

研究課題：

学校経営への「地域」の参画形態に関する国際比較研究

研究期間： 平成 26 年度～平成 27 年度

研究組織：

研究代表者 井本佳宏（東北大学）※平成 26 年度代表者
辻野けんま（上越教育大学）※平成 27 年度代表者

研究分担者 石野正彦（上越教育大学）
安藤知子（上越教育大学）
小林啓一（前・妙高市立新井中央小学校長）
辻村貴洋（上越教育大学）
橋本定男（元・上越教育大学）
山崎美枝子（前・上越市立豊原小学校長）
松本拓朗（上越教育大学／大学院生）

研究協力者 末松裕基（東京学芸大学）※イギリス担当
高橋望（群馬大学）※ニュージーランド担当
荒川圭子（上越市立大和小学校長／前・妙高市立姫河原小学校長）
仁田秀三（上越市立南川小学校長／前・上越市立和田小学校長）
長谷川敬子（上越市立大潟町小学校長）

研究経費： 1,200,000 円

（平成 26 年度 108,600 円、平成 27 年度 1,091,400 円）

経費説明： 研究成果の国際的な発信と、それを通じた研究成果の再検証が本研究にとって最重要となるため、スイスで開催された教育・学校経営シンポジウム(Bildungs- und Schulleitungssymposium)での成果発表に充てるため、研究経費の大半を 2 年目に執行することとした。現地発表は研究分担者のうち 6 名（安藤・井本・小林・辻野・辻村・山崎）で行うこととなったが、旅費はこのうち発表時点で退職者となっていた 2 名分に充てることとし、その他は各自で旅費を捻出することとした。以上の他の主な支出としては、本報告書の印刷・製本費（平成 27 年度）および外部講師招聘費（平成 26 年度）となっている。以上で研究経費のほぼ全てを占めている。

※ 本研究のより詳しい内容は、井本佳宏・辻野けんま(2016)『学校経営への「地域」の参画形態に関する国際比較研究』（平成 26・27 年度上越教育大学研究プロジェクト（一般研究）研究成果報告書）にまとめられています。報告書をご希望の方は辻野けんま(tsujino@juen.ac.jp)までご連絡ください。

はじめに

本研究プロジェクトは、上越教育大学に所属する教育経営に関連する諸分野の研究者を中心に組織され、上越地域の小学校長をはじめとする教育指導者有志との密接な協働により進められてきた。協働の基盤となる場として、平成 22 年度当初より、上越地域の小学校長および上越教育大学の研究者が参加する学校経営に関する意見交換の場（上越学校経営サロン）が運営されてきており、本研究でもその場を活用して研究に取り組んだ。

本研究の目的は、学校経営への「地域」の参画形態に関する国際比較を通じて、日本の学校経営の特徴、とりわけ「地域」との協働に関して学校経営実践上の意義を再発見・再評価し、国内外の学校経営実践へと還元することである。

日本では今日、学校経営への参画主体の多様化が進んでおり、その影響はコミュニティ・スクール政策などの形で身近なところまで及んでいる。そうした中で、「地域」も学校経営への主要な参加者と見なされるようになってきている。しかし、メンバーが明確に特定できる保護者や教員集団とは異なり、「地域」は定義そのものに多義性を含んでいる。

「地域」の声とは誰の声を指すのか。「地域」に住む人々の多様な声はどのように「地域」の声として集約され、学校経営に取り入れられるのか。「地域」は抽象的な概念であるが、現実の学校経営に参画していく際には、具体的な存在として制度化される必要がある。そして何をもって「地域」と見なすかは、各国ごとの文化的背景が反映されていると考えられる。

こうした問題意識をもとに、本研究では、大学の研究者と上越地域の小学校校長有志との共同研究により、上越地域の学校経営実践が歴史的に蓄積してきた「地域」との連携の実態と意義・課題等を、国際的な比較を通じて再発見・再評価し、学校経営に関する研究、実践の両面に貢献することを目指した。2 年間の研究プロジェクトとしては過大な目標でもあり、課題も少なからず残されてはいるが、国際シンポジウムでの成果発表と討議を通じて国内外の学校経営実践や研究との接点をもつことができた意義は確認できた。読者各位からの忌憚ないご批判を賜れば幸いである。

本研究プロジェクトの遂行の過程では、多くの方々から多大なご協力を賜った。末筆ではあるが、改めてこの場を借りて心よりお礼申し上げたい。

2016 年 4 月 29 日

井本佳宏・辻野けんま



Bildungs- und Schulleitungssymposium

公式 HP :

<http://www.schulleitungssymposium.net/>

発表風景



第 1 章 学校経営における学校と地域一本プロジェクトのねらい

井本 佳宏（東北大学）

はじめに

大学の使命の一つとして、社会貢献が強く意識されるようになってきている。かつては法令上、大学の使命は教育と研究であるとされてきた。学校教育法では大学の目的は戦後長らく、「大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする」と規定されてきたのである。ここでは社会貢献自体は直接明記されているわけではないことから、大学の社会貢献は、広い知識と深い専門の学芸を身につけた人材の育成を通じて、さらにはその前提となる研究成果の蓄積を通じてなされるのが基本であった。教員養成系大学が社会に貢献する本筋も、良い教員を養成し学校へと送り出すことを通じて、さらにはその前提となる教育学研究の推進を通じてであったと言える。

しかし、2006 年の教育基本法改正により第 7 条として新設された大学に関する規定は、その第 1 項において「大学は、学術の中心として、高い教養と専門的能力を培うとともに、深く心理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」と定め、教育、研究とならぶ大学の使命として社会貢献が明示された。法的に明示されたことにより、その後各大学においても社会貢献は強く意識されるようになってきている。このことは教員養成系大学においては学校教育実践への貢献の要請として認識され、さまざまな場面で、教員養成系大学の大学教員は学校教育実践への直接的な寄与の有無、度合いを問われるようになってきている。

こうした流れの中で、教育経営学関連分野の大学教員にも、学校経営実践への直接的な貢献が求められてきている。こうした状況において、平成 22・23 年度上越教育大学研究プロジェクト一般研究に「地域課題に基づくスクールリーダー研修プログラムに関する開発的研究」（研究代表者：末松裕基）が採択されたのをきっかけに、2010 年 6 月、上越教育大学の教育経営学関連分野の研究者と上越地域の校長有志により上越学校経営サロン（以下、学校経営サロンと略記）が立ち上げられた。毎月 1 回程度のペースで定期的に会合が持たれ、そこでは学校経営に関わるテーマで自由に研究者メンバーと校長メンバーの対話が行われてきた。研究者メンバーからは最新の研究動向の紹介、校長メンバーからは自校での学校経営実践の報告が中心であったが、上越教育大学研究プロジェクトからの助成を得て、年数回、外部ゲストを招くこともあった。学校経営サロンの歩みは、平成 22・23 年度の研究プロジェクトのタイトルにある「開発的研究」の文言が示しているとおり、大学と地域、研究と実践の関係の在り方をまさに手探りで探究するものであった。研究プロジェクトと学校経営サロンを並行させ、研究と実践をリンクさせながら進めるという手法は、その後、平成 24・25 年度上越教育大学研究プロジェクト一般研究「地域の教育課題を探究するスクールリーダーシップに関する研究」（研究代表：辻村貴洋）を経て、本研究プロジェクトである平成 26・

27 年度上越教育大学研究プロジェクト一般研究「学校経営への『地域』の参画形態に関する国際比較研究」（研究代表者：井本佳宏）においても継承してきた。

こうして、教育経営学関連分野の研究者と学校経営実践を行う校長との対話、協働の場としての学校経営サロンが作られ、現在まで続けられてきた。しかし、実際の学校経営のラインに組み込まれているわけではない大学教員に何ができるであろうか。これまでもっぱら研究対象としてきた学校経営実践に対し、直接貢献するとは、どういうことであろうか。校長の応援団となって校長の学校経営方針や経営手法の学問的権威づけを行うことであろうか。しかしそれは曲学阿世の徒に墮することではないのだろうか。経営実践に貢献することと、経営者の側に立つこととの間には違いはあるのだろうか。あるとすればどう違うのであろうか。ときに校長の学校経営実践に批判的な考察を加え、校長の学校経営における意図の実現を妨げてしまうことがあれば、それは社会貢献という大学の使命に反することになるのであろうか。大学人としてどう現場と関わるべきか。学校経営サロンにおける研究者メンバーであった筆者は、こうした迷いや葛藤を抱きつつこの営みを続けてきた。他の研究者メンバーについても多かれ少なかれ同様の戸惑いはあったのではないかと思う。そしておそらくこうした葛藤は、校長メンバーにもまたあったであろう。大学教員に、自分の大切な実践が都合のよい研究材料としてつまみ食いされてしまうのではないだろうか。あるいは、自分の学校経営実践が現場を知らない人間によって荒らされてしまうのではないだろうか。

学校経営サロンの歩みは、こうした迷いや葛藤を抱きつつ進められた試行錯誤の歴史である。そしてこの歴史の中では、学校経営サロンによる大学と地域の関係の再構築とともに、そこでの研究者メンバーと校長メンバーの対話を通じた、学校経営実践における学校と地域の関係の意義の再認識という、学校と地域に関わる反省の二重のプロセスが相互に結び付いて進行してきた。本章では、研究プロジェクトと学校経営サロンの歩みをもとに、この二重のプロセスに関わる成果を示すとともに、本研究プロジェクトのねらいについて述べる。

1. 学校経営サロンの歩みと関連する研究プロジェクトの成果

本研究プロジェクトの前提には、既述のとおり、上越教育大学の学校経営学関連領域の研究者と上越地域の小学校校長有志によって開催されてきた学校経営サロンがある。また、学校経営サロンと並行して、平成 22・23 年度および平成 24・25 年度の 2 つの上越教育大学研究プロジェクトの取り組みがある。ここでは、今研究プロジェクトに先行する 2 つの研究プロジェクトの報告書をもとに、学校経営サロンの歩みとそれを基盤とした研究プロジェクトの成果を確認しておきたい。

1. 1 平成 22・23 年度上越教育大学研究プロジェクト「地域課題に基づくスクールリーダー研究プログラムに関する開発的研究」

平成 22・23 年度の研究プロジェクトは、「校長・教頭をはじめとしたスクールリーダー育成に必要な研修プログラムを開発し、スクールリーダー教育の充実、発展に資すること」（末松 2012: 2）を目的とし、「その際、地域独自の課題解決に向けた力量形

成の支援を図るプログラムを重視し、地域課題に根差した学校経営実践の構築、学校の自律性確立への貢献をねらい」(末松 2012: 2) としていた。

そして、開発すべきスクールリーダー研修のイメージとして、「スクールリーダーに必要とされる資質・力量を予め想定して、研修プログラムを開発する方法や、＜医師－患者モデル＞に基づく方法ではなく、地域や学校現場に潜む具体的な課題や研修ニーズの発掘を行う」(末松 2012: 2) ことや、「その上で、スクールリーダーによる個別学校課題の生成・共有・解決の展開に至るまでの力量形成への関与を研修過程と捉える」(末松 2012: 3) ことが示されていた。

また、「実際に地域レベルで、どのような学校経営上の課題があり、その展開過程にあって学校経営者はいかなる力量や資質を獲得すべきか。また、学校経営上の学校組織体制のあり方や保護者・地域住民との関係性構築のあり方などを、具体的な実践例に着目しつつ、力量形成の支援を目指す」(末松 2012: 3) こと、「学校経営課題が複雑化する中にあっては、学校間や地域間の協力体制や共同的な課題解決体制の構築も重要となる」(末松 2012: 3) ため、「特定の自治体における学校間や地域間の課題の際や共通点を確認し、課題解決の方法やそのための校内体制、学校・地域間連携体制の検討」(末松 2012: 3) を行う必要があると考えられた。

そこで、以下の 3 つの柱からなる研究の取り組みが行われた。①地域課題に基づくリーダー育成を重視した学校訪問による課題探索、②学校経営・スクールリーダー教育に関する 9 回の研究科・研修会・交流会の実施、③「上越学校経営サロン」の企画・実施である(末松 2012: 5)。そして、その取り組みから見出された成果が、「学校経営における『対話』の可能性」(末松 2012: 7) と「スクールリーダー教育における『対話』の可能性」(末松 2012: 7) であった。「そもそも取り組むべき問題が何か不明確な現代では、一人ひとりが『そもそもこの学校は何を目指すのか』『そもそもこの教育課程の意義は何か』を主体的に考え、曖昧で流動的であっても、目指すべき方向を共に模索する協同的な思考プロセスを作り上げていくことが必要となる。そして、それぞれが深く考えたことを行動につなげるには、お互いの理解を共有し合うプロセスが必要となる」(末松 2012: 7) が、そのプロセスが対話である。また、そのような対話を「硬直した考え方や思考形式、行動様式の変化を促す」(末松 2012: 7) ものとする場、「日常の学校の課題について、職場を離れたインフォーマルで自由な形の対話」(末松 2012: 8) を可能にする場として、学校経営サロンは意義づけられるのである。

末松による平成 22・23 年研究プロジェクトの以上のような総括は、教育経営学関連分野研究者が学校経営実践にどう貢献するべきかについて、次のような示唆を与えるものである。すなわち、学校経営実践に取り組む校長自身による自律的な取り組みとその反省を、対話の相手となることによって支援し促進することで、研究者は学校経営実践に貢献しうる。つまり、研究者は学校経営実践の中に当事者として入り込む必要はなく、関心ある第三者として校長による学校経営を観察し、校長からの問いかけに対し誠実に耳を傾けるとともに率直に意見を述べることを恒常的に続けることが重要である。

1. 2 平成 24・25 年度上越教育大学プロジェクト「地域の教育課題を探究するスクールリーダーシップに関する研究」

平成 24・25 年度の研究プロジェクトは、「地域からの教育要求を具体的な教育課題へと昇華させるために、現場の教職員と大学の研究者による共同研究を通じて、課題の発見から解決へ向けた実践をリードする探究的活動を担うスクールリーダーシップの充実・発展に資すること」（辻村 2014: 1）を目的としていた。

こうした課題設定がなされた背景には、「現在、教育委員会制度の改革に代表されるように、教育に関する意思決定ルートについては、地域住民の意向を尊重する方向で議論がすすめられている。その一方で、地域の意向とは何なのか、さらには、地域の意向を汲み取るために学校や教育行政は何をすべきなのか、保護者や地域からの教育課題を抽出したり、その課題の解決方法を探ったりする、集团的・組織的な力量、または、集团的・組織的な活動へと周囲をリードする力量、すなわちスクールリーダーシップの形成については、現在進行中の改革論議のなかでは、不十分なまのように思う。このため、様々なアクターが存在する『地域』において、『誰』が『どのように』して、将来のビジョンを『描き』、実現へと『導いていく』のかという、一連の活動を『探究する』かを問わなければならない」（辻村 2014: 1）との問題意識があった。

そこで、以下のような研究の取り組みが進められた。①学校と地域の結びつきからのリーダーシップの捉え直し、②特色ある教職員研修体系づくりの調査、③学校管理職・教育行政職員の自主的研究会への参加・企画、④学校教育を支える諸団体の活動に対する調査である（辻村 2014: 2）。この研究プロジェクトに並行して、もちろん学校経営サロンも継続して開催されているが、研究の柱からは外されている。平成 22・23 年度の研究プロジェクトの成果から見出された、研究者と校長との対話の継続の意義を踏まえるならば、研究プロジェクトに取り組む研究者メンバーには、学校経営サロンにおける校長との対話において何を語るのか、校長の問いかけに対し、どう応答するのか、その中身こそが問われるはずである。また、その中身は、校長との対話を通じた自身の研究の絶えざる反省によって鍛えられていくはずである。コミュニティスクールをはじめとする学校経営改革の流れにおいて、地理的概念なのか人的概念なのか曖昧な地域が学校経営における重要なアクターに位置づけられる中で、学校経営者である校長はどのようにリーダーシップを発揮しているのか、また、そのリーダーシップはどのように形成されているのか、このような平成 24・25 年度研究プロジェクトの課題設定自体も、学校経営サロンにおける対話を通じて浮かび上がってきたものである。この段階においては、研究プロジェクトによって生み出され支えられる学校経営サロンという当初描かれていた図式は、学校経営サロンという校長との対話の場によって支えられる研究プロジェクトへと発展的に逆転したと言えるであろう。研究者メンバーは研究プロジェクトの課題への取り組みを進め、その成果を学校経営サロンにおける対話へとフィードバックし、また、その対話を通じて校長メンバーは自身の学校経営実践における地域との関係を自覚化し反省するとともに、学校経営実践の改善を構想するのである。

2. 本研究プロジェクトにおける地域への着目

平成 22・23 年度及び平成 24・25 年度の上越教育大学研究プロジェクトの取り組みとそれに並行する学校経営サロンでの活動を通じて、数多くの学校経営実践の事例に接する中で、研究者メンバーは、ごく一般的な地方公立小学校の学校経営において脈々と受け継がれてきた、地域との関係の持ち方に関するノウハウの重要性に気づかされることとなった。そこから、平成 26・27 年度の本研究プロジェクトの課題設定へとつながったのである。

本研究プロジェクトの目的は、学校経営への地域の参画形態に関する国際比較を通じて、日本の学校経営の特徴、とりわけ地域との協働に関して校長をはじめとするスクールリーダー層に蓄積されてきたノウハウが持つ学校経営実践上の意義を再発見・再評価し、国内外の学校経営実践へと還元することである。日本では今日、学校経営への参画主体の多様化が進んでおり、その影響は、上越市でも市立小・中学校のコミュニティスクール化などの形で身近なところまで及んでいる。そうした中で、本研究プロジェクトでは、保護者や教員集団とは異なり定義そのものに多義性を含んだ地域に焦点を当てることとした。保護者や教員集団などとは異なり、地域は地理的概念なのか人的概念なのかさえ曖昧な、非常に多義性をはらんだ概念であるにもかかわらず、学校経営の参画主体の一つとして考えられている。しかし、その多義性ゆえに、地域の学校経営への参画形態には各国ごとの学校経営の在り方の特徴が反映されていると考えられる。国際比較を通じて、日本における地域と学校との関係の在り方の特徴を明らかにすることは、さらにはその関係を作り上げてきた学校経営実践のノウハウを明らかにすることは、学校経営サロンにおける対話の中から導き出された課題に答えるというだけでなく、その成果を対話の素材としてフィードバックすることを通じて、学校経営実践における地域との関係の自覚的反省の契機とすることにもなるであろう。

ここでは、まず日本における政策レベルで学校経営参画主体としての地域がどのように想定されているのかを確認したうえで、学校経営サロンを通じて得てきた上越地域における地域と学校の関係の特徴について述べることにする。

2. 1 コミュニティスクールが想定する地域

2000 年の学校教育法施行規則改正により、職員会議は校長の職務遂行上の補助機関として法制化された。これにより、それまで教育法学説上有力であった職員会議の議決機関としての位置づけは否定され、校長が学校経営に関わる意思決定の責任者であることが明確化された（村元 2014: 135-136）。また、2007 年の学校教育法改正によって、副校長、主幹教諭、指導教諭が新設され、教員組織の階層化が進められた（井本 2011: 177-178）。このように、近年の学校経営改革を通じて、学校経営に関わる校内の権限の校長への集中及び校長の意思決定に基づく組織運営体制の整備が進められてきている。

しかし、校内の学校経営に関わる権限が校長の下に集約される一方で、経営参画主体の多様化も同時に図られている点が、今日の学校経営改革の特徴である。臨時教育審議会第三次答申（1987）において、「学校の管理・運営への地域・保護者の意見の反

映等をはじめとする開かれた学校経営への努力」の必要が提起されて以降、開かれた学校経営の推進は、経営責任者としての校長の下での組織的學校経営の確立とともに、學校経営改革の中心課題となってきた。その中で、2000年の學校教育法施行規則改正による學校評議員制度の導入、2004年の地方教育行政の組織及び運営に関する法律（以下、地教行法と略）の改正による學校運営協議会制度の導入などが進められてきた。特に、學校運営協議会制度については、學校評議員が校長の求めに応じ、學校運営に意見を述べることに止まるのに対し、學校経営に関する実質的な権限を有している点で、開かれた學校経営のより強固な制度的基盤となるものである。

學校運営協議会に関する事項は地教行法第47条の5に規定されており、その権限については①校長が作成した教育方針や教育課程を承認すること、②學校運営に関して教育委員会や校長に意見を述べること、③教職員の任用に関して任命権者に意見を述べること、の3点にまとめることができる（佐藤 2010: 9-10）。

職員会議の議決機関としての位置づけが法制上否定されている今日において、校長は自校の教職員の意見に左右されることなく、自身の権限に基づいて教育方針や教育課程を決定することができる。しかし、學校運営協議会が設置されている學校（以下、コミュニティスクールと表記）においては、校長はそれらについて學校運営協議会の承認を得なければならず、必ずしも独断で學校経営を行えるわけではなくなるのである。

また、學校運営協議会は当該コミュニティスクールの學校運営について、學校の設置管理者である教育委員会や、経営責任者である校長に意見を述べることができる。校長の求めがあった場合に意見を述べるだけの學校評議員と比べると、學校運営協議会は學校経営参画上の主体性が高められていると言える。

さらには教職員の任用に関して任命権者に意見を述べることができる。教職員の構成は校長の學校経営上の人的な前提条件に関わるものである上に、ここでの教職員には校長も含まれていることから、教職員の任用に関わるこの権限は、學校運営協議会の學校経営における位置づけを明確に特徴づけるものとなっている。つまり、學校運営協議会は校長の學校経営を補助する機関ではなく、場合によっては校長の任免にまで踏み込んだ意見を任命権者に述べるほどの重要な経営判断を行うのであり、校長と並ぶ一個の學校経営機関であると言える。

しかし、學校運営協議会を開かれた學校経営のための制度的基盤として評価するためには、その學校経営上の権限だけでなく、學校運営協議会の組織構成にも注目する必要がある。

地教行法第47条第2項は、「學校運営協議会の委員は、当該指定學校の所在する地域の住民、当該指定學校に在籍する生徒、児童又は幼児の保護者その他教育委員が必要と認める者について、教育委員会が任命する」と規定している。委員に保護者とならんで地域住民を任命することとされており、地域は學校経営参画の主体として位置づけられたのである。

なお、委員に関して地教行法上求められているのは、地域住民と保護者を含めることであり、その他、委員の構成や人数、任期などについては各教育委員会に任されてい

る。したがって、実際の委員の構成については各教育委員会の方針に従って、各コミュニティスクールによる違いがある。とはいえ、文部科学省が教育委員会向けに作成した「コミュニティ・スクールって何?！（学校運営協議会設置の手引）」（文部科学省初等中等教育局参事官（学校運営支援担当）付 2015）では、委員構成の例が挙げられており、コミュニティスクールの設置を教育政策として推進している文部科学省が想定している学校運営協議会を通じた開かれた学校経営の像が示されている。そこでは、A 地区自治会長、公民館長、現 P T A 副会長、支援本部コーディネーター、婦人会代表、青年会議所代表、おやじの会代表、卒業生（大学生）代表、伝統芸能保存会代表、民生委員代表、校区内中学校校長、学校担当指導主事、当該校校長などが挙げられている。ここからは、地域住民にしても保護者にしても、既存の諸団体の代表者から委員を任命することが想定されていることが分かる。

地域住民に関して言えば、ある人物が学校運営協議会の委員に任命される場合、その選任の仕方において地域住民代表としての正統性が確保されなければ、学校運営協議会が地域に開かれた学校経営のための機関として評価されることはない。地域に住んでいる一個人ではなく、地域住民の声を代表しうる人物として任命されるべき人物の例として、文部科学省は地域における各種団体の代表者を想定しているのである。

しかし、例えば例示されているように A 地区自治会長が委員に任命されたとして、それをもって A 地区住民の声が学校経営に取り入れられるということとは言えたとしても、では B 地区や C 地区など、その他の地域の住民はどうなるのであろうか。地域の婦人会代表を委員に任命したとして、では男性は誰が代表するのであろうか。地域の諸団体を委員の選出母体とすることでは、学区の地域住民全体をカバーすることは困難であろう。つまり、選挙のような代表性を正統化するプロセスがない中での地域住民からの委員の任命は、教育委員会による恣意的な選任とならざるをえない。逆に言えば、教育委員会は形式的には恣意的にならざるをえない選任プロセスを通じて、地域住民が恣意的ではないと主観的に納得する地域代表委員の選任をしなければならないのである。

そうであるならば、委員の選任にあたっては、学校運営協議会設置以前における学校と地域との関係の如何が影響を与える可能性が高い。というのも、コミュニティスクールになる以前から、地域の中にあり続けてきた学校が、それまでに地域のどのような団体や人々と、どのような関わりを持って教育活動を行ってきたのか、その歴史の蓄積が、地域住民代表として学校経営に参画すべき者と、そうでない者とを判断する基準の源泉となるからである。つまり、コミュニティスクールは、一方で学校と地域の関係の刷新を目指す新しい取り組みでありながら、他方でそれは学校と地域の長年にわたって形成されてきた関係性に支えられた場合にこそ円滑に機能するような制度設計がなされていると言えるのである。

2. 2 上越地域の学校におけるコミュニティスクールの受容

学校運営協議会の設置は当該学校を所管する教育委員会の指定による（地教行法第 47 条の 5 第 1 項）ことから、コミュニティスクールの広がりには地域により濃淡がある。

上越教育大学が所在する上越市は、2012 年度から全市立小・中学校をコミュニティスクールとしており、全国的に見てもかなり大胆な取り組みを進めている地域である。

学校経営サロンが始まったのが 2010 年度であることから、学校経営の制度枠組を大きく変革する 2012 年度からのコミュニティスクール化は、サロンでも何度か話題となった。では、学校経営サロンでの対話から浮かび上がった、各学校、各校長の受け止め方、各学校と地域との関係の現実とコミュニティスクールとの適合状況などはどのようなものであったであろうか。

学校経営サロンでの議論を振り返ってみると、コミュニティスクールは各回における議論のメインテーマとなることは 1 度もなかった。校長メンバーからの自校の学校経営実践報告においては、地域と学校の関係は学校経営の大前提として捉えられており、教育委員会主導で進められたコミュニティスクールの取り組みとは無関係に、地域との関係作りはなされるべきものとされていたのである。つまり、学校運営協議会という場において地域代表が学校経営に参画することを通じて学校と地域との関係が作られるという認識は、校長メンバーからの学校経営実践報告においてほとんど見られなかった。校長メンバーからの報告に示されているのは、フォーマル、インフォーマルを問わず地域のあらゆる人々と接点を持つ中で、学校の情報を人々に伝えるとともに、地理的、人的両面における地域の情報を聞き取り、学校教育実践に生かしていくという、地道な取り組みであった。コミュニティスクールが話題となるのも、そうした取り組みの中の一つとしてであった。

学校経営サロンでの議論から、少なくとも上越地域においては、コミュニティスクールは改革の主役ではなく、脇役として捉えられており、長い年月をかけて形成されてきた学校と地域との関係を支える新たに付け加えられた装置の一つと位置付けられていることが読み取れる。つまり、そもそも公立小・中学校は、それが学校運営協議会を持つかどうかに関わらず、地域に根差した一種の「コミュニティスクール」として存在してきたし、そうした地域との関係が形成できなければ、まっとうな学校経営は持続できないということである。そして、学校経営がこれまで培われてきた学校と地域との関係を基盤として成立するものである以上、新たに設置され、校長と並ぶ学校経営の主体となった学校運営協議会もまた、これまで同様、地域との関係に支えられて学校経営に参画するのである。

こうしてみると、学校経営サロンにおいて、コミュニティスクールがメインの話題とならなかったのも十分納得できることである。校長はこれまで地域とともに学校経営を行ってきたし、この学校と地域との関係性の上に立たない限り、学校運営協議会もまた上手く機能しえない。そのことが学校経営サロンの校長メンバーには自明であるからこそ、コミュニティスクール化への対応よりも、そもそもの学校と地域との関係に根差した学校経営に議論が向かうのである。

おわりに

ここまで、平成 22・23 年度及び平成 24・25 年度上越教育大学研究プロジェクトと上越学校経営サロンの歩みをたどりつつ、本研究プロジェクトの課題設定に至るまで

の経緯を述べてきた。大学の社会貢献の在り方の模索からスタートした学校経営サロンの取り組みを通じて、地域に根差した学校経営の事例の掘り起こしと再評価という課題設定に至ったのである。

日常的な学校経営事例を再評価する際、あまりに身近過ぎてその意義が観察者には見えづらいという困難がある。それを克服する方法として、本研究プロジェクトでは国際比較という手法を取っている。比較対象として取り上げたのは、ニュージーランド、イギリス、ドイツである（本報告書では割愛しているが、井本・辻野 2015 を参照されたい）。日本については次章で、教育・学校経営シンポジウム(Bildungs- und Schulleitungssymposium)での報告資料およびその邦訳を掲載した。国際比較でのズレの観察を通して日本の学校経営における地域の位置づけの特徴を浮き彫りにすることを目指したが、その成否については読者からのご批判を仰ぎたいと思う。

引用・参考文献

井本佳宏「教員組織」石戸教嗣・今井重孝編著『システムとしての教育を探る－自己創出する人間と社会』勁草書房、2011年、171-185頁。

井本佳宏・辻野けんま(2016)『学校経営への「地域」の参画形態に関する国際比較研究』（平成 26・27 年度上越教育大学研究プロジェクト（一般研究）研究成果報告書）

佐藤晴雄「コミュニティ・スクール制度の創設」佐藤晴雄編著『コミュニティ・スクールの研究－学校運営協議会の成果と課題』風間書房、2010年、3-11頁。

末松裕基『平成 22～23 年度上越教育大学研究プロジェクト（一般研究）研究成果報告書「地域課題に基づくスクールリーダー研究プログラムに関する開発的研究」』（研究代表者：末松裕基）、2012年。

辻村貴洋『平成 24・25 年度上越教育大学研究プロジェクト（一般研究）研究報告書「地域の教育課題を探究するスクールリーダーシップに関する研究」』（研究代表者：辻村貴洋）、2014年。

村元宏行「教育委員会・校長と職員会議」日本教育法学校編『教育法の現代的争点』法律文化社、2014年、134-137頁。

文部科学省初等中等教育局参事官（学校運営支援担当）付「コミュニティ・スクールって何？！（学校運営協議会設置の手引）」

（http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/school/detail/__icsFiles/afieldfile/2015/08/24/1361007_1.pdf 及び

http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/community/school/detail/__icsFiles/afieldfile/2015/08/24/1361007_2.pdf 2016年2月6日アクセス確認）

第2章 日本における学校と地域—国際学校経営シンポジウム報告—

井本佳宏（東北大学）、小林啓一（元新井中央小学校）、辻野けんま（上越教育大学）、
山崎美枝子（元豊原小学校）、辻村貴洋（上越教育大学）、安藤知子（上越教育大学）

Bildungs- und Schulleitungssymposium 発表資料（2015年9月3日／於：ツーク教育大学）

Principals and Teachers are Travelers; Local Communities are the Owners of Schools
-An Ideal Model of Public Elementary School in Japan-

Yoshihiro Imoto (Tohoku University, Japan)
Keiichi Kobayashi (Arai Chuo Elementary School, Japan)
Kemma Tsujino (Joetsu University of Education, Japan)
Mieko Yamazaki (Toyohata Elementary School, Japan)
Takahiro Tsujimura (Joetsu University of Education, Japan)
Tomoko Ando (Joetsu University of Education, Japan)

Outline of this Presentation

- Subject: Presentation of the ideal type of public elementary school management in a regional city of Japan.
- Objective: To present the "features" fused with culture of local community living in the basis of school management through the ordinary cases, neither the special cases nor the advanced cases.
- Reasons of the Subject setting: The governmental education policy to promote educational reform has placed the schools in passive situation, and the work that is ordinarily performed in schools is ignored. In order to connect the educational reform to the educational improvement at the individual schools, it is necessary to clarify the actual situations, potential and issues of school management based on the each school.
- Contents: 1. Preconditions of public elementary school management in Japan.
2. School management reform policy in Japan.
3. School management practice in Joetsu region.
4. Conclusions

Methodology

Data Collection and analysis of the cases for school management practices

- by the cooperation of the principals and university researchers.
- by school visitation, observation and interviewing.
- by Joetsu School Management Salon* (2010 - 2015)

Joetsu School Management Salon (JSMS):

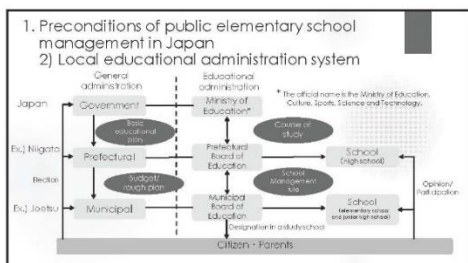
- 1) founded in 2010 by both researchers and principal
- 2) holding monthly meeting for case reports and free discussion
- 3) Focusing on "ordinary" practice from different perspectives
- 4) Inviting outside speakers as stimulation (almost twice in a year)
- 5) communicating to rethink, deepen, practice and reflect among all participants

The monthly meeting (at an elementary school)

1. Preconditions of public elementary school management in Japan

1) School management preconditions for principals

- **Personnel system of principals**
The prefectural board of education has the appointment authority.
In general, principals transfer every few years.
- **Authority and resources which principals have**
Personnel affairs: No authority (It is possible to make a request to the prefectural board of education).
Budget: Distributed by the municipal board of education with strings.
(The amount that can be used of principal's decision is very small.)
- **Dilemma about school management**
The term of principals while not do anything when she/he is security.
Lack of authority and resources becomes an obstacle for the principals who actively want to do anything.
⇒ Is it possible for principals to manage their ideal schools with poor authority and resources in a short period?
⇒ What makes it possible for Japanese principals to manage their schools?



2. School management reform policy in Japan.

1) Strengthening of leadership of principal

- Clarification of the position of teacher's meeting (2003)
Decision-making body on the school management
→ Advisory board for the principal
- Strengthened hierarchy in the teacher's post (2007)
Setting up of the position of vice-principal, senior teacher and chief supervising teacher
⇒ Concentration of the authority in the school to the principal
(Formation of organizational structure for top-down decision-making)
However, without the authority transfer from the administrative authorities.
⇒ Strengthening of the function of the principal as an agent of the board of education
Regress of the autonomous school management?

2. School management reform policy in Japan.

2) Participation of local people in school management

- School founded (2000)
School board is appointed by the school establishment (the board of education) with the recommendation of the principal.
They give advice to the principal according to his/her request.
- Community school (2000)
Setting up of the school management board.
The members of the board involve parents and local people and are appointed by the board of education.
The board has the authority to approve the principal's basic policy of school management and to give the opinions about it.
The board can propose the personnel plan to the local authority.
- ⇒ The representativeness and the legitimacy of members are weak.
No cover without the authority transfer from the administrative authorities.



3. School management practice in Joetsu region.

1) Outline of Joetsu region

- Rural area and the middle-scale city in the center (Population approximately 300,000, *100,000 in the city)
- Low liquidity of the population and relatively stable region
- Close relationship between schools and the local community
→ A typical model of local school management in ordinary region of a Japanese countryside



Joetsu region

[Changes in recent years]

- Decline of the vitality of the region, due to depopulating
- Expansion of the physical and psychological distance of region and school by consolidation of schools
- Continuous pressure through high-stakes test policy
- Political emphasis on "school and local community"

Background of the JSMIS

- Growing external pressure
- Getting harder for teachers
- Restricted autonomy for schools
- Rich educational climate

3. School management practice in Joetsu region.

2) Characteristic cases of school management practice

Case	School	Education Development	Feature
1	Arai Chujo Elementary School	An educational network in which the school is in the core position	Making up educational network from the school
2	Wada Elementary School	A school garden and biotope made with cooperation from the local community	Participation in the school from the local community
3	Toyohara Elementary School	A disaster training program for the local community	Participation in event community from the school
4	Ogatenwady Elementary School	Listening to the voice of local people	Enhancing education in local community
5	Urimayagawa Elementary School	Learning lessons from the school closing (fleeing to the school among children, local people, teachers etc.)	Mainstays of common school experience as a central force of the local community

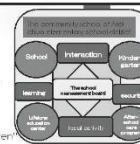
Case 1. Arai Chujo Elementary School Mr. Keichi Kobayashi (principal)

Making up an educational network in which the school is in the core position

- <The community school of Arai chujo elementary school district>
- 1. Resources: good condition of institutions and facilities
Support of the local supporter's association
- 2. Slogans: "Bringing up children in local community"
"Forming local community through bringing up children"
"Community school produces hope"

- 3. Activity composed of learning, interaction, security and local activity (ex. Community festival)
- 4. Results:

- Children: Enrichment of learning, Attachment to the community
- Teachers: Understanding and cooperation by the people
- Parents: Understanding of school and the local community.
- Local people: Getting along by connecting to the community



Performance of Japanese drums at the community festival

Case 3. Toyohara Elementary School: Ms. Mieko Yamazaki (principal)

Participation in local community from the school

Main priority: Children's and citizens' lives should be protected through disaster drills "for the people, by the people and for the people".

An example disaster drill - Protect children's lives -

- Family's action

- ① from home to the first evacuation center (the neighborhood association hall)
- ② if necessary, to the second evacuation center (the local public school)

- Multiple drills of the school

- Reflection (families, neighborhood association)

The role of principal:

develop a good relationship with the community members, confirm their will and meet their expectations for her/his ideal school education.



The reflection among all participants



Many people were walking to the school

Case 2. Wada Elementary School: Mr. Syuzo Nitta (principal)

Participation in the school from the local community.

- Mr. Nitta started on the construction of the school garden as soon as he was appointed.
- The aim was to establish a biotope which would be used for environmental education.
- The local people cooperated voluntarily to promote environmental education.



cooperation from the local community



the school garden and biotope

Case 4. Ogotamachi Elementary School: Ms. Keiko Hasegawa (principal)

Enhancing education in local community

▶ Realizing the public slogans such as:

- "an opened school",
- "a school going with local community",
- "to educate local children by local community".

- Difficulty to educate pupils by the school alone.
- Inviting ca. 300 local people (2014) as a guest teacher in the integrated study period and the club activity etc.
- Through involving education, local people understand and support school more.



The School and the surrounding local community takes by the World



Education in collaboration with the local community

Case 5. Himegawara Elementary School Ms. Keiko Arakawa (principal)

Memories of common school experience as a centripetal force of the local community

- Closing school after 141 year's history
- Local people opposed against the policy toward school closure
- Striving to reach mutual agreement
- Various fiats and activities to express feelings to 'our school' among childrens, parents, local people, teachers etc.
- Harmonizing/ Sympathizing around the common school experience



Pupils with a bronze statue



Monument in front of the school building

Conclusions 1

- Lack of school management resources that principals officially have
- Relationship to the local community as the key to good school management
- Correspondence between school district and living community as an ideal
(When the consolidation of schools is carried out, it becomes a problem to readjust the new school district to the existing living communities.)
- Accumulation of informal cooperation
 - Self-awareness of the local people as the owners of school's support principals as travelers.
 - The improvement of school is the improvement of local community
 - When the local people understand that what the principal is trying to do makes their school better, they are generous in helping the principal.
 - ⇒ Richness of school management resources that principals actually have

Conclusions 2

- When the relationship between school and local community is not fully developed,
(because of relocation of school district by the school consolidation, establishment of new school and so on)
 - ⇒ Dependence on the formal systems
 - = Direction of school management reform in recent years
ex. Community school etc.
 - ⇒ Worries of principals
 - If local community participate in the school management without steady informal relationship...
 - Participation of the local community in the school management becomes not cooperation but interference for principal

Conclusion: It is important to pay attention to invisible relationship between schools and local communities.
School management in Japan = A part of community management
It is made up by the informal collaboration of principal and local people.

References

- Murata, Takuo and Yamaguchi, Mitsuhiro (Eds.) (2012), Gendai Nihonno Kyokushu: Seisaku to Nihon Education in Contemporary Japan—System and Content—J, Tohondo.
- Bray, Mark (1999), Methodology and Focus in Comparative Education. In: Mark Bray and Ramsey Koo, eds., Education and Society in Hong Kong and Macao: Comparative Perspectives on Continuity and Change, Hong Kong: Comparative Education Research Center, The University of Hong Kong, pp.209-223.)

Acknowledgements

This work was partly supported by Joetsu university of education and a part of results of its project "International comparative research on the participatory form of local community in the school management"(2014-2015).

Contact: Kemma Tsujino tsujino@juen.ac.jp

Danke Schön!

校長と教員は旅人、学校は地域のもの
— 日本の公立小学校のひとつの理念型 —

井本佳宏（東北大学）
小林啓一（前・妙高市立新井中央小学校）
辻野けんま（上越教育大学）
辻村貴洋（上越教育大学）
山崎美枝子（前・上越市立豊郷小学校）
安藤知子（上越教育大学）

報告概要

- ・ 研究課題: 日本の地方都市における公立小学校経営の理念型を明らかにする。
- ・ 目的: 特殊事例や先進事例ではなく、地域社会の根土と融合した、学校経営の日常的な営みを「特徴」として描き出すこと。
- ・ 課題設定の理由: 教育改革が進行する中で、現実の学校においては、日常化されている営みに意図が及ばないまま、教育政策に対して受け身な状況に置かれてきた。しかし、個々の学校の実質的な教育改善のためには、学校を起点とする日常的な学校経営の営みの「特徴」を捉える必要があるため。
- ・ 内容: 1. 日本の公立小学校経営の前提条件
2. 日本における学校経営改革の政策
3. 上越地域における学校経営実践
4. 結論

研究方法

学校経営実践事例の情報収集・分析

- 校長と大学教員の共同作業
- 学校訪問、観察、聞き取り
- 「上越学校経営サロン」(2010 - 2015)との連動

上越学校経営サロンの写真

上越学校経営サロンの写真(小学校的に)

上越学校経営サロン:

- 1) 研究者と校長とにより2010年に創設
- 2) 事例報告および自由討議による月例会の開催
- 3) 多角的な視点から「普通の」実践に焦点化
- 4) 新たな刺激としての外部講師の招聘（隔年2回）
- 5) 全参加者による再考・深化・実践・発展のためのコミュニケーション

1. 日本の公立小学校経営の前提条件

1) 校長にとっての学校経営の前提

- ・ 校長の人事制度
都道府県教育委員会が任命権者
一般的には校長は数年ごとに異動
- ・ 校長が有している権限と資源
人事: なし（都道府県教育委員会に希求を伝えることは可能）
予算: 市教委からの配付（校長裁量で動かせる額は少ない）
- ・ 学校経営をめぐるシレンマ
のんびりしていると何とでもできないまま任期が終わる
何かしようとする権限、リソース不足の壁につきあたる
⇒ 乏しい権限とリソースの中で、短期間に理想の学校をつくることは可能か？
⇒ 日本において校長の学校経営を可能にしているのは何か？

1. 日本の公立小学校経営の前提条件

2) 地方教育行政制度

2. 日本における学校経営改革の政策

1) 校長のリーダーシップ強化

- ・ 職員会議の位置づけの明確化(2000)
学校経営上の意思決定機関 × → 校長の学校経営の補助機関 ○
- ・ 教員組織の階層化(2007)
副校長、主幹教諭、指導教諭の設置
⇒ 校内の権限の校長への集中（トップダウンを可能とする組織構造の形成）
しかし・・・行政当局からの権限移譲はほとんどなし
⇒ 教育委員会のエージェントとしての校長の役割強化
自律的な学校経営とは逆行？

2. 日本における学校経営改革の政策

2) 地域住民の学校経営の参加

・学校評議員(2000)

校長の推薦により設置者(教委)が任命
校長の求めに応じ、学校経営に賛同して意見を述べる

・コミュニティスクール(2005)

学校運営協議会の設置
協議会の委員には保護者、地域住民が委嘱され、教委が任命
校長の学校経営の基本方針を承認、校長に学校経営に賛同し意見を述べる
教委に教職員の任用について意見を述べる

⇒ メンバーの代表性、正確性は関係
しかも・・・行政当局からの権限移譲はほとんどなし

3. 上越地域における学校経営実践

1) 上越地域の概要

・田舎地帯と中心の中規模市街地
(人口は約30万人、うち中心の市街地に約10万人)

・人口減少の低い比較的安定した地域

・学校と地域の密接な関係
→ 日本の一般的な地方における地域連携
→ 風土としての学校経営実践

【近年の変化】

・少子化、人口減少による地域の活力の低迷

・学校統廃合による地域と学校の地理的・心理的距離の拡大

・間断的な「学力政策」「ハイスデイクス・テスト政策」

・政策課題としての「学校と地域」の連携

上越地域

学校経営ゼロンの発見

・学校、とつこの特長の拡大
・教員の多忙化
・弱体化した学校の持続性
・豊かな地域風土

3. 上越地域における学校経営実践

2) 学校経営実践の事例

事例	学校	協賛組織	特徴
1	妙高市立 新井中央小学校	学校を核とする教育ネットワーク 協議	教育ネットワークの核としての学校
2	上越市立 和田小学校	地域社会との共同による学校開・ ピオトづくり	地域社会からの学校への参画
3	上越市立 豊原小学校	地域社会での新設組織	学校から地域社会への参画
4	上越市立 大塚小学校	地域住民の声を聞く取組み	地域社会の教育力の向上
5	妙高市立 感度原小学校	学校からの示唆(子ども、地域住 民、教員の思い等)	コミュニティの求心力としての学校経営の広げ

事例1. 妙高市立新井中央小学校 小林啓一校長

学校を核とする教育ネットワーク構築
く小学校区コミュニティ・スクール」

1. リソース: 良好な通学・設備と地域の支援団体による支援

2. スローガン: 「地域で子どもを育てる」
「子どもを育てる地域をつくる」
「コミュニティ・スクールが希望をつくる」

3. 学習・連携・安全・地域活動をつなぐ活動 (例: コミュニティ・フェスティバル)

4. 結果:

→ 子ども: 豊かな学習と地域への愛着

→ 教員: 地域住民の信頼と協力

→ 保護者: 学校・地域社会の理解

→ 地域住民: 地域社会の連携による活性化

学校はコミュニティ・スクール

学校・地域・保護者・児童・教員・地域活動・地域資源・地域課題

コミュニティ・フェスティバルでの子どもたちの笑顔

事例2. 上越市立和田小学校 仁田秀三校長

地域社会への学校の参画

・仁田校長の登任直後からの学校づくり

・環境教育のためにピオトをつくると
いうねらい

・地域住民の自発的な協力

地域住民の協力

学校からピオト

事例3. 上越市立豊原小学校 山崎美枝子校長

学校から地域社会への参画

目標: 「住民の、住民による、住民のための」避難訓練に
よって子どもと地域住民の命を守ること

避難訓練の例 - 子どもを育てる -

- 家族の行動

① 自宅から第一避難所まで移動 (利用会ホール)

② 車により第二避難所まで移動 (公立学校)

- 学校での集団訓練

- 反省 (家族、町内会など)

校長の役割:

地域住民と良い関係を育み、彼らの思いを確認し、理想的な学校教育への期待を反映させること

金参加での教育

高齢者が学校へと移動

事例4. 上越市立大潟町小学校：長谷川敬子校長

学芸発表資料
(英文和訳書)

地域社会の教育力の向上

▶ 公約なスローガンの実現

- 「開かれた学校」
- 「地域とともにある学校」
- 「地域で子どもを育てる」

- ・学校のみで子どもを教育することの困難化
- ・年に約300人(2014)の地域住民が総合学習やクラブ活動等のゲスト講師として来学
- ・教育活動への参加によって地域住民の学校に対する理解や協力の増進



学校と周辺地域社会
(カメハハスと保護者)



地域との共有による教育

事例5. 妙高市立姫河原小学校：荒川圭子校長

学芸発表資料
(英文和訳書)

コミュニティの求心力としての学校経験の記憶

- ・141年間の歴史と閉校
- ・閉校に対する地域住民の反対
- ・相互理解に至るまでの努力
- ・子ども、保護者、地域住民が「自分たちの学校」という思いを共有しうる様々な試みや活動
- ・学校経験の共有化による調和・共感



ブロンズ像と子どもたち



校舎前の記念碑（右）とブロンズ像（左）

結論 1

学芸発表資料
(英文和訳書)

- ・校長が公的に保持する学校経営資源の少なさ
- ・地域との関係が学校経営の鍵
- ・目標としての学区と生活コミュニティの一致
(統廃合の際にはズレ、新たな調整が問題になる)
- ・インフォーマルな協働の長い歴史
学校のオーナーとしての地域住民の自覚が、旅人としての校長を支える
学校がよくなることは地域がよくなること
校長がやろうとしていることが、学校にとってよいことだと納得できれば、地域住民は校長への協力を惜しまない
⇒ 実質的に校長が保持する学校経営資源の豊富さ

結論 2

学芸発表資料
(英文和訳書)

学校と地域の関係が変遷する機会（統廃合による学区の再編、新設校など）

- ⇒ フォーマルな制度への依存
 - ＝ 近年の学校経営改革の方向
 - 例、コミュニティスクールなど
- ⇒ 校長たちの懸念
 - インフォーマルな関係性の支えなく地域が学校に課すると・・・
 - 校長にとって、地域の学校経営への関与は意図ではなく、干渉になる

結論：目に見えない学校と地域の関係に注目することの重要性
日本における学校経営 = 地域経営の一部
校長と地域住民の非公式な協働によって成り立っている

参考文献

学芸発表資料
(英文和訳書)

- ・村田喜夫・山口潤(2010)『バイリンガルテキスト 現代日本の教育—制度と内容—』東信堂。
- ・Bray, Mark (1999), Methodology and Focus in Comparative Education, In: Mark Bray and Ramsey Koo, eds., *Educational and Society in Hong Kong and Macao: Comparative Perspectives on Continuity and Change*, Hong Kong: Comparative Education Research Center, The University of Hong Kong, pp.209-223.)

付記

本研究は、平成26年度～平成27年度上越教育大学研究プロジェクト「学校経営への『地域』の参画形態に関する国際比較研究」(研究代表者：辻野けんま[H.27年度]/井本住宏[H.26年度])の助成を受けています。

連絡先: 辻野けんま tsujino@juen.ac.jp

Danke Schön!

第3章 学校経営への「地域」の参画の国際発信の総括

辻野けんま（上越教育大学）

本報告書は、平成26・27年度上越教育大学研究プロジェクト一般研究「学校経営への『地域』の参画形態に関する国際比較研究」の研究成果報告書（井本・辻野 2015）の簡略版である。本研究プロジェクトは、学校に勤務する校長と広い意味での教育経営に関心にもつ大学研究者とでつくる「上越学校経営サロン」での6年間の歩みの中で生まれた。上越・妙高地域において、「地域」が学校経営における日本の特質として捉えうるのではないかと、との仮説をもつに至った。そして、スイスで開催された教育・学校経営シンポジウムでの発表（以下、国際発表とする）に至った。

学校教育は私たちの誰もが経験するものであるため、そこでの教育について経験的に想像しがちになる。その結果、経験上見えにくい側面は、特徴として知覚されることがない。学校経営における「地域」とは、そうした知覚されにくい特質の1つだろう。

しかも、こうした特質は、校長や教職員等にとってさえも、容易には知覚されにくいことが、上越学校経営サロンでの6年間の交流から明らかになった。上越・妙高地域で広く見られる学校と「地域」の関係性は、学校経営において戦略的に発展させられてきたものというよりも、学校一地域間の双方向的な関係性の中で長い時間をかけて築かれてきた。それだけに、文化内部の当事者（インサイダー）にとっては、あまりにも当たり前の事実となり、学校にとっての「地域」（あるいは逆に、地域にとっての学校）が「特徴」とは感じられにくくなってしまっているのである。

本研究プロジェクトにおける国際発表へ向けた準備や実際の発表、そこでの諸外国の研究者・実践者らとの討議や交流という一連の経験は、学校経営における「地域」という存在を、我々自身により自覚的に「特徴」として知覚させることとなった。発表準備の段階では、上越・妙高を事例とした学校一地域間の関係性が果たして国際的な議論の俎上に載りうるのか手探りの状況であった。

報告内容の整理だけではなく、質疑のシミュレーション等を重ねる中で、質問を想定することさえ難しいことに気づかされたことも事実である。事前に想定していた質問と実際に参加者から寄せられた質問との間には少なからぬギャップもあり、そこにインサイダーとしての日本の当事者とは異なる、アウトサイダーとしての国際的な視点や関心を垣間見ることができた。具体的には、まず事前に想定していた質問として次のようなものがあつた。

発表時に実際に寄せられた質問やコメント、その応答は次のようなものであつた。

- ・ 「学校経営サロン」の取り組みは興味深い。参加者の校長はどう感じているのか？ 深刻なテーマも議論するのか。サロンの影響は実際の学校経営にどう役立ったのか。（他の学校経営を知る重要な機会になった、と山崎応答。）
- ・ 人事異動の決定権者や頻度、基準は？（決定権者は教育委員会、頻度は最長で教員6～7年、校長2～3年、基準についてはブラックボックス、と辻野応答。）
- ・ 学校と社会教育施設などとは、広く組織的な連携が進んでいるのか？（一般的に行われているが、経営レベルというよりも活動レベル、と井本応答。）

これらの質問に十分満足のいく応答ができなかった面も否めず¹、また何を本質的関心においた質問なのか理解しきれないものもあった。にもかかわらず、総じて発表の内容や上越学校経営サロンへの素朴な関心の高さが伝わってきた。探索的な研究だったため方法論に対しては厳しい指摘も覚悟していたが、もっぱら好意的な反応だったことは驚きである。発表終了後にも下記のようなコメントが寄せられた。

- ・ 本学会の発表は西欧の文脈のものばかりだったが、この報告はアジアに示唆的だった。タイでは全国区で人事異動が行われる。学校と地域に関しても功罪の両面から詳しく知りたいと思った。(タイからの参加者より。)
- ・ 「日本の地方における学校へのコミュニティ参加についての大変興味深いご発表をありがとうございました。私はこのテーマが非常に面白く、なかでもサロンのアイデアが、地域と子どもとを結ぶという点で大変気に入りました。私はあなた方がなさってきたことを今後とも考え続けたいと思っています。ここミネソタにはたくさんさんの農村があります。そこで、あなたがたのアイデアを地元を提供できるように、みなさんが作られたパンフレットを持って帰ってきました。」(カレン・シーショー・ルイス氏〔ミネソタ大学教授〕からのEメールでのコメント)

もちろん、本研究プロジェクトが終了する現在も積み残された課題は少なくないことは事実である。しかし、これらのフィードバックを含め、今回の国際発表を通じて明確になった本研究の特色は次のように総括できるだろう。

- ① 実際に学校経営に携わる校長と教育経営に関心を寄せる大学研究者との継続的な共同研究の成果であったこと。
- ② この共同研究の過程で日本の学校経営の特質について、上越・妙高地域における具体的な事例からアプローチしたこと。
- ③ その際、海外（ニュージーランド、イギリス、ドイツの3カ国）の状況を参照して、日本の特質を相対化しようとしたこと。
- ④ 国際発表を通じて日本の学校経営と「地域」の関係を特質として発表し、国際的な議論の俎上に載せたこと。

本報告書の複数の執筆者が述べているとおり、上越学校経営サロンは当初から校長と大学教員とのざっくばらんな交流の場であり、本研究もあらかじめ周到にデザインされた構想ではなかった。しかし、自由な交流の数年間が蓄積となり、国内にとどまらず海外にも発信してみようと展開したことは、自由なサロンだからこそ実現したのかもしれない。発表をふまえた今後の研究課題は、以下のように概括できるだろう。

- ① 海外での学校経営の研究や実践について、さらにフォローすること
- ② 学校経営への「地域」の参画についても海外の状況を把握すること
- ③ 研究者―校長の協働にとどまらず教員、保護者、子どもなど学校に関わる様々なアクターの視点を取り込んでいける方法論を開発すること

このうち、①は海外の研究を参照することである程度克服可能だが、②はその国の当事者でさえ認識しきれていない場合も想定される。上越学校経営サロンで平均月 1

¹ たとえば人事に関して本番前に準備していた応答は「人事異動の基準は子どもにとっての質保証の観点から教員人事を広域的に行うことが慣例として続けられてきた」というものだったが、本番の辻野応答では咄嗟に「ブラックボックス」と回答してしまっていることには自省の念を禁じ得ない。

回の研究者―校長間の交流を、数年間続けてこななければ明らかにならなかった特質が多いことを考えるならば、学校経営の「日常」に着目しそれを「特質」として描き出すことは容易ではない。この点、本研究は方法論上も示唆に富むかもしれない。ただし、③に示したとおり、方法論上の課題もある。

昨今の教育改革の現実を目を向けるならば、本研究プロジェクトが焦点をあてたような、学校と「地域」との日常化された関係性が十分認識されないままに「教育再生」等の文言が独り歩きしている感が否めない。しかも、この傾向は日本に限ったことでもないと感じられる。OECD の PISA 調査に象徴される教育の測定主義の流れが各国の教育政策へも影響を与え、教育の「効果」を数値化し可視化する動きは、今や世界的な潮流となった。本研究プロジェクトが対象としたような地域社会の中にある学校の多様な側面は、こうした潮流の中では十分捉えにくいばかりか、検証（測定）の対象にもされにくいだろう。しかし、教育の現実とは極めて複合的であり多面的・流動的であることを鑑みたとき、それを捉える方法論も多様に発展する必要がある。本研究が、国際的な議論に一石を投じられるよう、引き続き共同的な研究を発展させたい。

引用・参考文献

井本佳宏・辻野けんま(2016)『学校経営への「地域」の参画形態に関する国際比較研究』
(平成 26・27 年度上越教育大学研究プロジェクト（一般研究）研究成果報告書）

編集後記

平成 26～27 年度上越教育大学研究プロジェクト（一般研究）報告書『学校経営への「地域」の参画形態に関する国際比較研究』の編集を終えて、日本の学校経営の「日常」に焦点をあてて国際的な議論の俎上に載せようとする試みを感じ深く振り返る。

本研究とは直結しないが、スイスでの国際発表の際には、奇遇な経緯からホームステイで Tornow 家の皆様（Tino, Antje, Nina, Lilo, Robert, Max＝写真）に大変お世話になった。スイスの教育や文化について一家から学んだことも多い。学会と関わりのない一家が、我々の滞在を歓迎し、学会期間中、毎朝快く見送ってくれたことはかけがえのない思い出である。これら本研究を直接・間接に支えてくださった全ての方々に深く御礼申し上げ、本書の結びとしたい。

2016 年 5 月 9 日
辻野けんま



(Tornow 家の皆さんと一緒に。)

平成 26～27 年度上越教育大学研究プロジェクト（一般研究）研究報告書
『学校経営への「地域」の参画形態に関する国際比較研究』（簡略版）

発行日 平成 27 年 5 月 13 日
発行者 井本佳宏・辻野けんま
連絡先 辻野けんま（平成 27 年度研究代表者）
E メール・アドレス tsujino@juen.ac.jp
〒943-8512 新潟県上越市山屋敷町 1 番地 上越教育大学