

## 学校組織における管理職機能の強化と強力な教師集団組織化への提言

### A Proposal for strengthening functions of managerial positions and competencies of teacher groups in schools

水 上 義 行            稲 寺 秀 邦<sup>\*</sup>            瀬 戸 健  
MIZUKAMI Yoshiyuki    INADERA Hidekuni        SETO Ken

村 上 満            大 平 泰 子  
MURAKAMI Mitsuru    OHIRA Taiko

学校は、強力な教師集団によって組織化され、子どもたちや社会の変容に合わせて改革・改善されなければいけない。教員一人一人の良さや可能性が活かされる職場環境の充実が求められ、常に児童生徒、保護者や地域に信頼される高い出力を維持していくことが望まれる。そのためには、高い出力の要求が教員にとっての過剰なストレス負荷になるような状況ではなく、学校のパフォーマンスと教員の健康とが相互作用的に高められる「組織の健康」が必要となる。本研究では、「組織の健康」を達成できる組織風土や学校経営のあり方について、特に管理職の機能に着目して検討を行う。このことが、教師集団組織化という学校現場の課題解決や活性化に寄与するものと考えている。

キーワード： 教師集団、職場環境、組織の健康、管理職機能

### はじめに

厳しい教員採用試験を乗り越え、教職への夢を抱いて卒業していった若手教員は、子ども達や同僚・上司、地域に溶け込んで懸命に努力を重ねている。しかしながら、大学では予想していなかった問題に対応しなければならず、メールや電話で「明日は、教育委員会の学校訪問、明後日は、初任者研修の提案授業があり、人間とは思えないような生活をしています」とか、「先生、今日も1時間以上の保護者対応で、教材研究の時間がありません」など、試練の日々を送っている教員もいる。また、新任として着任後、1か月もたたないうちに教壇を去る教員の事例も報告されている。

教員は、児童生徒の指導、学校組織の一員としての業務、保護者・地域などの外部対応、研修・

---

<sup>\*</sup> 富山大学医学部公衆衛生学

会議など年齢や勤務年数の違いに関わらず多忙な毎日を送っており、高い知見と技能を要求する。日々取り組んでいる業務は、増えることがあっても減ることはない。ベテラン教員にとっては、従前の経験で解決できない問題に遭遇することが多くなり、経験知の乏しい若手教員は、想定外の問題に解決方法が見出せなくて困惑をする。

富山県においても、採用後3年間の離職者数は、約300名以上の採用が続く中で、平成25年度17名(6.0%)、平成26年度13名(4.1%)、平成27年度15名(4.6%)となっている。離職に至る経緯の中には、指導技術や生徒指導に悩み、精神的に追い込まれて病気休職から離職へと進む教員の状況が考えられる。

このような状況をいかに改善していくかは、リーダーシップの要である管理職にかかっている。学校は、他の職場に比べて、管理職の数が少ない鍋蓋型の組織である。したがって、組織のトップである校長の使命は大きいと言わざるを得ない。

## I 高い出力を備えた学校のパフォーマンスの持続

我が国に競争型の教育政策が導入され、学校教育においても学校ごとのパフォーマンスが重要視されるようになっており、学校組織の活性化が求められている。学校は、社会から大きな期待を寄せられているが、時代の進展とともに様々な課題に直面している。それは、子どもたちの人格形成の過程を通して、子どもたちや保護者、地域の期待に応えていく力を持ち続けなければならないからである。学校のパフォーマンスの具体は、心身ともに健康な子どもたちの学力の向上、保護者や地域社会から信頼を得る営みなどに集約される。

学校が高い出力を備えた学校のパフォーマンスを持続させるための取り組みを、訪問調査を試みた小学校の実態を通して述べる。

### 1 研究発表会による高い出力を目指す

#### (1) 学校の自主性・主体性で高い出力を発揮する

学校は、年度ごとに研究主題を設定して主題解明に数次にわたる校内研修の実施を試み、時には、広く公開して成果を確かなものにしていく。伊那市立伊那小学校の「内から学ぶ」、奈良女子大学附属小学校の「奈良の学習方法」などの伝統的な研究は、全国の教員たちの学びの場となっている。また、筑波大学附属小学校の「学ぶ力」、「子ども力」、「きめる」学びや、お茶の水女子大学附属小学校の「てつがく 創造活動」などは、教育の今日的な課題を取り上げ、全国の教育研究を先導している。

富山県を見渡してみると、2019年6月に富山市立堀川小学校では、第90回の教育研究実践発表会を開催し、県内はもとより全国からの研究者、実践家を参集させて高い評価を得ている。堀川小学校の伝統的な研究は、「子どもの追究を拓く教育」、「個の学びと教育」、「子どもの学びと自己形成」などにまとめられ、富山県教育の指針となっている。また、富山大学人間発達科学部附属小学校では、師範学校時代からの伝統を受け継ぎ、「学ぶ力を育てる」、「対話的思考による学習」、「追究を楽しむ学習」などの研究を経て、2019年度は「深い学びの実現に向けた教育課程の創造」へと深化させている。両校は、師範学校時代から現在の富山大学人間発達科学部の教育実習校として、長い歴史をもち多くの小学校教員の養成に関わっている。この他、富山市立奥田小学校、

砺波市立出町小学校などの公開研究会が、富山県教育界に大きな影響を与えてきた。

これらの先導的な役割を果たしている学校は、それぞれの学校の自主的・主体的な取り組みの様相をなしており、伝統的に保護者や地域、在職OB教員などの強力な援助に支えられている。

各教員は、授業公開までに大きなプレッシャーに悩むことも予想されるが、得意とする教科や領域で授業が公開されるため、授業展開における表情や仕草、子どもとのやりとりは、自信に満ち溢れており、誇りをもって授業を公開している。教員たちは、プレッシャーからくるストレスに打ち勝ちながら、教師力を成長させているのである。

学校は、適度な負荷をもち組織的に学校課題解明に向かうことで、各教員の指導技術や学級経営力の向上が見込まれ、高い出力を維持できることを証明している。

## (2) 研究指定を受けて高い出力を発揮する

各学校は、時代が要請する文部科学省、県教育委員会、市町村教育委員会、各種研究団体等の研究指定を、単年度、複数年度にわたって受け持ち、その成果を広く公開して学校経営に生かしてきた。

公開研究会は、先に述べた教科・領域ごとに教員の専門性を生かした自主的・主体的な実践を公開する場合と教科・領域が指定される場合が考えられる。いずれにしても、指定を受けた学校は、組織を挙げた取り組みで研究を行い、所属教員の指導力や学級経営力の向上に努めなければならない。教科・領域が指定されている場合は、不得意な分野の研究にプレッシャーがかかることも予想されるが、小学校教員として成長していく研修の機会である。より充実した学校経営を果たしていくためには、公開研究会を前向きに受け止めて、活用していくことが望まれる。

富山県内小学校における研究指定等の現状を、訪問調査を試みた富山県射水市立 15 校の小学校を通して考察する。

### ① 富山県小学校教育研究会指定

富山県小学校研究会は、1949 年以降富山県内の小学校を、地域及び学校数を考慮したブロック編成により、2 か年にわたる研究指定を学校に依頼して実施している。研究成果は、例年 2 学期の 11 月に富山県東部・西部地区に分けて、研究の成果を発表している。

2019 年度は、11 月 6 日（水）富山県東部 14 会場（富山市、滑川市、黒部市、立山町、上市町、舟橋村、入善町、朝日町及び富山大学人間発達科学部附属小学校の 108 校）で、実践発表会を開催した。また、11 月 7 日（木）富山県西部 14 会場（射水市、高岡市、氷見市、砺波市、小矢部市、南砺市の 75 校）で、実践発表会を開催した。

県東部・西部に指定校を設けるこの方式は、2019 年度現在 68 年の歴史と伝統を重ねている。2020 年度も、学習指導要領の改訂に伴う新しい教科の誕生も踏まえて、国語科、社会科、算数科、理科、生活科・総合的な学習の時間、音楽科、図画工作科、家庭科、体育科の教科に加え、特別支援教育、外国語活動、特別活動、保健の 14 分野の研究がなされる予定である。

富山県内の公立小学校は、児童数の減少に伴い学校統合が進み、2009 年 200 小学校・児童数 10,097 人が、10 年後の 2019 年には、182 小学校・児童数 8,694 名と減少しており、今後も高岡市、氷見市、魚津市・小矢部市などで小学校の統廃合の予定がある。学校数の減少は、学校や教

員の負担を考えた場合、現状の組織や研修会の在り方を変える必要に迫られる。長い間、富山県教育の基盤をなしてきただけに、発想の転換が難しい局面にさしかかっている。

2019年度における射水ブロック15校では、大島小学校の国語科、堀岡小学校の道徳科(2年度)、小杉小学校の家庭科(初年度)が指定を受けて研究を試み、11月7日(木)に成果を公開した。射水ブロックでは、毎年学校の規模にかかわらず、2~3校が教科及び領域の指定を受け続けなければならない、研究の進め方によっては、他の指定研究が重なる場合を考慮すると、学校や教員の負担感が増していく要因となることも予想される。

令和2年度は、普通学級6教室、児童数144名の塚原小学校が2年間の体育科(初年度)の研究指定を受けることとなり、同じく12教室、児童数309名の片口小学校が生活科・総合的な学習の時間(初年度)の指定を受け、その準備に時間と労力がかかり始めている。教員は、体育科・生活科と指定教科が固定しているため、不得意であっても取り組まなければならない、ストレスの溜まることが予想される。しかし、指定研究は、不得意を得意に変える教師力向上への契機であり、長い間にわたって富山県教育を推し進める原動力となっている。

富山県小学校教育研究会の指定研究は、ブロック研究であるから指定学校の負担を軽減するために、射水ブロックのそれぞれの教科の組織で研究していけばいいわけであるが、学校数や教員数の減少があり、どうしても指定校に頼らざるを得ない。指定校を受けた塚原小学校や片口小学校においては、国語科や社会科を自分の研究科目としてきた教員は、ひとまず自分の研究科目を棚上げして学校が指定研究を受けた体育科、生活科・総合的な学習の時間に取り組む必要に迫られる。小学校教員は、全ての教科・領域を自ら受け持たなければならない、不得意な教科の指導であっても研究の成果を公開という責務がある。

指定を受けることによって教員の指導技術や学級経営力の向上が期待される反面、得意科目のようなわけにはいかない悩みがある。したがって、進んで指定校を受け入れる学校はまれであり、校長会等で指定の割り当てを検討するとき、学校規模、教員の年齢構成などから指定校を回避したい学校が出てくるのが現状である。

指揮を執る校長にとっては、プレッシャーに悩む研究期間と予測するが、個々の教員の特性を生かした組織力を高める機会であることを自覚し、チームワーク形成の基盤をつくり学校の存在価値を高める契機としなければならない。

## ② 富山型学力向上プログラム拠点校指定

文部科学省は、2007年から年に全国学力・学習状況調査を小学校6年生に実施してきた。そして、調査結果の全国平均、都道府県別平均を全国に公表してきた。いわゆる、学力向上を狙いとする施策である。そこで、富山県教育委員会は、児童生徒の学力向上対策の一環として富山県総合教育センターに学力向上推進チームを編成し(2007年)、指導教材「豊かなパワーアップカード」、課題別ヒント集「授業改善のためのかくし味」を作成した。そして、県内に実践研究校を指定し「学力向上プログラム」の実践的研究をスタートさせた。

2019年現在は、県内15市町村教育委員会の主幹のもとに実践研究校が指定され、教育委員会管内の学校に周知徹底を求めている。この取り組みは、教員の授業力向上、子どもたちの学力アップはもとより、自然・社会環境の異なる県内15市町村の実態にあった授業の改善が期待される

施策である。

射水市教育委員会管轄下では、中学校区を核にした小中一貫型の特色ある研究がなされている。

表 1 射水市教育委員会管轄学力向上プログラム拠点校<sup>1</sup>

<p><b>2015 年度（平成 27 年度）</b> 射水市立塚原小学校では、研究主題「自ら考え、表現し、互いにかかわり学び合おうとする子どもの育成を目指して～学び合う授業づくりと学びの基盤づくり～」、同じく、射水市立作道小学校では、研究の視点「①主体的に学び合う場の工夫、②学習意欲向上のための指導の工夫、③温かい人間関係を基盤とした学習集団づくり」を、校区の射水市立南部中学校と連携しながら研究を進めた。</p> <p><b>2016 年度（平成 28 年度）</b> 射水市立大門小学校では、研究主題「よりよく考え、意欲的に表現する子どもの育成～ユニバーサルデザインで、分かりやすい授業と学習環境の整備」、同じく、射水市立大島小学校では、「かかわりを通して意欲的に学ぶ子どもの育成～ものとの関わり、人との関りを通して」を、校区の射水市立大門中学校と連携しながら研究を進めた。</p> <p><b>2017 年度（平成 29 年度）</b> 射水市立中太閤山小学校では、研究主題「学びの深まりを実感する子どもの育成。」同じく、射水市立歌の森小学校では「学びを楽しむ子どもの育成～学び方の定着を図りながら～」、同じく、射水市立金山小学校では「豊かな関りを通して、生き生きと学び合う子どもの育成～みんなで分かる授業づくり～」を、校区の射水市立小杉南中学校と連携しながら研究を進めた。</p> <p><b>2018 年度（平成 30 年度）</b> 射水市立下村小学校では、研究の視点「①主体的な学びを大切にした授業づくり、②学びを支える学習基盤づくり」同じく、射水市立太閤山小学校では、研究の視点「①主体的な学びを促す指導の工夫、②家庭学習の充実・生活習慣の見直し、③共に高め合う学習集団づくり」、同じく、射水市立小杉小学校では、研究主題「自尊感情を高めながら学力を向上させていく授業はどうあればよいか「一ワクワクマインド（予感・実感）を積み上げるスモールステップ型授業づくり」」を、校区の射水市立小杉中学校と連携して研究を進めた。</p>
---

指定後における研究の経過は、教員にとって一つの目標ができたという利点もみられるが、その年度の授業公開や学校経営の大きな業務となっている。2018 年度の射水市立小杉小学校の場合は、年間を通して表 2 のような研究日程が組まれている。

射水市立小杉中学校と関連する 3 小学校の連携を重視した研究は、小中一貫教育の良さや可能性が生きる場として期待されるわけだが、研究内容、他校との協議、教員への趣旨徹底などを効果的に進める必要がある。単独校での研究以上に苦勞の多い指定となっている。また、単年度の指定であるため、次年度への研究継続及び他の研究校区への引継ぎなど、新たな課題が学校の多忙化や教員へのプレッシャーになることも予想される。

#### ① 学校訪問研修

富山県内においては、特別の研究指定等がない限り、1 年に 1 回市町村教育委員会の学校訪問研修が行われる。2019 年度の射水市立小杉小学校では、9 月 10 日（火）9：00～富山県西部教育事務所、射水市教育委員会、射水市教育センターの訪問指導を受けて学校訪問研修が行われた。

オリエンテーションのあと、2 限に 8 授業、3 限に 7 授業、4 限に 7 授業を公開し、新採教員か

表2 射水市立小杉小学校の2018年度研究日程<sup>2</sup>

月	主な研究活動	その他の活動
4	○中学校区小中学校合同研修会 ・研究の方向と研究計画	
5	○3部会研修(取り組みの具体化) ・授業研究(きらきら部会) ・家庭学習連携(すすんで体づくり部会) ・学習集団づくりと小中連携(こころ部会)	・若手研オリエンテーション
5～6	○部会研修 ・指導案検討	・事後研修会の説明
6	○支援型訪問研修①(半日) ・4年3組 理科 ・6年3組 国語科	・太閤山小学校研修会参加 ・小杉中学校研修会参加 ・家庭学習がんばり週間
7	○中学校区小中合同研修会 ・全体研修 ・分科会(3部会研修)	・下村小学校研修会参加 ・Q-U活用実施 ・SNSアンケート
8	○校内研修会 ・2学期の研修の方針 ○部会研修会 ・指導案検討 ○全体研修会 ・Q-U活用研修会	・1学期の研究のまとめ
9	○深い研修・指導案検討 (講師養成訪問)	・家庭学習がんばり週間 (ノーメディアデー) ・学習アンケート(1回目)
10	○講師要請校内研修会 1年3組 算数科	・太閤山小学校研修会参加
9～10	○部会研修 ・指導案検討	
11	○支援型訪問研修②(半日) 3年3組 国語科 5年3組 算数科 ○県若手研修 ・2年次研修会公開授業 2年2組 国語科	・小杉中学校研修会参加 ・Q-U活用実践(2回目) ・家庭学習がんばり週間 (ノーメディアデー)
12	○実態調査(児童・教員)分析 ・実態把握 成果の検討 ○全体研修会 ・研究紀要の作成	・学習アンケート(2回目) ・アンケートの分析、考察
1	○初任者研修会・校内研修会 5年2組 国語科 ○講師要請 校内研修会 2年3組 国語科 ○中学校区拠点校小中合同研究発表会 ・研究経過報告 ・成果の確認 ・講演会	・研究のまとめ作成 ・家庭学習がんばり週間 (ノーメディアデー)
2	○部会研修 ・3部会のまとめ	・若手研修まとめ
3	○全体研修会 ・来年度の方向付け	

(平成28年度 学力向上市町村教育委員会プラン研究委託事業 小杉小学校 研究紀要より抜粋)

らベテラン教員、特別支援級の全ての学級担任が授業を実施した。午後は、子どもたちが下校した後、生徒指導懇談会「登校をしぶる児童の諸問題とその対応について」、特別支援教育懇談会「特別な支援を必要とする児童への対応や指導の具体について」、初任者懇談会「学級経営上の諸問題とその解決策について」、教育懇談会「学校経営上の諸問題について」が、関係の教員を対象に行われる。一般的には、西部教育事務所の主任管理主事、主任生徒指導主事、主任指導主事、管理主事、指導主事、射水市教育センター指導主事の指導を受けて開催される。ついで、部会別研修会が開かれ、午前の授業を元に授業の改善点や評価、学習指導要領、富山県教育委員会の「指導の重点」の説明等を含む助言を、担当の指導主事から受ける。

午前9時から始まる学校訪問研修は、部会別研修終了後の16時から全体会が開かれ、担当主任指導主事から一日の総括を受けて、凡そ16時30分に終了する。管理職にとっては、学校経営の成果が問われ、一般教諭にとっては授業力や学級経営力が問われ、勤務年数の長短に関わらず緊張の一日となるのである。

学校訪問研修までには、学校経営方針、年度の重点目標、地域の特色や児童の実態、学校のかかえる課題や対策、生徒指導の指導体制、研究主題解明計画などの訪問カードや、学習指導案の作成など、設定された訪問日に合わせて全力で取り組まなければならない。全ての学級における授業公開は、一人一人の学級担任の創意と工夫が顕著に表れる。日々の学級経営の様子は、子どもたちを通して評価がなされる。経験年数の浅い教員には、大きなプレッシャーからくるストレスになることが予想されるが、教職への自信をもつことのできるまたとない機会でもある。

### (3) 教員のスキルアップを目指す動き

#### ① 「授業の達人」による授業公開

採用3年以内の若手教員は、教員として自ら身につけなければならない資質・能力について、「指導技術」(66.5%)、「学級経営能力」(46.9%)、「教材研究・教材解釈」(41.4%)、「児童生徒への愛情」(40.7%)、「豊かな人間性」(38.1%)を挙げている<sup>3</sup>。

若手教員にとって、授業における教材開発、板書、発問などの技術力、子どもと教師の関わり方など、高めたい指導力に悩む毎日である。指導力の低下は、受け持つ学級の学力低下や学級経営に影響する。結果として、子どもたちや保護者、同僚や上司などの信頼を失う契機となることに怯え、自らに過大なノルマを課すことになる。このことに耐えられず、教壇を去る教員も出ており、深刻な問題として受け止めざるを得ない状況がある。

若手教員の研修は、見本となるべき教員の大量退職、見本を頼りにする教員の大量採用時代を見据えて、全国的な課題として取り上げられている。

富山県教育委員会は、指導力の高いベテラン教員を「授業の達人」に任命して、授業力の向上を図っている。2019年度は、6月から11月下旬にかけて、県内小学校41会場、中学校33会場で生活科以外の教科の授業を学校訪問研修や校内研修、若手教員研修(初任者研修)などに併せて実施している。若手教員にとっては、貴重な授業力向上の機会として活用すべきである。また、「授業の達人教員」にとっては、誇りをもって自らの実践を磨く機会であり、共に成長していく姿が望まれる。

若手教員は、富山県教育委員会から示された、「授業の達人」の授業公開等予定一覧を参考にし

て、勤務校校長の了解を得て、「授業の達人」とその勤務校の校長の承諾を得て参観する。射水市教育委員会管内では、社会科、音楽科、道徳科の「授業の達人」が3名委嘱され、射水市立片口小学校、同下村小学校、同歌の森小学校に在籍して授業を公開している。

### ② アクティブ・ラーニング推進リーダー

学習指導要領は、平成に入り生活科の新設、学校週二日制、総合的な学習の時間の導入、外国語活動、特別の教科道徳など、我が国の伝統的な学校教育の変革を求めてきた。新しい元号である令和に入り、子どもたちが「主体的、対話的で深い学びを展開する授業の実現」を目指すように示された。学校現場にとっては、新しい課題という受けとめよりも、不易の課題として試みられてきたことである。学んだことが定着しない悩みを抱える子どもたちに、将来にわたって生きる力を育むためのスキルアップを図る授業は、全ての教員の目指すところである。

富山県教育委員会では、2019年度「アクティブ・ラーニング推進リーダー」を、委嘱して、授業公開（近隣の学校に対して）、推進リーダー研修、校内に対して研修内容の伝達、県外研修等の報告などを通し、教員の指導力向上を図っている。各学校では、校内研修を通して、教育の真の目的を理解して授業改善に当たる組織力が求められ、その推進役となるリーダーの養成が欠かせない。

射水市内小学校では、射水市立小杉小学校、大門小学校、東明小学校、塚原小学校、太閤山小学校、大島小学校、新湊小学校、作道小学校の8校にアクティブ・ラーニング推進教員が委嘱され研究の推進に活躍している。

### ③ マイスター教員事業

射水市教育委員会では、マイスター教員事業として、以下のような要綱に基づき実施されている。

表3 射水市教育委員会マイスター教員事業<sup>4</sup>

<p>(ア) 高い専門性と指導力を有し優れた教育活動を実践している教員をマイスター教員に認定し、その実践的指導力を広く市内の教員に伝授する「射水市マイスター教員事業」を通して、教員の授業力の向上を図っている。</p> <p>(イ) マイスター教員は、自己の専門性及び指導力を一層高めるために、県外での視察研修を行う（1年間に6～7名）。</p> <p>(ウ) 教科マイスター教員は、年間に2回以上、市内教員に授業を公開する。公開授業のうち1回は、学校訪問の授業とかねてもよいこととする。もう1回の公開授業はできる限り6限目の授業とし、授業後に参観者と協議会を行う。また、若手教員研修会で指導・助言を行う。</p> <p>※5年次以下の教員は、年1回以上マイスター教員の授業を参観する。6限目の授業を参観した場合は協議会にも参加する。また、感想や学んだことを授業者に伝える。</p> <p>(エ) 特別支援マイスター教員は、特別支援教育研修会の講師を務める。また、随時、各校の養成や実態に応じて、指導・助言を行う。</p> <p>(オ) ICTマイスター教員は、プログラミング教育の授業提案・実践を推進するとともに、随時、各校の要請や実態に応じて指導・助言を行う。また、「ICT活用の手引き」の普及に努めるとともに、ICT活用に関する資料の収集と提供を行う。</p>
--

(2019年度 射水市教育センター要覧)

認定をうけたマイスター教員は、日々の学級担任や校務分掌業務をかかえながら、マイスター教員事業の推進に当たらなければならない。学校訪問研修や授業力向上研修会、初任者研修、先輩教師の教科授業、校内研修会などとの併合という配慮はあるものの、過去には見られなかった事業である。近年の大量退職に伴う、若手教員の指導力低下が懸念されることを予測した取り組みと考えたい。マイスター教員にとって、自らの教員としての資質や指導力の向上が図られるよさはあるものの、業務への負担感が増すことが予想される。

射水市内 15 校の小学校から、12 名の教員がマイスター教員として認定され 2019 年度は、20 回の授業予定が組まれている。

#### ④ 学び合う集団づくり推進事業

富山県教育委員会では、「豊かな人間関係づくり支援事業（平成 28 年度～平成 30 年）」の成果を基盤に「人間関係づくり、学年・学級経営」と「学力向上、授業力向上」の二面から児童生徒の「学び合いの成立と高まり」を推進する事業を立ち上げて、推進校の指定を行い、教育アドバイザー等の活用による研修機会の設定、「Q-U 調査」による分析・検証（推進校は年間 2 回、他は年間 1 回）の実施を求めている。

2019 年度射水市の推進校は、新湊南部中学校、作道小学校、塚原小学校、小杉南中学校、歌の森小学校、中太閤山小学校、金山小学校が研究校として指定されている。

このような指定が、新規事業として降りてきた背景には、子どもたちの人間関係づくりを育む学級経営などが、学力向上に連動していない現状を見ることができている。併せて、教員の授業力の不備も指摘されているのであろう。人間関係づくりと学力向上は、今まで顕在化してこなかった新たな課題と言える。ともすれば、抽象的になりがちな課題は、現場教員たちの研究意欲の低下になることが危惧される。指定校は、成果へのプレッシャーを超えて結果を出してもらいたい。

さて、ここまでは、「高い出力を備えた学校のパフォーマンス」の持続について、教員の資質や指導力の向上を図る「研修」について、調査結果を明らかにしてきたが、学校の自主的・主体的な研修よりも、命令的な「研修」が学校現場に降りてきている気がしてならない。時代の要請とは言え「研修」の成果や継続が見えない中で、新しい「研修」が次々と示されることは、指定を受ける学校や委嘱、認定を受ける教員にとってストレスの溜まる要因にならないか心配である。ゆとりのない中で、学校や教員の多忙感、負担感が増すようでは、新たな課題の発生になりかねない。

## 2 地域の期待に応えるパフォーマンス

### (1) 地域行事への参加

富山県内では、富山市八尾町の“おわら節”、高岡市の“御車山祭り”、南砺市利賀村の“初午”、射水市下村や入善町の“稚児舞”、砺波市の“子ども歌舞伎”、南砺市城端町の“むぎや祭り”、五箇山地区の“こきりこ祭り”、魚津市の“ちょうろく祭り”、県内全域で開催されている“獅子舞祭り”などの、受け継がれてきた伝統的な祭りや行事には、子どもから大人まで、地域挙げての参加が求められ、学校も積極的な参加が期待される。

全国的に知られている富山市八尾町の「おわら風の盆」は、例年9月1日から3日まで続く。富山市立八尾小学校では、児童が地域文化の担い手として、「おわら踊り」に参加することが伝統的に行われている。子どもたちは、踊り手として練習に励み、教員も指導的な立場としての学びが要求される。「おわら踊り」の未経験者教員であっても、伝統や歴史を知って熟達していかなければ地域や子どもの期待に応えることは難しい。

このような地域の祭りや行事は、富山県内全ての市町村において校区単位で実施されており、土日や祭日に行われることが多い。学校によっては、校長が率先して生徒指導上の巡回や地域への所属感を得る機会として積極的に参加している。

## (2) 学校と地域との連携

学校は、子どもたちの活動の様子を保護者や地域に公開する。主なものとしては、授業参観日における学習公開、運動会、学習発表会などである。

授業や子どもの様子を保護者に説明することは、教員と保護者との信頼関係を築く契機となる。各学校は、年間数回にわたって学習公開を予定している。保護者に対してどの教科でどのような授業を展開するか、簡単な指導案を提示して効果を上げている学校がある。指導案は、教師に対して書くという常識を変えてみることで、保護者の授業に対する理解が深まる。指導案は、ざっくりした略案で結構である。教員にとっては、書き慣れることも大切であり、指導案への抵抗も消えていくことが予想される。

また、学習発表会などでは、PTAの皆さんの協力が欠かせない。近年は、煩雑さのために減ってきているが、バザーや資源回収などを通して、PTAとのかかわりを大切にしたい。学校は、PTAの行事を通して物心両面で支援してもらっている。

2001年大阪教育大学附属池田小学校の事件を契機にして、子どもたちの安全が脅かされる事態の発生が危惧される時代となっている。富山県内では、子どもの登下校の安全を見守る“見守り隊”が地域ボランティアで編成されている。

射水市立太閤山小学校のボランティアさんは、通学路に立って、マスクをつけている子どもに「かぜ まだなおらないの」とか「さむくないか」など、心温まる言葉がかけられ、地域挙げて子どもたちを見守る姿がある。学校は、子どもたちと“見守り隊”との交流を、集会形式で集い、地域の一員としての自覚を醸成している。

また、体験的な学習活動が叫ばれ、低学年の生活科や中・高学年の総合的な学習の指導は、体験不足の教員にとって指導力に課題がみられる。このような時に頼りになるのは、地域の方々である。地域の人材は、教員の指導力向上大きな力を発している。活用の仕方によっては、教員に活力を与えるものとする。

岐阜県境に近い、富山市立神通碧小学校では、6年生15名の子どもたちが総合的な学習の時間に、特産の「エゴマ」の栽培に挑戦している。担任は、若手教員であり、「エゴマ」栽培は未知の分野である。しかし、「エゴマ」の成長の過程や収穫後の学習活動などを見通した時に、教材としての価値に気づき、子どもたちと未知の植物に挑戦したいと、意欲を高めたようである。若い担任は、技術的なことを地区の古老に学び、時には直接指導を受けて、子どもたちと収穫にたどり着いた。担任では、困難な実践が、地域の方々に支えられて授業を活性化させたのである。担任

と子どもたちの満足感、やり遂げた喜びは、学級の協働、共生の要因となり、次の活動へ意欲的に発展していった。

## II 教員のストレス解消への職場環境

教員のストレスは、学校の出力低下の要因となり、子どもたちや保護者・地域の期待に応えることはできない。

我々は、平成 30 年度、富山市教育委員会、富山市小学校校長会の協力を得て、富山市内公立小学校 66 校、教員 1,361 名を対象に「教員のストレスや職場環境に関するアンケート」調査を実施した。平成 31 年 2 月までに返却された分の調査用紙についての暫定的な集計結果<sup>5</sup>を紹介する。回収は、62 校（回収率 93.9%）、1,043 名（回収率 76.6%）。

### 1 業務の負担感

学校の業務に「負担に感じている」と「やや負担に感じている」を足すと「学校事務 (62.8%)」、「成績処理 (57.3%)」、「保護者・PTA 対応 (51.4%)」、「学校行事 (46.5%)」、「校内研修 (44.6%)」の順で負担を感じているという結果が出た。

教員は、勤務地に赴任直後から、学級担任、校務分掌、職員会議、始業式、入学式、授業参観・保護者会、校内研修など、矢継ぎ早に業務が増えてくる。勤務校が変われば、学校教育目標、重点目標、研究内容、研究推進計画など前任校とは違った対応が求められる。

また、新しい学年、学級担任として、子どもたちとの人間関係の構築、対保護者との対応が年間を通して進めていかなければならない。着任後に業務に対する不安がストレス要因となり、業務への自信を喪失させ、病気休職から離職へと追い込まれる現実がある。

「平成 22 年度教育職員に係る懲戒処分等の状況について」<sup>6</sup>（文部科学省）によると、精神疾患による休職教員の約半数は、所属校への勤務後 2 年以内であるという報告がある。人間関係の戸惑いや業務の負担感などの複合的な要素が考えられるが、業務の効率化や職場環境の改善を図ることは、喫緊の課題である。

### 2 仕事の量的負担とコントロール度

仕事の量的負担とコントロール度について「そうだ」、「まあそうだ」「ややちがう」、「ちがう」を選ぶ調査については、「そうだ」、「まあそうだ」を足すと「時間内に処理ができない (93.5%)」、「一生懸命働かなければならない (83.8%)」、「非常にたくさんの仕事をしなければならない (83.1%)」と、量的な負担感をもつ回答が高い数値を示していた。

教員の仕事は、多岐にわたっており、仕事量は増えることがあっても減ることがない状況である。特に、勤務年数の低い教員にとっては、経験不足から何事にも時間がかかり、遅くまで教室や職員室に籠って取り組まなければならない、働き方改革が叫ばれるようになってはいるものの、先の見えない不安の中での教員生活となっている。時間内に処理ができない教員が 93.5%もいることは、学校現場が多重労働の場となっていることを示している。近年は、将来に不安を抱えて転職をしていく若い教員の事例も報告されており、教員志願者減少にも大きな影響を与えていることが予想される。

### 3 職場のサポート

職場における相談者としての上司、同僚を比較して「非常に」、「かなり」、「多少」、「全くない」で選択した結果、「非常に」と「かなり」足すと、「どのくらい気楽に話せますか」に対しては、「上司 46.4%、同僚 76.6%」、「困ったとき、どのくらい頼りになりますか」に対しては「上司 70.4%、同僚 75.9%」、「個人的な問題を、どのくらい聞いてくれますか」に対しては「上司 61.5%、同僚 68.1%」という数値が出ている。

数値的には、概ね予想されることではあるが、気楽に話し合える職場環境を作っていくことが求められている。「どのくらい気楽に話せますか」の問いに対して、上司の割合が 50%に満たない結果は一つの課題であろう。「教員のメンタルヘルス対策及び効果測定」(平成 20 年 10 月 東京都教員互助会、ウェルリンク株式会社)によると、「仕事や職業生活におけるストレスを相談できる者の有無」への回答は、一般企業の労働者と教員を比較すると、上司・同僚への相談は、教員が 14.1%、一般企業労働者は 64.2%と大きな開きがある。

学校は、校長をトップにしたピラミッド型の組織体である。校長の権限が強いことが、教員との身分的な格差となり、相談できる環境を阻害しているのではないかと予想する。何事も、「問題は一人で抱え込まない」とは言うものの、現実には厳しいようである。また、大量採用時代後の後にくる採用状況により、中間層の教員が極端に少ないという学校が増えてきた。経験不足の教員は、指導技術、生徒指導などで若い教員の相談相手にはなりにくいという現場の悩みも出ている。

### 4 パーソナリティ

教員は、自分のことをどのように受け止めているかについて「活発で外交的だと思う」、に対して、「少しそう思う」、「まあまあそう思う」、「強くそう思う」を合わせると 46.7%、「他人に不満をもち、もめごとを起しやすと思う」に対して「全く違う」、「おおよそ違う」、「少し違う」を合わせると 63・3%。「心配性で、うろたえやすい」に対して「少しそう思う」、「まあまあそう思う」、「強くそう思う」を合わせると 49.1%、「控えめでおとなしい」に対して「全く違う」、「おおよそ違う」、「少し違う」を合わせると 44.8%。「人に気をつかう、やさしい人間」に対して「少しそう思う」「まあまあそう思う」「強くそう思う」を合わせると 53.6%であった。

これらの結果からは、教員の多くは活発で協調性が高く、人にやさしい集団を形成しているものの、その一方、心配性でうろたえやすい教員の存在を見逃せない。各教員のパーソナリティを考慮した学校経営が求められている。

### 5 仕事の充実感や意欲

どのような職場であれ、日々の仕事における充実感、満足感が次の仕事への意欲に結び付かなければ成果は期待できない。充実感や意欲に対して、「ときどき感じる」「よく感じる」「とてもよく感じる」「いつも感じる」を合わせると、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる(73.5%)」、「職場では、元気が出て精神的になるように感じる(72.6%)」、「仕事に熱心である(89.2%)」、「自分の仕事にほこりを感じる(89.3%)」という回答が寄せられ、全体として仕事に熱意をもって取り組んでいる教員が多かった。特に、教員としての仕事に熱心である、ほこりを感じているが 90%近くと高い数値を示していることは心強い限りである。

## 6 精神健康度

学校における職務は、一人一人の教員の精神健康度の高さによって健全に遂行される。学校が高い出力を発していくために欠かせない要素である。

精神健康度を、「全くない」「少しだけ」「時々」「たいてい」「いつも」の中からの選択において「たいてい」、「いつも」の足した状態を取り上げると、全体として精神的に安定した結果となっている。しかし、「理由もなく疲れ切ったように感じましたか (22.9%)」、「神経過敏に感じましたか (10.8%)」、「絶望的だと感じましたか (4%)」、「ゆううつに感じましたか (11.6%)」、「気分が沈み込んで、何が起こっても気が晴れないように感じましたか (7.6%)」という回答も寄せられ、理由もなく疲れ切ったように感じる教員が 1043 名の回答者の中に、239 名もいたことを重く見なければいけない。また、絶望的と感じる教員は 4%であり、最近の富山県内の新採から 3 年以内に離職する教員の割合に近い。学校は、精神的に追い込まれている教員を組織的に、どのように指導・支援していくか、大きな課題を背負っていると言える。

## 7 組織風土

学校は、地域や保護者の、状況、教員組織の年齢構成、管理職のリーダーシップなど、様々な条件によって、横並びではない組織で構成されている。富山市内の 65 校は、岐阜県境から富山湾に至るまでの山間部、農村部、市街地、海岸部にかけて、様々な自然的・社会的要因に影響を受けながら存在している。

組織風土についての問いは、「はい」、「いいえ」の 2 択の中から回答を求めた。

「たいへんよく仕事をしている (はい 94.6%)」、「個人の存在を無視するような風潮がある (いいえ 91.8%)」と、概ね教員たちが生き生きと全力で職務に取り組んでいる様子が伺える。しかし、「管理者は叱ることはあってもほめることはまれである (はい 15%)」、「仕事は、すぐにやらないと、何か言われそうである (はい 44.5%)」、「管理者は、どちらかといえば絶えず教員をチェックしている (はい 49.8%)」、「ミーティングの成果は、必ず次の仕事に生かされている (いいえ 44.3%)」など、見逃せない批判も報告されている。これらが、教員のストレスに結びつくことは、十分に考えられることである。健全な強い組織を作り上げるための改善策を明らかにしなければ、学校のパフォーマンスを高い出力で出し続けることは難しい。

以上の結果を見るまでもなく、学校という組織における校長の権限は非常に強いものがある。校長が変われば、学校がガラッと変わることは、多くの教員たちから報告されている。一校における校長の勤務年数は、おおよそ 3 年程度であり、必ずといっていいほど異動がある。教員たちが、我慢しながら校長の顔色を窺い、忖度するような行動をとる学校に教員や子どもが育つわけがない。教員のストレスは、マグマのように内包され、子どもも他の教員も巻き込んで学校崩壊へと進んでいく。たとえ数値的に、低い値であったとしても早期に耳を傾けて、改善していかなければならない。

## III 管理職機能の強化と強力な教師集団への道筋

### 1 多忙であっても多忙感はない職場環境へ

筆者水上が、2003年(平成15年度)から2006年(平成18年度)まで、射水市立小杉小学校の校長をしていた時の事例である。

平成16年度の射水市立小杉小学校の研究紀要「一人一人が輝く 今その時」<sup>7</sup>の中で、16年度に転入してきたU教諭は、紀要の冒頭に「この学校には不思議なことがあります。①不登校児童が一人もいない、②校長や教頭が率先して公開授業をおこなっている。(中略)だからこそ、先生方は、公開授業や持ち込み行事が多くて、休日も休めないほど忙しくても、その忙しさを、楽しんでいるふうにさえ見えるのでしょうか。(中略)日々このように楽しそうに向かっている先生方のクラスに、学校へ来たくない子どもたちなど出てくるはずがありません。今年度、不登校児童が一人もいないのは、当然のことなのです。(後略)」と述べている。

不登校児童への対応は、ゴールの見えにくい業務である。当たり前前に解決することが求められることへのプレッシャーは、担任の疲労感を増し学校全体に暗い影を落とす。教員も子どもも楽しい学校でなければ成果は上がらない。

657名の子どもたちが誰一人不登校になっていないことは、当時の教員たちが「チーム小杉」として取り組んでいる証である。教員たちは、小杉小学校教職員OB会の折に「多忙であったけど、多忙感はなかった」と、当時を懐かしがって話題にする。

私自身は、校長の授業として公開したとは思っていないが、授業の基礎基本や指導技術を、授業の具体を通して教員たちに校内で指導したことが公開と受け止められているようである。いずれにしても、時々教室を訪問して、担任と授業や学級経営について忌憚なく話し合うことが重要である。忙しいのは、いつの時代も変わらない。各教員の業務に対する充実感、満足感が自己肯定感となるような環境が求められる。

## 2 言葉や行動による感動・感激の場へ

教員の職務には、高い知見や経験が要求される。授業や学級経営に悩む教員は、同僚や先輩、管理職に救いの場を求めてくる。その際、丁寧に授業の展開づくりを指導して、悩みを取り除いてやる。このことの繰り返しを通して、悩む教員の指導力が高まっていく要因となり、やがて一人前の教員として成長していく。教員は、子どもたちが日々成長するため常に新しいことへの挑戦が欠かせない。ひとたびそのことに心惹かれてやり遂げ、感動、感激すれば、やる気は生まれ次への興味や関心が強くなるはずである。特に、上司や管理職から一言でも具体的に認められたり褒められたりしたら、教職への手応えを感じ大きな自信になるだろう。各教員の良さや可能性を見いだす管理職の眼力が、強力な教師集団を組織する鍵となる。

しかし、指導する側にとっては、何度も出てくる問題が解決できないと“まだこのことができないの?”、“私たちの学年だけ提出が遅れて、みんなに迷惑をかけることになります”など、指導から注意・指示・命令へと段階が進むにつれて、人間関係が信頼から不信へと変化していくことがある。特に新規採用教員や転任してきた教員は、着任した4月に学級事務、提出書類の多さや校務分掌等、学校間の違いに悲鳴をあげているという。着任後、受け持ちの子どもたちに顔を合わせる前に、教員という職業に不安をもち離職から転職へと進路を変える教員や、採用後3年経過しながら転職する教員の増加傾向は、教員の育成指導の難しさを表している。平成23年度の公立学校教職員の人事行政状況調査<sup>8</sup>(文部科学省)によると、精神疾患による休職者の半数は、

所属校への勤務後2年以内が約46.3%と報告されている。

管理職は、広い視野に立って部下教員をどのように育てていくか、一人の教員の人生を左右することだけに、責任の重さを自覚しなければならない。管理職の一枚当たりの勤務年数は、2～3年程度と考えられる。部下教員が年度末の校長の異動をひたすら期待するようでは、学校の果たすべき高い出力を備えたパフォーマンスは期待できない。

### 3 会話のある職場へ

PCスマホなどの情報機器の急激な発達により、メールやSNSの利用が増加して、何事もスピードが重視される社会は、教員間の伝達手段や職務通知などを、大きく変えてきた。一つのメールによる伝達が、顔の見えないところから発信され、それが、ある教員に不都合な指示である場合に、職場の雰囲気気まずいものになることがある。指示に対する返事は、メールで返信される。再び指示がくる。一つの校舎にいながら、なぜ直接会って話し合いができないのだろうか。メールによる指示は、遠隔の場合は別にして、なんとなく冷たい受け止めになる場合がある。

子どもたちに話し合うことの大切さを教え、言語感覚を大切にする教員が、話し合いの仕方も忘れるような毎日を送ることは、人と人のかかわりから来る感性の欠落につながるのではないかと心配になる。

職員室で、保護者からかかってくる電話の対応にも、発言の不備があるという指摘がある。個人情報保護やいたずら電話から、電話を受けた教員が自らの名前を伏せ「はい◎◎小学校です」と答えるため、子どもの担任への伝達に不安を感じて、職場に向かったという母親の声もよく聞くことである。当たり前のことであるが、相手の気持ちに寄り添い、はっきりと、「◎◎小学校の〇〇です」、「〇〇が受けたまわりました、△△先生にお伝えします」などと、丁寧な受け答えが求められる。教員は、「人に何かを伝える力」や「あふれる情熱と慈しみのある人間性」を、持ち合わせていなければ務まらない職業である。

相手の表情が見えない中でのメールは、不要な言葉の発信を生み、相手を傷つけるという事例が数多く報告されるようになってきた。こどもたちを含む大人の世界でも“いじめ”の温床として語られている。基本的には、フェイス・フェイスの関係を持続すべきである。学校内においては、伝達手段としての機能は否定しないが、もっと直接会話を通して、人間関係の改善を図るべきである。

### 4 若手教員同士の絆が深まる職場環境へ

大量退職・大量採用時代を迎えて、若手教員の増加に伴う研修の在り方が課題となってきた。富山県教育委員会は、2018年度から初任者研修を1年間の「集中型」から3年間で行う「継続型」へと変更し、現場を経験した上で、より実践的な指導力や問題解決力を目指すという報道<sup>9</sup>もなされている。若手教員のレベルアップは、各学校においても喫緊の課題として力が入っている。2018年度、2019年度に訪問した、富山県内50校の校長先生のインタビュー調査から、参考にしたい各学校の取り組み事例を挙げてみる。

各学校は、一人一人の若手教員の実態に応じて効果的な研修体制を整え、育成に力を入れている。教員は、外部でどのような研修の機会があろうとも、勤務先の学校における一人一人に応じ

表4 参考にしたい各学校の取り組み事例

<p>※ 学年のチームワークを重視する 「学年部会を核にした研修の機会を増やす」 「同教材を活用した授業研究を通して、研修に深まりをもたせている」 「子どもたちが安心して生活できる学級経営を基盤にした研修を多くしている」 「ベテラン教師の姿を追うようにさせている」 「何事も一人で抱え込まないように情報の共有を研修の機会を通して徹底させている」</p> <p>※ 教育の理想を話し合う 「若手教員との関わる機会を多くして、教育の魅力を語り合う」 「時折、校長室を開放して話し合う」 「本校の責任ある教員のひとりであるという意識を向上させる」</p> <p>※ 教員生活への意欲を高める 「指定研究」を成長の機会として、積極的に挑戦させている」 「若い教師が埋没しないように、小さな自信を大切にしている」 「無理をさせず、短期的と長期的な指導を区別して長い目で育てる」 「自分への気付きを通して、新たな実践への意欲をもてるよう心配りをする」 「指導よりも、〇〇先生の発想を生かすよう支援している」 「小規模の環境の良さを生かして、個々の教員の特技を伸ばすようにしている」 「信頼ある緊張関係を持続させ、失敗を恐れず研究意欲を高めるようにしている」</p> <p>※ 授業の根本を考えさせる 「教えるから、引き出す教師の営みを指導の視点においている」 「話すことと聞くこと、聞きだすことに重きをおいている」 「子どもから学ぶ姿勢を重視している」</p>
--

た研修が最も意義があるものとする。若手教員は、経験不足から指導力や学級経営力が未熟と思われる。新規採用教員の1年目は、指導教員が配属されるが、2年目は完全に独り立ちが求められる。2年目の壁と言われる所以は、指導教員のいない中での職務の難しさにある。受け持つ学年は、ほとんど異学年の担任ということになり、戸惑うことが多くスムーズに移行できるとは限らない。最近では、そのようなことを見越して、引き続き同学年を担任させる配慮もなされている。校内人事で教員を育てようという配慮は、若手教員育成の一つの方法とみることができる。

#### 5 教員としての職務を果たす職場へ

若手教員の大多数は、全体の奉仕者としての意識をもち職務の遂行に当たっている。校長先生方からは、学校を活性化させ、子どもたちや同僚の教職員から賞賛を得ている話を伺うことができた。しかしながら、問題行動も一部に顕在しており、信じられないような言動や態度が一部に見られ、学校の組織力低下の要因となっている。

訪問調査から聞き取った内容には、社会人として備えていなければならない基本的・基礎的な内容も含まれている。教員としての適性が感じられない様々な問題発言や行動は、見過ごすことはできない。このような教員を抱える校長の苦労は、経験したものでなければ分からず、周囲から成果を求められるプレッシャーに、校長自身のストレスの溜まることが心配である。

表5 学校の組織力低下の要因となっている言動や態度

- ※ 組織の一員としての自覚の欠如  
 「朝の職員室の窓開けを依頼すると、“早く登校すると損ですね”と返答する」  
 「子どもの登校よりも遅く、朝の登校時刻ギリギリに登校する。」  
 「ほとんどメモを取らないので、指摘したことが次に生かせない」  
 「会議中、終了時間が“10分経過しました”と発言し、集中しないし記録も取らない」  
 「年度中なのに“担任事が難しいので、学年を変えてください”と投げやりになる」
- ※ 自己中心的な行動が組織力の低下  
 「指導案等は、自説にこだわり、他の意見が受け入れられない」  
 「子どもの学習カード等にコメントを書くように指示しても書かない」  
 「固定観念が主となり、他を受け入れられない」  
 「物事を批判的にとらえ、子どもや同僚の意見に耳を傾けない」  
 「他の職員からの指導を受け入れることが難しい」  
 「自信過剰と言えるほど、態度が大きく学年連携がとれない」  
 「新採指導教員に心を開いて対応することができない」  
 「言葉遣いが横柄であり、指摘されても“無理です”と、投げやりになる」
- ※ 教員としての資質・能力の低下  
 「事務的な提出物を、修正できずにそのまま再提出する」  
 「礼儀、挨拶、提出物の処理など、基本的なことができない」  
 「学級崩壊のような状況が続く、何人かの教員が補助に回っている」  
 「呼び止めて話をしても涙を流して言葉にならない」  
 「授業の改善を話し合うが“めいっばいです”と、受け付けない」
- ※ 子どもと教員の信頼関係の喪失  
 「子どもの姿に感動を覚えるような行動がとれない、距離感が目立つ」  
 「子どもの素朴な意見を取り上げることができず、指示的な姿に終始する」  
 「子どもたちへの学習のしつけが上手くいかない」  
 「指導書を片手に、読み上げるような授業と書き写すような授業に終始する」  
 「教師にも子どもにも笑顔のない表情の授業を心配している」  
 「授業への集中力が欠けるために、時間をフルに活用できない」  
 「ドリルを書かせて、答え合わせの授業がほとんどである」  
 「子どもの目線に立って子どもの中に入れない、おとなしすぎて覇気がない」

教員は、何事も努力を重ねて克服しなければ、子どもたちの教育を司るという崇高な職務を行うことはできない。一部とはいえ大学における講義や演習、実習、職業体験などがまったく生きていないことに失望をするとともに、教員養成の在り方と大学の責務を痛感しなければならないことを感じる。教員としての、総合力を備えた人材の養成を図るために、国公立を問わず大学は、カリキュラムの編成や授業の在り方を問われる事態となっている。同時に、若手教員は、着任した学校での実務を自主的・主体的に学び、経験していく中で育っていくことを自覚し、成長しなければならない。

富山県教員養成課程等検討会報告書（平成25年3月）<sup>10</sup>によると、管理職が重視する若手教員に必要な資質・能力は、「熱意」（39.8%）、「学級経営能力」（38.3%）、「指導技術」（36.5%）、「使命感」（34.7%）、「豊かな人間性」（33.9%）、「教材研究・教材解釈」（32.7%）が主なものと

して挙げられている。若手教員は、「熱意」(19.7%)、「使命感」(13.5%)と、管理職が重視している資質・能力について管理職と若手教員の意識に大きな開きがある。

時代の変遷とともに、若手教員の生活スタイルや意識の変革も見られ、今までの常識が通用しないことが予想されるが、人間が人間を育てることや社会の一員であることは、時代がどのように変わろうとも不易の手段と考える。管理職は、強い学校組織を形成していくために、一部の若手教員の課題に粘り強い取り組みが必要である。

#### 6 保護者、地域との連携・融合のできる場へ

近年児童数の減少に伴い、学校の統廃合が各市町村によって検討され、学校数の減少が続いている。かつては、地域と市町村教育委員会と統廃合問題で、裁判闘争に発展した事例もある。現在の砺波市立庄東小学校統合の折には、統合反対地区でプレハブ校舎を建てて、反対派住民の子どもを通学させ、独自の教員を雇用して戦う対立があった。結果的には、1982年に行政と地域との激しい戦いの後に統合が成立して開校している。

学校は以前から、地域と深いつながりがあり、施設設備の充実も地域の世話になることも多く、公民館や集会所の役割も果たしていた。当該地域から学校が消えることは、地域の衰退に結び付くという考えが背景にあったものと思われる。

最近の学校の統廃合は、以前のような対立は見られず、少子化の中で子どもたちに高い学力を身に着けさせることや、多人数の中で人間関係の豊かさを求める方向となり、保護者の側から望む声が上がっているという。

射水市立塚原小学校の校長室へ入ると歴代校長名とともに、歴代PTA会長、同窓会長の名前が掲示されており、学校と地域が連携して学校を盛り上げていこうという息吹を感じることが出来る。塚原小学校では、毎年地域の人々の支援によって伝統的な花壇教育や近くの庄川における学習活動が成果を上げている。庄川を活用した「ハゼ釣り大会」には、地区の古老が先生となり、実家の竹藪から釣り竿に適した竹を子どもの数に合わせて切り出し、釣り竿づくりからハゼ釣りまで活動を支援してもらったということである。教員も子どもや地域の人たちとともに、庄川への関心や教材としての価値を改めて実感したようである。

## IV 管理職教育と管理職の資質

### 1 広い視野に立つ知見

神戸市の教員同士による、信じられないようないじめ問題、マスコミを賑わすセクハラ・パワハラなどの様々な不祥事は、学校や教師への信頼を著しく失う事件である。教育者としての品位も品格も感じられない行為は、我が国の教育界全体の問題として受け止め、信頼の回復に当たらなければならない。問題や不祥事が発生するたびに、管理職がテレビカメラに向かって、頭を下げている姿は、管理職の機能の喪失を宣言しているような感じがあり、なさけないとしか言いようがない。管理職は、広い視野に立ち教員に自立への刺激を与え続けなければならない。社会の形成者としての人間を育てていることに、誇りをもって生きていくことを自覚してほしい。

管理職の資質の向上は、一般教員以上に問われる時代になっている。教員養成の仕事にかかわって、思いがけない問題に頭を悩ますことがある。教員希望の学生は、教員免許を取得する場合

に教育実習が必修となっている。富山国際大学では、学生の卒業した母校で実習体験をすることを進めている。2年次に当該校の校長に了承を取り付ける経験から実習は始まるが、訪問した母校に断られ、路頭に迷う学生がいる。同じことが、4年次のインターンシップ体験の折にも発生し、泣く泣く他校で受け入れてもらうケースが何度もある。

受け入れられない理由は「校内に指導できる教員がない」、「来年は、研究指定が当たっている」、「他の大学の学生が先に申し込んだ」など、真意を疑うような理由が報告されている。部下教員を信頼できない現状を察すると、学校がチームとして機能していないことを証明しているようなものであり、学校崩壊に進んでいるのではないかと疑いたくなる。学生にとって母校は、故郷であり安心して暮らすことのできる思い出の残る懐かしい場である。故郷に帰ることのできない学生が不憫である。学校は、教員を目指す学生が、信頼しきっていた母校に断られる無念さを分かっていたきたい。このような連絡を受けるたびに、管理職の資質が、学校の信頼を左右していることを痛感する。

教育習生やインターンシップ生は、未熟ではあるが次世代の教育を支える宝である。激動する社会の変遷は、教育界に様々な課題投げかけているが、短期・中期・長期を見通した学校経営を図ることは、我が国の未来を左右する大きなプロジェクトの遂行に他ならない。そのような中で鍵となる教員の育成は、教員養成大学と小学校現場の連携を欠くことができない。共通の目標をもち、積極的に教員養成を心掛けることが、学校に関わる様々な解決の道筋と考えたい。

## 2 教員の魅力を高める

学校は、長時間労働、モンスターペアレント、学級崩壊、不登校、働き方改革などに翻弄されている。マスコミで報道されるたびに、教員への夢をもつ若者の減少が拡大し、教員採用に向かう志願者の減少の、一因となしているのではないかと危惧する。

例えば、富山県では、2010年度 1,128名の志願者（登載者数 315名）に対して、2018年度 888名（登載者数 305名）、2019年度には、782名（登載者数 325名）であった。この10年間で、450名減少しており、直近の1年では約100名と減少幅も大きくなっている。

小学校教員志願者を取り上げると、2019年度は、受験者数 257名、登載者数 155名（補欠者数 13名除外）1.6倍余となってしまった。

教員志願者の減少は、産休や育休、病休者の代員を確保することさえも難しくなっている。富山県では、「臨時的任用講師が2019年度当初で51人不足し、9月現在で34人不足し、教務主任らの兼務で対応している」<sup>11</sup>という報道が社会問題化している。

教員は、子どもたちから恩師として未来永劫に慕われる素晴らしい職業である。教員の魅力ある職業を知らせていくのが、長年教育にかかわりを持ってきた管理職の務めであろう。管理職は、報道される様々な課題に学校組織を挙げて取り組み、確かな成果を上げていく必要がある。近年、ともすれば硬直化しがちな学校に、企業の論理を必要とした民間人校長などの導入が図られてきたが、それだけでは解決できない要素があまりにも多い。それどころか、自殺、万引き、セクハラなど、校長の事故や不祥事も報道されている。

学校教育は、時代の波に飲み込まれそうになりながら、学習指導要領などを支えに多くの人材を送り出してきた。校長や教頭への登載者は、教員として20年、30年と様々な課題に対して試

行錯誤を繰り返し、管理職としての知見を備えてきた人材のはずである。個性の豊かな子どもたちを人間として育てていくことは、視野の広い豊かな教員を育てることのできる管理職の知見が必要である。多くの管理職は、教職員に夢や誇りをもたせて育てていくことを、生きがいや喜びとしているはずである。

学校は、校長を中心にして、教員が深い絆で結ばなければ、強力な教師集団にはならない。それぞれが、組織の中で個性を認められ共生していくことが、子どもたちにとっても教員にとっても重要なのである。そのような学校経営を目指す、管理職の資質を誰もが求めている。

#### 4 心を開いて育てる

管理職は、「管理」、「監視」の概念が付きまとうが、全ての教職員に心を開いて接することを期待する。職員室の中で、忌憚なく会話が成立している職場環境は、人情味あふれ、心のゆとりがあり次へのエネルギーが蓄積される場であることを経験してきた。

2018年度に新採教員として送り出したS教諭から次のようなメールがきた。

表6 新採教員からのメール報告

<p>4月下旬</p> <p>「先生、夜遅くにすみません。今日学習参観と学年別懇談会がありました。授業は、ズタボロでした。自己評価は3点ぐらいです。それくらいダメダメでした。日、月の休みで、今後の授業のやり方を、ちょっと良く考えてみます。でも、保護者の方々から、あったかい言葉になんとか救われて、やっていかなければと思っているところです。学習規律を整えられていないのは、自分のせいだと思うと、子どもたちには申し訳ないです。先生、いろいろ考えて、振り返って新しいやり方を見つけての積み重ねでいいのですよね」</p> <p>6月下旬</p> <p>「先生、夜遅くにすみません。今日、初任者研修の一つである校内研究授業を終えました。学校中の先生方に見ていただいて、たくさん指導してもらってありがたかったです。こんなに熱心な先生方と研修できて幸せです。授業とか、子どものことで、あーだこーだと言っている時間がとっても楽しいです。今度先生に、子どもたちの素晴らしいところ、可愛いところ、そして、私のばかげた失敗話など聞いてもらいたいです！ 成績を付けて、一段落したらよろしくお願いします」</p>
---

S教諭は、1学期終了まで14回のメール報告があった。その都度、教員としての確かな歩みや、同僚、上司、子ども、保護者に親しまれ、和やかに暮らしている様子が伺える。「夜遅くにすみません」とあるように、いつも学校から帰った9時から10時の間が通信の時間である。学校からの下校時間、夕食、くつろぎの時間、入浴などを考えると、遅くとも6時頃に学校を出ているのではないかと思われる。S教諭には、管理職や新採指導教員などから受ける様々な指導が、次への意欲となり教員生活が楽しくてたまらない様子であることが伺える。教員生活のスタートを、S教諭のような環境で切らせたいものである。

#### 結びにかえて

現在、ゼミ出身教員33人から、元気な便りが届くことは、この上ない喜びである。1年間の記録を学期ごとにDVDに編集して届けてくれたE教諭、遺跡や文化財を巡検しようと連絡をくれ

る K 教諭、授業を見に来てくれと連絡をくれる M 教諭、自身の公開授業を案内してくれた N 教諭など、多くの同僚や上司に囲まれて職務を遂行し、着実に育っている姿に安堵している。

また、昭和 60 年度から平成元年度にかけて、富山大学教育学部附属小学校で預かった約 60 名の教育実習生たちの中には、論文執筆に共同研究者として参加してほしいという便りや、既に校長や教頭、富山県教育委員会で活躍している教員も出ており、今後の、富山県教育を担う人材として成長している様子に、頼もしさを感じている。

50 年余にわたる小学校、行政、社会教育施設、大学における教員生活は、常に新しいことへの挑戦であり、息つくひまもない程の毎日であったが、辛い、苦しい、困ったと思ったことは一度もなかった。素晴らしい管理職や同僚、後輩、保護者、地域の人たちに恵まれ、本懐を遂げることのできた幸せを感じている。

## 謝 辞

さて、学校組織における管理職機能の強化を核にして、つたない研究結果を述べてきた。本研究は、2017 年度から日本学術振興会(JSPS 科研費 16K04633)からの助成と富山市教育委員会、富山国際大学子ども育成学部などから多大のご協力をいただいた。関係各位に深く感謝を申し上げます。

筆者水上自身の体験、経験が主となる不十分な論調ではありますが、小学校現場における「管理職機能の強化と教師集団組織化」に一石を投じることになれば幸いです。

本研究に当たって、下記の教育委員会、富山県内外の小学校から調査研究にご協力をいただきました。重ねてお礼申し上げます。

### ※ アンケート調査

#### 【富山市教育委員会】

富山市内全 65 公立小学校、富山大学人間発達科学部附属小学校

### ※ 訪問調査

#### 【富山県東部教育事務所管内】

9 市町村 32 小学校

#### 【富山県西部教育事務所管内】

9 市 19 小学校

### ※ 県外視察で知見を深めさせて頂いた小学校

2019 年度：佐伯市立渡町台小学校、筑波大学附属小学校

2018 年度：渋谷区立千駄ヶ谷小学校

2017 年度：お茶の水女子大学附属小学校、横浜市立大岡小学校

2016 年度：仙台市立広瀬小学校

## 文 献

- 1 『射水市教育センター要覧 2018』
- 2 『射水市立小杉小学校 2016 研究紀要』
- 3 『富山県教員養成課程等検討会報告書』 P6 2013年3月28日
- 4 『射水市教育センター要覧 2018』
- 5 「教員のストレスや職場環境に関するアンケート調査の結果概要」『学校のパフォーマンスと教員のメンタルヘルスに関する実証的研究報告書』 水上義行、瀬戸健、稲寺秀邦、村上満、大平泰子 2020 印刷中
- 6 『懲戒処分等の状況一覧』(文部科学省 2010年年度)
- 7 『小杉小学校研究紀要 一人一人が輝く 今その時』 2004年 P66
- 8 『公立学校教職員人事行政状況調査』(2011年度 文部科学省)
- 9 『北日本新聞朝刊』 2019年8月15日
- 10 『富山県教員養成課程等検討会報告書』 P6 平成25年
- 11 『北日本新聞朝刊』 2019年9月28日