

(独立行政法人教員研修センター委嘱事業)

教員研修モデルカリキュラム開発プログラム

## 実 施 報 告 書

|          |  |
|----------|--|
| プログラム名   | 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  |
| プログラムの特徴 | <p>講座1として、各市町村教育長及び市長4名を講師に招聘し、「行政トップリーダー：教育長（市長）に学ぶ」と題した講座を講義形式と座談会形式で実施し、地方教育行政のトップリーダーのミドル層への願いや必要な資質能力について学ぶ点が特徴である。豊富な経験と優れた知見を有している教育長（市長）の講義をテキスト化（パワーポイント・講義録）し、今後の教職大学院の授業に活用する</p> <p>講座2として、「往還型・学校の教育課題検討講座」を開設した。ミドル層が抱える学校の教育課題「教育相談事例検討講座」として学校教員が抱える教育相談事例を参加者による討論と大学教員のスーパーバイズで理解を深める学習会を開催。事例検討では、学校現場では気付かなかった視点や校内研修の在り方等の見直し等を全10回に渡り実施した。講座で得られた知見は、教育相談研修における「事例検討の学び方」としてテキスト化（教材化）しており、講座1と同様に教職大学院の授業教材の一部として使用する計画である。</p> <p>本プログラムは、千葉大学委託研究生（現職教員）や学校の中核を担う教諭や県・市町村教育委員会指導主事らが受講している。</p> |

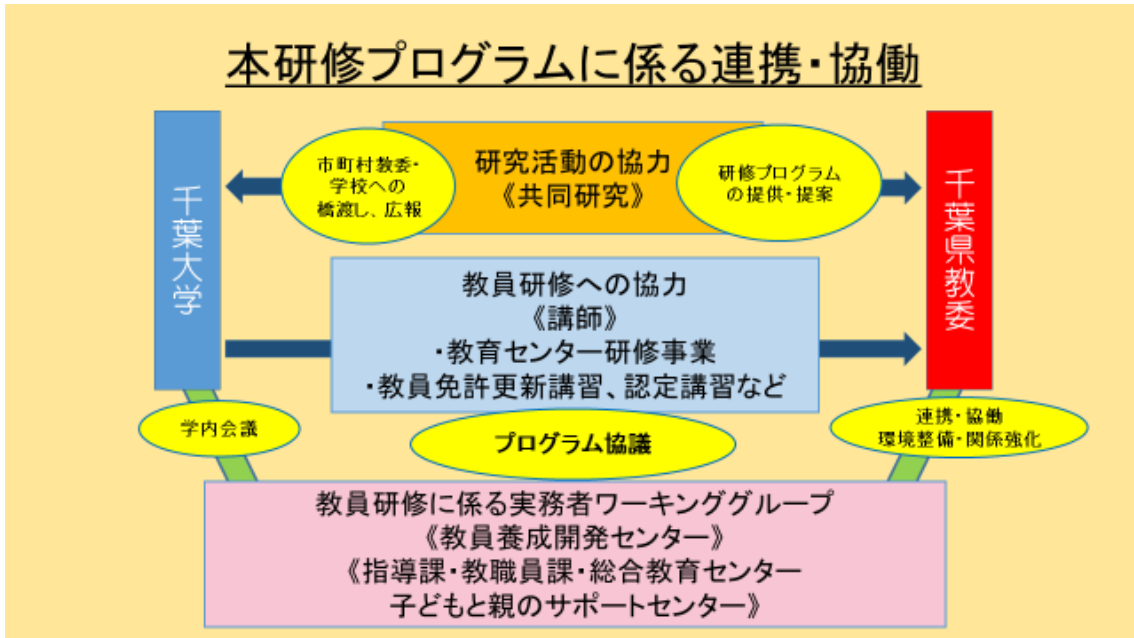
平成28年3月

機関名 千葉大学

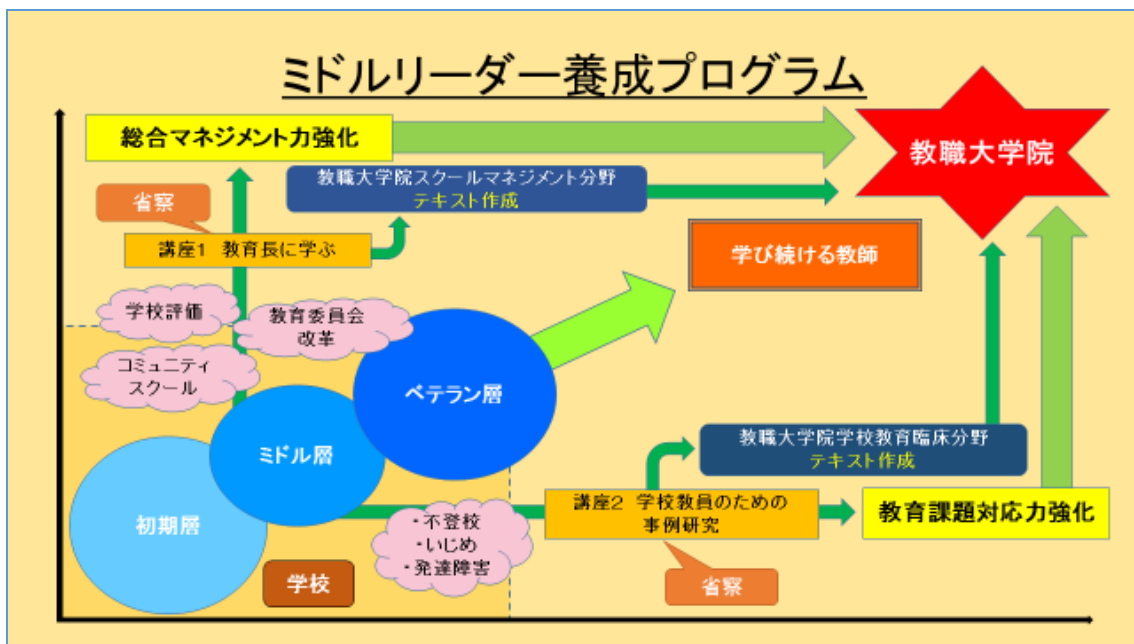
連携先 千葉県教育委員会

【プログラムの全体概要】

1 大学と教育委員会の連携



2 ミドルリーダー養成プログラム（講座1と講座2）



## 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

千葉県でも毎年1,000人を超える教職員の大量退職時代を迎え、経験豊富な教員に代わる次世代のミドルリーダーの養成が喫緊の課題である。年齢構成ではなく、教員経験年数で見ると、この問題はさらに深刻であり、現在、都市部では経験年数10年未満が1/3を越えておおよそ半数に近づくというのが実態である。しかし、現在のミドル層教員は、先輩教員が大勢いることから、主任等の責任ある立場の経験が少なく、ミドルリーダーとしての自覚が乏しい傾向がある。ミドル層教員の意識を変え、総合的なマネジメント力向上は、若年経験者が増加している学校にとって重要且つ喫緊の課題である。

#### (2) 目的

本学と千葉県教育委員会が連携・協働して、ミドル層教員の意識を変え、総合的なマネジメント力向上を目指したプログラムの開発、実施すること及びプログラムで得た知見の教材化を目的とする。

①教育行政のトップリーダーである「教育長から学ぶ講座」の開発（講座1）

②ミドルリーダーが抱える学校の教育課題を検討する「学校の教育課題検討講座」の開発（講座2）

③教職大学院の授業や教員研修に役立つ教材化

①②の講座を通して、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育てることを目的とし、さらに、それらの講座の内容・成果を③教材化し、今後の教職大学院の授業や教員研修の教材として役立てることを目指す。

## 2 開発の方法

### (1) プログラムの開発

本研究は、千葉大学と千葉県教育委員会とが連携して開発・実施したものである。プログラム（講座）の開発にあたっては、学内会議・打合せを定期的実施し、共通理解や情報の共有化を図りながら、具体的な研修プログラムを作成した。

千葉大学教育学部附属教育養成開発センター教員（8名）と教育学部教員（2名）が共同（学内会議）で企画立案し、「教員研修に係る実務者ワーキンググループ」で検討を加えながら進めた。学内会議は月に1回程度、「教員研修に係る実務者ワーキンググループ」は5月から2月に1回程度、定期的実施し、本研究の企画、進捗状況、成果と課題等について報告している。開催した会議日と主な議題は以下の通りである。なお、会議での連絡調整が不十分な場合は、電話連絡、メール等での確認により、共通理解をしながらプログラム運営を進めた。

## 【学内会議】

- ①平成27年 4月 6日 (火) 「ミドルリーダー養成講座」の構想について
- ②平成27年 4月23日 (木) 「第1回教員研修に係る実務者WG」説明内容検討
- ③平成27年 5月28日 (木) 「ミドルリーダー養成講座」教育長候補者検討
- ④平成27年 6月25日 (木) 「ミドルリーダー養成講座」教育長候補者打診状況  
「講座2」の構想について
- ⑤平成27年 7月23日 (木) 「ミドルリーダー養成講座」詳細・役割分担
- ⑥平成27年 9月 3日 (木) 「ミドルリーダー養成講座」広報と役割確認
- ⑦平成27年 9月10日 (木) 「第3回教員研修に係る実務者WG」後の課題検討
- ⑧平成27年10月22日 (木) 第1回・第2回講座の振り返り・成果と課題の検討
- ⑨平成27年11月26日 (木) 第3回講座の準備・役割分担確認・講座2の状況
- ⑩平成27年12月17日 (木) 第4回講座の振り返り・第4回講座の確認
- ⑪平成28年 1月28日 (木) 第4回講座の振り返り・第5回講座の確認
- ⑫平成28年 2月 8日 (月) 第5回講座の振り返り・講座2のまとめについて
- ⑬平成28年 3月 7日 (月) 全体の振り返り・成果と課題について

## 【教員研修に係る実務者ワーキンググループ】

- ①平成27年 5月 8日 (木) 「ミドルリーダー養成講座」の構想と協力依頼等
- ②平成27年 7月 2日 (木) 「ミドルリーダー養成講座」教育長と広報依頼等
- ③平成27年 9月10日 (木) 「ミドルリーダー養成講座」広報依頼・進捗状況等
- ④平成27年11月19日 (木) 第1回・第2回「ミドルリーダー養成講座」報告
- ⑤平成28年 1月28日 (木) 第3回・第4回「ミドルリーダー養成講座」報告
- ⑥平成28年 3月17日 (木) 「講座1」「講座2」の成果と課題検討(全体総括)

## (2) プログラムの実施及び広報について

①「教育長に学ぶ講座」(講座1)は、「ミドルリーダー養成講座」と題し、千葉県教育委員会を通して、各市町村教育委員会に広報し、参加者を広く募集した。この講座は、千葉県都市教育長協議会・千葉県町村教育長協議会より後援をいただき実施した。

併せて、大学院生・委託研究生においては教育学研究科の授業(集中講義)として実施している。

②「学校の教育課題検討講座」(講座2)は、千葉大学委託研究生(現職教員)の抱える課題を相互に検討する講座(全10回)として実施した。併せて、委託研究生においては教育学研究科の授業の一部として実施している。

### ③教材化

実施後、それぞれの講座で使用したテキストや記録をもとに、内容を教材化して、冊子としてまとめ、教職大学院の授業や教員研修で活用できるようにする。個人情報保護や守秘義務等倫理上の課題にも留意して作成する。

### 3 開発組織

#### (1) 組織の構成員と役割

「教員養成・研修に係る実務者ワーキンググループ（WG）」の構成員は以下の通りである。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）にも参加していただき、ご意見をいただきながら進めた。

〔表1 教員養成・研修に係る実務者ワーキンググループ（WG）〕

| No. | 所属・職名                | 氏名    | 担当・役割        |
|-----|----------------------|-------|--------------|
|     | 千葉大学教育学部附属教員養成開発センター |       |              |
| 1   | センター長（教授）            | 保坂 亨  | 全体統括・講座企画・評価 |
| 2   | 副センター長（教授）           | 伏見 陽児 | 講座1企画・評価     |
| 3   | 教授                   | 重栖 聡司 | 講座1企画・運営     |
| 4   | 教授                   | 吉田 雅巳 | 講座1企画        |
| 5   | 教授                   | 土田 雄一 | 講座1企画・全体運営   |
| 6   | 准教授                  | 磯邊 聡  | 講座2企画        |
| 7   | 准教授                  | 西村 隆徳 | 講座1企画・運営・評価  |
| 8   | 准教授                  | 笠井 孝久 | 講座1・2企画・運営   |
| 9   | 教育学部 教授              | 天笠 茂  | 講座1企画・運営・評価  |
| 10  | 教授                   | 貞廣 齋子 | 講座1企画・運営     |
|     | 千葉県教育庁教育振興部          |       |              |
| 11  | 指導課 主席指導主事           | 吉川 廣一 | 講座1・評価       |
| 12  | 指導主事                 | 秋本 晴美 | 講座1・評価       |
| 13  | 教職員課 主席管理主事兼免許班長     | 篠木 賢正 | 講座全体・評価      |
| 14  | 管理主事                 | 保田 征  | 講座全体・評価      |
|     | 千葉県総合教育センター          |       |              |
| 15  | 研修企画部 研究指導主事         | 塩田 恭子 | 講座1・評価       |
| 16  | 研究指導主事               | 森 庸光  | 講座1・評価       |
|     | 千葉県子どもと親のサポートセンター    |       |              |
| 17  | 育相談部 主席研究指導主事兼部長     | 岡 清志  | 講座2・評価       |
| 18  | 支援事業部 主席研究指導主事兼部長    | 太田 直美 | 講座2・評価       |
| 19  | 敬愛大学国際学部 教授          | 田村 孝  | 全体評価         |

## Ⅱ 開発の実際とその成果

### 1 講座1「ミドルリーダー養成講座」（行政のトップリーダー：教育長に学ぶ）

#### （1）目的

- ・各市町村の教育行政のトップリーダーである「教育長から学ぶ講座」（ミドルリーダー養成講座）を開設し、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育てる。
- ・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（教材化）し、今後の教職大学院の授業や教員研修の教材として役立てる。

#### （2）対象、人数、期間、会場、日程、講師等

対象：学校の教職員、教育行政機関職員、教職員を目指す学生・院生、研究者、報道機関関係者等である。（本講座は、併せて、千葉大学大学院教育学研究科の授業として実施しており、第5回は授業受講者及び千葉大学委託研究生限定。）

人数：100名程度（最大）

期間：平成27年9月19日～28年2月6日（13：00～16：00）

会場：千葉大学教育学部

講師：第1回 長谷川孝夫 鴨川市長（教員出身、教育長経験者）

第2回 田中 庸恵 市川市教育長

第3回 内藤 敏也 千葉県教育長

第4回 東條三枝子 野田市教育長

※第5回 山口大学ミドルリーダー養成講座受講者（現職教員）

#### （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

ミドル層教員にとって、地域教育行政のトップリーダーの話を間近に聞き、やりとりをすることは少なく、自分の所属している市町村においても同様の傾向がある。経験豊富な市長・教育長の教育行政への考え・思いを伝える講義（講義形式）と後半は、講義内容や地域の教育課題に対してフロアも参加して実施する（座談会形式）講座構成にし、受動的ではなく、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4人の市長・教育長から話を聞き、ミドルリーダーと相互に話をする研修はない。

##### ②市長・教育長の特長を活かした講座構成

講師を誰にするかは、講座を魅力的且つ有意義なものにするためには重要である。今回は、教育委員会制度が新しくなったことから、テーマを「教育委員会制度改革」に焦点を当てながら、大都市圏ではなく、地方都市の市長（教育長）をお願いした。

長谷川孝夫鴨川市長は鴨川市教育長の経験者であり、教員出身のトップリーダーの地方再生にける思いと具体的戦略を話していただいた。

田中庸恵市川市教育長は、独自の学校評価制度を導入し、学校改善だけでなく、教育財政にもアプローチしている取組を紹介していただいた。

内藤敏也千葉県教育長は、27年度に着任した教育長であり、その思いを間近に聞くことは大いに意義があり、千葉県教育にかける思い、ミドルリーダーへの期待を話していただいた。

東條三枝子野田市教育長は、全国でも珍しい2つの地域で教育長を務めた経験を伝えていただいた。

いずれのトップリーダーも魅力的な人柄と経歴をもち、その言葉には、確かな知見と豊富な経験に裏打ちされた説得力があった。

### ③他地域・ミドル層からの刺激と意欲づけ

第5回（最終回）に山口大学のミドルリーダー養成講座である「ちゃぶ台コースト Advanced Course」の紹介と受講者（現職教員）との交流会を計画した。追加プランであったが、教育長からの話だけでなく、同様のミドル層の実践は、刺激となり、今後も学び続ける教師となるべく意欲喚起となると考えた。最終回での省察により、これまでの学びを整理する構成にした。

## （4）研修の実際（研修項目の内容、実施形態、時間数等）

### 【第1回 ミドルリーダー養成講座】

日時：平成27年 9月19日（土）13：00～16：00

目的：①行政トップリーダーの取組と教育委員会改革について知る。

②行政と教育と民間が連動して地域活性化に取り組む姿から、自らの教育実践等と併せて研修を省察する。

③それらを通して、ミドルリーダーとしての自覚と実践意欲を高める。

講師：長谷川孝夫 鴨川市長（教員出身、教育長経験者）

テーマ：首長及び教育長経験者からみた教育委員会改革



**主な内容：**

**講演**

- ・教育委員会と学校との関係 総合教育会議等について
  - ・鴨川市の「学園の町づくり」について
- ※生まれたところでずっと住み続けたいくなるような環境づくり。医療面の充実と教育機関との連携や子育てしやすい環境づくりについて

**座談会**

- ・教育長から市長に立場が変わるのはどういうことなのか
- ・人口減少と教育委員会
- ・コミュニティスクールについて
- ・教職大学院へのメッセージ

※地域との信頼関係と「市民の声」が行政の取組の中核をなしていることが伝わった。

受講者数：31人

講座の評価：有意義な講座 肯定的評価100%

**【第2回 ミドルリーダー養成講座】**

日時：平成27年10月17日（土）13：00～16：00

目的：①地方教育行政トップリーダーの取組と教育委員会改革について知る。

②学校評価を学校改善や教育財政に活かす取組から自らの教育実践等と併せて研修を省察する。

③それらを通して、ミドルリーダーとしての自覚と実践意欲を高める。

講師：田中庸恵 市川市教育長（教員出身）

テーマ：教育委員会と学校教育の活性化に向けて

**主な内容：**

**講演**

- ・改正後の教育委員会制度について
  - ・市川市の教育委員会の活性化に向けた取り組み
  - ・教育委員会評価・学校評価について 「アウトカム指標」
- ※全市共通項目による学校評価アンケートの実施とフィードバック
- ・市川市学校教育三カ年計画
  - ・受講者へのメッセージ
- ※学校活性化のために点検評価の視点をもって。自己評価・自己改善が厳冬力になる。

**座談会**

- ・教育委員会改革について
- ・教育委員会評価・学校評価について

※学校評価を負担増ではなく、活かすために、教育委員会かコメントを作成してフィードバックしている。年2回実施の意義等→教育財政への根拠として

- ・コミュニティスクールについて

受講者数：73人

講座の評価：有意義な講座 肯定的評価100%



### 【第3回 ミドルリーダー養成講座】

日時：平成27年12月12日（土）13：00～16：00

- 目的：①千葉県教育行政トップリーダーの取組と教育委員会改革について知る。  
②ミドルリーダーへの期待を聞き、自らの教育実践等と併せて研修を省察する。  
③それらを通して、ミドルリーダーとしての自覚と実践意欲を高める。

講師：内藤敏也 千葉県教育長

テーマ：千葉県教育長からのメッセージ

主な内容：

講演

- ・国の教育改革の動向について（学習指導要領改訂・高大接続等）
- ・千葉県の取り組み 新・みんなで取り組む教育立県ちばプラン
- ・チームスピリットプロジェクト



座談会：内藤千葉県教育長（右）と高橋浩之教育学部長も登壇（左）



- ・ 高大接続について
- ・ アクティブラーニングについて
- ・ 「チーム学校」について
- ・ ミドルリーダーへのメッセージ

※①教育経営の企画・立案能力②課題発見・解決力③組織運営力④教職員への助言・指導力⑤人間関係調整力⑥職務決断力⑦関係法規に照らした問題解決力を身につけていただきたい。

受講者数：99人

講座の評価：有意義な講座 肯定的評価96%

#### 【第4回 ミドルリーダー養成講座】

日時：平成28年 1月 9日（土）16：00～18：00

- 目的：①2つの市町で教育長を務めた経験から得た知見と現在の取組について知る。  
②ミドルリーダーへの期待を聞き、自らの教育実践等と併せて研修を省察する。  
③それらを通して、ミドルリーダーとしての自覚と実践意欲を高める。

講師：東條 三枝子 野田市教育長（元酒々井町教育長）

テーマ：ダブル教育長経験者からみた教育委員会改革



主な内容：

講演

- ・教育委員会制度改革～首長と教育委員会の関係
- ・酒々井町での取り組み
- ・野田市で取り組んでいること
- ・野田市の土曜授業実施に経緯

※「サタデースクール」と「オープンサタデー事業」

- ・ミドルリーダーに期待すること

※①ポジティブな教育実践②専門性を高める③学年経営・学校経営を意識して④コミュニケーション力を高める⑤その他、事務能力と危機管理能力を高める

※講座時間不足のため「座談会」に実施せず

受講者数：35人

講座の評価：有意義な講座 肯定的評価100%

## 【第5回 ミドルリーダー養成講座】

日時：平成28年 2月 6日（土）13：00～16：00

目的：①コミュニティスクールと学校評価の方法を学ぶ

②他地域での「ミドルリーダー養成講座」の実態を知り、研修意欲を高める。

③他地域の現職教育と交流を通して、ミドルリーダーの自覚と学び続ける教師としての自覚を高める

④全体の学びをふりかえり、ミドルリーダーとしての自覚と実践意欲を高める。

講師：霜川 正幸 教授（山口大学挙育学部）

静屋 智 教授（山口大学挙育学部）

飯干 新 教諭（小学校）

末村 和也 教諭（中学校）

黒川 真実 教諭（高校）

テーマ：山口県の「コミュニティスクール」と学校評価

山口大学ミドルリーダー養成講座「ちゃぶ台次世代コーホート Advanced Course」に学ぶ等

主な内容：

講演

- ・山口県の教員参加型コミュニティスクールの考え方
  - ・「ちゃぶ台次世代コーホート Advanced Course」とは 教育委員会と連携した講座
- ※教員研修では話を聞くことができないような講師をセレクト
- ・「ちゃぶ台次世代コーホート Advanced Course」の受講生から
    - ・高校：改革プランを校長に提案
    - ・中学：講座で学んだ方法で生徒会運営
    - ・小学：研究主任として講座で学んだメソッドを活かす

小グループでのディスカッション

※小学校・中学校・高等学校・マネジメントの4グループに分け、講演・発表でもっと聞きたいことを小グループで話し合った。どのグループも活発に質疑応答がされていた。同じミドルリーダー候補として大いに刺激を受けた受講者が多かった。

受講者数：20人

講座の評価：有意義な講座 肯定的評価100%

[表2 ミドルリーダー養成講座プログラム一覧]

| 研修項目  | 時間数 | 目 的  | 内容、形態、使用教材、進め方等  |
|---|-----|--|--|
| 第1回<br>行政のトップリーダー（市長）に学ぶ                      | 3時間 | <p>① 行政トップリーダーの取組と教育委員会改革について知る。</p> <p>② 行政と教育と民間が連動して地域活性化に取り組む姿から、自らの教育実践等と併せて研修を省察する。</p> <p>③ それらを通して、ミドルリーダーとしての自覚と実践意欲を高める。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・内容<br/>鴨川市の取組について<br/>首長としての教育委員会改革等</li> <li>・実施形態<br/>講義形式（前半）<br/>座談会（後半）</li> <li>※テキストはパワーポイント資料</li> <li>・使用機材 パソコン・プロジェクター（パワーポイント）</li> <li>・進め方の留意事項<br/>後半の座談会の打合せは最小限にし、フロアの意見や前半の講義内容からコーディネーターが柱を立てて進める。</li> <li>・その他（公開講座）</li> </ul>                   |
| 第2回<br>教育長に学ぶ①<br>教育委員会の学校サポート機能（学校評価改善と活かし方） | 3時間 | <p>① 地方教育行政トップリーダーの取組と教育委員会改革について知る。</p> <p>② 学校評価を学校改善や教育財政に活かす取組から自らの教育実践等と併せて研修を省察する。</p> <p>③ それらを通して、ミドルリーダーとしての自覚と実践意欲を高める。</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・内容<br/>市川市の学校評価改善と学校へのサポートについて<br/>学校評価を学校改善と教育財政に活かす等</li> <li>・実施形態<br/>講義形式（前半）<br/>座談会（後半）</li> <li>※テキストはパワーポイント資料</li> <li>・使用機材 パソコン・プロジェクター（パワーポイント）</li> <li>・進め方の留意事項<br/>後半の座談会の打合せは最小限にし、フロアの意見や前半の講義内容からコーディネーターが柱を立てて進める。</li> <li>・その他（公開講座）</li> </ul> |
| 第3回<br>教育長に学ぶ②<br>千葉県教育長の思いを聞く                | 3時間 | <p>① 千葉県教育行政トップリーダーの取組と教育委員会改革について知る。</p> <p>② ミドルリーダーへの期待を聞き、自らの教育実践等と併せて研修を省察する。</p> <p>③ それらを通してミドルリーダーとしての自覚と実践意欲を高める。</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・内容<br/>千葉県教育長としての取組について<br/>ミドルリーダーへの思い等</li> <li>・実施形態<br/>講義形式（前半）<br/>座談会（後半）</li> <li>※テキストはパワーポイント資料</li> <li>・使用機材 パソコン・プロジェクター（パワーポイント）</li> <li>・進め方の留意事項<br/>後半の座談会の打合せは最小限にし、フロアの意見や前半の講義内容からコーディネーターが柱を立てて進める。</li> </ul>                                   |

|   |     |  |   |
|---|-----|--|---|
|   |     |  | ターが柱を立てて進める。<br>・その他（公開講座）  |
| 第4回<br>教育長に学ぶ③<br>ダブル教育<br>長からみた<br>教育委員会<br>改革 | 3時間 | ①2つの地方教育行政トップリーダーの経験から得た知見と現在の取組について知る。<br>②ミドルリーダーへの期待を聞き、自らの教育実践等と併せて研修を省察する。<br>③それらを通してミドルリーダーとしての自覚と実践意欲を高める。                                       | ・内容<br>野田市の取組について<br>ダブル教育長からみた教育委員会改革等<br>・実施形態<br>講義形式（前半）<br>座談会（後半）<br>※テキストはパワーポイント資料<br>・使用機材 パソコン・プロジェクター（パワーポイント）<br>・進め方の留意事項<br>後半の座談会の打合せは最小限にし、フロアの意見や前半の講義内容からコーディネーターが柱を立てて進める。<br>・その他（公開講座）   |
| 第5回<br>山口県ミドルリーダー<br>交流会及び<br>振り返りの<br>回        | 3時間 | ①コミュニティスクールと学校評価の方法を学ぶ<br>②他の地域での「ミドルリーダー養成講座」の実態を知り、研修意欲を高める。<br>③他の地域の現職教育と交流を通して、ミドルリーダーの自覚と学び続ける教師としての自覚を高める<br>④全体の学びをふりかえり、ミドルリーダーとしての自覚と実践意欲を高める。 | ・内容<br>①山口県コミュニティスクールと学校評価について<br>②山口大学ミドルリーダー養成講座「ちゃぶ台アドバンス」の概要等<br>③受講者（三人）の取組<br>④課題別交流<br>⑤講座の振り返り<br>・実施形態<br>講義形式（前半）<br>テーマ別グループワーク（後半）<br>※テキストはパワーポイント資料<br>・使用機材 パソコン・プロジェクター（パワーポイント）<br>・進め方の留意事項<br>後半は、小・中・高校・マネジメントのグループに分かれて意見交換をした。<br>・その他（非公開講座・大学院生及び委託研究生） |

○実施要項（パンフレット）

※使用テキストは別添の通り

## ミドルリーダー養成講座

独立行政法人教員研修センター事業「平成27年度教員研修モデルカリキュラム」

千葉大学教育学部附属  
教員養成開発センター



### 市長・教育長からミドルリーダーへのメッセージ

教員の年齢構成から推し計ると、あと10年ほどで、人数が少ないミドル層（30歳代後半から40歳代）が管理職として学校を動かす立場になります。そのミドル層の教員には、マネジメント力やリーダー性の獲得が求められており、幅広い総合マネジメント能力の育成が喫緊の課題です。そこで、千葉大学教育学部附属教員養成開発センターでは、ミドル層研修の一環として、教育現場の最前線で、地域の教育をリードする教育長を講師に招き、連続講座を開催します。（※平成28年度開設の教職大学院のモデル授業ともなる講座です。）

### 市長・教育長が、これからの千葉の教育、教育委員会を語る

地方教育行政のトップリーダーである市長・教育長を招聘し、前半「ミドルリーダーに対するメッセージ」（期待・役割・身につけてほしい資質能力等）の講話。後半は「教育委員会改革と学校」（シンポジウム形式）について、意見の交換をします。グループでの振り返りを通して学びを深め、ミドルリーダーとしての自覚・資質能力を養います。



#### 日程

◎=13:00~16:00 \* =16:00~18:00

**○講座1**  
日程：2015年9月19日◎(教育学部2112教室)  
ご登壇者：長谷川 孝夫 鴨川市長  
テーマ：首長および教育長経験者からみた教育委員会改革

**○講座2**  
日程：2015年10月17日◎(教育学部2207教室)  
ご登壇者：田中 庸恵 市川市教育長  
テーマ：教育委員会の学校サポート機能（仮）

**○講座3**  
日程：2015年12月12日◎(教育学部2111教室)  
ご登壇者：内藤 敏也 千葉県教育長  
テーマ：新教育長からのメッセージ

**○講座4**  
日程：2016年1月9日\*(教育学部2111教室)  
ご登壇者：東條 三枝子 野田市教育長  
テーマ：ダブル教育長経験者（酒々井町教育長も経験）からみた教育委員会改革

#### 対象

学校の教職員、教育行政機関職員、教職員を目指す学生・院生、研究者、報道関係者等  
※参加費不要。メールもしくはFAXで事前申込み

**本事業は千葉県都市教育長協議会・千葉県町村教育長協議会よりご後援を頂いています。**

#### お問い合わせ先

千葉大学教育学部附属教員養成開発センター  
電話：043-290-2696  
メール：soudansitu@office.chiba-u.jp

○実施上の留意事項

#### ①講師の都合を優先した講座日程

通常は講座の日程が先に決まっており、その枠内で講師を要請する。本講座は、魅力ある行政トップリーダーを招聘するために、講師の都合を優先させながら、講座の日程を確定させたものである。（第5回も同様である。）

#### ②講座の趣旨の理解と協力要請

教育長・市長には、講座の趣旨と意義を説明の上、理解をいただき、公務多忙の中、時間を割いてきていただいた。協力要請には、連絡窓口が必要である。

## ○研修の評価方法及び評価結果

研修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。

### ①アンケート結果

アンケート結果では、「とても有意義」「有意義」と肯定的な回答をした受講者が、98.5%であった。本講座を実施することの意義は大きいと考える。

継続的に参加している委託研究生や大学院生には視野を広げ、ミドルリーダーとしての自覚をもち、今後の教育実践につながる意欲付けとなった講座といえるだろう。そのことは、下記の自由記述からもわかる。

〔表3 受講者事後アンケート結果〕

| 講座   | とても有意義         | 有意義           | あまり         | 有意義でない      | 回答数  |
|------|----------------|---------------|-------------|-------------|------|
| 第1回  | 21             | 7             | 0           | 0           | n=28 |
| 第2回  | 29             | 17            | 0           | 0           | n=46 |
| 第3回  | 38             | 26            | 2           | 1           | n=67 |
| 第4回  | 16             | 16            | 0           | 0           | n=32 |
| ※第5回 | 15             | 3             | 0           | 0           | n=18 |
| 合計   | 119<br>(62.4%) | 69<br>(36.1%) | 2<br>(1.0%) | 1<br>(0.5%) | 191  |

※回答は「とても有意義・有意義・あまり有意義でない・有意義でない」の4件法による

※第5回は委託研究生と大学院生のための非公開講座

※各講座ともアンケート未回答者有り

### ②自由記述より

#### 第1回長谷川孝夫 鴨川市長（教員出身、教育長経験者）

講座の評価：有意義な講座 肯定的評価100%

参加者の声（自由記述より）：

（現職教員・中学校）

・広い視野、長い目で見るのが大切だと思いました。教員は同じ学校に5年程度しかいないので、自分の勤務する学校(地域、子ども)への愛情があっても結果がでるところは見られない、又は別の学校、地域でベストを尽くしているため、なかなか大きな流れを起こそうという視点を持ちにくい側面があるかと思いました。長谷川市長のように行政の立場の方々が、地域全ての学校に対して大切にしていって姿勢が大切だし、そのような地域で働ける先生方は幸せだと思いました。また、根底には、人を大切にすること、信頼関係を築くこと、相手をよく見て伝わる方法で話をすること、この姿勢があることが大切だということが、とても納得できましたし、手本となる生き方だと思いました。



(修士・現職教員・高校)

- ・改めて「学校」は単体単独でなく「街の中」で「地域社会の中」で共に歩むべきものであると確信できた。地方の人口減少(高齢も含めて)学校=<特に小学校→中学校→高等学校→企業、雇用又は地域、大学→雇用>等学校間の接続部の連携が「地域の活性化」「人の流出を抑えること」教育を巻き込んだ社会作りとなっていることの視点をいただいた。人となり「信頼」を得ることは、「人を大切に」すれば必ずと自分をつくってくれること。まさに、今、現在の悩みでもあった「校内での良好な(円満)人間関係の築きとかかわり」について、再度、人を大切にすることを胸にとどめて明日から努めたい。中堅として自己のなすべきことを再構築していきたい。

(委託研究生・現職教員・小学校)

- ・私は、小学校教員を十年以上している中で、少し周りを見る視野が狭くなってきたように感じてきた。この一年は、広い視野を得る良い機会となっていたが、本日は絶好の機会となった。今まで考えたことのなかった視点をいくつも頂いた。特に、市町村と教育とのかかわり、高校と就職とのつながりの重要性など、新たな視野を得ることができた。また、今まで考えていた「人と人との信頼関係」であり、「何よりも話すことが大事」ということは、不易なことなのだと改めて感じる事ができた。

## 第2回 田中 庸恵 市川市教育長

講座の評価：有意義な講座 肯定的評価100%

### 参加者の声（自由記述より）：

(現職教員・小学校)

- ・学級の子ども達に配布した学校評価が、市の教育行政にこんなにも関わっていることに、まずは驚きました。また、何のために評価改革をするのかということについて、子どものために、そしてそのために学校が変わることを目指して改革をするというお話に大変納得しました。今後、目標申告や学級経営案、子どもにつけさせたい力を考える際に今日のお話をいかしていきたいと思います。対談では、普段あまり関わりが少ない教育委員会を経験している方々の意見や考えをたくさん聞くことができ、学級組織の一員として視野が広がったように思います。大変有意義な講座でした。

(現職教員・小学校)

- ・学校評価、3ヶ年計画について、どのような意味を持ち、1年間の中でどのようなサイクルで提出され、フィードバックされ、生かされているということがよく分かった。学校評価の結果や教育委員会からの助言を校長から聞き、ミドルリーダーとして、どのように改善のサイクルへ参画していったら良いのか考え、できることから実践してみたいと思った。なにせよ、ミドルリーダーとしては、個の資質を高めることを怠らず、学校教育改善のサイクルへ参画したい。特にカリキュラム・マネジメントについて、これから勉強していきたい。

(委託研究生・現職教員・特別支援学校)

- ・「エビデンスに基づく教育」が主張されるようになった。今日の話はまさに多様な評価を通したエビデンスとしての教育を実施されていると感じた。ともすれば、評価をただで終わりとになりがちのところもあるが、それを回覧し、アドバイスを記入して学校に戻すことに大変驚いた。多忙を理由に振り返ることをおろそかにしがちだったのでないかと自己を振り返る機会を頂いた。学校評価を職員として行うことがあるか？私自身にとってそれは直接自分が行う生徒指導や授業以外について考える機会となっている。そうした評価が学校を越え、市の委員会の評価となると考えた時、より広い視

野に立ち「学校」「子ども」について考えることになるのではないか。

### 第3回内藤 敏也 千葉県教育長

講座の評価：有意義な講座 肯定的評価96%

参加者の声（自由記述より）：

（指導主事・教育事務所）

- ・国や県の立場での経験を基にした話であり、とても深みのあるものであった。特にALについては、今後の指導行政について、チーム学校については今後の学校経営について、知見を得させていただいた。取り上げていただいた柱は、本当にタイムリーでありがたかった。

（現職教員・小学校）

- ・最後に詳しくお話をいただいた、高大接続システムは、とても興味のある内容でした。小学校で勤務していますが、今教えている子どもたちも、自分自身の子どもも通る道ですのでシステム改革が楽しみです。千葉県の高校は普通科が多いということでしたが、やはり専門コースがいくつかあって、生徒自身が自分の選択肢、将来を広げていけるようになると思います。今教えている子たちが高校で充実した学びを得てほしいと考えましたし、だからこそ、その基盤となる小学校での教育を今、充実させたいです。アクティブラーニングについても、最近耳にすることが多いので、興味深く聞いておりました。今日の研修を終え、自分自身も先を見て学んでいけるよう努力していきたいです。

（委託研究生・現職教員・高等学校）

- ・現在進められている教育改革について理解を深めることができた。高校、大学の改革を進めるためには、何と言っても入試改革である。現場において、アクティブラーニングの必要性を感じていても、明確な入試内容が示されていないので、一步を踏み出せない状況にある。理念で終わらないようにしたい。高大接続システム、アクティブラーニング等、高校が立ち遅れている指摘を真摯に受け止めて、これから努力したい。

### 第4回東條三枝子 野田市教育長

講座の評価：有意義な講座 肯定的評価100%

参加者の声（自由記述より）：

（現職教員・小学校）

- ・2つの市の教育長経験からも、教育施設は地域の実態に応じて考え、工夫すべきなのだとこのことを感じました。首長との協力体制、地域とのつながりづくり、保護者との協働、これら全ての取り組みに共通しているのはコミュニケーション力であり、これらの取り組みを支えているのが教育長のネットワークと信念だろうと感じました。

「日々は前進」のお言葉と、ミドルリーダーとして成長する上で大切な人間性、これを意識しながら、学び続ける教師を目指したいなと思いました。

（修士・現職教員）

- ・東條教育長の講話を聞き、地域に根ざした教育を、学校と地域が連携してつみあげていく事が、子どもを守り育てることにつながり、地域へまたフィードバックされていくと感じました。

長谷川鴨川市長が話されていた、町づくりは人づくりという事が、ようやくつながってきたように思います。これまでは目の前の子、事象にばかり目を向けていましたが、子どもとその暮らし(生活)を結びつけて、その子が生活する地域づくりにも視野を広げていきたいと思います。また私は予算について、自分と切り離していたように思います。そこはきちんと考えねばと思いました。土曜授業の機会が一人ひとりの子どもにとって「認められた」感が得られ、積み重ねられるような経験となるような様々な工夫と地域の活用が必要となるのではと思っています。

**(指導主事・教育事務所)**

- ・東條教育長には、酒々井町でお世話になりました。英語教育の推進や、学校支援地域本部の設置、エアコンの設置等、どんどん教育環境が改善されていくことを実感しておりました。本日お話を伺って、首長、そして教育委員会の連携や教育に関する取り組みによって大きく違うものだとわかりました。野田市の土曜授業については、県内唯一ということで関心を持っていたが、PDCA サイクルで着実に成果を上げていることが伝わりました。導入にあたっては壁が高い自治体は多いと思いますが、野田市の取り組み(学力の向上だけでなく、その他の負担の軽減策も)の成果を広めていただきたいです。ミドルリーダーの養成は、年齢層の二極化、若年層の指導力不足、ベテラン層の意欲低下等から、大変重要なことと感じています。現場に還元していきたいと思っています。

**第5回 山口大学ミドルリーダー養成講座受講者（現職教員）**

講座の評価：有意義な講座 肯定的評価100%

参加者の声（自由記述より）：

**(委託研究生・現職教員)**

- ・細かいことよりも、やる気というか、気持ちの部分でとても刺激を受けました。自ら仲間と共に学ぼうとする姿勢は、ミドルリーダーのみならず、教員として必要な資質、能力であると思います。自らその姿を見せていくことが、これから増加する若手にとって、また刺激になっていくと思いました。本日の講座は、そういう意味でとても有意義でした。ありがとうございました。

**(大学院生)**

- ・最近、ミドルリーダー養成と言われているが、その前（プレミドルリーダー）の養成に取り組む必要があることを知った。教員になったときから、ミドルリーダー→管理職等と、自分の教員人生の先が見えることは良いと考えた。普段はシンポジウム形式なので、なかなか発表者に質問をすることができないが、小グループにすると、とても質問がしやすかった。また、普段は学ぶ機会のない、山口県の研修の仕組みを学ぶことができ、勉強になった。

**(大学院生・現職教員)**

- ・「ミドルリーダー」の役割やポジションなど、今回でより理解しました。今までは中堅のイメージだけで具体的なイメージが湧いてきませんでした。山口大学のコミュニティスクールや、実際に校内で若手として様々な改革をしている姿を見たことで刺激を受けることができました。また、グループワークではなかなか高校の先生と話す機会がなかったので、他県の様子や他の方々の考えや思いを聴くことができ、有意義な時間となりました。普段の学校生活の中で、モヤモヤとしていることや、抱えて考えている疑問を他の方に尋ねたり意見を知ったりすることで、自分の考えていることが間違いではないと再確認できて、本当に良かったです。学校は大きく変えることができませんが、仲間と一緒に小さなことから始めていくことが、大きな実を結ぶのだと改めて思いました。

#### (大学院生)

- ・コミュニティスクールは、地方の学校にとって、とても大切なことだと思いました。地元を知り、地元を愛し、地元に戻る。その大切さを教育に組み込んでいくことで、地域だけではなく、県全体で統一した考えができあがってくるのだということが、とても納得できました。

以上は、受講者の振り返りのコメントの一部ではあるが、現在のおかれている立場や経験によって、さまざまな気づきが生まれていることがわかる。行政のトップリーダーから得られるものは、最新の情報、教育委員会制度改革の取組だけでなく、その人柄や教育への思いも受け取っていることがわかる。

第5回は受講者にとって大いに刺激となり、自分のこれからの教育実践を考えるよい機会となった。

### ○研修実施上の課題

#### ①行政トップリーダーのスケジュール調整

土曜日の講座とはいえ、教育行政のトップリーダーは多忙である。その中で、本研修講座に来ていただくためには、スケジュールの調整が必要であり、難しさである。

#### ②広報上の課題

##### ア 講座広報の時期

ミドルリーダー養成講座のすべの講師が決定し、広報したときには、夏休み中であり、第1回講座の1か月程前になってしまった。そのため、大変よい講座であったが、2階目以降の参加者が「知らなかった」という方が多くあった。早く講師を確定させ、広報することが課題である。

##### イ 高等学校関係者の広報ルート

広報は、千葉県教育委員会や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のもと、各教育事務所を経由して行った。そのため、各地域から内容に興味をもった参加者がきたが、高等学校への広報ルートが不十分であった。今後の課題である。

## II 講座2「学校の教育課題検討講座」(教育相談事例検討講座)

### (1) 目的

- ・ミドルリーダーが抱える学校の教育課題を検討する「学校の教育課題検討講座」(教育相談事例検討講座)を開設し、演習と自らの教育相談事例の省察を通して、不足していた視点に気づき、多角的に物事を考え、柔軟に対応できるミドルリーダーを育てる
- ・教育相談研修における「事例検討の学び方」としてテキスト化(教材化)、今後の教職大学院の授業や教員研修の教材として役立つ。

## (2) 対象、人数、期間、会場、日程、講師等

対象：千葉県委託研究生（学校教育臨床）

人数：9名

期間：平成27年10月6日～28年1月12日（全10回）

会場：千葉大学教育学部

講師：千葉大学教育学部教授 保坂 亨（スーパーバイザー）

・全10回を担当

## (3) 研修項目の配置の考え方

ミドル層教員にとって、学校教育相談の力量を高めることは重要な課題である。学校現場では誰もが学校教育相談に関わっているが、その事例の見立てや対応についてはまだまだ課題がある。そこで、今回は過去の事例を持ち寄り、俯瞰的客観的に事例を再検討し、教育相談実践の省察を行う。

## (4) 研修項目の内容、実施形態、時間数等

| 時間数 |          |                 | 研修項目・内容  | 教材         |
|-----|----------|-----------------|--|------------|
| 1回  | 7/14（火）  | 10:30<br>～12:00 | ガイダンス：事例研究の意味  | 別冊子<br>第一章 |
| 2回  | 7/21（火）  | 10:30<br>～12:00 | 事例検討1：それぞれの事例研究の再検討を通して、教員にとって不足しがちな視点があることに気付く。自ら省察し、そこから得た知見を整理し、事例をもとに提言をまとめる。<br>内容については、個人情報を含むため省略 | 別冊子<br>第二章 |
| 3回  | 7/28（火）  | 10:30<br>～12:00 | 事例検討2：同上   | 別冊子<br>第二章 |
| 4回  | 10/6（火）  | 10:30<br>～12:00 | 事例検討3：同上   | 別冊子<br>第二章 |
| 5回  | 10/13（火） | 10:30<br>～12:00 | 事例検討4：同上   | 別冊子<br>第二章 |
| 6回  | 10/20（火） | 10:30<br>～12:00 | 事例検討5：同上   | 別冊子<br>第二章 |
| 7回  | 10/27（火） | 10:30<br>～12:00 | 事例検討6：同上   | 別冊子<br>第二章 |
| 8回  | 11/10（火） | 10:30<br>～12:00 | 事例検討7：同上   | 別冊子<br>第二章 |

|     |           |                 |                                       |            |
|-----|-----------|-----------------|---------------------------------------|------------|
| 9回  | 11/17 (火) | 10:30<br>～12:00 | 事例検討8：同上                              | 別冊子<br>第二章 |
| 10回 | 12/1 (火)  | 10:30<br>～12:00 | 校内研修としての事例研究について 及び<br>まとめ：事例研究を振り返って | 別冊子<br>第三章 |

○実施要項、使用テキストについて

特になし。各自が持ち寄った事例を教材とする。

○実施上の留意事項

個人情報保護・守秘義務など観点から、倫理上の問題に配慮することを共通理解した上で研修を進める。報告事例は、本人の特定ができないように、その趣旨を損なわないよう修正したものである。

○研修の評価方法及び評価結果

受講者の振り返りによる評価とする。10回の講座のまとめとして、受講者は以下のよう  
に記している。

〔受講者の振り返り〕

・学校における教育相談事例の分析を通して、大切な視点を5つの柱にまとめることができた。私たちは教育臨床プログラムによる学びの中で「学校教育相談」のとらえ方が変わった。その過程で、全ての柱の根幹を成す、教師として目指したい姿勢が浮かび上がってきた。

「気づき」について

教育相談について学び、研修・研究を進める過程で、「目から鱗が落ちる思い」を数多く経験した。これは私たち自身の「気づき」に他ならない。この「気づき」の質を整理すると次のようになる。

(1) 知識としての気づき

(2) わかっていたができていなかった、できているつもりになっていたことに対する気づき

以前の私たちは(1)を求めていたが、研修を進める中で(2)も大切であることを実感した。

「気づき」をとおした「自己理解・自己変容」

「目から鱗が落ちる思い」をして自ら納得した「気づき」は心に深く刻まれ、「自己理解・自己変容」へと繋がっていった。私たち自身が自己変容したことによって他者を理解する視野を広げることができた。他者から与えられたものではなく、他者とのかかわりをとおしてその人が「気づき」得たものこそ、「自己理解・自己変容」の糧となる。

多くの「気づき」を得て以前よりも安心して困ることができるよう、「自己理解・自己変容」したというのが今の私たちの実感である。「気づき」は、経験や校種、立場によって一人ひとり異なるものであり、その質を揃えることはできない。だからこそ、私たちは子どもや保護者、同僚に寄り添い共に歩めるよう、

学校現場における実践者として自分の在りようを磨き続けたい。

## ○研修実施上の課題

### ①受講対象者の拡大

講座2の受講者が委託研究生であることは、学びを深め、ミドルリーダーとして各地域へその学びを広げることができるという点で大きな意義をもつ。その講座2を一般の教員が参加できる講座として発展させることができるかが今後の課題である。

### ②往還型講座の受講者の確保

当初の計画では、土日に定期的実施し、「学校現場の教育課題」（特に現在進行形）の解決を考えたが、実際には、土日に定期的集まることのできる課題意識をもった教員を見つけ出すことの困難さがあつた。学校現場では土日に行事や授業、部活動指導があるため、現実的な学校現場と往還型の教育相談研修の構築を検討する必要がある。

## Ⅲ 連携についての考察

### 1 連携推進・維持のための要点

#### (1) 定期的な「実務者ワーキンググループ」の継続

本学と千葉県教育委員会が連携・協働して、さまざまな研究・研修を継続的に実施できるのは、定期的会議の継続にある。本研究では、「教員研修に係る実務者ワーキンググループ」で検討を加えながら進めたが、年間5回の会議は、本研究のためのものではない。その他の連携課題についても併せて、協議・進捗状況の報告などがなされ、会議は形式的ではなく、機能している。

遡れば、「教員免許状更新講習」が実施されるにあたり、その教員免許状更新を担当する千葉県教育委員会と講習を開設する千葉大学教育学部との「実務者ワーキング」であったが、それがさらに機能を増して、さまざまな連携研究の核となっており、情報交換の貴重な場となっている。

研究ごとに会議を増やすことは現状では双方の負担増となる。現在ある会議等を機能強化することが連携の活性化につながる。

#### (2) 人的交流の継続と組織の相互理解

本学は、平成17年度より「交流人事教員（1名）」を千葉県教育委員会から受け入れているだけでなく、大学から千葉県教育委員会へ参与として大学教員を派遣している。全国でも珍しいこの人事交流は現在も継続しており、双方にとって「顔の見える関係」が築かれ、連携が取りやすい人的環境が整備されている。連携推進と維持には必要な環境であろう。そして、それらは互いの「組織の相互理解」に繋がっている。

(3) 双方にメリットがあることと成果の共有

連携は、負担になるのではなく、双方にメリットがあるものであることが継続のポイントであろう。本研究では、ミドルリーダー養成の観点から千葉県教育委員会にもメリットがあり、本学にとっても、教職大学院のモデル授業やテキスト（2分野）の作成をしている。このようにさまざまな連携研究が双方にメリットがあることを明確にし、その成果を共有できるようにしたい。

## 2 連携により得られる利点

- (1) 教員の養成・採用・研修の一体化
- (2) 変化する教育課題への協働での対応
- (3) それぞれの得意分野を活かした連携

## 3 今後の課題

(1) 講座の継続と発展

今回、連携をして取り組んだ「ミドルリーダー養成講座」と「教育相談事例検討講座」は、受講者評価にもあるように一定の成果をあげることができた。教職大学院の授業や教員研修でも活用できるテキストを作成することができたのも大きな成果である。しかし、その講座が1年だけで終わってしまうので、内容と充実発展させることが課題である。

講座1は教職大学院のスクールマネジメント分野の授業、講座2は学校教育臨床分野の授業として、発展的継続的に取り組むことができるだろう。

(2) 講座の汎用化

開発したプログラムが、一般の教員にとっても有用な研修であるならば、この研修プログラムをどのようにしたら、より汎用性のあるものにできるかが課題であろう。教員研修への導入、テキストを活用した研修、免許状更新講習（選択）等が考えられる。

## IV その他

〔キーワード〕

ミドルリーダー 教育委員会改革 学校評価 マネジメント  
教育相談 事例研究 教職大学院

〔人数規模〕

講座1 D 51人以上  
講座2 A 10人未満

〔研修日数（回数）〕

講座1 C 4～10日（5日）※総時間数15時間  
講座2 C 4～10日（10回）※総時間数15時間