|  |
| --- |
|  |

「心の教育」の推進を図る学校経営の在り方

－組織として運営し構造的に機能させる地域運営学校―

発表者：黒澤　幸子

　　　指導教員：押谷由夫先生

**１　問題の所在と目的**

平成23年度より小学校は、新しい学習指導要領全面実施となった。学校教育の量的な拡大とともに、土曜授業も復活しつつある。

安全・防災教育、キャリア教育、情報教育、環境教育、福祉教育等○○教育という名のもとに学校教育に対する依存が高まり、その果たす役割が過度に大きく考えられるようになる一方、家庭や社会の教育機能が低下する傾向にある。

また、平成22年度「児童生徒の問題行動等、生徒指導上の諸問題に関する調査結果」をみても、いじめ、不登校、学級崩壊などの児童生徒の問題行動等に対して生徒指導や教育相談の充実が図られてきたにもかかわらず、なかなか改善されない。その背景には、規範意識や倫理観の低下が関係しているとし（生徒指導提要より）新しい学習指導要領の道徳教育の目標にも、新たに「公共の精神の涵養」が明記された。そして、道徳教育の充実や学校・家庭・地域の連携と協力の必要性が強調されている。

成長期にある児童生徒は、家庭や学校はもちろんのこと、地域の中での人々とのかかわりによって、人間関係や集団のルールなど様々なことを学びながら、社会性や規範意識などをはぐくみ、成長している。しかし、地域社会の変化に伴い、かつてのような地域や家庭の教育力に期待することは困難である。一方で学校業務は多様化・複雑化し、学校のみの取組には限界がある。そこで、新しい仕組みによる連携・協力の在り方が求められるようになった。

教育振興基本計画（平成20年）では、「改正教育基本法第13条（学校、家庭及び地域住民等の相互の連携協力）の規定を踏まえ、連携・協力を掛け声に終わらせず、それぞれの役割と責任を自覚した上で、だれもが参加できる具体的な仕組みをもつものとして社会に定着させることを目指し、学校・家庭・地域の連携協力のための様々な具体的仕組みを構築するとともに、社会全体の教育力向上に取り組む。」としている。

そのことを受け、平成20年8月に「子どもの徳育に関する懇談会」が文部科学省に設置され、子どもが心身ともに健やかに成長し、豊かな道徳性を身に付けた社会の形成者として自立することを社会総がかりで支援するため、家庭・地域・学校における子どもの徳育の充実にむけた方策の在り方が検討され講ずべき方策が示された。

さらに、東日本大震災を契機として、文部科学省は、「地域とともにある学校づくりを推進」するために、保護者や地域住民等が子どもを育てていく当事者として学校運営に参画し、学校と地域の人々が一体となった「熟議」と「協働」による学校運営を拡大する方針を打ち出した。

そこで、本研究では、新しい時代の義務教育において、人格の基盤としての道徳性の育成が強く求められていることをふまえ、学校・家庭・地域が協働して推進する「心の教育」のあり方を、地域運営学校（コミュニティ・スクール）における学校経営の視点（システムの構築とマネジメント）から考えていく。

**２　章の構成**

第１章　教育基本法の改正

第１節 新しい時代の義務教育の創造

　第２節 学習指導要領改訂の背景と理念

　第３節 教育振興基本計画

第２章　改訂の趣旨を実現する学校経営

　第１節 学校の現状と人材育成（OJT）

　第２節 校長のリーダーシップ

第３節 学校の組織変革と地域運営学校（コミュニティ・スクール）

第４節 学校における組織マネジメント（説明責任と学校評価）

第３章　地域運営学校（コミュニティ・スクール）における心の教育

第１節 新しい公共

第２節 道徳性の発達と学校・地域連携

　第３節　実践事例

**３　研究の内容**

1. 新しい時代の義務教育の創造と学習指導要領の改訂（略）
2. 改訂の趣旨を実現する学校経営

第１節　第２節（略）

**第３節　地域運営学校（コミュニティ・スクール）における組織変革と学校マネジメント**

**①地域運営学校設置の背景**

平成10年の学習指導要領改訂のキーワードは「生きる力」であり、「生きる力」が全人的な力であることを踏まえ横断的・総合的な指導を推進するために「総合的な学習の時間」が創設された。しかし、その後の10年間は、学校・教師にとって、これまでになく社会からの風圧を受けざるを得ない立場に立たされることになった。「開かれた学校」「信頼に応える学校づくり」など様々なスローガンが掲げられ、さらに「説明責任」が問われる中で、学校はその閉鎖性が指摘され、それまでの家庭・地域との関係について見直しを迫られることになった。そこで、学校は、保護者・地域に学校を開くことで信頼関係の回復に努め、説明責任から学校支援へと関係者の当事者意識を高め、学校・家庭・地域の教育力の再生を図ってきた。そして、平成12年度には学校評議員制や学校関係者による学校評価が導入された。

このような社会的背景について小松は、「公教育を担ってきた関係者の能力が低下したのではなく、求められる水準が高度化し、かかわっているひとたちが複雑に絡み合い、だれにとっても、単独で実現できる課題が少なくなってきているため、参加・分権型社会における新たな公共空間の創造とそれを担いうる人間の育成が急務となった」と分析している。

平成16年6月「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」が改正され、教育委員会の判断により、保護者や地域住民が、合議制の機関である学校運営協議会を通じて、一定の権限をもって学校運営に参画することが可能となった。

**②地域運営学校（コミュニティ・スクール）**

この制度は、地域住民、保護者等が、教育委員会、校長と責任を分かち合いながら、学校運営に携わっていくことで、地域に開かれ、地域に支えられる学校づくりを実現することを目指している。そのため、校長のアドバイザーとしての学校評議員と異なり、合議制の機関としての学校運営協議会設置が義務づけられている。学校運営協議会には、学校の編成する教育課程の承認と教職員の人事に関する意見を述べる権限と責任が与えられているため、学校・家庭地域の相互の関係づくりには、熟議と協働が不可欠となる。学校運営の基本的な方針は、教職員のみならず保護者・地域との共有化が求められる。

さて、コミュニティ・スクール設置の動きは以前にもあったが成功しなかった。第二次世界大戦後、「学校と地域社会の架け橋」が必要であるというオルセン、E.Gのコミュニティ運動に影響され、「地域社会学校」の実践が起こった。オルセンが提唱したコミュニティ・スクール運動は、教科書などの書物による知識・理解を重視する「伝統的学校」や、児童生徒の興味・関心による体験活動を重視する「進歩的学校」ではなく、両者の長所を取り入れながら地域社会の実態からはなれず、よりよく日常生活の課題解決を図っていく方策を探究するという地域住民の生活を重視した「地域社会学校」であった。しかしながら、当時の社会情勢には、民主的に行うことへの戸惑う背景があり、「地域社会学校」に対する警戒心が強くあったために自然消滅してしまう。その後、現在に至って、コミュニティ・スクールは再び見直されたといえる。

しかし、佐藤の調査によると、「学力が向上し、問題行動の解消に結びつくと回答している設置校はある程度当てはまるを含めても70％に満たない」としている。一方「地域や保護者が学校に協力的になることへの期待は設置校の97％に達しており、コミュニティ・スクール設置の意義を見出そうとしている」と分析している。文部科学省によると、平成23年４月１日現在、コミュニティ・スクールに指定されている学校は、32都府県、９９市区町村、幼稚園42園、小学校539校、中学校199校、高等学校4校、特別支援学校5校である。

佐藤は、「コミュニティ・スクール制度が成果に結びつくか否かは、学校や保護者・地域の自発性の強さにかかっている。なぜなら、学校運営協議会で協議したからといってすぐに学校が変わる訳ではなく、学校運営協議会を媒介にした地域と学校の地道な協働的実践によってこそ学校改善が図られるからである。」と分析している。

**③地域運営学校におけるSWOT分析**

地域運営学校の最大の特徴は、保護者や地域住民が具体的な学校運営の責任者の一人として、学校運営に参画することである。そのために、まず学校と地域の人々が、子どもたちの実態について認識を共有し、地域でどのような子どもをそだてるのか、何を実現していくのかという目標（子ども像）をもつことが必要である。家庭・ 地域・児童・教師の実態について認識を共有する方法としては、ＳＷＯＴ分析が有効である。分析結果を共有した上で、それぞれが果たすべき具体的かつ明確な目標を設定し、チームとして協働していくことは、教員が抱え込んでいた多くの課題（学力の向上、生徒指導上の諸課題、保護者とのより緊密な連携）を、ともに解決していくことになり、当事者意識に基づく高いモチベーションが生まれる。つまり、地域・保護者が学校運営に参画するということは、それぞれの得意分野を生かし、教育目標達成（人格の完成を目指して）に向けて協働していくことである。

**③学校組織との関連**

学校運営方針を承認する立場にある学校運営協議会は、学校の内部組織であるため、SWOT分析の結果から学校課題を解決していくために設置するプロジェクトは、校務分掌にも位置づけ企画運営は学校運営協議会委員と教員があたる。保護者や地域支援者も参画するため、教員には外部との連携・折衝力、組織貢献力が求められる。

**④学校運営組織の改善**

ジョン・P・コッターは、「社会の変化のスピードが増すと、組織改編の必要性が高まる。しかし、新しい秩序を生み出すことほど、成功の可能性がきわめて低い、困難で危険なチャレンジはない。」と述べている。

学校における改編は、校務分掌組織から始まる。個々人の能力が高くとも、それが活かされるような組織の土壌がなければ、ビジョンの共有化を図ることができず、責任を割り当てなければ、実現の具体策も生まれない。

　学校は組織体であるが、学級担任制という閉じられた環境から、教師一人一人の関係性が薄い個業化傾向にあり、校務分掌に関しても組織的に機能しているとは言い難い。一人一役の組織ではなく一役一人制のトップマネジメントによる組織に改編する。

P・Fドラッカーは、「トップマネジメントとは、チームによる仕事である」とし、「責任は、チームのメンバーそれぞれの資質、性格に応じて割り当てる」としている。校務分掌を始めとする校内組織見直しの視点は、これまでの慣行に縛られず必要な日常校務の効率化を第一とし、会議のスリム化を図るとともに、一人ひとりが持てる力を充分に発揮し、協働の成果が挙げられるような組織風土づくりを目指すことである。なお、教育成果を評価し改善していくための学校評価は、学校内部の閉ざされた空間で行われてきたが、授業や教育活動への保護者や地域住民等の協力・参加の動きが高まる中、学校関係者評価制度導入により、開かれたPDCAマネジメントサイクルの意識が定着した。

**⑤学習する組織におけるエンゲージメント**

　社会のグローバル化、複雑化に伴い、OECDは、21世紀を生きる子どもたちが、社会に参加するために必要な本質的能力として、◇社会・文化的、技術的ツールを相互作用的に活用する能力 ◇多様な社会における人間関係形成能力　◇自律的に行動する能力を上げ、 個人が深く考え、行動することの重要性を述べている。このことを受け、新しい学習指導要領においても、学力の重要な要素として◇基礎的・基本的な技能の習得◇思考力・判断力・表現力等◇学習意欲が明示されている。特に、学習意欲について鹿毛は、「質の高い学びがおきるのは、エンゲージメントの状態（今ここでの心理的没頭）にある」とし、行動的側面、感情的側面、認知的側面から主体的な学びを分析している。授業改善に取り組む教師にとっても、エンゲージメントは重要である。

**⑦コミュニティ・アプローチ**

学校における道徳性の育成はカウンセリングとの関係も深い。カウンセリングは一人ひとりの子供の自己不一致から生ずる問題を共に考え、解決へと導く支援が中心となるが、その問題が個と集団（社会）の問題に起因していることが多い。そのため、担任から、カウンセラーや養護教諭、保護者も含めチームとしての対応を求められる場合がある。子供の社会規範や道徳性は、保護者の子育て観や地域社会の風土が基盤になることや家庭・地域との協働が不可欠なことから、さまざまな専門家や時には非専門家も交えて、相互交流や相互対話を重ねながら、共通の目標や見通しを確認し、問題解決に必要な社会資源を共有、さらに新たに資源を開発するコミュニティ・アプローチが有効である。「協働」を基盤とする地域運営学校の取組の主軸になると考えられる。

４　今後の課題

諸外国におけるコミュニティ・スクールの歴史と、日本の学校が目指す地域運営学校（コミュニティ・スクール）の比較検討と事例研究を行う。

５　引用・参考文献

1)教育振興基本計画（2008.7）　文部科学省

2)生徒指導提要(2010.3) 文部科学省

3）学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議資料（2011）文部科学省

4)地域と共にある学校づくり推進協議会資料(2011)文部科学省

5)コミュニティ・スクール平成23年度版(2011)　文部科学省

6)小松郁夫「学校力」カリキュラム研究会(2006)編pp.12-17

7)高畠克子「コミュニティ・アプローチ」(2011)東京大学出版会

8)ジョン・P・コッター「リーダーシップ論」(1999)ダイヤモンド社

9)児島邦宏、天笠　茂（２００１）「地域と学校の共生―開かれた学校―」ぎょうせい

10)佐藤晴雄「コミュニティ・スクールの研究」(2010)風間書房

11)鹿毛雅治「教育心理学の新しいかたち」(2005)

12)P・Ｆドラッカー「マネジメント　基本と原則」　上田惇生編訳(2001)ダイヤモンド社

13)世田谷区教育委員会校長研修資料「学校における組織マネジメント(2003)産業能率大学編