

派遣者番号	R3K01	氏名	井出 隆章
研究主題 —副主題—	教師の資質能力向上の手がかり —ミドルリーダーの「学校運営力・組織貢献力」に着目して—		
派遣先	創価大学 教職大学院	担当教官	石丸 憲一 渡辺 秀貴 田村 修一
所属	中野区立平和の森小学校	所属長	武智 直貴

キーワード：教師 資質能力 ミドルリーダー 学校運営力 組織貢献力 指標 TEM 協働意識

## 1 研究の背景（目的）・主題設定の理由等

国は、2016年に教育公務員特例法の一部改正を行い、教員の資質向上に関する指標について、任命権者が文部科学大臣の示す指針を参酌して策定することを求めた。そのことを踏まえ、東京都教育委員会は2017年に「東京都公立学校の校長・副校長及び教員としての資質の向上に関する指標（以下「指標」）」を策定した。

「指標」に示される身に付けるべき力の内容は、学校組織における人材育成の手がかりとしての有効性が期待できる。そこで、筆者は、学校組織における人材育成をより一層充実させていくために、「指標」に示された身に付けるべき力を手がかりとして、どのような経験を経ることが教師の資質能力向上につながっていくのか、その成長のプロセスを明らかにしたいと考えた。

本研究の目的は、調査により入手した教師の成長プロセスを考察し、教師の資質能力向上の手がかりを見つけ出すことである。また、その手がかりを筆者自身が学校組織における人材育成に活用していくことで、「東京都教育ビジョン（第4次）」に示される「これからの教育を担う優れた教員の育成」に貢献することを目指すものである。

## 2 研究の方法

### (1) TEMについて

教師の成長プロセスを時間の経過に伴う変化に着目して検討するために、複線径路等至性モデル (Trajectory Equifinality Model: 以下「TEM」という。) を研究方法として採用した。TEMは、対象の変容プロセスは多様であるが等しくあるいは類似した等至点 (EFP) に到達すると考える。その等至点に到達する間には、様々な経験や選択があり経路が存在している。それを分岐点 (BFP) と

呼び、分岐点を経て等至点に辿り着くと考える。また、対象が様々な経験や選択をして変容を遂げていく過程において、後押しとなる影響を社会的助勢 (SG)、阻害・抑制的に働く影響を社会的方向づけ (SD) とし、それらによって多くの人が制

度的・慣習的・結果的に経験するポイントを必須通過点 (OPP) と呼んでいる。これらの概念を用いて、対象の変容プロセスを具体的に描き出していくことが可能となるのがTEMである。

### (2) 研究対象者について

本研究の目的を理解し、職務上の様々な経験を客観的に振り返り、その内容を論文に掲載することや口頭発表を実施することに対して承諾を得ることができた、都内公立小学校に勤務するミドルリーダー一名を研究対象者に選定した。(表1)

表1 研究対象者のプロフィール

	経験校数	経験年数	現任校での職層と主な担当
教師A	3校	16年	主幹教諭 教務主任
教師B	3校	18年	主任教諭 研究主任
教師C	4校	27年	主幹教諭 生活指導主任
教師D	3校	20年	主幹教諭 教務主任
教師E	3校	21年	指導教諭 研究主任

### (3) 研究データについて

半構造化面接法を採用し、得られた情報は全てICレコーダーに録音した。それを筆者が逐語録に書き起こしたものをデータとした。

## 3 研究の結果

本研究における分析結果は、ミドルリーダーとしての成長プロセスを、「指標」が示す「学校運営力・組織貢献力」に焦点化し、TEM図に示した。

その結果、研究対象者全員が、個々の教員の専門性が発揮される教育的な側面と、学校を一つの組織体として捉える経営的な側面を統合する、経営力の高い校長との出会いにより、良さを評価され、立場や職責を与えられることで成長を遂げてきたことが明らかとなった。また、研究対象者全員が、学校のキーパーソンとしての役割を自覚し、各種学校行事や研究発表会などを含める学校の教育課題の解決に向けて、同僚教師と協働しながら「学校運営力・組織貢献力」を向上させ、職務を達成していることも明らかとなった。

## 4 研究の考察

### (1) 「出会い」について

経営力の高い校長との出会いが成長を促すことについて、今津 (2012) は、「出会いの対象の特質もさることながら、会う当事者の方にも出会いを生じさせる何かがあると考えると、転機となるような出会いとはならない」と指摘している。言い換えると、経営力の高い校長に会った全ての教師が、資質能力を向上させるとは限らないということである。このように考えるならば、二つの問いが立てられる。

第一の問いは、経営力の高い校長と出会う前の教師側に何があったのかということである。研究対象者全員共通して、学校運営に携わり組織貢献を果たしていることが挙げられる。つまり、「指標」が示す「学校運営力・組織貢献力」を一定水準まで身に付けたと想定できる教師にとって、経営力の高い校長との出会いは、成長を促す要因となり得るという仮説を立てることができる。

第二の問いは、教師と出会った後の校長側に何があったのかということである。研究対象者全員に共通する経験として、校長が教師の良さを評価し、絶妙なタイミングで立場や職責を与えていることが推察できる。つまり、校長による評価と人材育成ビジョンによって、出会いが成長を促す要因となり得るという仮説を立てることができる。

前者の校長による評価について、今津 (2012) は、ある時点での勤務成績を見取る査定と、一定の教職目標に向けて時間的経過後の変化を見取る評価とを区別し、教師にとって最も意味があるのは昇給や昇任といった外的報酬ではなく、満足感という内的報酬であり評価であると指摘している。言い換えると、校長による評価は単なる査定ではなく評価であるべきであり、なおかつ教師の内的報酬となり得るような評価が望ましいということである。このような評価を実践することができるならば、それは教師の成長を促す最も有力な手がかりとなり、資質能力向上の礎となり得ることを、名の研究対象者の経験が物語っている。

後者の人材育成ビジョンについては、井手・畑中 (2020) が指摘するとおり、先を見越した立場や職責を与えることが有力な手がかりの一つとして考えられる。しかし、立場や職責を与えればそれで事足りるわけではない。そこで注目したのが、研究対象者の自己申告書に関する経験である。これは、校長による自己申告書を手がかりとした人材育成方針の一つである。この取組は、学校経営方針を全教職員と共有化するために自己申告制度を活用し、学校の教育目標を共通目標として、一人一人の「職務目標」と「研修・研究」に反映

させるねらいがあったと推察できる。校長は、学校組織全体としての目標達成が可能となるよう努めなければならない。言い換えれば、いかに学校組織全体のベクトルを同じ方向にして取り組めるかが、学校経営の成否の鍵と言えよう。研究対象者の教員は、自己申告書の取組により、立場や職責に加え、具体的な組織貢献目標を立てるようになったことで成長を遂げていた。それは同時に、学校組織にとっても、目標達成を促す要因になっていたことが推察できる。筆者は、この自己申告制度に「指標」を活用することで、立場や職責を与えられた教師に対して、より具体的な助言や支援が可能となり、資質能力向上にとって有力な手がかりとなる評価を充実させることができると考える。

### (2) 「協働」について

学校の教育課題の解決に向けて、同僚教師と協働しながら職務を達成している共通点からは、一つの目的に向かって取り組む各種学校行事や研究発表会などを経験させることが、教師の「学校運営力・組織貢献力」を向上させるだけでなく、「協働意識」を高める手がかりとなり得るという仮説を立てることができる。さらに、校内研修・研究を充実させていく学校組織マネジメントが、教師の資質能力向上の有力な手がかりになることと同時に、学校全体の教育力を高める要因となる協働性を育む可能性がある。これらのことは、名の研究対象者が歩んできた複線と、それに伴う意識変容のプロセスからも有力な手がかりとして確証がもてる。

## 5 今後の展望

渡辺ら (2012) は、「新たな教育の方向を象徴するキーワードが示され、関連する施策が矢継ぎ早に学校に降りてきたが、学校現場はその趣旨の理解を深める間もなく、気が付くと次の改革モードに入っているという経験をしてきた」と指摘している。激動する時代だからこそ、何のための教育なのかを問い直し、変化をチャンスと捉え、漸進する覚悟と本質を見極める力こそ、我々教師に求められる不動の資質能力であるのかも知れない。

本研究における成果から学ぶならば、校長のリーダーシップによる学校組織マネジメントの強化と同僚性による協働文化を統合的に展開させる学校組織の在り方について、その方向性や方法論の知見を構築していくことが筆者の今後の課題となるであろう。