

長野県教員育成指標を基にしたミドルリーダーの役割

―校内研修の企画・運営の実践を通して―

梶島 政彦 高度教職開発コース

キーワード：教員育成指標，ミドルリーダー，校内研修，PDCA サイクル

1. 問題の所在と研究の目的

新学習指導要領施行に向け、A校においては、時数確保のための日課調整や、学校行事・特別活動の見直しが行われ、新しい教育課程の準備が進められている。しかし、これらは、学校運営の表面的な変更にとどまっており、教職員同士の連携や協働体制が重要となる、日々の教育活動の向上を目指した改善の取り組みには至っていない。教職員の中には、この状況に危機感を感じている者もいる。このような状況を改善していくために、A校において年齢的にも経験的にも中堅に位置する筆者が、ミドルリーダーとして何ができるのか考えたい。しかし、ミドルリーダーとしての役割は何か、また、具体的にどのように行動していくのか等、不明確な点がある。

そこで、本研究は、校内におけるミドルリーダーの役割を、長野県教員育成指標⁽¹⁾に着目して明確にし、役割を具現化するための要件を明らかにすることを目的とする。校内研修の企画・運営を主とし、A校における実践を通して要件を検討する。

2. 研究の方法

研究の方法についての1つ目は、ミドルリーダーの役割を長野県教員育成指標の分析、および長野県教育委員会学びの改革支援課への聞き取り調査から明らかにする。2つ目として、上記の調査を基にA校において実践をし、研修内容や教職員の様子について行動観察・インタビュー・研修後のアンケートを通して述べ、役割を担うための要素を研修のプロセスとして言及する。3つ目として、ミドルリーダーの役割を具現化するための要件について、モデル図を用いて考察を行うものとする。

3. 調査活動

3.1 長野県教員育成指標の分析

長野県教員育成指標においてミドルリーダーは、「第Ⅲ期 充実期相当」（経験10年～20年相当）に該当しており、5つの資質能力が示されている。その中でも経験や研修を積むことで高めていく資質能力に着目し、次の3つをミドルリーダーの役割とした。

- ・学校の中核として組織・リスクマネジメントの力を身につけ発揮していく。
- ・チームとして教職員を牽引し、学校への貢献度を高めていく。
- ・校内研修の充実を図り、学校の教育力を高めていく。

3.2 長野県教育委員会学びの改革支援課への聞き取り

長野県教育委員会の B 指導主事は次のように述べている。「具体的に資質が高まり、教職員をどう育てていくのかが課題」と述べ、県として「効果的で効率的な研修の模索を行いながら、校内研修の充実を図っていききたい。校内研修を通して、教職員が校内で対話・交流をし、互いの実践値を交換しながら、自分たちが中心となって学校をつくっていくという視点を持つことが必要」と述べている。このことから、教職員の力を向上させるために、まずはミドルリーダーが中心となり、校内研修を仕組むことが重要であろう。

3.3 小括

筆者は、長野県教員育成指標と長野県教育委員会への聞き取り調査から、図 1 に示すように、ミドルリーダーの役割を「学校の中核として対話や交流を活性化させ、学校の教育力向上を図るために校内研修の企画・運営を行いながら学校への貢献度を高めていくこと」ととらえた。

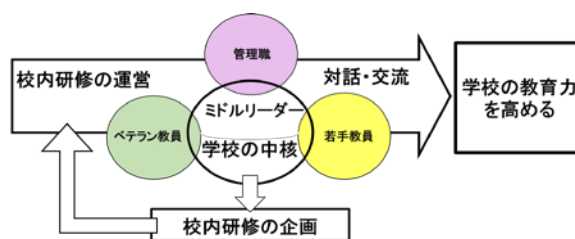


図1 教員育成指標を基にした
ミドルリーダーの役割

4. 校内研修の実際「教職員全員でグランドデザインをつくりあげていくプロセス」

4.1 校内研修の計画

ミドルリーダーとして、研修を計画する上でまず問題となるのが、どのような研修を行うのかという点である。そこで、効果的な研修を計画するため、教職員が日々の教育活動から感じていることや、考えていること、校内の課題点や改善点などを模索するための聞き取りを行った。筆者はこれをインフォーマルな位置づけとして「プレカフェ」と呼び、聞き取りから得られた情報を基に、教職員の課題意識に沿った研修を計画する材料とした。その「プレカフェ」において、参加した教職員から、「学校としての統一感がなく、バラバラに活動している」といったチームとしての希薄さへの指摘があった。筆者も同様のことを感じており、全教職員で取り組む研修が必要であると考えた。そこで、「SWOT分析」⁽²⁾を使い、教職員の話し合いによってグランドデザインを作成しようと計画した。昨年度まで、グランドデザインは管理職が中心となり、一部の教員によって作成されていた。本年度は、全教職員がかかわり重点目標を決めることで、共通意識をもって教育活動が行えると考えた。

4.2 校内研修の企画・運営

「プレカフェ」を基に、計画をした「SWOT分析」を具現化するため、教務主任、研究主任と、研修のねらいや内容、実施方法等についてすり合わせを行った。同時に日時の確保や、教職員への周知について役割分担をすることでスムーズな校内研修の企画ができた。

研修においては、様々な年齢層・立場の教職員を少人数でグルーピングをすることで、多角的な視点から、子どもたちの姿や校内の様子が語られ、学校の内外環境の強みと弱みについて積極的に話し合いが行われた。研修の成果として、めざす子ども像に向けた重点

目標を見直し、全教職員の共通意識として具体的な方策を決め、次年度のグランドデザインに反映させることができた。研修の振り返りにおいて C 教諭は「話し合いの中で、同じ考えをもっている先生が多くいて、その考えを言語化して共有する場は大切だと感じた」と述べた。「プレカフェ」で得た課題意識を、校内研修の場で取り上げることで、教職員全員の共通認識となり、目標に向けチームとして教育活動を行うための基盤づくりができた。

4.3 校内研修の見直し

「SWOT 分析」の取り組みを研修で終わらせることなく、日々の教育活動の充実につながるために、この研修の成果と課題を出発点として校内研修の見直しを行った。

研修後、同僚から「自分と違う目線からの意見を聞くことのできる機会を設けてほしいと思った (D 教諭)」「先生方と自由に話せる時間をつくっていくことが大切であると感じた (E 教諭)」などの意見をもらった。これらの意見を受け、筆者は、より多くの人と交流できる研修、教職員が話したいことを話せる研修を構想し提案した。今まで筆者の意見を素直に受け容れていた教務主任や研究主任も、新たな研修内容についてのアイデアを提案するようになった。

4.4 PDCA サイクルに着目したミドルリーダーの役割

校内研修を基盤とする実践を通して、学校の教育力を高めていくために、学校や教職員の実情に合わせ、校内研修を繰り返し行いながら、チームを醸成させていくことが重要であるということが分かった。また、そのために、長野県教員育成指標に基づいたミドルリーダーの役割 (図 1)

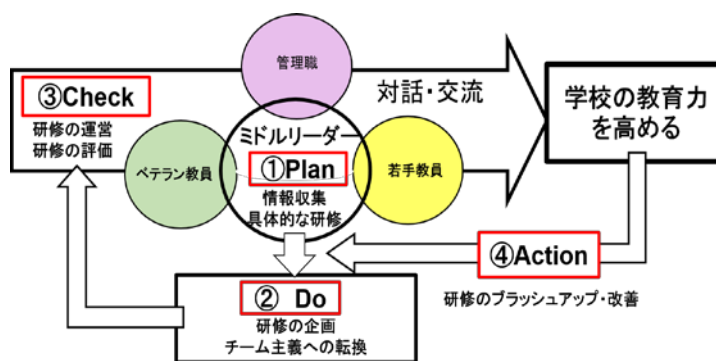


図 2 PDCA サイクルに着目したミドルリーダーの役割

に、校内研修のブラッシュアップ・改善という新たな視点を加えた、PDCA サイクルに着目したミドルリーダーの役割 (図 2) が必要であることがみえてきた。

(1) 計画 (Plan)

計画の段階では、教職員の実態や状況を把握し、効果的と思われる研修を計画することが必要である。なかなか表出してくない、または表出させづらい教職員の考えや、感じていること、要望等を「プレカフェ」を通じて収集した。また、どんなチーム編成で行うのか、何が必要なのか、どこに手を打っていけばよいのかを考え、周囲を巻き込み、ねらいを明確にした研修を具体的に計画した。

(2) 実行 (Do)

実行の段階では、計画を具現化するにあたり「チーム主義への転換」を周囲の教職員へ向け発信し、研修を企画することが必要であった。一人ひとりの考えを他の教職員にも広げ、共有した考えに沿った研修となるように、研修スタイル、人数、日時を考え企画した。

(3) 評価 (Check)

評価の段階では、研修が適切であったのかを、ミドルリーダーが判断することが必要であった。教職員の活動の様子に注目したり、蓄積した成果物の深まりを考察したりして、教職員の変容をとらえた。

(4) 改善 (Action)

改善の段階では、やる気が持続する研修にブラッシュアップすることが必要であった。研修を通して、グランドデザインや授業の実践、児童への対応について改善したことを互いに認め合い、研修の成果と課題を明らかにし、新たな研修を構想した。

5. 成果と課題

長野県教員育成指標に基づくA校での実践から明確になった校内におけるミドルリーダーの役割は、学校の教育力を高めるために「情報収集に基づく具体的な研修」「チーム主義への研修の具体化」「研修の評価」「研修のブラッシュアップ・改善」を一連の流れとして校内研修に位置づけ、繰り返すことである。この一連の流れを機能させるために、ミドルリーダーは、計画 (Plan)、実行 (Do)、評価 (Check)、改善 (Action) の4つの段階において意識しなければならない要件があることが明らかになった。

A校においては、研修の前提として、多くの教職員が互いのかかわりの希薄さを感じ、改善したいと願っていた。ミドルリーダーとしての筆者は、教職員の意識を把握し、対話と交流を中心としながら、研修を通して教職員同士を結びつけることにより、教職員は関係性を深め、学校としての教育力を高めていった。

しかし、学校によって教職員の意識は異なる。本研究で明らかになったミドルリーダーの役割は、必ずしも他校で通用するとは限らない。また、教職員の置かれた状況によっては、それぞれの都道府県で示されている教員育成指標を批判的に考察し、自校の現状に合わせて改善していくことも必要であろう。ミドルリーダーとして重要なのは、中核教員としての自覚を持ち、学校や教職員を俯瞰しながら、自校に内在する問題・課題を見だし、チームとして改善に取り組む体制や仕組みを整備することである。

最近になり、「先生、ちょっと聞いて」と筆者にF教諭が話しかけてくるようになった。問題は解決しなくとも、ともに授業や子どもの事について話をする時間が心地よい。この人に話を聞いてほしい、この人にアドバイスをもらいたい。と頼られる存在であり続けられるよう、ミドルリーダーとしての自覚をもち続け、教職員とともに学校づくりに取り組んでいきたい。

参考文献

- (1) 長野県教育委員会 (2018). 長野県教員育成指標 (ガイドブック)
- (2) 浅野良一 (2018). 学校組織マネジメントの実践に向けて～学校の戦略マップを作る～平成30年度学校組織マネジメント指導者養成研修
- (3) ダニエル・ピンク (2015). モチベーション 3.0-持続する「やる気」をいかに引き出すか