

本学の学生が、教育実習では多くの学校にご協力頂き、実りある実地の体験を積むことができています。大学では講義や演習を通して各教科への理解や指導法について学ばせるとともに、社会人としての心構えについても指導していますが、教育実習の実施前と実施後では学生の意識が大きく変わっている姿を見ると、実際の体験がいかに重要かを実感できます。これは学校現場でも言えることで、OJTの重要性を示しているように思います。

管理職としては若手教員や中堅教員、ベテラン教員と行った教職経験の違いを考慮した指導と同時に、一般教諭層、主任教諭層、主幹教諭層などの職層に応じた指導をしていかなければならないわけですから多くの苦勞があるはずですが、まだ教員以外にも多くの職種の職員がいますからその職員にも気を配らなくてはなりません。様々な視点から指導育成をしていかななくてはなりません、その根幹はそれぞれの教職員に応じた実体験を通して職務向上能力を高めていくことです。そこでは、最も教職員と接する時間の多い副校長・教頭の力の見せ所ともなります。

1. 共に達成する目標を定める

学校という一つの組織にあつて適正な業務遂行するために重要なこととは職務遂行を「受動的」ではなく「能動的」にさせることです。「割り当てられた」と思ってしまうと受動的に職務を受け止めてしまいますので、その職務を遂行するための目標設定を一緒にを行い、自分の決めた目標に向けて努力をさせるようにしていかなくてはなりません。

人事考課制度は業績評価の側面ばかりが強調されてしまいがちですが、本来は「適正な目標を自己設定」し、「誠実に遂行」し、「成果を評価して改善」することにあります。適正な目標を設定するためには、学校の職務全体を見通す視点での管理職の助言が不可欠です。

また、目標設定はすれば終わりではなく、日々のフィードバックが重要になります。その教職員が目標を意識しているのか、達成のための努力をしているのか、成果が上がっているのかを見て、活動の状況や見られてきた成果を適宜伝えていくようにしないと、目標そのものが画餅になってしまいます。

その人が達成できる目標（現段階よりも少し努力しないと達成できない目標が望ましい）を設定し、それについて、気付いたことを日々助言

学校における人材育成

玉川大学教師教育リサーチセンター客員教授 余郷 和敏



していくということは管理職にとっては手間の掛かることではありませんが、人材育成にとって重要なポイントであり、それを継続することで教職員の職務遂行能力が伸びて、結果として管理職の仕事が楽になることに繋がるのです。

2. 「報・連・相」を忘れない

当たり前の事ですが、職務遂行に当たっては「報・連・相」は必須です。しかし、忙しきでそれを忘れてしまうことがあります。職務遂行能力が低い教職員ほど「報・連・相」が疎かになる傾向があります。「報・連・相」が無かったために後でその対応のために多大な時間をかけることになったという経験もあるかと思えます。

教員であれば、週案に業務報告（校務分掌報告）の部分をつけて簡易な報告をさせるという方法もありますし、職員であれば負担にならない形式の業務報告や業務日誌を付けさせるということもできます。「顔を合わせたときに伝える」ということは「顔を合わせなければいつまでも伝えられない」ということにもなりますから、詳細は顔を合わせたときに行うにしても、簡便な方法で伝えるための手段を確保することが大切になります。報告を書くということは、自分の職務遂行状況を振り返る機会になりますので、その時点でどうしたらいいかを自省し、対応を考える機会になります。このような機会を増やすことが、その教職員の職務遂行能力を向上させることに繋がります。

大切なことは、報告を読み流さないことです。気になる記述があったら、その教職員が言い出すのを待つのではなく、管理職の方から声をかけていくことです。「できた」という記述なら「よくやったね」という言葉かけをするように努めると、「報・連・相」が密に行われるようになります。

3. 職層を生かした人材育成

主任教諭・主幹教諭等などの新たな職が設置されてしばらく経ちますが、学校現場ではまだまだその職が十分に機能しているとはいえず、これは、学校現場が職を生かした組織ではなく、授業という面ではどの教員も同じ仕事をしているという特殊性にあります。職の役割が明

確になるのは校務分掌に限られるからです。

しかし、その職に就いたということは一般の教員よりも指導的役割を果たすことができるかと判断されているわけですから、その点を明確にして職務遂行をさせていくことが重要になります。

その為には、一人の職員に仕事を分担するのではなく、職や経験の違う教員で構成されたチームによる職務遂行組織を作り、その中で相互に高め合うようにさせることが重要になります。指導的な立場の教員はそのチームの中で自己の経験を基にして他の教員を指導し、他の教員はその指導を受けて職務遂行能力を高めていくことができるようにしていく必要があります。そして、チームとしての活動の状況をリーダーとなった教員に報告させるようにしなくてはなりません。

「任せるよりも自分がした方が早ので、やってみよう」とや「任せっぱなしで、終わるまで点検しない」という状況を厳に戒めていくことも重要になります。指導する側は仕事の振り方や点検の仕方を学ぶ機会になりますし、指導を受ける側は仕事の仕方や報告の仕方を学ぶ機会になります。

初めのうちは管理職としてはやきもきする場面も多々ありますが、経験を深めていく中で、最終的にはどの職層の教員も職務遂行能力が向上し、結果として学校力が上がっていくのです。もちろん、管理職は全体を統括する立場ですから、適宜「報・連・相」を聞き、適切にリーダーに指導していくことを忘れてはいけません。管理職が任せっぱなしというのが、最も悪い人材育成のパターンです。信頼して任せるが、必要などときにはきちんと口を出すという姿勢でいなければなりません。「任せるけれども確認する」ということが重要になります。

4. ベテラン層を育てる

ある程度の教職経験を積み、多くの学校を経験しているベテラン層は学校内で指導的役割を期待することが多くなります。実際にそのような役割を果たしているベテラン層も多いのですが、ともすると自己流の考え方が前面に出てしまい、学校経営方針に沿わない方法をとる場合もあります。場合によっては、教員の困り込みなどの悪弊が目立ってしまうこともあります。

ベテラン教員には、自覚的に職務遂行の範を示すことを期待して関わ

「学校運営と人材育成」

〈連載テーマ③〉 人材育成

ることが重要になります。自分の職務経験と実績からプライドもありませんし、得意とする分野も固まっていますから、その教員の特性を把握して、得意とするところで力を発揮してもらうことができれば、その教員の有用感も高まりますし、学校運営上プラスになりますのでWIN-WIN関係が構築できます。得手ではないことや慣れないことをさせても適当に手を抜いてしまい、形ばかりになってしまふ可能性があります。仕事の手順や内容をしっかりと確認し、成果が確認できるように仕向けていくことが必要で自己流と効率化を混同させず、どの教員も同じようにできる方法を範として示すように促していくと、その範を見た教員も力を付けていくことができます。

どのような仕事をどの程度させるのか副校長・教頭の腕の見せ所です。

5. 中堅層を育てる

異動を経験し、複数の学校での職務経験をもつことで視野の広がりが見られる中堅層は、実質的には学校内の職務遂行の中心的な役割を果たします。中堅層がいかに力を発揮するかでその学校の学校力が充実していくかが分かります。

この時期に大切に育てたいことは、企画力です。学校運営の実働役でもありますから、それぞれの仕事に対して、複数の視点で考察するようにする経験を積ませることで、利点と欠点を踏まえた企画を立てられるようにしていくことが望まれます。様々な活動を実質的に牽引していく役割を担っていますので、管理職や主幹層からの肯定的な声かけで伸びていく部分があります。活動中にその状況をフィードバックすることで振り返りの視点を与えつつ伸ばしていきたいものです。

6. 若手層を育てる

学びつつある時期だからこそ、適切な情報整理が必要です。たくさん下請的な仕事を抱えることが多くそれぞれが消化不良になってしまうことがあります。たくさんさんの経験を積むことは将来的には必要なことなのですが、無制限に経験を積ませても力になりません。

「今年はこちら」と方向性を管理職が絞りながら経験を積み上げていくことが重要になります。