

東京都立高等学校副校長研究協議会

研究協議会報告

第 20 号 (平成16 年度)

東京都立高等学校副校長会

東京都公立高等学校定通副校長会

研究協議会報告第20号の発刊にあたって

東京都立高等学校副校長会長

錦織 政晴

平成16年度の副校長研究協議会は、去る9月3日（金）に東京都教職員研修センターで行われました。本年度の全体会では、教育長指導部高等学校教育指導課長賀澤恵二先生のご挨拶と、教育庁次長鮎澤光治先生の「副校長に期待すること」をテーマとしたご講話をいただきました。賀澤先生には、昨年度に引き続き、厳しい指摘のなかにも熱い激励をいただきました。鮎澤先生には、ユーモアを交えながらも管理職としての識見を高める必要性の示唆をいただきました。ご多忙のなか、ご出席をいただきました両先生に、改めて謝意を表したいと存じます。

さて、この「研究協議会報告第20号」は、当日の来賓のご挨拶やご講話を収めて発行される唯一の刊行物です。この数年、私たちの研究活動に対する取組みの姿勢が停滞しているとの批判があります。しかし、私たちは、都立高校改革の推進を担うとともに、自らの研修を充実させ、研鑽し、資質能力の向上を図らなければなりません。研究活動や研究協議会は、私たちが組織として課題に対応する力を共有する場であります。だからこそ、東京の研究発表は、全国大会で注目を集めるのです。各分科会での講師の方々の指導・助言と併せて、ぜひ、ご活用いただきたいと思います。

最後に、本研究協議会報告の発刊にあたり、研究協議会の開催にご尽力をいただきました教育庁指導部、教職員研修センターをはじめ、管理運営研究部、高校教育研究部、生徒指導研究部の先生方、事務局の先生に感謝を申し上げます。

東京都公立高等学校定通副校長会長

矢島 賢二

今年度の研究協議会は、定通副校長会として二つの点で重要な意義があったと思います。

一つは賀澤高等学校教育指導課長のご挨拶の中で、定時制教育を重点的に取り上げ、教育庁として定通教育のエポックにしたいと強調されたことです。このことは私たち定通副校長にとって大きな励みになるとともに、この研究協議会の報告が、おおいに活用されていくということにつながるものです。

もう一つは、本日の定通副校長会の研究委員会の二つの報告の内容です。第二研究委員会の発展は昨年引き続き主幹制度の中身である運用面について行なわれました。昨年の第一研究委員会とはまた違った角度から取り組まれた研究でした。そして、第四研究委員会の三修制についての研究は、三修制の中身である運用面の研究が同様になされ前進したことです。この二つのことは、運用面に着眼し実質的な改善を図るという点で共通しているように思います。私たち副校長会の地道な研究がますます大切になっていると考えます。

全体会では、鮎澤次長より熱のこもったご講演をいただきました。私たち副校長への激励となり、感謝している次第です。

終わりに、会の成功に尽力された関係者の方々の労に感謝申し上げますとともに、この冊子が十分に活用されるよう望んでおります。

目 次

21 第20号の発刊にあたって	東京都立高等学校副校長会長 錦織 政晴	1
	東京都公立高等学校定通副校長会長 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
----------------	----------	---

講話 「副校長に期待すること」

東京都教育庁次長	鮎澤 光治 先生	10
----------	----------	----

挨拶

東京都立高等学校副校長会	和田 吉廣 副会長	
東京都公立高等学校定通副校長会	高橋 基之 副会長	14

II 分科会

分科会のテーマと提案者等一覧		16
----------------	--	----

研究発表と研究協議

第1分科会	18
第2分科会	20
第3分科会	25
第4分科会	28
第5分科会	31
第6分科会	42
委員会別参加者名簿（全日制課程）	46
委員会別参加者名簿（定時制・通信制課程）	48
研究協議会報告のあゆみ	50
編集後記	51

平成16年度 都立高等学校副校長研究協議会実施要綱

1. 趣旨

開かれた学校づくりを目指す中で、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、副校長としての見識を高め、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16年9月3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（目黒区目黒1-1-14）

4. 参加対象

都立高等学校副校長 335名

内訳 全日制課程 全員 232名

定通制課程 全員 103名

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 講話を通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副校長としての識見を高める。

（3）分科会

第1分科会………「主幹制度の学校運営への活用」

第2分科会………「副校長の勤務実態と改善策」

第3分科会………「都立高校生のボランティアに対する取組」－生徒指導の観点から－

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………「いい仕事ができる学校を目指す生き生きとした人材開発」

－主幹制度を視野に入れて－

第6分科会………「三修制」の実施をめぐる

－三修制の取組状況とその課題－

6. 時 程

1 3 時 0 0 分～1 3 時 1 5 分 受 付（資料配布）

1 3 時 1 5 分～1 5 時 0 0 分 分科会

第1分科会 B - 2 3 研修室

本 部 講義室

第2分科会 4 3 研修室

控え室 会議室

第3分科会 3 2 研修室

第4分科会 講 堂

第5分科会 3 3 A 研修室

第6分科会 3 3 B 研修室

1 5 時 0 0 分～1 5 時 1 0 分 休 憩

1 5 時 1 0 分～1 6 時 3 0 分 全体会 （司会）高田 憲一（都副校長会 副会長）
佐藤 友久（都定通副校長会 副会長）

（1）開会の辞

都副校長会 副会長 和田 吉廣

（2）教育委員会挨拶

高等学校教育指導課長 賀澤 恵二 先生

（3）講師紹介

都副校長会 会長 錦織 政晴

（4）講 話

東京都教育庁次長 鮎澤 光治 先生
テーマ：副校長に期待すること

（5）謝 辞

都定通副校長会 会長 矢島 賢二

（6）閉会の辞

都定通副校長会 副会長 高橋 基之

1 6 時 3 0 分 終 了

平成 16 年度都立高等学校副校長研究協議会運営委員名簿

役 員		所 属 校	氏 名	学校電話番号	
全 日 制	会 長		府 中	錦 織 政 晴	042 - 364 - 8411
	副 会 長		南 野	和 田 吉 廣	042 - 374 - 1630
	副 会 長		台 東 商	高 田 憲 一	03 - 3874 - 3185
	会 計		飛 鳥	澁 谷 重 雄	03 - 3913 - 5071
	会 計		上 野 忍 岡	島 村 栄 一	03 - 3841 - 7916
	管理研	部 長	砧 工	北 林 敬	03 - 3700 - 5982
		第1 委員長	豊 多 摩	銅 谷 新 吾	03 - 3393 - 1331
		第2 委員長	墨 田 川	古 山 光 久	03 - 3611 - 2125
	高校研	部 長	葛 西 工	根 本 清	03 - 3653 - 4111
		委 員 長	芦 花	菊 池 尚 敏	03 - 5315 - 3322
	生徒研	部 長	国 分 寺	山 本 正	042 - 323 - 3371
		委 員 長	北 豊 島 工	瀧 上 哲	03 - 3963 - 4331
定 時 制 ・ 通 信 制	会 長		三 田	矢 島 賢 二	03 - 3453 - 1991
	副 会 長		豊 島	高 橋 基 之	03 - 3958 - 0121
	副 会 長		深 川	小 宮 山 英 明	03 - 3649 - 2101
	会 計		松 原	馬 場 寿	03 - 3303 - 5381
	研 究 部 長		台 東 商	高 橋 一 信	03 - 3874 - 3185
	研 究 副 部 長		雪 谷	大 池 公 紀	03 - 3753 - 0115
	研 究 副 部 長		荒 川 工	佐 藤 友 久	03 - 3802 - 1178
	第一委員会委員長		大 崎	町 田 静 隆	03 - 3786 - 3355
	第二委員会委員長		豊 島	高 橋 基 之	03 - 3958 - 0121
	第三委員会委員長		深 川	小 宮 山 英 明	03 - 3649 - 2101
	第四委員会委員長		昭 和	笹 沼 正 美	042 - 541 - 0222

平成16年度 都立高等学校副校長研究協議会運営組織表

	全	日	制	定	時	制
--	---	---	---	---	---	---

世 話 人					
全 体	錦 織	政 晴	(府 中)	矢 島	賢 二 (三 田)
第1分科会	銅 谷	新 吾	(豊多摩)		
第2分科会	古 山	光 久	(墨田川)		
第3分科会	菊 池	尚 敏	(芦 花)		
第4分科会	瀧 上	哲	(北豊島工)		
第5分科会				高 橋	基 之 (豊 島)
第6分科会				笹 沼	正 美 (昭 和)
編 集	和 田	吉 廣	(南 野)	高 橋	一 信 (台東商)
	北 林	敬	(砧 工)	大 池	公 紀 (雪 谷)
	根 本	清	(葛西工)	佐 藤	友 久 (荒川工)
	山 本	正	(国分寺)		

会 場 ・ 記 録 責 任 者					
全 体	(会) 高 田 憲 一 (台東商)	(記) 和 田 吉 廣 (南 野)	(会) 佐 藤 友 久 (荒川工)	(記) 大 池 公 紀 (雪 谷)	
第1分科会	(会) 浦部万里子 (狛 江)	(記) 高 橋 伯 也 (府中工)			
第2分科会	(会) 高 田 幸 一 (江 北)	(記) 竹 村 精 治 (一 橋)			
第3分科会	(会) 菊 池 尚 敏 (芦 花)	(記) 山本收太朗 (小 平)			
		福 嶋 順 一 (保 谷)			
第4分科会	(会) 渡 邊 英 信 (農 産)	(記) 山 田 芳 嗣 (向島工)			
	(記) 鹿 目 憲 文 (南葛飾)				
第5分科会			(会) 布 施 洋 一 (北豊島工)	(記) 関 根 茂 (桐ヶ丘)	
第6分科会			(会) 淵 脇 英 一 (八王子工)	(記) 山 崎 正 己 (町 田)	

全体司会	高 田 憲 一 (台東商)	佐 藤 友 久 (荒川工)
------	---------------	---------------

会 計	澁 谷 重 雄 (飛 鳥)	馬 場 寿 (松 原)
	島 村 栄 一 (上野忍岡)	能 本 信 行 (向 丘)

全 体 会

開会挨拶

東京都立高等学校副校長会

和 田 吉 廣 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

講師紹介

東京都立高等学校副校長会

錦 織 政 晴 会長

講話

「副校長に期待すること」

東京都教育庁次長

鮎 澤 光 治 先生

謝辞

東京都公立高等学校定通副校長会

矢 島 賢 二 会長

閉会挨拶

東京都公立高等学校定通副校長会

高 橋 基 之 副会長

司会・記録

司会 高田 憲一（全・副会長） 佐藤 友久（定通・副会長）

記録 和田 吉廣（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

こんにちは。東京都立高等学校副校長研究協議会の開催に当たりまして、東京都教育委員会を代表して一言ごあいさつを申し上げます。

初めに、日々校務運営で大変お忙しい状況にもかかわらず、優れた研究成果を本日発表された副校長先生方に対し、心より敬意を表したいと思います。どうぞ、本日の研究成果を学校に持ち帰り、一人ひとりの副校長が共有されて、所属校の教育内容を顧みて、教育方法等の改善に生かしていただくことを心より期待しております。

本日はせっかくの機会でもございますので、私のほうから二つお話を申し上げます。

一つは、「あり方研」の流れから教育ビジョンの流れということでございます。

もう一つは、平成18年4月に開設を予定されております都立学校運営支援センターのことについてであります。この2点についてお話を申し上げます。

先日副校長会の会長先生と少し雑談をさせていただきました。いま都立高校がどういう状況にあるかということで学校現場の状況をつぶさに私どもで伺ったところであります。「あり方研」は平成9年度に組織が立ち上がり、平成10年度からの都立高校の本格的な改革に大きな流れをつくったものであります。

私自身も平成10年に校長となって、その「あり方研」が打ち出したさまざまな改革の流れの中で、管理職としてやってきた者の一人です。「あり方研」から、教育ビジョンの流れの中で、少し正確に言いますと、制度システムの改革を基とした「あり方研」から、教育内容・手法の改革を基とする教育ビジョン、この大きな変革点が今なのです。このところがなかなか理解されないところですが、「あり方研」が基とした内容については、ほとんどこれは改革の流れの中で実現をされてきました。

では、「あり方研」は終わったのか。そうではないと思うんですね。これは会長先生とお話したときに幾つか指摘されました。「あり方研」は終わっていませんよ。そういう側面もあるんです。企画調整会議はきちんと機能していますか。人事委員会があるのではないですか。予算委員会が姿を変えて残っているのではないですか。職員会議で相変わらず採決をし、校長決定のたびに混乱することはないですか。そういった状況を考えると、まだまだ「あり方研」は終わっていないのですね。

しかしながら、では、都立高校はいつまでも「あり方研」の名のもとに身を委ねていいのか、そういう問題です。教育ビジョンは横山教育長の、幼児期から高校生に至るまでの体系的な教育ビジョンをえがく、そういう熱い思いがあって行われていると思います。

この教育内容にかかわっての改革が本格的にスタートしています。「あり方研」の目指した改革は本来的にもう既に終わっていなければならないことです。それが終わっていない原因はどこにあるのですか。これもさまざまな副校長先生方から意見を聞きますと、最後は校長の学校経営者としての決断に行き着くのではないですか。そこのところでいまだに「あり方研」が終わらない。位置的にやはりつかまってしまっているからでしょう。そのことを痛感します。

繰り返しますけれども、「あり方研」が目指した学校経営上の改革、制度システムに関する改革は、早く仕上げ、早く終わるべきです。これにいつまでも拘泥するのではなく、教育内容、方法の改革に打ってでなければ都立高校は滅びます。

例えば、サービスのことで都立高校は1年中始終しているわけにはいきなりません。サービスを守るのは都民感覚から言えば当たり前の話ですね。

あるとき、ある方たちのレポートを幾つか見させていただきましたけれども、相変わらずサービス処理で私はこんなに頑張っているというものが随分あります。これはおかしくないですか。都民の目から見たら、サービスが守られるということは当たり前ですね。それをおれたちは頑張ったと言う。5年前の話ではないんです。主張するレベルの話ではない。

自動車通勤が直らない、それは即座に解決すべきですね。物理的手段を講じて、です。サービス問題ですよ。あと1週間待ちましょうという話しではない。朝ゆつくり来る教師はいないと思うんですけれども、いるとしたら、これはその場で直させるしかない。そこのところが都立高校の改革の根本ではないんですね。学校は、生徒のためにありますから生徒の教育をどう展開するかという意味で、これから先、「あり方研」の改革を根底に、なおかつ教育内容の改革に打って出なければだめだろうと思います。

ちなみに、私どもは2年前から教育内容の改革をうたい文句にさまざまな施策に打って出ました。現実に、例えば都立高校合同講習については、サテライト方式を今年度導入し、我々としては1カ

所か2カ所かというふうに思っていたましたが、さまざまな地域、さまざまなスタイルで合同講習「つどい」は育てられています。

旧6学区の地区では、全学校がサテライトに参加をしています。あるいは、五日市高校などが中心となった合同講習「多摩のつどい」、これは特に1年生、中学生相手の高校受験講座を開き、中学生が30数人参加する。そういったことが実現しています。そして、それが地域の中学校教師にインパクトを与えて、「我々もやらざるをえない」と思わせる。そのようにつき動かしたということの報告を受けています。そういう教育内容の改革に伴うさまざまな施策を、「また余計な施策を打ち出した」というふうにとらえるのか、あるいは正面から受け止めて、「自分の学校でやっていこう」とするのか、ここが大きな分かれ道だろうと思います。

くり返します。「あり方研」は終わっていないんです。しかし、教育ビジョンの描くどこをどう実現するか、ひとえに副校長先生方が、自分の学校で教育ビジョンの内容の実現をめざす、この視点で物事を考えられるかどうかにかかっていると思います。

二つ目です。都立学校経営支援センターは平成18年4月に発足をします。三つのセンターのもとに三つの支所がつくられ、合計6カ所に学校経営を支援するための組織ができ上がることになります。この経営支援センターには東京都教育委員会、いわば教育庁本庁が抱えるさまざまな権限を可能な限り委譲することになります。

例えば、我が高指課が抱えている教育課程に関する指導、これを各センターが行います。もろもろの届け出、これもセンターで完結することになります。学務、人事、これも同様です。

例えば施設、これも一々本庁に行かなくても、センターあるいはその支所に行くことにより、きめ細かな対応ができるようになると思います。

ポイントは何なのか。それは、経営支援センターは管理部門と、当然ながら支援部門に分かれます。私がここで言いたいのは、支援部門にかかわる、経営支援にかかわることです。経営支援にかかわっては、校長格のチームリーダー、副校長格の要員、それから、2～3名の要員。これはまだまだ定まっていません。それに担当係長を1人入れて約4～5人で経営支援チームです。

経営支援チームは一つの組織に2チームあります。合計12チームあります。1チームが20校担当するという形になると思いますか。学校の状況は、全てさらされます。さらされることを、「うちの学校で隠していることがわかってしまう」ととらえる人と、「うちの学校の経営実態が明らかになり、的確な支援を受けられる」と考える人。これも先ほどと同じで運命の分かれ道です。5人のチームが20校だけ担当する。

例えば、月に20校毎日通ったとする。そんな平均ではしょうがないですから、ある学校で課題がある。その課題の学校に、極端な話、20日間、1ヵ月通うことができます。つまり、経営実態を暴くというレベルの話ではなくて、的確にその学校に最も必要な形の支援がこれから都教育委員会として、することができる。私はここに経営支援センターの大きな意義があると思います。

時間がなくなってきましたけれども、この経営支援センターに私が期待するのはもう一つあります。それは人材の問題です。この経営支援チームをだれがやるのか。当然皆さん方なのですね。12チームです。5人で考えれば60人です。これは教員系がその組織の一翼を担います。

今、例えば副校長の方も、やがてそこでチームリーダーとなり、もしくはそのチームの一員となり、学校経営をつぶさに観察し、的確な経営指導をすることになります。今のうちに経営能力をきちんと身につけて、どういう形で実現するのかわかりませんが、これは、私は教員系職員にとっては大きな光だと考えるということです。

経営支援センターのあり方については、まだまだ詳細に詰めなければならないこともたくさんあります。

ついでに、先ほど話した教員人事については、このセンター内の関係組織、1チーム20校の教職員を見るんですね。例えば、物理に関して進学指導ができる教員はだれか。これは掌握できますよね。例えば、生活指導、どうしてもこのところが弱いから5人集める。即座にわかります。奉仕活動そのものについても、そのことについては作業をしています。しかし膨大過ぎてなかなか先に行きません。これが4点です。

よって人事は、一層きめ細かな人事配置、これが実現できます。教育課程に関する指導も行います。つまり、指導主事的な機能も有して、一方で管理主事的な機能も併せ持つことになります。自分の学校で早めに人材発掘をし、そういった要員として育てていくことも必要があると思います。

その二つにかかわって、ぜひとも副校長先生方のご努力により、進めていただくことを期待してあいさついたします。

本日の副校長研究協議会を企画運営いただきました先生方に、心より感謝申し上げますとともに、ここにお集まりの副校長先生方のご健闘と今後のますますのご活躍を祈念してごあいさついたします。

(文責 事務局)

講話「副校長に期待すること」

東京都教育庁次長

鮎沢 光治 先生

ご紹介をいただきました鮎沢と申します。なかなか過分な紹介を受けましたので、大変役に立つ話がこれから始まるのではないかと期待される方もあるかも知れませんが、はたしてそうなるということは定かではありません。できれば建前の話はあまりしないで、もう少し別の観点からお話させていただきたいと思います。ですので、果たして私の話しが皆さん方の要求にぴったри合うのかどうか。あるいは、役に立つのかというところは、私は皆さん方が毎日勤務されている学校そのものを直接は知りませんので自信がありません。ただ、私なりに経験してこういうことがやはり組織の中で、あるいは組織のメンバーである我々として、必要なのではないかとということをお話したいと思います。

最初に皆さんは高校改革、あるいは学校改革という中で大変ご苦勞をされていると思います。皆さん方のご努力に対してまして心から敬意を表したいと思います。特に、この間の国旗・国家の問題では特にご苦勞をおかけしました。このことに関しては、これは教育委員会の公式の考えではありませんけれども、私の考えからしますと、この問題は教育課程上の問題であるということもさることながら、学校という組織が今後これからもきちっと組織的な対応が出来るかどうかというポイント、象徴的なことになるのではないかと思います。もちろん、教育課程上の問題でしょうけれども、組織運営の面から言いますと一つの意思決定のもとに学校をきちんと運営することが、やはり学校といえども組織として成り立っているわけですから当然強く求められる。この点がもし難しくなってしまうということになると、組織の受けるダメージは大変に大きいと思います。むしろ私はこの点から絶対にあいまいな結果となるようなことはあってはいけないと思っています。

今日は副校長会さんのほうから、ぜひ皆さん方が、元気が出るようなお話をしてくれと言うお話があったので、どういうふうな話をしようかと思っていましたけれども、私としては元気が出るようにということですので、来月から皆さんの給料が倍になりますというような話をすれば、これは大幅に元気が出るんですけれども、そういう話は一つもありませんので、元気ということとは少し違いますが皆さん方が気持ちに余裕をもって仕事ができるようなことにするには、一体どうしたらいいのかというようなことを考えまして、今日の話をするものとします。

それで、さっきも申し上げましたが、学校の経験も教職の経験もありませんので、私が30年間東京都にいて、公務員として仕事をして来た中でいろいろ感じたことの中で、一つテーマを選んでお話ししたいと思います。

それは、皆さん方学校の管理職という立場、私達もみんなそうですけれども、組織の中の一員としてどういうふうなものの考え方を日ごろからしたら良いかということです。それは、仕事の上で判断するときには上司の立場に立って考えて行動するというように考えたらどうかということなのです。

学校といえども、組織ですから、組織の運営をするということは我々管理職の務めですね。それは何かと言えば、つきつめれば組織を運営していれば問題が必ず発生してきますから、その問題可決を図るということだと思います。問題解決を図るときに、皆さん方は管理職として考えて、解決策を見出して、その解決策の実現に向かって行動することになると思います。そのときに上司の立場に立って考える、行動するということです。これだけお話しすると、何かイエスマンを推奨しているように聞こえますがそうではありません。そのへんはだんだんお分りいただけたと思います。

上司の立場に立って考え、行動するというのはどういうことかといえば、まず出来るだけ上司が持っている、情報を色々と想定して判断していく必要があります。なるべく上司の情報に近づくことです。上司には色々のタイプがありますから、確かに難しい面もありますが、特別な事項でなければ、日頃の努力と想像力を使えばかなり上司と同じレベルへ近付くことが出来ると思います。

それから、上司が持っている判断基準です。端的に言えば判断する上で重点を置いていること、上司が一番気にしていることを基準にして判断することになると思います。最後は、これはちょっと言いにくいことですが、上司のずばり人柄、人間性、実際によく見て、考えて、そういうものも判断の材料にするということです。このように、ことさらお話しすると少し違和感のある人も多いかもしれませんが、実際はだれでも無意識には、やっていることだと思います。

今お話しした三つのことは別の言葉で言えば、今の自分のレベルと言ったらおかしいですけども、自分の水準ではなくて、より高いところから考えるということになると思います。上司ならば、上の人間ならこういうふうを考えるのではないかとすることで判断する。そして、そういうことをまず必ず考えたほうがよい。全然そんなことも考えないでいろいろとやっている人はたぶんいないと思います。けれど、それをなんとなく漠然と考えていますと、やはり十分に整理できない。ここは意識的に自分の意識の上にのせて、明確にセットして考えるというふうになられたほうが良いと思っています。

そういうふうにして、自分の考えだとかうだけれども、上司だとかうだなというふうにと考えると、残念ながらやはり自分の考えだけでは足りないんですね。それはもうしょうがない。私たちは皆んなそうです。だれでも自分がいる世界の中でしか、なかなか判断なり、行動していませんから、どうしても狭くなってしまう。そこが今言った上司の立場に立って考えてみようというふうにと考えると、やはりずっと新しい世界が開けてきます。開けるといって見えるということだと思います。そういうことを知って、強く自覚するということは、大変、有益だと思います。どうしても自分の世界だけで判断していると、いくら有能な人でもそこからはなかなか抜けきらないということでもあります。

では次に、次の段階としていよいよ仕事上の問題の解決にあたることになる。その時にまず、どのような解決策をとるか判断することになります。もし上司だったらどうだろうかとというように意識的に整理した考え方があり、それは自分もそれでよいと納得できるものであれば、こういうふうにいきましょうということで上司に説明をして、判断を求めることとなる。この時に上司の立場に立って考えていけば考え方を説明するときにあらゆる面でいろいろなことをきちんと配慮した形で説明ができる可能性が高くなることはお解りいただけると思います。相手も納得する。そういうことから言うと、自分ではなくて別の価値観、上司の立場で判断しているわけですから説明が非常に良く検討されたもので、的確に行われる可能性が高くなって、説明を受けたほうも受け入れやすい説明になるのではないかと思います。

けれども、いつもそういうわけにはいかない。上司の立場で考えたものと、自分の判断とがあまり一致しない。では、そのときにどうするかという話です。どうするかはいろいろと考え方があります。

一つは、やはり上司の考え方として考えたものを採用する。それが正解だというふうにと考える。これも一つの見識だと思うんです。しかし、それではイエスマンではないだろうかというふうに思うかもしれません。けれどもイエスマンというのは、最初から特別に考えないで行動しているわけですから、はっきり言って根本的に違う。一定の検討というものが行われている。自分とそれから上司との立場になって考えたものをぎりぎりの検討をした結果として回答を出したわけですね。それはよく考えて練られたものとなっているはずですよ。

それからもう一つは、反対にやはりこの考えではだめだと考えることとなったときも、やはり上司の考えならどうなのだとすることを十分に検討した上で、自分の考えを結論として選んで言えば、それは全然違うのです。全然そういうことを考えないで、自分だけの立場でいろいろ考えて、これだということで上司に説明する。その時、上の人間がどんな考えなのかということをきちんと考えて、自分の中にインプットしてあれば対応はずいぶん違うんですね。上司はこういうふう言うだろうとか、こういう質問をするだろうと考えてあればきちんとした回答を準備することが出来る。反対材料も集めてあるだろうし、うまくいけば説得できるということですね。ですから、非常にこういう思考方法は効果があるというふうに私は思います。

また、なかなか上司を説得できなかったとしても、その議論の中で例えば上の人間から見れば、この部分は、このポイントは丸きりこの人間の判断には抜けてしまっているのではないかと、そういう印象になることは防げるということですね。十分に上司の評価に堪え得る議論になっている。ずばり言って、皆さん方のマイナス面というのはかなりカバーできるのではないかと思います。

いろいろと言いましたが、上司ならどう考えるかという考え方をしているということは、つまり組織の中での思考方法だと私は思います。よく考えて行動することを絶対に忘れないようにしていただきたいと思います。

それがそういうくせがついていないと、本当はそんなことはないのですがどうしても何かフワフワとやっているよう好い加減な印象になってしまって、大変マイナスだということでございます。

もう一遍整理します。できれば是非やってもらいたいと思いますので整理しますけれども、そういう上司の立場で考えることをしていれば基本的に自分と上司の間の人間関係がかなりうまくいくのではないかと思います。もちろんいろいろなほかの要素もありますから、なかなかそれだけでというわけには当然いかないでしょうけれども、上司との間のコミュニケーションが取りやすいことは事実だと思います。相手の立場で考えているのですから当然その相手とのコミュニケーションが非常に取りやすくなるということです。

それからもう一つは、自分の考えの幅を広げることになる。こういうふう考えるくせをつけていけば、自分の足りないところというのは必ず、もうあるのは当たり前ですから、当然自分で自分の考えの幅というものを広げることができるということだと思います。それから、これも非常に大事なことだと思うんですが、私達は仕事の上で色々失敗することがあると思うんですが、一番失敗の原因になるのは、後から考えると自分でも何か余裕がない状況の中で突然人に予想外のことを言われてしまうとか、あるいは事件が起きてしまう。そうすると、非常に焦ってしまってしどろもどろになって、その場を何とかしなければいけないから適当なことを言ったり、あたふたと行動してみたり、場合によっては全く違った話をする。こういうことは実際、往々にしてよく起きることですよね。こういうことは極力防がないといけないわけですが、今言ったように相手の考え方はこうなんだろうなということをよく検討した上であれば一定の余裕をもてる確率が高くなるということです。

4番目に、自分の考えだけでどんどんどんどんやっていくと、後で違ってしまふときがある。これも非常によく起きることです。そうすると、今までやってきた仕事を後戻りしなければいけなくなる。二重、三重の仕事になります。場合によっては、かなり修復不可能なことも当然出てきてしまいます。それを何とかまたやらなければならないということで、非常にむだも多くなってしまうとか、あるいはなかなか難しくなってしまうということもあるので、こうしたことを未然に防ぐ一つの方法として今まで話したような考え方で効率的な仕事ができるのではないかと思います。

このことはさらに広げてあらゆることを進めるときに応用すればいいんですね。他人の立場に立ってよく考えなさいというのはよく言われることで、非常に受け入れやすい当り前のことです。常に人の立場というか、人はどう考えているのかということを考えながら自分も考えていくようにしていくことが大事だと思います。

次に別の話をさせていただきます。こういう非常に厳しい時代ですから、皆さん方は場合によっては校長先生とともにいろいろ不幸な事件が起き、その対応に奔走しなければならないということも往々にしてあると思います。そういう中でいろいろ対処しなければならない。あるいは、マスコミ等々とやり取りをしなければならないということも起きてくる可能性は非常にあるわけです。

場合によっては率直に言って甚だ苦しい弁明をしなければならないということも、管理職ですから、宿命としてあると思います。

では、そういうことに私達はどのように準備したらいいのか。皆さんはどうですか。もちろん、そうした事が起きない様に日頃から十分に注意して対応しておくことでしょう。しかし、それはあまり当たり前すぎて今日のテーマではありません。あえて、起きることを前提にして、どのように

準備しておいたら良いかという話です。

大体そういうことは非常にタイミングの悪いときに起きるものです。自分がどこかに出掛けていて、たまたまいなかったとか、往々にして都合の悪いことは重なる式の話となることが多いのです。

では、どうしたらいいのか。そんなうまい対処方法があるわけではないですが、一つは気を強くもつということを心掛けること。それからもう一つは、練習をしておくということです。

一つはこれは当然と言えば当然のことですが、気持ちの上で追い込まれてはダメだと思います。言葉は悪いですが、開き直るぐらいの気持ちで事にあたる必要があります。もちろん態度に表わすということではなくて、気持ちの上で絶対に事態の深刻さに負けないことです。

それからもう一つは、こういうことは練習しておく必要があるんです。練習しておくといっても、どうやって練習するんだという話ですね。一々そんな修羅場をくぐっていたら、それこそ命がいくつあっても足りないみたいな話になってしまいますよね。では、どのように練習するのか。新聞には、病院の不祥事だとか、株式会社の不祥事だとか何だとか今はいろいろなことが載っています。残念なことに学校に関係することも多くあります。そういう記事を見てみまして、やはり学校関係の記事がよいと思います。自分がその問題解決を図っている立場に立ってどういうふうにするのかということを徹底的に考えてみるということが、私は一つの練習になると思います。その記事をよく読んで、自分ならこういうふうの説明をしよう。このケースの場合は、こことここに連絡をしたり、マスコミにはこのように対応しよう、等々、というようなことをできるだけ具体的に考えておくということが大事です。できればその内容を少しまとめてみる。雑書きでもいいですから書いてみて何回か読んでみる。するとやはり落ちているなとか、これではだめだなとか、とても言っていることが矛盾しているとか。そこはこういうふうに直そうというようなことをぜひやっていただきたい。これはよい訓練になります。その際、危機管理に関する本を参考にするのもよいと思います。

そのときに大事なことがあります。それは、例えばだれか関係者にこれを聞かれたら嫌だな、これは困ってしまうというようなことが多々あると思います。実際問題は何ごとにも一番の弱点というものがあります。けれども、絶対に忘れないでいただきたいのは、それにどう対処するかということを考えておくことです。納得がいくまでそこは考える。一番嫌なこと、聞かれたくないこと。結構人間というのはそこが弱いので、そこは逃げてしまう。多分聞かれるな。問題になるな。聞くんですね。必ずです。絶対出てくると困っていることが出てきてしまうんです。ですから、そのことをきちんと考えておくということは大変に大事です。又、そのことが自信にもつながるし、皆さんの応用力もつきます。そこだけを忘れないで下さい。

皆さんはロールプレイという研修方法をご存じですね。何人かで役割を分担して演じ合って疑似体験する。それを自分1人でやってみるのも良い方法だと思います。できるだけ自分の心の中で臨場感を込めてやるんです。人に見せるとおかしいですから、人のいない所でやっていただきたいと思います。そうすると、結構おもしろいもので、空想体験なんですけども、これはかなり経験を踏んだのと同じぐらい効果があると思います。これを新聞記事の中で選んで、1年に何回かやってみれば、相当の自信が持てると思いますので、できればそういうことをやっていただくとよいと思います。

副校長会の方皆さん方の元気が出るような話をして欲しいと言われていまして、色々どんな話が良かったか悩みましたが、皆さん方が仕事の上で余裕ができるようにと思いまして、それが皆さん方の元気の元につながると考えまして、皆さんにはたして適切かどうかはなはだ自信がありませんが、お話をさせていただきましたので参考にいただければと思います。どうもありがとうございました。

(文責 事務局)

開 会 挨 拶

東京都立高等学校副校長会副会長
和田 吉廣（南野・全）

皆さんこんにちは。本日はお忙しい中、平成 16 年度都立高等学校副校長研究協議会にお集まりいただきまして有難うございます。前半の各分科会では、有意義な協議ができたのではないかと存じます。発表に当たられた先生方、また会場責任者、書記、司会の先生方、どうも有難うございました。東京の研究については、全国でも注目されており、過日行われた和歌山大会でも、東京の発表については注目されておりました。

学校という組織は、鍋蓋組織とよく言われますが、それだけではなく格子状の組織とも言われます。すなわち、校長、副校長、そして各先生方が分掌、教科、あるいは学年、委員会等でいろんな立場から入っている格子状の組織であります。その組織の特徴といたしましては、多様なニーズに応えられる組織である反面、管理職のマネジメントの力量が問われるというようにいわれております。管理職というのは、自分でお膳立てをして、そして盛り付けまで行わなければならないというものであります。

しかし、そのための経営資源は多様であり、働きかけによって学校の内部だけではなく外部にもあります。特に、人的資源およびネットワーク資源が経営上の最重要資源であると言えます。従いまして、この副校長会がその任を果たしていくことが必要ではないかと思っております。

ただ今より、平成 16 年度都立高等学校副校長研究協議会の全体会を開催いたします。

閉 会 挨 拶

東京都公立高等学校定通副校長会副会長
高橋 基之（豊島・定）

本日の、この副校長研究協議会の開催については、東京都教育委員会教育庁の指導部、東京都教職員研修センターなど、様々な方々のお力添えで実現いたしました。

副校長は、常日頃の業務の中で、実践や研究の成果を発表することの大切さを心に深く刻んでいるところです。そして、副校長が実際にそのことを実現する場が今日のこの副校長研究協議会です。

今年度も限られた時間の中で進められた充実した研究成果の発表がありました。

副校長は、様々な業務を抱え、たいへん忙しいところではありますが、この会の意義を改めて問い、継続し、益々充実したものにしていくことが大切と考えております。

来年度の、この会がさらに実りあるものとなることを祈念して、会を閉じたいと思います。

それでは、これをもって平成 16 年度都立高等学校副校長研究協議会を閉会いたします。

分 科 会

中心主題

都民に信頼される魅力ある都立高校づくりをめざして

分 科 会

第1分科会

教育課題	主幹制度の学校運営への活用	1 8
助言者	前都立瑞穂農芸高等学校長 木暮 通夫 先生	

第2分科会

教育課題	副校長の勤務実態と改善策	2 0
助言者	前都立久留米高等学校長 渡部 謙一 先生	

第3分科会

教育課題	都立高校生のボランティアに対する取組 －生徒指導の観点から－	2 5
助言者	前都立田園調布高等学校長 山田 辰明 先生	

第4分科会

教育課題	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－	2 8
助言者	前都立小石川高等学校長 菅沢 茂 先生	

第5分科会

教育課題	いい仕事ができる学校を目指す生き生きとした人材開発 －主幹制度を視野に入れて－	3 1
助言者	前都立桐ヶ丘高等学校長 天井 勝海 先生	

第6分科会

教育課題 1	「三修科」の実施をめぐる －三修制の取組状況とその課題	4 2
助言者	前都立大崎高等学校長 星野 佳正 先生	

平成16年度都立高等学校副校長研究協議会

〔主題〕 都民に信頼される魅力ある

分科会	発表委員会	発 表 テ ー マ		提 案 者
1 会 場 B 2 3	管理研 第1委員会 (47人)	主幹制度の学校運営への活用 —主幹制度導入1年目の課題—	全	銅谷 新吾 (豊多摩)
2 会 場 4 3 研	管理研 第2委員会 (41人)	副校長の勤務の実態と改善策	全	長津 美明 (大泉学園)
3 会 場 3 2 研	高校研 (68人)	二学期制での学校経営	全	永作 誠一郎 (上 水)
4 会 場 講 堂	生徒研 (73人)	予防的生徒指導 —都立高校生におけるボランティア活動—	全	瀧上 哲 (北豊島工)
5 会 場 3 3 A	第2 研究委員会	「いい仕事ができる学校を目指す生き生きとした 人材開発」 —主幹を視野に入れて—	定 通	高橋 基之 (豊 島) 高石 公一 (第四商)
6 会 場 3 3 B	第4 研究委員会	「三修制」の実施をめぐって —三修制の取組状況とその課題—	定 通	柴田 誠 (五日市) 笹沼 正美 (昭 和)

分科会発表主題・提案者等一覧

都立高校づくりをめざして

平成16年9月3日実施

司 会 者	記 録 者	助 言 者	会場・記録責任者
浦部 万里子 (狛 江)	高橋 伯也 (府中工)	前・瑞穂農芸高等学校 小暮 通夫 先生 (現・全国高等学校 家庭科教育振興会)	伊藤 清 (工 芸)
高田 幸一 (江 北)	竹村 精治 (一 橋)	前・久留米高等学校長 渡部 謙一 先生 (現・小金井北高校)	古山 光久 (墨田川)
菊地 尚敏 (芦 花)	山本 収太郎 (小 平) 福嶋 順一 (保 谷)	前・田園調布高等学校長 山田 辰明 先生 (現・教職員研修センター)	根本 清 (葛西工)
鹿目 憲文 (南葛飾)	石井 末勝 (田無工) 鍋谷 博正 (科学技術)	前・小石川高等学校長 菅沢 茂 先生 (現・東京農工大学)	山本 正 (国分寺)
布施 洋一 (北豊島工)	関根 茂 (桐ヶ丘)	前・桐ヶ丘高等学校長 天井 勝海 先生 (現・日本大学)	能本 信行 (向 丘)
淵脇 英一 (八王子工)	山崎 正己 (町 田)	前・大崎高等学校長 星野 佳正 先生 (現・武蔵野音楽大学)	永村 隆 (第五商)

第 1 分科会

主幹制度の学校運営への活用－導入一年目の課題

管理運営研究第 1 委員会

提案者 銅谷 新吾（豊多摩・全）

提案・発表

1. はじめに

15 年度より、都教育委員会はさまざまな教育課題に迅速かつ的確に対応するために主幹制度を導入した。教育の制度改革の総仕上げとしての主幹制度導入にあたり、各校の取り組み、効果的な活用のあり方などに関して、昨年度 9 月～10 月にアンケートを実施した。この研究は、アンケート結果を分析し主幹制度を有効に機能させるための課題や方策を検証したものである。

アンケートは、主幹の配置状況、主幹の活躍状況、主幹制度の効果、各学校の取り組み、主幹の育成方法など 25 項目である。

2. アンケート結果

主幹の配置：1、2 名の配置、教務主任から配置している学校、40 代の主幹が多い。

主幹会議：72%が定期的に行っている。迅速な課題解決のためには必要であろう。

主幹の機能：分掌の振興管理【監督機能】は適切に行われている。指導助言【人材育成】は監督機能に対してやや低い。分掌や若手教員の育成は主幹に行わせたいものである。分掌間の連携【調整機能】、副校長の補佐【補佐機能】はともにおおむね良好に機能されている。将来的に主幹が 6 名配置されたときにさらに効果的に機能させることが期待される。

主幹に期待される効果：学校の課題解決力の向上、生徒の健全育成、家庭・地域との連携に関する効果は表れている。人材育成面では組織的な分掌運営、指導助言が機能していると回答したのが 68%に留まっている。1 年目であること、主幹の力量不足などが関係していると考えられる。

副校長としての各校の取り組み：主幹の分掌運営への援助、主幹に活躍の場を与えることなどがあげられている。ついで、主任に特命課題を与えた例が多い。

主幹の育成方法：主幹会議の定着・活用、分掌からの報告は主幹を通させる、学校運営連絡協議会、新規プロジェクトの企画にあたらせることなどさまざまな取り組みがなされている。また、課題意識と

調整能力、改革への意欲、コミュニケーション能力などが主幹に求められている。

主幹制度の課題：主幹としての自覚と責任感、主幹制度の成果を教職員に認めさせること、教員の横並び意識・閉鎖性、管理職の明確な指示、主幹間の連絡調整などが課題としてあげられている。

まとめ：主幹制度を活用するために副校長としてなすべきこと

管理職との連携、分掌の責任者としての位置づけ、学校運営への参画、管理職への情報伝達・意見具申、研修会などの企画・立案、対外文書作成、意思決定・事案決定への参画、教員の相談窓口、情報（教員、学級、生徒など）の収集把握、校内文書の指導、対外活動への参加、学校運営連絡協議会への参画などに向けて主幹を育成し、主幹制度の機能と効果を十分に発揮させる学校運営を行い、学校の教育力を高めていかなければならない。

3. 質疑応答

I：概ねうまく行っているという報告で意義があった。発表のなかに、うまく行かない例もあっていましたが、うまく行かない原因や背景などの考察があればお願いします。

発表者：学校全体として主幹制度を認めない雰囲気がある。主幹 1 名と副校長が孤立している場合もある。主幹が必要であるという認識を教員に持たせることが重要だろう。主幹が 6 名になればもっとうまく行くのではないかな。

I：これについてはもう少し考察を深める必要があるだろう。人数だけの問題か？

発表者：主幹が 1 人、2 人の場合は大変だろう。主幹が増えれば、主幹間の連携も深まり、うまく行くことは考えられる。今後の検証が必要だろう。

4. 研究協議

H：今年度主幹 1 名が転出して、1 名が配置された。最初から教務主幹は難しいと判断し、主幹の配置を教務部から生徒部に変更した。このように、人数が少ない場合、異動面でも課題は残る。

Y：主幹が 2 名から 3 名に増えた。校内人事にお

いてやはり主幹をどう配置するかが課題になった。
それぞれの主幹の資質や能力を考えた場合、新任の
主幹を空いたポストに配置することができるかが大
きな課題となりうる。人数が増えてもこの課題は残
ると思う。

司会：異動・人数の問題は、実際に制度を運用し
ていく上で、今後の課題かもしれない。

I：主幹が増えるに従って、副校長の実力（能力）
が必要になるのではないか。副校長が主幹をどう束
ねていくかが大切である。

発表者：その通りだと思う。主幹も適切な指示を
求めてくるだろうから、副校長の力量が問われるだ
ろう。

5.【指導・助言】

小暮 通夫 先生（前 瑞穂農芸高校長）

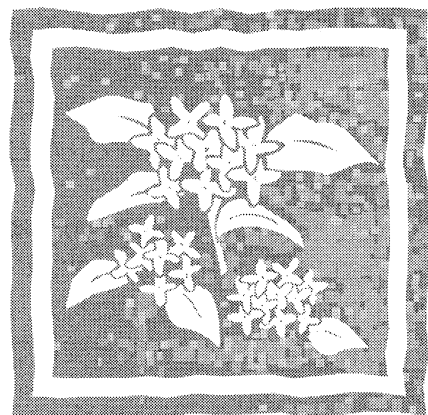
副校長の皆さんの苦勞が見えた発表であり、主幹
制度を正面から捉えたすばらしい内容であった。導
入初年度における研究ということで課題や問題点も
あるが良い発表であったと思っている。

アンケートについて：主幹の職務からの観点と、
主幹制度の効果の観点からのアンケートであったが、
相互の関連性が見えにくかった。同様の質問に対す
る回答のズレなどについて考察があるともっと良か
った。同様にまとめの副校長としてなすべきことと
効果を上げるためになすべきことの関連性も見えに
くい。たとえば、対外文書作成と企画立案の文書作
成の違いがどこにあるのか、「対外的な」の意味など
が分かりにくい。学校運営連絡協議会への参画など
も主幹の機能をもう少し大きく捉える必要があるだ
ろう。

都の説明の焼き直しの部分も多く、もう少し副校
長としての見解が欲しいところである。主幹会議の
意味や位置づけなども管理運営規程のなかでの位置
づけなどにまで広げるともっと良い研究になった。
今後は、事例中心の研究として、深く追求していく
ことも必要ではないか。副校長の資質アップのため、
次の段階の研究につなげて深めて欲しい。

教員の指導・若手の育成は、あらゆる機会を通じ
て主幹にさせるべきだ。このことは主幹の育成にも
なるだろう。主幹になったために主任時代にできて
いたことができなくなった例もある。このような主
幹のバックアップも副校長の仕事である。信頼でき
る主幹をつくるためには、主幹に信頼される副校長
になることが大切である。

司会 浦部 万里子（狛 江）
記録 高橋 伯也（府中工）



第2分科会

副校長の職務

－副校長の職務の実態と能率化の工夫について－

管理運営研究部 第二委員会

提案者 長津 美明（大泉学園・全）

I 研究テーマのについて

本委員会は発足以来、副校長の待遇改善・職務の在り方について研究を行っている。今年度は副校長の職務の実態をアンケート調査し、その結果を分析・考察し、「職務の能率化の工夫」を図ることを研究のテーマとした。

《研究テーマの背景》

都立高校改革の動きは周知のように、平成10年度の学校管理運営規則の改正を皮切りにさまざまな改革が動き出した。職員会議の在り方を契機に、校長のリーダーシップ確立と開かれた学校づくりが改革の大きなねらいである。

これまでの主な改革を列举すると、

平成10年度 学校管理運営規則の改正

（職員会議の規定等）

平成10年度 企画調整会議の設置

平成12年度 人事考課制度の導入

平成13年度 学校運営連絡協議会の設置

平成14年度 都立学校経営支援委員会設置

平成15年度 主幹制度の導入

平成15年度 学校経営計画の導入

平成15年度 自律経営推進予算の導入

平成15年度 教育課程の弾力化

（新学習指導要領スタート）

平成15年度 異動要綱の改正

（異動の弾力化）

などが挙げられる。この他にも平成15年度には教育課程の適正な実施とその対応として、「週ごとの指導計画」の提出、また、「入学式・卒業式における国旗掲揚及び国歌斉唱の実施について」など大きな動きがあった。

このようにここ数年間に、副校長の職務範囲が一挙に増大したことが指摘できる。改革という動きの中で、副校長の本来の職務が適正に行え、管理職としての職務目標がどの程度達成できているのだろうか。

副校長（管理職）としての職務遂行に障害が生じ

ているならば、どこに課題があるのか。「教頭」から「副校長」へ名称が変わったことはライン管理職としての立場を明確にするものである。「副校長」の職務を再度点検し、改革を円滑に推進していくために、副校長の「職務の能率化の工夫」は重要な研究テーマである。

II 副校長（教頭）の職務の実態と問題点

《歴史的な背景》

教頭職が法律上管理職となったのは昭和49年以降である。それ以前の教頭の位置付けは、教務主任などと同様に校務分掌の一つであるとの意識に近いものであった。

学校教育法の改正によって法的には管理職として位置付けられたが、それまでの過去の歴史的経緯の積み重ね、また学校教育法が改正された際の政治的色彩を帯びた教頭管理職法制化に対する反対運動などの課題が残った。また、教員の中には教員の本来の業務は授業を担当すればこと足り、勤務時間中の職務としての校務処理にもかかわらず、校務を本来業務外のサービスであると考え違いをしている者もいる。このような認識の相違から面倒な仕事を副校長に押しつける傾向がある。

《副校長（教頭）は雑用係？》

学校教育法に定める教頭の職務は

①校長を助け、校務を整理すること。

②必要に応じ、児童・生徒の教育をつかさどること。

③校長に事故があるときはその職務を代理し、校長が欠けたときは、その職務を代行すること。

の3点である。このうち職務のほとんどが、①に集約されているのが現状であろう。具体的な「校務の整理」は実に多くのものが挙げられる。個々の学校により多少の違いはあるが、東京都教育委員会の作成した「都立高等学校教頭必携」を見れば、その処理あるいは関与する主な業務を掲げるだけで職務の多忙さが理解できよう。

平成10年度から始まった改革に対して、教員の考え違いの延長線上で職員団体によるさまざまな抵抗運動があり、これまで以上に副校長の職務が過重になっている学校もある。

《副校長のライン管理職としての権限》

「教頭が校長を助ける」という学校教育法の規定を、具体的に明記するため、学校管理運営規則のなかに条項が新たに設けられた。

東京都公立学校の管理運営に関する規則、第8条第1項：教頭は、校長の命を受け、所属職員（第12条の3に規定する事務室の所属職員を除く。）を監督する。第10条：教頭は、副校長と称する。

Ⅲ アンケート調査の分析と考察

1 副校長の職務の実態について

今回実施したアンケート結果を踏まえ副校長の職務の実態を明らかにしてみたい。

（1）勤務時間について

標準的な副校長の勤務時間は

出勤 午前7時30分

退勤 午後7時30分

勤務時間 約12時間

これはあくまで標準的な勤務時間であるが、やはり毎日このような仕事ぶりでは健康管理が気になるところである。

（2）週休日の仕事について

標準的な副校長は週休日には

月に2～3回 学校に出る。

仕事内容はPTA関係と残務整理。

（3）校長との打ち合わせ

打ち合わせは事務（室）長を交えて行っているところが半数以上である。主幹がいる学校は主幹を交えて行っているところもある。

標準的な副校長の校長との打ち合わせは

概ね30分～1時間程度

事務（室）長を交えて行っている。

打ち合わせの内容について調査をしていないが多くの場合は当日を中心に今後の予定の情報交換等にはないだろうか。

（4）人事考課関係について

自己申告書の提出に伴い教員と面接する時間や、授業観察の時間が必要となった。

標準的な副校長の教員との面接時間等は

面接時間 15分以上～30分程度

準備時間 ほとんど時間がとれていない

本来の管理職としての職務は、教員の自己申告書

に書かれている内容について、校長の学校経営計画と整合性があるか、また職務目標が適切であるかどうか、等を面接時に話し合うことであるが、上記の面接時間で十分なのであろうか。

（5）文書点検等

文書点検に1時間～2時間近くかかる副校長が約80%である。

標準的な副校長の文書点検時間は

文書点検時間 1時間～2時間

文書点検後は必要な文書の写しを各分掌に回す等の仕事も副校長がやっているところがほとんどであろう。

（6）文書起案関係

本来教員がとるべき文書起案の番号を、副校長がとっているケースが約50%で半数を占める。報告文書が増大する中で、せめて学校行事関係は教員が文書起案し、すべて処理をしてくれたら副校長の負担は軽減されるはず。

（7）副校長の職務の精選（本来教員がやるべきもの）

学校によってかなり温度差がある。

「副校長」という名称が象徴するように、今まで以上に「管理職」としての職務に専念できる環境を整える必要がある。旧態依然とした流れの中で、本来、教員がやるべき仕事を副校長が引き受けている時間は全くない。新しい時代にあった学校経営をいかに進めていくのか。学校組織をいかに動かして課題を解決していくのか。こうした「管理職」としての本来の仕事に全神経を傾注しなければ、これからの学校はとても維持できるものではない。この点をいかに教員に理解させていくか、そこに大きな課題がある。

（8）副校長の仕事で一番時間をとられること

学校によってかなり温度差がある。多くの学校で、授業観察と自己申告にかかわる面接関係に相当時間をとられるのではないだろうか。いずれにしても、一番時間のかかるところは「管理職」としての「職務」として最も大切な仕事でありたい。

（9）副校長と主幹（主任）

主幹が副校長の仕事をよく理解してよく手伝っている学校が80%を越えている。主任層では70%を越えている。アンケートから主幹は学校経営上、副校長の強力な協力者であることがわかる。主幹制度はまだ始まったばかりであるが主幹の協力がこれから副校長の本来の職務に専念するために必要不可欠になってくるだろう。主幹の育成と活用は副校長にとって重要な課題である。

(10) 副校長と自由時間

毎日 12 時間の勤務で、土日も返上して仕事に追われている副校長の現実の姿からはそう簡単に「休暇」は取れないというのが本音のところであろう。しかし、心身のリフレッシュのためにも「休暇」を可能な限り取るべきである。仕事が忙しく体調が悪くても病院に行けなかった副校長が約 60% もいることはやはり正常な状態とは言えない。健康は損ねて初めてその真価が分かる。副校長は健康管理に細心の注意を払わなければならない。

標準的な副校長の自由時間

私用でとる年休（年間）	7 日未満
趣味の時間（週）	2 時間まで
自己啓発時間（週）	2 時間まで

2 副校長の忙しさを解決する工夫

アンケートによる副校長たちの工夫をまとめてみた。いろいろあるが現実的な工夫は以下になる。

☆主幹（主任）を活用する。

- ・主幹会議で主幹としての自覚、意識の向上を図る。
- ・主幹（主任）に仕事を分担させている。
- ・週ごとの指導計画の点検は主幹に割り振っている。
- ・早めに仕事を主幹、主任を通して依頼する。

☆教員を動かす。

- ・教員の動機付けで、少しでもやる気を起こして相乗効果がでるように心がけている。
- ・副校長でなくてもできる仕事は教員に任せる。副校長は進行管理を行う。
- ・できるだけ教員に仕事を振り分ける。（ただ、ミスもありチェックに時間がかかる）

☆簡単にできることはすぐにやる。

- ・とにかく、スピードをもって 1 つずつ片づけることを心がけている。
- ・期日より数日前に処理するようにして、仕事を貯めないようにしている。
- ・文書整理をこまめに行う。
- ・不必要な文書は貯めないで捨てるように努める。
- ・毎日帰宅時机的上をきれいにしている。

☆仕事は計画的にする。

- ・優先順位を付けて優先度の高いことから行う。
- ・見通しを持つこと。予定を無理しないで立てる。
- ・時間のかかりそうなものは事前にその内容を教員にアナウンスしておく。
- ・仕事の段取りを出勤時（場合によっては前日に）にきめて行動する。

3 まとめ

副校長の「職務の能率化の工夫」を図ることを研究のテーマとしたが、解決の方向性を指摘して今後の課題としてしめくりとしたい。

(1) 主幹の育成と活用

Ⅲ－１－（９）「副校長と主幹（主任）」で指摘したように主幹は副校長の協力者である。主幹の配置は最終的には全日制 6 名となる。この 6 名の主幹の活用が学校経営上、副校長の「職務の能率化」の重要な鍵となるだろう。副校長の職務を主幹に押しつけるという消極的なことではなく、学校経営に主幹を積極的に参画させるという前向きの視点が大切である。その際、学校組織を動かす具体的な指導・助言・支援などの働きかけが副校長に求められてくるだろう。ここに副校長の「管理職」としての職務の力量が問われてくる。「職務の能率化」は副校長の「管理職」としての指導力にかかっている。

(2) 校内組織の分析と把握

主幹の育成と活用は副校長の本来の職務に専念するために必要不可欠になることを述べたが、実際に主幹を活用していく上で校内組織の分析と把握は欠かせない。学校の全教職員の力を十分に発揮させるにはどのような人事構想で臨めばよいか。同じ構成員でも組み合わせにより仕事に対する意欲や士気の高揚に大きな違いが出る。

副校長は日頃から主幹を通して校内情報を随時把握し校内組織の分析と把握に努めること。校内組織の分析と把握が正確にできれば、副校長の「職務の能率化」にどこに課題があるのか別の視点から問題点が見えてくる。

(3) 副校長の管理職としてのリーダーシップ確立

これからの副校長は、副校長のライン管理職としての「権限」について重く受け止めるべきである。東京都公立学校の管理運営に関する規則の一部改正にそのことが明記された。

副校長はライン管理職として、学校運営が本来の目的に沿って適正かつ円滑に行われるよう教員の上司として教員に対し校務を分担させること。また、校務処理について指導、助言を行うほか、必要に応じ職務命令を発し、指示命令等を行うこと。場合によっては毅然とした態度で「権限」を行使する必要がある。副校長の管理職としてのリーダーシップは校長のそれと一体のものであることを理解すべきである。

(4) 副校長間のネットワークの構築

これからの時代はネットワークとチームワークの

時代といわれる。IT化の推進で情報は瞬時にして行き渡る。我々副校長にもこうしたネットワークを構築し学校の諸課題の解決方法を情報交換すれば「職務の能率化」に役立つはずである。

こうしたネットワークを構築し副校長間のチームワークが形成できれば「職務の能率化」は著しく改善され、新しい時代に適した副校長の職務の在り方が改めて話題になるだろう。

<研究協議：情報交換>

①全国的には、主任が機能しており、仕事を分担している。東京は、主任が決断をして仕事を進められない。主任が分掌に持ち帰って協議してからでないと仕事ができないところに問題がある。副校長が本来の仕事をするためには、日常的な仕事を主幹や主任に回すことが必要である。また、仕事は貯めずにすぐやることが仕事を減らすことになる。

②教員がどうしたら動いてくれるかをいつも考えている。教員も、納得しないと動いてくれない。適切な情報は早めに流すようにしている。メールボックスではダメで、顔を見て、家庭の状況などを話しながらコミュニケーションを図るように心掛けている。仕事の流れの先を読み、布石を打っておくことが必要である。

③知事部局から転勤してきた事務職の方から、管理職なのに、なんで事務的な仕事をしているのですかと言われた。5年目で、仕事のマニュアル化をして仕事が整理され、楽になってきた。主任を通して分掌の仕事を指示している。このことにより、主任に分掌の仕事を見渡せるようにして自覚を持たせている。

④本校には、主幹がいるので大変助かっている。副校長の校務が膨大であり、整理が大変である。

TAIMSが入ると便利になる反面、パソコンに向かう時間が長くなる欠点がある。その結果、教職員とのコミュニケーション、管理・監督の時間が無くなる。そこで、事務的なことを専門にこなしてくれる人がいてくれると助かる。

会場責任者 古山 光久（墨田川・全）

司 会 高田 幸一（江北・全）

記 録 竹村 精治（一橋・全）

【指導・助言】

渡部 謙一 先生（前 都立久留米高等学校長）

配布した参考資料の最終ページにこれまでの都立高校改革を私なりに表にしてみた。如何に近年の改革が激しいかが分かる。改革の実務面には直接教頭

（副校長）が関わるのであるから、教頭（副校長）の仕事が多くなっていったかが分かる。

私が教頭になったときの校長は、管理職がいなければ成り立たないような学校ではダメ、「教頭は早く帰れ」と言われた。そういう時代だった。発表では大変な実態が良く分かったが、その中でも、8時～8時20分に出勤する副校長がおり、17時30分～18時に学校を出る副校長がいるのだから、それはどういう学校で、どういう風にやっているのかを検討してみる必要がある。

テーマの「能率化の工夫」ができるかどうかは大変難しいと思うが、私の結論は、「教育論」がないと仕事の大変さだけが残る。我々の本来の仕事も、喜びもそこにあるはずだから。

その視点から、4点だけ私見を述べる。

1 自分の言葉で語れる管理職になる。

受け身の、指示を消化するだけでは仕事の大変さだけが残る。与えられた方針や指導を自分の言葉にして語れる管理職になる必要がある。自分ならどう受け止めて仕事をするかが肝心である。

2 自校の様々な日常実践から出発する。

改革は、新しいことをするだけではない。例えば、「開かれた学校づくり」にしても今始まったことではない。もう何十年も前から多くの学校で様々な形で取り組まれている。私も、30年前に生徒指導上の必要性から、学年として、PTAと一緒に地域の中・高校連絡会を作って取り組んできた。授業評価にしても、毎月校内の教科研究会で研究授業をやり、その後飲み会をやった。今でも続いている学校がある。学校行事として、生徒・保護者・教職員の三者懇談会を行い、そこでは必ず授業問題がテーマとなり、三者で率直な意見を出し合うというような取り組みは行われている。そういう日常行われている実践を拾い上げ、位置づけ、改革に結びつけていく視点が大事だと思う。各学校に必ずあるはずである。

3 教育で先生方をリードできる管理職になる。

一番嫌いな教員を好きになれなければ管理職はやっていけない。「教育者」の長となることが原点である。指導力とは「その気にさせる」こと。組織を動かすとは、人間を動かすこと。それには、教員を根底で信頼することなしにはあり得ない。何よりも、教員と密着している副校長は、改まった面接ではなく、日常の中で一人一人全員とプライベートな面も含め話をしてほしい。

発表では、年休が取れないとの報告があったが、

年間 10 日以上休暇をとっている学校でも動いている。肩肘張らずにやってほしい。

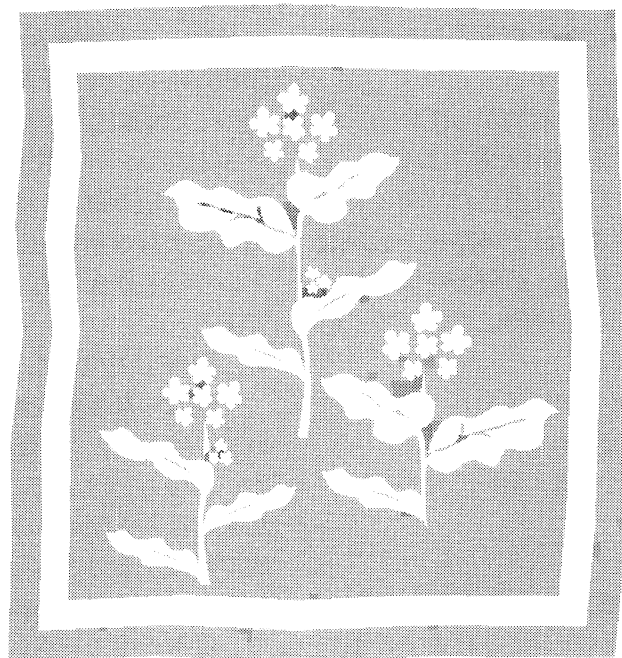
4 校長を育てる。

言葉は適当でないかもしれないが、そこに副校長としての面白みがある。それ位に考えることが大変さをやりがいに変えるためには大事である。学校のことを一番よく知っているのは副校長である。副校長の具申の仕方では校長は変わる。自分がこの学校をどうするか考え具申する、このことが校長をつくっていく。「自分ならどうするか」を大切にしたい。

最後に、管理は諦めさせることではなく、意欲とやりがいを引き出すことである。

私の教職経験の結論は、「議論なくして活力なし。納得なくして意欲なし。信頼なくして指導なし。尊敬なくして管理なし。」である。大いに教育論議を深

め、先生方の活力を引き出すことを大切にしてください。皆さん、頑張ってください。



第3分科会

「二学期制での学校運営」

－二学期制の導入と特長を生かした教育課程の工夫について－

高校教育研究部

提案者 永作 誠一郎（上水・全）

I はじめに

平成14年度からの学校週五日制の導入によって、小中高の校種を問わず「授業時数をどのように確保するか」という課題の解決が求められている。

今年度本委員会は「二学期制」の導入によって得られる長所や克服すべき課題を明らかにし、二学期制での学校運営を検証しながら、当面する課題解決の見通しをもつことをねらいとしました。

II 二学期制の導入の背景

二学期制の導入は宮城県仙台市や石川県金沢市で取り組みが始められた。この動きは、京都、静岡市、高松市、丸亀市、宮崎市、横須賀市、千葉市に拡大している。いずれも小・中学校を主体とした動きである。二学期制の導入には、「学校週五日制」の実施に伴う授業日や授業時間数の確保という課題を解決する一つの方法として取り組まれてきたという背景がある。

III 二学期制のメリットとデメリット

二学期制導入の都立高等学校を対象にアンケート調査を行った。調査数は11校、二学期制で新規開校した学校が4校、三学期制から二学期制に変更した学校が7校である。

(1) 二学期制のメリット

二学期制のメリットとして最も多い回答は、①「授業時間の確保ができる」と②「半期ごとの単位認定が可能である」が8校。③「行事の適切配置」、④「定期考査や成績処理の回数減で教員負担が減る」、⑤「9月卒業（前期末）が可能である」等であった。

「授業時間の確保」については、三学期制でも可能であるが、「半期ごとの単位認定」と「9月卒業」については、二学期制のみの特長と考えられる。また、「学期の途中で長期休業日が入る」、「学期の学習期間が長くなる」については、長所とも短所とも考えられる。二学期制に対して肯定的に取り組むかどうか、教職員の意識の問題である。

(2) 二学期制のデメリット

回答が多い順に見ると、「学期の途中で長期休業日が入るため、学習の継続性に支障がある」が5校、「行事を配置しにくい」、「成績の確定する時期と調査書の必要な時期がずれる」が4校、「授業時間の確保が思ったほどできない」、「前期末考査が夏休み明けの9月になる」、「運動部公式戦等と考査の日程が重なる」が3校、「成績表が2回になり、生徒や保護者は成績の把握が困難になる」、「調査書発行の時期などで、進学準備への対応に支障がでることがある」が2校、「定期考査の間隔が開き出題範囲が広がる」、「転入生の受け入れがしにくい」が1校であった。

(3) 二学期制が定着するために必要な教育環境や制度の整備についての意見は、

①校舎の冷房設備整備の必要性の指摘

②部活動の公式戦の日程調整

③二学期制の学校にふさわしい転入学の方法検討

④二学期制の学校の補欠募集については弾力的な運用が必要である

⑤大学入試に関する調査書の扱い（特に推薦）

⑥長期休業期間の弾力化などで、二学期制の定着をはかる

などであった。

(4) 二学期制にふさわしい長期休業期間の形態についての意見は、

①同じ地域の小中高で長期休業期間を変えるべきではないと思う。異なる休業期間では家族に負担がかかる。

②現状では公式戦とぶつかるが、8月20日頃より授業開始し、9月中旬に前期末考査。期間休業日を1週間程度とる。

③7月末まで授業を継続し、夏季休業は8月末までとする。第2回定期考査を3日間で7月末に設定する。9月末～10月初めで、第3回定期考査を実施（定期考査は年5回制）。10月10日頃に前期終了。

④夏季休業の弾力化は、教室の冷房化が前提だが、夏季休業を7月20日から8月20日、期間休業を10月1日から10日とする。

⑤授業時間を確保した上で、弾力的な授業時間の編

成を行ったり、行事等を充実させるためには、冷房設備等の条件整備が整えば、夏季休業日を短縮したほうが良いなどであった。

Ⅳ 都立高校における現状と実践例

日本の夏季の学校環境や生活習慣を考えれば、この三学期制の評価は現在でも高い。しかし、近年は冷房設備が整った都立高校も多く存在し、長期休業日の始期終期の弾力化も認められる状況にあることから、夏季休業日の時期や期間についても検討対象になっている。

Ⅴ 二学期制の趣旨を生かした教育課程編成

1 二学期制の趣旨

昨年10月の中教審の答申「初等中等教育における当面の教育課程及び指導の充実・改善方策について」にあるように、「教育課程を適切に実施するために必要な指導時間の確保」は、学校週5日制の実施に伴う授業日や授業時数の削減が指摘される中で、各学校とも取り組まなければならない重要な課題である。

時数の確保が結果として、

- (1) 学力の低下を防ぎ、基礎学力をつけること
- (2) 学校生活にゆとりを生み出すことにつながる事が期待される。

2 二学期制の趣旨を生かした教育課程

二学期制での教育課程を編成するにあたって、長期休業期間、特に夏季休業期間をどう扱うかが編成作業のポイントとなる。

3 教育課程編成に関わる教頭の役割

(1) 教職員の意識改革

二学期制の導入は単なる授業時数確保のみに留まらず、教育課程全般にかかわる学校改革であることを所属教職員に対して十分に理解させる必要がある。この段階が最も重要であり、趣旨の理解の浸透が二学期制導入の成否を決める。副校長は教務部など二学期制導入を担当する分掌と打ち合わせを密にとりながら、担当する分掌に（全体、教科ごと、分掌ごとの）校内研修、教育課程委員会、教科会を実施させ、理解を深めさせ合意形成を進める。

(2) 二学期制の大枠作り

二学期制の効果をあげる年間行事計画の作成段階である。この段階では、自校の特色が最もよく発揮できるように行事自体を見直し、適切な配置の検討を行う。また、保護者や生徒に十分説明を行い、二学期制の特長についてきちんと理解してもらうこと

も必要である。

(3) 年間行事計画をふまえた、各教科のきめ細かい学習指導のプロセスの検討

「学力向上の保障」でも「ゆとりあるきめ細かい指導」でも、自校の特色を効果的に発揮し、生徒一人ひとりに対して成果を出すことのできる学習指導を各教科に協議、企画させる。その結果を担当分掌がまとめ、企画調整会議、職員会議で周知し、実施に踏み切る。実施後は検証を行い、改めるべき点を見極めて問題点を修正していく作業が必要である。

Ⅵ 二学期制年間行事計画モデルプラン

二学期制のもとでの年間行事予定について考えました。二学期制における行事計画のポイントは幾つか考えられる。

- ① 定期考査の回数と実施時期
- ② 夏季休業期間の始期終期
- ③ 前期・後期の区切りと期間休業日
- ④ 文化祭や修学旅行の実施時期

これらのポイントのうち、①～④は連動するので、個別に計画するのではなく相互の関連を考える必要がある。

Ⅶ 条件整備

二学期制を導入する上で問題となる幾つかの要因は、主に4点をあげることができる。

- ① 高体連公式戦の日程
- ② 学期途中の転学生を受け入れ
- ③ 大学進学調査書の発行
- ④ 一般教室の冷房化である。

Ⅷ まとめ

高等学校において二学期制が導入されたのは、ここ数年の出来事である。（一部除く）

先行事例は少ない。そのメリットについても十分な検証がされているわけではない。しかし、二学期制を導入することは、単に学期の数が減るだけにとどまらず、結果として教育活動全般にわたって大きな変革をもたらす。授業時数の確保という現実的な課題を解決するためというきっかけはあったにせよ、導入を検討する場合はもっと大きな視点で考えていきたい。二学期制についての議論は始まったばかりである。制度として定着するにはまだまだ時間がかかると思われる。先行導入校の事例を各校で共有し、実施する場合は制度の特長を発揮できるようにしたいと考えている。最後に、調査にご協力いただいた

先生方、またご指導下さった多くの先生方に深く感謝申し上げます。

研究協議内容の概略

司会：質問、意見から発言を求めます。

六郷工科(全)：本校は、9つ選択科目群で構成され、9つが同時展開しており教員の数が多くなる。選択のための講師確保に苦労している。その他、単発で自由選択も置いている。生徒の履修指導のための指導期間が必要である。

前期の地理2単位(4時間)と保健1単位(2時間)は終わっている。

司会：単位認定の時期はいつですか。

清水：単位認定は年度末に行っている。

国際高校：二学期制を始めて3年目、慣れれば何とかかなる。授業時間の確保は課題であるが、思ったほど時数は増えていない。3・4単位ものについては、10月の末に考査を行っており実質5回の定期考査を行っている。学期の途中に長期休業日が入るので大きな変化とは感じられない。

一般教室の冷房化が必要である。34℃の中での授業。生徒の健康や授業効果をあげるために重要である。

司会：前期末考査は7月実施ですか。

小川：7月に実施している。

杉並工業(全)：①3学期から2学期に移行する際の進級規定の問題はあるのか。②期間休業日は10/11～10/16で可能なのか。また、研修はできるのか。

司会：期間休業日は連続する3日間のみで、土日と連続することは可能である。期間休業日の研修はできない。また、一般教室の冷房化されている学校は、都立校の約20%である。

【指導・助言】

山田 辰明 先生(前 都立田園調布高等学校長)

二学期制の導入が法的に可能になり、総合、専門、昼夜間など特長のある学校に取り入れられてきた。各学校には、導入する条件や理由がある。近年は、保護者のニーズなど社会情勢の変化や三学期制のひずみの工夫として二学期制が取り入れられている。

特に①授業時間の確保とともに②生きる力の育成等で時間的なゆとりの確保が求められている。授業時間の確保とゆとりの時間確保。この矛盾する目標を取り入れるためには、二学期制に可能性がある。

二学期制の定着のためには、中長期的な見通しが

必要である。例えば、授業時間の確保、長期休業中の運用、行事の適切な配置等々がある。

二学期制のメリットは、学期末まで授業ができ、学校のPR効果もある。行事も適正な配置ができるなどがある。また、デメリットは調査書発行、公式戦、成績表の保護者への通知、転入生の受け入れなどがあるが、二学期制のデメリットは工夫次第でメリットに変えられる。

日本の風土に三学期制は合っているが、社会の情勢の変化に柔軟に対応していくことも大切である。二学期制は制度の改革である。週5日制になった現在、二学期制は、三学期制より制度としての自由度は大きい。実施にあたっては、副校長の力とともに、教職員の意識のあり方が課題である。

二学期制移行については、生徒、保護者の意見への配慮が必要である。そして、何よりも管理職が、どうしても必要だという強い思いがないと実現しない。どういう学校をつくるかという時の選択肢の一つであるが、すでに実施している学校において、改善できることは、改善し尽くすが大切である。

二学期制への移行を計画中のところでは、実践事例を検討し、教職員の共通理解を図り、一つ一つの確に対応し、機を熟するときを待つ。

長期休業中には、学習の遅れた生徒の学習や進学者への学習が進んでいる生徒への指導をする。このことで考査の内容も変わる。夏季休業は、服務の上では、平常勤務であることを強く意識する時代になった。このためにも冷房化は必要である。

二学期制実施の課題は多い。当初は任意な会を作り研究してもらいたい。実施改善には、校長、副校長、主幹がスクラムを組み、理論に裏付けられた実践が必要である。今後とも創意工夫をして、その先頭に立ってもらいたい。

第4分科会

予防的生徒指導 —都立高校におけるボランティア活動—

生徒指導研究部

提案者 瀧上 哲（北豊島・全）

1 はじめに

平成7年の阪神・淡路大震災では、多数の若者がボランティア活動に参加した。炊きだしをはじめ傷害者・高齢者さらには子どもたちの世話、罹災証明書発行の手伝いやパンク修理など各人がそれぞれの持つ力を発揮し、その迅速な対応は人々の心を支え、復旧への大きな力となった。また、本年の新潟県等の豪雨による被害においても、その復旧に多数のボランティアが参加したと報じられている。ボランティア活動を通して様々な効果が現れ、意識と行動の改善が図られると考えるが、

- 1 豊かな人間性
- 2 課題解決能力(自主性・自発的行動)
- 3 「生きる力」

の育成に集約されるのではないだろうか。

特に、「生きる力」を身につけさせるには、学校内の教育活動だけではなく、家庭や地域をこえた様々な人々とのコミュニケーションや困難な状況に打ち勝つ体験を重ねることが必要である。近年、青少年の様々なボランティア活動がメディアにより紹介され、時には海を越え海外での活躍も報道されている。また、学校内においても、ボランティア活動を是非やってみたいと思っている生徒は少なくない。ボランティア活動を通して、規範意識を確立することにより、意識の変革をもたらす予防的生徒指導を進めることができる。

そこで私たちは、学校として取り組むボランティア活動の推進に努めたいと考え、このテーマを設定した。今回は、個々の学校での取り組み紹介ではなく、東京都の施策の状況と推進状況を現時点までに行った文献研究と副校長に対して実施したアンケートによる推進状況等を報告する。

2 東京都の取り組みの概要

東京都においては、平成15年度より各学校において、11月の第1週のある一日を「ボランティアの日」として教育課程に位置づけ、自校の特色を生かした教育活動にかかわるボランティア活動を行うことと

なった。「ボランティアの日」制定に向けた諸施策を紹介する。

(1)「心の東京革命」教育推進プラン

社会の基本的ルールやマナーが守れない、他者への思いやりに欠けていたり、我慢のできない子どもの増加。青少年による凶悪犯罪の増加などの社会問題に対応すべく、都教育委員会は、「心の東京革命プラン」教育を推進し、学校・親・地域社会が一緒になって、社会全体での子どもの健全育成を図っている。社会運動として展開し、各部局や市町村教育委員会とも連携しながら東京都全体として広げていく。

(2)ふれあい月間

平成15年6月に、第1回「ふれあい月間」として、各学校において思いやりの心を養い、規範意識を高めることを目的として、「自分自身を大切にする」「相手を大切にする」「自分たちの生活を大切にする」ことを視点とした取り組みが行われた。生徒の豊かな人間性を培うために、幅広い人々との交流によって、様々な社会、自然とふれあう体験を増やしていくものである。学校と地域社会との連携によって奉仕・体験活動の機会を充実させていくことが重要との考えに基づいている。

(3)「トライ&チャレンジふれあい月間」

「心の東京革命」教育推進プランの具体的展開の一環として、平成15年から11月を「トライ&チャレンジふれあい月間」とし、「トライ&チャレンジキャンペーン」及び「とうきょう親子ふれあいキャンペーン」が実施されている。

この施策は、“社会の一員としての自覚を高め、健全で豊かな心を育む”ことを目的に、学校と家庭・地域社会との協力をもとにしている。

(4)ボランティアの日

生徒たちの社会奉仕の精神を涵養し社会生活における役割や責任感を培い、豊かな人間性や社会性等を育成することをねらいとして制定され、各学校11月の第1週の1日を「ボランティアの日」として教育課程に位置づけている。

3 高等学校におけるボランティア導入の意義

(1) 予防的生徒指導とボランティア

- ①規範意識
- ②公共心学ぶ意欲の低下、忍耐力の不足
- ③自己表現力・コミュニケーション能力
- ④人間関係の希薄

などが指摘されている。大人になりたがらない子どもや将来への夢や希望を描けない子どもが増加し、社会への参画意識も希薄になり、なかなか社会人として自立できない若者が多くなっている。

ボランティア活動の導入によって、

- ①生徒の規範意識や公共心を育成し、自制心や自立心自己コントロール能力の向上
- ②社会の一員としての自覚
- ③勤労の喜びと大切さの実感

が先の3の効果に加え、具体的な意識の変容として期待される。即ち、他者を通じた自己理解を進め、異質なものの(他者)に対する認識の向上が図られる。

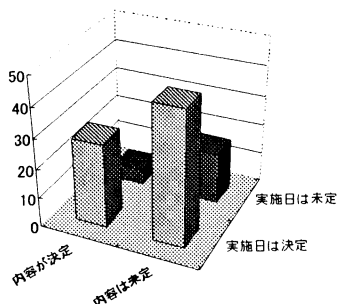
(2) ジョ・ハリの窓の社会性の育成

心理学に、ジョ・ハリの窓というものがある。(図1)これによると、自己理解は他者の存在との関係で成り立つことを図式化したものである。こうした他者の存在に支えられた自分に気づき(言い換えれば、他者の視点で自分を認識できること)、新たな自己理解に達する一つの過程に、ボランティア活動が位置づけられるのではないだろうか。

4 都立高校に対するアンケート調査結果

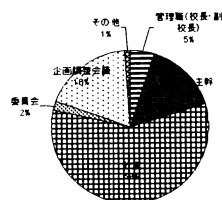
本年度の7月に、先の東京都の施策に基づき、各都立高校の取り組み状況を、副校長に対しアンケートを実施(201校中有効回答は95校)した。その結果を以下に示す。

(1) ボランティアの日の実施計画の状況



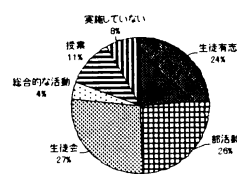
(2) ボランティア活動の推進主体

既存の分掌である教務・生活等や部活動(次のアンケー



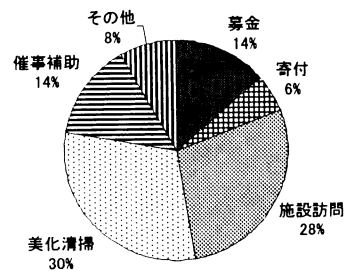
ト結果参照)での取り組みが多く、ボランティア活動の意義を踏まえた学校組織としての取り組みには未だ至っていない。

(3) 学校のボランティア活動の状況

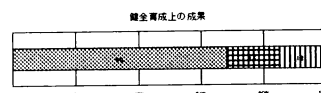


おもな部活動には、ボランティア部・プラスバンド部・手話部・野球部等が挙げられている。

(4) ボランティア活動の内容

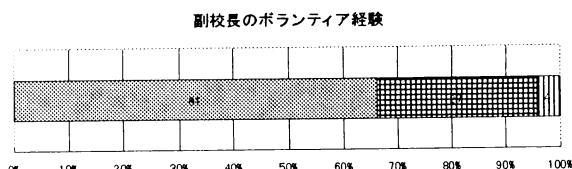


(5) 育成上の効果の有無

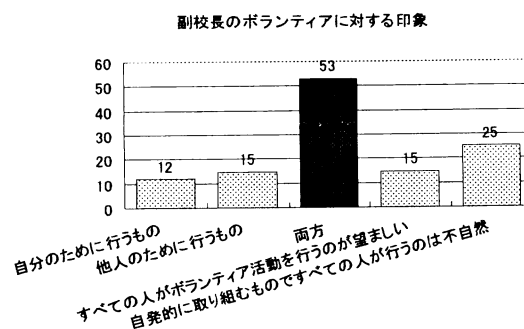


60%を超えて成果ありと評価している。

(6) 副校長のボランティア経験の有無



(7) ボランティア活動に対する印象

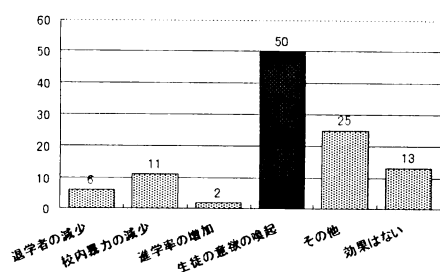


(8) ボランティア活動から期待される成果

諸外国の実践では、1980年代以降に展開されるようになったアメリカにおけるサービス・ラーニング、イギリスにおけるシティズンシップ教育、韓国における奉仕活動の推進などがあげられる。

サービス・ラーニングの成果としては、退学者や校内暴力の減少、進学率の向上などの報告がなされ

ているが、現都立高校の副校長が期待する成果は次のグラフのようである。



(9) ボランティア活動推進への課題

- ・ボランティア活動の意義に対する共通理解が形成されていない(29%)
- ・教員に対して加重負担(15%)
- ・活動への時間・費用の負担(10%)
- ・ボランティア活動時の安全確保(15%)
- ・通常の授業への影響(8%)

(10) 副校長の役割

- ・地域行事への積極的な参加を通じた連携強化に向けての連絡調整
- ・教員・生徒への事例紹介や情報の提供
- ・ボランティア活動推進に対する教員への意義の理解・啓発

5 生徒指導とボランティア

高等学校におけるボランティアの推進については、教員の多くはその意義を認めながらも戸惑いがある。実際に、実践している学校では次のような課題が明らかになっている。

これらの課題の克服について議論していくと「学校教育の果たすべき役割、学校の機能」の問題に発展する。教育現場は多忙を極めている。生徒指導に係る諸問題への日々の対応、スクールカウンセラーの導入と教育相談の充実、「〇〇教育」の推進(〇〇は人権や環境など)、果たして学校は、何をどこまですべきなのか。私たち副校長は、学校教育の機能まで立ち返って、教職員がこの問題を議論し、共通理解が実現するように配慮して行かなければならない。各高等学校のおかれた状況に応じたボランティア活動の導入が求められている。

副校長としては、ボランティア活動の意義を積極的に評価し、予防的生徒指導の観点から、その導入を推進していくべきである。わが国においても、高等学校でのボランティア活動の実践例が多数報告されている。これからも、情報交換をしながら、推進していきたい。

II 研究協議

【指導・助言】

菅沢 茂 先生(前 都立小石川高等学校長)
(現 東京農工大教授)

国の調査によれば、今春大卒男子の就職活動率は58.5%だった。希望しない職種に就くより、進学や留学をしながら景気回復を待つ傾向が強まっているという。一方で、昨年の大卒者の2割を超える約12万人が正業に就かず、フリーター志向だという統計結果もある。

このような背景の中で、高校のボランティア活動も、ボランティア本来の趣旨から職業観育成のための活動に近づけて捉えられている。

平成元年告示の学習指導要領でも、「就業やボランティアにかかわる体験的な学習の指導」とか、「ボランティア活動や、就業体験など勤労にかかわる体験的な活動の機会をできるだけ取り入れる」など、社会との接点の中で勤労観や職業意識を高めることに重きを置いている。

今回の研究は、都の施策である「心の東京革命」教育推進プランを前提としている。私は、教育というものはまず形の訓練から入って心の形成にいたることが大事だと考えています。その意味で、ボランティア活動を通して社会的な規律・規範意識を育てようとする研究の方向性は、誠に的確であると考えます。

副校長の皆さんには、今後も本研究を継続して、生徒の規範意識の確立にご尽力くださるようお願いいたします。

III 質疑

質問 今回の発表者は、東京都の実施したことをまとめているが、予防的生徒指導との関連はどうか

回答 規範意識を育てることによって、予防的生徒指導に役立っているものではないか

質問 土日に地域のボランティア活動に参加するのに、出張命令かボランティアとして参加するのか

回答 サービスの課題として検討する余地がある

IV おわり

今後も、研究活動を続け、学校教育に貢献をしていきたい。

第5分科会

いい仕事ができる学校を目指す生き生きとした人材開発 －主幹を視野に入れて－

第2委員会

提案者 高橋 基之（豊島・定）

1. はじめに

民間経営コンサルタント 塩津氏の提言もいただき、平成14年秋に主題を決定し、平成15年から本格的に研究を始めた。主幹の活用を視野に入れ、人材の育成でなく人材を開発するという考えから人材開発の在り方を探求することにした。副校長を通して主幹の実態調査を実施し、実態調査の分析を行い、企業の人材開発を踏まえた学校に

おける人材開発の在り方の探求を行った。平成16年度に研究成果をまとめ今日の発表となった次第である。なお、内容に関しては、冊子でまとめておりますので 参照して頂きたいと思います。今回は時間の関係上、詳しく説明できませんのでパワーポイントを用いて報告いたします。
(以下は実際にパワーポイントで説明した内容です)

いい仕事ができる学校を目指す生き生きとした人材開発 －主幹を視野に入れて－

定時制通信制副校長会研究部
第二研究委員会

I はじめに

・様々な思いや悩みをもつ生徒に対する学校教育の在り方を問うとともに、教職員に求められる仕事を振り返り、一人一人の仕事の意欲向上につながるキャリアアップについて研究する

・生徒にとって「いい仕事」とは何か
・教職員にとって「いい仕事」とは何か
・企業の成果主義をどのように学校に
おいていかせるか

考える

学校における人材育成の在り方について探究

学校における「いい仕事とは」？

学校という組織の中で、校長の経営計画のもとで、教職員がいかにワンマンプレーにならず、組織人として自律的に仕事ができること

変化に対応するには

・組織の中で、校長・副校長・主幹・教諭・実習助手・事務職員等が自分の仕事の在り方を明確に理解する
・今の仕事を踏まえつつ、10年後の仕事を見据えながら、自らのキャリアアップを図ること → キャリアプランの作成

教員に求められるもの

・実務経験により、教科教育(授業力)、生徒指導等の向上
・学校経営参画意識の向上

学校経営にどのように関わっていくかの選択
選択の一つの分岐点が主幹

II 研究・実践の趣旨

副校長として、それぞれ勤務する学校における経営を踏まえ、その学校でより良く学校運営ができるよう、主幹の在り方を視野に入れながら教職員の人材開発の在り方について探究する

III 内容

- (1) 副校長(調査時は教頭)を通して行う主幹の実態調査の実施
調査対象→3・4地区の主幹が配置されている学校18校
調査内容
①基礎データ 対象主幹名・年齢・性別・担当科目・教科
過去の主任歴・主幹の配置・任用区分
②主幹の職務遂行状況
教頭の補佐・教員の育成・担当業務の統括処理・担当業務における教員の監督・対象主幹に最も期待する職務
③将来構想・その他
- (2) 実態調査の分析
- (3) 企業の人材開発を踏まえた学校における人材開発のあり方

IV 副校長を通して行った実態調査

主幹を職としての位置づけだけではなく、教育職員の人材開発における一つの段階ととらえた



副校長から見た主幹の姿

・主幹としての任務の遂行状況やキャリア形成の実態の把握



・主幹制度の活用を踏まえた人材開発の在り方

(1) 対象

平成15年度に配置された第3及び第4地区の高等学校に配置された全日制課程及び定時制課程の主幹を主な対象とした

(2) 被面接者

上記(1)に示した主幹の上司である副校長

(3) 面接者

本研究会(第二委員会)委員が担当校を分担し、面接する

(4) 時期

平成15年12月～平成16年1月に実施する

(5) 調査内容

主幹の職務遂行状況について、下記の①～④の事項についてそれぞれの具体的な内容や課題について聞き取りを行うとともに、主幹の職務状況を5段階の数値で聞き取った。

①～④の職務の中で、最も期待している職務について聞いた

①副校長の補佐

②教員の育成

③担当業務の統括処理

④担当業務における教員の監督

【参考】主幹の職責

(資料:学校運営組織における新たな職「主幹」の設置にむけて)

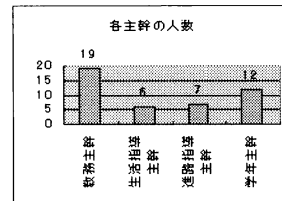
職 責	内 容
副校長の補佐	・分掌の教諭等の意見の取りまとめ ・管理職への意見具申 ・分掌の教員等への経営方針の周知徹底
人材育成	・教諭等のリーダー ・自らの経験を生かして助言 ・課題に対して率先垂範して取り組み、範を示す
調整機能	・所管する分掌の状況を把握し、相手の分掌の状況を聞いて調整し、最善の解決策を探る
監督機能	・分掌の責任者として、分掌の状況を把握し、経営方針を徹底 ・所管する校務の進行管理及び指示

V 実態調査の分析

1 基礎データの分析

(1) 対象主幹名

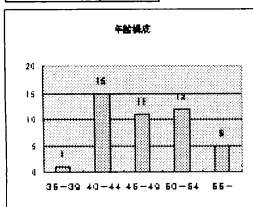
主幹名	人数
教務主幹	19
生活指導主幹	6
進路指導主幹	7
学年主幹	12



・教務主幹が全体の43%で一番多かった。これは、学校運営の要として教務主幹を配置している
・学年主幹が12名といがいにか多かった。これは担任をしていて自校昇任し、そのまま学年主幹を行っているケースがあるのではないかと
・生活指導主幹・進路指導主幹の配置が少ない。今後は、各学校では、教務・生活指導・進路指導の三主幹を配置することが望まれる

(2) 年 齢

年齢	人数
35～39	1
40～44	15
45～49	11
50～54	12
55～	5



・年齢的には40歳代が一番多く教職経験20年ぐらいの中堅層が主幹になっている。この年代は、今後管理職を目指すように育成していくことが望まれる。
・ベテラン層の50歳代は全体の38%を占めている。この年代は、管理職を目指すというよりも主幹で終わってしまう割合が高いのではないかと。この年代は、学校のまとめ役に徹するという感じがする。
・教員歴10年以上で30歳代の主幹がもっと多くてくることを期待したい。

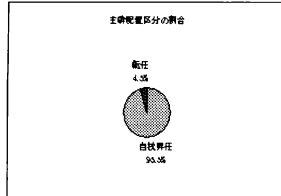
(3) 過去の主任歴

主任名	昨年	一昨年	3年前
教務	10	6	10
生活	4	3	5
進路			2
学年	4	1	2
その他	3	4	2

・主幹になっている教員は、過去に主任を経験しているものが多い。特に教務主任を経験しているものが多い
・進路指導主任の経験者が少ない
・複数の主幹が配置されている学校では、過去の主任歴も考慮して適材適所の配置をおこなう
・主幹は、自分の得意な分野の主幹に配置されたいとは限らないので、教務・生活・進路についてある程度精通していなければならない

(4) 主幹配置

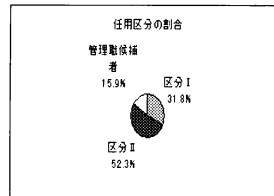
配置区分	人数
自校昇任	42
転任	2



- ・95%が自校昇任による主幹の配置である
- ・転任による主幹の配置2名は管理職選考合格者である
- ・今後主幹として異動してきた場合、どのように学校が対応するか考えておかなければならない。
- 管理職は、異動してきた主幹と教員との間にあつれきが生じないようにマネジメントする必要がある

(5) 任用区分

任用区分	人数
区分Ⅰ	14
区分Ⅱ	23
管理職候補者	7



- ・52%が区分Ⅱによる主幹である
- ・今後の学校組織や学校運営を考えると中堅教員で熱意があり指導力がある区分Ⅰによる主幹が多くなることが望ましい
- ・区分Ⅱによる主幹の配置が多いということは、従来の主任がそのまま主幹になったにすぎない面があるのではないかと。主幹が配置されても従来の学校運営が継承されているのではないかと

2 主幹の業務遂行状況の分析

(1) 副校長の補佐

① 全体的な傾向

	5	4	3	2	1	平均
管理職候補者	3	1	1	2	0	3.71
主幹Ⅰ	3	7	4	0	0	3.93
主幹Ⅱ	4	9	7	3	0	3.60
合計	10	17	12	5	0	3.72

- ・主幹に最も期待する職務では、全体の40%と高い割合になっている
- ・全体の平均が3.72であり、管理職候補者だけの平均は3.71と全体の平均と同じ
- ・2をつけられた主幹5名のうち、2名は管理職候補者であり、管理職候補者に対する期待は高いのではないかと
- ・主幹Ⅱより、主幹Ⅰの方が、わずかながら評価が高い

② 自由意見(具体的な内容や課題)から読みとれること

肯定的な意見(主幹に満足している内容)

- ・教育課程・週別指導計画等、教務関係の仕事は任せられる
- ・校務では企画調整会議での進行や各種委員会の運営等、副校長の補佐になっている。
- ・副校長候補であり学校全体を視野に入れて取り組んでいる

課題

- ・課題発見能力、課題解決能力に欠ける
- ・自覚と責任に希薄である
- ・副校長の指示待ちであり、頼まれたことだけをやる

③ 課題と解決策

学校全体を視野に入れて課題を発見し、その課題解決に向けての取り組みが欠けている

- ・学校の課題を明確にする
- ・主幹として取り組むべき課題は何かを伝える
- ・課題解決のための手立てを企画立案させる
- ・いつまでにどのように実施していくか指導助言する
- ・実施に向けての進行管理をする

日頃からの主幹とのコミュニケーションが大切

主幹Ⅱの評価がやや低い傾向にある

主任としての能力はあるが、学校経営に対する参画意識が低い

(2) 教員の育成

① 全体的な傾向

	5	4	3	2	1	平均
管理職候補者	0	4	2	1	0	3.42
主幹Ⅰ	0	4	7	3	0	3.07
主幹Ⅱ	1	7	10	5	0	3.17
合計	1	15	19	9	0	3.18

- ・主幹の職務遂行の中でも最も評価が低い
- ・主幹に最も期待する職務では、全体の7%と四つの業務の中で一番低い割合になっている
- ・管理職候補者の方が評価が高い
- ・主幹Ⅰより主幹Ⅱの方が評価が高い

- ② 自由意見(具体的な内容や課題)から読みとれること
肯定的な意見(主幹に満足している内容)

リーダーの存在で自ら進んで行動し、意欲的に育成を考えながら業務を行っている



課題

- ・自分の仕事に精一杯で、他人の育成まで余裕がない
- ・分掌の仕事が教えることができない
- ・学校全体を考え、教員を育成する視点が欲しい
- ・主任時代と変化がない

③ 課題と解決策

自分の仕事に精一杯で、他の教員を育成するまで手が回らない



- ・仕事を主幹が抱え込まずに、組織として分担したり、共同して行うことが必要
- ・時には他の教職員に仕事を任せ、業務状況の進行状況を点検し助言することに徹する

各部会や企画調整会議等を活性化させながら、学校全体を考えて育成する方向を考える



経営会議(管理職・事務長・主幹)を定例化し、学校の問題点を共有し、発言を促し、共同して教員を育成していく

副校長と主幹が共同して、役割分担しながら教員を育成していく

(3) 担当業務の統括処理

① 全体的な傾向

	5	4	3	2	1	平均
管理職候補者	4	0	2	1	0	4.00
主幹Ⅰ	3	9	2	0	0	4.07
主幹Ⅱ	6	10	5	2	0	3.86
合計	13	19	9	3	0	3.95

- ・主幹に最も期待する業務では、40%と「副校長の補佐」と同様に高い割合になっている
- ・平均3.95と四つの業務の中で一番高い
- ・主幹Ⅱがわずかながら管理職候補者や主幹Ⅰよりも評価が低い

- ② 自由意見(具体的な内容や課題)から読みとれること
肯定的な意見(主幹に満足していること)

- ・分掌の仕事が以前よりもうまくいっている
- ・今までの主任の役割として考えられていたことが、よりスムーズに業務が遂行している
- ・担当の業務をそつなく遂行する



課題

- ・主幹一人が業務をかぶっている面がある
- ・主幹が仕事を抱えすぎている
- ・他の分掌や学年との連携がうまくいかない
- ・学校全体としての課題の発見や課題解決への取り組みがあまりされていない。
- ・主幹自ら新しい事へ取り組む意欲が希薄である

③ 課題と解決策

主幹は分掌のまとめ役として努力し、校務分掌を助けている。以前の主任以上に責任感をもって職務を遂行している



他の分掌や学年との連携や教職員に仕事を分担させることは必ずしもうまくいっていない



教職員に一目置かれ、信頼関係を築いて真のリーダーシップが発揮できるような主幹を育てることが必要

副校長は主幹を補佐と考え、仕事を振っている傾向にあるのでは



主幹の自律的な仕事を副校長がサポートしていく。主幹が孤立化しないように配慮し、仕事がしやすい環境をととのえる

主幹とコミュニケーションをとり組織として仕事ができる体制をつくる

(4) 担当業務における教員の監督

① 全体的な傾向

	5	4	3	2	1	平均
管理職候補者	3	1	3	0	0	4.00
主幹Ⅰ	0	6	4	4	0	3.14
主幹Ⅱ	1	7	11	4	0	3.21
合計	4	14	18	8	0	3.31

- ・主幹に最も期待する職務では、全体で11%と「教員の育成」に次いで低い割合になっている
- ・全体的に管理職候補者の方が主幹選考合格者より評価が高い
- ・年齢の低い主幹Ⅰより、年齢の高い主幹Ⅱの方が、わずかながら評価が高い傾向にある

- ② 自由意見(具体的な内容や課題)から読みとれること
肯定的な意見(主幹に満足していること)

・担当業務の割り振りについては、ほぼ全ての主幹が行っている



・担当業務(分掌)内における進行管理とリーダーシップの発揮については、不十分との意見も一部にある
・所属職員を把握し、適切に指導・監督しているかという点については、極めて高い評価と低い評価が混在しており、個人差がある

③ 課題と解決策

職務上の上司として所属職員を掌握し、適切に指導、監督していくという主幹本来の役割については、個人差が大きい



・主幹本人の意識の問題
・職場の中に主幹がその本来の役割を發揮できる雰囲気があるかどうかという問題

今後管理職になる可能性の高い主幹Ⅰより、管理職になる可能性のほとんどない主幹Ⅱの方が、職員を掌握し、適切に指導・監督している割合が高い



・指導力があり、職場の信頼が厚いベテラン教師像が浮かぶ
・主幹を管理職予備軍と捉える視点とともに、ベテラン教員を主幹として有効に活用していくという視点が必要

3 将来構想・その他の分析

(1) 選択肢

選択肢	人数
既に管理職候補者	7
管理職を目指す	17
主幹そのまま	20
その他	0

主幹のままの理由

本人に部活動指導の強い希望がある
年齢的なもの
高齢であり、まとめ役に徹するという感じ
転任後に学校の様子を見て考える
昨年受験したが、今年度は？
高齢のため
本人が管理職になるつもりがないから

・年齢とも関係するが、50歳以上の主幹は、管理職を目指さないで主幹のままにしていることが多い
・40歳代の主幹は、管理職を目指す傾向にあるが、中には、部活動を強く希望して管理職を目指さない教員もいる
・管理職試験を受けても、何度か失敗してしまうとあきらめてしまう面がある

(2) 過去の研修活動

その他の内容

研修活動	人数
研究員	21
開発委員	12
研究生(都研)	1
研究生(総技センター)	1
その他	6

他局への派遣
不明
パソコン関係の研修
なし
課題研究
社会教育主事研修

研究員と開発委員 9

・過去に研究員や開発委員などをやったことがある主幹が多い。
研修活動に熱心であり、自己研鑽に努めていることがうかがえる
・今後は、主幹の横のつながりをもつために各学区ごとに主幹連絡会を実施して、主幹同士の情報交換等を行うことも必要

VI 民間企業の人事システムから、学ぶ人材開発

1 今日の学校組織の課題

平成14年1月の主任制度に関する検討委員会報告での、学校運営組織の問題点

- (1) 学校的意思決定システムが十分機能していない。
全員参加の職員会議で決定されないと、学校の抱える課題や都民の要望に対応できない状況にある。
学校経営方針や教育計画の方策を検討すべき場が、管理職批判の場になったりしている。
- (2) 教職員間に「横並び意識」が存在することから、OJTの体制も整っていない。
- (3) 「鍋蓋型組織」になっており、校長・副校長以外は、職位の差がない教員が大多数を占め、校長・副校長の指示内容の徹底が難しく、教員の意見や情報収集に時間がかかってしまう傾向にある。

問題点を解決するために

・学校を組織として機能させ、学校のトータルな課題解決能力を高める
・学校全体の教育力を高めていく



最もふさわしい学校運営組織のあり方についての検討



課題解決のため

新たな職「主幹」が生まれてきた

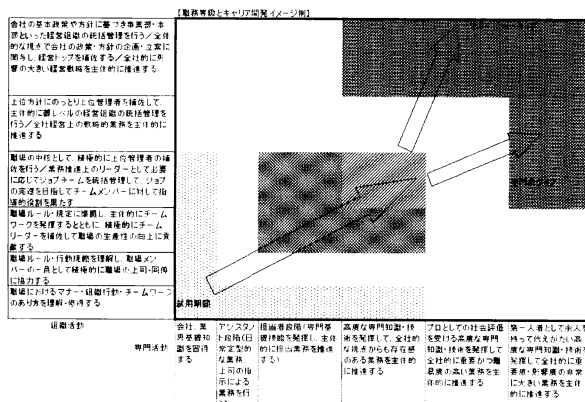


主幹という新たな人事戦略の導入を通して、学校組織の課題解決

成果主義人事制度

高いモチベーションの維持

キャリア開発の二つの方向性

[illegible]

① 副校長の補佐

- ・学校運営の意義や背景に関する知識があり、経営に参画することに努める
- ・分掌の教諭等に対し、校長の経営方針の周知徹底を図り、円滑な学校運営に努める
- ・分掌の教諭等の意見を取りまとめ、管理職の学校運営に対し意見を具申する
- ・カリキュラムマネジメントに優れ、多様な教育課程を提案できる

- ・教諭等のリーダーとして、校長、副校長の指導・助言のもと、自らの経験を生かしたアドバイスをすることができる
- ・様々な課題に率先垂範して取り組み、OJTの充実を図る
- ・主幹・管理職候補者の掘り起こしを、職務を通じて行うことができる

- ・分掌間での意見の対立があるような場合は、校務分掌の責任者として他の分掌の状況を把握しながら、的確で迅速な課題解決を図る
- ・時には、分掌間で未解決のまま、校長、副校長の判断を仰ぐなど、課題解決の方法を持ち合わせ、的確な判断をする
- ・学校組織における経営層である校長、副校長と実践層である教諭との調整を担う

- ・校務分掌の責任者として、常に分掌の状況を把握しながら、必要に応じて教諭等に指導・助言・指示し、円滑な校務運営に努める
- ・生徒の学校生活の様子や分掌組織の運営状況を分析し、運営上の課題を発見・把握し改善策を作成し提案できる

① 授業力

- ・学習指導に必要な深い知識と技能を身に付けており、学習指導の成果を著しくあげることができる
- ・生徒の反応を把握しながら、学習指導に必要な言葉掛けを工夫したり、教材を工夫することができる
- ・教育の成果について評価を行い、自らの学習活動の改善点を発見し、工夫することができる
- ・意欲的に研修研鑽に励み、研究努力を惜しまない

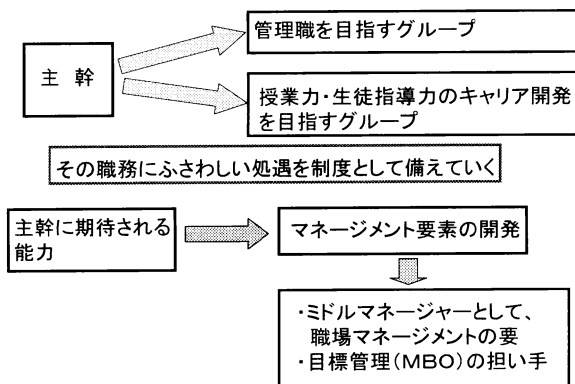
② 生徒指導力

- ・児童生徒の発言や表情、行動などから、深い洞察力をもって生徒の興味や関心・問題点などを把握し、生活指導上の課題を発見し、解決するスキルを身につける
- ・生徒の意識や行動の変化を把握し、それに応じた生活指導、進路指導などを行うことができる
- ・生徒の言動や表情、行動から、生徒の興味や関心など生徒理解に努め、共感的な指導を行うことができる
- ・家庭や地域との連携・連絡を細やかに取り、学校の対応策改善や課題の発見に努めることができる

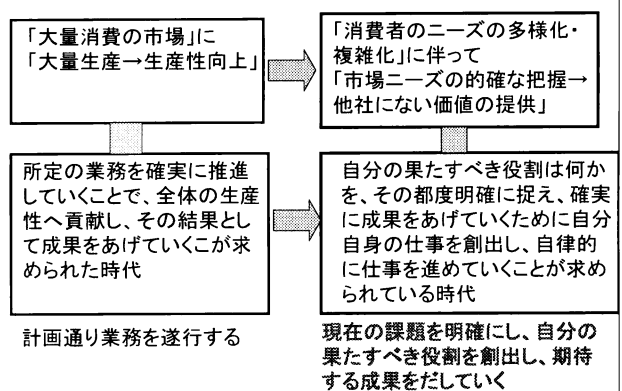
③ 特別活動等

- ・特別活動や部活動を指導できる高度な技術を身につけている
- ・生徒の自己実現に対する強い意欲と責任を自覚し、指導に励む
- ・第一人者としての余人を持って代えがたい成果をあげることができる

(3) 主幹への期待 二方向の選択肢



3 学校における「いい仕事」とは 産業界の変化がもたらした仕事の仕方に対する構造改革



「成果主義」及び「目標管理(MBO)」を学校現場に展開していくためには

(1) 「使命」の確認

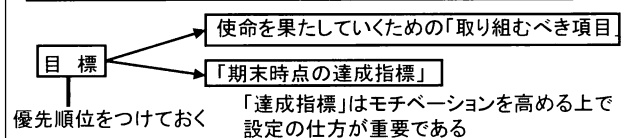
使命とは、「学校の目指すべき方向・目的である」

(2) 使命は3つの貢献状況によって整理できる

- ① 貢献対象 → 誰に対して貢献するのか
- ② 貢献内容 → どのような貢献をするのか
- ③ 貢献方法 → どのようなやり方で貢献するのか

(3) 目標設定

- ① 学校組織内の有形無形の保有資源を分析
↓
人材・スキル・モチベーション・設備等
- ② 外部環境のデータ分析
↓
保護者や地域社会の要望・近隣学校からの影響等
学校運営連絡協議会等からの情報提供
- ③ 都民→都教委の方針や経営戦略からの分析
↓
職場に期待・要望される事象



- (4) 学校目標を達成するための実行計画を出来るだけ詳細にし、個人の役割分担を構築する

一人ひとりの考えをよく聞く

- ① 役割期待との整合性が保たれていること
- ② 本人の能力やキャリア開発の志向との整合性が保たれていること
- ③ 本人の努力によって達成可能な目標になっていること
- ④ 明確で客観的イメージができる記述になっていること
- ⑤ 学校におけるチームワークを組織として最大限意識させる
○協力・補佐 ○支援・指導 ○代行 ○視野・発想の広がり ○競争・切磋琢磨 ○育成・人材開発

- (5) 教職員の業務の進捗状況を管理(支援)する

- ① あらゆる日常場面を利用して支援していく。
特に次のような機会を逃さない
○相談や意見・指示を求めてきたとき
○結果・途中経過を報告してきたとき
○トラブルが発生したとき
○職員会議を開くとき
- ② 面談を活用する
(コミュニケーションスキルを高める必要がある)
○「どうしてそう思うの」「君はどう考えているの」等の質問をして相手の考えを引き出す
○「なるほど、その通りだ」等の言葉を投げかけ、相手の立場や気持ちに共感し、共通の土台に立って話す
○「君の考えを発展させると、こう言うことも出来るよね」等、相手の意をくんで話を展開する

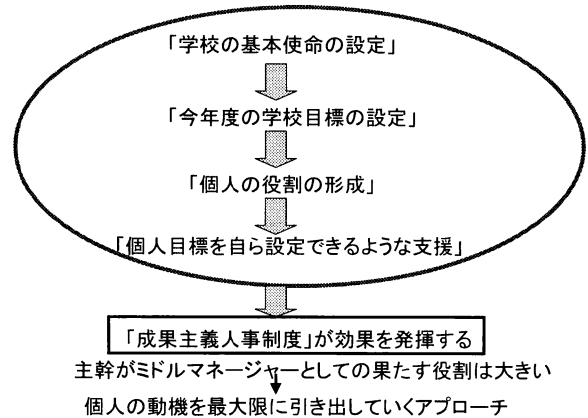
- (6) 学校の成果を総括する

- ① 全員がそろって会議等の場で成果を振り返る
- ② 総括で「成果の意味を伝える」と「よくやった」等の感情を伝えることもリーダーシップを発揮する手段である

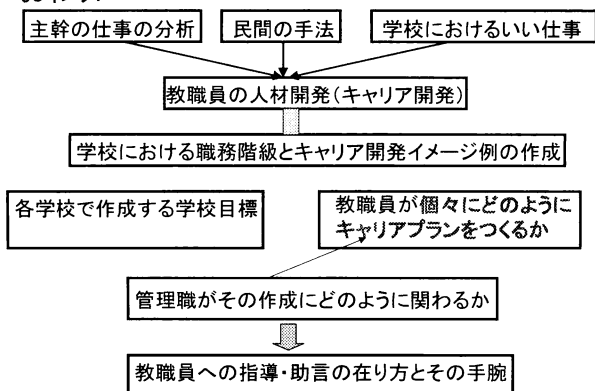
- (7) 職場のメンバーの仕事を評価し、次期に生かす

- ① まず自己評価を出させる
- ② 役割レベルと目標達成の両方から仕事の成果を評価する
- ③ キャリア開発の方向を示す
- ④ 評価のフィードバック面接を行う

マネージメントプロセス



おわりに



「いい仕事」をおこなっていくための研修は

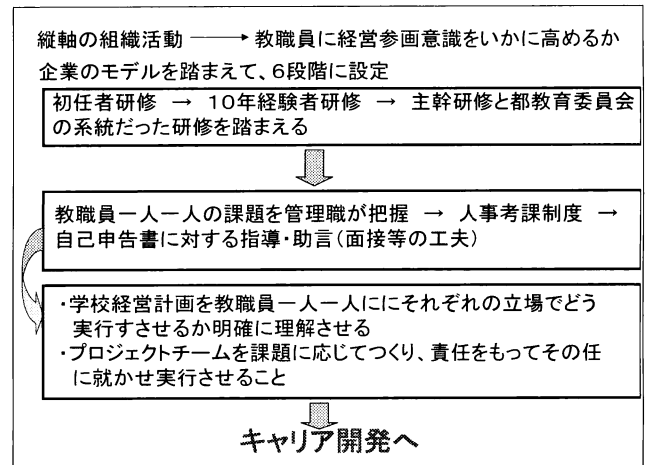
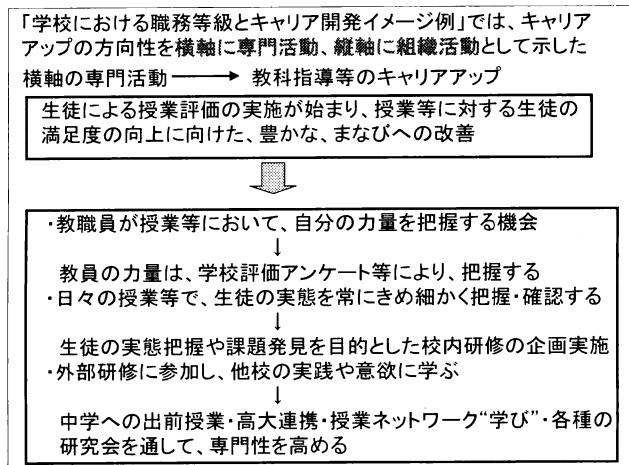
教職員一人一人の学校における組織人として自分の仕事の目標を明確にもち、経営参画意識を育てる研修

経営参画意識を充分にもつ
学校全体を見て自分の職務を考えられる

主幹

主幹多く生まれるためにどのように教職員を育てていくか

キャリアプランをうまく活用し、管理職が的確な指導・助言を行い、10年後の仕事を見据えながら、教職員に自らの良さと弱点を十分に理解させ、自らのキャリアアップを図らせること



今後の課題

- ・「学校における職務等級とキャリア開発イメージ例」をもとに、各学校でキャリア開発の在り方をさらに検討していく
- ・研修の在り方までは、深く踏み込めなかった。
今後は、主幹の仕事をさらに整理するとともに、主幹の育成のプランを考えること

(質疑・応答) (14:05~14:10)

(小岩高校・竹村副校長)

経営コンサルタント塩津さんとのようにコンタクトをとられたのか？

(高橋)

私たちの研究会ではキャリア開発のイメージを示したいと考えた。委員長(木内)と相談し、知り合いの経営コンサルタントがいたので塩津氏を紹介していただいた。塩津氏は実際に秋田県の経営コンサルタントも経験し、実績もある方で企業では人材開発をどのように考えているか等、助言・指導をいただき大変参考になりました。

(10分間休憩)

2. 【指導・助言】

天井 勝海 先生 (前 桐ヶ丘高等学校長)

(現 日本大学商学部助教授)

ただいま、紹介を受けた天井です。3月に都立桐ヶ丘高校を定年退職をして現在日本大学に勤めています。新しい学校桐ヶ丘高校を立ち上げて、桐ヶ丘高校が一定の成果を上げることができましたのも皆様のご協力のお陰だと思っています。この場をかりてお礼申し上げます。

ただいまの発表をお聞きして、2年間にわたる研究だそうですが、実際に主幹にインタビューに行かれるなど、実にきめ細かな調査研究をなされました。自信を持って発表できる内容でした。

指導助言というほどではございませんが、感想を含めて、私の考えを話させていただきます。まず、実態

調査の内容ですが、ある程度予想されたこととはいえ、数字で具体的に表し、分析したのがよかったと思います。定時制は主幹の配置が少ないので正確なデータとはいえませんが、40代、50代、管理職候補者など多様な主幹がおられ、それぞれに副校長の期待の違いや役割の違いを感じ取ることができました。

過去の主任歴は、教務主任が多いのは予想されたことです。主幹制度がスタートして数年しか経っていませんが、主幹に求めるのはスペシャリストよりゼネラリストであると考えます。当然多様な経験がある主幹は、今後学校経営を踏まえた手腕も必要とされます。

自校昇任が圧倒的に多い点ですが、良い点は自校のことをよくわかっているので動きやすく、調整機能などでスムーズな対応ができることです。しかし、多くの主幹は、教員の意識を変えさせることを苦手としています。分掌の企画・調整には優れているが、教員の育成・監督の面で意識が低いのでは主任と変わらないのではないのでしょうか。自校昇任の主幹は、自分自身が変わり切ることが難しいと思いますが、本来の主幹の職責を果たすことができるためには、まず自己改革を行うとともに現在自校での力量をこれまで以上に高めていく必要があるのです。その支援をするといった視点から副校長の果たす役割も大きいと考えます。

この調査における主幹の評価が、母集団が少ないので個人が特定できてしまうという心配は確かにあり、ある校長から「この調査を中止しなさい」との指摘もあったようですが肯けます。ある程度の方向性の面では平均値は有効であります。この数値の意味するところや数値の比較など厳密には検討の余地があると思います。

主幹の4つの機能の評価について、数値化していますが、分掌の調整・副校長の補佐は数値が高かった反面、監督指導の点で今後どのように育成するか、副校長の今後の課題であるといえます。2年間の研究成果は評価されますが、4つの職層の中にそれぞれを細分化して分野別に調査するともっと明らかになるとデータ上感じました。

さて、問題となっている背景は何か。定時制は少子化の波を被り、学力の低下・興味関心、生育歴・職歴、健康・精神的な面など全日制の学校より多様化しその課題が多いといえます。これからの定時制教育ですが、学校だけで教育を完結するといった考え方ではなく、例えば、桐ヶ丘高校と豊島高校と連携が図られているように、従来の学校経営を変えて

いかなければなりません。学校の垣根を低くし地域などの外部の力をかりて、地域の学校化、学校の地域化を考え、生徒の実態も踏まえ、学校経営をどうしていくかを探るべきであります。一番大切なことは、学校の業務力を高める、学校力・教育力を高めることである。これらを高めていくためには、学校の教育目標とか校長の経営方針を明確にし研修などを通して先生方の指導力アップ、資質能力の向上などがあげられます。最も大切なことの一つは先生方の力を結束し、同一方向に向かせること、すなわち、同じベクトルに向かせることです。一人ひとりががんばる時代でなくて、組織目標に向けて学校が頑張ることである。そこで、主幹の果たす役割が大きいのです。フラットな組織を変え、縦ラインに主幹というスタッフ機能を有効に活用させ、水平、垂直のバランスよくコミュニケーションを図り学校経営を変革していくことが重要です。

桐ヶ丘高校では7名の主幹がいて、完全配置されていましたが、私がまず主幹に求めたこと、または、副校長（教頭）に指示したことは、次のようなことでした。

①主幹が主幹として仕事がしやすいように、教員全体に主幹という職責を説明しました。職員会議等で周知したわけですが、一般職員に話し理解してもらうことが重要であると考えたのです。特に主幹と主任の違いなどを話すことが大切です。自らが意識を変化するとともに、他からも認めさせることに心掛けたのです。

②教頭必携はありますが、主幹必携を作るとよい。マニュアルを作り、たとえば4月、5月に何をするかがわかるように各学校でその実態に合わせて作べきです。職務の内容や自分の役割が明確になり、それに伴い校長は、または副校長は何をするのかを連動していくことも重要です。

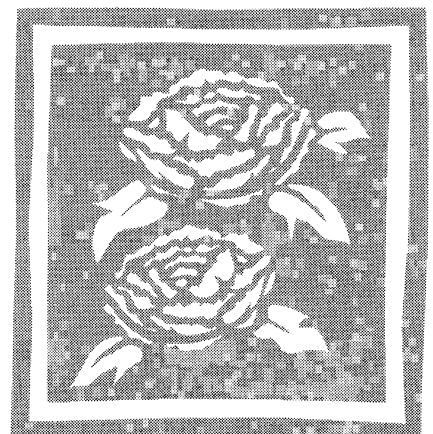
③主幹間の連携もしくは主幹と主任もしくは主幹と管理職とのネットワーク化が必要です。パーツは全体として機能しないと組織的運営ができません。主幹会議を設け、ネットワーク化をつねに図り、教員からのボトムアップと校長からのトップダウンを図る。そのためには、コミュニケーションが必要です。副校長は高いアンテナを張って情報の収集に努めなければなりません。

④業務の進行管理が大切です。まず、主幹自身が進行管理をする。月単位ぐらいの進行管理でよいと思います。そして、副校長がある意味では、つねに業績評価をしていくことになります。PDCAを踏まえた

進行管理が必要です。

⑤企業では広く成果主義が収まっていますが、人間ですからやったことに対する、やりがいや生きがいを見いださないと自己実現に繋がらないのではないのでしょうか。自分の目標とどう関わっているか自己申告書やキャリアプランについて、副校長としては主幹一人ひとりをみつめ評価し、適切なアドバイスをすることが必要です。当然主幹の仕事を把握しておくことが重要です。特に、褒めて認めてあげることは、モチベーションを高め、自己実現をよりスムーズに可能にすると思います。7褒めて、3叱る位がよいのです。はじめから叱ってはダメです。まず、褒めるのです。

主幹をどう活かすか。これは教員一人ひとりをどう活かすかと関わっています。最後に主幹の職責のプリントを用意しましたので参照して下さい。決められたことをやってもらうだけではありません。課題は何かをつねに見だし、改善策を練り、施策を作る。実施し、評価する。そして、また新たな改善を図っていくといったように学校はつねに進化しなければなりません。最終的に地域や保護者、都民の期待に応えられる学校運営に心掛けなければなりません。今回の研究は、高橋副校長はじめ副校長先生方の努力により立派な報告であったと思います。ぜひ、今後に生かして生徒のために頑張ってくださいと思います。ありがとうございました。



第6分科会

「三修制」の実施をめぐる —三修制の取組状況とその課題

提案者 笹沼 正美（昭和・定）
柴田 誠（五日市・定）

1 課題設定の趣旨

現在、定時制課程においては、不登校経験者・経済的な理由など、様々な理由により多様な生徒が入学してきている。

受け入れる学校の課題として、教職員の意識や指導力、また教育活動の改善などが求められている。

都教委は、「都立高校改革推進計画新たな実施計画」を策定し、昼間定時制単独校を設置するなど、特色ある定時制教育の充実を推進している。三修制の導入も、保護者や生徒のニーズに即した特色ある学校づくりの一つとして位置付けられ、各学校で検討・実施を進めている。

そこで、第四委員会では、「三修制」の現状と課題について調査・研究を実施した。

2 研究の目的及び方法

本研究の目的は、

- (1) 三修制の取組状況について
- (2) 実施上の課題について
- (3) 実施校等の課題について

の3点を挙げ調査・研究を実施した。

アンケートは、都立高校定時制課程 99 校にお願いし、55 校から回答を得た。

始めに、三修制の経緯について簡単にご紹介する。

三修制は、昭和 62 年の学校教育法一部改正において、定時制課程の修業年数が3年以上になったことを契機に進められ、都立高校では、立川高校・第五商業高校定時制等で新宿山吹高校との定通併修による三修制として実施された。その後、平成 10 年 12 月の「学校外における学修の単位認定に拡大」が示されたことにより、大検等により三修制が実施できるようになった。

調査方法は、記述式アンケートを実施した。また、アンケート項目は、現在の課題について自由に記述できるよう配慮した。

3 アンケート結果の分析・考察

(1) 三修制の実施状況は、55 校中 19 校が実施しているとの回答を得、約 3 分の 1 が実施している。

(2) 実施校の状況では、約 6 割がメリットを、約 4 割がデメリットを指摘している。

(3) メリットとデメリットの内容は、

ア メリット

- ・学習・授業・学校生活(15)
- ・進級・卒業・進路(14)
- ・制度・その他(7)

などが挙げられ、学習や進路を挙げた学校の割合が高かった。

多様な学習希望を持つ生徒に対応することができると読みとれた。また、全日制と同様に3年間で卒業することができることも挙げられた。

イ デメリット

- ・学習・授業・学校生活(5)
- ・進級・卒業・進路(2)
- ・教育課程・学校行事(7)
- ・教員の意義(3)
- ・制度・その他(9)

などが挙げられ、教育課程や学校行事、さらに制度をデメリットとしてあげた割合が高かった。

学校生活で4年次に生徒が減少することや、3年次の選択必修科目の設定などが課題として挙げられる。

(4) 実施校の課題は、

- ・学習・授業・学校生活(6)
- ・進級・卒業・進路(7)
- ・教育課程・学校行事(10)
- ・生徒・その他(9)

課題は多岐にわたっている。その中では教育課程や学校行事、制度そのものについての課題を挙げている学校が多い。

デメリットとしてあげられている課題を解決することが、三修制を維持・発展させるためのポイントとして考えられる。

具体的には、

- ・4年生の生徒の意欲を維持・向上させるために、教員がどのように取り組むか。
- ・三修制を前提とする生徒の多様な学習パターンに応じた進路指導をいかに行うか。

・本来4年間を見通して編成される学校行事を、3年間で卒業する生徒を考慮しつついかに工夫して行うか。

・3年間で卒業させるための単位、授業時数の確保、併修の具体化、及び制度・規程の整備が挙げられる。

(4) 三修制実施を検討中の学校の状況

メリットとデメリットの割合は、メリット6割、デメリット4割であった。

ア メリット

・学習・授業・学校生活(22)

・進級・卒業・進路(16)

・制度・その他(14)

学習や授業、また進級や卒業の面でメリットがあると考えている。

具体的な内容の中には、実施する予定のない学校や検討中の学校でも、うまくいけば「学習への意欲や学校生活の励み」に繋がると期待を込めた学校が多くあった。また、3年間で卒業することができることへの魅力を取り上げたところが多かった。

イ デメリット

・学習・授業・学校生活(14)

・教育課程・学校行事(13)

・制度・その他(8)

メリットと同様に、学習・授業・学校生活面が挙げられている。他にも教育課程や学校行事が多く挙げられている。

検討中の学校では、短所よりも長所の方が多いと意識している。しかし、メリットの一番多かった「学習・授業・学校生活」面は、デメリットでも同様に多い。ここのところに検討中の学校が、三修制の実施に踏み切れない要因があるものと思われる。

(5) 課題の分類

未実施校にとって、課題の予測が立てにくいことが数字の上に現れている。

・学習・授業・学校生活(2)

・教育課程・学校行事(3)

・制度・その他(3)

実施校で挙げた課題同様なものが挙げられている。ただし、制度の実施に至までの課程についての課題を取り上げていることは注目すべきことである。

4 まとめ

・多数の回答をいただき、各定時制の副校長に感謝したい。

・三修制についての関心は高かった。

・調査会等では、三修制の実施について肯定的な意

見ばかりではなかった。

・4年間をかけて生徒を卒業させていくことには根強い意識がある。

・都立高校定時制で三修制の実施している学校は、全体の2割から3割に過ぎない。

・定時制で定着してきた4年修了制は、今後も引き継がれていく可能性が高い。

・現在、三修制を検討中の学校や、導入の意識のある学校が多くある。

・今回の調査結果は、検討中の学校に少しでも参考になれば幸いである。

・デメリットをメリットに替えていく取り組みが重要である。

・定時制高校がそれぞれの課題を抱えていることが把握できたことは収穫であった。

・地域性や学校の規模・生徒数等の実態は様々で、山積する課題は多岐にわたっている。

・今回の調査から、定時制高校では教育改善のための取り組みを、三修制を視点に当てて検討することが必要であることが明確になった。

5 【指導・助言】

星野 佳正 先生(前 都立大崎高等学校長)
(現 武蔵野音楽大学講師)

まずもって、本協議会が都教育委員会との連携のもとに、長年に渡り継続して行われていることは、大変喜ばしいことであります。始めに、結論めいたことを3点申しあげます。

(1) 副校長先生方が、ご多忙の中こうした教育課程に関わる研究を地道に実施していることは、大変重要なことであります。

(2) 三修制に関わる課題は、今回の調査研究で明確になりました。そこで今後は、デメリットとされた部分を、いかにしてメリットとしていくかであります。

(3) これはお願いですが、今後こうした研究報告書においては、最後に必ず研究から導き出せる「提言」を明記していただけると有り難い。

さて、言うまでもないことですが、「学校が変わる」と言うことは、教育課程が変わることである」と言っても過言ではありません。

本日はよい機会ですので、皆さんは理想とする定時制高校を、どのような視点で創設したらよいかに思いを致していただきたい。

私は、今日定時制を改革するためには、「三修制の導入」は、避けては通れない最も今日的かつ重要な

視点であると考えております。

その理由は第一は、現在でも定時制は勤労青少年が学ぶための学校である、との認識は依然として生きておりますが、国の政策的には、位置づけは、ずい分変化していると言えましょう。定時制通信制に係る補助金の削減がそのことを端的に表しております。これからの定時制教育の在り方は、まずこのことを念頭に置いて考えなければなりません。

第二に、現在定時制高の最大の課題は、「自分は定時制を卒業した」と胸を張って言えるような学校にすることにあります。しかし、現状は、そうは言いにくい風潮にあります。したがって、私は、基本的には、「定時制」という呼称は見直したほうがよいと考えております。

第三に、夜間定時制についてですが、もはや、あえて夜間ではなくて、その大部分は、昼間の時間帯で、いま夜間定時制で行っているカリキュラムを行う方策を探るべきであると考えます。

第四に、定時制課程は全日制と併設するのではなく、独立させ、なおかつ、交通至便な所、例えば駅ビルの一郭を占有するとかして、設置すべきであると考えております。したがって、仮に昼夜間定時制とするのであれば、朝、昼の二部制こそ望ましいと思います。併せて、校長も定時制課程8時間勤務型の校長を、独立して設置する必要があります。

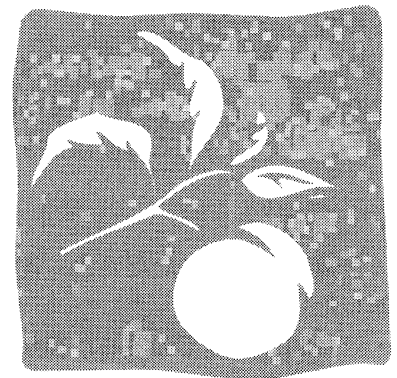
以上、第一～第四を形あるものにする正にかなめとなるのが、本日発表していただいた三修制であり、それらを実現するための裏打ちとなるのが、大検の合格科目、技能検定など学校外における学修や、実務代替えなどを自校の修得単位数に加える等の弾力的な制度の活用でありましょう。

加えて私は、究極のところ単位制のもとに三修制を押し進め、全日制、定時制の課程の壁を取り払うことこそが、今日の深刻な不登校、中退、原級留置き等の問題解決に結びつくと確信しております。そうした意味では、この三修制の導入は、今後は、義務教育修了学力とはとか、高等学校卒業とする学力認定基準の明確化などと併せて、全日制とも共同して研究すべき課題であると言えましょう。

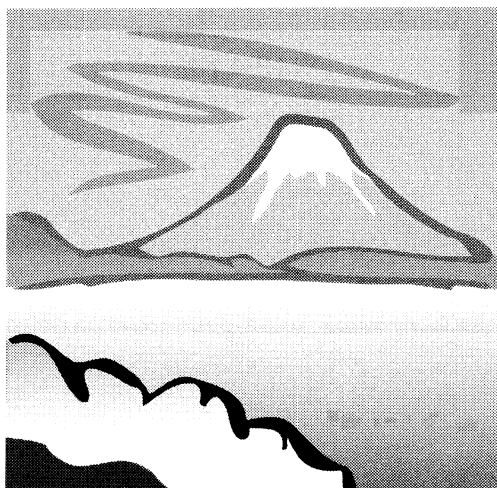
いずれに致しましても、ご参集の副校長先生方は、現実には既存の学校を改革することこそが、当面の使命であります。これまでの長い慣習を打破して、学校に新たなシステムを導入するためには、何よりも教員の意識改革を図る必要があります。幸い本日は、質疑応答の中で、複数の副校長先生から、自校で実際に改革に取り組んだ具体的な実践報告をいただ

き、勇気づけられました。

最後ですが、本発表の報告資料にあります「三修制は多様な学習希望をもつ生徒に対応することができ、生徒がコンプレックスを抱くことなく学校生活を送ることができ、そのことが、学習意欲の向上に結びついている」との一文をもって、しめさせていただきます。



参加者名簿



委員会別参加者名簿（全日制課程） 120名

管理運営研究部会（48名）				高校教育	
第一委員会		第二委員会		氏 名	校 名
氏 名	校 名	氏 名	校 名		
西脇 正尚 赤坂 大神 津博 小 山 湯澤 賢雄 南 台 天野 秀人 総合 吉田 順一 際工 銅谷 新文 摩宮 和近 克 馬地区単位制 武佐 芳徹 園 堀江 篤清 野村 玉井 實透 芸井 伊藤 正一 工術 伊小 利夫 田生 鍋有 節男 西南 山柴 英矢 江 向浦 誠子 工 高佐 万 里 島	坂台 山南 谷多 馬地区 西 田 学技 平布 中	竹村 精治 一雪 前井 博之 砧 仁田 孝子 目 宮地 ち介 四 高木 亀市 練 渡佐 光 井 佐藤 美 田 長津 ラン 大 荒徳 安 高 高幸 憲 竹 古光 一 台 白考 久 江 本吉 治 墨 小時 則 葛 小和 男子 向 興智 子 成 赤美 己 武 針克利 行 武 錦利 晴 小 橋政 昇 久 大保 雄 府 永	橋谷 清桑 水原 進洋 六郷工科 谷工桑 越中 弘二 大森地区単 黒長船 和賢 青千 青千 位 商吉田 賢孝 市第 市第 丘 馬小川 孝定 市第 市第 商 草柄 小殿 夫良 国新 商 園菊地 讓明 小 小 際 島 林崎 敏訓 芦富 宿 台 崎林 一 中 石 工 商北 井 薫平 杉農 野並 土 北川 田 平男 向赤 並 工 南飯 石 治郎 赤千 羽 芸 商瀨丸 山 郎 足葛 立 丘 瀨丸 山 郎 足葛 立 商 北米 中 進清 夫勉 弘 所 中東 山 弘 義 兼 義 本 工	氏 名	校 名
(24名)		(24名)		(23名)	

研究部会（36名）			生徒指導研究部会（36名）												
氏 名			校 名		氏 名			校 名							
中本清永五細福長金山内芝	多水頭作十嵐川嶋津城本田尾	洋浩孝賢誠一善清順平和太收	飯山崎河内島橋田山谷野上田藤井原村本川目	長大今飯丸澁大瀧藤進酒竹島大古鹿	昌保敏美一正重和	幸正雪秋文郎広雄夫弘哲美治克博一代夫文	三芝松園光練竹飛工王北小豊荒淵上荒葛南	田商原芸丘工早鳥芸工工川島工江岡商野飾	山木戸篠橋上小川長北宮山石三奈木和	田村田田本野林端島川崎本井戸良内田	芳清弘敏三代啓良高末雄俊隆吉	嗣治美繁勝雄次三夫昇一正勝造夫生廣	向江江第水松忠砂清小武国田三府稻城南	島戸東三が瀬金井分無中	工川商商元谷生川東工蔵寺工鷹西合野
(13名)			(19名)						(17名)						

分科会別参加者名簿（定時制・通信制課程） 80名

	第二委員会				
学区	氏 名	校 名	氏 名	校 名	
1	計良智子 早山義郎 町田隆 石井茂光 並木洋之	一橋 日比谷 大崎 八潮 小山台	三木健司 天野光芳 前田達見 美野輪武 渡辺淳子	羽田 芝商 羽田工 千代田地区 港区破 港チャレンジ	
2	佐藤芳教 竹内秀一	都立大附 小石川工			
3	徳重隆 岸田裕二 高橋聖一 小川達夫 田神仁	鷺宮 杉並 石神井 四谷商 中野工			
4	能本信行 遠山孝典 高橋基之 茂泉吉則 浅見弘 遠藤紳一郎	向丘 小石川 豊島 文京 北大野山	有明得良人 佐久間曜一 高橋康宏 布施洋一 柳久美 関根茂	飛鳥 工芸 王子工 北豊島工 桐ヶ丘 桐ヶ丘	
5	佐藤栄一 遠藤文雄	足立 荒川商			
6	牧内利之 鈴木春子 竹村恭一 坂本憲二 関 毅彦	南葛飾 江戸岩 小江戸 大江戸 大江戸			
7					
8	西塚春義	立川			
9					
10	石井哲也	神代			
11					
合計	38名				

第四委員会						
氏 名		校 名	氏 名		校 名	
岩田 秀彦 矢島 賢二 大池 公紀 磯上 辰雄 林 秀吉		九段 田谷工工 三雪 州工 鮫六 郷工	諏佐 眞一		六郷工	16
清水 政義 馬場 充寿 太田 幸弘 久保 田茂 梶野 男		新松 宿原 第一 商芸 園 田谷泉 世田				7
村石 健二 須賀 秀次		荻服 窪芸				7
						12
三宅 英次郎 高橋 一信 奈良 井潔 佐藤 友久		江 北 台 東 商 上野忍岡 荒 川 工				6
竹浪 隆良 小宮 山英 岡崎 俊彦 藤坂 健司 高橋 信雄 黛 和夫		墨田 川川 深小 松川 葛西 南商 向島 飾商 葛 摩田	三木 準一 井口 一成 吉川 英雄 柴崎 樹久 小 萱		深川 商工 川島 工工 本所 工工 墨田 工産 農 産	16
山下 肇己 山崎 正己		南多 摩 町 田	加藤 修一 淵脇 英一		第二 商 八王子工	4
若菜 初美 笹沼 正美		北多 摩 昭 和	柴田 誠隆 岡本 利隆		五日 市 瑞穂農芸	5
熊谷 通眞 中村 辰夫		武蔵 蔵米 久留 米	岩坪 光吉		小金井工	3
上野 勝敏 永村 隆		三鷹 鷹商 第五 商				3
伊東 龍司		大 島				1
42 名						80

全日制・定通制高等学校教頭会・副校長会

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）	⇔	大学・高校紛争
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、 現在に至る。	⇔	オイルショック
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。	⇔	都 緊縮財政策
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。	⇔	都立高校改革
11 年度	同 日程 半日に変更。		
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。		
16 年度	副校長研究協議会と名称変更。		

17
(平成 16 年事務局 調)

年度	発 表 資 料			報 告 書	
	都教委編 全定合同	(全) 教頭会・副校長会編	(定) 教頭会・副校長会編	都教委編 全定合同	(全・定) 教頭会・副校長会編
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 40 p	
47	高等学校教頭・主事 研究協議会 発表要旨 49 p			同上 40 p	
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 72 p		高等学校教頭 研究協議会 研究集録 44 p	
51		第 3 号 75 p		同上 54 p	
:		:		:	
58		第 10 号 66 p	高等学校教頭研究協 議会 教頭発表資料 p		
59		第 11 号 67 p	同上 p		
60		第 12 号 77 p	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 74 p	同上 p		第 2 号 59 p
:		:	:	:	:
:		:	:		
:		:	:		
15		第 30 号 44 p	同上 p		第 19 号 47 p
平 16	高等学校副校長研究 協議会に名称変更	第 31 号 34 p			第 20 号 51 p

編集後記

平成 16 年度都立高等学校副校長研究協議会は、「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、副校長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。」を趣旨に「都民に信頼される魅力ある都立高校づくりをめざして」をテーマに、前半は以下のとおり日頃の実践を通した研究をもとに協議を行ないました。

- 第 1 分科会「主幹制度の学校運営への活用」―主幹制度 1 年目の課題
- 第 2 分科会「副校長の職務の実態と能率化について」
- 第 3 分科会「二学期制での学校経営」
- 第 4 分科会「予防的生徒指導」―都立高校におけるボランティア活動―
- 第 5 分科会「いい仕事ができる学校を目指す生き生きとした人材開発」
―主幹制度を視野に入れて―
- 第 6 分科会「三修制」の実施をめぐる
―三修制の取組状況とその課題の課題―

そして研究協議会では、我々の先輩方である、小暮通夫先生（前瑞穂農芸、現全国高等学校家庭科教育振興会）、渡部謙一先生（前久留米、現小金井北）、山田辰明先生（前田園調布、現教職員研修センター）、菅沢茂先生（前小石川、現農工大）、天井勝海先生（前桐ヶ丘、現日本大）、星野佳正先生（前大崎、現武蔵野音大）にご講評をいただき大変有意義にすすめられました。

後半の全体会では、鮎澤光治教育庁次長、賀澤恵二高等学校教育指導課長から日頃の業務を運営する上で有意義な話をいただきました。

研究会終了後、各副校長からいただいた意見の中には、「他の分科会の発表も聞けるようにならないか」という積極的な意見もあり、来年度については再検討する余地が残りました。

今回は、運営面での準備が十分ではなく、次年度以降の課題が残りました。そうした中、教育委員会から様々な形で支援をいただいたことは、今後の研究協議会に期待がもてるものと考えます。来年は、さらなる発展を期待したいと思います。

全日制副校長会 副会長
高田 憲一（台東商）

都立高等学校副校長研究協議会

研 究 協 議 会 報 告

第 20 号 (平成 16 年度)

発行日 平成 ¹⁷16 年 12 月 14 日 非売品
発行者 東京都立高等学校副校長会
東京都公立高等学校定通副校長会
発行所 〒150-0034 東京都文京区湯島 1-5-28
ナーベルお茶の水 2 階
東京都立高等学校副校長会
電話 03 - 5840 - 6104
FAX 03 - 5840 - 6108
E-mail info@zenko-kyotou
印刷所 有限会社 菱和印刷工業 03 - 3378 - 4180
〒 151-0073 東京都渋谷区笹塚 3-55-8

白子 3人

