

第66回 全国公立学校教頭会研究大会 高知大会

全国公立学校教頭会広報部

令和6年度全国公立学校教頭会研究大会を高知県で開催（新しい時代のハイブリット型研究大会）しました。機関誌14号は、高知大会を特集して掲載します。全公教広報部で、シンポジウムと記念講演の概要をまとめてみました。

◆研究主題（全国統一研究主題 第13期 2年次）

「未来を切り拓く力を育む 魅力ある学校づくり」

「シンポジウム」

○テーマ

『夢と志をもち、協働して未来を創る子どもを育成するチーム学校づくりの推進』

○コーディネーター

・露口 健司氏（愛媛大学大学院教育学研究科 教授）

○シンポジスト（順不同）

・藤原 文雄氏（国立教育政策研究所 初等中等教育研究部長）

・田村 千賀氏（株式会社 千クリエイティブカンパニー 代表取締役）

・谷 智子氏（高知市教育委員会 教育委員）

露口…皆さん、こんにちは。コーディネーターを務めさせていただきます愛媛大学の露口と申しま

す。私から基調提案をいたします。私たちのほうで『ウェルビーイング』という視点に絞り込んで、子どもと教職員のウェルビーイングを高めるチーム学校づくりについて、具体化しながらシンポジウムを構成していきたいと思えます。

それでは、今回、先に論点例ということで柱を紹介させていただきます。協働、創造、自立の3つの柱とチーム学校と関連づけながら、以下のようなポイントでお話と議論を進めていきます。

1つ目は、教職員、外部人材、地域人材との協働体制づくりを通して、子どもたちのウェルビーイングをどう高めていくか。

2つ目は、創造性です。先生方のウェルビーイングを実現する上で、教員の働きやすさと働きがいがある環境づくりにどのように収斂していくのか、子どもたちも先生たちも幸せな世界をどのようにつくっていくか。

そして3つ目が自立の視点です。先生方の仕事を教頭が抱えることによって教頭の業務負担が増えるというのではないかと。分散共有視点―教頭の業務を整理して、多くの関係者の方々と共有していくという発想です。教頭職の在り様をもう一度考え直す



必要があります。言うならば教頭のウェルビーイングも必要だということです。3つの論点を示しましたが、子どもも教職員も副校長・教頭の三者が循環していくという発想です。そして、それぞれがウェルビーイングの水準を高めるために何をしたらいいのかをチーム学校という視点から、どのような提案ができるのかということ、検討・議論ができたらと思えます。

それでは、子ども、教職員、教頭それぞれのウェルビーイングに関する情報提供、提案をさせていただきます。まず、子どもに関するところです。OECDのウェルビーイング到達モデルは、日本の学校教育、教育現場ではしっくりきません。日本社会に根差したウェルビーイング観というものが必要だと思います。それは、教育振興基本計画のモデルです。子どもも保護者も地域の大人たちも幸せ―幸せは地域や校区の中で循環していきます。教師の幸せを基点にしているというのも大きなポイントで



す。それだけではなく、今の幸せに対する未来の幸せ、個人の幸せだけではなくて集団の幸せ等々、OECDのウェルビーイングモデルには描かれてない要素が盛り込まれています。この循環モデルが日本社会の中でウェルビーイングを考えていく上での大きな視点になると思います。子どものウェルビーイング向上のためには、子どもを取り巻くつながりが醸成されていること（第一は、家庭の中の親子の

つながり第二は、仲間とのつながり）が重要だと思います。学校組織のつながりを見ますと、教師同士のつながり、保護者と教師のつながり、親同士のつながり、親と地域のつながりがあります。親を取り巻くつながりが子どもの幸せのために大事であるということですので。そして、子どもたちとかかわることので周りの大人たちが幸せを分けてもらっている、幸せにしてもらっているという発想もあるのです。

続いて教師です。先ほど申し上げました、働きやすさと働きがいとの両立です。働きやすさは、教員の健康、安全、福利厚生を重点テーマとし、心にゆとりをもって安心して働ける組織、職場づくりを目指しています。働きがいは、教員が仕事に熱意と誇りを持ち、仕事を通しての達成感、充実感、成長感が得られる組織、職場づくりのことです。働きやすさ、働きがい両者とも大事ですが、私が実施した調査によると、働きがいの欠如のほうが先生方へのダメージが大きいうちの結果が出ています。

最後に、両立の鍵は教員を取り巻く信頼関係です。両立しようとするならば、子ども、保護者、同僚、管理職との信頼関係がないと無理です。働きやすくて働きがいのある職場は、先生方を取り巻く信頼関係に依存しています。その信頼関係のベースが対話です。対話のなきところに信頼なし、信頼のないところに働きやすさも働きがいもつくりにくいと思います。

世界中のいろいろなウェルビーイング研究をひも解いていくと、幸せになっていくポイントには4つあります。職場・職務・職業・職能の4つです。この4つの観点からどのように高めていくかがポイントになっています。

①職場の要素では、働きたいと思える職場で勤務しているか。信頼関係にあふれた、働きやすくて働きがいある職場で働いているか。②職務―取り組みたい仕事ができているか。仕事の意味、価値が分かりやすいか。業務量が適切か。③職業―高度専門職として社会から高く評価されているか。安定感があるか。処遇が公正であるか。セカンドキャリアも充実しているか。④職能―最も重要なのが職能成長、キャリア発達です。このようなところがウェルビーイングの規定要因です。

最後に、教頭先生のウェルビーイングもやはり必要です。職務をしっかりと整理して、ミドル層に任せられるものは共有し、分散化していくことです。その際、目的とか価値は共有します。協働から移行へというスタイルは必要不可欠です。

それでは、今から三名の先生方にご提案をいただきます。と思います。

谷…これは、高知市立自由民権記念館に展示され



ているおはじきのような遊び道具です。自由、板垣、民権などの文字が彫られています。今年が高知で自由民権運動が始まって150年の節目の年です。「自由は土佐の山間より」ようこそ土佐の高知へ。

私は小学校6年間、中学校6年間、計12年間、校長を務めました。今日はその経験を基に、学校のチーム力を高めるために教頭がどのように動いたかについて述べたいと思います。

チーム学校づくりには副校長・教頭の協働する力、つなぐ力、そしてハッピーでいること、この3つが大事だと思います。以下、この3つについて順に説明していきます。

1つ目、協働力。本校の教頭は、なぜ協働か、教職員で共通理解を図ること、子どもたちのためには学校だけではなく多様な専門家や地域のエキスパート、ボランティア等、皆で見守り育てることが大事だということをよく分かっていました。ですから、良い循環が学校全体に生まれました。

2つ目、つなぐ力。優秀な人柄の良い調整役がいれば、組織はぎくしゃくせず、スムーズに進みます。本校でも教頭が必要に応じて教職員と地域、外部人材とのつなぎ役をしていました。校内でも、養護教諭、校務員、事務職員、ミドルリーダーとコミュニケーションをとっていました。授業研究会や総合的な学習を進める上でも教頭が両者の間で潤滑油のような役割を果たしていました。

3点目、ハッピーでいること。校内で一番忙しいのは何といっても副校長・教頭です。「これ私の仕事ですか？」みたいなものも含めて、みんなのために奔走します。余裕はないかもしれませんが、ハッピーだと結果として幸せは子どもたちに伝播します。やりがいとは自分で獲得していくものではないで

しょうか。校長として、教頭に仕事を任せることがありました。すると、生き生きと取り組み、頼もしい姿を見せてくれました。副校長・教頭職って素晴らしいと思います。

露口…谷先生、ありがとうございます。坂本竜馬型教頭像ですね。大変参考になりました。

それでは続きまして田村先生のほうから、よさこい踊りの指導を通して子どもたちのかかわりの様子についてお話しください。よろしくお願いいたします。

田村…よさこい工房「祭彩」の田村と申します。今、世界30カ国以上でよさこい鳴子踊りは踊られています。よさこいのおかげで、私もいろいろな世界（外国）に行くことができました。どの国の言語でもNarukoなのです。Yosakoiなのです。そんな世界共通語がこの高知から生まれるなんて、すごいことだと思いました。よさこいの歴史についてお話しします。1回目のよさこい祭りは1954年でした。そして、初めてフランスへ海外遠征に行きました。外国では、振り付けや合図を工夫して、正調よさこいに変化を加えました。また、國友

須賀先生の登場によって大革命が occurred しました。踊りのフォーメーション、斬新な衣装、大きな旗等。このアイデア革命によって若者たちが参加するようになり、盛り上がり行きました。一人の大学生が高知のよさこい踊りに感動して、北海道でよさこいソーランを始めました。そして、日本中に広まりました。ハワイ・ホノルルフェスティバルにも参加しています。須賀先生は、「私らは土佐のよさこいを踊るけど、この踊りに愛を込めて世界中の人に愛を伝えて行くんがぞ。魂を込めて踊りなさい。」と話されました。

よさこいを通して、みんなに愛や真心や生きることの素晴らしさを伝えられたら、それが私の喜びです。私は常にウエルビーイング状態です。

私は、高知リトルプレイヤーズシアターという劇団をやっています。そして、毎年1回、子どもたちとミュージカルをやっています。アウトプットは最高のインプットなので、踊りを覚えた子に覚えるのが苦手な子を教えるようにさせます。特に上級生が下級生を教えるというのはとてもいいことだと思います。踊りを覚えてもらうときに、「あと何回で覚える？ 3回、4回、5回？」すると子どもが「3回」と言います。「それでは3回、お願い。」この瞬間に『覚えさせられるのではなく、子どもが覚える』に変わります。そんなことを考えながら、よさこいの指導をしています。学校に行つて、よさこいを指導する時には、よさこいをつくってきた土佐の先人の思いなどを話します。よさこい祭りは、70年前に高知市を元気にするために始まりました。南海大地震と敗戦の後遺症のため、高知はめちゃめちゃでした。地域も枯れていました。





か。これを1つ目のメッセージとしてお伝えしたいと思います。

2つ目として副校長・教頭先生らしいウエルビーイングを高める方策を考えていこうというメッセージを送りたいと思います。結論から言いますと、教職員を守り育て、組織をいい雰囲気にし教職員が安心して専門性を生かせる状態というものを作っていくこと、そして教職員の笑顔にしておくことが副校長・教頭先生のウエルビーイングを高めることにつながると思います。2016年に、私も国立教育政策研究所では、小学

それを見た商工会議所の皆さんが、「隣の徳島県に負けない祭りをつくろうや」と始まったのです。

露口… 田村先生、ありがとうございます。よさこいの指導と学校の指導とで共通点があることを認識できたと思います。それでは、最後に藤原先生のほうからご提案をお願いいたします。

藤原… 国立教育政策研究所の藤原と申します。私からは副校長・教頭先生のウエルビーイングについて3つのメッセージをお送りします。先程、露口先生から循環型ウエルビーイングというご提案をいただきました大変勉強になりました。第4期の教育振興基本計画に「子どもたちのウエルビーイングを高めるためには、教師のウエルビーイングを確保することが必要であり、学校が教師のウエルビーイングを高める場となることが重要である」という言葉がございます。これを広げて表現すれば、「教師たちのウエルビーイングを高めるためには、副校長・教頭のウエルビーイングを確保することが必要であり、学校が教師のウエルビーイングを高める場となること」が重要である」という視点も大切ではないでしょうか。

校・中学校の副校長・教頭先生の満足度の調査を行いました。その調査では、満足度は、①仕事そのもの、②良好な関係性、③勤務実態の短さなど勤務状況、④学校の荒れなど学校の状態など区分されました。副校長・教頭の場合にも、「働きがい」と「働きやすさ」の双方を高めることが効果的である

ようです。副校長・教頭の場合、校長を補佐し、全体を調整し、教職員を応援するという形で、子供のウエルビーイングの向上を支援するという副校長・教頭ならではの「働きがい」があります。しかし、現在の副校長・教頭の場合、勤務時間が長く「働きやすさ」という点では課題が残されており、是正が喫緊の課題です。また、先ほどの調査では、副校長・教頭として必要な資質・能力を習得する上で、研修や自己研鑽、情報共有などさまざまな学びに意義を感じているほど満足度も高いという結果も示されています。学び続けることが満足度を高めることが示唆されています。忙しさの中で学ぶことを忘れないようにしていただきたいと思えます。

3つ目として、副校長・教頭のウエルビー

イングを高めるために、みんなで取り組んでいこうというメッセージを送りたいと思います。副校長・教頭のウエルビーイングの向上は、副校長・教頭自身の努力とともに、校長や教育行政、保護者・地域住民の努力が不可欠であり、何よりも副校長・教頭は「長時間勤務が当たり前」という文化を変えていく必要があります。みんなで共同作業として、副校長・教頭のウエルビーイングの向上に取り組むことが、子どものためにつながるのだということに確信を持ちながら、それぞれの場でできることをやっていけたらいいなというふうに思っております。

露口… 藤原先生、ありがとうございます。副校長・教頭先生のウエルビーイングを高めるポイントとして①人材育成②職員室経営③学び続けることの3点を受け止めさせていただきました。それでは、田村先生から子どものウエルビーイングを高めるためにどのようにかかわってきたかというところを、お話しただけならと思います。

田村… 私がウエルビーイングの時に子どももウエルビーイングだということを実感しています。子どもをウエルビーイングにするためにどうしたらいいのか分らなくなつた時、子どもに聞いたり、舵取りを子どものほうに渡したりします。すると、子どもはいきなり生き生きするのです。ただし、私は「Aの意見とBの意見を足してCの意見つくってみん？」と最後に言います。そうすると子どもの主体性と私の主体性が合致したものが生まれるので、それはとても心地良いと思います。それによって失敗する場合もありますが、失敗を怖がらないで、むしろ失敗したところからまた次に進めると思っています。さらにはいいウエルビーイングが一緒に味わえると思えます。よさこいは、それをずっと繰

り返してやっている作業です。話し合いの中で、どうしてできないかという理由をこちらが分かっていること、次にできるようになります。そういうことを大事にして活動しています。なるだけ自分で決め付けないという感じでしょうか。

露口…田村先生、ありがとうございます。ポイントは2つ出てきました。1つは環境連鎖です。もう1つは主体性です。それでは、続きまして教員編でございます。谷先生、お願いいたします。

谷…全国の教頭会のアンケート調査で見ますと、教頭先生に「あなたが一番やりがいを感じるの何人なときですか」という質問に対して一番多いのは、「教員や子どもが成長したと感じるとき」という答えです。教頭先生には、自分の得意分野、学校でやりたいことなどいろいろあると思います。そういうことを積極的に発言したり若手に指導したり、そういう姿を積極的に見せていくことが大切だと思います。教頭先生が教員に仕事等を任せて教員がそれなりに結果を出したとき、タイムリーに褒め言葉等のひと声を掛けると思います。その教員にとって長い教員生活の中で、「あのとき教頭先生が自分のことを褒めてくれた」と…それは一生残るのです。いつまでも。それが自分(褒められた教員)の心の勲章になっていくと思います。そのようなことによって、教頭先生も教員も幸せになってもらえたいと思います。

露口…谷先生、ありがとうございます。究極的には声掛け、対話であるというお話でした。

それでは、藤原先生にはチーム学校づくりの今の課題や藤原先生なりにとらえられている問題点等がありましたらご提案をいただくとありがたいと思います。



藤原…1つ目は、子どものウェルビーイングについてお話しします。ウェルビーイングは、日本の教育界にとって、すべて新しい言葉ではないと思います。ただし、今このウェルビーイングという言葉は、教育振興基本計画では、学習指導要領にもある持続可能な社会の創り手の育成とワンセットで語られているという点には留意が必要だと思います。だから、自立した学習者、一人一人の子供を主語にする学校教育という言葉も持続可能な社会の創り手と同じように、子どもの主体性や主導性を大切にすることが大切です。子どもの主体性、主導性というものを考えながらウェルビーイングを考える時代に入ってきているということは押さえておく必要があるのではないのでしょうか。

2つ目は、チーム学校についてお話しします。チーム学校は、多様な専門性を持った人が学校にいたほうがいろいろな子どもに対応できるのではないかと考えています。子供の学力やウェルビーイングに最も影響を及ぼすのは教師です。しかし、子どもの多様性が増している中で、それ以外のスタッフの専門性も生かせば、子どもをもっと守れるのではないかと発想です。多様性を大事にしていこうというのがチーム学校のメッセージです。しかし、多様性を生かすということは難しさを伴います。諸外国でも、チーム学校のような施策は推進されていますが、工夫をしないと成果につながらないことが明らかになっています。チーム学校が難しいのは、どうしても、学校で多数を占める教員の考え方で学校が運営されがちになるからです。また、管理職も、教員の仕事や職能成長については十分に理解できていない、教員以外の職員についての理解が不十分であることは否めません。しかし、管理職の皆さんに



は、学校にいる職員は何職員であっても、子どものウェルビーイングに貢献できるから、国民は税金を払っているということを忘れないでいただきたいと思います。学校の全ての職員の中で専門性を理解しながら、ここがこの職員の生かしどころだなというのを発見していくと、管理職として多様性を生かせる管理職になれるのではないのでしょうか。くれぐれも大事なことは、学校にいる以上、「何らかの形で子どものウェルビーイングに貢献できるのだよ」というメッセージと、「こっちにおいて、一緒にやろう」というメッセージを送ることだと思います。

露口…ありがとうございます。前半は、ウェルビーイングの視点、今の幸せではなく未来の私たちの幸せをつくりだすために何をどのように学んでいけばよいのかを忘れてはいけません。後半は、刺激的で多様な環境に対応していくためには、スタッフも多様でなければなりません。そして、多様なスタッフ同士のチームワークが大切です。それをどのようににつくっていくかをご指摘いただきました。

それでは、シンポジストの皆さま方には、本日のシンポジウムを振り返っていただき感想をまとめていただけたらと思います。

谷…今日は皆さん、ありがとうございます。先生方、ぜひ私的な趣味や楽しみ、これを充実させていただきたいというのが私の願いです。今日はありがとうございました。

露口…田村先生、お願いいたします。

田村…地域から学校に行かせていただく者の一人として、先生方に率直なところをお話しさせていただけたらと思います。情報交換をしていただけると、私はとてもうれしいです。もう1つ、地域に根差した伝統文化が今どんどんなくなっています。

か。文化には、目に見えないものを育てる力があると思いますので、ぜひ取り組んでいただけたらうれしいと思います。それは私の希望でございます。今日はどうもありがとうございました。

露口…それでは最後、藤原先生、お願いいたします。

藤原…すてきな機会をいただきまして、ありがとうございます。最後は私がお伝えしたいのは、先生たちのウェルビーイングを実現することを遠慮しないで、恐れなくてというメッセージであります。それが、最後にそれが子どものウェルビーイングに通じるという確信を持って、子どもファーストで、みんなを取り組んでいきたいと思えます。今日はすてきな時間をいただきました、ありがとうございます。

露口…藤原先生、ありがとうございます。それでは最後に私のほうからも1つ、2つお話をさせていただきます。本日は基調提案の中でもうすこし詳しくお伝えすべきことだとは思いますが、教頭先生の職務の整理です。教頭先生が抱え込むのではなくて、周りと一緒にやっていくという世界観をつくっていく必要があると思います。やはり仕事を整理し、その仕事については誰とやっていくのか、進めていくのか。もちろん目的、価値は共有して分散していくというスタイルを全国的に進めていくことで、教頭の本務というものがあんならば、そこに集中できますし、そうしたら教頭先生のウェルビーイングが上がります。先生方のウェルビーイングも上がります。ひいては子どもたちのウェルビーイングが上がっていくという、こういう世界観がところでありましたが、最後のまとめの言葉とさせていただきます。シンポジストの皆さま方、ご提案、誠にありがとうございました。