

【実践報告】

学校の教育力を高める人材育成に関する考察 —若手教職員を育成する校内での環境づくりについて—

馬場 諭治（長崎大学大学院教育学研究科教職実践専攻修了生）

篠崎 信彦（長崎大学大学院教育学研究科）

畑中 大路（長崎大学大学院教育学研究科）

I 研究の背景と目的

(1) 研究の背景

現在、全国的に教職員の大量退職、大量採用という年齢構成の大きな変化が起きている。それは長崎県も同様であり、この傾向はしばらく続くものと思われる。職員室の1/2から1/3が20代の教職員という学校が出てくるであろう。若手教職員をどのように成長させていくかは教育現場の大きな課題である。しかし、若手が悩みを抱え込んでしまうケースもよく耳にするところであるし、筆者もそのような若手を見てきた。筆者は、若手の人材育成は2つの理由から、難しい状況にあると感じている。

1つ目は、筆者が若手の頃には、メンターとなる先輩の実践をなぞったり、放課後に先輩に質問をしたりするゆとりがあったが、多忙化している現在の現場では、若手には時間的なゆとりがないことである。時間的ゆとりのなさは先輩教職員にとっても同じことで、これまでのように、先輩から若手へ、教師としての職能が、自然と、または、自発的に伝承されていくことは困難になってきている。2つ目は、家庭や児童の多様化・複雑化が進み、学級経営の困難さが増していること。学級経営につまづきを感じるのは若手だけではないのが現状である。

これらのことから、筆者は、若手の人材育成を管理職が意図的・組織的に行う必要性が増していると考ええる。若手の人材育成に教職員全体で関わる環境を整えることは、先輩教職員の指導力向上にも有効であり、人材育成を持続可能なものにし、学校の教育力を高めることにつながると考える。

(2) 研究の目的

本研究では、若手自身の学ぶ意欲を高め、教職員1人1人を若手育成の当事者とするために、管理職はどのような環境を整え、どのように働きかけてゆけばよいかを明確にすることを目的とする。なお、本研究の研究題における「学校の教育力」とは学校がもつ教育力の総体と考える。各教職員が教室において発揮する力だけでなく、家庭教育に及ぼす力、地域の教育力に及ぼす力も含め、子どもが

育つことに対して学校が及ぼす力の総体ととらえる。また、「若手教職員」については、長崎県の「教諭等としての資質の向上に関する指標」を目安に、年齢や臨時任用の経験にかかわらず、教職1年目から5年目の教諭とした。

(3) 先行研究の検討

若手教職員にはどのような学びや成長の実態があるのか、若手育成に先輩教職員はどのような役割を果たしているのか、管理職はどのような若手育成を行っているのか、若手育成に関わる先行研究を検討した結果を端的にまとめるならば次の通りである。

- ① 教師はどのように学ぶかについて脇本・町支(2015)は、教師の成長には、経験からの学びと、振り返りの日常化が重要であること、また、キャリアについて意識させることや、所属校の協働性・専門性が高いことが教師の学びや成長によい影響を与えるということを述べている。
- ② 若手の困難について山崎(2002)は、新任期における所属校の雰囲気も含めた人間関係と教師集団の質・力量が、極めて重要な要因だと述べている。また、藤岡(2019)は、若手の悩み解決の中心が学年であることを述べると同時に、悩みの解決が日常的には行えていない可能性もあることを示唆している。脇本・町支(2015)は、役割の意義を明確に示すことが、若手が学校組織の一員として適応するのに有効であり、困難を乗り越えることも若手の成長につながることで、その時身近な先輩や管理職がキーパーソンとなると述べている。
- ③ 若手の先輩教職員とのつながりや、学び・成長について後藤・玉野(2019)は、初任教師を中心にした研修に参加した先輩教師のアンケート結果として先輩教師にとっても学びの効力感があったと述べ、脇本・町支(2015)は、若手の学び・成長にメンターチームが有効であることや、メンターチームが、教職員全体の学びや同僚性の構築につながる可能性があることを示唆している。山崎(2002)は、様々な教師の発達・力量形成上の転機と諸契機を明らかにし、様々なフォーマルな取組も最終的にはインフォーマルな個の学びに結びつくということを指摘している。
- ④ 若手育成における教頭の役割の重要性について天野(2017)は、校長を補佐するフォロワー、教職員のメンター、組織として若手育成に取り組むコーディネーターという3つの役割があると述べている。山崎(2002)は、日常の業務の中に教師教育の機能が内包される必要があることや、すべての教師に(職能達成へと通じる個人の進路を)自分たちがそれぞれ発見していく日常的サポートが必要であること、教師の成長の契機としての校内研修が重要であることを述べている。

以上のように、教師の学びの特性、若手の困難の乗り越え方、インフォーマルな学びの重要性、教頭の役割と研究体制の重要性などについては検討がなされて

いるものの、管理職の若手育成への理念や取組の具体、先輩教職員の若手育成に対する意識については、管見の限り十分に分析されていないように思われる。また、若手の学びや困難の実態については、かかる分析結果が長崎の実態に沿うものなのか筆者自身の目で確かめることにした。

II 研究の方法と視点

公立小学校、国立大学教育学部附属小学校を中心とした附属学校(附属特別支援学校、附属幼稚園)における若手育成の実態を、インタビューや参与観察によって調査し、公立小学校と附属学校の比較も交えながら考察を行った。附属学校は、県下の学校教育をリードする研究を行い、人材を育成することも学校のミッションであること等、市町の公立学校とは異なる部分も少なくない。附属小学校の若手育成に関わる部分で例を挙げると、初任者が配置されず、若手を附属歴1年目、2年目というように呼ぶ。附属歴の浅いものが年齢に関係なく「若手」となる。令和2年度は26才から41才の幅で教職員を迎えている。調査の視点は以下の通りである。

《調査の視点》

- 1 管理職は若手の学ぶ意欲、先輩教職員の若手育成への意欲をどのようにして引き出そうとしているのか。(理念と取組)
- 2 若手は学びや困難に対してどのような意識をもっているのか。先輩教職員は若手育成に対してどのような意識をもっているのか。(意識と実態)

III 調査の概要

(1)管理職の理念と取組

1つの公立小学校と3つの附属学校で調査を行った。調査を実施した学校の管理職はみな、「人が育つ場には喜びが必要である」、「自ら学ぶ目をもたせる」、「与えられた器を満たそうと努力する、それが学びである」など、明確な人材育成の理念をもち具現化していた。理念は様々であるが、どの学校でも、若手育成は、子どもの学力保障を中心に据えた日常の業務や、教職員全体の人材育成に包摂されたものとして行われていた。そこには、管理職・教職員総がかりで若手を育成する意図や、学校と教職員に根付く、学ぶ力と教育力を付ける意図が感じられた。

管理職の取組の共通点として、学年を若手育成の中心とし、学年や先輩教職員を介して間接指導すること、毎日の授業参観による細やかな実態の把握、インフォーマルな学びを含めた授業・研究体制の重視、学びの日常化と継続などが挙げられる。また、これらを円滑に進める土台として、安心感を与える職員室経営、教職員との信頼関係構築、情報の共有と活用などがあった。さらに、管理職から若手育成のメッセージが発信され続けることが、教職員の意欲を引きだしていると感じられた。管理職の若手育成の方向性に公立小学校と附属学校の大きな違いは感じられなかった。

(2) 若手教職員の意識と実態

2つの公立小学校と附属小学校で調査を行った。調査を実施したどの学校の若手も、生き生きと働いており、すべての調査校で、順調に若手育成が行われているように感じられた。公立小学校の若手は、放課後の学年主任や先輩との対話、若手を中心とした授業の開き合いなどによって学び、困難を乗り越えていた。また、困難を乗り越える際、管理職や先輩の励ましが、安心や勇気づけになっていた。困難と感じている(いた)のは、授業に関わること、子どもの指導に関わるものがほとんどであった。附属小学校でも、若手の困難の実態やその乗り越え方に、先行研究や公立小学校との大きな違いは感じられず、管理職、同学年、先輩から働きかけの重要性が明らかになった。

公立小学校と附属小学校で違っていたのは、若手の学び方である。公立小学校では、自信のなさや、多忙であろう先輩への遠慮から、他の学年の先輩には話しかけづらい、先輩との授業の開き合いには消極的などの実態もあった。これに対して附属小学校の若手は、先輩からの学びを、「授業から」と表現した。確かに、附属小学校では、いつ校内を見学しても誰かが誰かの授業を参観していた(ただし、参観中の自習の問題、学級事務、教材研究時間の減少などの課題もある)。

なぜ、若手の学び方がちがうのか。附属小学校では、遠慮を上回る若手育成のビジョンやその手段が日常的に管理職から発信されていること、職員室の文化として若手育成が教職員に根付いていることによって、教職員間の遠慮が軽減されているからだと考えられる。例えば、「先輩から若手に関わる」、「先輩は授業で示す」、「先輩も若手から学ぶ」などのビジョン、「若手に見通しが立つようにしてやる(文書化する)」、「若手は空いてる時間があったら授業を見に行く」、「授業を見てもらったら先輩に指導を受けに行く」等の手段がそれである。

(3) 先輩教職員の意識と実態

若手教職員への聞き取り調査を行った学校と同じ学校で、先輩教職員への調査を行った。調査校の先輩教職員に共通していた意識は、学年を若手育成の中心ととらえ、若手の様子を気にかけていることであった。管理職からの意図的な勇気づけや指導が先輩教職員を動かしていた。

公立小学校と附属小学校で違っていた意識は、公立小学校の先輩教職員には、若手を(自分たち先輩同士も含め)言い合えるほどよく知らない場合や、若手と対話することや直接指導することに遠慮がある場合があった。これに伴って学年主任や他の職員を通して間接的に関わるなど若手育成の取組(実態)にも個人差があった。これはどの公立小学校でもあり得る結果だと推測する。しかし、先に述べたように、当該公立小学校では若手が生き生きと働いていた。また、先輩教職員の職場への満足度は高く、管理職に勇気づけられていることや職場のよさを語る者がほとんどであった。管理職が、教職員のありのままの実態を受け入れ、先輩教職員の若手育成への取組に濃淡があることを認めているように感じられた。その

うえで、日々実態を把握し、適宜、要になる教職員を動かしていることが推察できた。これに対して附属小学校では、管理職から若手育成のビジョンや手段の発信が日常的に行われることや、職員室の文化が、若手育成に係る先輩教職員の意識を変えていた。このような力強い若手育成の推進は、学校の伝統や人材を育成するというミッションを管理職が生かしているからこそ成り立つとも考えられる。

(4)小括

公立小学校と附属小学校で、管理職の若手育成の方向性に大きな違いは見られないのに、なぜ若手育成の実態に違いがあるのか。それは、それぞれの管理職が学校の実態を重視した若手育成を行っているからだと考える。学校経営について附属小の校長は、「附属だからできることもあれば、していないこともある」と述べていた。管理職は、単純に優れた実践を自校に当てはめるのではなく、千差万別の学校の実態に応じた、教職員のよさを生かす若手育成を構想し、実践、評価、改善しているのだと推察する。

IV 若手教職員を育成する環境づくり

これまでの考察から、学校の教育力を高めるための若手育成を行うためには、管理職が若手育成のミッション・ビジョンを明確にすることや学校の実態把握、継続したリーダーシップとサポート、教職員の参画と教職員の合意、意思の尊重が必要だと考えた。これをもとに、若手教職員を育成する校内での環境づくりを、「学力保障の授業づくりを中核に据え、教職員個々が若手とともに自らの指導力向上を図る日常の取組」と定義する。この考えに沿った若手育成推進について述べる。

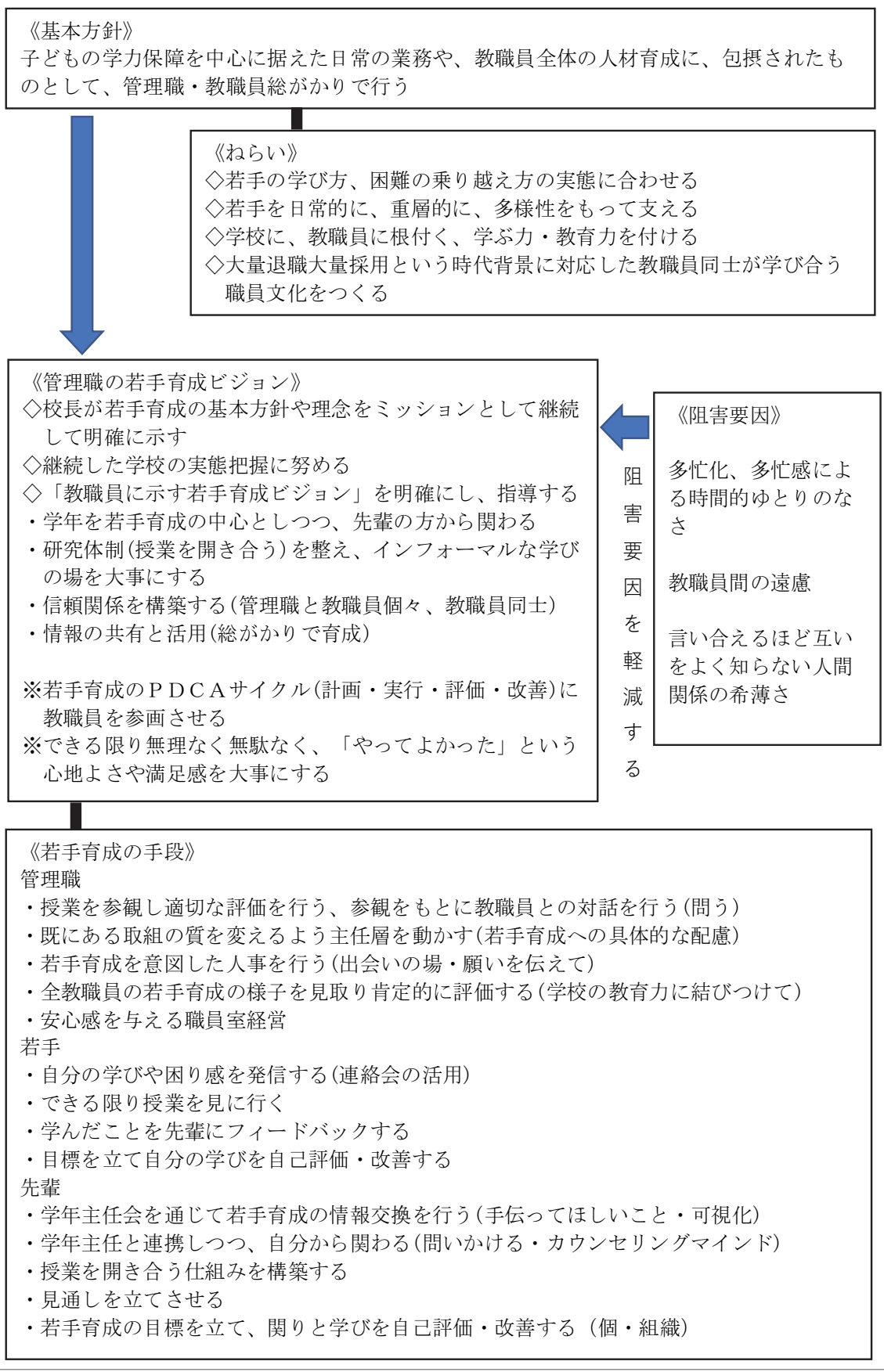
(1) 若手教職員育成の構造

若手育成の基本方針、ビジョン、阻害要因など、若手育成に係る全体的な構造を示す(図1)。このような図を作成し、若手育成の「ものさし」とすることで、管理職が自校の若手育成の進捗状況を俯瞰し、意図的に個と組織に働きかけることができるのではないかと考える。

以下では、「若手教職員育成の構造」の項目と内容について説明する。図の中の項目、《基本方針》は、調査を行った学校で行われていた若手育成の方向性である。現場が多忙化していることも考慮する必要があると考える。新たに必要な取組の検討も含めた日常業務の質的見直しを行い、学校の教育力向上を図りたい。

《ねらい》は、この《基本方針》が、若手の学び方、困難の乗り越え方の実態、大量退職大量採用という時代背景に即していることや、若手を日常的に、重層的に、多様性をもって支えることが、先輩教職員を生かし若手へのセーフティネットになること、総がかりの若手育成を通して、学校と教職員に根付く、学ぶ力・教育力を形成することがねらいであること等を示している。

図1 若手教職員育成の構造



《管理職の若手育成ビジョン》は、目標であり、組織をマネジメントする際の留意事項である。若手育成の基本方針や理念は、年度初めだけでなく、日常の見取りをもとに機をみて繰り返し語りかける必要がある。自分の思いを語る校長に共感してくれる教職員を1人でも増やしたい。校長だけでなく教頭が代弁し、校長の理念を体現することも重要だと考える。また、先輩から若手へ遠慮なく関わる職員室になっているか、そのための安心できる職員室経営がなされているか、若手に配慮のある研究体制になっているか、若手に係る情報を組織で共有・活用しているか、管理職自身が自己評価する必要がある。

《阻害要因》は、多忙化、多忙感による時間的ゆとりのなさ、他の学年がよく見えないことなどからの教職員間の遠慮、言い合えるほど互いをよく知らない人間関係の希薄さを挙げた。簡単には解決できないものばかりだが、先の《管理職の若手育成ビジョン》によって軽減できると考える。特に、PDCAサイクルに教職員を参画させ、自分たちの学校の実態に応じた若手育成の共通実践が自発的に行われるようにすることや、既にある取組の質を変え、できる限り無理無駄のない取組を考えていくことが重要だと考える。《若手育成の手段》は、《管理職の若手育成ビジョン》をさらに具体化したものであり、日常の取組の質を若手が学びやすい配慮のあるものへ変える例を挙げた。管理職には、日常的に、若手、先輩教職員が、個として組織として、若手育成を行えているかを見取り励ますことが求められる。

(2) 若手育成の環境表

管理職・教職員総がかりで若手育成を行うためには、若手も含めた全教職員が、自分たちのビジョンや手段を、随時、確かめたり、振り返ったり、見直したりできることが重要だと考える。そこで、図1の若手、先輩教職員に係る部分を、さらにかみ砕き、教職員と共有する「若手育成の環境表」(図2)を示す。

以下では、「若手育成の環境表」の共有例について説明する。4月段階で重要なことは教職員の若手育成への意識を変えることである。なぜ、若手育成が大事なのか、その思いを管理職から教職員にしっかり伝え、この表の作成(修正)に教職員を参画させ、その合意を尊重し、若手育成は自分たちが総がかりで行うことだという意識をもたせたい。

上記で例としたのは、この表が、自校の実態に応じた若手育成を、当事者意識をもって共通実践する職員集団をつくることを目的としているからである。教職員自身が、日常の取組の質を若手が学びやすい配慮のあるものへと変えていくことが、教職員の若手育成への当事者意識を高めると考える。この表を叩き台として、教職員自身が、個と組織についての自己理解・自己決定を行うことが大切である。極論を言えば、この表のすべての項目と内容が変更されても構わない。ただし、「ミッション、共有ビジョン、育てたい若手像、自己目標と振り返り」の要素とそのつながりは必要だと考える。

図2 若手育成の環境表

目 標	困っている人に気付き、みんなで支え、みんなで学ぶ学校・教室・職員室をつくる
基本方針	子どもの学力保障を中心に据えた日常の業務の中で、教職員総がかりで育成する
育てたい若手	めざす教師像をもち、授業を開き、自ら学び続ける若手教師 課題を組織的・協働的に解決する若手教師
共有ビジョン	学年主任と連携し、先輩の方から関わる(問いかける カウンセリングマインド) 研究体制(授業を開き合う)を整え、インフォーマルな学びの場を大事にする 情報の交換と活用(総がかりで育成)

若手への指導事項 *予測される若手の困難

学級	校務分掌
*見通しが立たない(不安) *自分から相談できない(遠慮)・誰に聞けばよいか分からない	
*授業に係ること(授業作りや進行) 方法が知りたい *子どもへの対応(困り感のある子・集団) *保護者対応	文書作成 起案から反省まで

いつ 誰が 誰かがやっているだろうの払拭

○ 放課後の対話(日常) 学年・先輩から問いかける、話をよく聞く	具体的な配慮 対 情 重 学 既 話 報 層 び 存 の 的 の の 共 な 日 組 有 支 常 織 と 援 化 ・ 活 (多 取 用 様 組) (性) の 可 視 中 化) で
○ 若手の授業を参観する(日常) 管理職を中心に先輩も	
○ 授業を見せる(年間計画・臨機) みんなで 研究主任教務主任の調整	
○ 学年主任会(隔週) 若手について・手伝ってほしいこと等の確認	
○ 校内研究(定期) 発言機会を保障する ワークショップや別編成での少人数	
○ 行事など 分掌・学年で若手にリーダーを経験させる	
◎ 若手から職員連絡会での発信(毎週) 困り感・学びの様子の確認	
◎ できる限り先輩の授業を見に行く 学んだことは先輩にフィードバックする	
目標を立て、自分の学びを自己評価・改善する(全員 自己目標管理シート)	
(自己目標)	

振り返りと改善策 (1できていない・2あまりできていない・3おおよそできた・4十分できた)

表の中の項目、《目標》、《基本方針》はミッションにあたり、《育てたい若手》は、めざすものを明確にし、若手育成の検証の軸を示すものとして設定した。《共有ビジョン》は管理職のビジョンではなく、教職員の共有ビジョンにする必要がある。そのためにも、先に述べた教職員を参画させることは大事である。

《若手への指導事項》は若手自身にも先輩教職員にも、若手の困難について見通しをもたせるために設けた。若手にとっては自分が何に困るのかの見通しに、学年主任や分掌等に関わる先輩にとっては、若手がこれから困ることに見通しをつけ、サポート体制を整えるのに役立つと考えた。ただし、これは若手をつまづかせないということではない。若手が試行錯誤して悩む時間は大事である。挑戦させ見守るゆとりが、若手の安心につながると考える。若手に対しても「育つのは本人であって、支えるのが教師」という考えが必要である。

《具体的な配慮》は若手が学びやすい配慮を行うための要点を示し、《いつ 誰が》は、既にある取組に若手が学びやすい配慮を加えた例である。特に、若手に発信の機会を与えることや、校内研究等で互いの発言機会を保障することは、先輩教職員を若手育成に参画させるうえで重要と考える。児童への指導では、「困り感の強い児童に分かりやすい学びは、全ての児童にとって分かりやすい学びになる」と言われる。若手が学びやすい配慮について教職員自身が計画を立て、実行、評価、改善することは、転入職員や先輩教職員自身にとっても学びやすい環境をつくることになると考える。

管理職は、この表をもとに日々、教職員と対話し、個としての組織としての若手育成の状況を把握する。対話は話すことだけでなく、週計画表や起案書へのメモ(書くこと)で伝えるなど、教職員の働き方に合わせる(時間を取り過ぎない)ことも大事にしたい。把握したことをもとに、各主任や若手(個)に働きかけたり、学年主任会(組織)に働きかけたりして、若手育成の方向性をそろえたり、勇気づけたりする。特に学年主任会では、表をもとにした若手育成の進捗状況を開き合うようにさせることで(可視化)、若手育成の意識・取組・指導の継続を促す。

この時、管理職は、子どもや若手の変容の具体と、学校の教育力の向上とを結びつけ肯定的に評価することで、教職員の若手育成の価値を明確にする。意識・取組・指導を継続し、教職員の向上したいという思いを日常化したい。管理職の日頃の丁寧な実態把握が重要である。

また、目標に向かって若手や先輩教職員を励ましていくが、現場では日々様々な問題が起こり計画通りに進まないこともある。教職員のミスも認め最後までサポートするおおらかさや、取組への感謝やいたわりの精神を同時にもちたい。

管理職は、学期末を利用して、この表の進捗状況を各学年で評価させ、改善案を集約し、学年主任会で「若手育成の環境表」を更新する。年度末には1年を総括し、次年度の方向付けを行う。このような振り返りを繰り返すことで、若手育成を教職員の自律した活動にしていきたい。また、自己目標管理シートの面談の機会を利用して、個としての振り返りも行う。若手の変容や自己の変容について

振り返らせ、今後の見通しをもたせる。1人1人の思いを聞き出すことに留意したい。こうした総がかりの若手育成がなされれば、学校に、教職員に根付く、学ぶ力と教育力が形成されていくのではないかと考える。

V 本研究の成果と課題

(1) 本研究の成果

管理職が、若手育成のねらいを明確に示し、教職員自身に、日常にある取組の質を若手が学びやすいものに変えさせるなどして、管理職・教職員総がかりで育成に取り組む。そのための要点を整理して示すことができた。これからは、本研究で得た知見を自らの実践に活用し、本研究成果の検証・改善に取り組んでいく。

(2) 本研究の課題

本研究で若手育成の3つの阻害要因、「多忙化、多忙感による時間的ゆとりのなさ」、「教職員間の遠慮」、「人間関係の希薄さ」を示した。この阻害要因に対して、ミッションを明確に示し続けること、ビジョンとその手段を教職員と共につくること、関りや情報共有の機会を設けること、既にある取組の質を変えること等を対策として考えた。これらの策によって、若手育成は促進され、多忙感は軽減されると考える。しかし、多忙化に関しては、そこにこだわることで、研究が若手育成からそれてしまうと考え、掘り下げることとはしておらず、根本的な解決策を示せたわけではない。これが本研究の課題である。今後、働き方改革との関連の中で、若手育成を考察することも必要だと考える。

VI 主要参考文献

- ・中原淳監修、脇本健弘・町支大祐(2015)『教師の学びを科学する データから見える若手の育成と熟達のモデル』北大路書房
- ・山崎準二著(2002)『教師のライフコース研究』創風社
- ・松原雅俊・柳澤尚利(2017)「横浜市立学校の校内人材育成の改善に向けて メンターチームの成果と課題の分析を通して」『教育デザイン研究』第8号、3-9頁
- ・藤岡博(2019)「若手教員力量開発の実践と課題：研修センターにおけるアンケートの結果に着目して」『教育経営学研究紀要』21号、55-62項
- ・後藤郁子・玉野麻衣(2019)「新任教師の成長・発達支援のデザイン：エンゲストロームの拡張的学習理論からのアプローチ」『教育経営学研究紀要』21号、63-71項
- ・天野智裕(2017)「若手教員の指導力向上に関する学校経営の事例的研究」『三重大学教育学部研究紀要』第68巻、369-374項
- ・文部科学省(2015)「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～(答申)」(中教審第184号)