

人を育て 組織を活性化する 人事評価

－ 学校経営パートナーとしての副校長・教頭の役割と指導性の発揮 －

講 師：佐賀市立本庄小学校校長

担当者：佐賀県実行委員会特別分科会Ⅱ運営責任者

富吉 猛 氏

浦 貴仁



第1A

第1B

第2

第3

第4

第5A

第5B

第6

特I

特II

1 人事評価と組織マネジメント

佐賀県では、地公法改正の施行（H28.4）に合わせて教職員人事評価制度が導入されています。その目的については、「…教職員個人の能力開発や組織としての成果に結びつけ、教職員の職務遂行能力の向上や学校運営の活性化を図る。」と記されています。

そのためには、管理職が、学校の教育目標や経営方針を具体的に示し、教職員の意識や取組の方向性を調整し、共有することが必要です。そして、日常における教育活動の組織的、協働的な取組を通して人材育成を行っていかねばなりません。

校長と経営パートナーとしての副校長・教頭が連携して、組織マネジメントを行うことが求められています。

2 人事評価の難しいところ

人を育て組織を活性化するための人事評価ですが、人が人を評価するため、評価者と被評価者との納得と信頼が不可欠であり、一番難しいところでもあります。毎年実施されている人事評価の研修会等では、このことが運用上の課題として挙げられているところです。本県では、副校長・教頭は補助評価者として位置づけられており、校長と同様の役割が求められています。

管理職が示す学校の課題解決に向けた重点的な取組目標について、教職員一人一人が理解し、校務分掌や教職経験等に合わせて、達成すべき自己目標を具体的に設定することが必要です（納得）。そして、管理職は一人一人の取組の状況を把握し、面談等を通して指導・助言を行う中で互いの信頼を深め、自己目標の達成に向けて支援し、プロの教職員として育てていかねばなりません。それが、管理職の役割であり指導性を発揮するところです。

3 効果的な人事評価を行うために

そこで今日は、人事評価の運用上の課題として多かった次の3点を中心に、解決するための取組をご紹介します。

- ① 学校の経営方針と自己目標の方向性をどのように合わせ、共有するか（納得）。
- ② 信頼性のある人事評価とするために、日常の観察や指導・助言をどのようにするか。
- ③ 補助評価者としての副校長・教頭は、どのような役割、指導性を発揮すればよいか。

教職員の人事評価（業績評価）は、いわゆる目標管理の手法が用いられています（組織の目標に基づいて各自の目標を設定させ、その達成状況を評価していく）。

上記①～③の課題は、目標という点に関連しており、中でも一番のポイントは、①の教職員一人一人が設定する自己目標にあります。

組織目標と自己目標の距離をどのようにして縮めていくか、それらをつなぐ「達成行動目標」について、ご紹介します。学校の教育目標を、学習指導要領で示されている育成すべき資質・能力の3つの柱で整理し、具体的な子供の姿で示すことで、管理職と教職員の目標の方向性が揃い、面談等を通して確認し、共有を図ることができます。これは、②や③の課題の解決に重要な役割を果たすことになります。

4 学校経営パートナーとして求められること

副校長・教頭は、ある時は校長の職務を代理・代行しなければなりません。補助評価者として、評価情報を共有し、学校課題解決に向けて人材育成・組織の活性化に向け、経営パートナーとして校長と連携して取り組む必要があります。