

# 組織マネジメントを視点とした学校経営

指導主事 高 崎 隆 一

Takasaki Ryuichi

## 要 旨

学校経営のビジョンを具現化するためには、子ども及び保護者に最も接する機会の多い教職員が学校経営の方向性を理解し、自律的に対応していくことが必要である。そのため、学校教育目標を策定するとともに、目標の達成に向けて教職員の活動を支援する組織マネジメントが重要である。組織マネジメントを視点とした学校組織の活性化の在り方を研究する。

キーワード： 個を重視する組織、自律した個人、コーチング

## 1 はじめに

学校組織が円滑かつ効果的に校務を推進していくためには、校務分掌を構造化し、標準化する必要がある。教職員が校務を推進するプロセスで、そこにいつのまにか組織固有の文化が芽生えてくる。そして、これらの構造化、標準化が一定以上に進み、文化が強固になるにつれ、組織の柔軟性がそがれ、組織の硬直化が始まる。その結果、従来からの価値観や慣習に従った行為が多くなり、組織全体に大きな慣性の力が働き、組織全体として変化への対応力が低下してくる。

学校経営の成果は、「教職員の潜在能力、モチベーションをどれだけ引き出せるか」、「個々の教職員の行動をいかに経営ビジョンの実現に結び付けるか」という点にかかっている。そのために、学校組織がそれぞれの教職員に何を期待しているかを明確に提示し、教職員を支援する仕組みを作り出すことが重要である。

本研究では学校組織の活性化に資する理論とその手法を明らかにする。

## 2 研究目的

組織マネジメントを視点とした学校組織の活性化の在り方について研究する。

## 3 研究方法

- (1) 文献を通じて、学校組織の活性化に資する理論を明らかにする。
- (2) 文献を通じて、学校組織の活性化に資する手法を明らかにする。

## 4 研究結果

- (1) 組織の活性化と組織マネジメント

学校において特色ある教育活動を展開するためには、組織的・機動的な学校経営を実践する資質能力が求められる(教育職員養成審議会第3次答申)。学校が教育機関としてその教育力を発揮し、その本来の目的と責務を果たすためには、組織体である学校の機能が十分発揮されるよう、人的な経営能力が必要となる。経営の観点から組織が十分に機能するためには、組織マネジメントの導入が不可欠である。

組織マネジメントを視点とした学校経営は学校の教育力を高め、児童生徒一人一人の能力、適性を最大限に伸ばすことにある。教職員がそれぞれの立場で連携・協力し、意欲と責任感をもって教育活動に全力を尽くすよう、組織マネジメントの機能を充実させなければならない。

## (2) 個を重視する組織

今日のように変化の激しい時代に対応していくためには、意思決定のスピードが必要不可欠になる。そこでは、問題が発生してから解決するという従来のようなマネジメントではなく、学校現場が変化に対応し臨機応変に方針を立案し、実行していく、すなわち、あらかじめ問題を発見するマネジメントが要求される。学校教育の方向性を理解して、自らの組織の戦略を策定し、教職員をリードしていくリーダーの存在が非常に重要である。学校経営に関するビジョンと教職員の活動を有機的に結ぶために、個を重視する学校組織をつくるのが肝要である。学校組織が教職員に何を期待しているのかを明確に提示し、協議・支援する仕組みを作り出すことにより、教職員の意欲と活動を引き出し、教職員が自ら企画立案した教育活動に結果責任をもつことができる。

これを図式化すると以下ようになる。

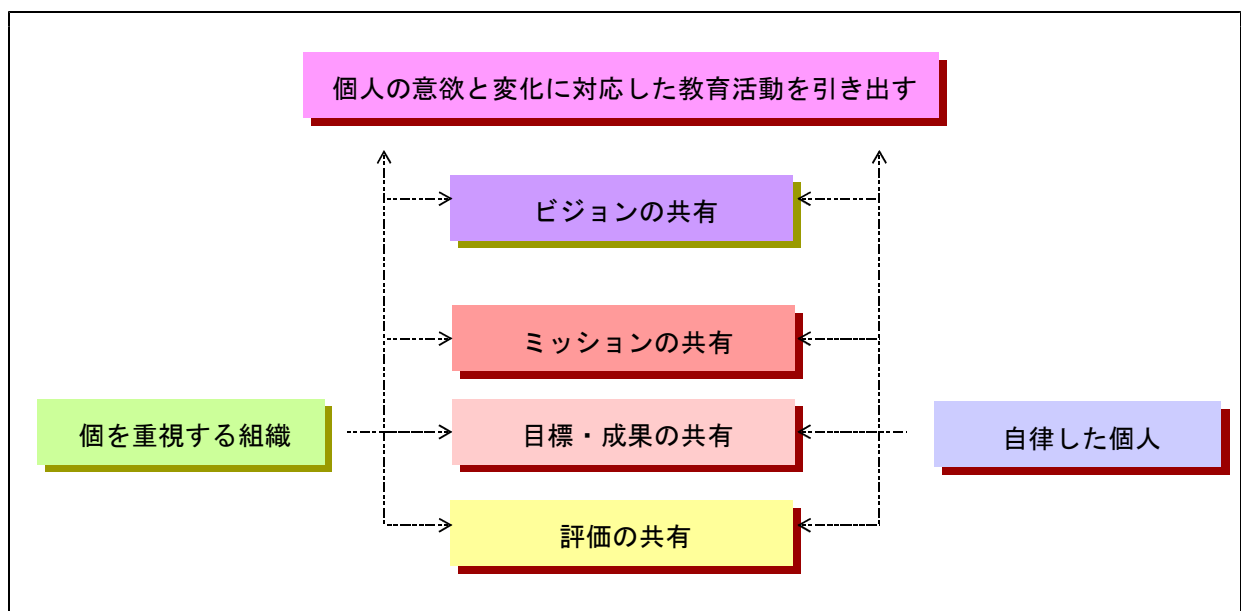


図1 個を重視する組織マネジメント

今日の学校に最も影響を及ぼしている事柄に、取り巻く環境の変化の加速と経営資源の重心の変化(経営資源としての知識の重視)があげられる。学校を取り巻く環境の変化が、経営サイクルの急激な短縮化と知識・技術の陳腐化を起こしている。経営サイクルの急激な短縮化と知識・技術の陳腐化は特定の個人が指導できる時代を終焉させ、さらにマニュアルによる知識の伝達も難しくさせている。教職員の一人一人が主体的に学び、知識や技能を身に付け行動していくことが求められている。

## (3) 自律した個人

自律した個人とは組織を取り巻く様々な変化の中で、変化を洞察し問題の本質をとらえて、その根本的な問題解決のために対策を講じ、解決することで自らを変革し、適応、発展していける組織人のことを指す。この自律した個人は、変化から素早く学び適応するという能力をもち、変化を通して学ぶことで、先を見通すための仮説と検証のフレームを素早く構築し、知識として蓄積していくことで、児童生徒や保護者に対して質の高い教育活動を提供する。さらに、適応していく過程で、課題形成能力、問題

解決能力、企画提案能力などが加速的に開発され、組織として駆使していくことができるようになる。

(4) 組織を活性化するための手だて

組織が円滑かつ効果的に校務を推進していくためには、校務を構造化し、標準化する必要がある。教職員同士が教育活動を推進するプロセスで、組織固有の文化や風土が芽生えてくる。そして、これらの構造化、標準化が一定以上に進み、文化、風土が強固になるにつれ、組織の柔軟性がそがれ、組織の硬直化が始まる。従前の価値観や慣習に従った行動が多くなり、結果として組織全体の問題解決能力が低下し、変化への抵抗力が増大していく。組織にこのような強い慣性力が働いていると、改善のために新しい理念やビジョンを浸透させようとしても阻害される。その結果として、組織の活動が停滞する。

そこで、この現状を改善するためには、教職員間のコミュニケーションが重要となる。前向きな人間関係を導き出し、新しい価値を創造する学校文化をはぐくむ手だてとして、コーチングを取り上げる。

(5) 変化に対応する力で必要となるコーチング

迅速な対応や教育の多様なニーズに応えるためには、将来の展望をもちつつ、教職員の迅速な変化に対応する力が必要となる。コーチングはこれを促す手だてとして効果的である。この手法は自分の役割を認識し、やる気と自発的行動を促し、教職員の自律を促進する。さらに、学校経営に参画する意識付けも促し、経営体の一員として、協働者は様々な教育活動を生み出すことができる。

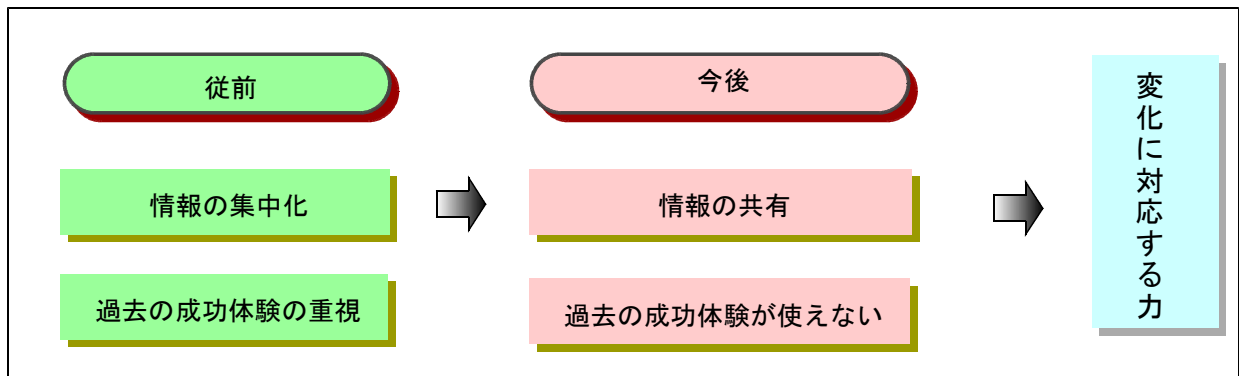


図2 コーチングで育成する力

コーチングを有効に機能させ、変化に対応し、持続的に価値を創造するためには、ビジョン、ミッション、目標・成果及び評価を明確化することが重要である。協働者がこの四つの視点を明確にイメージできる手助けをする手法としてコーチングがある。コーチングはこのイメージの明確性を確保し、思考過程を明示するもので、解答を付与するものではない。考えるプロセスを支援する活動がコーチングの本質である。

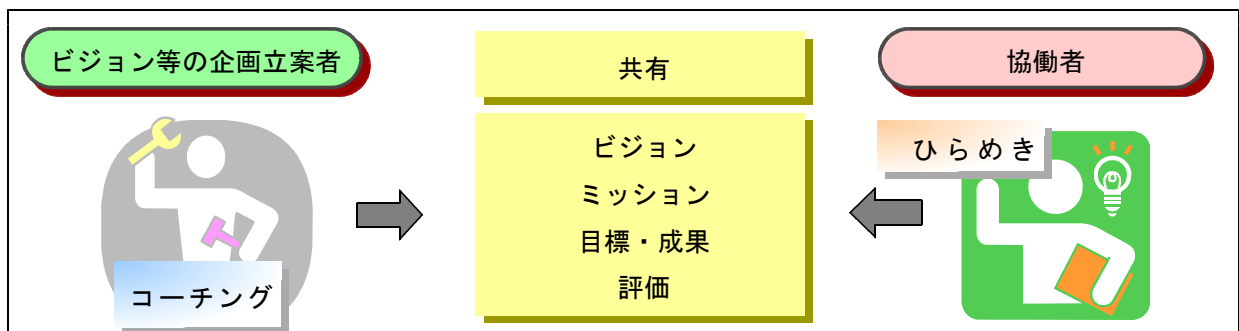


図3 コーチングの本質

コーチングを導入するに当たり、重要な点は互いに協力し合って、業務に当たる気持ちが芽生えることにある。このためには協働する仲間の意識を高め、協働者を支援する関係を構築することが大切である。この関係を構築するには、互いの信頼関係を基本として協働者をコーチングするビジョン等の企画立案者の存在がポイントとなる。企画立案者が協働者を支援する関係をいかに構築するかという点にかかっている。したがって、企画立案者及び協働者の信頼関係が壊れるもととなる不用意な言動には注意が必要である。コーチングで高い成果を引き出すためには、すべての教職員が当事者となるよう支援しなければならない。

(6) コーチングに関する基本スキル

コーチングの基本は、相手のやる気と可能性を引き出すことにある。やる気をもつには、誰もが自分の意見を自由に話せる環境が必要である。重要な相談については、関係者同士が直接話すことが基本であり、頻繁に行うことが大切である。この必要な会話を企画立案者側から促すのが、四つの基本スキルである。企画立案者が分からないから聴くのではなく協働者の考えを引き出し、現在どこまで進んでいるかを把握しながら、不足している情報を示唆し、気付かせながら自ら考えることを促す。

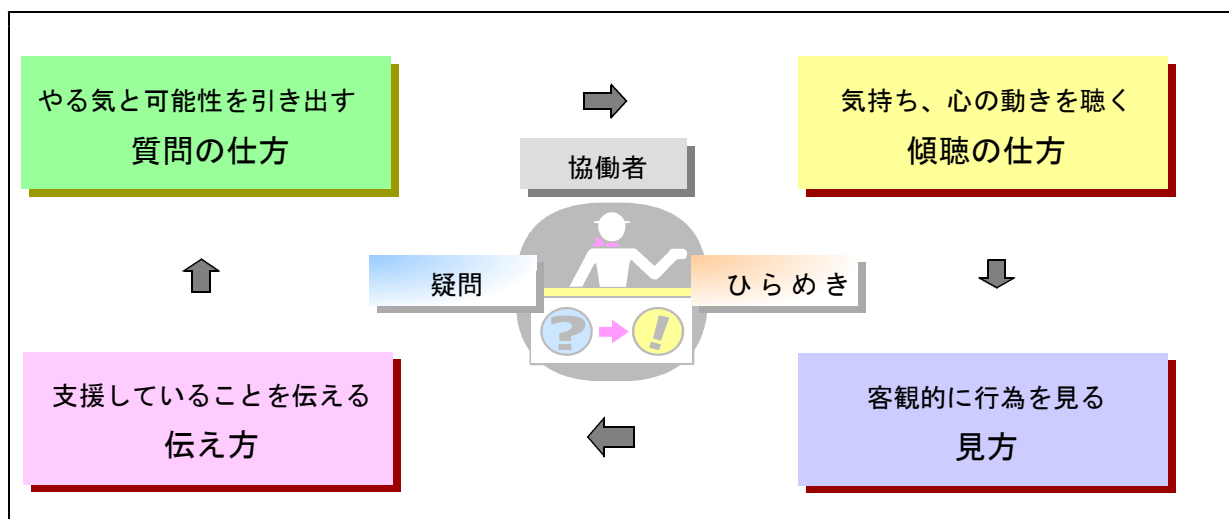


図4 コーチングに関する四つのスキル

支援に必要な情報を獲得する手段として、引き出し型の質問をする。引き出し型とは、協働者が自由に話すことができる質問を指す。引き出し解答の中で、さらに詳しく確認する必要があるものには、掘り下げ質問をする。その中で理解し難く、真意を確認したいときは内容確認質問を行う。次に、傾聴は相互の信頼関係を築く重要な行為である。傾聴の行為を示すことは、理解をしようとする表れであるから、協働者はポジティブな印象をもつとともに、信頼関係の熟成に繋がる。一方、客観的に見る行為は相手がどんな状況にあり、事実がどのような状況に達しているか、理解するために行う。相手の身振り、表情を十分に観察し、心の動きを理解することが肝要である。さらに、コーチングの段階が進むにつれて、支援に必要な情報を協働者へ徐々に伝え、相手の潜在能力を引き出す。伝える行為には、フィードバックを促す重要な意味がある。

コーチングの四つのスキルは、相手側の考えを引き出し、意思決定を促す手段である。指示したり、教え込むためのスキルでない。個々の能力を最大限に発揮し、学校組織への参画意識を高め、学校教育目標の達成に寄与することにある。このことは、保護者の多様なニーズに対応し、質の高い教育を提供することにも繋がる。

## (7) 責任型組織とコーチング

学校は様々な価値観をもった教職員の集合体であり、個人的な価値観に基づく人間関係が自然発生的に生じる。学校内の教職員に影響を与える心理的な力は、地位、役割関係以外にも様々なものがある。そうした意味で、学校組織は新たな課題解決に向けて、フォーラム的(組織内外の協働者)な組織を発生させる可能性が内在している。このような学校の現実の中で、横断的な業務が増大すればするほど、水平方向のコミュニケーションが重視される。横断的な業務に対応するために、自律した個人を重視した責任型組織体制づくりを目指す必要がある。この組織を構成する個人の能力を引き出す手法として、コーチングは有効である。

なお、個々の教員の学級経営や指導方法等については、児童生徒や保護者の実態に応じて、様々な手法を織り交ぜなければならないことも多い。とりわけ近年の教育課題は多様化しており、教員はそれぞれの学級経営や児童生徒及び保護者との関係で様々な悩みを抱えている。それらを個別に把握し、当該学級への支援を行うことが、これからの学校経営にとって最重要課題となる。

従前は、学級指導及び学習指導は教員に任された部分で、周りがかかわることは少なかったが、今後は横断的なつながりを充実させて、教員への支援を行うことにより、組織体として学校経営のビジョンが共有されるよう支援していくことが望ましい。

これからの学校経営には、新しい教育課題解決に向けた集団指導体制の確立と、教職員への支援に向けた取組が必要である。

## 5 今後の課題

コーチングを有効に機能させるためには、ビジョン、ミッション、目標及び評価の四つの視点を明確化することが重要である。教職員は数年後の学校のあるべき姿、子ども、家庭及び地域から何を期待されているかを明確に認識する必要がある。教職員がこれらを明確にイメージできるよう、手助けをする技法としてコーチングの果たす役割は大きい。組織マネジメントを視点とした学校経営を行うためにも、教職員のやる気と活動を引き出すコーチングに関する研修は重要だと考える。

さらに、ビジョン等の企画立案者は各実践の内容・方法に関する教職員の建設的なアイデアを生かすとともに、それを分掌において的確に配置し、実行していく組織マネジメント能力が求められている。

今後の課題として、組織マネジメントとコーチングの技法を組み合わせた研修プログラムを開発し、特色ある学校経営に寄与できるよう取り組みたい。

## 参考文献

- |     |              |                  |         |     |
|-----|--------------|------------------|---------|-----|
| (1) | P.F. ドラッカー   | ポスト資本主義社会        | ダイヤモンド社 | 平5  |
| (2) | 榎本英剛         | 部下を伸ばすコーチング      | PHP研究所  | 平11 |
| (3) | ロバート・スレーター   | ウエルチ             | 日本経済新聞社 | 平12 |
| (4) | 鈴木義幸         | ほめる技術            | 日本実業社出版 | 平13 |
| (5) | 木岡一明         | これからの学校と組織マネジメント | 教育開発研究所 | 平15 |
| (6) | 新原浩朗         | 日本の優秀企業研究        | 日本経済新聞社 | 平15 |
| (7) | 教育委員会月報(1月号) |                  | 第一法規    | 平16 |