

## 実践報告

## 地域に信頼される学校づくりに関する研究

## —A市における学力向上を中心として—

松本 浩<sup>a</sup>，諏訪英広<sup>b</sup>，小西哲也<sup>c</sup>

<sup>a</sup>西脇市立楠丘小学校 vgnny01974@maia.eonet.ne.jp

<sup>b</sup>兵庫教育大学大学院 hidesuwa@hyogo-u.ac.jp

<sup>c</sup>兵庫教育大学大学院 ktetsuya@hyogo-u.ac.jp

**要約：**筆者（松本）は、市教育委員会において、学力向上施策の企画立案・実践を行う過程で、学力向上の成否において、教育委員会・学校・学年・学級のレベルにおける PDCA サイクルの在り方や学校と教育委員会の関係の在り方が関係しているのではないかと考えるに至った。また、地域に信頼される学校づくりのためには、社会に開かれた教育課程の実践を通して、学校が地域、保護者とつながる取組が今後は重要になってくると捉えている。そこで、A市における学力向上に焦点を当てて、地域に信頼される学校づくりの在り方を明らかにすることを目的とする。「連携協働を基盤とした学校づくり」により学力向上や生徒指導上の課題解決を図り、結果改善を図ることができたC市における訪問調査を通して、成功要因を明らかにし、A市との比較分析を踏まえて、A市における今後の改善策を提案する。

**キーワード**

学力向上施策  
地域に信頼される学校づくり  
地域連携協働  
市教委と学校の関係性  
学校経営

## 1. 問題の所在と研究の目的

### (1) 問題の所在

筆者（松本）は、平成27年度までA市（注1）教育委員会学校教育課において、教育施策の立案・企画を担当してきた。主に、学力向上施策について企画立案・実践を行ってきた。その過程で学力向上の成否において、教育委員会・学校・学年・学級それぞれのレベルにおける PDCA サイクルの在り方や学校と教育委員会の関係の在り方が関係しているのではないかと考えるに至った。

平成28年度は生涯学習課の職務に従事し、社会教育の視点から学校を見ることで、新たな気づきがあった。とりわけ、地域社会における学校の在り方である。新学習指導要領に述べられている、社会に開かれた教育課程の実践を通して、学校が地域、保護者とつながる取組が今後は重要になってくると捉えている。そのためには、学校教育目標（コンセプトやビジョン）を地域と学校で共有化することはもとより、教育活動を地域に開く取組から地域を巻き込んだ取組へとつなげていくことが重要である。例えば、地域住民へ授業を開き、ともに学ぶ環境づくりを構築していくことは、大人の学びの姿を目のあたりにする子どもたちの学習意欲向上につながるはずである。学校の「学びの場としての機能」を充実させていくことができれば、教職員の意識変革が起り、授業改善や学力向上など様々な学校改革を実現できるのではないかと考えている。

平成29年度からは、A市公立学校教頭として赴任している。先述したA市の学力向上を中心とした課題解決の一端を担っており、現任校においても、学力向上が目下の課題であると捉えている。学力向上という課題解決を図るためには、基本的な生活習慣、心の教育、学習習慣など地域や家庭との連携や中学校区での校種間連携などが欠かせないと捉える。こうした課題を解決し、効果的な学校経営を行うためには、教職員、保護者や地域の理解、協力、支援を得ることが必須である。家庭・地域との連携協働には、互いの「関係性(つながり)を深めること」

が重要な鍵となると考える。例えば、地域住民が学校を核としてつながっていくことができる仕組みの導入である。そのためには、学校支援地域本部事業、学校評価システムなど、これまでの取組を包含したコミュニティ・スクール（以下、「CS」）を効果的に導入していくことが重要であると考えられる。そうすることで、先述した教育委員会・学校それぞれのレベルのPDCAサイクルの改善が起こる可能性がある。そして、学校長を中心とした地域協働による信頼される学校へ向けた経営改革から教職員の意識変革へとつなげていくことで、A市の学力向上を図ることができると捉えている。こうした営みが「学校の学び」を地域社会に開き、学校が地域の核となり「地域社会のつながり」を形成する（A市のキャッチフレーズ「教育からのふるさと創造」）ことであり、公立学校の地域における存在意義を深めることとなる。

## (2) 研究の目的と方法

以上の問題意識より、本研究では、A市における学力向上に焦点を当てて、地域に信頼される学校づくりの在り方を明らかにすることを目的とする。さらに、A市の今後の改善の方向性を研究するために、A市とは異なる方向性の取組を行っているC市(注2)を比較対象事例とする。C市は、「地域との連携協働を基盤とした学校づくり」により学力向上や生徒指導上の課題解決を図り、結果改善を図ることができた好事例であることがその理由である。C市における事例調査を通して、その成功要因を明らかにし、A市との比較分析を踏まえて、今後の改善の方向性を提案する。

まず、A市においては以下の調査を実施した。①A市の学力向上アドバイザー（X大学大学院Y教授）へのインタビュー調査（平成29年7月28日実施）②A市学力向上推進に関わったX大学院生へのアンケート及びインタビュー調査（平成29年7月20日～30日アンケート調査実施、平成29年8月7日インタビュー調査実施）③A市学力向上推進に関わったA市Z校長へのインタビュー調査（平成29年8月8日実施）。

C市においては以下の調査を実施した。①B県C市の教育施策推進に関わったC市教育長・教育行政職員へのインタビュー調査（平成29年8月9日実施）②B県C市の学校管理職へのインタビュー調査（平成29年8月9日、10日実施）③同D中学校生徒へのインタビュー調査（平成29年8月9日実施）。

## 2. A市における学力向上施策の成果と課題

### (1) A市における学力向上施策への転換

平成25年11月に就任した新市長は、平成26年度当初の施政方針における市長公約として、「教育の復活」を掲げた。市長の求める「教育の復活」における最重要課題は、「基礎学力の向上」であり、平成26年度の施政方針では教育施策の継続性の観点から表現が幾分抑えられていたものの、「全国トップレベルへの学力向上」という明確な学力重視の表現に変わった。「全国トップレベルへの学力向上」という分かりやすいものさしをもって教育成果を測り市民の信頼を得るとする新市長の戦略であったと考えられる。この学力向上路線への転換は、平成25年12月下旬に選任された新教育長によって、さらに加速された。

長年、A市及びA市教育委員会の総合計画、教育振興基本計画策定や教育委員会事務事業評価に関わってきたX大学大学院Y教授に対するインタビュー調査（以下で詳述）において、Y教授は、当時の教育施策の実施状況を「予算獲得なき工夫」という状態であったと語っている。これまで成果の見えなかった状況に対して、教育委員会内においても、平成25年度に策定中であった同市教育振興基本計画（後期）策定検討時に、教育委員より、学力向上や就学前教育等の施策推進に関して具体的かつ抜本的な取組の重要性が指摘されていた。Y教授は、教育振興基本計画の下位計画として、学力向上プラン、就学前教育プラン、学校施設将来構想等の策定の必要性を指摘していた。翌平成26年度から、Y教授との連携協力による「学力向上施策」が開始された。さらには、平成27年度、A市教育委員会は、新教育長制度に移行することにより、市長部局と密接に連携した教育行政を可能とし、積極的に予算獲得をすることにより、様々な教育施策を展開していくこととなった。

### (2) A市における学力向上施策の成果と課題

A市における学力向上施策はどのような成果を生み出し、いかなる課題が残されたのだろうか。そこで、Y教授に対するインタビュー調査の結果を主たるデータとしつつ、Y教授とともにA市学力向上施策推進に支援を行った同コース大学院生(平成27年度修了生)、A市学校管理職、A市中堅教員に対するインタビュー調査のデータも用いながら、以下で成果と課題を述べる。

学力向上施策推進前のA市の姿について、Y教授は、次のように語っている。

Y教授：ゼロからのスタート、マイナスからのスタートという感じです。要するに無為無策、その理由は、県のバックアップがないということです。それと2点目が、教育委員会にそういう機能がなかったということです。つまり、学力向上について専門的に取組をする部署がない。しかも指導主事も十分にいないので、学校に対する影響力も少ない。教育委員会と学校とのパイプの目詰まり、風通しの悪さを感じていました。

こうした状況を改善するため、A市教育委員会は、Y教授を学力向上アドバイザーとして迎え、学力向上施策推進に取り組むこととなった。成果として、以下の点が挙げられる。

第一は、県の施策的なバックアップの少ない中、市長・教育長の強いリーダーシップと一貫した姿勢により、A市は教育改革のスタート地点に立つことができたことである。それは、市長部局と市教育委員会及び市議会が連携した教育関係予算額の増加(総額約1,000万円)に表れている。例えば、市統一学力調査(小学校3～5年国語・算数、中学校1～2年国語・数学)の実施、問題作成支援システムの導入、放課後学習支援員の配置、学力向上スーパーティーチャーの配置等に見られる学力向上関係予算の獲得である。

第二は、校長や中堅教員を巻き込んで、様々な学力向上施策を実施していくことにより、教育委員会事務局と校長、中堅教員とのパイプが繋がってきたことである。平成26年度以降、学校管理職や学力向上担当者にA市の学テ結果や各校の位置や詳細な実態を知らせることによって、危機感を共有し始めることができたと思われる。また、学力向上推進の組織として「学力向上推進部会」を改めて設置して、各校の推進教員を市教委と学校側で情報交換を十分に行いながら、将来の人材育成を視野に入れて、選任していったことである。

第三は、先述した「着手小局」(Y教授)の具体的な施策が生み出され機能し始めたことである。第四は、全国学力・学習状況調査(以下「学テ」)の「結果へのこだわりからプロセスへの動き」へと教育施策が変化してきたことである。例えば、学テ結果の詳細な内容に着目し、基礎的な学習内容の定着が課題であった時期には、問題作成支援システムの導入、放課後学習支援員の配置等により、補充学習へ力点を置いた。また、活用問題の「書く力」の向上をいかに図るかが課題であるとされている現段階では、学力向上スーパーティーチャーによる若手教員への巡回指導、各校の授業公開、取組の共有化等を行ったりする取組が行われている。第五は、教育長の一貫した姿勢と予算獲得へ向けた強いリーダーシップ、市長との太いパイプにより、教育委員会事務局が機能し始めてきたことである。こうした施策の展開について、Y教授は次のように評価している。

Y教授：最初は学テの結果を上げる、手の打ち所が分かってないのですよ。ですから、様々な施策をする内に手の打ち所が分かってきた。具体的に言うと、書く力が弱いといった所が見えてきた。それで一番成果があったと思われるのは、学テの分析ですよ。そして、2つ目が市の統一テスト。(略)5点目は、それを実施する校長がいたということです。それが、Z校長。最初に赴任した中学校でやってみて成果が出た。その中学校区でも成果が出た。例えば、家庭学習習慣カードを作り、それを中学校区に広げて、Z校長が自分の中学校と中学校区単位を動かしたというのは、大きいと思いますね。

次に課題について述べる。

第一は、学テの「結果分析のプロセス」に学校が関与しておらず、大学院生チームによる採点と分析に頼っていたことである。第二は、市の学力向上推進部会と学校や中学校区における学力向上に関する組織が十分に連動していないことである。第三は、学テの結果を実際の授業で改善するために、求められている思考力・判断力・表現力について、教員がともに語り、具体的な改善策を提案し合える学校文化が醸成されていないことである。例えば、小学校における授業研究においては、発問・展開の在り方等が研修の中心であり、学力向上をもたらす授業

モデルの策定・共有化・共通実践など組織的な取組への反映について話し合われていないことが多いことがうかがえる。第四は、家庭・地域に向けて情報公開し、課題解決に向けて取組を共有していく仕組みが有効に機能していないため、学力向上の目的や諸課題について学校・家庭・地域の共有化がなされていないことである。例えば、年度当初の学校要覧において学校評価結果の全てを公開している学校は一部である。実態や抱えている課題の共有化には程遠い状況であると言えよう。今後、中学校区の学校長がイニシアチブをとり連携して、実態・学校評価結果・今後の方針や具体的な取組を明示していく説明責任が求められていると考える。第五は、学力向上施策を推進する上での関係者の役割を明確化するための教育委員会事務局や学校管理職の強いリーダーシップや専門的な指導・助言が不足していたことである。

今後に向けた姿について、Y教授は次のように語っている。

Y教授：一番重要な施策というのは、学校教育の活性化だと思うのですよ。学校教育が充実するような中期的、長期的な展望で人も育てるし、予算もとるし、人数も増やすしというのがまず1つだと思うのです。教育委員会事務局に関する経営資源の充実、これが今後の課題の一つですよ。2点目は、やっぱり学校なのです。略)管理職の一枚岩感、本市をよくしようとする、管理職としての同僚性。これがちょっと薄いと思うのです。もう少し本市全体に目を向けてもらっていいのかと思います。

以上見てきたように、A市における学力向上施策の推進において、教育委員会の学校支援の在り方や学力向上PDCAサイクルの在り方を指摘することができる。また、教育委員会の施策推進に対して、学校長が主体的に捉え、家庭・地域に向け課題の見える化を図るために、学校評価結果や児童生徒の実態にかかる情報提供を積極的に推進することが必要である。そうすることで、地域全体(中学校区)を巻き込んだ特色ある取組を連携して推進し、学校文化を創造しようとする姿勢へ発展していくと考えられる。さらに、教育委員会と学校管理職、中堅教職員とのパイプの弱さ等、地域教育経営の基盤となる学校文化をどのように醸成するかが今後の課題であると考えられた。こうした教育効果を高めるための影響関係の重要性について、露口(2016b)は、「学力向上や落ち着いた学習環境形成のためには、親と子ども、子ども相互、子どもと教師、教師相互、教師と保護者、保護者相互、学校と地域等の校区をとりまく様々な組み合わせの『つながり』が重要である(p.200)」と指摘している。このことから、地域との信頼関係を核として、教育効果を高めるための「つながり」の醸成に焦点を当てた取組が重要な要素であると考えられる。

### 3. B県C市における学力向上施策・学校経営の改善施策に関する事例調査

本研究では、「連携協働を基盤とした学校づくり」により学力向上や生徒指導上の課題解決を図り、結果改善を図ることができた地域の教育委員会・学校の好事例として、B県C市に注目した。平成29年8月9日、10日、市の教育施策推進に関わったC市教育長・教育行政職員・学校管理職・同市立D中学校生徒へのインタビュー調査を行った。以下、その概略と得られた仮説的見解について述べる。

#### (1) C市教育委員会における「連携協働を基盤とした学校づくり」

教育長は、平成22年度に就任した。就任時の思いとして、「教職員の資質能力の向上」「きめ細かな指導体制の充実」「つながり(地域との連携協働)」が語られた。その基本方針に基づき、就任以前より推進研究が開始されていたCSについて、平成24年度より本格的に取り組むこととし、準備期間を経て、平成26年度より市内すべての学校をCSとした。

C市教育長：子どもたちが地域の中のいろんな人とふれあいながら、いろんな体験を通して、いろんな方からほめてもらうことによって、子どもたち自分自身が充実感を感じたり、満足感を感じたり、そういうことによって、本市の子どもは、全国学力・学習状況調査の質問紙調査の「自己有用感」、「自分のいい所があると思いますか」という質問に対して、肯定的な回答の

割合がものすごく高い。たしかに子どものやろうという意欲につながる取組だなということを実感しながら取り組むことによって、教員も本気になっていったということです。小中連携を中心とした校種間連携を進めてきて、今は中学校区での目指す「15歳の子ども像」を共有して、地域の皆さんと一緒に今進めています。

この語りから、教育長が捉えるCSの成果は、子ども自身が地域の様々な人々とふれあいながら、地域貢献活動を通して、地域の人々にほめられることで充実感、満足感、自己有用感を伸ばしていき、学力向上・人間形成の基盤となる意欲そのものを向上させていることであることがうかがえる。

また、市教委指導主事からは、CSの取組に集約しながら、小中連携教育や若手教職員の授業力向上をめざした「授業のC」(注3)という自主研究グループによる教職員研修、特別支援教育を核とする一人一人の子どもたちへの行き届いた支援体制、生徒指導の充実等が相俟って、学テの結果における好成績につながってきたのではないかと語りがあった。

C市学校教育課長：C市の中でも一体感が出て、若手同士のパイプをつなげるということがありますね。指導主事と若い人たちは、やたらと仲良いですよ。自分はなかなか入れない。(略)それがまた若手の先生たちの育成になり、指導主事がぼんと学校へ行った時でも、教育委員会という感じではなく、いつも話をしている先輩が来たという感覚になっている。だから、いろんなことを学校でも相談できる、市教委でも相談できる。副産物ですけど、そういう育成にもつながっていると思います。

C市学校教育課長：コミスクをやってきて、ほんとに地域の人々が頻りに学校に入る。行事がないのに学校へ入ってくるようになって、ほんとの学校の姿を見てもらえるようになるんですよ。となると、たいへんさとか、困難さとかが分かってもらえるから。自分とかが学校運営協議会に出たら、叱られるんですよ。地域の方に。教育委員会は何をしようかと。もっと先生たちを助けてやれよと。要は、ほんとに学校の応援団になっていっている。

こうしたことから、CSには、学校が地域とつながることで、様々な教育効果を高める側面があることが分かった。後述するように、これまで大切にしてきた生徒会活動をCSの取組と連動させた際に、中学生が地域貢献をする場面が増え、地域の人々との関わりの中で彼ら自身がさらなる成長を遂げていること、また、地域の人々が学校行事以外にも関わることで難しい学校課題や教職員の苦労といった真の姿が理解され、地域からの協力が増える一方で、クレームが大幅に減少するなど、学校の応援団が育ちつつあることが挙げられる。そして、何よりも変わったのは、教職員とのことであった。地域と目標を共有し、地域・保護者から助けられ感謝されることで、働きがい・やりがいが向上していることである。

C市学校教育課長：年に何回か必ず合同研修会を行っています。夏前、夏、秋、次年度に向けてと。それでコミスクのことで合同の学校運営協議会をやっているんで、(略)いろんな所で小中の先生がつながって、言いたいことも言えるようになってきて、小学校の先生の意識も変わってきた。だから自分たちの小学校の子どもたちの学力についても心配になるから、6年生の先生だって、5年生、4年生やってもらえませんか。じゃやってみましょうか。やったら分かる。(略)った。そういうのが積み重なってきて、全校で改善検証をやろうとかいうのに少しずつ関わってくれるようになったと思います。

教職員の意識変革と成長なくして子どもたちの成長はない。こうした教職員の成長を促したのは、CSを核とした小中連携教育、教職員研修システム等における「教職員間のつながり」「市教委・地域とのパイプづくり」があったと捉えられる。市教委の「連携協働を基盤とした学校づくり」により、子ども、保護者、地域住民、教師、教委など各層の「つながり」が醸成され、教育効果が高まり、地域に信頼される学校、地域教育経営へとつながってきたことがうかがえた。このように、市教委の様々な取組の根底には、「つながり(連携協働)」の醸成があると考えた。

## (2)「つながり日本一」をめざす取組一次世代型CSへー

C 市においては、小中連携教育（今後は小中一貫教育）を推進しており、本来、単一の学校で学校運営協議会であるべきところを今後は中学校区を単位として取り組もうとしている点（C 市：次世代型 CS）が特色と言える。中学校区としての課題共有を図り、小中学校がともに解決を図っていくことで小学校教員の意識が大きく変わり、中学校文化に見られる組織的な取組の充実が見られた。例えば、ある中学校区において、「課題のあった学テの問題（中学校 3 年生）」や高校入試の問題を校区すべての小学校教員が解く研修を行う中で、小学校における授業実践に生かしていこうとする意識が育ってきていることが語られた。また、ある校区の中学校は就学援助率が高いにもかかわらず、この 5 年間の成果に関して、国立教育政策研究所が注目して研究対象としようとしているほど学力を上げていた。こうした学力向上の結果を示した要因として、次の点を挙げることができる。

第一に、小中連携において、学びに向かう姿勢づくりへの意識が特に小学校教員に育ってきていることである。第二に、参加対象を若手教員とした教職員研修「授業の C」の導入である。第三に、「児童生徒の学力向上をめざした年 2 回（全国学テ・県学力調査）の検証と改善サイクル」の確立である。

ある中学校区で中学生による「CS における生徒会活動」の取組についての発表を聞いた。この校区では、従来から生徒会活動を重視し、生徒の自主性を育むことにより授業が成立する落ち着いた学校づくりをめざしてきた。こうした積み重ねの上に、CS の取組が加わり、「つながり日本一」をめざした取組が現在行われている。「15 歳は地域の担い手」であるとして、生徒会活動の一環として、CS の部会と連動した委員会組織により「挨拶プラス 1」「地域のお年寄りへの個別お弁当配達」「地域清掃活動」「校区小学生への学習支援（サマースクール）」「早朝元気クラブ（地域の方と走る）」など、様々な地域貢献活動を継続している。この過程で、中学生は小学生時に地域の人々から受けてきた支援への「感謝の気持ち」を「地域貢献」に変えて、表現している。そして、地域の人々とのふれあいの中で、「住みたいまち」の姿を考え、今後のまちづくりについての提案を行っている。中学生が「ふるさと愛」をにじませながら、地域の将来の担い手としての考えを述べた姿に、C 市における CS の成果が看取された。以下は、中学生との質疑応答の一部である。

筆者：CS の取組を通して、ご自分が成長したな、変わったなと思われるところを教えてください。

3 年女子：私は地域の方々への感謝の気持ちがさらに高まりました。地域の行事の準備や企画とかの段階から携わらせてもらえるようになって、地域の方の支えがあるからこそ、私たちは楽しく学校生活を送れたり、地域で生活が出来ているのだということ強く実感して、地域の方々に感謝の気持ちが湧いてきました。

筆者：C これから地域の将来像を自分なりにどのように描いておられるのか、教えていただきたいと思います。

3 年男子：地域のことに中学生がどんどん入って行って、後継者を作っていくことも大切だと思うんですけど、（略）中学生が出ていだけでなくて、さらに地域の方の中でもその輪を広げていけば、CS も発展して、（略）気軽に関わられるようになってきたら、さらに中学生も細かい行事にまで関わっていけるようになって、地域の方も中学生に関わっていくようになって、とてもいい関係が築けていくのではないかと思います。

また、D 中学校区の学校長は、CS の教育的な効果について、次のように語っている。

D 中学校区校長：発達資産は、（略）健康度、犯罪率、失業率といった、ソーシャル・キャピタルと反比例の関係にあって、（略）成長期にある子どもたちが 40 もある発達資産をたくさん持てば持つほど、健全な成長をしていくんだという研究報告があって、（略）CS により、その全部が保障されていくんだろうと思います。（略）学校がよくなっているというのは、そういう相関関係の中で、学校も生徒の発達も高まっていくし、学校の発達も教育力も高まっていく。だから私は漢方薬という言い方をするんですが、直接的な学力とか、直接的に影響するというよりも総合的に影響するというように思えてきてならないんですよ。



上記の語りからも、CS とは学校を核として様々な世代を地域の担い手として育み、「つながり」の深まりと相互作用によって、教育力の高い学校・地域・家庭へと長い時間をかけて醸成し、子どもたちの将来の発達資産につながる豊かなソーシャル・キャピタルを紡いでいく仕組みであるということの重要性を指摘することができよう。以上の調査結果から、C市の地域連携協働・学力向上施策によるつながりは図1のようになると考えられる。

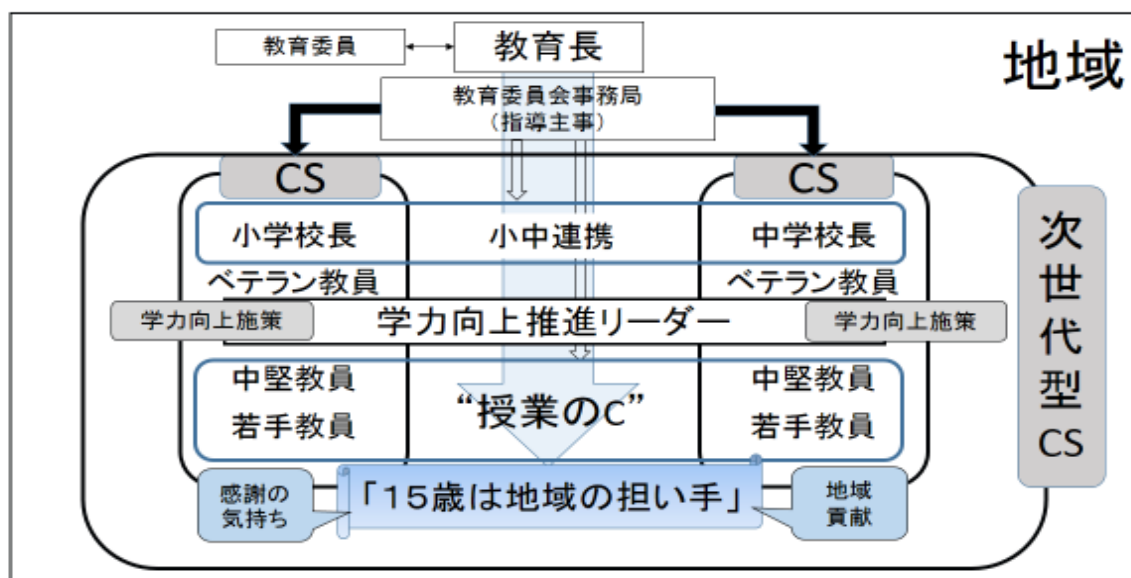


図1. 筆者による「B県C市の地域連携協働と学力向上施策のつながり」

以上のことから、C市においては、教育長のリーダーシップとマネジメントのもと、「地域創生」につながる「連携協働の学校づくり」により、子どもたちの学力向上を支える夢や志を育み、教育効果をさらに高めるべく「教職員相互、子どもたち、地域相互、学校と地域」のつながりを醸成し、地域に信頼される学校づくり、地域教育経営を推進していると捉えられた。

C市との比較並びに、第2節での指摘を踏まえ、A市の「教職員相互、子どもたち、地域相互、学校と地域」のつながりの傾向を捉えると、学校間、教職員間の横のつながり及び学校と地域とのつながりが弱いと言えよう。

以上見てきたように、A市が学力向上を核として、地域・保護者・教職員が一体となり、児童生徒の生きる力を伸張していくためには、学校と地域、学校間、教職員間のつながりが強化される必要があることが看取された。また、人と人とのつながりの醸成に基盤を置いた学校づくりや地域教育経営が、教職員の意識変革（学校文化の醸成）を結果として生み出し、児童生徒の生きる力や学力の伸張へとつながると捉えられた。

#### 4. A市における今後の学力向上施策・学校経営の改善方策

本節では、A市の学力向上施策・学校経営の成果と課題並びにC市の施策や実践を踏まえ、A市の改善方策を提案する。（平成29年度段階における提案）

##### (1) 中学校区における学力向上につながる学校長のリーダーシップの在り方

まず、「中学校区における小中連携」の充実である。とりわけ、小中学校長による「校区教育方針」の策定と学校要覧、校区連携だよりへの方針の明示である。学校と地域が課題や目標、取組を共有するために、児童生徒の学力や生活の実態について、データに基づく情報提供も含め校区全戸配付とすべきである。次に、将来のCS導入に向けた基盤づくりとして、校種間で教職員が学力向上にかかる課題を共有し共通実践を図るために、各中学校区のPTA各部会と教職員の校内部会がつながることや、各部会委員として地域自治会役員の参画が考えら

れる。また、学校の地域貢献により、地域の学校に対する意識や教職員の意識変革を同時に図るべきである。その上で、校内及び校区での課題共有を図る方法を実践していくことである。学校長が決定すべき理念づくり(トップダウン)と校区の教職員が連携協働でつくるべき共通実践形成(ボトムアップ)のバランスが重要であると考えられる。

中学校区における教職員・地域住民・保護者・児童生徒・関係機関等のつながり深化により、「信頼」「規範」「ネットワーク」などのソーシャル・キャピタルを形成し、中学校区としての学校文化を醸成していくことである。

しかしながら、中学校区を形成する各校における学校文化の醸成が基盤となることは言うまでもない。露口他(2016)が教師の授業力を高める学校組織の特性についての論考において、「専門家の学習共同体」醸成による授業力向上の効果について「学校全体での授業研究を年間数回行うイベント型の校内研修よりも、小さな規模での授業研究チームを編制し、当該チームの活動を日常化させることが効果的であると考えられる。学年・教科・テーマ別等のカテゴリーで授業研究チームを編制し、その中で授業研究の頻度と質を高め、授業研究の日常化を促進することで、教師のPLC実感(注4)が高まり、授業力の向上という現象が生起するであろう(p.137)」と述べているように、ボトムアップ的な共通実践形成が起きてくる校内研修の仕組みづくりが必要であると捉える。加えて、学校長のサーバント・リーダーシップ(フォロワーや顧客の成功や幸福のために奉仕・貢献することを第一に考え行動するリーダーのこと)として、授業観察・研究協議での指導等、教員への関与に積極的な姿勢を示し、教育的なリーダーシップを発揮していくことも教員の授業力向上を推進する上で重要である。

以上、中学校区における校区教育方針の策定、共通実践とこれらを支える学校・地域・家庭のつながりを醸成していくこと、加えて、各校における「教員の授業力向上」を生み出す研修の仕組みづくりとこれらの学校文化を設計し創り出す学校長のリーダーシップの在り方が重要な改善点であると考えられる。

## (2)「教育委員会と学校との関係性」を改善するための教育委員会の組織改編

C市における「教職員相互のつながり」醸成は、中学校区、校内、学校と地域、教職員研修システムに及んでいた。A市においても、こうした関わりを充実化するために、学校教育全般や特別支援教育、CS経営、授業改善など特別な課題への専門的なスキルを有する退職教職員の雇用促進を図るべきである。経験豊かな人材により、教育長及び市教委事務局の後方支援や教育施策の充実がさらに可能となるであろう。加えて、指導主事を中学校区担当制として、市教委と学校管理職、各校教職員との意思疎通をしやすい工夫をすべきである。

また、学力向上を核とした施策推進にあたっては、人的資本の集中投資も必要である。学校教育と社会教育を総合的に進め、学校に最大限の効果を生み出すためには、現職の指導主事をできるだけ一つの課に集め、連携協働して働くことができる仕組みを導入すべきである。

主な改善点は、以下の3点である。第一は、学校教育課に配置する指導主事を増やし、一つの課のもとで一元的に学校に関わることができるようにする。そして、配置した指導主事は中学校区担当制とする。これまでより濃密に関わることで、各学校の課題を共有するとともに、市教育委員会の施策理解と推進を図ることができる。そして、各主幹は、人事・管理、生徒指導、学力向上、人権教育、特別支援教育など、専門的な機能を担当しながら、学校教育課長との連携をさらに図ることができる。そして、これらの指導主事を従前より短い在籍年数で経験に応じて配置し、将来のA市教育リーダーとして育成していく。第二は、教育監の新設である。学校教育部門を主な守備範囲とし、教育長の補佐を行うとともに、CSや小中一貫教育、学校統廃合などの特化された教育課題解決のための職務を行うことを目的とする。

以上のような組織改編により、これらの指導主事による中学校区担当制や、学校教育課のもとで一元的な指導が可能となると考えられる。このように、市教育委員会が学校に一元的に関わることができる組織体制の整備が重要であると考えられる。(平成30年度より、教育参事職新設と学校教育課指導主事の増員が実施された。)

## (3)「学校文化の醸成」に向けて一授業改善を継続し、社会に開かれた教育課程の実践へ

C市におけるCSを核とした「連携協働の学校づくり」を調査する過程で、CSの仕組みに「生徒会による地域貢献」「地域による学校支援」「教職員のつながりを強化し支える教職員研修の仕組み」など、様々なつながりの醸成が作用し合うことで、教職員の意識が変革し、学校文化が醸成されていることが明らかとなった。



池田・静屋（2015）は、「『学校を開く』『組織を開く』『授業を開く』の三つを開く取組を一体的に推進することで、CSの機能が十分に発揮できるものとする。そのことで、学校が変わり、授業が変わり、そして子どもが変わっていく（p.221）」と述べている。このように、CSを社会に開かれた教育課程を実践する方向へより充実化させていくことが重要である。学校が地域の核として機能することで、ソーシャル・キャピタルを充実化できる最大の人的資本である教職員の意識変革が生起し、授業力・人間力・コミュニケーション力等が充実化した人材として、教職員が育成されていくと捉えられる。こうした相互の関係について、露口（2016b）は、「人的資本を高めることで社会関係資本を醸成できる人材を育成する（p.243）」と述べている。

以上のことから、学校長のリーダーシップにより、効果的な研修の仕組みを導入し、日々の授業改善を図る中で、教職員がさらなる成長を遂げるためにも地域の人々とふれあうことが重要であると考えられる。教職員の成長こそが地域に信頼される学校づくりの核である。

最後に、小西・當山(2018b)は、平成28年度より全ての小・中学校でCS制度を導入している山口県において実施した大規模なアンケート調査のデータから、「『学校や地域でふれあう大人の活動や様子を見て、学んでいるか』と『大人になったら自分の地域のために何かをしたいと思うか』という質問のクロス集計の結果、大人の活動をよく見かけ、学んでいるとする児童生徒がおおよそ75%で、このうち82%が地域のために何かをしたいと答えており、見かけず学んでいないとする児童生徒の倍近い割合で地域貢献の意識を高めている（p.未定）。』と述べている。教職員だけでなく、「地域づくりの担い手」である児童生徒や保護者、地域住民が、人とのつながりの醸成を基盤として、ともに「地域の学校文化を醸成する」施策への進化へとつなげる必要があると考える。

## 5. 学力向上を核とした学校改善へー今後の展望ー

学力向上を核とした学校改善に向けて、今後実践すべきことは主に次の2点である。第一は、PDCAサイクルからDCAPサイクルへの転換である。その結果、会議・研修時間の効率化を図り、教職員の多忙化を縮減し、授業準備等に充てる時間を増やすことである。例えば、週に1回程度、職員朝会を職員夕会に変更することで、その週に実施した行事等の評価を即時に行い、短期間に次年度計画案に反映することで、職員会議等の時間縮減を図ることが可能となる。第二は、授業研究の日常化を促していくために、主体的・対話的で深い学びへ導くための授業モデル（市教委で作成された授業スタンダードの活用）に応じた定型的な指導案をもとに、共通実践を進めるとともに、可能な限り簡易な形式とし、指導案作成にかかる労力を縮減し、授業の中身に力を注げるようにすることである。また、事後研修の進め方を予め決めておき、研修時間を短縮化し、授業の成果と改善点を明らかにして、次の授業研究に引き継いでいく仕組みに改善していくことである。こうした組織マネジメントの改善を図るとともに、CS導入の基盤となる「社会に開かれた教育課程」の実践を通して、教職員の意識改革を進めていくことが重要であると考えられる。今後も、本会等で発表される学校改善事例に学び、研究的な視点をしっかりと持ち、理論的な裏付けを確かにした学校運営を進めていきたい。

### 註

- 1) A市は、県中央部に位置し、人口41,259人（H29.9.1現在）、山と丘陵に囲まれ河川が集まる平野部に開け、古くからの伝統的産業など製造業への従事者が多い商工業都市。小中学校数12。
- 2) C市は、県東南部に位置し、人口51,833人（H29.8.31現在）、臨海部で温暖な気候と豊かな自然環境に恵まれ、工業地帯の東部にある大企業工場が集まる工業都市。小中学校数16。
- 3) 若手教員対象の市教委主催の自主的な研修グループ。講師選定、研究推進面で市教委の支援が得られる。
- 4) PLCとは、「専門家の学習共同体」（Professional Learning Community）の略である。教師間の相互作用の頻度が高く、教師の行為が共有化された教授・学習の実践と改善に焦点化された規範によって統治されている学校を説明する概念である。露口他（2016b）は、PLC実感の高い学校では、「同僚間で教育的使命や授業—学習に関するビジョンを共有し、児童生徒の学力および学習活動への焦点化を図り、同僚相互の授業公開と省察的対話を継続することで児童生徒実態・文脈・改善方法等についての知識を共に構築し、共有化している（p.125）」と述べている。

## 謝辞

インタビュー及び訪問調査にご協力いただきました皆様に厚く感謝いたします。

## 参考文献

- ・池田廣司・静屋智 (2015) 「コミュニティ・スクールの可能性を追究する学校づくり—『学校』『組織』『授業』を一体的に開く取組を通じて—」『山口大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要』第 39 号, pp.211-222。
- ・稲葉陽二(2011)『ソーシャル・キャピタル入門—孤立から絆へ—』中央公論社。
- ・小西哲也・當山清実 (2018a) 「コミュニティ・スクールにおける学校支援のあり方に関する一考察」『兵庫教育大学研究紀要』第 52 巻, pp.101-106。
- ・小西哲也・當山清実 (2018b) 「コミュニティ・スクールに期待される機能に関する考察—地域貢献と学校運営を中心として—」『兵庫教育大学学校教育学研究』第 31 巻 (印刷中)。
- ・静屋智・松村淳・大段実花 (2014) 「学力向上に向けた教育委員会と学校の取組についての考察」『山口大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要』第 38 号, pp.127-137。
- ・霜川正幸・静屋智 (2014) 「コミュニティ・スクールの実効性を高める運営のあり方」『山口大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要』第 38 号, pp.29-38。
- ・諏訪英広・畑中大路 (2016) 「学校運営協議会設置による大人の『つながり』の醸成に関する事例研究—ソーシャルキャピタル論の視座から—」『九州教育経営学会研究紀要』第 22 号, pp.37-46。
- ・諏訪英広・田中真秀・畑中大路 (2017) 「学校運営協議会設置による地域活性化に関する事例研究—ソーシャルキャピタル論の視座から—」日本教育経営学会第 57 回大会自由研究発表資料。
- ・露口健司編 (2015) 「学力向上と信頼構築—相互関係から探る学校経営方策—」ぎょうせい。
- ・露口健司編 (2016a) 『ソーシャル・キャピタルと教育—「つながり」づくりにおける学校の役割—』ミネルヴァ書房。
- ・露口健司編 (2016b) 『「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学—信頼関係を築きやすい学校組織・施策とは—』p.200, p.243, ミネルヴァ書房。
- ・露口健司・倉本哲男・諏訪英広 (2016) 「教師の授業力を高める学校組織の特性—『専門家の学習共同体』論を援用して—」, 露口健司編 (2016b) 『「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学—信頼関係を築きやすい学校組織・施策とは—』p.137, ミネルヴァ書房。
- ・山口大学コミュニティ・スクール研究会編 (2017) 『平成 28 年度文部科学省委託調査研究「総合マネジメント力強化に向けたコミュニティ・スクールの在り方に関する調査研究報告書」』山口大学教育学部。

### 【その他参考資料】

- ・A 市教育委員会 (2015) 『A 市 CHALLENGE プラン』
- ・A 市教育委員会 (2014~2016) 『全国学力・学習状況調査検証報告』
- ・C 市教育委員会 (2017) 『C 市教育大綱』『児童生徒の学力向上をめざした C 市の取組~年2 回の検証と改善サイクル~』
- ・C 市教育委員会 (2016) 『平成 28 年度全国学力・学習状況調査の結果について』