東京都立高等学校教頭研究協議会

# 研究協議会報告

第 19 号 (平成15年度)

東京都立高等学校教頭会東京都公立高等学校定通教頭会

## 研究報告第19号の発刊にあたって

東京都立高等学校教頭会長

坂本 文樹

都立高校改革の新たなる実施計画を踏まえ、学内には様々な課題が山積し、我々教頭は日々の対応に追われています。そうした中で管理職としての資質向上を図るため、研究協議や情報交換を基に、平成15年度の教頭研究協議会が東京都教職員研修センター(分館)で行われました。

本年度の全体会では、教育庁指導部高等学校教育課長の賀澤恵二先生のご挨拶と、東京都教育委員会委員、永世棋聖の米長邦雄先生に「教頭ほどつらい立場はない」をテーマにご講話をいただきました。お二人のお話は厳しさとともにユーモアもあり、多くの示唆に富む内容でした。また、服務の扱いが出張になったこともあり、多くの会員が出席して最近にない盛況な研究協議会でした。この「研究協議会報告第19号」は、来賓のご挨拶や講話が活字となって刊行される唯一のものです。東京の研究発表は全国の大会でも高い評価を受けています。各分科会での指導助言と併せて、是非活用していただきたいと思います。

最後に、この報告書が、現在進められている高校改革の一助となることを願うとともに、本報告の発刊に当たりましてご尽力いただきました、多くの先生方や事務局の先生に心から感謝申し上げます。

東京都公立高等学校定通教頭会長

矢島 腎二

平成15年度教頭研究協議会定通分科会では2つの発表を行いましたが、それらは、教育改革をより充実した内容とするためのソフト面の開拓という点で共通点をもっておりました。

たとえば、「学校運営連絡協議会に対する教職員の協力姿勢の向上」「授業改善の工夫」「主幹を 意思決定に関与させ、校内地位を確立すること」など具体的に成果や事例をあげての研究です。こ られによって、教頭としての力量を向上させていくことができると確信します。

全体会では、米長邦雄教育委員のご講演をいただくことができました。熱のこもったわかりやすい講話をいただき非常に有り難いことと感謝しております。

また、本年度も高等学校教育指導課の賀澤恵二課長、金子一彦指導主事をはじめ、教育委員会のご指導ご鞭撻を得ることができました。心より感謝申し上げます。

## 目 次

第19号の発刊にあたって 東京都立高等学校教頭会長    坂本 文樹	1
東京都公立高等学校定通教頭会長 矢島 賢二	
実 施 要 綱	3
運営委員名簿・運営組織表	5
I 全体会	
教育委員会挨拶	
東京都教育庁指導部 指導課長 賀澤 恵二 先生	8
### 「粉品」はじった )、六相) ナケン ) 。	
講話 「教頭ほどつらい立場はない」 東京都教育委員会委員 米長 邦雄 先生	1 1
東京都教育委員会委員 米長 邦雄 先生	. 1
挨拶	
東京都立高等学校教頭会 坂本 文樹 会長	
東京都公立高等学校定通教頭会 矢島 賢二 会長	16
Ⅱ 分科会	
分科会のテーマと提案者等一覧	18
研究発表と研究協議	
第1分科会 2	
第2分科会 2	
第3分科会 2	
第4分科会	
第 5 分科会	
第 6 分科会	
委員会別参加者名簿(全日制課程)	
委員会別参加者名簿(定時制・通信制課程)	
研究協議会報告のあゆみ	4 6
編集後記	4 7

## 平成 1 5 年度 都立高等学校教頭研究協議会実施要綱

#### 1. 趣 旨

都立高校改革の推進の新たなる実施計画を踏まえ、都立高等学校の個性化、特色化を図り、都民に信頼される魅力ある都立高校づくりを推進するため、直面する教育課題の解決について研究協議を行うことにより、教頭としての識見を高め、各都立高等学校の学校運営並びに教育指導の充実に資する。

2. 日 時

平成15年9月5日(金) 13時15分~16時30分

3. 会 場

東京都教職員研修センター分館 (東京都総合技術研究センター)

4. 参加対象

都立高等学校教頭 346名

内訳: 全日制課程 236名(副校長・舎監長を含む)

定時制・通信制課程 99名(副校長を含む)

都内私立高校教頭の内、全国高校教頭会の会員

5. 内容

(1) 主題 都立高校改革の新たなる実施計画を踏まえ、都民に信頼される魅力ある都立高校 づくりをめざして

(2)全体会 講話をとおして高校教育の未来を展望し、学校経営に主体的に参画できる教頭と しての識見を高める。

(3) 分科会

第1分科会……「学校運営連絡協議会の学校評価を活用した学校経営のあり方」

第2分科会……「主幹制による学校経営の改善について」

第3分科会……「中堅校の教育課程における特色づくり」

第4分科会……「在り方生き方に迫る進路指導-地域における体験学習を通して」

第5分科会……「教員のカウンセリングマインド育成について」

第6分科会……「学校改革の推進を図る方策とその課題」

「学校組織の活性化-主幹制の導入と今後の展望」

6. 時 程

13時00分~13時15分 受 付(資料配布)

13時15分~15時20分 分科会

第1分科会 507研修室 ※本 部 602講義室 控え室 601会議室 第2分科会 508研修室

第3分科会 603研修室

第4分科会 604研修室

第5分科会 501研修室

第6分科会 視聴覚ホール

15時20分~15時30分 休 憩

15時30分~16時30分 全体会 (司会)後藤 哲(都教頭会副会長)

小林 薫(都定通教頭会副会長)

(1) 開会の辞

都教頭会副会長 錦織 政晴

(2) 会長挨拶

都教頭会会長

坂本 文樹

定通教頭会会長 矢島 賢二

(3)教育委員会挨拶

高等学校教育指導課長 賀澤 恵二 先生

(4) 講師紹介

都教頭会会長 坂本 文樹

(5) 講話

東京都教育委員会委員 米長 邦雄 先生

テーマ:教頭ほどつらい立場はない

(6) 閉会の辞

定通教頭会副会長 小林 薫

16時30分

終了解散

平成 1 5 年度都立高等学校教頭研究協議会運営委員名簿

	役	員	, , , , ,	所	属	校	氏	名	学校電話番号
	会		長	小	平	南	坂本	文樹	042 - 325 - 9331
	副	会	長	稲		城	錦織	政 晴	042 - 331 - 4841
	副	会	長	農		業	後藤	哲	042 - 362 - 2211
全	会		計	南		野	和田	吉 廣	042 - 374 - 1630
	会		計	台	東	商	高田	憲一	03 - 3874 - 3185
		部	長	狛		江	伊藤	清	03 - 3489 - 2241
日	管理研	第1	委員長	砧		エ	北林	敬	03 - 3700 - 5982
		第2	委員長	大	泉	北	古山	光久	03 - 3925 - 2871
		部	長	保		谷	福嶋	順一	0424 - 22 - 3223
	高校研	第1	委員長	小	松	Ш	根本	清	03 - 3685 - 1010
制		第2委員長		南	葛	飾	三宅	英次郎	03 - 3691 - 8476
1133		部	長	科	学	技	鹿目	憲文	03 - 5609 - 0227
	生徒研	第1	委員長	代	々	木	山本	正	03 - 3467 - 4251
		第2委員長		葛	西	I	山田	芳 嗣	03 - 3653 - 4111
	会		長	三		田	矢 島	賢二	03 - 3453 - 1991
定	副	会	長	中	野	エ	小林	薫	03 - 3385 - 7445
時	副	会	長	農		産	田海	富雄	03 - 3602 - 2865
制制	会		計	桜		町	依 田	文一	03 - 3700 - 4330
נינח	研	记 部	長	上		野	佐藤	喜一郎	03 - 3821 - 3706
•	研究	副音	部 長	蔵	前	エ	竹内	重雄	03 - 3862 - 4488
通	研究	副音	部 長	墨	田	エ	柴崎	英 樹	03 - 3631 - 4928
信	第一委	員会勢	5員長	世	田谷	: 工	大西	修	03 - 3483 - 0204
1=	第二委	員会委	5員長	王	子	エ	木内	隆生	03 - 3917 - 9264
制	第三委	員会委	5員長	両		国	小村	健二	03 - 3631 - 1815
	第四委	員会委	5員長	南	多	摩	山下	肇	0426 - 42 - 2431

## 平成 1 5 年度 都立高等学校教頭研究協議会運営組織表

	(全)	世	話	人	(定)	
全体	坂本文樹	(小平南)		矢島	賢二 (三田)	
第1分科会	伊藤 清	(狛 江)				
第2分科会	古山光久	(大泉北)	1			
第3分科会	福嶋順一	(保 谷)				
第4分科会	三宅英次郎	(南葛飾)	-			
第5分科会	鹿目憲文	(科学技術)	1			
第6分科会				柴崎豆	英 樹 (墨田工)	

		錦 織 政 晴 (稲城)	佐藤喜一郎 (上野)
何	集	伊藤 清(狛江)	竹 内 重 雄 (蔵前工)
編	朱	福 嶋 順 一 (保谷)	柴 崎 英 樹 (墨田工)
		鹿 目 憲 文 (科学技術)	

	会 場 ・ 記 録	責 任	者	***************************************
全体	(会)後藤 哲(農業) (記)錦織 政晴(稲城)		小林 薫 籐坂 健司	(中野工) (葛西南)
第1分科会	(会) 浦部 万理子(東大和) (記) 加藤 修 (調布南) (記) 北林 敬 (砧工)			•
第2分科会	(会)長津 美明(大泉学園) (記)古山 光久(大泉北) (記)高田 憲一(台東商)			
第3分科会	(会)初見 豊(武蔵村山東) (記)高橋 信雄(四谷商) (記)吉田 定良(第一商)			
第4分科会	(会) 三宅 英次郎 (南葛飾) (記) 丸山 正二郎 (豊島開設準備)			
第5分科会	(会) 山本 正(代々木) (記) 奈良井 潔(中野工) (記) 渡邊 英信(松原)			
第6分科会		第1 委員会 第2 委員会	(記) 青 (記) 久	巻       明(代々木)         木       修(戸山)         保田       弘(園芸)         林健二(両国)         和夫(葛西南)

-			全	体	会	司	会				
後藤	哲	(農業)						小 林	薫	(中野工)	

会	計	
和田吉廣(南野)	依田文一(桜田	1)
高 田 憲 一(台東商)	浅 見 弘 (北 野	爭)

# 全 体 会

開会挨拶

 東京都立高等学校教頭会
 坂本 文樹 会長

 東京都公立高等学校定通教頭会
 矢島 賢二 会長

教育委員会挨拶

東京都教育庁指導部 高等学校教育指導課長 賀澤 恵二 先生

講話 「教頭ほどつらい立場はない」

東京都教育委員会委員 米長 邦雄 先生

閉会挨拶

東京都公立高等学校定通教頭会 小林 薫 副会長

司会・記録

司会 後藤 哲(全・副会長) 小林 薫(定通・副会長)

記録 錦織 政晴(全・副会長)

## 教育委員会挨拶

東京都教育庁指導部 高等学校教育指導課長 **賀澤 恵二 先生** 

先生方、こんにちは。ただいまご紹介をいただきました高等学校教育指導課長の賀澤でございます。大変校務でお忙しい中だと思いますが、今日は教頭先生方が日頃から様々な研修を深めていらっしゃる成果を発表されることに心から敬意を表したいと思います。また、本日は教育委員であります米長邦雄先生からのご講話があるとも伺っております。米長先生は、みなさんご存知のとおり、東京都の教育行政に様々な提言をされ、教育改革を促されている方であります。是非とも教頭先生方と一緒に私も学ばせていただきたいと考えております。

ところで、平成7年に出されました『都立高校白書』を出発点として、平成8年には『都立高校長期構想懇談会答申』、平成9年には『都立高校改革推進計画(第一次)』、平成10年には「管理運営規則」の改正と各学校に「管理運営規程」が制定され、平成11年には『都立高校改革推進計画(第二次)』、そして平成14年10月には平成23年までを見通した『都立高校改革推進計画(新たな実施計画)』が提案されてきたところであります。この流れを考えますと、まさに都立高校の改革はまっただなかにあります。改革の成果は各学校の校長先生はもとより、教頭先生方のご努力によるところが極めて大きい、そして教頭会自体が活性化し元気を伴わなければ成果はないだろうと、私は常々考えているところであります。

特に、今年度、高等学校教育指導課では、これまでの様々な制度システムの改善・改革の後押しを承け、我々は教育内容の改革、授業の改革を推進する事業にうって出ました。このなかには、生徒による授業評価を試行し、授業研究ネットワーク「まなび」を立ち上げ、都立高等学校合同講習「つどい」を実施し、様々な事業のなかで我々は授業改革を推進したいと考えており、各事業に対する教頭先生方のご尽力をいただいて参ったところでございます。これまでのご尽力、ご努力に心より感謝申し上げます。

本日は、東京都教育委員会が今後特に重点的に実施していく事業について、二点ほどお話をさせ ていただきます。

一点目は、「週ごとの指導計画」による教育課程の適正な管理についてであります。今年度に入りまして、一部の都立学校で生徒の発達段階に則していない性教育が行われたり、その際に不適切な教材・教具が使用されたりという事実、そしてあろうことか、そのことに関して校長が全く把握してこなかったという実態が明らかになって参りました。このことから校長が教育課程の適正な管理をしていないという厳しい批判を都教委が受けて参ったところであります。

都教育委員会は各学校が校長の権限と責任において各教員が作成する「週ごとの指導計画」に基づき教育課程の実施状況を把握するよう、各学校を指導することになりました。また、この不適正な指導や不適切な教材・教具の使用については、実は都議会だけではなく、私ども高等学校教育指導課に寄せられる「都民の声」に様々な批判あるいは苦情が寄せられている所であります。これらを承けて教育庁指導部といたしましては、「週ごとの指導計画」によって各校長が自らの権限と責任において、教育課程の適正な管理を実施していただくことにいたしました。

具体的には各学校において、各教員が「週ごとの指導計画」を作成し、校長に提出し、管理職がチェックできる体制を至急おつくりいただきたいと考えております。そのためのマニュアルとして8月28日に『高指課ブックレット』の形態をとりまして、教育課程の適正な管理、「週ごとの指導計画」運営マニュアルを各学校に送付したところであります。このブックレットを活用していただき、教育課程の適正な管理が一層図られますよう、よろしくお願いいたします。なお、正式な通知は9月1日付けで発送いたしました。この「週ごとの指導計画」の取組の要点は、教員の授業内容や使用する教材・教具を的確に適正に把握いただきたいことにあります。是非とも、教頭先生方に

は、教職員への周知及び円滑な運営に向けてご尽力いただきますようお願い申しあげます。

二点目は、国旗・国歌の実施についてであります。国旗・国歌の適正な実施につきましては都立高校の学校経営上の最も大きな課題であることについては、すでに何度かお話をさせていただいて参りましたが、これまで内心の自由を国歌斉唱時の前に説明することは不適切であると、あるいは国歌斉唱時に起立しない教職員がたくさんいると、多くの都民から様々な指摘を受けて参ったところであります。

横山教育長は、「今後、都教育委員会は学習指導要領に基づく卒業式・入学式の適正実施に向けて新たな実施方針を策定し、各学校及び区市教育委員会を指導して参ります。」と基本的な考えを示されたところであります。これを承けて、庁内に教育庁理事を本部長とする「都立学校等卒業式・入学式対策本部」を設置いたしました。すでに第一回目が終了しております。この対策本部に向けて、幹事会を開いて参ったところであります。現段階では、国旗・国歌の実態を把握し、現実にどのような実施方針をつくり、どのような通達、これはおそらく校長に対する職務命令になると踏んでいますが、この職務命令に基づく通達、実施指針による適正な実施を図って参りたいと検討しているところであります。その実施方針に基づきまして、国旗・国歌については今年度の卒業式から全都立高校において適正な実施をお願いして参ります。

ここから先は私自身の個人的な考え方、位置づけ方でありますので、話半分でも結構ですがお聞きいただきたいと思います。私は四年間の校長経験をいたしました。その校長経験のなかで、私は国旗・国歌の実施については次のように位置づけをしております。国旗・国歌の適正な実施は、学校経営上の弱点、あるいは学校経営上の矛盾、校長の経営姿勢、教職員の意識レベル等々、全てが集約される学校経営上の最大の課題であると認識しているところであります。つまり、国旗・国歌に関わる課題の解決なしに、学校経営が正常化したとは到底言えないと考えております。もし、正常化が図れるというのであるならば、それは残念ながら本当の意味での正常化とは言えないとも考えるところでもあります。今後、国旗・国歌の実施に関わりまして、学校現場で予想される幾つかの課題につきましては、高等学校教育指導課としては全力を挙げ、あるいは全庁を挙げて対応を検討して参ります。教頭先生方にも、国旗・国歌の適正な実施に向け、早めの対応をお願いいたします。

最後に、これらの事業を推進していく上での教頭先生方にご期待申し上げることを二点ほど話させていただきます。一つめは、校内の組織を生かした体制づくりを急いでいただきたいと考えます。「週ごとの指導計画」の作成、国旗・国歌の適正な実施をしていく上での重要なことは、いかにして校内の組織を生かし、学校全体で推進していくかであります。いうまでもなく、課題解決は校長先生や教頭先生だけで実現できるものではありません。特に教頭先生が学校経営の要として校内組織をどう機能させていくかが問われています。二つ目は主幹の活用と育成です。校内の組織体制づくりには主幹の活用が不可欠です。私は、可能な限り各学校にいる主幹と顔を会わせたいと考えております。各学校の校長先生方や教頭先生から主幹の先生方の活躍ぶり、もちろん一方で体たらくぶりも報告されておりますが、様々な活躍ぶりを耳にします。そういう主幹の名前を記憶し、なるべく多くの主幹に会って主幹の先生の話を伺いたいと考えているところであります。この主幹の用をこれからどうしていくのかが不可欠であります。主幹を通して校長の学校経営計画を教員に周知していく流れが出来上がるならば、学校経営は極めて円滑に進むはずです。教頭先生方には、主幹の活用を意識した学校の組織化にご尽力いただきますようお願いいたします。さらに主幹につきましてはもう一つお願いをいたします。それは主幹候補を育ていく、主幹候補を発掘しているとが重要であります。人材の発掘・育成なくして組織的な陣容は絶対に出来ないと考えております。

これはいつも言っていることでありますが、圧倒的な多数の都立高校の教員は極めて優秀であると信じているところであります。その優秀な教員の中から主幹候補を発掘し、育成し、やがて管理職として育成していくという視点がなければ、組織は活性化しませんし、組織は充実しないと考えております。未だ主幹受験者が一人もいない学校がありますが、そのこと自体が実は学校経営上の課題であるとも思います。言い換えれば、主幹の人材を発掘し育てていくことが、その学校が抱え

ている、しいては都立高校が抱えている様々な校務運営上の課題、教育上の課題を解決する糸口になるとも考えております。

先週実施いたしました都立高校合同講習「つどい」の講師の先生や参観した多くの教員の真剣な姿、これは見事に研修に参加し、克明にメモをとり、プリントに目をやりながら授業参観する先生方の姿勢に、私自身は胸を打たれたところであります。授業内容の改革・改善に大きな力を尽くそうとする教員はまだまだいるだろうと思います。その教員たちの意識を変え、意識を成長させるなかで、都立高校は改革が進むのだろうと思うところであります。是非とも教頭先生方のお力で、教員の意識を成長させ、それぞれの教員の良さを積極的に発展させ、育てていただきたいとお願いするところであります。

終わりになりましたが、教頭研究協議会を企画・運営していただきました全日制教頭会長・都立 小平南高等学校教頭坂本文樹先生、定時制通信制教頭会長・都立三田高等学校教頭矢島賢二先生を はじめ、教頭会事務局の教頭先生方に心から感謝申し上げますとともに、校務多忙な教頭先生方の ご健康とご健勝を祈念し、ご挨拶とさせていただきます。

(文責・錦織)

## 講話「教頭ほどつらい立場はない」

東京都教育委員会委員

米長 邦雄 先生

みなさん、こんにちは。ご苦労様です。もう演題名だけで十分ではないかと思うのですが、いろいるとお話しをさせていただこうと思います。私の話は、教育委員会へ出席しても同じなのですが、従来の建前だけではなく全く本音の話をしていきますので、これが表に出て文章になっていくときには幾らかカットということもあるかと思いますが、本当の話をしていこうと思います。

まず、みなさん方に謝らなければならないことが一つあるのです。この間、七生養護学校で校長先生と教頭先生がやっていることを助けることができなかったことがありました。この次の教育委員会で正式に処分が出るかと思いますが、教育委員そのものが謝ることになるのかは合議制ですから分かりません。私は教育委員そのものが謝るべきだと考えています。何を謝罪するのかというと、校長と教育委員会との信頼関係を損ねたということについて深くお詫びしますと、教育委員会としてすべきであろうと主張するつもりです。それが通るかどうかは分かりません。そのくらいこの一件は、重く受け止めていると同時に、これは徹底的に調査をして膿を出し尽くしてしまう覚悟が必要であろうと考えています。

では、東京都教育委員会が今までどういうことをしてきたのかと言いますと、私は教育委員としてこの12月で丁度まる4年になるのです。一番最初にやったことは人事考課制度導入です。これはみんながびっくりしたと思うのですが、27万通の反対陳情がありまして、一日だいたい100通くらい来るのですが、こういう悪い精度は入れないで欲しいというのです。これを入れたわけです。それから主幹制度を入れました、これも凄い反対運動がありました。それから「ながら条例」見直し。これは税金でみなさん方の給与や年金を賄っているので、仕事をしていなかった分については、返還してもらおう、今後学校で勤務時間中に職員団体活動をした者については処分をしますということです。都庁より教育委員会、教育庁、教育関係者の方が一歩踏み込んで強い姿勢を打ち出したわけです。そして新しく出てきたのが「異動要綱」の見直しです。もうひとつ、11月13日ごろ最後のものが出ます。

この「異動要綱」の見直しは、みなさん方には読み違っている方がいらっしゃるのではないかと思うのです。これは6年間で出さなければならないというのではなくて、6年間がたってもいることができるというのであって間違ってもらっては困ります。それから3年未満でだすことができるというのは、これは1年であっても出すことができるという意味です。この文章はよく読むと3年未満でもだすことができるということは、1年でも出すことができるという意味ですので間違ってもらっては困ります。それから6年がたっても校長が望むのであるなら置いておいてくれという要望を出すことができるということです。6年がたったなら出なければならないとか、3年がたったならどうなるのだろうかとか、いろいろと言われていますが、はっきりそのところが違います。

それからもう一点申し上げますと、これは教育委員の発言ですから、ここで発言することが公の発言になるのか、個人的な発言になるのか分かりませんが、今度の教育委員会は9月11日なのですが、1年間の教師の年間の指導計画と毎週出すものがあります。これについては小学校は勿論全部出してもらうのが一番よいと思いますが、校長への提出は小学校はそうだろうと思います。盲・ろう・養護学校についてはマン・ツウ・マンに近い形をとっているところであれば、これは出すことが好ましいだろうと思います。しかし、もし全教師が毎週出したとしますと、読めますか、みなさん、校長は。実際に、毎週、毎週、提出があって、教頭さん半分手伝ってくれ、私が半分やるよと言ったって、毎週出来ますか。そこで、週案を教師が書くということを強く指導することが大事になります。そして、チェックすることが大切なことになります。

また、学区制を撤廃しました。これも大きなことでした。この4年間にやったことで、みなさん 方は目眩がしただろうと思います。これだけ教育委員会が矢継ぎ早に出すと、反対する人もいるの ですが、反対している間に次が出るので、どちらを反対しているのかが分からなくなる。そうこうしているうちに三つ目が出てくる。これは大変です。人事考課制度導入、主幹制度、学区制の撤廃、「異動要綱」の見直し、教科書の採択もありました。教科書は扶桑社が教科書を出してきました。教育委員会で問題になるのはいつも日本史Bと家庭科なのです。家庭科は性教育と関連しています。私は東京都教育委員ですから、自分が採択する側に回るとは思わなかったのです。ところが、盲・ろう・養護学校の中等部、都立中学があるわけです。都立中学は東京都教育委員会が採択します。教科書としましては扶桑社の教科書が一番よいとの見解を出しました。それは議事録に残っています。しかし、版が小さいとか写真とか、いろいろなことがあって、健常者であればこの教科書でよいが、状況に応じて版が大きいほうが良いとかということで半分は違う教科書になりました。

ところで、この間の教育委員会のことを申し上げますと、七生に調査に行ったわけです。校長先 生と教頭先生が一生懸命におかしいではないかと言ったことに対して、東京都から管理主事が出て 行って調査をして帰ってきたことに、私が何を発言したかと言うと、教育基本法を読んでもらいた い。教育基本法は11条からなる短い法律ですが、第6条を読んでくれと言ったのです。この発想は 並のものではないのです。そこに何が書いてあるかと言うと、学校教育は公共性の確保ということ が書いてあるのです。これは個人の考えで私物化した授業を行っている者を容認してきた大変な事 件なのだ、これは教育基本法を踏みにじった法律違反なのだと。これは単なる人事的なミスとか、 指導上のミスとは異なる性質なものだと。これはすでに体質的に組織として機能してこなかったと ころに問題があるのだと。このことが決定的に大変なことだ、校長を支える組織が機能していなか ったということで、管理主事そのものは被害者だと言ったわけです。管理主事が行っても何もしな かったのだから単なる仕事上のミスではありませんかという考え方もあったが、これは組織上のこ とであって、自分がその立場にたっても同じことをしただろうという体質になっている、そういう 体質にしてしまった教育委員が全ての校長、教頭、教育関係者、都民に対して深々と頭を下げてお 詫びをすることだと言ったのです。これが教育委員会での発言なのです。その通りだという声があ りますから、多分そうなるだろうと思います。事件があるとテレビに校長先生とか教頭先生が代わ りに出てきて、申し訳ありませんでした、普段はそういう生徒ではありませんでしたというのを教 育委員がやるのでどうだと、私も頭を下げます。それくらい根が深い問題なのです。

それから、先ほど、ここで話をした人は立派な人なのです、教育委員会の中で。私はこう言ったのです、管理主事は勿論ですが、これからは指導部の指導主事の果たす役割は大きい。なんと言っても人材なのだが、大事なのは腹だと言ったのです。腹というのは、命がけで公教育に尽くす真心を持った人間が指導主事にならなければならないのだと、課長にならなければならないのだと。これからの教育は、命がけの教育をやらなければならないと、まず教育委員会の方で校長を支えて、また校長を支えている教頭先生とともに歩むのだと強い姿勢を打ち出しているのです。

なぜ性教育の問題があったかということについては、先ほど家庭科の問題について触れましたが、高校では混合名簿はないのだろうと思いますが、これは国立の小学校から始まった運動なのです。一時指導部はこれは良いと言っていたのですが、現在は校長の自主判断に任すということになっているのですが、これは撤廃です。なぜかというと、これは校長に対する踏み絵なのです。これは行き着くところジェンダーフリーの誤った考え方に基づくものであって、小学校の頃から母と婦を無くすという運動が強くあって、小学校一年生の頃から男のように女のように育ててはいけないというのです。それが性教育の大本なのです。これは九州の方の学校ですが、更衣室が無い学校があります。更衣室が無いということは、男子と女子が同じ部屋で着替えるということです。そういうときに変な気持ちにならない、またそうならないから更衣室は一つで良いのだということになるわけです。しかし、異性を見たときに、社会的知性を身に付けて、人前では本能を出さない、そこに恥じらいとか、けじめとか、いろいろなことを教えるのが教育であって、男が女を好きになるとか、女が男を好きになるのは太古の時代から自然なのです。

イデオロギーに基づく運動は、行き着くところ国旗・国歌についても共通なのです。しかし、この運動は終わったのです。この運動は内閣府が始めたものなのですが、内閣府では官房長官が性差

を否定するものではありません、このことを周知してくださいとの通達を出したのです。ですから、まず、国が改めました。またそのメッカである東京女性財団が消滅しました。卒業式のときに国旗を掲げて国歌を斉唱するのは当たり前のことですが、本当はもうひとつ大事なことがあるのです。私は「仰げば尊し」を歌ってもらいたいのです。これにも反対する教員がいます。どういう先生かと言えば、先ほどから触れている話に同じ根を持つ先生です。しかし、生徒は競争社会に出ていくのであって、競争していないのは教師だけなのです。ただ、今度は人事考課制度が導入され、主幹級を入れ、「異動要綱」を見直して、校長先生がどうしても指導しきれない、私の学校経営方針にあなたは合わない、悪いが1年で出ていってくれないかという希望を出せる。また私はあなたほど素晴らしい教師に出会ったことはない、本当に校長と教頭に力があればあなたを余所の学校に出して、この学校を経営していくのだけれど、あなたに出て行かれると学校がおかしくなってしまうから、6年がたったけれどもまだ居てくれるかとお願いすることもできる。これははっきりとさせておきます。

私は、本当は、みなさん方と質疑応答をしたかったのです。ここでは大勢ですから本当の質問も出て来ないでしょうし、私は一対一でお会いすることが多いのです。一対一でお会いして現場の声を聞いて、また何か事件が起きたときには直ぐに現場に飛んで行って何とかする方法がないか、手伝うことはないかと話をすることが多いのです。それで、いろいろと話を聞いてみると、教頭先生というポジションが一番大変だということが分かってきました。これは教育委員になって、一番、私が痛感したことです。みなさん方には、誠に申し訳ない改革をしてしまった。その意味は一学区制にしてしまいました、また多くの定時制を再編したということです。結果として、物理的、数字的に校長先生になれない教頭先生が増えたということです。校長先生になれない教頭先生が増えてしまったことについては、みなさん方に申し訳ないと思います。

ただし、校長先生になれなくなったときの教頭先生の生き様ということが、実は非常に大事なことだと思います。その先生を励まして、頑張ってくれといったところでなかなか頑張れるものではないのです。私が一番最初に出した本が『人間における勝負の研究』というものですが、リーグ戦がありまして、我々の世界は勝ったならどんどん上にあがるので、とにかく将棋さえ強くあれば上にあがるので、19歳で校長先生と同じとなることもあるし、45歳で校長先生になったがそれからどんどん落ちて、60歳になったら採用するかどうかというところまで落ちることもあるのです。それが勝負の世界で年齢に関係なく、強ければどんどんあがるし、弱ければどんどん落ちるという世界なのです。五つのクラスに分かれてまして、一番下のクラスでそれぞれリーグ戦がありまして、何人かが上にあがって何人かが下にさがるわけです。

四段から一人前ですが、まず一番下のクラスからリーグ戦に入ります。私は四位が決定していまして、三位までが上にあがるのです。そこで私は、最後の試合に勝っても上にあがれない、勝負に関係のない消化試合、勝っても負けても関係のない将棋を指すことになったわけです。私の相手はどうかと言えば、私が負かすとその人は廃業に追い込まれてしまう、負けると外に出されますから終わりになってしまうのです。私が負けてやったならどうなるかというと、その人は残ることができるわけです。どうするかということになって、情け容赦なく負かして外に放り出すのか、それとも手心を加えて残すのか、私のさじ加減ひとつになるわけです。

みんな見ているわけです、どうするのだろう、どういうことになるのだろうと。あのとき、私が19歳のときだったのですが、まさしく天の声を聞いたことになるのですが、これが私が自分の運命というか、今日ここまでこれたのはそのときの勝負に勝ったということなのです。そのとき、私が考えたのは、将棋盤があって自分が座っているのですが、将棋は一所懸命やって強くなる期間というのはあるのですが、ある程度まで来ると今度は100の力を持っているとしたなら、将棋盤の前に坐って将棋をさすとき、100の力を出そうとしたのに50くらいの力しか出ないことがあるのです。風邪をひいたとか熱を出したとか、寝不足とか、それからどうしてあのような手をさしてしまったのかと後で反省をすると、楽観していたとか、安心をしていたとか、時間に追われていたとか、それからタイトル戦の勝ったときの表彰式の挨拶を考えていたこともあるのです。終わったならどの

ようなコメントを出そうか等と罰当たりのことを考えると負かされるものなのです。それから一所 懸命将棋を考えて一手で1時間も2時間も考えることがあるわけですから、じっと考えこうなるな ああと考えるわけですが、そのときかみさんの顔が出てくるときがあるのです。大体、負けますね。 夫婦喧嘩をして3日も口をきいていないときなんかに顔が出てくるわけです。

結局、どうなるかというと、ちょっとこの攻めは無理ではないかというときに、ここは安全に守っておいた方がよいときに、攻めるべきか守るべきかを引っかかっているときに必ず攻めの方へ行きます。我慢ができないのです。冷静でないし、落ち着いていないから、どっしり構えるとか、我慢するとか、忍耐できないということになるのです。だから家庭円満にしておかないといけないということがあるのです。

それぞれにいろいろな理由があって、負けたときとか、スランプのときとかは、自分の本来の力が発揮できていないときなのです。そうすると、全部発揮できる状況はどのようなときかと言いますと、それは無心のときなのです。無心というのは、将棋盤の前に座っている自分が、勝ったら幾らになるとか負けたらどうしようかとかありますが、自分の雑念を取り払って将棋盤に一番良い手を指すだけということで、勝ったとか負けたとかは二の次、三の次で、どちらでも良いのだ、最善を尽くすのだ、それがプロ棋士の務めだ。

自分自身が無心になるのです。将棋盤には真実の世界がありますから、真実の世界と無心の自分が向かい合っている、微分か積分の問題を解いているようなものです。真実の世界があって、正解を求めて無心の自分が取り組んでいるということです。邪心がない、まして将棋盤の向こうにいる人間の幸福だとか不幸だとか、気持ちだとか、家庭の事情だとか、経済的なことだとか、そのようなことを考える、自分自身だけで精一杯ですから人の世話を焼くのがおかしい、自分が無心になって、真実の世界があって、その向こうに人がいるというだけで、人が消えてしまうのです。そういうことをやって、これが勝負だと、将棋というものは一番大事なことは、最後に真実の世界とそれに向かっている無心の自分があるという状況が求められていることで、勝負の究極はおそらく釈迦が6年間の修行で得たものだとか同じものなので、それが道と言うことなのです。

将棋が終わった後どうするかというと、一礼するのですが、相手に一礼するという意味もあるが 将棋盤に一礼するのです。それはこんなでたらめな将棋をさしてすみませんでした、将棋盤を汚し て申し訳ありませんでした、これが一番大事なことなのです。

だから、卒業式に「仰げば尊し」を歌うと同時に、「おまえたちが机に一礼しろ、おまえたちが使っていた机が泣いているのが聞こえていないか、この机の前に座ったおまえが一番できがよくなかった、机にお辞儀しろ、それから黒板にお辞儀しろ、おまえが成績が良ければ教師もこんなに説明しないですんだと、おまえがいるおかげでいろいろ書いた、チョーク代はいつか弁償しろと、黒板に本当にありがとうございました。本当に失礼いたしました。」と。プロの将棋士が将棋盤に向かって一礼することは、日本古来の道、伝統文化、棋道の大本なのです。

そこで教頭先生に申し上げたいことは、校長先生の降格制度があって、それから教育委員会の姿勢を申し上げますと校長先生は教師ではありません。校長は経営者です。高校の校長は自ら予算を編成することになります。ひとつの学校で10億円くらいの予算だろうと思いますが、本当の必要経費で校長の自由になるのは2200万くらいと聞いておりますが、校長先生にとっては大変なことで人事と予算が自分でできる、それだけ裁量権を拡大した上に権限を拡大しただけに責任も重くなった、それは教師ではできないということなのです。経営者でなければできないということです。それが民間人校長の導入です。つまり、校長は教師でなくても勤まるのです。逆に言うと校長は教師ではないということなのです。

そこで教頭先生は考えて、自分の将来が、教師ではなくて経営者としての校長になったほうが良いのか、それとも降格制度を利用して現場に戻って教師として一生を過ごしたほうが良いのか、定年のときにどちらのほうがよいのかが問題なのです。校長になるか、教頭のままで終わるか、現場の教師に戻るかということは、みなさん方の選択肢のなかにあるのですが、一番大事なことは将棋盤の前に座って無心でいることが今日の私を支えたように、どのような人生が待っていても、自分

が教育という現場に居合わせて自分なりのベストをつくすのだという、教頭という立場であれば校長を支えるのだという、盾になるのだということが絶対大事なことであって、それを一生その姿勢を貫いた人に運がずっと付いて回るのです。

ですから、自分にとって関係のない将棋ほど大事なものはないと後輩に言って、後輩もよく守ってくれ、将棋の世界ではそれが大変な大原則になりました。誰しも、この一番を勝ったなら昇段できるとか優勝できるとかいうものを一所懸命にやるのは誰でも分かり切っていることで、全く自分に関係のない消化試合で相手の一生を左右する勝負で邪心を取り払って真剣にやることが大事なので、そのことが明日の自分、老後の自分、最後の自分を支えることになるのだということになるのです。ですから、みなさん方に一番大事なことは、60歳過ぎの人生で自分がやり残したことはないという人生を送ってもらいたいのです。邪心があると、どうしてもそういうことにならない人がいるが、一所懸命に頑張ってもらいたいです。そのことが、私がお願いしたい一番大きなことです。

みなさんには校長の盾になって、見方になって、校長を支えていって貰いたいと考えています。 教育委員会の姿勢は、いかなることがあっても校長を最後まで支えます。校長、教頭、主幹を支え ていきます。梯子を外すことはありません。この4年間の流れを見ますと、これはまだ序盤戦です から終わったわけではありません。何故かと言いますと、「異動要綱」と主幹制度が定着するまで最 低3年はかかるはずです。その3年間に校長と教頭が思いあまって不測のことをしないようにする のが我々の仕事です。だから今日は、誤りに来ましたが、本当の仕事はこれからです。教育委員会 は強い姿勢で臨みます、これからが本番です。指導主事の先生には、公教育は命懸けで真心を持っ た人間が学校を支えていくのだと話しました。

ただ、個々に問題を抱えている校長先生、教頭先生はいます。ですから、これからは一人一人、一校一校を大事にしていく、相談にのっていきますから、みなさんも頑張ってください。とにかくみなさん方の立場では校長先生を支えて貰いたいと思います。校長はもう教師でありませんから。しかし、教頭先生は法律で決められていますから教師なのです。校長先生はもう教師ではないという立場で進めていきますから、それが学校経営の正しいあり方だと信じています。一人一人の校長、教師と会って、「実は口に出せないのだが、こういう悩みを抱えております」というときに、きめ細かいことをやっていって上手く行くのが3年後だろうと思います。現場にいろいろ降ろしましたが、先生方には頑張っていただきたいと思います。とにかく教育委員会としては強い姿勢で臨んでいますから、教頭先生の立場は本当に辛いと思いますけれども、しっかりやっていただきたいと思います。これからも、よろしくお願いします。

(文責 錦織)

## 開会挨拶

東京都立高等学校教頭会長 坂本 文樹 (小平南·全)

皆さんこんにちは。

私たち教頭は、平成9年から始まった東京都の高校改革推進計画に伴い、教頭を取り巻くきびしい環境の中で、つねに広い視野に立ち、直面する教育課題に真正面から取り組むとともに、学校改革をそれぞれの学校で根強く定着させていくことが求められています。

そのためには、教頭会という私たち教頭に与えられた研究組織を十分活用して、自己を研鑽するとともに、直面する教育課題に対応できる力を培っていかなければなりません。

本日の研究協議会は、直面する教育課題について研究協議を行うことにより、我々教頭の見識を 高めて各高校の学校運営・並びに教育指導の充実を図ることを目的としております。それぞれの分 科会での研究発表は、いつもきめ細かい調査や鋭い分析、深い洞察力に基づいたレベルの高い研究 内容でした。

これからの全体会では、指導部高等学校教育指導課の賀澤課長のご挨拶と、教育委員会委員の米長邦雄先生のご講演がございます。

本日の研究協議会の成果が多くの教頭先生に共有され、日々の学校運営の中で一層生かされますことを期待いたしまして挨拶にかえさせていただきます。

## 閉会挨拶

東京都公立高等学校定通教頭会長 矢島 賢二(三田·定)

こんにちは。私のほうからは別のことでお話させていただきます。今回については定通の研究組織を改めさせていただきまして、今年は視聴覚ホールで二つの研究発表をさせていただきました。

今、次々と教育改革が進んでおりますので、教育改革に合わせようということで、定通は地域ごとの研究組織に変えております。昨年の秋から変えましたので、今までの全定ひとつの会場ごとで発表する形式を改めさせていただきました。来年度については、後でいろいろと相談したいと思っていますが、来年度はまた来年度で工夫をして参りたいと思っています。

私たちの研究協議は改革にあわせ、今後ともしっかりやっていきたいと思っていますので、これからもみなさん頑張りましょう。また、今日は本当にお忙しいところ、米長邦雄先生、賀澤恵二先生、金子一彦主任がいらっしゃってくださり、本当にありがとうございます。それでは、長くなるといけませんので、これで挨拶といたします。

# 分 科 会

## 中心主題

都立高校教育改革の新たなる実施計画を踏まえ、都民に信頼される魅力ある都立高校づくりをめざして

		l会 学校運営連絡協議会の学校評価を活用した学校経営のあり方2 前都立東大和高等学校長 金子 豊 先生	2 0
第 2 教育課 助言		会 主幹制による学校経営の改善について2 前都立小金井北高等学校長 小泉 功 先生	2 3
- •		<b> 会</b> 中堅校の教育課程における特色づくり2 前都立武蔵野北高等学校長 小原 政敏 先生	2 6
		<b> 会</b> 在り方生き方に迫る進路指導 一地域における体験学習を通して一	2 9
		<b>4会</b> カウンセリングマインドの浸透におけるカウンセラーと教頭の役割 3 前都立八王子北高等学校長 山口 久夫 先生	3
第 6 教育調 教育調		学校改革の推進を図る方策とその課題 一学校運営連絡協議会の活用と生徒による授業評価の導入一 学校組織の活性化	
助言	者	一主幹制の導入と今後の展望一3 前都立三田高等学校長 米田 敏男 先生	3 5

## 平成 1 5 年度都立高等学校教頭研究協議会

## [主題] 都立高校改革の新たなる実施計画を踏まえ、都民に信頼される

分科会	発表委員会	発 表 テ ー マ		提案者
1 会 場 507	管理研 第1委員会 (44人)	学校運営連絡協議会の学校評価を活用した学校経営のあり方	全	吉田 順一(世田谷工)
2 会 場 508	管理研 第二委員会 (32人)	主幹制による学校経営の改善について	全	仁井田 孝春(砧工)
3 会 場 603	高校研 第1委員会 (37人)	中堅校の教育課程における特色づくり	全	根本 清(小松川)
4 会 場 604	高校研 第2委員会 (40人)	在り方生き方に迫る進路指導 一地域における体験学習を通して—	全	菊地 尚敏(芦花)
5 会 場 501	生徒研 第1委員会 第2委員会 (83人)	カウンセリングマインドの浸透におけるカウンセ ラーと教頭の役割について	全	宮地 みち子 (目黒)
6 会 場	第1委員会	学校改革の推進を図る方策とその課題 一学校運営連絡協議会の活用と生徒による授業評価の導入一	定通	竹内 秀一(小石川工) 馬場 寿 (松原)
<b>視聴覚</b> ホール	第3委員会	学校組織の活性化―主幹制の導入と今後の展望	定通	小宮山 英明(深川)

## 分科会発表主題・提案者等一覧

## 魅力ある都立高校づくりをめざして(平成15年度)

平成15年9月5日

司会者	記 録 者	助言者	会場・記録責任者
浦部 万里子(東大和)加藤 修(調布南)	山口 節夫(福生)	前都立東大和高等学校長 金子 豊 先生	北林 敬(砧工)
長津 美明(大泉学園)	高田 憲一 (台東商)	前都立小金井北高等学校長 小泉 功 先生	古山 光久 (大泉北)
清水 ゆかり (足立西)	吉田 定良 (第一商) 高橋 信雄 (四谷商)	前都立武蔵野北高等学校長 小原 政敏 先生	福嶋 順一(保谷)
宮田 茂(江戸川)	丸山 正二郎 (豊島開設準備室)	前都立農産高等学校長 上松 信義 先生	三宅 英次郎(南葛飾)
山本 正 (代々木)	奈良井 潔(中野工) 瀧上 哲(北豊島工)	前都立八王子北高等学校長 山口 久夫 先生	渡邊 英信(松原) 山田 芳嗣(葛西工)
小巻 明 (代々木)	青木 修(戸山) 久保田 弘(園芸)	前都立三田高等学校長	町田 静隆 (大崎)
小村 健二 (両国)	黛和夫(葛飾商)	米田 敏男 先生	柴崎 英樹 (墨田工)

## 第1分科会

## 学校運営連絡協議会の学校評価を活用した学校経営のあり方

## 管理運営研究第1委員会 提案者 吉田 順一(世田谷工・全)

#### 提案・発表

#### 1. はじめに

平成10年、東京都教育委員会は「これからの学校は、保護者や地域との連携・協力を通して、一層開かれた学校づくりを推進することにより、学校の教育内容の改善・充実を推進していくことが大切である。また、学校運営や教育内容について、保護者や住民の意向を的確に把握し反映するとともに、学校自ら学校に関する情報を、家庭や地域に対して積極的に発信していく必要がある」と学校運営連絡協議会の設置趣旨を示し、平成11~12年度に試行を行い、平成13年度から全都立高校で実施となった。

#### 2. 主題設定の理由

地域・生徒、学校の実態などを踏まえ評価項目を どう工夫したか、結果をどのように公表し、改善に 結びつけたかを整理する必要がある。

#### 3. 研究方法

都立高校教頭のアンケート 111 通の回答をもとに 第1委員会の共同討議により考察した。

#### 4. 分析

(1) 各校の学校評価アンケートの対象者

保護者・生徒・教職員・地域住民を対象としているが、地域の内訳として、小中学校の生徒や企業に行った学校もあった。

#### (2) 評価方法

選択項目と記述式を併用しているのが多い。選択項目方式だと実態の把握が曖昧になることから自由 意見欄を設けている学校が多い。

#### (3) 評価項目の決定

評価委員会に一任している学校が 52%であるが、 43%の学校が企画調整会議・職員会議のいずれかに 諮って決めている。

#### (4) 回収率

生徒は70%以上回収が9割以上の学校で 保護者は70%以上回収が全学校の1/4 教職員は70%以上回収が全学校の1/4 であり教職員の回収率が低いのが問題である。

#### (5)集計と分析・考察

集計と分析の担当は管理職と連絡協議会事務局および内部委員でこれにあたる学校が多い。

また、集計は事務局があたるが分析は管理職が行うというところもある。分析に外部委員が加わっているのは 23% であった。

分析結果の考察の場として職員会議・企画調整会 議でも行われている学校が約半数である。学校評価 の結果を学校運営に反映させるためにはこの比率は 高めていく必要がある。

#### (6) 調査結果公表の範囲

教職員へは 100% 保護者へは 75% 生徒へは 50% 地域へは 30%

同窓会へは 14% となっている。

#### (7) 明らかになった改善項目

学習活動	33%	施設設備	11%
生活指導	24%	特別活動	8%
進路指導	18%	説明責任	7%
地域連携	13%	健康安全	4%
学校運営	12%	その他	1%
丁汉连百	14/0		1/

上記の「説明責任」が7%を占めたことも今後の課題である。

#### (8) 学校経営方針への反映

「概ね反映」と「一部反映」を合わせると 92%と なっている。 反映できなかったことの内容は施設設 備に対するものが多い。

#### (9) 教職員の意識の変化

教職員の意識が少し変わった学校が63%

(10) 学校評価アンケートをもとに改善の進んでいる事項

「教育活動」 52% 「地域との連携」 22% 「説明責任」 18% 「施設設備」 10%

- ①上記の「教育活動」の内容については「授業の改善」が多いことが自由意見欄の記述からうかがえる。
- ②「地域との連携」「説明責任」については学校としては情報を発しているつもりであっても、地域など学校外では、あまり学校のことが理解されていないことがわかり、情報発信の方策について再検討を

進めている状況を示している。

#### (11) 今後の課題

#### ①教員の意識改革

「学校では教員が中心という意識がある」「保護者や生徒の声をわがままと捉える体質がある」「急激な変化を嫌う」というような教員現況の記述がアンケートに多く見られる。

教職員に学校改革の必要性を認識させることが大きな課題である。

#### ②形骸化の虜

制度が継続していく中で、ともすると形骸化していくのではという心配する声も多い。「学校評価」をどう学校運営に反映させていくか、絶えず意識していく必要がある。これには評価の方法を改善し、「学校評価」が学校の課題解決に、より直接的に関わっていけるようにすることが大切である。

#### 〈質疑・応答〉

#### 質問者 伊藤 清(狛江)

#### 「質問」

「本校では教員の回収率が低かった。今回の調査では、教職員の回収率が30~50%の学校が1番多い。アンケートを実施した『教職員』の対象は教員のみであるか事務職員も含めてのものであるか。」

#### [回答]

「事務職員を含めたアンケートであるかは今回の調査では不明です」なお「教職員を対象にしてアンケート調査をした学校は95%となっています。また保護者を対象としたアンケートは99%の学校で実施し、その実効回収率は29%です」

#### 「質問〕

「学校評価の結果を生かそうとしたけれどもいかし切れなかったものとはどういう内容か」

「アンケートをとるにあたってのねらいについて どうだったのか」

#### [回答]

「評価項目の学習指導に関わることについては改善可能な範囲に入ることが多い」

「施設・設備などのことについてはすぐに改善できなかったことがある」

#### 質問者 平田 晃(清瀬)

#### [質問]

「評価項目の決定は評価委員会で行うが、保護者からも吸い上げることが必要だと思う、そのほかの

工夫例があるか教えてほしい」

「学校のホームページの中に学校評価を掲載する ことになっているが、このレポートでふれていない のはどうしてか」

「本校では自己評価はやっていないのだが、将来的には内部評価と外部評価とをドッキングしながら総合的に評価していかなければならないと考えている。これについてのお考えがあればお聞かせ願いたい」

#### [回答]

「評価項目の決定にあたって、同窓会・PTAから意見を聞く学校が5%ありました」

「ホームページ掲載についてはこの調査が平成 13 年度の活動についてのものであり当時には整備され ていなかった」

「教職員対象のアンケートについては内部評価と いう観点からすると別のかたちで整えて行った方が 良いと思う」

#### 「感想」 星野 文男(鷺宮)

「学校運営連絡協議会による学校評価活動が形骸 化していく虞について述べられたが、学校の工夫が あって反映させている場合と、反映させていない場 合に分けて要因を分析すると活性化する方法が明確 になると思う」

#### 【指導・助言】

## 金子 豊先生(前 都立東大和高等学校校長)はじめに

私が教頭の時には教頭会では生徒指導部研究部会に所属していました。平成8年には「学校週5日制と部活動のあり方」をテーマにし9月の発表に向けてエミールなどで会合を重ねていたことを思い出します。

今年の管理運営研究部会の研究発表では平成 13 年度の学校運営連絡協議会の活動についてまとめられたものですが、報告書に述べられているように「どう学校経営に生かしていくか」ということが重要であると思います。

校長会の「管理運営委員会」でも学校運営連絡協議会の活動について実態を把握したいと研究を行っています。

教頭会の研究において、アンケートでこのような 実態を把握することは貴重な活動です。

分析と考察のところで学校経営方針への反映はど うであったかということはなかなかつかみにくい部 分もあったようですが、おおむね反映されているという状況については今後とも注視して行くことが大切です。

今後の課題として「制度が継続していく中で、と もすると形骸化する」 虞れの心配については、相当 注意して行く必要があります。

また、評価の方法を改善していくことを組織として取り組むことが大切であり、今後とも、実践していく中で研究を進めてください。

#### 1. 学校運営連絡協議会の現課題としては

- (1)協議委員の構成
- ①人数は内部委員とのバランスをとるのだが @3000 円 総額 90000 円の制限がある。
- ②地域の町会代表のほか学識経験者を入れる
- ③マンネリ化を防ぐために、年度ごとにテーマを決めて、これに応じて協議委員を選ぶという発想もある
- (2)会議日程の検討
- ①協議委員の集まりやすい日の設定が難しい
- ②内部委員の服務(週休日に設定する場合など)の 取り扱いが難しい
- (3)学校のようすを協議委員が知ること 授業公開、学校行事参観などで日頃の学校のよう すを把握してもらう
- (4)組織活動

会議の日程調整、当日の司会、職員会議への報告 など教頭と校長が中心となって行っているところが 多い。

#### 2. 学校評価の嘗て

昭和42年に「東京都公立学校学校評価基準」が作成された。

これは平成7年に改訂されている。

学校評価としてはそこまでには至らないけれども、「分掌の年度のまとめ」や「分掌の引継」として1 月頃に反省をかねて職員会議に報告するというのは どこの学校でも行われていた。 当時は「開かれた 学校づくり」の観点をふまえて行う今のようなこと までは考えられていなかった。しかし、学校評価を 何とか定着しなければならないという流れが現在に つながったものと考えられる。

#### 3. 昨年度の事例から

- (1)内部評価に関連して指摘されたこと
- ①教科、生徒指導、特別活動に課題がある。

- ②施設、設備(エアコンなど)の要望がある。
- ③教職員のアンケートの回収率が良くない。
- ④生徒の評価と教員とのそれに乖離がある。
- (2) 改善が図られた事例
- ①自治会掲示板を学校でも活用してほしいと申し入れがあった。
- ②進路指導が不十分という指摘がアンケートの35%にあり、進路教材を用いるなどして充実させた。
- ③授業が改善されたとの回答が得られた。
- ④防災訓練が不十分であるという指摘に対して年 2回から3回の計画を立てた

#### 4. 今後の充実のために

教職員の評価と生徒の評価で乖離している項目の中から具体的な課題を見いだすことが大切です。さらに、学校経営計画を策定するに当たり学年・分掌部会の中で意見交換を為し、教頭・校長でまとめ上げるという組織化が課題であると思います。

また、学校からの情報発信については、評価結果をふまえた「まとめ」を学校のホームページに載せている学校もあり、そのようなことが「説明責任」を果たして行くことになります。

会場・記録責任者

北林 敬 (砧工)

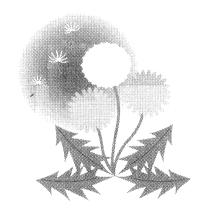
司会 浦部 万里子(東大和)

加藤 修 (調布南)

記録 山口 節夫 (福生)

会場 綜合技術教育センター507 研修室

出席者 28 名



## 第2分科会

#### 主幹制による学校経営の改善について

管理運営研究部 第2委員会 提案者 **仁井田 孝春(砧工・全)** 

#### | 研究テーマの設定

東京都教育委員会では、主幹制度の導入により、次のような学校の教育力の向上を期待している。

①校長や教頭の指導の下、主幹がリーダーシップ を発揮することにより、学校全体の教育力が高まる。

②生徒の生活指導、進路指導、健康安全指導等について、主幹が学校の指導方針や具体的対応を教職員共通のものとすることで、問題が起きたときも、学校全体の問題としてとらえ、組織的に解決していくことができる。

③主幹が、教育評価の点検や整備などを行い、生徒の学習の状況を組織として的確に把握し、学校全体で生徒の資質や能力に応じた教育指導を行い学力向上を目指すことができる。

④主幹が教諭等を指導育成する役割を担うことから、学校内の〇JT(職場内訓練)の体制が確立され、教職員の計画的な人材育成が可能となる。

⑤保護者からの相談や、地域から寄せられる苦情や要望への対応に、個々の状況をよく知っている主幹が加わることで、迅速な解決や、的確な対応が一層可能となる。

こうした、東京都教育委員会の考え方に、教頭として、どのような期待をもっているのか、本研究委員会では、「主幹の導入にあたって期待すること」と題し、アンケートによる意識調査を実施し、学校運営組織における教頭と主幹の役割や効果的な主幹の起用法について考察するとともに、学校教育組織の活性化と学校の課題解決力の向上に資することとした。

#### 〈調査方法〉

平成14年11月、東京都立高等学校全日制課程206校に対して、主幹の配置により、生徒の健全育成、教育課程、人材育成、学校運営、家庭・地域との連携等の面で、より一層の改善が期待できるか。主幹にどのような職務を期待するか。主幹の資質向上のためにどのように働きかけるか。主幹候補者の選出をどのように進めるか。等の設問項目のアンケートを実施した。回答は、158校より寄せられ、回答率

76.7%であった。

## IV アンケート内容及び集計結果 〈主幹制度導入に当たって期待できること〉

#### 1. 生徒の健全育成について

①全校体制で取り組む生活指導や進路指導、健康安全指導などの方針や対応が教職員で共通のものにできる。

大いに期待できる 8.2% 期待できる 68.4% 期待できない 1.3% どちらとも云えない 22.2% 全く期待できない 0%

(以下、期待できない、全く期待できない、の回答は稀少であるため省略)

②生徒や保護者等へ一貫した対応ができ、学校に対する信頼が高まり、地域に根ざした学校作りが一層 推進できる。

大いに期待できる 12.0% 期待できる 61.4% どちらとも云えない 26.6%

③生徒の生活指導上の問題が発生した場合、主幹の 職責のもとに、学校全体の問題として組織的に対応 できる。

大いに期待できる 17.1% 期待できる 58.9% どちらとも云えない 24.1%

#### 2. 教育課程について

①教育課程の実施状況や進行状況を的確に把握する ことによって、実際に応じた教育評価を行うことが できる。

大いに期待できる 8.9% 期待できる 59.9% どちらとも云えない 31.2%

②次年度の教育計画がより的確なものになり生徒が 充実した教育を受けることができる。

大いに期待できる 8.2% 期待できる 58.9% どちらとも云えない 32.9%

③各分掌や主任が立案した計画などを調整することにより、より一層学校や生徒の実態及び保護者の二一ズに応じた教育課程の編成を行うことができる。 大いに期待できる 14.8% 期待できる 61.7% どちらとも云えない 23.5%

#### 3. 人材育成について

①体調不良を抱えながらも責任感のあまり無理をする教員、指導に行き詰まりを感じながらも誰にも相談できない教員、個人的な悩みを抱えて教育指導に熱が入らない教員などを早期に発見し、それぞれの教員の実情に応じたきめ細やかな対応ができる。

大いに期待できる 10.2% 期待できる 42.7% どちらとも云えない 44.6%

②教員の教科指導や生活指導などの情報がこれまで 以上に管理職に集まり、個々の教員に応じた早期の 対応を組織的に行うことができ、一人の教員だけを 悩ませたり、問題を大きくさせたりすることをなく すことができる。

大いに期待できる 17.8% 期待できる 57.3% どちらとも云えない 24.8%

③職場内研修の体制が確立され、教員の計画的な育成ができる。

大いに期待できる 8.9% 期待できる 52.5% どちらとも云えない 36.7%

#### 4. 学校経営について

①管理職と教員との間の情報伝達役となることにより、校長の学校経営方針等がこれまで以上に教員に浸透し、また、教員の意見や情報が主幹を通じて教頭・校長に整理されて伝達されるため、様々な課題に対する学校の課題対応をさらに向上することができる。

大いに期待できる 8.9% 期待できる 68.4% どちらとも云えない 21.7%

②教頭との意思疎通を図りながら意思決定や事案 決定に関与することにより、実施にあたっては、そ の趣旨などが的確に教員に伝わり、これまで以上に 組織的・機能的な学校運営を展開することができる。 大いに期待できる 11.0% 期待できる 60.1% どちらとも云えない 26.8%

#### 5. 家庭・地域との連携について

①担当する校務に関して、現場の実態に詳しい主 幹が諸団体や地域の諸会合に参加し、あるいは教育 委員会との窓口の役割を担うことにより、地域や関 係諸機関との連携を緊密に行うことができる。

大いに期待できる 8.9% 期待できる 68.4 どちらとも云えない 21.5%

②学校に寄せられている苦情や要請の内容によっては、個々の状況を具体的に知っている主幹が対応することで、問題解決も円滑に進めることができる。 大いに期待できる 11.0% 期待できる 60.1% どちらとも云えない 25.8%

6. 教頭として主幹にどのような職務を期待します

#### か。(複数回答可)

①教科指導に関する指導・助言	6.6%
②学校運営連絡協議会の企画・調整	23.7%
③企画調整会議の運営補助	27.0%
④校内研修会の企画・運営	22.0%
⑤PTA役員会との連絡調整	9.9%
⑥地域との連絡調整	10.9%

#### 7. その他自由記述

- ①主幹にどのような職務を期待しますか。
- ②主幹の資質向上のためにどのように働きかけますか。
- ③主幹を育てるためにどのような方策を考えてい ますか。
- ④主幹候補者選出のために、どのように働きかけますか。(発表資料集のP18~P20を参照)

#### V アンケート結果の分析

アンケートの集計結果より、主幹制度導入は、生徒の健全育成の面、教育課程の面、人材育成の面、学校運営の面、家庭・地域との連携の面の全てに期待されていることがわかった。相対的にみると、人材育成の面でやや期待する割合が低いものの、期待できないと考える教頭はほとんど見られなかった。

教頭は、主幹の配置に大きな期待を寄せている。 とりわけ、企画調整会議、校内研修会、学校運営連絡協議会等の企画・運営といった学校経営上重要な職務での活躍を期待している。また、教頭の補佐、学校運営のリーダー、学校改革のキーマン、学校組織の調整役、課題解決の企画立案等の職務で期待していることもわかった。

主幹育成については、様々な提言が出された。主 幹会議の設置、校長・教頭とのコミュニケーション、 学校経営参画、教育課題の掌握、教職員の実態把握、 校内外での研修等、教頭として主幹を効果的に起用 する上でおおいに参考になると考えている。

一方で、主幹候補を選出するためには教頭は人材 育成という重要な課題を背負うことも浮き彫りになった。主幹に見合う人材の確保が困難、職員団体を はじめとした一部の教員からの抵抗、新しいものへ のアレルギー的な反発、校内組織の複雑な事情、主 幹の現実的な職務や位置づけに不透明感をもってい る教職員がいる等、主幹制度完成までには多くの課 題が立ちはだかっていると言わざるを得ない。また、 主幹が配置されても、効果的に活用できなければ、 学校改革は進まないので、主幹の資質向上のための 情報提供、指導・助言等も教頭の重要な役割になる と考えている。

#### VI 主幹制度と教頭の役割

今年度から導入された主幹は、現行の主任制度の 限界を克服し、学校運営組織をこれまで以上に組織 的に機能させ、学校の課題対応力を高めるために極 めて重要な役割を担っている。主幹制度の趣旨を徹 底し、学校において主幹を効果的に機能させていく ためには、主幹の積極的な働きが求められる一方で、 管理職である校長、教頭が積極的に主幹を活用して いくとともに、主幹が活躍しやすい条件整備をして いくことが重要である。

とりわけ教頭の果たす役割は大きいと考える。教 頭は、様々な課題解決やその適切な対応のため、ま た主幹制度を効果的に機能させるため、次のような 働きかけを積極的に行う必要がある。

- 1 主幹を分掌の責任者として位置づける。
- 2 分掌にかかわる情報収集や情報把握を主幹に求める。
- 3 適切な進行管理を目指すよう指示命令を適宜行う。
- 4 課題となる事項を検証し、解決の方途を提示する。

教頭は、主幹に対して以上のような役割を果たし、 学力向上や不登校をはじめとしたさまざまな教育課 題の解決や、保護者や地域の方々からの要望に迅速 かつ組織的に対応していかなくてはならない。その ことにより、生徒たちがこれまで以上に生き生きと 楽しく学ぶことのできる学校づくりが可能になるも のと確信している。

#### 〈研究協議:情報交換〉

主幹制度が導入され以来これまでの成果について 情報を交換することによって研究を深めた。

学校によっては、主幹制度に対する職員団体の強い反発があるものの、概ね、主幹は自覚が高く学校運営上頼りになるという共通点が見い出せた。また、主幹と教頭、さらには、事務長や校長とともに、毎日、あるいは毎週ミーティング(会議)を実施し、学校経営に生かしている。学校の取り組む課題のいくつかを主幹に任せている。学校の取り組む課題のいくつかを主幹に任せている。座席を教頭の近くに設置する。等の情報をいただいた。そのことによって、教員から主幹を通して教頭に情報が伝わるようになった。企画調整会議で発言するようになり、会

の運営が改善された。各分掌の学期の反省や進捗状況の把握などができるようになった。たとえば、生活指導上の問題が発生した際、対応が素早く実施できるようになった。最近出てきた週案の対応など素早い対応ができている。以上、主幹制度導入により、その狙いが一歩一歩ずつ達成されているとの意見だった。

#### 〈指導・助言〉

#### 前都立小金井北高等学校長 小泉 功先生

研究発表後、研究協議を通じて、主幹は、総じて 自覚が高いことがわかった。今後、週案や卒業式等、 学校には解決すべく様々な課題がある。各学校が円 滑な教育活動を進めていくためには、校長、教頭、 主幹、教諭等それぞれの職務を互いに理解すること が大切である。教頭は、主幹や教諭等のよい点をみ つけたら誉めることである。誉めるということは、 相手を認めるということである。そして、認めると いうことは、信頼することにつながる。人とすれち がった際に、相手を見る場合と見ない場合がある。 相手を見るということは、その存在を認めることで ある。これは、動物界の自然な法則である。主幹に させたいと思ったらその人をずっと見ていればよい。 また、教頭が主幹と話し合っているという、良い言 葉を聞いた。是非、各学校で、たくさんの人を誉め て、主幹を一人でも出してほしい。

司会 長津 美明(大泉学園・全) 記録 古山 光久(大泉北・全) 高田 憲一(台東商・全)



## 第3分科会

### 中堅校の教育課程における特色づくり

## 高校教育研究部第 | 委員会 提案者 根本 清(小松川・全)

#### 1 はじめに

本委員会は、教育課程の編成という観点からさまざまな学校課題への取り組みについて研究を深めている。平成13年度、14年度においては、「学校五日制と新教育課程の編成の工夫」というテーマで、各都立高校にはアンケートを実施して、考察を深めた。

今年度は、新教育課程が導入され、入試も大きな 改革の中で実施された。また、都立高校に対する多 くの新しい施策の実施の中で、学校の特色を鮮明に 打ち出すように言われている。

しかし、都立高等学校の絶対多数を占めるのは、 中堅校である。これからは、中堅校も、自校の生徒 の実態、地域の要請に応えた学校経営をすることが 求められる。とりわけ、一番学校数の多い普通科高 校を取り上げ、聞き取り調査を始め、教育課程編成 の領域での検証を深めることとした。

#### Ⅱ 中堅校とは

中堅校検討委員会の報告書(平成14年5月)によれば、「中堅校とは多様な都立学校が存立する中で、一定の学力を備えているが、難関大学への進学率は特に高くなく、また、学習の基礎基本が十分に培われていないために生じる中途退学や生活指導による困難も多くない、全日制課程の普通科の都立高校と言うことができる。

都立高校の中でも最も多くの高校が属している中 堅校には、進学を重視した中堅校から、生活指導で 負担の多い中堅校まで、様々な学校が存在する。

受け入れている生徒の現状や保護者の要望等を的 確にとらえ、各学校が、主体的な努力を行うことを 通して、学校は活性化する。」といっている。

#### Ⅲ 中堅校を活性化するためには

生徒・保護者にとって魅力ある学校とはどういう 学校か。特色ある学校づくりは、都立高校改革推進 計画における基本的方向の一つでもあり、いろいろ な取り組みは実施されている。

学校の特色化とは、生徒の実態・ニーズを基本に 保護者のニーズに応え、学校の伝統・地域の実状等 を踏まえて個々の学校の課題を把握し、この課題に 応える教育活動といえる。

そこで、平成15年度の重点支援校の教育課程と学校経営計画を資料として、調査を実施し、活性化に取り組む事例をもとに研究を進めることにした。

#### Ⅳ 調查事例

#### 1 都立A高等学校

[目指す学校像]

個々の個性を引き出し、個人の価値を認め、社会 に通用・貢献できる人の育成。

平成 15 年度の学校経営計画の中の「目指す学校像」の7項目の中には、「個人の希望進路に対応したカリキュラムの充実した学校」がある。多様な進路現実を図るなかで、大学進学を中心に見据えた学校である。

第2学年より進路別のカリキュラムを設定し、生徒に選択をさせている。また、授業形態にも工夫を加え、きめ細やかな指導の実現を図り、生徒の授業理解を深める工夫があった。

特徴は共通必修を13単位にし、残り18単位を文系・理系の系列に編成していることである。

文系:現代文(3)、古典(3)、世界史A(2)、日本史A(2)、数学Ⅲ(4)、理科総合(2)、芸術Ⅱ(2)、

理系:現代文(2)、世界史(2)、数学Ⅱ(4)、数学B(2)、理科総合(2)、物理IB(3)、化学IB(3)

第3学年では、共通履修9単位、系列履修12単位、 残り10単位は自由選択となっている。系列では、文 系:現代文(3)、古典(2)、世界史B又は日本史 B(3)、リーディング(4)。理系:現代文(3)、 日本史B又は数学 $\Pi$ (4)、物理 $\Pi$ 又は化学 $\Pi$ 又は生 物 $\Pi$ (2)、リーディング(3)となっている。

この結果、平成12年で73(四大31)%、13年度で75(四大35)%、14年度で72(四大32)%が進学した。

#### 2 都立B高等学校

〔目指す学校像〕

中退率の減少、生徒の学ぶ楽しさと厳しさを体験

させる学校を目指して。

B高校は、全日制普通科の学校であるが、多様な 生徒が入学してきており、学校への定着を図ること が課題となる学校である。

平成15年度入学生から適用される教育課程では、数学・英語での習熟度授業、国語・生活技術での分割授業、生活技術・情報でのティームティーチングなどのきめ細かな指導を行う。また、「ソルフェージュ」「社会福祉入門」「体つくり運動」「中国語入門」「漢字」「ボランティア活動」など生徒が意欲を持って自ら学ぶ授業の実施を目指して多様な選択講座を設置している。

生活指導では、校門での立ち番や巡視による授業 出席指導、スクールカウンセラーを軸としたカウン セリング体制の充実、通学路清掃、地域の催しへの 参加、近隣学校との合同練習を通して部活動交流等 により改革の成果を上げつつある。

ここでは、B高校の特色ある教育活動として、「朝 読書」と「高校間連携」を取り上げた。

#### ◎朝読書

内容: 始業前 10 分間に、各自が持参した本(漫画・雑誌以外)を読む活動である。ホームルーム単位で担任または副担任は教室に行き、読書をする。

#### ◎学校間連携

内容:多様な学習の機会を与えることを目的に、近隣のC農業高校との間で選択科目の一部について相互に生徒が受講できるようにした。対象科目はB高校の「ソルフェージュ」「陶芸」「社会福祉入門」、C高校の「植物生産」「食品加工」「農業土木設計」「農業基礎」「手芸」である。

#### 3 都立D高等学校

#### [月指す学校像]

社会に有為な人材の育成を目指して、保護者や地域の方々の信頼を得られる学校づくり。

#### ◎校風及び特記すべき事項

穏和な校風を伝統とする学校で、これまでは特に 意図的・意識的な教育活動は行わず前例踏襲で過ご してきた点を大きく見直し、進学対策に力を入れる 形で特色を出そうと努めている。 教育課程は2学 期制を導入。また、センター試験5教科7科目対応 を見据えて、これまでの極端な類型別から1・2年 次共通履修とした。

上記事項中の改善項目推進プロセス

◎類型制から1・2年次共通履修のカリキュラムへと変更した点・進学実績低迷傾向に対する校長の考

えを企画調整会議で説明-改善策の一つとして、教 育課程の再検討が挙げられる→企画調整会議で、教 育課程の見直しへの道筋を検討→教務部、教科主任 を中心とする教育課程検討委員会が設置される→教 育課程検討委員会を週1回ペースで行い、類型制か ら「1・2年共通履修」の方向で、大枠を構想する。 この件を各教科で協議→どの科目を何単位配置する かを、他校の例を参考にしながら検討→各教科から 提出された配置案で方向性と合致しないものや各学 年に盛り込みきれない科目に対しては、当該教科に 差し戻し、再検討を促す→それでも調整しきれない 事態になったので、教育課程委員会で問題点を整理 し、調整案を提出。学校全体を見渡す観点から、方 向性に沿った考えをまとめる。それを職員会議で周 知する→その間、委員会や職員会議の中で幾度も紆 余曲折があったが、教頭は委員長に将来像を意識さ せつつ励ました。委員長がねばり強い努力で賛同者 を増やしていった。委員長の貢献が大きい。

#### ◎サテライト講習実施に関して

・試行7月~10月、本格実施11月~3月

#### ◇教頭の動き

- ・説明会実施(1年、2年、3年別々に)
- ・テキスト配布と代金の徴収(夏休みには未納者に 電話連絡)
- ・教室へのビデオ器材の搬入・撤収
- ティーチング・アシスタントへの毎日の対応
- ・ティーチング・アシスタントの派遣会社との連絡
- ・土曜日の開講時には準備から片づけまで

#### ◇関連事項:

- ・立ち上げ頃は教員の協力を得られず-管理職と事 務長で立ち上げた。(事務長の協力が大だった。)
- ・途中から本格的実施に向けた"サテライト委員会"を設置。メンバーは教頭、事務長、国・数・英の代表、1・2・3年の代表。(教科・学年の重複あり。)→しかし計画立案、資料作成、説明会の実施等、実際の運営は教頭が行った。
- ・今年度はサテライト講習と長期休業講習を進路部で主管。進路指導部主任兼務の主幹が意欲的に運営している。(教頭は進行管理。)

#### ◎将来像模索の開始

- ・教育課程委員会で14年度に"特進クラス"(仮称) の検討を開始。
- ・「D校を考える会」:将来有志による自発的会合。 14年度には9月以来4回開催され、自立的学校改革 について検討を重ねる。(校長も出席。)
- ・上の2つの会を発展的に統合→「プロジェクト委

員会」(仮称)の発足。学校の将来像(特進クラス、中高一貫校など)の模索を開始。今年度は5月に第 1回、11月に第2回を予定。

#### V 考察と課題

今回重点支援校のうち3校を調査した。大学進学を中心に想定した高校2校。生活指導を中心に、中途退学を防止する取り組みに重点を置き、学習する習慣を幅広く工夫する高校1校であった。

結果的には、教育課程だけにスポットライトがあたり、顕著な特色を検証することはできなかった。 しかし、教育課程の編成を始めとする教育活動全般 の改善には、すべての高等学校に工夫の跡を感じる ことができた。

#### 1 授業形態での工夫

少人数編成授業、習熟度別授業を大幅に導入し、 生徒の実態に即した授業環境を作ることにより、 「理解の進展」「興味・関心が深まる」等、生徒・保 護者の展望に対応することができる。

課題:①教員の持ち時数が増加する。

- ②人員配置等で工夫が必要となる。
- ③使用教室等の施設・設備の課題。
- 2 サテライト授業、土曜補習授業等の実施

授業時間外において、補充授業を設定し、生徒一 人一人の進路実現を図るうえで遅れを防止する工夫 がなされる。

課題:①特設研修等の週休日の勤務についての補償 ②組織的対応の確立

#### Nまとめ

中堅校の特色を鮮明にするためには、数々課題を解決しなければならないことがわかった。教育課程の編成、教職員の配置、近隣・大学等の連携など、そのすべてに教員としての力量が問われることは確かである。

学校長の示す学校経営計画の具体化を図ることにより、学校の特色を鮮明に打ち出すことになるわけであるが、課題とその解決策は各校様々である。教頭はその一つ一つに対して全容を見通しての対応策をいち早く構築し、担当分掌や委員会の教員と係わっていくことが必要になる。

毎年打ち出される教育改革の具体案に対応していくことは、今までの学校社会のスピード感覚では対応できない。特にベテランと言われる世代は、「今までのままでよい」と考えるのが大半である。 そういう教員を指導し、中堅校としての確固たる位置を確保するためには、教頭の役割は大きい。

#### 〈指導・助言〉

#### 前都立武蔵野北高等学校 小原 政敏先生

私も教頭時代に5年間、第1委員会で教育課程を 研究してきましたが、当時は学校の特色化に向けて 動き始めた時期でした。

今は、様変わりして学区は廃止され、進学重点校、中間一貫校などと特色化を図っていく方向で進んでいますが、大部分を占める中堅校の教育課程の特色化をどうするかが課題です。一方で進学校があり、一方で学力の定着化を図る学校があって教育課程の特色化は難しく、これが良いとか悪いとか一概に言えません。判断基準は、生徒・保護者のニーズ、教職員、施設・設備等であり、その学校の状況に応じて特化していくしかありません。

進学校の例として、A・D校があり、A校は2年から選択履修、D校は、今までの類型制を改善して1・2年では共通履修、3年で選択履修にしました。17年度からセンター試験が5教科7科目になりますが、今後、D校のような学校が多くなると思われます。類型制(コース制)は、得意な科目を伸ばせるプラス面と嫌いな科目は履修しないマイナス面があり、学力低下や狭い知識に陥る心配があります。従って、選択科目を多くすることが良いのか疑問です。学校の実態を把握して科目をバランス良く配置していくことが必要です。

教育課程を一つ変えるにしても、大変難しいことですが、"現状維持"を唱える教員の意識を改革し、組織を動かしていくことが管理職に課せられた課題です。教頭は、校長の経営方針を念頭に置き、職員室にいる時間が長いのですから、常に教員と話をかわして経営方針を浸透させていくことが大切です。また、いろんな機会ととらえてリーダーとなる教員をいかに育てるかがポイントになります。企画調整会議、学校運営連絡協議会もでき、主幹制度も今年から始まり、以前より教員の意識が変わりやすくなったと思います。

土曜日の補習、サテライト授業の課題もありますが、これからは、「授業で勝負」の時代だと思います。 魅力的な授業をいかに作るかがネックとなり、人材を集めるのは難しいことですが、その学校の教員を育てることが重要となります。魅力的な授業をする学校では、即効性はないのですが、評判となり、口コミで伝わり、結果的に生徒が集まってきます。

司会 初見 豊 (武蔵村山東・全)

記録 高橋 信雄(四谷商・全)

" 吉田 定良(第一商・全)

## 第4分科会

### 在り方生き方に迫る進路指導 -地域における体験学習を通して-

### 高校教育研究部第2委員会 提案者 菊池 尚敏(芦花・全)

#### 1 はじめに

現行学習指導要領には「就業体験などの体験学習 指導を適切に行い、望ましい勤労観・職業観の育成 を図る」ことの趣旨が盛り込まれている。就業体験 (インターンシップ)は、教育の改善・充実、生徒 の学習意欲の喚起、高い職業意識の育成などに資す る教育活動であり、学校での教育活動を補完し、学 校内の教育と有機的な連携を図ることで高い教育効 果を期待することができる。

東京都では、都立高校改革推進計画に基づきインターンシップ推進委員会が設置され、平成12年度は6校、13年度・14年度はそれぞれ12校が推進校として指定された。その実践を元にインターンシップを実施する学校も増加し、昨年度は全日制高校の3分の1にあたる約60校で実施された。

高校教育研究部会第2委員会では、平成13年度からインターンシップをはじめとする「学校外の学修」についての調査を続け、実施上の課題と教頭の役割を、事例を踏まえて研究してきた。今回は、インターンシップ推進校の幾つかの事例を取り上げ「推進のための組織づくり」と「教育課程に位置付けるための教頭としての方策」の2点を主に発表する。

#### II 都立A高校の事例

#### -研究集録第30号 p30~参照-

#### (1)背景

都立A高校は東京の北東部に位置し、在籍生徒 700 名ほどの全日制普通科高校である。平成6年度 から3年間定員割れが続き、二次募集での受け入れ で不本意入学者が多くなり、入学者の半数以上が中 途退学する状況にあった。また、卒業時点の進路未 決定者も半数近くを占める状況にあった。

#### (2)取り組み

A高校の改革の大きな柱が、平成11年度から導入された「学系列選択科目群」という独自の教育課程である。普通科の類型制度やコース制に近く、2学年から「スポーツ健康」「福祉教養」「情報ビジネス」の3つの学系から、進路希望や興味・関心に応じて

選んで学習する。実習や体験学習を取り入れた科目が用意され、生徒が興味関心をもって楽しく学習できるよう工夫されている。

#### (3)インターンシップの実施

A高校のインターンシップは3つの学系科目群の 実習の延長として位置付けられ、勤労観・職業観・ 社会性を培うねらいがある。参加生徒は30数名。緊 張感を持って参加させるため1事業所には1名が原 則で、動機の明確な生徒のみを対象に事前プレゼン テーションを行わせる。同一施設に複数希望がある ときは面接により1名に絞っている。

#### (4)評価

実りあるインターンシップのためには、生徒への 事前指導が重要である。A高校でもつぎの事前指導 を行っている。

- ・受け入れ施設の紹介…目的・条件・時間・注意事 項等
- ・実習の仕組み…実習日誌、レポートの提出

終了後の事業所回りでは、生徒の取り組み姿勢や 意識の低さ、一般常識の欠如等を指摘されることも あり、比較的よかったのではとの学校側の評価とず れが見られるケースもあった。こうしたことを未然 に防ぐためにも十分な事前指導が重要と考える。

#### Ⅲ 校内における組織づくり

インターンシップの実施には事業所開拓をはじめ その教育課程への位置付けなどに、学校として取り 組む校内組織が必要であり、これによって特色ある 活動が実現できる。

A高校では、進路指導3か年計画の中にインターンシップを位置付け、教頭、進路指導主任、教務主任、各学系代表の6名からなる推進委員会を設置している。このように特定分掌などに担当させることなく、教頭が加わった全校的な組織を立ち上げることが大切である。

平成 13 年度文部科学省の調査ではインターンシップ実施高校の割合が、職業に関する学科では5割を超えているものの全体では4割を切っている。普

通科では進学希望の生徒が多く、就職希望が少ない現状ではインターンシップ実施に積極的でない教員も多い。こうした学校でインターンシップを推進するためには、校長の経営方針に基づく全校的な共通理解が必要である。そのため、教頭として企画調整会議で地域における体験学習の有効性を認識させ、具体的な計画立案をするよう連絡・調整することが求められていると考える。全体計画の立案、事前指導、実習中の指導、事後指導、報告会および評価など、各担当する組織を明確にして実施している学校もあり、参考となる

(研究集録第30号 p32都立B高校事例参照)

もう一つ、定時制商業のC高校の例を見てみる。 定時制課程のためアルバイト等を含め就業経験者 は多い。平成13年度に学校運営連絡協議会で校外の 委員から進路指導の大切さを強く指摘されたことを きっかけにインターンシップの導入を決め、推進委 員会を立ち上げた。校内には懐疑的意見もあったが、 何点かの確認をしながら進め、地元区役所の地域振 興部の協力も得られ、半年後に実習が実現できた。 C高校では教頭が推進の中心となり、教員の意識改 革を図り、主任層を指導する中で実現できており、 おそらく全校的合意を優先していたらこんなに早く スムーズには行かなかったと思われる。

#### IV 校外における組織づくり

インターンシップの実施には、校外の協力者、協力組織が不可欠である。協力者の発掘には小・中学校で積極的に行われている「人材バンク」づくりがある。保護者や地域の方、同窓会、学校運営連絡協議会委員などに協力を依頼する方法である。

本年4月に開校したばかりの芦花高校では3月の入学説明会で保護者対象に「人材バンク」への登録を依頼したところ、50名以上から協力の申し出が合った。ご夫婦や高齢者からも申し込みがあり、大変有り難く、嬉しく思っている。「人材バンク」はインターンシップのみならず、進路学習や総合的な学習にも活用でき、他校でも検討してみる価値がある。

協力企業開発手段に、ハローワークを利用している学校もある。(研究集録題 30 号 p33 参照) ハローワークの組織内には「学生職業総合支援センター」があり、情報提供や職業意識啓発コンサルタント、インターンシッププログラムなどのアドバイスをしてくれるが、現在は大学生・専門学校生のみが対象で、高校生も参加できることを期待しているところである。

インターンシップ実施には、相手企業等と実施協定を結ぶことが必要で、一般的な項目は研究集録第30号のp34を参照願いたい。特に学校では、事前・事後の指導や実施中の巡回などについてきちんとしておく必要がある。また、実習中のけがや企業に与える損害に備えて傷害保険や賠償保険への加入も考える必要がある。

#### V 教育課程への位置付け

インターンシップを体験学習や教科学習の単元として実施する場合、例えば家庭科の授業の一貫として保育園や老人ホームに訪問して実施する場合などは、単位認定の対象にならないので実施時間等の条件は特にない。しかし単位認定する場合は様々な条件をクリアーしなければならず、計画や準備が大変にはなるが、インターンシップを学校に定着させるためには、きちんと教育課程に位置付けて、単位認定することが必要と考える。

具体的には、学校設定科目を設置する方法や既存の科目の増単位、総合的な学習の時間利用など幾つか考えられるが、事前事後指導を含めて35単位時間の実施で1単位となる。実施対象や時期、時間数、指導教員の体制など詳細な計画が必要になるが、単位認定することで生徒や保護者の理解も得られやすく、明確に教育課程に位置付けられることになる。

都立F高校の例(研究集録第30号 p34)では、夏季休業中、希望者対象に事前事後指導11時間、実習1日8時間で3日間、合計35時間として、総合的学習の時間に単位認定をしている。この期間程度であれば、生徒負担も少なく協力者開拓もしやすいものと考えられる。

#### νι まとめ

幾つかの都立高校での実践例をもとに見てきたが、 まとめとしてインターンシップに期待される効果に ついて考えてみる。

第一に、普通科の生徒も含め就業体験は、自分自身の生き方の目的意識を高め、結果として学習意欲の喚起に結びつく。第二に企業や施設の職員など、慣れない年長者と緊張感を持って接することで行儀作法やコミュニケーション能力の向上が期待できる。第三に、人間としての在り方や生き方を見つめる機会となり、福祉に対する理解や人権感覚を涵養するよい機会になる。

本年6月に公表された「東京の教育に関する都民 意識調査」の報告書に、生徒のインターンシップや 職場体験への教育的効果の期待の問いに対する回答がある。労働の意義や目的の理解、学校学習と職業生活との関係の理解、社会人としてのマナーや言葉遣い、職業や産業理解など、学校現場との認識に大きな隔たりはないと考えられる。

インターンシップの実施には、生徒への貴重な体験提供と教室では得られないような効果が期待でき、各学校では、教員の意識を高め校内体制の整備を図り、関係機関との連携に教頭が先頭に立って推進することが肝要である。

#### 研究協議内容の概略

大田地区単位制:情報提供として、新設校デュアルシステム科では、1年生の生徒1名あたり10日間ずつ3社、30日間の実習を計画し、これを30日分の依頼で合計90社を必要としている。東京商工会議所、経団連、大田区産業振興会等へ訪問し、現在50

司会:質問、意見、情報交換から発言を求める。

所、経団連、大田区産業振興会等へ訪問し、現在50 社弱仮協定に至った。1年で5単位分、2・3学年 では各2か月、8単位を予定しており、受入企業開 拓に大変な苦労をしている。この中では地元の区単 位での企業協力が比較的多く得られている。

**淵江**:夏休みに4日間体験学習として実施したが、 生徒と家族の会話が増えるという効果が出ている。

五日市: 就業体験の効果があることはわかるが、 全員に課すにはリスクが大きい。希望者とならざる を得ないと考えるが、一番考えさせたい生徒に希望 させてやらせる方策はどうか。

**淵江**:希望する生徒はそれなりに意識のある生徒とならざるを得ないのが実情である。

小石川工: 2年制対象に希望制で実施したが、20 名強/150名 と意識の高い生徒の応募となり、事前 指導等に耐えられる生徒となっている。学年全員、 全校実施は難しい。

司会:今後の課題である。インターンシップが教育効果大であることはわかるが、各校での実施上の課題を考えたい。最大は教員の意識変革、つぎは受入先企業確保であろう。こうしたことを踏まえ、教頭としてどんな働きかけをしたか、実施校に問いたい。

淵江:教育課程に位置付け単位認定してスタートさせようと2保育園、1専門学校に依頼した。増単位扱いで卒業単位とは無関係になった。教頭としては情報収集、協定書作成に関わった。

**小石川工**:一部教員が細々とやっていたが、推進 校指定を2回受けた。教頭が申請書作成、予算計上 も行った。実際に指定を受けたが、大半の教員は「私 は知らない」と管理職に対抗する指向であった。一部、機械科の教員が仕方なくやっている状況。もう一人の教頭がハローワーク、区役所等に協力依頼に回り、約100社当たって16社引受けてもらった。教員の反対はあるが実績をつくった段階。教員の負担は大きく仕方なくやっている様子である。組織的に動くところまでは至っていない。

大田地区単位制:受入企業開拓は大変であるが粘り強く当たるしかない。受入依頼の日数が意外と条件になっている。区の産業振興課の有力団体が有効である。

司会: 葛飾区は学校が協力して取り組んでいるが、 現状の報告をしてほしい。

南葛飾:区の校長会が協力して始めた。今は南葛 飾高の教頭が協力企業に依頼し、協力校へ情報を流 している。産業界との間に高校が立つ形をとってい る。

司会:時間が少なく十分な協議には不足だが、インターンシップ実施の効果と課題が明確になった。各校の課題として、また実施校との情報交換を得て、副題となっている「地域における体験学習」に教頭が中心となって取り組んでいってほしい。

#### 助言・講評

#### 前都立農産高等学校長 上松信義先生

管理職の研究会は多忙の中で行うため、アンケートとその集計型が多いが、本分科会はそうではない点で姿勢が評価できる。本日の研究発表のインターンシップに関して、農産高校で実施していた事例を紹介して話を進める。

▼農産高校5つの異なる型のインターンシップ ①進路の一環で地元開拓(パン屋、美容院など) ②ハローワークと提携(工業に向く場合が多い) ③造園・環境系の都内農業6校の連携による造園業 での就業体験(業界と提携し2・3日現場へ) ④北海道酪農体験(夏季休業を利用して2年生希望 者8名、北海道農家へ依頼して実施ー希望は多いが 現場は厳しく、泣き、ダウンする生徒も…。しかし、 これを機に酪農へルパーに進む生徒もいるー) ⑤海外ファームスティ(園芸高校と連携し、ニュー ジーランド農家で体験一昨年で6回実施したが人数、 引率、受入農家等、課題はあるー)

本日の協議にも出ていた「やらせたい生徒にやらせるには」の観点から8月26日の朝日新聞、29日

の日本経済新聞にインターンシップに関する記事が 掲載された。そのうち日経新聞に小樽明峰高校の事 例が紹介されている。社会体験に1年間、毎週全員 が行く。一時は反発もあったが1年経てば「成果が あった」と評価され、教師は「インターンシップで 何を教えるかがわかった」と評しているところが好 印象であり、大切な視点であろう。

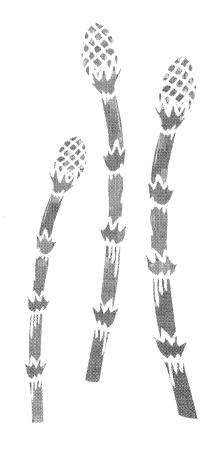
ある程度継続しないと本当の成果が見えないのがインターンシップである。大学生の会話に「アルバインター (ン)」と呼ばれる、アルバイトとインターンシップの中間的な、体よく安く使用されるケースもある。いずれにしても続くことが大切である。受入側は「その学校の生徒が来てくれた」ことで学校評価をしたり、地域にとっての学校PRにも繋がる。教員の苦労は確かにあるが、それを乗り越えていく必要がある。ただし、インターンシップが全てではない。学校として何をしていかなければならないか、どんな生徒を育てるかを考えて、インターンシップの実施を考えていくことが大切である。

終わりに、参考としてイトー・ヨー力堂の人事担 当者の言葉を紹介する。

「高卒~5年後、大卒~3年でリーダーになれる 人、知識を知恵に変えられる人がほしい。」

"知恵は経験から生まれる"という言葉がある。 教頭先生方の今後の活躍に期待する。

司会 三宅 英次郎 (南葛飾) 記録 丸山 正二郎 (豊島開設準備)



## 第5分科会

#### カウンセリングマインドの浸透におけるカウンセラーと教頭の役割

## 生徒指導研究部第1・2委員会 提案者 宮地 みち子(目黒・全)

#### 1. はじめに

生徒指導研究部会では、昨秋より第1委員会と第2委員会が同一テーマを設定し合同で活動を続けている。今年度は「カウンセリングマインドの浸透におけるカウンセラーと教頭の役割」というテーマで研究しておりその経過を発表する。

昨秋以来、学校現場でカウンセラーと教頭が、どのような役割を果たせばよいかという視点に立ち、3回の研修会を実施した。都の教育相談センターから指導主事を招き、アドバイザーリースタッフ派遣事業について講話をいただいたり、外部講師による講演会を開催したり、都が実施しているスクールカウンセラー研修修了者からの話を聞くなど、毎回工夫しながら研修を行った。ここでは、その成果を報告したい。

#### 2. アドバイザーリースタッフ派遣事業について

都の教育相談センターでは学校や家庭の要請に応じて臨床心理士や非行臨床の専門家、教育学や心理学を専攻する大学院生を学校等に派遣する事業を行っている。派遣は1回4時間程度で経費は相談センターの予算から支出されるため、学校としての予算措置は不要である。不登校や不適応生徒の事例検討会や保護者を対象とした研修会などに専門家を派遣してもらうことも可能であり、様々な活用が考えられる。スクールカウンセラー配置事業の重点が中学校に向かっている現在、都立高校の教頭はこの事業内容を知り、もっと積極的に利用すべきであろう。

昨年度の派遣事業規模は、延べ数で専門家が 391 名、学生スタッフが 1283 名となっている。派遣要請にあたっては、4月にTAIMSで紹介された「アドバイザーリースタッフ派遣事業について」を参照するとよい。

#### 3.「21世紀を生きていく子どもたち」

- 支援の場としての学校の役割-

今年1月に、川合正先生(私立京北中学高等学校 長)を、講師に招き講演会を実施した。講演では、 以下の話があった。

- (1) 人間は、人間関係を通してのみ成長できる。子どもたちは、日常生活の中で母親などから「まったくあんたは駄目ね」「やる気になったのはうれしいわ。でも続くかしら」などと日々マイナスイメージによるダメージを受けている。クーエ(E. Coue)は効果的な方法として「私は日々ますますよくなっていきます。」という、自己暗示を寝るときかけることを提唱した。
- (2) エリクソン (Erikson) によれば、思春期になった子どもにはプライベートゾーンが生まれる。母親はこのプライベートゾーンに気がつくことが必要である。このことを無視して子どものプライベートゾーンに踏み込むと親殺しなどの悲劇が起こる。
- (3) 組織の運営には、エンパワーメントの発想が大切である。エンパワーメントとは、お互いの納得の上で作業を分担したり、助け合うことが出来るように支援することである。

#### 4. スクールカウンセラー研修について

新宿山吹高校教諭の石橋真理子先生を講師に依頼 し、スクールカウンセラー研修の生かし方について 話をうかがった。概要は、以下の通りである。

高校においては、一般に専門スクールカウンセラーに対する否定的な意識が強い。しかし、研修をつむことにより否定的意識は低下する。スクールカウンセラー研修は、教員に他者との連携をのぞみ、専門機関と連携しようとする姿勢を教員が持つようになるという効果がある。また、研修修了者には「研修できる時間的余裕が欲しい」「専門機関の詳しい情報が欲しい」「普段から生徒についての情報交換や意見交換をする時間や機会がもっとほしい」などの要望がある。

#### 5. 質疑

スクールカウンセラーが配置されている学校での 活用状況等がいくつかの学校から報告された。

①向島工業高等学校

スクールカウンセラーが配置されて2年目になる。 当初は、部外者が学校の中に入ることに、異を唱え る職員もいたが、カウンセラーの相談活動による生 徒の変容から、理解が得られるようになった。

教員研修は昨年3回。今年は1学期にロールプレイを実施。2学期は2回予定している。PTAの研修でも活用を予定している。

#### ②葛西工業高等学校

昨年度から、スクールカウンセラーが配置されている。因果関係は不明だが、特別指導の件数が激減した。研修は保護者向けに年1回ずつ。教員は、個別に相談をしている。協力体制ができつつある。

#### ③農業高校

年間研修テーマを「教育相談」にしている。特別 指導は大変少ないが、感受性に富んだ生徒が多く些 細なことで不登校に陥りやすい。担任が対応に苦慮 している。1学期も相談センターより講師を招いて 研修会を実施し、数名の担任が事例をあげ組織とし ての対応等についての指導助言をいただいた。

#### ④蒲田高校

躁うつ病患者に対応するため対策委員会を設置。 医師と連携して活動している。生徒指導にあたって 組織的に対応することが大切と考えている。教員の HR経営能力を向上させる研修の必要性を強く感じ る。さらに、保護者に対する教育相談や指導も学校 経営上無視できない状況で、保護者に責任意識を喚 起する活動も繰り返すことが大切である。

#### ⑤桜町高校

平成9年度から定時制を中心にカウンセラーが配置されている。生徒指導に関して、保護者の不適切な対応が目立つ。話しやすい雰囲気の構築、事例に対する助言、相談所の斡旋等で、カウンセリング専修コースを修了した教員を活用している。日々の活動の積み重ね通して教育相談を受け入れる土台を構築している。今後は、アドバイザーリースタッフ等の活用を視野に入れた教員研修を考えている。

#### 6. 指導・助言 前都立八王子北高等学校長 山口久夫先生

発表されたアイメッセージ・ユーメッセージは、 僅かな表現の違いに、生徒理解上の重要なポイントが示されている。生徒指導において活用してほしい。 近年、地域・家庭・学校が、それぞれの役割と責 任を明らかにして教育力の向上を目指して連携が進 められてきた。しかし、生徒数が減少しているにも かかわらず、粗暴な人間の増加、犯罪の低年齢化と ともに保護者意識の欠落が顕著になっている。教師 は生徒指導だけでなく保護者に対する指導と理解へ の働きかけが一層増大している。それ故、問題行動へのこれまでの対処療法から、予防と再発防止の手立が求められ、これまで別々に所有していた様々な情報の共有化を図る学校・警察・家庭の新しい連携方法を考える状況にきている。また、生徒が発するSOSを早く適切に見定め、生徒の行動が病気に起因し医師による治療が必要とされるものなのかカウンセリングが求められているものなどを、適切に見極められる能力も教師には必要である。

管理職は学校の現状・生徒の実態を正しく捉えた 上で、カウンセリングを学校経営計画の中に明確に 位置づけ、機会あるごとに教員・保護者・地域に示 し・訴え・理解を求めた上で、協力体制と組織を構 築するようにしなければならない。組織による指導 によって、学校は生徒にどう生きていくかという智 慧を伝える場となる。指導が充分な効果を発揮する ためには、全教員による統一された取り組みと言動 の一致が必要である。例えば、「挨拶をしよう」とい う取り組みをした。年齢を問わず現代は挨拶と返事 が少ない。挨拶が無くても生活に困らないため「挨 拶」「返事」の必要性を生徒は理解できない。 そうい う中での取り組みである。全教員による一致した指 導と根気により生徒は変容するのである。共通理解 のためには、教員間の活発なコミュニケーションを 誘導し、教員間で決めさせ、合意させることが大切 である。組織を作り組織を動かすための策、これが 教師の課題である。教頭に求められる資質として「鳥 の眼と虫の眼」とよく言われている。健康に留意さ れて日々活躍されるよう期待します。

#### 7. まとめ

カウンセリングマインドを個々の教員に浸透させること、その際にカウンセラーと教頭が果たすべき 役割については、つぎのようにまとめることができる。教頭には、都教育相談センター等の外部機関と 連携するとともに、スクールカウンセラー研修修了 者と協働して事例検討会や校内研修を計画的に実施 することが求められている。

また、学校が組織として、教育相談機能を高めていくためには、エンパワーメントの手法を理解し活用することが必要である。

司会 山本 正(代々木) 記録 奈良井 潔(中野工) 渡邊 英信(松 原)

## 第6分科会

# 1. 学校改革の推進を図る方策とその課題 -学校運営連絡協議会の活用と「生徒による授業評価」の導入-

#### 第1委員会

提案者 竹内 秀一(小石川工・定) 馬場 寿(松 原・定)

#### 1 はじめに

学校運営連絡協議会(以下、協議会と略す)は、本年度で本格実施から3年目を迎える。多くの学校では学校運営の基幹となる組織として定着し、改革を推進する上で大きな役割を果たしているが、一部には内容の硬直化や協議委員の出席率低下といった声も聞かれ始めている。

そこで、学校運営を研究主題とする第一委員会では、昨年度までの研究成果を踏まえ、協議会の一層の活用を図ることを目的に、学校評価アンケートについて調査・研究を行った。

また、平成16年度より、すべての都立高校で授業 改善をさらに進めるというねらいで「生徒による授 業評価」が実施される。本委員会では、本格実施を 前にした「生徒による授業評価」を調査・研究のも う一つの柱としてとりあげ、その効果的な導入や定 着の方策を探ることとした。

この研究は、定時制教頭・通信制副校長を対象にアンケート調査を実施し、その結果を分析・考察することによって行った。調査は、平成15年3月に都立高校定時制・通信制課程102校に対して行い、57校から回答を得た。

#### || 学校運営連絡協議会について

#### 1 考察に関して

#### ①年間開催回数

ほとんどの学校で各学期1回ずつ3回開催されている。学期ごとに1回という開催回数は、ほぼ定着しているものと考えられる。

#### ②開催の曜日・時刻

文化祭や体育祭の日に開催する学校を除くと平日 という回答が100%であった。時刻は、17時台以降 が過半数を占めている。

#### ③協議会と併せて実施していること

給食試食が 86%、授業見学が 80%、施設見学が 70%と上位を占めている。学校の実状をよく理解してもらうには、生徒の生の姿を目にすることが効果的なので、各学校が様々に工夫している。

#### 2 協議委員について

#### ①人数と立場・種別

5名とい答えた学校が最も多く、4人から6人を合計すると77%約8割を占める。PTA会長をはじめとする保護者を選んでいる学校が非常に多い。その次に小中学校等管理職、地域住民、卒業生となっている。2校で区立中学校の不登校生徒通級指導学級の担任教諭が参加しているのは注目される。

#### ②出席率

「100%」・「99%~80%」を合わせると 73%にの ぼり、前年度比変化では、「変化がない」・「上昇した」 を合わせると 79%を示している。これらは、各協議 委員の高い参画意識を表している。

#### ③協力内容

学校行事への参加(52%)、講演の講師(16%)が多かったが、かかわる機会がないと回答した学校も36%あった。単に協議会に参加するだけでなく、いろいろな機会で学校と積極的にかかわりをもってもらわなければ、学校への提言ともなかなか出てこないので、具体的な方策を今後考える必要がある。

#### ④意識変化

80%の学校で委員の関心が高くなったとの結果が出ている。ただ、学校改善への積極的な意見・提案あるいは学校への厳しい意見というのがそれほど多くは出されていないので、教頭の努力と工夫が求められている。

#### ⑤今後の課題

各学校での定時制高校を理解してもらえる協議委員や学校に協力していただける地域の人材を探すことが難しい。どのような方に協議委員になっていただくかが、今後協議会を活性化させていく上で、非常に大きな問題になっている。

#### 3 昨年度との比較から実施後の校内での変化

平成 13 年度と 14 年度との教職員意識の変化を比較検討する調査を行った。教職員は、協議会によって生徒や保護者の学校に対する見方を知ることができたと考え、外部からの情報を得るための貴重な機会であるととらえている。協議会を学校にとっては

欠くことのできない組織となっていることを教職員 が十分に理解し、定着していることがわかった。

しかし、意識改革は徐々に進んできているものの、 それがまだ実際の具体的な行動となって現れていない。 教頭が協議会を実際の学校改革にどのように結 びつけ、教職員を動かしていくかが課題になる。

平成13年度の学校評価を受けて平成14年度に実施したことで、一番多かったのは授業公開や学校公開がひろげられたことであった。緊急の課題である学習指導の改善については3割にとどまっている。そういう点で来年度から全校で行われる「生徒による授業評価」が大きな改善材料になると考えられる。

#### Ⅲ 評価アンケートについて

#### 1 評価項目について

生徒・保護者への質問としては学習指導が一番多く、生活指導、進路指導の順になる。できるだけ分かりやすい表現で、学校の活動について具体的に質問できるよう各学校の様々な創意工夫が見られる。

#### 2 アンケート実施に関する工夫

保護者全員を対象とする学校では、アンケートの 回収率があまり高くない。返信用の封筒や往復葉書 を利用して回収率を上げる工夫をしている学校もあ る。一番の問題は、地域の方々にアンケートを行っ ている学校が多くないことである。54%の学校では 地域向けにアンケートを実施していない。

アンケートの集計は、教員の協力はあるものの、 教頭を中心に行っているのが実態のようである。

#### 3 地域とのつながり

地域に対してアンケートを実施する学校が徐々に 増えているが、アンケートの配布や回収に非常に難 しい問題がある。全日制と比較すると、学校生活の 時間帯や生徒の人数等の関係で地域との関係は非常 に薄くなっている。それでも、学校の教育活動、学 校と連携した取組、生活指導に対して地域の方も関 心をもっている。

学校通信や地域広報誌に学校の様子を載せたり、 地域懇談会に参加したりする等、情報や人を学校の 方から地域に送り出すことでつながりを強めている 学校がある。学校の方から地域に対してもっと積極 的に働きかけていかないと地域との関係がなかなか いい方向にいかない。

#### IV 「生徒による授業評価」について

全教科で実施している学校が5%、一部教科で実施している学校が29%だった。約3分のIの学校で

授業評価が実施されていることがわかった。

導入した年度には、最近3年間のうちに始めたという学校が70%になり、方法は年1回、記述式で行っている学校が多く、評価を数値化している学校はまだ少数であった。

実施の成果は、教員に授業改善の工夫が見られる ようになった、生徒との信頼感が深まったというの が多い。その他、校内研修を行うようになった、教 員の指導力が向上したが、それに続いている。

導入時の課題として、全教科に広げるのは非常に 困難である、教員の意識が低く反発がある、職員団 体の抵抗があるなど教員側の意識に関する課題、評 価者としての生徒側の意識や態度にかかわる課題な どに関する指摘があった。

生徒自身の自己評価を実施しているのは8校(16%)だけである。「生徒による授業評価」と「生徒自身の自己評価」は一体のものなので、授業に取り組む姿勢や学習の成果など、生徒の自己評価の観点についてもあわせて検討する必要がある。

また、今年度は試行校として検討している学校が 40 校以上であるが、依然として半数以上の学校が検 討していない状況にある。検討組織は、企画調整会 議、委員会、分掌など組織的に検討している学校が 6割以上を占めている。その他に、熱意のある教員 に教頭が個別に依頼して行う、組織とは別にチーム を作って検討するなど教頭が個別に教員に働きかけ ていくという学校があった。

取り組む際の問題点として、教員の共通理解が88%、生徒の公平な評価が63%、教員の業績評価との関連が48%であった。

#### V まとめ

学校運営連絡協議会の定着を受けて、今後は前年 度の学校評価をどう生かして学校の具体的改善に取 り組むかが教頭として重要な責務である。

授業の改善に、「生徒による授業評価」の果たす役割が大きい。この制度の定着を図り、各教員の授業を改善するためには、今後、各学校での教頭の果たす役割が大きい。まず、熱意のある前向きな教員を集め、できるところから具体的にしかも早急に実行することが強く求められている。この意味からも教頭としてより一層研修を深めていきたい。

#### 【指導・助言】

#### 前都立三田高等学校長 米田 敏男先生

最近、教育のことが一日といってマスコミに載ら

ない日は無い。それだけ教育の問題が幅広い、国民 全体の話題になってきている。そこで、本日のテー マに対する、私なりの受け止め方を話す。

まず、学校改革を進めるためには手順がある。点、 線、面という段階を追って改革を進めることが重要 である。そこで、教職員に「やれる」という判断を させていく。改革は急にはいかないものだと思う。

教頭が改革を進めるには兎に角、自分の優秀な部下である主幹に権限を委譲していかなければいけない。改革とは時間がかかるものだから、管理職は不断の努力が必要である。改革の目標、ビジョンを校長なり、教頭なり自分の言葉で説得していかなければならない。

改革を進める際には必ず抵抗がある。今までうまくいっているという学校ほど旧来の職場慣習を頑固に守ろうという抵抗がある。それに対するために、校長、教頭は、理論武装をしなければならない。自分の言葉で示していくことは大変難しいが、教職員は敏感に反応するものである。私も若い時は「今度来た校長は…」「今度来た教頭は…」と値踏みをした。それが今、逆の立場になっているわけだから、自分の言葉でどういうふうに表現していくかが大変大切である。

改革をどのように進めるかというと、私は制度、 組織を変えることだと思っている。人間の意識を上 部構造とすれば、それを規定している下部構造、土 台は制度、組織である。だから制度、組織を変えな い限り人間の意識というのは変わらない。学校改革 は教職員の意識改革に尽きるとよく言われる。今ま で教職員に対する研修がたくさんあったが、教職員 の意識改革に具体的な効果が無かった。学区制撤廃、 人事考課制度の創設による業績評価、外部評価、生 徒による授業評価、主幹制度、開かれた学校づくり 等々にように制度、組織を変えることが意識改革に つながっていくと考えている。

先ほどの発表は学校改革の推進を図る方策とその 課題ということで、学校運営連絡協議会と生徒によ る授業評価、及び主幹制度という話であった。要す るに組織を変えることと教職員の意識改革のことだ と感じていた。発表の中に話があったが、アンケー トというのは研究的な手法として妥当性があると思 う。個々のアンケートは主観だが、主観も多数集ま れば客観になる。回収率が 100%に近付くほど客観 性を帯びてきて、一つの集団、組織の思惑、方針を 表すものになると思う。従って、アンケートの回収 率を上げるための対策が必要かと思う。 本発表の「学校運営連絡協議会と生徒による授業評価」だが、今まで学校はあまりにも外の意見に敏感でありすぎた。今後は意見を批判としてではなく、建設的な考えととらえるのが大事である。学校運営連絡協議会を有効に活用するには、発表にもあるように、校長、教頭の情報の公開と発信が必要だと思う。開かれた学校は校内に対しても開かれていなければいけない。校内でまず周知徹底し、それを外部に発信する。経営目標にしろ、経営方針にしろ、教育目標にしろ、人事構想にしろ、そうだと思う。

生徒による授業評価についてだが、現在、身分の 不安定な塾や予備校教師に年収が1億円近いという 人がいる。身分は不安定だが実績次第によってはそ ういう教師がいる。卒業生は否が応でも現実の社会 に入る。その時に我々教える側の方にも、競争原理、 あるいは市場原理、能力主義という考え方が必要で はなかろうか。

これから学校運営は様変わりする。校長、教頭の権限は強まり、学校の意思決定は早まっていく。ところが、私立と比べると公立高等学校の校長、教頭は経営感覚が鈍く、今後が心配だという話が新聞に載っていた。教頭が実際に改革の中心をなすわけだから大変かと思う。特に、進学指導重点校、中高一貫教育校、チャレンジスクール、等々の、東京都教委が学校改革の目玉、テーマとして作った約70校以上の学校に対して、残った130校はテーマが無く、無冠の高校と呼ばれるそうだが、その無冠の高校がどういう風に独自色を出していくか。特に中堅校が難しいだろうと言われている。

いずれにしろ、大事な、決して見失ってはならないことが一つだけある。それは、改革の到達点がどこなのか、学校とは何か、あるいは、学校の本文とは何か、等々について校長、教頭の見識、が問われているということだ。難しい時期が続くが、我々先輩もそれを乗り越え、レールを敷いてくれた。後には後輩が控えており、後輩のためにも立派にレールを敷く必要がある。そのためにも健康に留意して、体を大切に頑張ってもらいたい。

司会 小巻 明(代々木・定) 記録 青木 修(戸山・定) 久保田 弘(園芸・定)

## 2. 学校組織の活性化 -主幹制の導入と今後の展望-

#### 第3委員会

提案者 小宮山 英明(深川・定)

#### 【アンケートの考察から見えてきたもの】

「学校組織の活性化-主幹制度の導入と今後の展望」という題を決めたことは、誠に時機を得たものであった。主幹が平成15年度設置されたが、この主幹をいかに活用し、校内の組織化を図っていくか、またその上でいかに校務運営を円滑に進めていくかが教師としての急務となる。

主幹の定着とそれによる学校の活性化を図らなければならない。そこで定着を推進する視点を探るため主幹、教頭の双方にアンケート調査を実施し、学校の活性化と主幹の職務との関連については教頭にアンケートを行った。

アンケートの分析を通して、この冊子の終わりに ある考察と提言まで到達した。

アンケートを実施するに当たって、次の点を着眼 点として想定した。

A 主幹の設置で望まれている学校の活性化とは何か

- 1 教職員の組織力の向上と組織による迅速な対応
- 2 報告・連絡・相談の徹底と組織内の情報の共有
- 3 教職員の意識改革
- 4 開かれた学校づくりの推進(透明性の高い学校、 情報公開、説明責任)
- B 主幹の定着のために管理職は何に力点を置くか
- 1 人材育成
- 2 やりがいのある仕事、満足感のある仕事
- 3 主幹へのサポート

アンケートの考察を進め、主幹と教頭のアンケートの回答をまとめて、結論づけた内容となった。そして、それに基づいて、提言を行った。まず、主幹は何を考えているいのか。教頭は主幹に対してどういう期待をもっているのか。そのことがきちんと双方の間で一致していないと、実際に主幹制が導入されても、機能することがむずかしいということが前提にあった。

冊子の20ページにあるように、共通点の1番目について、「学校は組織としての機能が十分に果たされておらず、その構築が必要である。」という思いは、主任を経験した者なら、管理職や都教育委員会だけでなきく、皆そう思っているというところが指摘で

きる。

例えば教務主任が成績処理をOAでやろうと教務 部内で声を挙げるなど、主任になって新しいことを 実行しようとしても、分掌内部では、面倒であると か、コンピュータが使えない人はどうするのかとい うことで、企画がつぶされてしまうことが多い。そ ういうことは、個人の力量の中によるものであると いう意識が非常に大きかったのではないか。これが 共通点の1番目となって集約されたと思われる。

共通点の2番目に「教員の意識改革が遅れており、 早急に取り組まねばならない。」とある。何の意識改 革かというところまでは、おそらく詳細に分かって いないと思う。自分が教室で行っている授業等につ いては、どの教員も自信をもっているが、学校全体 でこの子どもをこう育てるというところまでの共通 理解が欠落している。

そういう意識改革が必要ではないかというところで、出てきているのが共通点の2番目ではないかと 理解している。

共通点の3番目は、「都民のニーズを意識した学校経営を行い、開かれた学校づくりを推進する必要がある。」という回答が多かった。生徒は何を求めているのか。保護者は何を求めているのか。また、地域の人たちは何を学校に求めているのか。

そういう感覚を教員がもっていなければ、学校は ニーズに対応できないことになる。クラスでもなく、 学年でもなく、こちらを向いた生徒だけというよう になってしまったら、最悪の状態になるので、そう ならないようにしていく必要があるとという共通認 識が3番であると思う。

ついで主幹と教頭のアンケート結果の相違点について見ると、相違点の1については「主幹は自己の得意分掌の業務を推進することを主と考えているが、教頭は学校運営全般での対応を期待している。」主幹合格者の多くは教務部、生活指導部のエキスパートが多い。教育管理職候補で主幹となった者は別として、主幹職を目指して受験した者の課題としてあげられているのは、自分の分掌において部員をどう動かすかという点しか考えていないということである。本校の課題は、これだという、大局的な観点からの

課題認識になってこない。そこが本来の主幹として の存在意義とは、少し違うということが相違点の1 番として考察したことである。

相違点の2番目として「主幹は担当業務の核としての意識は強いが、教頭は組織の核として動いてほしい」と考えている。主幹には、ともすれば他分掌のことには口を出さないという意識が見られる。

相違点の3番目には、「主幹は職責のもつ権限に対して、あまり意識していないが、教頭はその履行も視野に入れている。」

主幹アンケートのまとめにも記しているように、 権限があることは理解している。しかし、使う場面 を想定できないし、職務命令を発することは考えら れない。むしろ、発しない状態の人間関係でうまく いけばいいと考えていることが分かる。

人間関係が崩れることを恐れて業務に対して慎重になる。人間関係が第一であり、業務第一にならないし、学校の業務をどうするかという発想にもならない。

相違点の4番目は、「主幹は全員が管理職への昇任を意識しているわけではない。」ということである。 しかし、教頭は次期候補としてみている。このズレの部分も理解しておく必要がある。

それから相違点の5番目として、「主幹は自校の 課題に対しては理解しているが、都全体の課題を捉 える意識が薄い」ということが指摘できる。

以上が主幹と教頭の認識の共通点と相違点としてまとめた部分である。

#### 【提言-主幹制の定着・活性化のために】

これに、基づいて①②を提言としてまとめた。

①ーa 「主幹に教頭補佐を意識させ、相談できる体制をつくる。」一般行政の課長補佐に当たる主幹を活用することにより、課長職である教頭は校長の意を体して、学校運営を中心に様々な施策の考案や目標管理をしていくことになる。同じく①ーb「課題意識を全都的な視点に広げていく。」今回昇任した主幹の大半が自校昇任である。したがって課題意識も自校のものに限られている。受験種別による主幹の意識の違いを理解しながら、教頭は主幹育成を図らなければならない。

①-c「自己の職責とそれに見合う、特2級であることを意識させる。」これらは、主幹に対して教頭が行うべきことの一つである。主幹に教頭補佐であるという認識をもたせる。主幹は、学校の実態を掌握しなければならない。その情報を基に教頭は課題をどう解決するかを考える。教頭の職務としては、

事務が中心ではないというようになっていくのが理 想像である。

実際の主幹活用の部分で考えているのが②-aの「実質的な企画調整会議の確立に主幹を活用する。」である。組織としてどんな問題点があり、どうすれば動けるのかをきちんと決め体制をつくる。

将来は企画調整会議イコール主幹会議となり、重要な役割を果たすことになる。

②-b「主幹を意思決定に関与させ、主幹の校内 地位を確立する。」例えば起案文書などでも、先に主 幹の押印を済ませてから教頭に提出させるだけでも 認識が変わる。こうすれば、教頭の次が主幹である ことを理解させることができる。

②-c 「主幹の地位を固めるためにも、信頼度を アピールする。」教頭は仕事を主幹に任せていくとい う姿勢が大事である。

教頭は主幹制の定着とそれによる学校の活性化を 推進しなければならない。なお追跡調査として教頭 や主幹に対し、一年間の変化と主幹制定着のための 工夫や、学校の変化についてアンケート調査を予定 している。

### 【指導・助言】 前都立三田高等学校長 米田 敏男先生

いま教育の問題が国民全体の話題になて来ている。 今日は時間の許す限り、本日のテーマに対する私な りの受け止め方を話したいと思う。

1番目には「とにかく学校改革は進めなければならない。」そのためには改革を推進する方策としての 手順が必要である。私は段階を追って制度・組織を 変え、その上で教職員の意識改革を図ることが必要 であると思う。

2番目には改革をどのように進めていくかは、教 頭先生方が中心となるので、ただいまの発表による と、自分の優秀な部下である主幹にもっと権限を委 譲していくという視点が必要になってくる。

3番目には改革は時間がかかるものなので、管理職である校長、教頭先生方は不断の努力が大切になってくる。たえず改革の目標を教職員に説得しなければならない。

改革の手順の一つとして、たとえば主幹制度による教職員の意識改革を図り、学校組織を変えていくことが必要である。

学区制の撤廃、自己申告書制度の創設、業績評価、外部評価、生徒による授業評価、それから主幹制度、

開かれた学校づくり等々一連の教育改革によって意 識改革は進んでいる。制度・組織を変えることによ って教職員の意識改革・学校組織の活性化が図られ たといえる。

教頭先生方が発表されたテーマは、「学校改革の 推進を図る方策とその課題」に沿ったものであるが、 まさに主幹制度の定着と学校組織の活性化をアンケ ートの分析を通して考察・提言した、「学校組織の活 性化-主幹制の導入と今後の展望」というテーマは 興味深いものである。

学校という組織は、従来から教員組織の声が校長、 教頭の先生方の声より大きいという社会であった。 発表の中にあったように、校長をトップとした意思 決定が妨げられ、校内のボトムアップが十分機能し ていなかった。だから、主幹制度の導入・活用とい うことになった。

最近では、主幹制度導入以前の学校組織を「鍋蓋」 になぞらえることが多い。

今では都教育委員会が導入した主幹制度を広島県 で導入に向けて検討を始めているらしい。

従来の校長、教頭の二人だけで全教職員を管理するという考え方(鍋蓋組織)から、学校を組織として動かすために主幹制度を導入することで、組織改革を促進することになった。

今後は主幹制度を抜きにしては学校の再生、学校 改革は進まないといえるであろう。

主幹制度一つをとっても学校運営は大きく変わる。 校長、教頭先生方の権限は強まっていく。また、学 校の意思決定は早まっていくと考えられる。だから こそ、主幹制度の定着・活用が期待されているとい える。

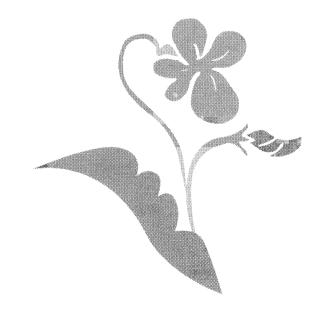
そういう意味で先ほどの発表にあった主幹制度に かかわって、教頭、主幹の教員にアンケートを実施 し、それを分析した研究内容と提言には、示唆に富 むものがある。今後追跡調査も予定されているよう なので、主幹制度が多面的に検証されると思われる。

いずれにせよ、教頭先生方が改革の中心であることは確かなので、主幹の先生方を活用し、主幹制度を定着させ、学校組織の活性化を進めてほしい。その際、見失ってはならないことが一つだけあると考えるが、教頭先生方は、主幹とともに、見識・識見をもって学校改革の到達点はどこかなのかを考えていってもらいたいと思う。

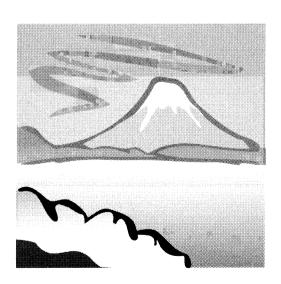
私たちの後ろには後輩が控えているので、先輩方がそうしてくれたように立派に改革のレールを敷いてあげなくてはならないと感じている。

そのためにも教頭先生には、くれぐれも健康に留 意されて、頑張っていただければと思う。

司会 小林健二(両国・定) 記録 黛 和夫(葛飾商・定)



# 参加者名簿



# 委員会別参加者名簿(全日制課程) 122名

	î	<b></b>	『会 (46名)			高校教育	
第1分科会			第2分科会		第3分科会		
氏	名	校 名	氏 名	校 名	氏 名	校名	
三神桑吉北中銅星佐田堀森合鍋伊安浦山丹平石塩加伊高木津原田林野谷野藤中江田津谷藤藤部口波田井澤藤藤橋	準良 順 英新文克一 聖敏博 二里節芳 末幸 伯一雄洋一敬雄吾男芳彦徹一夫正實男子夫男晃勝雄修清也	赤 港世砧荻豊鷺北板北池蔵荒青松東福農清小武調狛府南 召 袋前川 が大 金蔵布 中南 谷 タ 袋前川 が大 井野 ケ エエエ窪摩宮園橋野商工工井谷和生林瀬工北南江工	湯竿前仁渡高古長上飯高高白廣長小田小針大橋錦澤田 井辺木山津原田田田水井津澤中橋馬矢本織賢 博孝嘉亀光美 幸憲考文平時 和利保 政 段豊之春市介久明徹満一一治隆二男透子行雄昇晴	三八雪砧練第大大大工江台葛富八成東武久狛府稲三八雪砧練第大大大工江台葛富八成東武久狛府稲四泉 東西士子 大蔵 中本田潮谷工馬商北園山芸北商南森陵瀬南山米江東城	栗吉大高佐森根栗大初永清清柴福原田島橋藤山本田塚見作水田田嶋 誠 秀健定敏信正慎 博和 一賢左英順 三良秋雄博一清康彦豊郎二右男一	大第園四竹足小葛八武武多田小保一 谷 松西 村地摩 平 当山区 平山区	
(24名)		(22名)		(15名)			

研究部会(42名)	生徒指導研究部会(34名)			
第4分科会	第5分科会	第6分科会		
氏 名 校 名	氏 名 校名	氏 名 校名		
清金茂小菊佐佐水植飯丸亦島 栗三山酒宮高宇渡池山金石松地園 石	南田黒町)商工芸工商川野商商工工平川西南田黒町)商工芸工商川野商商工工平川西南田黒町)商工芸工商川野商商工工平川西南田黒町)商工芸工商川野商商工工平川西南田黒町)商工芸工商川野商商工工平川西南田黒町)	藤渡今奈進今戸山鹿小相坂長和橋  「勝渡今奈進今戸山鹿小相坂長和橋  「勝渡今奈進今戸山鹿小相坂長和橋  「勝渡今奈進今戸山鹿小相坂長和橋  「「大大豊足江葛科忠羽小清南農  「大大豊足江葛科忠羽小清南農  「大大豊足江葛科忠羽小清南農  「大大豊足江葛科忠羽小清南農  「大大豊足江葛科忠羽小清南農  「大大豊足江葛科忠羽小清南農  「大大豊足江葛科忠羽小清南農  「大大豊足江葛科忠羽小清南農  「大大豊足江葛科忠羽小清南農  「大大豊と江葛科忠羽小清南農  「大大豊と江葛科忠羽小清南農		
(27名)	(19名) (15名)			

# 分科会別参加者名簿(定時制・通信制課程)83名

	<del></del>			
	第一委員会(管理運営)	第二委員会(教頭の職務)	第三委員会(教育課程)	
学区	氏 名 校 名	氏 名 校 名	氏 名 校 名	
1	大池公紀雪谷岩田秀彦九段石井茂光八潮	東 保明 小山台 前田 達見 羽田工 伊藤 龍司 大 島	早山 義郎 日比谷	
2	大田     正行     新宿山吹       馬場     寿松     原	八戸     伸二     青山       依田     文一     桜町       大西     修世田谷工	久保田     弘 園       竹内     秀一       小石川工	
3	徳 重     隆 鷺 宮       徳 田     安 伸 農       芸	清野   勝幸   富   士     小林   薫中野工	村 石 健 二 荻 窪 岸 田 裕 二 杉 並	
4	和 田文 夫文 京遠 山孝 典小 石 川柳久 美 子桐 ヶ 丘	能本 信行 向 丘神永 庄一 北 園	浅 見   弘   北   野   佐 久 間   曜 一   工   芸	
5	佐藤 喜一郎 上 野	郡 司 正 典 上野忍岡 佐 藤 誠 江 北	長船 孝明 荒川商	
6	竹 浪隆 良墨 田 川鈴 木春 子江 戸 川竹 林恭 一小岩	小宮山     英明     深     川       横田     浩二     東       黛     和 夫     葛飾 商	小村健二両国戸田勝昭深川商山下哲向島商丸山正広南葛飾	
多摩	淵 脇   英 一   八王子工     松 井   薫 富 士 森     飯 山   昌 幸 神   代	中村和喜農林	若菜     初 北多摩       柴田     誠 五日市	
合計	17名	16名	14名	

第四委員会	:	第五委員会		
氏 名	校名	氏 名	校名	
矢島 賢二計良 智子	三田一橋	三 木 健 詞 天 野 光 芳	大     崎       羽     田       芝     商       畑地区単位制	1 3
金田喜明小卷明	都立大附 代 々 木		第 一 商 戸 山	1 1
小川 達夫	四谷商	高石 公一	第四商	8
高橋 基之 関根 茂 木内 隆生	豊 島 桐ヶ丘 王子工		北豊島工飛 鳥	1 2
間 富 靖 郎	墨田工月島	' ' '	蔵 前 工台 東 商	7
井 口 一 成       柴崎 英樹       武 田 富雄       坂 本 憲 二	向島工 墨田工 農産 江東チャレンジ	吉川 英雄 岡崎 俊彦	第 三 商 本 所 出 小 西 南	1 8
久永哲郎岩坪光吉中村辰夫	農 小金井工 久 留 米	山下 肇 笹沼 正美	三 鷹 南 多 摩 昭 和 福 生	1 3
16名		19名		8 2

# 全日制·定時制高等学校教頭会 研究協議会の歩み

昭和45年度 本研究協議会 第1回開催 於、箱根(1泊2日) 

46年度 当日は「発表要旨」、事後に「研究集録」を発行。

(教育庁指導部編集)

48年度 全日制教頭会 研究部会を設置 (規約改正)。

教育庁より教育研究団体会費を受け、「研究集録」を創刊、

都 緊縮財政策

現在に至る。

51年度 研究協議会 都立教育研究所にて2日間の日程に変更。

58年度 教育庁指導部編「発表要旨」・「研究集録」の発行は取りやめ。

定通教頭会「教頭発表資料」創刊、現在に至る。

都 緊縮財政策

60 年度 全定教頭会合同「研究協議会報告」創刊。

平成 11 年度第 15 号を発行。

平成 4年度 研究協議会日程 1日のみに変更。

11 年度 同 日程 半日に変更。 都立高校改革

12 年度 主催が教育庁から全・定教頭会に変更。ただし、開催にあたっては、

教育庁から様々なご指導を頂きつつ、従来の運営方針を維持する。

⟨⇒⟩ 都 緊縮財政策

13年度 参加形態が「出張」から「職免」扱へ変更。

15年度 参加形態が「出張」へと戻った。

(平成 15 年事務局 調)

					15 中事初前 前前	
		発表資料		報告書		
年度	都教委編 全定合同	(全) 教頭会編	(定) 教頭会編	都教委編 全定合同	(全・定) 教頭会編	
昭 45						
46	高等学校生徒指導研究協議会 発表要旨 33 p			高等学校生徒指導研究協議会研究集録 40p		
47	高等学校教頭・主事 研究協議会 発表要旨 49 p			同上 40p		
48	同上 67 p	研究集録 創刊号 43 p				
49	高等学校教頭・主事 研究協議会 提案要旨 32 p			高等学校教頭・主事 生徒指導研究協議会 研究集録 48 p		
50	高等学校教頭研究協 議会 提案要旨 28 p	第2号 72p		高等学校教頭 研究協議会 研究集録 44 p		
51		第3号 75p		同上 54p		
:		:		:		
58		第10号 66p	高等学校教頭研究協 議会 教頭発表資料 p			
59		第11号 67p	同上 p			
60		第12号 77p	同上 p		東京都立高等学校 教頭研究協議会 研究協議会報告 創刊号 54 p	
61		第13号 74p	同上 p		第2号 59p	
:		:	:	:	:	
:		:	:			
:		:	:			
平 15		第30号 44p	同上 p		第19号 47p	

## 編集後記

ここ数年、教頭会の研究活動が停滞しているとの指摘は、昨年度の編集後記においても指摘されてい る。都教育庁指導部の主催だった都立高等学校教頭研究協議会は、平成13年度から都立高等学校教頭会と都立高等学 校定通教頭会の主催事業となり、これら研究協議会の運営や研究活動はすべて出張から職免扱いになり、研究活動への 積極的な取組が見られなくなってきている。都立高校改革の進捗とともに、人事考課制度、主幹制度、学区制撤廃、教 科書採択、週ごとの指導計画といった激しい変化にみまわれ、私たち教頭は、授業観察、人材育成、学校の個性化・特 色化の推進、書類作成と点検等に追われ、学校を留守にすることがままならない状況の結果であるとの声が確かにある。 一方、私たち教頭の意識の持ち方ひとつによって局面が大きく変わるとの声もある。いずれにせよ、教頭会を取り巻く 環境が極めて厳しいことは事実である。

そうしたなか、出張として実施することができた本年度の教頭研究協議会は、今日の高校教育の諸課題を解決しよう と、参加しにくい現実を克服した過半数を越える教頭先生方の出席で、活力に溢れ充実した分科会と全体会を開催する ことができた。とりわけ、全体会では賀澤恵二先生のご挨拶、米長邦雄先生のご講話を頂戴して、高校改革のなかでの 教頭職のありよう、学校経営に主体的に関わる教頭の職務と教頭像とが示唆され、教頭としての識見を高める機会とな った。多くの教頭先生方がこの研究協議会で得た成果を大いに活用され、都民の期待と信託とに応える都立高校の実現 に向けて精励されることを願っている。

私たち、教頭研究協議会の運営委員会は、今年度の研究協議会実施にあたって、下記の日程と < 経 過 報 告> 内容で準備を進めてきた。

第1回運営委員会 7月2日(水)午後3時~5時 於:都庁第二本庁舎特別会議室

- 1 教頭研究協議会の企画運営及び実施要綱の検討
- 2 分科会会場の割当及び会場・記録責任者の検討
- 3 講話者依頼の確認
- 第2回運営委員会 8月29日(金)午後2時~4時 於:教職員研修センター分館
  - 1 教頭研究協議会の実施要綱の確認

  - 2 全体会・分科会発表の主題・提案の確認 3 助言者・提案者・司会者・記録者の確認
  - 4 助言者・講話者への謝礼の負担率についての確認
- 1 教頭研究協議会の企画運営・役割分担の確認
  - 2 全体会、分科会運営の準備

- 4 助言者依頼の確認
- 5 次回検討事項の確認
- 5 教頭研究協議会報告の編集についての確認
- 6 教育情報機器等の使用についての確認
- 7 研究集録及び発表資料等の搬入方法についての 確認
- 第3回運営委員会 9月5日(金)午後12時~1時 於:教職員研修センター分館
  - 3 資料 (研究集録・発表資料等) の配布の準備
  - 4 研究協議会報告の執筆依頼

本研究協議会の開催に当たり、東京都教育委員会の多大なご協力と、教育庁指導部を代表としてご挨 <おわりに> 拶を頂いた高等学校教育指導課長の賀澤恵二先生、教頭の職務を高く評価され、積極的な提言と激励をくださった東京 都教育委員の米長邦雄先生、また各分科会で適切な指導助言を頂いた元校長先生方に深甚より感謝申し上げます。

高校教育改革はハードからソフトの時代に突入し、途半ばであり、学校では様々な教育課題に直面し、教頭は日々そ の対応に奮闘しなければならない。そうした中にあっても、私たち教頭は、都民の期待と信託に応える教育とは何なの かを常に考え、研鑽を積んでゆかなければならない。教頭研究協議会は、まさにその機会であり、この機会を終わらせ てはならないことを確信して、編集後記としたい。

> 全日制教頭会副会長 錦織 政晴(稲城)