

# 今帰仁村における地域教育経営の在り方 —教育長のマネジメントとリーダーシップ—

## Way of Regional Education Management in Nakijin-son : Management and Leadership of the Superintendent

新城 敦\* 諏訪 英広\*\* 日渡 円\*\*\*  
SHINJO Atsushi SUWA Hidehiro HIWATASHI Madoka

今帰仁村は、沖縄県北部に位置する中山間地域である。筆者（新城）は、今帰仁村の教育長という立場で保・幼・小・中・高の「地域型一貫校」を標榜し、様々な教育施策を立ち上げ、地域の活性化と教育課題の解決に取り組んできた。また、キャリア教育を教育改革の中核に据え、校種間の連携と教職員の連携・協働を目指し、教育施策である連携教育事業とキャリア教育事業を企画・実行し、地域活性化を図ってきた。

本稿は、その教育施策にかかる実践プロセスを整理した上で、児童・生徒・教師・保護者を対象とするアンケート調査に基づき施策の成果と課題を分析し、今後の今帰仁村の「校種間連携の在り方」や「キャリア教育事業の在り方」を提言した。さらに、兵庫教育大学教職大学院教育政策リーダーコースでの学びと照らし合わせ、地域教育経営の在り方を考察した。<sup>注1)</sup>

キーワード：地域教育経営、校種間連携、キャリア教育、地域の活性化、教育長

### I 問題の背景と研究の目的

沖縄本島の北部で中山間地域に位置し農業を基幹産業とする今帰仁村（以下「本村」）には、村内に県立北山高等学校（以下「北山高校」）がある。北山高校は、各学年普通科2クラス、理数科1クラスの普通高校である。創立70周年を間近に控え、開校時には建設用地や学校建築の労働力を提供し、村民にとって我が村の学校という意識は強く、村立北山高等学校と呼ぶ程である。

2012年3月、沖縄県教育委員会（以下「県教委」）は県立高等学校編成整備計画を発表した。少子化の時代を迎え、県立高等学校の適正規模化、すなわち県立高校の統廃合等を含めた再編計画である。その時、北山高校と隣町にある普通高校のどちらかに統廃合されるという噂があった。その後、統廃合案が浮上した。県立高等学校編成整備計画では本村の北山高校に統廃合される結果となったが、理数科の定員割れが恒常化し、廃科になる可能性があり、そうなった場合、更に生徒数が減少し将来の存続にも影響を及ぼすことになる。北山高校の理数科は設置当初2クラスあったが、設置から20年が経過し、進学に特化した普通高校への進学や北山高校からの国公立大学合格者数の減少などもあり、近年では、1クラスの過半数にも満たないほどの衰退を見せていた。

当時（2012年3月）、筆者（新城）は今帰仁村教育委員会事務局（以下「本村教委」）の指導主事として主に幼稚園・小・中学校の教育行政を担っていた。ただでさえ、人口減少の続く中山間地域にあって、高校の消滅は地域の衰退や若者の流出等、致命的な悪影響を及ぼす。

地元の中学生の村外進学の増加に課題を感じていた矢先のことであった。県立高校の校区制が緩和され、新たな専門学科の創設等、生徒は希望する高校への進学が全体的に可能となったため、都市部の進学校や部活動の強い各種競技の名門高校への進学が増加してきた。さらに、少子化の影響で保護者の経済状況も子どもの希望を優先させることができる等、親元を離れて村外の高校への進学も容易となったことも中山間地域の地元離れの一因でもある。そこで、北山高校と理数科の存続を視野に入れた教育施策の構築が必要となり、本村教委が地元の県立高校の財政支援を含めた地域型一貫教育「北山学園構想」を立ち上げた。幼・小・中・高の連携を強化し、連携教育とキャリア教育を推進することで北山高校をはじめとする村内各小中学校の活性化を図り、特色ある魅力を打ち出すことで地元の中学校からの村外流出に歯止めをかけ、村外からの生徒を増やすための活性化策と位置づけた。設置者ではない市町村の教育委員会が県立高校の支援や村立小中学校との連携強化を強く働き掛けることは難しい。筆者は、地域教育経営の観点から、北山高校の理数科の存続を図り、村内の幼稚園、小学校、中学校を繋ぐことは双方向の支援策として大きな意義を持つと考えた。

本村は、2003年に、村内にあった4つの中学校を統廃合し、一村1校の中学校となった。小学校も5校から3校へ統廃合され、地域の活力や教育効果がさらに薄れていく現状を打破するため、北山高校への積極的な財政支援も含めて若者の減少に歯止めを掛ける必要が生じた。

\*公立大学法人名桜大学地域連携機構

平成30年7月10日受理

\*\*兵庫教育大学先導研究推進機構教育政策トップリーダー養成カリキュラム研究開発室 准教授

\*\*\*兵庫教育大学先導研究推進機構教育政策トップリーダー養成カリキュラム研究開発室 教授

2012年より、本村教委は、北山高校だけではなく、全校種の活性化と支援を強化するため、地域型一貫教育構想「北山学園構想」を教育施策の柱に掲げ、幼稚園から高校までの13年一貫教育を村独自で実施した。さらに、2015年からは子ども子育て支援法が実施され、本村の課題であった待機児童の解消策として「認定子ども園」の建設が決定され、接続の円滑化を図る目的で小学校の敷地と隣接した民間保育所や認定こども園を建築し、小学校との連携も強化することとなった。そのため、村長部局にあった保育所関連業務を本村教委へ移管し、幼保連携推進室として課長以下、係長、職員を配置した。2015年より保育所の機能を組み込んだ「北山学園プロジェクト」として連携教育の機能が強化された。

また、キャリア教育については、「地域貢献や社会貢献できる人材の育成」を目指した筆者の地域教育経営のビジョンとして力を入れている時、沖縄県の交付金事業として指定され、地域型就業意識向上支援事業としてキャリア教育に関する施策の充実を図る体制整備がなされることとなった。

このことに関連して、中央教育審議会(2011)は、「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について」を答申し、キャリア教育の充実を図るために、学校種間の円滑な連携・接続を図られることの重要性を説いた。また、国立教育政策研究所(2011)は、児童・生徒のキャリア教育の展開に必要な「縦」と「横」の連携を活性化・持続させるために、都道府県・市町村教育委員会による支援とリーダーシップの重要性を指摘した。

そこで、本稿では、その教育施策にかかる実践プロセスを整理した上で、児童・生徒・教師・保護者を対象とするアンケート調査に基づき施策の成果と課題を分析し、今後の本村の「校種間連携」や「キャリア教育事業」の在り方を提言する。さらに、兵庫教育大学教職大学院教育政策リーダーコースでの学びと照らし合わせ、地域教育経営の在り方を考察する。

## II 本村の取組概要と特徴

本村の連携教育は2012年から国や県教委との連携や支援に依らない「地域型一貫教育」として村独自で開始され、県立高校を網羅し、村教委が推進母体となった。そこで、本節では、校種間連携とキャリア教育事業の取組概要を示し、その特徴等を検討する。

### 1. 校種間連携の取組

校種間連携は、2012年から継続して行っており、本村はコンパクトな地域であることと県立高校を巻き込んだ地域活性化策の切り札として取り組んだことが、県立高校への財政支出や保・幼・小の一体化施設の建築にも多大な影響を及ぼした。これらの取組も連携教育や一貫教育の先進地域である広島県や鳥取県を視察し、本村の実態や状況に応じて行ってきたが、村教委の施策に柔軟に対応し、各学校の管理職や教諭の理解と協力によって実現できた。米澤(2016)は、「校種間連携で大切な

のはお互いの教職員が互いに行き来するだけで繋がる機運ができあがる(p.8)」と指摘しているが、次節で詳述するように、継続性と一定の効果があったと考えられる。

### 2. 保・幼・小・中・高一貫教育「北山学園プロジェクト」の取組

#### (1) 保・幼・小の連携

沖縄は幼児教育の仕組みが特殊である。戦後、アメリカの政策で幼稚園が小学校に併設され、5歳児教育はそこで担われてきた。本村は、中山間地域のため、民間の保育園や幼稚園の進出がなく、これまで保育所・幼稚園は全て行政が運営してきた。昨今の待機児童の増加と施設の老朽化、更に幼児教育の充実を期して幼保連携事業の充実を推進することになった。そのため、縦割り行政の弊害を是正し、就学前教育を推進するため、福祉部局にあった保育園を村教委に移管し、幼保連携推進室を新設した。このことにより、子育て支援の充実が図られ、連続した教育システムの構築に繋がった。

2020年に予定されている幼保一体化施設「認定こども園」運用開始に向け、建設計画を推進し、幼児教育カリキュラムの整備、保育所と幼稚園合同での「わらべ歌の取組」を行い、連携を強化している。幼保一体化施設の構想は、北山学園プロジェクトの趣旨と保・幼・小の連携を強化し、村内の3小学校の施設内や隣接して、民間保育所を誘致し、認定こども園を新設するという壮大な計画である。

#### (2) 幼・小の連携

2015年に県教委の研究指定を受け、幼小連携の円滑な推進についての研究を行ってきた。幼稚園は小学校に併設しているため、連携は容易であり、小学校の各学年との季節に応じた行事に併せて、幼稚園児を招待しての特設授業を展開している。本村では、その研究成果を他の幼稚園・小学校で活かし、幼小連携を進めている。また、2020年からは本村の中心にある今帰仁小学校の敷地内に認定こども園を開設し、保・幼・小の連携教育のノウハウを他の2小学校に隣接する民間保育園との連携・協働に発展させ、幼児教育の充実を期す予定である。

#### (3) 小・中の連携

教員研修として、小中連携授業研究会があり、小学校3校、中学校1校で互いの授業を参観し、教え子の成長や中学校に入学して来る児童の観察や指導技術の向上に役立てている。それ以外に隔年で道徳と特別活動の授業も担当校で行い、全校種の教員での授業研究会も開催している。その際、県外から特別活動や道徳の著名な研究者や講師を招聘し、授業改善に役立てている。また、学力向上施策として村内の3つの小学校6年生を今帰仁中学校に一同に集め、「中学校プレ入試」を実施している。この取り組みは、小学校段階の学習内容を中学校入試と仮定し、学力検査を行い、基礎基本の定着を図り、3小学校の交流と中学校入学への意欲付けを行っている。さらに、本村教委が主催する「少年の翼事業」は、小学校

6年生を対象に山形県酒田市との交流事業を行う。参加者は全6年生の1/3を占め、小学校教員と共に中学校教員も引率を行い、中学校入学後のリーダー育成に活かしている。後述するキャリア教育事業でも小中の合同での実践も多くあり、双方向での連携がスムーズである。

#### (4) 中・高の連携

今帰仁中学校と北山高校の連携の特色は、村教委と県教委の管轄の垣根を越え、他の地域には真似のできない連携体制ができることである。一村1校体制（中学校も高校もそれぞれ1校）という条件と地理的に近い条件、更に村当局の財政支援や管理職の理解によるところが大きい。特色ある取組としては、「プレ高校入試」である。今帰仁中学校の中学校3年生の2学期に北山高校で高校入試の模擬テストを行っている。その目的は、中学生の受験への意欲付けと本番の高校入試さながらの雰囲気テストを受けることによって本番で実力が発揮できることを狙っている。高校の施設利用の配慮と試験監督の協力が一村1校の中高連携の利点である。また、職員の連携に関しては、国語・数学・英語・進路の各教科領域の担当が授業参観や連絡会を持ち、それぞれの教科領域の情報交換や授業実践に活かす取組が実践されている。村教委が文部科学省の調査官を招聘しての公開授業や授業研究会も中高合同で行ってきた。さらに、生徒間の交流もキャリア教育事業での講演会の合同開催や高校三年生が中学校三年生の受験に向けての放課後塾の取組等、特色ある取組になっている。

#### (5) その他の連携

その他の連携としては、校長研修会、教頭研修会、教務主任研修会、養護教諭研修会、図書館司書研修会、特別支援コーディネーター研修会、学校職員交流会がある。各職種別の研修会も本村教委が主催し、合同で行っていることで連携・協働体勢が図られている。さらに、教育施策としての「東ティモール児童との交流事業」、「名桜大学生の学習支援ボランティア事業」、「中学生の海外短期留学」、「高校生の米国ジョージア州ミルトン高校との姉妹校締結に伴う短期留学」、「子どもが作る弁当の日」による食育の取組、北山高校での公営塾の実施等、行政との連携による施策も教育効果を生んでいる。

### 3 本村のキャリア教育事業の取組

2015年度より沖縄県の補助金「地域型就業意識向上支援事業」<sup>注2)</sup>を活用し、キャリア教育の推進に力を入れ様々な事業を企画・実施してきた。キャリア教育事業は本村教委の地域教育経営の一環で実施している。キャリア教育事業で校種間を貫き、校種間の接着剤の役割を担い得る連携事業の中核となる取組である。本村の連携教育とキャリア教育の融合は、子ども達のキャリア発達を促し、地域に仕事を創るために帰る人材の育成を目指す。

さらに、地域に根ざし、世界を股にかけるグローバル人材を育成し、本村が目指す地域貢献・社会貢献できる人材の育成を図る取組として位置づけている。

#### (1) キャリアコーディネーター配置事業

キャリア教育コーディネーターを村教委事務局に配置し、産学官の連携の下、各学校のキャリア教育に関する支援・援助に取組む。主な活動内容は、各種キャリア教育事業の推進と各学校で必要とされる地域人材を教科・領域でゲストティーチャーとして招聘し、コーディネートする業務である。また、後述する様々な事業の引率、事前・事後指導、一貫教育を行っている各校種別のキャリア教育に関する支援である。

#### (2) 教育ファーム事業

教育ファーム事業とは、農業が基幹産業の本村の特色や産業を地域学習と宿泊学習を兼ねて行う取組である。2015年よりキャリア教育の一環として村内の全小学校5年生を対象に実施している。本村の子ども達が地元の産業を知り、農業に対する理解と体験をする事や働く喜びを実感させ、地産地消や将来の職業を考え、愛する地域に自分がどう貢献できるかを狙いとしている。この取組は新潟市が全国に先駆けて行われており、本村でも廃校跡にできた農業・六次産業体験宿泊施設を利活用して実施している。村内の全小学校5年生は学校のカリキュラムの中にある宿泊学習とタイアップし、ソーセージ作りやパン、味噌づくり等の六次産業体験、地元の産業である菊農家や畜産、緑化木農家を訪問して地域産業の理解と体験を行っている。

#### (3) スーパー講師招聘事業

子ども達の職業観の育成や就業意欲の向上を育むため、様々なスーパー講師を招聘する事業を実施している。鳥嶼県である沖縄では、超一流の講師の話聞く機会は少ない。そこで、スーパー講師招聘事業としてその道のプロを招聘し、夢や目標を描き、人生のロールモデルとなる大人の講演会を実施している。また、地域型一貫教育の長所を活かし、小中、中高合同の講演会の実施による連携が可能である。

#### (4) 県外インターンシップ事業

村内の中・高生を対象に県外インターンシップ研修を実施し、今帰仁中学校から6名、北山高校から6名の生徒が県外の企業でインターンシップ研修を行う。この事業は、県外の特徴ある企業で視察、研修を行うことによって将来のより具体的な夢や目標の構築と広い視野で就業についての意識を高めるために実施している。訪問する企業は特色ある取組や全国的に話題となっている企業の訪問や本村の基幹産業である農作物が集積される市場見学、キャリア教育によるあらゆる分野の仕事の見聞を行っている。また、県選出国会議員による案内の下、国会議事堂の議場や議員会館、そこで働く人々の仕事内容のレクチャー、更に、中高生の将来の進学意欲を高めるために東京大学キャンパスの見学等、4泊5日の県外研修を行っている。

#### (5) 元気アップ事業

中学生の不登校ぎみ、心因性の不登校の生徒を対象に、県外の企業で働く意欲や就業意識の高揚を図るため、企業見学や就業体験を実施している。2016年度は、学校へ

の登校ができず、本村教委の適応指導教室に通っているAさんが福岡にあるタッチカンパニー（保育園や幼稚園教師の研修支援企業）で2泊3日のインターンシップ体験を行い、Aさんの将来の目標である保育士・幼稚園教諭への道を目指すきっかけ作りをキャリア教育コーディネーターの引率で行った。その後、Aさんは将来の夢を叶える目標を実現するため、高校受験にも意欲的に励み、難関の進学校に合格を果たした。

(6) プロデューサー育成事業

小・中・高校の希望者を公募し、今帰仁のプロモーションや地域資源の発掘とイベントの企画立案などを通して起業家精神を養う目的で実施している。2015年は、中高生の十数名のメンバーで世界遺産の今帰仁城跡「グスク桜祭り」開催時に本村のPRと郷土芸能の紹介を兼ねた「本村観光客誘客プロジェクト」を開催し、好評を博した。2016年は、中高生が簡易株式会社を設立し、本村特産のアグー豚とリーフオクラを練りこんだアグフルトを地域の企業と提携し、今帰仁グスク桜祭りに於いて、ソーセージ1000本を完売、起業家精神を育成することができた。2017年には、沖縄の伝統芸能のエイサーを小学校6年生がプロデュースし、大人が演じるエイサー祭りを企画・実施している。地域文化の継承と観光客の誘致を目指した今帰仁の魅力満載の取組となった。

Ⅲ 北山学園プロジェクトに関するアンケート調査

本節では、北山学園プロジェクトに関するアンケート調査に基づき、本村の連携教育とキャリア教育事業の成果と課題について考察する。

1. 調査の概要

2017年6月中旬～下旬、村内全小中学校（兼次小、今帰仁小、天底小、今帰仁中）及び北山高校の児童・生徒・教職員、今帰仁中学校・北山高校の保護者を対象として

北山学園プロジェクトに関するアンケート調査を実施した。児童生徒及び保護者については、学級担任を通じて配布・回収した。回答をもって調査協力の同意を得たものとした。回収数（回収率）は、小学生：195（95%）、中学生：255（86%）、高校生：293（98%）、教職員：100（67%）、保護者：183（33%）であった。

2. 調査の結果

(1) 北山学園プロジェクトにおける

連携教育とキャリア教育事業

まず、北山学園プロジェクトにおける連携教育とキャリア教育事業に対する評価について検討する。表1は、北山学園プロジェクトにおける連携教育とキャリア教育事業に対する回答結果を示したものである。項

目は、①～⑪は、北山学園プロジェクトの連携事業（校種間連携・学校間連携・行政との連携）、⑫～⑰はキャリア教育事業である。選択肢は、「1 全く感じない」「2 あまり感じない」「3 少しは感じている」「4 とても感じている」であり、それぞれを1点～4点とする平均値を算出した。2.5以上を成果があったと捉えた。空欄は校種によって経験していない事業である。主体間比較において最も高い平均値を下線及び太字で示した。

全対象者とも、全事業の平均値が2.5を超えていることから、全体的に成果があったことが明らかになった。しかし一方で、対象者間の平均値のばらつきも見られるため、いくつかの項目を取り上げ、その要因を検討する。「⑫教育ファーム」について中学生の評価が低いことは、中学校1年生しか経験しておらず、そのため、2・3年生の評価が低くなったことが考えられる。「⑮今帰仁村プロデューサー育成」について中学生・高校生の評価が低いことは、事前・事後研修が熱を帯び、労力が懸かりすぎた事と、部活動や休日の活動に負担がかかったことが考えられる。「④東ティモールとの交流」について、教職員の評価が低いことは、毎年東ティモールから引率と児童を招聘し各校丸一日の交流になるため、負担感が多いことが考えられる。「⑰キャリア教育コーディネーター配置」について、小学生の値が高く、中・高生が低いことは、小学生は、社会科や総合的な学習の時間等でコーディネーターが小学校に頻繁に顔を出し、マイクロバスの運転や地域人材のコーディネートを行い、アンケートの直前に「⑫教育ファーム」でお世話になったこと、中・高生はコーディネーターの活用が少なくキャリア教育事業に関わる場面が見えづらいことが考えられる。

(2) キャリア教育事業の継続に対する期待

次に、2017年度で予算措置が終了する沖縄振興特別推進交付金事業<sup>注3)</sup>を活用したキャリア教育事業（2015年度～2017年度）の継続に対する要望について検討する。

表1 北山学園プロジェクトに関する児童生徒・教職員・保護者の評価

	児童・生徒 「興味・関心・やる気に繋がったか？」 教員・保護者 「今帰仁村の人材育成に繋がったか？」	小学生	中学生	高校生	教職員	保護者
連携事業	① プレ中学校入試	2.92	2.90	2.76	3.00	<u>3.08</u>
	② プレ高校入試		2.90	3.07	2.96	<u>3.22</u>
	③ 中学生海外短期留学		2.81	<u>3.60</u>	3.37	2.98
	④ 東ティモールとの交流	3.53	<u>3.88</u>	3.03	2.70	3.36
	⑤ 学習支援ボランティア	2.87			<u>3.13</u>	3.11
	⑥ 少年の翼	<u>3.50</u>	3.25	2.99	3.31	3.23
	⑦ 教職員交流会				2.69	<u>2.89</u>
	⑧ 小中連携授業研究会				2.88	<u>3.00</u>
	⑨ ミルトン高校への海外短期留学			3.26	<u>3.36</u>	3.21
	⑩ 子どもが作る弁当の日	<u>3.54</u>	3.12	2.93	3.00	3.01
	⑪ 北山高校魅力化公営塾			2.89	<u>3.20</u>	3.11
キャリア教育	⑫ 教育ファーム	<u>3.57</u>	2.64		3.20	2.97
	⑬ 県外インターンシップ		2.58	2.84	<u>3.15</u>	3.07
	⑭ スーパー講師招聘	3.09	3.00	3.04	<u>3.14</u>	3.10
	⑮ 今帰仁村プロデューサー育成		2.54	2.72	<u>3.14</u>	3.05
	⑯ 生き方支援元気アップ				<u>3.11</u>	2.90
	⑰ キャリア教育コーディネーター配置	<u>3.58</u>	2.53	2.67	3.17	2.98

注1: 選択肢は、「1 全く感じない」「2 あまり感じない」「3 少しは感じている」「4 とても感じている」であり、それぞれを1点～4点とする平均値を算出した。なお、空欄は、校種によって経験していない事業である。  
注2: 主体間比較において最も高い平均値を下線及び太字で示した。

表2 キャリア教育事業の継続に対する期待

	今後も続けてほしいキャリア教育事業	小学生	中学生	高校生	教職員	保護者
キャリア教育事業	① 教育ファーム	<u>3.57</u>	3.31	3.26	<u>3.09</u>	3.26
	② 県外インターンシップ		3.46	<u>3.47</u>	3.39	<u>3.33</u>
	③ スーパー講師招聘	3.09	3.40	<u>3.45</u>	<u>3.03</u>	3.43
	④ プロデューサー育成		3.22	<u>3.30</u>	<u>3.04</u>	3.29
	⑤ 生き方支援元気アップ				<u>3.16</u>	<u>3.38</u>
	⑥ キャリア教育コーディネーター配置	3.58	<u>3.62</u>	<u>3.32</u>	3.43	3.40

注1: 選択肢は、「1 終了して良い」「2 内容を検討し、別事業を実施」「3 内容を修正し、継続」「4 是非、継続して欲しい」であり、それぞれを1点～4点とする平均値を算出した。なお、空欄は、校種によって経験していない事業である。

注2: 主体間比較において最も高い平均値を下線及び太字で示した。

表2は、キャリア教育事業の継続に対する期待に関する回答結果を示したものである。各項目の選択肢は、「1 終了して良い」「2 内容を検討し、別事業を実施」「3 内容を修正し、継続」「4 是非、継続して欲しい」であり、それぞれを1点～4点とする平均値を算出した。2.5以上を成果があったと捉えた。空欄は未経験で評価できない事業である。主体間比較において最も高い平均値を下線及び太字で示した。

全対象者とも、全項目において3.0以上と高値であったことから、次年度以降も本村の財源で継続することが望ましいと考えていることが明らかになった。このうち、「④スーパー講師招聘」は、筆者の特に想いを込めた事業であり、県外の超一流の講師陣を招聘し、子ども達の夢や希望の実現と「本物の大人」に出会い、働く事や人生の生き方のロールモデルを提供することを目的としている。しかし、小学生と教職員の評価がやや低いことは、小学校は2015年度に2回の実施のみであり、体験機会が少ないことが要因と考えられる。自由記述の意見、要望欄には、「様々なことを企画・実施しているが、良いものは残しつつ、精選が必要(教員)」、「すぐに成果の出ることではないので継続的に種をまき続けて欲しい(教員)」、「もっと村民や村外(高校保護者)に情報発信して欲しい(教員)」等の声があり、これまでの施策の検証・反省点を踏まえた事業継続の必要性が明らかになった。特にキャリア教育事業の各対象の評価で教職員の評価が低い事業が多いことは、各事業の実施について概ね賛同と理解を示しているが、村教委から学校現場への事業執行に負担感のあることが伺える。

### 3. まとめ

本アンケート調査結果から、北山学園プロジェクトの効果が肯定的に評価されていることが明らかになった。事業の評価や提言、感想などを今後の教育施策や新たな予算措置に反映し、検証と改善を図ることで北山学園プロジェクトの充実と教育効果を高めることになるであろう。また、課題としては、施策の精選と充実が浮き彫りになった。さらに、現在、月一回の村広報誌にて情報提供しているが、更なる広報や事業の周知が必要であることも看取された。

## IV 兵庫教育大学教職大学院での知見から

2016年に新設された兵庫教育大学教職大学院教育政策

リーダーコース(以下「本コース」)の1期生として入学した筆者は、これまで地域の課題解決のため、様々な教育政策の企画、実行を推進してきた。主任指導主事として勤務している時期に本村の課題解決のため「北山学園構想」を企画し、教育長・村長との協議を重ね地域型一貫教育を推

進してきた。その後、教育長として本村教委の機構改革やキャリア教育事業の推進、民間保育園の誘致や幼保一体化施設認定こども園の小学校敷地への建設計画等の教育改革を行ってきた。そこで、本節では、本コースでの学びに照らし、本村で実践してきた地域教育経営の在り方を考察する。

本コースは、教育長を養成するためのコースであり、専門科目として教育政策マネジメント特論演習Ⅰ(情報収集・分析・構想)、教育行政マネジメント特論演習Ⅱ(企画・実行・判断)のマネジメント部分、さらに、リーダーシップの内容として教育行政リーダーシップ特論演習Ⅰ(組織人事)、教育政策リーダーシップ特論演習Ⅱ(理念浸透)が設定されている。この科目は、全国5カ所での教育行政トップリーダーセミナーとの同時開催であり、全国の教育長や学校長、行政幹部職員等と共に演習を行う。

兵庫教育大学(2016)によれば、本プログラムの前提は、トップリーダーが期待されていることは成果(結果)を出すこと、トップリーダーが成果を残すためには新たな知識と応用が必要であること、成果を出す行動は知識と応用力に支えられていることである。本プログラムの全体構成は、マネジメントに関する領域として1. 情報収集2. 分析3. 構想4. 企画、5. 実行6. 判断の6プログラム、リーダーシップに関する領域として1. 組織人事(①組織②チーム③個人)、2. 理念浸透(④理念浸透の考え方、⑤対話する力、⑥伝える力)の6プログラムの計12プログラムで構成されている(兵庫教育大学新時代対応学校管理職マネジメント研究会2017・2018 a・2018b)。

以下では、本プログラムと自身の教育施策を重ね合わせ、教育長としての施策実施における自己評価を行う。

### 1. マネジメント領域(対課題面の能力)

#### (1) 情報収集

情報収集とは現状を把握すること。しかし、自分1人での情報収集は偏りがある。それは経験が偏らせているからである。トップリーダーになるには多くの経験が必要である。自分が欲しいと思う情報も偏りがある。様々な職種や人の情報を得るために多くの人との議論や外部を含めた情報収集が必要である。

地域教育経営におけるビジョンも現状把握から始める。情報収集は、対課題面の力に着目したものである。

## (2) 分析

分析とは、幅広い情報収集から得られた情報を分析することである。分析は現状把握からはじめ、現状把握のために情報招集と分析がある。ここでの分析は分析方法ではなく、職員が分析したものをジャッジする力である。

## (3) 構想

構想とは、現状を把握した上で、ありたい姿(目的・目標)を設定し、「方策」を決定することである。構想も情報収集から繋がっており、分析を加えたうえで関係者と共に構想する。ありたい姿とは、子ども達がイメージできるものでなければならない。児童・生徒のありたい姿である。

## (4) 企画

企画とは、「ありたい姿」に向けた方策を「企画」する際、出された案を「検討」「改善」し「決定」するための考え方やジャッジしていくことである。教育長は、一から決めて企画するものではない。部下からあがってきたものを検討し、改善することである。

## (5) 実行

実行とは、「変革」や「新しいこと」を実行することである。実行を成功に導くためには、①ビジョンを構築し、伝える ②抵抗者に対処する ③一里塚をおいて成果を確認・称賛する④見直し、強化する、という4つのステップが必要である。

## (6) 判断

判断とは、これまでの情報収集や分析、構想、企画、実行の全体に通じるものである。リーダーは過去に経験したことがないことがあっても「判断」しなければならない。「健全」な判断とは、自分の視野、視界だけでなく、全体的で俯瞰的な視点で判断する必要がある。「健全」な判断を下すために「自分の軸」を知ることが大切である。

このマネジメント領域の6プログラムを筆者が行ってきた教育施策に当てはめ、検証してみると、周りの理解と協力、上司や部下の支えがあったからこそまで実践できた取組と言える。村教委事務局の中で、指導主事と教育長の筆者だけが学校現場を知る立場であり、上記プログラムにある幅広い情報収集や分析も偏ったものであり、トップダウンで決定し、部下に任せてはいなかったように思う。しかも、筆者自身も指導主事、主任指導主事、学校の管理職を経験していることで、全て自分が責任を持って実行している傲慢さがあった。これでは、部下の職務能力の向上には繋がらないし、後継者の育成には繋がらない。

## 2. リーダーシップ領域(対人面の能力)

### (1) 組織・人事(①組織を見る。)

組織の現状を把握し、あるべき姿をめざし、自らの組織の強みや課題を把握する。そのために組織全体を俯瞰し、組織力を高めるための打ち手を考える。組織の目的は最大限の結果を出すこと。そのためには構成員の「やりがい」や「負担感」を把握する。

### (2) 組織・人事(②チームを見る)

リーダーとしてチームの状態を見て、強みや課題を把握し、チーム力を高める。良いチームの要件には、解放、相互信頼、目的・目標共有、協働意欲、完遂、挑戦、相互成長の7つがある。チームとは、自分を含めた幹部チーム、観察、指導対象としての実践チームがある。

### (3) 組織・人事(③個人を見る)

組織の個人(主に幹部)の強みや課題を把握し、その能力を高めしていくために人事評価を用いるが、出てきた結果を人材育成の観点から利活用する。リーダーはより高く広い視野と視界を持ち、それぞれに適した価値基準を持ち影響を与えることが大切である。

### (4) 理念浸透(考え方)

リーダーとしての理念を組織内外に浸透させなければならない。「理念」を価値観や姿勢と捉え、一方的に伝えるのではなく、相手の理念を引き出し、共感した上で伝える。そのために具体的な場面や効果的な伝え方を準備し、想いや情熱を持って伝える。

### (5) 理念浸透(対話する力)

対話は主張するのではなくまず傾聴し、事実や感情等、他者中心の質問をする。そして、相手の理念にも共感した上で、自己の理念を整理して語り、共感し合える関係を作る。

### (6) 理念浸透(伝える力)

リーダーとしての理念を多くの人に伝え、相手が共感できる力が必要である。そのために伝わる形に編集し、話し方表情・姿勢、解りやすい話術が大切である。そのためのトレーニングが重要である。

このリーダーシッププログラムの理念浸透の方法が組織として、チームとして、個人としてうまく機能し、成果を挙げるプロセスが備わっていたのかを自己省察すると、自己の組織やチーム、個人の理解が十分できていたかは疑問である。あらゆる組織は人事異動等の環境の変化があり、限られた人材の中で結果を出すことが求められている。リーダーとしての応用力を身につけ、ありたい姿を組織全体でイメージさせ、理念を伝える方法や技術を学び、身につけていたならもっとスムーズに結果を出すことができたのかも知れない。組織もチームも個人も人が主役であり、結果を出すためには多様な価値観、個性や能力を持った人材を最大限に活用し、一丸となって実践することが大切である。そのためには、リーダー自身の能力や人間性が大切であることは言うまでもない。能力を高め、人間性を磨き、信頼されるリーダーとなる事が結果を出すことにつながる。すなわち、リーダーの役割とは結果を出すことである。

## V 総合的考察—教育長のリーダーシップとマネジメント—

筆者は、本村の主要教育施策の「北山学園構想・北山学園プロジェクト」について中心となって企画・実施して来た。地域課題の解決に向け国の教育政策の動向、社

会から求められている教育行政への要望を踏まえ、本村の実情と課題に応じた教育施策を展開してきたつもりである。しかし、その実践が地域や保護者、学校現場、児童生徒の声に反映されたものであったとは言えない。そこで、客観的なデータとして、村内の小学校5年生から高校生までの児童生徒、小中高の教職員、保護者1000名規模のアンケートを行った。北山学園構想・北山学園プロジェクトという教育施策の評価は良好であった。しかし、筆者が教職大学院で学んだトッパーリーダーとしてのマネジメントやリーダーシップの在り方からすれば課題も多い。これでは、地域住民の願い等の情報収集や分析の不足、指導主事、事務局職員の育成にはならない。本プロジェクトの企画・構想、実施には村教委での説明・承認、学校長の月一回の校長会での説明、指導主事、事務局職員への理念浸透、また、住民への周知方法として月1回の村広報誌での理念の説明や実施状況の連載等、必要な措置は講じてきた。しかし、独断とトップダウンの実施方法には反省しかない。本来、教育政策や教育基本計画の策定は地域や関係者の意見や要望を集め、案や方向性を示した上でパブリックコメントの収集等、時間と手順を踏んで行われるべきものである。

教育政策の策定や教育の長期計画に匹敵する重要なプロジェクトの企画立案には、情報収集、分析、構想、企画、実行、判断のプロセスを踏み、慎重かつ丁寧に行う。教育委員や本村教委事務局職員、学校長への理念の浸透についてのリーダーシップ領域については、同意や納得してもらう技術や人間性が重要である。筆者が指導主事、主任指導主事、教育長として教育行政を担ってきた10年間で多くの種を蒔いてきた。熟慮より実践、不都合や齟齬があれば修正することを心がけてきた。兵庫教育大学(2016)によると、これまでの教育長は、調整・維持型の教育長のタイプが多いという結果が出ている(図1)。筆者は本コースでこれからの教育長は調整・変革型の教育長が求められていることを学び、筆者自身のタイプもそうであったと自負している。中央教育審議会(2013)は「今後の教育行政の在り方について(答申)」の中で、「教育長を地方教育行政の責任者として明確化することにより、今までにも増して、教育長の資質・能力の担保が重要となり、強い使命感を持ち常に自己研鑽に励む

る教育長」を目指し、学び続けたい。

1. これまでの校種間連携の検証

本村がこれまで取り組んできた「北山学園構想」3年間、充実発展をした「北山学園プロジェクト」の3年間は、学力向上を始め、学校活性化、地域活性化の推進という一定の成果を収めた。夢や希望を具体的に持つ生徒や、地域の良さの理解や地域に主体的に貢献しようとする児童・生徒が増えた。北山高校では、国公立大学の入学実績が向上し、課題だった理数科の入学数も増加に転じ、廃科の危機は脱した。また、保護者・地域の児童生徒の活躍や北山学園プロジェクトへの関心も増してきており、更なる飛躍が期待される。しかし、今回のアンケートの自由記述の教職員、保護者の声からも、十分な校種間連携にはなっていないという課題が残る。校種間連携事業を精選し、教職員間の連携を更に充実していく必要がある。また、幼児教育には今後、認定こども園の建設、民間保育所との連携等、課題も山積している。保育士や幼稚園教諭等の村職員と小・中・高の県費職員、民間保育所職員との間に立ち、情報を共有しながら協働体制の構築も教育行政の責務である。

任期満了で現職を離れた筆者は今後も続く本村の教育施策「北山学園プロジェクト」の充実・発展に向け、村教育行政のアドバイザーや学校支援地域本部等の支援者として、コミュニティスクールの立ち上げや学校を核としたスクール・コミュニティの実現に向け、組織マネジメントを機能させ、地域のリーダーとして啓発や提言をすることが使命と考える。

2. これまでのキャリア教育事業の検証と提言

県予算を活用してのキャリア教育事業は3年目を終え、県の予算措置は終了した。今後のキャリア教育事業の取組も村財源で実施していく方向性が示された。キャリア教育事業の取組により地域の産業の理解や「やり甲斐や生き甲斐」「なんのために働くのか?」等、児童生徒の生涯にわたる志や生き方を考えさせる機会に繋がり、未来を担う地域のリーダー育成に寄与できたと考える。3年間の取り組みの成果は今すぐにはなかなか現れないかもしれないが、キャリア教育をとおして多くの種を蒔くことはできた。それが5年、10年後、その後に芽を出すという気持ちで施策を推進してきた。全村民の約1割の声から成るアンケート結果からもキャリア教育事業の継続が望まれており、内容や財政状況を勘案し、精選をした上で、更なる充実発展を目指すべきであろう。

キャリア教育は、地域の現状や実情に応じて必要な施策や目指す児童・生徒像を描き、継続的・計画的に推進する必要がある。本村には世界遺産である「今帰仁城跡」がある。その効果的活用と、地域の産業や環境を理解し、地域を愛し、将来地域に貢献できる人材を育成するためには、ふるさと教育の充実した取組が不可欠である。しかし、保育所、幼稚園、小学校では地域を知り、地域の特性を理解できる「ふるさと教育」の事業が少ないこと

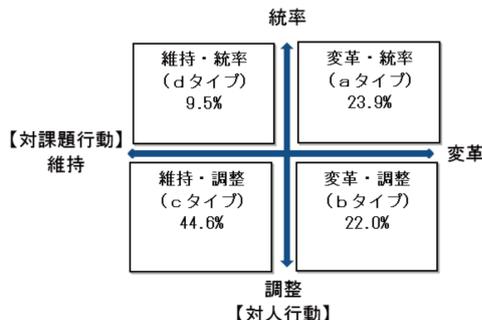


図1 トッパーリーダーに見られる4つのタイプ

出典：兵庫教育大学(2016)より

人材が求められる。」と述べている。自らも「学び続け

は課題と言えよう。これまで、キャリア教育について本村教委のリーダーシップで推進を図ってきた。今後は、施策の実施主体から支援者としての役割へと転換し、学校への権限委譲と自主的・主体的取組が図られるよう学校の校長等、管理職のマネジメント能力の育成とリーダーシップに期待したい。

### 3. 今後の教育政策としての連携教育・キャリア教育への提言

本村教委の最重点施策である「北山学園プロジェクト」は、村独自の地域型一貫教育の校種間連携とキャリア教育の充実による地域貢献・社会貢献の出来る人材の育成である。筆者はこの児童生徒のありたい姿をめざし、本施策では、各学校での教育活動を踏まえ、教育長としての地域教育経営の観点から連携教育とキャリア教育を本村の特色ある取組として実践することが学校活性化・地域活性化に繋がると考える。学校教育の中で行われるキャリア教育の課題の一つは、いかに学校外部にある地域の教育資源との連携や協働を進めていくかということである(藤田 2014、文部科学省2011)。

また、キャリア教育の実践においても、「キャリア教育の断片」(藤田 2014、p.91)を教育活動の中に見い出していくことが重要となる。さらに、田中他(2012)が、キャリア教育コーディネーターを活用することによって学校外の地域資源を活かしたキャリア教育が出来るようになる」と述べているように、本村では、キャリア教育コーディネーターを配置し、地域人材や各種専門家を学校現場にゲストティーチャーとして派遣するコーディネートや各種事業の推進を担う担当として学校現場と地域を繋いでいる。それぞれの校種間でのキャリア教育事業を繋ぎ、様々な連携を行ってきた。そのような視点から連携教育を推進するために「キャリア教育」を学校間・校種間を貫く柱として機能させたのである。

「今帰仁村地域型一貫教育イメージ」を図2に示している。大きな四角の部分が生涯学習・ライフキャリア教育のステージ、三角の部分が北山学園プロジェクトで行うふるさと教育のステージと設定し、成長と共にライフキャリアのステージが広がり、地域の教育資源を土台として中山間地域の課題を解決しヒト(キャリア教育コーディネーター・地域人材)・モノ(地域環境)・カネ(財源・教育予算)・コト(事業)を活用し、特色ある教育施策を展開していくことが重要と考える。

カリキュラム開発を目指し研究開発学校を活用した「ふるさと教育」と「キャリア教育」の融合、ライフキャリア教育を意識した身近な場所にいる大人をロールモデルとして活用することが今後の課題である。児美川(2015)の提言するワークキャリアに傾斜するのではなくライフキャリアにも目配りしたキャリア教育として、広い意味で捉えたい。学校間・校種間だけの連携から脱却し、学校を核とした保護者・地域・行政のより強固な連携によるスクール・コミュニティを目指していくこと

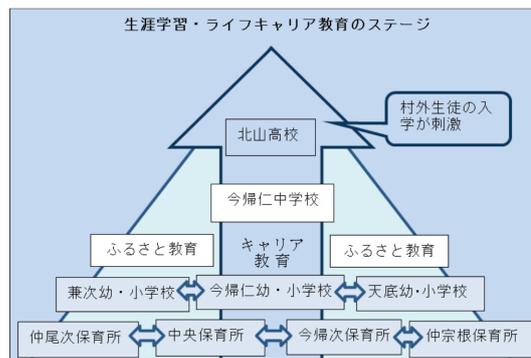


図2 今帰仁村地域型一貫教育イメージ図

出典：著者作成

が不可欠である。すなわち、学校は、北山学園プロジェクト等の本村教委の支援を得つつ、キャリア教育の視点を持って主体的・自律的に教育課程を編成し、次期学習指導要領にも謳われている「地域に開かれた教育課程」を目指すことが学校・地域の更なる発展に繋がる。その上で、コミュニティ・スクールの効果的活用等を通して学校・家庭・地域・行政が一丸となって協働できる地域創りが求められる。

#### 【注】

- 1) 共著者による役割分担は、第1著者(新城)が構想・実践・調査実施・分析・考察、第2・3著者が第1著者の役割に対する指導助言(特に調査実施及び分析・考察)及び執筆支援である。
- 2) 地域型就業意識向上支援事業は、沖縄県商工労働部雇用政策課が沖縄振興特別交付金を活用して「若年者の就業意識向上」を図るため、産学官・地域が連携した取り組みを実施する団体等に交付する補助事業(今帰仁村の場合、平成27年度～平成29年度)。
- 3) 沖縄振興特別交付金は、沖縄振興特別措置法に明記され、沖縄県の実情に即してよりの確、効果的に施策を展開するため、沖縄振興に資する事業を県が自主的名選択に基づいて実施できる一括交付金(平成24年度創設)。

#### 【引用・主要参考文献】

- ・国立教育政策研究所(2011)『キャリア教育の更なる充実のために一期待される教育委員会の役割一』(国立教育政策研究所パンフレット)。
- ・児美川孝一郎(2015)『まず教育論から変えよう一五つの論争に見る教育語りの落とし穴一』太郎次郎社エディタス。
- ・田中宏和他(2012)「地域ぐるみで行うキャリア教育の展開と課題一東京大田区の中学校の事例をもとに一」『日本社会情報学会第26回全国大会研究発表論文集』、pp.239-242。
- ・中央教育審議会(2011)「今後の学校に於けるキャリア教育・職業教育の在り方について(答申)」。
- ・中央教育審議会(2013)「今後の地方教育行政の在り

- 方について（答申）』。
- ・今帰仁村教育委員会編（2013）『北山学園構想の取組～幼・小・中・高一貫教育への挑戦～平成24～25年度の実践』。
  - ・今帰仁村教育委員会編（2015）『北山学園構想から北山学園プロジェクトへ～平成26～27年度の実践』。
  - ・兵庫教育大学新時代対応学校管理職マネジメント研究会（2017）『新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修に係る研究報告書』。
  - ・兵庫教育大学新時代対応学校管理職マネジメント研究会（2018a）『新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修指導マニュアル（情報収集・分析・構想編）』
  - ・兵庫教育大学新時代対応学校管理職マネジメント研究会（2018b）『新しい時代に対応する学校管理職マネジメント研修指導マニュアル（企画・実行・判断編）』
  - ・兵庫教育大学（2016）『教育行政トップリーダーセミナーテキスト』
  - ・藤田晃之（2014）『キャリア教育基礎論』実業者日本社。
  - ・文部科学省（2011）『学校が社会と協働して——一日日も早くすべての児童生徒に充実したキャリア教育を行うために——』。
  - ・米澤好史（2016）「保育所・幼稚園・小学校・中学校・高等学校・大学の連携におけるキャリア教育・進路指導と発達支援のあり方」『和歌山大学教育学部紀要』第67集、pp.7-15。