

コロナ禍の中における福井大学連合教職大学院の実
践と省察

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: 淵本, 幸嗣 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10098/00028698

コロナ禍の中における福井大学連合教職大学院の実践と省察

淵 本 幸 嗣

はじめに

毎日新聞(2020年5月24日)は、世界の状況を次のように伝えている。「米ジョンズ・ホプキンス大の集計では、新型コロナウイルス感染症による死者が5月23日、世界全体で34万人を超えた。5月21日に33万人を超えてから、2日で1万人増となり、依然として世界各地での被害拡大が続いている。世界最多の160万人の感染が確認されている米国が死者数も最多で9万6000人。3万6000人の英国、3万2000人のイタリア、スペインとフランスがいずれも2万8000人超と、欧州の死者が多いが、南米のブラジルでも2万人を超えた。」

また、朝日新聞(2020年5月24日)は、福井大学連合教職大学院とつながりの強いエジプトの深刻な状況を次のように伝えている。「1万5786人の感染が判明したエジプトでは5月19日以降、一日当たりの新規感染者数が7,000人台で推移している。イスラム教のラマダン(断食月)が始まった4月下旬は200人台だったが、ラマダンの期間中に急拡大した。政府は「3蜜」を防ぐため、3月下旬に全国の本屋(イスラム礼拝所)を閉鎖して集団礼拝を禁じた。しかし、一部の人は本屋の代わりに民家にひそかに集まって礼拝を続けた。地元紙は、社会的距離を保つ必要性について知識のない人々が、様々な場所に集まってしまったと指摘する。」

今後、新型コロナウイルスは、南米、アフリカへと拡大する様相で、日本においても緊急事態宣言が全面解除になったものの、第二波を予想する科学者も多く、全く予断を許さない。

エジプトの教員研修を受け入れている福井大学教職大学院としても、計画の大幅な変更を余儀なくされ、今後の実施に向けて、難しいマネジメントが求められている。そのような中、OECDは、コロナ禍の中での世界の学校教育の状況を伝えていて、今後、ICTの活用によるオンライン教育が益々重要になることが、いろいろな視点

から報告されている。これは、日本にとっては耳の痛い報告となっている。日本のICT環境の整備ならびにオンライン教育に係る教員のスキル、教員研修が散々な状況で世界の下位に甘んじているからである。これまで如何にアナログの教育に頼っていたかということが露見された。このことは、福井大学においても同様であった。

本稿の構成を以下、簡単に述べたい。本稿では第Iで、「このコロナ禍の中で、福井大学連合教職大学院がどのようにこの未曾有の非常事態に対応し、関係機関との協働のもとに、この危機を乗り越えていったのか」ということの全体像を示しながら、「組織マネジメント、働き方改革、人材育成、質の高い教育」という視点から考察する。

第IIでは、学校改革マネジメントコースの学びについて考察する。とりわけ令和2年度より開始している1年履修の院生の学びに焦点を当てる。福井県教育委員会と福井大学連合教職大学院との連携のもとに、何故、このような取り組みが始まったのかについて解説するとともに、コロナ禍という危機の中で、いかにして協働探究を続け、プロフェッショナル・ラーニング・コミュニティを形成しているかについて考察する。

第IIIでは、教職大学院における教師教育の探究的な学びが、個人や学校レベルでの営みだけではなく、市町教委、県教委との実効性のある連携の中で継続的かつ戦略的に推進されてきている福井県の教育の先進性を再認識するとともに、今後の展望や課題についても考察する。

I. コロナ禍の中の福井大学の決断

1. 危機に直面した福井大学の「新型コロナ対策」

コロナ禍で入学式が中止されるという異常事態の中、大学は事実上封鎖された。4月になっても授業は再開されず、学生も教員も自宅でコロナ禍の感染爆発に脅えな

がら、この異常事態の推移を見守っていた。福井県の感染者数が全国からも注目されることとなり、医療崩壊の危機感を県医師会の会長がマスコミで緊急宣言するに至っては、まさに出口の見えない最悪の状況に陥っていた。

このような異常事態が続く中、福井大学長の上田孝典は、学生、教職員に対して、令和2年5月18日付で「福井県に係る緊急事態措置が解除された本学の対応について」という以下のような通知を出した。

(1) 学生の教育及び課外活動について

引き続き、前期の授業は、基本的に全て遠隔授業により行う。ただし、実験・実習など、遠隔授業によることが困難な場合は、分散実施や実施時期の変更など、遠隔授業で代替可能な方法を工夫する。その上で、6月1日（月）からは、3密を徹底的に回避する対策を講じた上で、感染リスクに十分配慮して実験・実習等を行うことを可能とする予定である。

「緊急事態宣言の対象地域(5月18日時点：北海道、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、京都府、大阪府、兵庫県)」から、福井県に移動する学生の場合、移動後2週間の健康観察ののち登学することとする。

(2) 研究活動について

原則として、学内の研究活動を認める。ただし、5月31日（日）までは、研究室における研究・学生指導等については、各学部長・研究科長がやむを得ないと認めた場合に限り、3密を徹底的に回避する対策を講じた上で、行うことを可能とする。なお、実施に当たっては、学生からの同意を得ておくこととする。

研究活動を実施するにあたっては、文部科学省の「感染拡大の予防と研究活動の両立に向けたガイドライン」を参考にすること。

(3) 大学業務について

原則として、教員は、本学において遠隔授業を行う。ただし、部局長が認めた教員や非常勤講師については、在宅勤務での遠隔授業を行うことができる。

身体的距離の確保を行ない、3密を徹底的に回避するなど感染拡大防止対策を講じた上で、業務を行うこと。

関係者の来学及び会議の開催については、オンライン会議等を活用し、極力控える。なお、本学の業務上やむを得ず、来学させる場合及び会議を開催する場合は、マスクの着用や3密を徹底的に回避するなど感染拡大防止対策を講じた上で、業務を行うこと。

部局長は、職場における感染防止対策を徹底するため、部局の実情に応じた在宅勤務を実施することができる。また、発熱、倦怠感、咳、呼吸困難、嗅覚・味覚障害等の症状がみられる際は、自宅待機させることとする。

(4) その他

県外への不要不急の往来は、引き続き自粛すること。教職員は、本学との通勤や診療以外の理由で、「緊急事態宣言の対象地域」から福井県に移動する場合は、移動後2週間の健康観察（在宅勤務）ののち出勤することとする。

引き続き、手洗い・消毒などの適切な措置を講ずると共に、人と人との間隔を空け、3つの「密」を徹底的に避けること。

ここでポイントとなるのは、大学業務について、「原則として、教員は、本学において遠隔授業を行う」と定めたことである。まさに青天の霹靂で、これまで福井大学連合教職大学院が大切にしてきた対面式のカンファレンスができなくなった。5月の授業開始後、前期の授業が行われる8月まで、オンラインの授業をせざるを得なくなったのである。

全学的な方針で、教育学部においても大学教員向けのウェブ方式の授業づくりの研修がにわかに行われた。リアルタイムで動画を流すワンウェイの授業、ユーチューブなどでオンデマンド方式の動画を流す授業、グループ、ライン、Zoom等を活用してリアルタイムで双方向の対話が可能となるような授業、等いろいろな授業づくりが模索された。

教育学部の教員だけでなく、受講する学生たちの方も大学への登校が原則禁止となり、戸惑いも多かった。ウェブ環境が必ずしも整っていない学生もいて、部活動もできず、アルバイトもできず、学生にとっては、精神的にも経済的にも厳しい状況が続いた。

福井大学連合教職大学院のカリキュラムは、対話型のカンファレンスを根幹とする構成になっている。それ故、今回の大学の決断は、まさに、福井大学連合教職大学院存亡の危機であった。定員を増やし、1年履修の院生も加わっているのにどうするのか。1年間という限られた時間の中で、「濃密な時間を練りに練り上げられたカリキュラムの中で重層的に体験する」という根本的なカリキュラムが崩壊してしまう。モチベーションの下がるようなことばかりが頭をよぎった。

「オリンピックやいろいろなイベントが延期、中止されている。カンファレンス、ラウンドテーブル、免許更新講習等はどうなるのだろう。」

「福井大学方式の従来のやり方は、蜜なところでの学び合いを前提としているので、全てのことが継続できなくなる。」

「あんなに頑張ってきたものが、コロナ禍で一瞬にして崩壊してしまうのか。」

「年間の半分も何もしないということが続けば、授業料も返還しないといけないのではないか。」

「何より当事者の院生自身が、今後のことを考えて不安やストレスが増しているのではないか。」

「定員増を見越して、今年より大学側の担当スタッフを増やしたが、このような状況で持続的な業務遂行ができるのだろうか。」

「信頼関係の中で教職大学院に現職教員を派遣しているも県教委や市町教委は、次年度以降も派遣に応じてくれるだろうか。」

2. Newsletter による最終紙面カンファレンス

～2年間の学びを共有する新しいスタイル～

令和2年3月23日、福井大学連合教職大学院の学位記授与式は、代表のみの参加で行われた。最後のカンファレンスが、3蜜ということで中止になり、それに代わるものとして「Newsletter 132号の特集号（内報版）」での紙面討論という形式をとることになった。

これを企画した時には、学校開校に向けて院生たちの多忙化に配慮して、その提出日時等をどうするか、あれこれ心配したが、ミドルリーダーコース、学校改革マネジメントコースの院生たちは、2年間の学びを実に丁寧に省察し、表現し、早々と提出することができた。大学のスタッフも全員が紙面投稿することとなり、教職大学院での学びを改めて振り返り、意味づけるとても良い機会となり、福井大学連合教職大学院 福井大学・奈良女子大学・岐阜聖徳学園大学 連合教職開発研究科 研究科長の柳澤教授は、巻頭言で「VUCAの世界に求められる力を培う学習のために時空を超える協働探究への挑戦」と院生にエールを送った。

修士生の省察と担当教官の省察が紙面上でコラボして、今まで経験したことのないようなコミュニティの同僚性が一気に深まったと手ごたえを感じた。このように記録に残して全員で学びを再認識する方法は、継続する方向で、今後、検討すべきと考える。

また、新規で教職大学院のスタッフに加わったメンバーの先生方は、「この記録により、院生たちが、この大学院で何を学んだのかということのエキスを的確に読み取ることができた。」「自分に期待される新しい仕事の状況を知ることができて、モチベーションが上がった」という感想をカンファレンスで述べており、院生だけでなくスタッフも、このような学びのスタイルを肯定的にとらえていることが分かった。

3. 対面方式のカンファレンスをどうするか

～教職大学院存亡の危機に対する研究科長の決断～

福井大学教職大学院は、カンファレンスにおいて小集団で互いの実践を語り合い、聴き合う中で省察を深め、次なる実践の展望を拓いてきた。対面式のディスカッションが生命線であったので、コロナ禍に対するオンライン教育への転換は、激震であった。この危機に対して、研究科長の柳澤教授は、「Zoomを活用して、これまで通りのカンファレンスを実施する」という方針を掲げた。当初、スタッフの中には、集合しない形でのカンファレンスについて危惧する声が多く聞かれた。教職大学院の持ち味というか、生命線を絶たれるような気がしていたからだ。

私もその中の一人で、これまで遠隔の授業を企画した時に、スカイプなどでは、よく画像が止まったり、音声途切れたりしていたので、あまり歓迎していなかった。そのようなことになると、参加者のモチベーションは一気に下がってしまう。これまでの経験で、オンラインの双方向の授業には、極めて懐疑的であった。かといって、自作の動画を一方的に流すのでは、学び合いは生まれない。これからの教育としては、いかにもお粗末で耐えられない。時代錯誤も甚だしい。

何とかオンラインで双方向の学び合いができないものか、柳澤研究科長は、Zoomを使いながら、着実に準備を進めていった。令和2年に、東京サテライトがスタートした。4月の開校に向けての準備段階の時に、東京サテライトの責任者である福島先生が、福井大学連合教職大学院の教務カリキュラム委員会にZoomで参加した。映像も音声も途切れることなく、いろいろな案件が話し合われた。移動時間がかからず案件が処理されていくことに、私は、大きな衝撃を受けた。このZoomの効果は絶大で、その後も、東京サテライトは、福井大学とZoomによる遠隔通信で確実に準備を進めていった。

従前だと福井から東京に福井大学のスタッフが何人か出向いて行って、カンファレンスを支援していたが、福井に居ながらにして、Zoomで東京の話し合いの中に入っていけるのだから、大きな働き方改革が可能になった。

その後、カンファレンスの準備会を経て、5月の月間カンファレンスは、A日程、B日程共に大きな混乱もなく成し遂げることができた。院生の多くは、初めてZoomを使う人が多く、自身のスマホやパソコンの環境を整えて、これを使いこなすようになった。喜んだのは嶺南地域の院生である。高浜町などは、福井大学まで出向くとなると片道3時間をオーバーしてしまう。往復に必要な時間的制約は本当に大きなものがあり、負担となっていたからだ。

教職大学院での学び合いだけでなく、教授会、附属園の会議、構想検討委員会、運営協議会、ラウンドテーブル、各種カンファレンス、免許講師講習なども、Zoomに

よる双方向のオンラインシステムで行うことになった。教職大学院の院生の中には、学校から大学教員を Zoom 招待するような人も現れて、連携校の管理職との初めてのあいさつをズームで行っている。管理職の Zoom 操作についての理解も深まり、各地域の会議や教員研修が Zoom で行われるようになってきている。「ピンチはチャンス」の言葉通り、移動の制限により、かえって移動の負担を減らすという点で、コロナ禍は、教員の働き方改革に大きな変革を起している。

4. コロナ禍の中、大学院 1 年生(M1)の苦悩

コロナ禍で大学院生のストレート・マスターの学生の中には、孤立化し、経済的にもピンチとなり、大きなストレスを溜めている者が少なくない。とりわけM1の院生の中には、他大学からの入学生もおり、大学に全くなじめていない。インターンシップも始まらず、教員採用試験を夏に控え、あれこれ相談する仲間との関係も断絶されて、苦悩しているものが少なくなかった。そのような状況を察して、大学教員が院生との1対1の時間を確保し、院生の辛い胸の内を吐き出してもらうような支援を行っている。教員採用試験に向けての焦りやインターンシップが始まらない苛立ちもあって、ガス抜きはとて大切だ。従来なら、大学のキャンパスの中でじっくりと話が聴けたが、学生は原則、登校禁止になっている。一人で部屋に引きこもっている学生も少なくない。これからの教育は、個別化・最適化の方向が重要になる。ストレート・マスターの院生の悩み相談、進路相談も Zoom を活用することで道が開けた。私のケースでは、担当している学生に1回1時間、計3回程度、話を聴くことができた。このような支援で、例年以上のつながりを持つことができた。

コロナ禍で、大学の講義が全てオンラインになり、大学1年生は、入学式もなく、サークル活動もなく、講義について話し合うこともなく過ごしている。新入生の中には、福井に来ることもなく、県外の自宅で生活している人も少なくない。まだ、福井に下宿やアパートを見つけていないのだ。福井県外に出た場合には、2週間、自宅で待機するようという大学の方針なので、行ったり来たりができないのである。大学院のM1以上にケアが必要である。マスコミの報道では、コロナ禍の中で小学校1年生、中学校1年生の新しい環境への適応が心配されているが、大学1年生、大学院1年生も同様である。第二波が来ることを予想して、コロナ禍とともに生きる大学を模索すべきだろう。オンラインの学習で、働き方改革は新しい局面を迎えている。一つの場所に無理して集まらず、どこからでも学びに参加できる。また、オンデマンドであれば、いつの時間でも学べる。Zoomなどで双方向の議論も可能になったのである。対面式の学習も含めて、ハイブリットな教育が提言され、実践されている。

今回、そのような環境になじめずに戸惑っている学生向きに行った1対1のZoomでの対話は、それらを補完する新しい教育相談の一つになりうると確信した。環境が変わって戸惑っている新入生のためには、経験豊富なメンター役の人のサポートが必要である。大切なのは、そのようなサポートをセンターや一部の担当教員の仕事にするのではなく、常に開かれたコミュニティの中で大学教官がそれぞれの持ち味で支援することである。

後述するが、現職のベテラン教員にしても、多忙化の中で大学院に入学し、学びなおすということは、大変なことである。ましてや、1年履修の中で管理職試験を受けるという院生などの不安やストレスは相当なものである。子どもにお金のかかる時期に大学院に入り、金銭的に楽でない状況の中で、学校ではミドルリーダーとして重責を任せられ、更に自身のキャリアアップのために昇級試験を受けるのであるから、精神面で大きなストレスのしかかる。そこに今回のコロナ禍である。大学に行くことが禁じられて、カリキュラムはどうなるのか、悶々とした日が続いたことだろう。そのような逼迫したニーズの中で、自主ゼミをオンラインのZoomを使って開催した。それまでの自主ゼミとの違いについては後述するが、コロナ禍が終焉したとしても、今回のチャレンジで学んだことは、今後の大学教育に生かすべきである。

5. 教職大学院の各種業務の拡充

福井大学連合教職大学院は、年次経過とともに組織と業務が拡充してきている。具体例をいくつか挙げたい。

学校改革マネジメントコースが平成28年度から新設され、令和2年度からは教科の大学院も加わって、教職大学院の一元化が成し遂げられた。令和3年度入学生の教職大学院の定員は60名で、各コースの内訳は、次の通りである。

- (授業研究・教職専門性開発コース 25名)
- (ミドルリーダー養成コース 15名)
- (学校改革マネジメントコース 20名)

これらの院生への指導に加えて、平成31年度からは、エジプトの教員研修やJICAの教員研修、国立教育研究所のタイの管理職研修等を行うようになった。

免許更新講習の必修部門が、福井県教育委員会の悉皆研修となり、福井大学連合教職大学院と福井県教育総合研究所が共同で開催している。

拠点校、連携協力校の数も増加し、福井県外からの入学生の人数も増えてきている。とりわけ東京サテライトは、東京都内に事務所を新設して専任教員を配置し、東京都内でカンファレンス等を行っており、分散型のコミュニティを創り出している。

ALTや管理職登用試験をクリアしている事務職員も院生となり、チーム学校を支える多様なメンバーが仲間

加わった。今後、海外の教員の入学希望にも対応していく。

教職大学院の発足期を知る者としては、その進化成長に驚くばかりだ。定員や業務が増えたことと呼応して、マンパワーの増員も必要となった。常勤だけでなく非常勤のスタッフを採用して、教職大学院は大きな組織となった。業務が拡充する中で、教職大学院の年間計画、学校担当者の配置等も前年通りというわけにはいなくなってきた。下記に示すような、教職大学院にとって重要な各種業務の企画運営も加わって、仕事の調整は容易ではない。

- ・ 月間カンファレンスの開催
- ・ 年2回のラウンド・テーブルの開催
- ・ 夏期、冬期の集中講座の開催
- ・ 年4回の免許更新講習の開催
- ・ 年2回の関係機関との運営協議会の開催
- ・ 入試業務
- ・ 海外の教員研修の受け入れ
- ・ 拠点校、連携校等の学校訪問
- ・ ニュースレター、パンフレット等の発行
- ・ 各種広報活動

教職大学院では、業務を遂行するためにチーム制をとっている。常勤メンバーを中心に、ABC3つのチームで5名程度のグループで企画を担当している。各チームの進捗状況の確認や相互関連等の打ち合わせや調整が必要で、毎週火曜日の午前中にカリキュラム・マネジメント委員会を開催している。学校でいえば、企画委員会のようなもので、定期的継続的に時間を設けて話し合っている。

このようなシステムを構築して、安定的に協働で仕事をしていくことの意義は大きい。毎年メンバーが入れ替わっても、この話し合いの中で新旧が学び合い、実践を通して成長していくからだ。それは、協働で実践と省察のサイクルを回していることであり、学習する組織そのものである。これは、省察的な実践者を目指す教職大学院が大切にしていることであり、メンバーはプロフェッショナル・ラーニング・コミュニティづくりを実体験していることになる。このような取り組みこそが、実践と理論の往還であろう。

6. コロナ禍への対応

～オンライン方式の導入～

コロナ禍は長期化し、これまで安定して拡充してきた教職大学院の歩みに急ブレーキがかかった。前述したとおり、大学はほぼ封鎖状態で、今後の不確実性は、脅威そのものであった。3月に開催された教務カリキュラム・マネジメント委員会の空気は重く、メンバーの表情

はマスク越しにも苦渋に満ちたものであった。

「年間計画を作り直さないといけない。」

「年間カリキュラムを実施できるのだろうか。」

「学校も再開されておらず、学校拠点方式なのに学校には入れない。」

「インターンシップも、当面中止せざるを得ない。」

「東京サテライトを作ったばかりなのに、東京の状況が深刻で行くことができない。」

「このような状況で授業料をとれるのか。」

なんとも深刻なやり取りをしている中、モニター越しに参加している東京サテライトの福島先生から元気をいただいた。福島先生は、困難な状況の中でも仲間と学ぶ合うために東京で実施するカンファレンス準備を意欲的に進めておられた。Zoomによるオンラインの会議が2時間ほど続いたが、福島先生は活き活きと話をされた。音声も映像も全く途切れずクリアであった。東京の福島先生が福井の会場におられるような親近感の中で、大変有意義な話し合いが続いた。

福井大学連合教職大学院は、この日の経験を生かして、全面的にZoomを活用したオンライン方式で業務を遂行するようの方針を切り替えた。危機であることには違いなかったが、まさに「ピンチはチャンス」である。カリキュラム・マネジメント委員会のメンバーは、毎週火曜日にオンライン方式で熱く語り合い、新しい発想を取り入れて業務を刷新し遂行している。

コロナ禍という異変のおかげで、働き方改革の大ナタを振るうことができた。多少の紆余曲折や失敗を経験しながらも、Zoomを活用したオンライン方式で一つ一つの業務をこなし、仲間の結束力を高めている。

7. 参加者が拡充した運営協議会の開催

～県教委、市町教委、関係校長のズーム初体験～

教職大学院の運営について、関係機関等の代表者を集めて協議会を年間2回実施している。例年5月に開催して、年間計画、各種業務、修了生の進路状況、大学の戦略等の説明の後に、小グループに分かれて意見交換をしている。教育委員会関係者、拠点校の管理職、連携協力校の管理職、大学関係者が、教職大学院の在り方について建設的な意見を出し合い、院生の学びを支えている。コロナ禍で教職大学院の業務がストップしてしまい、今年の運営協議会は、例年通りには開催することができなかった。

「コロナ禍で、現場の学校は大変な状況にある。授業時間が確保できず、修学旅行等の行事についても見直しをせざる得なくなっている。そのような時に多忙な管理職を集めて話し合いをすべきなのだろうか。」

「大学での会議開催が難しいのであれば、資料を送付して状況を理解してもらおうというのはどうだろ

う。」

「現場の学校の夏休みの期間が流動的であることで免許更新講習、夏期集中講座等の日程が決められない。大学院の年間計画も立てられない状況なのだから、もう今年の運営協議会は開催できなくても仕方ないのではないかな。」

「コロナ禍の困難の中、何も説明しなければ、関係機関は不安に思うだろう。」

「教職大学院での学びの状況について、きちんと説明して安心してもらわなければ、来年、誰も入学してこないだろう。」

今まで当たり前であったことが当たり前でなくなっている。コロナ禍の中、私が一番気を遣ったことは、学校現場のリズムを大切に繋ぎがっていくということであった。

「今はそれどころではない。」と学校が考えているのであれば、やはりタイミングを考えないといけない。協働で実効性のある連携をするには、お互いの状況を十分に尊重して共に歩くという想像力が必要になる。そうしないと、パートナーとして信頼してもらえないだろう。この運営協議会の案件については、教務カリキュラム・マネジメント委員会で継続的に協議していった。その結論としては、新型コロナウイルスの感染状況の推移と学校再開後の状況を慎重に見守って、時期は遅らせながらも、Zoom を活用したオンライン方式で開催することを決断した。

結果として、運営協議会は、6月に開催された。Zoom を活用したオンライン方式で例年通りの説明を行った後に、小グループに分かれて意見交換を深めることができた。Zoom のブレイクアウトが有効で、少人数での話し合いを持つことができた。瓢箪から駒ではないが、思いもかけず、今年の運営協議会は、例年に比べていくつかの点で高評価を得ることができた。

一つ目は会場準備の必要がなくなったことである。対面式の時は、会場の広さが大きな課題となっていたが、バーチャルの画面なのでどこからでも参加できる。会場設営の手間も必要なくなり、働き方改革としても効果的でありがたかった。

二つ目は、移動時間が大幅に縮減されたことである。オンラインなので移動時間がかからない。福井県内においては、嶺南地方の学校は、福井大学から遠方に位置している。院生がいるものの移動時間が大変で参加を見送る管理職も少なくなかった。県外からの参加は、更に条件が悪かった。規模の拡大した福井大学の教職大学院は、奈良女子大学、岐阜聖徳学園大学と連合を組んでいる。移動にはかなりの時間がかかる。カンファレンス、ラウンドテーブル、夏期、冬期の集中講座等は中核となる学びの場なので、双方が行き来して協働探究を続けてきていたが、運営協議会にはなかなか参加してもらえなかった。

三つめは参加者が増加したことである。現在、福井大学連合教職大学院の関係機関の数は、80 を超えるように

なった。移動時間がかからないことで、東京サテライト、金沢、新潟、長野からの参加が容易になった。Zoom を活用したオンライン方式だったので、いつも話すことのない多様なメンバーとの相互交流が可能になった。

四つ目は、県教育委員会、市町教育委員会の担当者、指導主事等が、多数会議に参加できたことである。大学は、オンライン方式をいち早く導入して、いろいろな業務で経験を積んでいたが、県や市町の教育委員会には、まだそれほど普及していなかった。福井県の教育行政の責任者に Zoom を活用したオンライン方式による話し合いを経験してもらえたことは、好都合であった。とりわけ福井県教育委員会との関係でいえば、大学としては、共同開催している免許更新講習を Zoom で実施しようと考えていたので、ここで実際に体験してもらえたのは大きな意味を持った。

福井県教育庁の清川学校教育監からは、今後も県教委と大学との連携を深めて福井県の教師教育をより良いものにしていこうとエールをいただくとともに、参加した県や市町の指導主事等からは、以下のようなコメントをもらうことができた。

「教職大学院の学びが、止まっていないことがよくわかりました。」

「初めて Zoom を経験だったので、最初は少し不安でしたが、意外とスムーズに意見交換ができてよかったです。」

「いつもなら担当者だけが大学に出向いての参加でしたが、今回は県庁から複数で参加することができました。Zoom は初めてでしたが、この経験のおかげで免許更新講習のイメージも持つことができました。」

8. コロナ禍の中でのラウンドテーブルの実施

～働き方改革、人材育成、質の高い教育への挑戦～

ラウンドテーブルの開催についても、いろいろな議論を行った。対面式で実施したいという声もかなりあって、マスクや消毒液を用意していくつかの会場を確保して分散型で何とか実施できないかということも検討したが、大学の全体方針として、対面型の講義等を前期は行わないことになったので、6月実施のラウンドテーブルは、中止するか、オンライン方式で行うかの二者択一となった。

結論から言えば、オンライン方式でやることとなった。例年、約 600～700 名も参加する規模であり、初めての大人数による Zoom での対応は不安に満ちていた。

「少人数による話し合いがうまくできるのか。」

「各ゾーンの企画や運営を行うスタッフが確保できるのか。」

「機器の操作等に堪能な者を各ゾーンにバランスよく配置できるのか。」

「当日、参加者がアクセスできない等のトラブルが起きた時の対応をどうするのか。」

数々の問題点が浮かび上がり、スタッフの中でもかなりのストレスが充満した。

「月間カンファレンスは上手くできたのだから、規模が大きくなって心配な点もあるが、とにかくこの規模にも挑戦してみよう。」

「免許更新講習の事前学習のようなことにもなるので、実際にどのような失敗が生じるのかも学べる機会なので、前向きにチャレンジしよう。」

「機器の操作等については、各ゾーンにバランスよく対応できる人を配置し直して、事前練習等も実施して対応しよう。」

「苦情やトラブル対応のために、携帯電話等を各ゾーンごとに準備しよう。」

私の担当した Zone B1 は、主に学校改革マネジメントコースの院生の深い学びの場となるように意識して、シンポジウムやフォーラムを企画した。テーマ、趣旨文は以下の通りである。

Zone B1 教師教育

働き方改革と学び合う学校づくり

一組織・コミュニティ・カリキュラムのマネジメント

今日の学校教育には、これからの変化の激しい時代において持続可能な社会の担い手となる子どもたちの資質・能力を育むため、主体的・対話的で深い学びの実現など、教育の質的転換・向上が求められています。また、教員の大量退職に伴い、若い世代の教員を支え育てる組織づくりも必要とされるなど、学校は大きな変革のなかにあります。他方で、教員の働き方改革も急務とされています。こうした状況のなかで教育に携わる者の多くは、「教育の質的向上と働き方改革とは一方を推進すれば他方が停滞する」というジレンマに悩まされているのではないのでしょうか。

Zone B1 では、現状を克服し、教育の質的向上と働き方改革との両立を目指して、自治体における具体的な事例なども踏まえながら、行事の精選や教員の会議の削減などに止まらず、教師の働き方改革を実現しつつ教育の質的向上を図るためのカリキュラム・マネジメントや教師が学び合うコミュニティとしての学校のあり方について展望を拓いていきます。

コロナ禍の今日、各学校や教育機関等においては、子どもの学びを保障するという問題解決に向けて、ICT の活用などさまざまな実践の工夫が教師の協働によって行われています。今回教師教育の Zone B1 では、オンライン会議システム (Zoom) を使ってそれらを広く共有し、皆さんのこれからの実践に生かすことができればと考えています。多くの皆さんの参加をお待ちしています。

コロナ禍の中で趣旨文にあるようなマネジメントをどのように行っていくのか。手探りの状態で悪戦苦闘している現場の先生方が、少しでもこの難題を乗り越えるためにマネジメント等の情報交換を行っていただければと考えていた。

結果として、コロナ禍の中にあっても、工夫しながら学び続けている数多くの実践も共有することができた。中には、中国の深圳の日本人学校からの参加者もいて、Zoom ならではの効果も実感することができた。また、日本全国の先生方が、移動に時間をかけることなく参加できるメリットについて言及していた。今後、遠方の孤島の先生方と交流するような可能性も広がり、より多様な学び合いを期待したい。

一方でオンラインによる今回のスタイルに対する危惧の声も聞かれた。

「実際に学び合う空間が共有されていないので、空気が伝わってこない。」

「分割された小さな画面の参加者の表情が読み切れない。」

「3次元で考えていたのに、2次元の中に押し込められたような違和感がある。」

「長時間にわたる Zoom の視聴で眼も頭も大変疲れた。」

「周りのグループの話し合いの様子が見えなくて、一体感がなかった。」

「コミュニティの学び合いの良さを実感できなかった。バラバラに切り取られたような感じがした。」

参加していた福井大学の松木理事は、チャットへの書き込みの中で、「これからは対面式とオンラインとの良さをハイブリットのやり方で追求するといいですね。」とコメントされた。Zone B1 として、今後のラウンドテーブルで検討していきたい。

9. 夏期集中講座は学校のリズムをリスペクトして実施

夏期集中講座の日程は、3 サイクルで実施する構成になっている。

サイクル1では、長期にわたる学習の展開を跡付けた実践記録を読み解き、そこにおける学習者の成長、コミュニケーションの発展、コミュニティの形成を検討する。

サイクル2では、一人一人の探究を支える組織の編成や発展について焦点を当て、実践コミュニティを支えるコーディネーターの役割についても理論書を基に検討する。

サイクル3では、サイクル1、2を踏まえて、これまでの自分自身の実践の展開とその意味について改めて捉え直し、記録としてまとめる。その報告書をもとに、院生は、仲間との語り合い聴き合うカンファレンスによっ

て省察を深め、今後の展望を拓いていく。

このような実践と理論の往還という深い学びは、なかなか通常の業務をしている時には、忙しくて持つことができにくい。これまでは、大学に皆が集まることで、学校や家庭と離れた落ち着いた環境の中で集中的に読み込み、記録する時間と場所を保障してきた。

この3サイクル9日間の学びは、福井大学連合教職大学院の学びの根幹、背骨となるものであり、院生はもちろん研究者や実務家教員にとっても、本学の学びを共有し、コンサルテーション力やファシリテーション力を向上させる実践の場となっている。

コロナ禍で、そのような安定した夏のサイクルの実施が困難になった。各学校は、コロナ禍の影響で授業時数確保のために苦慮し、夏期休業を短縮したり、土曜授業を検討したり、様々な対応をとっていた。学校側の日程がなかなか決まらない中で、教職大学院の夏期・冬期集中講座の日程を確定することはできなかった。当然、4月当初に作成していた教職大学院の年間計画は、白紙撤回となった。

6月からの学校再開の後、各学校の夏期冬期休業の予定を収集して、教育委員会ともやりとりをしていく中で、令和2年度の夏期、冬期集中講座の日程がようやく決まった。夏期集中講座は、Zoomを活用して例年通りの内容を実施することになった。サイクル1～サイクル3は、それぞれのサイクルがa、bで2つのコースで実施されるので、現場の先生方は、自分にとって都合の良い日を選ぶことができる。このシステムは、学校のリズムを尊重したもので、福井大学連合教職大学院が開設時から大切にしているスタイルである。

しかし、今年はコロナの影響で、この予定でも参加しづらい状況が多数発生した。理由としては、高校生のインターハイや甲子園大会が中止となり、中学生の部活動の全国大会、北信越大会、県大会が軒並み中止になってしまったことで、その見返りとして、交流試合や地域だけの大会が夏に企画されたからだ。何とか子どもたちに思い出づくりをさせたい、一つの区切りをつけさせてやりたいという思いからのものであり、このような措置は、教師ならだれでも共感できる親心である。教職大学院の院生の中にも高校野球の監督がいて、交流試合いで勝ち上がり、夏期のサイクルを定められた日程通りに受講するのが難しいという状況が生じた。そのような人には、別日にZoomを使って柔軟に対応した。それまでに実施していたガイダンスの動画記録等も活用して、大きなトラブルもなく、予定された内容をやり遂げることができた。

このように学校現場のリズムを大切に、教職大学院が学校現場に寄り添いながらICTも活用して学校改革の実践に同行するということが、本当に大切なことである。集合型によるこれまでのサイクルが、今年は、より柔軟なものに生まれかわって営まれた。現場から信頼されるということこそが、まさに教職大学院の生命線であり、一番大切にしなければいけないことだと再認識させ

られた。

今回のこのような経験を通して、福井大学連合教職大学院のスタッフは、実践コミュニティとして成長していくことができた。危機に直面しても、カリスマ型のリーダーがトップダウンの独断専行で実施や中止の決定をすることは一度もなかった。主体的で協働的な人間関係の中で、それぞれがアイデアや考えを出し合い、本音を伝えあいながらより良い方向性と具体的な戦略を見出していた。一人では気が重くなるような難題も、このようなコミュニティの議論の中で合意形成が図られたのである。私は、このような経験を通して、謙虚なコンサルテーションについて何度も考えさせられた。教育は、何事も画一的、計画的に進むものではない。それぞれの状況の中で仲間と協働で実践し、その行為の中で省察を行うことで、より専門職としての力量を高めていく。

今回のコロナ禍のおかげで、省察的实践者として継続的に学び続け、成長していくことの重要性を改めて再認識することができた。今後第二波、第三波が襲ってきて、より不安定な状態になったとしても、今回の経験は必ず生かすことができる。また、コロナ禍が終焉しても、すべてを元に戻すのではなく、学校のリズムや院生の働き方改革に十分配慮して、集中講座を実施すべきと考える。今後の感染状況の推移をみてということになるが、冬期の集中講座については、大学での対面型とzoomによるオンライン型を取り込んだハイブリット型の研修にも挑戦して、個別化・最適化に配慮した教職大学院の学びを実現したい。

10. 県教育委員会と共同開催の免許更新講習の危機

福井大学連合教職大学院の歩みは、福井県教育委員会との10年を超える実効性のある連携なくして語ることはできない。人事的な交流を継続し、福井県教育総合研究所、嶺南教育事務所、特別支援教育センター、福井県幼児教育支援センターを拠点機関として、数々の研修等に協働で取り組んできた。

中でも免許更新講習の取り組みは秀逸で、福井県教育委員会は、全ての教員に対して福井大学で必修講習を受けるよう悉皆研修を命じた。福井大学もこの講習が県の中堅教員研修を兼ねているという位置付けに配慮して、講習料は無料にした。学校現場は、重複する研修の見直しにより、時間数の削減と研修の質の向上が図られ、金銭的な負担についても改善したということで高く評価している。これは、全国に例を見ないことで、これまでの両者の確かな連携の賜物である。教育行政や教員養成大学は、現場の教員を支援することを何よりも重要視すべきである。現場をリスペクトすることなく、次々と命令を出していれば、教育行政と学校現場との心理的な距離は広がり、溝は深くなるばかりであろう。また、自分たちの研究や大学の生き残りばかりを最優先させていては、そのような大学は、いずれ現場から見捨てられてし

まうだろう。教員養成系大学とは名ばかりで、現場の学校からは頼りにされることもなくなるであろう。

教育県福井のことが、これまで何度もマスコミ報道されているが、全国学力調査の順位だけに固執するような議論であってはならない。教師教育を協働で支え、高度化させてきた福井県教育委員会と福井大学連合教職大学院の連携の歩みこそ着目すべきである。とりわけ実践と省察と記録を重視する福井大学の免許更新講習は、これからの教師教育、教師の力量形成に寄与するものであると自負している。

その連携のシンボルとしてのカンファレンス方式の講習が、コロナ禍で危機に陥った。学校現場の深刻な状況を見て、4月に県教育委員会は、大学との協議の中で免許更新講習を画一的なオンデマンド形式でやれないかと提案した。オンデマンド方式は、コンテンツの内容をいつでもどこでも視聴することができる。大学に行くこともなく放送大学のように自宅で視聴できるので、働き方改革としても有効なものではないかと考えたようである。それで、大学に講習の内容をコンパクトなコンテンツにまとめてくれないかと依頼してきたのである。

免許更新講習開催の主体は、福井大学にある。いくら連携して開催するとは言っても、福井県教育委員会は、講習の開催を文部科学省に申請してはいない。講習全体の考え方、構成、教授陣等の申請をしているのは、あくまでも福井大学である。大学には開催の権限が与えられているが、そこには当然、重い責任が伴う。

福井大学連合教職大学院の基本的なスタンスとしては、専門職としての学校の教員をリスペクトしているから、画一的で注入型の講義形式による講習を企画する気は全くなかった。それは福井大学連合教職大学院の矜持に関わることであり、「主体的で対話的で深い学び」になるようなカンファレンス方式の講習をこれまで続けてきていた。コロナ禍であっても、Zoomを活用して双方向型の主体的で対話的な学びを保証したいと考えていた。当初の協議会では、大学と教育委員会との溝が浮き彫りになり、福井県教育委員会と共同開催してきた免許更新講習の危機が心配された。その後、担当者が根気強く協議を重ね、例年と同じ質の高い内容を対面方式ではなく、Zoomを活用したオンライン方式でやることが共有された。

このことについて解説すると、大学がこれまで実施してきた、オンライン方式のカンファレンスやラウンドテーブルの実績を県の教育委員会が評価したことが大きな要因であった。大学が考えていたやり方で大きな問題が発生しなかったことを勘案して、県の教育委員会は当初の主張を改め、大学に歩み寄ってくれたのだ。

免許更新講習は、夏2回、冬1回の実施で最大の参加者が約150名程度である。これまでの実績を生かせば、やれないはずがない。そのような意味では、苦しい中でも6月にラウンドテーブルを実施して、その中でトラブルや失敗等も貴重な経験として次の実践に生きている。まさに、実践と省察のサイクルが機能しているの

だ。

福井県教育委員会もそのような状況を評価してくれ、例年通りの内容、質を変えることなく共同開催することになった。さらに例年になく素晴らしかったことは、働き方改革を意識して、福井県教育委員会は学校からの参加でも自宅からの参加でも構わないという英断を下したことである。これまでも述べている通り、教育行政の役割は、学校や教員を心から支援することでなければならない。今回のこの方針転換は、それに合致している。これまで長い時間をかけて一つの会場に集まり講習を受けていた教員の負担は、大きく軽減するだろう。福井県教育委員会の英断を大いに評価したいと思う。コロナ禍の中で、苦勞をしながらも現場の先生方のために汗を流し、質の高い免許更新講習を成し遂げることで福井大学と福井県教育委員会の連携の絆は一層確かなものになる。この難局を乗り切ることができたのは、これまで誠実に積み重ねてきた人と人との信頼関係に他ならない。

「福井大学の先生方が、これまで質の高い講習をしてこられたことは、良くわかっています。我々も大いに評価しています。」

私は、そのような発言をされる県の担当者に対して、「我々はコロナ禍であっても質の高い講習を先生方のために提供していきたい。」

という覚悟を繰り返し、繰り返しお伝えした。そのようなことこそが、地域に貢献する教員養成系大学の存在意義であると考えているからである。

第一回目の講習が終了して、受講生のまとめたレポートの中に、次のような記述があった。

「初めての教員免許講習が感染症予防のためZoomでの受講になり、大事な免許更新講習が無事に受講できるのか、活発に話し合いができるかなど最初は不安や戸惑いがありました。しかし、事前準備など大変なこともありましたが、実際にやってみると資料の提示の仕方も見やすく、話し合いも活発にすることができました。遠隔型だと受け身になるじゃないかと心配していた講習も全体を通して主体的に参加することができました。」

「これからの教員に求められることは、多様な価値を認め、新たな価値を見出す新しい視点や姿勢というのが印象に残りました。そのために学び続ける主体的な姿勢が大切であることも再確認できました。また、福井大学の先生の話の中の『みんなが手話で話した島』の話も印象的でした。この話を聞いて障害とは個人が有するものではなく、人と人との間や人と環境との間に生じるものであるということがわかりました。今まで障害はその子の中にあるものだと認識していたので、環境や人がいて初めて生じる・・・つまり私たちも当事者であるという新しい視点は大きな学びでした。」

「グループで多様な校種年齢の先生方の取組みや直面した課題について、3つの種という構成で話を聞きました。今まで、このような機会はなかったので大変勉強になりました。養護教諭として学校で一人の

専門職としていつも抱えていた孤独感や悩みも他の先生方に打ち明けることができて、心がすごく楽になりました。

また、同じような境遇で、今年、初めて教務になった先生が、無担の先生の気持ちが初めて分かったという話をされ、共感しました。なかなか学校では味わえないような癒しの時間を持つことができてよかったです。」

「普段、先生という仕事は、本当に多忙で児童生徒や保護者、部活動といった外側ばかりに目や心が向きがちですが、今回この課題をきっかけに自分自身の内側に目をむけ、立ち止まってじっくり歩みを振り返る良い機会をいただくことができて、嬉しかったです。また、他者の実践を聞ききながら、改めて自分の実践を振り返ることができ、声に出して話し合うことで視野を広げ、過去と今を行き来しながら、新たな未来を展望できたように感じました。」

例年と同じように、受講生は主体的で対話的で深い学びを経験している。この講習を経験して、これまでの実践を省察して、次の10年間の展望を拓いている。

II. 学校改革マネジメントコースの学びについての考察

1. ブーカ(VUCA)時代の教育で求められること

福井大学・奈良女子大学・岐阜聖徳学園大学連合教職開発研究科のアドミッション・ポリシーの概要・特色・求める学生像は、以下のとおりである。

概要・特色

「アクティブ・ラーニング、チーム学校、そして学制再編。子どもたち自身が探究し、コミュニケーションし、協働する学習を支える21世紀の学校を実現するために、教師の協働の実践力とそれを支える組織マネジメントが不可欠になっています。福井大学連合教職大学院福井大学・奈良女子大学・岐阜聖徳学園大学連合教職開発研究科連合教職開発専攻（連合教職大学院）では、学校改革への取り組みへの参画と実践研究を有機的に結ぶ新しいカリキュラムにより、改革を長期的に展望する力・マネジメント能力・協働実践支援力を培います。」

求める学生像、

<授業研究・教職専門性開発コース>

- ・学校での長期の実習を通して、実践的に学び専門性を培っていかうとする人
- ・授業づくり・児童生徒の成長発達支援について実践に即して研究し、実践力を培おうとする人

<ミドルリーダー養成コース>

- ・学校での協働研究の運営・推進に取り組んでいる教員
- ・授業づくり・授業改革・授業研究を積極的に進めている教員
- ・児童生徒の発達支援について実践と研究を進めている教員

<学校改革マネジメントコース>

- ・将来、学校の組織マネジメントの中心的な担い手として取り組もうとする教員
- ・学校での組織運営及びその支援に取り組んでいる教員
- ・学校改革の組織過程に実践的な関心を持つ教員

第IIで集中的にフォーカスするのは、学校改革マネジメントコースの学びである。ここでは、求める学生像にあるように、組織を挙げて学校改革にチャレンジする教員のマネジメント力の向上を目指している。「未来を生きる子どもたちが、ブーカ(VUCA)の時代をどう生き抜くか。」ということは、これからの教育を考えると、極めて重要なテーマである。ブーカ(VUCA)とは、下記のそれぞれの単語の頭文字をとった造語であるが、最近のコロナ禍によって、よりそのことを実感するようになってきている。

- ・Volatility - 変動性
- ・Uncertainty - 不確実性
- ・Complexity - 複雑性
- ・Ambiguity - 曖昧性

ブーカ(VUCA)の時代を生き抜くためには、仲間と協働して自律的に学び、考えて、最適解を見つけ出すことが求められてくる。これまで培ってきたやり方や経験の踏襲だけでは通用しない時代がやってくる。そこでは、「OECD Education 2030」の提言にある次のような力が必要になるだろう。

- ・新たな価値を創造する力
- ・対立やジレンマを克服する力
(緊張とジレンマの調整力)
- ・責任ある行動をとる力(ウェルビーイング)

また、先が見えない環境で子どもたちが成功していくためには、次のような思考パターンや資質能力も重要になるだろう。

- ・予測不能な事態や障害は、当然起こり得るものだと考えている。
- ・目標へのシナリオを常に考え、必要に応じて随時書き換えることができる。
- ・エージェンシー(agency)とレジリエンス(resilience)を実践の中で高めている。

「OECD Education 2030」の提言は、未来の教育を考えると多くの示唆に富むものであるので、熟読しなけ

ればならない。福井大学連合教職大学院では、学校改革マネジメントコースを開設して、以下のようなテーマで協働探究を続けている。

- ・公教育を支える学びの専門職としての教師の実践
- ・教師の協働的な力量形成のためのコミュニティ
- ・学校組織の展開とそのマネジメント

これらのことは、コロナ禍等のブーカ（VUCA）の時代を生き抜く教師にとって、避けて通れない極めて重要な協働探究のテーマである。このような時代的な背景のもとに、学校改革マネジメントコースは、2016年4月に開設された。

2. 県のマネジメント研修と教職大学院の学びの競合

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が開設された翌年の2017年に、福井県教育委員会は、「県マネジメント研修」をスタートさせた。対象の定員は、40名である。その目的は、次のとおりである。「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、改善する視点とスキルを身につけるためのカリキュラム・マネジメントに関する研修を行い、中堅教諭等が具体的実践を通して、学校運営に積極的に関わり、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。」

簡単に言えば、「これからの時代の管理職には、より組織マネジメントやカリキュラム・マネジメント力が求められるので、中堅教員を対象にマネジメントに関する研修をする。」ということである。全員対象の研修でなく、校長や市町の教育長が推薦した教員が対象となった。

福井大学連合教職大学院は、学校改革マネジメントコースの対象として、管理職を目指す者に限定はしていない。いろいろな職種の段階においてもマネジメント力は必要であるからだ。管理職としてチャレンジする人もいるだろうし、主任や部長の立場でチャレンジする人もいるだろう。

そういった点を見れば、大学と県のマネジメントの捉え方に若干の違いはあるものの、校長や市町の教育長は、これからを担う優秀な人材を県の研修に送り出せばいいのか、それとも教職大学院に送り出せばいいのか悩むこととなった。

「私どものような小さな町においては、中堅の教員が大変少なく、人材に事欠いている。そのような中で、県から推薦するように言われ、大学からも入学させてほしいと言われると、正直困ってしまう。」

「ある意味、優秀な中堅教員のリカレントを県と大学で争っているようなことになってきている。校長も

教員もどうしたらいいか困惑している。」

「教職大学院の学びは、素晴らしいものがあると思うが、時間がかかりすぎるのと費用が高いのが難点だ。その点、県の場合の研修は一年間で経費も掛からないのは魅力だ。」

「県から研修に出してくれと言われると、市町としては断り切れない。大学にも出すというのは、結果として難しくなる。」

また、研修を担当する福井県教育総合研究所としても、毎年優秀な中堅教員を研修で確保することは、容易なことではなかった。大学との競合も困ったことだし、数を求められることで質が低下することも危惧された。

「何かインセンティブをつけることで、継続的に優秀な教員を集めることができないか。」このことは、福井県教育総合研究所にとっても、福井大学連合教職大学院にとっても、共通の課題意識であった。そのような難しい課題に直面している時に、私は、福井大学連合教職大学院で再び勤務することになった。

3. 県マネジメント研修と教職大学院の接続

～学校改革マネジメントコースへの入学～

大学院に入学することなく、時間も費用もかけずに、県が肝いりで始めたマネジメント研修を受講して、管理職試験に備えたい。」という教員の声を聴くにつれて、私は、「これは教職大学院にとってかなりの試練になる。」と感じた。

うがった言い方をすれば、「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学びのデザインが今一つうまく伝わってこなかったのも事実である。」先述したアドミッション・ポリシーを比べてみると、ミドルリーダー養成コースと学校改革マネジメントコースの違いは、組織やマネジメントを後者が意識することのようだが、私から言えば、それは、ミドルリーダー養成コースにも言えることであり、具体的な学びのイメージが今一つ理解できなかった。

その様な状態であったので、学校改革マネジメントコースの一期生の長期実践報告の中には、明らかに不適應を起こしている者もいた。「市町の管理職の勉強会や県の研修で学んだ方が、自分が求めるニーズに合っている。」というような論調の報告書が散見されたのである。

「明らかに院生の学びのサポートがうまくいっていない。学校改革マネジメントの学びを充実したものにししないと、これは大変なことになる。」

私は、教職大学院に赴任したばかりであったが、今後のことを思うと極めて強い危機感を持った。また、危機感と同時に、県のマネジメント研修とも深く関わる福井

県教育総合研究所の先端教育センターの協働研究員の兼担辞令を拝命している自分としては、大きなやりがいも感じた。

「そもそも県と大学が競合するのではなくて、何とか連携、接続できないものか。」

「学校現場や市町が困らないような新しい制度設計を実現しないとイケない。」

「学校現場よし、教育委員会よし、大学よし。三方良しのウイン・ウイン・ウインのシステム作りが必要だ。」

「県のマネジメント研修の中の組織マネジメント、カリキュラム・マネジメントに私や福井大学のスタッフが関わっていたこともあって、やり方を工夫すれば、県と大学の相互の学びを接続して統合することができるのではないかと考えていた。そして、これまで双方バラバラで行っていた現職教員の学び直し、長期にわたる実践的な研究としてリンクしてコラボレーションすることができれば、三方良しのシステムになるので、そのマネジメントの実現に向けて、関係者との協議を繰り返した。」

結論から言えば、1年をかけて新しい連携のシステムが創り上げられた。それは、県のマネジメント研修を教職大学院の学校で行う実習の一部として読み替えたり、事前の集中講座やラウンドテーブルへの参画を整えたりすることで、1年履修が可能になった。しかも、この学び直しの環境をサポートするために、県は入学料の半額を補助し、大学も授業料の半額を基金等で支援した。学びの質は落とすことなく、時間も費用の面でも大きな改善がなされたのである。

「子育て等で一番お金のかかる頃に大学院に入学するので、金銭的な負担軽減は、とてもありがたい。」

「県のマネジメント研修をこれまでに終了した人にも大学院の単位読み替えが認められたので、公平性が担保された。」

「県のマネジメント研修で見えてきた新たな課題を引き続き大学院で学び続けることができる。長期の実践研究が可能となって探究をより深めることができる。」

そうした賞賛の声がある一方で、以下のような心配の声が大学院のスタッフの中から聞こえてきた。

「県のマネジメント研修の質は大丈夫なのか。大学院の学びにつなげるといって、どのようにつなげていくのか。」

「これまで大きな問題もないのだから、県の研修と大学院を無理にリンクさせなくてもいいのではないのか。」

もっともな意見である。私は、実践して不具合があれば省察して数年かけて練り上げることが必要だと考えていた。やる前から素晴らしいと手放しでは喜べるはずもなく、実践と省察をスパイラルに継続していくことで創り上げていかなければならないと肝に銘じていた。県のマネジメント研修の高度化は、教育総合研究所の先端教

育センターの大きな課題でもあった。そして、それは、とりもなおさず私に課せられたミッションの一つでもあったので、大きな責任を感じていた。

困難な状況に出くわしても、ひるむことなく、粘り強く挑戦し続けることが、今回の改革につながった。組織や人は、新しい改革に挑戦していく中で成長していく。今回、そのことを再認識することができた。

全国の教職大学院の関係者や教育行政の担当者ならば、この福井大学の新しいシステムが、どれくらいハードルの高い新しいシステムの創造であり、高度なマネジメント力が必要であるかは分かっていたであろう。普通は、そもそも、そのような発想が生まれまいだろうし、発想があったとしても、誰と誰を結んでどのような仕掛けが必要になるか、考えただけでも気が遠くなるだろう。結果としてあきらめてしまい、学び手を意識した実践的カリキュラムがなかなか実現できなくなる。ましてや今回のコロナ禍であり、普通であれば、守りに入ってしまい、新しい改革の構想は停止してしまうだろう。

福井大学でこのような高度なプロジェクトが成功した背景には、長年培った教職大学院での人材育成が挙げられる。現在、福井大学連合教職大学院は、400名を超える修了生をだしている。教職大学院の部屋の棚には、修了生の長期実践報告がずらりと並んでいる。彼らは、教職大学院で学びを深めた後、多くの者が、それぞれのステージで省察的な実践家として活躍している。校長、教頭、教育委員会の管理職、指導主事、主幹教諭、教務主任、学年主任、研究主任等の仕事の中で、互いに幾重にもつながり出している。

今回のプロジェクトのキーマンたちは、福井大学附属義務教育学校の学びや教職大学院の学びを経験した人たちであった。実践的なコミュニティの中でつながってきた仲間とのコラボレーションのおかげで、プロジェクトは進んでいった。お互いの立場の中でウイン・ウインの関係を創ろうという思いを共有して、話し合いがもたれた。「未来の教育に何が必要か」という価値観を共有する者たちは、最終的には大きなハードルを乗り越えることができた。

よく「教育は人なり」と言われるが、マネジメントもまたしかりである。トップダウンで新しいシステムが唐突に生まれたとしても、現場で歓迎されるものは少ない。学校現場の教員の声を何よりも尊重して、作られたシステムだからこそ価値がある。

4. 県のマネジメント研修の改善の必要性

教職大学院の学校改革マネジメントコースに1年履修が認められたことで、県のマネジメント研修の質の担保がより問われるようになった。ただ単にトピック的な研修をこなすだけではなく、教職大学院で培う学びとリンクしていないとイケない。いくら講師陣が福井大学のスタッフだからと言って、1年間の研修の構造を見直さな

いと形だけの接ぎ木になってしまう。全く似て非なるものを接続して、時間数、単位数の計算だけで大学院を修了したというわけにはいかない。質が担保されていなければ、この学びのストーリー性が理解されなければ、そのようなシステムは長続きせず、そのうちに閉店休業となってしまうだろう。

一番大切なのは、忙しい中、入学を決断した院生の満足度である。この満足度が高いと、所属校の管理職も、推薦した市町の教育長も、派遣元の県の教育委員会も、評価を高めるだろう。「大学院に送り出した先生方が満足しているのであれば、次年度も優秀な教員を送り出そう。」ということにつながっていく。逆に教職大学院の学びに納得がいけない、満足できないという厳しい評価であれば、定員は大きく割れてしまうだろう。そのような意味で、私の次なるミッションは、県のマネジメント研修の改善と質の高度化であった。それは、スピード感をもってやり遂げなければならない難しい課題であった。

「次年度、1年履修コースで入学してもらうためには、その前年の7月から始まる夏期の集中講座を事前履修してもらわないといけない。」

研修内容の制度設計、広報活動等難題は多かった。平成30年度から協議を始めて、平成31・令和元年度1年間でシステムを完成させて、令和2年度から新しい制度での入学生を迎えた。県のマネジメント研修を修了した14名の教員が門をたたいてくれた。勿論、従来通りの2年履修の院生もいるわけで、私としては、1年履修の院生の質が劣っていないか気になる所であった。

「1年履修の院生は、県のマネジメント研修で質の高い実践的な研修を先に経験しているので、優秀ですね。」

という評価をしてもらえるように、県のマネジメント研修の構造について、福井県総合教育研究所と協議を進めていった。先述した通り、福井県教育総合研究所のキーマンとはこれまでも面識があり、教職大学院の学びの価値を共有している間柄だった。所長、教職研修のセンター長、課長、先端教育センターの主任等と熱い議論を繰り返して、一つ一つ改善していった。

その改善の中で最大のポイントとなったことは、研修の連続性であった。1年間を通していろいろな研修講座を受講するのだが、それぞれの論者が別々の人で、まさにパッチワークのようなつぎはぎの構造であった。そこには学びのストーリー性はなく、アラカルト的な一発花火の連続で、その場では「役に立った」「参考になった」という評価をするのだが、実際に学校に戻って何か変わったかという、何も変わらなかったというもので終わっていた。それもそのはず、全国から研究者が集められていても、その人たちに大切にしてほしい研修の統一的なテーマを説明することはやりづらく、どうしても大学の先生にそれぞれその時間をお任せするという丸投げ方式がまかり通っていたからだ。大学人として恥ずかしいことではあるが、自虐的に言えば、学部段階の免許取得

のための講義もよく似たところがある。

しかし、その様なことでは、院生の満足度は到底期待できないだろう。各学校、地域のリーダーを嘱望される有為な人材であるからこそ、誠実に制度設計し直さないと相手にされないだろう。そのような危機感を共有しながら、担当者との話し合いは進んでいった。

改善しなければならぬもう一つのことは、自分たちの学校の改革を研修の真ん中において長期的に学び合っていないということである。常に他人事で当事者意識がなく、講義をもとにして、それなりのディスカッションはするのだが、自分事になっていない。自分の学校改革のマネジメントを意識していない研修が多かったのである。春先に「そのような学校の課題を洗い出し、組織マネジメントのもとに改革プランを実現させましょう。」と言っておいて、夏の研修では、別の講師が学校の改革プランとは関係のない自分の考えるカリキュラム・マネジメントの重要性を強調して講義を終えるというような光景が長く続いていたのである。当然、受講生の中から不満の声も聴こえてきた。

「いろいろな講義が悪いというわけではないが、自分の学校の改革プランをじっくりと1年間協働探究するようなつながりがある研修にしてほしい。」

このような、評価を書いてくる人は、そんなに多いわけではない。しかし、少ない数であっても、本質的的確に見抜いているわけで、私は、このような声を真ん中において、謙虚に研修の改善を行わないといけないと痛感した。

平成30年度、平成31令和元年度、令和2年度と3か年、県のマネジメントの講師を拝命している。ありがたいことに、福井県教育総合研究所の所長、教職研修センター長、先端教育センター兼任の課長も異動がなく、3か年の長期にわたり、私と共に研修内容の高度化に尽力していただいている。結果として、各学校の実践をリスペクトしてマネジメント力の向上に向けた協働探究が進展している。

以前は、組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントの論者が違うことで、それぞれのつながりがうまく理解できていなかったが、その様な課題も改善されて、組織マネジメントとカリキュラム・マネジメントのつながりについても、実践的な学び合いの中で確認できていた。

昨年に引き続き、今年の冬にも、教育総合センターの全所員参加の研修会で話題提供することになっている。連続で話題提供させていただけるので、昨年度の課題のその後について、実際の研修の様子を紹介しながらその価値についてもふれることができる。実践のつながりやストーリー性を意識できるし、長期にわたる視点からの省察も可能となる。このような研修の高度化についても全体で共有することができ、研究所の機能は高まっている。私は、このような自律的に学び続ける研究所改革こそが、未来の教育をリードする先端研究そのものであると理解している。大切なことは、繰り返し述べていること

だが、改革に長期の時間軸の視点を盛り込むことである。

私が、第2回目のマネジメント研修で話題提供したレジメの一部を以下に紹介する。

本研修は、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もとに、単発的な講義型の研修ではなく、「主体的で対話的で深い学び」を意識した研修のスタイルをとっています。学び方としては、それぞれの学校の実践的な学校改革の取り組みの在り様を中心に据えて、互恵的な協働探究を続けております。

それぞれの学校の実践プランの進捗状況は、いかがでしょうか。本日は、対面による参加とZoomでの参加というハイブリット型の研修になりました。福井県教育総合研究所が、これまでの研修スタイルにとらわれることなく、現場の先生方の状況を十分に理解した上で、このような学びの場を設定されたことは、本当に素晴らしいと思います。これも働き方改革を意識した未来型の研修への挑戦の一つだと思います。

コロナ禍の非常事態の中でも、専門職として知恵を出し合い、決して学びを止めずに積極的に学び合っている福井県の先生方に心から敬意を表したいと思います。この後、小グループで話し合い、聴き合うことで、互いの実践を交換し、省察を深め合いたいと思います。結果として、皆さんが元気になり、今後の実践に向けてのモチベーションを上げることができれば幸いです。各学校の実践の状況についての情報交換をしましょう。

○自分の学校の状況について、プレゼンしてください。

- ・それぞれの学校のキーワードは何でしょうか。
- ・印象深いエピソードを中心に話してみましよう。
- ・総合的な学習の時間、教科の時間、特別活動の時間における子どもたちの学びの姿は変わってきましたか。
- ・教師集団にも変化が見られますか。協働は進んでいますか。学び合う渦が生まれていますか。
- ・コロナ禍の中、いかにして働き方改革を意識して、人材を育成し、質の高い教育を展開していますか。

○聴き手は、興味深かったことや質問したいと思ったことを話し手に伝えてください。

県の研修においては、各学校の強みと弱みをSWOT分析することで、課題を見出し、実践的なアクションプランに取り組み、学校改革にチャレンジすることを目標に掲げて、1年間の協働探究を進めている。当然、失敗もあれば、成功もある。学校改革は、そもそも1年間で完了するというものではなく、長期にわたる試行錯誤の連

続の中で進展していくものである。山あり谷ありの苦労があるわけで、教職大学院に入ること、1年目の実践がその後どのように2年目につながり進展していったのかが明らかになる。長期の視点から実践が意味づけられるのである。

その教職大学院における学びのスタイルとしては、月間カンファレンス、夏期冬期の集中講座、免許更新講習、ラウンドテーブルの学びと相似形をなしている。教員は、専門職として実践と省察のサイクルを継続的に回して、長期的なスパンで資質能力を高めていくのである。

今回、県の1年間にわたるマネジメント研修もこのフラクタルな学びの構造に組み込まれることになった。より重層的で深い学びの成立である。先般、1年履修者のための事前ガイダンスを実施したが、県と大学のつながりのある学びのサイクル化にそれぞれが期待を示していた。

これから教職大学院が地域の大学として学校や教育行政から頼りにされて、多くの人が学び直しというキャリアアップを決断するには、実践的な研修で満足度を高めないといけない。

教職大学院ができたことで教師教育の質が向上し、人材育成の正の循環が可能になっている。例えて言うならば、正回転の順調な水車の歯車が、勢いを増して回転し始めているようだ。今さらながら、学校拠点方式による協働探究的な実践と省察と記録を大切にしてきた本学の教職大学院の先見性に感謝したい。

5. コロナ禍で危惧される指示待ち、思考停止の学校

安倍首相は、コロナ禍で全国一斉の学校休業を決断し、国民に告げた。法的に言えば、首相に学校休業を命じる権限はなく、要請というスタイルをとったわけだが、国が教育に介入したことの影響力は絶大であった。県や市町の教育委員会は、十分な議論をすることもなく首相の判断に従うことになった。その後も土曜授業や夏休みをどうするのか、通知表をどうするのか、修学旅行等の学校行事をどうするのか、県や市町教育委員会が画一的で横並びの決定を表明することが、マスコミの報道が流れた。

本来、校長の権限であるようなことへの国、県、市町の介入で、明らかに指示待ち、思考停止の学校が増えてきている。マネジメント研修の中で、「修学旅行は、どうされるのですか?」とお聞きすると、「このような状況の中では、先の見通しがたらず、教育委員会の指示もまだはっきりしていないので、結論は出せません。先送りです。」という学校があった。

これでいいのだろうか。VUCA(ブーカ)の時代に指示待ちでいいのだろうか。自分で判断することをあきらめて、責任転嫁していいのだろうか。学校の教育活動は、それぞれの状況に応じて展開するもので、本来多様

であるはずだ。ましてや、修学旅行の行き先の変更などは、教育委員会ではなく、校長の責任において決定されなければならない。ゼロックス株式会社代表取締役会長の小林陽太郎は、「コミュニティ・オブ・プラクティス」の発刊にあたり、次のような推薦文を寄せている。

「情報技術の急激な進歩により、私たちの周囲には情報があふれている。適切な意思決定を行う上で、無造作かつ無秩序に積み上げられた情報は、役立つどころか、重要な情報を見分ける目を曇らせ、判断を誤らせることになる。しかし、こうした状況の中でも、環境変化のスピードに負けない速さで企業の独自性を創り出していくことが全ての企業に求められている。そのために何が 필요한のか。本書は、社員一人一人が自発的に集まり、知識を高め合うコミュニティの存在が、企業の差別化能力を継続的に高めてくれることを示している。このような自発的なコミュニティを支援し、そこから生まれてくる新たな価値を見極める、それが経営トップの新たな役割であることを痛感させられるであろう。」

企業を学校に置き換えれば、ハッとさせられることが少なくない。未来の学校は、自律的に学び合うコミュニティでなければならない。

6. 学校改革に関する評価規準の私案

新型コロナウイルスの収束は、いまだ先が見えず日本も世界も深刻な状態が続いている。コロナ禍に代表されるように、社会を取り巻く環境の変化は激しく、今後の予測はますます困難になっている。このように複雑化、多様化、深刻化した未来を生き抜くための資質能力を高くむためには、子どもたちはもちろん、子どもたちの教育に関わる教師集団が、それぞれ専門性を発揮し、組織的・一体的に課題に立ち向かう「チームとしての学校」の実現が求められている。「コロナ禍の中、いかにして働き方改革を意識して、人材を育成し、質の高い教育を展開するか。」ということは、とても大切だが、大変難しいことでもある。年間の教育計画もこれまで通りというわけにはいかず、新しく作り変えざるを得なくなっている。

「何を大切に、何を圧縮して削減していくのか。」が、どの学校においても問われることになる。子どもの成長を真ん中において、教育改革の展開を十分吟味したうえで、目先のことだけにとらわれることなく、長期プランのもとに協働探究を進めることが、何より重要になる。一人一人がバラバラの状態が悪戦苦闘していても、成果を挙げることは、到底できないからだ。そのような状況の中で、これからのリーダーには、ミッションやビジョンを明確にして、多くの人との協働のもとに、一層、マネジメント力を高めていくことが求められる。校種、地域、学校のおかれている状況の違いの中で、具体的な改革の歩みを実践しなければならない。

「学校改革マネジメントコースを創設したが、その実

践の評価については、どのような評価規準を掲げることが望ましいのか。」

私は、このことについて、コース創設の時から、とても気になっていた。その当時の学校改革マネジメントの評価というと、膨大なチェックリスト表みたいなのを活用することが研修等で紹介されていたが、私には、その様なものでは長期の学校改革の実践を見取ることができずと考えており、そのような評価スタイルに強い違和感をもっていた。

県の教育庁義務教育課で仕事をしていたので、現職の先生方を大学へ送り出す立場にあり、「学校改革マネジメントコースで、どのようなことを学びたいですか。」とお聴きすることもあった。「長期実践報告書を書き上げたら見せてくださいね。」とお願いもした。

長期実践報告を読み込むと、評価すべき規準が実践の中から浮かび上がってきた。実践の展開を読み解く中で、評価すべき規準が抽出されてくる。それらは、実践の前に机上で考えた評価規準とは全く違うものである。以下は、長期にわたる実践の報告をテキストとして検討していく中で、私が抽出した評価規準である。

<未来に向けた学校改革の方向性を理解しているか>

- ・「OECD 2030 ラーニングコンパス」が提唱する教育は、ブーカ(VUCA)の時代を生き抜くために必要だと理解しているか。
- ・新学習指導要領が求める資質能力を意識して教育活動を行っているか。
- ・福井県の教育振興基本計画を意識して学校改革に取り組んでいるか。

<コロナ禍の中で学校改革の機運を高め、新しい教育活動にチャレンジしているか>

- ・ピンチはチャンスと捉えて、何か工夫をしているか。
- ・難局に直面しても、主体的に粘り強く、協働で知恵を出し合って、学校改革に挑戦しているか。(エージェンシー、レジリエンス)を意識しているか。
- ・新しい年間計画がつくれ、オンライン学習等の新しい教育活動が推進されているか。

<協働探究、カリキュラム改革に取り組んでいるか>

- ・未来の教育に向けたカリキュラム改革になっているか。
- ・専門職が互恵的に学び合う協働探究が実現しているか。
- ・カリキュラム・マネジメントで時間割に工夫が見られるか。

<学校内外の資本を活用しているか>

- ・「チーム学校」のもとに改革プランを共有し、実践しているか。
- ・「ひとものかね 時間 情報 業務等」のマネジメントを意識しているか。

- ・事務職との連携を強め、予算、勤務等でコラボレーションしているか。

＜働き方改革、人材育成、質の高い教育を関連付けた実践をしているか＞

- ・何故、ライフワークバランスが必要なのか。時間数の問題だけでなく、働き方の質も変えているか。
- ・年間を通して学校のリズムを大切に、教育活動に山と谷を作っているか。
- ・働き方改革、人材育成、質の高い教育を意識して、それらを関連付けているか。

学校の実践は、それぞれの校種によって違い、同じ校種であっても、状況の違いによって多様である。それぞれの学校が、スクールプランを掲げて実践を行い、年度末には評価も行っている。ここで私が提言したいことは、1年限りの取り組みではなく、長期の視点で実践を評価したいということである。短期・中期・長期の視点での評価である。そのような観点から、上記の5つの評価規準で自校の実践を評価することを県のマネジメント研修や教職大学院の学びの中で院生に伝えている。

学校拠点方式で協働実践の長期の道のりを同行することで見てきた評価規準であるが、それらは、上記の5つにのみ限定するものではない。学校の実践によっては、別の規準を掲げることも十分あり得る。そのような話し合いを実践の中で繰り返してもらいたい。コミュニティの成長と共に評価規準を柔軟に見直して共有していけばよい。そのような力をこれからのリーダーは身に付けねばならない。

少し厳しい言い方になるが、研究紀要の中には、アンケートの数値結果を基に、子どもたちや教員の学びの姿などお構いなしに、「3ポイント上昇したので、成果が上がりました。」というような表現に出くわすことが少なくない。

しかし、これで何が分かるというのだろうか。何も分からない。実践の省察が全く記されていないからだ。たくさんの指導案が切り貼りされた分厚い研究紀要を作っても、出来たころには誰も読もうとしない。自分の学校の仲間が何を考え、何を書き記したのだろうかということが伝わってこないからである。物語のように書き込まれたナラティブな文章であれば、状況を共有して、実践の歩みを同行できるのだが、箇条書きの指導案や写真ばかりが多いトピック的な行事の切り張りでは、その先生が何を課題としているのか、何を目指しているのか、何に悩み何を決断したのか、子どもや教師の学びの姿はどう変わってきたのか、本当に知りたいことが何も伝わってこない。

繰り返しになるが、学校改革を評価しようと思えば、ましてや、そのマネジメントの仕掛けや工夫を評価しようと思えば、その失敗や成功の長きにわたる歩みをじっくりと聴き、記録に著されたものを丁寧に読み解くことから始めないといけない。そのことを通して、学校改革

の本当のところが見えてくる。それは、あたかも生き物の誕生から成長していく物語を読み解くようなことで、まず、一緒に実践を共にしてきた仲間が読みたいと思えるようなものでなくてはならない。そのような実践研究、実践記録でないと、時間をかけて書き記す値打ちがない。

このような学びを継続的に積み上げていく中で、実践コミュニティは、個人レベルでも集団レベルでも成長していく。その学びの渦は銀河の渦のように、そのメンバーのいる場所で分散型のコミュニティを形成していく。一つの学校だけでなく、そのエリアの中で壁を越えて仲間と共に同僚性を高めていく。いわゆるプロフェッショナル・ラーニング・コミュニティの誕生と成長が見て取れるのである。そのような専門職の学びを支える学校改革マネジメントコースの学びの充実を切に期待し、今後も同行していきたい。

7. 学校改革マネジメントコースの院生による自主ゼミ

教職大学院の学校改革マネジメントコースの院生とともに自主ゼミを開催して3年目になる。年々、実践と省察のサイクルを回していくことで、主体的で対話的で深い学びが実現している。

そもそもの始まりは、管理職を目指すような年代の院生が、近い将来、自分が目指す教頭職として、どのように学校改革を推進し、マネジメントをしていくか、これまでの経験を生かして、教職大学院の仲間と共に協働探究するコミュニティを創りたいという相談を受けてのことであった。実務家教員がファシリテーター役になって、テーマをもとに書き上げた小論文を仲間と交換して、対話的な学びを進めている。その学びの内容は、前述した学校改革マネジメントコースの評価規準とも方向性を同じくするもので、大学が提供しているカンファレンスの学びをサイクル化していくことでもあった。

本年度は、大学に集合することなく、Zoomを活用したオンライン方式で行っている。参加者は、ゼミ生が14名、実務家教員が5名となっている。毎回、送られてくる小論文を実務家で協議して、2～3人に絞って話題提供をしてもらっている。その後、院生が相互に感想や質問等のフリートークを行っている。教え教えられる関係ではなく、学び合いの広場のようで、とても居心地が良い。

毎回、豊かな経験を重ねてきている専門職としての教師が、どのように考え、悩み、決断し、何を大切にし、何を仲間と共有していきたいのかが、ライブ感を持って伝わってくる。それは、とても贅沢な時間で、いつも元気をいただいている。他者の実践を仲間と協働探究、協働省察していく中で、各自の実践の意味づけがより深くなっていくのである。

最初は、実務家教員がファシリテーターとして場を整えることに気を遣うこともあったが、回数を重ねていく

中で、院生相互の自由なつながりが随所にみられるようになった。本来、忙しいはずのミドルリーダーが、この学びの2時間については、多忙と思っていないようで、次のようなメールをいただいた。

「ゼミの先生方との出会いは本当に一生の宝です。これから福井の教育を担うべき仲間たちと、学び、協働していきたいです。土曜日のゼミ、よろしくお願ひいたします。」

このゼミは、私の思いとしては、「コミュニティ・オブ・プラクティス」、「学習する組織」、「省察的実践者の教育」、「学校づくりの記」、「学校を変える力」、「組織の行動の考え方」、「組織能力の経営論」、「プロセス・コンサルテーション」、「謙虚なリーダーシップ」等の教職大学院が大切にしてきた理論やセオリーと現場での実践とをつなぎ合わせ、捉え直すという意味合いを持っていた。

それは、実践と理論の往還の面白さであり、大学院での学びが自分の学校での取り組みとリンクし、捉え直すことの有効性を実感する時間でもあった。実際のゼミは、だらだらとやるのではなく、学校のリズムを尊重して、春から夏に集中して実施した。テーマとしては、次のようなことを取り上げ、私は、毎回、関係する資料や法規についても話題提供をした。

「忘れられない教頭、校長、影響を受けた管理職について事例を基に考える」

「コロナ禍と働き方改革の中で、いかに人材を育成し、質の高い教育を展開するか」

「いじめ対策と道徳教育について考える」

「不登校と魅力ある学校づくりについて考える」

「チーム学校と若手育成について考える」

「働き方改革とカリキュラム・マネジメントについて考える」

「未来の教育とこれからの時代の教員に求められる資質能力について考える」

「学校のコンプライアンスについて事例を基に考える」

毎回、親和性に配慮しつつも、刺激的な取り組みになるよう心掛けた。特に、学校の危機管理、コンプライアンス等については、自分の管理職時の苦い経験等も伝えた。いつの日か、先生方が、それぞれのエリアやポジションに応じて、謙虚なリーダーシップの精神のもとに、次の時代を支える人材を育てていくことを切に望む。

Ⅲ. 未来を拓く福井大学連合教職大学院の挑戦

1. 教職大学院における実践と理論の往還

平成19年度の福井大学連合教職大学院の開設時に、3年間スタッフとしてその制度設計に関わり、実践と省察を繰り返していく中で組織の発展と成長を実感できたことは、私の人生において大変有意義であった。その経

験を生かして、私は、教員人生の最後の10年間を教育行政や中学校の校長として有意義に過ごすことができた。そこで常に心掛けていたことは、職場の中に実践コミュニティを意識して創り上げることであった。

それらの日々を今振り返ってみると、主体的な学びを協働で探究することで、数多くの難題にも立ち向かえた。実践コミュニティの魅力は、日々の実践の中で仲間が成長し、自分が成長することが実感できることだ。

教育行政で仕事をしている時に、「早く学校に戻って、校長先生をやりたいのではないですか。」と言われたことがあるが、私は、「この職場の仲間たちが、力をつけて素晴らしい管理職として学校現場に戻っていく日のことを思うと、今ともに過ごす時間がとても貴重で、すごくやりがいを感じています。」と答えていた。教育行政を経験して、次の時代の担い手たちが、一回りも二回りも成長し、未来志向型の分散型コミュニティをそれぞれの場所で創り上げてくれることを想像することは、万感の喜びであった。このように私は、教職大学院を離れた時も、そのポジションにおいて分散型コミュニティの渦を創ることを強く意識していた。

平成30年の4月から再び福井大学連合教職大学院に参画することとなり、組織の成熟、発展を実感した。人が増え、組織が大きくなったものの、福井大学教職大学院の学びの制度設計は、開設の頃と何も変わっていなかった。学校拠点方式で現場の教員を支え、探究的で協働的な実践を継続的に積み上げてきている。ミッションやビジョンの軸が全くぶれていないことは、私にはとても心地よく安心できるものであった。

一方、大きく変わっていたことは、組織マネジメントやカリキュラム・マネジメントの複雑さと難しさであった。スタッフが拡充され、経験や専門の異なる多様なメンバーが組織に参画するようになっていた。それで、組織の運営は、発足期に比べてかなり複雑なものになっていた。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は、相当高度なものになっていたが、それは、教職大学院が長く大切にしている「学習する組織」や「コミュニティ・オブ・プラクティス」の理論と実践の往還でもあった。

2. コロナ禍においてもオンラインで学びを止めない

今回のコロナ禍においても、第Ⅰ、第Ⅱで述べた通り、福井大学連合教職大学院は学びを止めることなく、新しいスタイルで実践を続けている。そこで経験したオンラインの学習は、今後も改良を加えて進化していくだろう。成果としては、移動の時間が大幅に削減され、旅費などの経費がかからなくなったことが、先ず挙げられる。Zoomを活用したオンライン学習は、院生やスタッフのこれまでの働き方を一変させた。移動の問題が解決できれば、県外からの入学生も増えることが予想される。

課題もいくつか出てきている。Zoomを活用したオンラ

イン学習は、眼や脳にダメージが大きく、長時間になると大変疲れる。これまでは、学校訪問に実務家教員と研究者が同行することが多かったので、行き帰りの車の中で授業研究が盛り上がり、同僚性の構築に一役買ったが、コロナ禍によって少し分断され気味である。

また、場の空気が読めず、小さな二次元の画面を通してのコミュニケーションに違和感を持つ人も少なくなない。そのような中、Zoomを活用したガイドラインを行う際に、私が心掛けたことは、実務家教員としての経験を生かして、抽象的な内容をできるだけ具体的で実践的な話に置き換えることであった。グループでの話し合いの内容を盛り込んだり、これまでの修了生の取り組みを紹介したり、レジメ通りに説明するのではなく、レジメの背景や周辺にも心を砕いて説明した。それは、画面の向こう側の人が、不安を払拭して自分事として考え、モチベーションを高めてもらいたいという願いからだ。

私自身、表現力やコミュニケーション力が鍛えられているように感じている。私がここで意識したことは、対面型に負けない「ライブ感」を大切にすることである。実務家教員の強みである実務経験を活かし、自分の言葉で話かけることや書き記すことを意識した。

このようなことは、ガイダンスだけではなく、自主ゼミにおいても心掛けた。繰り返し、繰り返し実践していく中で、Zoomを活用して、深くつながり合うことの可能性を見出せるようになり、今では確かな手応えを感じている。チャットへの書き込みも、かつて担任をしていた当時の生活ノートの赤ペンのように、心を込めて書き込んでいる。

オンライン学習は、単調でつまらないという声を聞くが、私は、この間の実践を通して、オンライン学習でも様々な工夫をすることによって、十分にライブ感を持つてつながることができるかと確信している。

3. コロナ禍で進展する働き方改革の動き

コロナ禍は、既存のシステムの継続を許さなかった。本稿で述べた通り、数々の改革を余儀なくされ、働き方改革が一気に進んだ。それは、教職大学院の業務においても各学校の教育活動においても同様であった。カンファレンスにおいては、会場の確保や設営の時間がなくなると、在宅勤務からのテレワークも可能となった。

特筆したいことは、協働で授業担当する教職大学院だから、育児休業の取得も当たり前のこととなり、正常な勤務形態が保証された。コロナ禍にあっても、男女間の別なく育児休業が取れる勤務環境は、働き方改革のシンボルでもある。オンラインの学習システムが、このことを下支えしている。主要なメンバーが一定期間職場を離れてもカバーできる体制が整い、正常に機能している。

これまで仕事と家庭における時間配分をどのように決めるかということについては、限られた時間を双方で奪い合うような敵対する関係としてとらえていた。仕事に

没頭している教員は、しばしば家庭の時間を犠牲にしていた。仕事での満足度は得られても、家庭人としての時間は少なく、満足度も低かったのである。

コロナ禍で在宅勤務も増え、これまでの仕事のやり方が大きく見直された。仕事と家庭の時間については、敵対するものではなく一体のものとしてとらえ直さなくてはならない。企業だけでなく、学校においても、これまでの働き方の構造を改革しなければならないのである。どちらの時間を増やすとか減らすとかいう問題ではなく、何が本当に重要であるかを皆で共有するところから始めないといけない。個人の家庭での満足は、学校という職場での仕事における満足にもつながるはずである。働き方改革においては、そのような意識改革ができるかどうかが一番の課題であり、そのためのカリキュラム・マネジメントの改革につなげないと、いつまでたっても絵に描いた餅で終わるだろう。

授業時数が削減されて、これまで通りの宿題が出せなくなったからといって、一日に教え込むスピードを上げ、はるかに多くの宿題を課すような教員でいいのだろうか。そのような取り組みを黙認し、不夜城の学校を放任する管理職でいいのだろうか。

コロナ禍で働き方改革の進んだ学校と、全く進まないどころか、逆行して一層、ブラック化する学校の二極化が進むだろう。今こそ、働き方改革の意味を捉えなおし、勤務時間の削減だけでなく、働き方の質の向上を目指すべきである。福井大学連合教職大学院は、働き方改革の意識改革を進め、働く環境を整えている。この取り組みは、公立の学校にとっても参考になるであろう。一つのモデルケースとして発信すべきと考える。

4. ダブルループ学習で個人と組織力を高める

職場における学習には、シングルループで閉じる学習とダブルループへと発展する学習の二つがある。シングルループの学習は、一つの質問と単純な回答で終わってしまうもので、いくら数多く繰り返したとしても、そこに学びの連続性が感じられない。

ダブルループにおいては、あたかも国会等で関連質問をするかのように、実践の背後にある理由や動機にまで言及し、対話を重視して省察を深めた後に、新たな戦略をもって次なる実践、新たなチャレンジとしての行為へと発展していく。

このようなことでは、福井大学連合教職大学院は、ダブルループ、トリプルループと学習を深め、サイクル化することを自分たちの学びのスタイル、学びの文化として確立してきている。当然、スタッフは、このコミュニティの中で仲間と協働し、成長していく。そのような個人としての成長と同じように、組織も成長していくのである。私自身、現在、教職大学院に参画して、発足時のループと現在のループをつないで、俯瞰しながらダブルループの学習を楽しんでいる。

主体的で対話的で深い学びは、シングルループの学習では成立しがたい。ダブルループの学びが、個人の成長ならびに組織の成長の鍵になっているということを改めて確認しておきたい。

5. 組織の発展のために多様性を求める

固定した人間関係で閉じている組織は、社会の変化に対応しにくい。実践コミュニティとして組織を発展成長させるためには、組織の多様性が必要である。

教職大学院の魅力の一つが、クロスセッションでの学び合いであることを多くの修了生が語っている。2年間の在学中に延べ100名を超える人たちとカンファレンスを経験しているのだから、思考力、判断力、表現力は相当鍛えられる。専門も年齢も文化も異なる人が、それぞれの実践について傾聴し、語り合うことで、省察は深まり、新たな展望が見えてくる。対話による学び合いの効果は絶大である。

組織の構成メンバーも、随分多様性を増してきた。現場のことを知り尽くす日本人の経験豊かな実務家教員だけでなく、エジプト、フィリピン、中華人民共和国のメンバーがスタッフに加わったことは、画期的なことである。エジプトの教員研修が成し遂げられたのも、このような海外事情に詳しいスタッフの加入のおかげである。今後、ALTの院生の入学が増加し、その学びも充実したものになるだろう。ピーター・M・センゲの「学習する組織」の中に、次のようなことが書かれている。

「世界は相互のつながりをより深め、ビジネスはより複雑で動的になっていく。仕事はさらに学習に満ちたものにならなければならない。いまやビル・ゲイツのように、組織のために学習する人が一人いれば十分という時代ではない。どうすればよいかを経営トップが考え、ほかの人すべてをその『大戦略家』の命令に従わせることなど、もう不可能なのだ。将来、真に卓越した存在になる組織とは、組織内のあらゆるレベルで、人々の決意や学習する能力を引き出す方法を見つける組織だろう。」

ピーター・M・センゲが主張するように、カリスマ型のリーダーシップでは、BUCA(プーカ)の時代を乗り切ることにはできないだろう。ビジョンなき組織は、次の10年も持たないだろう。組織が発展、成長していくためには、多様性が必要であり、学習する組織の中で実践コミュニティが進化することでしか成り立たない。そのような観点からの未来予想においても、福井大学連合教職大学院が燦然と輝いていることを期待したい。

今回のコロナ禍で、Zoomを活用したネットワークが広がり、オンライン方式によるカンファレンスや講習等が、かなり現実的なものになってきた。福井大学連合教職大学院の大きな特徴である学校拠点方式は、移動時間の関係で、どうしても入学生を県内在住の人に限定しがちな制度設計であった。かなりの時間をかけて福井大学

に集まってもらったカンファレンスは、院生やスタッフにかなり大きな負担をかけていた。それがオンラインで結ばれることで、これまでの学びの質を変えずに遠くのエリアから参加できるようになった。学び合うコミュニティの範囲を拡大することができたのである。連合を組む奈良、岐阜の仲間たちは、「以前に比べて交流がしやすくなり、負担が軽減した。」と評価している。

福井の教員だけのニーズにとどまることなく、これからの教師教育について学びたいという他地域からのニーズにも応えることができるようになったのである。東京サテライトは、新しい関東の拠点のシンボルであり、今後、北海道や沖縄の離島からの入学も可能になるだろう。まさに、分散型コミュニティの拡充である。海外の日本人学校からの入学も含めて、多様性を増す中で組織が成長していくことを期待したい。

6. 残された課題

福井大学連合教職大学院は、この10年間で組織の誕生、成長、成熟という実践コミュニティとしての歩みを進めてきた。次の10年に向けて、その挑戦は、これから先も続いていこう。長きにわたる実践を省察したときに、今後に向けての課題として考えておくべきことはどのようなことだろうか。

以下に4点、問題提起をしておきたい。

〈カリキュラム改革〉

教職大学院の学びの制度設計は、省察的实践者の学びの在り方を根底に据えており、不易のものである。この設計を尊重しつつ、時代の要請と共に、カリキュラムについては柔軟に改革を加えていかねばならない。それは、海外研修とのコラボレーションであり、社会教育の研修とのコラボレーションである。これまで、JICAの教員研修や社会教育の研修は、教職大学院のスタッフが担当をしてきていた。同じような時期に、JICAの教員研修、社会教育の研修、免許更新講習、集中講座、カンファレンス等が開催されて、スタッフは掛け持ちで行ったり来たりしていた。

私は、頭のチャンネルを切り替えて、多様な学びを楽しんでいたが、このような経験を現職の先生方やストリート・マスターの院生にも是非、味わってもらいたい。学校改革マネジメントの院生は、皆、「地域に開かれた教育活動が必要だ。」「これからは、グローバルな教育を進展させて、コミュニケーション力を高めなければならない。」と、判で押したように主張している。であるならば、実際に社会教育主事を目指す別の専門職と実際に対話をして学び合うことは、相当有意義なことになるだろう。海外の人と同じグループの中で、「働き方改革で大切にしなければならないことは何だろう。」と議論することは、それを考えただけでワクワクしてくる。

このように異なる研修をつなぎ合わせて、クロスセッ

ションをすることは、カリキュラム改革であり、働き方改革にもつながる。近い将来、是非成し遂げてみたい課題の一つだ。

〈地域に貢献する大学〉

福井大学連合教職大学院は、この10年間で福井県教育委員会、市町教育委員会と実効性のある連携を積み上げてきている。それは、地域に貢献する大学というミッションに基づくもので、今後も色あせることはないだろう。毎年、県の教育委員会が推薦する現場の教員が、継続的に入学している。このことは、校長、市町の教育長、県の教育長の理解が伴わなければ実現するものではない。

「福井大学は、現職の先生方の学び直しの大学として信頼されているのか。」という、厳しい質の保証は、国からだけでなく、現場からも突き付けられているのである。修了生の学びが、満足できないものであれば、入学生は年々先細りになるだろう。地域に貢献する大学であるならば、市町や県のニーズを十分に理解し、新しいカリキュラムの創造、システム改革、業務改善等に臨まなければならない。

以下は、全ての市町教育委員会の聞き取りの中から聞こえてきた現場の本音である。

「特別支援教育のニーズが高まっている。通常学級の担任だから特別支援教育のことが分かりません、知りませんでは済まされない状況になっている。福井大学で教員を目指す学生は、全員、特別支援教育についてしっかりと学んできてほしい。また、大学には、その様なカリキュラムを作してほしい。」

「福井においても、外国人の子どもが入学しており、外国の子ども相手に日本語の指導を行うことが求められるようになってきたが、まだまだ不足している。そのような教員も養成してほしい。」

「嶺南地方の地元出身の教員が不足している。大量退職の時代を迎え深刻な状況にある。嶺南枠を設けて、高大接続を活性化させてほしい。教育実習、インターンシップも嶺南の地で嶺南の教員が責任をもって行えるように改革を進めてほしい。」

福井大学は、これらの声を十分に踏まえて短期・中期・長期の計画を立てるべきである。そして、計画を実現遂行できるように、組織の拡充と環境の整備を急がねばならない。地域に貢献する大学の存在意義をアピールするのであれば、スタッフの拡充やオンラインシステム等の環境整備は必要不可欠になる。

仕事量は確実に増加している。仕事が増えているのに人員が増えないのであれば、多忙化に苦しむことになる。増加している事務量を研究者や実務家教員に振り分けては、彼らの学びの質も低下するだろう。大学当局に対して、事務的な面での組織強化を求めたい。

地域に貢献できる大学であるか否か、今その真価が問われている。未来を拓く福井大学連合教職大学院の挑戦に期待したい。

〈長期実践報告等の英訳〉

教師教育や組織論に関する著書の多くは、海外の翻訳版である。それぞれの架橋理論から学ぶことは多い。しかし、授業研究に関するものの中には、「これくらいの取り組みは、福井では当たり前で、このレベルでは物足りない。」と感じることも少なくない。福井大学連合教職大学院には、約400名を超える修了生の長期実践報告書が保管されている。また、免許更新講習の優秀な報告書やスタッフが書き記した「教師教育」も多数保管されている。東京サテライトには、このような報告書が置かれていて、院生は、良質の教育実践記録を読み込むことで自己の省察を深めている。

今後残された課題の一つは、これらの外国語訳、書籍出版である。斎藤喜博やデボラ・マイヤーの学校改革は素晴らしい実践で、今でも決して色あせてはいない。

しかし、福井大学連合教職大学院では、良質の実践記録を毎年、仲間と共に協働研究、協働省察をして深めている。福井大学連合教職大学院は、開設以来、10年以上の実践を積み重ねてきた。その一つの成果、区切りとして、チャレンジできたらと思う。このようなことでも事務的に支援が必要になる。前述の組織改編等で出版部等の創設なども検討すべきと考える。

次の世代の多くの教員が、それらから多くのことを学び、未来の教育をリードしてもらえたら、望外の喜びである。

〈オンラインによるカンファレンス等の健康対策〉

教職大学院が、オンライン方式によるカリキュラムを採用していく際に、大きな課題として残ることは、本稿で指摘した通り、眼や脳の疲れである。長時間 Zoom の画面を見ていると、目が疲れたり頭痛がひどくなったりする人が少なくない。

免許更新講習が終わった時に、異口同音に皆さんが話したのは、「とても疲れました。」ということであった。小さな画面の中の他の人の表情を瞬時に読み取ることが、眼や脳に大きなダメージを与えることが分かった。「内容も良くて、家で受講出来て、とてもありがたかったが、やっぱり疲れました。」という声は、免許更新講習だけでなく、カンファレンスやラウンドテーブルでも聞かれた。このことは無視できない。

今後は、休憩の回数や話し合う時間の長さの工夫を検討しないとイケない。健康対策を重視したカリキュラム・マネジメントの工夫が必要になる。ハイブリッド型のカンファレンスや講習の場合は、対面式の人とオンラインの人の内容を同じにするのではなく、オンラインの人の学びの状況や健康面への配慮を十分考慮して、カンファレンスや講習を企画しなければならない。

このあたりは、まだ始まったばかりなので、今後、実践と省察を繰り返していく中で、より良いものにしていかなければならない。その際、大切にすべきことは、院生や受講生の声を真ん中において実践を高度化させると

いうことである。

おわりに

学校における教育は、本来、対面式で「主体的で対話的で深い学び」を行うことが望ましい。各種行事の中で仲間と交流し、共に笑い、共に考え、一つ一つの課題を達成して大きな成長を遂げる。仲間と共に苦しみを乗り越え、汗を流し、達成感や成就感を味わうことは、生涯の思い出となるだろう。その感動は、バーチャルなものではなくリアルな体験でなくてはならない。人と人が直接顔を合わせて、コミュニケーションをとることの重要性は、これまで、そして、これからも変わらない。ただ、今回のコロナ禍では、その大切なものが失われた。学校に登校できない状態が長く続いたからだ。今回の経験を生かして、今後、コロナの第二波、第三波に備えても、対策をとる必要がある。福井大学連合教職大学院は、そのためにオンライン学習の環境や精度を更に高めて学校と協働研究を続けていきたいと考えている。

オンライン方式で免許更新講習をしていた際にある受講生が、「私は、こんなに怖い顔をして人の話を聞いているのですね。そのことが分かって少しショックでした。」という発言をしていた。教師は、自分の顔を見て授業をしていないので、新しい発見であったようだ。一日中、Zoomの画面越しに自分の顔を見ているのだから、気にもなったのだろう。

また、ある受講生は、「私の話を聞いて聴いてくださる先生方に助けられました。とてもありがたかったです。元気をもらいました。」というような発言をしていた。違う校種で年齢も違う人たちが、互いの実践を語り合い、聴き合いすることで自分自身の理解が深まっていくことを今回も再確認できた。それは、対面式であってもZoomのオンラインであっても同様だった。専門職である教員は、他との実践の協働探究によって資質能力を向上させるのである。この協働による学び合いが、教師の成長や力量形成に極めて重要であるということを再認識することができた。

プロフェッショナルであるべき教員は、己を知ることが何より大切である。自分には何が足りないのか、どこが弱いのか。どこを磨けばいいのか、そのことを実践と省察を繰り返して学び続けていくことが成長の鍵となる。己を知ることが難しい。また、自分の学校を知ることが難しい。一人の尺度で学びを閉じるのではなく、できるだけ多様性を重んじて協働していくことで理解は深まっていく。福井大学連合教職大学院は、省察的な実践者を創り出すために実践コミュニティの形成、成熟を重要なものとして捉えてきた。それは、幾度の困難を乗り越えることで、より構成員のエンジェンシーやレジリエンスを向上させている。

コロナ禍で地域が困っているピンチの時こそ、大学は地域から頼りにされる存在でなければならない。こ

のピンチを一つのチャンスととらえて、地域に貢献する大学としてのゆるぎない信頼を獲得すべく、未来に向かって挑戦し続けていきたい。

【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」一校長のリーダーシップとは一、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」一プロフェッショナルの行為と思考一、鳳書房エティエンヌ・ウエンガー、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」一ナレッジ社会の新たな知識形態の実践一、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.12
- 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」一システム思考で未来を創造する一、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」一新時代のチームワークとは何か一、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」一ハーバード流自己変革理論と実践一、英治出版
- E. H. シャイン、稲葉元吉、尾川丈一訳、「プロセス・コンサルティング」一援助関係を築くこと一、白桃書房
- トニー・ワグナー、陳玉玲訳、「未来の学校」一テスト教育は限界か一、玉川大学出版部
- 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」一学び続ける企業のベスト・プラクティス一、ダイヤモンド社