

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（「資料編」参照）

【講義】「学校にとって教育委員会とは」

①はじめに

教諭時代（16年間）、毎年自主公開が行われていた学校で育つ。教師は若い頃に研究校に行って鍛えることが必要。

②心がけてきたこと

○「これだけは教師として誰にも負けないというものを一つ持つ」

○「清掃指導ができて教師として一人前」

○「恕（おもいやり）」

一番大事にしてきた言葉で、学級だより、学校だより、校長だよりをすべて「恕」という題で発行してきた。手書きを通した。

○「凡事徹底」

○「春風を以て人に接し 秋霜を以て自ら肅む」

③船橋市の教育課題

○教育委員会5名。事務局3部構成＋教育機関。職員800名。

○教育課題として7点

1)教室不足が深刻。

2)学校の耐震化

3)音楽のまち「ふなばし」

4)若年層教員の育成

・毎年、新採が100数十名入ってくる。（H26は170名）

・教員集団のいびつな年齢構成。40代のMLが極端に少ない。

・「いい先生に来ていただき、いい講義を受ける」のが一番

・各校で若年層研修を実施。ベテラン層・中堅層教師を講師にしている。講師自身が勉強する。それが学校の活性化にもなる。「各校で事例研究をしてほしい」。

5)スクールカウンセラーの小学校への配置

6)小・中連携英語教育

7)給食費の公会計化

④ミドルリーダーに望むこと

○教師の資質

- ・「子どもが好き」でなければ教師をしてはいけない
- ・教育に対する情熱がある
- ・「研究と修養」より「健康と休養」に努めてほしい

○教師には「5者の精神」がある（学者、役者、医者、易者、芸者）

○教師としての高い専門性を備えてほしい

- ・若手に指導・助言できる力→そのためには自己研鑽が必要。おごり、傲慢、マンネリは人を進歩させない。謙虚さが大事。

【座談会の柱】

- ①ミドルとは何か？どう考えたらよいか。
- ②教師の成長と研修→経験年数と年齢の問題も含め、教師の研修などについて。
- ③「松本語録」について。

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」（47人 88.7%）、「有意義」（5人 9.4%）、「あまり有意義ではない」（0人 0%）、「ぜんぜん有意義ではない」（1人 1.9%）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）

404（一般）

教育長のパワーをたくさんいただいた。伝えたいことをそぎ落として、シンプルに伝えることの大切さを感じた。今年教育委員会に入り、委員会経験は職能教育として有効であると感じている。その理由として3つ挙げる。①立ち位置が変わることで視野が広がる。②今までのつながりがなかった人とのつながりができる。③教育委員会の方々は「敵」ではなく、学校、教員の応援団だと思うことができるようになった。学校教育現場に戻った時に、相談や連携のできる相手をたくさん得ることができる。行政も学校も、同質集団よりも異質集団になるように意識した方がよいと感じる。同質、同年齢は馴れ合いになる。この講座について知ったのが直前であった。4回とも参加したかった。

433（長期研修生）

教育長の話の中に、印象深い言葉があった。1つ目は、「凡事徹底」。教員として何が大切なのか、また、今年度学級経営を研究する身として、どこに向かえばよいのか迷い悩んだ1年であったが、「当たり前のことを徹底して、継続すること」が大切なのだと思った。今まで自分がしてきたことに自信が少

しも持てなかったが、「それもいいんだよ、間違えではないんだよ」と、背中を押していただいたような気がした。2つ目は、「子ども、そして授業のことを一番に考えること」。毎日最も多くの時間を費やす授業こそ、教師と子どもをつなぐ時間だと考える。おろそかにしてはいけないことを強く思った。こうした研修ができる機会を与えていただけることは、ありがたい。この1年の経験が、自分にとって転機となるように、残りの日々を大切にする。

4 3 4 (長期研修生)

お話の中から、たくさんのことを学ばせていただいた。私自身、今誰にも負けないものの1つとして、教科の指導力を高めるために、長研生として勉強させていただいている。残りの時間もちろん、来年度以降も誰にも負けないものとして、さらに磨きをかけるために勉強していきたいと改めて思った。特に、先生がお話された「子どもたちのために、自分に何ができるのか」ということを常に考えて、今までも実践してきたつもりだが、今後も改めて意識して指導、活動していきたいと思う。他にも、心に残る熱い言葉、ミドルリーダーにならなければいけない自分にとって、とても勉強になった。

4 3 6 (長期研修生)

現場に毎日行って子どもたちと接する日々と違う1年だからこそ、冷静に教師としての自分はどうかだったのか、ミドルリーダーとしてどうなのか、振り返ることができた。昨年、経験豊かな講師の方と学年を組み、私は学年主任だった。自分のクラスはよいとしても、その先生のクラスが大変になったとき、遠慮があり、立場を自覚して助けるべきであったと反省した。教育長の情熱、愛情あふれる教師としての生き方に、本当に感銘を受けた。自分自身が目に見えないもの、心をもっと磨き、それに気づくようでない、心を育てる教師にはなれないと思った。研修というHow toばかりを考えがちな時もあった。でも、そうではないと実感した。

4 3 7 (長期研修生)

人間的魅力に圧倒された。今回の語録で印象に残ったのは、「生徒の脳を活性化させ、心を高揚させる授業を目指すべき」、「研修と修養、健康と休養」、「教育の道は、家庭で芽を出し、学校で花を咲かせ、社会で実を結ぶ」、「怠る者は不満を語り、努力する者は夢を語る」、他にもたくさんあった。若手や経験年数の短い教員へアプローチするには、「よい授業を観ることだ」と助言してもらい、身が引き締まった。たくさん学びとやる気をもたらえた、有意義な時間だった。

4 3 8 (長期研修生)

教育長は、「子ども達のために、どうすることが一番良いのか」ということを常に考え、その場その時にできることを精一杯になさってきたこと、周りの方々に対する思いやりにあふれた言動を伝えてくださった。人として、私もそのように生きていきたいと思った。謙虚に学び続け、「春風を以って人に接し、秋霜を以って自ら肅む」この言葉を心に刻み、日々を過ごしていこうと思った。

4 4 1 (長期研修生)

今回は教育長としてというより、一教員としてミドルリーダーに望むことを、たくさんわかりやすく伝えてくださったことは、現場に帰ってすぐに実践できると思った。特に、教師としての高い専門性の「若手に指導、助言できるように」は、自分の専門性を極めるよう研鑽を積むことであると認識した。また、現場では学級経営に困難をきわめている若手教員へ、ミドルリーダーとしても何ができるか、具体的に考える必要があると思った。教育長の「学校の役割」、「教師の特質」、「教師五者の精神」、そして4つの「せい」を若手に伝えつつ、自分のリーダー立場を研鑽していきたい。

本講座では、松本教育長の「子どもに対する熱い思い」や心に残る名言「凡事徹底」「怠る者は不満を語り、努力する者は夢を語る」(437)「春風を以って人に接し、秋霜を以って自ら肅む」(438)等、心に残る名言がたくさんあった。「教師五者(学者・医者・易者・役者・芸者)の精神」や「子どもの心に火をつける教師」は、白鳥教育長も語られていた言葉であった。お二人は「熱い思い」も共通しているほか、「国語の教師」だったところにも、同様の言葉を心に留めていたことがあるのかもしれない。

その他「人間的魅力」(437)「自分の立場で、子どもたちのために何ができるのかを考える」「今なすべきことを精一杯行う」や「怨」(思いやり)の気持ちを忘れず、仕事をする等の感想が多かった。

VI 講座の実際⑤

- 1 第5回 ミドルリーダー養成講座（平成26年12月20日）
- 2 講師 千葉大学教育学部教員養成開発センター 保坂 亨 土田 雄一 佐瀬 一生
- 3 対象 長期研修生（12名）及び大学院生（継続参加者）
- 4 講座のねらいと概要

【ねらい】

これまでの4回の「教育長からのメッセージ」は、それぞれの受講者にどのような学びをもたらしたのだろうか。講座がフロアとのやりとりはあったにせよ、「教育長の話聞く」ことが中心の「受動型」講座であり、ふりかえりは「個」によるものであったそこで、お互いに学んだこと、考えたことを共有し合い、その上で意見交換をしながら「ミドルリーダーとは何か」「どんな力が必要なのか」等への考えをより深めていきいと考えた。「参加型」講座で能動的に学ぶことで、学んだことがより身につくやすくなる。新たな気づきが生まれる。

【講義】「ミドルリーダー養成講座をふりかえって」（保坂）

【演習】「ミドルリーダー養成講座で学んだこと」
（3グループに分かれてのグループワーク）

①振り返りの方法

- ・「ワークシート」（「資料編」参照）に記入。
- ・振り返り視点は、以下の3点とした。

課題1 各教育長から受け取ったメッセージで心に残っていることはなにか
課題2 自分がミドルリーダーとして活動するにはどんな力が必要か（箇条書きで）
課題3 教育委員会に対しての現在の印象はどうか（見方・役割など）

それぞれの課題について、自分の考えをワークシートに記入し、グループで「課題1については感想を交換しあった。

課題2については、自分の考えをワークシートに記入後、グループで話し合い、「ミドルリーダーの力」について、まとめ、各グループごとに発表しあった。

【Aグループ】

- ・組織内での立場の自覚
- ・行動力
- ・広い視野
- ・調整力(縦と横をつなぐ)
- ・謙虚さ

【Bグループ】

- ・学校全体を見る力(自分の学級以外も)
- ・同僚とつながる力
- ・人間的な成熟
- ・他者に負けない専門性と学び続ける姿勢
- ・「子どものために」を忘れない

【Cグループ】

- ・同僚性を高める
- ・緻密な計画(先を見通す)
- ・専門性と学び続ける姿勢
- ・上司・後輩の両方がわかり行動する(つなぐ・調整力)
- ・ぶれない軸

上記のような「力」を話し合いによってまとめた。似ている部分が多くある。

課題3については、同様に、「教育委員会」に対しての印象を共有した。

【Aグループ】

- ・地域と学校をつなぐ
- ・相談できる場所
- ・学校を守ってくれる(支援:人・モノ・金)
- ・身近に感じる
- ・教育委員会の仕事の理解
- ・学校評価が見えづらい(現場からは)

【Bグループ】

- ・教育委員会の役割の正しい理解・活用 (人対人 コミュニケーション)
- ・教育委員会を知る・関わる・・・子どもにどう生かすか
- ・教育委員会は現場を支える応援団 ※「身構え感」評価・指導する立場

【Cグループ】

- ・まだ「遠い存在」だが、学校と対するものではない。(同じ方向に向いている)
 - ・指導主事の力量UPが教員の高まりに
 - ・教員のバックアップ
- ※経験が生かされず、多忙であり、自分らしさを損なうことも

教育委員会に対しては、「理解」は進んだものの、まだ「遠い存在」であり、「身構感」があるのは、やむをえないところであろう。しかし、以前よりは、「身近」になり「学校の応援団」と理解されるようになったのはよかった。

5 講座(全体)の評価と考察

①長期研修生アンケート(継続受講者12人)の結果

アンケートは、全講座終了後に、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」(9人 75.0%)、「有意義」(3人 25.0%)、「あまり有意義ではない」(0人 0%)、「有意義ではない」(0人 0%)と、全員が肯定的評価であった。

6 本講座で得たこと

①「本講座で中核として学んだこと」の「自由記述」より特徴的な記述をいくつか紹介する。

(第5回 「中核として学んだこと」の「自由記述より」)

502 (長期研修生)

本講座で学んだことは、「ミドルリーダーとしての自覚」である。年齢的にも経験年数的にも、自自身がまさにミドルリーダーであると感じてはいたが、自分に何が出来るのかが曖昧であったので、講を決めた。普段、学校現場でもミドルとしての立場で仕事をする意識はあったものの、知識は足りなかったと思う。また、本講座のおかげで、教育委員会の存在も以前より近く感じられるようになった現場では「ミドル」や「教育委員会とは」について話す機会は少なかったと思う。この講座の中で、の方々と考え話しすることが何よりもの学習となり、自分の自覚を向上させる手立てとなった。今後も自分自身が学び続けることができるよう、機会を積極的に作り、力量を高めていきたいと思う。

503 (長期研修生)

ミドルリーダーとして広い視野を持ち、自覚することが求められていることを感じた。自分なりのドルリーダー像として、いろいろ教えてくださった「先輩」というモデルがいたのだが、そこにこの座を通して考えたことや、聞いたことを加えられることが一番の学び。(後略)

507 (長期研修生)

4名の教育長の話聞く場をいただいたことに感謝している。どの教育長も熱意があり、信念をもって教育長という職に携わっていることがよく伝わってきた。特に、船橋市の松本教育長は、自分の経上、4つの「せい」(聖域、静寂、正義、清掃、清潔)が子どもの教育には必要な事と伝えてくださり現場で学級にかえった時に実践が出来ると感じた。ミドルリーダーには①高い専門性を備えていること②バランス感覚を備えていること③良識ある社会人であること、と具体的に話して下さり、よくわかった。今日の授業でのグループワークで、周りの先生方が教育委員会、教育長に対して「遠い存在」感じていることが改めてわかった。ミドルリーダーとして、教育委員会と現場をつなげられる立場になれるよう研修、修養に励みたい。

509 (長期研修生)

教育委員会について、教育長から大学で学ぶということに不思議な思いをもっていた。本講座を受るまで、教育委員会は自分とは距離がある存在と感じていた。しかし、普段現場では、あまり話題にてこなかった教育委員会の仕組みや教育長の思いを、この講座だから聞くことが出来たのだと思う。名の教育長は、ミドルリーダーとして、一教員として、学び続ける重要性を語ってくださった。学び継続は、今年のように長研という立場がなくなっても、学び方や学びの生かし方を、自分の与えられ場で、自分なりにアレンジして活用していくことが、次への学びにつながるとうわかった。

512 (長期研修生)

一番の収穫は、様々な市の教育長のお話を率直に聞いたことである。大学という場であるよすが、れぞ

れの方の経験を踏まえた人柄の出ている語りになっていたと思う。その中でも、「ミドルは学び続けること」「ミドルは、経験年数に関係がない」という言葉が印象に残り、私たちのやる気、心構えを教えていただいたことが最大の収穫である。これから自分たちがどの立場に置かれようとも、その立場を解することで、新たな学びにつながっていくものと思う。

「自由記述」からも分かるように、長期研修生は、本講座を通して、今まで以上に「ドルリーダーとしての自覚」(502・503)が必要であることを感じている。その役割と任を果たすためにも、「学び続けることの大切さ」を現在の自分の状況と重ねて考えるとができた。さらに、「4市の教育長から身近に話を聞くことができるのは、大学の講のよさ」(512)であることに気付いた長期研修生も複数おり、この機会が貴重でありそれぞれの教育長から多くのことを得たことは、「自由記述」のコメントにも散見している。

②「ミドルリーダー」に必要な力とは何か

【長期研修生が挙げた力・資質で多かったもの】(◎=3人以上 ○=2人 ・=1人)

◎専門性(理論と経験を併せ持ち、学び続ける力)

◎人間的な魅力(人間力)

◎子どもたちを第一に思う愛情・信念・教員としての使命感

◎学び続ける姿勢

◎広い視野(学校の外の情勢にも関心を持つ)

◎調整力(時間の調整、仕事の調整、組織の調整、コミュニケーション)

○行動力(自分から発信していくこと、小回りがきく層だからこそできること)

○つながる力(同僚、生徒、地域)

○柔軟性

○見極める力(俯瞰する目、様々な状況を見通して決断する)

○謙虚さ(人として)

・社会性

・体力と気力(体と心の健康があつてこそ、いい仕事ができる)

・指導力(子どもへの学習指導・生徒指導)

7 まとめ

このふりかえりの講座を設けたことは正解であった。相互の学びの共有と振り返りにつて、自分がこれから大事にしたいことがより明確になってきたと捉えている。また、講座で学んだことや「教育長の言葉」等が、グループワークや最後の「自由記述」や「ドルリーダーに必要な力」に数多く見られた。つまり、この講座を通して、長期研修生得たものが数多くあったと解釈する。特に「ミドルリーダーとしての自覚」や「専門性育成」「学び続ける姿勢」「調整力」「使命感」等、本講座が期待した内容に関連する記が散見している。大学で長期研修生を対象とした講座を実施する意義を感じた第5回の座となった。

Ⅶ 調査研究全体の考察

(「ミドルリーダー養成講座」を終えて)

1 講座の目標と考察・評価方法

本講座は、ミドル層を育成する研修として、地域の教育をリードする教育長を招聘し、教育長からのメッセージや教育委員会と学校の関係、教育委員会制度の改正等について学び、これから教師としての自分の生き方考える講座である。教育長の体験を基にした話や高い見識に基づいたミドルリーダーへのメッセージは、「座談会」での意見の交流等は、長期研修生をはじめとする、ミドルリーダーには、大きな刺激となったことが「ふりかえりシート」のコメント等からわかる。

ここでは、各講座終了後の「ふりかえりシート（講座評価）」（4回）と講座全体を振り返った第5回のグループワークやアンケート結果から講座全体の考察・評価をする。

2 講座の評価

回答項目	①千葉市	②市原市	③市川市	④船橋市	全体
とても有意義	36 97.2%	21 84.0%	14 77.8%	47 88.7%	<u>118</u> 88.7%
有意義	1 2.8%	3 12.0%	4 22.2%	5 9.4%	<u>13</u> 9.8%
あまり有意義ではない	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
有意義ではない	0 0%	1 4.0%	0 0%	1 1.9%	2 1.5%

※各講座とも、講座は受講したが、数名のアンケート未記入者あり。

※98.5%が肯定的評価。特に「強い肯定」が多い。

3 全体総括

(1) 講座の評価

全体として、ほとんどが肯定的評価（特に「強い肯定」が多い）をしていることや受講者の振り返りのコメント内容から、受講者の満足度は高かったと考える。（否定的回答者は同一人物の学卒院生であることから、各市の学校の現状がよくわからないことや講座に求めているものがずれていたための回答と推察する。）

この高い評価の背景には「なかなか身近に話を聞くことができない教育長の話をじっくり聞くことができたこと」やその話を通して、「情熱を感じ、魅力的な人間性にふれることができたこと」等があるだろう。それぞれのおかれた立場で、得るもの、心の残るものがあったことがコメントから伺える。

また、対象者の中心が「長期研修生（大学派遣）」であることから、「学ぶことに対し

て意識の高い教員であること」や現在、学校離れており、「外から落ち着いた視点で考えることができたこと」等も講座評価の高さにつながっていると考える。

①各講座に共通して

下記の三点は、講座の内容は異なっているけれども、四市教育長に共通する姿勢である。

-
- ・子どもたちや学校をよくしたいとの熱いメッセージが込められていたこと
 - ・人間的魅力がある
 - ・子どもを第一思う情熱や信念がある
-

現職教員にとって、他市の教育長の話聞くことは希有であるが、実は、「同じ市に勤務していてもじっくり話を聞く機会はそれほどなく、たいへんよかった」等のコメントが散見されたように、「身近に教育長の話聞く機会は意外に少ない」のである。これは、教育委員会に対して「遠い存在」と感じることに似ている。間近で、その方の人間的魅力を感じながら、教育委員会制度や施策等についても理解を進めたことは、現職教員にとって意識を変えるひとつの機会となった。

②ミドルリーダー養成のために（「ふりかえりカード」から心に残ったキーワード）

四市教育長の共通点なのかもしれないが、「心に残る言葉」「キーワード」が各講座ともにあり、全体の講座のふりかえりの際にも引用されたモノもあった。

次のキーワードはその代表的なものである。

-
- ・だれもがミドルリーダー→おかれた立場での役割を考えよう
 - ・「自分の立場の自覚」「学び続ける教師」「子どもたちのために」
 - ・「めげない・ぶれない・あきらめない」信念をもって
 - ・「ピンチをチャンスに」
 - ・「子どもの心に火をつける教師」「教師は五者であれ」（市原市・船橋市共通）
 - ・「視野を広げる」→学校外から学校を見つめ直す
 - ・教育委員会制度の改正の概要がわかった。
 - ・「怠るものは不満を語り、努力するものは夢を語る」
 - ・「恕」（思いやり）の心
 - ・「凡事徹底」
-

よりよい教員生活を送る上で、心に残る言葉、大切にしたい言葉、「座右の銘」は必要である。ピンチのときにも自分を支えるもととなる。ミドルリーダーにとって、これからの自分が目指す指標となるであろう。

(2) 長期研修生の継続受講者のふりかえり（第5回講座12/20）より

3グループに分けた講座のふりかえりのグループワークを通して、「ミドルリーダーの必要な力」を考えた。共通した項目は、本講座を通して4市教育長から伝わったものも多

く含まれていると考える。それは直接的な「言葉」であったり、間接的な「生き方や姿勢・信念」であったりすると捉えた。

【ミドルリーダーに必要な力】（3グループでのふりかえり）（※◎＝複数のグループが挙げたもの）

◎組織の中での立場の自覚

- ・行動力（主体性・発信力）

◎広い視野（校内全体・校外・社会）

- ・先見性

◎調整力（縦横をつなぐ）→人間関係

- ・謙虚さ

◎「専門性」

- ・学び続ける姿勢→スペシャリストとして

◎つながる力（同僚とのかかわり・調整力・聞く力）

- ・ぶれない軸（子どものため）
-

その後の「個別の振り返り」においても、それぞれが上記「ミドルリーダーに必要な力」に関連するコメントが多く見られた。それまであまり意識しなかった「ミドルリーダーの重要性」やそれを担うのは自分たちであることの「自覚」が促された講座となった。

4 本講座の成果と課題

(1) 成果

- ・各市の教育長の考えや思いを間近に聞くことは、同じ市に所属するものだけでなく、他市の教職員にもよい刺激・よい学びとなる。
- ・4市の教育長を招聘し、間近で話をきいたりやりとりする講座は、大学という高等教育機関だからできたものである。大学の特質を生かした講座となった。
- ・ミドルリーダーとしての自覚や役割をそれぞれの立場で考えることができた。
- ・各市の教育長にとっても、自分の考え、思いをじっくり教職員に語る機会は少なく、よい機会となった。（各教育長も満足していた。）

(2) 課題

- ・今回は、政令指定都市や中核市など比較的大きな市の教育長の話であったが、今後は「小規模市町村」の教育長の話聞くのも興味深い。
- ・同様に「教員経験者以外の教育長（行政出身）」の話聞く機会があるとよい。
- ・ミドルリーダーを養成するには受動的講座だけでなく、事例検討・課題解決型等の能動的講座やOJTの講座も検討する必要がある。
- ・校内の視点から校外・学校の外からみた学校等、視野を広げる必要がある。その視野を広げさせる場をどのようにしたらよいか検討する必要がある。

研究協力者及び執筆協力者一覧

【研究組織・運営協力】

千葉大学教育学部附属教員養成開発センター

(研究代表) センター長・教授 保 坂 亨
教授 伏 見 陽 児
特任教授 土 田 雄 一
准教授 佐 瀬 一 生
准教授 笠 井 孝 久
准教授 磯 邊 聡

千葉大学教育学部 教授 天 笠 茂
教授 貞 廣 斎 子
教授 藤 川 大 祐

千葉県教育委員会

教育庁教育振興部指導課 課長 小 川 哲 史
主席指導主事 吉 川 廣 一
指導主事 稲 川 一 男
指導主事 川 島 政 美
千葉県総合教育センター 次長 安 西 和 彦
指導主事 國 吉 正 彦
指導主事 塩 田 恭 子

(独) 教員研修センター

事業部研修企画課 主任指導主事 土 屋 研

【執筆協力】

千葉県教育委員会教育庁教育振興部 部長 重 栖 聡 司
指導課 指導主事 西 村 隆 徳
東上総教育事務所 指導主事 渡 邊 健 二
千葉市立花園小学校 校長 真 田 清 貴

【講師一覧】

千葉市教育委員会教育長 志 村 修
市原市教育委員会教育長 白 鳥 秀 幸
市川市教育委員会教育長 田 中 庸 惠
船橋市教育委員会教育長 松 本 文 化