

〔課題演習報告〕

若年層教員を対象とした校務分掌のマネジメント能力育成に関する研究  
 ～コーチング・プログラムの導入を通して～

Research and Development on Management Capability Training from Beginning to Middle Level Young Teachers  
 - Introduction of Coaching Program -

酒井 愛子  
 Aiko SAKAI

福岡教育大学大学院教育学研究科教職実践専攻学校運営リーダーコース  
 北九州市立向洋中学校

(2015年1月6日受理)

教員の年齢構成バランスの変化は、若年層教員のマネジメント能力獲得を早期に求める状況を作り出す一つの要因になりつつある。若年層教員は自らの実践的指導能力を高めるのと同時に、マネジメントや人材育成を担う中核教員としての役割を果たさなければならなくなっている。そこで、本研究では若年層教員に求められるマネジメント能力を育成するための効果的なコーチング・プログラムの仮説的検証を通じて若年層教員のマネジメント能力を高める実践的な研究を行った。コーチング・プログラムを通して、コーチが若年層教員に関わることで、若年層教員は次のキャリアステージのイメージを持ち始め、対象者自身が校務分掌の遂行に課題意識を持って進めることにつながったことから、各キャリアステージにおけるマネジメント能力の変容を見ることができた。

**キーワード**：若年層教員， マネジメント， コーチング

1 主題設定の理由

(1) 北九州市の実態から

北九州市の中学校教職員年齢構成（図1）によると、50歳以上の教員が637人と総数1331人のうち約半数を占めており、この先10年で教員全体のうち半数が入れ替わることとなる。北九州市では、初任者教員は経過3年で2校目に赴任するのが慣例で、その間、初任校で初任者研修や現場の教職員からの指導やアドバイスを受け学級経営や教科指導、生徒指導等を学んでいる。この先10年で職員の年齢バランスが急変し、一定のミドルリーダー人材が求められる状況を考えると、経験年数によらず全ての若年層教員は、学級や教科指導のみならず、学年や学校全体の校務をマネジメントする能力を早い段階で求められる状況である。

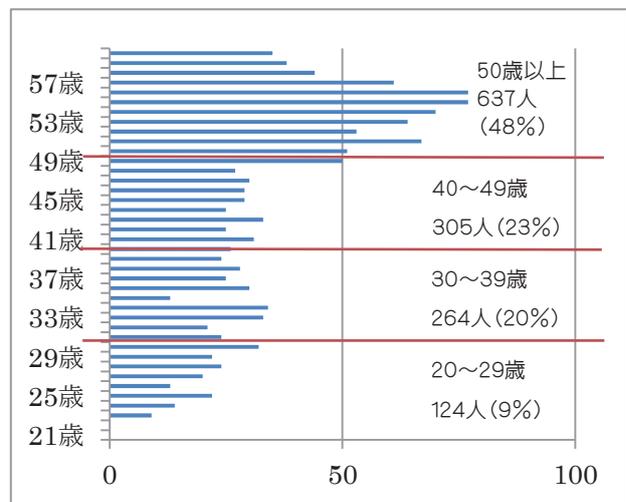


図1 北九州市中学校教職員年齢構成グラフ

## (2) 先行研究より

日向(2012)は、教員年齢構成について「今後の学校経営の中核となる人材の層が極めて薄い。学校のまとめ役となるミドルリーダーを如何に効果的に育成し、全体の底上げを図るかが今後大きな課題」としている。これはいずれの公立学校も同様な状況にあり、喫緊の課題の一つでもある。

これらに応じた先行研究としては、他分野であるが関、山田(2007)らは、現状の課題に応じた人材育成を行い、力量形成していくことは重要であるとし、「保健師人材育成プログラム(平成17年度 埼玉県・さいたま市)」をコーチングの視点から分析した。ここでは「コーチングはコーチが相手に指示命令するのではなく、相手に自ら考え、自ら行動するように促すコミュニケーションの技法の1つである」とした上で、「コーチングの視点は問題解決や能力開発の活用が考えられるが、人材育成の現状と課題に応じたプログラムの活用が望まれる」と結論付けている。

コーチングには様々な種類が存在し、「利害関係のない間柄において、相手をよりよい状態への変容をサポートするコミュニケーション」を『パーソナルコーチング』とするのに対して、「組織の目的を達成するためにその構成員の各種能力を高め、業務遂行に対するモチベーションを維持向上するためのマネジメントツールとしてのコミュニケーション」を『ビジネスコーチング』とされる。

田島(2000)によるとコーチングは学問的にはリーダーシップ論の系譜に位置付けられるとし、従来型リーダーシップとの違いは次の通りとした。

表1 コーチングと従来型のリーダーシップとの主な違い

	コーチング	従来型リーダーシップ
●スタイル	質問する	指示する
●答え	答えを引き出す	答えを与える
●答えの持ち主	本人が持っている	上司が持っている
●育成の視野	長期的視野で育成	短期的視野で育成
●評価	プロセスも大事	結果偏重

田島(2000)は「ビジネスコーチングとは個人や組織の目標達成に向けた支援行動である」とし、従来のリーダーシップ論に比した特徴として、本人の考えを引き出し、そのための質問を多用する、結果と同時にプロセス重視の点を指摘している。

そこで本研究では、「若年層教員においても、早い段階で校務分掌等におけるマネジメント能力を育成することは、学校組織において必要である」という学校組織の利益獲得の視点に立ち、若年層教員を対象としたビジネスコーチングを主とするマネジメント能力育成プログラムを進めていく。

## 2 研究主題・副題の意味

(1) 「若年層教員を対象とした校務分掌のマネジメント能力育成に関する研究」とは

① 「若年層教員」とは

「若年層教員」とは、小中学校に在籍する教員のうち、講師経験を含めた経験年数が15年以内の20代半ばから30代半ばの教員を指す。

② 「校務分掌のマネジメント能力育成」とは

「マネジメント能力」とは、学校内外の様々な資源(リソース)・リスクなどを管理し、効果を最適化する能力である。

本研究では若年層教員を対象としているため、「校務分掌のマネジメント能力」とは、学期や年間を見通し、マネジメントサイクルに基づいて任された校務分掌の職務を行うこと、さらに同僚の教職員と協働して実践できる能力と設定した。

③ 「若年層教員を対象とした校務分掌のマネジメント能力の育成に関する研究」とは

若年層教員が校務分掌を遂行しようとするとき、そのマネジメント能力の育成を目指す研究である。

(2) 「コーチング・プログラムの導入」とは

① 「コーチング・プログラム」とは

「コーチング・プログラム」とは、若年層教員がマネジメントサイクルに基づいて校務分掌における職務を最適化しようとするとき、学校現場の教員がコーチ役となり、若年層教員にビジネスコーチングに関わるプログラムである。

プログラムは「セットアップ」「コーチング実践」「結果の評価」の3段階で仮説的に構成している。「セットアップ」では、コーチの関わりにより対象者自身が自分の特性について気づく。次に、「コーチング実践」では、コーチは対象者自身にマネジメントの方向性を考えさせ、校務分掌遂行に向けて行動計画を立てることができるよう促す。最後に「結果の評価」では、対象者、関係者、コーチが、プログラムによる対象者のマネジメント能力の変容について結果を評価する。

② 「コーチング・プログラムの導入」とは

「コーチング・プログラムの導入」とは、プログラムを作成し小中学校の学校現場で活用していくことである。

## 3 研究の目的

コーチングの手法を用いたプログラムを開発し、若年層教員を対象とした学校現場における校務分掌のマネジメント能力育成の方法を究明する。

### 4 研究の仮説

マネジメント能力育成に必要とされるプログラムを開発し、モデル開発を通じてその効果性を検証することによって、若年層教員の人材育成の方途を解明することができるであろう。

### 5 研究の実際

◇一年次

○コーチング・プログラム作成のための基礎調査の実施

基礎調査Ⅰでは北九州市中学校の若年層教員5名に「①自身の描くミドルリーダー像②数年後のキャリアイメージの有無」についてインタビューとアンケートを実施した。その結果、質問①からは若年層教員の抱くミドルリーダー像は学年主任や生徒指導主事であるが、そのリーダー像は学校の実態等により様々であった。質問②からは、若年層教員は数年後のキャリアイメージについて、まだ明確なものは持ち得ていないことがわかった。

基礎調査Ⅱでは、本大学院教育実践力開発コースの7名に「自分が教職についたときにどんな先輩教員からどのような指導を受けたいか」についてインタビューを行った。その結果「欠点を指摘するだけではなく、よさを認めて指導してほしい」「一緒に考えて提案してもらいたい」等、一定程度の距離感を保ちつつも寄り添いながらよさを認めてほしいと感じていることがわかった。

○コーチング・プログラム（仮説）の実践

基礎調査結果を踏まえ、仮説的なコーチング・プログラムを作成し、セットアップの実践をした。対象者は2名とし、宗像市A中学校の教諭1名に平成25年11月～平成26年3月、北九州市B中学校の教諭1名に平成25年12月～平成26年3月に実施した。

セットアップでは学生時代のリーダー体験の有無、抱いているリーダー像やその背景にある価値判断、さらに教職での職務内容や強みや弱み、数年後のキャリアイメージについて話を聞いた。

○若年層に求められるマネジメント能力の決定

セットアップの結果を受け、若年層教員に求められるマネジメント能力をアンケートにまとめた。本アンケートは学校組織マネジメント研修（マネジメント研修カリキュラム等開発会議2005）「学校における中堅教職員（ミドルリーダー）に期待される行動」を参考に、職場の活性化・職場の協働性・マネジメントサイクルの全25項目の質問を4件法で答えるアンケート（表2）とした。

表2 マネジメントアンケート

職場の活性化	1	同僚の教職員と積極的にコミュニケーションを取っている。	
	2	職場の一体感や雰囲気を感じている。	
	3	学年間や校務間で仕事を進めるために必要な情報が行き渡るようにしている。	
	4	学校関係以外からの情報を発信している。	
	5	放課後の何気ない雑談場面にも進んで参加している。	
職場の信頼関係	6	職場の同僚に心を掛けて接している。	
	7	職員相互で仕事の分担が理解できている。	
	8	他者の意見には賛成・反対に関わらずよく耳を傾け理解し、調整することができる。	
	9	同僚に理解してもらえるように情報を正しく発信している。	
	10	職員メンバーの業務量を調整できる。	
マネジメント	11	任された校務運営を適切に実施することができる。	
	12	前年度の課題を分析し、明確化することができる。	
	13	必要な情報を同僚の先生方に聞くことができる。	
	14	プラン作成のために比較対象となる学校外の取組等の情報を得る手段を持っている。	
	15	目標達成に向けてプランを作成し、スケジュールを立てることができる。	
P	16	学年目標を理解し、推進に向けてプレゼン提案ができる。	
	D	17	取組について同僚と共通理解を深める工夫をしている。
		18	同僚と協力して業務を進めることができる。
		19	他のメンバーからの指摘やアドバイスに、素直に耳を傾けることができる。
		20	管理職に、適切に報告し相談している。
21		取組の活動（プロセス）が分かるように工夫している。	
C/A	22	成果と課題をデータ化・数値化し、把握することができる。	
	23	他者からの評価に耳を傾けることができる。	
	24	成果について同僚教員（生徒）に情報発信している。	
	25	取組の成果に対する課題を分析し、次年度に向けた改善策を提案できる。	

○コーチング・プログラムの内容決定

基礎調査とプログラム（仮説）のセットアップの実践より、コーチング・プログラムの各段階での内容を以下（図2）のように決定した。

【コーチング・プログラムの構成メンバー】

対象者＝若年層教員    コーチ＝同僚の教員  
関係者＝対象者の管理職（校長、教頭、教務）

【コーチング・プログラムの段階と内容】



図2 コーチング・プログラム

○テキストの作成

学校現場で教員がコーチ役となり本プログラムを実践していく際の手引きとして、コーチ用テキストを作成した。また、若年層教員に必要とされるマネジメントスキルについて〔◇マネジメント◇コミュニケーション◇人材育成◇リーダーシップ〕の4点で構築し若年層用テキストを作成した。

### 【一年次の全体考察】

基礎調査、プログラム（仮説）の実施により、プログラムの内容項目と若年層教員に必要なマネジメント能力についてまとめ、テキストを作成した。二年次は、コーチング・プログラムを学校現場で実践し、質的向上を図ることを目的とした。

#### ◇二年次 ◎コーチング・プログラムの実際

二年次は、コーチング・プログラムを実践する。

#### ○セットアップ〔対象者：北九州市小中学校4校の6名〕

ここでは対象者Aについてのセットアップの実際について述べる。（時期：H25. 4月～6月）

#### ①インタビュー（以下、コ=コーチ、A=対象者A）

コ：A先生が中学校時代は、どんな中学生でしたか？  
 A：3年間、誰かにかくれて、目立たないようにしていました。だから、自分から何かをしようっていうのもなかった。今、もし自分みたいな生徒が自分のクラスにいたら困っていると思います。部活動は率先して一生懸命やりましたね。  
 コ：ほう。では部長を任されたりしたのですか？  
 A：いえ、そういうのはしてなくて。自分はプレーに集中で。  
 コ：では部活の部長ってどんな部長でしたか？（後略）

#### ②心理尺度（堀野 1987, 伊藤 1993）

心理尺度より「達成動機尺度」と「PN尺度」を用い、対象者のやる気やモチベーション、社会との関わり方及び積極性について客観的に知る。

#### ③マネジメント能力に関するアンケート（表1）

◇質問全25項目、4件法で答えるアンケート

#### ④関係者インタビュー（コ=コーチ、長=校長）

コ：校長先生からA先生の伸ばしてほしいところは。  
 長：A先生は3年目なので、若い経験年数の少ないA先生なりの発信をしてほしい。例えば道德部会として道德模擬授業を実施して自分の実践を通して全職員と道德の実践を一緒に考えていくというような。A先生から周りの先生に積極的にコミュニケーションを取ってもらいたい。

#### ⑤セルフアセスメント

コーチはセットアップ②と③を中心にこれまでの内容を対象者に示した。コーチと共に対象者も自身の特性について客観的に気づき、これまでの職務の進め方を振り返ることができた。

### 【考察】

対象者へのインタビューに加え、アンケートや心理尺度、関係者インタビューを取り入れることでより客観的にセットアップを行うことができた。

#### ◇コーチング実践に向けての方向性

セットアップの結果を受けてコーチング実践の方向性を以下（表中矢印以降）のようにまとめた。

表3 セットアップの結果

A：教職経験3年目。講師経験なし。20代半ば。男性。中学2年生担任。理科。サッカー部顧問。今年度初めて道德主任。→誠実さを承認し価値づけしていく。道德主任として道德部会のマネジメントを進める際、励まし支えたり指南したりする。

B：教職経験6年目。講師経験なし。30代半ば。女性。学校事務、学童職員を経て教員となった。中学2年生担任。国語科。テニス部顧問。

→学級・教科指導力を価値づけ認める。マネジメントの価値に気付かせ、学年マネジメントに当事者意識を持たせる。

C：教職経験5年目。大学院在学中より講師経験3年。30代半ば。男性。社会科。柔道部顧問。今年度より生徒指導主事担当。→日々の業績を価値づけ認める。自己達成動機を刺激し、さらに高める方法を自己決定させ、さらに他者の思いを意識させる。

D：教職経験7年目。講師経験8年。30代半ば。男性。中学3年生担任。英語科。野球部顧問。昨年度より学力向上の主担当。→教科・生徒指導力を認める。学力向上部会マネジメントを支え励まししながら、ミドルリーダーの役割に気づかせる。

E：教職経験5年目。講師経験2年。20代後半。男性。中学2年生担任。数学科。柔道部顧問。2学年生徒指導担当。→現状の生徒指導面のよさを価値づけ、さらなる生徒指導体制の向上したイメージの共有を図る。

F：教職経験4年目。講師経験5年。30代半ば。男性。大学卒業後教員免許を取得。小学6年生担任。学年主任、体育主任、生徒指導主任、外国語主任を兼務。9月より特活主任も兼務。→努力や実績を認め、適時マネジメントを軌道修正する。

#### ○コーチング実践と結果の評価

セットアップにより対象者6名は以下のキャリアステージの各段階で捉えることとした。

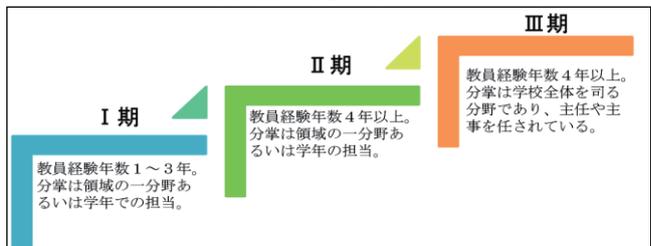


図3 若年層教員のキャリアステージ段階図

ここでは、対象者6名のうちマネジメント段階I～IIIより対象者A、B、Cについて述べる。

表4 コーチングの計画

段階	対象者	コーチングの計画
I期	A	年間を見通した道德部会のマネジメント※模擬授業の実施(11月)
II期	B	学年マネジメントを視野に入れた、文化発表会(11月)の取組
III期	C	組織的な生徒指導を推進するための職員集団とのコミュニケーション

#### ◇マネジメント段階I期：対象者A

コーチング実践 対象：対象者A（以下、コ=コーチ、A=対象者A）  
 期間：6月25日～11月26日 全11回（330分 30分×11）  
 内容：自信を持ってコミュニケーションに積極的でない対象者Aが道德部会をマネジメントする際、コーチングにより対象者自身が何に気づき考え行動することができたか。

コーチング実践をスタートした6月初旬は、対象者Aは「道德主任としてやるべきことは実行していきたい」という気持ちは持っていた。しかし、道德部会を主任としてマネジメントしていく意識が薄く、課題意識は自らの道德実践力不足に留まっていた。そこでコーチは道德部会や学校全体の道德実践に目を向けるように関わった。

【目標の明確化】コ：道德部会でどんな内容を進めたいですか？  
 A：ああ、まったく考えてなかったです。(気づき) 道德の資料とか、授業の仕方を教えてもらいたい。  
 <コーチが分掌会議メリットについてフォローアップ>  
 A：ほかの学年の先生たちもいい資料とかあればいいなって思っているんじゃないかと思います。(考える)

【リソースの発掘】コ：資料を集めるのはA先生のため？  
 A：いや、例えば3年の先生の資料は1、2年の先生が使えるかもしれないから、意味がある部会と言えるかも。「やってみよう」って思うかもしれない。  
 コ：ああ、他の先生も困っているのでは？と全職員の道德実践の向上を考えているのですね。すばらしい。<中略>  
 A：今、先生の話聞いていて道德の目標についても部会で話をしないといけないと思いました。(気づき)  
 【行動計画の作成】コ：うんうん、道德の目標の話をしてから、  
 A：資料の内容を話し合う必要がある(気づき考える)ので、事前に部会の内容を部会の先生方に紙面で伝えておきます。<中略>来週までに分掌会議のお知らせを部会の先生の机に置いておきます。(自己決定)

対象者Aはコーチングが展開するにつれて全職員の道德実践の向上のために道德部会の開催が必要であると考えられるようになった。部会開催の方法について自分自身で考えて企画するようになり、夏季休業中の8月に道德部会を2回実施することができた。コーチは「若いA先生ならではの道德の実践モデルの提案として模擬授業をしてほしい」と校長と目標を共有していたので、対象者A自身が全職員へ発信していこうとするためのコーチングを重ねた。

【行動計画の作成】コ：資料をもらっただけで先生達は実践できるかしら？どうしたら資料を使ってもらえるでしょう？  
 A：・・・、う～ん、これはできるかわからないけれど、昨年T先生がされていたように模擬授業を自分がしたらわかってもらえると思います。  
 コ：うわあ、それは素晴らしいですね、模擬授業を見せてもらったら私だったら授業実践に向けてイメージがわきます。  
 A：自分の授業を見てもらって先生方に意見をもらいたいです。それをまたみんなに返していければいいなと思います。

9月のコーチングの主な内容は①模擬授業開催に向けてスケジューリング②模擬授業をA個人ではなくどのように道德部会として部員と協働して開いていくか③教頭、教務を中心に管理職との報告・連絡・相談についてのコーチングを行った。対象者Aは、教育センターや他校に訪問しモデルとなる6、7本の指導案を参考に自身の指導案を作成した。11月のコーチングでは部会提案資料や指導案等を対象者A自ら準備して臨む姿が見られた。



写真1 道德研修会の様子

結果の評価 H26. 12. 2～H26. 12. 10

右のグラフより「同僚の教職員とのコミュニケーションについてポイントが高まっている。また校務運営を適切に実施できた自信をつけたことが伺える。」

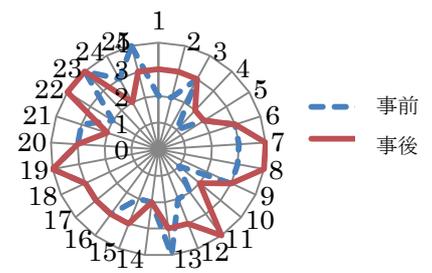


図4 マネジメント自己評価アンケート事前事後の比較

【対象者A 事後インタビュー】  
 模擬授業をしてよかった、楽しかったです。(中略) 自分が一番課題意識があったのが道德で、そこで今回、先生(コーチ)がいて下さったので、いろいろ道德について聞けたから。やっぱりきっかけがあっても、普段は学校の先生たちも忙しいから聞けないじゃないですか。でもこういう時間があったから聞けたので、一人ではここまでできなかったです。アンケートにもあるけど、やっていく中でコミュニケーションとか周りの先生と取らないといけなくなるからやっぱり取るようになったと思います。自分からは関わらないタイプだったけど今回の件で変わったと思います。やっていく中で先生方も関わったら、いろいろと教えてもらえるんだなって、今回みたいに意見をもらえるんだなって思いました。

【Aの校長 事後インタビュー】  
 これまでA先生が主体的に全職員に授業について計画を提案する、といったことはなかった。今回はA先生が準備した資料やレジュメを使って、しかも授業まで提案していただいた。そういう経験はこれまでなかった。事前準備の段階でA先生に話を聞いてみると授業に対する見方や授業実践への手ごたえを得たと言っていた。本人にとって、分掌の役割を果たすだけでなく、合わせて自分自身の力量を上げるために意味があることだったといえる。30代の力量のある同僚教員も「A先生がここまでがんばっているから自分自身も実践を見直していきたい」という声が上がっていた。職員集団としても感謝しているところだ。

【Aの考察】  
 コーチングを重ね、対象者Aが行動計画を作成し、部会の進め方に見通しを持てるようになってからは、日々の業務で忙しい中でも「絶対に模擬授業はやり遂げたいんです」という強い意志を対象者A自身から聞くことができた。校長事後インタビューからも、対象者の行動が同僚職員に影響を与えたと推測される。道德主任としての一定の業務遂行を通じて、マネジメント能力の獲得につながったと考えられる。

## ◇マネジメント段階Ⅱ期：対象者B

対象：対象者B（以下、コ＝コーチ、B＝対象者B）  
 期間：6月4日～11月17日 全14回（340分 20分×17）  
 内容：職務の満足度・達成度あるのかどうかわかりにくいタイプ。マネジメントの価値に気付かせ、学年マネジメントに当事者意識を持たせたい。

セットアップの内容から対象者Bは自己内充実度が高く、誰かと競ったりすることよりも協調、協働していくことを好み、今の自分に比較的満足していると想定できた。校長インタビューからは「対象者Bは自分のやり方や考えを積極的に発信し示すタイプではない。『自分が学年主任だと思ったらこうしたい』というものがあっても良いかな。引き出してほしい。」とあった。コーチは、対象者B自身が自分の学級経営や教科指導のみならず、学年全体の運営やマネジメントに当事者意識を持つことができるように、質問や傾聴を繰り返した。

【目標の明確化】コ：B先生が今年度の校務の中で、こうなったらいいなというイメージがあればお聞かせください。  
 B：担任をしている以上は、特に自分が受け持ちのクラスの子を心豊かな子にしたいというウエートは大きい。

【現状の把握】コ：学年職員で「こんな体育大会にしよう」と話し合うことはありましたか？  
 B：始まる前は学年主任がリーダーシップをとっていた。始まってからは、それぞれ教員でも生徒にも言っていた（中略）担任5人のうち2人が30代、ひとりが20代、あとは学年主任と。体育科も30代と若いので、生徒に言うばかりではなくて一緒に動くということができていた。  
 コ：副任の先生を含めての学年の動きというのは、C先生から見て今回の体育大会はいかがでしたか？  
 B：まあ、担任はクラスのことをまとめて。まあまとめあげ方は担任それぞれですけどね、私は子どもに決めさせながら任せながらしましたけど。担任がそれぞれ声かけながら、今回はうまくまわったなと思います。

6月の体育大会までは学年主任のリーダーシップのもと、担任として学級指導を中心に行事に関わっている。コーチは11月の文化発表会に向けて学年マネジメントの意識を持つことができるように関わった。

コ：文化発表会も着々と進んでいるのではないですか？  
 B：はい、着々と進みます！（中略）  
 【リソースの発掘】コ：素晴らしいですね。学年の先生たちとの打ち合わせ等がありますか？  
 B：そうですね、会議という形ではなくても、ほかのグループのことを教えてもらったり。学年主任が計画を出してくれていたの、それに沿ってやっていくと、無理なく進めることができています。その計画がよかったのだと思います。それが無理なくいいものだから、私も自分の担当（＝朗読）について、じゃあ今日はここまでやろう、とかこういう計画で進めようっていうように、自分の担当について計画を立てて生徒たちに指導することができた。  
 コ：全体の計画と先生それぞれの計画がかみ合っているんですね。これまでの行事や取組よりもこの文化発表会の取組がそういうかみ合っているのを感じますか？

B：今回は自分も関わってやっているなっているそういう感じがすごいです。ああ、私も役にたってるのかなっていうような。いつもは学年主任からのトップダウンみたいだったのが、こう（手振り身振りで）上がっていくみたいな。  
 コ：上がっていくっていうのは？

B：まあ、計画を出してもらってそれにそって自分の担当を計画していく。その際、こうしてますよ、とか、こうしたらどうですか。みたいな話をしたり。まあ、責任はあるな、つと思っただけで、計画がいいから、かえって余裕をもって取り組んでいます。

## 結果の評価 H26. 11. 13～H26. 12. 15

右のグラフより、同僚への情報発信や仕事の分担の理解について伸びている。マネジメントPCDAサイクルのうちDのポイントが伸びている。

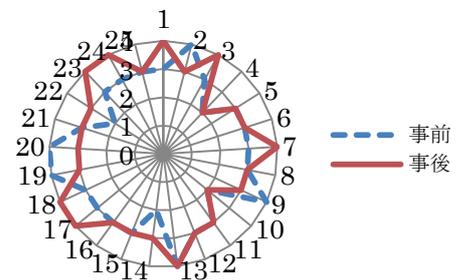


図5 マネジメント自己評価アンケート事前事後の比較

## 【対象者B 事後インタビュー】

先生（コーチ）とお話して自分の反省をふまえてやっていると、私は学年の中で主任だけだったから、ちょっと自分のカラーみたいなものを出していけないといけないなあと気づかせていただいた。（中略）直接指示的なものを出されるんじゃないで、先生（コーチ）と一緒に聞いて寄り添っていただいたりしたことで、自分のできていることと、まだまだな部分と、これからこうしたらもっと変わるのかもしれないっていう、可能性みたいなものが見えたような気がします。（中略）先生（コーチ）が「それはいい取組ですね」とか言ってくださったので、「これは価値があるのかもしれない。いいことなのかもしれない」と思って、自信を持てるようになった。他の場面でも活用しようかなと思いますね。すごく前向きに変わったと思います。

## 【Bの校長 事後インタビュー】

Bは聡明な先生なので、先生（コーチ）に関わってもらって、自分に何を求められているかについて気づいてきたのではないかと思う。周りに関わるようになった。ミドルリーダーってこんな感じなんだなって意識出したんじゃないかなと思う。

## 【Bの考察】

文化発表会の取組における意義やよさをコーチングによって価値づけすることで、対象者Bの能力を改めて気づかせることに繋がった。対象者B自身が本来持っている能力、自分のよさや強みに気づいたことで、対象者Bの持つ学年経営イメージを引き出し、それらを学年レベルに発信しようとする姿につながったと考える。

◇マネジメント期Ⅲ期：対象者C

対象：対象者C（以下、コ=コーチ、C=対象者C）  
 期間：6月4日～12月3日 全17回（850分 50分×17）  
 内容：組織的な生徒指導を推進するための職員集団とのコミュニケーションをどのように図っているか。C自身の自己省察を促すためのコーチングを実践する。

対象者Cは生徒指導主事を今年度初めて担当するが、前任者や前任校での経験、資料等を持ち、責任と自信を持って進めようとしている。コーチは対象者Cに自己を振り返るためのコーチングを行った。

【現状の把握】

C：う～ん、生徒指導方針について、意見がぶつかることもあるんです。お互い方針について引かないので。  
 コ：そんなときは、C先生はその先生とどのように進めているようとしていくんですか？  
 C：・・・、まあ、・・・、どういう伝え方をしても（相手の）言っている内容は自分の言っている内容とは違うから・・・。  
 コ：うん、C先生としては伝えていくけれど、伝わらない？  
 C：いや、伝えて伝わって行くけれど（相手が）理解していない。  
 コ：ああ、理解していないということなのですね。  
 C：「どの学年もこれでやってもらっているから、この方針にそってやってもらわないと困る」って言うんですけどね。それでも、（相手は）変わらないです。

【行動計画の作成】

コ：そうですね。C先生が伝えていることをどのようにしたら理解してもらえるでしょう？  
 C：「言い方を変えたら、そういうことでは通じないんですよ。お互い引かないからですね。でも方針はこうだっただけでいるんだから・・・。」

対象者Cは本人の持つ特性から自己充実度が高く、責任感と求める水準も高い。現状を把握し、目標設定と行動計画の作成できるか、そのレベルが学校の実情と合っていない部分を課題とした。そのズレをどのように把握させるかをコーチングで心掛けた。

【現状の把握】

コ：最近の様子はいかがですか。  
 C：そうですね、相変わらずですけど、最近はお互い頼られますね。  
 コ：頼られるということ？  
 C：生徒の対応をお願いって言われますね。  
 コ：うわあ、すごいじゃないですか。C先生のことを先生方が頼りにしているってことですね。  
 C：もうちょっと早く気づいてほしかったんですが。  
 コ：うんうん。これからはその「お願い」って言われることが増えるのが理想でしょうか？  
 C：そうですね。

リソースの発掘においては、対象者自身が強みと感じて得ていないことに改めて気づかせることで「やってよかった」「次はこうしていこう」という行動計画につながるよう質問を行った。

【リソースの発掘】

コ：組織的な生徒指導を目指してこられましたか。  
 C：だいぶ根付いてきたって感じですよ。例えば報告が各学年からあがるようになってきた。年度当初からやってきたことが根付いてきた。  
 コ：すばらしいですね。  
 C：今度は来年度に向けて体制を整えていかないと考えている。  
 コ：根付いてきたのはC先生がどのようなことをしたからでしょう？  
 C：それぞれの先生に「やって」って声をかけるようにした。それで、経過報告は待たずに「どうなってますか」って感じで自分から聴くようにしてきた。待っていても来ないので。攻めですよ。生徒の変化についても声かけするようにしています、「〇〇君、変わってきましたね」というように。  
 コ：周りの先生はどのような反応ですか？  
 C：そうですね、今まで情報を挙げてくれなかった先生も「そうだね」というように一緒にやっていくようにしています。

結果の評価 H26. 12. 11～H26. 12. 18

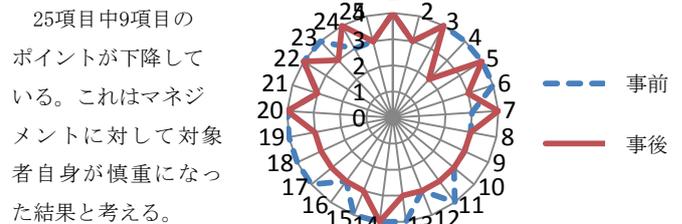


図6 マネジメント自己評価アンケート事前事後の比較

【対象者C 事後インタビュー】

事後アンケートを取ってみて、「これはできていたかなあ」考えるようになった。事前のときはもっとサラサラと答えていたと思う。このポジションについて抱えていることが大きくなったので、情報をすべて職員に伝えることができないこともあった。慎重になったんだと思う。先生（コーチ）に話をしている中で「ああ、今こういう状態だな。次はこれをしていけないうん」って考えることができた。

Cの校長 事後インタビュー

先生（コーチ）の指導をすごく意識している。それはなぜわかるかという、自分の足りない部分に気づきつつある。C先生は独創的な部分もあったけれど、全体を巻き込んでいかにどうしたらよいか、全体をマネジメントすることを意識し始めたようだ。生徒指導をどのように進めたらよいかについて、「こうしなさい、ああしなさい」というのではなく全体をマネジメントすることを意識し始めた。他の先生との関わり方もそうだし、提案の仕方等も変わってきた。これまでは思いついたらすぐ提案ってかんじだったけれど、「これはどうでしょうか」とか「みなさんの学年の課題は何ですか」とか聞くようになった。コーチングで話を聞いてもらって、課題意識をもって取り組むようになった。

【Cの考察】

コーチはCの取組を承認しつつ、周りの職員への関わりやコミュニケーションについて中心に質問を行ったことで、対象者C自身がこれまでの自分の取組を振り返り次に生かしてきた成果を実感することにつながったと考える。

## 6 全体考察

コーチング・プログラムを実施したことで、対象者はそれぞれの分掌や担当において、自分の教科や学級の枠を超えて、学年や学校組織の中で課題意識を持って取り組む姿が見られるようになった。

マネジメント段階Ⅰ期では、初めてのマネジメントを行っていきこうとする意欲はあるが不安も持ち合わせている時期であり、そのタイミングでコーチが関わりながら教えたり励ましたりすることで、全職員の道徳実践力向上のために自分にできることは何かと考え、道徳部会として模擬授業を実践する行動していくことを促すことができた。

マネジメント段階Ⅱ期では、対象者のこれまでの教職経験の中での価値認識をコーチが引き出すことで、対象者自身が自分の強みやよさに再認識することにつながり、そのことが学年全体をマネジメントしていくときに「自分ならどのように進めるだろうか」と次への課題意識を持つことにつながったと考える。

マネジメント段階Ⅲ期においては、対象者が行っている日々の分掌実践をコーチは承認しつつ、次のステップを意識させることで、対象者自身が課題意識を持って分掌の実践を進めていきこうすることを引き出すことにつながった。

マネジメント段階のどの時期の対象者であっても、対象者自身に次のキャリアステージのイメージを持たせることは対象者自身が課題意識を持つことにつながったことから、コーチは関係者である校長とともに対象者のキャリアステージを見据えながらプログラムを実施していくことが重要である。特にマネジメントⅠ期の対象者については、マネジメントの意識はまだ持ち得ていないため、それを意識させた後に全体に関わるマネジメントの工夫について指導していくことが必要である。Ⅱ期Ⅲ期についてはマネジメントの意識やその能力は持ち始めているが、組織に関わるイメージやそれまでの教職のキャリアや性格特性による個人差が大きいため、個人特性を理解した上での指導が必要である。

本研究ではコーチングの手法を用いて若年層教員のマネジメント能力の育成のためのプログラムとしたが、コーチングの前提である対象者の特性や価値認識を踏まえるだけでなく、対象者本人のキャリアステージも見据えて関わっていくことにより、本プログラムの効果が発揮できることがわかった。

## 7 成果と課題

### 【成果】

○プログラムの導入により、コーチが対象者の今後のキャリアステージを見据えて関わることで、対象者自らが課題意識を持って分掌業務に取り組む姿が見られるようになり、マネジメント能力について一定程度の変容を見ることができた。

○若年層用テキストについて、その構成要素を明らかにし、コーチ用テキストについては、学校現場での活用を想定し、作成することができた。

### 【課題】

●マネジメントのスキルを習得させるためには、コーチングで引き出すだけでなく、各校の校内研修において、キャリアステージに応じたマネジメント研修を拡充させることと関連付けながら、指導していくことが必要である。

●コーチング・プログラムを今後も継続して使っていけるよう、小中学校の現場でのプログラム実施を重ね、若年層教員のマネジメント能力育成に向けてプログラムの改良が必要である。

### 主な引用・参考文献

- 日向信和 2012 教育政策におけるミドルリーダーの育成
- 関美雪 山田芳子 嶋津多恵子 森田輝 斎藤広美 2007 埼玉県・さいたま市における保健師人材育成システムの構築
- 田島房好 2000 ビジネスコーチングの理論と実際 三菱総合研究所
- 学校組織マネジメント研修 2005 マネジメント研修カリキュラム等開発会議
- 堀野 緑 1987 達成動機の構成因子の分析—達成動機の概念の再検討 教育心理学研究
- 伊藤美奈子 1993 個人志向性・社会志向性尺度の作成及び信頼性・妥当性の検討 心理学研究
- 桐村晋次 2010 人材育成の進め方(第3版) 日本経済新聞出版社
- 伊藤守・鈴木義幸・金井壽宏 2010 コーチング・リーダーシップ ダイアモンド社
- 谷口祥子 2012 コーチングの手法と実践がよ〜くわかる本 秀和システム
- 中野明 2006 ピーター・ドラッカーの「マネジメント」がわかる本 秀和システム

### 謝 辞

本研究をまとめるにあたり、研修機会を与えていただき研究推進を助けて頂いた、福岡県教育委員会及び北九州市教育委員会に心より感謝申し上げます。また、在籍校と協力校の校長先生をはじめ、関係の諸先生方には多大なるご協力をいただきましたことを深く感謝申し上げます。