

分科会の記録 <特別Ⅱ分科会 特別課題>

【講師】佐賀県 佐賀市立本庄小学校校長 富吉 猛 氏

【提言主題】人を育て 組織を活性化する 人事評価

ー 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 ー

【協議の柱1】学校の教育目標・経営方針の具現化に向けて、教職員個々の自己目標の方向性を合わせ、意識の共有を図るためには、どのような手立てを取ればよいか。

【グループ協議 報告】

- ・学校の教育目標と個人の目標がかけ離れることのないように、一人一人の能力や適性を見て、面談の中で修正を行うようにしている。その場合、管理職からの押し付けにならないように気を付けている。
- ・学校の教育目標を学校便りや子供への話で随時発信することで、職員が常に意識するようになっている。
- ・自己評価シートをまず教頭に提出するようにし、話し合いながら方向性を合わせている。その中で、学校の教育目標に照らして自己目標を絞り、重点化した取組へとつながるようアドバイスを行っている。
- ・年度当初の自己目標が能力に対して適正かを、自己の反省や教頭の意見をもとに、下期で再設定している。
- ・職員は学校目標に対しての取組と成果・課題を A4 用紙 1 枚にまとめて提出、それをもとに面談を行っている。

【指導助言】

学校や先生、地域、子供たちの実態が違うので唯一の正解というものはない。その中で、管理職は学校の方向性を具体的に示しながら、教職員のもっている力をうまく引き出していくことが大切である。人事評価は評価をすることが目的ではない。教職員の資質・能力を高める、人を育てるということを念頭に置かないといけない。子供たちの状況を踏まえ、学校の教育目標に対して望ましい学習指導、生徒指導を行うため、教頭は後押しをしなければいけない。担任の創意工夫を十分に尊重し、面談等で目指す学年のゴールの調整を図っていく。その際、今の状況より少し高いところを目指すようにするとよい。学年主任には、学年の調整・マネジメントを意識させることで、人材を育成していきたい。人事評価は学校経営のツールであり、納得・信頼が根底にないといけない。管理職がよきフォロワーとして学校経営に取り組むためには、ツールとして確認しながらも、凝縮された文言の外にある言葉や状況を共有し、納得して、互いの信頼を深めていくことが大事である。

【協議の柱2】教職員の人材育成と組織の活性化を図るために、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。

【グループ協議 報告】

- ・年度当初の目標を重視し、教職人生のキャリアアップを明確にする目標設定になるようにアドバイスをしている。また、目標達成へ向けた後押しをするとともに、活躍を期待しているサインを送るようにしている。
- ・本人が特に力を入れている点については、早い段階で評価をし、フィードバックをする。それにより、達成感を味わえるような評価にする。
- ・前任者がいる中で新しい担当者を配置し、あえて若手教員に研究主任や体育主任、生徒会担当等を任せるようにしている。前任者はスーパーサブとしてフォローをしてもらうことで、双方の人材育成を図っている。
- ・2週間ごとに学年経営委員会を開き、2週間の成果を明らかにするとともに、今後2週間の見通しを立てるようにしている。それにより、限られた時間の中でできることを具体的に考え、実施することに繋がっている。

【指導助言】

職員の中には様々な考えをもった人がいるため、学年間や主任間で温度差が出てくる。管理職は、その温度差に気づき、修正する、励ます、助言するといったことが日常の中で必要である。また、管理職という大きな視点で、先生たちがなかなかできないところ、組織のスリム化を図る、必要な組織を新たにつくる、機会を与えて育てるといったことにも目を向けていかなければならない。他者に機会を与えるため退く人もいるが、その人にも役割をもたせ達成感を味わわせるなど、信頼関係を築きながら人を育てていくことが大切である。人を育て、組織を育てるために、人事評価をツールの一つとして活用し、人材育成の可能性を広げていきたい。