

1 「教職員のモチベーションを高める」 ～学び続ける副校長・教頭でありたい～

私が管理職になった頃には、リーダーシップやマネジメントについて学ぶ機会はありませんでした。研修と言えば、人事評価、人事考課、学校評価、不祥事防止、コンプライアンス、人材育成、メンタルヘルスが定番だったと思います。最近、少しずつマネジメントやリーダーシップについて学ぶ研修が行われるようになってきましたが、未だに学ばないままの人も多いようです。

同僚や他校の教職員から残念な話を聞くことがあります。「管理職の強いリーダーシップで、教育改革を推進していただく下さい」とこの言葉が、管理職のやる気に火をつけたのかもしれないが、自分のやりたいことを高圧的に押し付けたり、問題点ばかりを指摘する管理職が増えてきたようです。

モチベーションの落とし方

1	考えを否定する	14	疑う 信じてくれない
2	話しを全く聞かない	15	職員がいる場で、職員の個人情報を話す
3	話しを最後まで聞かない	16	仲間はずれ
4	(話を聞いて・・・)「でもね・・・」と言う		・教務主任、専任、研究主任等と話したことが共有されない
5	怒鳴る		・自分だけ知らないことが多くある
6	他の職員の前で叱責する		・当たり前前に、職員室の留守番をする
7	校長室に呼んで長時間叱責する		
	・一人で(校長に聞かず)判断したこと	17	担当がいらない仕事に当たりにくる
	・判断が誤っていた	18	圧力を感じる
	・言葉遣い	19	前の学校、教職員の自慢をする
	・服装	20	「相談する人は、いないの?」→(あなたに相談したいんです。)
	・提出期限遅れ	21	学校運営にビジョンがない・共有しない
	・文書の表現	22	過去にこだわる 前例踏襲
8	「聞いていない!」「知らない!」	23	ネガティブな思考
9	どんなことでも、校長がすぐに対応する	24	前置きなく命令される
	・自習のクラスへ行く	25	笑ってくれない 笑顔がない
	・給食	26	無表情に書類やパソコンばかり見ている
	・事案が起きたとき(専任より早く)	27	話をさげられる
	・PTA	28	前の学校では・・・と量かけられる
	・保護者対応	29	同僚の問題点について同意を求められる
10	教室を見ない	30	細やかなチェックや直しに一生懸命
11	声の大きな職員の言うことを鵜呑みにする		
12	全て自分で、指示、命令、判断する		
13	任せてくれない		



「副校長・教頭として魅力ある学校づくりにどのように取り組むか。」

学校法人湘南学園 学園長 住田 昌治

管理職が、職員室で教職員を怒鳴る、叱責する、日によって機嫌が変わる、話しかけても応えない(話しかけるなオーラ)、気に入った職員とだけ話をする……。管理職に求められる強いリーダーシップとは、教職員のモチベーションを下げる言動は見直し、教職員のモチベーションを上げるために学び、考え、行動することではないでしょうか。

教育改革・働き方改革を進めていくためには、教職員の考えや主体的な行動を引き出すマネジメントが欠かせません。それだけでなく学校は現状維持バイアスが強く働き、「昨年と同じです。今まで通りです」「特に問題はないので、変えませんが」「変えるのは大変だから、変えない方がいいです」……という前例踏襲で、変化を拒む体質が根付いています。

また、変化の激しい社会にあつて、新たな教育方法や取組が学校に導入されようとすると、理解不足や失敗を恐れる心理が働き、より一層現状維持バイアスが強まります。しかし、社会の変化に逆行して学校が変わらないでいることはできません。教職員がモチベーションを高め、変わっていくことへの覚悟とわくわく感を抱くようにしていくことが重要なマネジメントとなります。

さて、校長先生との関係はどうでしょう? 仲良くされていますか。職員室や校長室で、校長とどのような関係性で話しているのか教職員は見ています。事務的な報告だけでなく、子どものこと、教職員のこと、教育のこと、授業のこと……様々な相談をして、校長との対話を重ねていきます。そんな姿を見ると教職員は安心します。副校長・教頭先生も教職員からの相談は、いつでも機嫌よく受けるようにすることで、信頼関係を築き教職員のモチベーションも保つことができます。

知り合いの副校長(横浜では、教頭のことを副校長と呼びます)が、モチベーションを落とす管理職の言動リスト(表1)を送ってくれました。このリストは、知り合いの副校長や教職員から聞き取って作ったものです。ちょっとネガティブになる発想ですが、「モチベーションを上げてもらわなくてもいいけど、せめて下げないほしい」という願いがこもっているそうです。安心して働き、教育に打ち込む環境を阻害する管理職の言動は、未来を創る子どもたちの教育のためにも、改善していかなければなりません。私たちも知らず知らずのうちに、教職員のモチベーションを落とすような言動をしているかもしれません。また、教職

員も子どもたちに向けて、同じようなことをしているかもしれません。このモチベーションを下げるリストをチェックし、心当たりがあつたら、その反対の言動を考えることで改善していけるといいです。

2 働きやすい職場にも、危険が潜んでいる「みんなで」やろうとしない

「笑顔が溢れ元気で、魅力のある学校にしたい」どんな学校にしたいですか？ と問うと、多くの管理職がそう答えられます。そのために、心がけていることは？ という問いには、「教職員が働きやすく、居心地がよくなるように人間関係を整えたいと思います」と言われる方も増えてきました。全ての問題の原因は人間関係によるものだとされるので、人間関係を構築することが何より大切です。丁寧に人間関係を整えながら意識改革を進め、心地よい居場所づくりに取り組むことは大きな意味があります。教職員の生き生き働く姿を実現することこそ、児童・生徒の生き生きした姿につながるからです。

関係性の中で、同調圧力は嫌われますが、関係の質を重視した同僚性は好まれます。しかし、気を付けなければならないことがあります。



—円たぐんで対話を日常化—

「うちの職場は仲がよくて、みんなでパーベキューに行ったり、野球を見に行ったりしています。みんなで行くことが、この学校では当たり前になっていきます。参加しない人は一人もいません。同僚性が高いですよ」という話を聞くことがあります。何年間かみんなで学校づくりをしていくなかで、だんだん暗黙の了解のようにその学校の見えない風土・文化が作られていきます。うちの学校では、みんながそうするもの、今までいた人も新しく来た人も、同じようにそのカラーに染まらなければならぬ

〈連載テーマ①〉

【魅力ある学校づくり～組織・運営～】

ります。そもそも、みんなが同じ思いでいることなんてあるはずがないのに、自分はやりたくない、行きたくないということを言えない組織になってしまっているのかもしれない。

働き方改革においても同じようなことが起こっていると思います。なぜ自分の働き方をみんなに合わせなければならないのか？個人の尊重という軸がぶれています。組織は、お互いの違いを認め合いながら、それぞれの持ち味を生かして目標に向かって力を合わせる場所です。それぞれのカラーを輝かせることが大きな成果を上げることにつながります。知らず知らずのうちに、「みんなで」という言葉に縛られながら、一色に染められていくことは避けなければなりません。

しかし、「みんなで」は、これまで大切にしてきた考え方であり、みんな同じように、同じやり方で、みんながやっていることには参加する、そして、心をひとつに、一致団結、足並み揃えて…それを全面的に否定するわけではありませんが、個性重視、多様性を重んじる時代に何の疑問ももたずに「みんなで」という言葉のもとで従うだけでいいのでしょうか？ みんなでやっていることが、同僚性ではなく同調圧力に変わっていることがあるのではないのでしょうか？ 本当は行きたくないのに、行かないと何か言われるのではないか、本当はやりたくないのに、やらないと叱られるのではないかと、疑心暗鬼が生じていないでしょうか。

働きやすい職場とは、誰にとっても働きやすい職場なのでしょう。もしかすると特定の人にとって働きやすいのであって、他の人にとっては働きにくくなっているのかも知れません。そもそも、いろいろな人が集まっているのが組織ですから、バラバラであることが前提なのです。それを一つにまとめること自体難しいことです。やりたいことも、ありたい姿もみんな違うのです。それをお互いに共有し合う場を作り、聴き合い、対話を大事にし合うことで、言いたいことが言える、やりたいことがやれる職場を作ることが元気でカラフルな学校づくりにつながります。笑顔が溢れ、元気で、魅力ある学校にするために、「みんなで！」が圧力になっていないかどうか、働きやすい職場と言えども気を付けた方がいいと思います。安全地帯と思っていたところが、いつの間にか危険地帯になってしまわないように！