

第22章 愛知県C高等学校

- 学校改革は開かれた学校づくりとともに -

「困難校」から、普通科コース制導入を軸に学校改革を進めている事例。学力の向上と生徒指導のための具体的行動について様々なアイデアを出す管理職のリーダーシップ、それを可能とする若い教職員の協働がみられた。高等学校は自動的に生徒が入ってくるわけではなく、これらの改革の過程や成果を、子ども・保護者・地域に発信し、その信頼と協力を得なければならない。高等学校改革の第一条件は開かれた学校づくりである。

1. 調査の方法

調査時期 平成16(2004)年11月26日(金)訪問調査

インタビュー対象者 校長

収集資料等 平成16年度学校経営案(A4冊子全58頁)

平成16年度学校経営の基本方針(校長作成、平成16年4月1日、A4版2頁)

「愛と夢のある学び舎 C高校」づくり(平成16年度案)(平成16年4月1日、A4版の図)

C高校の生徒をどう育てるか(案)(校長作成、平成16年4月1日、A4版4頁)

愛知県の公立高等学校選抜制度(A4版4頁)

本年度のC高校<生徒の概要・学校の概況・教育課程・本校の課題>(A4版全4頁)

学校改革の取り組み<主な取組一覧・コース制導入による変化・生徒指導関係資料>(A4版全8頁)

高校通信第11号(平成16年7月9日号)、第12号(同9月6日)、第13号(同10月1日)(各A4版1頁)[創刊号(平成14年11月18日)からすべてHPで閲覧可能。最新号は本校執筆時で第14号(平成16年12月7日)]

学校生活の紹介<行事等・情報活用コース・福祉実践コース・中学生体験入学・中高連携教育・野球部新聞掲載記事>(A4版全10頁)

平成17年度学校自己評価一覧シート(A4版2頁)

校地・校舎の平面図(A4版2頁)

学校案内(兼ポスター)

[HPより]普通科コース制に関わる説明

2. 学校の概要

(1) 学校の基本特性

1) 愛知県の公立高等学校入学者選抜制度

愛知県の公立高等学校入学者選抜制度は、平成元(1989)年度に始まった複合選抜制度

が用いられている。例えば普通科であれば、図 1 にある同じ群の中なら A グループから 1 校、B グループから 1 校、いずれかを第 1 志望、もう 1 校を第 2 志望として受験することが可能である（1 校しか受けなくとも構わない）。試験日程は A グループと B グループで統一されていて、数年おきに前期・後期の日程が入れ替わる。

専門学科、総合学科については全県 1 学区であり、同様に A グループ、B グループから 1 校ずつ受験可能である。また、1 校は普通科、もう 1 校は普通科の属さないグループの専門学科または総合学科を受験する事も可能である。

表 1 愛知県公立高等学校の選抜試験グループ（平成 16 年度入学者選抜）

| 普 通 科 | | | | |
|-----------------------|--|--|---|---|
| | 尾 張 学 区 | | 三 河 学 区 | |
| | 尾張第 1 群 | 尾張第 2 群 | 三河第 1 群 | 三河第 2 群 |
| A グ ル ー プ | 旭丘、惟信、熱田、瀬戸 北、春日井、豊明、日進 西、一宮北、津島、江南、 木曾川、尾西、小牧南、 丹羽、半田東、常滑北、 知多東、市立緑、市立名 東 (19 校) | 明和、松蔭、昭和、名古 屋南、瀬戸、春日井西、 高蔵寺、長久手、一宮、 一宮南、津島北、犬山、 稲沢東、新川、蟹江、横 須賀、大府、内海、市立 向陽、市立山田 (20 校) | 岡崎、豊田東、衣 台、豊田南、西尾 東、知立、一色、 三好、加茂丘、豊 橋東、蒲郡東、成 章 (12 校) | 岡崎西、刈谷、豊田、 松平、安城、高浜、 豊丘、豊橋西、国府、 新城東（本校）、田 口（本校）、田口（稲 武校舎）、鳳来寺 (12 校 1 分校) |
| B グ ル ー プ | 名古屋西、中村、守山、 鳴海、天白、瀬戸西、春 日井東、東郷、一宮西、 犬山南、尾北、小牧、祖 父江、美和、半田、知多、 東浦、市立菊里、市立富 田 (19 校) | 瑞陵、千種、南陽、春日 井南、旭野、日進、一宮 興道、津島東、平和、西 春、五条、海南、東海南、 大府東、阿久比、武豊、 市立桜台、市立北 (18 校) | 岡崎東、岩津、刈 谷北、豊田西、豊 野、安城南、吉良、 豊橋南、御津、福 江 (10 校) | 岡崎北、碧南、豊田 北、安城東、西尾、 知立東、幸田、足助、 時習館、新城東（本 郷校舎）、作手、小 坂井 (11 校 1 分校) |
| 計 | 3 8 校 | 3 8 校 | 2 2 校 | 2 3 校 2 分校 |

| | 学 科 | 専 門 学 科 ・ 総 合 学 科 | |
|-----------------------|--------------|--|--|
| | | 県 内 全 域 | |
| A グ ル ー プ | 農 業 | 佐屋、半田農業、安城農林、田口、渥美農業 (5 校) | |
| | 工 業 | 東山工業、名南工業、春日井工業、一宮工業、起工業、常滑、 碧南工業、豊田工業、豊橋工業、市立工芸 (10 校) | |
| | 商 業 | 愛知商業、緑丘商業、津島北、犬山、木曾川、半田商業、岡崎商業、 知立、国府、成章、市立西陵商業、市立若宮商業 (12 校) | |
| | 家 庭 | 一宮、佐屋、常滑、大府、桃陵、松平、安城、高浜、一色、豊丘、成章 (11 校) | |
| | その他の 専門学科 | 旭丘（美術）、明和（音楽）、桃陵（衛生看護）、 三好（スポーツ科学）、市立名東（英語） (5 校) | |
| | 農 業 | 稲沢、猿投農林、新城、作手 (4 校) | |

| | | | |
|-----------------------|--------------|--|-------|
| B グ ル ー プ | 工 業 | 愛知工業、瀬戸窯業、小牧工業、佐織工業、半田工業、岡崎工業、刈谷工業、豊川工業、市立工業 | (9校) |
| | 商 業 | 中川商業、瀬戸窯業、春日井商業、一宮商業、古知野、東海商業、碧南、豊橋商業、新城、市立名古屋商業 | (10校) |
| | 家 庭 | 瑞陵、古知野、岩津、吉良、豊橋南、宝陵、市立桜台 | (7校) |
| | その他の 専門学科 | 千種(国際教養)、三谷水産(水産)、宝陵(衛生看護)、御津(英語)、市立菊里(音楽) | (5校) |
| | 総 合 | 岩倉総合、鶴城丘、蒲郡 | (3校) |

*平成17年度受験では、平和(本表の尾張第2群Bグループ。以下同じ)・祖父江(尾張1B)を統合し杏和(総合学科Bに位置付け)、知多(尾張1B)・知多東(尾張1A)を統合し知多翔洋(総合学科B)を設置するなど、学校群の構成校・数は変わっている。

(愛知県教育委員会 HP <http://www.pref.aichi.jp/kyoiku/> 平成17年度愛知県立高等学校生徒募集計画について・平成17年度愛知県公立高等学校入学者の募集について 参照)

2) 学校の沿革

昭和48(1973)年4月に教員12名、事務職員3名で発足、4月5日に第1回の入学式が行われた。この時点では、まだ校舎整備は終わっておらず、翌49(1974)年4月に運動場、6月に校舎棟、10月に体育館、50(1975)年1月にプール、クラブ室、3月に屋外体育器具庫、体育クラブ室、運動場便所、校舎棟増築まで、開校後丸2年を要した。その後も昭和54(1979)年3月に校舎棟、55(1980)年3月に小講堂(多目的教室)、クラブ室、56(1981)年3月に更衣室、58(1983)年3月に購買室、61(1986)年3月に屋外清掃器具庫が完成するなど整備が続けられ、昭和63(1988)年3月には6教室が増築された。生徒数の増にともない、自転車置場も昭和55(1980)年3月、58(1983)年8月、翌年7月、さらに翌年8月と4度にわたり増築された。

平成14(2002)年より、普通科コース制を導入(福祉実践コース、情報活用コース、総合進学コースの3コース)し、翌年には第1学年生徒より新制服に変更している。

この普通科コース制は、平成14(2002)年度5校に設置されたのを皮切りに、次年度5校、次々年度2校、そして平成17(2005)年度より一色高等学校(情報活用コース1学級)、阿久比高等学校(国際コミュニケーションコース1学級)にも設置される。

(参考「普通科コース制の設置」普通科の教育課程の中に、専門科目を取り入れた教育課程を設け、体験的・実践的な学習を行い、生徒の得意な分野を伸ばしたり、学習意欲の喚起を図っていくことを目的とする。前掲愛知県教育委員会 HP より)

3) 募集定員

平成元(1989)年度 1学年12学級 以後、漸減

平成11(1999)年度より 1学年4学級 160人定員

総合進学コース80人、福祉実践コース40人、情報活用コース40人

一括募集(志望コースを第1希望から第3希望まで書く)・一括合格発表

表 2 平成 16 年度 1 年生の編成 (単位：人)

| HR | 1 A(1) | 1 A(2) | 1 B(3) | 1 B(4) | 1 C(1) | 1 C(2) | 1 D(1) | 1 D(2) | 合計 |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| 男 | 9 | 9 | 9 | 9 | 7 | 6 | 3 | 3 | 55 |
| 女 | 12 | 11 | 11 | 11 | 13 | 13 | 17 | 17 | 105 |
| 計 | 21 | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | 20 | 160 |

4) 教職員構成

教職員数 50 名 (校長、教頭、教諭 37 名、養護教諭、期限付・嘱託講師 3 名、実習教師・助手、事務長、主査、主事 2 名、用務員 2 名)

非常勤講師 20 名、非常勤教師 1 名

表 3 教科・科目別教員数内訳 (単位：人)

| | 国語 | 世界史 | 日本史 | 地理 | 公民 | 数学 | 物理 | 化学 | 生物 | 地学 | 保・体 | 音楽 | 美術 | 書道 | 英語 | 被服 | 食物 | 福祉 | 商業 |
|-----|----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 常勤* | 6 | 3 | 2 | | 1 | 5 | | 2 | 3 | | 6 | 1 | | | 5 | 3 | | | 3 |
| 非常勤 | 2 | | | 1 | 1 | 1 | | | 1 | | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | | 1 | 2 |

* 期限付きを含む。

(2) 教育目標・教育課程

1) 教育目標

a 謙虚にして、自信の持てる、心身ともに健全な社会人の育成を期する。

- b 校訓
- ・ 謙虚であれ
 - ・ 自信の持てる人たれ
 - ・ 心身ともに健全であれ

2) 教育課程

a 小人数教育：20 人クラス編成でひとりひとりきめ細かな指導

b 普通科コース制を導入 (平成 14 (2002) 年度より実施)

総合進学コース

- ・ 基礎学力重視、豊富な選択科目、習熟度的クラス編成などきめ細かい指導で教養を高め、進学を目指す (進路：文系・理系の国公立大学、短大、専門学校、公務員、一般企業など)
- ・ 選択科目として実用国語、実用英語、オーディオイングリッシュ、英語講読、英語一般、教養日本史・世界史、実験科学、文書処理、情報処理、体操など

福祉実践コース

- ・ 福祉実習、看護、介護、生活文化など実践的な技能獲得を目指す (進路：福祉・看護・医療系の大学、短大、専門学校、公務員、一般企業など)
- ・ 社会福祉基礎、家庭看護福祉、基礎介護、社会福祉実習、フードデザインなど、3 年間で 14 単位を履修

情報活用コース

- ・最新のコンピュータを使い、情報処理、ビジネスを学ぶ（進路：情報・技術系の大学、短大、専門学校、公務員、一般企業など）。
- ・文書デザイン、情報処理、情報と表現、課題研究など、3年間で14単位履修

(3) 学校内部組織と運営方法

1) 校務分掌

総務部 生徒会部 教務部 進路指導部 生徒指導部 保健部

このうち、生徒指導主事の週当たり授業時数は6時間と軽減されている。生徒指導部の中の訓育係も10時間と、教務主任と同じに設定されている。他の主任は12時間、クラス担任は14時間、副担任は18時間。

教員から希望（校務分掌、学年）を取った上で、教頭が原案を作成して、校長が決定。

2) 各種委員会組織

企画委員会（校長、教頭、事務長、主査、総務・教務・進路指導・生徒指導・保健・生徒会の各主任、各学年主任） 教育課程（以下、構成員は略） 単位認定（転入）
 整備（防災対策） 現職研修 図書 教科主任 学校保健
 部活動運営 推薦 初任者研修 生徒指導連絡会（行事検討）
 世界・人・未来へ発信する学校づくり推進事業

3) 会議時間の確保

会議・打合せ時間の確保のために、表4のように週の計画が定められている。

表4 週計画表

| | | 月 | 火 | 水 | 木 | 金 |
|-----|-------------|---------------|--------|--------|-------|-------|
| | 8:30～8:35 | 職員朝礼 | 職員朝礼 | 職員朝礼 | 職員朝礼 | 職員朝礼 |
| ST | 8:40～8:50 | | | | | |
| 第1限 | 8:55～9:45 | 英語科会 | 総務部会 | | 体育科会 | |
| 第2限 | 9:55～10:45 | 国語科会 | 数学科会 | | 3年学年会 | 2年学年会 |
| 第3限 | 10:55～11:45 | 企画 | | 進路指導部会 | | 1年学年会 |
| | | | 生徒会部会 | | | |
| 第4限 | 11:55～12:45 | 企画 | 地歴公民科会 | 生徒指導部会 | 教務部会 | 情報科会 |
| 昼食 | 12:45～13:25 | | | | | |
| 第5限 | 13:25～14:15 | | 理科会 | | | |
| 第6限 | 14:25～15:15 | 総合的な 学習の時間 | 家庭科会 | 保健部会 | LT | |
| 清掃 | 15:15～15:30 | | | | | |
| | 15:30～17:00 | 課外活動 | 課外活動 | 課外活動 | 職員会議 | 課外活動 |

(4) 教委との関係

1) 人員配置

a) 加配

スモールホームルーム(20 人 1 学級による全授業の運営)のためにも、多くの教員を必要とする。

b) 非常勤講師の配当

上記に加えて、コース制の実施のためにも、通常よりも多くの時間数を配当されている。

c) 教職員の年齢構成

若い教員が多い。平均勤続年数 3.4 年・年齢 38 歳。

2) 予算

a) 校舎整備

荒れの建て直しのための整備、コース制充実のための整備など

b) 校長裁量予算

平成 16 (2004) 年度から 3 年計画で全校に配分。

先陣を切って、初年度に 30 万円の配当を受ける。

(5) 保護者・地域との関係

1) 学校経営案 (資料) の記載事項

・保護者を「雇用主」と位置づけ

・学校経営管理上の問題点 4 項目の 4 番目に「地域連携について」を設定

保護者や地域、中学校との連携を深め、開かれた学校づくりを目指す。

保護者会を工夫するとともに、PTA 活動の一層の充実を図る。

生徒に地域行事への参加を促すとともに、生徒の活動を積極的に広報するように努める。

中学校との情報交換の機会を増やし、相互の連携を強化する。

2) 熱心な PTA 活動

・保護者による学校行事への手伝い (1 日開放講座、(耐寒訓練) マラソン大会時の炊き出し (お汁粉、豚汁) 交通安全立ち番、体育大会、文化祭など)

・荒れた時代を経験する中で親の力を借りなければ解決不可能であった。「学校と一緒に子育て」、「学校は学校で面倒見るけど、家庭に帰ったら親の出番」など。授業公開で親が見に来ることで子どもも意識する。親と学校が力を合わせてやっていくことが出発点。

(6) 学校評価

教育目標「謙虚にして、自信の持てる、心身ともに健全な社会人の育成を期する」具現化のための来年度 (平成 17 (2005) 年度) の方針として、3 点を掲げる。

普通科コース制の特色を生かし、地域に信頼され愛される、魅力と活力ある学校づくりをめざす。

生徒と向き合い、信頼関係を構築し、粘り強く、「教える 学ぶ」の形をつくる。

生きる力を育むための基礎基本を習得させ、社会に貢献できる人材を育成する。
そして、以下のような学校自己評価シートを作成する。

表 5 「進路指導分野」自己評価の項目

| 本校の求める姿 | 本年度の重点目標 | 評価活動項目 | 目標達成のための具体的方策 |
|---|---------------------------------|----------------------------------|--|
| 生徒の能力・適性に応じたきめの細かい指導を行う。 普通科における特色あるキャリア教育を明確化し、推進する。 「生徒満足度を高める」 | キャリア教育を前提とした個々の生徒に応じた進路選択支援を行う。 | 進路決定の動機付けを目的とした行事を適宜実施する。 | 進路ガイダンス、総合的な学習の時間、進路適性検査などを充実させる。 |
| | | 精選された適正な進路情報を提供する。 | 生徒にアンケートを実施し、生徒が要求する情報を把握する。 進路通信を適時発行する。 進路相談室の利用拡充を図る。 |
| | | 教員の進路指導技術の向上を図る。 | 保護者会や進路指導面談等の方法や技術向上を目的とする研修会を開く。 進路情報を共有する目的で講習会を開く。 |
| | 個々の生徒に適した就職指導を行う。 | 企業学校間連携を緊密にし、本校に対する安定した求人数を確保する。 | 1 学期中間考査時に、企業訪問を行う |
| | | 求人内容を精選し、斡旋求人の質的向上を目指す。 | 推薦委員会、学年会と連携を図り、就職斡旋指導を適切に行う |
| | | 斡旋就職希望者全員の内定を獲得する。 | 校内におけるすべての教育活動を通して就職指導を行う。 8 月後半からの就職指導を充実させる。 |
| | 個々の生徒に適した進学指導を行う。 | 基礎学力を向上させる。 | 毎時間の授業内容の充実。 進路補習への参加を促す。 |
| | | 学力や適性に合致した進学先の選択を指導し、進路の自己実現を図る。 | 模擬試験への参加者を増やす。 ガイダンスや面談を充実させる。 |

* 表の右側には欄が 6 つ続く：〔評価規準・数値目標、中間評価、(中間評価の)達成度、最終評価、(最終評価の)達成度、次年度への課題・次年度への行動目標〕。

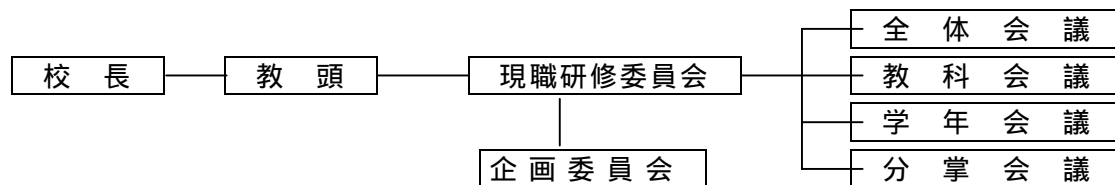
* 資料 から、〔3 進路指導〕分野のみ抜粋。他の分野は、〔1 学校行事〕、〔2 学習指導〕、〔4 生徒指導〕、〔5 生徒会活動〕、〔6 PTA 活動〕、〔7 学校保健〕。

(7) 校内研修

1) 方針

- a 専門教科の知識・技能を深め、学習指導・生徒指導における個別化について、研究・実践する。
- b 本校の教育課題を明らかにし、教科・分掌の両面から自主的で積極的な研究・実践を促進するよう努める。

2) 組織



3) 実施計画

- a 生徒の実情の的確な把握と、実情にあった最も効果的な指導法の研究をする。
- b 人権教育についての研修を進め、保護者・生徒・教職員の認識を深める。
- c 毎月第 4 木曜日に研究協議を実施、実践的研究を推進し、原則として年 2 回の全体会議を実施する。
- d 教科会議・・・各教科担任の共通あき時間に、自主的な研修を推進するとともに、毎週定期的に教科会議を開き、恒常的な研修を行う。
- e 学年会議・・・毎週定期的に学年会議を開き、関連各部との連携のもとに、ホームルーム・学習指導・生徒指導の研究に当たる。
- f 分掌会議・・・各部とも毎週定期的に分掌会議を開き、校務の円滑な運営を図るとともに、関連する課題の研究を進める。
- g 各教科、各分掌の全国的な研究大会への出席や県内外の学校訪問を実情に応じて積極的に行い、帰校後の報告を中心として研究を深める。

h 教職経験者校内研修

h 1 5 年経験者研修 (4 月～10 月)

| | |
|----------------------------------|------|
| 講義・研究協議 (教育目標、学習指導、生徒指導、学校事務、課題) | 6 時間 |
| 授業参観 | 6 時間 |
| 授業研究 | 4 時間 |

h 2 10 年経験者研修 (平成 16 年度は該当者なし)

i 初任者校内研修

| | | | | | |
|-----------|-------|----------|-------|------|-------|
| 基礎的素養 | 30 時間 | ホームルーム経営 | 12 時間 | 教科指導 | 57 時間 |
| 生徒指導 | 31 時間 | 進路指導 | 6 時間 | 特別指導 | 20 時間 |
| 総合的な学習の時間 | 1 時間 | | | | |

4) 平成 15 (2003) 年度実施状況 (収集資料 に掲載)

a 研究テーマ

生徒の変容に対応する学校づくり

b 研究概要

全教職員を対象に、11 月 13 日校内講習会をひらき、総務主任から「生徒の言葉遣い」について提言が行われた。提言を通して、いくつかの特徴から本校生徒の実態が指摘され、現時点での対応を確認した。表現の仕方で深く他人を傷つける具体例を通して、生徒間にある「言葉遣い」を指導することで、コミュニケーション能力を高めること

と相互の人権を認め合う態度を養う必要性が認められた。

原則として、毎月第 4 木曜日を研究会議の定例日として位置づけ、各教科・各分掌で討議研究を進めた。1 月 15 日に再度全教職員を対象に、「今後の学校祭のあり方」について、生徒会係より状況報告と課題がまとめられ、今後の方向について審議された。

3 . 学校制度改革と学校運営改革

(1) 学校改革の必要性

1) 入学希望者の減少

C 高校は、昭和 48 (1973) 年に新設された高校である。第 2 次ベビーブーム世代が高校生になるピーク時に、C 高校の入学定員も 1 学年 12 学級とピークを迎えるが、皮肉なことにこの昭和 62 (1987) 年度から 3 年間の 12 学級時は一次選抜で定員割れを続けるのである。都市部の高校では、高校生急増期ではあっても受入数増加のための施設拡大が難しく、敷地に余裕のあった C 高校が定員増、施設拡大となったのであって、C 高校の入学希望者が増加していたというわけではなかった。

その後、学級減により定員を割らずに数年を過ごしたが、平成 6 (1994) 年度の 1 学年 7 学級時に再び一次選抜の定員割れに陥った。

通常、新設校は特色あるカリキュラムや立地などよほどの条件が整わない限り、いわゆる学校ランクでは下位の位置付けからスタートする。とくに中京圏のような都市部では私立学校の人気も高く、C 高校の場合でいえば、名古屋市内 27 校、尾張地区 16 校の私立高校も強力なライバルとなるわけである (その他、愛知県内には国立高校・高専 3 校、三河地区の私立高校 13 校がある) 。

加えて C 高校にとって不利であったのは、立地条件である。尾張学区南部の高校不足を解消するために選ばれた土地は、農地や工場の多いところであったため、高校の南側には人があまり住んでいない。そして、鉄道の駅からは、東西いずれの側からもバスに乗り換えて 30 分ほどを要するという位置にあった。

入学希望者の減少は、一次選抜の定員割れによる二次募集の実施を余儀なくされ、不本意入学者を増す。成績不振、希望の学校に行けなかった鬱屈、遠距離通学によるストレスなどが、登下校時の学校近辺や学校内で発散されるのはある意味当然であり、それが学校の評判を悪くし、ますます入学希望者が減少するという悪循環に陥るのである。

2) 様々な学校運営改革

平成 7 (1995) 年度に着任した D 校長は、このような状態をみて県教育委員会と交渉を開始するが、赴任時には前年度に定められた形があるため制度改革は遅れがちである。まずできる運営改革にとりかかった。

同年度まず開始したのが「1 日学校開放講座」である。地域の人たちに学校の教育機能の開放を図るもので、点刻やパソコン、手話、友禅など、教職員のもつ専門性を生かした文化教室を開いて、少しでも地域に理解をしてもらうこと、普段生徒が迷惑をかけている分の償い、などの意味をもたせて、学校が地域とつながっていく方策として始められた。

翌春には、学校の周りにある約 200 本の桜をめぐる「観桜会」を開始した。現在も 4 月

第 1 土曜日に開催していて、餅つきや踊りなども行って、多いときには地域住民約 500 人もの参加となることもある。平成 16(2004)年から周りの福祉施設の方を招待し、その方々を福祉実践コースの生徒が車椅子を押しながら学校の中を案内するような地域連携の深まりもある。

この他にも地域連携としては、平成 9(1997)年度にはじまった地元グラウンド・ゴルフ大会支援、その 2 年後からは地域への大幅なグラウンド開放も行われている。これは現校長が教頭時に、地元出身であるため、グラウンドを借りたいという住民の要望を聞きやすかったことからはじめたものである。老人会で 250 人ぐらい集まるグラウンド・ゴルフ大会、子ども会、婦人会、少年野球リトルリーグなどに貸し出され、副次的効果として、人手が足りなくてできなかったグラウンドの手入れが、利用者によって行われることとなった。

現校長の教頭時代の発案をもう一つ挙げると、保護者・教師・生徒のスポーツ交流大会というものがある(平成 10(1998)年度から 4 年間)。父親を学校へこさせるためにソフトボールを最初に行ったが、応援に来ていた生徒に打たせたら大変喜んだので、生徒も参加できるように 2 回目から変更された。競技も男性と女性が混じってできるようにバレーボール、ソフトバレーボールへと変えていった。教師と生徒の距離感も縮まり、生徒の違う一面も見れたものとの評価であった。

地域に開かれた学校づくり、学校のことをまず地域に、保護者に知ってもらうということが、学校運営改革の一つの方向である。

3) 学校制度改革の実施

学校内部の方はどのような改革が求められたのだろうか。

より教室の中を安定させるには人数を少なくした授業が必要ということから、平成 8(1996)年度から小人数教育が実施された。

平成 11(1999)年度には 3 類型(文・理・総合)が設置されて大幅選択の教育課程に移行した。この時点では県教育委員会からの支援もあったが、学校設定科目(11 科目)が中心であった。そして、平成 14(2002)年度には普通科コース制が導入されるのである。

この間、平成 8(1996)年度には保護者への授業公開、平成 10(1998)年度には中学校への授業公開及び中高校生徒指導連絡協議会(中学校の生徒指導教員にも授業を見てもらう)を開始し、制度改革によってどう授業が、生徒が変わったかを関係の深い人たちに見てもらう機会を設定することも怠らなかった。

(2) 改革の成果

1) 入学希望者の増加

コース制が導入された平成 14(2002)年度の入試倍率は 1.99 倍と、前年度の一次選抜定員割れを払底するものとなった。翌年度は 2.25 倍、さらに平成 16(2004)年度は 2.45 倍と上昇している。

普通科コース制では、従来の普通科を総合進学コース(定員 80 人)と称し、福祉実践コース(同 40 人)、情報活用コース(同 40 人)を設置したことで、入学してくる生徒の目的意識が明確になり、多様なニーズに応える形となったことも効果的であった。表 1 の

愛知県公立高等学区の選抜試験グループを見直してもらえば分かるが、C 高校は B グループに属するため、総合進学コースに出願する者の併願先は、普通科の同じ群 A グループに限られる。ところが福祉実践コースに出願する者は、専門学科の A グループ、具体的には農業学科欄の佐屋(福祉関係に関わるところあり)、その他の専門学科欄の桃陵(衛生看護)も併願先となってくる。情報活用コースについても、専門学科の工業欄にある高校も併願先となってくる。福祉や情報系の人気の高い高校と併願してくる生徒は実力も高いので、C 高校に入学してくることになれば、学習の成果も期待できる。

2) 地域との関係

一次選抜定員割れの続いていた平成 10(1998)年度(6 学級から 5 学級に変更)のころで、C 校の地元占有率はおよそ 60%であった。

それが平成 15(2003)年度には 80%、16(2004)年度には 83%にまであがっている。

今まで C 高校ではなく地域の外の高校へ出て行った地元の子が、C 高校を選ぶようになってきたということである。

C 高校は立地条件が悪く、遠くから通いにくかった。逆にいえば、地元の子にとって C 高校でない高校を選ぶということは、通学の身体的負担が大きいということである。保護者にとっても経済的負担が増える。それでも今までは C 高校を選ばなかったのである。

公共交通機関を使わずとも、歩いて、あるいは自転車で通えるところにある高校に行ってもいいかな、と、中学生が、保護者が、そう思える高校に変わってきたのである。

(3) 改革の成功要因

1) 内と外

C 高校の改革は、一見すると、普通科コース制という特色づくりが奏効した事例である。しかし、その学校制度改革の種は 2 代前の校長から蒔かれていた。同時に学校運営改革、とりわけ開かれた学校づくりをつうじて、営々と育てられてきたのである。

本稿では紹介しきれなかったが、様々なアイデアを出す管理職、それを実施可能とする若い教職員集団の取り組みがあったからである。学校の中ではスモールホーム等の活用によって、学力向上と生徒指導に組み込み、学校の外には学校のことを知ってもらうため、中学校への出前授業など、様々な施策を展開した。

高等学校の場合、一部交通の不便なところを除いて、自動的に生徒が入学してくるわけではないので、子ども・保護者・地域に学校のことを知ってもらうということが絶対条件である。校内の生徒指導も外から見えることが必要であるし、学力向上の取り組みや進路状況も丁寧に説明して、志願者、協力者を増やさなければ、淘汰される。

学校の内側だけに傾注するのではなく、外側への関係を考えることが必要である。

個に応じた多様な指導、実践的・体験的学習、一人ひとりに行き届いた指導、開かれた学校づくり、保護者・住民参加の学校運営、と、教育改善のキーワードを並べたかのような学校改革が進められたのが C 高校であった。

2) 校長の経営方針

CS(Consumer Satisfaction:顧客満足度)「全教員が生徒中心に考える指導姿勢」:

校長は「各自、先生方が生徒のため、学校のために自分が何ができるかということを考えてください」といっている。例えば小人数教育をやるにしても、「生徒がやりたいことを何とかやらせるには小人数でないとできない」というのと、「多いと大変なので小人数に」では全然違う。教員には「生徒のために」、「学校のために」、「今、自分のもてる力で何ができるのか」を念頭に置いて、とりくんでほしい。

校長のミッション：

教員が「生徒のために」、「学校のために」動くなれば、校長は「子どものために」は当然として、「先生のために」とかですね、「子どものために」というのは当然ありますけど、「先生のためにも私は働かなくてはいけない」と思っている。

校長によるビジョンの提示：

校長が学校の柱を作ること。自分が校長になったときは「一歩前へ」を合言葉にした。「絶対引かない、生徒がわがまま言ってきたら、我々の決めたルール、この学校を良くしていくというためには一歩も引かない」というのを「一歩前へ」と表した。

2年目は「天高し」。子どもにプライドを持たせる、誇れる学校にするということ。

3年目は「スパイラルアップ」。グルリと螺旋階段を一回りしたら一段高いところへ、いろいろ我々やっているけれど、気が付いたら力がついてた、という意識。

(4) 改革の課題

インタビューの最後に、「このような学校経営改革を進めていくにあたって、一番大事なこと」を校長に尋ねた結果が、前項の校長の経営方針である（～はインタビューアーのつけた題）。偶然というべきか必然というべきか、3つの点は、まさに組織マネジメントの考え方に合致している。

すると、本改革の課題がみえてくる。校長のみが理解するのではなく、教職員組織全体が組織マネジメントを理解して行動することが必要である。

校長自身も、単純なトップダウンのリーダーシップではなく、職員同士の間での話し合いをしてもらうことの必要性を感じている。「これどうしましょうか」と聞いてくる教員の意識の問題である。何も案がなければ校長の言うままになってしまう。自分たちが「こうしたい」、「こう考えたがどうか」と持って来れなければ、学校は動かないし活性化もない。校長が決めるべきところは決めるが、ある程度教職員の知恵をもらわないと、1人だけの判断では難しいし、管理職が長くなれば発想も狭まってくる。国体局8年、青少年公園3年間の勤務経験もこの7年の管理職で薄まってきた。自分も含めて次を育てること。主任になっている本人は次の主任候補を育てておいて、自分が出るときはいつでも引き継げるようにしてもらう。

経験的に身につけた組織マネジメント手法を全教職員に広げる、校内研修の推進がまず試みられるべきであろう。

(雲尾 周)