

はじめに

学校運営協議会を設置するコミュニティ・スクール（以下、CS）をめぐっては、その成果が見られると同時に解決すべき課題もある。中でも、担当者の多くが副校長・教頭に位置づけられていることである。少し古いが筆者らが実施した全国調査（2015年）によれば、CS担当者は、副校長・教頭単独21.8%、副校長・教頭と他の職員との複数担当34.3%となり、合計56.1%の副校長・教頭がCSに係わっていることが明らかになった。ただでさえ多忙な副校長・教頭にCS業務が重なっている実態にある。

そうした実態も踏まえてか、2015年の中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」は「地域連携担当教職員（仮称）として法令上明確化することを検討する」よう求め、さらに教員に社会教育主事有資格者を充てる事例も取り上げた。だがその後、法令改正は進まず、社会教育有資格者の配置も一部県市に限られている。この現状下では、多くの教頭等はCSを担当せざるを得ないであろう。そこで、本稿では、改めてCSの目的と有用性を述べ、そのマネジメントの在り方を解説することによって、担当者としての副校長・教頭の参考に資したいと思う。

1. コミュニティ・スクールの目的と有用性

CSは元々学校運営に保護者や地域等の利害関係者と学識者が参画できる制度として誕生したが、今日、学校支援等の取組を推進する仕組みとしても機能するようになり、その機能がより強く期待されるようになった。

筆者は2002年～04年まで東京都足立区立五反野小学校の運営指導委員会副委員長としてCS創設に関わり、保護者や地域等の学校参画の在り方（ガバナンス）の検討に従事した。ここではイギリスの学校理事会をモデルとしていたことから、教職員の任用意見申出や基本方針の承認が学校運営協議会の権限に盛り込まれたのである。一方、同時期に京都市立御所南小学校ではガバナンスよりも学校支援を重視し、いわば学校のソーシャルキャピタルの在り方を模索していた。学校支援に関する事項は2004年の地教法改正時では学校運営協議会の権限・役割とし

コミュニティ・スクールの運営

日本大学文理学部教授

佐藤 晴雄



て規定されなかったが、2017年の同法改正でようやく盛り込まれた。

筆者は、学校運営協議会の協議等が学校改善に与える効果（「協議効果」とは別に、「コミュニティ・スクール」として宣言することによって家庭・地域連携が効率的に展開できるようにする」と言う「宣言効果」に分けて、その有用性を見出している。CSの目的はこれら二つの効果に分けて捉え、協議効果を発揮させることが大切になる。なぜなら、CSの成果発表等では学校支援活動などの地域学校協働活動の取組のみが強調され、肝心の協議の姿が見られない例が目立つからである。

さて、現在の学校は学校や教育関係者だけでは解決困難な課題を抱えるようになった。不登校や児童虐待、いじめなど生徒指導上の課題のほかに、貧困問題や特別支援などに係わる福祉関係課題、外国籍関係等の児童生徒の増加などの課題は例外なくみられる。地域の活性化も期待されている。そこで、学校内の教職員に加えて、様々な人材を交えて協議することが求められる。CSの学校運営協議会はその協議のための最も適した仕組みになる。

そうした新たな課題に直面した時、管理職だけの判断では迷うこともあるが、学校運営協議会の委員から背中を押してもらったり、有益なアドバイスをもらえるところにCSの良さがあると語るCS管理職は多い。普通、組織体の最終意思決定は、企業であれば役員会、法人であれば理事会が行うが、これまでの公立学校の場合にはそうした機関がなく、少数の管理職が行うこととされていた。そのため、学校は新たな判断を下すことのためにためらうため、どうしても前例踏襲に陥る傾向にある。

CSにおいては、「宣言効果」による地域学校協働活動の推進に加え、以上のような「協議効果」を活かすことが求められる。

2. コミュニティ・スクールの運営実務

CSの運営にはどのような業務が必要になるだろうか。以下、7点に整理して述べておきたい。

(1) 委員の選出

まず学校運営協議会委員の選出についてである。筆者らの調査*によれば、CS校長は次ぎのような人材を委員に望んでいる。

「とにかく会議に出席し、学校をよく理解しながらも、時には批判も口

にしてくれる人生経験豊かな顔なじみの地域住民で、教員経験のない人」
当人は、学校支援等の経験者を中心にした方がよく、教員経験については異校種の経験者を望む場合もある。また、自治会やPTAの「会長」に固定せず、「代表」として選出する方が良い。どうしてもその種の役割に適さない「会長」もいるからである。委員長（会長）については地域代表委員が最多だが、保護者代表委員の例も珍しくない。

(2) アンケート調査の実施

導入前に、CSに対する認識・期待、学校や児童生徒の実態、教育課題等に関するアンケート調査を実施するとよい。調査は導入前の課題等を見出すだけでなく、CS制度に関する理解を促す効果もある。後の成果検証のためのデータとして児童生徒に実施することも望まれる。

(3) 年間計画と議事

① 1学期 まずは、学校の説明と授業参観を行うと共に「熟議」を行い、「望ましい子ども像・学校像」などを協議する。そして、教育目標や基本方針等の承認を行い、定着すれば年度前の3月に実施しても構わない。

② 2学期 「熟議」の継続と「像」の設定を行う。また、学校行事の見学や学校支援の在り方や地域支援の協議に努める。委員が学校理解を深めるようになれば、学校運営に関する協議を進め、その結果を意見として校長や教委に申し出る。

③ 3学期 1年間の学校の取組を振り返り、学校評価を行うが、ある中学校では学校行事を委員が5段階で評価し、その理由を述べて協議している。教職員の任用意見申出もこの時期が多い。なお、承認対象事項が多い場合は、1月予算・施設等、2月教育課程、3月基本方針（翌年度の重点等）のように、事項によって承認時期を分散させる例もある。

(4) 会議の運営 会議の進行は主幹職が担当する方が望ましく、副校長・教頭は事務局に徹するとよい。会議開催数は平均年約5回で、このほか専門部会なども開催されている。会議日程の決定は担当者にとって負担になるので、会議開催の予定日と時間を予め決めておき、この日時に合う人材を委員に依頼する方法もある。また、学校支援ボランティアの登録者や転入教員・初任者などに対しては、年度始めに説明会を実施し、学校支援の在り方に関する共通理解を図る学校も珍しくない。

(5) 議題と情報発信 議題は、必須議題と任意議題に分けておく。必須議題には、基本方針等の承認のほか、地方によっては運営意見申出や任

「副校長・教頭の仕事術 Work technique」

〈連載テーマ③〉 教育課題

意見申出も必須とされる。任意議題には、学校の情報提供、学校支援、学校評価、地域人材、地域活動（地域学校協働活動）、アンケート調査の実施、その他（コロナ禍対応等）などがある。このほか、委員からの問題提起にも十分応じられるようにしておく。

協議会活動の情報発信方法としては、ホームページによる例が増え、また学校だよりに記載する例も多いが、学校運営協議会だよりを発行して周知する学校も2〜3割程度みられる。

(6) 担当者の役割 担当者は、会議日程の調整、議事の設定と進行、承認等に必要な資料作成、議事録の作成と管理、情報公開・提供、その他（参観等の準備、委員研修計画、関係機関との連絡調整等）などを行うが、これらをすべて教頭等が担う必要はない。CS担当者ではない主幹教諭や事務職員に校務として分担させ、副校長・教頭職はこれらをチェックして承認すれば事足りる。

3. コミュニティ・スクールの今後―「おわりに」かえて―

CSをめぐることは未だに「不要感」や「不安感」がみられる。地域連携に取り組んでいるから必要ないと言う認識や外部者が学校運営に係われば混乱するという不安も根強い。

今日、CS導入校が増加しつつあると、CSの宣言効果のみが注目され、肝心のガバナンス機能である「協議効果」が後景に退く傾向にある。しかし、CSは「宣言効果」による家庭・地域連携だけが期待されるわけではなく、むしろ承認や意見聴取によって学校改善を図るための仕組みという側面の方が重い仕組なのである。この点を重くみれば、「不要感」は軽減されるだろう。また、「不安感」については、協議会活動によって学校運営が混乱したと言う事例は極めて希なこと記しておきたい。CSをどう生かすかは副校長・教頭職の手腕にかかっていると云ってよい。

そして、学校だけで解決困難課題解決には外部の多様な人材の知恵と力を借りることをためらわず、「チーム学校」よりも多様かつ柔軟な組織として「チームCS」として取り組むことが望まれる。

参考文献

* 佐藤晴雄「コミュニティ・スクール―増補改訂版」エディブル研究所、2019年。