

派遣者番号	管R2K02	氏名	清水 雄一
研究主題 —副主題—	分散型リーダーシップの考え方に基づくミドルリーダーの育成 —TEAによる分析を活用して—		
派遣先	玉川大学教職大学院	担当教官	笠原 陽子
所属	町田市立図師小学校	所属長	米山 哲也

キーワード：ミドルリーダー 教職経験 TEA パイオニア径路 フェロー径路

## 1 研究の背景（目的）・主題設定の理由等

学校における働き方改革特別部会（資料2）の「学校組織運営体制の在り方について（論点の整理）」に「日本の学校組織は、管理職がリーダーシップを発揮するだけでなく、学校の様々な課題や教育実践について教員間の学び合いや支え合いによって成り立ってきた。このよさを維持・発展していくためにも同僚性的な密な情報交換や意思疎通がしやすい風通しの良い組織づくりを図っていくことが重要である。そのため、権限と責任をもった主幹教諭をはじめとするミドルリーダーがリーダーシップを行使する『分散型リーダーシップ』をモデルとした組織運営を進めていくべき」と書かれている。また、文部科学省の学校教員統計調査（平成28年度）の小学校の年齢構成を見ると、25歳～35歳までの人数は35歳～45歳の人数より多くなっており、今後10年先の学校現場を考えた時、この多くがミドルリーダーとして活躍することができるように、ミドルリーダーの育成が必要になってくる事が分かる。

先行研究から、ミドルリーダーに期待される役割として多くの視点が提唱されていることが分かった。また、各都道府県からはミドルリーダーの役割や求められる資質・能力について指標が出されている。このように先行研究により様々なことが明らかになっている一方で、明らかになっていないこともある。一点目は、時任・寺嶋(2018)が、教師がこれまでに経てきた職歴について「複線径路等至性アプローチを用いて分析した結果、スクールミドルは校務分掌の一環としてパイオニア径路とフェロー径路のいずれかを経た経験を持つ事が明らかとなった」としているが、研究対象となる教師の数が少なかったと課題を挙げていることである。二点目は、日常業務で何を意識して教育活動を行うとミドルリーダーの育成に効果的なのかという研究が少ないことである。そこで、「教師がミドルリーダーになる過程を明らかにすること」と、「段階表を活用してミドルリーダーを日常的に育成するポイントの例示」を本研究の目的とすることとした。

## 2 研究の方法

### (1) 研究の対象

校務分掌でリーダーとしての役割を担う「主任」、「新しい職」、及びそれら教員の多くが属する「中堅教員」で、10年経験者研修を終えている教員。学校全体を動かす経験がある教員（教務主任、生活指導主任、研究主任、特別活動主任等）

### (2) 研究の枠組

経験について焦点的に分析するために、複線径路等至性アプローチ (Trajectory Equifinality Approach. :以下 TEA) を分析の枠組として採用した。TEA とは、時間を照射せずに人生の理解を可能にしようとする文化心理学の新しいアプローチである。

### (3) 研究の方法

教師がミドルリーダーになる過程を明らかにするために18名の教員（それぞれの径路で9名ずつ）にインタビューを行った。データの収集と分析のプロセスは「TEA理論編 複線径路等至性アプローチの基礎を学ぶ」（安田裕子・滑田明暢・福田茉莉・サトウタツヤ編）を基に以下のようにした。

- ア 等至点の設定
- イ 1回目のインタビュー
- ウ 分析、TEM図の作成
- エ 2回目のインタビュー
- オ 分析、TEM図の修正
- カ 3回目のインタビュー
- キ 分析、TEM図の修正
- ク TEM図の統合、総合考察

また、段階表を活用してミドルリーダーを日常的に育成するポイントの作成については、「愛知県総合教育センター研究紀要第106集」（平成28年度）協働共育型ミドルリーダーの育成に関する研究の三つの力（「課題解決能力」、「同僚性の構築力」、「若手の育成力」）の段階的到達目標に、インタビューで語られたエピソードを当てはめ、文字データの切片化をした。その言葉をカテゴリーごとに分け、それを基に段階表を活用してミドルリーダーを日常的に育成するポイントを作成した。

### 3 研究の結果

分析の結果、パイオニア径路のミドルリーダー9名に共通する教職経験でTEM図を作成した結果の概念は、＜影響を受けた先輩との出会い＞、＜区市教育研究会への継続した参加＞、＜研究授業の経験（校内、区市教育研究会）＞、＜学校全体を動かす分掌主任＞、＜区市教育研究会世話人＞、＜授業力向上のための職層研修＞、＜異動直後の先輩や同僚からの刺激＞、＜必置主任＞、＜学校外の組織で中心的な役割＞であった。フェロー径路では、＜影響を受けた先輩との出会い＞、＜区市教育研究会への継続した参加＞、＜研究授業の経験（校内、区市教育研究会）＞、＜学校全体を動かす分掌主任＞、＜区市教育研究会世話人＞の項目で9名の共通点があった。次に、二つの径路で共通したことを比較し、共通点や相違点をまとめた。

表1 共通の概念とそれぞれの「時期」や「一番多かったエピソード」

共通の概念	パイオニア径路	フェロー径路
	・初めて経験した時期 ・一番多かったエピソード	・初めて経験した時期 ・一番多かったエピソード
＜影響を受けた先輩との出会い＞	・1校目の前半 ・管理職や10歳前後の年上	・1校目の前半 ・管理職や25歳以上年上
＜区市教育研究会への継続した参加＞	・1校目前半 ・先輩からの話し	・1校目中頃 ・自分の興味・関心
研究授業の経験（＜校内研究授業者＞＜区市教育研究会授業者＞）	・校内3年以内（全員）、区市1校目後半～2校目前半（6人） ・先輩教員の支え	・校内5年以内（全員）、区市1校目後半～2校目前半（7人） ・先輩教員の支え
＜学校全体を動かす分掌主任＞	・1校目の早い段階（全員） ・先輩教員の支え	・1校目後半～2校目前半（全員） ・若手の育成
＜区市教育研究会世話人＞	・1校目後半～2校目前半（全員） ・経験を活かした授業者への助言	・1校目後半～2校目前半（6人） ・重なったエピソードなし

表1を見ると、＜影響を受けた先輩との出会い＞は、時期は同じものの、影響を受けた先輩教員の年齢に大きな差があった。語られた内容はパイオニア径路の「導いてくれた」、「相談に乗ってもらう」、「ともに活動する」、「職場以外でもつながりがある」のに対し、フェロー径路では、「適切な指導や励ましによって相談に乗ってもらう」、「支えられた」、「お世話になった」という話がかった。他にも共通する概念において時期や語られたエピソードで共通点や相違点があった。

表2 ミドルリーダーを日常的に育成するポイント（課題解決能力）

	ミドルリーダーを日常的に育成するポイント	
	パイオニア径路	フェロー径路
1	・同僚（先輩）からの指導・支援（児童理解、集団指導、教材研究・開発、中心的な役割としての対応）	・同僚（先輩）からの指導・支援（児童理解、集団指導、教材研究・開発）
2	・同僚（先輩）から指導・支援を受けながらの課題解決の経験（児童理解、集団指導、教材研究・開発、中心的な役割としての対応）	・同僚（先輩）から指導・支援を受けながらの課題解決の経験（児童理解、集団指導、教材研究・開発、中心的な役割への対応、保護者対応）
3	・自力解決の経験と、成長の実感（意欲的な教材研究・開発、意欲的な児童理解、中心的な役割としての対応） ・同僚の意欲的な教材研究・開発を見る機会	・自力解決の経験と、成長の実感（教材研究・開発、集団指導、児童理解、中心的な役割としての対応） ・楽しさの実感
4	・経験に基づいた課題の解決（教材研究・開発・中心的な役割としての対応）	・経験に基づいた課題の解決（教材研究・開発、生活指導、中心的な役割としての対応）
5	・より良い課題解決に向けた実践（中心的な役割としての対応、集団指導、同僚、教材研究・開発）	・より良い課題解決に向けた実践（児童理解）
6	・PDCAサイクルを機能的に適用した職務の遂行（教材研究・開発、中心的な役割）	・PDCAサイクルを機能的に適用した職務の遂行（中心的な役割としての対応）

段階表を活用してミドルリーダーを日常的に育成するポイントの例示については、表2を見ると、パイオニア径路、フェロー径路ともにどの段階でも

同じような行動をとっていた。しかし、その活動内容は、パイオニア径路ではどの力においても3の段階から学校内外での役割が増えてくこと、フェロー径路では3の段階から学校内、特に学年内での役割が増えていることが分かった。

### 4 研究の考察

目的の一点目、教師がミドルリーダーになる過程を明らかにすることでは、パイオニア径路において、日常業務の中で若手教員（初任者）と10歳前後年上の先輩教員を組み合わせること、研究会への継続した参加、教職経験の早い段階で学校全体を動かす役割を担うこと、二つ以上の組織で中心的な役割を担うこと、一校に長く在籍すること等を意図的に経験させることが、育成につながるのではないかと考える。フェロー径路では、一校目の早い段階で25歳以上年上の先輩に特にお世話になったと感じていること、学校全体を動かす分掌主任の経験は、パイオニア径路と比べるとやや遅いが、それ故に若手育成に気持ちが向いている発言が多かったこと、どの役割もバランスよく担当していること等が分かった。

目的の二点目、段階表を活用してミドルリーダーを日常的に育成するポイントの例示について、パイオニア径路では、校務分掌の分担を考える際、初期の段階にいる教員と先輩教員（10歳前後の年上）をともに配置すること、教職経験の早い段階で中心的な役割を経験すること、フェロー径路では、学校内、学年内で中心的な役割を担うこと、直接的な指導から間接的な指導を意識することがそれぞれの径路の教員の育成に効果的であることが考えられる。

### 5 今後の展望

本研究では、教師がミドルリーダーになる過程を明らかにした。その過程で個人の性格、現在の置かれている環境等、様々な立場の教員がいることが確認できた。今後は、特にフェロー径路について更に細かなグループ分けをして調査を行い、より具体的なミドルリーダーの育成方法を考えていきたい。

また、段階表を活用してミドルリーダーを日常的に育成するポイントの例示をすることもできた。今後は実際の業務で有効かどうか、実践し、検証していきたい。