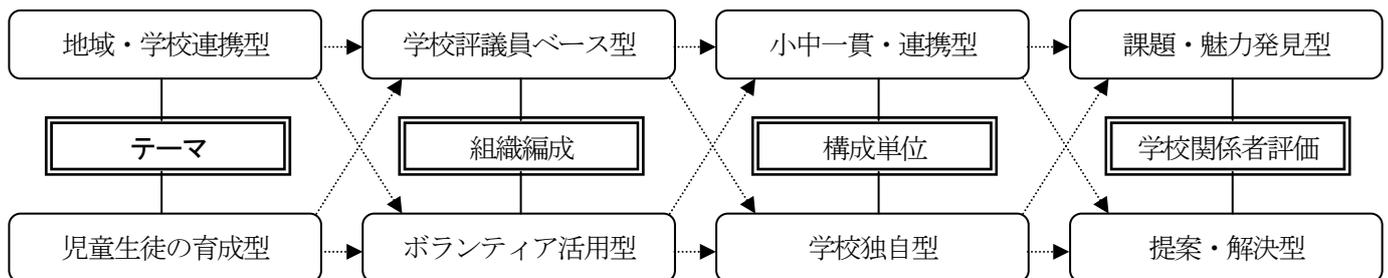


## コミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）と学校関係者評価

京都市教育委員会学校指導課  
首席指導主事 西 孝一郎

### I 類型化の視点から

#### 1 学校運営協議会と学校関係者評価の類型



#### 2 学校運営協議会の「テーマ」

##### (1) 地域・学校連携型

地域と学校の連携の深まりを、主なテーマとする学校運営協議会である。地域と学校が連携して、学校運営に対する意識を高めていくような活動が考えられる。

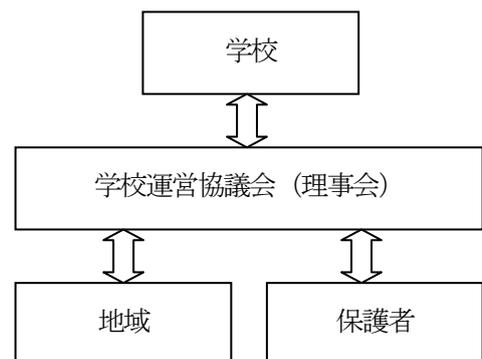
最初のテーマとして「地域と学校の連携」が設定される例は多いが、地域と学校が連携する中で児童生徒が育っていくので、結果的に「児童生徒の育成型」につながるということもある。

【「地域・学校連携型」の学校運営協議会でできることは、次のようなものである。】

- ・ 地域の人とのかかわりを深める体制をつくる。
- ・ 地域と学校が協力する取組を増やす。
- ・ 児童生徒が地域で活躍できる場をつくる。 など

【学校評価の視点】→保護者、地域住民等との連携

- ・ 学校運営への保護者、地域住民の参画及び協力の状況
- ・ P T Aや地域団体との連絡の充実の状況 など

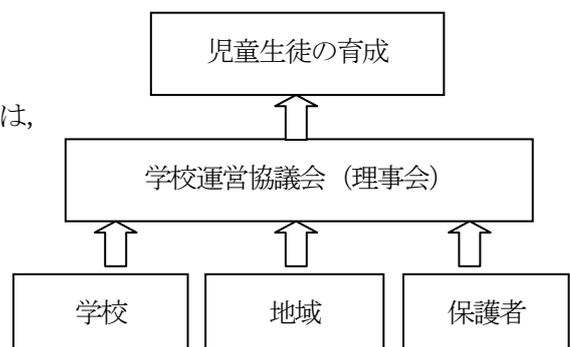


##### (2) 児童生徒の育成型

児童生徒の資質・能力の育成を、主なテーマとする学校運営協議会である。この場合の資質・能力としては、学力であったり、地域の人とかかわる力であったり、さまざまなものが考えられる。いずれにしても学校と地域が一緒になって考え、定めておく必要がある。

【「児童生徒の育成型」の学校運営協議会でできることは、次のようなものである。】

- ・ 学力向上をバックアップする組織をつくる。
- ・ 児童生徒の教育活動を、学校と一緒に考える。 など



【学校評価の視点】→教育課程・学習指導、生徒指導

- ・説明、板書、発問等、各教員の授業の実施方法
- ・学校の教育課程の編成・実施の考え方についての教職員間の共通理解の状況
- ・学校の教職員全体として生徒指導に取り組む体制の整備の状況 など

### 3 学校運営協議会の「組織編成」

#### (1) 学校評議員ベース型

これまでにある学校評議員のメンバーをベースに、学校運営協議会を編成するものである。これまで実際に活動されていた方が中心になるので、すぐにできることが多い。どちらかという、トップダウン型の組織である。

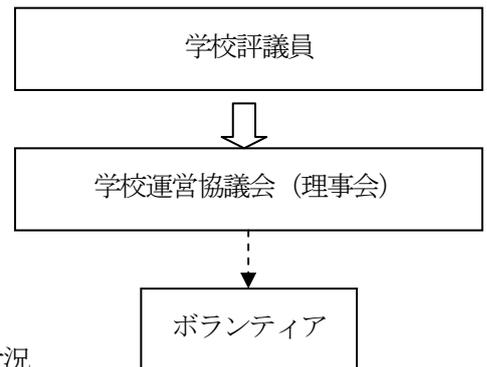
すぐにできるが、これまであったものだけに、活動内容の違いが明確になりにくいこともある。

【「学校評議員ベース型」の学校運営協議会でできることは、次のようなものである。】

- ・地域・保護者が、学校と協働して学校教育にあたる。
- ・地域・保護者・学識経験者などが学校運営に参画する。など

【学校評価の視点】→組織運営

- ・校長等管理職の教育目標等の達成に向けたリーダーシップの状況
- ・校務分掌や主任制等が適切に機能する等、学校の明確な運営・責任体制の整備の状況 など



#### (2) ボランティア活用型

学校支援ボランティアを活用して、学校運営協議会を編成するものである。学校支援ボランティアとして活動する中で、保護者・地域が学校をよく理解されていく。ボランティアの代表者等を中心に部会をつくり、その代表者が学校運営協議会をつくることが多い。どちらかという、ボトムアップ型の組織である。

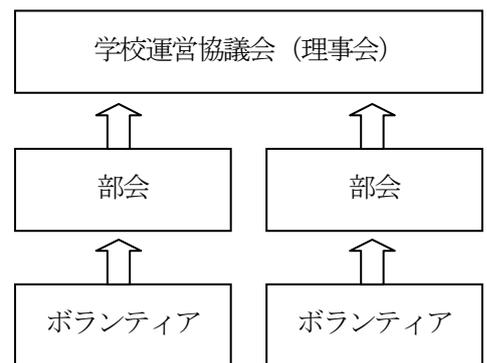
子どもに直接かかわることが多く、成果が見られやすいが、学校運営についての意識が高まらないこともある。

【「ボランティア活用型」の学校運営協議会でできることは、次のようなものである。】

- ・学校支援ボランティアの活動をコーディネートする。
- ・学校と一緒に、教育活動を企画し実施する。 など

【学校評価の視点】→保護者、地域住民等との連携

- ・地域の自然や文化財、伝統行事等の教育資源の活用状況
- ・授業や教材の開発に地域の人材等外部人材の活用状況 など



### 4 学校運営協議会の「構成単位」

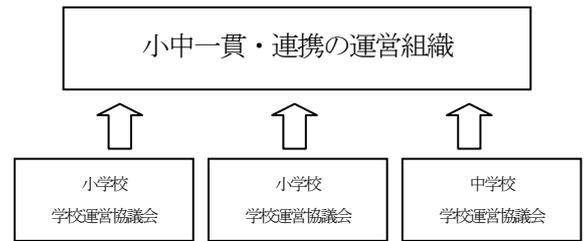
#### (1) 小中一貫・連携型

複数の小中学校が連携して、学校運営協議会を運営するものである。学校支援地域本部事業からの発展ができやすく、小中一貫教育とのかかわりも深い。

小中学校の連携はできやすいが、子どもにかかわる活動が設定しにくいこともある。

【「小中一貫・連携型」の学校運営協議会でできることは、次のようなものである。】

- ・小中一貫教育で目指す子ども像を明確にする。
- ・小中学生の連携を密にする。 など



【学校評価の視点】→教育課程・学習指導, 生徒指導

- ・幼小連携, 小中連携等, 学校間の円滑な接続に関する工夫の状況
- ・保護者や地域社会, 関係機関との連携協力の状況 など

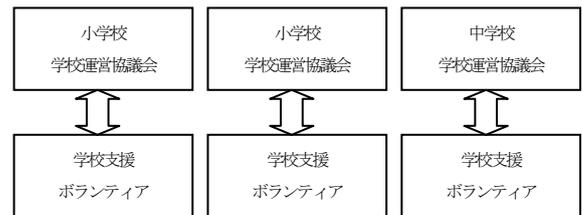
## (2) 学校独自型

各学校（幼稚園）独自で、学校運営協議会を設置するものである。学校運営協議会の立ち上げには、比較的容易な形態だと考えられる。

各学校（幼稚園）のニーズを受けての活動を行いやすいが、小中学校の連携がしにくいこともある。小中学校に、それぞれ学校運営協議会ができた場合、メンバーの重なりや学校運営協議会どうしのかかわりなどに配慮が必要である。

【「学校独自型」の学校運営協議会でできることは、次のようなものである。】

- ・学校に必要なボランティアを組織する。
- ・学校の教育活動の承認と改善 など



【学校評価の視点】→教育目標, 教育環境整備

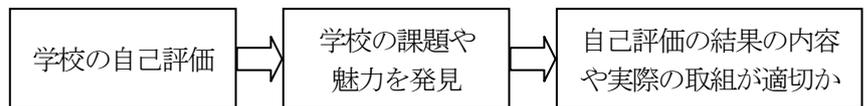
- ・児童生徒や学校の実態, 保護者や地域住民の意見や要望を踏まえた学校としての目標等の設定の状況
- ・施設・設備の活用状況 など

## 5 学校関係者評価

### (1) 課題・魅力発見型

学校の自己評価をもとに、学校の課題や魅力を発見する学校関係者評価である。学校の課題だけでなく魅力も見つけていくことにより、学校を大切にしたいという気持ちが共有される。

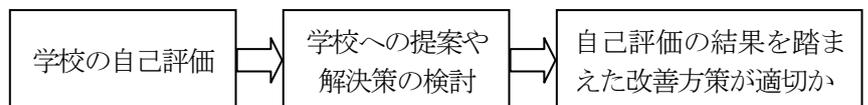
学校の課題や魅力を発見することにより、学校が行った自己評価の結果の内容が適切かどうか、また実際の取組が適切かどうかを評価することができると考えている。



### (2) 提案・解決型

学校の自己評価をもとに、学校の改善に向けて何らかの提案を行い、共に解決していくところまで発展する学校関係者評価である。

学校に提案したり、学校の解決策を検討したりすることにより、



学校が行った自己評価の結果を踏まえた改善策が適切かどうか評価することができると考えている。さらに、学校関係者評価を受けて、学校運営協議会が主体的に、課題の解決に向かっていくように進めたい。

## Ⅱ 類型の一体化の視点から

### 1 現在のコミュニティ・スクール（学校運営協議会制度） ～類型間のかけ合わせ～ （一部）

#### (1) 児童生徒の育成型 × ボランティア活用型 × 小中一貫・連携型 × 学校関係者評価

学校支援地域本部事業を発展させて学校運営協議会を設置しようとした場合、この形式になる。児童生徒のどのような資質・能力を伸ばしていこうとするのかによって、ボランティアの位置づけが変わってくる。

#### (2) 児童生徒の育成型 × ボランティア活用型 × 学校独自型 × 学校関係者評価

京都市では、この形式が多く見られる。地域の力を、直接学校に生かしていきやすいからだと考えている。放課後子ども教室推進事業を発展させて学校運営協議会を設置しようとした場合、この形になる。

#### (3) 地域・学校連携型 × 学校評議員ベース型 × 学校独自型 × 学校関係者評価

学校運営面での活動を重視して学校運営協議会を設置しようとした場合、この形式になる。子どもの教育との関係を、常に明確にしておくことが課題となる。

### 2 これからのコミュニティ・スクール（学校運営協議会制度） ～類型間の組み合わせ～

#### (1) 学校運営協議会の「テーマ」 地域・学校連携型 + 児童生徒の育成型

地域・学校が連携することが、児童生徒の育成につながるというのは、よくあることなので、この組み合わせはつくりやすい。ただ、地域連携と児童生徒の育成のかかわりを明確にしておかないと、ただ言葉だけで結びつけただけになってしまう。

#### (2) 学校運営協議会の「組織編成」 学校評議員ベース型 + ボランティア活用型

学校支援ボランティアの代表と、学校評議員とを合わせて、学校運営協議会を組織するものである。これは、最初の仕組みづくりで意図的に行っておかないと、後では追加しにくい。学校運営協議会設置までに考えておきたい。

#### (3) 学校運営協議会の「構成単位」 小中一貫・連携型 + 学校独自型

中学校区で連携する学校運営協議会と各学校独自の学校運営協議会を、場合に応じて接続・一体化させるものである。各学校の学校運営協議会から委員を出して、1つの学校運営協議会をつくるようなことも考えられる。京都市でも、この方向を目指すことが増えてきている。

#### (4) 学校関係者評価 課題・魅力発見型 + 提案・解決型

自己評価を受けての学校関係者評価を「課題・魅力発見」で終わらず、「提案・解決」まで発展させていくものである。学校関係者評価の主目的は、学校の自己評価に基づいて出された解決方法について、適切かどうか評価することだが、学校関係者が提案・解決にも積極的にかかわることを目指したい。

### Ⅲ 学校組織マネジメントの視点から

#### 1 学校という学びの場を大切にし、すべての関係者の学びの場として経営する

##### (1) 使命感をもつ

コミュニティ・スクールをつくっていくためには、強い使命感が必要である。「この学校の子どもに、こんな力をつけたい」「地域と一体になって、子どもをこんなふうに育てたい」というような使命感が、校長にないと、地域の方は動いていただけない。学校づくりのビジョンだけで終わらず、使命感をもちたい。

※明確かつ焦点のはっきりした共通の使命だけが、組織を一体とし、成果をあげさせる。焦点の定まった明確な使命がなければ、組織はただちに組織としての信頼性を失う。(P・F・ドラッカー)

##### (2) メリットはつくり出す

コミュニティ・スクールにするメリットとして、さまざまなものが挙げられる。しかし、そのメリットは、どの地域でも共通なものではなく、どの地域でも同じ分量になるものでもない。したがって、メリット、デメリットを数えあげるのではなく、自分たちの地域のメリットをつくり出す意識が大切である。

※組織が生き残りかつ成功するのは、自らがチェンジ・エージェントすなわち変革機関とならなければならない。変化をマネジメントする最善の方法は、自ら変化をつくり出すことである。(P・F・ドラッカー)

##### (3) 学校が好きになるように

地域と学校と一緒に活動すると、「学校が好きな地域の方」が生まれる。保護者と学校と一緒に活動すると「学校が好きな保護者」が生まれる。「学校が好きな地域の方」「学校が好きな保護者」に囲まれた子どもたちは、「学校が好きな子ども」「地域が好きな子ども」になっていく。このような見通しをもった経営をしたい。

※貢献に焦点を合わせることによって、コミュニケーション、チームワーク、自己啓発、人材育成という、成果をあげるうえで必要な基本的な能力を身につけることができる。(P・F・ドラッカー)

##### (4) チームワークとネットワーク

学校でも地域でも、チームワークが発揮できるような場を設定していく。どのようなチームにするかによって、活動に対する主体性も変わってくる。チームで動き始めたら、それをつなぐネットワークの方法も考えていきたい。

※知識組織においては、成果をあげる仕事は、多様な知識と技能をもつ人たちからなるチームによって行われる。

(P・F・ドラッカー)

##### (5) フィールドワークとフレームワーク

地域の実態を知り、その「強み」を知ることは、学校が常に大切にしないといけないことである。そのために、フィールドワークを学校の仕事として位置付けたい。また、学校の取組を、地域にわかりやすく示していくためには、教育活動のフレームワークを明確にしていきたい。

※組織構造は、あらゆる者が組織全体の仕事を理解できるものでなければならない。自らの仕事が組織全体のどこに位置し、全体の仕事が自らの仕事、貢献、努力にとって何を意味しているかを理解できなければならない。(P・F・ドラッカー)

## 2 地域のマネジャーとして、地域の人々の声や願いを実現させる

### (1) 人と人をつなぐ

学校の大切な仕事として、人と人をつなぐことがある。子どもと子どもをつなぐ。教師と子どもをつなぐ。地域の人と子どもをつなぐ。保護者と子どもをつなぐ。そして、地域の人どうしをつなぐなど、人と人をつなぎ、人を育てていくのが学校の仕事である。

※マネジメントとは、人にかかわるものである。その機能は人が共同して成果をあげることを可能とし、強みを発揮させ、弱みを無意味にすることである。(P・F・ドラッカー)

### (2) 誰もが活躍できる組織

地域の方、保護者、学校の教職員など、誰もが活躍できる組織をつくっていくことが、コミュニティ・スクールの基本である。誰もが活躍できるためには仕事の内容や分担が重要である。何度もシミュレーションを重ねて、誰もが活躍できる組織をつくりたい。

※成果をあげるには、人の強みをいかさなければならない。弱みからは何も生まれない。結果を生むには、利用できるかぎりの強み、すなわち同僚の強み、上司の強み、自らの強みを総動員しなければならない。(P・F・ドラッカー)

### (3) 活動を通して学校を理解

文書にまとめ口頭で説明しても、ある程度、学校に対する理解をしてもらうことはできる。しかし、実際に学校行事に参加してもらうと、学校への理解は進むものである。さらに、学校支援ボランティアなどの活動を通すと、学校への理解は深まっていく。活動を通して、学校を理解してもらうのが効果的である。

※意思決定を行動に変えなければならない。決定において最も困難な部分が必要条件を検討する段階であるのに対し、最も時間のかかる部分は、成果をあげるべく決定を行動に移す段階である。決定を行動に移すことを最初の段階から組み込んでおかなければ、成果はあがらない。(P・F・ドラッカー)

### (4) 人の役に立ちたい思いを生かす

人は、誰かの役に立ちたい、社会に貢献したい、という思いをもっている。その思いを生かす場があれば、人は大きく成長していけると考える。また、人は誰かに助けられたら、他の人を助けたいと思うものである。このような、人の役に立ちたい思いを生かすようなものにしていきたい。

※人は精神的、心理的に働くことが必要だから働くだけではない。人は何かを、しかもかなり多くの何かを成し遂げたがる。自らの得意なことにおいて、何かを成し遂げたがる。能力が働く意欲の基礎となる。(P・F・ドラッカー)

### (5) 社会性を育てる

コミュニティ・スクールが、児童生徒にもたらすものとして、社会性が考えられる。社会性は、人とのかわりの中で身についていくものであり、コミュニティ・スクールは、最も多くの機会を与えてくれる取り組みである。社会性は、児童生徒が積極的に学ぶような「学ぶ構え」につながっていく。

※対人関係の能力をもつことによってよい人間関係がもてるわけではない。自らの仕事や他との関係において、貢献を重視することによってよい人間関係がもてる。そうして人間関係が生産的となる。(P・F・ドラッカー)

### 3 その時々に必要な人たちを集め、人的資源の管理や時間の管理とともにリスク管理を行う

#### (1) 既存の組織を生かす

コミュニティ・スクールをつくるときに、新たな組織をつくるという意識より、これまであった組織を生かすような発想のほうが、うまくいきやすい。これまでやや沈滞化していた組織も、生かされることが多い。何より、既存の組織を生かすと、これまでの組織とぶつかることが少ない。

※成果を生み出すために、既存の知識をいかに有効に適用するかを知るための知識が、マネジメントである。(P・F・ドラッカー)

#### (2) 当事者意識をもつ

実効性のある学校運営協議会にするには、「当事者意識」が必要である。それでは、どうすれば当事者意識が生まれるのか。それは、自分たちの活動が子どものためになったという実感をもつこと、自分たちの考えで学校が変わったという実感をもつことだと考える。コミュニティ・スクールの中で、学校支援ボランティアを多く取り入れられているのは、このような実感をともなって当事者意識を高めるためであろう。

※企業はその存続のために、最も有能にして最も教育のある最も献身的な若者を引き入れなければならない。そのためには、キャリアや、生活の保障や、経済的な報酬では不十分である。ビジョンと使命を与えなければならない。コミュニティや社会に対して意味ある貢献を行いたいとする彼らの欲求を満足させなければならない。(P・F・ドラッカー)

#### (3) ゴール意識をもつ

コミュニティ・スクールが目指すのは、児童生徒の育成なのか、地域と学校の連携なのか。このような大きなゴールもあれば、今日の話し合いのゴールは何かという小さなゴールもある。みんなが一つの結論に向かうのか、いろいろな話を出し合うのか。このようなゴールを決めておくのも、大切なポイントである。

※決定が満たすべき必要条件を明確にしなければならない。意思決定においては、決定の目的は何か、達成すべき目標は何か、満足させるべき必要条件は何かを明らかにしなければならない。(P・F・ドラッカー)

#### (4) 継続と更新を考える

コミュニティ・スクール(学校運営協議会制度)は、メンバーが固定するという課題がある。何年も続いていく組織にしていくために、常に「継続と更新」を考えておく必要がある。活動がマンネリ化する前に、メンバーの継続と更新を考え、事業の継続と更新を考えていきたい。

※自らを存続させられない組織は失敗である。したがって、明日のマネジメントを担うべき人材を今日準備しておかなければならない。人的資源を更新していかなければならない。確実に高度化していかなければならない。(P・F・ドラッカー)

#### (5) 力を合わせる姿を伝える

人と人が力を合わせると、大きな成果をあげることができる。地域の人と学校が力を合わせる姿は、機会をつくらないと、見えるようにならない。コミュニティ・スクールの取組で、人と人が力を合わせる姿を、子ども達に伝えていきたい。

※マネジメントとは、ニーズと機会の変化に応じて、組織とそこに働く者を成長させるべきものである。組織はすべて学習と教育の機関である。(P・F・ドラッカー)