

令和2年度に実施された全国公立学校教頭会の調査によると、「副校長・教頭としてやりがいを感じる職務は何ですか」という設問に対して92.0%の方々が「教職員の育成」と回答しているとのことです。本稿では、こうした回答をされていることを前提としながら、人材育成を考えていきます。

教頭の職務

学校教育法37条では、「教頭は、校長（副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長）を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる」とあります。「校長を助け」とは、校長の職務を補佐することを意味し、「校務を整理し」とは校長の経営方針・目標を具現化するために、事前に必要な準備を行ったり、教職員の意見のとりまとめや調整などを行い、校長の意思決定が円滑になされるようにすることです。校長の職務、いわゆる4管理・2監督を補佐するわけですから、守備範囲は校長と同じです。冒頭の全国公立学校教頭会の調査で、教職員の育成にやりがいを感じるということは、4管理のうちの教職員の管理、つまり教職員の育成に魅力を感じていることに他なりません。

人材育成に関する名言

人を育てることに關しては、古今東西様々な名言がありますが、ここでは、皆さんのご存じの名言をみていきましょう。

アメリカ人作家・実業家であるDail Carnegieは、彼の著書「人を動かす」の中で、人を動かす三原則を示しています。

その一つが「決して相手を非難しなす、(Don't criticize, condemn, or complain.)」二つ目が「相手の承認要求を満たす (Give honest and sincere appreciation.)」そして、三つ目が「相手の立場に立つ (Arouse in the other person an eager want)」です。

また、太平洋戦争当時の連合艦隊司令長官を務めた山本五十六は、人材育成の極意として、「やってみせ、言つて聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている姿を感謝で見守つて、信頼せねば、人は

人材育成を推進するための 副校長・教頭がおさえるべきマネジメント

元東京都教育監／明海大学副学長／明海大学外国語学部長
明海大学教職課程センター長／明海大学地域学校教育センター長

高野 敬三



実らず。」と名言を残しております。ご案内のように、最初の一文が動機付け（導入）です。人を動かすためには、まずは見本を示して、その見本をきちんと説明した上で見本通りにやらせてほめることで人が動くと言っています。次の一文が育成に関することです。仕事について話し合いをもち、相手の話を傾聴して相手を認め任せないと人は育たないものだと言っています。ほめることによるポジティブなフィードバックで人は動きますが、人を育成するためには、ほめるだけではだめで、相手を認め任せることが重要であることが分かります。

若手教員の人材育成

学校における教員の年齢構成は各校でだいぶ違いがあるかと思いますが、どの学校でも若手と呼ばれる20・30歳代の教員がいると思います。教職員の育成において、とりわけ重要なのはこうした若手教員であると考えます。若手教員を教頭が育成する上でのポイントは何と云っても「コミュニケーション」であると考えます。若手教員からしてみれば、仕事の上で、自分の分掌の同僚や先輩から話しかけられたり話をしたりすることは日常的にありますが、管理職から話しかけられたり話したりすることはあまりないかと思えます。デスクワーク等が業務の大半を占める中であつて、そのような時間を割くことができないとお叱りを受けそうですが、若手教員とのコミュニケーションこそが、人材育成の第一歩となるものです。筆者が都立高校の管理職のときは、計画的に若手教員と話す機会を作りました。一日一日、今日は誰それとコミュニケーションをとるという計画を立て実行したものです。一週間に5人、一か月で20人との若手教員とコミュニケーションをとりました。こうした中で、それぞれの若手教員の特性（長所、趣味等）を把握することができ、それを踏まえて、教員として成長する手立てとなるヒントを何気なく与えることができたと思えます。こうしたことは、個室にいる校長ではなかなかできないものと考えます。教員としての人材育成は教頭のほうが利があると考えてほしいものです。

中堅教員の人材育成

若手教員の人材育成と同様に、教頭にとって中堅教員との「コミュニ

ケーション」も大切ですが、将来学校管理職の道を目指させたい中堅教員に対しては、ことのほか、意図的・計画的に管理職としての「王道」を伝授していかねばなりません。つまり、管理職としての「モノの考え方」について幅広く吸収させるようにしなければなりません。広く言えば、これからの学校教育の目指すべき方向性、子供の育て方、組織としての学校の在り方、保護者対応、地元住民対応など様々な課題が学校には山積しています。このような課題に対する教頭の考え方は日ごろの言動で明らかとなるものです。教頭の「モノの考え方」を通して、学校管理職を目指す中堅教員は成長するのです。まさに山本五十六の人材育成がヒントとなります。中堅教員は若手教員ほどのみずみずしさは失せてきて児童生徒との距離も遠くなり、保護者・地域の方々からは苦言をいただくことはあっても褒められる機会は少なくなっています。また、往々にして、中堅教員は校長・教頭など学校管理職に対して斜に構えることも多くなります。だからこそ、「やってみせ、言ってみせて、させてみせ、ほめてやる」ことで動機付けをして、「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやる」ことを通して、人を育ててほしいものです。

国の答申等に見られる管理職が行う人材育成

平成10年の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」では、校長及びそれを補佐する教頭に、教職員の意欲を引き出し、関係機関等との連携・折衝を適切に行い、組織的・機動的な学校運営を行うことができる資質を持つ優れた人材を確保することが重要であると示しております。また、校長、教頭のリーダーシップに加えて、教職員一人一人が、学校の教育方針やその目標を十分に理解して、それぞれの専門性を最大限に発揮するとともに一致協力して学校運営に積極的に参加していくことを求めています。

「学校組織マネジメント研修―これからの校長・教頭等のために―(モデル・カリキュラム)」(平成16年3月、文部科学省)によれば、管理職に期待される役割として、学校ビジョン構築、環境づくり、人材育成と外部折衝の4つが示されています。人材育成については、管理職は、学校の各種活動を通じて、自らと教職員の能力を向上させ、人としての成長を促進させる役割があるとされています。また、人材育成における具体的な役割行動では、「教職員の能力向上のための機会としくみを

「学校運営と人材育成」

〈連載テーマ③〉 人材育成

つくる」、「適宜、配慮ある指導アドバイスをする」、「教育者としての姿勢について体現することによって指導する(校長のうしろ姿を見せる)」、「教職員に対するメンタルヘルスにも配慮する」などが例示されています。

平成27年の中教審答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」では、教頭は、「チームとしての学校」において、教職員と専門スタッフ等の調整や人材育成等の業務に当たることが期待されており、事務職員との連携や業務の見直し等により、教頭が力を発揮できる体制を整えることが重要であるとしています。

また、平成31年のいわゆる「学校における働き方改革」に関する中教審答申では、校長を中心とした管理職が、学校運営の基本方針や経営計画を具体的かつ明確に示し、教職員の意識や取組の方向性の共有を図るなど、管理職がリーダーシップをもって学校組織マネジメントを行うことが必要不可欠であるとしています。

さらに、最近の中教審答申「令和の日本型学校教育の構築を目指して」(令和3年1月)では、望ましい教師・教職員組織の在り方として、学校教育を取り巻く社会の変化を前向きに受け止め、継続的に新しい知識・技能を学び続けていくこと、また、多様な知識・経験を持つ人材との連携を強化し、そういった人材を取り込んでいくことが示されました。こうしたことの実現のために、学校管理職には、目指すべき学校運営の方向性を示すため学校の状況や課題を適切に把握する学校組織のアセスメント能力と、学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくファシリテーション能力が求められるのではないかなどと現在、国においては、議論されているところです。

今、まさに学校の教職員の人材育成が急務であり、こうした中にあるのは各学校の教頭の力の発揮のしどころです。教頭による人材育成においては、やはり何といても教員とのコミュニケーションを重視していただきたいものです。そのためには、一人一人の教頭が、人間としての魅力を磨くことが不可欠であると考えます。