

Core-ism!

コア・イズム

2021.11月号 Ism No.28

学校の人事制度シリーズ

1. 教員評価制度

～成長支援システムとして機能する評価制度とは？～

今回は、「学校の人事制度シリーズ」の第1弾として、教員評価制度の設計・導入のポイントを解説します。近年、“学校の働き方改革”への注目が高まり、教員評価制度の導入検討に本腰を入れる私学が増えています。背景には、産業界をはじめ社会全体の問題意識、労基署の指導への対応、また急務となった教育改革推進のため、教職員一人ひとりの仕事ぶりや貢献度を把握し、人事や報酬運用を頑張りに報いるものにしたい。また、“人がすべて”的な学校という組織で、本来は最重視されるべき人材育成が後回しにされてきた実態を開拓するために、人事の要である「評価制度」を機能させ、個々の成長支援に力を入れたい、と考える経営陣の想いがあると考えています。この思いは、私自身が現職に就く際に願ってきた初心と重なっています。ぜひ、ご相談の機会をいただければ嬉しいです。



コアネット教育総合研究所
神戸研究室室長

嘉村 謙一郎のism

なぜ、教員評価制度が必要なのか？

“教員評価”という言葉を聞くだけで、抵抗感を持つ方が多いのが実情だと思います。相談の中では、「毎日、生徒の指導・評価をしておられるのに…」といった話もするのですが、評価といわれて身を固くするのは人情です。企業人として毎年、人事評価を受け、面談を受け続けている私自身も毎回、“成長のため”と思って臨んでいます。また、私自身が評価者となる場合も同様です。メンバーを評価することが目的ではなく、評価に基づく対話、課題設定など、成長支援の取り組みが実践され、「個人と組織の成長・発展」が実現しなければ意味がありません。下図をご覧ください。

◆なぜ、“教員評価制度”か？　・目的と効用

成長支援を最大の目的として、評価制度を導入・運用
⇒特に、リーダー層の視野拡大・成長に大きな効果あり

<評価制度が実現できること>

組織としての
教育力アップ

- ・求心力アップ
- ・実行力アップ
- ・成長力アップ

- | |
|---|
| A. 経営管理面
目標実現へのベクトル創り
…方針・メッセージ浸透効果 |
| B. 組織開発面
連携・協働の促進
…チームワーク促進効果 |
| C. 人材開発面
個々の成長(意識・行動)
…成長支援効果 |

“成長支援システム”的意味

冒頭で、「成長支援システムとして機能する評価制度」と書きました。力点は、成長支援システムにあります。つまり、人材育成を組織的に推進する力を埋め込む必要があるのですが、それには次の3点が必須(基本要件)となります。

「人材育成」の基本要件 3点

- | | |
|-----------|---------------------|
| 1. 人材ビジョン | …どこに向かって |
| 2. キャリアパス | …どのように |
| 3. 育成リーダー | …誰が主導し一人ひとりを育成するのか… |

1. 人材ビジョン

プロジェクトでは、この“めざす教師像”を言語化することから着手します。ここは、じっくり練り上げます。

2. キャリアパス

一言でいえば、“成長ステップ”。職責・スキルの違いに応じて複数のクラス(等級)に区分して設定します。通常は、6等級(階層)程度です。

例:新人→若手→中堅→上級者→リーダークラス→管理職

自身の将来展望を描くことを支援し、成長意欲や役割拡大意欲を高めるねらいがあります。経験年数に応じた「期待役割」を明確に設定します。“若手も中堅も、10年生も、20年生も、教師としては同格、職責も大差ない”という意識では、成長は“個人任せ”で、経験年数に応じた役割拡大も望み薄です。

3. 育成リーダー

学年主任・部長等のチームリーダー層が育成リーダーです。管理職はもちろん育成リーダーです。ただし、管理職の育成対象は、主に学年主任・部長などのリーダー層。一般教員(非役職者)の育成は、リーダー層が主導しなければ、あまり効果は期待できません。管理職2~3名で、数十名の一般教員を対象に育成(※)するのは、限界があります。

※日々の対話・助言・面談・相談などの活動

裏面へつづく→

教員評価制度の設計・導入のポイント

成長支援システムが機能する評価制度に必要なツールとして、下記が標準的と考えています。

●制度ハンドブック

- ・管理職・リーダー職用…運用者視点(評価者)
- ・一般教員用…制度対象者視点(被評価者)

<主な内容>

- ・制度の実施目的・共通認識
- ・本校の「めざす教師像」
- ・本校の「キャリアパス」
- ・目標管理、面談の仕組みと運用ルール
- ・評価の対象領域と評価項目
 - (注)対象領域は、資質・行動・貢献度(業績)
 - (注)評価項目は学校独自で決める
- ・評価のフロー ※評価者と被評価者
- ・評価ツールの使用方法
- ・評価を活かした育成面談の進め方 など

●目標管理・評価関連帳票

- ・キャリアパスで設定した役割別にシートを設計

◆制度設計の進め方

管理職を中心に、トップダウンで制度設計を進める方法もありますが、制度への納得感、運用力の確保という点で、あまりお奨めできません。「育成リーダー」となる部長・主任の先生を中心とするプロジェクトを組んで推進するプロジェクト方式を採用してください。期間は概ね、6ヵ月程度です。

<プロジェクト方式の利点>

- ・制度設計への納得感が高い
- ・議論を重ねることが、人材育成の視点形成につながる
- ・同様に、制度運用者としての意識が自然に養われる

<プロジェクト方式の難点>

- ・ミーティングが10回程度は必要で、手間がかかる

◆制度運用の進め方

運用の手順としては、以下をお奨めしています。

1. 評価者研修 第1回:目標設定
組織目標から個人目標への連鎖、設定方法の研修
2. 全教員説明会
先生方全員に制度ハンドブックを配布し、制度内容の説明、質疑対応を行います。
3. トライアル(試行)運用
制度の完成時期にもよりますが、最短でも半年程度のトライアル(試行)運用をしていただきます。どんな制度も、運用できなければ意味がありません。運用してわかったことを反映し、初年度版を仕上げます。
4. 評価者研修 第2回:評価実務
トライアル(試行)運用の終盤に、評価実務に関する研修を行い、評価実施、育成面談実施に向けて準備します。
5. 制度の正式運用を開始…初年度運用へ

限られた紙面で、十分にはご説明できていない点があると思います。質問・ご相談がある方は、ご遠慮なく下記連絡先までお問い合わせください。

人材育成・評価に関する情報はこちら



TEL

045-914-3005

E-MAIL

info@core-net.net



CORENET Ch@nnel

コアネットチャンネル

チャンネル登録をお願いします!

