

平成26年度文部科学省「総合的な教師力向上のための調査研究事業  
(管理職を養成する仕組みの確立)」

「ミドルリーダー養成講座」

報告書

平成27年3月

千葉大学教育学部附属教員養成開発センター

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託事業として、千葉大学が実施した平成26年度「総合的な教師力向上のため調査研究事業」の成果を取りまとめたものです。

したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。

## はじめに

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る。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ろう。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な課題である。

千葉県では、長期研修制度として、毎年100人近くのみドル層教員を数ヶ月から2年間にわたり、企業や大学等に派遣している。本学部でも毎年40数人を受け入れ、各自の研究テーマ追究を指導・支援しているが、基本的には、教員自身が設定した各教科の枠組みによるテーマ設定であり、管理職・学校のリーダー育成につながるものは少なく、総合的なマネジメント力向上を図るものとはなっていない。加えて（独）教員研修センターが実施する「教職員中央研修」等は、全国の都道府県が教員を派遣する質の高い研修ではあるが、各県ごとの人数が少ないことやその他の研修との連動、特にミドル層教員に対して、相互に関連性を持たせた研修とはなっていないのが現状である。

そこで、本調査研究事業では、「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なマネジメント力向上プログラムの開発」をテーマに、研修の相互関連のシステム化を検討しながら、協働で取り組んできた。

（独）教員研修センターの協力を得て、センターが主宰する研修講座（道徳教育・教育相談講座他）に長期研修生が参加したり、講座受講者への聞き取り調査等を行ったりしながら、調査研究事業を協働で進めてきた。本報告書では、千葉大学教育学部が中心となって企画し、千葉県教育委員会や（独）教員研修センターの協力を得て開発実施した「ミドルリーダー養成講座～教育長からのメッセージ～」（千葉大学プログラム）について報告する。本講座は、ミドル層教員（長期研修生）の意識を変え、総合的なマネジメント力向上を目指して開発した講座（全5回）である。具体的には、4市の教育行政のトップリーダーである教育長を招聘し、「ミドルリーダーへのメッセージ」や「教育委員会と学校」をテーマに、講義と座談会を行い、意識の変容と総合的なマネジメント力向上を目指した。本報告書は、その開発プログラムの概要及び実践の結果をまとめたものである。



総合的な教師力向上のための調査研究事業「管理職を養成する仕組みの確立」

**【研究テーマ】**

「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マネジメント力向上プログラムの開発」

**【目次】**

はじめに

**I 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**

- 1 「ミドルリーダー養成講座～教育長からのメッセージ～」の概要
- 2 「ミドルリーダー養成講座」の日程と教育長
- 3 受講者
- 4 各講座の日程
- 5 講座運営の特色
- 6 講座評価の方法

**II 講座の実際①**

- 1 第1回 ミドルリーダー養成講座（平成26年10月5日）
- 2 講師 千葉市教育委員会教育長 志村 修 氏
- 3 講座の概要
- 4 講座の評価と考察

**III 講座の実際②**

- 1 第2回 ミドルリーダー養成講座（平成26年10月25日）
- 2 講師 市原市教育委員会教育長 白鳥 秀幸 氏
- 3 講座の概要（別紙参照）
- 4 講座の評価と考察

**IV 講座の実際③**

- 1 第3回 ミドルリーダー養成講座（平成26年11月 8日）
- 2 講師 市川市教育委員会教育長 田中 庸惠 氏
- 3 講座の概要

4 講座の評価と考察

## V 講座の実際④

1 第4回 ミドルリーダー養成講座（平成26年12月6日）

2 講師 船橋市教育委員会教育長 松本 文化 氏

3 講座の概要

4 講座の評価と考察

## VI 講座の実際⑤

1 第5回 ミドルリーダー養成講座（振り返り）（平成26年12月20日）

2 講師 千葉大学教育学部附属教員養成開発センター 教授 保坂 亨  
特任教授 土田 雄一  
准教授 佐瀬 一生

3 講座の概要

4 講座の評価と考察

## VI 調査研究の全体の考察

1 成果

2 課題

おわりに

### 【資料編】

「ミドルリーダー養成講座」参加募集案内

「ミドルリーダー養成講座」の各講座の講義概要と資料

①第1回 講師 千葉市教育委員会教育長 志村 修 氏

②第2回 講師 市原市教育委員会教育長 白鳥 秀幸 氏

③第3回 講師 市川市教育委員会教育長 田中 庸恵 氏

④第4回 講師 船橋市教育委員会教育長 松本 文化 氏

第5回 講座ふりかえりシート

### 【研究協力・執筆協力者一覧】

## I 「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」

### 1 「ミドルリーダー養成講座～教育長からのメッセージ～」の概要

#### ①講座企画のねらい

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る。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ある。その力はどこでどのようにして育てるのか。

本講座は、ミドル層研修の一環として、教育現場の最前線で、地域の教育をリーする教育長を講師に招聘し、教育長からのメッセージや教育委員会と学校の関係、教員会制度の改正等について考える講座である。ミドルリーダー層に対して、各地方教行政のトップである教育長がどのような考えで取り組んでいるのか知ることは、今後の員生活にも大きな影響を与えると考える。さらに、自分の体験をもとに「ミドルリーダー層に対してのメッセージ」を語って頂くことは、今後、学校や地域のリーダーなるであろう受講者にとって、大きな学びの場となると考え、本講座を企画した。

#### ②講座の構成

前半は「教育長からの講話」、後半は、天笠茂（千葉大学教育学部教授）をコーディネーターに「座談会形式」で実施する。座談会には、教育長のほか、大学教員、小学校教員中学校教員がそれぞれ1名ずつ登壇し、毎回、天笠以外のメンバーが替わる方式で実施した。

（日程の詳細は後述）

#### ③教育長への依頼について

千葉県内には多くの市町村がある。千葉市のような政令指定都市から酒々井町のような町は1つの中学校区しかない地域もある。その中で、本講座では次の4市の教育長に講の講師を依頼し実施した。（4氏ともご多忙の中、快諾していただいた。）

1	千葉市教育委員会	教育長	志村	修	氏
2	市原市教育委員会	教育長	白鳥	秀幸	氏
3	市川市教育委員会	教育長	田中	庸恵	氏
4	船橋市教育委員会	教育長	松本	文化	氏

4市は、政令都市の千葉市、中核都市の船橋市をはじめ、中規模から大規模の市であるいずれも教育実習や学生ボランティア、「たまごプロジェクト」（教職インターンシップ等）でかかわりのある市である。

#### ④教育長のバックグラウンド

また、4氏とも「教員経験者」の教育長であることは、共通しているが、校種、経歴が多様であり、それぞれの個性が受講者である長期研修生を中心としたミドル層にどのような影響をもたらすかも興味深い。主な経歴を記す。

- |                                     |
|-------------------------------------|
| ①志村教育長 小学校教員（小学校長 市行政経験 男性）         |
| ②白鳥教育長 高等学校教員（小学校経験 高等学校長 県行政経験 男性） |
| ③田中教育長 中学校教員（中学校長 県行政・市行政経験 男性）     |
| ④松本教育長 中学校教員（小・中学校長 県行政・市行政経験・女性）   |

## 2 「ミドルリーダー養成講座」の日程と教育長

- ①平成26年10月 4日（土） 志村 修 千葉市教育長
- ②平成26年10月25日（土） 白鳥秀幸 市原市教育長
- ③平成26年11月 8日（土） 田中庸恵 市川市教育長
- ④平成26年12月 6日（土） 松本文化 船橋市教育長
- ⑤平成26年12月20日（土） 講座のふりかえりとまとめ

## 3 受講者

長期研修生を中心として、大学院生に呼びかけて実施。大学での教育長の講座は、たまたまの機会であるため、県教育委員会や関係各市の教育委員会を通じて講座の広をした。（そのため、単発の受講者も多い。）

## 4 各講座の日程

各講座の日程は以下のとおりである。講座は、すべて土曜日の午後に設定し、教育長参加しやすいだけでなく、「現職教員」が参加しやすい設定にした。

13:00～14:30

- ①開会の言葉
- ②本講座の趣旨説明
- ③講師紹介
- ④「教育長がミドルリーダーに語る」  
（各市教育長）
  - ・各市の教育課題とそれに対する取り組み



・学校の中核となるミドルリーダーへの期待等

14:30～14:40 休憩

14:40～16:00 座談会「学校にとっての教育委員会とは」

司会 天笠 茂（千葉大学教授）

（各市教育長）

（千葉大学教員代表）

（長期研修生①・小学校教諭）

（長期研修生②・中学校教諭）

16:00～ 閉会の言葉

## 5 講座運営の特色

### ①趣旨の共通理解

講座については、各教育長に趣旨を説明し、その上で、持ち味を生かした講座になるように依頼した。講座前にも打合せを行い、当日の日程等の確認をした。

### ②座談会の打合せは基本的にしない

後半の「座談会」については、打合せはほとんどしていない。司会（コーディネター）によって、その日の柱が設定されて、フロアを交えて意見を交換するスタイルで実施したのも本講座の特徴といえる。

4講座の座談会のパターンは、はじめに「登壇者から感想・教育長への質問等」をもらい、フロアの意見を交えながら、司会が柱立て（3つ程度）をし、意見換を深めていく方式であった。

## 6 講座評価の方法

### ①各講座の評価

「受講者アンケート」（無記名）と「講座の感想（無記名記述式）」によって実施

### ②プログラム全体の評価

第5回目に長期研修生と大学院生による「ふりかえり」の講座を実施した。その容や講座修了後の評価、自由記述を基に分析をする。

## Ⅱ 講座の実際①

1 第1回 ミドルリーダー養成講座（平成26年10月5日）

2 講師 千葉市教育委員会教育長 志村 修 氏

3 講座の概要（「資料編」参照）

### 【講義】「ミドルリーダーへのメッセージ」

#### はじめに

- ・ミドルリーダー…どこを指すのかわからない時代  
Ex) 50歳の初任者もいる…外から見たら「リーダー」
- ・ミドルリーダー…学校でのミドルリーダー、行政でのミドルリーダー  
※市長からみれば、自分も「ミドルリーダー」になる

#### ①ミドルリーダー（ML）の定義

- 千葉市の状況から（年齢構成のプリント配付）
  - ・38～43歳くらいが「年齢でみた時のML」といえるが、あと10年で一気に上の層がいなくなる。これからは、MLは単に年齢の問題ではない
- 教職大学院のカリキュラム
  - ・現職教員の再教育…スクールリーダー（中核的中堅教員）養成の講座
  - ・校長は学校の中ではトップリーダー、しかし市の教育組織の中ではMLの位置付けになる。→組織の中でどう自覚しているか、が問題
- MLに必要な事柄

- ①学校組織マネジメント
- ②スクールコンプライアンス
- ③リスクマネジメント
- ④道徳など

◎学校組織マネジメント＝3M

- ①人的資源（マン）
- ②物的資源（マテリアル）
- ③資金（マネー）

今は、3Mに加えて、「情報」も必要

#### ②学校の教員の仕事

○学校の教員は特殊な仕事

・子どもは教師を選べない ・黙っていても（ほとんどの）子どもは学校に来る  
・他の世界では努力しないと人は集まらない。・学校は努力しなくても人が集まる∴  
・努力しなくなる恐れがある

○MLに求めること

①学び続けること

「どのような子どもを育てるか」という大きな視点・願いを持って学ぶ

②学校組織マネジメントの3M（①人的資源 ②物的資源 ③資金）をどう整えるか  
特に「人材から人財」へ。鍛えようによって大きく膨らむことができる。

○MLは年齢・立場で決まるものではなく、自覚で決まるもの

【座談会の柱】「学校にとっての教育委員会とは？」

①多忙について

②社会の変化と学校のミスマッチ

③変化する教委と学校・教師の日常への影響（時間切れで持ち越し）

#### 4 講座の評価と考察

①アンケートの結果

アンケートは、講座終了後に、無記名で四択（①とても有意義）②有意義③あまり有意義ではない④有意義ではない）により実施した。「とても有意義」（36人 97.2%）、「有意義」（1人 2.8%）と、回答者全員が、肯定的評価をしており、ほとんどが強い肯定であった。

②「ふりかえりカード」の「自由記述」より

特徴的な記述をいくつか紹介する。

---

（第1回 自由記述より）

107（一般）

今いる立場で自分にやれることを全力で取り組む大切さを学んだ。学校と行政の存在がそれぞれ違うことも改めて実感した。あらゆる組織は人で成立する。人を育てることは容易ではない。教師一人一人が使命感を持つことも大切だと思う。「児童生徒にとっての最大の教育環境は教師自身である」この思いを忘れず前進していく決意が固まった。

116（一般）

「子どもは先生を選ぶことができない」「黙っていても（努力しなくても）子どもは来る」「だから、教師が努力しなくなってしまう」という言葉が印象に残った。子どもが楽しく来ることができるよう、努力を続けていかななくてはと強く感じた。しかし、目の前の子ども達の力をつけたいと、今の立ち位置の学びだけでは、ミドルリーダーの学びとしては不足であり、将来的にどのような人材を育てていくかという自分の理念も、学びを通して確立していくことが重要であることを知り、今の自分の学び方を振り返る貴重な機会となった。与えられた時間の中で、学びのバランスを考えて、取り組んでいきたいと強く思った。

#### 119 (一般)

立場、見方によってミドルリーダーの位置づけが変わるということが新鮮であった。自分は年齢、経験年数からみれば、学校の中では中堅にあたり、若手と先輩の先生をつなぐ立場であると自覚しているので、どうすればよいか、日々模索してきた。1つのヒントとして、「学び続ける」というお話がなるほどと思った。自分が学ぶ姿勢を示し続けることで、若手の手本となり、ベテランの先生をサポートできればと思う。また、行政に入ると見方が変わるということも面白かった。話の要点をまとめる力、予算(物品)を効率的に使わなければならないことなど、違う視点での見方も大切であると思った。教員の多忙について、教員の善意でしか成り立たない今の仕組みは何とかならないといけないと思う。

#### 127 (長期研修生)

30代後半である私は、いつも年齢的に自分が「ミドルリーダー」であり、「ミドルリーダー」としてどうあるべきなのかを考えていた。しかし、教育長自らが自分も「ミドルリーダー」である、自分の立場や自覚が「ミドルリーダー」の定義だということで、新たな発見だった。また、大学の講座ということだったので、普段とは違い、教育長との距離が近く感じ、様々な内容の話で本音が聞けたような気がする。各学校や地域での悩み等にも答えていただいたことや、教育委員会やセンターの先生方から実際に行っている対策も聞いてよかった。このような講座に多くの人が参加し、悉皆研修ではない機会こそ、教職員としての研修価値があるような気がした。

#### 129 (長期研修生)

「ミドルリーダー」とは、絶えず学び続けることのできる人ということ。また、その「学び」には、スキルのような短期的なものばかりではなく、どんな子を育てていくのかという教育理念を追求していくことという点に感銘を受けた。日々子ども達とのやり取りを含めた教育活動で、様々な対応に追われていくことで時間は過ぎていく。自分自身をよりよく向上させようと、人や書物などから学び、教師としてよりよく生きる、よりよい教育をすることを求める人であるか、今一度考え直したいと思う。教育長のおっしゃった「3M」の視点は、大変大切な視点であると思う。学級や学年のこと、自分の分掌のみの視点から「経営」的な視点を合わせ持つていくことも、これから必要になってくると実感した。座談会は、長研生の方々が入ってくくださったことで、どの話題も身近にとらえることができた。このような場で、最新の流れ、大局的な視点を教えていただき、大変勉強になった。

#### 130 (長期研修生)

ミドルリーダーというと、つい年齢的なものからイメージしていたが、教育長のお話を伺って、自覚が大切であると痛感した。また、「学び続けること」についてのお話もあり、学習指導や生徒指導にばかり目がいていましたが、もっと広い視野をもたなければいけないと思った。教育環境や行政、変化する教育委員会など、難しいと感じる内容もあったが、シンポジウムにあったように、そういうことを考えていくことも今の自分に必要なことであり、学んでいかなければと感じるところでもあった。色々な立場の方からそれぞれのお話があり、大変貴重な機会となった。

#### 133 (長期研修生)

教育長のお話の中で、ミドルリーダーにとって一番大事なものは、一生学び続けるという自覚であるということが、私のこれからの指針にしていきたいと痛切に思った。今の立場の中で何を学ぶか(ショートスパン)と、退職するまで何を学び続けるのか(ロングスパン)で、教育理念を深めていきたいと思う。また、他の職業とは違い、多忙でも成就感、充実感を持てる仕事、職場であることを実感して、取り組みたいと思う。

本講座では、「ミドルリーダーは、置かれた立場や役割の自覚が大切である」であることを感想に記述した受講者が多かった。また、「学び続ける教師でありたい」や「ミドルリーダーは、どのような人材を育成するのかという理念を確立していくことが大切となる」などの記述が多かった。

「子どもは先生を選ぶことができない。黙っていても（努力しなくても）子どもは来る。だから、教師が努力しなくなってしまう」（116）の感想にあるように、受講者がはっとするような話が多かった。その話の核には「子どもたちのために」という熱い思いや願いがこめられていることを受講者は感じとったようである。

フロアとのやりとりも多数あり、全体的に温かい雰囲気の中にも多くの学びがある講座であった。

### Ⅲ 講座の実際②

- 1 第2回 ミドルリーダー養成講座（平成26年10月25日）
- 2 講師 市原市教育委員会教育長 白鳥 秀幸 氏
- 3 講座の概要（「資料編」参照）

#### 【講義】「体験的ミドルリーダー論」

○はじめに（自己紹介に替えて）

- ・初めて校長になったのが、いわゆる「教育困難校」。これまでのキャリアを生かし、職員と共に立て直した。
- ・教員生活スタートは、習志野市の小学校。この経験が貴重。

○教師になったのは、小学校時代の先生と出会い。国語が好きになり、学ぶ姿勢が身についた。

○「闘う」教師・校長

- ・反対があっても、子どもたちのために変えていくという信念を持ってやってきた。

○ミドルリーダー論

- ・「ミドルリーダーはいかに視野を広げるか」が大事。それができないとトップリーダーになれない。

○私のモットー

- ・「めげない、ぶれない、あきらめない、（あせらない、あなどらない）」
- ・いい情報はゆっくりでいいから、悪い情報はすぐに伝えるように。

#### ① 体験的ミドルリーダー論

○学校の縦軸、横軸

- ・学校組織は校長以下の職員とPTA組織などがあるが、その縦軸・横軸の結びの要はMLである。そこができないと学校が機能しない。

○学校経営のプランナー

- ・校長が立てたプランにプラスの意見や具申ができる教員でありたい。
- ・望ましいMLは可能性から発想する、前向きな姿勢を持つ。

○学校改革の参謀として

- ・教務と生徒指導と進路指導は学校の要である。
- ・「教師は五者であれ」。学者、医者、役者、易者、芸者である。
- ・人を見抜くのは教師集団でも同じ。自分がトップになった時に人をいかに使うか。

#### ② ミドルリーダーの心得

○「楽しい」は嫌い

- ・「楽しい」であるべき。楽しい経営をするためには苦勞する段階が必要
- ・やらないうちから「無理」はダメ。ちょっと背伸びするくらいの目標を立てて、み

んなで同じ思いで取り組むとよい。

- ・「いいとこメガネ」を持って人を見るとよい。

#### ○組織マネジメント

- ・第一は「人」「会えてよかった」と思われるようなトップリーダー（TL）になる
- ・「人には必ずいいところがある」という思い

#### ③市原の教育で取り組んでいること

- ・義務教育は「読み書き計算」が基盤。  
教材作成をし、国語教育に重点を置いた。テキスト配付した。
- ・「スキルアップドリル」も作成し、基礎学力の定着・向上に力を入れている。

#### ○MLは「自分がTLになる」という思いを持つことが大事

- ・まずは、「自分を理解」して、校長になったら夢を持つこと。校長しか味わえない醍醐味がある。

#### ○女性の管理職 ・女性管理職の姿が一番のキャリア教育である。

おわりに

#### ○学校現場のマイナス面と闘わないと改革・改善はできない

- ・教育界は十年一日ではいけない。「前例踏襲」「現状維持」ではなく、改革・改善を進めたい
- ・組織全員の「共通理解」は困難。組織は1／3が「よい職員」と言われる。普通の職員が1／3。この「普通層」「中間層」を「よい職員」に育てたい。

#### ○学力向上

- ・見えない部分の「意欲・関心」を大事にする
- ・（読み書き計算をはじめとして）義務教育で学ぶべきことをしっかり身につけないと高校に行けない。生活に問題が出る。「義務教育は土台教育」である。

#### 【座談会の柱】「学校にとっての教育委員会とは」

- ①市原市の現状・教育課題についての教育長としての立場でどう捉えているか
- ②行政経験の有無をどう捉えるか、どういう意味を持つか

#### 4 講座の評価と考察

##### ①アンケートの結果

アンケートは、講座終了後に、無記名で四択（①とても有意義）②有意義③あまり有意義ではない④有意義ではない）により実施した。「とても有意義」（21人 84.0%）、「有意義」（3人 12.0%）、「あまり有意義ではない」（0人）、「ぜんぜん有意義ではない」（1人 4.0%）と、ほとんどが肯定的評価であった。

- ②「ふりかえりカード」の「自由記述」より特徴的な記述をいくつか紹介する。

---

(第2回 自由記述より)

206 (一般)

現在の仕事柄、ミドルリーダーの必要性を強く感じている。ミドルリーダーの立場は、将来トップリーダーになるための経験を積むとともに、大量採用の若手教員の目標となり、若手教員を育成する重要なポストである。教員研修センターが実施する研修で「リーダー論」の講座があるが、リーダーに求められる資質として、仕事軸と人間軸の両面が必要と言われている。あの人についていきたいと思えるには、仕事軸だけではなく、人間軸も優れている必要がある。本日は、人間軸に関するお話を聞けてよかった。このような機会は、ミドルリーダー育成に必要であると思う。

209 (一般)

ミドルリーダーを育てるとはどういうことなのか、よくわからなかった部分が見えてきた気がする。また、学校経営のプランナーとして、可能性のある発想の大切さやそのように考える人を育てる大切さを知ることができた。さらに、組織マネジメントとして、人づくり、「出会いを大切に、育む」ことの大切さを、教育長の体験からもうかがい知った。今までの自分がどのように取り組んできたのか考え直すよい機会となった。これから自分の置かれた立場をより生かせるようにしていき、現場に戻る機会があれば、今日の話を生かしていきたい。

210 (一般)

行政に入り半年の私は、「視野が広がったか」に、今はまだ自信を持って肯定できない。これまで、学校という枠の中で考えていたこと、見えていたことが、市として全体のつながりがどうなっているかの理解はできてきた。しかし、それがまだ自身の視野の広がりと言い切れずにいる。自分の仕事に自信が持てたとき、それが言えるのだと思う。市教委に「やらされている」感の話は、耳の痛い話であった。昨年までは同様に思っていたことを忘れかけていた。一つ一つの研修や策が、学校のため、子ども達のためにあることを理解していただけるよう、努力したいと思った。

212 (長期研修生)

ピンチをチャンスにする、ミドルはトップを意識して行動しなければならないなど、先生のこれまでのお考えは大変勉強になった。高校を改革するといっても、ものすごいエネルギーが必要だったのではないと思う。私たち教員は、経験を重ねるごとに徐々に守りに入り、新しいことになかなかチャレンジできないように感じる。しかし、教育長のお話を聞いて、それではいけない、自分で考えることは実践に生かしていかなければならないと感じた。学校を離れている今こそ、色々な方とお話をして、視野を広げていきたいと思った。

214 (長期研修生)

組織3分の1論では、私はいつも全員の共通理解を念頭に置いていたため、悩むことが多くあった。しかし、3分の2が目指せばうまくいくということ、経験を踏まえて教えてくださり、現場に帰って実行してみようと思った。常に目指すものを持って、発展的に改革、改善を念頭に置きながら、進めていきたいと思った。

216 (長期研修生)

教育長のお話は、どれも心に残るものばかりでしたが、そのすべてに子どもの姿が見えた。どの立場であっても、「子どものために」活動しているということ、忘れてはいけないことを再確認できた。また、こういった立場であっても、発想を変えることで、楽しさややりがい生まれることも知った。辛い時、ピンチの時こそ、その思考を用いて取り組むことが大切であると思った。

---



本講座では、白鳥教育長の体験を通した心に残る名言がたくさんあり、感銘を受けた受講者が多かった。教育困難校を立て直した時の苦労や方策の中から、「ピンチをチャンスに」「めげない ぶれない あきらめない」等の姿勢や教師として「子どもの心に火をつける教師に」等の言葉が多くの受講者の共感をよんだ。

その他、「視野を広げていきたい」「子どものためだけではなく、先生方、そして自分自身のためにできることを考える」「熱い思いが伝わった」等などの感想が多かった。

## IV 講座の実際③

1 第3回 ミドルリーダー養成講座（平成26年11月 8日）

2 講師 市川市教育委員会教育長 田中 庸恵 氏

3 講座の概要（「資料編」参照）

※本講座は、第1回と第2回、第3回とは、内容が異なり、教育長の講話は「教育委員会」や「学評価制度」等について、市川市の取り組みを中心に説明した講座であった。

### 【講義】 「学校にとって教育委員会とは」

#### ①教育委員会とは

○首長から独立した組織である

○現在の教育委員会制度について

- ・教育委員会は行政委員会の1つ・5～6人の教育委員を首長から任命
- ・教育委員の中で合議により教育委員長と教育長を指名
- ・教育長は事務執行の責任者・事務局の指揮監督者で常勤

○市川市教育委員会の概要

○今後の教育委員会制度

- ・今回の見直しにより、首長の教育行政への影響が大きくなった
- ・教育長は首長が任命。教育委員長がなくなる。
- ・教育長が教育委員会の代表者・会議の主宰者であり、事務執行の責任者・事務局の指揮監督者となる

※首長主導による臨機応変の対応が可能になる反面、首長の影響力が大きくなる

①教育行政における責任体制の明確化

②教育委員会の審議の活性化

③迅速な危機管理体制の構築

④地域の民意を代表する首長との連携の強化

⑤いじめ等、再発防止のために国が教育委員会に指示できることを明確化

- ・これらを推進しながら、政治的中立性を確保し、継続性・安定性を確保していくことが求められる

#### ②実施事業の点検評価システム

- ・第一次評価 自己評価（評価主体 教育委員会事務局職員）
- ・第二次評価 関係者評価（評価主体 関係者評価委員）
- ・第三次評価 第三者評価（評価主体 第三者評価委員）
- ・年間スケジュールによる点検評価システムの実行
- ・アウトカム指標による評価
- ・対象は児童生徒や保護者

- アウトカム指標の数値が向上することが学校教育の改善に直結
- 「学校評価」の一部に、市内小中学校共通の質問項目を組み入れることで、学校評価をアウトカム指標に活用
- 教育三カ年計画（各学校の短・中期経営計画書）
  - ・学校教育目標
  - ・推進テーマ
  - ・現状の成果と課題
  - ・教育三カ年計画（実施重点及び構想）
  - ・主な成果と課題

### ③ミドルリーダーへのメッセージ

#### ・教師として自己の教育力に責任を持つ

- ①成果にこだわる
- ②成果の質（教育的価値）にこだわる
- ③形成的な自己評価による指導力改善
  - ・自己の進歩と改善に向けたPDCAサイクル（目標申告の活用）
- ④他者からの評価による指導力改善
- ⑤学校力の発揮という視点での活躍

- ・子どもたちの夢をかなえる教師であって（教師になって）ほしい

#### 【座談会の柱】

- ①教育委員会改革、制度改革が教育委員会と学校との関係の中で何をもたらすのか？
- ②評価システム（学校から集約、そして学校にフィードバック）等の取組が、他の市町ではどうか？市川市の取組をどう捉えるか？
- ③3カ年計画をどう捉えるか？日本は単年度主義の国で学校現場もそうだが、3カ年をう捉えたらよいか？

#### 4 講座の評価と考察

##### ①アンケートの結果

アンケートは、講座終了後に、無記名で四択（①とても有意義）②有意義③あまり有意義ではない④有意義ではない）により実施した。

「とても有意義」（14人 77.8%）、「有意義」（4人 22.0%）と、全員が肯定的評価であった。

##### ②「ふりかえりカード」の「自由記述」より

特徴的な記述をいくつか紹介する。

#### （第3回 自由記述より）

##### 304（長期研修生）

責任と成果が、より一層問われる時代になっていることに改めて気づいた。厳しい評価を受けた時そ

れをよりよい教育に改善できるように行動できることの大切さを感じた。教育長がお伝えしてくだっ  
ように、すべては「子どもたちの夢を叶えるため」という思いのもと、実態を把握し、方法を考へ、  
その繰り返しである。PDCAサイクルは、個人においても行政においても、行うべきことだと感  
た。教育  
長のように、学び続けることを、自分も目指していきたいと思った。

305（長期研修生）

教育長をお迎えした「ミドルリーダーへのメッセージ」の講義を開設した意図がわかったように思  
た。一つは、現場である学校となかなかつながりがないように思える教育委員会との関係を、教育長座談会  
から明らかにしていくことである。もう一つは、本日教育長から説明があった、地方教育行政改正によ  
る教育委員会制度が新しくなったことである。幸い教育委員会の組織は残ることができたがいかに教育  
委員会をアピールし、活性化させるのが課題であると知った。教育委員会として頑張ったださってい  
る分、現場の頑張る意欲にもつながるので、ぜひ委員会をもっともっとアピールする立があると嬉し  
く感じる。

311（長期研修生）

新しい教育委員会制度や、市川市の評価活用について、とてもよくわかった。自分の立場での成果責任  
のあり方について考える機会になった。現場の立場から、子どもたちのためにどのように行政や域とつ  
ながっていくのか、客観的に評価し、学び続けていくのかを、現場に戻る4月までに整理してこうと思  
う。

314（長期研修生）

教育委員会の役割、委員会の制度改革の目的や経験等、詳しく学ぶことができた。また、参加者のくに  
発言させていただける機会があり、普段では経験することができない教育長ご本人への質問なども  
有意義であったと思う。座談会の途中であった「学校評価ガイドライン」という文科省の資料興味を持  
った。今度、所属校で見せてもらい、学校が外部へどんな項目を意識しながら運営されてるのかを確  
認しようと思う。各市町村で実践している施策の違いも知ることができ、勉強になった。316（大学  
院生）

教育長のお人柄が表れている温厚な中にも、熱意がある強いリーダーシップを感じるご講演だった教育  
委員会改革、市川市教育委員会行政の具体的な中身で、ご丁寧な説明で納得のいくことばかりだた。市  
川市の学校訪問や学びクラブの取り組みなど、学校現場の教職員や児童、生徒のための施策ばかりである  
と思う。学校評価を現場から吸い上げて、学校の活性化、教育委員会の活性化につなげていきたいという  
先生の思いが、具体的に理解することができた。現場にとっても取り組みやすい、やりがを感じる学校  
評価であると感じた。

---

本講座では、田中教育長の取り組んでいる市川市の学校評価制度や話題となっている  
育委員会制度の改革について、わかりやすく説明していただいた。教育委員会が行って  
る施策などは、「子どもたちのため」のものであり、「成果と責任」をもつものであると  
感じた受講者が多かった。「教育委員会制度」や「学校評価のしくみ」等について知ら  
なかったことがよく理解できた講座になったとの感想も多かった。まさに長期研修やミ  
ドルリーダーが学ぶべき講座であったらう。

その他、「温厚な中にも、熱意がある強いリーダーシップを感じる」（316）とのコメント  
にもあるように、子どもたちや学校のためのしくみづくりであることを感じるものが  
多かった講座であった。