

第2章 御前崎市・菊川市「総合的な教師力向上のための研修会」

1 企画の趣旨

(1) 御前崎市と菊川市の概要

御前崎市は、静岡県南端に位置し、平成26年2月現在、人口32,727人、面積は65.86km²である。市内には、重要港湾御前崎港や浜岡原子力発電所が立地し、物流、エネルギー基地としての基盤が整っている。御前崎市教育委員会は、「郷土を誇り、明るい笑顔とたくましく生きる市民が群れる御前崎の教育の実現を目指して」を基本方針に掲げており、公立幼稚園6園、小学校5校、中学校2校を整備している¹。



図1 御前崎市・菊川市の位置

菊川市は、御前崎市と隣接しており、平成26年2月現在、人口46,059人、面積は94.24km²である。JR東海道本線やインターチェンジなどがあり、交通の要衝となっている。菊川市教育委員会は「豊かなこころを育むまち」を基本目標として掲げ、公立幼稚園3校、小学校9校、学校組合立小学校1校、中学校3校、学校組合立中学校1校を整備している²。

(2) 企画の背景

「教員養成・研修高度化推進センター」が実施した市町教育長インタビュー³で、菊川市教育委員会から「地域の核となるような人材を育成する場はあるが（大学院、他地区交流、他校種交流など）、受け入れの数が限られている」という課題が示された。また、御前崎市教育委員会から「管理職のリーダー性の育成は課題である」という認識が示されるとともに、「大学の先生に研修等で来て頂きたい」という要望を受けた。

そこで、「教員養成・研修高度化推進センター」が御前崎市教育委員会に対して、教職大学院学校組織開発領域で実施した授業をベースにした研修プログラムを「出前講座」として開催することを提案した。御前崎市教育委員会からの要望等を受け入れながら調整を行い、①研修内容は「教員養成・研修高度化推進センター」が企画する、②案内通知や参加者の募集は御前崎市教育委員会が行う、③開催時期は教員が参加しやすい冬季休業中の終日、④小笠地区として交流がある菊川市の教員も受講可能にすること等が確認され、平成26年12月24日に「総合的な教師力向上のための研修会」として開催することになった⁴。

¹ 御前崎市教育委員会『平成26年度 御前崎の教育』

² 菊川市教育委員会『菊川市の教育2014』

³ 本書「教員養成・研修高度化に向けた大学・教育委員会の連携」（pp.11-15）を参照。

⁴ なお、御前崎市教育委員会から「研修名に『管理職』や『マネジメント』という文言が入ると参加者が萎縮するため、文言には入れないでほしい」という要望を受けた。

2 研修の概要

(1) 研修の目的

テーマを「公教育の現在（いま）、未来（これから）を考えよう」と設定し、現在の学校を取り巻く状況を俯瞰しつつ、今後学校はどのように変化するかを考えてみる。その上で、「未来の学校」を支える中堅教員として、今後どのような成長を目指すのかを共有するとともに、リーダーの資質として不可欠な「表現力」を鍛える演習を行うこととした。

(2) 研修の特徴

研修の特徴は、第1に、静岡大学教職大学院生がプレゼンテーションを行った点である。大学院生のアクションリサーチの一環として位置づけることで、大学側にとっての教育の場という性格をもたせるとともに、教職大学院で学ぶことの意義を認識してもらう場として活用することも視野にいたした。第2に、「キャリアデザインシート」の作成を通じて、ビジョン形成の重要性を認識できる演習を行った点である。これにより、教職キャリアを自らの展望で描くことが可能になると考えられる。第3に、表現力の向上を目指した内容を取り入れた点である。リーダーとして表現力を磨くことは不可欠であり、その重要性及び練習方法等についての演習を行った。

(3) 参加者

- ・菊川市及び御前崎市小中学校教諭 15名
- ・菊川市及び御前崎市教育委員会指導主事 3名

表1 御前崎市・菊川市「総合的な教師力向上のための研修会」日程

日程	内容
9:00～9:10	挨拶 趣旨説明 御前崎市教育委員会 学校教育課長 鈴木喜市氏 静岡大学 島田 桂吾（講師）
9:10～9:50	「御前崎市の財産を生かした未来につながる学校づくり」 静岡大学 高塚 和弘（院生）
10:00～12:00	「近未来の学校と成長ビジョン」 静岡大学 武井 敦史（教授）
12:00～13:00	昼休憩
13:00～15:50	「表現力を鍛える！」 静岡大学 山口 久芳（特任教授）
16:00～16:25	ふり返し、アンケート記入
16:25～16:30	指導講評 御前崎市教育委員会 教育長 篠田暁美氏

（文責：島田桂吾）

3 研修プログラムの概要

(1) 高塚和弘（静岡大学教職大学院生）

「御前崎市の財産を生かした未来につながる学校づくり」

本講話は、御前崎市で開催されるマネジメント研修において、導入の研修プログラムとして実践したものである。

今回のマネジメント研修を実施するにあたり、教職大学院生の学びの成果を現場に還元する貴重な場として、今回の講師を引き受けさせていただいた。

講義の内容については、本研修の開催地である御前崎市が来年度より導入する御前崎型コミュニティ・スクールに向けて、私がこれまで研究してきたコミュニティ・スクールについての先進事例や制度の理解が御前崎市の取り組みに役立つ視点であるとの助言をいただき、本講話を「御前崎市の財産を生かした未来につながる学校づくり」とし、45分程度の講話を行った。

講話の冒頭では、これまで先進地を視察してきたことから見えてきた、コミュニティ・スクールを導入していくための基盤となる地域資源や風土についてふれ、御前崎市がいかにコミュニティ・スクールという制度を活用できる下地があるかということをお話させていただいた。

次に、コミュニティ・スクールという制度が、現在の教育の中で必要とされている背景を、子どもを取り巻く社会の問題という視点で人口減少社会を基に説明をし、コミュニティを存続するためには学校はなくてはならない場所であり、コミュニティの存続をかけ、地域と学校が協働していく時代であることを説明した。

さらに、もう一つの視点として、子どもを取り巻く家庭の問題を取り上げ、核家族化や共働きによる子どもの孤立、親の孤立の問題が育児不安やストレスにつながり、児童虐待などの社会の抱える大きな問題につながっていることを説明し、家庭だけで子育てをするのでは、十分な教育は期待できない時代であり、地域全体で地域の子どもを育てる仕組みが必要であることを説明した。

最後に、まとめとしてこれまで調べてきた中でコミュニティ・スクールとして成果を上げている学校の中で、御前崎市の抱える問題や今後の展望にあった先進事例を紹介させていただき、本講話とさせていただいた。

（文責：高塚和弘）

(2) 武井敦史（静岡大学）

「近未来の学校と成長ビジョン」

1. 学校組織とミドルリーダーの成長

(1) 脆弱な学校のリーダーシップ開発機能

学校という組織では、優れた教師を育てる働きには秀でていますが、リーダーシップを開発する仕組みはあまり整っていない。もちろん教員評価、教育センター研修、十年経験者研修、教員免許状更新講習などの機会はあるものの、これらの研修等は、どれほど内容を充実させたとしてもこれらの機会はせいぜい年間に数日間程度であり、授業力量や生徒指導力量については日々の職務の中で常に鍛錬を積むことができるのに比べて研修機会は限られている。

さらに学校には次に述べるような組織的特徴があるため日常業務の中でリーダーシップの力量を高めるのに適した環境とは言えない。

第一に学校組織の構造が相対的にフラットなことである。教員が自律的に活動を行うため、上下関係をあまり作らないのが学校組織の特徴だ。もちろん中堅以上の教員となれば、各種主任等の分掌を引き受けるが、職制上は対等の教諭職の立場で他の教員をまとめる役であり、強力なリーダーシップは一般にあまり期待されていない。

第二に組織内のロールモデルを活用できないことだ。学校教員の職務内容は授業や学級経営など個人で行うものが大部分をしめるのに加え、各分掌はたいてい同時並行的に業務を遂行している。だから他の優れたリーダーの働きを見ながらその技を盗んで身につけていくという機会は、学校にはあまり多くない。

第三にすべての学校に変革を指向する空気があるとは言えないことだ。リーダーシップとは他の人々を導いて組織をより良く変革していく働きだが、改善・改革を志向する雰囲気のない組織の中では、リーダーシップを働かせるニーズが乏しいことになる。

(2) 公教育の変容と自分自身の成長戦略の必要性

教育基本法の改定にはじまり、教員委員会制度の改正、教員免許制度改革、教職大学院の設置など、近年教育界を取り巻く状況はめまぐるしく変化している。さらにこれまで繰り返し指摘されてきたボーダレス化や情報化をはじめ、人口減少社会の進展は学校のあり方を大きく変化させることが予想される。

このように時代はリーダーを必要としているのに、学校内ではリーダーシップ開発の機会は多くはない。ますます学校が多忙化する昨今、過去の慣例に従って瑕疵のないように職責を果たすのに精一杯となってしまおう方が多いであろう。

ではそうした学校組織の中でリーダーシップの力量を発達させていくにはどうしたらいいか。といっても、学校のしくみ自体を変えることはすぐにはできないし、年々困窮していく学校現場の中で、研修などの機会を大幅に増大させることもできない。

であるとすれば、上で述べたような学校組織の特徴を自覚した上で、学校内外の様々な

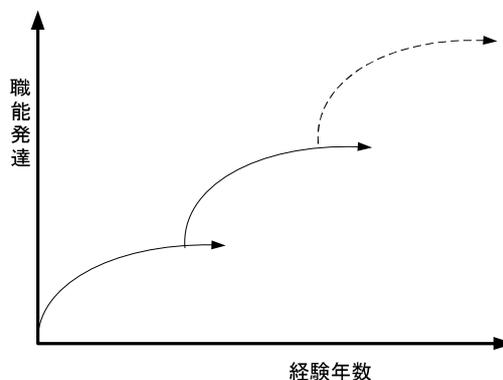
機会を意識的にうまく組み合わせて、成長を図っていく他ないのではないかということになる。そして限られた時間と機会の中で効果的に自分自身をバージョンアップさせていくためには、自分をどのように成長させるかについて、自身で成長戦略を立てた上で実践していくという発想を持つことが不可欠になる。

(3) キャリア・プラトーとキャリア・アンカー

さて、自分自身で成長戦略を立てる際に知っておく必要があるのが、「キャリア・プラトー」、「キャリア・アンカー」という概念である。

まずはキャリア・プラトーについて説明する。スポーツでも語学でも当てはまることだが、スキルを習得しはじめてすぐの時期は急速に成長するが、次第に成長は鈍化し頭打ちとなる時が来る。この時期をキャリアの高原状態という意味でキャリア・プラトーと言う。

プラトー状態にある職能については、ただ頑張るだけでは、なかなか高原状態を脱することはできない。そこで右図のように成長分野の切り換えをする事によってキャリア・アップしていくことが考えられる。



例えば、採用からしばらくの間は、授業力は急速に伸びるが、初任から10年も経てば、だんだん頭打ちになっていくのが通例である。そこで研究会に出て新たな授業方法を身につけたり、別の得意領域をつくったりするなどして、意識的に自分に変化をつけていく

ことでブレイクスルーを果たしていくことがキャリア・プラトーの観点からは考えられる。

次にキャリア・アンカーについて説明する。アンカーとは船などをつなぎ止めておく「いかり」の事で、キャリア・アンカーとは「あなたがどうしても犠牲にしたくない、また、あなたのほんとうの自己を象徴する、コンピタンスや動機、価値観について、自分が認識していることが複合的に組み合わさったもの」(E. H. シャイン『キャリア・アンカー — 自分の本当の価値を発見しよう—』白桃書房、2003)と定義される。

つまり仕事において「ゆずれないもの」のことである。「人の役に立つ仕事がしたい」、「何よりも生活の安定が大切」、「何かを究めることに生き甲斐を感じる」等々、人の求めるものは様々であり、自分の求めているのとは違う世界で頑張っている、充足感が感じられなかったり、努力が空回りしたりしてしまうことはよくある。

2. 学校のリーダーの成長戦略

(1) 2種類の成長戦略

成長戦略のたて方は大きく二つに分類できると筆者は考えている。一つは教

員にとって必要な力量について分類・整理された基準を参照しながら、自分の力量がそれぞれの基準に照らしてどのような段階にあるのか分析し、課題を自覚化して成長を図っていくアプローチである。塾や予備校の模擬試験の診断等をイメージすればわかりやすいだろう。

もう一つは、自分が教員としてどのように成長したいのか、志を立てて求める未来像を描き、そこに到達するためには何が必要かを探索して、そのための手立てを構築していくアプローチである。

前者は職能の内容がある程度決まっており、取りこぼしがないようにすることが重要なタイプの仕事に、後者はより自由度が高く創造性が要求されるタイプの仕事に向いているはずである。コンビニの店長を養成するなら前者のアプローチが向いているだろうし、小説家や芸術家を育てるならきっと後者のアプローチの方がうまくいくだろう。教員の仕事には両方の側面があるが、ここでは後者のアプローチに焦点化してミドルリーダーの成長戦略を考えてみる。

(2) キャリアデザインシートの作成

さて、それでは自らの成長戦略をどのように立てたらいいか。成長戦略といっても詳細な計画を作るのは大変だし、かといって頭の中で考えてみるだけでは、多忙な日々の中でいつしか忘れられてしまうことになりかねない。また、ある程度長期的な見通しを持たなければ戦略の意味がないが、一方で年度ごとに分掌の変更や異動など自分で決められない要素も入ってくるので、定期的に修正していく必要がある。そこで筆者は、研修等の場面ではキャリアデザインシートを作成するというかたちを通じで、成長戦略を立てる作業を行うことにしている。

キャリアデザインシートはスクールリーダーに限らず、すべての教員が活用できる。また、これは校内研修等で相互に参照し合うことはあっても、基本的にはあくまでも自分で自分のために作成するもので、教員評価の一貫として作成される「自己目標シート」等とは違う。

「教員のためのキャリアデザインシート」は筆者が研修で使用しているシートに、よくありそうなミドルリーダー像を想定してシートの記載例を書き込んだものである。最初から完全なものをつくろうとはせず、記入例を参考にしながら気楽に書き始めるのがコツだ。

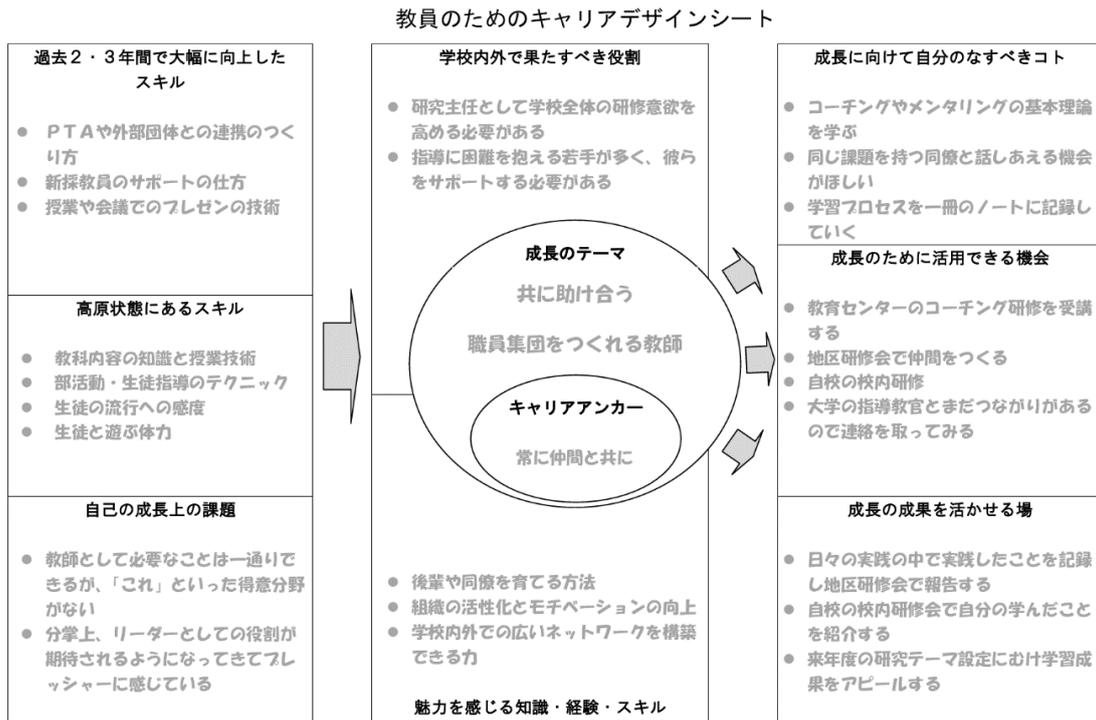
このシートをA3またはA4版で印刷して書き込んでいくのが通例の使い方である。学校の状況や自分の性格等を考慮して修正を加えてみてもいいかもしれない。筆者の経験では、説明も含めて大体1時間半程度で一応のものを作成することができるだろう。

a) シートは大きく左側、中央、右側の3つの部分に分かれている。現状を分析する

シート左側は自分のキャリアの現状分析を行うためのものだ。シートを埋めていくことで、自分のキャリア・プラトー（職能成長の高原状態）が、どのような点で生じているか

を振り返り、これをどのような切り口から乗り越えていくかを考えていく。

「過去2・3年で大幅に向上したスキル」と「高原状態にあるスキル」の欄は自身のキャリア・プラトー（キャリアの停滞している状態）がどこで生じているのかを自覚化してここからのブレイクスルーを果たすためのものである。少し長い時間軸で振り返って書いてみよう。「自己の成長上の課題」はこうして振り返ったときに感じる不安や行き詰まり感について記入していくとよい。



b) 志を立てる

中央の部分は志を立て、成長のベクトルを決めるためのものである。ここでは前回説明したキャリア・アンカー（自分にとってゆずれないもの）を踏まえ、成長のテーマを考える。

その際、組織のニーズと自分の関心の両面から考えることが重要である。学校という組織の中で仕事をしている以上、組織から何を期待されているかを抜きに職能成長は考えられない。組織のニーズが何であり、そこに自分がどのように貢献すべきかを自問してみることはミドルリーダーであれば当然のことである。一方で、自分を殺して組織貢献ばかりを考えるのも褒められたものではない。というのも、組織貢献ばかりが強調されると、本人が苦しいのみならず組織活動の創造性が奪われてしまう結果になりかねないからだ。この両面を考えるという作業を、「学校内外で果たすべき役割」欄と、自分が「魅力を感じる知識・経験・スキル」欄を考える作業を通して行っていくことになる。

そしてこの両面が交錯するところに「成長のテーマ」を設定する。「成長のテーマ」に際

しては、日常から成長の指針とすべきものだから単なるあこがれではなく、「地に足のついた」ものにする必要がある。そのためには前述したキャリア・アンカー（自分の職業人生にとってゆずれないもの）を踏まえておくことは不可欠だ。また、「成長のテーマ」は自分自身が「憶えていられる」ように表現を考える。というのも（これ以外の部分は定期的にチェックすれば十分だが）、この部分だけは日々の仕事の合間でも思い出して活動に活かしていく必要があるからである。

c) 成長の手立てを考える

右側の部分はそのための手立てを考えるためのものである。成長のベクトルに向かって実際に力量を高めて行くにはどうしたらよいのか、教員としての自分の成長の手立てをここで考える。

シートは三つの部分に分かれていて左側は現状分析の欄である。筆者自身もそうだが、日々の仕事にはそれなりに充実していても、今後もその状態がずっと続くと考えたら「果たしてこれでいいのか」と思うものである。そうした思いを自覚し、少し長期的な視野で自己の成長課題を振り返るためのものである。

「成長に向けてなすべきこと」の欄は成長テーマを現実のものとするための必要条件を考えるためのものである。現在の自分に欠けているものを自覚して「これとこれをやれば実際に自分の望む成長を果たせるのではないか」と感じられるような記述内容になれば理想的だ。次に「成長のために活用できる機会」の欄だが、身の周りにある様々な機会を活用できるようにすると共に、継続的に自分自身を動機づけていくための手立てをここで考えていく。最後に「成長の成果を活かせる場」の欄だが、ここでは成長のプロセスと効果を確かめ、自分が実際にどの程度成長しているかを自覚できるためのしくみを考える。同時に、その成果を活かし、学校や子ども達に還元していくことも重要である。

3. キャリアデザインと職能成長

(1) キャリアデザインシートの活用について

キャリアデザインシートの活用については心に留めておくべきことが二つある。

第一に、シートはあくまでも自分で自身のために作成するものだけということだ。もちろん別に秘密にする必要はないし、校内研修等でこれを活用して相互に成長を支え合うこともできる。ただし、他者から評価されたり、またそれを意識して作成したりするようになると本筋をゆがめることになりかねない。というのも、他者の評価を意識すると、教員評価がしばしば陥るように、他人受けするように自分自身で内容に規制をかけてしまうことになりかねないからである。だから、研修等で活用を考える際も相互に傾聴する姿勢を大切にしなければならない。

第二に、シートはある程度は定期的にチェックして、必要に応じて見直していく必要があるということである。これは、多忙な学校の日常の中で自分が忘れないようにするとい

う意味もあるが、それ以上に大きな理由は、周囲の環境も自分自身も時とともに変わっていく、ということを経験に入れるべきだからだ。シートには十分と思っても不十分な部分が出てくるし、特に「成長のために活用できる機会」や「成長の成果を活かすことのできる場」とった部分は、活動をして行くにつれて見えてくることも多いものである。そうした際にシートに変更を加えることをためらう理由はない。

(2) 走りながら新たなゴールが見える

さて、キャリアデザインシートを作成してそれに向けて活動していけば、幸福な教職人生が約束されるかといえば、必ずしもそうではない。教職人生の中には勤務校や校内人事など思い通りにはならない要素も入ってくる。また、魅力ある同僚や校長等に感化を受けて、教職観が変わっていくということはよくあることである。

これらの事柄は、キャリアデザインの視点から見ると自分が想定していたのとは違うものかもしれないが、同時に自らの視野を拡大して教職人生をより豊かなものにしていくチャンスでもある。子どもの頃に描いていたのとは違った人生を生きているし、思わぬところから訪れたチャンスに恵まれて、職業人生がより豊かなものになったと感じている人は多いはずである。

それでは、職業人生の予想ができないから、志を立てて自分のキャリアを考えておくことは、あまり意味がないかというところではなく、むしろその逆だ。

スタンフォード大学のクランボルト教授は多くの人が偶然のチャンスをつかんで自身のキャリアを豊かにしていることに注目し、どのような人がよりうまく偶然のチャンスを活かすことができるのかについて調査を行った。そしてそうしたチャンスをうまく活用できる人には①好奇心(Curiosity)、②粘り強さ(Persistence)、③柔軟性(Flexibility)、④楽観性(Optimism)、⑤リスクテイク(Risk take)といった共通した特徴があることを発見し、「計画化された偶然 (Planned Happenstance)理論」(所由紀『偶キャリ 偶然からキャリアをつくった10人』経済界 2005)を打ち立てた。予想外のチャンスをよりうまく活用できる人は、決して受け身ではなく、積極的にねばり強くキャリアを切り開こうとする姿勢を持っている。

もちろん、自分の立てた志に縛られすぎるのは良くないが、一方である目的を持って様々な活動を行って行く中で、当初想定していたのとは違うチャンスが発見できるという側面もある。特に昨今の学校現場は仕事と時間に追われているので、活動の意味やその発展性などの広がりを考える機会が欠落しがちである。

日々の業務の中からチャンスを拾い上げて、自分の成長と関連づけていくためには「走りながら新たなゴールが見えてくる」と考えておくといいのではないかと思う。自分のキャリアデザインを追求しながらも、それに縛られないようにするヒントは、自分のキャリアデザインというものを流動的に考える姿勢が大切である。

(文責：武井敦史)

(3) 山口久芳 (静岡大学)

「表現力を鍛える」

【読み聞かせの実演】

受講者の関心意欲を高めるために、講義の冒頭からいきなり読み聞かせを行い、一気に講義へと引き込んだ。効果的なプレゼンのあり方を実感して欲しいということとこれ以後に取り入れる演習の効果をより高めるためである。

【なぜ？表現力か】

中教審答申 (H24-8)「これからの教員に求められる資質能力」に「・・・表現力等を育成する実践的指導力を有する教員・・・云々」とある。今後、教師自らが表現力を高める必要がある事を説くとともに実は、体系的・計画的に「表現力」を高める研修を受ける機会や研修がなかった教員研修実態について話をした。そして何よりも授業の上手い教師はスピーチなど表現力も豊かで簡潔で分かり易い。表現力は何よりも児童・生徒のためにも教師は身につけなくてはならない重要な能力の一つである事を話した。

【表現力-話す事 トレーニング編】

筆者自身がこれまで行って来た講話や挨拶を実演するとともに受講者に演習を課した。筆者が実際に使用した挨拶原稿の一部 300 字を小学校教員は、70 秒で、中学校は教員は 65 秒読むトレーニングを行った。最終目標、「スピーチは 3 分以内で」を意識するための練習である。受講者に 300 字を 65～70 秒で話す事、そして、その時間が比較的長く、かなりの伝達量がある事を知ってもらうためである。次に 3 分間のスピーチを作成し実演する様に指示した。事前にスピーチ場面を想定し、その場面にあったスピーチ内容にするよう講義した。例えば、始業式・終業式のスピーチのポイント以下のようなものである

- 1 押し付け型にならない (お説教口調はダメ)
- 2 児童・生徒の内発的動機付けを促す
- 3 ホットする温かさを
- 4 やはり体験談は説得力がある
(個人情報もあります、特定されない配慮を)
- 5 テンションを高める
- 6 くどくならない様に などなどである。

【表現力-話す事 実践編】

次に、受講者自身による実演である。文案づくりについては、以下の要点を押さえて作成するよう指示した。以下、流れである。

〈進め方〉

- 1 10分 スピーチ案づくり
- 2 3人グループで 自己紹介（90秒×3人）
- 3 代表者を決める 6人選出
- 4 代表者6人でさらに3人に絞る 6人でジャンケン勝った者3人
- 5 全体の前で自己紹介 3人
- 6 評価

どの受講者のスピーチも言葉が削ぎ落とされ、簡潔で分かり易かった。受講者が最も驚いていたのは、「3分間が長い！」という感想であった。つまり、教師は、日頃、皮肉な事にこれ以上の時間を費やし、児童・生徒の心の耳を閉ざしていた事に気づくのです。

この「話す事」のまとめとして、筆者は、次の様にまとめた。

「スピーチは、口先で語るものではなく、心で語る者である事。それ故に、教師は、人生観、子ども観、教育観、人間観などを磨いていかななくてはならないのです。」

【図解にする事】

私たちは、「伝えたい事」をあらゆる手段を使って相手に「理解・納得・実践」してもらうよう努力する。その手段の一つに話す事、書く事や図解にする事などがある。講義の最後は、「図解にする」表現方法を講義した。

最初は、300字程度のある文章を示し、その文章を分かり易く図解にするよう指示した。この作業は、グループごと行ってもらった。これは、分かり易い板書計画につながるトレーニングであると思っている。最後にその図解にタイトルをつけてもらう。このタイトルも伝えたい相手の心に残るインパクトが必要であること。そしてそのタイトルを生み出す過程には、例えばAという知識とBという知識のそれぞれの断片知が有機的に結合され、ある総合知が創出され、そこに私たちは知的興奮を覚え、更なる知識の獲得へと進んで行く知的作業が含まれる事も話した。

【研修を終えて】

今回の講義は、筆者自身も多分に未知な領域にチャレンジしたという感想を持っている。これまで、教師自らが「表現力を鍛える」必要があるという事を自覚し、それなりに資料収集をしてきたが、それらを体系的に語るだけの編集作業を怠って来た。しかし、今回、このような機会を与えられ、未完成ながら、受講者に満足いただける内容に何とかたどり着いたのではないかとと思っている。本研修以後にいただいたアンケートが予想以上に反響があり、受講者等も冒頭で記載したように「体系的・計画的に『表現力』を高める研修を受ける機会や研修」がなかった事に気づき、新鮮な研修であったと率直に感想を記してくれた。

（文責：山口久芳）

4 管理職育成の視点から見た成果と展望

(1) 「ふり返しシート」の分析

①自由記述

「ふり返しシート」では、以下のような記述が見られた。

○現在の公教育や、現在自分が置かれている役割、位置について客観的に見つめる機会となった。そうやって改めて客観的に見つめたことで、今後のビジョンをもつことが大切であると感じました。

○授業力、生徒指導力だけではなく、スピーチ力も高め、地域や家庭とも連携していかなければならないと改めて思いました。地域に愛着をもち、人のために働ける子どもを育てるために、校内での役割を果たしていきたいです。

○地域と学校をつなぐこと。また、未来をつなぐことも大切であります。そして、相手の心と自分の心がつながる表現力。つなぐこと、それが今後の私の「テーマ」となりました。

○自分の考え、学校の考え等、発信していかなければならない。それを上手く伝えるために表現力が大切になってくる。表現力と一言でいっても、話す、図解、書くなどの方法があり、どれを用いるか適切に選んでいくことも大切である。

○ミドルリーダーとして、自分自身を成長させていくために、まだまだ自分の知見を広めること、先見性を持って今何をすべきなのかを考えること、そして、それらをわかりやすく伝え広めていくことが必要であると痛感しました。

参加者が記述した言葉から推察できる学びの成果をいくつかまとめてみる。

第 1 に、講義や演習を通じて客観的な視点から自分を位置づけることが、将来ビジョン形成に寄与できた点である。管理職としてのビジョンは、教育改革動向や学校を取り巻く地域環境など「全体を俯瞰する視点」から形成することが求められる。今回の研修は「一歩離れて自分を見つめる」ことの重要性が認識されたと推察される。

第 2 に、家庭や地域と連携する視点を持ちながら、学校組織の中での役割を認識できた点である。人口減少社会の到来を迎える中で、学校単独ではなく、家庭や地域と連携することがより重要性を増してくる。これは、「地域とともにある学校づくり」を学校組織として対応するという視点につながり、管理職として不可欠な視点であると考えられる。

第 3 に、表現力の向上意識が高まった点である。これまでは表現力を鍛えるような研修はあまり行われていないように思われる。管理職としては、自らのビジョンを学校組織及び家庭や地域など学校外へいかに発信・浸透させるかが重要なポイントになるため、表現

力を鍛える研修プログラムは管理職育成研修においても有効であると考えられる。

②共起ネットワーク

次に、共起関係によることばネットワークを明らかにするために、Text Mining Studioを用いた。まず、有効サンプル 18 件のテキストデータを概観し、誤字や句読点等を整えた。その上で分かち書き処理を行い、どのような単語が何回出現するかをカウントする単語頻度解析を行った。最も出現頻度の高かったものは、「自分」であり、24 回出現していた。出現頻度数 5 以上の単語について、出現頻度の多い順に整理したものを表 2 に示す。

次に、単語と単語の共起関係を抽出し、有向グラフによって可視化した。その結果は図 2 のようになり、共起関係に 3 つのまとまりがあることが明らかになった。

図 2 における上のまとまりは、「自分・機会・成長・表図解・高める」といった単語群から構成される。これらの語群から、研修の効果として、自分の成長を具体的に示すことや、他者へ表図解等によって伝えることで、自己の成長機会として有効であると認識されていることから、「自己成長促進意識」を高めることができたと推察される。

図 2 における下のまとまりは、「地域・過程・未来・連携・つながる・課題・考える」といった単語群から構成される。これらの語群から、研修の効果として、学校は家庭や地域と連携しながら現在及び未来の課題を解決する方法を考えることの重要性が認識されていることから、「協働課題解決意識」を高めることができたと推察される。

図 2 における右のまとまりは、「大切さ・学ぶ」という単語群から構成される。これらの語群から、研修の効果として、教師が学ぶことの大切さが再認識されていることから、「学習意欲向上」に寄与できたことが推察される。

表 2. 単語頻度解析 単語頻度表 (頻度 5 以上)

単語	品詞	品詞詳細	頻度
自分	名詞	一般	24
考える	動詞	自立	20
学校	名詞	一般	14
地域	名詞	一般	14
求める	動詞	自立	12
教育	名詞	サ変接続	12
教師	名詞	一般	12
大切	名詞	形容動詞語幹	12
必要	名詞	形容動詞語幹	12
表現力	名詞	サ変接続	12
力	名詞	一般	12
家庭	名詞	一般	10
未来	名詞	一般	10
もつ	動詞	自立	8
課題	名詞	一般	8
感じる	動詞	自立	8
機会	名詞	一般	8
研修	名詞	サ変接続	8
思い	名詞	一般	8
図解	名詞	サ変接続	8

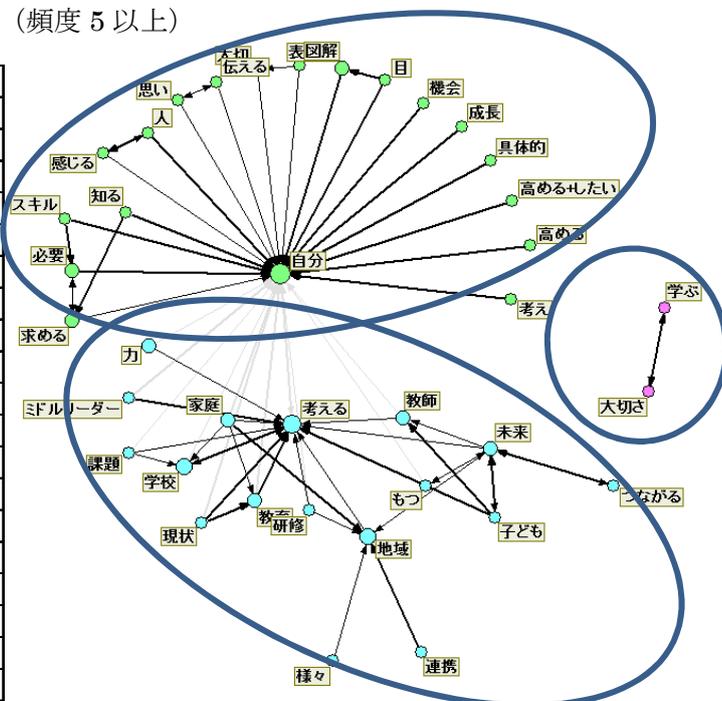


図 2 共起関係によることばネットワーク

(2) 満足度アンケート結果

「知識習得」「講義の分かりやすさ」は受講者のほとんどが「とてもあてはまる」と回答した。他の項目についても「とてもあてはまる」と回答した割合がもっとも高く、全体的に好評価を得ることができた。

自由記述においても、「抽象的な話でなく、具体的、実践的な内容を聞くことができたのは収穫でした」「実習を通し、実感をともないながらお話を聞けてとてもわかりやすかったです」「非常に内容が濃く、また勉強したいと思いました」など、講義と実践を交互に受講したことで自己の学びとして実感しやすい状況が生まれたことが窺えた。

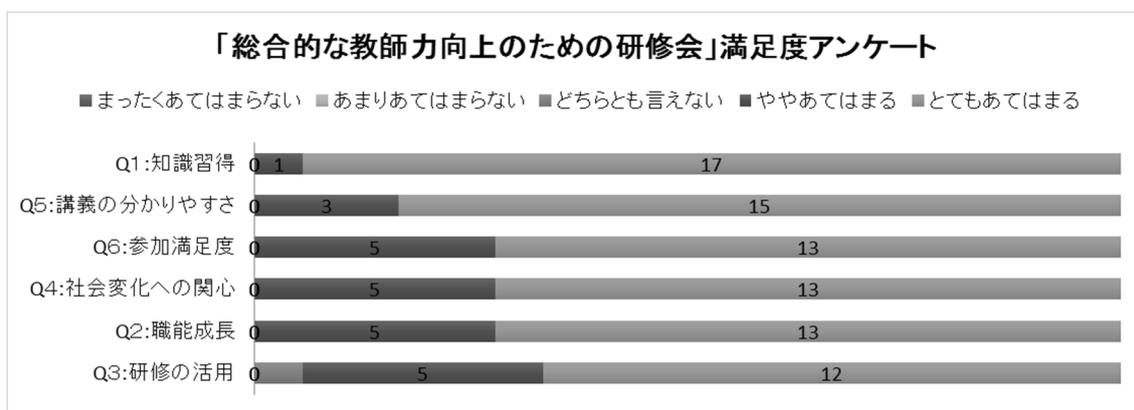


図3 御前崎市・菊川市「総合的な教師力向上のための研修会」アンケート

(3) まとめ

管理職育成という観点から見た成果として、まず、客観的な視点から自分を位置づけることが、将来ビジョン形成に寄与できた点である。次に、家庭や地域と連携する視点を持ちながら、学校組織の中での役割を認識できた点である。また、表現力の向上意識が高まった点である。さらに、教師が学ぶことの大切さが再認識されていることから、「学習意欲向上」に寄与できた点である。教員は校内研修や教育センター研修等で研修を受ける機会には恵まれているが、教職大学院での授業をベースにした研修プログラムは、現職教員にとって客観的な視座や将来ビジョン形成の演習など、アカデミックな内容と実践的な内容を融合させたことによって、学ぶ意欲の向上に寄与できたのではないかと考えられる。

今後の課題として、まず、ゆとりを持った日程調整を行う点である。今回は年度途中から研修を企画したため、わずか1日しか時間を確保することができなかった。学ぶ意欲を持続させるためにも、年間研修計画に位置づけて複数回に渡る研修を実施することが有効であろう。次に、指導主事を対象とした研修プログラム開発である。今回は3名の指導主事が受講したが、学校に勤務する教員とは、課題の捉え方やビジョン形成等にやや相違が見られた。指導主事は管理職にもっとも近い立場にいるとも捉えられるため、指導主事向けの研修プログラム開発を進めていきたい。

(文責：大村基将、島田桂吾)

5 企画者の立場から見た研修プログラムの意義

(1) 高塚和弘（静岡大学教職大学院生）

「研修会に参加して」

本研修のプログラムは、研修先である御前崎市のニーズと参加者であるミドルリーダーのニーズに合うものとするために、以下のような手順に沿い、作成をした。

【ステップ1】教職大学院自主勉強会での提案、指導助言

【ステップ2】指導教授からの指導助言、研修全体の中の位置づけ

【ステップ3】再度教職大学院自主勉強会での提案、指導助言

【ステップ1】の段階では、文部科学省で検討されている「コミュニティ・スクール推進等における調査研究協力者会議」の内容と静岡県教育委員会が開催している「地域とともにある学校づくり検討委員会」の内容を受け、現在、文科省が推進しているコミュニティ・スクールという制度により、教育効果が期待されているのかをまとめた。その中で、力点を置いたのは、制度の活用により、学校の教育活動だけでなく、教育を取り巻く社会の問題解決にもつながるという点である。自主勉強会では以下のような示唆をいただいた。

・スライド数が多く、資料が膨大のため、御前崎市の実態に合った資料提供になっていないのではないか。

・御前崎市が進めているこれまでの地域とともにある学校づくりの取り組みとのつながりが見えにくく、新しい制度を導入することへの負担感を感じないか。

・御前崎市のコミュニティ・スクールを通して、御前崎市の教育の良さを再認識することや、外部から価値づけることが参加者の研修後のモチベーションにつながるのではないか。

以上のような示唆を大学院生や教授よりいただき、プログラムのリデザインを行った。

【ステップ2】では、リデザインした内容をそれぞれの教授にプレゼンし、それぞれの専門的な立場からのアドバイスをいただくとともに、終日の研修の中で、本講義の位置づけを明らかにするために研修の講師となる教授との内容のすり合わせを行った。

最後にステップ3として、再度修正したものを自主学習会にてリハーサル形式で提案し、指導助言をいただいた。

ここまですり合わせ、本講義のプログラム開発のプロセスにおいては、教授の専門的な知識とミドルリーダーの視点を持つ同僚の大学院生の視点が上手く融合し、対象者のニーズに合ったものにデザインできたのではないかと感じている。実際に行った様子では、参加者が関心を持って受講してくれている雰囲気を感じるとともに、同年代の教職大学院生が講義を行うことによる緊張感を感じることができた。

さらには、今回のように多様な視点を持って協働的にプログラム開発することは、今後ミドルリーダーとして幅広い知識を持って、在籍校でリーダーシップを発揮していくことが求められる教職大学院生にとって、実践的な学びの機会となった。

今後も、こういった形で、研修の機会を成長の機会として捉え、所属の市町の研修会などに参加していくことで、教職大学院としての独自性を出してほしい。

<第2章 資料>

- 「総合的な教師力向上のための研修会の開催について（通知）」
- 「ふり返りシート」
- 高塚和弘「御前崎市の財産を生かした未来につながる学校づくり」
- 武井敦史「近未来の学校と成長ビジョン」
- 「教員のためのキャリアデザインシート」
- 山口久芳「クリスマスイブ研修会」

御 教 学 第 3 3 7 号
平成 2 6 年 1 2 月 5 日

菊川市教育委員会教育長様
関係小・中学校長 様

御前崎市教育委員会教育長
学校組合教育委員会教育長

総合的な教師力向上のための研修会の開催について（通知）

このことについて、下記のとおり実施します。
については、貴校教諭及び貴教育委員会指導主事の出席について御配慮願います。

記

- 1 日 時 平成 2 6 年 1 2 月 2 4 日（水）午前 9 時から午後 4 時 3 0 分まで
- 2 会 場 御前崎市教育会館 3 階 大会議室
- 3 参加者 (1) 菊川市及び御前崎市 小中学校教諭（参加者は別紙 1 名簿に記載）
(2) 菊川市及び御前崎市教育委員会 指導主事
- 4 内 容 静岡大学教職大学院主催の研修
詳細については、後日文書にて連絡の予定
- 5 その他 (1) 駐車場は、文化会館側をご利用ください。
(2) 昼食は、こちらで一括注文をします。当日代金を御準備ください。
(6 0 0 円の予定)

担 当 学 校 教 育 課
(増田久美子)
電話番号 0 5 4 8 - 6 3 - 1 1 3 0

ふり返しシート

○本日の研修を通して学ばれたことを、ご自由にご記入ください。

ご所属・名前【 】

※本シートにご記入いただいた内容を、報告書等に掲載させていただくこともございます（お名前は伏せます）。公開を希望されない方は□内に✓印をお願いします。

-----キ-リ-ト-リ-----

○今後の改善のため以下のアンケートにご協力いただければ幸いです。アンケートの回答は本事業の目的以外には使用いたしません。

1. 本研修に関する以下の項目について、あてはまる回答の数字を○で囲んでください。

	まったく あてはまらない	あまり あてはまらない	どちらとも いえない	やや あてはまる	とても あてはまる
Q1 普段の研修では得られない知識を取得できた。	1	2	3	4	5
Q2 研修を通じて教師の職能成長を考えるきっかけとなった。	1	2	3	4	5
Q3 本研修の内容は今後の活動で活用できると思う。	1	2	3	4	5
Q4 今後も、教育改革の動向に関心を持ちたいと思う。	1	2	3	4	5
Q5 本研修の内容はわかりやすかった。	1	2	3	4	5
Q6 本研修に参加して満足している。	1	2	3	4	5

2. 本研修についてご意見がございましたらご自由にご記入ください。

～ アンケートは以上です。ありがとうございました ～

御前崎市教育委員会研修

御前崎市の財産を生かした未来につながる学校づくり

静岡大学教職大学院 M1 高塚和弘

みなさんの率直なお考えをお聞きしたいと思います。

コミュニティ・スクールってどんなイメージを持っていますか？

地域連携？

新しい制度？

私も同じように考えていました

調べてみると・・・
御前崎がコミュニティ・スクールにぴったりな町であると気づきました！

御前崎市といえば・・・

御前崎にしかないものに囲まれて育った子どもたち
御前崎に愛着を持つ地域の方々

御前崎市学校支援地域本部

学校を支援する取組を組織的なものに
学校の求め⇔地域の力
マッチング
各学校のニーズに対応

「できる人ができるときにできることを」

地域の方のことは
(H26.11.19ボランティア交流会にて)
「学校に入らせてもらって楽しい。」
「子どもたちが受け入れてくれる。先生方がそう育ててくれている。」

共に汗を流せる関係と繋ぐ組織が成熟している。

灯台村塾

学校や文化施設ごとに御前崎の資源や人材を生かした特色あるプログラム

地域総がかりでの教育の実践 教育への関心の高まり

御前崎市シニアスクール

子どもと大人が互いに学び合う場

やいがい
生きがい！

学校の良き理解者
教師の良き理解者
子どものよき理解者

地域との協働が良好な地域にみられるポイント！

御前崎市の財産

灯台村塾 **シニアスクール**

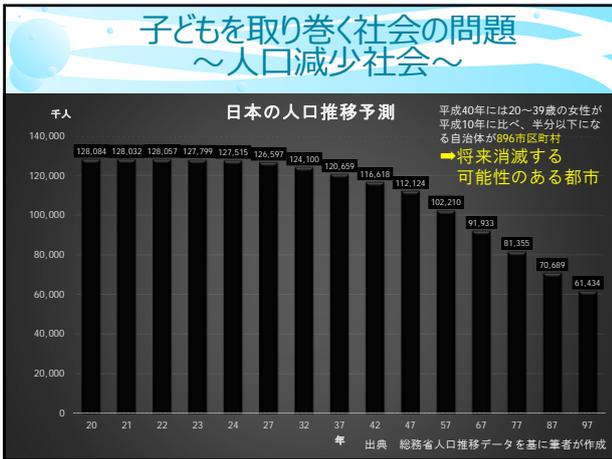
御前崎市の風土

御前崎市 学校支援地域本部

御前崎市に帰ってきたいまちづくり
スクラム・スクール・プラン 御前崎型CS

コミュニティ・スクールが導入された背景

子どもを取り巻く社会の問題
子どもを取り巻く家庭の問題



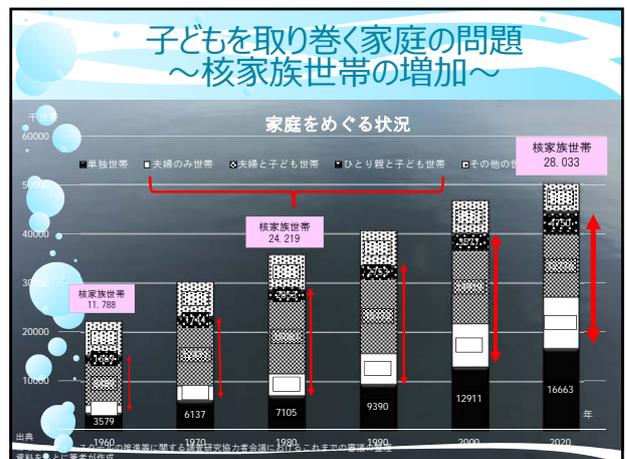
人口減少社会による国民の不安

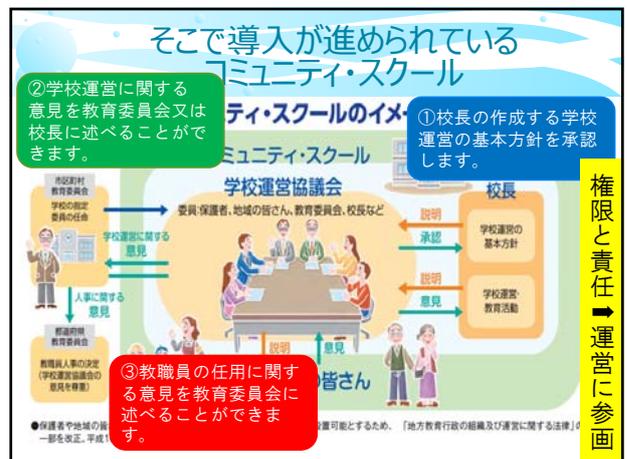
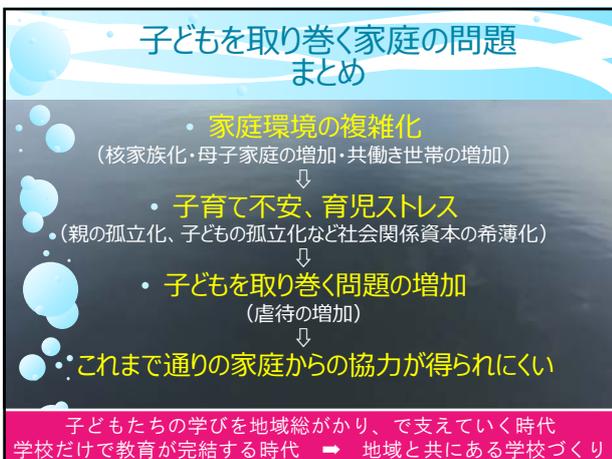
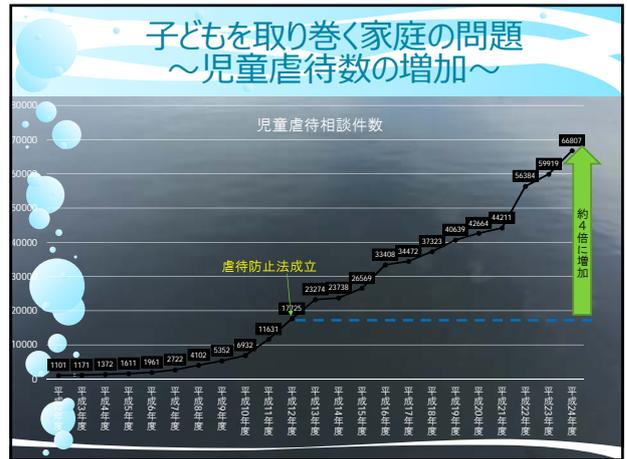
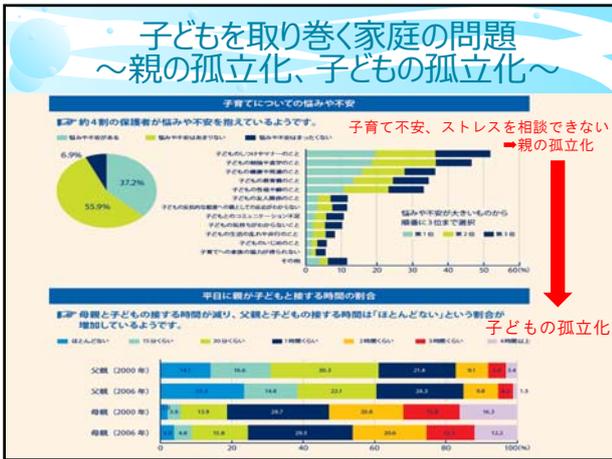
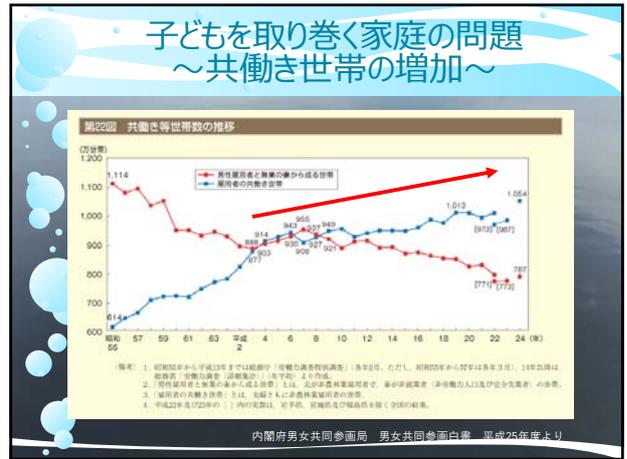
国民の不安

- 年金や医療などの社会保障制度が破綻する。 60%
- 働き手が少なくなり、経済力が衰える。 48%
- 子どもや若者が減り社会の活力が失われる。 46%

自治体運営が困難に
いかに地元に残る人材を育てるか

自治体運営が困難に
人口減少 84% 不安 92%





こんな取り組みをしている学校があります

生徒指導上の課題等を、学校、家庭、地域の連携で解決
福岡県春日市立春日西中学校

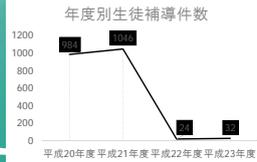
▲年間補導件数が1000件にも上る。▲夜中2時、3時に職員が呼び出される。

学校運営協議会で学校の実情を説明

○中学校区のコミュニティ・スクール間で、生徒指導上の課題等について課題を共有し、その解決に向けて協働

○「サポート地域本部」を中心にした三つ（学習・安全・環境）の支援を充実

⇒住民による地域パトロール（10時）の徹底により、補導件数が激減



地域パトロール大変じゃないですか？

これまでの深夜に呼び出されることを考えれば、楽になりました。今では、地域が組織を作って継続してくれています。

社会の課題を克服した学校

高校を核に離島の特性を生かした島おこし
島根県立隠岐島前高等学校

人口 H25：2368人（H20：2370人）

学校 小学校：2校（86人） 中学校：1校（56人） 高校1校（156人）

▲少子高齢化（高齢化率約40%）により平成20年ごろには統合の危機（入学者数H17：71人⇒H20:28人）

▲地域唯一の高校であり、高校の存続が地域の存続と直結

「島前高校魅力化プロジェクト」を発足し、地域総がかりで取り組みを実施

○地域に根ざしたキャリア教育「地域創造コース」新設による地域の課題解決授業等の実施。

⇒「夢探求（総合）」や独自科目「地域地球学」では、海外の企業や大学等と連携したプロジェクトに発展。

○地域と高校の連携型公営塾「隠岐国学習センター」設立による教育環境の整備。

⇒学校の授業と連動した学習に加え、「夢ゼミ」により地域内外の大人も参画した議論の場を形成。

○異文化や多様性を取り組むための全国・海外から生徒を募集する「島留学」を実施

⇒入学者は増え続け、異例の学級増、ひいては人口増を実現。



「いずれ島に戻り、世界のモデルとなる町にしたい」

最後に…。私はこう捉えています。

コミュニティスクールは「特効薬」ではなく「夢のある漢方薬」

特効薬・・・短時間で病状に作用し、緩和、改善できる。

漢方薬・・・長期的に病状を改善し、じわじわ効いてくる。

もしかすると、思わぬ良さがあるかもしれない。

コミュニティスクールは最初は教職員の多忙化を促進したり、目に見えるような教育効果は上げられないかもしれない。

しかしながら、効果はじわじわと表れ、特効薬のない課題の解決も果たせるのではないだろうか。「人口減少社会から地域を救う」「教師の多忙化解消」など、遠回りように見えて、一番確かな処方なのかもしれません。

御前崎で育った子どもたちが、御前崎に帰ってきたいまちづくりへ
御前崎の先生方が、御前崎で働きたい学校づくりへ

御前崎市リーダー研修 2014. 12. 24.

近未来の学校と成長ビジョン

武井敦史(静岡大学大学院)



本日のメニュー

1. 転換期のリーダー
2. キャリアデザインシートをつくろう



Q. 突然ですが

「10年後の学校・児童生徒・教員は
どんな姿になっているでしょうか？」

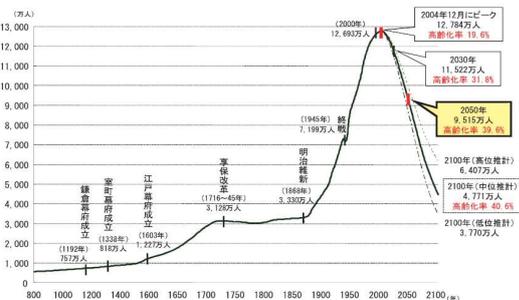
- > 皆さんは？
- > 校長は？
- > 教育委員会は？
- > 文部科学省は？



戦後50年と過去10年

教育制度・教育行政システム	学校現場の変化
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 教育基本法、教育三法の改正 ✓ 教育振興基本計画の策定 ✓ 副校長・主幹等の導入 ✓ 学校評価の導入 ✓ 教職員評価の導入 ✓ 組織マネジメント研修 ✓ コミュニティ・スクール ✓ 学校支援地域本部 ✓ 教員免許状更新講習 ✓ 教職大学院 ✓ 全国学力・学習状況調査 ✓ (教育委員会制度改正) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 教員の多忙化 ✓ 保護者の関わり方 ✓ 地域住民の参画形態変化 ✓ ICTの活用と対応 ✓ (国際) 学力調査の影響 ✓ 情報管理の重要性増大 ✓ 首長の教育関与のあり方 ✓ リーガルマインド(訴訟の増加) ✓ 教員のライフスタイルの変化 ✓ 研修の増加 ✓ 精神性疾患による休職の増加 ✓ 学校種間連携 ✓ いじめ調査

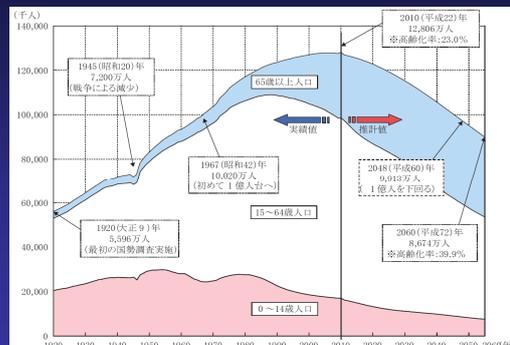
「不易」でも「流行」でもない人口減少



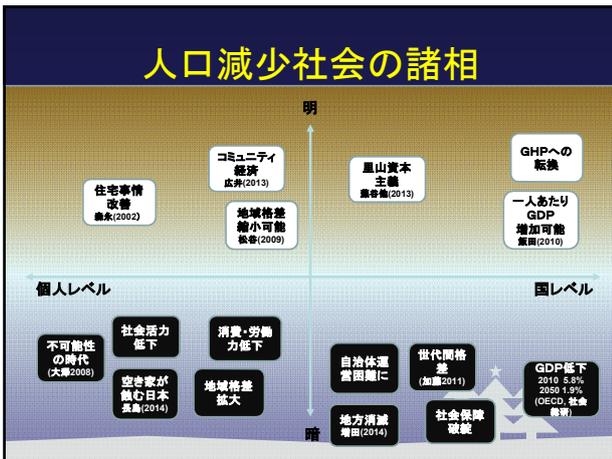
出典: 総務省「国勢調査報告」、国「人口推計年報」、国「平成12年及び17年国勢調査結果による補間推計人口」、国立社会保険・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年1月推計)」、国土「日本列島における人口分布の長期時系列分析(1974年)をもとに」、国土交通省「国土の長期展望(中間とりまとめ)より転載。

図1-2 人口の推移

人口減少の見通し



■ 0~14歳人口: 国勢調査報告書「25年国勢調査結果」による推計値(1920年~1970年)と国勢調査「人口推計」による推計値(1970年~2060年)による。推計値(2011~2060年)は「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の中間推計による。

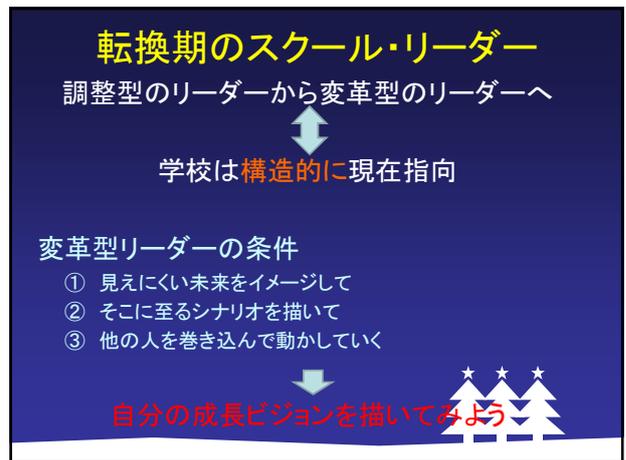
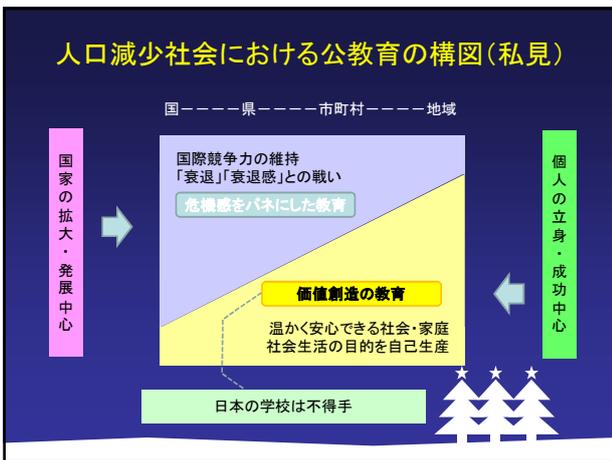


近代公教育のモチーフ

出来事	公教育の中心的モチーフ
学事奨励二開スル被仰出 書(明治5年)	「学問は身を立るの財本」人たるもの 誰か学ばずして可ならんや
教育二開スル勅旨(明治23年)	一旦罷免アレハ義務公ニ事シ以テ天 壇無窮ノ皇運ヲ扶翼スヘシ
大正自由教育 (大正期)	子ども中心主義 八大教育主張
国民学校令 (昭和16年)	「皇國の道に則つて初等普通教育を施 し、國民の基礎的醸成を行行」
戦後新教育 (昭和20~)	教育委員会制度、コアカリキュラム コミュニティスクール
56年体制 (昭和31~)	地教行法体制、経済成長と教育
随教審 (昭和59~)	国際化・情報化への対応、教育の自由 化

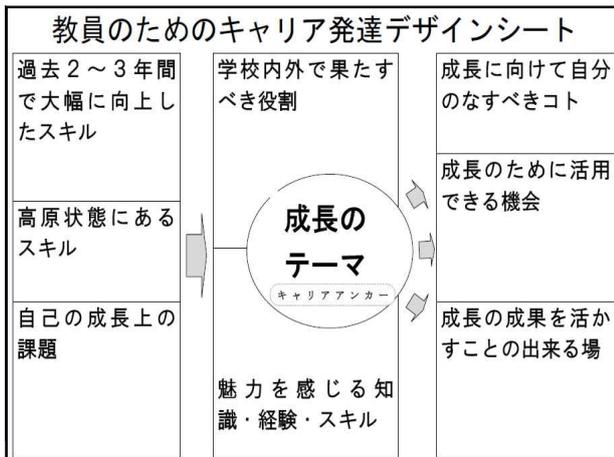
国家的拡大・発展中心 ← → 個人の立身・成功中心

近代公教育は「拡大基調」を基盤に成立・発展



<参考> 静岡県教員評価 育成システム

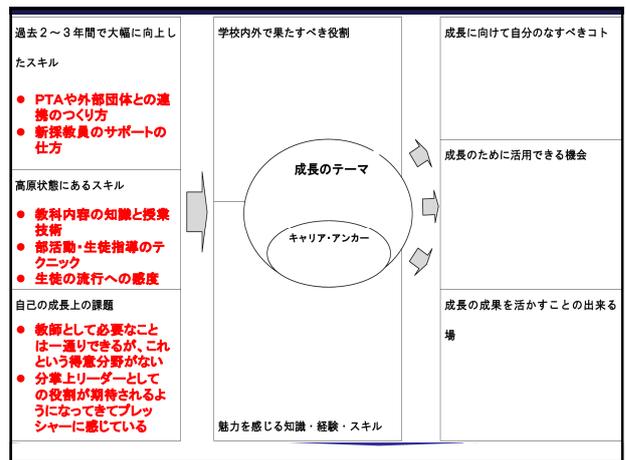
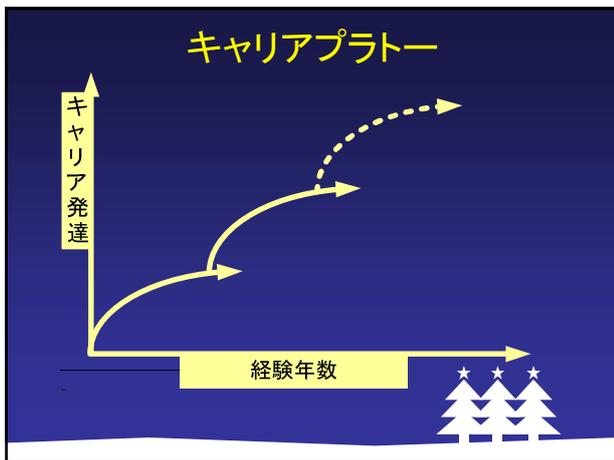
評価項目	評価内容	評価
教員としての職務遂行	授業の準備・実施・評価	
教員としての職務遂行	生徒指導・進路指導	
教員としての職務遂行	部活動指導	
教員としての職務遂行	学校行事	
教員としての職務遂行	地域連携	
教員としての職務遂行	自己研鑽	



キャリアプラトール

- キャリアの中期に、一時的に進歩が足踏みしたり安定したりする状態

- 昇進昇格のプラトール
- 仕事内容のプラトール

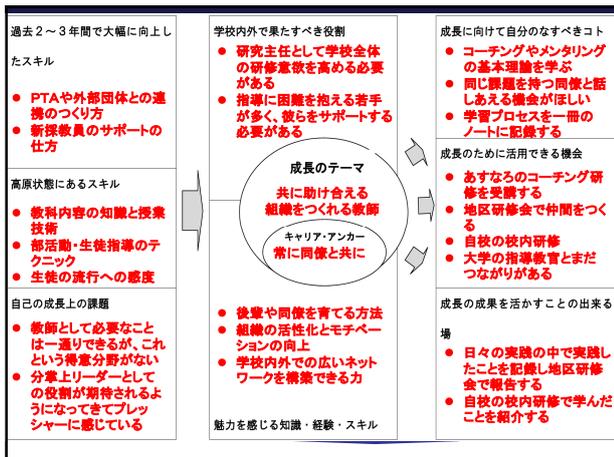


キャリアアンカー

- あなたがどうしても犠牲にしたくない、
- あなたのほんとうの自己を象徴する、
- コンピタンスや動機、価値観について、自分が認識していることが複合的に組み合わさったもの

キャリアアンカー

T F	専門・職能別コンピタンス
GM	全般管理コンピタンス
A U	自律・独立
S E	保障・安定
E C	起業家的創造性
S V	奉仕・社会貢献
C H	純粋な挑戦
L S	生活様式



2. シートの活用について

1. キャリア・デザインの空回り

- ①誰のためのキャリアデザインか？
 - ケチをつけられる筋合いはない
 - 形式も状況に応じて修正を！
- ②ステークホルダーの求める方向性が異なるとき
 - 「従順な自己中」にご用心！
 - 迷ったときは空を見上げる⇄空から見下ろす

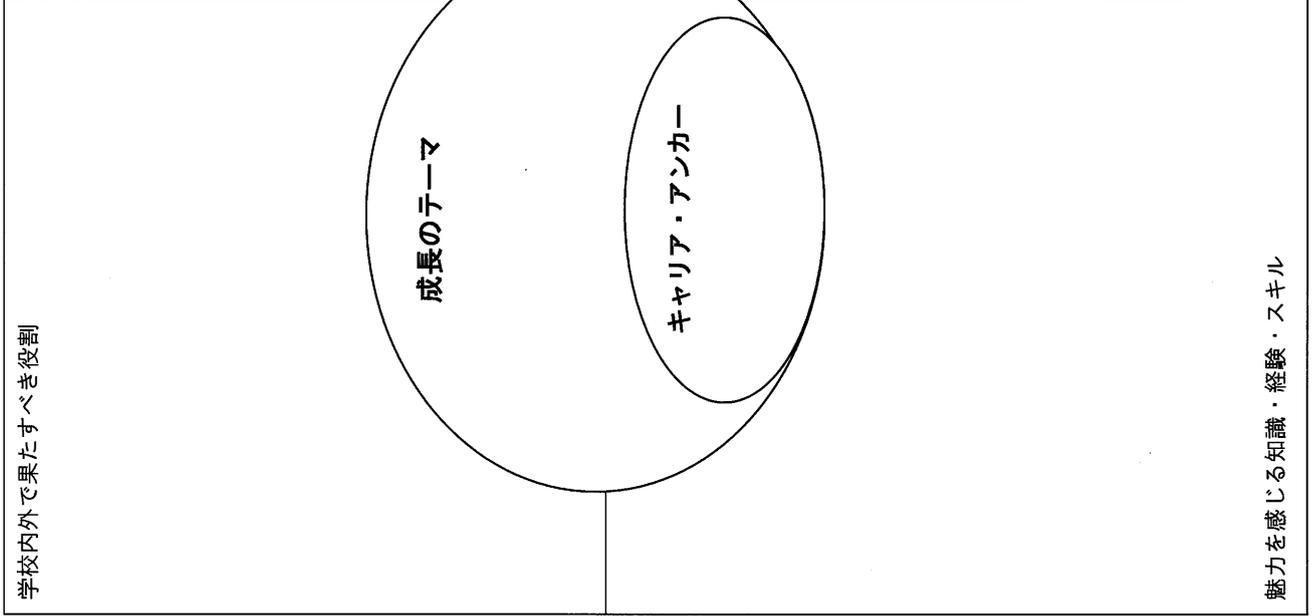
2. 「想定外」とどうつきあうか

- ①それでも思いとおりにいかない人達
- ②「偶発」の原書




氏名 成長に向けて自分のなすべきこと	成長のために活用できる機会	成長の成果を活かすことのできる場
-----------------------	---------------	------------------

教員のためのキャリアデザインシート



過去2～3年間で大幅に向上したスキル	高原状態にあるスキル	自己の成長上の課題
--------------------	------------	-----------