

# 平成21年度学校経営診断の実施結果

平成21年9月

都立学校経営支援委員会

## はじめに

東京都教育委員会では、児童・生徒一人一人に対し、豊かな個性や創造性の育成と、希望進路の実現に向けた教育を行うため、特色ある学校づくりを推進しています。各都立学校では、都民に信頼され、魅力ある学校づくりをすすめていくために、学校の自律的かつ質的な向上を図り、取組の内容や成果を都民に説明して、更なる改善に生かしていくことが重要です。

各都立学校では、平成13年度から「学校運営連絡協議会」を設置し、学校の運営や教育内容に関して、保護者や地域住民の意見を的確に反映するとともに、学校自らが家庭や地域社会に対して積極的に発信するなど、開かれた学校づくりを推進してきました。

平成15年度には、全都立学校に「学校経営計画」及び「学校経営報告」を導入し、学校の自律的改革の促進と、教育サービスの質的向上を目指した、マネジメント・サイクルの仕組みを取り入れました。

平成21年3月には、「都立学校の自己評価指針」を改訂し、経営診断の実施時期を早めて、診断結果が次年度の学校経営計画策定に、より反映されやすくするなど、改善を行うとともに、「学校経営シート」を都立高校で試行し、目指す学校像や、その実現のための目標、具体的方策及び数値目標をよりわかりやすく都民に公表することとしました。

平成16年度に開始した「学校経営診断」では、各都立学校の教育活動を評価・検証するとともに課題や問題点を明らかにし、これを解決するために適切な支援・指導を行っています。平成18年4月の「東京都学校経営支援センター」設置以降は、重点支援指定校以外にも診断対象校を拡大して実施してきました。診断も6年目となり、特色ある教育活動として実践されている「環境教育」などの取組も、学校ごとの新たな項目として診断を行ったところです。また、従来未診断であった島しょ地域の高校や進学指導重点校についても診断を実施しました。

さらに、特別支援学校においても今年度から診断を試行実施し、学校経営の基盤となる組織の健全性を評価するとともに、各校の特色ある取組について診断しました。特別支援学校では、在籍する幼児・児童・生徒の個に応じた教育の推進とともに、地域の特別支援教育の拠点となる働きが求められている中、診断結果の活用が期待されます。

文部科学省においては、平成19年6月に学校教育法改正、同年10月には学校教育法施行規則を改正し、学校評価の推進を図るために、自己評価や学校関係者評価の実施・公表に関する規定が設けられました。

今回の経営診断においても、今まで以上に、ヒアリングや授業参観に外部専門委員にも加わっていただくことで、各校の取組や成果を一層客観的に評価するとともに、課題やその解決策等を具体的に提示し、「目指す学校」の実現への支援につながる診断となるよう努めました。

診断結果について、各校の今後の教育活動に資するとともに、都教育委員会においても診断結果を踏まえた施策の推進を図っていきます。このためにも、今後もより一層、学校経営診断を充実させていきます。

平成21年9月  
都立学校経営支援委員会

## 目 次

はじめに	1
目 次	2
【高等学校】	
平成21年度学校経営診断の結果について（高等学校）	6
学校経営診断書	
1 農産高校	11
2 三田高校	16
3 江戸川高校	21
4 雪谷高校	26
5 田柄高校	31
6 八王子北高校	36
7 昭和高校	41
8 小金井北高校	46
9 清瀬高校	51
10 葛飾商業高校	56
11 忍岡高校	60
12 荒川商業高校	64
13 美原高校	68
14 第三商業高校	72
15 芦花高校	76
16 杉並高校	80
17 大島高校	84
18 北園高校	88
19 北豊島工業高校	92
20 大泉桜高校	96
21 若葉総合高校	100
22 立川高校	104
23 多摩高校	108
24 上水高校	112
外部専門委員の意見（高等学校）	119
（用語解説）	124

【特別支援学校】

都立特別支援学校における学校経営診断の試行について	128
25 城南特別支援学校	
診断書	132
外部専門委員の意見	140
26 羽村特別支援学校	
診断書	144
外部専門委員の意見	152
(用語解説)	154

資料

1 平成21年度学校経営診断実施要綱	158
2 都立学校経営支援委員会委員名簿	160
3 都立学校経営支援委員会幹事会名簿	161
4 都立学校経営支援委員会学校経営診断部会名簿	162
5 最近の都における主な教育改革	164
6 都立学校における学校経営診断に関するPDCAサイクル	165

学校経営支援センター経営支援顧問の意見	169
---------------------	-----

# 【 特 別 支 援 学 校 】

## 都立特別支援学校における学校経営診断の試行について

平成16年度から都立高等学校で実施している学校経営診断について、都立特別支援学校においても「平成21年度学校経営診断実施要綱」に基づき、平成20年度の教育活動について、以下のとおり学校経営診断を試行実施しました。

今回の試行結果を踏まえて、今後、都立特別支援学校における学校経営診断の本格的な実施に向けて検討を行う予定です。

### 1 特別支援学校における経営診断の意義

- 平成19年4月に学校教育法の一部改正により、従来、障害種別ごとに設置されていた盲学校、ろう学校及び養護学校が、複数の障害種別に対応した教育を行う特別支援学校として設置できるようになるとともに、地域におけるセンター的機能を担うこととなった。
- 都も、東京都特別支援教育推進計画第二次実施計画を策定（平成19年11月）し、「障害の重度・重複化、多様化に対応する個に応じた教育」を推進するとともに、「自立と社会参加に向けた多様な進路希望にこたえる後期中等教育」の充実を進めている。
- 都立特別支援学校高等部を卒業した生徒たちは、在学中に身に付けた知識や技能を生かし、一般就労（企業就労）や福祉就労（福祉作業所入所等）を通じて社会に貢献している。  
今後、都立特別支援学校で学ぶ子供たちの自立と社会参加をより一層推進するためには、個に応じた指導内容・方法の工夫・開発を図る「個別指導計画」や、乳幼児期から学校卒業後までの支援を視野に入れた「個別の教育支援計画」に基づく、幼稚部又は小学部から高等部までの一貫性のある教育・生活支援の更なる充実が必要である。
- 経営診断の実施は、こうした状況を基にした学校の経営状況を外部委員も含め客観的に把握し、診断結果を次年度以降の学校経営に反映し、改善を促すとともに、学校ごとに行われている特色ある取組を明らかにすることにより、特別支援教育の理念の実現と、保護者等の都民に特別支援学校に対する理解推進を図り、都民の期待にこたえる学校づくりを目指すために意義のあるものである。

### 2 診断対象校の選定

#### (1) 診断対象校選定の観点

試行実施校は、次年度以降の本格的な実施を視野に入れ、以下のような観点から選定した。

- ア 設置校数の多い肢体不自由特別支援学校及び知的障害特別支援学校から各1校を選定する。
- イ 特別支援学校の特色である一貫性のある教育の実際について把握できるよう、小学部から高等部までを設置する学校から選定する。
- ウ 地域特性と教育活動との関連性等を把握できるよう、区部及び市町村部に所在する学校から各1校を選定する。

#### (2) 診断対象校

- ア 肢体不自由特別支援学校 都立城南特別支援学校（大田区）
- イ 知的障害特別支援学校 都立羽村特別支援学校（羽村市）

### 3 診断の実施体制

経営診断を実施するに当たっては、以下のとおり「診断チーム」を編成した。なお、3名の外部専門委員はいずれも都立特別支援学校の教育に精通した有識者に協力を依頼している。

#### (1) 外部専門委員

小池敏英（東京学芸大学教授）、飯野順子（東洋大学講師）、箕輪優子（横河電機株式会社）

#### (2) 教育庁職員

学校経営支援センター経営支援室・支援チーム職員、都立学校教育部職員、指導部職員

## 4 診断の方法

### (1) 診断方針の作成と具体的な診断観点の共通理解

各学校から提出された「学校経営計画」や「学校経営報告」等の書面に基づき、学校経営支援センターを中心に、各学校の教育活動の特色や学校経営上の工夫点などを整理した「診断方針」を作成した。

「診断方針」は、学校が進める様々な教育活動の中で以下の主な4項目を抽出し整理した。

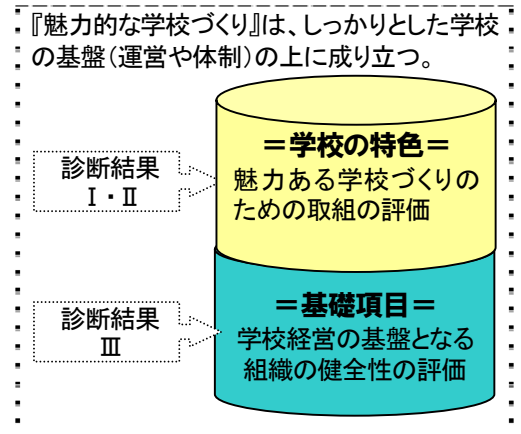
- ア 教育活動（学習指導、生活指導、進路指導）の充実
- イ 危機管理体制の整備（通学時の安全確保や施設・設備の安全管理など）
- ウ 合理的・効率的な組織編成・運営
- エ 保護者や地域との連携

なお、「診断方針」は、事前に診断対象校に提示している。また、診断に当たっては、「診断チーム」のメンバーが評価の観点について共通理解できるように、「具体的な診断観点」を作成した。

### (2) 診断の方法

診断は、「診断方針」及び「具体的な診断観点」に基づき、以下の3つの方法により行った。

- ア 各学部の授業観察
- イ 校長、副校長、経営企画室長、主幹教諭、主任教諭、経営企画室職員からのヒアリング
- ウ 「個別指導計画」や「個別の教育支援計画」等の作成状況や内容確認



## 5 評価の方法及び評価結果の処理

### (1) 評価の方法

評価に当たっては、「診断チーム」のメンバーが、「具体的な診断観点」に基づいて各項目を5段階で評価した。評価は「3」を標準として、各学校が自校の取組の成果（強み）や課題（弱み）を把握できるように工夫した。

### (2) 数値による評価の考え方

以下の理由により、授業観察やヒアリング等で得た知見を多角的に検証した上で数値化を試みた。

ア 都立特別支援学校の場合、在籍する幼児・児童・生徒の障害の状態や教育的ニーズは一樣ではない。例えば、「企業就労率の比較だけをもって各学校の職業教育の充実度を評価する」といった観点を設定することが困難であるといった側面がある。

また、特別支援学校については、高等学校で掲げている「進学率」や「部活動加入率」のような、一般的に見てその達成度が明確である数値目標が少ない。

イ 特別支援学校として行うべき教育活動等（個別指導計画や個別教育支援計画の作成、危機管理への対応、副籍事業等）について、一定の水準に達することが求められている。

### (3) 評価結果の処理

各診断項目の結果数値は、「診断チーム」のメンバー各人の評価点を合計し、単純平均して算出したものである。算出された各項目の数値の妥当性については、「診断チーム」で合議を行った上で確認している。なお、評価結果は、「教育活動の充実」「危機管理」「組織編成・運営」「保護者・地域・関係機関との連携」の特別支援学校における共通基礎項目（学校運営上必要な共通項目）ごと、及び総合評価のレーダーチャートを作成し、自校の取組の成果（強み）や課題（弱み）を把握しやすくなるようにした。

### (4) 評価結果の取り扱いに当たっての留意事項

この評価結果は、その数値のみで学校経営の善し悪しを判断しようとするものではない。各学校が、在籍する幼児・児童・生徒に対してよりよい教育を行うために、これまでの自校の経営実績や課題についてあらためて確認するとともに、これからの学校経営の方向性の策定に資することを意図したものであることに留意する必要がある。

# 城南特別支援学校

- ・ 学校経営診断書
- ・ 外部委員の意見



# 学校経営診断書 — 城南特別支援学校 —

わかりやすい授業づくりを推進し、個に応じた指導を充実させます！

所在地	大田区東六郷2-18-19			
創立	昭和44年4月19日			
障害種別	肢体不自由	教職員数	20年度	100名
設置学部	小学部、中学部、高等部		21年度	99名
児童・生徒数	20年度	133名（小：75名、中：27名、高31名）		
	21年度	131名（小：70名、中：32名、高29名）		
20・21年度の主な指定等	自立活動における外部専門家を導入した指導内容・方法の研究・開発事業指定校 安全教育プログラム開発事業推進校 障害の重い児童・生徒に対する小・中・高等部一貫した教育に関する研究指定校（20年度） 外部の教育資源を活用して特別支援学校を支援するしくみづくり事業指定校 歯の健康づくり健康推進校（21年度）			



## I 経営診断結果(総括)

■**学校の概要・現状** 昭和44年に開校した小学部・中学部・高等部を設置する肢体不自由特別支援学校です。平成21年度には創立40周年を迎えます。19・20年度には都教育委員会の「障害の重い児童・生徒に対する小・中・高等部一貫した教育に関する研究指定校」に指定され、都立肢体不自由特別支援学校の教育内容の充実に向けた牽引役を担っています。19年度には、都立肢体不自由特別支援学校の教育課程の充実に関する実践研究の成果が認められ、都教育委員会の表彰（学校部門）を受けました。また、東京都特別支援教育推進計画に基づき、20年4月から都立大塚ろう学校城南分教室が移転し、校舎を共同使用しています。

■**特徴的な取組と成果** 学校の教育計画（年間指導計画や指導内容等）を「城南プラン」としてまとめるとともに、同プランを反映して個別指導計画や学習指導案の内容の充実を図るなど、児童・生徒や保護者にとってわかりやすい授業づくりを推進しています。

教育内容・方法の充実に向けて、外部専門家（理学療法士、作業療法士等）との連携による実態把握、具体的な到達目標と手立ての設定に基づく指導、児童・生徒の成長・発達の客観的・科学的な評価・検証を重視した「目標準拠評価に基づくわかりやすい授業づくり」に全校で取り組んでおり、教員の専門性の向上に資するとともに、保護者からも概ね良好な評価を得ています。

また、将来の自立と社会参加を目指して望ましい勤労観や職業観を育成するために、小学部から高等部までの一貫性のあるキャリア教育にも取り組んでいます。職業教育の充実を図るための実習室である「オフィスルーム」の設置や、学習事例や教材・教具等をまとめた「キャリア教育プログラム集30」の作成などの取組を始めたことは、他校の先駆けとなる教育実践として評価できます。

■**課題と改善の方策** 個別指導計画の内容の充実度やオフィスルームの活用状況等は、個々の教員や学部間によって多少の差があります。今後は、小学部から高等部までの一貫性のある教育を行う観点から、授業研究をより活性化するなどして教員個々の専門性・授業力の向上を図るとともに、キャリア教育プログラム集30とオフィスルームを関連させた系統性のあるキャリア教育の展開などが課題です。

## II 経営診断結果(特色ある教育活動)

診断ポイント① **学習指導** 城南プランによるわかりやすい授業の推進

■**取組内容と成果** 「目標準拠評価に基づくわかりやすい授業づくり」にあたっては、すべての児童・生徒に対して、「意欲」「関心」「技能」「表現」の項目ごとに具体的到達目標を立て、指導と評価を行っています。児童・生徒の指導にあたっては、外部専門家とも緊密な連携を図り、個に応じた教材・教具の工夫や具体的で客観性のある実態把握や評価を行う体制が整えられています。

(図1)城南プラン



また、19・20年度は、都教育委員会の研究指定を受け、障害が重い児童・生徒の個別指導計画の作成・評価や授業づくりに活用できる「学習習得状況把握表」の開発に協力しました。「学習習得状況把握表」は、城南特別支援学校においても、個別指導計画の充実や授業づくりに活用されています。

こうした取組に基づいて、18年度からは、各年度の教育計画を「城南プラン」(図1)としてまとめ、各授業のねらいや指導内容等を保護者に公開し、説明責任を果たすことに努めています。その結果、学校評価アンケートでは、約80%の保護者から良好な評価を得ています(図2)。

**課題と改善の方策** ヒアリングの結果、「目標準拠によるわかりやすい授業づくり」に関しては、障害が比較的軽い児童・生徒に対しては効果が検証されている一方で、障害が重い児童・生徒には指導内容・方法に工夫・改善の余地のあることが指摘されています。

したがって、今後は、研究部が中心になって「学習習得状況把握表」を活用した障害が重い児童・生徒に対する個別指導計画の作成や授業づくりに関する授業研究を深めるなどして、指導内容・方法のより一層の充実を図るとともに、教員個々の専門性や授業力の維持・向上に努めることが重要です。

「城南プラン」は年間指導計画や指導内容等の教育計画をまとめたものであり、このプランを実際の授業において具現化していくためには、外部専門家との連携による児童・生徒のきめ細かな実態把握や、「学習習得状況把握表」を活用した具体性のある個別指導計画の作成と評価が必要です。

## 診断ポイント② **生活指導** 障害の状態を踏まえた基本的生活習慣の形成と安全教育の推進

**取組内容と成果** 児童・生徒や教員が明るく元気よくあいさつする姿が見られ、望ましい生活習慣の確立に向けた指導が、学校全体で行われていることがわかります。教室や廊下の整理・整頓、校内の清掃・衛生管理等も概ね行き届いており、学校全体が明るい雰囲気に包まれています。

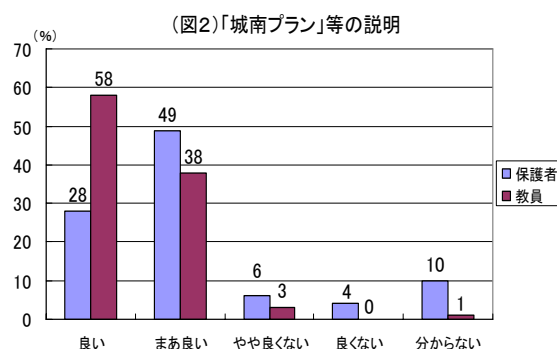
安全教育プログラム開発事業推進校の指定を契機として、公開によるセーフティ教室や避難訓練等を通して、児童・生徒の防災意識を高める取組を積極的に進めています。なかでも、都立六郷工科高校との合同避難訓練は、被災時に地域の方々の助けや協力を得るための方法を体験的に学習させるとともに、災害弱者と言われる障害のある人々への理解啓発を図るという点において、高く評価できる活動です。

また、都立大塚ろう学校城南分教室との校舎の共同使用についても、月1回の連絡会を開催するなどして意思疎通を図ることにより、障害が異なる幼児・児童・生徒同士が、安全かつ円滑に学校生活を送ることができています。

**課題と改善の方策** 将来の自立と社会参加に向けては、あいさつの励行以外にも、個々の児童・生徒の障害の状態に応じた基本的生活習慣の確立が重要です。今後は、生活指導部が中心になり、コミュニケーション能力や身辺処理技能(着替え・食事・排せつ等)の向上、通学の自立など、肢体不自由のある児童・生徒の社会参加に必要な生活習慣の育成の在り方について検討するとともに、一人一人の発達段階や生活課題に基づき、個別指導計画や個別の教育支援計画に具体的に反映させていく必要があります。

## 診断ポイント③ **進路指導** オフィスルームの活用等によるキャリア教育の推進

**取組内容と成果** 「オフィスルーム」(図3)は、肢体不自由のある生徒の在宅就労も視野に入れ、パソコンを利用した名刺づくりや文書作成、データ入力作業などを体験的に学び、就労に必要な知識や技能を育成するために設置されています。また、そこで学んだ知識や技能を実践的な場で活用できるよう、経営企画室における事務補助等の就業体験や企業における現場実習の機会を確保することに努めています。



「キャリア教育プログラム集30」(図4)は、各教科や総合的な学習の時間などにおける学習事例や教材・教具等がわかりやすく示されており、「オフィスルーム」の有効活用にも役立つ内容となっています。今後、キャリア教育の推進にあたって、小学部から高等部まで全校で活用していくことが大切です。

20年度の進路状況は、高等部卒業生10名のうち、大学進学者1名、企業就労者2名、通所授産施設入所者5名、在宅者2名でした。20年度の都立肢体不自由特別支援学校高等部卒業生(162名)のうち、企業就労者はわずか4名(2.5%)であり、そのうちの2名が城南特別支援学校の卒業生です。企業就労希望を実現した成果として評

価できます。

**課題と改善の方策** 「オフィスルーム」の設置や「キャリア教育プログラム集30」の作成は、小学部から高等部までの一貫性のあるキャリア教育を進めるための具体的な取組として評価できます。しかしながら、これらの取組がまだ緒についたばかりであることから、学校評価アンケートでは、オフィスルームの活用状況について61%の保護者が「分からない」と答え、教員も肯定的に捉えているのは51%にとどまっています。このことから、オフィスルーム活用が一部の児童・生徒に限られていることや、保護者への情報提供が十分に行われていないといったことが指摘できます。

今後は、教務部や研究部が中心となって、地域や企業との連携を視野に置いた教育課程改善や授業研究などを行い、すべての児童・生徒が「キャリア教育プログラム集30」や「オフィスルーム」をより有効に活用した学習ができるよう、全教職員で共通認識を持って取組を進めることが重要です。

また、保護者に対しても、保護者会や各種通信の発行などを通じて、「オフィスルーム」の活用状況や学習活動の成果等を、タイムリーにわかりやすく伝える工夫と努力が必要です。最新の進路情報や社会の動向等についても適時・適切な情報提供を行い、小学部から高等部までの一貫性のあるキャリア教育や、自立と社会参加を目指す進路指導についての意識を喚起していく必要があります。

#### 診断ポイント④ **危機管理** 専門機関と連携した危機管理と健康づくり

**取組内容と成果** 肢体不自由特別支援学校の特性を踏まえた**学校危機管理マニュアル**が作成され、災害や事故発生時の危機管理体制が整えられています。過去の事故を教訓とした緊急搬送訓練を定期的実施したり、事故につながる事例(ヒヤリ・ハット事例)の原因や再発防止策を検討する事例研究会(学期1回)を全校で行ったりするなど、児童・生徒の安全で安心な学校生活を支える基盤の整備に努めていることは評価できます。

また、専門医との連携による**健康観察(年30回)**、外部専門家と連携した**摂食指導に関する研修会(年3回)**等を実施し、児童・生徒の健康管理や教員の摂食指導技術の向上に努めています。このほか、「給食カード(摂食カード)」を作成して個に応じた食事形態を工夫するなどの取組を進め、学校評価アンケートでは、75%の保護者から、摂食指導や医療的ケアについての肯定的な評価を得ています。

**課題と改善の方策** 安全・安心な学校づくりに向けた保護者の期待は大きなものがあります。そのためには、経営企画室と協同し、全教職員が協力して月1回程度の校内安全点検を実施するなど、組織的な安全管理体制を整備し、教職員の危機管理意識をより高めていく必要があります。

また、**誤嚥**等の事故防止のために、摂食技術向上のための取組や医療的ケアの実施体制整備、研修の充実等を今後も継続し、保護者の期待により一層<sup>こた</sup>心えていくことが望まれます。

(図3)オフィスルーム



(図4)キャリア教育プログラム集30



### 診断ポイント⑤ **学校経営・組織体制** 主幹教諭、主任教諭を活用したOJTによる人材育成

■**取組内容と成果** 校務分掌組織を3つの系（教務系・生活指導系・相談支援系）に整理しました。また、各分掌が主体的・効率的に業務の進行管理を行っていくとともに、各業務の進捗状況や今後の進行計画等を校長・副校長がチェックするための**マネジメント・プログラムシート**を開発するなどの工夫を行っています。それにより、校長・副校長への報告・連絡・相談や、教員間の情報共有及び意思疎通が概ね図られています。

また、各分掌には主幹教諭と主任教諭を意図的・計画的に配置し、若手教員に対してベテラン教員が適時・適切なアドバイスを行うことができる体制整備を工夫しています。このことにより、若手教員の育成が図られています。

■**課題と改善の方策** ヒアリングの結果、授業改善のための教員間の打ち合わせの時間や、外部専門家を交えた打ち合わせの時間が不足していると感じています。今後は、「授業改善に専念できる環境づくり」を経営の重点に掲げるなどして、教育内容・方法の充実のために教員同士が十分なコミュニケーションを形成しながら、専門性の向上に関わるOJTをより充実させることのできる時間の確保が重要な課題です。

肢体不自由特別支援学校の場合、児童・生徒の在校中に教員が教材研究や打ち合わせを行う時間を確保することが難しいことから、今後は限られた時間を有効に活用できるよう、現在行っている組織改善の実効性を検証していくことが大切です。

そのためには、企画調整会議が中心となって、各分掌及び学部が行う業務や、会議運営の問題点について整理し、ICT機器を活用した情報処理及び情報共有等も含めて、より合理的・効率的な組織運営に向けた改善の方針と具体的な方策を企画・立案していく必要があります。

### 診断ポイント⑥ **地域等との連携** 地域における肢体不自由教育のセンター的機能の充実

■**取組内容と成果** 約半数（49%）の児童・生徒が、それぞれの居住地（品川区、大田区、港区）の小・中学校を地域指定校として副次的な籍を置く「**副籍制度**」を利用しています。交流の内容（間接交流または直接交流）も、保護者の要望に添って進めることができています。また、品川区立仲六郷小学校や六郷南中学校、都立六郷工科高校との**学校間交流**も、地域における障害児の理解推進に成果を上げており、障害のない子供との交流に関する保護者のニーズに概ね応えることができています。

学校公開や学校行事（運動会・文化祭等）、PTA主催の夏祭りなどには多数の来校者が訪れ、児童・生徒も地域の方々とのふれあいを楽しみにしています。地域の方々には学校の教育活動に理解があり、学校も体育館等の施設開放を積極的に進めるなど、地域との良好な関係を築くことができています。

■**課題と改善の方策** ヒアリングの結果、地域の方々には「もっと学校の教育活動に協力したい」という意向があるようですが、学校が地域の社会資源を学習活動に十分に活用できていない実態があるようです。学校評価の結果を見ても、地域との連携に関する評価は、保護者・教員ともに肯定的な回答は50%にとどまっています。今後は、キャリア教育や安全教育の学習教材として地域の商店街や公共施設等を積極的に取り入れ、共生社会の実現を目指す開かれた学校づくりを推進していく必要があります。

<様式1>

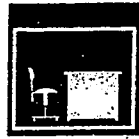
教科・領域等名称	産業社会と人間	グループ	高C	授業形態	課題別学習グループ
授業名	進路				合同
授業時数	年間37コマ(週1コマ)				
担当者	[Redacted]				
使用教科書		教材等	私たちの進路 あしたへのステップ(ニチブン) 働く広場 ハローコミュニティ等の障害者雇用に関する機関誌		
目標	<p>1 自己を知り、生き方や進路への関心・意欲を高める。</p> <p>2 職業や進路先に関する知識や情報を学び、自分の将来について考える。</p>				
学 習 の ね ら い					
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分(得意なこと、不得意なこと、障害)を知る。</li> <li>・他の人の生活や進路について知り、自分の進路を考える。</li> <li>・仕事の体験をする。</li> <li>・現在の生活や高等部卒業後の生活を考える。</li> </ul>					
学 習 計 画					
授業内容	1学期	「進路を決めるまでの手順について考える」 「いろいろな仕事の体験をする」 「どんな仕事があるか情報を集める」 「現場実習や職場見学の報告をしあう」	自分で進路を決めるために必要なことを考える。 軽作業や事務的な作業など、いろいろな仕事を体験し、自分にあった仕事を考える。 どんな仕事があるかインターネットや情報誌で情報を集める体験する。 実習や見学直後に、わかりやすく報告する。報告を聞いたり質問したりする。 【内容】職場見学場のまとめと報告会		
	2学期	「現場実習や職場見学の報告をしあう」 「いろいろな仕事の体験をする」	見学実習直後に、わかりやすく報告する。報告を聞いたり質問したりする。 【内容】現場実習報告会 軽作業や事務的な作業など、いろいろな仕事を体験し、自分にあった仕事を考える。		
	3学期	「今後の生活について考える」	現在・将来の生活にどんなこと(福祉サービスを含む)が必要かを考える。 【内容】余暇・福祉サービス・公共交通機関の利用		
評価の方法	単元ごとの評価規準や個別指導計画に基づく評価				
備考					

No.

18

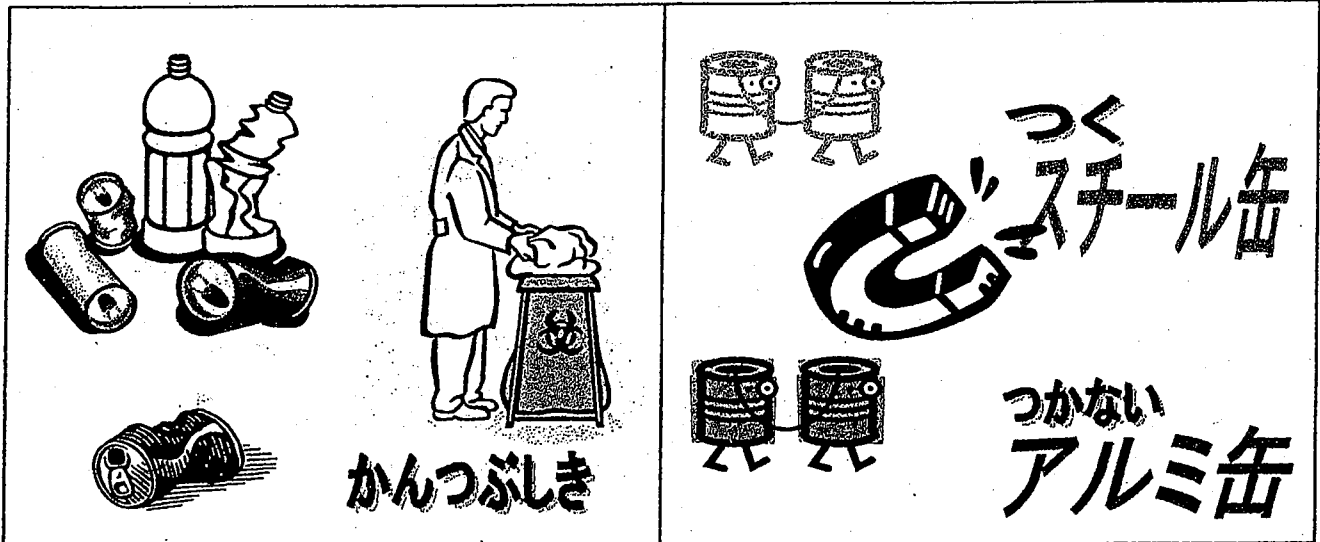


人の役に立つ



軽作業

# 空き缶のリサイクル



## どんな活動か？

・空き缶を缶つぶし機で小さくつぶし、磁石を用いてアルミ缶とスチール缶に分別し、リサイクルを行う。

## 活動の流れ例(教育課程別)

### 自立活動主体Gの活動例

<ねらい>  
・進路先施設の作業を経験する。  
<流れ>  
①空き缶を手で押すことにより缶つぶし機の投入口に入れる。  
②缶つぶし機が作動し、つぶれた缶が出てくる様子を見る。  
③つぶした缶に磁石を近づけ、分別する。

### 知的代替Gの活動例

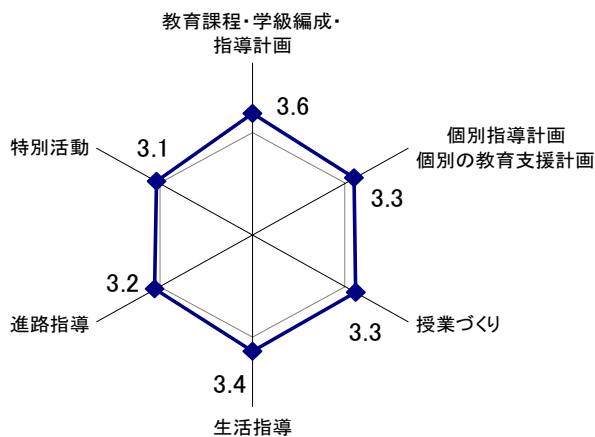
<ねらい>  
・進路先施設の作業を経験すると共に、リサイクルについて学ぶ。  
<流れ>  
①空き缶を缶つぶし機に投入し、プレスする。  
②磁石を近づけ分別し、スチール缶とアルミ缶の違いを知る。  
③分別したものを袋に入れ、保管場所に置きに行く。

### 準ずる教育課程Gの活動例

<ねらい>  
・缶つぶしを通し、リサイクルについて学ぶ。  
<流れ>  
①飲み物を飲んだ後の缶をどうしたらよいか考える。  
②缶つぶし機で空き缶を小さくできることを知り実践する。  
③つぶれた缶は磁石によりスチール缶、アルミ缶に分別できることを実験しながら知る。  
④分別したスチール缶、アルミ缶の再利用方法を調べ、リサイクルについての意識を高める。

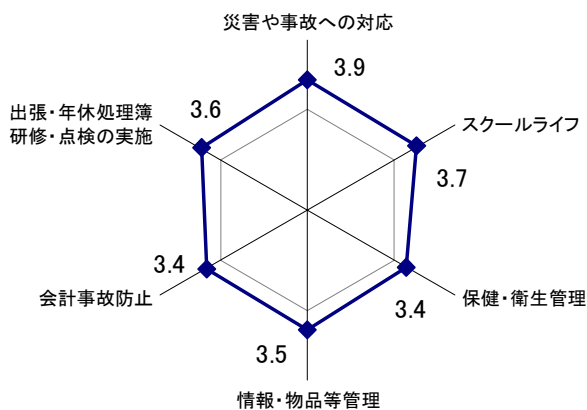
### III 経営診断結果(基礎項目)

#### 1 教育活動の充実(学習指導、生活指導、進路指導等)



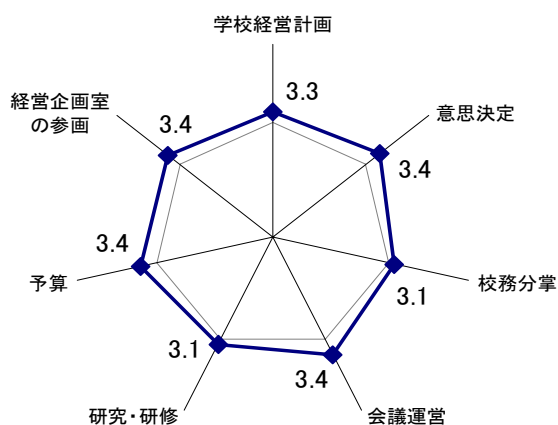
- 学校の教育計画を「城南プラン」としてまとめ、保護者に公開して良好な評価を得ています。
- 外部専門家(理学療法士・作業療法士等)と連携した実態把握を行い、教育内容・方法の充実と教員の専門性の向上を図っています。
- 「目標標準評価」により児童・生徒の成長や発達の科学的検証・評価を行っています。
- オフィスルームの設置やキャリア教育プログラム集30の作成等、キャリア教育推進のための具体策を活用していくために、教職員の共通理解が必要です。
- 大学進学や企業就労など、肢体不自由のある子供の可能性を伸長する進路指導の成果が出ています。
- 都立特別支援学校総合文化祭への参加など、特別活動の充実に努めています。
- 児童・生徒が元気よくあいさつでき、明るい雰囲気のある学校です。

#### 2 危機管理(リスクマネジメント)体制の整備(災害・事故対応、保健・衛生管理、情報・物品管理等)



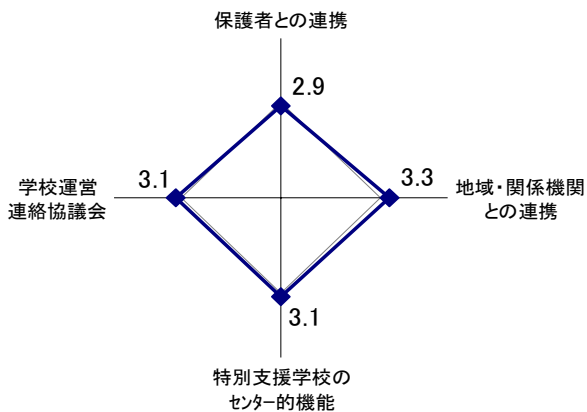
- 肢体不自由特別支援学校の特性を踏まえて「危機管理マニュアル」を適切に作成したことにより、組織体制が確立しています。
- ヒヤリ・ハット事例の対応の経過が、きちんと校長・副校長に報告されています。また、全校で事例検討(学期1回)を行うなど、組織的に再発防止に取り組んでいます。
- 隣接する都立六郷工科高校との合同避難訓練の実施など、地域と連携した防災に努めています。
- 校舎内は清掃が行き届き、教室や廊下の整理・整頓状況も概ね良好です。
- 専門医や外部専門家の協力を得て研修会や事例研修会を行い、児童・生徒の健康・安全管理に努めています。
- 会計事故の防止や個人情報の管理を組織的にを行っています。

#### 3 合理的・効率的な組織編成・運営(学校経営、研究・研修、予算管理等)



- 業務のスリム化、人材育成等の観点から、校務分掌組織の編成の在り方を見直しています。
- 教員と管理職の意思疎通の下で、校務分掌ごとに業務の進行管理を行っています。
- 各分掌部は、年間活動計画に基づいて円滑に業務を推進するために、定期的な評価を行っています。
- 主幹教諭や主任教諭といったミドルリーダーが、学校経営計画の具現化や人材育成(OJT)に適切に機能しています。
- 各教員が、年1回以上の研究授業を行うなど、研究・研修活動は比較的活発に行われています。
- 都教育委員会の研究指定校として、数々の成果を上げています。
- 経営企画室が参画し、学校経営計画に基づいた適切な予算編成と執行がなされています。

## 4 保護者・地域・関係機関等との連携（保護者との連携、地域との連携、センター的機能等）



- 学期1回の授業参観、月1回の保護者会の実施等を通じて、保護者との連携を図っています。
- 保護者のニーズをふまえ、副籍の充実（49%の児童・生徒が利用）に努めています。
- 地域の方々は学校に理解があり、積極的に協力を申し出てくださっています。地域の社会資源を一層活用するために、地域交流を推進していく必要があります。
- 年4回の学校公開を実施した結果、延べ156名の参加があり、地域からの関心の高さが表れています。
- 個別の教育支援計画に基づく支援会議を年36回実施しました。

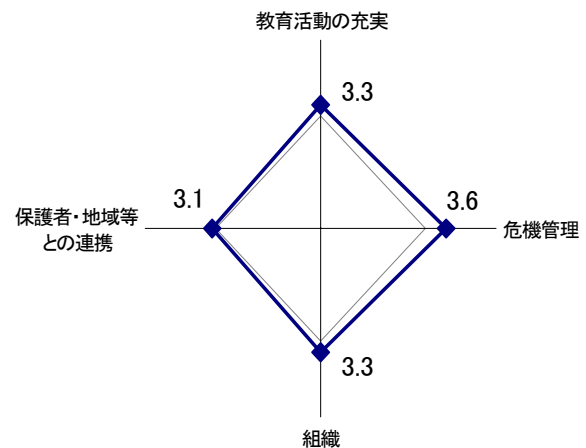
## (総合評価)

全体としてバランスのとれた学校経営が行われていると評価できます。

教育活動の充実については、「城南プラン」の作成や「目標準拠によるわかりやすい授業づくり」など、全教員が意思統一や共通理解を図ることのできる具体的な方策が展開されており、保護者からも高い評価を得ています。

その一方で、保護者に対する学校評価アンケートの回収率が58%と低いことや、「オフィスルームの活用」「個別の支援会議の充実への努力」「地域、関係機関との連携」等の項目で「わからない」と回答している比率が高いことを見ると、学校が行っている様々な活動が十分に保護者に伝わっていないと考えられます。

今後は、教育活動に関する内容以外にも、情報発信の方法を工夫するなどして、保護者の理解と協力を求めていく方策の充実が必要です。



## IV 経営診断を受けての校長意見

ここ数年、授業改善を目指して、「城南プラン」「目標準拠評価に基づく授業」「外部専門家との連携」「キャリア教育の推進」「安全教育の推進」「地域の特別支援教育のセンター的機能」「学校組織体制整備」等、研究しながら体制整備を図ってきた。そのことを評価いただいたことはありがたく、今後もそれらを有機的に結びつけ定着できるように、教職員一同更に努力していく。また、そうした取組が、保護者に十分に伝わっていないというご指摘も頂戴した。保護者に十分な理解と協力が得られることが、教育活動の充実にとって不可欠である。

今回の経営診断を十分に活用し、より一層教育活動の充実を図っていきたい。

(城南特別支援学校長 佐藤 正一)



---

## 外部委員の意見 [城南特別支援学校]

小池 敏英 委員 (東京学芸大学 教授)

---

肢体不自由特別支援学校は、現在、授業毎の教育活動の充実を通して、より専門性の高い教育を推進することが求められています。都立城南特別支援学校は、20・21年度に、「自立活動」、「安全教育」、「小・中・高等部一貫した教育」、「外部の教育資源の活用」、「歯の健康づくり」というテーマに関して指定を受け、研究・開発事業推進指定校、プログラム開発事業推進校、研究指定校、事業指定校、健康推進校として社会的役割を果たしてきています。

私は、外部専門家として学校経営診断に加わりましたが、その際、私の専門である教育心理学、発達心理学の立場を通して、研究・開発事業が、学校の指導内容の充実・促進にどのように関わっているのか、検討・評価することにしました。具体的には、年間指導計画、指導内容の精選、個別指導計画の作成、活用、評価、個別の教育支援計画といった、計画的側面と実際の授業実施の関連性について、授業観察ならびに関連資料の検討に基づき検討しました。授業観察の結果、MTとSTの役割が明確にされて、効果的な協働体制をとっている授業であるという印象を強く受けました。特に、子どもに応じた教材・教具などがよく工夫し、準備されていることに強い印象を受けました。授業を理解する上で役に立ったものとして、教育計画（シラバス）があげられます。城南特別支援学校では、平成18年度よりシラバスが作成されており、教育活動のねらいと各授業との関連が明確に示されています。特に、学年やグループの取り組みが具体的に載っており、小学部、中学部、高等部の縦の関係を見るのにもわかりやすいことが指摘できます。授業のねらいや内容がわかりやすかったことは、シラバスによるところが大きいという感想を持ちました。

このような学校の取り組みは、学校運営連絡協議会による学校評価アンケートにも表れており、保護者の方の教育への満足度は、肯定的評価が80%台と高いことが指摘できます。一方、学校評価アンケートでは、「通知表のわかりやすさ」に関しての肯定的評価は60%台であり、「パソコンや視聴覚機器の活用」、「オフィスの活用、コミュニケーション支援の重視」、「個別の支援会議の充実への努力」についての肯定的評価は20%台と低いことが指摘できます。このような保護者の方の評価の相違の原因はどこにあるのでしょうか？

「通知表のわかりやすさ」や「個別の支援会議の充実への努力」についての肯定的評価の低さは、保護者の方への説明の実効性が、学校側が考えているよりも低い可能性が指摘できます。今回の学校経営診断の際に、個別指導計画の内容を、子ども一人一人について見させていただきましたが、クラスによっては、子ども一人一人の発達の把握の仕方が画一的で弱いという印象を持ちました。子ども一人一人の、発達や学習状況についてその把握が弱いと、保護者の方への説明が弱くなることが考えられます。その結果、「授業改善と努力、教材開発」については、高く、肯定的に評価されても、個別の説明に関して弱くなったことが考えられます。学校全体として、児童・生徒の発達段階や到達度に基づく目標や手立ての設定のあり方に取り組んでいる最中であることから、この点について改善がなされ、「保護者への説明」や「保護者との連携」がさらに進むことが、今後期待されます。

特別支援教育の新たな取り組みが進み、今、学校は変わりつつあると実感しています。「学校が変わる」ことは、困難な命題ですが、城南特別支援学校に「学校経営診断」の一員として参加し、学校のこれまでの流れや学校全体の動き等を見渡して、その変化を実感しました。

現在の教育活動の基盤は、これまでの流れの中で、培われてきています。城南特別支援学校の場合は、シラバスの策定、目標標準評価による分かりやすい授業の推進、オフィスルームの設定、キャリア教育プログラム集30の作成等々、次々と繰り広げてきたプロジェクトが根つきつつあると思いました。学校がある方向性を目指して歩んできた道筋が見える学校と感じました。

当日、指導案を全員が提出し、「何でも、良くみてください」という先生達たちの姿勢が感じとれる訪問となりました。その上で、次の点に言及したいと考えています。

1 教員の『多忙感』から、教職員が「生き生きと働いている学校」へ

校務分掌を「三系列」に整理するなど、円滑な学校運営上の工夫をしていますが、それでも「教員には、『多忙感』がある」という言葉が、校長ヒヤリングの際に何回もでてきています。

教員のしごとに、際限の無さはつきものでもありますが、尚かつ質的にも量的にも多忙さを感じていることを表現した言い方でした。「生き生きと働いている学校」とは、城南特別支援学校の目指す学校像です。先生が多忙で疲れていたのでは、良い授業ができません。多忙さは、何によるものか、その分析をして、課題解決を図ることが必要です。

2 目標標準評価による分かりやすい授業づくりの取り組みを実効性あるものに

「授業改善」に、多くの学校が取り組むようになりました。特に、「評価」のあり方が課題です。実践研究の時と場の確保のために、今年度は下校時間を早めるなどの工夫も行うなど、その意気込みが感じられます。また、パートVまで継続してきた「授業を熱く語ろう」で見せた城南特別支援学校独自のパワーも、貴重な授業づくりの資源と考えられます。「根拠に基づく授業づくり」の研究によって、全都に発信するリーダーシップの更なる発揮を期待しています。

3 目標の具体化・明確化のための整理を

「学校経営計画」の今年度の取り組み目標と方策の中に、「適正な教育課程の編成・実施・評価に向け、全体計画、年間指導計画、個別指導計画、週ごとの指導計画をそれぞれ充実する」とあります。このラインに系統性や整合性が図られない場合には、目標が洪水状態になり、溺れてしまいそうなのは、先生自身です。目標設定にあたっては、更に、優先性・重点化などが必要です。この点のシステムの開発も必要です。先の全体計画から始まる一連のラインの中で、週ごとの指導計画は、他の目標を生かすような改善工夫が必要であると感じています。

4 専門性

特別支援学校で、最も求められているのは、専門性です。専門性の確保が困難になりつつある現状を、慨嘆する声をよく耳にします。特別支援教育の中でも、「肢体不自由教育」の専門性は、医学の近接領域をも含み、幅広く奥深いなど、身に付けるには時間を要します。かつて、東京が障害の重い子どもの教育をリードしていた時代の誇りを復権できる環境づくりを願っています。なお、校長支援の第一の方策は、専門性の高い経験豊かな人材を多く配置することと考えています。

(用語解説) ※( )は初出ページ

#### ■ 個別指導計画(P.132)

幼児・児童・生徒の障害に応じたこめ細かな指導を行うために、一人一人の障害の状態や発達段階等の把握に基づき、指導目標や指導内容、指導の手だて等を示した指導計画のこと。

#### ■ 学習指導案(P.132)

1単位時間分の具体的な指導の目標、内容、順序、方法、使用教材、指導上の留意事項等を定めた計画のこと。

#### ■ 理学療法士(P.132)

医師の処方に基づき、身体に障害のある者に対して、具体的な活動や作業を行わせるなどして、日常生活能力や社会適応能力の向上や回復を図ることを行う専門家のこと。

#### ■ 作業療法士(P.132)

医師の指示の下で、身体や精神に障害のある又はそれが予測される者に対して、機能の回復や維持、発達を促して応用的動作能力や社会的適応能力の回復を図るため、手芸や工芸などの作業を行わせる専門家のこと。

#### ■ キャリア教育(P.132)

児童・生徒一人一人の勤労観・職業観を育てる教育のこと。

#### ■ 安全教育プログラム(P.133)

すべての子供たちに、危険を予測し回避する能力や他者や社会の安全に貢献できる資質・能力を身に付けさせる安全教育を推進するため、全国初の総合的な指導資料として、都教育委員会で作成したもの。主な特色として、①子供の発達段階に応じた具体的な指導内容を明確にするため、子供たちが身に付ける「必ず指導する基本的事項」を示した。②安全教育の3領域(生活安全・交通安全・災害安全)を系統的・計画的に進めるため、3領域を総合的に扱った年間指導計画を学校種ごとに示した。③指導方法の改善を図り、必ず指導する基本的な事項を確実に身に付けることができるよう、教員が一声かける「日常的な安全指導」、「定期的な安全指導」及び「特設する安全学習」を相互に関連させた安全教育の指導方法を示した。

#### ■ 災害弱者(P.133)

災害時、次の条件の一つでも当てはまる人を指す(平成3年度版防災白書)。

- ・自分の身に危険が差し迫った時、それを察知する能力がない、または困難な者
  - ・自分の身に危険が差し迫った時、それを察知しても適切な行動をとることができない、または困難な者
  - ・危険を知らせる情報を受け取ることができない、または困難な者
  - ・危険を知らせる情報を受け取ることができても、それに対して適切な行動をとることができない、又は困難な者
- 具体的には、障害者、傷病者、高齢者、妊婦、乳幼児などが挙げられる。防災行政上は、災害時要援護者と言う。

#### ■ 個別の教育支援計画(P.133)

教育のみならず、保健・医療、福祉、労働等の関係機関との連携に基づき、長期的な視点に立って障害のある子供のライフステージに応じた適時・適切な支援を実現するための計画のこと。

#### ■ 経営企画室(P.133)

平成18年4月から、都立学校の事務室を、校長の学校経営を支援する経営企画型事務室として、経営企画機能を充実及び強化して「経営企画室」とした。

#### ■ 企業就労(P.134)

一般の事業所(会社や工場、商店等)に就労すること。一般就労という場合もある。

#### ■ 授産施設(P.134)

重荷軽作業を用意して作業訓練を行い、毎月、工賃(給料)を支給している施設である。就労可能な者や希望する者には、一般就労(企業就労)を目指した作業訓練を行っている。また、作業だけでなく、創作活動や生活力の向上・余暇活動にも積極的に取り組んでいる施設もある。

#### ■ 医療的ケア(P.134)

たんの吸引、経管栄養、導尿など、日常的に行う医療的行為のこと。

#### ■ OJT(P.135)

On the Job Trainingの略で、日常的な職務を通して、必要な知識や技能、意欲、態度などを、意識的、計画的、継続的に高めていくこと。都教育委員会では、平成20年10月に「東京都教員人材育成方針」を策定し、学校内における人材育成の取組として、「OJTガイドライン～学校におけるOJTの実践～」を作成して、OJTの推進を図っている。

#### ■ 企画調整会議(P.135)

校長の補助機関として、校長の学校運営方針に基づき、学校全体の業務に関する企画立案及び連絡調整、各分掌組織間の連絡調整、職員会議における議題の整理、その他校長が必要と認める事項を行い、円滑かつ効果的な学校運営を推進するものとする。管理運営規定に定められている。

#### ■ ICT機器(P.135)

ICT(Information and Communication Technology:情報通信技術)に使用する機器のこと。都教育委員会では、平成20年度に都立学校ICT計画を策定し、平成21年度末までに都立学校全校にLAN配線を整備するとともに、ノート型パソコン、プロジェクター等のICT機器を設置する。

## ■ センターの機能(P.135)

学校教育法の一部改正により、特別支援学校が、地域の特別支援教育のセンター的機能を持ち、小・中学校に在籍する障害のある児童・生徒等の教育について助言・援助をする。

## ■ 共生社会(P.135)

障害の有無に関わらず、誰もが互いに人格と個性を尊重し支え合う我が国が目指すべき社会のこと。障害の有無やその他の個々の違いを認識しつつ、様々な人々が生き生きと活躍できる社会のこと。

## ■ 学校経営計画(P.138)

校長が、学校のビジョンを明らかにし、中期的目標をたて、各年度における学習指導、生活指導、進路指導、学校運営等の教育活動の目標と、これを達成するための具体的方策及び数値目標を示すもの。学校経営計画は、各学校のホームページなどにより都民に広く公表し、説明責任を果たすとともに、中学校生徒の進路選択や地域社会とのつながりに寄与する。

## ■ 支援会議(P.139)

児童・生徒が在籍する特別支援学校と、当該の児童・生徒が受けている支援の関係機関や関係者との間で支援内容について確認し、支援を実施するための話し合いのこと。

## ■ 発達検査(P.144)

主に、幼児・児童・生徒の発達の度合いを調べ、発達の状態に応じた教育をするために行う検査。知能検査、性格検査などとともに、心理検査の一種である。

## ■ 社会性の学習(P.144)

都立知的障害特別支援学校小・中学部において、領域・教科を合わせた指導の形態として位置付けられた自閉症の障害特性に応じた教育課程のこと。東京都で独自に開発した教育課程である。

## ■ 関東ゆうあいソフトボール大会(P.145)

知的障害者を対象としたソフトボールの関東大会で、社会人の部と高校生の部がある。

## ■ 就業体験(P.146)

児童・生徒が自分にとってふさわしい進路を主体的に選択し、その後の職業生活の中で自己実現を図るために必要な知識・技能・態度・価値観などを醸成するために、在学中に行う職業体験のこと。

## ■ 福祉就労(P.146)

企業就労(一般就労)することが難しい障害者の働く場として、「授産施設」や「作業所」がある。これを「企業就労(一般就労)」に対して「福祉就労」という。

## ■ 私費会計(P.146)

学校の教育活動に必要な経費で、生徒が個人負担する経費のこと。

## ■ 就学奨励費(P.146)

特別支援学校に在籍する幼児・児童・生徒の保護者等が負担する経費の一部又は全部を、世帯の経済状況に応じて補助する制度のこと。

## ■ 特別支援教育コーディネーター(P.147)

学校内の関係者や福祉・医療等の関係機関や専門家等との連絡調整及び保護者に対する学校の窓口として、校内における特別支援教育に関するコーディネーター的な役割を担う者。校務分掌に位置付けられており、「特別支援教育コーディネーター」として学校長が指名する。

## ■ サポートフレンド(P.147)

副籍制度により指定された地域指定校との間接的な交流として実施している「学校便り」や「学年便り」の交換に際して、そのお便りを届けてくれる地域指定校に在籍する児童・生徒のこと。羽村特別支援学校では、「サポートフレンド」と称している。

## ■ 学校徴収金(P.150)

学校の教育活動に必要な経費で、生徒が個人負担する経費(私費)のうち、学校が各生徒から徴収して管理する経費。具体的には、修学旅行や教材費の購入に必要な経費を積み立てる積立金会計、給食会計、生徒会会計、PTA会計などがある。

# 資 料

## 資料1

### 平成21年度 学校経営診断 実施要綱

#### 第1 診断の目的

学校経営診断は、東京都教育委員会が、都立学校の教育活動を評価・検証し、その結果得られた成果及び課題を基に個々の学校に対して適切な支援・指導を行い、魅力的な学校づくりに資することを目的として行う。

#### 第2 診断対象校

平成21年度の学校経営診断は、重点支援校指定2年目校を含めた高等学校24校程度を対象として実施する。また、特別支援学校2校程度を対象として試行実施する。なお、対象校の選定は、別紙「平成21年度学校経営診断 実施対象校の選定について」に基づいて行う。

#### 第3 診断の実施体制

- 1 学校経営診断は、都立学校経営支援委員会が実施する。
- 2 都立学校経営支援委員会の下に、学校経営診断部会を設置する。
- 3 学校経営診断部会は、診断の実施方法や診断項目、診断スケジュールの調整及び診断書の作成を行う。
- 4 学校経営診断部会に、診断チームを編成する。診断チームは学校経営支援センターの支援チームを中心として、所管の学校の診断を行う。ただし、特別支援学校に対する診断チームの編成は、別に定める。
- 5 学校経営診断の専門性と客観性を担保するため、学校経営診断部会には、外部の有識者を加える。

#### 第4 診断方法

学校経営診断は、各学校から提出される自己評価に関する書面、各学校へのヒアリング及び授業参観等に基づいて実施する。

##### 1 診断方針及び診断ポイントの決定

高等学校については、学校の自己評価等による「平成20年度学校経営報告」、「平成20年度学校運営連絡協議会報告」、「平成21年度学校経営計画」等を基に診断方針及び診断ポイントを決定する。重点支援指定2年目校については、これに「平成20年度重点支援校改革推進状況資料」及び重点支援校に対する東京都教育委員会の支援策を加えるものとする。なお、学校経営計画に掲げた項目以外に、学校の特色を打ち出している取組内容（環境への取組、地域との連携等）があれば、積極的に診断内容に含めるとともに、成果が顕著ではなくても積極的な取組内容については、プロセス評価の観点で診断を行う。

特別支援学校については、高等学校に準じて診断方針及びポイントを定める。

##### 2 診断方針及び診断ポイントの提示

学校経営診断部会は、ヒアリング前に各学校に対して診断方針及び診断ポイントを提示する。

##### 3 診断項目

###### (1) 活動の成果

- ア 目標の設定は適切であったか。
- イ 数値目標は達成されたか。

###### (2) 学校経営の組織体制

- ア 組織が適切に機能しているか。
- イ 活動状況や問題点を把握し、改善に結びつけるための組織が機能しているか。

## 資料1

### (3) 活動の内容及び方法

ア 活動の内容及び方法は、目標を達成するための方策として適切か。

### (4) 設置者による支援

ア 設置者の支援策を活用できたか。

イ 設置者の支援は有効であったか。

### 4 ヒアリング及び授業参観等

各学校の自己評価に関する書面の内容の確認及び教育活動の実施状況を把握するため、対象校ごとの診断項目に基づいてヒアリング及び授業参観等を行う。

### 5 学校経営診断案の作成

対象校ごとのヒアリング等を基に、学校経営診断書案を作成し、対象校に内示する。

## 第5 意見の申立て

学校経営診断のプロセスの透明性及び結果の公正性を確保するため、対象校による診断結果に対する意見申立ての機会を設ける。意見申立てがあった事項については、学校経営診断部会において再度審議を行う。

## 第6 学校経営診断書の作成

学校経営診断書は、対象校からの意見の申立て等を踏まえて作成する。診断書には、対象校の意見申立て内容を記載する。

## 第7 学校経営診断書の公表

学校経営診断書は、各学校に提示するとともに、東京都教育委員会のホームページ等を通じて広く都民に公表する。

## 第8 その他

その他学校経営診断に関する必要な事項は別に定める。

## 附則

この要綱は平成21年3月6日から施行する。

## 資料2

## 都立学校経営支援委員会 委員名簿

平成21年9月10日現在

区 分	職 務 名	氏 名
委員長	教育庁次長	松田 芳和
副委員長	都立学校教育部長	森口 純
委員	参事（教育政策担当）	中島 毅
委員	参事（特別支援教育推進担当）	前田 哲
委員	人事部長	直原 裕
委員	教職員服務・特命担当部長	岡崎 義隆
委員	参事（人事企画担当）	高畑 崇久
委員	指導部長	高野 敬三
委員	地域教育支援部長	松山 英幸
委員	教職員研修センター企画部長	高橋 貞美
委員	東部学校経営支援センター所長	廣瀬 丈久
委員	中部学校経営支援センター所長	舟橋 淳
委員	西部学校経営支援センター所長	桐山 靖彦



## 資料3

## 都立学校経営支援委員会 幹事会名簿

平成21年9月10日現在

職 務 名	氏 名
《幹事長》 都立学校教育部高等学校教育課長	加藤 裕之
《副幹事長》 都立学校教育部特別支援教育課長	野原 永子
総務部教育政策室予算担当課長	浅野 直樹
総務部教育政策室副参事（企画担当）	小笠原 雄一
総務部副参事（人事担当）	小林 千佳子
都立学校教育部学校経営指導担当課長	古川 誠
都立学校教育部副参事（学校経営指導担当）	藤井 常光
人事部人事計画課長	奥野 正幸
人事部職員課長	初宿 和夫
人事部勤労課長	柴田 義之
人事部副参事（教職員任用担当）	鈴木 正一
指導部管理課長	黒田 則明
指導部指導企画課長	金子 一彦
指導部副参事（特別支援学校教育担当）	太田 裕子
指導部高等学校教育指導課長	宮本 久也
東部学校経営支援センター経営支援室長	月山 良明
東部学校経営支援センター支所長兼経営支援室長	森田 英二
中部学校経営支援センター経営支援室長	北内 康夫
中部学校経営支援センター支所長兼経営支援室長	小山 利一
西部学校経営支援センター経営支援室長	鈴木 友幸
西部学校経営支援センター支所長兼経営支援室長	倉田 朋保

## 資料4 都立学校経営支援委員会 学校経営診断部会名簿

平成21年9月10日現在

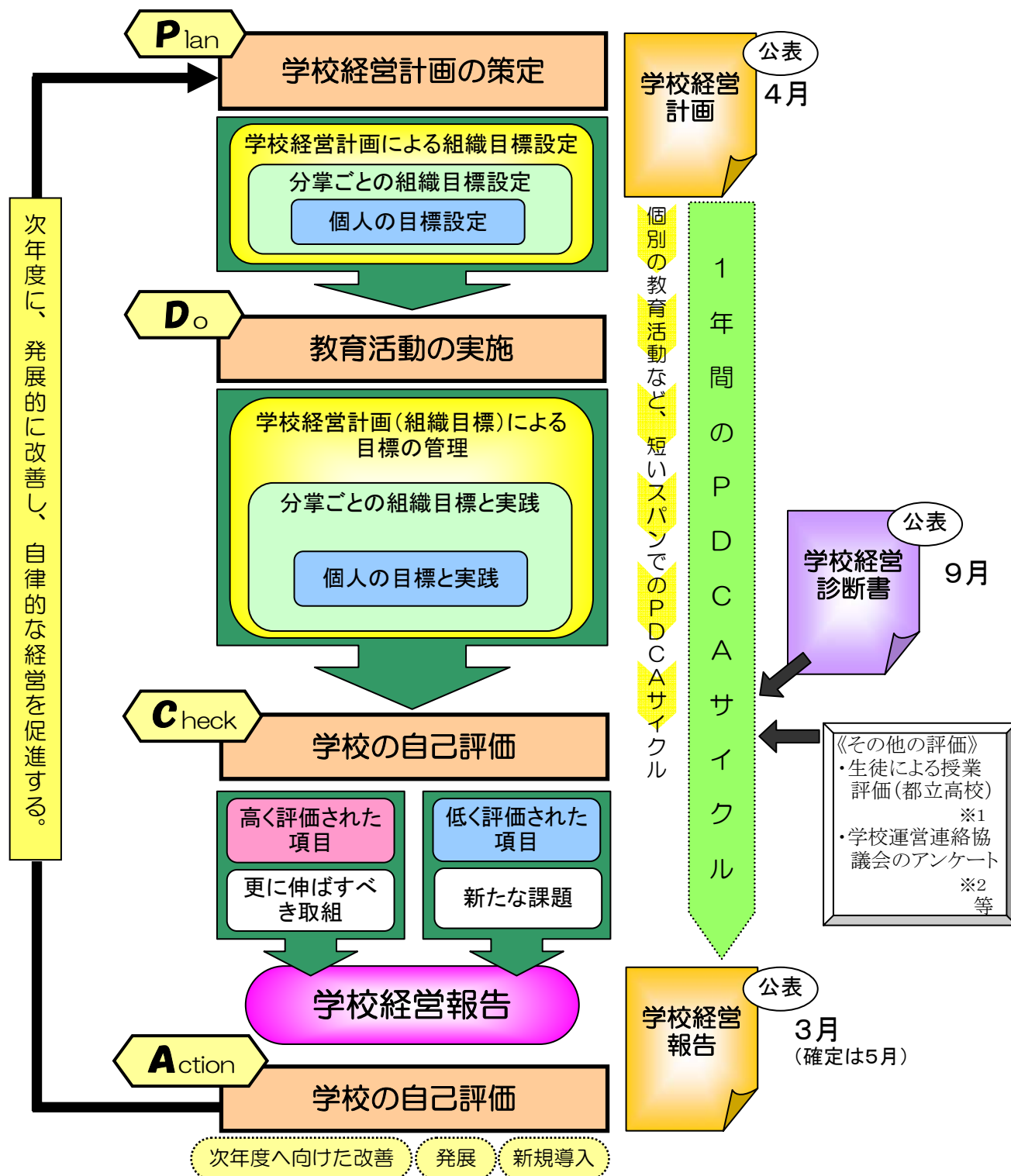
区分	所属・役職	氏名
専門委員	玉川大学教職大学院教授	小松 郁夫
	首都大学東京都市教養学部経営学系教授	桑田 耕太郎
	株式会社ナカチ公会計研究所代表取締役	鶴川 正樹
	安田教育研究所副代表	平松 享
	文教大学教育学部教授	平沢 茂
	東京学芸大学教育学部教授	小池 敏英
	東洋大学講師	飯野 順子
	横河電機株式会社	箕輪 優子

区分	所属・役職	氏名
教育庁関係者	都立学校教育部学校経営指導担当課長	古川 誠
	都立学校教育部特別支援教育課長	野原 永子
	都立学校教育部副参事（学校経営指導担当）	藤井 常光
	都立学校教育部特別支援教育課統括指導主事	山本 優
	都立学校教育部高等学校教育課学校経営指導担当係長（課長補佐）	水野 誠悟
	都立学校教育部高等学校教育課学校経営指導担当主事	大城戸 三奈子
	東部学校経営支援センター学校経営支援担当副参事	小林 洋司
	東部学校経営支援センター統括学校経営支援主事	金田 裕治
	東部学校経営支援センター学校経営支援主事	木村 利男
	東部学校経営支援センター学校経営支援主事	田川 健太
	東部学校経営支援センター経営支援担当係長	松坂 秀美
	東部学校経営支援センター学校経営支援担当副参事	戸田 弘美
	東部学校経営支援センター統括学校経営支援主事	武内 彰
	東部学校経営支援センター学校経営支援主事	中井 良和
	東部学校経営支援センター学校経営支援主事	石野 隆
	東部学校経営支援センター経営支援担当係長（課長補佐）	小熊 裕幸
	東部学校経営支援センター支所学校経営支援担当副参事	井上 正直
	東部学校経営支援センター支所統括学校経営支援主事	善本 久子
	東部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	和田 慎也
	東部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	鈴木 康司
	東部学校経営支援センター支所経営支援担当係長（課長補佐）	阿久津 友子
	東部学校経営支援センター支所学校経営支援担当副参事	大井 俊博
	東部学校経営支援センター支所統括学校経営支援主事	中山 博之
	東部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	竹内 藤夫
	東部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	堀川 勝史
	東部学校経営支援センター支所経営支援担当係長（課長補佐）	種岡 恵子
	中部学校経営支援センター学校経営支援担当副参事	上村 肇
	中部学校経営支援センター統括学校経営支援主事	野村 公郎
中部学校経営支援センター学校経営支援主事	原田 能成	

教育庁関係者	中部学校経営支援センター学校経営支援主事	関根和広
	中部学校経営支援センター経営支援担当係長	岩崎裕
	中部学校経営支援センター経営支援担当副参事	柴田哲
	中部学校経営支援センター統括学校経営支援主事	堀江浩子
	中部学校経営支援センター学校経営支援主事	山本一之介
	中部学校経営支援センター学校経営支援主事	山崎秀樹
	中部学校経営支援センター経営支援担当係長（課長補佐）	岡田誠一郎
	中部学校経営支援センター経営支援担当係長	吉川幸治
	中部学校経営支援センター経営支援担当係長	高橋聡美
	中部学校経営支援センター学校経営支援担当副参事	引間宗人
	中部学校経営支援センター支所統括学校経営支援主事	大場充
	中部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	加藤瑞樹
	中部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	深谷純一
	中部学校経営支援センター支所経営支援担当係長（課長補佐）	木村信一
	中部学校経営支援センター支所学校経営支援担当副参事	北林敬
	中部学校経営支援センター支所統括学校経営支援主事	林修
	中部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	川口元三
	中部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	黒後茂
	中部学校経営支援センター支所経営支援担当係長（課長補佐）	佐藤真弓
	西部学校経営支援センター学校経営支援担当副参事	芝尾仁
	西部学校経営支援センター統括学校経営支援主事	諏訪肇
	西部学校経営支援センター学校経営支援主事	森田正男
	西部学校経営支援センター学校経営支援主事	伴光明
	西部学校経営支援センター経営支援担当係長	加藤敬一
	西部学校経営支援センター学校経営支援担当副参事	松野下健
	西部学校経営支援センター統括学校経営支援主事	荻野勉
	西部学校経営支援センター学校経営支援主事	南和男
	西部学校経営支援センター学校経営支援主事	山本勇
	西部学校経営支援センター経営支援担当係長（課長補佐）	土子由利子
	西部学校経営支援センター支所学校経営支援担当副参事	杉野学
	西部学校経営支援センター支所統括学校経営支援主事	藤野泰郎
	西部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	長嶋浩一
	西部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	金子猛
	西部学校経営支援センター支所経営支援担当係長	恩田政宏
西部学校経営支援センター支所学校経営支援担当副参事	大田原弘幸	
西部学校経営支援センター支所統括学校経営支援主事	高橋豊	
西部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	河野浩二	
西部学校経営支援センター支所学校経営支援主事	渡邊隆	
西部学校経営支援センター支所経営支援担当係長（課長補佐）	原誠一	

## 資料5 最近の都における主な教育改革

年度	学校経営	人事	指導内容
11	・都立高校改革推進計画 (第二次実施計画)		・国旗国歌実施通達 ・道徳授業地区公開講座
12	・全日制の学力検査問題の自校作成	・人事考課の導入 ・教育管理職選考の改正 ・民間人校長の導入 ・教員採用候補者選考へ社会人特別選考 枠の設置 ・指導力不足等教員の対応→ステップアップ研修	
13	・進学指導重点校の指定	・教頭複数制の導入 ・教育管理職希望降任申請制度導入 ・懲戒処分基準の公表	・学校運営連絡協議会 ・通年の授業公開(実施) ・基礎基本学力調査
14	・都立高校改革推進計画(新たな実施計画) ・学区の撤廃 ・都立学校バランスシートの試行作成 ・重点支援校の指定 ・都立学校経営支援委員会の設置	・教員の公募制人事の導入	
15	・学校経営計画の策定→都立学校の自己評価 ・自律経営推進予算制度の導入 ・心身障害教育改善検討委員会報告 ・耐震補強第二次実施計画の策定	・主幹制度 ・教員人事異動要綱の改定	・国旗国歌適正実施通達 ・生徒による授業評価(試行) ・学力向上のための調査 ・新しい教員研修体系確立 10年経験者研修、キャリアプラン作成
16	・実業意欲向上プログラム ・学校経営診断の実施 ・都立学校バランスシートの全校作成 ・東京都特別支援教育推進計画策定 ・健康づくり推進計画策定 ・都立高等専門学校改革検討委員会報告 ・都立学校の自己評価指針の策定 ・進路指導研修会の実施	・教頭を副校長に名称変更 ・教育管理職降任制度導入 ・教育管理職の異動方針策定 ・教育職員職務実績記録導入 ・校長任用審査の改正	・東京教師養成塾の設置 ・東京未来塾の設置 ・セーフティー教室 ・授業力向上の検討報告 ・生徒による授業評価全校実施(高校) ・授業力向上実施計画策定
17	・都立学校経営支援センター開設準備室 設置 ・健康づくりフォーラムの実施 ・全都立学校の進学指導の充実に向けて (進学指導重点校の取組状況報告)	・校長選考の改正 ・普通昇給の延伸(告知) ・業績評価結果の一部開示(非常勤職員含む) ・業績評価結果の一部開示に係る苦情相 談の実施	・日本の伝統・文化理解教育の推進 ・都立高校におけるキャリア教育及び奉 仕体験活動の推進 ・中学校の職場体験 ・授業力向上に向けた取組(3年授業研究等)
18	・東京都学校経営支援センターの開設 ・事務室を経営企画室に変更 ・学校経営診断の対象拡大 ・都立高校教育環境改善検討委員会報告	・教員任用制度在り方検討委員会報告 ・懲戒処分基準の見直し ・教員の職の在り方検討委員会報告	・東京教師道場の設置 ・日本の伝統文化に関する教育推進会議 報告 ・課外活動振興協議会の設置 ・公立学校における食育に関する検討委 員会報告 ・都立学校における食育に関する指針策定 ・特別支援教育体制・副籍モデル事業等 最終報告
19	・進学指導特別推進校の指定 ・新しいタイプの高校における成果検討 委員会報告 ・ものづくり教育推進検討委員会報告 ・東京都特別支援教育推進計画 第二次 実施計画	・懲戒処分基準の見直し	・部活動進行基本計画の策定 ・東京都設定教科・科目「奉仕」の必修化
20	・都立学校の自己評価指針の改訂 ・都立学校ICT計画の策定	・教育管理職等の任用・育成のあり方検 討委員会最終報告 ・東京都教員人材育成基本方針、OJT ガイドライン、校長・副校長等育成指 針の策定	・東京都公立学校教職員の研修制度検討 委員会報告 ・東京都公立学校教員研修体系の再編・ 整備に係る基本方針の策定 ・児童・生徒のつまづきを防ぐ指導基準 (東京ミニマム)の策定
21	・学校経営シート(試行) ・特別支援学校学校経営診断(試行)	・統括校長・主任教諭の任用開始	・生活指導改善検討委員会報告 ・学校問題解決サポートセンター開設



※1 生徒による授業評価  
平成16年度より、全都立高校において、生徒による授業評価を実施し、評価を集計・分析した結果に基づいた校内研修を実施している。

※2 学校運営連絡協議会のアンケート  
平成13年度より、全都立学校において、学校運営連絡協議会を設置し、保護者・生徒・地域住民等を対象としたアンケートを実施し、その結果に基づいた評価活動を実施している。

学校経営支援センター  
経営支援顧問の意見

## 東京都立高等学校を訪問して感じたこと、及び私の意見

### 1 感じたこと

#### (1) 評価できる点

- 校長先生に経営者という意識が出てきた。
- 学校毎の役割が明確になっている。
- 各学校とも役割を理解し、特長を活かして教育・経営に真剣に取り組んでいる。
- 中高一貫校・チャレンジスクール・エンカレッジスクール・3部制の高校等新しい試みが定着してきた。
- 部活動、特に運動部が活発で体力・活力・技術の習得・チームワークという面でも勉強に良い影響を与えていると感じる。
- 各校とも礼儀、規律にも気を配っている。
- 東京都学校経営支援センターがきめ細かい計画の下に学校を支援している役割は大きい。

#### (2) 改善するべき点

- 経営がまだ本当には理解できていない。校長先生は会社でいえば社長。まだまだ十分に役割を果たしていない。
- 校長先生の任期が2～3年程度では本当の経営はできない。最低5年は必要。
- 優秀な校長先生が定年で退職するのは東京都にとって損害。
- 民間から経営のできる校長先生をもっと積極的に採用するべき。
- 学校の予算を効率的・効果的に使うのも校長先生の責任。
- 経営を数字でしっかり管理できる仕組みを作ることが重要。
- 都立高校は良いことを実行しているのに、世間ではあまり知られていない。学校の良い点を大いにPRをするべき。
- 学校は都の予算を少しでも多く確保しようとしているが、まだまだ予算を効率的・合理的に使う余地はある。
- まだ書類が多い。一層のICT化を進めるべき。

### 2 私の意見

- 経営管理表を作成して目標を明確にして実績をフォローするべき。
  - ① 社会に対する貢献度。卒業生・進学先の学校・就職先企業等のアンケートで評価する。卒業の翌年と10年後に行う。
  - ② 一人当たりコスト。実績は行政コスト計算書の生徒一人当たりコストとする。
  - ③ この2つの数字を組み合わせる総合評価数値を決定する。
- 校長先生が先生達を処遇するための職位であってはならない。あくまでも、学校を良くし世の中のためになる人材を送り出すことが校長先生の仕事。校長先生は少なくとも5年は一つの学校で務めるべき。そのために校長先生になれる人数は減るのはやむをえない。
- 校長先生の報酬は他の先生と比べて大幅に高額にする。但し、成績の上がない校長先生には退職してもらおう(会社の社長と同じ)。
- 保護者・卒業生・地域住民で後援会を作って基金を集めてその運用益を学校に寄付する。投資組合を作るのも一つの方法。

### 3 今後の活動についての提言

学校経営支援センターの活動を東京都の中学、小学校に広げる。更に全国に広げる。  
そのためにも新聞雑誌テレビでPRをする。

ここ3年間強の学校経営改革と支援センター制度導入の成果は着実に実績を上げてきております。校長主導による学校経営に対する確固たる自信がその言動に伺え、また、学校要覧、学校案内、ホームページ等の内容の充実と共に夫々学校目標達成への全校的な意欲も高まり始めていることを実感いたしております。

以下、私が常に問題意識を持ち、学校経営の今後の課題とっております事につき述べてみます。

#### 1) ICTシステムの導入と対策

来年度から、ほとんどの教員にパソコンが配布されること及び各教室にパソコン及びスクリーンが設置されると聞きました。業務能率の改善、合理化とICT利用授業の推進の為ですが、この対応は如何に素早く実用化が出来るか否かが経営最大の課題だと思います。あらゆる人的、物的、財務的能力と時間を集中的に投入して対策、準備を講ずるべきだと思います。一昨年、英国で高校のICT化モデル校を訪問した時の業務、授業の実際は既に驚異的なレベルに達し、特にICTのシステムを活用しての教員相互の授業教材、授業内容の公開、共有、レベルアップへのシステム化に素晴らしい成果を挙げておりました。

#### 2) 学校の知的資産の認識、管理、活用と組織化

情報化、グローバル化の進展の中で、企業の利潤向上に占める知的資産の重要度は益々高まり、所謂、企業価値に占める知的資産価値の比率は既に8割を超えており、又、企業の投資総額に占める研究開発、人材投資、ブランド関連投資等の知的資産関連投資も既に8割を超えております。学校はまさしく知的資産の宝庫であり、素晴らしい伝統、校風、信頼の基礎的資産の上に教育力、指導力のノウハウ、経験持つ人的資産、保護者、同窓会、地域に代表される対外関連資産等々ともまさしく知的資産そのものです。これからの学校経営はその知的資産の活性化と組織化が問われております。知的資産経営とはまず学校の内外にある知的実体を把握、認識、評価し、経営のミッション、戦略に沿って各分掌、学年、委員会の中で何を如何に組織の知的資産として活用、活性化させるべきかを検討することです。そして、その努力、経験、実績は教職員各自の個人資産として蓄積、評価されると共に夫々のグループの知的資産として蓄積、評価され、モデル化され、所謂学校ブランドにまで発展、存続されることが大切だと思います。

#### 3) 教育力、授業力のさらなる向上と分掌組織

校長及び幹部との経営推進検討会の中で、未だ一般教員の参加意識が充分でないことの問題提起があります。もっと、活発に現場からの前向きなアイデアや企画発案、意見、感想が出てきて欲しいとの期待が出されます。これは経営の意思の徹底と相互理解の問題ではありますが、同時に又、謙虚に考えれば、教員各位の自己実現意欲、本来的な資質の生かされ方との間に相互に高めあい、協調しあえる有効な組織、即ち、分掌、学年、教科の組織編成の問題でもあらうと考えます。教育力、授業力の向上は、生徒たちの個性、感性、才能に一番近いところでの教科、担任の教員を底辺とするグループから目指して欲しいと思います。各校長の夫々経営の意思のもと、最適の主幹、主任により組織化された個人及びグループがお互いに切磋琢磨し、研修の実を上げ、その共有された現場感覚から、各分掌、委員会の担当を受け持ってゆける組織はどうあるべきか？縦糸、横糸の組み合わせで織られる妙なる織物の仕上がりは組織のあり方と同時のその運営のやり方にも関わってくるものと思います。

#### 4) 経営企画室の現状と活性化の問題

以下のことが、今後の検討課題だと思います。

- a) 企画調整会議の議事録及び各重要会議の議事録はその相互の整合性、公平性、一貫性の立場から記録、報告、承認、保管に責任を持つこと。
- b) 予算調整会議の運営や予算の設定、承認、実行だけでなく、予算の執行のチェック、検証、監査まで各関係部署とタイアップして柔軟性、効率性の確保に協力すること。
- c) ICTシステムの採用による業務関連事務の効率化を中心となって企画、推進すること。
- d) 教員部門との協働性を高めるため、業務、財務能力を発揮し、積極的企画を提案、協力、サポートすること。
- e) 経営機能の更なるレベルアップの為、民間の専門家を含め人材を投入し、校長の財務、総務、対外業務の経営企画ブレーンとしての専門性を高めること



学校運営全般については、校長の指導力を充実すべく、体制（管理職制度の進展）、環境（校長のサポート体制、意見聴取等）作りに努力されてきており、改善しつつあると思う。

然し、本質的な部分の課題が多くて取り残されている状況にあり、今後も改革を継続すべきである。

課題とは、次の通りである。

① 学校改革の考え方が産業社会を模倣するが如き「市場原理競争社会型」発想が見受けられるが、学校運営には全く馴染むものではない。

改革派学校教育に於ける生徒の学力、人間力の向上を如何に全身させていくかと云うことであり「経営」ではない。

② 生徒の指導を担う教員の質と志の向上を図る仕組みが不十分であると思う。教員の多くは自ら望んで教職の仕事に携わっており、その原点に悖る教員は殆ど無いと思うが、教育に取り組む考え方は多様であるとの認識を持つべきだと思う。

(普通の教員一般は、学校運営を民間経営に准えることに抵抗感がある、と思う)

③ 学校の組織運営は難しいことではあるが、たとえば教科別等ラインの括りを強化しない限り、企画調整会議（名称変更すべきと思うが…）と職員会議の併存は解消されない。

④ 校長の官房組織である「経営企画室」（名称変更すべし→例えば校長室）が「事務室」から脱却するには一般管理業務に偏らず、教育業務もイニシアティブを執れるようにすること（教育系スタッフの配置も必要）

⑤ 校長の権限集約もある程度必要であるが、教員全員の意見を良く聴取の上判断すること。現状はやや独断専行的であり、一方で校長の負担も重い（②③項関連）

⑥ 本庁→支援センター→学校（長）→学校内の関係ラインの意見、判断の流れはトップダウン事実が多く、教育現場からのボトムアップ意見に風通し良くすべきと思う。

⑦ 教育そのものの課題は「教員の授業力の向上」と「生徒の人間力の向上」に有ると思う。そこでこの二点については以下に詳述することとした。

#### 「授業力の向上」

1 授業指導力の向上は教育が取り組む基本であり、現場の教室も往時に比べれば一方通行方型は少なく、生徒の理解を促しつつ対応している例が多い。各学校各教科に授業力に優れた教員が配置されている状況に有るが、教員の授業力向上は主として研修で学ぶことが通例の様である。むしろ学校内で授業力の優れた教員によるOJTを研修以上に積極的に実施し、そして当該教員を指導教員として担当する教科の代表存在に据えれば、適材適所配置となり組織運営にも役立つのではないかと思う。

2 授業力の向上及び生徒の総合力向上のために新たな教科として「ゼミナール」を設けることを検討してはどうかと思う。一部の学校で自由課題として取組んでいる例も有り、現行時間割の中で取り組めるのではないかと思う。

例えば自然科学系では「気候変動」「環境問題」「資源問題」等、社会科学系では「民主主義の今後」「経済システムの行方」等々。2～3年掛けて取り組む課題をテーマとする。そして高校生なりの研究を行い議論することにより自分の考えを纏めて行く能力、また物事を深く掘り下げる集中力が必ずや養成されると思うのである。

#### 「人間力の向上評価」

高校生にとって高等学校は基本的には社会人としての基礎学力を身につけることであるが、特に現代では人格形成と云うか、人間力を磨く場でもあると思う。

学業を学ぶ努力と試練が、人間力を養うと云う伝統的な考え方の時代には、一方で家庭教育或いは社会環境が人間的成長を遂げる機会を与えて呉れていたのでないかと思う。従って学校教育は

本分である学業指導中心の運営で充分であったのであろう。然し現代では人格形成に於ける家庭、社会環境の役割は過去の時代に比べて薄れてきている状況にあるのではないかと思う。

従って結果として学校は学業指導と、同時に人格形成も担うこととなったと受け止めるべきだと思うのである。

「18歳成人」を迎える今日、より喫緊の課題であると考ええる。

具体的には学業成績だけでなく、生徒の人間的成長を測る評価を行うことである。方法は研究の必要はあるが一般的には年に1～2回の面接評価により測ることになると思う。学業成績、進路で十分に能力が発揮できない生徒でも、人間的成長の面では、「18才成人社会」に自信を持って送り出すことが出来るのではないかと思うのである。更にこのことは教員の志に係わることにもなると思う。

生徒の成長を評価すると云うことは、学業成績、希望進路に主として対応する教員にとって、数値目標達成状況が、結果として自信の評価判断とされることに比べ、生徒の人間的成長を促す指導蓄積を、合わせて評価される方が教員の志には適うことだと思うのである。