

学校改善につながるミドルリーダーの人材育成 — OJT運用の可能性と課題 —

所属校：足立区立梅島第二小学校
氏名：村田悦子
派遣先：東京学芸大学教職大学院

キーワード：学校におけるOJT・ミドルリーダー・学校改善・同僚性

I 研究の目的

今日の学校に求められている課題として、確かな学力の定着、規範意識の醸成、キャリア教育の推進など、教育内容と教育活動の充実がある。また、社会の変化や多様な価値観が存在するようになったことからくる児童・生徒の問題・様々な要求をする保護者への対応など、広い範囲での教育課題にも日常的に対応していかなければならない。そして、このような学校内外における課題に対応するためには、教師一人一人の力量を高めていくことはもちろん、学校としての教育力を向上させ組織的に課題解決を図っていく必要がある。

そこで、学校の課題解決、すなわち学校改善のためには校長の学校経営方針に基づき、学校運営の中核となるミドルリーダー、つまり主幹教諭および主任教諭に着目して人材育成を行っていくことが、教師一人一人の力量を高め、組織的に学校における様々な課題を解決していく契機となると考えた。その理由は、次のとおりである。

①学校は校長の経営方針に基づいて運営されるものであるが、校長や副校長だけの取組ではそのビジョンに向けて活性化はされず、ミドルリーダーの果たす役割は大きいこと。②教師のライフコースの研究ⁱ⁾によると、すぐれたミドルリーダーとの出会いは教育実践の質を高める鍵となっていること。③ミドルリーダーとなる時期においては、マンネリ、単調さが表れ始めるⁱⁱ⁾。この分岐が起ころうる時期に人材育成を意図的に行う意味は大きいこと。④今日的なOJTの定義から考えると、ミドルリーダーの位置は、若手教師に教えたり同僚や管理職から教えられたりしながら共に学び、共に育っていくOJTの理念にもっともかなった位置にあるということである。現在、大量退職の時代を迎え、初任者教師の大量採用が続いていることから、初任者教師の力量形成のためには力量あるミドルリーダーの存在が必要である。

学校における人材育成の課題は、学校に所属するすべての教師が、必ずしも着実に力を身に付けているとは限らない、だれに対してどのような育成をするか、だれが育成を担当するかが明確になっていない、一人

一人の教師の成長が、学校全体の教育力の向上や学校が抱える課題解決に十分につながっていないⁱⁱⁱ⁾、等があげられている。また、学校の中で教師同士が関わり合い学び合い、支え合う機会や時間が失われつつあり、「多忙感」や「コミュニケーション不足」を生んでいる。そしてそのことが教師の専門性を育成することにつながらず、学校の課題解決力を低下させ、遅らせている。

本研究では、ミドルリーダーの人材育成の方法の一つとして東京都教育委員会『OJTガイドライン』をもとに、その学校の実態に応じた工夫を行う。そのことから、OJT運用の可能性と課題を追究し、効果的なOJTシステム運用のために必要な一般理論を構築することを目的とするものである。

II 研究の方法

1 先行研究：文献研究、企業におけるOJT、他県の学校等におけるOJTの現状の比較研究、学校におけるOJTの意義、学校におけるミドルリーダーを育てるOJTシステムのあり方とは何か。

2 調査研究：先行研究を踏まえ、A区におけるOJTの現状と課題の把握(質問紙調査法)し、ミドルリーダーの力量形成のためのOJT運用の方向性について明らかにした。

3 実践研究：上記1、2を踏まえ、B小学校において東京都教育委員会『OJTガイドライン』に沿ったOJT運用を工夫して導入し、ミドルリーダーの人材育成のあり方についてアクションリサーチを行った。

4 検証：上記3の実践の内容を吟味し、効果的なOJTシステム運用の指針を「一般理論」として抽出した。

III 研究の結果

1 OJTの意義とは何か

OJTとは、人材育成の方法の一つであり、一般的には「自立型キャリア形成の時代を迎えて、職場で、日常業務を遂行する過程で、上司・先輩と部下・後輩が、企業の生産性の向上と従業員各人の自立・成長・巣立ちのために、教え教えられながら、共に学び、共に育っていくこと^{iv)}」とされている。OJTの概念は時代の変化とともに変化しており、今日的なOJTは「OJD (On The Job Development)」ともいわれ始

めている。一方、東京都教育委員会『OJTガイドライン』によると、学校におけるOJTを次のように定義している。「OJTとは、On the Job Trainingの略で、『日常的な職務を通して、必要な知識や技能、意欲、態度などを、意識的、計画的、継続的に高めていく取組』のことを言います。ここでは、学校内における人材育成の取組を指しています。」としている。

いずれにしても、OJTは日常の職務を通して一人一人の力量を高めていく取組であることが言える。教師は、その専門職としての力量を子どもへの質の高い教育のために高めていく存在である。学校におけるOJTとは、組織の上司・先輩と部下・後輩の関係だけではなく、教師同士が関わり合い、同僚性をはぐみながら教師の力量を共に向上させ、教師の不可侵文化^vを改善し、新たな風土をつくっていく意義があるものと確認した。

2 ミドルリーダーを育てるOJTのあり方とは何か

(1) ミドルリーダーが共に学ぶ「課題解決型会議」

東京都教育委員会「OJTガイドライン」によると、若手教師の人材育成に関わる教師は主に主任教諭である。調査研究では、71%の主任教諭が「自立タイプ」であり、自分で考え進んで学ぶタイプが多いということが分かった。

課題解決型会議は、構成メンバーであるミドルリーダーおよび教諭である学年主任が実践を通して得られた個人レベルの技能や業（暗黙知）を誰にでも分かる言葉（形式知）にすることで、新たに知識や知恵を創造して学校の課題解決をしていく会議である。

主任教諭の「自主性・自律性」を尊重しながら、主任教諭が若手教師の人材育成を通して自ら成長できる場の一つとして課題解決型会議の意義は大きい。

(2) 若手教師への関わり方を学ぶ

ミドルリーダーの関わり方はメンタリングの手法で行った。ミドルリーダーは若手教師の育成を通して、自らの実践を振り返ったり、新しい方法や知識を創造したりして学んでいく。つまりメンタリングにより若手教師とミドルリーダーが共に学ぶのである。

(3) リフレクションのための「OJTシート」

日常的にメンターがメンティにアプローチしたことや、メンティの成長は拡大学年會（二学年合同の学年會）等を活用して「OJTシート」に記入していく。記入内容はメンティに関することであるが、メンターが書くことによって自分自身の行動の自覚化と、何を意識して学んでいけばよいのかを可視化することができる。メンティのモデルになる努力をするようになる

ことで、ミドルリーダーとしての自覚が促進され、行動化するのである。

IV 考察

1 可能性：効果的なOJTシステム運用のポイント

(1) ミドルリーダーの自主性・自律性を尊重すること

ミドルリーダーは、校長の経営方針に沿って自分の任された職務の中で自分の考えを生かしながら学校運営に関わっていくことで喜びややりがいにつながっていくものである^{vi}。そのためには、ミドルリーダーが自律的に力を発揮できる場を設定し、そこで、創作的、協働的に課題解決ができるようにすることである。

(2) ミドルリーダーが協働で学ぶ場があること

学校が教師にとって学びの場になるということは、強制力がなくても自ら進んで教師同士が磨き合い、学び合うことができることである。個人の力では限界がある。本研究のように「課題解決型会議」の権限をミドルリーダーに委譲し、暗黙知と形式知の往還を生むような議論ができる場の工夫ができるようにすることで、その学校における新しい知識や知恵が創造され、学び合いが成立するのである。

(3) ミドルリーダーから同僚性の創造を図ること

メンタリングによる限定されたコミュニケーションに固執することなく、関わり合ってアプローチしていくことで無理のないOJTになる。またそのことが、同僚性の創造につながると考える。同僚性は佐藤^{viii}もいのように教師が学ぶ基盤となるものである。教師がOJTを通して同僚性を創造し、また同僚性が教師同士の学びを支えるというよい循環を生んでいくよう方向性をもたせることで、学校の教育水準をあげ、学校改善につながるものと考えられる。(OJTからOJDへ)

2 課題：OJTシステム運用の課題

「リーダー型マネージャー」に育成することの認識

ミドルリーダーは「リーダー」であり、「管理者」ではないことを自覚することである。「管理者」は、本来は決められたことを正確かつ効率的に実現する役割であるのに対し、「リーダー」は状況の変化を捉えつつ現状を改革してその実現を図っていく。

ⁱ 山崎準二『教師のライフコース研究』62-63頁、創風社2002

ⁱⁱ 山崎準二『教師のライフコース研究』155-159頁、創風社、2002

ⁱⁱⁱ 東京都教育委員会『OJTガイドライン』(2008.10)

^{iv} 寺澤弘忠・寺澤典子『OJTの基本』PHPビジネス新書、2009 寺澤弘忠『OJTの実践』日本経済新聞出版社、1989

^v 東京都教育庁人事部『OJTガイドライン』2008.10

^{vi} 秋田喜代美『授業研究と談話分析』放送大学教育振興会、2006

^{vii} 山崎準二『教師のライフコース研究』創風社、2002

^{viii} 佐藤学『学校の挑戦 学びの共同体を創る』285頁、小学館、2006