

教職大学院における ミドルリーダーの育成とその実際（小中学校の場合）

岐阜県教育委員会教職員課 早川 三根夫

1. はじめに

岐阜大学教職大学院が発足して3年が経過した。22年度現在、マスター1年目14名、2年目15名が、国の研修等定数を活用し、現職教員として岐阜大学教職大学院で研修を実施している。

そして既に1期生として、14名が修了して学校現場等へ復帰している。よって教職大学院の現職教育として合計43名関わったことになっている。

本県の研修派遣の特徴の一つは、2年目を14条適用大学院として設定している点にある。つまり研修2年目は、学校で勤務しつつ、金曜日に大学院へ研修に出かけるという形態をとっている。

多くの教職大学院が苦戦している中、文科省からは「指摘事項なし」との業績評価を2年続けて受けている。設立時から大学側の本気度を県教委が感じ、同じ舟に乗り込むという決意があって実現していることは昨年度の本紀要に記した。その授業の質の高さ、教授陣の熱意等多くの要因に支えられているが、その中であって無視できない点として県教委と大学の連携があげられる。批判をおそれず口幅ったい言い方をすれば「教職大学院の成否は県教委の協力態勢がどの程度得られるかにかかっている」（内外教育）わけである。

いよいよ修了生が学校現場等で活躍するような段階に入ってきた。その活躍とアフターケアの状況に関する研究も今後進むとは思いますが、まずはアンケートを採りやすい立場にある県として、速報値を示していければと思う。

アンケートの対象とした教員は私が関わる小中学校の教員のみで、母集団が小さい故に一人の意見が全体に及ぼす影響が大きく、統計的に科学性を持つものとは言い難い。また「校長先生が見るかもしれない」「自分が取り組んだことを価値づけたい」というような心情も働き、現実より高い評価になっているであろうことは予測がつく。少ない誤差をアンプにかけ多少の先入観をもって分析したことをお許しいただき、傾向をつかむことをその役割としたい。

調査対象	I 岐阜大学教職大学院修了者及び修士課程2年目の小中学校教員	
	・22年3月修了者	10名
	・23年3月修了予定者	11名
	II 上記Iの教員が籍を置く小中学校の校長	計21名
	III 上記Iの教員が積を置く一部の小中学校の同僚職員	計83名
調査時期	22年11月	
調査方法	郵送、メール等による記述によるアンケート	
回答方法	設問に対する4段階評価 及び 記述による	
回収率	100%	

2. 本レポートの要約（アンケート調査の結果が示唆すること）

- ・校長や学校は研修の成果を高く評価しつつも、研修者の個人的成果ととらえられている学校も少なくない。
- ・研修課題を学校や市町村と事前に打ち合わせした研究ほど、成果の共有がされやすい。
- ・研修者に対して、校内で多くの理解や配慮がなされたが、微妙なところのずれが研修者にストレスになり

やすい。

- ・ 県教委は教職大学院の研修の進捗状況を関与し期待してきたつもりでいたが、県教委に対する評価が突出して高いわけではなかった。
- ・ ミドルリーダーの育成という所期の目標は十分に達成されている。
- ・ 現在の研修者のきわめて優れた資質やその人数の少なさにおいて、校内のミドルリーダーの育成というより、県教育界のトップリーダーの育成という評価の方が当を得ている。
- ・ トップリーダーの育成の中核のキャリアパスとしての教職大学院研修の位置づけの方がわかりやすく、大いに期待されているという実感の下に安心して研修ができるように、県教委がメッセージを発し、研修後しかるべき時期に実績を検証しながら人事行政に生かすことが必要である。
- ・ そのことが、研修者自身が自らの研修成果とは別に感じる、経済的負担感や勤務の困難さ等いくつかの課題を減らすことになる。県としても人選がより容易になる。

以下、個別の質問に対する回答とその分析を示す。

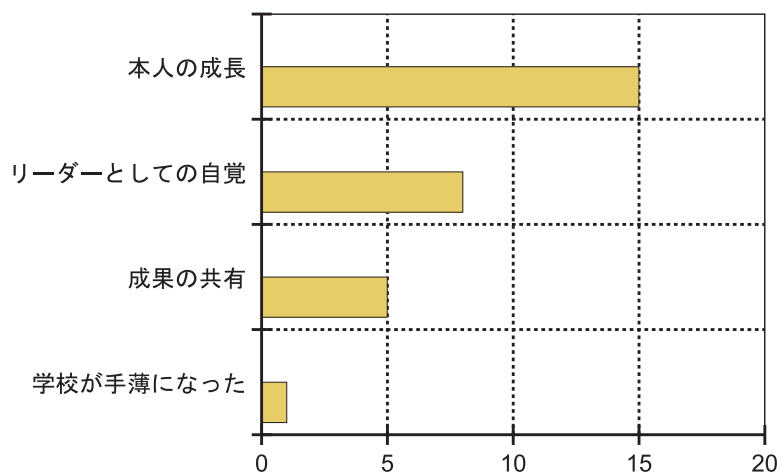
3. 教職大学院についてよかったですか？

教職大学院に行って良かったか？	
校長	3. 81
本人	3. 74

ずばり聞けば、自分の足跡を無駄にしたくないという心情も働くから高い自己評価になる。実際の判断はまだ先にすべきであろう。

そこで、どんな点で「教職大学院に行ってよかったと考えているか」を校長と本人に具体的に質問した結果が以下の表である。

【教職大学院に行かせてどうだったか…校長の評価】

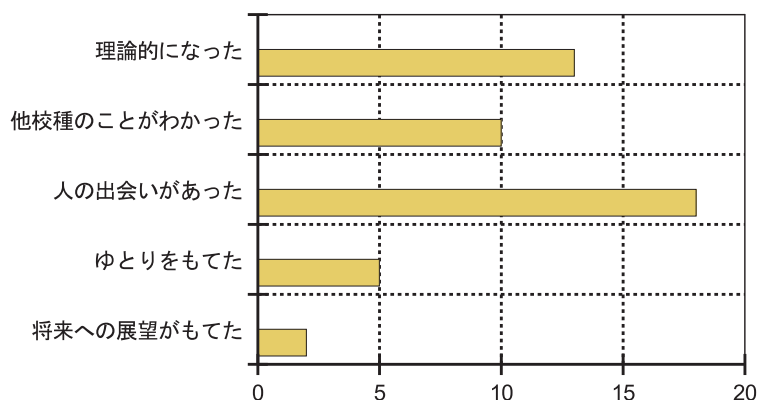


校長は、「本人の成長」等の個人的成果としての大学院研修をとらえている。それを個人的成果から校内における「リーダーシップとしての自覚」につなげ、さらに「成果を共有」して広く活用するに至るには、まだ検討すべき課題が残る。

そのヒントとしてあげられることは、「成果の共有」を評価した5校の校長の下で勤務している研修者は、事前に市町村教委や学校と十分な課題意識の共有がなされていたという

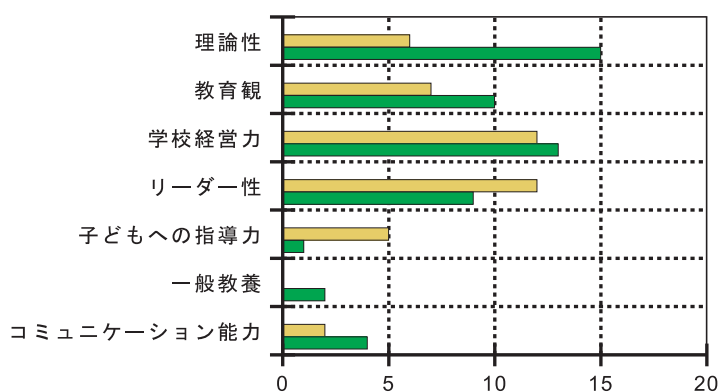
ことである。「学校評価」や「未然防止をねらった教育相談」や「体力づくり」等、地域で即取り組むことが出来る内容となっていた。本人の希望を大切にしつつ、県や市町村、学校の教育課題を解決するためのシンクタンクとしての教職大学院をめざしていくことが、即「成果の共有」につながる。研修に入る際に、そうした「課題の共有」こそが、「成果の共有」につながる事が明らかになった。

【教職大学院に行ってよかったこと…本人の評価】



本人の自己評価は、講義や文献から得られる理論は勿論、意外に重要な要因は、ともに学んでいるということから得られる人との出会いや他校種への理解などである。優秀な教員が互いの学校や実践を紹介し、その違いや取り入れることが出来る内容に共感を持って、視野を広げている。

4. 研修前と現在とどのような変化が見られますか？



同じような質問であるが、実際に研修前と研修後の実際の学校での変化を尋ねた。

左の表は上段が校長の評価、下段が本人の評価である。

・「理論性」「教育観」等が身に付いたという項目に本人の評価が高いことは、大学院教育に最も求められる内容であり、好ましい結果である。

- ・特に「学校経営力」や「リーダー性」に校長、本人とも高い評価をしていることは、ミドルリーダーの育成という所期の目的に照らして合理性がある。
- ・そうした中において校長は「理論性」「教育観」のような観念的な内容よりも、「リーダー性」や「子どもへの指導力」等のより実践的な目に見えやすい内容に高い評価を与えている。
- ・研修者自身が「理論性」「教育観」のような目に見えにくい内面的本質的な内容を高く評価していることは、今後より困難な状況に遭遇したり改革が必要となったりする場面での解決のあり方等、その成果が期待される。
- ・総合的にみて、教職大学院に求められる成果については評価ができる。

5. 教職大学院の学びが今の仕事に生きていますか？

では実際に教職大学院で学んだ成果が今の仕事に生きているか、尋ねてみる。

(1) 数値評価より

教職大学院で学んだことが今の仕事に生きていますか？		教職大学院で学んだことが、別の仕事の機会(又は将来)であれば生きると感じますか？	
校長	3. 58	校長	3. 80
本人	3. 57	本人	3. 67

いずれも、概ね仕事に生きていると感じているととらえることが出来る。その中において、本人校長とも、「別の機会があればなお発揮できる」と【設問1】→【設問2】へ数字が跳ね上がっているのは、実は十分

に発揮され尽くしてはいない心配も読みとれる。しかも校長の方に生かし切っていないという思いが強い。

(2) 記述より

▶ 記述から読み取る。下記の「校長」と「本人」は同一校である。特徴として、校長は「研究分野より、より広くジェネラリストとしての学びが総合的に生きている」と記述評価している。専門的に学んだ内容を十分に理解して生かしていないから、とりあえず全般的に評価しておこうということは致し方ない面もある。アンダーラインは校長の評価している内容や分掌と本人の自覚との一致・不一致を示す。

校長；研究を進めるにあたってより広い視野で本校の研究をとらえられている。

本人；生徒指導、研究主任という立場で全校に目を向けたり、客観的に見るという点では、今までより広い視野で見ることが出来、カンだけでなく、意味を説明出来るようになった。

校長；学校評価のあり方等、学校が社会から求められていることを正確に把握できている。

本人；自分の立ち位置を俯瞰し、これからすべきことが理解できている。教育政策の方向、課題等について理解が深まり自分の取り組んでいる仕事の意味がわかるようになった。

校長；教科指導で新しい授業づくりを行った。また教育相談、学校評価については、職員に具体的な働きかけが出来た。

本人；教育相談を行う際のカウンセリングの仕方に生かしている。カウンセリングマインドをもって保護者と懇談を出来るようになったのは、大学で学んだ成果である。

校長；学校を別の角度から見直すことや、経営面や授業構想など視野を広めることが出来ている。

本人；教育観が今までより広く深まったという実感がある。授業開発、臨床コースで学んだことは即現場の生徒指導に生かせることが多く、同僚にも助言することが出来る。

校長；学級経営、学校経営の中で専門的な知見から実践を重ねたり、児童理解が深まり意見を出したりすることが多くなった。

本人；特に生きていると感じるのは教育臨床分野です。学級経営、授業、生徒指導において、学校経営の視野に入れながら児童や保護者のかかわりに、専門的な知見をもって生かすことが出来ている。

校長；本人が学んだことを職員会議などで紹介しながら、新しい考え方や方法を広めようとしている。

本人；教育相談担当であるので教育臨床コースで学んだことを生かしている。他方学校改善授業で学んだことも運営委員会で情報を流している。

6. 研修が進み成果が生かせるよう、校務分掌に配慮がありますか？

では本人の研修が生きるように、校長は現体制の中でどのように配慮ができたのだろうか、また本人はどう考えているのだろうか。

研修が進み成果が生かせるよう、校務分掌に配慮がありますか？			
M2の年度		修了後（来年度以降）	
校長	3. 63	校長	3. 44
本人	3. 48	本人	2. 64

(1) 表より

校長の方が本人より「配慮した」つもりでいる。本人は校長ほど「配慮された」とは考えていない。特に研修終了後の本人が感じる校務分掌の配慮は2.64と低い評価となっている。

優秀な教員を研修に出すことは校長としては本当に痛手である。頼りになる彼らに期待したいので、研修に直接関わる内容だけに校務分掌を限定することに校長としては辛い。他方教員本人は、大学の授業に集中したいところであるが平日は全くそうはいかず、せめて金曜日の授業にだけは皆出席をしたいのであるが、学校行事などの関係でそうはいかない場合もある。痛手を感じながら配慮して研修させているという校長と、申し訳ないと感じながら後ろ髪を引っ張られながら研修している本人の間に、ずれがある。

今年度（22年度）までは、1年目研修等定数で研修者の分とストレートマスターを受け入れる連携協力校（実習校4校）に対して加配措置をしていた。しかし学校からは2年目の金曜日に対する措置をしてほしいという要望があり、来年度（23年度）からは、1年目研修等定数と2年目の10名分に対して加配することに変更する。これで学校は従来よりゆとりをもち、研修者も研修に行きやすい条件整備が出来る。この加配は国が配る研修等定数ではないので、2年目も大学院に丸々いるというわけには行かないが、条件さえ整えば週2回以上の大学院への研修も行くことも可能となる。

(2) 記述より

校長は現態勢の中で精一杯の配慮をしたものと推測できる。しかし、一部校務分掌の内容が多かったり、ミスマッチがあったと研修者は考えている者もいる。教員は自分の校内人事についていろいろ意見具申をすることは失礼であると考えがちだが、結果研修の成果が十分に発揮できないことの方がより損失が大きいことを考え、校長との事前の打ち合わせと納得した上での校務分掌の決定が必要となる。

①うまくいった例

校長 特別支援コーディネーターに位置づけ、全校的な立場で指導力を発揮してもらった。

本人 ①学級担任を外す ②校内において全校的な立場で発言できる分掌 をお願いし、全て満たしていただけだ。

校長 学年主任として、全校的視野で経営できるよう配慮した。

本人 金曜日以外に大学関係の予定が入った場合はことごとく大学の予定を優先していただいた。

校長 県指定の学校評価の担当をしている。

本人 学校評価研究のため「学校改善主任」という新しい校務分掌をつくっていただき、学校運営の中心に位置づけていただけた。

校長 生徒指導主事が金曜日になくなるのは不安であったが、チームの対応でどうにか動かした。

本人 担任でなく専科にさせていただき、金曜日の授業もなくすよう時間割を組んでもらった。

②やや問題があった例

校長 小規模校で担任を外せなかったため、時数が少なく問題の少ない学年とした。又金曜日に学校行事や会議を入れないよう配慮した。

本人 校内事情から、最大限の配慮をいただいた。

校長 教育相談に位置づけた。

本人 私の研究は授業開発なので、教育相談とは関係がなかった。所属が通常学級ではなく、特別支援所属なので、自分の研究対象にはなりにくかった。ただ組織の一員なので仕方ないとは思っている。

校長 担任で学年主任、教育相談主任をお願いし、ほとんど配慮できなかった。金曜日に補充講師を配置できなかった。

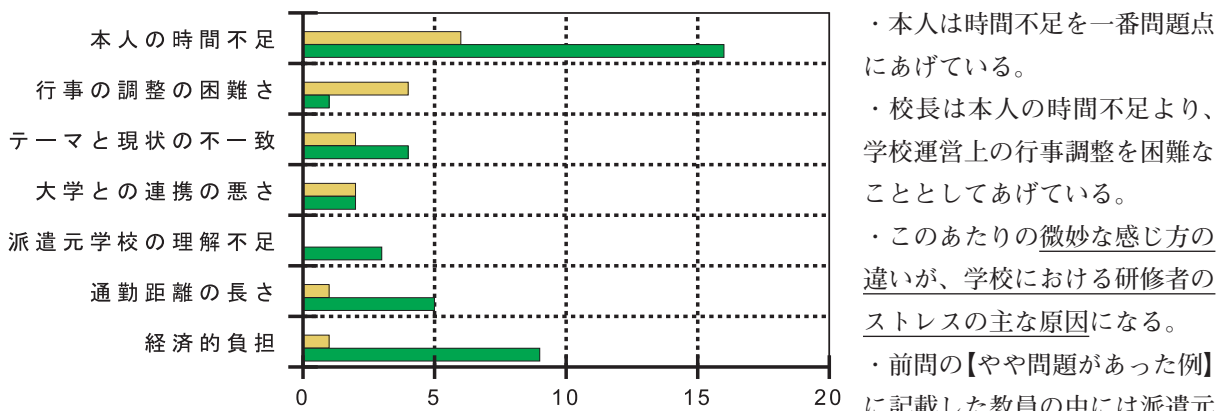
本人 2月まではフリーだろうということで研究テーマを絞ってきたが、3月になり担任でしかも一番難しい学級ということになった。

「これらの問題点は学校側の配慮により、解決できる」と言い切っている校長もいることを付記しておく。

7. 2年間の研修で最も困難なことはどんなことですか？

校務分掌からさらに具体的に学校と本人の連携の状況を見ていく。現職教員が14条を適用して研修するにはそれなりの苦労がある。

以下のグラフは、最も困難であったことを複数回答で得た結果である。上段は校長、下段は本人である。



学校の理解不足を困難なこととしてあげている。大学、県教委とも市町村教委や校長への協力依頼の取り組みを一層推し進める必要がある。

・通勤距離や経済的な負担等は、自分に対する投資ととらえたいところであるが、現実はいかにない。

8. ミドルリーダーとしての活躍できていますか？

ミドルリーダーとしての活躍できているか？	校長 3. 93	本人 2. 60
----------------------	----------	----------

本人評価が低いのは、自己評価が厳しくなる優秀な教員の有り様の結果である。実際には大いに活躍しているから心配ない。

9. 周りからの期待度をどの程度感じましたか？

【設問】 周りからの期待度をどの程度感じたか				
大学から	県教委から	市町村教委から	校長から	同僚から
3. 48	3. 43	3. 19	3. 48	2. 90

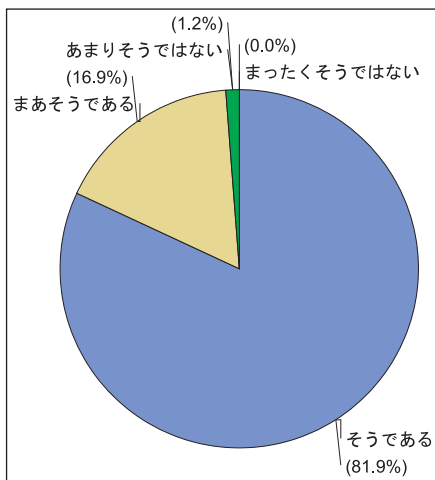
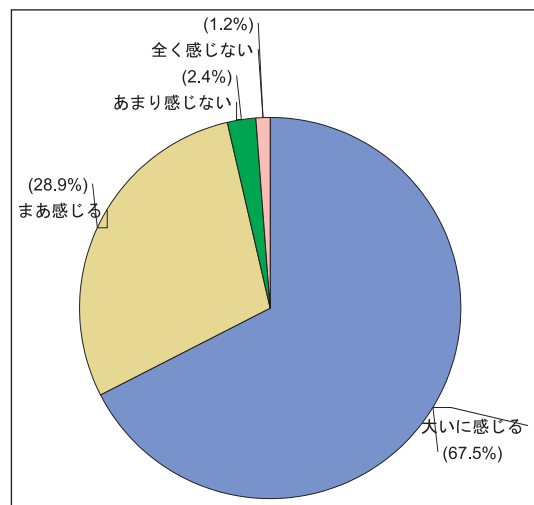
- ・大学からの期待度を感じるのは当然である。
- ・研修者の中には、学校の理解度の不足を指摘している者もいたが、校長からの期待は感じているのか、気をつかったのか、よい評価になっている。
- ・県教委の期待度はもっと高い評価になるものと考えていた。派遣したらその成果を確かめることもなく派遣しっぱなしの状態であったかつての大学院派遣と異なり、年3回の面談、連携協力校連絡会議、講評会への参加等、かなりの頻度で進捗状況をチェックしたり、要望を聞いたりしてきたからである。にもかかわらず、校長からの期待度より低かったことは、反省しなくてはならない。もっとも研修者にとっては過去がどうであったかはわからず、3回程度の面談ではその意欲を押し量ることは出来ない。
- ・同僚からの期待度は低いことは推察していたが、一般教員にとっては学校にいなくなって、岐阜大学で勉強しているらしい程度の理解にとどまっている可能性がある。

10. 同僚の評価

そこで、周りの教員は研修者や教職大学院をどうとらえているのだろう。

小学校2校、中学校2校の教員計83名に、研修者についてアンケートをとった。

同僚は優しい。【教職大学院で学んだことが今の仕事に生きているか(→右グラフ)】の設問に対して、「大いに感じる」と「まあ感じる」を合わせて96%がその成果を認めている。

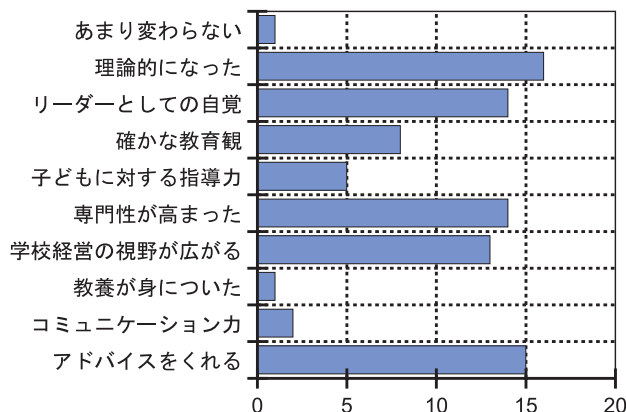


続けて、

【(←左グラフ) ずばりミドルリーダーですか？】

99%がミドルリーダーと認めている。

【(↙左下グラフ) その中身として、どのような点で成果を感じるか】



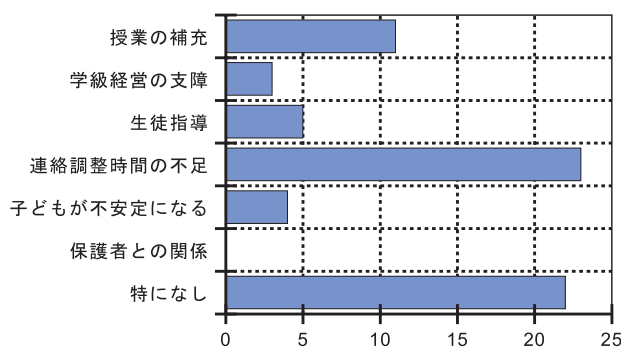
・同僚は校長よりそばにいたので、理論的になったことを一番に理解している。

・リーダーとしての自覚、専門性が高まった、学校経営の視野が広まった、アドバイスをくれるなどの評価が高いのはまさにミドルリーダーとしての役割を果たしている。

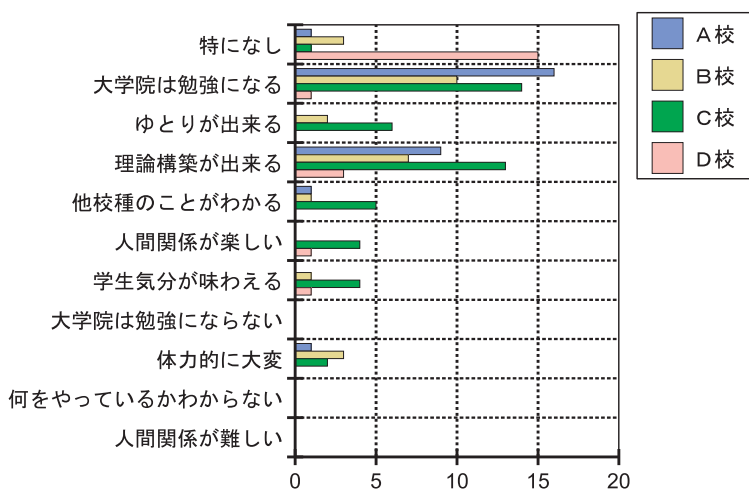
【困難であったことにはどんなことがあったか？
(右→)】

金曜日の授業についてはあらかじめ対応できるものと考えていたが、中学校でも「補充が大変であった」という評価は不思議である。金曜日の学校行事などでの補充を指すのか。授業の補充については、特定校に集中していたので、学校の態勢による。

「連絡調整時間の不足」はどの学校でもまんべなく指摘されていた。学校にいないためにきめ細かい連絡対応がうまくいかないことは推測できる。さらなる工夫は必要である。



11. 本人がどんなメッセージを同僚に伝えているか



学校によって差が大きかったので、学校ごとのデータで示した。D校で情報が流されていないのは、学校の雰囲気か本人によるものか判断ができない。しかし、同僚が受け取った情報は「大学院は勉強になる」「理論構築が出来る」という本人が感じたことを同僚に説明していることがわかる。

ポジティブな情報が流されている。一層積極的に流してほしい。

12. 改善の提言

改善への提言を記述してもらった。どれも建設的な提言であり検討していく価値のあるものである。

(1) 校長

①成果の共有

- ・内容を理解するために、1年目終了時にも中間報告会を実施して欲しい。
- ・自校以外の他校の研修者がどんな研修をしているのかも知り、成果を共有したい。
- ・成果を共有するため、市町村教委単位の報告会等が必要である。
- ・学んだ成果をより確実に広めるための他の職能団体をつくる等具体的な手だてを構築する必要がある。

②勤務条件

- ・2年目の加配があれば、週2回程度の大学での研修は可能である。
- ・授業料の公費負担や減免を検討すべき。子育ての時期と重なり経済的負担の軽減を望みたい。
- ・M1と同額のM2の授業料の割高感がある。
- ・優秀な人材を継続的に派遣することの困難さ。
- ・研修を丸ごと2年間にしたい。

(2) 本人

①主に県教委に対する要望

- ・経済的に投下するので、それに応じる将来的なことを明示すれば、もっといく必然が生まれる。ミドルリーダーでは曖昧すぎる。
- ・ミドルリーダーの育成より、トップリーダーの育成への質的変更
- ・14条適用でなく、2年間の研修にして欲しい。学校と大学とどちらも中途半端になりがち。
- ・M1とM2の差が大きすぎる。これでは後輩に勧められない。
- ・学級担任した場合は、週末の金曜日より、週の半ばの方が学校の諸問題に対応しやすい。
- ・派遣前にテーマ決定を学校課題と照らし合わせ、管理職や市町村教育委員会と意見交換をしたい。
- ・M2の担任は絶対に外すべき。
- ・学校に差し支えない範囲で、実際に起きている問題を一緒に考えたり、研究会に参加する。

②主に大学に対する要望

- ・ストレートマスターだけしか教育実習しないことも疑問である。現職M1も実習校等で貢献できたら、大学院の理解度も高まる。
- ・M2の経済的負担の軽減
- ・M2の大学での研修時間を増やして欲しい。M2の大学への勤務の週2日への拡大
- ・M2後期の大学院の時間割が厳しい。
- ・M2の必要単位数の柔軟性がほしい。
- ・M2の時間割がきつかったので、論文中心に取り組めるようにして欲しい。
- ・修了後も学べる機会やシステムが欲しい。例えば教職大学院公開講座など。
- ・大学だけでなく、多くの機関や他校種にいく機会を増やす。
- ・講義内容そのものを県教委に見てもらい、県教委が求めるミドルリーダーの育成に繋がっている内容かを検証し、改善できるようにしてほしい。

(3) 後輩へアドバイス

- ・学ぶ機会を与えていただいたことに感謝して、目的意識をもって最大限学ぶべき。
- ・いろんな先生に積極的に話をし、視野や人脈を広げるとよい。
- ・各事務所からの派遣教員は「地域からの代表」という自覚が必要。
- ・早めのテーマ設定と資料集め、及び研究の方向性を出しておくこと。それにあった実践がM2で着実にできるよう、授業や環境の準備をすること。
- ・問題意識をもって臨みテーマをできるだけ具体化し、早く執筆にかかるべき。
- ・自分の求めるものがすぐに講義の中にあるわけではないので、自分から学び取っていかうとする姿勢が大事。そうすればどの講義も大変意義深いものになる。
- ・M1は学業に没頭できるので可能な限り多くの文献を読むこと
- ・ある程度学校現場での実践的なストックが必要である。
- ・M1のうちに自分を律して実践の計画を立てておくこと。M1は楽だという風潮に流されるとM2では苦しい。M2が思った以上にハードだから事前の準備と見通しを十分にもっておくこと。
- ・M1の一年間で勤務校の管理職はじめ同僚に、自分の立場と研究内容をしっかり理解してもらうこと。
- ・M2は同僚の理解を得るためにも、多くの人に認められる研究内容にすること。
- ・M1の1月～3月に校内人事について勤務校へ行って相談し校務分掌の配慮をお願いする。
- ・今後のために経営や企画など、学校改善を多く学んで欲しい。
- ・M1の間にたくさんの本を読んだり学会にも参加しておくこと。なかなかいけない鑑別所や裁判を見学できた。どんどんチャレンジすること。

(4) 終わりにかえて

※困難な状況の中、研修者が最大限の学びをしたことに敬意を感じる。

※一つ一つの貴重な指摘を検証し、改善できるものは取り組む。

※後輩にアドバイスを伝え、より効果の上がる研修になるよう、条件整備を行っていく。