

## 福井大学連合教職大学院と福井県教育委員会の協働による教師教育

メタデータ	<p>言語: jpn</p> <p>出版者:</p> <p>公開日: 2020-04-16</p> <p>キーワード (Ja):</p> <p>キーワード (En):</p> <p>作成者: 淵本, 幸嗣</p> <p>メールアドレス:</p> <p>所属:</p>
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10098/10875">http://hdl.handle.net/10098/10875</a>

## 福井大学連合教職大学院と福井県教育委員会の 協働による教師教育

淵本 幸嗣

### I. はじめに

福井県の児童生徒の学力や体力が上位であることが、マスコミ等で話題になっている。書籍も数多く出されるようになった。

また、他県から、1年間にわたり福井県の小中学校に教員を派遣する県が、毎年10県を上回るようになり、年間約2,500名の方々が全国から福井県の学校視察に足を運んでいる。また、最近では、海外からの視察も増えている。

マスコミ各社は、国の学力・学習状況調査の公表の際に、勤勉で真面目に頑張る福井県の教員や子どもたちの姿についてコメントをしているが、福井県教育委員会と福井大学教職大学院との実効性のある連携については、あまり報道されていない。

福井大学に教職大学院が開設されて、10年以上の月日が流れた。福井県教育委員会と福井大学教職大学院との協働により、福井県の教員養成、教員採用、教員研修の内容やシステムは、大きく変わった。

免許更新講習、新任教頭研修、中堅教員研修、マネジメント研修、教員育成指標の作成等、他県では見ることのできない両者のコラボレーションにより、福井県の教員研修のシステムは大きな変革を遂げた。

とりわけ、教員の働き方改革を意識した教員研修の見直しと教員免許更新講習を一体化した改革は、省察的実践家が協働で学び合い、記録する先見的な取り組みとなった。教職という長い実践的な歩みが、10年ごとに自分の省察的な記録として積み重ねられていくことになるからである。ドナルド・A・ショーンの実践から生み出された理論と呼応する画期的な教師教育の改革となった。

それは、働き方改革が声高に叫ばれている現状を逆風としてとらえるのではなく、まさに神風として個別に細分化されたレクチャー型の研修体系に大鉦を振るうこと

となった。

平成30年度からは、免許更新講習を福井大学で受講することが悉皆となり、福井県の教師教育に大きな責任を持つこととなった。教師の成長を支えるという実践的な研修の仕組みが整い、教師集団の同僚性と専門性が格段に向上してきている。

私は、中学校教員として3校19年間の勤務の後、福井県教育庁で義務教育全般、幼児教育センター、人事給与関係の業務を担当し、通算12年間勤務をした。また、平成19年から3年間は、県派遣の実務家教員として、福井大学教職大学院の設立に関わり、平成26年から2年間は教職大学院の拠点校である福井市至民中学校の校長として勤務した。

38年間の教職人生のうち、小中学校の管理職と関係機関勤務を合わせると丁度半分の19年になる。定年は、福井県教育庁企画幹(義務教育)で迎えることとなり、平成30年4月からは、福井大学連合教職大学院の常勤スタッフとして再び大学で勤務することになった。

ここでは、福井県教育委員会と福井大学連合教職大学院との教師教育に係る実効性のあるWIN・WINの連携について明らかにしたい。それは、教員研修を協働で推進することで教師教育の質を高めてきた実践であり、広く発信したいと考えたからだ。具体的には、免許更新講習、マネジメント研修、関係機関との連携の在り方について省察する。

「ソサエティ5.0」、「VUCA」と呼ばれる不安定で複雑な社会の到来の中で、教育現場は、多様なニーズに困惑している。福井県の教員は、専門職であることに誇りを持ち、実に熱心に働いている。ただ、働き方改革の中で右往左往していることも事実であり、荒れた海の中でどのように進むとよいか羅針盤を探しているようでもある。福井県教育委員会と福井大学連合教職大学院には、その羅針盤を創り上げ、未来を見通し、教員が安心して教育を実践できる環境を整える責務があると考え

る。

## Ⅱ. 福井県教育委員会と福井大学教職大学院の連携

### 1. 免許更新講習における連携

#### 1) 免許更新講習で問われる教職大学院の力量

法令改正により、教員免許状の有効期限が10年間となり、免許更新講習が始まった。平成19年に予備講習があり、平成20年から本格的に開始された。

平成19年は、私が福井大学教職大学院の開設準備に参画した年であり、教職大学院の組織づくり等で忙殺されていた頃であった。教職大学院での学びをどう軌道に乗せていくかという大きな課題に加えて、免許更新講習の中の必修部分について、教職大学院のスタッフが引き受けるという厳しい状況に追い込まれることになった。

その頃、私は、教職大学院に入学する現職教員の定員が15名であるということに対して、「福井県の教員が約8,000人いるとして、15名程度のみドルリーダを育成することに関与できたからと言って、それでどれくらい福井県の教育が変わるのでしょうか。」「それは、池の中に小石を投げ込むようなものでしかないのではないですか。」というようなことを発言していた。

今、当時のことを振り返ってみると、「とりあえず15名の定員を満たして、その状況を手堅く守っていければ、文部科学省の評価に耐えることができるだろう。」「免許更新講習そのものに反対しておけば、面倒なことに関与しなくて済む。」と考えても不思議ではなかったと思う。

しかし、鳴り物入りで開設した教職大学院のスタートを支えたスタッフは、「教員のリニューアルに関与する免許更新講習から逃げていいのか。」「15名への関与で閉じていいのか。」「自分たちの講師謝金は返上するから、そのお金で現職の校長、教頭をファシリテーター役として講習に参加してもらおう。」「兼業・兼職願いを教育委員会に提出すれば、可能なはずだ。信頼できるメンバーは、必ず確保します。」というように教師教育に対する責任感を強く持っていた。それで、大変だけれどもやるしかないという結論に至った。

しかし、その決断はもろ刃の剣であり、教員志望の学生相手ではなく、現場で懸命に働いている経験豊かな教員に対して、大学がどのような講習をするのか、大学の力量や在り方が問われることでもあった。できれば避けて通りたいような逆風だが、教職大学院の学びを広くアピールする場にするという視点に立てば、それは逆風ではなく、むしろ神風が吹いたと捉え直していた。

「どうせやるならば、自分たちが考える教師教育を展開して、教師が専門職として、仲間と共に聴き合い、語り合い、省察し合うことを大切に、長きにわたる自身の実践を振り返り、意味づけるような記録を積み重ねていくことに力点を置く講習を目指そう。」ということで、福井大学教職大学院は船出した。何となくよそよ

しかったスタート期の隙間風は一掃され、本気モードでエンジンが始動したのである。

この時の状況については、教師教育2号・3号に書き記したので、今回、久しぶりに読み返した。記録を取っておいたお蔭で、当時のことがよく思い出された。

教師自身が、これまでの実践を「3つの種」としてまとめ、それを互いに語り合い、聴き合うことから始まる本学の講習は、他大学のレクチャー型、マスプロの講義型講習とは決定的に違っていた。福井大学教職大学院では、専門職としての互いの実践をリスペクトして、互恵的に学び合うスタイルを一貫して尊重してきた。

今でこそ、福井県の教員研修では当たり前になっている少人数によるカンファレンス方式や校種、年齢、専門等の壁を越えたクロスセッションを現場の先生方は経験することになった。

崇高な理念や構想はあったものの、初年度の参加者の中には、免許更新講習の制度の実施に反対して、「このような講習は、けしからんものであって、何としても潰してやろう。」というようなアンチ免許更新講習の教員がいて、福井県だけではなく全国から猛者たちが集まってきたおり、どうなるか不安でもあった。

必修講習3日間と選択講習2日間の全ての内容を教職大学院のスタッフと教員たちがやり遂げた時に、会場から温かい拍手が起こった。あれほど評判が悪かった免許更新講習なのに、福井大学のやり方が認められたのである。この経験は、大きな自信となった。教師の力量形成、教師の資質能力の向上のためには、どのような研修スタイルが最も効果的であるかということを、免許更新講習という実践の中で証明した。それは、講習スタイルが「講義型・レクチャー型」から「専門職同士が省察的に学び合う型」へと転換することであった。この時、このような新しい研修のやり方を教職大学院は手に入れたのである。

この考え方、システムは、教職大学院のラウンド・テーブル、月間カンファレンス、夏季冬季の集中講座でも取り入れられている。福井県の教師教育は、このように平成19年から大きな改革を遂げるようになった。

#### 2) 新任教頭研修と免許更新講習のコラボレーション

その後、福井県教育委員会と福井大学教職大学院は、免許更新講習のファシリテーター役として新任の教頭先生に参画してもらうという、斬新なシステムを開発した。

どこの都道府県も教頭研修を実施している。私も平成17年に福井市本郷小学校の教頭に昇格した時に受講した。それは、完璧なレクチャー型、インプット型、細切れ型の研修であって、協働的、互恵的、省察的な研修ではなかった。どれも勉強にはなったが、「この会場にいる仲間たちと少しは話したいな。」と思ったことを覚えている。座学が続くと集中力も途切れてきて、睡魔も襲ってくる。休み時間に「このような授業をしてはい

けないということがよくわかるな。」というような声も聞かれた。

この時の経験は、その後、私自身が教育行政や学校の管理職になった時に生かされることになった。どうせ教員研修をするのであれば、どのような研修スタイルが望ましいのか。どのような教師教育や教師の成長を考える必要があるのかを教えてくれる重要なヒントとなったからだ。

平成 22 年、私は、福井県教育庁学校振興課の参事として管理職の研修を担当することとなり、これまでの新任教頭研修の見直しを実行した。それは、福井大学教職大学院が実施する免許更新講習に新任教頭がファシリテーター役として参画することであった。新任教頭研修は、悉皆の研修である。これによって福井県中の教頭先生(将来の校長先生)が福井大学教職大学院が考える教師教育を経験することになった。

それは、教頭が、これからの教育においてはコンテンツだけでなく、コンピテンシーを身に付けることが大切であることを再認識する機会となった。また、ファシリテーターとして教師集団の資質能力を向上させることが、教頭の大切な役割であることもカンファレンスを通して学んでいった。

学校改革を具体的に実現するためには、多くの条件が揃わなければならない。その中で、管理職のマネジメント力や人材育成能力は決定的に重要である。いかにして適材適所で教職員をまとめ、協働で難局に立ち向かうか。いかにして安心で安全な学校をつくり、地域に開かれた学校にしていくか。いかにして探究的な学びを充実させ、自律的な社会の形成者を育てていくか。より良い学び舎を創り上げる上で、管理職は極めて重要なポジションにある。

しかし、現実には、管理職や指導主事になると免許更新講習は免除になり、次代のリーダーたちは、大学で未来の学校の学び等について語り合ったり、聴き合ったり、書き留めたりする経験が不足してしまう。

福井県においては、福井県教育委員会と福井大学教職大学院が協働研究をスタートさせているので、このように教頭が免許更新講習に関わるというウルトラCが実現した。新任の教頭先生方は、レクチャー役ではなく、ファシリテーター役として講習に参加する。そこでは、参加者の実践に耳を傾け、やる気を引き出し、気持ちも新たに未来の教育に立ち向かえるように、自身がコーチングを学ぶことにもなる。

平成 30 年の免許更新講習では、かつて免許更新講習を福井大学で受けたが、今回は、新任教頭としてファシリテーター役を務めるという人も出てきた。この講習を通して、福井の教員は、互恵的に学び合うコミュニティを創りだしている。

それは、世代間で学び合う同僚性の構築であり、福井の教育の質の向上に大きく寄与するものである。通常の講習が、マスプロによる講義型の単発で完了するアラカルト方式であることに対して、福井大学のやり方は、今

目的な対話的学びを重視するもので対極にある。

福井県の教員研修は、このような免許更新講習のやり方を一つの手本として、カンファレンス方式の研修会を日常化させている。福井県教育委員会との協働で実効性のあるシステムを確立したことで、優秀な教員の実践記録が、数多く残されることにもなった。

また、このような実践記録は、免許更新講習等のテキストとしても活用されており、毎年、多くの教員に読み継がれている。これらの実践記録は、福井の教師文化の質の高さを示すものであり、国内外から高く評価されている。

福井県の教員は、長いスパンで自身の実践を振り返り、意味づける省察的な実践者としての歩みこそ、教師力の根幹であるということを理解するようになった。今日では、どの学校においても校内研修がカンファレン方式となった。校内研修の風景は大きく変わり、学び合い、聴き合うスタイルの研修が学校文化として定着し、継承されている。

### 3)働き方改革による研修の見直しと免許更新講習

福井県では、平成 30 年度より福井大学連合教職大学院が開設する免許更新講習の必修 3 日間分を福井県の教員研修の悉皆研修にすることとなった。このことで、福井県の全ての教員は、10 年ごとに自身の実践を省察し、記録として積み重ねていくことになった。自身の長きにわたる教職の実践記録は、とりもなおさず教師としての成長の記録であり、同じ専門職である仲間たちと 10 年ごとに省察し、記録し、次の 10 年を見据えてリフレッシュすることは、これからの教師教育を考える上で決定的に重要である。

しかし、このような取り組みは、決して楽なことではない。それを証明するかのように、福井大学が実施するこのようなスタイルの必修講習の参加者は、年々減少気味であった。仲間と語り合い、聴き合い、考え合ったことを自分自身の事として捉え直して書き記すことは容易なことではないからだ。

「福井大学で免許更新講習を受けるより簡単で手軽に済んでしまう通信型の講習を受けよう。」と考える先生方が増えてきていた。働き方改革が一向に進まない厳しい現実の中で、日々悪戦苦闘されている先生方がそのように考えたとしても、責めることはできない。

「それもそうだろうな。現場の先生方は、いじめ・不登校対応、学力向上、保護者対応等、課題山積で年々忙しくなっており、その対策としての研修が増える一方で悲鳴を上げている。」ということも私も認識していた。教員の残業時間についての質問は、議会で毎回、議論されていたからだ。

また、私自身が中学校の校長を経験した時に、「問題行動のない平和な学校の先生でさえ悲鳴を上げているのに、日々荒れた学校に勤務している先生方は、心を病む一歩手前で、そのストレスは最前線の戦場にいる兵士に匹敵する」という新聞記事に衝撃を受けていたからだ。



福井県教育委員会にとって教職員の働き方改革は、最重要課題であり、働き方改革を担当する部署が、人事グループの中に新設されたことからその重要性がうかがえる。

その解決策としては、部活動もせず、教材研究や行事の打ち合わせもせずに、ただ、定時に帰るようにすれば全てのことが解決するのだろうか。保護者が帰る時間に合せて家庭訪問をして、生徒指導上の相談や進路に関する相談をしている教員に残業時間を減らすよう指導するのであれば、人的な支援、バックアップが必要になる。年休も取れず、休み時間にトイレに行く暇さえもないような厳しい労働環境を改善するためには、何より国は、教員定数の見直しを実行すべきである。

人を増やさず、小学校の外国語の必修化、道徳の教科化、プログラミング教育の導入を断行する文部科学省は、教育課程を一層過密なものにしている。それは、働き方改革に逆行する動きである。スクラップがなくて、ビルトの津波が覆いかぶさっている。

こういう状況であれば、10年ごとの免許更新講習は、何とか楽に済ませたいと考えても仕方ないようにも思える。

それなのに何故、福井県教育委員会は、福井大学教職大学院での必修講習を悉皆としたのか。

その理由としては、先生方には、教員としてしっかりと自身の教育実践を省察して、次の10年を見据えた実のある講習を全員にしてもらい代わりに、これまでの研修体系については大きく改善をして、質は高めるが、集合研修の回数や時間は大幅に削減しようとしたからである。

福井県教育委員会は、30代、40代、50代で行う免許更新講習を一つのつながりのあるものとしてとらえ、福井大学教職大学院での学びを高く評価して、そこで学ぶことで一本化した。そして、その経費については、県が予算化して、受講する先生方は無料となったのである。

「教員は、学校で成長する」

「教員は、仲間との協働研究で成長する」

「教員は、省察を繰り返して成長する」

「教員は、為すことによって学び、成長する」

福井県教育委員会は、福井大学教職大学院等と教員育成指標を作成する際に、専門職としての教員は、学び合うコミュニティの中で成長していくことを極めて重要なコンセプトとして掲げ、その軸として免許更新講習を位置づけ、これまでの5年経験者研修、10年経験者研修は廃止した。このことは、働き方改革にも合致するものであった。

端的にまとめるならば、これまでの研修を見直して、悉皆研修を減らして、有料であった免許更新講習を無料にしたのだから、どこからも文句は出なかった。働き方改革があったお蔭で、このような大鉦が振るえたとはいえる。

当時、私は福井県教育庁に勤務していたが、福井の教師教育のダイナミックな改革に感動すら覚えた。それ

は、県教委と大学が、二人三脚で10年以上の歳月をかけて絆を深めてきた中での大きな成果であったからだ。教育県福井の教師教育が一層高度化したことをここに明記しておきたい。

## 2. 県のマネジメント研修との連携

### 1) 福井県教育総合研究所の協働研究員

平成29年度に、福井県教育研究所は、福井県教育総合研究所に名称が変わった。そして、組織改編の中で先端教育研究センターが開設された。福井大学教職大学院から2名が駐在し、免許更新講習、課題解決学習などの新課題対策を協働研究する部署である。

先端教育研究センターでは、福井大学連合教職大学院との連携のもとに、研修による人材育成方法が提唱されることになったのである。

平成30年4月に私は、福井県教育総合研究所の先端教育研究センターの協働研究員の辞令をいただいた。私は、先端教育研究センターで1年間、協働研究をすることになった。大学教官が、県の教育機関で兼職するのである。

また、これと対を為すように、福井県教育総合研究所の先端教育研究センターの職員2名が、福井大学連合教職大学院の准教授を兼職することになった。このような双方向の人事が実現したのである。これにより福井県教育委員会と福井大学連合教職大学院は、連携というレベルから接続というレベルへ関係性を強めた。

先端教育研究センターの具体的な主な業務としては、次のようなものがある。

- 1) 福井大学連合教職大学院との連携による免許更新講習における必修講習の企画運営
- 2) 高等学校のPBL(プロジェクト・ベースド・ラーニング)の研究指定校との協働研究
- 3) 福井県教育総合研究所の所員研修会の企画
- 4) 県のマネジメント研修の企画運営

この中から県のマネジメント研修について、以下に論ずる。

### 2) 県のマネジメント研修への参画

#### ア. 研修の概要

学校を取り巻く状況は、年々、複雑化、多様化、深刻化してきている。困難な課題に個人で対応するのではなく、組織を挙げてチームで対応することが求められている。その中で、とりわけ管理職の役割は重要になる。管理職には、適材適所で組織力を高め、「ひと もの かね 時間 情報」等をやりくりするマネジメントの資質能力が必要不可欠になっ

ている。

平成 29 年度に、福井県教育委員会は、将来、管理職を目指す中堅教員を対象にマネジメント研修を実施することとし、その目的を次のように定めた。

「学校経営の理論やそれに基づいたビジョンを理解し、その改善のための方法を学ぶ学校組織マネジメントと、教育課程を編成し改善するスキルを高めるためのカリキュラム・マネジメントに関する研修を行うことで、中堅教諭等が管理職を目指す上で必要な資質・能力を高めることを目的とする。」

福井県教育総合研究所は、研修実施機関として、以下のような概要でマネジメント研修を開始した。

### ＜マネジメント研修＞

(小 20 人、中 17 人、県立 11 人・・・合計 48 人)  
市町ごとの推薦、校長の推薦による研修。修了者は、人事記録カードに記載される。

#### a. 学校組織マネジメントに係る研修

- ・通信型研修の受講
- ・事前レポートの提出
- ・集合研修でのカンファレンス
- ・事後レポートの提出

#### b. カリキュラム・マネジメントに係る研修

- ・通信型研修の受講
- ・事前レポートの提出
- ・集合研修でのカンファレンス
- ・事後レポートの提出

#### c. スカイクによる学校別協議の実施

上記のレポート等で各校の改善案を管理職に提言する。そのことについて管理職が所感を述べ、受講者も含めて関係者間で遠隔システムのスカイクを活用して協議を行い、次年度の学校経営につなげる。

#### d. 実践報告書の提出

A 4 版 5 ページで実践をまとめ提出する。

#### e. 成果の広報

各校種の代表者が、福井県教育総合研究所の研究大会や福井大学ラウンド・テーブルにおいて、ポスターセッション等の発表を行う。

#### f. 実践記録の冊子作成

研修生の実践報告書を配布する。

を実施している。集合研修を厳選するとともに、その集合研修がそれぞれの学校での実践につながるよう計画されている。

福井県教育委員会が、将来の管理職を目指す者を対象にして、マネジメント力の育成に本腰を入れたのだから、市町の教育長や学校の校長は、有為な人材を推薦し、小学校、中学校、高等学校、特別支援学校から研修生が集められた。

私は、この研修に企画から関与することになった時に次のようなことを思っていた。

「通常の研修会であれば、年に何回かマネジメントに関する講師を務めて終わりということになるのだろうが、それで、本当にマネジメント力がつくのか甚だ疑問である。だからと言って、あまり研修の回数や時間を増やすことになれば、働き方改革に逆行して、先生方を多忙に追い込んでしまう。」

矛盾する難しい課題山積の中での企画となったが、スタッフとの協議の中で確認したことは、次のようなことであった。

- ・それぞれの学校の実践に結びつく研修にする。
- ・集合研修は、「学校組織マネジメント」「カリキュラム・マネジメント」の 2 回に厳選する。
- ・学校の課題、実践の状況、マネジメントの実際等のレポートを年間を通して 4 回作成する。
- ・年度末に研修の成果と課題について、校長と研修生が同席して、県教育庁・県教育総合研究所・福井大学連合教職大学院のメンバーとスカイクを使った遠隔面談を行う。
- ・実践報告は、レポートの他に教育総合研究所の研究大会や福井大学連合教職大学院のラウンド・テーブルにおいて、ポスターセッション方式で発表する。

要約すれば、長いスパンで自律的な学びを専門職である仲間とたちと協働で展開する実践的コミュニティの形成を目指すものであった。それは、教職大学院の学びと相似形を為すものである。

研修生たちは、自分の学校の管理職に改善策を提案し、そのことを踏まえて関係機関のスタッフ等と協議をする仕組みは、管理職である校長を巻き込み、刺激的なものとなった。座学のアラカルト研修は、どうしても受け身でやらされ感が否めず、当事者意識があまり見られないが、このシステムだとポジティブで積極的な関わりが多数見られた。

この研修では、管理職の立場になって初めてマネジメントを考えるのではなく、管理職の立場になくとも、それぞれの役職の中で仲間を巻き込み、学校改革のための創意工夫をすることの重要性を問うことができた。どの研修生も学び続ける姿勢は素晴らしいものがあつた。この研修で終わりというのではなく、終わった後に管理職

## イ. 研修の特徴

校内、校外で行われるそれぞれの研修が、単発的なものではなく、つながりやストーリー性を意識して構成されている。このような連続性の中で、1 年間を通した実践的な研修計画となっている。働き方改革に十分配慮して、通信型の研修や遠隔システムを活用した学校別協議

と協働で学校改革のマネジメントをどのように継続して展開していくかが重要である。実践を省察して繰り返す中で確かな変容も見られるだろう。そう考えるならば、修了生の中から多くの人に福井大学連合教職大学院の学校改革マネジメントコースの門をたたいてもらいたいと思う。

年度末に研修生の報告をまとめた冊子を作成することになった。その中から福井県越前町立宮崎中学校の幸坂浩教諭の実践報告のまとめの部分を抜粋して、下記に紹介する。

## ウ. 県マネジメント研修の実践報告書の具体例

年間2回の集合研修での学びを学校に戻ってからの実践に生かし、スクールプランを推進している。年間を通した教育活動と研修がリンクすることが大切で、これまでの研修では一度聴いたらそれで終わりというものが多かった。ここでの研修は、学校の実践にいかにつなげていくかということに重要視している。研修を受けた後に、自分たちの実践を持ち寄り省察することが、次の実践へとつながっていく。そのサイクル化が重要なのである。

ここでは、一人の研修生の報告書の〈まとめ〉を引用して、解説を試みたい。

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

### 平成30年度マネジメント研修実践報告書 越前町立宮崎中学校教諭 幸坂 浩

#### 〈まとめ〉

マネジメントの視点から、継続的な授業研究を軸にした実践を捉え直す（評価と改善）

この実践の柱は、授業改善である。学校における教育活動の中核は授業であり、子どもと教師が授業を通じて育ち合い、信頼関係を構築したり、家庭及び地域を巻き込んで活性化を図ったりするためには、授業改善とその充実是不可欠である。しかし、日々の業務から授業改善を図るための研修時間が確保しにくいことや、お互いに授業を公開し合うことへの抵抗感があることも事実である。

ここではトップダウンで半ば強制的に授業改善を図るのではなく、マネジメントの手法を活用して全教員でSWOT分析に取り組み、問題点を出し合い、課題を焦点化して目標を定めたことに大きな意義があった。全教員が共通理解を図った目標「主体的な学習意欲を高め、深い学びが実感できる授業づくりに努める」は、結果的に校長が定めたスクールプランの重点事項の一つであった。年度初めに示されていたものだが、教員集団で相互理解が図られ、そのもとで目標の実現に向けて組織的・協働的に実践が進められたのである。

また、マネジメント研修の中で、実践を振り返る視点が次のように挙げられた。

- ① 具体的に、現在進行形で進められているか
- ② チームとして進められているか
- ③ 優先順位はつけられているか
- ④ どうなったら達成できたと判断できるのか
- ⑤ 誰に対してもわかりやすい取り組みか

特に④について振り返ってみると、ここでは各教員が重点単元を設定して授業実践してきたが、その過程で子どもたちの変容や成長を感じ取ることができたか、という点で評価してみたい。そのためには、子どもの主体的な学習活動を推進し、その姿を丁寧に見取り、語り合い、授業改善につなげることを、全教員で意識して取り組むことが必要だと考える。この視点から振り返ってみると、まだ不十分さを感じている。今後の課題として提案し、次年度の実践に反映させていきたい。

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

#### 〈解説〉

幸坂教諭は、管理職や一部のカリスマ教員が個人プレーで研究をリードするスタイルではなくて、語り合い聴き合う関係の中で自分たちの学校の強みと弱みを「見える化」していった。協働で話し合う中で大切にしたいテーマがまとまり、それは、とりもなおさずスクールプランで重要だとされていることであった。この合致により、教職員全員が納得できる形での授業研究が始まった。そして、実践を続けていくとまた、新たな課題に直面する。いろいろな視点から省察していくことで、次のアクションプランが見えてくる。プラン・実践・省察・アクションが繰り返される中でコミュニティとしての教師集団の力量が高まっていった。

他の学校の研修生たちも校長との連携を密にして、チームで学校改革に挑戦した。本当の評価は、1年目で全てが完了するのではなく、省察を加えて、2年目3年目へと継続していく中で明らかになっていくだろう。学校の改革というものは、その様な時間軸で考える必要がある。

スカイプによる遠隔システムの面談をしている中で、しばしば音声途切れたり、映像が乱れたりするトラブルが起きた。そのような時でも、白板を使つての筆談で難をしのぐ校長先生と研修生との阿吽の呼吸を見ることができた。

「ああ、この学校は、このような関係性の中で難局に立ち向かっているのだな。」

「校長先生は、自分が作成したスクールプランを研修生の研修テーマとリンクさせながら前に進められたのだな。」

ということがよく分かった。決められた台本通りの文章棒読みのようなやり取りではなく、アクシデントにうろたえることなく、自分たちの学校の状況を協力して伝えようとする姿を拝見して、大きな手ごたえを感じた。



じることができた。

また、来年はどんな実践が展開されていくのか、それぞれの学校改革の続きを見てみたいと思った。このようなことを実現させるためには一層の連携が必要となり、修了生が引き続き福井大学連合教職大学院で学ぶことができるような新しいシステムがあるといいという思いを強くした。

市町教育委員会の教育長と話をしている中で、「福井大学連合教職大学院の院生を推薦することと、福井県教育委員会のマネジメント研修に参加する教員を推薦することで人選に苦しんでいる。」ということを知った。どちらも将来、地域の教育をリードしていくような有為な人材である。二つの機関での学びに誰を推薦するのか本当に悩ましい。

「できれば一本化してくれるとありがたい。」ということであった。市町教育委員会からも接続を希望する声があることを知った。

このことは、実施機関である福井県教育総合研究所からも同じような意見が出された。

「県のマネジメント研修に参加する教員を毎年募集していく際に、定員割れになることは正直困る。教職大学院と教員を取り合うような構図にならないように、何かが集まってくるようなインセンティブが付けられないか。」

という要望であった。

このように福井大学連合教職大学院の学校改革マネジメントコースと県のマネジメント研修をつなぐことは、平成 29 年から県と大学の担当で協議されていたのである。平成 30 年になってからも「修了生が教職大学院に入学しやすいシステムが創れないか」と、いろいろな可能性が話し合われた。県にとっても大学にとってもウイン・ウインの関係であるばかりか、何より現場の先生方にとって、負担が少ない魅力的なシステムでなければならない。それをどのように創り出すか。それはまさに、両機関が協働で知恵を出し合う先端教育研究センターの真価が問われるプロジェクトでもあった。

県のマネジメント研修は、今後、働き方改革を進めていく中で、いかにして教員の資質能力を高め、学校力を向上させていくかということに対して、大きな可能性を持っている。

そして、そのような貴重な実践が消えていかないように、1 冊の実践記録集にまとめられた。これらを読むことで、多くの仲間が自分たちの実践と照らし合わせて学ぶことができる。

どのように働き方改革が進もうが、専門職である教員は、自分たちの実践を省察して、学び続けなければならない。学ぶためには、箇条書きのものでは意味をなさない。教員は、ストーリー性のあるナラティブな記録にまとめる力を身に付けなければならない。それ

が専門職の資質能力向上の根幹だからである。

その様な点からいえば、各学校が作成する研究紀要には、まだまだ箇条書きが主流で問題が多い。多くの人が読みたくなるような実践記録となるような改善の必要性もこのマネジメント研修で提唱したい。

そして、それが、教職大学院でより深い実践記録になることを心から期待したい。

県のマネジメント研修は、福井県の教員育成指標を念頭に置いて企画されている。私は、協働研究員として福井県教育総合研究所が作成した平成 30 年度のマネジメント研修の冊子において、文章を寄稿したので、以下に紹介する。

・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

## 「福井の教師教育」 淵本 幸嗣

平成 30 年度の県のマネジメント研修は、働き方改革を十分に意識したものとなった。学校から研究所に出かける時間や回数をできるだけ減らして、通信講座など利用できるものは利用して、いかにして学校改革を進展させていくかという一点に絞って研修全体をデザインし、コーディネートした。

具体的には、自分の学校の課題を洗い出し、いかにして「ひとものかね時間情報」をやりくりして改革を推進するかということを考えてもらった。当然、管理職である校長とのコラボレーションは必須で、年間を通して、「何のために、何を実践するのか」ということを意識してもらった。

これまでの研修は、ややもすると、勉強にはなったなと感じても、研修のその場だけで終わってしまい、仲間や管理職との共有という点においては、若干の物足りなさがあった。学校改革には、実践の繰り返しが欠かせない。一回だけで完了というものではなく、失敗してもそれは当たり前で、仲間と実践を振り返って、また、粘り強く次の挑戦を続けていく中で、少しずつ進展していくものである。

当初、研修生の皆さんからは、「この研修は、座学だけでは済まないぞ。」「スクールプランを切り貼りして説明するだけではだめなのか。」というような戸惑いの声が聴かれたが、「どうせやるなら意味のある実践にしてもらいたい。」という信念で、事務局スタッフと何度も研修の中身に関する打ち合わせをした。

その結果、今回のマネジメント研修では、集合研修を「学校組織マネジメント」「カリキュラム・マネジメント」の 2 回に限定して話題提供を行った。それは、あくまでも学校に戻ってからの具体的な取り組みにつなげることを意識してのものだった。各学校の実践のプロセスは、レポートという形式で記録にまとめられていくこととなった。きれいにまとめられた実践も悪くはないが、悪戦苦闘ぶりが読み取れた時には、本物の学校改革の手ごたえを感じた。

そして、年末には、県教育総合研究所・福井大学連合教職大学院のスタッフが、管理職・研修生とスカイ



ブを使って面談を実施した。研修生の意欲的な実践報告を聴いた後に、次のような質問をさせていただいた。

「校長先生は、研修生の学校改革に対して、どのような所感を持っておられますか。」

「次年度、スクールプランは、どのように変わりそうですか。」

研修生の報告を踏まえて、熱く語られる校長先生のお姿を拝見し、年間を通して実践的な取り組みが行われたことを確信した。後日、研修生の中から9名の方々には、福井大学のラウンド・テーブルでポスターセッションをしてもらった。県内外、国外から約900名が参加したラウンド・テーブルではあったが、その中でもマネジメントコースの方々の発表は秀逸で、多くの参加者が注目した。それもそのはず、このような取り組みは、全国どこを探してもないからである。

県のマネジメント研修での学びは、教職大学院での学びと相似形を為している。それで、修了者に対しては、教職大学院の履修単位の中の実習部分の単位と位置付けることが、県と大学とのやり取りの中で認められることになった。これによって、マネジメント研修の修了生には、教職大学院の学校改革マネジメントコースでの1年履修が見えてきたのである。

働き方改革の中でも、専門職が仲間と実践を通して学び合うことは、極めて重要なことである。既存の研修等を見直して、価値あるものに仕立て直していくことを福井県教育委員会と福井大学教職大学院は、今回も見事な協働で成し遂げた。このことも明記しておきたい。

どのような素晴らしい教育実践や取り組みも記録しておかないと時の流れと共に忘れられ、消えていってしまう。今回、このような形で各学校の学校改革の在り様が記録されたことは、福井の教育の大きな前進につながる。今後、このような学校改革の物語が記録として積み重ねられていく中で、長期的なスパンからの省察も可能となるだろう。それらは、未来の福井県の教育への確かな贈り物になると考えると実に誇らしい。

.....

### 3. 学校改革マネジメントコース

#### 1) 学校改革マネジメントコースの新設

福井大学教職大学院では、長らくストレート・マスターコースとミドルリーダーコースの2コースを開設してきた。ミドルリーダーコースの院生は、全校体制の授業研究等に積極的に取り組んできた。その後、管理職等になる者も出てきたが、学校経営という視点やマネジメントという視点でも学びたいという声が少なからず現場の中から聴こえてきた。

もう一つのコース新設について、元福井市の教育長で教職大学院の客員教授であった渡邊本爾氏は、教師教育 vol. 7 で下記の様に指摘している。

「教職大学院が将来的にもその役割を果たすためには、院生確保が大きな課題となり、教頭を目指すミドルリーダーのためのコースと校長をめざす教頭のためのコースを設置して、管理職として学校活性化のための諸問題について学ぶ体制を教育委員会との連携のもとに実現することが望まれる。」

このようなニーズに応えるべく、学校改革マネジメントコースが、平成28年に開設された。

#### 2) リカレント教育の壁

中堅教員が、大学院で学び直しをするリカレント教育を推進するには、3つの大きな壁がある。一つ目は、大きな世代交代の流れの中で優秀な人材を1年間も現場を離れて大学院に送ることなどできないという人材不足の壁である。二つ目は、多忙化の中での時間不足の壁、働き方改革の壁である。三つ目には、高額な授業料の壁である。

一つ目の壁は、福井大学では学校拠点方式を取り入れていることによって、ある程度クリアしている。でもその分、院生には、働きながら院の学びを学校でもしてもらうこととなり、二つ目の壁は決定的に高い。そして、三つ目の壁が立ちはだかる。マネジメントコースの院生の中には、子どもが大学生で県外に仕送りをしているというような人が多数存在する。

「2年間も忙しい思いをして、100万円以上も持ち出して学び直すなんて、とても家族に言えません。」

という本音が聴こえてくる。ここではっきりさせておきたいことは、「学び直す先生方への支援、学び直す先生方のいる学校への支援が致命的に悪すぎる」ということだ。

このことを本気で国が考え、支援する政策を掲げない限り、全国の教職大学院は慢性的に定員割れを起こすだろう。新採用が大量に採用され、講師も不足するような県においては、ストレート・マスターコースの定員も集められないだろう。

福井大学においては、奈良女子大学、岐阜聖徳大学と連合教職大学院を開設したが、ストレート・マスターコースも学校改革マネジメントコースも定員を集めることに四苦八苦している。

#### 3) 1年履修の可能性

福井大学教職大学院の学びと県のマネジメント研修での学びをつなぐための協議が、福井県教育委員会と福井大学との間で、平成29年から始まった。協議を重ねた結果、平成32年度から県のマネジメ

ント研修修了者が、福井大学連合教職大学院の学校改革マネジメントコースの1年履修が可能となるシステムが創り上げられた。これによって二つ目の課題である時間の壁が、かなりクリアされることになった。

一方で慌ただしく学ぶのではなくて、じっくりと学び直したいという院生もいる。現職の教頭で入学した学校改革マネジメントコースの院生は、2年間ではなくて3年間で長期実践報告を書きあげた。教頭職は激務であるので、このような措置も整えることとした。要は、現場の先生方のニーズに合わせた制度設計が必要であるということで、柔軟に対応している。

三つ目の壁である高額授業料については、1年履修ということになれば、かなり負担が軽減することになった。更に大学は、奨学金制度も整備して、本気で院生のリカレント支援に汗を流している。このような大学側の動きを福井県教育委員会、市町教育委員会が評価したことはいうまでもなく、「学び続ける教師」を大学と歩調を合わせて支えている。教育委員会と大学の協働による確かな信頼関係づくりは、福井の教師教育の生命線である。

両者の協働で平成30年に「教育県福井」を更にブラッシュアップさせるための新たなマネジメントに係る1年履修の画期的なシステムが構築されたことを明記しておきたい。

#### 4. 関係機関との連携

ここまで、福井県教育総合研究所と福井大学連合教職大学院との実効性のある連携の仕組みについて述べてきた。福井大学連合教職大学院は、この他の機関とも協働研究をすることで信頼関係を築き、連携を強めてきている。

##### 1) 福井県幼児教育センターとの連携

平成24年に福井県幼児教育センターが開設された。福井型18年教育を標榜する県教委は、幼児教育と小学校教育の接続の重要性を具体的なものにするために、福井県教育庁義務教育課内に福井県幼児教育センターを置いた。幼児教育は、保育所、認定こども園、幼稚園の違いや公立と私立の違いが壁となり、併せて、文部科学省と厚生労働省の所管の違いで、県の担当課も教育委員会と知事部局に分かれており、長く分断された状況にあった。

そもそも子どもの成長は、連続するものであり、行政の縦割り等の弊害は乗り越えなければならない。福井県においては、議論の末に0歳児から5歳児までの幼児教育を義務教育課の幼児教育センターが担当することになったのだ。

その立ち上げの時から、福井大学教職大学院の松木教授と岸野准教授は、協働研究の要として、センターの機能強化に関わってきた。その当時、義務教育の教員の手厚い研修に比べて、幼児教育関係者の研修は、必ずしも十分とは言えなかった。

幼児教育センターの業務の中で極めて重要な取り組みが研修体系の確立であった。教職大学院が関わることで福井県の幼児教育は、園を拠点とする実践的で協働的なスタイルに生まれ変わった。それは、教職大学院がすでに実践していた学校拠点方式と同じスタイルであった。公立だけでなく私立の保育園、認定こども園、幼稚園も巻き込んだ研修の大改革により、幼児教育においても専門職による学び合う実践的なコミュニティが形成され、リーダーが育成されていった。

園内リーダーの育成と地域アドバイザーの育成のために、大学院や県教委のスタッフは、協働で園に出向いて実際の子どもの姿や学びを真ん中において協働研究を積み重ねていった。合同でのカンファレンスのスタイルも教職大学院での学びを応用したもので、幼児教育関係者たちは、実に意欲的に互いの実践例をもとに語り合った。年々、園内リーダーや地域アドバイザーが増えていき、研修終了後も地域でお互いにつながり合って研修に参画するなど、自律的な力量形成が進展している。

また、福井県教育庁義務教育課のスタッフ自身が、教職大学院の修了生であったり、拠点校である附属幼稚園での勤務経験者であったりして、教育行政の担当者の資質能力も格段に向上してきている。確かな信頼関係の中で人と人がつながり、安定した人間関係のネットワークが構築され、数多くの成果が上がってきている。

私は、平成28年度から平成30年度の3か年間、福井県教育庁義務教育課長として福井県幼児教育センター長を兼務した。歌手の由紀さおりさんと一緒に童謡を歌い、日本語の美しさを学び合うような事業を立ち上げたり、木のおもちゃを福井県内の多くの園に普及させたり、いろいろな思い出がある。

その中で、毎年注目していた数字がある。それは、福井県幼児教育センターが開催する各種研修に参加した保育所、認定こども園、幼稚園の割合である。それが、とうとう100%になった。公立も私立も含めて、全ての園が県の研修に参加して学びを深めたのである。センターを開設する前では考えられない数字だ。特に私立の園の場合、利益を優先というわけでもないのだろうが、数字を拾ってみると、なかなか研修会に所員を派遣しにくい状況があった。それが、100%の参加になった。福井大学教職大学院との協働が、主たる要因である。研修に参加した園内リーダーの力量向上だけでなく、実際に園訪問を繰り返して実践を通して子どもの遊びの質を向上させ、学びに向かう力を培っていったことが評価された。そのような関係性の深まり、信頼感の向上が背景にあって、センター主催の各種研修会への参加率が急増したのである。

福井県の幼児教育をリードする幼児教育センターは、近年、保幼小接続カリキュラムを作成するだけでなく、5歳児と6歳児の接続をスムーズに行うためには、小学

校の管理職の理解が不可欠であると考え、新任教頭研修の中に幼児教育の内容を盛り込んだ。この中では、園と小学校の接続が緊密になり、スムーズに移行するようになると学校不適応が激減することも紹介されており、実践を通して様々な成果や課題が明らかになってきている。

このような福井県教育委員会と福井大学連合教職大学院の実効性のある連携は、福井県教育委員会の掲げる福井型 18 年教育のモデルとなっている。

福井県への教育視察が年々増加している中で、現在最も訪問依頼が多いのが、幼児教育に関する視察である。児童生徒の健全育成には、何より安心して学び合える環境が必要不可欠であり、連携や接続が上手くいけば、不登校対策だけではなく、学力向上にもつながっていく。

今後も幼児教育センターを福井大学連合教職大学院の重要な拠点機関の一つとして位置づけ、連携を深めていきたい。

## 2) 福井県特別支援教育センターとの連携

福井県においても発達障害等をかかえた気がかりな子どもたちが増えてきている。福井県特別支援教育センターは、福井大学連合教職大学の拠点機関の一つであり、これまで院生を送り出すとともに、協働研究を積み重ねてきている。

働き方改革が重要な課題となる今日、いくらニーズがあるからといって、むやみやたらに集合研修を増やすことはできない。

ここでも、教職大学院の学校拠点の考え方が踏襲されている。いわゆるアウトリーチ型の研修で学校現場を支えていくスタイルである。教職大学院での学びのスタイルや研修の形が、いろいろな形で福井県の学校に取り入れられていき、学校文化になってきている。

人的なつながり、ネットワークは前述の幼児教育センターと同じである。教職大学院や福井大学教育学部附属特別支援学校で学んだ経験のある人が、福井県特別支援教育センターでリーダーシップをとり、研修を高度化させている。

福井県特別支援教育センターの中堅研修は、福井大学連合教職大学院との連携のもと内容を充実させてきているので、大学院の単位に換算できることとなった。これも両機関の協働による実効性のある連携の大きな成果の一つである。

## 3) 福井県教育庁嶺南教育事務所との連携

福井県教育庁嶺南教育事務所も福井大学連合教職大学院の拠点機関の一つで、現在、指導相談課のスタッフが、院生として学校改革マネジメントコースに入学してきている。

平成 29 年度から福井県教育庁義務教育課と嶺南教育事務所は、管理職から聴き取りを繰り返し、学力向上に

係る「学校マネジメント集」を作成した。全小中学校に配布するとともに、校長対象のカンファレンスも実施してきた。全小中の校長が一堂に会し、少人数によるカンファレンスを実施した。校長は、真剣に互いの実践を聴き合い、語り合い、記録することで、会場は熱気に包まれた。それは、福井大学のラウンド・テーブルと同じような学びの構図であった。このような取り組みは、マイケル・フランの「The principal」で紹介されている「成果を上げている学校の調査研究」の取り組みと酷似している。

嶺南教育事務所は、毎年、研究発表会を開催し、福井大学教職大学院で学ぶ所員が、ファシリテーター役として省察的な教師教育を推進している。

また、嶺南教育事務所は他の機関同様、所員を院生として福井大学教職大学院に派遣し、研修の高度化に係る協働研究を 10 年以上にわたって継続している。この長期にわたる取り組みが、嶺南地域の教育力を確実に向上させてきた。

修了生は教頭、校長、教育行政の管理職として、嶺南地域の教育力の向上に寄与している。福井県の義務教育の水準の高さは、学校間格差が少ないことがその要因の一つであると県議会でも報告されている。その中でも若手が多く配置される嶺南地域の学校の頑張りは、目を見張るものがある。嶺南教育事務の果たしてきた役割は大きく、今後も大学とのコラボレーションによる教師教育の一層の向上が期待される。

## 5. おわりに

昨今、教師の長時間労働が話題となり、教育行政による教員の勤務時間の管理が一層強まってきている。教育委員会は数値目標を掲げて、管理職に残業時間を継続的に報告させ、働き方改革を推進しようとしている。

しかし、どの県においても、なかなか思うような結果が出ていない。管理職の意識改革の遅れが、大きな要因だということで管理職を対象とした指導や研修が繰り返されてきている。

組織マネジメントを教師教育として実践研究してきている福井大学教職大学院であれば、このことについても明確な方向性を提示する責任がある。結論から言えば、不安定で不確実な未来社会においては、一層教育の質の向上が求められるということである。働き方改革の中でタイムマネジメントの意識改革を推進したり、組織マネジメントやカリキュラム・マネジメントの創意工夫を進展させたりすることについては、何らやぶさかではない。大胆に断行しなければならないことが数多くあるだろう。

しかし、だからと言って何でも手当たり次第に無くせばいいというものではない。これまで福井県の先人たちが大切に育ててきた教師集団の協働による実践研究については、何としても堅持しなければならない。それ



が、未来の教育における生命線であるからだ。

福井県においては、これからも「プロフェッショナル・ラーニング・コミュニティ」の実現に向けて、福井大学教職大学院と福井県教育委員会が実効性のある連携を一層推進することを心から期待したい。

## 〔参考文献〕

アンドレアス・シュライヒャー経済協力開発機構

(OECD) 教育スキル局長, 「教育とスキルの未来:

Education 2030」, 文部科学省初等中等教育局教育課程課教育課程企画室訳

マイケル・フラン, 塩崎勉訳, 「The Principal」

—校長のリーダーシップとは—, 東洋館出版社

ドナルド・A・ショーン, 柳澤昌一, 三輪健二監訳,

「省察的实践とは何か」

—プロフェッショナルの行為と思考—, 鳳書房

エディエンヌ・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, 野村恭彦監修,

野中郁次郎解説, 桜井祐子訳, 「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

福井大学教育学研究科教職開発専攻(教職大学院)

淵本幸嗣『教師教育研究』vol.2, vol.3

渡邊本爾『教師教育研究』vol.7

ピーター・M・センゲ, 枝広淳子, 小田理一郎, 中小路

佳代子訳, 「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, 守部信之翻訳, 「最強組織の法

則」—新時代のチームワークとは何か—, 徳間書店

ロバート・キーガン, リサ・ラスコウ, レイヒー, 池

村千秋訳, 「なぜ人と組織は変わらないのか」

—ハーバード流自己変革理論と実践—, 英治出版

ハーバード・ビジネス・レビュー編集部・編訳, 「組織

能力の経営論」

—学び続ける企業のベスト・プラクティス—, ダイヤ

モンド社

金井壽宏, 高橋潔, 「組織行動の考え方」

—人を活かし組織力を高める9つのキーコンセプト

—, 東洋経済新報社

古田興司, 平井孝志, 「組織力を高める」

—最強の組織をどうつくるか—, 東洋経済新報社

リンダ・グラットン, アンドリュー・スコット, 池村千

秋訳, 「LIFE SHIFT 100年時代の人生戦略」, 東洋経

済新報社

トニー・ワグナー, 陳玉玲訳, 「未来の学校」

—テスト教育は限界か—, 玉川大学出版部

アマンダ・リブリー, 北和丈訳, 「世界教育戦争」

—優秀な子供をいかに生み出すか—, 中央公論新社

E. H. シャイン, 稲葉元吉, 尾川丈一訳, 「プロセス・

コンサルテーション」,

—援助関係を築くこと—, 白桃書房

パトリック・J・マッケナ, デビッド・H・マイスター,

「初めてリーダーになる人のコーチング」,

—チームの力を引き出し、個人を活かす23章—, 日

経BP社

斉藤喜博, 「学校づくりの記」, 国土社

福田誠治, 「フィンランドは教師の育て方がすごい」, 亜

紀書房

丹羽宇一郎, 「リーダーのため仕事論」, 朝日新書