

オーセンティック・リーダーシップ理論に基づく 教員研修の効果性検討

森下 里美 竹西 亜古

1 研究目的

近年、小中学校において学級経営や生徒指導にかかわる問題等が多数発生し、教師としての資質が問われるケースが増えている。学校現場において、教師としてのありようが、はきはきと話す、明るくふるまう、表情豊かに接するなどの教師のスタイルで語られることが多い。しかし、良好な学級運営ができる教師、児童生徒との信頼関係を築くことができる教師は、必ずしも同一のスタイルとは言えない。

本研究は、リーダーとしての教師の価値観や信念がフォロワーに伝搬することで、当該集団における相互作用により影響を与えるというオーセンティック・リーダーシップ理論を小学校における学級担任と児童に応用し、その効果性を検討した筆者自身の研究をもとに、さらに、新たなメソッドを加え教育現場における教師のリーダーシップ開発のための研修プログラムの効果性を検討することを目的とする。

オーセンティックとは、本物の、本来のという意味で、リーダーがオーセンティック・セルフ（本来の自己・偽りのない自己）を自覚し、教育活動に表出することで、フォロワーである児童の向集団性や関係自尊心が向上することを明らかにしてきた（森下，2013）。

また、竹西ら（竹西・竹西・森下，2013）は、オーセンティックリーダーとなり得る要件として、以下の3点を挙げている。

要件① 正確な自己を持ち、価値観や信念を含んだ自己定義が明確であること。同時に、それらの価値観や信念が様々な経験を通じたアクティブラーニングの結果、普遍的モラルを内在化した形で形成されていること。（この状態を「オーセンティックセルフが形成されている」と呼ぶ）

要件② リーダーという役割における自己とオーセンティックセルフが一致しているか、あるいは矛盾なく統合されていること。特に役割に付随する利益のためにオーセンティックを偽らないこと。

要件③ リーダーとしての行動の中にオーセンティックセルフの価値観や信念を適切に表現されていること。同時に、適切に表現するための状況判断やフォロワー理解が適切であること。（このような行動を「オーセンティックな行動」と呼ぶ）

要件①と②については、ライフイベント・トレイル法（Life-events trail;LET）（竹西・竹西・森下，2013;森下，2013）により、価値観や信念の形成状態が判定できることが示されている。本研究では、さらにLETを精緻化することと、誰もがオーセンティックリーダーとなり得るとする考えのもと、オーセンティックリーダーの要件であ

る、リーダーという役割における自己とオーセンティックセルフの一致、リーダーとしての行動の中にオーセンティックセルフの価値観や信念を適切に表現することにつながる新たなメソッドを開発し教員研修のプログラムとして提案したい。

2 研究

研究 1

(1) 対象

A 市教育委員会研修 A 市立 B 中学校研修

A 県私立中高校生徒指導担当者研修

(2) 内容

「オーセンティックセルフを生かした生徒指導」と題しての研修の中で LET を実施する。

(3) 結果と考察

LET 実施者のうち 69 名の LET を精査しオーセンティックセルフが形成されているかどうかの分析を実施した。その結果を表 I に示す。

表 I LET 研修からみたオーセンティックセルフの分析

LET からみた オーセンティック セルフ	人数 (人)	特徴
形成	14	○一人の人としての価値観・信念の形成プロセスにおいて挫折や困難を乗り越えた経験があり、教師としての価値観・信念と一致している。 ○一致した価値観や信念を教育活動に生かしている。
萌芽	12	○一人の人としての価値観・信念の形成プロセスにおいて挫折や困難を乗り越えた経験があり、教師としての価値観や信念と一致しているが、抽象的な表現にとどまっていたり、教育活動への生かし方が十分でなかったりする。
未形成	31	○一人の人として生きてきた中での経験に基づく価値観や信念はあるが、イベント内容が抽象的、あるいはネガティブ体験がポジティブに変わっていない。 ○価値観・信念が伝わった児童生徒の姿がイメージできない。
分離	12	○共通する価値観や信念がない。あるいは言語化できない。

オーセンティックセルフを形成している教師は、イベント数・内容ともに豊富で、体験を通して価値観・信念を形成し、意図的・意図的でないかにかかわらず自信を持って教育活動に取り組んでいることがうかがえ、オーセンティックリーダーとしての要件①②③を満たしていると言える。萌芽の教師は、イベント数や内容は豊かで価値観・信念は一致している。大半の教師が価値観や信念を伝えることは、大切であるとしながらも、教育活動に生かす段階まで至っていない。要件①②は満たしているが要件③が満たされていないと言えよう。未形成の教師は、イベント内容が抽象的であるため価値観や信念を言語化できない、ネガティブな体験がポジティブな感情に達していないため、価値観や信念を言語化できたとしてもそこから伝わった児童生徒の状態をイメージしにくいという特徴があげられる。要件は満たしているとは言えない。

以上のように、本研究における LET においても、オーセンティックリーダーとしての要件をどこまで満たしているかを把握することができた。しかし、LET だけでは、リーダーシップ開発にまで至っておらず、さらなるプログラム開発が必要となる。

研究 2

(1) 調査対象者 A 県 B 市立中学校教諭 3 名

(2) 調査時期及び調査のねらい及び内容

研究 I の結果を踏まえ、LET 後のリーダーシップ開発を実施する。

調査時期、調査のねらい及び内容については、表 II に示す。

表 II A 県立 B 市立中学校における研修計画

段階	時期	ねらい	実施内容
気づく ↓ 意識する ↓	8 月	<ul style="list-style-type: none"> ○一人の人としての人生と教師としての人生を振り返ることにより、意識していなかった「価値観・信念に気づき言語化する。 ○互いの「価値観・信念」を聴きあう中で、自身の「価値観・信念」に肯定感を持つ。 ○1 学期の教育活動を振り返り、成果のあったことや課題をまとめる。 ○オーセンティック・リーダーシップについての講話を聴き価値観や信念を伝えることの大切さに気付く。 ○価値観や信念を伝えているかという視点で教育活動を振り返るとともに、2 学期の展望を持つ。 	<ul style="list-style-type: none"> ① LET に取り組む。 ② 互いに聴きあい意見を交流する。 ③ 実践を振り返る。 ④ 講話を聴く。 ⑤ グループワークと個々に計画を立てる。
	計画に基づき実践する。		
みつめる ↓	11 月	<ul style="list-style-type: none"> ○計画に基づく教育活動場面で価値観や信念を伝えることができたかを振り返る。 ○生徒の様子について交流する。 ○自身の変化を見つめ、気づきから価値観・信念の内在化を図り新たな資源を獲得する。 ○3 学期に向けての課題や展望を持つ。 	<ul style="list-style-type: none"> ① ふり返しシートをまとめる。 ② 交流する。 ③ 面談をする。 ④ 個々に計画を立てる。
	計画に基づき実践する。		
まとめる	3 月	<ul style="list-style-type: none"> ○3 学期に向けての課題や展望に基づいて実践したことを振り返る。 ○効果のあったことや生徒の様子について交流する。 ○価値観・信念を意識し実践したことの効果性について考える。 ○今年度の実践から次年度への展望を持つ。 	<ul style="list-style-type: none"> ① ふり返しシートをまとめる。 ② 生徒の様子や実践について交流する。 ③ 次年度へつなぐ。

(3) 結果と考察

A は教師歴 4 年目の女性国語科教員、2 年生の担任である。B は教師歴 1 年目の理科教員、A と同じく 2 年生の学級担任、ソフトボールの顧問でもある。C は教師歴 4 年目の英語科教員、3 年生の学級担任、テニス部顧問でもある。いずれもリーダーシップ開発に興味を持ち研修に参加した。筆者が開発者として三度の面談をし、8 月の段階で

は、価値観信念を言語化し、2 学期に向けての展望を持った。11 月には、それまでの取り組みを見つめ、生徒の変容、さらに3 学期に向けての課題や展望について考えた。3 月には今までの取り組みから生徒の変容から自身の働きかけの変化を見つめ、次年度への展望を考えた。それぞれの段階の具体は表Ⅲの通りである。

表Ⅲ 研修の具体的経過

段階	内容	A	B	C
8 月 気づく ↓ 意識する ↓	LET から見える価値観・信念	○目標を立てて頑張る ○前向きに頑張るといふ気持ちの持ち方とふり返りの大切さ	○常に向上する人になれ ○今日は昨日のわれにかつ	○個性は大切に ○やるときはやる
	伝わった生徒の姿	・行事や日々の生活でその時々ががんばる子 ・がんばろうという気持ちを持つ前向きな子	・授業で学び続ける ・質問がどんどん湧いてくる	・他人にやさしくできる学級 ・けじめをつけリーダーに協力できるクラス
	展望	○これからどんどん自分を出していきたい	○追及することを大切にする	○頑固で柔軟に
11 月 みつめる ↓	生徒の変容	・まずはがんばってみようという学級の雰囲気 ・行事等で前向きでない子を巻き込む様子 ・自分のことを少しずつ話すよう素振り	・前向きになった理科への取り組み方 ・文化祭への意気込み ・テストをがんばる気力	・思い切ってテニスをするようになったか ・ちょっと歌うようになったか ・やさしいクラスになったか
	課題	○自分から生徒へ向かうタイミングを計る ○所属感が持てるようにする	○引き続き理科の授業(特に話し合い活動)をがんばる ○生徒と適度な距離を保ちながら信頼関係を築いていく	○親子関係に踏み込む進路指導 ○卒業に向けての取り組み
3 月 まとめる	よかった自身のかわり	○こだわってきたことは生徒の頭に残っている ○校外学習における雰囲気を作ることで巻き込まれていく子が多かった	○自身の研究の困難さや研究人生を話すようにした ○授業や校外学習の振り返りなどで自身の体験を話す	○進路指導時に自身の受験の失敗談を話した
	自身のかわりの変化	○何となくこうかなという程度のかかわりが、少し先を見据えて、今どうかかわるべきか考えてからかかわるようになった ○こだわりを話すようになった	○自分の考えをはっきり話すようになった	○自分自身の大切なことを話すようになった ○そのことで説得力が増した
	LET の効果性	○2 学期以降、見通しを持って取り組むことができた ○何となく、が減った	○生徒に自分の思いをのせて話すようになった ○自分の「こだわり」がはっきりするのでぶれない	○心の底にある思いを話すことが生徒の心を動かし、行動を変えられることができる

8 月に実施した LET、「気づく」過程において 3 名の教師共に、表 I のように共通す

る価値観や信念があり、伝わった生徒の姿も具体的に想像することができ要件①を満たしていると言える。しかしながら、1学期の生徒へのかかわりや生徒との関係において理想と現実のギャップを感じており、自身の教師としてのありようが満足いくものでないことが見てとれた。同じく8月の「意識する」過程において、自身の価値観や信念をどのような場面でどのように伝えられるかを考えるワークシートを提示し、言語化の促し、さらリフレクションの場を提供することで、2学期の教育活動の意識化を図った。

11月の「見つめる」段階においては、教育活動の振り返りシートや3学期に向けての展望を考えるシートの提示、リフレクションの場を提供をし、さらなる課題を持ってその後の教育活動に取り組むことを促した。

3月の「まとめる」段階の面談において、それまでの取り組みを振り返ったところ、生徒や集団の変容、自身と生徒の関係性の変容、そして、自身の生徒へのかかわりの変容を3名共が感じていた。

特に教師Bは、学校における自分が、本来の自分でないことにもどかしさを感じながらもどうすることもできないまま1学期を終え、離職も視野に入れていた。学級や授業が思う通りにならず悩む自分を見つめることは重苦しく辛いことであったが、正面から自分に向き合うことで、もう一度自分の教育活動を見直すことができたと言った。そのことで、理科の授業の中で、生徒が学び続けたいという気持ちになるような働きかけをし、生徒の授業への取り組みの変容が自信につながっていったようだ。その自信は授業のみならず、学級指導や学年行事の全体指導にもつながっていったようである。集団による面談形式をとったため、同僚から見た自分や自分がかかわっている生徒の評価を聴くことができよかったですと語っている。3月には、教師としての自分に自信を持っていることがうかがえた。

教師Aは、生徒にはたらきかけるタイミングや距離の取り方に悩みを持っていた。がんばろうという前向きな気持ちが持てるようにするには、どう働きかければよいのか、より具体的に自身の価値観や信念が表出する場を考えて行動に移した。働きかけにより生徒や学級の雰囲気が変わり、自信を持って生徒の指導に当たっていることが話の内容からうかがえた。また、同僚から自身や学級を認めてもらえることがさらなる自信につながったようである。教師Cは、AやBのように積極的にかかわれていない自分をやや恥じながらも、指導に「待ちの姿勢」をとり、部活や学級での生徒の変容を語る事ができた。

3名共に、自身の働きかけの変容は、LETによって明確になった価値観や信念を意識したことが影響しているとも語っている。

以上のことから、シートの提示、リフレクションの場の提供、行動の後押しなどの一連の開発者としてのかかわりにより、オーセンティックリーダーの要件①から要件②③へと、つながっていくことがわかった。LETからの研修プログラムはオーセンティックリーダーとなるために有効なプログラムだと言えるだろう。

3 まとめ

今回の研修から、児童生徒との信頼関係を基盤とした教育活動の実践には、教師はこうあるべきというスタイルが重要なのではなく、一人の人として生きてきた人生の中で培われてきた価値観や信念を自覚し、教育活動に生かしていこうとする姿勢が大切であること、その姿勢は、今回開発した集団によるリーダーシップ開発の研修により得られていくものであることが明らかになった。

平成 25 年の文科省の調査によると、学級経営や児童生徒等との関係から精神的に追い詰められ休職する教師は 5000 人を超え、増加傾向にあるという。全国の 95 都府県にわたる教育委員会で、復職支援プログラムが実施されているにもかかわらず、復職後 2 年以内に再度休職するものが半数以上もいるという報告もある。

休職までいかなくとも指導が立ち行かなくなることは、教師にとって大変つらい出来事である。しかし、その出来事に向き合い自身の教育活動を見つめてこそ、教師としての自信を取り戻せるのではないだろうか。オーセンティックリーダーと言える人たちが、人生において挫折や困難を乗り越えているように、つらい出来事を超えていくことができるプログラムが必要だと考える。

また、研究 I の結果が示すように、半数以上いると思われる価値観や信念が形成されながらも教育活動に生かすことを意識していない教師にとっても、A 市立 B 中学校で取り組んだ LET からの研修プログラムは、教師が誇りを持って児童生徒に向き合っていくための有効な研修となるのではないだろうか。

(引用文献)

森下里美 (2013). 教師の生き方が学級における児童の向集団性に及ぼす影響. 2012 年度心の教育実践研究 - 包括的な児童・生徒支援のための実践プログラム集 - 兵庫教育大学教職大学院心の教育実践コース PP. 242-265.

竹西亜古 竹西正典 森下里美 (2013). ライフイベント・トレイルを用いたオーセンティック・リーダーシップの検討 - 教師の価値観や信念を学級経営に生かす試み - 兵庫教育大学研究紀要第 43 巻 PP. 131-140.