

教員の資質能力向上のためのミドルリーダーの在り方

—その考察と実践—

教職大学院学校改善コース

飛騨市立古川小学校 中村裕幸

I はじめに

1 学校を取り巻く現状

社会状況の急激な変化や子どもの変化を背景にして、学校教育における課題も一層複雑・多様化している。例えば、以下のような子どもの変化は、学校現場に困難な状況を及ぼしている。

- ・子どもの学ぶ意欲や学力、気力、体力が低下傾向にある。
- ・子どもの社会性やコミュニケーション能力が不足している。
- ・「いじめ」「不登校」「校内暴力」等の問題が依然として深刻な状況にある。
- ・インターネット等、情報社会の陰の部分による「新しい荒れ」が子どもに出てきた。

こうした子どもに対処すべく、「開かれた学校づくり」や「保護者・地域住民との信頼を深めること」が重要になってきている。

先日、文部科学省が発表したデータによると、2008年度にうつや精神疾患で休職した教職員が過去最多(5400人：前年度比405人増)となっている。新聞紙上で、文部科学省の担当者が、その要因として以下を挙げている。

- ・生徒指導や教育の内容の変化に対応できない。
- ・職場でのコミュニケーションが減り、相談相手がいない。
- ・多忙化でストレスが増した。
- ・保護者や地域住民の要望が多様化して対応できない。

以上が、複数絡んでいると解説している。学校と教員を取り巻く現状が、こうした教員を生み出し、特に、「多忙化」「メンタルヘルスなどの問題」「同僚性の希薄化」は、教員個々にとどまらず、学校にとっても、大きな課題となっている。

2 教員をめぐる現状

平成18年7月の中央教育審議会の答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」では、「教員の職務の重要性と学校教育の成否に関わる教員の資質能力が改めて問い直されている」ことを述べている。

教員は、まず目の前の子どもたちと地域社会の未来のためにという「使命感」を持って、毎日の教育実践に取り組んでいる。さらに、教員に対して揺るぎない信頼を確立するために、質の高い教員の育成を目指し、数々の「改革」が行われてきた。近年の法改正や多くの答申は、上記した「教員が子どもや保護者はもとより、広く社会から尊敬され、高い評価を得られる。」ようにと教員への期待をこめたものであると言える。

しかし、教員をめぐる状況は「期待感」ばかりではない。教員の多くは多様な子どもたちへの対処や保護者からの期待や要求への対応によって、精神面、体力面に大きなプレッシャーを受けている。そのため、教員が自分の持つ力を十分に発揮できない場面も多々ある。そして、こうした状況が続くことで、教員は子どもたちや保護者、地域から信頼を失い、負のサイクルとなって教育活動に支障をきたしていることも少なくない。この様な教員をめぐる現状が、近年の法改正や多くの答申をもたらしたとも言える。

そこで、教員が子どもたちや保護者、地域社会から高い信頼をある程度得ていた時代においても、教育の改革は進められ、その主要な一角を占めてきたのが「教員の資質能力の向上」である。現在、学校は日々多様で困難なニーズへの対応に迫られている。そのために、学校は、これまで以上に「マネジメント機能」を高め、「より機動的・組織的な学校運営」を行うことが必要となった。そして、組織を構成する教員には、上記した様に、学校や教員を取り巻く状況が変化している中で、個々の「教員の資質能力向上」が求められているのである。

Ⅱ 研究の目的

社会の「学校」に対する認識が変化している。以前（10年位以上前）、学校は「子どものためにある」というのが教員一般の認識であった。そこでの教員は、学級経営や校務分掌を自分の資質能力で成し遂げるという「自己完結型」であった。しかし、現在の学校は、「子どものためにある」のみならず、「地域の信頼に応える学校」になってきていると考える。その要因は、社会構造の急激な変化や保護者や地域社会からの期待の高まり等である。そこでの教員は、組織の一員として、成すべきこと全て個ではなく「学校」という「組織集団」を通して計画・実施する「組織協働型」となった。そして、成すべきこと（その経過も含めて）全ては、管理職（特に校長）の責任が問われるようになった。こうした状況から、学校組織は管理職と一般教員の双方向で有機的に機能することが必要不可欠となった。そこで、学年主任や各主任・主事という「ミドルリーダー」は、学校組織においてより重要な役割を担うようになった。それは、管理職と一般教員を結びつける「学校組織の要」としての存在と共に、若手教員をはじめ個々の教員の資質能力向上に関わらなければならないからである。

本研究は、「今日の教員およびミドルリーダーに求められる資質能力」を、教養審・中教審答申と現場教員を対象としたアンケート調査等から明らかにする。そこから浮かび上がる現状と課題から、教員の資質能力の向上に向けて、「学校組織の中でミドルリーダーはどうあるべきか。」を考察し、学校現場における実践でこれらを検証する。この検証によって、ミドルリーダーが、学校現場において、個々の教員の資質能力向上にどう関与すべきか、さらに、ミドルリーダーに必要な資質能力が明らかになる。

さらには、ミドルリーダーが、教員の職務を遂行するために必要な教員間の学び合いや支え合いという「協働体制」を構築することに深く関与し、学校組織の要であることが認識される。こうしたミドルリーダーの働きによって、学校組織が「学びの共同体」としてより有機的に機能し、学校組織として成果を上げることに結びつくのではないかと考える。

Ⅲ 研究の方法

1 理論研究

- (1) 教員に求められる資質能力をこれまで（主に近年）の「教育職員養成審議会」「中央教育審議会」の各答申から整理・考察する。
- (2) 学校組織において重要な位置付けとなっている中堅教員（ミドルリーダー）に求められる資質能力と学校現場におけるその役割を参考文献や資料をもとに整理・考察する。
- (3) 上記(1)、(2)から収集した情報を元に、「教員に求められる資質能力」のモデルを図示し、さらに、「ミドルリーダーに求められる資質能力」を明らかにする。

2 調査研究

- (1) 岐阜県飛騨教育事務所管内の全小中学校の教員（栄養教諭は除く）に対するアンケート調査を実施し、教員の資質能力における現状と課題を把握する。
- (2) 飛騨市立古川小学校を実践フィールドとし、学年主任や各主任・主事を中心とした「ミドルリーダー」の職務観察と全教員を対象としたアンケート調査、聞き取り調査を実施する。

3 実践研究

- (1) 実践フィールドにおいて、上記のアンケート調査で把握した「現状と課題」に対し、「教員の資質能力向上」につながると予想されるポイントを多様な観点から挙げる。
- (2) 実践フィールドでの教育活動から、上記(1)で挙げられたポイントが、教員の資質能力向上に有効であったかどうかを検証し、学校組織における「ミドルリーダー」の在り方を提言する。

IV 研究の内容

1 教員に求められる資質能力の整理・考察

「教員に求められる資質能力」を近年の教養審・中教審答申より整理・考察した。それらをまとめたものが右図4-1である。その人（教員）の持つ「人間性や社会性」をベースに、教員に最小限必要な資質能力を基礎として、ライフコースごとの資質能力を積み重ねていくことが分かった。その積み重ねがズレないように、「総合的な人間力」「教職に対する強い情熱」「教育の専門家としての確かな力量」という3つの柱を位置付けた。教員に求められる資質能力として、一般的に言われる「生徒指導力」「学級経営力」「授業力」は、教育の専門家としての確かな力量に含まれる。

それらの積み上げと3本柱によって、教員が、児童生徒・保護者・地域社会そして同僚である教職員から「揺るぎない信頼を確立する」と考えた。

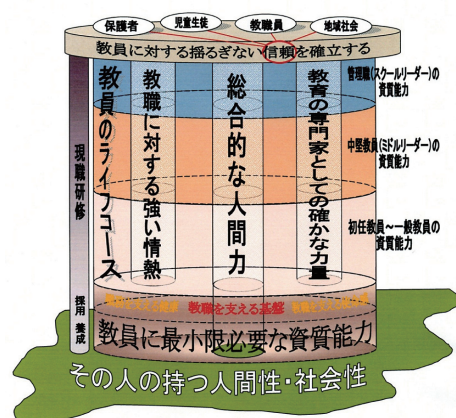


図4-1 中教審・教養審答申より「教員に求められる資質能力」

2 ミドルリーダーに求められる資質能力の整理・考察

平成11年教養審答申では中堅教員の段階で求められる資質能力として「学級・学年経営力」、「教科指導」、「生徒指導」そして「若手教員の育成」を挙げた。

さらに、岡山大学院の淵上教授の「リーダーシップの行動次元」の3項目（仕事志向行動、人間志向行動、ネットワーク志向行動）を参考に、ミドルリーダーとして学年主任に焦点を当て、全教員によるアンケート調査（学年主任に求める行動次元）とある学年主任の1日の行動観察と会話記録を取り「学年主任のリーダーシップを発揮する場面」をまとめた。その結果、管理職を含む教員は、学年主任のリーダーシップを、教員に対する「配慮」や「信頼」といった「人間志向行動」に強く求めていることが分かった。

3 教員の資質能力に関わる現状と課題（アンケート調査より）

(1) 教員の資質能力に関するアンケート調査について

教員の資質能力における現状と課題を把握するために、以下のアンケート調査を実施した。

1 調査目的

- ①教員に必要な資質能力とその重要度
 - ②教員が資質能力を高めたきっかけとその役立ち度
- 以上2点を調査し、教員の資質能力向上について現状と課題を明らかにする。

2 実施期間

平成21年1月～2月（3月上旬回収）

3 調査対象

飛騨教育事務所管内の全小中学校66校（小学校41校、中学校24校、小中併設1校）の教員（栄養教諭は除く）1,033名を対象とした。

4 回収状況 回収人数962名（93.1%）、有効回答人数898名（86.9%）

以下で述べる教員に必要な資質能力の重要度調査の30項目は、先行研究（横川ら「教師に必要な資質能力に関する研究(2)」『兵庫教育大学研究紀要 第1分冊』通号19）より「これからの教員に必要な資質能力」として挙げられた28項目を参考にした。また、役立ち度調査の14項目は、参考文献（佐々木保行「望ましい教師像」前田嘉明ら編『教師の心理(1)教師の意識と行動』有斐閣選書）より「教員の資質能力を高めたきっかけ」として挙げられた14項目を参考にした。

(2) 教員に必要な資質能力の各項目の重要度について

① 単純集計より

教員に必要な資質能力として30項目を挙げ、教員自身が考える各項目の重要度を5段階（「きわめて重要」5～「重要でない」1）で評価してもらった。下図4-2は、各項目の重要度平均値を単純集計で算出し、その値の高い項目から並べたものである。

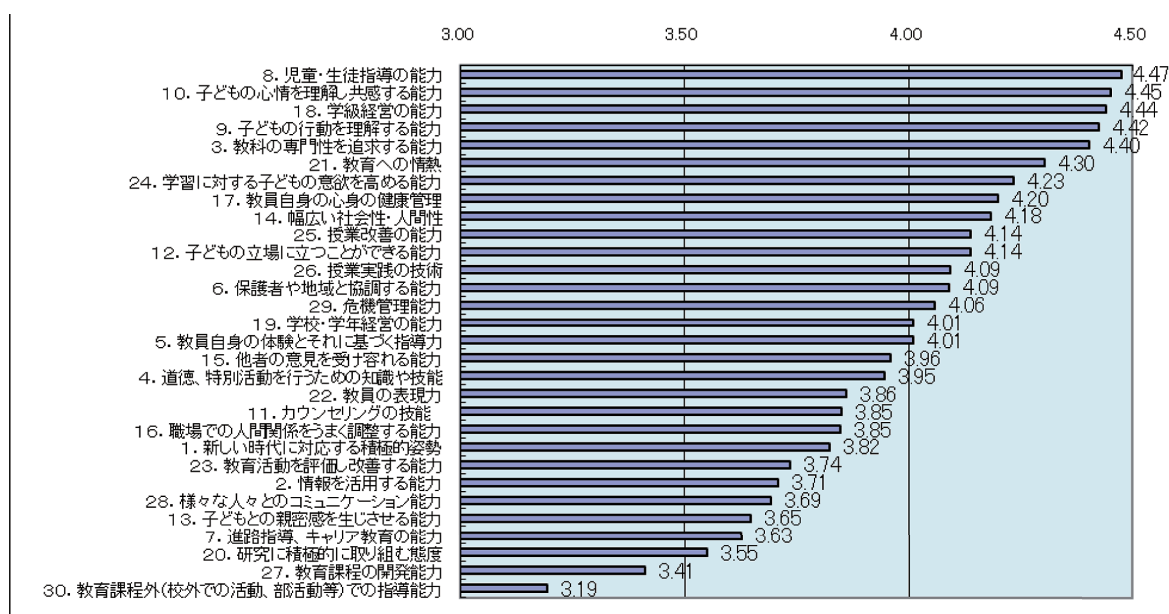


図4-2 教員に必要な資質能力の項目の重要度平均値

上位5項目中1位から4位の項目は、「児童・生徒指導能力」に関わる能力である。教員が学級経営を行う際に必要な能力は、1位となった「8児童・生徒指導の能力」と2・4位となった「10子どもの心情を理解し共感する能力」「9子どもの行動を理解する能力」である。「授業力」に関しては、5位の「3教科の専門性を追求する能力」や「24学習に対する子どもの意欲を高める能力」「25授業改善の能力」が上位に挙げられている。さらに「人間性」では、6位に「21教育への情熱」「17健康管理」「14幅広い社会性・人間性」が上位に挙げられている。

同時に行った「特に重要と考える3項目選択」の調査において上位に挙げられた項目は、重要度調査の項目と一致している。その結果から、一般的に言われている教員に必要な資質能力である「生徒指導力」「授業力」「人間性」を、教員は重要ととらえていることが集計結果からも明らかになった。

また、重要度平均値や選択数が低い項目は、共に下位5項目（「20研究に積極的に取り組む態度」「27教育課程の開発能力」「30教育課程外での指導能力」等）で、一致することも分かった。

② 校種別、性別、役職別、経験年数別比較より

校種別比較では、全項目の平均値が、小学校教員3.97、中学校教員4.01であり、大きな差異はなかった。項目で比較すると、小学校教員は、「10子どもの心情を理解し共感する能力」が、中学校教員は、「3教科

の専門性を追求する能力」を最も重要視していることが分かった。さらに、小中学校教員それぞれ上位3位までの項目を見ると、小学校教員は、「子どもの心情や行動を理解する」等3項目全てが、子どもに関わる項目を重要視しているのに対し、中学校教員は、「児童・生徒指導」「学級経営」「教科の専門性」という一般的に言われる教員に求められる資質能力の項目を重要視していることが分かった。

性別比較では、女性教員が、男性教員よりも高い平均値を示した分野は、子どもと教職員との関係や様々な方とのコミュニケーション等であり、男性教員よりも「人とのつながり」を重要視していることが分かった。

役職別比較では、下図4-3より、管理職・ミドルリーダー・一般教員それぞれが、高い平均値を示した項目を比較すると、大きな差異が見られた。管理職がかなり高い平均値を示した項目は、「3教科の専門性を追求する能力」「8児童・生徒指導の能力」「18学級経営の能力」である。それに対して、ミドルリーダーは、一般教員と同じ項目である。それは、管理職が挙げた前記3項目に加えて以下の2項目（「9子どもの行動を理解する能力」「10子どもの心情を理解し共感する能力」）である。ミドルリーダーや一般教員は、子どもに関わる項目を重要視していることが分かる。さらに、下図よりミドルリーダーの各項目の重要度平均値は、管理職と一般教員の間に位置するのではなく、一般教員と同じかもしくはそれより低い値を示した項目が多いことが分かる。若手教員を育成する、リーダーシップを発揮すると共にミドルリーダー自身の資質能力向上をも考えていく必要がある。

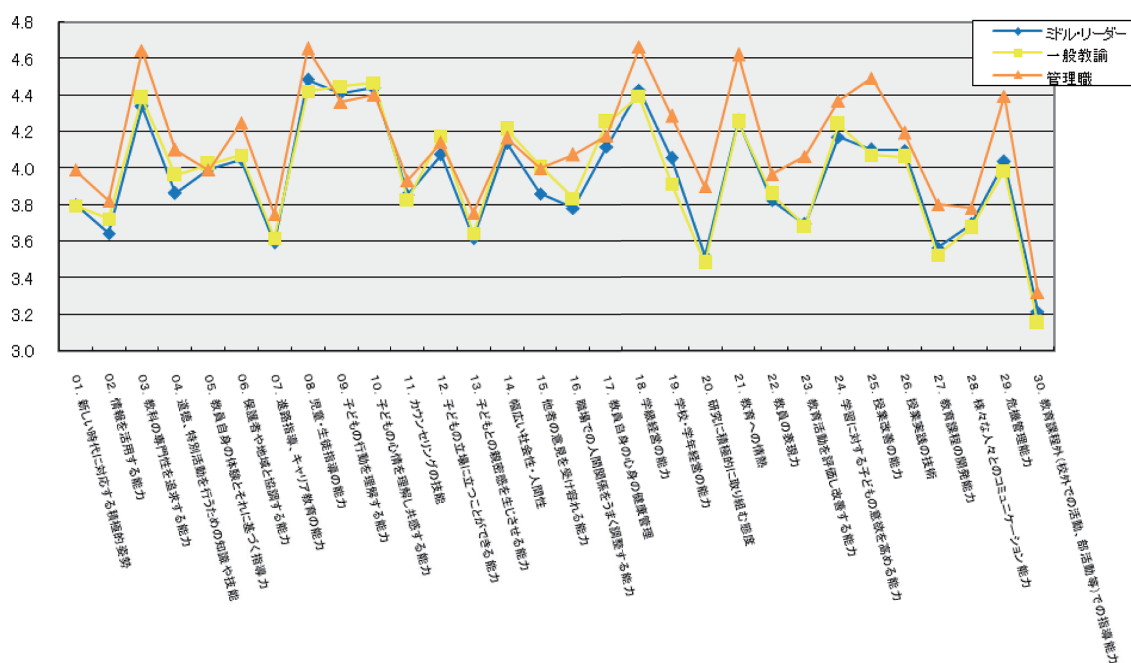


図4-3 教員に必要な資質・能力（各項目の重要度を5段階評価）の役職別平均値

経験年数別（経験年数を5つのカテゴリーに分けた）では、管理職に相当する31年以上の教員の重要度平均値が高いことが分かった。また、1～10年の教員も重要度平均値が高いことが分かった。法定研修後の、自己を高める機会の少なさが影響していると考えられる。

③ 教員に必要な資質能力の重要度調査の考察

○教員に必要な資質能力として「生徒指導力」「授業力」「人間性」は特に重要である。これらに関する研修は、どの教員も必要感を持って積極的に学ぶのではないかと考えられる。さらに、「研修」「研究」について重要度が低いことから、教員の現状を考慮し、意識を高めていく必要がある。

○小学校では、「子どもに関わる」こと、中学校では、「教科の専門性を高める」ことに関する支援や研修を行うこと。さらに、女性教員には、「人間関係形成」に関することを、男性教員には、「学級経営」や「授業改善」等、知識や手法に関することの支援・助言を行うことが、資質能力向上に効果的であると考えられる。

(3) 教員の資質能力を高めたきっかけの役立ち度について

① 単純集計より

教員の資質能力を高めたきっかけとして14項目を挙げ、教員自身が考える各項目の役立ち度を5段階（「きわめて役に立った」5～「全く役に立たなかった」1）で評価してもらった。下図4-4は、各項目の役立ち度平均値を単純集計で算出し、その値の高い項目から並べたものである。

教員の資質能力が高まる「きっかけ」は、特に「(児童・生徒、教職員を含む)人とのかかわり」が役に立っていると考えている教員が多く、役立ち度平均値も高い。反対に「研修」については、役立ち度が低いという結果であった。校内外の研修会等の内容を工夫・改善しなければならないと考える。

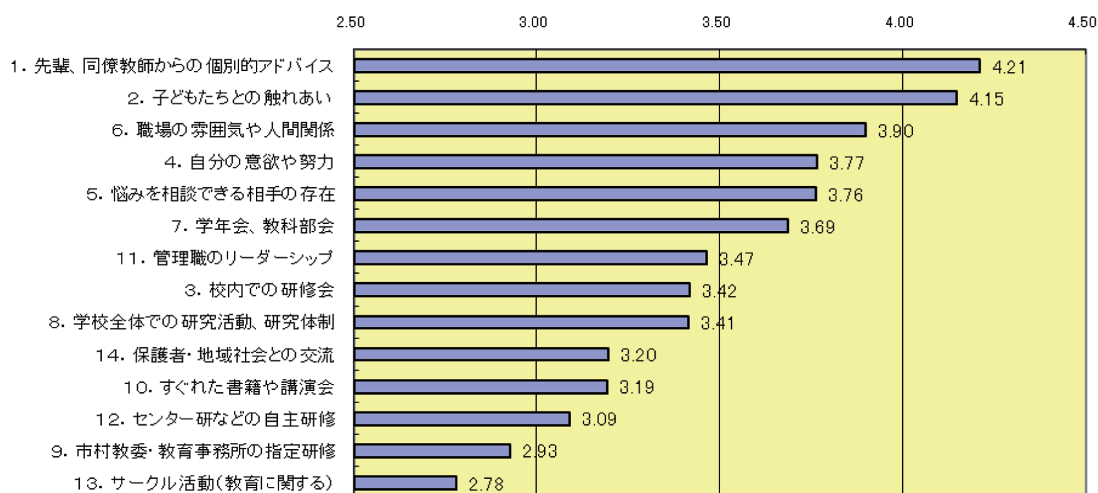


図4-4 教員の資質能力を高めたきっかけの役立ち度平均値

② 校種別、性別、役職別、経験年数別比較より

校種別、性別、経験年数別では、役立ち度に大きな差異は見られなかった。しかし、下図4-5で分かるように、役職別では、役立ち度の差異が見られた。それぞれの役職で「求めるもの」や「つけなければならない力」は違う。特に、項目5「相談できる相手」から項目4「自分の意欲や努力」へ平均値の変化は、一般教員では値があまり変わらないが、ミドルリーダーと管理職では、値が大きく変化することが分かった。それは、その役職で、「求めているもの」が変わったからであると解釈できる。

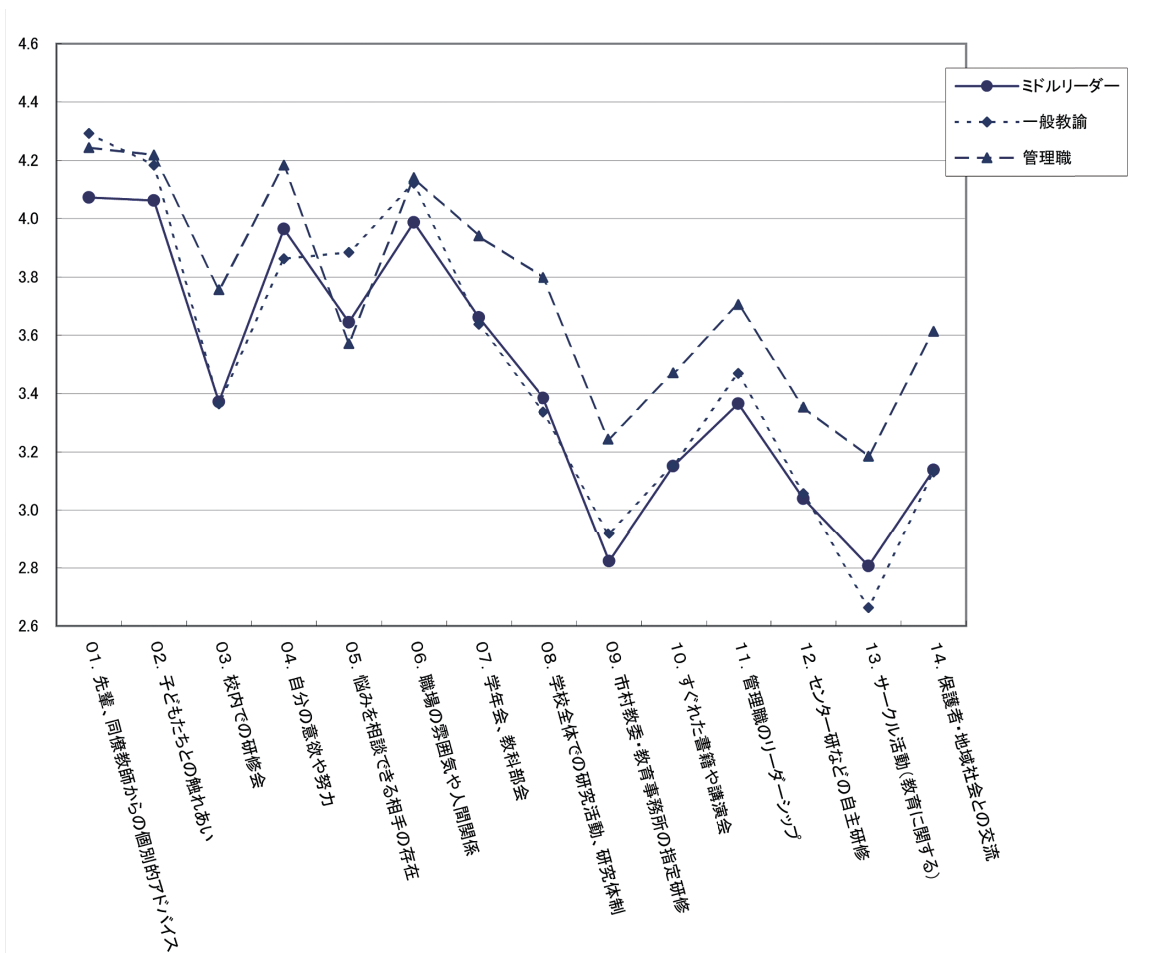


図4-5 教員の資質・能力を高めたきっかけ（各項目の重要度を5段階評価）の役職別平均値

③ 教員の資質能力を高めたきっかけの役立ち度からの考察

- 教員の資質能力が高まる「きっかけ」の中では、特に「(児童・生徒、教職員を含む)人とのかかわり」が役に立っていると考えている教員が多い。教員に「人とのかかわり」に関する項目をきっかけとして指導・支援を行うことは、教員の資質能力向上に効果的であると考えられる。
- 「研修」については、校内の研修会を工夫・改善すべきである。研究についても同様に校内の研究体制や教員の研究への意識を高めることに重点を置くことが必要であると考えられる。

3 学校現場における開発実践

(1) 「実践フィールド」について

上記IV 1～2における教員の資質能力に関する現状と課題を受けて、学校現場におけるミドルリーダーの在り方を5点挙げた。これらを私の勤務校である「飛騨市立古川小学校」（学級数は23、児童数650名、教職員数42名）を実践フィールドとして取り組み、検証した。なお、実践フィールドでは、自分の校務分掌（特別支援教育コーディネーター、研究主任、学習づくり委員長、算数少人数指導）に関わる範囲の中で、今までの教務主任経験、生徒指導主事経験を生かしながら開発実践に取り組んだ。

(2) 「実践フィールド」における具体的な方策

- ① 全教員の資質能力向上を目指して
 - 児童理解研修会の改善（特別支援教育コーディネーターとして）

これまで実施されてきた「児童理解研修会」を単なる情報交流会ではなく、教員の資質能力を高めるための研修会として位置付けた。また、情報交流は、その児童の関係する教職員で構成する「ケース会議」をいつでも開催できる体制を作り、研修と情報交流の両面で充実を図った。この実践は、教員が重要と考えている「子どもに関する項目」であり、研修会の回数や時間を費やすことは容易にできる。しかし、教員の多忙化解消やモチベーションの維持から、新たに回数を増やしたり長時間になったりすることはできないと考えた。

そこで、配布資料の内容を工夫し、さらに事前配布することで、教員の参加意識を高めた。そして、現場で役立つ情報を多くするなど、毎回の研修内容を充実させた。その結果、教員の児童に関わる言動が変化し、学校生活のいろいろな場面や時間において情報交流する姿が多く見られるようになった。また、各教員が研修会で学んだ内容を学級経営や児童の指導・支援に活かそうという姿も見られた。さらに、ケース会議開催の要求も担任レベルから出てくるなど、子どもに関する学ぶ意欲と目的意識の高まりが見られた。これらは同時に、教員の共通理解と共通行動に結びつき、教員個々の資質能力向上、学校組織の活性化に結びついたと言える。

○学習づくり委員会「月別目標」の提案方法の工夫（研究主任、学習づくり委員長として）

これまでの学習づくり委員会は、研究主題に関して「前月の児童の姿がどうであったのか」を中心に話し合い、その反省点から来月の課題を発信した。そして、毎月、「学習の基本」の項目をもとに児童の自己評価アンケート結果を集計、公表してきた。しかし、月別目標が提案されても、担任は、個々の能力によって目指す姿や課題をとらえるために、その意識や取り組みに差が生まれ、学年や学校全体としての取り組みでは、やや弱い点が見られた。

そこで、4月当初に学習づくり委員会の経営案を示し、それに沿って月別目標の提案を工夫した。それには、月別目標がどう決められたのか（管理職の月別経営目標に直結し、前月の児童の姿を振り返って作られたこと）どの教員にも分かるようにチャート図で示した。これは、学年の発達段階に応じて学習姿勢や授業づくりについて、担任や教科担当は具体的にどう取り組めばよいのか明確な方向性を分かりやすく示している。こうした提案によって、教員個々の授業力を高め、研究会での（特に若手教員の）積極的な発言が増えた。さらに、教員の児童に対する指導・支援に統一感をもたらした。

② ミドルリーダーの資質能力向上を目指して

○ミドルリーダーが報告・発言する場の設定の工夫（学習づくり委員長として）

本校では、今年度より職員会議の前に開催される企画委員会に学年主任が参加し、月別の教育方針に基づいた学年の現状と目指す姿を報告・発表することになった。各学年主任は、この報告・発表のために学年会の内容の充実を目指した企画力やリーダーシップが問われることとなった。まさに、学年主任に求められる資質能力が、企画委員会の報告・発表の場の設定によって、高められるのである。

そこで、上記の場の設定を参考にして、学習づくり委員会でも構成メンバーに対し発表の場を設定した。委員会のメンバー（教務主任と学年主任5名と一般教員2名と私の9名で構成）には、学年の児童の授業や学習に関する現状と課題、それに向けての取り組み等をそれぞれ話してもらい、来月の目指す姿の提案に活かしてもらおう。私は学習づくり委員長として、研究主任として、研推だよりや調査データにより、話す内容のポイントを提示した。これによって、メンバーの意識（特に、学年主任のリーダーシップ）が高まると考えた。学年主任は、この委員会での発表を活かし、企画委員会から職員会議へと確かな発表ができるようになった。さらに、学習面での発達段階を考慮した学年間の連携や交流が進められた。こうした報告・発表の「場」の設定は、学年主任をはじめとするミドルリーダーの資質能力向上に大きく影響を与えた。

③ 教員集団（学年会やブロック）の構成メンバーの資質能力向上を目指して

○学年会やブロックを構成する教員への支援の工夫（算数少人数指導担当として）

毎週開催される「学年会」では、学校・学年行事への取り組み方や授業の進捗の確認、気になる児童

の様子を交流すること等が話し合われる。また、毎月開催される低・中・高学年別の「ブロック研究会」は、研究推進母体として位置付けられ、公開授業に関わる事前・事後の検討や討議と学習に関わる学年間の情報交流が行われる。しかし、「学年会」は、授業や行事の確認が中心となり、形式的な会になっていること、「ブロック研」は、公開授業のためという認識で、児童の学習姿勢や教員の授業方法、効果的な教材の交流、検討できないことが課題であった。

そこで、私は、「算数少数指導担当」として1～2年生の「学年会」と「ブロック研」への支援を工夫した。まず、「学年会」には、日頃から学年主任にその学年全学級の「子どもに関わる」情報を伝えた。また、児童の言動が話題となる休み時間や放課後の会話に積極的に参加し、これまでの体験談等の話をした。また、「ブロック研」では、実際に話し合いに参加し、「授業」における児童の学び合う姿や児童と担任の関わり合う姿のよい点を評価し、その事例を伝えた。こうして、ミドルリーダーが、意図的に「授業」や「児童」の情報を提示することで、メンバーの共通課題や目指す姿が明確になり、各学年・ブロックのまとまりを一層強めることができた。さらに、ミドルリーダーの大切な役割である「教員の育成」を学年主任や先輩教員と共に取り組むことができ、教員集団として資質能力向上に結びついた。

④ 個々の教員の資質能力向上を目指して

○教員個々のニーズの把握とそれに応えるコミュニケーションの工夫（先輩・同僚教員として）

学校組織が機能するために、教員間のよりよいコミュニケーションは、大切である。教員集団では、「チームワーク」「一体感」「協体制」が大切であると言われる。それらは児童や仕事を介して半ば強制的に作られるものではなく、教員間のよりよい関係があるからこそ、それを基礎として培われていくものだと考える。しかし、学校では、若手教員とベテラン教員の世代間のズレがあったり、教員の熱意や使命感の温度差があったりする課題もある。

そこで、今年度は、担任を持たない「フリー教員」という立場で、若手教員からベテラン教員まで、これまでと違った関わり方ができると考えた。これまでは、教務主任や生徒指導主事という立場から、指導・支援的な内容の関わり方であった。今年度は、フリー教員という立場で、学校内外を含めたより幅広い内容で関わるができると考えた。特に、若手教員に対しては、同じ授業を作り上げる立場で関わることで、双方向でのコミュニケーションが行われると考えた。それは、アンケート調査で、若手教員が、「先輩や同僚からの個別的アドバイス」や「職場の雰囲気や人間関係」の項目を強く役立っていると示したこと、また、「人とのかかわり」を強く求めていることが分かったことから必要と考えた。また、男女別や役職別で資質能力に関する項目の重要度や役立ち度に差が見られたことから、高い平均値を示した項目を中心に関わりを持つことも大切であると考えた。

こうして、ミドルリーダー自身もこれまでの経験や体験を通して自己開示することで、他の教員から信頼と安心を得て、個々の教員との関係が強くなり、双方向のコミュニケーション・チャンネルの形成によって、教員の資質能力向上に結びついた。

V 研究の成果と今後の課題

1 研究の成果

(1) 教員、ミドルリーダーに求められる資質能力が明らかになったこと

教養審・中教審答申を整理・考察し、一般的に言われる教員の資質能力を加えて、「教員に求められる資質能力」のモデル図を示すことができた。また、ミドルリーダーに求められる資質能力は、実践フィールドでのアンケート調査において、特に、人間関係形成の部分であることが分かった。さらに、学年主任の1日の行動観察から、どんな場面で、どんな内容のリーダーシップを発揮しているかも明らかになった。

(2) 教員の資質能力に関する現状と課題が明らかになったこと

教員の資質能力に関して、「重要度」と「役立ち度」を尋ねるアンケート調査を実施した。一般的に「重要である」と言われている項目（児童・生徒指導能力など）が、資質能力の重要度アンケート調査で、平均値が高かった。さらに、クロス集計の結果分析より、校種別、性別での差異が見られた。役職別、経験年数別では、特に、一般教員・ミドルリーダーと管理職の間で差異が見られた。

次に、教員の資質能力を高めたきっかけについて、それがどれだけ役に立ったかという「役立ち度」では、「重要度」と同様、一般的に「役に立っている」と言われている項目が、アンケート調査で、役立ち度平均値が高かった。さらに、クロス集計の結果分析より、校種別、性別では大きな差異が見られなかったが、役職別では「役立ち度」に差異があることが分かった。

以上、現状と課題から、ミドルリーダーが、教員の資質能力向上のために学校現場においてすべきこと（具体的な取り組み）の方向を明らかにした。

(3) 学校現場での実践でミドルリーダーの在り方が明らかになったこと

アンケート調査で明らかになった、教員の資質能力に関する現状と課題から、学校現場（小学校）において、筆者の校務分掌を中心に開発実践した。その結果、「ミドルリーダーの在り方」として、以下の項目が明らかとなった。

① 「ミドルリーダーの元気がいいと学校も元気」

ミドルリーダーは、管理職から一般教員への指示系統（トップダウン）と一般教員から「報告・連絡・相談」が上がっていく（ボトムアップ）の行き交う場所にいる。重要な拠点にいるミドルリーダーの言動は、学校現場の雰囲気を高め、活性化する。

② 「新しい役職（校務分掌）は、資質能力向上のチャンス」

教員は、ある役職（校務分掌）においてスペシャリストになることは重要である。しかし、新しい役職（校務分掌）に挑戦することも重要である。それは、校務分掌の仕事内容の改善に前向きに取り組んだり、先輩や同僚に尋ねることによって「コミュニケーション能力」を高めたり、常に学ぶ姿勢で仕事に取り組む、これが資質能力向上に結びつく。

③ 「コミュニケーション・ディスカッション・レクリエーションの重要性」

本研究のアンケート調査の集計結果から、「先輩・同僚教員からの個別アドバイス」が、自分の資質能力を高めたきっかけの役立ち度平均値1位である事実は、教員が同僚性を大切にしていることを示している。「コミュニケーション・ディスカッション・レクリエーション」の3つの項目は、どれも、相手がいてこそ成立するものである。ミドルリーダーが、それらを意識して、他の教員に働きかけることで、教員集団の同僚性は、希薄化から強化へと変わると考える。

④ 「知識基盤社会を生き抜くミドルリーダーの姿勢」

学習指導要領改訂の基本方針を示した平成20年の中教審答申では、これからの社会を「知識基盤社会」ととらえ、「知識基盤社会」の中で「生きる力」を育む事が重要であるとしている。中教審答申では、「知識基盤社会」の特質として、「知識のグローバル化」等4点を挙げている。これらは今後のミドルリーダーの在るべき姿につながると考える。

(4) ミドルリーダーに必要な「資質能力の基本パターン」が明らかになったこと

右図は、ミドルリーダーに必要な資質能力の「基本パターン」である。これは、「確かな教育観と教育哲学」を基盤として、4つの力（自ら動く力、子どもを伸ばす力、教員を伸ばす力、組織を生かす力）

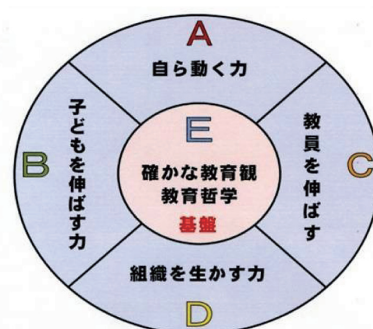


図5-1 ミドルリーダーに必要な資質能力の「基本パターン」

で成り立っている。基盤である E 自体が小さいとこの基本パターン全体も小さくなる。また、A～Dのどれか1つの力が弱い、2つの力が弱い、3つの力が弱いというように、いろいろなパターンのミドルリーダーが存在すると考えられる。その弱い部分に対して指導・支援することで、ミドルリーダーの育成とその資質能力向上につながると考える。

2 今後の課題

(1) 教員の発達段階を考えた系統性のある研修と支援

本研究では、教員の資質能力向上には、その段階に応じた、校内外の「研究・研修の実施」や「管理職・ミドルリーダーからの指導・支援」が必要であることが分かった。しかし、「資質」は、一般に持って生まれた素質や天性を表し、本人の努力によって変えることができない場合もある。「教員の資質」とは、例えば熱意、誠実さ、ユーモアセンス等であり、教員にとって「専門性」とあわせて重視されるものの、向上に結びつけることは難しい。

そこで、「現職研修」以前の「養成」段階や「採用」段階において、どんな支援をすることで資質能力の向上につながるのか、また、それが、現職研修にどう活かされるのかを検討することが必要である。まさに、教員のライフステージにおいて、生涯にわたる資質能力の向上を図るという意味でも、「現職研修」の各段階の内容と「養成」「採用」段階での研修内容や支援に系統性が必要である。

(2) 教員間の「ディスカッション」の必要性

本研究では、教員個々の資質能力向上にスポットを当てながら、学校現場では、教員相互の「コミュニケーション」や全教員の「研究・研修会」の方法を実践開発する等、集団にも踏み込んだものとなった。そんな中で、教員の同僚性は、教員の資質能力向上に大きく影響していることが分かった。しかし、現在、教員の同僚性は、その希薄化が、学校現場において大きな課題となっている。特に、「先輩や同僚教員のアドバイスが重要である。」と考えている若手教員の資質能力向上を大きく妨げている。

そこで、学校組織の力を高める「流れ」である「管理職からミドルリーダーそして一般教員へ」という縦のラインを確立することが必要である。そのラインを活かし、ミドルリーダーが中心となって、教員間での「ディスカッション」の場を多く設定する。そうしたことで、教員の同僚性は強化され、互いの資質能力向上につながると考える。教員個々の資質能力向上が、組織の資質能力向上に結びつくようにすることが、今後の学校経営の課題をも克服するものになろう。

(3) 次世代のミドルリーダーの育成

本研究を進めるにあたり実施したアンケート調査において、経験年数11～20年と21～30年の教員は、他の教員と比べて資質能力に関する項目の重要度平均値が低いことが分かった。特に、10年経験者研修以降10年間の教員は、法定研修が終わり、役職別研修会を除くと、自己を研修によって高める機会が少ないことも理由のひとつである。この時期の教員は、ミドルリーダーと一般教員の間に位置し、ミドルリーダーとしてのステップアップが必要である。

そこで、図5-1「基本パターン」を参考に、管理職やミドルリーダーは、この時期の教員を指導・支援しなければならない。それは、次代のリーダーを育てる意味で、適正な「役職（校務分掌）」を与え、今後のミドルリーダーとして自覚を持たせる必要がある。また、行政から、管理職からの「研修」ではなく、ミドルリーダーが、自ら企画する「研修」を実施し、充実させることも必要である。

以上、教職大学院における2年間を通し、この開発実践で得たものは極めて大きかったと感じている。教職大学院学校改善コースの篠原教授、小山教授、指導教官である今井教授をはじめ関わりを持ってくださった多くの方々に感謝すると共に、私自身も新たな一歩を踏み出したいと考えている。

