

# 人間関係の開発を通して学校経営を考える

## ——教職員の人間関係と校長の役割——

川崎市立浅田小学校 丸山 義王

### 1. 教師の人間関係開発の必要性

学校は教師と子どもの人間集団である。特に教師は、子どもを指導することにおいて、その精神に多大な影響を与える。

教師の人間関係が良好であれば、学校のモラルが向上し、それが子どもの教育によい効果をもたらす。ここに教師の人間関係開発の必要性がある。学校の教職員の人間関係を円滑にし、良好な精神的風土を作り出し、まとめ、方向づける大きい要因は、校長のリーダーシップによるものであろう。そのために、ここでは教職員の人間関係の開発を通しての学校経営のあり方を考えていきたい。

### 2. 人間関係をめぐる学校の現状

#### (1) 職員構成における年齢の不均衡

小・中学校ともに50代が多く、小学校では40代、中学校では30代の層が薄い。小学校で40代の層が薄いので、教務主任が50才代か30才後半ということになり、退職に近いか、若すぎる教務主任になってしまう。

また年齢差があると、教育観の違いが大きくなり、生徒指導上の考え方等にそのことが反映してきて調整がむずかしくなる。

#### (2) 職員構成の固定化傾向

住居などの個人的な条件で転任できず10年以上一校にいる場合がある。高校や特殊学校の場合、学校数が少ないこと、免許状の関係で転任のできないケースも生ずることがある。

#### (3) 年休率の増加傾向

近年来、共働きの教職員、家庭の事情により単身となり、子どもをかかえる者の増加する傾向がある。そのため年休をとる率が高くなりつつある。とくに土曜日には、幼稚園などの行事が行なわれるので、そこに年休が集中しがちである。

#### (4) 教育観の相違

例えば国歌、国旗についての考え方の違いが校内にある場合、摩擦の生ずることがある。

#### (5) 職位間のズレ

管理職間での年齢の逆転や女性管理職が、増えてくる傾向がある。校長と教頭間に、年齢の逆

転があれば、その人間関係の維持には工夫を要する。女性管理者の悩みとしては次のようなことがあげられる。「男性職員に気軽に話しかけられない、男性職員からも、あまり話しかけてこない。学校でのホーマルなつきあいはできるが、学校以外でのインホーマルなつきあいには加われないことがある。注文をつけたり、きびしい注意ができにくい。」などである。人により違いがあらうが、増加しつつある女性管理職にも悩みは尽きない。

#### (6) 管理職の交替の激化

校長が、今年変わって、また翌年には教頭が変わるというように、管理職の交替が激しい時期に当たっている。新しく管理職になった者の力量が、ますます問われる時代となっている。

### 3. 校内の人間関係開発のための職場分析

次は30校の校長が研修の際にあげた教職員間の人間関係をより望ましいものとするための工夫である。これを見れば、校長が人間関係開発のためどのように取り組もうとしているかがわかる。見出しは筆者の要約で、項目は各校長のあげた具体的方法である。

#### ①教育目標の理解を通して学校をまとめる

- ・教育目標の共通理解
- ・教育目標の表現についての工夫
- ・教育目標の達成に対する成就感
- ・学校独自のモットーを作る

(例えば、子ども中心の学校を、生徒との接触を大切になど)

#### ②協働を通して人間関係を活性化

- ・協力、協働体験を職員にさせる
- ・協力指導体制を工夫する
- ・小集団での研究を奨励
- ・教委の委嘱研究を中心に切磋琢磨する
- ・校内自主研究を通して人間関係をつくる
- ・職員研修を充実さす中で人間関係をつくる
- ・学年会や研究部会に校長が参加する
- ・地域と連帯することにより、学校内外における人間関係を活性化する

#### ③校長による教職員の人間理解を深める

- ・職員の長所を認める
- ・先入感にとらわれない理解
- ・職員の個性を好感をもって認める
- ・個々の職員の意見をよく聞く
- ・言外の意を汲みとるように心掛ける

- ・人材を育てる目を持つ
- ・職種の異なる職員との対話をすすめる
- ・教職員理解のため業績などを記録しておく
- ・校長と教職員との相互理解をすすめる
- ・教育的な話題を常に職員へ提供する
- ・世間話しを通して意志の疎通を図る
- ・親睦の集りになるべく参加する
- ・休み時間やレクリエーションの機会を生かして対話に心掛ける
- ・男性管理職の場合の女性教職員への理解

#### ④望ましい指導・助言のあり方の工夫

- ・週案を通してのコミュニケーション
- ・学級経営案への校長のコメントの工夫
- ・朝会、打ち合わせ、学校だよりなどを通して校長の考えを伝える
- ・報告、連絡、相談を気軽に行えるように工夫する
- ・育児中の教師、家庭の事情のある教師への年休のとり方についての配慮
- ・高齢の単身者、産休者、臨時的任用職員などへの理解と助言
- ・若い教師への指導助言
- ・認め、ほめ、はげます工夫
- ・事に対しては、筋を通し、客観的なデータを示しての指導
- ・各教職員に対して業績など資料をもとにした正しい評価をする

#### ⑤人間関係と学校運営

- ・適材適所への職員の配置
- ・個々の教職員の力量を反映さず校務分掌
- ・職員会議の中で全体の意志疎通を図る
- ・若い学年主任のリーダーシップを育てる
- ・学年会での人間関係に目をむける
- ・企画会の持ち方の工夫し、連帯感を深める
- ・運営組織での各部門間の連絡を大切にする
- ・校長、教頭、教務主任との会を定期的に関き連絡を密にする
- ・年休、出張など職員の動きは教頭を窓口としてつかんでおく
- ・教頭との人間関係を大切にする
- ・専科、養護教諭、用務員との情報交換の日を定例化する工夫

#### ⑥ホーム、インホームな人間関係

- ・学校は公的なものであるので公式組織から人間関係を見るようにする

- ・ホームな場での人間関係を重視する
- ・インホームなグループを開放して、ホームなものに近づけていく指導
- ・ブレーンを育てるためには、インホームな活動を利用することも必要である

#### ⑦モラル向上の工夫

- ・校長の気配りが決め手である
- ・学校の事情により切り込み口を見つけてモラル向上の工夫をする
- ・校内をまわり、よい点を取りあげてほめる
- ・校長が職員に信頼されることが、モラル向上の第一歩
- ・部活動などの業績を職員全体で称揚する
- ・校舎などの環境整備が、モラルの向上を促す
- ・職員の和が、教育的生産性につながるように工夫する
- ・教員の資質向上のためには、フェアなライバル意識が必要である
- ・教職員に専門性を自覚させるような指導をする

#### ⑧校長の人間関係開発のための心構え

- ・校長室の扉を開くこと
- ・職員に自己を理解してもらう
- ・校長自身の人間性、識見向上への努力
- ・校長として、人間としての行動が職員の範になるよう努める
- ・適切な指示に心掛ける
- ・的確な判断と対応が大切
- ・冷静な応答
- ・職員についての批判は人前では絶対にしないようにする
- ・公平な接し方に心掛ける
- ・学校への奉仕に徹する
- ・事に当たって責任回避はしない
- ・職員会に相互支援的な態度を育成する
- ・人格を尊重しあう職員室づくりに心掛ける

筆者はかつて、この学校経営研究第10巻を中心に、教師の「自己評価目録」についての研究を公表したが、以上あげた項目は、校長の人間関係開発のための具体的方法としての行動目録、もしくは校長の自己評価という意味を持つものである。校長と教師との間の正しいコミュニケーションのあり方の一端を示しているといえる。

また、校長が教職員の人間関係を開発するために工夫していることは、上にあげた項目から見ると以下のようにまとめられよう。

#### ①職能指導を重視

協同研究，研修，行事等を見直し，学校の実情に応じて，学校の教育実践を理論化し，職員の特長性を高め，人間性の陶冶を図る。

②校内組織を活性化するため，校長のマネージメント機能の発揮

学年会，運営委員会，職員会を活発に機能させ人間関係を緊密にしていく。

③学校が共同体であるという意識の高揚

教育目標の共通理解，協力体制の確立，モラルの向上を通して，学校が教育目標を達成するための共同体であるという意識を高めて職員をまとめていく。

④個人的条件に応じた助言

退職に近い高齢者，高年令の単身者，単身で子どもをかかえている者，産休代替等の臨時的任用教職員など，さまざまな条件下で働く教職員がいる。校長は，それらの教職員の条件について配慮して助言をしている。学校の人間関係を円滑にするためには，まずそのような個人的条件の調整が必要である。

⑤職員に対する正しい評価

指導技術に関する資料や業績など具体的な事項に基づいて，公平な評価をし，教職員のモラルを向上する努力をしている。職員は自分のやり終えた仕事について正しく評価されると，その仕事に満足し，自信が持てるようになる。

⑥ホームな場面での人間関係を重視

校長の立場として，公式組織から人間関係を見ていることが多い。学校組織の固まらない場合において，インホームな形のつきあいが多くなるのが通例である。校長としては，インホームなグループを開放して，ホームな場での人間関係を育てるように努め，かつ学校は教育目標達成のための共同体であるのでホームな関係を優先したいとしている。

校長は主体性を持たなくてはならないが，権限などを前面に出すことはなるべく控える必要がある。なぜならば人間関係は，権限では，動かないからである。教職員の人間関係を良好に維持することにおいては，校長の人間的な人格の影響が強いと思われる。

筆者は新任校長であるが，その事務引き継ぎが，校内の人間関係を知る上での最初のチャンスであった。

今までの校長とは別の人間が校長になれば，その学校の人間関係を新しい視点で見直すことができる。校長の交替は，校内の人間関係を開発するためのよいきっかけとなろう。

しかし校長は，教頭に比して，外部との交渉も多く，特に4時以降は会合等に忙殺され職員に対しての指導助言の機会がなかなかとれないという現実もある。校長の職務の広がりは大いだが，事の軽重のバランスをとりながら，人間関係を処することも，校長の力量の一部であろう。

#### 4. 校長のリーダーシップと人間関係

校長と教頭の人間関係に関してのリーダーシップのあり方について比較して考えてみる。

教頭のリーダーシップは、状況的なリーダーシップである。学校の問題状況や場面に応じて、柔軟に対応して、人間関係を調整する。

その一方では、校長と職員とのパイプ役となり、情報を伝えることにより校長を補佐する必要がある。校長との和も大切なのである。

また職員との接し方は、インホームルであり、相談的な接触が多い。例えば指導のむずかしい児童・生徒の相談、職員自身の個人的相談など、他の教師と同じ次元、同じ立場での接し方である。

校長のリーダーシップは、教頭のリーダーシップが状況的であるのに対し、その背後に意志決定という行為が潜むために、矛盾のない統一的なリーダーシップとなる。校長の意見に矛盾があれば、混乱が起こるからである。

職員との接し方は、教頭に比してよりホームルで説得的な接触となる。職員に対しては受容と説得を効果的に使って、強い確信を表出する必要がある。校長のリーダーシップも、教頭のそれも、目ざすところは、職員間の葛藤を解決し、学校という組織の維持とその円滑な運営にある。

## 5. 今後の課題

### (1) 価値観や教育観についての葛藤への対処

社会の趨勢として、教職員の中で価値感が多様化する傾向がある。その結果としての教育観の違いから生ずる葛藤により、人間関係が円滑に動かないような事態が予想される。

例えば改訂された新学習指導要領では、特別活動において「入学式や卒業式などにおいては、その意義を踏まえ、国旗を掲揚するとともに、国歌を斉唱するように指導するものとする。」と述べられている。このことについて、考え方の違いが校内にある場合、葛藤の生ずる可能性がある。これは個人的感情、地域の実情、国民的感情と広がり解決はむずかしい。これは職員会で採決して決めるという問題では、本来、ありえない。校長決裁にもっていてもしこりは残る。このような問題はやはり平素の人間関係が土台となって、オープンな話し合いによる歩み寄りがなされなくてはならず、このような人間関係を作っておくことが、校長の力量でもある。

これからは、価値観の違いによる葛藤が、ますます多くなることが考えられ、このようなことをどのように円満に解決していくかが課題となろう。

### (2) 土曜日経営と人的管理

現在、共働きの教員が、幼稚園の行事との関係で、年休を土曜日にとる傾向がある。

週休二日制が普及すれば、当然幼稚園も休みとなり、土曜日に集中する年休も分散するかも知れないが、現在、家庭に条件を持つ職員が土曜日に年休をとりやすくすることは必要である。女性の社会進出がさかんになるほどに、女子教員の数は増加するであろうし、共働き、出産に続く多忙な過程は避けられないように思われる。

学校の経営や生活時間が従来通りであるならば、教職員のゆとりを生むことはできない。

土曜日の経営は、教職員の生活のゆとりの実現と公的な教育課程との間のバランスをとるものでなくてはならない。それを念頭におき、学校開放や地域のボランティア活動などと関連づけながら、学校行事や児童活動を整理して、土曜日に入りこむようにし、一方では職員間で協力体制をつくり週休二日制の基礎を作る必要がある。これはまた、単一の学校経営と地域教育経営の接点の模索ともいえる。

生涯教育、余暇時代を迎えつつある社会の動向にあわせて、土曜日の経営を考えることは、当面における学校経営上の急務であり、人的管理における課題の一つでもあろう。