

## 【資料B】「教師を育てる教師としてのミドルリーダーの役割」

名古屋大学大学院 柴田好章 准教授 による講話記録

総合教育センター第53回研究発表会 第1部会におけるパネルディスカッション、グループ協議の後、今研究の顧問である名古屋大学大学院 柴田好章准教授に「教師を育てる教師としてのミドルリーダーの役割」と題し、講話をしていただいた。以下はその記録である。

講 師	名古屋大学大学院 教育発達科学研究科 柴田 好章 准教授
演 題	「教師を育てる教師としてのミドルリーダーの役割」
時 間	25分間

■これまでの協議の中で出された意見を含めながら、私（柴田）の考えを述べたい。

### ① 教師教育者（教師を育てる教師）

現在、現職教育の中で問題になっていることは、非常に若手が増えてきていることだ。経験を有する熟練教員の大量退職にともない、新任の教員が非常に増えてきている。こういう点に問題がみられる。主任や研究主任、教務主任、広い意味では管理職や指導主事も含めて、指導的立場にある教師が、若い教師を育てていかなければならない状況になっている。

### ② 教師教育者の特殊性

教師を育てる教師、教師教育者とは、どんな人たちか？端的にいうと「なる」のではなく「なっている」のが教師教育者の特殊性である。つまり、もともとこれを志望してなった人は少ないのではないか。現職の教師は、子どもを教える仕事として教師という道を選んでいる。多くの皆さんがそうだと思うが、教師になる時から若手の教師を育てることを目指してはいないと思う。したがって、最初の入り口のところから「教師教育者」を目指して自分のキャリアを始めるといった方は非常に少ない。教師教育者には、「なる」のではなく「なっている」という特殊性がある。



柴田准教授による講話

### ③ 今求められること —教師教育者の専門性、専門職教育としての教師教育—

今求められるものは、「教師としての専門性」である。これを高め確実なものにしていくことはもちろん必要だが、前述の通り、教育の実践知の継承を意識的にやっていかなければならない。こういう時代だからこそ、次は「教師教育者としての専門性」が問われている。教師の専門性の向上に資する役割を担う人を教師教育者というが、そういう人たちの専門性とは何なのか、を明らかにして、その養成や発達を図っていくことが非常に大事になってきている。

そしてその際には、教師というのは専門職であるが、他にもいろんな専門職があり、その専門職の養成の在り方を参考にすべきである。医療の専門職や法律の専門職など、さまざまな分野で専門職を養成していくことが、社会の大きな課題になってきている。そういった専門職の人たちを育てる人たちが、社会的に見て極めて重要な人たちということになる。教員の中だけで考えるのではなく、他の専門職の知見も交流しながら社会全体で考えていく必要がある。

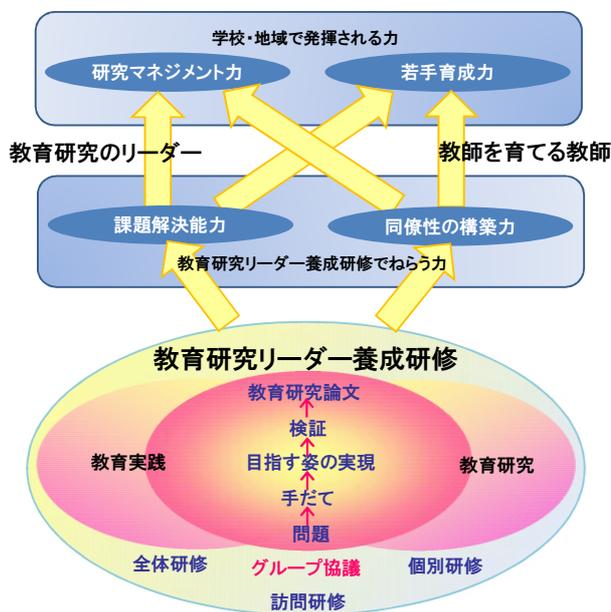
今日の協議では、ミドルリーダーのことが大きな話題になっているが、このような大きな時代の流れの中で、この問題を考えていくべきであろう。

### ④ 名古屋大学と愛知県総合教育センターとの連携

名古屋大学と愛知県総合教育センターとは、「教師を育てる教師」の育成において連携をしている。長年センターの長期研修（夏期研修）では、「課題解決能力の確立」と「同僚性の構築力」をめざして研修がなされてきている。そういった中から、教師を育てる教師の力量が育ち、学校の中での研究組織のリーダーとしての資質が形成されていくことをねらいながら協同して研究をしている。

### ⑤ 「教育研究リーダー養成研修」

センターの「教育研究リーダー養成研修」はやはり研究を柱にしたもので、研究論文を書くということを中心として、「課題解決能力」や「同僚性の構築力」などの、ミドルリーダーに必要とされる資質や力を高めることをねらっている。それが学校の中では、学校全体の、あるいは学年、あるいは教科というグループでの研究をマネジメントしていくことにつながる。すなわち、自分の研究だけではなくて、組織の研究として、あるいは、若手に対する波及力、若手育成力というものも期待されている。



### ⑥ ミドルリーダーに求められるもの

こうしたことから、ミドルリーダーに求められるものは何であろうか。教育実践においては、さまざまな問題があるが、それらをどう解決していくのか、その時に重要になるのが、行き当たりばったりではなくて、研究の論理である。たまたまうまくいったのではなくて、きちんと合理的に物事を見定めて、問題が起きている背景には何があるのか、解決に役立つソースには何があるのか、足りないものは何であり、何がなければいけないのか、合理的・論理的な物事の見方が求められている。その中心に「研究」がある。

教師の仕事というのは、多くの場合は教室の中で一人で仕事をしている。そういうことから言えば、個人としての教師の力量が非常に重要であり、これは疑いのないことである。けれどもやはり、教室の中で一人で授業をしていたとしても、実はいろいろなものに支えられながら成立している。自分一人の力だけではなく、そこには同僚からのアドバイスや困ったときに相談にのってくれる先輩の存在とか、そういう人たちの見えない力を借りて、それで、ようやく教室で一人で立っていられる。「組織」ということからすると、さまざまな問題を解決していくためには、同僚性に基づく組織というのが大事になってくる。

もうひとつは、「若手を育てつつ自らも育つ」というのが「教師教育者」の役割になっている。特にミドルリーダーの場合はそうである。自分自身も授業の力量を上げていく必要があるし、児童生徒理解も深めていく必要がある。ミドルリーダー自身がさまざまな分野で自分の力量をあげていくことも、個人の課題として大切である。教師の将来にわたる発達の中では、それぞれがそれぞれの時期に課題をもっており、課題解決をしながら、同時にまた次の世代を育てていくことが求められている。医学教育に「屋根瓦方式」というものがあり、上の瓦と下の瓦が少しずつ重なりながらずつつながっている様子を喩えている。したがって、「私はもう育ってしまったので、あなた方に教えます」ではなくて、自分もより高いところに上ろうとする、それをしながら若い人たち、次の世代を育てていくのである。つまり、「育てつつ育つ」あるいは「育てることを通して育つ」ということが重要である。

そしてミドルリーダーに求められるものとして、組織をリードするということもある。教師一人一

人がもっている教育的力量，個人の力を，学校としての教育力を組織化していくことが重要になってくる。学校を研究の論理で動かしていくことによって，教師の個人の力だけでなく，組織の力にしていく，研究する組織にしていくことが求められる。学校には，一人一人の教師の力を寄せ集めただけでなくて，知恵・知見・知識を蓄え，それを発展させていく仕組みが重要であり，そういうところにミドルリーダーの役割が求められる。

#### ⑦ 教育研究のリーダーの育成 教育研究を通したリーダーの育成

もちろん，ミドルリーダーのリーダーシップの発揮が期待されるのは，学校の中のさまざまな場面であり，研究面だけではない。校内研究や現職研修など，研究に近い分野はあるが，それ以外にも学校にはさまざまな課題がある。研究する活動が，そういった学校のさまざまな諸課題を研究的・合理的に対処し，解決することに寄与する。そういったことでも，研究を中心に据えているということは，学校の教育力をより確かなものにしていく上で，不可欠なものといえる。

#### ⑧ 教育実践と実践研究

研究はわからないからやるのである。分からないものがなくなったら，大学での研究もいらなくなる。分からないことが分かるということが，研究である。また，教育実践とは，そもそもが研究的なことと言える。教育実践とは，不確定な条件のもとで，最善を尽くすこと，その場に合わせたの専門的な判断や行動が必要になる。いろいろな役に立つ知見やノウハウはあるが，全く同じ状況が二度とおこることはない。例えば，自分が考えた教材を使って1組で授業をして，まあまあうまくいった。2組で授業をしたらうまくいかない。「生徒が悪いんだ」と生徒のせいにしてしまいたい気持ちもおこるが，本来はそのようなものではない。生徒が変わると同じ教材でもなぜ違うのか，どういう場合にうまくいって，どういう場合にうまくいかないのか，そこに教育実践の重要なポイントがある。それが探究であり，「どうして」，「なぜ」という日常の教育実践から出てくる疑問から，私たちの研究が始まる。「じゃあ，次こうしてみよう」，あるいは，「今度はここを変えてみよう」「変えてみたらどうなるか」というように，常に小さな研究をまわしながら日々の実践を行っている。学校が研究課題を掲げて研究を行っていく場合も，基本的にはそのサイクルが大きくなっただけのことであり，本質的に教育実践とは研究活動である。

このことは「ビジョンの共有」とも関わっている。私たちがなぜ教育実践をしていくのか，この学校がどんな教育実践を目指していくのか，こういう点が教員の中でビジョンを共有していくときに非常に大事になってくる。私たちはどういうものを目指してやっていきたいのか，目指す子ども像は何か，どういう実践をつくっていきたいのか，そういった目指す姿が研究では大事になる。

学校ではいろいろな研究会がある。外部からたくさん来校する研究会もある。研究会の規模が大きくなればなるほど，「変なところを見られないようにしよう」，「いいところを見せよう」となりがちである。もちろん，自分たちがやってきたことをみんなに見てもらおう公開の意義も研究会にはある。しかし，本来は，「わからないから研究をしているのだ」「わからないことに挑戦しているのだ」と自分たちが挑戦している姿を公開して見てもらおうという方がいい。公開研究会の時だけに特別なことをするのではない。それでは，研究が，日常の教育実践で抱えていることから離れてしまい，本当の研究ではなくなってしまう。「研究というのは常に未知への挑戦なんだ」，「教育実践も同じだ」ということを大切にしたい。学校で行う授業研究も教育論文も，日常の教育実践の延長線上にあるものである。日常の教育実践から切り離された研究というのは，どこか私たちにとって虚しいものになってしまうだろう。

#### ⑨ ミドルリーダーの力量と組織

結論として，ミドルリーダーの力量とミドルリーダーの生きる組織，この二つが大切だ。今日のこ

の研究会では、ミドルリーダーがどういう力をもって、それぞれの学校で活躍しているのか、その姿がパネルディスカッションの中で明らかになってきたと思う。さらにそういう人たちの力が生きる学校をどのようにつくっていったらいいのか、これらについて後半のグループ協議の中では、さまざまなアイデアが出てきていた。その発端となる問題意識が、ホワイトボードに書かれている、5人の先生が感じていることだと思う。その中からエッセンスを二つ（主体性をいかにもってもらうか、共通理解をいかに図るか）に絞ってのディスカッションだった。

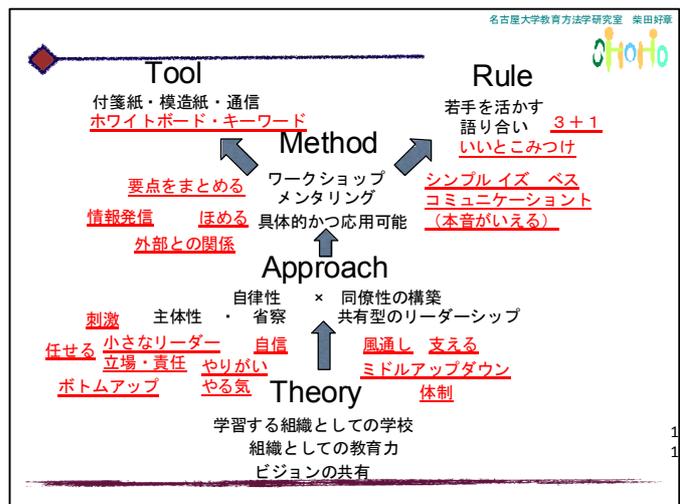
この協議を通して、組織をどうしていくのかについて、十分に話し合われて出てきたと思う。組織としての学校の教育力、教師同士が互いに高め合う、育てながら育つ、育てることを通して育つ、これらが互いの関係性の中で起こるということ、そういった同僚性は非常に大きい。何でも話せるコミュニケーション、環境は非常に大事だということ。そのときに、あまりにも「友達」になりすぎるのもいけない。私たちは専門職。それぞれがもっている教師としての専門的な知見のもので、お互いに言いたいことを言えるような関係をつくっていくことが重要である。

⑩ まとめ ※右図参照

最後に、本日の私の話と、グループ協議を図で整理して説明したい。この図の上部に「ツール」と「ルール」がある。例えば、本日の提案に含まれていた「3+1」（注1）とは、ルールであり、個々に相当する。「いいところを三つ見つけましょう」というのは、ルールである。また、「若手を生かす」、「語り合いの雰囲気をつくりましょう」というのもルールである。また、授業研究の協議の場で、付箋紙を使ったり、模造紙を使ったり、それから学校で研究を推進していく場合、「通信」を使ったり、そういう方法で情報を共有していったりしていると思う。それらがツールに相当する。学校の組織としての教育力を高める。

また、お互いがお互いの教育力を高めていく時に、さまざまなツールは有効に働く。また、有効なものにするために、さまざまなルールを決めている。協議において「若手から先に話しましょう」とか、そういうルールを設定することは有効だと思う。

しかし、その下にメソッドがないと上のツールやルールは生きてこない。いくら模造紙を使ってみんな書きたいことを書いても、それで盛り上がるかもしれないが、それで深まるか、お互いが高まるかといえば、そうではない。それを支える大事なものがある。ツールやルールの下には、大事なものがあり、それをメソッドと言っている。ツールとかルールというのは、メソッドというものがしっかりしていないといけない。例えば、ワークショップで、みんなの意見を持ち寄って、そこから新しいアイデアを見つけることができる。それは、それぞれがもっているアイデアが話されるだけでなく、それぞれが持ち寄ることで、新しい知識、「知」「知恵」が生まれてくることを期待しているわけであり、持ち寄った「知」によって新たな「知」を構成するというメソッドの上で、こういったツールを用いている。よって、ツールを取り入れれば全部変わるわけではなくて、メソッドが確立していなければならない。例えば若い教師とベテランの教師が1対1で話をするメンタリングや、あるいはチームとしてメンタリングを実施する場合も、こういったことが大切になる。



(注1) 3+1…研究協力校である大府中学校の現職教育での手法。研究授業を参観した者が、よい点を三つと改善点を一つ付箋紙に記入して、研究協議会で授業者に伝えるもの。

それから非常に大事になってくるのが、具体的かつ応用可能な知識というものである。それらをより確かにすることが大切である。私が今重視しているキーワードが「授業洞察力」である。授業の中で起きている児童生徒の動き、その背後にあるものを読み取っていきながら、それを教材や発問に、結びつけていく力のことである。そういう洞察力を身に付けていくことが今非常に大事になっていると感じる。あまりにも抽象的な話に終わって、「こうすればいいんだよ」といってもそれは抽象論に終わって具体的な話にならない。具体的で応用可能な力をつけていくことが望まれる。

それでは、メンタリングとかワークショップという「メソッド」をただやればいいのかというと、さらに下部には「アプローチ」というものがある。「自律性」、「主体性」、「省察」など、一人一人の教師が自ら主体性をもって教育実践を改革していこうという意思が必要である。自分の目の前の具体的な児童生徒の様子、事実に基づいて省察して作り出していくことが大切であり、そのためにワークショップやメンタリングがあるのである。

また、この「アプローチ」で大切なのは、先ほどから何度も口にしているとおり、「同僚性」である。「共有型のリーダーシップ」とは、一人がリーダーではなくて、メンバーが場合によってさまざまな役割を演じていくことである。「研究に関してはこの人がリーダー」というように、若手も登場させることである。それが「共有型のリーダーシップ」である。みんながリーダーシップをもっているというかたちが望まれる。

さらには、これらの「アプローチ」がなぜ必要かという「セオリー」がその土台にある。ビジョンを共有しながら組織としての教育力を高めていく、学習する組織としての学校をつくっていくというセオリーが背後になれば、上部のツールやルール、メソッドなどは生きてこない。

基本的には、何かを始めるときには上部のツールやルールなどを取り入れることになるが、土台として、みんなで学習する組織をつくっていくということが大切である。そのビジョンが共有されていけば、別のツールやルールが生まれる可能性もでてくる。

今日の協議では、正にこの観点から大切なキーワードが出された。「いいところ見つけ」というのも一つのルールである。それから、「ホワイトボード」、「キーワード」はツールに相当する。「ほめる」というのも大事なことである。「要点をまとめて言いましょう」「外部との関係」「情報発信」というのは「刺激」になる。

また、「共有型のリーダーシップ」では、自律性をもたせるために「小さなリーダー」「立場・責任」「任せる」といったことが大事になる。それによって自信が生まれる。また、「やりがい」では、「やらされているのではなくて、自分たちがやっている」とみんなが感じるような「体制」も大事になる。こういったアイデアを、少しでも持ち帰って、学校の中で使ってもらえるのであれば、ありがたいと思う。自分自身も大学にもどれば週3回の授業をしているが、本日の参加者から出していただいたアイデアの中では、たぶん自分に足りなかったものはこの辺り（いいところみつけ）ではなかったかなと反省している次第である。どうも今日はありがとうございました。

(会場拍手)