

学校づくりのビジョンを共有する
学校運営協議会と経営サイクルの条件
～小学校での8月を起点としたサイクルモデルの提案～

梅 津 健 志

放送大学大学院 文化科学研究科

人間発達科学プログラム

研究指導責任者 田 中 統 治 教授

2021年12月

修士論文要旨

梅 津 健 志

人間発達科学プログラム

学校づくりのビジョンを共有する

学校運営協議会と経営サイクルの条件

～小学校での8月を起点としたサイクルモデルの提案～

要旨

本研究の目的は、学校運営協議会を設置する学校長の立場から、学校運営に経営パートナーとしての意識を持って参画するまでに至っていない学校運営協議会の現状を改善するため、その問題点を整理し、とくに経営方針の承認にとって必要な経営サイクルのモデルについて検討することである。

学校運営協議会は地方教育行政の組織と運営に関する法律に位置付けられる組織であり、条文に「対象学校の校長は、当該対象学校の運営に関して、教育課程の編成～中略～について基本的な方針を作成し、当該対象学校の学校運営協議会の承認を得なければならない。」とある。この経営方針の承認の在り方が、学校づくりのビジョンを共有する形で行われることが有効であると考え、先行研究の成果と文部科学省が指定した研究校の報告資料を元に問題点を整理し、好事例を示した学校運営協議会の承認の在り方を調査した。その結果、カリキュラムベースで方針を示し、話し合いを経て承認を受けることにより、学校が目指す児童の

姿、いわゆるビジョンを共有し、その具体的な教育内容を地域と共に理解した上で実践していくコミュニティ・スクールの姿に通じていることを見出した。

そこで、校長が経営方針を学校運営協議会に対して示す時期を8月の夏休みとし、4月から複数回の熟議を行い、目指す姿やそれを具体化するカリキュラムの内容について話し合う機会を設けた上で夏休みに、8月を起点とし翌年7月までの経営サイクルで承認を受け、学校運営協議会と校長が両輪となって学校を運営していく8月を起点とする学校運営協議会の経営サイクル試案を作成した。

試案の有効性について実践的に検証する環境が無いため、既に学校運営協議会を立ち上げている柏市内の小学校の校長及び比較的好事例の実践を行っている兵庫県明石市の小学校の校長、また柏市内の学校運営協議会委員にインタビュー調査を行い、その有効性について検証を行った。

その結果、8月を起点とする学校運営協議会の経営サイクルは、誰も発想しておらず、独創的であることが確認できた。校長が異動した際や新任校長が着任した際には有効であること、夏休みに学校の教育活動について学校と地域関係者が時間を設定して熟議を行うことは有効であり、取り入れてみたいという賛同を得たが、8月を起点とする学校運営協議会のサイクルがどのような場合においても有効であるという結論には至らなかった。今後、実際に8月を起点とした学校運営協議会の経営サイクルで実践し、教職員や地域関係者のインタビュー調査等にも研究の内容を広げ、さらに検証を重ねていくことが課題である。

目 次

序章

第1章 先行研究と全国フォーラムにおける実践報告の整理

第1節 先行研究の検討

第2節 文部科学省における実践報告の整理

第2章 千葉県及び柏市における「経営方針の承認」の実際とその課題

第1節 調査の対象と方法

第2節 千葉県教育委員会の場合

第3節 柏市教育委員会の場合

第4節 先行実践校校長から見た場合

第5節 先行実践校学校運営協議会委員から見た場合

第3章 学校運営協議会の経営サイクルモデルの提案と実践に向けた課題の整理

第1節 学校運営協議会経営サイクルモデルの提案

第2節 8月を起点とするモデルに関する調査

第1項 調査対象と方法

第2項 学校運営協議会委員からの意見聴取

第3項 学校運営協議会設置校校長からの意見聴取

第4項 好事例学校運営協議会設置校校長からの意見聴取

第3節 調査結果から得られた示唆と課題

終章

結論

参考文献

付録

序章

本研究の目的は、学校運営協議会を設置する学校長の立場から、学校運営に経営パートナーとしての意識を持って参画するまでに至っていない学校運営協議会の現状を改善するため、その問題点を整理し、とくに経営方針の承認にとって必要な経営サイクルのモデルについて検討することである。

本研究を思い立った動機の 1 点目は、平成 27 年度より学校運営協議会の設置が努力義務となり、さらに「社会に開かれた教育課程」を理念とした新学習指導要領が令和元年度より施行され、地域と共に学校経営を行う新しい学校づくり、つまり学校運営協議会を経営パートナーとする学校経営が求められている。しかし、この点について実践者の立場、いわゆる校長の立場から研究されたものがほとんど見当たらないため、校長として学校運営協議会を経営パートナーとする学校経営についての研究が必要だと考えたからである。学校経営上最も重要なことは、学校づくりのビジョンを共有することである。地方教育行政の組織と運営に関する法律の第 47 条の 5 の 4 で示す「対象学校の校長は、当該対象学校の運営に関して、教育課程の編成～中略～について基本的な方針を作成し、当該対象学校の学校運営協議会の承認を得なければならない。」である。学校運営協議会の設置が進む中、校長は共に経営にあたる学校運営協議会の委員との間で学校づくりのビジョン共有、つまり「基本方針の承認」が十分にできているのか疑問である。学校評議員会議の際と同様に、形式的に一方向的に伝えるに留まっている場合が多いと散見する。

時事通信社が発行する『内外教育』令和 3 年 8 月 20 日号のラウンジ欄

では、「コミュニティ・スクールの本義は、児童生徒や保護者、地域住民などのステークホルダーのニーズや意見を反映させるところである。しかし、公立小中学校の場合、新採や転任で着任した教員が学校周辺の地域性や児童生徒の特性を把握しないまま教育活動を行う傾向があり、都市部で顕著であると指摘し、さらに、こうしたニーズを把握する仕組みが学校になく、今の学校は、企業で言えばマーケティング無しに商品開発や営業を行うようなものである⁽¹⁾」と、公立学校の現状を分析し、これを改善するためにコミュニティ・スクールの制度化が推進されていることを指摘している。

この指摘は、学校関係者からは出にくい指摘であるが、コミュニティ・スクールの制度化が顧客ニーズを把握した上で経営を行うための仕組みであると捉えると、「基本方針の承認」の在り方の重要性が問われていると言えよう。この点に校長自身が気づき修正していかなければ、学校運営協議会を経営パートナーとして学校経営を共に行うことは難しいと考える。そこで、「基本方針の承認」のあるべき姿を校長の立場から明らかにすることが今後に向けて価値のあるものであると考えた。

動機の2点目は、「基本方針の承認」が形骸化しているのではないかとこの指摘に対し、承認の内容、承認に係るプロセス、時機、などの具体的な事柄が明確にされていないままになっていることにより、形骸化を招いているのではないかと考えたからである。学校づくりのビジョンを共有する「基本方針の承認」であるためには、校長、学校運営協議会委員、教職員、地域支援者等が承認に至るまでの経緯が重要である。「基本方針の承認」は毎年繰り返し行われるものである。このことが形骸化せずに行われるためには、何らかの条件が必要であると考え、その条件を明らかにしていくことが、「基本方針の承認」を意味あるものとするこ

ができると考えた。

動機の3点目は、来年度から学校運営協議会の設置を予定している小学校の校長として、「基本方針の承認」をどのように行うかが切実な課題となっていることである。学校運営協議会を立ち上げる際に、経営パートナーという意識を学校運営協議会委員の方々に感じていただき、校長と共に学校経営に携わっていただくためには、学校運営協議会の経営サイクルを新たに考える必要がある。そのためには、学校運営協議会の経営サイクルを考案し、実践を通じてよりよく改善していこうと考えたからである。実際に経営サイクル案を示し実証的に検証した上で有効性を検討することが研究として適切であると考え、筆者の勤務校は、学校運営協議会が設置されていないため、既に学校運営協議会を設置している学校の関係者に対して拙論を説明した上で多様な意見聴取を行い、経営サイクルの妥当性を検討していく形で研究を進めていく。

以上の3点の動機に加え、学校運営協議会の設置が努力義務化されたことを受けて、行政側の設置を促進する姿勢に対し、学校運営協議会の設置を求められた校長は、既に制度化されている学校評議員制度の形を少し変えればよいという程度にしか捉えていないと予想される。未導入の教育委員会が設置しない理由として学校評議員制度や類似制度があることを理由にしている⁽²⁾が実態として認識されており、筆者は大きな課題であると感じている。学校評議員制度と学校運営協議会との差異が一見大きくなく、同様のものと捉える傾向にあること。また地域社会と協働した教育活動を行っていれば、学校運営協議会の設置は必要ないと考えることなど、学校運営協議会に対する設置者（教育委員会）レベルの認識は決して高くはないことが、令和2年度（2020年度）の文部科学省委託調査結果⁽³⁾からも垣間見ることができる。

文部科学省は2018年度より「熟議と協働」というキーワードを示し、学校と地域が十分に話し合った上で協働活動を進めていくことを推奨している。しかし、それに対して学校現場は冷ややかである。働き方改革により勤務時間の削減が求められる一方で多様化する課題に追われ、その上地域と共に熟議を重ねるよう求められる、というのが学校の現状だからである。多くの校長は山積した課題を解決した後に学校を開き、外部と協働した実践を行う、という順番で考えている。筆者は、働き方改革、多様化する課題、児童生徒に求める資質・能力等々を熟議することにより、学校・地域・家庭のそれぞれが課題解決に向けて、どう取り組むことが良いかが合意形成され、結果として多様な課題の解決も同時に進むと考えるが、そう考える校長は少ない。

2021年度千葉県における学校運営協議会の設置率は7.1%である。47都道府県中10%以下の県は8県しかない。努力義務化されたことを受け、筆者が勤務する柏市では2023年度までに全ての学校に設置することとした。今後県内においても、学校運営協議会の設置が進められることが予測される。設置に関して後発の場合、設置することが目的となってしまう傾向がある。そのことは避けたいことである。

子供たちを中心に据えて、よりよい学びの場となる学校づくりのために学校運営協議会を設置し、社会に開かれた教育課程の実現を図っていく。そのことにより、地域の側にも良さが生まれ、よりよい学校づくりがよりよい地域づくりにつながっていくのである。そのためには、「学校経営の基本方針の承認」という、学校と地域の合意形成に焦点を当てた学校運営協議会の経営の在り方を見出すことが重要であると考えます。

そこで、学校運営協議会の経営の在り方の中から経営サイクルについて研究し、地域と協働した教育活動につながる学校運営協議会の設置に

寄与したいと考え、本研究に取り組むこととする。

注

- (1)内外教育第 6934 号、2021、ラウンジコミュニティー・スクールの本義、p24
- (2)文部科学省、2021、コミュニティー・スクールの在り方に関する検討会議中間まとめ、p4
- (3) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社、2021、学校と地域の新たな協働体制の構築のための実証研究実施報告書第Ⅱ部～コミュニティー・スクールの運営・意識・取組等に関する基礎的調査 報告書～p45

第1章 先行研究と全国フォーラムにおける実践報告の整理

第1節 先行研究の検討

学校運営協議会の経営方針の承認に関して、過去に行われた研究にはどのような立場から行われたものがあるか、そして不足している研究課題は何かを整理する。

この領域の代表的な研究者であり教育経営学を専門とする日本大学の佐藤晴雄は、学校運営協議会における経営方針の承認について、教育委員会や校長に対する調査結果を元に分析を行い、その結果から、経営方針の承認について設置者の立場と校長の立場では、異なる側面があることを指摘している。佐藤は学校運営協議会を設置している教育委員会の設置規則に注目し、基本方針の承認権限の有無を調査している⁽¹⁾。

学校運営協議会の権限については、設置者が設定する規則で定められているが100%の自治体が多い中、「関東・近畿・九州・沖縄においては、100%を割っており、承認さえも避けようとする自治体があることが注目に値する」⁽²⁾と言っている。さらに承認の内容となる承認の対象事項については、最多事項は教育課程の84.7%であるとし、その理由として、「学校運営協議会の議題として挙げられた事項が学校行事が最多で、次いで学校評価・地域人材活用となっており、これらは教育課程に関する議題であるから」とし、経営基本方針の根幹となると考える「教育目標・基本方針」について対象とするのは、48.4%の自治体に留まり、その理由として、教育目標や基本方針は学校側が定めるものであり、学校運営協議会の承認対象ではない⁽³⁾とする自治体が多いと2011年の文部科学省調査結果の分析を通して報告している。つまり、目標を承認するのではなく、手段を承認することを設置者は推奨している傾向があると考え

られる。約10年後の2020年に文部科学省の委託調査として三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が調査⁽⁴⁾した結果からは、「学校運営方針」が85.9%と最も多く、次いで「教育課程の編成」が80.0%、「学校教育目標」が59.4%となっており、教育目標が10%程度上昇しているが、目標よりも手段が優先される傾向に変わりはない。

佐藤の調査に校長の立場から経営基本方針の承認につながる意識調査結果を見ると、コミュニティ・スクール指定校（予定含）の校長と予定無しの校長の回答状況の比較により、「地域・保護者が学校運営に参画すべきであると回答する校長は、指定校 77.8%に対し指定無しは59.6%、基本方針の承認は特色づくりにつながると回答した校長は、指定校88.3%に対し指定無しは75.4%⁽⁵⁾」となっており、コミュニティ・スクールを設置することにより、経営パートナーとしての学校運営協議会の存在を意識し、地域と共に学校の経営を行うことにより、学校教育活動が改善されていくことがわかる。

しかし一方で大林正史は、佐藤らの調査結果から学校運営協議会の設置を行っても約半数近い学校では教育活動の改善が起こっていないことを指摘している。設置することと、教育活動の改善は同意義ではなく、教育活動の改善に向けたプロセスがあることを、学校運営協議会導入による学校教育の改善過程を一つの学校の継続観察から明らかにしている。大林によると、学校運営協議会による経営方針の承認といったガバナンス機能によって学校教育の改善が起きるのではなく、校長が学校運営協議会を用いて解決すべき課題を明確に示すことが重要であることを指摘している⁽⁶⁾。学校経営の基本方針の承認の際には、学校が解決すべき課題を特定し、そのことを含めた経営基本方針の承認が行われていることが大切だと指摘している。さらに、校長が経営基本方針に解決すべき課

題を明確に入れ込み、地域と共有するためには、プロセスと時間が必要であるとしており、筆者は、本研究の課題である経営サイクルの在り方が問われることを指摘されていると考えた。

さらに、仲田康一は、学校運営協議会の議事録を検討し、議事における発言量の差を明らかにした上で、発言回数がほとんどない「無言委員」の存在を明らかにした上で、「無言委員」となる要因として、委員交代の長短という制度運用上の要因が関わっていることを指摘している。つまり、「無言委員」となっている保護者委員は、委員交代が短期間で行われており、議事に積極的に関われない要因の一つである⁽⁷⁾ことを指摘している。これは、地域住民の立場だけに言えることではなく、同様のことは、教職員にも言えることである。教職員の人事異動は確実に行われることであり、千葉県では最長7年となっており、管理職は一般教員と比較するとそのサイクルは短い。この教職員の人事異動と学校運営協議会の在り方に着目した研究は私が調査した中では無く、唯一、屋敷和佳が学校運営協議会活動の課題として、「新しく異動してきた教職員に、地域運営学校であることを、これまでの活動の実績を早い時期に理解してもらおうことである」⁽⁸⁾と指摘しているだけである。

先行研究により経営方針の承認には、学校が解決すべき課題を明確にし、それを学校づくりのビジョンとして共有すること、ビジョン共有を促すには、共有に至るプロセスや時間が必要であり、委員や教職員の交代や人事異動を考慮した制度運用上の工夫改善も視野に入れることが、経営方針の承認には重要であると示されている。このことから、特に、教員の人事異動や委員の交代を視野に入れた経営サイクルの確立は重要な視点であると考えられる。

一方、学校運営協議会における経営方針の承認やガバナンス機能につ

いての研究は、研究者の研究が多く、現場の実践者としての校長の立場からの研究されたものが、筆者が調べた限りでは少ない。

最近の研究では、コミュニティ・スクールに早くから取り組んでいる山口県において、学校現場の実践者による研究が報告されている。山口大学教育学部附属教育実践総合センターの研究に、酒匂昌二郎がコミュニティ・スクールの仕組みを活かし、学校の課題と学校で育む資質・能力を保護者・地域と共有して取り組んだ結果として、学校運営協議会を活かした教育活動の充実が図られたとの研究報告がある⁽⁹⁾。大林が指摘していることを現場の教員の立場から実証的に実践し検証されたものである。

さらに熊本大学教職大学院の研究として、太田恭司は、目指す資質・能力を共有したコミュニティ・スクールの運用システムを、学校経営グランドデザイン「成長モデル」として可視化して示し、学校と地域がいつ話し合い、どのような教育活動を共に協働しながら行うかといった1年間の取組みを可視化して取り組むことで、適切なビジョン共有が可能となる⁽¹⁰⁾、とする研究報告がされている。1年間の教育活動と学校運営協議会の活動を可視化することにより、具体的に共有され効果的であることがわかる。しかし、仲田が指摘した委員の交代時期や任期、筆者が課題とする校長や教職員の人事異動等についての記載はない。成長モデルとしての1年間は学校経営グランドデザインであるため、4月はじまりの年度で表現されている。

これらの実践研究では、ビジョンの共有は、児童生徒に身に付ける資質・能力として共有することが重要である、と報告され、共有に至るプロセスには触れているが、ビジョンの共有時期、経営方針の承認の時期については触れられていない。

経営方針の承認の時期について取り上げた研究は、調べた限りでは見当たらず、実際の学校現場からは、年度引継ぎを行う中で行われることが一般的であり、課題として挙げられていない。佐藤晴雄がその著書中の Q&A において 1 月から 3 月の間がよい、校長が異動した場合は再度 4 月から 5 月に行うとよい⁽¹¹⁾と説明しており、それ以外の方法について言及するものはない。承認の時期についての調査は 2020 年の文部科学省委託調査で行われ、4 月～6 月が 67.9%、7 月～9 月が 15.1%、10 月～12 月が 1.9%、1 月～3 月が 15.1%となっている⁽¹²⁾。佐藤が指摘する年度末の時期と同数が 7 月～9 月に行われていることが確認できる。この状況について佐藤はコミュニティ・スクールの在り方に関する第 4 回検討会議の中で、「4 月から 6 月に承認を行っている学校は 7 割近いわけです。確かに、既に新年度スタートしているのに承認を行うということなんですが、これは委員の任期が絡んでいまして、3 月末で終わって、4 月に新規の委員が入るためです。もう一つは、校長さんの異動も多分、関係しておりまして、前年度の校長さんが 4 月に替わる。そうすると、新しい校長さんの基本方針を改めて承認するというのが結構多いのかなと思います。⁽¹³⁾」と述べており、結果として承認時期がずれているとの認識を示しており、意図的に夏休みに承認を行っているという捉え方をしてはいない。

先行研究から、学校づくりのビジョンを共有するための経営方針の承認に関して、学校と地域が理解し合い、具体的実践レベルで共有するための一定のプロセスや時間が必要であること。また、ビジョンの共有を持続可能なものとするためには、教職員の人事異動や運営委員の交代を視野にいれた経営サイクルの改善が必要であるが、先行研究を調べる限り、その具体策や時機についての研究成果はないことがわかり、本研究

の意義、独自性はあると考える。

第2節 文部科学省における実践報告の整理

文部科学省は平成16年度から平成22年度の間は、コミュニティ・スクール推進フォーラムを、平成23年度から平成30年度の間は、地域とともにある学校づくり推進フォーラムを開催し、全国のコミュニティ・スクール研究指定校の実践報告を活用しながら、よりよい学校運営協議会の運営に伴うコミュニティ・スクールの在り方を示してきた。

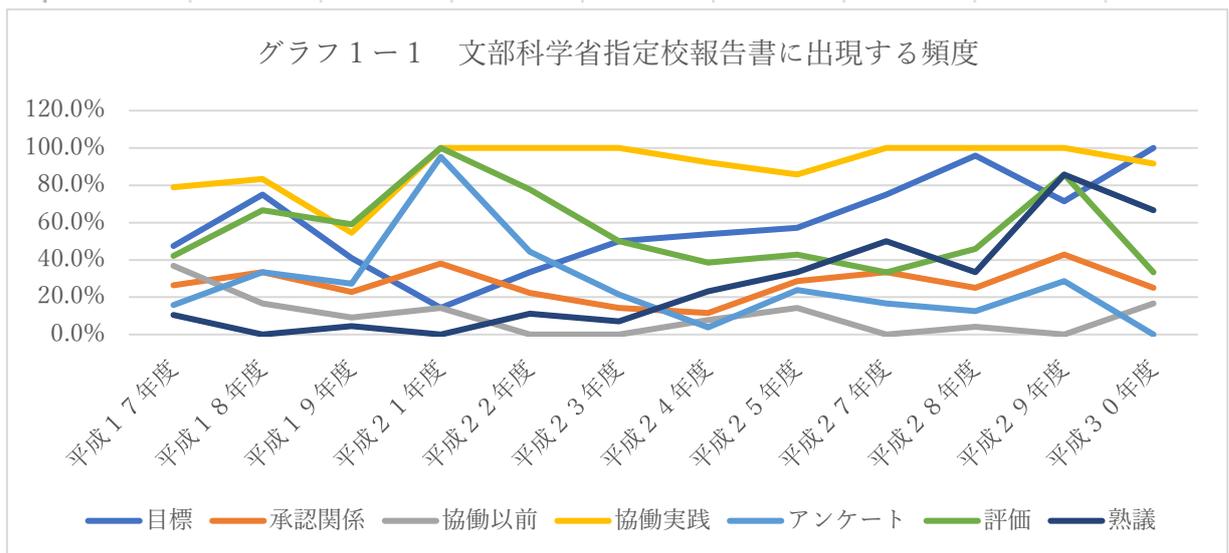
文部科学省のホームページから閲覧できる報告事例199例について、資料中に出現する言葉の有無により、報告内容の視点や重要点の傾向が見出せないかと考え、次にあげる言葉に関する記述や説明の有無を拾い上げた。結果を表1-1及びグラフ1-1に示す。実際の報告では説明として説明されている可能性があるが、動画等の視聴材料がないため、あくまで公開されている資料中の文言のみに着目して、意識化されている傾向を探ろうとしたものである。

記述や説明の有無を確認したものは、次の7項目である。

- 教育目標等の記載と説明
- 校長の経営方針承認の記載と承認の経緯や時期
- 学校運営協議会設置前からの地域協働活動の有無
- 学校運営協議会設置後の地域協働活動の有無
- アンケート調査の実施
- 学校評価との関連の有無
- 熟議の実施の有無

表 1-1 文部科学省指定校報告書に出現する頻度

	目標	承認関係	協働以前	協働実践	アンケート	評価	熟議
平成17年度	47.4%	26.3%	36.8%	78.9%	15.8%	42.1%	10.5%
平成18年度	75.0%	33.3%	16.7%	83.3%	33.3%	66.7%	0.0%
平成19年度	40.9%	22.7%	9.1%	54.5%	27.3%	59.1%	4.5%
平成21年度	14.3%	38.1%	14.3%	100.0%	95.2%	100.0%	0.0%
平成22年度	33.3%	22.2%	0.0%	100.0%	44.4%	77.8%	11.1%
平成23年度	50.0%	14.3%	0.0%	100.0%	21.4%	50.0%	7.1%
平成24年度	53.8%	11.5%	7.7%	92.3%	3.8%	38.5%	23.1%
平成25年度	57.1%	28.6%	14.3%	85.7%	23.8%	42.9%	33.3%
平成27年度	75.0%	33.3%	0.0%	100.0%	16.7%	33.3%	50.0%
平成28年度	95.8%	25.0%	4.2%	100.0%	12.5%	45.8%	33.3%
平成29年度	71.4%	42.9%	0.0%	100.0%	28.6%	85.7%	85.7%
平成30年度	100.0%	25.0%	16.7%	91.7%	0.0%	33.3%	66.7%



文部科学省への報告では、平成17年度の研究当初段階より、地域との協働活動の報告が、報告の中心的な内容になっている。一方、学校目標や目指す児童生徒像といった目標概念や、校長の経営方針の承認については、具体的な報告が30%前後と低い傾向にある。つまり、地域と学校が協働活動を行うことが学校運営協議会を実施する目的となっており、学校経営を地域と共に行うという視点に欠ける傾向が初期段階には見られる。

平成21年度から、経営承認に関する具体的な記載が見られるように

なり、平成24年度以降は、目標に関する記述と目標の共有化を進める熟議の記述が増加し、学校経営という視点に着目して変化する兆候が見られるようになった。このことは、次の報告から伺える。平成21年度福島県三春町立三春小学校の報告に、「3月に次年度経営方針を承認、具体例で教育課程を説明するよう要望する。」⁽¹⁴⁾とある。同年福岡県朝倉市立秋月中学校の報告には「経営方針を1月に提案し、3月に承認する。」⁽¹⁵⁾とある。この報告2例から、経営方針の説明は前年度中に行い承認までに一定の期間が必要であることが求められていることが伺える。

また、平成22年滋賀県長浜市立速水小学校の報告には「児童の実態や育てたい力について話し合う必要が課題にあがる。」⁽¹⁶⁾とあり、平成23年鳥取県南部町立南部中学校区の報告には、「同じ方向を向くために、目指す子供の姿を共有することが課題。」⁽¹⁷⁾とある。このように、具体的な児童生徒の姿として目標を共有することが、学校と地域が一緒になって教育活動を行うためには必要であることが実践的に明らかになってきている。さらに平成24年度熊本県氷川町立の学校の報告では、「地域住民に目指す生徒像を伝えたことにより、関心が高まった。」⁽¹⁸⁾という報告がされている。

一方で、同年三重県志摩市立鵜方小学校の報告には、「支援をしたいだけの地域、なぜ運営に関わるのかが課題」との報告もある。地域は学校支援に関しては惜しまずに行うが、なぜ学校経営までに関わらなければならないのか、経営に関わることは、教育の責任を負わなければならないのか⁽¹⁹⁾、という疑問が呈されている。地域や取組による差があるものの、学校経営に関わる方向で学校運営協議会の在り方が問われてきている。

このような様々な地域住民の声を背景に、平成25年岐阜県白川村で

は、「学校運営協議会の設立時から熟議を取入れ、熟議で学校が変わり、方針を話し合った上で、学校運営協議会を指定した。」⁽²⁰⁾と、地域住民と時間をかけて調整した結果、成果につなげた報告があがる。同年新潟県上越市の報告にも、「基本方針を熟議して承認する。熟議から校長がビジョンを引き出し、委員の建設的な意見により職員のやる気につながる。」⁽²¹⁾という、学校経営の基本方針の承認に十分な時間をかけた結果、成果につながった報告があがる。

平成28年岡山県岡山市立中山小学校の報告には、「中学校区で目指す児童生徒の姿の決定に全戸住民アンケートを実施した上で熟議し、2年間をかけて設定した。」⁽²²⁾という、全員参加型でビジョンを共有する実践報告もあがり、熟議を通してビジョンを共有した上で学校運営協議会を展開することが成果につながるという報告がなされるようになる。

このように、14年間に渡る文部科学省指定研究校における実践報告から、「学校づくりのビジョンを共有する」ことはなかなか困難を極めることであるが、学校運営協議会に参加する一人一人が、学校や運営協議会が目指す目標に向けて、具体的に「個人として何をすべきか」と意思決定につながることで、学校運営協議会が学校経営の一翼を担うことにつながると実践的に検証されてきていると言える。

一方で、一人一人が具体的に何をすべきかを把握するためには、時間的な確保も必要であることが報告から見取れる。平成27年度鹿児島県鹿屋市立吾平小学校の報告には、設置初年度であるが「7月に経営承認を行い、夏休みに経営方針等を地域懇談会で話し合い、次年度の経営方針は12月に提案した。」⁽²³⁾と報告されている。初年度であったから、時間をかけたのであるかどうかの詳細は読み取れなかったが、7月に承認した、という報告である。

平成19年度愛知県東海市立明倫小学校の報告に「教員の異動に対する課題がある。」⁽²⁴⁾ことが報告され、平成26年度山梨県甲斐市立双葉西小学校の報告に「校長が変わっても継続する仕組みが必要である。」⁽²⁵⁾という課題提示があり、同様に、平成24年度福島県大玉村の報告には、「誰もがいつかは居なくなる、それでも動くシステムにしなければならない。」⁽²⁶⁾という課題が提示されている。

このように、学校運営協議会が設置され運用が開始された学校において、人事異動に関する課題が報告され、持続可能なシステムの構築に向けた工夫改善の必要性が述べられている。

文部科学省のフォーラムに報告された事例を検証する中でも、地域との協働活動があればコミュニティ・スクールとしての機能を果たすという考えから、学校経営に資する、目標の共有、目指す子どもの姿の共有、それらの実現に向けた教育活動の内容を、共に話し合うなどの活動が年を重ねるごとに重要性を増してきていることがわかる。この傾向は先行研究からも言えることである。

持続可能なコミュニティ・スクールを維持していくためには、経営システムとしてより良い方法を見出すことが重要であると考え、本研究に取り組む意義と価値を見出した。

注

- (1) 佐藤晴雄、(2016)、『コミュニティ・スクール「地域とともにある学校づくり」の実現のために』, エイデル研究所、pp62-66、
- (2) 佐藤晴雄、(2016)、『コミュニティ・スクール「地域とともにある学校づくり」の実現のために』, エイデル研究所、p63
- (3) 佐藤晴雄、(2016)、『コミュニティ・スクール「地域とともにある学校づくり」

- の実現のために』, エイデル研究所、p66
- (4) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社、2021、学校と地域の新たな協働体制の構築のための実証研究実施報告書第Ⅱ部～コミュニティ・スクールの運営・意識・取組等に関する基礎的調査 報告書～p13
- (5) 佐藤晴雄、(2016)、『コミュニティ・スクール「地域とともにある学校づくり」の実現のために』, エイデル研究所 pp141-142、
- (6) 大林正史：2011年、学校運営協議会の導入による学校教育の改善過程－地域運営学校の小学校を事例として－、日本教育行政学会年報 o37、pp67-82
- (7) 仲田康一：2015年、コミュニティ・スクールのポリティクス学校運営協議会における保護者の位置 勁草書房 pp156-157
- (8) 屋敷和佳：2011年、学校運営協議会活動の模索ご成果・課題－杉並区立向陽中学校における6年間－ 日本教育経営学会紀要第53号、p124
- (9) 酒匂昌二郎、井原哲典、原田健一郎、金尾義崇、岡崎孝将、小島優依、美作健悟：2020年、コミュニティ・スクールにおける「社会に開かれた教育課程」実現の一方策、山口大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要第49号、pp. 51-60
- (10) 太田恭司：2019年、次期学習指導要領の実現に向けた未来志向型学校経営ブランドデザインの開発、熊本大学教育実践研究第36号、pp. 163-171 (学校運営協議会活動の模索と成果・課題 日本教育経営学会紀要 53 2011)
- (11) 佐藤晴雄、(2016)、『コミュニティ・スクール「地域とともにある学校づくり」の実現のために』, エイデル研究所、pp198-199
- (12) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社、2021、学校と地域の新たな協働体制の構築のための実証研究実施報告書第Ⅱ部～コミュニティ・スクールの運営・意識・取組等に関する基礎的調査 報告書～p66
- (13) 文部科学省、2021、コミュニティ・スクールの在り方等に関する検討会議 (第

4 回) 議事録

https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/163/gijiroku/mext_00004.html

(14) 文部科学省、2009、平成 21 年度コミュニティ・スクール推進協議会岩手会場、
実践発表資料三春町立三春小学校 pp2-5、

https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2009/11/13/1286569_11_1.pdf

(15) 文部科学省、2009、平成 21 年度コミュニティ・スクール推進協議会東京会場
実践発表資料、朝倉市立秋月中学校 p5、

https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2009/11/13/1286569_08_1.pdf

(16) 文部科学省、2010、平成 22 年コミュニティ・スクール推進協議会滋賀会場発
表資料、滋賀県長浜市立速水小学校 pp15-16、

https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2010/11/08/1297410_2.pdf

(17) 文部科学省、2011、平成 23 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」広
島会場第 1 分科会実践発表資料 2-1 鳥取県南部町教育委員会、

https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2011/11/29/1313426_1.pdf

(18) 文部科学省、2012、平成 24 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」熊
本会場分科会 1、資料熊本県氷川町教育委員会 2/2、

https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2012/12/09/1327207_5_1.pdf

(19) 文部科学省、2011、平成 23 年度「コミュニティ・スクールの推進への取組」
に係る委託事業成果等報告スライド一覧、

- (20) 文部科学省、2013、平成 25 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」富
山会場、発表資料岐阜県白川村教育委員会、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2014/03/12/1342573_11.pdf
- (21) 文部科学省、2013、平成 25 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」東
京会場分科会 1、発表資料新潟県上越市教育委員会 2/2、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2014/03/12/1342576_11.pdf
- (22) 文部科学省、2016、2016「全国コミュニティ・スクール研究大会 in 由利本
荘」、実践発表資料 岡山県岡山市教育委員会 1/2、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2016/08/15/1375478_05.pdf
- (23) 文部科学省、2015、平成 27 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」山
形会場、実践発表資料（鹿児島県鹿屋市教育委員会）、
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/suishin/detail/__icsFiles/afieldfile/2015/11/19/1362416_02.pdf
- (24) 文部科学省、2007、平成 19 年度コミュニティ・スクール推進フォーラム名古
屋会場第 1 分科会、発表資料愛知県東海市立明倫小学校、
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/suishin/detail/1312992.htm
- (25) 文部科学省、2014、平成 26 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」東
京会場分科会 1、発表資料山梨県甲斐市立双葉西小学校、
- (26) 文部科学省、2012、平成 24 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」福
島会場分科会 1、発表資料福島県大玉村教育委員会、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2012/12/26/1329245_4_1.pdf

第2章 千葉県及び柏市における「経営方針の承認」の実際とその課題

第1節 調査の対象と方法

調査対象者及び調査方法は次のとおりである。

1 調査対象者

行政職員

千葉県教育庁教育振興部生涯学習課の学校運営協議会担当管理職員 1名

柏市教育委員会学校教育課の学校運営協議会
コミュニティ・スクールアドバイザー 1名

学校長

柏市立小学校校長

A 校長	女性	経験 3 年	2 校経験
B 校長	男性	経験 4 年	2 校経験
C 校長	女性	経験 1 年	1 校経験
D 校長	女性	経験 2 年	1 校経験
E 校長	男性	経験 2 年	1 校経験
F 校長	男性	経験 8 年	2 校経験（内行政 5 年）

学校運営協議会委員

AA 委員	男性	公務員
BB 委員	男性	公務員
CC 委員	男性	自営業
DD 委員	男性	町会役員
EE 委員	男性	団体職員

2 調査方法

(1) 調査方法 半構造化面接法

行政職員には、各執務室内の打合せスペースにおいて実施した。学校運営協議会委員には、当該校の校長室（DD 委員）及び教室（AA 委員・BB 委員・CC 委員）、又は勤務先打合せスペース（EE 委員）で実施した。

学校長は全て ZOOM によるオンラインで実施した。

(2) 調査時期 2021 年 10 月上旬から 11 月上旬

(3) 調査時間 40 分から 60 分

(4) 調査内容

基本的な共通質問は次のとおりである。

- ・学校経営方針の承認は、どのように行われていますか？
- ・現状の形で承認として成り立っていますか？
- ・承認が成り立つ理由、または、承認に至らない理由を教えてください。

以上の 3 質問を基本として、面接の際にご説明いただいたことをメモして記録した。

第 2 節 千葉県教育委員会の場合

千葉県では、経営方針の承認に関する事項を、学校運営協議会の設置及び運営に関する規則(1)として平成 24 年 1 月 31 日に制定し、その中では次のように規定している。

「第 8 条 法第 47 条の 6 第 4 項の教育委員会規則で定める事項は、次の各号に掲げる事項とする。(1)学校の経営計画に関する事項 (2)学校の組織編制に関する事項 (3)学校予算の編成及び執行に関する事項 (4)施設及び設備の管理及び整備に関する事項 (5)前各号に掲げるもの

のほか、教育委員会が必要と認める事項、 2 対象学校の校長は、法第 47 条の 6 第 4 項の規定により承認された基本的な方針に従って学校運営を行うものとする。」⁽¹⁾

千葉県の承認内容として、経営計画・組織編成・予算編成・施設設備と、学校全体に関わる内容を承認することを、県立学校における学校運営協議会に対して求めている。

さらに学校運営協議会の運営に関する要綱において、基本方針の承認が得られない場合の対応が記載されている。第 4 条の(1)対象学校の校長は、協議会の委員から基本的な方針についての意見を聴取し、教育委員会に報告する。(2)対象学校の校長は、教育委員会と協議の上、必要のある場合は修正を加え、再度協議会の承認を得られるように努める。(3)協議会の承認が得られるまでの間、対象学校の校長は教育委員会と協議の上、学校運営を行う⁽²⁾、と承認されない場合の対応が施されているところから、基本方針の承認について千葉県は、ある一定の重みを持って設定していると考えられる。

千葉県の取組みとして特徴的なものは、学校運営協議会設置に向けた前段階の組織として、平成 19 年度より「開かれた学校づくり委員会」を各県立学校に設置しており、この開かれた学校づくり委員会の設置要綱では、委員の任期は 6 月 1 日から 5 月 31 日までとしているところである。開かれた学校づくり委員会の所掌事項として、次の 4 点をあげている。「1 学校運営上の課題等の解決に向けた検討、2 学校や地域の実情に応じた、地域学校協働活動の企画及び運営、3 当該学校の自己評価をもとにした学校関係者評価の実施、4 当該学校で行われる学校を核とした県内 1000 か所ミニ集会⁽³⁾等の企画及び運営学校運営上の課題等」としている。開かれた学校づくり委員会は学校

経営よりも、地域学校協働活動の企画及び運営を具体的活動内容としてあげている。ここで着目すべきは、学校運営協議会の設置及び運営に関する規則では、先にあげた4点を承認された後に基本方針として校長はそれに従って学校経営をしていくことが法に記載されている。一方、開かれた学校づくり委員会設置要綱では、委員の任期が6月から5月になっており、中心的に担っている協働活動の性質上委員の任期を4月ではなく6月から始めるようにしているのか、真意を尋ねてみた。

回答は、地域組織の総会が4月後半から5月に行われることを想定し、6月を任期はじまりとし、事務手続き上の理由であることがわかった。地域学校協働活動に類する活動支援が中心であるため、地域組織の人事を考慮したことが、実際の学校支援の場でも有効であるかという報告はなかったが、地域組織の人材と連携した活動を行うためには地域の人事が完了する6月から任期を設定する良さを示している。

インタビューに応じた職員は、千葉県としては設置率が低いために設置をすることを優先して取組んでおり、最も重要な承認に関する内容的な面については、現場に任せる状況であったとしながらも、コミュニティ・スクール導入ガイダンス⁽⁴⁾を作成し、県教育委員会ホームページよりダウンロードができるよう整備している。このガイダンスによると、コミュニティ・スクール導入に向け、学校が行うこと、として1ページを割いて段階を追った解説がなされている。その中で、コミュニティ・スクールへの理解を深める、コミュニティ・スクールを周知する、という項目があり手立てを記載しているが、具体性のない手立てであるため、承認に向けた具体的な手立ての提示が必要、と述べている。

第3節 柏市教育委員会の場合

柏市では、柏市学校運営協議会設置運営規則を平成31年2月1日に制定し、経営方針の承認については、その第6条⁽⁵⁾において次のように規定している。「法第47条の5第4項の教育委員会規則で定める事項は、学校の経営計画に関する事項とする。」と定めている。経営計画という表現の中に何を取り入れるかは、各学校の校長に任されている形である。

柏市内で先行して設置された学校運営協議会の状況では、年度当初に校長が職員会議に提出する学校経営方針及び学校経営グランドデザインが経営計画として示され、それを承認するという形になっている。

承認の状況について、柏市コミュニティ・スクールアドバイザー（臨時的任用職員・元中学校校長）は、次のように説明をした。「柏市の学校運営協議会委員の多くは、承認という言葉に対して違和感を抱いている。校長が学校経営を指揮運営するのであるから、校長が決めたことを承認するというような上から目線で学校に関わってはいない。学校評議員の時と同じように、基本的には校長が示すことについて異論を唱えるつもりはない」と話す委員が多い。市教育委員会の担当としては、中学校区で学校運営協議会を設置する学校が多いため、目指す児童生徒像については、十分に共有できるように校長先生方にアドバイスをしている。一方目指す児童生徒像を共有し、その目標を承認することは、形式的になっている現状があり、学校経営に参画する姿勢につながってはいない。コミュニティ・スクールアドバイザーとしては、学校評価の在り方に着目する必要性があると考え、過去に自分自身が校長として勤務した中学校区の校長と学校運営協議会に対し、学校運営協議会の学校評価への関わりを強め、評価の結果分析や評価結果を活かす経営についての討議などを通じて、学校経営方針の承認の在り方について意識を高めていこう

とするプロセスを考えていると、承認に向け試行錯誤している状況を説明してくれた。

柏市は2023年度末までに、市内全ての学校でのコミュニティ・スクール導入を計画し、準備が整い校長が指定を求めた学校に対して順番にコミュニティ・スクールを認定している。

コミュニティ・スクール指定に向けた準備は学校が主体となって実施されているため、市教委が強いリーダーシップを発揮している状況ではない。

第4節 先行実践校校長から見た場合

柏市内において、学校運営協議会を設置している学校長に対して、第1節に述べた形で承認についての調査を行った結果を記す。

経営方針の承認に関して、大きく分けると3つの形で認識され、各校長が意識していることがわかった。

一つ目は、目指す児童生徒像を説明し、それを承認してもらうことが、経営方針の承認であるとするものである。この立場のA校長は、学校運営協議会を立ち上げる際に、目指す児童生徒像について十分に校内や中学校区の管理職で話し合い、そのことを学校運営協議会に説明し、承認をしてもらった。目指す児童生徒像を地域に示すことが重要である。従って初年度は、目指す姿を決定するまでの手続きが大変であるが、目指す児童生徒像は経年で大きく変わることはないため、2年目以降は承認に関してはさほど重要視する問題ではないと考えている、と述べている。

二つ目は、目指す児童生徒像と教育課程を承認してもらうことが、経営方針の承認であるとするものである。この立場の校長は、目指す児童

生徒像を共有することだけでは、経営方針の承認とは言えず、その実現に向けた教育課程を承認してもらうことが重要であるとしている。ただし、教育課程の承認までは実際には行っておらず、そこに至る手段について見いだせないまま、学校運営協議会を行っている。B 校長は、学校観察等を通して教育課程を徐々に理解してもらっている状況であると述べ、現状は承認時期と承認行為が一致する状況ではない、と述べている。

三つ目は、目指す児童生徒像とそれを具体化する学習計画を含んで、経営方針の承認であるとするものである。この立場の D 校長は、実体験を元にこのような考えに至った経緯を次のように語っている。「目指す児童生徒像を共有した上で、経営方針の承認は行った。その後、偶然にも地域からの農業体験の呼びかけに対し、該当内容を学習する学年が体験学習に手をあげ、従来は土日に行われる任意の地域の体験行事を教育課程内の活動として行った。その活動を通じて、支援体制や内容、学習で目指す力などを当該学年と支援団体との間で交わし、お互いに体験活動の意義を理解した上で行ったことにより、充実した教育活動が展開できた。このことから、学習計画レベルでの承認が重要である」としている。これは、経営方針を承認するのは学校運営協議会であり、実際に学習活動を支援するのは地域学校協働本部に属する団体であるため、経営方針の承認が実際の学習を支援するレベルで行われないと、経営方針と実際の活動に乖離が起きてしまうことに気づき、学習計画レベルでの承認が重要だと説明している。

同じ立場の C 校長は、新任で着任後に前任校長から引き継いだ内容で経営方針の承認を行ったところ、一時は不承認と告げられた経験を元に次のように語った。「目指す児童生徒像はグローバルな人材の育成となっているのに、実際に学校運営協議会に支援を依頼した内容が、学校内の

環境整備などであり、そこに整合性がないため、不承認は当たり前だと思う。」と、目標と具体策に大きなずれがあることを自覚し、学習計画レベルでの承認が必要であるとしている。また、コロナ禍で学校が閉じられたままだったことと、新任校長として4月に着任し、5月の会議での説明にそこまでの内容を含むことは困難であることを指摘している。

E 校長は、学校として形式的になってはいけない、学校主導ではないと考えているが、教育委員会の監視下で行われているのはいけないと思う。現状は、学校が言うから、子供のことを考えて出しているから承認するという形になっている。着任した時は、前任校長が準備した内容をそのまま使って学校運営協議会の立ち上げの承認を行ったという特殊なケースである。しかし経営をする中で、変えていきたい場所が出てくるが、変えるためには改めて承認を得て変えなければならないと考える。現状では1年間は方針を変えることができないまま進むことになっている。校長の任期が3年あればよいが、2年の場合だと任期の半分は前任者の考えで行うこととなるため、校長の経営意識が十分保てないと考える。本校では、中学校と学校教育目標を統一し共有できるような準備は行われていたが、経営方針の承認が形式的ではないかという校長の意識と委員の意識に一致する点があった。そこで、ワークショップを一度行ったが、コロナによって途絶えてしまい、今年は紙面で委員に渡し、それをもって承認ということになっている。学校のことを理解してもらう機会が必要だと感じている。委員の立場からも、現状は3月までに承認が行われて4月に新しく委員になる方もいる。その方については、承認されたものの説明を受けるだけで、受け身的になっていると感じる。昨年度は学校評価の項目策定に運営協議会委員に関わってもらい、運営協議会として質問したいことも学校評価に盛り込んだ。このことで、

教育目標の共有につながる期待が持てる。中学校の校長と9年間の学びを説明する機会を取入れるとより効果的になるのではないかと話しているが、まだそこまでは取組めていない、と述べている。

最も校長経験が長いF校長は、今年度コミュニティ・スクール立ち上げ後2年目で着任をした。中学校1校と小学校3校で一つの学校運営協議会を設置しているため、学校教育目標は4校で統一し、努力目標、努力事項まで統一されており、それ以下の具体的な取組み内容は、各校の独自性を活かして校長の取組みとして示した。4校のうち2校は校長の異動がなかったため、4校統一部分の作成に関わっているが、本年度異動して着任したF校長は、具体的な取組みである独自性のある点を強調して説明したと語った。承認の際の質問としては、GIGAスクールの取組みについて4校の温度差が無いかどうかの確認が行われた程度であったらしい。学校運営協議会では、県内で発生した交通事故をきっかけに、通学路の安全確保への取組みや地域防災関係の取組みが挙げられているが、学校運営協議会だからこそできる活動という内容ではないと感じていると述べている。学校が示す経営方針と学校運営協議会が実施したい内容と微妙なずれがあることが伺える。この点が、地域と学校が協働していくための一つの課題でもある。

F校長自身が理想とする承認の形を伺うと、「つながりとして一番良いのは総合やキャリア教育など、教育課程の内容でつながり承認してもらうものがよい」と述べている。さらに、「放課後に学校図書館を地域の方に開放するなどといった、開かれた学校としての取組みなども示し、地域に手伝ってもらうがその分学校も地域に使ってもらうというような内容も含めて承認ということが、社会に開かれた学校、教育課程ということになっていく」と述べている。F校長は、地域に対して協力してもら

いたいことと同時に、学校として地域に貢献できる内容も含めて示すことが大切であると考えられており、校長職となってから8年というキャリアの中で幅広いビジョンを持っていることを感じた。

以上のように、校長の立場や経験により承認に対する考え方に違いがあることがわかり、多様な側面がある。先に示した千葉県作成の「コミュニティ・スクール導入ガイダンス」においても、承認に至る道筋や承認に関する質的な内容の具体例は示されておらず、校長に任されている。学校経営を任されている校長にその判断を持たせることは当然であるが、校長には戸惑いがある。特に、インタビューからは、前任者との引継ぎ、前任者が立案した経営方針を自分のものとして経営していくための困難さを抱えていることは、明らかである。

第5節 先行実践校学校運営協議会委員の場合

柏市内において先行実施している学校運営協議会の委員に対しても第1節で述べた方法で承認に関する状況及び意識調査を実施した。

AA委員、BB委員、CC委員は同一学校運営協議会の委員であり、AA委員が会長職をBB委員は副会長職を行っており、CC委員は一般委員であり、中学校1校小学校3校の4校で構成する、第4節で尋ねたF校長が属する学校運営協議会の委員である。今年度2回目の学校運営協議会後にインタビューを実施したため、3名同じ場所で同時刻に行った。経営方針の承認に関する質問にはそれぞれ次のような回答を得た。

AA委員は、「学校運営協議会を立ち上げた際の理念を共有していれば、校長が変わろうと協議会の委員が変わろうと、学校運営協議会の方針が変わることではない。従って承認というものは理念を確認するということである。立ち上げ時に十分に確認され、それを毎年確認することであ

る」と述べている。

BB 委員は、「校長先生がその年の経営方針として示すものはそのまま承認するという考えである。あまり細かい点を指摘し、細かいところまで立ち入って承認するとなると、学校も困るのではないか」と述べている。柏市教育委員会が把握している委員の承認に対する基本的な姿勢と一致する。

CC 委員は、AA 委員と同じ立場で理念の共有が行われていることを確認することが承認であるとしている。

小学校 3 校中学校 1 校の 4 校で一つの学校運営協議会であるという点から、4 名の校長が示す今年の経営方針よりも、協議会発足の理念を重要視し、その理念に基づき各校の校長が経営方針をたてることにより共有が図られていると捉え、4 校に関わる人々の意識を束ねて行こうとする傾向が伺われた。

DD 委員は、小学校 2 校中学校 1 校の 3 校で一つの学校運営協議会の会長である。経営方針の承認については、「現状は校長にお任せになっており、形式的に承認をしている、と述べた。コロナ禍もあり、学校の事情がわかっていないので、情報提供が欲しい。情報提供をしてもらったものを元にして、どう議論していくかという点が協議会として定まっていない。そこが進まないとならない。地域の人たちは、子どもの学力が高いというような事よりも、諦めない気持ちを持つといった、日本人としての心などの部分を育てたい（非認知能力）と思っているが、そういう議論が無いまま承認となり、結果としてお任せというようになっている」と述べた。「校長先生は、グローバルな人材を目指すといっても、いきなりそこに達することはできない。9 年間の見通しが必要であり、その中で、低学年では基本的な生活習慣のように段階を追っていくことが大切、

ということを議論した上で承認されることが望ましいと考える」と述べている。

EE委員は、小中1校ずつの学校運営協議会委員である。現状の学校経営方針の承認は、「学校長が学校経営に関して説明をしたものを校長から承認いただけますかと問われ、承認します、として承認している」と述べている。本当の意味で承認をしているとは思えないとした上で、次のような対案を出している。「経営方針を出す前に、地域の人や地域でできることがいろいろあり、どんなことができるかといった議論があって、それが学校経営方針となっていき、それを承認するというスタイルになればよい。今は、学校だけで考えた経営方針になっている上に具体性がない。もう少し審議や議論の時間があった上で行動を起こさないとならないと思う。今は校長から年度ごとの方針が出るだけなので、3年計画といったような形ではない。今行なっている学校のことについてどうですか？というやりとりなので、それ以外のアイデアやこういうことをやっては？という発想をやりとりすることができないかと考えている。」と述べている。「このように考えていても、なかなか学校に対して積極的な働きかけは行いにくい」とも述べている。具体的には、「壁になるのが働き方改革である。このような議論に参加する時間もないというのが学校の実情ではないかと感じる。その余裕が持てるよう地域が支援できないかと考えるが、地域の人も提案したところで実現できないのならば、と消極的になるのではないかと考える。」と述べている。さらにその解消策として、「学校が具体的なプランを立ててそれを地域の人に説明をしていくとよい。今年できること、来年できること、ある学年でできること、などと具体的なプランを説明する。せっきく柏市が先行する学校として指定してくれているので、会議の持ち方を工夫して取組んでいくとよい。

現状では、学校運営協議会の内部に企画する側面が無い。プロトタイプでよいので地域で何ができるかを話し合えるものをつくりたい。」と具体的な策と、学校運営協議会の企画部門の機能の重要性を述べている。

柏市の場合先行的に実践している学校運営協議会は、市の方針もあり中学校区で設定されてものが多い。そのことにより、AA 委員が述べるように、各学校の経営方針よりも学校運営協議会の理念として掲げられていることが重要であるとする立場がある。

一方で、DD 委員が指摘するように学校側が目指す児童生徒像を掲げても、情報が提供されていないために承認に値するものであるか判断しかねるとする立場がある。情報提供と議論があつてこそその承認であると指摘する。

EE 委員も同様であり、学校だけで決めた経営方針を承認することは、経営パートナーとしての学校運営協議会の立場からは不遜であるとしている。学校と共に経営方針を考えること、さらに複数年に渡るような方針を立てることが望ましいとも述べている。それは、校長も頭では理解しているものの、自らも人事異動により来年が保証されていない身としては、近視眼的になる傾向があるのは致し方ない。複数年先を見据えたビジョンを持つには、異動が無い学校運営協議会の視点をもった経営方針が必要であることを示唆している。

さらに EE 委員は、働き方改革により教職員が新しいことに着手しにくい状況にあることも指摘し、地域が協働することによって教職員に余裕を持たせ、その結果として新たな方策を見出すことにつなげていくといった、今後のコミュニティ・スクールが学校改革の中で果たす役割についての重要性も指摘している。

学校運営協議会委員は、学校経営方針の承認について、現状は形式的

に承認をしており、具体的な内容や、学校からの情報提供など、承認するに値するものを求めているが、立ち上げ直後であることやコロナ禍によるコミュニケーション不足などにより今後への課題としている点が高いことがわかった。

注

(1) 千葉県教育委員会, H24. 1. 31, 教育委員会規則第 1 号「学校運営協議会の設置及び運営に関する規則第 8 条

(2) 千葉県教育委員会, H24. 1. 31, 学校運営協議会の運営に関する要綱第 4 条

(3) 千葉県教育委員会, 「学校を核とした県内 1000 か所ミニ集会」,
<https://www.pref.chiba.lg.jp/kyouiku/shougaku/renkei/minishuukai/>

(4) 千葉県教育委員会, R2, 千葉県教育委員会コミュニティ・スクール導入ガイド
ンス, p8

(5) 千葉県柏市, H31, 柏市学校運営協議会設置運営規則

第3章 学校運営協議会の経営サイクルモデルの提案と実践に向けた課題の整理

第1節 学校運営協議会経営サイクルモデルの提案

1 学校運営協議会経営サイクルの条件について

先行研究及び文部科学省研究指定校の実践と柏市立小学校の先行実施校校長及び学校運営協議会委員へのインタビュー調査から、学校づくりのビジョンを共有する学校運営協議会の経営サイクル条件として次の3点が重要であると考ええる。

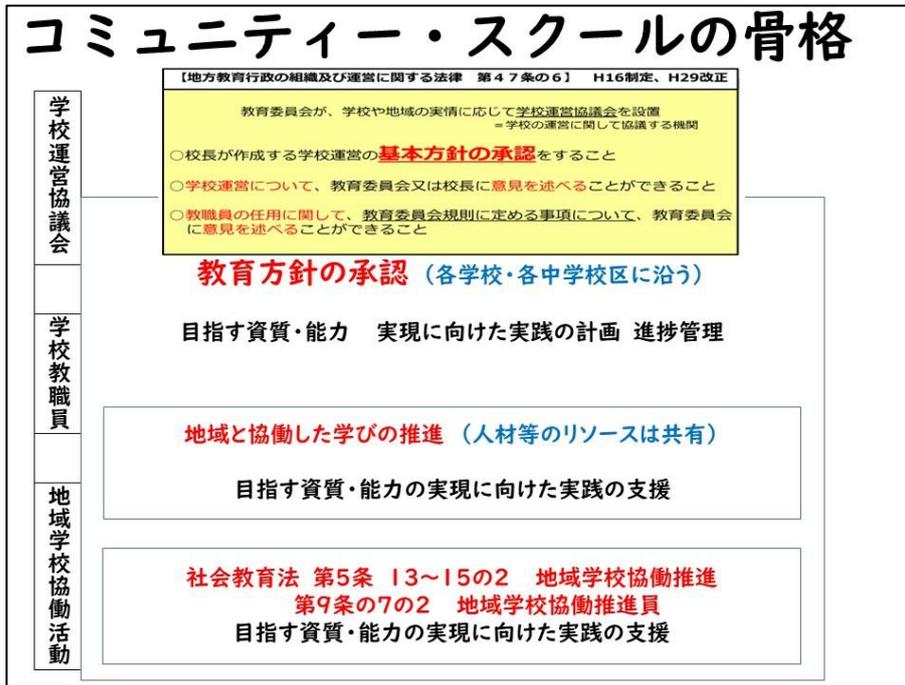
まず、学校づくりのビジョンを共有するためには、学校と地域が十分に話し合い議論する場と時間の確保が必要である。

次に、議論を経た上で具体的な教育活動として経営方針が示され、それをもって承認とすることが重要である。

学校の職員には人事異動があるため、話し合い議論する場とその上に成り立つ経営方針、それを承認する場合は、人事異動後の時期に設定することが望ましい。

以上の3点を考慮したサイクルモデルを考案することが大切である。コミュニティ・スクールは図3-1に示すように、学校教職員と学校運営協議会により、目指す資質・能力と実現に向けた実践計画が立案され、それを教育方針として承認し、承認された実践計画を地域学校協働活動が支援し、児童生徒に求める力が育成されているか、校長と学校運営協議会が確認しあいながら教育活動を支えていく組織である。

図 3-1 コミュニティ・スクールの状況(筆者作成)



2 条件を活かす経営サイクルモデル

先行研究及び調査から明らかになった3点を考慮した学校運営協議会の経営サイクルを考えた時、教職員の人事異動と学校と学校運営協議会の間で行う熟議を考慮し、次の2点に配慮したモデルを考案することが大切だと考えた。

- ・学校経営のサイクルと学校運営協議会のサイクルがずれていること
- ・学校組織の特徴である夏休み（長期休業）を活かしたサイクルとすること

学校経営は年度で行われている。4月に始まり3月に終わる。その3月から4月にかけて人事異動が行われ、千葉県の場合教職員は7年を上限として異動しなければならない。柏市の場合管理職の在任期間に関する規定はないが、管理職以外の教職員の在任期間に比べて短い。ビジョンを共有する経営パートナーとして学校運営協議会を設置していくため

には、この点への配慮は重要である。経営者としては経営資源を見極めた上で、経営方針を示すことが大切である。校長は4月末までに前年度教育課程の報告が規則⁽¹⁾で義務付けられており、それと同時に当該年度の経営計画も教育委員会に示さなければならない。校長へのインタビューにおいても、転勤した場合着任後の4月末に示す学校経営方針の内容は、ほぼ前任者のものを踏襲したものに過ぎないと述べている。結果として、校長の側も学校運営協議会委員の側も、形式的に承認しているに過ぎないと述べている。このことから、学校運営協議会とビジョンを共有するためには、経営方針の承認時期を、4月では無い時期に設定することが好ましいと考える。また、異動と同時に4月には校内人事も行われその影響も大きい。小学校の場合は、ほぼ全ての教員は3月から4月にかけて指導する学年が変わる。6学年あるためにその異動幅が大きく、隣接学年以外になることも多い。中学校、高校は3学年しかないため、異動したとしても全て隣接学年に近いが、小学校はそうならない所に特徴がある。DD委員が「生活科で大堀川をテーマにした学習が続いていたのに、いつのまにか無くなっていた。」というようなことが小学校で起こりやすいのは、担当した教員に指導内容が任されることが多く、学校の方針よりも担当教員の事情が優先されがちな結果である。

人事異動により経営方針の連続性や指導の継続性が失われがちな点については、学校運営協議会の各委員が指摘するように、学校と地域との間で目指す児童の姿やその実現に向けた指導の手立てについて、話し合いを行う時間の確保が必要である。

そこで、学校の特徴である夏休みに着目をした。夏休みは児童が登校せず、学校の教職員は研修や会議、保護者面談など、授業中に実施が難しい事案に取り組むことが多い。筆者は指導計画や指導方法の見直しなど

を夏休みに行うことは効果的であると考えている。コミュニティ・スクールとして学校運営協議会と経営を共にしていくためには、各委員が指摘するような内容の話し合いを夏休みに位置づけていくことが有効ではないかと考えた。夏休みも多くの時間を割くことは難しい面もあるため、人事異動後の1学期から徐々に学校職員と学校運営協議会委員や地域住民との話し合いを行う場を設定し、お互いに顔見知りになる関係を作りながら夏休みにじっくりと話し合うことができるようにすることにより、目標となる目指す姿とそれを具現化する教育内容を明らかにしていくプロセスが生まれる。このことを通じて、ビジョンの共有が図られ、経営方針の承認が実績として行われると考え、図3-2に示す、8月を起点とする学校運営協議会経営サイクルモデルを立案した。

3 8月を起点とする学校運営協議会経営サイクルについて

今までに述べた様々な課題を吸収すべく、学校の経営サイクルと学校運営協議会の経営サイクルを考案し、表3-1として示す。

表3-1の上段は、校長交代時の4月から翌年7月までを図式化している。下段は、上段の続きとして校長が継続勤務となった年の8月から翌年7月までを図式化している。上段から説明をする。表は、学校長、学校運営協議会、教職員、地域学校協働活動と、コミュニティ・スクールに関係する4者の動きを一覧できるように作成した。

学校長の異動がある年の4月から8月までは次のような動きを想定している。まず校長は、前任者からの引継ぎを元にした学校経営方針を教職員に伝えると共に、第一回の学校運営協議会において、仮発表を行う。これは形式的に行われるものであり、学校運営協議会委員と学校長との初顔合わせの場となる。

表3-1 8月始まりの学校運営協議会経営サイクル（付録参照）

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	
校長交代年度	校長	学校・地域・地域人材をリサーチ期間 前年度立案の年間指導計画に基づき教育課程の進捗管理					教育課程の進捗管理及び指導 地域学校協働活動の進捗管理及び指導							学校・地域・地域人材をリサーチ期間2 前年度立案の年間指導計画に基づき教育課程の進捗管理				
	運営協議会	学校運営協議会を2回程度実施する。 内容 1学期教育課程の確認 1学期学校評価項目の確認					学校運営協議会を5回程度開催する。 内容 学習支援状況の確認と改善 第二回学校評価項目の作成と確認 学校関係者評価委員会の実施 次年度校内人事等							学校運営協議会を2回程度実施する。 内容 1学期教育課程の確認 1学期学校評価項目の確認				
	教職員	前年度立案の年間指導計画で実践。実践後に修正案を次年度案として保存 転入者年間計画説明					夏休みに修正した年間指導計画に基づき授業実践を実施。終了後に修正案を次年度計画案として保存 総合的な学習の時間：メイン単元の実践を地域と一体となって実施し、地域に向けた発表の場の設定							前年度立案の年間指導計画で実践。実践後に修正案を次年度案として保存 転入者年間計画説明				
	地域学校協働活動	前年度立案の年間指導計画に基づき学校支援を実施					夏休みに修正し決定した年間指導計画に基づき学校支援を実施							前年度立案の年間指導計画に基づき学校支援を実施				

		8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月		
校長継続年度	校長	教育課程の進捗管理及び指導 地域学校協働活動の進捗管理及び指導												学校・地域・地域人材をリサーチ期間2	
	運営協議会	学校運営協議会を5回程度開催する。 内容 教育課程支援状況の確認と改善 第二回学校評価項目の作成と確認 学校関係者評価委員会の実施 次年度校内人事等												学校運営協議会を2回程度実施する。 内容 1学期教育課程の確認 1学期学校評価項目の確認 目指す児童生徒像についての話し合い	
	教職員	夏休みに修正した年間指導計画に基づき授業実践を実施。終了後に修正案を次年度計画案として保存 総合的な学習の時間：メイン単元の実践を地域と一体となって実施し、地域に向けた発表の場の設定												前年度立案の年間指導計画で実践。実践後に修正案を次年度案として保存 転入者年間計画説明	
	地域学校協働活動	夏休みに修正し決定した年間指導計画に基づき学校支援を実施												前年度立案の年間指導計画に基づき学校支援を実施	

時期は4月の中旬に行われる最初の授業参観辺りが良いと考える。その後校長は7月前半までの期間を、学校や地域、地域人材などのリサーチ期間とし、マネジメントの対象となる様々なものを十分に観察し、自らの言葉で、この学校で育む力、その育成に向けた具体的な手だてについて、前任者の実践も踏まえて語るができるようにする。この間、学校運営協議会を2回程度開催し、1学期の教育課程についての共通理解

と1学期末に実施する学校評価に関する検討を行い、校長や教職員を交えて、この学校で育む力やその育成に向けた具体的な手立てについて話し合いの俎上に載せながら検討することにより、校長の経営方針にもよい影響が与えられるようにする。7月上旬に実施する学校評価の結果を元に、夏休み前半に半日若しくは1日の時間を確保し、学校管理職、教職員、学校運営協議会委員、地域学校協働活動に携わる人々、PTAが一同に会して熟議をする時間を設定する。そこで、目指す児童の姿やその実現に向けた教育課程（教育計画）、学習活動への具体的な支援内容について、話し合いを行い、それぞれの立場で具体的な行動計画に結び付けられるようにする。この熟議の内容を踏まえ、校長自らがしたためてきた経営方針を再構築したものを、8月に経営方針として示し（向こう1年間来年7月まで）、それを学校運営協議会で審議し承認とする。

熟議を重ねたものを元にして経営方針を示すことは、平成28年岡山県岡山市立中山小学校の報告に似ているが、中山小学校は立ち上げ時に行ったものであり⁽²⁾、本モデルでは、このことを繰り返し行っていくように考えている。

9月以降の教育課程は、夏休みに話し合われたことを具現化する形で進む。地域学校協働活動の支援を得て実践する授業は、総合的な学習の時間、生活科をはじめとし、各教科においても展開され、地域と協働した行事等も展開されることが予想される。その進捗状況を確認したり、修正内容を調整したりすることを目的として、学校運営協議会を1.5か月に1回程度開催するように計画する。DD委員が指摘するように、学校は敷居が高いという印象や情報が発信されないといった状況があるが、教育課程への支援策を考え、その進捗状況の確認を定期的に行いながら、子供たちの様子を実際に見て、成果と課題を抽出していくことにより、

DD 委員が指摘する課題が徐々に解消されていくと考え、1.5 か月に 1 回程度の会議開催で計画をし、年間 7 回から 10 回程度の開催回数を予定する。この回数は、尾崎春樹(2015, p26)の調査研究⁽³⁾において、教育課程の承認についての実施状況が、年間 7 回以上協議会を開催している学校運営協議会から著しく高くなると報告されていることの実体化を意識している。

1 2 月上旬に二回目となる学校評価を実施し、1 月から 2 月には、教職員と学校運営協議会委員と一緒に評価結果を検討し、各学年の児童の姿の実現状況について確認すると同時に、改善策を公表する。校長は年度末の 3 月には、4 月に仮発表を予定する経営方針を固める。校長の異動が無い場合は、それを 4 月に仮発表し、異動した場合は次の校長がそれを仮発表することとする。

年度替わりした 4 月は、校長の異動が無い場合でも教職員の異動は必ずあり、校内人事により担当する学年や教科の入替は必ず存在する。子供たちも進級するため、学校としては前年度の 1 学期の様子を当事者として見ているのは校長だけであり、昨年度はどうであったのかよく知らない状況で運営される最も不安定な時期でもある。そこで、前年 8 月に学校運営協議会で協議された熟議内容を元にした計画に従い、地域学校協働活動による適切な支援の元に、計画どおりに学習が進むように、学校運営協議会と正に連携した体制で教育課程が実施されるようにしたいと考えている。

地域と共に実践した内容については、実践直後に振り返りを行い、より良い実践に向けた修正を加えた後に次年度計画案として地域協働活動の関係者と共に確認して保管していくことを、コミュニティ・スクールの経営サイクルとしていく。このことにより、教員が変わっても、子供

たちに育む力を中心に据えた教育活動が絶え間なく続くとともに、経営パートナーとしての学校運営協議会委員の意識を高めることにつながると考え、8月を起点とする経営サイクルモデルを提案するものである。

第2節 8月を起点とするモデルに対する調査

第1項 調査対象と方法

1 調査対象者

学校長

柏市立小学校校長

A 校長 女性 経験3年 2校経験

B 校長 男性 経験4年 2校経験

C 校長 女性 経験1年 1校経験

D 校長 女性 経験2年 1校経験

E 校長 男性 経験2年 1校経験

F 校長 男性 経験8年 2校経験（内行政5年）

好事例校校長（兵庫県明石市立M小学校連続3代の校長）

K 元校長 男性 経験3年 1校経験

N 校長 男性 経験3年 2校経験

S 校長 男性 経験1年 1校経験

学校運営協議会委員

AA 委員 男性 公務員

BB 委員 男性 公務員

CC 委員 男性 自営業

DD 委員 男性 町会役員

EE 委員 男性 団体職員

2 調査方法

調査方法 半構造化面接法

学校運営協議会委員には、当該校の校長室（DD 委員）及び教室（AA 委員・BB 委員・CC 委員）、又は勤務先打合せスペース（EE 委員）で実施した。

学校長は全て ZOOM によるオンラインで実施した。

調査時期 2021 年 10 月上旬から 11 月中旬

調査時間 40 分から 60 分

調査内容

基本的な共通質問は次のとおりである。

- ・ 8 月を起点とする経営サイクルに関してのご意見をお願いします。
- ・ 実現可能性についてお考えを聞かせてください。
- ・ その他お気づきの点をお話ください。

以上の 3 質問を基本として、面接の際にご説明いただいたことをメモして記録した。

第 2 項 学校運営協議会委員の立場から

学校運営協議会委員からは、多様な視点から評価を得た。

AA 委員は、3 点を指摘した。

継続性という観点からは、理念が共有されていれば、何月に始まっても問題ない。夏休み期間を有効活用できる点は評価できる。また、将来的に日本が秋入学を導入することとなれば、このサイクルが必要となってくる。柏市は自治体の予算が学校運営協議会に使われていないが、自治体の予算が関わってくると、会計年度とずれてしまうために工夫が必

要になるだろう。教師や校長の引継ぎがどのレベルで行っているのか、引継ぎがきちんとされていればよいので、引継ぎの状況を学校運営協議会が見届けることで現状のサイクルでも可能ではないか。AA委員は、承認の際も同様の意見であったが、理念がしっかりと共有されていれば十分であるという立場から、学校側の引継ぎの内容が浅い点を指摘し、学校運営協議会がそこに機能できるのではないかと示唆をした。さらに、自治体による予算が発生した場合には、会計年度との整合性をどうするのか、新たな課題を提示した。その上で夏休みの有効活用には一定の理解を示し、将来展望として秋入学制度にまで触れた意見を聴取できた。

BB委員は、ご自身の経験を元にして8月始まりには一定の理解を示した。転勤をして新しい部署の課長になった時、4月からしばらくは様子を見ながら前任者の立てた計画に従っている。7月後半から次年度の予算要求を考える時期となり、この辺りから自分のカラーを出していく。方針を考えるには、8月に考えるサイクルはある意味、状況にかなっていると考える。このように8月を起点とするサイクルに一定の評価をした。

CC委員は、BB委員の発言を受けて、実態に伴っているのは8月であるかもしれないとしながら、自営業という立場から多くの指摘があった。

「日本の年度に合わせて4月リセットがすっきりする。どんな組織でも決算がありリセットするとその後2か月はバタバタする。8月にリセットがくると9月10月がばたばたしてしまうのではないか。理屈としてはわかるが物や体の流れがついてくるか。リセットにこだわるのは、どんな仕事でも流れがあり、いい時にピタッと始められるのがよい。そういう意味ではいつでもよいが、8月というアイディアはよいが、一番暑い時にリセットするのはどうかと思う。」と8月から開始することは、7

月に一端リセットする感覚であることを示唆した。また、「GIGA スクールの導入により、1年間という流れ自体が変わる可能性がある。学校の1年間の流れが今後変わらないとは言えない。諸外国では飛び級があったり、残留があったり等、一人一人の学びに従ってカリキュラムが作られるという方向にある。日本もその可能性がある。そうすると前提が崩れてくる。型に入れていくことがやりやすいが、型自体が変わってくる可能性を感じる。いずれにしても8月スタートを全国一斉にやるようなことではない。」と、新たな時代の流れの中で、教育課程自体が個別最適化となることを見据えた展望からの示唆があった。

DD委員は、8月にスタートすることは、学校と地域がある程度わかってからということになる。最近では地域の役員も毎年4月に入替るため、前年度に実施したことに沿ってやることに終始する。一年経ち翌年にならないと自分なりの行動を出すことはなかなか難しい。その点から8月までの時間が有効に使えると思う。と一定の理解を示した。その上で、話し合いを通じてこういう子供たちに育てる、といった標語のようなものをつくるのもよい。また1年単位で目標が達成できているかを評価するのは難しいが、校長の在任期間の中で何をしたいのかを、地域の人と共有していくことが、地域にとってはわかりやすいこととなる、と述べている。

EE委員は、「4月と8月の始まりの時期がずれている、このずれがいろいろとできそうな気がする」と、8月を起点とするモデルを積極的に評価した。4月から8月の間のずれがあることにより、「地域の側からすると、教育委員会や学校の先生が経営しているので、変な提案というか言っているのかというものの懸念がある。こんなことをやりたいよね、ということを出しやすくなる」と述べている。「もう少し学校として変わ

った取組みができないかという保護者もいる。」と、保護者も多様化してきていることを指摘しながら、「実際の学校での授業時間の中で取組めるものは何か、学校で取組めないものは何か、学校でできない内容を夏休みなどに地域でできるようにしてもよいのか等、話し合いの中で詰めていくことができる。」とカリキュラムに踏み込む形で8月までの話し合い内容を具体化させる案も示した。また、「現状では、方針無しで運営協議会が行われているので、もったいない。PTAや地域団体が連携できるとか、もう少し地域が連携できるプランを作れないかとか、夏休み中に準備ができそうである。また、話し合った先生方と一緒に授業支援ができる仕組みがよい。」と、8月始まりにすることにより、話し合いが実践に直結していくことも評価している。さらに、「学校経営方針に地域の資源や地域の特徴をどの範囲まで取り入れて活かすかに興味がある。それを知ると、どのチームとマッチングできるかを考えることができる。学校経営年間計画をどうやってつくるか、地域の特徴や学校の様子、子供たちの成長の度合いや学力の状況、住んでいる人々の状況や職業などを知って、その上で学校経営方針を立てる。その時に地域の方針と学校の方針が重なっている部分や違う部分があり、そこを議論することが大切だと思う。そこが示されていないために、どこまで話してよいのか、何を言ってよいのかが明確でなく黙ってしまう。そのあたりのマッチングが日本全国どの地域でも言える。」とEE委員は柏以外の地域においても街づくりコーディネーター等を行っている仕事から見える課題についても触れ、4月と8月で始まり時期がずれることにより、情報交換、話し合いの必要性と必然性が生じるのではないかという可能性を示唆している。

以上のように、学校運営協議会委員の方々は、学校と地域が話し合う時間が確保されるという点で一定の評価をした。しかし、8月を起点とす

る必要感や夏休みの有効利用について、行政の予算要求に当てはめた時期的な有効性への見解と、街づくりの経験から2つの組織の開始時期が4月と8月とずれることにより、話し合いが生まれる可能性に関する知見を得たが、その他特筆する見解はもらえていない。学校職員でないこともあり、夏休みの特殊な学校の状況については、委員の方々の立場にはさほど影響がないものとする。

第3項 学校運営協議会設置校校長の立場から

8月を起点とする経営サイクル案に対して、学校長の立場からの意見や感想も、学校運営協議会委員から出されたものと似通っているが、BB委員の意見に似た形で、8月を起点とする経営サイクルに関して理解と関心を向ける傾向が強いことがわかった。具体的には以下に記す。

A 校長は、目指す児童生徒の姿を定めてそれを承認することが経営方針の承認であるとする立場からは、8月になったとしてもあまり変化はないと述べている。「新任校長や着任後の校長にとって有効だと思うが、前任者のものを大きく変えるようなことはあまりないと思う」と述べている。「8月に始まるというよりも、学校側は3年ごとに校長が変わるという状況の中では、最もよい方法はこのように考える。3校の校長が同時に変わることはないため、3校の経営方針目標を同じにすることによって、経営方針の承認はぶれないと思う。各学校の教育目標はそれぞれでも、地域で目指す子どもの姿が変わらなければ、校長が変わろうが、学校経営方針が変わろうが、学校運営協議会として機能していけると考えている」と述べている。

B 校長は「この案は、見通しが立った上で8月を起点とすることになるので、8月まで引き延ばしての案ではなくよいと思う。理にかなって

いると思うが、自分は取入れられないと思う。それは、自分は行き当たりばったりの経営だから。梅津さんは、道筋にそってワークショップなどを職員にやっているけれど、そこが自分ではできない。前年度の実績の上に少しずつ変更しながらやっていくような形でしかできない。自分の中にコミュニティ・スクールを落とし込めていない面もある。梅津さんの案なので、自分でコントロールができない感じがある。私は理屈でしか考えていないので、このように実働する案では、実際にどんなことができるのか、できたのか、数回ぐらいやってみて、少しずつやっていくようなタイプで、計画を立てて実行していくのは難しい。考え方が合っていないというのではなく、私にはできるプランではないと思う。ワークショップなどで何をどこまで話し合うか、ということがイメージできていない。コミュニティ・スクールの理解ができていない。経営パートナーということを協議会に求めるなら、ここまで詳しくやりとりしてわかってもらふ必要があると思う。しかし、法に沿った形で承認に向けてこのようにきちんと作っていくことが必要だと考えると、地域の理解を得るまでが大変だと感じる。」と、案については理解を示したが、実際に自分として取り入れることは難しい面があることを具体的に赤裸々に語ってくれ、さらに最後に地域を経営パートナーとして迎え入れるまでに成長させることへの困難さについても指摘している。これはB校長が担当する学区の特性も考慮した発言であり、学校ごとの違いが経営方法に影響を与える面も示唆している。

C校長は「学校経営方針は前任者を引き継いだとしても、地域人材のリサーチをしっかりとるように新任校長研修で研修した。講師である名城大学の木岡先生の資料と照らしても、8月を起点とするサイクルがいいと思う。予算を決めるタイミングとも合っているので、この方法を真

似してみたい。」と8月を起点とするサイクルに理解を示している。

D 校長は「やりやすそうな感じがある。今年は2年目だったため、ランドデザインを変更して学校運営協議会の立ち上げ時に示したが、去年だったら、前任者のものをそのままだったと思う。前任者のものを示し、そのまま1年間経った場合と、自分なりのものが示せた場合とでは違ってくると思う。校長から発する温度も違ってくる。先生方も夏の方が俯瞰して考えられるような気がする。先生方も1学期は分掌の年間計画を前のものをそのまま出している。学校のリズムも、夏に見直しをしていくという職員の意識と一緒に変えていくことが大事だと思う。今年は8月の地域との熟議が流れてしまったが、8月に経営について伝えて動き出すと、顔が見える状況で教育活動を考えることができる。」と述べている。

E 校長は、2月に前任者が作ったもので承認が行われ、それを1年間変えられないことは困難さがある。校長として子供や学校や地域を理解するための時間、また地域にも校長はどのような人物なのかを知ってもらう期間としては、1学期間というこの案は適切な期間であると思う。今は総合的な学習の時間などが思い付きでやられているような実態があるが、9年間の学びとして位置付けていかなければならないと考え、このように学校が行っていることを地域にわかってもらえた上で実施していくためには、夏休みに話し合い、承認を行うことは有効だと考える。前半の期間で集まりをしっかりと持てることが大事。前の年度末に内容の仮承認をした上で、話し合いの機会を得ながら承認に向けていくことが大切。管理職の若返りが進む中で、日常の実務と学校運営協議会との連携の仕事と両方をきちんと行えるかが難しいポイントである。人によるが、新任で着任した後に8月までの間で経営方針を定めていく作業は、

難しい面があるが、最初から8月に承認を受けることが決まっていれば、それを意識した経営ができるのではないかと述べた。

最も校長経験年数が長いF校長は、8月を起点とする案について問題なくよい案であるという感想を述べた。職員の異動がある春の期間はこの地域のことを知らない教員が地域の事を知ってから夏休みに計画を具体化することが良い。8月に決めた内容で学校としては年度を超えていくが、翌年の1学期の活動は異動してきて理解が深まらない教員や校長の場合でも、地域と計画を共有することによって、8月までは動いていくところが、今までの課題を吸収できることにつながると考える。さらに活動計画を立てる際の参考になるように、学校評価項目とその結果も位置付けることが大切だと指摘している。F校長の勤務校の場合4校で同じ目標を掲げているため、学校評価項目を統一する部分をつくり、4校の実践結果を数値に表して比較し、取組み状況を見える化することが課題。そうすることにより、地域と協働する教育実践の意義や意味も明確になってくると述べ、評価結果を活かすサイクルとしても8月を起点とする案に賛同をしている。さらに、生活科や総合的な学習の時間の年間指導計画に、支援を依頼している団体や個人の名前も入れて計画として引き継いでいくことが、年度を超えて継続していくことにつながる、と具体的な方策も述べている。

柏市内の校長の立場からは、8月を起点とする経営サイクル案は、地域との話し合いの場と時間の確保が可能であり、現在は形式的になりがちである経営方針の承認が、実際に内容のあるものになる可能性が感じられ、さらに、学校の課題を具体化する教育課程の内容で地域とつながっていける可能性があることから、採用をしていきたいという考えを得た。

第4項 好事例学校運営協議会設置校校長の立場から

柏市の学校運営協議会の場合、立ち上げ後1年から2年と浅く学校運営協議会として十分に機能しきれていない面がある。そこで、一定の期間学校運営協議会を実施し、好事例を導き出している学校に対して、8月を起点とする経営サイクルについて意見聴取を行い、可能性と課題について調査を試みた。

対象は兵庫県明石市立M小学校とした。筆者は、兵庫県明石市におけるコミュニティ・スクールの取組みを、インターネットを通じて知り、校長退職後にコミュニティー・スクールコーディネーターを行っているK元校長を通じて、明石市の中でも先行実施をし、比較的効果があがっているコミュニティ・スクールM小学校の、コミュニティ・スクール立ち上げから現在までの5年間に渡り勤務した3代の校長先生（初代K元校長、2代目N校長、現在S校長）に対して調査を行った。方法は、ZOOMを利用し、筆者が8月を起点とする学校運営協議会の経営サイクルについて説明をした後、明石市教育委員会H指導主事のファシリテートで行った。

N校長は、立場としてはかなり特殊な立場であることを前提に説明された。M小学校のコミュニティ・スクールの立ち上げたK元校長の元で2年間教頭をしていた。K元校長の定年退職後に伴い同校で校長に昇任した。K元校長が道筋をつけた上で6月に学校運営協議会を行い、経営方針を説明した。新任校長ではあったが、内容を理解していたため、経営方針の説明と承認はうまくいった。現在は隣の学校の校長をしているが、5月に学校運営協議会で経営方針を提案した時に、自分の中で落ちていないため、しっくりとこなかった。猶予期間の少なさを感じ、異動

した校長には8月始まりというものは必要だと思う。M小学校では、夏休み中に学年戦略会議を行い、学年関係職員、研究主任、管理職二人が入って、約半日を使い、各学年のゴールを決めていくような話をする。このようにカリキュラム・マネジメントをしていくことが、8月始まりとリンクしている。学年の学びがどうなっていくのかということを確認していくには、理にかなっている提案だと思う。どんな子供を育てるかという理念の共有をしっかりとしていく流れとしてはスムーズであり賛同できる、と述べた。

M小学校コミュニティ・スクール開始後3代目となるS校長は、次のように述べている。コミュニティ・スクール5年目である程度の流れが出来上がってきている。私は市教委の立場でこの学校に関わって、学校や地域がやりたいことは、自分なりに咀嚼ができた上で着任した。だから、K元校長N校長の流れをそのまま活かしていけたが、全く新しい校長が行うには、4月スタートは難しいと思う。校長が変わったら学校が変わるという状況にならないために、今のM小学校では、4月スタートで校長としての自分のカラーを出していくためには、学年戦略会議や学校運営協議会で4月に立ち上げた経営案を具体的に詰めていく。全く新しくコミュニティ・スクールを立ち上げる場合は8月スタートでよいが、しっかりとできている場合は、4月スタートで8月に具体的に詰めていくような形でもよい、と語った

このような形で地域とのつながりがしっかりと引き継がれている点については、どのようにしてきたのか。K元校長は次のように語った。

M小学校に赴任が決まった時、「ミッションとしてコミュニティ・スクールついてんねん」と言われた。そこで私は、「学校評議員会議を学校運営協議会に名前を変えればいいんやろ」と校長が考えることはみな同

じで、学校経営の本質的なものに迫るのではなく、学校の説明を年3回行うという形式的なものを考えていた。明石市でも今もそれが主流になっている。

K 元校長は、自分の役割としてコミュニティ・スクールの形をつくることが一番だった。コミュニティ・スクールの説明を特に大事におこなった。地域の人々が学校に入ってきて、地域も子どもも学べる場がコミュニティ・スクールであり、地域と子供が共に学んでいく生涯学習につながっていくということを説明し、形を作ることが最初の準備1年とコミュニティ・スクールとしての2年に専念したことである。それを引き継いだN校長が授業に落とし込んでいった。地域とつながった授業を作ったことによりコミュニティ・スクールに命が吹き込まれた。教師の負担感については、授業で子供たちに力を付けていくことが教師の本務である。私は地域教材作ろう、地域単元を作ろうと号令をかけていたが、そこまでいかなかったものを、N校長が学年戦略会議でカリマネをしながら、地域に広げていった。それをS校長が校内研究という形で取り組むように高めていったことにより、ようやく地域の方々も、コミュニティ・スクールはこういうものかとわかってきた。多くの学校は学校評議員会の名前を変えた学校運営協議会と地域学校協働活動がごっちゃになっている。学びと地域をどうつないでいくかが、M小学校の特徴である。子供も教師も地域に目を向けていったことと、子供が地域と関わることによって力が伸びていっていることが、教師の力を引き出している。校内研究で地域と一体となったカリキュラムを扱っていくことが重要なポイントになっている。

子どもの姿を真ん中に置いたときには、いつスタートしても、4月から学校に関わってもらおう。いかに学校運営協議会の委員さんに学校の中

を子供の姿をみてもらうかが大切。子供の姿というのは授業の中での姿であり、その議論を深めていくのが8月になるのだと、このプランを見ながら思った。そして8月に年度のゴールを再確認する。学校がやろうとしていることをどう委員さんに見てもらうかが大切である。1年生から6年生までが、地域の方々と一緒に学ぶ授業を行うことで、実際に地域の方々に子供の姿が見えてくるのである。それが、今までは、学校評議員会議の中で説明しているだけだった。学校教育目標や学校がやろうすることを説明するだけだと、地域や保護者は「あっそう、それでOKですよ」という形で終わってしまう。授業をどうコントロールしていくか、カリキュラム・マネジメントをしっかりと見える化していくということ、それについて話を深めていくことで、学校運営協議会が機能していくのではないかと考えている、と述べている。

そこで、現任のS校長は、地域単元づくりに取り組んでいることを次のように語った。6年生がM地区サミットという形で地域の人と一体となった取り組みを行うことができているので、そこに向けて1年生から5年生まで地域と関わる学習をどうしていくか、カリキュラム・マネジメントマップづくりに取り組んでいる。さらに、まだ個人的な夢の段階であると前置きしながら、学校だけではなく、地域カリキュラムに最終的には発展させていきたい。参加されている地域の方々にも学びがあり、地域の方々とも一緒にカリキュラムを作っていくことができるような感じを持っている。こういう流れができれば、校長や教員が変わっても、大きな流れをしっかりと残した上で、カリキュラムが動いていくと感じる、と将来展望についても語ってくれた。

K元校長は、学校運営協議会の中で、子供の学びが社会の変化に伴って変わってきている、大人も人生100年時代に向けてバージョンアップ

していくということ踏まえて、学習指導要領の前文などに立ち返り、学校教育目標がそれに相応しいものになっているかを検討していくことが大切なことになっていくと考える、と述べている。

最後に、8月始まりを明石市教育委員会の制度として取入れるかと質問をしたところ、次のような回答であった。

コミュニティ・スクールを担当するH指導主事は、8月を起点とするサイクルに課題はないものの、市として取入れるかどうかは個人的な見解としてもなかなか即答できるものではない、と戸惑いを示した。

そこでK元校長は、「梅津校長はコミュニティ・スクールを理解した上で、またご自身のビジョンを持った上で8月を起点とするサイクルを提案している。校長がどうビジョンを持つかということに関わることと、学校と地域がどれだけビジョンを持てるかにかかっている。コミュニティ・スクールを立ち上げてそこを詰めていくことが大切であるから、8月始まりは一つの案として良いと思うが、8月始まりにすれば全てうまくいくということではない」と語った。

第3節 調査結果から得られた示唆

8月を起点とする学校運営協議会の経営サイクルに関して、学校運営協議会委員、柏市立小学校長、明石市の好事例校校長へのインタビュー結果を、研究テーマであるビジョンの共有という視点から分析をする。

学校運営協議会委員、柏市立小学校長、明石市の好事例校校長共に共通したものは、学校と地域がカリキュラムベースで話し合いを持つことの大切さである。学校教育目標は重要であるが、より具体的な目指す児童の姿として経営方針の中身を示す必要があり、さらにその具現化に向

けた授業（カリキュラム）を示すことが共有につながる。このことは、大林が指摘した「学校が解決すべき課題を特定し、そのことをふくめた経営方針の承認が行われることが大切」ということと一致する。課題を明確にし、その解決に向けた明石市立 M 小学校の事例が示すように、6年生の総合的な学習の時間における地域と共に行う学びに向けて、1年生から5年生までの学びが系統性をもって作成され、学校運営協議会委員をはじめ、地域の方々が授業に関わることにより、授業に取り組む子供の姿を実際に見て、目指す姿の実現状況を確認することができる。このことが、ビジョンの共有に直結していくことになる。

そのためには、学校と学校運営協議会委員や地域の方々が話し合い、情報を共有する時間の確保が必要となる。現状の柏市における先進校では、その時間の確保が十分とはいえない。昨年度からのコロナ禍の影響を大きく受けているが、コロナ禍でなかったと仮定しても、各校において予定している学校運営協議会の開催回数が年間3回程度であり、十分な熟議に至ってはいないと予想される。また明石市の学校においても、M 小学校を除くと柏市の状況と大きく変わらない実態である。文科省の研究指定校においては、徐々に情報共有する時間、文科省は熟議と称しているその時間の確保ができていないように報告されているが、実際に一般の学校において行われているかは疑問である。文部科学省の調査⁽⁴⁾によると学校運営協議会の定例会開催回数が、5回未満と5回以上について、学校運営協議会設置年度別の数値からは、5回未満とする学校は、平成29年から令和元年度に設置した学校で82.8%であるのに対し、平成22年以前から設置している学校では、65.9%と16.9%減少する。学校運営協議会の設置から時間経過と共に会議の開催頻度は増加する傾向がみられるが、コミュニティ・スクールの設置率と情報共有に資する時

間の確保は、比例していない可能性があることが予測される。

情報共有を行う時間の確保については、明石市立 M 小学校の実践例にもあるように夏休みを活用することが、学校の経営サイクルとしても有効であると考えられる。8月を起点とする案に賛同した校長及び学校運営協議会委員の発言内容から、学校と地域がカリキュラムを共有する話し合いを行う場合には、夏休みに時間を確保しやすいという考えが多く、夏休みの有効活用が重要なポイントである。

注

- (1) 千葉県柏市、S39、千葉県柏市小中学校管理規則
- (2) 文部科学省、2016、2016「全国コミュニティ・スクール研究大会 in 由利本荘」、実践発表資料 岡山県岡山市教育委員会 1/2、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2016/08/15/1375478_05.pdf
- (3) 尾崎春樹, 2015, 「地域と共にある学校」の推進に向けた教育行政の在り方に関する調査研究〈報告書〉, p26
- (4) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社、2021、学校と地域の新たな協働体制の構築のための実証研究実施報告書第Ⅱ部～コミュニティ・スクールの運営・意識・取組等に関する基礎的調査 報告書～p79

終章

結論

学校づくりのビジョンを共有する学校運営協議会と経営サイクルの条件として、8月を起点とする経営サイクルで学校運営協議会を運営することが望ましいという案を示し、学校長及び学校運営協議会委員への半構造化面接法による調査の結果から、次のことを確認することができた。

まず、学校づくりのビジョンを共有するとは、学校の教職員と学校運営協議会の委員との間で、自校の学校教育目標とその実現に向けて自校で育む児童の姿（資質・能力）を具体的に定め、その実現に向けたプロセスをカリキュラムとして共有することである。このことは、柏市の校長6人中5名、委員5名中2名が、さらに好事例校として聴取した明石市立M小学校の歴代3代の校長が必要性を述べており、コミュニティ・スクールを有効に機能するために必要な方法である。

そのためには、各学校や地域の課題に応じ、生活科や総合的な学習の時間など、学校独自にカリキュラム編成が可能な教科や領域で単元を設定すること。また、その単元づくりを、学校運営協議会委員をはじめとする地域の方々と共に行っていくことが必要であることが、柏市のD校長の事例、明石市立M小学校の事例より明らかとなった。カリキュラムを共に作ることを通じて、学びのゴールとなる目指す姿、子供の学びの内容、学びの道筋が学校と地域の中で共有され、結果としてビジョンの共有につながるのである。

次にビジョンの共有に適切な経営サイクルの条件として、8月を起点とした学校運営協議会の経営サイクルについては、校長が新任時、転任時には必要な条件であるが、校長の任期が継続する時においてもその必然性を見出すまでに至らなかった。校長の異動時や新任校長の着任時は、

校長自身が学校や地域の状況を把握した上で、自らの考えとして4月に学校経営方針を出すことは、ほぼ不可能であると誰もが述べている。従って夏休みまでの話し合い等を踏まえ、8月に経営方針を示すことは、インタビューをした全ての方の共通事項であった。文部科学省の調査でも15.1%が7月から9月に承認を行っている事実が確認できるが、それを経営サイクルという仕組みとすることについては、調査対象とした誰も気が付いていない方法であった。一方、校長に異動が無い場合、教員の人事異動、協議会委員の交代などを含め、1学期の様子を踏まえて、夏休みに目指す姿を確認し合い共有することは、先に述べた単元づくりにも通じることであり、重要であるとの認識を得た。しかし、そのことは4月始まりだとしても可能であるため、夏休みの話し合いをもって経営方針の承認とし8月を起点とするか、4月に承認した内容をもとに8月は中間の見直し点とするかは、捉え方の違いであるとされ、学校運営協議会のサイクルとして8月を起点とするかどうかは、現段階では各々の学校に任せることである、との見解が多い。

8月起点の経営サイクルについての見解は分かれるが、8月に経営方針の承認若しくは再確認を行うことは、学校と地域が目指す姿や実現に向けた具体的手立てを共有することにおいて、重要であることは、成果をあげている明石市立M小学校の実践からも明らかである。当該校では、校内研究のテーマとして地域と一体となった学習に関するカリキュラムづくりに取り組み、その中で夏休みに学年戦略会議と称する会議を開催し、取り組み内容とゴールイメージを共有していることが、一定の効果を引き出していると当該校の3代にわたる校長が述べている。また、令和3年12月7日に公開された文部科学省コミュニティ・スクールの在り方等に関する検討会議（第5回）議事録の中で、静岡県袋井市教育委員会す

こやか子ども課深谷氏の発言に、「協議会の開催については、年3回では形式的で終わってしまうことから、5回は開催するようにしています。また、園によっては、夏季休業中に全職員が協議会に参加し、直接意見を聞いたり、保育について語ったりしています。これにより、園への理解が進み、直接的な意見が多く出るようになりました。⁽¹⁾」とあり、夏休みに職員が運営協議会に参加し直接話し合うことにより理解が促進されている例が報告されている。

筆者が示した案の中では、4月から8月までの間で3回程度の学校運営協議会を開催し、目指す児童像の共有、また学年の具体的実践内容についての共有ができる体制づくりを提案している。夏休みに一定時間を確保した話し合いの有効性については、インタビューをした誰もが認めており、好事例からもその有効性が確認できるため、1学期の積極的な会議の開催により熟議を行うことも有効に機能すると考えられる。校長の異動が無い場合においても、教員の異動は必ずあり、1学期は様子を見る時期として意識されている。その段階から地域との積極的な関わり合いを持ち、目指す児童の姿とそれに向けた指導計画を話し合い、共有していくことは、お互いの考え方を子供の姿を通してわかり合い、実践のパートナーとして意識することにつながる。このことにより子供に関わる地域の大人たちの中にも学びが生まれ、共に育てるから共に育つ教育へと進展し、コミュニティ・スクール本来の目的が発揮され、持続可能な教育のシステムとして機能する可能性がある。そのために、学校の教職員と学校運営協議会の委員をはじめとする地域の方々が話し合う時間の確保が必要となり、校長の立場から学校経営を機能させるための手立てを考えた時、筆者が想定する夏休みの利用は有効である可能性が高い。

序論で触れた内外教育において、教員が学校周辺の地域性や児童生徒の特性を把握しないまま教育活動を行う傾向がある、と指摘されていたが、8月までの間に地域との話し合いを設定し、地域と共に方針を見据えていくことは、学校としてのマーケティングを行うこととなる。この点の有効性を明らかにしていくためには、実際にコミュニティ・スクールを立ち上げた後に、一般教員や地域関係者に対してインタビューを通じた調査を行い、8月を起点とする経営サイクルの有用性について、一般教員や地域関係者の立場の状況を検証していくことが、今後の研究課題である。

また、令和3年8月に出された、コミュニティ・スクールの在り方等に関する検討会議中間まとめに⁽²⁾、コミュニティ・スクール推進のための方策として示された7点の一つに、次の指摘がある。「学校が様々な課題に対処しながら、「令和の日本型学校教育」を実現していくためには、校長のリーダーシップの下、学校組織のマネジメント力の強化を図ることが必要であり、その際、校長がコミュニティ・スクールの意義を十分に理解しながら、学校運営の改善に資するものとなるよう効果的に活用していくことが重要である。」と書かれている。本研究を通じても、マネジメント力の強化が課題であることが、校長へのインタビューを通じて、その一部が明らかとなった。

例えばB校長が謙遜しながらであるが、計画的な経営ができていないことをあげて、感覚的に8月を起点とするプランを良いと思うが、自らの実践に当てはめるには計画性が持てないことをあげている。C校長も実践しながら十分な承認に至っていないことを認識しつつ、具体的改善案を見出せずにいる。C校長は管理職研修を統轄する部署の所属長を行った経験から、研修資料と8月を起点とする案を引き当て、カリキュラ

ム・マネジメント、組織マネジメント研修の内容の具現化であることに
気付き、8月を起点とする案に肯定的意見を持った。D校長は、たまた
ま偶然であるが、地域が実施する米作り体験事業をカリキュラムに組み
込みながら、地域と協働した学習を作る中で、学校と地域がカリキュラ
ムを共有することの重要性に気付き、話し合い等に関する時間の確保の
必要性に気付いていった。コミュニティ・スクールを立ち上げ、維持し
ていくために校長に求められるものは、学校内の調整と地域社会との調
整である。「多忙を極める教員集団にとって人的な補充と支援がもっとも
優先度の高い資源の要求であることは想像に難くない」と田中統治⁽³⁾は
述べているが、まさにコミュニティ・スクールはこの点に対して、財源
投資ではなく、マネジメントによりその解決策を引き出そうとするもの
である。

教員の立場からは、人的な補充と支援が必要であるが、コミュニティ・
スクールを利用してそれを行うとなると、今行っている方法を変えて新
しいことに取り組まねばならない、という意識が働き、そのこと自体が
多忙感を高めることにつながる。ここに大きなボトルネックがある。教
員の意識を変えていくこと、そして地域社会の意識も変えていくこと、
この二つのマネジメントが校長に求められ、インタビューで校長が述べ
ていたように、この二つのマネジメントの計画が見出せない状況が現在
置かれている校長の現状である。その結果、学校評議員会議を学校運営
協議会と名称変更を行い、今まで行ってきた地域連携を継続し、学校教
育活動の報告を形式的に行う、K元校長が言う「なんちゃってコミスク」
にならざるを得ないのである。

その改善に向けては、学校運営協議会の設置者となる教育委員会の二
つの支援が重要であると考えられる。

一点目は、校長の任期の問題である。本年度柏市の小学校校長在校年数の平均は1.88年で、最長でも4年である。筆者も定年まで残り2年で本校に着任し、その期間内で学校と地域のマネジメントを考えている。好事例となった明石市立M小学校は、コミュニティ・スクール立ち上げを行った校長が定年まで3年の期間を持って着任し、1年の準備期間を経て立ち上げた後に2年間のマネジメントを行い、次の校長は同校の教頭を昇任させて経営を引き継がせている。同じ学校で教頭を校長に昇任させるという大胆な人事を行い、学校経営の一貫性を保ち、地域との関係維持を図るということは、教育委員会による大きな支援である。コミュニティ・スクールとして全国的に有名な京都市立御所南小学校で5年前まで校長を行っていたY氏は、研究主任、教務主任、教頭、校長と同校に16年間に渡り勤務し、学校と地域のマネジメントを行っていた。平成27年度につくば教員研修センターが実施する校長マネジメント研修で同じグループで研修を共にしたが、教え子が親になって学校に関わってくるという長い期間学校に関わった経験を伺った。その経験を持って校長としてのコミュニティ・スクールとしてのマネジメントを伺った。コミュニティ・スクールの実現に向けて、このような大胆な人事を京都市教育委員会は行っている。当然Y氏のマネジメント能力が高く在任期間の長さを活かせる力があることは言うまでもないが、近年特色ある学校経営で全国的に名が知られている大空小学校の木村元校長、麴町中学校の工藤元校長、永田台小学校の住田元校長などは全て7年以上という長い任期の中で学校経営を行い一定の成果を導き出している点を教育委員会は重視してもらいたい。実際に本校の学校評議員からも、「校長が2年か長くて3年で変わるような状況で地域と一体となった学校経営を行うというのは無理があり、教員人事に意見を出せる学校運営協議会とし

ては、まず校長の長期残留を望むことだ」と会議の中で述べている。

二点目は、教育委員会によるマネジメントに関わる支援の充実である。筆者が主張する8月を起点とした経営サイクルを取入れるか、という質問に対し、明石市教育委員会のK元校長は、教育委員会の支援として全て8月を起点とサイクルにすることで解決できることではない、としながら、教育委員会の支援は重要であるとし、学校と地域をつなぐイベントや支援策を講じている。全県的にコミュニティ・スクールのよい実践が進んでいる山口県でも、県教育委員会と市町村教育委員会がそれぞれの立場から様々な支援を行い、その成果が設置率90%以上という結果に結びついている。明石市や山口県が実施する学校支援策として、コミュニティ・スクールの意義や設置する利点を、教員や保護者・地域に適切に伝える広報活動がある。明石市市では、コミュニティ・スクールの必要性や利点を地域の方々に理解してもらうための説明用パンフレットを作成し⁽³⁾、オンラインイベントを行うなど、積極的な学校支援を行っていることが、校長のマネジメントを助けることとなっている。明石市教育委員会指導主事が、コミュニティ・スクールとしての取組みで地域と児童が関わり合うことにより、児童の非認知能力の向上に寄与するということを研修の中で述べているが⁽⁴⁾、このような具体的な成果を教育委員会の立場から、教職員や保護者に示しながらコミュニティ・スクールの有効性について説明をすることは、学校にとって大変有効な支援となる。

本研究では校長の立場から、社会に開かれた教育課程の理念を実現するコミュニティ・スクールの経営サイクルについて試案を立て、半構造化面接法による調査によりその有効性を検証し、4月を起点とする学校経営サイクルに対して、8月を起点とする学校運営協議会の経営サイク

ルを立ち上げ、経営開始時期をずらすことによって生じる効果により、コミュニティ・スクールのマネジメント向上の糸口を見出そうとした。

コミュニティ・スクール立ち上げ期や校長交代時には有効であるとする結論を導くことができたが、さらに追究していくためには、コミュニティ・スクールに関わる様々な方の立場に立った上での有効性について検証することである。このことについては、令和4年度に実際に学校運営協議会を立ち上げた後に、実践しながら検証し、よりよいコミュニティ・スクールのマネジメントの在り方を追究していくことが、今後の課題である。

注

- (1) 文部科学省、2021、コミュニティ・スクールの在り方等に関する検討会議（第5回）議事録、
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/163/gijiroku/mext_00005.html
- (2) 文部科学省、2021、コミュニティ・スクールの在り方に関する検討会議中間まとめ p5、https://www.mext.go.jp/content/20210824-mxt_chisui02-0017544_1.pdf
- (3) 田中統治、2021、カリキュラムの理論と実践 p92、放送大学
- (4) 本所克寿、2021、柏市校長会第三回研修会資料

参考文献

- ・ 千葉県柏市, S39, 柏市立小中学校管理規則
- ・ 千葉県柏市, H31, 柏市学校運営協議会設置運営規則
- ・ 千葉県教育委員会, H24. 31, 教育委員会規則第 1 号「学校運営協議会の設置及び運営に関する規則第 8 条
- ・ 千葉県教育委員会, H24. 1. 31, 学校運営協議会の運営に関する要綱第 4 条
- ・ 千葉県教育委員会, 「学校を核とした県内 1000 か所ミニ集会」,
<https://www.pref.chiba.lg.jp/kyouiku/shougaku/renkei/minishuukai/>
- ・ 千葉県教育委員会, 千葉県教育委員会コミュニティ・スクール導入ガイダンス, p8
- ・ 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社、2021、学校と地域の新たな協働体制の構築のための実証研究実施報告書第Ⅱ部～コミュニティ・スクールの運営・意識・取組等に関する基礎的調査 報告書～
- ・ 文部科学省、2009、平成 21 年度コミュニティ・スクール推進協議会岩手会場、実践発表資料三春町立三春小学校、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/fieldfile/2009/11/13/1286569_11_1.pdf
- ・ 文部科学省、2009、平成 21 年度コミュニティ・スクール推進協議会東京会場実践発表資料、朝倉市立秋月中学校 p5、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/fieldfile/2009/11/13/1286569_08_1.pdf
- ・ 文部科学省、2010、平成 22 年コミュニティ・スクール推進協議会滋賀会場発表資料、滋賀県長浜市立速水小学校 pp15-16、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/fieldfile/2010/11/08/1297410_2.pdf

- ・ 文部科学省、2011、平成 23 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」広島会場第 1 分科会実践発表資料 2-1 鳥取県南部町教育委員会、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2011/11/29/1313426_1.pdf
- ・ 文部科学省、2012、平成 24 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」熊本会場分科会 1、資料熊本県氷川町教育委員会 2/2、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2012/12/09/1327207_5_1.pdf
- ・ 文部科学省、2011、平成 23 年度 「コミュニティ・スクールの推進への取組」に係る委託事業成果等報告スライド一覧、
- ・ 文部科学省、2013、平成 25 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」富山会場、発表資料岐阜県白川村教育委員会、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2014/03/12/1342573_11.pdf
- ・ 文部科学省、2013、平成 25 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」東京会場分科会 1、発表資料新潟県上越市教育委員会 2/2、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2014/03/12/1342576_11.pdf
- ・ 文部科学省、2016、2016「全国コミュニティ・スクール研究大会 in 由利本荘」、実践発表資料 岡山県岡山市教育委員会 1/2、
https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2016/08/15/1375478_05.pdf
- ・ 文部科学省、2015、平成 27 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」山形会場、実践発表資料（鹿児島県鹿屋市教育委員会）、

https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/suishin/detail/__icsFiles/afieldfile/2015/11/19/1362416_02.pdf

- ・ 文部科学省、2007、平成 19 年度コミュニティ・スクール推進フォーラム名古屋会場第 1 分科会、発表資料愛知県東海市立明倫小学校、

https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/suishin/detail/1312992.htm

- ・ 文部科学省、2014、平成 26 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」東京会場分科会 1、発表資料山梨県甲斐市立双葉西小学校、

- ・ 文部科学省、2012、平成 24 年「地域とともにある学校づくり推進協議会」福島会場分科会 1、発表資料福島県大玉村教育委員会、

https://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/__icsFiles/afieldfile/2012/12/26/1329245_4_1.pdf

- ・ 文部科学省、2021、コミュニティ・スクールの在り方等に関する検討会議（第 5 回）議事録、

https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/163/gijiroku/mext_00005.html

- ・ 文部科学省、2021、コミュニティ・スクールの在り方に関する検討会議中間まとめ、https://www.mext.go.jp/content/20210824-mxt_chisui02-000017544_1.pdf

- ・ 内外教育第 6934 号、2021、ラウンジコミュニティー・スクールの本義、

- ・ 仲田康一：2015 年、コミュニティ・スクールのポリティクス学校運営協議会における保護者の位置 勁草書房

- ・ 太田恭司：2019 年、次期学習指導要領の実現に向けた未来志向型学校経営ブランドデザインの開発、熊本大学教育実践研究第 36 号、

- ・ 尾崎春樹, 2015, 「地域と共にある学校」の推進に向けた教育行政の在り方に関する調査研究<報告書>、

- ・ 大林正史：2011年、学校運営協議会の導入による学校教育の改善過程－地域運営学校の小学校を事例として－、日本教育行政学会年報 No37
- ・ 酒匂昌二郎、井原哲典、原田健一郎、金尾義崇、岡崎孝将、小島優依、美作健悟：2020、コミュニティ・スクールにおける「社会に開かれた教育課程」実現の一方策、山口大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要第49号
- ・ 佐藤晴雄、2016、『コミュニティ・スクール「地域とともにある学校づくり」の実現のために』, エイデル研究所
- ・ 田中統治、2021、カリキュラムの理論と実践、放送大学大学振興会
- ・ 屋敷和佳：2011年、学校運営協議会活動の模索ご成果・課題－杉並区立向陽中学校における6年間－ 日本教育経営学会紀要第53号

付録

- 1 8月を起点とした学校運営協議会 経営サイクル表
- 2 半構造化面接法による調査依頼文書