

独立行政法人教員研修センター委嘱事業

教員の資質向上のための研修プログラム開発事業
(平成 28 年度 B 次世代型研修プログラムモデル開発事業)

実施報告書

プログラム名	ミドルリーダー研修コンテンツ開発トライアル
プログラムの特徴	<p>仕事の質が問われ最も研修が必要であるにも関わらず、業務多忙で手薄となっているミドルリーダー教員に対する効果的な研修を行うためのコンテンツ開発を行うものである。ミドルリーダーを対象としたケースやロールプレイのSCRIPTを作成し（開発トライアル）、実際にそれを使った研修を行って（研修トライアル）、評価・検証してケースの質を高めていき（熟議）、コンテンツを本件のホームページにアップして、全国の教員研修センターや教職大学院でひろく活用されることをめざす（オープンソース）ことに特徴を持つ。スクールリーダーシップ開発の一助となる研究である。</p>

平成 29 年 3 月

九州大学 熊本市教育研修センター

プログラムの全体概要

研修の考え方

いびつな教員年齢構成は教育界の大きな課題の一つであり、ミドルリーダーを質・量ともにいかに育てるかが次世代に繋ぐ鍵となっている。ただ一部の教員に仕事が集中している現状では十分な研修の機会さえ与えられていないことが多い。現場での OJT で学ぶことには限界があり、内容や方法を精査した効果的な研修を行う必要がある。そこで効率的な研修を行うためのコンテンツ開発を行い、ミドルリーダー研修の効果的運営を促進させることが狙いである。

今回のパートナーである熊本市教育センターは平成 25 年度の本事業と一緒にケースメソッドの共同開発に取り組んでいただき、これを契機に独自で平成 26 年度より管理職研修プログラムを立ち上げ、その成果を「学校問題事例集」として 2 年にわたって刊行されている。申請者らもこのプログラムに継続的に関与している。

研修の方法

理論的には、日本教育経営学会が作成した「校長の専門職基準」を手がかりに、ミドル層の資質力量の基準について検討する（先進事例調査など実施）一方で、校長研修をはじめ多様な職種、校種に対してケースメソッドなどアクティブラーニング型研修の方法を行い、プレ研修としてその効果検証やプログラム課題分析を行う（平成 28 年 5～7 月）計画であった。実際には 4 月の熊本地震によりスタートが遅れたが、6 月には熊本市教育センターとの打ち合わせの上、第 1 回企画運営委員会を開催した。

夏のマネジメント研修や中央研修などでミドル対象に試行的に上半期の調査研究成果を反映させた研修プログラムを実施した。その後、9 月に企画運営委員会の九大事務局で方向を検討し、秋以降のコンテンツ開発トライアルへと向かった。

10 月よりコンテンツ開発会議を定期的に行い、模擬的に研修トライアルを行い、感想や反応をつぶさに記録して熟議を行い、その中から有効なコンテンツをピックアップした。ケースメソッド研修の第一人者である慶応大学 MBA の竹内伸一氏（4 月より徳島文理大学教授）らの招聘は遅れたが、客観性を担保したトライアルと熟議を繰り返すことはできた（平成 28 年 10 月～平成 29 年 1 月）。

最終的にはミドルを対象とした①組織マネジメント、②危機管理、③戦略策定の研修にあたって有効なケースやロールプレイスクリプトを作成し、それを特設するホームページにアップし、web サイト上で全国の教育委員会、教育センターや教職大学院で利用可能となることをめざす(<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleaders/~middle/home>)。

プログラム開発体制

ケースメソッドのコンテンツ作成にあたっては、熊本市教育センターと九州大学を中心とするカリキュラム開発委員がその中核を担うが、その準備作業を含め、九州大学大学院人間環境学府教育システム専攻の大学院生が対応する。現職経験を持っている社会人院生が多く所属し、以前のケース作成にあたっても大きな力を発揮した。また、同じ政令指定都市である広島市教育センターの担当者にもコンテンツ作成を依頼しており、そのほか、宮崎県、小都市や遠賀郡学校運営委員会などミドルを対象にケースメソッド研修等を実施している関係団体とも協議しながら、研究開発に取り組むこととした。また大分大学や佐賀大学など九州一円の大学関係者にも参画を要請し内諾を得た。

I 開発の目的・方法・組織

(1) プログラム開発の目的と内容

本プログラム開発の目的は、効率的な研修を行うためのコンテンツ開発を行い、ミドルリーダー研修の効果的運営を促進させることである。

プログラム開発の内容は、ミドルリーダーを対象としたケースやロールプレイのスク립トを作成し（開発トライアル）、実際にそれを使った研修を行って（研修トライアル）、評価・検証してケースの質を高めていき（熟議）、コンテンツを本件のホームページにアップして、全国の教員研修センターや教職大学院でひろく活用されることをめざす（オープンソース）ものである。

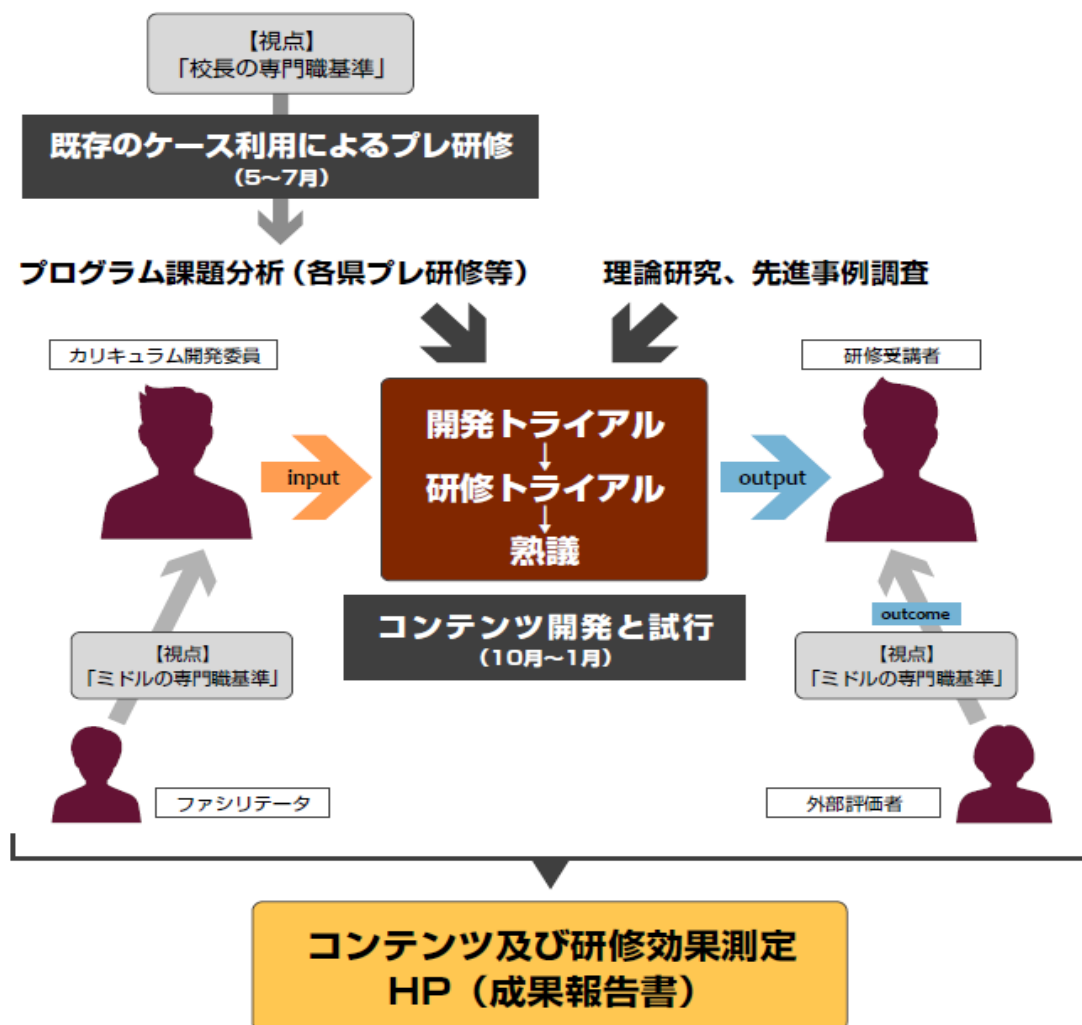
(2) 研修プログラムの開発（企画、実施、評価）に当たっての工夫・留意点

本研究のコンテンツを開発する際の枠組みとしては、日本教育経営学会が全国校長会など関係各位の幅広い意見を参考にしながら暫定的に策定した「校長の専門職基準（2012年修正版）」及びそれを基にして作成したケースメソッド事例集や入門（後掲）を参考とする。同学会でもミドルリーダーの専門職基準を作成することが懸案課題の一つである。また、日本教育学会など幅広い視点の研究成果を踏まえ、実践に偏りがちな研究について学術的な視点を維持することも留意したい。

(3) 研修プログラムの開発組織と開発手順、研修内容

ケースメソッドのコンテンツ作成にあたっては、熊本市教育センターと九州大学を中心とするカリキュラム開発委員がその中核を担うが、その下準備作業を含め九州大学大学院人間環境学府教育システム専攻の大学院生が対応する。現職経験を持っている社会人院生が多く所属し、以前のケース作成にあたっても大きな力を発揮した。また、同じ政令指定都市である広島市教育センターの担当者にもコンテンツ作成を依頼しており、そのほか、

小郡市や宮崎県、遠賀郡学校運営委員会などミドルを対象にケースメソッド研修を実施している関係団体とも協議しながら、研究開発に取り組むこととした。また長崎大学や大分大学や佐賀大学など九州一円の大学関係者にも参画を要請した。



研修内容の概要一覧

時期等	内 容	目 的
5月		
27日	佐賀県学校事務職員研修 学校事務職員 200名	組織マネジメント①
30日	広島市新任校長研修 新任校長 30名	組織マネジメント②
6月		
13日	宮崎県新任教頭研修 新任教頭 60名	危機管理①
20日	大分県新任校長研修 新任校長 50名	戦略策定①
21日	小郡市ミドルリーダー研修 小中教諭 30名	危機管理②

24日	熊本市新任管理職研修 小中新任管理職 80名	(ケースメソッド) 組織マネジメント③
27日	鳥取県新任教頭研修 小中新任教頭 30名	組織マネジメント④
7月		
15日	広島市新任校長研修 30名	危機管理③
25日	愛媛県学校事務職員研修 80名	組織マネジメント③
8月		
2日	第2回中堅教員研修 (つくば開催) 小学校教諭 200名	組織マネジメント④
3日	九州大学学校管理職短期マネジメント研修	戦略策定②
4日	九州大学学校管理職短期マネジメント研修	危機管理④ (反転学習)
21日	京築教育事務所「学校・家庭・地域連携」研修会 70名	組織マネジメント⑤
11月		
15日	福岡県立教頭研修 高校・特別支援教頭 100名	組織マネジメント⑥
22日	第4回中堅教員研修 (つくば開催) 小中教員 200名	戦略策定④
12月		
7日	広島市新任教頭ケースメソッド研修 小中教頭 30名	戦略策定⑤ (ケースメソッド)
1月		
20日	高知県新任教頭研修 反転学習 小中校教頭 70名	危機管理⑤ (ケースメソッド)

組織体制

所属	氏名	担当役割	専門
九州大学 人間環境学研究院	元兼正浩	企画運営統括・研修講座実施	教育法制
	金子研太	カリキュラム開発部門 (デジタルコンテンツ担当)	高等教育論
	兼安章子	ディスカッションリーダー育成担当	教師教育学
長崎大学	畑中大路	研修講座実施・企画運営委員	教育経営学
福岡教育大学	大竹晋吾	研修講座実施・企画運営委員	教育経営学

熊本学園大学	波多江俊介	研修講座実施・カリキュラム開発委員・熊本市との連携窓口	教育経営学
大分大学	清水良彦	ミドルリーダー研究・実践講学	教育方法学
熊本市教育センター	宮本博規	共同研究代表・企画運営委員	所長
熊本市教育センター・研修・研究班	太良木香江	カリキュラム開発部門・連携窓口	担当指導主事
広島市教育センター	大上隆之	カリキュラム開発部門・連携窓口	指導主事
	福原宏	カリキュラム開発部門・連携窓口	指導主事
小郡市教育委員会	清水満	カリキュラム開発部門・連携窓口	指導主事
宮崎県教育研修センター	藤岡博	カリキュラム開発部門・連携窓口	指導主事
兵庫教育大学	浅野良一	研修講座実施・企画運営委員	教育経営学
九州大学 人間環境学府	原北祥悟	事務局員	教育行政学
	小林昇光	事務局員	教育行政学
	柴田里彩	事務局員	教育行政学

II 開発の実際とその成果

(1) 第一回企画運営会議

6月25日(土)に第一回企画運営会議を行った。会議は本プログラム開発事業概要の共有、今後の具体的な計画、コンテンツの作成要領について議論が行われた。

コンテンツの作成に関しては、ミドルリーダー像が広範にわたっていることを踏まえ、広く使えるようなテーマで作成する旨が確認された。具体的には、生徒指導、学力等の典型事例である。ケースの限界を踏まえ、校種ごとに多少修正することができる可変性を担保する方向性が共有された。また、県によってミドルリーダーの位置づけが異なるため、まずはたたき台を作成するイメージ(汎用性よりも経験値から作成する方向性)で各自作成を進め、その後、第2回企画運営委員会等で加筆・修正をしていくことを共有した。

(2) 第二回企画運営会議

11月19日から20日にかけて第二回企画運営会議を実施した。本会議では、ミドルリーダー向けのケースメソッド事例集の作成に向け、広島市、小郡市、熊本市、宮崎県の各指導主事作成のケース案検討を行った。



まず、ケースを作成した指導主事による「作成の意図」を共有したのち、ケースの改善点や回答例などについて意見交換を行い、ミドルリーダー向けのケースメソッド事例集の作成に向けて議論を交わした。議論では、各自治体の学校現場で生じている課題、人事等の行政課題の相違、学校組織における職位や校務分掌の認識の違いが浮き彫りになる一方で、ケースの一般性を高めるための修正意見が次々と出された。

また、2日目の午前には、兵庫教育大学大学院教授の浅野良一先生より、ケースメソッド教材を用いた研修の意義や具体的な研修方法、学習スタイルの説明を受けることを通して、基礎理論から応用までケースメソッド教材の多様な学び方を出席者で共有した。



会議全体を通した論点は、大きく分けて①「ミドル」の曖昧さ、②ミドルが動く難しさ、③ケースの作成方法、の3点であった。以下は、①～③それぞれの論点とそれを受けて話合われたケース修正に向けた課題の概要である。

①に関しては、学校現場において、誰がミドルで、何がミドルの仕事なのかが曖昧であり、教員がミドルをうまく活用できないという現状の課題が浮き彫りとなった。ケースにおける「ミドル」の該当者が一体だれで、どこまでの役割を果たすべきか、議論に「ぼやけ」が生じてしまわないようにケースの修正を行うことが、次回までの課題とされた。

また、②に関し、ミドルという立場自体の難しさについても指摘があった。ミドルは校長や管理職のビジョンを、若手教員をはじめとする現場に近い教員に共有していき、その際生まれる現場の現実との齟齬の調整を行うという役割を持つ。つまり、基本的には自身の判断のみで動かず、基本的な方針設定や最終決定権は校長や管理職が行うが、組織のより良い運営のためには自身の判断が重要になるという、葛藤の生じやすい立場にある。よって、ミドルに与えられる決定権の度合い低い場面をケースの題材に取り上げると、ミドルの自己裁量にかかる部分が少なくなってしまう、ミドルの育成研修としては不向きとなってしまう。題材の場面設定に配慮する必要があるとの指摘があった。

さらに③に関しては、ケースの精緻化に向け、作成の際に留意すべき点を明確化していった。その中で一番多かったのが、設問の立て方への指摘である。「誰が」「何を」「どのように」解決していくことを問う設問であるのか、回答者の混乱を招く表現であると、ただでさえ曖昧なミドルの役割に関する議論がさらにぼやけたものになってしまう。作成者の意図に沿う形で議論してもらうために適切な文章表現に修正することが次回までの課題とされた。

以上3点が、本会議の主な論点であった。各県市指導主事の方々には、次回までに本会議での議論を踏まえそれぞれのケースの修正を行って頂き、第3回会議において最終検討を行うこととなった。

(3) 第三回企画運営会議

2月11日(土)から12日(日)にかけ、第3回企画運営会議を行った。本会議では、第2回会議の際に検討されたケース5件へ各指導主事の先生方が修正を行ったケース案を使用し、実際の教員研修を想定したデモンストレーションを実施した。このデモンストレーションは、それぞれのケースに対し、初めにグループワークを行い、次に全体での議論を行うというケースメソッド式の研修の実施を射程に入れたものである。

今回は、前回の修正課題とされた「ミドルは誰か」がより焦点化されたケースを題材

に、「ミドルリーダーであったならどのようにして問題解決を試みるか」を議論した。また、議論中、ケース作成者がファシリテートを行う中で、参加者それぞれの経験・知見をもとに白熱した議論が行われた。

ミドルリーダー特有の課題としては、その立ち位置が各自治体・各学校ごとに異なり、また立ち位置の定め方によりミドルの動き方も変わってくる。よって、ケースないし設問において立ち位置を設定する必要がある。この点について前回に引き続き指摘があった。



また、今回は教育分野におけるケースメソッド教育研究の第一人者である、竹内伸一氏 (徳島文理大学教授) にもお越し頂き、研修手法や教材活用法についてご教示頂いた。

ご指導を頂きながら議論を重ねることで、より効果的な議論を行うことができた。はじめは積極的な発言が起りにくく、また発言者にも偏りが見られたが、「ケースメソッドは参加者主体」、「なるべくファシリテーターが話さないことが目標」、「誰かが発言するたびに文脈ができ、たくさんの方が話しているのに、2人が話しているような、密度の濃い話となっている」という助言を頂くことで、参加者全員が積極的に議論に参加していった。ケースメソッドでは、参加者それぞれの自身の経験や知見に基づく発言が議論に組み込まれ、一人ないし少人数では到達し得ない「答え」へと近づいていくことができる」と再認識した。



ケースメソッドを用いた議論は、後述するコンテンツ会議の中でも行ってきており、その方法について各人が疑問を抱いていたことを質問する場も設けることができた。

会議の総括として同氏は、「ケースメソッドは、集った人間により学ぶことが変化する特殊な教育方法である。ある問題に対し、様々な視点から出される意見を共有することで、自身の体験を一度「解凍」し、考えを「移動」させ、最終的に最善の判断へと「再凍結」する。困難な問題への最善の判断は一朝一夕で到達し得るものではなく、継続し行われるケースメソッドの中でこそ成し得ることである。」とのお話をいただいた。このような話をして頂く中で、1年間継続し積み重ねられてきたミドルリーダーに関するケースメソッドにおける実践知が、学問的な知によって体系づけられ、各人の中に落とし込まれていった。



今回の企画運営会議での議論をもとに、ケース教材の修正点等が確認され、報告書提出までに修正を施して頂くとして会が閉じられた。

(4) ミドルリーダー研究会

2016年11月24日、日本教育新聞社 高橋巨樹記者にお越し頂き、九州大学教育法制論演習室にて、ミドルリーダー研究会を開催した。

講義においては、日本教育新聞に掲載されたミドルリーダーに関する実際の記事を用い、「ミドルリーダー」という言葉が初めて新聞に登場してから現状に至るまでの現場での動向を説明していただいた。



ミドルリーダーはその役割に期待が集まりながらも、実際の職務が曖昧であるために上手く活用されるケースが少ないことが課題とされている。そのようななかで、先行事例を詳細に紹介していただくことで、ミドルリーダーという存在やその職務をより実態的に捉えることができた。

現場に触れ続け「生の声」を聴き続けてきた高橋記者による講義は、興味深いものばかりであった。講義後の議論や質疑も意義深いものとなり、実りある研究会を行うことができた。

(5) コンテンツ開発会議（平成28年10月～平成29年1月）

九州大学大学院人間環境学府教育システム専攻開講科目「教育実践研究法」の場を活用して、現職の社会人院生、外部からの企画運営委員を交えて、ケース教材の開発及び実践を行った。本節ではその内容について報告することとしたい。

i) 講義形式

毎回、指導主事、企画運営委員、現職院生が作成したケースを事前課題として配布し、他の受講者がその回答を作成する形式をとった。作成した回答を持ち寄り、講義時に複数のグループに分かれて回答を用いたグループディスカッションを行い、グループの意見を集約する。ここで現職院生とストレートマスター・ドクターが意見交流をすることで、多角的な検討を行った。なお、本講義は1回あたり2件の教材案の検討を行った。

写真1 グループディスカッションの様子



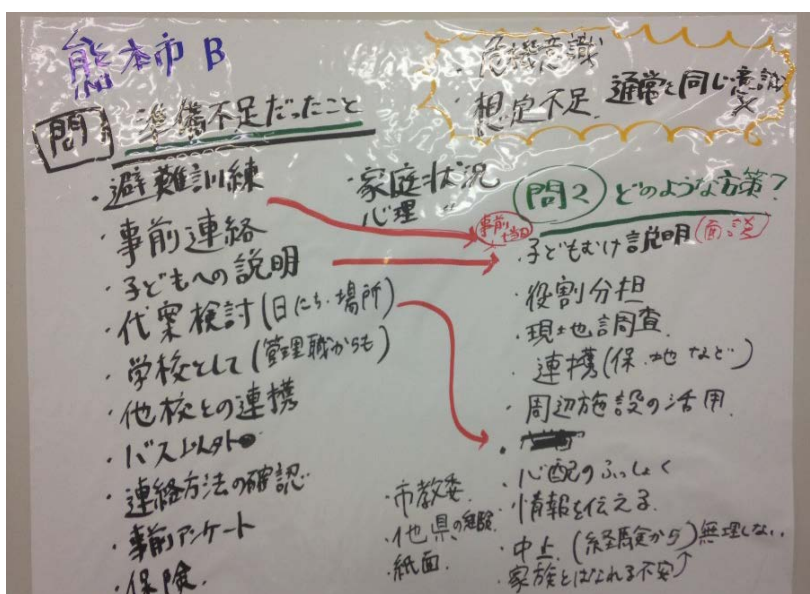
集約した意見はライティングシートに記入して講義室の側壁に張り巡らし、各班の代表者が討議内容を報告する。ここで、受講者間で意見の共有や質疑応答をすることで、多角的にケースを捉える工夫を行った。

また、グループディスカッションの際には、毎回ランダムにグループが編成されている。ただし、現職院生とストレートマスター・ドクターの座席配置は配慮しているが、司会者はグループ内で柔軟に決められている。このように、グループごとに議論の方向性が偏在しないように配慮をしながら講義がすすめられた。

写真2 討議内容(意見)の共有風景



写真3 グループディスカッションで使用されたワークシートの一例①

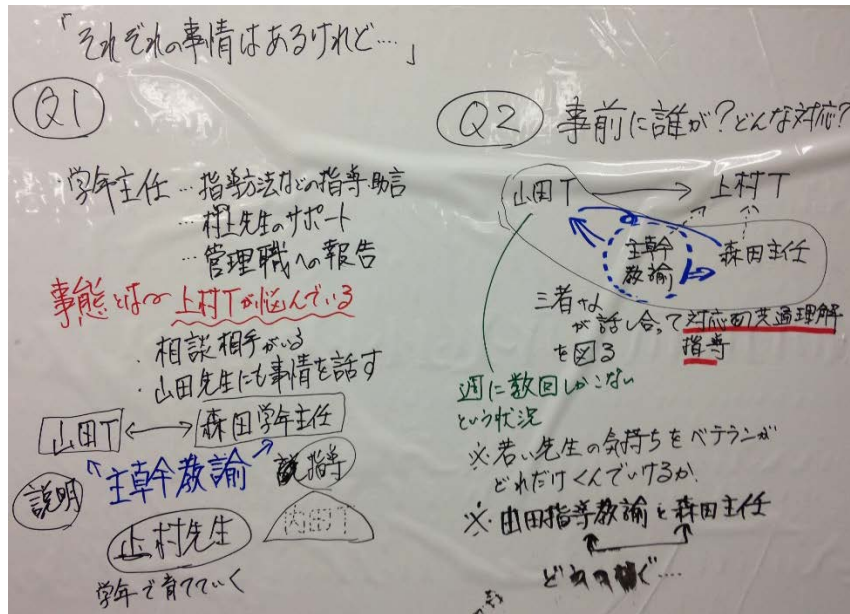


講義内で、本プロジェクト企画運営委員の指導主事、現職院生によって作成されたケースを検討する場合は、意見共有終了後に作成者によってファシリテートが行われる。ファシリテーターは受講者から意見を引き出しつつ、ケースの出題意図を伝えながら回答例を示すことで、実際の研修で行うファシリテートを意識しながら進めていた。なお、この様子についてはすべて録画撮影済みである。

講義の最後は、本プロジェクトの統括をする元兼正浩より講評が行われた。なお、提出されたすべての回答から、幾つか論争的なものを元兼が取り上げることも適宜行いな

がら、議論が深まるようにリードしていた。

写真4 グループディスカッションで使用されたワークシートの一例②



講義内のグループディスカッションで使用されたワークシートは、TAが保管をして、企画運営会議の際に参考資料として掲示することで、作成者である指導主事から意見を得ることも実施した。

写真5 グループディスカッションで使用されたワークシートの一例③

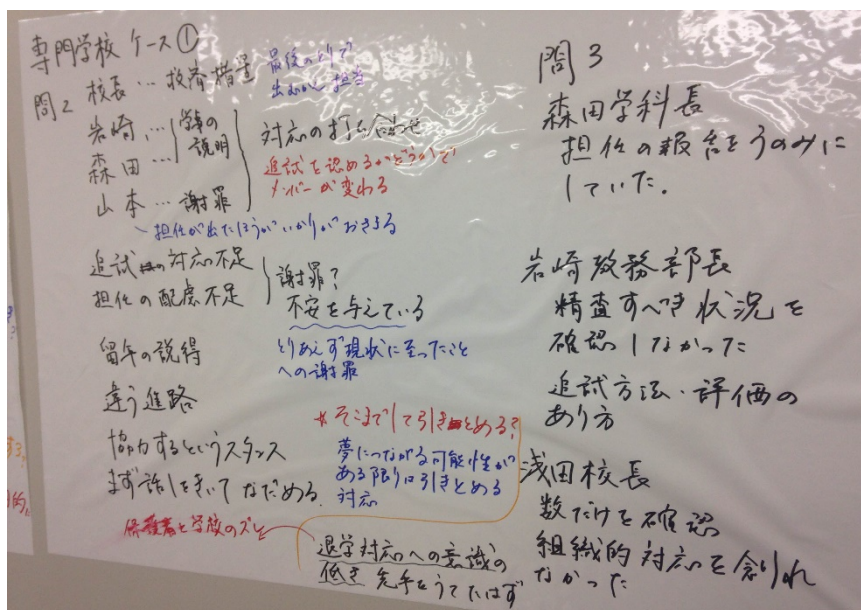


写真6 ファシリテートの様子①



ii) コンテンツ開発会議における成果と課題

本コンテンツ開発会議は先述した講義形式を前半で実施した。その他の講義回は『校長の専門職基準』準拠ケースメソッド教材集」をミドルリーダー向けに修正をする作業を試験的に行いながらゼミ方式をとり、検討を行った。この作業を行うことで、ミドルリーダー向けケースメソッド教材の作成を行うにあたり、ミドルリーダーの職務特性やケース教材作成時の留意事項などを共有することが可能となる。

以上のような作業を踏まえて、ケース作成担当者は作業にあたった。

図表①の講義概要では、第6回目以降から企画運営委員である各自治体の指導主事が作成した教材案の検討を行った。この機会を通じて看取できたこととして、ミドル層の職務遂行に対する認識差である。勤務する自治体によってこの差が顕著であった。この点はその場で共通見解を設定するなどした。

現職院生作成ケースの検討においては、講義時に作成者によるファシリテートが行われた。ファシリテートを受けながら全体で議論することで、その場で新しいアイディアや視角が生み出された。

写真7 ファシリテートの様子②



また、全体を通してケースの設問設定などもしばしば議論の対象となるなど、修正点についても活発に議論がなされた。講義において議論された内容や提案された事項は、11月19日～20日、2月11～12日に開催された企画運営会議においても取り扱われている。なお、本講義の受講者も企画運営会議に出席するなどして、ケース作成者と直接意見交換も行っていった。このように、講義内で議論を完結させずに様々な機会を通じて、ケース教材の開発がなされていた。

写真8 ファシリテート時の板書

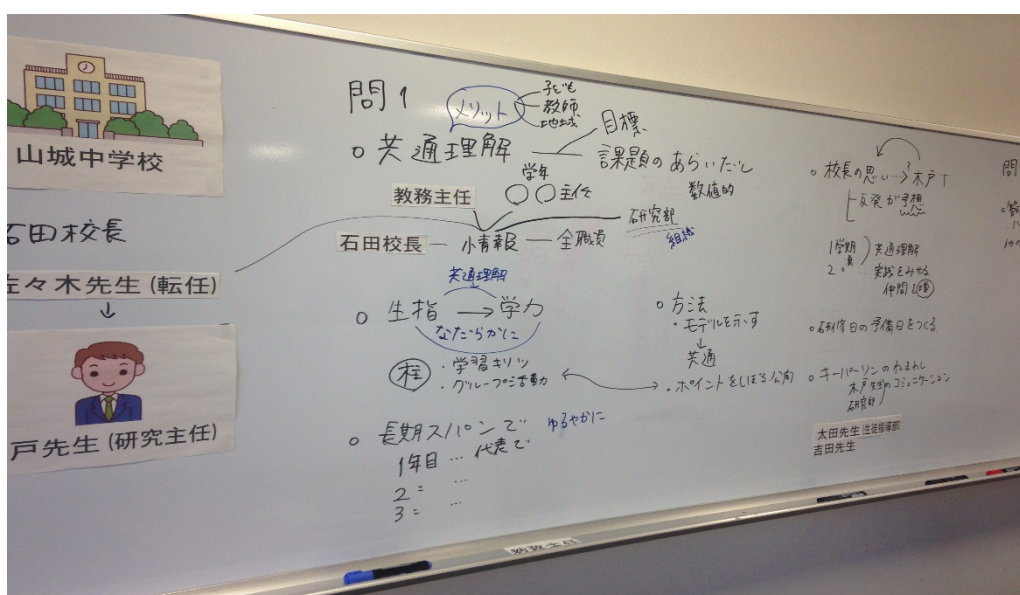


表1 コンテンツ開発会議概要

講義日時	講義概要
10月4日	1 オリエンテーション
10月11日	2 ミドルリーダー用ケースメソッド教材作成に向けた基礎的検討①
10月18日	3 ミドルリーダー用ケースメソッド教材作成に向けた基礎的検討②
10月25日	4 ミドルリーダー用ケースメソッド教材作成に向けた基礎的検討③
11月1日	5 ミドルリーダー用ケースメソッド教材作成に向けた基礎的検討④
11月8日	6 教材案の検討①
11月15日	7 教材案の検討②
11月22日	8 教材案の検討③
11月29日	9 教材案の検討④
12月6日	10 教材案の検討⑤
12月13日	11 現職院生作成ケースの検討①
12月20日	12 現職院生作成ケースの検討②
1月17日	13 現職院生作成ケースの検討③
1月24日	14 現職院生作成ケースの検討④
1月31日	15 現職院生作成ケースの検討⑤・講義総括

iii) 小括

本節では、夜間社会人大学院「教育実践研究法」の場と時間とメンバーを活用して行われた、ケースメソッド教材の開発、学習の様子を概説してきた。

最後に、プロジェクトの取り組みの一環としての本会議を総括したい。

プロジェクトの大目標であるミドルリーダー向けケース教材の開発を達成するべく、大学院開講科目をコードシェアして様々な取組がなされた。

受講者全員でのケースライティング、教材案の検討ならびに修正、回答案作成に伴う小グループ、本場ハーバード大学MBAのように馬蹄形でディスカッションを行うなど、様々な意見を引き出し、集約をしてきた。

振り返ってみれば、ケースメソッド教材の理論的検討による教材特性の理解、ケースライティングの困難性の体感、ケースライティング、ケース教材の実践・修正、回答例作成・集約といった一連の過程を辿ることができたことは貴重であった。更に言えば、教職大学院での開講科目ではないのにもかかわらず、現職院生、ストレートマスター、

他市町村の学校に所属する企画運営委員が 15 回の講義に亘って議論を交わせたことは、ケース教材の多様性を広げると同時に質の担保につながったであろう。

(6) 作成ケースの紹介

以下では本プログラムの成果物の一つであるケースについて、校種別（小学校・中学校・特別支援学校）に紹介する。なお、設問やケース回答例は本報告書では割愛する。ケースの詳細は別冊報告書や特設するホームページを参照されたい（<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleaders/~middle/home>）。

i) 小学校 「教務主任が避難所運営をリードしてほしい」

森山市は、温暖で自然豊かな人口約 60 万人の都市である。これまで、水害や台風の自然災害に見舞われることもあり、市民一人一人の水防に対する意識は高い。しかし、大地震を想定した対応については、ほとんどの市民がシミュレーションをすることなく生活してきた。大きな災害が起こったときの「避難場所・避難所運営マニュアル」は市が作成し、各学校にも配付済みである。そのマニュアルでは、「避難所の開設については学校、運営については行政が行うが、学校も協力をを行う」との明記がある。これまで、学校に多くの避難者が押し寄せるといった経験はほとんどなく、このマニュアルを各学校の教職員が読むこともなかった。また学校では、学校避難所のレイアウトを含めたマニュアルを作成しているものの、教職員同士で確認し、共通理解を図ることもほぼなかった。森山市の学校数は、小学校 80 校、中学校 37 校であり、防災倉庫も各学校に設置してあるが、その中のもの、数について十分に把握していない学校が多かった。

森山市立山空小学校は 1 年生が 4 クラス、2～6 年生は 3 学級、特別支援学級 4 学級、全校児童 587 人の中規模の小学校である。職員数は 42 人、男性職員が 4 割を占め、平均年齢は 45 歳の職員構成である。学校では、火災・地震を想定した避難訓練を年に 3 回、水防避難訓練を年 1 回行っている。水防避難訓練では、保護者・自治会にも協力を得て、集団下校を行っている。これまで台風が接近したときに体育館を避難所として開設したことはあるが、学校職員が対応することはほとんどなかった。

5 月 14 日（土）午後 10 時 20 分、森山市で震度 6 強の大きな地震が起こった。この危機的な状況に山空小学校の教務主任である木村教諭はすぐに学校に向かうことにした。木村教諭は山空小学校 2 年目であり、教務主任は今年度から初めて担当する。そのため、教務主任としての経験は浅く、職員にどのような声かけをし、学校運営に結びつけるとよいのか悩んでいた。地域の方々とは会話をする機会が多くなったものの、深い信頼関係を構築しているとは言えない。木村教諭の自宅は学校から歩いて 5 分の所にあるため、校長から「何かあったときにはすぐに駆けつけてほしい」と言われていた。余震が続く中、10 時 40 分に木村教諭は急いで山空小学校に向かった。

~~~~~<略>~~~~~

ii) 中学校 「校内研修の振り替えどうしますか」

山城中学校は、1 学年 3～4 学級、特別支援教室 2 学級、全校生徒 407 人の学校である。職員は 30 名である。子どもは、一時期、荒れていたが落ち着きを取り戻しつつある。

木戸昇先生は、本校 3 年目、29 歳の教諭である。4 月、2 年間研究主任を務めた佐々木教諭が異動となり、木戸教諭が研究主任に任命された。50 代、20 代の教師が多く、30 代、40 代の教師は少なかった。中堅の教師はいたが、講師や、育休明けの教師や木戸よりも採用年次が遅い教員で、木戸先生の任命は、仕方がないものと考えられた。新しく来た新任校長 石田は、荒れた学校を立て直した教師たちを評価していたが、生徒指導中心の学校経営には、疑問を抱いており、学力向上を目指した校内研修の充実を 1 つの柱として掲げ、全職員の授業研究を実施することを木戸に求めた。これまでの山城中学校では、校内での授業公開は、生徒指導の観点からも自習などが難しく、行っていなかった。

石田校長の思いを受け、木戸先生は、その具現化のために動き出し、学期に 1 回の校内研修で、3 回ですべての教師が、公開授業をすることができるように、研修計画に組み込んだ。1 回目は、市の指導主事が訪問する 6 月の日程である。これは、毎年、指導案の提出も求められており、時間割上、訪問の時間帯に授業する教師は作成を求められていたので、それほど抵抗なく、校内研修と抱き合わせることに異論はなかった。問題は、2 学期と 3 学期だった。文化祭の準備で忙しくなる 10・11 月、成績処理や進路業務の 12 月をさけ、9 月に行うのが無難と考えた。また、3 学期は新一年のための授業参観が行われる 2 月に設定し、3 年担当は避け、1・2 年担当が、参観とともに授業研とすることとした。

これらの案は職員会議にかけられた。生徒指導担当の太田先生は、公開授業の際に、他のクラスが自習になることに対する懸念の声をあげた。公開する授業クラスや教科を工夫し、自習となる教室に近い場所で授業を行えるようにすることを提案し、その場はなんとかおさめることができた。また、指導案の形式について、吉田先生から、正式な形で書くのは負担が大きめという意見が出され、複数の教員が大きく頷いた。形式は、研究部で、検討して提案することとなった。会議の雰囲気から、木戸は、校内研修に対する後ろ向きである教員がいることを、感じずには、いられなかった。ただ、校長の授業前・授業後も含め、形骸化した研修を復活させてほしいとの願いも理解できた。研修の時間帯や、授業の時間割については、協力するよと、教務主任が、声をかけてくれ、少し安心した。

夏休みに指導案を作成してもらい、9 月の授業に向け、研修時間を設定し、小グループでの指導案検討を行った。夏休みということもあり、緩やかな時間が流れていった。

~~~~~<略>~~~~~

iii) 特別支援学校 「何で管理職が決めないのですか？」

天山特別支援学校は、創立 30 年目の知的障害単一の特別支援学校である。児童生徒数は小学部 15 学級 70 名、中学部 13 学級 63 名、高等部 19 学級 113 名の合計 47 学級 246 名、職員は管理職、指導教諭、教諭、寄宿舎指導員、調理事務職員から成る、総勢 165 名である。A 県内では最大規模の特別支援学校であり、特別支援巡回相談事業に職員を派遣したり、学外一般からも参加できる研修会の開催を年間多数実施したりするなど、教育センター的役割を兼ねている。校長・副校長・教頭は今年度着任しており、いずれも現在の役職は 2 校目である。毎年職員の約 4 分の 1 が人事異動で入れ替わる。

伊藤先生は、本校 5 年目、52 歳の高等部主事である。新採から現在まで一貫して養護・特別支援学校に勤務してきた。10 年前には大学院修学休業の制度を活用し、地元の大学院で専修免許を取得するなど、特別支援教育への知識や経験は豊富である。職務上、高等部の職員から様々な相談を受けたり、行事の企画立案をしたりすることが多いが、理路整然とした職務遂行ぶりで、多くの職員から信頼を得ていた。

8 月、伊藤先生は志田先生と公用車で一緒に出張に向かっていた。志田先生は 38 歳で、本校 4 年目である。本校に赴任する前は、7 年間 A 県内で最も偏差値が高い普通科高校に英語科教員として勤務していた。どういう経緯で本校の赴任にいたったのかは分からない。昨年度は突然「これまで畑違いのキャリアだったので、特別支援学校のことをよく勉強してきます」と自己研鑽休業（無給）の制度を活用し、大学院で臨床心理学を学びに 1 年間休職をしている。今年度は職場復帰し、高等部 2 年生の学級を担当している。車中、伊藤先生は志田先生に「1 学期今のクラスを担当してみて、どうだった？」と聞いてみた。志田先生は、『う～ん、正直手強いですね。個別対応が必要な生徒が複数名いて、クラスの生徒数も法定人数を上回っているの、とにかく人手が足りないという感じです。』と答えた。続いて『この学校は、担任決めはどのようにしているのですか？』と聞いてきた。伊藤先生は、高等部の担任決めは、年度末に高等部主事（兼高等部教務主任）・3 名の学年主任・高等部教務副主任の 5 名から構成される高等部運営委員会が担任配置案を作成し、管理職決済を受ける流れであることを説明した。それを聞いて、志田先生は『管理職は配置案作成に直接関わらないのですか…』と驚いていた。伊藤先生は、主任・主事は管理職の案で決定するが、その他は担任だけでなく、公務分掌も高等部のことは高等部運営委員会が配置案を出していることを話した。ここで、出張先に到着したために話は中断となり、帰路で再びそのことが話題になることはなかった。

~~~~~<略>~~~~~

### Ⅲ 外部評価コメント

#### 1. プロジェクトの成果について

本プロジェクトは、ミドルリーダー教員を対象とした研修プログラム開発、なかでもケースメソッドやロールプレイのコンテンツ開発を目的とした実践的プロジェクトである。これまで九州大学が同大学院人間環境学研究院の元兼正浩教授を中心に組んできた一連のスクールリーダー養成プロジェクトの「ミドルリーダー版」と言えるものである。

本プロジェクトの成果について以下の3点を評価したい。第1に、学校組織の実態に応じたミドルリーダー養成・研修の開発である。ミドルリーダーの研修を考える上で当然つきまとう問題は、その言葉通りミドルリーダーが「中間」に位置しているということである。組織のトップとして意思決定の権限を持ち、責任を伴う判断を下す困難さとも、組織のボトムにあって仕事を遂行するつらさとも異なる。そのようなミドルリーダーの難しい立場を理解しながら研修プログラム開発という難題に本プロジェクトは挑んだ。これまで行政研修においてミドルリーダーを対象とした研修はあったものの、上記難題を直視したものは少なかったのではないだろうか。本プロジェクトは学校組織の実態に応じたミドルリーダー養成・研修の実践を切り拓くものであり、その挑戦をまずは評価したい。

第2に、従来プロジェクトの良さの継承と発展である。本プロジェクトは、これまでの一連のプロジェクト同様、①教育学者（特に教育経営学や教育行政学分野）と学校現場サイドの議論によるプログラム開発、②ケースメソッド教育の方法論に精通する竹内伸一氏の助言、③複数回にわたる研修を通じた地道な検証、④ウェブ上でのスク립ト等の研究成果の発信、といった良さが引き継がれている。それに加えて強調すべきは、議論に加わった学校現場サイドの中には九州以外の研修の実務担当者も加わっており、さらに研修プログラムの汎用性を高めているということである。学校組織の中でも特にミドルリーダーに関しては制度、実態双方において相当の地域的多様性が見られ、それゆえ当該多様性を含み込んだ研修プログラムであるか否かはそれ自身の成否にも関わる重要なポイントであると考えられる。このような汎用性に自覚的な研修の開発はこれまで少なかったと言えるだろう。

第3に、研修プログラムのさらなる発展可能性である。本プロジェクトは、①ケースメソッド、ケーススタディといった方法論に関する研究的な整理を行っており、今後さらに研修プログラムの質・量にさらなる奥行きを持たせることが期待できること、②日本教育経営学会の「校長の専門職基準」を手掛かりとすることでプロジェクト間のつながりを持たせ、リーダー養成の体系的プログラムを実現する広がりを持たせていること、といった点において、発展可能性を見せている。これらの点、教員研修を担う各地のセンターや担当者にとって期待できるものであると推察するが、教職大学院に所属する筆

者にとっても非常に魅力的であると感じられる。現在全国の多くの教職大学院においては教員の研修をめぐる各地教育センターとの連携が課題となっている。今回の成果及び今後の発展可能性は、研修開発、実施において両者が理念や体系性について会話する共通の土台、そしてそれぞれの地域の実態にあわせて内実を作り上げる可能性をもたらしている。

以上の3点から本プロジェクトの成果を高く評価したい。

## 2. 今後の課題について—さらなるブラッシュアップを目指して

今回の成果を踏まえ、さらに研修プログラムとしての完成度を高めていくために、以下の2点の課題を指摘しておきたい。

第1に、経営ビジョン、経営戦略を含み込んだスクリプトの作成である。2000年代に登場した「学校組織マネジメント」という用語は、その考え方の多義性を含みつつも、一定程度教育界に定着し、同用語名を冠する学校管理職対象の研修は確実に増加し、また優れた文献も登場している。次の段階として考慮しなければならないことは、「学校組織マネジメント」に関連のある研修や自主的な学びを通じ、組織マネジメントを理解した校長、教頭、あるいは当該学校のビジョンや経営戦略を意識した経営行為を実践している校長や教頭は2000年代と比較して相当に増加しているということである。教育界が「学校組織マネジメントとはそもそも何か?」という問いだけでなく、「よりよい学校組織マネジメントはどのようなものか?」という発展的な問いをも持ちつつある。

このような状況において、ミドルリーダーの養成・研修は、学校で発生した問題に対する「即座の対応」だけではなく、「経営ビジョンや経営戦略を意識した中・長期の対応」をも求めていると言えるだろう。例えば、非常に落ち着いた学校での経営ビジョン、経営戦略と、非常に荒れている学校における経営ビジョン、経営戦略は、確実に異なっている。そのようなビジョンや戦略に応じたミドルリーダーの組織行動は必然的に異なってくる。全ての学校の状況、組織構成員の置かれた立場を踏まえた完璧なスクリプトを用意することは難しいが、あえてさらなる精錬を求めるならば、経営ビジョンや経営戦略を踏まえたプログラムが次の段階として考えられてよいのではないだろうか。

第2に、共学の原則へと舵を切った特別支援教育についても注目していきたい。改めて述べるまでもなく合理的配慮を学校は提供せねばならなくなっている。かつての「道義的に、あるいは効率性追求の面から組織的対応をした方がよい」という段階ではなく、「法令上の義務として組織的対応をせねばならない」という段階になっており、言わば学校における「当たり前」の水準が高まっているのである。学校現場において特別支援教育をめぐる悩みは確実に増えている。今年度のトライアルを踏まえ、合理的配慮の提供にも焦点を当てたミドルリーダーの研修プログラムを開発することを期待したい。

(大分大学教職大学院・准教授・雪丸武彦)

#### IV 連携による研修についての考察

九州大学(総長)は福岡県教育委員会(教育長)と包括的な連携協定を交わしており、その下で九州大学教育学部(学部長)は福岡県教育センター(所長)との連携協定を締結し、様々な連携事業を行っている(<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~kkc/>)。

九州大学大学院人間環境学研究院教育法制研究室(元兼研究室)はこの連携事業の中核を担い、この独立行政法人・教員研修センター委託研究においても平成20年度に「学校管理職のためのクライシス・マネジメント・スキル開発プログラム」(教員研修モデル・カリキュラム開発プログラム 課題番号:BAJJ200002)を福岡県教育センターとの連携の下で実施した。その後も平成21年度に北九州市教育センターとの共同ですすめた独立行政法人・教員研修センター委託研究「新採校長研修のアクション・リサーチによる「次世代スクールリーダー」養成プログラムの共同開発」研究では日本教育経営学会から実践研究賞を授与されるなど、大学と教育センターの双方向の連携によるプログラム開発は学術的にも高い評価を受けてきた。

転機は平成25年度の独立行政法人・教員研修センター委託研究「ケースメソッド開発による次世代スクールリーダー養成の可能性」で、ここではカウンターパートナーとして、連携協定関係にある福岡県教育センターのほか、大分県教育センター、熊本県教育センター、宮崎県教育研修センター、山口県教育センター、そして北九州市立教育センター、福岡市教育センター、熊本市教育センターと4県・3政令指定都市から指導主事を派遣していただき、毎月、博多駅のオフィスに集まってケースメソッド開発を行った経験である。

ここから協定を結んでない自治体とも本事業を通じて連携を進め、その後は宮崎県教育研修センターとの共同事業(平成27年度独立行政法人・教員研修センター委託研究「管理職研修における「反転授業」とアクティブラーニングの可能性をさぐる」)や本年度の熊本市教育センターとの共同事業(「ミドルリーダー研修コンテンツ開発トライアル」=本件)に繋がっていった。そこで、本年度事業は広島市教育センターや宮崎県教育研修センター、そして小郡市教育委員会にもお声かけをし、それぞれ指導主事を出していただき、研修企画委員としてお骨折りをいただき、トライアルの研修会を開催する中で、関係が深まり、横の交流も芽生え、平成29年度の事業を共同申請する機運が高まった(その結果、幸いにも内定を受け引き続き共同研究を継続できる見込みである)。

以上のように、九州大学としては連携相手を固定化せず、二者間連携の組み合わせを試行的に変え、さらに三者、四者目の参加組織を募り、ニーズを踏まえコンソーシアム型の連携へと展開しているところである。空間的に移動距離が大きく学校数も多い都道府県、権限移譲を迎える政令指定都市、研修権(義務)をもつ中核市、そして資源の不足する町村などそれぞれに固有の課題を抱えており、それらを縦、横に繋げる機関が必要となる。また、ローカルな論理に陥りがちで、その地域特有の方法を自明視しがちな中で都道府県を超えた協働体制を構築することに意味がある。そうしたハブ機能を果た

せるのが大学という研究・教育機関であり、九州大学ではそうした役割を積極的に果たしている (<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleaders/>)。

現在、九州大学教育学部は福岡県教育センター以外に糸島市教育委員会（平成 30 年後期からのキャンパス移転先が福岡市と糸島市を跨ぐ場所となる）とも連携協定を締結している。また、元兼研究室は以前より春日市教育委員会と連携の覚書を交わしている (<http://catalog.lib.kyushu-u.ac.jp/handle/2324/3459/KJ00004165368.pdf>)。ただし、連携協定相手先にとどまらず、関わりのある自治体とそのニーズに応じて、緩やかに、しなやかに互いの資源やアイデアを抛出しあい新たな知や活動を継続的生み出していく。そして必要に応じ、文書を交わすなど組織的な連携体制を後付け的に整備していくことが望ましいのではないだろうか。形式から入らず取組を先行させて、その態様に応じて形式を整えていく、それが持続的な連携関係を維持できるヒントとなるだろう。

## V おわりに

平成 28 年度の本プログラム開発事業は、スタートした矢先の 4 月熊本地震に見舞われ、大きく揺るがされました。共同研究のカウンターパートナーである熊本市教育センターとの連絡もなかなかとれず、またたとえ連絡をとれたとしても研究の話を進められるような状況ではありませんでした。絶え間ない余震も続き、交通機関の遮断も続き、再開の目途も立たなかったのですが、その間に、本研究事業に賛同してくれた他の自治体との協議を開始いたしました。

他方、熊本市教育センターも 6 月末には新任管理職研修を開催するに至り、本事業の協議も実質的にそこからスタートを切ることができました。打ち合わせの後、熊本市内の学校をまわって発生直後からの初期対応、避難所経営から学校再開までの〈学校再開プロセス〉のご苦勞を聞かせていただく機会を得ました。そのため今回開発したケースの中にもそうした震災対応の事例も含めていただくことと致しました。

実質的なスタートアップとなった 6 月末の第 1 回連絡協議会では、それに先立って、研究分担者でもある兵庫教育大学浅野良一教授の講演が行われ、関係者一同、あらためてミドル研究の困難性と可能性を痛感させられました。これを機にミドルとは一体だれのことなのか、ミドルに何を学ばせるべきかといった根源的な問いを模索し、自問自答しながら、ケースメソッド用のケース（事例スクリプト）づくりに入りました。

これまでも学校管理職向けケースメソッド教材作成の経験とノウハウはあったものの、トッパーリーダー対象で作成してきたこれまでとはまったく勝手が違いました。ミドルを主人公としたケースを作成する場合、どうしても上司にあたる管理職層アクターの動き次第で状況が変わり、また「意思決定を問う」というケースメソッドらしい設問を立てることも困難です。その意味で、多くの関係者に聞き取りを行ったり、学会などで意見やアイデアをもらったりしながら、プレ研修を全国各地で行い、その可能性を探



って参りました。秋からは九大や熊本市がこれまで作成してきた管理職向けケースをミドル向けに転換してみたり、共同研究者である指導主事作成のケースを検討したり、その他、専門学校などウィングを拡げてケースに対する目を肥やし、実際に自分たちでもケースライティングを行い、体験的にケースについて議論するケースメソッド研修会を毎週夜に開催して研究開発をすすめていきました。その成果は第2回の連絡協議会（11月）、第3回の連絡協議会（2月）に共有され（一日本教育新聞に今後掲載予定）、竹内伸一先生ら外部講師の評価も交え、学術的レベルにまで引き上げる検討がなされました。また、1月には長崎で出張型のケースメソッド研究会を開催し、長崎県教育センターや長崎大学教職大学院の教職員との充実したディスカッションも行うことができました。

このように本事業はパートナーの熊本市教育センターだけでなく、広島市、宮崎県、長崎県、小郡市と多くの自治体を巻き込んで、研修事業を展開していき、またHP等で全国発信する（<http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~schoolleaders/~middle/home>）ことで我が国全体の教員研修の底上げに貢献することを目指しています。

**最後になりましたが、このような機会をあたえてくれた独立行政法人・教員研修センターに深く感謝申し上げます。**

平成 29 年 3 月 31 日  
九州大学大学院教育学部門  
教授 元兼正浩（研究代表者）

## VI その他

[キーワード] ミドルリーダー研修、ケースメソッド

[人数規模] 24 名程度

[研修日数] 1 日～3 日

### 【問い合わせ先】

国立大学法人九州大学大学院 人間環境学研究院

教育学部門 教育法制 元兼研究室

〒812-8581 福岡市東区箱崎 6-19-1

TEL 092-642-3121

[motokane.masahiro.720@m.kyushu-u.ac.jp](mailto:motokane.masahiro.720@m.kyushu-u.ac.jp)