

# 教師を育てる教師の育成と研修の在り方に関する研究

## — ミドルリーダーに求められる資質能力とその役割について —（中間報告）

教育研究の推進者たる協力校の中堅教員が、当センターの研修で育ててきた二つの資質能力「課題解決能力」「同僚性の構築力」を発揮し、実践を通して更にミドルリーダーとしての力を醸成していく過程と、ミドルリーダーを育てる研修の在り方について研究を進めている。本年度は、2年目である。第53回総合教育センター研究発表会(11月22日)に中間報告として、5名の研究協力委員によるパネルディスカッションと参加者による研究協議を行った結果、研究や研修を進めるための工夫、同僚教職員への働きかけ、「相棒」の存在、今現在の課題とその対応など、ミドルリーダー2年目の成果と課題が浮かび上がってきた。

<検索用キーワード> ミドルリーダー 課題解決能力 同僚性 教育研究 資質能力  
教師を育てる教師 教師教育 グループ協議

### 研究会顧問

名古屋大学大学院教育発達科学研究科 准教授 柴田 好章(平成24,25年度)

### 研究会委員

西尾市立西尾小学校教諭	倉知 雅美(平成25年度)
高浜市立高浜小学校教諭	甲斐 由美(平成25年度)
大府市立大府中学校教諭	近藤 肖匡(平成25年度)
県立豊田東高等学校教諭	川本 義博(平成25年度)
県立豊川養護学校教諭	天野 泰利(平成25年度)
総合教育センター経営研究室長(現幸田町立荻谷小学校長)	山口 明則(平成24年度主務者)
総合教育センター研究指導主事(現一宮市立西成中学校教頭)	宮谷真一郎(平成24年度)
総合教育センター研究指導主事(現高等学校教育課指導主事)	近藤 美和(平成24年度)
総合教育センター基本研修室長(現総合教育センター研修部長)	東野 真志(平成24年度)
総合教育センター研究指導主事(現特別支援教育課指導主事)	内藤 進(平成25年度)
総合教育センター教科研究室長	齋藤 育浩(平成24,25年度)
総合教育センター基本研修室長	平井 克明(平成25年度)
総合教育センター主任主査	前田 政治(平成25年度)
総合教育センター研究指導主事	佐々木佐知子(平成24,25年度)
総合教育センター研究指導主事	河合 智(平成25年度)
総合教育センター経営研究室長	水野 茂(平成25年度主務者)

## 1 はじめに

現在、愛知県の教育現場では、定年退職者が年々増加しており、教員の年齢構成を見ると、20代から30代前半が急増している。一方、30代後半から40代前半の層、ミドルリーダーとして期待される年齢層が非常に薄い。そのため、教育の不易な部分に関する理論と実践的なノウハウの円滑な継承が危ぶまれる状況にあり、ミドルリーダーの育成は、喫緊の教育課題である。



繰り返し行うグループ協議は、他の研修員の課題を自分の事として捉え、課題解決の過程を実際に体験することで同僚性の高まりを実感できる機会になっている。そしてこのグループ協議を通して、学校現場での課題解決にも同僚性が有効に働くことを学び、同僚性を構築する力が高まってきている。

これらの効果の検証方法の一つとして、平成24年度の研修修了者(50名)の追跡調査を実施し、課題解決能力につながる「研究の見通しの立て方」と、同僚性の構築力につながる「グループ協議」の手法を、それぞれの程度活用または発展・応用させているのかについて分析し、ミドルリーダーの育成の方策として提示する。



同僚性を高めるグループ協議

### (2) 研究協力校における研究協力委員の具体的な取組の分析

平成24年度の「教育研究リーダー養成研修」を受講した5名の研修員を研究協力委員(以下、研究員)とし、研究員が所属する研究協力校(以下、協力校)における具体的な取組の様子から、ミドルリーダーに求められる資質能力と、その働きや役割を探る。また、協力校における研究や研修を推進する組織づくりの工夫や、その組織の中核を担っているミドルリーダーの姿を明らかにする。ここでは、5名の研究員が「課題解決能力」「同僚性の構築力」の他、「研究・研修推進力」「授業洞察力」「チーム組織力」「若手育成力」などの力をどのように発揮しているかについて、目標設定と「行動の記録」から分析する。

### (3) 他地域の先導的な取組の調査

他地域のミドルリーダー育成の先導的な取組を調査し、上記二つの研究結果と比較・総合して、「教育研究リーダー養成研修」の特長を明確にするとともに、カリキュラムの改善を図る。

## 4 研究の内容

### (1) 課題解決能力と同僚性の構築力の有用性とそれらが高める手だて

平成24年度に「教育研究リーダー養成研修」を受講した研修員(50名)全員を対象にアンケートを実施し、「課題解決能力」「同僚性の構築力」の有用性と、その二つの力を高めるための有効な手だて(研修のポイント・研修カリキュラム)を提示する(平成26年度)。

### (2) 5名のミドルリーダーによる具体的な取組と組織づくりの工夫

5名の研究員は、各協力校においてそれぞれの立場で研究を推進している(次項参照)。研究員の業務を遂行する姿や組織づくりの工夫などを通して、個の力を学校の力に高めていく過程や、ミドルリーダーに求められる資質能力が見えてくる。

#### ア 研究員の目標設定

各研究員は、自らの「課題解決能力」と「同僚性の構築力」

	今年度の目標			
	課題解決能力に關わって	同僚性の構築力に關わって	その他	
西尾小学校 倉知先生	○西尾小学校の研究を進めていくために、ESDの考えと本校の町学習をESDの視点で捉え直していくことを機会のある度に繰り返し同僚教職員に伝え、研究課題を共有し、研究実践を進める。	○研究部での提案内容を要点をまとめて分かりやすく伝える。また、協議中の話題について教職員の意見を調整して、話し合いを活発にしたり、焦点化したりする。	【若手育成力】 ○西尾小学校の「研究の方向性」や「めざす子どもの姿」について若手の先生も理解できるようにプレゼン、資料を作成して説明したり、公開授業で実践を紹介したりして今後の西尾小学校の町学習を進めていける人材を育てる。	【研究推進力】 ○3年後の研究発表を見据えて、本年度から研究の方針を繰り返し教職員に伝え、理解してもらうと同時に、発表までに育てたい子どもの姿を共通理解し、教職員が日々の授業実践でも意識して取り組んでいけるような情報や話し合いの場を設定する。
高浜小学校 甲斐先生	【協働性】 ○授業研究をすすめる際に、進んで声をかけ、授業者の思いや悩みを聞き取る。今年度から研究の基礎作りとしてスピーチ活動を取り入れたので、各学年の様子を聞き取り、情報をまとめ、日報に書いた。学年や異学年でスピーチ活動を見合う日を設定したり、状況を共有できるようにする。	【人間関係調整力】 ○校内での協議中、発言をうまく引き出すために、協議前に意見を書いた物を提出してもいい、協議の進め方を事前に考えておく。また、意見のちがいに気づいたら話題を焦点化したりにするために、板書を利用して、協議の流れをわかりやすくする。協議後は、全体の意見をまとめて今後の課題	【チーム組織力】 ○今年度は、1組群(主任)と2組群(若手)と3組群(中堅)に分かれた部会を組織している。この3つをつなぐために、あえて2組群の中に入って話を聞く。また、学年研究、主題推進メンバーの話し合いになりがちなところを、全体をまきこむ流れをつくるために、教材を早めに配布する等、職員全体で	【洞察力】 ○学校研究・授業研究のためには、児童の実態を把握し、教材研究をして、児童の問題・つまずきを考え、めざす児童像・仮説・疑問・手だて等を考えていく。そのためには、問題やつまずきを予想できる力・見抜く力となる洞察力を自分自身につけたいと考えている。本年度は、その洞察力を利用し、本

資料2 ミドルリーダーとしての目標設定

について、業務内容に合わせて具体的な言葉で目標設定(資料2)をした。自分が苦手とすることやできていないことに着目した目標である。また、二つの力以外に、高めたい資質能力も設定している。

### イ 行動の記録

研究員は、ミドルリーダーとして「行動の記録」(資料3)を残している。この記録は、研究員が助言・支援、相談を行った対象とその内容、さらにその効果や反応等をまとめたものである。この記録から、各研究員は、研修で培った二つの力を生かしながら、自信や信念をもって行動していることが分かる。また、若手の育成にも意識的に取り組み、「教師を育てる教師」としての姿が見られた。

いつ	対象	目標	資質・能力	行動内容(助言・支援・はたらきかけ等)	◎ ◎ △ ×	効果・変化・反応等
(例) 4/12	若手(2名)	○	課題・志の進	研究に関して、学年への提案の仕方について相談にのった。	◎	提案することに自信がもてたようで、後日の学年会時の提案もつき、学年の研究への取組も好スタートが切れた。
8月30日	教務主任	○	同僚性・若手の育成 課題解決	8月29日の現職の反省と10月7日に向けて	◎	8月29日の反省は、みなさんの良い点がたくさんあったので、10月7日以降も、初任者が同僚性の構築ができるような流れでいきたいと方向性を出した。
9月9日	新任(2名)+2 年目教員	○	同僚性・若手の育成 課題解決	授業の学習規律の確立について	△	1学期の反省をもとめて、2学期は「学期からさらに何が違うか」という視点や生徒からわかるように指導、(1学期と変わっていないと学習規律がバリエーション)との点は具体的な方策は見いださなかった。
9月10日	30代教師(9年)	○	課題解決	学校の運営の在り方	△	係の教師は、学校の全体像を見るのが大切、学校周辺の整備や、裏方・応をどれだけ対応して、立案できるかが大切であると話したが、また自分の柔軟性が持てない。
9月11日	自分か立てた目標に 関わった行動に「○」 を。	○	同僚性・若手の育成 課題解決	授業の進め方	△	質問・説明・指示の仕方について、語り合う。初任者は講師としてやってき今のやり方が本当にいいのかを指摘されなまま今に至った。何ができてを、今もなかなか自分で見いだせないまじい。
9月25日	教務主任	○	課題解決	現職教育の進め方	○	講師の先生との打合せが綿密ではなかったが、話し合いを取り入れることの意義の同僚性が見てもらえるのではと簡単に打合せ。講師の「自分た問題はここにする」資料「ひまわり」をやり、中心発問はここにするを教員ができた。短い時間中でしたが、質の高い話し合いに満足そうであった。
10月1日	新任(数学)	○	同僚性・若手の育成 課題解決	指導案、デザインシート、授業の進め方について	○	昨年の自分の授業のDVDを実際に見せながら、指導案やデザインシートになる部分を確認した。
10月2日	初任者指導教員と初任者	○	同僚性・若手の育成 課題解決	指導案、デザインシート、授業の進め方について	◎	実際に、10月7日に行う指導案をもとに、授業を現職主任の私が実践した。質問や疑問が3人話合った。
10月9日	初任者指導教員と初任者(2名)	○	同僚性・若手の育成 課題解決	指導案、デザインシート、授業の進め方について	◎	実際に、10月7日に行う指導案をもとに、授業を新任が実践した。それによって授業の流れや質問や疑問を話合った。また、改善点については、授業に直まのアドバイスを求めるといった。

資料3 研究協力委員の行動の記録

### ウ 所員による協力校訪問

協力校の現職教育や研究授業、研究協議会等に、担当所員が2～3回の訪問を行い、研究員の活動の様子をみとっている。その際、管理職との面談、同僚職員からの聴き取りも行っている。この訪問から、ミドルリーダーとしての動きや彼らを支え育てる管理職の姿も見えてきている。また、ミドルリーダーが組織を工夫し、管理職と教職員をつなぐ役目を果たし、学校を活性化させていることも分かってきた。

11月22日に行われた第53回愛知県総合教育センター研究発表会第1部会におけるパネルディスカッションを通して、5名のミドルリーダーの具体的な姿と組織づくりの工夫等が見えてきている。それを以下(5, 6)で述べていく。

#### (3) 「教育研究リーダー養成研修」の特長とカリキュラムの改善

5名の研究員からの聴き取りや「行動の記録」等から、「課題解決能力」と「同僚性の構築力」の二つの力は実際に学校のさまざまな場面で発揮されていることが分かってきている。今後、他地域のミドルリーダー育成の先導的な取組を調査し、上記二つの研究結果と比較・総合して「教育研究リーダー養成研修」の特長を更に明確にするとともに、カリキュラムの改善を図っていく。

## 5 協力校・研究員の実践概要

5名の研究員は、前年度の「教育研究リーダー養成研修」において取り組んできた研究を基に、所属校でのそれぞれの立場で研究や研修、諸課題の解決を進めてきている。その概要を下の表にまとめた。

(1) 西尾市立西尾小学校 (研究主任)
研究主題 広い視野で考え、身近な地域で活動する子の育成 —一人一人の考えを伝え合う姿を目指して— 西尾小学校の「町学習」をESDの視点で捉え直し、問題解決学習になるような単元構想を各学年で作成し実践している。現職教育などの時間を利用し、研究の方向性や内容を全職員が理解し、実践をまとめることができるように、見通しをもって進めている。
(2) 高浜市立高浜小学校 (研究主任)
研究主題 自分の考えをもち、学びを深める子の育成

－話し合いを主とした関わり合いのある授業づくりを通して－

児童の思いや考えの変容が見通せ、教師の支援を明確にした単元構想図の必要性を伝え、単元構想図のフォームを作成・提案し、各学年・担任は授業研究を進めている。また、学校での立場や経験を踏まえた「三部会」を組織し、学年相互の連携を深める工夫をしている。

(3) 大府市立大府中学校 (現職教育主任)

研究主題 **学びへの挑戦！ 楽しく分かりやすい授業への改善と工夫**

－生徒の変容を期待できる授業の創造－

大府中学校が推進する「認め合い」「学び合い」をベースに、各教科・各学年において、生徒にとって「楽しく分かりやすい授業とは何か」を追究している。教務主任や管理職と相談・連携し、若手教員を活躍の舞台に乗せられるような仕掛けをしている。

(4) 県立豊田東高等学校 (学年主任)

研究主題 **総合学科における1年次のプラン選択についての効果的な指導方法について**

より効果的な指導について1学年の担任団で話し合いを行い、「担任団の学習会」、生徒には「プラン別説明会」を新たに実施した。学年として共通理解を図りながら、担任団の意識の向上や、効果的なプラン選択の指導を行っている。

(5) 県立豊川養護学校 (中学部学年主任)

研究主題 **作業学習における「働く力」の育成を目指した授業**

－キャリア教育の視点を踏まえた評価シートの作成と活用－

前年度の研究の反省を踏まえ、評価項目の見直し、評価基準の変更など、担当者により評価の差が大きくなるように工夫した。話し合う場を定期的に設けることで、作業担当者から意見を集約し、研究に対する意識を高めるように工夫している。

## 6 研究・研修，課題解決を進めるミドルリーダーの姿

11月22日(金)，第53回愛知県総合教育センター研究発表会 第1部会において，この研究の中間報告として，5名の研究協力委員の実践報告の後，「教育研究を推進するミドルリーダー 2年目の成果と課題」と題してパネルディスカッションを行った。その中から研究・研修，課題解決を進めるミドルリーダーの具体的な姿や，組織づくりの工夫，そして彼らを支え育てる要素が見えてきている。



パネルディスカッション

時間 80 分間

パネリスト 西尾市立西尾小学校教諭 倉知 雅美 高浜市立高浜小学校教諭 甲斐 由美  
大府市立大府中学校教諭 近藤 肖匡 県立豊田東高等学校教諭 川本 義博  
県立豊川養護学校教諭 天野 泰利

コーディネーター 総合教育センター研修部長 東野 真志

### (1) 5人のミドルリーダーの姿

#### ア 若手・同僚から意見を聞く姿

研究や研修を推進するミドルリーダーとして，自分の思いや願いを言語化してしっかり伝える努力をしているが，話し合う場を設定し意見が活発に出る工夫をしていることも共通している。話し合うことで「ねらい」や「手だて」についての共通理解を図るようにし，意見を言いやすい雰囲気づくりもしながら「ゆさぶり」をかけ，若手や同僚教職員に考えてもらうようにしている。結論，または合意にいたるまでのプロセスを大事にしている様子がうかがえる。

## イ 若手を育成する姿

会議等で、若手でも意見が言える雰囲気づくりだけでなく、若手が実際に活躍する場を設定する工夫も見られる。例えば校内現職教育（校内研修）において、外で学んできたことを若手が講師となり職員全員が学ぶ機会を設けたり、初任者の授業を全職員が参観し「授業」について全員で考えたりしている。ミドルリーダーの役割として、若手が自分の言葉で伝え表現する場面をあえてつくるようにしているといった報告があった。若手に活躍する舞台を用意することで若手の「主体性」が育ち、若手とベテランがともに学び合いながら学校が活性化していく様子が見られる。

## ウ 組織づくりを工夫する姿

研究を進める上で、組織づくりは重要になってくる。その組織づくりの小学校（各学年3クラスの学校）の例として、学年を縦で割ってつくる三つの部会が示された。ベテランがそろう1組群、経験の少ない若手で構成される2組群、中堅がそろう3組群である。若手とベテランや中堅を組み合わせることが通例であったが、あえて同じような立場の教員でグループを組むことで、これまでになかった意見（本音）やアイデアが出てきたということであった。

また、研究や研修をスムーズに進めるためには、教務主任との連携が必要不可欠である。日頃からよく話をし、補完し合いながら一緒に進めるといった姿勢が求められる。

### (2) ミドルリーダーを支え育てるもの

ミドルリーダーを、校内において支え育てる要素として、頼りになるよき理解者である「相棒」の存在が挙げられた。ミドルリーダーが考えることを理解し賛成もするが、時にストップをかけてくれる存在、問いかけにも答え、ミドルリーダーの思いをまわりに伝えてくれる存在が「相棒」である。「相棒」は、教務主任やベテランの場合も年齢が離れている若手の場合もある。「子どもたちのために・・・」という共通した考えが根底にあれば、年齢の差は問題ではなく、若手から学ぶこともあるという。「相棒」とは、信頼関係にあり、きちんと意見を言ってくれるよき理解者であり、ミドルリーダーの力を引き出している。逆に批判的な苦手とする存在も、自分の発言や行動を振り返るきっかけをつくってくれる存在となっている。

また、トップリーダーである管理職の明確なビジョンやミドルリーダーが必要とされる環境も、ミドルリーダーを育てる要素となっている。

### (3) ミドルリーダーが抱える課題とその対応

5人のミドルリーダーは、それぞれの立場で課題を抱えながらも、解決に向けて工夫をしている様子が見える。例えば、苦手とする存在や腰が重い同僚などに対しては、研究や研修に関係のないところでも、日頃からコミュニケーションを意識してとるなど、工夫しながらうまく巻き込んでいっている。「教師の主体性」を高める助言や支援についても、ミドルリーダー自身がいろいろな主体的に動く姿を見せ、若手には場を与えながら一緒に考えるようにしている。また、提案をする場合、完成度8割くらいの提案にとどめ、まわりの先生から意見をもらって修正しながら進めるようにしている例も挙げられた。自分も含めてみんなで作ったという実感が「教師の主体性」を高めている。

5名の研究協力委員によるパネルディスカッションから浮かび上がってきたミドルリーダーが抱える課題を「職員の主体性をど



パネリスト（研究協力委員）



グループ協議（校長グループ）

う高めるか」と「共通理解をどう図っていくか」の二つに絞り、その対応策を、部会参加者に「一緒に考えてみましょう」と投げかけ、参加者同士で協議する時間を設けた。そのグループ協議の結果をまとめたものが次の表である。

### 職員の主体性をどう高めるか

キーワード	説明
「小さなリーダー」 次期ミドルリーダーグループA	校務分掌など、小さな組織の中に小さなリーダーを多くつくることで、「自分事で考える」ようになり、責任感と意欲を高める。
「いいところを見つけ」 次期ミドルリーダーグループB	子どもはほめて伸びる。教師もほめられると伸びる。いいところを見つけ伝えていくことが大切ではないか。
「自信」 次期ミドルリーダーグループC	自信がないと前に出て行けない、主体的に動けない。よって自信をもたせるために経験知をあげる工夫をする。バックアップをすることも忘れない。
「目標」 次期ミドルリーダーグループD	目標を共通理解し、大枠をかため、行事や授業など未完成な部分をみんなで作ってあげていくような場を設定することで、主体的な職員集団になるのではないか。
「立場と責任」 教務主任グループA	立場を明確にして責任をもってもらおう。特に学年主任の存在は大きいので、学年主任との連絡を密にしておくことが大切。
「雰囲気づくり」 教務主任グループB	最終的には、授業をやった先生が、「やってよかった」と思えることが大事。そうすることで、その先生もまわりの先生も意欲が高まり、学校全体がよいサイクルでまわるのではないか。
「任せる」 教務主任グループC	「任せる」とともにサポートをしていく。しっかりフォローしていくことも大切になる。
「ほめる」 指導主事グループ	ほめることでやる気を出してもらえるのではないか、また成長の糧になるのではないか。
「ミドルアップ ミドルダウンマネジメント」 教頭グループ	管理職・トップの考えをミドルリーダーに伝える。ミドルリーダーはわかりやすく本音で先生方に伝える。管理職・トップは信頼して任せることが大事。このミドルリーダーを核としたアップダウンを学校内で生かせば組織が活性化するのではないか。
「任せる」「よく見る」 「ほめる」 校長グループA	任せること、信頼することに心がける。任せることで、自由度と責任が生まれてくる。そして先生をよく見て共感的に話を聞いて、ほめて共に考える。そうすることで主体的によりよいものを目指すという流れになるのではないか。
「刺激」 校長グループB	管理職のリーダーシップとフォローの他、事例にあった「三部会」※のようなこれまでにないような情報交換の場や、外部の講師を招いて風を入れるなどの「刺激」が主体性を生むのではないか。 ※「三部会」…学年を縦で割ってつくる、ベテランの部会、少経験者の部会、中堅の部会（高浜小学校の実践 p 6 参照）
「必然性」 校長グループC	「必然性」を感じているかがポイント。「その気」「やる気」「根気」がベースにあり、管理職はいかにボトムアップで吸い上げ、ビジョンに

	<p>していくか。ミドルリーダーというりんごの実がなり、「自主研修会」ができた、新任がまわりによって育てられたりする雰囲気づくりができるのではないかと。まず「必然性」を理解するためにボトムアップして、ビジョンをつくることと場をつくることが大事になってくると考えた。</p>
--	--

### 共通理解をどう図っていくか

キーワード	説明
<b>「風通し」</b> 次期ミドルリーダーグループ A	主任のところに情報が集まるようにし、さらに適切な指示がでるようにする。
<b>「simple is best+微調整」</b> 次期ミドルリーダーグループ B	「これとこれでいこう！」というようなキーワードと、それにベテランの味をプラスして「微調整」すること。最後は「子どものために」頑張ろうということで共通理解。
<b>「要点を伝える」</b> 次期ミドルリーダーグループ C	説明が長いとそれだけで嫌になって共通理解が図れなくなるので、要点を伝えるようにする。
<b>「小グループの話し合い」</b> 次期ミドルリーダーグループ D	小グループの話し合いの場を設定し、みんなで話し合おうという雰囲気をつくる。意見も言いやすくなり、職員相互の連携が強まるのが期待できるのではないかと。
<b>「コミュニケーションを密に」</b> 教務主任グループ A	若手と主任、役職も加わり、教える場や考えさせる場を設定し、コミュニケーションをとっていく。
<b>「何度も いろいろな角度から早く わかりやすく」</b> 教務主任グループ B	何度も、さまざまな角度から、そして早めに伝える、わかりやすく伝える、当たり前のことだが、これを繰り返すしかないのではないかと。
<b>「組織を生かすコミュニケーション」</b> 教務主任グループ C	「あの人に伝えておけば、全体に伝わる」というキーマンがポイント。苦手な人をつくらないことも心がけたい。声をかけてあえて取り込むことを心がけたい。
<b>「着地点をさがす」</b> 指導主事グループ	方針をしっかりと打ち出し、みんなで着地点をさがす。日頃から本音と言えるコミュニケーションづくりが大切ではないかと。
<b>「ミドルアップ ミドルダウンマネジメント」</b> 教頭グループ	管理職・トップの考えをミドルリーダーに伝える。ミドルリーダーはわかりやすく本音で先生方に伝える。管理職・トップは信頼して任せることが大事。このミドルリーダーを核としたアップダウンを学校内で生かせば組織が活性化するのではないかと。
<b>「明確なビジョン」</b> 校長グループ A	子どもをどのように育てるのかというビジョンが根底に。多くの先生たちの考えをもとに素案をつくり、それを骨格にして、みんなで肉付けをする。苦手な人も巻き込む。そうすることでそぎ落とされるところもあり、よりよいものが創り出されると考える。
<b>「モデル」</b> 校長グループ B	具体的なモデルを示すことが必要。目指す子どもの姿、目指す授業、目指す教師の姿をはっきり具体的に表していくことが共通理解につながるのではないかと。

<p>「必然性」 校長グループC</p>	<p>「必然性」を感じているかがポイント。「その気」「やる気」「根気」がベースにあり、管理職はいかにボトムアップで吸い上げ、ビジョンにしていくか。ミドルリーダーというりんごの実がなり、「自主研修会」ができた、新任がまわりによって育てられたりする雰囲気づくりができるのではないかと。まず「必然性」を理解するためにボトムアップして、ビジョンをつくることと場をつくることが大事になってくると考えた。</p>
----------------------	--

#### (4) グループ協議後の発表から見えてくる求められる「ミドルリーダーの姿」「管理職の姿勢」

「主体性をどう高めるか」については、まず「よいところをほめる」「任せて自信をもたせる」が挙がってくる。ただ、任せっぱなしではなく、管理職がしっかり見ていくことが必要になる。また、いろいろな場づくりをして、小さなリーダーが活躍できるように、校内の多くの人に責任ある仕事を割り振る「場の設定」も有効になってくる。主体性を高める「刺激」も必要である。閉じた学校には、新しい風は吹かないので、外部から講師を招聘したり、自らの実践を外部に情報発信したりして、自らに課題を課することで、それが「やる気」や「主体的に動いていく力」につながっていくことになる。ミドルリーダーの働きかけによるボトムアップによっても主体性が高まることがわかる。それにはミドルリーダーと管理職のコミュニケーション、ミドルリーダーと第一線の教職員とのコミュニケーションがうまくなされていることが必要になる。ボトムアップが適切になされれば、トップダウンの必要性はあまりなく、理解ある管理職のもと、先生たちはますます主体的に動き始めるにちがいない。

「共通理解をどう図るか」については、やはり具体的な目標・ビジョンを校長が示すことが必要となるであろう。目指す子どもの姿、目指す教師の姿をはっきり示し、それをミドルリーダーが、さらに具体的に分かりやすく伝えることで、共通理解がすすむものとする。また、日頃から本音で言えるようなコミュニケーションづくりを意識することも大切である。その本音とは、「児童生徒のために」が前提であることは言うまでもないが、それも、共有できる目標やビジョンがしっかり打ち出されていけば難しくはないはずである。

## 7 今後の研究の方向性

研究最終年度となる平成26年度も現在の研究協力校方式を継続し、「教師を育てる教師」としてのミドルリーダーの在り方について、5名の研究協力委員の姿をもとに「めざすミドルリーダー像」を明示していく。そのために、研究協力委員それぞれが、自信と自覚をもって校内での研究・研修を進める中で、若手や経験の少ない教職員の育成、次期ミドルリーダーの育成をどう実現していくのかに注目していく。また、第一線で子どもたちに向き合い、授業で子どもたちの力を伸ばす教師を育てるには、その授業を見る力が必要になってくる。教室の中で、授業の中で起こりうるものの背景にあるものを読み解く力、「授業洞察力」についても、名古屋大学大学院 柴田准教授の指導のもと、授業洞察の方法を確立していきたい。

さらに、各学校で「教師を育てる教師」（ミドルリーダー）を育てるために必要な組織の在り方や、管理職の支援と校内研修の在り方も示すことを目指す。本研究においては、管理職の考えや姿勢がキーとなることも分かってきている。ミドルリーダーを育て生かす環境や条件について、研究協力校の管理職の姿や組織づくりの工夫などから明らかにしていきたい。

また、当センターでの「教育研究リーダー養成研修」を、他地域のミドルリーダー育成の先導的な取

組と比較し、その特長を更に明確にするとともに、カリキュラムの改善を図りたい。

## 8 おわりに

総合教育センターがこれまで行ってきた夏期研修を見直し、新たな「教育研究リーダー養成研修」として始めて間もなく2年になる。初年度の修了生を対象に追跡調査を行ったところ、同僚職員に対し、「共通の課題や悩み、目標を一緒に考え、解決に向かうよう努力している」「リーダーとなり、いつもみんなで考え、行動するよう積極的に働きかけている」と多くの修了生が回答している。そう回答した理由の記述からは、ミドルリーダーとしての「自信と自覚」が読み取れ、研修によって身に付けた「課題解決能力」と「同僚性の構築力」を発揮し、それぞれが置かれた立場で、ミドルリーダーとして育ってきている姿が見えてくる。また、彼らは「教師を育てる教師」としての意識も高く、若手の教員や経験の少ない教員に対し、共に考え、共に行動しながら導いている点が共通している。

「若手を育てながら自らも育つ」。名古屋大学大学院 柴田准教授の言葉には、今学校が求めるミドルリーダーの資質能力や姿が凝縮されている。自ら立てた目標に向かって、同僚と共に研究や研修を積み重ねながら次の世代を育てていくミドルリーダーこそが、今学校に求められている。こうした「育てつつ育つ」ミドルリーダー、「育てることを通して育つ」ミドルリーダーをどのように養成していくのか、学校現場から寄せられるこの研究への期待を改めて感じている。その期待を大きな後押しとして、さらにこの研究を進めていきたい

## 【資料A】 パネルディスカッションの記録

時間 80 分間

パネリスト 西尾市立西尾小学校教諭 倉知 雅美 高浜市立高浜小学校教諭 甲斐 由美  
大府市立大府中学校教諭 近藤 肖匡 県立豊田東高等学校教諭 川本 義博  
県立豊川養護学校教諭 天野 泰利  
コーディネーター 総合教育センター研修部長 東野 真志

### C : ① 研究・研修を進める上での取組の工夫，教職員への働きかけはどのように？

#### 豊川養護（天野）

- ・話し合いの場を多く設定していることから意見が活発に出るようになった。
- ・話し合うことで「ねらい」や「手だて」についての共通理解を図り，どの担当者でも同じような支援・言葉掛け・評価ができるように心がけている。
- ・話し合いの中では，同感するだけでなく「ゆさぶり」をかけ，話し合いが活発になるようにしている。
- ・経験が少ない先生も，あえて考えてもらうように問いかけをしている。
- ・みんなで考えるプロセスを大切にしている。



#### C : 「ゆさぶり」とは？

- ・話し合いの雰囲気「同感」「同感」となった時に，問いかけている。  
具体的には，作業中，生徒に私語が見られたが，作業ができていたのでOKではないかという雰囲気になった。そこで，作業は基本的に静かに行うものではないかとゆさぶったところ，もう一度評価を見直そうということになった。

#### 豊田東（川本）

- ・主任としての自分の思いを会議の中で伝えるようにしている。
- ・ある担任が「プラン別説明会」を夏休みに行ったらどうかと提案したところ，やってみようという雰囲気になった。
- ・意見を言いやすい雰囲気も大事だが，出た意見に対し，きちんと実行できた時は，言った教員は「言っただけよかった」と感じるだろう。生徒にとってもそれはよい結果となることが多い。

#### C : 今年も学年主任だが，その立場で特に心がけていることは

- ・生徒の指導に直にあたる担任の先生方に，自分の考えをいかに伝えるかをいつも考えている。

#### 大府中（近藤）

- ・公開現職教育・・・若手が講師となって職員全員が学ぶ機会にしている。
- ・教務主任と連携・・・初任者の授業を全職員が参観し，一緒になって「授業」について考える機会にしている。
- ・自主研修会・・・外での研修会で学んできた若手が増えてきた。自分だけのものにするのではなく，職員で共有



し還元していく場になっている。聞きたい者が聞くかたち。

**C：実際、学校を訪ねて現職教育（校内研修会）を参観したときの印象は、近藤先生はアイデア豊富だが、「黒衣」に徹しているように見受けた。どう意識しているのか？**

- ・若い先生が増えてきているので、若い先生が自分で伝えたり、表現したりする部分をあえてつくっていくことが大事かなと思う。
- ・自分が出てしまうと、「やらされている感」につながり、いいイメージでなくなるのではと考え、若い先生に「舞台」を譲っている。

**高浜小（甲斐）**

- ・三部会（学年を縦で割ってつくる、ベテランの部会、少経験者の部会、中堅の部会）を立ち上げたこと。立場、経験年数が近い者同士での部会になっている。
- ・教務との連携がとても密になってきた。教務と研究主任が分担して研究を進められるよう工夫してもらっている。

**C：具体的な例としては？**

- ・子どもの主体的な姿を研究主任としての捉えと教務主任としての捉えというように、両方を載せた資料を職員向けに教務主任が作成してくれた。今までは、教務からだけの視点で配付されていた。声をかけられ、一緒に進めているという感じがうれしい。

**C：教務主任とのコラボしたメッセージが発せられたのですね。**

**西尾小（倉知）**

- ・校長先生の「町学習」に対するビジョンが明確（ESDの視点で町学習を再構築しようというビジョン）
- ・この研究を職員にどう伝えるか、職員にどう実践していってもらえるかを考えてきた。
- ・4月、各学年に「町学習」の単元をどうしていくのか、考えてもらった。
- ・8月に、実際作ったものはどうかと点検し、今実践してもらっている。
- ・3月の現職で、ESDの学びはできているのか、振り返ってもらう予定。

**C：訪問した時の印象だが、わりと校長先生は控えられていた感じ。教頭先生が、「もっと校長先生と話をして…、校長先生は待っているよ」と言われたことが記憶に残っている。**

**C：② 先生方にとって、頼りになる「相棒の存在」はどんな方ですか？**

**西尾小（倉知）**

- ・環境部の部長のベテラン女性教諭
- ・賛成もしてくれるが否定もしてくれる。研究が自分一人の考えで進んでいくと心配なので、ありがたい。ただその「否定」は、子どもの学びが根底なので、安心して頼りにしている。

**高浜小（甲斐）**

- ・5年目の若手の女性の先生 昨年同じ学年で、ともに研究を進めてくれている。
- ・私が進めたい研究を理解し、一緒に進めてくれる。時には愚痴も聞いてくれる。

**C：若手の理解者ですね。**

**大府中（近藤）**

- ・自分は思い立ったら突き進んでしまうタイプなので、ブレーキをかけてくれる教務主任。
- ・あうんの呼吸で、進められている。

**豊田東（川本）**

- ・50代の副主任 進路指導において絶対の信頼を置いている。

- ・先を見通した進路指導について、頼りにしている。
- ・学年会議に提案する前には、あらかじめその先生に相談している。

**豊川養護（天野）**

- ・研究を一緒に進めている4年目の若手。
- ・若い積極的に意見を出してくれる。とても活動的。
- ・自分の思いをまわりに伝えてくれるし、問いかけに対しても答えてくれる。
- ・子どものために、より良くしようと一緒に話をしていると楽しい。

**C：「相棒」とは、5人のよき理解者であり、信頼関係にあり、きちんと意見を言ってくれる人  
5人のよさを引き出してくれる人ですね。**

**C：③ ちょっと言いにくいかもしれませんが、苦手な存在はいますか。そういった方がいれば、  
どんな対応に心がけていますか？**

**豊川養護（天野）**

- ・若手，ベテランにかかわらず，取組が消極的である先生。
- ・消極的な理由はいろいろあるだろうが，若い先生には問いを投げかけ，言いやすい場・雰囲気づくりをしている。

**豊田東（川本）**

- ・昨年まで7年間一緒に学年だった先生だが，その人間関係があって，今の自分につながっていると感謝している。

**大府中（近藤）**

- ・フットワークが悪い先生に声をかけるのが苦手。
- ・その先生と仲がよい若手を現職教育（校内研修）で同じ班にするなど，いろいろな手でコミュニケーションをとるようにしている。
- ・いやな部分は聞き流す方法を覚えた。

**高浜小（甲斐）**

- ・自分から考えず，ひとに頼りがちで，始めから教えてもらおうという姿勢の先生。
- ・聞いてくると，自分も忙しいので「もう少し自分で考えてから来てくれるかな」と思うが，うまく伝わっていないのだなと反省もする。基本的なことを伝えながら，そういった先生たちも動けるような支援・助言をしなければと思う。

**西尾小（倉知）**

- ・研究関係の指導案など，早めに提出の依頼をしているが，なかなか提出していただけない先生。
- ・二度三度声掛けをするが，それ以上は人間関係壊れそうで・・・。

**C：共通理解は難しいが，5名の先生方は何とか工夫しながらやってみることがわかりますね。**

**C：④ 先生方が現在抱えている課題をキーワードで事前に書いてもらっています。その説明をお願いします。**

**西尾小（倉知）**

- ・研究を進めていく上での「学年間の温度差」。
- ・先生たちが町を歩いて教材を集めてくるように，フットワーク軽く動いてくれる学年ばかりだといいますが。

#### 高浜小（甲斐）

- ・「教師の主体性」を引き出す助言，支援の仕方。
- ・若い先生は指示されたことはできるが，自分からアイデアが出てこない。
- ・自分でいろいろ主体的な姿を見せないといけないなあと思う。
- ・経験をさせる場をつくっていかねばと感じている。

#### 大府中（近藤）

- ・「若手≠少経験者」で表されるように 40 代後半の初任者もいて，そういった先生たちへのアドバイスが課題。
- ・マニュアル的な答えを求めてくる（生徒指導など）。
- ・授業は「こうやりたい」という頑なさもある。

#### 豊田東（川本）

- ・「学年団の協力」
- ・どうしても担任団だけで方向を決めてしまっているところがある（時間の関係で）。
- ・副担任・学年付きの先生方もできる先生が多い。今は，一歩引いてしまっている状態なので，そういった先生方の能力・スキルを生かして学年運営をしたい。

#### 豊川養護（天野）

- ・昨年度の研究の成果を，学校の中で広げていくこと。
- ・中学部，高等部の先生方に理解をしてもらうことが必要。
- ・しかし，そういった場が今はないので，校内の体制づくりが必要か。
- ・それをどうつくっていけばいいのか まとめ役は誰になるのかがわからない。
- ・「管理職との連携」が大切になるのかな。

**C：⑤ これらの課題について，それぞれの先生方からアドバイスをお願いします。**

「管理職との連携」（豊川養護）について

#### 西尾小（倉知）

- ・管理職との連携・・・校長先生がビジョンをしっかりもってみえるので動きやすい。
- ・管理職の先生に，先生の考えを伝えていくのがよいのではと思います。

#### 高浜小（甲斐）

- ・小学校は管理職ととても近い。
- ・高校はちがうことがわかった。

#### 豊川養護（天野）

- ・管理職の先生は，遠くはないけど，近くもないかな。でも校長室に行くのは緊張する。

**C：話をする機会はあるが，広げていくときになかなか・・・ですね。**

#### 大府中（近藤）

- ・生徒のためにいいと思うことはどんどんやれと，器が大きい。信頼が大きい

#### 豊田東（川本）

- ・なかなか自分の考えを校長先生に話をする機会がない。

**C：でも，きっと校長先生は待っているのでは・・・。**

「若手≠少経験者」（大府中学校）について

#### 豊川養護（天野）

- ・自校にもいるが，迷いながら生徒の指導にあたっている様子。

- ・相談にのったり、一緒に考えたりしているが、一人で考えるのは大変なので、「ひとに頼ろう」「お願いしよう」と自分は心がけている。

#### 西尾小（倉知）

- ・日頃のコミュニケーションに心がけていくこと、人間関係を築くことかな。
- ・自分も苦手な先生には、自分から挨拶をするなど、歩み寄ろうとしている。
- ・そういった日々の努力が必要なのかな。

#### 豊田東（川本）

- ・自校にも40代の初任者がいる（社会人経験あり）。
- ・その経験に尋ねることがある（前の会社ではこういうときどうするの？）。

「学年間の温度差」（西尾小学校）について

C：西尾の温度差・・・共通理解に関わることだと思うが、どう図っていくとよいのか。

#### 高浜小（甲斐）

- ・共通理解を図るためには話すしかない。文書で出してもなかなか伝わらない。話す機会をより多くもてるよう心がけている。管理職にも、若手にも。
- ・3部会を立ち上げたのもそう、いろいろ課題はあるが、人ですので、話すことを意識している。

C：話す機会を先生がつくっているということですね。

#### 大府中（近藤）

- ・初任者や少経験者は何が分からないのか、何に困っているのか、分からない。
- ・何がしたいのかと寄り添ってあげると、本音が聞ける。
- ・文書だけでは、意図が伝わらない。

#### 豊川養護（天野）

- ・共通理解のためには、ねらいや頼れるものなど、キーワードが必要では。
- ・自分の場合は、「評価シート」をもとにすべてを話し合ってきた。
- ・最初は意見が違っても、みんなで集まって話し合っただけで知恵を出すことによって、互いに近づいていった感じがする。

C：先生の場合は「評価シート」。これを使ったらきつうまくいくだろうと先生は信じてやっているわけですね。まわりの先生にも信じ込ませたの？

「教師の主体性」（高浜小学校）について

C：高浜の「教師の主体性」、これは、けっこうどの問題点にも絡んでいると思うが。どうやって教師集団の主体性を高めていったらいいのか。

#### 大府中（近藤）

- ・若手には、場を与えながら一緒に考えてあげる。ある程度までいったら本人に任せてしまう。
- ・ただ、失敗を恐れてしまうところもあるが、「失敗こそが次へのステップなんだよ」とフォローしている。

#### 高浜小（甲斐）

- ・「主体的」の言葉は、教務が言い続けている。言い続けることも大切だと感じる。
- ・失敗を恐れるのは、主任などベテランにもある。
- ・失敗したことを見せると、もしかしたら「甲斐でも失敗するならやってみよう」と思ってくれるのでは・・・。
- ・ベテランの先生が具体的な姿をどんどん見せることが必要ではないか。

#### 豊田東（川本）

- ・がちがちに固めた提案や、何をいっても変わらない提案・・・自分が担任の時はいやだった。
- ・今年は、「こんなふうにやろうと思ってるんだけど・・・」という提案に心がけている。
- ・がちがちにせず、完成度8割くらいの提案をし、意見をもらって修正して実施している。
- ・そんなことから、いろいろな行事で「やってよかったね」という声が聞こえる。
- ・今いい感じになっている。

C：そう思います。とってはいけません・・・

C：そろそろまとめに

大府中（近藤）

- ・いろいろ言う人はいるが、そういう先生を排除するのではなく、なんとか取り入れながら、その人の主張から学ぶこともあると思う。あとは聞き流すことも。
- ・学年の輪を大事にすることが、結局子どもにつながっていく。
- ・自分は苦手な先生にわざと頼むことがある。「え～」といいながら動いてくれる。

C：「苦手な存在」・・・マイナス要素だけでなく、自分を変えてくれる存在になる。

そういった存在を取り入れてどうチームをつくるか、というところで先生方から話を聞いた。この後は、課題はいろいろあるが、「どう共通理解を図っていくのか」「どう主体的な組織にしていけるのか」というテーマが共通していたと思われるので、それらについて会場の皆さんにも考えていただきたいと思う。

C：パネリストの5名の先生方に、拍手を。（会場拍手）

## 教師を育てる教師としてのミドルリーダーの役割

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。

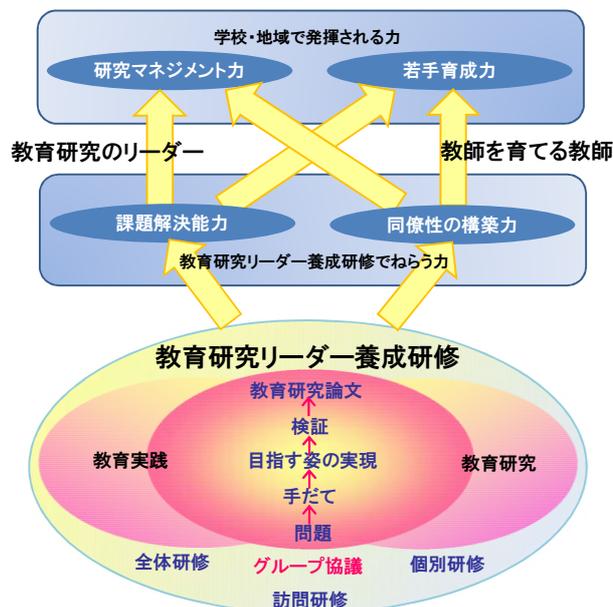
### ④ 名古屋大学と愛知県総合教育センターとの連携

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、解決に役立つリ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っとつながっている様子を喩えている。したがって、「私はもう育てってしまったので、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はではない。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ふこと、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とで、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。

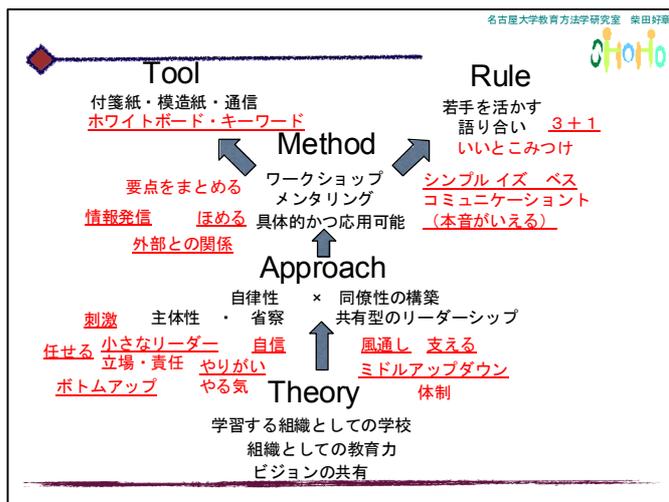
⑩ まとめ ※右図参照

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、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。

それから非常に大事なってくるのが、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



(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。

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、みんなが学習する組織をつくっていこうということが大切である。そのビジョンが共有されていれば、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、学校の中で使っていただければ、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)