

「発表資料」

岡山大学大学院教育学研究科
熊谷 慎之輔

1. コミュニティ・スクールと学校支援地域本部の連携の必要性

◎連携のファーストステップは組織づくり(連携推進母体の必要性)

→漢方薬だからこそ、意図的・計画的・継続的な取り組みが大事!

◎コミュニティ・スクールと学校支援地域本部の連携

→学校支援地域本部：地域コーディネーター等の個人の働きに依存しがちであり、事業運営の継続性や安定性に課題

→コミュニティ・スクール：それに比べ制度としての強みをもつが、学校運営協議会で決めたことを実行に移していくには、地域コーディネーターや実行組織(実働部隊)の力が必要

：ただ、コミュニティ・スクールが学校支援の活動に偏りすぎると、本質を見失うおそれ(CSの地域本部化)

→このような学校支援地域本部とコミュニティ・スクールの双方に潜む問題を乗り越えるには、**お互いの弱みを補い、それぞれの強みをいかして両者を連携させて取り組んでいくのが有効な手立と考えられる**(参考文献⑩)。

→実際、2012年度のコミュニティ・スクール指定校1,183校のうち、学校支援地域本部事業にも取り組んでいる学校は、477校(指定校のうちの**40.3%**)にものぼっており、こうした両者の有機的な連携は、「地域とともにある学校」づくりを推進するうえで、大いに期待されているところである。

→そこで、全国調査(アンケートとインタビュー)の実施

2. 研究の成果と課題

◎平成26年度文部科学省委託事業「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」『学校運営協議会と学校支援地域本部が連携した「地域とともにある学校」のあり方に関する研究報告書【概要版】』をもとに

- ・両者を連携させることで組織面での効果(連携のファーストステップとしての組織づくり)
- ・その反面、「校長等の管理職や担当教員の負担が増える」というデメリットが一番高くなっていることには注意が必要
- ・負担については、学校主導で行うと、かえって負担感が増えるという結果も
- ・**鍵を握る協働活動**(連携のセカンドステップ)
- ・今後の課題(概要版の10頁)
 - 協働(活動)を促す組織のあり方(学校にかかわる大人同士の学びの場である「中間組織」の存在)
 - 学校にかかわる大人たちの学びの拡がりや深まりのためには「中間組織」が重要

3. 提言・意見

【提言1】CSに学校・地域協働機能を(学校支援機能を付加することについて)

☆CSと学校支援地域本部の理想的な関係は、両者が別組織で機能を分けつつ連携していくスタイルだと研究結果からはいえる。とはいえ、現実的には、学校運営協議会に学校支援機能を一元化(地域教育協議会は無し)しているスタイルが主流を占めている。

その点では、CSに学校支援機能を位置づけることは現実的に意味があると思われる。ただし、学校運営協議会に機能が集中し、トップダウン型で展開されたり、学校主導で行っていけば、かえって課題が出てくるというのはすでにみてきたとおりである。学校運営協議会以外の場(中間組織)を確保し、教師を含めた学校にかかわる大人同士の学び(取り組みの企画・立案を含めた協議)を活性化させ、「協働活動」を展開していくことが学校にとっても、地域にとっても効果をあげることにつながる。CSには単なる学校支援機能ではなく、そうした**学校と地域の協働を促すような機能**を付加すべきだろう。

【提言2】教育プラットフォームの構築をめざして(別紙の図を参照)

- ・教育プラットフォームの「教育」は、学校だけでなく、家庭や地域社会、さらには福祉を含んで総合的に捉えること。
- ・範囲は、小中連携の重要性をふまえて、中学校区で想定する。
- ・図の中学区には、A・B・Cの3小中学校からなっている。
 - A中学校は、学校運営協議会に一元化されたケースだが、その場合でも学校運営協議会以外の中間組織を確保し、それが「**拡大地域教育協議会**」につながっていること。
 - B小学校は、学校支援地域本部事業のみを行っている。
 - C小学校はCS+地域本部で、地域教育協議会が学校運営協議会とは別組織で存在する(研究上は理想的なタイプ)。
 - それぞれの学校内の地域連携組織をもとに中学校区での組織(プラットフォーム)が構築されている。
- ・プラットフォームを機能させるためには、それぞれの地域教育協議会等とつながった中間支援組織としての「**拡大地域教育協議会(仮)**」が重要になってくる。ただし、地域によって「**青少年育成協議会**」のような既存の組織がある場合、それをリニューアルすることも可能である。さらに、プラットフォームを機能させるためには、いわば「**コーディネーターのコーディネーター**」のような「**総括コーディネーター**」の存在が鍵を握ることになる。これには**社会教育主事(有資格者)**をあてたい。

☆組織づくりという点では、たとえば学校内の中間組織のような存在を、教育プラットフォームの機能を担える組織(中学校区)に発展的に再構築することを促したり、山口県の「**地域協育ネット**」のように、地域にプラットフォームをつくり、個々の学校もその中に参画する一員としてのあり方を探っていくなど、学校内という閉じられた組織で捉えていく考え方を脱却していく必要がある(システム思考)。さらに、各学校における「**地域とともにある学校づくり**」だけでなく、中学校区での「**学校とともにある地域づくり**」という視点も含めた両視点からの検討が重要である(**地域教育協議会等による連結**)。

【提言3】教員養成・研修に関して(生涯学習の理念)

- ◎教師にとって、学校にかかわる地域の大人たちを「**新しい同僚**」と理解することの必要性(参考文献①)。→学校にかかわる大人たちを、「**新しい同僚**」と教師が理解し、彼らとどのような関係を築いていくかが、学校づくり、さらには地域づくりの成否を左右するといっても過言ではないだろう。
- ◎伊藤美奈子は教師としての生涯をひとつの山が形成されるプロセスにあてはめて、示唆的なたとえをしている(参考文献②)。それを参考にして、教師の職能を山に、そしてその山を築いていくことを職能発達とたとえてみると、**教師の職能という山の高さ**と**裾野の広がり**、そしてその山を地下で支える**地盤は、それぞれ「教師としての専門性」、「人間関係を構築する力」、「パーソナリティの成熟」と位置づけることができるだろう(図1)**。

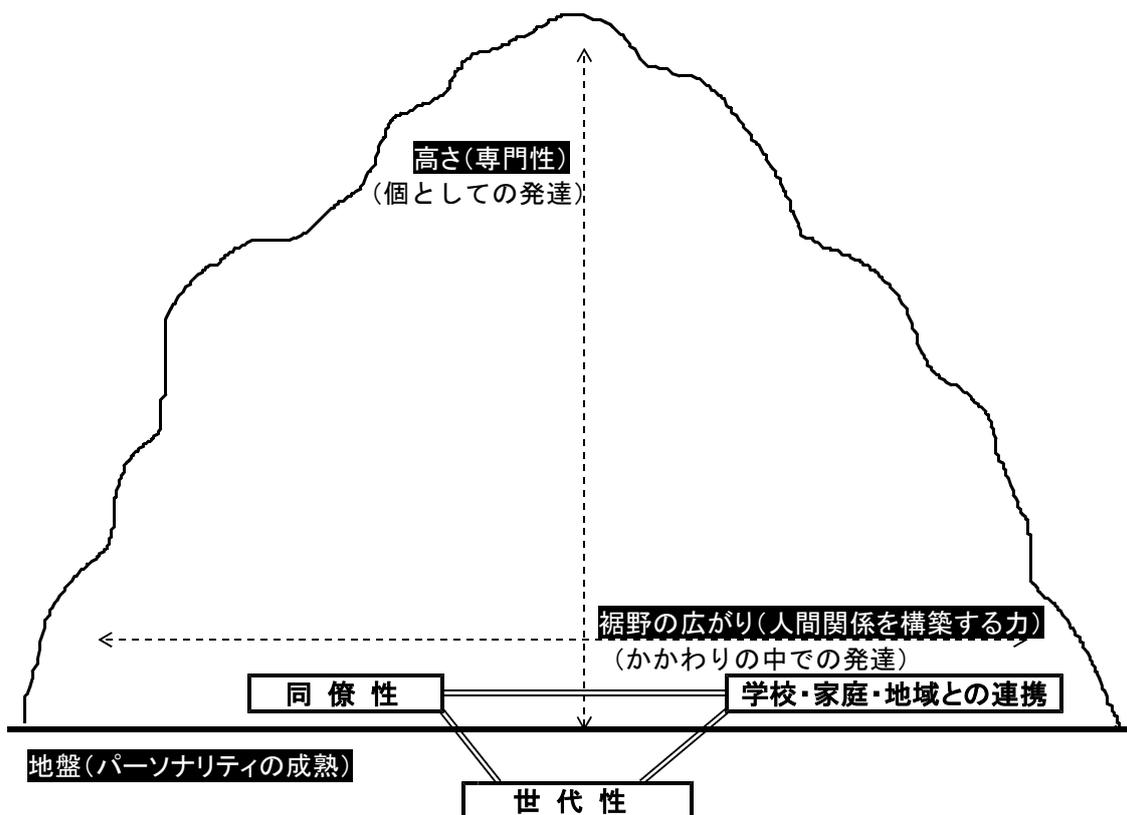


図1 教師の職能という山を築く

★発表者の調査研究の結果から（参考文献③）

- 「同僚性の高い教師は、同時に学校・家庭・地域の連携協力にも積極的に取り組んでいる（相関関係なので逆の記述も可）。」また、こうした教師の「世代性」得点も高いということがわかった。
- 教師にとって同僚教師や、学校外の“新しい同僚”との間に「同僚性」を育むことが、彼らの「かかわりの中での発達」や「世代性」の成熟を支え、ひいては教師として職能発達も促されるということができよう。

◎教師の意識変容（従来の学校観も含めて）

- 取り組みを通じた変容と学習（研修）による変容

☆新任教頭・校長研修における研修内容として「地域ともにある学校づくり」の位置づけ
☆教員養成段階においても

- 「学校・家庭・地域の連携協力」はもちろんのこと、学び続ける教員という点もふまえると、**「生涯学習の理念」の必修化**（生涯教育におけるタテとヨコの視点）

参考文献

- ①紅林伸幸「協働の同僚性としての《チーム》—学校臨床社会学から—」『教育学研究』74（2）、日本教育学会、2007年、174-188頁。
- ②岡本祐子編『成人発達臨床心理学ハンドブック』ナカニシヤ出版、2010年。
- ③熊谷慎之輔「教師の職能発達を支え促す『学校・家庭・地域の連携協力』のあり方に関する研究」学位論文、2015年。

学校運営協議会と学校支援地域本部が連携した 「地域とともにある学校」のあり方に関する研究報告書【概要版】

地域とともにある学校づくり・学校とともにある地域づくり研究会

熊谷 慎之輔（岡山大学大学院）… 研究代表者

志々田まなみ（広島経済大学）

佐々木保孝（天理大学）

天野 かおり（下関市立大学）

はじめに

「学校運営協議会」を持ついわゆるコミュニティ・スクールは、「学校支援地域本部」と同様に、「地域とともにある学校」づくりを通して社会全体の教育力の向上を図るための制度や事業であり、生涯学習の理念のもと、“学校”と“地域（家庭）”双方の教育力向上、さらには地域全体の活性化を促す「仕組み」のひとつといえる。ただし、コミュニティ・スクールは、地域コーディネーター等の個人の働きに依存しがちで事業運営の継続性や安定性に課題を抱える学校支援地域本部に比べ、制度としての強みをもつが、学校運営協議会で決めたことを実行に移していくには、どうしても学校支援地域本部が有する地域コーディネーターや実行組織（ボランティアのグループ等）といった人々の力が必要となる。だからといって、学校運営協議会の活動が学校支援に偏れば、コミュニティ・スクールの本質を見失うおそれもでてくる。このようなコミュニティ・スクールと学校支援地域本部の双方に潜む問題を乗り越えるには、互いの弱みを補い、それぞれの強みをいかして両者を連携させて取り組んでいくのが有効な手立てと考えられる。

実態としては、両者の連携は決して珍しいものではない。すなわち、既に 2012 年度のコミュニティ・スクール指定校 1,183 校のうち、学校支援地域本部による事業を実施している学校は、477 校にもものぼっていて、これは指定校 40.3%に当たる。ところが、コミュニティ・スクールに関する研究は学校経営の分野を中心にすすめられてきており、「地域とともにある学校」づくりを通して社会全体の教育力の向上をめざすために有効な連携相手として学校支援地域本部を捉える研究はみられなかった。そこで、本研究グループは、学校支援地域本部事業にも取り組み、学校運営協議会と連携させて運営しているコミュニティ・スクールについて、全国の事例を分析し、その特徴を明らかにすることを目指している。

研究の方法としては、すでに本研究グループが、今回の委託事業を受託する前から科学研究費助成事業として取り組んできた調査研究を発展的に継続することとした。具体的には次の 3 点である。(1)学校運営協議会と学校支援地域本部の活動を同時に実施している学校に向けて実施した全国アンケート調査のデータを分析する (2)アンケート調査の結果から、二つの運営方式によって成果を収めるためのポイントを考察する (3)考察によって得られた視点をもとに、全国の学校を対象にインタビュー調査を実施する。以下、それぞれについて、概要を述べる。

1. 連携の実態に関する全国アンケート調査の傾向

(1) 調査の概要

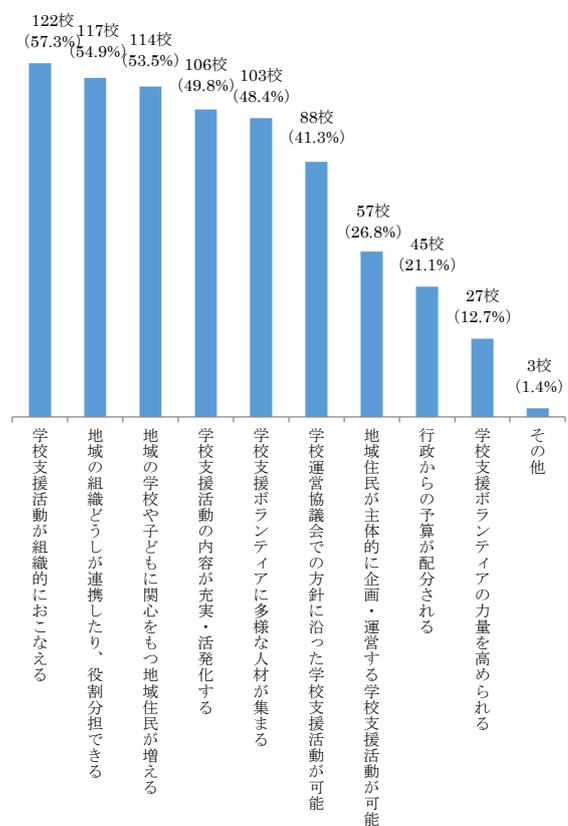
文部科学省による「学校運営協議会制度導入リスト」と「学校支援地域本部事業の支援を受けている学校リスト」とを照合し、両方を実施していることが確認された 464 校に対し、2013 年 8 月～9 月にかけてアンケート調査票の送付と回収を実施した。242 校（52.1%）の学校から協力を得ており、有効回答数は 215 校（46.3%）であった。

(2) 二つの方式が連携する成果

学校運営協議会と学校支援地域本部を連携させた運営体制の成果について、政策で掲げられている「学校支援地域本部」事業の 3 つのねらい¹⁾に照らして回答を求めた。そうすると、

①「地域の学校支援活動が充実した」という点について、「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」を合わせた割合は 87.7%、以下同様に、②「学校支援活動が、地域住民の生涯学習の成果を生かす機会になっている」については 58.2%、③「地域全体の教育力が向上し、大人も子どもも含めた住民の学び合いが活発になった」については、58.3%であった。両者の連携による成果はかなり強く認識されていると言ってよいだろう。

連携の成果を具体的に尋ねるために、「連携のメリット」に関する 10 の選択肢から当てはまるものを複数回答で選んでもらった結果が図表 1 である。この質問で最も高い割合となったのが、「学校支援活動が組織的におこなえる」(57.3%)である。次いで、「学校や子どもを支える地域の組織どうしが連携したり、役割分担できる」(54.9%)、「地域の学校や子どもに関心をもつ地域住民が増える」(53.5%)で、半数を上回る学校が連携のメリットと答えた。半数に近かった「学校支援ボランティアに多様な人材が集まる」(48.4%)と合わせて、地域の側に対する波及効果を感じていることも見て取れる。



図表 1 連携のメリット（複数回答）

(3) 組織づくりの重要性と課題

アンケートからは、二つの方式を並立させることで学校支援活動が組織的に行われ、その成果があがっているという現場の認識がうかがえる。この点は、学校支援地域本部あるいは学校運営協議会のどちらかだけでは、計画的・持続的な活動に課題を感じていた学校が多かったことの裏返しではないだろうか。運営体制をみると、活動方針を協議する組織としての「学校運営協議会」と実動を担う「ボランティア組織」、あるいは、前者が「学校運営協議会」と「地域教育協議会」の二本立てという大きくふたつのパターンが見られたが、いずれにせよ、二つの方式をうまく連携させるためのファースト・ステップは、こうした運営のための「組織づくり」にある。

しかしながら、現状では課題もみられた。アンケートで「二つの方式を並立させることの

	校長等の負担感		合計
	(非選択)	あり	
教員中心	度数 16	32	48
	% 33.3%	66.7%	100.0%
どちらかといえば	度数 42	53	95
教員中心	% 44.2%	55.8%	100.0%
どちらかといえば	度数 27	19	46
地域住民中心	% 58.7%	41.3%	100.0%
地域住民中心	度数 10	4	14
	% 71.4%	28.6%	100.0%
合計	度数 95	108	203
	% 46.8%	53.2%	100.0%

$p > 0.01$

図表 2 「学校支援地域本部による活動に関する企画の審議」の項目別にみた「校長等の管理職や担当教員の負担が増える」割合

った。学校支援活動が学校主導で進められる傾向にこのような課題が見えてくると、単に組織があればよいということではなく、地域の意向が反映される組織のあり方になっているのかといった点から、そのあり方を再検討しなければならない。

2. 「協働活動」の重要性

(1) 「協働活動」の有無別にみた「学校支援地域本部事業の取り上げられ方」

今後の鍵を握ると考えられる「協働活動」に着目して分析をすすめると、「協働活動」を行っている学校の中では、学校運営協議会において学校支援地域本部事業が「審議事項として頻繁に取り上げられている」を回答しているのが 40%と最も多かった。それに対して、「協働活動」に取り組んでいない学校では、「報告事項として活動の状況が知らされることがある」を回答した学校が 34.9%と最も多く、「学校支援ボランティアの活動が話題にのぼることはほとんどない (12.8%)」を加えると、およそ半数近くになっていた。つまり、「協働活動」を行っている学校の方が、学校運営協議会において、学校支援地域本部事業（学校支援ボランティアの活動）に関する話題が報告事項よりも審議事項として頻繁に取り上げられていたのである。このような結果をみると、地域住民と教員とが協働で行う活動があることで、学校運営協議会内の議論の活性化につながっていることがうかがえる。

(2) 「協働活動」の有無別にみた「運営方式によるメリット」

調査結果をみるかぎり、「協働活動」の実施は、学校と地域の組織的な連携を促し、両者の役割分担をもとに協働した取り組みにより、学校支援に参加するボランティアの力量の向上や、学校・子どもに関心を持った地域住民の増加といった、これまで効果を感じるのに時間がかかると思われた項目にまでプラスの影響を及ぼしていることがうかがわれた。

(3) 「協働活動」の有無別にみた「運営体制による成果（ねらい①・②・③）」

学校だけでなく、地域の側にも効果が期待できるという「協働活動」の傾向は、学校支援地域本部事業の3つのねらいをもとにした成果認識についての項目においても顕著にみられた。とくに、成果が認識しづらいと思われたねらい②と③について、「協働活動」を行っていない学校の場合は、肯定的な成果を認識した割合が半数に達していなかったのに対して、「協働活動」を行っている場合には7割近い学校が成果として実感していた。この結果をみても、「協

働活動」の有効性をうかがい知ることができる。

考察の結果、「協働活動」は、教職員や地域住民といった学校にかかわる大人同士の協働、ひいては学びあいを促し、学校と地域の双方にとっても効果をもたらすことが明らかになった。そのため、学校・家庭・地域に連携協力にかかわる組織が整備できたなら、今度はそこでの議論を通して生みだされる活動内容の「質」を「協働活動」を通して高めることが次なる課題となってくるだろう。

3. 「協働活動」の様態

(1) インタビュー調査の背景と概要

一口に「協働活動」といってもその規模や活動は多岐に及んでおり、アンケートに記入された活動についての具体的な取り組みについて読んでも、地域住民と教員とがどのような組織体制のなかで、企画・運営をおこなっているのか、その様態を把握することは難しい。そこで、活動の質を高めていくうえでのセカンド・ステップとなっている「協働活動」が、いかなる地域・学校の課題を背景としながら、どのような経緯をたどり組織化したのか、さらには、教員と地域住民の協働を促進するための工夫点などについても情報を収集するため、インタビュー調査を実施することとした。

事例の選定に当たっては、先に行ったアンケート調査の内容を基本としながら、地方が偏らないよう配慮しながら抽出をおこなった。訪問期間は、2014年8月から2015年2月までの7ヶ月間であり、11都道府県にまたがる20校に調査の協力をいただいた。インタビュー相手としては、校長のみ、もしくは校長と教頭の双方であったケースが圧倒的多数であり、なかには校内分掌として地域連携を担当する教員や、教育委員会事務局のコミュニティ・スクールもしくは学校支援地域本部担当者、あるいは地域コーディネーターが同席したケースもあった。

こうして今回収集することができた「協働活動」に関する情報を概観すると、取り組まれている活動内容によって大きく4つに分類できることがわかった。すなわち、(1)放課後支援を核とした「協働活動」、(2)地域のお祭りを核とした「協働活動」、(3)キャリア教育を核とした「協働活動」、(4)生活科・総合的な学習の時間のカリキュラム開発・改善を核とした「協働活動」、である。本節では、この4種の活動内容に着目し、それらに取り組む調査校のなかでも組織的に実施しているという面で好事例といえる学校を取り上げ、その取り組みの背景や特長について解説していくこととする。

(2) O 中学校の事例 ～放課後支援を核とした「協働活動」～

O 中学校におけるコミュニティ・スクールの取組を特徴づける活動は、学校の主役である生徒たちの視点やニーズを、学校運営協議会を介して地域に架橋させ、地域の教育力の向上を促そうとしている点であろう。具体的には、「自学サポート」と呼ばれる放課後支援の取組で、生徒会から学校運営協議会に提案されたことが契機となって始まった。それは、中学校の定期試験の前や最中に、生徒たちは「勉強しなければ」という自覚はあるものの、自宅に居てはついTVを見たりゲームに興じたりしてしまうので、そうした自分たちの放課後の過ごし方を改善するために地域の大人たちの支援が欲しい、という議案であった。それについてO 中学校の学校運営協議会で生徒会代表も出席して協議した結果、放課後の時間帯は公民館に自習室を設け、地域の大人たちがその場に居合わせて生徒の学習を見守るという「自学サポート」が実現したという。

「協働活動」を考える上で、O 中学校の「自学サポート」の取組は、以下の3点を示唆し

ている。まず第1に、Problem Basedであったことは見逃せない。すなわち、生徒たちが自覚し解決したいと欲している課題を、教員の支援を受けながら学校の抱える課題として明確に提示することができたからこそ、地域サイドは学校サイドと容易に問題意識を共有することができ、実現可能な支援策を両者で構想することができた。一般に、学校支援ボランティアは小学校になじみやすく中学校にはなじみにくいと言われる。それは、児童と比較すると生徒は思春期の真っ最中であって大人との関係を取り結ぶことがいっそう難しいという背景がある。加えて、小学校に比べて中学校の学習内容は高度であり、学習支援といっても大人が関わるのは容易ではないという事情もある。しかし、O中学校の「自学サポート」は、大人たちの活動は見守りであって学習指導は行わない。放課後という言わば学校と家庭との間隙の時空間を地域が担える形で役割分担できるよう、地域住民と教員の双方が課題解決に知恵を絞った結果と捉えることができよう。

第2に、「自学サポート」は中学校の定期試験にかかる活動であるだけに、取組が継続的である点も重要である。せっかくの学校支援ボランティアも単発的なイベントに終始しては、イベントを実施することそのものが目標となりがちで、活動の意図、すなわちなぜそのような活動が要請されるに至ったのか、そこに潜む学校の課題、あるいは地域の課題についてまで参加者の意識を及ぼせる契機とはなりにくい。そのため活動が形骸化してしまったり、負担感が募って継続が難しくなったりという話は耳にする。その点、「自学サポート」の場合には、中学生が試験勉強をする姿を地域の大人たちが間近に、かつ日常的に目にすることで学校教育への関心を高めることにつながり、当該校長の言葉を借りれば、「地域も生徒を育てる」という当事者意識を醸成する結果をもたらしている。

第3に、社会教育関係者が「自学サポート」を支えている面について触れておきたい。O中学校の学校運営協議会には、各小学校区の公民館長3名が委員として加わっており、放課後の学習支援の場として同中学校に最寄りの公民館が活用された。その公民館の館長は、O中学校のコミュニティ・スクールの「コーディネーター」でもある。同中学校では、学内に「地域連携担当教員」を置き、コミュニティ・スクールの「コーディネーター」を「校外コーディネーター」と呼んで両者を学校の内と外の「つなぎ役」と位置付けている²⁾。地域において日常的に住民たちの学習活動にコミットしている公民館職員が、学校と地域を仲介する役割を担っている。学校教育と社会教育の連携が自ずともたらされるような手立てが講じられているとみることができよう。

(3) I小学校の事例 ～地域のお祭りを核とした「協働活動」～

I小学校のコミュニティ・スクールが先進的とみなされるのは、「I小学校ふるさとまつり」と呼ばれるイベントに負うところが大きい。同まつりは、学校運営協議会が主催するもので、I小学校区内の町内会や自治会との共催で毎年行われる。実際の活動は、学校支援地域本部、「ふるさとまつり実行委員会」、「I小学校ファンド委員会」といった組織が中心となって支えている。

I小学校において現在「学校支援地域本部」と呼ばれる組織は、もともと学校運営協議会の事務局を担っていたもので、学校サイドからは学校長と副校長を、地域サイドからはPTA役員と複数のコーディネーターをメンバーとする10名あまりで構成されている。その「学校支援地域本部」は、地域の人材を募集したり発掘したりして学校支援ボランティアとして登録すると同時に、多様なボランティア活動部会を束ね、学校のニーズと地域のリソースのマッチングを行っている。また、登録されているボランティア人材やボランティア活動部会の情報交換や交流をはかるために、「ボランティア総会」を年2回の割合で実施している。し

たがって「学校支援地域本部」のチャンネルからは、学校支援ボランティアを通じてつながっている人々が、「ふるさとまつり」に参画する。

「ふるさとまつり実行委員会」は、I小学校区の11の地区の町内会や自治会、子ども会やPTAといった諸団体から選出されたメンバー90名程度から成る。こちらのチャンネルからは、旧来からの地縁関係でつながっている人々が「ふるさとまつり」に参画することになる。そうして「ふるさとまつり」では、I小学校を舞台にさまざまな団体が出し物を披露したり、発表や展示を行ったりすると同時に、多様な活動単位で模擬店が催される。今ではそれらの収入による純利益は50万円に達するほどの規模となっており、全額が「I小学校ファンド」に寄付される。同ファンドを管理するのが「ファンド委員会」で、11地区の自治会長に、子ども会やPTAの会長のほか、コーディネーターが委員となっている。年に2～3回ほどの会議を開催して「ふるさとまつり」で得られた収益の用途について話し合いながら決めていく。

I小学校の取組において注目されるのは、次の3点であろう。第1点目として、「ふるさとまつり」という1年に1度のイベントと、学校支援地域本部が束ねる各種のボランティア部会による日常的な活動とが、有機的に組み合わせられているところである。学校運営協議会の会長が学校支援地域本部の長を兼ね、同じく学校運営協議会の副会長が「ファンド委員会」の委員長を兼ねていることから、「ふるさとまつり」の実動に関する主要な情報は、学校運営協議会に欠かさず報告されている。すなわち、組織面での工夫により、学校運営協議会と学校支援地域本部は自ずと緊密に連動する仕掛けになっているのである。

その一方で、学校運営協議会と学校支援地域本部、「ふるさとまつり実行委員会」の3者が明確に役割分担をして、それぞれの独自性を保っているところは注目すべき第2点目である。学校運営協議会が「ふるさとまつり」を主催するとはいっても、同協議会が中心的な議題として取り上げるテーマは、学校経営計画であったり、学校関係者評価であったりと、あくまで学校運営に関することがらが中心である。「ふるさとまつり」をめぐる実動については、学校支援地域本部と「実行委員会」に任されており、協議の対象となることはほとんどない。

第3点目として、「I小学校ファンド」の存在である。同ファンドのおかげで、I小学校の学校支援地域本部は独自の財源を確保でき、学校支援ボランティアの活動を充実させることが可能となっている。多くの学校支援地域本部が資金面で活動の継続に困難を訴えているなか、コーディネーターの養成にも力を注ぐなど、組織としてはまれにみる恵まれた状況と言えよう。

以上の3点は、いずれも「地域とともにある学校づくり」のための具体的な組織や体制、運営や活動にかかる特色である。それだけでもじゅうぶん見るに値するのだが、それらの工夫には、「学校づくり」にとどまらない「地域づくり」のビジョンが通底しているところこそ、I小学校の取組の最大の特徴である。すなわち、地域が学校のパートナーとなって「学校づくり」に参画することで、学校を核とした地域の持続的な発展を維持する仕組みをデザインしようとする明確な意図が存在している。月に一度の割合で開かれるという、他に例を見ないほど多い学校運営協議会の頻度や、学校運営協議会と学校支援地域本部で中心的な役割を果たしているキーパーソンたちが中長期にわたる構想の中で自己の役割を位置づけているのも、そうした特徴を証左していよう。

(4) Q 小学校の事例 ～キャリア教育を核とした「協働活動」～

3つ目の事例として取り上げるQ小学校は、コミュニティ・スクールのしくみを活用した小・中一貫教育校の開設をすすめる、いわゆる「学園方式」と呼ばれる運営方式をとっている。同方式は、同じ中学校区に所在する小学校が中学校と合同で一つの学校運営協議会を立

ち上げ、そこで9年間の一貫したカリキュラムづくりを、学校と地域住民とが参画しながらおこなうところに、大きな特徴がある。本事例の地域でも、「学園方式」の先進事例である三鷹市の取り組みを研究しながら準備がすすめられた。2011（平成23）年度より1つの中学校と、その中学校に卒業生が進学するQ小学校を含む4つの小学校とで「学園」が組織され、そこに学校運営協議会にあたる「学園運営協議会」が一つ設置されている。

本事例の大きな特徴としては、「目指すべき子ども像」に対応した形で「キャリア教育の目標」が示されており、この2つを共通のビジョンとして5学校で各学年の教育目標や年間指導計画が作られ、「協働活動」が取り込まれている点である。図表3は、「学園運営協議会」が策定した5校の学校に共通する9年間の一貫教育計画である「夢と志プラン」の内容を抜粋し、筆者が作表したものである。小学校から中学校までの子どもを3期（前期・中期・後期）に分け、それぞれの段階での「目指すべき子ども像」と「キャリア教育の目標」が設定され、それらを具現化する課内・課外の教育活動が、各学校で共通して取り組む活動として設けられている。小学校1・2年生では生活科の学習、小学校3・4年生では総合的な学習の時間、小学校5・6年生では自然体験学習や、職場見学、修学旅行などの行事を中心に、綿密な計画が組まれている。こうした総合的な計画があることで、教員と地域住民とが「協働活動」を進める上で目標を共有しやすくなっている。

	前期				中期				後期	
	小1年	小2年	小3年	小4年	小5年	小6年	中1年	中2年前期	中2年後期	中3年
目指す子ども像(要約)	あいさつができる、人の話を聴ける、自分の考えを話せる		場に合ったあいさつができる、決まりを守って仲良くできる、自ら学習できる		相手の立場に立って行動できる、主体に仲間と共に学び合える		相手を受け入れる優しさ、自分の良さ発揮して主体的に学ぶ		積極的な人間関係を構築ができる、生活改善できる。目標に向かって学習できる	
キャリア教育	基礎能力育成期		基礎スキル(技能)育成期		自己肯定感・自己理解育成期	職業観育成期	勤労観育成期	立志式	進路模索期	進路選択期
全学校共通の活動	生活科の学習		総合学習		自然体験学習 職業見学	修学旅行	職場見学 卒業生の講話		職場体験	入試
学校ボランティア	動物飼育・野菜作り・校外学習		地域学習・環境学習・伝統行事		米作り・郷土料理	地域ボランティア活動への受け入れ	職場見学・体験			

図表3 「夢と志プラン」(9年間の一貫教育計画)の概要

「協働活動」を実施していくためには、地域ボランティアと教員、さらには各学校の担当教員間でも、さまざまな調整を図っていかねばならない。こうしたすべての調整の場となっているのが、2009（平成21）年度より学校支援地域本部の補助事業を活用して中学校区に創設した「地域青少年育成会議」という枠組みである。同会議は、教育施設（学校・保育園）と地域・保護者組織等、学校支援活動を行う「学園支援本部」を結ぶ“プラットホーム”としての機能を担っている。この巨大な組織を調整している要が、「学園事務局」よばれる組織である。すべての地域コーディネーターと、学校支援活動の場面で地域コーディネーターを助ける地域ボランティアのリーダー的な存在であるサブコーディネーターと、学校内で学校支援活動を調整している教頭とで、事務局の運営がなされている。この事務局が、「学園運営協議会」と「学園支援本部」と「地域青少年育成会議」を結びつけている。

コミュニティ・スクールや学校支援地域本部の取り組みを引き受けてくれる地域人材はそれほど多いわけではない現状の中で、機動性を持った組織をめざすためには、地域コーディネーターの存在が欠かせないことを改めて認識させられる。本事例のように、地域コーディネーターが、単なる学校支援ボランティアだけでなく、学園運営協議会などでも中心的な役割を果たしている点は特筆に値する。しかも、こうした逸材ともいえる少数の地域コーディネーターを、校長や教頭、ボランティアリーダーのサブコーディネーターが「学園事務局」の中で支え合う組織ができている点も、大いに参考になる。こうしたサブコーディネーターの中から次の地域コーディネーターを生み出せるよう、サブコーディネーター研修となるよ

うな機会を増やしていくことも検討されていることを付記しておきたい。

(5) M 小学校の事例

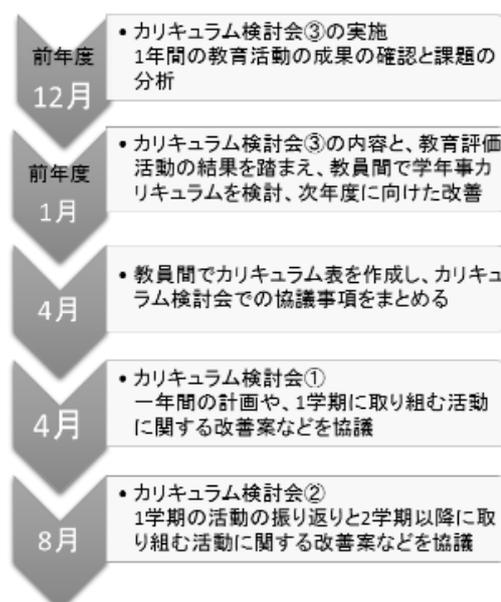
～生活科・総合的な学習の時間のカリキュラム開発・改善を核とした「協働活動」～

M 小学校は、前節の Q 小学校と同じ自治体に存する小学校である。よって 2009 年より学校支援地域本部事業を活用した中学校区の「地域青少年育成会議」が設置され、そこに地域コーディネーター（5 名）が配置された後、さらに学校運営協議会制度を導入したという同じ経緯を持つ。ただし、M 小学校の場合は、中学校に設置されている「地域青少年育成会議」では細々とした連携がとりにくいということで、M 小学校内に独自組織として「学校支援本部」が設置されている。そこに 5 名の地域コーディネーターがいるが、そのうち 3 名は「学校運営協議会」委員と兼務であり、残り 2 名には「地域青少年育成会議」のコーディネーターも担ってもらっている。

M 小学校の最大の特徴はこれら学校支援ボランティア活動に加え、「学校運営協議会」委員と「学校支援本部」の地域コーディネーター、教職員とが「カリキュラム検討会」を年に 3 回（4 月、8 月、2 月）開催し、生活科（1 年・2 年）、総合的な学習の時間（3～6 年）という全学年のカリキュラムの編成、ふりかえり、改善を「協働活動」として実施している点である。なお、この「カリキュラム検討会」と学校運営協議会（年 4 回）とは別日程で実施されており、学年ごとにグループに分かれ、学校運営協議会委員、学校支援本部の地域コーディネーター、教員とが参加する。図表 4 はこうしたカリキュラム検討会の流れを、示したものである。

大まかな流れを追うと、前年度 12 月に実施したカリキュラム検討委員会でのふりかえりを元に次年度の生活科や総合的な学習の時間のカリキュラムが教員内で編成される。新学期 4 月当初に、新着任の教員も含め、各学年全体で全カリキュラムの理解や検討、さらに、「学校運営協議会」委員や地域コーディネーターと教員とが参加する第 1 回のカリキュラム検討会で、新年度 1 年間のカリキュラムに対する意見や、学習活動をより充実させるアイデアが出されたりする。こうした意見により改善や活動の追加・変更の必要性が生じた場合は、年度途中であってもカリキュラムを見直したり、修正したりする体制が取られており、PDCA サイクルに基づいた柔軟なカリキュラム改善活動が年間を通じて行われていることも重要な点である。こうしたカリキュラム検討会は 8 月にもう一度用意されており、大きくは年に 2 度、地域住民と教員との「協働活動」によるカリキュラム開発・改善の機会が用意されている。

カリキュラム検討会の成果について地域コーディネーターは、「何を目的として、どういうことをやろうとしているか、これくらいの期間で、こういうことをやりたいとか、先生方が計画されている内容がわかりやすくなってきました。」³⁾ とか、「先生方の苦労がわかってくると同時に、地域もこのようなことができればもっと学校に協力できるのではないかと、思い始めてきたというのが、今の段階です。」⁴⁾ などと述べており、「協働活動」をすすめるうえで必要な共通ビジョンの共有に効果を発揮して



図表 4 M 小学校のカリキュラム検討会の流れ

いる様子うかがえる。

一方、教員が感じるカリキュラム検討会の成果としては、「カリキュラム検討会をしていると、人財の紹介を学校支援本部にお願いにいった段階で、すでに私たちがやろうとしていることを理解していただいているのです。紹介された人とは、やはり打ち合わせをするのですが、あらかじめ活動を支援する目的が連絡されているので、非常に安心感があります。」⁵⁾ など、カリキュラム検討会でその活動のねらいについてあらかじめ深く理解しあうことの良さが指摘されている。

地域住民である学校運営協議会委員や地域コーディネーターと、学校の教員とが協働で生活科や総合的な学習の時間のカリキュラムを検討しても、その授業の企画や編成の主体となっているのは教員である。しかし、ともにカリキュラムを検討し、改善や修正もできる立場として関わる経験を持つことによって、地域コーディネーターは単なる教師の補助・お手伝いではなく、同じ子どもたちを相手に、同じ教育目標を共有し合う、いわばパートナーどうしのような、双方の関わり方の変化をもたらしていることを確認できる事例だといえよう。

おわりに～成果と課題～

本研究の成果としては、以下の8点にまとめることができる。

- ・ 学校運営協議会と学校支援地域本部が連携した運営体制は、とりわけ組織面で有効な運営体制といえることが明らかとなった。
- ・ ただし、学校運営協議会と学校支援地域本部とを同時に導入した学校では、運営上の混乱が生まれ、連携の効果が発揮できにくい傾向がある。学校運営協議会も学校支援地域本部も「地域とともにある学校」づくりを推進するツールに他ならないことをふまえ、それぞれの特性（強みと弱み）をしっかりと理解しながら運営体制を整えていく必要がある。
- ・ 学校運営協議会と学校支援地域本部が連携した運営体制については、関係者の中では基本的にデメリットよりメリットの方が多く感じられている。ただし、「校長等の負担が増える」という管理職の負担感は強く、こうしたデメリットに配慮した運営体制を考えていく必要があることが明らかとなった。
- ・ 学校支援活動の内容を企画する際、教員と地域住民のどちらが中心となって審議をすすめるかを尋ねたところ、「学校教員が中心」という回答が合わせて7割を超えており、学校運営協議会と学校支援地域本部を連携させた体制を維持していく方途として、「学校主導」で運営する傾向が強いことが明らかとなった。この結果、「校長等の負担が増える」などのデメリットを生じさせ、かえって逆効果を生んでいることもわかった。
- ・ 学校支援活動の内容を企画する際、「学校主導」ではなく「地域住民が中心」ですすめている「地域主導」の体制を取っている学校ほど、地域住民と教員が協働して企画・運営している活動＝「協働活動」を実施していることが明らかとなった。
- ・ 「協働活動」を行っている学校の方が、行っていない学校に比べて、「学校支援活動が、地域住民の成果を生かす機会となっている」、「地域全体の教育力が向上し、大人も子どもも含めた住民の学び合いが活発になった」といった学校支援活動において認識しづらい成果について、肯定的な成果をより実感しており、「協働活動」が、教職員や地域住民といった学校にかかわる大人同士の協働、ひいては学びあいを促し、学校と地域の双方にとっても効果をもたらすことが明らかになった。
- ・ 今回の調査からは、その「協働活動」は、大きく4つの分類できた。すなわち、(1)放課後支援を核とした「協働活動」、(2)地域のお祭りを核とした「協働活動」、(3)キャリア

教育を核とした「協働活動」、(4) 生活科・総合的な学習の時間のカリキュラム開発・改善を核とした「協働活動」である。

- ・ 好事例の特徴は、以下の4点にまとめられる。
 - ※ 地域において日常的に住民たちの学習活動にコミットしている公民館職員が、「協働活動」を仲介する役割を担うことで、学校教育と社会教育の連携が自ずともたらされるような手立てが講じられている事例。
 - ※ 学校運営協議会が主催で、学校と校区内の町内会や自治会とが行事を実施する「協働活動」を通じ、学校のパートナーとしての地域づくり、あるいは学校を核とした地域の持続的な発展を維持する仕組みを、中長期的にデザインしている事例。
 - ※ 小学校から中学校までの9年間で3期（前期・中期・後期）に分け、それぞれの段階での「目指すべき子ども像」と「キャリア教育の目標」を学校運営協議会（地域コーディネーターが理事メンバー）が設定し、それにしたがって教育課程内・課外の教育活動、PTA活動、地域の青少年育成活動を総合的に計画し、「協働活動」を実施している事例。
 - ※ 学校運営協議会委員や地域コーディネーターと、学校の教員とが生活科や総合的な学習の時間のカリキュラムを検討、改善、修正しあう「協働活動」を実施することで、同じ教育目標を共有し合うパートナーとしての結びつきが可能となっている事例。

今後の課題としては、「協働活動」の質を高めていく方策を検討していく必要があると考えている。その際、学校にかかわる大人同士がチームで「協働」できる場の確保が肝要になってくる。たしかに、学校運営協議会はその重要な場であることに疑いはないが、ここでの協議だけによるトップダウン型での運営体制では「協働」を育むことが難しいと思われる。それより、野中郁次郎の有名な「ミドル・アップダウン・マネジメント」をヒントにして考えると、トップである学校運営協議会と、第一線の地域住民や保護者を結びつける「結節点」や「架け橋」となるような、学校にかかわる大人同士の協議の場である「中間組織」の存在こそが必要であり、この方が「協働」を育みやすいのではないだろうか。しかし、本調査結果をみる限り、学校運営協議会と学校支援地域本部を連携させた運営体制においては、学校支援地域本部における協議の場である「地域教育協議会」を取りやめ、学校運営協議会にその機能を一元化させて、組織のスリム化を図っている傾向がみられたのも事実である。このあたりの運営体制については、今後さらに検討していく必要があるだろう。

さらに、「協働活動」といっても多様であり、その質を高めていくことも今後の重要な検討課題となってくる。その際、参考になるのは、サービス・ラーニング（service learning）の手法であろう。とりわけ、サービス・ラーニングからの示唆としては、「学問的なカリキュラムへの統合」と、「サービスの経験をふりかえる時間の確保」の2点と考えられる。わけでも前者に関して、調査結果をみる限りでは、「協働活動」が学校のカリキュラム、とくに教科学習と結びついた実践事例は少なかった。子どもたちが学校で学んだ知識を生活と結びつけ、「知の総合化」を図るという点では、学校の教科で学んだことを地域での「協働活動」でいかすということも今後、積極的に考えられてよいだろう。

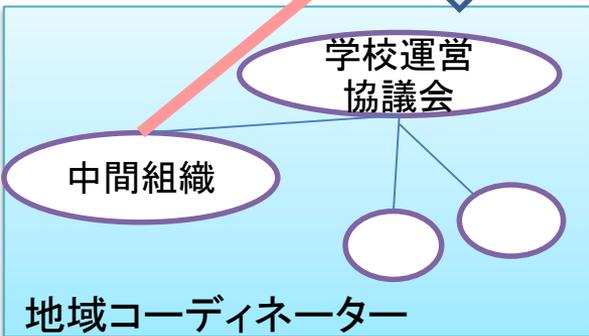
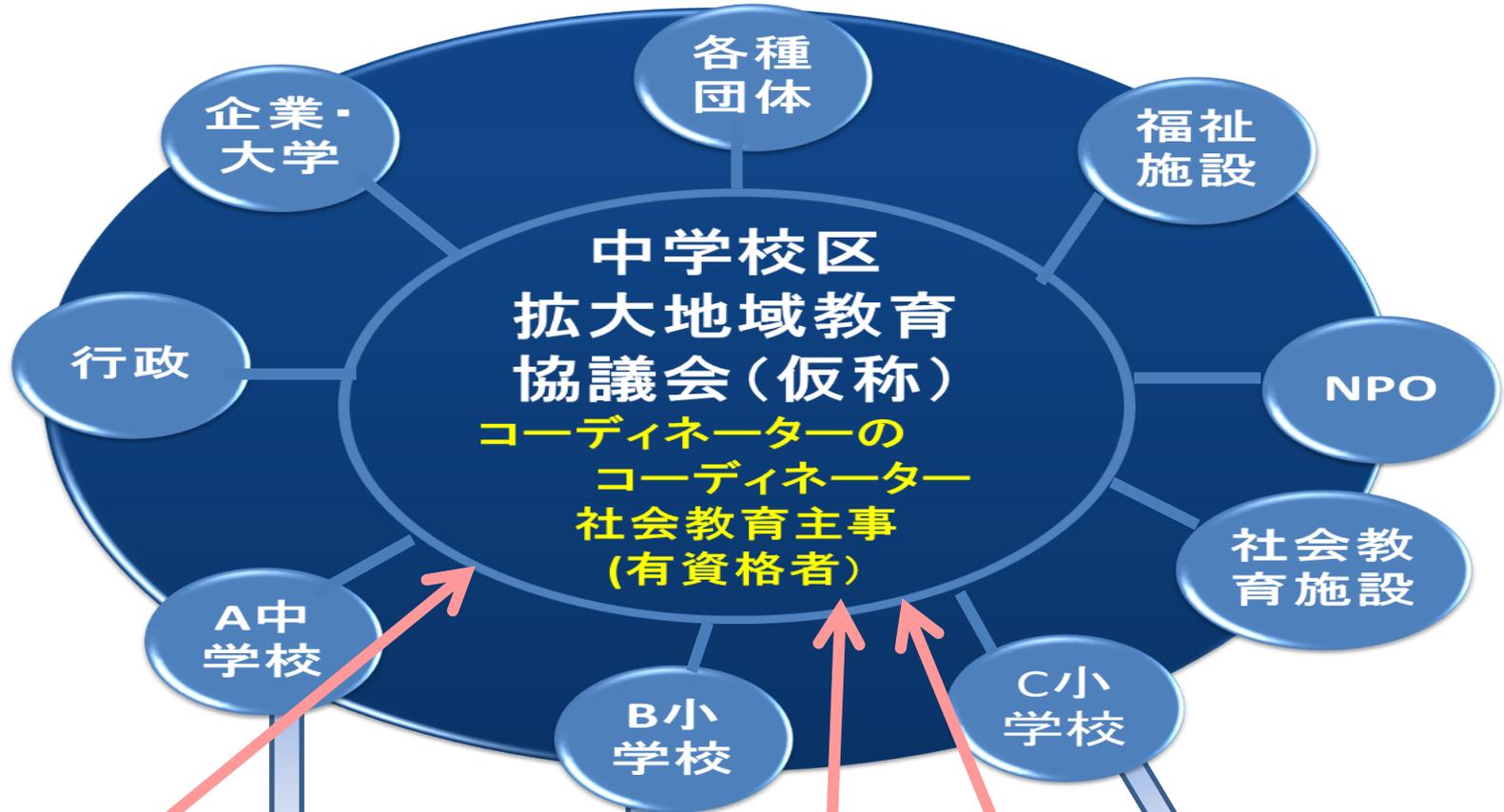
1) 文部科学省・学校支援地域活性化推進委員会が作成したリーフレット『「みんなで支える学校 みんなで育てる子ども」－「学校支援地域本部事業」のスタートに当たって－』（2008年7月1日）。

2) 山口県教育委員会『平成24年度 地域ぐるみで子どもを育む仕組みづくり実践事例集』平成25年3月、p.3。

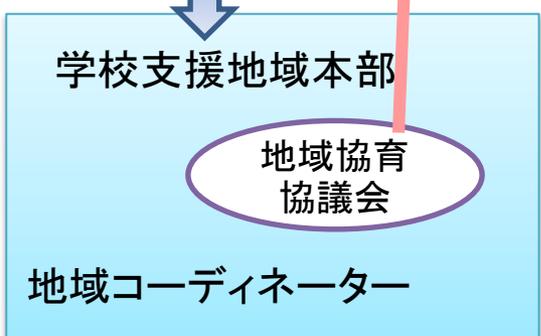
3) 上越市春日小学校『自分を見つめ、豊かに関わり合う子ども』（2014研究紀要）平成26年10月、p.28。

4) 同上。

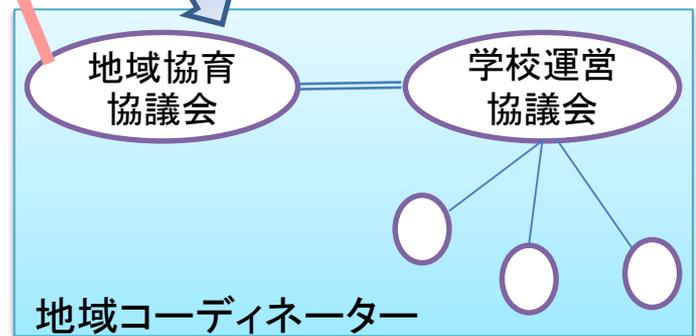
5) 同上、p.29。



A中学校 (CS+地域本部)
 学校運営協議会に一元化
 その場合でも学校運営協議会以外の場(中間組織)を確保



B小学校(地域本部のみ)



C小学校 (CS+地域本部) 地域教育協議会アリ