

校長に求められる対教職員コミュニケーション・スキル

— 高等学校でのA校長の実践を通じて —

学籍番号 189955

氏名 平野裕一

主指導教員 田村知子

1. 研究の背景と目的

1.1 背景

2000年の学校教育法施行規則の改定に伴い、職員会議が校長を補助する機関としての性格が明確となり、教職員の合意形成のプロセスを職員会議の議論に委ねることが困難になった。そのため校長が教職員に対してコミュニケーションを図り、校長の考えが伝わる風土の整備を行い教職員の意見を掌握しておくことが一層重要となっている。

1.2 研究目的

A校長を研究対象とし、コミュニケーション・スキルの獲得過程及び経営実践事例をもとに、校長の効果的な対教職員コミュニケーション・スキルの在り方について明らかにすることを目的とする。また、対教職員コミュニケーション・スキルとして、「読む」「見る」「聞く」「書く」「話す」「動く」の6つのスキルを仮定する。

2. A校長のライフコースと経営事例

2.1 校長就任までに獲得したコミュニケーション・スキル等

A校長の校長就任までの履歴と主なコミュニケーション・スキルの獲得について表1にまとめた。

表1 A校長の校長就任までの履歴と主なコミュニケーション・スキルの獲得等

職名	教諭		指導主事
勤務校等	X高校	Y高校	教育委員会事務局
時期	1985～1996年	1996～2003年	2003～2013年
象徴的な言葉・転機	「根回し」「落としどころ」「学校の仕事は法令で定められているのです」		「直接担当しているA君はどう思うか、聞かせてほしい」(教育長の発言)
獲得したコミュニケーション・スキル	担任や同僚教諭の意見を「聞く」スキル、納得解を得よう物怖じせず「話す」スキル		集団全体の士気を高めるための「話す」スキル、部下からの悩みを「聞く」スキル

2.2 校長としての主な経営事例とコミュニケーション・スキルの発揮

3つの経営事例を通じてA校長が発揮したコミュニケーション・スキルの要点を表2にまとめた。

表2 具体の経営事例で発揮したコミュニケーション・スキルの要点

経営事例	学校目標の転換	中期的ビジョンの共有	いじめ事案の対応
コミュニケーション・スキル発揮の要点	教員を巻き込む「動く」スキルの要点 ①核となる教員を説得する ②全教員に建設的な議論の場を提供する ③信念をもちアドバイスを行う	職員会議における「話す」スキルの要点 ①エビデンスと称賛 ②実現可能な想定・現状認識・具体的な行動計画 ③伝えたい内容の反復的伝達	迅速な問題解決のための要点 ①情報収集(「聞く」スキル) ②情報発信(「話す(読む・書く)」スキル) ③タイミングと判断(「動く」スキル)

3. 求められる対教職員コミュニケーション・スキル

3.1 A校長の評価

図1は横軸にA校長のコミュニケーション・スキルへの教員の期待、縦軸にA校長の発揮について、よくあてはまると回答した比率をグラフ化したものである。教員の期待度の高い「聞く」「話す」「見る」スキルの発揮の改善が見られた。とりわけ「話す」「見る」スキルの発揮についてはt検定(対応なし)でも有為差が認められた(「話す」; $t(98) = 3.5, p < .005$)、 「見る」; $t(98) = 2.4, p < .005$)。

また、構造化インタビューを教員3名に行い、2018年度までのA校長のコミュニケーション・スキルについてまとめたものが表3である。「見る」スキルについては、授業見学の機会が経験の少ない教員に偏っていることや分掌の配置が必ずしも適材適所にはなっていない点、「聞く」スキルについては教職員からの相談に対する端的な回答ぶりが傾聴されていない印象を与える点が、「話す」スキルについては叱責の際の発言が感情的で威圧感を与える点などの指摘があった。

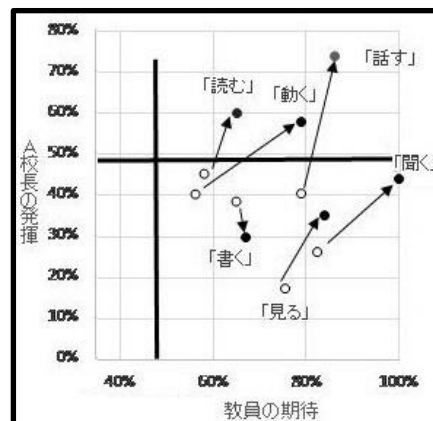


図1 A校長のコミュニケーション・スキルの変化

矢印の始点が第1回(2019年3月(n=57))、終点が第2回(2019年7月(n=46))のデータを表す。

表3 A校長のコミュニケーション・スキルに関するインタビューにみられるキーワード

	肯定的意見のキーワード	否定的意見のキーワード
読む	最新の知識の獲得と教職員への情報提供	—
見る	教職員の状況把握、授業観察、接触の努力	授業見学機会の不公平、分掌の不適切な任命
聞く	教職員の意見尊重、情報収集、開放的な環境づくり	瞬時に回答、傾聴や気楽な会話の欠如
書く	論理的・端的、即時性、わかりやすい	—
話す	論理的・端的、冷静、わかりやすい	感情的、共感性の欠如、威圧的
動く	率先垂範、危機事態での決断、予算執行	働きかけるより動くことを優先

3.2 効果的な対教職員コミュニケーション・スキル

図2のように、校長は教職員を「見る」、教職員から「聞く」、資料を「読む」ことによりインプットした情報を、職員会議資料を「書く」、教職員に「話す」、課題解決のために「動く」ことでアウトプットする。その際、インプットした情報を校長が教職員にわかりやすく解釈した上でアウトプットする必要がある。

教職員に校長がコミュニケーション・スキルを発揮する際の要点は次の3点である。

1. 【対個人】教職員が期待している「聞く」「見る」「話す」スキルに応えるよう、公平に教職員とのコミュニケーションを図る機会を確保すること

2. 【対組織】教職員を支援し成長させるという意図のもと、インプットした情報を解釈し教職員の共感を意識し自身の先見力を発揮して、「書く」「話す」スキルを活かして発信すること

3. 【対事象】問題事象解決には、教職員から見られていることを前提に、校長が自ら「動く」とともにフォロワーである教職員が当事者意識をもって「動く」ことのできるよう働きかけること

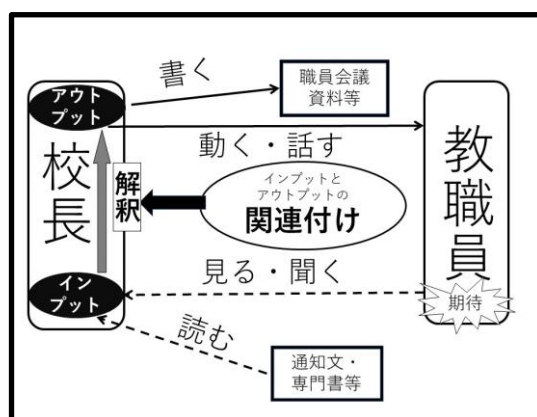


図2 コミュニケーション・スキルのモデル