

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

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2020-04-16 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	<a href="http://hdl.handle.net/10098/10864">http://hdl.handle.net/10098/10864</a>

# 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

水野 幸郎

## I. はじめに

『一過性の教員研修はもういらない』  
「学習する学校」ピーター・M・センゲ（2014）の  
第2部 学校 第11章 能力開発 第1節の  
タイトルである。

アメリカの都心部における現職教員研修の思想的指導者、エドワード・T・ジョイナーが執筆を担当し、次のように当時の状況を分析している。

20年以上前からアメリカでも学校改革をめぐる議論が進められていた。子どもたちの状況や家庭の状態を考慮に入れず、目標が設定される。教員たちは目標を達成できなければ解雇させられると脅される。そうした事情のもと、「一過性の研修」が横行しているという。外部から招かれた講師は、教員が何を知っているのか、そのコミュニティの子どもを教えるにあたって、どんな課題に直面しているかなどの学校や学校区の状況を何も知らない。講師や参加者が振り返りをしたり、積極的に参加したりする時間を割くことはできない仕組みになっている。研修によっては、常識を覆すものや強い印象を与えるものもあるが、実際の教育の場ではこれまで通りのアプローチを踏襲し、自分で快適と感じるレベルに甘んじる状態が続いている。

日本、本県でも同じようなことが続いていたように思われる。その後、県の方針に従い通所型研修が減り、訪問型研修が増えた。学校に寄り添った研修が中心になり、ネットを利用して新しい知識は学校にいながら学べるようになってきている。

一方、教員研修を担当する教員も苦悩している。平成19年（2007年）に福井県教育研究所（現在の福井県教育総合研究所）に勤務した時のことが思い返される。3月末に異動が告げられ、4月当初から教員研修の運営を任された。10年経験者研修の受講者がいる学校の校長などを集め、研修についての説明をする実施校連絡会を2週目には開催した。引継ぎは受けたものの、母冊という昨年度の関係書類を読み解いて、質問に答えなければならなかった。

職務内容について十分に理解する間もなく次から次へと研修を運営する日々が続いた。10年経験者研修を始めとして5年経験者研修、新任校長、新任教頭研修の集合研修が8月まで2週間に一度くらいの頻度で実施され、運営した。年度の後半に入ると研修のまとめを行い、問題点を洗い出し、課題を整理した。次年度の研修計画の立案をするようになり少し理解が深まったが、課題を対処療法的に改善するくらいで、昨年度を踏襲することが多かった。

2年目には、管理職研修に関する書物や中央研修で学んだことで研修の改善をした。しかし、3年目を迎えることなく教員に戻り研修に深く継続的に関わるができなくなった。教員であるから学校に戻りたい。が、教員研修も充実させたいという苦悩があった。

教育研究所でマネジメントを学び、研修の講師を経験し、学校にもどり管理職としてマネジメントを実践してきた。教職大学院に勤務することになり、福井県教育総合研究所で新設されたミドルリーダー養成研修（以下、ミドル研修）に携わることで、研修のプロフェッショナルを目指してみたい。

## II. ミドル研修のデザインを模索する(2017年度)

### 1. ミドル研修を引き受けてみる

2017年4月、倉見教授からミドル研修の講師をするように依頼された。

福井県教育研究所の教職研修課での経験がかわれての指名かと勝手に思い込んで承諾した。

昨年10月に、福井県教育研究所は福井運動公園内の敷地から旧春江工業高等学校に移転し、福井県教育総合研究所(以下、研究所)に名称を変更した。研修を担当していた研修部(教職研修課が平成26年度から機構改革により改編)も教職研修センターに編成し直されていた。今年度から着任した教職研修センター長(以下、センター長)が古くからの知人だったのでまず連絡をとった。

センター長と同席したミドル研修の担当者(以下、担当)も今年度小学校から研究所に異動になったという。引継ぎを受けたが、研修の計画を担当していた所員はみな異動となり具体的な内容は聞いていないということであった。「平成29年度ミドルリーダー養成研修 研修の手引き」と5月19日(金)に実施される1回目の研修講座の実施要項をもとに3人で研修の具体的な内容を相談した。

手引きに記載された研修の目的は『平成29年度に39歳となる教員等を対象とし、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。そのために校内研修におけるOJTに関する研修を行い、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』ことである。

2回の集合研修が用意されている。1回目は、必要な知識の獲得と教育実践研究のやり方を理解することがメインで、2回目は実践記録の共有である。

1回目の実施要項の内容が以下である。

#### 講義・演習(135分)

「校内研修におけるOJTの組織作りについて」

- ・校内研修を通しての人材育成
- ・メンター機能のある組織づくり

#### 講義・演習(70分)

「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」

#### グループ協議(80分)

「所属校における現状と課題の把握について」

- ・テーマの設定に向けての意見交換

「校内研修におけるOJTの組織作りについて」の講義・演習を担当することになった。

教育実践研究を研修の中心に位置付けている。課題を設定し、校内で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という文脈から考えると、実践に向けての意義と組織作りについて話すように求められているようであった。OJTを中心とした実践として、全員にメンターの役割を課するという方法に違和感を覚えた。大量退職・大量採用の時代を迎えて知識の伝承が喫緊の課題であることはわかる。しかし、39歳全員にチームで実践する中で若手教員を育成する役割を担わせるのは無理があるように思ったからである。研修内容について少し考え、自分なりに研修全体を考え直させてほしいとセンター長に要請した。5月の研修まで日がなかったが、センター長と担当と3人で協議しながら考えていこうということになった。

### 2. ミドル研修をやってみる

OJT、メンター、人材育成などというキーワードから考え始めた。OJTの意味について調べてみると、宮崎県教育委員会が『学校における「OJT推進のための手引」』(平成26年、初版)を公開しているのを見つけた。「教職員の資質向上実行プラン」で次のように規定している。

『OJTは、一般に、「職場の上司や先輩が部下や後輩に対し、具体的な仕事を通じて、職務に必要な能力を組織的・計画的・継続的に指導し、習得させることによって、全体的な業務処理能力や力量を育成する活動のこと」だと言われています。』

しかし、教職員の大量退職の時代に合わせ、『後輩教職員の人材育成だけではなく、全ての教職員の人材育成という視点から、同僚間の教え合いや内容によっては、後輩教職員と先輩教職員との教え合いも含め、「学校内での教職員の育成に影響を与える全ての場」をOJTの機会ととらえることが必要となります。』ととらえ直している。「日常の職務を通して、教職員として必要な知識や技能、態度等を組織的・計画的・継続的に高めていく取組み」と再定義している。福井県も同じように考えているのだろうと推察する。

一方、手元にあった「専門家として教師を育てる」佐藤学(2015)によると、21世紀の教師像として

「教える専門家から学びの専門家へ」がキーワードになっていた。「教師が学び育ちあう学校一同僚性の構築」に一章が充てられていた。同僚性とは、『授業の創造と研修において教師が専門家として連帯する関係性』と定義されている。

これらの情報をもとに、センター長と担当にミドル研修の受講者がメンターとして実践するのではなく、チームで授業研究などの実践を通して同僚性を発揮しつつ人材育成にも貢献できるような研修が良いのではと提案した。

具体的に研修をデザインするに際しては、自分の経験をもとにすることにした。高校の校長として3年間勤務するなかで、ビジョンを明確にしたスクールプラン、生徒、保護者、そして教員間で共有できる共通のビジョンを作成した。具体的な資質・能力を中間目標として掲げ、重点目標を教員全体で作成した。その目標を実現するために何をどのようにするのか目標管理で個々の教員と共有した。

そのとき、初任から3年までの4人の若手教員にチームを組んで、授業改善を実践する場を設定することを勧めた。ICTを駆使し、アクティブラーニングを取り入れた授業改善を始めた。特に、社会科の2人は1年生全クラスの現代社会の授業を担当していた。全ての授業で、グループ学習をメンバーの意見をまとめるのではなく、一人ひとりが自分の意見を持てるような活動を取り入れた。そのおかげで、この学年が3年生になったとき、グループでスムーズに話し合いをし、考えを共有することがこれまで以上にできていた。

このイメージをもとにミドルの受講者にチームで教育実践研究をするように講義した。

最後に、『目標を達成するために何人かを引き込んでチームを作ることです。例えば、そのチームをもって授業を改善するためにどうするとよいか学び合いをする。その実践を1年間続けてほしい。…その時に、自分より下の新採用などと一緒になって研究を進める。自分の学校の中のある先生の声をかけてアドバイザーになってもらう。そんな風な研修になると良いと思います』と人材育成や知識の伝承についても話した。

研修に関してアンケートを実施すると、初めての研修ということもあり既存の知識が生かせないことに不安を述べる受講生も少なくなかった。

しかし、話し合う時間などは用意されていない。

### 3. 夏期集中で理論と往還してみる

大学院の夏期集中サイクルのまえに、「コミュニティ・オブ・プラクティス」エティエンヌ・ウエンガー（2002）を読み始める。

実践コミュニティの概念は難しく感じたが、教員社会に取り入れることが必要だと感じた。自分なりに過去の経験と照らし合わせて考えると、大学時代数学科の仲間と専門書をゼミ形式で自主的に学んだコミュニティを連想した。また、教員の中には定期的に数名が集まり授業研究をするサークルも相当するような気がした。

ミドル研修では職務と別建てで実践するチームの活動を教育実践研究にするのは働き方改革と矛盾する。しかし、『思いをもって人と人をつなげるコーディネーター役を果たす社員』の存在を重要視している。学校現場でも必要であり欠けている部分でもある。人と人をつなげる役割を果たせるようになることはミドルリーダーに必要な資質能力であり研修の中心に位置付けたいと考えた。

夏期集中サイクルで、「学習する組織」ピーター・M・センゲ（2011）を読み、意見交換をするうちに学校は学習する組織であるべきではないかと考えるようになった。ミドル研修への応用を考えると、「学習する組織」入門 小田理一郎（2017）の方が演習で考えさせるなど示唆に富んでいた。

担当が、7月に教育実践研究の進捗状況と不安に思うことについてアンケートを実施した。実践記録の書き方がわからないという人にどう対処してよいか迷っていた。センター長にも入ってもらい相談すると、今のままではチームで何をなしたかより実践の結果報告になりそうだと不安を口にした。1月の締め切りを前に、2月の2回目の集合研修の実施要項を送る時に、研修の目的と実践記録の書き方について文書で説明して欲しいということになった。

メール配信「ミドルリーダー養成研修受講者のみなさんへ」で注意を喚起した。1回目の研修講座を振り返る中で、志を持つこと、チーム学習の考え方に従って実践を進めること、人と人をつなげることを意識することを強調した。しかし、テキストを読んでまとめた文章である。受講者が一読して理解することを期待するのは無理があるように思われた。

集まってきた実践記録を見る限り、不安は現実のものとなってしまった。

### Ⅲ. 実践記録を物語に(2018年度)

#### 1. テレビ番組を物語ってみる

##### 1) 不安な2年目のスタート

4月になり、ようやくミドル研修の講師を担当することを伝えられた。

センター長と担当が異動になった。1年間を通してミドル研修について相談しながら運営してきた。何もなかったところから手探りで進める中でビジョンを共有しながらやってきた。1年目を踏まえて研修をより充実させようと意気込んでいた。担当は本年度高校から異動になった教員で、研修やマネジメントにも経験のないということだった。

今年度、教職センターの課長も異動になり、以前教職研修課で活躍されていたということであった。ミドル研修について構想の段階を知っているということで、担当と3人で相談することにした。

昨年度の実践記録のうち3つが例としてホームページに掲載された。チームでの実践のプロセスが記録されているものはなく、凡例としては十分ではないと考えられた。その中で中学校の記録がチームの活動を日時毎に表現してあった。記録するときの例として5月16日の1回目の研修でテキストに掲載した。

今年度から特別支援に関する研修が盛り込まれたため、担当する研修の時間は135分から約半分の70分に減少した。自己マスタリー、共有ビジョン、チーム学習について講義することに専念した。協議する時間を作る余裕はなかった。後半の協議の時間中にテキストの中学校の実践記録を例に記録の仕方を説明した。

プロセスを重視するように説明したが、例ではそうになっていないので説得力に欠けた。

##### 2) ミドル研修を評価する物語があれば

「教育実践研究の概要」の提出期限を5月31日から6月4日に伸ばしたことが功を奏したのか、ほとんどの受講者が学校の現状を分析してテーマを設定してきた。しかし、様式に沿って記述していないものもあり、実践記録の書き方が理解されているか不安を覚えた。特に、「取組みの経過」の書き方について、例には、プロセスを丸数字で書き、期日と

メンバーと簡単な内容が書いてあるだけであった。それと同じことが起こるのではないかと心配した。

そこで、7月に取組みについてのアンケートを実施することになっていたのを、注意喚起の文章をつけてもらうことにした。

- 1 物語を語るように、読み手を意識して
- 2 サッカーの試合のハイライトシーンのように
- 3 対話を記述するなど、実践の様子を具体的に記述するように解説したものを配布した。

ウエンガー(2002)によれば、実践を評価するには物語ることだと記述されている。実践記録を物語にすることができれば、研修を評価することも可能になる。また、次年度の受講生に研修の実態を伝えるのにも有効であると考えた。今年度の実践記録の中から一つでも二つでもよいから凡例として提示できるものを作成したいと考えた。

##### 3) 物語の具体例を示せば

アンケートの結果が集計された。時間が足りないなど多くの困難さが語られていた。一方で、話し合い毎に記録することで気づきが起こったという前向きな意見もあった。実践記録に関しても、具体的な書き方がよく分からないという意見が多かった。

課長と担当の3人で話し合い、もっと具体的な書き方を送った方が良いということになった。まず書いてみてくれということで、テレビ番組を見ていたとき、事業の企業から成功までが見事な編成で記録されていた。それを文章化して物語ってみた。具体的な例として適切かどうかは不安であったが。

『「取組みの経過」で価値創造の物語を構築するための一つの例』を書き出そうとして、どうしてもうまく表現できなくて悩んでしまった。原稿を3人で読み合い修正していった。それでも書き出しは浮かんでこない。課長が国語だったので、趣旨は理解しておられるので、書いてくださるようお願いした。

的確な表現でその後の例が何のためにあるのかよく分かるようになった。そのせいもあり、全体の2割程度はこちらの趣旨を理解して実践記録を作成してくれた。中には実践も記録の仕方も評価に値するものが数点あった。その中でも特に来年度の受講生に読んでもらいたいもの2点を選択することができた。これらを凡例にできればミドル研修を説明しやすくなると確信が持てた。

## 2. 実践者と対話してみる

### 1) 特別支援学校低学年部会の授業改善の実践

#### a. ミドル研修の聞き取りに行ってみる

前センター長が、ミドル研修について学校での実践の様子を見たり、評価を聞いたりするために学校訪問することを提案していた。引継ぎでそこまで細かい点について触れられなかったのであろう、今年度検討する機会はなかった。

福井大学附属特別支援学校の研究集会の全体会が終わって会場を出ようとしたとき、来賓で出席していた丹南にある特別支援学校の校長が、学校見学に来ないかと誘いを受けた。ミドル研修の受講生H教諭がいるのを思い出して、校長としてどのように見守っていたのか聞いてみたいと思った。

2019年2月6日(水)のミドルリーダー養成研修は、教育実践研究②として「所属校における実践事例報告」が中心となる。どのような実践が行われてきたのか、実践記録がこちらの意図に沿ったものになっているか不安であった。1月下旬に、とりあえず校長の意見を聞いてみたいと件の校長に連絡を取ってみた。快く時間を確保していただいたので、担当との打ち合わせのとき訪問することを話した。すると、締め切り前にも関わらず、H教諭の実践記録が出ているというのでプリントアウトしてもらった。一読して、取り組みの様子が段階を踏んで対話を入れながら丁寧に記述してあることがわかり、来年度の実践記録の凡例になる可能性を感じた。

校長を訪問すると、研究所に勤務していたこともあり、ミドル研修に関心を寄せていた。話を聞くと、授業実践のとき子どもたちと一っしょに合同遊びに参加したこともあるという。低学年が協働して実践に取り組んでいることを知っており、記録についても管理職が丁寧に指導していただいたことがわかった。さらに、本人と話す時間をつくっていただき、学校教育目標とチームの目標の関係を聞いたり、チームとしての実践が深まってきたきっかけとしての夏休みの活動などについて詳しく説明してもらったりした。

聞き取りをしながら、ミドル研修の教育実践研究の全体像を具体的に提示する記録としての可能性を感じた。

#### b. FDでの検討で大筋をつかむ

2月5日の火曜「学校の実践と教師教育を支えるC o P」FD研究会の前半は、「教師教育研究」の検討であった。特別支援教育に造詣の深い4人の先生方と同じグループになった。ミドル研修の実践記録について大学院の先生方から見た意見を伺う好機を得た。H教諭の実践記録をもとに来年度の様式に合わせたものを用意した。小田(2017)で取り上げられているアクションラーニングとして実践をし、「取り組みの経過」を記録することを強調してきたつもりだった。そこを明確にするために、①、②、・・・とあらわすことでアクションラーニングとわかるようにした。そのために、見出しを変更した。

ウェンガー(2002)で、実践を報告するには物語ることであるということを実践記録に反映することが目的である。そのような趣旨で読んだとき、H教諭の記録はどのように見えるか聞いてみた。「実践がわかりやすく丁寧に書かれている」と高評価を得た。

しかし、特別支援に詳しい先生方なので、実践内容が想像できたのであろう。「各取り組みについてどのような指導があり、どのような学びがあったのか、もっと詳しく知りたい」という意見もあった。チーム学習のプロセスを説明するのがメインであり、教員の成長の物語だから児童・生徒の学びや教員の指導内容は抑え気味のこの記録で十分ではないかというところに落ち着いた。

対話の記録方法として、各アクションラーニングで話者が異なる記号で表現されていることについてお聞きした。チームのメンバーを最初にイニシャルで統一し、話者として同じにすると、個人が特定されることもあるかもしれない。現状を変更しないほうが良いのかと尋ねた。「この程度なら誰か特定できて問題ないし、むしろ対話を通して教員の成長が見られることもあるのでは」という意見をいただいた。前半と後半の対話の中で話す内容で個人の成長が見て取れるような実践が出てくれば、まさに物語として評価できるようになると思う。

実践記録の凡例として、許容された気がした。

#### c. H教諭と協働して物語にする

3月に入り、来年度の研修の手引きも決済がおり、実践記録の様式の変更も認可された。

担当と相談し、H教諭と話し合いをしながら実践記録をブラッシュアップすることにした。担当から、校長にアポイントを取ってもらい、研修の担当者として正式に訪問することになった。

まず、様式の変更点について説明した。

「2 今年度の取り組み(1) チーム編成と共有ビジョン」の項目を付加することにし、9名のメンバーをイニシャルで表し、担任などの属性を記した。さらに、話し合っただけでチームのビジョンを明確にした。

アクションラーニング④で、学習到達度チェックリストの提案は、H教諭が主任となった今年度初めてのものが確認して、コミュニティに新しい知識を導入したことを明確にした。客観的指標を取り入れ、数値を共有できたが、『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だと感じた。合同遊びは各クラスを解いて行っている。そこで見せている児童の姿は各クラスで見せている姿と異なる場合がある。個人が持っている力を集団の中에서도主体的に発揮できるように、集団だからこそできる活動を設定しかかわりを広げられるようにすることを共有した』という話し合い、つながることで児童の見方を共有するという価値を創造できたことを付け加えた。

最後に、「(2) 取り組みの成果・課題」の後半、『今回の研修に取り組んだことで、学校教育目標を実現するためにチームでビジョンを共有し、授業づくりや児童一人ひとりが主体的にかかわりを意識した実践を進めることができた』以降は、チーム学習の視点からいっしょに振り返り、まとめたものである。チーム学習の良さが表現できていれば、来年度以降の受講者の参考になると考える。

## 2) 中学校道徳の授業改善の実践

2019年4月4日(木)に、大飯町のF教諭の中学校を訪問した。

提出されたレポートを2019年度の様式に合わせて配置を変更した。さらに、マネジメントの視点から読み取れたことを書き加えたものを担当からメールで送っていた。担当から校長とF教諭にアポイントを取ってもらい、校長にも挨拶をし、ミドルリーダー養成研修の一環として協力をお願いした。

F教諭は教職大学院で勉強されていたこともあ

り、実践記録で物語ることに慣れていた。しかし、対話を記述することで価値の創造をということなど全体の講義では伝わっていない部分もあった。聞き取りをしながら本人の実践が研修の目的に沿った内容になっていることを明らかにすることを目的とした。

### a. 場の質を変えることで関係性の質を高める

F教諭の報告書の「(3) テーマ設定の理由」で、『組織におけるあらゆる世代の教員が関わり合っただけで授業について話し合い、学び合う場として授業研究会を意図的かつ計画的に設定していく必要がある』と「場の質、関係性の質」に焦点を当てていた。

5月の研修で、小田(2017)から「チームの成功エンジン」として取り上げられている概念を説明している。満足な結果が出ていない学校では、管理職と教員、校務分掌間、主任と部員、あるいは同僚の間で、問題が起こると誰が悪いのかと互いに犯人探しをしたり、自己正当化に必死になったりする。関係性の質が低下する。そうした関係性では、情報の共有も協働もなかなか起こらず、思考の質は狭まる。ビジョンが共有されていないため、無秩序でばらばらの行動が蔓延し、問題や混乱の調整ばかりに追われて行動の質も下がる。その結果、結果を出すことができず、失敗からの学びも少ないために結果の質も下がるという悪循環に陥る。

成功エンジンは、システム思考の自己強化型ループを表している。上の状況は、悪循環のループが回っている状態である。改善するためには、レバレッジポイントを探る必要がある。それが、話し合う場の質を高めることで、関係性をばらばらの状態から、「合致」の状態に変えることを狙う。関係性の質の改善によって、学校組織内の相互の影響や全体像が見えやすくなる。状況や互いの行動の共通理解ができるため思考の質も高まる。思考の質が高ければ、行動もより効果的になり、やがて結果も出てくるようになることが説明されている。

研修では時間の関係で、資料を示して簡単に触れただけなので、F教諭には講義からというよりは、大学院での学びやこれまでの教職経験からテーマを考える過程で到達したのだと言われた。本人も小田(2017)を読んだことを思い出し、再読してみようと言っていた。

## b. チームのビジョンを明確にすることでつながる

チーム学習において、「合致」の状態をつくるためにビジョンを明確にし、共有することが重要である。「手引き」には記述することを求める項目はない。来年度、報告書の様式に「(1) チーム編成と共有ビジョン」の項目を設定したことで、実践の質を上げたいと考えた。

F教諭の報告書では、テーマ設定の理由の後半にチーム編成の意図とビジョンが書かれていた。以下に、「2 今年度の取り組み (1) チーム編成と共有ビジョン」の共有ビジョンが記述されている部分を引用する。

今年度は学習意欲の向上に主眼を置き、「学習意欲の向上を目指して、授業をデザインする」という研究主題を設定している。学習意欲の向上を図る授業デザインの研究に取り組み、授業研究会を主体として実践を検証していく。年度初めに開催した校内研修会では、研究授業の事前研究会を設定し、子どもの意欲を引き出す学習課題や手立てのあり方について十分な検討を行うことや、授業参観を通じて子どもの学びの姿を見取り、事後には学習意欲の向上がどのように図られたかについて検討していくことを全職員で共通理解した。勿論、研究授業ばかりではなく日々の授業でこそ事前の準備に丁寧に取り組んでいこうという意思統一も行っている。

若手教員が多く、彼らのキャリアの浅さが不安視されることは否めない感がある。しかし、エネルギーに満ち溢れていることや、社会の変化に対して鋭敏かつ順応性が高いことは若手世代の魅力である。多くの経験値を携えたベテラン教員と若手教員との橋渡しを行うことは、中堅教員である私の責務であると捉えている。若手教員と共にベテラン教員から学ぶ姿勢を大切にしながら、若手教員がそれぞれに授業力を磨き、成長していけるような研究組織や実践を構築していきたいと考えている。

研究主任として学校全体を見通しつつ、学年部会の中で私たち3人がチームとして授業観を育て、授業力を向上させる姿を見ていただく。学年部会や授業研究会で提案することで、いっ

しょに考えてもらうことで学習していくことを提案していきたい。それにより、すべての教員が子ども達に「やってみよう・やってみよう」と感じることができる授業デザインを実行することにつながればよいと考える。

そこで、チームのビジョンとして、「生徒が自主的に学習に向かう授業をデザインし、教員で共有する」ことを3人で共有していこうと考えた。

研究主任として研究を主導するために、学年会をチームとして道徳の授業改善を進める。特に、3名のコアメンバーで授業づくりを実践してみることによって研究会に提案しようと考えている。丁寧な記述が来年度の受講生の構想段階で参考になると考えた。

## c. つなぐことで成果を上げる

「取り組みの経過」で、道徳の授業をデザインし、実践する様子対話を通して意識を高めていくプロセスが描かれている。

ウエンガー (2002) にもあるように、実践コミュニティを円滑に運営していくためには、リーダーがメンバーをつなぐことで実践を活性化することが重要であると書かれている。F教諭自身は意識していないようであったが、コミュニケーションリーダーとしての勤めを十分に果たしていたと読み取れる。二人でその点を確認しあって、取り組みの成果・課題を次のように締めくくった。

『つなぐということ意識して、A、B教諭と話し合いを通じて授業をデザインすることで学びが深まったように思う。授業研究会も同様に工夫することで教員どうしで共有することができたように思う。特に、若手教員に良い影響を与えることができた』

面談の最後に、F教諭が2月の研修を振り返り、グループで実践を発表し終えたとき、「今回の研修は、今までと違い学ぶこと多い有意義な研修になった」と話し合ったそうである。その後の「チーム学習の良さについて」グループで話し合い、発表するという研修もよかったと。「グループで話し合う中で普段から悩んでいたことが他のメンバーにもあり、悩みを共有でき、解決の糸口を探る機会にもなった」と評価してもらい、来年度からもこの研修をいっそう充実させていきたいと思った。



### 3. 物語を収集できたか振り返ってみる

ウェンガー（2002）によれば、物語は次の3つの主要な要素から構成されるとされている。

- 1 イノベーションを起こし、スキルを学び、問題を解決するための当初の知識開発活動
- 2 この活動で生み出された知識資源、例えば新しい洞察や手法、関係など
- 3 この資源がどのように適用された結果、価値が生み出されたか

ミドル研修を評価するとき、事例証拠として物語を収集することでできればと考えた。

12月18日の火曜「学校の実践と教師教育を支えるC o P」FD研究会の後半は、「教師教育研究」の検討であった。研修の評価として実践事例を集めたいと話した。松木教授から、研修の振り返りの視点をいただいた。プロセスを重視し、対話や省察で記述されているか。他者、自己、対象の3者をつなぐ実践になっているか。研修者の自覚が含まれているか。

これらの視点を持ちつつ、提出された実践記録を読んだ。その中から、今回2つの実践事例を対話しながら物語に近づくことに取り組んだ。まだまだ理解が深まっていないために受講者と話し合う中で、お互いに気づきを経験したり、物語ることの難しさを再確認したりした。しかし、受講者2人の実践記録はこちらの意図を把握し丁寧に記述されていてもともと完成度が高かったと評価している。直接受講者や校長の意見をじっくり聞いたことに感謝している。

2人の実践記録の全文が、福井県教育総合研究所のホームページに掲載されている。物語に近付いているか確認していただき、ご意見をいただきたい。研究所のホームページの『これより先は教職員向けのコンテンツになります』の左下から入れる。《研修に関すること 基本研修・職務研修→基本研修（若手・中堅・マネジメント・臨時講師研修）→ミドルリーダー養成研修→平成30年度実践記録→実践記録》

平常の業務に取り組みながら教育実践研究をするのは負担であるのは当然である。それでも、全ての受講者が前向きに取り組んでくれたことは実践

記録を読めばわかる。学校教育を良くしていこうという気持ちはみな変わらないと思う。ミドル研修がその一助になるために、改善の方策についてご意見をいただければありがたい。

### IV. おわりに

連合教職大学院で進められている教育が県下の学校に広がっていくことが期待される。院生や卒業生による実践を通して影響が出始めているように感じている。

その補助として、ミドル研修を受講することで「学習する組織」や「コミュニティ・オブ・プラクティス」の概念が少しでも伝わることであればと考える。また、省察を語る経験をする中で日常の業務でも省察する習慣ができることを期待する。

ミドル研修はまだ始まったばかりで、研修としての評価もされていな状況である。ご意見をいただくことで改善していくことができると期待している。

教育実践研究としてチーム学習を中心として実践することを期待している。できるだけ多くの教員が趣旨を理解し、実践できるように工夫していくことが課題であると考えます。

#### [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（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」 翔泳社

ピーター・M・センゲ著（2011）「学習する組織 システム思考で未来を創造する」 英治出版

ピーター・M・センゲ著（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」 英治出版

小田理一郎著（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」 英治出版

佐藤学著（2015）「専門家として教師を育てる 教師教育改革のグランドデザイン」 岩波書店