

人口減少社会におけるコミュニティ・スクール経営とカリキュラムデザイン

大田 誠^a、中原育代^b、宮川聡美^c、小西哲也^d

^a 山口県山陽小野田市立埴生小中学校 makoto2470@gmail.com

^b 山口県美祢市立秋吉小学校

^c 山口県美祢市立秋芳中学校

^d 下関市立大学 konishi-te@shimonoseki-cu.ac.jp

要約：本研究の目的は、人口減少社会における地方の学校経営において、地域に根ざしたコミュニティ・スクール（CS）を実現する校長のリーダーシップと学校運営協議会の機能を実行的にするためにどのように工夫しているかを分析する。具体的には CS 制度の全県展開が進む山口県において、①学校ごとの環境の違いを踏まえて校長が CS 経営をどうとらえるか、②学校課題や地域課題に対して、校長はどのように CS 経営を実現するか、③総合的な学習の時間における地域課題を踏まえた地域カリキュラムの構築をどう実現するかについて、3 人の校長の事例を通して検討する。その結果、CS の機能を実質化するためには、他校の模倣ではなく、自校の実情に応じた戦略的な判断と地域の特色を生かした教育課程編成が不可欠であることが明らかになった。

キーワード

コミュニティ・スクール
学校運営協議会
校長のリーダーシップ
地域課題の解決
総合的な学習の時間

1. コミュニティ・スクールの目的と現在地

コミュニティ・スクール（CS）は、「地域とともにある学校」の実現を目指し、2004 年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」において制度化が提言された。答申では、「保護者や地域住民の参画のもと、開かれた学校づくりを推進し、学校の自己点検・評価の仕組みを整え、地域に支えられる学校運営へと転換していく必要がある」とされ、学校運営協議会制度の導入が制度的基盤となった。さらに、「地域と学校が対等の立場で教育のあり方を議論し、地域の多様な力を活用して、学校を核とした地域づくりを推進すること」が期待された。

このように CS は、単なる学校支援の仕組みにとどまらず、地域と学校が協働して教育の在り方を構築する地域主体の学校運営の実現を目的としている。さらには、「学校を核とした地域づくり」という言葉があらわすように、学校を舞台に人と人がつながる場となり、地域に住む人たちのつながり力（ソーシャルキャピタル）を高めながら、地方創生に寄与するという役割もあるといえる。しかしながら、制度導入が全国的に進む一方で、現場においては形骸化の課題も指摘されている。例えば、会議の開催が形式的に行われるだけで、実質的な教育課題の協議には至らず、学校支援や地域貢献のボランティア活動にとどまっているケースも少なくない。また、地域住民や委員が学校運営に関して十分な発言権を持たず、教職員の理解も乏しいまま制度が形だけ先行している例も見られる。その結果、「社会に開かれた教育課程の実現」という理念が十分に実現されていない現状がある。CS を真に機能させるためには、校長のリーダーシップのもと、学校を核とした地域づくりに資する協議体制の再構築と地域の実情に即した課題設定が求められる。

2. 校長のCS経営における問題意識と改善策

CS経営においては、校長が学校課題や地域課題を捉え、その解決に向けて学校に関わる多様な人材を的確に組み合わせ、学校の力を最大化することが求められる。最大化されたその力を子どもたちの学びへと確実に届けることが重要であり、そのプロセスの中で地域の人々のつながりをつくり出すことが求められる。

しかし、その計画と実現はそう簡単にはいかない。まさに、「言うは易し。行うは難し」である。その要因としては、校長が配置される学校を取り巻く環境や、学校・地域の課題は千差万別であり、同じ状況は一つとして存在しない。端的にいうと、他校区での成功事例がそのまま再現・転用可能とは限らないのである。こうした状況の中において、校長には地域や学校の未来を見据えたロードマップを示し、学校課題や地域課題を解決するCS経営者としての役割が期待されている。

本項では、3つの学校の3人の校長による実践事例を通して、校長がいかにしてリーダーシップを発揮し、地域課題の解決へに向けて取り組んだのかを紹介し、考察する。

2-1 山陽小野田市立埴生小中学校の取組

埴生小中学校は、校区にあった2つの小学校を統合し、令和3年に施設一体型の小中一貫校として開校した学校であり、地域に根ざした学校づくりをめざして学校運営協議会（CS）を設置した。委員は地域の民生委員やPTA役員など、学校への貢献意識が高い住民で構成されており、「学校のためなら何でもしたい」という献身的な姿勢が特徴である。（実際、CS委員を中心に毎朝の「丸つけボランティア」を実施する等、学校支援の取組は充実している。）また、地域の自治会長の役を持っている委員やRMO（地域運営組織）の会長もおり、いわゆる地域の「顔利き」を中心とした組織になっている。このような委員の存在は、地域に開かれた学校づくりの基盤となっており、学校と地域の信頼関係を支える大きな力となっている。

(1) コミュニティ・スクール経営の課題①—地域人材と共同経営する仕組みづくり

本校の、学校経営の中核となるべき学校運営協議会の経営について整理する。

山口県においてCS経営がうまく機能しているといわれる学校では、学校運営協議会にかかるプロジェクト部会が機能しており、月1回程度の頻度で開催している等、まさに「地域の学校」になっている。本校では年間4回程度にとどまっており、プロジェクト部会も年1回程度と機能しておらず、日々直面する地域課題、学校課題に柔軟に対応するためのフットワークに課題がみられた。また、地域とともに学校を「共同経営」というCSの本質を実質化するには、委員と学校がより密接に関わる場が求められていた。そこで、筆者（以下、校長）は、CS改革の最初の一手として、地域学校協働活動推進員、会長（RMO会長）、校長の三者による「CS相談会」を設置し、週1回程度の頻度で実務的な協議を行う体制を整えた。（図1参照）

この仕組みは、学校運営協議会を方針を協議し決定する機関とし、「CS相談会」を実働機関（組織をひらく）としており、学校運営に地域の声を反映するスピード感をはやくすることをねらっている。

例えば、「地域の皆さんに授業参観し

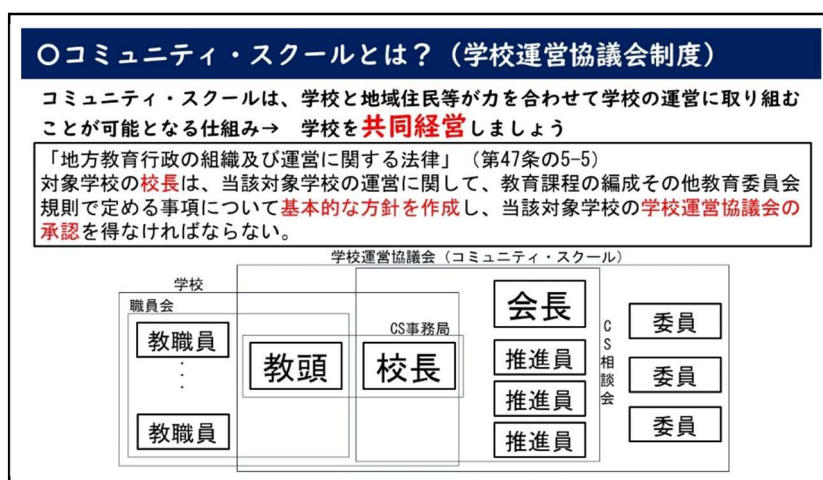


図1 CS相談会（第1回学校運営協議会資料より）

てもらい課題をとらえられないか」という意見が「CS 相談会」で出たとすれば、地域に声掛けして一週間後には授業参観すること等が可能である。(授業をひらく) それくらい、中学校区がコンパクトであり、会長や地域学校協働活動推進員の地域への影響力が高いともいえる。

余談ではあるが、かつて山口県の CS 御三家の一つと言われた宇部市立上宇部中学校の元校長の師井浩二先生(現・宇部鴻城高等学校・副校長)にお聞きしたところ、上宇部中に勤務されていた頃、「喫茶校長室」と言われる程、地域の方が校長室に頻繁に来られていたという。校長と CS 委員の小さな悩みをともに解決していった結果、大きな課題とも向き合える体制が構築されていった。師井先生は、「喫茶校長室」が変革の鍵になったと当時を振り返っている。まずは師井先生が組織をひらき、授業をひらいていった結果、学力課題の改善、生徒指導事案の減少等、上宇部中が当時抱えていた学校課題を次々と解決している。山口県ではこの話は有名ではあるが、多くの校長は「師井先生だからこそその取組」と捉えがちであり、結果として師井先生の事例を知見として自身の学校の校長室を開らくことには至っていない学校が多いのではないかと推察する。そこで、本校では、そのモデルを仕組み化する「CS 相談会」をつくり、毎週「喫茶校長室」を実現している。

本論に戻す。今後の課題としては、CS 相談会の内容を学校運営協議会全体で共有し、学校全体の意思決定へつなげていく仕組みの構築が求められる。具体的には CS 相談会を核としてプロジェクト部会を機能させ、それぞれの学校課題に応じて取り組んでいく仕組みをつくることにある。また、委員の多様性を確保し、地域の多様な声を拾い上げる体制を整えることで、より深い「地域とともにある学校」の実現が期待される。

(2) コミュニティ・スクール経営の課題②—教員のマインドセット

CS を核とした学校経営を推進する上で、まず求められるのは管理職の「経営マインド」の転換である。管理職が CS の意義を理解し、その可能性を信じて経営に取り組みれば、学校運営協議会の委員は単なる助言者ではなく、「共同経営者」となりうる。

校長が「経営マインド」を変えるだけでは、組織は簡単には束ねられない。それは教員の中には CS の仕組みを「授業以外の余計な業務」と捉えてしまっている者も少なくないからである。特に、教科指導の枠内で完結する学力向上を重視する立場からは、地域連携の取組は軽視されがちである。たとえば「伝える力」の育成を掲げている場合、授業中でのグループ学習や発表活動の機会をもって充分と考える教員も少なくない。果たしてそれは伝える力といえるのだろうか。

中学生が地域の高齢者にスマホの使い方を教える「スマホ教室」では、中学生と高齢者との 20 分以上のマンツーマンのコミュニケーションの場面がうまれる。これは生徒にとってストレスや緊張を伴う体験ともいえるが、デジタル社会では得がたい「人とつながる」温かさを体感できる貴重な機会でもある。実施後の生徒の「自分たちにも役に立てることがあることがわかった」「たぶん説明がうまくできていなかったと思うけれど、うなずきながら聞いてもらってうれしかった。でも緊張した。」のような感想から、座学では得難い「生きた伝える力」の実践の場となったことは容易に想像できる。授業で用意された「正解」が実践の場における「正解」かどうかは社会に開かれなければわからないのである。

また、家庭科でお菓子を作るという授業であれば、地域の方を招き、交流の場を設けることで、少子高齢化社会を見据えた「ピンチをチャンスに変える」教育課程へと深化する。これは単なる知識・技能の習得にとどまらない、「社会に開かれた教育課程」の具体的な実践であり、家庭科の授業のようでもあり、総合的な学習の時間のようでもある社会と教科を有機的につなげた実践といえる。

では、どのようにすれば、職員室に CS を根付かせることができるのだろうか。CS の水路(機能)を学校のインフラとして職員室全体に張り巡らせるには、以下のポイントが重要と考える。

- ・教職員が学校行事や地域行事を担当すること
全員が CS に関わることで、当事者意識と継続性が生まれる。
- ・CS 委員が事業の推進者として参画すること
企画・運営の実働部隊としての役割を担う。

- ・生徒会組織にCSの視点を組み込むこと
生徒自身が地域と関わる主体となることで、CSが学校文化として根づく。

ここに挙げた内容については、本校では改善の真っ最中であり、特に生徒会執行部を中心とした生徒会活動についてはCSの視点が十分に組み込まれておらず、伸びしろがあるといえる。

何より重要なのは、「あれもこれも」バラバラに行うのではなく、「みんなで一つのことをする」という有機的・統合的な視点である。教職員・地域・生徒が一体となって取り組むことによって、CSは単なる制度から、学校と地域の未来を拓く力となる。

(3) 地域の特徴をいかしたカリキュラムデザイン

前述のように、校長が配置される学校を取り巻く環境や、学校・地域の課題は千差万別であり、同じ状況は一つとして存在しない。その地にある学校課題や地域課題を把握し、学校運営協議会の協議題として地域と一体となって解決することが望まれる。本項では、学校運営協議会で解決に挑んだ事例を紹介する。

① 学校・保護者・地域が一体となって行う防災避難訓練

植生地域は、平成11年に高潮による大きな被害を受けた経緯があり、地域全体として防災に対する関心は高い。しかし一方で、当時を経験していない児童生徒をはじめとする若年層にとっては、防災への関心や危機意識は必ずしも高いとはいえず、意識の差が課題となっている。こうした背景を踏まえ、山陽小野田市が掲げる「防災に強いまちづくり」の方針のもと、本校ではRMOと連携して防災避難訓練を実施した。

本校の学校運営協議会の会長は校RMOの会長であり、自治会の取りまとめ役である。地域だけで避難訓練を実施しても集まる人数が少ないことを気にしており、学校運営協議会で議題として扱った。そして、学校・保護者・地域で一体となって行うことがきまり、夏休みの休日を登校日として実施することになった。

訓練では、自治会ごとに地域住民と児童生徒が集まり、学校を避難所と見立てて実際に避難を行うとともに、学校内に防災に関する11の学習ブースを設置(図2参照)し、参加者が主体的に学べるよう工夫した。右写真のように、生徒会執行部が地域住民に対して会場案内をしたり(図3参照)、自治会の代表が受付をしたりと「私にできることはないか」(本校のコアバリュ)と役割を探しながら運営した。また、平成11年の高潮被害について、被災した3名と校長の鼎談を実施し、児童生徒や参加者の関心を高めた。

当日のメインイベントの一つは、防災ヘリの観覧であった。校舎上空からレスキューが下りてくる場面では拍手喝采であり、防災に関する興味・関心を高める契機となった。

こうした取組を単発的なイベントにとどめることなく、事前に地域の方と児童生徒がともに道徳の時間を活用して防災について考える「地域道徳」の実施など、教科等横断的なカリキュラムの再構築(リデザイン)にも取り組んでおり、カリキュラムの進行管理を地域連携教育担当が行っている。防災教育を通じて、地域と学校がともに学び合う仕組みづくりが進んでいる。

② 「このまちにはスーパーがない」で終わらせない「スーパー」はぶっ子

植生地域は、厚狭・小野田・小月といった周辺地域にはさまれた立地にあり、地域内に大きなスーパーが存在しないことから、多くの住民が日常的に隣町まで買い物に出かけざるを得ない状況にある。この課題は、これまで



図2 学習ブースの様子



図3 生徒会執行部の案内

地域の会議でも繰り返し取り上げられてきたが、解決の見通しが立たないままとなっていた。

こうした中で、「自分にできることはないか」という視点に立ち、埴生小中学校では小学校5・6年生が主体となって、学校前のスペースで1時間程度のミニスーパーのような販売店を開く取組を実施することとした。(図4参照)これは単なる学習活動にとどまらず、地域課題の解決に向けた実践的な学びの機会でもある。

この取組は、学校単独では実現が難しいものであったが、学校運営協議会での協議を経て、地域と学校が連携しながらカリキュラムとして位置づけることができた。地域住民も協力的に関わっており、販売活動だけでなく、どの商品を仕入れ、どのように売るかを交渉・企画するなど、

子どもたちの主体的・対話的で深い学びが展開されている。地域の課題を自分ごととして捉え、実際の行動につなげる力を育む貴重な教育実践である。



図4 販売の様子

【実施後の子どもの感想】

やってよかったなと思いました。地域の方が「いつも売られてないものがあったいいね!」「安くていい」など言ってくれました。次はレジが少なかったので次回は増やしたいです。お釣り用のお金をレジにおいていた方が他のレジにお金をもらいにいかなくていいと思いました。あと、みんなもう少し、「私達にできることはないか」ということを考えたほうがいいのかと思いました。良かったところは笑顔で接客ができたところとみんなで協力して地域の方に喜んでもらえたところです。

この実践には、さらに大きな広がりが生まれている。

学校運営協議会でこの取組を提案した際、地域の企業((株)西海食品)を経営する藤田委員は、子どもたちの真剣な姿勢と学校の挑戦に深く心を動かされた。「私にできることはないか」「私も動くべきではないか」と自問した藤田委員は、ついに決断を下す。ご自身が経営する事業の一角を活用し、地域の方が気軽に立ち寄れる小さなスーパーを開設することにしたのである。さらに、お店の中に、子どもたちが自分で練り物をつくる体験ができるブースをつくっており、地域のマルシェの運営などの企画・実行している。その地域素材をどのように教育課程に反映していくか今後の検討事項である。

これは「学校を核とした地域づくり」とまで言うにはおこがましいかもしれない。しかし、確かに地域に新たな風が吹いた瞬間であった。子どもたちの学びが、大人のまなざしと行動を変え、地域の課題解決への一歩につながった。学校が、学校運営協議会が動けば、地域も動く。この連鎖こそが、コミュニティ・スクールの可能性であり、未来をひらく力なのだ実感している。今後も、学校と地域が手を取り合いながら、小さな変化を積み重ねていきたい。

(4) 当事者意識をもって学校課題に挑むCS委員

2学期に中国籍の小学生Aが転入してきた。日本語が全く話せないことから日本語指導が必要なことがわかった。フィリピン籍の小学生Bがいるので日本語指導員は配置されているものの、フィリピンでは第二言語が英語であるため、日本語指導員も英語を混ぜながらうまく日本語指導につなげているので、そのBの指導で得た知見はAにはあまり通用しない。大学の先生にフォローしてもらいながらAに適したカリキュラムを考えつつ、どのようにしてAが安心して学校生活を送れるかを考える必要があった。また、校区内には19人の外国籍の方が住んでおり、コンパクトな地域(約4,000人)に意外とたくさんいることがわかった。

このことを踏まえ、9月の学校運営協議会では特別部会を4つ設置し、その一つを「共生社会の実現」部会とした。(他には、ジェンダー、生活科・冒険の森(仮称)、地域連携室の活用があった)この部会では、部長として、外国籍の従業員を雇っているCS委員(代表取締役)を入れ、校内からも校長をはじめ教務主任、日本語

指導員を入れている。その時の議題では、とりいそぎ中国籍のBさんの学校生活について話し、教務主任からは授業では「Google 翻訳」を中心に、生活ではピンチカードを用意して意思表示をできるようにし、日本語指導のサバイバル期を乗り越えるという話になった。それでも、話せる相手がない不安は残り、不登校になる可能性もあるのではないかという意見もあった。

地域をよく知る委員から「中国語を話せる知り合いがいるから、毎日1時間くらい学校に来て側に座ってもらってはどうか」という提案があった。しかも中国で小学校教員の経験があるという。必要な人材は、校長よりもCS委員の方が詳しい。しかし、「そんなにうまい話があるのだろうか」と筆者は思った。ところが、である。意見を提案したCS委員は翌朝には「昨日の話、もう電話で話をついたよ。夕方には本人から連絡が入るから、Bさんが困らないように早めに支援してください」と連絡があり、話し合ったことはすぐに実現することになった。そして毎日、朝の1時間サポーターとしてきてくださることになった。このスピード感はCS委員の当事者意識そのものといえよう。

中国籍のBのカリキュラムは段階をおってつくることができる。しかし、安心した学校生活をつくることは、特に転入初期では容易ではない。しかしながら、CS委員の紹介によって、Bの安心な学校生活は守られた。学校運営協議会の委員は共同経営者であり、学校の評価者ではない。学校課題に対して、当事者意識をもって関わる意識が重要である。今回、学校運営協議会の特別部会では4つの部会を設置しており、部会長の意思決定をもって学校の意見とするという権限の移譲を行っている。どこか他人まかせの会議ではなく、CS委員の言動が学校をつくっていく仕組みにすることは、校長が学校運営協議会を育てながら学校経営するというCS経営のポイントの一つになるといえる。

2-2 美祢市立秋吉小学校の取組

秋吉小学校は、平成26年に美祢市立下郷小学校および美祢市立本郷小学校と統合し12年目を迎える。地域住民、保護者ともに学校の教育活動に協力的であり熱心でもある。PTA活動を例に挙げると、「児童数が減って保護者の数が減っていく中でも、子ども達の笑顔のために何か楽しい活動を！」という思いのもと、本年度はPTA主催で大人も子どもも楽しめる活動を企画している。学校環境整美を例にとっても、「自分たちの子どもが通う学校がきれいなのはうれしい」という思いを語る保護者、休日にも関わらず学校に出向いて草刈りをする地域住民に支えられている。さらに、秋吉小学校が設置されている秋芳中学校区は、公民館が主催する放課後子ども教室や子ども達が学びたいことや地域のために役に立つ企画を考えて実践する場も与えられている。秋吉小学校は、地域とともにある学校として、学校と地域がともに子ども達を育てる基盤が整っている地域である。

(1) 主体的に地域の魅力を発信し地域課題に目を向ける子ども達の育成

美祢市立秋吉小学校がある美祢市は、日本最大のカルスト台地である秋吉台、秋芳洞を有する地域である。多くの地域と同じく人口は減少傾向にある。2025年の美祢市の人口は約20,000人、2024年の出生数は57人であり、小規模校の割合も増加している。2025年度の本校児童数は現在43名で、過去10年間でおよそ半数に減少しており、地域の担い手を育てていくことは喫緊の課題である。

本校が設置されている美祢市立秋芳中学校区は、山口県の北側に位置し、秋芳中学校と秋吉小学校および秋芳桂花小学校の接続小学校2校とが一貫教育を進めている中学校区である。地域の特色を生かした魅力ある教育活動を展開することが可能な地域であり、将来子ども達が地域の担い手となるために主体的に地域の魅力を伝え、地域の課題に目を向けることができる教育活動を展開することは、本校の課題である。

(2) 小中一貫した育ちと学びのための学校運営の仕組み

美祢市立秋芳中学校区は、中学校及び接続小学校2校の3校で1つの学校運営協議会がおかれている。年間4回の学校運営協議会、各学校「部会」と呼ばれる各学校の協議会を設けている(図5参照)。

さらに、中学校区における小中一貫の取組および連携する小学校との連携を強化するために、一月に一度、中学校区各校長および各公民館長が会して実施する「秋芳ゆめネット」を開催している。この協議会では、参加者それぞれから取組の進捗状況を共有し協議している。この協議会により、公民館と協働した取組が進展している。

児童生徒の9年間の学びと育ちを念頭においた学校運営を行っている一方、小学校区における教育活動推進と学校課題の解決のためには、小学校独自の協議会が少ないと感じた。地域とともにある学校としてビジョンを確認しながら課題を解決するためには、学校運営協議会委員と学校とがパートナーとなることは不可欠な要素である。そのため、本年度から小学校独自の協議会(「秋吉部会」)の回数を検討し、2回から4回に増やすこととした。

上述のように、1つの学校運営協議会をもつことから、グランドデザインは3校共通部分を設けている。上段に中学校区の「秋芳地域教育目標」「めざす児童・生徒像」「児童・生徒につけたい力」「めざす学校像」「めざす教職員像」「秋芳地域スローガン」を示している。下段には、学校経営方針および各プロジェクト部会の目標や重点取組事項を記している。本校では、「児童が主語の学校づくり」をコミュニティ・スクール経営方針とし、「主体的に学び続ける子」「自ら考え行動し未来を拓いていく子」「自ら健康な生活をつくりだす子」の育成を目指している。

(図6参照)

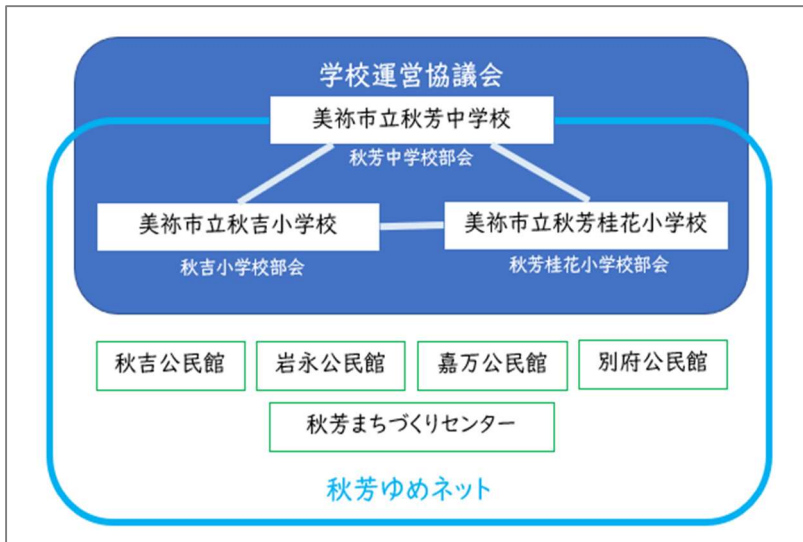


図5 各学校の協議会



図6 グランドデザイン

(3) 児童の主体性を育む「草炎太鼓」 ―総合的な学習の時間をとおして―

「草炎」とは、秋吉台の草原と山焼きの炎がイメージされた言葉である。平成4年度から取り組み始め、本年度でおよそ30年間の取組となる。現在は、「草炎太鼓」として総合的な学習の時間の学習に学習し、毎回地域の指導者に教わりながら学習している。(図7参照) 本校の学習発表会や運動会で学習の成果を発表するだけでなく、地域のお祭りに参加して演奏を披露している。

太鼓という伝統文化を継承しながら地域の担い手を育てるためには重要な取組である一方で、すべての児童が主体的に活動するための仕組みづくりは課題と言える。そのため、以下の2点を課題解決の方策として全教職員が丁寧に取り組むこととした。



図7 草炎太鼓の練習

①成長を実感する「めあて」と「振り返り」の蓄積

授業中には、太鼓の種類ごとに異学年で構成されたパートで集まって練習するパート練習、基礎練習、全体合奏などを行っている。他の教科の学習と同様に、毎回自分の「めあて」を設定しており、児童は、毎回自分の課題にあわせて「めあて」を考えて学習を始めている。

「めあて」の内容に焦点をあてると、多くの児童の「めあて」は、「〇〇をがんばる」「〇〇ができるようにする」など自分自身に関する内容が補と飛んである一方、第6学年になると「下級生に上手に教える」など、集団の中で自分自身が貢献することについて書かれた内容が見られるようになる。また、第3学年から第6学年までの「振り返り」を蓄積しているため、児童は4年間の歩みを見返しながら自己の成長を感じることができる。1回1回の学習の振り返りを丁寧に行うことが成長の実感を得るための一助となっていると考えている。(図8参照)

草炎太鼓学習記録		NO.		NO.		NO.	
(6)年(名前)							
月日	めあて	準備	実施の振り返り	めあて	気づき・感想	確認	
4/16	下級生に上手におしえること	0	0	0	今度はいよいよ何かに挑戦しよう	達成	
4/22	下級生に上手におしえることがめあてです。	0	0	0	今度は1パート1日の練習は3動	達成	
4/30	1パート1日の練習を機にする重宝をがんばる。	0	0	0	今度はいよいよ何をやらせてあげよう	達成	

図8 児童の振り返り

②太鼓を通じた交流による学習の成果

地域の学校との交流を紹介する。太鼓を地域の伝統文化として継承している光市立塩田小学校(現光市立大和小学校)との交流を行い「太鼓の伝統を未来につなぐ共同宣言」を表明した。オンライン等で互いの演奏を見聞きするといった交流をしながら互いの技術も磨き合っている。以下は、その宣言である。

- 一、上級生が下級生にコツを教え、全体の技術を高めます。
- 一、地域のイベントに積極的に参加し、多くの人に太鼓のよさを伝えます。
- 一、今まで受け継がれてきた先輩方の思いを、演奏と共に伝えます。

本校ではこの宣言のとおり、第3学年から第6学年までが学習をしながら、上学年が太鼓を教えるだけでなく準備や片付け、使用した場所の掃除の仕方なども丁寧に教えている。(図9参照)

昼休みになると体育館から太鼓の音が聞こえる。児童が練習をしているのだ。様子を見てみると、6年児童が同パートの下学年児童に教えながら一緒に練習をしている。昼休みの練習が終わる頃には「〇〇ちゃんに教えてもらって上手になったからうれしい。」と、満面の笑みで教室に帰っていく。この学習をとおした交流が、昼休みの



図9 異学年交流の様子

時間を割いてまで練習をするという児童の主体的な行動を引き出している。

(4) 今後の課題

本校では、学校経営方針として「児童が主語の学校」を掲げ、児童自身が学びの中心となる教育を推進してきた。「草炎太鼓」の学習活動を通じて、児童は自ら課題を見つけ仲間と協力しながらよりよい演奏を目指す姿勢を身に付けた。学年を超えた協働や地域の方々との交流を通じて、児童の主体性は確実に育まれている。

一方で、「児童が主語の学校」づくりの実現のため、すべての児童が主体的に関われるようにするためには、①個々の興味関心に応じた支援やさらなる振り返りを工夫したい。「草炎太鼓」において取り組んでいる「めあて」を立てることや児童の「振り返り」が次の活動に生かされるよう、グループごとに振り返りを行うなど多様な方法で児童が自己の成長を実感できるよう工夫が必要である。児童の声をより多くの場面で反映させる仕組みを整えるため、②教職員の指導観の共有など、学校全体での体制づくりが求められる。協議会（秋吉部会）で児童と大人が協議する場を取り入れたい。同時に、全教職員がこの学習の価値を理解することは重要である。教職員の理解を促進し持続可能な取組にするためにも、教職員と指導者も話し合いをする機会を継続していくことが課題である。

これらの実践を通して「児童が主語」であることを実感できる学校づくりをさらに推進し、主体的に地域の魅力を発信し地域課題に目を向ける児童を育成していきたい。

2-3 美祢市立秋芳中学校の取組

秋芳中学校は、美祢市の東部に位置し、生徒数約 50 名の小規模校で、前述した秋吉小学校と秋芳桂花小学校の 2 校と連携して、小中一貫教育を推進している。校区に日本最大のカルスト台地である秋吉台を有し、校区全体が Mine ジオパークに指定されているなど、地域とともに自然・文化・伝統を重んじた特色ある教育活動が展開されている。ランドデザインは小中で共有されており、秋芳地域教育目標「ふるさとを愛し ゆめに向かって チャレンジする 秋芳の子どもたちの育成」のもと、学校運営協議会と各小中学校が「まなび」「こころ」「からだ」の 3 つのプロジェクト部会に分かれ、それぞれの「めざす子ども像」である「(まなび) 主体的に学び続ける子」「(こころ)「自ら考え行動し未来を拓いていく子」「(からだ) 自ら健康な生活をつくり出す子」の実現をめざして、PDCA サイクルを基盤に地域との協働を進めている。昨年地域の中核となる「秋芳地域まちづくりセンター」がオープンしてからは、さらに総合支所や公民館といった社会教育との連携も強化され、学社融合による課題の共有、さらに解決に向けた取組がお互いの合意形成のもとに行われつつある。

学校を核とした地域の活性化と同様に、公民館は「秋芳まちづくりセンター」を中心とした「まちづくり」にも力を入れており、そこに小学生や中学生が参画することで、「地域の創り手」としての自覚を醸成し、その原動力となる「確かな地域愛」を育んでいる。

(1) コミュニティ・スクール経営の課題－「社会に開かれた教育課程」の実現に向けたカリキュラム・マネジメントの推進に係る校内の仕組みや組織づくり

秋芳中校区では、地域と学校との協働のもと、上記の部会ごとに子どもの様子や現状を分析しながら課題を追究し、「学校・地域連携カリキュラム」を更新させている。さらに、子どもたちを交えた熟議を開催し、課題解決に向けて地域と協働して取り組めることを考え、実践に移すよう努めている。このように学校運営協議会を中心とした小中一貫の取組は進んでおり、「めざす子ども像」の実現に向けて、「社会に開かれた教育課程」を管理職が中心となって進めている。一方で、校内組織としては、教職員間で温度差があり、仕組みが十分機能しているとはいえないのが現状である。年 1 回の拡大学校運営委員会には全教職員が参加し、部会ごとにカリキュラムの見直しについて協議をするが、その場限りの情報共有で終わっており、実践にはつながっていない。その原因として、教職員が十数名と少なく、行事や日ごろの授業・分掌で追われ余裕がないという点がある。そこで、余裕を生むために、校内でもプロジェクト部会を立ち上げ、拡大学校運営協議会で問題提起された課題について、各校ではどのように具現化し、子どもの資質・能力の育成につなげるか、話し合う場を持ちたいと考えた。さらに生徒会の専門

委員会と連動させ、子どもたちにも自分ごととして課題を捉えさせ、主体的に解決していく課題解決力をつけさせたいと思う。

(2) コミュニティ・スクール経営の課題－活動の形骸化

「学校・地域連携カリキュラム」に沿って、様々な地域と連携した活動が推進されているが、それらは形骸化され、やって終わりになっている活動も多い。何のためにやっているのか、子どもたちにはどのような力がついているのか、振り返りや評価をし、活動を精選したり、内容を更新したりしなければ、教職員の多忙感だけが増すばかりである。

本校では、学校評価の中に「授業や学校行事、地域の行事等を通して、自分自身と地域、地域の方、小学校とのつながりを感じる」「秋芳地域が好きである」という項目があり、年間を通して、地域連携がもたらす成果の概要を確認しているが、一つ一つの取組についても、そのつど子どもたちに「つけさせたい力」がついているのか評価を行い、その変容をみていき、今後の取組に反映させていくことにした。特にカリキュラムと評価を連動させ、評価を生かした取組を推進することで、活動の形骸化を解消したい。

(3) 地域の課題解決を基盤としたコミュニティ・スクール経営－熟議を通して「子どもの思い」を具現化

校内の組織づくりを推進することによって、各部会での話し合いが進み、職員間でも熟議で出た「子どもの思い」を共有することが可能になった。その結果、地域課題を各自が自分事ととらえ、校内でも解決する仕組みが確立したように感じる。また、「子どもの思い」を具現化するために、毎年行事が増えるようでは、教職員の働き方改革と逆行することになる。本校では、行事の精選や、スクラップ・ビルドを実施する根拠となる、行事ごとの「振り返り」を重視することにした。特に、つけさせたい3つの力がついたと感じるかどうかを生徒に尋ね、行事の改善や精選の指標とした。

秋芳地区の課題は少子高齢化であり、非常に深刻である。一昨年の熟議では、小学生の5、6年生と中学2年生が出席し、「地域を活性化するために、地域の役に立つことがしたい」と考え、社会貢献についての取組と、地域を元気にするためのイベントについて話し合った。さらにそれを本校のプロジェクト部会で協議し、以下の2点が「社会に開かれた教育課程」として実現された。

一昨年の「熟議」の様子と、それをもとに昨年具現化された取組、子どもたちの様子や変容について述べていきたい。

① 「地域の役にたちたい!」－小学生と秋吉台で、英語でジオガイド（社会貢献）

これまで秋吉台では、山焼きに向けた火道切りなどの伝統行事に子どもたちが参加してきた。そこに新たに加わったのが、外国人観光客に英語で秋吉台を紹介する「ジオガイド」である。毎年秋吉小学校の児童が日本語でガイドをしているのだが、1月に行われた熟議で「地域を元気にするためには?」について協議した際、秋吉小学校の5、6年生が実施している「秋吉台のジオガイドに中学生も加わりたい。英語でガイドをしたい。」という意見が出て実現した。これは、おそらく、アメリカのニューヨーク・タイムズ紙が発表した「2024年に行くべき52カ所」で、世界各地の旅行先の中で山口市が3番目に選ばれた影響もあるだろう。また、本校では、学校目標を「Think Globally Act Locally（地球規模で考え、地域で活動する）」としており、日ごろから英語教育に力を入れている。いずれにせよ、生徒達からこの意見が出て、教職員間で小学校とも協力しながら実現することとなった。当日子どもたちは、観光客に秋吉台の魅力を知ってほしいと、英語での表現に苦労しながらも、「伝えたい」という思いを胸に挑戦した。(図10参照)観光客からは「子どもたちの一生懸命な説明が心に残った」「知らないまま観光していたので、勉強になった」「また訪れてみたい」との感想が寄せられ、子どもたち自身も「地域の魅力を自分の言葉で伝えられた」と誇らしさを実感した。この活動は英語の授業を飛び出して、「総合的な学習の時間の取組」になっており、カリキュラム・マネジメントの3つの側面である「①教科等横



図10 インタビューの様子

断的な視点での教育内容の構成・実施、③人的・物的・情報といった様々なリソースの活用」に当たる効果的な活動となった。

また、小学生と一緒にいることで、その姿を見た小学生は、自分達も中学生になったら、このように頑張りたいという目標にもなり、小中一貫教育の推進・充実が図られるとも感じた。観光客や山口大学の留学生も参加してくれ、大学とのつながりもでき、さらなる広がりを遂げることとなった。

【実施後の子どもの感想】

○英語で説明ができるのかと不安でしたが、一生懸命練習し、当日はどうか英語で伝えることができました。観光客の方が笑顔でうなずきながら聞いてくれたので、とても嬉しかったです。

○秋吉台のことがよく分かった、歴史については知らなかったという反応があり、やってよかったと思いました。世界に向けて発信できたと思います。

○「どこから来たのか」「どのくらい日本に滞在しているのか」など、授業で学んだ会話が実際に通じたのでよかったです。コミュニケーションがとても楽しくて、もっと英語を学びたいと思いました。

その後、つけさせたい力がついたかどうか調査したところ、「自分の考えをもち、進んで表現する力」(21%)、「他者と協働し、高め合う力」(36%)、「主体的に判断し行動する力」(39%)であり、力がつかなかったと感じている生徒はいなかった。また、「ふるさとの魅力を発信することができた」は100%（とてもできた：27%）、「ふるさとのよさを再発見することができた」も100%（とてもできた：44%）であり、地域資源を生かした学びは、社会貢献の実感とともに、子どもたちの自己有用感を高めている。

さらに、参加した留学生の感想は以下の通りである。

【実施後の留学生の感想】

○I think it was a very meaningful experience. I am truly grateful for the opportunity to interact with the students in Mine. And I have learned a great deal from this event.

○このような活動は、日本の地方観光の発展にも積極的な役割を果たすと思います。

○皆さんの熱心かつ詳しいご紹介のおかげで、秋吉台をより知るようになりました。このような説明がなければ、おそらくせつかく行ったのに、大地に石があっただけという印象しかなかったと思います。

このように、子どもたちの活動が、単に秋吉台のよさを知ってもらうという社会貢献にとどまらず、美祿市の観光業が今後発展していく一つの方向性を示したように感じ、改めて意義深い取組で会ったと成果を感じた。

②「秋芳のみんなにわくわくした気持ちになってほしい！」－草炎太鼓でつながる（演奏披露会）

「学校・地域連携カリキュラム」に基づき、秋吉小学校と秋芳中学校では地域の伝統芸能である草炎太鼓を活用した取組が行われている。秋芳桂花小学校はマーチングを取り入れており、小中一貫教育として音楽でつながっている。地域の大人たちは「草炎で地域を盛り上げたい」という願いをもち、子どもたちはその思いに触れながら練習や発表会に臨んでいる。熟議では、それぞれ個々に行っている演奏を、ぜひお互いが見合いたいと、演奏披露会を提案した。当日は秋吉小学校と秋芳中学校が演奏を披露し、秋芳桂花小学校は鑑賞する役回りであった。さらに学校運営協議会の委員の方たちも招待し、盛大に披露会が行われた。小学校・中学校お互いからの大きな拍手に包まれ、子どもたちは自分たちが願ったことが実現したという達成感を得ることができた。（図 11 参照）



図 11 演奏披露会の様子

子どもが主体的に考え、実践するということは、「子どもが主

語となる」活動であり、子どもたちの主体性がさらに伸びていくよい機会ととらえる。また、この演奏の様子は地域のテレビ局によって有線テレビで放送され、地域の方々から温かい言葉をかけていただいた。放送を見ることができなかった地域の老人ホームにはDVDを届け、録画を見ていただき、非常に喜んでいただいた。子どもたちは「地域のために力を尽くす」ことの喜びを実感し、故郷秋芳がさらに好きになったと実感する。さらに、太鼓を教えてくださいと地域の指導者の方々を見て、懸命に活動する大人の姿に触れることで「私もこんな大人になりたい」という憧れや将来像が芽生えている。芸能を通じた交流は、地域の誇りを継承するとともに、子どもの夢と志を育む源となっている。

「学校・地域連携カリキュラム」の見直しは、子どもの学びと学校経営を一体化させるものであり、地域と学校がともに未来を描く基盤となる。今後は「子どもの声を起点とした熟議」をさらに深化させることで、子どもが地域の担い手として成長し、地域社会に希望の火を灯すことが期待される。令和7年度4月に実施された全国学力・学習状況調査児童生徒質問紙調査における「人のために役に立つ人間になりたいと思いますか」「地域や社会をよくするために何かしてみたいと思いますか」に対して、本校第3学年の88%が肯定回答をしており(全国75%)、地域の創り手、担い手は着実に育成されており、学校改善の成果だと感じる。

3. 考察

本研究の3事例に共通するのは、いずれの校長も自校の置かれた環境や地域の実情を的確に捉え、課題を明確にしたうえで、それを学校運営協議会と共有し、協働的に解決を図っている点である。そのプロセスは、おおまかに次の3段階に整理できる。

第1段階は、「環境認識と課題抽出」の段階である。3校の校長はいずれも、地域や学校の特性を冷静に分析し、経営上の優先課題を明確化している。埴生小中学校では、組織の再構築と、地域と学校の信頼関係づくりが喫緊の課題であった。秋吉小学校では、児童数の減少と地域文化の継承を両立させる教育活動の継続可能性が課題として浮かび上がった。秋芳中学校では、学社連携が形骸化しつつある中で、「社会に開かれた教育課程」をどのように実質化するかが課題であった。

これらの校長は、課題を単に内部の問題として抱え込むのではなく、学校運営協議会に提示し、地域と課題認識を共有することで、解決に向けた出発点をつくっている。

第2段階は、「協働体制と経営改革の実践」である。ここでは、校長が課題解決のための具体的な体制や仕組みを整えている。埴生小中学校では、校長・CS会長・地域学校協働活動推進員による「CS相談会」を設置し、週1回の協議を通して迅速な意思決定を実現した。秋吉小学校では、小学校独自の「秋吉部会」を新設し、児童・教職員・地域がともに学校づくりを話し合う協議の場を増やした。秋芳中学校では、学校運営協議会の熟議を中核に据え、校内にプロジェクト部会を立ち上げて課題を具体化し、教職員の意識改革を進めた。

このように、いずれの校長も、課題を共有する仕組みを整備し、地域人材・教職員・児童生徒を有機的に結び付ける「共同経営」の体制を築いている点が特徴である。そのプロセスで、CS委員との信頼関係の構築が必要であることは想像に難くない。

第3段階は、「地域課題を基盤とした地域カリキュラム構築」の段階である。3校の校長は、学校運営協議会で共有した課題を、総合的な学習の時間を中心とする教育課程に反映させている。埴生小中学校では、高潮被害の経験をもとにした防災教育や、買い物難民の課題に着目した「スーパーはぶっ子」の実践を通して、地域課題を解決する地域カリキュラムを構築した。秋吉小学校では、伝統芸能「草炎太鼓」を通して異学年交流と地域文化の継承を図り、児童の主体性を育成する地域カリキュラムを構築した。秋芳中学校では、児童・生徒の熟議から生まれた「英語でジオガイド」や「草炎太鼓合同演奏」を総合的な学習の時間に位置づけ、地域資源の活用と国際的視点の融合を実現した。

いずれの取組も、課題を共有した学校運営協議会を基盤とし、地域と学校が協働して教育内容を再構築する実践である。

このように、3人の校長のCS経営は、「課題の明確化→協働体制の構築→地域カリキュラムの創出」という一

連のプロセスを通して展開されている。そして、その成果は「地域の変化（防災文化の定着・地域企業の誕生・観光振興）」「子どもの成長（主体性・自己有用感・地域愛着の深化）」「学校の変容（組織の開放とCS文化の定着）」として現れている。すなわち、課題を共有しながら地域とともに歩む学校経営こそが、CSを真に機能させる鍵であるといえる。

参考文献

- 小西哲也・中村正則 (2019). 『奇跡の学校ーコミュニティ・スクールの可能性』風間書房
- 小西哲也・中村正則 (2025). 『続 奇跡の学校ー不可能を可能にしたコミュニティ・スクール』風間書房
- 小西哲也・大田 誠(2025). 小中学生の自尊感情と活動環境に関する一考察、下関市立大学 教育経済学研究
- 清國裕二他(2020). 『学校と地域の連携から考える学校改善の視点』（学校と地域の連携の在り方に関する調査研究プロジェクト 報告書）、（独）教職員支援機構
- 諏訪英広他(2021). 学校運営協議会の会議運営に関する一考察、川崎医療福祉学会誌
- 露口健司 (2016). 『ソーシャル・キャピタルと教育』ミネルヴァ書房