

# 学級担任の技と心

## —特別活動を経営する力—

鈴木 英夫

### はじめに

保護者は、誰もが、自分の子どもが今日も明日も楽しく学校に通って欲しいと願うとともに、一歩ずつ成長を刻んで欲しいと願っている。私は、校長であった頃、この親の願いを「今日の幸せ、明日の成長」という短い言葉に置き換えて、「私たち教職員は、親の切ない願いを実現することを託されている」ということを職員に語りかけていた。子どもが、学校から帰ってきて、悲しい顔をして、明日は行きたくないと言ったら、保護者はどれほど心配になるだろう。「お母さん、今日ぼくね、こんなことを友達としたよ、すごいでしょ」と、今日起きた出来事を生き生きと語ってくれたら、どれほど安心して幸せな気持ちになるだろうか。子どもの、安心や充実を保護者目線でとらえることの大切さを、特に若い教員たちに理解して欲しかったのである。また、学校で、授業や特別活動や部活動で努力して、今までできなかったことができるようになったり、知らなかったことを理解し、保護者に説明できたり、家庭での役割を積極的に引き受けたりする姿を見て、保護者は我が子の成長した姿を目の当たりにし、成長を喜ぶとともに、成長を支えてくれた学校や教師に感謝する。そんな心情は、親としての幸せである。子どもの成長や自立は親であることの醍醐味でもあるのだ。このことも、保護者目線で捉え直すと、学校の責任について改めて、襟を正す思いがする。だから、学校はどこまで、我が

子の幸せと成長を願う親の切ない願いに寄り添えるかが、信頼の要となる。

しかし、一方、保護者が学校とともに子どもを育てる存在ではなく、教育の消費者となり、「今日の快適、明日の利益」を求めるようになったらどうだろうか。子どもの快不快の感情に振り回されて、子どもの代理人として学校に要求をする。他人と比べて有利な進学や就職を期待するようになり、学校が自分の子どもに競争を生き抜く力をつけてくれる有利な学校かどうかで、学校や教師の良し悪しを評価するようになる。そうなると、保護者の学校評価は、子どもの快不快の感情と、将来の利益が評価基準になるから、子どもたちの社会的自立の力を育てる教育の営みは大きな困難に直面する。

一方、学校外では、町中の空き地がなくなって子どもたちが交わる場所が失われた。放課後の部活動や塾通いが当然のこととなって、子どもたちが自由に交わる時間が失われた。個人としての自由な時間と自由な空間の中で、子どもなりの社会観を持って人間関係を形成する場所も時間もほとんどない時代になった。子ども達は、親も先生も知らない、自分たちの責任で自分たちのルールで社会関係を形成することはできなくなった。かつて、町の空き地で形成されていた社会集団は消滅し、社会的自立の機会の一つ失われたことになる。「学級は育ちや価値観、知力、体力などが異なる子どもが集まる小さな社会である。(中略)地域での異年齢集団が崩壊した現在、学級や学校の役割がますます

大切になる。」と伊藤が指摘しているように、この状況では学校の社会性育成の機能はますます重要になってきている<sup>(1)</sup>。だからこそ、学校の教師たちは、教科担任も学級担任も、生徒会の担当者も、部活動の顧問も、子どもの毎日の幸せと、成長のために、保護者の信頼を得て教育活動を構築していかなければならない。

私は職員に「人が人になるには人の中でしか人になれない」とも語っていた。社会関係無しに、人が社会的自立の力を得ることはできない。これは、テキストや教室内のロールプレイなどでは得られない。生徒は様々な社会集団、学級、学年、生徒会、委員会活動、部活動などでの体験からしか、社会的自立の力を得ることはできない。集団の中での、軋轢や、争い、妬みや羨望、協力や達成感、同情や共同などすべての心情や体験が、人が人になることを鍛えるのである。しかし、現代社会では「いじめ」が社会問題化し、学校でいじめがあることが非難される時代になった。集団の中での軋轢が、「いじめ」に発展すると、学校側の管理体制が問われる。だから、学校は社会的信頼を失わないため、「いじめ」の芽を早めに摘み取ろうとする。保護者も、そのような対応を望む。生徒たちは、「いじめ」に関わりたくないから、実体的な関係を浅くして行く。学校で不快を感じれば、家に帰りそれを「いじめ」だと捉え直し、保護者に訴える。保護者は、学校への不信感を抱き、学校へのクレームに発展する。だから、生徒たちは「被害者」や「加害者」になることを避けるようになる。現実的な軋轢のない場に子どもは逃げ出して行く。こうして、子ども同士の関係は、インターネットなどの電子空間、SNSなどにその場を移していく。インターネット空間は、学校の管理の手の届かない空間である。

現代社会における学級指導には、これだけの困難な条件が前提されており、八方手詰まりな状況といえる。しかし、学校教育の任務は、子どもの社会的自立である。子どもは、知識の活用の仕方や思考判断などの知的作業の方法を学

ぶとともに、人として人どう接すればいいのか社会性を習得し、自分の在り方に自信を持ち自己確立をする。町から広場が失われ、子どもから時間が失われ、一部の保護者は教育の消費者となり、学校では「いじめ」を発生させないため子ども集団の関係が希薄化する。そのような時代だからこそ、学校教育における特別活動の有用性が高いのではないだろうか。とりわけ、生徒たちが毎日生活する学級活動をどう充実した内容にするかが重要となってくると考える。したがって、本稿では、特別活動における学級経営の目的や手法、学級担任の役割を中心に検討を加えたいと思う。

## 第1章 経営と指導

### (1) 文部科学省の資料から

平成29年7月に新しい学習指導要領の解説編が発表された。その「中学校学習指導要領(平成29年告示) 解説特別活動編で、特別活動、とりわけ学級活動をどのように捉えているか最初に確認しておきたい。

まず、改定の趣旨と方向性では、「どのような学習過程を経ることにより資質能力の向上につなげるのかということが必ずしも意識されないまま指導が行われてきた」と、これまでの課題を整理した上で、社会参画意識の低さが課題となっていることから、「自治的能力を育むことがこれまで以上に求められている」と述べている<sup>(2)</sup>。このような課題意識と方向性を整理した後で、「人間関係形成」「社会参画」「自己実現」の3つを重要な視点としてあげている。

第5章の第1、目標では「様々な集団活動に自主的実践的に取り組み互いの良さや可能性を発揮しながら集団や自己の生活上の課題を解決すること」を通して、行動の仕方を身につける、集団や自己の生活、人間関係の課題を見出し合意形成や意思決定ができるようにする、自己実現を図ろうとする態度を育てるという目標を提示している。これら3つの目標の実現にあたっ

では、「特別活動の方法原理がなすことによって学ぶということにある」という方法の原則を確認しながら、一つ一つについて、次のように解説している。人間関係形成に必要な資質能力は個人と個人あるいは個人と集団という関係性の中で育まれること、社会参画の資質能力は個人が集団に関与する中で生まれること、自己実現については集団の中において個人が共通して当面する現在及び将来に関わる課題を考察する中で育まれることが述べられている<sup>(3)</sup>。「人間関係形成」「社会参画」「自己実現」どれを取っても、人が育つためには健全な集団活動が必要なのである。

さらに、特別活動の領域である3つの集団活動について述べている。学級活動は、「日々の生活を共にする中で、生徒は一人一人の意見や意思は多様であることを知り、時には葛藤や対立を経験する。」生徒会活動は、「学級の枠を超え、より良い学校づくりに参画し協力して諸課題の解決を行う活動」学校行事は「学校外の活動とも繋がりを持ち内容によっては地域の様々な人々で構成する集団と協力することもある。」と説明している。

改めて、学校については「学校は人と人がかかわり合う一つの社会である。生徒は、多様な他者と関わり合って生き、特別活動を通して学校における生活の向上に努め、多様な他者と関わり合ってよりよく生きようとすることを学ぶのである。」と学校という社会で人が成長することを指摘している。特に学級活動では、「学級の集団づくりは、生徒一人一人の良さや可能性を生かすと同時に他者の失敗や短所に寛容で共感的な学級の雰囲気醸成する。」「人と人との関わりも変容していく社会において、生徒は自立した人間として他者とよりよく共同することができる資質能力を育むことが求められている。」と、学級活動という毎日の集団活動の中で人としての成長があると述べている。さらに、学級担任の役割については、生徒の自主性の向上に対して生活体験や社会体験の不十分さや、

思考の未熟さを指摘した上で「個々の生徒をよく理解するとともに、集団の場面における指導や個別的な援助のあり方の工夫に努め、生徒の自主的実践的な活動を促していくことが大切である。」と教師が指導すべき立場にあることを指摘している<sup>(4)</sup>。その上で、特に学級活動については、問題の発見、解決方法の話し合い、解決方法の決定、決めた事の実践、振り返りという学習過程の中で、「生徒が自発的自治的な学級や学校づくりを実感できるような一連の活動を意識して指導に当たる必要がある」と、教師の役割を述べている。

## (2) 経営論的視点から

ここで少々、経営学的な組織論ではどのようなことが言われているか確認しておきたい。組織とは何か、リチャード・L・ダフトは、『組織の経営学』の中で、「組織とは人々と、人々の相互の関係とで成り立っている。人々が相互作用により目標の達成につながる基本的な機能を果たす時、組織が存在する。」と述べている<sup>(5)</sup>。ダフトによれば、組織は、社会的な存在であり、目標によって駆動され、意図的に構成され調整され、外部の環境と結びついている存在である。「目標によって駆動され、意図的に構成され調整される」ということは、言い換えればそこにマネジメントが存在しているということである。

P・F・ドラッカーはマネジメントには役割があるとして、自らの組織に特有の使命を果たす、仕事を通じて働く人達を生かす、社会の問題について貢献する、の3つを挙げている<sup>(6)</sup>。実は、学校における学級組織も、人が集まって1年間を通じて存在するので社会的に存在しているし、目標によって駆動されて係活動や班活動などで構成され調整されているし、学校という大きな組織の下部組織としての面も持っているのでダフトのいう組織の条件を全て兼ね備えている。また、学級では、所属感や達成感や連帯感などを通して、所属する生徒たちの人格発

達を促すので、ドラッカーのいうように、仕事を通じて働く人達を生かすという内容も同じである。また、ドラッカーは組織のマネージャーの仕事以下の5点挙げている。目標を設定する、組織する、動機付けとコミュニケーションを図る、評価測定する、人材を開発する、の5点である<sup>(7)</sup>。これは、学級担任が、学級目標を導き、学級開きを通して学級を組織的に運営しようとし、生徒たちのやる気を引き出し、生徒同士の関係づくりを進め、生徒一人一人や班などの活動の努力を褒め、学級指導を通して所属する生徒たちの人格発達を促進する、という行動と同じである。担任は、生徒たちの組織のマネージャーとして、学級を組織し、人を育てなければならないのである。

学級は子どもが学校という大きな組織に関わる足がかりである。しかし、それは学級担任が事務的、あるいは教科以外の教育的管理を任されているという、学級指導一辺倒の捉え方ではなく、学校につながる学級という組織の運営を任されていると考えた方がいいであろう。教師になったばかりの、あるいは教育実習に行くときの大学生が陥るところが、教師とは教科指導をする仕事だと思込んでいることである。教科指導は、担任でない教師、非常勤講師など学校で働く教職職が共通して担う業務ではあるが、レギュラーの教員になった場合、学級指導や委員会指導、部活動顧問なども責任業務として発生する場合がほとんどである。特別活動における、生徒会や委員会は学校という組織をどう支え向上させるかというミッションが明確なので、経営的感覚で目的や組織構造や人材育成の視点を自然に持つことができる。それに対して、クラス分けという偶然と、義務教育であれば地域社会が共通であるということで、40人を上限で集められた学級は、実は極めて経営困難な存在なのである。

この40人を合理的に管理しようと思えば、担任の管理が強く影響する学級にすればよい。軋轢は担任が一括処理すれば良いし、担任が

ルールを決めれば良いから、学級管理を無駄なく進められ、ほかの業務の余裕ができる。そうすれば、教科指導や部活指導により多くの時間を割くことができる。逆に、学級は民主的に運営されるべきだし、生徒の希望を尊重しようという意識が強くなり、担任が集団経営を放棄すれば、生徒だけで、偶然集められた集団をコントロールすることは極めて困難なので、無法地帯に近い学級が発生する。多くの学校で、学級経営はなんのためにあるのかというコンセンサスが希薄なので、学級は学級担任の経営意識に任せて、他の先生は介入しないという、良い意味でも悪い意味でも聖域になっている場合が多いのではないだろうか。学校全体で、どのような生徒像を共有し、どのような社会的自立、成長を促進しようとしているのか、そのために各学級はどのような願いで、どのような手法で、集団を育て、個を鍛えようとしているのか、学級経営像を統一するのではなく、共有する必要があるように思う。長瀬は、「担任として学級を持つということは、学級にいる生徒たちに方針を示し、定め、組織を整え、持続的な活動をして目的の達成を果たすということです。」と述べている<sup>(8)</sup>。長瀬によれば、目的の達成とは学力と人間力の育成であるという。長瀬は「どれほど若くても担任になるということは組織のトップになるということです。組織を作る視点が重要です。」とも述べている。学級経営を組織論的に捉える必要があるのはそのような理由からである。生徒の発達への教育的眼差しがなくては、生徒は成長しないが、経営手法がなくては、学級は生徒が育つ場ではなくなる。担任は、目的、組織構造、一人ひとりの成長という組織論の基本を理解して、具体的な組織作りと、組織の支援を進める必要があるだろう。

### (3) 学級経営と学級指導

河村は教師のリーダーシップについて4つのタイプをあげている<sup>(9)</sup>。(1) 指導と援助を統合して発揮するタイプ バランスの良い指導

で、子どもたちは主体的な学級生活を送る。  
 (2) 指導に偏るタイプ 子どもたちから管理的と思われる。子どもは教師を評価する人と見てしまう。教師は権威的な対応を取ることが多くなる。  
 (3) 援助に偏るタイプ カウンセラーのようになってしまい教師が隠れている。「子どもを叱ることができない」が口癖となる。  
 (4) 指導も援助も乏しいタイプ。河村は別の著作で、管理型と親和型という二分法も使っている<sup>(10)</sup>。管理型はベテラン先生によく見られた型で、全て教師がコントロールしてしまうので、教師との関係が壊れると問題行動が発生する。親和型は経験の浅い先生に多く見られる型で、友達のように1対1で生徒に向かい合うが、集団のルール理解のさせ方がわからず、少しのきっかけで学級があれてしまうという。指導に偏って学級管理を合理的に進めても、援助に偏って経営も指導も無しでは、集団の中で個を鍛えるという特別指導の本旨を果たすことはできない。

学級担任の視点で経営とは何かを図1に整理した。これはいわゆるPDCAの経営改善サイクルである。まずは、集団への看取りが経営の第一歩となる。学級運営のルールをどの学年でも同じ、どの学校に転動しても同じように進めるのは、そもそも組織や個人へのみとりを欠いた行為なので、経営の最初からずれたまま事が進んでしまう。その学校、その学年、その学級、あるいはその生徒という年々変わるファクター

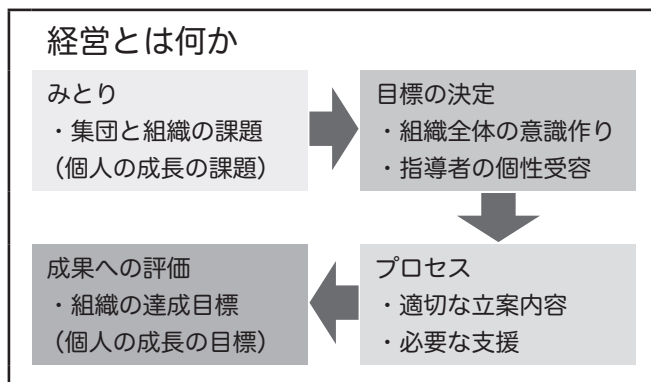


図1

を成長の課題という視点でみとる必要がある。その上で、担任としての成長戦略の元、学級集団を育てながら目標設定を進める必要がある。その時に、担任は学級集団づくりに大きな影響力を持っているので、学級の生徒たちに担任の人間としての個性を受容してもらうよう働きかけることも大切である。企業や役所でも、あるいは学校組織でも、あの課長がいうのだからみんな頑張る仕事を達成しよう、とか、あの校長がやるのだから自分たちも校長を支えよう、などという働くものの動機付けとして、リーダーの個性受容は重要なファクターとなる。だから、学級担任は、生徒たちの前で、教師であると同時に人間を見せる必要があるのである。目標が決定できたなら、学級組織や行事に向かう準備などの具体的プロセスづくりに入る。生徒たちが、担任の適切な支援を受け入れて、自分たちでプロセスを作ったと感じさせることが大切である。そして、そのプロセスをたどるときに、様々な問題課題が発生するが、担任は掃除などの日常活動や合唱コンクールなどの時期的プロジェクトを推進しようとする生徒に寄り添って課題解決を支援しなければならない。必要な支援が得られれば、生徒は集団から孤立することもなく課題に向き合い、成長の一步を刻むことができる。しかし、最後の評価は難しい。なぜなら、全てが成功裏に終わるわけではないからである。クラス対抗リレーや合唱コンクールなどは1位がいれば最下位もいる。成功、失敗、優勝、などの結果を評価するのではなく、努力のプロセスや成長の歩みを評価する視点が大切である。

学級経営と学級指導について図2に整理した。何が学級指導で、何が学級経営かを明確に分けることは難しい。そもそも、学校における特別活動は、集団の中で個を鍛えるという活動として行われる。言い方を変えれば、なすことによって学ぶというのが基本である。目的は、個人の

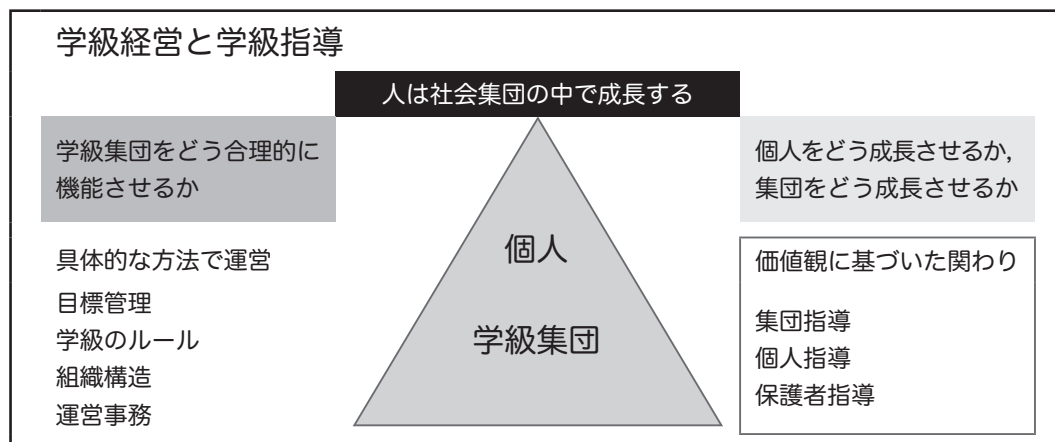


図2

人格発達，社会性の向上である。しかし，個は集団の中で，何かをなさなければ成長しないのであるから，集団作りの指導が必要である。主に個人に対して，個人の成長に関わって指導する場面が，当然あるが，集団に対してモラルや関係づくりを論ずる場面もある。個々の生徒や，一部の生徒集団または学級全体に論じたり，何か行動をさせたり，考えさせたりする場面が学級指導の場面である。一方，学級経営は，学級集団に目標を与えあるいは発見させ，目標達成のプロセスを具体的に設計し，プロセスを支援する教師の関わりが学級経営である。もちろん組織運営であるから，組織内の人材育成も経営には含まれているので，簡単に学級経営と学級指導を切り分けることはできないが，学校という教育機関で，最終的には組織の成果ではなく，個の成長を目的としているから，組織経営としての学級経営に重ねて，人格の成長に直接コミットする学級指導が存在するのである。繰り返しになるが，指導と支援，経営と指導のバランスを，集団や個の性質や状況に合わせて使い分けてく力が必要である。

## 第2章 困難なケースと経営論的考察

この章では，学級経営・学級指導のいくつかの困難な場面設定を想定し，その場面を通して

具体的な課題について考察したい。

### (1) 席替えのケース

X中学校2年1組で2回目の席替えをした。この学校では班活動で学習することが多いので，席替えと班の編成は同時に変わる。変わるタイミングは，二人ペアの日直が1周回ったらということにしてあるので，だいたい1ヶ月ごとに席替えである。班編成の最初は担任が決め，班長は各班で選出する。次の席替えが近くなると，各班で次の班長候補を選出し，あとはくじ引きで班員を割り振る。班が決まると，班長が班ごとに場所の割り振りを相談して決める。相談が不成立ならじゃんけんで場所取りをする。そのような中，視力の弱い子が一番後ろの席になった。B子から，「Aちゃんは小学校でも中1の時でも一番前に座っていた。後ろからは見えないからかわいそうだ」との，発言があった。一方で，班長同士もともと仲の良い男子生徒は，班の場所を後ろ側に陣取り，本人同士は通路を挟んで隣同士になりニヤニヤしている。そのことに気づいたB子は，「この席替えはおかしい，なんであの子達が隣同士になるのか，先生はちゃんと話し合わせたのか」と，強い口調で発言した。学級の中で，思い通りの席をうまく手に入れた生徒と，条件が悪く板書を見るのに支障がある生徒，たまたま後ろの席に配置されてよかったと思う生徒，一番前の席に座らさ

れて不満顔の生徒が発生した。この帰り学活で、雰囲気が悪く、集団として結束不能な状況が漂い始めた。(筆者考案)

「席替えに正解はない。(中略)子どもが納得しているか、席替えに担任の意図はあるか」と長瀬は述べている。<sup>(11)</sup> 席替えは生徒たちが楽しみにしていることの一つである。席替えによって、一ヶ月以上の学級生活の景色が変わるわけであるから、生徒が期待するのは当然である。席替えによって、教室内の人間関係に変化が生じることになるので、生徒にとっては重大事である。しかし、小柄な生徒が教室後部、大柄な生徒が教室前部に座れば前方の黒板や大型テレビなどの見易さにも影響するという学習面の課題もあるし、また、隣同士にすると私語が止まらない関係の生徒もいるなどのことから、より良い席替え結果を教師が求めるのは当然である。学級指導のマニュアル本の中には、席替えは担任の専決事項であることを生徒に理解させ、効率の良い学級経営を勧めるものも多く散見される。しかし、席替えが学級生活上の重大事項であればこそ、そこに生徒をコミットさせる方法を考えるべきである。集団の運営や生活について生徒たちに考えさせ、より良い解決策を考察させ、その案を民主的に決定し、民主的決定の内容を受け入れ、決定内容に従って実行し、必要に応じて改善策を検討するのは、まさに集団としての運営であり、その集団の運営を指導することこそ学級経営である。効率のいい学級経営は、軋轢を産まないが、その部分では課題解決の必要がないから、集団も育たないし、個も鍛えられない。ここで示した席替えのケースは、プロセス指導の不十分さが生んだ課題である。班長を決定し、班長同士が学級内での場所を相談して、決めるというプランは合意できていたのに、プラン実行の過程で、配慮不足と班長同士の個人的調整という不正の発生を許してしまったところに問題がある。班長同士の話し合いで、各班にどのような課題があり、どのような合理的配慮を了解し合わなければな

らないかという指導が不足していたのである。担任は、プラン決定だけでなく、プランの実行について多面的に考察して、学級全体で配慮をする必要がある。

## (2) 清掃のケース

X中学校で、午後に授業参観、学級懇談会があるため、その日は、昼清掃で簡単清掃となっていて、昼休みの時間を10短縮し、5時間目の開始を5分遅らせることで、15分の清掃時間を確保していた。担任のA教諭は、昼休み終了のチャイムが鳴ったので、職員室から教室に行った。「さあ、掃除しようか」と声をかけると、教室では数人の生徒が、掃除を始めようと机椅子を移動させ始めていた。机椅子の移動で広がった教室の前半分で、プロレスごっこを始める男子生徒、教室の外の廊下で男子生徒をチラチラ見てはおしゃべりが止まらない女子生徒数人、ほうきを持って掃き掃除をしているのは女子の3人だけ、黙って立ったままの男子生徒もいる。女子生徒が「先生、まだグラウンドで遊んでいる男子生徒がいます。注意しないんですか。」と不満顔に訴えてくる。

そこへ、学年主任のB教諭が、グラウンドで遊んでいた男子生徒3人を連れて、教室に現れた。B教諭は「お前ら、自分の責任をしっかりと果たせよ」と言って生徒を、A教諭に引き渡した。3人の生徒は「箒も無いし、俺ら何すればいいんですか」と不満顔だ。

(奈良教育大次世代教員養成センター「教師力を鍛えるケースメソッド」<sup>(12)</sup>2014年より作成)

掃除のトラブルもよくあるケースである。このケースは、担任は十分な学級経営準備ができていないため、学級は無政府状態となっていて、学年主任が掃除の混乱を担当指導の機会と捉えて、介入したケースである。この後、学年主任から学級担任が指導を受けて急激な改善を図ろうとすれば、放任から管理へと急ハンドルを切ることになり、担任を支持していた一部の生徒からも離反される可能性がある。掃除用具が不足していたりしている上に、仕事分担が不

明確で、一部の自覚的な生徒の善意に頼った掃除となっている。また、いつもと状態が異なり短時間での昼清掃、もしかしたら担任は別業務で掃除場所での指導ができないこともあるかもしれない。一部の生徒の善意に頼った学級経営は、そのような、担任不在の瞬間にほころびが発生する。掃除という、学習環境の維持のためのルーチンワークの意義を学習させる必要がある。そして、掃除用具の数に合わせて仕事分担を明確に設計する必要がある。2人から3人のボランティアで掃除をするのと違い、40人で教室及び昇降口などの共用スペースの掃除をするには、人数と掃除用具に合わせた明確な設計が必要である。ホームルーム活動の時間を使って、掃除の必要性、その箇所を掃除する場合のポイント、配当された掃除用具の数に合わせた明確な分担、掃除の手順の明確化などをしておくことが必要である。毎日の学級での生活がスムーズに流れないと、生徒同士の関係が悪化し、いじめや学級崩壊の萌芽を生むことになる。

### (3) 運動会のケース

10月の体育大会が近づいてきた。体育大会の種目は、生徒がやりたがる種目と、やりたがらない種目がある。学級対抗リレーは、出場選手の人数も多く、一番盛り上がる競技だ。A教諭が担任する2年生のクラスは、個別支援学級の障害のあるB生徒の親級として学級活動は一緒にに行っている。選手決めで学級会で、Bが学級対抗リレーに立候補した。彼は、精一杯走っても健常な生徒が100m走る間に60mくらいしか走れない。他の学級は様々な作戦を立てて、走者順を決めて、早いクラスでは朝練も始めている。言葉には出さないが、学級対抗リレーで優勝したい陸上部の生徒たちは不満顔である。一方、男子1500mは、希望者がいない。小太りで動きの遅いD生徒が他の競技の選手選出のじゃんけんで負けて、1500mで運動会に出ることになりそうである。正義感の強い女子は、この決め方は良くないから最初から決め直そうと言い出した。1500mを誰かに押し付けたい

男子たちは、じゃんけんで決まったのだから、誰に決まっても不公平はないはずだと、陰悪な空気になってしまった。

(奈良教育大次世代教員養成センター「教師力を鍛えるケースメソッド」2014年 をもとに作成)

生徒たちにとってじゃんけんは極めて公平な決定方法だと思われる。恣意性がなく、偶然性でその場で明確に勝敗が分かれるので、効率も良い。しかし、じゃんけんでことが決定できるのは、じゃんけんに参加しているものたちが、年齢や体格、能力など個人的な資質、その事を実行するのに生じる支障やその他の事情などが同一であるときだけである。同じ年齢同じ体格でも、泳げるものと泳げないものが、泳げなければできないことについてじゃんけんをすれば全く公正性を欠いてしまう。

1500メートル走や学級対抗リレーなどは、長距離走であることや体育大会での注目種目であることなどからして、じゃんけんで選手を決められる内容ではない事を先に指導しておく必要があった。つまり、体育大会での選手決定というプロセスに必要な配慮は何かを、事前に担任と学級のリーダーとで十分に検討し、検討した内容をクラス全体に返しておく必要があったのである。荒巻らは「共に話し合った友達を思う感覚や、仲間のために解決策を考えた自分への自信が育ち、その結果共同体感覚が育成される。」と述べている<sup>(13)</sup>。ルール適用の仕方に、クラスの仲間のためにどのような配慮が必要かを学ぶことが必要だったのである。その配慮のおかげで仲間が傷つくことがなかったら達成感を味わい、温かい人間関係に支えられて集団が成長する場にする事ができる。

### (4) 生徒会指導のケース

X高等学校の文化祭では、この十年ほど後夜祭の時にグラウンドで打ち上げ花火を上げていた。しかし、地域住民からのクレームが3年続けて学校長、教育委員会、市役所に届き、校長判断で打ち上げ花火は行わないこととした。す



ると、文化祭で後夜祭実行委員の生徒数人が、花火をやらせてほしい、先輩から引き継いで来た行事を続けたいとの相談が、生徒会担当の教諭に寄せられた。文化祭実行委員はたまたま全員が同じクラスで、学級担任も、同案件で相談を受けた。生徒会担当教諭と学級担任は、校長室に行き、後夜祭の花火をやらせてやりたいとの希望を校長に伝えたが、校長は、地域住民の理解があってはじめて学校は教育活動ができる。東日本大震災以後、住民は災害に慎重になっている。住宅地に囲まれたこの学校で花火を上げ続けることは理解を得られない。自分たちの希望だけでなく、地域住民が安心して暮らしたいという願いにこたえるのも学校の役目である。先生たちから実行委員の生徒たちに花火ができない理由をきちんと話して、別の内容で後夜祭を考えるよう指導してほしい、と諭された。生徒会担当の教諭は生徒たちに話をしたが、生徒たちは納得できないようであった。(筆者考案)

実は生徒会指導も難しい指導の一つである。多くの生徒会指導担当教師は、生徒会選挙で選出され自覚と自負に溢れた生徒たちとミーティングするうちに、生徒たちのやる気に感激し、なんとか生徒のアイデアを応援してあげたくなるのが普通である。しかし、生徒の意識としては、ほかの生徒からどう思われるか、先輩たちからどう思われるかを気にするところは、大人が何か事をするときの意識と変わらないのである。特に社会情勢が変化し、住民が地域社会の主人公として、行政や地域の公共財である学校などの施設に何も注文をしない状態ではなくなった時に、学級を超えた生徒会活動は地域社会と直接向き合う活動となるので、どのような意識で、何を变えなければいけないかを学ばせることも大切である。他にも、放課後のグラウンドで活動する部活動、大きな音で楽器を吹き鳴らす吹奏楽などは、地域社会に受け入れられる活動をしているのかを点検する必要があるのである。学校だから、全てが許される時代は終

わったし、社会性を獲得するための学校で、社会を無視して自分たちの楽しみのためだけに活動できるという事を学習させてはならない。この例は、校長だけが社会と向き合い、生徒会担当教諭と担任は生徒の希望とだけ向き合っている例である。生徒会活動は行事を盛大に成功させる活動ではなく、行事などを通して幅広く社会性を獲得する活動である事を再認識する必要がある。

### (5) 個人指導のケース

X中学校は、各学年1学級の小規模校である。2年生のクラス担任の30代男性教諭は、家庭訪問で、母親から「副担任がうちの子をひどく叱責している。子どもは学校へ行くのが怖いと言っている。副担任を変えて欲しい。」と言われた。家庭訪問から戻って校長に報告したが、校長は年度の途中で担任や副担任を変えることはありえないと言っている。校長から、この生徒はどんな生徒なのか尋ねられたので、「生徒会や部活動などは熱心に活動しているが、宿題や提出物など忘れ物が多く、繰り返して指導している生徒です。」と概況を説明した。副担任は女性で30代、小学校教諭の経験もあり、指導はきめ細かくて厳しいところがあるが、自分より経験年数も上なので、指導が厳しすぎると感じるがあっても、指導方法について指摘をしたことはない。昨日もまた、宿題忘れがあり、自分自身も厳しく指導したが、副担任は、「宿題が出せないなら、生徒会活動もやめなさい。」と厳しく叱責したら、生徒会はやめたくないと言き出して、過呼吸を起こしてしまった。担任として、養護教諭に協力してもらい過呼吸がおさまるまで見守り、家庭に連絡して、下校させた。(最近の新聞記事の事例を参考に筆者考案)

これは学級経営の事例ではない。学級指導の事例である。このケースは、学級担任の所管事項であるクラスの生徒指導に、副担任が介入し、担任がそれに同調し指導のイニシアチブを失っている事例である。力関係が上である副担任に介入を慎むよう指導するのは学校管理職で

ある校長や副校長の任務であるが、担任として個々の生徒の育成の方針を明確にしていなことに課題がある。担任は、まず生徒の指導方針や保護者対応の方針を決め、校長を通して副担任の介入を制限し、副担任には、自分の方針に沿った協力を要請すべきである。生徒は、部活動や生徒会活動に居場所を求めているので、生徒にとっての居場所を大切にしながら、保護者の思いや願いを受け止めて指導に当たらなくてはうまくいかない。この担任教師が一番気にしなければならないのは、先輩である副担任の意向ではなく、生徒本人や保護者の感じ方や捉え方なのである。担任には、学級という組織を経営トップとして経営するとともに、担当した生徒を集団の中でどう成長させていくか、保護者ととともに一人の子どもを成長させようという、見通しと方略が必要なのである。

### 第3章 担任の役割

学級担任は二つの役割を果たす。学級経営と学級指導である。言い換えれば、組織運営と集団づくりである。学級の存在理由は、学校を構成する基礎的社会集団だからである。もちろん、単位制高校など学年制を取らない学校の基礎的社会集団は必ずしも学級とは限らないが、日本のほとんどの学校で学級は、生徒が集団の中で育つ場となっている。学級のメンバーは偶然性で選抜され、どの学級もだいたい同じような活動ができるように平等性を原則として編成される。そして、その集団に所属する生徒には明確な共通目標はない。ある生徒は、勉強さえできればいいと思っているだろうし、ある生徒は部活動さえできればいいと思っているし、ある生徒はこのクラスには話の合う人間はいないと思っているだろう。しかし、学級は学校の基礎的集団として、生徒会や行事のための委員などの選出母体であり、授業を進めるための基礎的単位である。学校生活の基礎的所属集団となるこの難しい集団を担任は受け持たなければなら

ない。教科学習の集団は、教科内容の習得という共通の目標がある。部活動はメンバーが自ら選んで所属するわけだから、集団のマネジメントとしては目標達成へのプロセスを示せば、所属する個人も集団も自ずと目標に向かって集団を維持しながら努力を継続できる。学級は、所属する個人への影響が大きいのに、目標やプロセスの暗黙の了解がないから、マネジメントの難易度は高くなる。

教師は文化の継承に加えて、社会性の育成と自己の確立を指導する<sup>(14)</sup>。この指導を効果的に実行するためには、生徒たちから信頼される存在であることが必要だ。特に集団マネジメントの難易度が高い学級ではなおさらである。担任が生徒にどのように受け入れられるかということが、担任業務の始まりである。と言って、嫌われることを恐れて、生徒のご機嫌とりに傾くと生徒からの信頼性は逆に低下してしまう。先輩教師たちは「嫌われることを恐れては指導できない。」と若い教師たちを指導していた。しかし、生徒から恐れられる指導が良いというわけではない。河村は、中学生が受け入れる教師像について、「中学校の教師は、教師の人間的魅力と、教師役割の魅力の勢力資源を普段から生徒に強く感じさせるような対応を積み重ねていくことが求められます。その上で、状況に応じて対応する必要があるのです。」と教師のもつ生徒と関わる力を選択的に用いることを勧めている<sup>(15)</sup>。大人としての自分が様々な集団の中で多面的な人格形成を行い、所属する集団によって自分というものの見せ方が自然に変わっていることに気づけば、生徒の姿も絶対的なものではないことに気づくのである。河村は、「教師の目の前の子どもの行動や態度は教師の存在を意識した相対的なもの」と述べている<sup>(16)</sup>。現場の教師は、意外にもこのことに気づかない場合が多いのである。自分から見えている生徒像は他の教師からも同じように見えていると思う。しかし、生徒の個性は、教師や集団との関係性の中で相対的なものである。

だとすれば、その逆に自分という教師もまた生徒との関係で相対化されるのである。河村は、生徒が教師をどう受け入れるか、あるいはどのような関わりで教師を捉えているかということについて、教師のもつ生徒と関わる力を勢力資源として、6つにまとめている<sup>(17)</sup>。(1) 準拠性：教師の内面的人間的魅力、(2) 親近・受容性：自分を受け入れてくれるという被受容感、(3) 熟練性：教師としての専門性、(4) 明朗性：性格上の明るさ、(5) 正当性：教師の社会的な地位、(6)：罰・強制性：罰や成績などでコントロールする力。教師が生徒からどのような存在として見られているか、自分では親近・受容性で生徒が自分を受け入れていると思っていたら、時々発する「通知表に書くよ」など、生徒にとって強制と感じるような発言で、罰・強制性で生徒が先生を受容しているケースもあるのである。自分が本当はどう受け取られているのか、その受け取り方は自分が意図していることと合致しているのか、ずれているのか、生徒の発言や行動、同僚による観察などから、常に点検する必要があるだろう。

担任としては、生徒個々人の自己確立を支援しながら、集団形成を図るという経営的な行為もしなければならない。集団形成に必要なことは二つ、一つは集団のルール確立、もう一つは集団を形成することそのものである。仲良し集団でもないし、目的を共有する集団でもない学級を基礎的で安心できる社会集団にするには、まずルール確立が必要である。ルールを定着させるのに、担任は効率的なルールを定めて、生徒の行動を統制するのか、ルール形成に生徒たちの考えを取り入れ主体的にルール作りから参画させるのか。どちらか全てに偏っては、うまくいかない。担任が枠をはめて統制する内容と、生徒たちと相談してルール作りを進める方法と、内容や目的に応じて、また集団の質に合わせて、あるいは集団の発達状況に合わせてバランスを変えていく柔軟さが必要である。また、集団には、発達段階がある。河村はこれを、

初期、中期、後期、完成期と整理している<sup>(18)</sup>。初期は、もともと仲の良い2人から3人、中期は4人から6人の集団、後期は10人前後になり生徒たちに地位の階層が発生する段階、完成期は取り組むべき課題や引き受けるべき役割が認識できている段階としている。大人の世界でも人間関係ほど難しいものはない。生徒も、偶然集められた学級で集団を形成するには、心細い中無理やり全員で関係作りするのではなく、安心できる関係の二人組から、次第に集団を大きくしたり、別の二人組にしたりという意図的關係作りをする必要があるだろう。学級担任は、学級の仕事やルール作りを通して、安心できる居場所になるような学級集団を構築する役目を負っている。学級担任は個人の社会性や自己確立を目指して、適切なみとりの元、集団を育てながら、集団の中で個人を育てていく。集団を相手にしている以上経営的な視点や手段、つまり技を持たなければならない。しかし、人を育てることに最終目標があるので、指導的視点も大切である。経営という技と、子ども一人一人の成長への願いを持って関わりを築くには心が必要である。

## おわりに

「冷めた頭と熱い心」この言葉は演劇部の指導をしているときに他の指導者から聞いた言葉であった。演技者は、冷めた頭で、立ち位置や他の役者の次のセリフを待つなどの計算が必要だが、涙を流したり喜びを体全体で現したりするには熱い心で演じなければ観客の感動を呼び起こすことはできないという話だった。学級指導も同じように、担任は十分に計略した経営戦略を持って、集団形成や仕組みづくりを進めなければならないが、人間として熱い心で学級や生徒に直面することなしには、生徒の心をつかむことはできないし、信頼もされないという話に引用していた。元ネタはマーシャルの言葉であるらしい。「Cool head but Warm heart」

これはイギリスの経済学者アルフレッド・マーシャルの言葉であり、経済を学ぶものは冷静な理論構築とともに、経済政策の環境下で生活する民衆への思いやりがなければならないと、講演の中で述べたフレーズである<sup>(19)</sup>。

現代の学校は、行政からは学力向上や授業力向上のプレッシャーをかけられ、保護者からは我が子への対応に配慮が不足しているなどのクレームに悩まされている。若い教師たちは、自分にはまだかけられていないプレッシャーやクレームを想定し、自分らしい教育を打ち出せない。もちろん、周りの助言を受け入れない頑なな信念で指導をする人もいないわけではないが、昔に比べると、若い先生たちが慎重に行動する傾向が強くなった。先生は説明し、学生は説明を聞いて覚えればよかった学習は時代遅れとなり、思考し、判断し、表現するという探究型の学習が求められるようになった。加えて、ICTの活用も求められ、先生たちは授業の準備をし、多面的な成績記録を残し、成績処理に臨み、観点別評価の説明ができるよう準備する。先生が多忙化すれば、生徒たちに寄り添って、為すことによって学ぶ特別活動に割ける時間は不足してくる。しかし、グローバル化が進み、学力向上が強く求められる学力主義の時代だからこそ、人としての社会性や自己確立がより一層大切なのだと思う。どんな社会に放り込まれても、自分を見失わない強さ、人と結び合う社会性を育てることこそ、国家社会の発展ではなく、個人としての人生を生きる力として必要な力である。その力こそ、特別活動、特に学級活動できちんと計画的に育てる必要があると考えている。今回の論文は、学級指導と学級活動の違いを整理し、担任教師としての学級を見る視点を整理することができた。学級経営の技についての具体性がやや不足していたように思う。今後の研究でより具体的な技について検討したいと思う。

## 【注】

- (1) 伊藤陽一「子どもの自己実現をめざした学級経営のあり方」『立命館教職研究』特別号 (2016年), p.26.
- (2) 文部科学省『中学校学習指導要領 (平成29年告示) 解説 特別活動編』(2017年), p.6.
- (3) 同書, p.7.
- (4) 同書, pp.23-25.
- (5) リチャード・L・ダフト『組織の経営学』ダイヤモンド社 (2002年), p.8.
- (6) P・F・ドラッカー『マネジメント』ダイヤモンド社 (2001年), p.9.
- (7) ドラッカー 前掲書, p.129.
- (8) 長瀬拓也『ゼロから学べる学級経営』明治図書 (2014年), p.25.
- (9) 河村茂雄①『学級崩壊に学ぶ—崩壊のメカニズムを断つ教師の知識と技術』誠信書房 (1999年), pp.36-38.
- (10) 河村茂雄「学級経営のアドバイス」『OF』Vol20 新学社 (2011年), p.2.
- (11) 長瀬 前掲書, p.80.
- (12) 奈良教育大次世代教員養成センター『教師力を鍛えるケースメソッド』(2014年)
- (13) 荒巻保彦, 赤坂真二「自治集団への高まりを促進する教師の指導行動」『上越教育大学教職大学院研究紀要』第4巻 (2017年) p.9.
- (14) 河村 前掲書①, p.4.
- (15) 河村茂雄②『教師のためのソーシャル・スキル—子どもとの人間関係を深める技術』誠信書房 (2002年), p.38.
- (16) 河村 前掲書①, p.77.
- (17) 河村 前掲書②, p.28.
- (18) 河村 前掲書①, p.39.
- (19) アルフレッド・マーシャル『マーシャルクールヘッド&ウォームハート』ミネルヴァ書房 (2014年), p.35.