

# 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」を發揮し、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

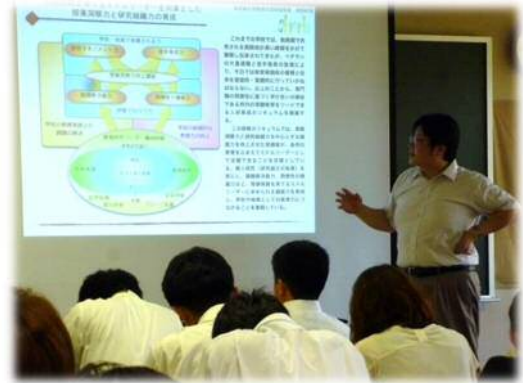
現在、愛知県の教育現場では、定年退職者が年々増加しており、教員の年齢構成を見ると、20代から30代前半が急増している。一方、30代後半から40代前半の層、ミドルリーダーとして期待される年齢層が非常に薄い。そのため、教育の不易な部分に関する理論と実践的なノウハウの円滑な継承が危ぶまれる状況にあり、ミドルリーダーの育成は、喫緊の教育課題である。

ミドルリーダーとは、文部科学省の『学校組織マネジメント研修』（平成 17 年 2 月）では、「中堅教職員」であり、学校のキーパーソンとして「教職員に対して実際に影響力をもっている人または人々」であるとしている。活性化している組織では、「教師を育てる教師」としてのミドルリーダーが存在しているケースが多く見られると報告されており、ミドルリーダーの育成は、学校の組織力の向上、学校経営の円滑化に寄与すると言える。

今日ますます複雑化する教育課題を解決していくには、課題をしっかりと捉える力や、解決の方法を見通す力などが求められる。それらの力は教育研究に必要な力と重なるものであり、豊かな研究力を備えたミドル層が今求められていると考える。そして、ミドルリーダーは、「教師を育てる教師」としてこの力を他の教職員に波及させ、組織の活性化につなげる役割を担うものと定義した。

そこで、当センターでは、個人の課題研究を追究する目的で昭和 29 年に始まった夏期研究員制度に起源をもつ「夏期研修」を見直し、平成 24 年度より所属校及び各地区において教育研究を推進するミドルリーダーの育成を目指して「教育研究リーダー養成研修」と改称し、新たな研修をスタートさせた。

なお、本研究は、名古屋大学大学院 柴田好章 准教授に指導・助言をいただいている。



教育研究リーダー養成研修（全体研修）

## 2 研究の目的

当センターでは、平成 24 年度の「実践的指導力の向上を図る教職員研修の在り方に関する研究」の中で、教育研究を推進するミドルリーダーの育成について研究をまとめている。そこでは、ミドルリーダーに求められる資質能力について、「総合的な人間力」と「教師としての専門的な力量」の二つのカテゴリーに分けている。特に、ミドルリーダーに必要な資質能力として、「課題解決能力」「同僚性の構築力」を取り上げ、カリキュラムに位置付けて研修を実施してきている。そこで本研究では、この研修の成果がミドルリーダーとして所属校でどのように生かされ、発揮されているのかについて活動の様子を調査・分析する。そして、その結果を基に、ミドルリーダーとしての資質能力の生かし方や役割を示すとともに、ミドルリーダーを育成するための効果的な方策（研修のポイント・研修カリキュラム等）を見いだそうとするものである。

資料 1 課題シート（研究計画書）

## 3 研究の方法

### (1) 「教育研究リーダー養成研修」の研修効果の検証

「教育研究リーダー養成研修」では、「課題シート」（資料 1）を活用しながら教育研究を進めている。これは、課題解決能力育成のための補助的な役割を果たすものであり、三種類のシートを用意している。資料 1 は、研究計画書の例である。また、

教育研究リーダー養成研修		研修員番号 ○○	○○立○○小	学校 氏名 ○○ ○○	H25.11.14 印刷
<b>研究計画書</b>					
【目標の実践的課題】 自校で実践している課題や問題、子どもと関わりながら実践や学校全体で取り組むべき課題などを、					
【子どもの実態】 研修日を記載 「子どもの実態」を把握し、子どもの伸びしろや課題を明らかにし、授業や活動に活かす。子どもの具体的な課題、目標や子どもへの具体的な支援策を記載する。	【目指す子ども像】 二人な子どもにしたい、こんな力を身に付けさせたい、こんな思いや態度を身に付けたいなど教師の願いを書く。この願いが最も大切になる。	【時代や社会の要請】 社会や時代の要請、教育現場や教科の本質、従来の研究の分析や書き、子どもを取り巻く環境に着目することで、目指す子ども像のイメージ、研究推進の要請を記す。	【目指す子ども像に迫るための工夫】 目指す子ども像に迫るための工夫が論文執筆の理論部分になっていく。		
【キーワード】 キーワード（例）として、研究の特徴を短い言葉で端的に表現する。					
【目指す子ども像に迫るための指針】 「目指す子ども像に迫るためには、○○○○のようなことをすればよい。そのためには、○○○○のような手段が必要だ。子どもの実践は、○○○○によって捉えていくべきだ。」					
【指導観】 どのような指導・活動が有効なのか、どのような指導計画・単元構想を見直すのか 例：ねらい、つらみ、目指す子どもの姿に迫るために、どのような活動や授業を構想するのかを活動や教材の種類、ながら、活動や単元の大きな流れを記述する。また、その中で工夫したいと思ったアイデアを書き入れる。	【目指す子ども像に迫るための指導】 こんな授業、こんな活動をこの子どもたちのために展開したい。こんな子どもになってくれたら○○○○強い思いが論文の背景になる。	【徳規】【単元名】【教材】 道徳教育、国語科、算数科…… 子どもの意識に響いた活動名、単元名等	【検証方法】▼検証資料の収集▼ 子どもを客観的に捉える資料を収集する。いつ、どこで、どのような方法で蓄積していくのかを具体的に記述する。		
【具体的な手段】 「○○○○」のような工夫（手段）や支援を講じるのか 例：授業中の個別指導の中で、適切なメディアを教師の手でや生徒間で、教師と生徒（または生徒同士）					

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。



同僚性を高めるグループ協議

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。

### (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をもつて

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。話し合いのために、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・手だて等を考える。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日以降は、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学期の反省をもとに、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	△	他の教師は、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。遠慮の「自分たが聞はここに」を資料「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話した。

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	自信がないと前に行けず、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> <small>次期ミドルリーダーグループA</small>	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きるようにする。
<b>「simple is best+微調整」</b> <small>次期ミドルリーダーグループB</small>	「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> <small>次期ミドルリーダーグループC</small>	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> <small>次期ミドルリーダーグループD</small>	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> <small>教務主任グループA</small>	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> <small>教務主任グループB</small>	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、当たり前なことだが、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> <small>教務主任グループC</small>	「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> <small>指導主事グループ</small>	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> <small>教頭グループ</small>	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> <small>校長グループA</small>	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> <small>校長グループB</small>	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れ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