

(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

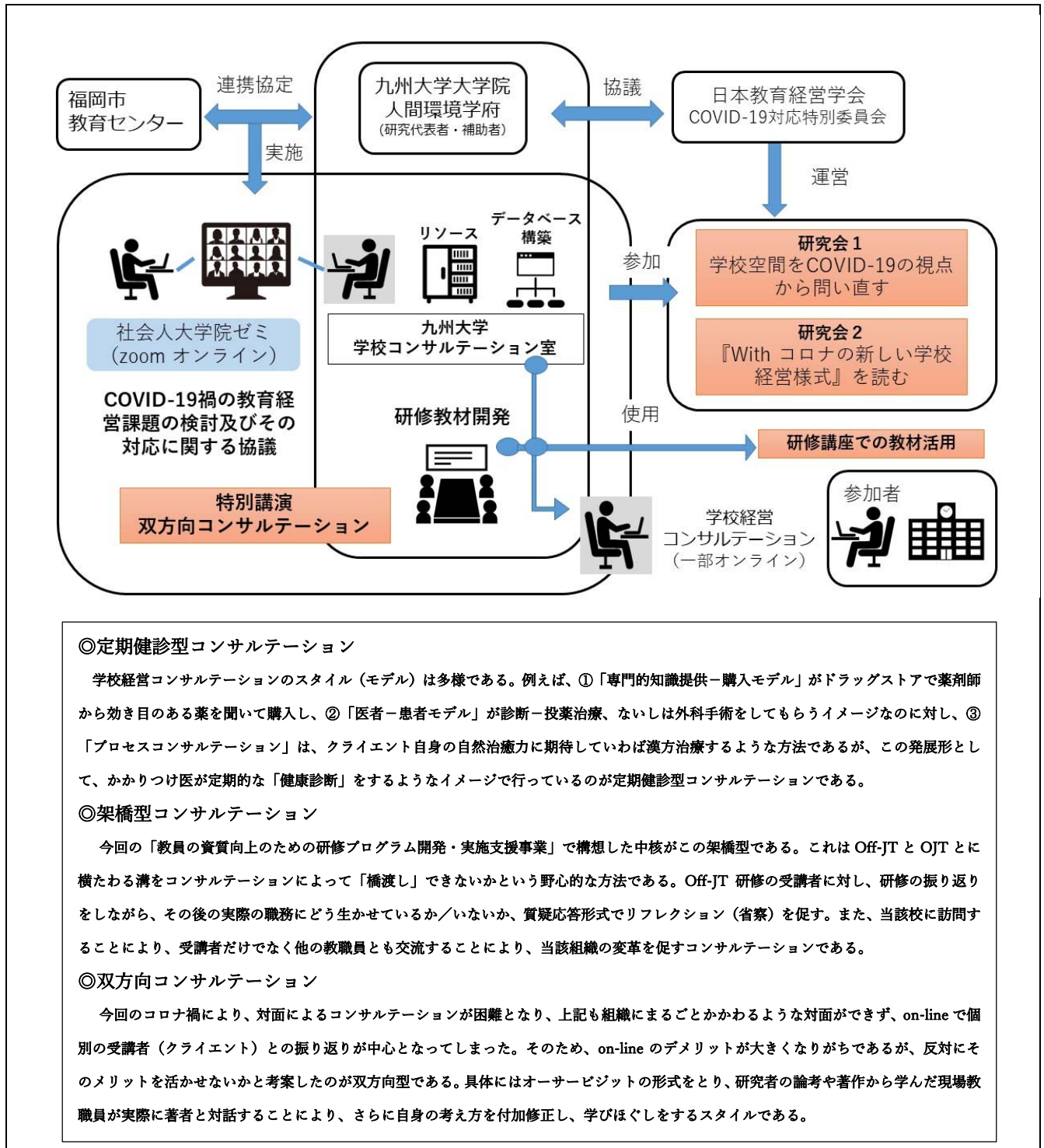
プログラム名	0JT と Off-JT を繋ぐ学校経営コンサルテーションの推進 ー学校組織マネジメント力量形成に焦点をあててー
プログラムの特徴	Off-JT から 0JT への移行がすすめられているが、Off-JT と 0JT との連携はすすんでいない。本研究は学校組織マネジメント研修(Off-JT)の受講者に対し、事後のフォローアップ研修(0JT)として学校経営コンサルテーションを実施することにより、両者を架橋させることを企図した。九州大学大学院学校経営コンサルテーション室ならびに「学校経営コンサルテーション研究会」の情報とネットワークを最大限に活用し、またデータアーカイブを充実させることにより、さらに福岡市教育センターとの連携協定にもとづいて実施している社会人大学院ゼミ(夜間開講)を協働で研修教材を開発する熟議の場と位置付け、また教育現場の実践知に大学の研究知を注ぎ込むことにより、双方向型コンサルテーションとして化学反応を促す取組等も行った。さまざまなスタイルの学校コンサルテーションを実施し、学校組織の中での教職員自身のプレゼンス(存在理由)を認識させることにより、組織マネジメントの視点を構築する。時宜的要請もあり特に COVID-19 対応に焦点を当てて、研修開発を実施した。

令和 3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パ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

教員の資質向上方策にあたっては、働き方改革や子どもと向き合う時間の確保の観点から Off-JT（主に教育センターで実施される行政組織研修）から OJT（主に校内研修）への移行がすすめられている。だが、OJT は勤務校の組織風土によってその効果に差異があり、人が育つ組織／育たない組織の格差が認められる。また、育成指標で体系化されている Off-JT と現場に委ねられている OJT との連携は十分すすんでいない。そこで本研究は、学校組織マネジメント研修（Off-JT）の受講者に対し希望を募り、事後のフォローアップ研修（OJT）として学校を訪問してコンサルテーションを実施することにより、Off-JT と OJT とを架橋させることを企図した。本事業の着手にあたっては、文部科学省の委託事業を契機に開設された学校経営コンサルテーション室のアーカイブデータ、ならびに「学校経営コンサルテーション研究会」（代表理事：元兼正浩）の情報とネットワーク（2019年8月「韓国学校コンサルティング研究会」とMOU締結）を最大限に活用し、プロセス・コンサルテーション（E.H.シャイン）を実施し、管理職やミドル教員らに対して学校組織の中での自身のプレゼンス（役割期待）等を認識させることによって組織マネジメントの視点を構築することを目的とした。

本事業は福岡市教育センターとの共同で申請し、連携協定の下に同市教育センターで実施する九州大学夜間大学院ゼミ（教育実践研究法）をその中核の研究開発組織と位置付け、現職教員らとともに熟議し、試行錯誤するアリーナを用意した。九州大学がこれまで培ってきた知見（スクールリーダーシップ開発総合サイト）を活かし、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」となるような学校経営コンサルテーションのあり方について検討を行い、理論と実践の往還を追究することとした。とりわけ、2020年2月4日締切の本事業申請後に COVID-19 感染が拡大し学校経営に大きな影響をもたらしたため、組織マネジメント研修の中軸にコロナ禍への対応（危機管理）という切り口を加え、検討を行った。

② 開発の方法

企画運営委員メンバーを中心に構成する連絡協議会（企画運営委員会）は、COVID-19 感染の拡大状況に鑑みインターネットを介したオンラインによって開催した。第1回の協議会では全体計画の確認であった。一年間のスケジュールと本研究開発事業のミッションを合意し作業課題を明確にすることが主な目的となった。ただ、その前後に予定していた Off-Jt 研修のほとんどが中止になってしまったため、大幅に事業の見直しが迫られた。第2回では中間報告に向けて事業計画を変更し、後期の研修を予定している事業での研修プログラム開発（特に COVID-19 を視点に入れた新たな研修コンテンツ開発と学校経営コンサルテーションのための実践事例学校経営資料のデータベース化について協議した。第3回では後期（10月～1月）に連携事業として開設する大学院ゼミ（「教育実践研究法」於：福岡市教育センター研修室にて2単位30時間予定）で検討する議論の内容についての協議を行った。

ただ、今年度は、例年であれば福岡市教育センターで対面実施されていた社会人大学院ゼミが、COVID-19 対策のために遠隔での実施を余儀なくされた。そこで、研究補助者により zoom オンラインのミーティングルーム URL、ID、Passwprd を提供することが決定された。社会人大学院ゼミにおける資料共有については、参加者が勤務校及び自宅のいずれもからアクセスすることが想定されることから、福岡市の校務支援システムと googledrive の両者による資料提供を行うことが決定された。また、両者での共有が難しい資料に関しては、zoom オンラインの画面共有機能を用い適宜提示することが決定された。

次に、Off-JT と OJT をつなぐ場、理論と実践をつなぐ場をどのように設けるかという点についても更なる協議が行われた。この点、本年度の中心事業に位置づく学校経営コンサルテーションに加え、研究者と実践者の意見交換・議論を企図する次の3つの場 a.～c. を設けることで、両者をつなぐ新たな試みを行うことが提案された。

a. 12月22日（火）18:30-20:30

「COVID-19 対策下の現実からポスト・コロナの学校経営課題を問う—COVID-19 対策下の「子どもの貧困」対応の課題と学校経営のこれから」（日本大学・末富芳教授オーサービジット）

- b. 2月24日(水) 16:00-17:30 九州大学多分野連携プログラム『災害と学校』「学校空間を COVID-19 の視点から問い直す」(日本教育経営学会 COVID-19 対応特別委員会共催)
- c. 3月4日(木) 17:00-18:30 『With コロナの新しい学校経営様式』を読む(日本教育経営学会 COVID-19 対応特別委員会主催)(編著者によるオーサービジット)

a. 「COVID-19 対策下の現実からポスト・コロナの学校経営課題を問う—COVID-19 対策下の「子どもの貧困」対応の課題と学校経営のこれから」については、社会人大学院ゼミでの議論の経過(研究補助者により記録化された大学院ゼミの議事録を検討にあたっての参照資料とした)を踏まえ、研究代表者と研究補助者との協議により、使用文献及び末富芳教授へのオーサービジット依頼を行うことが決定された。また、事前に研究代表者である元兼が12月5日(土)に熊本市に赴き、末富教授と打ち合わせを行い、同市教育長に対する COVID-19 対応に関するインタビュー調査に同行し、本研修の水準確保に努めた。また、インタビュー調査の結果はそのあとの研修講座のコンテンツや別冊報告書でも一部紹介している「教育と医学」(最新号)の特集論文として成果を公開している。

また、共同研究者との協議(運営委員会)において、日本教育経営学会 COVID-19 対応特別委員会関連の2つの企画 b. 「学校空間を COVID-19 の視点から問い直す」、c. 「『With コロナの新しい学校経営様式』を読む」についても社会人大学院ゼミの補講として受講生に案内をすることで、その質の担保を図った。建築学という学校現場とは異視線の報告や編著者によるオーサービジット形式の研究会を企画し、教育センターで行う研修とは異なる研修の場を設定した。いずれも一方向的な学術的知見の提供ではなく、様々な立場の参加者との双方向の議論を行うことが前提とされた場であることから、双方にとっても有意義な熟議のアーリーナとなることが期待された。

さらに後掲するような、教育センター等で開催される研修において、COVID-19 をモチーフにした研修コンテンツの開発に努めた。ケースメソッドの新たなケースやロールプレイのスキプトの開発など有用性の高い教材である。これらは実際にコロナ禍にある学校現場での聞き取りや下記の社会人大学院の場での議論を中心に開発を進めたものである。

③ 開発組織

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
福岡教育大学・専任講師	兼安 章子	共同研究者・運営委員
九州共立大学・専任講師	金子 研太	共同研究者・運営委員
九州女子短期大学・専任講師	鄭 修娟	共同研究者・運営委員
福岡市教育センター研修・研究課・主任指導主事	香川 尚代	連携共同担当者窓口
九州大学大学院人間環境学府・博士課程院生	柴田 里彩	研究補助者・事務局
	山内絵美理	研究補助者・事務局
	殷 爽	研究補助者・事務局

開発組織体制は上表の通りである。当初は学校組織開発メンバーとして多くの研究者を予定していたが、コロナ禍で計画変更となったため、COVID-19 特別委員会事務局のメンバーを共同研究者として位置付けた。また、社会人大学院ゼミにおいては、この他に九州大学院生、福岡市教職員が検討・討議に参加した。

◎本事業共同アーリーナとしての社会人大学院ゼミ(2020年10月6日~3月4日)

九州大学大学院人間環境学府教育システム専攻と福岡市教育センターが連携協定を締結したことにより2018年度後期より社会人大学院(夜間大学院)は、福岡市の教職員の希望者に対し一部公開し実施されることとなった。これは大学と教育センターとの連携・協働による先駆的な取組である。また、福岡県教育

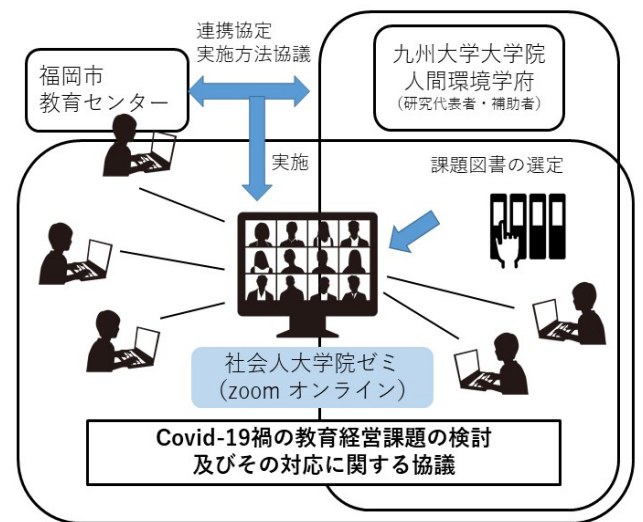
センターとの連携事業の一つとしてセンターに所属する指導主事が教育学部及び大学院の講義を受講できる取組もかねてより行っており、九州大学(アカデミア)にとっては現場の教育実践の生々しい実状や知見を教育活動に反映できるメリットがあり、他方、教育現場にとっては学び続ける教師を応援する仕掛けの一つとして注目できる。

本事業代表である元兼が担当する社会人大学院(2020年度は「教育実践研究法」)は、主にCOVID-19対応下の学校経営に関する文献を参照しながら議論が行われた。なお、本社会人大学院ゼミは、平成30年度より福岡市教育センターとの連携の下で継続的に実施するなかで議論が蓄積されており、平成30年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、平成31/令和元年度は、育成指標の全国状況の分析と教育経営学研究領域の研究蓄積に係る文献講読といった形で検討が行われてきた。本年度は、このような教育経営学領域の研究知見に関する議論の蓄積を基盤としながら、COVID-19対応の必要性によって顕在化した学校経営課題を視野に入れ、組織マネジメント力量に関する検討を行うこと、またその資質向上を目指すための議論を行う場として本ゼミが位置づけられることとなった。

第1回 10月6日(火)	第2回 10月13日(火)	第3回 10月20日(火)
第4回 10月27日(火)	第5回 11月10日(火)	第6回 11月17日(火)
第7回 11月24日(火)	第8回 12月1日(火)	第9回 12月8日(火)
第10回 12月15日(火)	*いずれも18:30-20:30に実施。	

(1) 運営方針 従来は福岡市教育センターを会場としたゼミ実施であったが、令和2年度はCOVID-19対応のため、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時間に、双方向・同期型のオンライン講義形式(zoom)で実施した。課題図書・文献については研究補助者と研究代表者との協議の上で選定し、福岡市教育センターから校務支援システムを通じた資料共有を行い、ミーティングルーム設定及びURL提供は本事業事務局が担当した。このことにより、参加者のそれぞれが、自宅や勤務校といった様々な場所からアクセスすることが可能となった。

また、実施にあたっては、COVID-19対応下の学校経営に関わる書籍、文献講読と、学校現場の実情に関する情報共有を行うことで、COVID-19対応下、またWithコロナ、Postコロナの学校経営の在り方について共同検討を行った。現職教員及び院生が分担しレジュメ作成、及び論点提示を行い、議論を進めた。



(2) 議論の概要

【論点例示】たとえば、(a)～(f)の観点ごとに、議論を整理したうえで、論点の一部を提示する。

- (a) 子どもの「物理的な居場所」としての福祉的機能
- (b) ひとり親家庭や非正規労働家庭に多大な不便不利益を与えた

<p>(第2回・倉本哲男「家庭間の教育格差の拡大への対応」)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・家庭それぞれで、異なる困難さがある。 ・家庭のなかには、学校に対してネガティブな印象を持っていたり、学校と距離を取りたがることもある。<u>虐待が疑われたことのある家庭</u>などもある。また、<u>教育力の低さは、必ずしも学習的なところだけでなく、生活力(で現れる)の場合もある。</u>また、<u>それは必ずしも経済的なところが要因でない場合もある。</u> <p>(第8回)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・例えば「<u>食事がとれていない</u>」といった子どもがいた場合については、SSWrにつなぐといった対応が望ましいと思われる。現在、このような問題は起こっているものの、それ以外の手の打ち方が難しいところ。

論点①☞ コロナ禍で生じた子どもに関わる「福祉的」な問題は、保護者の就労問題、子どもの貧困、児童虐待、の3つに大別されそうか？他に生じていた課題があるか？

論点②☞ それぞれの「福祉的」問題において、教師の役割や、可能な対応は、どのようなものか？例えば、以下の役割図式外の教師の役割・対応にはどのようなことが有り得るか？（コロナ禍で、実際にほかに何か留意されたことなどがあったか？）

●児童虐待の場合

児童虐待→教師：早期発見・連絡 → SSWr：通告 → 児童福祉施設、市町村：対応（ex. 保護）

●子どもの貧困の場合

成績不良→教師：連絡・相談→SSWr：連絡 → 市町村（生活保護課等）：対応（ex. 家庭訪問）

(c) 規則の必然性を問う

(第8回)

- ・マスクについては、過度に派手なものを着用する者は見当たらない。
- ・冬でも換気を行うことが求められており、教室が寒くなるため、ひざ掛けの使用については色や柄の指定をしないことにした（指定に沿うものを新しく購入しなければならないのかという声もあることから。）

論点①☞ 下線のような対応は、どの学校でも同様に行われているか？また、行われている場合、そのような対応はコロナ禍が収束した際にも、同様に継続されそうか？

論点②☞ 他にどのような規則・校則の見直しがあったか/有り得るか？

(d) 子どもの欠席への態度について

(第7回)

- ・一人だけ不安だからお休みしたい、中国の方。欠席ではなく出席停止の措置と通知がきていたため、オンラインで対応した。
- ・フィリピン国籍の子はフィリピンがロックダウンしているので、2月ごろから学校お休みした。リモートできる授業は学校とつないで実施している。
- ・出席停止であって欠席ではないことを伝えたり
- ・学校の様子を担当の先生に伝えてもらう形でやっていた。学校に行かないことに対する不安、焦り。保護者、父母で意見が一致しない。学校としてはやっていること、学校への安心を増やす。
＝授業のなかでは、「保護者の不安」や、「コロナへの不安」からくる欠席の取り扱いについて議論がなされた。

論点①☞ コロナへの不安から、「学校に行かせるのが不安だ」という保護者の要望は、「行かせないことへの不安」とのコンフリクト共にあるケースが多かったか？

論点②☞ 授業では「保護者の不安からくる欠席」に焦点が当てられていたが、長期休みから学校再開する際、例えばいじめや人間関係のストレスから休校期間に解放されたことで、学校再開に対しネガティブな気持ちを抱いた子どもが見受けられたか？

論点③☞ あった場合、どのように対応したか？

論点④☞ 学校の「欠席」をめぐる取り扱い（対応・態度）について、コロナ禍が収束した後に参照され得るものがあるか？

(e) 加害者の矯正（場合によっては加害者の出席停止等）の措置

(f) 「教師のため」にを考慮することが、子どもに質の高い教育活動を保障する

- ・個に応じた対応、個別家庭への対応を求められることと、「働き方改革」がミスマッチ・ジレンマを起こすのではないか。（第7回）

論点☞ オンライン化、1人1台端末、Zoomの導入が、個に応じた対応、個別家庭への対応をこれまで以上に可能にしてしまうことと、「働き方改革」の関係性について。

(3) 研修教材開発 また、共有された知見を学校現場へと還元するため、研修用教材開発を試みた。研究補助者により協議・作成した教材について、ゼミにおいて試行、再検討を行うことで、教材の精緻化を図った。これらの教材は、実際の研修において使用が試みられた。

①検証講座

○研修の背景やねらい

上記の第1回連絡協議会（企画運営委員会）以降の議論を踏まえて開発した研修教材を実際に管理職やミドルクラスの教職員向けに行い、その Off-JT 研修とその後のコンサルテーションなどの OJT 研修の成果をアセスメントすることをねらいとしたが、2020年度のコロナ禍によって年度はじめより予定していた研修は悉く中止・延期に追い込まれていった。

○対象、人数、期間、会場、日程講師

本事業にかかわって研究代表者（元兼）が実施した研修講座は、下表の通りである。

9月9日	福津市学校経営研修 対面	管理職	20名	組織マネジメント（経営ビジョン）
10月12日	広島県学校組織研修 on-line	次世代	120名	組織マネジメント（学校評価活用）
11月18日	広島市新任教頭研修 対面	小中教頭	30名	危機管理①（COVID-19 対応）
1月22日	高知県新任教頭研修 on-line	新任教頭	60名	危機管理②（COVID-19 対応）
2月6日	福岡県教職員研修 対面	次世代	25名	組織マネジメント（COVID-19 関連）

今回作成した COVID-19 研修教材については、広島市、高知県の新任教頭研修等において使用した。

○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）

昨年度の本グループ事業が実施した「OJT と Off-JT を「橋渡し」する教育育成指標（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」（研究成果別冊報告書 2020年3月発行、参照）で整理したように、各都道府県・政令指定都市教育委員会が策定した指標のカテゴリーやシーケンスにしたがって、どのような内容や水準で実施された研修でも本事業は対応可能である。なぜなら研修のアフターフォローアップにこそ鍵があるからである。ただ、形式的には管理職とミドル、対面と on-line との対比がわかるようにした。実際にはそうした属性の影響力はさほど大きくない。

○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

（教材例の一部を抜粋）

2/17 (月)	2/18 (火)	2/19 (水)	2/20 (木)	2/21 (金)	2/22 (土)	2/23 (日)							
<p>2/27 (木) 以前-リスクマネジメント</p> <p>課題1-(1) ①-1 前任校では、新型コロナウイルス感染が徐々に広がる傾向の中で、休校等の可能性について検討を行っていましたか？</p> <p>課題1-(1) ①-2 その検討は、いつ誰と、どのように行いましたか？</p> <p>課題①1-(1) ①-3 休校前の県・市や文科省からの通知や指示でとくに重視したものはありましたか？</p>				<p>課題への回答例 校長・教頭・主任教諭の3名で毎朝行っていたミーティングの場で</p>		<p>課題への回答例 分掌の主任教諭（第1日）や学校医が参加する学校保健委員会（令和2年2月21日）で、感染予防と衛生時の対応について検討した。</p>							
2/24 (月)	2/25 (火)	2/26 (水)	2/27 (木)	2/28 (金)	2/29 (土)	3/1 (日)	3/2 (月)	3/3 (火)	3/4 (水)	3/5 (木)	3/6 (金)	3/7 (土)	3/8 (日)
<p>課題への回答例 令和2年2月25日付文科省から事務連絡（学校の卒業式・入学式等の開催に関する考え方）について（令和2年2月25日付）が届いた時点で、休校に際しての可能性を企業経営者委員会と検討した。（企業経営者委員会のメンバーは、校長・教頭）</p>			<p>地方自治体による 政府による 全国一律休校要請</p>		<p>その他、リスク予測の観点からの回答例</p> <ul style="list-style-type: none"> ★校長・教頭と校長室での毎朝の打ち合わせや臨時運営（企画）委員会の中で、話題にあがっていた。 ★近隣の学校で感染者などが出るると学校の対応として休校等の話も出るかもしれないという話は職員室でしていた。 ★「中国から帰国した児童生徒への対応について」の通知を特に重視していた。 ★新型コロナウイルス感染症の発生があった場合の対応（臨時休業や校内の消毒、卒業式の開催方法等）について検討していた。首相の休校要請までは、インフルエンザ等の感染症流行時の対応に準じて臨時休業等を実施することを職員会議等で確認していた。 								

月日 曜日	「誰と」「どのような」話し合いをしたか【クライシス・マネジメント】
2/27 (木)	家庭へのお知らせの準備・・・主幹、教頭、校長で話し合い教頭が作成 各学年の学習の進捗の確認・・・各学年で話し合い教務主任へ報告 休み中の過ごし方について・・・生活部を中心に提案し主任会議で話し合い各学年や教職員へ伝達 休み中の学習について・・・教務主任から学年主任へ提案、各学年で課題を作成
2/28 (金)	児童が休みに入る前の準備（持ち物等学校保管するものと持ち帰らせるもの） ・・・学年主任が提案し主任会により伝達する。 学校受け入れの準備 ・・・主幹教諭が計画立案し、学年主任と相談。児童館と連絡を取り、家庭連絡通知を作成・配付した。また、受け入れ体制の計画と具体的な仕事や役割分担を作成し職員へ伝えた。
2/29 (土)	・学年便り、休業中の課題作成・・・各学年・担任 ・臨時休業のお知らせ作成・・・教頭 ・学校受け入れについての手紙・ホームページ掲載・・・主幹教諭
3/1 (日)	・教室整理

例2

休校中の学校の機能や役割にかかわり以下のことについて検討しましたか？

休校中の学校の機能や役割にかかわり以下のことについて検討しましたか？

- * 児童生徒の学習の中断や学校行事の中止ことについて
- * **オンライン学習の可能性について**
- * 子どもの成長発達の機会剥奪・保障について
- * **学校給食がなくなることへの対応について**
- * **教育委員会への意見・要望等の提出について**
- * SCやSSWの勤務体制や児童生徒保護者との連絡手段について
- * **児相や要対協などでケース対象となっている児童生徒への対応について**
- * **休校による保護者の負担増大や保護者支援について**
- * **エッセンシャルワーカーや虐待歴のある家庭について**
- * **障がいを持つ児童生徒、外国につながる児童生徒への対応について**
- * **学校閉鎖による子どもの社会的孤立について**
- * その他（自由記述）

CASE「お金もないから、買い物も行けずごはんを作れないって...」

B市では、爆発的な感染拡大が起きたことから、市内の学校が再度一斉に臨時休校することとなった。B市内に所在するC小学校では、臨時休校期間に、担任から子どもに1人ずつ電話をかけることになった。

※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については、著作権等の関係もあるので研究成果別冊報告書にまとめる。また、データアーカイブについても WEB 上に置いているが、パスワードにより管理されている。上記のスライドに関わる内容についての事前のアンケート調査も実施し、そうした実態にもとづいたエビデンスのある丁寧な研修の実施を心掛けた。

上記の研修に対する受講者（一般教職員）の声を掲載しておく。

○当時を振り返ることなく、今現在のことだけを受け身に過ごしている（やりくりしている）ので、良い刺激になりました。管理職、周りの先生方、子どもたち、保護者の振り返りも聞きたいと思いました。

○学校現場をもとに戻すことが大切だと、知らず知らずのうちに考えていたことに改めてその必要性を考え直すことができました。3ヶ月の休校後、夏休み前までに授業内容を終わらせ教えたことだけに満足したのかと考えさせられました。3ヶ月の休みの間、子どもたちは、はじめは喜んでいたものの、いつ学校に行けるのか、早く学校に行きたいと変わってきました。学校は学力をつけるだけではない、ケアの機能もあったのだと先生の話聞いて共感しました。

○子どもたちの成長について考えたときに、子どもたちの主体性ということが非常に大切だと考えます。本日の講座では、教育にはリスクがあり、それは避けられないので、リスクにチャレンジしながら教育活動を行っていくという話が心に残りました。学校に来る意義、みんなで学ぶ意味など、もう一度自分自身を問い直し、生活していこうと思います。

○私の勤務する学校は、1月だけで8日の臨時休校があり、濃厚接触者が1人出ると学校を休校にしています。他市はそこまでしていないのに関わらず、教育活動もすすまない。子どもたちのリズムもくずれ不安定になっている状況を現場の声として挙げていただいたが、市長がNGだからと基準が変わりません。トップ1人の意見だけで、現場の子どもたちの姿や様子は無視というのは、大きな課題だと感じています。学校経営の自律性など全くないと感じています。コロナ禍で強く感じます。そして、今回話を聞いて”子どもたちに尋ねる”という事ができていなかったと思いました。まさしく市長のような私がいたのでは…と。子ども主体とは何か、これからも考え大切にしようと思います。

○この1年間振り返ってみると、行き当たりばったりだったなあと感じました。（誰にも予測できないことだったから、あたり前と言えばあたり前ですが）でも、元に戻そうという視点でばかり考えていたのではないかと。これからもコロナとは付き合い続けていく必要があるのだから。その中でもできることを続けていきたいし、新たな学びを考えていきたいです。

○今日の講座の中で、今の教育、今の自分がどうなのかを考えることがたくさんありました。”ビフォーコロナで良かったのか?”このように考えることもなく、過ごしていたことを反省するばかりです。今の状態は、命の問題でもあることが判断することを難しくしていると思いました。その中でも、今後の教育活動を子ども主体で考え、精選していかなければならないと感じました。本日は、気づきの機会をいただき、ありがとうございました。

○「何とか元に戻したい」という意識は確かにあるなあと感じました。生徒の発言に耳を傾けて、学校行事や校則・ルールを見直していかなければならないと思いました。特にコロナで休校になった際にはいろいろな「弊害」があったことも知れたし、実際に学校現場で起きた際、どうすればいいのかなあと考えさせられた。オンラインは空間を支配しておらず、リスクを背負っていくべきだという言葉はなるほどだなと思った。

○いろんな行事が変化した1年だったなあと思返した。5年宿泊学習と学習発表会は中止になり、運動会はスポーツ集会になった。修学旅行は実施され来年も実施予定。私は5年特学の担任をしているが、来年の修学旅行に向けて宿泊学習は実態把握として実施して欲しかった。集団の中で子どもたちが合わせて行動できるのか、どこに支援が必要になるのか、それがわからないまま、修学旅行に送り出すのは不安だなと思う。ただそれは私や教師の意見で、子どもたちはどう思っていたのかなと思った。スポーツ集会が終わった時に、クラスの子に「来年はいつもの運動会ができるといいね。」と言うと、「いや、今年のスポーツ集会のほうがよかった!」と子どもに言われた。子どもの意見を聞く大切さを感じたことを思い出した。どんな方向に向かうにしても、子どもの意見を大切にすすんでいきたいなと思った。

○この1年間何もわからない状況で上から言われたことを素直に受け止めて、行動することしかしていなか

ったなあと思いました。日々、仕事をしながら、これって意味ある?とよく思うのですが、それを取り去る決断ってなかなかできないよなと思います。元兼先生に何度も問われていく中で、学校の役割ってなんだろうと考えることができました。元兼先生の「学校の戻ろうとする力」というワードがすごく残っています。必要なのかの本質を無視して、「今までやっていたから」で通し続けるのってよく考えたら変だよなと思います。でも現実的になくすという覚悟があったときとか、何か言われたときに、を考えると、それはそれで面倒だしなあかと思ってしまいました。リスクを取らないと前進できないのはその通りですが、それが学校でどうやったら生まれるかなとかいろいろ考えました。ありがとうございました。

○新型コロナウイルス感染症がどう学校に影響を与えたのかを考えました。あの時の休校中はまさに混乱でした。その中、たくさん話し合っただけより良いものへと取り組んでいきました。ピフォークロナに戻りたいと思いつつ、果たしてあの頃行っていたもの（行事）が全て正しいか必要だったのか…と考えることが大切だと気づきました。

○ぐるぐるぐるぐる頭を回転させられる内容で、私たちは教員として何をすべきなのかをこれから考えていかないといけないなと思いました。「子どもたちの学び」とは何か。「学習とは?」子どもたちの声に耳を傾けることができていたのか…。反省でした。「子どもたちの声を聞かないように」「出せないように」大人たちが、そのような環境にしていたのではないかと考えさせられました。

○今の時点で、自分の中でコロナウイルスが流行している、という毎日があたり前になっていることに驚きました。一年前、急に臨時休校になった時はバタバタしたことを思い出しました。けれど現在は密を避けたり、マスクをしたり、また消毒を呼びかけたりという毎日が日常となったことを改めて考えるとコロナウイルスに振り回されているのだと感じました。学校はどこへ向かうかとしているのか、この機会に考えてみたいと思います。

○自分たちの学校現場を振り返りながら考えることで、新型コロナウイルスが学校教育にどれだけ影響を与えたのかを改めて知ることができました。休校中や休校後の過ごし方は普段とは違うところがあり、普通に4月に入学式、新学期がスタートし、3月に卒業、修了式をするという生活がどんなに幸せか感じているところです。早く、子どもたちのためにも普段の学校生活を送りたいです。そのために、自分にできることを探していきたいです。

○あちらを立てればこちらが立たず、結果論で批判されることも多い世の中で本当に難しいと思います。過去から学ぶことも大切ですがその時の実態から状況を把握し、お互いに話し合っただけで納得、計画を共有した上で次のことを考えて行動していく必要があると思います。そして、そうやって決めて取り組んだ後は、仮に欠点が見つかったとしても責めたり、批判したりしないことも大切だと思います。「元に戻すか」「変えるか」という話もありましたが、教育も含め、世の中の状況に合わせて人々の生き方、働き方、暮らし方、経営の仕方など、柔軟に変えていかなければいけないと感じます。

○1年ほど前の世の中、教育現場の動きを、振り返りながら考えることができました。「学びをとめない」とは?と問われたとき、時数の確保であったり、学習内容を課題として提出したり…。そのようなことが優先され、人と関わる上で得られるものを保障していくことがなされていないなあと振り返りました。今のような教育現場を「いかに戻すか」ではなく「いかに変えるか?」という視点で、子どもを中心に考えていきたいです。今、私の職場では、2分の1成人式について話題になっています。学校文化・伝統・慣習に対して「いつもやっているから」などと終わらせず、目的や本質を子どもや家庭の目線から考え論議していきたいです。

○一年間の日本の学校現場の課題について、もう一度、自分自身見つめ直すことができました。子どもたちが混乱しないように「いかに戻すか」ではなく目的や本質について話し合っただけで、変えるところは変えていかないといけないと思います。来年度の行事について、「歓迎遠足」「運動会」などどうするか教育委員会からの返答待ちではなく、現場で考えていかなければいけないと思いました。特に印象的だったのは、規律・訓練型身体管理の強化になっていないかということなんです。知らず知らずのうちに、偏った考え方が強まっている自分に気づかされました。

(3) 効果測定指針の策定

○本来、支援型学校経営コンサルテーションについては、管理職や教職員の意識変化、実際の取組の変化、

さらには子どもたちの変容にまで還元されていく必要があるが、これまでの学校経営研究では「教室」（子どもたち）の変化まで追究したものは皆無である。今回はリアリティを追究するために若手研究者による記録化をすすめエビデンスを示していく予定であった。具体的には継続的にコンサルに入っている学校における before-after の検討やコンサルに入っていない学校との with or without 比較検討を行い、その効果を提示していく計画を策定していたが、コロナ禍により現場に立ち入ることが憚られた。

したがって、正確なエビデンス評価ではないが、実際にコンサルテーションに入っている状況や現場の反応について具体的なコンサルティング内容は避け、支障のない範囲で以下に二つの事例を記載しておく。

◎定期健診型コンサルテーション

学校経営コンサルテーションのスタイルの一つ「プロセスコンサルテーション」は、「専門的知識提供－購入モデル」がドラッグストアで効き目のある薬を購入したり、「医者－患者モデル」が診断－治療・手術をしてもらったりするのに対し、クライアントの自然治癒力に期待して漢方治療するような方法であるが、この発展形として、町の主治医が健康診断するようなイメージで行っているのが定期健診型コンサルテーションである。

コンサルタントはクライアント校の開校時から3年間、定期的に訪問し、定点観測を行ってきた。学校創設3年目に2代目校長となっても、引き続き訪問によるコンサルテーションを継続している。2020年度はコロナ禍により対面コンサルテーションの実施がしばらくの間、困難となっていた（2020年2月28日は前日の首相による全国休校要請により中止となった）が、2021年2月25日に同校の校長室にて2時間の面談を行った。しばらくの空白期間が生じたからという理由だけでなく、コロナ禍により学校を取巻く環境は大きく変化していた。特に次年度より午前5時間授業ができなくなり、同校の特色の一つであった放課後学習などの時間確保がむずかしくなること、次年度さらなる教室不足のため多目的室や特別教室を仕切ったりして学級教室として活用せざるを得なくなること、学校行事の見直しや職員間のコミュニケーション課題などに対し、原理・原則のそもそも論に立ち返るよう促すなどポスト・コロナに向けた学校経営コンサルティングを行った。

なお、前回コンサルの際にアドバイスした大規模校マネジメントの一つ、運動会における保護者マネジメントについては実際に試み、奏功したという報告と感謝があったことを付記しておく。

◎架橋型コンサルテーション

今回の「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」で構想していたことは、Off-JTとOJTとに横たわる溝をコンサルテーションによって橋渡しできないかということである。コロナ禍によって当初予定していた多くのOff-JT研修は中止を余儀なくされたが、その中でも実施できた研修の受講者に対し、これまたon-lineという形式になってしまったが、アフターフォローアップとなるコンサルテーションを実施した。内容の詳細は秘匿義務があるので控えるが、クライアント（新任教頭研修受講者）のコンサルテーションを終えた後の感想が示唆的である。

まず、研修の振り返りについてである。普段であれば、Off-JT研修終了直後に現地会場でアンケートに記入するような振り返りが行われることが多い（「アウトプット評価」、いわば出口評価）。それに対し、このコンサルテーションはOff-JT実施後ちょうど3カ月経って現場での成果が見えたところでの実施であり、「アウトカム評価」（成果評価）の様相を呈している。また、感想を文字に「書く」ことよりも「話す」ことのほうが手軽に多くの情報量を気負わず引き出すことができ、効率的であると語られている。

また、何より後半に書かれている「直接の学校関係者ではない」第三者性、そして「学校事情をよくご存知でいらっしゃる」専門性の両面からこうしたコンサルテーションの有効性が語られている。昨今、教育センターから退職校長先生らの中核としたチームを現場に派遣する形での学校コンサルテーションが行われているケースがあるが、そこには教育委員会訪問のような「利害関係」が伴い、クライアントが腹を割って本音で相談できる環境となっているかは心許ないところがある。他方、専門的な視点でのアドヴァイジングも期待されており、第三者であればよいというものでもなくレイマンというわけにはいかない。この点で、学校経営関連の教育学研究者の活用はコンサルテーションとして大きな意味をもつ可能性がある。

る。もちろん必ずしも学校経営を専攻していなくとも、それを補うような情報や知識・アイデアなどを学校経営コンサルテーション室がアーカイブしている情報群から引き出したり、混合チームを作ったりして不足を補うことは可能である。

本日は、大変よい機会をいただきまして、誠にありがとうございました。改めてお礼申し上げます。ご質問に答えながら、自分自身を振り返ることができました。このように自分自身を振り返る機会いただけるのは、とてもありがたいことです。

もちろん研修でも振り返っていますが、研修での振り返りは、主に書くことを通しての振り返りです。書くことはどうしても相当の時間がかかってしまいます。しかし、話すことを通しての振り返りは、対話ですので、自然にフィードバックもいただけて、倍の振り返りが出来る感じでした。また短い時間で比較的多く振り返ることができると思います。

また、元兼先生が、学校事情をよくご存知でいらっしゃるにもかかわらず、直接の学校関係者ではないことも、ありがたいことです。ふだんは言えずに心の中にとどめていることも、聞いていただくことができます。また節目節目で元兼先生にお話を聞いていただけるならこんなありがたいことはないなと思った次第です。

以上のように、学校コンサルテーションのスタイルは多様であるが、いずれも学校に利害のない第三者であるとともに教育ないし学校経営学に専門性をもつ研究者がコンサルティングすることの効果を実際にクライアントである学校管理職（コンサルティ）自身が実感しており、定期的なコンサルティングを求めるラポール関係が芽生え始めていることがうかがえる。ただ、そのような信頼構築の構築は容易なことではなく、単発の Off-JT 研修から始まることはまれである。今回も研修の際に呼びかけたが、学校側からのニーズは研修でされた講話をわが校にきて「校内研修」でもぜひ行ってほしいというものが大半であった。それでは教育センターで行っている Off-JT を「場」を変えて出張サービスしているにすぎない。学校を丸ごと立て直していくにしても、まずその学校が抱えている可視的・不可視的課題はなにか、それが関係者間で共有できているか等の構造的状況を把握したうえで、その学校にあったコンサルテーションを必要とする。そのためにも教育行政機関がコンサルテーションについての理解を深める必要がある。

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）

前述したように、九州大学大学院人間環境学府教育システム専攻と福岡市教育センターが連携協定を締結したことにより 2018 年度後期より社会人大学院（夜間大学院）は、福岡市の教職員の希望者に対し一部開放し福岡市教育センターを会場として実施されることとなった。これは九州大学のキャンパス移転に伴い予測された社会人院生のアクセス課題を解決する方策として求めたものであるが、結果的に大学と教育センターとの連携・協働による先駆的な取組となり、本事業もまさに「大学院レベルの高度な現職教員研修プログラム」によって学び続ける教師を応援する取組となっている。また、九州大学教育学部では福岡県教育センターとの連携事業の一つとして、センターに所属する指導主事が教育学部及び大学院の講義を受講できるようにする取組も 10 年以上の蓄積があり、九州大学(アカデミア)にとっては現場の教育実践の生々しい実状や知見を教育活動に反映できるメリットがある。そうした連携実績を踏まえて、そして教職員支援機構 (NITS) からの度重なる支援助成を受けてこれまでスクールリーダーシップ開発を行ってきた (<https://motokane-lab.com/~schoolleaders/>)。このサイトのアクセス解析を行うと全国の都道府県行政機関からの閲覧が多く、結果的に多くの都道府県教育センター等で管理職研修の担当となった指導主事が参考にしている様子が見えがえる。実際に、ケースメソッド事例やロールプレイスクリプトの使用願いや今も多く寄せられている。したがって、連携や本事業を通して得られるメリットは当事者にとどまらず、近隣効果・外部効果といった波及効果が認められる。他方、九州大学のような研究重点大学は、教職大学院を持たず、NITS との連携協定も締結できていないゆえに助成の対象から外れ、研究知が教職員支援に生かせなくなる可能性が憂慮される。教職大学院など教員養成系ばかりでなく、教育学研究は多様な場で進められており、連携の有無がそうした足枷とならないように願っている。今回の機会をいただけたことを貴機構に感謝申し上げます。

4 その他

[キーワード]

学校経営コンサルテーション、組織マネジメント、プレゼンス、危機管理、COVID-19 対応

[人数規模]

A. 10名未満 B. 11～20名 C. 21～50名 D. 51名以上

補足事項（研修自体は人数を選ばないが、その後の学校経営コンサルテーションにあたっては管理職など少人数が望ましい）

[研修日数(回数)]

A. 1日以内 B. 2～3日 C. 4～10日 D. 11日以上
 (1回) (2～3回) (4～10回) (11回以上)

補足事項(Off-JT→学校経営コンサルテーション(→OJT)が基本形であるが、断続複数回のOff-JTの間にコンサルティングを実施する機会が入るとより効果的であると考え)

【担当者連絡先】

●実施者 ※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 福岡県福岡市西区元岡 744
事務担当者	所属・職名 大学院人間環境学研究院・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 福岡県福岡市西区元岡 744
	TEL/FAX 092-802-5205/092-802-5265
	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 福岡県福岡市早良区百道 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） 江口 大助 (えぐち だいすけ)
	事務連絡等送付先 〒814-0006 福岡県福岡市早良区百道 3 丁目 10-1
	TEL/FAX 092-822-2875/092-822-2825
	E-mail E-mail:iura.s02@city.fukuoka.lg.jp