

実習報告（関係機関実習）

関係機関は「ミドルリーダー育成」にどのように関わっているのか

中西 美香（教育経営探究コース：現職教員）

【探究実習のテーマと設定の理由】

佐賀県教職員の年齢構成や男女比率等から見える課題として、教職員の世代交代を背景にベテラン教職員が有する教育技術等を中堅・若手教職員にどう継承するか、急増する若手教職員の指導力をどう高めるか、中堅層や女性教職員のリーダーをどう育成するか等が挙げられる。

現任校における教職員の年齢構成を見ると、45歳以上が過半数を占めている。特に50代の教職員が3割弱を占めており、各分掌主任等を担っている。このことは、いわゆる30～40代の教職員が学校運営の核となって活躍する機会が少なくなっていることを意味している。主任等の職務経験が職能成長のひとつであると捉えれば、大規模校においては中堅や若手が育ちにくい環境にもなっている。一方では、学校改善や学校の活性化にはキーパーソンとしてのミドルリーダーが果たす役割も大きく、多くの教職員の参画を促すことで教職員の能力・意欲向上や連携・協働づくりを実現することが期待されており、ミドルリーダー育成は喫緊の課題となっている。

このような問題意識から、大学院2年間を通した研究テーマを、これからのミドルリーダーを育てる校内の組織体制や研修の在り方について探究することとし、探究実習のテーマを、「関係機関はミドルリーダー育成にどのように関わっているのか」と設定した。学校改善を促すリーダーシップが効果的に働くためにはそれを取り巻く職場環境要因の影響が大きいことから、組織の状態に応じたリーダーシップの在り方についても考察し、次年度の学校変革試行実習へとつなげていきたい。

【探究実習の研究目標】

探究実習では、関係機関がどのような役割を担い、どのような業務を行っているのかについて、業務の一部を体験することで知見を広めることを目標とする。特に、学校を支える行政機関として、佐賀県教育庁教育振興課と佐賀県教育センターが担う「ミドルリーダー育成研修」や各種研修についての情報収集をし、研修の意義や効果を考察し、校内での取組を考える上での参考としたい。

また、実習を通して、学校と行政機関の組織構造や職場風土の違いについて考察することで、学校組織や学校の実情に即した「ミドルリーダー育成」の在り方や、教職員の連携・協働づくりを促す組織体制の在り方等について探究することを目標とする。

【探究実習の概要】

関係機関2か所での実習の概要は表1の通りである。佐賀県教育庁教育振興課では、実習期間中に開催された会議を傍聴したり、会議資料の検討会議に参加したり、諸調査の集計作業の補助等を経験した。また、佐賀県の教職員研修や他県の研修体制に関する資料調査等を通して、現状や課題について考察することができた。佐賀県教育センターでは、研修課の業務補助や、長期研修及び短期研修が担当する講座の運営補助等に関わりながら、多くの所員の方々と話をすることができた。また、研修の実施要項を審議する会議の傍聴を通して、教職員の資質・指導力向上を図るための研修講座の立て方や研修体制の在り方等について考察することができた。

表 1 関係機関での実習の概要

佐賀県教育庁教育振興課	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学力向上に係る概要説明，学力向上に係わる小・中学校長研修会へ参加 ・ 教員研修に係る概要説明・課題等の意見交換，10年経験者研修に係る課題等の考察 ・ 第2回県立高等学校入学者選抜制度検討委員会への参加 ・ 高校教育改革プロジェクト会議に係る概要理解，事務補助 ・ 学校評価実施状況調査についてのデータのとりまとめと分析 ・ 定例教育委員会，9月県議会傍聴 ・ 佐賀県教育庁教育振興課の施策，教職員研修についてのレポート作成
佐賀県教育センター	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期研修，長期研修担当の業務観察および補助（文書等点検作業の補助、公文書の表記の仕方） ・ 短期研修係内審議会の参加，要項審議会（研修課）傍聴 ・ 教育センター講座の業務補助（特別支援教育講座，高校数学科Ⅱ講座） ・ 所員・研修員との意見交換（10年経験者研修担当，商業科担当） ・ 長期研修生との意見交換，意見交換のまとめ・考察 ・ 「プロジェクト研究 高等学校理数教育研究委員会」および「検証授業(三養基高校)」へ参加 ・ 佐賀県教育センターの業務内容の考察と研修の在り方についてのレポート作成

【探究実習の成果と課題】

学校以外の関係機関での実習は，学校を外部の視点から見つめ直すことができ，視野を広げる機会となった。特に，業務観察や業務補助，職員との意見交換等を通して，学校を支える行政機関の業務内容や役割，職務に対する基本的姿勢や，連携・協働のあり様について学ぶことができた。また，行政機関と学校組織との違いについても考察することができた。このことは，学校組織におけるリーダーシップや連携・協働の在り方について探究するうえでの参考としたい。主な成果と課題については，以下の通りである。

（1）組織について

行政機関では，国の動向や佐賀県教育施策実施計画の主旨や内容を踏まえて，担当者が作成した案を係内やライン（担当部署）内で何度も議論を重ねて再構成していることがわかった。同室で業務を遂行しているので，係内で頻繁に集まって意見交換をし，外部の目を意識した資料作成が行われていた。同僚や上司からの支援もよくなされていて，協働的な職場風土であると感じた。学校組織はマトリクス構造になっており，複数の校務を担いながら生徒の指導や授業にも携わるため，そのあり様は行政機関とは異なるが，学校組織の実情に合った連携や協働づくりを進めていくことが課題である。

（2）ミドルリーダー育成と教職員研修体制について

実習当時，教育公務員特例法等の一部を改正する法律案が国会に提出され，10年経験者研修の見直しについて検討されていることを知った。これまでの10年経験者研修の現状と課題を探り，中堅教諭等として必要とされる資質の向上を図るために必要な研修の在り方について担当者と意見交換をすることができた。

また，教職員に求められる資質能力とライフステージとの関連について，佐賀県教育庁や佐賀県教育センターでは，実施する研修内容が重複せずかつ相互に補完し合うよう設定するために協議されていることを知った。また，他県の研修体制についても考察することができた。学校の多忙化で，校外研修をこれ以上増やせない現状があると聞き，それを補う体制として，校内研修や校内におけるOJTやメンター制による学び合い等，校内で育てる組織体制の在り方を探ることも課題であると感じた。

（3）次年度の学校変革試行実習に向けて

学校の教育効果を高めるためには，職員の連携・協働を図るとともに，それを促進するミドルリーダーの役割も重要になる。現任校において，比較的若手の教職員で構成するフロンティア委員会（学校活性化推進委員会）を立ち上げ，ボトムアップ型の意思形成による学校改善を促すことで変革を試みたい。委員会メンバーが果たす役割や，新たな取組を実践していく中で教職員の連携・協働についての意識変容等を考察し，学校改善に有効であるかを探究していきたい。