

(2) 様式第9号 (報告書)

※報告書 (実施要項、テキスト(教材、レジメ、演習問題)等を含む) については、A4判、縦方向、両面印刷、横書き、11ポイントで作成し、10～40頁 とすること。

※文書ファイル形式「ジャストシステム株式会社 一太郎」の文書ファイル形式 又は「マイクロソフト株式会社 Word」の文書ファイル形式とする。

(独立行政法人教職員支援機構委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発・実施支援事業報告書

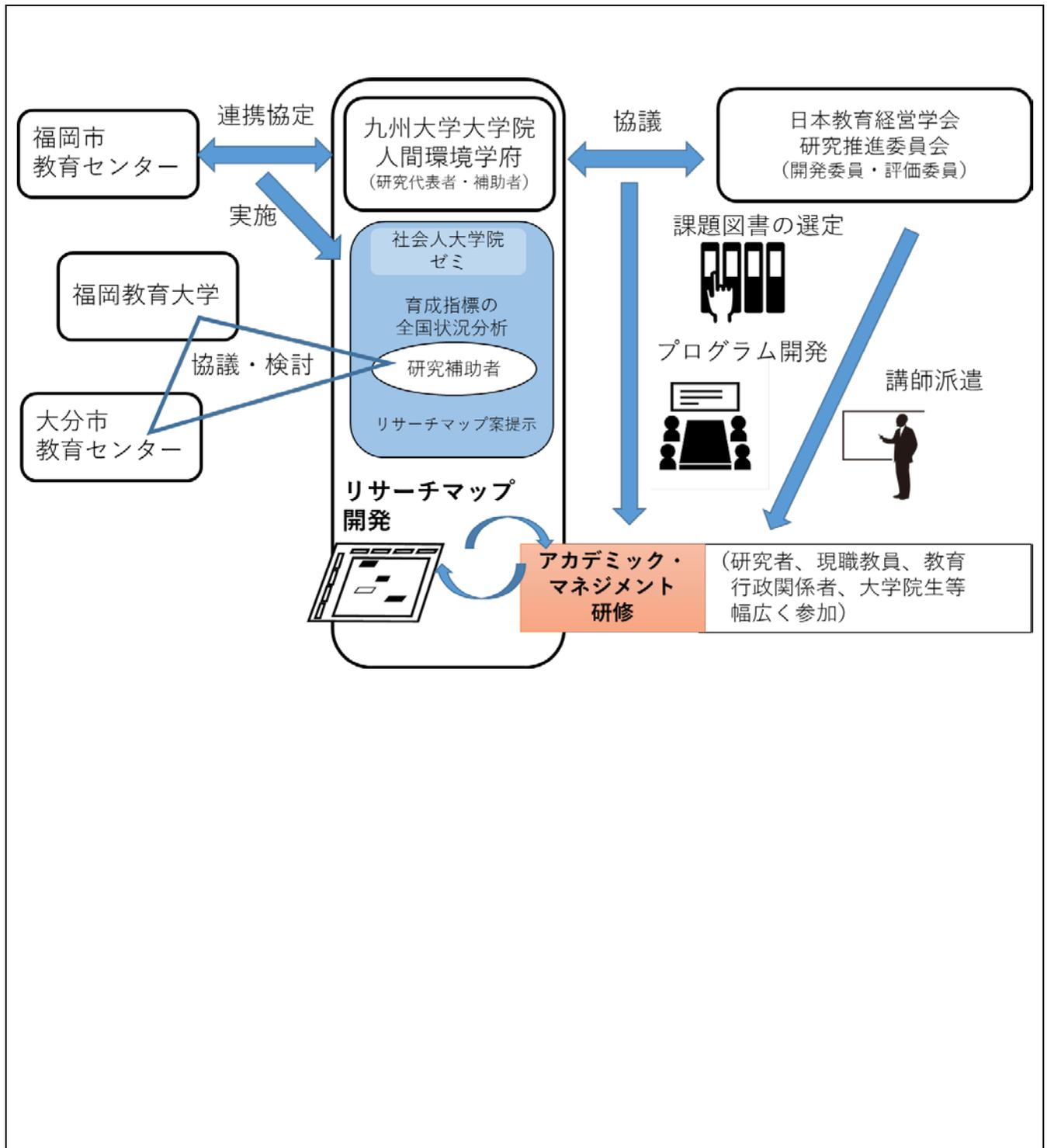
| | |
|----------|---|
| プログラム名 | OJT と Off-JT を「橋渡し」する教員育成指標 (組織マネジメント項目) の活用のためのリサーチマップ開発 |
| プログラムの特徴 | 教員育成指標の策定によって教職キャリアの力量形成機会が多元主体によって可能となった。だが、ライフステージごとの各段階における力量の深まり (シーケンス) はまだ十分に活かされておらず、指標を活用した研修も教育委員会・教育センター内にとどまっている。そこで本プログラムでは、養成・採用段階から管理職に至るまで期待されている組織マネジメント力量に注目し、それぞれの時期に何がどのように要請されているかを学術的な文献を整理し、これをリサーチマップとして可視化することにより、教育センターでの研修だけでなく、教職大学院での講義・ゼミや各学校での校内研修、さらには「学び続ける教師」自身が自己啓発をする際の道標となるようなマッピングを試行的に提示する。本研究は特に福岡市教育センターとの連携協定に基づき開催された九州大学社会人大学院夜間ゼミ (教育行政臨床論) 及び第 71 回九州教育学会におけるラウンドテーブルにおけるリサーチマップ開発に向けた協議・検討、さらに日本教育経営学会会員 (研究推進委員) らとの協議を重ね実施運営を試みた大学院レベルの「アカデミック・マネジメント」研修をプログラム開発・実施したことが本プログラムの特徴である。 |

令和 2年 3月

機関名 九州大学 連携先 福岡市教育センター

プログラムの全体概要

※各教育委員会等の研修実施の参考例となると思われる開発成果を中心に、プログラムの全体概要をポンチ絵等でまとめてください。



1 開発の目的・方法・組織

① 開発の目的

本事業は、九州大学がこれまで培ってきた知見を活かし、福岡市教育センターとの連携関係のもとで、OJT（校内研修や日常的な自己啓発等）と Off-JT（教育センターや大学院での学外研修）との「橋渡し」となるような育成指標を活用するためのコンテンツとして学術研究成果のカタログ整理を行い、理論と実践の往還を追究するものである。具体的には、育成指標策定状況に関する情報を収集・検討し、それらと教育経営学領域の学術研究成果をつなぐコンテンツを組織マネジメント研修のプログラムの開発とともに提案することが本事業の目的である。

② 開発の方法

本年度の事業は、A. 「組織マネジメント」項目を活用したリサーチマップ開発と B. 研修プログラムの試行・検証作業に分けられる。

まずAについては、社会人大学院ゼミと第71回九州教育学会ラウンドテーブルにおいて検討した。社会人大学院ゼミ（教育行政臨床論）とは、福岡市の教職員に広く公開し実施したもので、平成30年度にはカリキュラムマネジメントならびに若手教員の人材育成について文献を講読しながら議論を重ねてきた。令和元年度は10月初めより12月下旬まで毎週火曜日の18時30分～20時30分の2時間、福岡市教育センターを会場とし、育成指標の全国状況の分析と教育経営学領域の研究蓄積に係る文献講読（Bで使用予定の文献を中心に）を行い、学術研究成果を現場に活かせるものとするための方途としてのリサーチマップ開発について試論的に検討した。また、第71回九州教育学会のラウンドテーブルでは、社会人大学院ゼミにおける討議結果を踏まえたリサーチマップ案を報告し、大分市教育センターの高田昌弘参事（研修担当班）と、福岡教育大学教職大学院の大竹晋吾教授の報告を踏まえながら、育成指標活用の全国状況の把握と可能性、リサーチマップ開発の方向性についてフロアとの議論を行った。この際に論点となった事柄や意見をリサーチマップ案に反映させる形で修正を試みた。

さらにBは教育経営学研究者による研修プログラムの共同研究にあたる。教育経営学会領域の学術研究成果を現職教員研修プログラムへ組み込む方途について、日本教育経営学会研究推進委員会委員を中心として8月11日（日）に協議を行った。ここでの議論を踏まえ、12月26日（木）、27日（金）に、九州大学伊都キャンパスにて研修プログラムを試行すること、その際の試行内容が決定された。実際に実施された公開研究会における議論については九州大学院生が記録を取り、論点及び参加者の感想・意見を整理・検討した。

なお、最終的な成果報告・評価委員会を2月29日（土）に予定していたが、COVID-19感染拡大防止のためやむなく中止をした。

③ 開発組織

表1 開発組織体制

| 所属・職名 | 氏名 | 担当・役割 |
|--------------------|-------|----------------------|
| 九州大学大学院・教授 | 元兼 正浩 | 研修プログラム統括責任者・研修講座実施 |
| 神戸大学人間発達環境学研究科・准教授 | 山下 晃一 | 研修プログラム開発委員・研修講座担当講師 |
| 東京学芸大学教育学部・准教授 | 末松 裕基 | 研修プログラム開発委員・研修講座担当講師 |
| 立命館大学経済学部・准教授 | 武井 哲郎 | 研修プログラム開発委員・研修講座担当講師 |
| 長崎大学教職大学院・准教授 | 畑中 大路 | 研修プログラム開発委員・研修講座担当講師 |
| 大阪教育大学・准教授 | 臼井 智美 | 企画評価委員 |
| 広島大学・准教授 | 米沢 崇 | 企画評価委員 |
| 長崎大学教職大学院・准教授 | 榎 景子 | 企画評価委員 |
| 熊本学園大学・准教授 | 波多江 俊 | 企画評価委員 |

| | | |
|---|--|--|
| 福岡市教育委員会 教育センター研修・研究係長 | 介 井浦寿美 | 連携共同担当者 |
| 福岡教育大学教職大学院・教授 大分市教育センター研修担当 班・参事 | 大竹 晋吾 高田昌弘 | 共同研究・情報提供者 共同研究・情報提供者 |
| 第一工業大学共通教育センター・助教 | 原北 祥悟 | 研究補助者・事務局員 |
| 九州大学大学院人間環境学府・ 博士課程院生（以下、同じ） | 小林 昇光 木村 栞太 鄭 修娟 申 芸花 殷 爽 柴田 里彩 | 研究補助者・事務局員 研究補助者・事務局員 研究補助者・事務局員 研究補助者・事務局員 研究補助者・事務局員 研究補助者・事務局員 |

開発組織体制は上表の通りであるが、社会人大学院ゼミにおいては、この他に九州大学大学院生、福岡市教職員が検討・討議に参加した。

2 開発の実際とその成果

(1) 研修プログラム開発会議

2019年8月11日（日）11:00～17:00に第1回研修プログラム開発会議がJR博多シティ会議室10階E-F会議室にて行われた。本開発会議には、以下のメンバーが参加した。

元兼正浩(九州大学), 山下晃一(神戸大学), 臼井智美(大阪教育大学), 末松裕基(東京学芸大学), 武井哲郎(立命館大学), 米沢崇(広島大学), 波多江俊介(熊本学園大学), 畑中大路(長崎大学), 榎景子(長崎大学), 原北祥悟(第一工業大学), 小林昇光・鄭修娟・木村栞太(以上, 九州大学大学院博士後期課程)

この際、「平成31年度 教員の資質向上のための研修プログラム開発・実施支援事業」と日本教育経営学会のタイアップ事業として、12月末に九州大学伊都キャンパスに於いて2日間（6コマ）の公開研究会の形態で研修を開催することが決定された。

会議においては、本研修の方針（対象者、使用図書、目的と射程）が詳細に検討された。その結果、現職教職員を対象としつつ、広く日本教育経営学会の若手学会員も対象としてよびかけること、フル出席（2日間）を求めないこと、オーサービジット方式と古典講読方式の二つの形式で実施し、日本教育経営学会研究推進委員会より4名を講義担当者とする、が決定された。

研修プログラム開発会議の検討事項を踏まえ、以下のスケジュールが予定された。

表2 『九州大学アカデミック・マネジメント研修2019』日程

| | 12月26日(木) | 12月27日(金) |
|-----------------------|---|--|
| 10:00-11:40 (100分) | 高野桂一を読む 『学校経営の科学 第2巻経営組織論』 明治図書(1980年) 担当:元兼正浩(九州大学) | 伊藤和衛を読む 『学校経営の近代化入門』明治図書、(1963年) 担当:山下晃一(神戸大学) |
| 昼休み | | |
| 13:00-14:40 (100分) | 著者と著書を語る 『学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメント』ハーベスト社(2018年) 担当:畑中大路(長崎大学) | 著者と著書を語る 『「開かれた学校」の功罪』明石書店(2017年) 担当:武井哲郎(立命館大学) |

| | | |
|-----------------------|---|--|
| 15:00-16:40 (100分) | 著者と著書を語る 『戦後学校経営の軌跡と課題』教育開発研究所(1984) 特別ゲスト:中留武昭先生 (九州大学名誉教授) | 持田栄一を読む 『教育管理』国土社、1961年) 担当:末松裕基 (東京学芸大学) |
|-----------------------|---|--|

研修の実施概要については後述する。

(2) 社会人大学院ゼミ(2019年10月12日～12月24日)

令和元年度の社会人大学院ゼミ(九州大学大学院開講科目:教育行政臨床論)は、10月初めより12月下旬にかけ、毎週火曜日の18時30分～20時30分まで福岡市教育センターを会場として実施した。九州大学大学院生と福岡市教職員、計16名で検討を行った。

育成指標は、現在自治体によって多様に策定されていることが指摘されている。一方で、その多様な在り様についての検討は未だ十分とは言えず、学術研究における成果との接続を目指したりサーチマップ開発にあたって、その多様性を把握することは必須の取り組みであった。そこで、本社会人大学院ゼミにおいては、各地方ごとに、所在する自治体が策定した育成指標及び関連資料を網羅的に渉猟し、指標の構成や成長段階、内容項目の枠組みなどの共通点や特徴的な点を整理・検討した。なお、平成30年度の社会人大学院ゼミでは若手教員の人材育成やカリキュラム・マネジメントに関する文献検討を行っていた。そこでの蓄積を活かしつつ、今年度事業における育成指標の分析については「組織マネジメント」に関連する項目についてより詳細な分析を試みた。また、ゼミにおける議論は、育成指標の内容の確認に留まらず、そもそも育成指標の役割・機能とは何かといった制度理念・原理を問う議論や、研修における活用状況などその有用性・発展可能性を探る議論など、幅広く行われた。

さらに、これら育成指標の全国状況の分析を踏まえつつ、教育経営学領域の研究蓄積に係る文献講読・検討も行い、学術研究の成果を現場に活かせるものとするための方途としてのサーチマップ開発について試論的に検討した。スケジュールは下表の通り。

表3 福岡市教育センターにおける社会人大学院ゼミ実施概要

| 日程 | 概要 |
|-----------|---|
| 10月12日(火) | 事業主旨説明、育成指標関連文献講読・検討、作業振分 |
| 10月29日(火) | 育成指標分析結果報告(九州地方、中部地方、中国・四国地方)・検討 |
| 11月5日(火) | 育成指標分析結果報告(関東地方、北海道・東北地方、近畿地方)・検討 |
| 11月12日(火) | 育成指標再分析結果報告、育成指標の活用に向けたサーチマップ案の報告・討議 |
| 11月19日(火) | 大竹晋吾教授(福岡教育大学)による育成指標策定の全国状況に関する報告・全体討議(九州教育学会ラウンドテーブル報告へ向けた事前検討を兼ねる) |
| 12月3日(火) | 育成指標メタ分析結果報告・討議、九州教育学会ラウンドテーブル報告におけるサーチマップ開発をめぐる議論概要報告及び再検討 |
| 12月10日(火) | 学校組織アカデミック・マネジメント研修関連文献講読・論点提示・全体討議① |
| 12月17日(火) | 学校組織アカデミック・マネジメント研修関連文献講読・論点提示・全体討議② |
| 12月24日(火) | 学校組織アカデミック・マネジメント研修関連文献講読・論点提示・全体討議③ |

なお、本大学院ゼミでの議論をもとに、第71回九州教育学会ラウンドテーブルにおいて鄭修娟・柴田里彩(九州大学大学院・院生)がサーチマップ案を報告した。

また、本社会人大学院ゼミにおける議論を踏まえ、九州大学院生により各自自治体・地方の育成指標策定状況の再整理を試み、論考を別冊報告書【第I部-第1章】に記載した。

(3) 第71回九州教育学会ラウンドテーブル(2019年11月24日13:00～15:00 於:大分大学)

2019年11月24日（日）大分大学において第71回九州教育学会が開催され、ラウンドテーブルを実施した（企画代表者：元兼正浩）。タイムスケジュールは下記の通り。

| 報告者 | 発表タイトル | 時間 |
|-----------------------|----------------------------|-----|
| 元兼正浩： 九州大学大学院 | 「本ラウンドテーブルの趣旨説明」 | 5分 |
| 大竹晋吾： 福岡教育大学教職大学院 | 「教員育成指標をめぐる全国状況の傾向について」 | 15分 |
| 高田昌弘： 大分市教育センター | 「大分市における教員育成指標の活用と課題」 | 15分 |
| 鄭修娟・柴田里彩： 九州大学大学院生 | 「組織マネジメント項目に対応したリサーチマップ開発」 | 15分 |
| 全体討議 | | 60分 |

本会では、鄭修娟・柴田里彩が社会人大学院ゼミにおける討議結果を踏まえたリサーチマップ案を報告した。また、福岡教育大学教職大学院の大竹晋吾教授と大分市教育センターの高田昌弘氏は、上記の報告を行った。（大竹氏、高田氏、鄭・柴田の詳しい報告内容については、別冊報告書【第Ⅰ部第2章—報告（1）～（3）】に掲載している。）

3本の報告を踏まえ、育成指標策定・活用の課題も含む全国状況の把握、リサーチマップ開発の方向性についてフロアの参加者も含め討議を行った。自主研修、自己啓発の機会としての教員育成指標の活用、専門職のプレゼンスを示す方途、教員育成指標の項目の活用と教師の資質能力の「ズレ」をどう考えるか（成長段階も含めて）などが議論された。

議論の詳細については、別冊報告書【第Ⅱ部—第2章 議論の概要】を参照されたい。



九州教育学会ラウンドテーブル 報告の様子

本ラウンドテーブル、及び先述した社会人大学院ゼミの議論の結果、さらに後述する九州大学アカデミック・マネジメント研修での議論概要を踏まえ、リサーチマップをさらに修正した。修正後のリサーチマップ案は、別冊報告書【第Ⅰ部 資料】に掲載している。

2.九州大学アカデミック・マネジメント研修の実施(2019年12月26日～27日)

令和元年12月26日（木）～12月27日（金）に、九州大学伊都キャンパスにおいて大学院レベルの高度な現職教員研修プログラム『九州大学アカデミック・マネジメント研修（学校組織に関する公開研究会）2019』を実施した。本研修は、九州大学で2006年より実施されてきた公開講座「学校管理職マネジメント短期研修プログラム」、それを引き継ぐ形で行われた昨年度（2018年度）の「若手教員向け組織マネジメント研修」において培われた成果を活かし実施された。プログラムは古典に学ぶ「巨人の肩の上に立つ（Standing on the shoulders of Giants）」のセッション3本と、学校経営学のレジェンドならびに新進気鋭の「著者と著書を語る」（Author visit）のセッション3本より構

成した。（日程は先に示した通り。）

① 12月26日（木）講義①、講義②、講義③



②12月27日（金）講義④、講義⑤、講義⑥



初回では元兼正浩により研修の意図の説明がなされ、続いて高野桂一の著作『学校経営の科学 第2巻経営組織論』の解説を経て、議論が行われた。初日2限目と2日目2限目の「著者と著書語る」では、学校現場を対象とした2つの質的研究（畑中氏、武井氏）についての報告がなされフロアとの議論が行われた。研究の目的や方法論についての議論は、学校現場と学問、学校教員（及び関係者）と研究者との関係性の検討を必然的に伴うものとなり、現職教員、研究者も含め興味関心からの質疑が止むことのない時間となった。

また、中留氏の報告及び「巨人の肩の上に立つ」の4つのセッションでは、課題図書をめぐる、それらが著された時代的背景と学校の抱えた課題との関係性、そしてそれらと現代の学校現場における課題の共通性と相違をどのように考え発展させられるのかといった、まさに学術的成果の蓄積と現場との接続を試みるために必要となる議論が展開された。

本研修については、別冊報告書【第Ⅱ部】において、講義資料及び議論の論点・概要、アンケート結果のとりまとめを行っている。

補節 研修プログラム開発のためのプレ研修講座（研究代表者による研修講座）

表4 研修日程

| 時期等 | 内 容 | | 目 的 |
|-----------|-----------|-------------|-----------|
| 4月 26日 | 大分市管理職研修 | 新任転任管理職 50名 | 戦略策定① |
| 5月 27日 | 広島市新任校長研修 | 新任校長 30名 | 組織マネジメント① |
| 6月 14日 | 宮崎県新任教頭研修 | 新任教頭 60名 | 危機管理① |
| 17日 | 鳥取県新任教頭研修 | 新任教頭 50名 | 組織マネジメント② |
| 22日 | 福岡県校長研修 | 高校校長 90名 | 人材育成① |
| 24日 | 大分県新任校長研修 | 新任校長 50名 | 組織マネジメント③ |

| | | | |
|------------|-----------|-----------|-----------------|
| 9月 30日 | 広島市新任校長研修 | 新任校長 30名 | 危機管理② (ケースメソッド) |
| 11月 18日 | 福岡市校長会研修 | 小学校長 150名 | 人材育成② |
| 12月 2日 | 広島市新任教頭研修 | 小中教頭 30名 | 組織マネジメント④ |
| 16日 | 宮崎県校長対象研修 | 小中校長 100名 | 危機管理③ |

研究代表者が研修プログラム開発にあたり実施したプレ研修講座は、上表の通りである。

①九州大学アカデミック・マネジメント講座

○研修の背景やねらい

本プロジェクトは事業区分B「大学院レベルの高度な現職教員研修プログラム開発・実施事業」であることから、研修の高度化を考えるうえで学問的な叡智を現職教育研修に生かすプログラムを構想することを企画した。組織マネジメント領域は学校経営学として学的成立をしており、日本教育経営学会など全国規模の学会も有している。こうした学問的叡智に触れることのない教師が多いことから、古典とよばれる基礎文献、また若手による最新の研究成果に触れる機会の重要性を指摘した。

翻ってこのことは学界の体質を改善する可能性も秘めている。戦後日本の教育学がとりわけ教員養成を主たる目的としない旧帝大系大学・大学院が中核となって進められた経緯もあって、教員養成や研修と教育学研究の分離という不幸な歴史がある。他方で教職大学院の台頭などエデュケーションストとアカデミッシャンズの対立図式が続く中で、改めて学問と実践をつなぐ機会が重要である。

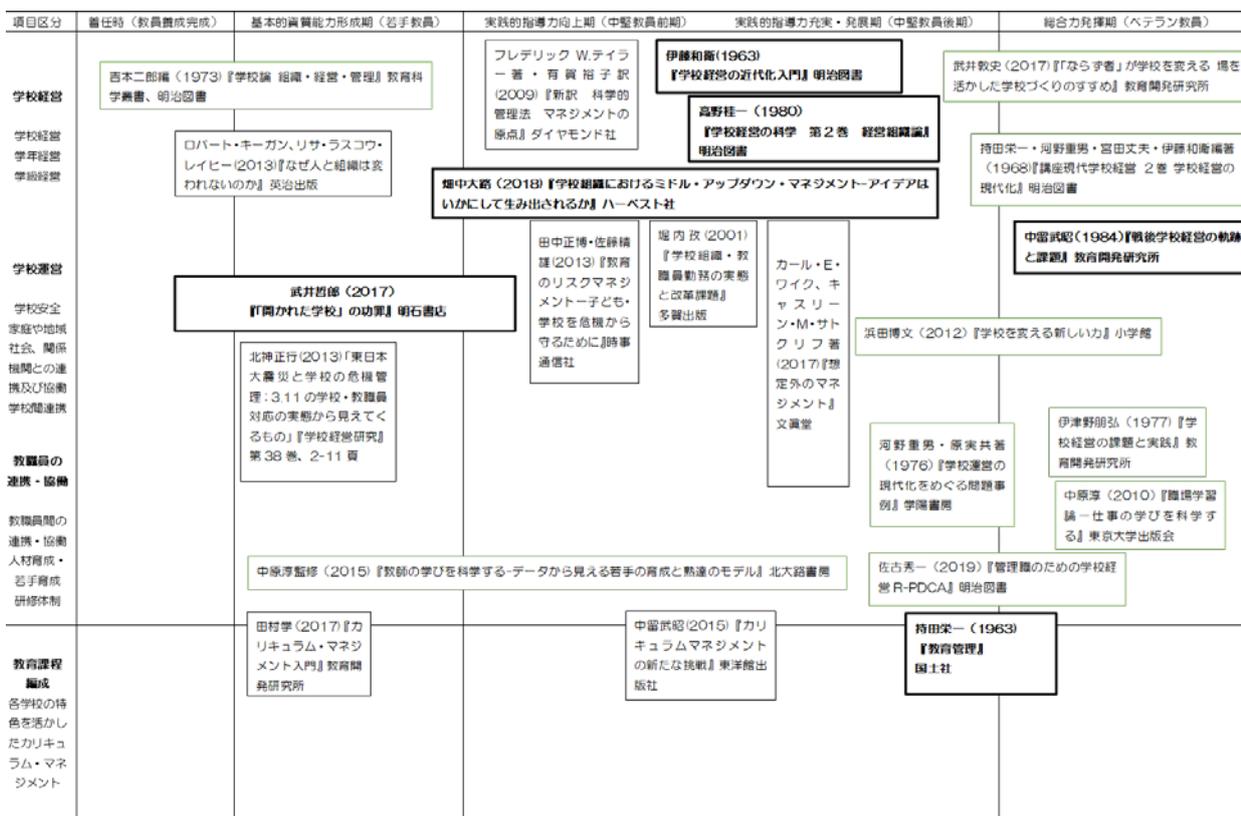
○対象、人数、期間、会場、日程講師

2019年12月26日(木)、27日(金)に、大学院レベルの高度な現職教員研修プログラム『学校組織に関する公開研究会(九州大学アカデミック・マネジメント研修)2019』を実施した。プログラムは古典に学ぶ「巨人の肩の上に立つ(Standing on the shoulders of Giants)」のセッション3本と、学校経営学のレジェンドならびに新進気鋭の「著者と著書を語る」(Author visit)のセッション3本より構成した。対象は教職員・若手研究者、20名程度。主な日程、講師は以下の通り。

| | 12月26日(木) | 12月27日(金) |
|-----------------------|---|--|
| 10:00-11:40 (100分) | 高野桂一を読む 『学校経営の科学 第2巻 経営組織論』明治図書(1980年) 担当:元兼正浩(九州大学) | 伊藤和衛を読む 『学校経営の近代化入門』明治図書、(1963年) 担当:山下晃一(神戸大学) |
| 昼休み | | |
| 13:00-14:40 (100分) | 著者と著書を語る 『学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメント』ハーベスト社(2018年) 担当:畑中大路(長崎大学) | 著者と著書を語る 『「開かれた学校」の功罪』明石書店(2017年) 担当:武井哲郎(立命館大学) |
| 15:00-16:40 (100分) | 著者と著書を語る 『戦後学校経営の軌跡と課題』教育開発研究所(1984) 特別ゲスト:中留武昭先生(九州大学名誉教授) | 持田栄一を読む 『教育管理』国土社(1961年) 担当:末松裕基(東京学芸大学) |

○各研修項目の配置の考え方（何をどの程度配置すべきと考えたか）

別冊報告書第I部資料「組織マネジメント」項目に対応したリサーチマップ」は、以下の通りである。本研修プログラムにおける報告とラウンドテーブルやゼミナールでの議論を受け、再修正を施したものである。上記のアカデミック・マネジメント研修では以下の太字で記載している文献を使用して研修を実施した。



上記の太字以外の文献を選択する以外にも、文献や論文を内容吟味のうえ枠組みにマッピングし、その狙いを明確にしたうえで研修を実施することを推進したい。たとえば太字以外の文献の場合、以下のようなイメージとなる。

| 研修項目 | 時間数 | 目的 | 内容、形態、使用教材、進め方等 |
|----------------|-----|--------------|---|
| 学校経営 (学校運営) | 8 | 組織開発 経営実践 | 使用教材 例) 佐古秀一『管理職のための学校経営 R-PDCA』明治図書(2019) ・内容 内発的組織開発の理解と実践 ・実施形態 ケース事例を熟読 回答案作成 グループディスカッション ・進め方の留意事項 異質情報を大切にする勇気・ 礼節・寛容の雰囲気醸成 |
| 人材開発 | 4 | 調査実践 | 中原淳監修『教師の学びを科学する』 |
| 教育課程編成 | 2 | 知識理解 | 田村学『カリキュラム・マネジメント入門』 |

※実施要項、テキスト（教材、レジメ、演習問題等）、その他参考となる資料添付すること。

○各研修項目の内容、実施形態（講義・演習・協議等）、時間数、使用教材、進め方

※実施方法については、具体的に記述すること

※DVD教材等を作成した場合は、当機構宛に郵送してください。

→講義内容示した別冊報告書は教職員支援機構宛に別途、郵送する。

○実施上の留意事項

○研修の評価方法、評価結果

論点整理①「高野桂一を読む」

2019年12月26日（木）10時から11時40分まで「高野桂一を読む」読書会が開催された。九州大学の元兼正浩教授により、課題図書である高野桂一著『学校経営の科学』（1980年、明治図書）の「第二巻 経営組織論」を中心に報告がなされた。

報告者が提示した論点は、①学校経営組織構造の特性を企業経営組織との比較ではなく官僚制組織においてとらえようとしているのはなぜか。②学校経営組織の階層性を「統制範囲」としてとらえ直すならば、単層一重層構造論争はどのようにみえるだろうか。③教師が校務分掌を担うことの積極的意味と業務改善との関係性をどう考えるか。④「チーム学校」によるノン・ティーチング・スタッフの増加など今日の動向を高野の議論との関係でどうとらえればよいか。⑤職員会議論争など今日的意味はどれほどあるか、意思決定との関わりで、「経営参加論」をあらためてレビューする必要があるか、等であった。

その中で主に議論になったのは、まず「チーム学校」が叫ばれる昨今の学校組織において「ラインとスタッフ」の関係性をどのように捉えるかという論点であった。「ラインとスタッフ」といういわゆる組織構造論を学校に適用する必然性はどこにあるのか、たとえば文科省の組織構造はラインでしかないのではないか、学校の中でのラインとスタッフを区別することの意味や意義は何か等、研究者を中心に多くの意見が述べられた。単なる鍋蓋型の学校組織ではなく、労働は提供するが、意思決定には関与しない多様な人たちが増えている最近の学校において「スタッフ」の位置づけをどのように考えるか、「意思決定」に直接に関与していない人が教育活動でかなりの部分を担っている状況の中で、単なる職位や職務内容だけで教職員を定義するのは難しく、著書が出された時代とは違う面もあり、「意思決定」という軸は学校組織を定義する際に重要なキーワードになってくる、等の意見も出された。

また、「意思決定」とともに「包摂と排除」の軸に関しても議論がなされ、学校スタッフによって子どもたちの重要な情報が共有されているのか、という点も含めて考える必要があり、学校におけるラインの本質をどのように見極めれば良いかという質問が出された。これと関連して、フォーマルな部分だけではなく、暗黙的（インフォーマル）な部分も含め、子どもに対して専門的に接する人たちが「ライン」から外れ、単なる外注先のようになっているのではないかという問題についても議論が行われた。

次に、今回の著書だけにかかわらず、古典の中に「民主的」という概念が多く見られることについて、なぜ今は「民主化」が問われなくなったのか、という問題について議論がなされた。教育経営研究において「民主的」という言葉が全面に出される議論はあまりなく、「教職員の協同やコラボレーション等のような言葉に収斂されてきたのではないか」「協同という言葉だけでは言いきれない問題があるはずで、民主的考え方や概念が消えてきている理由は何か」等の疑問も出された。また、前述の学校組織構造の議論と関連して、学校のスタッフに免許が求められていない昨今の状況の中で、果たして学校における「民主的な運営」は何か、それは言語化できるか等の問題も出された。

この点、一つの例として職員会議の位置づけが取り上げられた。元校長や教職員から現場の状況について意見が述べられ、研究者の中では「教職員の参画を促す何らかの仕組みが学校現場だけでなく、教育経営研究の中でも大事に扱われているが、果たして参画意識を高めることが民主的経営への参加になれるのか、民主的参画と捉えていいのか」という疑問が出された。一方で、「民主的な参加を求めれば、子どもにとって利益になるのか」「みんなで決めてみんな納得して決めてもそれが必ずしも「す

べての子ども」にとって利益をもたらすものとは言えず、むしろ子どもにとって良い決定が出される場面との矛盾が生じていることもあり、またそれは近年の学校に対する社会の信頼性とも関係があるのではないか」等の意見が述べられた。

最後に、参加者によるアンケートから「学校経営学（論）の歴史的背景に触れて、再認識した。組織構造の合理化と民主化というとらえ方と今の状態をみると、またおもしろいなと思った」（元学校管理職）、「学校経営への「参画」のとらえ方について考えさせられた。学校ごとにベストの姿に違いがあるのかもしれないと感じる」（教育委員会関係者）、「初めて考える内容だった。一番思ったのは、普段私たちはとくにミドルリーダー（その他若手にも）学校経営の参画を求めながら意思決定の場を用意していない状況で参画だけを求める矛盾があるのだと気づき、言い方を考えなくてはと思った」（教育委員会関係者）、「専門性」と「合理化」、「民主化」の関係について改めて考えた。個人的には「合理化」と「民主化」には違いがあると考え。議論の中のお言葉を借りると、合理的になることが必ずしも民主的にならないと考える。専門性を活かし、合理性や民主性を考えることは、学校経営には欠かせないものであると議論を受けて考えた」（大学院生）等の意見が寄せられた。

論点整理②「畑中大路と著書を語る」

2019年12月26日（木）13時から14時40分で読書会「著者と著者を語る」が開催された。本コマで取り扱われた本は『学校組織におけるミドル・アップダウン・マネジメント』（2018年、ハーベスト社）で、著者の畑中大路氏（長崎大学）によって本の位置づけ、概要に関する報告がなされた。報告では、本書の方法論であるM-GTAの特徴をはじめ、各章の概要、章構成が紹介され、畑中氏自身の論点が提示された。以下では、畑中氏の報告を受け、当該の時間に何が論点となり議論されたのか、その概要を整理する。

第一に、分析手法のM-GTAが議題として取り上げられた。M-GTAは「語れること、語られないこと」について、本来切片化しない方法論であり、そのため、分析も文脈や空間を読む方法となっているが、一般化を目指すものでもあるため、どうしてもその組織の特徴、文化等を語ることができないとの指摘がなされた。また、M-GTAを用いて、どのように「組織の属性、学校の固有性、教職員の個性」を捉えるのか、「M-GTAは一体何で、KJ法とどう違うのか」といった素朴な問いも論点として出された。さらに、畑中氏の本来の研究関心は何であるのかという質問が寄せられた。これに対して畑中氏は、「学校の現場で、主任などではない人々で、いつも新しいこと、面白いこと、人をわくわくすることができる人が、なぜそうできるのか（を問いたいということ：筆者加筆）が研究の出発点である」と回答した。このような議論の中で、実際の参与観察で得る教職員の語りを、研究の中で書くことがよいことなのか、悪いことなのか畑中氏自身も迷いがあることが説明された。

第二に、学校組織における「トップ」「ミドル」「ボトム」概念について検討がなされた。「ボトムとは一体誰なのか、事例分析の中で、ボトムは一体どこで描かれたのか」疑問がよせられた。この点、著作の中で登場する出畑教諭はボトムであると畑中氏は考えていたが、分析や考察の中で学校の階層性を意識するも、「トップ」「ミドル」「ボトム」が誰であるのかを明確に区分できなかつた、という点が研究の限界として確認された。

第三に、調査と研究デザインについてである。まず、研究の結論について、「完全に第三者として観察者の立場から行われた6年間の観察結果なのか、学校組織に何か影響がなかったのか」という質問がなされ、これに対して畑中氏は、学校組織への影響があったことを回答した。また、研究の視点について、「登場しない人物は何をしているのか、例えば、副校長は何をするのか」といったブラックボックスの解明に関する質問がなされた。これについて畑中氏は、M-GTAを用いる研究でその点を明らかにするためには、別の視点からもう一度捉え直さなければならないということを説明した。今回の研究はあくまでミドルリーダーの視点から捉えており、学校経営に参加する副校長の視点から現実を捉えると、また違う概念が出来上がることが、返答として語られた。さらに、「本研究を学校経営の理論の中にどう位置づけるか、学校改善研究なのか、リーダーシップ研究なのか、その検討を通じて、より

大きな文脈から今回の知見を考えることができるのではないか」という研究の位置づけと意義についての意見も提出されていた。

最後に議論について、参加者によるアンケートでは以下の感想がよせられた。先述した学校の階層性について、「校長でさえ、人によって、あるいはその学校への勤務年数によって、かなりの『トップ』から、ミドルに近いところまで、立ち位置に幅がある。まして、一般教員は、異動や職員構成の変動によってボトムに安住できる場合やミドルを任される（強いられる？）場合もある」という意見があった。また、「トップリーダーの自覚の多寡により、企画者・調整者としてのミドルの力量発揮は左右され得るものではないだろうか」という感想もある。

論点整理③「著者と著書語る」

2019年12月26日（木）15時から16時40分で特別ゲスト：中留武昭氏（九州大学名誉教授）による「著者と著書語る」が開催された。本コマで取り扱われた著書は『戦後学校経営の軌跡と課題』（教育開発研究所、1984年）を中心に、『変革を生み出す教育経営—参画意識を高める学年・学級経営』（1973年）、『自律的な学校経営の形成と展開』（2010年）、『学校を改善する—教頭の指導・助言の実践事例集』（1998年）、『教育改革時代における教頭の職務と役割』等である。これら多くのご著書の内容について単純な解説に終始するのではなく、中留氏自身の研究基盤となっている学校での実践の体験（社会人教員の体験）に対する「想い」とともに説明いただく機会に恵まれた。

中留氏は自律的な学校を「管轄の教育委員会等から主として教育課程（カリキュラム）、人事、財政等の権限を大幅に委ねられて主体的に運営することのできる学校」と定義したうえで、本コマのテーマを『戦後学校経営の軌跡と課題』の今日的再吟味」と題し、学校経営の戦後史全体を自律的な学校経営の視角から見直すことを目的に設定された。

そのためにまず『戦後学校経営の軌跡と課題』に繋がる著書『変革を生み出す教育経営—参画意識を高める学年・学級経営』執筆の契機となったソニー学園での体験や当時の社会背景の説明が行われた。ここで強調された点は以下二点である。一点目は、この経験からKJ法を使った学校改革を模索したことやT（チーム）KJ法を提案したことである。また二点目は、生徒理解を促す場としての学年・学級経営を考えていくにあたって「子どもたちの知識・理解を促すならば隠れたカリキュラムは必要であり、これをうまく力動させていくことが重要」であり、これら経験こそがカリキュラムマネジメント（研究）の初発の想いであった。『変革を生み出す教育経営—参画意識を高める学年・学級経営』はこのような経験に基づき、半分理論・半分体験の統合を意識した著書として位置付けている。

次に『戦後学校経営の軌跡と課題』執筆に至る背景として、まず研究者を志した時の一番の問題であった「歴史」を挙げる。当時（昭和30年代頃）、戦後の学校経営史は誰もやっていない領域であると認識しており、かつ地教行法（S31）や勤評、学テをめぐって様々な問題が生じていた時期であった。その中で特に地教行法が成立したことに問題意識を持ち、戦後から臨教審直前までの歴史をまとめようと思いついた。また、当時は教育経営や教育行政の概念は極めて曖昧であったこともあり、著書の主題にもある「学校経営」という概念についてこの頃から考え始めた。その際、学校経営と学校改善の差異化が悩ましく、最終的に学校経営は「各学校が子どもの行動変容に対応した教育の目標をよりよく達成するために学内・外の諸条件を開かれた協働によって改善して行く営みである」とし、教育経営（学校経営）>学校改善の関係（学校経営が学校改善を内包している関係であること）を明確にしたいとする意図があった。特に教育経営の中には教育行政を含んでいるという概念構想であったことが語られた。

自律をキーワードに据える中留氏にとって、戦後改革期の解放的民主化とはまさに「自律性」からのスタートであると指摘する。解放的民主化とは「自律」であって、歴史的に繋がっており断絶していない（断絶の中に自律は出てこない）。ただし56年体制で自律的学校経営が埋没しており、この辺りの歴史について考えていると、「総合的学習の時間」をめぐると問題が見え隠れすることも語られた。日教組も「総合的な学習の時間」に関する考え方を示していたが、政策的には全く姿を現さず平成

10 年の中教審答申に突如として出てくる。その趣旨は日教組のそれと類似しており、55 年体制などの政治的な対立でもって区別してはいけず、そこには連続性がある。歴史を捉える際には断絶と連続の両面を見る必要があることを強調された。

最後に戦後経営史における時代区分について説明がなされた。『戦後学校経営の軌跡と課題』や『自律的な学校経営の形成と展開』等によって、戦後以降の学校経営史のエポックや教育経営研究の分析視角の系譜、さらには校内研修経営史の時期区分をそれぞれ整理されている。この時期区分は(教育)理念に基づき分けられたものだと指摘される時もあるが、教育経営史を捉える際には「理念」とともにある「実態」の両方を見なければいけないことを強調し、理念と実態があって初めて歴史となると述べる。

以上、中留氏がなぜ教育経営に関心を持ったのかその初発の想いについてお話いただく中で『戦後学校経営の軌跡と課題』に関する内容をご説明いただいた。これを受け3点ほど論点・質疑が交わされた。

まず、時期区分をめぐって「実践史と政策史を考える時、臨教審をエポックに据える場合や学習指導要領の改訂をエポックとする場合など、時期の区切り方についてどのように考えればよいか」という点である。これに対して、中留氏より「ミクロな視点で区切り始めるとキリがないため、政策の展開で区切るしかない」一方でその区切り方について悩んでいることも述べられた。たとえば学校経営史において「民主化」「近代化—合理化」、「現代化」までは良いが、それ以降をどう位置づけるのか—ひとまず「ポスト現代化」と名付けたが、正直不安であり、「教育的エコロジー」という仮説を検討しているとのことであった。

これに関わって二点目として、「学校経営と学校改善の関係からエコロジー論や自己組織性の文脈が窺えるが、これらの関係について」質疑があった。これに対してエコロジー(生態学)とは、生物体と生物環境との問題、生物環境と主体である個・集団の問題がどのような相互作用をしているのか—環境の問題が深く関わってくる概念である。だからこそ教育的エコロジーという概念を作ったと回答された。

最後に「自律」をどのように捉えるべきか、その定義について議論が交わされた。これについて、「教育行政からの自律であるのか等様々な考えはあるが、私たちの世代はこのような根本的な問題をスルーしてきた」との発言や「時間的に考え方も変わっている」との認識が提示された。例えば今回の5巻本において「教育経営とは何か」について、以前は地域教育経営などの捉え方が主流であったが、今はその考えはなくなっており、これが進化なのか後退なのかは判断できないが、少なくともこのような根本的な定義等の整理を我々は取りこぼしてきたのではないかとの指摘があった。他にも「教育経営の中の経営、学校経営の中の経営などの意味合いをどう考えるか」や「教育経営に対するある種のアレルギーはあると思う」といった発言もあった。このあたりの概念整理は今後の課題であると同時に、最近では『戦後学校経営の軌跡と課題』のような地味ではあるが絶対に必要な研究の蓄積が求められるとの意見も寄せられた。

参加者によるアンケートから「私にとっては、「総合的学習」が生まれてくる前背景を歴史的にさかのぼったお話がきけてよかったです。戦後の学校経営の流れを時代の背景の中で改めて学べました。自律的な学校経営となるための学校組織やカリキュラムマネジメントのあり方の原典のようなところを改めて考えさせられた。」や「ご著書からは離れますが、中留氏の「研究とは」という思いが強く感じられました。教育研究に関わる際の思いにも重なりました。現場の声を大切にされていることがとてもうれしく感じました。」「難しい内容でしたが、「地味な研究こそ大切にしたい」や学校改善のポイントは教頭であるなどのキーワードがズドンと胸にきました。」などの意見が寄せられた。

論点整理④「伊藤和衛を読む」

2019年12月27日(金)10時から11時40分にかけて読書会「伊藤和衛を読む」が開催された。神戸大学の山下晃一氏によって課題図書である伊藤和衛著『学校経営の近代化入門』(1963年、明治図

書)の「まえがき」から「Ⅲ」までの報告がなされた。報告は、本書における基本枠組みを確認する導入として「まえがき」および「Ⅰ」からなる前半部と「Ⅱ」以降の内容を確認し論点を提示する後半部に分けてなされた。以下では山下氏の報告を受け、当該の時間に何が論点とされ議論されたのか、その概要を整理する。

まず取り扱われたのは、本論における「近代化」並びに「現代化」概念の含意や伊藤がなぜ「近代化」に焦点化し、その重要性を主張したのかという問題であった。この問題に対しては、本書が著された当時、日本教職員組合の立場から運動論的な議論を展開した持田栄一や科学的な根拠をもって主張を行おうとした高野桂一に対して、伊藤が国立政策研究所の所長として行政の立場から主張を展開していたという構図を抑えたうえで、当該概念を捉えることが必要であること、また氏が教育の条件整備行政の充実を人的・財的側面から図ろうとしていたのであり、特に学校事務職員が県費負担ではなかったことに鑑み、政治的な運動として学校事務の合理化(≒近代化)について議論を行っていたと考えられることなどが意見として提出された。

次に「経営」概念についての検討がなされた。企業経営との対比の中で、予算権限などをほとんど有さない学校に対して、それを「経営する」と表現することや、学校の管理・運営という主題化の妥当性について疑義が提示された。また、このような議論の中で、とりわけ組織の構成員をいかに主体化するかという企業経営で問題とされてきた視座には、対国家・行政の図式の中で守られるべき教育権保障の問題を脱色してしまう危険性があることについて議論が展開し、「経営」概念が幅広い含意を有してきたことが再確認された。

最後に、このような議論を経て、参加者によるアンケートからは「校長の職務は、学校経営ではなく、学校運営であるという認識は、今の組織を見ると、事務の共同実施や予算運用などの変化も含め、校長論についても再考されるところがあると考えました」「語句をはじめとする概念整理や実態把握を行っていく必要があると感じました。法規に定めるとなると、解決へと進んでいる錯覚に陥る可能性があります。また、「現代化へ変革する」といっても何をもって現代化というのか不明瞭です。まずはその語句が何を指すのか、現場の声や状況を整理していくことでより議論しやすく今後行っていかなければならないことも見えてくるのではないかと考えました。」との感想がよせられた。

論点整理⑤「著者と著書を語る」

2019年12月27日(金)15時から16時40分にかけて、「多職種の連携と子どもの排除/包摂」が開催された。このセッションは、武井哲郎氏の著書である『「開かれた学校」の功罪—ボランティアの参入と子どもの排除/包摂—』(明石書店,2017年)を課題図書として、同氏による図書紹介が行われ、フロアとの議論が行われた。

武井氏の報告の構成は「1.多職種連携の展開と課題」「2.多職種連携の失敗」「3.多職種連携の意義」「4.『アドボカシー』の重要性」「5.多職種連携による学校づくりへの示唆」となっていた。武井氏が本報告の検討課題を提示するにあたり、同書と関連のある政策文脈である「開かれた学校」、そして近年における「チーム学校」の影響で、学校内には様々な立場の「専門家」「非専門家」が増え、子どもや教師と関わりを持つようになったことを指摘する。同氏は、二つの政策文脈を背景として、①『「専門家」と「専門家」の関係だけではなく『「専門家」と「非専門家」の関係にも目を向ける必要』、②『「非専門家スタッフ」の参入が子どもたちにどのような影響を及ぼすのかを検討』することを主たる課題として報告をすすめている。

そして、2点の検討課題を踏まえ、フロアとの議論を活発にするための具体的な問いかけとして、「Q.通常の学級において教員と異なる立場にある非専門家スタッフの手を借りることは、学校教育から排除されるリスクの高い子どもたちにとって有効なのでしょうか?」と報告の冒頭で提示する。これに対してフロアとの議論の中で、「専門家である教師と非専門家であるボランティアが、対立的関係になる危険性」が指摘されたり、「若い教師の専門性と年上のボランティアが持つ子ども『みる』力、子どもを『動かす力』の差」を懸念する議論、「非専門家であるボランティアが持つ権限と『背負う』

責任」の関係など、子どもとの関わりを中心にしながら、学校における専門家と非専門家の関係について議論が展開された。

最後に、武井氏は報告を総括するにあたり、「多職種連携による学校づくりへの示唆」として、『多職種連携』の落とし穴「異質な価値の共存」を提示した。多職種連携の失敗を避けるための方策として、「一対一」ではなく「一対多」で子どもに向き合えるようにすること、学校組織内で非専門家スタッフの孤立を避けることの重要性について言及された。また、「異質な価値の共存」では、非専門家スタッフから出される子どもの意思の代弁、権利の擁護といった異議申し立てであれば、積極的に受け止めることの必要性を述べる。加えて、多職種連携の推進と教員の業務負担軽減の問題、学校教育から排除されるリスクの高い子どもたちの包摂の実現可能性の関係について疑問を呈していた。

武井氏の報告やフロアとの議論を踏まえ、参加者が記入したアンケート用紙には、次のような意見が寄せられている。例えばボランティアの立場に同調するものとして、「(前略)非専門家としての意見は共感出来ました。場面自体は少なかったですが、ある学校では授業を終えた後に教師から『どうだった?』と意見を求められることもあり、ボランティア活動が終了するとその日行ったことや気付いた点等を日誌として残しました。このような形で専門家である教師から意見を求められると肯定的な意見でも否定的な意見も少しは伝えやすくなります」という過去の経験に基づく意見が挙げられた。他方で、『チーム学校』という言葉が実は嫌いです。その理由は考えたことはなかったのですが、学校の教員だけではなく保護者や地域、専門家が学校に入ってくることによって”無条件に良い方向に進む”かのように見なさなければならないように、思考を矯正されていることに、うっすらと気づいていたからかもしれません。今回、学校が開かれることが必ずしも教員の負担軽減につながることを武井先生が言語化してくださったことで、そのあたりのモヤモヤが晴れてきた気がします。仕事から、外部リソースとの連携について日々関わらなければならない職位にあるため、そのあたりのことを踏まえて、学校の内も外も気持ちよく納得できる形の連携を考えていきたい」とのコメントも挙げられている。こうしたコメントからも、武井氏の報告の知見は、学校組織内外の関係性の再考を促すことにも影響を与える可能性が考えられる。

最後に、質疑応答を踏まえたコメントには、「SC等の専門家の立場から、教員への歩みよりかたを研究したのものも出てきている」との指摘も出ており、ボランティア以外の専門家の動態に注目するという、学校組織研究にとって希少ともいえる研究シーズが提示された。

論点整理⑥「持田栄一を読む」

2019年12月27日(金)13時から14時40分で読書会「持田栄一を読む」が開催された。まず、東京学芸大学の末松裕基氏により課題図書である持田栄一著『教育管理』(1961年、国土社)について、概要と考察が報告された。報告では、序論「現代教育および教育統制の課題としての教育管理—本書の課題と方法—」の詳説がなされたのち、図書の全体構成及び各部の概要が解説され、その上で末松氏の考察が示された。後半はフロアの参加者との議論の時間となった。

以下、本会において何が論点とされ議論されたのかその概要を整理する。

まず、持田が用いた「教育実践」という概念の持つ意味合いについて質問がなされた。これについて、末松氏は持田の実際の記述(課題図書 359頁)を根拠に、「教育行政を完全悪とみなす見方はしておらず、教育行政の実践まで含みこむ」こと、また「教師の実践を全面的に肯定する立場でもないこと」を見解として述べた。(つまり、教育行政の実践も教育実践に含意している。)

以降、主に3つの論点で議論が展開された。

第一に、先の質疑に続く形で、持田の論のスタンス、持田の立ち位置について議論が展開された。まず、持田は「組織化過程という上から降りてくる実践過程と、技術化過程という上に上がっていく実践過程の、両者の葛藤や矛盾、その対立構造を解明していくことを教育行政研究の課題としていた」という見解が提示された。そこから議論は同時期の教育学者内における持田の立ち位置に波及し、伊藤和衛の思想との距離の近さ、一方で同時期の「重層・単層構造論」(宗像誠也 vs 伊藤和衛)という

二者択一的な思考枠組みではなく両者を相対的に捉え弁証法的に解決を試みるスタイルをとったこと、方法論的・主観的な吉本二郎（教育経営を学校教育目標の効果的達成、そのための組織過程と捉え、学校教育目標という価値を疑わない）との思想的接点のなさなどに言及された。

その後、「同時代にあってシンクロすることがなかった」各人の論なかでも、先に記した伊藤和衛と持田栄一の論の近似性に焦点化した議論がなされた。当時、文部省に対する根強い批判があったが（それは理論や運動という形で展開された）、その点について両者が楽観的な立場であった（持田は体制の分析に重きを置き、伊藤は「合理化」というニュートラルな立場）こと、さらに「伊藤和衛を読む」を担当した山下氏から、「国家を目の敵にする国家論もあるが、積極的な国家論はあり得ないのか」という問題意識が共通して存在していたのではないかという見解が示された。これはすなわち、「福祉国家論」的な視点であり、福祉国家における教育の在り方が模索されたということである。

第二に、現代の研究における参照可能性について議論がなされた。これについてはまず末松氏自身への質問が寄せられ、単純な方法の援用という仕方などでない、思考の深さと言う点での参照可能性といった旨の回答がなされた。加えて、分析方法やその熱量に対する意見が上がった。なかでもアメリカ、ドイツ、イギリス、フランスと複数ヶ国を検討する方法については、「単一国の検討ではその国のパラダイムに引きずられてしまう」という比較研究の難しさが、国家横断的な検討によって克服されるのではないかと、といったフロアからの意見があった。

最後に三点目として、「労働と科学」、「労働と社会との関係」という観点から議論がなされた。「労働と科学というときの、労働とは何か」という疑問に対して、「ミクロに見るか、マクロに見るか。総資本総労働というとき、労働はかなり広い概念になる」「ミクロな労働（例えば感情労働）とマクロな労働の話（例えばタイムマネジメント）どちらも一緒に考える必要がある」という意見があった。また、社会背景に関わって、「社会をつくる（総資本労働）という意味で労働に重きが置かれていた」当時において「民主化・民主」概念の持つ特有の意味があり、どのように民主的に生きていくかという見方で教育も考えられていたのではないかという考察が述べられた上で、状況の異なる現代において「その文脈や視点をどのように引き取り発展させていけるか」と、「社会という視点からの教育学の見直し」についての意見が上がった。このような意見・議論に対して、末松氏は「近代社会に生きているということを自覚しなくなっている」現代において、「近代とは何か、近代化とは何かを考えながら今の教育が考えられる必要があるのではないかと述べ、議論を締めくくった。

以上のような議論について、参加者より別途次のような感想が寄せられた。

（以下、括弧内はアンケート結果より抜粋）

まず、持田が主張したことと時代背景との関係性について、「最後にあげられていた時代背景を読み取るという点に関して、その必要性を強く感じました。今回挙げられた古典に限らず、1960年代から主張されていること、当時主張されていたことを理解しようとするときに、何故その主張にたどり着いたのか、筆者の背景を知ることが重要であると考えます。その背景の中には、誰に影響されたのかだけでなく、筆者を取り巻く環境や時代にも影響されています。影響を受けた要因の視野を広げることにより筆者の意図を汲み取れるのではないかと考えました」との感想が寄せられている。時代背景として想定し得る諸要因についてさらに視野を広げた検討を行うことにより、持田の主張の意図や主張の経緯についての理解を深め得るという意見である。

また、「あの時代に書かれた危惧が、現代にも通用してしまっていることにショックを受けました」、「これをどう受け止め、乗り越えるか。何をすれば乗り越えたと言えるか、悩ましいなと感じました」といった感想も寄せられた。これらの感想からは、「教育管理」という現象について時代を超えて共通した課題が存在するという事象に対し参加者らが受けたインパクトと、抱いた問題意識が看取される。

○研修実施上の課題

研修実施にあたって、課題図書への提示の仕方、事前文献学習の問題（費用、古典にあつては入手の問題）、論文・文献を熟読する時間の確保などを考慮する必要がある。

3 連携による研修についての考察

(連携を推進・維持するための要点、連携により得られる利点、今後の課題等)

本事業は、NITS独立行政法人教職員支援機構の支援事業の一つで、本年度は事業区分Bとして「大学院レベルの高度な現職教員研修プログラム開発・実施事業」が項目立てられたことに注目したい。教職大学院が全国に設置されたこともその背景にあるだろうが、教職大学院での現職研修プログラム開発のみが対象ではない。むしろ、これまで主に各都道府県教育センターの研修プログラム開発が求められたことからすれば、センターでの研修自体も大学院レベルの「高度化」が求められているのだろう。また、いわゆる育成指標が各県で策定され、研修供給主体の多元化が可能になった今日、「大学、都道府県又は市区町村の教育委員会、教育（研修）センター、企業や全国的に活動するNPO等の民間事業者等が所有する知見を活かし、特定の分野において、大学院レベルの高度な研修プログラムを開発・実施する取組に対し支援する」という今回の支援事業の目的は広く革新的なものであると受け止めた。

幸い九州大学大学院人間環境学府は福岡市教育センターと連携協定を平成30年6月に締結しており、大学院レベルの高度な現職教員研修プログラムを開発・実施する素地ができていた。協定書第1条は「優れた教員の養成、教員の資質・能力の向上及び教育上の諸問題への迅速な対応がますます重要になっている現状に鑑み、甲と乙が連携協力を強化することにより、甲（九州大学人間環境学府）は地域交流を通じた教育研究活動の活性化を、乙（福岡市教育センター）は学校教育の活性化を図り、もって教育の充実・発展に資することを目的とする。」と掲げた。実際、平成31年度より福岡市教育センターを会場とする九大大学院ゼミが開催されており、福岡市の教職員も事前登録により九大の大学院生（留学生・社会人含む）と闊達な議論を行っていた。

以上のような問題意識と準備状況を踏まえ、教育公務員特例法一部改正によって策定されることとなった教員の育成指標に注目した。指標は学校現場で十分に生かされておらず、教員の認知度も高くなく、多くの県は不断に見直し続けるべき作業も行っていない。そこで特に組織マネジメント項目を中心に全国動向を把握した上で、内容項目と経験年数（もしくは年齢）進行によって読むべき大学院レベルの知、つまりアカデミックな研究書の類を整理し、スコープ、シークエンスの観点でまとめていく作業を行った。こうした作業も上記の福岡市教育センターの協力で開催している社会人大学院で多くを進め、その延長線上として、年末に「アカデミックマネジメント研修」という読書会を日本教育経営学会研究推進委員会メンバーの協力で実現にこぎつけた。理論と実践の「橋渡し」は課題だが、「往還」といった両者の関係自体からそもそもを問い直す必要がある。

Give&TakeやWINWINは言うは易く行うは難しい。互いに対するリスペクトのうえで「わかりあえなさ」も理解しながら、それぞれの違う立ち位置からベクトルを揃えていく対話が不可欠である。そのためにも単発の協議ではなく、大学院ゼミのように媒介メディアとして共通するたたき台（本年度は「育成指標」次年度は「学校コンサルテーション」を予定）を用意し、丁寧に議論を続けていくことが大切である。今後は学校現場を巻き込む連携を仕掛けていくことである。

4 その他

[キーワード] 組織マネジメント、大学院、育成指標、スクールリーダー養成、学校経営

[人数規模]

C. 21～50名

補足事項（大学院レベルのアカデミックマネジメント研修の受講者数 少人数が望ましい）

[研修日数(回数)]

B. 2～3日

（2～3回）

補足事項（集中講義型3コマ2日間で実施したが、終日1日で行うことも可能）

【担当者連絡先】

●実施機関 ※実施した大学名又は教育委員会名等を記載すること

| | | |
|-------|----------------------------|---|
| 実施機関名 | 九州大学 | |
| 所在地 | 〒819-0395 福岡市西区元岡 744 九州大学 | |
| 事務担当者 | 所属・職名 | 人間環境学研究院・教授 |
| | 氏名（ふりがな） | 元兼正浩 （もとかねまさひろ） |
| | 事務連絡等送付先 | 〒819-0395 福岡市西区元岡 744 九州大学イーストゾーン1号館 |
| | TEL/FAX | 092-802-5205 |
| | E-mail | motokane.masahiro.720@m.kyushu-u.ac.jp, |

●連携機関 ※共同で実施した機関名を記載すること

| | | |
|-------|------------------------------|------------------------------------|
| 連携機関名 | 福岡市教育センター | |
| 所在地 | 〒814-0006 福岡市早良区百道3丁目10-1 | |
| 事務担当者 | 所属・職名 | 研修・研究係長 ・ |
| | 氏名（ふりがな） | 井浦 寿美 （いうらすみ） |
| | 事務連絡等送付先 | 〒814-0006 福岡市早良区百道3丁目10-1 |
| | TEL/FAX | 092-822-2875 |
| | E-mail | E-mail:iura.s02@city.fukuoka.lg.jp |