

マイリーダーシップの視点からコミュニティ・スクールを推進する研究

—地域学校共働本部の活動活性化を通して—

教職実践応用領域 学校づくり履修モデル

亀山 義徳

序章 研究課題の設定

第1節 研究の目的

近い将来、Society5.0の社会がやってくる。その社会を創造するために、主体的、対話的、探究的に学ぶ力を育むことが求められている。近年、子どもを取り巻く環境が大きく変化し、学校の抱える課題は複雑化、多様化している。

2015年12月、中央教育審議会において、「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について（答申）」が取りまとめられた。この答申では、今後の地域における学校との協働体制の在り方について、地域と学校が連携・協働して、地域全体で未来を担う子供たちの成長を支え、地域を創生する「地域学校協働活動」を推進すること、新たな体制として「地域学校協働本部」を全国に整備すること等が提言された。

また、2017年3月に改訂された学習指導要領では、学校ですべての教育を完結するのではなく、学校と家庭・地域が「よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創る」という目標を共有し、連携・協働しながら子どもたちを育む「社会に開かれた教育課程」を推進することが重視された。

そして、2017年4月、地方教育行政の組織及び運営に関する法律が改正され「学校運営協議会」の設置が努力義務化された。「地域とともにある学校」へと転換していくことを目指して、取組を推進していくことが必要であるとされた。

現任校は、2018年12月20日に、豊田市教育委員会からコミュニティ・スクールに認定された。組織や体制などのハード面は整ったので認定されたが、活動内容やボランティアの人材などのソフト面はまだまだ開発段階にある。

そこで、本研究では、地域連携担当教員である実践者自身のマイリーダーシップを分析し、そのリーダーシップの特性を生かして、地域学校共働本部の活動活性化を図る実践をする。そして、地域学校共働本部・教職員・生徒の成長とコミュニティ・スクールの推進をめざすことを目的として研究を行う。

第2節 研究の価値

(1) 理論的価値

本研究をすることによって、以下の理論的価値があると考えられる。

<マクロの視点>

「地域とともにある学校」の実現に向けて、豊田市コミュニティ・スクールの一層の推進を図る点

<ミクロの視点>

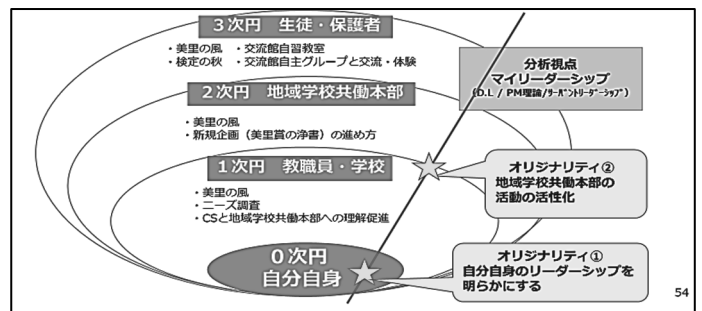
マイリーダーシップを分析視点にして、現任校の地域学校共働本部の活動活性化を図る点

(2) 実践的価値

本研究をすることによって、以下の実践的価値があると考えられる。

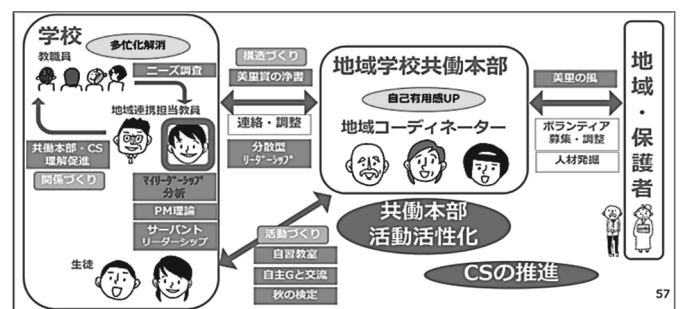
- ・地域学校共働本部の活動活性化によって、コミュニティ・スクールの取組推進に寄与する点
- ・マイリーダーシップを分析することによってメタ認知し、これからの自分のリーダーとしての成長につなげる点

第3節 研究の全体構造図



本研究では、0次元・1次元・2次元・3次元で関わりを考えていく。「自分自身」を0次元と考え、「教職員、学校」を1次元、「地域学校共働本部」を2次元、そして「生徒・保護者」を3次元とした。マイリーダーシップを分析視点として、自分自身のリーダーシップを明らかにすることと地域学校共働本部の活動活性化をすることをオリジナリティにして、研究テーマに迫っていく。

第4節 研究の全体構想図



現任校には、地域連携担当教員として、教頭と実践者がいる。地域学校共働本部には、3人の地域コーディネーターがいる。実践者は、PM理論やサーバントリーダーシップなどの理論を用いて自分自身のリーダー

シップを分析し、1次円である教員に対して地域学校共働本部やコミュニティ・スクールの理解促進を図る。また、教職員に地域学校共働本部へのニーズ調査を行う。そのニーズ調査から、地域学校共働本部はさまざまな活動につなげ、地域学校共働本部の活動を活性化させていく。そうすることによって、教職員の多忙化解消をし、地域学校共働本部の自己有用感を高め、コミュニティ・スクールの推進を図ることができると考えている。

第1章 理論研究

第1節 教育政策論

(1) 概念規定

語句	説明
コミュニティ・スクール	教育委員会の指定により「 学校運営協議会 」が設置された学校のこと。豊田市では、 中学校区の単位で、学校と地域でめざす子ども像や9年間を見通した教育活動を共有し、学校間の連携及び地域ぐるみの教育を効果的に実施するための仕組み 。中学校区内の各学校に設置された地域学校共働本部の教育協議会の代表者及び各学校、地域の代表者で構成されるコミュニティ・スクール連絡協議を設置。
地域学校共働本部	地域と学校が連携・共働して、地域全体で子どもたちの成長を支えていく組織。 各小・中学校に、地域コーディネーターを配置し、学校と地域の双方向の活動や共働の活動を実施。
地域コーディネーター	学校の求めに応じた、学校とボランティア間の総合的な調整役
地域連携担当教員	地域学校共働活動を行う際の、 学校の窓口 となる教員
共働 (協働との違い)	市民と行政が協力・連携すること。通常これを「協働」というが、豊田市ではそれに加え、 共通する目的のために、それぞれの判断で、それぞれが別で活動すること も含まれる。

「共働」とは、市民と行政が協力・連携することである。通常これを「協働」というが、豊田市ではそれに加え、共通する目的のために、それぞれの判断で、それぞれが別で活動することも含まれる。行政、学校、地域を含めて、それぞれが同じ目的に向かって、それぞれの役割を果たしていくことで、目的を達成していく。

(2) マクロの視点

①諸外国のコミュニティ・スクール

倉本(2014)と佐藤(2016)は、次のように述べている。

1920年代、イギリスのヘンリー・モリスが「児童生徒と成人の施設共用型学校」を提唱した。1930年代、アメリカのオルセンが、地域社会学校や学校の地域社会化と地域社会の学校化を考える「コミュニティ・スクール論」を提唱した。1940年代のイギリスでは、学校理事会制度 LMS (Local Management of School) が導入された。選挙で選ばれた保護者や地域住民等が、学校理事会で学校の経営・運営、学校予算の承認、教員の人事について議論を行う。また、地域による学校運営、学校予算の策定・運用が行われた。1974年にアメリカでコミュニティ・スクール法が制定された。1980年代のアメリカでは、「学校を基礎単位とした教育経営」SBM (School Based Management) が導入された。「学校に基礎を置く経営」「自律的学校」と言われ、各単位学校が当該学校区から可能な限り自主・自立して、人事権・予算権・自主的なカリキュラム開発を主体的に経営できる新たな形態の学校論である。1990年代のアメリカでは、チャータースクール(認可公立学校)が導入された。保護者、地域住民、教師、

市民活動家などが、その地域で新しいタイプの学校の設立を希望し、その運営のための教員やスタッフを集め、その学校の特徴や設立数年後の到達目標を定めて設立の申請を行う。認可された場合、公的な資金の援助を受けて学校が設立される。運営は設立申請を行った民間のグループが担当する。

チャータースクールやイギリスの公立学校では、学校(イギリスの場合は学校理事会)が教員の人事や予算について承認権を有しているが、日本の場合それらに有しているのは学校ではなく都道府県教育委員会や議会である。どの制度も、人事、予算、教育課程の編成などについて、各学校に大きな裁量を与えられた。諸権限の単位学校への委譲による学校改善の仕組みを制度化したものである。日本のコミュニティ・スクールも、これらの制度を参考にしていると言われている。

②学校の在り方の国際比較

諸外国では、学校・スクールは知育・教科指導だけを行い、徳育・道徳は教会や家庭で、体育・部活動は地域のスポーツクラブ等で行っている。それに対して、日本では、知育も徳育も体育も学校が行っている。それほど、日本の学校、日本の教員の業務は多く、たいへんだということが言える。これらの状況から、日本の学校は地域社会の中核であり、地域コミュニティの活性化が重要と言われている。

③日本のコミュニティ・スクール

佐藤(2016)は、日本のコミュニティ・スクール制度の系譜を、2つの論でまとめた。1つは、学校のガバナンスに重点を置いて地方分権を志向とする行政的な発想で、教育改革国民会議など規制緩和論者が推進するような校長の権限を強化するアメリカのチャータースクールをモデルにした政策論である。もう1つは、ソーシャル・キャピタルとの連携に重点を置くもので、地域と学校の連携を実践する立場から立ち上がってきたようなカリキュラム論など教育学的な発想から生じた教育論である。単なるソーシャル・キャピタルのための仕組みではなく、単なるスクール・ガバナンスのための仕組みでもなく、これら2つの側面を具有し、有機的に関係させながら教育の相乗効果を意図した新たな学校制度であり、現在の制度は、この2つの流れが交差したところで成り立っていると言っている。

④つながりづくり

露口(2016)によると、近年、つながり現象は、「ソーシャル・キャピタル」論という社会科学分野で発展してきた科学的理論を援用することで、理解・説明への途が拓かれつつある。ソーシャル・キャピタルとは、「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークと

いった社会組織の特徴」(Putnam1993=2001)を意味する。子どもの家庭の経済状況や、家庭生活で身に付けてきた習慣・文化を短期間で変化させることは困難である。しかし、人々の結びつきは、短期間で醸成できる可能性が高い。資本の可変性という視点は、「つながりでは人は変わる」とする事実に着目しており、これは教育現場に対しても、たいへん示唆的な主張であると言える。

また、露口(2019)は次のように論じている。ソーシャル・キャピタルには3つの構成要素がある。つながり醸成の第1ステップは、人々が関わり合うためのネットワークづくり「構造づくり」、第2ステップは、お互い様の規範を高める「活動づくり」、第3ステップは、信頼を深める「関係づくり」にある。この3つの構成要素を意識して「つながりづくりを進めることによって、教育諸問題の解決と地域教育の活性化を図ることができる」と言える。

⑤国のコミュニティ・スクールの施策

平成16年6月に「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正が行われた。第47条の5で、学校運営協議会制度の導入と学校運営協議会を設置している学校をコミュニティ・スクールとした。

平成28年1月に「次世代の学校・地域」創生プラン(馳プラン)が示された。「教員改革」と「チーム学校」と「地域と学校の連携・協働」の三本柱である。

平成29年3月に「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正が行われた。第47条の6で、全ての公立学校がコミュニティ・スクールになることを目指し、学校運営協議会の設置が努力義務化された。

平成30年6月に第三期教育振興基本計画が示された。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」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」が示され、具体的な目標となった。

⑥コミュニティ・スクールの現状

令和元年5月時点で、全国のコミュニティ・スクールは、7,601校で、導入率は21.3%である。平成29年の法改正後、年々加速的に増えている。全国と愛知県と豊田市を比較すると、コミュニティ・スクールは、全国は21.3%、愛知県は11.3%、豊田市は28.6%である。

豊田市教育委員会学校教育課によると、令和3年1月時点で、地域学校共働本部の設置は100%、コミュニティ・スクールの設置は中学校区28のうち25が指定されており、導入率は89.3%となっている。令和2年度末(令和3年3月)には、すべての中学校区で指定完了予定としている。

⑦豊田市のコミュニティ・スクール

豊田市では、平成25年度から29年度までの第2次

教育行政計画で、重点テーマを「地域力を生かした学校支援の推進」として、小学校3校と中学校1校に設置して効果を検証した。

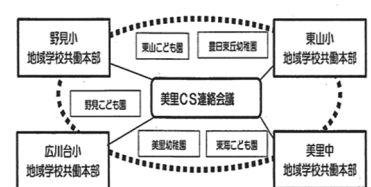
第8次豊田市総合計画では、将来都市像を「つながる、つくる、暮らし楽しむまち・とよた」とし、豊田市版コミュニティ・スクールの仕組みを生かすことで、①中学校区の単位で小学校同士、小学校と中学校、学校と地域がつながる、②交流やボランティア活動など、これまで以上に人々がかかわる場や機会をつくることができる、③人々のかかわりや自分の特技等を生かす機会が増え、暮らしに生きがいや楽しみが生まれるとしている。

第3次豊田市教育行政計画では、重点施策の推進に当たって、家庭・学校・地域が一体となって「地域ぐるみで学び合い」をキーワードとしている。重点施策は、①一人ひとりの学びの確保、②課題を解決する力の育成、③地域資源を生かした学習・活動機会の創出、④家庭・学校・地域の共働の推進としている。

(3)ミクロの視点

現任校の美里コミュニティ・スクールは、2年前に認定された。3つの小学校と、現任校の中学校で、美里コミュニティ・スクールとなっている。美里コミュニティ・スクールの特徴の1つは、学区内のこども園、幼稚園も含んだ活動を模索している点である。目指す子ども像を、「地域を愛し、心豊かにたくましく生きる子ども」として、9年間を見通した学校間連携や、学校と地域の連携をしていく。

美里コミュニティ・スクール(CS)のしくみ



第2節 教育実践論

(1)教職大学院における Action Research

倉本(2014)は、教職大学院の研究は、『理論と実践の融合・往還』を大前提に捉え、『教師の、教師による、教師のための研究』であるという。また、実践者自身の固有性(人格性)、及び教育実践の場(学級・学校・地域等)における状況論を踏まえて、自己実践に適した『中間理論・自分なり論』を構築する。それを受けて実際の教育実践への援用・展開し、実践者の実感を前提とした主体的な自己実践を発展できるとしている。さらに、「主として質的研究の手法が取られることが多い。さらには実践者の『思い』を重視するため、固有性を前提にした実感・主観・間主観により、可能な限り客観性にアプローチする(現象学的還元論の立場)ことが有効である」としている。

(2)マイリーダーシップ

研究の主目的が実践者の現任校の学校改善であることを考えれば、研究対象には実践者と実践者を取り巻く固有性が内在し、相互に影響を与える。そのため、

実践者自身の固有性（人格性）を分析することが研究を進めていくうえで不可欠になる。マイリーダーシップ分析とは、自己分析を含む固有性のリーダーシップ分析である。豊田市教育委員会の豊田市教員人材育成プランの豊田がめざす教師像も視野に入れて、マイリーダーシップ分析をしていく。

（3）リーダーシップ論の変遷

小島（2010）と淵上（2010）は次のように論じている。リーダーシップとは、他者に影響を与え、力を引き出し、共通の目標を達成する能力と考える。このリーダーシップは能力を表しているため、リーダーでなくてもリーダーシップを発揮することは可能である。マネジメントは、計画の管理やコントロールを通じて業務を推し進めるものに対し、リーダーシップは方向性を定め組織の動機付けとなるよう働きかける力と考えることができる。

露口（2018）は次のように論じている。1940年代までは性格・個性に着目した特性理論が研究された。特性理論とは、リーダーは生まれながらにして持っている特性によってリーダーシップを発揮していると考えられる理論である。1960年代までは行動に着目した行動理論が研究された。行動理論とは、優れたリーダーと非リーダーの行動に注目し、両者の違いを研究することにより、リーダーシップの行動を類型化しようとした理論である。優れたリーダーの行動を見だし非リーダーに模倣させることにより、リーダーを育て上げるための理論として活用された。PM理論はここに含まれる。1980年代までは、環境や状況に着目した条件適合型理論が研究された。条件適合型理論とは、リーダーシップを発揮する優秀なリーダーは、特定の特性・行動様式を持っているのではなく、内적および外的環境の条件によってリーダーシップスタイルを変化させているという理論である。1980年代からはリーダーシップの取り方に着目したテーマ別理論、コンセプト理論が研究された。コンセプト理論とは、条件適合理論をもとに、集団やビジネス環境に応じて起こる様々なパターンでのリーダーシップのとり方を研究したものである。サーバントリーダーシップと分散型リーダーシップはここに含まれる。

（4）PM理論

「PM理論」とは、三隅二不二（1978）が提唱した理論で、リーダーシップの機能をPerformance目標達成能力、Maintenance集団維持能力の2つから捉える行動論的アプローチである。「目標達成機能」は集団に目標や課題を達成させることに関する機能であり、「集団維持機能」は集団の人間関係を良好な形で維持させる機能のことを表す。この2軸で得意・不得意を明確にし、PM型、Pm型、pM型、pm型の4分類で評価し、良いリーダーを育成することができるとされている。

（5）サーバントリーダーシップ

サーバントリーダーシップとは、フォロワーや顧客の成功や幸福のために奉仕・貢献することを第一に考え行動するリーダーのことである。「支配型リーダーシップ」はリーダーがみんなに支えられるのに対して、「サーバントリーダーシップ」はリーダーがみんなを支える。サーバントとは奉仕人、使用人のことである。サーバントリーダーの役割は、「ビジョン」「職能成長」「協働的・参加的文化の創造」にカテゴリー化されている。10の特性があり、傾聴、共感、癒やし、気付き、納得、概念化、先見力、執事役、人々の成長への関与、コミュニティづくりの10項目である。サーバントリーダーシップによって自らの私欲を捨て、フォロワーが成長することに注力し、部下が主体的に自由に発言し、コミュニケーションが円滑になるとされている。

（6）分散型リーダーシップ

露口（2012）は、リーダーとフォロワーの直接的な相互作用だけでなく、リーダーと状況との相互作用、フォロワーと状況との相互作用の視点が新たに設定されている。通常は、リーダーとフォロワーの関係に着目するが、分散型リーダーシップでは、状況に応じてリーダーとフォロワーが入れ替わり、ときにはリーダーがフォロワーになる。フォロワーの中から新たなリーダーを作り出す。その連続によりリーダーを分散し、組織を構築していく。そうすることによって、リーダーシップの総量を上げることができるというリーダーシップ論である。

第2章 現任校の分析と課題

第1節 現任校の様子

現任校は、豊田市に流れる矢作川の東部に位置する創立44年、学級数24、生徒数約700人の中規模校である。実践者は、現任校に勤務10年目になる。実践者が考える現任校の強みは、以下のとおりである。

- ・行事での全員スタッフ制の実施⇒自己有用感
- ・美里賞の実施⇒自己肯定感
- ・ボランティア活動がさかん
- ・学区が狭い（自転車通学がない）
- ・開校44年⇒親が卒業生

第2節 現任校のSWOT分析

現任校の教職員にアンケート（2019年11月：対象34人）を取り、SWOT分析を行った。通常のSWOT分析では、強みStrengths、弱みWeaknesses、機会Opportunities、脅威Threatsの4つの観点で分析するが、今回の自分の研究では、0次元から3次元のそれぞれの強みと弱みに分類して分析した。

1次元（教員）の強みはチームワークが良いこと、弱みは若手教員が多く経験不足や中堅教員への負担が大きいことだった。2次元（保護者・地域）の強みは学

校に対して協力的だが、弱みはそれに反して学校任せの家庭が多いということだ。3次円（生徒）の強みは明るく素直なこと、弱みは自己表現が苦手、コミュニケーションが苦手なことという結果が得られた。

0次円（自分）、1次円（学校・教員）	2次円（地域・保護者・地域学校共働本部）	3次円（生徒）
私自身の強み(Strength) ・美里中学校で10年目 ・さまざまな立場を経験している 学校・教員の強み(Strength) ・情報交換が活発 11 ・分からないことを聞くことができる 6	強み(Strength) ・保護者や区長が協力的 23 ・地域貢献活動が活発 9 ・外部機関の協力や支援が得られる 5	強み(Strength) ・明るく素直 18 ・分からないことを聞くことができる 3 ・頼まれたことはよくやる 2 ・互いに認め合える雰囲気がある ・ボランティア活動がさかん
私自身の弱み(Weakness) ・人間関係調整力が弱い ・コミュニティ・スクールの知識不足 学校・教員の弱み(Weakness) ・学校・学年の意向に合わせられないときがある 9 ・部活動が負担、部活動でトラブル 7 ・年齢層が若く、経験不足 4 ・校務分掌や負担が偏る 3	弱み(Weakness) ・生活基盤が不安定 30 ・地域から学校への要請が多い 3 ・生徒があいさつしても返さない地域の方がいる	弱み(Weakness) ・自己開示が苦手 18 ・エネルギーが足りない 16 ・相手の気持ちを汲み取れない 10 ・低学力 7

第3節 現任校のコミュニティ・スクール、地域学校共働本部の分析

現任校の地域学校共働本部は、2018年12月20日に豊田市教育委員会からコミュニティ・スクールに認定された。地域学校共働本部、コミュニティ・スクールの活動は2年目で、まだ活動初期の段階である。

地域学校共働本部の課題は、地域学校共働本部の認知・理解が不足していること、ボランティア活動を今後どう継続していくか、地域学校共働本部が学校からの要請がないと動けないこと、そして外部団体とのかわり不足していることである。これらことは、本研究である地域学校共働本部の活動を活性化することで、改善していくと考える。

第3章 地域学校共働本部の活動を活性化する実践

第1節 1・2・3次円に向けた広報紙の実践

(1) 美里の風作成

美里の風とは、現任校の活動を紹介する広報紙である。昨年度は、学校の取組の紹介を記事にして、地域コーディネーターが作成していた。今年度の第1号は教頭が作成し、内容は現任校の教職員の紹介であった。本研究の実践を貫く柱とするために、第2号からは、地域学校共働本部の活動を中心に実践者が作成した。地域学校共働本部の活動を、生徒、教職員、保護者、そして地域の方に知ってもらうことをねらいとしている。生徒には印刷してプリントで配布し、保護者には現任校HPに掲載して閲覧してもらい、地域の方には美里交流館の掲示板に掲載して見てもらっている。令和2年11月時点で、2号から12号の11枚を発行した。

第2節 1次円（教職員）に向けた関係づくりの実践

(1) コミュニティ・スクール、地域学校共働本部の紹介、情宣（4月）

教職員に地域学校共働本部の活動を知ってもらい、教職員がその活動に参画することをめざして、4月10日職員会議のあとに、地域学校共働本部の活動活性化のために、コミュニティ・スクール、地域学校共働本部の紹介を全教職員に行った。「コミュニティ・スクール、地域学校共働本部について ちよつと細かいこ

と・・・」のプリントを作成し、わかりやすく説明した。国のコミュニティ・スクールの制度のことや豊田市の取組、今年度行いたいこと、豊田市の他地区の活動例などを説明し紹介した。

また、地域学校共働本部のPRポスターを作成し紹介した。このPRポスターは、美里の風第2号として、全校生徒に配布し、現任校HPにも載せ、美里交流館にも掲示した。

(2) ニーズ調査（3月、4月、9月）

地域学校共働本部の活動活性化に向けて、現任校の教職員に、地域共働活動へのニーズ調査のアンケートを行った。昨年度末の3月と、コミュニティ・スクール、地域学校共働本部の紹介をしたあとの4月、半年経過した9月の3回実施した。

第3節 2次円（地域学校共働本部）に向けた構造物づくりの実践

(1) 美里賞の浄書活動における新規企画の進め方

美里賞とは、善行をした生徒に贈られる賞である。平均すると、毎月クラスで18名程度の受賞者がいる。美里賞を作成するのは担任で、その仕事内容は、申請書の仕分け、美里賞裏面への申請書の貼り付け、美里賞受賞者の名前書きがある。9月のニーズ調査から、美里賞の浄書は教職員からの要望が多く、地域学校共働本部の新規企画として進めることにした。10月分の美里賞の作成からスタートすることを目標に、わずか1ヶ月の準備期間となった。地域コーディネーターとの相談を重ね、仕事内容の確認と分担をして準備を進めた。浄書ボランティアの募集は、地域コーディネーターが、今までに他の活動のボランティアに参加したことがある方と、交流館の習字サークルの方に案内を出した。

10月分 ボランティア11人 浄書枚数266人

11月分 ボランティア15人 浄書枚数356人

12月分 ボランティア7人 浄書枚数243人

教職員からのニーズを受けて、実践者と地域コーディネーターが協力して行う初めての企画であった。やはり、教職員との調整は実践者のような地域連携教員が行うことが重要であることを実感した。わずか1ヶ月の間に企画が実施できたことで、この進め方をこれからの新規企画にも活用できると感じた。

第4節 3次円（生徒・保護者）に向けた活動づくりの実践



(1) コロナ禍における活動づくり

今年度はコロナ禍において、休校や分散登校が続く、夏の大会や行事（体育祭、修学旅行）が中止になった。また、地域学校共働本部の活動も、昨年度実施したものがほとんど中止になった。豊田市では、5月13日に、夏休みの短縮とその概要が発表された。夏季授業実施期間の授業は午前中のみで、その午後さまざまな体験ができるように、学習時間の確保として自習教室の開催と、いろいろなものに体験ができるように交流館自主グループとの交流・体験を実施することにした。また、同時にニーズ調査で挙がっていた各種検定の実施もすることにした。

(2) 交流館自習教室

コロナ禍において休校や分散登校があり、生徒の学習に対する不安や学習時間の確保をめざして、夏季授業実施期間の7月21日～8月5日、8月20日～8月28日の間の土・日・月・祝を除く14日間の午後を、自習教室として開催することにした。場所は、徒歩3分の美里交流館で行った。午前中が授業なので、弁当を持参して学校で食べてから交流館に向かう子もいれば、自宅で昼食をとってから交流館に行く子もいた。日によって違いはあるが、平均すると各日40人くらいの参加があった。

14日間のうち、2回はコロナ感染が心配で自習教室は中止になり、12日間の実施になった。自習監督は、実践者が7回、地域コーディネーターが5回行った。



すべての自習教室が終わった後に、次の活動につなげるために、参加生徒にはアンケートを取った。そして、交流館自習教室に参加しなかった生徒へ様子を伝えることや次回開催に向けての意欲を高めるとともに、保護者や地域の方にこの活動の様子をお知らせするため、自習教室の様子と生徒の感想を載せた美里の風を、生徒に配布し、現任教 HP に載せた。

(3) 交流館自主グループと交流・体験

現任教では、昨年度まで部活動は全員参加であったが、今年度から自由参加になった。学校外で野球等のクラブチームに入っていたり、塾や習いごとに力を入れていたりする生徒がいるため自由参加となった。生徒に向けてさまざまな活動を提示することで興味・関心を示してほしいという思いと、地域の方との交流をめざして、交流館自主グループと交流・体験を企画した。生徒から申込があったのは、絵手紙が5人、ヨガが6人、三味線が3人、琴が7人、フラワーアレンジ



メントが12人だった。

引率は、実践者と地域コーディネーターが行った。また、コロナ感染が心配で、絵手紙とフラワーアレンジメントが中止になった。どの活動も体験する時間が多くあり、生徒はとても意欲的に取り組んでいた。

交流館自主グループと交流・体験に参加した生徒には、活動後にアンケートをとった。交流館自主グループと交流・体験に参加しなかった生徒へ様子を伝えることや次回開催に向けての意欲を高めるとともに、保護者や地域の方にこの活動の様子をお知らせするため、交流館自主グループの交流・体験の様子と生徒の感想を載せた美里の風を、生徒に配布し、現任教 HP に掲載した。

(4) 検定の秋

学習に対して意欲的に取り組んでほしいという思い、高校入試で少しでもプラスになってほしいという思いと、教職員からのニーズ調査でも挙がっていたことから各種検定の受験を企画した。検定は、英語検定、漢字検定、数学検定を行った。

美里の風を作成し、生徒へ各種検定の案内と募集を行った。また、少しでも受験意欲がわくように各種検定の紹介も美里の風で行った。各種検定の申込人数は、英語検定36人、数学検定15人、漢字検定22人であった。受験者には、事前にそれぞれの検定の学習ができるように、各種検定 HP からダウンロードした過去問題を印刷し、配布した。また、当日の受験案内（日程、持ち物など）のプリントを配布した。

検定当日の試験監督は、数学検定と漢字検定については、異なる受験級でも受験時間が同じならば同じ教室で行うことができるため実践者が一人で行い、英語検定については、それぞれの級で異なる内容のリスニングがあるため1つの級に対して1つの会場と試験監督が必要となり、実践者と地域コーディネーターで行った。



来年度も検定を実施するかの判断の参考になるように、受験した生徒にアンケートをとった。

第4章 研究実践の実証

第1節 0次元実践者のマイリーダーシップ分析

(1) マイリーダーシップのアンケート調査の実施

マイリーダーシップ分析とは、自己分析を含む固有性（人格性）のリーダーシップ分析である。現任教の教職員に、選択式アンケート調査は実践前（2020年3月：対象30人）に、自由記述アンケート調査は実践前（2020年3月：対象30人）と実践後（2020年11月：対象33人）に行った。自由記述アンケートは、実践前と実践後の分析に加えて、実践を通してどのように変化したかを考察する。また、「先生方にとって、私（実

踐者)はどんな存在でしたか?」という自由記述のアンケートをとり、マイリーダーシップ分析法(倉本2020)を用いて、教職大学院の指導教員の浅田、大岩、杉浦、教職大学院の学生の伊藤、野々山とともに間主観的アプローチで整理をした。

(2) 教職員の選択式アンケート調査における量的研究

理論	項目	平均	
PM理論	P Performance 目標達成	①仕事に対して明確な方針をもっている	4.52
		②専門的、技術的知識をもっている	4.67
		③問題がおこったとき率先して指揮にあたっている	4.36
	M maintenance 集団維持	④メンバーの立場を理解しようとする	4.46
		⑤仕事のことで気軽に話すことができる	4.07
		⑥すぐれた仕事をしたとき認めている	4.33
サーバントリーダーシップ	傾聴	⑦メンバーの意見を耳を傾けている	4.22
	共感	⑧相手の立場にたって気持ちを理解している	4.26
	癒やし	⑨メンバーの現状や心体への配慮をし、元気づける言葉をかけている	4.35
	気付き	⑩偏見にとらわれず公平にメンバーと接している	4.33
	納得	⑪メンバーの同意を得て、納得を促しながら話を進めている	4.35
	概念化	⑫ビジョンを明確に示し、メンバーに伝えている	4.50
	先見力	⑬過去の経験や事例と現状から先を見通している	4.86
	執事役	⑭相手に奉仕して、相手の利益を考えている	4.24
	人々の成長への関与	⑮メンバーが持つ能力や可能性や価値を信じて、成長に深く関わっている	4.16
	コミュニティづくり	⑯働きやすく成長できる環境を形成している	4.15

上の表の①から⑥までのPM理論の項目では、Performance(目標達成能力)の「①仕事に対して明確な方針をもっている」が4.52, 「②専門的、技術的知識をもっている」が4.67と高く、Maintenance(集団維持能力)の「⑤仕事のことで気軽に話すことができる」が4.07と低い。

⑦から⑯までのサーバントリーダーシップの項目では、概念化「⑫ビジョンを明確に示し、メンバーに伝えている」が4.50, 先見力「⑬過去の経験や事例と現状から先を見通している」が4.86と高く、人々の成長への関与「⑮メンバーが持つ能力や可能性や価値を信じて、成長に深く関わっている」が4.16, コミュニティづくり「⑯働きやすく成長できる環境を形成している」が4.15と低い。

この3月のアンケート結果から、実践者はPM理論というPm型となる。Pm型とは、目標を明確に示し、成果をあげるが、集団をまとめる力が弱く、成果はあげるが人望がないタイプと言われている。また、サーバントリーダーシップでいう「概念化」と「先見力」が長所で、「人々の成長への関与」と「コミュニティづくり」が短所であることがわかった。

マイリーダーシップ分析から得られた実践者自身の得意・不得意を、本研究に効果的に生かしていくこととした。長所であるP(目標達成能力が高い)と「概念化」「先見力」が高いところは、「構造づくり」である新規企画の遂行と、「活動づくり」である各種企画の推進に生かしていった。短所であるm(集団維持能力が低い)と「人々の成長への関与」「コミュニティづくり」が低いところは、「関係づくり」であるコミュニティ・スクール、地域学校共働本部の情宣と、教職員のニーズ調査の場面で、短所を意識して改善するように工夫して活動を進めるとともに、M(集団維持能力が高い)である教頭に積極的に相談して活動を進めていった。

(3) 教職員の自由記述アンケート調査における質的研究

①実践前のマイリーダーシップ分析

アンケート調査の記述を、豊田市教員人材育成プランの求められる資質能力に示されている「学校経営力」「人材育成力」「外部折衝力」「高い見識」にあてはまる言葉を抽出した。次に、さらに細分化するために、カテゴリーを設定し分類した。カテゴリーは、「学校経営力」が「企画・提案」, 「人材育成力」が「支援・助言・評価」, 「外部折衝力」が「協力・発信」, 「高い見識」が「国、市の動向・判断・信頼」と設定した。そこから見えてくる言葉を「マイ・キーワード」として名付けた。

		2020.03									
Q 先生方にとって、私(龜山)はどんな存在でしたか?		学校経営力		人材育成力		外部折衝力		高い見識			
		企画・提案		支援・助言・評価		協力・発信		国・市・判断・信頼			
マイ・キーワード		先見	計画	助ける	冷静	気づき	安心	信頼	判断		
1	・生徒のことについて、私たちが気づきがないところについてもらえ。					気づく					
2	・昨年度まで一緒に学年をさせていた上で、多くのことを支えてもらいました。今年度もその縁がないところをフォローしていただければと思います。				支える						
3	・冷静に判断していただき、助言をいただきました。お礼の言葉に感謝し、相手の立場から先を見通している。お礼の言葉に感謝し、相手の立場から先を見通している。			助言	冷静		安心感		判断		
4	・細かいところまで目が行き届き、サポートが素晴らしい。本当に助かりました。			助かる	さっぱり						
5	・困ったことをお話しできる存在でした。			お話し							

実践前(2020年3月:対象30人)のアンケート調査をもとに、それぞれのカテゴリーへの分類をしたところ、「学校経営力」は「先見」「計画」, 「人材育成力」は「助ける」「冷静」, 「外部折衝力」は「気づき」「安心」, 「高い見識」は「信頼」「判断」がマイ・キーワードとなった。「フォローする」や「頼りになる」など、現任校で学年主任や生徒指導主事、教育相談主任などを務めてきた成果が、他の教員にとって実践者はミドルリーダー的な存在になっていることが特徴としてわかった。

②実践後のマイリーダーシップ分析

		2020.11									
Q 先生方にとって、私(龜山)はどんな存在でしたか?		学校経営力		人材育成力		外部折衝力		高い見識			
		企画・提案		支援・助言・評価		協力・発信		国・市・判断・信頼			
マイ・キーワード		先見	計画	助ける	感謝	気づき	安心	信頼	判断		
1	・自前職や自主Gとの交流、機運等、新たな機会にチャレンジしてくれて助かります。地域の力を学校運営や子どものために活用していることは、これからの学校運営に必要なことだと思います。亀山先生が自ら発信し、届けてくださることはとてもありがたいです。リーダーシップを発揮していると思います。	発想	展開		感謝						新たな取組
2	・亀山先生がお聞きすることで解決したので、とても助かりました。また、機運を察知し、関係性を築いてくださる姿に感謝いたします。日頃の御礼を申し上げます。リーダーシップが活かされたと思います。				助かりました				調整		
3	・地域連携活動に参加する生徒への心の開け、理解、対応、とても助かりました。亀山先生とご縁が深まりました。			対応							

実践後(2020年11月:対象33人)のアンケート調査をもとに、実践前のアンケートそれぞれのカテゴリーへの分類をしたところ、「人材育成力」の「冷静」が「感謝」に変わりマイ・キーワードとなった。「企画」や「連携」, 「感謝」など、地域連携担当教員として本研究を実践してきた姿を反映し、特徴的な言葉として挙がってきていることがわかった。

③マイリーダーシップの変容

求められる資質・能力	学校経営力		人材育成力		外部折衝力		高い見識	
カテゴリー	企画・提案		支援・助言・評価		協力・発信		国・市・判断・信頼	
マイ・キーワード	先見	計画	助ける	冷静+感謝	気づき	安心	信頼	判断
実践前 2020年3月	3	3	8	6	4	3	6	3
実践後 2020年11月	6	9	10	8	2	5	11	7
増減	+3	+6	+2	+2	-2	+2	+5	+4

実践前（2020年3月：対象30人）と実践後（2020年11月：対象33人）のアンケートを比較すると、ほとんどのマイ・キーワードの言葉の数が増加している。マイ・キーワードの言葉の数が増加している理由は、研究の実践を通して教職員に相談するなど、今年度は教職員に関わる機会が増えたことが考えられる。特に、「計画」が6、「信頼」が5も増加している。これは、今年度一年間、本研究を実践し、さまざまな取組を「計画」し、教職員と地域コーディネーターの橋渡しをすることで「信頼」を得ることができたからだと考える。

実践後のアンケート調査の記述内容に「リーダー」や「リーダーシップ」という言葉が多く書かれていたことも特徴的である。実践前のアンケート調査の分析で、PM理論のP（目標達成能力が高い）とサーバントリーダーシップの「概念化」「先見力」が高いことを実践者の長所として新規企画の遂行と各種企画の推進などに生かし、PM理論のm（集団維持能力が低い）とサーバントリーダーシップの「人々の成長への関与」「コミュニティづくり」が低いことを短所として意識してコミュニティ・スクール、地域学校共働本部の情宣と、教職員のニーズ調査などに取り組んだ成果だと考える。

第2節 1次円（教職員）の認知・意識アンケート調査における量的研究

（1）コミュニティ・スクール、地域学校共働本部のアンケート調査の実施

現任校の教職員を対象に、コミュニティ・スクール、地域学校共働本部のことにどれだけ関心があるか、どれだけ知っているかのアンケートを、実践前（2020年3月：対象31人）と実践後（2020年11月：対象33人）に実施した。

（2）コミュニティ・スクール、地域学校共働本部のアンケート調査における量的分析

実践前と実践後の比較を以下のように分析する。

	2020年 3月	11月	増減
①コミュニティ・スクールがどんな制度かを知っているか	31人 2.87	33人 3.45	+0.58
②地域コーディネーターの方の名前を知っているか	2.94	3.82	+0.88
③地域学校共働本部がどんな活動をしているかを知っているか	3.40	3.85	+0.45
④地域学校共働本部がいつ活動しているかを知っているか	3.71	3.82	+0.11
⑤地域学校共働本部がどこにあるかを知っているか	5.23	5.24	+0.02
⑥地域コーディネーターが何をしているかを知っているか	3.63	3.73	+0.09
⑦今年度、地域コーディネーターや地域学校共働本部にかかわったか	3.31	3.33	+0.02
⑧地域共働活動は、効果があると思うか	4.57	5.00	+0.43

- ・「①コミュニティ・スクールがどんな制度かを知っているか」の増加理由は、4月に教職員に対してコミュニティ・スクールの制度の説明を行ったことにより、理解が深まったからだと考える。
- ・「②地域コーディネーターの方の名前を知っているか」の増加理由は、5月から地域コーディネーターの顔写真と名前を職員室と地域学校共働本部の部屋の前に掲示したことにより、名前を認知したからだと考える。
- ・「③地域学校共働本部がどんな活動をしているかを知

っているか」の増加理由は、美里の風を作成し配布したり現任校HPに掲載したりしたことや、朝の打ち合わせ用紙にそれぞれの企画の取組を紹介したり情宣をしたりしたことにより、活動の様子が伝わったからだと考える。

- ・「⑦今年度、地域コーディネーターや地域学校共働本部にかかわったか」の平均値が低い理由は、コロナ禍で昨年度の活動（職場体験学習の調整など）がほとんど実施できなかったことにより、かかわることが減ったからだと考える。
- ・「⑧地域共働活動は、効果があると思うか」の増加理由は、参加生徒にアンケートを取り、その内容を担任が読むことにより、参加生徒が活動の効果を実感していることが担任に伝わったからだと考える。

第3節 2次円（地域コーディネーター）のアンケート調査における質的研究

（1）共起ネットワークによる質的分析

今年度の地域学校共働本部について、地域コーディネーターにアンケート（2020年11月：対象3人）をとった。その記述内容を、テキストマイニングで分析をした。本研究においては、記述内容の分析にはKHCoderを使用した。共起ネットワークでは、文章中に出現する語と語が共に出現する関係性を直感的にとらえて分析することができる。この共起ネットワークの結果から、特徴語をもとに6つのグループに分けることができる。

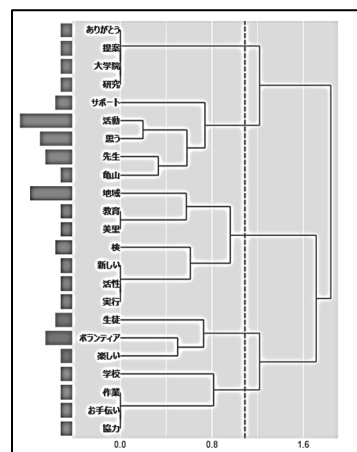
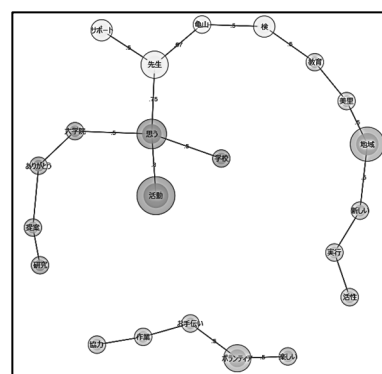
- ①現任校と地域の教育に携わっている
- ②活動を通して学校と結びついている
- ③ボランティアのお手伝いすることができて楽しい
- ④実践者が大学院で研究することで、

- ⑤新たな提案をしてもらえてありがたい
- ⑥検定の実施で先生方のサポートができた
- ⑦新しい活動で活性化された

（2）クラスター分析による質的分析

地域コーディネーターへのアンケート調査のクラスター分析を行った。クラスター分析では、類似性の高い語どうしをグループ化することができる。クラスター分析から、5つのグループに分けられ、各グループには次のような特徴がある。

- ①実践者への感謝



終章 成果と課題

第1節 研究の成果

本研究では、地域連携担当教員である実践者自身のマイリーダーシップを分析し、そのリーダーシップの特性を生かして、地域学校共働本部の活動活性化を図る実践を行った。また、地域学校共働本部・教職員・生徒の成長とコミュニティ・スクールの推進をめざすことを目的として研究を行った。コミュニティ・スクールの推進は、実践者一人で全部できるわけではなく、コミュニティ・スクールが今後継続して進んでいくように、自分の立場において1年間でできることを研究した。次の5点の成果があったと考える。

1つ目は、マイリーダーシップ分析をして、自分自身をメタ認知できたことである。リーダーシップを分析する観点として、PM理論とサーバントリーダーシップを活用し、自分のリーダーとしての特性を、長所も短所も知ることができた。これからの自分のリーダーとしての成長につなげていきたい。

2つ目は、教職員のニーズ調査から新たな企画を進められたことである。コロナ禍において、昨年度の活動はほとんどが中止になり、新たな企画を生み出すことが必要となったが、教職員に向けてニーズ調査を行ったことで、教職員の多忙化解消の一助になり、在校時間の減少や働き方改革につなげることができたと考える。また、新規企画を進めるにあたって、今回実施した新たな企画の進め方が今後の新たな活動の基本となり、持続可能なシステム化をすることができたと考える。

3つ目は、地域学校共働本部が活性化し、地域コーディネーターの自己有用感を高められたことである。生徒のために新規企画を進めることで、地域学校共働本部が活性化することができた。さらに、企画を進めるにあたって、分散型リーダーシップを取り入れた。各企画において、リーダーとフォロワーを入れ替えて実践したことで、地域コーディネーターの主体的に取り組む姿勢が見られ、自己有用感を高めることができた。

4つ目は、コミュニティ・スクール、地域学校共働本部への教職員の認知・意識を高められたことである。4月にコミュニティ・スクール、地域学校共働本部の紹介をしたことや顔写真を掲示したこと、そしてコロナ禍におけるさまざまな企画や活動の様子を情宣したことが、認知・意識を高めることにつながった。

5つ目は、生徒の地域学校共働本部の活動への意欲を高められたことである。交流館自主グループと交流・体験では、「もっとやってみたい」という感想が得られた。また交流館自習教室では「勉強がはかどったからよかった。また機会があれば参加したい」、秋の検定では「私の弟2人も受験したいと言っています」と

いう感想が得られた。生徒のこの気持ちが地域コーディネーターの原動力となって、地域学校共働本部の次の活動につなげていくことができる。生徒にとっての教育的価値があったと言える。

第2節 研究の課題と今後の展望

研究の課題は、次の4点である。

1つ目は、コミュニティ・スクールとしての地域での推進である。コロナ禍において、現任校の地域学校共働本部の活動は活性化できたが、小小連携、小中連携につなげることはできなかった。今後、各種検定の募集を小学生にも行うなどして、小中連携をすることでコミュニティ・スクールの推進につなげていきたい。

2つ目は、保護者アンケートのコミュニティ・スクール、地域学校共働本部の項目の微増である。コロナ禍において、行事の中止によって地域学校共働本部の活動がなくなり、保護者が行事ボランティアとかかわる機会がなくなったことが主な原因と考えられる。来年度に向けて、新年度のはじめに地域コーディネーターとその活動を生徒や保護者に紹介する場を設定していきたい。

3つ目は、地域ボランティアの発掘やリストの作成を進められなかったことである。今年度はコロナ禍において、地域学校共働本部の企画が減少したことで、地域ボランティアの発掘が進まず、残念に思う。

4つ目は、生徒による地域貢献ができなかったことである。コロナ禍において、地域の活動や外部団体の活動が中止になり、例年行っていたたくさんのボランティア活動ができなかったことが原因となった。

今後コロナ感染症がどのようになるか予測できないが、教職員や子どもの要望に即した活動を考え、保護者や地域の方へ情宣することで、地域学校共働本部の活動の成果や効果を伝え、学校と地域がwin-winの関係になれるコミュニティ・スクールの推進していきたい。

引用・参考文献

- 露口健司 (2016) 『「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学』 ミネルヴァ書房・倉本哲男 (2014) 『Lesson Study and Curriculum Management in Japan Focusing on Action Research』 ふくろう出版・三隅二不二 (1978) 『リーダーシップ行動の科学の研究』 有斐閣・露口健司 (2012) 『学校組織の信頼』 大学教育出版・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—』 エイデル研究所・文部科学省 (2015) 『次世代の学校・地域』 創生プラン～学校と地域の一体改革による地域創生～・倉本哲男 (2008) 『アメリカにおけるカリキュラムマネジメントの研究サービスマネジメントの視点から』 ふくろう出版・露口健司 (2008) 『学校組織のリーダーシップ』 大学教育出版・学校における働き方改革推進本部柴山文部科学大臣の冒頭あいさつ (2019)・豊田市教育委員会『豊田市教職員多忙化解消プラン』・豊田市教育委員会『第2次豊田市教育行政計画』・豊田市教育委員会『第3次豊田市教育行政計画』・豊田市『第8次豊田市総合計画』・文部科学省『コミュニティ・スクール及び学校地域協働活動実施状況調査』・豊田市教育委員会コミュニティ・スクール推進委員会『豊田市コミュニティ・スクール スタートマニュアル』・豊田市教育委員会コミュニティ・スクール推進委員会『地域学校共働本部 Q&A 集』・ロバート・K・グリーンリーフ『サーバントリーダーシップ』・NPO 法人『日本サーバントリーダーシップ協会』・貝ノ瀬滋 (2017) 『図解コミュニティ・スクール入門』一藝社・露口健司 (2019) 『ソーシャル・キャピタルで解く教育問題』ジダイ社・小島弘道、淵上克義、露口健司 (2010) 『スクールリーダーシップ』学文社・篠原清昭監修 (2018) 『学校管理養成講座スクールリーダー育成のための12講』ミネルヴァ書房