)  
 6 学区 玉井 篤(墨 田 川)  
 " 吾妻 完一(水 元)  
 7 学区 井上 隆(町 田)  
 " 有馬 利一(町 田)  
 " 山野井 高男(小 川)  
 " 安藤 九二男(松が 谷)  
 8 学区 浦部 万里子(東大和)  
 " 恩田 実(秋留 台)  
 " 津田 稔(農 林)  
 9 学区 町田 昶(保 谷)  
 " 平田 晃(清 瀬)  
 10 学区 加藤 修(調布 南)  
 " 伊藤 清(狛 江)  
 " 高橋 伯也(府中 工)  
 11 学区 若井 文隆(大 島)

第2委員会(職務内容・身分・待遇) 35名

委員長 岩崎 充益(荻 窪)  
 副委員長 押尾 勲(小金井北)  
 1 学区 湯澤 賢兒(三 田)  
 " 前園 實(小山台)  
 " 金子 勉(田園調布)  
 2 学区 白仁田 哲也(駒 場)  
 " 仁井田 孝春(砧 工業)  
 3 学区 岩崎 充益(荻 窪)  
 " 前博 之(石神井)  
 " 浦岡 勉(杉並 工)  
 " 渡辺 喜市(練馬)  
 " 古山 光久(大泉北)  
 " 高木 亀介(第四 商)  
 4 学区 佐藤 正博(竹 早)  
 " 上原 徹(大 山)  
 " 飯田 満(工 芸)  
 5 学区 國分 達夫(晴海 総合)  
 " 高田 幸一(江 北)  
 " 高田 憲一(台東 商)  
 6 学区 小林 洋司(葛西 南)  
 " 小竿 田豊(向島 商)  
 " 加藤 秀次(向島 工)  
 7 学区 篠田 直樹(富士 森)  
 " 長津 平二(八王子 高陵)  
 " 清野 勝幸(日野 台)  
 " 小澤 時男(成 瀬)  
 8 学区 田中 徹(東大和 南)  
 " 小橋川 和子(武蔵村山)  
 9 学区 押尾 勲(小金井北)  
 " 針馬 利行(久留米)  
 " 星 幸典(東村山)  
 " 下條 隆史(田無 工)  
 10 学区 大矢 保雄(狛 江)  
 " 大橋 本昇(府中 東城)  
 " 錦織 政晴(稲 城)  
 " 綿田 直樹(調布 北)  
 11 学区 相葉 玲(神 津)



第1委員長 伊藤 清



部長 針馬 利行



第2委員長 岩崎 充益

## 管理運営研究部会

### 部活動 10 年をかえりみて

部長 針馬 利行

昭和 52 年度から全教頭が三部いずれかに所属し、各部とも二つの委員会を持つようになった。管理運営研究部は発足から 26 年目を迎えた。これまで先輩諸先生方のご苦勞の積み重ねである。

さて、この 10 年間の研究活動を振り返ってみると、その時々々の教育界を取り巻く状況に応じて、研究内容を考え、教頭としての職務を果たすためのものとなっていることがわかる。

第一委員会では、「変化への対応を踏まえた学校の管理・運営」を大きなテーマとして、社会の進展に即した学校運営を行うための学校組織の改善方法や入学者選抜制度の改革について研究を進めた。その後、「学校における危機管理」をテーマとし、日常的な危機管理に対しての、教頭の認識とその取組状況を調査した。さらに、東京における大震災を想定して、交通マヒへの対応や、安否の確認など今後検討すべき課題を明らかにした。平成 10 年度以来の都立高校改革に対しても、改革を推進するという立場から研究を進めてきた。それは、「開かれた学校づくり」をテーマとした学校運営連絡協議会や、「企画調整会議と主任の活用」についての研究などに表れている。これらの研究を通して、ますます教頭の役割の重要性を認識した。

第二委員会では、「教頭の職務の実態とあるべき姿」をテーマとして、組織の活性化、指導力の強化などについて教頭のあるべき姿について研究を進めた。次に、「教頭の職務—魅力ある教頭像の実態」として、調整役としての教頭の重要性を踏まえ、東京都の教頭の具体的な実態について調査研究した。これに加えて、「社会の変化に対応する教頭の職務」として、従来と比較して増えてきた教頭の職務についての分析と考察を行った。これは、今後の教頭の在り方を示唆したものになった。さらに、校内組織を活性化するために「研修及び教員組織の活性化」のために校内研修など教頭が取り組むべき課題を明らかにした。また、「情報管理」について、事案決定を通し、教頭と主任の役割などを研究した。その土台の上で「教頭の職務—人材育成」を現在研究中である。

この 10 年を振り返ってみて、先輩方による研究の積み重ねの偉大さを実感するものである。この立派な財産を受け継いでいかなければならないと感じる。しかし、ここ数年の都立高校改革のスピードは、その要となる教頭への仕事の集中となって表れており、研究がなかなか進まないという実態がある。だが、改革を確実に実現していくためにこそ研究が必要であるという認識のもと、さらに充実した研究を進めていく覚悟である。

## 管理研 10 年のあゆみ

年度	◇部長 1 研委員長 2 研委員長	会員数	主な活動 (1…第1委員会 2…第2委員会)
平成 5年	◇桑原 徳治 元青梅東高教頭 牛島 倫子 元八潮高校長 鈴木 義雄 元小山台高校長	77名	1. 変化への対応を踏まえた学校の管理・運営 —校内組織運営上の問題点と改善点— 2. 教頭の職務の実態とあるべき姿
平成 6年	◇牛島 倫子 前年に同じ 茂木 誉子 元千歳丘高教頭 新妻 紘 元国際高教頭	74名	1. 変化への対応を踏まえた学校の管理・運営 —校内組織運営の改善に向けて— 2. 教頭の職務 —魅力ある教頭像を目指して—
平成 7年	◇新妻 紘 前年に同じ 岡田 光好 元北園高教頭 山口 久夫 現八王子北高校長	73名	1. 変化への対応を踏まえた学校の管理・運営 —都立高校の単独選抜と推薦入試をめぐって— 2. 教頭の職務 —魅力ある教頭像の実態—
平成 8年	◇新妻 紘 前年に同じ 岡田 光好 前年に同じ 山口 久夫 前年に同じ	74名	1. 変化への対応を踏まえた学校の管理・運営 —入学選抜制度の改革をめぐって— 2. 教頭の職務 —社会の変化に対応する教頭の職務—
平成 9年	◇新妻 紘 前年に同じ 岡田 光好 前年に同じ 筒井 邦夫 現代々木高校長	66名	1. 学校における危機管理 —東京における震災を想定して— 2. 教頭の職務 —社会の変化に対応する教頭の職務—
平成 10年	◇新妻 紘 前年に同じ 町田 昶 現保谷高教頭 高木 克 現文京高校長	70名	1. 学校における危機管理 2. 教頭の職務 —研修および教員組織の活性化—
平成 11年	◇新妻 紘 前年に同じ 平山 順一 現山崎高校長 綿田 直樹 現調布北高教頭	72名	1. 開かれた学校づくり 2. 教頭の職務 —研修および教員組織の活性化—
平成 12年	◇白木 和敏 現東高校長 平山 順一 前年に同じ 大矢 保雄 現狛江高教頭	78名	1. 開かれた学校づくり —学校運営連絡協議会の設置に向けて— 2. 教頭の職務 —情報管理 (事案決定、情報化への対応) —
平成 13年	◇平山 順一 前年に同じ 安藤九二男 現松が谷高教頭 大倉 範幸 元第四商業高教頭	78名	1. 開かれた学校づくり —学校運営連絡協議会について— 2. 教頭の職務 —情報管理と人事考課について—
平成 14年	◇針馬 利行 現久留米高教頭 伊藤 清 現狛江高教頭 岩崎 充益 現荻窪高教頭	72名	1. 企画調整会議と主任の活用 2. 教頭の職務 —人材育成—
計	10年間で19名		

## 第 1 委員会（学校管理）

委員長 伊 藤 清（狛 江）

### I はじめに

管理運営第 1 委員会は、学校のより良い姿を模索し、管理運営面からあるべき体制を求めて現状を分析する事を主な任務として取り組んできた。しかし、この 10 年間で都立学校を取り巻く環境は激変した。ここ数年は、都教育委員会の矢継ぎ早の改革施策に対応するのが精一杯で、校内における自発的な改革の機運を醸成する間がないというのが現状である。また、少子化の一層の進行に加えて学区の撤廃や入試制度の学校独自の特色化が進行し、学校が抱える課題も差別化が一層進んでいると考えられる。

このような現状の中で今後の都立高校の共通テーマは、①学校を開き ②保護者や地域とのキャッチボールをしながら ③校長のリーダーシップのもとに ④生徒の発達過程が具体的に成果として見える学校を作る、ことにある。そのために教頭は何をなすべきか、学校の体制はどうあるべきかについて管理運営面から学校の望ましい在り方を研究するのが本委員会の目的となるだろう。この 10 年間の委員会の研究テーマを振り返ると①～④の流れに沿った研究内容であることが伺える。都教育委員会の改革の集大成として平成 15 年度より全都立高校に導入される「学校経営計画」においては、まさに教頭の実践力がその成否を握っているという使命感を持って臨みたい。

しかしながら、教頭会の主催する研究会も今や重大な課題に直面している。もはやこれは重大な岐路ともいえるべきものである。それは校務の多忙さが想像をはるかにしのぐ勢いで進行し、また、学校を取り巻く変化の激しさがそのまま教頭を取り巻く環境の激変へと直結し、研究会への参加者が激減していることである。にもかかわらず、いまだに研究の内容には瞠目すべきものが少なくないのは、今日まで維持発展させてきた先輩方のご努力を第一とし、その火を消すことを潔しとしない必死の思いが一部にせよ現在もおゆるゆらと燃え続けていることの証左であろう。10 年後もこの項が存在することを念じて、過去 10 年間の歩みを大まかに振り返ってみたい。なお、研究テーマは、その年度の全国大会または都教頭研究協議会で発表したものとした。従って、実際に調査研究したのはその前年度である場合が多く、原稿執筆は兩年度にまたがることが多いことをあらかじめ示しておく。

### II 平成 5 年～平成 14 年の研究活動

#### 1. 平成 5 年度

##### (1) 研究テーマ

変化への対応を踏まえた学校の管理・運営 — 校内組織運営上の問題点と改善 —

##### (2) 発表者

有賀春次（調布南）、茂木誉子（千歳丘）

##### (3) 内容

校内組織についての実態調査を実施した。学校が抱えている問題点を明らかにし、その原因を分析して、改善への手がかりを探る。それを通して教頭の資質向上を図ると同時に、学校の管理・運営の活性化に役立てる。この結果、学校運営の要となる、「運営委員会」が実質的に機能している学校は半数以下であることが伺える。なお、当時は「企画調整会議」がなかったため、「運営委員会」

が校内組織を横断的にまとめる役割と果たしていた、と考えられる。

## 2. 平成6年度

### (1) 研究テーマ

変化への対応を踏まえ学校の管理・運営 — 都立高校の単独選抜をめぐる諸問題 —

### (2) 発表者

櫻井 康雄（一橋）、寺島 幸子（紅葉川）

### (3) 内容

この年は都立学校の入試制度がグループ選抜から単独選抜へと移行した最初の年であり、調査内容は学校説明会などの広報活動を中心に、入選業務、採点業務、単独校になったの良かった点や問題点などに関するものである。結果を見ると、「変化に対応する主体的な生き方の育成」や「画一的な教育から個性尊重の教育への質的転換」、「自己教育力の育成」などを目指し、教頭が単独選抜制度を好機ととらえている姿がはっきりと伺える。

## 3. 平成7年度

### (1) 研究テーマ

変化への対応を踏まえた学校の管理・運営 — 都立高校の単独選抜と推薦入試をめぐる —

### (2) 発表者

井口 武治（秋留台）、津田 稔（東大和）

### (3) 内容

単独選抜と推薦選抜が実施されたことから、学校の個性化・特色化が問われることになった。これを踏まえ「学校による生徒選択」から「生徒による学校選択」への脱皮を目指し、管理運営面から調査研究を実施した。主に、単独選抜に向けた組織の変化、中学校訪問や学校説明会について、などを調査している。

## 4. 平成8年度

### (1) 研究テーマ

変化への対応を踏まえた学校の管理運営 — 入学者選抜制度の改革をめぐる —

### (2) 発表者

安藤九二男（二商）、田中晋一郎（調布南）

### (3) 内容

この年は、単独選抜が導入されて3年目、推薦選抜が導入されて2年目となることに伴い、学校の変化や教頭の努力を調査し、高校改革へ向けての具体的課題を調査した。「学校による生徒の選択」ではなく「生徒による学校の選択」がいよいよ実感されてきている。調査研究の結果を見ると、入学者選抜の改革は成功し、都立高校は活性化に向かっている。生徒も教員も活性化してきた。その要因として、選抜制度の改革に伴う学校PRや管理職の努力にも言及されている。

## 5. 平成9年度

### (1) 研究テーマ

学校における危機管理

### (2) 発表者

平山 順一（国際）、渡部 謙一（千歳が丘）

### (3) 内容

平成7年1月17日に起きた阪神淡路大震災は都立高校にも大きな衝撃を与えた。平成元年より共

通テーマに掲げられてきた「変化への対応を踏まえた学校の管理運営」が一旦幕を引き一転、「学校における危機管理」がテーマとなった。調査の結果は生徒と教職員の事故対応や、防災計画についてのマニュアルなどについても触れられているが、独自に作成されたマニュアルをもつ学校はまだ、3割程度しかないことなどが伺える。

## 6. 平成 10 年度

### (1) 研究テーマ

学校における危機管理Ⅱ — 東京における震災を想定して —

### (2) 発表者

安藤九二男（二商）、梶野 茂男（北園）

### (3) 内容

この年は上記テーマで全国大会（秋田市）にて発表した。教頭の危機管理に対する理解・認識、教頭の日常的な危機管理の取り組み、教頭の危機管理の推進、危機管理の事例と対応について調査研究した。震災時の交通マヒへの対応、生徒・教職員への安否の把握、通信方法等について課題が山積していることが判明した。

## 7. 平成 11 年度

### (1) 研究テーマ

開かれた学校づくり

### (2) 発表者

恩田 実（秋留台）、関間 征憲（世田谷工）

### (3) 内容

激しく変化する社会に適応するには学校を開かなければならない、という考えにいたり、教頭として学校を開くためにどうしていくのか、あるいはいくべきなのかについて実態を調査研究し、方向を探った。主に、中学生の体験入学、大学や企業との連携、授業公開、外部評価、地域の教育力の活用、学校開放事業など、幅広く調査研究した。

## 8. 平成 12 年度

### (1) 研究テーマ

開かれた学校づくり — 学校運営連絡協議会の設置に向けて —

### (2) 発表者

浦部万里子（東大和）

### (3) 内容

開かれた学校づくりをテーマとして、2年目は「学校運営連絡協議会」をテーマにした。平成 11 年度に試行で実施した 28 校を対象に実施したアンケートから出た課題を整理し、協議会が設置された背景、東京都教育委員会の方針、各学校の課題認識と体制づくり、学校評価などについて、資料を調べるなどして調査研究した。なお、この年は新たに独自のアンケート調査などは実施せず、試行校へのアンケート調査とその他の教育誌から実施上の課題と教頭の役割について考察している。

## 9. 平成 13 年度

### (1) 研究テーマ

開かれた学校づくり — 学校運営連絡協議会の運営について —

### (2) 発表者

伊藤 清（狛江）



### (3) 内容

この年は全校に「学校運営連絡協議会」が設置された年である。昨年に引き続きアンケート調査は実施せず、学校運営連絡協議会の望ましい運営について、試行校のデータや都教育委員会のマニュアルなどを参考に、討議・考察を実施することとした。ここでは、内部評価と外部評価の違いやねらいについて考察を深めた。

## 10. 平成 14 年度

### (1) 研究テーマ

企画調整会議と主任の活用

### (2) 発表者

北林 敬（世田谷工）

### (3) 内容

この年は、全国大会（富山）で久々に大きな反響のある発表となった。学校改革の要として機能すべき「企画調整会議」が実際にはどのように運営され機能しているのか、また、その構成員である「主任」はどのように活用されているのかについて、実態に鋭く迫り切り込んだ内容は、教育新聞、内外教育などでも大きく取り上げられた。前年度から入念な準備をし、ボリュームのあるアンケート調査は大きな成果をもたらした。

## Ⅲ おわりに

過去 10 年を振り返ることは良い機会だった。私自身、教頭歴 3 年で学校を管理運営や経営などの視点で見ることによりやくなれてきた程度である。学校の課題はいろいろな視点から見ることができる。いろいろな立場から改善策はある。しかし、教頭という立場は一つしかない。その一つの立場で、上から下まで広範なエリアを担当しなければならない。

今、教頭会が弱体化しつつあるのが気がかりだ。しかし、この 10 年を振り返って、これは今に始まったことではないことも実感した。教頭会が弱体化しようとしまいと課題は山積している。研究テーマに事欠くことはないだろう。要は自主的に課題に立ち向かう組織として生き残るか否かの選択である。50 周年記念誌がお目見えできることを祈ってこのページを閉じる。

## 第 2 委員会（教頭の職務）

委員長 岩崎 充 益（荻窪）

### 1. はじめに

現代は教育ビッグバンの時代と言われる。1987年臨時教育審議会の最終答申を受け教育界に大きな変革の波が押し寄せた。

歴史をさかのぼること1960年4月1日から教頭に管理職手当が支給された。それから10年余1974年6月1日に学校教育法が改正され教頭職が法制化された。しかし、現場では法改正があったにもかかわらず教頭は職員団体との軋轢で何年にもわたって辛酸をなめる。

当時の文部省はそんな現場の実態をみるにつけ組織の活性化のためラインシステムの強化に取り組むこととなった。そして、翌1975年12月25日文部省省議で主任制制度化の為の学校教育法施行規則改正を決定するのである。こうして教頭職はラインシステムの中に明確に位置づけられていく。

しかしこの主任システムの形骸化を目指すべく職員団体は闘争方針を固める。そこで文部省は主任手当の導入を検討する。日教組の激しい主任反対ストにもかかわらず1977年12月21日文部省は主任手当支給の給与法を成立させた。しかし、その後職員団体は手当抛出などの戦略を展開していく。

そしていよいよ来年度から主幹制が正式に導入され教頭は組織の要としてますますその経営能力なり教育観が要求されることとなった。

本委員会は教頭の職務を主題として長年研究を重ねて来た。平成4年までの研究の足跡は創立30周年記念誌の詳細にわたってまとめられている。ここでは平成5年から平成14年に至るまでの研究主題の変遷を記すこととする。

### 2. 平成5年度から平成6年度

#### (1) 研究テーマとねらい

平成5年度「教頭のあるべき姿」

平成6年度「魅力ある教頭像を目指して」

平成5年度は都立校全校に対し校長との関わり、服務、学校課題、将来のビジョン、組織の協力的体制のアンケートを実施、その分析の中から教頭の理想像について模索している。

このテーマはその前の年に「職務の実態」と題し研究をした。今回はその継続研究である。平成6年度はその年に教頭試験受験者数の減少をうけ、先述した主題で研究をした。受験者数の減少は繁忙な毎日を送る教頭職の魅力が減少しているのではないかという声があり、その実態を調査しさらに魅力ある教頭職へと提言しようとの声から出発した、

#### (2) 結果と考察

平成5年度の調査の中で興味ある箇所を引用する。服務に関するもので「貴校は職員朝礼を行っていますか」との問いに

- ① 毎朝（33%）
- ② 週3日（1%）
- ③ 週2日（2%）
- ④ 週1日（2%）

⑤ 行っていない (6%)

という結果になっている。33%の学校が毎朝朝礼を実施していることは多いと見るかそれとも少ないと見るか各自の判断による。しかし、この数字で表されている学校の教頭は常日頃からの努力と工夫の末この行事を維持している。

「先生の出勤把握の為には主としてどうしたらよいと思いますか」との問いに対し58%が「タイムレコーダー」と答えている。今年度にいたりやと、それも一部の学校でタイムカードの導入が実現した。

平成5年の研究テーマである「教頭のあるべき姿」の結論としては、21世紀を目前に様々な激しい変化に直面し学校変革が求められているこの時期に、先見性をもち集団をリードしていく校長の意志、その姿勢を理解しその具現化に専念するのが教頭であるとしている。現状がいかに困難であろうとも、未来を見据える眼識を持ち組織を活性化させる教頭の力量が問われるところである。

平成6年度の調査結果の中で興味深い箇所を引用してみる。

「魅力ある教頭像」としての最も大切な要件は何かとの問いに対し

- ① 校長補佐職としての機能の充実が十分に発揮できること (34.8%)
- ② 教科等の専門性を深め、教員の尊敬が得られること (2.5%)
- ③ 教頭自身が人間性を高め、魅力ある存在に努めること (38.6%)
- ④ 教頭職にもう少しゆとり(待遇改善等を含め)があること (19%)

今日では校長補佐というより教頭自ら学校教育に関し見識を持ち、提言できる教頭が求められている。もう一つアンケート結果を引用してみたい。

「教頭として最も力を発揮できる魅力ある職務はなにか」との問いに

- ① 学校運営 (74%)
- ② 学習指導 (3.2%)
- ③ 生活指導 (8.2%)
- ④ 分掌指導 (14.6%)

と答えている。学校運営に力を発揮できることこそ教頭職として本望である。これは今日でも変わらない見解であろう。

平成6年度の結果を総括すると、かなり率直な意見が寄せられている、勤務時間の長さなど教頭職の厳しさが浮き彫りにされている。

魅力ある教頭職にするために管理職手当の改善やそれらの外的条件とともに教頭自身が人間性を高め、魅力ある存在になるよう努めることの大切さが強調されている。

教頭受験者の減少が憂慮されているが教頭職にある人間が日々校務運営の魅力ある姿を示していくことが何よりにまして大切であるとし、この研究の末尾を締めくくっている。

### 3. 平成7年度～平成8年度

#### (1) 研究テーマとねらい

平成7年度「魅力ある教頭像の実態」

平成8年度「社会の変化に対応する教頭の職務」

平成7年度の研究は前々年度「教頭のあるべき姿」そして前年度「魅力ある教頭を目指して」の継続研究である。今回のこの研究は現職教頭と教頭受験者からみた教頭像を探求した。教頭受験者から見た教頭像については平成6年度受験者を対象としている。

平成8年度は魅力ある教頭像の継続研究である。校長の補佐役としての職責を果たす教頭が抱える諸問題の波が学校教育にも及んで来たのはこの頃である、学校週5日制の導入・新教育課程の実施・いじめの問題・生徒数の減少・個人情報の管理等数え上げればきりが無い。ますます教頭職が激務になっていく。この年の研究では教頭のみならず教務主任にも研究対象としてアンケート調査を実施している。

## (2) 結果と考察

平成7年度アンケート調査結果の中で興味深いものを引用してみる。

「教頭受験者がこの10年間半減したといわれますがその理由はなんだと思いますか」との質問に対し教頭受験者は次のように答えている。

- ① 学校改革等に困難さがあり、管理職としての力が発揮しにくい (31.3%)
- ② 管理職と対立しがちな職員団体の存在があり、職場の一体感が作りにくい (15.2%)
- ③ 教頭職の労に報いる待遇措置が不十分で魅力に乏しい (19.2%)
- ④ 教頭職の専門性や生徒指導等に魅力を感じ、生涯一教師を願う教師が多い (11.1%)
- ⑤ 教頭職は社会的責任が重く、制約が多い (11.1%)
- ⑥ 平穏な生活が望ましいと考える (10.1%)

今日の方が当時より学校改革の大波が押し寄せている、そういう点で管理職にとってまさにビッグバンの到来である。待遇改善に関し不満を述べる教頭受験者が一割程度いたが現時点ではそれに関しては改善された。

この年は都立高校の個性化・特色化にむけ各校が高校改革の推進をはかっている年である。

この年の調査は教頭を目指す教頭受験者を対象としている、調査の集計・分析の結果は期待を遙かに超え受験者が斬新な考え、強い決意を持ち意欲的に校長・教頭の後ろ姿を見ながら研鑽に励んでいる様子を浮き彫りにした。

また他のアンケートの結果で興味深い点は、教頭を目指した理由は何かの問いに対し一番多い答えは「学校経営をしてみたい」である。38%がそう答えている。また25%の教員は「年齢相応の役割を果たしたい」と答えている。

「魅力ある教頭像の実態」の調査結果についての結論はわれわれ教頭の一人一人が自校の抱える諸問題にむけて、校長補佐としての職責を果たすことと、また自らの研鑽を積み人間性を高めることの重要性を再認識することになる。

平成8年度の職務アンケート項目によるとなんと教頭の職務は61項目にも渡っている。教頭はあらゆる職務に関係していることがわかる。

平成8年度の調査結果によると教頭一人一人が自校の抱える課題に目を向け校長補佐役の職責を果たし、自ら研修に励んで人間性を高め、教職員と好ましい関係を保ちながら組織体としての学校作りに励んでいる様子が伝わってくる。

## 4. 平成9年度～平成10年度

### (1) 研究テーマとねらい

平成9年度「社会の変化に対応する教頭」

平成10年度「研修及び教員組織の活性化について」

平成9年度の研究テーマは「社会の変化に対応する教頭職 その2」である。価値観の変化のなか教育に期待するものが多い時代であった。

変革の波が押し寄せ教頭は一人で仕切れなくなってきた。あらゆる職務を学校という組織の中でいかに分担し組織を改善していったか調査研究した。

これは平成6年度、7年度の「教頭の職務—魅力ある教頭像を目指して」、平成8年度の「教頭の職務—社会の変化に対応する教頭の職務」の継続研究である。特に平成4年度の研究の見直しを基礎にしている。

平成10年度は「研修及び教員組織の活性化について」と題し調査研究している。管理運営研究部第二委員会は発足当時から教頭の待遇改善・職務のあり方について研究を行ってきた。

このころ校内研修の必要性が叫ばれてきた。調査方法は従来通り都立高校全日制207校にアンケート調査をした。

特に校内研修について、教頭の努力の成果について、学校の実態について等今後の研修のあり方について示唆に富む研究結果を残している。

## (2) 結果と考察

平成9年度の調査は社会の変化に伴い新たに増えた職務に研究の視点を当てている。この年の回収率は都立高校214校中209校となり回収率98%でかなり客観性が高いデータになっている。

回答結果から少し引用してみる。出勤簿の管理、職免休暇簿の点検(95.4%)、出勤簿の点検(87.3%)・押印等の指導(89.3%)とほとんどの教頭が出勤簿の管理に携わっている事がわかる。これも14年度から何校かの試行校でタイムカードが導入され解決されていくだろう。

PTA活動に関しては教頭、校長の82.8%がなんらかの形で関与している。苦情の処理に関しては校長・教頭は93.4%が関与している。

校務はほぼ機能しているが、主任の機能強化が課題であり事務室との協力関係が教頭を支えている現状が浮かび上がってくる。

調査のまとめとして教頭は学校経営の本質に関わる部分で校長を助ける職務に専念したいと思っている。しかし現状では教頭の職務は多岐にわたっており本来の職務に時間が割けない現状が浮かんでくる。本来の職務に力を注ぐためにも分掌に任せるべきものは任せその上で指導を加え円滑な校務分掌遂行のための交通整理に徹するべきである、と述べている。

平成10年度の研究結果によると校内研修をなんらかの形で実施している学校は154校中143校におよぶ。しかし、活発に行われていないと答えている学校がほとんどである。その理由は教員の意識の低さをあげた回答が多い。

同じ範疇に入るだろうが教員の意識の違いが大きすぎると答えた学校も多い。分掌ごと対話はおこなえるが学校改善への意欲と共通理解が不足している、今後の学校に見通しが立たない、年配者が多く学校改善意欲が薄い、等というものもあった。

最後に社会の変化に柔軟に対応できる学校体制作りは教員の学校改革の意識を高揚させ個々の教員の力量を高めることが絶対的な条件であると締めくくっている。

## 5. 平成11年度～平成12年度

### (1) 研究テーマとねらい

平成11年度「研修及び教員組織の活性化について」

平成12年度「開かれた学校運営」

平成11年度は教員組織の活性化について研究している。質問項目を見ると「教員の意識・意欲に関するもの」「校内研修を推進組織は」「校内研修で講師を招聘していますか」等といった問いかけ

が多い。

平成 12 年度には教頭複数配置が 15 校でなされた。常日頃からその必要性を呼びかけてきた教頭会の成果とも言える。

この年の研究テーマは学校改革が推進されている都立高校において教頭の果たす役割の見直しと発想の転換を研究の主題にしている。

## (2) 結果と考察

平成 11 年度の結果を見ると、校内の活性化には教員の意識改革が不可欠であり、これを達成するためには教員の資質向上にかかっていることを明示している。

今後教頭のねばり強い研修会への呼びかけと研修で収集した情報を共有する意味で教頭の力量を発揮することが学校改革の要となる。

組織の活性化については新しい管理運営規定の定着を目標に教員の意識改革に励むことが必要であると結んでいる。

平成 12 年度研究の成果として、教頭の組織、機能を高める課題はきわめて重要な要件であると述べている。経験年数と経験内容が異なり、多様な考えを持った教員集団をまとめて共通理解を図ることが教頭の職責であるとまとめている。

このことを少しでも円滑に行う方策が教頭に課せられている。その方策としては分掌・学年等の主任の実質的機能化を目指すことである。

具体的には学校改革に関する情報を収集整理し、有効な情報を分掌・学年等の主任層にも伝え説明していく。また、企画調整会議も大いに活用していく。この経緯の中で教頭は同じ情報を全教職員に配布し、職員会議、委員会、打ち合わせ会等の機会をとらえて説明と説得を続けることが肝要であると締めくくっている。

## 6. 平成 13 年度～平成 14 年度

### (1) 研究テーマとねらい

平成 13 年度「情報管理および人事考課について」

平成 14 年度「人材育成について」

平成 13 年度の研究テーマとして人事考課制度を取り上げている。この研究は全国大会で発表され、日本で初めて実施されたこともあり大会で沢山の質問を受け注目された。

事案決定に関しては平成 9 年度より教頭のみで決定できるものとして教務に関すること 10 項目、学事に関すること 5 項目、職員の服務に関すること 16 項目、その他 3 項目、合計 34 項目が決定された。この件に関し全校対象に調査研究をした。

先述したとおり東京都では 12 年度より全国に先駆けて人事考課制度を導入した。自己申告書の提出、面接、授業観察などを通し、教員の業績評価を行った。そのことについての調査研究がこの年に実施された。

平成 14 年度は高校改革が進むなか教頭は教員の意識を高め資質の向上と研修推進の実践に関しアンケート調査を実施している。研修対象は初任者と主任層に絞っている。調査結果を分析し各校の実態を把握し、教員研修の望ましいあり方について示唆している。

### (2) 結果と考察

平成 13 年度の調査によると 89%は教頭が起案している。教員へは起案の必要性がまだ浸透していないことがわかる。今後情報開示の対象となる件についてはすべて起案の形で保管するよう教頭

の確固たる指導が欠かせない。

人事考課については87%の教頭は円滑に実施されていると答えている。人事考課制度が着実に定着しつつあることを示している。この制度が導入されてからまだ1年目であるが教頭は職務の間を縫って授業観察、面接などあわただしく業務を遂行している様子が伺われる。

平成14年度の研究結果をみると初任者育成は教頭が中心になって進行していることがわかる。そのシステムを利用し校内研修、授業参観などへと発展させている教頭の姿も浮かんでくる。

今回の回答には多くの記述式内容が盛り込まれている。主任層教員の対応については記述式回答の中で学校運営の活性化にむけて、教員の資質の向上を図るために教頭の継続的な指導・助言の様子が浮かんでくる。