

教員研修と組織マネジメント：
「ミドルリーダー養成研修」のデザインを検証する

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2021-05-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 水野, 幸郎 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10098/00028696

教員研修と組織マネジメント

「ミドルリーダー養成研修」のデザインを検証する

水野 幸郎

I. はじめに

「先生方の準備は間に合うのでしょうか」

2017年6月24日に開催されたラウンドテーブル Zone B B1のシンポジウムにおいて、「福井県教員育成指標」が求める教員の資質・能力を育成するために、教員研修の在り方を「アクティブ・ラーニング」の視点で見直すことが必要であることが議論された。その後の質疑応答でスーパーバイザーの文部科学省教職員課長に向けて発した私の質問である。

教科書を網羅的に教えることが重要であるという考えから、これからの時代に求められる資質・能力を育むという考えに基づいた授業に転換することが新学習指導要領では求められている。そのためには、学習観を変えること、その学習観にあった新しい思考の習慣を養うこと、同時にその学習観に沿った授業をデザインする習慣を養う必要がある。小学校は本年(2020年)度から新学習指導要領が本格実施される。それまでに教員の「準備は間に合う」のか心配であるという趣旨の質問である。当時、私自身が何を問おうとしていたのか曖昧であったのに、教職員課長は丁寧に回答してくださったことを覚えている。しかし、その内容は、記憶にも記録にも残っていない。

1. 総合的な学習の時間と新学習指導要領

総合的な学習の時間といえば、福井大学教育学部附属義務教育学校の実践が思い浮かぶ。研究会から出された著書「福井発 プロジェクト型学習 未来を創る子どもたち」から具体的な取り組みを学べる。

県立高校で教鞭をとっていた私たちに、「総合的な学習の時間」は「地域や学校、生徒の実態に応じて、横断的・総合的な学習や生徒の興味・関心等に基づく学習など創意工夫を生かした教育活動」で「(1)自ら課題を見付け、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、よりよく問題を解決する資質や能力を育てる(2)学び方やものの考え方を身に付け、問題の解決や探究活動に主体的、創造的に取り組む態度を育て、自己の生き方を考えることができるようにする」(平成11年(1999年)3月高等学校学習指導要領総則)」ことがねらいとして示された。

「プロジェクト型学習」について先述のような著書を読んでいれば、いくらかの理解を得ていたかもしれない。しかし、総合の時間は授業にカウントされなかったこともあり、1クラスを2人以上で担当する場合もあった。「できるところから始めよう」といわれて授業を始めた。県によって取り組みに差があり、同じ県内でも地域・学校によって違いができ、いまでもその状況が続いているように私には感じられる。

新学習指導要領の理念についても、先行実施など準備されてきたが、コロナで休校状態という緊急事態で年度が始まった中で、同じようことが起こるのではないかと不安がよぎる。「横断的・総合的な学習」「探究的な学習」「主体的・対話的で深い学び」などについて、教科外で実践することを準備とし、教科に移行することが求められているのだろう。しかし、学習観、さらに教育観が変わらない限り授業も変わらないのではなかろうか。それは講義型の伝達講習などで変えられるものではない。校内外の研修を経て、理念について同僚と学び合い、自らの課題をもとに実践を重ね、対話を繰り返しながら振り返ることによってはじめて変容するのではないかと考える。

2. 総合学科高等学校と探求的な学習

2013年、私は丹南高等学校に校長として着任した。丹南高等学校は総合学科であった。高校には3つの学科があることを認識している程度で「総合学科」についての学習が始まった。

「総合学科について(平成5年(1993年))」の中で教育の特色として次の2つをあげている。

「(一) 将来の職業選択を視野に入れた自己の進路への自覚を深めさせる学習を重視すること。

このため、在学中に自己の進路への自覚を深める動機付けとなるような科目を開設するとともに、生徒の科目選択に対する助言や就職希望者・進学希望者の双方を視野に入れた進路指導などのガイダンス機能を充実すること。

(二) 生徒の個性を生かした主体的な学習を通して、学ぶことの楽しさや達成感を体験させる学習を可能にすること。

このため、教育課程の編成に当たっては幅広く選択科目を開設し、生徒の個性を生かした主体的な選択や実践的・体験的な学習を重視し、多様な能力・適性等に対応した柔軟な教育を行うことができるようにすること。」

本県では、総合学科が導入されたとき、(一)のキャリア教育を重視した高校を目指したように思われる。(二)に注目すれば、必修の「課題研究」を探究的なプログラム学習として研究し、教科も「探究的」な学習をデザインする授業研究が進んだかもしれない。丹南高校で多様な学びを研究し実践してきたら高校の教育の中に「主体的・対話的で深い学び」「教科横断的」「探求的」な学びが早い時期から実現できたかもしれない。総合学科は、デボラ・マイヤーの目指したような学校が本県でも実現できる可能性のある緩やかな制度である。生徒一人一人の興味関心に基づいて個別の教育課程を教員がサポートして作成させ、少人数での探求的な学びを保証することができた可能性があった。そうした意味で、総合学科の全国大会に行ったとき、文部科学省の方が「いずれ全ての高校が総合学科になる」といっていたことが印象的であった。

近年、高校でも探求的な取り組みが全校を上げて、または学科として導入されてきている。総合的な学習の時間に取り組んでいる学校も増えて来た。だが、教員自身が学生時代に探求的な学びを経験していないことが多いと思われる。経験していないことを教えるのは難しいので、教員自身が仕事の中で探求的なプロジェクト型の学びを経験することが必要なのではないかと考える。

3. 「ミドルリーダー養成研修」という試み

今回同じ轍を踏まないためにも教員研修にできることはないのか。

2008年あたりから、教員の多忙化を軽減することを理由にして集合研修(福井県教育総合研究所(以下、研究所と表記)などに集まって受ける研修)から訪問研修(研究所の所員が学校に出向いて行う研修)にシフトしつつあった。同時期に、教員免許更新制が導入され5年経験者研修、10年経験者研修などの悉皆の法定研修も大きな影響を受けた。

「ミドルリーダー養成研修」という希望者を募っての研修が10年経験者研修の見直しとともに、同じ名称で悉皆研修として2017年に復活した。「ミドルリーダー養成研修」を担当させていただくのと並行して、教職大学院で新学習指導要領やマネジメントについて学習させていただいた。理論と実践の往還を信条として研修のデザインを心掛けた。

理論書として、ピーター・M・センゲ関連の著書

「学習する組織 システム思考で未来を創造する」(以下、「学習する組織」と表記)

「「学習する組織」入門 自分・チーム・会社が変わる持続的成長の技術と実践」(以下、「入門」と表記)

「学習する学校 子ども・教員・地域で未来の学びを創造する」(以下、「学習する学校」と表記)

エティエンヌ・ウェンガーなど

「コミュニティ・オブ・プラクティス ナレッジ社会の新たな知識形態の実践」(以下、「CoP」と表記)

デボラ・マイヤー

「学校を変える力 イースト・ハーレムの小さな挑戦」(以下、「学校を変える力」と表記)

を主に参考にした。

「チーム学習」を通して「プロジェクト型学習」を体験し、「学習する組織」の一員となる基礎を学ぶことを目指した。この研修を通して、ミドルリーダーとしてチームで協働することにより、若い教員や年配の教員と共に学びを深めるために、ネットワークリーダー(「入門」349頁)としてチームのメンバー間の関係性の質を高めることを学んで欲しいと考えた。

Ⅱ章で全体研修の講義記録を書き起こしたもの、夏休みに受講者に配信したテキストをもとにデザインを振り返る。

Ⅲ章で「深い学習サイクル」の好循環に貢献することができたかを検証の視点とすることについて考える。

Ⅱ. ミドルリーダー養成研修のデザイン

1. ミドルリーダー養成研修の全体像

私は2017年に新設されたときからこの研修の全体研修の講師の一人として携わってきた。2年目の2018年度の研修を中心に「教師教育研究 vol12 教員研修と組織マネジメント「ミドルリーダー養成研修」の物語」で取り組みを振り返っている。これまでの経過については参照していただくことにして、2019年度の研修の概略を述べる。

今年度中に年齢が39歳となる教員全員(約120名)が対象の悉皆研修である。2回の全体研修(5月に1日、2月に半日)が研究所での集合研修として行われた。

中心は、**教育実践研究**である。校内の研究会、学年会、教科等において、チームリーダーとして実践すること。研修の手引きからその部分を抜粋する。

これまでに**初任者研修**、**5年経験者研修**で**授業実践研究**を行い、**中堅教諭等資質向上研修**(旧10年経験者研修)では**学校の教育活動や校務分掌**における具体的な課題をもとに、**実践・振り返り・改善のサイクル**を実践することに取り組んできた。中堅教員としては、協働する学校組織の中で**学校運営の中核**となるために**ミドルリーダー**としての**資質向上**を図る必要がある。そこで**ミドルリーダー養成研修**では、校内における**チームリーダー**としての**実践**に関する講義や演習を通し、**所属校**における自己の課題に目を向け、**実践テーマ**を設定する。校内で共に取り組むメンバーを集めて**チーム**を作り、**実践と振り返り**を行う「**教育実践研究**」を研修の中心として位置付ける。指導主事訪問時などの機会には、**取組みの経過**を報告したり課題を相談したりする。そして、今年度の取組みや今後の展開を**実践記録**にまとめ、2月の**事例報告**の場で各自が**実践**を発表する。ミドルリーダーとして**校種**、**教科**、**年代**等の違いを超えて、仲間との**同僚性**をいかに高め、協働して**学校の課題**へと取り組んだかを語り合い、**成果と課題**を共有する。

教育実践研究を意義あるものにするために、5月17日に1回目の全体研修が計画され、次のような日程で実施された。

研修名 OJT 担当 センター長 (9:35~9:45)

内容 教員育成指標について

研修名 OJT 担当 水野幸郎 (9:45~11:00)

内容 校内におけるチームリーダーとしての実践について

- ・自分の意識と能力の向上、共有ビジョンの構築
- ・場と関係性の質を高める校内OJTの進め方

研修名 教科指導 担当 木村優 (11:10~12:20)

内容 主体的・対話的で深い学びの視点からの授業改善について

研修名 生徒理解 担当 笹原未来 (13:20~14:20)

内容 発達障害をかかえる子どもへのチーム支援について

研修名 教育実践研究 担当 水野幸郎 (14:30~15:55)

内容 所属校における現状と課題の把握について

教育実践研究への具体的な取り組み方について講義と演習を担当した。1日目の全体研修の実践をもとに以下のように振り返ることにより、研修全体の構成や意図をどのようにデザインしたのかを検証する。

第2節で、講義記録を書き起こしたものを中心に振り返り、研修のデザインを検証する。

第3節で、講義の補足として夏休みに送信されたテキスト「**チーム学習**」を実践するにあたって」を検討し、研修を補強するものであったかを検証する。

2. 2019年5月17日 全体研修 第1日

1) 志を育成する力(午前)

a. 研修の趣旨を問う

「今までは、自分一人でやる。自分でテーマを決め、自分で実践もしてそれをまとめて、(研究所等での)クロスセッションで共有してきた。今回は、自分一人ではなく、他の人とつながりながらやっていくのが大事だと思った」

ミドルリーダー養成研修 研修名「校内におけるチームリーダーとしての実践について」の冒頭で、経験してきた授業実践研究などの「これまでの研修と今回の研修の違いは」という私の問いに対して、受講生の一人が回答した。

「つながる」ことが研修の目的の一つと読み取り、チームのメンバー間の**関係性の質**を向上させることが狙いであることを的確に把握してくれていた。

教員は個人として仕事をするように思い込んでいることが少なくない。「C o P」において、「孤立して働くのではなく、適切な知識やアイデアを常にコミュニケーションしながら獲得・構築し、仕事を進める」（21頁）という「新しい働き方」（22頁）の実現を研修のねらいとした。

この研修の意図を事前に確認しておきたかった。研修の手引きを配付するとき、2018年度に提出された実践記録のなかから中学校と特別支援学校の2つを参照例として研究所のホームページに掲載した。そのうちのひとつ「実践記録（中学校）」を今日までに読んでくることで研修のイメージをつかむことを宿題にしたことは効果があったように思われる。

「今の学校は、若い子がたくさん入って来ている学校なので、前の学校では年齢が一番下だったので、去年変わったのですが、自分がしっかりして教えていってあげないといけないのかと思っていますところ。」

私の「どのような研修にしたいか」という問いにもう一人の受講生が模範的な回答をしてくれた。この**研修の目的**として、手引きに次のように記してあることから意気込みを述べたものと思われる。

**平成31年度に39歳となる教諭を対象とし、
学校運営の中核となるべき中堅教員のミドル
リーダー養成を目的とする。そのために校内で
OJTによる研修を行い、世代を超えて協働する
ミドルリーダーに必要な資質やスキルを高める。**

「校内でOJTによる研修を行い」というキーワードと新しい職場に新採用教員を含め若い教員が多くいることから出てきた言葉だと推察される。

第二に、今回の研修において事前にもう一つ課題が与えられていた。4、5分で「これまでに協働した体験の中で、最も有意義だと感じた体験や最もやりがいを感じた体験を話してください」というものである。この講義に入る前、受講生100人くらいを異校種の6人グループに分け、自己紹介とともに体験談を語ってもらった。2回目の全体研修で報告するときも同じグループを想定していた。お互いをよく知ってもらい、学校の状況も確認してお

いてほしかった。話し合いの中でミドルリーダーとしての役割を意識したのではないかと推察される。

「自分の姿を見せて学ばせる」

「職場に未熟な新人がいるとき、あなたはどのようにしますか。」という問いの典型的な答えのパターンであった。

新採用の教員が職場に増えている状況を確認し、実態を話してもらった後に、目の前で電話が鳴っても取らない新人をどのように指導していくかについて考えた。自分で電話を取り、範を示すことにより指導するという方法や特に注意しないなど指導したり注意したりすることには消極的であった。

学年会や部などで一緒に仕事を進める中で成長してきた経験をしてきたであろうが、集団の中で協働することで習熟させるという発想には行き着かないようであった。協働しながら育てることについて、チーム学習の重要性を次のように解説した。

協働 探求

チーム学習

Learning by doing

注：「学習する組織」で使われている「探求」を使ったが、実際は「探究」と書くべきだった

このスライドを提示し、次のように話した。

「協働するという立場で考える時どうすればよいのか。そう考えると協働という意味が分かっているようで分かっていない。色々な言葉が分かっているようで分かっていないことが多い。探究という言葉もレポートを読んで探求的な活動をしているということについても読み解いてほしいというところがあった。こういう言葉、概念を理解するためにはいろいろと勉強していかなければならない。一つの方法として、**チーム学習**という方法をとることにします。読み解いてもらった時に、一人じゃなくてグループ、チームで協働して実践をする。その中でいろいろなことを学んでいくという姿が書かれていることを読み取

ってくれたと思う。その中にすごい会話の量があったでしょ。対話。あんなのを書いたことはあまりないでしょ。あれを見て一人ひとりの先生が何を考えているのかとか、その時の気持ちがよく分かったと思う。そういう経験というのをみんながして残していくことがこれから若い人たちを育てるうえでも大事だと思う。

こういう考え方は、『LEARNING BY DOING』。これはデューイが20世紀の最初のころにしている。『なすことによって学ぶ』、実践を通して学んでほしいという風に考えている」

教員研修について「学習する学校」は「どんな場合も、人間の努力の結果は、人間関係の質の高さによって決まる。それゆえに、教員研修とチーム学習とは同義語として理解されなければならない。」(607頁)と「チーム学習」の重要性を強調している。

今回の研修は、チーム学習を中心に据え、若手や年配の教員をつなぐことで学んでいくことだと伝えたかった。

b. 自己マスタリーを整える

論語に「四十にして惑わず」とあるように、40歳前にした39歳の受講生達に、これまでの教員人生を振り返り、これからの教員人生をもう一度考えることを目標とする。「入門」73頁を引用した。

自分を磨く努力を怠っては能力を高めることはできない。
大志を失っては、自分を磨くことはできない。
諸葛孔明『誠子書』

志とは、自分の心が向かう場所。橋本左内『啓発録』

「(来年)40歳を迎える節目にあたって、志を問い直してほしい。例えば諸葛孔明のことばがありますが、『自分を磨く努力を怠っては能力を高めることはできない。大志を失っては、自分を磨くことはできない。』つまり、志を大きく持っていなければ自分を高めようという努力はできない。志とは何なのかというと『志とは、自分の心が向かう場所』と橋本左内が言っている。自分の心がどこに向いているのかももう一度考えて欲しい。」

教員になったときには、良い授業をしたい、良い担任になりたいと、自分自身の姿を心に抱いていることが多い。子どもたちにとって良い先生になりたいと考えているように思う。毎日の仕事に追われ自分の求めるなりたい姿を考える間もない場合がほとんどであろう。年齢が上がるとつれて職務により授業をする時間が減ったり、人間関係の調整で心をすり減らしたりする場合も出てくる。自分の求めているものと違うと感ずる場合もありえる。

教員生活の半ばに達したこの時期に、自分の経験したことを振り返り、これからのビジョンを構築するために、あえて「自己マスタリー」という耳慣れない用語を使って学びを導こうとした。次のスライドを提示し、解説した。

自己マスタリー

- これまでを振り返る
- 目的意識に根ざしたビジョンを描く
- 組織の中で個々人が常に学習し、あくなき探求をし続ける

学習とは、目的に向けて効果的に行動するための意識と能力を高めること

「自己マスタリーという言葉は、『「学習する組織」入門』という本の中に出てくる言葉です。まず皆さんにしてほしいのはこれまでをしっかりと振り返る。そして目的意識に根ざしたビジョンを描いてほしい。組織の中で個々人が常に学習し、あくなき探求をし続けるという風にごこから意識を変容させていってほしい。ちなみに、学習とは何か。目的に向けて効果的に行動するための意識と能力を高めること。意識を高めるということが非常に大事なのです。自分は何でも知っている、よく理解していると思いがちです。でも本当にそうなのかということを考える習慣を付けないと実際に見えないものが増えていきます。」

c. 学校教育目標を質す

「各学校の教育目標を明確にするとともに、教育課程の編成についての基本的な方針が家庭や地域とも共有されるよう努めるものとする」と学習指導要領(平成29年告示)総則、「第2 教育課程の編成」の冒頭で述べられている。「開かれた教育課程」を実現するために**共有ビジョン**としての学校教育目標を設定するプロセスを理解することを目標とする。

各校の学校教育目標を思い出してもらいから始める。しかし、何も見ずに答えられた受講生はこれまでにない。年度初めに渡されるスクールプランで確認し、その文書はどこかにしまわれる。

次のように話し始めた。

『開かれた学校』と言われたときに、学校を開くとは情報をきちんと発信しなければいけないということがあると思う。その具体的な方法として行事をするなど色々な方法があると思う。『開かれた学校』という言葉の中に『開かれた教育課程』というのは入っていた。子どもを育てる時に学校だけで子供を育てるのではなく、保護者・地域、みんなで育てる。そのためにはどんな子どもにしたいのか。それは学校側がこんな風に思うからこんな子どもを育てましようという風に積極的に自分たちだけの意見を発信するのではなく、ちゃんと保護者の意見、地域の要望を吸い上げてそれらをまとめてこんな子どもになって欲しいというビジョンをつくる。それが教育課程を作ること。みんなで共有できるような教育課程を作ることが開かれた教育課程を作ること。』

ビジョンを共有することについて、校長からのトップダウンで決められたものを受け入れることが共有することだと考えている場合が多く見受けられる。本来は、教員一人ひとりもビジョンの作成に参加し、納得して取り組んでいけるようにすることが共有であると伝えたくて次のように結んだ。

「そのためには学校の中で、自分の学校の学校教育目標というのがあって、その学校教育目標に向かってみんながしっかりこんな風にしようとなんて取り組んでいけるかどうかということ。」

2) 共創的に対話する力 (午後)

a. チーム学習におけるリーダー像を固める

「チーム学習をしてほしい。一年間を通して。」

午前中の講義冒頭、今回の研修の趣旨を説明したのを受けて、チーム学習に取り組むことで実践研究を進めることを確認し、午後はつなぐために対話を繰り返すことなど具体的にどのように取り組むかについて詳しく説明することを目標にした。

「学校に帰って校長先生に復命してほしい。自分でしゃべるだけでは大変なので、資料を2部渡しました。一部は先生方、もう一部は校長先生に渡してください。『このようなチーム学習というのをするように言われました。』というような言い方はしないと思います。きょう意識を改革してくれたと思います。自分で積極的に『こういう実践(チーム学習)をしたいと思いますので校長先生協力よろしくお願いします。』というところから始まると思います。」

校長にも研修に参加していただくことを意図した提案である。2008年頃に福井県教育研究所(現福井県教育総合研究所)で10年経験者研修を担当していた経験による。教員の指導力の向上を目指す研修として、20日間程度の校内研修をはじめ校長も指導に関与することになっていた。年度当初、実施校連絡会として対象者のいる学校の校長に研究所に集っていただき、研修の説明や指導について説明してきた。この研修では私から協力を要請することはできないが、各教員がサポートをお願いするという形で、校長にも研修に関与していただくようにしたかった。私自身の経験で言えば、40歳以前に管理職と個人的に話をする機会はほとんどなかった。大規模な高校で勤務していたことに起因していたと思うが、管理職と学校のビジョンについて語り合うような経験はなかった。管理職とチームをつなぐコーディネータとしての役割を果たし、チームとしての取り組みを説明することにより、学校全体の教育に寄与する取り組みにすることにも意識を向けることを期待した。

「木村先生、笹原先生の講義を通して、チーム学習について大切な点を話されていた。復習しましょう。どうゆうことが大事だと思ったのでしょうか。」

木村、笹原先生には、事前に時間を取っていただき、研修の趣旨を伝えどのような研修にしたいかのビジョンを共有した。

1日の研修をより良くするためには3講座を連携させなければと考えた。それを踏まえて、2講座を振り返りながらチーム学習について深く理解してもらいたかった。

受講生の一人が、「自分の考えだけでなく、いろんな先生と話をしながら、人の考えを取り入れていかなければならないと考えた。」というのを受けて、考えを共有することを常に意識しながら実践を進めることで協働することを確認した。

「笹原先生がおっしゃっていたように、同じ言葉を使っている、先生方によって全然違う捉え方をすることがある。それはみんな根っこにある考え方が違うからですね。それを違うまんますぐ行動を起こしても、何も変わらないのです。だから、彼が言ったようにしっかり共有しなければならぬのですよ。」

もう一人意見を求めると、「自分がいいと思ったことが、相手にとっては悪いことということもあるので、チームとして多面的にものごとを見なければならぬ。」とまとめてくれた。

笹原先生とは事前に打ち合わせをして「チーム学習」に取り組むことを課題にすると伝えてあった。

講義の中で、「子どもの見方や学級の見方、支援の手立てや段取りは、その人が持つ理論や価値観、経験に方向づけられている」とメンタル・モデルがチームの実践に影響を与えていると話されていた。その影響もあつての回答と思われる。

まとめとして、色々な意見を多角的に検討しあいみんなまで納得しあつてから、下のスライドの「目的意識に根差したチームのビジョンを共創する」ことによりチームを活性化し、実践を活動的に持続させるためにつなげることに心を配ることが大切であるとリーダーとしての役割に気づくことを促した。

チーム学習(課題)
チームとは、目的を達成するために互いを必要とする集団

- **人と人をつなげる(ネットワーク・リーダー)**
学校内を広範囲に動き回り、ネットワークを構築・拡充し、新しいアイデアや変革情報を学校内に伝播していく。さまざまなメンバーや部署間での支援・協働関係構築の媒介役。
- **目的意識に根差したチームのビジョンを共創する**
- **価値を創造する(現場リーダー)**
新しいアイデアや取り組みを実践し、検証する変革現場で行動するリーダー。

人生で本当に望むものを生み出す能力を強化させようとする人の集まり

「チーム学習をする中で、チームリーダーとしての役割、ミドルリーダーとして引っ張っていく、または若い人たちに影響を与えていくという強いイメージのリーダーを求めているのではない。・・・みんな考え方が違う。みんなの考え方が違う時、みんなにこうゆうふうを考えてねと伝えても伝わらない。でも一対一でじっくりしゃべったらお互いの違いが分かり、それをすり合わせるためにどうすればよいかという話ができるはずなのです。それが人と人をつなぐことなのだと思います。」

「CoP」で述べられているように、知識を組織経営に活かしていくためには、実践コミュニティの存在が欠かせない。チームの活動を実践コミュニティ的なものにするためには、**ネットワークリーダー**（「入門」349頁）を育成することが必要となる。

メンバーと対話を繰り返しながら人と人をつなげることにより、チームの学習を活性化し、深めていくことの重要性を強調した。そのとき気をつけることとして、対話を記録すること。話しただけではすぐ忘れてしまう。それを防ぐために、スマートフォンやICレコーダーなど手軽に記録できる機器を使う方法がある。これらを上手に使うことでレポートに記録する一助にすることを提案した。

考えを深めるために演習を準備した。

『主体的・対話的で深い学び』をそれぞれの学校で推進するためには、ミドルリーダーとしてどうすればいいか。何から始めればいいのか。どんな仕掛けをしていけばいいのか。自分の学校の現状と合わせて、同校種の先生方に集まってもらったので他の学校の状況を聞きながらきっかけを考える時間を取りたいと思います。40分取ります。チームとしてどんなことをしたらいいのか話し合ってみてください。(演習終了後)最後にどんな風に記録したらいいのか説明します。」

今回の研修のテーマは、『主体的・対話的で深い学び』の実現に向けて一人で立ち向かうのではなく、周りを巻き込んでチームで取り組むことによりミドルリーダーとしての役割も果たせると考えた。自校の状況を考える際に、県内の他校でどのような取り組みがなされているのか、状況を知ることは参考になると考えた。

b. レポートの書き方を通して実践方法を探る

「レポート(資料「実践記録(特別支援学校)」)を見ながら具体的にどんな風に1年間を過ごしてほしいかを話していきたい。

すぐに出していただくものに、学校教育目標とか本校の現状というのを書いて、さらにテーマ設定の理由までを提出してください。その時どういうことに気を付けてほしいかということでチェックリストを作りました。」

全体研修後、提出してもらった「教育実践研究の概要」を書くときにしっかり振り返ってもらおうとして、最終の

「実践記録」を書く時の注意書きとしてのチェックリストを利用しようと考えていた。そこで、資料「ミドルリーダー養成研修 チェックリスト」の項目を開かせた。

チェックリスト 活動時

- ①これまでを振り返り、志を問い直し、目的意識に根ざした自分自身のこれからのビジョンを描くことができた。
- ②学校教育目標を深め、学校の現状を分析して、課題を洗い出し、構想することができた。
- ③チームとしてのビジョンを共有し、具体的な方策を構築することができた。
- ④ビジョンを実現するために協働して遂行することができた。
- ⑤人と人をつなげることを意識してチームを活性化することができた。
- ⑥チームの一人ひとりが常に学習し、探究することができた。
- ⑦学校教育目標、新学習指導要領を踏まえて考え、活動することができた。
- ⑧常に省察することができた。

記録時

- ⑨対話を通して意思決定や成長を記録することができた。
- ⑩自分とメンバーや対象とのつながりを記録することができた。
- ⑪記録しながら客観的に包括的に省察したことを記録することができた。
- ⑫自分自身の意識の変化を記録することができた。

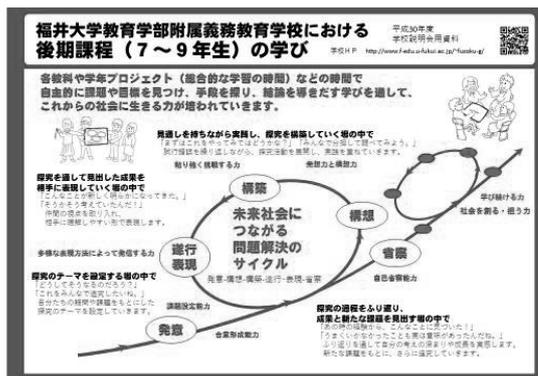
「リストの②にあるように、学校教育目標と学校の現状を分析して、課題を探り、テーマや地域のビジョンを構想することができたと書いてある。

構想という言葉。探究、附属義務学校で使われている発意、構想、構築、遂行、表現、省察のサイクルを回す活動が探究なのです。（この中の構想ということ）

授業で発意というと、きょうはこんな課題でこんな風にする問題が解けますよ。数学でいうと。それを生徒が実際にやってみて、できるようになったかどうかを省察する。という授業がいままでの教えるという意味では多かったと思います。ところが、課題が与えられたときに、それをどうやって解いたらいいのか時間をかけてじっくり考える。それが構想ですね。それが済んだら、具体的に

どんな手立てを取ればいいのかのこのを考えるのが構築。その後初めて実践をする。こうゆう探究型の授業をやっていないと、資質・能力、ものごとを深く考えとかいう資質・能力が育たない、という発想なのです。構想・構築という部分が非常に大事だということです。

探究というのは、私たちはあまり経験がないです。プロジェクト型学習と附属義務学校が言っているのは（スライドのような）定義になっている。



福井大学附属義務学校HPより

多様な他者と協働しながら課題を解決するという、いまみなさんが取り組んでほしいような活動。プロジェクト型学習をやって欲しいということ。多様な他者と協働しながら課題の解決をはかるといってお願ひしたい。遂行するために必要なことは何で、自分は何をしたらよいか。周りの仲間の弱い部分も共有しつつ、仲間のために何ができるのか。そこでどのような学びや活動をするように持っていけばよいかという問いを常に自分が持って実践をしてほしい。だから、ミドルリーダーという君たちのリーダーという立場というのは、これを常に問い続ける人というのがミドルリーダーという意味です。自主的に協働・探究することによってこんな力がつくのです。」

つなぐというネットワークリーダー（「入門」（349頁））になることの必要性を再度確認しているだけではない。

学校の中で孤立して力を発揮できない教員がいる時、管理職や主任などが話をしても指導になってしまふ。関係性を改善する方策が見つからないまま、精神疾患を抱えてしまう場合もある。仲間が協力を依頼し、協働する中で関係性を築き、関係性を改善することができる可能性を提案している。

「構想・構築の話に行くのですが、わたしたちはすぐ何か課題があったとき、こういう手立てを取ればいいと、先ほど笹原先生の話にも出てきましたが、私たちはみな経験を持っています。そうすると成功体験がいっぱいあります。学級で問題が起こる。その時に、あのパターンと同じだ、じゃ私はこういう行動をとればいい。すぐに取り掛かる。先ほどの話でいえば、子どもの実態とか、さらには家庭の実態、クラスの実態、同じものは絶対ない。にもかかわらず自分の成功体験からこうすればいいとやってみる。たまたまそれがあたって成功する場合もあれば、失敗する場合もある。失敗した場合、親が悪い、何が悪いと他に原因を求める。それは構想の段階で深く見ていないから。今回の研修で皆さんにお願いしたいのは、本当に自分が課題だと思っていることを真剣に深く見つめ直してほしい。そのためには多様な他者が必要です。自分と同じような考えを持った人と話をしても実は深まらない。そうやねこうすればいいとすぐ実践に移ってしまう。実践することは大事です。それによって素晴らしい結果を生むということも大事です。それ以上にその実践に至るまでにどこまで現状の分析とか深く考えるということをやりたい。」

だからそんなに急いで実践する必要はない。今から構想して構築する。夏休みまでかかってもいいと思うのです。2学期になって実際に実践してみる」のもいい。

構想・構築の重要性と共にメンタル・モデルを疑うことの必要性も説いている。しかし、この概念について意識したことがない受講生が多い。効果は期待できないかもしれない。

課題として取り上げてほしい新学習指導要領に従ったカリキュラム・マネジメントを例として説明した。

「たとえば、授業の中で新しい授業、アクティブ・ラーニング、主体的・対話的で深い学びを実践する授業をしてみようとする。しかし、全ての授業をそんな授業にするのは今のところは難しいと思う。そうすると単元の授業時間が10時間と決まっていたとすると、普段なら1時間1時間、10時間やれば授業が終わるけれども、深い授業を(1時間分を)3時間ぐらいかけてしようとする、残りの7時間で9時間分をしなければならぬ。すると自分のクラスだけやって、中学校ならば同じ中間テストをやって自分のクラスだけ悪かったらまずい。良くてまずい。取り組むとしたら同じチームになってしまっ、その中で同じように考えるということをやったほうがいい。

今皆さんが取り組もうとする場合、自分がどこかに所属している。学年会や小中学校であつたら授業研究部会で何人かがチームになっていると思います。全く新しいチームを今から作って新しいことを始めてほしいという訳ではない。働き方改革といっているのに仕事を増やすのはいいことではない。(そうではなく、)今やっていることの質を高めてほしい。質を高めるための一番大事なところは、すぐにこうしようとするのではなく、いったん止まってもらってみんなで本当に自分たちがどんな子どもを育てたいのか、そのためにどんなことをしたいのか、どんなことをするといいのかを真剣に考える構想の時間をいっぱい取って欲しい。読んでもらった中学校の先生の例でいうと、校内の研究主任になっていて、研究集会というか研究の場を変えていこうと考えて、そのために自分の所属する学年会から変えていこうと学年会をチームと考えました。でも実際に記録に残っているのは3人の先生が中心でした。あれは大きいチームの中のコアチームです。チームは2人以上なら何人でもいいです。そのメンバーで自分たちが一生懸命にやるといってその考えるという場面も含めて記録に残してほしいと思います。」

共有ビジョンのディシプリンでは、個人のビジョンから共有ビジョンを生み出すプロセスを大切にしている。チームになるために、いっしょに創り出すために十分な対話を求めて次のように話した。

「昨年の時点では、チームの共有ビジョンをしっかりと書いてくださいというのを強調しなかった。2行くらいで終わっている。皆さんはここに時間をかけてください。チームで共有するのです。お互いに自分たちがどんなことを考えているのか、しっかりと共有してもらって記録に残してほしい。そこのところも対話で書いてくれるとありがたい。」

次に、「取組みの経過」の書き方について「入門」のアクションラーニング(345頁)の形式をとって進め、イベントごとに①②…の番号をつけて記述することを説明した。

「(「取組みの経過」は)①、②と書いてあるのは、日にち毎にとかタイミングを追うごとに順番を○をつけて欲しいんです。その一つ一つの中で、構想、構築、遂行、表現、省察という探究のサイクルが回っている。そういうのを何回か繰り返すことで実践が進んでいく。という形式で

書いてほしい。右に大きい⑥がある。これは4番目の8月24日金曜日に低学年の教員、何名かが集まって実践した部分を書いてある。対話は入っていませんが、新しく学習到達チェックリスト票を取り入れたのだそうです。それを取り入れて話をしてみたら、『数値を分析することでわかったこともいっぱいあったけれども、それ以上に、数値を出すために教員間で一人の児童に対するいろいろなエピソードを出し合い、多面的に実態を捉えられたことが大事だと感じられた』という風に、数値以上に話し合いをする中で子どものとらえ直しができたことが大事だったという感想なのです。それをチームで共有することによって共通理解が生まれました。このあたりが若手教員が最初のうちは何も話さなかったようですが、だんだんと会議の中で話をするようになったそうです。それでチームの活動が深まっていったそうです。そんな感じで記録をしていただくといいと思います。」

リストに沿って構築、遂行というふうに説明を進めた。「③が構築ですね。チームのビジョンを共有したことによって、見通しを立ててというところが大事なのですが、木村先生の講義で出てきた、見通すという力です。具体的な方策とか手段を構築します。

④話し合いを重ねながらというところが大事なのですが、先ほど人をつなぐという話をしましたが、お互いに考え方がみんな違うのです。違う考えを共通なものにするために、人と人をつないでいくというのが先生方の仕事です。

⑥さっき言ったみたいに、チェック票、数値で表すようなことを最初は考えたのだけれども、でもそれ以上にお互いが話し合うことの価値を見出した。こういう新しい価値を見出すことができたらそれも記録してほしい。

⑧省察は皆さんも実践されていると思いますが、各サイクルの中で常に省察して、他の人の意見をしっかり傾聴することで新たな課題を見出すということをしていただきたい。」

後半の3つは、記録をするときに意識してほしいことをまとめている。私自身、「物語る」とはどういうことかうまく説明することができない。この時点で考えていたことを次のように表現した。

「対話を通して、どういう風に意思決定をしてきたのかというプロセスを表現したり、なかにはできたらチームに若い人を入れてほしいのですが、若い人の発言が最初

のころと一年が終わりそうな1月とか12月になったら発言の内容が変わってきた。それによって成長が見えて来たというようなところまでいったら素晴らしい記録になるのではないのでしょうか。⑩に書いてあるのは、つなぐという仕事をしてほしいのですが、自分とメンバー、最初は何かよく分からないなあと思っていた人との関係性がすごくよくなってきたとか、今自分が考えている対象はクラスであったり授業であったりすると思うのですが、そういう授業との関わりがどのように変わってきたのかということが記録されているといいなと思います。

⑩実際にいろいろな記録をしてみると分かってくることがありますね。生活をしていることを書いてみると客観的に見ることができて分かってくることがあります。そういう振り返りを記録してもらえるといいと思います。」

c. 質疑をとおして振り返る

一通りしゃべり終えた時点で、質問を受け付けた。

1人目：リーダー像とビジョン

「構想と構築のところは、構想は誰が主語になるのかわからないのですが、自分が変わるためなのか、人を変えるためなのかその部分が見えない。

構想・構築は協働してチームでやれというお話でしたが、ということは『テーマ設定』の理由のところでは、チームを編成して構想したものを(6月7日に提出する)レポートに載せなければならないのか、それとも構想自体は自分でやっておいてそれを書けばいいのかそのあたりが見えない。

目的というのが緑色の紙にある指標を見ると牽引しろと言われているのに、先生がおっしゃるにはリーダーとして引っ張るのではない、みんなのまとめ役になるのだという整合性が自分の中で消化できない。」

「まず第1に、最初にテーマ設定をするときは、とりあえずはまず個人でやっていただくといいと思います。というのも締め切りが決まっていますよね。6月7日ということで、あと2、3週間しかないのでこの時点では自分の中でこのように考えるという風を書いてもらえばよいと思います。ただ、最後にレポートを出すときにはチームで考えたものにしてもらえるとありがたい。自分のこんな風に考えていることをチームのビジョンとしていっしょに共有しましょうという時点で構想自体も変わって来る

かもしれません。それはそういう風になつたと記録してくれればいいと思います。」

研修の目的は、受講生が意識を高めメンタル・モデルを向上させることであると考えている。「テーマの設定」ということばで、6月7日に提出を求めているのは学校の現状を深く見つめ直し良いところ悪いところを振り返り、課題を洗い出しチームで取り組んでみよう考えたものをテーマにして欲しかった。チームを編成し、チームでテーマを考える時には受講生の考えをもとに構想し直すことでチームの意識を高めることを望んでいる。話していることが明確になっていなかったと感じられる。

次に、質問の中で「緑色の紙」というのは、研究所が用意したものである。「福井県教員育成指標」をA4で印刷したもので、講義に先立ち、教職研修センターのセンター長が挨拶をしたときに使用したもの。ミドルリーダーとしての役割について指標をもとに話した。39歳は第2ステージに属し、求める資質・能力「中堅教員・ミドルリーダーとして教育活動を牽引する」という表現を見て「つなぐ」役割を強調する講義内容との整合性が付かなかつたと推察される。指標には素養としての「教育的愛情 使命感」の欄に、「学校教育を牽引する使命感、責任感」とも記してある。そこで、次のように付け加えた。

「引っ張るリーダー。よく言われているリーダーとつなげるリーダーとはどっちがいいのか。人によると思うのです。たとえばここにいる全員に、引っ張るリーダーになり学校の中で引っ張っていきましようといつても、『それは私には向いていない』という人もいると思うのです。引っ張るというのも、強引にということではないと思うのです、彼が言っているのは、むちゃくちゃみんなをこんな風に決めたからこういう風にしてくださいということではないと思うのです。ただ、引っ張る場合でも常に人と人をつなげるという意識を持って欲しいということです。まずつなげるという中で、引っ張ることを考えて欲しい。」

「ミドルリーダー養成研修」という命名にしても39歳全員参加の研修としては強い気がしていた。現在学校を動かしている50代が大量に退職し、若手の教員が増えてくる現状への対処として中堅教員を育成することで補おうと考えることは大切である。しかし、中にはプレッシャーを感じる教員もいるかもしれない。また、指標全体を読み通せば誤解をすることもないのだが、牽引という言葉がトップに出てきてしまったが故の質問であろう。

「主語は誰になるのですか。誰が変わるのですか。自分が変わるそれとも人が変わるのですか。」

「変わるというのは、まず自分が変わらないといけないし、自分が変わることによって人も変わる。つまり、チーム全体がどのように変容していくかということが問題だと考えてもらえばいいと思います。」

研修の内容として、個人の変容・成長とチームのその両方を期待している。「チーム学習」の実践が強調され過ぎて、個人がどのように活動し、変容・成長してほしいかが明確になっていなかったように思われる。

二人目：チェックリスト

「研究所に問い合わせたのですが、高校から小学校に異動になり、小学校は初任なので理論的な立場で全体的に見渡しながらレポートを書くことは無理ですと伝えたとこ、担任している学級とかを踏まえながら考えていただければいいというお答えをいただき、それについては考えてきました。チェックリストの項目を入れながら課題、テーマを設定することを6月7日までにやります。実際にそれを実践しようと協働してチームで動いてみて、無理だなと思ったら最終的なレポートでは設定したテーマとは変えていいということでしたね。それじゃ6月7日は何のために出しますか。」

「今個人で考えたときにこういう課題があってこのテーマに取り組んでいきたいところを出してくださいということです。」

「ただの意思表示をするということですか。」

「ただの意思表示ということばが正確かどうかかわからないが、まずは自分が学校を分析して、自分なりの分析の中でこういうことをしたらどうかと考えているということだと思います。」

「その分析が経験や見通しがあつてできるのならばいいと思うのですが、初任者と同じような立場ではなかなか難しく変わるかもしれない。それを6月7日に一旦A4一枚にしてきちっと出して、全く無理だなと夏休みも使いながら考えて最終的にはレポートを書く。6月7日はいらぬと思います。」

それとこれだけのチェック項目を、レポートを書こうと思った時のテーマ設定がこんな短期間でできるのかな。あまり変えたくないと思うので、できるのかなと思う。なぜ6月7日なのかと思う。

去年はこんなチェック項目はなかった。

こういうことを書かないといけないからこういうテーマ設定をするというよりも、こういうことをやってみたと思ったのでこういうテーマにしたというのでいいのかなと思っていた。」

「それでいいです。」

「この項目全部はいらなくてもいいのですか。」

「もちろん6月7日までではないです。」

「最終的な報告書に、番号が入っているじゃないですか、番号全部入らなくてもいいということですか。」

「それが全部できるとは限らないし、こういうことができるといいねということですよ。」

3年目の「ミドルリーダー養成研修」。1年目はチームで協働する実践を。2年目は実践をきちんと評価できるレポートを書くということ。3年目をデザインする段階で、協働に加えて探究(探求)も加えたかった。だから、質問にもあったように昨年度にはチェックリストはなかった。実践の手助けになればという思いで急遽作成した。しかも、評価項目までつけ、講義の中でチェックリストにより実践を評価することにまで言及している。本意としては、実践するときの手助けとしてすべての項目についてよく考えて、何を意味するかチームで共有してほしいと思ったのである。今回の回答では台無しである。

三人目：OJT

「私が考えて来たテーマでは、20代とか自分より年下が入らないチームになってしまう場合、先ほどおっしゃるように、チームは2人以上、若手は入らなくてもよいとお聞きしたように思ったのですが、それでよろしいですか。」

「絶対入れないといけないというのではなく、入ったらいいなということですよ。」

研修の目的の中に「そのために校内でOJTによる研修を行い、世代を超えて協働するミドルリーダーに必要な資質やスキルを高める。」という部分がある。受講者は、若い世代をミドルリーダーとしてOJTしなければならぬという風に解釈している。OJTという用語には1対1で指導助言するようなニュアンスが含まれているように考える。2年目以降、研修の目的の「OJT」を「チーム学習」に変えることを担当者をお願いしたが、上に打診したが許可が得られないということであった。

若手を含めることについては、学校の規模など状況に

よってまちまちであり強く求めていることを示し、チーム学習することに集中してほしいことを示唆したつもりである。

四人目：チーム編成

「特別支援学校で自分が担当させてもらっているクラスだけ、準ずるというか前とは違う毛色で、チームを組みづらいと感じている。私の好きなようにやってくださいという感じでさせてもらっている。生徒もそれについてきてくれているので、じゃここからチームをどういう風に作ってどうやっていけばいいのか、A課程、準ずる教科で何か教科担当の先生で集まってもらって何かしようか、そういうことしか思いつかないのですが、どういう風に考えていけばいいのか。」

「自分のクラスだけじゃなくて学校全体の研究部みたいなものもあるでしょ。」

「ありますけど、自分はほとんど入っていない。」

「副担任とかはいないのですか。」

「いますけど、講師の方です。」

「その講師と二人でチームを組むのもいいのでは。」

教科担任で集まってということでは肯定しておけばよかった。

チームの編成については、学校の状況や勤務の様子が受講生ごとに違っていることから質問が出るのは当然である。実践コミュニティのように自ら参加するチームの編成が望ましいが、多忙化を加速するようではいけない。したがって、年度が始まって一ヶ月以上が過ぎている今、いくつかの分掌への所属が決定している。特に、授業研究に関する部会等に参加している場合も多く見受けられる。新学習指導要領に沿った授業研究をチームで実践することを部会等のグループの一部などで期待したい。それが無理な場合には、2人以上であればどのような形態でも趣旨に沿った実践ができればよいと考えた。

パワーポイントを使いながら講義し、スライドは資料として配布したが、協働と探究をチーム学習として実践することを理解して欲しかった。しかし、質問を見て分かる通りなかなか期待通りには進まなかった。そこで、6月7日までに提出するアンケートに答える形で受講生にメールで文書を送る機会があるのを利用して、理解を助けられるテキストを添えることにした。研修のデザインの一部と考えて検討を進める。

3. テキストで「探究」と「協働」を伝える

テキスト「**チーム学習**を**実践するにあたって**」は、研修の意図を詳説するために、2019年8月に教育研究所からメールで研修生に配布された文書である。

「**教育実践研究の概要**」を読ませていただきました。協働の大切さを理解し、「**チーム学習**」に取り組もうとする意気込みを感じました。

今まであまり意識してこなかった**組織マネジメント**の考え方にふれて、ミドルリーダーとしての役割を自覚した記述も多く見られました。チームリーダーとして、「**チーム学習**」（「**探究**」を推進し、「**協働**」をコーディネートするプロセスと定義します）を**実践することにより自らとチームの意識と能力を高めていくために心がけること**を確認します。

「**チーム学習**」という用語を説明なしに使用することに研究所サイドから一般的でなく、子どもの活動のような印象をあたえるといわれた。後半の説明を入れることで承認された。今回の研修は、「**チーム学習**」を中心に据えたので、どうしてもタイトルにいたった。

内容は、大きく2部に分かれていて、次の二つの表題が付けられています。

- 1 「**探究**」を通して**チーム学習**を**深化**するために
- 2 「**協働**」**チームのビジョン**を決め、**対話**を**継続**して**チームとして成長**するために

これらを読んでもらうことで、研修がより充実したものになることを期待した。

1) 探究について

チーム学習の実践に当たり、福井大学附属義務教育学校で実践されている探究的なプロジェクト学習を意識している。「**協働探究サイクル**」、**発意**、**構想**、**構築**、**遂行**、**表現**、**省察**の**サイクル**を取り入れていきたいと考えた。特に、探究の中心は**発意**、**構想**、**省察**であると考えた。

悉皆研修として受講している先生方にとって「**発意**」という表現が適切であるのか。実務として既に昨年度末に振り返りと新しい目標の設定を経験している。研修の主

体となり、ある意味練習として**ビジョン**を築くことになるから、「**分析**」という表現に落ち着いた。

a. ① **ビジョンと現実の乖離**を「**分析**」する

ビジョンと現実の乖離を埋めるために何を**する**のかが**明確**ですか？

テーマ設定の理由を読むと、現時点で、学校の現状を**分析**し、課題を改善するために**実践**に向かおうとする**姿勢**が感じ取れました。中には、**マネジメント**の**分析手法**に従った記述をされている先生もいました。

「(1) **学校教育目標**」でどのような**児童・生徒**をめざしているのか自分自身で捉え直し**ビジョン**を**明確**にします。「(2) **本校の現状**」で**児童・生徒**や**地域**の**状況**などを自分自身の目で**分析**し**現実**を見極めます。「(3) **テーマ設定の理由**」で**ビジョンと現実の乖離**を**分析**しています。それを埋めるため**テーマ**を設定し、自分の置かれた**状況**をいかしながら、**チーム**として何を**目指し**、**何に**、**どのように**取り組むか考えています。

福井県教育総合研究所のHPからダウンロードしていただいた「**実践記録** (中学校)」では、「(2) **本校の現状**」の中で**ビジョン**を**明確**にしていますが、「(1) **学校教育目標**」に含めたほうがわかりやすくなると思います。生徒の**気持ち**に寄り添って**分析**する**姿勢**は**学ぶべき**ところがあると思います。

また、「2 **今年度の取組み** (2) **取組みの経過**」で**実践**のプロセスの**積み重ね**である**アクション・ラーニング**についても、まず**ビジョンと現実との乖離**を**分析**するところから始めるとよいでしょう。

「**ビジョンと現実の乖離**を**分析**する」ことにより、**創造的緊張**を意識することで**発意**に結びつけることを目的とした。実際、「**学習する組織**」によれば、「**ビジョンと今の現実の乖離**は**エネルギー源**でもある。乖離がなければ、**ビジョン**に向かって進むための**行動**を起す必要もないのだ。それどころか、**乖離**こそが**真の創造的エネルギー源**である。この**乖離**は「**創造的緊張** (クリエイティブテンション)」と呼ばれる。」(207頁)

主体的に取り組み、持続させるためには創造的緊張を維持することが必要である。教員自身も経験してほしいが、子どもたちにも身に付けてほしい資質・能力であると考える。

b. ② 常識やこれまでの経験を疑うくらい「構想」をしっかり練る

授業の構想を練ったり、授業や行事、生徒指導などの指導法を考え決定したりする場合、常識やこれまでの経験に捉われ過ぎていることはありませんか？

「実践記録（中学校）2（2）a ア」 「目の前に外国人が現れたら、どうしますか？」と問われて」の中で、道徳の授業を検討する学年会での対話中に気づきが起こっています。B教諭の外国人を前にして逃げてしまうという発言を皮切りに、外国人や人種差別に対する考えを語りだし、知らず知らずの内に偏見を持っていて、人種差別についてよく知らないことを吐露します。それを受けて、A教諭は人種差別について学び直そうと提案しています。

何を扱い、どのように進めるのかを考えると、これまで自分たちが当たり前だと思ってきたことでも、本当にそうだろうかと対話を通して考えあうことで新しい気づき生まれることもあります。そういう気づきを生みだせる対話の場の設定を大切にしてください。

福井大学附属義務教育学校研究紀要2によれば、「構想」について「設定した主題に迫るために、どのようにすればよいのか、今まで獲得した知識や技術を関連付けたり活かしたりしながら、予想や問い、課題などを立て、探究における見通しを持つ」と定義されている。

その際、チームとして取り組むとき現実に向き合う心構えが重要である。「鋭い洞察力で今の現実を正確に把握することは、ビジョンをはっきりさせることと同じくらい重要だ。」（「学習する組織」213頁）そのためには、「探求（自分の見方を他の人とオープンに共有し、お互いの前提についての知識を高め合う対話をする）」（「学習する学校」161頁）することが重要である。上の例で取り上げた実践記録のダイアログを読むことによって理解できると考えた。その結果、メンタル・モデルを明らかにすることを狙っている。

c. ③ 実践の後には時を見て「省察」する

実践の後には振り返りをしていると思います。それは省察といえるでしょうか？

最近授業の後に振り返りや省察の時間をとる実践が増えていきます。グループ活動を取り入れ、アクティブな授業にしようとして努力されています。児童・生徒がグループでの活動の中でいかに話し合い、考え合っているか、それぞれの活動を見取るためにすばやく移動しています。しかし、すべてを把握することは難しいものです。振り返りシートに、「みんなといっしょに話し合っていて考えることができてよかった。」とか「話し合っていて〇〇についてわかった」というような感想を見てがっかりすることもあると思います。他人の意見に耳を傾け、自分の意見との違いや共通部分を見出し、いかにして自分なりの理解を深めていったかが具体的に書いてあったら高く評価するものではありませんか。

「実践記録（中学校）2（2）b イ」の中のアクション・ラーニング④で省察をしています。対話の中でP先生が授業者B先生に授業の前や授業中にどう考えたのか質問を重ねることで気づきを引き出しています。行為の中での省察を実践後、対話の中で省察しています。また、その後チームの実践についても省察しています。何重にも省察を繰り返すことで実践を更によくするためにどうすればよいか考えています。参考になる実践記録です。

「振り返り」と「省察」を異なる言葉のように使ったことで受講生に混乱を招いたかもしれない。

強調したかったことの一つは、「振り返り（思考プロセスのテンポを遅くして、どんなふうにメンタル・モデルをつくるかに自覚的に気づくこと）」（「学習する学校」161頁）を行うこと。後半で実践記録を用いてチームで「行為の中での省察」を掘り起こすことで思考のプロセスを遅くし、対話を通して今まで見えていなかったことに気づく機会を読み取り、自分たちの実践の中でも新たな気づきを生み出してほしいと考えた。

もう一つ前半で述べたかったのは、見通し（ビジョン）と授業後の現実との乖離を自覚し、そうなったプロセスを振り返って記述することの大切さを理解して欲しいと伝えたかった。

2) 協働について

- a. ① 共有ビジョン「自分たちは何を創造したいのか？」
を話し合いで明確にする

話し合いや検討をしている時、話がかみ合っていないなと感じることはありませんか？

「実践記録（中学校）2（2）a イ）チームで話し合い、共有ビジョンをもつ」で道徳の授業の指導案を作る段階で、個人のビジョンはそれぞれにあるものの、チームとしてのビジョンが明確になっていなかった。授業者も授業づくりに不安を抱えていました。「この題材を通じて、子どもたちと共にどのようなことを考え、議論したいのか」を自分たち自身に繰り返し問い続け、話し合いを繰り返すことでビジョンが明確になってきました。

ミドルリーダーとして、チームとして協働的な実践をけん引していくためにはこの実践に学ぶことは多いと思います。個人のビジョンを大切にしつつ、共有ビジョンを明確にして、話し合いや検討を深めていくことが重要です。ビジョンこそ実践を推進するエンジンです。

「あるビジョンが真に共有されている状態とは、相手と自分が同じようなイメージを抱き、単にそれぞれが個人的にそのビジョンを誓約されるだけでなく、そのビジョンをもつお互いに対して誓約することである。真にビジョンが共有されているとき、人々はつながり、共通の志によって団結している。個人ビジョンの力はそれぞれがそのビジョンを心から大切に思うことによってもたらせる。共有ビジョンの力は共にそれを大切に思うことからもたらせる。実のところ、人々が共有ビジョンを築こうとする理由の一つは、結束して重要な仕事に当たりたい欲求があるからと考えるべきなのだ。」（「学習する組織」281頁）こうゆう状態が「協働」することの意味であると学び、受講生に理解してもらいたいと思っていた。

一般には、共有ビジョンについて話をすると、「ベクトルを合わせること」というふうに語ることで共有することを理解しているように考えている。実際には、校長が提示するビジョンに追随することと混同していることがある。自分のビジョンを確立しているか否かに関わらず、共有ビジョンと自分のビジョンとの葛藤なしに校長のビジョンを受け入れている。

チームのビジョンを個人のビジョンをもとに対話を繰り返すことで生み出す練習をすることで仕事に対して意欲を生み出す経験をしてほしかった。

- b. ② 人と人をつなげることでチームを活性化する

若手も積極的に議論に参加できていますか？

「実践記録（特別支援）2（2）d 教員全員が意見を積極的に交換しながら行う授業づくり」の対話に出てくるD先生は20代の若手です。自分の思いを積極的に発言しています。アクションラーニング②で、事実を述べている場面も記録されていますが、1学期はチームになじめなく積極的に発言することは少なかったと聞いています。コーディネータ役のミドルリーダーの働きかけで普段から意思疎通ができるようになり、関係性の質を高めることで会議でも積極的に話すようになったということです。

経験のある先輩方から意見をいただき、若手の斬新なアイディアを引き出すファシリテーターとしての役割も欠かせません。対話の際には、共感的に聴き、自分に見えていることは全体像の一側面であるという謙虚な姿勢で自分の考えていることや話したいことを仮説として話すことも必要な場合があります。ビジョンを意識して、人と人をつなげる話し合いを続けることで、新たな気づきやアイディアがわき、チームが活性化していきます。

チーム学習として「探究」や「協働」に真摯に取り組もうとすると、圧倒的な対話の時間が必要となる。しかし、昨今の「働き方改革」で一番削減される時間でもある。ビジョンや振り返りなど真に深い洞察をチームで取り組もうとするとき、最初は活発に活動しても維持するのは難しい。解消するためには、「CoP」で述べられているように、ネットワークリーダーに「四 公と私それぞれのコミュニティ空間を作る」ことが求められる。人と人をつなぐことで意思疎通を図り、チームで対話する時間の不足を補うことを目指してほしかった。

また、様々な局面での対話の中で若い教員の成長を促えられることもある。その一つの例として実践記録を読み返すことで、注意深く傾聴し記録に残す習慣を築くことを促したつもりである。

c. ③ アクション・ラーニングを通してチーム力を高めるプロセスを重視する

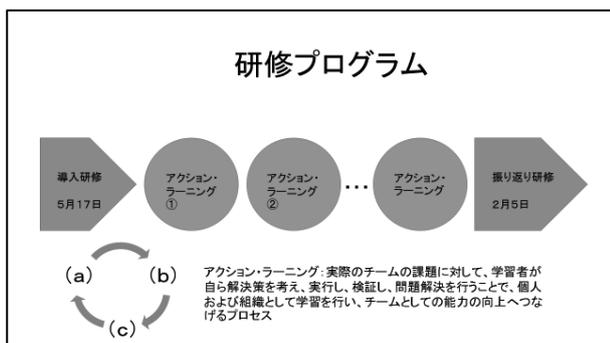
意識や能力を高め、プロセスを重視する実践を通してチーム力を向上させていますか？

今年度の研修は、昨年度までの研修を踏まえて、「探求」のプロセスを重視することでより充実したものを目指すことを目指しています。

「分析」「構想」「協働」「省察」のプロセスを意識しながら進めることで一つのアクション・ラーニングが成立します。それを受けて次の「分析」「構想」「協働」「省察」のプロセス、アクション・ラーニングにつなげることでチームの実践の質を向上させていくことでチームの意識や能力を高めてください。

何ができたかも重要ですが、うまくいったかどうかではなく、どのように探究し協働したかというプロセスが重要です。対話や実践を録音機器やビデオに収めておくと振り返る時に有効です。忘れる前にメモしておくことも省察を深めるには必要だと思います。

実践のやり方について、1年目にはチームで3日以上の研究会などの活動をし、記録することになっていた。「入門」を学習して、「アクション・ラーニング」という用語を取り入れて説明し出したのは2年目以降である。「研修を効果的にするためのもう一つの鍵は、手法やツールを学んだ後に実践する場をどれくらい用意できるかにあります。現実の課題を設定し、アクション・ラーニングの形式をとって進めるのが効果的です。」（「入門」345頁）ということを実現できるようにすることを狙いました。実際には、螺旋的に進むイメージを表現したかった。講義の中でも次のスライドで年間を通しての活動のイメージを持たせた。



Ⅲ. 学習インフラのイノベーションとなりえたか

1. 戦略としての研修とは何か

1) 深い学習サイクルは回っているのか

福井県教員育成指標によれば、生涯にわたって学び続ける教員が求められている。そうした教員からなる組織として学び続ける学校が求められている。

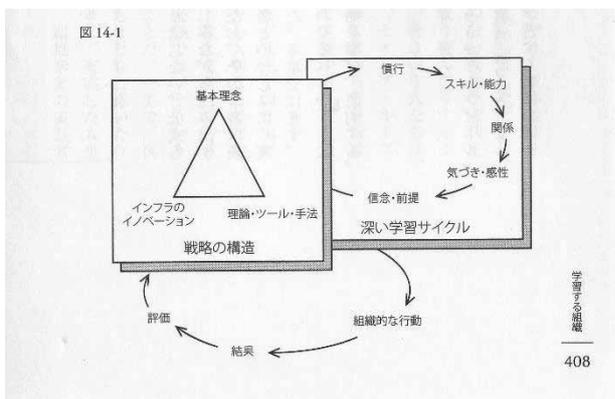
「学習する組織」になることが求められているといってもいいのではないかと考える。

「ミドルリーダー養成研修」をデザインするにあたり、「学習する組織」の5つのディシプリンの理論・手法・ツールを学ぶことを意識してきた。それが達成されたかどうかを検証するにはどうすればよいだろうか。

学習が深化しているかどうかを図るには、「深い学習サイクル」(408頁)が回っているかどうか、また研修が各学校のサイクルに良い影響を与えているかどうかを探ることが必要である。

福井県の教育を考える場合、学校に学習する文化が根付いていて、持続しているといわれている。

「深い学習サイクル」には5つの文化的な要素、「信念と前提」「慣行」「スキルと能力」「関係のネットワーク」「気づきと感性」がある。これらが互いに影響しあって強化することで学習が成立していると考えられる。学習する組織の視点で考えても学習する文化が根付いているかをまず検討してみる。



「学習する組織」(408頁)

以前訪問していたS中学校を例にして考察してみる。研究部を中心として1年間を通してPDCAを回す研究活動が実践されている。研究主題と活動の年間計画を作成し、公開研究会を目指して授業研究を繰り返し、省察して改善していくサイクルが確立している。上の図の下の矢印の部分である。

慣行として授業研究が定着しており、授業研究部会や教科会でカリキュラム・マネジメントをふくめた授業のデザイン、実践、振り返りを繰り返すことでスキル・能力が向上している。各会合で深い対話を通して関係性の質が高まる。すると、さらに研究が深まり気づきが起こる。これらを通して授業研究が進んでいく。新しくメンバーとなった教員も学校の方針ややり方になじんでいく。着任当初は戸惑いがあったような事柄もしっくりいき自分のこととして前提になっていく。深い学習サイクルがうまく回っているように思われる。

これはS中学校に限ったことではなく、基本的な形はほぼすべての県内の小中学校や特別支援学校で見られる。高等学校でも広がってきているように思われる。

「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けてその意味を理解し研究を継続することで、授業改善を深化させる「自己強化型フィードバック」(「学習する組織」137頁)システムの中にある学校もある。その一方で、グループ学習を取り入れるなど授業を変化させているが、本質的にはこれまでのやり方を踏襲するにとどまる「バランス型フィードバック」(「学習する組織」142頁)システムの中にある学校もあるように思われる。授業改善に取り組んでいても、「信念と前提」の文化的な要素にまで変化が及んでいるかどうかにかかっているように思う。今回の研修の実践記録を検討することにより見えてくるものがあるのではないかと考えている。

2) メンタル・モデルに気づく教員を増やす

「大人しく素直でまじめだが、積極性に欠ける」2月に提出してもらった実践記録の「本校の現状」の記述の中でよく見かけたフレーズである。それぞれの学校の児童生徒を見て、分析した結果の印象を言い表したものである。実際には大人しくも素直でもない子どもたちもいる。まじめでない子どもたちもいる。にもかかわらず全体的な印象として語ると「大人しく素直でまじめ」という表現になる。学校とはこのような児童生徒で占められているものだという心に染みついたイメージに基づいていると思われる。

静かな教室に教師の声だけが響く。丁寧な説明に聞き入り、授業の内容を思考しながら記憶にとどめていく。このような授業を毎日受けることにより学力が付いたと受講生の多くは考えていると私は想像する。自分たちが受けてきた教育、そして教員になって同じように実践してきた教育によって培われたメンタル・モデルであると私は考えるようになってきた。

私が高校で働いていた時、先生方の考え方が似通っていることに違和感を覚えていた。福井県出身の教員が多く、私たち世代より上の世代は福井大学の卒業生が多いことによるものだと考えていた。「学習する組織」でメンタル・モデルに出会い、「前提」や「信念」が共有されていることで説明できるように感じた。

「大人しく素直でまじめ」が悪いわけではないが、そのためにどのような教育がなされているのか、なされてきたのか考えること。氷山モデルで言えば、構造まで考えることなく無自覚に実践を続けることは今回の学習指導要領と相いれないことに気づくことが大切であると考えられる。

「ミドルリーダー養成研修」で5つのディシプリンについて考えてみようという意識が生まれ、さらに学習しようとして本学の「ミドルリーダー養成コース」に進むことによって教育全体を見通せるようになる場合も出てくるかもしれない。大学院と接続することでおのおのの学校で「前提」と向き合い改善するという役割も望めるのではないかと思考する。

3) 戦略的な構造の担い手たる管理職を育てる

福井県の小中学校では、かなりの教員が管理職になる。管理職試験があり、準備の学習で学校のマネジメントについても学習する。管理職に就いてからも研究所などでマネジメントについて学習する機会は少なくない。しかし、講義を受けただけで能力として身につくのだろうか。それぞれの管理職が持つメンタル・モデルで管理、運営している場合も見られる。現場の教員が協働して力を発揮できていない職場も経験してきた。

戦略の構造の中でも基本理念は重要である。学校教育目標という形で教員等に共有されて力を結集していくことがマネジメントの基本であろう。研究所では新任校長研修で学校教育目標の立て方など全員が学ぶ。しかし、それがきちんと生かされている例は少ないように思われる。新学習指導要領では開かれた教育課程が強調され、「学びの地図」として示すことが求められている。福井県では、「スクールプラン」でその一端は実現できると考える。基本理念の共有のために「スクールプラン」をつくる必要性が、研究所の研修の中で説明され、理解されている。しかし、実際には本当に求める子どもの姿として学校教育目標が記述されることはまれである。

2013年夏休み期間中の8月20日に、職務研修として「教職員評価を活用した学校の活性化」というテーマで研修講座を行った。前年度研究所副所長のときに次年

度のために企画設計した。11人の校長・教頭が集まり、スクールプランの立て方、その学校教育目標を実現するために目標管理をどのように活用すると学校の活性化に有効であるかについて学び合った。子どもの姿で目標を立て、それを実現するために重点目標を立てていくことにより、教員、そしてなにより子どもたち自身の目標であることを示し、保護者と共有することで地域も含めた広い範囲で教育を実践していく仕組みについて考えた。参加者は、その良さは理解してくれたものの実践するのははばかれると結論付けた。というのも子どもの姿で学校教育目標を作成することを教育委員会が許してくれないというのだ。確かに、スクールプランが導入された当初は教員がどれほど頑張っているかの説明責任を果たす役目も負わされていた。したがって、教員が何を指すのが目標になっていた場合が多い。

実際にチャレンジして拒否されたことがあったのかどうかまで聞くことはなかったが、私自身がこの年、このコンセプトで提出したスコーププランについて教育委員会から意見はなかった。みんながやってきた前例に従うことの言い訳に教育委員会の名を使う場合もあるのかもしれないと思った。とても戦略の構造を担えるとは思えない。

39歳の受講生が今回の研修を体験することで、人と人をつなげることで組織が活性化することを経験し、マネジメントに目覚めるかもしれない。年齢に達し、研究所のマネジメント研修を受け、本学の「学校改革マネジメントコース」に興味を示すきっかけになるかもしれない。戦略の構造などを学び、深い学習サイクルを学校全体でまわすためにどのような戦略を立てればよいか考えることができるようになれば学校は活性化すると思われる。

2. 戦略的な学習インフラとなりえたか

学校を『学習する組織』するには、戦略が必要である。今回の研修で受講生が学校における「深い学習サイクル」を強化することができる学習インフラのイノベーションを引き起こしたかを確認することで戦略となりえたかを検証することができるのではないかと考える。

「学習する組織」第14章で「戦略的に考え、行動する」とはどういうことか具体的に考察している。7つの戦略や事例を紹介したあとの最後の節で、「これまで紹介してきた事例の多くを見ると、往々にして、学習インフラのイノベーションが、効果的な学習戦略の重要な要素であることがわかる。」(450頁)とその重要性を示唆している。今回の研修により、振り返りを深化させビジョンを共創

することができたか。チームのメンバーがつながり合うことにより関係の質をたかめることができたか。対話を通して授業改善に取り組み、学習観の変容に気づくことができたか。そのために定期的な練習の場を提供することができたか。**振り返りや探求のスキル**が醸成されたか。その結果として深い学習サイクルを強化することができたか。これらの事柄について実践によりどのように実現されたかを検証することが課題となる。

ここでいう「振り返りと探求」とは、「学習する学校」でメンタル・モデルへの対処のスキルとして説明されているものを意識している。「メンタル・モデルへの対処の実践は、「私たちの目には、視界を遮るガラス板のようなものがある」ことを知ることを助け、もっと役に立つ新しいメンタル・モデルを生み出すことによって、そのガラス板の形を作り変えるのを助けてくれる。この実践の肝となる二つのスキルがある。それは「振り返り(思考プロセスのテンポを遅くして、どんなふうにメンタル・モデルをつくるかに自覚的に気づくこと)」と「探求(自分の見方を他の人とオープンに共有し、お互いの前提についての知識を高め合う対話をする)」である。」(161頁) 受講生にとってメンタル・モデルの対処は最重要課題だととらえているので、新しいメンタル・モデルを生み出した実践を発見することができたら幸いである。

具体的には、実践記録をじっくり読み込むことで発見し、検証することができると思う。

しかし、受講生自身にも気づいてほしいので全体研修の2日目の講義を用意した。詳しくは次回考察することとするが、実践記録をラウンドテーブルのように語り合い聴きあうことで共有した後、「色々な活動をする中で今までにないことに気がついた、またはチーム学習をしながらこういう学びがあった」という経験をグループごとに考察することを指示し、「気づいたこと、学んだこと、チーム学習の良さ」を発見し合い、全体で共有することで学びを深めた。その話し合いの中で、各グループの発表を「信念と前提」「慣行」「スキルと能力」「関係のネットワーク」「気づきと感性」に分類した。全員でどこに分類するか考える中で深い学習サイクルに作用しているかどうかの検証もできたのではないかと考えている。

3. 物語は収集できたか

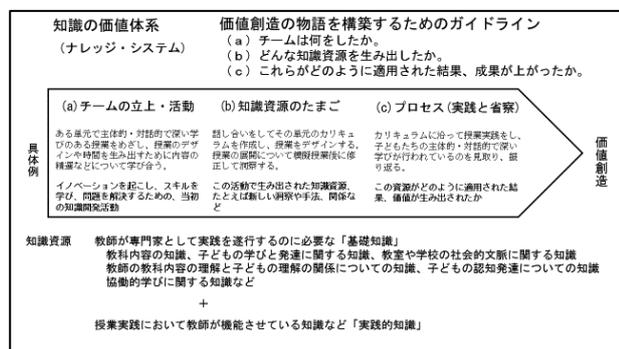
実践活動の評価と管理について、「C o P」第8章以降で扱われている。チームの実践を評価、管理をするのはリーダーである。研修の期間を通して、テーマに沿って実践

し成果を収め、メンバーやチームの意識や能力を高めるために今日は何ができるだろうと常に自分に問いかける。また、チームリーダーとして率先して振り返りの時間を設定し、どのような成果が上がったか、どのように改善すればいいのかを話し合う。テーマとして授業研究を推奨したが、授業を見学し、授業者と対話することで、チームとしての取り組みがどのように研究を進めるのに役立っているかを調べる。

リーダーの役割として意識的にこれらの活動をしたか実践記録を残してもらった。それによりチームリーダーとしての成長の物語を収集することができたか考える。

学習とイノベーションを促すことができたかを評価するためには、これらのことをうまく表す物語が必要である。実践記録の書き方にこだわっているのはそのためである。特に、対話を記録することを強調しているのは、チームとしての気づきを確認するには対話の中で気づきが生まれる瞬間があると考えたからである。「実践記録（中学校）」の例で示すことで伝わったであろうか。

また、価値の創造をすることについては次のスライドを参考にしてもらった。



「C o P」248頁の図をもとに授業研究に応用してみたものである。実践記録を書くための資料として受講生の助けになればと2年目に作成した。

本当にこうなって欲しいという子どもたちの姿を明確にし、自分のビジョンを確立できたか。それをチームで修正・共有することができたか。実践に当たり、メンバーの関心分野の専門知識を開発し、チーム内や学校の他のメンバーとのネットワークを構築できたか。それを実践することで子どもたち良い影響を与えることができたか。

これらの視点で読み取り、チームとして価値を創造する物語が収集することができたか考える。

これから実践記録を丁寧に読み解くことで検証する予定である。

IV. おわりに

「ミドルリーダー養成研修」は打ち切りになった。

教員研修は新しく企画・設計し運営された場合、3年目に見直しをされる場合が多い。継続か否かを検討し予算が付かなければ打ち切りとなるのが常である。私にはどのような経緯で企画され、その目的に適合した研修になったかどうかを評価する基準を知る由もない。昨年度途中から見直しが検討されているという噂を耳にしたが、正式な説明はなく今年度の依頼もなかった。

そもそも、私が教員研修を担当していた頃には、年度内の12月末には次年度の講師に内諾を得て起案していた。福井大学については、「福井大学連合教職大学院 教員」という形で起案することが多く、教員に連絡するのは年度が明けてからであったから相談がないのも当たり前と言える。

1年目の2017年の4月に担当を告げられ、教職研修センター長と担当の3人で5月の全体研修に向けてどのような研修にしようかとの相談から始まった。「Ⅱ. 1. ミドルリーダー養成研修の全体像」の中で教育実践研究についての手引きの抜粋を掲載したが、手渡された手引きには教育実践教育について次のように記されていた。

そこでミドルリーダー養成研修では、校内研修のOJTに関する講義や演習を通し、所属校における自己の課題に目を向け、実践テーマを設定し、実践と振り返りを行う『教育実践研究』を研修の中心として位置付ける。

OJTに関する実践をすることになっていた。話し合いを繰り返し、なんとかチームで取り組むことでお互いに成長し合うような実践にすることの了承を得た。また、午前中の講義・演習だけの依頼であったが、午後の話し合いや2日目のグループでの振り返りについても参加することにセンター長や担当と話し合いながら研修の形を決めていった。

2年目の2018年度には「C o P」の影響を受け、チームに実践コミュニティ的な意味合いを持たせることを目指した。1日の説明では理解しがたいと思い、実践記録を物語にする説明を付け加えることにした。新しい担当と課長に相談しながら7月と12月の2回にわけて書き方の文書を受講生に送ることで、対話を記録として残すように求めた物語の書き方を示し、いくつか収集することができた。

3年目の2019年度は新学習指導要領を意識し、「はじめに」でも触れたように「学習する組織」のチーム学習と探究も含めた研修にシフトした。

3年間でセンター長、課長、担当が毎年変わった。研修についてその意図や方法について詳しく相談することはだんだん減っていった。協働して仕事をしていても、どのような目的のために、どのようにして実践し、評価するかについて研修についての知識を共有しているとは言えなくなってしまった。

今回のミドルリーダー養成研修に関しても、公文書や実践記録・アンケート結果などは残っても、その実践の中で何が目的とされ、何がなされたのかという知識は消えてしまう。私は、福井県教員育成指標に例示された「福井が求める教師像」というビジョンを実現させるためには、学校を『学習する組織』にすることが一つの戦略であると考えて、インフラのイノベーションとして教員研修を捉えてきた。今回、「ミドルリーダー養成研修」を何のためにどのようにデザインしてきたのかを検証し、2回目の全体研修での受講生全員による振り返りと実践記録を次回から検証することで教員研修として有効であったのか、これからも必要とされる研修だったのかを検証していく。

このような振り返りがなければ、教員研修について長期にわたる見通しをもつことは難しいと考える。

提言1：福井県のマネジメントに関する研修を世話する実践コミュニティのような組織を設立すること。

研究所と教育委員会と福井大学からメンバーを出す。他の機関と違い連合教職大学院からは長期にわたって担当できるメンバーを選出することができる。たとえば、10年間をめぐりに2名、5年ごとに1名を入れ替えることで引継ぎに5年をかけることができる。教育委員会と研究所の研修の担当者や研修の実施者など10名程度で年に2、3回の会議で企画や検証を進めるコミュニティを作る。福井県の教育に関する組織全体を知識組織にするために、マネジメントに関する研修を世話する実践コミュニティを育成することを提案する。

提言2：すべての教員が5つのディシプリンなどについて学べる研修を企画・運営すること。

福井県教員育成指標の第2ステージ（特に35歳～40歳くらい）の時期に、自己マスター、共有ビジョンやメンタル・モデルやチーム学習についてシステム思考と相まって学ぶことは教職大学院に入学するなどしなければ身につかないと私は考える。しかし、教員全てに必要な知識であると考えたと悉皆研修でその取り掛かりだけでも経験することは意味があるように思われる。

提言3：「学習する組織」の読書会を設立すること。

センゲの「学習する組織」を夏の集中だけで読み解くことは難しいように思われる。日々忙しい仕事の合間に一人で読み進めるのもさらに難しいと私には思われる。研修などで紹介されて一人で読むのはかなりハードルが高いと思う。しかし、どこかに集まり時間を共有することは不可能に近い。

コロナ禍においてリモートでできることがあることに気がついた。たとえば、土曜日の午後、90分だけ自分の都合の良い場所で時間を共有することは集まることに比べれば比較的容易なのではと私には思える。出入りは自由にしておけば、5章から16章まで一月ごとに読み進めることはコアなメンバーが5、6人いれば可能なのではないか。読書会を開くことは福井県の教育を良くすることに寄与すると考える。

最後に、1年半以上前に自分が話したことを振り返ってみると、勉強不足なところが多々あることに気づかされた。「学習する組織」などの読みも独りよがりの解釈があるようにも感じられる。是非、ご指摘をいただければ今後に生かしていきたい。

[参考文献]

エティエンヌ・ウェンガー、リチャード・マクダーモット、ウィリアム・M・スナイダー著 翔泳社（2002）

「コミュニティ・オブ・プラクティス ナレッジ社会の新たな知識形態の実践」

ピーター・M・センゲ著 英治出版（2011）

「学習する組織 システム思考で未来を創造する」

ピーター・M・センゲ著 英治出版（2014）

「学習する学校 子ども・教員・地域で未来の学びを創造する」

小田理一郎著 英治出版（2017）

「「学習する組織」入門 自分・チーム・会社が変わる持続的成長の技術と実践」

デボラ・マイヤー 岩波書店（2011）

「学校を変える力 イースト・ハーレムの小さな挑戦」

秋田喜代美・福井大学教育学部附属義務教育学校研究会 東洋館出版社（2019） 「福井発 プロジェクト型学習」