

学校のミドルリーダー養成にかかる一考察

静屋 智

A Study on the Training of Middle Leaders at School

SHIZUYA Satoru

(Received January 6, 2016)

キーワード：学び続ける教員、ミドルリーダーの役割、組織的な人材育成

はじめに

中央教育審議会が平成24年8月に公表した「教職生活全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について（答申）」¹⁾の取り組むべき課題において、「学び続ける教員像」の確立が必要であること、特に、教科や教職に関する高度な専門的知識や、新たな学びを展開できる実践的指導力を育成するためには、教科や教職についての基礎・基本を踏まえた理論と実践の往還による教員養成の高度化が必要であることが挙げられている。併せて、教員養成段階において、教員としての職務を的確に実践できる力を育成するなど何らかの対応が求められているなどとして、教育委員会と大学との連携・協働により、教職生活全体を通じて学び続ける教員を継続的に支援するための一体的な改革を行う必要があるとしている。この答申から、教員免許制度の改革や教育委員会・学校と大学の連携・協働による現職研修プログラムの改善・高度化などが議論され改善に向けた取組が進められている。

先日、教育行政に在籍されている方が、「今、学校が必要としているものの一つとして、優秀なミドルリーダーが挙げられる。校長、教頭をはじめ教職員全員が組織的な取組の充実に向けて頑張っているが、なかなか成果としての結果が見えにくい。管理職と教職員をつなぐリーダーの教員が誰かによって、差が出てきていると感じる」と話されたことが心に残っている。管理職のリーダーシップ、組織マネジメント力は当然必要であるが、動きを確実に実現する実働リーダーの存在が不可欠ということである。筆者も教育委員会に在籍していた当時から感じていたことであるが、学校が組織として機能しているかということにおいて、各学校間には差があるということであり、その差が生じる要因はそれぞれの学校によって異なるが、主なものとしては個々の教員に対する人材育成の在り方、組織として協働する意識、協働体制の構築の度合いなどの差ではないかと考える。特に学校の教務主任、生徒指導主任、研修主任といったミドルリーダーの教員との協議や面談において、その差を感じていた。

本稿では、学び続ける教員像をめざして、主としてミドルリーダー養成について、現在の取組を踏まえながら、今後どのような視点や取組が必要であるかについて、教育行政としての取組や現在の学校における具体的な取組などをもとに論述する。

1. 教員の資質能力向上にかかる取組

1-1 教員研修の現状

教員は職責を遂行するために研修に努めることとなっているが、国レベルの研修、県レベル、地域・市町単位での研修と様々である。法に規定されている初任者研修、10年経験者研修や、教職経験に応じた研修、校長、教頭、教務主任、研修主任などの職能に応じた研修、教科指導などの専門的な研修が全国どの地域でも実施されている。

山口県においても、やまぐち総合教育支援センターの研修講座は、基本研修、職能研修、リーダー養成研

修、教科研修、教育相談研修、特別支援研修、情報教育研修、課題別研修、組織力向上研修、社会教育研修のまとまりがあり、それぞれにおいて多様な研修ニーズに対応できるように、校種別や地域会場別に研修講座が用意されている。初任者研修、10年経験者研修といった法定研修と、他県でも見られる教職経験6年次研修の他に、山口県で特徴的なものは、教職経験2年次、3年次の者を対象としたフォローアップ研修である。この研修は平成20年頃から県内各地域で実施されはじめ、現在は各市町単位や各地域単位、県全体での研修として位置付けられている。筆者もこの取組に関わってきたが、初任からの3年間かけて教員としての資質向上、とりわけ意識の向上にとっても有効であるとする。大切なことは時間をかけて何度も繰り返して取り組み、日々の教師としての経験を重ね比較・分析する中で、教員としてのよりよい思考・判断ができるようになると思う。「新規採用教員は県の宝である」このキーワードを共有して人材育成にかかる研修に取り組んでいる。

1-2 教員の年齢構成における課題

下の図1は、平成26年4月時点での山口県の教員の年齢構成である。この図からも明らかのように、今後10年間に約半数の教員が退職する。平成23年度末の全国の公立小・中学校の50歳以上の割合が約4割であったことと併せて考えると、同様の傾向というよりはむしろ若手教員の割合は少ないと言える。特に10年後に学校運営の中核となる30歳から40歳までを見ると、現在の40歳から50歳の層と比較するとどの校種も人員構成としては厳しい状況にあると考える。

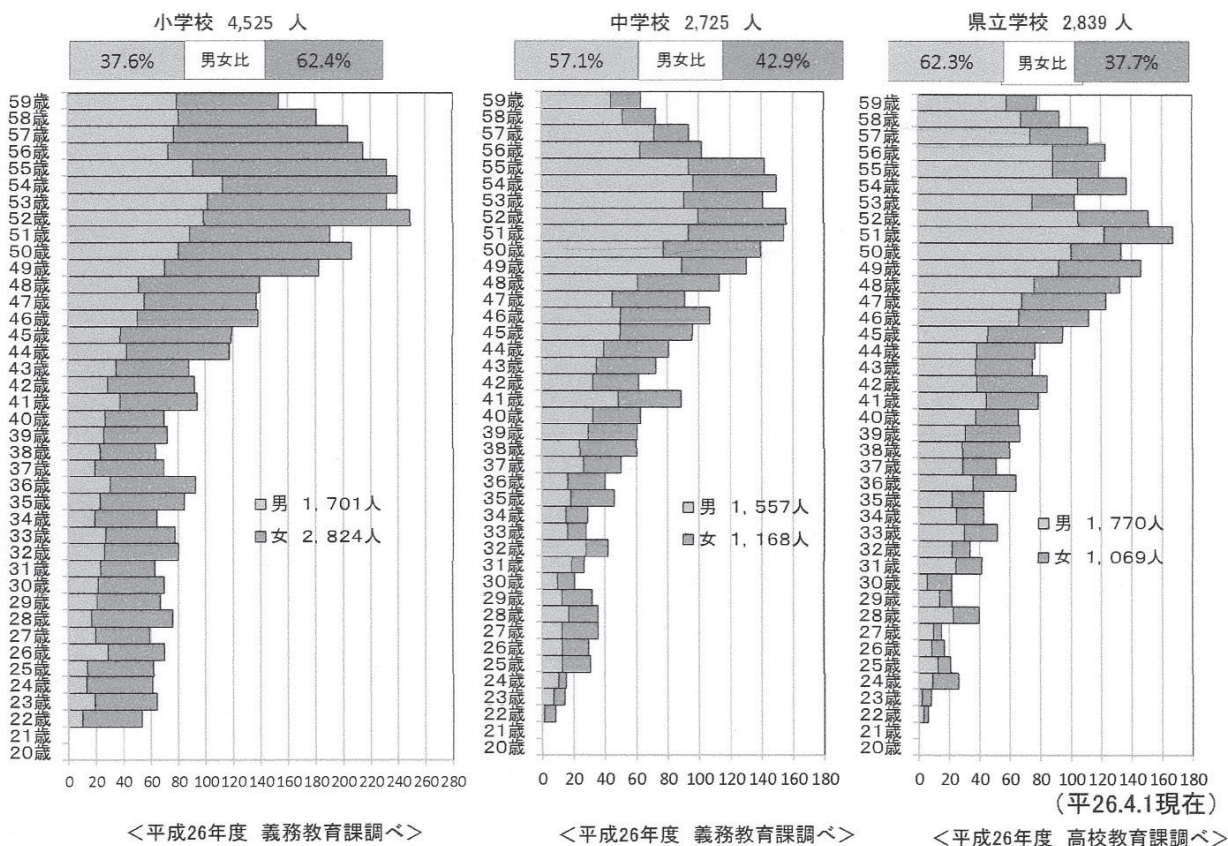


図1 教員の年齢構成（「山口県の教育」²⁾より）

ここで課題となってくることは、学校運営をリードする管理職をどのようにして育成するか、そして、学校運営の中核となるミドルリーダーをどのようにして効果的に育成するか、今後大きな増員が予想される新規採用教員の資質能力をどのようにして全体的にレベルアップしていくかということが考えられる。

特に重視していかなくてはならないことは、現体制の強化ではないだろうか。現在の学校が抱えている児童生徒の状況から見た改善が必要な課題は、地域によっても違いはあるが、学力の向上、不登校児童生徒や問題行動への対応などの生徒指導に関する事、特別な支援が必要な児童生徒への対応など様々である。このような様々な課題に対して、改善に向けて組織的に対応するそれぞれの学校の体制づくりを着実に進めて

いかなければならない。組織的に対応する学校の体制が継続的に継承されていくためには、管理職、ベテラン教員、中堅教員、若手教員のそれぞれの資質能力の向上と、役割の共有によるノウハウの継承であると考ええる。

1-3 教職員のキャリアステージごとの役割と求められる資質能力

表1は、山口県教育委員会が平成24年3月に示した「教職員人材育成基本方針」³⁾にある「キャリアステージごとの役割と資質能力」をまとめたものである。求められる資質能力として若手教員では実践的指導力、中堅教員では高い専門性、ベテラン教員では企画力・調整力、管理職教員ではマネジメント能力が挙げられている。筆者が注目していることは、「若手人材育成の強化・加速1000日プラン」（後掲、図2）にある初任者育成計画に含まれる個人カルテである。この個人カルテは山口県の教員育成の観点に基づくもので、一人一人の教員のキャリアアップの支援を図るものとして位置付けられている。この活用・分析については、今後の山口県教育委員会との連携・協働の中で研究していきたい。

表1 キャリアステージごとの役割と資質能力（山口県教育委員会）

	役割	求められる資質能力
若手【自立・向上期】	活力を与える役割 ・積極的に児童生徒と関わりながら教育活動を行うことにより、学校全体に活力を与える役割を期待	実践的指導力 ・学習指導や生徒指導等を行う際に必要な基礎的な知識や技能を基盤とした実践的指導力 ・教育に対する使命感や情熱 ・児童生徒とのふれあいや保護者・地域との関わり等を通じた教育実践や経験の積み重ね
中堅【充実期】	ミドルリーダー ・分掌主任の補佐役等として積極的に学校運営に参画するなど、ミドルリーダーとして行動 ・若手の教員から相談を受けたり、指導助言を積極的に行ったりするなど、人材育成の役割	高い専門性 ・自分が専門とする領域や得意分野の専門性の向上 ・専門性を生かして、学校運営の一翼を担いながら行動
ベテラン【発展期】	様々な校務等の責任者 ・学校における様々な校務における主任等の責任者としての役割 ・日常の業務を通して若手や中堅の教員の人材育成	企画力・調整力 ・学校のめざす方向を理解し、学校運営に積極的に参画 ・様々な校務等における企画力・調整力、職務の遂行を通して、他の教員に適宜適切に助言するなどの指導力等
管理職	学校運営者 ・学校運営全般において責任を有する立場 ・確固たる教育理念に基づく学校運営に係る明確かつ具体的なビジョン	マネジメント能力 ・人間的な魅力や強いリーダーシップにより、学校教育目標の実現に積極的に取り組み、活力ある学校づくりを推進 ・所属教職員の資質能力の向上を図るための指導力 ・行政機関や家庭・地域等との連絡調整能力や情報収集能力、危機管理能力等、学校マネジメントに関する幅広い資質能力

筆者が重要と考えることは、表1で示した「キャリアステージごとの役割と資質能力」を含めた「教職員人材育成基本方針」及び「教職員の人材育成に向けた取組」⁴⁾の内容について、若手教員の時から教職員全体で共通理解していくことである。現状を踏まえた施策の意味・目的を理解し協働しなければ、組織は組織として成長しない。若手教員の時から自分に該当する部分だけでなく、中堅教員以上の求められる資質能力を視野に持つことで、周りからの指導助言がスムーズに受け止められるだけでなく、自己の中でよりよい思考を繰り返して資質能力の向上につながられると考える。中堅教員にとっても、若手教員として求められる資質能力や求められる水準を意識することで、自己の成長の確認と新たな自己課題の設定が行えるものとする。

2. 中堅教職員（ミドルリーダー）に期待される役割と行動

表2は文部科学省が平成17年に「学校組織マネジメント研修」の「ミドルリーダーの役割・期待される行動」として示されたものである。各教育委員会で作成されている人材育成の方針や手引きは、概ねこの表に示されている事項を踏まえたものとなっていると考える。ここでは、示されているそれぞれの役割と期待される行動について、小・中学校の状況を市教育委員会の取組と併せて考察し、これから取り組むべき課題について考えてみたい。

表2 ミドルリーダーの役割・期待される行動

役割	ミドルリーダーに期待される行動
使命感と責任感	<ul style="list-style-type: none"> ・ 子どもへの関心と優れた接し方 ・ 担当する教科や校務の高い専門性 ・ 誰とでも気軽に接するオープンなマインド ・ 絶えざる自己革新・自己成長への意欲と具体的な取組
学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年度の計画に加えて、中長期的な学校づくりのビジョンをもつ ・ 自校の特色（強み・改善点）について、自分の意見と推進案をもつ ・ 現場の情報をもとに、学校運営の方向性を筋道立てて発信する ・ 学校運営について、機会を自ら創り出して管理職に意見具申する ・ 学校運営や校務の推進について、従来の考えにとらわれない発想と企画・アイデアをもつ
職場の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同僚の教職員と、仕事に関するコミュニケーションを積極的にとる ・ 学年間や校務間のつながりを積極的に引き受ける ・ 職場の一体感や雰囲気を盛り上げるイベントの言い出しっぺになる ・ 講師や外部の人がもつノウハウをピックアップして、学校に生かす ・ 放課後の何気ない雑談場面や、アフター5に進んで首を突っ込む
同僚教職員の指導・育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教職員としてのロールモデルであることを常に意識する ・ 自らの教育・指導ノウハウをオープンにし、若手を育てる ・ 「最初はいまいかないのが当たり前」との気持ちで、若手や後輩の些細な相談に積極的に乗る（ちょっとした一言がヒントになる） ・ TT等で同僚と一緒にいる機会等に、ざっくばらんな教育談義 ・ 自ら学んでいる姿勢を常に見せる（自らをさらけ出す勇気） ・ 「わからないことは聞く」雰囲気を率先してつくる
学校外部との折衝・対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教職員以外のネットワーク（友人）をもつ（教職員の世界は狭いことを自覚する） ・ 学校関係以外からの情報でも、使えるものはどんどん使う ・ 自分なりの保護者や地域のネットワークを築く

「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために（モデルカリキュラム）～」⁵⁾から抜粋

2-1 学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進

ここに示されている役割はとても重要ではあるが、各学校間での取組に差が見られるところでもある。

- 年度の計画に加えて、中長期的な学校づくりのビジョンをもつ
- 自校の特色（強み・改善点）について、自分の意見と推進案を持つ

現在の学校では、学校教育目標とともに、学校評価の中心となるその年度の学校の重点目標を設定して取り組んでいるが、重点目標の設定や評価における教員の関わりの度合いが、教員の学校づくりビジョンの形成に大きく関係してくる。学校評価の取組への参画状況について、ある教員研修会で聞いたことがあるが、参画していると挙手した教職員は1割程度であった。研修会の参加者などによって違いもあるし時期の違いもあるであろうが、人材育成の視点から考えると教職員全員での取組が必要であろう。校長や教頭とともに学校の強み・改善点を考えることは、管理職に必要なマネジメントの中核である。学校の強み・改善点を例えば少人数のグループで協議した後、発表や意見交換していけば、より広がりや深まりのある取組が期待でき、個々の教職員にとって「自分の学校」としての目標になる。コミュニティ・スクールにおける学校運営協議会の取組も同様であり、地域住民や保護者の視点を踏まえた学校づくりのビジョンが今後重要になる。

- 現場の情報をもとに、学校運営の方向性を筋道立てて発信する

学校運営が円滑に進むためには、児童生徒、保護者、地域住民との多様な情報の共有が重要である。学級担任としての学級通信や学年チームとしての学年通信、保健室だより、図書室だよりなどが、学校全体での「学校だより」や「コミュニティ・スクール通信」の内容と連動していけば、学校からのメッセージ性はより強くなる。ある中学校では接続する全ての小学校と連携・協働したメッセージを発信している。中学校区全体で取組を共有していくことが、地域全体の意識の向上につながり、地域の強みとなる。ここではミドルリーダーとしての個別の能力が大いに発揮できる。プレゼンテーション力の向上にもつながり、学校のホームページの作成・更新に教頭と若手教員チームで取り組んでいる学校は、「学校の組織力が大きく向上し教職員間に一体感が生まれた」と聞いている。

- 学校運営について機会を自ら創り出して管理職に意見具申する
- 学校運営や校務の推進について、従来の考えにとらわれない発想と企画・アイデアをもつ

教職員一人一人の発想と企画・アイデアが吸い上げられるシステムづくりが必要である。現在、県内の多くの学校で取り組んでいる校内プロジェクトチームの取組や、後にも示す「コミュニティ・スクールの仕組みを活かしたユニット型研修組織」の取組において、ミドルリーダーや若手教員が活躍している。ここで筆者が大切にしたいことは、取組のポートフォリオ・記録、そして組織としての確認・分析・評価である。ポートフォリオ・記録は画像と文章で確実に残したい。画像もできるだけ映像で残しておきたい。誰を伝える対象としてもわかり易いものとなり、よさの共有が図れる。このような取組の継続により学校ビジョンに対する意識が高まると考える。

2-2 職場の活性化

- 同僚の教職員と、仕事に関するコミュニケーションを積極的にとる
- 学年間や校務間のつながりを積極的に引き受ける

学校という職場において、学校単位では数が少なくなってきたミドルリーダーや若手教員にとっては、同僚の教職員と仕事に関するコミュニケーションは意識的にしようとしなないとなかなか難しい現状がある。「相談したいこともあるが、忙しそうに仕事をされているので話しかけにくい。」「勤務時間の中で顔を合わせる時間をなかなかつくれる。部活動の指導が終わって職員室に入ると残っている先生に限られる。」などの声を聞く。役割にもある使命感を意識し、同僚が持つよさを吸収して自分に取り入れることを意識的にしようとしなければ、つながりはつくれる。最近、校務分掌をベテラン教員と中堅・若手とのチームで組み、次年度の分掌リーダーを中堅・若手にする学校がでてきている。この取組では、ベテラン教員の指導力の向上も図れるとともに、取組内容の質の向上を図るためのコミュニケーションが必然的にできる。教職員組織の一体感と組織力向上につながっているとの報告もある。

- 職場の一体感や雰囲気盛り上げるイベントの言い出しっぺになる
- 講師や外部の人がもつノウハウをピックアップして、学校に活かす
- 放課後の何気ない雑談場面や、アフター5に進んで首を突っ込む

コミュニティ・スクールの取組の一つとして、地域行事への積極的な参加がある。ある学校ではそれまで

休日の地域行事には管理職しか参加していなかったが、若手教員・中堅教員に声かけをして参加が広がり、ほとんどの教職員が参加するまでになった事例もある。また、地域の祭りや清掃活動に、学校ボランティアとして参加生徒を募りその輪が次第に広がっていった中学校や、部活動単位で参加する中学校・高等学校もあり、地域住民とのつながりが強くなっている学校も多い。この活動には中堅教員・若手教員を中心としてチームでかかわり、職場の活性化とともに組織力の向上、地域へのプラスメッセージにもつながっている。

2-3 同僚教職員の指導・育成

- 教職員としてのロールモデルであることを常に意識する
- 自らの教育・指導ノウハウをオープンにし、若手を育てる

筆者が市教育委員会に在籍していた当時、主として中学校教員に対して学力向上に向けた授業改善についての具体として依頼していたことがある。その中の一つに「その教科における学力向上のための指導方法を5タイプ用意すること」がある。学校訪問などで参観する授業の中には生徒の学力向上につながっていると感じる授業もあったが、単元・題材が違っていてもほとんど授業スタイルに違いがなく、生徒の学習意欲の向上につながっていないと感じる授業もあった。県内では互見授業を推進している地域もあるが、生徒にとってよりよい授業を追究していくためには、中堅教員になるまでに他の教員の指導や書籍などからノウハウを学び、自分なりの生徒の学力向上に資する学習スタイルを身に付けておかななくてはならないと考えるからである。そのノウハウを教科ごとで持ち寄り、学校の校内研修で発表し意見交換する中で、教科を超えた指導方法の改善の方向がまとまっていく。教科の教員が一人である教科もあるので、複数の学校で協働して取り組むことも効果がある。中堅教員が中心となって提案したり授業公開したりすることによって、若手教員の参考となるとともにベテラン教員への刺激にもなる。授業の評価者は生徒であるから、授業スタイルの違いによるわかりやすさや理解定着の程度も授業評価や確認テスト等で確認できる。中堅教員に求める指導力の水準を意識した学校の取組を教育委員会として支援を継続していく必要がある。

- 「最初はどうもいかないのが当たり前」との気持ちで、若手や後輩の些細な相談に積極的に乗る
- TT等で同僚と一緒にいる機会等に、ざっくばらんな教育談義
- 自ら学んでいる姿勢を常に見せる
- 「わからないことは聞く」雰囲気率先してつくる

ある中学校では、「空き時間は極力TTとして授業に入る」を合い言葉としていた。自分の指導時間以外の時間は、担当学年の他教科の指導にTTとして入るのである。「自分の指導時間には見られない生徒の新たな面を発見できた。」「理解の遅い生徒に寄り添うことでつまづいているところが分かるとともに、生徒理解に役立ち生徒との距離も近くなって、自分の教科指導にも活かした。」このような感想をたくさん聞くことができた。また、ある小学校では、高学年は教科担任制をできるだけ行い、中学年や低学年でも交換授業をなるべく多く持つことで、教員一人一人の指導力の向上が図られるとともに、より多くの目で児童を見守る体制ができて組織力の向上につながっているという事例もあった。いずれの学校でも取組の中核を担っていたのは中堅教員と若手教員であった。教員相互の質の高いコミュニケーションとお互いを認め合い高め合う姿勢が児童生徒にも伝わり、自然な感じで児童生徒の姿によさとして反映されていた。

2-4 学校外部との折衝・対応

- 教職員以外のネットワークをもつ
- 学校関係者以外からの情報でも使えるものはどんどん使う
- 自分なりの保護者や地域のネットワークを築く

現在、山口県においては小中学校でのコミュニティ・スクールを推進しており、平成27年10月の時点では小学校300校中276校（92%）、中学校151校中144校（95.4%）の学校が学校運営協議会を設置している。この取組の中で多くの学校は全教職員を複数のプロジェクトに分けて配置し、地域の方や保護者との協議・熟議を通してコミュニティ・スクールの活動を展開している。「保護者や地域の方とのネットワークづくりが生徒の成長につながっている。」学校の教員からは、このような声が多く聞こえてくる。

大学の学部授業においても、地域づくりの代表の方、PTA役員の方（現職・元職を含めて）、ボランティア活動を推進されている方、商工会議所青年部OBの方などを講師として招聘し、ネットワークづくりの大切さを実際の体験を通して語っていただいている授業もある。また、「ちゃぶ台方式」教職研修のいる

いなる取組やボランティア活動を通じて、教員以外の方とのつながりをつくり、教員に向けた準備に取り組んでいる学生も多い。教員になってから、中堅教員であるから意識するのではなく、教員養成の時期からの取組が教員として必要な資質能力の基盤になっていることを重視して取り組んでいきたい。

3. 若手教員の人材育成と連動した取組

3-1 「若手人材育成の強化・加速1000日プラン」でのミドルリーダーの育成

中堅教員・ミドルリーダーの育成については、若手教員の人材育成と連動して位置付けることが大切であるとする。図2は、前述した「若手教員育成の強化・加速1000日プラン」⁶⁾を構造的に示したものである。本稿1-3で述べているが、初任者育成計画（個人カルテ）の効果的な活用を重視したい。若手教員にとっては教員にとって必要な資質能力と学習指導や生徒指導に必要なポイント・水準を繰り返し認識することができるのと同時に、自分の成長や現段階で課題として取り組むべきことを確認できるものとなる。学校での人材育成校内会議のメンバーである校長、初任研担当者、学年主任、当該教育委員会担当指導主事においては、若手教員に対する継続的な具体的な指導助言事項を共有し、今後の育成方針と具体的な指導内容について確認できるものとなる。採用後2年次、3年次まで継続してポートフォリオ的に蓄積するものであるが、教職キャリアでの継続的な活用が必要であるとする。学び続ける教員として自分の強みと自分として課題とすべきことを意識するためにも、毎年自己評価しながら管理職や教育委員会からサポートを受けるシステムをつくるべきである。これと教職員評価の自己目標シートをセットで活用することで、人材育成が効果的に図られると考える。もちろん、評価される側が肯定的な意識を持つことができるように工夫することが必要である。教職3年次までに必要な資質能力のすべては身に付かないであろう。個人差も当然ある。全ての教職員が貴重な財産であり戦力であるから、教職員である限り一人一人に対する水準を意識したサポートが必要である。若手教員からの継続的なサポートなくして学校運営をリードするミドルリーダーには成長しない。学校数、学校規模、構成教職員数を考えたときに、全員がミドルリーダーとしての役割を果たしていかなければ信頼される学校づくりは推進できないと考える。

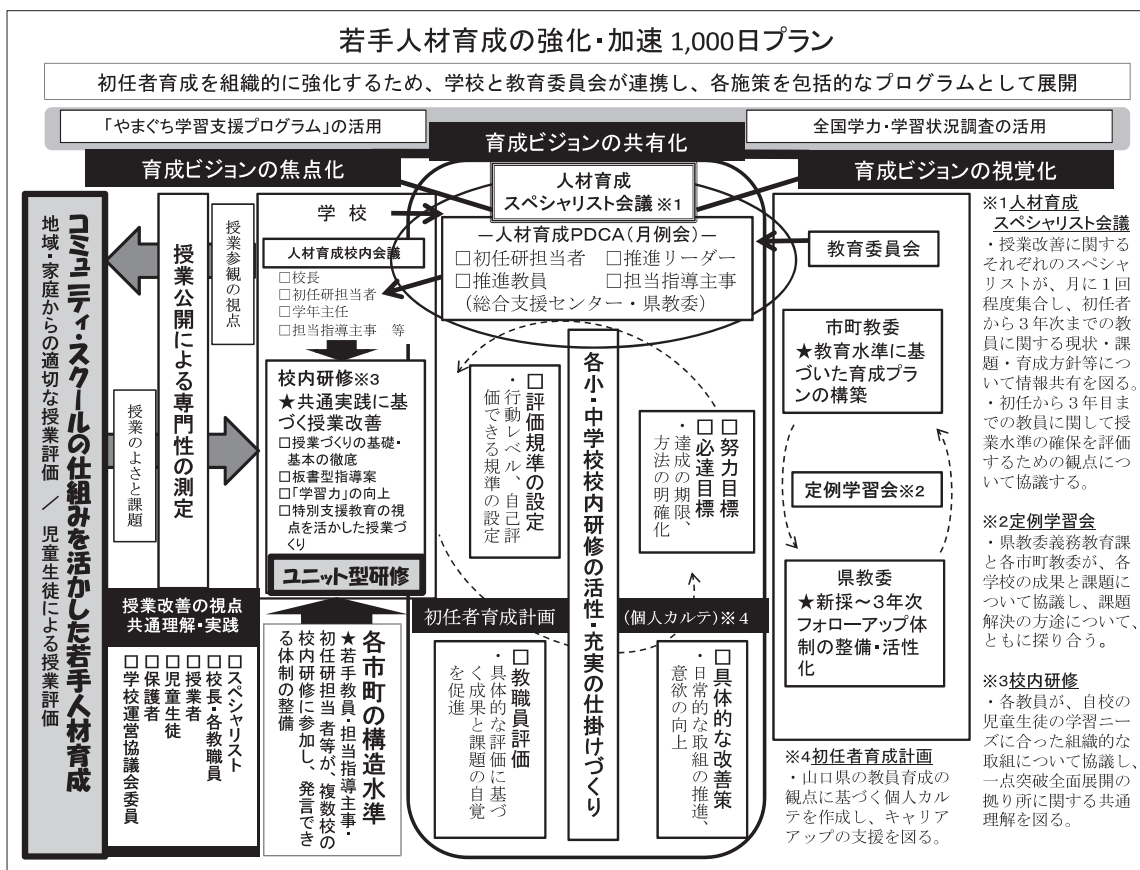


図2 若手教員育成の強化・加速1000日プラン

若手人材育成における4点セットと言われているものがある。「授業づくりと評価の手引き 基礎編」「板書型指導案」「学習力の向上」「特別支援教育の視点を活かした授業づくり」である。中でも、「授業づくりと評価の手引き 基礎編」は教員にとっても教員を志す学生にとっても貴重な水準を示している。内容の項目は、1 教員に求められる授業力、2 めざしたい授業、3 児童生徒の主体的な活動を引き出すために、4 学習内容の定着を図るために、5 知識・技能を活用する力を育むために、6 児童生徒への効果的な説明・指示・発問、7 板書で気を付けること、8 ノート指導で気を付けること、9 教材の精選や教材開発のポイント、10 授業プリント（ワークシート）の作成のポイント、11 学習形態をどう工夫するか、12 ICTや教具の効果的な活用方法、13 授業改善の効果的な方法、14 授業評価の効果的な方法、15 新しい学習指導要領における評価の観点、16 学習評価の基本的な考え方である。この4点セットは若手教員への水準を示すものであるが、全ての教職員に配布してある。校内研修などでの若手教員への指導助言において、これをベースにして具体的に協議を進めることになる。そうすると必然的に中堅教員はもとよりベテラン教員を含め全ての教員が示されている内容を踏まえることとなる。教員として必要な基本的な事項がどの程度自分に備わっているか、何に努力すべきかが自覚できるものである。若手教員の教員としての人材育成は、全ての教職員の人材育成につながっている。

3-2 コミュニティ・スクールの仕組みを活かしたユニット型研修と連動した人材育成

図3はコミュニティ・スクールの仕組みを活かした若手人材育成のためのユニット型研修組織編成（例）である。現在、県内のコミュニティ・スクールを推進する学校で挙げられている取組である。このユニット型研修は、平成26年度に萩市立萩東中学校で実践された「人材育成ユニット研修」の手法をもとにしたものである。学校の教職員と地域の学校運営協議会委員がユニットグループを編成し授業参観を通して意見交換・協議を行う。教員にとっては、「学校運営協議会委員の教師仲間とは違う視点での意見を聴くことで、授業改善の大きなヒントになる」という声も聞こえている。学校運営協議会委員の学校運営への参画意識も一層高まっているとも言われている。

コミュニティ・スクールの仕組みを活かした 若手人材育成のためのユニット型研修組織編成(例)								
校種	グループ	メンター 相談役	サポーター (チーム・ リーダー) 企画・調整役	1～3年目教 員	臨時的任用 教員 (常勤)	養 教 学 栄 事 務	学校運営 協議会 委員等	アドバイザー 主任クラス 関係機関等
		ベテラン教員	中堅教員 (4年目～ 10年目)	若手教員				
中学校	A	数学教員	国語教員	数学教員	英語教員	事務職員	Aさん、Bさん	教務主任 研修主任 教育相談担当 特別支援担当 教委担当主事等
	B	保健体育 教員	理科教員	社会教員	美術教員	養護教諭	Cさん、Dさん	
C 小学校	低学年部	学年主任 (1-1)	2年1組担任	1年2組担任	2年2組担任	栄養教諭	Eさん、Fさん	教務主任 推進リーダー 教委担当主事等
	中学年部	学年主任 (4-1)	学年主任 (3-1)	4年2組担任 3年2組担任	4年3組担任	事務職員	Gさん、Hさん	
D 小学校	C	学年主任 (6-1)	4年2組担任	2年2組担任 6年5組担任	2年4組担任 4年5組担任	養護教諭	Iさん、Jさん	教務主任 推進リーダー 教委担当主事等

※ ユニット別に研修を計画する。サポーターが中心となって連絡調整を行う。

※ 学校運営協議会委員等は授業参観だけでなく、授業評価や研究協議の場にも加わってもらう。

図3 コミュニティ・スクールの仕組みを活かした
若手人材育成のためのユニット型研修組織編成(例)

ここで着目したいことは、それぞれのユニットチームの学校教職員の構成である。ユニットの構成はメン

ター・相談役としてベテラン教員、サポーター（チーム・リーダー）企画・調整役として中堅教員、若手教員、臨時的任用教員、養護教諭・学校栄養職員・事務職員、学校運営協議会委員、アドバイザーとして主任クラスの教員・教育委員会指導主事となっている。

普段、研修の機会の少ない臨時的任用教員や、直接的に学習指導には関わる機会の少ない養護教諭・学校栄養職員・事務職員を構成メンバーとすることは、それぞれの人材育成に寄与するばかりでなく、学校全体で子どもたちを育成するという風土を確かなものにする。また、サポーター（チーム・リーダー）企画・調整役を中堅教員とすることに大きな意味を感じる。授業参観を計画するためには、構成メンバーの日程調整・案内、授業者の授業準備等へのサポート、意見交換・研究協議の段取りなど多くの準備が必要となる。授業が終われば授業記録を作成してポートフォリオしていくことになる。一連の取組を通して表2で示した「ミドルリーダーの役割・期待される行動」が現れる。

コミュニティ・スクールを推進していく過程では、子どもたちのよりよい成長という目標に向けて学校と家庭・地域が一体となって成長していく。その中で、ユニット型研修を含めた全ての取組において、教職員としての大きな成長、資質能力の育成が期待できる。

おわりに

自分の目の前にいる子どもたちに身に付けるべきことは何か。教員になってからずっと考えていたことである。様々なものが考えられるが、筆者の中で中心にしているものは、「課題発見能力、課題解決能力」である。今の自分にとって必要なことは何か、やるべきことは何か、言い換えれば、「よりよい自分につなげていくためには何を課題として取り組むことが必要であるか」という意識と、「その課題を解決するために、改善していくために何をどのようにしていく必要があるか」を考え、実行していく力である。これは大人にも求められている能力である。大人になって身に付く能力かといえば、そうではなく、意識しなければ身に付いていかない。できるだけ小学生の時から意識して繰り返し指導すべきであると考えている。自分だけでなく、自分たちの学級にとって解決すべきことは何か、自分たちのチームをよりよくするために何をすべきか、このようなことは誰もが少なからず経験の中で考えてきたことであろう。大切なことはそれに対しての適切な評価があったか、価値づけられ確かな体験として刻まれたかということである。

教職員の人材育成においても、同様であると考えている。それぞれのキャリアステージにおいて何を課題として取り組むべきかを考え、改善に向けて自分の中で繰り返しPDCAサイクルをまわして取り組んでいくことが必要となる。自分の学級の課題は何か、学校の課題は何かを的確に捉え、課題設定できることが組織的な学校運営につながり、子どもたちの姿に反映されてくると考えている。このようなことについて教員を志望する学生に伝え、共に考え、教員になるためのサポートをしていきたい。

引用文献

- 1) 中央教育審議会：「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について(答申)」，2012.
- 2) 山口県教育委員会：「平成26年度版 山口県の教育」，2014.
- 3) 山口県教育委員会：「教職員人材育成基本方針」，2012.
- 4) 山口県教育委員会：「教職員の人材育成に向けた取組(改定)」，2015.
- 5) 文部科学省：「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために(モデルカリキュラム)～」，2005.
- 6) 山口県教育委員会：「スクールリーダー研修講座 資料」，2015.