

<実践報告>

学校運営にかかわる「ベテラン教師」の貢献力向上
—キャリアIV研修講座の実践と課題—

青木 一 信州大学学術研究院教育学系

Improving the Ability of "Veteran Teachers" to Contribute
to School Management
—Practice and Issues of 4 Career Courses—

AOKI Hajime: Institute of Education, Shinshu University

研究の目的	「ベテラン教師」の役割を整理し、その意識と力量を向上させるためのOFF-JT 研修講座を計画・実践し、課題を明らかにすること
キーワード	ベテラン教師 学びの再投資 キャリアIV講座
実践の目的	キャリアIV講座の計画・実践・改善
実践者名	第一著者と同じ
対象者	教職大学院生（20名） キャリアIV講座受講生（16名） 認定講習受講生（11名）
実践期間	2018年8月2日から2018年8月8日
実践研究の方法と経過	①B市教育センターからの要請と趣旨説明 ②ベテラン教師の聞き取り調査 ③講座内容の構成と検討 ④教職大学院「学級づくりと学校づくり」実践とリフレクション ⑤キャリアIV講座実践とリフレクション ⑥認定講習実践とリフレクション ⑦総括
実践から得られた知見・提言	教職人生の振り返りを行うことによって上向き時代の要因について分析でき、人への貢献による「信・敬・慕」という知見を今後の教職人生に照らし合わせるとともに、教職アフターにおける学びの再投資を追究する。

1. はじめに

学校運営が円滑に、より効果的に営まれるためには、学校マネジメントを強化し、チームとして教育活動に取り組む体制を創り上げることが重要である。文部科学省では人材育成の充実や業務改善の取組を進め、「チームとしての学校」の体制を整備することによって、教職員一人一人が自らの専門性を発揮することの重要性を指摘している。

各都道府県においても、教育公務員特例法の一部改正（平成28年）により、教員育成指標を策定し、世代別の資質能力を支えるスキルを明示し、チームとしての役割を呈している。武井（2018）は、育成指標について「研修計画が体系化されただけでなく、教職キャリアがステージ化され、役割を変化させながら成長を遂げていく物語性をもつということ」と述べている。すなわち、かつて言われてきた管理職以下教職員の「鍋蓋」という一律の立ち位置から、世代別によって役割が変化する新たな時代を迎えたということになる。とりわけ、ベテランと言われる世代の教員をどのように学校運営に取り組んでいくかが大きな課題となる。この層が活躍する学校組織においては大きな財産となり、またその逆は多大なる負担となるからである。小島（1991）は管理職だけがはりきっているだけでは、いかなる組織も動かないし、かつ高まりはしなく、「ベテランどころが組織の中核に位置づき、リードしている状況ができなければ、生き生きとした組織とはならない」と学校運営におけるベテラン層教師の活躍の重要性を述べている。

これらの状況を踏まえ、本研究では「ベテラン教師」のもつ資質能力を基盤に、どのような役割が求められているのかを整理し、その意識と力量を向上させるためのOFF-JT研修講座を計画・実践し、課題を明らかにすることを目的とする。

2. 「ベテラン教師」とは

本研究では「ベテラン教師」の定義を、「年齢幅50歳前後～60歳定年までの校長や教頭、副校長（教育行政職も含む）等管理職に進まなかった学校現場に勤務する教諭」と位置づけした。その上で、協力が得られた信州大学教職大学院に在籍する24名の現任教職大学院生に聞き取り調査を行い、「ベテラン教師」のタイプ別分類を試みた。その結果、表1に示すように4つのタイプに分類できた。

表1 ベテラン教師の4タイプ(2018・7調査)

タイプA	経験に裏打ちされた優れた教師力を兼ね備え、若手教師の範となるタイプ
タイプB	プロフェッショナル意識を強く持ち、教科教育（部活動も含む）にこだわりを持ち、納得しないと管理職の指示に従わないタイプ
タイプC	やる気がない訳ではないがプロ意識も高くない。良くも悪くもマイペースで、アフター5に尽力するタイプ
タイプD	やる気や自信がなく、学習指導や学級経営、生徒指導等に積極的に関わらないタイプ

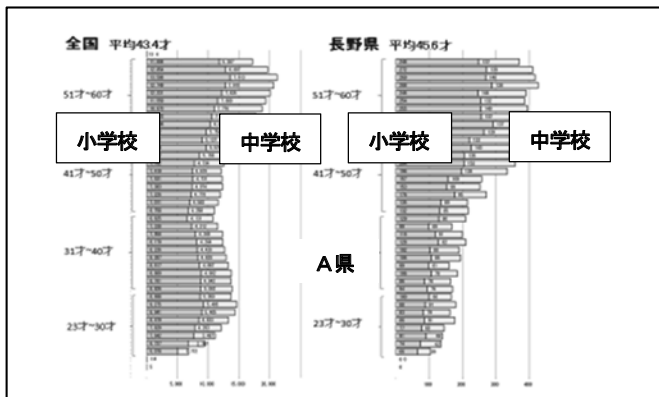


図1 公立小・中学校年齢別教員数 全国とA県比較 (H29.3文科)

タイプAは、優秀な力量を持ちながら家庭等の諸事情があり、管理職を目指さなかったタイプで、小学校女性教師に多く見られる。

タイプBは職人気質を持つタイプで、中学校男性教師に多く見られる。タイプCは小中男女問わないが、このタイプが「ベテラン教師」に最も多いと言われる。タイプDも小中男女問わないが、「指導が不適切」である教師に近い。

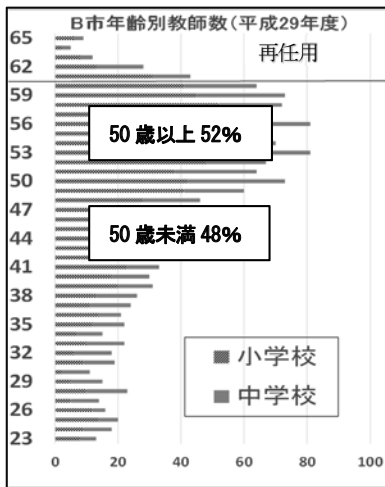


図2 B市小・中学校年齢別教師数 (H30.7 B市教育センター提供)

次に「ベテラン教師」の占める教師数の割合だが、近年、首都圏の都道府県は、団塊の世代の定年退職後、世代交代が進み、若手教師の占める割合が高まっている。しかし、A県のような首都圏から離れた地方になると世代交代がこれから始まる様相を呈している。

図1はA県の年齢別教師数を表している。全国と比較すると「ベテラン教師」世代が厚く、50歳以上が45%を占め、若年層がまだ薄いことがわかる。さらにA県の県庁所在地であるB市の状況を見てみると、小中合わせて1640名中857名が50歳以上であり(管理職を含む)、52.3%という高い割合を占めていた(図2)。市内小中合わせて79校の校長・教頭2名分を差し引いても、700名近くの「ベテラン教師」が存在していることになる。

3. キャリアⅣ研修の内容基盤

B市教育センターでは、平成30年度より、市内小中学校の48～51歳の「ベテラン教師」に対し、「キャリアⅣ」の研修講座を開設することになった。各都道府県市町村の教職員研修では、20年経験者研修(「キャリアⅢ」と称するところもある)を悉皆研修の年齢的上限にしている現状の中で、新たな一歩を踏み出したと言える。

講師として指名された筆者は、前例のない中、同センターからの開設の趣旨と他県のベテラン層教師および管理職からの聞き取り調査を基に研修内容を計画した。まず、同センターより送られた講師派遣に関する「ご指導いただきたい内容」の文言には「①教育の現

状と後輩を育てることの重要性②学校づくり推進のための経験者の役割について」と記述があり、「ベテラン教師」の学校マネジメントの関わり及び次世代教師への育成を鑑みた貢献力の向上を期待していることがわかる。続いて担当指導主事の口頭による直接の意向として、「現状の課題としてベテラン教師が自分の力を十分に発揮できていない。学校づくりの一員として自分ではできるという自信をもって学校運営に頑張れる姿勢をもってほしい。若手教師や中堅教師の育成に貢献してほしい」という願いであった。

次に、他県より元小学校管理職（61歳男性）、現中学校管理職（51歳女性）、現小学校教諭（50歳女性）とそれぞれ年齢・立場が違う3名を抽出し、「ベテラン教師」に対する期待・望み・在り方やその具体像等の聞き取り調査を行った。その結果、「これまでの教職人生で培った知見を後輩に伝達し育てること」に一致し、貢献力の向上としてまとめることができた。また、定年退職後の在り方に漠然とした不安を有することもわかった。

4. キャリアIV研修講座試案

前述の聞き取り調査を基に、本研修プログラムを3ステージ構成とし、ステージ①は教職人生リフレクションを行い、これまでを振り返って、今後を考えること、ステージ②はこれまで培ってきた教職の知見を整理すること、ステージ③は定年退職後の人生を考えるという構成を考えた。

4.1 ステージ①教職人生リフレクション

これまでの教職人生の中で、苦労体験・失敗体験や成功体験等を整理し、振り返る。

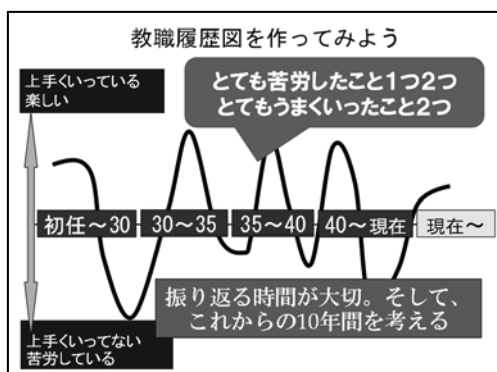


図3 教職履歴図を作ってみよう

(1) 教職履歴図の例示

自分の教職人生をグラフ化する手順を確認する。

(2) 教職履歴図作成

初任から現在までの教職人生を年代別・異動学校別等各自の特徴ある区切りの下、「苦労したこと・上手くいかなかったこと」「充実していたこと・上手くいっていたこと」を曲線に表す（図3）。

(3) 教職履歴図プレゼン

完成した教職履歴図をパートナーに説明する。とりわけうまくいっていた状況を詳細に説明する。聞き手は相槌・共感等の傾聴マナーに留意し、話を促進させる。

(4) うまくいっていた時の分析

パートナー相互のプレゼンが終了したところで、今後の教職人生の送り方を考えるヒントとして、うまくいっていた時の分析を行い、その要因を抽出する。

4.2 ステージ②今後の教職人生の在り方

ステージ①で抽出した成功体験の要因を基盤に、ミドル層・若手層教職員への貢献の在り方を整理する。本計画では仮説として、子どもや保護者、同僚から大事にされたり頼りにされたりしたことが基盤となって教育成果が表れたと考え計画する。

(1) 上向き時代からの示唆

現在から定年までの期間を確認し、「上手くいっている・楽しい」時代の要因からどのようなことが重要か話し合う。

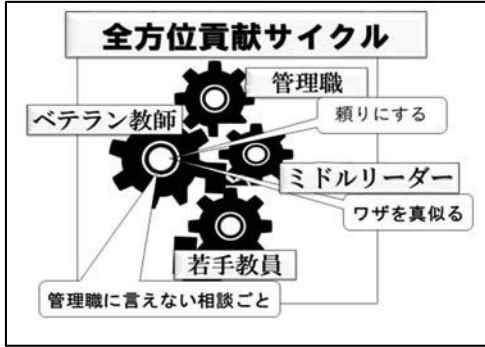


図4 全方位貢献サイクル

(2) 全方位貢献サイクル

「ベテラン教師」が管理職やミドルリーダー層、若手教員等、それぞれの層にどのような貢献ができるのか「全方位貢献サイクル図」を作成する(図4)。

(3) 信・敬・慕

教育者と被教育者の関係性を「ベテラン教師」とミドルリーダー層・若手教師に応用し、どのような条件を揃えることが重要なのか野口(2010)の指摘を参照し話し合う(図5)。



図5 教育者と被教育者との間にある条件

(4) 行動原理

子どもの行動のみに目が行き、授業の「HOW TO」だけを追究しがちな若手の教師に対し、野口(2010)が述べるように、行動に至るまでに存在する「判断→価値観→人生観」を念頭に、良き人生観・価値観を育てるアドバイスをどのように行うか話し合う。

(5) 教員育成指標

A県が示した教員育成指標におけるキャリアステージ「養成期」「基礎形成期相当」「伸長期相当」「充実期相当」「次世代育成期相当」から、「次世代育成期相当」に着目し、自分の立ち位置を確認するとともに、「ベテラン教師」にどのような場面でどのような期待がされているのか教員育成指標から具体的な役割やスキルを抽出し、表を作成する(図6)。

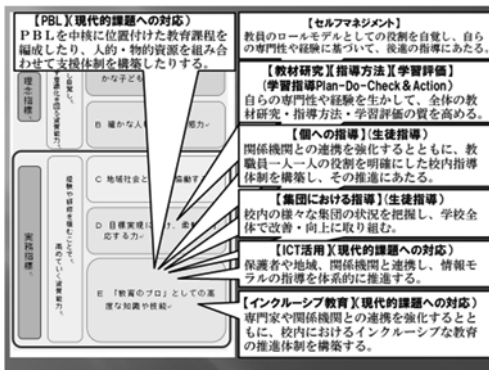


図6 次世代育成期相当に関するA県教員育成指標の一部

(6) 自分SWOT

自分自身に関する内部環境「自分の強みや得意なもの」としてS (Strength), 「自分

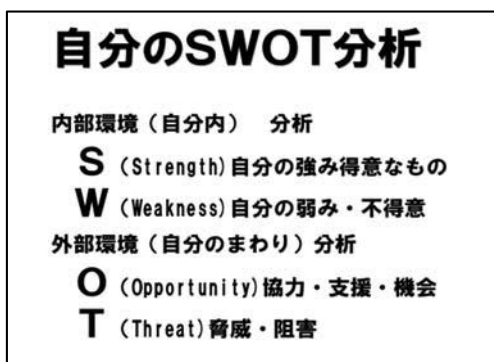


図7 自分SWOT

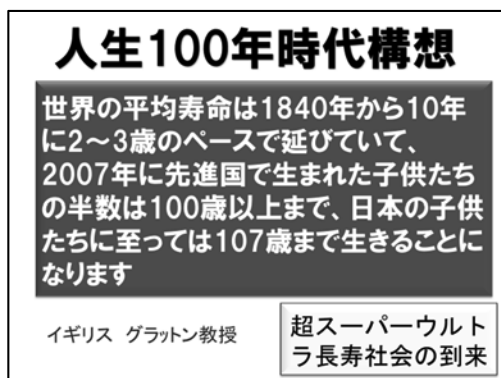


図8 人生100年時代構想

の弱み・不得意」をW (Weakness) , また自分を取り巻く外部環境「協力・支援・機会」をO (Opportunity) , 「脅威・阻害」をT (threat) としてそれぞれ考え、貢献可能な知識や技能あるいは要請されても不可能な事柄等整理し作成する(図7)。

4.3 ステージ③定年退職以降の生き方

定年退職以降の人生の生き方を考え、学びの継続や新たな学びに向かう。

(1) 人生100年時代構想

グラットン(2016)が述べる「世界の平均寿命は1840年代から10年に2~3年のペースで伸びており、2007年には先進国で生まれた子どもたちの半数は100歳以上まで、日本の子どもに至っては107歳まで生きる」という「超長寿社会」の到来を学び、人生100年時代について話し合う(図8)。

(2) 新しい人生の区切り方

若い時代に教育を受け、卒業後に就職し、定年を迎えて引退するといった3つのステージの発想から脱却し、人生100年時代構

想を基盤とした新しい枠組として、第1ハーフ50歳前と第2ハーフ50歳後の在り方を認識する。

(3) 自己への再投資

これからは、余暇の時間を何とか確保し、自己への再投資に充てることが重要となる。例えば、貯蓄や財産などの有形資産に加えて、無形資産への再投資である。無形資産とは、知識や仲間、健康、ネットワークなどであり、この無形資産を充実させることによって、長い人生をより幸福に送ることができることを認識し、ベテラン時代でも学びをストップさせるのではなくて、いつの時代もいかなる場所でも学び続けることが大切であり、学びに終わりはない、ということ認識する。

(4) 3%の学び

1日20分、1週間2時間、1か月2日間、1年24日間、持ち合わせる勤務外時間の3%を自己再投資に充てると考え、何を学ぶか考え、シートにまとめ内省化を図る。

5. 研修講座の評価

5.1 事前講座の評価(2018・8・2 N=20)

キャリアIV研修講座に先駆け、教職大学院授業「学級づくりと学校づくり」において、

ストレートマスターを含むミドル層の教職大学院生対象に、キャリアIV講座の内容について、視点をミドル層に変換し実践を試みた。その結果、以下の評価と改善の視点を得た。

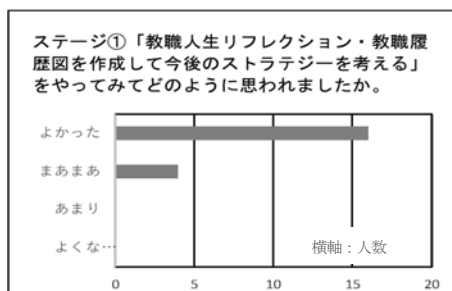


図9 事前講座ステージ①の評価

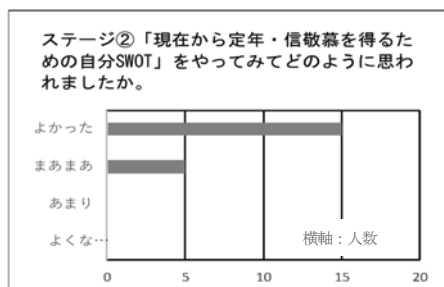


図10 事前講座ステージ②の評価

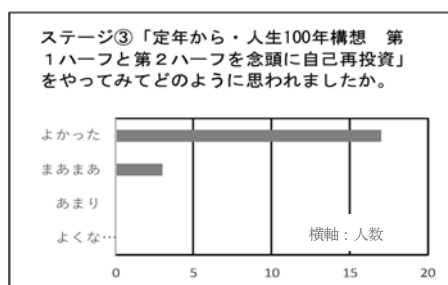


図11 事前講座ステージ③の評価

本授業をキャリアIV講座のプレ実践として位置付け、内容は変更せず、ミドル層に視点を置いて実践した。「ベテラン教師」の貢献力向上として構成した内容だったが、ミドル層にとっても「ベテラン教師」とのコミュニケーションや協働作業に関する留意点から、ステージ①～③に関して図9～図11のような高い評価が得られた。しかし、記述評価からは、ステージ

①「自分の教職人生を利害関係がない他人だから話せるという心情がある」「振り返る時間を多く確保してほしい」「話を聞いてもらう側の姿勢が重要だと感じた」「もっと他人と共有の時間があればいいと思った」。ステージ②「SとOが増える視点のヒントがほしい」「SWOTの例示があると考えやすい」「ともすればWやTを考えてしまいがちのところ、SとOに視点を向けることは大事である」「なかなか短時間で書けない」。ステージ③「定年など先過ぎて予想できなかった」「5年後10年後の自分が描けない」「他の人の学びをもっと知りたいと思った」など、時間配分と分析に関する具体的な事例、他人に対する配慮等に改善を要することがわかった。

5.2 キャリアIV講座リフレクション (2018・8・3 N=16)

事前講座の評価から得た知見をもって改善し、B市教育センター主催の「キャリアIV講座」を実践した。受講者は40代5名、50代10名、未記入1名の計16名であり、全員教諭である。以下、本講座の評価結果である。

ステージ①では「テレビ番組で、人生履歴図を見ることはありましたが、自分では考えたことがなかったため大変いい経験になったと思います」「波が下がっている理由、上がっている理由がはっきりして気を付けるポイントに気づいた」。ステージ②では「Wばかりが目についてしまいました。S・Oの発表はとても良いと思います」「信・敬・慕を目指したい。SWOTのS・Oをたくさん増やすために興味あることに挑戦したいと思った」「自分の内

面に気づくことは難しい。自分の長所や強みを再認識できた場となった」。ステージ③では「まだ定年のことは考えられず、今年が精いっぱいです」。

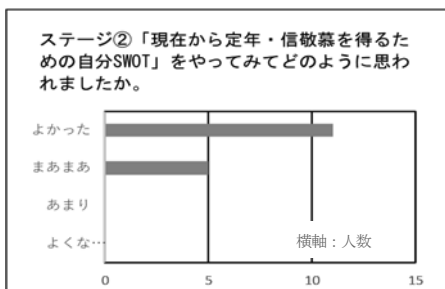


図 1 2 キャリアIV講座講座ステージ①の評価

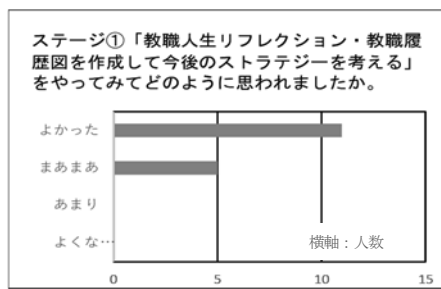


図 1 3 キャリアIV講座講座ステージ②の評価

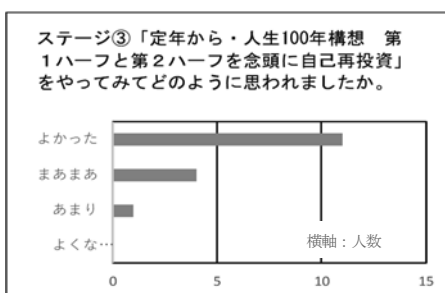


図 1 4 キャリアIV講座講座ステージ③の評価

「どんな自己への学び再投資をしているか具体例を紹介していただけると参考になると思う」「遠い未来のことと考えていましたが、隣の先生と話す中で少しですが方向性が見えてきました。もう少し時間があれば」「隣で話ができてよかったです。3%の学びについてより多くの方と話せると(4人ぐらいで)選択肢が広がりそうです」と成果といくつかの課題が明確になった。

表 2 キャリアIV講座総合評価 (B市教育センター提供)

	評価項目	A	B	C	D	未記入
全体評価	本講座はあなたにとってよいものだった	8	7	0	0	1
	演習・テキスト・資料等に内容は今後役に立つ	7	8	0	0	1
到達目標	教育の現状と後輩を育てることの重要性について理解することができた	8	6	0	0	2
	地域や学校・世代間で情報を共有する仕組みについて考えることができた	6	6	0	0	4
A: かなりそう思う B: どちらかというそう思う (数値は人数) C: どちらかというと思わない D: そう思わない						

キャリアIV講座の総合評価について、B市教育センターより表 2 に示す評価を提供された。

OFF・JT 研修講座を受講するには 2 つのタイプが存在する。1 つは自分の希望によって受講する講座である。もう 1 つは、勤続年数による悉皆や管理職等からの推奨による研修

である。後者は、自分から進んで受講するものではないのでそもそもモチベーションが上がらない状態で臨む受講生が多い。本講座も管理職による推奨研修であるため、受講生のモチベーションが大変気がかりであった。しかし、人が話をよく聞く時の状況として、①役に立つ情報の時、②得をする情報の時、③心地よい話の時、の 3 点を意識し、他県の

「ベテラン教師」から聞き取り調査を行い「ベテラン教師」のニーズを把握して本講座を構成した結果、事前講座と同様に高い評価を得ることができた（図 12, 13, 14）。記述評価においても、漠然と考えていたことを理論的背景のもと、十分に考え対話して考えを深化させたことが高評価につながったと言えよう。改善点としては、教職後の人生を考えるうえで、事例となるものを示さなかったため、考えが広がらなかった場面があったことは改善の余地がある。

5.3 事後講座の評価（2018・8・8 N=11）

B市教育センターで行われた「キャリアIV講座」の実践後の評価から、指摘された点をさらに改善し、認定講習「学校経営学」において実践を行った。研修内容に変更はなく、キャリアIV講座で指摘を受けたステージ③の「何を学ぶか」の事例を挙げることで、受講者同士の意見交換を加えることの2点を改善した。受講者は50代、40代、30代と様々な年齢層であるとともに、高等学校、特別支援学校、小学校と学校種も多様であった。

本講習の評価結果は、ステージ①「よかった：8名」「まあまあ：3名」、ステージ②「よかった：10名」「まあまあ：1名」、ステージ③「よかった：9名」「まあまあ：4名」と高い評価を得た。

これらの結果から軽微な改善点はあったものの、事前・キャリアIV・事後と3回の実践を通し、好結果が得られたことから、研修内容・構成ともに一定の成果が挙げられたと考えられ、次年度におけるキャリアIV講座の在り方に一層の確信が得られた。

6. まとめ

首都圏を中心に、教師の世代交代が進む中、A県のようにこれから世代交代が始まる道県も少なくない。前述したように、現在A県では、50歳以上の教員が全体の半分を占めており、「ベテラン教師」の貢献力が学校運営の基盤を支えることにつながる。換言すれば、「ベテラン教師」の存在意義が問われ、その資質力量の向上が喫緊の課題となってくる。今後首都圏のように若い教師の割合が高まることが予想できるが、若い教師が育っていくうえで、「ベテラン教師」の果たす役割は大きい。このことについて、小島（1991）は、①若い教師の職能課題をきちんと理解すること、②若い教師の力量・思い・願いを把握し信頼観を深めること、③マンツーマンの援助体制ではなく、教師集団という組織づくりを図ること、④「ベテラン教師」そのものの努力・姿勢を高めていくこと、と指摘している。とりわけ、④の学ぶ姿勢を同僚との協働の中で伝播できれば、若手教員・ミドル教員の心を動かすことにつながり、学校組織マネジメントとしての効用は計り知れないほど大きい。

今後の課題として、「ベテラン教師」の研修の機会をどのように確保すべきか問い直す必要がある。キャリアIV講座の受講者による全体の振り返りの記述では、「どのステージの研修もとても魅力的なものでした。もっともっと研修を受けたいと思いました。何となく日頃感じていたことがこうやって論理だって説明されると、とても納得できるものに、そして今後のやる気へとつながることができました」「明るい気持ちになれた研修でした。

工夫や考え方で同じ時間も実りあるものに変えていくことができると実感できました。実は少々参加しましたが、受講できて本当によかったです」「自分の今おかれている立場を再確認しました。職場では自分のことだけではなく、少しでも役に立ったり頼られたりする存在になれるよう、更に努力したいです」と自分の果たすべき役割、立ち位置など再考する機会を得たという感想が述べられた。今回、キャリアIV講座は推奨（悉皆）研修に位置付けられたが、初任者研修を始め若手教師や中堅教師へのOFF-JT研修は手厚く設定されているものの、「ベテラン教師」が主体的・積極的に受講できるオンデマンド型研修体制の環境が整っているとは言い難い。カリキュラム・マネジメントやアクティブラーニング、プログラム教育等、現代教育課題がますます増える中、「ベテラン教師」が新たな知見を得ることができる研修機会を増やし、自己への学び再投資ができる環境を整える必要がある。ベテランの域に入ったことで学びをストップさせるのではなく、いつの時代でもいかなる場所でも学び続けることが要諦である。学びに終わりはないのである。

文献

- 浅野良一，2018，学校組織マネジメントの実践に向けて，教職員支援機構，pp.43-51
- 石井順治，牛山絵栄世，前島正俊，1996，教師が壁をこえるとき—ベテラン教師からのアドバイス—，岩波書店，pp.55-58
- 稲垣忠彦，牛山榮世，2013，続教師教育の創造，評論社，pp.151-160
- 小島弘道，1991，若い教師とベテラン教師の間，ぎょうせい，pp.287-290
- 小島弘道，渕上克義，露口健司，2010，スクールリーダーシップ，学分社，pp.153-154
- 武井淳史，2018，近未来の学校組織教職研修3月号，教育開発研究所，pp.102-103
- 谷口政巳，2009，教員に求められる資質と『指導が不適切である』教員について，四天王大学紀要第47号，pp.175-182
- 中央教育審議会，2015，チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）（中教審第185号），
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm
- 野口芳宏，2010，利他の教育実践哲学，小学館，pp.38-44
- Lynda Gratton，2016，LIFE SHIFT，東洋経済新聞社，pp.119-120，pp.310-313
- Lynda Gratton，2017，女性雇用・学び直し機会必要，読売新聞インタビュー記事（2017・9・13）経済，p.8

（2018年9月3日 受付）