

高等学校

平成 9 年 度

# 教育研究員研究報告書

教育経営

東京都教育委員会

平成 9 年 度

教 育 研 究 員 名 簿 (教育経営)

No.	学 区	学 校 名	氏 名
1	2	都立代々木高等学校	浅 見 弘
2	3	都立桜水商業高等学校	山 下 敬 緯 子
3	5	都立忍岡高等学校	立 石 武 則
4	6	都立墨田川高等学校・堤校舎	石 井 茂 光
5	6	都立本所高等学校	石 井 温
6	6	都立城東高等学校	土 屋 徹
7	6	都立江戸川高等学校	星 野 裕 史
8	7	都立南平高等学校	山 崎 茂
9	7	都立小川高等学校	松 浦 啓 介
10	7	都立八王子工業高等学校	白 野 一 治
11	9	都立東村山高等学校	小 橋 川 和 子
12	10	都立調布南高等学校	河 田 健 雄

担当 指 導 部 主任指導主事 大 澤 充 二  
指導部高等学校教育指導課 指 導 主 事 吉 野 恒 夫

研究主題 「生きる力」をはぐくむ教育を  
推進するための学校運営の在り方  
——魅力ある学校づくりを目指して——

目 次

I	主題設定の理由	
1	基本的な考え方	2
2	研究内容	2
3	「生きる力」をはぐくむ教育を推進するための学校運営の構造図	3
4	学校評価の必要性	4
II	学校運営組織の見直しとその改革	
1	はじめに	5
2	学校運営組織の見直し	5
3	組織改革の視点	7
4	改革のための条件	10
III	教員の意識改革の推進	
1	はじめに	11
2	学校評価を通しての意識改革の推進	11
3	教科会・学年会を通しての意識改革の推進	13
4	学校間の連携・協力による意識改革の推進	14
IV	開かれた学校づくり	
1	はじめに	17
2	生徒に対して開かれた学校	17
3	保護者や地域・社会に対して開かれた学校	21
4	開かれた学校のモデル図	23
V	まとめと今後の課題	24

## I 主題設定の理由

### 1 基本的な考え方

現在、教育をめぐる状況は大きく変化しつつある。第15期中央教育審議会の答申をはじめとして、政府の教育改革プログラムなどでも、これまでの学校教育を見直し、新しい時代に向けての教育改革の推進が提言されている。こうした動向の中で、東京都教育委員会でも都立高校の改革を図る長期的な計画を策定し、平成9年9月に『都立高校改革推進計画』を発表した。これらの答申や提言で強調されているように、これからの教育では、生徒一人一人の個性を生かすとともに、自らの力で将来を切り開くことのできる「生きる力」をはぐくむことが重要な課題となる。

こうした教育を実現するためには、従来の学校の在り方を見直し、家庭や地域・社会の教育力を回復しながら、三者の連携のもとに子供たちの教育を推進していかなければならない。東京都では、すでに新しいタイプの学校としてのパイロットスクールを設置し、また専門高校における学科改善などを行ってきた。しかし、さらに大きく高校教育の改革を進めるためには、各学校が、生徒や保護者、地域・社会にとって魅力ある学校となるよう、それぞれに個性化・特色化を図り、都民のニーズに応えることのできる学校へと変わっていくことが必要である。このような観点から、平成9年度の教育経営部会では、『「生きる力」をはぐくむ教育を推進するための学校運営の在り方』をテーマとして研究を行った。

### 2 研究内容

研究内容として、次の3点を取りあげた。

#### (1) 学校運営組織の見直しとその改革

学校組織は、学校運営の在り方を考える上で重要な要素であるにもかかわらず、現実には、これらの組織が、社会や生徒の変化に対応できない面が多く見られる。このため、従来の学校運営組織を見直し、変化に柔軟に対応できる組織へと改編することが必要となっている。そこで、現状の学校運営組織の問題点を取りあげ、それらの問題点を解決するための新しい組織の導入を検討するとともに、各学校の実状に応じて実施することが可能と考えられる組織改革の方向を示した。

#### (2) 教員の意識改革の推進

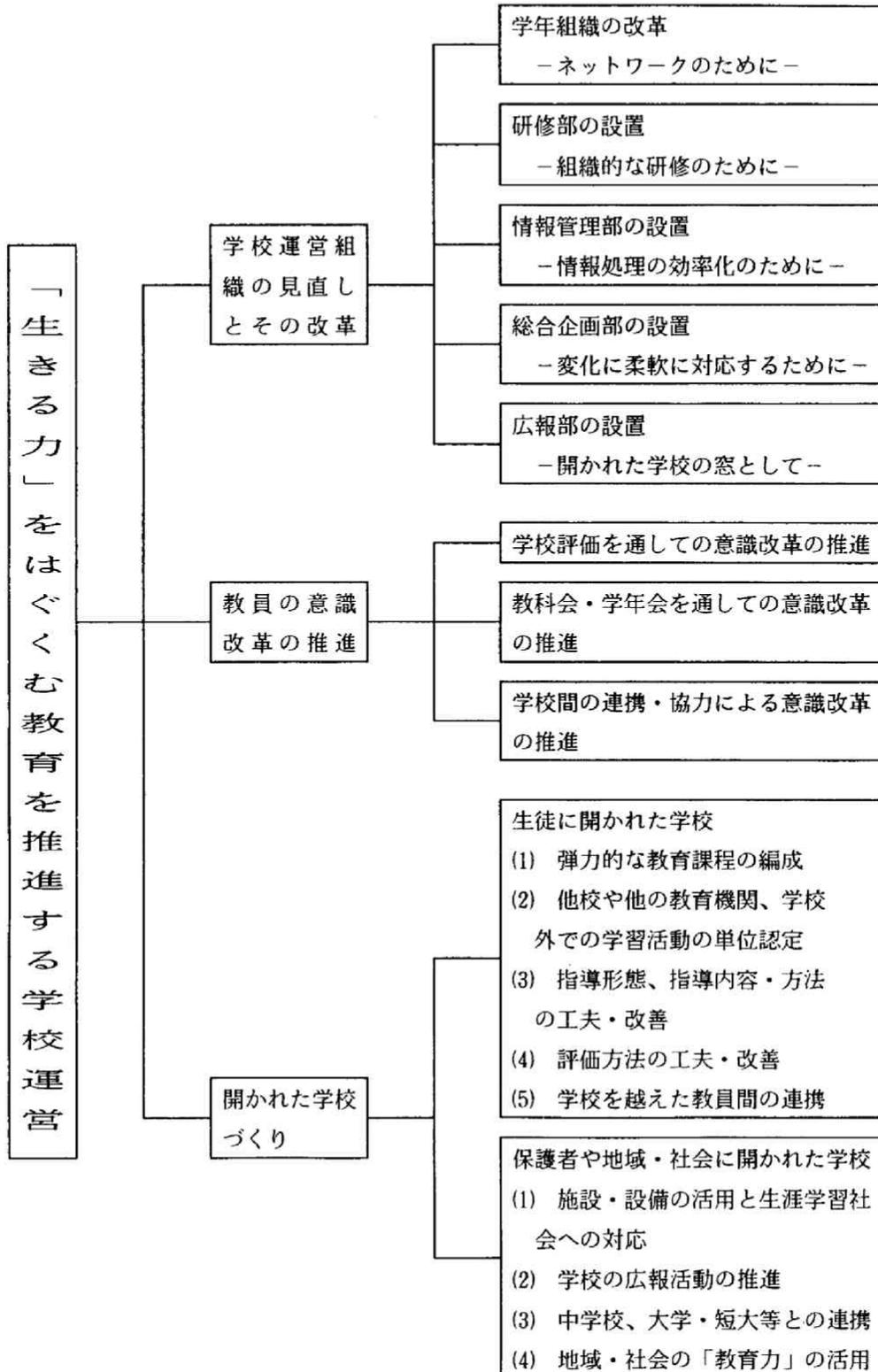
新しい時代に対応する学校づくりを進めるためには、教員が、これまでの教育の在り方に固執することなく、柔軟な発想で教育に取り組むことが必要となってくる。そうした観点から、教員の意識改革を図ることが、これからの学校運営にとって避けることのできない重要な課題であると考えた。そこで、これまでに組織的に取り組まれた意識改革の事例についてそのプロセスを検討するとともに、各学校での参考となるよう、タイプの異なる3つの事例を取り上げ、意識改革を図る上での指針を具体的に示した。

#### (3) 開かれた学校づくり

「生きる力」をはぐくむ教育を推進するためには、家庭や地域・社会等との連携を一層緊密にする必要があり、各学校では開かれた学校づくりを進めることが課題となっている。そ

ここで、生徒に対して、また、地域や保護者に対して開かれた学校とは何かについて研究するとともに、各学校が個性化・特色化を推進する上で参考となるよう、開かれた学校づくりを進めるための具体的な方策を示した。

### 3 「生きる力」をはぐくむ教育を推進するための学校運営の構造図



#### 4 学校評価の必要性

「生きる力」をはぐくむ教育を推進するための学校運営の在り方について考えるとき、その前提として、それぞれの学校における教育の現状と課題を明らかにすることが重要であり、そのために一定の基準に基づいた学校評価を適切に実施することが必要となる。

学校評価は、いうまでもなく、学校がその教育活動を総合的・客観的に見直し、その成果を評価するとともに、改善点を明らかにし、今後の教育活動に生かしていくためのものである。平成7年2月に、東京都教育委員会は『東京都公立高等学校評価基準』（以下、学校評価基準という）を作成し、そのねらい・実施方法等について総合的に示しているが、ここでは、これからの学校運営を考える上で重要と思われる点について記しておく。

##### (1) 誰が評価するか

学校評価を行う上で、まず重要なのは、誰が評価するか、ということである。これについて『学校評価基準』では、次の3点をあげている。

- ① 教職員が行う学校内部の評価
- ② 家庭や地域・社会等の学校以外からの評価
- ③ 生徒による学校の教育活動に対する評価

①については、これまでも実施されているところが多い。しかし、これからの学校の在り方考えるためには、②と③がより重要であると考え。家庭や地域・社会、生徒、さらには中学校が各高校に望んでいることを的確に把握していくことこそ、「開かれた学校」の基本である。中でも、これまで避けがちであった生徒による授業評価を積極的に実施し、教員の意識改革に役立てていく必要があると考える。

##### (2) どう評価するか

『学校評価基準』では、学校評価を実施するにあたり、学校評価委員会の設置を提言している。どのような形であれ、学校評価は、評価の目的や評価項目、結果の分析方法や生かし方などを組織的に検討した上で実施していくことが重要である。そして結果を客観的に分析し、教員一人一人が学校の課題を十分把握した上で、組織改革や開かれた学校づくりなどの学校運営に参画していく意識をもつことが大切である。その意味で、学校評価は教員の意識改革の契機ともなりうる。また、取り組んだ改善策の成果を確認したり、生徒や社会の変化に的確に対応していくためにも、学校評価は継続的に実施する必要がある。

これまでなされてきた、新しい教育の在り方についての提言を実践していくためにも、それぞれの学校で学校運営の在り方を見直していくことが重要であると考え。家庭や地域・社会との連携にしても、まず、教員が主体となって進めなければならない現実がある。イギリスで戦後最大といわれる教育改革を主導したサッチャー元首相の言葉に、「結局、改革を実践するのは、政治家ではなく、教師なのである。」とあるように、教員一人一人がこれからの学校の在り方について真剣に考え、主体的に行動していくことが大切である。

## II 学校運営組織の見直しとその改革

### 1 はじめに

生徒の多様化や社会の価値観の変化等に伴って、高校を取り巻く環境は大きく変化しており、都立高等学校でも、このような変化に柔軟に対応し、魅力ある高校づくりを進めることが求められている。そのため、各学校では、教育課程の編成や指導内容・方法等の改善・工夫を図るなど、教育活動の改善・充実に努めているが、その成果はいまだ十分とはいえず、今後の学校の取り組みによるところが大きい。

新しい時代に対応した教育を進めるためには様々な取り組みが必要であるが、中でも、学校組織の改編と教職員の意識改革は避けて通ることのできない重要な課題である。そこで、ここでは、現在の多くの学校が共通してかかえる組織上の問題点を整理するとともに、組織改編を進める上での視点を提示した。各学校では、それぞれの状況に応じて、提示した視点について検討し、実状に合わせて組織改革をしていくことが重要であると考えられる。

### 2 学校運営組織の見直し

#### (1) 学校運営組織の基本的な考え方

##### ① これまでの組織の性格

これまで、多くの学校では、校務分掌組織を、一律的な教育をいかに効率よく与えるかという観点から編成してきた。このような組織は、高校へ進学する生徒が限定され、家庭や社会がある程度共通の価値観をもっていた時代には、一定の成果をあげることができた。しかし、高校への進学率の上昇等に伴う多様な生徒の入学、価値観の変化等によって、基礎・基本が身につけていない生徒や目的意識のあいまいな生徒が増加するなど、様々な問題が生じてきている。こうした問題に対し、学校では既存の分掌に問題を担当させたり、委員会を設置して検討するなどしてきたが、その解決を個々の教員に任せる面も多くあった。

このため、校務分掌の担当範囲が細分化され、業務の分業化が進行して学校組織が硬直化し、組織として新たな事態へ対応することができにくくなっている。

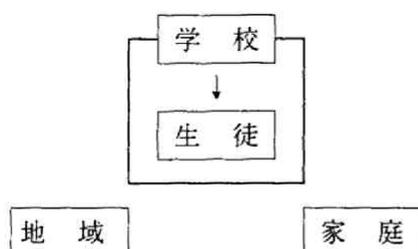
##### ② これからの組織のあり方

これまでの学校組織が硬直化してきている今、教務、生活指導、進路指導など、骨格となる分掌の機能を充実させるとともに、思い切って組織を改編する必要が生じている。その際、これからの学校のあり方について十分検討することが重要である。これからの学校は、学校だけで一つの完結した社会をつくり、学校の内と外は別という姿勢ではなく、家庭が担うべき部分は家庭へ返し、地域・社会の協力を仰ぐべきところは仰いで、生徒一人一人を家庭や地域・社会とともに育てていく姿勢をもつことが必要である。

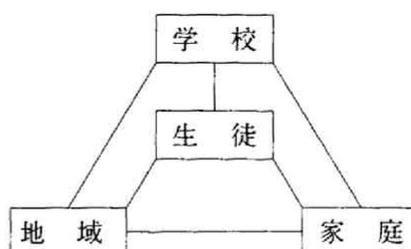
このため、組織の改編に当たっては、学校は、家庭や地域・社会との連携をこれまで以上に深め、多様化する生徒の個性を的確にとらえ生かしていくという側面を強化することが大切である。また、改編された組織は、これからの社会や生徒の変化にすばやく対応できる柔軟なものでなければならない。

### ③ 変化の構造図

〔これまでの組織〕



〔これからの組織〕



#### (2) 現状の学校運営組織の問題点

新しい組織への改編を進めるためには、まず、現在の組織の問題点を整理しなければならない。もちろん、組織や制度の問題は、それらにかかわる人間の意識によって大きく異なるものであり、同じような組織でも、問題とならないものもある。その点を考慮した上で、多くの学校で問題と感じていたり、欠落していると思われるものを次の5点に整理してみた。

##### ① ネットワークの不備

ここでいうネットワークの不備とは、一つの学校内における各分掌・学年間、あるいは個々の教員間のネットワークの不備、つまり情報網の不備ということである。以下、具体例をあげる。

ア 学年と分掌、分掌と分掌などの間で必要とされる情報交換や連携が不足しているため、同一の問題に対して異なる方向が示されたり、空白部分が生じたりするなどの混乱がみられる。

イ 組織の縦割化や分掌内での分業化が進みすぎ、同じ分掌内でも担当者に聞かなければ内容が分からなかったり、協議すべき案件が担当者の一存に任されてしまうといったことが多くみられ、情報が閉鎖的になっている。

こうした問題が日常化し、情報の受け手の感度を鈍らせていることが、ネットワークの不備をさらに助長しているといえる。

##### ② 不十分な研修体制

ここでいう研修体制とは、主として校内の研修体制を指す。社会の変化や生徒の多様化が進み、教員の研修はますます重要性を増している。研修は本来、校内研修を軸として推進されることが望ましいが、現状では、組織的な校内研修が行われている学校は少ない。

ア 変化に対応できる技術や技能（カウンセリングや情報処理等）の向上をはかるシステムが欠如している。

イ 教科内や学年内での生徒情報の交換や問題点の共有化が不足しているため、共通の研修目的を設定しにくくなっている。

ウ 研修の機会を外部に求めようとしても、時間的制約や日常業務の多忙さから果たしにくくなっている。また、外部の研修の成果を還元するシステムが整っていないため、研修の成果を生かせない。

##### ③ 情報管理システムの整備不足

現在、各学校に多くのコンピュータが導入され、業務の効率化が図られているが、総合的

な情報管理システムをとっているところは少ない。

ア 情報処理の方法に統一性を欠き、また、その利用方法がマニュアル化されていないため、情報の共同利用ができにくい。

イ 同一のデータを複数の部署で作成したり、データや文書の管理が一元化されていないため、無駄が多く継続性に欠ける。

こうした点を改善し、効率化を図ることにより、業務をスリム化する必要がある。

#### ④ 変化に対応できるシステムの整備不足

社会の変化や生徒の多様化に対応していくためには、日常的に生徒や家庭、地域・社会の情報を収集し、分析して、変化を先取りしていく姿勢が重要であるが、現在の学校には、残念ながらこうした体制が不足している。

ア 分掌の縦割化や業務の分業化が進み、総合的な視野から全体を見渡す組織がない。

イ 新しい試みや不測の事態に対応する組織がすぐには作れず、対応が遅れる場合が多い。

#### ⑤ 開かれた学校への対応不足

地域に根ざし、生徒・保護者等から信頼される学校となるためには、生徒や家庭、地域・社会に開かれた学校づくりを推進する必要があるが、現状は、十分行われているとはいえない。

ア 生徒や家庭、地域・社会などの要望を受けとめる姿勢が不足し、また、学校としての説明が十分なされていないため、地域や家庭との信頼関係が必ずしも築かれていない。

イ 学校のPRや積極的な生徒募集体制ができていない。

これらの問題点に対処するための組織改革の視点について次に述べる。

### 3 組織改革の視点

#### (1) 学年組織の改革 —ネットワークのために—

各学年に、担任以外に教務・生活・進路部を担当する教員を配置して担任の負担を軽減するとともに、多様化する生徒に対するきめ細かく組織的な指導を展開する。

##### <留意点>

ア 学年に配置された分掌担当教員は、各分掌にかかわる学年の仕事を、学校や学年全体を見渡す視点から企画、運営するとともに、学年における生徒相談の役割を分担し、各クラス内で生じた問題の解決に担任とともに取り組む。

イ 学年の分掌担当教員が、担任団の一員として学年の運営に積極的にかかわるとともに、クラス担任も、各分掌担当教員との連携を緊密に図り、相互に学年を支え合う体制を築くよう努める。

##### <組織上の課題>

ア 学年担任団には、クラス担任とともに分掌担当の教員が加わるので、人員の配置が課題となる。そのため、組織の精選、スリム化を推進する必要がある。

イ 校内の各分掌と学年の分掌担当教員との連携、さらに、異学年の分掌担当教員の相互の連携にも配慮することが大切である。

## (2) 研修部の設置 ー組織的な研修のためにー

教員としての技術・技能の向上をめざすとともに、自校の問題点を研修課題として取り上げるなど、校内研修を改善・推進する組織として研修部を設置する。

### <留意点>

- ア 研修部は、校長の学校運営に対する考えや自校の課題を的確に把握し、校内研修が定期的かつ円滑に実施できるよう配慮する。
- イ 校内研修の実施にあたっては、単なる報告会とならないよう、学校改善をねらいとして目的意識をもって企画・運営にあたる。
- ウ 校外の研修に参加した教員の成果を校内に還元させるための機会を積極的に設けたり、外部機関と連携した校内研修会を開催するなど、校内研修の活性化に努める。

### <組織上の課題>

- ア 研修部の教員は、研修項目が多岐にわたるので、教科や経験に配慮しつつ、バランスよく配置される必要がある。
- イ 研修部の教員は3～4名が適当であるが、独立した分掌として研修部を設置できない場合には、後述する総合企画部等が研修部の役割を分担するなどの方法も考えられる。

## (3) 情報管理部の設置 ー情報処理の効率化のためにー

共通して利用できるデータや各部署で必要なマニュアルなどを一括して作成・管理するとともに、ソフトウェアの開発や選定を行う組織として情報管理部を設置する。

### <留意点>

- ア この分掌の設置にあたっては、現在の事務処理の効率化を図り、将来の校内情報バンクとしての機能をもたせるという設置の意図を共通理解しておく必要がある。
- イ 各学年や分掌、教科などが保有するデータや文書管理状況等に関する調査、共有化の必要なデータの調査・整理などに時間がかかることを想定し、各部署との連携、協力を努める。
- ウ 情報に関する図書館的な機能をもつので、初心者利用を想定した説明会の実施やマニュアルの整備に努めるとともに、情報公開に対応した情報の管理にも配慮する。

### <組織上の課題>

- ア 新設の分掌にどれだけの人員を配置できるか、ということが課題であり、設置にあたっては、従来の分掌の人員配置の見直しも考慮に入れて考える必要がある。
- イ 当面は、中心となる教員を2名程度とし、他の各分掌・学年にも担当者を1名ずつ配置するなどして情報管理部を運用することも考えられる。
- ウ 共通利用をめざす観点から、事務室との連携に配慮するとともに、情報処理に詳しい教員だけが配置されることのないようにすることが大切である。

(4) 総合企画部の設置 -変化に柔軟に対応するために-

生徒や家庭、地域・社会の要望等を受けとめながら、長期的な視野に立って学校の進むべき方向を総合的に研究し、新しい試みや地域との連携などを積極的に推進する組織として総合企画部を設置する。

<留意点>

ア この部の基本的な仕事は、学校評価などによる学校情報の収集・分析とそれに基づく問題点の把握、長期的な計画の策定及び新しい企画の立案とし、定型的な仕事はできるだけ担当しないように留意する。

イ この部の企画や方針は、学校として取り組む方向を示すものとなるので、校長の意向を受け、全体の共通理解のもとで実施するよう配慮する。

<組織上の課題>

ア 従来の分掌とは性格を異にするので、設置の意義や仕事の内容について教職員の共通理解を図ることが大切である。

イ 分掌の教員数は、4～5名が適当であると考えるが、組織の中核となる部でもあり、人員構成にはさまざまな観点からの配慮が必要である。

ウ 独立した部として設置することが難しい場合は、委員会のような形態も考えられる。

(5) 広報部の設置 -開かれた学校の窓として-

学校と外部との接点として、学校情報の発信や学校に対する要望の把握、施設・設備の開放等を積極的に推進し、学校と家庭、地域・社会との間に相互に開かれた関係を作ることを目的として、広報部を設置する。

<留意点>

ア これまでの学校案内作成等の仕事に加え、より積極的な広報活動を実施する分掌として位置づける。

イ 単に事務上の必要から組織を新設するのではなく、「広報活動」という新しい概念に基づいて学校のあり方を見直すことが大切である。

ウ 具体的な仕事内容として、学校のPRと生徒募集の強化、学校に対するニーズの把握と学校の現状に関する広報活動、公開授業等の学習活動の開放などを行う。

<組織上の課題>

ア 従来の仕事（学校案内の作成、学校見学の実施、PTAとの連携等）に加え、新たな調査とPR活動を行うが、同時に、学校の仕事全体を効率化・スリム化することも必要である。

イ 学習活動の開放などについては、教務部や教科との関連を図る必要がある。

ウ 財政状況が厳しい中で、広報活動のための予算の確保が課題となる。

#### 4 改革のための条件

この章では、生きる力をはぐくむ学校運営を推進するための組織改革の必要性を訴え、新しい概念に基づく組織の在り方を提案した。このような組織を効率よく機能させるためには、教職員の共通理解とともに、専門的な知識や技能をもった者の育成や配置が課題となる。このことについては、すでに、スクールカウンセラーや情報教育指導者の養成講座等の研修が実施されており、専門のカウンセラーの学校への配置も行われている。今後は、学校におけるデータ処理システムの構築等についても、研修等を通して専門家を育成する必要があると考えられる。

また、新しい組織の構築にあたっては、これまでの組織を見直し、分掌の人員配置等を適切に転換していくなど、きめ細かな配慮が大切である。例えば、教務・総務・図書視聴覚部門や情報・広報・研修部門などをどのように整理・統合していくか、学校の進むべき方向について企画・検討する総合企画部との組み合わせはどうかなど、考える必要がある。また、生活指導・保健・進路指導部と今後一層重要性を増すと考えられる相談機能とをどう統合していくかも課題である。

組織改革は、その内容において従来の定型化した業務から、目標をもったプロジェクト業務への再編を伴う。組織を動かすのは何よりも人である。したがって、組織改革にあたっては、教員の業務に対する強い自覚と専門的な技術・技能の向上が必要であり、教員の意識改革がこれまで以上に重要となる。次章ではこの点について述べることとする。

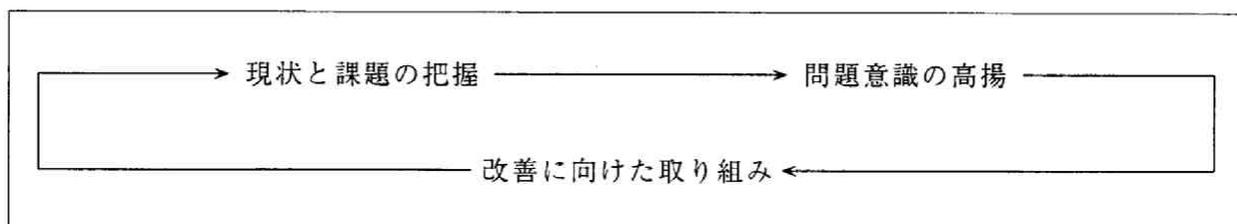
### Ⅲ 教員の意識改革の推進

#### 1 はじめに

変化の激しい時代にあって、知識の習得に偏りがちであったこれまでの教育から生徒にとって生涯役立つ「生きる力」をはぐくむ教育への転換が求められている。このため、高等学校においては、指導内容・方法の工夫・改善、開かれた学校づくりの推進など、教科指導や学校運営等の改革が必要であり、その前提としての教員の意識改革が重要となっている。各学校においては、校内研修等を通して教員の意識改革に努めているが、現実には意識改革が十分進んでいるとはいえない状況がある。その要因として次の3つをあげることができる。

- (1) 生徒や保護者、地域・社会等からの評価を学校が積極的に受けとめようとしないこと
- (2) 教科会・学年会が本質的な議論の場になっていないこと
- (3) 他校や外部の専門機関との交流が十分でないこと

教員の意識改革を進めるためには、それを阻害する要因を取り除き、教員が学校の現状と課題を把握し、問題意識を高める必要がある。そのことによって、改善に向けた取り組みを進めることができ、取り組みの過程で、新たな現状認識と問題点の把握を行うことができる。この教員の意識改革のプロセスは、以下のように図示できる。



そこで、本研究では、教員の意識改革を阻んでいる要因を取り除き、意識改革を具体的に進めるための観点として次の3項目をとりあげ、第2節以降で事例をもとに詳述することにする。

- (1) 学校評価の積極的活用
- (2) 教科会・学年会等の機能の強化
- (3) 学校の枠を越えた教員間の連携・協力の推進

#### 2 学校評価を通しての意識改革の推進

教員には、個人の立場や価値観にとらわれることなく学校運営に参画し、学校改革に向けて多様な考えを受け入れる柔軟な思考と姿勢をもつことが求められており、教員は何をなすべきか、ということがあらためて問われている。

教員の意識改革の出発点として、生徒や保護者、地域・社会、中学校等の要望を聞きながら、学校の現状と問題点を十分把握する必要がある。そのため、学校は、前章で提案した総合企画部などを中心として学校評価を実施し、学校の現状を率直に把握することが大切である。その際、平成7年2月に東京都教育委員会が示した『学校評価基準』等を参考にする。評価の結果については、学校として十分検討し、改善すべき事項と改善するための具体的な方策を考え実施に移すことが重要である。以下に、学校評価をもとに教員の意識改革が進んだ学校の事例を示す。

(1) A校の事例

A校では、これまで、ある問題について教員の考えが一致せず、全員で取り組むことが困難な状況があると、何もやらないほうがよいという雰囲気になりがちであった。このため、教員が、既成の価値観や意見の相違へのこだわりを捨て、バランス感覚と柔軟な思考の上に立って粘り強く学校改革に取り組むことが課題であった。

職員会議で、校長が中央教育審議会答申や都立高校長期構想懇談会答申をふまえて、都立高校の将来像について示唆するとともに、将来を展望したA校のビジョンを明確化する必要性を教員に伝えた。



- 将来構想委員会が設置され、委員会は学校の現状を認識するために学校評価を計画・実施した。
- 将来構想委員会は、学校評価の結果を分析・検討して職員会議に報告し、教員の学校改革に対する意識を喚起した。
- 職員会議での議論を基に将来構想委員会が改革の方向を示し、該当の分掌を中心に具体的な改革案が検討された。



- 「教員自らが学校を変えていく」という教員の意識改革によって、活力ある学校づくりをめざす協働意識が芽生えた。

<教員による学校評価を基に取り組まれた内容の例>

- ① 募集対策委員会の設置
- ② 教育課程の見直し
  - ・必修科目の厳選と選択科目の拡充
- ③ 進路部と学年の連携の強化
  - ・卒業までの3年間を見通した進路指導計画の策定
  - ・外部講師の招へいなどによる進路情報の収集と提供
  - ・進学先・就職先の拡充への取り組み

<生徒による学校評価を基に取り組まれた内容の例>

- ① 「生きる力をはぐくむ授業」への改善
  - ・少人数、習熟度別授業の拡充
  - ・チームティーチングによる授業の本格的導入
  - ・生徒による授業評価の積極的活用
- ② 生活指導の徹底
  - ・生徒と教員が一体となった校内規律を守る取り組み

### ③ 特別活動の活性化

- ・ ボランティア活動……………生徒会・有志による老人ホームの訪問、地域の美化活動
- ・ 地域主催の行事にクラブ活動として参加

## (2) まとめ

- ① 校長が学校のビジョンを教員に明示→将来構想委員会の設置
- ② 将来構想委員会が学校評価を実施→多様な視点からの学校評価で教員の意識が変容
- ③ 学校全体で改善案の検討→学校の活力の回復

## 3 教科会・学年会を通しての意識改革の推進

学校には、相互の啓発により内から意識改革を図る場として、教科会・学年会などの定例の会議が存在する。しかしながら、これらの会議は、多くの場合、日々の懸案事項を処理することのみで終わってしまっている。こうした会議の在り方を改めて、教科指導や生活指導におけるその時々の問題を共有し、議論して解決を図る場とすることが重要である。

教員個人の経験は、生徒指導の具体的な指針となり得るが、経験を絶対化した場合には意識改革の障害ともなり得る。教員の意識改革を実現するためには、個人の経験を積極的に出し合うとともに、それらを全体の経験としてとらえ直す必要がある。そのためには教員が相互に相手を受容し、理解しようとする姿勢をもつことが重要である。

### (1) B校の事例

B校では、担任と生徒との言葉の行き違いから生徒の暴言威嚇行為が発生した。すぐに、学年会が招集され、今後の方策について様々な意見が出された。



#### ＜学 年 会＞

- ① 以前にもこの生徒は暴言を吐いているのだから、当然特別指導にすべきである。
- ② どのような状況でも、相手を傷つける言葉を発した担任がまず謝罪すべきである。
- ③ 担任の言葉は確かに言ってはならない内容だが、前後の状況を考えれば、担任に一方的に非はない。相手が理解するまで特別指導を継続すべきである。

この件で合計8回学年会が開かれ、職員会議に報告された。さらに生徒部と相談の上でカウンセリングを学んでいる教員を中心に校内研修会が開催されることになった。



#### ＜校 内 研 修 会＞

- ① 深い生徒理解に至るには相手の言動を簡単に批判・排除しない受容力が必要である。
- ② 安易な指導に流れることなく教員相互の共通理解に立った指導が必要である。
- ③ 問題行動は突然起こることはない。起こる前に必ず前兆がある。



＜教員全体に生じた意識の変化＞

- ① 「思わず言ってしまった言葉」あるいは「良かれと思って言った言葉」の中に、生徒に対して決して言うてはならない言葉がある。
- ② 言葉は一人歩きする場合があるので、教員は慎重に使わなければならない。
- ③ 生徒は言葉一つで個性が引き出され、活かされる場合がある。「生徒を活かす言葉」を工夫・研究する必要がある。

(2) まとめ

上記の事例を図にすると以下のようなになる。なお、教科指導上の問題が発生した場合には教科会が中心となって、同様に問題を共有し議論の上、解決を図っていく。

問題発生



学級担任



＜学 年 会＞

- ① 担任個人の問題とせず、学年全体の問題として対応する。
- ② 教員が相互に受容し合う姿勢で、問題解決の方策を討議する。
- ③ 問題が発生した時こそ、意識改革のチャンスである。



校内・校外での研修

- ④ 教育相談の専門家によるカウンセリングの校内研修
- ⑤ 外部研修を受けた教員による還元
- ⑥ 他校との連絡会議での情報収集



分掌との連携

- ⑦ 生徒理解を深めるための学年会と生徒部との連携等



4 学校間の連携・協力による意識改革の推進

今日、生徒の価値観や行動様式が多様化する中で、教員にはこれまでの指導内容・方法を見直し、新たな教育観・生徒観をもって指導にあたるのが求められている。そのためには、教員が校内・校外を問わず相互に協力し、一体となって教育の改善に取り組む必要があり、特に、

学校間の連携・協力を充実させていくことが重要となっている。

例えば、校内で教務や生活指導、進路指導に関する問題が生じたとき、同様な問題に関する他校の情報が少なく、自校のこれまでの経験を基に問題を処理することが多い。そこで、学校間の連絡会議等で、各校がもっている問題解決の方策を共有できるよう情報交換や意見交換を行い、これらの会議を教員の意識改革に役立てる必要がある。

(1) C校の事例

C校では、進路の多様化が進んでいるが、生徒の進路に対する目的意識は希薄であり、進路選択も具体的な進路先の決定を中心に行われていた。このような状況を改善するため、進路指導部でこれまでの進路指導の在り方を再検討した結果、生徒が主体的に取り組む進路学習を推進する必要があるとの結論に至った。そこで、これまでの進路行事に加え、生徒一人一人の進路に配慮したホームルームを中心とする進路学習の充実を提起したが、十分に受けとめてもらえなかった。



C校の進路指導主任は進路指導研究協議会で自校の現状を伝え、各校における進路指導の取り組みと改善策について、情報提供を依頼した。

(各校の取り組みの例)

<D校>各学年ごとに自己理解・進路研究・進路設計についての進路目標を定め、指導している。そのために、性格検査や職業適性検査、進路希望調査等を行ったり、進路関係の視聴覚教材の活用等を行っている。

<E校>LHRで進路指導部が担当する時間を設けて、生徒に進路資料をもとに話をしたり、質疑応答を行うなどして、進路に対する意識を高めている。

<F校>進路に関する課題を与え図書館で資料を調べさせたり作文を書かせたりして、生徒が進路について自分の考えをまとめられるようにしている。

<G校>社会人の講話を聞かせ、その後の生徒との質疑を通して、生徒の職業に関する意識を高めている。



○ 職員会議において、進路指導部から各校の取り組みが報告された。

○ 進路指導部、学年団を中心に進路学習は重要であるとの認識が広がり、そこから学校全体で進路学習に取り組む体制ができていった。

<C校で話し合われた進路指導の方針の例>

① 進路の年間指導計画の見直し（ホームルームで行う進路指導の重点を決め、生徒の発達段階を考慮して各学年にテーマを割り振る）

② LHRの活用（ホームルーム活動の中心の一つに進路指導を置く）

- ③ 社会人講師の活用（生徒の勤労観・職業観を育成する）
- ④ 進路相談体制の確立（生徒への個別指導の充実を図る）
- ⑤ 家庭や地域・社会、関係諸機関等との連携の強化（信頼関係を確立し効果的な進路指導を行う）
- ⑥ 全校的な進路指導体制の確立（教育活動全体を通して、円滑な進路指導を行う）
- ⑦ 進路指導の評価・改善（次年度に向けて改善・充実を図る）

## (2) まとめ

学校には多くの課題があるが、それらを解決するには、まず教員の問題意識を高めることが重要である。その方法の一つとして、高校間の連携・協力がある。これを教員の意識を変えるきっかけとして、学校の改善に向けた取り組みへと発展させていく。

### ① 連携・協力

地域の高校が定期的集まり、各学校の課題を中心に教育活動全体についてテーマを決め、広く情報交換・意見交換をし、解決策の議論・検討を行う。また、専門家の招請や関係諸機関に出向いての情報交換などを行う。

### ② 教員の意識への働きかけ

職員会議・部会・学年会などを通して、他校の取り組みを紹介するとともに自校の問題点を明らかにし、教員の意識に働きかけて、問題解決に取り組むきっかけとする。

### ③ 学校の改善への取り組み

高校間の連携・協力の重要性を認識し、担当者を支援する体制をつくる。また、課題ごとに学校全体、分掌、学年など適切な部署で話し合いをもち、学校の改善に向けて学校全体で取り組むようにする。

## IV 開かれた学校づくり

### 1 はじめに

現在、学校でどのような教育が行われているか、その情報は外部にはなかなか伝わらない。保護者や地域住民に授業を公開し、外部からの評価を受け入れる体制が整っている学校もまれである。また、日常の教育活動を教員間で相互に評価することや、生徒による授業の評価が行われている学校は少なく、校内においても閉鎖的な傾向がある。

新しい時代にふさわしい学校は、生徒に対してはもちろんのこと、保護者や地域・社会に対しても開かれていなければならない。各都立高校においては、生徒、家庭、地域・社会に対して魅力ある学校となるため、「開かれた学校づくり」を推進していくことが重要である。

「開かれた学校づくり」については様々な考え方があがるが、本研究では、「生徒に対して開かれた学校」、「保護者や地域・社会に対して開かれた学校」の二つの側面から考えることにした。特に、現在の都立高校が他の教育機関や地域・社会とどのように連携し、どのような点を改善していくべきかを中心に検討を行った。「開かれた学校づくり」については、平成9年9月に発表された『都立高校改革推進計画』をはじめ、既に様々なところで述べられているが、それらも含めて取り上げることにした。

### 2 生徒に対して開かれた学校

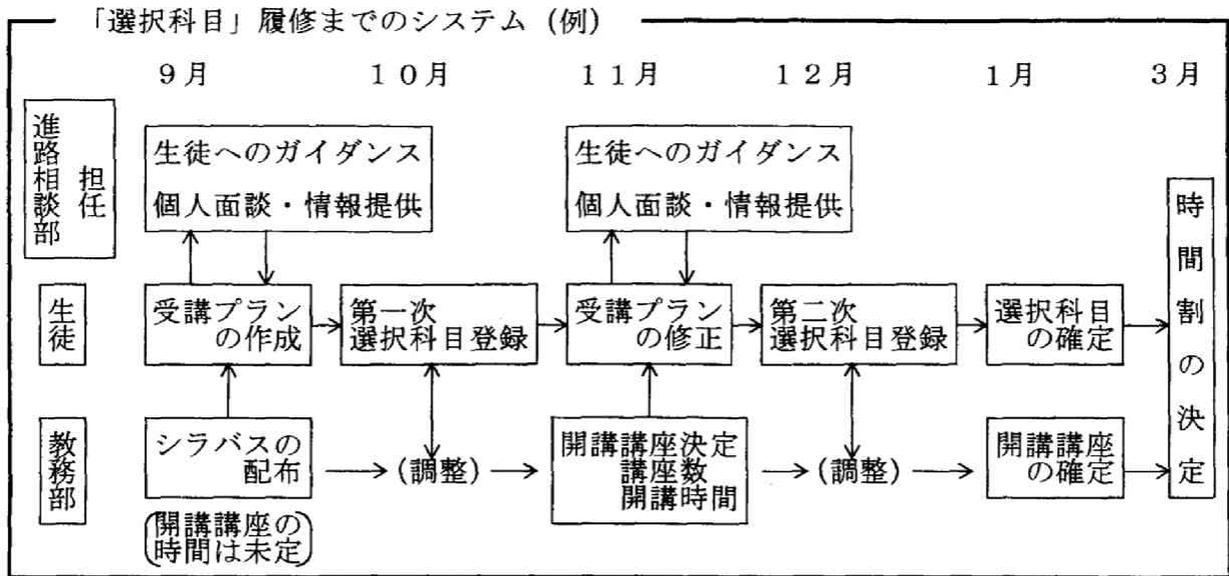
#### (1) 弾力的な教育課程の編成 —多様な選択科目の開講—

多様化する生徒に対応するために、教育課程を弾力的に編成し、その学校独自のものへと改めていく必要がある。学校必履修科目は、基礎的・基本的なものにとどめ、選択科目はその発展的な科目を含め、様々な科目を開講し、進路希望や興味・関心、能力・適性に応じて選択できるようにする必要がある。生徒一人一人が、選択科目を主体的に選択することにより学習意欲が高められ、また、自分の時間割を作成することにより個性に応じた教育を実現できると考える。

選択科目の設置にあたっては、生徒による授業評価等もふまえ、生徒の要望に応えた科目を設けるとともに、保護者の要望や地域の実態に合った科目も設ける必要がある。

教育課程の具体的な編成例については、これまでも様々な提案がなされているので、それらを参考にさせていただくことにし、ここでは実施にあたっての方策等を考える。

生徒の適切な選択科目履修のために「シラバス」(授業案内)を作成・配布すると共に、講座内容についてのガイダンス機能と、進路相談を含めて講座選択にかかわるカウンセリング機能を合わせもつ進路相談部を設置する。また、時間割の作成にあたっては、生徒の受講希望を最大限に活かせるように配慮し、他校との連携等も考慮にいれながら、生徒を主体とした時間割を作成するように努める必要がある。



(2) 他校や他の教育機関、及び学校外での学習活動の単位認定

学習機会が多様化する時代を迎え、他の教育機関等における学習活動の機会も増加すると考えられる。他の都立高校での学習活動や専門学校・大学・企業等における体験学習では、自校にはない講座や施設・設備を利用し、興味・関心に応じた学習を行うことができる。また、ボランティア活動は、将来の高齢化社会に向けて大きな役割を果たすため、積極的に取り組む必要がある。そして、これら他の教育機関等における学習活動の成果の単位認定についても考えることが必要である。

① ねらい

- ア 都立高校の課程、学科を問わず、学校間の連携を深め、交流を図る。
- イ 他校や他の教育機関等の充実した施設・設備の有効活用を図る。
- ウ 学校間連携による他校での単位修得により、定時制課程における修業年限の短縮を図る。

② 方法

- ア 学校間連携を行う相互の学校において、開講講座の情報について「シラバス」(授業内容)を公開し、科目選択についての便宜を図る。
- イ 他校や他の教育機関等における学習成果の単位認定について、組織的な検討を進める。

③ 他校や同一校内の他課程における学習活動の成果の単位認定

【都立H高校(単位制・定時制課程)における校内併修の例】

- ア 併修の対象となる科目
  - 所属部の時間帯以外の定時制課程の部の科目
  - 併設の通信制課程の科目
  - 併設の生涯学習講座の科目
  - 大学入学資格検定の合格科目
- イ 併修科目の制限
  - 併修による単位認定数の合計は、年間10単位以下とする。

○履修単位数の総計は、年間30単位以下とする。

併修により、定時制課程でありながら、通算で三年間以上の就学により卒業単位の80単位以上を修得することができる。

④ ボランティア活動等の単位認定の考え方

学校外における活動の単位認定については、『高等学校教育の改善充実について』（文部省・調査研究協力者会議報告）にも記載されているように、次のようなモデルが考えられる。

○ 学校外での学習活動の種類ごとに、対応する科目の増加単位として認定する。

社会福祉（2単位）	増加単位（2単位）
-----------	-----------

ボランティア活動

○ 学校外での学習活動を認定するために、その他の科目を設定し、単位を認定する。

福祉実習（2単位）
-----------

ボランティア活動

英語検定（2単位）
-----------

資格取得

体験活動（2単位）
-----------

大学・公開講座履修

(3) 指導形態、指導内容・方法の工夫・改善

「生きる力」をはぐくむためには、教員自身が知識理解と記憶に重点を置いた学力観を改め、課題発見能力・課題解決能力を育成する指導方法を確立し、生徒が自ら考え、自ら解決するような内容を授業の中に設定していくことが重要である。そのためには、教員の意識改革と指導力の向上が必要であり、同時に、教科指導において教科を越えた連携を図ることにより学校全体の教科指導体制を確立するなど、横断的・総合的な教科指導の実現を図ることも大切である。

① ボランティア活動を授業に取り入れた例

都立I高校では、看護や社会福祉に関する基礎的な知識や技術を修得するため、「家庭看護・福祉」の授業にボランティア実習を取り入れている。

「家庭看護・福祉」における介護・福祉分野の学習

時期	介護・福祉分野の学習内容	時期	介護・福祉分野の学習内容
4月	教科ガイダンス・社会福祉とは何か 高齢者設備見学・ボランティアセンター訪問 高齢社会の状況・地域の福祉の現状	9月	車椅子の使い方 地域の保育園における実習
		5月	地域障害者施設見学 障害者福祉について 在宅介護・地域ホームヘルパーの方の話
6月	児童文化財の作製 地域ヒューマンネットワークの方のお話 介護に関する講義・実習		10月
		11月	地域高齢者施設における実習 盲導犬と点字・点字ボランティア
9月	妊婦、模擬高齢者体験	12月	まとめ
		1月	映画「学校Ⅱ」の視聴 まとめ

《ボランティア学習で車椅子に乗り街に出る体験をした生徒の感想文より》

車椅子に乗って感じたことは、周囲の人の視線と自分の視点の低さです。また、わずかな段差や坂も恐怖でした。街に入るにつれて人が多くなり、周りからの視線もたくさん浴びました。前を歩いている人にぶつかりそうで気が気ではありません。車椅子の人にとって街はあまりにも狭く、階段が多いことに気がつきました。

(4) 評価方法の工夫・改善

課題発見、課題解決能力を量的に測ることは難しく、「生きる力」が身に付いたかどうかを、これまでのテスト中心の方法だけで評価することは困難である。そこで、興味・関心、意欲・態度等の情意面や、学習過程を評価できる多様な評価方法を導入し、多角的な視点から生徒を評価することが必要となる。また、生徒自身に、学習過程や学習成果について自己評価させ、それらも参考にしながら、教科・科目の評定を行うことが必要であるとする。そのためには、評価に関する教員の意識改革を図るとともに、新しい評価観に基づく具体的な評価の観点を確立する必要がある。また、一人の生徒を多面的に評価するためには、複数の教員による評価が可能な指導体制を整えることも重要となる。さらに、通知書の記入についても、数字による評定だけでなく、文章表現等も取り入れていくことが大切であると考えられる。

(5) 学校を越えた教員間の連携

高校には、それぞれの学校に固有な問題がある一方、教科指導や生活指導、進路指導等の指導内容・方法などにおいて共通な問題も多い。このため、各学校の連携を図ることが重要となっており、教科指導等において学校を越えた教員間の交流や連携をこれまで以上に積極的に進める必要がある。

例えば、各学区の同じ校務分掌を担当する教員や同じ教科・科目を担当する教員が集まり、情報交換や研究協議を行うことにより、それぞれの学校が抱える問題の解決や授業の活性化に役立てることができる。また、これらの協議を通して、教員の資質向上を図ることも可能である。

① ねらい

ア 当該校の教員という意識のみにとらわれず、地域の教員、全都立高校の教員という視点から考える。

イ 近隣の高校と生活指導、進路指導等の情報交換を積極的に行い、それらの情報を活用できるようにする。

ウ 教科指導に関する指導内容・方法等の工夫・改善について他校教員との交流を深め、その成果を授業の活性化に生かすようにする。

エ 学校間の相互研修を実施することによって研修の機会を増やし、教員の資質・能力の向上を図る。

オ 人材や教育機器等の効率的な活用を図る。

## ② 方法

- ア 現在行われている教務、生活指導、進路指導の各研究協議会の学区単位での協議会を充実させ、積極的な情報交換及び討議の場とする。
- イ 近隣の高校と教科別、学年別、校務分掌別などで積極的に交流を深め、意見交換や研究協議（合同の研修会や研究授業を含む）を行い、その成果を生徒に還元する。
- ウ 各校にある教育機器等を、可能な限り相互に貸し出すことなどにより有効利用を図る。

## ③ 留意点

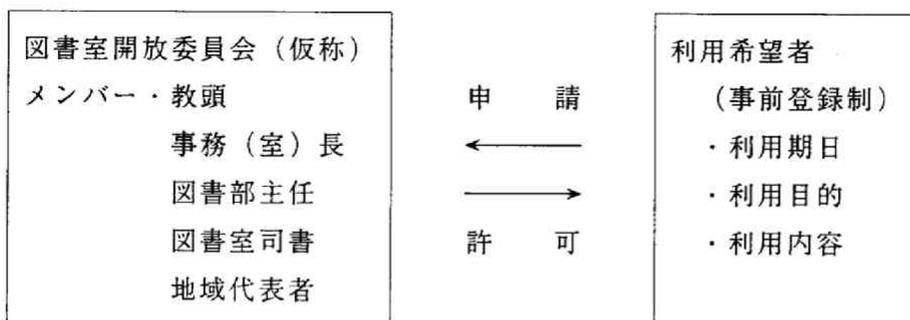
- ア 合同研修会および研究授業等が円滑に実施できるよう、該当校の担当者間で事前に十分な協議を行う必要がある。
- イ 多方面での連携を視野に入れて校内組織を整備するなど、学校体制を整えておく必要がある。
- ウ 教科別等の交流や合同研修会等は、当面、連携できる教科や分掌から実施し、その成果を他の教科や分掌に広げていくことも考えられる。

## 3 保護者や地域・社会に対して開かれた学校

### (1) 施設・設備の活用と生涯学習社会への対応

都立高校では、これまで、公開講座の実施や校庭・体育施設の開放等を行ってきているが、今後は、生涯学習講座としての科目の開設や、図書室など文化施設の開放の一層の推進など、生涯学習社会における地域のセンターとしての役割を積極的に果たす必要がある。

#### <図書室開放のモデル>



### (2) 学校における広報活動

学校の教育方針や教育内容、進路状況等を外部に積極的に伝えるためには、広報誌を定期的に発行するだけでなく、中学生や保護者の要望も取り入れながら、学校見学会や授業公開、体験入学などを実施し、学校を地域・社会に公開していくことが大切である。また、広報活動にあたっては、学校と家庭、地域・社会が連携して生徒の指導を推進する必要性を訴えるなど、生徒指導の視点も重要となる。学校見学会等では、学校生活を具体的に理解できるよう、生徒による説明を取り入れたり、部活動を公開するなど、効果的な方法を工夫する。なお、授業公開は各学期に一定期間を設けて行うなど恒常的な行事とし、中学生を対象とする体験入学は、高等学校の授業に興味・関心をもつことができるよう、各教科でその内容を十

分検討することが重要である。

これらの行事の実施にあたっては、一分掌の業務としてでなく学校全体の取り組みとして企画・運営し、開かれた学校づくりに向けて、外部との交流・情報交換に積極的に取り組むことが大切である。

### (3) 中学校、大学・短大等との連携

#### ① 中学校との連携

中学校卒業者のほとんどが高等学校に進学し、高等学校が国民的な教育機関となっている状況の中で、中学校と高等学校の連携を一層推進することが必要となっている。これまでも、進路指導や生活指導について、中学校と高等学校の連絡協議会を行っている地域はあるが、今後は、教育内容・方法等の教科指導、教員の交流なども含め、教育活動全体にわたって中学校と高等学校が協力・協調していくことが大切である。公立の中高一貫6年制学校についても検討が進められている現在、都立高校でも、中学校との連携を推進するための組織や体制を整備していくことが必要である。

中・高の連携については、第一に、「中・高連絡協議会」を定期的で開催し、生徒や学校の情報を交換する中で、相互の理解を深めるとともに各学校における教科指導や生活指導の改善・充実を図ることが大切である。

第二に、これまでも、体験入学などにより、高校の教員が中学生と接する機会はあったが、今後はさらに、高校の教員が中学校に出向き、進路説明会や講演会、出張授業などを行って中学生と接する機会を増やす必要があると考える。出張授業では、中学校の教育内容を十分検討し中学の担当教員と緊密に連携を図るなどして、中学生にとって魅力ある内容となるよう工夫する必要がある。

#### ② 大学・短大等との連携

大学・短大への進学率の上昇等に伴って、体験入学を実施する大学・短大が増えている。しかし、その数はいまだ多いとはいえ、体験入学できる専門分野も限定されている実態がある。

高校の進路指導では、将来を見通した進路選択を行わせる必要があり、上級学校への進学を希望する生徒にとって、進学先の教育内容や研究内容を具体的に知ることは大変重要なことである。その意味でも、さらに多くの大学・短大が様々な分野において体験入学や公開講座等を実施するなど、上級学校での教育・研究内容を高校生に開放し周知する機会を設けることが期待されている。

また、高等学校が、大学の先生を講師として依頼し、夏季休業期間に特別講座を実施するなど、大学・短大等への働きかけを積極的に行うことも必要であり、近隣の大学との交流を深めることが大切である。

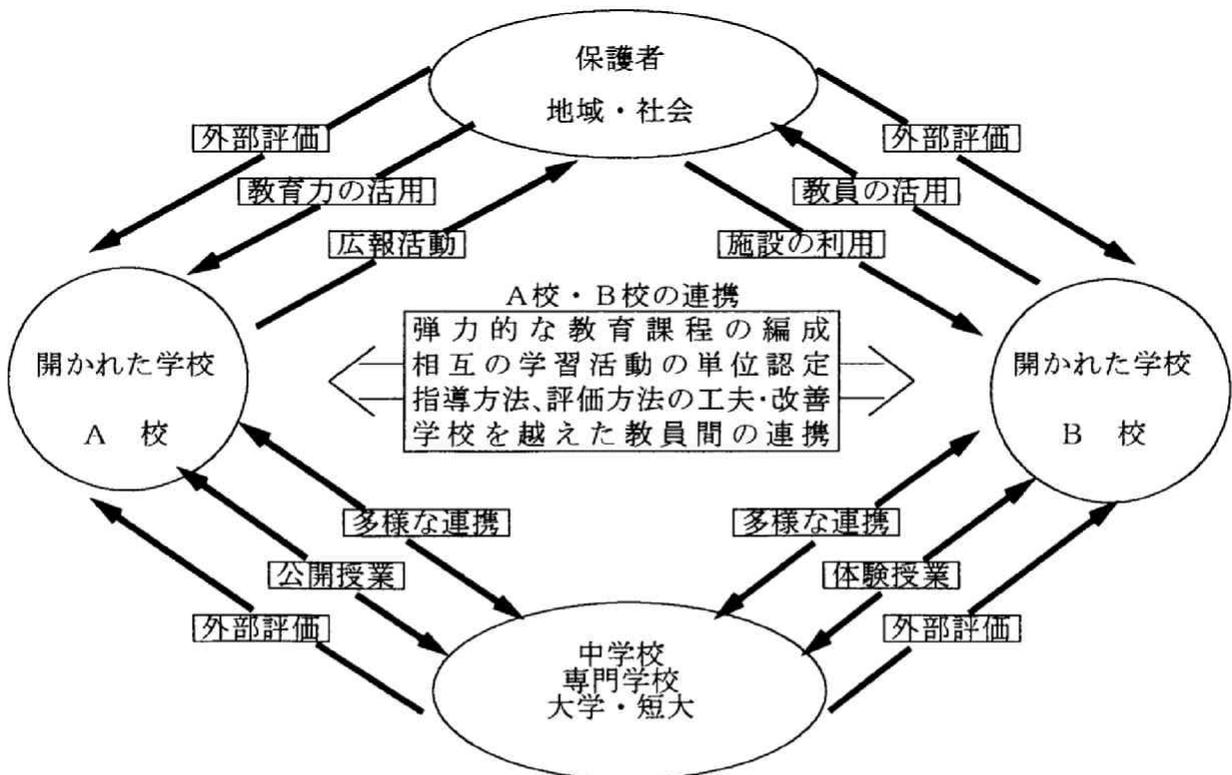
#### (4) 地域・社会の教育力の活用

生徒一人一人の個性を伸ばすためには、地域・社会の教育力を生かすことが必要となる。そのためには、地域・社会の人材や施設をこれまで以上に活用する必要がある。例えば、すでに専門性が要求される科目で行われている市民講師制度を一層拡充し、地域社会の優れた人材や専門家による授業を普通科目にも拡大する。さらに、地域の施設における生徒の体験学習やボランティア活動を推進し、それらの成果を単位として認定していくことなどがあげられる。

また、都立高校では、これまでも公開講座を実施するなどして、地域・社会の人々との交流を図ってきたが、今後は、教師自身が地域の行事や活動に積極的に参加し、地域の一員としての自覚を高めるとともに、地域の教育の一端を担うことも必要となる。

#### 4 開かれた学校のモデル図

このモデル図は、これまでに述べた「開かれた学校づくり」を進めていく上での方策等をまとめたものである。このように都立高校間、保護者や地域・社会、中学校や大学・短大等との連携を一層深めることによって、相互の交流が深まり、生徒の多様化が進行する高校における個性に応じた教育の推進に資することができると思われる。



## V まとめと今後の課題

「生きる力」をはぐくむ教育を推進するための学校運営の在り方について、学校運営組織、教員の意識改革、開かれた学校づくりの3つの視点から検討を行い、研究を進めてきた。

学校運営組織については、これまでの運営組織の見直しを行うとともに、これからの組織の在り方を検討し、ネットワークづくりのための学年組織の改編、組織的な研修の実施に向けての研修部の設置、情報処理の効率化を図るための情報管理部の設置、外部の変化への対応を図るための総合企画部の設置等を提案した。このような組織改革により、社会の変化にもすばやく対応できる柔軟性のある組織とすることができると考えている。

教員の意識改革については、何よりも、教員一人一人が問題意識をもつことが大切である。このため、学校評価の結果から学校の問題点を把握し、現状に対する危機感をもつことによつて、教員の意識が変化した学校の例を示した。また、教科会・学年会を自己啓発による意識改革の場と考え、その機能の強化を提案した。このことについては、教員が相互に受容する態度をもつことの重要性とともに、生徒指導に関する議論を通して実践された学校の例を示した。さらに、他校の進路情報を基にして進路指導に関する議論が活発に行われ、教員の意識改革が推進された学校の例も紹介した。このように、教員の意識改革は、学校評価、教科会・学年会、他校の情報収集等、様々な機会を通して推進できるものと考えられる。

「開かれた学校づくり」については、生徒に対する視点、また、保護者や地域・社会に対する視点から検討を進めた。生徒の多様な希望を生かす教育課程の編成、学校間連携による他校での単位取得、学校外の学習活動の成果の単位認定など、生徒に対して開かれた学校づくりの在り方について研究するとともに、生涯学習社会に対応した施設・設備の開放、学校の広報活動の充実、中学校や大学・短大等との連携など、保護者や地域・社会に対して開かれた学校づくりの在り方についても研究した。

これらの改革を進めることにより、各学校が「生きる力」をはぐくむ教育を推進するための学校運営を実現することができ、生徒や保護者、地域・社会にとって魅力ある学校となることができるものと考えられる。

教育改革の主体となる教員の資質向上と意識改革のためには、何よりもまず、教員が従来の概念にとらわれない柔軟な思考をもち、自らが学校を変えていくという意識をもつことが大切であり、教員研修制度の在り方等についても検討する必要があると考える。

また、「ゆとり」のなかで「生きる力」をはぐくむにはどのようにしたらよいのか、ということも大きな課題である。すでに教育課程審議会の「中間まとめ」が公表され、学校五日制の完全実施に向けて、必修教科・科目の精選や卒業単位数、総合的な学習の教育課程上の位置づけなどについて具体的な検討が行われている。各学校においても、このような教育改革の方向を見定め、「ゆとり」の中で「生きる力」をはぐくむ教育を推進するにはどうしたらよいのか、検討を始めることが必要である。

21世紀に向けて教育改革が進行する中で、都立高校において解決すべき課題は山積している。今後とも、都立高校における課題解決に向けて研究を継続し、その成果を還元していきたいと考えている。