

現場教員のメンタルヘルスを配慮した、学校のパフォーマンス改善法の経験的研究  
—射水市立小杉小学校における教員協働と学校便りの分析—

An Empirical Study on School Performance and Mental Health

An Analysis of Newsletters for Parents by Kosugi Elementary School in Imizu City

水 上 義 行

MIZUKAMI Yoshiyuki

学校が高い出力を持続的に維持するためには、その基盤となる「組織能力」の向上が求められる。高い出力を要求されることが教員にとって過剰なストレス負荷となるような状況ではなく、むしろ学校のパフォーマンスと教員の健康とが相互作用に高められるような「組織の健康」が、学校にも必要となる。しかし、組織特性に原因がある場合は原因となる組織特性にアプローチしないと抜本的解決は難しい。本研究では、学校現場において「組織の健康」を達成できる組織風土や学級・学校経営の在り方について検討を行う。

キーワード：メンタルヘルス 学校の組織力 校長の役割 学校便り

はじめに

平成 23 年度に病気による公立学校教員の休職者は 8544 人、その中で精神疾患による教員は、5274 人を数え深刻な状況下にある。教員の精神疾患による休職は、児童生徒の教育環境に大きな影響を与える。年度途中に、担任教員の休職による担任交代は、他の教諭をもって振り替えることは、ほとんど不可能であり代替えの臨任講師に頼らざるを得ない状況となる。児童生徒の学習指導・生徒指導、保護者や地域社会への対応は、学校経営に大きな負荷を与えることになってしまう。また、休職期間中の給与保障や代替え教員の確保、財政的負担を考えると、学校教育の今日的な課題として受け止めなければならない。

文部科学省は、このような現状を鑑みて「教職員のメンタルヘルス対策検討会議」を立ち上げ、平成 25 年 3 月 29 日、「教職員のメンタルヘルス対策について」の最終まとめを出した。この報告によると、在職者に占める精神疾患による病気休職者の割合は、平成 13 年度の 0.27 パーセントから、平成 23 年度には 0.57%と、約 2 倍に増加している。年代別には、40 歳代、50 歳代以上が高いこと、精神疾患による休職者数の約半数は、所属校配置後 2 年以内に休職する確率が高いこと、精神疾患を再発する者は、回数を重ねるほど短期間に再発する可能性が高いことが報告されている。

若手教員の模範とならなければいけないベテラン教員の休職は、若手教員養成の上でも

早急に解決しなければならない課題である。

このような状況の中で、学校管理に当たる教頭や校長は、一人ひとりの教員に対するメンタルヘルスケアの重要性を再認識し、真摯な取り組みを重ねなければならない。そのためには、管理職として教職員の教育へのモチベーションを高め、一人ひとりが自らの教員としての資質に目覚め、常に自己啓発を重ねていくような、自立した教師集団を組織していくことが求められる。

本研究では、平成15年から18年の4年間にわたって「児童数約630人中不登校児童ゼロ、30人の教職員の病気休職等ゼロ」を打ち立てることができた射水市立小杉小学校の取り組みを調査し、要因の一つとして考えられる4年間の「学校便り」を通して、教職員のメンタルヘルスに与える影響を考察する。射水市立小杉小学校は、明治6年創立、昭和46年小杉・大江小学校を統合して射水市小杉町戸破4100番地で開設し、平成29年度は創立144年目を迎える伝統校である。

## 1 管理職として提案した「学校のパフォーマンス」

### 1) 「きびしいなかよし」を定着

小杉小学校は、射水市内16小学校の中心校としての伝統をもつ。教職員は、中心校に勤務するというプライドを持ち合わせていること、少子化の中でも平成18年度学級数23(内特別支援級2)を維持し、多彩な教師集団が形成されていることから、学校管理の上でも教育研究の上でも、恵まれた環境であると言える。

平成18年度は、50代5名、40代16名、30代5名、20代4名とバランスもよく、若手教員にとって学びやすい環境であると言える。

このような教職員を組織化して、学校としての高い出力を発信していくことが学校を活性化させることになり、併せて教職員の資質を向上させていく源泉になるものとする。学校としての高い出力は、教職員の協働体制の構築をいかに強固なものにするかが鍵となる。その方策の手立てとして、幾つかの研究指定を受けることが効果的と考え、教職員の理解を得ながら授業を核とした研究指定を受けている。

その一つは、平成15年～16年にかけて、富山県小学校教育研究会から図画工作科の研究指定を受けたことであり、富山県呉西地区の図画工作科を研究する先生方に授業を公開して成果を広めた。更に、平成17年～18年にかけて、文部科学省の指定を受けて「児童生徒の心に響く道徳教育の推進事業—子どもたちが命の尊さに心を寄せ、自らの生きる力を高める道徳教育の在り方を求めて—」、また、平成16年度から取り組んできた、「日本生活科・総合的学習教育学会—第15回全国大会とやま・射水大会—」の主管校として、平成18年6月には、「問い直そう！生活・総合の存在意義—楽しい学校の一特効薬、確かな学力の漢方薬」として全国発表を試みている。

矢継ぎ早にきびしい授業研究に追われたわけだが、どの研究会も好評の中で成し遂げ、県内は元より全国の教育関係者から成果を認められる機会となった。これらの記録は、

研究紀要として冊子化され、教育関係者ばかりでなく、地域の方々やマスコミにも登場している。平成19年2月24日、北日本新聞では『社説』にも取り上げられる結果となった。一小学校の取り組みが、社説に取り上げられることは、教師集団は元より保護者や地域の人々にも朗報として受け止められている。

4カ年間、PDCA サイクルを繰り返すハードな試みであったが、教職員の満足感・充実感、教職員の力量を一段と高めたことになり、病気休暇・休職に追い込まれる教職員は皆無であった。授業公開は、ストレスの溜まりやすいことが予想されるが、全教職員の協働体制が強力なものになって絆が深まると共に、「チーム小杉」として、教職への意欲が高まったものと思われる。

## 2) 「現状維持は後退なり」で教職員の研修意欲を高める

教育公務員特例法は、「教育公務員は、その職責を遂行するために、絶えず研究と修養に努めなければならない、その機会を与えられなければならない」とある。研究とは、前例を踏襲することではなく、常に前例を踏まえて児童生徒の期待に応えるものでなければならない。小杉小学校では、「現状維持は後退なり」を合言葉に、不易を大切にしながら、少しでも新しい方向を見据えて研究を重ねることに全力を挙げている。授業研究において、過去の指導案、他者の指導案等を参考にすることは大切であるが、追試的に行うことを嫌ってきた。特に、研究授業公開のために「トライ」と称して、他の教室で前もって同じように授業をすることを極力排除している。それは、授業は子どもを主体にすべきであり、指導案は、目の前の子どもを意識して作成した教師のオリジナルなものだからである。それをマニュアル的に活用しても、子どもに感動は生まれず、教師自身にも自ら創意工夫したという満足感・充実感が生まれずと考えるからである。特に、研究授業は、真似ごとではなく、教師自身が他者を参考にしつつも自ら苦勞して実践することを求めるのである。多くの研究授業を参観する機会があるが、他の教室での「トライ」のあとの実践は、まったく魅力を感じない。その先生の個性も創意も感じられない。

事後の協議会では、当り前のことが当り前に行われているために、協議にならない場合が多い。感想を述べ合って、観察対象児の様子を報告して助言者の講話を聞くことになってしまう。そして、最後に、校長の謝辞でお開きというケースが多い。果たして、このようなことの繰り返しがあつたならば、授業中にハプニング的におきる様々な問題に対応できる教師の力量が育つだろうか。授業や生徒指導は、予期せぬ出来事との遭遇をいかに対処するかである。マニュアルを否定はしないが、頼り過ぎては、常に「現状維持」である。最近、学級・学校運営が学級・学校経営と言われ始めているが、経営ならば「現状維持」に終始しては、子どもの要求に応えられず自信喪失への道を歩むことになる。

先に述べたように、精神疾患で病気休職に追い込まれる40代、50代の割合が高い背景には、積み重ねてきた経験知から抜け出せないことが要因の一つと考えられる。

そのためには、教職員の研修意欲をいかにして引き出すかが問われる。一人ひとりの教

職員は、教職を志した時から、研修への意欲を人一倍もっているはずである。一例をあげると、本気になって教師になろうという教員養成課程の学生は、常に教師になるために研修の機会を伺っている。それが、授業研究であろうと、生徒指導であろうと、ボランティアやシンポジウムであろうと、内容を説明してやると目を輝かせて参加する。参加した学生は、確実に成長していく。卒業して学校現場に立って、子どもたちや同僚、保護者からも信頼されている。新採教員としては上出来のレポートを、自信をもって届けてくれる学生もいる。

このような観点に立って、小杉小学校では、管理職から命令的に研修をさせるのではなく、教職員自身の研究意欲を重視した研修の機会を提供している。学校のためというより、教師自身のための研修を勧めるのである。一例を上げると、卓越した相撲指導を行ってきた教師には、希望通り「相撲指導」を高める研修の機会を与え、相撲指導による自信を一段と磨かせるのである。また、海外日本人学校に何度も勤務してきた教師には、そのことを論文としてまとめる機会を与えるのである。いずれも、50代前後の教員であったが、見事に研修をやり遂げ、論文を書きあげて、そのことが他の職員にも大きな刺激を与えた。職員室の話題にもなり、子どもたちや保護者の信頼を得る機会ともなっている。一人一人の教職員のニーズに応える研修こそ、教職員のモチベーションを高め研修を主体的、能動的に取り組むのである。現状を維持することは、そんなに難しいことではないが、新しいことへの取り組みは、エネルギーがいる。しかし、やり終えた成果は計り知れない。

### 3) 教職員のコミュニケーション能力の向上を図る。

小杉小学校では、教職員の輪をことのほか重視している。会議をできるだけ少なくして、教師間の語り合いの場を多くしている。朝礼は、月曜日のみ。月曜日には、校長の一週間の方針を明確にする。他の曜日は、教務主任の板書をメモして教室へいく。可能な限り、子どもたちを教室で迎えるようにしている。長休みの時間は、極力笑顔が交わせるように、職員室でのコーヒータイムとする。一人ぼっちの教職員を、絶対に作ってはならない。教職員の表情を見ておれば、おおよその心理の様子が分かる。職員会議は、極力手短にして報告事項は、終礼の折りに伝える。

終礼は4時30分から15分間毎日行う。伝達等が終了すると、毎日二人の事務官・栄養職員を含む教職員が、子どもたちを通しての、教育、子ども、授業などについて感動したことのスピーチをする。30人の教職員がいるため、15日に一回はスピーチの機会が与えられる。15日間で、自ら担当している子どもから受ける感動を述べるのである。この経験が、子どものよさや可能性を探る機会ともなり、教師を務めていて本当に良かったと思える機会ともなるのである。教室には、気になる子、いやな子もいるはずである。しかし、子どものよさや可能性に目を向けると、子どものマイナス部分は消えるのである。語りながら、自分のクラスの子の行動に感激して涙を流す教師のスピーチは、全職員の胸を打つ。教育の素晴らしさを共有することで、教師自身は育つのである。このような中か

ら、子どもたちに嫌われる教師は出てこないと思われる。

また、夏休みや年度初め、年度末の研修旅行や行事終了後の懇親会、学年別の懇親会が行われ、教職員の取り組みを互いに労う。また、「ソバ打ち」や「モチつき」などの機会を、学級担任以外の教職員で企画・実践するなど、全職員を対象にした楽しみ会的な娯楽を適宜取り入れている。笑顔を交わせる機会を多くすることは、誰もが望むことであり、当り前のことなのである。当然、その中で授業や生徒指導のことなどが話題になることもあり、市の教育委員会から派遣された、カウンセラーの先生が暇を持て余すほど、強い学級担任が生まれるのである。

## 2 「学校便り」における校長の役割

### 1) 「学校便り」で「見える化」を目指す。

各学校は、保護者に対して学校便り、学年便り、学級便り、保健便り、給食便りなど様々な便りが家庭に届ける。気をつけなければならないのは、例えば、学校便りと学年便りが毎月の学校行事やお知らせなどがダブってしまうことである。このような場合には、保護者の目に留まらないことが考えられる。学校便りは、様々な受け止め方が考えられるが、小杉小学校では、管理職としての校長の声を届けている。

学校便りは、毎号全て校長が執筆する。B-4一枚裏表字数約3400字の分量で、校長の考えや子どもたちの様子、先生方の様子、最近の教育現場の問題などを取り上げる。読者対象を教職員、保護者と考えていたが、小杉町教育委員会（平成17年市町村合併により射水市教育委員会）や自治会の要請もあって、校区全世帯、議会・行政当局全てに行き渡るように配慮をいただき、学校の情報をガラス張りにして発信する機会となった。このことは、地域社会の協力を得やすい環境づくりとなり、小杉小学校や小杉小学校教職員に親しみを感じていただく契機ともなっており、様々な研究指定や行事の遂行に大きな力となっている。

平成15年度から18年度の4年間に発行された通算43号発信された。記事のタイトルを挙げてみる。

- 第1号 平成15年5月 「初心を忘れず」「和親小学校から130年」「先生方にお願  
いしたこと」「高岡教育事務所合同訪問」「家庭訪問門が終わりました」
- 第2号 平成15年6月 「15年度の重点目標」「2件の人事」「杉っ子パワー」「子ど  
もにつけたい力」「縦割り活動」「学校は、なぜ変わらないのか？」
- 第3号 平成15年7月 「育てる学力と育つ学力」「ありがとうございました」「宿泊  
学習について」「校内研究授業」「夏休みのプール管理」
- 第4号 平成15年9月 「2学期を迎えました」「6年 立山登山」「4年 呉羽少年  
自然の家」「避難訓練」「月曜日の朝礼」「親子朝歩行会」
- 第5号 平成15年10月 「情熱をかける」「学習発表会」「射水郡科学展覧会」「多す

- ぎる不審者」「祖父母に学ぶ」「ふるさと」
- 第6号 平成15年11月 「一年目の研究発表」「中央教育審議会答申」「校外学習」「管楽器演奏会」「名人に見習う」
- 第7号 平成15年12月 「松陰は誰」「チャレンジテスト」「自慢したい学習の場」「児童集会」「あかり展」
- 第8号 平成16年1月 「二つのお願い」「元気の元は何かな」「雪に学ぶ」「ドッジボール大会」「けじめの涙から」「インフルエンザに注意」
- 第9号 平成16年2月 「学習指導要領の一部改訂」「受賞集会」「感謝の心を込めて」「インフルエンザ」「縄跳び判定会」「鳥インフルエンザ」
- 第10号 平成16年3月 「卒業式を迎える」「指導時間を問い直す」「知育・徳育・体育+食育」「金魚が生まれたよ」「チャレンジテスト」「35人学級」「一年を振り返って」
- 第11号 平成16年4月 「新年度を迎えて」「新旧の先生方を紹介します」「創校131年」「入学式」「家族学校参観日」
- 第12号 平成16年5月 「子どもの安全確保」「テープを切って駆け抜ける」「田植え」「元気な一年生」「春の遠足」
- 第13号 平成16年6月 「いのちを考える」「学校は変わったか」「みんなが燃えた」「雑木林」
- 第14号 平成16年7月 「運動不足が目立つのでは」「スズメバチの侵入—不審者—」「一学期の校内授業研究会」「夏休みの家庭訪問」「親子の対話を図ろう」
- 第15号 平成16年9月 「二学期を迎えて」「心の教育を徹底」「多彩な行事で育てる」「すこやか学級とさわやか教室」「親子早朝歩行会」
- 第16号 平成16年10月 「一人一人、一人一人」「研究発表会正念場」「子どもから学ぶ」「台風23号通過」「秋の遠足」
- 第17号 平成16年11月 「一期の堺ここにあり」「家族学校参観日」「火吹き竹」「校内持久走記録会」「子どもの瞳が輝くためには」
- 第18号 平成16年12月 「予習学習のススメ」「報徳の精神」「二学期を振り返って」「アルファベット・トライアート2005」「助け合い募金」
- 第19号 平成17年1月 「朝令暮改?」「雪に学ぶ子どもたち」「学校給食週間」「校内カルタ大会」「子どもは学びたいと願う」
- 第20号 平成17年2月 「学校評価」「力・技・響」「先生の研修」「スマイルコンサート」「委員会活動」
- 第21号 平成17年3月 「故郷を忘れない」「難しい特別活動の展開」「17年度の二つの事業」「手伝いをさせていますか」「教育懇談会」「第34回卒業証書授与式」
- 第22号 平成17年4月 「新年度を迎えて」「転出・転入の先生方」「懐かしいヤッ

- ホー」「学校評議員」「ケーキが苦手」「家族学校参観日」「一瀉千里で」
- 第23号 平成17年5月 「豊さの中の教育」「100メートル走」「ボランティアの心」「運動会を終えて」「縦割りの絆」
- 第24号 平成17年6月 「日本生活科・総合的学習教育学会」「どこを変えるか」「相撲クラブの黄金時代」「かがやき教室」「第1回学校評議員会」「まもなく夏休み」
- 第25号 平成17年7月 「富山県教育委員会教育委員視察」「梅雨の晴れ間に」「子どもの事故」「クリーン作戦」「七夕集会」「小さな命に感動」
- 第26号 平成17年9月 「夏休みが終わる」「暑い夏に燃えた」「管楽器クラブ」「陸上リレーチーム」「栽培・飼育委員会」「一人ひとりの努力」
- 第27号 平成17年10月 「命を主題に授業を公開」「不審者対策」「学習発表会」「旧北陸道アートイン小杉2005」「ボランティア委員会」「転落事故と列車妨害」
- 第28号 平成17年11月 「義務教育の使命の明確化」「縦割り遠足」「栽培活動のまとめ」「射水市の誕生」「学校訪問研修」
- 第29号 平成17年12月 「戦後教育の流れから」「読書活動」「命への感動を子どもに」「第4回合同学習」「信頼される教師・親とは」「子どもたちの安全確保のお願い」
- 第30号 平成18年1月 「守らなあかんぞ!」「寒さを吹き飛ばす」「学校保健委員会」「あいさつ運動」「先生の言うことならよく聞く?」
- 第31号 平成18年2月 「学校評価の集計から」「安全対策と集団登校・集団下校」「放送委員会の活動」「子どもにいい話を」「インフルエンザに注意」
- 第32号 平成18年3月 「理屈抜きで」「縄ない」「18年度の生活・総合全国大会に向けて」「朝刊の読書欄から」「18年度の在籍児童数」「卒業式へ向けて」
- 第33号 平成18年4月 「年度初めにあたって」「職員の転出・転入」「三つのプロジェクト」「117名の入学式」「133回目の創校記念日」「交通安全指導」
- 第34号 平成18年5月 「子どもたちの声が響く」「明日では遅すぎる」「先生の好きな食べ物は」「一年生も慣れてきました」「車の駐車についてのお願い」
- 第35号 平成18年6月 「生活科・総合的な学習の発表」「中学生の笑顔」「セメダイン?」「国は豊かになったが」
- 第36号 平成18年7月 「とやま・射水大会終わる」「まもなく夏休み」「中野重人先生の来校」「静かに聞く」「早寝早起き朝ご飯」
- 第37号 平成18年9月 「心を新たに二学期」「授業参観を終えて」「夏休みの作品展」「学習発表会スローガンに思う」「観察池」
- 第38号 平成18年10月 「故郷の美とカニ給食」「夢と希望」「教員の研修」「教育委員会視察」「未履修騒動」
- 第39号 平成18年11月 「もらってうれしい言葉」「学力を考える」「幼・小連携ふれあい」「忘れさせない学習」「荒俣先生のウエストポーチ」

- 第40号 平成18年12月 「命の教育、何が変わったか」「教育基本法の改正と教員免許更新制」「校内授業研究終了」「書き初め」「ノロウイルス」
- 第41号 平成19年1月 「廊下で見る子どもたち」「教育再生会議一次報告に思う」「学校評価の結果から」「地域ぐるみで命の尊さを考えよう」
- 第42号 平成19年2月 「研究発表会終わる」「終礼スピーチ」「暖冬異変」「卒業に向けて」「教師用いじめQ&A」
- 第43号 最終号 平成19年3月 「卒業式を終えて」「卒業式式辞」「ドッジボール北信越大会」「歩き始めた5年生」「最終号となりました」

学校便り内容項目を分析すると、学校現場の現状、教育の今日的な課題、保護者への願いと考えるの共有、他校の事例を基にした安全対策、子どもと教職員の努力の事実など多岐に渡っている。意識的には、学校の実状を保護者に対して説明する内容は、全体の約65パーセント、教師の資質向上を願うために保護者と教師に対して話す記事は、35パーセントの割合で発信している。とはいうものの、すべての教職員や保護者、地域の人々の手元に渡るわけであるから、はっきりした振り分けは大した意味をなさない。書き手として、少し意識した程度と受け止めておく。

教職員、保護者、地域の方々からの反響も大きくあり、字数が多いという指摘もあったが、もっと書いてほしいという指摘もあった。学校便りが話題になることで、保護者からは「通学させてよかった学校」、教職員からは「務めることが楽しい学校」と、小杉小学校への信頼度が高まり、そのことが教職員への信頼の一助となり、問題行動を未然に防ぐ契機になっているのではないかと考える。

## 2) 教職員の創意を共有

小杉小学校では、4年間に大きな研究会が企画・実践されてきたことは既に述べてきた。このことが、一人ひとりの教職員のストレス過剰にならなかった背景には、一人一人の教職員の創意を重視しているからである。一般的な学校では、一つの授業を公開研究する場合に、学年部会、低・中・高学年部会、研究全体会で指導案検討が行われていく場合が多く見られる。その過程を経て出来上がった指導案は、理屈的には全体で共有することになるが、肝心の授業者の意思が修正に次ぐ修正で見失われることが多い。若い教師にとっては、未熟な上に様々な要求が出されて手に負えない状況が出てくることが予想される。子どもの喜ぶ顔を想像しながら、授業を企画するワクワクした気持ちが萎えてしまい、自信喪失に陥れば、授業展開が上手くいくわけではない。一例を挙げれば、低学年の生活科の授業が、低学年を担当したことのない高学年あるいは中学校しか経験のないベテラン教師たちの意見によって、長時間にかけて修正されなければならない現実がある。若い教師を育てようという熱意が、若い教師を苦しめる要因ともなるのである。

小杉小学校では、そのような経緯をとらず、研究主任を中心として失敗を恐れず短時間

の検討を重ねて実践をしながら、自らの力で修正していくことの共通理解を図っている。実践者の目線に立って、教職員自身が自らの不完全性を自覚しながら対話的な思考で授業研究に臨むのである。18年度に実施した、「日本生活科・総合的学習教育学会第15回全国大会」では、13授業を全国に発信した。13授業を一つ一つ従来の一般的なやり方では、膨大な時間と労力が必要となる。そして、自らの意見が修正されていく場合、実践したい授業ができなくなる恐れがある。6割がたよければ、教師自らが進みながら修正していく方法を取り、そのことを全教師が共有していく態勢で授業研修を進めている。教職員には、何よりも自らの授業に自信をもって提案していくことができる環境が求められる。学校便りの記事は、全ての教職員のよさを評価するための支援でなければならない。管理職の支援は、教職員のストレス解消に最大の効果をもたらすものとする。また、校長の発行する教職員への励ましや評価は、教職員と校長との信頼関係の構築にも一役買っている。学校便りによる、様々な情報の共有は、結果として教職員の研修意欲の向上に結びつくのである。校長は、日々子どもたちや、教職員、保護者、地域にアンテナを張り、情報収集に努めて、整理・分析して効果的に発信しなければならない。

### 3 その後の小杉小学校教職員の追跡

ことさら管理職登用を重視するわけではないが、平成15年から18年にかけて在職した、40歳以上の教職員のうち、10年後の平成28年度末までに、校長が11名、教頭相当が4名、指導主事等が4名誕生している。特別な研究校でもない一小学校から、このように大量に管理職が登用されることは、きびしい試練の研修が組織的に行われたことにより、互いに認め合いながらやり遂げてきたことも要因の一つと考えられる。もちろん優秀な教員集団であったと思われるが、集団で組織的に高め合うことがなければ教師集団の中で、埋没する恐れがあり、精神疾患へと派生していく可能性も否定はできない。また、管理職を志向することは、学校経営への意識の高さに比例していると考えられる。

ここでは、平成15年から18年にかけて小杉小学校に在籍し、県内で現職校長として学校経営にあたっている4人の校長の座談会（平成28年8月24日（水）実施）の発言を通して、改めて教師教育に果たす管理職のあり方を考えてみたい。

各校長たちは、目まぐるしく移り変わる社会の中で、難しい舵取りを任されている。中でも、教師力の向上は喫緊の課題となっている。そのような中で、10年前を振り返り職務の遂行に役立っていることを次のように述べている。

A校長は、現在児童数302名、学級数13（特別支援級2）、職員数22名を擁する中規模校勤務。校長歴2年。小杉小学校時代は、学年主任であった。

- ・温かく常に見守ってもらったこと。
- ・一人一人の持っている良さを発揮できる環境があったこと。
- ・同僚、先輩に教えてもらったことや校長に励ましてもらったこと。

- ・小杉小学校時代に校長から派遣社会教育主事として打診を受けたこと。
- ・けじめつけてやれ。一線超えたら絶対駄目だ。授業力よりも情熱。

B校長は、児童数861名、学級数28（特別支援4）、職員数43名を擁する大規模校勤務。校長歴5年。小杉小学校時代は初任教頭であった。

- ・学年主任、教務主任より年が若かった。教職員の方々が若い教頭を何とかしようという温かい気持ちを感じられた。
- ・校長の姿を見て、毎日意欲的に働くことができた。
- ・それぞれの先生の持ち味が活かされる環境があった。
- ・山の中で図工の材料を集めたり、ザリガニの池を作ったことが印象に残る。
- ・それぞれの力を引き出すことで力がついていく。
- ・校長の姿から、個性的な先生集団をまとめる力を学んだ。

C校長は、児童数303名、学級数14（特別支援級2）、職員数26名を擁する中規模校勤務。校長歴3年、現在校1年目。小杉小学校時代は、教務主任であった。

- ・若い教師をまとめなければならぬという意識が芽生えたこと。
- ・3～4クラスで切磋琢磨したり、折り合いをつけたりした機会が多くあったこと。
- ・互いに競争意識があったこと。
- ・若い先生方がなんでも挑戦する環境があったこと。
- ・気楽に管理職の元に相談に行けることができたこと。
- ・教師を伸ばせる環境をどうするかを学ぶことができたこと。
- ・管理職として自分の部下のやっていることを認めて価値づけること。
- ・認められた喜びがうれしかった。
- ・校長、教頭が体をかけていることが、将来の自分の管理職像に結び付いた。

D校長は、児童数469名、学級数18（特別支援級2）、職員数33名を擁する中規模校勤務。校長歴4年目、小杉小学校時代は学年主任であった。

- ・楽しかったが忙しかった。10年前、まさか10年後に校長を務めるとは思ってもいなかった。
- ・18年度は、燃焼する機会が与えられた
- ・上手に伸びようとしている先生方にチャンスを与えられていた。
- ・内地留学で前向きになることができた。
- ・歯を食いしばって何かやってみないかと言われて。自分を認めてくれる管理職がいた。
- ・「自分の運命は他人が決める」と言われたこと。
- ・学校便りによる教師への励ましが地域にわたっている。
- ・アイデアとクリエイターに富むことの重要性を感じたこと。

- ・校長に紹介された雑誌の原稿が完成したとき自信が倍増したように思う。

発言の中には、10年前の小杉小学校の様子が再現されている。10年前の教職員は、悩みながらも懸命に学校教育に取り組み、自らの力で解決の具体を求めて行っている。座談会は、90分あまりの時間をかけているため、本稿では、十分に生かし切れていない。今後の研究の中で精査し改めて活用していきたい。

おわりに

平成19年3月31日に発行された、「人に生かされ、人を生かし」は、射水市立小杉小学校の学校便りを一冊にまとめた冊子である。この巻頭に、「一略一 校長と熱く教育論、子ども観等を交し合い、知恵を練り合い、感動を共有した職員室で、ささやかではあります但し感謝のお別れセレモニーを催しました。それは、私たち教員にとって子どもとの忘れがたい場所が教室であるように、校長先生との思い出が刻まれた職員室は、いつまでも心に留めておきたい場所だからです。一以下略一」職員室は、教師力向上への最高の学び舎である。全教職員の心の拠り所であればならない。喜びも悲しみも共有できてこそ、互いが尊重し合う気風が生まれ、強力な教師集団が出来上がる。教師力向上への処方箋は、職員室で調合されるのである。学校便り43号は、ミニシンポでも語られているが、現在勤務先の校長室の机の上にあるという。それぞれの教職員の実践に、今も関わり続けているのである。管理職と部下職員が、教育を熱く語り合う中に自立への道を歩む教師が育つのである。

「人に生かされ」とは、多くの人々によって新規採用教員から、「教師」、「恩師」と育てられることを忘れてはいけない。自分の存在は、多くの人々によって育てられてきたことに気付く必要がある。人々によって一人前になることを確認するための造語である。更に、「人を生かす」とは、他人に何かをしてやることではなく、自分の真摯な生き方を通すことにより、それに影響を受けて人が育つことを説く造語である。教職員は、人とのかわりの中で成長していく。人の輪に積極的に入り、新しい時代を見据え、何事も「意欲的・能動的に取り組んでいくこと」で未来が開けてくる。

本研究は、日本学術振興会から交付を受けた科学研究費の助成を受けたものです。関係各位に対し、厚く御礼申し上げます。