

1. はじめに

管理職の先生からよく聞くのは次のようなお悩みです。

- ・業務量は確かに減らしたのに、先生たちはその分どこかから仕事を増やしてきてしまう
- ・校内で業務改善に反対する先生の影響が大きくてなかなか進まない
- ・「管理職が業務改善を進めて」と言われるが、進めたら進めたで不満が出る
- ・教職員の本音がいまいちわからず、正直困っている

教職員を思っただけで働きやすく元気な学校を作ろうとしたはずが、リーダーが徒労感や孤独を感じるケースは少なくありません。もし同じような悩みを抱えていれば、教職員と共に考えるボトムアップを活かした改革をぜひ試してみたいと思います。

私は元教員で今は学校専門で働き方改革の伴走支援をしています。毎年数十〜数百校8年間学校一筋で支援してきた中で、私自身も先ほどのようなことに直面し、ひとつひとつ試行錯誤しながら先生たちと一緒に工夫してきました。実践を繰り返して辿り着いたのは、教職員の知恵と本音を活かす方法でした。これにより校内の多くの人の参画度も納得度も高まり当事者が増え、管理職にとっても教職員にとっても中身の伴った学校改革になっていきます。

2. ボトムアップを活かした改革

次の3つの姿ははつきりと線引きできるものではありませんが、御校はどれに近いでしょうか。自己診断のつもりで読んでみてくださいと思います。リーダーとは「管理職やチーフ」とします。

①リーダーの孤軍奮闘…大

・業務改善の発案も実行もほとんどリーダーで、教職員の本音と知恵を聞く機会はほとんどない

リーダーがせっかく削減や平準化で時間を作つたのに、先生たちが自らの別の仕事を増やしてきてしまい、教職員の生活時間は思ったように増えなかったという相談が多いのはこのフェーズの学校です。教職員のニーズや本当の課題を把握できていないこと・組織的に解決しようとしていないことが原因の場合が多いです。

学校の働き方改革の具現化 ～副校長・教頭が取り組むべきこと～

先生の幸せ研究所 代表 澤田 真由美



②リーダーの孤軍奮闘…中

・気軽に意見やアイデアを出せる場があるが、それらを具体的に実行するのはリーダーのみ

意見を出しっぱなしで自分事にならずお客さん状態のままということや、「言ったのに採用されなかった」「『できる範囲で』とうやむやにされた」と受け取った教職員が「どうせ言っても無駄」と面従腹背になることもあります。

③リーダーの孤軍奮闘…小

・教職員から出した意見やアイデアを実行に移せる機会がありボトムアップとトップダウンのバランスがいい

不満を愚痴で終わらせずに解決する職員が増えます。ただ、管理職の想定通りに進まないこともあるため、もどかしさを感じることもあります。が、それを受け止め教職員と共に乗り越えることで、改善活動が職員の探究学習のような雰囲気となり、そこまですぐと、管理職も教職員も共に幸福度は高まり、改革の成果も目に見えてきます。職員室のそこで「時間を意識しよう」という声が聞かれるようになったり、「そもそも」という話し合いが自然発生し始めたりします。

この③のような業務改善推進に関わった教職員は、チェンジメーカーやアクティブラーナーといった教師のこれからの新しい専門性（2019年経済産業省「未来の教室」ビジョン）が向上することも、信州大学荒井准教授による調査（※）で分かっており、私も学校支援でその実感があります。教職員同士で考えた結果、これまで使われていなかったICTシステムをお互いに教え合い効率化し始めたり、国や教育委員会が作った部活動ガイドラインが守られていないことを自分事としてとらえ直し工夫し始めたりするのですが、こうしたことは、リーダーが「教え合いましょう」「工夫しましよう」と言つても（ごく当然のことであつたとしても）なかなか浸透しにくいことがよくあるため、教職員から主体的な取り組みとして出てくることで中身のあまるものになっていきます。「変化」は自分たちでも作れると体感した教職員たちからは「業務改善活動を来年も続けよう」と声があがり、管理職からは「学校に行くのが楽しくなった」という感想が出ることもあります。

そういう学校では改革への意識が高まり、管理職の提案に対しても前向きな反応になっていきます。ある学校では、誰にも意識されていなかった名ばかり定時退校日を「マイ定時退校日や誕生日定時退校日として実効性のあるものにしてはどうか」と教頭先生が提案した際、教職員から「家族の誕生日も追加しては」という声があがり、拍手で迎え入れられ

ました。人任せの雰囲気、漂う職員室ではなかなかこうはいきません。ネットや書籍や文科省事例集にはすでに様々な業務に関して改善事例が多くあり、引き続き各学校で進めていただきたいのですが、そこに職員の主体性をプラスすることはこれからの幸せな働き方改革に欠かせません。

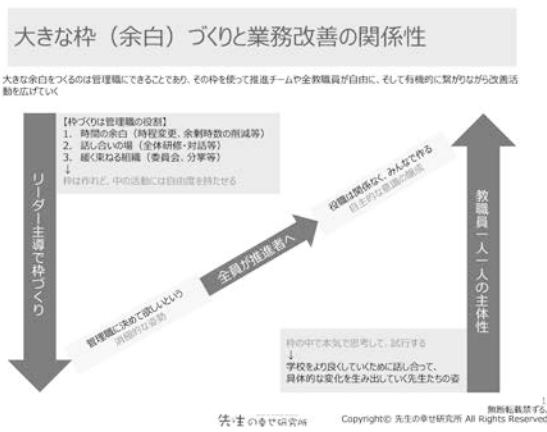
3. 管理職の役割

こうした教職員の知恵と本音を活かした取り組みをスタートする際に、管理職がするべきことは、職員が業務改善について考え行動するための時間の余白を作ることです。私たちが支援に入ってもなかなか改善が進まない学校でよくあるのは、「そのための時間や話し合いの場が出できない」と言う意見です。しかし、何か変化を起こすためには、どうしても一定の活動時間が必要であり、それは学校の未来への投資です。1日〇〇分、週に〇〇時間の活動時間を捻出するための枠を作ることが管理職の重要な役割のひとつです。

学校や組織の実情に合わせて具体的なアイデアは異なると思いますが、全員必須参加だった会議を必要人に絞る、1人でやっていた指導をローテーションにして交代でできるようにするなど知恵を絞ってみてください。すでに色々と改善できることはやっているという学校でも、子どもたちがいる時間や担任の業務を聖域化しているケースが少なくありません。

思い切った枠を作るために時程の見直しや余剰時数のカットは非常に効果的です。実際に管理職主導で時程を見直し、毎日40分下校時刻を早めたり、週に何日か放課後に「クリエイティブタイム」と称して先生たちが自由に使える時間枠を創出したりしたケースもあります。

今夏に出された文科大臣メッセージでは、余剰時数の見直しを謳われていますので、



「副校長・教頭の Work technique」

ぜひ旗印として利用してください。

4. 管理職こそ幸せに

先生のゆとりは子どもの輝きに直結します。

私が教員の時、いろいろな学級の日常風景を見る立場になった時に驚いたのは、4月当初、まだ何色にも染まっていなかった学級が、数週間すると〇〇先生らしい学級になっていくことでした。そこでは、先生が何を言うか以上に、先生から醸し出されるものが反映されていました。子どもたちが先生に合わせようと意識的に努力しなくても、学級に流れる空気がその先生のカラーになるのです。先生が意図しなくてもメンタリティや行動様式からにじみ出るものが子どもの育ちに影響を与えることを「隠れたカリキュラム」と言う現象なのだ後に知りましたが、まさにそれを目の当たりにしたのでした。

その後、学校支援者になって気づいたのは、管理職のあり方や考え次第で職員室は大きく変わるということでした。管理職が異動して次の人になると、職員室の雰囲気は良くも悪くも大きく変わります。自分が教員時には、管理職に影響を受けていたつもりはなかったのですが、支援者というたまたましか学校に行かない立場だとより客観的に見る事ができるのでよくわかりました。

教室では教員が子どもにも影響を与え、職員室では管理職が教職員に影響を与えるのです。つまり、先生が教室で幸せなら、それが子どもに大きく影響し、管理職が幸せなら職員室に大きく影響します。ただしこれは、「先生が幸せでない」と子どもは幸せになれない」ということではありません。誰を起点にしてもいいですし、人は自分で自分を幸せにする力を持っています。ただ、「隠れたカリキュラム」という構造もあるため、立場が上の人たちがどうあるかは影響が大きいので、管理職の先生には、まずは自分を満たしてもいいんだ、と自分に優しくしてあげてほしいと思っています。そのことは、各先生を通じて子どもたちの笑顔につながります。

管理職にも教職員にも子供たちにも、豊かで幸せな学校が増えることを願っています。

(※経済産業省が唱えるこれからの教師に求められる「新しい専門性」のこと。取組詳細は経済産業省「未来の教室」実証事業「教師のわくわくを中心にしたPBL型業務改善で授業と学校組織の変革につながる教師の新しい専門性は向上する」<https://www.learning-innovation.go.jp/verify/e0122/>)