

「チームとしての学校」を支える中堅教員の資質や  
能力：中堅教員研修を活かした校内の実践を通して

|       |                                                                                                   |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メタデータ | 言語: jpn<br>出版者:<br>公開日: 2015-05-13<br>キーワード (Ja):<br>キーワード (En):<br>作成者: 村松, 潤<br>メールアドレス:<br>所属: |
| URL   | <a href="https://doi.org/10.14945/00008455">https://doi.org/10.14945/00008455</a>                 |

# 「チームとしての学校」を支える中堅教員の資質や能力

—中堅教員研修を活かした校内の実践を通して—

村松 潤

Qualities and Capabilities of Mid-Career Teachers in Supporting the School as a Team:

Making Practical Use of Training for Mid-Career Teachers

Jun MURAMATSU

## 1 課題設定

### (1) 問題の所在と研究の目的

今日の学校は、急速な社会の変化に伴い、様々な問題に直面している。また、学校に期待される役割も大きくなり、教員はより資質や能力の向上が求められている。一方で、団塊の世代の大量退職に伴い、大量の新規採用教員によって、今後は経験の浅い教員が大量に誕生すると予測されている。これまでベテラン教員の力量に頼りがちであった学校にとっては、学校運営がスムーズに行えなくなることが懸念される。社会状況の変化や学校現場における課題を解決するためには、教員一人一人が資質や能力の向上を図るとともに、教職員がチームとなり対応していかなければならない。一人ではできないことも、教職員が協働して取り組むことで課題を解決したり、期待に応えたりすることができるからである。しかし、多様な考え、個性をもった教職員が協働して対応することは難しい。最近では、職場での人間関係が十分に形成されず、対人関係が築けないために孤立したり、仕事の悩みについて相談できなかつたりして精神疾患による休職者も多くなり、深刻な状況である。人間関係の希薄化が学校全体の一体感の希薄化に拍車をかけているように思われる。各学校では、ベテラン教員のもつ指導技術を若手教員に引き継ぐとともに、学校組織のマネジメント技術を中堅教員にどのように引き継ぐかが課題となるが、学校の多忙化や世代間ギャップ等により引き継がれにくい状況にある。学校がチームとして機能するために、校長のリーダーシップはもちろん、学校の中核となる教員が必要になると同時に、学校全体を考えて行動できる教員がいないと、学校経営や様々な課題に対応できない。学校教育の中核としてその能力を発揮する中堅教員の存在が求められている。中堅教員の資質や能力の向上及び学校改善につなげる一つの方策として中堅教員が中堅教員研修会で学んだことを校内の実践に活かすことが考えられる。そこで、研究課題を以下の3点に設定した。

1. 静岡県各市町教育委員会・校長会で行われている中堅教員研修会の実態調査
2. 中堅教員に求められる資質や能力に対する校長及び中堅教員の意識調査
3. 中堅教員の資質や能力を高める校内研修や校内の取り組みの提案

以上をふまえ、中堅教員が抱える課題や役割を明らかにし、中堅教員の資質や能力を高める取り組みを通して、学校組織全体が、一つのチームとして力を発揮することができる中堅教員研修の在り方を提案する。

### (2) 研究の方法

本研究は、アクションリサーチを基盤とし、次の3点について調査、研究、検証を行う。

1 つ目の課題に対しては、静岡県内で行われている中堅教員研修会を調査し、中堅教員の資質や能力を高める研修方法を提案する（研究Ⅰ）。

2 つめの課題に対しては、中堅教員研修会の研修員への質問紙調査や校長から見た中堅教員に必要な資質や能力についてインタビュー調査を実施し、中堅教員にとって今後必要になる資質や能力を高める研修方法を提案する（研究Ⅱ）。

3 つめの課題に対しては、若手教員・中堅教員・ベテラン教員をつなぎ、職員間のコミュニケーションをとりやすくするための研修会を提案、検証する。また、中堅教員の関与の仕方を「学校のチーム力を高める実践」とし、中堅教員を中心とした「学校のチーム力を高める場」を提案、検証する（研究Ⅲ）。

## 2 研究Ⅰ：静岡県内における中堅教員研修会の調査

静岡県内の中堅教員を対象とした研修会を行っている市町は、8市（政令指定都市は除く）、2地区（全6市）である。このうち、講義や講話などの集合研修と班別研修を組み合わせた研修は5市1地区で行われている。また、学校運営における指導体制や人間関係等に働きかけるため、各自で設定した課題を所属校で実践する研修は4市1地区で行われている。本調査では、大学教員や教育長等の講義や講話を受ける集合研修の成果として「自分たちが学校を支えていくという意識が変わった」等、中堅教員としての意識の変化が見られた。また、班別研修の成果としては、「班員から勇気づけられ、自信につながった」「多くの先生から刺激を受けた」等、お互いの実践を伝え合ったり、検討したりすることで、中堅教員としての意識の向上が見られた。さらに、自己課題研修の成果としては、実際に校内の教職員に働きかけを行い、若手を育成するなど、中堅教員としての実践的指導力の向上が期待されていた。これらに加えて、研修の冒頭で研修テーマに沿って自らの取り組みを省察することや、最後に研修で学んだことを「振り返る場」を入れることで、さらに研修に対する意識が高まるのではないかと考える。

このことから、中堅教員研修会では、①中堅教員の意識を変化させる集合研修、②中堅教員の意識を高める班別研修、③中堅教員の実践的指導力高める自己課題研修、④省察と振り返る場の設定、を組み合わせることで、中堅教員の資質や能力をより高めることができるのではないかと考える。

提言（研究・調査の結果から、以下の内容を盛り込むことで、より受講者の意識改革につながると考える。）

1. 中堅教員の意識を変化させる集合研修
2. 個人のニーズに合ったテーマを選択できる班別研修
3. 学校が課題を解決する自己課題研修（推薦・悉皆共に）
4. 自身の取り組みの「省察」と研修後の「振り返り」

## 3 研究Ⅱ：中堅教員の現状分析と今後に求められる資質や能力

### （1）中堅教員の意識調査

学校が抱える諸問題にチームで対応するためには、中堅教員がリーダーとして学校運営の中心になることが必要であるが、中堅教員はどのような意識をもって学校運営に関わっているのか、県内4市1地区の中堅教員研修会に参加している研修員71人に対して質問紙調査を行った（図1）。中堅教員研修会に参加している研修員は、教職の仕事に熱意と使命を持っており、与えられ

た仕事に関して全力で取り組んでいる。また、学級経営や授業の向上にも力を注いでいる。さらに、若手教員に対してアドバイスしたり、リーダーシップをとって学校運営に参画したりする意識も高く、教職員と積極的にコミュニケーションをとることもできていると回答している。しかし、中堅教員として感じている悩みや課題についての自由記述（表2）では、若手教員やベテラン教員とのジェネレーションギャップやコミュニケーションに関する悩みを記述した中堅教員が

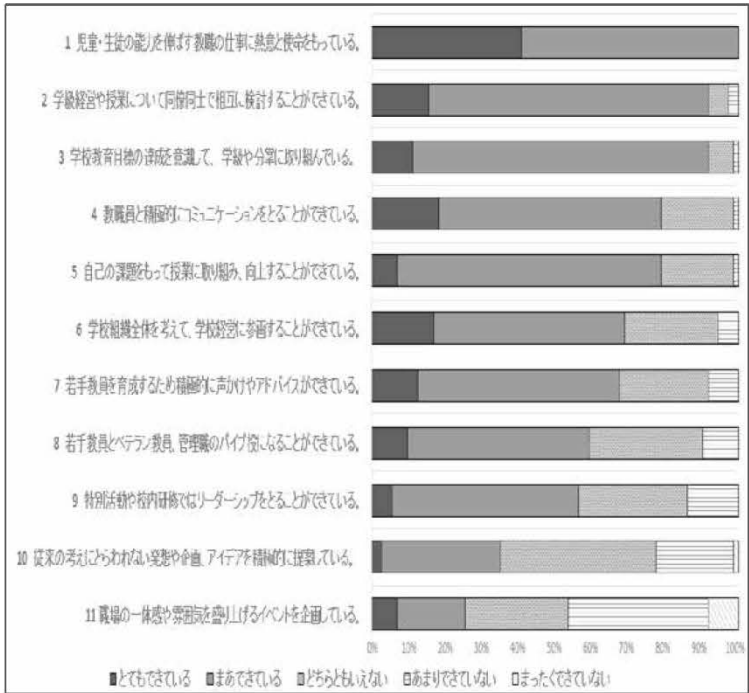


図1 中堅教員の意識や取り組み

全体の60%を占め、特に異なる世代をつなぐ役割に関する悩みが多いことがわかる。また、積極的にイベントを企画したり、アイデアを提案したりしている中堅教員は少なく、多忙のため新たな提案やイベントを企画する余裕がない現状が析出された。

表2 中堅教員の悩みや課題の自由記述

|                                  |
|----------------------------------|
| ・若手とベテランとのパイプ役をどうすればよいかわからない。    |
| ・同世代の同僚が少なく、話題が合わないこともある。        |
| ・色々な考えを持つ職員の意思統一が難しい。            |
| ・日常の業務に追われ、思うように動けていない。          |
| ・後輩には声をかけやすいが、先輩に立場でお願いすることが難しい。 |
| 等                                |

## （2）校長と中堅教員が求めている資質や能力の分析

学校では、校長のリーダーシップのもと、教職員がチームとなって取り組む組織的な学校運営を推進することが重要であり、実際の中堅教員に求められる資質や能力は地域や学校規模、年齢構成等によっても違って来る。そこで、中堅教員を育成する立場である14人の校長に「校長から見た中堅教員に必要な資質や能力は何か」についてインタビュー調査をするとともに、中堅教員に対して「中堅教員がリーダーシップを発揮するために身につけたい力」の質問紙調査を行った。調査を行うことで、校長の求めている資質や能力と中堅教員が求めている研修ニーズとの相違についてまとめ、今後の中堅教員研修会の在り方について考察した。図3は、校長インタビューの内容をいくつかの言葉に集約したものである。校長は学校経営に関する内容が多くを占め、続いて教職に対する使命感や探究心と続いた。特に、学校の中心となり、ベテラン教員と若手教員をつなぐパイプ役になることや、人を動かすことができる力が必要

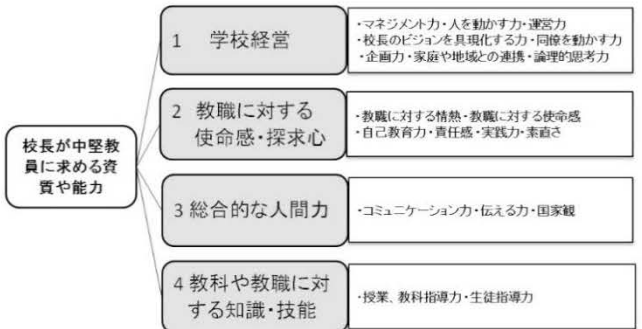


図3 校長が中堅教員に求める資質や能力

であるとの考えが多かった。一方、中堅教員は「学校経営に関する能力」「総合的な人間力」に関する記述が多かった(図4)。学校運営で中堅教員に求めている校長の期待と中堅教員がリーダーシップを発揮するために身につけたい力は概ね一致していた。ただ、校長は「教職に対する使命感・探究心」について必要であると考えているが、中堅教員の多くは「総合的な人間力」を身につけたいと考えており、やや違いが見られた。

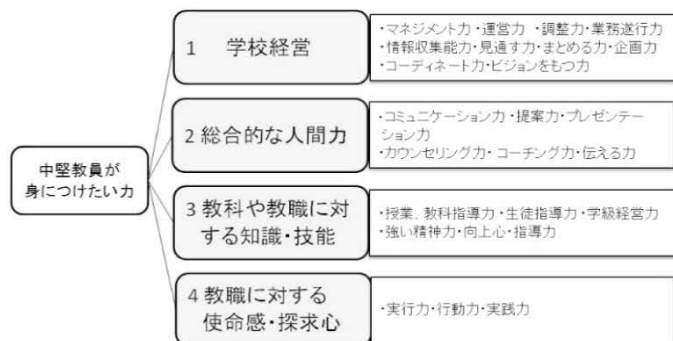


図4 中堅教員が身につけたい力

### (3) インタビュー調査、質問紙調査の結果をふまえた中堅研修への提言

「校長からみた中堅教員に必要な資質や能力」と「中堅教員がリーダーシップを発揮するために身につけたい力」については、どちらも学校全体を考えた運営力や同僚を動かす力、パイプ役などの力、教科指導力などの技能が必要であると感じている。同僚とのコミュニケーションはとれているが、学校を動かさなければならない立場になると、自らの力量不足や教職員を動かすことの大変さを感じている。今後、現在の中堅教員が学校運営の中心となるが、学校現場は保守的なところもあり、主任等の役職についていないと学校運営に積極的に関わることができない場合もある。ベテラン教員が多い現在、学年主任等をベテラン教員に任せている学校も多い。中堅教員が学校運営に関わることができるような組織を編成するとともに、若手教員を育成したり、若手とベテランをつなぐパイプ役になったりできるような資質や能力を高めていかなければならない。そのためにも、普段からコミュニケーションをとり、若手教員やベテラン教員と人間関係を構築していくことが求められる。そして、中堅教員は組織の中で何をしたら貢献できるのかという意識をもつことが必要なのではないかと考える。中堅教員研修会において中堅教員の意識を高めることはできるが、自由記述から校内だけでなく、校外にも多くの役割をもち、多忙であることを課題にしている中堅教員が多かった。中堅教員研修会の日数も多くとることができない現状であり、中堅教員研修会だけでなく、学校現場においても自らの資質や能力を高めることができるような研修が求められる。

そこで、市町教育委員会が行う中堅教員研修会では、教員のライフステージの再構成をする研修プログラムを入れ、今後何をすべきであるかを考える研修を取り入れていくことも必要ではないか。また、各学校では、中堅教員自ら再構成したライフステージに基づき、校長面談で中堅教員に求められる資質や能力をすり合わせ、学校現場で実践することにより、中堅教員としての意識を高めることができるのではないかと考える。

提言(研究・調査の結果から、以下の内容を盛り込むことで、より受講者の意識改革につながると考える。)

5. 教師としてのライフステージを再構築する中堅教員研修の実施
6. 中堅教員としての意識や知識・技能を学校現場で活かす実践的研修

## 4 研究Ⅲ：チーム力を支える校内の取り組み

### (1) 若手・中堅・ベテランをつなぐ校内研修

中堅教員の質問紙調査の課題やインタビュー調査から、中堅教員に必要な資質や能力は教員間をつなぐためのパイプ役になるとともに、教員がコミュニケーションをとることができるように働きかけることであると筆者は考えた。学校は学年ごとにまとまっているため、学年教員間のコミュニケーションはとれているが、学年を超えての情報共有に課題をもつ学校もある。

そこで、教員間のコミュニケーションをとりやすくするための研修会を実施した。同じ世代の教員は話しやすいが、他の世代になるとなかなか話し難い。若手教員や中堅教員は、ベテラン教員に対して距離をおいてしまう傾向にあるため、若手・中堅・ベテランはお互いにどのようなことを期待しているかという研修を行い、今後の職場において、コミュニケーションをとりやすくなるきっかけをつくった(図5)。お互いに期待していることを付箋に

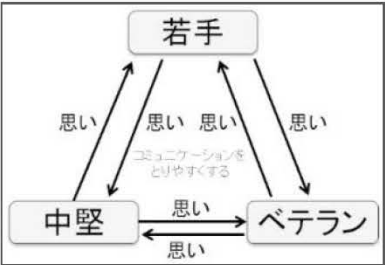


図5 研修のイメージ図

書き、それぞれの世代に伝えるグループワークを行った。若手教員からは「中堅やベテラン教員が若手を育てたいという強い気持ちがわかった」等同僚の思いを知ることができた(図6)。

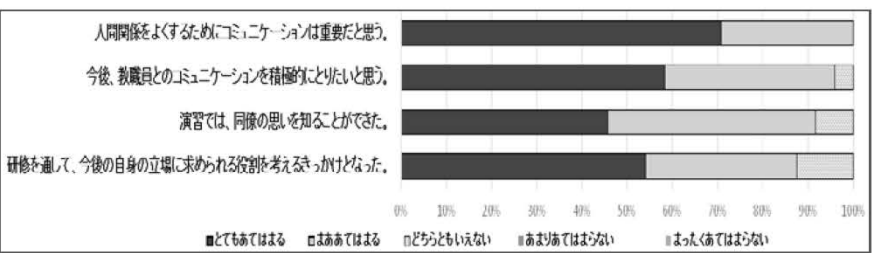


図6 研修会後のアンケート結果

## (2) 学校のチーム力を高める実践

教職員が協働し、コミュニケーションをとれば学校のチーム力は高まるものではない。学校には多様な世代や分掌から各教員役割がある。特に中堅教員は、若手教員とベテラン教員、管理職をつなぐパイプ役や、若手教員を育成する役割も期待されている。そのため、学年という小さな枠の中の人間関係から、学年を超えた大きな人間関係を構築することができるのではないかと考えた。そこで、若手を育成しながら、教員間をつなぐ「学校のチーム力を高める場」を提案した(図7)。具体的には、月に1回、中堅教員が呼びかけ、放課後に教員が集まることにした。「学校のチーム力を高める場」は9月から11月まで3回実施し、時間は30分間。参加については、自由参加とし、参加者平均は13人であった。テーマは、1回目がフリートーク、2回目が授業について、3回目が授業参観・懇談会についてであった。若手教員とベテラン教員をつなぐために、中堅教員がファシリテーターとなり、和やかな雰囲気の中で、テーマについての話し合いを行った。成果としては、「普段は席が遠い人とは喋らないので、情報を得ることができてよかった」「学年でも話はするが、様々な人の話ができるのでプラスになる」と参加者からの感想があった。また、実施後のアンケートでは半数以上の教員は

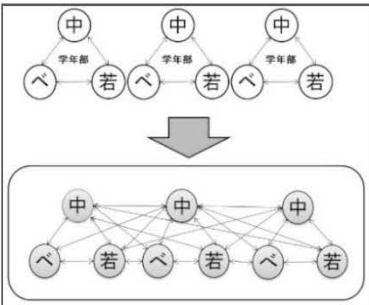


図7 アクションリサーチ後の関係

表8 学校のチーム力を高める場の

評価項目平均値(5件法)

| 質問項目                      | 平均値 |
|---------------------------|-----|
| 1 始める時間(16時30分頃からは)妥当であった | 4.2 |
| 2 時間(30~40分)は妥当であった       | 4.4 |
| 3 話しやすい雰囲気であった            | 4.2 |
| 4 新たな人間関係をつくることができた       | 3.7 |
| 5 今後の実践に活かすことができた         | 4.1 |
| 6 職員のチーム力を高めることができた       | 4.2 |
| 7 メンタリングをやった良かった          | 4.3 |
| 8 自身のコミュニケーション力を高めることができた | 4.1 |
| 9 メンタリング以外で話す場を積極的につくった   | 3.9 |
| 10 今後も参加したい               | 4.4 |
| 11 他の学校に異動してもやってみたい       | 3.9 |

「新たな人間関係をつくることができた」と回答した(表8)。自由記述の中にも、コミュニケーションをとることの必要性や話し合うことで様々なことが円滑に進むと考える教員もおり、新たな人間関係をつくることはできなくても、相手のことを知ったり、距離が近くなったりしたのではないかと考える。また、中堅教員は、ベテランにも参加をお願いしたり、打ち合わせの場で提案したりするなど、パイプ役として、企画立案する役割として行動することができた。

|                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|
| 提言 7. 若手教員、中堅教員、ベテラン教員の思いを共有する校内研修の実施<br>8. 中堅教員がパイプ役となる学校のチーム力を高める場の設定 |
|-------------------------------------------------------------------------|

## 5 本研究の示唆

中堅教員に対して行った質問紙調査では、中堅教員の多くは学校経営や若手教員とベテラン教員とのパイプ役にならなければならないと感じているが、中堅教員研修会で、講師が理論や考えを伝えても、それを活かさないと効果はでない。研修は一つの手段であり、きっかけである。そのきっかけについても、民間の講師から学んだり、グループワークを取り入れたり、研修内容も工夫していく必要がある。中堅教員研修は、今まで中堅としての役割を担っていなかった教員に、学校運営の意識をもたせ、主任として学校運営に関わってきた教員には、リーダーとしての意識を高めさせるのが目的ではないかと考える。しかし、研修で中堅教員としての意識を高めても、そのまま研修が終わってしまえば、意識は消えてしまう。大切なのは、中堅教員研修会で得たことを校内で取り組むことで、研修の効果を高めることができるということである。中堅教員に必要な校内での働きは、学校のチーム力を高めるために学校全体を考えた働きである。具体的には、若手教員やベテラン教員をつなぐパイプ役、教職員に仕事を依頼するなど職員をまとめることが中堅教員の役割である。中堅教員の働きや言動は、若手教員やベテラン教員に影響し、中堅教員が活躍すると学校の雰囲気高め、学校が活性化すると考える。「学校のチーム力を高める場」の実践では、先輩や同僚と対話することでコミュニケーション力を高め、指導技術を学ぶことで、資質や能力を高めるきっかけとなり、中堅教員も若手育成に手応えを感じた。参加した若手教員は今まで、学年外のベテラン教員との関わりが少なかったため、ベテラン教員が参加したことで、新たな関わりができた。特に若手教員とベテラン教員の距離が近くなり、中堅教員が働きかけることで、パイプ役としての力量を高めるとともに、学校のチーム力も高めたのではないかと考える。時間の設定や場所の確保など、課題は数多く残るが、若手教員が増加する学校現場では、すべての教員同士の学び合いが促進され、活性化されることが、今後必要になる。そのためには、教員の意識を変えていく必要があるが、その中心となって取り組むのが中堅教員である。現在はベテラン教員が多くを占めているからこそ、学校現場で中堅教員が力量を高めることができる。中堅教員研修で中堅教員としての意識を高めても、実際にベテラン教員へ依頼したりパイプ役になったりすることは難しい。これからの中堅教員の資質や能力の向上は、中堅教員研修会を充実させるだけではなく、管理職や経験豊かなベテラン教員に対して行う校内の取り組みが、中堅教員にとって研修になると言えるのではないかと考える。そして、そして、自らの実践こそ資質や能力を高める研修の場であるという考えに立つことが大切であり、中堅教員が活躍できる校内組織を組んだり、中堅教員に働きかけたりするなど、管理職の後押しが大切になるのではないかと考える。