

学校経営につながる校長の「語り」の転換について

－学校経営研究に係るナラティブ分析の援用可能性に着目して－

飛田 祥*・安藤 知子**

(令和5年9月4日受付；令和5年10月31日受理)

要 旨

「語り」や「物語」(ナラティブ)の概念が人間の認識や表現において重要な役割を果たすことが注目されている。本稿では、特に学校経営研究におけるナラティブ分析の援用可能性に着目して校長の「語り」の転換について論じた。ナラティブ・アプローチの理論を応用し、校長の「語り」が学校経営スタイル形成に与える影響を分析することで、個別性や多様性に富んだ学校経営が形成されていくプロセスを明らかにしようとした。校長の「語り」は、自身の経験を通じて気づきを促し、「語りの転換のプロット」を生み出し、一連の質の変化である「ナラティブ・トランジション」が起こる。これが学校経営の意味づけに寄与している。「語り」を通じて、校長は自己の同一性を確保し、個別性かつ多様な学校経営スタイルを形成していく。また、「語り」の転換は人の変化に対する非連続性を認識する要素を含み、現在の自己を肯定的に捉える助けとなる。これにより、校長の「語り」の転換が学校経営における個別性や多様性の重要な要素として浮かび上がってきた。

KEY WORDS

Principal 校長, School management style 学校経営スタイル, Narrative Analysis ナラティブ分析,

Plot connecting narrative transformation 語りの転換をつなぐプロット, Narrative Transition ナラティブ・トランジション

1 問題の所在と本稿の目的

近年「語り」や「物語」という概念、いわゆる「ナラティブ」が人間の認識や表現の特徴として注目されるようになってきている。サービン(長田訳)は、何か認識したこと、経験したことを記述したり、語ろうとしたりするとき、その論述形式は不可避に物語の形式を取るという⁽¹⁾。また野家は、現象をありのまま客観的に記述していると思われる科学ですら物語の形式を持つという⁽²⁾。

これまで「ナラティブ」は、主に心理学や医学から派生した看護学の分野においてその力を発揮してきた。特に心理学では、ヴァントが自己の感覚体験を言語によって表現することで、個人の体験に接近する方法を試み、フロイトは、自由連想という方法で患者のこぼれに注目し、精神分析を行っている⁽³⁾。そしてこれら心理学での「ナラティブ」は、のちに学校教育分野に持ち込まれる。学校教育分野においては、不登校児童生徒への心理的支援、教育相談の範疇にあり、野口が唱えるナラティブ・セラピーを中心概念としている⁽⁴⁾。これまで世間や不登校当事者は、「学校に行くことが当然」＝「不登校は悪」というロジックにより、理由はどうあれ、自分自身を責め立てる構図を作っていた。また教師も「何とかこの子を学校に来させたい」、「うちの学校、学級に不登校の子どもがいる状況は認めたくない」というポジティブ、ネガティブ両面の使命感・責任感から、解決しなければならないという思いに支配されていた。しかし、ナラティブ・セラピーはひとまず問題と思いついていない問題(ここでは不登校は悪)を、不登校児童生徒が自分を責め立てるような問題ではないということに、そして教師にとっても誰もが不登校になり得るものだというところに置き換えるということ、「内在化」している問題を「外在化」することによって支配からの脱却を図るという構図の書き換えを目指すものとして導入されてきた⁽⁵⁾。これは、閉鎖気味だった学校を開かれた学校に転換し、心理の専門家を招き入れたことによってなし得たもので、心理学領域が得意としているナラティブ手法がチーム学校を機能させることにに関して有効であることを示している一例である⁽¹⁾。

一方、学校経営分野における校長の歩みを質的に分析する研究としてはライフヒストリー研究やエスノグラフィー研究等があるが、前者は生活史的色合いが濃く、後者はリーダーシップ理論の枠組みとしての観察が主流である。ナラティブ分析を用いた研究では、教諭から管理職となった際の立場の変化の苦勞(「成長の痛み」と表現している)から、成功したリーダーからの情報や経験をリーダーシップリソースととらえ、その提供の重要性について述べた研

*京都府亀岡市立亀岡小学校校長 **学校教育学系

究⁶⁾、校長の実践における語りからアイデンティティ形成に焦点を当て、まずは管理力を構築するアプローチから始まり、ゆっくりと教育のリーダーシップモデルへと移行することを明らかにした研究⁷⁾、教師の成長に関する管理職としての対処方法の研究⁸⁾等がある。いずれもリーダーシップ組織変革のような経営現象にフォーカスした研究で、「語り」に注目しているものの、学校経営研究においては、もっと幅広い学校経営行動に着目することが必要であり、リーダーシップ論だけでは片づけられない部分がある。どれほど学校経営にかかるリーダーシップ機能の研究が進んでも、最終的な学校の在り様は大きく校長の個人特性、特に「学校経営スタイル」とも言いうる特有の経営行動に規定される。「学校経営スタイル」は校長次第で異なるとはいえ、それは完全なキャラクター（校長個人の個性）の問題ではない。ある程度類型化可能な一定の経営行動の傾向性として捉えることができる「学校経営スタイル」なるものがあると想定するならば、ナラティブ分析はこれをこそ対象として読み解くことに力を発揮するものと考えられる。

吉本は1965年の『学校経営学』で、経営の本質は判断＝意思決定そのものであると言っている⁹⁾。では意思決定から導かれる経営行動は何を根拠として具体となるのか。学校経営において校長に対する役割期待はあるが、そもそも校長の学校経営手法や手段は個別具体的なもので、校長個人の個性、能力、意識等に強く影響されるものである。さらに校長に至るまでのキャリアや校長職を取り巻く諸条件や外部アクターとの関係の中での社会的立場などが影響して、特有の行動の仕方や考え、決定の様式等が形成されると考えられる。例えば教職キャリアで、学力向上に関わる強烈な経験があった場合、学力向上を学校経営基盤に据えたスタイルを形成することが考えられるし、生徒指導主任として児童生徒との関係を作り上げてきた校長にとっては、生徒指導主導の学校経営が考えられる。そこで本稿では「学校経営スタイル」を「校長の個性、キャリアプロセス、職位、社会的立場等がもたらす特有の意思決定とそこから生じる経営行動様式」と定義付けて論を進める。

この「学校経営スタイル」の典型的なタイプや、そのスタイル獲得の筋道を解明することで、個々の校長がどのような学校経営を志向するかを予測することが可能になり、学校課題や地域の環境条件等との組み合わせによってどのような学校経営がありうるかを先取りしていくことが可能となるのではないかと考えている。校長のリーダーシップ研究や学校組織論だけではなく、改めて校長個人の「学校経営スタイル」に着目し、その影響力を直視して、校長がいかに自分なりのスタイルを獲得していくのかについて研究する必要がある。本稿でこれらすべてを網羅することは紙面に限りがあり難しいが、まずは以上のような問題意識から、①校長のナラティブ・インタビューからこれまで着手されてこなかった「語り」の転換に着目したナラティブ分析を試み、その分析が学校経営研究、校長研究にとって有効であるどうかの援用可能性を考察する。そのうえで②「語り」の転換が「学校経営スタイル」の形成プロセスにどのようにつながっているかを明らかにすることを目的とする。

2 ナラティブの概念と射程

本稿において、ナラティブを用いて校長の「語り」を分析するので、まず簡単にナラティブの概念を示しておく。

浅野は、物語（＝ナラティブ）に関する形態上の特徴を次のように主張している¹⁰⁾。①時間軸に沿った出来事の取捨選択の構造をなしている。②語り手による自らの視点と物語中の登場人物という二重の視点を有している。③他者との相互作用を通じて創造される。そして物語の効果については、④現実が構成・再構成され、⑤真実の脆弱性が前提にある。つまり虚構や矛盾の隠蔽が必然的に意味づけられているという。また前掲の野口⁶⁾は、ナラティブにはプロットが存在するという²⁾。

これらを整理すると「ナラティブ」は、今現在、過去の自分（語られる自己）のことを語っている自分（語る自己）は、過去の自分とは同一人物であるが、決してすべてが同じではないという矛盾が生まれることになる。過去の自分が現在の自分になるためには過去の出来事に意味づけを行う必要がある。これによって、過去の自分及び出来事を外在化し、これまでの教諭職、教頭職等の自分を脱ぎ、学校経営者としての校長になっていくのではないかと考えられる。そうだとすれば、ある出来事と新たな出来事をつなぐ「プロット」の中には、劇的な考えの変化や気付きをもたらす特別なプロットがあるのではないかと考えられる。校長が意識した「語り」は、「今」と当時は分からなかった特徴的な「過去」を照らし合わせた語り直しのプロットなのではないかと思われる。そのプロット前後、つまり「語られた自己」と「語る自己」の間に連続性と非連続性が存在するという矛盾を解消するために「聞き手、そして話し手である私に納得させるように物語る」のであろう。意識に残らないものは不要で、不要なものは語らないということであり、語ることこそが、語り手の「私」に安定した自己の同一性をもたらすといえる。そして語り直しのプロットによって、ナラティブの質が変わる。この特別なプロットを「語りの転換をつなぐプロット」、そしてこうした一連の質の変化を「ナラティブ・トランジション」と操作的に名づけることとする。

3 研究の方法について

校長の個人特性等による差は、教職におけるキャリア形成とも関わる問題である。多くの校長は、教員として教育実践のキャリアを積み上げ、教育者としての職務経験の延長線上で校長職に就くというのが現実である。そのため「教育者としての校長像」と「管理者としての校長像」、「経営者としての校長像」の間で絶えずジレンマ・葛藤を抱えながら学校経営をしている³⁾。そのため多くの校長は、学校経営を教職キャリアの経験則で補いながら「学校」を捉える際の座標としていられる。それならば、校長のこれまでの教職経験がどのように学校経営に影響を与え、反映されていくのかを探ることが、学校経営スタイル研究に有効であろう。その手法として、自らの教職の足跡を振り返り、自身で「語り」ナラティブに着目する。ナラティブは校長自身が教職キャリアを俯瞰し、どのようにして現在の学校経営実践にたどり着いたのか、また校長としての経営経験を省察することとなり、校長自身も自らの学校経営スタイルに気づくことになると思われる。このことから「語り」を中心としたナラティブ分析を用い、そこから得られた知見を手掛かりに考察していく。

3. 1 ナラティブ分析の方法

ナラティブ分析の手順は、次のとおりである。①校長自身の教職での経験について自由に語ってもらう。②相互行為の中で、聴き手（第一著者）は語り手（校長）の「語り」から、その時に感じたことや価値を掘り下げて語ってもらえる問いかけをする。③聴き手の視点としては、校長の学校経営とどうつながっているか（再構築されるか）を意識して聞く。④1時間から1時間30分を設定しているが、校長の「語り」の長さや②や③によっては、延長も可。⑤「語り」の様子はビデオ録画とボイスレコーダーで録音し、後日、「語り」の構造を分析する⁽¹⁾。

データ分析の方法は、①「語り」の構造から流れや高まりをつかみ、出来事の塊（プロット）を見つけ、テーマをつける。②いくつかあるプロットを意味が通るように時系列に並べる。③その中で「語り」の転換があるものに着目する。ポイントは「今思えば・・・」「あの時の〇〇によって、△△になった」「校長になって分かったんだけど・・・」のような「今」から「過去」の出来事を眺め、再び「今」に影響を与えたと自認する「語り」である。以下、インタビューデータ中で、現在から過去を眺めているからこそ現れていると思われる語り部分を太字で示した。この語り直しを「語りの転換をつなぐプロット」とし、過去の出来事と今をつないだことの意義（シーケンス）⁴⁾を定める。並べなおした一連のプロットの質の変化を「ナラティブ・トランジション」として構造表に落とし込む作業を行う。

なお、調査は京都教育大学の倫理審査委員会（平成30年度受付番号1803）の審査及び承認を得て実施した。対象校長（A、B、Cの各校長）⁵⁾からは調査の協力並びに本論稿への記載について同意を得ている。

3. 2 「語り」の対象と分析例について

次に、「語り」の対象とその見方、捉え方について、A校長のナラティブ事例をもとに考えてみたい。

- (1) 事例対象：A校長【男性】
- (2) 時期：2018年7月30日（月）10：00～12：00
- (3) 場所：X市立P小学校校長室

聞き取り当時、A校長は、教員歴30年で、正規採用前の2年間は小学校の講師として勤務。その後同校に採用された。教諭25年、教頭4年、校長1年務めてこられた。現場たたき上げの校長であり、教育行政経験は無し。

A校長(男性)

【教員生活20年目の出来事のナラティブ】

A校長：3校目、M小学校に行った時、同じやり方をしてたんだけど、子どもと合わなくなってきた感じ。自分が変わらなあかんと思った時期で、日本人学校というのがあると知って、実際に募集要項も紹介されて、大きく、自分の、まあ、環境変えてみたらどうか。結局日本人学校はダメだったんですけど、もう一回挑戦しようかどうか悩んでいる時に、その時にT校長に相談というか、こう考えてるんですけど、相談に行った時に、年齢を聞かれて「お前今後どのようにしたいのか」とストレートに聞かれて、「このままずっと一担任として行くのか、管理職という道っていくのかどっち考えてる」って聞かれて、自分が担任として子どもとの関係でずっとできるかという、過去のいろいろなことがあって悩んでいるときであって、ほぼ即答で管理職の道を目指しますって言ってしまったというのが、この時期ですね。

聴き手：校長、担任のイメージの違いは？

A校長：ドシっとされていて、まあT校長は必ずビジョン持てよ、ただ行き当たりばったりになってしまうからなどと言われていたし、ああ、管理職というものは、全体を見て、直接動かないけども、みんながその方向

に動くように持っていき、導く力が必要なんだと思って。担任はある程度自分の裁量があるので。この辺りは、T校長と一緒に言ったというのが大きかったと。～省略～

それこそ、小体連でもだんだん言われて動くのではなく、下につないでおかないといけないという思いがあったと思います。性格的には人にしてもらおうより、自分でしてしまいたいタイプで、でもT校長だったと思うんですけど、自分が動いてばかりではなくて、同僚なり後輩を動かせるようにならなあかんでということをやわれたような気がしますね。～省略～

【最後のナラティヴ】

聞き手：今、信頼される校長先生というのがありましたけど・・・

A校長：この先生の下で働けてよかったと思う校長先生ばかりだったので、安心して働けるといえるか、逆に校長先生でも、今思ったら、することを許してもらっていたのは、信用、信頼してもらっていたのかなと。

やっぱし、その中で経験的に足りない部分とかは、時には厳しく指導されたこともあるし、やさしく「こうなんちゃう」と言われたこともありますし、次の代といえるか、次につないでいけるように、人材育成といえるか、教えてもらったことはちゃんと伝えたいと思うの。変わるものと変わらないものがあるけど、これだけは伝えていかなあかんなあというもの。

語り（ナラティヴ）の対象としては、大きく3つに分けられる。「私のこと」「他者のこと」「人以外のこと」である。（図1参照）

まず、「私のこと」は「自分からみた自分」のナラティヴで、これは自己認識している部分であり、比較的自分はこの人間だと分かっており、否定の言葉も肯定の言葉もあまり出てこない。A校長は、「自分が変わらなあかんと思った」と述べており、その当時に感じたことを鮮明に覚えていて、変わるために他者（T校長）に相談している。「私のこと」を語っているが、「自分からみた他者から受けた影響」である。A校長の事例では、「ドシっとされていて」「必ずビジョン持てよ」「管理職というものは、全体を見て、直接動かないけども、みんながその方向に動くように持っていき、導く力が必要なんだ。」と語っている。「～先生が・・・がすごくて。〇〇なところが尊敬できるんです。」そして「私、～先生のような・・・をしてみたいと思っています。（～先生のように・・・しているんです）」という含意のナラティヴは、これまでのアイデンティティをアップデートさせるもので、「語りの転換をつなぐプロット」になり得る。このナラティヴは、このプロットを境に具体的にどうしたいか、どうしているかがでてくる。この一連の現象、質的な変化が「ナラティヴ・トランジション」である。

「私のこと」の「他者からみた自分」のところの関連では、A校長は、「自分は自分がやった方が楽なタイプだけど、それではダメだ」というT校長の言葉がある。これは自己と不一致な面であるが、T校長に自分のこれからのキャリアについて相談することができるほど信頼していることが読みとれる。また「一緒に言ったのが大きい」と述べているように、自己不一致の改善を図ろうとしている。

このあと、A校長は最後に、「この先生の下で働けて良かったと思う校長先生ばかりだった。」ということ、そして、「今、思ったら」という言葉が出てきている。これは、その当時に気がつかなかったことが、ナラティヴを通して気付いたということである。また「時には厳しく指導されたし、やさしく『こうなんちゃう』と言われたこともありますし、次の代といえるか、次につないでいけるように、人材育成といえるか、教えてもらったことをちゃんと伝えたいと思うの。」と述べている。A校長の学校経営には「次につないでいく人材育成」が一つの柱としてあるというのは、こうしたA校長のナラティヴにT校長との関わりがあり、そこに自己を変える「語りの転換をつなぐプロット」と「ナラティヴ・トランジション」が出現することが分かる。これらが学校経営スタイルの形成に影響している。

そして次に、「他者のこと」についてであるが、これは他者を分析的に語るナラティヴのことである。多くは、他者と自分を比較するので、「私のこと」つまり私が主語になるのだが、これは他者が主語になることが多い。他者が優れている場合は、やっかみがみられ、むしろ同調しない、自己改善はせずに、対抗するかのようになんたの考えを出そうとする。こういう時は、本や自分の信頼のおける先輩や同僚（ここでいう同僚は、親しい校長等）等に相談することが多い。これは前例踏襲が多い学校経営の中においては、校長なりの学校経営を展開するためには必要なことでもある。また、「他者」に関する語りに着目すると、研究者や指導主事・研究主事等、その道の専門性を

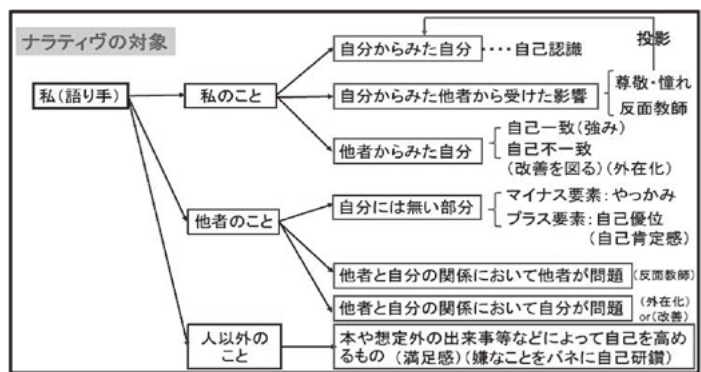


図1 ナラティヴの対象（飛田作成）

有した人をうまく活用しようとすることも経営を推進する手法として導入されていることがわかる。こういう校長は「ナラティブ・トランジション」が多い傾向にある。

そして「人以外のこと」では、感銘を受けた本、例えば偉人伝とか、自分が学校教育の中で強く意識していることが書かれたものを実践に生かそうとすることや、想定外の出来事に見舞われ、その対応を通して、二度と同じようなことを繰り返さないという意識をもって学校経営の柱にしようとする事が語られている。

4 校長の語りの転換—校長への聴き取り事例から—

ここでは、校長へのナラティブ・インタビューによる事例（B校長、C校長）をもとにテーマ、プロット、シーケンスに分類・整理を行い、学校経営スタイルの形成について「語りの転換をつなぐプロット」「ナラティブ・トランジション」に着目して分析する。B校長は、教員歴30年（聴き取り当時）であり、講師3年、教諭24年、教頭3年、校長3年務めてこられた。これまで教育行政勤務の経験は無く、現場たたき上げの校長である。一方C校長は、教員歴32年（聞き取り当時）であり、正規採用前の4年間は中学校の講師として勤務。その後中学校教員として採用され、教諭20年、（うち内地留学2年）県指導主事3年、教頭3年、県管理主事2年、校長1年務めてこられた。教育行政では指導部、管理部勤務の経験がある校長である。

〈B校長のナラティブ事例〉

- (1) 事例対象：B校長【男性】
- (2) 時期：2018年8月8日（水）8：30～10：00
- (3) 場所：X市立Y小学校 校長室

表1 B校長のナラティブ構造表

キャリア	ナラティブ		
	テーマ	プロット	シーケンス
講師時代	①障害のある子ども・保護者との出会い	障害のある子を持つ親の気持ちに気付く。	保護者とは面と向かって話をし、連携することで、保護者の思いが見えてくると確信を持った。
教諭時代 Z市立 W小	②保護者からの指導法批判	①校長の「家に行って話してこい」の意味を悟る。 ②「ここまで聞いてくれたのは先生が初めてや」「子どもの希望を実現できるようにやってほしい」の言葉を保護者からもらい、思いを知る。	
教諭時代 X市立 V小	ナラティブ・トランジション出現 (a) (管理職として当時の振り返りからの気付き)		
	③学級担任と管理職の関わり	①管理職には本当に助けてもらった。(当時の気持ち) 【語りの転換をつなぐプロット】 ②本当に助けるという意味に気付く。(今の気付き。当時は分からなかった)	今は管理職として、担任は守るが、担任を全てひき、担当外が前に出ていくのは良いことではないという考えにたどり着いた。
教諭時代 X市立 U小	④同和加配・児童支援加配と地域との関わり	毎朝泣いて学校に行きたくないという子どもの親に「家庭にも努力してほしい」を求めたら、保護者からの暴力を受ける。難しい地域とのトラブル、複雑さを痛感する。	子どもに「学校に行きたい」と思わせることが家庭・地域の複雑さを解きほぐし安心させることができると思うようになった。
ナラティブ・トランジション出現 (b) (当時)			
	⑤同和加配・児童支援加配としての管理職との関わり	【語りの転換をつなぐプロット】 加配になり、校長と職員、事務員、用務員の間を取り持つ役割を経験。ミドルリーダーとして調整することの難しさを味わう。	管理職は教員間、外部の方等、人間関係を良好にしていくことが大切であると考ええるようになった。
教諭時代 X市立 T小	⑥学年主任と二番手の機能	総合的な学習の時間で、学校が提案していることよりも学年でやっていこうということでやり始める。二番手が主任を支えながら、まとまっていくことを経験する。	二番手の支援力で組織を活性化させるべきと考えるようになった。
教諭時代 X市立 S小	⑦教務主任と学校経営	①校長からの期待を感じた。 ②誰かがやらなければならない役割があることに気付く。 ③先輩教務主任から教務としてできることを思い返す。	組織には役割期待があることを感じるようになった。
ナラティブ・トランジション出現 (c) (当時)			
教頭時代 X市立 R小	⑧教頭としての学校経営	【語りの転換をつなぐプロット】 いじめが発覚。教頭としての思いや考えを子どもに伝え、学年だけでなく学校全体で子どもを見守ることを実践する。(※校長も自分の思いや考えを述べている)	担任を支え、担当外も入って保護者と連携。校長、教頭、教務主任、生徒指導主任等も学年に入り課題解決に熟議をするようになった。

ナラティブ・トランジション出現 (d) (当時)			
校長時代 X市立 V小	⑨校長としての 学校経営	【語りの転換をつなぐプロット】 若手教員・年配教員への対応と連携について考えなければならぬ状況を経験する。担任へアドバイスを教頭もしてくれ、ナンバー2の役割の重要性を再認識した。 組織が動くための人事配置の重要性を痛感した。	OJTで力量を高めていくにはどうすればいいのか。教員の資質能力の向上を図ることを考えるようになった。 人事配置による学年組織の作り方について考えるようになった。
校長時代 X市立 Q小	⑩校長としての 学校経営	校区適正化の行政の取組に対して、保護者との連携、それから地域との連携、関係諸機関との連携のための異動だと自己認識した。	校長として求められていることを実践しようと思うようになった。
	⑪自身の学校経営	教科指導力の弱さを自己認識 子どもが楽しめる学校 地域、保護者から褒められる頑張る子どもたちの育成をめざす。	教員自身が育てたい子ども像を持ち、何をどう頑張るのかを考える教員を育て、学校経営をしていきたいと考えている。

〈C校長のナラティブ事例〉

- (1) 事例対象：C校長【女性】
- (2) 時期：2019年2月24日（日）10：15～12：45
- (3) 場所：K市立L小学校 校長室

表2 C校長のナラティブ構造表

キャリア	ナラティブ		
	テーマ	プロット	シーケンス
講師時代	①産休補助／自分の流儀・美学	前任者のやり方を引継ぎ、何事もなかったように引継ぎ、去っていく。	学ばせていただきありがとうございますという仕事への感謝を感じることができた。
教諭時代 C市立 D中	②初任者研修での学び	総合教育センターの指導主事（次年度から要請訪問に来てくれた指導主事だった）の語りに惹きつけられる。	教師に対して教育する仕事への漠然とした憧れを抱いた。
	ナラティブ・トランジション出現 (a) (当時)		
	③2年目から道徳を担当	【語りの転換をつなぐプロット】 校長から「君のために事務所から指導主事を呼ぶ（要請訪問）」と言われた。※前年度センターにいた指導主事だった。「センターの教員になりたいなら、これから来る仕事は何一つ断らずに全部受けてごらん」と指導主事から言われた。	自治体が所有している教育財産を使うことができると知った。委員会が身近に感じられた。 どんな仕事も断らないと決めた。
	④3年目に交流学習での道徳	次年度に養護学校（現、特別支援学校）との交流を任された。	自身の研究のベースとなる道徳が定着した。
教諭時代 E市立 F中	⑤基幹校での担任	E市の基幹校F中で、若手女性担任として抜擢。	ベテラン女性教員からやっかまれ、その学年は1年だけだった。
	ナラティブ・トランジション出現 (b) (当時)		
	⑥基幹校での担任と3名の女性教員との出会い	【語りの転換をつなぐプロット】 違う学年でも担任を持つ。生徒に対して「あなたも何か一言ってあげて。この子に」とひかない生徒指導を3名の女性教員から学ぶ。	どんな生徒を育てたいか、そのために何をしたらいいか熱く議論をする女性教員の力強い仕事に取り組む姿勢がモデリングとなる。 自分から仕事を探してやるようになった。（まずは学年だより作成から）
	⑦センターでの実践発表	【語りの転換をつなぐプロット】 センターから「道徳」の実践発表を依頼された。	教員の前で、自分が取り組んできたことの話をするのが教員に役立つ話であるのだと感じるようになった。
教諭時代 内地留学	ナラティブ・トランジション出現 (d) (当時)		
	⑧長期研修でやりたいこと	【語りの転換をつなぐプロット】 国語よりも生徒指導総合分野にあった道徳教育をしたいと思った。	3人の女性教員の生徒指導は予防開発的な生徒指導であって、道徳教育を通して予防開発的な生徒指導の必要性に気付く。
	ナラティブ・トランジション出現 (e) (語りながら今気付いた)		
⑨長期研修での役割	【語りの転換をつなぐプロット】 ストレートマスター(M1)の面倒をみる役割を担った。	学年主任のように、若い院生の相談や会合の準備を通して、自分の調整力の高さに気付く。 管理職は調整力が必要と言われたことを今思い出した。	
教諭時代 E市立 G中	ナラティブ・トランジション出現 (f) (語りながら今気付いた)		
	⑩校長で学校が変わる経験	【語りの転換をつなぐプロット】 総合教育センター所長が校長として着任。10年目研修を観てもらう。	校長が積極的に教員の授業を観ることで、教員のモラルが高まることに気付く。 校長は現場目線で教員、子どもを観ることにつながることが、今、校長をして分かった。

教諭時代 H市立 I中 教務	⑪総合教育センターに行くための異動	センターの指導主事となり管理職試験受験と他地域での勤務条件をクリアするため異動となった。 教務として道徳を提案し、すべて取り仕切った。	これまでは、二番手が多かったが、教務をしてリーダーシップを発揮するようになっ てきた。役割分担を考えるようになった。
指導主事 時代	ナラティブ・トランジション出現 (g) (当時)		
	⑫学校生活健康課生徒指導係に配属。東日本大震災に見舞われる。3年目に義務教育課へ異動	課長のリーダーシップで震災を乗り越えようと頑張った。 課長とともに義務教育課へ異動した。 県内の小・中・高・特支すべての校長を一同集めて、震災の対応をお願いした。	トップのリーダーシップで組織が動き、 苦難を乗り越えられると痛感した。 県のすべての校長を集めるために綿密な計画を立て実行したことが成功となった。綿密な計画の大切さを学ぶ。
教頭時代 E市立 J中	⑬小中一体連携校での教頭職	校長二人、教頭二人で情報交換・共有ができた。 校長の「我々」の考えという言葉に対して、「我々じゃないの」と感じるジレンマがあった。	9年間の子どもの成長過程に関わる教員の仕事をみることでできた。 自分の考えと違うと思っている時に、小学校の校長がフォローしてくれたことから、小中が一緒の場合、暴走を食い止めることができると分かった。 人目があった方が暴走しないということも分かった。
	ナラティブ・トランジション出現 (h) (当時)		
	⑭二人目の校長の下での教頭	新年度の校内人事配置に関わって、作った計画を頓挫しようとした新しく着任された校長の行動をきっかけに、前任の校長が「我々」という言葉を使った意味が理解できるようになってくる。	前年が取り組んできたことをリスペクトしながら、新年度に活かすことの大切さを学んだ。前例踏襲すべきかどうか吟味する必要があると思うようになった。
管理主事 時代	ナラティブ・トランジション出現 (i) (当時)		
	⑮復興第2ステージ	広報担当の管理主事として、教育ニュースを作成。	お金をかける以上は、ずっと机にはさんでもらえるものを作ろうと考えるようになった。 前例踏襲ではない新たなものを作る意義を見出した。
校長時代 K市立 L小	⑯中学校籍であったが小学校の校長に着任	教職員にとっては、教育委員会から来た、しかも中学校籍の校長ということで、アウェー状態であった。しかし、それを逆手にとって中学校に向けて、こんなことやりませんかと前向きに取り組むようにしている。	前例踏襲の波に乗りながらも、新たなことを提案しながら、「うちの学校」を作ろうと考えている。
	⑰自身の学校経営	うちの学校の強みはベテラン揃いのところ。 それが逆にこれまでのやり方に固執してしまう弱点がある。 佐藤学先生の「学び合い」や秋田喜代美先生の教育観を通訳しながら、「我々の学校」を作っている。	教員を持ちあげながら、校長も勉強しているところをみせ、通訳していることが正しいと認識させるようにやって見せることが大切と気付く。

5 2つ事例からの分析

〈B校長の場合〉

根底にあるものとして教師生活の初めの経験が最後まで自身の教育観を貫いている。また①教科指導力の弱さを自己認識（体育が専門で教科指導が得意ではないと思こんでいる節がある）②子どもが楽しめる学校、地域、保護者から褒められる、頑張る子どもたちの育成をめざす。（保護者から評価される子ども、子どもが評価されれば学校に対しても高評価。学校経営の目線が保護者の評価となっている）そして③学校経営の礎となるのが人材育成であることが、校長の「語り」から見えてきた。なお、以下の表3、表4中の矢印は「語りの転換をつなぐプロット」によって現在のどのような学校経営スタイルにつながったのかを示したものである。

表3 B校長のナラティブ・トランジション

ナラティブ・トランジション (a) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】 担任がしんどい時に助けるとは、別の教員が変わってやることではなく、やり逃げられるようにサポートすることだと気付く。→教員を育てる。
ナラティブ・トランジション (b) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】 ミドルリーダーの調整力がキーだと気付く。→ミドルリーダーを育てる。そしてミドルリーダーをうまく活用し、内外の人間関係を整える。
ナラティブ・トランジション (c) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】 管理職は自分の思いを語ることで、実践を示す。→管理職は自分の思いを語り、教職員に共有させる。
ナラティブ・トランジション (d) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】 ナンバー2（学校では教頭、学年では次の学年主任候補）が組織力向上のキーだと再認識する。→OJTで力量を高めるための校内人事配置を考える。

〈C校長の場合〉

根底にあるものはB校長と同じく、教師生活の初めの経験が最後まで自身の教育観を貫いている。①「うちの学校」の強みと弱みを自己認識（ベテランの良さと、ベテランの固執が課題）している。②「情報」を入手し、綿密な「計画」を立て、「調整」すること、それを教員に語り、教員と「議論する」ことを大切にしている。

表4 C校長のナラティブ・トランジション

ナラティブ・トランジション (a) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】校長の「君のために指導主事を（学校に）呼ぶ」ということのできることに驚きと発見→自治体の教育財産（人材）を使うこと、「教員に語る」ことができるとわかった。
ナラティブ・トランジション (b) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】3人の女性教員の引かない生徒指導の指導感に共感→女性教員の働き方（生徒指導）、「議論する」ことの大切さを考えるようになった。
ナラティブ・トランジション (c) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】センターでの実践発表を通して、ナラティブ・トランジション(a)を自身で味わうことができ、意義を感じた。→「教員に語る」が役立つことがわかった。
ナラティブ・トランジション (d) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】3人の女性教員からの学びを回顧し、自分がやりたいことが明確になる→予防開発的な生徒指導としての道徳が大切であることに気付いた。
ナラティブ・トランジション (e) 出現（当時は気付かず、語りながら気付く）
【語りの転換をつなぐプロット】M1との関わりから自分のしてきたことに気付く→「調整力」が必要と気付いた。
ナラティブ・トランジション (f) 出現（当時は気付かず、語りながら気付く）
【語りの転換をつなぐプロット】校長に授業をみてもらった経験を回顧して気付いたこと→校長の「授業観察（＝視線）」が教員の士気を高める。校長が現場目線で教員や子どもをみることにつながることに気付く。（情報の入手）
ナラティブ・トランジション (g) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】震災対応に追われながらのトップの動きをみて心に刻まれたこと→トップリーダーの指導力が組織を動かすということ、調整のための綿密な計画が必要なことがわかった。
ナラティブ・トランジション (h) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】人事配置に対して、校長が変更してもいいという安易な発言をしたことに対する疑念から学んだこと→前年をリスペクトしつつも前年踏襲するかを吟味することの必要性を感じた。
ナラティブ・トランジション (i) 出現
【語りの転換をつなぐプロット】広報誌の作成を通して、ずっと机にはさみ、目を通してもらえるものを作らなければ意味が無いと感じたこと→「お金」をかけて価値のある必要なものを作ることの意義を感じた。

6 考察とまとめ

以上、3校長のナラティブ分析事例から、「語り」について以下の2点が明らかになったと考える。

- 1 「語りの転換をつなぐプロット」と「ナラティブ・トランジション」に着目した分析が学校経営研究、校長研究にとって有効である。
 - 2 校長の「今」から「過去の出来事」を眺める「語り」を通して、出来事に意味付けがなされ、校長が描く学校経営スタイルの形成プロセスに活かされている。
- 1については、経験を語る中で、聴き手と語り手（校長）との相互作用が両者の静的な関係を払拭することで、よりダイナミックな関係性の中で校長の教職キャリアの「語り」が集約され、プロットが生成される。「気付き」が誘発され、「語りの転換をつなぐプロット」が生まれる。するとナラティブの質に変化が起こる（ナラティブ・トランジション）。このことから学校経営研究、校長研究については、リーダーシップ論や学校組織論からのアプローチだけでなく、校長の価値観や優先される経営行動を知る手掛かりとなる「ナラティブ・トランジション」に着目したナラティブ分析が有効といえる。

2については、校長は「語り」を通して自身の過去の出来事に意味づけをし、学校経営を説明していた。また聞き手との対話以前に、意図的、無意図的に関わらず自身の過去の出来事について、自身と対話することにより、意味づけをして学校経営スタイル（現在の学校経営における行動様式）に落とし込んでいると思われた。また「語り」を通して自身が気づいていなかった出来事にも新たな意味づけを行い、今後の学校経営に生かそうとしていた。

以上のように、校長は語ることによって積極的に起こりくる出来事に意味を与え、偶然の出来事を必然の出来事に変えていく。そのプロセスこそが校長の「語り」の転換に現れており、それが個別的で多様性に富んだ学校経営スタ

イルを形成していくことにつながっている。それゆえに校長の学校経営は学校教育という同じ枠組みの中で、ある程度の共通性と一般性を示しつつも、本質的には個別性や多様性に富んだものになるのである。さらに校長の「語り」の転換は、人が自分の変化に対して非連続性を認識することを明らかにしている。同じ人物だけれども、教諭時代や教頭時代とは異なる校長の自分を自認すること、あることを境に質的に変わったと認識するという特徴が示された。それによって現在の自己をより肯定的に捉えることが可能になると考えられる。自己の「物語」を作ることは、今から未来を見据えることであり、ナラティブは「学校経営スタイル」の形成を眺めるのに適しているといえる。

注

- 1) 心理学の知見を学校教育に活用することの有効性については、2010年の日本学術会議「心理学分野の展望—人間社会の持続的発展にこたえる心の科学の構築—」報告書において、心理学には「扇の要となるべき役割」があると明記されている。その後、2014年7月に教育再生実行会議第五次提言「今後の学制等の在り方について」（8頁）で、スクールカウンセラー等の多様な専門職の配置や活用が進むよう、制度面・財政面の整備を行うことが提言された。
- 2) 野口は、「出来事から産出される『思い』や『感情』が意味を持ち、もしくは『思い』や『感情』が何かを決意することにつながり、新たな一つの出来事として成立する。こうした出来事相互の関係と意味を示すのが『プロット』である」という。
- 3) これらの校長像については、日本教育経営学会、「校長の専門職基準2009（一部修正版）—求められる校長像とその力量—」（2012年）の中で示されている。（URL: <http://jasea.jp/proposal/proposal2012/>参照。）
- 4) シーケンスは、一般的には順序や配列、断片のような意味であるが、心理学では様々な方向のつながりや関係性を見出す意味で使われている。野口⁶⁾がいうようにナラティブでは、語り手が大切にしている部分を焦点づけて分析していくことから、本稿では今と過去をつなぐ「語り」の意義としてシーケンスという言葉を使っている。
- 5) 3名の対象校長は、現場たたく上げの校長と教育行政経験等のキャリアを持つ校長など、経験を考慮して選定した。

参考文献

- (1) サービン.T. J, 長田久雄訳, 「心理学の根本的メタファーとしての語り」 田中一彦編 『(現代のエスプリ286) メタファーの心理』 至文堂, 1991年。
- (2) 野家啓一, 『科学の解釈学』 新曜社, 1992年。
- (3) 今井康晴, 「ブルーナーのナラティブ論に関する一考察」 『広島大学大学院教育学研究科紀要・第一部』 第59号, 2010年, 51頁。
- (4) 野口裕二, 『ナラティブの臨床社会学』 勁草書房, 2005年。
- (5) 野口裕二編, 『ナラティブ・アプローチ』 勁草書房, 2009年。
- (6) Boyett Cindy L, "School Leadership: Narratives of Title I Distinguished Middle School Principals" Electronic Theses and Dissertations, No.467, 2009.
- (7) Greer Cavallaro Johnson, "Narrative inquiry and school leadership identities" International Journal of Leadership in Education, Vol12, No.3, 2009, pp.269-282.
- (8) 神居隆・加茂紀子・蔭山佐智子・相田雅隆・佐藤修司「スクールリーダーの資質能力に関する一考察」 『秋田大学教育文化学部研究紀要 教育科学部門』 第70巻, 2015年, 159-168頁。
- (9) 吉本二郎, 『学校経営学』 国土社, 1965年。
- (10) 浅野智彦, 『自己への物語論的接近』 勁草書房, 2001年。
- (11) 灘光洋子・浅井亜紀子・小柳志津「質的研究方法について考える：グラウンデッド・セオリー・アプローチ、ナラティブ分析、アクションリサーチを中心として」 『異文化コミュニケーション論集』 (12), 2014年, 67-84頁。

The transformation in the principal's narrative that leads to school management: Narrative analysis in school management research

Hiroshi TOBITA* · Tomoko ANDO**

ABSTRACT

The concepts “narrative” and “storytelling” (narrative) have received attention for the significant roles they play in human cognition and expression. In this paper, I discuss the role of that the transformation of a principal's narrative plays in school management, particularly in terms of educational leadership. By applying the theory of narrative approach, I clarified the process through which various school management styles, rich in individuality and diversity, are formed, analyzing the impact of a principal's narrative on the formation of school management styles. The principal's narrative prompts insights through the principle's own experiences, giving rise to a plot of narrative transformation, leading to a series of qualitative changes that are known as “narrative transitions.” This contributes to the meaning-making of school management. Through narrative, principals secure their own identity and shape distinctive and diverse school management styles. Furthermore, the transformation of their narrative includes an element of recognizing the discontinuity in human change, serving as a supportive tool for positively embracing the current self. As a result, the transformation of a principal's “narrative” emerges as a significant element of individuality and diversity within school management.

* Principal of Kameoka Elementary School, Kameoka City, Kyoto Prefecture ** School Education