

チーム学校の力でその気にさせる

中間層・熟年層と管理職

ファミリーアシスト あすなる教室

須田 敏男

「よし、これから教頭として、質の高い教員を育て、素敵な学校にしよう。」……これは、新任教頭として、小学校に赴任が決まった時の私の決意です。

今日ほど教職員の資質向上が騒がれていない時代でしたが、「教育は、人なり。」を信条に教員を続けてきた私にとって、教員の資質向上が学校教育にとって一番大事だと考えていました。

そして、教頭になり、今まで培った力が発揮できるよい機会を得たと考えました。そこで、私は、資質向上に役立てるために、職員の授業を参観し、毎週教頭通信を発行し、事ある毎に、私の教育論を職員に伝えました。

しかし、なかなか教員の質が高まりません。それどころか、私の意図が伝わらないことを実感する場面が、多くなりました。研修校で実践を積み、学級経営・教科経

営について、質を磨いてきたと自負している私には、一なせ職員は、質を高める努力をしないのだろう。一と職員の努力不足を受け入れることができませんでした。そして、「何故、受け入れてもらえないのか」と自問自答することになりました。

今振り返ってみると、一あの頃は、私も苦かったなあ。職員に受け入れられなくても当然だ。一と考えることができます。

あの頃の私の言動には、教頭としての自覚がないことがよくわかります。自分の力を過信し、職員を信頼せず、持論を展開し、何より校長を補佐しているようには見えません。

学校は組織体です。その組織の力を上げるには、一人一人の意識と組織の団結力が必要ですよ。

私には、その両方が欠けていた事を考えると、教頭としては、失格だったと思いま

す。

学校教育法第二十八条には、「教頭は、校長を助け、校務を整理し、および必要に応じ児童の教育をつかさどる。」と書かれています。

人材育成のポイントは、ここにあります。学校には、学校の教育目標があります。この教育目標を誰よりも意識しなければならぬのが、副校長・教頭の役割だと考えています。それは、次のような理由からです。

① 校長を助けること

校長は、組織の長として、持論を展開します。その持論の多くは、どの学校にでも通用する内容になることがよくあります。それを本校の実態や教育目標に照らし、職員の実践が生かせるように徹底して、分析する立場が副校長・教頭です。そして、教

職員が納得して、取り組めるように最大の努力をするのも副校長・教頭です。また、実態に合ったさらにより取組を校長に具申できるのも副校長・教頭です。

② 校務を整理すること

学校の教育目標を具現することが組織として最優先されます。校長の持論を生かしつつ、教育目標を具現できるように教育実践における具体的な取組を精選し、職員が負担感を味わうことなく、遣り甲斐がもてるように校務を整理することができるよう副校長・教頭です。

この2つの理由により、私は、副校長・教頭が教育目標の具現に徹することができれば、チーム学校の力を向上させることができると考えています。

中間層や熟年層の職員は、校務分掌として、重要な役割を担う職員になります。彼らは、校務を請け負うことで、仕事が増え、責任を負う立場に立たなければならぬことが多くなります。そのため、仕事に負担感を感じることが増えます。この負担感が、仕事の効率を下げるようになります。

また、自分らしさを生かしながら、教育実践をしてきた方ですから、自分のやり方に自信と誇りをもっていきます。そのため、

新しいものや自分がないものを受け入れにくい傾向があります。

この職員と直接かかわりを持ち、助言や支援、そして指導ができるのが副校長・教頭です。

つまり、職員の力を十分発揮させられるかどうかは、副校長・教頭の手腕にかかっているということになります。

このことは、副校長・教頭にしかできない、組織を動かす上でも遣り甲斐のある仕事ではないでしょうか。

そこで、この役割を果たすために、私は、次の4つの視点から自分の取組を振り返ってみるとよいと考えています。

ア 実態をつかむ

中間層・熟年層の職員は、校務分掌で重要な役割を担ってくれています。そして、それぞれの立場で、今もっている力を十分発揮しています。しかし、副校長・教頭の立場からみると、十分とは思えないかもしれません。その思いがあると、色眼鏡をかけて相手をとらえることになります。これが、誤った実態把握になることがあります。

力を十分発揮していないと判断したわけですが、実は、校務に慣れていないために、

時間がかかるのかもしれませんが。内容の把握が不十分なかもしれません。様々な理由があつて、十分力を発揮していないように見えるのかもしれませんが。的確に実態を把握するためには、担っている校務分掌だけでなく、職員が担っている仕事全体からとらえ、人柄や性格と関わらせます。必要な場合には、関わりのある関係からも情報を集めることにもなります。このように実態把握をした上で、担っている校務を全う

できるために職員が、既にもっている能力と、今後必要となる能力は何かを探ります。この取組が、今後、職員を生かす材料となり、指導・援助に役立てることができ

イ 人間関係を築く

人柄や性格や能力をつかんだ上で、相手との信頼関係を密にすることが、仕事の効率を上げ、組織力を高めることになります。

副校長・教頭は、扇の要のように校長と職員をつなぐ大切な役割を果たしています。そのため、常に職員から、見られています。見ているというよりも評価されています。言った方がよいでしょう。その時の評価の観点は概ね次のよう

- ・ 私たちを信頼しているか。
 - ・ 私を大切な仲間として扱っているか。
 - ・ 校長とうまく関わり、私たちを守るか。
- その上で、副校長・教頭の人柄や性格を評価しています。

ですから、人間関係を築くためには、自分自身のあり方を磨く必要があります。つまり、一人ひとりの職員が気持ちよく働ける職場にするための言動が、職員との信頼関係を作り、チーム学校の組織力を向上させることとなります。

そのためには、次の視点から自分の言動を振り返ってみるとよいと思います。

- ・ ストレスを抱える職員に適切な対応しているか。
 - ・ 職員の願いを受け入れているか。
 - ・ 困っている職員に素早い対応をしているか。
 - ・ 自ら職員に声をかけたり、挨拶をしたり、校務について配慮した声かけをしたりしているか。
- 特に中間層・熟年層の職員は、ストレスを抱えやすいので、状況をよく観察し、適切な対応が必要になります。

ウ 学校の目標具現に合った支援をする
中間層・熟年層の職員は、任された仕事

が多いため、一つの仕事をできる限り短時間で済ませたいと考える傾向があります。前年度の取組をそのまま引き継ぎ、資料等もコピペをして使うという事も起きてきます。これでは、組織が停滞することはあっても、向上することはありません。

ここに問題を感じ、修正し、新たな提案ができる風土を作り出すことができるのが、副校長・教頭の役割です。

中間層・熟年層の職員は、目の前の仕事に追われ、なかなか全体を眺めることはできません。

常に学校全体を把握し、学校教育目標の具現と結び付けることのできる立場にある副校長・教頭ならば、新たな提案を考えることは、容易です。

そして、副校長・教頭は、本校だけでなく、他校の副校長・教頭とのつながりがあり、他校の取組の情報を手に入れやすく、視点を広げて本校の取組を見つめることもできます。

また、チーム学校の力を向上させるために、副校長・教頭自ら、新たな提案を考え、校務を担当する職員に投げかけることもできます。

この職員との関わり方は、副校長・教頭の個性となって職員に映ります。

一番大事なことは、新たな提案をする副校長・教頭を職員が見ていることです。

「今年の副校長・教頭は、何かしてくれらる。」何が出てくるか、楽しみだ。一などという気持ちを職員がもつたときに、組織として動き出すエネルギーが生まれます。

エネルギーの源は副校長・教頭なので、そして、副校長・教頭のこの姿勢が、充実したよい人間関係を職員と築くこととなります。

工 学校の教育目標を意識させる。

中間層・熟年層の職員は、日々の仕事に追われるため、目の前の取組についての目標を意識することになります。そのため、教育目標をあまり意識していません。教育目標を意識させることは、職員にとつて、新たな視点をもつこととなります。ただし、その目標を一目の前の目標を包括する意味ある目標」として伝えます。そうすれば、学校の教育目標は、水戸黄門の印籠のように職員に映ります。

つまり、「それが、どのように教育目標具現につながるのか」と投げかけることで、現状の取組に問題を投げかけ、新たな提案に意味づけすることが出来ます。

ただし、仕事が増えれば、負担感が増え

ると感じる職員は多いでしょう。しかし、新たな提案に意味づけすることで、取り組み易くなります。

それは、私たち人間が、意味ある事で動くことができるからです。そのため、一多少負担があっても、そのためなら頑張ろう。一と、負担感の軽減につながる可能性があります。

だからと言って、担当職員に新たな提案をすべて任せることはありません。任せると負担感が高まることになります。副校長・教頭との距離を感じるようになります。

そこで、副校長・教頭も職員と一緒に考え、一緒に歩んでいく姿勢で取り組みます。前述したように副校長・教頭は、すでに学校教育目標を具現するための腹案をもっています。ですから、担当職員を助けることが容易にできます。事前に情報を提供して種まきをしたり、担当職員の実態を把握しているのです、その実態に合わせて、助言したりすることができます。

忙しい職員だから少し手伝うと言って支援をしたり、至らない点を指摘して指導したり、職員の考えを引き出したり、職員の人柄や性格に合わせて、あたかも職員が考えたかのように対応したり、支援の仕方を自由に判断することができます。

そして、常に職員と一緒に歩むという姿勢で取り組むことで、担当職員にとつて副校長・教頭が頼りになる存在になります。

この取組を続けると、担当職員が、「自分を生かしてくれる。」「自分を育ててくれる。」という感覚を味わうことになります。もし、このことを実感したとすれば、担当職員から他の職員へと広がり、職員全体へと副校長・教頭との関係が広がっていきまします。これが、チーム学校の力で学校を変えていくという風土を作り上げることになります。

よくよく考えてみると、アからウの視点は、副校長・教頭として、誰もがが行っていることです。特に目新しいことではありません。

ここに示した内容のようにほんの少し自分の見方を変えるだけで、組織は変わります。すべて副校長・教頭の姿勢次第です。

ただし、この取組をしていく上で、特に意識しなければならぬのが、一職員への言葉かけ一です。言葉が与える影響は、とても大きく、何気ない一言が、職員を傷つけたり、逆に励ましになったりします。

日ごろ遣い慣れた言葉は、無意識のうちに相手に影響を与えています。これは、副校長・教頭の人権感覚に支えられています。

そこで、職員や子どもに対して、どんな言葉を日ごろ投げかけているのか、次の視点から振り返ってみるとよいでしょう。

- ・子どもを一人の人格者と考え、職員と同様の言葉かけをしているだろうか。
- ・独特で素晴らしい存在として、承認している言葉（あなたは素晴らしい）を本人に投げかけているだろうか。
- ・職員一人一人のよさ（〇〇先生は、〇〇がすごい）を他の職員に伝えているだろうか。

- ・職員の可能性を伸ばそうと、職員の人格を認めた上で、指導の言葉（素晴らしい先生だから、〇の点に配慮できるはず。一）等）をかけているだろうか。

- ・笑顔を忘れず、職員心が安心する言葉かけ（顔色がよくないが、大丈夫ですか。二）等）をしているだろうか。

チーム力でその気にさせる特効薬などは、ありません。副校長・教頭として、自分らしさを生かしながら、日々努力する姿がチーム学校という形となって現れるだけです。

副校長・教頭の立場は孤独です。しかし、職場の仲間がそれを支えてくれます。ですから、職員の頭張りが活力になると、気概をもって職務に専念したいと思えます。