

# 一人ひとりの教師の意識を高め 「協働する組織」をつくる

千葉大教育学部教授 天笠 茂

多忙な中で質の高い教育を実現するためには、組織のあり方も重要だ。教師が個々に動く組織から、「協働」を重視する組織へ……。千葉大の天笠茂教授は、これからの学校に求められる組織をそう説明する。

## 学校組織の抱える課題

「組織」としての対応が  
求められる場面が増えた

学校組織は、企業などに比べると、教師一人ひとりの裁量で動ける範囲が広いことが特徴です。良し悪しの両面がありますが、伝統的に受け継がれてきた組織形態です。ところが、そうした組織のあり方では世の中の期待に応えられないケースが目立つようになりました。

学級担任をはじめ、一人ひとりの教師と、子どもや保護者との一对一の信頼関係が教育の土台になるのは、昔も今も変わりません。

しかし最近では、個々の教師だけでは解決できない複雑な問題が増えてきました。保護者の要望に学級担任が対応し切れなくなり、管理職が動くケースなどもよく見られます。

保護者が「たまたま、この先生は良かった」というように、良い教師との出会いを運として考えず、学校としての教育の質の向上を求めるようになっていくことも、組織で対応する必要性を高めています。

学校内の環境の変化も無視できません。コンピュータの導入などもあり、個々で仕事をすることが増えてきました。教師同士のつながりが弱まると、先生が孤立しやすくなります。

こうした実態から、学校は「協働」をキー

あまがさ・しげる◎専門は学校経営学、カリキュラムマネジメント。千葉県教育委員長、第6期中央教育審議会初等中等教育分科会臨時委員などを務める。著書に『学校経営の戦略と手法』（ぎょうせい）、『小中一貫教育のマネジメント』（監修・ぎょうせい）など。



ワードに、組織づくり、すなわち組織マネジメントを再考する必要に迫られているのではないのでしょうか。

## 組織マネジメントのポイント

目標を共有し達成する過程を通じ  
教師間のつながりをつくる

組織マネジメントは、形を整えることが最終目的ではありません。目標設定や会議の効率化の方法など、単に新しい試みを模倣して取り入れても、一向に課題が解決しないことがあります。形よりも、「目標達成のために組織が十分に機能しているか」と、中身を見つめる視点を持つてください。そのためには、

# 現在と未来をつなぐ小学校教育

教師同士の距離感が近く、つながりのある状態をつくり出すことが大切です。

では、教師間のつながりはどのように深めていけばよいのでしょうか。私は、学校全体で「目標」を設定し、共有、達成、評価することが、最も有効な方法だと考えます。決して目新しい方法ではありませんが、これをどれだけ地道に、こだわりを持って実践できるかが重要なのです。

これまでの学校の目標は、理念に近い抽象的な内容が多かったと思います。理念は大切ですが、組織マネジメントにおいては、項目を絞り、実行のプロセスと評価の方法を具現化できるような目標を設定すべきです。

従来は、学校経営や授業などの目標がばらばらに存在することも見られました。担任が個々に目標を立てることもあったと思います。そうではなく、一つの最終目標に向かって個々の目標が有機的に関係付けられ、教師全員がかかわる組織が理想的です。

一般的に「学校経営と授業は別だ」と考えられています。果たしてそうでしょうか。学校経営は、学校としての目標を達成する営みですから、当然、教育活動も含まれます。学校経営は管理職の先生だけではなく、授業を実践する先生方のものでもあることを忘れてはなりません。

今後、学校全体で協働する体制を築くことはますます重要になります。管理職を目指す

か否かに関係なく、一人ひとりの先生が組織観を持つ必要があります。中堅になってはじめて組織に目を向けるのではなく、これから若手の頃から「教えるということ」「教える中身」に加え、「学校という組織のあり方」についても考えていくべきでしょう。もちろん、教員養成に携わる大学等でも意識すべきことです。

こうした実践を通してつながりが強まった学校では、さまざまな場面で自然と組織的に対応できるようになります。例えば、学級崩壊は起きてから組織で対応し始めるケースが見られますが、日常的に先生同士の距離が近く、互いの目配せが十分であれば未然に防げることもあるでしょう。チームで動くうちにまとめ役やけん引役が自然と現れて、リーダーが育つという成果も期待されます。

## 校長先生への期待

### 理念や目標を明確に持ち 中堅層の先生方の力を動員

組織マネジメントの本質は、組織の実態に合わせて自らマネジメントを考え出していくことにあり、教えられた手法を流用するだけでは限界があります。学校規模や校長先生のパーソナリティーなど、各校の特性を踏まえてより良い形を模索する姿勢が求められます。

す。

その第一歩として、校長先生は先生方に対して、理念や目標を明確に打ち出してください。年度初めに伝えるだけでなく、何度も説明したり、フォローする機会を設けたりするなど、戦略的に働き掛けていきましょう。

その際、校長先生だけでは組織全体に目配りするのは難しいため、いかに中堅層の先生方の力を動員していくかが、組織として機能する鍵となります。中堅層の先生方が少ない学校では、若い先生方がその役割を担えるよう導いていく必要があるでしょう。

組織を率いる校長先生は大変なことも多いでしょうが、地域社会とかわりながら学校を経営するのはとても創造的でやりがいのある仕事です。日頃から自らの意欲を奮い立たせる気持ちを持つこともリーダーとして大切にしてほしいと思います。

## ポイント

- 組織マネジメントは、教師間のつながりを生み、目標を達成できる状態をつくることが目的
- すべての先生が授業などの教育活動も学校経営の一部として考え、組織を意識して行動する必要がある
- 組織マネジメントに正解はない。個々の実態を踏まえて、校長先生を中心に創造することが大切

\*プロフィールは取材時(2011年3月)のものです