

教職員一人一人の意欲を引き出す学校経営

長期研修員 山 腰 公 丸

Yamakoshi Masamaru

要 旨

学校が子どもたちをはじめ保護者や地域住民等のニーズを読み取り、効果的・効率的な教育活動を展開するためには、管理職に教職員一人一人のもつ能力を積極的に引き出す資質・能力が求められる。なかでも、「指示・命令」よりも「任せる」ことに、「教える」よりも「支援する」ことに、「話す」よりも「聴く」ことに重点を置いたコミュニケーションは、教職員の意欲を引き出し、個人の成長を図る有効な手段である。

キーワード： 学校経営、コミュニケーション

1 はじめに

今日の教育を取り巻く環境には、いじめや不登校の問題、学級崩壊、学力の向上、学校の説明責任等、様々な課題がある。これらの課題を克服するためには、学校が組織として一丸となって対応していかなくてはならない。しかし、現状は、教職員一人一人の資質や能力が十分生かされた学校組織にまだまだなっていない。例年どおりという言葉で流されている状況。仕事が一部の教職員に偏っていて、もてる力を出し切れていない状況。いじめや不登校の問題を一人で抱え込みだれにも相談できないでいる教職員の状況。子どもが席に座らず担任一人では授業ができにくい状況。保護者からの要望に十分対応できないなどの状況がある。

管理職には、教職員一人一人がもつ能力を積極的に引き出す資質・能力が求められる。そこで管理職に求められている資質・能力の在り方を研究し、学校経営における管理職のリーダーシップの発揮の仕方について考察したい。

2 研究目的

管理職のリーダーシップの発揮の仕方や組織マネジメントの進め方について考察し、教職員一人一人の意欲を引き出す学校経営の在り方を探る。

3 研究方法

- (1) リーダーシップや組織マネジメントについての理論研究
- (2) 組織マネジメントを踏まえた校長、教頭のリーダーシップの在り方についての事例研究と考察
- (3) 教職員の意欲を引き出す学校経営に向けての提案

4 研究内容

- (1) リーダーシップや組織マネジメントについての理論研究

ア 学校経営とは何か

学校経営とは、「各単位学校において、学校教育目的の達成を目指して教育活動を編成し展開する中で、人的・物的等の教育諸条件の整備とその組織運営にかかわる諸活動の持続的な改善を求めた創意的な機能ととらえられる」（新教育学大事典）というように、学校の目的を達成するために学校のビジョンや戦略を明確にし、各経営活動の目標と経営計画を学校経営計画として策定し、それを達成する営みのことをいう。

一方、現在進められている学校経営改革は、地方分権、規制緩和政策の下、これからの学校がより自主性、自律性をもって、校長のリーダーシップの下に組織的・機動的に運営され、子どもの実態や地域の実情に応じた特色ある学校づくりを展開することを求めている。学校の裁量権の拡大、経営責任の明確化、参加型学校経営の展開という新たな学校経営の展開に対応していくための学校管理職の資質・能力について、中央教育審議会答申（平成10年9月21日）は、「学校において児童生徒の実態や地域の実情に応じた特色ある学校づくりを展開するためには、校長及びこれを補佐する教頭については、教育に関する理念や見識を有し、地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、リーダーシップを発揮するとともに、職員の意欲を引き出し、関係機関等との連携・折衝を適切に行い組織的・機動的な学校運営を行うことができる資格を持った優れた人材を確保することが重要である」と提言している。また、力量をもつ学校管理職の確保が不可欠であるという認識から、平成12年1月には「教育に関する職の経験や組織運営に関する経験、能力に着目して、地域や学校の実情に応じ、幅広く人材を確保する」という観点から学校教育法施行規則の一部が改正された。

また、これからの学校づくりを担う教職員についても、教育職員養成審議会第一次答申（平成9年7月）で「得意分野を持つ個性豊かな教職員」という教職員像が示された。学校には、様々な特性や資質・能力をもった教職員がいる。学校管理職は、日ごろから教職員一人一人の特性や資質・能力をどのように見だし、どのように組織の中で生かしていくかということを考えておくことも、学校経営上大切である。

現在、学校組織に求められているのは、変化する社会の中で組織目標を明確に示し、達成できるリーダーである。北野正行は目標を達成できるリーダーについて、「学校管理職には新しい理想と目標をもち、専門的知識・技術に基礎を置いた指導性を発揮していける人であることが必要な特性として求められる」と述べている。学校が今どのような課題や問題をもち、今後、教育がどのようにあるべきなのか、また、社会の変化や教育への期待を十分吟味し、進むべき学校の将来像を構想したものがビジョンである。このビジョンを実現することのできるリーダーが求められている。

学校は自ら考え、自らの責任をもって自校の進むべき教育を構想し、実現しなければならなくなった。これまでの受け身の経営から、自律的な学校経営へと転換していかなければならない。自律的学校経営を推進するための学校管理職の資質・能力について、小島弘道は次の四つの面を指摘している。

第1に、職務遂行に当たって一定の影響を与える資質。教育愛、教育理念、信念、使命感、責任感、倫理観等。

第2に、職務遂行のための専門的知識や技能の獲得。学校の経営責任を明確にするということでは学校経営計画、学校評価、説明責任などについての専門的知識。

第3に、豊かな資質や深い専門知識を基盤として、実際に課題を解決したり、実施運営したり

する分析力、判断力、決断力、意思決定力、コミュニケーション力、組織運営力、人材開発力、人事運営力という職務遂行力。

第4に、自律的な学校の構築、推進、運営のための力量。すなわち、学校の進むべき方向、学校づくりの明確なビジョンをつくり、それを実現するための実施運営の力量であり、自ら学校のビジョンやシナリオを考え、その実現に向かう戦略的な思考力。

つまり、学校経営には、管理職のリーダーとしての資質、専門的知識、職務遂行力、実施運営力という力量が必要で、学校管理職の機能が、管理機能から経営機能へと転換すべき時代になったと述べている。

イ 組織マネジメントと管理職に求められるリーダーシップ

経営学では「目的が組織をつくり、目標が人を動かす」と言われる。このため経営における「目標」は、最も大切な要素であり、マネジメントシステムの中で目標設定は最重要視されている。

これまでの日産自動車は「技術の日産」と言われ、技術力の高さを誇り、よい車を造れば必ず売れると考えていた。車が売れないのは、車の性能やよさが分からない消費者に問題があると考えていた。しかし今は、消費者が満足する車を造ってこそ車は売れる。売れる車を支えるのが技術であるというように社員の意識が変わってきた。その経営の立て直しにカルロス・ゴーン社長は、3年間に20パーセントのコスト削減と顧客のニーズにかなった車を造るという明確な目標を示すことで短期間のうちに業績を回復させた。このことは、多くの人が知るところである。

組織の成果をあげ、人の意欲を引き出す目標には、三つの条件があると浅野良一は指摘している。

第1には、目標の具体性である。「できるだけやってみなさい。」ではなく、「ここまで。」といった明確な達成点を示すことが重要である。

第2には、目標の難易度の問題である。達成が到底見込めないような難しすぎる目標も、逆に簡単すぎる目標も、組織や個人によい成果や影響を与えない。努力すれば達成できる目標、その人にとって少し達成が難しいレベルの目標がよいとされている。

第3には、社員の参画による目標の設定が考えられる。上司から一方的に指示された目標や、ノルマとして押し付けられた目標は、達成意欲が湧きにくい。社員自ら参画して、理解・納得のいく上で設定した目標こそが、やる気を起こし、達成過程での創意・工夫が生まれる。

これらの考え方は、「目標の管理」として企業の8割以上が採用している基本的な考え方であり、学校においても大いに参考になるのではないかと、浅野は述べている。

特にマネジメントサイクルでは、最初が肝心で、計画が万全であれば実行の成果もあがり、活動の結果が計画通り進行しているかどうかを検討したり、修正したりするためのエネルギーも少なくすむ。計画は、仕事の出発点であって、成果に大きく影響するので仕事の中で最も重要である。よい計画ができれば、仕事の半分以上終わったといってもいい過ぎではない。よく「段取り八分」といわれるのはこのためである。

この設定した職場目標の達成に向けて、メンバーが主体性をもって協力し、目標が達成されてこそリーダーシップが発揮されたことになる。つまり、リーダーシップとは、一般的に「統率力」や「指導力」と呼ばれているが、本来の意味は、組織の目標を達成するために最も効果的な方法で、団体のメンバーが自主的に最大の努力を払うように働き掛けるリーダーの「影響力」といえる。リーダーは、影響力をもって目標達成のマネジメントを発揮しなければならない。

この目標達成のマネジメントについて高階玲治は、「組織の目標を明らかにし、それを達成するために最も効果的な方法で、経営資源、人・物・金・時間・情報等を開発し効果的に活用するこ

とである」と述べている。

さらに、浅野は目標達成について、「経営資源の物・金・時間・情報等は、人によって生み出されるものであるから、目標達成のために最も開発、活用しなければならないのは人と考えられる。多くの企業は、人材育成を職員個人の潜在能力や意欲を引き出し、組織課題と連携して、個人の成長と組織の成果を同時に実現する活動である」と述べている。

近年、職員個人の潜在能力や意欲を引き出す企業における人材の育成として、従来の「指示・命令」型から「支援」型のマネジメントへの移行が求められている。「支援」型マネジメントとは、マネージャーが、部下やメンバーにできるだけ仕事を任せ、それを支援する方法である。そして、このマネジメントを実現するコミュニケーションとして注目されているのが、コーチングである。

また、どのようなときに人材が育成されるのかに関して浅野は、企業での人材育成の場面とその方法を次の五つにまとめている。第1が「仕事に対する挑戦」で、これは、社員自身が新しい職務の担当や挑戦的な目標設定をする、社員自身による能力開発や目標づくりで、人材育成のウエイトは5割である。第2は「評価結果の本人伝達」で、具体的には業務遂行過程でのチェックやアドバイス、また、定期面談による業務目標や能力開発の達成度の話し合いで、ウエイトは2割である。第3には「職場内研修」、第4は「職場外研修」、第5は仕事以外の積極的交流で、それぞれのウエイトは1割である。同じく浅野によると、教職員が育成される効果的な機会や場面は、①担任や校務分掌等の仕事の割り当て、②校外研修、③授業研究等の校内研修、④職場におけるざっくばらんなコミュニケーション（ストーブ談義）、⑤上司や先輩の指導とされている。

以上のことから考えると、教職員の育成の機会の多くは、学校の内に存在していると考えられる。特に、仕事の割り当てや職場でのざっくばらんなコミュニケーションといった、本来、教職員の育成を目的にされる行為以外の活動にも人材育成の重要な場がある。そして、その人材育成の機会のほとんどが、学校管理職の手の中にあるといえる。さらに、企業では効果がある人材育成として考えられているのに、学校にはあまり取り入れられていない方法として、「評価結果の本人伝達」がある。このことは、浅野が、「今後、評価が人を育てることも見逃せない視点である」と、指摘しているように、学校においてもしっかりと考えていかなければならない視点であると考えられる。

(2) 組織マネジメントを踏まえた校長、教頭のリーダーシップの在り方についての事例研究と考察

事例1 様々な問題を抱えている子どものいる中で「うちの学級はちっとも落ち着かないのです」と職員室で話をしている教員がいる。この教員に対してA校長は、教員の自信のない様子から「なぜ目標を立てることが必要なのか考えたことはあるか。」「この目標が達成できたとき、何が得られると思うか。」「どうなれば達成したと言えるのか。」と解決に向けた目標を立てることを指導した。また、「この状態を放っておいたらどうなると思う。」と間違いに気付かせる問いかけをした。これは、組織の成果をあげ、人の意欲を引き出す目標として浅野があげている三つの条件の中の一つである、目標の具体性『『できるだけやってみなさい。』ではなく、『ここまで。』』といった明確な到達点を示すこと。』に当たると考えられる。

事例2 B校長は、校長室を「雑談場所」として開放している。校長自ら教職員を誘い、校長室でお茶を飲みながら雑談をする。最近の健康状態からはじまって、学級づくり・授業づくりの難しさ、趣味や生き方等の話など様々である。校長は、うなずき、あいづちを打ちながら「この人はどう感じているのだろうか。」「どんな可能性をもっているのかなのだろうか。」「どうなりたいと思っているのだろうか。」と思いながら話を聴いていた。このように関心をもって聴かれること

により人は安心感を高め、言葉にすることによって思考が明確になり、自発的な行動を起こすようになる。このような聴き方は積極的傾聴といわれ、コーチングの基本である。逆に、批判的な態度で聴かれると、人は萎縮し防衛的になり「言い訳」を考えるようになり、自発性から遠ざかる結果になる。「うんうん。」「ええ。」「ほーっ。」「なるほど。」といった聴き方は、職場でのざっくばらんなコミュニケーション（ストーブ談義）という場面に当たると考えられる。

(3) 教職員の意欲を引き出す学校経営に向けての提案

ア 管理職の心構えについての整理

学校管理職は、経営計画達成のため学校ビジョンと戦略を明確にし、学校経営計画を策定する。この学校経営計画を達成するために、学校管理職は、教職員一人一人の自律性を大切にしながら、特性や資質、能力を見だし、どのように生かしていくかを考えていくことになる。そのとき、学校管理職は、コミュニケーションを効果的に活用して教職員の一人一人の資質・能力を引き出し、できるだけ仕事を任せ、支援し、教職員を信頼することが大切である。

そこで、学校管理職が教職員の意欲を引き出す上で必要と考えられる学校管理職の視点を、自己評価カードとして下記にまとめた。

イ 自己評価カードの作成

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">①よく相談にのり、頼れる校長になっているか。②校長と教頭教職員の間意思疎通が図られ、信頼関係が築かれているか。③いろいろな情報が絶えず報告され、共有化され、これまでの在り方の見直しを迫る行動をしているか。④問題から逃げたり、隠したり、責任転嫁したりしてないか。⑤クレーム等の問題が起きたとき、親身になり適切な助言や意見、また判断をしているか。⑥経営方針を自分の言葉や地域に密着した言葉で絶えず語っているか。⑦経営方針が日々の教育実践に反映されているか。⑧教育目標と日々の授業との関連が感じられるか。⑨自校の方針や重点課題を明記し、それを実現するプロセスが明確に示されているか。⑩担任や校務分掌の仕事の割り当てを教職員育成の機会としているか。⑪校外研修会に、教職員を積極的に参加させているか。⑫授業研究等の校内研修会を積極的に推進しているか。⑬職場でのコミュニケーション（ストーブ談義）を推進しているか。⑭教職員の指導を積極的に行っているか。⑮ほめる、叱るといった教育的評価行動を、日常的にとっているか。⑯教職員の能力開発に加えて、意欲の向上も人材育成としてとらえているか。⑰「異なる意見を大切に」という意識を教職員みんなが共有できているか。⑱教職員相互に、それぞれに長所・短所を認め合う関係があるか。 |
|---|

5 研究結果と考察

教職員一人一人の意欲を引き出すために、学校管理職は、教職員一人一人への働きかけをするとともに、教職員一人一人のもつ情報や知識を共有し、互いに学び合える環境をつくることが重要である。学校管理職がそうした環境をつくるには、まず、校長自身が学ぶこと、教職員自身が自分の実践をオ

オープンにしてよかったという体験を多く経験させること、語り合うためのコミュニケーションを大切にすることといった学校管理職の姿勢が必要である。また、教職員が教育実践に向き合える時間を確保することも大切である。

特に、学校経営を推進していく上で、コミュニケーションは不可欠である。学校管理職は、教職員との間のコミュニケーションを図り、教職員一人一人の意欲を引き出すことが重要であることはいうまでもない。さらに、教職員同士のコミュニケーションが活発になされることも大切である。これらを活発にすることで、学校の課題を共有し、教職員の主体的な参加と共通理解が得られ、学校の進むべき方向の決定が可能になるのである。コミュニケーションスキルは、リーダーシップの発揮を支える必須手段である。

参考・引用文献

- | | | | | |
|-----|-------|-----------------|---------|------|
| (1) | 田中富彌 | 新教育学大事典 | 第一法規出版 | 1990 |
| (2) | 北野正行 | リーダーシップ研修 | 教育開発研究所 | 2004 |
| (3) | 小島弘道 | 新編校長読本 | 教育開発研究所 | 2004 |
| (4) | 高階玲治 | 学校組織マネジメント | 教育開発研究所 | 2001 |
| (5) | 木岡一明 | 教職員の職能発達と組織開発 | 教育開発研究所 | 2003 |
| (6) | 浅野良一 | 学校の組織設計と協同態勢づくり | 教育開発研究所 | 2003 |
| (7) | 長谷川洋三 | カルロス・ゴーンが語5つの革命 | 講談社 | 2004 |
| (8) | 前田勝洋 | 校長になられたあなたへの手紙 | 学事出版 | 2003 |

