

学校現場の実態から考えるこれからの教頭の役割

講師 高知学園短期大学生生活学科教授 谷 智子 氏



はじめに

このたびの九州北部豪雨で被災された皆様方に、心からお見舞いを申し上げます。また、避難所や復旧がされていない所など元に戻っていない状況があると聞きしております。本当に心からお見舞いを申し上げます。

皆さん、改めましてこんにちは。鯨も泳ぐ太平洋を望む土佐の高知からやってまいりました。どうぞよろしくお願ひいたします。先ほどの檜の実少年少女合唱団の上手な、素晴らしい歌を聞かせていただき、また踊りも見せていただいて、大変感激をしております。この美しい声は、ずっと関わってご指導していらっしゃる先生がおられなければ続かないと思います。すごいことだなと思いました。

きょうはこれから教頭の役割・教頭の在り方について、述べさせていただきます。先生方の中でそれを聞いていただいて、何か一つでも参考になるところがありましたら幸いです。どうぞよろしくお願ひします。

1. 実態調査から見える教頭の多忙化について

では、最初にびっくりしたことを紹介したいと思います。「平成28年度の全国公立学校教頭会の調査」を大分県だけ特化して見ていましたら、こういうのが出てまいります。これには本当に驚きました。小学校も中学校も事務職兼務率が全国1位です。事務職の仕事だけでも一人は必要です。この調査結果を純粹に心配しております。勤務時間は、全国的に増加傾向にあります。これは憂慮すべきことですが、特に中学校では13～14時間が最も多いという

ことです。朝7時に来たとする、夜の9時に帰ることになります。勤務時間以外に通勤時間が要る、睡眠時間が要る、食事時間が要るということです。勤務時間が長いわけですから、睡眠時間はそんなに取れません。さぞお疲れでしょう。

学校で、とにかく一番忙しいのは教頭先生、これは間違いないことだと思います。学校教育法の37条にこうあります。「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」こ



れが教頭先生の職務でございます。「校務を整理し」と一言でいっていますが、極めて広範囲にわたるものがあると思うんです。そんな日々で、何でも知ってる教頭先生がいわゆる司令塔になるわけです。

今年は大政奉還150年。坂本龍馬没後150年。近代の日本の幕開け、激動の中で新しい時代を切り開いていこうとした龍馬です。「進取」「調和」「改革」という龍馬の心持ちとか行動力というのは、教頭先生が職務を遂行する上で、参考にしていただけると私は思います。

2. 「進取」について

「進取」といえば、やっぱり今の時期としては、新学習指導要領の対応です。キーワードは「全教職員」です。これは、私は教頭先生にかじを切ってもらいたいと思います。この学校の強みは何か、これまでこの学校が大事にしてきた研究文化を活用していただきたい。新学習指導要領の対応は、柱として次の3つがあります。

1つ目は「社会に開かれた教育課程」で、「今後子どもたちが社会を切り開いていくために育てるべき資質・能力」。そして2つ目が「カリキュラム・マネジメント」。この言葉は今回新たに示されたものです。これまでの教頭先生方もずっとやってきたであろうPDCAの充実を図りましょう。全教職員で行うカリキュラム・マネジメントは、教頭先生が一番そのかじを握っているということです。全教職員がそれに関われるようにその場を設定したり、仕組みを作ったりすることが管理職の仕事ではないかと思います。全教職員がことあるごとに取り組むことができれば、その学校はすごく活性化するのではないかと思います。3つ目は「主体的・対話的な深い学び」です。皆さん思い出してください。自分たちが若いときに、この教科ならこの先生という方がいました。ベテランの先生は必死でより良い授業をつくってきました。「深い学び」というんですか、主体性もすごく目指してきました。「子ども自らが学ぶ」とかやってきました。「ああ、この先生の授業すごいな。」という方が何人もいました。対話的なものも子どもたちとのやりとりをいかに仕組むかがベテランの先生の授業にはありました。これが「主体的で対話的な深い学び」だと思うんです。私は採用が小学校でしたが、中学校でも全教科で言語活動をやっていました。要は学校の強みを活用するということが大事です。

宮尾登美子さんという高知出身の作家をご存じですか。その宮尾登美子さんが「なめたらいかんぜよ。」と言ったんです。「学校現場をなめたらいかんぜよ。」です。「深い学び」というのは、机上で考えるものではありません。校内研修の研究授業で子どもたちの姿を見て、学校の先生が「これだ。」ということを見つけていく。そこが授業だと思います。そして、その中にやっぱり探求心が欲しいです。問題解決的なものとか思考力を高めるベテランの先生の授業には、探究心がありました。そういうことを、若い先生を引き連れて仕組んでいき、学校全体で向上していく力、力量にしていきたい。教頭先生のそういう姿勢が必要です。それが今度の学習指導要領の対応だと思っています。

3. 「調和」について

そして「調和」、教職員をつなぐということです。職場の人間関係づくりは、教頭の一番の仕事

だと思えます。龍馬のすごいところは、「和」を大事にしたところです。誰の言うことも聞かずに、自分だけ突っ走るということではなかったのです。教頭のあるべき今後の一つの姿として、すごく重要なことだと思えます。つなぐときに重要なのは校長を中心とした学校ビジョンです。これを教職員全員で共通理解をすることが非常に重要だと思えます。そして、全教職員で学び合う場である研修計画を立てるためにミドルリーダーを動かすということです。これは教頭先生の大きな仕事です。また職場の人間関係をつくるために、明るく楽しい職員室、明るく楽しい学校にしたいと思うことでしょう。でも比較的暗い教頭先生やあんまり笑わない教頭先生もいます。それはそれでいいんです。難しい顔した校長先生もいろいろいます。それは、補完関係だと思うんです。明るく楽しい校長がいれば、いろんなことに気を掛ける、細かいことにも気を付ける教頭がいたり、人と一緒にうんとつながることが好きでいっぱい話し掛ける主幹教諭がいたりします。そういうことで補完関係ができて、いい学校はつくられるんです。そう考えていくことが大事です。自分だけがどうということではないと思えます。

しかしながら、教職員をつなぐには、やっぱり対話と笑顔、これは欲しいです。教頭先生のほあつと明るい笑顔が大事です。いろんな人と話す、龍馬の話ではないですけど、いろんな人と話をする、対話をもって、つなげることが大事です。教頭先生が笑顔の学校はやっぱり職員室も風通しがいいものです。そして「深い人間関係」をつくること。薩長同盟を仲介してつなげたのは龍馬の功績です。敵対していた薩摩と長州を、龍馬は双方の感情の行き違えた思いをよく汲んで、諦めずに間に入って調整をしました。そういう龍馬の行動が人をつなげて、新しい国づくりへ向かう原動力になりました。深い人間理解ということは小難しい話ではありません。諦めずにこつこつと揺るぎない信念を持って、人とつながっていくんだということが大事なのではないでしょうか。

「教頭は育てなければならない。」とよく言います。「育てる」とはすごく大それたことです。「私はこの人を育てた。」と言う人は、今まで振り返ってもあまりいません。でも、私は育ててはいないんですけど、「谷先生に育てていただいた。」と言ってくれる人はいるんです。これは育てるというより、つないだと言うことだと思えます。「誰々先生が、あんたのことすごいって言ってたよ。」「授業のところで、こんなこと言っていたよ。あの先生にもう少し詳しく聞いて。」と声をかけると、その先生とのつながりができます。そして、声掛けで認めることが人を育てることになるのです。

4. 「改革」について

そして最後の3つ目が「改革」です。龍馬はこういうことを言っています。「何の志も無きところに、ぐずぐずして日を送るは、実は大馬鹿者なり。」これから教頭先生は、教頭の仕事をしていく上で、志を持つことがとても大事ではないでしょうか。子どもの成長のために自分が志を持ちたい、大事な大事な子どもたちのために毎年一つ志を持ちたいではありませんか。そんな大それた志じゃなくてもいいと思えます。ここで、いろいろな志を持った方を紹介します。

- 「事務処理の達人を目指す」ということを志にしている教頭先生いるんですね。そういう仕事の進め方っていうのは、いわゆる段取りですよ。
- どんなことでも依頼されたことはすぐ処理するという方もいます。仕事の全体を見て、先を見る。進取ですよ。先取りする仕事。もう後追いじゃない先取りする。他のことは教頭として自慢できるのではありませんがそこだけはやってますという先生。すごいと思えます。

- 例えば小学校の教頭先生ですけど、毎日学校の玄関だけはきれいに掃除するそうです。学校の玄関は学校の顔です。教頭先生自らきれいにするんです。それだけは一年間やり通した。すごいじゃないですか。教頭先生の仕事って、ほんとに仕事の隙間を埋める、そういう仕事ってすごく多いんです。誰もやる人がいないけれど、やらなければならない仕事であるとか、そういう仕事っていっぱいありますよね。
- 例えば、職員室の環境整備をした方もいます。皆さんの職員室はどうですか。山脈になっていませんか。それを片づけてみると、みんなの顔が見える、話が、会話が弾む。ちょっと場所を空けて、そこが話し合いの場になる。コミュニケーションが盛んになる。いいことがいっぱいできたそうです。自分がひたすら片付けをして、そこに物を置いてもらい色々やったんだそうです。一番きれいな職員室にするぞという目標になっているそうです。たかが職員室の環境整備、されどなんですよ。副産物が生まれるわけです。
- 児童、生徒、そして保護者、地域の方、みんなが気持ち良く来て、過ごせる。そういう学校にするのは教頭の役割なんだろうと思った方もいます。身边に起きたいいいことを探す。探して回るそうです。そして、学校便りの片隅に書かしてもらったりするんですって。これもいいなと思いましたね。いいことをいっぱい探す。みんな、あんまりいいこと探さないんです。いいことを言うてくれることの方が少ないんです。「ちょっと深刻な話ですけど。」とか、「困ったことがあります。」とか、ぜひ言いながら職員室に駆け込んでくるんです。教頭先生が日々見て「いいことを探す」ことって大事ですね。
- これは「へえ。」と思ったんですが、どんなに忙しくても、涼しい顔するんですって。それが自分の志。涼しい顔をしたら職員も、「やっぱり教頭は大変、やだ、自分が教頭になりたくない。」みたいに思う人もいなくなります。

おわりに

私たちがなんのために教師になったのか考えたとき、児童、生徒、教職員の成長が見られて、やりがいを感じます。これが教頭先生の、その全部の中核を担っており、そして教職員を束ねている中心になっているわけです。教頭先生は揺るぎない信念の下に教育の尊さ、誇りを持って、教頭という価値ある職務を、ぜひさわやかに行ってください。鯨も泳ぐ太平洋を通して、これから見守っていきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。