

## 教師力の向上を図る OJT の在り方

— ミドルリーダーをファシリテーターとして —

所属校：江東区立第四大島小学校

氏名：吉川 正

派遣先：玉川大学教職大学院

キーワード：暗黙知・知識創造組織・ミドルアップダウンマネジメント・ファシリテーター

### I 研究の目的

今日、学校においては、「生きる力」をはぐくむことを目指し、教育活動の充実に努めている。また、社会の急速な変化によって、多様化・複雑化する児童生徒の問題や様々な要求をする保護者への対応など、教員が求められている役割や身に付けなければならない資質・能力は多岐にわたっている。さらに、都内の公立学校においては、今後 10 年間で約 2 万人が退職期を迎えるため、若手教員の役割がこれまで以上に増大することが予想される。これらの課題を解決するためには、学校を組織・構成する教員一人一人の資質・能力を高める人材育成を進めることが急務である。一昔前まで、多くの学校ではベテラン教員が若手教員の教科指導や生活指導などについて、その場面ごとに指導するという「教師文化を継承する風土」は存在していた。しかし、ベテラン教員の多忙化、職務の複雑化などにより、その風土が低下していったと指摘されている。

そこで、学校内において、より実践的・効率的な人材育成を学校組織の OJT として推進することが求められている。OJT は職務を通じた育成であり、すべての教員が身に付けるべき力を意図的、計画的、継続的に高めていく取組である。また、教員一人一人の職務遂行能力も向上させるので、学校全体の教育力の向上につながり、学校が抱える課題解決にもなる。

そこで、今日教員が身に付けなければならない力(教師力)とは何かを考察し、これまで教員個人の意欲や育成する側の意識や学校独自の取組に頼っていた校内研修(OJT)の在り方を改善し、各学校が組織的・計画的に取り組む意義や方法、内容を具体的に検証し、学校組織にとって、よりよい OJT の在り方について研究する。また、学校全体が組織的、計画的に OJT を推進するには、学校現場組織のミドルリーダーとして、東京都の公立学校に新たな職層として導入された「主幹教諭」「主任教諭」を OJT の「ファシリテーター」として、効果的に位置づける必要があると考え、期待される職務や役割を検証する。

### II 研究の方法

#### 1 文献研究

関係法規や中央教育審議会答申などの関連資料、校内研究・研修に関する先行研究などを調査・分析するだけでなく、国内外の企業など、他業種の人材育成などで効果を挙げている、「知識創造組織」「ミドルアップダウン・マネジメント」などにも目を向けて、OJT に積極的に活用し、今後の学校における可能性を探る。

#### 2 フィールドワーク

意図的・計画的な OJT が、学校現場において、どのように行われているのか。また、主幹教諭や主任教諭などのミドルリーダーが、学校における OJT を進める上で、どのような役割を果たしているのかを、区市教育委員会の指導主事や OJT を実践している校長・主幹教諭・主任教諭へのインタビューなどを通して検証する。

### III 研究の結果

#### 1 文献研究から

##### (1) 教師力と暗黙知

現在の教師に求められるものは大きく分ければ、情熱、専門性、人間性となる。1つ目は、教職としての強い使命感、子供への深い愛情をもつこと。2つ目は、多くの知識をもち、専門性において大変優れ、その道において卓越していること。3つ目は、コミュニケーション能力を含めて、人間的な魅力があることである。また、D・ショーンは、「教師は、医師や法律家などの『メジャーな専門性の職業』と根本的に異なる『マイナーな専門性の職業』であり、理論的知識より実践的知識を得ることが有益である。教師は、常に複雑性、不確実性、不安定さ、独自性、価値・葛藤に直面しているため、技術的知識に頼ることが許されず、実践を通して実践の中にある知識・技能を獲得するしかない。」と述べている。つまり、教師の専門性は、学問の成果として言葉や数字などで明示的に示すことが難しく、姿や形として見えにくい「暗黙知」が中心であるといえる。

##### (2) 知識創造組織

学校は、毎年教師の異動が行われる流動性の高い組織である。学校全体の教育力を維持向上させていくためには、OJT の取組を、「個人型」から「組織型」に

改めていくことである。野中郁次郎らによる「知識創造組織」では、知識・技能には「暗黙知」と「形式知」の2つがあり、それを個人や組織の間で、相互に絶え間なく変換・移転することによって、高度な知識・技能が他者に伝承され、新たな知識・技能が創造されるとしている。そこで、学校組織全体の教育力を高めるためには、こうした暗黙知と形式知の交換と知識移転のプロセスを校内研修の中に体系化することが重要であると考える。

### (3) ミドルアップダウン・マネジメント

急激な社会の変化に伴い、学校に対する保護者や地域の期待や要望は多様化し、学校はより高い教育力が期待されている。そのため、教師には、教職としてのより高い専門性が求められる。また、多様な課題に対して、適切に対応することができる自律的で創造的な問題解決能力が求められる。

そのため、各学校において、このような教師をOJTで意図的・計画的に育成するためには、主幹教諭・主任教諭を中心としたミドルアップダウン・マネジメントが有効であると考えられる。ミドルアップダウン・マネジメントとは、学校組織の特性を生かしたものであり、管理職と教職員の間時的立場に立つミドルリーダーが、学校運営にリーダーシップを発揮して、組織の意思疎通を円滑にして、学校運営の活性化を図るものである。人材育成においては、ミドルリーダーが上下の連携だけでなく、他のミドルリーダーと連携していくことが重要となる。つまり、ミドルリーダーには、上下や横の連携を図りながら、OJTを促したり、支援したりする「ファシリテーター」の役割を果たすことが期待される。

## 2 フィールドワークから

### (1) 若手教員校内研修制度

A小学校では、初任から6年目までの教員に「若手教員校内研修制度」を実施している。主な内容は、学期に1回ずつの授業研究である。教材研究や教材開発、学習指導案作成、事前の検討会などでは、主任教諭(学年主任)を中心に同学年の教師たちから丁寧な指導を受け、研究授業を行う。授業後の検討会では、校長・副校長が講師、主幹教諭が助言者となり、実践授業の分析だけでなく、授業や教材分析の基本的なあり方や指導技術などのきめ細かい指導を行っている。また、若手教員同士が、授業の成果と課題について、本音で語り合いながらリフレクションを行い、授業改善につながる意見交換をして、互いの力量を高めている。

### (2) 若手教員に対するOJT

B小学校では、新規採用2～6年目までの教員へのOJTとして、「若頭制度」を行っている。校長は、若手教員から信頼のある1名の主幹教諭を、「若手教員研修部担当」に任命した。また、B小学校が初任校であり、その中で一番経験年数が長い教員を「若頭」とし、主幹教諭との二人体制で、研修会を運営している。内容は、年間3回の研究授業を行い、実践的な授業力の向上に努めた。主幹教諭は、研修会の日程調整、他教員への参加の呼びかけ、若手教員への日常的な助言や支援などを行った。「若頭」は、検討会の司会進行を行ったり、自分から研究授業を行ったりするだけでなく、若手教員へ積極的に声をかけるなど身近な相談役となった。また、今年度からは、研究授業や授業協議会に主任教諭が参加し、若手教員同士では高め合うことができなかつた内容にも踏み込んで、指導・助言を行っている。

### (3) メンターチーム制度

C小学校では、「C塾」というOJTを実践している。構成メンバーは、初任者～4年次の教員、コーディネーターとして10年次研修を修了した教員や他の教員も随時加わっている。研修内容は、月に一回、若手教員のニーズに応じる形で取り組んでいる。児童理解や教科指導、教材研究、朝の会や帰りの会、席替え、給食指導、清掃指導、家庭学習の扱い、教師としての心構えなど「必要なことをその人に合わせて」というスタンスでOJTを実践している。アドバイザースタッフとして、校長を中心に、研修内容によってその領域を専門とする主幹・主任教諭が参加するなど、組織的に取り組んでいる。また、今年度は、近隣の小中学校にも、研修会への参加を呼びかけている。

## IV 考察

学校において意図的・計画的なOJTを行うためには、ミドルリーダーが、ファシリテーターの役割を理解し、状況に応じて適切に実践していくことが求められる。具体的には、支援する、促進する、場をつくる、時間を作る、つなぐ、取りもつ、聴く、引き出す、待つ、問いかける、調整する、提案する、まとめるなどである。このようなファシリテーターの役割が十分に機能した時、OJTをする側もされる側も、一人一人の主体性や当事者意識が育まれ、個人やグループ、組織全体が、お互いに安心してのびのびと自己の資質能力を高めることが可能となる。そして、学校組織が、暗黙知と形式知がスパイラルに交換・移転する知識創造組織となり、学校全体が活性化し、教師文化を継承・発展する風土が醸成されると考える。