

〈研究論文〉

## 高等学校の学校経営課題と支援ニーズに関する研究

水 本 徳 明  
横 山 剛 士  
照 屋 翔 大  
小 柳 雅 子  
大 林 正 史

## 高等学校の学校経営課題と支援ニーズに関する研究

水 本 徳 明\*  
横 山 剛 士\*\*  
照 屋 翔 大\*\*  
小 柳 雅 子\*\*  
大 林 正 史\*\*

### 1. 研究の目的と方法

本論文の目的は、公立高等学校の経営上の課題と支援のニーズを明らかにすることである。その背景にある問題意識は次の通りである。

近年、公立高等学校は厳しい経営環境に置かれている。少子化は各学校の入学者の減少や質の低下をもたらし、公立高等学校の再編が課題とされ、多くの自治体で再編計画の策定が行われ、実施に移されている。その中で、各学校は入学者の特質に応じた教育の改善や特色づくりを求められている。とりわけ都市部では、こうした取り組み自体が私立高等学校との競争的な環境の中で行われている。このような状況の中で各公立高等学校がそれぞれの教育目標を設定し、その達成に向けて経営的な努力を行うことが求められている。しかし、現実には各学校の経営的な資源は限られており、学校の組織マネジメントの能力も必ずしも十分でないことから、今日の公立高等学校は様々な経営上の課題を抱えていると同時に、その解決のために外部への支援ニーズを有していることが予想される。

一方、学校経営の研究者の側ではこれまで個別にさまざまなコンサルテーション活動が行われてきた<sup>1)</sup>。しかし、それは個々の研究者の限られた専門的知識と経験に基づいた活動であり、必ずしも学界に共有された知識基盤にもとづいているものではなかった。こうしたことの反省から、学校経営に関するコンサルテーション活

動について共通の知識基盤を形成しようとする研究活動も行われるようになってきたが、また緒についたばかりである<sup>2)</sup>。

以上のような問題関心から、われわれは公立高等学校校長への質問紙調査を通じて、学校経営上の課題と支援ニーズの実態を明らかにしようとした。調査の方法は次の通りである。

調査対象校は関東地方の全公立高等学校929校の校長である。2008年1月から3月にかけて郵送法で実施した。主な質問項目は学校と校長の属性のほか、①学校目標、②学校目標の達成状況、③学校目標達成上の課題、④学校目標達成のための知識ニーズ、⑤外部機関との連携の実態と連携要請、⑥研究者・学会への支援ニーズ、である。有効回収数は186校(20.0%)であった。回収率が低い理由は二つ考えられる。一つは調査時期が年度末で学校が多忙な時期と重なったことである。本調査が学校目標の達成状況と学校目標達成上の課題を尋ねるものであったため、それらがある程度明らかになる時期に調査を行う必要があり年度末での実施となった。第二の理由として、学校経営上の課題解決のために外部に支援を要請するという意識自体がまだ高等学校長の側にそれほど高くはないということが考えられる。本調査が対象者の関心をひかなかったということである。逆にいえば、回答を寄せた校長は本調査の課題に対する関心の高い校長ということになり、データ上の偏りが想定される。そうであっても、これまで学校の支援ニーズをとらえた研究は見られず、現時点で公立高等学校の経営上の課題と支援ニーズの傾

\* 筑波大学教育学系

\*\*筑波大学大学院 人間総合科学研究科

向を捉えることには十分意義があると考えている。

本論文では、この調査結果を学校タイプ別に分析することを課題としている。言うまでもなく高等学校は多様であり、学校経営上の課題も支援ニーズもそれに応じて多様であると想定される。以下では、公立高等学校を普通科校とそれ以外に分け、さらに普通科校を「難関大学への進学実績の向上」を学校目標として重視しているか否かによって3タイプに分けて分析を行うこととする。

なお、本論文の執筆は1.と7.を水本が、2.と3.を横山が、4.を照屋が、5.を小柳が、6.を大林がそれぞれ執筆し、全体の調整を水本が行った。本論文は、平成19年度～20年度科学研究費補助金基盤研究(B)「学校経営にかかわるコンサルテーションのニーズ・手法・理論に関する研究」(19330167, 研究代表者水本徳明)による研究成果の一部である。

## 2. 学校目標の重視度

ここでは、今日の高等学校における学校目標の実態について検討する。具体的には、高等学校への学校目標に関する調査から、全体の傾向と学校タイプによる特徴を検討する。

### (1) 全体の傾向

表2-1は、今年度の学校目標に関わる各項目についてどの程度重視しているのかを、「特に重視している」～「あまり重視していない」の4

件法で問うた結果である。表は、「特に重視している」と「重視している」を、「重視していない」と「あまり重視していない」をそれぞれ合計し、「特に重視している」と「重視している」の合計の割合の高い順番に整理している。

上位から順にみると、「学習意欲の育成」(98.4%「特に重視している」「重視している」の合計。以下、同様。),「基礎学力の育成」(97.3%),「開かれた学校づくりの推進」(92.5%)「生活習慣の確立」(91.5%)については、9割以上の学校が重視していることがわかる。特に、「学習意欲の育成」「基礎学力の育成」「生活習慣の確立」の3項目は、「特に重視している」の指摘率が5割を超えており、多くの学校で特に重要な学校目標として掲げられていることがわかる。また、開かれた学校づくりが、これほど多くの高等学校の学校目標として重視されていることは、今日的な特徴であるといえる。

次に高い指摘率を示しているのが、「特別活動の活性化」(88.8%)「部活動の強化」(86.5%)である。特別活動や課外活動についても、多くの学校で重要な学校目標として掲げられている。次いで、「大学進学実績の向上」(78.0%),「卒業後進路未決定者の減少」(78.0%),「勤労意欲の育成」(76.3%)といった大学進学や勤労意欲の育成といった生徒の進路に関わる学校目標が続いている。これらについては、それぞれ重視をしていない学校が2割程度あることから、生徒の進路に関わる学校目標には、各学校によっ

表2-1 学校目標としての重視度

	「特に重視している」と「重視している」の合計	「あまり重視していない」と「重視していない」の合計	特に重視している	重視している	あまり重視していない	重視していない
学習意欲の育成	98.4	1.6	59.9	38.5	1.6	0.0
基礎学力の育成	97.3	2.7	59.7	37.6	2.7	0.0
開かれた学校づくりの推進	92.5	7.5	32.1	60.4	7.5	0.0
生活習慣の確立	91.4	8.6	50.3	41.2	8.6	0.0
特別活動の活性化	88.8	11.2	21.4	67.4	10.2	1.1
部活動の強化	86.5	13.5	36.2	50.3	11.9	1.6
大学進学実績の向上	78.0	22.0	37.1	40.9	18.3	3.8
卒業後進路未決定者の減少	78.0	22.0	33.9	44.1	16.1	5.9
勤労意欲の育成	76.3	23.7	23.7	52.7	21.0	2.7
入学定員の確保	70.6	29.4	34.8	35.8	17.1	12.3
中退者の削減	57.1	42.9	18.5	38.6	32.6	10.3
難関大学への進学実績の向上	47.3	52.7	21.5	25.8	33.9	18.8

て重点の置き方が異なることが推察される。「難関大学への進学実績の向上」について、重視している学校（47.3％）と重視していない学校（「あまり重視していない」「重視していない」の合計；52.7％）が割れていることから、そのことがうかがえる。

## （2）学校タイプの分類と各タイプによる学校目標の違い

ところで、高等学校においては、設置している学科やその学校が持っている歴史、また抱えている課題状況などによって重視する学校目標が異なるものと思われる。特に、生徒の進路に係わる学校目標の重点度の違いによって、その他の学校目標の重点の置き方も異なってくることが予想される。それでは、実際に、生徒の進路に係わる学校目標の重点度の違いとその他の学校目標の重点度はどのような関係にあるのだ

ろうか。この点を検討するため、まず、表2－1「難関大学への進学実績の向上」の回答を基に、学校タイプの分類を行った。分類は、表2－2にある「分類の基準」によって行った。以下では、分類した学校タイプに基づいて考察する。

表2－3は、学校目標に関する設問「卒業後進路未決定者の減少」「入学定員の確保」「中退者の削減」の重点度を、先の学校タイプ別に比較したものである。結果を見てみると、それぞれの項目について、「普通科C」タイプの学校と「専門学科」タイプの学校が高い指摘率を示している。特に、「卒業後進路未決定者の減少」は、「普通科A」タイプと「普通科B」タイプの学校と比べて、「普通科C」タイプと「専門学科」タイプの学校でより重視されている。こうした違いが生み出されるのは、生徒の進路が大学進学

表2－2 学校タイプの分類

学校タイプ	分類の基準	該当した学校数
「普通科A」タイプ	「難関大学への進学実績の向上」の設問で、「とても重視している」と回答した普通科を設置している学校	38校
「普通科B」タイプ	「難関大学への進学実績の向上」の設問で、「重視している」と回答した普通科を設置している学校	42校
「普通科C」タイプ	「難関大学への進学実績の向上」の設問で、「あまり重視していない」「重視していない」と回答した普通科を設置している学校。	62校
「専門学科」タイプ	専門学科のみ設置している学校	44校

表2－3 学校タイプにより異なる学校目標

	学校タイプ	「特に重視している」と「重視している」の合計	「あまり重視していない」と「重視していない」の合計	特に重視している	重視している	あまり重視していない	重視していない
卒業後進路未決定者の減少	「普通科A」タイプ	55.3	44.7	23.7	31.6	28.9	15.8
	「普通科B」タイプ	66.7	33.3	23.8	42.9	26.2	7.1
	「普通科C」タイプ	90.3	9.7	45.2	45.2	6.5	3.2
	「専門学科」タイプ	90.9	9.1	36.4	54.5	9.1	0.0
入学定員の確保	「普通科A」タイプ	42.1	57.9	13.2	28.9	31.6	26.3
	「普通科B」タイプ	69.0	31.0	33.3	35.7	16.7	14.3
	「普通科C」タイプ	77.4	22.6	37.1	40.3	12.9	9.7
	「専門学科」タイプ	86.4	13.6	50.0	36.4	11.4	2.3
中退者の削減	「普通科A」タイプ	28.9	71.1	2.6	26.3	50.0	21.1
	「普通科B」タイプ	46.3	53.7	9.8	36.6	36.6	17.1
	「普通科C」タイプ	70.0	30.0	31.7	38.3	25.0	5.0
	「専門学科」タイプ	72.7	27.3	20.5	52.3	25.0	2.3

志向が強いのか、大学や専門学校、就職など生徒の進路先が多様であるのか等、各学校における生徒の進路選択の多様性とそれへ対応することの困難さと関係があるものと思われる。

「入学定員の確保」と「中退者の削減」についても、「普通科C」タイプの学校と「専門学科」タイプの学校でより重要視されている傾向にある。

普通科を設置している学校だけに限って見てみると、それぞれの項目について、「普通科A」よりも、「普通科B」タイプ、「普通科C」タイプの学校の方が高い指摘率を示している。つまり、「難関大学への進学実績の向上」を重視していない学校ほど、「卒業後進路未決定者の減少」「入学定員の確保」「中退者の削減」に重点を置いているという状況が見て取れる。ただ、難関大学への進学実績を重視している「普通科A」タイプの学校においても、「入学定員の確保」(42.1%)に苦慮している様子がうかがえる。

### 3. 学校目標の達成に向けた課題

次に、学校目標を達成させるプロセスにおい

て、どのようなことをどの程度課題と感じているのかについて検討する。

#### (1) 全体の傾向

表3-1は、学校目標の達成に向けての取り組みで、以下の各項目についてどの程度課題であると感じているかを「課題である」～「課題ではない」の4件法で問うた結果である。表は、「課題である」と「どちらかといえば課題である」を、「課題ではない」と「どちらかといえば課題ではない」をそれぞれ合計し、「課題である」と「どちらかといえば課題である」の合計の割合の高い順番に整理している。

結果を見てみると、まず、「学校予算が不足している」(74.1%。「課題である」と「どちらかといえば課題である」の合計。以下、同様)や「学校予算の裁量性が乏しい」(62.7%)など学校予算に関わる項目の指摘率が高い。このことから多くの学校で、学校目標達成に向けて学校予算のあり方が課題であると認識されていることがわかる。

学校の経営・組織に係わる項目についての指摘率も高い。「教職員の意識が変わらない」こと

表3-1 学校目標達成に向けた課題

	「課題である」と「どちらかといえば課題である」の合計	「課題ではない」と「どちらかといえば課題ではない」の合計	課題である	どちらかといえば課題である	どちらかといえば課題ではない	課題ではない
学校予算が不足している	74.1	25.9	29.2	44.9	21.6	4.3
教職員の意識が変わらない	63.8	36.2	16.2	47.6	29.2	7.0
学校予算の裁量性が乏しい	62.7	37.3	23.2	39.5	33.5	3.8
特定の専門性を有する職員(例：カウンセラー)が不足している	61.5	38.5	17.1	44.4	33.7	4.8
リーダーシップを発揮できる教員が少ない	58.1	41.9	13.4	44.6	32.8	9.1
教職員が不足している	55.6	44.4	17.1	38.5	36.9	7.5
教職員の力量が不足している	54.0	46.0	9.6	44.4	36.4	9.6
施設・設備が整っていない	49.2	50.8	13.4	35.8	39.0	11.8
重点目標が共有されていない	45.7	54.3	5.4	40.3	46.8	7.5
教職員の協力体制ができていない	41.9	58.1	7.5	34.4	43.5	14.5
教師の生徒理解が不十分である	36.2	63.8	4.3	31.9	55.7	8.1
保護者の協力が得られない	25.1	74.9	3.2	21.9	53.5	21.4
卒業生や同窓会の協力が得られない	14.6	85.4	3.2	11.4	47.6	37.8
地域住民の協力が得られない	11.2	88.8	0.5	10.7	64.7	24.1

(63.8%)、「重点目標が共有されていない」こと(45.7%)、「教職員の協力体制ができていない」こと(41.9%)といった学校の組織運営をめぐる項目や、「特定の専門性を有する職員が不足している」(61.5%)、「リーダーシップを発揮できる教員がいない」(58.1%)、といった特定の専門性や力量を有した教職員の不足、「教職員の力量が不足している」(54.0%)、「教師の生徒理解が不十分である」(36.2%)といった教員の力量や生徒理解をめぐる問題についても、多くの学校で課題であると認識されている。「教職員の不足」(55.6%)や「施設・設備が整っていない」(49.2%)といった広い意味での経営資源の獲得も目標達成に向けた課題であることがうかがえる。

一方、保護者や地域住民、同窓会などとの関係について見てみると、多くの学校で比較的良好な関係が構築されているようである。ただ、

それぞれの項目についておよそ1割～2割の学校では、保護者や地域住民、同窓会との関係づくりに苦慮している様子が見える（「保護者の協力が得られない」(25.1%)、「卒業生や同窓会の協力が得られない」(14.6%)、「地域住民の協力が得られない」(11.2%)）。

## (2) 学校タイプによる違い

それでは、学校目標達成に向けた課題は、先の学校タイプによってどのような違いが見られるだろうか。次に、この点について検討する。

### ①学校運営上の課題

表3-2は、学校運営に関わる課題を、先の学校タイプ別に整理したものである。結果を見てみると、高等学校における学校運営上の課題といっても、学校タイプによってその様相がかなり異なることがわかる。

まず、「教職員の意識が変わらない」、「リーダーシップを発揮できる教員がいない」、「教職員

表3-2 学校運営上の課題

	学校タイプ	「課題である」と「どちらかといえば課題である」の合計	「課題ではない」と「どちらかといえば課題ではない」の合計	課題である	どちらかといえば課題である	どちらかといえば課題ではない	課題ではない
教職員の意識が変わらない	「普通科A」タイプ	54.1	45.9	10.8	43.2	35.1	10.8
	「普通科B」タイプ	71.4	28.6	19.0	52.4	23.8	4.8
	「普通科C」タイプ	66.1	33.9	14.5	51.6	29.0	4.8
	「専門学科」タイプ	60.5	39.5	20.9	39.5	30.2	9.3
リーダーシップを発揮できる教員がいない	「普通科A」タイプ	44.7	55.3	13.2	31.6	42.1	13.2
	「普通科B」タイプ	61.9	38.1	11.9	50.0	28.6	9.5
	「普通科C」タイプ	60.7	39.3	13.1	47.5	34.4	4.9
	「専門学科」タイプ	61.4	38.6	15.9	45.5	27.3	11.4
教職員の力量が不足している	「普通科A」タイプ	39.5	60.5	13.2	26.3	44.7	15.8
	「普通科B」タイプ	54.8	45.2	7.1	47.6	40.5	4.8
	「普通科C」タイプ	59.7	40.3	8.1	51.6	32.3	8.1
	「専門学科」タイプ	56.8	43.2	11.4	45.5	31.8	11.4
重点目標が共有されていない	「普通科A」タイプ	51.4	48.6	5.4	45.9	40.5	8.1
	「普通科B」タイプ	42.9	57.1	9.5	33.3	47.6	9.5
	「普通科C」タイプ	45.2	54.8	4.8	40.3	48.4	6.5
	「専門学科」タイプ	43.2	56.8	2.3	40.9	50.0	6.8
教職員の協力体制ができていない	「普通科A」タイプ	42.1	57.9	7.9	34.2	42.1	15.8
	「普通科B」タイプ	45.2	54.8	4.8	40.5	42.9	11.9
	「普通科C」タイプ	37.7	62.3	4.9	32.8	45.9	16.4
	「専門学科」タイプ	43.2	56.8	11.4	31.8	43.2	13.6
教師の生徒理解が不十分である	「普通科A」タイプ	36.8	63.2	2.6	34.2	55.3	7.9
	「普通科B」タイプ	35.7	64.3	2.4	33.3	57.1	7.1
	「普通科C」タイプ	40.3	59.7	4.8	35.5	51.6	8.1
	「専門学科」タイプ	31.0	69.0	7.1	23.8	59.5	9.5

の協力体制ができていない」については、「普通科B」タイプが最も高い指摘率を示している。「教職員の意識が変わらない」(71.4%)「リーダーシップを発揮できる教員がいない」(61.9%)については、高い指摘率を示していることから、「普通科B」タイプにおける教員の意識変革の困難さや組織運営を担う人材の不足や育成の難しさがあることがわかる。これは、難関大学への進学を強く志向しているわけでもなく、逆に、目立った教育上の困難さも見られない「普通科B」タイプの学校特性とも関わっているものと思われる。全体の傾向でも見たように、そもそも高等学校においては、教職員の意識の変え難さがあるようである。それは、「普通科A」タイプや「普通科C」タイプ、「専門学科」タイプにおいても、5割以上の学校で、教職員の意識の変え難さが認識されていることから見て取れる。「普通科B」タイプの学校では、そもそもの高等学校における教職員の意識の変え難さに加え、意識変革を促すようなきっかけづくりの困難さもあると考えることができる。

教職員の力量や生徒理解についての課題認識は、「普通科C」タイプの指摘率が最も高い(「教職員の力量が不足している」(59.7%)「教師の生徒理解が不十分である」(40.3%))。教職員の力量の不足については、「普通科B」「普通科C」「専門学科」タイプといった難関大学への

進学をあまり強く志向しない学校において「課題である」と認識されているのに対して、生徒理解については、「普通科A」「普通科B」「普通科C」といった普通科を設置している学校で課題であると認識されている。

「重点目標が共有されていない」については、「普通科A」タイプの指摘率が最も高い(51.3%)。「普通科A」タイプは、難関大学への進学実績の向上に特に重点を置いているため、教科による専門分化が進み、学校全体で共有すべき重点目標の共有が難しくなっているのではないかと推察される。

## ②外部との関係

保護者や地域住民、同窓会といった学校の外部との関係構築は、学校の教育力を高めたり、学校に対する信頼を獲得する上で重要な経営的営為であるといえる。表3-3は、保護者や地域住民などとの関係に係わる課題を学校タイプ別に比較したものである。

学校と外部との関係構築について「課題である」と感じている割合は、総じて「普通科C」タイプが高い指摘率を示しており、苦慮している様子がうかがえる。特に、保護者の協力が得にくく(38.7%)、また、卒業生や同窓会からの協力も得にくい(21.3%)状況が見て取れる。「専門学科」タイプも同様の傾向にある。特に、「保護者の協力が得られない」(29.5%)ことが

表3-3 外部との関係にかかわる課題

	学校タイプ	「課題である」と「どちらかといえば課題である」の合計	「課題ではない」と「どちらかといえば課題ではない」の合計	課題である	どちらかといえば課題である	どちらかといえば課題ではない	課題ではない
保護者の協力が得られない	「普通科A」タイプ	10.5	89.5	2.6	7.9	60.5	28.9
	「普通科B」タイプ	11.9	88.1	0.0	11.9	59.5	28.6
	「普通科C」タイプ	38.7	61.3	6.5	32.3	45.2	16.1
	「専門学科」タイプ	29.5	70.5	2.3	27.3	54.5	15.9
卒業生や同窓会の協力が得られない	「普通科A」タイプ	10.5	89.5	2.6	7.9	42.1	47.4
	「普通科B」タイプ	9.5	90.5	2.4	7.1	54.8	35.7
	「普通科C」タイプ	21.3	78.7	4.9	16.4	45.9	32.8
	「専門学科」タイプ	13.6	86.4	2.3	11.4	47.7	38.6
地域住民の協力が得られない	「普通科A」タイプ	7.9	92.1	0.0	7.9	63.2	28.9
	「普通科B」タイプ	4.8	95.2	0.0	4.8	64.3	31.0
	「普通科C」タイプ	16.1	83.9	0.0	16.1	62.9	21.0
	「専門学科」タイプ	11.4	88.6	2.3	9.1	70.5	18.2

課題となっている。

「普通科A」タイプと「普通科B」タイプの多くの学校では、保護者や地域住民などからの協力を得られているようである。ただ、地域住民よりも保護者や卒業生・同窓会からの協力が得にくい傾向にあることから、特に、保護者や卒業生・同窓会との関係において、目標達成に向けた協力体制を構築することが課題であるといえる。

### ③学校教職員の不足

学校教職員の不足については、どのタイプの学校でも高い指摘率を示している。つまり、学校教職員の不足という課題は、学校のタイプ別に限った問題ではないということである。特に、カウンセラーなどの特定の専門性を有する職員の不足については、どのタイプの学校も5割以上の指摘率を示している。

このように多くの学校において学校教職員の不足が認識されているが、なかでも「普通科C」タイプが高い指摘率を示している。「普通科C」タイプの7割以上の学校が、「教職員や特性の専門性を有した職員の不足を課題として認識している。

「普通科A」タイプと「専門学科」タイプを見ても、教職員の不足よりも特定の専門性を有した職員の不足の方が課題であると認識している。

### ④学校予算および施設・設備の不足

学校がより効果的な教育活動を行ったり、特色ある学校づくりを行うには、十分な学校予算が確保される必要があり、またそれを自主的・

自律的に活用できる学校予算の裁量性が必要になる。こうした学校予算そのものの不足やその裁量性については、「普通科A」タイプおよび「専門学科」タイプの学校が、高い指摘率を示している。ただ、回答の「課題である」に限ってみると、学校タイプによる学校予算に対する課題認識の違いが見られる。「普通科A」タイプは、学校予算そのものの不足を課題と認識しており、「専門学科」タイプは、学校予算の裁量性の乏しさについて課題と感じている。

施設・設備については、「普通科A」タイプをはじめとした普通科を設置している学校の指摘率が高く、「専門学科」タイプはそれほど高くない。普通科を設置している学校に限って見ると、難関大学の進学実績を志向する学校タイプほど高い指摘率を示している。

## 4. 学校目標達成に向けたニーズの傾向分析

本章では、高等学校長が自校の学校教育目標の達成に向けて、いかなる知識や情報を必要としているのかというニーズ認識の傾向分析を行う。本調査では「学校目標の達成に向けての取り組みを進めるうえで、以下の項目についてどの程度知りたいですか」という質問を設け、18項目の選択肢について「とても知りたい」、「知りたい」、「特に知る必要を感じていない」のうち一つを選んでもらった。

本章では、その18項目をその内容に基づき、「学校基本方針の設定」、「校内の組織づくり」、「個々の教員による教育活動の充実」、「学外との関係づくり」の4領域に分類した。以下、高等

表3-4 学校教職員の不足

	学校タイプ	「課題である」と「どちらかといえば課題である」の合計	「課題ではない」と「どちらかといえば課題ではない」の合計	課題である	どちらかといえば課題である	どちらかといえば課題ではない	課題ではない
特定の専門性を有する職員(例:カウンセラー)が不足している	「普通科A」タイプ	60.5	39.5	10.5	50.0	36.8	2.6
	「普通科B」タイプ	50.0	50.0	14.3	35.7	42.9	7.1
	「普通科C」タイプ	71.0	29.0	21.0	50.0	22.6	6.5
	「専門学科」タイプ	61.4	38.6	20.5	40.9	36.4	2.3
教職員が不足している	「普通科A」タイプ	39.5	60.5	7.9	31.6	52.6	7.9
	「普通科B」タイプ	52.4	47.6	14.3	38.1	40.5	7.1
	「普通科C」タイプ	72.6	27.4	25.8	46.8	22.6	4.8
	「専門学科」タイプ	50.0	50.0	15.9	34.1	38.6	11.4



表 3-5 予算と施設・設備に関わる課題

	学校タイプ	「課題である」と「どちらかといえば課題である」の合計	「課題ではない」と「どちらかといえば課題ではない」の合計	課題である	どちらかといえば課題である	どちらかといえば課題ではない	課題ではない
学校予算が不足している	「普通科A」タイプ	89.5	10.5	36.8	52.6	10.5	0.0
	「普通科B」タイプ	66.7	33.3	23.8	42.9	31.0	2.4
	「普通科C」タイプ	70.0	30.0	31.7	38.3	21.7	8.3
	「専門学科」タイプ	75.0	25.0	25.0	50.0	20.5	4.5
学校予算の裁量性が乏しい	「普通科A」タイプ	76.3	23.7	18.4	57.9	23.7	0.0
	「普通科B」タイプ	50.0	50.0	16.7	33.3	47.6	2.4
	「普通科C」タイプ	61.7	38.3	21.7	40.0	31.7	6.7
	「専門学科」タイプ	65.9	34.1	36.4	29.5	29.5	4.5
施設・設備が整っていない	「普通科A」タイプ	57.9	42.1	13.2	44.7	28.9	13.2
	「普通科B」タイプ	52.4	47.6	14.3	38.1	33.3	14.3
	「普通科C」タイプ	50.0	50.0	9.7	40.3	41.9	8.1
	「専門学科」タイプ	36.4	63.6	15.9	20.5	50.0	13.6

学校が自校の教育目標を達成しようとする上で、何をニーズとして捉える傾向があるのかについて、学校タイプ間の共通性と相違性に着目しながら分析する。

(1) 学校基本方針の設定に関わるニーズ傾向

表4-1は、「学校基本方針の設定」に関わるニーズ認識の傾向を示している。この分類は、「カリキュラムマネジメントの方法」、「効率的な予算配分の方法」、「PDCA サイクルの動かし方」、「学校のPRの方法」、「自己評価のあり方」の5項目で構成されている。自律的学校経営が

目指される今日にあって、これらの項目は自校の学校経営の方向性を作りあげていく上で重要な課題と考えられる。以下、それぞれの項目についてその傾向を分析していく。

①カリキュラムマネジメントの方法

最もニーズ認識が高かったのは、「普通科B」タイプである。「普通科B」タイプは、35.7%が「とても知りたい」（4タイプの中で最も高い回答率）と回答し、また11.9%が「特に知る必要を感じていない」（4タイプの中で最も低い回答率）と回答した。反対に、最もニーズ認識が低

表 4-1 「学校基本方針の設定」に関わるニーズ傾向

学校基本方針の設定	学校タイプ	とても知りたい	知りたい	特に知る必要を感じていない
カリキュラムマネジメントの方法	「普通科A」	18.4	60.5	21.1
	「普通科B」	35.7	52.4	11.9
	「普通科C」	13.3	56.7	30.0
	「専門学科」	17.5	72.5	10.0
効率的な予算配分の方法	「普通科A」	13.5	67.6	18.9
	「普通科B」	11.9	54.8	33.3
	「普通科C」	4.9	50.8	44.3
	「専門学科」	5.1	76.9	17.9
PDCAサイクルの動かし方	「普通科A」	10.5	68.4	21.1
	「普通科B」	14.3	54.8	31.0
	「普通科C」	11.7	46.7	41.7
	「専門学科」	10.3	69.2	20.5
学校のPRの方法	「普通科A」	28.9	55.3	15.8
	「普通科B」	38.1	45.2	16.7
	「普通科C」	31.1	45.9	23.0
	「専門学科」	36.6	43.9	19.5
自己評価のあり方	「普通科A」	15.8	63.2	21.1
	「普通科B」	31.0	45.2	23.8
	「普通科C」	26.2	54.1	19.7
	「専門学科」	17.5	70.0	12.5

かったのは、「普通科C」タイプであった。すなわち、「とても知りたい」が13.3%で最も低い回答率であり、また「特に知る必要を感じていない」が30.0%で最も高い回答率となっていた。

## ②効率的な予算配分の方法

効率的な予算配分の方法については、どの学校タイプでもあまり関心は高くなかった。学校予算に対する校長の裁量権が未だ十分でないという認識を示していると推察される。いずれの学校タイプにおいても、「とても知りたい」への回答率よりも「特に知る必要を感じていない」への回答率が高くなっており、「普通科C」タイプの学校では、その差が40%以上とその回答率に大きな開きがみられた。

## ③PDCA サイクルの動かし方

PDCA サイクルの動かし方については、いずれの学校タイプにおいても「とても知りたい」よりも「特に知る必要を感じていない」への回答率が高かった。「普通科B」タイプ（「とても知りたい」が14.3%、「特に知る必要を感じていない」が31.0%）と「普通科C」タイプ（「とても知りたい」が11.7%、「特に知る必要を感じていない」が41.7%）の学校で、その傾向が際立っている。

## ④学校のPRの方法

学校のPRの方法はどの学校タイプにおいても高いニーズ認識があった。特に、「特に知りたい」と回答した学校の比率が「普通科B」タイプや「専門学科」タイプの学校で30%後半になっており、他の二つの学校タイプと比べ高いニ

ーズがあることがわかる。いかに生徒や保護者から選択してもらえる学校にしていこうということが、これらの学校タイプではより課題となりのやすいことを示していると考えられる。

## ⑤自己評価のあり方

「とても知りたい」への回答傾向に着目すると、「普通科B」タイプと「普通科C」タイプで回答率が高かった。また、「専門学科」タイプも「特に知る必要を感じていない」への回答率が最も低く（12.5%）、自己評価のあり方に対するニーズは比較的高いといえる。全体としては、「普通科A」タイプの学校で、自己評価のあり方が学校目標の達成に有用であるとは他の学校タイプよりも認識されにくい傾向にあることが示された。

## (2) 校内の組織づくりに関わるニーズ傾向

表4-2は「校内の組織づくり」に関わるニーズを表す項目を示したものである。この分類は、「教職員の協力体制づくり」、「教職員の意識変革の方法」、「ミドルリーダーの育て方」の3項目から構成される。現在、学校を組織としていかに機能させるかは、学校を運営していくにあたって非常に重要な課題であると考えられているが、現場の認識としてはどうなっているのであろうか。以下、それぞれの項目について傾向を分析してみる。

### ①教職員の協力体制づくり

この項目に対して最も高い回答率を示したのは、「普通科A」タイプである（「とても知りたい」が28.9%）。次いで、「普通科C」タイプの

表4-2 「校内の組織づくり」に関わるニーズ傾向

校内の組織づくり	学校タイプ	とても知りたい	知りたい	特に知る必要を感じていない
教職員の協力体制づくり	「普通科A」	28.9	52.6	18.4
	「普通科B」	19.0	66.7	14.3
	「普通科C」	23.0	45.9	31.1
	「専門学科」	20.5	64.1	15.4
教職員の意識変革の方法	「普通科A」	36.8	52.6	10.5
	「普通科B」	40.5	47.6	11.9
	「普通科C」	37.7	49.2	13.1
	「専門学科」	30.0	62.5	7.5
ミドルリーダーの育て方	「普通科A」	21.1	65.8	13.2
	「普通科B」	36.6	46.3	17.1
	「普通科C」	32.2	55.9	11.9
	「専門学科」	38.5	53.8	7.7

関心が高い（「とても知りたい」が23.0%）。しかし「普通科C」タイプには「特に必要を感じていない」という学校も31.1%（4タイプ中、最も高い）あり、「普通科C」タイプの学校ではニーズ認識が二極化していることがうかがえる。また、「普通科B」タイプでは、「とても知りたい」への回答率が最も低い（19.0%）。このため、「普通科B」・「普通科C」タイプの学校でより教職員の協力体制づくりの重要性が認識されにくいことが指摘できる。

## ②教職員の意識変革の方法

全体傾向として、教職員の意識変革の方法は、校内の組織づくりという分類のなかで、高いニーズ認識があることが明らかとなった。しかし、「とても知りたい」への回答率から、三つの「普通科」タイプと「専門学科」タイプの間に回答傾向の違いが見られることも示された。すなわち、「普通科」の各タイプの学校のおよそ40%が「とても知りたい」と回答したのに対し、「専門学科」タイプでは30.0%に留まった。

## ③ミドルリーダーの育て方

ミドルリーダーの育て方に最も高いニーズ認

識を示したのは、「専門学科」タイプであった（「とても知りたい」が38.5%、「特に知る必要がない」が7.7%）。その一方で、「普通科A」タイプでは、「とても知りたい」と回答したのが21.1%で、ニーズ認識の低さをうかがわせる結果となった。

## (3) 個々の教員による教育活動の充実に関わるニーズ傾向

表4-3は、日々の教育活動が生徒にとって質の高いものであるために、校長としてどのような教育実践の基盤づくりを行い、教員に対して適切な教育方法を提示することが重要であると考えるかを示している項目をまとめたものである。この分類は、「授業研究の進め方」、「校内での研修システムの構築」、「効果的な学習指導のあり方」、「生徒指導の方法」、「キャリア教育の方法」、「個々の教員に応じた力量向上の方法」の6項目で構成される。

### ①授業研究の進め方

「とても知りたい」への回答傾向に着目すると、「専門学科」タイプで最も回答率が低かった（9.8%）。また、「特に知る必要を感じていない」

表4-3 「個々の教員による教育活動の充実」に関わるニーズ傾向

個々の教員による教育活動の充実	学校タイプ	とても知りたい	知りたい	特に知る必要を感じていない
授業研究の進め方	「普通科A」	34.2	50.0	15.8
	「普通科B」	40.5	42.9	16.7
	「普通科C」	21.7	55.0	23.3
	「専門学科」	9.8	75.6	14.6
校内での研修システムの構築	「普通科A」	28.9	47.4	23.7
	「普通科B」	31.0	52.4	16.7
	「普通科C」	13.3	61.7	25.0
	「専門学科」	10.3	82.1	7.7
効果的な学習指導のあり方	「普通科A」	60.5	34.2	5.3
	「普通科B」	61.9	28.6	9.5
	「普通科C」	50.8	34.4	14.8
	「専門学科」	42.5	47.5	10.0
生徒指導の方法	「普通科A」	15.8	57.9	26.3
	「普通科B」	11.9	61.9	26.2
	「普通科C」	22.6	51.6	25.8
	「専門学科」	17.9	66.7	15.4
キャリア教育の方法	「普通科A」	26.3	47.4	26.3
	「普通科B」	28.6	50.0	21.4
	「普通科C」	30.0	48.3	21.7
	「専門学科」	25.6	56.4	17.9
個々の教員に応じた力量向上の方法	「普通科A」	47.4	34.2	18.4
	「普通科B」	38.1	50.0	11.9
	「普通科C」	34.4	57.4	8.2
	「専門学科」	34.1	63.4	2.4

に着目すると、「普通科C」タイプの回答率が最も高い(23.3%)。全体傾向としては、「普通科A」および「普通科B」タイプの学校で、授業研究のあり方が学校目標の達成に対して有効性を発揮すると認識しやすい傾向にあることを指摘することができる。

#### ②校内での研修システムの構築

先の「授業研究の進め方」と同様に、この項目でも「普通科A」(「とても知りたい」が28.9%)および「普通科B」タイプ(「とても知りたい」が31.0%)に、高いニーズ認識があることが示された。ただし、「専門学科」タイプが「特に知りたくない」に対して7.7%の回答率であることを考えると、このタイプの学校もニーズ認識としてはかなり高いといえる。全体傾向としては、「普通科C」タイプの学校でニーズ認識が低いことが示された。

#### ③効果的な学習指導のあり方

この項目への関心は、いずれの学校タイプにおいても、非常に高いものであったと指摘することができる。学校のタイプを問わず、まず取り組むべき課題として位置づけられていることの証左であるといえるだろう。全体的な回答傾向から、概して「普通科C」タイプや「専門学科」タイプよりも、「普通科A」タイプや「普通科B」タイプの学校において、よりニーズ認識が高いといえることができるだろう。

#### ④生徒指導の方法

この項目に対しては、「普通科C」タイプの22.6%が「とても知りたい」と回答(他のタイプと比較して最も高い回答率)し、「専門学科」タイプの15.4%が「特に知る必要はない」と回答(他のタイプと比較して最も低い回答率)している。このことから、これらの学校で、より高いニーズ認識があると指摘することができるだろう。対して、最もニーズ認識が低いのは、「普通科B」タイプであった。

#### ⑤キャリア教育の方法

キャリア教育は現代的な教育課題の一つと考えられる。そのことを示すように、いずれの学校タイプもおおよそ30%の学校が「とても知りたい」と回答している。しかし、「特に知る必要を

感じていない」への回答傾向に着目すると、「普通科A」タイプの回答率が26.3%と他の学校タイプと比較して最も高い。すなわち、ニーズ認識としては最も低い傾向にあるといえることができる。対して、最もニーズ認識が高かったのは「専門学科」タイプであった。

#### ⑥個々の教員に応じた力量向上の方法

「とても知りたい」への回答傾向に着目してみると、「普通科A」(47.4%)、「普通科B」(38.1%)、「普通科C」(38.1%)、「専門学科」(34.1%)の順に回答率が高い。また、「特に知る必要を感じていない」への回答傾向も同様の順序となっていた。このことから、全体としてみると、「普通科C」や「専門学科」タイプ学校でよりニーズ認識としては高い傾向にあると指摘できるのではないだろうか。

#### (4) 学外との関係づくりに関わるニーズ傾向

表4-4は、「学外との関係づくり」に関するニーズ傾向を表したものである。この分類は、「保護者ニーズの把握の方法」、「地元企業ニーズの把握の方法」、「外部資源調達の方法」、「外部の専門家との協力の仕方」の4項目で構成される。この分類は、他の分類の項目に比べて、全体的にニーズ認識が低いという特徴がみられた。

#### ①保護者ニーズの把握の方法

学校タイプを問わず、この項目に対して最も回答が集中したのは、「知りたい」の選択肢だった。現代の学校における一般的な課題としての認識が表れていると推察されよう。しかし、これがどの程度切実な課題であるかについては、いずれの学校タイプでも「とても知りたい」よりも「特に知る必要を感じていない」への回答率が高かったことから、本調査からはあまり切実な課題とは認識されていないと指摘できるように思われる。

#### ②地元企業ニーズの把握の方法

「とても知りたい」への回答に着目すると、ニーズ認識としては全体的に低いと言える。その中であって「専門学科」タイプでは、「とても知りたい」(12.5%)と「知りたい」(55.0%)を合わせて67.5%の学校がその必要性を認識していた。しかし、「普通科A」タイプではそれとほ

表4-4 「学外との関係づくり」に関わるニーズ傾向

学外との関係づくり	学校タイプ	とても知りたい	知りたい	特に知る必要を感じていない
保護者ニーズの把握の方法	「普通科A」	10.5	65.8	23.7
	「普通科B」	4.8	76.2	19.0
	「普通科C」	13.3	56.7	30.0
	「専門学科」	5.0	70.0	25.0
地元企業ニーズの把握の方法	「普通科A」	10.5	26.3	63.2
	「普通科B」	2.4	48.8	48.8
	「普通科C」	9.8	45.9	44.3
	「専門学科」	12.5	55.0	32.5
外部資源調達の方法	「普通科A」	10.5	52.6	36.8
	「普通科B」	16.7	54.8	28.6
	「普通科C」	30.0	36.7	33.3
	「専門学科」	15.4	56.4	28.2
外部の専門家との協力の仕方	「普通科A」	10.5	65.8	23.7
	「普通科B」	14.3	64.3	21.4
	「普通科C」	16.7	63.3	20.0
	「専門学科」	20.5	61.5	17.9

は同程度の学校（63.2%）が「特に知る必要を感じていない」と回答している。学校タイプによってニーズ認識に大きな違いがあることを示す特徴的な項目である。

#### ③外部資源調達の方法

この項目については、「普通科C」タイプで最もニーズ認識が高かった（「とても知りたい」が30.0%）。対して、最もニーズ認識が低かったのは「普通科A」タイプだった（「特に知る必要を感じていない」が36.8%）。

#### ④外部の専門家との協力の仕方

外部の専門家との協力については、「とても知りたい」と「特に知る必要を感じていない」のいずれに回答が集まったかに着目すると、「普通科」の各タイプと「専門学科」に分けてその傾向を捉えることができる。「普通科」の各タイプは「特に知る必要を感じていない」への回答率が高く、「専門学科」では「とても知りたい」への回答率が高かった。「専門学科」タイプという学校特性が影響したものと考えられる。

#### (5) 小括

以上、4領域への分類に基づき、各項目への回答傾向について分析してきた。これらを基に、高等学校において自校の学校目標を達成するために、いかなる知識や情報がニーズとして認識されているのかという傾向について言及しておく。

まず、学校タイプを問わず、「個々の教員による教育活動の充実」という分類に対する回答率が他の分類領域と比して高い傾向にあったことが指摘できる。高等学校では個々の教員による教育活動、中でも、教授学習活動をいかに充実させるかが最も重要な課題として認識されているようである。特に、「普通科A」および「普通科B」タイプの学校でその傾向がより強いことが示唆された。

それに対して、近年、「組織マネジメント」といった考え方が様々な研修や政策において指摘されているという状況から、学校現場においてもそれらの考え方が浸透してきているのではないかとすることが想定されたが、本調査でそれを立証するような結果が得られたとは言い難い。組織として教育活動にあたるということが、自校の目標達成に有効であるということに対しては未だに認識としては低迷しているようだ。この結果は、これまで見てきたように当然、学校タイプ間での違いはあるけれども、「学校を組織として考える」や「学校をマネジメントする」という観点から学校経営をおこなうというよりも、いわば従来のように、教員一人ひとりの力量や責任において教育活動が担われ、学校経営が展開している、というのが現在の高等学校の現状であることを示唆するものと考えられる。

## 5. 外部機関等との連携

### (1) 現在の連携状況

本調査では、学校目標を達成するために現在どのような外部機関等とどの程度連携しているかについて尋ねた。本調査でその連携の程度を尋ねた外部機関等は「中学校」「地元企業」「大学」「研究者・研究機関」「保護者」「地域住民」「教育委員会」「専門学校」「同窓会」「民間の教育関連企業」「民間のコンサルティング会社」である（なお、調査票においてその連携について尋ねたものには、一部「機関」という表現になじまないものも含まれるが、いずれの主体も学校にとって「外部」である点を重視し、調査票で「機関等」という表現を用いることによって、これらの連携について共に尋ねることとした）。

その結果、上記11の機関は回答パターンによって四つに分類することができた。すなわち①学校特性とあまり関係なく連携の程度が高い機関、②学校特性とあまり関係なく連携の程度が低い機関、③学校特性とあまり関係なく連携の程度が分散する機関、④学校特性によって連携の程度が異なる機関である。

①学校特性とあまり関係なく連携の程度が高い機関として挙げられるのは「保護者」「教育委員会」「中学校」「地域住民」「同窓会」である（表5－1参照）。これらの外部機関に対する「連携している」「連携に向けて検討中」の回答を合わせると、全ての項目において70%後半代以上という高い数値が示された。これらの外部機関に対しては、学校特性に関わりなく多くの学校が連携に積極的な姿勢を示していることがわかる。②学校特性とあまり関係なく連携の程度が低い機関として挙げられるのは「民間のコンサルティング会社」である（表5－2参照）。どのタイプの学校も本外部機関と「連携していないしその予定もない」において高い数値を示している。

③学校特性とあまり関係なく連携の程度が分散する機関として挙げられるのは「民間の教育関連企業」である。表5－3をみると、どのタイプの学校においても、「連携している」「連携に向けて検討中」「連携していないしその予定もない」に、それぞれ突出した数値がみられないことがわかる。「民間の教育関連企業」との連携の程度は学校特性にあまり左右されてはいない

表5－1 全般的に連携の程度が高い機関

	学校タイプ	連携している	連携に向けて検討中	「連携している」と「連携に向けて検討中」の合計	連携していないしその予定もない
保護者	普通科A	86.8	5.3	92.1	7.9
	普通科B	87.5	10.0	97.5	2.5
	普通科C	79.0	17.7	96.7	3.2
	専門学科	73.8	23.8	97.6	2.4
教育委員会	普通科A	78.9	7.9	86.8	13.2
	普通科B	75.6	7.3	82.9	17.1
	普通科C	72.6	11.3	83.9	16.1
	専門学科	85.4	9.8	95.2	4.9
中学校	普通科A	70.3	16.2	86.5	13.5
	普通科B	65.0	17.5	82.5	17.5
	普通科C	74.2	14.5	88.7	11.3
	専門学科	64.3	31.0	95.3	4.8
地域住民	普通科A	51.4	32.4	83.8	16.2
	普通科B	63.4	19.5	82.9	17.1
	普通科C	67.7	25.8	93.5	6.5
	専門学科	59.5	35.7	95.2	4.8
同窓会	普通科A	78.9	10.5	89.4	10.5
	普通科B	65.0	12.5	77.5	22.5
	普通科C	72.6	11.3	83.9	16.1
	専門学科	61.0	17.1	78.1	22.0

表 5-2 全般的に連携の低い機関

	学校タイプ	連携している	連携に向けて 検討中	連携していないし その予定もない
民間のコンサル テーション会社	普通科 A	2.6	28.9	68.4
	普通科 B	7.5	5.0	87.5
	普通科 C	8.1	9.7	82.3
	専門学科	14.6	12.2	73.2

表 5-3 連携の程度が分散する機関

	学校タイプ	連携している	連携に向けて 検討中	連携していないし その予定もない
民間の教育関連 企業	普通科 A	31.6	28.9	39.5
	普通科 B	40.0	5.0	55.0
	普通科 C	25.8	27.4	46.8
	専門学科	36.6	24.4	39.0

ようである。

最後に、④学校特性によって連携の程度が異なる機関として「地元企業」「大学」「専門学校」「研究者・研究機関」が挙げられる（表 5-4 参照）。例えば「地元企業」を見てみると「普通科 A」タイプは「連携している」（13.2%）「連携に向けて検討中」（23.7%）「連携していないしその予定もない」（63.2%）の順で数値が高くなっており、連携の程度があまり高くはないことがわかる。一方「専門学科」タイプは逆に「連携している」（71.4%）、「連携に向けて検討中」（19.0%）、「連携していないしその予定もない」（9.5%）の順に数値が低くなっており、連携の

程度が高いことが解る。「普通科 B」タイプでは「連携している」と「連携に向けて検討中」を足した数値（47.5%）が「連携していないしその予定もない」（52.5%）と近く、連携実態が二極化している可能性がうかがえる。また「普通科 C」タイプでは回答割合が拮抗していた（「連携している」：37.1%、「連携に向けて検討中」32.3%、「連携していないしその予定もない」30.6%）。このように「地元企業」との連携の程度は、学校特性によって結果がわかることとなった。このような学校特性による連携程度の差異は「大学」「専門学校」「研究者・研究機関」でもみられた。

表 5-4 学校タイプによって連携の程度が異なる機関

	学校タイプ	連携している	連携に向けて 検討中	連携していないし その予定もない
地元企業	普通科 A	13.2	23.7	63.2
	普通科 B	30.0	17.5	52.5
	普通科 C	37.1	32.3	30.6
	専門学科	71.4	19.0	9.5
大学	普通科 A	65.8	28.9	5.3
	普通科 B	51.2	29.3	19.5
	普通科 C	40.0	15.0	45.0
	専門学科	56.1	22.0	22.0
専門学校	普通科 A	13.5	29.7	56.8
	普通科 B	32.5	12.5	55.0
	普通科 C	30.6	25.8	43.5
	専門学科	43.9	29.3	26.8
研究者・研究 機関	普通科 A	32.4	40.5	27.0
	普通科 B	22.5	32.5	45.0
	普通科 C	3.4	18.6	78.0
	専門学科	24.4	41.5	34.1

(2) 今後の連携のあり方

本調査では学校目標を達成するために、今後どのような外部機関等とどの程度連携を強化していきたいかについて尋ねた。本質問でその連携強化の希望程度を尋ねた外部機関等は(1)で取り扱ったものと全く同じである。

ここでも11の機関は回答パターンによって四つに分類することができる。すなわち①学校特性とあまり関係なく連携強化が望まれている機関、②学校特性とあまり関係なく連携強化の必要性があまり感じられていない機関、③学校特性とあまり関係なく連携強化の希望が分散する機関、④学校特性によって連携強化の希望が異なる機関である。

①学校特性とあまり関係なく連携強化が望まれている機関としては「保護者」「中学校」「教

育委員会」「地域住民」「教育委員会」「同窓会」が挙げられる(表5-5参照)。これらの外部機関に対する今後の連携を「特に強化したい」「強化したい」と回答した学校はそのタイプに関わりなくおよそ75%以上にのぼった。

①とは逆に②学校特性とあまり関係なく連携強化の必要性があまり感じられていない機関としてあげられるのは「民間のコンサルティング会社」である(表5-6参照)。連携を「強化する必要は感じない」への回答は、全てのタイプの学校で50%以上の数値を示し、一方で「特に強化したい」への回答は最高でも「専門学科」タイプの10.0%と、他の外部機関に比べて低い数値を示している。

③学校特性とあまり関係なく連携強化の希望が分散する機関は「民間の教育関連企業」であ

表5-5 全般的に連携強化が望まれている機関

	学校特性	特に強化したい	強化したい	「特に強化したい」と「強化したい」の合計	強化する必要は感じない
保護者	普通科A	55.3	39.5	94.8	5.3
	普通科B	47.5	42.5	90.0	10.0
	普通科C	54.8	43.5	98.3	1.6
	専門学科	34.9	62.8	97.7	2.3
中学校	普通科A	60.5	34.2	94.7	5.3
	普通科B	42.5	50.0	92.5	7.5
	普通科C	54.1	44.3	98.4	1.6
	専門学科	42.9	57.1	100.0	0.0
地域住民	普通科A	36.8	47.4	84.2	15.8
	普通科B	30.0	52.5	82.5	17.5
	普通科C	46.8	53.2	100.0	0.0
	専門学科	22.0	73.2	95.2	4.9
教育委員会	普通科A	48.6	37.8	86.4	13.5
	普通科B	39.0	36.6	75.6	24.4
	普通科C	30.6	50.0	80.8	19.4
	専門学科	23.8	64.3	88.1	11.9
同窓会	普通科A	45.9	45.9	91.8	8.1
	普通科B	28.2	46.2	74.4	25.6
	普通科C	24.2	62.9	87.1	12.9
	専門学科	20.0	52.5	72.5	27.5

表5-6 全般的に連携が望まれていない機関

	学校タイプ	特に強化したい	強化したい	強化する必要は感じない
民間のコンサルティング会社	普通科A	8.1	24.3	67.6
	普通科B	2.5	37.5	60.0
	普通科C	4.8	37.1	58.1
	専門学科	10.0	35.0	55.0



る（表５－７参照）。「特に強化したい」と「強化したい」の合計と「強化する必要はない」との数値を比較してみると、どのタイプの学校でも似たようなパターンを示すことが解る。すなわち総じて連携強化を希望する学校が多いものの、一方で強化の必要性を感じていない学校もかなりの割合で存在するということである。したがって「民間の教育関連企業」は学校特性とあまり関係なく連携強化の希望が分散する機関であると言える。

最後に④学校特性によって連携強化の希望が異なる機関であるが、「地元企業」「大学」「専門学校」「研究者・研究機関」が挙げられる（表５－８参照）。例えば「地元企業」をみると「普通科Ａ」「普通科Ｂ」「普通科Ｃ」「専門学科」の各タイプで「連携する必要はない」の数値に大きな差異がみられる（「普通科Ａ」タイプ：57.9%、「普通科Ｂ」タイプ：32.5%、「普通科Ｃ」タイプ：14.5%、「専門学科」タイプ：7.1%）。

また「研究者・研究機関」についてみると「普通科Ａ」と「普通科Ｂ」では連携強化に概ね積極的であることが解るが、「特に強化したい」割合と「強化したい」割合には大きな違いがみられる（「普通科Ａ」タイプでは「特に強化したい」が40.5%「強化したい」が43.2%、「普通科Ｂ」タイプでは前者が15.0%、後者が65.0%）。また「普通科Ｃ」は連携強化を希望する学校と、連携強化の必要性を感じない学校が丁度半々の割合で存在している。「普通科Ｃ」ほどではないが「専門学科」でも連携強化の必要性を感じない学校が約30%存在している。このように表５－８で示した外部機関は学校特性によって、その連携強化の希望の程度に差異がみられることが解る。

### (3) 小括

本調査では「保護者」「教育委員会」をはじめとする11の外部機関等との現在の連携状況、ならびに、今後どのような連携を希望するかにつ

表５－７ 連携強化希望が分散する機関

	学校タイプ	特に強化したい	強化したい	「特に強化したい」と「強化したい」の合計	強化する必要は感じない
民間の教育関連企業	普通科Ａ	27.0	37.8	64.8	35.1
	普通科Ｂ	15.0	47.5	62.5	37.5
	普通科Ｃ	12.9	43.5	56.4	43.5
	専門学科	17.1	48.8	65.9	34.1

表５－８ 学校タイプにより連携強化希望が異なる機関

	学校タイプ	特に強化したい	強化したい	強化する必要は感じない
地元企業	普通科Ａ	13.2	28.9	57.9
	普通科Ｂ	17.5	50.0	32.5
	普通科Ｃ	25.8	59.7	14.5
	専門学科	47.6	45.2	7.1
大学	普通科Ａ	68.4	26.3	5.3
	普通科Ｂ	51.2	46.3	2.4
	普通科Ｃ	29.5	42.6	27.9
	専門学科	27.9	62.8	9.3
専門学校	普通科Ａ	2.6	36.8	60.5
	普通科Ｂ	15.0	25.0	60.0
	普通科Ｃ	14.5	61.3	24.2
	専門学科	17.1	58.5	24.4
研究者・研究機関	普通科Ａ	40.5	43.2	16.2
	普通科Ｂ	15.0	65.0	20.0
	普通科Ｃ	8.3	41.7	50.0
	専門学科	14.6	53.7	31.7

いて尋ね、これを明らかにした。両質問とも、その結果を四つのパターンに分類することが可能であり、両者の結果を合わせると以下のことが明らかとなる。

第一に連携の現状と希望に関する回答結果の相似性である。現在の連携程度、ならびに将来の連携強化の希望程度が強い機関と弱い機関は酷似する結果が見られた。例えば「保護者」や「中学校」は現在多くの学校が連携しており、将来更に連携強化を希望する学校も多くみられた。一方「民間のコンサルティング会社」と学校とは、現在ほとんど連携の実態がなく、また将来の連携強化については消極的な姿勢を示す学校が多い。

これらのことから、「外部機関」と一言で言っても、学校との関係の疎密にかなりの差異があることが解る。そしてその差異は学校特性にかかわりなく現れるものと、学校特性との関係で現れるものとに分かれることが解った。前者については、学校と当該外部機関との関係・接触の日常性がその結果に反映されていると考えられる。また後者については「地元企業」や「専門学校」「大学」などがこれに該当することから、各タイプの学校に通う生徒の進路先によって、連携の程度が左右されていることが推測される。

第二に学校特性による結果の差異である。連携の現状と希望に関する回答結果を通してみると、外部機関との連携に最も積極的であると考えられるのは「専門学科」であった。「専門学科」タイプの学校は現状として「連携していないしその予定もない」、希望として「強化する必要は感じない」に回答する割合が他のタイプと比べて少なく、学校目標を達成するために外部機関と連携する必要性を積極的に評価していることが解る。逆に、現状として「連携していないしその予定もない」、希望として「強化する必要は感じない」に回答する割合が他のタイプと比べて全体的に多かったのは「普通科B」タイプであった。また先述のように、連携の疎密に学校特性が関わっていると考えられる外部機関もいくつか存在し、「普通科A」「普通科C」タ

イプも含め、学校のタイプによる連携程度の差異が見られる結果となった。ただし今回は、各学校タイプが指向している学校目標や達成上の課題と外部機関との連携程度を合わせた分析は行っていないため、このような差異が見られる原因については明らかにすることができていない。

## 6. 高等学校が期待する支援の内容と方法

### (1) 分析方法

本調査では、学校の課題発見・解決のための学会・研究者に期待する支援内容と支援方法について尋ねた。期待する支援内容は記述してもらい、支援方法を「1. 講義型研修」「2. 演習形式型研修」「3. コンサルテーション」「4. 情報提供」「5. その他」の中から選択してもらった。その際、「コンサルテーション」とは「研究者が直接学校に出向いて、その学校が抱える課題を調査し、その解決方法について学校に助言すること」、「情報提供」とは「研究者が保有している情報を、様々な媒体（例えば、メール）によって、学校に提供すること」との説明を付した。

まず、自由記述の中で共通する内容をまとめ、それをいくつかの中分類にカテゴリー化し、さらに中分類をいくつかの大分類にカテゴリー化した。カテゴリー化する際に、そのカテゴリーに名前をつけた。その結果、内容は、「学校経営診断」、「PDCA サイクルの動かし方」などの90項目、内容中分類は、「学校組織マネジメント」などの27項目、大分類は「学校経営」などの8項目にわけることができた。これらの内容を(2)学校タイプ別と(3)支援方法別で分析を行った。

ただ、分類する上で、たとえば「学校組織マネジメント研修の実施」の内容を、中分類に分類する際、「学校組織マネジメント」に分類するべきか、「教職員研修」に分類するべきか、どちらにも分類して良いような内容があった。このような場合は、分類する人によって、異なる分類のされ方がなされる恐れがある。筆者は「学校組織マネジメント研修の実施」を「教職員研修」に中分類したが、これは「学校組織マネジ

メント」に中分類されるべきものかもしれない。本節の分類はこのように筆者の主観で分類されていることに注意されたい。

一つの回答欄に二つの課題が記されている場合、二つにわけて集計した。例えば、(地域・保護者連携)との記述があれば、地域連携と保護者連携の二つに分けて、それぞれを集計している。なお、自由記述は1校あたり四つまで書くことができ、方法は複数回答となっているため、回答数と回答校数は一致しない。

この質問は自由記述となっているため、回答のない学校もあった。1項目でも回答があった学校は110校である。1項目も回答していない高校もあれば、四つの欄全てに記載する高校もあった。

分類の仕方が筆者の主観的な分類であり、1校あたりの回答数もばらつきがあるため、データで出ている数字の差と、現実の差との間には相当な距離があるだろう。そうした限界はあるものの、高等学校側が支援してほしい内容と、その支援方法に関して、おおよその傾向は把握できると考える。

## (2) 学校タイプ別の支援内容

表6-1は学校タイプ別の支援内容数である。合計でみると、「普通科A」タイプ、「普通科B」タイプ、「普通科C」タイプ、「専門学科」タイプそれぞれ、29, 27, 82, 39の回答数があった。学校タイプを分類した時にすでに、「普通科C」タイプの回答数が最も多くなっていたが、この質問に対する「普通科C」タイプの回答数の多さは際だっている。このことから、各学校タイプの中で、「普通科C」タイプがもっとも高い支援ニーズを有していると思われる。

以下、学校タイプ別の支援内容を①「普通科A」タイプ、②「普通科B」タイプ、③「普通科C」タイプ、④「専門学科」タイプの順で分析していく。

### ①「普通科A」タイプ

「普通科A」タイプに関しては、二つのことが指摘できる。一つは、「普通科A」タイプは教職員力量向上のニーズが高いことである。もう一つは、「普通科A」タイプは学校経営のニーズが

低いことである。

表6-1の内容大分類、教職員力量向上の部分をみると、「普通科A」タイプの全体の回答数の少なさを考慮にいれば、回答数16はかなりの回答であることがわかる。このことから、「普通科A」タイプは教職員力量向上のニーズが高いと言える。また、教職員力量向上の中分類をみると、授業改善・学習指導の回答数が多い。

一方、内容大分類、学校経営の部分を見ると、全学校タイプの中で、もっとも少ない回答数になっている。このことから、「普通科A」タイプは学校経営のニーズが低いと言える。

以上より、「難関大学への進学実績の向上」の設問で、「とても重視している」と回答した普通科を設置している学校は、教職員力量向上に関して比較的高い支援ニーズを有している一方、学校経営に関して比較的低い支援ニーズを有していないと言えよう。

### ②「普通科B」タイプ

表6-1を見ると、「普通科B」タイプは他のタイプと比べて、際だった支援ニーズは見あたらない。ただ、表6-1の内容中分類、危機管理の部分を見ると、「普通科B」タイプの回答数は2となっているが、他のタイプに全く回答がなかった。これが偶然なのか、「普通科B」タイプの学校は他のタイプに比べ危機管理のニーズが高いのか、今後検討すべき課題である。

### ③「普通科C」タイプ

「普通科C」タイプに関しては、大分類を見ると、学校経営や外部マネジメントのニーズが高く、中分類を見ると、生徒指導や特別支援教育のニーズが高いことが指摘できる。

表6-1の内容大分類、学校経営の部分を見ると、「普通科C」タイプの回答数が24と際だって多い。「普通科C」タイプの全体の回答数の多さを考慮しても、多いと言えよう。外部マネジメントの部分を見ると、同様に12と際だって回答数が多い。中分類の生徒指導も7と際だって回答数が多い。同じく中分類の特別支援教育も5と際だって回答数が多い。

以上より、「難関大学への進学実績の向上」の設問で、「あまり重視していない」「重視してい

ない」と回答した普通科を設置している学校は、学校経営や外部マネジメント、生徒指導、特別支援教育に関して、比較的高い支援ニーズを有していると言えよう。

#### ④「専門学科」タイプ

表6-1を見ると、「専門学科」タイプは他のタイプと比べて、際だった支援ニーズは見あたらぬ。ただ、内容大分類、高校制度の部分を見ると、「専門学科」タイプの回答数が3と他のタイプに比べて多くなっている。その内容は、「総合学科の役割と可能性」「統合に向けて専門

学科と普通科のあり方」「工業高校の展望」である。高校再編の動きの中で専門学科の将来が不透明化し、このようなニーズにつながっているとも考えられるが、それが一般的に言えるかどうかは今後検討すべき課題である。

#### (3) 支援内容別の支援方法

表6-2は支援内容別の支援方法数である。表6-2の数字は記述のあった支援内容の数を表していたが、表6-2の数字はある支援内容に関して、どのような支援方法を希望するかを複数回答で選んでもらった、その合計数を表し

表6-1 学校タイプ別支援内容数

内容大分類	普通科A	普通科B	普通科C	専門学科	内容中分類	普通科A	普通科B	普通科C	専門学科	内容	普通科A	普通科B	普通科C	専門学科
教職員力量向上	16	11	19	14	教職員改善	4	4	4	6	教職員の資質・力量の向上	1			3
										教職員の意欲の向上	1	1	1	1
										教職員の意識改革	2	3	3	2
					教職員研修	1	1	2	1	教職員研修			1	1
										教科内教員研修の推進			1	
										校内研修システムの構築	1			
					教職員サポート	0	1	0	1	学校組織・マネジメント研修の実施		1		
										教職員の多忙化の解消		1		
										教職員対象のキャリアカウンセリング				1
					授業改善・学習指導	7	4	8	3	授業改善	6	4	6	1
										授業研究	1		1	
										専門教科の指導				2
					キャリア教育	3	1	5	3	低学力学級集団の指導方法			1	
										学力上課題のある生徒への学習支援				
										キャリア教育の進め方	3		4	3
生徒サポート	6	6	19	8	生徒の学習					キャリア教育と企業連携			1	
										進学校におけるキャリア教育の展開		1		
						1	0	0	0	進学指導	1			
					生徒指導					生徒の学習意欲の向上	1		3	1
						2	2	7	3	基礎学力の向上			4	2
										学力向上	1			
					教育相談					知的深化を目指す生徒の育成		1		
										学習方法の指導法		1		
						1	1	7	1	生徒の自己管理能力向上のための支援	1			
					部活動					基本的生活習慣の確立			2	
										不登校対策			1	
										就職活動				1
外部マネジメント	0	2	12	2	地域連携	0	1	4	1	生徒指導		1	3	
										インターネットによるいじめ防止の研修会			1	
										教育相談	1	3	3	1
					保護者マネジメント	0	0	5	0	カウンセリング	2		1	1
										課題を持つ生徒・保護者の対応			1	
										部活動の活性化				1
					校種間連携	0	1	2	0	部活動と検定や資格取得学習の両立（放課後）				1
										地域との連携の在り方			4	1
										ボランティア活動		1		
					企業との連携	0	0	1	1	保護者との連携			1	
										保護者の意識改革			1	
										保護者クレーム対応			1	
					地場産業と学校の連携	0	0	1	1	家庭環境の改善			1	
										家庭と生徒との調和			1	
										小中高連携についての具体的な助言		1		

表6-1 学校タイプ別支援内容数(続き)

内容大分類	普通 科A	普通 科B	普通 科C	専門 学科	内容中分類	普通 科A	普通 科B	普通 科C	専門 学科	内容	普通 科A	普通 科B	普通 科C	専門 学科
学校経営	5	7	24	11	学校組織マネジメント	0	1	9	4	PDCAサイクルの動かし方			2	1
										組織力の向上			1	
										学校組織マネジメントについて			1	1
										コーチングの手法			1	
										目標管理手法			1	1
										学校経営診断			1	
										教育目標達成に向けたマネジメントの評価			1	
										学校評価		1	1	
					リーダー育成	0	0	0	2	顧客満足度調査方法の項目について				1
										リーダーの育て方				1
										ミドルリーダーの育て方				1
					体制の構築	0	0	1	1	教育相続する体制づくり			1	
										キャリア教育指導体制の構築				1
					カリキュラムマネジメント	0	2	3	0	カリキュラムマネジメント		1	3	
										進学ニーズに対応できるカリキュラムマネジメント		1		
					学校管理	1	0	2	1	学校運営組織について			1	
										校内組織の効率化				1
										人事評価の在り方			1	
										予算配分	1			
					情報マネジメント	0	1	1	0	情報分析		1		
										情報管理			1	
					危機管理	0	2	0	0	防災マニュアル作成にあたっての指導・助言		1		
										危機管理演習(外部侵入など)		1		
					学校経営全般	4	0	2	1	学校改革について			1	
										学校の特色化			1	
										学校経営	1			
										課題解決の他校の事例について	1			
										学校の様々な取り組みに対して				1
										具体的な成功例	1			
入学者選抜	0	0	2	0	入学者選抜	0	0	2	0	中等教育学校の経営について	1			
										効果的 school 広報の方法			2	2
										生徒募集		1	3	
特別支援教育	1	0	5	0	特別支援教育	1	0	5	0	中学校訪問の仕方			1	
										入学生への学力測定方法			1	
										入学者選抜方法			1	
高校制度	0	0	1	3	高校制度	0	0	1	3	特別支援教育	1		3	
										発達障害生徒へのカウンセリング			2	
										総合学科の役割と可能性				1
現代社会の知識	1	1	0	1	現代社会の知識	1	1	0	1	統合に向けて専門学科と普通科の在り方				1
										新しい学校の取り組みについて			1	
										工業高校の展望				1
計	7	8	32	15		7	8	32	15	教育に対する課題		1		
										工業における最先端技術				1
										高校生の生活習慣の変化	1			

ている。この違いに注意されたい。

支援方法は五つあるが、その内、「その他」を除く、「講座型研修」「演習形式型研修」「コンサルテーション」「情報提供」の四つを分析していく。合計数はそれぞれ、55, 64, 56, 62であり、ばらつきは少ない。

以下、支援内容別の支援方法数を①教職員の力量向上、②生徒サポート、③学校経営、④特別支援教育、⑤高校制度の順で分析していく。

#### ①教職員の力量向上

教職員の力量向上の領域における支援方法に関しては、比較的コンサルテーションの希望が

少ないことが指摘できる。

表6-2の内容大分類、教職員の力量向上をみると、コンサルテーションの回答数が13と際だって低い。教職員の力量向上の内容中分類を見ると、授業改善・学習指導の分類において、コンサルテーションの回答数が他の方法と比べて3と際だって低くなっている。

以上より、高等学校の校長は、教職員の力量向上、中でも授業改善を内容とする支援方法に関して、コンサルテーションをあまり望んでいないと言えよう。

表6-2 支援内容別支援方法数

内容大分 類	(1)講座 型研修	(2)講習形 式型研修	(3)コンサル テーション	(4)情報 提供	(5)そ の他	計	内容中分類	(1)講座 型研修	(2)講習形 式型研修	(3)コンサル テーション	(4)情報 提供	(5)そ の他	計
教職員力 向上							教職員改善	4	8	3	9	24	5
							教職員の意欲の向上			3	3	3	6
							教職員の意識改革				2	3	5
							教職員研修				2	2	4
							教職員研修の推進					1	1
							教科内教員研修の推進					1	1
							校内研修システムの構築					1	1
							学校組織マネジメント研修の実施					1	1
							教職員の多忙化の解消					1	1
							教職員対象のキャリアカウセリング					1	1
生徒・学 生							授業改善					8	8
							授業研究					1	1
							専門教科の指導					1	1
							低学力学校集団の指導方法					1	1
							学力向上課題のある生徒への学習支援					1	1
							キャリア教育の進め方					4	4
							キャリア教育と企業連携					1	1
							進路指導					1	1
							進路指導					1	1
							生徒の学習意欲の向上					2	2
生徒サ ポート							基礎学力の向上					2	2
							学力向上					1	1
							知的強化を目指す生徒の育成					1	1
							学習方法の指導法					1	1
							生徒の自己管理能力向上のための支援					1	1
							基本的生活習慣の確立					1	1
							不登校対策					1	1
							放課活動					1	1
							生徒指導					2	2
							インターネットによるいじめ防止の研修会					1	1
外部・ネ ット							教育相談					1	1
							カウンセリング					4	4
							課題を持つ生徒・保護者の対応					1	1
							部活動の活性化					1	1
							部活動と検定や資格取得学習の両立（技能検）					1	1
							地域との連携の在り方					1	1
							ボランティア活動					1	1
							保護者との連携					1	1
							保護者の意識改革					1	1
							保護者グループ対話					1	1
企業・サ ポート							家庭環境の改善					1	1
							家庭と生徒との関係					1	1
							小中高連携についての具体的な助言					1	1
							中学校との連携					1	1
							大学との連携の在り方					1	1
							企業との連携の在り方					1	1
							企業と学校の連携					1	1
							企業との連携					1	1
							企業との連携					1	1
							企業との連携					1	1

表6-2 支援内容別支援方法数 (続き)

内容大分 類	(1)課題 型研修	(2)講習形 式型研修	(3)コンサル テーション	(4)情報 提供	(5)そ の他	計	内容中分類	(1)課題 型研修	(2)講習形 式型研修	(3)コンサル テーション	(4)情報 提供	(5)そ の他	計
学校経営													
学校経営													
入学支援 特別支援 教育													
高校制度													
現代社会 の知識													
計	17	17	27	26	1	88		17	17	27	26	1	88

## ②生徒サポート

生徒サポートの領域における支援方法に関しては、比較的、情報提供の希望が少ないことが指摘できる。

表6-2の内容大分類、生徒サポートをみると、情報提供の回答数が5と際だって低い。生徒サポートの内容中分類を見ると、生徒の学習の分類において、情報提供の回答数が1と他の方法と比べて際だって低くなっている。

以上より、高等学校の校長は、生徒サポート、中でも生徒の学習を内容とする支援方法に関して、情報提供をあまり望んでいないと言えよう。

## ③学校経営

学校経営の領域における支援方法に関しては、比較的、コンサルテーションや情報提供の希望が多いことが指摘できる。

表6-2の内容大分類、学校経営をみると、コンサルテーションや情報提供が24、21と多い。外部マネジメントを学校経営の一部だと考えて、外部マネジメントの回答数を学校経営の回答数に含めても、やはりコンサルテーションや情報提供の回答数が多い。

表6-2の内容中分類をみると、学校組織マネジメントに関して、講座型研修の回答数が0と際だって低い。カリキュラムマネジメントに関して、情報提供の回答数が4と多い。生徒募集戦略に関して、コンサルテーションの回答数が9と他の方法と比べて多い。

以上より、高等学校の校長は、学校経営を内容とする支援方法に関して、コンサルテーションや情報提供を望む傾向があると言えよう。また、学校経営の中身を細かくみると、学校組織マネジメントを内容とする支援方法に関して、講座型研修をあまり望んでいない。また、カリキュラムマネジメントを内容とする支援方法に関して、情報提供を望む傾向がある。さらに、生徒募集戦略を内容とする支援方法に関して、コンサルテーションを望む傾向があると言えよう。

## ④特別支援教育

特別支援教育の領域における支援方法に関しては、比較的、講座型研修の希望が多いことが

指摘できる。表6-2の内容大分類、特別支援教育をみると、特別支援教育に関して、講座型研修の回答数が5と他の方法と比べて多い。以上より、高等学校の校長は、特別支援教育を内容とする支援方法に関して、講座型研修を望む傾向があると言えよう。

## ⑤高校制度

高校制度領域における支援方法に関しては、比較的、講座型研修の希望が多いことが指摘できる。

表6-2の内容大分類、高校制度をみると、高校制度に関して、講座型研修の回答数が4と他の方法と比べて多い。

以上より、高等学校の校長は、高校制度を内容とする支援方法に関して、講座型研修を望む傾向があると言えよう。

## (4) 小括

ここでは、(2)と(3)で明らかになったことを統合し、どのタイプの学校がどのような方法の支援を望んでいるのかを考察する。そうすることで、今後、高等学校に対してコンサルテーションを行う際、どのような内容をどのような方法で行うことが適切なのかが明らかになると考える。

ただし、(2)で得た傾向を質問紙に記入した高等学校と、(3)で得た傾向を質問紙に記入した高等学校が必ず重なっているとは言えない。たとえば、「普通科A」タイプは授業改善に関して比較的高い支援ニーズを有していて、一方、授業改善に関してはコンサルテーションのニーズがあまりないことが(2)で明らかになった。しかし「普通科A」タイプの中で、授業改善に関して支援ニーズを有していると答え、かつその支援方法としてコンサルテーションを望んでいる学校がある可能性は少なくない。しかし、やはり、「普通科A」タイプの中では、授業改善に関して支援ニーズを有していて、その支援方法としてコンサルテーションを望まない学校が多いと思われる。そのため、以下に示していくことは「そういった傾向がある」ということにすぎない。

以下、どのようなタイプの学校が、どのよう



な内容を、どのような方法で支援すれば、その学校のニーズを満たすことにつながるのかを、①「普通科A」タイプ、②「普通科B」タイプ、③「普通科C」タイプ、④専門学科の順で分析していくことで小括とする。

#### ①「普通科A」タイプ

「普通科A」タイプは、教職員力量向上、中でも授業改善・学習指導に関して比較的高い支援ニーズを有していることが(2)で明らかになった。一方、校長は教職員の力量向上、中でも授業改善・学習指導を内容とする支援方法に関して、コンサルテーションをあまり望んでいないことが(3)で明らかになった。よって、「難関大学への進学実績の向上」の設問で、「とても重視している」と回答した普通科を設置している学校に対しては、教職員力量向上、中でも授業改善・学習指導の内容をコンサルテーション以外の方法（講座型研修、演習形式研修、情報提供）で支援することが、その学校のニーズを満たすことにつながると考えられる。

#### ②「普通科B」タイプ

「普通科B」タイプは、危機管理に関して、比較的高い支援ニーズを有していることが(2)で明らかになった。一方、危機管理に関しては、わずかにコンサルテーションを望んでいる学校が多いことが表6-2よりわかる。よって、「難関大学への進学実績の向上」の設問で、「重視している」と回答した普通科を設置している学校に対しては、危機管理の内容をコンサルテーションで支援することが、その学校のニーズを満たすことにつながると考えられる。

#### ③「普通科C」タイプ

「普通科C」タイプは、学校経営、生徒指導、特別支援教育に関して、比較的高い支援ニーズを有していることが(2)で明らかになった。

一方、校長は学校経営を内容とする支援方法に関して、コンサルテーションや情報提供を望んでいることが(3)で明らかになった。また、生徒指導を内容とする支援方法に関しては、講座型研修を望んでいる学校がわずかに多いことが表6-2よりわかる。さらに、特別支援教育に関して、講座型研修を望む傾向があることが

(3)で明らかになった。

よって、「難関大学への進学実績の向上」の設問で、「あまり重視していない」「重視していない」と回答した普通科を設置している学校に対しては、学校経営の内容をコンサルテーションや情報提供で、生徒指導や特別支援教育の内容を講座型研修で支援することが、その学校のニーズを満たすことにつながると考えられる。

#### ④「専門学科」タイプ

「専門学科」タイプは、高校制度に関して、比較的高い支援ニーズを有していることが(2)で明らかになった。一方、校長は高校制度を内容とする支援方法に関して、講座型研修を望む傾向があることが(3)で明らかになった。よって、専門学科を設置している高等学校に対しては、高校制度の内容を講座型研修で支援することが、その学校のニーズを満たすことにつながると考えられる。

### 7. まとめ

以上みてきたように、公立高等学校においては共通する経営課題と支援ニーズがある一方、学校タイプによる差異も見られた。

共通する課題としては、予算不足、教職員の意識が変わらないこと、予算の裁量性が乏しいこと、特定の専門性を有する職員が不足していることなどが挙げられている。それに対応して教職員の意識変革に対する知識ニーズと支援ニーズが高くなっている。また、効果的な学習指導についての知識ニーズと授業改善・学習指導に関する支援ニーズも全般的に高い。

学校タイプ別にみると「普通科A」タイプでは重点目標が共有されていないという経営上の課題が比較強く意識されている。そこから校内の協力体制づくりに関する知識ニーズが高くなっているが、同時に個々の教員の力量向上の方法に関する知識ニーズと授業改善・学習指導に関する支援ニーズも高い。このタイプの学校はいわゆる進学校であると考えられるが、授業そのものは個々の教員の力量に依存しつつ、一方で重点目標の共有と協力体制の構築を通じた協働化が課題になっていると考えられる。

「普通科B」タイプでは他のタイプ以上に教職員の意識が変わらないことが課題とされるときにも、リーダーシップを発揮できる教員がいないことが課題とされている。それに対応して教職員の意識変革の方法やミドルリーダーの育て方に関する知識ニーズが高くなっている。カリキュラムマネジメント、自己評価、授業研究の進め方、校内研修システムの構築に関する知識ニーズも比較的高い。このタイプの学校はいわゆる中堅校であると考えられる。卒業後進路未決定者や中退者など教育上の問題が厳しい状況にあるわけではなく、難関大学への進学という明確な目標があるわけでもない。教育的には安定している半面、教職員の意識やリーダーシップに課題を抱えており、さまざまな取り組みを通じて学校組織を活性化することが課題となっている。ただ、支援ニーズとして取り立てて強調されているものはなく、校長としても活性化の手がかりをどこに求めてよいか分かりにくい状況にあることが推察される。

「普通科C」タイプは卒業後進路未決定者や中退者など教育上の課題を抱え、教員の力量不足、リーダーシップを発揮できる教員がいない、保護者の協力が得られないなどの経営上の課題が認識されている。知識ニーズとしては生徒指導の方法、キャリア教育の方法など教育活動に直接かかわる知識に関するニーズが高いことが特徴である。支援ニーズとしても授業改善・学習指導、生徒の学習、生徒指導、教育相談、地域連携、学校組織マネジメント、生徒募集戦略、特別支援教育など多岐にわたったニーズが表明されている。このタイプの学校にはいわゆる困難校が含まれていると考えられる。困難な課題を抱え、このタイプの学校が極めて多様な支援ニーズを有していることは、支援を提供すべき立場からは注目すべきである。

「専門学科」タイプでは卒業後進路未決定者や中退者、入学定員の確保がとくに課題となっている。経営的には教員の力量不足、リーダーシップを発揮できる教員がいないこと、保護者の協力が得られないなどの課題が比較強く意識されている。それに対応して、ミドルリーダー

の育て方についての知識ニーズと学校組織マネジメントに対する支援ニーズが高くなっている。

高等学校に対する支援の方法については、講義型研修、演習形式型研修、コンサルテーション、情報提供に比較的均等に分かれた。授業改善・学習指導については講義型研修と演習形式型研修が、教育相談については演習形式型研修が、学校組織マネジメントについては演習形式型研修とコンサルテーションが、生徒募集戦略についてはコンサルテーションが、特別支援教育については講義型研修がそれぞれ多く求められている。

高等学校と外部機関との連携について、われわれが支援ニーズという観点から注目したのは、研究者・研究機関と民間のコンサルテーション会社である。前者については「普通科A」タイプで連携強化希望が高い。また後者については全体に連携強化希望は低調ではあるが、「専門学科」タイプで比較的高い。ただ、本調査ではそれぞれのどのような支援を求めて連携強化を希望しているのかは明らかにできていない。

今後、本調査のさらに精緻な分析を行うとともに、事例調査などを通じて高等学校が求めている支援内容、支援方法、支援提供機関の関係を明らかにしていく必要を感じている。また、支援を提供する側として、研究者がどのような支援を提供すべきなのか、提供し得るのかを具体的に検討することも今後の課題である。

## 注

- (1) 水本徳明「スクールリーダー教育と学校経営コンサルテーションに関する調査結果」水本徳明（研究代表）『大学院における学校管理職教育の指導方法に関する開発的研究』（平成18年度財団法人文教協会助成研究報告書）2007年、1－5頁。
- (2) 水本徳明「学校経営コンサルテーションの意義と課題—第1回実践フォーラムでの議論を中心に—」『日本教育経営学会紀要』第50号、2008年、206－215頁。

## Management Problems and Needs for Support of Public Senior High Schools

Noriaki MIZUMOTO, Takeshi YOKOYAMA, Shota TERUYA,  
Masako KOYANAGI and Masafumi OBAYASHI

The purpose of this paper is to clarify management problems and needs for support of senior high schools. Recently, partly because of the decline in the birth rate, the environment of senior high school management has become so severe that we suppose they must have needs for professional support from research institutions or researchers. We sent questionnaires to 929 principals of public senior high schools in the Kanto area and received 186 answers (20.0 percent). Questions are concerned with school goals, degree of goal attainment, problems in goal attainment, needs for knowledge to attain goals, collaboration with outside institutions, and needs for support from research institutions or researchers.

We first classify the schools into general senior high schools and other high schools ('professional' type high schools), and then classify the general senior high schools into three types according to the importance attached to the success rate of entrance examinations for high-level universities. 'General A' types are general senior high schools that attach great importance to the success rate. 'General B' types are those that attach importance to the success rate. 'General C' types are those that attach little or no importance to the success rate.

All school types have in common such management problems as budget deficits, insufficient discretion in the use of their respective budgets, and difficulties in changing the ways of thinking of teachers, and have common needs for knowledge and support in changing the ways of thinking of teachers. Schools of the 'general A' type have a problem in sharing priorities and require knowledge in building teacher collaboration. Schools of the 'general B' type have problems especially in changing the ways of thinking of teachers and the lack of teacher leaders, and require knowledge in organizational development and training of mid-level leaders. Schools of the 'general C' type have educational problems such as student dropout rates and indecision on the part of students in charting their future course at the time of graduation. They have management problems such as incompetent teachers, the lack of teacher leaders, and uncooperative parents, and require knowledge and support for improvements in teaching, career education, collaboration with local communities, school organization management etc. Schools of the 'professional' type have problems such as the dropout rates, indecision on the part of students in charting their future course at the time of graduation, deficit enrollment, incompetent teachers, the lack of teacher leaders, and uncooperative parents. They require knowledge in training of mid-level leaders and support for school organization management.

Regarding the methods of support for schools; they would like lectures, seminars, consulting services and information provisions almost to the same degree. They prefer lectures and seminars for improvements in teaching, seminars and consulting services for school organization management, consulting on strategies regarding student enrollment, and lectures for special needs education.

As for collaboration with outside organizations we focus our attention on collaboration with researchers and research institutions, and collaboration with consulting firms. 'General A' type schools have needs for collaboration with researchers and research institutions and 'professional' type schools have relatively strong needs for collaboration with consulting firms. But we cannot clearly define for what purpose they want to collaborate with these organizations. On this point, we may go on to even more closely examine the relationship between the content of support needs of senior high schools and the organizations they would like to collaborate with.