

独立行政法人教員研修センター委嘱事業

教員研修モデルカリキュラム開発プログラム  
(平成 25 年度 教育課題研修)

## 報告書

プログラム名	ケースメソッド開発による次世代スクールリーダー育成の可能性
プログラムの特徴	<p>教育改革のキーパーソンである校長をはじめスクールリーダーの資質力量を向上させることはいずれの自治体でも喫緊の検討課題である。だがその一方で教員の年齢構成が大きく変化し、次世代を担うミドル層の教員が手薄な状態は都市部を中心に全国的に広がっており、指導主事などの行政経験ばかりでなく、教務主任（主幹教諭）、教頭の職歴を十分踏まないまま校長に登用されるケースも今後は予想される。ケースメソッド手法は葛藤（ディレンマ）場面の設定によって意思決定の機会を与えることに特長があり、日本教育経営学会が校長会等と共同開発した「校長の専門職基準」に求められている7基準33項目の多様なパターンのケースに遭遇させ、管理職昇任以前の段階から判断するむずかしさを体感させることにより、他者の意見に耳を傾け、柔軟な学校経営を行うリーダーを養成する可能性を秘めている方法論である。これを九州大学教育学部と連携を積み重ねている福岡県教育センターを中核として九州圏内各県の教育センター指導主事らと共同開発し、全国公募した受講生を対象に、実際に3日間の研修会を開催し、その可能性を探っていることに本プログラムの特長がある。</p>

平成 26 年 3 月

九州大学 福岡県教育センター

## プログラムの全体概要

### 研修の考え方

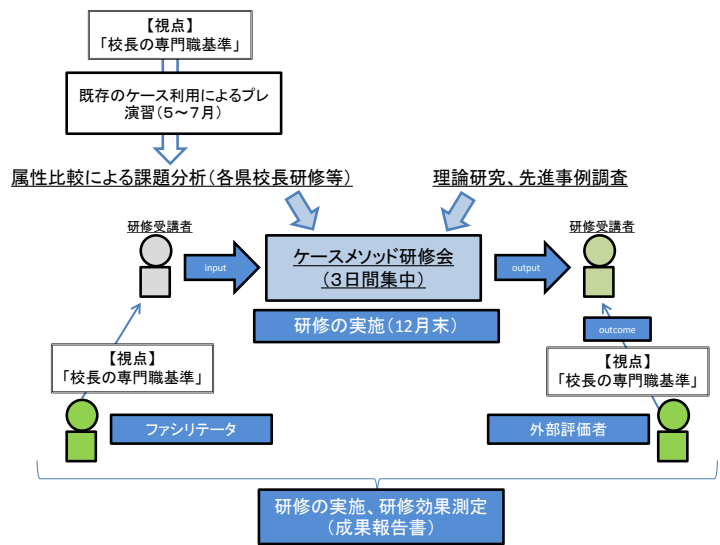
本研修は、次世代スクールリーダーに必要なマネジメント能力開発のために、各県から選出されたカリキュラム開発委員とともにケース教材を開発し、それをもとにしたケースメソッド研修会を実施するものである。

ケース教材を通して、日本教育経営学会が校長会等と共同開発した「校長の専門職基準」に求められる7基準33項目の多様なパターンのケースに遭遇させ、管理職昇任以前の段階から経営判断（決断）する難しさを体感させることにより、他者の意見に耳を傾け、柔軟な学校経営を行うリーダーを養成することを狙いとしている。

あわせて、カリキュラム開発委員がケースメソッド実践者として研修経験を積むことにより、実践の中から知り得たこと、学び得たことをそれぞれの勤務地に持ち帰り、各県の研修の向上に役立てるよう促している。

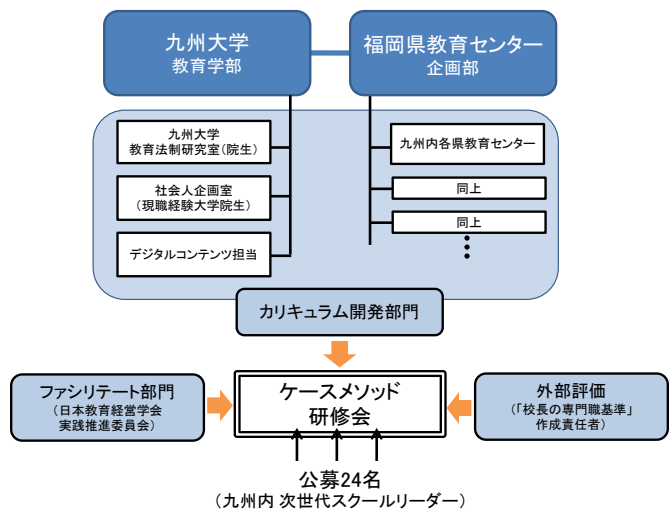
### 研修の方法

7つの校長専門職基準を視座としてカリキュラム開発を行い、改善や軌道修正を図りながら、下図のようなコンセプトで、合計7回にわたるカリキュラム開発会議を経て研修会を実施した。



### 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、九州・山口の各県・政令市教育センター指導主事が中心を担った。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、研究代表者である元兼が室長を務める社会人企画室に所属する社会人院生（その多くが現職経験を持っている）、同じく元兼が委員長を務める日本教育経営学会実践推進委員会が本研究をバックアップした。



## I 開発の目的・方法・組織

### (1) プログラム開発の目的と内容

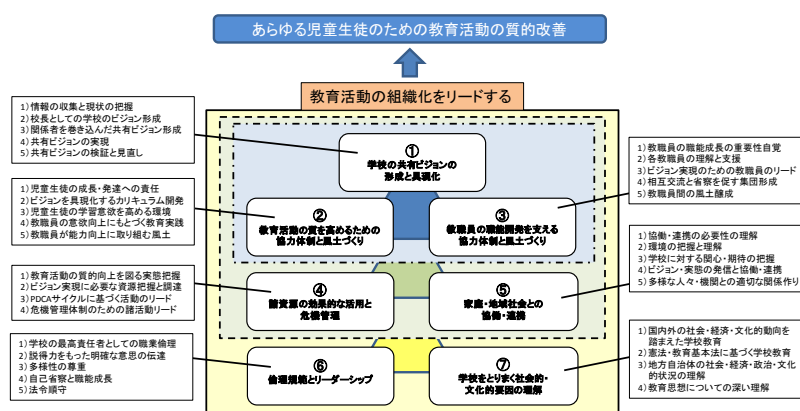
本プログラムの目的は、これからのスクールリーダーに期待される役割や具備すべき資質・能力を養成するためのケース教材を開発するとともに、その実践からケースメソッド手法の研修としての効果と可能性をさぐることにある。その内容は以下の通りである。

- ① カリキュラム開発会議を通して、各県（政令市）のカリキュラム開発委員とともにケース教材を開発する。
- ② 公募で各県から集まった約24名の受講者を対象にした3日間の集中的な研修会を実施する。

### (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

研修プログラムでは、ケースメソッドに関しての第一線級の教員を招聘している。これにより、カリキュラム開発委員による研修プログラムの質向上を図った。一例として、7月には、国内で数少ない教育分野に特化したケース教材を出版している九州女子大学の川野司教授を、8月には、ケースメソッド教育で高名な慶応大学・ビジネススクールの竹内伸一特任准教授を、10月には、スクールリーダー教育のマネジメントと実践を行っている大脇康弘教授を招聘している。12月の研修会では、中央研修や教職大学院等でケースメソッド教育を実践している浅野良一教授による講演を実施した。

研修にあたっては、日本教育経営学会実践推進委員会と適切な連携関係を構築している。研修プログラムでは、福岡教育大学の太田晋吾准教授、佐賀大学の川上泰彦准教授など、様々なメンバーがカリキュラム開発会議を参観し、意見を述べている。12月の研修会でも、多くの実践推進委員メンバーが参加し、コメントを頂戴した。



< 日本教育経営学会による校長の専門職基準（2012 修正版） >

### (3) 研修プログラムの開発組織と開発手順、研修内容

研修プログラム開発にあたっては3つの会議を設置した（各会議のメンバーの一覧は次頁に掲載）。この組織体制のもと、学校関係者と九州大学の研究分担者と共に教育現場の実態やニーズを集約し、研修の内容構成（下表）および教材開発を行った。

- カリキュラム開発会議（平成25年6月～平成26年1月・合計7回）  
各県から公募で集まった指導主事（カリキュラム開発委員）を中心に、社会人企画室の現職経験者、日本教育経営学会実践推進委員会メンバーら多彩なメンバーに参画してもらい、教育現場の実態やニーズに即したケース教材の開発・検討を行うこととした。
- コンテンツ開発会議（平成25年11月～平成26年3月・合計3回）  
実際の研修の教材化および記録を行った。作成した教材は『ケースメソッド教材集』（研修会当日に配布）等にまとめている。
- 企画会議  
以上の一連の流れを統括する上位機関として、福岡県教育センターとの連絡協議を行いながら、プログラム開発を行った。

#### 研修内容の概要一覧

	日時・場所	主な内容及び招聘講師
第1回	平成25年7月25日 13時～17時 JR博多シティ10階会議室（E+F室）	・ケースメソッド入門、「校長の専門職基準」 川野司（九州女子大学／教授）
第2回	平成25年8月9日 13時～17時 JR博多シティ10階会議室（E+F室）	・ケースメソッドデモ講義 竹内伸一（慶應義塾大学／特任准教授）
第3回	平成25年9月24日 13時～17時 JR博多シティ10階会議室（E+F室）	・ケースメソッド討議 各県カリキュラム開発委員作成教材の検討
第4回	平成25年10月28日 13時～17時 JR博多シティ10階会議室（E+F室）	・ケースメソッド討議（2） 大脇康弘（大阪教育大学／教授）
第5回	平成25年11月25日 13時～17時 JR博多シティ10階会議室（E+F室）	・ディスカッションリード実践 各ケース教材の実践リハーサル
第6回	平成25年12月16日 13時～17時 JR博多シティ10階会議室（E+F室）	・ディスカッションリード実践（2） 各ケース教材の実践リハーサル
研修会	平成25年12月25日～27日 九州大学 文・教育・人環研究棟2階会議室	・開発した教材に基づくケースメソッド実践 浅野良一（兵庫教育大学／教授） 竹内伸一（慶應義塾大学／特任准教授）
第7回	平成26年1月20日 13時～17時 博多バスターミナル9階 第6ホール	・研修会総括 研修内容を踏まえた改善策の検討

○九州大学関係者

所 属	氏 名	専 門	開発組織における役割	コンテ ンツ	カリ キュ ラム	企画 会議
人間環境 学研究院	元兼 正浩	教育法制	事業代表者：統括・事務局長	○	○	○
同上	田北 雅裕	ユーザー感性学	研究分担者	○		○
兵庫教育 大学	浅野 良一	学校経営	ファシリテート部門リーダー			○
佐賀大学	川上 泰彦	教育行政	ファシリテータ			○
福岡教育 大学	大竹 晋吾	教育経営	ファシリテータ			○
福岡県教 育センタ ー	尾籠 哲弥		連携窓口			○
人間環境 学府	金子 研太	教育法制	研究分担者：事務局員・HP 統括 者	○	○	
同上	波多江 俊介	教育組織	研究分担者：事務局員		○	
同上	畑中 大路	教育経営	研究分担者：事務局員		○	
同上	門 悟	学校経営	研究分担者		○	
同上	兼安 章子	教師教育	研究分担者		○	
同上	梁 鎬錫	教育法制	研究分担者		○	
人間環境 学研究院 学術協力 研究員	藤原 直子	学校建築	研究分担者		○	

○カリキュラム開発委員

所 属	氏 名	役職	コンテ ンツ	カリ キュ ラム	企画 会議
福岡県教育センター	森 明浩	主任指導主事		○	
北九州市立教育センター	谷口 親史	指導主事		○	
福岡市教育センター	野口 信介	研修企画係長		○	
やまぐち総合教育支援センター	金石 芳朗	主査		○	
熊本県教育センター	後藤 良信	課長補佐		○	
熊本市教育センター	田中 恒次	指導主事		○	
大分県教育センター	宮川 久寿	指導主事		○	
宮崎県教育研修センター		指導主事		○	

○教育委員会関係者

福岡県教育センター	吉田 茂（申請時） 津森 久仁（現在）	企画部長
	森 明浩（現在）	主任指導主事

## II 開発の実際とその成果

### (1) 第1回カリキュラム開発会議

○研修の背景やねらい：公募で集められた各県指導主事による会合をもち、研修の方向性を共有するとともに、ケースメソッド手法に関して知る。

#### ○対象、人数、期間、会場、日程、講師

対象：カリキュラム開発委員 8名

日程：平成25年7月25日 13時～17時

会場：JR博多シティ10階会議室（E+F室）

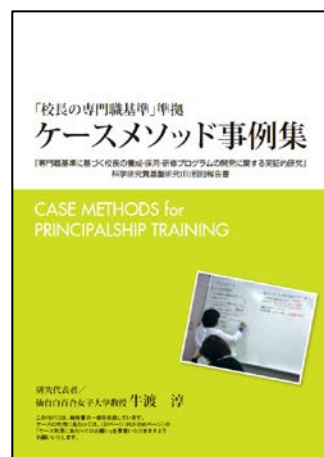
講師：川野司（九州女子大学）

#### ○各研修項目の配置の考え方

第1回目として、研修プログラムの趣旨説明の時間を取るとともに、川野司氏によるケースメソッドに関する解説を行った。そのうえで、事前課題として提示していた『ケースメソッド事例集』のケース討議を行うことで、ケースメソッド法の概要をつかみ、専門家からのフィードバックを受けることとした。

#### ○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

使用教材は、『ケースメソッド事例集』（[http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~motokane/assets/files/report/case\\_0423a.pdf](http://www.education.kyushu-u.ac.jp/~motokane/assets/files/report/case_0423a.pdf)にて公開）のCASE2（pp.12-16）を用いた。課題文は事前に提示し、あらかじめ回答メモを作成するよう指示した。



時間	内容
13:00～13:05	主催者代表挨拶 九州大学大学院教授 元兼正浩
13:05～13:30	参加者自己紹介
13:30～14:00	【講義】プロジェクトの目的及び内容紹介・専門職基準解説 九州大学大学院教授 元兼正浩
14:00～14:20	休憩
14:20～15:10	【講義】ケースメソッド入門 九州女子大学教授 川野司
15:10～15:30	休憩
15:30～16:30	【協議】ケース教材の検討 各県・市カリキュラム開発委員（グループワーク）
16:30～16:40	【協議】グループワーク講評 九州女子大学教授 川野司 九州大学大学院教授 元兼正浩

16:40～16:55	【協議】カリキュラム開発会議の今後の進め方について 九州大学大学院教授 元兼正浩
16:55	終わりの言葉・諸連絡

## (2) 第2回カリキュラム開発会議

○研修の背景やねらい：講師によるデモ授業を通してケースメソッド手法についての理解を深めるとともに、ディスカッションリード実践に向けた視点を持つ。

○対象、人数、期間、会場、日程、講師

対象：カリキュラム開発委員 6名（欠席者についてはDVD受講により共有）

日程：平成25年8月9日 13時～17時

会場：JR博多シティ10階会議室（G+H室）

講師：竹内伸一（慶應義塾大学）

○各研修項目の配置の考え方

初回会合から2週間後に設定し、比較的短い期間のうちにケースメソッドによる演習を複数回体験することを通して、ケースメソッドに対する理解を深めた。また、ケース教材開発やディスカッションリードに関するノウハウについて具体的な知見を得るためのプログラムである。

○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

使用教材は、竹内伸一氏提供の「あるコンビニエンスストアの現金違算」である。課題文は竹内氏の指示書とともに事前に配布し、あらかじめ回答メモを作成のうえ、演習に臨んだ。



時間	内容
13:00～13:15	主催者代表挨拶・講師紹介 九州大学大学院教授 元兼正浩
13:15～14:30	【講義】ケースメソッド教授法入門 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 ケースメソッド授業法研究普及室特任准教授 株式会社ケースメソッド教育研究所 代表取締役 竹内伸一
14:30～14:50	休憩
14:50～16:20	【演習】ケースメソッド教授法入門（後半） 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 ケースメソッド授業法研究普及室特任准教授 株式会社ケースメソッド教育研究所 代表取締役 竹内伸一
16:20～16:40	休憩
16:40～16:55	【協議】カリキュラム開発会議の今後の進め方について 九州大学大学院教授 元兼正浩

16:55	終わりの言葉・諸連絡
-------	------------

### (3) 第3回カリキュラム開発会議

○研修の背景やねらい：持ち寄ったケース教材を検討し、実践上の示唆を得る。

○対象、人数、期間、会場、日程、講師

対象：カリキュラム開発委員 6名

日程：平成25年9月24日 13時～17時

会場：JR博多シティ10階会議室（G+H室）

講師：元兼正浩（九州大学）

○各研修項目の配置の考え方

第1・2回のケースメソッド実践者による知識提供を踏まえ、各委員が開発したスクリプトを持ち寄って検討しあう会を設けることとした。検討時間の制約上、4名のスクリプトを事前配布し、互いに検討しあうこととした。

○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

使用教材は、各委員が開発したケース教材の原案である。1週間前に事前提出させ、事務局を介して全体に配布し、コメントメモを作成のうえ、協議に臨むよう指示した。

時間	内容
13:00～13:10	主催者代表挨拶 九州大学大学院教授 元兼正浩
13:10～13:40	【協議】 ケース教材の検討（宮崎県 田口委員）
13:40～14:10	【協議】 ケース教材の検討（北九州市 谷口委員）
14:10～14:40	【協議】 ケース教材の検討（福岡県 森委員）
14:40～15:00	休憩
15:00～15:30	【協議】 ケース教材の検討（山口県 金石委員）
15:30～16:00	【協議】 ケース教材の検討（九州女子大学 川野教授）
16:00～16:20	総括討議
16:20～16:40	休憩
16:40～16:55	【協議】 カリキュラム開発会議の今後の進め方について 九州大学大学院教授 元兼正浩
16:55	終わりの言葉・諸連絡

### (4) 第4回カリキュラム開発会議

○研修の背景やねらい：持ち寄ったケース教材を検討し、実践上の示唆を得る。あわせて、スクールリーダー教育及びケースメソッド実践についての新たな知見を得る。

○対象、人数、期間、会場、日程、講師

対象：カリキュラム開発委員 8名

日程：平成25年10月28日 13時～17時



会場：JR 博多シティ 10 階会議室（G+H 室）

講師：大脇康弘（大阪教育大学）

#### ○各研修項目の配置の考え方

第3回カリキュラム開発会議で検討しなかった4名のスクリプト検討しあうこととした。あわせて、全員分のスクリプトの検討が終わったところで、ケースメソッド教育を取り入れている大脇教授の講話を取り入れ、各自の疑問点や具体的ノウハウなどを再確認する機会を設けた。

#### ○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

使用教材は、各委員が開発したケース教材の原案である。1週間前に事前提出させ、事務局を介して全体に配布した。コメントメモを作成のうえ、協議に臨むよう指示した。

時間	内容
13:00～13:10	主催者代表挨拶 九州大学大学院教授 元兼正浩
13:10～13:40	【協議】 ケース教材の検討（熊本市 田中委員）
13:40～14:10	【協議】 ケース教材の検討（大分県 宮川委員）
14:10～14:15	休憩
14:15～14:45	【協議】 ケース教材の検討（熊本県 後藤委員）
14:45～15:15	【協議】 ケース教材の検討（福岡市 野口委員）
15:15～15:20	総括討議
15:20～15:40	休憩
15:40～16:50	【講義】 ケースメソッドの可能性—関西での実践と振り返り— 大阪教育大学教授 大脇康弘
16:50	研修会について・終わりの言葉・諸連絡

#### （5）第5回カリキュラム開発会議

○研修の背景やねらい：ケース教材を用いた模擬研修を実施することで、実践上の示唆を得る。あわせて、教材のさらなる質の向上を図る。

#### ○対象、人数、期間、会場、日程、講師

対象：カリキュラム開発委員 8名

日程：平成25年11月25日 13時～17時

会場：JR 博多シティ 10 階会議室（G+H 室）

講師：元兼正浩（九州大学）

#### ○各研修項目の配置の考え方

第3回カリキュラム開発会議で検討した内容を踏まえ、実際にディスカッションリードを実践する機会を設けることとした。本番を意識した30分程度の実践と10分程度のフィ

ードバックをとおして、研修技法とともに研修教材を見直す機会を設けた。

#### ○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

使用教材は、各委員が開発したケース教材である。1週間前に事前提出させ、事務局を介して全体に配布し、回答メモを作成のうえ、演習に臨むよう指示した。なお、研修の様子はビデオ撮影し、希望者にはDVDとして配布した。

時間	内容
13:00～13:05	主催者代表挨拶 九州大学大学院教授 元兼正浩
13:05～13:45	【演習】ディスカッションリード実践（金石委員）
13:50～14:30	【演習】ディスカッションリード実践（谷口委員）
14:30～14:50	休憩
14:50～15:30	【演習】ディスカッションリード実践（森委員）
15:35～16:15	【演習】ディスカッションリード実践（田口委員）
16:15～16:25	総括討議
16:25～16:40	休憩
16:40～16:55	【協議】研修会・次回会議内容について 九州大学大学院教授 元兼正浩
16:55	終わりの言葉・諸連絡

#### （6）第6回カリキュラム開発会議

○研修の背景やねらい：ケース教材を用いた模擬研修を実施することで、実践上の示唆を得る。あわせて、教材のさらなる質の向上を図る。

#### ○対象、人数、期間、会場、日程、講師

対象：カリキュラム開発委員 8名

日程：平成25年12月16日 13時～17時

会場：JR博多シティ10階会議室（G+H室）

講師：元兼正浩（九州大学）

#### ○各研修項目の配置の考え方

第4回カリキュラム開発会議で検討した内容及び第5回でのディスカッションリード実践を踏まえ、実践を確認する機会を設けた。本番を意識した30分程度の実践と10分程度のフィードバックをとおして、研修技法とともに研修教材を見直す機会を設けた。

#### ○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

使用教材は、各委員が開発したケース教材である。1週間前に事前提出させ、事務局を介して全体に配布し、回答メモを作成のうえ、演習に臨むよう指示した。

時間	内容
13:00～13:05	主催者代表挨拶 九州大学大学院教授 元兼正浩
13:05～13:45	【演習】ディスカッションリード実践（後藤委員）
13:50～14:30	【演習】ディスカッションリード実践（宮川委員）
14:30～14:50	休憩
14:50～15:30	【演習】ディスカッションリード実践（野口委員）
15:35～16:15	【演習】ディスカッションリード実践（田中委員）
16:15～16:25	【演習】総括討議
16:25～16:40	休憩
16:40～16:55	【協議】研修会について 九州大学大学院教授 元兼正浩
16:55	終わりの言葉・諸連絡

### （７）ケースメソッド研修会

○研修の背景やねらい：全国から公募で集まった研修対象者に対し、カリキュラム開発委員が講師となって研修を行う。

#### ○対象、人数、期間、会場、日程、講師

対象：教頭・教務主任等 25名

研修対象者は、原則として一般公募（メール申込み）により募集した。研修の告知は、日本教育経営学会実践推進委員会ホームページ、ダイレクトメール、研究代表者の行うスクールリーダー向けの講演会等で行った。その結果、北海道・本州・四国等、様々な地域からの受講希望があり、全日程に参加できることを条件に先着順で受講者とした。全日程に参加できない受講希望者のうち、若干名はオブザーバー参加として受け入れた。

受講者の公募に先立って、各県・市2名まで推薦枠を確保したが、経費負担や他の研修との重複などの問題から、実際に派遣があったのは2名のみであった。

ダイレクトメールは九州大学が例年公開講座として実施している「学校管理職マネジメント短期研修プログラム」の過去3年の参加者に対して送付した。また、日本教育経営学会会員に対し、研修会2日目に浅野良一教授による講演会を行う旨ダイレクトメールにて告知し、10名の希望があった。

日程：平成25年12月25日～27日

会場：九州大学箱崎文系地区 文・教育・人環研究棟2階会議室

講師：カリキュラム開発委員8名、浅野良一（兵庫教育大学）、元兼正浩（九州大学）、竹内伸一（慶應義塾大学）、川野司（九州女子大学）、日本教育経営学会実践推進委員

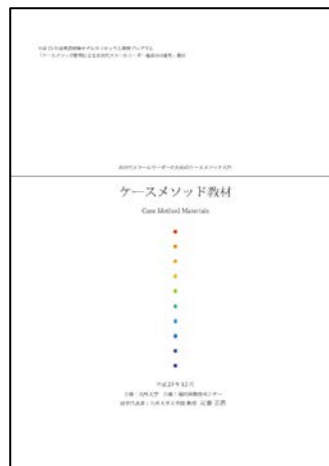
## ○各研修項目の配置の考え方

8つのケース教材により、次世代スクールリーダーが直面する意思決定の場面を疑似体験させ、資質力量の向上を図る。合わせて、日本教育経営学会実践推進委員によるフィードバックを通して、視野を広げる。また、ケースメソッドを取り入れた中央研修の動向にも接し、スクールリーダー教育に関する総合的な理解の形成を図る。

## ○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

使用教材は、各委員が開発したケース教材である。2週間前にデータで受講者に配布し、事前課題に指定した教材についてあらかじめ事務局に提出するよう指示した。

グループは4人構成を基本とし、男女や校種などを考慮しつつ、事務局にてグループを指定した。受講者で6グループ、オブザーバー参加者で1グループを編成した。なるべく異なった参加者と交わるよう、1日ごとにグループ指定を変更した。オブザーバー参加者のグループも、受講者席と同様にケースメソッド討議に取り組み、全体討議での発言等も他の参加者と区別なく行うものとした。



日程については、本報告書末尾の研修会案内パンフレットのとおりである。各教材90分を1コマとして実施した。研修の最初の30分はグループ討議の時間とし、講師の指示と設問に沿ってグループで意見を表明しあう時間とした。その後、講師をディスカッションリーダーとして約40分間の全体討議の時間を設けた。最後に、日本教育経営学会実践推進委員をはじめとする大学教員からのフィードバックを行い、論点の総括や、討議の内容とは異なる視点からの問題提起などを行った。



研修の最初では、ケースメソッド討議法を初めて経験する受講者が多かったため、研修初日は全体討議の中でグループの意見を代表して述べようとする受講者が存在したり、講師と受講者の一対一のやり取りに陥りがちであったりしたが、講師の指示やフィードバックを受けて次第にレベルが上がり、改善された。研修2日目には、「発言の前に所属や肩書きを言わない」という合意が形成され、発言がテンポよく出るようになったほか、受講者の発言を受けてすぐに他の受講者が発言する場面が見られるようになった。



また、受講者の机には一人1枚のホワイトボードを用意した。ホワイトボードはA3用紙とほぼ同じサイズのものであり、主にグループ討議で活用した。受講者がおのおの自身の回答を書き、班のテーブルの中央に集めて共有するという使用法を想定していたが、実際の使用法は講師の創意工夫にゆだねており、設問ごとにホワイトボードを分けて記入するよう指示した事例もあった。



### (8) 第7回カリキュラム開発会議

○研修の背景やねらい：ケースメソッド研修会を総括するとともに、ディスカッションリードや研修教材のさらなる質の向上を目指して実践を検討しあう。

#### ○対象、人数、期間、会場、日程、講師

対象：カリキュラム開発委員 5名  
 日程：平成26年1月20日 13時～17時  
 会場：博多バスターミナル9階 第6ホール  
 講師：元兼正浩（九州大学）

#### ○各研修項目の配置の考え方

これまでのカリキュラム開発会議と研修会での実践を踏まえ、プロジェクトを総括する機会を設けた。

#### ○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

事前課題として「研修振り返りシート」を記載させ、研修時に困った点や改善のための提案などを提出させた。当日のアンケート結果をフィードバックするとともに、委員間で意見を述べ合うことで研修教材及び技法の質を高めた。

時間	内容
13:00～13:05	主催者代表挨拶 九州大学大学院教授 元兼正浩
13:00～14:30	【協議】研修会総括、アンケート結果等について
14:30～14:50	休憩
14:50～16:20	【協議】ディスカッションリード実践振り返り
16:20～16:40	休憩
16:40～16:55	【協議】今後のプロジェクトについて 九州大学大学院教授 元兼正浩
16:55	終わりの言葉・諸連絡

#### ○研修実施上の留意事項

ケースメソッドは、受講者の事前の準備が豊かな学びにつながる。この点の共有がなければ、受講者の準備状況にムラが生じる。事前課題の指示を明瞭に行い、適宜回収するなど、受講者の準備を担保する仕組みが求められる。

#### ○研修の評価方法

討論への参加度や準備資料の内容に基づいて評価を行う。

#### ○研修実施上の課題

受講者が課題に取り組む時間の確保が課題である。研修会当日は90分のコマをグループ討議と全体討議にあてたが、教育センター等の研修では事前課題を出すことは難しく、初見のケース教材を読み、自分なりの考えをまとめて討論するという一連の作業を60分から90分程度で行おうとする実践も少なくない。時間が不足すると深い洞察や新たな視点を促すことが難しく、実践上のニーズと教育効果を天秤に掛けることとなる。

また、ケース教材を連続して数本行う形態は、事前準備・討論参加ともに負担が大きい。受講者同士の信頼感の醸成についてもグループ編成等で配慮が必要である。

#### ○受講者の感想（抜粋）

- ・とても充実した3日間でした。自分の引き出しが増えてとてもよかった。
- ・参加者として討議に加わってこの手法は学級の討議とか初任者研修で使うとか活用場面があると思います。3日間ありがとうございました。
- ・1つのケースに対して様々な視点での考えが聞けて、ためになりました。初任研、5年研、10年研では管理職の立場や組織について学ぶプログラムはありませんでした。今回の研修は、管理職に近い人たちだけでなく、全職員が受けるとよりよい組織作りに役立つと思います。ケースメソッドは、とても有用な方法だと思います。3日間お世話になりました。ありがとうございます。
- ・他者の発言にゆさぶりをかけられることにより、自分の考えがより強固なものになっていく感じを受けた。すばらしい先生方（講師、参加者、院生…）により、たくさんの刺激を受けました。ありがとうございました。
- ・ケースメソッドは実務の疑似体験ができる点で有用であると思いました。今行っている研修も小・中で行っている道徳の教材と同じようなものと考えると不祥事や人権などの校内研修に使えるのではと思いました。
- ・次回は時間的に少し余裕をもたせて計画していただくと助かります。グループの方と交流できる時間があればよかったです。

### Ⅲ 連携による研修についての考察

#### (1) 大学・教育委員会との連携による研修についての考察

##### 1. 連携を推進・維持するための要点

今回の連携事業は、九州・山口各県の教育委員会・教育センターと研究代表者との繋がりの中で実現したものである。本来、属人的な連携では推進・維持において不十分であり、組織的連携が求められる。組織的な連携を推進していくためには、連携のための協定書や覚書きなどの締結を行なうことが重要と考えるが、時間的問題、地理的問題、規模的問題、そして組織的問題など諸事情の検討課題があつて、今回はこの点を十分に深めるまでには至らなかった。今回の研修会の後援をとりつける手続きでさえ、県外で開催される研修会や講演会に対する後援の前例がないなどの理由でかなり苦勞を要した。また、3月末現在、すでに担当者や関係者の異動内示が出るなど、今後の継続にあたっての困難性も予想される。したがって大学と行政機関との連携にあたっては、理念の共有のほか、両者の属性の違いをその前提として考慮する必要があることを指摘しておきたい。

ただ、本研究事業の特徴として九州大学と福岡県教育センターとの連携事業の延長線上に留めず、九州・山口の5県・3政令市教育センターとの協力のもとで、丁寧な手続きにより研究開発をすすめたことにある。本開発プログラム事業終了後も、研究代表者だけでなく、各県から派遣されたカリキュラム開発委員、また研修会受講オブザーバーを中心に、各県の研修内容をブラッシュアップして実践が継続されていくことが期待される。すでにいくつかの県では今回のケースメソッドを取り入れた研修プログラムの準備を始めている。

連携の継続にあたっては、各県の研修担当者を育成することでさらなる波及効果が得られるものと考えている。今回はカリキュラム開発の副次効果として、それが研修担当者でもある各県指導主事自身の研修の機会となった点に特徴がある。ファシリテータの養成がケースメソッド手法の浸透、普及の課題であると指摘されていることに鑑みれば、それが最大の狙いであったといえるかもしれない。同じ時間と空間と経験を共有するカリキュラム開発者が各県に散らばることで、継続的な連携の推進・維持が可能となるであろう。

##### 2. 連携により得られる利点

連携とは、お互いの資源を持ち合い、よりよいものを生み出す営為である。大学、教育委員会にはそれぞれが有している強みがある。今回の開発研究とそれに伴う研修事業は、大学（研究者）が研究活動を通じて有している専門知識、また海外や先進事例の聞き取り調査、現場経験豊富な管理職らとの意見交換によって入手できた知見をもとに、次代を担

うスクールリーダーに役に立つものとして、そうした知識や知見を次世代スクールリーダーに有効な知として再変換を行うことで実施できた。つまり、大学（研究者）は国内外の専門機関や行政機関、さらには教育最前線にたつ学校管理職らに対してサーベイ調査を行うだけの社会的オーソリティーがあり、また得たものを咀嚼するマンパワーがある。

他方、教育委員会は研修内容をリアリティあるものとし陳腐化させないための「現場の目」を持っており、優秀な指導主事を派遣する権限を有している。さらに現場の管理職に日常的に指導助言したり、指示命令したりするような制度的権威も有しており、受講者の公募にあたっても多大なる協力をいただくことができた。これら両者の持っている資源を生かし、研修する側も研修される側もゼロからスタートした今回の研修プログラムと研究開発は無事に実施することができ、想定以上の成果を挙げることができた。

なお、互いの特長をもって互いの不足を補うところから出発する連携事業も回を重ねて時間と空間を共有するたびに、情報と感情の共有ばかりでなく、知識、知恵、アイデアの共有、さらには知の交換・共有が行なわれることになった。こうした段階に入ると、通常、連携に腰が重い大学（研究者）にとっても研究上のシーズの発見やアイデアの創出に有用で、連携のメリットは最適化される。実践推進委員をはじめ多くの大学人が自主的積極的に集ってくれるようになった点も印象的である。

したがって、win-winとなるためにはお互いの不足している資源を補完し合うgive and takeの段階を経て、連携・融合することにより「化学変化」を創出させ、新たな発見や知を生み出すことができる段階まで進めていくとお互いの利点は倍増することになる。

### 3. 今後の課題

本研修プログラムはまだ試行錯誤中である。今回明らかになった課題の一部についてはすでに上述したが、求められるプログラム内容は時代によって変化するため、研修の内容が現実から遊離しないように、常にブラッシュアップを行い、各都道府県・政令市の教育センターや学校現場と協働して研究開発し続けなければならない。ただ、先に述べた通り、教育委員会事務局や教育センターの人事異動は学校現場のそれ以上に頻繁であり、協定書の締結など組織的な体制を整えておかなければ引き継ぎが十分におこなわれず連携事業は一から出発せざるをえない。

教育改革のキーパーソン、学校の中核人材として、スクールリーダーの果たすべき役割は大きくなっており、その重責に耐えうるだけの資質・力量を有したスクールリーダーの確保は国内外を越えて今後ますます重要な課題となるだろう。人事施策上、質・量ともに人材確保が困難な状況ゆえ、その力量形成を図るための研修手法の開発の必要性は一層増していくものと自覚しており、その責を果たしていきたいと思う。



今回、貴重な研究の機会を下さった独立法人教員研修センター様に御礼申し上げます。

研究代表者

九州大学大学院 教授 元兼正浩

#### IV その他

[キーワード] ケースメソッド、校長の専門職基準、組織マネジメント、危機管理、コミュニケーション

[人数規模] D (補足事項 教頭・教務主任等 25名)

[研修日数(回数)] C (補足事項 1.5時間×8コマ, 3日間)

#### [成果物]

- ・ ケースメソッド教材 (各県カリキュラム開発委員の作成した教材集。研修会受講者用。)
- なお、開発プログラムの成果物を希望される方やお問い合わせは下記までご連絡ください。

〒812-8581 福岡市東区箱崎6-19-1

九州大学 教育法制論 元兼研究室

092-642-3123

motokane.masahiro.720@m.kyushu-u.ac.jp