

## 若手教員と相互に支え合い、高め合うことができる先輩教員モデルの探究

—教員同士の日常的なかかわりからの考察—

所属校：練馬区立豊玉小学校

氏名：中野智美

派遣先：東京学芸大学教職大学院

キーワード：かかわり・OJT・先輩教員

### I 研究の目的

東京都では、今後10年間で教員全体の3分の1が退職期を迎えるため、人材不足や課題解決力の低下が懸念され、教員の資質向上に向けた人材育成が急務となっている。これまで各学校では、初任者研修をはじめとした各年次研修と連動させながら、若手教員の育成に取り組んできたが、「個人の意欲や自己研鑽に基づくという考え方が根底にあるため、教員個々の意識に委ねられている面が多かった<sup>1)</sup>」と考えられている。

そこで、「若手教員が実力ある教師として成長していくためには、校内におけるコミュニケーションが十分に取られて、相互に支え合い、高め合う環境の中で、意図的・計画的な人材育成が行われる体制を早急に整える必要がある<sup>1)</sup>」とされ、平成21年度から、主任教諭任用に伴い学校現場におけるOJTを組織的に行うことになった。

ところが、これまで若手教員を育成するために、先輩教員が丁寧に指導しても効果があがらなかった事例が、多くの学校で見受けられる。それは、先輩教員自身が考えている丁寧な指導が、結果として若手教員の意欲低下を招いてしまったり、若手教員自身の主体的な学びにつながらなかったりするからである。これらの事例は、先輩教員のどのようなかかわり方が若手教員育成に効果的であるのかについて、これまで明らかにされていないことが原因であると考えた。

そこで本研究では、若手教員からかかわってみたいと思われている先輩教員の学校現場における日常的なかかわりの様子を観察し、さらにその行動の背後にある意識などを質問紙調査で明らかにすることにより、望ましい先輩教員モデルの作成を目的とした。

### II 研究の方法

#### 1 基礎研究

リーダーシップ理論に関する文献からリーダーシップ行動の測定項目を抽出し、KJ法により分類し、質問紙（5段階評価）を作成した。

#### 2 学校における調査

#### (1) 対象教員の行動観察

平成21年9月～12月 東京都内公立小学校5校において、他の教員からかかわってみたいと思われている教員（以下対象教員とする）6名に対して、1日行動観察を実施した。そこでは、対象教員と他の教員とがコミュニケーションをとっている様子をその場でメモをし、その後エピソードとして記録を起こした。

#### (2) 質問紙調査

平成21年11～12月、基礎研究で作成した質問紙を、対象教員自身と対象教員とかかわりの深い教員（以下周りの教員とする）（対象教員1名あたり3～4名）に対して行った。

#### (3) インタビュー調査

インフォーマルな形でインタビューし、その内容のメモをもとにして後に記録を起こした。

### III 研究成果

#### 1 質問紙調査より

30項目すべての質問項目において、対象教員自身の評価（以下、自己評価という）・周りの教員の評価（以下、他者評価という）ともに、それぞれ平均値は3（どちらでもない）を上回っていた。また、右のグラフ（図1）に示したよう

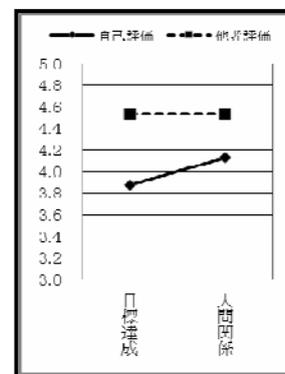


図1：目標達成のための配慮機能と人間関係への配慮機能との比較

に、リーダーシップ行動における【目標達成のための配慮機能】

と【人間関係への配慮機能】の二種類の機能に当たる

項目の平均は、それぞれがおおむね高いといえる。また、他者評価においては二種類の機能が共に高いが、自己評価においては【人間関係への配慮機能】のほうが高いことが分かる。つまり、「この先生とかかわってみたい」と思われている教員は、【人間関係への配慮機能】を重視してリーダーシップ行動をとっており、他の教員にとっては【目標達成のための配慮機能】も共に強く感じているということが分かる。

また、30項目の質問項目中、自己評価・他者評価共に高い項目は、以下のとおりである。他者評価の中で

<sup>1)</sup> 東京都人材育成基本方針（平成20年10月）

自己評価において高い項目	他者評価において高い項目
・話し合いをしているとき他にいいアイデアがあれば、自分のアイデアにこだわらない。	・めざす成果に向かって、他の先生方と共に努力してくれる。
・仕事を進めながら他の先生方から新たな良いアイデアが提案されたとき、賛同して協力する。	・仕事を進めるとき温和な話し合いを心がけている。
	・話し合いをしているとき誰の考えも公平に聞いている。

一番高い項目は【目標達成のための配慮機能】の項目である「目指す成果に向かって他の先生方と共に努力してくれる」であったが、他はすべて【人間関係への配慮機能】にあたる項目であった。つまり、比較的【人間関係への配慮機能】が強く意識されているということがいえる。

さらに、KJ法によって考えた『計画立案』『計画を立案する段階での心構え』『計画実行』『計画を実行する段階での配慮』『基本的な心構え』の5分類ごとに自己評価と他者評価を比べてみたところ、『計画立案』の段階においてのみ、自己評価と他者評価における傾向の違いがみられた。その結果は右のグラフ(図2)のとおり、自己評価においては【人間関係への配慮機能】が高く、他者評価においては

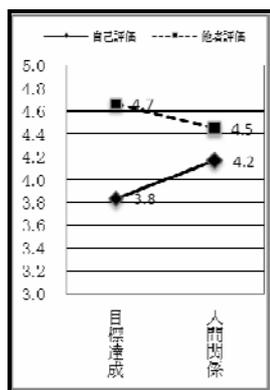


図2 計画立案段階における自己評価と他者評価の比較

【目標達成のための配慮機能】が高く出ている。『計画立案』段階、つまり、何かを始めようとするときに、周りの教員にとっては【目標達成のための配慮機能】の方を強く感じ、対象教員の方は【人間関係への配慮機能】を意識して行っているということが分かった。

そこで、『計画立案』段階についてさらに詳細に見るため、その分類にあたる質問項目ごとの比較をし、右のグラフ(図3)に表した。

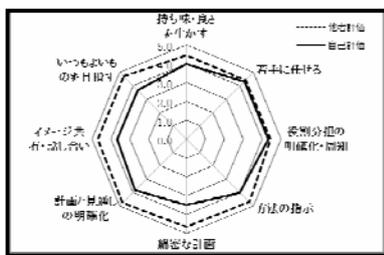


図3 計画立案段階における自己評価と他者評価の比較

周りの教員は対象教員に対して「計画と仕事を進めるための計画を示し、他の先生方に見通しをもってもらう」「めざす成果のイメージを他の先生方と共有できるように、話し合いをする」「何をどのようにするのかを決め、指示をしている」「先生方が仕事を進めるための計画を綿密に立てる」ことなどを強く感じている。一方対象教員は「仕事の計画を立てるとき、若手を信頼して任せている」「仕事の計画を立てるとき、先生方の持ち味(良さ)が発揮できるような方法を考えている」ことなどを心がけていることが分かった。

また、『計画立案』段階以外の他者評価において「自分が決めた目標に対して努力を傾けている」「必要ならば他の先生方の仕事のフォローに回る」ことも高く評価されている。それは、周りの教員にめざす行動を示しながら一緒に努力しようという気持ちを表す行動であり、その行動を見た周りの教員が目標に向かって意欲的に行動を起こそうと思うことができる行動であると考えられる。

## 2 行動観察より

行動観察から得たエピソードを分析してみると、観察者である自分がその場にいた時の印象よりも、【目標達成のための配慮機能】の項目が多く出ている(「考えや態度の明確化」「方法の指示」など)。それは【目標達成のための配慮機能】がある時には、たいてい【人間関係への配慮機能】(特に、「温和な話し合い」「アイデア賛同」など)にあたる働きが伴っているので、強い圧力を感じにくかったからだと思われる。対象教員の自己評価から分かるように【人間関係への配慮機能】を重視しているからこそ、「考えや態度の明確化」や「計画や見通しの明確化」に代表される【目標達成のための配慮機能】が周りの教員に素直に届き、考えや行動を主体的に決定できるようなかわりになっていると考える。

また、「判断のために必要な情報を伝えて、相手がどのように考えるかを聞く・見る」行動が多く見られた。それは、「自分のアイデア変更をいとわない」「よいアイデアには賛同し協力する」こと的前提として対象教員が行っているのではないかと考える。

## 3 インタビュー調査より

調査の内容から、どの人にも公平に接したり一緒に努力していこうとしたりする配慮を感じた。それが、周りの教員に伝わっていると考える。

## IV 考察

これらの結果より、若手教員からかわってみたいと思われる先輩教員モデルは以下の通りであるといえる。

- 1 誰の考えも公平によく聞いた上で、判断は自分ができることもあるが、基本的には若手教員を信頼して任せる姿勢をとる(若手教員の主体性を尊重する)。
- 2 温和な話し合いで明確に見通しを示したり、合意を得ることを大事にしたりすることを通して、一緒に考えていこう・努力していこうという姿勢を見せ、共によりよいものを目指していく。