

平成 28 年度 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

1. プログラム名

ミドルリーダー養成のための総合的研修プログラムの開発
： 研究及び研修リーダーとしてのミドル層の育成

2. プログラムの概要・特徴

教職大学院の授業として、千葉県教育委員会と組織的に連携・協働しながら、ミドルリーダーを養成する高度な総合的研修プログラム(以下の3つの授業科目)を開発する。

- ① **ミドルリーダー養成特別演習：地域及び学校におけるミドルリーダーの育成**
各市町村教育長等を講師に招聘し、「行政トップリーダー：教育長に学ぶ」と題した講座を講義形式と座談会形式で実施する。豊富な経験と優れた知見を有している教育長の講義をテキスト化(パワーポイント資料・講義録)し、今後の教職大学院の授業で活用する。【前年度開発教材の使用、新教材の追加作成】
- ② **教育研究方法論：学校における研究リーダーの養成**
従来の仮説検証型を越えて仮説生成型も含めて、テーマに即した適切な研究方法を構築し、研究に取り組む際の研究リーダーに必要な知識と能力を身につける。【研修方法及び教材の開発】
- ③ **教員研修特別演習：地域及び学校における研修リーダーの養成**
「新しい学び」についての研修を、今後地域及び各学校においてどのように研修していくかについて学ぶ。演習を通して、研修リーダーとして必要な知識と能力を身につける。【研修教材及び研修方法の開発】

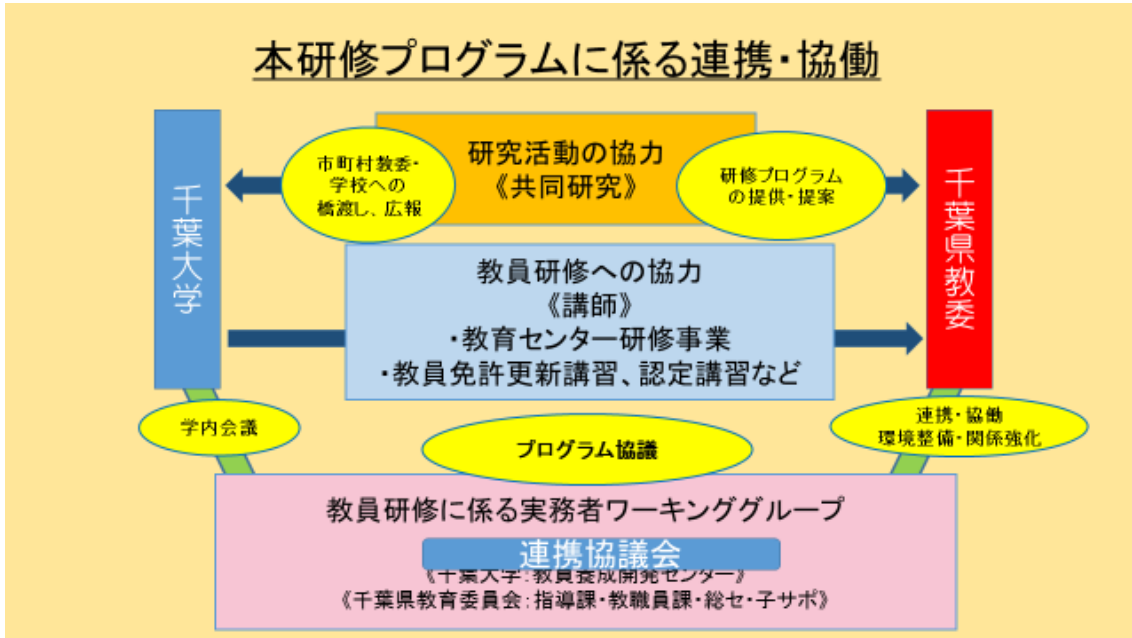
平成 29 年 3 月

機関名：千葉大学

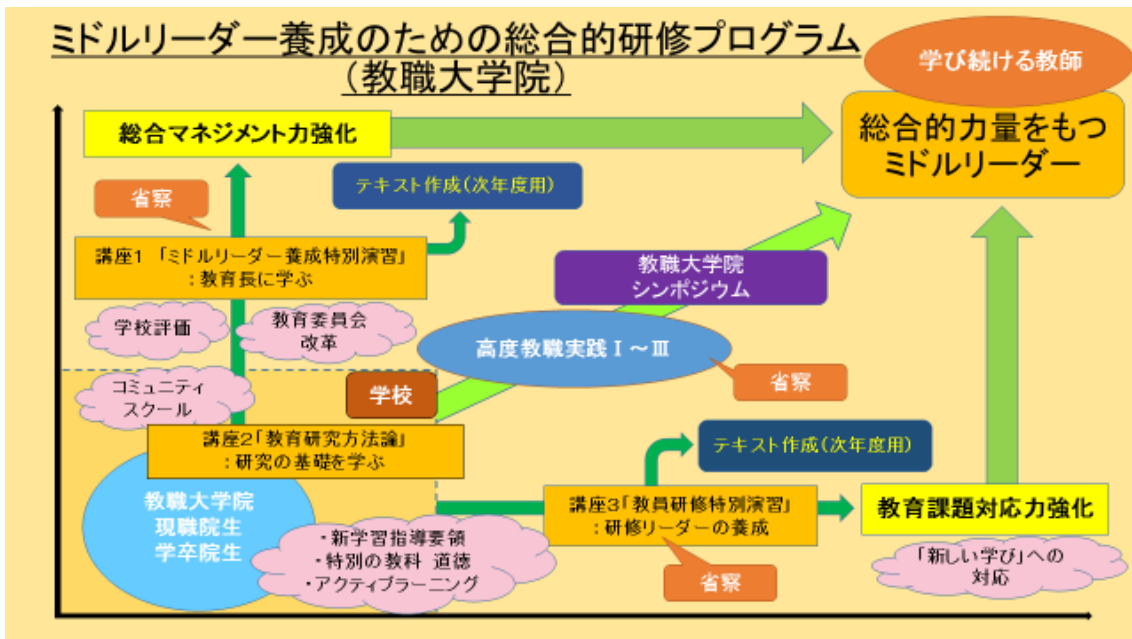
連携先：千葉県教育委員会

【プログラムの全体概要】

1 千葉大学と千葉県教育委員会との連携・協働



2 ミドルリーダー養成のための総合的研修プログラムの概要



I 開発の目的・方法・組織

1 開発の目的

(1) プログラム開発の背景及び趣旨

中央教育審議会答申「教職生活全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上策について」(平成24年8月)から「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」(平成27年12月)までをふまえれば、質の高い人材育成の中核を担う学校教育の充実において、教員の資質能力向上は最重要課題である。そして、大学、行政、学校の連携協働による「学び続ける教師」の育成が強く求められており、その中核としての教職大学院が期待されている。

こうした中で千葉大学教育学部も千葉県教育委員会と交流人事を核とした連携協定を結び、以下のような連携事業を展開してきた。平成17・18年「プレ10・ポスト10教員研修プログラム～教員スタンダードの策定と教員養成の改善～」(教育養成GP)、平成21・22年度「ケースメソッド教育プログラムの開発と活用」、平成22年度「ヘルス・プロモーティング・スクール(健康的な学校づくり)を推進する教員養成プログラムの開発」、平成24・25年度教員研修モデルカリキュラム開発プログラム・教育委員会との連携・協働による初任者研修支援開発事業「初任者・ミドルリーダー支援による循環型・発展型研修プログラム(リンクプログラム)の開発」、平成26年度文部科学省「長期研修制度(大学派遣)を活用した大学・県教育委員会・(独)教員研修センターの連携・協働によるミドル層教員の総合的マネジメント力向上プログラムの開発」及び「大学における教員志望学生を対象とした「実践的教師力育成プログラム」の開発」、平成27年度教員研修モデルカリキュラム開発プログラム「教育行政トップリーダーに学ぶ:ミドル層教員の総合マネジメント力向上プログラムの開発」、平成27年度文部科学省「学校の総合マネジメント力強化に関する調査研究」等である。

(2) 目的

今回は、4月に開設された千葉大学教育学研究科高度教育実践専攻(教職大学院)において、千葉県教育委員会と組織的に連携・協働しながら、広い視野を持ち、多角的に物事を考え、柔軟に行動できるミドルリーダーを養成する高度な研修プログラムモデルを開発することを目的とした。近年続いている教員の大量退職と大量採用により、教員の経験年数の均衡が崩れ、経験年数10年未満の割合が高く、経験年数11-20年のミドルリーダー層がきわめて少ないことが問題となっている。千葉県でも毎年千人を超える大量退職、大量採用の時期が続き、経験豊富な教員に代わる次世代のミドルリーダー養成が重要な課題となっている。しかし、現在の30-40代の教員は、大量採用時代の50代教員が大勢いたため、これまで主任等の責任ある立場を十分に経験していない。こうしたミドル層の育成は、教員経験年数10年未満の者が増加している学校にとって喫緊の課題となっている。

従って、ここで開発したプログラムをモデルとして、千葉県総合教育センター及び千葉市等各中核市教育センターにおける研修プログラムへと展開していくことを目指した。

2 開発の方法

(1) 研修プログラムの対象

教職大学院院生(現職教員・学部新卒)26名、千葉県長期研修生(現職教員)36名を対象とした。一部公開講座とし、現職教員、市町村教育委員会指導主事等を対象とした。

(2) 研修プログラムの開発

本研究は、本学と千葉県教育委員会との連携により開発・実施したものである。プログラムの開発にあたっては、学内の会議・打ち合わせを定期的に行い、共通理解や情報の共有を図りながら、具体的な研修プログラムを作成した。

教職大学院の専任教員が共同で企画立案し、学内会議での協議を経て、「教員養成・研修に係る実務者ワーキンググループ会議」(WG会議)で検討を加えながらプログラムの内容を具体化し、実施した。

学内会議は毎月1回、WG会議は2ヶ月に1回程度、定期的に行い、本研究の企画提案、進捗状況及び成果と課題等についての報告を行った。より細かい連絡調整が必要な場合は、電話やメール等で確認し合い、共通理解を図りながらプログラムの運営を進めた。

【学内会議】教職大学院専任教員15名

①	平成28年4月5日(火)	「教員研修特別演習」「教育研究方法論」「ミドルリーダー養成特別演習」の構想提案、協議
②	平成28年4月28日(木)	「教員研修特別演習」の内容検討
③	平成28年6月2日(木)	「教員研修特別演習」の運営(日程・担当等)検討 「教育研究方法論」の進捗状況報告
④	平成28年6月30日(木)	「教員研修特別演習」進捗状況報告
⑤	平成28年7月28日(木)	「教員研修特別演習」進捗状況報告 「教育研究方法論」の成果及び課題検討
⑥	平成28年8月28日(木)	「ミドルリーダー養成特別演習」の日程・内容等検討
⑦	平成28年9月29日(木)	「ミドルリーダー養成特別演習」の講師及び運営検討 「教員研修特別演習」の成果及び課題検討
⑧	平成28年10月27日(木)	「ミドルリーダー養成特別演習」の進捗状況報告
⑨	平成28年11月24日(木)	「ミドルリーダー養成特別演習」シンポジウムの内容及び運営検討
⑩	平成28年12月22日(木)	「ミドルリーダー養成特別演習」シンポジウムの成果及び課題検討
⑪	平成29年1月26日(木)	「ミドルリーダー養成特別演習」の成果及び課題検討
⑫	平成29年2月16日(木)	プログラム全体の成果と課題検討
⑬	平成29年3月2日(木)	次年度の教員研修モデルカリキュラム開発プログラムの内容検討

【教員研修に係る実務者ワーキンググループ会議】

①	平成28年5月19日（木）	教員研修モデルカリキュラム開発プログラムの構想と協力依頼
②	平成28年7月14日（木）	「ミドルリーダー養成特別演習」の講師依頼 「教員研修特別演習」の進捗状況報告
③	平成28年9月8日（木）	「ミドルリーダー養成特別演習」の進捗状況報告
④	平成28年11月10日（木）	「ミドルリーダー養成特別演習」の進捗状況報告 「教員研修特別演習」の成果と課題報告 「教育研究方法論」の成果と課題報告
⑤	平成29年1月12日（木）	「ミドルリーダー養成特別演習」の成果と課題報告
⑥	平成29年3月9日（木）	教員研修モデルカリキュラム開発プログラムの最終報告

(3) プログラムの実施及び広報について

- ・「ミドルリーダー養成特別演習」は、教育学研究科の集中講義として実施した。第5回については、千葉県都市教育長協議会・千葉県町村教育長協議会の後援を受け、教職大学院シンポジウムを兼ねて実施した。シンポジウムについては、大学ホームページ、教職大学院を設置している大学へのメール、千葉県教育委員会・千葉市教育委員会を通しての広報により、参加者を広く募集した。
- ・「教育研究方法論」は、教育学研究科の講座（全15回）として実施した。
- ・「教員研修特別演習」は、教育学研究科の集中講座として実施した。

(4) 連携協議会等の実施

- ・連携協議会（千葉大学・千葉県教育委員会）

(5) 開発後の連携・協働

これまでの連携協力体制をもとに、引き続き連携・協働を進めていく中で、本プログラムの成果を生かして行くことができる。

ア 教職大学院の授業「ミドルリーダー養成特別演習」で、今後も教育長講話をテキスト(一部)として活用する。

イ 「教育研究方法論」の授業をテキスト化し、今後も教職大学院の授業で活用する他、今後の千葉県教育委員会等の研修講座(研究主任研修等)の資料として活用する。

ウ 「新しい学び」についての年次経験者別、校種別研修プログラムを千葉県及び中核市教育センターにおいて活用することを検討する。特に、総合教育センターが実施する新任研究主任研修における活用を図る。

エ 本研修プログラムに学校教育臨床分野の授業(児童虐待に関わる事例研究、保護者対応事例研究)を加えて履修証明プログラム(学校教育臨床コース)の発行を検討し、平成

29 年度以降の委託研究生(科目等履修生)への適用を千葉県教育委員会と協議する。さらに、スクールマネジメントコース及び教科教育コースの履修証明プログラムについても検討していく。

(6) 日本教職大学院協会との連携

日本教職大学院協会に加盟し、日本教職大学院協会研究発表会において先行実践の情報収集を行った。次年度は、本研究の成果と課題を日本教職大学院協会研究発表会等で報告する予定である。

3 組織体制

(1) 申請にあたっての連携状況

本学は平成 18 年 11 月に、包括的連携協定を結び、知的資源・人的資源・物的資源の相互活用、共同・連携・協力しての事業推進などを進めており、本学教育学部と千葉県教育委員会との間で、組織的・人的な連携協力が展開されている。例えば、県内近隣市における本学部教育実習生の受け入れ、本学部附属教員養成開発センター運営協議会等への千葉県教育委員会からの委員参加を行っている。

また、本学教育学部と千葉県教育委員会の間では相互に人事交流を行っている。平成 17 年度から千葉県教育委員会参与(非常勤)として教育学部教員が就任し、指導主事を教育学部准教授(5 年任期)として 1 名教育委員会から受け入れている。また、平成 28 年度からはさらに 1 名増員予定した。さらに、毎年 40~50 名の千葉県及び千葉市からの長期研修生(1 年間)が委託研究生として、本学教育学部教員のもとで研究・研修活動を行っている。また同様に、毎年、長期研修生(2 年間)を大学院修士課程に受け入れているが、平成 28 年度には高度教育実践専攻(教職大学院)に 26 名が入学した。

平成 28 年 3 月 11 日教員養成諮問会議、3 月 18 日実務担当者会議において、本研修プログラムに係る内容についての基本的合意をした上で、本学と千葉県教育委員会による連携協議会を構成すること、プログラム開発に係る具体的な作業において必要な、知的・人的・物的な連携・協力体制を取ることを確認している。なお、研究開始に当たっては、年度当初の 5 月から第 1 回会議を実施する計画である。また、専攻主任の保坂が外部委員となっている次世代型教育推進センターから千葉県教育委員会が委嘱された「新たな学びに関する教員の資質能力向上のためのプロジェクト」(平成 27-29 年度)と連携して行った。

(2) 組織体制

「教員養成・研修にかかる実務者ワーキンググループ会議(WG会議)」の構成員は、以下のとおりである。外部委員として敬愛大学国際学部教授田村孝氏(元千葉大学教育学部長)からもご意見をいただきながら進めた。また、次世代型教育推進センター研究協力

員として教員研修センターに派遣された千葉県教育庁教育振興部指導課の岩崎元指導主事には、講座の講師も努めていただいた。

〔表1 教員養成・研修に係る実務者ワーキンググループ（WG）〕

所属・職名	氏名	担当・役割	備考
【千葉大学教育学部附属教員養成開発センター】			
・センター長（教授）	保坂 亨	研究者代表：全体統括	前千葉県教育委員会参与
・副センター長（教授）	伏見 陽児	企画・評価分析担当	前千葉県教育委員会委員長
・教授	重栖 聡司	企画・研修実施担当	元千葉県教育庁教育振興部長
・教授	真田 清隆	企画・研修実施担当	元千葉市教育委員会教職員課長
・教授	土田 雄一	企画・研修実施・渉外担当	初代交流人事教員
・准教授	西村 隆徳	企画・研修実施・記録担当	交流人事教員
・准教授	渡邊 健二	企画・研修実施・記録担当	交流人事教員
【千葉県教育庁教育振興部】			
指導課	山辺 振一郎	評価担当	
・主席指導主事	佐久間 圭一	評価担当	
・指導主事			
教職員課	中西 健	評価担当	
・主席管理主事兼免許班長	保田 征	評価担当	
・管理主事			
【千葉県総合教育センター】			
研修企画部			
・研究指導主事	高野 隆博	評価担当	
・研究指導主事	野上 浩資	評価担当	
【千葉県子どもと親のサポートセンター】			
教育相談部			
・主席研究指導主事兼部長	酒井 純	評価担当	
・主席研究指導主事兼部長	太田 直美	評価担当	
【敬愛大学国際学部】			
・教授	田村 孝	評価担当	

（3）連携協議会等の実施

○連携協議会（千葉大学・千葉県教育委員会）

平成28年 5月 第1回連携協議会 今年度の研究計画の検討 講座への協力依頼

平成28年 7月 第2回連携協議会 教育委員会からの講座への要望

平成28年 9月 第3回連携協議会 講座の進捗状況の報告と検討

平成28年 10月 千葉県教育委員会・千葉大学教育学部連絡協議会で中間報告

平成28年 11月 第4回連携協議会 講座の進捗状況の報告と検討

平成29年 1月 第5回連携協議会 講座のまとめの報告（成果と課題の検討）

Ⅱ 開発の実際とその成果

1 「ミドルリーダー養成特別演習」：地域及び学校におけるミドルリーダーの育成

(1) 目的

従来の教育研究における仮説検証型を越えて、仮説生成型も含めてテーマに即した適切な研究方法を構築し、チームとして研究に取り組む際の研究リーダーに必要な知識と能力をつける。具体的な授業内容については、教職大学院の専任教員(研究者・実務家)全員で担当し、各自が自らの実践研究を例にしてそれぞれの教育研究方法の特徴(研究方法やスタイル等)を講義し、小集団討議で理解を深めていく。

(2) 対象、人数、期間、会場、日程、講師等

《対象》教職大学院院生、千葉県派遣委託研究生(科目等履修生)

《人数》50名程度(シンポジウムを除く)

《期間》平成28年10月1日～平成29年1月7日

《会場》千葉大学教育学部附属教員養成開発センター学習方法開発実習室他

《日程》原則として隔週土曜日4～5限(14:30～17:40)

《講師》第1回 田中 庸恵 市川市教育委員会教育長(千葉大学教育学部客員教授)

第2回 石川 善昭 銚子市教育委員会教育長

第3回 加曾利佳信 八街市教育委員会教育長

第4回 河嶋 貞 柏市教育委員会教育長

第5回 内藤 敏也 千葉県教育委員会教育長 他

第6回 田中 庸恵 市川市教育委員会教育長

(3) 研修項目の配置の考え方

① トップリーダーの講義と座談会を組み合わせた講座構成

ミドル層の教員にとって、地域の教育行政のトップリーダーの話を間近に聴き、質問や意見をやり取りする機会は少なく、大局的な考えに立って教育の在り方をとらえることに対して消極的な面が見られる。そのため、前半は経験豊かな教育長の教育行政に対する思いやミドルリーダー育成についての考えを学ぶ講義形式とし、後半は講義の内容や地域の教育課題をふまえて受講者も参加する座談会形式とし、より能動的な講座になるように構成した。

千葉県が主催する教員研修でも、何人もの教育長から直接話を聴き、意見交換ができる研修はないことから、ミドルリーダーに求められる資質能力について、自ら考える貴重な機会になると考える。

② 各教育長の特徴を活かした講座構成

講座全体のテーマは、一昨年度が「ミドルリーダーへのメッセージ」、昨年度が「教

育委員会の制度改革」であった。今年度のテーマは「ミドルを育てる」である。県内の様々な地域特性を踏まえた各教育長からのお話は、具体的かつミドル層の教員にもわかりやすい内容で、好評を得ている。

講師の人選は、講座を魅力的かつ有意義なものにするために重要である。今年度は、人口の減少や市の財政面に課題を抱えながら、将来教育に活路を見出そうと努力を続ける銚子市、家庭環境や生徒指導面での課題を克服するために、幼小中高の連携を核とした教育改革を推進する八街市、大規模な都市部ならではの教育課題の解決を目指す柏市の教育長に講師を依頼した。いずれのトップリーダーも温かい人柄がにじみ出る語りかけの中に、確かな知見と揺るぎない信念が感じられ、受講者の胸に響く内容であった。また、講座全体の講師として、市川市の田中教育長を客員教授として迎え、ミドルリーダーに求められる資質能力について、講座全般を通して指導助言をいただいた。

(4) プログラムの実際

[表2 「ミドルリーダー養成特別演習」プログラム一覧]

研修項目	目的	内容
第1回 ガイダンス ミドルとは何か	リーダーとしての在り方や役割について考え、リーダーの心構えや姿勢、ものの考え方を身につける。	本講座の趣旨説明とミドルリーダーの重要性について、教育長講話をテキスト化した教材で学ぶ。
第2回 教育長から学ぶ① 市の財政状況と教育の現状	市の財政状況が教育委員会の仕事にどのように関わり、教育委員会がどのような課題に直面しているのかを知る。	市の財政状況が学校教育に与える影響を理解し、厳しい現状下で教育委員会がどのようなビジョンを持って教育施策に取り組みリーダー育成を進めているのかを学ぶ。
第3回 教育長から学ぶ② 幼小中校の連携と学力向上	生徒指導や学力に課題を抱える現状に対し、教育委員会が率先して取り組んできた連携教育を理解し、地域としての教育の在り方について考える。	幼児から高校生までの生徒指導の継続指導や、学力向上のための連携を柱とする幼小中校連携教育の実際を知り、地域・課程と一体となった教育の推進にミドルリーダーとしてどのように関わるかを学ぶ。
第4回 教育長から学ぶ③ 街づくりと学校マネジメントを結ぶ	都市部における公教育の在り方について、街づくりの視点から大局的に見る目を持つことの重要性を理解する。	発展し続ける都市部の現状と課題を知り、市が目指す将来の方向性を具現化するために必要な、学校の組織的マネジメントについて学ぶ。
第5回 シンポジウム これからの教職大学院を展望する	教職大学院におけるミドルリーダーの育成について、基調講演やパネルディスカッションをもとに考え、ミドルリーダーとしてどのような学びが必要か理解する。	ミドルリーダーとしての期待や求められている役割について理解し、教職大学院での学びを自らの力量形成にどのように役立てるかを学ぶ。

第6回 振り返り ミドルリーダーに 求められるもの	講座全体を受講者同士で意見交換をしながら振り返り、ミドルリーダーの資質能力を再確認し、ミドルリーダーとしての自覚と意欲をもつ。	講座全体の内容を振り返り、学びを全体で共有する。ミドルリーダーの役割や資質能力について講師の講話をもとに検討しあい、ミドルリーダーの資質・能力についてまとめ、初回と比較して変化を確認する。
------------------------------------	---	--

《第1回》

日 時：平成28年10月1日（土） 13:00～14:30

目 的：『ミドル』に限らず、リーダーとしての在り方や役割について取り上げること
で、今後のリーダー像の指針となるような、リーダーの心構えや姿勢、ものの
考え方を身につけ、研鑽の機会とする。

講 師：田中庸恵 市川市教育委員会教育長

テーマ：「『（ミドル）リーダーの条件』とは ー学校評価との関連を踏まえてー」

内 容：講演および座談会

◇講演

- ・リーダーの資質・能力とは？
- ・リーダー性を発揮できる学校風土
- ・リーダーの働きかけ
- ・リーダーとして支持・援助すべき具体的な内容
- ・リーダーと学校評価
- ・リーダーへの提言

◇座談会

- ・学校教育目標を意識すること
- ・ミドルリーダーとしての学校教育目標の考え方
- ・パイプ役としてのミドルリーダー
- ・様々な職種の教職員に対する配慮

《第2回》

日 時：平成28年10月22日（土） 13:00～16:00

目 的：市の財政状況が教育委員会の仕事にどのように関わり、教育委員会がどのよう
な課題に直面しているのか、教育委員会の取組の中で、ミドルリーダーをどの
ように育て、そのミドルリーダーがどのように活躍しているのかを知る。

講 師：石川善昭 銚子市教育長

テーマ：「ミドルリーダーを育てる ー市の状況を踏まえた取組についてー」

内 容：講演および座談会

◇講演

- ・銚子市の特色

- ・ 銚子市や教育委員会の財政状況
 - ・ 教育委員会の構成
 - ・ 市内の小・中・高校について
 - ・ 教育委員会の取組
 - ・ ミドルリーダーの育成（市としての取組）
 - ・ ミドルリーダーの育成とは
- ◇座談会
- ・ 銚子市の財政状況と教育の機会均等について

《第3回》

日 時：平成28年10月29日（土） 13:00～16:00

目 的：八街市における生徒指導と学力向上への取組の状況と、幼小中高連携による地域としての教育の在り方、ミドルリーダーへの期待について知る。

講 師：加曾利佳信 八街市教育長

テーマ：「ミドルリーダーを育てる 一市の状況を踏まえた取組について」

内 容：講演および座談会

◇講演

- ・ 八街市の概要
- ・ 八街市の連携教育について
- ・ 八街市の学校教育の現状と将来の方向性について
- ・ 八街市の教育大綱について
- ・ 学校におけるミドルリーダーに期待すること

◇座談会

- ・ 幼小中高の連携教育について
- ・ 子どもたちの学力を上げるにはどうしたらよいか
- ・ 中学校区をいかに活性化するのか

《第4回》

日 時：平成28年11月19日（土） 13:00～16:00

目 的：中核市としても知られ、さまざまな発展を遂げる柏市の取組と現状を知り、街づくりや財政と教育との関わり、学校のマネジメントの在り方について学ぶ。

講 師：河嶋 貞 柏市教育長

テーマ：「ミドルリーダーを育てる 一市の状況を踏まえた取組について」

内 容：講演および座談会

◇講演

- ・ 柏市の状況（市の概要、市の人口、市の教育大綱）
- ・ 柏市の街づくり
- ・ 柏市が目指す方向性

- ・ 柏市の教員の年齢構成、環境の変化と人材育成
- ・ 柏市の組織経営

◇座談会

- ・ 街づくりと公教育
- ・ 教員の年齢構成
- ・ 組織マネジメント

《第5回》

日 時：平成28年12月10日（土） 13:00～16:50

目 的：「教職大学院におけるミドルリーダーの育成」を中心的なテーマに、社会が求める教職大学院の姿を明らかにし、これからの教職大学院を展望する。

講 師：内藤敏也 千葉県教育長

本図愛実 宮城教育大学教授

加藤崇英 茨城大学准教授 他

テーマ：「ミドルを育てる ―教職大学院への期待と役割―」

内 容：講演およびパネルディスカッション

◇基調講演

「教職員の資質・能力向上に教職大学院の果たす役割」

宮城教育大学教授 本図愛実氏

- ・ 宮城教育大学教職大学院10年間の歩み
- ・ 教職大学院のカリキュラムの構成
- ・ 教職大学院と教員研修センターの連携
- ・ 宮城県の目指すべき管理職・リーダーの人物像
- ・ 被災現場から学ぶ授業

「ミドルリーダーシップの育成をはかるカリキュラムの開発」

茨城大学准教授 加藤崇英氏

- ・ 今なぜミドルなのか
- ・ 教員の力量の考え方
- ・ ミドル・マネジメント、ミドルリーダーへの期待
- ・ 学校組織マネジメントにおけるチーム構築の課題
- ・ マネジメントを構成する力

◇パネルディスカッション 趣旨説明：天笠茂（千葉大学）

千葉大学院教職大学院の概要：貞廣斎子（千葉大学）

教職大学院で学ぶ意味：野口敏樹（教職大学院院生代表）

教職大学院に期待すること：内藤敏也氏（千葉県教育委員会教育長）

講演内容を踏まえたコメント：本図愛実氏（宮城教育大学教授）

加藤崇英氏（茨城大学准教授）

《第6回》

日 時：平成29年1月7日（土） 13:00～14:30

目 的：ミドルリーダーに必要な資質・能力とは何か、講座前提を振り返り、自分なりにその資質・能力について考える。

講 師：田中庸恵 市川市教育長

テーマ：「ミドルリーダーに必要な資質・能力とは」

内 容：講演および振り返り

◇講演

- ・リーダーとは
- ・リーダーが持つべき資質
- ・リーダーの働きかけ
- ・リーダーとしてのあるべき姿

(5) プログラムの評価

①評価方法

研修プログラムの評価は、各回の講座終了後のアンケート評価及び自由記述による。

②アンケート結果

各回のアンケート結果は以下の通りである。各回ともに「とても有意義」「有意義」と肯定的な解答をした受講者が100%であった。特に、「とても有意義であった」という強い肯定は、各回の平均で94.7%であり、講座全体で高い評価を得た。このことから、本講座を実施することの意義は大きいと考える。継続的に参加した教職大学院生や委託研究生にとっては、自らの視野を広げ、ミドルリーダーとしての自覚を持ち、今後の教育実践に繋がる意欲づけに十分だった講座だといえるだろう。

〔表3 受講者事後アンケート結果〕

	とても有意義	有意義	あまり有意義でない	全然有意義でない	回答数
第1回	21	2	0	0	N=23
第2回	22	0	0	0	N=22
第3回	20	3	0	0	N=23
第4回	23	0	0	0	N=23
第5回	16	2	0	0	N=18
第6回	23	0	0	0	N=23
合計	125 (94.7%)	7 (5.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	132 (100%)

全講座終了後の自由記述の内容は、以下のとおりである。

「動くこと」ができるのがミドルリーダー

- ・ミドルリーダーは急に生まれるものではない。ミドルリーダーに求められる資質能力は、積み重ねて獲得できるものである。特に、マネジメント力という点に関しては、初めて自分に置き換えて考える機会となった。現場をよりよくするためには、客観的に自分を振り返ることが大切である。本当に必要なことは、ミドルリーダーがよい意味で「動くこと」だと感じた。
- ・ミドルリーダーとしてチームを支える力となるために必要な資質能力は多岐にわたるが、学級の子も達に対して、子ども達のためにと考えて取り組んできた感覚を更に広げて、学年のために、学校のために、地域のためにと考えを広げ、実行できる力を身につけていきたい。「動くこと」ができるのがミドルリーダーだと思う。

ミドルリーダーに求められるのはどんな力？

- ・今まで、漫然としか捉えていなかったミドルリーダーについて、学び考えることができるよい機会だった。ミドルリーダーに必要な資質能力を「〇〇力」とすれば、たくさん考えつく。それは、ミドルリーダーに要請されている仕事が多様であり、期待が大きいからに他ならない。自分がミドルリーダーとして責任を果たそうとする中で、そのときどきで必要とされる様々な「〇〇力」を身につけ、リーダーシップを発揮してその責任を果たしたい。
- ・地域が違っていても、ミドルリーダーに求められてくることは重なってくるものが多くあった。自分の専門性に重ねると、職能・コーディネート力・推進力が大切だと考えるが、他の職種の方々とも教員という職種の在り方について深く学ぶ機会が持てたことが、大変有意義だった。
- ・受講して意識が大きく変わった。これまでは、「ミドル」には目をそらし、負担にも思っていたが、その役割、姿勢を学び、自分に求められているものがよくわかった。自分は、ミドルリーダーに必要な資質能力を、「パイプ役」「提案する力」「実行する力」と考える。来年度から意識していきたい力である。また、グループワークで、嫌われる役も必要と聞き納得した。グループのまとめ「動・和・繋」はわかりやすく、他のグループの発表も逐一納得した。
- ・様々な「〇〇力」という言葉が出たが、やはり基本は授業力だと原点に戻った気がした。今後も、授業力を中心に多くの力を伸ばしていきたいと自分は思っているが、そんなこ

とはちっとも考えていない人も実際周りに多い。どうしたものかと悩む前に、何かよい方法を考え、その意味を伝え、周りに広めていく力もミドルリーダーの力の一つである。つまり、一定の考えや意識を持っている人はミドルリーダーだということ。自覚と自信を持って、組織に役立てる人間になりたいと思う。

- ・全体を見渡して改めてミドルリーダーの資質能力を考えた、「〇〇力」について、校内でグループワークを企画運営して、先生方の考えを共有しあうだけでも、聴き合い、学び合うことになり、教員の連携ができるようになるのではと思った。全講座を通して、主任クラス（ミドルリーダー）の仕事は簡単なことではなく、責任重大であるということ、一方、現場では主任クラスが若手になり、学校の機能がうまく回せなくなりつつあることを感じた。その中であって、現在ミドルクラスにある者が、ためらいなく上にも下にも働きかけていかなければならないということ、行政とどのような連携が図れるのかという点が気になった。
- ・ミドルリーダーに必要な資質能力の1つ目は「実行力」である。言葉にして表現することはできるが、実際にカタチにするためには、この力がないと何も実現することはできない。2つ目は「情熱」である。時には人とぶつかる時もあると思うが、協調し、調整していくためには、情熱が必要である。3つ目は「素直さ」である。修正や解決のためには、人の意見を聞く素直さがなければならない。教職員としてだけでなく、人間としての成長も、ミドルリーダーになるためになくてはならないものである。
- ・いろいろな市の取組を知ることができ、勉強になった。私たちの班では、「専門性」「調整力」「実行力」の3つに分けて説明したが、専門性は特に重要だと思う。大学で得た専門性を現場で活かしていきたい。学校全体をよく見て、管理職と若手のパイプ役として頑張りたい。
- ・ミドルリーダーに必要な資質能力について、①専門性：学校のビジョンを具現化する専門性、授業・生徒指導・保護者対応の専門性、②調整力：若手とベテランのパイプ役としての調整力、仕事を振る調整力、③実行力：チャレンジし学校改善に向けた新しい発想をカタチにする実行力、と考えた。田中先生の総括で「総合的な人間力」とあったが、複雑で困難な局面にあたっては、奉仕の精神や責任感がある人間力が大切だと感じた。
- ・ミドルリーダーに求められる能力は多々あるが、私はコミュニケーション力を高めたい。トップとボトムをつなぐことがミドルの役割であり、学校教育目標を具現化する上でも必要な力だからである。コミュニケーション力は技能的な部分もあるが、つなぐ姿勢・態度のように、組織で取り組むことを大切にする姿勢がベースだと考える。そ

の上で、具体的に伝える力、適度に聴く力などの技術面が必要なのだと思う。また、新しい視点として、「頼られる確かな力量をもつこと」の大切さを知ることができた。自らが伸びていこうとする姿勢をもつことが、ミドルリーダーとして重要であり、それが求心力に繋がるのではないかと考えた。

- ・ミドルリーダーとして必要な資質能力を具体的な自分の行動としていきたい。ビジョンをしっかりと共有できるためのパイプ役や、自分の置かれている立場で、ビジョンを具現化するために何を企画し、どう推進していくのかということ、まずはやってみたい。そのためには、視野を広く持つとともに、職員への気配りや自分が率先して働くなど、信頼される人間としての力、魅力をもっとつけていきたい。さまざまな視点で物事をとらえていくことや、リーダーとしての在り方、気概、マネジメント能力の大切さ等、本当に勉強になった。

ミドルリーダーは学ぶ姿勢が大切

- ・自分自身がミドルと言われる年代に入り、この講座を経て、ミドルリーダーとしての意識をもっと自覚していく必要性を感じた。ミドルリーダーが学校で果たす役割は大きい。人間としてもっと大きく成長し、個人の能力をもっと開発し、発揮していく力を磨いていかなければならない。ミドルリーダーに求められるものと言うよりは、ミドルリーダーとして発揮していかなければならないものは数多いが、幅広く物事を捉え学校現場で活かせるように研修に励みたい。
- ・各回で挙げられた、ミドルリーダーに必要な資質能力は同じではない。学校の実態や自分自身の自己理解によって、ミドルリーダーとして必要とされる能力は、各々違ってくのではないかと。自分自身の中で揺るがない信念を持ち、時と場に応じて求められる力を発揮できるよう、学ぶ姿勢をいつも持ちながら、アンテナを高く持っていなければならないと考える。
- ・ミドルリーダーに必要な資質能力について、各教育長の話をもつて印象に残っているのは、今の自分にはない(足りない)資質能力であり、それらを身につけなければならない。これまで自分が教師として何を大切にしてきたのかをしっかりと振り返り、それをふまえてこれからミドルリーダーとして何を大切にしていきたいのかを見据えていきたい。
- ・ミドルリーダーとしての役割と、職責を果たすことの責任の重さを認識した。人の気持ちを分かろうとすることの大切さは持ち続け、人とつながり、和をもってチーム学校をつくれる人になりたい。自分には持てなかった経営的な視点を持ち、全教職員とともに

同じビジョンを見据え、学校教育目標の実現を目指し、日々努力をしていきたいと強く思った。自分の得意でつながる、共感・受容し、コミュニケーションを大切にして、組織づくりに尽力する覚悟である。

- ・ 教員には、学び続ける姿勢が大切だと言われ、私もそれに共感するが、本講座では、その学びの先、成長の先、ゴールを考えることができた。ただ、一人の教員として、子どもへの指導力などを高めていくというわけではなく、同じ仕事をする仲間とともに、成長していくことが大切である。教員は一人一人それぞれで頑張っている傾向が強い。教職大学院でそのようなともに成長しようとする姿勢、経営・計画などのマネジメントの視点を学ぶことが非常に有意義であった。

ミドルリーダーは大きな視点をもつことが大切

- ・ 田中先生のまとめの言葉で、「大局的な視点（街づくり）」ということが胸に刺さった。我々は子どもたちを育成している。その子たちが将来の街を築いていく。そのためには、長期ビジョンをしっかり見据えて、今日の実践に取り組まなければならない。また、費用対効果も、今後は大切だと思う。学校内においてもこのことを念頭において実践していかなければ予算がとれず、その後の子どもの育成にも響く。もっと学校というものの、街というものの将来など、大きく先を見据え、今の結果を確実に残していくべきだと思う。
- ・ ミドルリーダーに必要な資質能力について、教育長から貴重なお話を伺った。特に「街づくりの視点から教育行政や学校経営を見通す」ことをどなたも強調されていた。学校経営を広く街づくりの視点から鳥の目で俯瞰することの大切さを改めて実感した。ミドルリーダーの資質能力として、学校経営ビジョンを伝達するためのパイプ役としてのコミュニケーション能力、そして、ビジョンを具体化していくために経営資源を効果的に組み合わせ、投下していくマネジメント力が、求められているのだと思う。
- ・ ミドルリーダーに必要な資質能力を、①教職員としての専門性、②コミュニケーション力、③学校目標を具現化する教育活動の推進力、と考える。自分の思考にまだ足りないのは、経営的視点であることがわかり、今後ミドルリーダーとしてその視点を持つことの必要性を感じる。さらに、カリキュラム・マネジメントが今後ますます重視されると痛感した。「街づくり」という視点を今後しっかり捉えていかなければならないこともよく理解できた。少子化、高齢化、地域の現状をよくみつめ、よりよい街づくりを実現するために、学校の果たす役割は、今後さらに大きくなると改めて感じ、教育活動に一層勤しみたい気持ちが増した。

- ・教育長からミドルリーダーに必要な資質能力についてのお話を伺い、改めて自分が現任校でミドルリーダーの役割を果たしているか振り返って考えることができた。これからの学校を支えていくために、総合的な人間力を持ちあわせて、経営的視点からリーダーシップとマネジメントを基に PDCA を実行していくことが大切であると学んだ。田中先生の「教育と福祉の充実した社会に人が集まってくる」という言葉の重さを実感し、そうした社会を作り発展させていける人間になりたいと強く思った。

ミドルリーダーへの期待と責任

- ・改めてミドルリーダーとして現場で期待されていることを理解することができた。また、ミドルリーダーとしての責任があり、教職大学院で学ぶことに対して深く感謝し、現場で還元し、若年層を育成していく立場になるということがよく理解できた。教職大学院での様々な科目の履修で新たな視点を得たが、それらがつながり、「理論と実践の往還」ということがよくわかった。
- ・ミドルリーダーの資質能力を現場にいる時はわかっているつもりで動いていた自分に、考えが足りなかった内容や側面があったと認識した。いろいろな指示は出したが、聞き役になれていたか。学校経営は管理職の仕事とっていたので、それを具現化するための考え方については弱かった。教育委員会は、ヒト・モノ・カネの運営を工夫していることへの認識が薄く、安易に人材不足の不満を言うてはいなかったか。これまでの反省と今後への意識改革ができ、勉強になった。また、管理職の抱えている重責も知り、ミドルリーダーに求められる必要性を強く感じた。
- ・田中先生のまとめの中で、我々が気づかなかった点を心の中に留めておきたい。1点目は「費用対効果」を根拠に示して説明していくこと。特に私学は経営が大切である。その中で、ヒト・モノ・カネにどれくらい投資できるかである。肝に銘じておきたい。2点目は「人材育成体制」である。ミドルリーダーには、能力や適正に合わせて、研修も含め、OJT の推進が必要であると感じる。これからは、若い年齢層からサブ・ミドルリーダーとして育てていきたい。
- ・経営的な視点をもつことがいかに大切か、今後その実現のために力を発揮できる存在になるためには、更に高度な専門性を身につけ、授業力、生徒指導力、調整力、人間力まで高めつつ、PDCA の機能をうまく推進するためのパイプ役として、学校内のみならず、関係機関や地域を含めたコミュニケーション力をそれぞれの時と場に適応し、推進していける行動力が必要であることを理解できた。チームや組織を重んじつつ、つなぐための人材となっていきたい。

2 「教育研究方法論」：学校における研究リーダーの養成の概要

(1) 目的

本講座は、千葉県教育委員会から派遣された委託研究生（科目等履修生）を対象とした講座である。千葉県の今後の教育を担う委託研究生（科目等履修生）は、千葉大学等の研修先で1年間研究を積み重ね、研究報告書をまとめ、学校の研究リーダーとなることを期待されている。そこで、本講座では、従来の教育研究における仮説検証型を越えて、仮説生成型も含めてテーマに即した適切な研究方法を構築し、チームとして研究に取り組む際の研究リーダーに必要な知識と能力をつけることを目指している。具体的な授業内容については、教職大学院の専任教員（研究者・実務家）全員で担当し、各自が自らの実践研究を例にしてそれぞれの教育研究方法の特徴（研究方法やスタイル等）を講義し、小集団討議で理解を深めていく。

(2) 対象、人数、期間、会場、日程、講師等

《対象》千葉県派遣委託研究生（科目等履修生 36 人）＝経験年数 10—20 年程度の各地域、各校種の中堅リーダー

《人数》36 名

《期間》平成 28 年 4 月 21 日～7 月 7 日

《会場》千葉大学教育学部附属教育養成開発センター学習方法開発実習室他

《日程》原則として隔週木曜日 4～5 限（14：30～17：40）

《講師》千葉大学教育学部附属教員養成開発センター専任教員

(3) 研修項目の配置の考え方

従来の教育研究における仮説検証型を越えて、仮説生成型も含めてテーマに即した研究方法を構築し、チームとして研究に取り組む際の研究リーダーに必要な知識と能力をつけることを目標とした。具体的な授業内容については、教員養成開発センター専任教員全員で担当し、研究者教員と実務家教員各自が、自らの実践研究を例にして、それぞれの教育研究方法の特徴（研究方法やスタイル等）を講義し、小集団討議で理解を深めるように構成した。

(4) プログラムの実際

〔表 4 「教育研究方法論」 プログラム一覧〕

日時	担当 教員	講座名	概要
第 1 回 4/21 14：30	土田 雄一	「人間関係 作りの教材 開発」①	研究の一つに教材開発がある。そのアプローチを人間関係づくりに役立つ教材を開発することから学ぶ。まずは人間関係づくりに役立つ演習（動的演習・静的演習）を自分たちが体験し、教材開発のポ

—17 : 40			イントをつかむとともに、お互いに教材開発の議論ができる関係作りをした。
	土田 雄一	「人間関係 作りの教材 開発」②	「ひらがなトランプ」を素材にグループごとに人間関係づくりに役立つ教材開発をする。スート、数字、絵、ひらがなの4つの情報と既存のゲームを組み合わせる新たな教材（演習）の開発に取り組む。作成した演習を発表し合う。教材開発の方法を体験的に学びながら、受講者同士の人間関係も深めることをねらいとした。
第2回 4/28 14 : 30 —17 : 40	磯邊 聡	「エビデ ンスにもと づく研究と ナラティブ にもとづく 研究」	研究における、エビデンスにもとづくアプローチとナラティブにもとづくアプローチを対比的に紹介し、それぞれの特徴と限界点等を具体的な研究を例示しながら説明した。さらに、両者は対立するものではなくいずれも「科学の知」であり、これらの「科学の知」を適切に駆動するためには「臨床の知」の涵養が重要であることを指摘し、そのためには研究者及び実践家が「専門的に訓練された主観」を身につけることが大切であることを論じた。
	磯邊 聡	「文献との つきあい 方」	研究を行う際の姿勢を示し、単なる思いつきや単発でなされるものではなく、自らの着想がこれまでどのような文脈で語られ位置づけられてきたか、さらにはそのためにどのような研究がなされてきたかを調べ、その上に自分の研究を行うことが重要であることを論じた。そしてそのための有効な方法が文献の渉猟であり、適切な文献との「つきあい方」が必要であることを論じた。そして文献の種類、読み方、検索方法など具体的なポイントを実際の文献を例示しつつ説明した。
第3回 5/12 14 : 30 —17 : 40	重栖 聡司	「研究と教 育行政の関 連について」	千葉県の長期研修制度は、本県教育の推進力となるミドルリーダーの育成を目指して、昭和22年度から始まった歴史と伝統のある教員研修制度である。その拡充は学んだ研修生がそれぞれの地域において、研修成果の還元とさらなる研修の充実に努めて、千葉県教育の発展に寄与してきたからである。本講義は、制度が千葉県教育の推進に果たす役割や今後の教員研修のあり方について、県教育行政との関係から、委託研究生一人一人が改めて考えるものである。
	渡邊 健二	「カリキュ ラムをマネ ジメントす る」	本講義では、教科研究の視点として、カリキュラム・マネジメントの重要性について「中央教育審議会初等中等教育分科会論点整理」から「カリキュラム・マネジメント」の確立が求められること、特に、教育課程全体を通じた取組を通じて、教科横断的な視点から教育活動の改善を行っていくことや、学校全体としての取組を通じて、教科等や学年を越えた組織運営の改善を行っていくことが求められており、各学校が編成する教育課程を核に、どのように教育活

			動や組織運営などの学校の全体的な在り方を改善していくのが重要な鍵となることを取り上げた。
第4回 5/26 14:30—17:40	吉田 雅巳	「教育現場でのデータ収集」	データ分析の基礎、データの持つ3つの要件、尺度、質的研究でのケーススタディの利用、観察記録の方法、本質的ケーススタディ (intrinsic Case Study)、手段的ケーススタディ (Instrumental Case Study)、収集的ケーススタディア (Collective Case Study)、記録の対象、三角法、モデレーション について指導した。
	吉田 雅巳	「AHPを活用した意思決定の方法と実際」	授業設計サイクルの比較(根源的、行動主義、認知心理学、アクションリサーチ、シックスシグマ)、暗黙知から経験知へ、暗黙知の研究、階層分析法の基礎、データ尺度水準に係わらず活用できる意思決定手法であるAHP (Analytic Hierarchy Process) の特徴、AHPの方法、AHPの手順、幾何平均、一対比較法、評価の総合化等について指導した。
第5回 6/2 14:30—17:40	伏見 陽児	「データを読む～混交要因への配慮～」	前半は「仮説」の問題を取り上げた。教育研究論文に載っている「研究仮説」を吟味する中で、それらが実際には“仮説”にはなっておらず、単なる心意気ないし所信表明にすぎないことを確認した。その理由として自らの研究タイプを考慮しないで「仮説」を書いてしまうところにあることを指摘し具体的な対処を述べた。後半は社会科学で特に問題となる「混交要因」について課題をいくつか解く中で検討し無関連要因を関連要因と誤って判断する危険性に常に注意するように伝えた。また相関を因果と読み違えることのないよう注意することについても複数の課題を解く中で伝えた。
	笠井 孝久	「質問紙・統計を用いた研究法」	本講義では、質問紙や統計を用いた調査研究法の特徴や実施の際の留意点等について論じた。他の研究法と比較しながら、質問紙法の特徴および長所と短所を説明し、どのような目的の研究に対して質問紙法が適しているかを述べた。また、質問紙の作成、調査の実施の際の留意点や数量化することの意味や数字が表すものをどう理解するかといった統計処理、分析を行う際の留意点を述べた。まとめとして、それぞれの研究法の特徴を踏まえ、自らの研究の狙いに即して、適切な研究法を選定することが重要であることを述べた。
第6回 6/9 14:30—17:40	西村 隆徳	「教育の研究と実践を結ぶ」	長期研修生に期待されることは、教養を高める研修を実施することにより、教育専門職としての自己の資質力量を高めるとともに、千葉県教育の推進者としての指導力の向上を図ることにある。長期研修で行う実践的研究の課題は、自己のためだけでなく、今後の千葉県教育の推進に役立つものでなければならない。すなわち、長期研

			<p>修生には、研修終了後にミドルリーダーとして学校現場の中心的立場を担うことと、研究成果を学校現場や地域に還元することが求められている。研修での学びを実践に結びつけるため、グループワークを通して、学校現場における課題について現状を詳細に分析し、ミドルリーダーとしての役割を意識して、具体的な改善策の検討を行った。</p>
	真田清貴	「長期研修の役割」	<p>学校や地域のリーダーに向けてという題材で、職場、管理職、市町村教育委員会、教育事務所、県教育委員会、家庭から期待されていることをそれぞれアンケート調査から、様々な立場からとても期待されていることを伝え、特に人間性豊かな教員としての成長や長期研修生の自覚と役割を解説した。また、今後研究や仕事を進めていく中で、注意しなくてはいけないこととして、V S O P（20代は vitality・30代は specialty・40代は originality・50代は personality）、守破離、不易と流行、MAP（モチベーション・アドバンテージ・プラス）について具体的な事例を基にして考えさせた。</p>
第7回 6/16 14:30—17:40	保坂亨	「質的研究の実際:教員のメンタルヘルス」	<p>教員のメンタルヘルスは危機的な状況にある。その要因を教員の性格など個人側に求めるのではなく、構造的な問題として環境側に要因を求めた質的研究（面接及び事例調査）において、以下5点が抽出された。①教員にとって異動が危機となる。そして、②異動後の生徒指導上の問題と、③保護者対応がストレスとなる。そうしたストレス軽減のために、④教員同士の協力体制（同僚性）と、⑤管理職の対応（具体的には早めに休ませること）が重要である。</p>
第8回 7/7 14:30—17:40	笠井孝久 （専任教員全員）	まとめ 中間報告会	<p>これまでに学んだ教育研究理論・方法等を参考に、受講者各自が自らの研究の進捗状況を報告し、テーマ設定や研究方法の妥当性等について議論を行った。受講生及び大学教員を4グループに分け、各自の発表（10分）のあと、聴衆からの質疑応答（10分）を行った。自分の研究を客観的にとらえ直すと同時に、他者の研究に対してもその意義や課題等を考える機会となった。</p>

（5）プログラムの評価

①評価方法

研修プログラムの評価は、講座終了後のアンケート評価及び自由記述による。

②アンケート結果

実施日：平成28年7月7日

対象：千葉大学委託研究生（科目等履修生）36人

調査方法：質問紙調査（無記名式）

回収数：35 件（1 名早退）

所属等

〔校種〕

1. 小学校	2. 中学校	3. 高等学校	4. 特別支援学校	無回答
24	11	0	0	0

〔性別〕

1. 男性	2. 女性	無回答
19	16	0

〔経験年数〕

1. 10 年未満	2. 10 年以上 15 年未満	3. 15 年以上 20 年未満	4. 20 年以上 25 年未満	5. 25 年以上	無回答
2	24	6	2	1	0

受講者の 7 割（26 人）が経験年数 15 年未満である。

講座を振り返り、講座全体の受講者評価（アンケート・無記名）を実施した。設問対して、5 件法（4. 強くそう思う、3. そう思う、2. どちらともいえない、1. そう思わない、0. 全くそう思わない）で回答を求めた（4 点満点）。(Table1)

「全体の感想」では、「全体としてこの講座に満足した」の平均は 3.6 であり、肯定的評価（「強くそう思う」「そう思う」と回答したもの）は 100%であったことから、本講座には高い評価を得たと解釈する。「教育研究に対する視野が広がった」は平均 3.8 と最も高く、肯定的評価も 100%であった。さらに「強くそう思う」が 77%であったことから受講者の研究に対する視野を広げる一助となったことがうかがえる。

〔表 5 受講者事後アンケート結果〕

	4		3		2		1		0		平均
A1. 全体として興味深いものだった	19	54%	16	46%	0	0%	0	0%	0	0%	3.5
A2. 自身の教育研究を進めるのに役立つ知識が得られた	16	46%	18	51%	1	3%	0	0%	0	0%	3.4
A3. 教育研究に対する視野が広がった	27	77%	8	23%	0	0%	0	0%	0	0%	3.8

A4. 教育研究法についての柔軟な考えを身に着けることができた	16	46%	18	51%	1	3%	0	0%	0	0%	3.4
A5. 教育研究法の技法の一端を知ることができた	20	57%	15	43%	0	0%	0	0%	0	0%	3.6
A6. 全体としてこの授業(講座)に満足した	21	60%	14	40%	0	0%	0	0%	0	0%	3.6

※強く思う=4点、思う=3点、どちらともいえない=2点、そう思わない=1点、全く思わない=0点。 無回答はなし。

次に、各講座について「授業は興味深かったか」を同様に5件法で回答を求めた。全体平均は3.34。最も高い回は3.8で低い回は2.8であった。

最も高い回は、緊張度が高い1・2回目であった。教材開発ポイントを学ぶとともに実際に体を動かして、人間関係づくりの演習をしながら、受講生同士の関係作りをしたことが、その後の研究を進める上で役立ったと考える。同様に、データの取り方、統計の取り方、文献研究の仕方、仮説の立て方、質的研究等、「研究のいろは」を学びつつ、委託研究生の研究スタートに役立った講座であったと考える。

今後の課題としては、担当教員の都合もあるが講座の順序について一考を求める声もあった。また、評価があまり高くなかった講座に関しては、その理由について幾つかの可能性を考え、次年度に向け対応することとした。

その他、経験年数別(15年未満と15年以上)、校種別(小学校・中学校)をクロス集計し、傾向の分析をしたが、大きな差はなかった。

受講者の感想：自由記述より

- 01: この授業がなければスタートできなかった。教科で1人なので、授業内容とともに、他の人と会える場としてもよかった。研究というものをまったく知らなかったので、きいた内容すべてが新鮮だった。
- 02: 教育現場でのデータ利用と意思決定手法。データの扱い分析方法がとても有益であった。
- 03: 仮説の立て方、文献との向き合い方、データの整理、どれも今後の研究で必要となる重要なものばかりだった。
- 04: 現場では知ることのできない内容や視点がとても参考になった。
- 05: 統計のとり方、ルーブリックについて等、新しい知見をたくさん紹介していただけて興味深かった。

- 06：質的な研究はなかなか触れる機会が無いのでとても良かった。
- 07：“研究のいろは”の初歩を伝えて頂けた。大学らしい有意義な講義であった。
- 08：まずは長研究生が集まれる時間を作ってくださったのはとてもありがたいと思っている。また初回の講義が長研究生同士のふれあいの場となったので、仲がさらに深まったと感じている。各先生方が長研究生のために長研が終わったあとにも十分役に立つお話をしてくださり、ありがたかった。
- 09：研究する者としての研究に対する考え方、統計をとる上での手法や注意点など、改めて気付かされる面がたくさんあった。また、エクササイズを通じた教材研究が印象に残っている。
- 10：エビデンス・ナラティブ等のアプローチについて、とても参考になった。
- 11：担当の先生のご都合があると思うが、授業の順番を変えていただけるとうれしい。

講座のまとめとして、「中間発表会」を実施した。これまでに学んだ教育研究理論・方法等を参考に、受講者が自らの研究の進捗状況を報告し、テーマ設定や研究方法の妥当性等について議論を行った。受講者及び大学教員を4グループに分け、各自の発表（10分）のあと、質疑応答（10分）を行った。このグループは異なる分野の研究をしている受講者の集まりである。グループでの質疑応答は、自分の研究を客観的にとらえ直すと同時に、他者の研究に対してもその意義や課題等を考える機会となった。

多くの受講者が「とてもよい刺激」ととらえ、他の教科を研究している受講生との質疑に意義を感じていた。それによって、自分の研究の不明確な部分が見えてきた受講生もおり、意義ある中間発表会となった。

中間発表会の受講者の感想：自由記述より

- 01：他教科の先生方の発表は、とてもよい刺激になった。また当日に向けて必死に準備することも有意義だった。必ず行いたい取組である。
- 02：ワーポイントのわかりやすさ、みえやすさ、で反省。長研究生がどんな研究をしているのかを聞くことができ、刺激的だった。アクティブ・ラーニングに注目している研究生が多い。
- 03：他の教科からの質問がとても有意であった。
- 04：千葉大で研修している仲間の研究や進捗状況を知ることができ、全体的に印象に残っている。
- 05：言葉を吟味していくことの大切さを改めて感じた。特に「共同」「協同」「協働」など、言葉の意味を研究と結び付けていくことの重要性も感じた。
- 06：自分が今の時点ではじめての方に説明すると思ってまとめて話してみると、わからない所やまだの所がはっきりしたと思った。

3 「教員研修特別演習」：地域及び学校における研修リーダーの養成

(1) 目的

全専任教員による講義と小集団討議によって、教員研修の位置づけと「新しい学び」の研修について学んでいく。さらに、次世代型教育推進センターと連携、ゲスト講師からの講義を含めて、受講者が校種別、年次別の具体的な研修プログラムを基本設計する。

(2) 対象、人数、期間、会場、日程、講師等

《対象》教職大学院院生

《人数》26名（うち現職教員院生24名）

《期間》平成28年6月4日～8月31日

《日程》集中講義

《講師》千葉大学教育学研究科専門職学位課程高度教職実践専攻（教職大学院）専任教員

(3) 研修項目の配置の考え方

教職大学院全専任教員による講義と小集団討議によって、教員研修の位置づけと「新しい学び」の研修について学んでいくことを目標とした。さらに、次世代型教育推進センターと連携し、ゲスト講師からの講義を含めて、受講者が校種別・年代別の具体的な研修プログラムを基本設計することができるよう構成した。

(4) プログラムの実際

[表6 「教員研修特別演習」プログラム一覧]

時期等	内 容
第1回 6/4 (土) 5～6限	保坂（他10名） 形式：講義「教員研修の位置づけ」 【概要】 1. ガイダンス ○本講座のコンセプトの説明（1. 新しい学び、2. 校内研修計画の構築）。 ○ゲストスピーカーについて ○本講座のゴールについて（校内研修計画の作成） 2. 講義 教員研修の位置付け、現在の研修システム（1. 現職研修、2. 免許更新講習）についての講義。 ● 参考資料 「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）、平成27年12月21日、中央教育審議会」

<p>第2回 6/18 (土) 5～6限</p>	<p>保坂（他10名） 形式：集団討議「校内研修について」</p> <p>【概要】</p> <p>1. 集団討議</p> <p>各学校種等による校内研修の実態について、参加者の勤務校を題材に討議を行なった。小グループを編成し小学校・中学校・高等学校（公立・私立）について討議し、現職研修の実態や今後の取り組みについて意見交換をした。</p> <p>➤ 討議終了後、担当教員からは専門の立場からのコメントがあった。</p>
<p>第3回 7/2 (土) 5～6限</p>	<p>ゲスト：岩崎元先生（前次世代教育推進センター・現指導課） 形式：講義・演習</p> <p>【概要】</p> <p>1. 講義「新たな学びに関する教員の資質向上のためのプロジェクト～アクティブ・ラーニングについて考える～」</p> <p>I 次世代型教育推進センターの取組 II 千葉県の実践フィールド校の取組 III アクティブ・ラーニングの阻害要因、成立の条件</p> <p>2. 演習</p> <p>校内研修の実際：教員に必要とされる資質・能力とは何か？～「マンダラ、フィッシュボーン、ワールドカフェ」を用いて～</p> <p>➤ 研修の効果的な運営、「新しい学び」に対応した研修計画作成のための知見を得た。</p>
<p>第4回 7/16 (土) 5～6限</p>	<p>ゲスト：青木一先生（信州大学） 形式：講義・演習</p> <p>【概要】</p> <p>○講義・演習</p> <p>「学校組織マネジメントのOJTを構築するオムニバス・コンテンツ」</p> <p>I 教職人生リフレクション II リスクマネジメントとアンガーマネジメント III 学級目標と学校目標 IV リーダーシップ</p> <p>➤ I～IVを実際に行いながら、研修運営の実際について学び、研修計画作成に生かす知見を得た。</p>

第5回 7/25 (月) 2~4 限	<p>集団討議「中教審答申等を読んで」</p> <p>【概要】</p> <p>受講生各自が取り上げたいトピックを1つ以上持ち寄り、グループに分かれ討議する。教員が各グループに加わり、必要に応じて助言をする。シェアリングすることで各グループでの学びを全体での学びに広げる。</p>
第6回 8/29 (月) 2~4 限	<p>受講者発表(1)</p> <p>【概要】</p> <p>これまでの学びをもとに、各受講生が校内研修計画を作成し、それについて質疑応答を行った。提案された研修計画をもとに討議を行うことで、各自が学びを深めた。</p>
第7回 8/31 (水) 2~4 限	<p>受講者発表(2)</p> <p>【概要】</p> <p>これまでの学びをもとに、各受講生が校内研修計画を作成し、それについて質疑応答を行った。提案された研修計画をもとに討議を行うことで、各自が学びを深めた。</p>

(5) プログラムの評価

①評価方法

研修プログラムの評価は、講座修了後に次の視点によりレポート提出を求めた。

- ア 本講座で一番興味深かった内容
- イ 本講座で得た「気づき」
- ウ 本講座で得た「学び」
- エ 本講座で得た知見を今後どのように生かすか

②レポートの特徴的な内容

- ア 本講座で一番興味深かった内容

ゲストティーチャーによる講義・演習は、本講座のテーマに直結したものであり、次期学習指導要領の中心となる内容であった。そのため、ほぼ全ての受講生が取り上げていた。

「新しい学び」において、児童生徒が主体的、対話的で深い学びを行うことが求められているが、その文言は抽象的である。今回、岩崎氏から次世代教育推進センターでの最新の知見を現場レベルに落とし込んで説明を受けたことは受講生にとって大きな収穫であった。

また、学校マネジメントのみならず、「マネジメント」という考え方があらゆる場面で必要になっている。「チーム学校」という考え方を実行するためにもマネジメントについて若手から管理職まで必要である。また、青木氏の講座で「分散型リ

「リーダーシップ」についても、学校運営に欠かせないものと捉えられたようである
イ 本講座で得た「気づき」

公立小中学校に勤務する受講生の多くは、校内研修を当たり前のものとして考えていたが、当たり前のものを改めて考えることの大切さに気づいたという意見が多く見られた。根拠法令についても、改めて見直し、「研修は義務か、権利か」という根本的な問題が未解決であることを知ったことも新たな知見であったと言える。

「新しい学び」についてどう考え実践していくかは、学校現場が考えていかなければならない喫緊の課題であるということに、改めて気づいていた受講生も見られた。

様々な学校種、経験、役職の受講生同士で話し合うことで、新たな視点が与えられ、「新たな学び」を実感することができた。

ウ 本講座で得た「学び」

教師自身が時代や社会、環境の変化をとらえ、答えのない問いに向き合う「アクティブ・ラーナー」である必要があること。子供を一人の人間として尊重し、競争ではなく協働する大切さを自らも実践する人間であること、市場原理を持ち込むのではなく、職場での人間関係を築き研修に励むことが重要であることなどが挙げられている。

エ 本講座で得た知見を今後どのように生かすか

校内研修のみならず、県や市町村の研修体系や研修の在り方について改めて考え、教員の資質・能力の向上を促す研修を計画すること、教職員の多忙化が問題化している中（TALIS2013）研修こそ、精選が必要である。

校内研修をサイクルで考え、毎年必要な研修や隔年開催する研修などもあって良いのではないか。教員や児童生徒、家庭、地域の実態を的確にとらえ「マネジメントサイクル」と「アクティブ・ラーニング」の視点で研修を構築することが必要であることを改めて考えることができた。

本講座には、学卒院生、公立学校教諭・養護教諭、公立小学校教頭、私立高等学校教諭・副校長が含まれている。様々な年代層・職層が、含まれており、毎回行われたグループ討議では、多様な視点での意見交換が行われたことが、受講生の最終レポートに記載されていた。

また、最終レポート及び研修計画例に、「ベテラン」「若手」「アクティブ・ラーニング」「リフレクション」「ニーズ」「PDCA サイクル」「深い学び」「研修の見直し」などのワードが見られ、現在の校内・校外研修を見直し、主体的・対話的で深い学びのある研修へとシフトする必要性を実感した受講生の姿が見られる。全ての受講生にとって、教員構成の劇的な変化、社会の状況の変化に柔軟な対応が求

められている学校の現状と、この状況を打開するためにどのような力や考え方が必要か考える機会となったようである。

今回、受講生の学びが深まった要因として次の3点が考えられる。

- ・ 講座のゴールが明確であったこと
- ・ 実態にあった適切な話題や課題が提示されたこと
- ・ 主体的、対話的で深い学びが実践される講座であったこと

専門職大学院である教職大学院の講座の在り方として、今回の講座設計は今後、他の話題にも援用できるものであり、受講者がそれぞれの現場に戻り研修を構築する際に、活用できる内容となっていると考えられる。

Ⅲ 研修プログラムに対する評価改善について

大学教員と千葉県教育委員会担当者によるワーキングチームが中心となって、本研修プログラムの計画・立案・実施した。プログラムの計画、実施の進捗状況の報告と改善の検討を加えながら、研修プログラムを進め、よりよい研修プログラムづくりを目指した。受講者の評価については、毎回、研修後に評価の観点を統一した質問紙によるアンケート調査を実施し、その結果を、分析をし、連携協議会等で報告し、研修の改善に努めた。

プログラムの最終回には、受講者自身が研修講座で得た知見をふりかえり、学びの共有をするとともに、ミドルリーダーに必要な資質能力についてグループで考え、ふりかえりの内容を講座の評価につなげた。また、講座全体の評価についても質問紙調査を行った。加えて、受講者に対して、聞き取り調査を半構造化面接で行い、本研修の成果と課題についてまとめ、プログラムの改善を図る。

テキストの有効性と改善については、本研修プログラムの開発に先立ち、平成 26・27 年度に千葉市をはじめとする千葉県内 7 市の教育長を招聘し、「ミドルリーダー養成講座」を開催し、受講者から高い評価を得ている。この時の教育長の話の一部テキスト化しており、教職大学院の授業(前半)で活用した。そのテキストの評価についても、受講者から意見を収集し、今後のテキスト作成の一助とした。28 年度実施の 4 教育長の講座についても、その知見を生かしてテキスト化し、その評価改善をワーキング等で行い、修正した。なお、テキスト化は、当該教育長の了承のもとに進めたことを付記する。

研修プログラムの報告については、本研修実施プログラムの成果と課題を教育大学協会・日本教職大学院協会、福井大学ラウンドテーブル等で報告し、情報交換をし、教職大学院のよりよいミドルリーダー養成プログラムへと改善を加えたい。その知見を 29 年度以降の教職大学院の授業運営にも生かしていく。