熊本大学教育実践研究　第35号，99－109，2018

「自立・協働・創造」を目指した学校経営

― 多様な他者と協働し新たな価値を創造する教育活動を通して ―

太　田　恭　司

School Management aiming for “Independence・Collaboration・Creation”

Yasushi OHTA

キーワード：自立，協働，創造

1　はじめに

学力向上，生徒指導の問題は当然のことながら，不登校，いじめ・自殺の問題，保護者からのクレーム等，学校に向けられた教育課題は山積しており，日々対応に苦慮しているのが現実である．これらの課題は，学校や教師だけ頑張っても解決できるものではない．そこで，学校の未来像を描きながら，多様な他者と協働し創造的な学校経営を目指す過程で，学校に突き付けられた諸課題の解決を図っていくことが求められているのである．

2　主題設定の理由

⑴　今日的課題から

成長社会から成熟社会になり，社会に価値観の多様化，複雑化を，更に，情報通信の高度化により，グローバル化を加速させた．このような社会では，何を知っているかではなく，知っていることをどのように活用するか，日常の生活の中から問題を見つけ，多様な他者と協働し，問題を解決したり，新たな価値を創造したりする力等が求められる．これらの力は，世界標準の資質・能力であり，これからの時代に求められるものである．このような時代背景を受けて改訂され，今年３月に告示された次期学習指導要領には，これからの時代に求められる教科等を横断した汎用的な資質・能力が示されている．この資質・能力は授業のみで育てるものではなく，学校の教育活動全体で育てていく必要がある．

⑵　学校の実態から

平成28年度の玉名中学校は生徒数665人，20学級を有し，生徒は落ち着いており部活動が盛んな学校である．しかし，行事中心で学校が回っており，生徒会活動も含めて教育活動の大半は教師主導で動いている．そのため，前例踏襲が多く生徒の主体性が育っているとは言えない．そこで，平成27年度から教職員，生徒会との対話を重視し，多様な他者と協働し，新たな価値を創造できるような学校経営を目指してきた．

熊本大学大学院教育学研究科教職実践開発専攻

3　研究の仮説

⑴　課題解決型から未来志向型の学校経営へ

公教育のミッションに基づいた教育ビジョンを共有し，マネジメントの手法を取り入れ，生涯学習社会の理念である「自立・協働・創造」をキーワードにした学校経営を行うならば，これからの時代に求められる創造的な教育活動が展開されるであろう．

4　研究の内容

⑴　教育ビジョンに向けた学校経営方針（学校経営指針，学校経営組織図等）の可視化
⑵　教育ビジョンと協働による教育諸活動との関連
⑶　生徒会，教職員，地域等との協働の在り方

5　研究の実際

⑴　協働を生み出す「学校経営方針」

ア　学校経営指針

「21世紀型『玉中至心』プロジェクト　～生徒会との協働による学校経営～」とは，「玉中至心[注)]」という玉名中学校にとって不易なものを，21世紀型という新しい方法で高めていこうというものである．その手段が，「生徒会との協働」である．そのために，生徒会との協働ができる学校経営指針，学校経営組織図を作成し，教育ビジョンの視覚化を図った．

注）挨拶する心，清掃する心，学ぶ心，律する心，感謝する心の総称

図１　学校経営指針

イ　学校経営組織図

図１の学校経営指針を教育諸活動に生かすには，それが可能となる組織が必要である．そのために，従来型の校務分掌図を一新して，**図２**のように学校経営組織として再構築した．つまり，組織図を見ることで玉名中学校が，何のために，どのような教育活動を展開しようとしているのかが分かるようにした．

⑵　教職員による協働

ア　校内研究

校内研究組織には，研究の全体構想，方向性を検討する研究企画委員会（**図３**），その方向性に沿って各部（３部会，６チーム）を牽引し，実働計画を立てる研究推進委員会（**図４**），教科を超えてワークショップ等で意見を出し合い，実践を確認し合う全体会がある．**図５**は平成27年度３月に行った校内研究の振り返りと平成28年度に向けた取り組みである．各部のできていることとできていないことを付箋で明らかにし，次年度の参考とするものである．

図６は，前年度の校内研究の振り返りをした後，今年度の学校経営，校内研究の方向を決めるための，目指す生活の姿，目指す授業の姿を各グループで話し合って発表をしている様子で，平成28年度の研究テーマ「全ての生徒が参加し，『わかる』『できる』が実感できる主体的な学びの創造」が決まった．

イ　各種部会

校内研究という全教職員がメンバーになっているものと，学年の代表等が集まる部会がある．生徒指導，自立支援，人権教育，道徳教育等がある．チームで情報を共有しながら対応の仕方を協議していく．**図７**は，自立支援部会で生徒１人１人の状況と支援の在り方を協議している様子である．

学年部会という横の連携と各種部会という縦の連携で学校全体の協働する動きを高めている．

⑶　生徒会による協働

ア　成長モデルによるマネジメント（**図８**）

マネジメントの手法を取り入れ，平成28年度から導入したもので，前年度３月までに作成している．生徒会執行部，各種委員会が目指す姿を設定し，現状との差を埋めるために，定期活動，常時活動，コラボ活動を計画的に展開していくものである．活動の期間は，責任を持って取り組めるように，１月から12月で生徒会役員の任期期間中としている．

イ　各種コラボレーション

４月の熊本地震に伴い，早速，数日後にはボランティア委員会，学級委員会等が，委員会の枠を越え

図２　学校経営組織

図３　研究企画委員会

図５　校内研究ワークショップ

図４　研究推進委員会

図６　目指す生活，授業像の発表

図７　自立支援部会

図９　コラボによる義援金活動

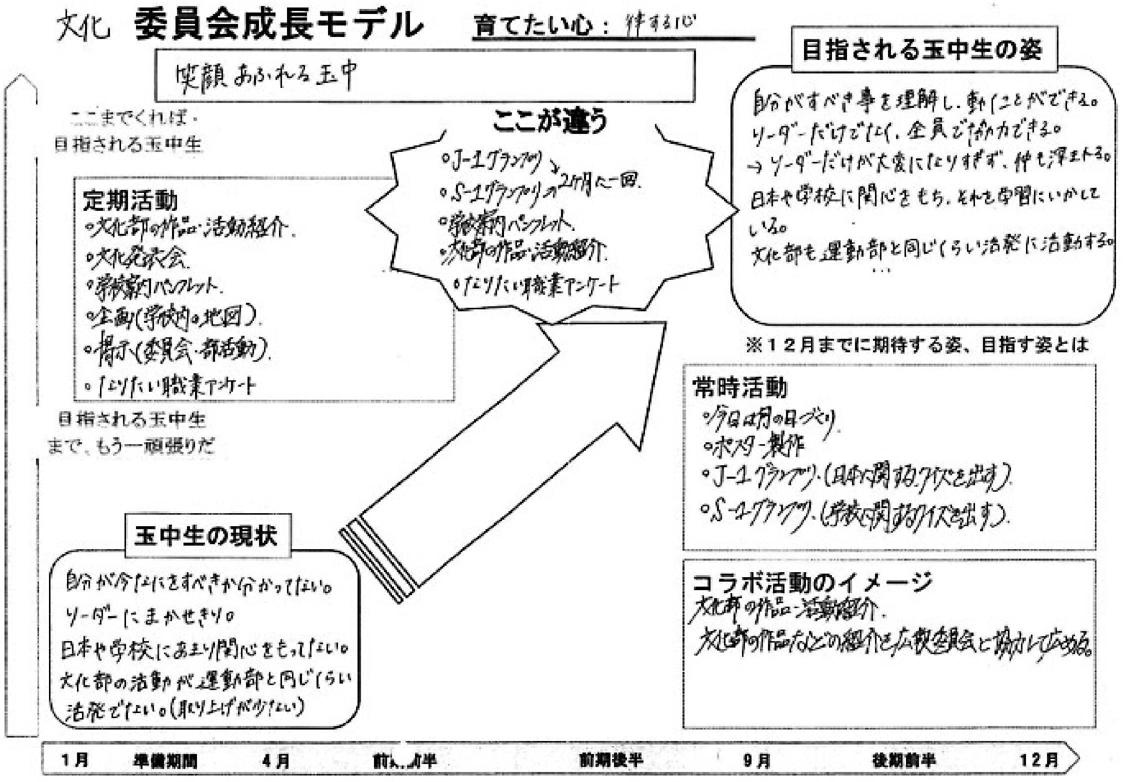


図８　委員会成長モデル

て，義援金活動を行った．前年度３月までにコラボ活動のイメージができていたからである．担当職員も驚くほどの早い行動だった（**図９**）．その他，定期的な生活委員会，ボランティア委員会による挨拶運動には，当該委員会以外の生徒も随時参加するようになった．

また，**図10**のように園芸委員会と美術部によるコラボ活動にまで発展した．図の一輪挿しは，園芸委員会が美術部に依頼したもので，美術部がアクリル粘土で50個制作したものである．校内のあちこちに四季折々の花が飾られている．その後，このコラボ活動は更なる広がりを見せていくことになる．

⑷　生徒会と教職員による協働

ア　委員会担当職員との協働（**図11**）

生徒会執行部，各種委員会役員と担当職員が実態把握とビジョンの共有をするために，前年度作成した成長モデルを見直すためのワークショップを７月に行った．互いの意見を出し合うことで，できてい

図10　部活動とのコラボ

図12　校長室でのランチミーティング

図11　担当職員とのコラボ

図13　市内中学校生徒会とのコラボ

ることとできていないことを把握し，９月からの実践を確認していくことにした．生徒だけでなく，担当職員の意識付けにも大きく貢献できる取組になった．

イ　校長室でのランチミーティング

生徒会執行部，各種委員会委員長，副委員長と校長，事務長によるミーティングを行っている．内容は委員会活動の成長モデルに沿った進捗状況，学校への要望等である．また，事務長が参加しているのは，前年度のランチミーティングで，園芸委員会から農具倉庫へ電灯を設置してほしいとの要望があり，他の委員会でも施設・設備面での要望が想定されるからである．**図12**は，保健委員会，給食委員会，担当職員合同によるミーティングの様子である．

ウ　玉名市内中学校生徒会との協働（**図13**）

平成27年度末に第１回，28年度は，夏休みに第２回を開催した．自分の学校だけはという発想ではなく，玉名市全体でいじめ問題を考えようという取組である．当日は，エンカウンターを行った後にいじめ問題についての協議を行い，いじめゼロに向けての行動宣言文を作成した．今後は，互いの学校の良さに学び，高め合う活動へと発展させたい．

図14　生徒会テーマの紹介

⑸　地域，保護者との協働

ア　ＰＴＡ総会（**図14**）

４月のＰＴＡ総会では，平成27年度から校長によ

図15　玉中総合教育会議・成長モデル図

る教育ビジョンの周知だけではなく，生徒会執行部による生徒会テーマやその設定理由も１人１人が紹介するようにした．生徒会執行部による行動宣言でもあり，１人１人の自覚も高まる活動にもなった．保護者からも賞賛の声が上がり，自信にもつながったものと思う．

イ　玉中総合教育会議

玉中総合教育会議とは，「学校運営協議会」と「目指される玉中・熟議」の総称で，「『次世代の学校・地域』創生プラン」をイメージしたものである．学校と地域とが連携・協働するハブ的な存在である．**図15**は，「玉中総合教育会議」の成長を展望したモデル図である．

㈠　玉中総合教育会議の設置理由

熊本県は全国に比べて，10年早く人口減少が訪れると言われている．また，今回の熊本地震がそれに拍車をかけているということである．そうなると，地方創生は県内で子どもたちの夢を叶えることができるようにするための喫緊の課題であり，本県の教育振興基本計画である「第２期くまもと『夢への架け橋』教育プラン」の具現化は益々重要度が増してくる．また，平成27年８月に出された教育課程企画特別部会の論点整理「社会に開かれた教育課程」にあるように，学校教育を学校内に閉じることなく，その目指すところを地域・社会と連携・協働して実現させていくことが求められる．そして，同年12月に公表された中教審の３つの答申と，昨年１月にその実現に向けて公表された「『次世代の学校・地域』創生プラン」は，そのための仕組みづくりと捉えることができる．

㈡　学校・地域が連携・協働する仕組みをつくる

本校は，平成23年度からコミュニティ・スクール，学校支援地域本部事業を受けており，地域・社会と連携・協働できる体制はできている．しかし，持続可能な仕組みとして十分に機能しているとは言い難い．そこで，その仕組みとして「玉中総合教育会議」を設置することにした．コミュニティ・スクールは，「地域とともにある学校づくり」を進めるための有効なツールであり，学校運営協議会の主な役割としては，「校長の作成する学校運営の基本方針を承認する」「学校運営に関する意見を教育委員会又は校長に述べる」「教職員の任用に関して教育委員会に意見が述べられる」の３つがある．しかし，ここには，生徒の参加は想定されていない．そこで，学校運営協議会とは別に，生徒が参加し，保護者・地域住民で構成されている学校運営協議会委員と相互に

意見・要望を伝えることができる「目指される玉中・熟議」を位置づけ，「玉中総合教育会議」と名付けた．

㈦　玉中総合教育会議　～目指すは目標連携～（**図16**）

「目指される玉中・熟議」は生徒が参加し，地域や保護者との意見交換や要望等を互いに伝える場になっている．一方向の支援や行動することが目的になっているものは長続きしない．してやっているという意識が強く，相手からの見返りが得られなければ不満が生じる．「目指される玉中・熟議」のねらいは，「学校教育目標を基盤に，①教育ビジョンを共有し，学校・地域が連携・協働できる方策を協議する．②学校・地域の問題を連携・協働して，解決できる方策を協議する．」である．学校と地域・社会の活動の目標が共有できれば，互いを有効活用できるのである．つまり，WIN＆WINの関係づくりが大切である．「玉中総合教育会議」を通して，WIN＆WINの関係を探ることは，社会に開かれた教育課程に向けた体制づくりになっている．**図17**は，平成28年６月６日㈪に開催した「目指される玉中・熟議」の会次第の一部で，以下に熟議によって実現した活動を紹介する．

㈧　「目指される玉中・熟議」の実践事例

○事例１　玉中未来タイム　～文化発表会～

キャリア教育の一環で始めたもので，「玉中未来タイム」と名付けた．文化委員会で全生徒に将来なりたい職業のアンケートをとった．ねらいは，文化発表会に招聘する社会人講師を選ぶための「なりたい職業ランキング」である．**図18**はアンケート結果で，これを基に地域の社会人講師12人の発掘を，「目指される玉中・熟議」の場で学校運営協議会の委員に文化委員長が依頼した．講師決定後，文化委員で各職業講師の担当者を決め，講話依頼や当日の接待まで務めることにした．事前学習としては「玉名学（総合的な学習の時間等）」で該当の職業や質問事項を学習し，平成28年10月22日㈯の文化発表会で職業講話を受けた．

図19は，文化発表会当日の社会人講師による職業（保育士）講話の様子である．校内に12ブースを設け，25分で２クールの講話をしていただいた．「なりたい職業ランキング」に基づく講師のため，参加意欲は十分であった．また，講話を終えた講師からは，「時間が短かったが，楽しかった．また，来年も来たい．」という感想を数多くいただいた．

○事例２　たまな未来カフェ（**図20，21**）

第１回「目指される玉中・熟議」での，運営協議会委員（市役所職員）からの依頼で，10年後の玉名市を考えるための市民参加型のワークショップである．平成28年６月18日㈯に実施され，玉名中から５人の生徒が参加し，観光，福祉，産業などのテーマ別に分かれて活動した．

図16　第２回「目指される玉中・熟議」

３　提案・要望

〈生徒会・学校側から〉

①文化委員会から　「玉中未来タイム」（文化発表会：１０月２２日土曜）
※講師候補者作成に向けての文書、関心のある職業アンケート集計結果配布

【参加者】：委員長・副委員長（計２名）
【提案者】：委員長
【時　間】：５分

○文化発表会の企画説明
○アンケート集計結果について
○講師候補者リスト作成のお願い　等

②園芸委員会から　「花苗・花植協力依頼」６月・９月・１月・３月（計４回）

【参加者】：委員長・副委員長（計４名）
【提案者】：委員長
【時　間】：３分

○美しい学校づくりに向けての活動
○地域とのつながりに向けての思い
○活動への協力や参加のお願い　等

③職場体験学習　・・・「事業所への挨拶訪問」
【提案者】：２学年主任
【時　間】：２分

〈地域・保護者から〉

☆「築山校区花壇」
【提案者】：●●先生（学校支援地域本部）・●●さん
【時　間】：３分

☆「たまな未来カフェ」
【提案者】：ＰＴＡ●●会長
【時　間】：２分

図17　「目指される玉中・熟議」次第の一部

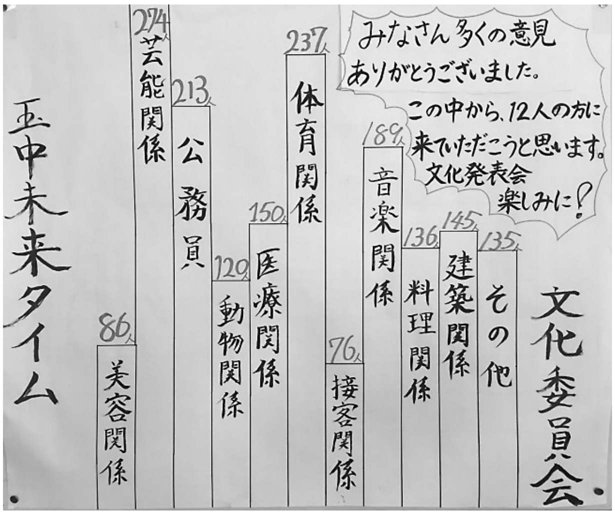


図18　なりたい職業ランキング

図19　玉中未来タイム・職業講話

図22　放置された地域花壇

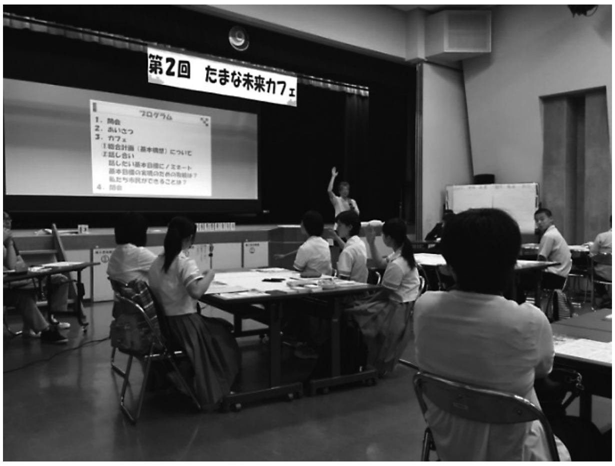


図20　ファシリテーターによる説明

図23　花苗を植え付ける玉中生

図21　テーマ別ワークショップ

図24　高齢者の方とレクリエーション

○事例３　地域花壇づくり

玉中総合教育会議での地域からの依頼を受けて，７月上旬の炎天下の中に生徒会執行部と園芸委員会が地域に放置された３つの花壇をお世話することになった．草刈り，耕し，花植まで３日を要した．**図22**はビフォー，**図23**はアフターである．作業中，地域の方から感謝の声をかけられ励みになったことと思う．２回目の植え替えは12月に実施した．

○事例４　玉名市福祉レクリエーション（**図24**）

第２回「目指される玉中・熟議」で，地域の方（玉名市ボランティア連絡協議会の役員）からの依頼である．平成28年10月８日㈯に実施され，ボランティ

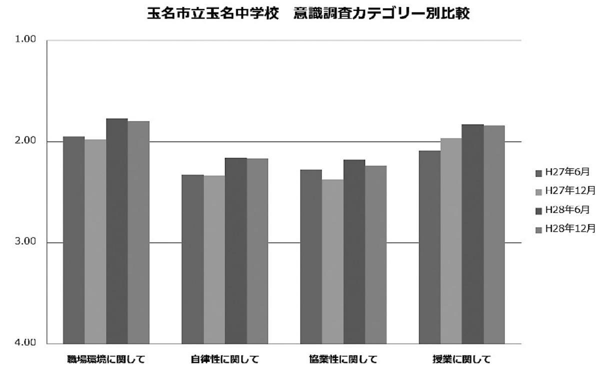


図25　教職員の意識調査　２年間の変容

ア委員会が全校集会で呼びかけ15人が参加した．参加者兼スタッフとしてフル出場し，最後に玉中生で合唱を披露した．

参加した３年生の生徒からは，１年生の時から参加しておけばよかったという感想も聞かれた．

㈴　地域とともにある学校へ

中学校は，学校行事や部活動など学校にとっては内向きの教育活動が中心となり，外部団体や地域，保護者との連携に消極的になってはいないだろうか．本校の生徒会テーマは「HERO～強さと優しさでつながる“絆”日本一を目指して」である．１人１人の強みを生かしながら多様な他者と協働することで，全員がヒーローになろうという意味がある．学校が積極的に地域の情報を生徒に伝え，多様な機会を与えていくことは，生徒会テーマにもつながるものである．

今回紹介した事例は，それぞれの活動が単発で終わる地域連携活動ではない．子どもたちがこれからの時代をたくましく生き抜いていくために，地域・社会の多様な人々とのつながりを保ちながら学ぶことのできる，地域とともにある学校を目指したものであり,「玉中総合教育会議」成長モデルに則った意図的・計画的実践である．

６　成果と課題

⑴　教職員による協働

・自立支援部会で，特別支援教育のスペシャルハンドブック（玉中版特別支援教育の手引き）を作成．特別支援教育だけでなく，通常の教育活動でも役に立つものになっている．

・広報委員会とNIE担当とのコラボでNIEコーナーの設置と新聞活用について協議でき，平成28年11月14日㈪には新聞を活用した次期リーダー育成ワークショップ（兼NIE公開セミナー）が実現した．

図26　活動報告をする３年生リーダー

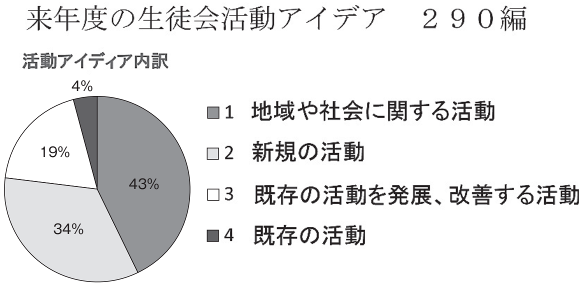


図27　リーダー育成ワークショップの結果

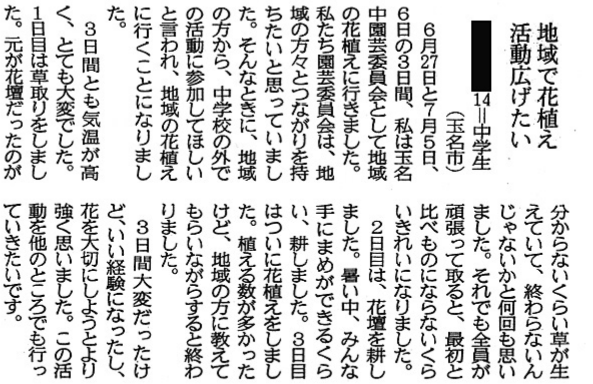
・県立教育センター指定の学校経営コンサルティング事業による12月２回目の職場診断（年間２回実施）の結果の中から，教職員の協働に関する調査である４項目について，平成27年度と比較して図25に示す．少々でこぼこはあるが，概ね良好な結果が得られた．前年度の比較で職員集団の違いはあるが，一番の大きな課題は多忙感であった．

⑵　生徒会による協働

・これまでは一つの委員会だけで単独で前例踏襲の活動をしていたが，玉中至心の「育てたい心」を意識し，他の委員会と協働して，目標達成に向けた活動へと進化した．

・玉中未来タイム，全校集会での学級目標発表，熊本地震被災校へのメッセージ等，創造的な活動がどの委員会もできてきた．

・図26の次期リーダー育成ワークショップでは，３年生リーダーと２年生リーダー候補84人が８班に分かれて，次年度の生徒会活動について意見を交流した．図27にあるように，290編を超えるアイデアが出され，その内の40％近くが地域連携に目を向けていた．これまでの生徒会活動の成果としてあげられる．学年を超えた協働が実現し，生徒会の思いと生徒会活動の引継ぎができた素晴らし



地域で花植え活動広げたい

[redacted] 14＝中学生（玉名市）

6月27日と7月5日、6日の3日間、私は玉名中園芸委員会として地域の花植えに行きました。私たち園芸委員会は、地域の方々とつながりを持ちたいと思っていました。そんなときに、地域の方から、中学校の外での活動に参加してほしいと言われ、地域の花植えに行くことになりました。

3日間とも気温が高く、とても大変でした。1日目は草取りをしました。元が花壇だったのが分からないくらい草が生えていて、終わらないんじゃないかと何回も思いました。それでも全員が頑張って取ると、最初と比べものにならないくらいきれいになりました。

2日目は、花壇を耕しました。暑い中、みんな手にまめができるくらい、耕しました。3日目はついに花植えをしました。植える数が多かったけど、地域の方に教えてもらいながらすると終わりました。

3日間大変だったけど、いい経験になったし、花を大切にしようとより強く思いました。この活動を他のところでも行っていきたいです。

図28　熊日「若者コーナー」への投稿の一部

図30　HERO 活動第２弾「地域清掃活動」

い機会になった.

⑶　生徒会と教職員による協働

生徒会活動においては，成長モデルの作成と成長モデルの見直しをする場を設定したことで協働する仕組みをつくることができた．この姿勢を授業づくりにまで広げていくのが課題である．

⑷　地域，保護者との協働

「たまな未来カフェ」参加者の一人が次のような感想を書いてくれた．「～略～　回りの意見を聞いて，自分の意見も重ねて考え，より幅広く物事をとらえることのできた『たまな未来カフェ』でした．」学校では学べない貴重な学びをしてくれた．

園芸委員会やボランティア委員会の取組を経て，生徒の意識の変容が，**図28**の新聞投稿にあるように，地域・社会へと視野の広がりが見られるようになってきた．

⑸　生徒会活動の広がり

HERO活動とは，生徒会テーマにちなんで付けられた名称である．玉中総合教育会議での生徒会からの発信によって，次々と実現していった．ここには，単に生徒会執行部だけの動きではなく，学級，学年，部活動，地域の枠を超えた動きへと発展していった．

図29は，ボランティア挨拶運動であるが，１日目は10人前後の参加だったのが，最終日には132人を数えた．生活委員会，ボランティア委員会のコラボ活動が全校へと広がった．**図30**は，地域清掃活動であるが，午前７時30分スタートで学校周辺が玉名中学校の生徒で埋め尽くされた．生徒会執行部最後のHERO活動として，しっかりと後輩へと道筋をつくってくれた．

図29　HERO 活動第１弾「ボランティア挨拶運動」

7　おわりに

学校組織を大きく見直し，生徒会，教職員，地域・保護者が協働できるようにした．そのため，立場を超えて協働できる環境づくりができた．今年３月に告示された「新学習指導要領総則編」では，「社会に開かれた教育課程」がキーワードになっている．学校に向けられた問題が複雑化，多様化する中でチームとしての学校の在り方は，今後さらに問われてくることになる．

これからの学校は，過去の成功体験に頼ってばかりではなく，福祉や医療の専門家等も含めて，多様な他者と協働しながら，その時々の「最適解」「最善解」を見いだしていかなくてはならない．これからの学校経営においては，多様性を受容し，他者と協働していくことは極めて重要な手段となる．

【参考文献】

・文部科学省（2016）「次期学習指導要領　審議のまとめ」
・文部科学省（2016）「全日本中学校長会総会資料」
・太田恭司（2007～2011）「一小ドリームプラン1'stStage～4'thStage」
・木岡一明（2007）「ステップ・アップ学校組織マネジメント」第一法規

・ピーター・F・ドラッカー（2001）「マネジメント　エッセンシャル版」ダイヤモンド社
・藤原和博（2014）「創造的『学校マネジメント講座』」教育開発研究所
・文部科学省（2013）「平成24年度学校運営の改善の在り方に関する取組」株式会社学習調査エデュフロント
・文部科学省（2013）「採用10年目までに学んでおきたい『学校マネジメント研修』テキスト株式会社学習調査エデュフロント
・文部科学省（2013）「学校運営の改善の在り方に関する調査研究」株式会社野村総合研究所
・若月秀夫（2008）「学校改革品川の挑戦」学事出版
・佐藤晴雄（2016）「コミュニティ・スクール　地域とともにある学校づくりの実現のために」エイデル研究所
・藤原文雄他（2016）「『チーム学校』によるこれからの学校経営」ぎょうせい
・吉冨芳正他（2016）「『社会に開かれた教育課程』を考える」ぎょうせい
・吉冨芳正他（2017）「新教育課程とこれからの研究・研修」ぎょうせい
・文部科学省（2017）「新学習指導要領総則編解説」