

コミュニティ・スクールの創成

ー 津市立南が丘小学校での実践から ー

田邊 正明*・伊東 直人**

A formation of community schools

ー The Case of Minamigaoka Elementary School, Tsu City ー

Masaaki TANABE* and Naoto ITO**

要 旨

コミュニティ・スクールは、全国で7地区9校から始まり、現在5,432校（H30.4.1）にまでなった。津市でも、教育改革の一環として全国に先駆けて導入された。津市立南が丘小学校においてコミュニティ・スクールの運営が、実践継続され14年が経つ。本文は、その内の「最初の9年間の変遷」について、導入前後の準備・改革・改善を教育委員会事務局職員及び当該校管理職として推進した二人でまとめた。なお、本文の記述内容は、その後の改革・改善により変化しており、現在の津市立南が丘小学校におけるコミュニティ・スクールの状況を示したものではないことを断っておきたい。また、個人情報保護の立場から、個人のプライバシーに関わる事項については、本実践の主旨を外さない程度に変更した。

キーワード：コミュニティ・スクール 学校運営協議会 民間人校長 特色ある教育課程 小学校英語科

はじめに

コミュニティ・スクールの歴史は、文部科学省のホームページでもあるように、14年近い。津市において導入に至った経緯は、全国に吹き荒れた「教育改革」の嵐が原因で、その施策の目玉が、公募による民間企業出身校長のコミュニティ・スクール運営であった。

津市教育委員会は、教育行政の機関等（教育研究所など）での「コミュニティ・スクール研究」や導入予定の学校関係者（PTA・自治会及び所属教職員）との「連携した実践内容の検討と準備」を周到に進めた。

その一方では、公募による小学校長を採用し、このコミュニティ・スクールへ配置しようとする施策も並行して進めていて、県教委とも連携した一大プロジェクトの様相になった。

津市立教育研究所の所長と担当指導主事であった筆者二人は、上記のような状況の中、前年度からのコミュニティ・スクールの研究をしたのち、コミュニティ・スクールを導入する小学校へ、公募により迎える校長を支える教頭、研究を支える指導主事として、教育委員会から配置された。

この実践研究の最大の課題は、学校が「保護者・地域のニーズに応えられるか」であり、また、「児童や保護者の意見を取り入れた特色・魅力ある教育実践ができるか」でもあった。

近年、多数のコミュニティ・スクールが誕生し、かつ毎年増加の傾向にあるが、「名前だけのコミュニティ・スクール」「形式だけのコミュニティ・スクール」「地域全体全ての学校をコミュニティ・スクールに指定し、学校に独自の特色がない」等と揶揄される現状を聞く。そこで、日本で初めてコミュニティ・スクールを導入し研究した、津市での実践研究を振り返り、コミュニティ・スクールとは、何なのかを考える資料として纏めたい。

コミュニティ・スクールについて

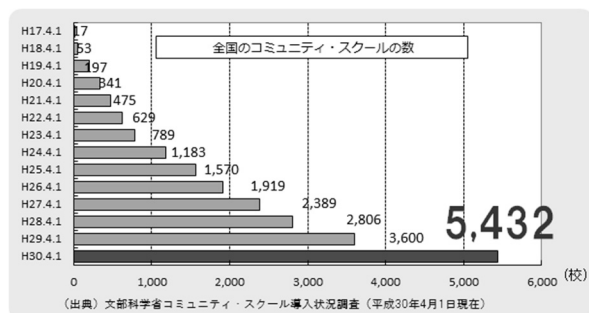
1. コミュニティ・スクールの数

学校運営協議会を設置している学校数…5,432校

全国の学校のうち、14.7%がコミュニティ・スクールを導入（幼稚園 147、小学校 3,265、中学校 1,492、義務教育学校 39、中等教育学校 1、高等学校 382、特別支援学校 106）

* 三重大学大学院教育学研究科

** 津市立白塚小学校

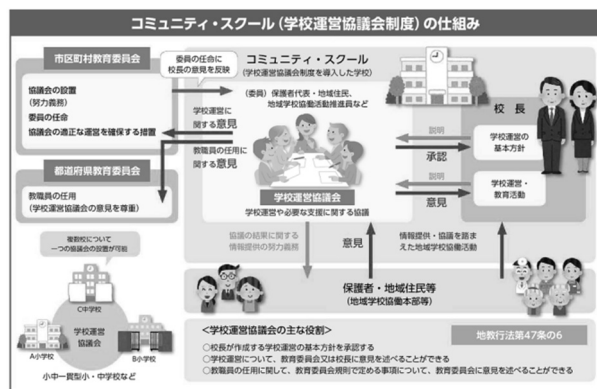


<出典：文部科学省ホームページ>

※津市は、統計開始の3年前から研究を開始※

2. コミュニティ・スクールの概要

文科省のホームページには、コミュニティ・スクールとは、「学校と保護者や地域の皆さんがともに知恵を出し合い、学校運営に意見を反映させることで、一緒に協働しながら子供たちの豊かな成長を支え「地域とともにある学校づくり」を進める法律（地教行法第47条の6）に基づいた仕組みです。」とある。



<引用：文部科学省ホームページ>

3. コミュニティ・スクールの導入のメリットと魅力及び長期継続の展望と高い成果

平成28年7月 文部科学省初等中等教育局参事官付発行の冊子「コミュニティ・スクールって何？－魅力からつくり方まで教えます－」には、下記のように、3つの導入のメリットと学校を構成する関係者にとっての魅力、そして、長期継続による高い成果の展望が記述され、積極的導入を推進するものになっている。

(1) 導入のメリット

①組織的・継続的な体制の構築＝持続可能性

校長や特定の教職員の異動があっても、学校運営協議会によって地域との組織的な連携・協働体制がそのまま継続できる「持続可能な仕組み」です。

②当事者意識・役割分担＝社会総掛かり

学校運営協議会や熟議等を通して、子供たちがどのような課題を抱えているのか、地域でどのような子供

を育てていくのか、何を実現していくのかという「目標・ビジョンを共有」できます。

③目標・ビジョンを共有した「協働」活動

校長が作成する学校運営の「基本方針の承認」を通して、学校や地域、子供たちが抱える課題に対して関係者がみな当事者意識を持ち、「役割分担をもって連携・協働による取組」ができます。

(2) 関係者にとっての魅力

①子どもにとっての魅力

- ・子供たちの学びや体験活動が充実します。
- ・自己肯定感や他人を思いやる心が育ちます。
- ・地域の担い手としての自覚が高まります。
- ・防犯・防災等の対策によって安心・安全な生活ができます。

②教職員にとっての魅力

- ・地域の人々の理解と協力を得た学校運営が実現します。
- ・地域人材を活用した教育活動が充実します。
- ・地域の協力により子供と向き合う時間が確保できます。

③保護者にとっての魅力

- ・学校や地域に対する理解が深まります。
- ・地域の中で子供たちが育てられているという安心感があります。
- ・保護者同士や地域の人々との人間関係が構築できます。

④地域の人々にとっての魅力

- ・経験を生かすことで生きがいや自己有用感につながります。
- ・学校が社会的つながり、地域のよりどころとなります。
- ・学校を中心とした地域ネットワークが形成されます。
- ・地域の防犯・防災体制等の構築ができます。

(3) コミュニティ・スクールの継続の成果

コミュニティ・スクール指定経験の長い学校では、成果の認識が高くなる結果がある。

【短期的成果】

- ・学校に対する保護者や地域の理解の深まり
- ・学校と地域が情報共有
- ・教職員の子供と向き合う時間の増加
- ・教職員の意識改革

【中期的成果】

- ・保護者・地域による学校支援活動が活発に
- ・地域が学校に協力的に
- ・学校関係者評価が効果的に実施
- ・特色ある学校づくり

- ・地域連携の取組が効果的に
- ・家庭の教育力が向上

【長期的成果】

- ・学校が活性化
- ・地域が活性化
- ・保護者が学校に協力的
- ・児童生徒の学力向上
- ・生徒指導の課題解決
- ・児童生徒の学習意欲の向上
- ・地域教育力の向上
- ・保護者や地域からの苦情の減少
- ・適切な教職員人事が実現



文部科学省編「コミュニティ・スクールって何？」より引用

うのか疑問視されていた。

- ・学校職員の思い…教育内容の研究項目は、考えられるが、それ以外（運営改革等）は苦慮している。
- ・教育委員会は…教育改革の一環の中の「目玉」として位置づけ、人的・物的支援を確約していた。
- ・保護者や地域の人々…「コミュニティ・スクール」とは何？何が始まるのと理解が不足していた。
- ・学校運営協議会（Me）の誕生…「目的・役割・権限・実践」への不安と建設的な議論をし、一つ一つ、確認しながら実践・推進していった。当初から、教職員の人事権（意見具申権）は放棄したいとの意向が強く、津市教育委員会も了承していた。

エピソードの名言

「学校運営協議会（Me）とは、協力的な対立関係（協調的だが緊張する関係）である組織」である。

津市立南が丘小学校での実践

1. 津市立南が丘小学校について

近畿日本鉄道南が丘駅の開設と共に、宅地開発が進み、南が丘団地（1丁目～4丁目）が出来、その団地を中心に、従来バス通学していた地域の解消も含め2小学校区の一部を切り取り、平成4年4月1日…441名でスタートした小学校である。

平成14年度には、開校10年の節目を迎え、学校関係者や地域住民は、教育改革におおきな期待を持っていた。児童福祉施設を抱え、必ずしも裕福な家庭環境の児童ばかりではなかったが、全体的には教育熱は高く、経済的にも社会的にも恵まれた人々が多く住む地域で、優れた人材の宝庫の校区であった。

2. 南が丘小学校の学校運営協議会とその歴史

南が丘小では学校運営協議会を南が丘地域教育委員会（Me）と名付け、「ミー」と呼んでいた。

(1) 発足前

- ・要望の多い御三家…平成の大合併以前の津市立の全小学校内で、教育委員会へ届く保護者や地域住民からの「要望・苦言・相談等」が特に多い校区であった。教育委員会は、学校教育への関心の高さを表していると捉えていた。（保護者・地域の人々の意思表示の高さと強さの表れである）
- ・人材も豊富で改革・推進に適切な校区であった。

(2) 黎明期

- ・モデルがない…学校運営協議会の例は、全国どこにも例がない、真似や参考になるものがない。外国（イギリス等）にはあるが、日本の風土に合

(3) 混乱期

- ・試行錯誤…どの項目にも正解や到達点がない（児童・保護者・地域の満足度を指標に設定した。）
- ・学校職員…達成基準が設定できなかったのも、達成感がなく常にモヤモヤ感があつた。
- ・教育委員会…津市も三重県も指導や助言の立場であるのに、共に推進する共同研究者的立場だった。
- ・保護者や地域の人々…「新しいタイプの学校」の実践メニューに驚き、「新しいタイプの学校」なのか、「新しいタイプの学校運営の学校」なのかの議論があつた。
- ・学校運営協議会（Me）の学校評価…「提言」の内容と協働のあり方についての議論。学校関係者評価なのか第三者評価なのかの議論もあつた。

(4) 飛躍期

- ・民間企業から転職した小学校校長の誕生…更なる推進への起爆剤（学校運営協議会（Me）の代表者が校長の選考委員に。）

エピソードの名言

「学校運営協議会（Me）が運営参画する小学校の校長だから、選考にも学校運営協議会（Me）が参加する」

- ・学校職員…あらたな「英語科」の創設（小1年生からの実施は、公立小では日本初）への戸惑いと対応。
- ・教育委員会…新メニューへの指導や助言をするための研究や資料収集に追われた。
- ・保護者や地域の人々…新校長の手腕と教育メニューへの期待。PTAの金銭的支援。
- ・学校運営協議会（Me）の協力…日本初の民間出身

小学校長をどう支え、教育の充実を図るかの議論。地域の人々や保護者の力とは、「学校運営への参画」だけでなく、「学校教育への参画」も推進する力。ゲストティーチャー（大学生・茶道家・華道家等）としての参加や楽器（琴・三味線・尺八・和太鼓等）の寄付提供。元CAが、英語科アシスタントに。

エピソード的名言

「学校運営協議会（Me）は、学校経営参画する組織だが、結果として地域づくりもする組織である」

- ・その他…飛躍的に児童数が増加。転勤や転居家族が南が丘小学校を選択。900名近くの児童となり、小学校創立時の倍以上の規模の学校となった。教育委員会への転校等の問い合わせが急増した。

(5) 安定期

- ・民間出身の新校長…学校共々教育改革のシンボリック的存在になった。合理的発想の発信源となった。

エピソード的名言

「民間の手法を学んでください。会議は1時間半以内。学校は無駄が多い。特に長い会議は無駄。」

- ・学校職員…新校長のメニューの具現化へプロジェクト方式を採用し検討・研究・実施を図った。
- ・小学校英語科のカリキュラム作りと評価の研究
地域の人材活用と発掘で、大学教授（英語科専攻）との研究連携開始。カリキュラム完成→本の発行。



平成 23 年発行
「南が丘小学校の英語科」

- ・教育委員会…教育改革を推進のため、南が丘小の取り組みを紹介し他校へ啓発に努めた。
- ・保護者や地域の人々…「新校長」を支援する態勢（教育・安心安全）の確立への協力推進。
- ・学校運営協議会（Me）の活動の拡大…新校長が改革推進する学校を中心にした地域づくりに着手。活動推進組織の細分化と事業分担制を拡大した。

エピソードの実績

「南が丘ふれあいまつり」の実施（地域全体の夏祭り、地域のビックイベントとして開始。その後14年以上続いている）

- ・その他…新校長や学校及び学校運営協議会（Me）への見学や視察者が多数訪れた。

(6) 充実期

- ・継続と充実…民間出身校長の退職の後を受けた校長の事業継続と内容充実化。
- ・学校職員…コミュニティ・スクールとしての実践メニューの充実に向けて、創意工夫を繰り返す。
- ・教育委員会…南が丘小の取り組みや学校運営協議会（Me）の活動を支援。
- ・保護者や地域の人々…「コミュニティ・スクール」が認知され、支援・応援された。
- ・PTA会費やコミュニティ・ファンド等の金銭的学校教育支援の充実への承認。
- ・その他…学校運営協議会（Me）の活動への問い合わせや視察が中心となり多数の人が訪れた。

エピソードの実績

「文部科学省が全ての公立学校がコミュニティ・スクールとなることを目指し、導入しようとする教育委員会や学校等に対してきめ細かな支援や助言を行うコミュニティ・スクール推進員（CSマイスター）を創設したが、南が丘小学校運営協議会（Me）の創成期メンバーの1人指定され、全国を駆け回っている。」

3. コミュニティ・スクールとしての実践内容

(1) 学校教育目標と研究項目

①学校教育目標（発足時の学校教育目標）

◎めざす子ども像の設定

- ・学びを追求する子
- ・仲間とつながる子
- ・豊かな心をもつ子

◎教育ビジョンの設定

「集い・学び・つなぎ合う『明日を拓く南の丘』」

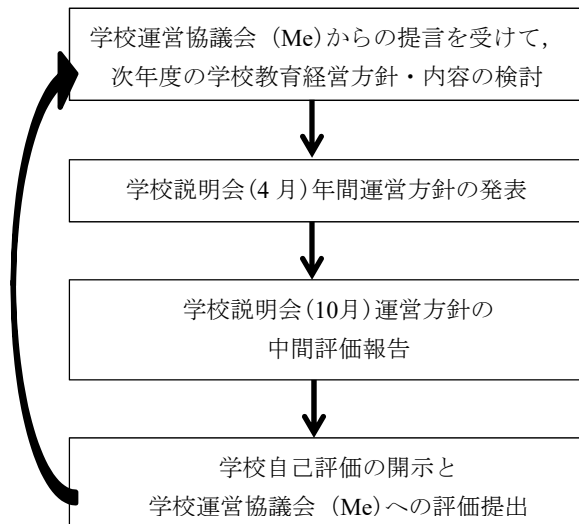
②研究項目

- ・学校教育システムの改革
- ・学校教育カリキュラムの改革
- ・学校教育環境の改革

③改革の手順

学校は、自主自律の経営方針と学校長（学校）裁量権拡大をテーマに「教育構想・実践内容」を計画立案した。これらの計画は、下記の手続きを

経ながら一年間運営していった。



④改革の具体的内容

◎学校教育システムの改革

☆学校運営・経営の研究…機能的な学校運営と情報公開を前提とした学校経営、公募による民間出身校長の下、民間の発想を生かした組織的で機能的な学校運営や組織の改編

- ・学校自己評価の実施
- ・学校公開デーの実施



- ・柔軟な学級編制のための教員配置
 - *低学年…複数教員担当制の導入
 - *中学年…TT及び少人数教育の導入
 - *高学年…教科担任制の導入
 - *全学年…学年チーム制と英語科の試行
- ・校務分掌の抜本的改善（複数担当制の廃止）
- ・日課表の弾力的運用改善（モジュール制の導入）
- ・学校運営方針説明会の実施（4月・10月）

・学校運営協議会（Me）事務局運営



・コミュニティ・ファンドの創成

*特色ある学校づくりの一部にコミュニティ・ファンドを活用した。

校長の考える独自の教育カリキュラムの一部を実践するために、コミュニティ・ファンドを利用して、特色ある学校づくりを推進する新しいタイプ学校運営を実施した。

保護者や地域の人々のニーズに応えた学校運営や特色ある教育実践には、いかなる予算を必要とするかを追求し、具体的には、学校運営に関わる予算の内、公的学校運営予算では執行できないものをリストアップし、コミュニティ・ファンド利用で、独自執行した。

*具体的検討項目

- コミュニティ・ファンド運営組織や規約の検討…公的予算と独自財源の在り方や組織
- 特色ある教育のための実践項目と経費
特色ある学校づくりのための予算とは、いかなる項目・金額になるか。
- 学校予算の獲得…公教育における学校裁量予算の獲得の方法。
 - ・具体的予算の詳細検討
 - 人的予算…人件費、報償費、報酬。
 - 物的予算…備品や消耗品（印刷費等を含む）。
 - ・公教育における裁量予算の獲得の方法
 - 県教委…外部講師人件費
 - 市教委…外部講師人件費、消耗・備品費
 - 地域の人々…コミュニティ・ファンド
 - 南が丘小PTA…PTA会費

◎学校教育環境の改革

☆学校内外の教育環境整備…潤いのある学習や地域環境の充実

- ・地域の人材の確保（登録制）
 - *スクールサポーター
 - *スクールボランティア
 - *ゲストティーチャー

- ・学校施設の充実
 - *校内児童作品展示コーナーの新增設
 - *図書室の書架の増築
 - *自然観察園の新設
 - *教室内読書コーナーの改設
 - *相談コーナーの新設
- ・情報関連の整備
 - *情報機器の充実
 - *パソコン教室の整備
- ・地域コミュニティの構築
 - *学校ホームページの充実
 - *学校だより「こどものくに」の地域広域配布
 - *広報紙「こどもがいちばん」の発刊
 - *双方向の情報発信と情報収集
 - *学校運営協議会（Me）との連携
 - *地域づくりの推進（夏祭り等）
 - *保護者ニーズの把握
 - *自治会や地域団体及びPTAとの連携



◎学校教育カリキュラムの改革

地域の特性や保護者のニーズを把握し、特色ある教育課程や教育方法・形態の工夫等の実践により「特色ある学校づくり」を推進することは、研究指定を受けた「新しいタイプの学校運営の在り方の実践研究」には不可欠であり、同時に研究指定された「研究開発学校」としての使命でもあった。

- 小学校主題 「学び合う授業づくり」
- 「ともに生きる仲間づくり」

- ・「学び合う授業づくり」

確かな学力の向上をめざし、子どもの発想や見方、考え方を生かし、子ども同士が認め合う共感的な授業のあり方を研究した。
- ・「ともに生きる仲間づくり」

子どもたちが自信と安心の中でともに学び生活する仲間づくりをめざし、子どもたちが信頼し認め合う人間関係づくりとどこでも通用する社会規範の育成をすすめた。

「教育課程特例の届け」と「研究開発学校」の指定により独自の教育課程編成が可能になった。



☆カリキュラム改革…柔軟なカリキュラムや学習形態の研究

○選択教科…高学年（５・６年）において

*開設講座（９教科21講座）

教科	学習内容	担当者	
国語	基礎の内容	本校教諭	
	発展内容	本校教諭	
社会	歴史	本校教諭	外部講師
	地域	本校教諭	外部講師
算数	基礎の内容	本校教諭	
	発展内容	本校教諭	外部講師
理科	化学実験	本校教諭	外部講師
	物理実験	本校教諭	外部講師
	生物	本校教諭	外部講師
音楽	合唱	本校教諭	外部講師
	器楽	本校教諭	外部講師
	和楽器	本校教諭	外部講師
図工	絵画	本校教諭	外部講師
	工作	本校教諭	外部講師
	伝統芸術	本校教諭	外部講師
家庭	裁縫 食	本校教諭	
英語	基礎の内容	本校教諭	外部講師
	英会話	本校教諭	外部講師
体育	器械体操	本校教諭	外部講師
	表現	本校教諭	外部講師



「学び合う授業づくり」と「ともに生きる仲間づくり」の2本の柱は、すべての教育活動において共通理解を図り推進した。その際は、保護者や地域の人々との連携・協力が必要になるので、学校と保護者・地域の人々との信頼関係を深める努力は相当のものがあつた。教職員は従来の方法や考えにこだわらず、積極的に新しい試みを取り入れていく勇気と決断が求められた。

○完全教科担任制…高学年（5・6年）

- *担任が大方の教科の指導を担当する学級担任制から、一人の教師が1～2教科について全学級の指導を担当した。
- *教師の専門性を生かした教科指導を実施することにより、児童の教科教育に対する興味・関心を今まで以上に引き出す効果をねらいとした。

○保幼小の連携及び小中の連携



いわゆる「小一プロブレム」や「教科担任制への不安」といった課題について、義務教育9年間に保・幼の時期もプラスして、スムーズな連絡を図るために、互いに積極的な連携・活動の共有を図って教育にあたつた。

○英語科の新設

総合的な学習の時間や生活科を利用した「国際理解教育」でなく、全学年を対象に英語教育をネイティブな発音の獲得から身近な英会話を楽しめるように教科として実施した。評価方法も考えた。

☆英語科や選択教科のニーズと外部講師

英語科の保護者ニーズの尺度として児童の英語塾の通塾率を調査したところ、6年生では、かつて通つたことのある児童も含めて68%の塾通いの実態があつた。英語科を本格実施することを伝えた新1年生は26%、2年生は55%の英語塾への通塾率であつた。英語科新設には、民間校長の願い（方針）と高い英語教育熱の背景があつた。

また、選択教科については、地域の人々の学校教育参画熱があつた。当時、地域ボランティアの登録者数は100名を超え、内容も多種多様であつた。あらゆる分野のプロたちや卒業生の大学生が後輩の指導をする場を求めているという地域ニーズに応える意味でも、また児童が楽しく・関心が持つことができ、しかも本物に出会えて学べる機会ができると感じ実施された。三重大大学の教育学部の教授・准教授・学生にもお手伝い頂いた。

これらの時間は、教育課程特例校の指定を受け、生活科や総合的な学習の時間の削減により実施された。

○スクールサポーターやゲストティーチャーを活用した多種多様な教育

- *国語科の「読み聞かせ」「お話の会」



- *生活科の「町探検」「草や木の名前」
- *英語科のアシスタントティーチャー
- *夏休み宿題の工作へのアシスタント



4. 民間企業から転職した小学校校長をコミュニティ・スクールに登用した効果

総じて言えることは、赴任したのが「新しいタイプの学校運営をする学校」で、新しいとは、全く違った意識の発想から生まれるものが多いことから、民間からの登用は、条件的にも環境的にも人材的にも最善であった。コミュニティ・スクールは、「新しいタイプの学校」というよりは、「新しいタイプの学校運営」を強調するならなおさらであった。

教育界（教育行政・学校現場・地域や保護者等）の意識改革の難しさへの挑戦は、不易と流行の狭間で閉塞感を持ちつつも少しずつ変化しながら脈々と流れてきた百年を超える教育の歴史を見直すことになり大変難しい。したがって、大胆な意識改革や機構改革は、その気になった柵（しがらみ）のない人でないといけないのである。もし、教育界へのカンフル剤（気付け薬）的効果なら、市・県行政畑一本の事務職員や商店主でも十分に効果はあるが、経営や運営に関しての民間の良い点を学ぶためには、民間大企業等で管理職にあった人が最適であった。その効果・効用については、纏めると下記の6点になる。

(1) 民間出身の視点から

①経営

- ・顧客第一の原則→児童・保護者や地域ニーズ第一の原則と同じ。
- ・企業は営利追求だけでない→社会貢献
- ・結果責任はどの世界でも当たり前、「説明責任」を大切にする。
- ・情報公開（開かれた学校）は、当然の事実。教育の閉鎖性を打破する。

②考え方や発想

- ・仕事量は能力の差で、多少が出てよい。給料格差も当然あるべき、均一化はよくない。
- ・教育界にもリストラ等の退職勧告・勧奨はあるべき。
- ・勤務時間はフレキシブルに考えるべきだ（時間をうまく使え、無駄を省け）

③南が丘小学校の変化

- ・職員会議等の会議の原則（会議時間の上限は1時間30分まで、協議と連絡の分離）
- ・手薄や忙しい担当や部署は、プロジェクトチーム制に移行する。
- ・校長室も公開、授業等も常に公開、子ども第一で考える教育改革へ。

(2) 新しいタイプの学校運営（実践事例）の視点から

①学校要覧や学校運営

- ・校務分掌表の簡略化と複数担当性の廃止

能力のある者は、年齢や給与に関わらず複数の仕事や重要な仕事を担当する。

複雑で膨大な「校務分掌表を」簡潔明瞭にする。（職員も分かる表にする）

エピソード的名言

「皆さんは自分が、校務の中でいくつの担当をしているか知っていますか。また、他の業務をどの職員が担当しているか、すぐ答えられますか？」

- ・会議途中での退席

議論は大切ですが、時間が掛かりすぎです。これで終了しましょうと退席した。

エピソード的名言

「会議は90分を超えると、良い意見は出ません。無駄です。会議をやめましょう。」

②校務実践事例

- ・学校行事の検討

運動会や卒業式の提案について…これは協議するものでなく、連絡・報告の内容である現実

エピソード的名言

「運動会も卒業式も毎年実施されています。皆さんは、昨日今日教職員になったわけではないのに、なぜ毎年毎年内容について、協議がいるのですか？もし、協議するなら変更点だけにして、後は報告・連絡で結構です。最初から提案して内容の協議に時間をかける必要はありません。とても無駄です。」

- ・保護者や地域の人々対応の基本

電話より直接出向いての面談（家庭訪問）を徹底
苦情（クレーム）対応の基本の徹底

エピソード的名言

「まず、電話でなく保護者の不満や疑問点について調査・聞き取りをしてください。電話で30分の用件は、面談なら5分です。」

- ・英語科の新設

決定事項については、議論より実行・実践を優先。
新設にあたっての会議はなく、実行推進会議のみ。

エピソード的名言

「新設にあたっての困難や諸条件を議論する会議は必要在りません。実施するために、何をすべきかを考える会議をしてください。まず、実行することが大前提です。」

(3) 学校と地域連携の視点から

①学校運営協議会（Me）

自分たちも選考委員として参加して、選んだ「私たちの校長・変革をしてくれる校長」との意識が強くあり、協力や連携を惜しまない状況や環境が作られていた。

- ・PTA…学校変革への期待感が大きかった。
- ・地域関係者（自治会・子ども会育成者連絡協議会・体育振興会）…変革への期待が大
- ・南が丘中学校…連携への意識のあり方を随時検討
- ・公募委員…改革参加への意欲大で、学校運営協議会委員の公募が多数あった
- ・オブザーバー…大学教授・県・市教育委員会等が全面協力を名乗り出て、英語科が実現した。

エピソード的名言

「校長先生が英語科を新設することは賛成ですから、大学助教授として、カリキュラム作りに全面的に協力をしましょう。〈学校運営協議会（Me）のオブザーバーの方の発言〉」

②連携協力の視点

- ・学校教育活動や学校運営等への参画がしやすい（外部からの視点が始めから在る）
- ・「提言（学校への改善要望）」による学校改革の受け止め方が教育出身と違う。
- ・家庭、地域、学校三者のパイプ役として、帰属意識が薄い民間出身者は最上である。

③学校運営協議会（Me）との関係で実現した効果の具体例

- ・学校の公開（全ての学校行事や授業への公開と参加及び学校説明会の実施）
- ・双方向の情報発信や情報収集（自治会等への学校文書の発信・校外掲示板の設置）
- ・学校独自の財源「地域ファンド」の創設

(4) 教頭を育てる視点から

①研究推進への指示

- ・研究推進組織の校務分掌づくりを積極的にさせた。「研究優先型」「校務分掌優先型」の体制作りをさせて、改革や実践を推進することに結びつけた。

②1 役 1 人の考え方を浸透させた

- ・教職員の適正能力の把握と仕事量を見極めさせる
- ・必要な時の必要なプロジェクトチームの作成と役割終了時の解散を検討させた。

③地域連携推進の立場

- ・学校の開き方（公開）の考え方についての指示

○指示内容

情報発信の方法(学校ホームページ・学校だより「こどものくに」・広報紙「こどもがいちばん」等)

学校行事や事業予定の年間計画の周知

学校説明会の開催及び説明責任の徹底

- ・地域連携事業の積極的参加の呼びかけ

○指示内容

子ども会事業や体振事業等への教職員の積極的協力と参加

学校運営協議会（Me）の定例会及び特別事業への参加と傍聴

④教職員の勤務の調整

○指示内容

ボランティア活用と超過勤務廃止

年次休暇等の取得の奨励

事務（文書）処理の簡略化と起案処理

教職員の健康把握と対応

⑤校長補佐（管理職）の立場

- ・校長の教育ビジョンの具現化の実践

○指示内容

人材の確保（英語科・選択教科等講師）

- ・校長と教職員間の調整役（パイプ役）

○指示内容

事業進捗状況・教職員の感情等の報告・相談

- ・教育改革の推進

○指示内容

津市・県教育委員会との連携把握に対する情報提供

(5) 教務・研究主任を育てる視点から

①研究推進への指示

- ・研究主任には「研究優先型」組織作りを指示。
- ・教務主任には「校務分掌優先型」の体制作りと「英語科等カリキュラム」作りを指示。
- ・それぞれの主任の下にプロジェクトチームを作成するよう指示。
- ・教頭をまとめ役にして改革を推進した。

②教務・研究主任やそのプロジェクトチーム員への積極的出張命令

- ・積極的な情報収集やベンチマーキング（教職員の育成も兼ねる）へ出張を指示。

(6) 学校評価の視点から

①保護者・地域アンケートの早期導入と公表

- ・学校運営協議会（Me）や保護者への「結果責任」と公表。
- ・学校運営協議会（Me）の「提言（改善要望）」の次年度への具現化への教職員指示。

②三重県型学校経営品質との関連

- ・南が丘小での学校評価のあり方や学校経営は、企業の経営品質と同じである。

エピソード的名言

「本校の学校評価や経営品質の手法は、三重県型学校経営品質の上をいっているのです、導入する必要はない。逆に、本校の状況を情報発信したいぐらいだから、考えなくていい。視察に来ていた国立教育政策研究所の木岡一明氏（現 名城大教授）も太鼓判を押していただいているのだから…。」

③経営品質や人材育成支援システムとリーダーシップの関連

民間は早い段階から「経営品質や人材育成支援システム」は導入していた。経営品質の考えは改革・改善へ、顧客第一主義は顧客ニーズや時代を読むことへ、更には未来を読んだ戦略を含めていた、常に先読みした戦略性がないと企業経営はできない。後手に回った対応は、企業にとっては命とりになると説明していた。また、後手に回らないことも、リーダーシップの一つであることも。

エピソード的名言

「リーダーシップがあるとは、能力に裏付けされた人間性の素晴らしさが備わっていることです」

おわりに

当初、コミュニティ・スクールは、全国7地区9校で出発したので、珍しさも手伝い、教育関係者は元より、文科省・大学・国立政策研究所・一般行政・首長・議員・民間人など、様々な人々の視察・見学・問い合わせがあり、それに対応する日々が続いた。

また、公募による民間企業出身小学校校長の学校運営手腕への興味関心、それに加え、コミュニティ・スクールとしての教育実践内容の推進充実や改善への対応並びに新規事業（小学校英語科等）の創設と実施など多忙を通り越して、大変としか表現できない日々が続いた。

これらの実践は、学校が自己評価をしながら、学校運営協議会（Me）等の外部評価の「提言」に応じてい

くことが、研究の更新につながり、発展すると考えていたため、内と外に開くための広範かつきめ細かな情報発信を繰り返し、常に、計画・実践・評価・更新（PDCAサイクル）を明確にしながら進化・成長していくことが「説明責任を果たしている学校」、「ニーズに応える学校」であると考え、実践を繰り返していた。

学校教育の運営に地域の人々や保護者が参画する方法としては、「人的・物的・金銭的支援」がある。この支援に当初（当時）は、学校運営協議会（Me）という組織が地域協働の面で大きく寄与していたが、現在では、組織のあり方やコミュニティ・ファンドの在り方或いは特色ある教育実践内容を見直す「転換期」を迎えて創成期とは違った組織・運営がなされていると聞く。

筆者は当時、「通わせて良かった学校」と言ってもらえる学校づくり・運営に参画している自負から、近年広がりを見せるコミュニティ・スクールを再度検討する資料提供として、この実践を纏めた。

最後に、津市教育委員会事務局で指導主事として、この研究実践に参加していた元担当である、現在は白塚小学校長からのコメントで結びたい。

平成14年（2002）4月、津市教育委員会の指導主事として着任した。同時にこのプロジェクトの事務担当としての仕事が始まった。文部科学省「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究」の公募があり、津市でも南が丘小学校を研究実践校に応募する準備を始めていった。また、この研究への応募と併せて校長公募の取組も進めていった。

教諭という立場から指導主事として着任して早々に、“新しいタイプの学校運営”に関わることとなった。そのため、そもそも「学校運営とは何か」「校長の役割や指導性とは何か」といった基本的な理解からの出発であった。しかし、学校管理の経験がないことが既成にとらわれない発想につながったといえる。

この研究を南が丘小学校で進めるにあたっては、学校運営の仕組みに対する変革だけでなく、「新しいタイプの学校運営をすることで地域づくりも進める」というミッションをもっていたことが特徴的である。学校を地域住民の活動の拠点として位置づけることで、地域づくりも同時に進めていくというものであった。こうした取組が現在の教育基本法第13条につながっているのではないかと考える。

また、学校の裁量を拡大することが平成10年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」で示され、この研究もその延長線上での発展的な内容が期待されていた。特に公募による校長の任用はその核となっていた。私は校長公募の事務にも携わっ

ていたが、保護者や地域住民の公募校長への期待は大きいものであり、とりわけ民間出身の人材に対して、これまでの概念を乗り越えた学校運営が求められていることを痛感した。

研究を進めていく中で得られた成果は、その後の津市の教育行政に反映させることができた。特に他の学校の校長が、自らの学校運営の在り方について見直し、変革をさせていったことは大きな成果である。

私自身、現在小学校長であるが、この研究で得られた「トップダウンからボトムアップへ」「人・もの・金の管理＋時間と情報の管理」「校長の裁量とリーダーシップ」「自ら起こす変化」「保護者や地域住民との協働」などを糧に、学校運営に取り組むことができている。

引用文献

- *津市立南が丘小学校研究紀要 「新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究（文科省指定）2003-2005」
- *木岡一明編集（2003）「チェックポイント学校評価」No.3 学校を取り巻く環境の把握と地域協働 P114-117 教育開発研究所
- *「学校運営（1月号）」No.510 2004
学校評価を生かした特色ある教育の実践（新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究指定校として）
- *「文部科学時報（5月号）」2004
新しいタイプの学校運営の在り方に関する実践研究（報告）
- *教育研究シリーズ第50集「知識基盤社会における学校経営」
全国連合小学校長会 編 P63 第一広報社