

(独立行政法人教員研修センター委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発事業
(A 教職大学院等研修プログラムモデル開発事業)

実 施 報 告 書

プログラム名	アクションリサーチを通じた「チーム学校」づくりの中核的役割を担うミドルリーダー養成・研修カリキュラムの開発
プログラムの特徴	<p>本プログラムは、教職大学院において現職教員に「チーム学校」づくりの中核的役割を担うミドルリーダーに求められる力量を養成することを目的としたものである。その際、教職大学院を現職教員の研修機関と位置づけ、教職大学院での現職教員教育を教職大学院と教育委員会、そして現任校の共同で行なうところが最大の特徴である。</p> <p>そのために、教職大学院は「チーム学校」づくりの中核的役割を担うミドルリーダー養成に求められる組織マネジメント力を育成するためのカリキュラムを充実させるとともに、実習を拡充することで理論と実践を往還しながらアクションリサーチを深めることができるようにカリキュラムを改善した。また、教育委員会は現職教員を公費で教職大学院に派遣し、個々の現職教員が岡山県及び市町の教育課題の改善・解決に取り組むように研究課題(ミッション)を設定し、協同して現職教員を指導することとした。</p> <p>このような教育委員会と教職大学院とが一体となった現職教員の資質向上のための取組は、教職大学院における現職教員教育としても、教育委員会における教職大学院への現職教員派遣のあり方についても新しい提起である。</p>

平成29年 3月 31日

機関名 岡山大学大学院教育学研究科教職実践専攻(教職大学院)

連携先 岡山県教育委員会・岡山市教育委員会

第 1 部

プログラム開発の目的と開発過程

I プログラム開発の背景と目的

岡山県・岡山市の教員の年齢構成は、ベテラン教員と若手教員の上に位置する中堅教員層が空洞化している。また、少子化に伴う学校の統廃合、学校・学級の小規模化などの学校内外の環境が変動する中であって、学校改革・改善の中核を担うミドルリーダーに期待される職務は高度化、複雑化している。このような学校状況の中で、管理職と教員集団とがミッションとビジョンを共有しながら、個々の教員の個性と専門性を生かして、学校の抱える課題に協同的に取り組む「チーム学校」づくりを中核的に推進できる組織マネジメント能力をもったミドルリーダーを育てることは容易なことではない。

そこで、岡山大学教職大学院では、岡山県・岡山市教育委員会及び学校と連携して、「チーム学校」づくりを担う「ミドル・アップダウン型」の学校組織マネジメント能力を計画的・体系的に高めていくミドルリーダー養成研修カリキュラムを開発・発展させる。

本教職大学院では、設置当初から岡山県・岡山市教育委員会と連携し、平成23年度からは現職教員学生の現任校における「課題分析実習」（ミドルリーダー育成）と「シャドウイング実習」（スクールリーダー育成）を必修化し、そこでのアクションリサーチを通じた学修をコアとする科目「教育実践研究」のカリキュラム開発・実践を行ってきた。この「教育実践研究」においては、教育委員会の担当者、現任校の管理職、大学の指導教員の三者が協働して現職教員院生の学校組織マネジメント能力の発達を支援する指導体制を構築してきた。

平成28年度においては「チーム学校」づくりをより強力に推進できるミドルリーダーを養成するために、現職教員学生が2年間大学と現任校とを往復しながらアクションリサーチできるようにカリキュラムを改善・充実するとともに、現任校が所在する教育委員会との連携や「課題検証実習」の新設などによって、理論と実践の往還をより強化し、「ミドル・アップダウン型」の学校組織マネジメント能力を向上させるカリキュラムを開発する。

以上のような新しいカリキュラムの有効性を検証するとともに、それをモデルとして提示することが本事業の目的である。

II プログラム開発の視点

プログラム開発の第1の視点は、2年間大学と学校現場とを往復しながらアクションリサーチを蓄積することで、理論知と実践知とを結びつけた学校組織マネジメント能力を計画的・体系的に高めることである。

第2に、「チーム学校」づくりの中核的な役割を担うミドルリーダーには「ミドル・アップダウン型」の学校組織マネジメント能力が必要と考え、それを養成するためにカリキュラムを改善・開発することである。

第3に、「チーム学校」の中でミドルリーダーは、学年集団、教科集団、校務分掌、校内研究・研修等、様々な場面においてリーダーシップが求められるが、現任校や教育委員会が求める資質・能力にふさわしいカリキュラムと指導体制を構築することである。

第4に、実習において現任校に加え、近隣の学校や教育委員会も観察できるようにし、客観的・俯瞰的に学校の現状を捉えられるようにすることである。

第5に、アクションリサーチを充実させるために、多角的視点による「省察」を充実させることである。そのために、大学と教育委員会、学校とが協同して省察会を行なう。

第6に、教員研修センターから講師を派遣していただき、全国的なミドルリーダー養成の内容・方法を踏まえた研修を位置づけたことである。

Ⅲ プログラム開発の過程

1 教員研修モデルカリキュラム開発プログラムに係る研修の実施及び連絡調整

① 研修の実施内容

「チーム学校」づくりをより強力に推進できるミドルリーダーを養成するために、2年間教職大学院と現任校・教育委員会とを往復しながらアクションリサーチを進め、理論と実践の往還をより強化し、「ミドル・アップダウン型」の学校組織マネジメント能力を向上させることのできる研修カリキュラムを開発・実施した。対象人数は、岡山県教育委員会・岡山市教育委員会から派遣された現職教員学生7名である。

(実施時期と内容)

- 1) 教職大学院の授業科目を活用した学校組織マネジメント理論に関する研修
前期：「学級・学年・学校経営の実践と課題」「学校経営戦略と評価」
後期：「校内研修のマネジメントとコンサルテーション」
- 2) 教職大学院の授業科目を活用したアクションリサーチに関する研修
・研究方法論について（教職大学院「教育実践研究の方法」（前期））
・アクションリサーチの実施と省察（教職大学院「教育実践研究Ⅰ～Ⅲ」（通年））
- 3) 岡山県・岡山市の教育行政の基本方針・施策等に関する研修
・岡山県教育委員会（7月15日）
・岡山市教育委員会（10月21日）
- 4) 現任校管理職・教育委員会・教職大学院による「合同省察会」の実施
・毎月第3金曜日 16:00～17:30
- 5) 教員研修センター講師派遣に基づくミドルリーダー研修（2月21日）
- 6) 学生による学修成果発表（9月23日、3月3日）

② 教育委員会等との連絡調整

- 1) 会議の名称：「岡山県・岡山市教育委員会との連携協力会議」
実施回数：年間4回
内容：研修プログラムの実施計画、実施方法等の検討
- 2) 会議の名称：「教職大学院と現任校・教育委員会との協議会」
実施回数：年間2回
内容：研修プログラムの実施状況の検討、成果分析

2 研修プログラム開発に係る調査の実施に関する業務

① 教育委員会を対象とした聞き取り調査

研修プログラムの成果と課題について、教育委員会指導主事等を対象とした聞き取り調査を行った。

② 日本教職大学院協会及び日本教育大学協会研究集会等で研究成果の発表及び他大学の取り組みの調査

研修プログラムの成果と課題について日本教職大学院協会研究大会実践研究成果公開フォーラム（12月17日：早稲田大学）において発表した。また、同研究大会及び日本教育大学協会研究集会（10月15日：富山大学）、福岡教育大学（3月15日）にて他大学の取組を調査した。

第 2 部

プログラム開発の実際

1 昨年度までの現職教員派遣の仕組み

(1) 目的

現任校の抱える教育課題を研究テーマとし、1年目にそれを解決・改善する方策を考え、2年目にその仮説に基づいて実践し、その有効性を検証することにより、現職教員学生の学校リーダー・ミドルリーダーとしての職能成長を図ることが目的とされてきた。

(2) 選定方法

岡山県教育委員会が派遣する現職教員学生は、市町村立の小・中学校から6名、県立の高等学校・特別支援学校から各1名の計8名であった。入学者は、小・中学校の場合、岡山県教育委員会が岡山市を含めて地域バランスも考えながら、市町村教育委員会や学校に働きかけて入学希望者を募って審査し、適任者を受験させていた。

(3) 履修形態

現職教員学生は、大学院設置基準第14条を適用し、1年目は大学院で学び、修了に必要な単位の大半を取得し、2年目は勤務をしながら放課後や休業日等に集中講義やゼミでの指導を受けて「最終報告書」を完成させるという履修形態であった。

また、1年次には毎週水曜日を実習日とし、現任校で実習を行っていた。

(4) 指導体制

「教育実践研究Ⅰ・Ⅱ」は、個別に指導教員が行なうゼミと、月1回の合同省察会によって行なった。合同省察会には、現職教員学生と現任校の校長に加えてランダムに割り振られた大学教員が参加するとともに、教育委員会の関係者は主に岡山県と岡山市から各1名が参加し、それぞれが派遣した院生がいるテーブルを巡回していた。

2 今年度からの現職教員派遣の仕組み

(1) 背景

岡山市が平成21年に政令指定都市になり、同年に教員の任命権が、平成29年度からは給与負担が岡山県から移される。教員採用試験も今年度からそれぞれで実施することとなった。そして、教職大学院への現職教員の派遣についても、県と市がそれぞれで行なうこととなった。

また、近年、ベテランと若手が多く中堅が少ない歪な年齢構成となってきたことから、岡山県教育委員会では、県総合教育センターの総合的ミドルリーダー研修や地域ごとのプレ管理職研修などを始めるなど、比較的若い段階から計画的に岡山県全体や各地域を担う中核教員の育成に取り組み始めるようになった。

こうした背景をふまえて、岡山県教育委員会は県下各地で地域の教育課題に取り組むことのできるミドルリーダーを教職大学院に派遣することで育成する新しい派遣の仕組みを創設した。

(2) 岡山県教育委員会による現職教育派遣の新しい仕組み＝「政策課題研究派遣」

①目的

学力向上をはじめとする岡山県全体や各地域の課題解決に向けて、先行研究や理論に基づいてその現状や背景を分析し、実現可能な実践的解決策を構築することで、県や各地域の施策に役立てるとともに、その取り組みを通して、今後の県や各地域を担う中核教員を育成する。

②選定方法

市町村立の小・中学校から3名、県立の高等学校と特別支援学校から各1名の計5名を、校長及び各教育委員会からの推薦を受けて県教育委員会が審査し、適任者を受験させる。

③履修形態

2年間大学院で学び、1年目は毎週月曜日・水曜日の2日、2年目は毎週火曜日・木曜日・金曜日の3日を実習日とし、現任校または教育委員会事務局等で実習を行う。

④各現職教員学生に最初に設定された「ミッション」

- ・学校課題の効果的な解決の在り方を組織力の向上を基盤とした一人一人の人材育成の面から研究し、それを元に地域の教育力向上のために貢献する。(A 小学校)
- ・通常学級における特別支援教育の視点を生かした学級・授業づくりの充実 (B 小学校)
- ・英語教育を中心としながらも、教科の壁を越えた校内研修体制の構築及び組織力、教育力の向上 (C 中学校)
- ・高等学校の教科指導におけるアクティブラーニングのあり方、研修プログラムの開発・検証 (D 高等学校)
- ・インクルーシブ教育システムの構築 (E 特別支援学校)

⑤教職大学院・現任校・県教育委員会との共同指導体制

今年度からは、現職教員学生と現任校の校長、各教育委員会の関係者（小・中学校の場合は、市町村と県の2名）、大学教員で、ゼミを含めて固定したチームを組んで行なうこととした。

また、実践研究の進捗状況を、毎月大学が取りまとめて県教育委員会に報告するとともに、年度始めと中間期には県教育長に現職教員学生が直接報告することになった。

(3) 岡山市教育委員会による派遣

岡山市教育委員会は昨年度までと同じ派遣方法で2名を派遣していただいている。これによって、岡山大学教職大学院に入学する現職教員は2つの異なる制度に基づく者が混在するようになった。

	岡山県	岡山市
数	5名	2名
目的等	県・市町村教委と現任校及び教委等において実習を行い、県や各地域の中核教員としての職能成長を目指す。学修のミッション・実習の場所・内容等は教育委員会が中心に決定する。	現任校において実習を行い、それを省察しながら研究を深め、現任校の教育課題を解決・改善する実践的研究を行う。その取り組みから学校リーダー・ミドルリーダーとしての職能成長を目指す。
履修	1年次：火・木・金曜日 2年次：月・水曜日	1年次：水曜日の実習を含めて毎日 2年次：勤務時間外
実習	1年次：月・水曜日に教委・現任校等 2年次：火・木・金曜日に教委・現任校等	1年次：水曜日 2年次：通常勤務のため免除
学費	入学金及び授業料は公費負担	入学料及び授業料は個人負担
補充	教諭又は講師	1年間、常勤講師

3 「政策課題研究派遣」に対応したカリキュラム改革

(1) 「学校における実習」の改革

① 2年間にわたる実習

昨年度までは「学校における実習」は1年次に「課題分析実習」あるいは「シャドウイング実習」（いずれも2単位）を毎年週1回実施し、それ以外は教職経験10年以上の者は、書類審査によってこれまでの教育研究実績が優秀であった場合免除していた。

今年度からの「政策課題研究派遣」は2年間の派遣であり、1年目は月・水の週2日、2年目は火・木・金の週3日を現任校あるいは所管の教育委員会関係機関等において実習を行なう。2年間の実習を次のように区分して実施することとした。

<1年次> * 「課題分析実習」あるいは「シャドウイング実習」を選択

課題分析実習（通年・週2日・4単位）

（対象）ミドルリーダーをめざす現職教員学生

（概要）・現任校および地域の学校、管轄する教育委員会へのアクションリサーチを通して、現任校を始め、県や地域の諸学校の課題を多角的・総合的に課題を分析し、構造化・焦点化して、課題解決策を提案するとともに、県や地域全体の課題解決・教育力向上を組織的・協同的に推進する力を身につける。

シャドウイング実習（通年・週2日・4単位）

（対象）学校リーダーをめざす現職教員学生

（概要）・現任校の管理職に着目して学校経営実践を観察・ヒアリングなどを通して、学校経営の課題を多角的に分析し、現任校が組織的、協同的に機能するための課題解決策を提案するとともに、「チーム学校」づくりに向けた学校組織マネジメント力を身につける。

<2年次>

課題検証実習（通年・週3日・6単位）

（対象）全員

（概要）・1年次に提案した学校及び地域全体の課題解決・教育力向上を推進するための実践仮説に基づいて、現任校及び地域で実践するとともに、その有効性を多角的・総合的に検証する。

・地域の学校で仮説に取り組むために、岡山県教育委員会及び地域の教育委員会等との連携の中で実践を進めることで、リーダーに求められる組織マネジメント力を向上させる。

・仮説を検証する実践に取り組むために、先進校を訪問調査したり、各種研修会、学会等へ参加したりする。

②実施体制

政策課題研究派遣の現職教員学生は、教職大学院とともに、教育委員会の指導を受けながらミッションに取り組む。その際、小・中学校の学生は岡山県教育委員会と所管の市町村教育委員会とも協働してミッションの実現のために学習する。とりわけ、実習の実施に関しては、教育行政の仕組みや特色を学ぶことができるように、市町村教育委員会が実習内容の構成に参画できるようにした。

(2) 「教育実践研究」における「合同省察会」の実施

①「教育実践研究」の位置づけ

岡山大学教職大学院は学校における実習を省察する授業科目として「教育実践研究Ⅰ～Ⅲ」を開設している。この「教育実践研究」が最終報告書を作成していくためのコアとなる授業科目である。

教育実践研究Ⅰ（課題分析）：1年次前期2単位

「課題分析実習」「シャドウイング実習」での実習体験を、各自のミッション・研究課題等に即して省察し、学校及び地域全体の課題解決・教育力向上を推進するための実践仮説を構築するための実践研究の方向性を明確にする。

教育実践研究Ⅱ（課題提案）：1年次後期2単位

「課題分析実習」「シャドウイング実習」での実習体験を各自のミッション・研究課題等に即して省察し、学校及び地域全体の課題解決・教育力向上を推進するための実践仮説を構築する。

教育実践研究Ⅲ（課題検証）：2年次通年4単位

「課題検証実習」での実習体験を、各自のミッション・研究課題等に即して省察し、学校及び地域全体の課題解決・教育力向上を推進するための実践仮説の検証を進め、最終報告書にまとめていく。

②合同省察会の見直し

合同省察会は、現職教員学生を教職大学院だけではなく、学校・教育委員会とともに指導していく仕組みである。そのため、毎月1回、第3金曜日16：00～17：30に三者が集まって実習の省察と今後の実践研究の方向性について協議している。

今年度からは、個々の現職教員学生ごとに指導チームを編成することとした。指導チームには、各現職教員学生のミッション・研究課題に応じて、教職大学院の専任教員だけではなく、兼担の教員も含めて、現職教員院生1名に対して、3～4名の教員を配置した。また、岡山県派遣の場合は、現職教員学生ごとに市町村立小・中学校のチームには所管の市町村教育委員会と岡山県教育庁義務教育課の関係者各1名、県立高等学校のチームには高校教育課の関係者1名、県立特別支援学校のチームには特別支援教育課の関係者1名が加わって、多面的・総合的に協議を深めている。

さらに、今年度は、7月に岡山県、10月に岡山市それぞれの教育施策の概要について、各教育委員会関係者に講義してもらった。

(3) 「特別支援教育」に関する授業科目の新設

「政策課題研究派遣制度」の実施にあたり、教職大学院のカリキュラムにおいて充実することを求められたのは、まず特別支援教育コーディネーターの育成に関する授業科目である。特に通常学校における特別支援教育、特別支援教育の視点を踏まえた教科指導に関する力量を育成する授業科目の充実が求められた。

そこで、特別支援教育講座の教員の協力を得て、既存の特別支援教育の入門的な授業科目である「通常学校における特別支援教育の実践と課題」を「通常学級・特別支援学級の授業づくり・学級づくり」という授業科目に拡充するとともに、新規に「特別支援教育コーディネーター実践論」という授業科目を新設した。授業づくり・学級づくりに関するより実践的な内容を取り上げ、コーディネーターとして教職員に対して具体的な指導助言ができる力量を養成することが目標である。

(4) 「アクティブラーニング」に関する授業科目の新設

次期学習指導要領における授業改善のキーワードであるアクティブラーニングに関する授業科目も求められた。そこで、新規に「アクティブラーニングの理論と実践」を開設した。岡山大学教職大学院には学習指導に関する必修科目・選択科目が複数開設されているが、授業科目名にアクティブラーニングという言葉が入っていることが求められ、このような授業名とした。

この科目では、アクティブラーニングに関する理論と実践事例を学ぶとともに、それを研修の中でどのように教員集団に説得的に説明し、アクティブラーニング型授業を広げていくのかも目標とした。そのため、この授業の最後は、校内研修でアクティブラーニングについて取り上げる際のスライドとシナリオを作ることにした。

(5) 実務家教員による実務的・実践的な授業内容の改革

今回のカリキュラムの改善では、昨年度まで研究者教員が担当していた授業科目に、実務家教員が加わることで、より実務的・実践的な授業内容にするという改革も行われた。

例えば、研究者教員だけが担当していた「教育法規実践研究」を、実務家教員3名を加えた4名が担当する「教育法規の理論と実務演習」に改め、教育行政の職務と教育法規、公務員のサービスとコンプライアンス、コンプライアンス研修の企画と実践、岡山県の教育施策の概要（教育振興基本計画など）、活力ある職場づくり、法令・規則に基づく教育委員会と学校の関係、指導主事の職務および実務上の課題と対応など、学校管理職や教育行政職員として求められる実務的な内容について盛り込むことにした。特に、コンプライアンスについては、関係法令や事例を学んだ後、学校や地域で行う研修を企画し、履修学生以外の学生を招いて模擬研修会を実施することで、実務的・実践的な内容にするとともに、組織マネジメント力の向上をねらった。

以上のようなカリキュラムの改善によって、以下のような授業科目が開設されることとなった。

〈 共通科目の領域と授業科目名 〉

授業科目領域	授業科目名
教育課程の編成・実施に関する領域	<ul style="list-style-type: none">• 教育課程編成の実践と課題• 特色あるカリキュラムの開発
教科等の実践的な指導方法に関する領域	<ul style="list-style-type: none">• 学習指導の実践と課題• 授業の指導計画と教材開発
生徒指導・教育相談に関する領域	<ul style="list-style-type: none">• 生徒指導と学校カウンセリングの実践と課題• 通常学級における特別支援教育の実践と課題
学級・学校経営に関する領域	<ul style="list-style-type: none">• 学級・学年・学校経営の実践と課題• 学校保健・学校安全とリスクマネジメント
学校教育と教員の在り方に関する領域	<ul style="list-style-type: none">• 学校教育の役割と教師の職能成長• 学校とコミュニティ
教育実践研究に関する領域(岡大独自)	<ul style="list-style-type: none">• 教育実践研究の方法

〈教員の職能発達と、デマンドサイドのニーズに対応した選択科目の設定と履修モデル〉

●印：必修 〈○〉印：選択

授業科目領域	授業科目名	初任期 リーダー	ミドル リーダー	学校 リーダー	行政	
					指導	管理
教育課程・授業力育成 に関する科目群	・授業アセスメント技術とその応用	〈○〉	●		●	
	・学習意欲を高める学習指導の理論と実践		●	〈○〉		
	・教材開発と授業デザイン	●				
	・指導と評価の理論と実践				〈○〉	
生徒指導・学級経営 に関する科目群	・子ども分析と学級経営	●			〈○〉	
	・特別活動とキャリア教育の実践	〈○〉	〈○〉			
	・生徒指導と発達支援教育	〈○〉	●			
	・教育相談の技術と実践					
特別支援教育に関する科目群	・通常学級・特別支援学級の授業づくり・学級づくり	〈○〉	〈○〉			
	・特別支援教育コーディネーター実践論		〈○〉			
今日的学力 に関する科目群	・アクティブラーニングの理論と実践	●	●		●	
	・小学校英語科の理論と実践	〈○〉				
	・道徳科の理論と実践	〈○〉	〈○〉	〈○〉		
	・授業実践におけるICT活用	●	〈○〉			
	・小学校理科学習指導の理論と実践	〈○〉				
学校経営・学校組織開発 に関する科目群	・スクールリーダーと組織開発		●	●	〈○〉	●
	・学校経営戦略と評価			●	〈○〉	●
	・校内研修のマネジメントとコンサルテーション		●	〈○〉	●	〈○〉
	・教師の職能成長とコーチング		〈○〉	●	〈○〉	〈○〉
	・教育法規の理論と実務演習		〈○〉	〈○〉	〈○〉	●

第 3 部

プログラムの内容

1 教職大学院の授業科目を活用した学校組織マネジメント理論に関する研修

(1) 「学級・学年・学校経営の実践と課題」(前期・共通科目)

①シラバス

授業の概要	学校経営学の諸理論に関する基礎的・基本的な考え方、および近年の教育改革の動向を押さえながら、学校経営の課題や今後の展望について考察する。 さらに、教育行政の視点から、現在の学校が置かれている状況や期待される役割を考え、学級・学年・学校経営の課題を探求する。
学習目標	1. 学校組織マネジメント導入の背景、およびその意義と基本的な考え方を理解する。 2. マネジメントの基礎理論を検討し、実践事例を分析する視点を獲得することができる。 3. 組織マネジメントの視点から、自身の授業づくりや学級・学年・学校経営を考えることができる。
授業計画	第1・2回:オリエンテーション 第3・4回:学校経営実践事例 第5・6回:学校経営改革の動向と組織マネジメントの必要性 第7・8回:学校組織マネジメントの理論(1)学校経営の近代化論 第9・10回:学校組織マネジメントの理論(2)現代化論 第11・12回:学校組織マネジメントの理論(3)組織文化 第11・12回:学校組織マネジメントの理論(4)社会的使命の追究 第13・14回:学校組織マネジメントの理論(5)省察と対話の追究 第15・16回:学校組織マネジメントの理論(6)組織的知識創造経営 第17・18回:学校評価と学校改善① 学校自己評価書の比較検討ワーク 第19・20回:学校評価と学校改善② 学校評価の考え方と意義 第21・22回:学級経営・学年経営 第23・24回:学校の管理・運営について 第25・26回:地域教育行政の現状と課題 第27・28回:岡山市の教育～教育行政の取組～ 第29・30回:地域協働学校の実践と課題

②指導のポイント

本科目では、今日の学校経営改革や諸制度を思想的・政治的・社会的な大きな文脈の中で読み解き、その本質を理解した上で、各学校の学校経営実践や教育実践の意義や課題を考える力の育成を目指した。具体的には、科学的管理法から始まる経営論や組織論の展開を追うことで理論的な視座を獲得して、岡山市の地域協働学校を事例として現在の学校経営改革や学校経営実践を理論的な観点から理解し、課題と今後の展望を考えるよう授業を構成した。また、新卒院生と現職院生が共に学ぶ授業であるため、人材育成力の涵養を企図し、新卒院生の実習校を事例に授業改善を構想するワークショップも行った。

これらの取組を通じて、新卒院生には、学校全体の視野を持って授業等の教育活動を構想・展開・評価する力の育成(組織人としての育ち)を期待した。現職院生にはそれに加え、ミドルリーダーとして学校全体の方向性や戦略、およびそれに照らした自らの教育実践の意味や価値を他者に説明できる力の育成を期待した。

③受講生の学び(学生へのアンケート調査の記述から)

ミドルリーダーに求められる組織マネジメント力を向上させていく上で、この科目において「組織をマネジメントする様々な理論を学ぶ学習」「地域協働学校の実践についての学習」を通して、「組織論についての知見を深めること」「現在の学校組織に必要とされる視点」「組織内外の変化する環境を読み取り、学校教育目標を設定すること」などを学ぶことができた。

(2) 「学校経営戦略と評価」 (前期・選択科目)

①シラバス

授業の概要	この授業では、まず学校経営改革の動向を概説し、学校の経営戦略と学校評価について理論的整理をする。次に、各学校の経営戦略と学校評価について受講生の発表をもとに討議を行い、学校経営戦略と評価の課題を探求する。
学習目標	1. 学校の経営戦略の意義とその策定について理解する。2. 学校評価の仕組みと意義について理解する。3. 現任校の経営戦略や評価の課題をつかみ、その改善策を考えることができる。
授業計画	第1・2回:オリエンテーション 第3・4回:日本における学校経営改革の思想と構造 第5・6回:諸外国における学校改革 第7・8回:学校経営戦略の策定～ビジョン・目標のマネジメント～ 第9・10回:学校経営戦略の策定～学校の組織力のマネジメント～ 第11・12回:人材育成の戦略～スクールリーダーの役割と力量～ 第13・14回:学校ビジョンの設定 第15・16回:学校経営計画の作成 第17・18回:学校評価の事例研究(1)(所属校の事例分析) 第19・20回:学校評価の事例研究(2)(") 第21・22回:協働体制の構築とリーダー教師の役割 第23・24回:学校組織開発の理論 第25・26回:学校組織開発の事例① 第27・28回:学校組織開発の事例② 第29・30回:学校組織開発の事例③

②指導のポイント

本科目では、受講生の勤務校を事例として、学校課題の分析を行い、約3年間を見越した学校づくりのグランドデザインを描く力(学校のミッションに基づき、ビジョンと戦略を策定する力)、また、それに基づき学校評価や教職員評価を展開する力の育成を目指した。特に、ミドルリーダーとして与えられた分掌の範囲に自らの職務内容や責任を限定して考えるのではなく、学校の目指す方向性に向けて、自らの職務がどのような意味を持ち、他の職務とどのような関係性にあるのかを考え、学校内外の諸活動を有機的なつながりを持つものとしてホリスティックにみる力の育成を意識した。

具体的な学習活動としては、たとえば実際の学校評価書や組織開発実践事例をもとに、学校の経営戦略を読み取ったり、根底にある学校経営観を考えることを行った。また、教職員評価のケーススタディを行うことを通して、同制度の理解や円滑な運営方法の習得に留まらず、院生自身の教員観・力量観を自覚化し批判的に検討するなどの工夫を行った。

③受講生の学び(学生へのアンケート調査の記述から)

ミドルリーダーに求められる組織マネジメント力を向上させていく上で、この科目において「文献、実践事例等を検討していく中で、学校経営についての知見を広げることができた」。「これまでの組織経営がどのような歴史的変遷を辿ってきたかをまず俯瞰的に学習したのち、学校経営の視点から学校教育目標やビジョンを生成・共有し、協働していくことやPDCAサイクルを循環させることの意義。これまでの組織経営がどのような歴史的変遷を辿ってきたかをまず俯瞰的に学習したのち、学校経営の視点から学校教育目標やビジョンを生成・共有し、協働していくことやPDCAサイクルを循環させることの意義」を学ぶことができた。

(2) 「校内研修のマネジメントとコンサルテーション」 (後期)

① シラバス

授業の概要	この授業では、校内研修に関する文献講読をもとに、校内研修のマネジメントについての理論的検討および実践事例分析を行う。受講生は自校の校内研修の企画書を作成し、報告する。これらのことを通して、校内研修に関する専門的力量的向上をはかる。
学習目標	1. 校内研修を企画・運営する上で必要となる考え方について、幅広く理論的検討を行い、討議を通して自身の考えを深める。 2. 勤務校や他校の現状および校内研修の在り方について、課題を把握し、改善案を考えることができる。 3. 文献をレジュメにまとめる中で、抽象的な理論と具体的な事象を往還しながら考える習慣を身につける。
授業計画	第1・2回:オリエンテーション 第3・4回:現任校の校内研修発表1 第5・6回:現任校の校内研修発表2 第7・8回:現代学校経営改革と校内研修 第9・10回:校内研修の現状と課題 第11・12回:教師の職能成長と校内研修 第13・14回:校内研修の研究と実践の展開 第15・16回:校内研修の設計に活かす成人学習の原理 第17・18回:校内研修の活性化とスクールリーダーの役割 第19・20回:授業改善, カリキュラム開発と校内研修 第21・22回:学校組織開発と校内研修 第23・24回:学校改善と校内研修の設計・経営～学習する組織論～ 第25・26回:校内研修の改善計画発表1 第27・28回:校内研修の改善計画発表2 第29・30回:校内研修の改善計画発表3 および全体総括

② 指導のポイント

本授業は、教職員の力量や専門職の学習に関する理論的な知見や諸外国の動向等を踏まえ、校内外の人材育成システムを構想できる力の育成を目標とした。学習活動の一例として、たとえば、勤務校のOJTの課題を明確化し、マネジメントの観点から校内研修の改善案を策定したり、或いは研究主任や学校管理職を対象とした研修プログラムの立案を行った。いずれも、そうした校内研修や研修プログラムの結果、教職員がどのように育ち、学校改善にどう結びつくのかという視点からの立案を期待した。

③ 受講生の学び (学生へのアンケート調査の記述から)

ミドルリーダーに求められる組織マネジメント力を向上させていく上で、この科目において「校内研修に関する文献を検討していく中で、校内研修のマネジメントに関する理論を学ぶことができた」。「現任校の校内研修のあり方だけではなく、地域の学校で校内研修を組織していくためにどうすべきか学べ、視野が広がった」。

岡山大学教職大学院では、学校全体としての戦略的なビジョンの創造・共有を舵取りし、教職員や各種パートナーを質の高い教育実践の開発や学校改善・改革に向けて導き、全ての者の学びを支える学習コミュニティを構築していくリーダーに求められる学校観や教育観、教職員観等を醸成し、さらに、論理的思考力や課題分析力といった汎用的な力や最新の研究動向や政策、各種調査等に関する情報を批判的に検討できる力を、上記の科目のみならず全ての科目において共通して育成を目指している。

2 教職大学院の授業科目を活用したアクションリサーチに関する研修

(1) 「教育実践研究の方法」(前期)におけるアクションリサーチの学習

①指導の目標

本教職大学院の教育は、アクションリサーチをベースにしている。現職教員院生は、2年間を通じて、実践と省察を繰り返しながら、現任校等のフィールドで生じた様々な問題に対して応答的な対応を重ねつつ、スクールリーダーとしての視点からより本質的な課題を分析・提案していくことが求められる。そして、現任校等に実践研究の文化を醸成するとともに、その取り組みを最終的に教育実践研究報告書として結実させ、他校や他地域にも還元できるより汎用性の高い研究成果として発信していく必要がある。

本授業においては、アクションリサーチについて、その基本的な理念、哲学や手法を概説することで基礎的な理解を促し、教職大学院で求められる学修イメージをより確かなものにすることを目標とした。

特に院生は、「研究」と「実践」を別のものとして捉える傾向が強い。そこで、自らの実践について「実態分析―課題設定―実践―検証―新たな課題設定…」という、学校現場で日常的に行っているであろう探究的なサイクルを「実践研究」の原型として自覚させ、教職大学院では理論的な視座と手法を得ながらその質を高めていくことを明確に意識させるよう試みた。それにより、大学院での学修を終えて学校現場に戻っても、アクションリサーチできる教員(アクションリサーチャーとしての教員)となれることを目指した。

②内容

授業の概要は以下のとおりである。

1. アクションリサーチ概説

- (0) 【ブレインストーミング】「教師 teacher」と「研究者 researcher」の違い・共通点を考える～
- (1) アクションリサーチとは
- (2) アクションリサーチを支える思想
- (3) アクションリサーチの方法の思想的特徴
- (4) アクションリサーチがどのように教育界に広がったのか
- (5) アクションリサーチのモデル、手順
- (6) アクションリサーチの課題

2. 省察を促すポートフォリオの作成

- (1) 省察とは、省察を促す問いとは
- (2) ポートフォリオとは
- (3) ポートフォリオのメリット
- (4) ポートフォリオの3タイプ of 書き方
 - ①記述的ライティング、②評価的ライティング、③批判的省察ライティング
- (5) 【ワーク】3つのポートフォリオ例を比較検討する

3 教員研修センター講師派遣に基づくミドルリーダー研修（2月21日）

2月21日、教員研修センターの次世代型教育推進センターから4名の研修協力員に来校いただき、「教育実践研究Ⅱ」の特別講義として、「アクティブラーニングの理解と校内研修の進め方」を実施した。

（目的）

新学習指導要領の実施に向けて、今後アクティブラーニングの視点による授業改善が学校の課題となり、そのための校内研修を推進していくリーダーが求められる。そこで、アクティブラーニングの視点による授業改善に向けた校内研修のマネジメントができる力量を育成するために、この特別講義を実施する。

（対象）

教職大学院学生、教育学部教員、岡山県総合教育センター職員、実習校等の教員

（目標）

授業実践や校内研修における推進的行動がとれるようになるために、「主体的・対話的で深い学び」についての理解を深める。

（内容）

10:30～10:40	はじめに
10:40～11:30	概論
11:30～12:00	実践紹介①（小学校）
13:00～13:35	実践紹介②（中学校、高等学校）
13:35～14:55	演習
14:55～15:00	振り返り

（成果：終了後の記述から）

- ・外的にではなく、内的に「主体的・対話的で深い学び」が行われることが重要であると理解しました。
- ・ALの三つの視点はあくまでも授業改善の視点であること。
- ・活動あって学びなしにならないようにしていくことが重要。
- ・ALの学びの実際が、実践例を通してよく分かりました。三つの学びの視点にはっきりと区別されない学びの捉えがあることに気づきました。
- ・大田区小学校の校内研は素晴らしいと思いました。ぜひ、県内小学校に伝えたいです。
- ・ALは、やり方ではなく、あり方なんだと思いました。「何のために」ということを大切にしたいと思います。ALを支える学級集団づくりも大切だと実感しました。
- ・自分達のこれまでの教育活動を振り返る良い機会となりました。それぞれの学びが、形だけにならないように、取組を進めていくことが大切であると考えました。
- ・より深い学びを促すためには、学習内容や活動に必然性を持たせることが必要であると気づくことができました。自分が行っている授業では、特にこの点を改善すべきだと考えているため、次回に活かしていきたいと思います。
- ・子供達の思考が動く工夫が大切だと改めて感じた。そのためには、教材をどう分析し、授業を設

計していくか教師の力量が求められる。その意味でも教員同士が共に学び合う研修のあり方が大切だと感じました。

- ・主体的・対話的で深い学びの視点は、分けて考えることが難しく、総合的に考えて授業をつくる必要がある。そしてこの三つの視点はあくまでも改善点であり、まずは、育てたい生徒像を考えることが重要である。
- ・幼・小の事例を通してそれぞれの発達段階に応じた「主体的・対話的で深い学び」を考えることができたのが良かったです。
- ・「主体的な学び」「対話的な学び」「深い学び」の三つの相互的なつながりや幼～高の立てのつながりがどう関わっているのか、改めて学び、実感することができました。ありがとうございました。少しずつですが、生徒たちにとって何が必要なのか考えて授業をしていきたいと思います。
- ・三つの学びの視点の関連性やサイクルとしての連続性を実感することができました。
- ・本日の演習を通して、人によって考え方や捉え方が様々であることを改めて感じました。校内研修でも、より多くの教員が参加できるように工夫をし、多様な考え、見方に触れて学びを広げていくことが大切だと思います。効果的な方法を持ち寄って、みんなで協力して創り上げていくという姿勢が必要だと感じます。
- ・ALの実践紹介や概論が、自分のALの理解につながりました。動画や写真があると、字だけよりもとても分かりやすいです。演習では、多くの先生方の意見が行けて視野が広がりました。
- ・学習者自身の目的意識から、表現の工夫、他者との意見交換・最適解への試行錯誤が生まれるような授業ができるようになりたいです。
- ・アクティブ・ラーニングがどのような授業か、実感を伴って理解できた。生徒たちにとっても実感を伴った学びが行われるよう、授業をつくっていききたいと思った。
- ・深い学びの姿の発達段階による違い。先生の役割の発達段階の違い。
- ・私なりに理解していたと思っていたが、本日の特別講義をしていただき、より深めることができました。webでも情報公開されているので、確認し勉強いたします。
- ・幼稚園における三つの視点についてのワークがとても良かったです。幼～高のつながりを意識することにつながりました。ありがとうございました。
- ・普段の学校生活の中でも、主体的・対話的で深い学びを生む教員同士の研修の場をつくっていききたい。
- ・「楽しくワイワイ」だけがアクティブ・ラーニングではなく、「静かに黙々と本を読んで」いても生徒が主体的であると言えることがあると思う。そういったことも主張できる面があると良いと思った。
- ・「評価」のあり方まで提案していただけるとありがたいです。
- ・アクティブ・ラーニングの推進に欠かせないことは二つあると考える。
 - ①幼少時からの話す、聞く能力の育成
 - ②特別支援教育が必要な生徒に対する個別の手立て

第4部

プログラムの成果と課題

1 現職教員学生の学修状況

(1) 実習の実施状況

学校における実習を拡充することで、現職教員学生の实習でのアクションリサーチが拡充した。具体的には、以下のような実習が行なわれた。

<現任校>

- ・管理職や主任等との面談による学校の現状把握、教員や子ども・保護者に対する意識調査
- ・研究主任等と協働して校内研修の企画・実施、教職大学院で学修したことを情報提供

<教育委員会>

- ・学校訪問への同行し、各校園の現状と課題を聞き取り、地域の教育課題を分析
- ・教育委員会指導主事等とともに公開授業を参観し、分析

<県教育センター>

- ・センター主催の研修会やセンターが取り組むプロジェクトに参加
- ・センターの研究発表会で研究成果の発表

<県外>

- ・県外の先進校への視察、全国各地の学会やセミナーに参加

(2) 合同省察会の実施状況

現職教員学生の入学者が、平成27年度9名から平成28年度7名に減少したにもかかわらず、教育委員会・学校関係者ともに合同省察会への出席者数は増加傾向にある。教育委員会関係者には、審議監や課長の職にある方や人事主管課からの出席もあり、一層、多面的・総合的な協議が交わされるとともに、現職教員学生の職能成長や学修成果に対する教育委員会の期待感がうかがえる。

教育委員会関係者数	4月	5月	6月	7月	10月	11月	12月	1月
平成27年度	—	1	0	2	4	5	3	1
平成28年度	11	7	8	9	2	7	7	6
学校関係者数	4月	5月	6月	7月	10月	11月	12月	1月
平成27年度	—	3	4	3	0	3	4	2
平成28年度	5	3	2	3	1	2	3	2

※平成27年度4月は非開催。8・9月は夏季休講、2・3月は春季休講のため非開催。

※平成28年10月は鳥取中部地震の影響で出席が少なくなった。

合同省察会に対して学生からは、「研究の内容に対して様々な立場、視点から意見を出し合う中で、大学での研究的な指導と、教育委員会等からの実践的な指導とがすりあわされている」「現任校や市の課題は何か、課題解決のために、どのような手だてや方策が必要なのかを協議できる場になっている。教育委員会の協力も得られやすい」「教育委員会からの指導によって、現任校の閉じた研究ではなく、研究成果を県全体に還元するというゴール地点をしっかりと見据えて研究できる」「大学の主指導教員だけではなく、多様な大学教員から指導助言をもらうことで、新たな視点に気づくことができる」といった評価がなされている。

2 本プログラムの成果－ミドルリーダーとしての組織マネジメント力の育成

10月に、7名の現職教員学生に対して、組織マネジメント力の育成に関するアンケート調査を行った。その結果を一覧にしたものが以下の表である。

この結果を分析すると、本プログラムによって次のように組織マネジメント力が育成されてきていることがわかった。

- ① 学校経営等に関する授業科目を通した組織マネジメントに関する知識・理解の広がり・深まり
- ② 「学校における実習」を通した学校組織マネジメント力の向上
- ③ 「合同省察会」を通した学校組織マネジメント力の向上
- ④ 「メンター実習」を通した組織マネジメント力の向上

表 現職教員学生の学修状況（自己評価）	県派遣（小学校）	県派遣（中学校）	県派遣（特別支援学校）	県派遣（高等学校）	市派遣（小学校）	市派遣（中学校）
入学前と比べてどのくらい「学校組織マネジメント力」が向上したか？	入学前は、学級経営が中心であり、学校組織として教育活動を取り組み、改善していくという意識は薄かった。大学院での学びを経て、組織的な取組すべき役割について、多くの視点を獲得することができた。 特に、学校が教育活動内発的に改善していくための目標設定などの在り方、校内研修を通じた組織的な取組の在り方、保護者・地域との協働などが、このプログラムを通じての知見を深めることができた。 その上で、各々が抱える課題解決に明確にし、その改善に向けた取組を責任を中として行うことで、実践力の向上を図っている。	学校目標を設定するには、校内の現状分析、校外の環境も分析を行う必要があること、学校目標を設定するにあたり、それが適切であるかどうか振り返る視点が重要であること。自校が何のために存在し、どのような使命があるのかを問い続けること。まずは、目指す姿や将来像といったビジョンを全教職員で共有することが学校組織の活性化につながる。（知識・理解）	学校組織マネジメントが、学校内外の能力・資源を開発し、活用し、学校に還元する一環として、組織的に運営されるべきものであること。組織目標を達成していく過程だとすれば、学校教育が他業種に比べて組織目標の明確化、教育活動の不確実性、予見困難性などが特徴的であり、目標達成に向けて組織として機能しつづらざるを得ないという点。また、リーダーシップを発揮することの意義について学習することができた。また、入学前まで自分が何気なく、疑念をささげながら実践してきたことを多角的に捉え直し、意味づけ・価値づけをすることの必要性を認識できた。	入学以前は、担任している児童生徒の学習指導や活動の計画・準備、学級経営など自らの課題に個人として、自分関係のある少数の教員でどのように取り組むことができるかという視点が考えられていた。しかし入学後、その視点だけでは不十分だと感じた。学校は組織として動いている。また、地域社会の中で教育活動を行っているという視念も持つことが必要であり、その中で様々な教育者、地域の人の総意と行っていくことが重要であると考えるようになった。	入学前は、「学校組織マネジメント」という言葉を意識せず、教育実践にあたっては、「学校組織マネジメント」は管理職が責務を果たすべきことだ、と思っていました。しかし教職大学院で授業を受ける中で、今までの教員生活振り返ると、これまでに実際に学校組織全体で学校の在り方を考え、実践に移すという取組を行ってきたことに気が付きました。特に前任校における学校設定教科・科目「かけし」の開講・運営は、学校全体あがりの取組であり、教育課程を全教職員で創造し直すという経験をしました。確かに、当時は教員が20名にも満たない小規模校であり、自分も教員という立場であったからこそ、そのような取組を実行に移しやすかった部分があります。けれども、現任校のような大規模校であり、ベテラン教員が大部分を占める学校であっても、一部の先輩以上の役割を担う者だけが「学校組織する」という考えもつては、それ以外の教員がその学校における教育全体の在り方を自分事として捉え、考え、見直しをもつて教育実践を行うという視念を持つていることが、ということは大変重要であると今認識しています。	入学前は、組織を見ていたつもりではなかったが、見えていなかったというところから入学後に感じられました。現在は、どのような教育活動をもつて教育を行っていくべきかについて学ぶことができた。学校組織マネジメントを実践していく上で、基礎的な知識や学校をどうやって考えようか、また、それに向けてそれぞれの立場の教員が必要となるようになり、また、真実的にはミドルの立場として、OJTを通して若手とともに成長して行く意識も育つてきました。
それほどどのような学習を通してですか？	○学校経営戦略と評価 ・文献、実践事例等を検討している中で、学校経営についての知見を広げることができた。 ○学級・学年・学校経営の実践と課題 ・組織論についての知見を深めることができた。また、現在の学校組織に必要な視点について学ぶことができた。 ○授業アセスメントとその応用 ・授業分析に対する視点について、これまでの実践を振り返りながら、ねらい、分析の視点、方法、体制についての自分の考え方を更新することができた。特に校内研修（授業研究）におけるマネジメントの在り方について改善していく視念を多く得ることができた。	○「学級・学年・学校経営の実践と課題」 ・組織内外の変化する環境を読みとる学習 ・学校経営の目標を設定することの学習 ・学校運営や自己の力量を高めることに関するPDCAサイクルを行う学習 ○「学校教育の役割と教師の職能成長」 ・学校経営計画や自己目標の意義についての学習	○学校経営戦略と評価 これまでの組織経営がどのような歴史的変遷を辿ってきたかをまなず理解し学習した。学校経営の視点から学校教育目標やビジョンを生産し、共有し、協働していくこととPDCAサイクルを循環させることの意義。 ○授業アセスメント「技術とその応用」 授業の構造と授業分析の視点について、実際の授業分析をしながら考察をおこなった。授業分析する視点とは、①教育内容②教材③教材行為④学習活動⑤学習関係である。授業分析で、これらに自覚的・多角的にみる必要がある。以上のような知見をふまえて校内研修をどのようにマネジメントしていくかについても協働授業や協働研究を通して学習した。	・学級・学年・学校経営の実践と課題との地域協働学習の実践についての学習 ・教育実践研究Ⅰで、研究を行っているイクスプローブ教育システムの構築について、学校と地域の結びつきの重要性についての学習 ・ゼミの先生との、岡山県や現任校での具体事例とした学校改善に向けた協働や、金川先生による学校経営に関する理論的・実践的な発展に関する文献研究、高瀬先生との学校組織のあり方に関する議論、今井先生による校長という立場での学校経営の実践に関する報告や、菅本春代先生によるリスクマネジメントという観点での事例分析・検討等を通して、上記の考えにいたるようになりました。	○アクティブラーニングの理論と実践：アクティブラーニングがなぜ求められているのか、文献を読み考える学習 ○学級・学年・学校経営の実践と課題：組織マネジメントの理論と実践を学ぶ学習 ○学校教育の役割と教師の職能成長：教育実践をふまえて学校の果たすべき役割について学習。また教師として一人の人間として通る各ライフステージにおける課題を学ぶ学習。地域学校と学校とのつながりや格差社会の現実について学ぶ学習	様々な科目が関係しているとは思いますが、集中講義として行われたセンター授業が大きな役割ではないかと思えます。メンター実習を通して、メンティと向き合うことで、自分の足りないところを見えました。J.Tは若手を守る側面もあると思いますが、指導する立場の教員にとっても良い学びの機会となると思っています。
「実習」は、どのような学習を通してですか？	○現任校 現任校では、組織的な教育活動改善に向けて、校内体制の再編と校内研修、学校行事を通じた実践を積み重ねる。主に、研究主任を支援しつつ校内研修を進め、教員の協働を促進させるなかで、教員の自律と学校の組織化を推進的に行っている。 ○市教委 年度当初の学校訪問、公開授業訪問も併行し、各学校の現状を把握・分析するとともに、真摯な各学校に共通する課題を明確にしている。また、現任校を中心とした実践の他の学校の広げるための視点と、その際の市教委との各学校への支援の在り方について検討を行っている。	現任校では、主に特別支援教育コーディネーター、生徒指導主任、校長、教頭、教務主任と、本校における特別支援教育の現状と課題について話し合いを行った。また、学級担任に本校における特別支援教育支援体制の課題について聞き取り調査を行った。現任校の特別支援教育を推進していくための課題が明らかになった。また、市教育委員会の計画訪問にも併行し、幼稚園・子ども園・小学校・中学校の校長から、各校園における特別支援教育の課題について聞き取り調査を行った。さらに、市立支援協議会常任委員にも参加し、福祉や療育、特別支援学校等の立場からの意見や考えを聞き、視野を広げるとともに、学校間とのように協働ができるかを検討している。 現在はその現任校及び市の特別支援教育の課題解決のために、特に校内委員会の組織改善について校内の関係者で協議を行っている。	○現任校において、学校はどのような内部組織を形成しているのかについて実地調査を行ったことができた。また、知的障害高等部における産業現場等を活用した実習に担当教員と共同で行うことになった。学校が特別支援の場として機能しているか、そして、地域とのつながりを学校教育の中で重要な教育資源の一つとして位置づけていることを知ることもできた。	現任校において、学校はどのような内部組織を形成しているのかについて実地調査を行ったことができた。また、知的障害高等部における産業現場等を活用した実習に担当教員と共同で行うことになった。学校が特別支援の場として機能しているか、そして、地域とのつながりを学校教育の中で重要な教育資源の一つとして位置づけていることを知ることもできた。	現任校で研修の一環として授業実践を行った。ゼミや合同省察会でのことを踏まえて自身の研究の成果を例示し先生や管理職に伝えたい、意見をいただきたい。また同じ岡山県教育センター内のアクティブ・ラーニング推進委員会に参画したり、事例研究として他校への学校訪問や公開授業にも積極的に参加しています。	道徳教育を通して、学校の課題を改善して行くために、様々な取り組みをしたり、校長先生と今後の方針について話し合っています。2学期は、全教員で『協働実地』に取り組みんでいます。授業のワークシートに生徒の自己評価欄を設け、その自己評価を累計して分析することで今後の授業改善につなげたいと考えています。
「実習」を通してどのような学校組織マネジメント能力が高まりましたか？	大学で文献等から得た知見をもとに現任校で実践し、そこから得た知見を振り返り、理論と実践の仕組を対峙するといった、理解と実践の仕組を通して、マネジメント力向上を図っている。 実習においては、自身が直接研修等を通して得た知見を、研究主任へ積極的に伝え、学校の教育活動改善に向けたマネジメントの力を高めている。 また、校内研修・学校行事等を通して、実践における学校や教員の動機をもとに、課題を分析することを通じて、課題を明確にする力を高めている。	現任校の取組を見直し視点として、その取組が正しい正しくないではなく、現任校の実態に適合しているか、という視点で物事を考えることができるようになった。現任校や市内の各校園の現状分析・実習組ごとができたことが要因の一つとして考えられる。また、校外の教育資源を積極的に活用しようとする意識も高まった。	学校を組織と捉え、地域社会のうちの一つの場という大きな視野で捉えることができるようになった。そのことにより、以前は学校が地域とつながり、繋がりがなかったという点で課題と捉えていたが、現在は意識を踏まえて、教育現場であると捉えることができるようになった。 具体的なマネジメント力については、今後研究の中で実践をしながら高めていければいいなと感じている。	現任校への参入は、現在管理職や指導教諭、教員などの専門職である英語科の教員との協働を主に行っています。これは、全体への働きかけを行う前の蓄地を形成することを狙っています。実習を通して、現任校が何を目標としているのかという方向性とその方法を共有することの大切さと困難さがあり、さらなる研究と自身の成長の必要性を感じています。 現任校だけではなく、岡山県全体のことを考えた際には、管理職とミドルリーダーへのインタビュー調査を含む事例調査によって、多様な高等校だからこそ、学校組織するうえで様々な仕掛けがあることが明らかになりました。今後の現任校における実践への参入がもっとも活用したいと考えています。	様々な立場の職員とつながり、話しを聞く力、若手教員の悩みを聞き、共に考えたり、前置したりする力。 昨年年度より、学校全体が目が行くようになっていきました。何か取り組みを動かし、は、もちろん組織を動かしたいですが、普段の学校生活において、ちょっとした声かけを意図的に行うようになっていきました。若手の先生が困ってないか聞いて、用務員の先生や支援員の先生方に声をかけることで、学校としてのチーム力が高まればいいと感じています。	

(1) 学校経営等に関する科目を通じた組織マネジメントに関する知識・理解の広がり・深まり

- ・「学校目標を設定するには、校内の現状分析、校外の環境も分析を行う必要があること。学校目標を設定しても、それが適切であるかどうかを振り返る視点が必要であること。自校が何のために存在し、どのような使命があるのかを問い続けること。まずは、目指す姿や将来像といったビジョンを全教職員で共有することが学校組織の活性化につながる。」
- ・「学校組織マネジメントが、学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら学校教育目標を達成していく過程だとすれば、学校教育が他業種に比べて組織目標の曖昧さ、教育活動の不確実性、予測困難性などが特徴的であり、目標達成に向けて組織として機能しづらさを抱えているということ。また、ステークホルダーの多様さや集団の効力感をどのように喚起していくかということの必要性。そのために管理職やミドルリーダーがリーダーシップを発揮することの意義について学習することができた。」

(2) 「学校における実習」を通じた組織マネジメント力の向上

- ・「学校を組織として、地域社会の中の一つの場という大きな視野で捉えることができるようになってきた。そのことにより、以前は学校改善や地域連携といったことが自分の中で課題として捉えることができていなかったが、現在は意義を踏まえて、重要なものであると捉えることができるようになってきた。」
- ・「校長、教務主任、研究主任といったリーダー（ミドルリーダー）が、どのようにしてリーダーシップを発揮し学校改善に着手していくかを策定し、働きかける実践力。」
- ・「現任校の取組を見直す視点として、その取組が正しい正しくないではなく、現任校の実態に適しているかないかという視点で物事を考えることができるようになった。現任校や市内の各校園の現状分析に取り組むことができたことが要因の1つとして考えられる。また、校外の教育資源を積極的に活用しようとする意識も高まった。」

(3) 「合同省察会」を通じた組織マネジメント力の向上

- ・「個人研究ではなく、県のミッションを背負った研究を行っているので、研究に対する理解を深め、異なる視点から指導していただけることで、情報提供やネットワークづくりを含めて研究実践に生かすことができている。」
- ・「単に現任校の学校課題改善が目的ではなく、政策課題の改善・解決にあるため、大学側の専門的見地と研修生の実習内容や実習進捗状況を当事者たちがその場で情報共有することで、研修生や教育委員会に新たな気づきや研究の方向性について示唆を得られるからです。」

(4) 「メンター実習」を通じた組織マネジメント力の向上

8月末から学部新卒学生のメンターとして学校における実習や大学の授業のサポートにも参画させている。多くの退職者の後を担う新任教員が増えている学校現場で求められる若手を育てる力量も向上している。メンター実習の成果は学部新卒学生の教育実践研究に反映されている。

3 教職大学院と教育委員会との連携による研修プログラムの評価

－教育委員会による本プログラムの評価

平成 28 年 11 月 4 日(金)に岡山県教育委員会教育長、平成 29 年 1 月 26 日(木)に岡山県教育委員会高校教育課参事・義務教育課参事・特別支援教育課副課長等と、平成 29 年 2 月 3 日(金)に岡山市教育委員会指導課課長補佐・学事課課長補佐等と懇談し、このプログラムの成果と課題について協議した。また、小・中学校の教員を派遣している 3 つの市の教育委員会にはこのプログラムの成果と課題について質問紙を配布し、ご回答いただいた。これらの内容を整理する。

(1) 現職教員学生の学修・成長について

①岡山県教育委員会の評価

県立学校の派遣者はアクティブラーニングの普及、特別支援学校からの派遣者は地域との協働による特別支援教育の推進など、県の課題解決に向けて、県教委(総合教育センター・高校教育課・特別支援教育課)と丁寧に連携しながら、粘り強く取り組んでくれており、大学のおかげでたくましく成長している。

しかし、高等学校の派遣者は、アクティブラーニング・リーフレットの作成に関わって過重負担になり反省している。また、3 つの市からの派遣者は地域の課題解決がミッションなので、県がコントロールしきれない。

②岡山市教育委員会の評価

教員の大量退職時代を迎え、経験豊かな教員の知識技能を継承し、若手教職員を育成することが課題であることから、「学校組織マネジメント」の視点からスクールリーダー・ミドルリーダーとしての資質・能力の向上を図る教職大学院での教育プログラムには大いに期待している。毎月行われる教育実践研究合同省察会に参加させていただくと、回を重ねる毎に、学校課題を把握し、解決に向けて、派遣者が組織体制の側面や同僚性の活性化に果たす役割を視点にもちながら研究が深まっていると感じている。

③3市教育委員会の評価

- ・学校課題及び市の諸課題の解決に向けて、組織の観点からマネジメントについて高い意識を持って取り組んでいる。ミドルリーダーとしてはもちろんだが、それ以上の視野で俯瞰する力も着実に向上している。
- ・最初、自身の役割にとまどっていたようだが、研究内容が定まってくるにしたがって、県や市の課題を解決する視点をもって取り組んでいけた。学校訪問や市の研修会の企画を行うことで、視野を広げていただけた。

(2) 学校における実習及び合同省察会について

①岡山県教育委員会の評価

来年度もアクティブラーニングをミッションに派遣するが、たとえば P 2 が金曜の実習を早めに切り上げて P 1 と協働できるようにできないか。また、大学にはもっと組織的取り組みを推進するマネジメント力を養ってほしいし、派遣者の現任校を訪問して学校の支援をしてほしい。

合同省察会は、派遣者と学校・教委・大学がチームを組んだことで、4 者が方向性を確認・共有しな

がら取り組めたし、毎回互いに刺激があったのではないかと。しかし、1ヶ月では大きな進展が見られない場合があったし、他の学校や地域の取り組みを知る機会がなくなったのは残念。毎月参加するのも学校・教委とも負担感があった。

②岡山市教育委員会の評価

現任校で管理職に話を聞いたり実態調査を実施したりすることにより、課題をじっくり分析し、解決のための手法を様々な角度から探る研究に取り組むことは、派遣者にとって大きな自信と力となり、今後の教育実践につながるものと感じている。

また、派遣者と学校・教育委員会・大学で構成する合同省察会は、4者が方向性を確認・共有しながら取り組めたと思う。ただ、毎月金曜日（基本）という定期的な期日は、1ヶ月では大きな進展が見られない場合があった。また、曜日が固定であると、出席が困難な場合もある。内容、回数、曜日等の検討をお願いしたい。

③3市教育委員会の評価

- ・1年目は現任校での研究実践をベースとし、委員会では学校訪問や研究会等での実践発表を行い、普及への足がかりができた。省察会では致密なアドバイスをいただき実践の方向づけができた。毎月の参加が難しく課題として残った。
- ・学修の成果を現任校や委員会での研修会等で還元していくことが今以上にできればありがたい。現任校で直接子どもたちの教育に関わらず研究するには現任校の教職員の理解が必要だが、よく支援していただいている。
- ・「合同省察会」による各立場の意見のすり合わせは非常に重要であった（特に初めのうち）。研究も軌道に乗ってきたので、減らしてもよいのではないかと。もちろん連携は必要である。

（3）今後の教職大学院と教育委員会との連携・協働のあり方について

○派遣者の研究テーマに沿って、指導主事による講義の機会を設けたり、研究報告会や毎月の合同省察会に教育委員会の様々な課から参加させていただいたりすることで、教職大学院での学修の状況や方向性を共有することができた。中堅教員におけるマネジメント力の強化を目的とした取り組みの一つとして、来年度から岡山市教育研修センターで年7回のミドルリーダー研究講座を開催することにしており、連携のあり方を探って生きたい。

○学修の成果を現場へ取り入れ生かしていくために、研究の内容を市内の教員が利用するネットフォルダに入れ、見える化を考えている。学修の成果をどのように扱っていくかが重要。

4 今後の課題

（1）課題1：政策課題派遣制度の運用をめぐる課題

①現職教員院生の立場の曖昧さ、課程修了後の処遇の不明瞭さ

本制度において、院生は現任校の改善に資する中核的メンバーとして明確な位置づけがされているわけではない。つまり、院生本人が教務主任や研究主任として校内研修等のイニシアティブをとるといっても、研究主任や教務主任等の（半ば外部からの）支援という色合いが強い。また一方で、教育委員会指導主事としての直接的な役割を担っているわけではないため、企画段階から協議

に参画したり考えを提案したりする機会が十分には保障されていない。また、2年の課程修了後の処遇も不明瞭である。

「地に足がつかない」「県の教育課題が学校課題や自己課題とリンクしていない部分があると、研究がやりにくい場面もある。」

本制度はまだ導入されて半年余りであり、大学・教育委員会で「走りながら創りながら」整備・確立している段階である。ただ、修了後早い段階で、全県・各地域の中核的リーダーとして活躍できる人材を育てるといふ点では両者とも一致している。在籍中はもとより、修了後も両方で支援し続ける体制も必要であろう。

② ミッションの実現を可能にする取組体制

現職教員院生1人が2年間で担うには重すぎるミッションであったり、またミッションそのものが漠然としていることもある。たとえば、院生の研究を教育委員会の施策・事業と明確に結びつけたり、県や同一市町村からの複数名派遣による共同研究といった形も今後の可能性として考えられるだろう。

「着地点（いかに県に敷衍するか）という点に関しては対象が広すぎてしまうというところに課題を感じています」

「課題が非常に大きい。取組の成果を出し、各学校に広めて行くことができるかどうかということについてプレッシャーを感じる。（例えばチームを組んでそのミッションに取り組むというのであれば少しはプレッシャーも変わると思う。）」

「県の教育課題の解決・改善という大きなミッションが、1教諭の研究成果として期待されているということだと思います。2年後の成果を現任校のみならず、所属する市教育委員会管轄下に波及するというのであれば、例えば、そのための班（チーム）を編成し研究を協働して進めていくというのも方法の1つだと思います。」

（2）課題2：教職大学院の教育目標と政策課題研究との関係をめぐる課題

～大学、教育委員会、院生の「理論と実践の往還」、「成果」イメージの相違～

① 本学教職大学院がこれまで行ってきた教育

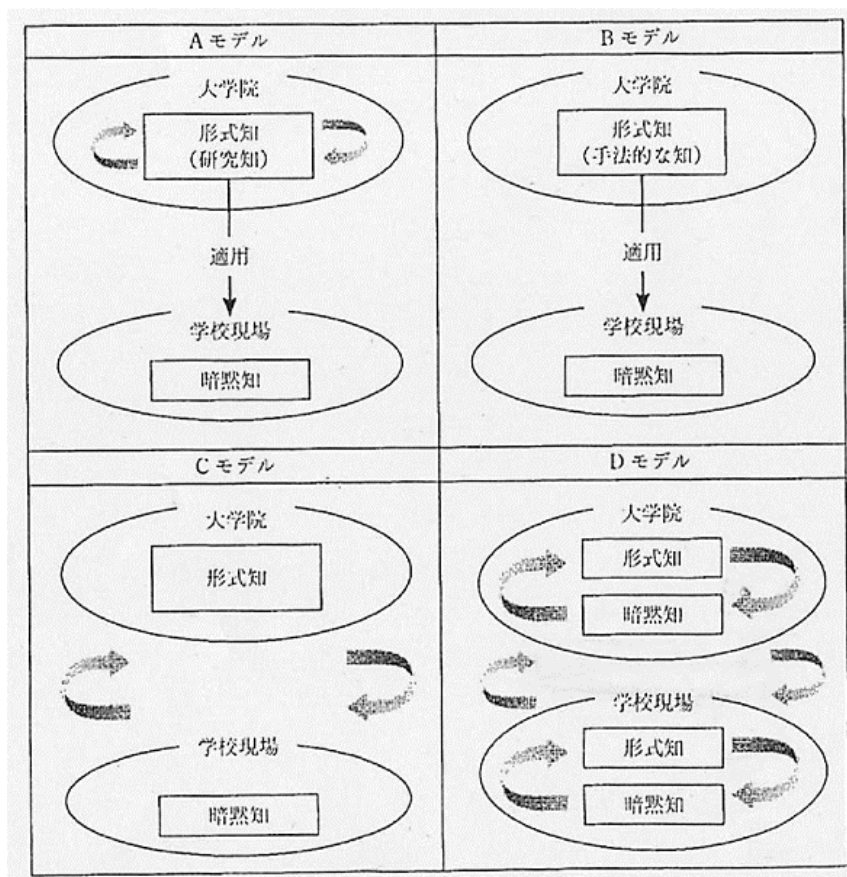
本教職大学院は、これまで学校づくり、学校改革の中核を担うスクールリーダーの養成を目的に、実習とそれを省察する「教育実践研究」を核とするアクションリサーチ型の教育をおこなってきた。中でも特に、「アクションリサーチにおいて何を重視するのかの判断に必要な自らの基準（価値観）を明確化していく学習プロセス」¹、つまり、学習者がスクールリーダーとして、状況や他者と対話しながら、育てたい児童生徒像や教師像、学校像を設定・修正していき、自らの教育観・教員観を形作る（暗黙知を洗練し、言語化する）ことを重視してきた。それは、自律的学校経営を担うスクールリーダーには、自らが培ってきた暗黙知（教育観や学校観等の見識やものの見方、考え方、哲学、思想）を省察的に深め、教職員や保護者等を説得しうる学校づくりのビジョンへと創り上げていく概念化能力が必要であるとの考えからである。そのために、文献講読とそれに基づくディスカッション等で知的な刺激を与えあい、暗黙知を言語化・形式知化し吟味する機会とともに、学校現

¹ 高瀬淳ほか「学校マネジメント能力をはぐくむアクションリサーチ型スクールリーダー研修の開発研究」『日本教育大学協会研究年報第34集』2016年

場での実践を通して形式知を暗黙知化する学習も行い、「暗黙知と形式知を往還する力」を高めることを大切にしてきた。

これは、曾余田 (2016)¹の指摘する「教職大学院における理論と実践の往還」モデルに当てはめて考えると、Dタイプにあたりと考えられる。即戦力の育成という名の下に実践的スキルやテクニックの単なる伝達になったり (Bモデル)、一方でアカデミックな理論を現場へ適用する教育や現場に適用できる理論モデルを探す (正解探し) 学習 (Aモデル) とは異なるスタンスを模索してきている。

図. 教職大学院における理論と実践の往還 (曾余田 2016)



②政策課題研究における「理論と実践の往還」、「成果」のイメージは？

こうした点から考えると、今回の政策課題派遣制度において、研究のイメージや大学と学校現場との関係性が十分に協議できていないという課題がある。「現任校での研究成果を他校に普及し、県・市全体の学校の課題解決、レベルアップをはかる」ことが求められるが、その際、Bモデルに立っているのか、Dモデルに立っているのかによって成果観が大きく異なってくる。

ある院生からは、

「県に還元できるものという気持ちが先走ってしまい、目に見えた表面上の成果だけを求めてしまわないかということ。」

という不安が語られた。成果に対する教育委員会、大学、院生の共通理解が必要である。

¹ 曾余田浩史「教職大学院に期待される力量形成」牛渡淳・元兼正浩『専門職としての校長の力量形成』花書院、2016年、99頁。

③教育委員会における「形式知と暗黙知を往還する力」

また一方で、千々布¹（2015）が指摘するように、教育委員会は指導的立場に立ち、学校の状況を多角的に見取り、地域の教育課題を適切に設定し、解決のための施策を考える必要があり、その指導力を備えた指導主事の育成が極めて重要である。

指導主事育成という点から考えると、Dモデルは「大学－学校現場」だけではなく「大学－教育委員会」という場で展開される。つまり、教職大学院としては、教育委員会に「形式知と暗黙知を往還する力」を求めることになる。そこでは、県からのミッション＝課題設定そのものの吟味も含まれる。今回の政策課題派遣制度が、所与の課題に対する解決策を求めるものなのか、課題設定自体の妥当性を吟味することも想定しているのか、このあたりの共通理解も今後の課題である。

④人材育成方針・指標の開発・更新とそれに基づくカリキュラム改革へ

では、こうした中で、教職大学院で育みたい資質能力および目指す教育実践研究と、政策課題派遣で求められるミッションの遂行をいかに成り立たせていくのか。

教育公務員特例法の一部改正（H28.11）により、教育委員会と関係大学等で協議会を組織し、校長及び教員の資質の向上に関する指標を定め、指標を踏まえた教員研修計画を定めることが明確にされた。これを受け、改めて両方で育成したい教員像・スクールリーダー像とそこから導かれる知識基盤を明らかにし、現在岡山県が作成している「岡山県公立学校教員等人材育成基本方針」（H28.3）を協働的にリニューアルしていくことも視野に入れつつ、本学カリキュラムの改革を行っていく必要がある。

¹ 千々布敏弥「指導主事による校内研究活性化のための指導モデルの開発―秋田県と福井県に焦点を当てて―」『日本教師教育学会第25回研究大会発表要旨集』2015年、200－201頁。

[キーワード] 教職大学院、現職教員学生、派遣制度、ミドルリーダー、組織マネジメント力

[人数規模] C (受講対象の現職教員学生は7名。教職大学院の学生定員は20名。教員研修センターによる特別講義の参加者が30名。)

[研修日数(回数)] D (1年間を通じて実施した。)

【問い合わせ先】

国立大学法人 岡山大学

大学院教育学研究科教職実践専攻 (教職大学院)

〒700-8530 岡山県岡山市北区津島北3-1-1

TEL 086-251-7635 (教職情報サポート室)

(連携先)

岡山県教育委員会

高校教育課

〒700-8570 岡山市北区内山下2-4-6

TEL 086-224-2435

岡山市教育委員会

指導課

〒700-8544 岡山市北区大供1-1-1

TEL 086-234-4141