

学校での専門（職）資本の開発・支援に関わる基礎調査報告

小柳和喜雄

(奈良教育大学 教職開発講座(教職大学院))

A Preliminary Report on Developing and Supporting Professional Capital at School

Wakio OYANAGI

(Nara University of Education)

要約: 先行研究では、ミドルリーダーとして研修主任や研究主任を務める教員に対して、その役割の明確化や、例えば若手支援を効果的に進めていくための方法が明らかにされてきた。しかし、そのミドルリーダー自身に対する学校での、また学校を越えての支援体制については十分な検討がなされてこなかった。そこで、本報告は、ミドルリーダー支援に対する管理職の役割、それに向けたツール開発と関わって、成功しつつある学校の管理職の取組を事例として散り上げ、そこにおける管理職の取組や背景にある考え方を明らかにしている。

キーワード: 専門職資本 Professional Capital
ミドルリーダー支援 Middle Leader Support
学校組織 School Organization

1. はじめに

本報告は、「学校の組織的教育力向上に向けて専門（職）資本の開発・支援と関わって、各学校での研修、自治体主催の研修、及び教職大学院等で有効活用できるツール群」をデザインし、その開発及び運用評価を目指す一連の研究に位置づけるものである。

これまでも本研究の関連研究として、「学校の組織的教育力」「新任・若手教員に対するメンタリングの方法に関する研究」「学校におけるPLCの開発・支援方法に関する研究」などが行われてきた(小柳2012)。しかしながら、このような取組が学校や自治体で進められている実際の内容(研修プログラムの計画や研修内容の実際、またミドルリーダーからのインタビュー結果)を調査する中で、次の3つが解決すべき課題として明らかになってきた。

課題の1つ目は、以下のことである。先までの研究成果は、ミドルリーダーとして、研修主任や研究主任を務める教員に対して、その役割の明確化や、例えば若手支援を効果的に進めていくための方法を提供してきた。しかしそのミドルリーダーに対する学校での支援体制が不十分であることである。メンタとして若手支援を行う教員や学校研究を牽引する教員から、「私たちに期待されていること、私たちがどのように進めたらいいかはわかるが、私たちのケアもして欲しい」という言葉が多かった。このことはミドルリーダー支援に対する管理職の役割、それに向けたツールの開発が求められていることを示して

いる。

課題の2つ目は、研究主任が組織的な教育力をパワーアップし、学校研究に取り組む際、課題の絞り込みや、具体的な取組手続きの順序、評価を通じた改善、体制の変容などを進める際、彼らはより専門職として自信を持って進められる方法知識、スキルを求めていることが明らかになってきた。つまり取組の出発時点には、第3者が研修講師やアドバイザーという形で、その課題に関与し、学校研究が進められることがある。しかし、そこでの取組が必ずしも、ミドルリーダーに引き継がれるとは限らないことがあげられた。例えば「実際にワークショップのやり方などは理解できたが、そこから結果を分析したり、モデルを作ったりすることに関わって、その言葉でいいのか、このような方法でお互い明らかにしたことをどう総合していくのか」「研修を通じて互いに話し合えるようになったが、マンネリ化を感じる」などのミドルリーダーの声は、専門職として自信を持って進め続ける方法知識やそのスキルを自身が言語化したり、次へ引き継いでいくことが容易でないことを明らかにしている。つまり学校研究を遂行する型については示されてきたが、専門的知識に具体的に応える教育的な裏付けをもった研修は用意できていない課題が明らかになった。

最後に3つ目の課題は、以下のことである。研修主任や研究主任を務める教員は、その役割を通じて自分に求められている知識やスキルを、いったい出発時点でどの程度、身に付けており、任務遂行においても、どのく

らい力がついてきているのか、さらに求められる力ほどのようなものか、などを自分で手軽に、また随時振り返ることができる道具を求めている。

そこで、本論では、まずこの3つの課題のうちの1つ目の課題に目を向け、「ミドルリーダー支援に対する管理職の役割、それに向けたツールの開発」について検討する。

2. 専門（職）資本と本研究の関係

なお本報告（今後の一連の研究）で用いる専門（職）資本という言葉についてその学術的研究の位置づけや意義は以下のとおりである。

学校改善、教育改革に関わって、Hargreaves & Shirley (2009) は、これまでの取組みとこれからについて、The Fourth Way の中で語り、1) 目的の支柱、2) 専門職の原則、3) 一貫性を媒介するもの、を取り上げて、学校の組織的教育力の再生に目を向けてきた。さらに、Hargreaves & Shirley (2012) はフィンランド、シンガポール、カナダなどの取組など、具体的な取組の政策を分析した報告であるThe Global Fourth Wayでその具体的内容を明らかにしてきた。

一方で、Hargreaves & Fullan (2012) は、このような学校改善や教育改革のキーとして、教員を専門（職）資本 (Professional Capital) としてみなし、それを育てていくこと、それを磨くことの重要性を指摘している。言い方を変えるなら、学校の教育活動をより変えていくために、専門（職）資本という概念を導き、教育者の専門性をいかに引き出し、目を向けていくかを論究してきた。

彼らによれば、専門（職）資本は、人間的資本 (Human Capital) と社会的資本 (Social Capital)、意思決定的資本 (Decisional Capital) の3つで構成され (HCはSCと関わらないとまくいはず、DCがないと機能しないという関係)、さらにこれを効果的に機能させるためには5つのCが重要となることを指摘している (①能力あるいは専門知識、②関与、③キャリア、④文化、⑤教えることへの文脈と条件)。

本論は、このような世界的な動きとも呼応し、また先のミドルリーダーの声から導かれた3つの課題に応じていく研究に位置づけるものである。ボトムアップ的に引き出してきた課題の解決に向けて、この関連先行研究の成果を取り込み、学校の組織的教育力をパワーアップしていく、つまり実践を変えていくことに貢献する道具の開発を行う特色を持つ。そして運用評価の結果から、道具を活用した学校改善の実証データを示し、関連研究に寄与する可能性をもつと考えられる。

3. 教師教育の課題と本報告の関係

また、本報告と教師教育の課題との関係は、以下のとおりである。

Cochran-Smith and Fries (2005)によれば、教師教育は様々な国で、また様々の時代に、その取組において異なる力点が置かれてきた。

例えば米国・英国・オーストラリア・カナダなどは、1) 養成の問題に目を向け (適切なプログラムを教員養成機関が工夫し行っているかに関心を向ける時代)、次に2) 学習者の問題に目を向け (各教員養成の機関の判断に任されていた時代から、卒業学生のパフォーマンスに関心を向ける時代へ)、そして、政策の問題として考えることへ (養成を含めた教師教育のための適切な政策を、その教え子である子どもたちの学習の姿と関係付けて考えるべきであるという時代へ) と変わってきた、ことを指摘している。

実際、多くの国々で、この20年くらいの間に、教師教育の価値は何であるのか? 初任の教師とベテランの教師の何を知り、何をすることができるべきなのか? 授業実践の質についての判断はどのようになされるのか? など教師の専門性を問う声が、様々な立場の人から言われてきた。

そのような動きや問いに対して、Darling-Hammond and Lieberman (2012)は、教師の専門性を培う戦略として、1)授業力などに関するスタンダードを明確にする動き (米国のNBPTS, INTASC、これを参考にしたシンガポールの動き、香港のACTEQによる教師のコンピテンシー・フレームワークの開発、より最近では、オーストラリアのaitslによるナショナル・スタンダードの開発; 表1参照)、2) 養成の質を高めるため、教育実習を担う学校と養成を行う大学などのパートナーシップの洗練化 (米国のPDS、フィンランドのSpecial Teacher Training Schoolなど臨床的な実践の充実、オランダなどに見られるリアリティショックへの対応として、養成におけるリアリティを学ぶアプローチの工夫)、3) 養成プログラムからと初任者研修への橋渡しとして初任期間におけるメンタリン

表1. 米国・英国・豪州における教員になるためのスタンダード¹⁾

| 米国 | 英国 (イングランド) | 豪州 (aitsl) |
|-----------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| ①学習者の発達 | 授業力 ①子どもを喚起する高い期待を持つ | 専門知識 ①子どもまた彼らがどのように学ぶかを知る |
| ①学習の差異 | ①子どもの成長を促し結果を導ける | ③内容とその教え方を知る |
| ①学習環境 | ③教科指導やカリキュラムの知識を持つ | 専門的実践力 ②効果的な授業の計画と遂行 |
| ③教育学的内容知識 | ②よく練られた授業の明確と遂行 | ①支援的で安全な学習環境を作り維持する |
| ③内容を革新的に応用 | ①あらゆる子どもの長所とニーズに応じた指導ができる | ②評価情報を集め、フィードバックを提供し、子ども学習状況を報告する |
| ②アセスメント | ②アセスメントの正確で生産的な活用 | 職能開発 ④専門性を新学習に関与する |
| ②授業の設計 | ①優れた安全な学習環境を運営できる | ④同僚・保護者・地域に専門性を持って関わる |
| ②授業のストラテジー | ④幅広い専門的責任を果たせる | |
| ④リフレクションと継続的な成長 | 人的専門的行為 学校内外での専門性や倫理観などへの信頼 | |
| ④協働 | 授業や勤務での信頼 | |
| | 専門的職務の自覚 | |

グの実施、またその後の現職研修との関連など、キャリアラダーを明確にした取組、4) 継続的に専門性を伸ばしていくための手立てとして、教師の仕事とその役割の中に「学び」を埋め込む取組とそれを証明する各種認証制度の連動、5) 専門性を広く磨いていくためのアプローチとして、学校間、地区などによる組織的な取組（相互視察、合同研修、モデル校の創設ほか）が、様々な国で行われてきたことを取り上げている。

そして様々な国で取り組まれてきたことを整理しながら、その専門性を高める実践を導き、挑戦していく必要があることとして、次の8点を指摘している。①質の高いプログラムに能力の高い学生を導く仕組み戦略を練ること、②理論と実践を架橋するよく練られたプログラムや教育実習（それを行える学校の準備）を用意すること、③専門性を発揮する授業力スタンダードを明確にし、それを運用すること、④教室での実践と子どもの学習活動の姿をつないでみる教師のパフォーマンス・アセスメントを作り出していくこと、⑤メンタリングや協同で実践を計画していく取り組みなど、初任者研修等に関わって効果的なモデルを確立すること、⑥教師が継続的に互いに学んでいくことができる文化や仕組みを構築していくこと、⑦キャリアラダーを明確にすること、⑧教師一人ひとりや学校内だけでなく広範囲でその能力を磨いていく仕組みや文化を作っていくこと、である。

本報告は、このような教師教育の課題に対する取組の動きからすると、⑤⑥とより密接に関わる位置づけを持っている。

4. 目的と方法・手続き

したがって本報告は、今後進めていく一連の研究の最初の報告として、「はじめに」で述べた1つ目の課題と関わって、「メンタリングなども導入し若手支援に取り組み、学校の組織的教育力に3年間取り組んできた効果を上げている中学校の3人の管理職の協力を得て、その取組の考え方、実際に行ってきたこと、用いた道具などを明らかにする」をその目的としている。

方法としては、まず、本報告者が、3年間の取組の中で、研修に参加し、その後、インタビューしてきた記録を分析し、3人の共通している点や異なる点を整理する。

次に、そこで明らかにされた管理職に共通する考え方で、メンタとしての役割を果たしているミドルリーダー支援にとっての配慮事項、また学校の組織的取り組みを推進していく際に、求められる配慮事項を検討する。

最後に管理職の役割として現在言われていること（その専門職基準）と本報告が課題として検討してきたこととの関係について述べ、今後求められる点について述べる。

なお、インタビューデザインと依頼した校長のプロフィール表2の通りである。

表2 インタビューを依頼した校長のプロフィール

| 対象 | A校長 | B校長 | C校長 |
|-----------|------------------------------|-----------|-----------------|
| 校長歴 | 7年目 | 4年目 | 8年目(小学校長の経験3年有) |
| 性別 | 女性 | 男性 | 男性 |
| 学校での取組 | 3年目 | 3年目 | 4年目 |
| 学校規模(生徒数) | 各学年4クラス | 各学年5クラス | 各学年4クラス |
| 調査日 | 2013年7月1日 | 2013年7月2日 | 2013年7月5日 |
| 調査者の立場 | 調査者は上記3校の校内研修に参加し、継続的に訪問してきた | | |

質問項目は、以下の5点であり、60分の半構造化インタビュー調査の手法を用いた。

- 1) この数年、学校で若手支援(メンタリング含む)に取り組んできて得られた成果、手応えは?
- 2) これに到るプロセス、最初の頃、何に取り組んだか?そして次に?
- 3) 若手支援に取り組む際に留意したことは?
- 4) ミドルリーダー(メンター教員)への支援は?
- 5) これから取り組む学校へメッセージを述べるとすると?である。

インタビュー後、その記録を文字に起こし、協力いただいた管理職に確認を行い記録の整理をした。

分析に用いたデータはこの記録である。

5. 結果

インタビュー調査の結果は、まとめると表3の通りであった。また、本報告の「2. 専門（職）資本と本研究の関係」で触れた、この一連の研究で関心を向けている学校における専門（職）資本の開発支援という点で考察をすると、表4のような仮説が導かれた。

表3 インタビュー調査の結果の概要

| | A校長 | B校長 | C校長 |
|--|--|----------------------------------|---|
| この数年、学校で若手支援(メンタリング含む)に取り組んできて得られた成果、手応えは? | □ ずっとそれぞれ頑張っているだけで終わらず、お互いに伝えたいことを伝える。成果を喜ぶ。 | □ 若手支援を通じてミドルの層がかなり研究に關わって切磋琢磨した | □ 若手集団にコミニティが出来上がり、キャリア群に影響してきている |
| これに到るプロセス、最初の頃、何に取り組んだか?そして次に? | □ スローガンを採用して雰囲気づくり □ 若手のコミニティを組織 □ 輪廻相5W1H | □ グループメンターによるグループメンタリング | □ 新任・講師の授業力向上へ若手と研修主任を通じて取組、他の教員には強制しない |
| 若手支援に取り組む際に留意したことは? | □ 内側にやる気の灯を灯す(取組のポイントや成果を視覚化する) | □ 共通した目的に向けてみんなで取り組む活動の中で、学ばせる | □ 授業研究を通じて、焦点化して、課題を視覚化し、変容を導く取組 |
| ミドルリーダー(メンター教員)への支援は? | □ ミドルリーダー会議を持った | □ 意思決定を任せ、面談。 | □ 研究主任と情報を共有 |
| これから取り組む学校へメッセージを述べるとすると? | □ 関わらせようとするのではなく、関わりたくなる環境づくり | □ 子どもに成果を返すことを意識して取り組む | □ 小さな成果から徐々に雰囲気をつくる |

表4 本調査結果と専門（職）資本との関係分析(仮説)

| 専門(職)資本 | 5つのC | A校長が大切にしていたこと | B校長が大切にしていたこと | C校長が大切にしていたこと |
|--------------------------------|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 専門(職)資本 (Professional Capital) | | ○ | ○ | ○ |
| 人間的資本 (Human Capital) | | ○ | ○ | ○ |
| 社会的資本 (Social Capital) | | ○ | ○ | ○ |
| 意思決定的資本 (Decisional Capital) | | ○ | ○ | ○ |
| | ①能力あるいは専門知識 (Competence) | ○ | ○ | ○ |
| | ②関与 (Commitment) | ○ | ○ | ○ |
| | ③キャリア (Career) | ○ | ○ | ○ |
| | ④文化 (Culture) | ○ | ○ | ○ |
| | ⑤教えることへの文脈と条件 (Context and Condition) | ○ | ○ | ○ |

共通項として明らかにされてきたことは、次の2点であった。1)生徒が変わってきていることをその都度取り上げること、2)チームワークや自分たちの意思決定が取組の成果に関わることを感じさせること、である。

それには、学校で、専門(職)資本を開発・支援していくために、校長として、3人とも、ミドルリーダーに対して「関与(Commitment)」の重要さと学校で専門性を互いに磨いていく学校「文化(Culture)」づくりの大切さを重視しているのが明らかになった(表4参照)。

6. ミドルリーダー支援にとっての配慮事項、また学校の組織的取り組みを推進していく際に、求められる配慮事項

上記の結果をどのように受けとめ、管理職のミドルリーダー支援の役割として共通確認していく必要があるのか?

本報告の「3. 教師教育の課題と本報告の関係」で検討してきた教師教育の課題とも関連付けて、あらためて考察を試みる。

1980年代から新自由主義的な考え方が広がり、その影響下の中で英国や米国などを中心に大きな教育改革が行われた。しかしながら教育改革を進めている人々の多く、あるいは教育の変化について論じる人々は、その教育活動の最も基本的な側面であり、教師たちが変容する要因である「感情」に目を向けてこなかった。そのような中、Hargreaves(1998)によれば、すぐれた教育活動は教師の前向きな感情に満ちていることが指摘され、また生徒の内面を理解することに長けた教師の研究や「鑑識眼」、教師の個人的・実践的知識に関する研究などにおいても、教師の「感情」へ目を向けることの有効性が強調され出した。

そしてこのような動きと呼応して、1990年代後半より教育改革と教師の感情に関わる研究も行われ、学校がその説明責任を果たすことを求められるとき、それが、教師の感情に影響を及ぼしていることが報告されてきた(感情の呼び起こし; 自己の喪失の経験が反発や自己の専門性理解を否定的にしている)。しかしながら、ある特別なセッティングをされた教育改革が、それに対する感情的な応答や専門性の自己理解にも影響を及ぼすことについてまでは十分に調査されていなかった。つまり授業の改善や学習成果の変化は、教師が教室におけるこの役割を果たさないと改革は成功しない。このような教師の専門性の自己理解と教師の感情を関係づけてとらえる研究の重要性が教育改革のねらいの中で熟慮される必要があることが述べられるにいたった(Darby, A. 2008)。

そこで、2000年代より、「教師の意識や専門性、管理職のリーダーシップ、学校の組織的教育力」等も射程に入れたマクロレベルな視点に立つ教育政策レベルに関する研究と、メゾレベルな視点に立つ学校の効果に関する研究や効果的な学校に関する研究が盛んに進められるようになった(School Effectiveness and Improvement

Research, Policy and Practice)。しかしながら、よりミクロレベルな視点に立つ「感情」そのものを捉えようとする研究は、事例研究などを進めていくことから時間もかかり研究方法の洗練化なども問われることから、上記2つのレベルの研究よりもそのスピードは遅かった。そして現在の研究動向に至っている。

日本でも、2000年代中頃より、上記英語圏の研究の影響を受け、学校改善や学校評価と関わる研究が紹介され(原2008)、その中でも効果的な学校の取り組みに関する研究(その社会的要因、制度・組織的要因ほか)の結果が取り上げられるようになってきた(志水2006)。しかしながら学校の効果研究に関してマクロ・メゾレベルの調査研究、また一方でその牽引となるミドルリーダーと研修に関心を向ける研究は蓄積されてきているが(小柳2012、島田2012)、教師の「感情」など、改革を担う教師自身への内面的な状況把握と行動の関係を詳細に取り上げる研究はまだ希な状況である(木原2011)

本報告の先の調査結果で見えてきた、管理職がミドルリーダー支援として、共通に大切にしていた、1)生徒が変わってきていることをその都度取り上げること、2)チームワークや自分たちの意思決定が取組の成果に関わることを感じさせること。そして、学校で、校長として、3人とも、ミドルリーダーに対して「関与(Commitment)」の重要さと学校で専門性を互いに磨いていく学校「文化(Culture)」づくりの大切さを重視しているのは、学校で組織的な取り組みを作っていくために、「教師の感情」など、教師の内面支援を配慮した支援が求められることを示唆していると考えられる。

7. まとめにかえて

校長に求められる専門職基準として、日本教育経営学会は、校長の専門職基準2009を一部修正し、2013年1月に第Ⅱ期実践推進委員会が委員長名でその全体像を表している(図1)。

管理職への調査、学校での取り組みの調査に加え、諸外国の取り組みなども参考に、丁寧に調査分析を進め、非常に精緻な形で専門職基準を表現したものである。また理論を実践につなげていくための解説書も記されている。

しかし、そこに記されている校長の役割に関わって、記載されている内容を分析すると、校長が直接担う役割を記しているが、校長が人を動かして(支援し育て)その意図することを媒介的に機能させていく役割は表に出てきていなかった。本報告で検討してきたことは、図1の③とより密接に関わると思われるが、そこでは、目的の違いもあるためか、実際に職能開発を支えることを担うミドルリーダーへの校長としての支援などが明確には触れられてはいなかった。校長の役割として、よりミドルリーダー支援などが明記されていくことにより、それは意識化

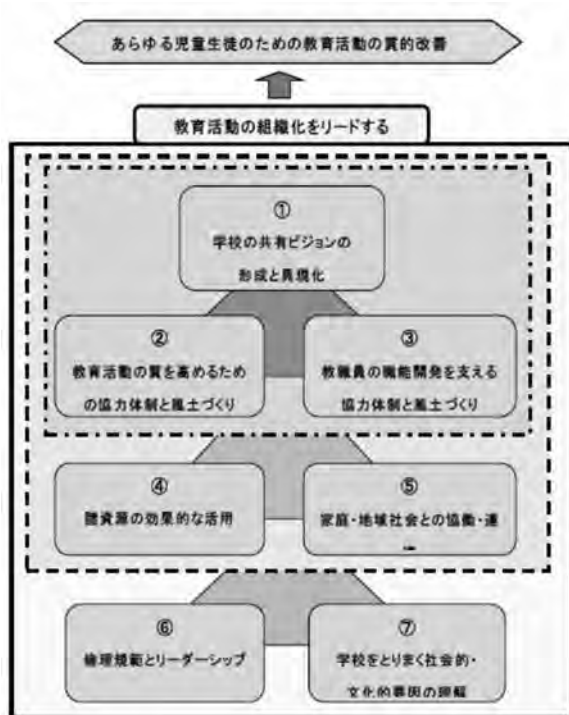


図1 校長の専門職基準2009 (一部修正版)
日本教育経営学会²⁾

されていくとも考えられるため、今後求められることとして、校長の役割にこの点も考慮して、またその支援方法についての道具などについてもより検討開発していくことが重要と考えられる。

注

- 1) 本表は、米国の2010年に改訂されたInTASC、英国（イングランド）で2012年に改訂されたもの、2011年にオーストラリアでナショナルスタンダードとして明らかにされたものを表として表したものである。国ごとに、表現している言葉が少し異なるが、そこには①子ども理解系、②授業設計・評価系、③教科に関する知識理解系、④職能成長系（保護者・地域連携含む）が掲げられているのがわかる（①～④の分類と番号付けは筆者が行っている）。
- 2) 日本教育経営学会：社会への提言として、「校長の専門職基準（2009年版一部修正）その他について」が以下URLに示されている。
http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/2012_senmonshokukijun_index.html

参考文献

- (1) Cochran-Smith, M. and Fries, M. (2005). Researching teacher education in changing times: politics and paradims. In M. Cochran-Smith, and K. Zeichner (Eds.), Studying teacher education: The report of the AERA panel on research and teacher education. Mahwah, NJ:

Lawrence Erlbaum Publishers.

- (2) Darby, A. (2008). Teacher's emotions in the reconstruction of professional self-understanding. *Teaching and Teacher Education* 24, pp.1160-1172.
- (3) Darling-Hammond, L. and Lieberman, A. (ed.) (2012). *Teacher Education around the World. Changing Policies and Practices*. NY: Routledge.
- (4) 原 岳司 (2008). 現代シカゴ学区における学力向上政策と学校改善計画--分散型リーダーシップの理論と「実践」(新学力テスト体制と教育政策). *日本教育政策学会年報* (15), pp.153-166.
- (5) Hargreaves, A. (1998). The Emotional Practice of Teaching. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 14, No. 8, pp. 835-854.
- (6) Hargreaves & Shirley (2009). *The Fourth Way : The Inspiring Future for Educational Change*. Corwin Publishing.
- (7) Hargreaves & Shirley (2012). *The Global Fourth Way : The Quest for Educational Excellence*. Corwin Publishing.
- (8) Hargreaves & Fullan (2012). *Professional Capital : Transformng Teaching in Every School*. Routledge Academic.
- (9) 木原俊行 (2011). 授業レジリエンスのモデル化—小学校教師への質問紙調査の結果から—, *日本教育工学会論文誌*, Vol.35, Suppl., pp.29-32.
- (10) 小柳和喜雄 (2012). 学校の組織的教育力向上に向けた研修方法に関する研究報告 —ミドルリーダー研修を中心に—. *奈良教育大学教職大学院研究紀要「学校教育実践研究」* 4, 49-54.
- (11) 島田希 (2013). 若手教師の成長を促すメンタリング機能の類型化, *高知大学教育実践研究*, Vol.27, pp.43-50.
- (12) 志水宏吉 (2006). 学力格差を克服する学校：日本版エフェクティブ・スクールを求めて (<緊急特集>「格差社会」と教育の課題). *教育學研究* 73(4), pp.336-349.

<謝辞>

本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究C：25350329）「学校の組織的教育力向上に向けた専門職資本の開発・支援ツールの開発・評価研究」からの支援を受けている。また、その支援により、日本教育工学会（日本教育工学会第29回大会 秋田大学 課題研究）で発表を行った「学校の組織的教育力向上に向けての専門（職）資本の開発・支援」について当日の質疑応答を受けて、まとめたものである。