

平成 26 年度教職大学院派遣研修報告書

派遣者番号	26K12	氏名	菅野 恭子
研究主題 —副主題—	小学校における力のあるミドルリーダーの育成 —管理職による主任教諭へのアプローチを通して—		
所属校	杉並区立四宮小学校	派遣先	東京学芸大学教職大学院

項目	内容
I 研究の目的	<p>社会の急激な変化に伴い、高度化・複雑化する諸課題へ対応できる力の育成が必要になってきており、そのような力を育成できる教員の育成も大きな課題である。教育現場の教員年齢層を考えると、経験豊富なベテラン教員が次々に退職するのに伴い、新規教員の大量採用による若手教員の増加、若手教員の育成を期待される 30 代から 40 代の中堅教員の層の薄さが際立っている。このような現状の中で、学校の組織的な課題解決能力の強化に向けて、若手教員を採用時から段階に応じて着実に育成するとともに、次世代の学校経営を担うべき人材を育て、確保することが必要になってきた。そこで、東京都は「東京都教員人材育成基本方針」に基づき、「OJT ガイドライン」「学校管理職育成指針」を活用し、学校で意図的・計画的に教員の経験や能力、職層に応じた育成を行い、学校運営力・組織貢献力の育成ができるように促している。</p> <p>一方、現状に目を向けると、学校組織を支える中堅教員は、多様化し複雑化する日々の職務に追われ、仕事に対する姿勢も二極化が進んでいると言われる。意欲ある教員は、自ら研修に参加し、知識や技能を高めたり、校内において率先して OJT に携わったりしているが、そのような中堅教員ばかりではないのが現状である。末松(2013)は、「ミドル育成が喫緊の課題となっているが、校長研究に比して質量ともに明らかに十分でなく、今後の発展が必要である」と述べ、佐久間(2007)は「トップダウンでは、トップからミドルリーダーへ、そして、成員へという指示系統になり、ボトムアップでは、ボトムである現場からトップに向かって情報が挙っていく。つまり、どちらにおいても、組織が有機的に機能し、ダイナミックに成果を上げていくためのキーパーソンがミドルリーダーになるのである」と述べている。これらのことから分かるように、中堅教員をミドルリーダーとしていかに育てるかが重要になってくる。</p> <p>そこで、学校組織におけるミドルリーダーの育成に焦点を当てることとした。また、ミドルリーダーになるべく中堅教員として主幹教諭と主任教諭が考えられるが、経験年数や意識などの幅が広く、比較的多い主任教諭の育成について考えていく。その際、ミドルリーダーの視点として「学校組織マネジメント研修『主任級教職員に期待される具体的な役割行動(例示)』(文部科学省)の視点が参考になるが、様々な要因が関連してくる教育現場では、さらに「その場に必要なものを見極めて的確に動ける力」も必要であると考えた。マニュアル化ができない教育現場において、この力を兼ね備えることで、ミドルリーダーとしての力を的確にこなせる「力のあるミドルリーダー」となると考える。</p> <p>学校現場におけるミドルリーダーの育成について、育成側の管理職と主任教諭にアンケートとインタビューを行い、調査結果を整理・分析し、人材育成の実態を把握する。そして、課題を明らかにすることでミドルリーダーとして育成するために必要な視点を探ることとした。</p>
II 研究の方法	<p>1 基礎研究 先行研究・実践の資料や文献から、学校組織の変遷とともに教育現場の中堅教員が抱える課題や学校現場における中堅教員の人材育成の現状を把握する。その上で、調査研究の構想や実態調査に向けての調査項目を検討する。</p> <p>2 調査研究 教育現場の最前線で仕事と向き合う中堅教員の思いや、学校現場に委ねられている中堅教員の人材育成の現状について、効果的な方法や課題となっていることの要因を調査する。調査対象は、管理職と主任教諭に行い、アンケートとインタビューを行うことで質と量を意識した調査とする。</p> <p>3 調査結果の整理・分析 主任教諭の調査と管理職の調査から、共通点や相違点を整理分析し、課題改善の方向性を示す。</p> <p>4 課題改善に対する提案 調査結果から見てきた課題に対して、今後校内で取り組めることや学校を取り巻く環境で取り組むと望ましいことなどを検討する。また、課題に対して効果的であった実践例なども整理する。</p>

<p>Ⅲ 研究の結果</p>	<p>主任教諭は学校組織の中核を担う立場ではあるが、情報共有や意思疎通ができないことによる仕事内容の不十分さ、仕事に対する捉え方や意識の差、日々の業務（校務）量の多さによる精神的負担・多忙感により、「学校運営やミドルリーダーとしてあり方を考える」というところまでなかなか高まらないことが分かった。しかし、多忙感に苛まれていても、管理職からの声かけが精神的に大きな支えになり、生き生きと仕事をし、前向きに考えたり、次のステップに挑戦したりすることにつながることも分かった。</p> <p>これらのことから、日々の業務（校務）の効率化を図ることはもちろんであるが、特に主任教諭層として、横の繋がりを強める必要があると考える。校内における仕事の中心的な役割を果たす主任教諭が情報共有や意思疎通の下、連携を強めることは、組織として確実に目的を達成することにつながる。そのことは、「まだまだ学びたい立場」として不安を抱える主任教諭にとっても、同じ目線で支え合い、高め合うことができるため、ミドルリーダーとしての意識や資質・能力を高めることにもつながる。このことは、管理職調査から、「力のあるミドルリーダー」として挙げられた素質として、「行動力・対応力」「洞察力（把握・分析）」に関する内容が多かったが、それらの力の習得についても、同じ立場で互いに連携を強めることで大いに高められることが期待できる。また、管理職の考えを、主任教諭に具体的に伝えたり、主任教諭層からの意見を聞いたりしながら管理職と主任教諭の連携を強める必要がある。これは、トップダウンとボトムアップを効果的に行うことにもつながる。さらに、多忙感を感じていても、管理職のアプローチにより前向きに取り組める教員が多いことから、管理職の効果的な関わり方にも注目したい。</p> <p>以上のことを踏まえ、改善策として「主に学校ごとの取組」と「主に制度にかかわる取組」の両者から考える。（以下、提言した内容の項目のみ記載）</p> <p>「主に学校ごとの取組」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主任会（管理職＋主任教諭、主任）の設置 ・管理職による個々への声掛け ・活躍させる場の工夫 ・人材育成コーディネーターの配置 ・職務内容の効率化 ・職層ごとの職務内容の明確化 ・主幹教諭（教務主任）の業務専念 <p>「主に制度にかかわる取組」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアプランを意識する機会を定期的に設定 ・人材育成バンクの充実 ・主任教諭研修の充実（任用時研修：長期休業期間中）
<p>Ⅳ 考察</p>	<p>人材育成は欠かせないものであると同時に、多忙な学校現場において効果的に行うことが大変難しいということが分かった。若手指導に注目がいきやすい現在、指導的立場である中堅教員の育成が思うように進んでいなかったことも明確になった。人が人を育てる教育において、教育者をどう育てるとよいのか。個々に合った指導と全体として共通に高めていく指導、組織の中で日々の実践で身に付くものと、定期的な外部に出て身に付くものなど、その育て方は様々である。また、現場の生の声から見えてきたものとして、行政から降りてくる対策と現場での現状に差が生じているということも分かった。</p> <p>今後は、今回提言した内容について検証を行うとともに、様々なところで行われている行政での研修について、職層や目的に応じて研修の効果がどの程度出ているのか、現場のニーズに対応できているかなどについて検証し、現場において実現可能な研修を考えていきたい。また、人材育成において「教える」という考え方だけでなく、「育てる」ことを大切にする、「育てる立場の人材を育成する」という意識や方法などについて、現状を踏まえた改善策を具体的に考え、広げていきたい。</p>

