

## 1 「場のマネジメント」という役割

10年ほど前から県内の学校改善や魅力・活力ある学校づくりの推進を目的とした県の事業に関わっている。高い評価を得る学校に共通しているのは校長の優れたリーダーシップはもちろんのこと、副校長、教頭等の管理職が「チーム学校」のファシリテーター役としてマネジメント能力を発揮していることだ。とはいうものの、副校長、教頭という職は長い教員生活の中でとてつもなく多忙で心身ともにハードな立場だと思う。文部科学省は「チームとしての学校」を実現するための具体的な改善方策として「副校長及び教頭は、「チームとしての学校」において、教職員と専門スタッフ等の調整や人材育成等の業務に当たることが期待されており、事務職員との連携や業務の見直し等ができること」としている。

教育現場で自らもトッププレイヤーで活躍しながら「管理職」というマネージャーも同時にこなさなくてはならないのだ。管理職とは学校運営が正常に機能するためにそれぞれの仕事停滞せず順調に流れているかをしっかりと管理・調整する。つまり「仕事」を管理するという意味だ。当然「人」を管理することはできないが、仕事をするのは教職員という「人」である。管理職とは、人間関係を軸とする「場のマネジメント」であり、そのことによって「チーム学校」は機能する。

## ○「総合的な人間力」を醸成するために

近年、社会の急速な進展やコロナ禍による教育環境の変化などに対して教師や学校はその変化に対応し求められる新しい知識・技能も学び続けていかなければならない。10年もすれば今ある仕事の半数近くがAIやロボットに代替されるという。知識と情報を伝達するだけの教員であればAIでも十分通用するだろうし、むしろミスもなく効率的な働き方をするだろう。しかし、どのように社会が変化しようとするか、豊かな人間性や社会性、コミュニケーション力、同僚とチームで対応する力、地域や社会の多様な組織等と連携・協働できる総合的な人間力は機械に代わることのできない優れた教員の能力だ。人間力という目に見えぬものをチームに構築していく難しさを感じつつそのマネジメントは管理職に委ねられている。

## ○パラダイム・シフト

一方で教員の年齢構成が急激に変化し、20代30代前半の層が厚く30代後半から40代前半の中堅教員とのバランスにも課題は多い。若年教員と

# 副校長・教頭に必要な コーチングスキルとその活用

ナラティブコミュニケーション教育研究所所長 別府大学客員教授 佐藤 敬子



年長教員のつなぎ役である中堅教員の育成にも苦勞をする。「昔はこの程度のことでは常識だった」という常識は時代とともに急速に変化している。私たちはある時代や分野において支配的規範となる「物の見方や捉え方」の枠を持っている。この枠をパラダイムというが、プレイングマネージャーとしてより優れた教員を育てるためには時代や環境、相手のパラダイムを受け入れ、従来の指導力をアップデートしていくことが求められる。

## 2 コーチングを人材育成に活用する

○コーチという言葉は「馬車」が語源で「大切な人をその人が望むところまで送り届ける」という意味で使われ、「自発的行動を促進するコミュニケーション」として組織マネジメントにおける人材育成、行政組織の人材育成、リーダー育成、組織開発等に多く導入されている。

## ○コーチングの考え方

コーチングは相手に答えを与えず、相手の行動を否定、批判もしない。相手の話を聴く、相手の存在を認める、相手に効果的な質問をするなどの関わり方によって、相手に新しい気づきをもたらす視点を増やす。考え方や行動の選択肢が増えることによって自主的に目標達成に必要な行動をとることを期待する。これが簡単なようではなかなかできない。つい相手の気づきを待つより自分が先に答えを導いてしまう。対話をしているつもりでも「聞く」より「話す」量が多くなりがちだ。紙面の都合で、代表的なスキルと具体例をごく簡単に紹介する。

## 3 コーチングの代表的スキルと活用例

### (1) 「きく」

「聞く」「訊く」「聴く」といくつかの漢字があるがそれぞれのニュアンスはこうだ。

「聞く」…音声のキャッチをする。聞こえているというイメージ（聞いています）

「訊く」…自分の知りたい情報を訊く（自分が主体）

「聴く」…相手に関心を持って聴く（相手が主体）

人は話を聞いてもらうことによって自分の存在を肯定的に感じることが出来る。

相手が自分の話をきちんと聴いてくれなければ「自分の言っているこ

とはたいしたことではない」「自分はたいした存在ではない」「ここにいても良い存在」：結果チーム学校に居場所を感じることはできない。相手に自己効力感、自己存在感をもたらすためには相手が伝えたいことを「聴く」。

・聴くときは「どう言い返そう」「何をアドバイス」と頭の中で自分中心になってしまいがちだが相手のために聴くことを心がける。こちらが知りたいことを訊くのではなく相手が何を伝えたいのかを受け取るために耳だけでなく心を澄ませる。

(例)

教頭「〇〇先生、お疲れ様。調子はどうですか?」：日頃の声掛けが心理的距離を縮める

教員「実は最近、授業がうまくいかないのです」

教頭「それはもっと話を聴きたいですね。今、少し時間はありますか?」

：相手の話を受け取る準備

×「まっ最初はそんなものだよ」：聞き流している

×(立ち話で)「えっそりや困るな。私が今度授業見てあげようか」

：自分が主体

・人は話を聴いてもらうことで自分の存在価値を確認し安心できる空間で自分の思いを相手にわかってもらおうとする。

・基本的な心構えはカウンセリングの「傾聴」手法と同様である。

・人は一見、目の前にいる人に向かってのみ話しているようでいて、実は、自分で自分の話を聴いている。内側の情報を一度外に出す(アウトプット)ことではじめて、その情報を認識することをオートクライオンという。人は元来、オートクライオンを求めており、自分が何をしようとしているのか、どこへ向かおうとしているのかを知りたいと思っている。相手にとって良い「聴き手」としての役割を担うことで相手の自己問題解決能力を開発することができる。

## (2) 「認め(承認) acknowledgement」

人間関係を軸としたマネジメント必要なのはまずお互いに円滑な人間関係を構築することだ。

アクノレッジメント (acknowledgement) は「認めること」「承認」「相手の存在に気づいていることを伝える」という意味がある。単にほめることではなく、事実を事実として認めることであり、相手の存在そのものを認めるという意味である。

(例)

教頭「〇〇先生、今朝も子どもたちと走っていましたね」

# 「副校長・教頭のWork technique」

〈連載テーマ③〉 教育課題

教頭「〇〇先生、オンライン授業の資料をまとめてくれてとても助かります」

教頭「〇〇先生、指導案がとても良くできていて私も参考になりました」  
これらは、相手に対する気づき、理解、感謝を伝えており賞賛や評価、批判ではない。

もちろん、ほめることも必要ではあるが評価のニュアンスが強くなる  
と「良いか悪いかわからない」「評価する側とされる側」という構図ができてしま  
い、素直に相手が受けとりにくくなる可能性もある。

「承認」は主体性、自発性を強く促すことができる。「いつも見えていて  
くれている」「変化に気づいてくれている」と実感したとき、より相手に  
信頼を置くようになりそれは自己成長へのエネルギーとなる。

## (3) 「効果的な質問」

通常の質問の目的は質問する側の「情報収集」(こちらが知りたいこと)のために行われるが、コーチングにおける質問は質問される側の「気づき」を促し相手が持っている視点や角度を変え、選択肢を創造することから行動へと移行させる力がある。

質問には答えが決まっている「クローズド・クエスチョン(閉ざされた質問)」と無限の選択肢があり、相手が自分の中でイメージしながら答えを探していく「オープン・クエスチョン(開かれた質問)」がある。オープン・クエスチョンを上手に使うことによって問題解決の手立てを本人が見出し前進する。

(例) オープン・クエスチョン

教頭「〇〇先生がもし、その生徒だとしたらどんなことをかけてほしいですか」

教頭「この問題を解決するためにどのような方法がありますか」

教頭「どんな学級をつくりたいですか」

副校長・教頭等研修(NITS主催)でお会いする全国の先生方は皆さん意欲的で明るく前向きだ。この豊かな人間性と確かな人間力がブレインゲーマージャーとして「チーム学校」を構築する大きな力となっていると確信している。

質問の種類	オープン・クエスチョン 相手に考えさせる質問	クローズド・クエスチョン 答が決まっている質問
利点	相手に考えさせる	事実を明確にする
	気づきを促進する	答を早く出す
注意点	時間がかかる	思考が広がりにくい