

平成 23 年度学校経営診断の実施結果について（高等学校）

東京都教育委員会は、本年 3 月に定めた「平成 23 年度学校経営診断実施要綱」に基づき、平成 22 年度の教育活動について、都立学校の学校経営診断を実施し、「平成 23 年度学校経営診断の実施結果」として取りまとめた。

1 診断の目的

東京都教育委員会が、都立学校の教育活動を評価・検証し、その結果得られた課題及び問題点を基に個々の学校に対し適切な支援・指導を行うことで、魅力的な学校づくりに資する。

2 診断対象校

平成 16 年度から重点支援校を対象に診断を実施し、平成 18 年 4 月からは学校経営支援センターの設置に伴って、それ以外の高校に対しても診断を行い、平成 16 年度から平成 23 年度までの診断実施校は延べ 197 校となっている。

平成 23 年度は、重点支援校指定 2 年目の学校とこれまで診断を実施していない学校を中心に、以下の 18 校を選定した。

《重点支援校指定 2 年目校》

(1) 芦花高校 (2) 高島高校 (3) 永山高校 (4) 翔陽高校 (5) 田無高校 (6) 武蔵村山高校

《その他の対象校》

(7) 葛飾総合高校 (8) 六本木高校 (9) 一橋高校 (10) 大森高校 (11) 城東高校
(12) 江東商業高校 (13) 田園調布高校 (14) 総合工科高校 (15) 千早高校 (16) 井草高校
(17) 府中高校 (18) 青梅総合高校

3 診断方法

各学校から提出された学校経営計画や学校経営報告等の書面に基づいて、学校経営支援センターが中心となって、学校ごとの特色に応じた診断方針を定め、事前に学校に提示を行った上で、ヒアリング及び授業参観を実施した。

4 外部専門委員

学校経営診断には、専門性と客観性を担保するため、外部専門委員を加えている。

- ・小松 郁夫 委員（玉川大学教職大学院 教授）
【診断校】芦花高校、六本木高校、総合工科高校、井草高校
- ・鶴川 正樹 委員（株式会社ナカチ公会計研究所 代表取締役）
【診断校】江東商業高校、千早高校、青梅総合高校
- ・平松 享 委員（安田教育研究所 副代表）
【診断校】翔陽高校、葛飾総合高校、城東高校、田園調布高校
- ・平沢 茂 委員（文教大学教育学部 教授）
【診断校】高島高校、田無高校、武蔵村山高校、一橋高校
- ・松尾 隆 委員（首都大学東京都市教養学部 准教授）
【診断校】永山高校、大森高校、府中高校

5 診断結果の概要

「都立学校の自己評価指針」を基に、「学習指導」、「進路指導」、「生活指導」、「特別活動・部活動」、「学校経営・組織体制」の 5 項目に、学校の特色を取り入れた 2 項目を加えて診断を行った。

各学校の状況を踏まえ、個々の学校ごとに指導内容、教職員の取組、組織運営の在り方について、学校経営診断書の中で、取組状況とその成果、今後期待される改善の方策について助言を行っている。

(1) 学習指導

ア 取組成果

- ・ 各校では、習熟度別授業や少人数授業、土曜講習・夏期講習等の実施により、それぞれの生徒の理解度や求めるレベルに合わせた授業を行っている。
- ・ 生徒の学力の差に応じて、各校では、「基礎・基本の定着」「家庭学習習慣の定着」「自学・自習の習慣の定着」を目的として、補習・補講や宿題等の実施、自習室の充実などに取り組んでいる。
- ・ 朝学習を実施することで、遅刻を予防し、生活習慣を身に付けさせるとともに、学習習慣や授業に取り組む姿勢の確立、基礎学力の定着へとつなげている。

イ 課題と改善の方策

- ・ 多くの学校で、家庭学習時間が目標に届いていないため、学習時間の確保と生徒の意欲を喚起する方法の確立が各校に共通する喫緊の課題である。
- ・ 個々の教員や教科内で授業改善に取り組むだけでなく、組織的に教員相互の授業研究を行い、学校全体で授業力向上のための取組を充実させる必要がある。

(2) 進路指導

ア 取組成果

- ・ 多くの学校で、1年次から3年間を見通したキャリア教育の充実を図り、早期からの目標設定を可能にさせ、希望進路の実現に向けた学習や規範意識の確立に取り組んでいる。
- ・ 単位制の高校では、生徒が多様な選択科目の中から自分の進路希望に合った選択をできるよう、生徒一人一人に応じたガイダンスを行っている。

イ 課題と改善の方策

- ・ 学校として、継続的・統一的な進路指導を行うために、進路指導部主導の下、学年や教科と進路指導部が連携して、組織的に進路指導に取り組むことが必要である。
- ・ 生徒の学力推移の把握や教員同士の情報共有のため、中高一貫教育校等で活用されている「個人カルテ」等の作成が、それら以外の高校にも求められている。

(3) 生活指導

ア 取組成果

- ・ 多くの学校で、毎朝、校門で服装や身だしなみなどについて、継続した指導をしている。
- ・ ノーチャイム制やチャイム着席を採用することで、生徒自ら授業開始前に着席して準備をするよう指導し、時間管理の意識の定着や授業規律の確立、授業時間の活用を図っている。

イ 課題と改善の方策

- ・ 教員や学年により指導方針が異なる場合があることから、校内で統一した指導の方針・基準を設けて、全教職員で共通理解を図ることが挙げられる。
- ・ 一部の生徒は授業に関係ないものを机の上に置いたり、荷物を机の横に置いたりしており、机間指導等の授業進行の妨げになっている場合もあるため、授業規律を徹底する必要がある。

(4) 特別活動・部活動

ア 取組成果

- ・ 各校では、部活動への加入率を高めたり、学校行事や地域活動を生徒主体で企画・運営できるようにしたりすることで、生徒の自主性と学校への帰属意識を育てる工夫をしている。

イ 課題と改善の方策

- ・ 家庭学習時間を確保するため、部活動の活動日や学校行事の準備期間を定め、またそれらの下校時間を徹底するなどして、学習とのメリハリをつける必要がある。

(5) 学校経営・組織体制

ア 取組成果

- ・ OJT等により若手教員を中心に人材育成を組織的に行うことで、指導する立場の主幹教諭や主任教諭にも新たな気付きがあり、良い循環が生まれ、学校全体を活性化させている。
- ・ 校長がリーダーシップを発揮し、学校経営方針を明確に示し、教員一人一人が果たすべき役割を自覚して、組織的な学校運営に取り組んでいる。

イ 課題と改善の方策

- ・ より一層、主幹教諭や主任教諭が中心となった学校経営を推進するとともに、新たなミドル・リーダーの育成とノウハウを組織で共有・継承する仕組みを確立する必要がある。
- ・ 教職員の勤務形態が異なる学校では、教職員間の情報共有や共通理解に基づく教育活動の実践を行う必要がある。

(6) その他、特色のある取組

ア 取組成果

- ・各校では、それぞれの学校の特色を生かして、地域との交流活動を行ったり、近隣の小・中学校や特別支援学校との交流活動を行ったりしている。

イ 課題と改善の方策

- ・広報や募集活動に関しては、情報発信の方法や広報媒体の作成、学校説明会等の運営について、工夫する必要がある。

6 外部専門委員の主な意見

○小松 郁夫 委員 (玉川大学教職大学院 教授)

- ・日本が今後も発展を遂げるためには、知的水準の高い、確かな学力を身につけた高校生を育てることは、最も重要な学校教育のミッションである。
- ・多くの学校で、授業改善を家庭学習の充実と連動させながら、組織的に取り組もうとしている。その取組を更に充実させて、具体的な学力向上の成果を生徒本人が実感できるような個別指導に期待する。
- ・特に普通科高校では、「なんとなく普通科」ではなく、明確な進路意識やキャリア形成を目指した、「生き方教育」の充実に一層熱心に取り組むべきである。
- ・都立学校の募集・広報活動の質的向上を要望する。学校案内やホームページなどをみると、どのような学校づくりを目指しているのか、入学したら、どのような魅力的な学校生活を楽しめるのかなどの情報が、あまりにも貧弱な学校があった。見る人を意識した、一刻も早い工夫改善を期待する。

○鶴川 正樹 委員 (株式会社ナカチ公会計研究所 代表取締役)

- ・ビジネスコミュニケーション科という言葉は営利企業をイメージさせるが、もっと広い意味でのコミュニティ(社会)への参加という意図が含まれているので、表現や広報に工夫が要るかもしれない。
- ・総合学科は、職員数が普通科に比べて多く費用もかかっていることもあり、費用対効果を検証する必要があるだろう。
- ・多様化した専門科の経験は、都立高校の中で最も多い普通科中堅校に対しても生かせるところがあると思われる。都立高校全体としても、普通科中堅校の実態把握と対策を、もう少しきめ細かく行うことも必要ではないかと思われる。
- ・入学時点での個々人の希望を実現できるように、一人ひとりの学力を少しでも向上させることが高校教育の成果(目標)になるのではないかと考える。学力が全てではないが、学力を評価できるようなデータの収集と活用を検討することは有用であると思われる。
- ・定期的な職員の人事異動があることから、校長のリーダーシップと組織的な対応ができる体制をどう構築し維持しているかが課題である。教員にとっても、高校によって求められる理念やスキルが異なる場合もあり、人的なマネジメントの在り方も課題であると考えられる。

○平松 享 委員 (安田教育研究所 副代表)

- ・最近の高校入試では、経済的な事情から、確実に都立に受かりたいという「安全志向」が高まり、高倍率の最上位校を避け、ランクを下げて出願する傾向が強まっている。高校側からすると、①入学する生徒の学力が上昇②目的意識の高い生徒が増加③志望大学のレベルアップと、大学進学に力を入れる学校には、好機到来と映るはずだが、いくつかの学校で、そうした外部の変化に無関心な教員がいる。外部の環境は刻々と変化しているため、全体の中で自らの位置や役割を見失えば、進路指導でも「唯我独尊」に陥る危険は大きい。進学指導診断など、外部からの提言を速やかに実行に移すべきである。
- ・今回訪れた総合学科高校では、昨年卒業した1期生に希望する進路に進めない生徒が多く生まれたことから、ある教員が学力向上を訴えたものの、総合学科では教育課程の変更は、学科の特徴を損なう恐れがあるため、平日の夜間や土曜日などに講習を行った。きっかけは、地域の中学校長から「優秀な生徒を送ったのに、ほとんど成果が見えない」というクレームだった。大切なことは、事実を受け入れ、新たな課題に全員で立ち向かうことであり、その姿が今度は外部を動かす。

○平沢 茂 委員（文教大学教育学部 教授）

- ・学力入試に挑戦しないことが高校生の学力低下につながるとの観測がある。受験が学習の動機付けにならないから、高校生は勉強しないというわけだ。確かにそうだろう、だからこそ、それに変わる学習の動機付けを考えなければならない時代なのだ。
結論から言えば、そのような動機付けは、学ぶ楽しさを実感させる授業をおいて他にない。
- ・基礎学力は中学校までで確実に獲得し、高校では、自分の将来を考えつつ自分の適性を見極め、それを伸ばす学習に取り組むことを可能とするカリキュラムであって欲しい。
- ・もういい加減、受験産業の口車に乗せられた高校運営、高校評価（格付け）はやめにすべきだろう。いや、難関大学への進学を売りにする高校を全て否定しているのではない。多様な物差しによる高校評価を考えるべきだと言っているのである。高校にも個性はあって当然だと言っているのだ。
- ・高校生に興味と関心を持って受け止められる授業、生徒が実感をもって理解しうる授業、そういう授業を目指して欲しいと思っている。

○松尾 隆 委員（首都大学東京都市教養学部 准教授）

- ・具体的な手段や活動が、目指すべき理想にたどり着く道筋を示すのが戦略や方針の役割であり、それを示し、率先して実践するのが学校長のリーダーシップである。しかし、戦略や方針が具体化すると「挨拶をきちんとする」とか「生活規律を正す」といったことになっており、最終的に高校のどのような姿に到達するのか、という道筋が明らかになっていないように見受けられた。
- ・進路実績や生徒・保護者の満足度などのアウトプット指標は持っていても、毎年の進路希望調査の変化をデータとして分析している高校はなかった。進路希望の経年変化は、最終的な進路実績に結びつく重要なデータであり、こうしたプロセス指標でフィードフォワードに指導していく必要がある。方針や目標をブレイクダウンするだけでなく、各目標に連なるプロセス指標も含めた目標体系が必要である。
- ・一人の生徒を、学年、各分掌が取り囲んで見守るはずの教員組織が、過度に分業されていて、学年と分掌、各分掌間の壁がある。その結果、学年間で指導に差があったり、個別生徒に対する一貫した指導を取れていない。分業すること自体は専門性を高めるという点で必要だが、それは統合されなければならない。また、個別生徒の情報を共有しなければ、生徒の個別性を踏まえた指導はできないだろう。CRM（顧客関係管理）のような、各部署が顧客に関する情報を共有し、それに基づいて統合的なアプローチをとるような仕組みが、高校のような教育機関でも必要だと考える。
- ・訪問した高校は、各自で独創的な試みをしていた。一方で、多くの課題も抱えている。それらを見比べてみると、ある高校で成果が上がった取組は、まさしく他の高校での課題を解決する例があった。ある高校での実践が、そのまま使えるとは限らないが、アイデアの源泉として学校長や管理者層の個人的経験に依存するだけでなく、ベストプラクティスの水平展開のための仕組みが必要ではないだろうか。

7 診断結果の活用について

診断を行った各学校においては、学校経営診断書の評価内容を含めた教育活動に関する成果と分析結果を取りまとめ、学校の自己評価である「学校経営報告（原案）」及び、その報告内容に基づいた、次年度の「学校経営計画」を策定し、次年度の教育活動における具体的な目標と方策を設定する。

また、診断書で示された課題については、学校経営支援センターが本庁各部と連携しながらきめ細かい支援を行い、学校の自律的改革に向け改善を図っていく。

なお、診断を受けた学校の現状については、平成22年度から改善状況報告により把握することとしており、今年度も同様に各学校の改善状況を確認した。

各学校では、これまでの経営診断において、課題とされている項目に対して、それぞれ改善に取り組んでいる。

今後も、各学校の取組も参考にしながら、学校の自律的改革を支援していく。