

# 一般 寄稿

児童教育学科

## 積極的生徒指導の推進を図る コミュニティ・スクール・マネジメント

—小中学校協働型「チーム学校」における  
カリキュラム・マネジメントを考える—



醍醐 身奈 Mina DAIGO

人間学部児童教育学科特任専任講師

### はじめに

近年、SNSを含むいじめ問題や暴力・迷惑行為など、児童生徒の問題行動は、深刻で複雑なものが多く、教職員のみでの組織では解決できないケースが増えている（文部科学省, 2019a）。また、インクルーシブ教育のもと、多様な価値をもつ子供たちが安心して学び合える学習環境をつくっていくためには、その実態を十分に把握した上で、教育学・心理学的なアプローチを含めた専門的知識や指導上のノウハウを結集させ、創意工夫をしていくことが求められるようになってきている。

特に、生徒指導上の問題に関しては、教職員が心理や福祉等の専門家や関係機関、地域と連携し、チームとし

て課題解決に取り組むことが必要となってきた。こうした実態を踏まえ、本稿では、全国的に増加しているコミュニティ・スクールの制度に着目した上で、積極的生徒指導の推進に関わって、学校教育ではどのような組織づくりとカリキュラム・マネジメントが必要になるのかを検討し、提案を行う。

### 1 積極的生徒指導の視点

生徒指導では、大きく消極的生徒指導と積極的生徒指導の二つがあげられる。「消極的生徒指導」とは、問題行動等が起こったとき、その対応や事後指導、相談といった生徒指導のことをいい、治療的・対症療法的な生徒指

導を指す。一方、「積極的生徒指導」とは、問題行動等の未然防止に向けた予防的な指導や相談、児童生徒の成長を促す生徒指導のことをいい、開発的・予防的な生徒指導を指す。

また、生徒指導提要（2010）では、生徒指導において「①児童生徒に自己存在感を与えること、②共感的な人間関係を育成すること、③自己決定の場を与え自己の可能性の開発を援助すること」の三つの視点に留意しながら、積極的に生徒指導を行うことを推進している。積極的生徒指導を行うことで、児童生徒の自己肯定感を高めることやコミュニケーションの成立、よりよい人間関係の構築などに繋がり、結果として授業妨害や授業エスケープなどを軽減し、より適正な学習環境をつくることにもなるとされる。

## 2 ● 増加するコミュニティ・スクール導入率と地域学校協働本部の整備率

教職員が、積極的生徒指導を行っていくことの必要性を理解していても、学校現場では日々の問題対応に追われ、児童生徒の諸問題に対して事後対応、事後処理がどうしても多くなってしまふ。しかし、そうした対応だけでは、いじめや暴力行為などの減少、根本的な課題解決には繋がりにくい。積極的生徒指導ができにくい背景には、加配教員の不足、心理・福祉などの専門カウンセラーの不足なども含め、学校スタッフだけでは十分な生徒指導体制が構築しにくい状況が生じていることがあげられる。

学校教育がこうした課題を抱える中で、文部科学省では、「社会に開かれた教育課程」の実現に向けて、コミュニティ・スクールと地域学校協働活動の一体的な推進による地域と学校の連携・協働体制の構築を推進している。文部科学省（2019b）によると、全国の公立小中学校と義務教育学校におけるコミュニティ・スクールの導入率は23.7%、地域学校協働本部の整備率は50.5%。両方を整備している学校は14.1%との報告があげられている。

ここでいう、「コミュニティ・スクール（学校運営協議

会制度）」とは、学校が地域住民や保護者と教育目標を共有し、組織的・継続的な連携を可能とする「地域とともにある学校」への転換を図るための有効な仕組みのことである。また、「地域学校協働本部」とは、地域住民などが従来の学校支援地域本部や放課後子供教室等の地域と学校の連携体制を基盤とし、より多くの地域の人々や団体等が参画し、緩やかなネットワークを形成することにより、地域学校協働活動を推進する体制である。

## 3 ● コミュニティ・スクールの導入とその背景

実際、コミュニティ・スクール導入率や地域学校協働本部の整備率が増加する要因には、学校運営協議会の設置が努力義務化された「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正（2017）が大きく関わっている。第三期教育振興基本計画では、2022年度までに「全ての公立学校において学校運営協議会制度が導入されること」、「全ての小中学校区において地域学校協働活動が推進されること」を目指している。

実際、多くの学校でコミュニティ・スクールの導入、地域では地域学校協働本部の設置を検討しているが、実現に至らないというケースもある。その背景には、コミュニティ・スクールの教育的効果や子供たちの成長にどのような影響を与えるのかなど、具体的な施策内容や実践事例の情報が不足しており、なかなか導入に踏み切れずにいるという学校や地域が多いのではないかと予想する。

また、公立の小中学校では、教職員の人事異動が定期的に行われるため、管理職、教職員が入れ替わっても安定的なマネジメントができる、持続可能な学校の仕組みづくりこそが必要とされている。しかし、コミュニティ・スクールを導入する際には、少なからず既存組織体制の見直しや解体などの作業を伴うことが考えられるため、リスクマネジメントの観点や一貫性をもった生徒指導を行う点からも、学校では慎重な姿勢をとらざるを得ないというのが実情である。

## 4 安定したスクール・マネジメントの実現に向けて

先に述べたように、公立学校では教職員の人事異動があるため、学校内組織は毎年のようにメンバーのうちの誰かが入れ替わっているのが常である。十数年たつてしまえば、学校スタッフが総入れ替えとなる可能性は高く、そのような状況下でも学校は安定したスクール・マネジメントを継続的に行っていかなければならない。では、安定的なスクール・マネジメントができるためには、具体的にどのような方策が必要になるのだろうか。高橋(2019)は、静岡県の中学校における実践事例をあげ、積極的生徒指導は、学校の安定と生徒が「学校が楽しい」といえる学校づくりに大きな役割を果たすことだと指摘しており、またこのような安定は、小学校との緊密な連携及び協力があつたからこそ実現したと振り返っている。

つまり、学校づくりを進めていく上で積極的生徒指導は一つのキーワードになることが予想され、また、高橋が指摘するように小中学校が連携していくことによって、スクール・マネジメントに安定が生じることが考えられる。「小中連携」は、もはや学校にすっかり定着しつつあるが、実際に小中学校が協働活動を行っていくためには、二者間を結ぶ組織づくりからはじめていく必要がある。

そこで、本稿では、コミュニティ・スクールやチーム学校、カリキュラム・マネジメントを全国に先駆けて公立小中学校に導入し、独自の教育施策を行ってきた東京都世田谷区の実践事例をあげ、生徒指導上の教育的効果や有効性について考察し、持続可能なスクール・マネジメントについて検討していきたいと考える。

## 5 相互コンサルテーションの場としての学校

東京都世田谷区では、1997(平成9)年より学校協議会を区内公立95校全ての小中学校に設置しているため、学校運営協議会を「学校運営委員会」という名称にして

る。他地区においては、学校運営協議会あるいは学校理事會等が学校外部評価を行っているが、世田谷区では学校外部評価委員会を別組織とし、学校運営委員と外部評価委員は兼務できない。したがって、学校運営委員会も評価対象となり、学校運営委員長はその提言に基づき次年度の方針を明確にしなければならない。世田谷区が、長年にわたって継続的に組織運営ができた背景には、このように評価システムを分けて構想したことが一因としてある。

評価システムの重要性は、次のような事例からも検証できる。2005(平成17)年に、世田谷区では地域運営学校として5校を指定した。この指定校の一つである世田谷区立A小学校は、地域とともに子供を育てる教育を推進し、地域に開かれた学校づくりを実現するため、2003(平成15)年から外部評価を導入した。特に、2004年度は、世田谷区外部評価試行校として保護者代表、専門機関、学識経験者等で構成する外部評価委員会を設置し、保護者や地域住民のニーズが学校運営に反映するようにした。このように保護者や地域住民が一定の権限をもって学校運営に参画していける仕組みづくりを行っていった結果、A小学校では学校内組織だけでは実現不可能な取り組みに次々と着手しながら、児童の積極的生徒指導へと繋げていったのである。

春日井(2019)は、「チームで対応する生徒指導」の重要性と、地域における多職種連携によるチームとしての対応の有効性について提唱している。その上で、春日井はチームとしての対応を有効的に展開するためには、スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカー、医療機関、児童相談所などと学校の教職員は対等の関係であることを認識し、それぞれの専門性をいかしながら学校を相互コンサルテーションの場にしていく必要があると指摘している。世田谷区がチーム学校をつくりあげていく上で、専門家や専門機関と連携しながら組織力を上げていった事例は、まさにこの実践事例であると位置づけることができる。

## 6 小中協働型「チーム学校」における組織力の強化

A小学校では、2007（平成19）年に隣接するB小学校、C中学校と連携して合同学校協議会を開催した。また、これまでの外部評価や内部評価をもとにSWOT分析の手法を用いて、PDCAサイクルに基づく学校運営によって、学校の課題を「見える化」した。同時に、組織としても一人一人の教員を育てていくために「原則一役一人制」の校務分掌組織表を作成し、校務分掌組織との連携・協力関係を明確にした。

この実践のポイントは、「全ては子供たちのために」というスローガンのもと、課題を他の2校（B小学校、C中学校）と共有し、解決にむけて教員一人一人が何をすべきなのか、各学校の校務分掌組織を再編することによって、「チーム学校」としての組織力を小中学校が同時に高めていったことである。複数の学校が連携を強化する「地域教育基盤構想」の実現のためには、個々の学校独自の課題を解決していく姿勢と努力することが重要であり、また隣接する地域社会、教育の地域的な土壌をこれまで以上に整備していくことが求められる。これらのことから、A小学校においては、学校協議会では主に「防災・防犯」「健全育成」に、地域の共通する教育環境整備を目指し、学校運営委員会では主に「学校教育の充実」にそれぞれ重点を置きながら、学校独自の課題について児童・保護者・地域住民のニーズを適切、かつ迅速に学校運営に反映させていった。そうすることによって、「信頼と誇りのもてる学校づくり」を目標に掲げ、中学校や近隣の小学校と連携をより強化しながら、丁寧に土壌づくりを進めていったのである。

## 7 コミュニティ・スクール・マネジメントをいかした学習フィールドの拡大

小中協働型「チーム学校」の基盤が出来上がった後は、積極的生徒指導を行っていくための具体的なプロジェク

トをプランニングする必要がある。A小学校が行っているプロジェクト活動は、学校外部評価や内部評価、学校公開中のアンケートをもとに、外部環境要因のプラスと内部環境要因の強みをいかした特色ある教育活動としての位置づけが必要となっている。この意図は、地域の創意工夫をいかした特色ある学校づくりが進み、地域全体の活性化に繋げていくことにある。したがって、学校運営委員会のプロジェクトは学校協議会における地域社会への参加や協力とは別に、校務分掌組織との関連も明確にしている。教員の代表がここに参加することによって、ミドルリーダー育成にも役立っている。

教員が地域と繋がる機会をもつことによって、地域では学校の、学校では地域のそれぞれが抱えている課題や要望をタイムリーに把握することができ、子供たちを地域と共に育てるというスローガンを常に意識しながら、協働してプロジェクトを進めることができる。そうすることによって、限られた共有資源の中で「人・モノ・お金・時間」の流れが相互に理解しやすくなり、プロジェクト活動を通して積極的生徒指導のための取り組みや仕掛け、つまり、カリキュラム・マネジメントがしやすくなるのである。

世田谷区の事例で「地域運営学校」と呼んでいるのが、一般的にいわれている「コミュニティ・スクール」のことであるが、こうした安定したコミュニティ・スクール・マネジメントができること、これが積極的生徒指導を行う上で重要な要素なのである。この仕組みをいかしながら、近隣の小中学校及び地域と協働活動を続けていくことによって、子供たちの学習フィールドは大きく拡大し、その分、活躍の場や多様な価値を受け入れる土壌づくりへと繋がっていくと考えられる。

さらに、A小学校やB小学校、C中学校では毎年、「カレンダー合同学校要覧」を作成して、地域に配っている。そこには、各学校や地域活動センターのそれぞれの学校行事やプロジェクト活動、合同行事などがカレンダーに書き込まれてあり、学校関係者だけでなく地域住民もそれぞれの活動を把握できるようにしている。これまで行ってきたプロジェクト活動には、「屋上庭園プロジェクト」「読書活動プロジェクト」「学習支援プロジェクト」などがあり、子供たちがそれぞれのプロジェクトを通して、

自己の役割を認識し、主体的に学ぶ意欲を高める機会が多く与えられている。さらに、それらの活動を各教科や道徳、総合的な学習の時間、特別活動などと連携させ、カリキュラム・マネジメントを長期計画的に実施しながら、子供たちの学びを深めていく取り組みを十数年にわたって継続して行うことができている。

## おわりに

本稿では、積極的生徒指導の推進を図るコミュニティ・スクール・マネジメントについて、世田谷区の小・中学校協働型「チーム学校」におけるカリキュラム・マネジメントの考察を通して、検討を行った。事例として取り上げた学校は、地域運営学校（コミュニティ・スクール）となってから十数年が経過し、当然のことながら校長をはじめとする管理職も、教職員もこの施策が始まった頃からの初期メンバーは、ほとんどが入れ替わっている。それでも今なお、学校組織が崩れるどころか一層充実し、プロジェクトも時代に合わせて様々なものが立ち上がり、子供たちの主体的な学びを支えている。学校が目指すべき目標や、「学校と地域が一緒になって子供を育てよう」という理念が共有できる仕組みづくり、マネジメントができていれば、学校や地域の特色をいかした積極的生徒指導に繋がる。

その意味においては、今後、増加していくことが予想されるコミュニティ・スクールは、その制度や仕組みを十分理解した上で活用していけば、小中連携及びカリキュラム・マネジメントがしやすい環境を提供できるものであり、それを地域社会と共に考えていく一つの契機となっていくのではないだろうか。

### 参考文献

- 春日井俊之・山岡雅博編著 (2019) 『生徒指導・進路指導』ミネルヴァ書房
- 世田谷区教育委員会 (2007) 「人格の完成を目指して」報告書
- 世田谷区教育委員会 (2019) 「学校を地域でささえるしくみ地域運営学校 ～コミュニティスクール～」リーフレット
- 世田谷区教育委員会ホームページ

<https://www.city.setagaya.lg.jp/mokuji/kodomo/011/index.html> (2019.11.30 access)

高橋壮臣 (2019) 「積極的生徒指導を機能させるPDCAサイクル」『小学校から高校まで生徒指導』学事出版、pp.26-33.

水野治久・家近早苗・石隈利紀 (2018) 『チーム学校での効果的な援助』ナカニシヤ出版

文部科学省 (2010) 『生徒指導提要』

文部科学省 (2019a) 「児童生徒の問題行動・不登校等生徒指導上の諸課題に関する調査」

文部科学省 (2019b) 「地域と学校の連携・協働体制の実施・導入状況」

渡邊恵子 (2019) 『地方教育行政の多様性・専門性に関する研究報告書5 地方創生と教育行政』文部科学省 (平成30年度プロジェクト研究報告書)