

(独立行政法人教職員支援機構委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発・実施支援事業報告書

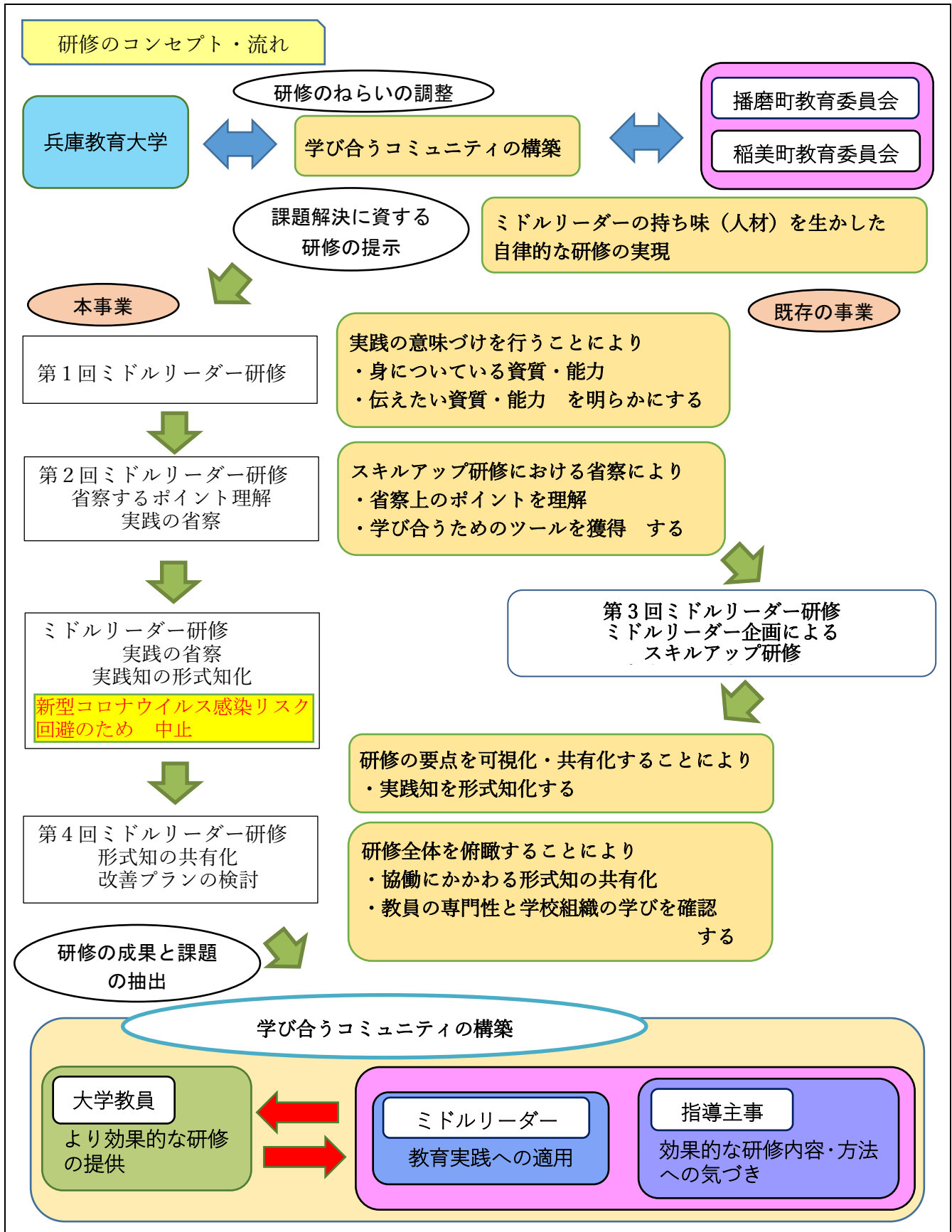
プログラム名	ミドルリーダーが協働して図る研修プログラムの開発 －小規模教育委員会の連携による教員の力量形成－
プログラム の特徴	教職員全体のリーダー的な役割を果たすミドルリーダーの存在および機能発達が求められ、「使命感と責任感」「学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進」「職場の活性化」「同僚教職員の指導・育成」「学校外部との折衝・対応」等の課題に取り組むことを中心に行う人材の養成が急務である。とりわけ、小規模教育委員会においては、指導主事による指導助言活動には限りがあり、ミドルリーダーによる研修の推進がより大きく求められる。そこで大学教員による支援のもと、教員全体の資質能力向上をサポートする系統的な教員研修や校内研修の企画・運営の一端を指導主事と協働して担うことで、教員研修の推進力・運営力を育成する取り組みである。

令和3年 3月

機関名 国立大学法人兵庫教育大学
連携先 加古郡播磨町教育委員会・稲美町教育委員会

プログラムの全体概要

※各教育委員会等の研修実施の参考例となると思われる開発成果を中心に、プログラムの全体概要をポンチ絵等でまとめてください。



1 開発の目的・方法・組織

①開発の目的

知識基盤社会の到来をはじめとする社会の変化に伴い、我が国が将来に向けて更に発展し、繁栄を維持していくためには、様々な分野で活躍できる質の高い人材育成が不可欠である。こうした人材育成の中心的な役割を果たすのが学校教育であり、学校における教育環境や組織として力を発揮できる体制の充実などの直接の担い手である教員の資質能力を向上させることは重要である。

教員の資質能力の向上に際して、教員が多様な専門性をもつ人材等と連携・分担してチームとして職務を担うことにより、学校の教育力・組織力を向上させることが必要である。教員一人一人がスキルアップを図り、その役割に応じて活躍できるようにすることとそのための環境整備を図ることが重要である（中央教育審議会(2015)「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」(答申第184号)）。とりわけ各校の中核としての活躍が期待されるミドルリーダーが果たす役割は大きい。一方、小規模市町村の教育委員会においては、求められる全内容の研修の企画・運営を指導主事だけで包括するには相当の困難が伴う。指導主事のみで研修の企画・運営を担うのではなく、他の人材と有機的な連携を図り、教員の資質能力の向上に関わる実践知と理論とを融合した研修の実現が望ましいと考える。

教員の資質能力の向上に関わる実践知と理論とを融合した研修の実現が望ましく、今年度の連携授業では、指導主事、本学教職大学院の教員と共に各学校のミドルリーダーが協働して研修会の企画・運営を行う。各市町村教委の研修ニーズをふまえて教育課題を収集・分析し、解決のための研修会の企画・運営を推進し、組織的に課題解決に取り組む協働的な研修の実現をめざす。そして、受講者だけではなく、研修の企画・運営に携わるミドルリーダーそれぞれの自己成長を促す研修プログラムの開発を行い、その有効性を明らかにしていく活動を通して、学び合うコミュニティを構築することを目的とする。

②開発の方法

兵庫県播磨町、稲美町教育委員会と連携し、指導主事、本学教職大学院の教員と共に各学校のミドルリーダーが協働して研修会の企画・運営を行う。各市町村教委の研修ニーズをふまえて教育課題を収集・分析し、解決のための研修会の企画・運営を推進する中で、地域や学校の課題を見極め、学校内外と協働して研修会等を企画運営し、組織的に課題解決に取り組む協働的な研修の実現をめざす。そして、受講者だけではなく、研修の企画・運営に携わるミドルリーダー、指導主事、大学教員それぞれの自己成長を促す研修プログラムの開発を行い、その有効性を明らかにしていく。

③開発組織

役割	所属・職名・氏名
〈研修プログラム統括〉	●兵庫教育大学理事・副学長 吉水 裕也
	●播磨町教育委員会教育長 浅原 俊也
	●稲美町教育委員会教育長 横田 一
〈研修プログラム開発委員〉 研修の企画・実施・評価 〈研修実施・連絡担当委員〉 研修の企画・実施	●兵庫教育大学教育実践高度化専攻教授 筒井 茂喜
	教育実践高度化専攻教授 山中 一英
	教育実践高度化専攻教授 當山 清実
	教育実践高度化専攻准教授 山内 敏男
	●播磨町教育委員会学校グループ統括 西野 直樹
	学校グループ指導主事 河合 庸子
	学校グループ指導主事 寺田 路生
	●稲美町教育委員会教育課・課長 木村 明宏
	学校教育担当課長 野邊 久美
	教育課副課長兼教育係総括係長 加藤 彰一

2 開発の実際とその成果

第1回研修内容編成会議（7月8日開催：当初計画より2ヶ月後に開催）では、第1に研修プログラムの対象者、スケジュール、実施方法について、第2に研修内容（ニーズの確認、調整）について検討を行った。

第1の対象者、スケジュール、実施方法については、各校の学校長よりスキルアップをしてほしいと望む教員を推薦することが確認された。このことは、研修受講者が必ずしも自立的にスキルアップを図りたいと考える教員ばかりではないことを意味する。このことから、受講者が能動的に参加できる研修内容・方法を採用する必要があることが議論された。

都合4回の研修会に加えて、両教委で行うミドルリーダー主催の若手向け研修会「スキルアップ研修」を研修会の検討材料とすることが検討された。第2の研修内容については、これまでの研修歴、ミドルリーダーの実情を踏まえたニーズにかかわる協議を行った。ニーズとしては第一に、次世代を担う教師としての力量の形成、第二にもっているスキルを若手に受け継ぎ、同僚教員に受け入れてもらうこと、第三に小中を横断し学び合うコミュニティづくりの手掛かりをつかむことが希望として出され、教科限定ではなく、教育活動を幅広くとらえた研修を行い、力量形成を図る方針が確認された。方針の具体として次の活動目標を設定した。

（1）次世代を担う教師としての力量の形成

- ・ 役割の中で実践を確認する。
- ・ 担ってきた役割を省察し、まとめて、発信する。
- ・ 組織がまとまっていくための共通理解を図る。

（2）スキルを若手に受け継ぎ、同僚教員からの指示の獲得

- ・ スキルの可視化（形式知化）、共有化を行う。
- ・ スキルの形式知化をするには省察することが重要であり、内容として捉え方、構え、在り方を含んだものとする。

（3）小中を横断し学び合うコミュニティづくりの手掛かりをつかむ

- ・ フィードバックしてカリマネや校内研修に生かす方法を身につける。
- ・ 「学び合う・高め合う教師」の具体化への手掛かりをつかむ。

以上の計画により、研修を遂行していくことを基本とするが、新型コロナウイルスの感染状況をふまえ、①柔軟に対応すること、②事前打ち合わせについては、オンラインによる会議を行うことを申し合わせた。①研修内容・方法については、受講者の学修の様子を鑑み可変性をもたせ、柔軟な内容・方法の変更を行えるようにすることで、研修実施者（以下、講師）自身が協働の姿勢を体現することを企図した。また、②オンライン会議を取り入れることで、準備物の確認や、ミドルリーダーの参加状況など、対面型の会議と比較し、結果としてより細かな情報のやりとりができたことを附記しておく。

第1回～第4回ミドルリーダー研修会

○研修の背景やねらい

これまでの研修プログラム開発と実践で得られた成果（企画担当者の暗黙知に基づく気づきを重視したワークショップによる企画の検討を通して、①研修内容として取りあげる課題を洗い出すこと、②ねらいをふまえた意図的なグループワークの導入、③受講者の暗黙知を可視化し共有すること）をふまえ、プログラムの開発と実践・普及を行ってきた。しかしながら、依然として次のような問題があると考えた。「若手に指導のポイントが伝わらない」と嘆くベテラン教師。その一方で

「先輩の先生の話が飲み込めない」と悩む若手教師。このような世代間のギャップによって、教師間の意思疎通がうまく図れず、組織としての力を十分に発揮できないことが研修上の問題であると考えられる。

この問題はすでに「近年の教員の大量退職，大量採用の影響等により，教員の経験年数の均衡が顕著に崩れ始め，かつてのように先輩教員から若手教員への知識・技能の伝承をうまく図ることのできない状況」にあると指摘されている。（中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質向上について」平成27年12月21日）。

中堅・ベテラン教員の不足，若手教員の急増により，授業実践，学級経営の力量はもとより，学校における意思疎通，円滑にコミュニケーションを図ることが難しい現実がある一方で，現職の教員の実践の力量の向上には，教員がともに学ぶ学校の組織作りが重要であり，教員同士の学び合い，支え合う関係性の構築が必要であると考えられる。

そこで，本研修では，現場の教育課題を対象に，教師が個々にもつ実践知（経験知）を出し合い，よりよい課題の解決方法を「協働」して導き出す力の向上を目標とする。一人ひとりの教師がそれぞれの問題意識に基づいて研修内容を咀嚼し，自己の実践知をより質的に高いものにするとともに，対話を通してよりよい解決方法を探索することによる自立・自律的に“学び続ける教師集団”の育成を視野に入れ，研修を実施しようと構想した。

○対象，人数，期間，会場，日程，講師

対象：播磨町，稲美町所属のミドルリーダー

人数：19名

会場：第1回：稲美町総合福祉会館2階ホール

第2回：稲美町総合福祉会館2階ホール

第3回：播磨町中央公民館2階視聴覚室

第4回：オンライン開催（当初，播磨町中央公民館2階視聴覚室から変更）

日程：第1回：令和2年9月10日 15：00～16：45

第2回：令和2年9月30日 15：00～16：45

第3回：令和2年12月7日 15：00～16：45

第4回：令和3年2月1日 15：00～16：45

講師（コーディネーター）：兵庫教育大学教育実践高度化（大学院）筒井茂喜教授，山中一英教授，當山清実教授，山内敏男准教授

○研修項目の配置の考え方（何をどの程度配置すべきと考えたか）

複雑かつ多様な諸問題への対応，解決にあたり，ベテラン・ミドル教員の職務経験だけではクリアできない現実が散見される現実をふまえ，次の3つの手順により研修を実施する。

- ①「共有」「ズレ」を手掛かりに「なぜ，協働が必要なのか」について，学校における諸問題の解決が各教師の実践知だけでは困難であることに気づく。
- ②諸問題への対応，解決が固定的なものではなく，他者が想定する対応，解決策を批判的に検討し合う（ズレに気づくこと，ズレから考えることが重要なことに気づく）
- ③対応，解決策を共有化することの難しさ，「言うは簡単，行うは難し」について具体から知る。

○研修項目の内容，実施形態（講義・演習・協議等），時間数，使用教材，進め方

研修項目	時間数	目的	内容，形態，使用教材，進め方等
第1回 ミドルリーダー 研修会	105分	複雑かつ多様な諸問題への対応，解決にあたり，ベテラン・ミドル教員の	（1）概要説明（10分） 挨拶，自己紹介（大学教員4名の紹介） 本研修の全体説明（スライドにて）

		<p>職務経験だけではクリアできない現実が見られる現実をふまえ、ミドルリーダーが受け継ぎ・受け入れられる存在となるための要素を各自が抽出する。</p>	<p>本研修の柱「ALACTモデル」の説明 (2) 事前アンケートの結果紹介 (5分) 「学年や学校全体の先頭に立って、あなた自身ががんばっているところ及び苦勞しているところや悩んでいることはどんなことですか。具体的に教えてください。」を中心に、頻出ワードの紹介 (テキストマイニング使用) (3) ミドルリーダーとして苦勞していることを出し合う (15分) Q「ミドルリーダーとして実際どんなところに困っているか」 グループで出し合い (10) 報告する (5) → (投げかけ) 考えや方法について共有することにお困りでは? (4) 用語一つ取っても意味づけが異なることに気づく (20分) Q「共有できない、つまりズレていると感じるのはいつ? どんなこと?」 〈休憩 10分〉 (5) ズレに気づくこと、ズレること自体は悪いことではないことに気づく (20分) Q「そもそも、ズレを生じさせるものは何?」「ズレないことってありますか?」 手だてとして「根本的な疑いができる手掛かりになること」を説明してもよい。 (6) 大学教員からのコメント (5分) (筒井教授からのコメント) ・ズレを使いこなすことが重要であること ・安定することで学習しなくなること (7) 次回の予告, 振り返りの記入 (10分) わかったこと・難しかったことをワークシートに記入する</p>
<p>第2回 ミドルリーダー研修会 (スキルアップ研修の運営を兼ねる)</p>	<p>105分</p>	<p>①講師(ミドルリーダー)が実践するスキルアップ研修の参観を通して、実践を「共有」するための省察の具体的活動の一つとしてALACTモデルの活用法を知る。 ②方法や内容が共通していることに気づくとともに、ズレはあるものとしてとらえ直し、ズレに気づく、ズレから考える、すなわち省察することがよりよい方法や内容に気</p>	<p>(1) スキルアップ研修に参加 15:15~ (学級経営とICT) (稲美町) ミドルリーダーは、研修への関与(参観)をとおして、協働的で効果的な省察(リフレクション)の具体を経験する。 (2) 参観中・参観後 1) 研修者と受講者との間で 「何をしたか? (do) 」 「何を思った, 考えたか? (think) 」 「何を感じたか? (feel) 」 「何をしたかったか? (want) 」を類推して、ワークシートに書き込む。 2) 一致しているところ, ズレを発見する。 3) ズレが見られた原因, 解決策を書き込む。</p>

		づくこと、省察することがよりよい方法や内容及び本質的な諸相へ気づきが得られることを学ぶ。	4) 書き込みを終えたら提出。分析は次回のミドルリーダー研修会にて検討する（ことを伝える）。 (3) 次回の予告，振り返りの記入（10分） わかったこと・難しかったことをワークシートに記入する。
第3回 ミドルリーダー 研修会	105分	スキルアップ研修(9/30)における省察を事例に，協働的な取り組みを行う上でのポイントであるズレに気づくこと，ズレを前提として考えることが重要であることを理解する。	(1) はじめに前回スキルアップ研修会講師とのインタビュー形式の問答を行う。次に，研修を振り返りながら次の問いかけを行う。山内准教授，スキルアップ研修会講師 Q1「導入時どのような困難さを感じていたか」 Q2「講師は受講者に何を獲得して欲しいと思っていたか」 Q3「研修をしていて，講師と受講者との間のどこにズレを感じていたか」 (2) 前回記入したワークシートの具体的記述から研修の見取りの違いについて検討する Q4「それぞれが感じたことは多様ではなかったか」 Q5「違いを埋めることができますか」 Q6「(研修では)ズレ・違いとどうつきあっていくか」 (3) 講義(まとめ)：山中教授，筒井教授 ①状況において作動する…教師の力量 ②対話をすればするほど「差」がでてくる ③思考し続ける ④ズレを放置できる力が大事 (4) 次回の予告，振り返りの記入（10分） わかったこと・難しかったことをワークシートに記入する。
第4回 ミドルリーダー 研修会	105分	前回の感想記述をふまえ，ズレへの実際として事例を提示し，その理論的背景と解決策について考える。	(1) はじめに（10分） コーディネーター山内准教授より，今回の進め方と研修会全体を通しての振り返りについて説明 (2) 講師（山中教授）からの問題提起とミドルリーダーからのつぶやき（チャット機能を使って）（75分） ・前回の解説「ズレを放置できるか」の補足。 ・「ズレ」はミドルの方が正しく新人が間違いではないのでは。ミドルリーダーの先生方にはそもそも教員としての正しさを問い直すことが必要ではないかと問い返す。 ・常に変化する状況，変化を迫られる対応に対しての処方箋は経験則だけでは得られず，「思考し続けなければならない」。

			<ul style="list-style-type: none"> ・ 思考しなくなると、教育活動が作業かして しまう。つまり授業方法・内容、子どもへ の接し方が硬直化する（柔軟な対応ができ なくなる）。 →だから、思考し続ける、柔軟に対応できる 教師としての力量が求められる。 (3) チャットによる応答 (15分) <ul style="list-style-type: none"> ・ ご質問、ご意見を伺い対話を試みます。 (コーディネーター：山内) (4) 振り返り (5分) <ul style="list-style-type: none"> ・ 今回の研修を受けて ・ あなたが考える協働の心得 を問い直す。(ワークシート記入)
--	--	--	---

※各会のテキストは別添資料参照。

○実施上の留意事項

教育活動は通常個々の教師によって担われている。研修では受講者がそれぞれの問題意識に基づいて研修内容を咀嚼し、アレンジすることで、すなわち個別性を大切にすることを強調した。

一方、実際の研修は一斉であることが多い。一斉の部分もありながら、個別性をもたせる方法を考えていくことが必要である。したがって何を起点にズレを感じたのか、それぞれが感じたことの違い（意見の相違）を明らかにし、研修の内容には幾通りもの方法があることを引き出す。そして、考えるプロセスの意識化が必要であることを伝えることが「学び続ける教師・・・ものを考える問い続けることは大切」であることを説明した。

○研修の評価方法、評価結果

評価については、ループリックを作成し、第4回研修会終了時に行った事後アンケート記述から、①目標が達成されたかどうか、②今後の学び合うコミュニティ構築において役立つものであったかどうかを読み取ることにした。

本研修では設定した目標、「教師が個々にもつ実践知（経験知）を出し合い、よりよい課題の解決方法を『協働』して導き出す力を向上」が達成されているかどうかについて、目標がどのくらい達成できたか調べるために、受講者の回答を比較し到達度を判定する評価基準（3段階）を設けた。

1) 評価基準

評価項目	十分達成できている	およそ達成できている	不十分である
①目標が達成されたか	個々にもつ実践知を尊重し、『協働』していくコーチングやファシリテーターとしての役割について複数の視点から言及できている。	個々にもつ実践知を尊重し、『協働』していくコーチングやファシリテーターとしての役割について言及できている。	自己の実践知を優先させることに言及している。
②今後の学び合うコミュニティ構築において役立つものであったか	自ら思考する過程を担保し、「自律」と「相互依存」のバランスを考慮したコミュニティ構築について言及できている。	自ら思考する過程を担保し、「自律」と「相互依存」のいずれかについて考慮したコミュニティ構築について言及できている。	自ら思考する過程を担保し、「自律」と「相互依存」を考慮したコミュニティ構築について言及できていない。

2) 評価結果 (研修の分析・検討)

評価項目	受講者の回答内容
①目標が達成されたか	<p>⑦研修を通して印象に残っていることは、中堅どころとして若手教員とどのように接することが良いのかということに改めて考える機会をもてたことです。私自身これまでに3人の初任者のメンターを務めてきました。そのたびに考えていたことは、自分の経験を伝えて、初任者が少しでも気が楽になるようにということでした。しかし本研修を通してそのことについて再考すると、初任者に対してはメンタリングを行うメンターとしての位置づけよりも、物事をともに考え調整していくファシリテーターとしての役割の方が良かったのではないだろうかと思いました。</p> <p>やはり初任者が自分の力で困難を解決していく力を身に付けることがその場だけでなくその後の初任者の教師生活を考えた際には求められますし、なによりもファシリテーターとして対話を中心に接していくことが私自身のためになるのだと気づきました。</p> <p>初任者、中堅、ベテランという枠にあまりこだわらず、チームとして共に学び続けていくことの出来る職員室にしていきたいと思います。辛抱をもって。</p> <p>⑧「コーチング」という考えを知った。その教員自らが解決していけるよう、対話を通じてサポートしチャレンジを促すことだという。教師には「自律」が必要であり自律的に意思決定できる教員でなければならない。という言葉に納得した。若手教員から問題行動の報告があったとき、私はすぐに私が考える解を伝えてしまう。これではだめだと思った。先生はどう思う?と問い返したり、複数の解を与え選択させたりして、「自律」を促していかなくてはいけない。</p> <p>日々、時間がなく対応にはスピーディーさが求められる。そういった中でも、できる限り若手教師が成長できる機会を作っていく必要があると感じた。</p> <p>教師の力についても学んだ。教師の力とは?それは語る事が難しいということだ。「暗黙知」というそうだ。「私たちは語れる以上のことを知っている。」例えば、自転車の乗り方を教えてと言われて、「バランスをとって・・・」というが、それ以上は言えない。しかし、自転車に乗ることはできる。その状況に応じてその乗るという力は発動するということだ。教師の専門性もその状況に応じて発動する。とても納得した。つまり、経験を積み積むほど、その状況で発動できる技は増えていくということだ。しかし、数年経つと、似たような状況ばかりを経験するうちに、「過剰学習」を起こすそうだ。似たような状況なのでそれ以上注意を向けない選択をしたりするようになるということだ。過剰学習を続けていくのは非常にまずく、修正をしていかなければならない。ベテランになるほどこの過剰学習が起きやすくなる。「自分が思っていることが正しいとは限らない。」「自分の枠と他人の枠は違う。」「あなたがすべて知っていると思う問題とどれだけ似ているようでも、それは他人の問題であって、あなたのものではない。」など心に残る言葉がたくさんあった。常にそれらのことを考えながら、仕事をしていきたい。またそのことを若手教師に伝えていきたい。ベテラン教師には難しいですね。</p> <p>⑨今回の研修を通して、「協働」とは、対話を通して相手のことを理解し、それぞれの立場に立って考えることだと感じた。どうしても自分の経験に基づいて考えてしまうことがあり、自分の違う立場を理解できていないことがある。だからこそ衝突が起き、対立してしまうのではないかと思う。様々な経験をもった人との対話を通して、よりよい解決に向けて協働していきたいと思う。</p>

<p>②今後の学び合うコミュニティ構築において役立つものであったか</p>	<p>㊦○新人や若手の先生との関係 新人や若手との対話のなかでは、「ティーチング」「カウンセリング」が多かった。「問い」に対して「答え」を言っている自分がいた。「もしかしたら間違っている」と自己内に問いかけたことは無かった。今後は、対話を通して、「コーチング」の視点を持ち、新人や若手先生の「自己決定」を促せるようにサポートしていきたい。</p> <p>○同世代や先輩との関係 「『共同注視』を試み、当該教員の思考過程に『棲み込み』問いかけよう」この言葉が、印象に残った。自分自身も思考をすることで、ズレに気づき、対話が深まるのではないかと。</p> <p>学校現場には「教職員」という同じ立場であるが、性別・年齢・環境の違う一人ひとりの生身の人働いている。授業というくりであっても違いがあることは明らかである。「同じ目標」＝学校教育方針や研究テーマに向かって、どのような道筋でゴールしていくのか。ここが一つの問いになるのでは・・・とも考える。ゴールにたどりつく道筋は幾通りもあっていい。組織として大切にしている部分、個々が大事にするモチベーションという部分を意識したい。今後この学びをさらに深め、ミドルリーダーとして学校運営に携わっていきたい。</p> <p>㊦㊧コーチングの必要性・有用性について深く考えられたことが一番の収穫でした。これまでの自分を振り返ったときにメンタリング（教える）の形が多かったと反省しました。もちろん教育技術や言動の意図などは、教えることも必要ですが、相手に考えさせたり、選ばせたりする視点が足りなかったことに気づきました。</p> <p>思い返してみると、研究授業の時には、先輩教師に授業の方向性やゴールについては答えを教えてもらっていましたが、どのように到達させるのか、どのように子どもの思考を動かすかは、一緒に考えているようで、実は自分で考えさせられていたように思います。「他人の直面している問題はその人の問題で自分の問題ではない」若手・ベテラン関係なく、寄り添い、共に考えていきたいと感じました。</p> <p>また、学校の文化として、他人にhow toばかりを求めるのではなく、自分で調べたり聞きに行ったり考えたりするのがスタンダードになればよいとは思いましたが、やはり時間がかかりそうです。一緒に学年を組んだ仲間から少しずつその考えを広げていきたいです。</p>
	<p>㊦㊨共に働くためにはお互いの考えを理解することが必要であり、その時の最適解はどれかを「全員」の経験や考えをもとに導くことでお互いを尊重し、よい意味で上下関係をなくすことができると考えます。また、経験の多い人の考えが全てではないようにすることで、経験年数に関係なく全ての人成長するきっかけになると思います。</p> <p>そのためには、年齢関係なく、思っていることや考えを気軽に話ができ、認め合える環境を作っていくことが「協働」の第一歩になるのではないかと考えます。</p>

評価項目①の評価基準「十分達成できている」に位置づく受講者の回答事例は㊦㊧である。㊦の回答は、チームとして共に学び続けていくことと同時に、物事をともに考え調整していくことについて言及しており（多面的な言及）、それぞれの実践知をふまえた上での対話の重要性に気づきを得ていることが示唆される。㊧の回答はコーチングやファシリテートへの理解ができており、実践知に基づきそれぞれがそれぞれの方法で問題を解決することに言及できている。このように実践知を尊重しつつ、自他の「協働」の在り方に言及できていたのは13名であった。

評価基準「およそ達成できている」に位置づく回答事例は㊦である。対話を通して相手のこと（実践知）を尊重することの重要性に気づけている。一方で、自分とは違う立場の理解及びそれを避ける対話すなわちファシリテーター的な役割については言及できているものの、コーチングにかかわ

る自分の立ち位置には言及できていない。このような回答は合わせて6名であった。

評価項目②の評価基準「十分達成できている」に位置づく受講者の回答事例は㊦㊧である。㊦の回答は、組織と個々の双方を大事にすることに言及できており、自分自身も思考をしつつ「ティーチング」や「カウンセリング」と「コーチング」のバランス、世代間のバランスにも考慮したいことが読み取れる。㊧の回答では自己の経験（方法知を教えてもらうこと）を踏まえ、自律の重要性についても言及できている。このような回答は他に14名に見られた。

評価基準「およそ達成できている」に位置づく回答事例は㊨である。互いの考えを理解することの必要性、つまり相互依存については気づきを得られているものの、自律性を高めていくことについての言及は不十分である。このような回答は合わせて4名に見られた。

結果として、研修後のアンケートでは、研修を受けた7（評価項目①について）～8（評価項目②について）割の受講者が評価基準「十分達成できている」に位置づき、教師が個々にもつ実践知（経験知）を出し合う調整者（コーディネーターやファシリテーター）としての立ち位置に理解を示し、よりよい課題の解決方法を『協働』して導き出すことの重要性が認識されていた。一方で、対話の重要性は理解しつつもコーチングやファシリテーターの役割を果たしていくことへのミドルリーダーとしての役割の自覚は十分ではないことが想定される。確信や思い込みがないかどうか省察し、他者に対して思考する過程を担保しつつ、自律性と相互作用のバランスについて今一度対話を試みることが必要であることが示唆された。

○研修実施上の課題

本研修は受講者それぞれが自分には何ができるのか、具体的な課題を設定してそれを解決する内容を採用していない。しかし、そうであるが故に個別性をもたせながら長いスパンでの目標達成に向けて方策を考えることを求めていること、言い換えれば「学び続ける教師・・・問い続けることは大切」であることを対話し続けていくことが重要であると考えている。第一に単年度で終わらない、継続性のある研修を設計する必要がある。第二に研修方法を対面形式にしてもオンライン形式にしても、十分な対話の時間と場面の確保が求められる。オンラインで開催した第4回の研修では、チャット機能を使った対話が実現できたものの（盛り上がりを見せた）、多様な人との対話は十分にできなかった。一つの研修を手掛かりとした連続的、多元的な研修プログラムとする必要がある。

3 連携による研修についての考察

（連携を推進・維持するための要点、連携により得られる利点、今後の課題等）

本事業では、研修ニーズの一つとして「協働」が提案された。しかしながら、地教委、学校教育現場では一つの教育方針、教育方法に揃えることで「協働」としていることが推察された。しかし、このような「協働」への捉えは重大な問題をはらんでいる。すなわち、経験を積み、ほとんどの事態にすでに何らかのかたちで遭遇したとの確信や思い込み、自信が、状況の細部への注意をおろそかにし、疑うことにブレーキをかける（Weick, 1997）点である。個別性をもち、かつ複雑である教育上の様々な問題に実践知だけでは解決はできないという点に留意すれば、暗黙知や実践知に依存した問題の解決、暗黙知や実践知に基づいたトップダウンによる諸問題の解決には限界があると考えられ、他の教員と協働して問題の所在を探り、適切な解決策等を見いだしていくことが求められる。教育活動は通常個々の教師によって担われている点においてミドルリーダーの資質育成をふまえるならば、方針や内容のズレがあること自体を認めつつ、教育活動におけるねらいと実際とのズレに気づき、それを改善しようとする行為の選択肢を拡大していくことを重視し、ズレへの気づきから複雑かつ多様な諸問題への対応や解決にあたることを研修内容に組み入れる必要がある。

さらなる連携推進を図っていくためには対話、すなわち議論の質を段階的に上げていくことが求められる。議論の質の向上にかかわり、理論は優れており、自己の経験や理屈は劣っているこ

とを絶対視することをやめてみるのが要点である。理論と実践とを対比させて（（例）常識やセオリーとその子・クラスに応じた指導との対比），自明視を疑い，「（研修では）何が本当に必要なのか」意見の相違を浮かび上がらせることを求めたい（不安定，モヤモヤ観が安定を生む）。

連携により受講者がそれぞれの問題意識に基づいて研修内容を咀嚼し，アレンジするとの重要性が理解できる，すなわち個別性を大切にするという点で，伝えることにとどまる研修との差別化を図り，利点があると考えられる。それぞれが感じたことの違い（意見の相違）を明らかにし，研修の内容には幾通りもの方法があることを引き出すことで，考えるプロセスの意識化がはかられ，自他の考えや方針を咀嚼し，よりよい解決策を「協働」により導出する素地の育成，ミドルリーダーが他の教職員のモデルとなって活躍できる学び合うコミュニティの基盤づくりを推進することができるという点で意義を主張したい。

今後の課題として，研修実施上の課題を解決するためには，「自分自身が間違っているかもしれない」ことに自覚できること，埋めること（答えを性急に出すこと，方針や実践を一本化すること）を我慢して思考すること，すなわち省察の時間確保，質担保が求められる。

4 その他

[キーワード]

学び合うコミュニティ，省察，暗黙知，実践知，コーチング，コーディネート，自律，相互依存
分かち合い

[人数規模]

B. 11～20名

[研修日数(回数)]

C. 4～10日 （4～10回）

【担当者連絡先】

●申請者 ※申請する大学，教育委員会等について記入すること

申請機関名		国立大学法人 兵庫教育大学
代表者氏名		加治佐 哲也
所在地		〒673-1494 兵庫県加東市下久米 942-1
事業担当者	所属・職名	理事・副学長
	氏名（ふりがな）	吉水 裕也 （よしみず ひろや）
事務担当者	所属・職名	教員養成・研修企画室，副課長
	氏名（ふりがな）	白川 勝也 （しらかわ かつや）
	事務連絡等送付先	〒673-1494 兵庫県加東市下久米 942-1
	TEL/FAX	0795(44)2303/0795(44)2376
	E-mail	office-renkei-t@ml.hyogo-u.ac.jp

●共同実施機関 ※共同で実施する機関について記入すること

共同実施機関名		稲美町教育委員会
所在地		〒675-1115 兵庫県加古郡稲美町国岡 1-1
事業担当者	所属・職名	教育課・課長
	氏名（ふりがな）	木村 明宏 (きむら あきひろ)
共同実施機関名		播磨町教育委員会
所在地		〒675-0182 兵庫県加古郡播磨町東本荘 1-5-30
事業担当者	所属・職名	学校グループ統括
	氏名（ふりがな）	西野 直樹 (にし の なおき)