

# 指導教諭が力量を発揮するリーダーシップの研究

学籍番号 199108

名 前 柴田洋一

主指導教員 柏木賀津子

## 1. 研究目的

指導教諭が力量を発揮するリーダーシップを研究し、組織改善(カリキュラム・マネジメント)に導く。この研究の目的は4点ある。①指導教諭が力量を発揮し、教師の授業力向上に効果が上がる。②教職員の同僚性を高め、生徒・保護者の多様な課題にチームで対応できるようにする。③新学習指導要領をはじめ、多様な教育改革に対応し、教職員に幸福度が増すように導く。④2022年の3校統合・新高校創設に向けて、教職員がより主体的に力を発揮できるようにする。

## 2. 実践研究

### 2.1 基本課題実習 I

まず、2つの要素として、①高校での指導教諭についての研究と、②学校におけるリーダーシップについて先行研究を探索した。その結果、①について、先行研究からは佐賀県の指導教諭の人事配置モデルや、指導教諭の昇進・異動状況の分析結果をまとめた。②については、大林(2019)はその職務を遂行する際の課題(役割遂行を妨げる要因とそれを克服する教育経営の在り方)を明らかにしている。これらに基づいて研究では、①指導教諭の役割の変遷図を作成、②研究授業を通して生徒の手続き的知識の現状データを収集、③校内研修でスクールカウンセラーから発達障害と愛着障害の違いをテーマに人権教育研修を実施、④大林(2019)を参考に、指導教諭に職務について質問紙を作成した。それらの結果、手続き的な学力の不足と、支援を必要とする生徒への教育的配慮の必要性を明らかにした。

### 2.2 基本課題実習 II

大学院での講義を通して実際の実例モデルを収集するため、21世紀型学力の取り組みを水都大阪中高校で見学するとともに、作成した質問紙調査(107の設問で12分野)を大阪市立の高校(対象11人中7人回収)で実施し、統計分析を行った。実習校での実践としては、カリキュラム・マネジメント委員会の創設に貢献し、高大接続・連携の第1段階で学校実習生指導、部活動支援の調整を行った。

### 2.3 発展課題実習 I

指導教諭の役割を考察し、実践的な役割を果たした。①新型コロナウイルス感染症の急激な影響により、前年度には例がない行事や教育活動の工夫が必要となった。そこで、課題解決のために指導教諭としてのミドル・アップダウン・マネジメントによる校長・教頭と分掌間の調整し、運営委員会での議論の活性化に貢献、②ICT機器を用いた遠隔授業や遠隔会議を実施することになり、そ

のための教材開発とその授業実践、③カリキュラム・マネジメント委員会でキャリア・パスポートの活用検討、④高大接続・連携第2段階で学校実習生指導の円滑な実施、⑤専門として歴史教育を深め、学会での発表・寄稿・出版、⑥新高校創設のためのプロジェクト委員会で研修の企画・情報収集等を行った。

## 2.4 発展課題実習Ⅱ

指導教諭の調査データ数増加に向けた協力依頼し、対象を大阪府立の高校(対象40人中13人回収)で実施した。前年度と合わせて合計19人のアンケート結果について調査結果の分析を行い、大阪府下における指導教諭の現状と課題を明らかにした。これらの課題をもとに、筆者自身の教育活動やプレイング・マネジャー的な実践内容をアクションリサーチとしてまとめた。例えば、「グローバルプログラムの開発」を活かした授業実践研究を行い、生徒の感想から自己変容をはかる授業モデルづくりを行った。またこれに並行して、学校内に起こる教育活動において、ミドル・リーダーとしての役割を考察するため、問題の解決に取り組むプロセスを省察的实践として、質的にまとめた。実践したテーマとして、キャリア・パスポートの実践上の課題、新型コロナ感染症の影響における文化祭行事の変更や、実力テストの継続の必要性等に関して、さまざまな意見の違いや組織づくりの葛藤があったが、その経験について省察し、ミドル・リーダーとしての新たな取り組みを提案した。

省察的实践とは、一般的に、教師は技術的な専門家としてではなく、省察的实践者として考え、行為をし始めることが大切である。省察的实践では、周囲の教師や生徒たちに耳を傾けようと試み、彼らはどのように考えているのか、彼らの混乱は一体何を意味しているのか、について振り返り、そのときの自己の役割を考え、自己についても振り返る異ことが重要であると言われる。まとめ方としては、①出来事を振り返る。②他者や環境を振り返る。経験した背後の因果関係を考える。経験したことを他者に照準を合わせて振り返る。③自己について振り返る。自分の行動は適切であったのか、自分の役割は何だったのか、ということ意識する。この方法においては、自分の行為と生ずる結果との間の関連を発見し、結びつけながら問題解決への対策を探る。

## 3. 総合考察

指導教諭は、ミドルリーダーである。ミドルとは、実年齢や経験年数、役職に限らず、校長・教頭・首席・教務主任らのトップ・マネジメントチーム(企画運営本部)のメンバーと、教科担当や学級担任の教員らのボトム・メンバー(実践部隊)との中間にあって、ボトムの実情や要望をトップへ上げ(アップし)、トップからの運営目標の理解や実践としての具体化をボトムに伝える(ダウンする)橋渡しの動きが期待される。そのような動きをミドル・アップダウンといい、ミドル・リーダーには、運営上の円滑なマネジメント、すなわち、ミドル・アップダウン・マネジメントが期待されている。また、指導教諭は、二つの側面をもつプレイング・マネジャーとよく表現される。すなわち、若手教員の指導・育成の役割と、自らも他の教員と同じ授業時間を担当する教員としての役割である。しかし、職務は若手の授業力の向上等のマネジメントだけに留まらない。筆者は、実習校を取り巻く状況が大きく変化を迎える中で、指導教諭は組織維持機能としてのマネジメントよりも、不確実な時代に創造と変革を生み出す、主体的なリーダーシップ機能に重心を置く。その上で、実習校のカリキュラム・マネジメントの将来構想において、指導教諭を学力向上研修主任と位置付け、指導教諭として力量を発揮するモデルを提唱した。

大林正史(2019)「指導教諭の職務実態と研修ニーズに関する研究—A県における指導教諭と校長に対する質問紙調査の分析を通して—」『鳴門教育大学学校教育研究要』. 33. p. 111-119.