

校長通信

(教職員版) 第3号 2016. 8. 31

アンケートにご協力ありがとうございました！

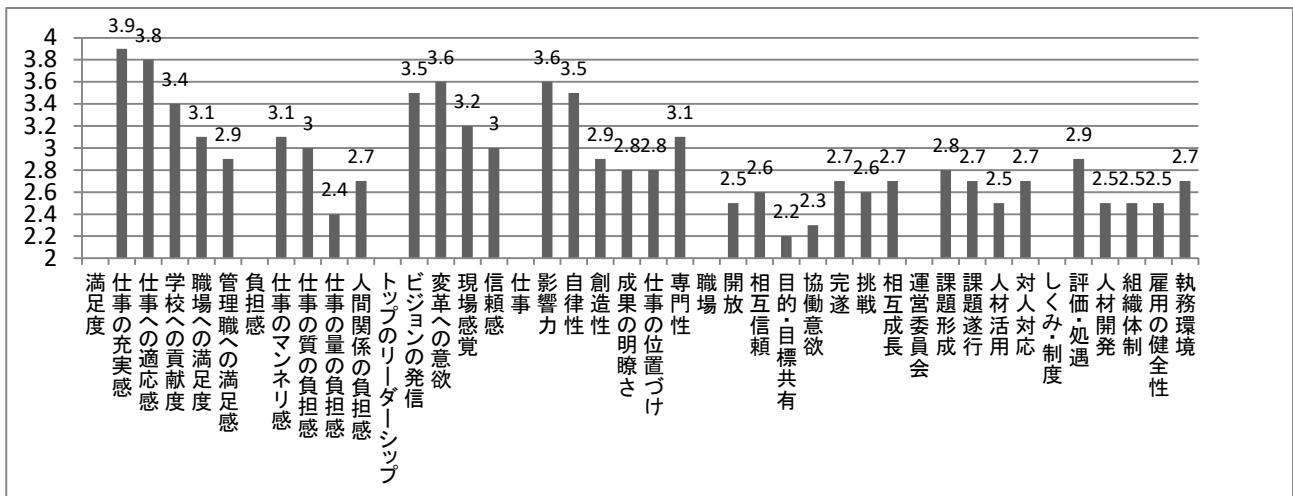
8月19日の職員会議で、いきなりアンケートを実施しましたが、27名の先生にご提出いただきました。ご協力ありがとうございます。アンケート結果を還元させていただきます。

まず、このアンケートは、兵庫教育大学が主催する「教育行政トップセミナー」の中で「組織を視る」という視点で作成されたものを少しだけ学校現場用に私が改良したものです。この「セミナー」は、1年間に2回行われ、私が参加したのは7月に二日間実施されたものです。全国から教育長さん、教育委員会幹部の方々が参加していました。冬期は、12月23日・24日に同じく神戸で実施されるので参加する予定です。先生方に還元できるものがあれば、還元していきたいと考えています。

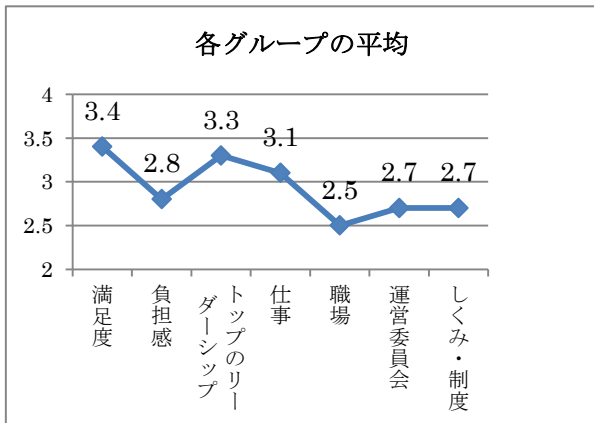
さて、アンケートの結果ですが、回答数は、27という教職員の半数にも満たない数なので、あくまでも「参考資料」としかならないと思いつつ、それでも特徴的な傾向が表れたので、以下データを還元するとともに私のコメントも添えさせていただきます。

【1】総論

以下が、各グループの各項目の5段階の回答の平均値です。



まず、コメントを述べる前に「グラフをみる注意点」ですが、負担感のグループだけが、質問の聞き方が「マイナス質問」になっています。たとえば、「今の仕事にはマンネリ感があり、手ごたえが感じられない」などです。



これに「そう思う」の5点をつけると、組織としての負担が高いということになります。ですから、平均点が低い方が良好ということになります。ただ、アンケートの最初に「良好な状態(5点)」と示してしまったので、どちらで答えれば良いのか戸惑われた方もおられたと思います。申し訳ありません。ですので、負担感については、今回のアンケート調査のコメントからは、除外したいと思います。

この全体の特徴を見て、最初に気付くことは、前3つのグループ「満足度」「トップのリーダーシップ」「仕事」に比して、後ろ3つの「職場」「運営委員会」「しくみ・

制度」の平均点が低いことです。この点を明らかにするために、各グループの平均点を出し、グラフ化したのが二つ目のグラフです。総論的に述べていきます。

(1) 教職員集団の脆弱性

5点満点ですので標準が3点とすると、後ろ3つのグループは平均を下回り、特に職場が2.5と最低値になっています。これは、予想外の結果です。私は、前校長の妻まじい学校改革の後に赴任しましたので、あえて「トップダウン的リーダーシップを発揮しないリーダーシップ」をこの4月から行っていました。従って、「トップのリーダーシップ」は低いと予想していました。そして、私が今後やらねばならないことは、先生方の納得感の薄かった3年間の改革を、総括・修正・継続・発展させながら、根付かしていくこと、そのうえで足腰の強い学校にしていくことが重要であると考えていました。そのような意図を持つとき、もっとも重要なことは、教職員集団のまとめ、同僚性、と言われるものです。ところが、アンケート結果の数値は、その脆弱性を示しています。これは、いったいどこが原因なのでしょう？あとで、各論で検討しましょう。

(2) 運営委員会のリーダーシップは弱い？

次に気になるのは、運営委員会に関する平均点です。この項目は、本来は「上司」となっており、教育委員会の各部署の上司（課長・部長レベル）にあたる人の評価です。それを私は、「運営委員会」と学校レベルに置き換えました。ところが、ミドルリーダーである運営委員会の評価が低い。これも私には意外な点でした。何故でしょう？この点は、運営委員会のメンバーに考えてもらうことにします。

(3) 人材開発・組織体制に問題あり！

雇用や資源は、一つの学校ではどうしようもない問題なのですが、人材開発と組織体制の平均点が低いのは、気になります。人への援助、資源の配分が十分ではないということです。この点は、工夫次第で改善できる余地があると思います。現場感覚で生まれるいろいろなアイデアを出してほしいと思います。

(4) 総じて・・・

全体像を、どのように把握すればいいのでしょうか？個々の先生は、教師としての使命感に燃えて満足度も高い。仕事にもプライドをもって臨まれている。校長はビジョンを示し、リーダーシップを発揮していると評価されているが、教職員集団の同僚性に問題がある。ミドルリーダーとしての運営委員会も現場レベルで十分に力を発揮しているといえる状態ではない。個々の先生は奮闘しているが、それへの支援はどこまで行われているのか・・・疑問だ・・・。というような状況がデータから浮かび上がってきました。

【2】各論

さて、各論を見ていきましょう

(1) 満足度

満足度でNo.1・2が「仕事の充実感」「仕事への適応感」です。具体的な質問内容は、「今の仕事にやりがいや誇りを持っている」「今の仕事は自分に向いており、自分らしさや能力を発揮できている」ということで、多くの先生が、教師という仕事を「天職」と感じておられるのだらうと思います。これは素晴らしいことです。いやいやながら、仕事を続けることぐらい不幸なことはありません。それに生徒がかわいそうです。プライドを持って働いておられる教師が、たくさん〇〇高校に集まっておられるのは本校の財産だと思います。

ただ、「管理職への満足度」は、標準を下回りました。管理職と言えば、校長である私、教頭、事務部長が該当します。大いに反省すべき点です。

(2) トップのリーダーシップ

意外にもこの項目はすべて標準の3点を上回りました。高く評価していただき感謝するとともに、その責任の重さを痛感しています。さらに現場感覚を維持、鍛練し、信頼感が増すように努めていきたいと思っています。

(3) 仕事

「影響力」「自律性」が高くなっています。自らの位置が、「保護者・生徒に影響力を持っている」と、その責任を自覚されていると思います。また、「自らで判断し、主体的に進められる」と思っておられる。これは素晴らしいことです。ところが、「創造性」「成果の明瞭さ」「仕事の位置づけ」となると標準を下回りました。特に「成果の明瞭さ」「仕事の位置づけ」の項目が低くなっています。これが、次の職場と評価に関連しているのではないかと考えます。

(4) 職場

さて、問題の職場です。もっとも低いのが2.2点の「目的・目標共有」です。具体的な項目は、「何のために、何をめざして活動するかということが共有されている」という内容です。これが、低いとはどういうことによ

うか？また、次の協働意欲も2.3点となっています。この二つの項目が全体でもワースト1・2位です。それ以外でも、「開放」2.5点、と低い点数です。この3つの項目に共通することは、「同僚」ということです。この点をみれば、教職員集団の状態は、「一人一人、バラバラ」ということになります。なぜでしょう？これは、深刻な問題です。考えられる原因を列挙してみましょう。

原因1：個々の教職員のレベルが高く、あえて協働意識を持たなくても十分に仕事はこなせており、目的も遂行されている。

これが主な原因なら、目的・目標共有も完遂も高い値を示すはずですから、これが原因ではないですね。

原因2：もともと協力し合う気がない者が集まっている。

これも主な原因として考えにくい。これが主な原因ならば、満足度の「職場への満足度」も低い値になるはずで

原因3：互いに協力して目的を達成しようという教職員もいるが、周りを見ると非協力的な教職員も少なからず存在し、何かを始めようとするいつも同じ教職員だけが働く羽目になる。

もしかしたら、これではないですか？この原因を思いついたのは、何も布施の現状を隅から隅まで知ったからではありません。私が現場の教師だった時に、このような職場を経験したからです。しんどかったですね。何かやろうという気にならないのですよ。それでも生徒のためにと思って何かを始めると、結局同じメンバーばかりが集まる。だから、負担感も余計に増してくるのですね。これが積もり積もってくると、「もういいや・・・」という厭世的な気分が襲われるのです。そうすると、教職員間の連帯感は薄れますね。そして、自分の内の課題に目を向けていき、周囲に目がいかなくなります。

さて、このような状態をどのように解決すればよいのでしょうか？

<解決その1>

みんなで協力してやりましょうという意識のある先生が、職場の多数を占める事です。これが第一です。要は、教職員の仲間づくり。それが大切です。こういう仲間が出来てくれば「もう少しみんなでなんとかしたいのにな・・・」と思っている先生は、どんどん仲間になります。ポリシーとして「絶対協力なんかするものか！教師なんて所詮個人商店。私は私！」と思っている人は、最後まで変わりません。こういう人を相手にしていると疲れます。こういう人は、管理職が対応します。ですから、どんどん仲間を増やしましょう。

<解決その2>

しんどい仕事はみんなでやる。教師の仕事というのは、どこまでが仕事でどこからが仕事でないかの境界線があいまいな職種です。学校によっては、ほんとに膨大な仕事を抱えている学校もあります。どうしてもやらなければならない仕事があるのです。もしかすると、勤務時間を超えてやらなければならない仕事も出てきます。ですから、4%という教職員調整額率というのがあるのでしょうかね。就業規則上、そのような仕事は管理職の仕事です。だからと言って杓子定規にやってしまえば、また学校の仕事も廻っていかないので。このあたりが、教師という仕事の難しいところで、私たち管理職も悩むところなのです。

一つ例を出しましょう。▼▼高校で私が経験した例です。▼▼高校では、平日は夜の7時まで、土日は、朝9時から5時まで自習室が開かれます。私が赴任した当初は、3年生の担任団とクラブ付添いに来る先生が中心になって自習室の管理をやっておられました。ところが、担当が埋まらない日時も出るわけです。ですので、ある先生がずっと埋まらないところを一人でカバーされていたのです。その先生は、進学講習が趣味というような先生なので、土日も惜しまず出勤されていましたが、さすがに「これはダメだ！」と思いました。それで、校内組織で検討を始めたのです。そのときに私が教職員に言ったのは、「しんどいことは、みんなでやりましょうよ。そうすれば一人一人の負担も減ります。」ということです。そこで、▼▼高校ではこのようになりました。次の3つの当番を平等に扱うというものです。その3つというのは、

1. 平日のクラブ当番&自習室の管理
2. 長期休業中の当番
3. 土日の自習室管理(午前と午後に分ける)

ということです。先生方には、様々な家庭事情があります。平日は勤務時間が終わればすぐに帰宅する必要がある先生もありますし、逆に平日は遅くなるのは構わないが土日の出勤は無理という人もいます。また、長期休業中ならば、時間的に余裕があるという人もいます。ですから、この3つの当番を平等に扱って、それぞれの都合に合わせて、バスターしてもらおうということにしたのです。最初の原案は、首席が作成します。その段階で、いろいろな条件を斟酌していると作成できませんので、機械的に作成します。あとは、自分たちで調整することになりました。この案を職員会議で図ったところ、多くの指示を得る結果になったのです。互いに困ったときは助け合うという気持ちがあれば、十分に円滑に仕事は廻っていくと思います。日本には、素晴らしい言葉

があります。「困ったときはお互い様や。遠慮なんかしたらあかんよ。」という知恵です。わたしは、これは庶民の中から生まれた素晴らしい知恵・言葉だと思います。

<解決その3>

ミドルリーダーが活躍すること。解決1・2のようにやっていこうと思ったら、ミドルリーダーが活躍する必要があります。ミドルリーダーというと、教師経験10年~20年ほどというイメージがありますが、私はそうは思っていません。現場の課題を敏感に感じ取り、課題解決のために共に職場の仲間を巻き込む人、それがミドルリーダーです。年齢は関係ありません。どんどん、そういう人が出てきてほしいと思います。私は、20代で◇◇高校の将来構想検討委員会で学校改革のビジョンを提起しました。ベテランも後押ししてくれました。その改革が、今の総合学科◇◇高校のベースになっています。ポジション的には、首席、運営委員のメンバーがミドルリーダーと重なるとよりうまく学校が機能すると思います。

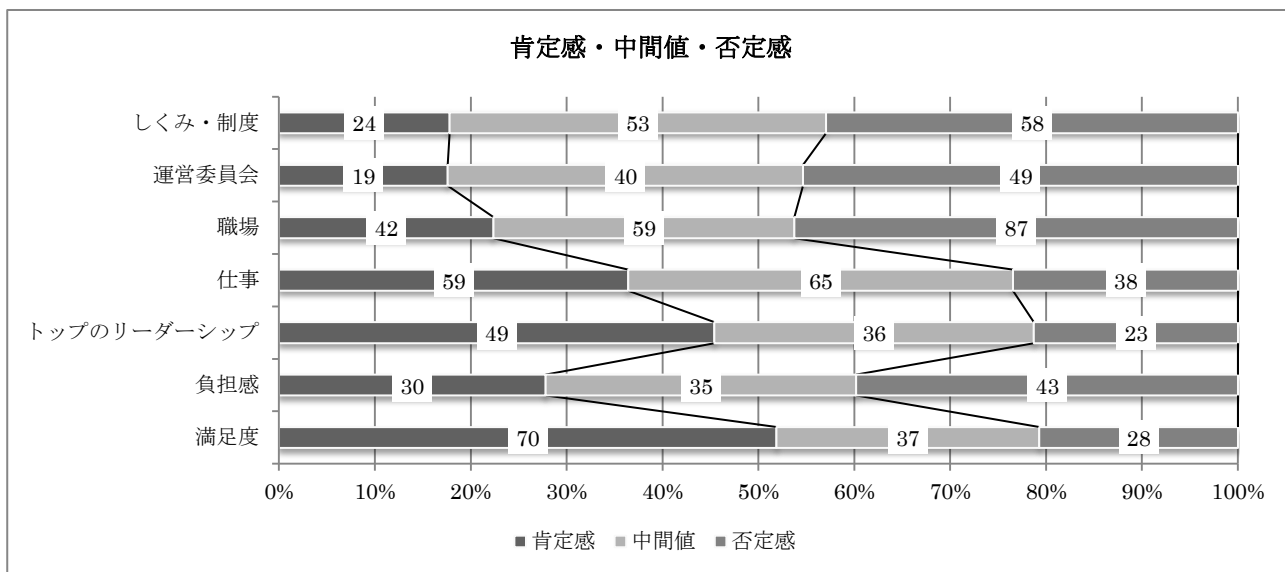
(5) 運営委員会

さて、その運営委員会ですが、いずれの項目も標準を下回っています。特に人材活用の評価が低くなっています。運営委員は、校長の示すビジョンや経営方針をそれぞれの部署において具体化するポジションです。この運営委員会の評価が低いのは、よくありません。前校長のトップダウン方式による「思考停止状態」がいまだにあるのでしょうか？校長は、ビジョンを示します。進むべきベクトルを示します。それを具体化するの、運営委員です。最終判断は校長がします。ですが、個々の場面で判断するのは運営委員のメンバーです。非常に重要なポストだと思うので、一度きちんと話をする必要があると思います。

(6) しくみ・制度

この項目については、前述しましたので省略します。

さて、最後に各項目の5・4を肯定感、3を中間値、2・1を否定感としたグラフを提示します。これは、平均が同じ3であっても、中央に集中した3なのか、極端に分散した3なのかによって分析結果が変わるからです。以下、参考にしてください。



【3】最後に

私が、この兵庫教育大学院の教育政策コースで学ぼうと思ったきっかけは、「大阪の教育ってホントにこれでいいのか？」という素朴な疑問からです。全国校長会に出かけ、河合塾やベネッセの全国的な取り組みの報告会に出かけ、京都大学の溝上教授のセミナーにも出かけ、こんなことをしているうちに、ふとこんな疑問が湧いたことがきっかけです。もう少し、全国の教育委員会の取り組みを知ろうと思いました。北海道から沖縄まで、全国から院生が15名集まっています。著名な教授陣の講義・演習はもとより、全国の院生と交流ができて、大阪を外から見ると視点が備わってきました。今回は、組織の現状把握、分析について先生方の協力を得、データを還元させていただきましたが、今後も機会があれば情報提供などを行っていきたいと思います。

最後にもう一度、アンケートにご協力ありがとうございました！