

## 「皆さんは教職員として誰に育てられましたか？」

今回のテーマは「人材育成の要諦」ということで、人を育てるポイントは何かということについて考えます。そこで、学校において人を育てるのは誰で、それはどのようにすればいいのか考えてみたいと思います。で、どうでしょう？ 皆さんは誰に育てられましたか？どのようにして育てられましたか？ 副校長・教頭になるまで誰に育てられてきたのか思い出してみよう。

きっと人それぞれですよ。でも、どうでしょう？ 校長先生に育てられた人はいますか？ 副校長・教頭先生に育てられた人はいますか？

## 「私を育てた3人の先輩」

皆さんが考えている間、私のことをお伝えしたいと思いますので、自分はどうだったかなあと思い出しながら読んでいただけると有難いです。私の教員人生を振り返ってみて、この人に育てられたなあと思う人は数人います。それは、結構影響を受けたという意味で、出会った全ての人から学び、育てられたということは忘れてはいけません。では、結構影響を受けて、育ててもらったと思う3人についてお伝えします。

まず、新採用で着任した学校でのことです。人事異動の関係だと思いますが、新採用2年目で体育主任になりました。職員会議でスポーツテスト、水泳指導、運動会などの提案をするのですが、そのたびに徹底的に反対され、提案を否定する先輩がいました。今のようにコンピュータやインターネットを活用したり、前年までのデータを修正して提案文書を作ったりできませんでしたから、前年の資料を見たり、本を参考にしたりしながら手書きで作っていました。経験がないわけですから、何のエビデンスもありません。しかし、私は、その先輩に反対されても対抗できるように資料を準備し、他の教職員からの賛同を得て、強い気持ちをもって会議に臨むようにしました。（内心はいつもドキドキでした）それでも組合活動を熱心に行っていた先輩は、

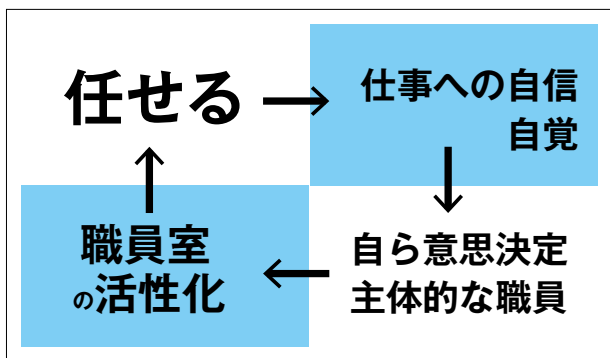


## 副校長・教頭としての人材育成の要諦

横浜市立日枝小学校 校長 住田 昌治

百戦錬磨、そう簡単には納得してくれませんでした。会議では対立して、できるかどうか分からないようなことを根拠のない自信をもって対抗していましたが、その先輩も面倒な新人に真っ向から戦いを挑んでくれました。その様子を見ていた周りの教職員は、サポートしてくれたり応援してくれたりしました。会議のやり取りの中では、合意点も見つからず、協力関係も築けず、力のない私は強引に話を決めてしま（強行採決）「これでやらせてもらいます！」「絶対やってみせます！」と啖呵を切って決着を付けていました。そんな時、その先輩は、「分かった。そこまで言うなら、じゃあやってみて」と納得はされないのですが、私を立てて折れてくれました。もし、提案が簡単に通ってしまったら、そこまで自分の思いも強くならなかったでしょうし、計画や資料も具体性に欠いた分なりにくい提案になっていたことでしょう。何の抵抗もないことは楽なことですが、決して成長を促進することにはなりません。褒めて、認めて、応援することも育てるためには大切ですが、しっかりと考えて、難局を乗り越えていく力を備えていくためには、ある程度の壁は必要なのだと思います。私が教職経験の中で、様々な困難に立ち向かえて来たのは、初任校での厳しい先輩との出会いが大きく影響しているのだと思います。その先輩には、その後も授業づくりや学校づくり等で丁寧なアドバイスをいただき、今でもYouTubeの投稿にリアクションやコメントで応援していたでいます。初任校での出会いは厳しく苦しい思い出ですが、その先輩から反対され、ダメ出しされたことで、教員としてのスタート時に多くのことを学びました。また、その時の副校長先生（横浜では教頭のことを副校長と呼ぶ）や校長先生は、私の言動を温かく見守り、一切口出しはされませんでした。新米教員で危なっかしかったと思いますが、私を育てるために、じっと我慢されていたのだと思います。

次に、研究主任を務めるようになり学校の内外で提案したり発表したりするようになった頃、特別支援学級から逃げ出す一人の児童に、いつも寄り添っている副校長先生がいました。それまで出会った副校長先生とは違って、話しやすく、いつも笑顔で機嫌よくされていました。そんな様子を見ていたので、校内での体育行事の提案や校外での



す。正直私に任せてくれるのは嬉しいと思いましたが、さすがに教頭の仕事もよく分からないのに、どうしてそんなことを言われるのかも思いました。そして、その校長先生は、教職員にも「これから学校のことは副校長さんに任せたいから、何かあったら副校長さんにも何でも相談するように」と言われ、毎日定時に退勤されるようになりました。これは、いったいどんなことを意味するのでしょうか。教職員の皆さんは、真っ先に新任副校長の私に相談してくれるようになりました。きつと、何も言わなければ教職員は前からいる校長先生

研究会の提案等について必ず相談するようになりました。おそらく、自分がやりたいことを否定されない、応援してもらえらると思っていたので、後押ししてもらえらることを期待して相談していたと思います。これまででやったことがないようなことに挑戦する内容が多かったのですが、「面白いね。やってみたら。それは楽しみだね。きつとうまくいくよ!」と励まし、応援してくださいました。気を良くした私は、どんどん挑戦し、失敗したこともありましたが、新しい方法やシステムを取り入れ、特色のある行事や授業を創っていききました。今から考えると、その副校長先生は、私が研究主任だったり、教務主任だったりすることを尊重し、任せて育ててくれたんだと思います。そのお陰で、新しい取組を進めていくための手段や心構え、提案の仕方、実現していく楽しさを身に付けることができました。

そして、最後に副校長として着任した学校で出会った校長先生です。私が着任した年、その校長先生は、定年退職の年でした。着任して早々、副校長1年目の私に、「住田さん、学校のことは任せたいから、頼むな。住田さんのやりたいようにやってみよう」と言われたので

## 「学校運営と人材育成」

〈連載テーマ③〉 人材育成

に相談に行くでしょう。それを避けるために、副校長にまず相談に行くようにするためだったのではないのでしょうか。学校を組織として強靱にしておくためには、情報の共有と決定のプロセスが大事です。そのためには、職員室の担任でもある副校長・教頭に情報が集まり、必要に応じて校長に伝わるようにしていくことが望ましいのだと思います。何でも、一教職員と校長の間で情報が共有され、決まっていくなうでは組織としては脆弱です。と言うより組織ではありません。組織のあり方を明確に示し、私に学校のことを任せることで、校長としての資質を育てていただいたのだと思います。

### 「人は人によって育つ〜任せる〜」

さて、皆さん。いかがでしたか。皆さんは、誰に育てられたでしょうか? どのようにして育てられたのでしょうか? その経験の中から、皆さんにとっての人材育成の要諦はちりばめられていたと思います。時代は変われど、人が育つプロセスは変わらないでしょう。

私は、講演や研修の中で人材育成をテーマに話すこともあります。その時には「人は人が育てる」「人は職場の雰囲気がある」と話してきました。今回、自分の教職人生を振り返って考えてみたのですが、今まで話してきたことは間違いなく実感しました。私に影響を与えてくれた3人の先輩は、「厳しさ、優しさ、温かさ」とタイプは違いますが、「任せる」ことで育ててくれました。そして、私が知らないところで、チャレンジしたり、失敗してもやり直したりできる環境を整えてくれたのだと思います。多くの先輩や同僚は、私が人の言うことを聞くようなタイプじゃなかったので、自由に泳がせてくれたのだと思います。そして、それが、育てるということだったのかもしれません。人は人に育てられると言いますが、人は人によって育つと言った方がいいのかもしれない。副校長・教頭は、教職員が育つように場を整え、溺れないように見守り、必要に応じて相談に乗るために、いつでも相談できたり、助けてもらえたりできるように職場の人間関係を整えておくことも欠かせません。