

学校と地域のネットワーク構築

—地域連携担当教職員の役割モデルの開発—

所属コース リーダーシップ開発コース
氏名 井上武彦
指導教員 露口健司 小田哲志

【概要】

本研究の目的は、勤務校で本県初の「地域連携担当教職員」という校務分掌を設置し、その役割モデルの開発を通して、教職員、生徒、そして地域にどのような影響をもたらすかの成果と課題を明らかにするものである。また、学校と地域に存在する多様なソーシャル・キャピタルの醸成過程の確認、地域にどんなリーダーシップが必要であるかの追究、そしてコミュニティ・スクールにおける存在意義の開発の三点に焦点をあてていくことにした。実践の結果、勤務校では多忙感が軽減され、学校と地域との連携・協働に対する教職員の理解が深まった。また、地域待望である、学校との地域の関係を持続可能にするつながりの構築や、コミュニティ・スクールにおける担当設置の意義も確認できた。そして、ソーシャル・キャピタルマネジメントを実践する「コミュニティ・リーダーシップ」を発揮し、生徒や教職員に地域とのつながりのすばらしさを伝えることができる「地域連携推進主任」の存在が必要であると導き出した。

キーワード 持続可能, 多忙感軽減, ソーシャル・キャピタル, 連携推進

1 はじめに

平成 27 年 12 月、中央教育審議会により「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」、「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」の各答申がまとめられ、地域と学校の連携・協働の重要性が改めて叫ばれている。また平成 29 年から、学校運営協議会、即ちコミュニティ・スクールの設置の努力義務化が決定し、学校と地域の連携・協働をめぐる状況は活発化している。また、新学習指導要領においても、「社会に開かれた教育課程」の理念が掲げられ、地域の人々の協力を得ながら、体制づくりを行うことの必要性が強調されている。

これまでも学校と地域とのつながりの効果は教育現場で多く感じられてきたところであり、昨今、研究者によって「ソーシャル・キャピタル (Social Capital, 以下 SC)」という概念として蓄積されている。露口 (2011) は、校区内における SC を 9 つの次元に大別し、子どもと地域の大人の定期的なかかわり (子ども—地域 SC) が子どもの成長にとって大変有意義であり、間接的に学力向上につながることを示している。学校と地域住民との連携がもたらす効果に焦点を当てた研究の蓄積はこれからであるが、柏木 (2011) は、橋渡し型ソーシャル・キャピタルの醸成においてはつながりづくりが学校改善の鍵であるとともに、子どもたちの社会活動への参加意欲と主体性を育む教育活動が地域再生・活性化につながるなどの研究結果を示している。武井 (2017) も、学校・地域間で異質な価値がぶつかり合う

ことそれ自体を排除すべきでなく、むしろ困難を抱える子どもたちに向き合う責任を第三者が分有する契機として積極的に評価すべきだとしている。また、学校内部を改善するためには、外部のネットワークおよびパートナーシップを構築する能力が必要であるとしている（カートマン 2008；フラン 2016）。

「学校における働き方改革」の一つとしても、学校と地域の連携・協働は注視されている。地域連携により、学校が地域づくりへ貢献する流れに加えて、地域が学校づくりに貢献する双方向が生まれ、教職員の教育活動で助かる面がでてくる。そのためには、地域との接点を持つこと、つまり顔見知りを増やすことがネットワークづくりにつながると説いている（妹尾 2015）。

このような動きの中で、「地域連携担当教職員（地域との連携を担う教職員）」の必要性が問われており、法令上の明確化が示されている。すでに岡山県、栃木県など数県では、その考えのもと全公立学校で校務分掌化されており、特に平成 26 年から導入されている栃木県では、プランナー（企画者）・コーディネーター（調整者）・アドバイザー（助言者）としての三つの役割が提示されるなど、その成果が蓄積されている。元兼（2017）は、地域連携担当の役割を「地域とともにある学校」を目指して、マネジメントを通して具現化していくことだと説明しており、新学習指導要領で重視される学校組織マネジメントの視点からも今後の研究が期待されている。

2 背景と目的

本研究の目的は、勤務校で本県初の「地域連携担当教職員」という校務分掌を設置し、その役割モデルの開発を通して、成果と課題を明らかにするものである。地域連携担当が設置されることで、生徒、教職員そして地域にどのような影響をもたらすかという課題意識をもって取り組みたいと考えた。また、役割モデルとしての活動を通して、「学校と地域とのかわり」の本質に迫ることができるだろうと捉えた。

地域連携担当教職員（地域連携教員）の先行実践県である栃木県では、成果と課題が蓄積されており、栃木県総合教育センター調査（2016）の地域連携担当者へのアンケート調査で、「校内研修教職員の企画・運営」が課題として浮き彫りになっている。このことから教職員への地域連携・協働の理解を推進する必要があると感じる。また昨今、学校における働き方改革が叫ばれ、平成 29 年 12 月、中央教育審議会から出された「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（中間まとめ）」では、チーム学校の役割の一つとしても「地域連携担当」の役割が示されており、地域連携担当教職員について、学校における地域連携の窓口として、教育委員会は、校務分掌上に位置付けるよう促進することが示されている。このことから、地域連携担当教職員は、これからの学校現場で業務改善につながる効果を秘めていると考えられる。「学校をめぐる業務の多様化、多忙化が叫ばれる昨今、地域連携推進の業務やその担当を明確にするとともに、つながりの醸成を図り、学校と地域とのネットワークを構築することで、学校組織に望ましい効果をもたらすだろう。」という視点を持ち、研究を進めていくことにした。

一方で、言うまでもなく「学校の中心は生徒」である。志水（2014）は、子どもを取り巻く家庭・学校・地域での人間関係が豊かならばその子の学力はかなりの程度高いものとなる可能性が強いことを示している。学力を含めた子どもの学びに地域がどうつながるかは今

後の課題である。そこで、「多くの人々が学校にかかわることで好循環を生み出し、豊かな子どもの学びにつながるであろう。」という視点を持ち、常に生徒の存在を意識しながらその成果の有無を明らかにしていきたいと考えた。

もちろん、学校側だけでなく、地域側にもどのような影響を及ぼすのかについても明らかにしていきたいと考えた。井上(2016)は、地域側の目的は地域コミュニティの活性化や住民の学習活動による自己実現であり、お互いに良く知り、相手のフィールドで自分の目的ばかりを求めることがないように気をつけていくべきであると述べており、実践の際には、地域側の思いを大切にしながら、研究を進めたいと考えた。

以上のように、教職員、生徒、そして地域への影響を確認することを目的としつつ、これらの研究の際に、学校と地域に存在する多様なソーシャル・キャピタルの醸成過程の確認、地域にどんなリーダーシップが必要であるかの追究、そしてコミュニティ・スクールにおける存在意義の開発の三点に焦点をあてていくことにした。以上のような視点を持ち、一年間地域連携担当教職員としての役割モデルを果たすことで、成果と課題を蓄積するとともに、学校と地域とのかかわりを明らかにしていきたいと考えた。

3 研究方法

本研究の具体的な取組としては、地域連携担当教職員としての基本業務の構築、教職員・生徒へのアンケート調査及びインタビュー調査、地域リーダーへのインタビュー調査、コミュニティ・スクール実施関係者へのインタビュー調査である。これらの取組を通して、質的・量的分析を行い、研究課題に迫った。

教職員および生徒へのアンケートは、地域連携担当教職員を配置した勤務校(実験群)と他の6校(統制群)において、学校や自分と地域に関わる内容について、変容を見るために2回調査を行った。6校は、勤務校と同じ市内の4中学校と、他市町の学校支援地域本部が置かれた中学校、学校運営協議会が置かれた中学校である。項目については、先行研究を中心に、つながりが測定できるものを取り入れた(露口2012)。尺度は「④ とてもあてはまる」～「① まったくあてはまらない」の4件法である。調査の手続きとして、平成29年6月と12月に、勤務校及び県内6校の公立中学校に調査依頼を行った。調査対象はすべての教職員、生徒とした。勤務校については、同年6月と12月に調査票を配付、実施した。県内6校の公立中学校については、送付した調査票を全教職員、生徒に配付、実施した。勤務校の教職員については、同時に記述式のアンケートも実施した。さらに、平成29年12月に行った勤務校の生徒の記述式アンケートを利用し、テキストマイニングツールで分析を行った。

また、質的調査法によるデータ収集・分析を行った。勤務校においては、12月に教諭5名と管理職2名を対象に20分から30分程度のインタビューを行った。また、勤務校区にある6名の公民館主事及び市内の社会福祉協議会社会福祉士の2名にも、30分から60分程度のインタビューを行った。公民館主事は12月、社会福祉士は6月にそれぞれ勤務先に赴きインタビューを行った。さらに、学校運営協議会を県内で初めて導入したA中学校長、コミュニティ・スクールを平成29年度に導入したB市教育長および地域協働係長、C町課長補佐にも60分から120分程度のインタビューを行った。A中学長は12月、B市教育長および地域協働係長は8月、Cの課長補佐は12月にそれぞれ勤務先に赴きインタビューを行った。

4 実践研究

(1) 地域連携担当教職員としての基本業務の構築

1) 基本的業務の確立

4月の職員会において、「地域連携担当」という校務分掌を新設し、教職員に周知を図った。その後、校区内の公民館で行われた会合に参加し、地域への啓発を行った。校内では、学校の窓口となり、主に地域との連絡調整に取り組み、教職員・生徒への連絡や取りまとめを行った。また、広報活動として学校のホームページに「地域」カテゴリーを作成し、地域連携に関する内容をアップしたり、「地域連携通信(チーム保内だより)」を保護者や公民館・区長に配付したり、生徒や教職員に向けて校内に掲示板を作ったりして、啓発や情報提供に努めた。これらの業務は、前年度までは教頭や各担当教員が行っていたが、地域連携担当教職員に一本化することで、各担当の負担が少なくなり、多忙感が軽減されるだろうと考えた。

2) 学校・地域連携・協働のカリキュラム化

学校と地域がかかわって行う取組は膨大な数に上る。ともすれば、どちらが主で行うか、ねらいは何なのかがはっきりとせず、実践だけに終わってしまうことが多い。また、地域行事には参加することが前提と考える教職員も多く、また、地域で行う学校行事が存在するという矛盾もあるなど、課題が多い。そこで、今一度学校と地域とのかかわりのある取組を洗い出し、表1のように「学校支援活動」「地域探求学習」「地域貢献活動」「協働活動」の四つに分類し、だれが主で、自分はどうのようにかかわるべきかを明確にする必要があると考えた(森 2017)。地域・保護者にも通信として配付し、地域の方々にも啓発を促した。

表1 学校と地域の活動の分類

<p>1 地域を生かす【学校支援活動】 ～地域の教育資源を生かす～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 総合的な学習の時間での社会福祉協議会、消防署、地区公民館、ボランティア団体との連携 ○ 社会科、国語科等の授業での地域の方による授業 	<p>2 地域を学ぶ【地域探求学習】 ～地域の文化や歴史等を学習内容として取り上げる～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 総合的な学習の時間での地域探訪を通じた課題追求 ○ 家庭科・社会科等の授業での地域素材を生かした授業づくり 
<p>3 地域に貢献・還元する【地域貢献活動】 ～学校での学習を生徒が地域へ還元・寄与する～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 各地区での美化活動 ○ アルミ缶回収による社会福祉協議会への募金 ○ 公民館活動での生徒ボランティア ○ 俳句活動等による地域啓発 ○ 吹奏楽部等のイベント参加 	<p>4 地域とともに学ぶ【協働活動】 ～地域の人とともに活動・学習する～</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 地区公民館活動への参加・協働活動 ○ 福祉施設での交流活動 ○ 職場体験学習を通じた事業所とのつながり ○ 防災訓練への積極的参加 ○ 各地区の祭りへの参加 

3) 外部の地域人材との授業づくりにおける支援

学校支援活動の中の外部の地域人材を生かして行う授業において、「外部から」の要請の場合、教師サイドに負担感があり、外部に強く意見を言えない時がある。そこで地域連携担当が両者の間に入り、学校側からも本音や要望を言える関係づくりを目指した。次は、その授業を終えた教員 A の言葉である。

「これまで毎年、外部の方が来られて授業を行っていたが、正直課題が多かった。せっかく地域から来ていただいているし、毎年一回だけなので、遠慮して言えなかった。今回、地域連携担当が間に入り、言いにくかった課題を先方に伝えてくれ、充実した話合いの時間が持てた。地域の方も、真摯に受け止めてくれありがたかった。当日も、協議した内容に添うとともに、地域の方ならではのエッセンスのある授業になった。まだ課題はあるが、お互いに意見を言う土壌ができたと感じている。」

また、中学2年生で行う職場体験において、地域の事業所が、そのねらいや、体験前後の流れを理解できていないことが多い。そこで、職場体験の意義を事業所に事前に詳しく伝え、学校と地域がともに生徒を育てていく気運を高め、地域での自己有用感の醸成を図りたいと考えた。意義や流れが書かれたパンフレットを作成し、各企業に配付し、啓発を図った。いわゆる「社会に開かれた教育課程」の実現の一つである。事業所からの記述式アンケートには、「学校が目指しているものが分かりとても参考になった。」「パンフレットを見ることで、体験までにどんなことをしていきたかが分かり、体験内容を考えやすくなった。」という意見があった。また、ある新鋭企業の担当者からは「弊社もあまり世間に知られていないので、更に中学生に職場体験に来てほしい。地域連携担当からぜひ勤務校のみならず、他の中学校にもPRしていただくとありがたい。」という言葉をいただいた。なお、職場体験前後（9月と11月）に勤務校の中学2年生（N=82）を対象に行った4件法のアンケートでは「自分の地域にどんな職業や仕事及び事業者があるか知っていますか。」の平均値の項目が2.6から3.0へ、「自分の力で地域をよりよいものにしようと思いますか。」の項目の平均値が2.7から2.9へ向上し、生徒の意識向上が見られた。今後、中学校と地域企業のつながりをつくる役目も、地域連携担当が担う余地が出てくるのではと考える。

以上のように、地域との新しい活動を安易に増やすのではなく、今ある活動を見直し、ねらいを共有することで、意義が明確になり、効果が高まるような取組を目指した。

4) 教職員への啓発活動

「地域とともにある学校」を目指して、教職員は「地域との連携は大切だ」と思っているが、その必要感・緊急感は低く、取組は後回しになるのが現状である。そこで、地域連携担当から教職員にその意義を正しく伝えることで、学校と地域の関係もさらに密になると考えた。校内研修を行い、地域との連携の必要性や、熟議の方法について理解を深めた。勤務校の課題の一つに下校指導がある。学校統合により生徒数や自転車通生が増えたことが大きな理由である。しかし、下校指導は学校が担うべき仕事だと考える教職員が多く、また、地域側も下校態度が悪いのは全て学校の責任であると思っている住民も少なくない。現在文部科学省で議論されている「学校における働き方改革」の中では、登下校指導は地域が担うべき仕事として取り上げられており、そのような記事や根拠となる法規を取り上げ、新しい地域との関係づくりについて研修を行った。

また、以上のようなことを実践するために、担当自身が研修に努めることが大切だと考えた。「市公民館研修大会」や県の「公民館レベルアップセミナー」、国の「地域とともにある学校づくり推進フォーラム」などに参加し、「グローバル」な視点を持つことを心がけた。そこでは、学校内部の活動では得られない思考、外部人材とのつながりが生まれた。

内部の改革と同時に、外部の資源を積極的に取り入れることが学校の充実につながるという思考が大切で、それを地域連携担当から推進していくことが大切である。

(2) 実践研究による変容

1) アンケート調査の分析

表2 勤務校における教職員の平成29年6月と12月の比較

	勤務校				平均値の差
	H29.6月 (n=24)		H29.12月 (n=25)		
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
学校と地域の情報共有	3.04	.53	3.46	.57	.42
組織的な連携した取組	3.08	.69	3.38	.62	.30
地域の活性化に貢献	3.12	.71	3.54	.57	.42
地域の特色を生かす	3.00	.57	3.15	.46	.15
地域の理解は深い	3.16	.61	3.23	.59	.07
地域は協力的	3.20	.75	3.46	.64	.26
地域の苦情は少ない	3.04	.60	3.27	.59	.23
地域の教育力はある	2.84	.54	3.08	.39	.24
地域とのコミュニケーション	2.64	.62	2.85	.63	.21
地域資源を知っている	2.40	.57	2.88	.61	.48
地域資源の活用	2.33	.62	2.69	.79	.36
地域に助けられた	2.96	.53	3.27	.60	.31
連携で多忙感はない	2.68	.61	3.31	.59	.63
生徒の地域への関心	2.92	.63	3.12	.56	.20
生徒の地域行事への参加	3.28	.60	3.42	.49	.14
登下校時のあいさつ	2.80	.63	3.00	.60	.20
安心・安全の連携	3.12	.52	2.96	.53	-.16
更なる連携の必要性	3.31	.58	3.38	.57	.07

表3 県内6校の公立中学校における教職員の平成29年度6月と12月の比較

	県内6校				平均値の差
	H29.6月 (n=99)		H29.12月 (n=102)		
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
学校と地域の情報共有	3.29	.59	3.31	.57	.02
組織的な連携した取組	3.37	.59	3.38	.58	.01
地域の活性化に貢献	3.52	.54	3.43	.55	-.08
地域の特色を生かす	3.41	.55	3.38	.61	-.03
地域の理解は深い	3.36	.52	3.22	.60	-.15
地域は協力的	3.50	.50	3.47	.52	-.03
地域の苦情は少ない	3.15	.62	3.23	.61	.07
地域の教育力はある	3.05	.64	3.04	.55	-.01
地域とのコミュニケーション	2.88	.75	2.90	.70	.02
地域資源を知っている	2.64	.70	2.78	.69	.15
地域資源の活用	2.61	.75	2.68	.71	.07
地域に助けられた	3.19	.67	3.22	.71	.02
連携で多忙感はない	2.35	.79	2.45	.82	.10
生徒の地域への関心	2.89	.69	2.80	.70	-.08
生徒の地域行事への参加	3.29	.65	3.28	.61	-.01
登下校時のあいさつ	3.12	.57	2.91	.66	-.21
安心・安全の連携	3.26	.56	3.35	.50	.09
更なる連携の必要性	3.10	.67	2.92	.66	-.18

表 2, 3 から、勤務校は平成 29 年度に学校統合を行ったため、統合当初の平成 29 年 6 月において、多くの項目で県内 6 校の平均値よりも低いことが分かる。しかし、12 月にはほとんどの項目で向上しており、多くの項目で県内 6 校の平均値を上回っている。特に「地域との情報共有」、「地域資源の理解」、「地域連携における多忙感のなさ」については大きな伸びが見られる。県内 6 校全体と比較してみると、特に「地域連携における多忙感のなさ」や「更なる連携の必要性」を感じている教職員の割合が大きい。一方で「地域の特色を生かす」、「安心・安全の連携」の項目が比較して低く、勤務校の今後の課題と捉えられる。「地域の特色を生かす」が低いのは、統合初年度ということで、まだ学校の色が浸透していないのであろう。また、特に「安心・安全の連携」については、勤務校教員が共通して課題意識をもっているためであり、その課題が明確になったことで、一層教職員への働きかけがしやすくなると捉えている。

表4 勤務校における生徒の平成29年6月と12月の比較

	勤務校				平均値の差
	H29.6月 (n=259)		H29.12月 (n=255)		
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
登下校時あいさつをしていますか	3.54	.64	3.68	.52	.14
地域の人と一緒に活動していますか	2.77	.81	3.00	.75	.22
地域の行事に参加していますか	3.16	.79	3.26	.73	.09
地域の人と一緒に活動したいですか	2.99	.82	3.11	.76	.12
お年寄りにお世話になっていますか	3.48	.74	3.54	.67	.06
よりよい地域にしたいですか	3.47	.71	3.48	.65	.01
地域の人は信頼できますか	3.49	.71	3.49	.63	.00
住んでいる地域が好きですか	3.47	.76	3.45	.70	-.02
今の地域にずっと住みたいですか	2.78	.89	2.84	.84	.06
地域に貢献できる大人になりたいか	3.19	.77	3.19	.72	.01
地域の役に立っていると思いますか	2.73	.71	2.71	.73	-.01

表5 県内6校の公立中学校における生徒の平成29年度6月と12月の比較

	県内6校				平均値の差
	H29.6月 (n=722)		H29.12月 (n=723)		
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
登下校時あいさつをしていますか	3.45	.65	3.38	.72	-.07
地域の人と一緒に活動していますか	2.77	.85	2.73	.87	-.04
地域の行事に参加していますか	3.02	.87	2.95	.87	-.07
地域の人と一緒に活動したですか	2.91	.86	2.88	.86	-.03
お年寄りにお世話になっていますか	3.49	.71	3.50	.71	.01
よりよい地域にしたいですか	3.47	.71	3.43	.72	-.04
地域の人は信頼できますか	3.39	.73	3.33	.75	-.06
住んでいる地域が好きですか	3.46	.72	3.37	.77	-.08
今の地域にずっと住みたいですか	2.76	.92	2.70	.92	-.07
地域に貢献できる大人になりたいか	3.12	.82	3.09	.81	-.02
地域の役に立っていると思いますか	2.47	.82	2.44	.84	-.02

表 4, 5 から、勤務校の生徒は、6 月から 12 月にかけてわずかながらではあるが、ほとんどの項目で向上していることが読み取れる。県内 6 校全体と比較すると、特に「登下校時のあいさつ」や「地域行事への参加」の項目が伸びている。

「地域の役に立っている」の項目が全体的に低く、生徒の自己有用感を向上させていくためにも、研究を進めていきたい項目であると考えた。そこで、生徒への「『地域のために役立った』と思った場面と気持ちを答えてください。」という記述式アンケートを行い、その内容を、テキストマイニングで分析をした(表 6)。すると、奉仕活動や祭り、あいさつ、防災訓練などの言葉が多く登場しており、生徒はこれらの場面で「地域のために役立った」と

感じていることが分かった。今後、これらの取組をさらに充実させるとともに、必要があればこれ以外の新しい取組を考えていけば良いということが、明らかになった。

2) 教職員へのインタビュー調査

地域連携担当を導入して9カ月を経て、勤務校にてインタビュー及び、記述式アンケートを行った。教職員の感想として大きくまとめると次の2点に絞られる。一点目は、地域との連携の大切さに改めて気付いたという点である。教員Bは次のように答えている。

「地域との連携の大切さはこれまでも分かっていたつもりであったが、具体的な方法を知らずにいたことを、痛感した。地域行事に参加しやすい雰囲気づくりや、地域の方の理解を得るためにまめに動いていて、大変な仕事だが、大切な仕事だと感じた。」

地域との連携が大切なことは教職員なら誰もが分かっている。しかし、なぜ大切なのか、どのように連携していけば良いか明確に説明できる教員は限られている。地域連携担当という存在から投げられた波紋が勤務校に徐々に広がり、校内研修との相乗効果で、組織全体の学習につながっていたといえる。また、これまで生徒とともに、地域との企画・運営を多く行ってきた生徒会担当の教員Cは次のように語っている。

「生徒が『地域に貢献しよう』という目標を掲げても、なかなか成果が目に見えず、データもなく、ゴールが見えにくい。結局毎年、『アルミ缶回収をした。寄付をした。貢献した』の繰り返しになっている。そういう意味では、地域連携担当が設置されたことで、教員の仕事の負担も軽減されただけでなく、生徒も教員もやるべきことが明確になった。地域との連携の意味や、一つ一つの地域行事の意味がはっきりしたと言える。また、地域行事で何人集めなくてはいけないなどの変な圧力もなく、自分のすべきことに専念することができた。」

生徒に地域における活動を促しても、そこに教員の明確なビジョンがなければ、活動だけ、つまりPDCAサイクルの「D」だけになってしまい、生徒も大きな充実感を得ることができない。学校組織マネジメントを実行していく上でも、地域連携担当教職員は大きな意義を担っていると言える。

教職員の感想の二点目は、多忙感の経験である。また、教員Dは、これまでの業務内容を振り返りながら次のように答えている。

「地域連携担当が積極的に働きかけてくれ、自分の地域に足を運ぶ生徒が増え、中学校と地域をつないでくれる存在だったと思う。情報発信やとりまとめをしていただいたことで、地域の行事や特色を知ることができありがたかった。地域と学校をつないでいただき感謝している。今まで教頭先生がされていた仕事が多かったことに気付いた。役割分担ができ、教職員の仕事が軽減されたと思う。」

表6 ユーザーローカル テキストマイニングツールを使った分析
(<http://textmining.userlocal.jp/>)

名詞	スコア	出現頻度
地域	128.43	103
きれい	168.00	84
奉仕活動	52.50	75
祭り	55.61	59
参加	6.68	33
掃除	13.59	28
あいさつ	39.62	23
ゴミ	5.71	16
気持ち	1.28	15
運動	5.27	14
防災訓練	9.10	13

また、地域との連携に係る仕事が最も多いであろう教頭は次のように答えている。

「地域とかかわる仕事が減り、ありがたかった。特に今年は学校統合の年で、公民館も6地区になり、多くなるはずの公民館との仕事が軽減されたことを実感している。まだ外部と関わる仕事は他の教職員にもあるので、その窓口も少しずつ一本化しても良いかもしれない。しかし、そうなると地域連携担当の仕事が多くなるため、単独で担当（主任）をしていく方がよいと思う。適任者はベテラン、地元の教職員に越したことはないが、それよりもフットワークが軽く、コミュニケーション力のある方がよいと思う。」

業務改善が進む中でも、なかなか教頭職の改善は進んでいない昨今において、地域連携担当の存在により、業務の負担が少なからず減少し、多忙感の抑制につながったと言える。最後に、地域連携担当を導入した学校長は次のようにインタビューで答えている。

「地域連携担当を新設した理由は、生徒も保護者も地域も、学校が統合して良かったと思ってもらうためと、教職員、特に教頭の職務の負担軽減のための2点であった。担当はその目的を十分に果たしている。さらに2～3年後を見据えて地域との連携をさらに深めてほしい。今後は「学校」の思いを「地域」に伝え、その思いを「地域」から「家庭」に伝えていく動きも目指してほしい。家庭に啓発したいときに、学校と地域からのW啓発も良い。「学校→地域→家庭」、「地域→学校→家庭」など、大きな循環を意識していける関係を目指してほしい。来年度も地域連携担当を引き続き設置したいと考えている。担当には情報発信能力や周りを動かせる力なども必要だが、一番大切なのは地域連携・協働を押し進めていこうという意気込みだと思う。」

学校教育目標の実現に向けて、地域連携担当教職員を導入し、来年度以降もその動きをさらに加速させていこうという学校長のビジョンが感じられる。管理職の理解があつてこそその担当であると改めて認識できた。

勤務校の教職員インタビュー及び記述式アンケートから、「地域連携は大切という思考の広がり」、「教職員の多忙感軽減」などが確認できた。

3) 地域リーダーへのインタビュー調査

勤務校の校区内には6つの地区公民館がある。3地区は、比較的生徒数も多く、中学校とも距離的に近い場所にある。もう3地区は、生徒数が少なく、距離的に中学校から離れた場所にある。基本的には、学期に1～2回程度は公民館を訪問し、公民館主事との談話を行った。行事等がある場合は、頻繁に電話対応をし、学校と公民館をつなぐようにしてきた。また、できる限り地域行事に顔を出し、コミュニケーションを図った。表7は、地域連携担当が設置される前の平成28年12月と、設置8か月後の平成29年12月に公民館主事と担当が談話した内容の一部である。

表 7 各公民館主事と地域連携担当教職員の会話の変化

	平成 28 年 12 月	平成 29 年 12 月
A 地区	「活動が目的ではなく、そのことを通じて地域を思う大人になってほしい。先生方には公民館行事に来ていただくだけで良い。地域人材はどんどん活用してほしい。」	「思いを伝えるよい機会ができ、教頭の立場よりも言いやすい。今後も、できれば 3 カ月に 1 度はこのような面談の時間がほしい。公民館側も都合の良いときだけ連携し、学校に一方的にお願いしているのではという反省がある。意見交換をぜひ進めたい。」
B 地区	「学校の敷居は高くなかなかお願いできにくい時がある。管理職が変わると学校も変わるので継続した取組を希望する。実務者レベルで話をするのも大切。雑談は必要だ。統合をチャンスとしてとらえたい。」	「これまで学校とは一定の距離を感じていたが、担当の設置で距離が近くなったと感じる。統合もあり今までよりも範囲が広がったため、情報交換の場は大切であると思う。さらに地域での中学生の存在意義を考えた取組を推進していければと思う。」
C 地区	「保護者の要望を含め、先生方の負担を感じる。中学生も地域で交流できる行事があれば。統合に向けて心配はない。老人会や婦人会との連携も大切だ。」	「統合後も中学生の地域での活躍の場が確保できてよかった。今年一年の様子を振り返りながら、来年度はさらに中学生が活躍する場を 4 月の計画の段階から吟味していきたい。」
D 地区	「統合で、行事がなくなるのではと心配。行事の精選もしつつ、良いものは残して行ってほしい。」	「俳句の応募が倍増し、ありがたい。学校の呼びかけのおかげだ。2 月には X 部に初めて行事に参加してもらった。担当者と話ができたからだと思う。」
E 地区	「あまり学校と地域の連携にピンとこない。これまでのしくみとどう違うのかをはっきりすると良い。」	「中学校とのかかわりはあまり変わらなかった。担当の活動がよく見えていない。来年度は更に一緒に活動できればと思う。会議や広報を通じて相互理解したい」
F 地区	「学校の予定が地域に広がる広報を期待。生徒が少ないので参加してほしい。中学校のことは良く分からないが、こうやって話をするといろいろ出てくるなあ…。」	「連絡調整により、昨年のような学校と公民館の行事の重なりがなくなり、助かった。中学生が少ないのでなかなか活動できにくい。公民館でもたくさんさんの活動をしており、もっと内容を学校にも知ってほしい。」

規模が違い、距離も違う 6 地区の公民館と連携していくのは難しかったが、どの公民館同じ姿勢で接していくように心がけた。統合初年度と言うことで、学校の顔が見えにくいという意見を聞き、できるだけ両者の情報を共有できるように心がけた。結果的には、連携が飛躍的に進んだところがほとんどである。

ソーシャル・キャピタルの醸成を 3 段階で分けると、特定集団への所属や一定の対話機会を持つ関係者間の構造的な相互交流チャンネル（ネットワーク）、お互いが相手のために貢献しようとするお互い様の規範（互酬性規範）、相手の意図・行為に継続的に期待し合う心情的な相互依存関係（信頼）の醸成の流れとなる（パットナム 2000；コールマン 1988；露口 2011）。A、B 地区においては、ネットワーク、互酬性規範、信頼まで醸成が図

れたと言え、特に A 地区においては主事が自分自身の取組を振り返る言葉があった。一方でそこまで至っていない公民館もあるが、D 地区のように、当初あった不安が、顔を合わせて何度か談話することで、新しいものが生まれ、互いのニーズが適合するような場面ができあがるような経験もあった。これも対面コミュニケーションの産物だと感じる。このような関係ができあがると、コミュニケーションストレスがなくなり、電話をしても互いに顔の見える存在になったと感じた。遠い、近いは単に時間距離であり、コミュニケーションを重ねることで本当のつながりができあがることが実感できた。また、つながりができていくことで、本音で話せるようになり、学校側が無理なときには、きちんと担当が「NO」と言える関係も構築でき、学校の教職員を守る存在にもなり得る可能性を感じた。

また、総合的な学習の時間では、どの学校でも積極的に外部人材が取り入れられているが、そのつながり方も様々である。勤務校でも、10 コース中 4 コースが外部人材を活用していたが、ほとんどのコースは 1~4 時間の単発で活用しており、連絡調整の労力を考えると、その効果との関係はいかほどだろうかと考える。一方で、社会福祉協議会と 35 時間連携して取り組んだコースがあった。連絡を密にし、簡単な打ち合わせを行い、社会福祉協議会が用意したカリキュラムで授業がなされ、毎時間つながりと特色のある授業が行われた。次は担当した教員 E の言葉である。

「社会福祉協議会が学校側のねらいや思いを良く理解してくれ、毎時間、本質に迫る福祉教育を学ぶことができた。またこちらがあまり授業準備を行う必要がなく、大変助かった。35 時間という長い時間だからこそできる質の高い教育がなされたと思う。課題としては、外部とつながっている自分がいなくなると、どうなるのだろう…という課題めいた思いは持っている。」

次は授業に携わっていただいた社会福祉協議会の方の言葉である。

「中学生に、地域で生きていくためにつながるきっかけをつくりたい。福祉教育の推進のためにも学校とつながりたい。その際学校側に無理がないように、こちらから内容を提案し、先生方との話し合いで決定している。学校側がしんどいと思うと続かないことは理解しており、互いの負担にならないようにしたい。ただ単発の授業ではねらいは達成できず、1~2 時間の授業で車いす体験をしても本質はできない。その際に問題となるのが、主となる先生が転勤したときである。基本的には、先生という個人とつながることが多く、趣旨が分かるその先生が転勤すると、築き上げてきた活動が停滞したり、なくなったりした経験がある。ぜひ、学校側に継続できるしくみがほしいと考えている。そのためには、地域連携担当のように地域との窓口となる人がいてくれると助かる。個人ではなく、組織として学校全体が趣旨を理解し、持続的な取組になることを願っている。」

両者の話から、学校のニーズと地域のニーズが合致し、「Win-Win」の関係であったことが読み取れる。外部は福祉教育の充実を図りたいと考えており、学校側も専門的な知識を持ち、体験活動が行える外部との連携を望んでいる。このように互いのニーズが合う外部機関を今後も地域連携担当が探っていく、マッチングしていきたい。また、このような意義のある取組を持続可能にしていくためには、地域連携担当のような役割が必要であることも伺えた。その際、地域人材をしっかりと見極める目も担当には必要である。

4) コミュニティ・スクール関係者へのインタビュー調査

学校運営協議会の設置努力義務化が決定し、本県でもコミュニティ・スクール（以下CS）が増加し始めている。現在は、3自治体のみであるが、平成30年度からは一気に増加する見込みである。そんな中、CSにおける地域連携担当教職員の意義を探るために、CSに造詣が深い県内のリーダーにインタビューを行った。

A中学校長は県下初の学校運営協議会を立ち上げ、県内唯一のマイスターである。現任校では、A中型運営協議会を導入している。以下はA中学校長へのインタビューの要約である。

「学校・保護者・地域の三つの見える化が進んだと感じている。そんな中で、教職員の理解が課題である。なかなか実感がないのが現状である。CSを設置する時の大変さや、目の前のことに気持ちが向き、5～10年後の様子を思い浮かべにくい。そのためにもこれまでの思考を変えることが必要であり、校外で研修することが大切だと考え、啓発している。また、CSの運営には校長、教頭以外にもコーディネーターの存在が大切であり、窓口・調整役が必要である。学校・地域の現状によって異なるが、学校側に地域連携担当、地域側に地域コーディネーターがいて、両輪になることも必要である。」

また、今年度CSを導入したB市教育委員会教育長と地域協働係長に、その設置理由等についてインタビューを行った。

「人は脆弱なので、しくみが必要である。学校運営協議会ができれば、教員個人で動く必要がない。また、本市では地域学校協働係を設置し、学校教育と生涯学習の重なりを担い、教員の地域への理解の促進、業務改善、地域の教育力の向上、地域の活性化につながると考えている。学校の先生は70点で良いのに100点をいつも目指そうとしており、なかなか先がきっちり見えないと動かない人が多い。教員もオールマイティを目指しすぎず、分業し、役割を分担していくことが大切である。」

同じく、今年度CSを導入したC町教育委員会学校教育課課長補佐にも、インタビューを行った。

「さらによりよい地域とのつながりを目指してCSを導入した。やっていることは今までとは同じだが、目標を共有することで、効果も変わってくる。課題の一つは教職員の理解である。地域は趣旨を理解してくれるが、教職員側に抵抗感があるのが現実である。そのためにも教職員に地域連携担当のような役割がいて、その理念を広めていくことが大切だと考える。」

三者のインタビューから見えてくるのは、教職員へCSの理念を浸透させる難しさである。地域側は理解をしていますが、目の前の負担にとらわれてしまい、内部にいる教職員の理解が進まないのが現状である。また、CS導入時には、教頭の仕事は幾分増えているという課題も共通していた。この二つの課題を解消するために、「地域連携担当教職員」のような役割が必要だと考える。教職員間で地域連携の理念を伝える教諭がいて、それを推進していくことが大切である。また、CSは行政側での人材・予算面の問題もあり、それを解消するためにも、地域連携担当教職員の各学校での設置の意義は大きいと考えられる。

5 考察

本研究の成果として、まず教職員の地域連携に対する意識の高まりが挙げられる。「地域との連携は大切」と誰もが思っているが、そこからなかなか先に進もうとはしない現状に対して、勤務校の教職員は大きな一歩を踏み出したと思われる。「現状でうまくいっているのに、なぜこれ以上地域と連携するしくみを入れるのか」という多くの疑問は、目の前のことしか見えず、3年後、5年後先を予見していないために起こるものである。勤務校では、身近に地域連携担当教職員がいて活動する様子を感じたり、実際に研修を深めたりすることで、多くの教職員が、現在以上の連携が今後必要になってくるという思考になってきたと思われる。ある教員は、地域連携担当が導入されて、初めて一つ一つの地域との行事のねらいが見えるようになったと言っていた。アンケート結果の数値からもそれが明らかに伺える。このように地域連携担当が投げた波紋が広がり、学校全体の意識が少しずつ変わっていくのだと考える。現在CSを導入している学校の課題の一つが教職員の理解であったが、これを解決する方策の一つとしても、地域連携担当の設置が期待される。また、教職員が感じた成果として、地域連携に関する多忙感・負担感の軽減が挙げられる。アンケート結果やインタビューからも成果が感じられる。さらに教諭等の業務改善が進む中、教頭の業務はなかなか変わらない状況にあるが、教頭が抱える外部との連絡調整、さらにはCSにおける新しい業務については、地域連携担当が協働できる余地があると思われる。

地域からは、学校の窓口が可視化されたことで、地域の思いを学校に伝えやすくなったという評価をいただいた。管理職という立場ではない話しやすさもメリットのようである。一方で学校側からも言いにくかった部分をしっかりと伝えられるようになり、本当の連携・協働が進み始めているという実感がある。特に6地区公民館主事との関係を振り返ると、学校と地域が思いを共有することで、新しいものが生み出されたり、学校側の気持ちを理解してくれたりするなど、太い絆が生まれたと感じる。つながりの歩みはそれぞれだが、地域とのつなぎ役ができたことで、「ネットワーク」や「互酬性規範」、あるいは「信頼」まで構築することができることが確認できた。即ち「ソーシャル・キャピタル」の醸成である。それを肌で感じ取ることができ、地域連携担当としての大きな学びを得ることができた。また、一個人ではなく担当役職ができたということで、外部は「持続可能なつながり」ができた地域から捉えられている。「地域とともにある学校」を目指すのであれば、地域側のことを考えたつながりを意識して、学校側がつながりのできるしくみを構築していくことは不可欠である。

さて、今回、県内初の「地域連携担当教職員」という役割モデルの開発に携わってきたが、この担当の取組が充実し、意義のあるものにするためには、何が必要なのかについて、次に指し示していきたい。

まず、「管理職のリーダーシップとマネジメント力」である。勤務校では幸いにして管理職の理解が厚く、担当としてフットワーク良く活動することができた。4月当初から兼務する他の担当校務や授業時数に配慮があり、外部との折衝に力を入れることができた。筆者も組織内部の充実に力を入れて学校運営に携わってきたが、その部分を他のリーダーに委嘱し、生み出された時間で、外部での資源獲得に取り組むことができた（カートマン2008）。もちろん管理職としては、ベテラン教員の力を生かす、人材育成の一つとする、危機管理への信頼構築とするなど、単なる地域連携の効果を越えたさまざまな視点でのビジョンをもつであろうと拝察する。勤務校の校長は、来年度も「地域連携担当」の校務分掌を継続する

との旨を明言しており、改めて高い先見性を持つ管理職のもとで担当できたことに感謝したい。なお、CSを導入している学校においては、学校長のマネジメント力が地域連携の効果に多大な影響を及ぼしているのは言うまでもないことである。

次に、地域連携担当の「対面コミュニケーション」である。よく言われる概念ではあるが、生徒や教職員でなく、外部の人間とどうかかわっていくかの力である。いわゆる企業における営業担当に近いのであろうか。学校内部という限られた空間ではなく、学校外部の人とどうつながっていくかという部分である。互いに胸襟を開いて、冗長コミュニケーションを通して、これまで閉ざしてきた部分を語り合うことで、筆者は公民館主事とソーシャル・キャピタルの醸成を図ることができた。また、その際には、学校のビジョンを常に念頭に置いて交流することも必要である。よく、学校のビジョンを地域に伝えるべきだと言うが、なかなか通信一枚で伝わるものではない。やはり面と向かい、ビジョンの背景を含めて語ることで真意が伝わるものだと感じる。そこから学校のニーズと地域のニーズが循環する構図ができ、互恵関係できあがる。さらにその結果、地域連携担当がもつネットワークという財産が構築されていくのである。

そして最後に、「ソーシャル・キャピタルマネジメント」を実行することである。「対面コミュニケーション」を武器に生み出したつながりをもとに外部（地域）から資源を調達し、管理職が掲げる内部充実への理念や教職員の研修を土台にして、両者を調整していくわけである。地域連携担当がこのソーシャル・キャピタルを形成していくマネジメントによって、地域から得た資源が内部で意義あるものになるのである。

さて、地域にはキーパーソンとなる人物が存在し、その人物から放射状にコミュニティが作られていくのが理想である。その学校区内に大きな影響を及ぼす力を「コミュニティ・リーダーシップ」と呼びたい。勤務校は統合初年度ということで、市内の約半分を占めるなど校区も広くなり、まだまだ互いの顔を知る状態にまで至っていないのが現状である。地域においては、6地区公民館の中のA地区主事はそのリーダーシップを発揮しているのではないかと感じた。A地区主事は、学校とのつながりを意識して創ろうとしており、ネットワーク構築に大変尽力していただいた。ただ、今回の実践の中であえて「コミュニティ・リーダーシップ」という言葉を用いるなら、学校側では地域連携担当がその一翼を担ってきたのではないかと考える。6地区の公民館主事や社会福祉協議会の方々、福祉施設、企業とつながり、学校内では、教職員へ地域連携・協働の啓発に努めたことで、学校と地域がつながり、さらにネットワークが構築できる土壌をつくりあげたように感じる。地域連携で大切なことは、外部と関わるだけでなく、内部組織の充実を同時に行っていくことである。そう考えると、地域連携担当教職員こそが「コミュニティ・リーダーシップ」を獲得し、発揮していくべきなのかもしれないと考える。

6 結語

様々な効果について述べてきた一方で、成果が求められてきた生徒への影響は、量的分析からはあまり変化が見られなかった。しかし、生徒の記述式アンケート結果から、自分がどんな場面で役立ったか、つまり自己有用感の高まりがあったかについて分析することができた。今後も生徒がどんな場面でどう感じていたかを明らかにすることで、教職員が何に力を入れていくべきかが明確になっていくように思う。また、総合的な学習の時間の中で、35時間社会福祉協議会と連携して取り組んだコースについては、外部の専門家による意義の

ある授業が継続して行われ、大変効果的であったことが伺えた。外部と連携した授業を行う上で、今後の大きなモデルになったと感じる。

また今後の課題として、地域連携担当教職員はあくまでも組織の一人であり、個人では限界があることも実感した。当初は地域の方と行う熟議や、地域を巻き込んだ下校指導を計画していたが、なかなか実現できなかった。特に現在「学校における働き方改革」の議論の中で、登下校指導は地域住民に委ねても良いのではという考えが出されているが、その啓発はできても、それを行うためにはやはり「しくみ」が必要である。その代表的なしくみがコミュニティ・スクールである。CSは「ソーシャル・キャピタル」と「ガバナンス」の二つの考え方を内包している（平井 2007；佐藤 2014；大林 2016）としているが、地域連携担当は、そのうちソーシャル・キャピタル側だけしか担保することができない。個人だと苦勞を重ねなくてはできないことが、学校運営協議会では無理なく実現可能になる。ただ、両輪の一つの「ソーシャル・キャピタル」の充実こそ、地域連携担当が力を発揮すべき部分だとも言える。つまりコミュニティ・スクールと地域連携担当教職員のセットで、地域とかかわっていくための学校側のしくみができあがるのだ。そういう意味で、地域連携担当教職員は「ソーシャル・キャピタルマネジメント」を担う重要な役割を持っていると言える。

現在、学校と地域との連携・協働の大きな動きがある一方で、昔から脈々と続く地域とのかかわりの大切さを伝えていくことも当然必要だと感じる。単に地域とかかわった、単に学校と地域とのしくみ作りをしたではなく、地域との連携の良さの意味を体感し、理解し、伝える人が必要である。そういう意味では単なる「担当」ではなく、「推進」していく教職員、つまり「地域連携担当」ではなく、「地域連携推進主任」という言葉が適切だと考えた。今後も学校と地域の間を少しでも明確にして、地域、保護者、教職員のすべてが大きな目標を共有して、生徒のために何をすべきかを指し示していく存在でありたいと考える。常に「生徒が真ん中」であることを忘れず、この「つながり」を今後も様々な角度から実践、そして研究分析していきたい。

引用・参考文献

- 池田庄策(2007). 北広島ふるさと夢プロジェクト 社会教育 2017年5月 青年出版社 38-41.
- 稲葉陽二(2007). ソーシャル・キャピタル入門 中公新書
- 稲葉陽二・金光淳・近藤克則・露口健司(2014). ソーシャル・キャピタルー「きずなの科学」とは何かー ミネルヴァ書房
- 井上昌幸(2016). 地域連携担当教職員制度を通じた社会教育行政の新展開ーその仕掛け方と施策の方向性ー 社会教育 2016年5月 青年出版社 16-26.
- 大林正史(2016). コミュニティ・スクールの指定によるソーシャル・キャピタルの形成 露口健司編 ソーシャル・キャピタルと教育 ミネルヴァ書房 123-139.
- 岡山県教育委員会(2015). 地域から信頼される学校づくり～地域の力を学校へ
- 貝ノ瀬滋(2017). 図説コミュニティ・スクール入門 一藝社
- 春日市教育委員会・春日市立小中学校(2017). 市民とともに歩み続けるコミュニティ・スクール ぎょうせい
- 柏木智子(2016). 学校と地域の連携による校区ソーシャル・キャピタルの醸成 露口健司編

- ソーシャル・キャピタルと教育 ミネルヴァ書房 64-86.
- 金本房夫(1985). 僻地に吹く風 青葉図書
- 金本房夫(2015). であいー平凡の充実ー 松栄印刷所
- 国立教育政策研究所(2017). 地域学校協働活動のための地域コーディネーターと地域連携
担当教職員の育成研修ハンドブック
- 佐藤晴雄(2016). コミュニティ・スクール エイデル研究所
- 佐藤晴雄(2017). コミュニティ・スクールの成果と展望 ミネルヴァ書房
- 志水宏吉(2014). 「つながり格差」が学力格差を生む 亜紀書房 121-157.
- 関福生(2017). 平成28年度の地方社会教育・生涯教育の成果と課題 社会教育2017年3月
青年出版社 6-11.
- 妹尾昌俊(2015). 変わる学校, 変わらない学校 学事出版 165-170.
- 妹尾昌俊(2017). 「先生が忙しすぎる」をあきらめない 教育開発研究所 172-178.
- 武井哲郎(2017). 「開かれた学校」の功罪 明石書店
- 露口健司(2015). ソーシャル・キャピタルの効果性と短期変容可能性 政策研究大学大学院
- 露口健司(2016a). ソーシャル・キャピタルと教育 ミネルヴァ書房 1-31.
- 露口健司(2016b). 「つながり」を深め子どもたちの成長を促す教育学 ミネルヴァ書房 1-
93.
- 栃木県教育委員会(2016). 学校と地域を結ぶ地域連携教員のガイドブック
- 栃木県教育委員会(2015). 学校と地域を結ぶ
- 西村吉弘(2014). 学校統廃合の地位子の位置づけとその課題 国立教育研究所紀要第143集
167-181.
- 廣瀬隆人・高德晃(2014). 学校と地域の連携に関する管理職の意識調査 宇都宮大学地域連
携教育研究センター
- ピーター・M・センゲ(2014). 学習する学校 英知出版
- マイケル・フラン(2016). The Principal 校長のリーダーシップとは 東洋館出版社
- 文部科学省初等中等教育局(2017). コミュニティ・スクール2017
- 文部科学省中央教育審議会(2015). 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)
- 文部科学省中央教育審議会(2018). 新しい時代の教育に向けた接続可能な学校指導・運営体
制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(中間まと
め)
- 吉富芳正(2017). 「社会に開かれた教育課程」と新しい学校づくり ぎょうせい

謝辞

研究にご協力くださった学校関係者, 地域の皆様, とりわけデータの使用を許可していただいた教職員と生徒, そして地域の皆様に御礼申し上げます。