

1 中堅校の現状

(1) 中堅校とは

中堅校とは、多様な都立高校が存立する中で、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、学習や生活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することができる。

中堅校における多くの生徒の現状は、学力は平均的レベルで、生活面で問題行動を起こす生徒も少なく、学習指導や生活指導上の教員の負担は、進学校や生活指導に多くの課題を抱える学校に比べて少ない。生徒や保護者のニーズが必ずしも鮮明でないことから、生徒育成上の課題を教職員で共有し、一丸となって対応しきれていない面も指摘できる。

平成 15 年度の入学者選抜から学区が撤廃される中、高校間の切磋琢磨により、生徒・保護者にとって魅力ある学校づくりに取り組むことが、都立高校にこれまで以上に求められている。画一的であると言われる都立高校の中でも、とりわけ特色の少ない中堅校の改革こそ、都民に信頼される魅力ある都立高校づくりの実現のための、喫緊の課題になっている。

(2) 様々な中堅校

都立高校の中で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。進学希望の生徒を多く抱える中堅校では、進学対策を充実させることにより学校は活性化し、一方、生徒の生活指導で負担が多い学校で、適切な指導が行われれば、生徒の生活態度は変化し、保

護者の信頼は回復する。中堅校では、課題に対する学校の取組みにより、学校のあり方自体が変化してくる。

(資料1「学校のタイプによる特色化の方向」参照)

(3) 平均的な中堅校

学力・生活指導等の面で、特に平均的な中堅校の実状を描くと、以下のようになる。

生徒

学力は平均的で、生活指導面でも大きな問題を抱えている生徒は少なく、学校生活自体を楽しんでいる生徒は多い。しかし、多くの生徒には、学習面を含めて学校行事や部活動に積極的・主体的に取り組む姿勢や、将来の進路についての明確な夢や希望を持つことが一層望まれる。

卒業後の進路は、4年制の大学、短大、専門学校への進学者から就職するものまで多様である。生徒の減少により、大学への入学が容易になる中で、難関大学へ進学する生徒は、近年、現役合格者も含め、その数は少なくなりつつある。また、いわゆるフリーターになる生徒も増える傾向にある。

自己のあり方、生き方について明確に意識している生徒が少ない中、高校段階での、進路学習を含めた適切な進路指導が極めて重要である。

教員

平均的な生徒を多く抱える中で、教員の学習指導・生活指導等の負担は、進学校や生活指導に多くの課題を抱える学校に比べて相対的に少ない。熱心に教育活動に取り組む教員はいるが、現状維持に流れる教員も多く、新たな課題に積極的に取り組んでいこうとする姿勢に欠ける。

こうした環境では、意欲ある教員もいわゆる「横並び意識」の影響を受け、平等主義を是とする組織風土の中でその力を発揮できない状況を生み出し、特に若手教員の意欲・能力を十分

に生かしきることができにくい。

学校組織

学校として明確な課題を持ちにくいいため、一定の方向性をもって、組織的に共通の課題に対応していくことが困難である。また、教員の間には新たな取組みを行うことを避けようとする傾向があり、学校運営において、旧来の慣行が重きをなしている。こうした状況においては、校長としてリーダーシップを発揮できにくく、組織的な学校運営を行う上での支障となることがある。

全体像

中堅校においては、学校全体として現状維持的な方向に流され、新たな課題に積極的に対応しようという意欲が乏しい。入学者選抜の応募倍率も一定の水準を確保しているのが通常であり、生徒確保にも、学校側の努力をあまり必要としない現状がある。

多くの生徒は現状の学校生活に満足し、保護者の学校への要望・期待も少なくなるといった状況を生み出している。このように、生徒の意欲・能力を十分に発揮させられず、また、教員の意欲・能力を生かしきれていないことが、平均的な中堅校が抱える大きな課題である。

(4) 生徒・保護者の評価

平成 11 年度から、学校運営連絡協議会が試行的に一部の学校で設置され、平成 12 年度には 64 校で試行され、さらに平成 13 年度からは全校に設置された。学校運営連絡協議会では、生徒・保護者・教職員等による学校評価も実施され、中堅校についても、生徒・保護者の見方と教員側の見方の違い等がデータとして示された。

学校運営連絡協議会による学校評価のアンケートの「自由意見」における保護者・生徒の意見などは、中堅校に対する厳しい見方

を示すものといえる。教員によって授業に対する取組み姿勢が異なる点の指摘や、「活気がない」「特色がない」といった声は、平均的な中堅校の課題を率直に示している。

また、教職員と保護者・生徒の意識の違いが大きい評価項目も少なくない。A校において、「進路指導に満足しているか」との問いに対して、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と肯定的に回答した生徒、保護者がそれぞれ27.7%、32%に留まったのに対し、教職員の71.9%が肯定的に答えている。また、B校では「教員がわかりやすい授業をするための工夫や努力をしていると感じているかどうか。」との問いに、「そう思う」と答えたのが、生徒、保護者がそれぞれ15.2%、13.5%であるのに対して、教職員では51.4%が「そう思う」と答えている。

学校評価における、このような三者の見方の違いは、学校の課題を客観的に捉え、保護者・生徒のニーズに応えて、教育活動を充実させていくために、貴重な手がかりとなる。

(資料2「学校評価アンケート調査・事例」参照)

(5) 「都立高校に関する都民意識調査」結果について

平成13年10月に発表された「都立高校に関する都民意識調査」結果は、都立の中堅校に対する都民の見方を反映したものとなっている。

都立高校の印象について、「授業料が安い」「自由な雰囲気がある」について、それぞれ81.6%、67.5%と肯定的な印象が多いのに対して、「生活指導が徹底している」「生徒の興味・関心に応じた授業を行っている」に対して肯定的な印象を持っているのは、それぞれ、わずか8.0%、9.7%に過ぎない。

また、都立高校の選択理由として「生活指導がきちんとしていから」と答えたのは5.1%(私立高校では35.0%)、「学習指導が充実しているから」と答えたのは13.7%(私立高校では33.1%)に留まっている。

学習指導や生活指導といった、高校の本来的な教育活動に関して、都立高校に対する都民の見方の厳しさを表している。

2 中堅校の活性化

(1) 特色化を通じた学校の活性化

学校の課題の把握と特色化

このような状況にある中堅校を活性化し、生徒・保護者にとって魅力のある学校にしていくためには、様々な形で、学校の個性化・特色化を図っていくことが不可欠である。特色ある学校づくりは、都立高校改革推進計画における改革の基本的方向の一つであり、既に多様な取組みが行われているが、改革の対象校になっていない多くの既存の中堅校においては、特色化が十分に図られていないのが実状である。

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。

進学校や生活指導に多くの課題を抱える高校では、進学実績の向上や生活指導の充実等が学校の課題であり、こうした課題への対応を通して、学校の特色化が図られる。生徒・保護者のニーズは明らかであり、学校の課題もそれに応じて明らかである。校長はこの課題への対応を学校経営方針として定め、学校はその課題解決に向けて、組織的に対応することを通して、特色化が図られる。

中堅校において特色化を図ることが難しいのは、進学校や生活指導に多くの課題を抱える高校のように、学校が抱える課題自体が明確になりにくく、教職員も動機付けがなされづらいことにある。そのため、多くの中堅校においては、課題が潜在化する中で、課題への対応が適切になされず、学校の特色化を図ることができにくい状況にある。

具体的な課題把握について

中堅校では、学校の課題の把握自体が困難な面がある。課題を適切に把握してもそれを具体的に特色ある教育活動として展開していくための、学校としての情報・経験の不足や組織的な対応の困難さも指摘できる。

生徒・保護者のニーズを的確に把握することや、こういった方向で特色化を図っていくかについて、都教育委員会との情報交換や、同様の傾向の生徒を受け入れている学校間のネットワークの構築等を通して、対応していくことが必要である。

校長の経営方針の策定

学校が抱える課題を明確化し、学校の特色化を図っていくためには、校長が学校の課題を踏まえた明確な経営方針を定めることが重要である。

学校の経営方針は、学校の課題を的確に捉え、これに適切に対応したものでなければならない。定められた経営方針の下で、学校が組織的に教育活動を行っていくことを通じて、学校の個性化・特色化を図ることができる。

特色ある教育課程の編成

学校の特色化を図るための校長の経営方針を実現するために最も重要なのは、特色ある教育課程の編成である。

教育課程の編成は、校長の指導による組織的な対応の下に行われ、特色化に関する校長の方針を最も適切に反映したものとする必要がある。

学校の特色化は、教育課程に基づく教科・科目の指導を中心とした教育活動が日々実践される中で図られる必要がある。教育課程に基づく特色ある教育活動が行われることにより、全教職員が学校の特色について共通理解を持つことになり、学校の特色化に向けての取組みが組織的で継続的なものになる。

また、教育課程において、学校設定科目、総合的な学習の時間、学校行事等の各要素が、学校が目指す特色化と密接に関連

したものとなっている必要がある。

部活動等の教育活動

部活動等の教育活動を通じて、学校の特色化を図ることも都立高校においては、非常に重要である。しかし、部活動等は、顧問など特定の教員の力に依る部分が多く、教職員が一体となった取組みにはなりにくい。また、関連教員の異動により、特色を継続させることが困難になることも多い。

部活動等の教育活動を継続的なものとするためには、教育課程に基づく学校の特色化の方向性と、部活動等の教育活動に関連性を持たせることが必要である。総合的な学習の時間や学校設定科目等を通して、教育課程とのつながりを確保することが考えられる。

(2) 中堅校の特色化のための具体的な事例

学校の特色化を図るためには、以下のような事業に対して学校として取り組むことが必要である。このような取組みを、教育課程の中で位置づけることを通して、学校としての組織的な対応が可能となり、特色が継続性のあるものとなる。

特色ある教科活動	高大連携
学校間連携	インターンシップ
ボランティア活動	地域との連携
総合的な学習の時間の活用	各種の体験活動
特色ある学校行事	特色ある進路指導
特色ある部活動	

教育課程を基本とする学校の特色化について、別表3「学校の特色化の具体的な事例」で3つの事例を示した。これらの事例は、進学を重視した中堅校、生活指導に重点を置く中堅校、さらに学力・生活指導の面で課題の少ない中堅校について、典

型的な事例を想定して3例挙げたものである。一定の方向性の下に、単純化しており、各校が実際に学校の特色化について検討するにあたっては、学校の実態に即した多様な特色化への取組みが考えられる。

(3) スクールプランの策定

学校の個性化・特色化を図る上で、スクールプランを策定して目標設定を行い、学校が組織的な対応を行っていくことも重要である。スクールプランにおいて数値目標を含む具体的な目標を設定して、学校運営を行うことは、組織的な教育活動を通じた、学校の個性化・特色化を図る上での有効な手段となる。

3 中堅校の特色化に向けた対応

中堅校各校は、学校の特色化を図るため、以下の事業について取り組むこととする。

(1) 校長の経営方針の明確化

特色ある教育活動実践のための校内研究の実施

学校の特色化の取組みを全校的・組織的なものとする。特色化の内容・教育課程・学校行事・生徒会活動・地域保護者等との連携等について分科会を設置し、全教職員がいずれかの分科会に属することにより、全校的な研究体制を整備するとともに、適切な進行管理を行う。

学校運営連絡協議会（PTA・同窓会）を通じた教育実践の取組み内容・成果を地域（全都）に公表

学校運営連絡協議会等を通じて、各校の教育実践の取組み内容と成果を、地域の小中学校や関連各機関へ公表する。また、都教育委員会として、特色ある教育活動に関する各高校の取組み状況の公表を行う。

特色ある教育活動の実践研究の成果の研究発表会（学校公表日）の設定

特色ある教育活動に関する研究・実践の成果について、都民への発表の場（発表会・学校公開日）を設定する。中間発表と最終発表の年2回程度の発表の場の設定等が考えられる。

(2) 教員の確保・育成

教員の確保について校長の意向を反映

特色化に欠かせない教員の確保にあたって、校長の意向が反映できる仕組みを導入する。具体的には、教員の公募にあたり、公募対象の決定や選考の過程で、校長の意向を反映できるようにする。

教員を都内・他道府県の類似の教育活動をしている特色ある高校への授業生活体験研修生として派遣（1～5日）

各校で取り組んでいる特色ある教育活動と、同様の取り組みを行っている都内・他道府県の高校と連携して、派遣研修を実施する。派遣校の授業等の教育活動に生徒とともに参加し、内容・方法等を実体験させ、教育実践に反映させる。

(3) 生徒の意欲喚起

生徒の自立的活動・生徒会活動等の活性化策の提示

生徒の意見や体験の発表会、弁論大会、生徒と校長・教員との談話会等、生徒の直接の声を聞く場を設定し、生徒が自主的・自立的に諸活動に取り組む姿勢を育てる。

また、ホームルーム、部活動、生徒会等が体系的・機動的に活動する指導計画を策定する。

生徒の活動状況・実績の公表

生徒の日常の学習活動への取組や、学校行事・部活動の状況等を種々な広報手段を通して公表する。また、部やグループ、個人の対外活動における著しい成果や模範となる行為を学校と

して顕彰する。こうした取組みを通して、生徒の自主性を高め、意欲を引き出し、活動内容の質的向上を図る。

(4) 都教育委員会等との連携

都教育委員会による学校支援機能等との連携

学校の特色化を図るため、総合的な視点から都立学校に対する支援策を構築するための庁内合議機関である経営支援委員会等を通じて、都教育委員会との連携を図る。

P T A、卒業生・同窓会との連携

教科指導・部活動等について、学校の特色化を図るために、P T A、卒業生・同窓会との連携を図る。

地域との連携

学校週5日制の導入等を踏まえ、地域との連携強化を通じて、学校の特色化を図る。地域の様々な機関・組織との交流や、社会人の聴講生としての受入等を行う。

姉妹校・交流校の設定

都内・他道府県・海外の特色ある学校との姉妹校提携等を通して、各種の交流事業の実施、特色ある事業に関する情報の共有化等を図り、各校の学校特色化の取組みを強化する。

4 特色化拠点校の指定

(1) 拠点校指定の意義

校長のリーダーシップの下に、教職員が一丸となって個性化・特色化に取り組む、活性化を図ろうとする学校を指定し、都教育委員会として組織的な支援を行い、学校の個性化・特色化を進める。

拠点校においては、学校の特色化を図るため、中堅校の特色化に向けた対応に関する諸事業に積極的に取り組むものとする。

(2) 具体的な対応

予算・定数等の支援

教育庁各部は、特色化拠点校に対して予算・人事上の支援を実施する。

特色ある学校づくり支援事業及び進路指導充実支援事業等の予算を有効に活用して、予算上の支援を行う。また、施設設備の整備についても重点配分を検討する。

教員定数については、既存の制度を活用して学校の実状に応じた加配を行うとともに、必要に応じて再雇用職員や講師時数を配当する。また、学校の特色化のために必要な人材の重点的な配置、人材確保のための公募の実施を通じた人材確保等、必要な対応を行う。

学校支援チームの編成

学務部・人事部・指導部からなる学校支援チームを編成し、都教育委員会として組織的に特色化拠点校をバックアップする。

この学校支援チームは、拠点校における具体的な取組みについて進行管理を行うとともに、必要な指導・助言を行う。また、課題に対する改善策の協議や都教育委員会各部との調整を行い、拠点校を側面から支える役割を担う。

(3) 拠点校の指定期間

拠点校の指定期間は、原則として3年間とする。

(4) 拠点校指定の効果

拠点校に対して、校長の意向を踏まえて、都教育委員会が全面的な支援を行うことにより、教職員の一層の意識改革・現場の体質改善を図ることが可能となる。また、校長の経営方針の下、特色ある教育課程に基づき、組織的対応が行われることで、学校の特色の継続性は担保される。

さらに、拠点校を核として、同様の傾向の生徒を受け入れている他の中堅校とのネットワーク化を図る。教育課程等の情報交換、

教員・生徒の交流等を通じて、他の高校の個性化・特色化につなげていくことができる。

5 都教育委員会による学校支援体制の整備

特色化を通じて中堅校の活性化を図っていくためには、校長のリーダーシップの強化や、教員の資質向上のための研修の充実、さらには、都教育委員会としての全庁的な支援体制の整備が不可欠である。

都教育委員会では、平成 13 年 9 月、都立学校における一層の経営改善のあり方を検討するため、「都立高校等の経営に関する検討委員会」を設置し、開かれた学校づくりと都民による学校評価、教育委員会による学校支援、教員の資質能力の向上と学校運営組織の充実等について、検討を行ってきた。

この検討委員会では、総合的な視点から都立学校に対する支援策を構築するための庁内合議機関としての都立学校経営支援委員会の設置と、予算・人事面からの学校への支援策について提言を行っており、こうした取組を通じて、拠点校の指定等の中堅校対策を、実効性のあるものにしていく必要がある。庁内の体制を早急に整備し、具体的な施策を推進していく必要がある。