

Q 職場のモチベーションを高めるために心がけておくべきことを教えてください。

A 学校訪問した時、校長先生に「職員室は、どうですか？」と聞くと、「職場全体に活力があり、イキイキとしていて、前向きな感じがする。」とか、「お互いにイライラしてピリピリとした感じがする。」などといった反応が返ってきます。職場全体が何か一つの感情をもっているように感じる一瞬です。もちろん、職場全体が、生きもののように感情というものをもっているわけではありませんが、職場に足を踏み入れると、お互いに優しく家庭的であたたかい感じがしたり、みんな元気がなくて暗い感じがしたりするといった印象を受けることがあります。

元をたどれば一人一人の感情、でもそれが集まると、その職場全体のメンバーに共通の感情を与えてしまいます。特に、職員室というある種の独特な雰囲気をもつ職場では、お互いの感情が伝わりやすく、気付くとみんなが同じような感情をもっています。言い換えると、職場の空気やムードが教職員の意識や行動に大きな影響を与えるので、管理職としては気になります。

教職員は誰しも、楽しく仕事をしたい、意義を感じられる仕事をしたい、誰かに期待されたい、誰かに感謝されたい、尊敬できる人と一緒に頑張りたいと願っています。

教育活動は教職員と児童生徒の一瞬一瞬の瞬間に生み出されるものですから、教職員のやる気を常に高い状態にしておくことは、よい教育を児童生徒に提供することにつながります。教職員のモチベーションには個人差がありますので、どのように刺激するかが管理職の醍醐味です。

教職員のモチベーションを高めるためには、目標の設定が欠かせません。目標にたどり着くことで達成感を得て、その感動が次の目標に向けてのモチベーションとなります。この目標設定なしにモチベーションの維持・向上は実現できません。そして、その目標設定に当事者意識をもたせるとモチベーションがより高まります。例えば、「校長からの指示で研修に参加している」状況より「自分から目的をもって参加する」方が学びが大きいことは間違いありませんね。

教職員の目標設定に与える影響力の源は、管理職の「(厳しさからくる) こわい」「(あの人が言うのだから間違いなく) すごい」「(人間的魅力からくる) すてき」「(自分のことを一生懸命考えてくれるから) ありがたい」にあるのではないかと思います。この影響力を発揮するために最も必要なものは「信頼性」だと思います。これまでに、管理職の「本気」を教職員が感じ取れば、教職員のモチベーションへとつながることを何度も経験しました。

考えてみれば、相手に自分の「本気」が伝わるように、教員になってからは、生徒・教職員・保護者とのコミュニケーションに時間を費やしてきたように思います。とりわけ、管理職になってからは、組織の活性化を意識し、教職員とのコミュニケーションを通してモチベーションを高めるための努力をしました。その間、日常業務の中で失敗と発見を繰り返してきたように思います。当時、このことは、一生続くかもしれない学びの旅のように思えました。ここまでの経験で確信していることは、コミュニケーションがうまくいかない原因は自分にあるのだということでした。そこで、いつまでも、粘り強く、丁寧に、学び続けることを心がけていました。

校種

全校種