

中央教育審議会「地域とともにある学校の在り方に関する作業部会」（第 3 回）

平成 27 年 7 月 3 日（金）

文部科学省内会議室

地域学校経営の推進に向けて

名城大学 木岡 一明

1. 校長は、なぜ地域からの関わりを忌むのか

- (1) 多様な保護者の存在（教育姿勢・教育観など）
- (2) 地域の諸団体・役員等の多様性（教育経験・マネジメント観・教育観など）
- (3) 教職員の大量退職・大量採用（参考資料 1・2）

2. 地域を元気にする学校内外の「共有ビジョン」の必要性

(1) 縮小社会・知識基盤型社会

日本創成会議・人口減少問題検討分科会提言(増田レポート)

「ストップ少子化・地方元気戦略」平成 26 年 5 月

中教審答申『子供の発達や学習者の意欲・能力等に応じた 柔軟かつ効果的な教育システムの構築について』平成 26 年 12 月

(2) 家庭・地域起因の教育問題

児童虐待等の「子どもの貧困」

(3) 学校の土着性の回復

極小規模校

学校統廃合

都市集中

☆国立教育政策研究所紀要第 141 集 平成 24 年 3 月

☆高知市立潮江中学校・鳥取県岩美町立岩美中学校の事例(参考資料 3)

3. 地域学校経営の重要性(参考資料 4)

- (1) 保幼小中高の一貫性
- (2) コミュニティの再構成
- (3) 教育経営資源の共有

4. 学校運営協議会制度の意義と課題

(1) 教育マネジメントへの理解(参考資料 5)

→ 学校におけるマネジメント・マインドの浸透とマネジメント体制の確立

(2) 優れた学校リーダーの養成

日本教育経営学会実践推進委員会編『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院 平成 27 年 6 月

(3) 学校支援システムの開発と人材確保

・評価と支援

・学校評価の構造 「学校の自己評価」 < 「学校運営協議会の自己評価」なのか？

→ 学校運営協議会が学校ガバナンスの主体になっていくには、当該学校運営協議会によるガバナンスのあり方についての評価が必要となるが、それは誰が担うのか？

→ 学校関係者評価委員会、学校の第三者評価委員会

→ しかし、人材確保に難のある地域も少なくない

→ 「学校の自己評価」に「学校運営協議会によるガバナンス評価」を組み込み、その「学校の自己評価」を学校運営協議会が評価する（≒学校関係者評価）ことで補完

(4) コミュニティ行政・サービスの統合

・学校運営協議会メンバーの構成（現行規定；当該指定学校の所在する地域の住民、当該指定学校に在籍する生徒、児童又は幼児の保護者その他教育委員会が必要と認める者≒利益代表的性格≠コミュニティ行政・サービスの担当者）

→教育を核に医療、福祉、防災・防犯、その他のコミュニティ・サービスを統合

参考資料

木岡一明意見発表

1. 大学進学率と志願者数

- 1975年頃と2010年頃の4年制大学進学率

1975年 全体27.2% 男41.0% 女20.2%

2010年 50.9% 男56.4% 女45.2%

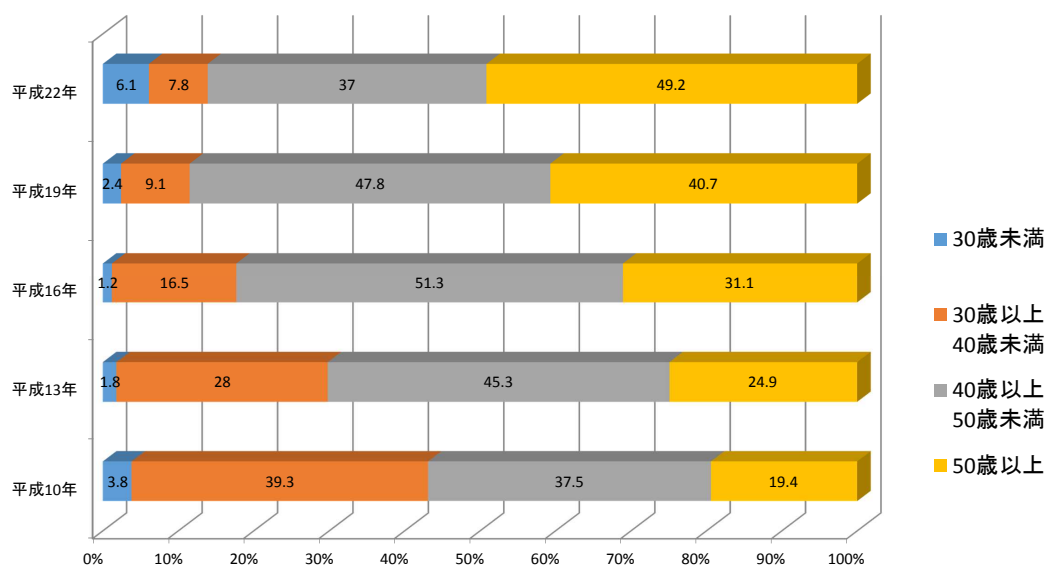
- 1975年頃と2006年頃の大学・短大受験

1975年頃 志願者数 834千人 入学者数 595千人

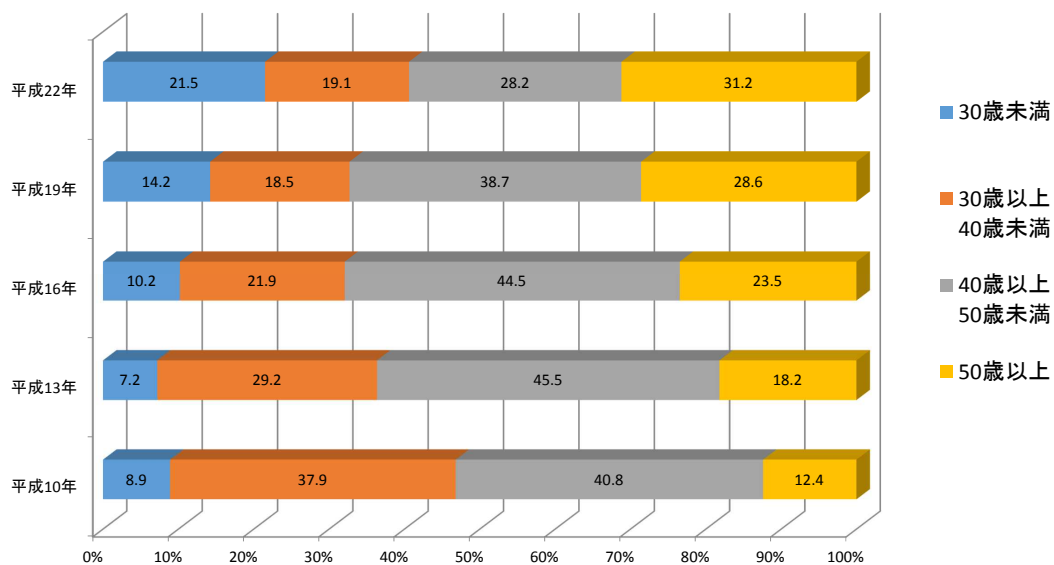
2010年頃 志願者数 680千人 入学者数 619千人

2. 教職員の年齢構成

千葉県学校教員統計調査報告書 (2010年); 高等学校教員

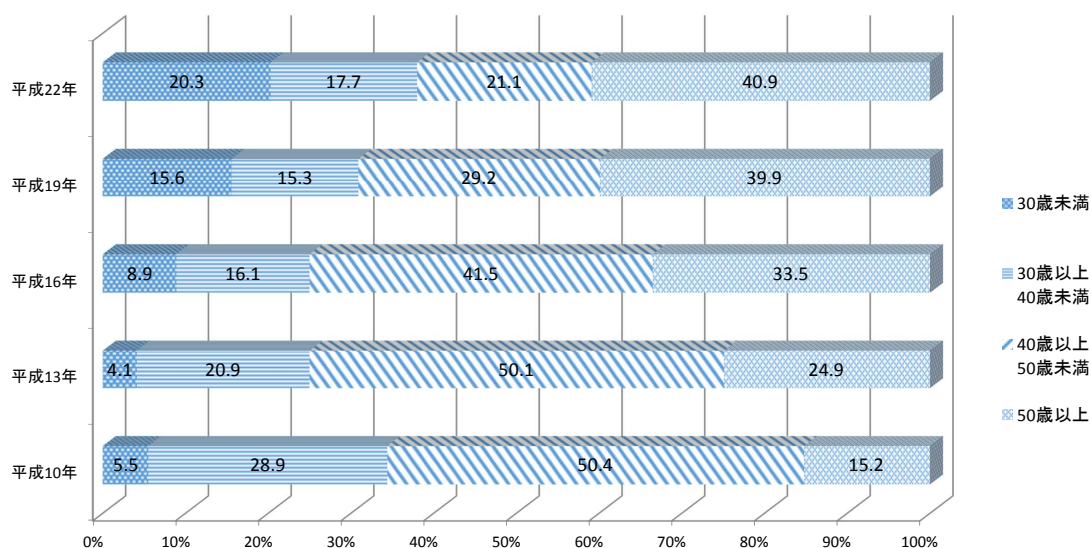


千葉県学校教員統計調査報告書 (2010年); 特別支援学校教員



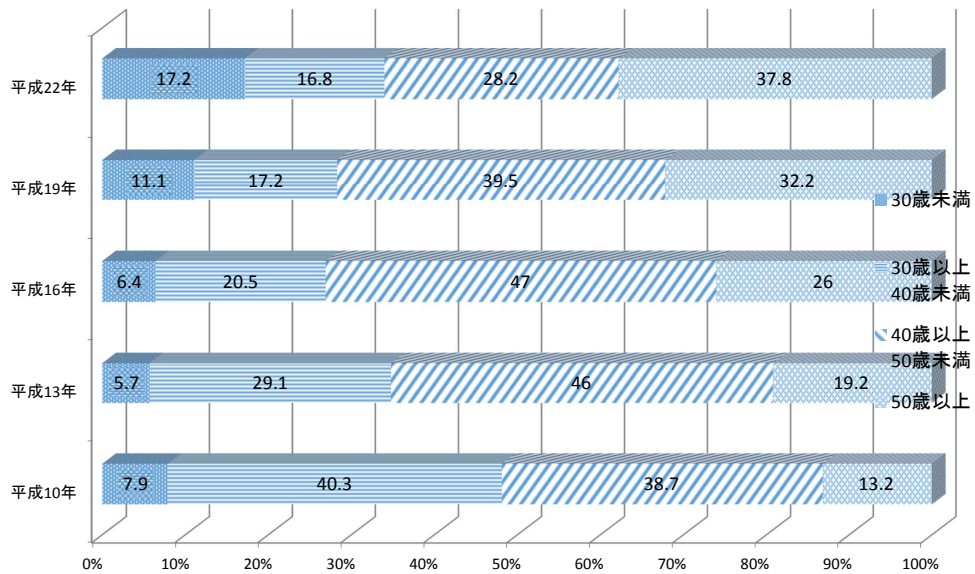
5

千葉県学校教員統計調査報告書 (2010年); 小学校教職員



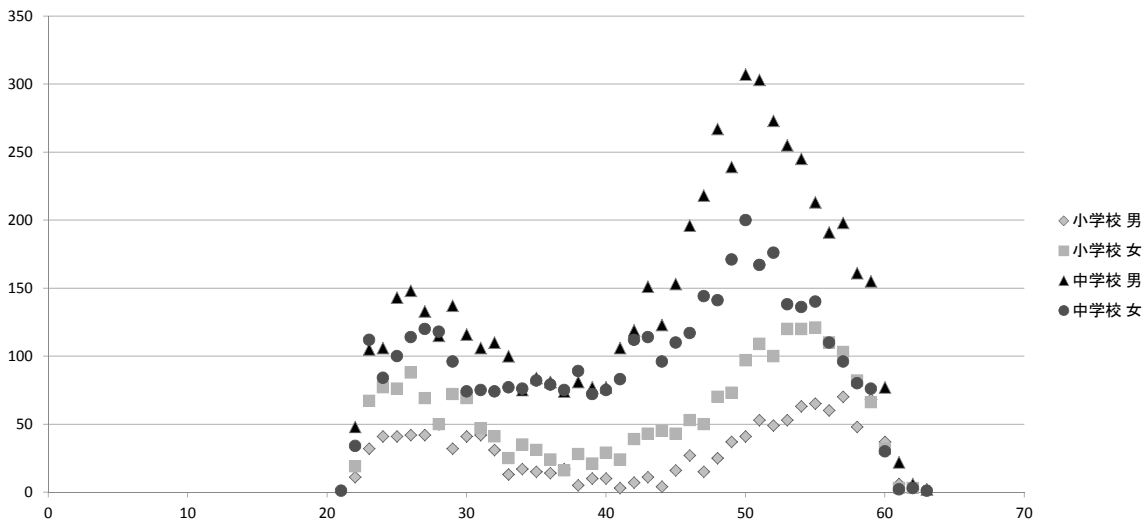
6

千葉県学校教員統計調査報告書 (2010年); 中学校教職員



7

千葉県東葛教育事務所管内の教職員(講師・代替教員を含む)の年齢構成(2010年)



8

3-1. 高知市立潮江中学校の場合

- 教員の多忙化促進はタブー
- 地域は学校の見張り役
- 26,000人の住民 → 前身①「校区守り育てる会」107名の会員 ②開かれた学校づくり推進委員会(→通信事務等事務局負担) →解散・新規に→納め会による締め
- 発想の転換 少数・防災／15名 混乱はなかった
- 学校からビジョンを「明確」に示す
- 変化;①説明責任 ②本音 ③具体化 ④地域への支援要請
- 留意点;①実態把握 ②発信 ③中学生の露出(地域・学校間) ④地域人材の活用

9

4. 地域学校経営とは

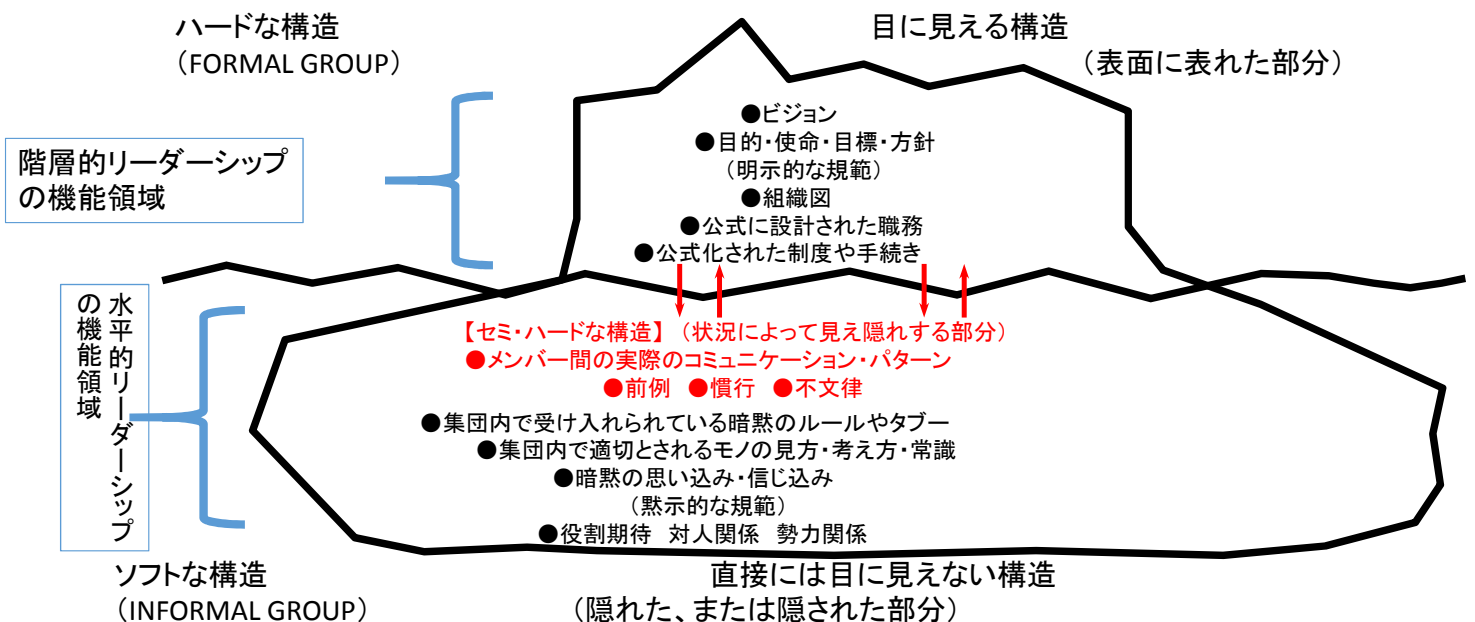
- 狭義には
中学校区を単位とし
その校区内に所在するすべての学校が
地域課題を解決できる市民育成のための
一貫した体系的カリキュラムを編成し
教職員や支援者の持ち味や強みをかみあわせた組織とシステムを設計し
その組織とシステムをうまく作動させてカリキュラムを実施し
効力感に基礎づけられた内発的なリフレクションを重ねながら
カリキュラムと指導法、学修法を形成的に更新していく
組織的で協働的な作用または機能
- 広義には
狭義の作用または機能を指向する
部分的ないし萌芽的な作用または機能

5. 学校のマネジメント特性 (教育論からのマネジメントの必要性)

- ・ 企業や官庁と比較して
 - ・ 絶対的な管理職不足
 - 課業を管理しきれない
 - 職員の自律性に委ねざるを得ない部分大
 - ・ 中核的課業(授業)は分業化できない
 - 個々の職員の課業の中に全体性を組み込んでおく必要大
- ・ 教育の現実からして
 - ・ 教育の絶対的不完全性
 - 「教員」の擬制的(見せかけの)完全性
 - 多様な人々(職種)による相互補完(≒協働性)の必要性大
- ・ 教育の本質からして
 - ・ 創造的な機能発揮の必要性・重要性
 - 職員と児童・生徒と環境の相互作用に依存
 - 非定型的業務・即時的対応の比重大

職場の集団構造の2つの側面

古川久敬著『構造こわし～組織変革の心理学～』 誠信書房 1990 127頁をもとに加筆



分科会Ⅳ 学校づくり推進部会

信頼にこたえる学校づくり

～保護者・地域・関係諸機関との情報共有と連携を中心に～

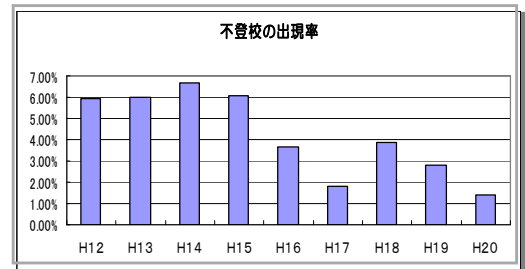
岩美町立岩美中学校

1. 信頼にこたえる学校をめざす旅

(1) 「孤島」からの脱却

五年前、「中学校は岩美の孤島だ」と言われた地元の有識者の方がおられました。当時、岩美中学校は、とどまることのない学校の荒れ、減らない不登校生徒、袋小路の学力低下など多くの教育課題に直面していました。このような中で町民や保護者の足は遠のき、孤立を深めていました。

そうした中、「カリキュラム改革」と「学校組織マネジメント」で学校をかえようという校長のリーダーシップのもと、全教職員で組織的に学校運営に取り組む中で、課題の解決を図ってきました。その結果、学校の荒れは解消し、不登校の出現率も減少しました(右図)。



標準学力検査結果の追跡調査では、中学校入学後に学力が下がっていた以前と比べて、入学後も学力が伸びるなど、個別の教育課題は解決の方向に向かっています。

(2) 「町のセンター」をめざして

しかし、もともと敷居が高く感じられ、閉鎖的な雰囲気になりがちの中学校が、自らアクションを興さず教育活動を停滞させていたところで、「陸の孤島」状況は打破できません。教育課題を長期的な視点で解決するには、町民や保護者の皆さんからよく見え、愛され、信頼される「町のセンター」をめざす取り組みが必要だと感じました。具体的には、学校の教育活動を発信したり、学校へ来ていただいたり、町へ出かけたりする中で中学校や中学生にふれあう地道な活動こそが、信頼にこたえるものだと痛感しています。そして、そこでいただいた学校への評価を、学校関係者評価委員会などを通して、次の学校経営や学校運営に活かす営みこそが、今求められていることだと考えています。また、保護者の方々には、生活習慣と学力に相関関係があることをデータや事例で示し、家庭での生活習慣改善への協力をお願いしています。キーワードは、「情報発信」「地域参画」「学校開放」「小高連携」「家庭連携」です。

2. 情報共有や連携の事例紹介

(1) 積極的な情報発信

『町防災無線・広報いわみの活用』

岩美町には町防災無線があります。これまでは、運動会など行事の有無や、台風接近による臨時休校などを伝えてもらう程度でした。また、町報である「広報いわみ」についても、町自立推進課から取材の申し込みを受けて町報に掲載されるという形でした。これを、

【防災無線放送原稿例】
町教育委員会と岩美中
守り隊から「第三回岩美
学校お知らせの参加見
中環と校舎の開放
一授と四時五十分
十の四時五十分
すやんとの間に
ちやんとする
美見守り隊
を町見守り隊
いちと見守ります

学校側から積極的に働きかけ、町民にPRする機会をつくるようにしました（右上資料）。

『ホームページの更新』

ホームページは、平成20年度に開始しました。モットーは「保護者・地域と同業者をリピーターに」です。マネジメントや学習指導案など専門的な内容はもちろんのこと、ミッションから生徒の取り組みまで、教務団を中心としたチームで、できる限りリアルタイムにこまめな更新を行っています。現在一日の平均アクセスが500件。現在32万アクセスです。「学校評価質問紙」や「学校組織マネジメント」の語彙検索では、一時ランキングトップに出るほどになりました。保護者や地域の方々からは、激励や評価をいただいています。ホームページは、本校の情報発信において欠かせないツールとなっています。

(2) 生徒が地域へ

『部活動より地域行事の参加が優先』



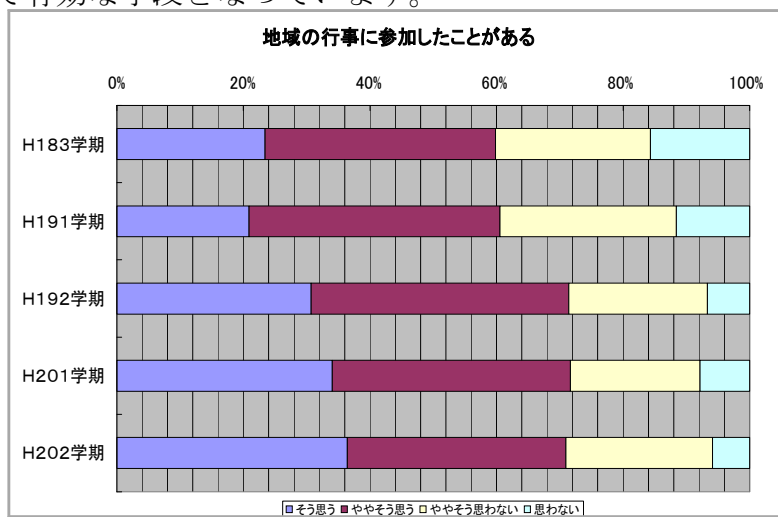
〈町区別運動会前の草取り作業への参加〉

日本各地で、地域行事から中学生の姿が消えて久しくなります。本校では、社会福祉協議会の夏休みボランティアはもちろんのこと、各地区での運動会や公民館行事などの地域行事に、できるだけ生徒を打って出させようとしています。

最初は生徒の扱いが不慣れな自治会の方々も、どう動いてよいか分からない生徒と交流する中で、信頼関係が生まれてきています。高齢化の進む地域の方々にとって、中学生の参加は「わしらの子どもたちである」という意識をもつことにつながり、

現在の中学校を知っていただく上で有効な手段となっています。

また、地域との接点が少なくなり郷土への思いが薄れている生徒にとっても有益です。生徒自身が地域を体感する好機となり、自然に地域への帰属意識が高まったり、自己有用感を感じたりすることにつながっています。現在では、地区の運動会に、役員として、名札をもらって意気揚々と活動している岩美中学生の姿が見られるようになりました。



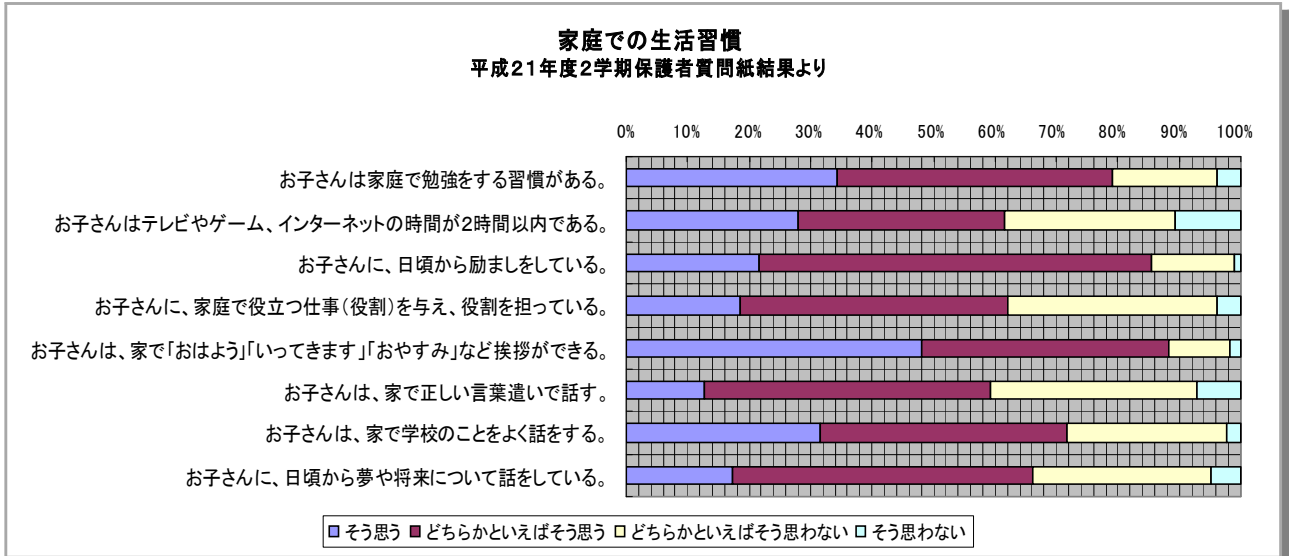
「部活動より地域行事の参加が優先」が本校で共通理解していることです。

(3) 岩美中学校に来ていただく

『若鷲校内見守り隊』

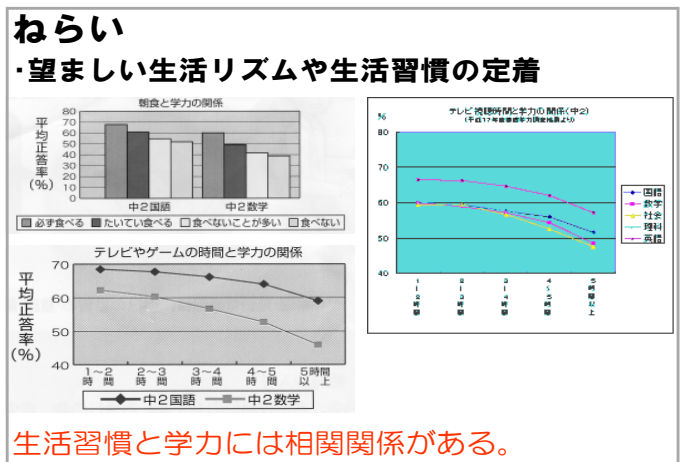
本年度から始めた「学校に来ていただく」取り組みです。「岩美町の方ならどなたでも

(5) 家庭とのチームプレー



家庭での生活習慣の乱れが、学校生活に影響している生徒は多く見られます。保護者質問紙においても、「中学校の姿勢」や「教職員の取り組み」に比べて、「家庭での生活習慣」についての肯定的な回答の値が低いという結果が出ています(上表)。

そこで、年3回の生活指導部が行う「生活振り返りアンケート」や毎月学習指導部が行う「ノーテレビデーアンケート」の結果をふまえ、生活指導部や学習指導部などの各分掌および学年通信などで、具体的なデータや事例を示し、協力をお願いしています(右図)。



「生徒指導部だより」より

P T Aの執行部会や懇談などでも、連携して子どもたちを育てていこうと話をしています。

3. 成果と課題に代えて～町民の信頼にこたえるには～

今年の年の始めは雪が多く降りました。冬休みのある日、高校入試に向かう3年生を激励した後、学校へ。するとたくさんの生徒が、スコップやスノーダンプをもって雪かきをしていました。校門周辺に止まらず、岩美病院や岩美駅の周辺まで。その後、町民の皆さまからお礼や驚きのことばをいただきました。「岩美中学校はかわった」と感じていただける子どもたちの姿こそ、町民からの信頼と期待の第一歩であると思います。そのためには、教師一人ひとりが地域を知り、意識することが肝要です。

公立学校のミッションとは、「地域に貢献できる人づくり」に他なりません。校長と協力し、保育園・小学校・高等学校および地域・保護者と連携し、今以上に具体的なネットワークづくりと人づくりに励んでいきたいと考えています。

「岩美中学校は岩美町の孤島だ」と言われた方は、現在、学校関係者評価委員長として「岩美中学校は町のセンターになりうる」と様々な提言をいただいています。

教職員一人ひとりが参画し、協働し、貢献する学校運営づくり

～学校評価材を効果的に活用した学校組織マネジメントによる学校運営の改善～

提言者 鳥取県岩美町公立学校教頭会 岩美町立岩美中学校 田村 穰

1. 主題設定の理由

不登校生徒の増加など生徒指導上の問題が山積するなか、校長は明確なビジョンと強力なリーダーシップで改革を行った。現状の危機感をデータとフィールドワークから認識し、自らSWOT分析しミッションをたて、数値目標を設定した。しかし、そのビジョンを共有していない職員集団がいた。校長の思いと個の能力だけで動いている学校。一人ひとりの教職員が学校運営に意欲的に関わるにはどうすればよいか。学校の直面している問題を教職員が共有するにはどうすればよいか。

問題解決を図るため、必要にかられ、学校評価質問紙を中心とする学校評価材を効果的に活用した学校組織マネジメントによる学校運営の改善にのりだした。「参画」「協働」「貢献」をスローガンに、まず教職員の意識改革に取り組んだ。以上が本主題の設定理由である。

2. 研究のねらい

ベクトルが複雑に絡み合う中学校現場。中でも学年の壁、教科の専門性の壁、部活動のウエイトは、学校経営や研究の一貫性、協働意識を阻害する要因として働くことが多い。際限なく広がっていく仕事量の中で、先見性がありセルフマネジメントのできる教員こそ不満を持ち、場合によっては口にしていく。まず、校務分掌組織を大胆に改編し、学校評価を行い、危機意識を持ちながら埋もれているミドルリーダーを、学校評価の分析と仕事内容の整理・統合という形で学校運営に参画させ、マネジメントを作成させた。これを起爆剤に、全教職員がマネジメントに関わることにより、個々の授業力の向上や学級経営の改善を行い、学校教育目標を達成していくことをねらいとした。

3. 研究の経過

平成19年度

- ・教科の評価の手順と基準の作成
- ・生徒質問紙、教職員質問紙作成配布、結果公表
- ・SWOT分析と提言

平成20年度

- ・学校HP(webサイト)開設
- ・校務分掌組織図の改編
- ・学校評価計画の作成、保護者質問紙作成配布
- ・分掌、学年学級、職務、教科マネジメント作成
- ・一人二研究授業開始
- ・学校関係者評価中間、最終報告書作成

平成21年度

- ・戦略マネジメント作成
- ・管理部門の再編とマネジメントの作成
- ・若鷲校内見守り隊、若鷲挨拶見守り隊結成
保護者、住民の学校参画と地域行事への進出
- ・領域カリキュラムマネジメント作成

4. 研究の概要

(1)校務分掌組織の大幅改編～ベクトルの統一～
職員会を伝達機関に

教職員の資質向上のため、職員会を伝達機関とした。協議機関は運営委員会・主任会かプロジェクト会議の担当とした。余剰時間は職員研修会にあて、マネジメント力や学級経営力の向上のため有効活用している。また、毎週の時間割に教科会を設定し、共通理解と授業力の向上にあてている。

分掌部会の強化と分掌部長の権限保障

後述するが、学校教育目標を具現化するものとして、分掌マネジメントを作成させ、学年マネジメントの上位とした。分掌部長には中堅・若手教員を登用した。

(2)学校評価計画の策定



本校は上図のような「学校評価の流れ」を作成し、PDCAサイクルのもと運用している。円滑にマネジメントを行うため、学校評価質問紙を始めとする学校評価材が効果的に活用できるよう努力している。

(3)学校組織マネジメントの流れ

下図のように「学校教育目標 戦略M 組織M セルフM 自己申告書」の流れをはっきりさせた。学校教育目標が個人の段階まで浸透し、授業づくりや仲間づくりまで反映し、最終的には子どもに資することを目指している。ただし、個々のマネジメントの作成については、子どもたちの実態を反映したものを自分たちで作成している。

また、本年度の重点事項をマネジメント化したものとして戦略マネジメントを作成した。

(4)各種マネジメントの改良

教育課程の混乱を避けるために領域カリキュラムマネジメントづくりに着手した。道徳、学活、総合、キャリア教育、人権教育、生徒会の担当者が集まり、「いのちを繋ぐ」をテーマに作成した。

学年マネジメント作成には価値観MAPをつくり、学年団が参画協働して作成した。



各教科における評価の手順と基準についても統一した見解を提示し公表している。

(5) チェック&アクション

教職員によるC & Aは、各学期末毎に行っている。マネジメントは、常に改善を図り、年間のものであっても加筆・修正を加えている。学校評価質問紙の質問項目も教職員で話し合い、改善している。また、学校関係者評価委員会が出された意見やファシリテーターである名城大学木岡先生からの指導助言をC & Aに役立てている。

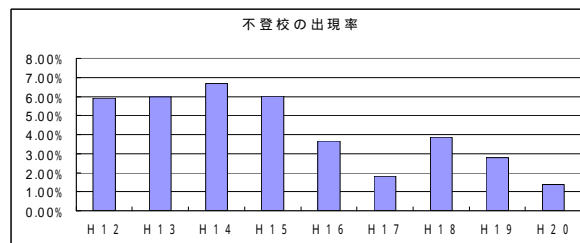
(6) 地域・保護者との連携・協力の推進

まず、地域の方々や保護者の学校への参画を具体的な形で本年度よりはじめた。「若鷲校内見守り隊」は、月1回課業日の4限のみを学校公開とし、保護者や自治会長や民生児童委員さんに呼びかけるとともに、町の有線放送や町報に取り組みを掲載してもらい、自由に学校に来ていただいている。まだ、20人ほどであるが、定着していきたいと考えている。

次に、生徒の地域への進出であるが、ボランティア活動や地域ごとの行事に積極的に参加するよう要請している。また、地域の方々には中学生が様々な役が担えるような工夫をお願いしている。

5. 成果と今後の課題

教職員の参画、協働、貢献意識は格段に飛躍した。また、ベクトルが一つの方向に向いたことで、授業や生徒理解に向き合う時間が増えた。不登校出現率低下やNRTの数値上昇としてその結果が出ている。



今後の課題は、地域の方々、保護者の学校への参画を継続していくことや 保小中、中高の交流を今まで以上に活性化し、ネットワークマネジメント構築し、鳥取県岩美町の将来を担う人材を、地域として育てていくことである。