

# 期待－価値モデルによる「効果的な学校」

\*本 関 愛 実・\*\*丸 山 千佳子・\*\*\*小 澤 晃

## 要 旨

教師が主体的に学び、成長していくような学校経営であるためにはどうすればよいのか。そのような学校経営はどのような過程であるのだろうか。その手がかりとなる、学校経営の規範を示す「効果的な学校」論は、①基本的な仕組み、②それが機能していくための環境、③それらを動かしていく人間の心理、から構成され、「強いリーダーシップ」・「指導力向上を導くリーダーシップ」と「期待」が重視されている。これらについて動機づけ理論の一つである、期待－価値モデルの一角を担うエックルスモデルを融合することにより、「期待」の過程をみる事が可能となる。つまり、管理職から教職員に対して、教職員がもつ目標において、「アイデンティティ、短期目標、長期目標、現場の姿、自分の能力に対する認識」といった働きかけが行われ、組織の力を高めているという視点が得られる。

「効果的な学校」と目される学校の教職員に質問紙調査を行い、その記述について形態素解析を行ったところ校長から、そのような働きかけを受けていることが明らかとなった。また、優れた学校経営を行っている校長職の認識においては、「期待」による人材育成が日常的に行われていると言え、教職員一人ひとりに、キャリアステージに応じた丁寧な働きかけが行われており、それらが組織としての力を高めていた。これらを踏まえると、強いリーダーシップと「期待」は一体的であるとも理解できる。

期待－価値モデルの創唱者であるアトキンソンにおいて、「期待」は主観的確率であった。エックルスはそれを社会的文化的文脈に位置づけ、子どもが学習に取り組むという課題価値に影響を及ぼすものへと拡大した。本論は、さらにそれらが学校という組織と教職員にも援用可能であることに光をあてた。しかし、教師の仕事と思考は複雑であり、獲得価値、興味価値、利用価値、知覚されるコストで説明することができる子どもの学習とは異なる面もある。期待－価値モデルと「効果的な学校」論の融合と深化をさらに検討していく必要がある。

**Key words**： 期待、学校経営、リーダーシップ、ホールスクールマネジメント

## はじめに

今、学校現場では、「主体的で対話的な深い学び」の実現が目指されている。これは、平成29年告示の学習指導要領に依拠するものであり、そこでは、各教科等の「見方・考え方」とともに「主体的で対話的な深い学び」の推進が求められている。したがって、平成29年以降、多くの学校がこの視点を踏まえた校内共同研究に取り組んできており、教員個人においても、

日々の授業の改善を促す視点が提示されているということになる。これらはまた、カリキュラム・マネジメントという、教育課程の展開過程において、重要な視点ともなっている。小学校学習指導要領では、カリキュラム・マネジメントについて、「児童や学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと、教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていくこと、教育課程の実施に必要な人的又は

\* 宮城教育大学 教職教育総合学域 教育科学部門 (教育制度, 経営)

\*\* 宮城教育大学 教職大学院 (学校経営, 算数教育)

\*\*\* 石巻市立貞山小学校

物的な体制を確保するとともにその改善を図っていくことなどを通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと」(p.18、中学校・高等学校学習指導要領にも準用)と説明している。

こうした状態を真に実現していこうとするならば、学校全体として相当な力量向上が必要である。そのためには、質の高い学びが展開されるような学校づくりが必要である。さらには、「主体的で対話的な深い学び」の実現が授業改善の視点であることにおいて、その主体である教員自身においても、主体的な学びが体现されてもよいということにもなる。この理想の追求において、現実の学校の課題は根深い。教員たちの学びや成長は、学校組織のなかでの立ち位置や校務分掌など、管理職の差配によりもたらされた機会を媒介にしていることが多いと思われる。すなわち、各学校のリーダーシップに依拠する部分が多い。標準化の枠外におかれることを当然の前提としつつも、教員の学びは、偶発的な成功や無意識化からは解き放たれるべきであると考えられる。

このような問題関心から、学びの質を高めるような学校経営の規範を考えた場合、有力な手がかりとなるのが「効果的な学校」論である。一連の議論から得られる規範をふまえつつ、視点の整理を行った上で、効果的な学校づくりの過程とはどのようなものなのか、事例分析を基に明らかにする。

## 1. 「効果的な学校」論から導かれる規範

教員たちの学びの質が高まるような学校経営やリーダーシップとはどのようなものであるべきなのか。望ましい学校経営の理論として、「効果的な学校」論がある。その代表格はエドモンズの研究である。アメリカにおいて、1960年代後半、コールマンレポートをはじめとして公立学校の有用性について社会的に疑義の目が向けられる中、エドモンズは、公立学校の成果についての自他の実証研究のメタ分析から、以下のような「効果的な学校」の特徴を示したのであった(Edmonds1979)。

- a. 管理運営において強いリーダーシップが存在し、優れた教育実践を構成する個々の要因が明確に意識され取り扱われている

- b. 貧困家庭の子どもたちに効果的な教育方法が採用され、高い期待がかけられている  
 c. 秩序があるが硬直的でない、静穏であるが圧迫的ではない雰囲気の中で教育活動が展開されている  
 d. 他の教育活動よりも基礎的なスキルの習得が優先されることが明確に示されている  
 e. 必要に応じて、学校の目的を達成するために学校の資源の配分や力点が変更される  
 f. 生徒の成長が複数の方法で随時点検されている

「効果的な学校」に関する研究は、さらに広がりを見せ、パーキー&スミスは、様々な研究で取り上げられた変数について、以下のように、a. 組織構造変数と、b. 過程変数としてまとめている(PurkeyandSmith1983)。

- a. 組織構造変数  
 学校におけるマネジメント  
 指導力向上を導くリーダーシップ  
 カリキュラムの体系性と組織  
 スタッフの成長  
 親の関与と支援  
 学校全体での共有と学業達成  
 学習時間が確保されている  
 学区(教育委員会)の支援
- b. 過程変数  
 協働的な計画立案と同僚性  
 コミュニティという意識  
 明確な目標と高い期待が共有されている  
 秩序と規律

このようなエドモンズ版やパーキー&スミス版から、「効果的な学校」論とは、①基本的な仕組み、②それが機能していくための環境、③それらを動かしていく人間の心理、から構成されていることがわかる。エドモンズ版において①に該当するのは、「強いリーダーシップ」、パーキー&スミス版では「指導力向上を導くリーダーシップ」である。②には、両版とも、規律、目標の設定、モニタリングなどが指示されている。③については、「高い期待」がある。

このようなリーダーシップを中核として、環境と要素が整えられ、人間の心理が重視されていることは、学校経営の規範的な形として理解することが可能である。なかでも、リーダーシップの表出の一つに、「期待」が置

かれていることは注目に値する。「期待」は、人間と人間との優れたコミュニケーション行為である。そこでは、リソースをより多くもつ者が、そうではない者の支援者となり、被支援者の動機づけを高め、その者の自律的な判断や行動を促すことによって、より高い成果と非支援者の成長を導くことになる。成員の内発的な動機づけを高め、自律的な行為を引き出すリーダーシップが規範とされているとも捉えることができる。

## 2. 「効果的な学校」研究の課題

とはいえ、こうした規範を表示しつつも、「効果的な学校」論が、研究として拡大し、政策論においても影響力をもつまでになっていく中では、課題も明らかになってきた。

「効果的な学校」の被説明変数は、学業達成とされることが多い。すなわち、測定される学力としての標準テストの結果である。では、テスト得点をあげるために、「効果的な学校」の変数の値を高くする状況を作りだせばよいかというと、当然のことながら、現実はそのようにはならない。とりわけ、この点は、中等教育段階の学校において顕著であった。基礎力の習得が重視され、規律が保たれたとしても、中等教育段階の学校において、テスト得点が必ず上昇するわけではない（本図2021a）。

政策実施にエビデンスが重視されるアメリカでは、2000年代、「効果的な学校」の有力な変数探しの果てに、教師の指導力が、最も影響力の高い測定可能な変数とされた。連邦政府は、生徒の学力テストの結果に教師の給与を連動させることを「改革」とする愚策を採用し、学校現場に混乱をもたらした。

改めて理解しておくべきことは、「効果的な学校」の各要素は仕組み全体として見たときには有効であっても、各要素を変数として測定・可視化しようとする困難の壁につきあたるとのことである。そもそも変数探しは、学校群を母集団とする記述統計として、集合の特徴を捉えようとする線形回帰モデルによる。得られた変数の学校レベルでの実態や有効性については個々に見る必要があるということにもある。あらゆる学校における「効果」を捉える視点と、個々の学校における「効果」を捉える視点は一致するとは限らない。全体と個から、学校の効果を見ていかねばな

らない。

加えて、個々の学校の効果を捉える必要があるということは、学校経営の過程という動的な営みの中に、効果があり、それを平均化した数値で見ても、何が効果に結びついているのか、捉えきれない、ということでもある。「効果的な学校」の核であるリーダーシップに迫るには、リーダーの働きかけの過程を動的に捕捉することが望まれる。リーダーがどのような仕組みの中で、どのような言葉がけを成員に表したのか、そのためには言説の分析も有効であろう。その際、注目したいのが、リーダーシップとして表出される「期待」であった。「期待」の文脈において、どのようなやり取りがなされたのか、その分析から「効果的な学校」の内実に迫ることができると思う。

## 3. 期待－価値モデル

「効果的な学校」における「期待」の言説分析を行うにあたり、「期待」はどのように捉えられてきたのか、みておきたい。「期待」に関わる著名なモデルに「期待－価値モデル」がある。その創唱はアトキンソンであり、課題達成への強さを表す課題達成志向（ $T_A$ ）、課題達成を成功させることへの接近思考（ $T_S$ ）、課題達成を導かないことへの失敗回避志向（ $T_{AF}$ ）を基に考えられている。

解良ら（2019）の解説によれば、これらを基に三つの仮定が導かれ、第一の仮定において、課題達成志向の強さ（ $T_A$ ）は、成功接近志向と失敗回避志向との差とされる（ $T_S - T_{AF}$ ）。第二の仮定は、成功接近志向と失敗回避志向について、それぞれ、動機（ $M_S, M_{AF}$ ）・期待（主観的確率、 $P_S, P_F$ ）・価値（誘因価、 $I_S, I_F$ ）の乗算によって示すことができるというものである。とくに期待は、確率として捉えられ、 $P_S + P_F = 1$ と考えられている。誘因価とは、成功した時の誇りの感情、失敗した時の恥の感情である。第三の仮定は、期待と誘因価が逆比例の関係にあるというもので、難易度の高い課題に成功した場合にはより誇りの感情が強くなり、簡単な課題で失敗した時はより恥の感情が強くなる。式としては、 $I_S = 1 - P_S$ になる。これら三つの仮定は以下のような式で表される。

$$T_A = (M_S - M_{AF}) \times P_S \times (1 - P_S)$$

このモデルをより洗練されたものへと発展させたのが、エックルスによる、「学業達成の選択に関する期待—価値モデル」であった。エックルスのモデルにおいては、アトキンソンにおいて主観的確率であった期待と、その逆比例であった価値について、より社会的文化的文脈のなかでの捉え直しがなされ、学業達成が被説明変数とされた。

エックルスのモデルは、以下のようなAからKまでの11の要素から構成されている(Eccles2005)。なお、Kが一連の意志決定の到達点であるが、時間を経てDに結びつき、全体として連環する構造となっている。

- A 社会的文化的環境（ジェンダーによる役割や、ジェンダー・文化・職業に関する固定観念、家庭の構成）
- B 社会的活動を行う人の信念や行動
- C 子ども自身の気質（素質、きょうだいや親戚、性別、年齢による発達）
- D 過去の学習到達度
- E 子どもによる受容（社会的活動を行う人の信念・期待・態度・行動、ジェンダーによる役割、活動の形など）
- F 子どもの経験についての受け止め
- G 子どもがもつ目標と総合的な自己理解（アイデンティティ、短期目標、長期目標、理想の姿、自分の能力に対する認識）
- H 子どもの感情的な反応と記憶
- I 成功への期待
- J 主観的な課題価値（獲得価値、興味価値、利用価値、コスト）
- K 学業達成に関連した選択と成績

期待—価値モデルの中核である価値については、「J主観的課題価値」と表され、それは「獲得価値」(Attainment Value)、「興味価値」(Instinct and Interest Value)、「利用価値」(Utility Value)、「知覚されるコスト」(Perceived Cost)の四点から成るとされ、以下のように説明されている。

「獲得価値」とは、ある課題について、うまく行うことや参加することに対し、個人がいかに重要であると捉えているかであり、個人のアイデンティティと密接に関わっている。その課題の達成は、自己形成に関

わり、コーネルとウェルボーン、デシとライアンが論じてきたような動機づけ、関与、自律、有能感、関係性といった考えとも似ているとしている。

次に「興味価値」とは、課題達成という結果や取り組みの過程から得られるであろう楽しさを意味する。エックルスは、これは、チクセントミハイが示す「フロー」に似ているとする。それは、本能的な高い動機づけによる、課題の達成に忘我の状態で没頭することを指す。

「利用価値」は、個人の将来の計画と関わっている。「獲得価値」にも近く、個人の中長期の目標や自己形成とも関わる。

「知覚されるコスト」は、課題達成の成否やそれらの過程における、行為者にとっての負の要素を指す。感覚的なものや明確な予想などが含まれるため、エックルスは、「知覚された」(perceived)との単語を形容詞として用いている。それはまた、コビントンの「自尊心の理論」(self-worth theory)に近いとし、コビントンは、動機づけについて、肯定的な自己像を確立しようとすることであると定義している。

エックルスモデルにおける、「期待」に関わりが深い要素としては、「B社会的活動を行う人の信念や行動」、「G子どもがもつ目標と総合的な自己理解（アイデンティティ、短期目標、長期目標、理想の姿、自分の能力に対する認識）」、「I成功への期待」をあげることができる。これらは、学業達成に関する子どもによる、選択と認知として示されているが、学業達成という課題は、組織の目標達成に置き換えて考えることが可能である。つまり、教職員による、学校教育目標達成における選択と認知においても適用できる。これら「B」「G」「I」の3点のうち、「I成功への期待」は、行為者自身の予想や願望であり、アトキンソンモデルに近い。これに対し、「B社会的活動を行う人の信念や行動」、「G子どもがもつ目標と総合的な自己理解」は、エックルスモデルにおける文脈の重視が顕著に現れている。学校組織に置き換えた場合、教職員が掲げる目標において、「アイデンティティ、短期目標、長期目標、理想の姿、自分の能力に対する認識」にどのように働きかけたのか、「効果的学校」の事例を分析する観点となりうる。

#### 4. 「効果的な学校」の過程への接近

##### (1) 質問紙調査

次に、「効果的な学校」の事例として、A校B校長、C校D校長の働きかけについてみてみたい。前節でみた、「教職員が掲げる目標」「アイデンティティ、短期目標、長期目標、理想の姿、自分の能力に対する認識」を手がかりとしつつ、教職員は管理職からどのように「期待」や働きかけを受けたと感じているのか、教職員の言説から分析してみたい。

A校に2014～2017年度に所属した26名、C校に2020年度に所属した4名に、「上司との関わりにおいてどうであったか」、以下の質問を行い、自由記述・分量自由として回答を依頼した。2021年1月に依頼し、2月末を締め切りとして回収した。

質問1 将来を見通した教員生活を送るきっかけになった出来事や言葉がけ

質問2 自分の校務分掌（仕事の仕方）について工夫するようになった出来事や言葉がけ

質問3 授業を改善・充実させようと思った出来事や言葉がけ

質問4 より支援が必要な子どもたちの指導を改善・充実させようと思った出来事や言葉がけ

質問5 その他、上司との関わりの中かで、成長したと感じた出来事やエピソード

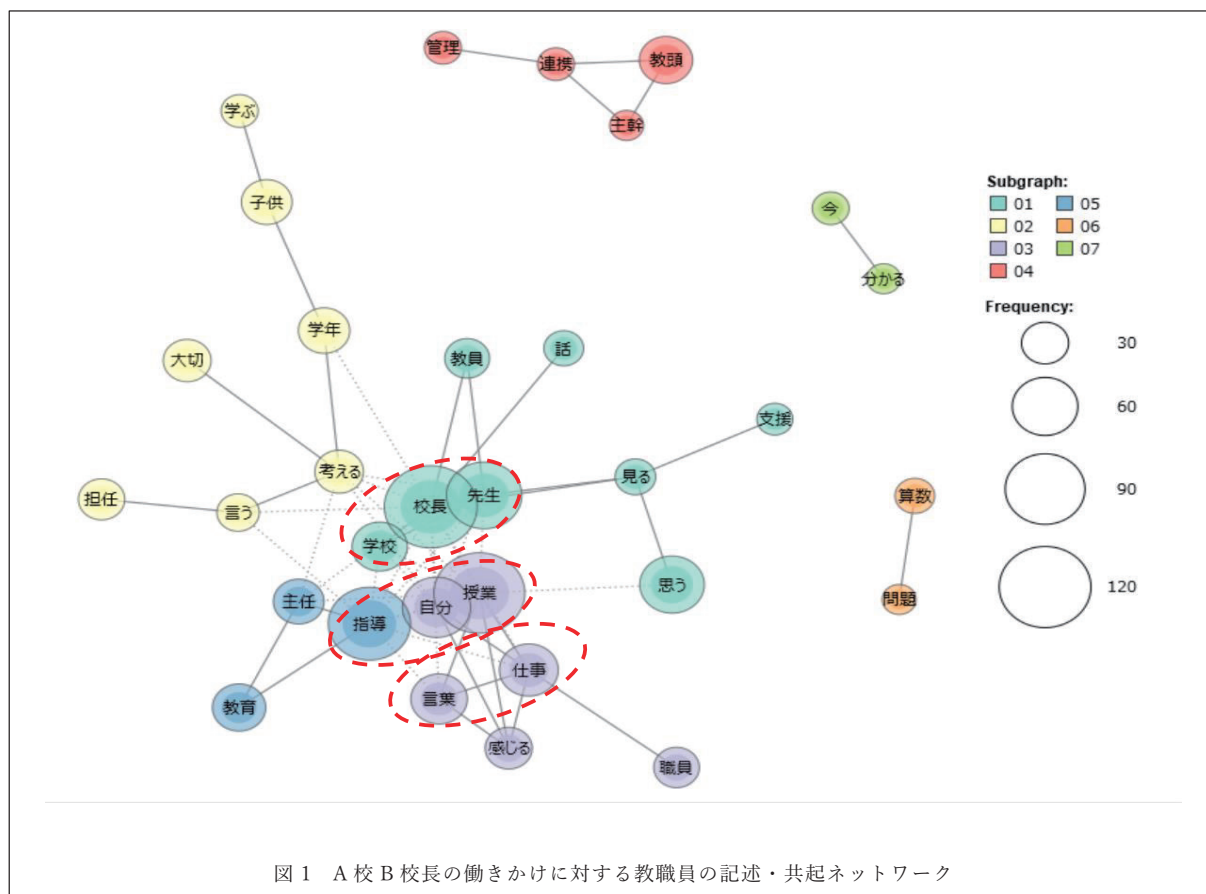
##### (2) A校教職員の記述に対する形態素解析

26名の質問1～5の記述について、KHCoderを用いてみたところ、総抽出後語は16575、単純集計の文は579であった。KHCoderにおける共起ネットワークでは、ジャカード係数を用いて文に用いられた語の距離が測定されている。ジャカード係数とは、積集合を和集合で除したものであり、Aという文に用いられた語とBという文に用いられた語について、下記のような式から近さが数値化されている。

$$(A \cap B) / (A \cup B)$$

共起ネットワークは図1のとおりである。円の大きさは語の使用の頻度の高さである。

上司である「校長」を中心にいくつかの群ができて



おり、注目すべきは、「校長」「先生」「学校」のそばに「自分」「指導」「授業」があり、「授業」と繋がる「仕事」があることである。学校では、子どもに対する指導だけでなく、上司からの助言や支援を「ご指導をいただく」というような表現を用いることが多い。上司である校長が授業の在り方を介して、教職員を支援したことが推測され、それらが「授業」という教師の仕事の中核において「自分」を形成することになっていると考えられる。

「自分」という語を用いた文をみても、それらは65件あり、上司からの「期待」による言葉がけにより中長期の視野の中でアイデンティティが形成されていることが示されていることがわかる。たとえば、9名が以下のような文章の中で「自分」を語っている。

<1> 長期研修を受けるか悩んでいるときに、必ず自分自身の将来のためにもなるし、何よりこれから関わる子供たちのためにもなるという言葉がけがありました。この言葉がけで自分の将来や役割を明確に意識することができました。

<2> 不登校傾向の児童の対応の仕方で、そういった子が将来自立できるように考えて支援をしていく必要があると教えていただきました。その考え方が今も自分の中で、不登校傾向の児童と関わる際の大切なものとなっています。

<3> (校長から・筆者注)「なぜ、本時の目当てがないのか」という質問を受けました。それに対して答えることができず、(活動・筆者注)全体を動かすことしか考えていない自分に気付きました。

<4> 校長先生との面談において、将来の自分に求めているものの話をたびたびしていただいた。全校に関わる校務分掌を若い頃から任され、自分としては広い視野をもつことができた。

<5> 自分の考えや判断に耳を傾けていただき、背中を押していただいたことが、今の職務に繋がっていると思っています。「誰と出会うか」「誰と仕事をするか」、良い出会いは人を成長させるとしています。

<6> 部下として、一人の教員として信頼していただいた(と、私を感じる対応・言葉がけをしていただいた)／多くの経験をさせていただいた(仕事にチャ

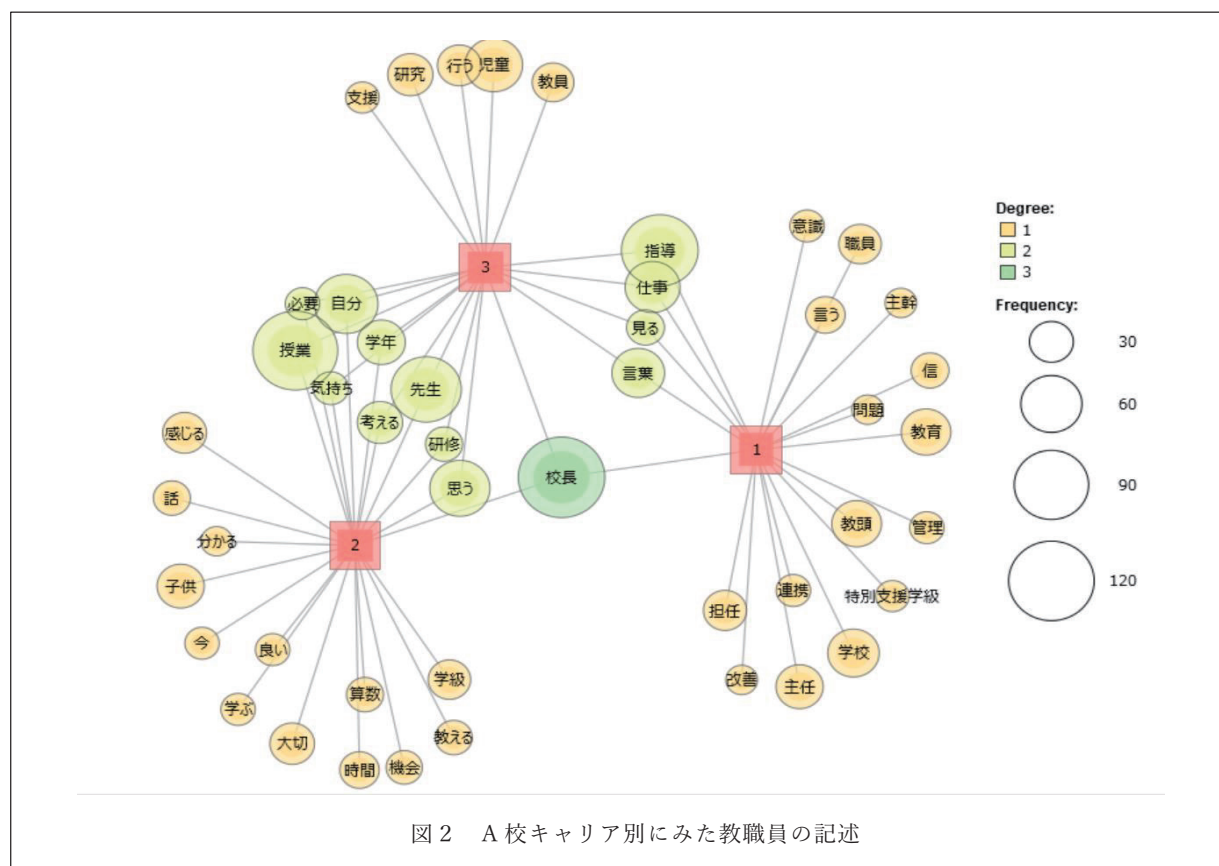


図2 A校キャリア別にみた教職員の記述

レンジさせていただいた)／その際、初めての業務内容に取り組むときなどは、軌道に乗るまで(自分の力でできるようになるまで)、丁寧に指導して下さった／高い理想、広い見識など、日々の指示や指導、何気ない会話の中で、教師としての「差」を見せていただいた(それが自分の中で目標となっていた)

<7>このようなやりとりは、「すぐにヘルプをもらえる＝頼られ信頼されている→自分を信じてもらえている→それに応えたい」という自己有用感的思考に切り替わっていった。

<8>自分からリーダーシップを発揮してということがあまり得意でない自分に対して、校長先生は「〇〇が良かった」と認めてくださり、学年内の出来事で悩んだときには気持ちが軽くなるように、励ましや助言をしてくださいました。

<9>何より、自分を認めてくれているという思いを感じさせていただけしたこと／「自分を信じなさい」「あなたがやってきたこと、やっていることを信じなさい」という言葉をいただいたこと／きちんと指導されたこと(間違いや不適切なものを曖昧にせず、正しい方向にきちんと直接的に指導助言していただいたこと)

<1><4><6>からは、「自分」の将来にむけて中長期の目標や視点を促す言葉がけがあったことが示されている。<2><3><8>に表れている校長の言葉がけは、各自の能力に対する認識を形成し、理想の姿に近づくように励ますものであった。<7><9>では、校長より自己有用感を与える言葉がけがあり、教員としてより前向きなアイデンティティ形成がなされたことがわかる。

さらに、キャリアステージ別の集団としてみると、①管理職・行政職になったグループ、②ベテラン教員のグループ、③ミドル・若手教員のグループでは、用いられる語に異なる傾向があった(図2)。

①管理職・行政職になったグループは、「学校」「教育」「管理」「信」「特別支援学級」「連携」「改善」など学校経営に関する語の他、「教頭」「主任」「主幹」「担任」など職位に類する語の使用も多い。他方、②ベテラン教員グループは、「授業」「自分」などミドル・若手教員グループと共通の語も多いが、「子供」「機会」「時間」「大切」「学級」など子どもとの日々の関わりや授業について校長からの言葉がけがあったことがわかる。B

校長は算数教育の指導者としても著名であったので「算数」も使用されている。③ミドル・若手教員のグループは、①管理職・行政職になったグループと同様に「指導」「仕事」「言葉」などを用いられている。これらの語の使用頻度は、②ベテラン教員グループと異なっている。

B校長が各教員が属するキャリアステージをふまえ、各教員の自己有用感を育む対応をしてきたことがわかる。

A校は、地域の学力向上をけん引した拠点校として、学校関係者から広く認識されてきた。A校が立地する地域は長年学力向上においては課題があるとみなされてきた地域であった。都市部と異なり塾がなく、測定される学力の向上においては学校と家庭の教育力が主力となる。「効果的な学校」論の典型的な被説明変数である測定される学力の向上を実現しており、その過程には、エドモンズらが指摘するように、「強いリーダーシップ」「指導力向上に対するリーダーシップ」「高い期待」があった。

### (3) C校教職員の記述に対する形態素解析

C校の総出語数は1025、単純集計の文は38であった。4名の記述であるので共起にはならなかったのであるが、各回答者の記述には「成長」「目標」といった語の使用がみられる。

<1>困ったことがあった際には、すぐに相談できる体制となっており、迅速に対応してもらい、その分、多くのフィードバックをいただき、成長に結びついたと感じている。

<2>(校長の話から・筆者注)人生設計同様に1年1年の短期目標、大まかな長期目標を立て、目標を掲げて仕事をしたほうが頑張れることを知った。

<3>職員会議の校長指示伝達で、次の二つのことを教えてもらいました。／「あたたかな聴き方」「やさしい話し方」実現のためのカリキュラム／「あたたかな聴き方」「やさしい話し方」になるために、教師側でそのカリキュラムをおさえおくとともに、子どもたちに示してもよいとも思いました。

D校長の人材育成においては、相手の主体性を基に相手との関係づくりが着実に行われながら展開されて





員の授業を直接見て、その際の子どもの姿を通して、授業の展開や工夫を褒めることにした。

第三は、特別支援教育の存在に光を当てることであった。特別支援学級が複数のクラスということもあり、主任等に、力のある教員を配置するようにした。力がある教員と言うのは、様々な意味があり、特別支援だけに限らず幅広く教職員の相談にのれるベテランや、子どもたちと外遊びなどを積極的にする若手であったこともある。どちらにも、特別支援教育に関わる子どもと教職員を他の子どもたちや教職員とつなぐ、という意味があった。外遊びについては、その若手を介しつつ子どもたち同士がクラスや学年を問わず、遊びの中などで自然と交流するようになっていった。

加えて、年間の全校活動の中に位置づけられている4回の校長講話を通して、①個性、②特別支援教育を受けて活躍している大人たち、③本校の特別支援学級の紹介と認知、④特別支援教育担当教員が感じる学級での楽しいこととお願い、といったように、一般論から自分自身の在り方を子どもたちに考えてもらうようにした。この活動の他、年度当初には、児童生徒理解の校内研修として、特別支援学級の授業参観を行ってきた。今から考えれば、これらの活動においては、子どもや教職員がつながるにはどうしたらいいか、特別支援学級担当教員に考えてもらうことを「期待」しており、担当の先生方はそれに的確に答えてくれていた。

こうした仕組みを踏まえつつ、異なるタイプのベテラン教員に対する「期待」としての働きかけを記してみたい。

E教諭は、地元国立大学のある教科専攻の出身で、その教科指導において高い専門性を有していた。しかし、発表会や研究会の場など脚光を浴びる場面ではあえて若手に替わるなど、裏方に徹していた。家庭状況から管理職は目指さないということであった。得意分野の伸長や専門性の発揮に管理職として「期待」をかけた。具体的な指導の場面を含め、発表会や研究会の場においてもE教諭の高い指導力が子どもにも大人にも示されるべきだということを管理職として強く主張した。新任教員をはじめ先生方にそのような指導に近づくように、授業をみせてほしいと依頼し、E教諭の授業に学ぶ機会を意図的に設定した。

F教諭も控えめで、周りに自分から働きかける方ではなかった。しかし、きめ細やかで、人の話を丁寧に聞く

人であった。このようなタイプのリーダーも組織の活性化には必要であると考え、学年主任となることを依頼した。何度か固辞されたものの、後輩に文化を伝えていく必要性が経験者にはあることを話し、納得してもらった。若手や積極的に行動するミドルリーダーと学年を組んでもらうことにし、異なる世代が調和的に発展していく学年経営となることを期待した。丁寧に授業を展開することが強みであるとも考え、地域の研究会において、授業提案を行ってもらった。

G教諭は、中長期の視点で学校づくりに携わってくれた人であったが、やはり家庭状況から管理職は目指さないということであった。高学年の主任になってもらうこととした。7学年部と言われる校内マネジメントグループの正式メンバーではないが、適宜、そこで決定したことを個別に伝達し協力を求めた。全校的な視点で当該学年の学年経営をしてほしいと期待してのことであり、全体を見て動いてほしい、という声もかけた。

## (2) 若手教員に対して～その1

次に若手教員に対する「期待」である。ここでは、経験年数1～5年（教員育成指標第Ⅰ期）と、経験年数6～10年（教員育成指標第Ⅱ期）の若手教員への働きかけについて重視してきた点を述べる。

ベテラン教員に対する働きかけでは、それぞれの専門職としての成長に期待をかけたが、若手教員には得意分野を今後どのように生かしていくかということについて面談を通して協議してきた。将来を見通して現在すべきことを考えてほしかった。

教員育成指標第Ⅰ期にあるH教諭は初任として当該校に勤務することになった。大学での専門は理科である。そこで、担任を理科の授業がある第4学年に配置した。大学で学んだばかりの知識をすぐに活用し、指導力をつけていってほしかった。二時間目に授業を見た後は、その日のうちに授業について話し合った。当該校を終え、転任する時期には、さらに理科指導を向上させることのできる勤務先を配慮するとともに、指導力の向上に期待をかけた。

教員育成指標第Ⅱ期にあるI教諭は、問題を抱えた児童をもち、学級づくりに精力的に取り組んでいた。学年主任はもちろん、学校運営に関わっている7学年部の教員もI教諭の相談にのりながら学級づくりを支援してきた。筆者も毎日決まった時間に先生方の授業

参観をするときには当該児童の様子を見て、声をかけたりしてきた。問題を起こした時には、内容によっては教頭が当該児童に指導を行った。同席しているI教諭は、児童に対する愛情をもった厳しい指導について学ぶことができたと述べている。I教諭には、学級づくりや生徒指導について、長期で研修を受講し、さらに指導力をつけるよう期待をかけた。

教員育成指標第Ⅱ期にあたる教員にも、学校全体にかかわる校務分掌を担当させ、第1回目の面談の時に、「例年どおりではなく、自分の考えたことを実行するように」とコメントした。若手が十分に考えて計画を実行できるように学校全体で協力するようにしてきた。そのようになるには、まずは7学年部の姿勢が鍵を握る。

教員たちは、重要な仕事を任せられ、仕事に対し、節目節目で評価をしてもらえらるということで、厳しい指導も受け入れ、意欲を継続していった。このことはのちに何人かが話している。(丸山千佳子)

### (3) 若手教員に対して～その2

筆者が、管理職(校長)として出会った若手教員に対し、どのように「期待」を示してきたかを示したい。ここで言う若手教員とは、経験年数10年以下の教員のことであり、宮城県の教員育成指標においては、第Ⅰ期「基礎形成期」(1～5年)と、第Ⅱ期「資質成長期」(6～10年)に相当する。

まず、大前提となる筆者の学校経営についての信念らしきことを述べておきたい。それは、「みんな楽しく」ということである。一人一人の子どもはもちろんのこと、保護者、地域の方々、そして教職員もみんなが楽しい学校にしたいと考えている。この信念のもと、若手教員への働きかけに関わり、筆者が学校づくりで重視してきた点について述べたい。

第一に、若手教員、新任層の一生懸命な姿が、学校全体の活性化につながっていることを明示してきた。ミドルリーダー層もベテラン教員も、若手教員の育成のために、基礎基本に立ち返って学び直しができ、そのことが自分自身の資質能力の向上にもつながり、組織的にもいい影響を与えることになるからである。その上で、個々人がどのようなキャリア形成を考えているのか、目指すところをしっかりとって自分の力を高めることに「期待」を示し、教員評価に関する面談等を活用して話し合ってきた。「まずは教科の指導力を

向上させ、いずれは管理職を目指したい」、「特別支援教育の専門性を高めたい」、「社会教育に興味がある」等の希望をはっきり述べる先生が多く、頼もしさを感じつつ、キャリア形成のための今後の見通しについて本人らと話し合った。

第二の「期待」は、「教師は授業で勝負する」ということである。子どもたちは、学校にいる大半は授業を受けて過ごしている。その授業が楽しければ、子どもは「学校は楽しい」と言い、それを聞いた保護者も安心し、地域にも広がり、学校は信頼されるはずである。若手教員への「期待」としては、指導案どおりに授業をすることではなく、子どもがきちんとして静かに先生の言うことを聞く授業でもない。もちろん、これらも必要なことではあるが、それよりも、子どもが「はっ」としたり、「あっ、そういうことか」「分かった」「まだ、分からない」とつぶやいたり、子どもの変容が見られる授業をしてほしいということである。若手教員が授業研究会での事後検討会で、思ったとおりに授業ができず反省の弁を述べたり、悔しがったりするが、そんなときに筆者は、「先生のあの言葉で、○さんは『あー』と声を出した」、「先生のあの資料を見たとき、□君の目が輝いた」等と、子どもの変容があったことを伝えて称賛する。「子どもにとっての楽しい授業とは？」何かを考え続け、学び続ける姿勢をもつことに「期待」している。

第三は、組織の大事な一員であることを自覚することへの「期待」である。そのことを、若手教員へは「声に出してみんなで考えよう」と話している。校務分掌で分からないことには「教えてください」と、生徒指導で失敗したときや、保護者対応でうまくいかないときは「困りました」と、勇気をもって声に出すことで組織は動き出し、課題解決に向かうことができる。どんな小さなことでもすぐに声に出してくれるおかげで、素早い組織的対応ができています。「タイミングが良かった」「おかげで助かったよ」と返すことで、組織の一員としての自覚も高まっているように感じる。

ここで、若手教員に対する「期待」としての働きかけの一例を記してみたい。

J教諭は、初任2年目である。初任1年目は中学年の担任で、個性派ぞろいで繊細な配慮を要する子どもたちが多い学級で大変苦労したが、1年過ぎてみれば、子どもたちからも保護者からも信頼を集めるまで

になっていた。というのは、J教諭がそもそも児童理解力に優れていたことと、上記第三の「期待」のとおり、常に報告・相談を欠かさなかったことが挙げられる。そのため、組織で子ども一人一人の状況を把握することができ、その子どもに合った支援や指導を継続することができたからである。そこで、初任2年目ではあるが思い切って、「期待」とともに特別支援（自閉・情緒）学級の担任はどうかと打診した。J教諭からは「是非やらせてください」と快諾を得た。そして、現在、三つの学年にまたがる3人の子どもたちに対してそれぞれに合理的配慮を施した指導を見事に行うことができている。今後のキャリア形成について尋ねると、特別支援学校も視野に入れているということであった。J教諭の資質能力をさらに高めるよう、支援していきたいと思っているところである。（小澤 晃）

## おわりに－まとめと課題

本論文の問いは、教師が主体的に学び、成長していくような規範的な学校経営とは、どのような過程をとるのか、であった。「効果的な学校」論からは、「強いリーダーシップ」・「指導力向上を導くリーダーシップ」と「期待」が導かれた。リーダーシップをとる管理職から、どのような「期待」が教員にかけられているのかを探ることにより、規範的学校経営の過程に迫ることができると考えた。動機づけ理論の一つである、期待－価値モデルの一角を担うエックルスの理論からすれば、管理職から教職員に対して、教職員が掲げる目標について、「アイデンティティ、短期目標、長期目標、理想の姿、自分の能力に対する認識」といった働きかけを行うということになる。

「効果的な学校」と目される学校の教員の形態素解析からは、校長からそのような働きかけを受けていることが明らかとなった。また、優れた学校経営を行っている校長職の認識においては、「期待」による人材育成が明快な全体的方針の下、日常的に行われていると言える。教職員一人ひとりに、キャリアステージに応じた丁寧な働きかけが行われており、それらが組織としての力を高めていた。これらを踏まえると、強いリーダーシップと「期待」は一体的であるとも理解できる。換言すれば、高い効果をあげる組織であるためには、資源をより多く有する者が被支援者に「期待」

をかけ、被支援者の資質能力向上を実現させることが要になるということにもなる。「期待」が自律をうみ、それらは高い成果を産出する。いわゆる「風通しのよい組織」はこうした構成要素から成り立つ。筆者はこのような学校経営をホールスクールマネジメントとよんでいる（本図2021a）。それはまた、各教職員の理想の姿を可変的なものとしつつ、その実現に向けて伴走するサーバントリーダーシップと一体的である。その好事例がB校長、D校長であった。

アトキンソンの主観的確率としての期待は、エックルスにより社会的文化的文脈としての「期待」に拡大された。本論は、そのような文脈と関わる「期待」が子どもの学習に取り組むという課題価値においてだけでなく、学校という組織と教職員にも援用可能であることを明らかにした。しかし、教師の仕事と思考は複雑である。獲得価値、興味価値、利用価値、知覚されるコストで説明することができる子どもの学習とは異なる面もある。期待－価値モデルと「効果的な学校」論の融合と深化をさらに検討し、教員の主体性が発揮できる環境の在り方を探究していく必要がある。（本図愛実）

## 付記

本論文は、以下のような分担で執筆を行った。はじめに・1～4・おわりには第一著者、5（1）は第二著者、5（2）は第三著者。\*は第一著者、\*\*は第二著者、\*\*\*は第三著者。

## 謝辞

「風通しのよい組織」をつくるにはどうしたらよいかという本論の趣旨にご理解下さり、貴重な記述の提供にご協力いただいたA校とC校の校長先生、教職員のみなさまに心から感謝申し上げます。

## 引用・参考文献

- 解良優基他（2019）「課題価値のもつ概念的特徴の分析と近年の研究動向の概観」『南山大学紀要アカデミア人文・自然科学編』第17号，pp.95-116
- 本図愛実（2020）「OECDが描く教師像」『宮城教育大学教職大学

- 院紀要』第1号, pp.39-49
- 本図愛実 (2021a)『グローバル時代のホールスクールマネジメント』(編著) ジダイ社
- 本図愛実 (2021b)『構成主義から捉える教職ア krediteーション』『宮城教育大学紀要』第55号, pp.295-305
- Eccles,J. (2005) Subjective task value and the Eccles et al. Model of Achievement-related Choices ([https://www.researchgate.net/publication/233895975\\_Subjective\\_task\\_value\\_and\\_the\\_eccles\\_et\\_al\\_model\\_of\\_achievement-related\\_choices](https://www.researchgate.net/publication/233895975_Subjective_task_value_and_the_eccles_et_al_model_of_achievement-related_choices))
- Edmonds,R. (1979) Effective Schools for the Urban Poor, Educational Leadership, v37 n1 pp.15-18,20-24 (EJ 208051)
- Mace-Matluck,B. (1987) The Effective Schools Movement: Its History and Context, Southwest Educational Development Lab (ED304781)
- Purkey,S.,Smith,M. (1983) Effective Schools : A Review ([https://www.researchgate.net/publication/243772387\\_Effective\\_Schools\\_A\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/243772387_Effective_Schools_A_Review))

(令和3年9月30日受理)

## Effective Schools by Expectancy-Value Model

HONZU Manami, MARUYAMA Chikako and OZAWA Akira

### Abstract

What should be done to manage the school so that teachers can learn and grow independently? What kind of process is such school management? The "effective school" theory, which shows the norms of school management, which serves as a clue, consists of (1) the basic mechanism, (2) the environment in which it functions, and (3) the human psychology that drives them. "Strong leadership", "leadership for improving teaching" and "expectations" are emphasized. By fusing the Eckles model, which plays a part in the expectation-value model, which is one of the motivational theories, it is possible to see the process of "expectation". In other words, managers encourage faculty and staff to "identity, short-term goals, long-term goals, self-awareness, and awareness of their abilities" in the "outlook" of the goals of faculty and staff, and enhance the power of the organization.

From the morphological analysis of the questionnaire on teachers of the school, which is regarded as an "effective school", it became clear that the principal was working on such a thing. In addition, in recognition of the principal position of excellent school management, it can be said that human resource development based on "expectations" is carried out on a daily basis, and each faculty member is carefully encouraged according to their career stage. And they were increasing the power of the organization. Based on these, it can be understood that strong leadership and "expectations" are one.

In the model by Atkinson, who is the creator of the expectation-value model, "expectation" was a subjective probability. Eccles placed it in a socio-cultural context and expanded it to influence the value of the task of children engaging in learning. This paper also sheds light on the fact that they can also be used by schools and teachers. However, teachers' work and thinking are complex and differ from children's learning, which can be explained by attainment value, interest value, utility value, and perceived cost. Further consideration is needed to integrate and deepen the expectation-value model and the "effective school" theory.

**Key words :** expectation, leadership, school management, whole school management