

ライフストーリー・アプローチに基づいた 対話と協働による能力開発マネジメント

ーミドル層教員の学級経営のサポートを通してー

所属コース リーダーシップ開発コース
氏名 石崎 耕一郎
指導教員 白松 賢 小田哲志

【概要】

昨年度の研究から管理職の人材育成の在り方を探究し、ライフストーリー・アプローチによる教師理解に基づいて、対話を大切にしたい人材育成及び緩やかな方向性を持った組織づくりについての示唆が得られた。そこで、今年度はその手法を活用して、X中において、管理職のフォロワーとしての立場から学校組織マネジメント研修の提案を試みた。また、ミドルリーダーとしての立場からミドル層の学級担任の人材育成を試みた。昨年度の示唆を生かした提案型の研修やよりよい職場づくりを進めることで、教職員の仕事満足度や協働的効力感に関する成果が得られた。また、学級経営の組織的サポートによる人材育成を通して、学級担任の教師効力感も向上している。その結果、明らかになったことは、教師の私生活を含む個別性を理解していこうとする校長やミドルリーダーの姿勢から、教師の困り感の解消や成長といった現場のニーズを基にした研修を企画・提案することが、教師の実感につながるというライフストーリー・アプローチの有効性であった。また、個別対応を主と考えていた教師に、組織的な学級経営についての新たな示唆を与えることができた。

キーワード ライフストーリー・アプローチ 仕事満足度 教師効力感
ナラティブ・インクワイアリー

1 序論

本研究は、ライフストーリー・アプローチに基づく学校組織マネジメント及び人材育成における成果とその可能性を、混合研究法 (J. W. Creswell 2010) を採用して明らかにすることを目的としている。

昨年度は、Q 県の小、中規模の 3 中学校の連携実習校において管理職のリーダーシップや人材育成の在り方についてフィールドワークを行っている。その学校の教師から 2016 年の 9 月 (57 人) と 2017 年の 1 月 (61 人) の 2 回、協働的自己効力感、個人的自己効力感、OECD 国際教員指導環境調査 (TALIS 2013) の教師効力感の項目を参考に、自己効力感に関するアンケートを行った。また、2016 年 5 月から 2017 年 1 月の間に合計 20 回のフィールドワークを実施し、学校の様子を記述=解釈したフィールドノート (Emerson 他 訳書 1998) を作成し、管理職 6 名、教員 15 名からインタビューを行い、トランスクリプトしてデータ化した。そして、管理職のリーダーシップ、人材育成の在り方について、次のような示唆が得られた。

- ライフヒストリー・アプローチによる管理職の学校経営や人材育成の可能性
- 各セクションに責任と誇りを持たせるゆるやかな組織づくりの有効性
- 管理職の提案型、刺激型リーダーシップの有効性

そこで、先述した学校経営や人材育成の手法を、今年度、X中において、学校組織マネジメントや中堅教員の能力開発に生かしたいと考え、研究実践を試みた。

2 研究動機

本研究に着手した理由は、大きく三点ある。

第一は、大量退職、新規教職員の大量採用時代の到来に伴う学校現場における人材育成マネジメントの必要性が高まっていることからである。学校現場の教師の語り（ナラティブ）の中にも、「大量退職によって教師の指導力が低下するのではないか」「どのように先輩教師の指導力を継承するのか」「新規採用教員などの若手を育成する中堅教員(30, 40代)の指導力は育っているのか」等を不安視する声が聞かれる。

第二は、人材育成に関わる校長の仕事の在り方に関する視点や管理職と教職員の相互作用に関わる研究についてはあまり検討されていないことである。教育行政学では、露口(2008)、小島・淵上・露口(2010)らが校長のリーダーシップの在り方について、教育社会学では、教師のライフコース研究の山崎(2002, 2012)が教師の発達と力量形成、学校に与える文化について述べている。しかしながら、学校における実践が「ナラティブ」によって構成されているもの、という視点に立った校長と教職員の相互作用(やりとり)を検討したものは少ない。

第三に、学校の中にあつた職場環境の改善及び困り感の解消というニーズである。昨年度のフィールドワークから、学校経営の中に生徒指導上の課題があつたり、学級経営上の悩みを抱えている教員がいたりした。また、量的調査における教師効力感の結果も下がっていた。

以上の理由から、次の二つの課題を設定した。

3 課題設定

1) ライフヒストリー・アプローチに基づく学校組織マネジメント

課題	○ ライフヒストリー・アプローチに基づく学校組織マネジメントの成果とその可能性を探る。
具体的方途	○ 学校組織マネジメント研修の企画・提案、校長と教師へのインタビュー

ライフヒストリー・アプローチに基づく学校組織マネジメントとは、対話による学校組織マネジメントの実践であり、今日の教育的課題、学校の現状、教員の困り感を基に、必要な研修を企画・提案し、教員からライフヒストリー・インタビューを試み、その成果や課題を今後の研修に生かしていくことである。

2) 学級経営の組織的サポートによる人材育成

課題	○ 学級経営における人材育成の具体的方途を探る。
具体的方途	○ 学級経営充実のための組織的な学級活動の支援

学校組織マネジメントの中で、特に、学級活動を通じた学級経営の組織的サポートに着目した。教師の個別性を尊重し、個々の困り感に寄り添い、対話と協働によるサポートを通し

て、組織的に人材育成を試みた。

4 研究の対象と方法

研究の調査方法は、認識論の異なる質的調査（解釈学的アプローチ）と量的調査（実証主義的アプローチ）を含める混合研究法（ミックスドメソッドアプローチ）を用いる。混合研究法を採用した理由は、学校における日常実践を多角的に分析することを目的としているためである。量的調査は、成果を見える化する上で用いた。一方、質的調査は、教育実践や教師の信念体系などを解釈するために用いており、成果主義に陥って実践を矮小化しないようにできることと、教師と生徒の個別性を描き、数字に表れない語り>にアクセスできることを利点として用いた。この二つの異なる認識論を併用することにより、自己の教育研究を多様な視点から相対化し、研究仮説の検証と生成を多角的に行うことが可能となる。

量的調査は、仕事満足度や協働的自己効力感、OECD 国際教員指導環境調査（TALIS 2013）の教師効力感の項目を参考に、教師の自己効力感に関するアンケートを行った。具体的には、Q 県の小規模校（X 中）の教師から、2017 年の 4 月（10 人）、7 月（10 人）、12 月（10 人）の 3 回実施した。また、全校生徒に対して、学校生活満足度に関するアンケート（12 月）や自己コントロール力を測るためのアンケート調査（7 月、12 月）を実施した。これは、愛媛大学白松賢教授から自己コントロール（以下 SC）尺度の簡易版作成を提案していただき、関西学院大学久保田真功教授により、簡易 SC 尺度アンケートを作成していただいたものを使用した。

質的調査としては、2017 年 4 月から 2017 年 12 月の間、フィールドワークを実施（表 1）し、学校の様子を記述＝解釈したフィールドノーツ（Emerson 他 訳書 1998）を作成し、校長とミドル層の学級担任 4 名からインタビューや週案のコメントを集積し、トランスクリプトしてデータ化した。

表 1 X 中におけるフィールドワーク

月日	実践	概要
H29. 4～適宜	管理職と打合せ、相談	学校経営・運営に必要な研修の相談等
H29. 4～適宜	教員とのやりとり	困り感の把握や支援、研修の感想等
H29. 4～適宜	週案の把握	教師理解
H29. 8. 3, 4	学級担任へのインタビュー	4名からインタビュー
H29. 11. 24	専科教諭インタビュー	インタビュー
H29. 12. 7	校長へのインタビュー	インタビュー
H29. 12. 20, 21	学級担任へのインタビュー	4名からインタビュー
H29. 12. 22	教頭へのインタビュー	インタビュー

5 研究の実践と分析

1) ライフヒストリー・アプローチに基づく学校組織マネジメント

1). 1 学校組織マネジメント研修について

このライフヒストリー・アプローチに基づく研修は、管理統制型の研修ではなく、教師の個別性を保障し教師の対話的なプロセスを大切にした提案選択型の研修である。マクロレベルの社会的要請である現代の教育課題や、ミクロレベルの現場の教師の要請や困り感を擦り合わせ、マクロとミクロの統合的な部分を意識して、メゾレベルで、行政や管理職、教師の要請を聞き取りながら、X 中で必要だと思われる研修を提案していく。また、研修内容において、個々の思いや困り感を吐露しやすくなるような対話のあるワークショップを取り入れている。

筆者は、教務主任兼学校組織マネジメントの担当として、管理職のフォロワーの立場をとった。勇敢なフォロワーの環境づくりについて、「リーダーの取り組みを成功させるのに不可欠な賞賛や励ましなどを提供し、リーダーの新しい言動を明確に支援する環境を作り出す。」(Chaleff 訳書 2009 198 頁)とフォロワーの役割に言及しているように、フォロワーとして、校長の学校経営方針を踏まえて、ゆるやかな方向性を示しながら職場に必要なことを提案するフォロワーシップを心掛けた。また、同僚に対しては、ミドルリーダーとして、昨年度の校長から学んだ「賞賛、承認、刺激、提案、支援」を基盤にした教師の個別性を大切にしたい働き掛けを行った。現場の教師は日々悩みや迷いを抱えながら仕事をしている。だからこそ同僚との対話を大切に、それぞれの想いにできるだけ寄り添いながら協働し、信頼関係を築くことを心掛けた⁽¹⁾。

それらの実践⁽²⁾が教師の自己効力感を上げていくのかどうかを例証していきたい。もし教師の自己効力感が上がるとするならば、教師にとって、どのようなライフストーリー・アプローチが効果的か、というポイントを質的調査から明らかにしていきたい。

1). 2 実践の背景

これまでの学校組織マネジメントについて論じた先行研究においても、「個業化した学校組織のデメリットを顕在化させつつある」(北神 2011)とあるように、学校が組織として対応する必要性を述べている。また、その個業化の背景として、授業や学級単位を最重要視する「授業第一主義」(妹尾 2015)という学校の組織風土(文化)を指摘し、職場の脆弱性については、報告だけの会議が多く、ディスカッションの機会や時間がない等の「相互不干渉な職場」(妹尾 2015)があると述べており、教師の個別性を保障し、対話的なプロセスを大切にして協働できる学校組織マネジメントが必要とされてきている。

そこで、X中の学校教育目標「豊かな心を持ち、たくましく生きる心身ともに調和の取れた生徒を育てる」や校訓「自主 創造 共生」を具現化した対話と協働による学校組織マネジメントを推進した。

1). 3 実践

学校組織マネジメントを対話的实践と捉え、今日の教育的課題や、現場の教師や生徒が抱えている課題を擦り合わせ、管理職と対話をしながら、X中に最も必要な研修を企画・提案して、実践した(表2)。また、現場の教師からのインタビューや観察等の質的調査や学期ごとの仕事満足度調査等の量的調査も参考にしながら、校長と相談して研修を企画し、提案した⁽³⁾。

表2 学校組織マネジメント研修の実践


月日	実践	概要
H29. 4. 3	学校組織マネジメント研修	「研究の方向性」「学級経営の在り方」の提案
H29. 5. 15	勤務校生徒の分析	勤務校の生徒の強みと弱みの分析(SWOT分析)
H29. 5. 28	目標管理制度についての研修	目標管理制度の活用について
H29. 6. 20	「学級経営の教科書」(白松2017)を活用した学校組織マネジメント研修	学級経営の3領域を参考にしたワークショップ
H29. 8. 30	学級活動を通じた学校組織マネジメント研修	新学習指導要領(特別活動)について
H29. 11. 30	中央研修報告、働き方改革に関する研修	「これから求められる学力」「ワーク・ライフバランス」ワークショップ

Note: 職員会や研修職員会において実施したもののみ掲載

まず、4月段階で、「生徒の主体的な活動や話し合い活動をベースにした教育実践の推進」という方向性を校長と確認し、本校の課題を明確にするために、5月に、生徒のよさと伸ばしたいところをワークショップで伝え合い、教師が抱えている思いを可視化した。しかし、6月頃、生徒の指導方法を巡って教師の意見の相違が見られたため、学級経営の教科書(白

松 2017)を活用し、X 中における「学級経営の三領域：必然的領域、計画的領域、偶発的領域」の具体的な生徒の姿を話し合い、今必要な生徒指導の基準を明確にした(図 1)。

「学級経営の教科書」(白松2017)を活用した学校組織マネジメント研修 (2017.6.20)
 ～生徒と教師が、ともによりよい学級・学校づくりを行うための提案～
 「学級経営の三領域」を参考に、本校の生徒の様子(よさ・課題等)を可視化するワークショップを行った。
 ↓
 「生徒の思いも聞いてみよう」という提案から、3学年共通のテーマで学級活動を行うことになった。



4月	【偶発的領域】	3月
<生徒会活動の活性化> クラスマッチ・運動会・文化祭の自主的な運営 <学習について> 学校心の整備 臨中環の具現化 自主学習ノート		
ともに学級を創る「偶発的領域」		
【計画的領域】 学級や学年活動を中心とした可視化 授業や学級活動における学習・行事の 計画を立てる	<授業について> 取次かかり 始末 仕方 取次かかり 準備 待機 転座 <給食について> 食だしのみ 給食 給食 給食 食し 給食 給食 給食 <時間について> 給食の時間 下校時刻 給食の時間 下校時刻	<学習について> 宿題の枚数 科目書の時間配分 2分 5分 1分 取次 準備 待機 転座 <生徒面> 自分たちが使う道具の準備・片付け 取次 準備 待機 転座 <授業面> 生徒間の意識の統一 取次 準備 待機 転座
できることを増やす「計画的領域」		
【必然的領域】一貫して継続した指導・人間性に関する問題 自分と他人に尊重をもった姿勢と行動 <人間に関すること> 人権に関する指導 運動 学力 知識 人によって態度を変える。特別支援学級の生徒へのまなこ <生徒指導について> 生徒指導の意識統一 生徒 人間関係の確立化 決断のつぎ <交通安全について> 運動車の注意、下り坂を後行する		
学級のあたたかさを創る「必然的領域」		

ワークショップの様子

学級経営の三領域

図 1 マネジメント研修の概要

<ワークショップ参加教員の感想>

- 各教員の理想とする学級経営の在り方を可視化できた。また、生徒指導上の共通認識をもつことができた。
- 偶発的領域における生徒が自主的に活動する様子の記述が乏しいことが分かった。

また、11 月には、今日の教育的課題である教師の働き方改革から、本校教師の働き方に注目し、超過勤務時間調査を参考に校長と相談し、ワークライフバランスの研修を企画・提案した。個々の生活や仕事で大切にしていることや負担になっていること等をワークショップ形式で、可能な範囲で開示し合い、個々の教師の個別性を認め、自己の生活や働き方を振り返り、仕事と生活の相乗効果が生まれるような職場について検討した(図 2)。このようにエビデンスベースドで、対話的に研修計画を作り上げていった。



図 2 ワークライフバランスの研修

1). 4 量的調査の分析

このように組織マネジメントにおける対話的实践を重ねた結果、量的調査を見てみると、教師の仕事満足度(表 3)と教師の協働的効力感(表 4)の総合平均が、両方とも徐々に向上した。また、昨年度の結果よりも両方ともよい結果となっている。4 月～7 月段階では、学校の方向性や強みと弱み等の実態把握、対話と協働による教師の共通認識や協力体制の意識

化に注力した結果、特に協働的効力感の向上が顕著であった。そして、アンケート結果や夏季休業中の教師からのインタビュー等を参考に、校長の「生徒も教師も共に伸びる 2 学期に」という方針の下、これからの学校生活で大切なことや研修に必要なことを話し合っ、引き続きライフストーリー・アプローチによる研修や対話と協働による日々の教師のサポートを試みた。その結果、12月の仕事満足度の内容においては、「Q5 職員教育・キャリア開発等の研修の充実、Q8 の教員評価の公平性、Q9 仕事と私生活のバランス」の項目が、4月から12月にかけて顕著に向上した。また、協働的効力感においては、「Q1 前向きな同僚の仕事の応援と評価」の項目が、特に向上している。これらのことから職場に支持的風土が醸成されていることが分かる。これが、量的調査から見えてくる変化である。

表 3 仕事満足度に関するアンケート結果比較(X 中)

	H28. 9月 平均値	H29. 4月 平均値	H29. 7月 平均値	H29. 度12月 平均値	H29. 4月と12月 平均値の差
Q1 あなたは現在の仕事に対して、総合的にどのくらい満足されていますか。	3.33	3.70	4.10	3.90	.20
Q2 仕事にやりがいを感じている	4.20	4.30	4.50	4.10	-.20
Q3 仕事内容が自分に合っている	3.80	3.60	4.00	4.00	.40
Q4 スキル・能力が身につく職場環境である	3.40	3.60	4.10	3.90	.30
Q5 職員教育・キャリア開発などの研修が充実している	3.00	2.90	3.70	4.20	1.30
Q6 仕事に集中しやすい職場環境である	3.80	3.70	3.80	3.90	.20
Q7 校内の人間関係は良好である	4.10	4.20	4.60	4.30	.10
Q8 教員評価について公平感がある	3.60	3.70	4.30	4.40	.70
Q9 仕事と私生活のバランスが保ちやすい職場である	3.00	2.80	3.10	3.40	.60
Q10 この学校で頑張っていれば地域の方に認めてもらえる	4.00	3.80	3.90	4.10	.30
Q11 学校で行事を行うときは、保護者は協力的である	4.30	4.20	4.30	4.60	.40
Q12 この学校のPTA活動は盛んである	3.80	3.60	3.70	3.90	.30
仕事満足度に関する項目(Q1~Q12)得点の平均	3.69	3.68	4.01	4.06	.38

Note : H28年度 N=10(9月) 1項目5件法

H29年度 N=10(4月), (7月), (12月). 1項目5件法

選択肢Q1: 満足(5), やや満足(4), どちらともいえない(3), やや不満足(2), 不満足(1)

選択肢Q2~: あてはまる(5), ややあてはまる(4), どちらともいえない(3), あまりあてはまらない(2), あてはまらない(1)

表 4 教師の協働的効力感に関するアンケート結果比較(X 中)

	H28. 9月 平均値	H29. 4月 平均値	H29. 7月 平均値	H29. 度12月 平均値	H29. 4月と12月 平均値の差
Q1 前向きにがんばっている同僚の仕事をすすんで応援し、評価することができる。	3.50	3.50	3.80	4.00	.50
Q2 人のいいところから積極的に学んだり、自分の言動で反省すべき点は謙虚に反省したりすることができる。	3.70	3.30	3.70	3.60	.30
Q3 同僚に手伝ってもらったり、やってもらったりしたことに対して、素直にありがたいと思える。	3.80	4.00	4.00	4.00	.00
Q4 教科などの専門性にこだわらず、同僚のしていることに興味を示すことができる。	3.30	3.40	3.70	3.80	.40
教師の協働的効力感(Q1~Q4)得点の平均	3.58	3.55	3.80	3.85	.30

Note : H28年度 N=10(9月) 1項目4件法

H29年度 N=10(4月), (7月), (12月). 1項目4件法

1項目4件法 選択肢: そう思う(4), どちらかと言えばそう思う(3), どちらかと言えばそう思わない(2), そう思わない(1)

1). 5 質的調査の分析

このように量的調査において効果が見られた中で、どういうライフストーリー・アプローチが教員にとって仕事満足度や効力感の向上につながっているのかを質的調査を参考にし、分析した。その結果、管理職やミドルリーダーの教師の個別性に配慮した学校組織マネジメントに対する肯定的な回答が、次のように見られた。B 教諭は、「方針が明確で、中心となって、サポートしていただいている感覚、一人でやっているんじゃないという感覚、少数の学校ですけど、声を掛け合っ話し合うというところがあるのが、満足度とかが上がっ

ていることにつながるのかなと思います。」(8月)と言及している。その理由として、以前の職場における個業化の大変さを吐露された。また、A教諭は、「管理職やミドルリーダーの働き掛けは、1学期からではあるんですけど、毎日、様子に応じて話し掛けていただく。そして、『頑張るとるな』等の賞賛の言葉がある。しんどさも見てもらっている感じがして、認めてもらっているという安心感がある。でも、自分ができてないところは、やんわり御指導、助言をしていただける。頑張っているところを引き立てていただけるので、安心感がある。だから、生徒に対しても『これでいいんだ』というように、安心して接することができる。」(12月)と言及しており、教師の効力感の高まりが、生徒と向き合う自信につながっている。

しかし、重要なことは、何がそのような肯定的な意識やコメントにつながっているのかである。それをインタビューや週案のコメント等から細やかに分析すると、次の三つが明らかになった。

一つめは、私生活への配慮である。

働き方改革として、私生活と仕事の調整ができるようになるという学校文化を創っていくことが肯定的な声につながりやすい。C教諭は、「仕事の効率がよくなった。役割分担が明確になっている。個々人が、自分の仕事はちゃんとする、余力があれば手伝う、切り上げるところは切り上げるといったメリハリがある。そんな職場の雰囲気がある。そのために帰宅時間は早くなっている。いい感じで家族との時間が持てる。」(2017.12.21)と、働き方も含めた職場の変容が言及されており、仕事環境と、校長と教員の関わりに対する公平感や満足感が職場で共有されていることが分かる。また、D教諭は、「私は朝(子どもを小学校に送ってくるので、学校へ来るのが)遅いんですけど、今の職朝のやり方(学担が生徒を確認する時間を保障するやり方)ですよね、『こうやったほうがやりやすいやろ』と校長先生から言われて、(家庭環境に配慮してもらって)自分のことを理解してもらって有り難い。本当は『早く来て』と言いたいと思うんですけど。朝来て教室を見れる時間を確保してもらっていて、『教室に1分でもいなくちゃ』と思う。」(2017.12.21)と校長の配慮について感謝していた。このように、私生活への配慮に対する肯定的な声が聞かれた。

二つめは、実践上の困り感に対する提案型研修の提供である。

研修を対話的に構築して必要な研修を提供したり、生徒指導上の困難を個別指導で対応しようとしていたことを共有化してマネジメントしたりすることに対して、非常に肯定的な声があった。学級活動の捉え方が曖昧だったA教諭からは、「学活はこういうふうにしていけばいいんだなと参考にもなりましたし、そういった中で自分の力が、高まっていったという研修の充実や方向性が見えてきたので、それに向かって、自分の立場でできることをやっっていこうということが明確になりました。」と研修の効果について言及している。また、県の研究大会の方向性に悩んでいたB教諭からは「管理職、ミドルリーダーから、研究大会に向けて研修の見通しや具体的なことを提示していただけたところが助かっている。」(12月)と言及しており、「研修の充実によって、学校の方向性が明確になった。」という声や、「自分らの提案や意見を受け入れてくれるという信頼感や見守ってもらっているという安心感がある。」という声が他の教師からも聞こえるようになった。実践で悩んでいることや、今まで曖昧にしていたことに対して、実践の内容を具体的に分かりやすく、取り組みやすくしてもらったことに対する肯定的な声があった。

三つめは、職場環境改善のための支援である。

校長は、「職場で多忙感や疲労感を感じるのは、人間関係が一つの要因」だと語っており、職場の人間関係の大切さに触れている。A 教諭の週案には、「1 学期が無事、終わった。とにかく忙しかったが職員全員で助け合い、上司に温かい言葉を掛けていただき苦にならなかった。2 学期も体調に気を付け頑張ります。」(2017. 8. 3) と、職場の雰囲気踏まえた自身の意欲が記されていた。また、D 教諭も、「困ったときに絶対助けてくれそうやなっていう職員室の雰囲気があるので、すごい。雑談にしても職場が楽しくなるような雑談、そこから、あんなことも言えたから、今クラスの生徒でこんなあるんですけれどっていう話が、その延長線で言えるというのもすごい。今年は逆に、自然に頑張らんといけんっていうのが、職員みんなの雰囲気であっ。」(2017. 8. 3) と職場の雰囲気について言及している。12 月には、「多忙感を軽減させていただく先生方がいらっしゃって大変感謝しています。助け、助けられる人間関係を大切にしていき、3 学期、よい締めくくりをしたいと思います。」と 2 学期の週案を締めくくっており、職場の協力関係について肯定的に言及している。

2) 学級経営の組織的サポートによる人材育成

2). 1 学級活動による学級経営の充実を目指した人材育成

これは、ライフヒストリー・アプローチに基づいた教師の個別性を保障した対話と協働によるマネジメントの中で、特に、学級活動の具体的な方法を提案し、学級担任のサポートを試み、教師の効力感の変容を見ることにした。学級活動は教科書がないため、組織的に指導の在り方や内容を共有することで、個々の教師の学級経営をエンパワメントすることが可能となる。

2). 2 実践の背景

本研究では、中堅 4 名の学級担任の分析を行った。なぜ中堅教員を対象にしたかという点、学校現場における中堅教員の学級経営に差が見られたからである。昨今、学級経営は、新規採用教員だけでなく、ミドル教員層の中にも悩んでいる教員が多い。また、学級崩壊は、若い教員だけでなく、ベテラン層でも起こるということが問題視されている。それは指導方法の柔軟性に課題があるからだと言われてきた。特に管理統制型の学級経営を行う中堅教員に課題が多いと、自分の経験上は捉えている。これは、いわゆる「力」で学級(生徒)を指導してきたタイプの教員によく見られる。「管理する存在となること、すなわち、教室で唯一の権威になるという伝統的、階級的な位置を取ることで力量(competence)を示せと教師に要求するような、学校についての支配的ストーリー」(Clandinin 他 訳書 2011 p. 159) という「管理=服従」の学級経営は、多様性が求められる学校現場において、困難になってきている。

そこで、「児童生徒の力を生かしながら学校全体で学級、学校生活を充実させていこうという先生方も増えてきた」(白松 2017 p. 201)とあるように、教員の個の「力」を重視した学級経営ではなく、学級における集団の「力」を重視した学級経営に注目した。そして、学級活動を通じた自発的、自治的集団づくりの提案やサポートを行うことで、教師の学級経営の豊穡化を図り、ミドル層教員の能力開発に尽力したいと考えた。今、学級活動の活性化が求められている理由として、「学力向上には、学級の文化性が強く影響している」という経験的な意識をもつ教員も多く、「チーム学校」としての「学級活動を通じた学級経営の充実」が中教審答申(2016. 12. 21)新学習指導要領(2017. 3. 31)においても取り上げられているからである。そこで、個別性に配慮した生徒理解とともに、生徒の自発的・自治的活動に主

眼をおいた学級活動を積極的に取り入れ、生徒個々の主体性や創造性を大切に組織づくりがよりよい学級のストーリーをつくるというナラティブ・インクワアリー (Clandinin 他 訳書 2011) に基づく学級経営のあり方の研修計画を作成した。なぜなら、生徒一人一人の家庭環境や生育史によって人間関係や授業に対しての価値観や捉え方は異なっており、生徒の人生は多様性を極めている。だからこそ教師は一律ではなく、それらを理解した上で、対話的に自分の思いを伝えながら、生徒の思いも擦り合わせていく対話的な学級経営が求められているからである。

2). 3 実践

昨年度、沖縄県N市の小学校における学級活動の研修から学んだ「学級活動を通じた学級経営の充実」の具体的な方法を、フォロワーの立場から校長に提案し、生徒の自発的・自治的活動を推進した学級経営を改善していこうという方針になった。それを教師に提案したところ、教師の困り感にヒットした。そこで、学校の組織的な取組として、学級活動の実践を位置付け、月に1回程度、全学年で同じテーマの学級活動を実施する機会をもった(表5)。

表5 学級経営の充実のための学級活動の実践

月日	実践	概要
H29. 4. 13	教師・生徒へ学級活動ガイダンスの実施	学級活動の紹介 学級活動オリエンテーション 学級目標決定
H29. 4. 16	全学年 学級活動の公開	1年目標「輝」2年目標「任団笑輝」 3年目標「永久不滅のハッピークラスby青春」
H29. 5月中旬	学級活動掲示板作成	各学年の学級会の内容を紹介
H29. 6. 13	1,3年合同学級活動	「学習の仕方について」 期末テストに向けて
H29. 6. 20	教育事務所要請訪問 2年学級活動授業公開	「職場体験学習における2年生としての共通の目標を作ろう」
H29. 6. 22	学級活動の小・中連携の実践	校区の小学校で学級活動ガイダンスの実践
H29. 7. 5	全校学級活動の実践	「(教師も生徒も)共に気持ちよく学校生活を 送れるために大切なことを考えよう」
H29. 7. 5	校区の小学校6年生「学級会」研究授業参観	「1学期末のお楽しみ会の内容を決めよう」
H29. 9. 7	全校学級活動の実践	「運動会を成功させるために各学年の目標を決めよう」
H29. 11. 1	全校学級活動の実践	「文化祭を成功させるために各学年の目標を決めよう」

Note: 学級活動掲示板は随時更新している。

まず、4月当初にミドルリーダーの立場から、全校生徒と全教員に学級活動ガイダンスを実施し、学級活動の意義や方法について説明し、共通理解を図った。その後、学級会を開き、学級目標を話し合いによって集団決定した。そして、学級活動掲示板に学級会の様子や決定した内容を掲示し、校内環境を整えて、学校で共有しやすくした(図3)。



図3 学級活動の支援

また、研究授業も実施し、ワークショップにおける対話を通して学級活動の理解を深めた(図4)。そして、学級担任から「月に1回程度、全校同じテーマで、学級会をしてはどうか」という提案があり、できる範囲で実施できるように工夫した。また、生徒の7月の日記に「今年の学活は意味のあるものというか内容が濃くてすごくいいと思います。」と、生徒からも学級活動の取組に肯定的な意見が見られた。ミドルリーダーの立場で、学級会グッズの準備や学習指導案の支援など、学級活動をサポートする体制を整えていった。

6月20日 教育事務所要請訪問 2年学担(特活主任)が、学級活動の授業公開
 議題「職場体験学習における2年生としての共通の目標を作ろう」
 学級会のモデル授業後のワークショップを実施



2年生学級活動の様子

授業後のワークショップの様子

<教師感想>生徒だけでなく教員同士も互いの考えを可視化し、語り合うことによって、学級や学校の意味を成熟させていく営みが、よりよい教師集団づくりに大切だと感じた。

図4 学級活動の授業研究

2). 4 量的調査の結果

中堅教員の教師効力感に注目すると(表6)、4月の効力感の平均は、比較対照群(昨年度の連携実習校40代中堅教員)の平均と差はほとんどないが、12月には、教師効力感の全ての項目で向上している。なぜこのように中堅教員の効力感が高まったのかという背景には、生徒が変わってきたという実感がある。そこで、生徒の自己コントロール力や生活満足度にも注目して、調査を行った。

表6 中堅教員の教師効力感の結果比較

OECD教師効力感	比較対照群	4月	12月	4月と12月
	平均値	平均値	平均値	平均値の差
学級運営について	3.08	2.88	3.19	.31
教科指導について	2.99	3.13	3.25	.13
生徒の主体的学習参加の促進について	2.65	2.81	3.06	.25
OECD教師効力感平均	2.90	2.95	3.17	.23

Note: N=4(4月), (12月). N=26(比較対照群)

1項目4件法 選択肢: そう思う(4), どちらかと言えばそう思う(3), どちらかと言えばそう思わない(2), そう思わない(1)

比較対照群 H28年度連携実習校における40代中堅教員

その結果、表7からも分かるように、12月には、生徒の自己コントロール力の総得点が下がっており、論理的中央値3を下回っている項目が多くなり、自己コントロール力の効果が出ている。また、86%の生徒が学校生活に満足しており、好評価であった(表8)。つまり、この組織的な取組が、教師への成果にも表れ、生徒にも表れている。

表7 自己コントロール力に関する調査結果比較

	平成29年度 7月		平成29年度 12月		平均値の差
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
将来に備えた努力をあまりしていない。	2.60	.94	2.56	.96	-0.04
時間をかけて何かを得るよりも、短期間で何かを得ることに関心がある。	3.24	1.02	3.19	.99	-0.04
ややこしくなってくると、あきらめやすい。	3.15	1.06	3.03	1.18	-0.13
いっぱい、いっぱいまでがんばるのがいやだ。	2.61	1.09	2.60	1.04	-0.01
ちょっと危険なことをすることで自分を試すのは好きだ。	2.94	1.21	2.52	1.35	-0.42
楽しければ危険なことでもすることがある。	2.74	1.20	2.52	1.26	-0.22
座って考えているときよりも動いているときの方が心地よい。	3.83	1.29	3.89	1.34	.06
私は他の同級生よりも動き回ることが好きだと思う。	3.40	1.15	3.10	1.18	-0.31
他の人が何か問題を抱えていたとしても、あまり同情しない。	2.47	.99	2.07	1.00	-0.40
他の人が困っているとわかっていても、自分のしたいことはしてしまう。	2.46	1.13	2.16	.88	-0.29
私はキレやすい。	3.10	1.16	2.84	1.16	-0.26
誰かと意見がぶつかると、心をおだやかにして話をすることが難しくなる。	2.94	1.14	2.64	.98	-0.30
SC(セルフコントロール)得点の合計	2555		2418		-137

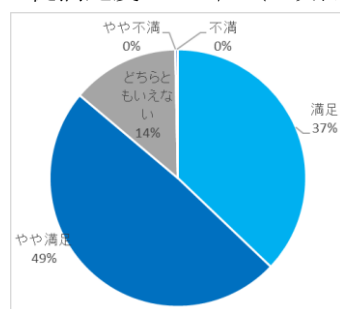
Note: N=72(4月), 73(12月).

1項目5件法 選択肢: とてもあてはまる(5), ややあてはまる(4), どちらともいえない(3), あまりあてはまらない(2), あてはまらない(1)

SC尺度は、各項目のSC得点が低くなればなるほど、セルフコントロールが効いていることを表す。

表8 生徒の学校生活満足度のアンケート結果 (n=75 12月中旬実施)

生徒満足度 86% (1項目5件法 5, 4肯定率) 生徒満足度平均4.1 (1項目5件法)



◇生徒の満足内容

友達関係 教師の優しさ 授業について 学習について
委員会, 行事の充実 部活動 休み時間
学校の雰囲気 給食 自分自身の成長

◆生徒の不満足内容

友達関係 上下関係 学習理解について 学級の雰囲気
部活動の日程 施設の利用について
学校の決まり事が多い 授業態度が悪い人がある
学級の決まり事を守らない人がある

2). 5 質的調査の分析

このような量的調査の成果が見られる背景には、何があるのでしょうか。それを教師のインタビュー調査や週案から探ってみた。

C教諭は、12月に「学級経営について、生徒会顧問をしたり、学級会をするようになったりして、子どもに任せるところは任せたいと思うようになった。でも、なかなかできない。口が出てしまう。なかなか待てない。しかし、3年生になったときのことや来年の姿を考えた関わりになった。」と自身の意識の変容と葛藤を語っている。また、A教諭は、「校内で、一部の生徒の身だしなみがルーズであることは事実だと思う。」と語った上で、「教師が言ったら、ある程度は変わるのかもしれないが、教師が生徒に押しつけるのではなく、生徒の雰囲気や格好や行動を変えていきたい。自律させていきたい。」と言及し、生徒と対話し、生徒の自治と自律を尊重しながら、共に学校生活の向上に取り組もうとする姿勢が見られた。そして、週案には「忙しい2学期が無事終わった。生徒は少しずつ成長していると思う。『ここはもう少し』という所もある。3学期は、そこを教師と生徒が共通理解して取り組んでいきたいと思う。」(2017.12.25)と、これからの取組について言及し、生徒と共によりよい方向性を探っていこうとしている。このように、学級活動の実践を踏まえて、生徒の主体性や自治を大切にしたいという教師の姿勢が表れてきた。

その中で、教員が実践を通して二つの点において肯定的に評価している声があった。

一つめは、学級活動の組織的サポートについてである。

学級活動を組織的に継続して取り組む中で、このような教師の語りが表れてきた。学級活動の研究授業を行ったC教諭の週案(6月末)には、「これまで特別活動についてそこまで勉強する機会はなかったのですが、教材研究を通して学ぶことがたくさんありました。当日の子供たちの姿から学ぶことも多くありました。今後は(その学びを)生かしていきたいと思います。」との感想があり、また、A教諭は、「研修については、中学2年生や小学校の学活の授業を見せてもらうようになって、生徒の成長が見られる。折り合いや話合いの内容が変わってきたので参考になる。『よりよいものにしていこう』という意見や『自分はこう思っているけれど全体を考えたらこちらの意見がいいよな』とか、個と全体を見れる意見が増えたり、他者意識が強くなったりした気がする。」と生徒の成長について言及している。昨年度からの学級経営の変容として、個別にではなく、組織的に学級活動に取り組むことで、教師と生徒との関わりにおいて「生徒に任せる」「生徒の主体性を生かす」という場面が増えてきた。また、教師同士も互いに授業を見合い、高め合おうとする姿も見られている。

二つめは、個々の実践を学校全体で共有化していくサポートの在り方についてである。

B教諭は、「2学期は行事も多く、具体的に声を掛け合って協力してできたことが多かった。『私が～やります。』『～してみたい。』という教員の声が多く聞こえた。忙しい中で、助けられているなど感じる。何をしたいのかが明確になった。」(2017.12.20)と、職場の教師の自発性について言及している。実際、教員から新しい研修や活動の企画、地域連携の取組等が提案されている。例えば、保健関係の研修会、文化祭での保護者を巻き込んだPTA三部合唱、教員バンドの演奏、全校合唱、台湾の大学院生との交流、愛校心を高めるための全校道徳、地域連携会議の推進等、多岐にわたる。しかし、どれも教職員が協力して実施することができた。専科教員は、職員室の雰囲気について、「職員室での会話が増えてきた。一人の先生の意見に耳を傾ける雰囲気がある。積極的にチャレンジする教師やそれに協力する教師が多い。」と語っている。OECD(TALIS 2013 Table7.8)では、「教員の自己効力感と同僚との協力関係が高いほど高くなる」という傾向が全ての調査国・地域で有意に出ていることを明らかにしており、X中においても同様の結果が表れている。このように、教師の個々の実践を学校全体で共有化していくことによる支援の在り方について肯定的な声があった。それが、教師の困り感の解消や教師の自発性につながり、これが教師効力感の向上につながっていくと解釈される。

6 結語

本研究では、ライフヒストリー研究のパースペクティブや分析枠組みを参照し、学校組織マネジメントや教師の能力開発の在り方を探ってきた。「教師個々の人生史の中で、授業観・生徒指導観等が培われてきており、教師の個別性に配慮した資質能力向上の捉え方が必要である」(Goodson 訳書 2006)というライフヒストリー研究を参考に、校長と教員のやりとりを見ると、教師の個別性を尊重し、理解する校長の姿勢が見えてきた。逆に言えば、校長は、「学級は、不安と危険に満ちた格闘場」(Goodson 訳書 2001 34頁)ということを理解しているからこそ、教師に対して「承認」する言葉掛けを大切にしていた。「内発的に動機づけられるためには、自分が有能であり自律的であると自分自身で認識している必要がある」(Deci 訳書 1999 117頁)とあるように、「集団の中で安心感を持てるからこそ、失敗や間違いを恐れず、生徒と向き合える」という教師の声もあった。そして、もっと学校として推奨していきたいことを、個人への

直接的な「刺激」として、また、ミドルリーダーと連携して、教育の今日的課題や現場のニーズに応える「研修」という間接的な形として提案している。なぜなら、教師のライフヒストリーに変更を迫るものは、教師の中に受け入れられないし、抵抗感になる恐れがあるからである。「学校職員が、自分たちを学業的成功を促進する能力があると考えられる学校は、自分たちの学校に発達のためのポジティブな雰囲気を広めることができる」(Bandura 訳書 1997 22 頁)と、教師効力感と職場の関係について言及している。すなわち、学校の教師がフォロワーシップを発揮しやすい環境づくり(コーディネーション)と、働きかけ(ファシリテーション)を重視し、その中で対話的に実践をよりよくするナラティブ・インクワアリーによる学校経営が行われていた。

つまり、ライフヒストリー・アプローチにおいて、教師の私生活を含む個別性を理解していこうとする校長やミドルリーダーの姿勢に基づき、教師の困り感の解消や成長のために対話と協働を意識した研修を企画・提案することが教師の実感につながった。これがさらに、学級経営のサポートの在り方でよりはっきりしてくる。生徒指導問題が起り、管理・統制では対応できない、個別でも対応できない等、どのように対応していいかわからない時に、従来の「事前に計画した内容を遂行する研修」では限界がある。そこで、「データやニーズに合わせて調整する研修」という方向性へのシフトが有効だったのである⁽⁴⁾。

一方で、学級経営のサポートにおける教師自身の変容については、学級活動にどのように取り組んでいけばいいか、今まで見よう見まねで曖昧にしていたことに対して、学校全体で共有する具体像を理解することによって、実践がしやすくなったという声があった。また、個々の実践を学校全体で共有化していくことによる支援の在り方について肯定的な声があり、教師の困り感の解消や教師の自発性につながった。そして、生徒との関わりについては、生徒の力を借りながら、生徒が自分の力を発揮できるような主体性のある学級にシフトしていこうという方向性が見られた。これらのことから、個別対応を主と考えていた教師に、組織的な学級経営についての新たな示唆を与えることができた。

しかし、ライフヒストリー・アプローチの限界として、今回のフィールドの教師が、「困り感を抱えていて実践上前向きにやっていきたいけれどももうまくいかない」というケースであったから、うまくいったと考えられる。ライフヒストリー・アプローチは、全ての教員に有効とは限らず、多くの前向きな教員や、困り感があってもやる気がある教員に対しては有効な可能性が高い。やる気を失っている、バーンアウトしている、方向性を見失っている教員には、むしろ具体的な計画に基づき遂行する研修が必要である。

註

- (1) 但し、リーダーシップとフォロワーシップは完全に分かれるものではなくて、場面によってリーダーになったり、フォロワーになったりした。役割を与えられてリーダーやフォロワーになる従来の役割型と一線を画し、研修を企画するという意味での提案型リーダーとして、また、インタビューを通じて、管理職のサポートをするという意味での支援型リーダーとして、場面によってリーダーシップやフォロワーシップを発揮することになる。
- (2) 次に一例を示す。
 - 管理職の学校経営や運営を理解し、サポートするフォロワー
 - 管理職と連携し、職員会や研修職員会で、学校組織マネジメント研修を企画し、新しい知識や理論・実践方法等を提案し、教員の見方・考え方の変容を促す提案型リーダー

- 教員個々の校務の状況や家庭環境など、対話による理解を図り、共に取り組む意識を醸成する支援型リーダー
- (3) 但し、研修を行う時期は、教師の負担を考慮し、行事が重なる時期は外すよう心掛けた。
- (4) 但しこれは、教師の困り感や校長や教師の信頼関係など様々な要因があるため、ライフストーリー・アプローチをすることのみが意味があるのではなくて、どういう状況の中で行っていくかが重要であるかは付記しておきたい。

引用・参考文献

日本語文献

- 小島弘道・淵上克義・露口健司(2010). スクールリーダーシップ 学文社.
- 北神正行(2011). 学校組織のマネジメント「つながり」で創る学校経営 ぎょうせい.
- 桜井 厚(2002). インタビューの社会学—ライフストーリーの聞き方— せりか書房.
- 白松 賢(2017). 学級経営の教科書 東洋館出版社.
- 妹尾昌俊(2015). 変わる学校, 変わらない学校 学事出版.
- 露口健司(2008). 学校組織のリーダーシップ 大学教育出版.
- 野口裕二(2009). ナラティブ・アプローチ 勁草書房.
- 文部科学省(2016. 12. 21). 幼稚園, 小学校, 中学校, 高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について 第197号(中央教育審議会答申).
- 文部科学省(2017. 3. 31). 小学校学習指導要領.
- 文部科学省(2017. 3. 31). 中学校学習指導要領.
- 山崎準二(2002). 教師のライフコース研究— 創風社.
- 山崎準二(2002). 教師の発達と力量形成 —続・教師のライフコース研究— 創風社.

欧文文献

- Albert Bandura (本田寛・野口京子 監訳 本田寛・野口京子・春木豊・山本多喜司 訳)
(1997). 激動社会の中の自己効力 金子書房.
- Angela Duckworth (訳 神崎朗子) (2016). GRIT やり抜く力 ダイヤモンド社.
- Barbra Kellerman (訳 板谷いさ子) (2013). ハーバード大学特別講義 リーダーシップが滅ぶ時代 ソフトバンククリエイティブ株式会社.
- Blumer, Herbert (後藤将之訳) (1991). シンボリック相互作用論—パースペクティブと方法 勁草書房.
- Chaleff, I. (2009). ザ・フォロワーシップ ダイヤモンド社.
- Clandinin, J. D., Huber, J., Huber, M., Murphy, M, S., Orr, A, M., Pearce, M., & P, Steeves(2006). Composing Diverse Identities, Routledge, (=2011, 田中昌弥訳 子どもと教師が紡ぐ多様なアイデンティティ 明石書店.
- Edward. L. Deci, Richard Flaste (桜井茂男 監訳) (1999). 人を伸ばす力 —内発と自律のすすめ— 新曜社.
- Emerson, M. R., Fretz, R, I., & L, L, Shaw(1995). Writing Ethnographic Fieldnotes, The University of Chicago, (= 1998, 佐藤郁哉・好井裕明・山田富秋訳 方法としてのフィールドノート 新曜社.
- Goodson, Ivor. F (藤井泰・山田浩之編訳) (2001). 教師のライフストーリー 晃洋書房.

- Goodson, Ivor. F (高井良健一・山田浩之・藤井泰・白松賢 訳) (2006). ライフストーリーの教育学 昭和堂.
- Harry K. Wong, Rosemary T. Wong (訳 稲垣みどり) (2017). 世界最高の学級経営 東洋館出版社.
- John W. Creswell, Vicki L. Plano Clark (訳 大谷順子) (2010). 人間科学のための混合研究法 質的量的アプローチをつなぐ研究デザイン 北大路書房.
- OECD「生徒の学習到達度調査」(PISA2003).
- OECD「国際教員指導環境調査」(TALIS 2013) .Table7.8.
- Weick, K. E. (遠田雄志・西本直人訳) (2001). センスメイキング・イン・オーガニゼーションズ 文眞堂.
- Wendy Kopp (訳 松本裕) (2012). 世界を変える教室ティーチ・フォー・アメリカの革命 英治出版.

謝辞

教職大学院において、貴重な学びや経験を積むことができ、感謝している。多くの知見に触れ、新しい見方、考え方を持つことができた。研究に協力していただいた学校関係者の皆様、観察とデータの使用許可をしていただいた管理職及び教職員、生徒の皆様にお礼申し上げます。本当にありがとうございました。