

学校組織マネジメントと校長 の役割

はじめに

足立新田高校を中心に改革の取り組みを紹介したい。

都立足立新田高校の再建

平成11年4月からカリキュラム改編に着手。
足立区は生徒数が多く、統廃合が難しい実情。
学力的に生徒の行き場がない。

当時の実態

- ・無試験状態の入学者
- ・推薦入試でも定員割れ
- ・卒業者が入学者の約半数
- ・成り立たない教育活動、午後は壊滅状態
- ・意欲のない教員集団

都立高校改革も始動 総合学科高校、単位制高など

生徒を取り巻く環境

- ・偏差値で選別され最底辺校に位置
 - ・気力・体力・知力なく、困難な家庭事情
 - ・放任でわがまま放題に行動する生徒
 - ・表層的な流行に流され、喫煙・カラーリング・携帯・アルバイト・異性交遊・暴走行為
 - ・一年次の5月から退学始まる
- 当時「64万足立区」の子どもの貧困状況を反映、現在は68万の増加、更に深刻化

都立高等学校の内情

普通科 硬直的で魅力のないカリキュラム

職業科 時代に対応できない教育内容

勤務状況 年休(20日)・夏休(3日)、日曜引率の部活代休など、更に研修日(週1日)

職員会議が最高決定機関、校内人事委員会
特別昇給(3短、6短、現在は12短も)決定権
儀式での「国旗・国歌」問題で校長に足かせ。

「教員の、教員による、教員のための学校」(都立高校の実態、完全に都民の信頼喪失)

そして足立新田は...

- ・学年定員240名、3学年720名の全日制普通科高
- ・一般教員42名、内、当時の新任・転入は10名
- ・残り32名中、22名が異動希望を提出
- ・授業が成り立たずドロップアウト生徒が激増

3年間でほぼ半数が転退学→区内の都立高校定時制に編転入。

社会の底辺に滞留して大量のフリーターを輩出。卒業生の大半が進路未決定

- ・50%前後の退学率、4分の3がフリーターに

中途退学 (11年度が改革1期生)

■年度生	入学者数	中退者数(%)	卒業者数(%)
■ 6	236	120 (50.8)	116 (49.2)
■ 7	240	119 (49.6)	121 (50.4)
■ 8	237	92 (38.8)	145 (61.2)
■ 9	238	110 (46.2)	128 (53.8)
■ 10	244	95 (38.9)	149 (61.1)
■ 11	249	92 (36.9)	157 (63.1)
■ 12	246	45 (18.3)	201 (81.7)
■ 13	252	30 (11.9)	222 (88.1)
■ 14	252	9 (3.6)	243 (96.4)
■ 15	254	0	254

学校再生への諸条件

- ①「教育資源」を発掘し活用する。
学校の周囲を見直す(コラボレーション)
施設・立地・住民・自然環境・・
- ②「自校の条件」を生かし切る。
学校予算を再点検・・
教員の特技や能力の活用・・
- ③都教委との関係改善を。
管理・対立から自律・協働の立場に
「教員の協働体制」が大前提

学校理解への取り組み

- ・校内美化の徹底、快適な学習環境を準備
 - ・ホームヘルパー養成事業などで付加価値
 - ・体験入学と学校説明会
 - 体験入学(計2回)・学校説明会(計4回)
 - 学区説明会・都立全体説明会(計2回)
 - 学校説明会は元旦・直前・後期など(計4回)
 - テレビ撮影の舞台効果
- 教師は、労を惜しまず、なりふり構わず

改革は継続が課題

改革2期目（後任校長に教頭が昇任）へ
改革が安定して進行 →3期目へ

特色化の推進（都の指定）、主幹制
野球部、相撲部、陸上部、バレー部
進学実績の向上（大学進学）

生徒を退学させない、居場所のある学校
柔軟なカリキュラムと魅力ある授業

都立高校の改革計画

平成 9年～12年

改革第一次計画策定

平成11年～14年

第二次計画策定

平成13年 都民調査と検討委員会設置

平成15年 新実施計画策定

平成15年～18年(継続)～23年

統廃合促進、重点支援校指定

改革計画策定の背景

96%超の高校進学率

長期的な生徒数の減少→統廃合計画

生徒の進路希望の多様化

学校生活不適応、中途退学生徒の激増(社会問題化)→新しいタイプの高校設置が必要

①平成9年9月 「都立高校改革推進計画」

～18年度までの10カ年計画

②平成14年10月「新たな実施計画」

～18年度まで

改革の内容

- ・新しいタイプの高校

中高一貫教育校（中等教育学校、併設型）
産業高校、総合芸術高校、トライネット
スクール

- ・昼夜間定時制高校（三部制独立校）

- ・総合学科高校 全日制統廃合して10校

改革が多岐に亘り、しかも性急な印象を受けて、多くの教員が困惑している。強力な石原都政下で都立復権が進行

特色ある学校づくり

- ・平成15年度が本格スタートライン

- ①学校経営計画策定

- 数値目標も提示し、HP上で公表

- ②自立経営推進予算の構築

- 校長の主体的な予算執行計画

- 事務室を「経営企画室」と改組

- ③重点支援校制度 中長期経営ビジョン

- 人事異動、経営指導助言、予算加配

- 期間3年、指定校数累計92校

都教委指定の重点校

- ・進学指導重点校 4校→7校→12校
日比谷・戸山・西・八王子東・青山・立川・
国立・小山台・駒場・新宿・町田・国分寺
- ・エンカレッジ・スクール 2校
足立東 秋留台(学力試験なし)

有名都立高校の復活を期待して重点的な支援を行い、旧帝大、早慶マーチといった有名大学への合格者増を数値目標で示させる。※重点校のHPで確認を。

学校経営の改革（全都立）

- ・平成15年度から相次いで実施

1. 経営計画の策定

2. バランスシートの作成

3. 経営の重点支援の実施

4. 校長裁量権の拡大

5. 主幹制度の導入。教頭は副校長として権限強化

まとめ

2006年 4782校の校長意識調査

20年前に比べて、

社会の学校への支持や理解が悪くなった。

→中 73% 小 69%

家庭教育力が低下した。

→中 89% 小 91%

同年の教員の意識調査

「処遇と結びついた教員の業績評価」は

「プラスの影響がある」 → 26%

「マイナスの影響がある」→ 63%

まとめ（２）

- 生徒が目的を持って学習することで、学校への定着度が高まり、結果的に中途退学・フリーター輩出の予防効果がある。
- 学校改革にはエネルギーが必要、教員の負担も増加。特に柔軟なカリキュラムがもたらす複雑な授業展開が改革のブレーキになりつつある。
- 総合高校は教員の希望が少なく、草創期の教員も大半が異動。
- 教員の意識改革がなされなければ、結局は改革は頓挫、結局、生徒が被害者となり続ける。