

原著論文

学校現場の変化と部活動マニュアルの作成 —「学校経営と運動部活動」の作成と自らの教員経験—

小松 茂美

School environmental change and preparing an Extracurricular activities manual
“School management and Sports club activities” based on own teacher experience

KOMATSU Shigemi

要 旨

教員の資質向上が叫ばれる時代であるが、時を同じくして、教育現場では「手引書」や「対応マニュアル」づくりが進んでいる。その背景をなすものはいったい何か。筆者の教員としての現場体験を踏まえ、教育現場を取り巻く環境の変化とともに、その時々々の文部省（2001（平成13）年1月6日から文部科学省）及び長野県教育委員会の施策・対応などとも関連させつつ述べる。

キーワード

教員としての実体験 学校現場の多様化と多忙化 教員の資質能力
手引書依存判断型 「対応マニュアル」づくり

目 次

はじめに

- I. 学校現場の変化をたどる
- II. 教員に求められる資質の変化
- III. 「組織」としての対応が求められる時代の到来
- IV. 学校現場で求められた「指針」としての「手引書」「対応マニュアル」づくり
- V. 「学校経営と運動部活動」作成の背景
- VI. 求められる個性豊かで柔軟な対応力を備えた教員の養成—まとめにかえて—

注

文献

はじめに

これ程までに、教員の不祥事再発防止や教員の資質向上が叫ばれた時代は、筆者の知る限り初めてである。2015（平成27）年3月末に開催された長野県教育委員会定例会では、「信州教育の信頼回復に向けた行動計画の成果について懲戒処分の件数の減少を挙げつつ、信頼回復に向けた本当のスタートはこれからである。」¹⁾とする趣旨の報告がなされた。にもかかわらず、その直後から教員の不祥事が2件立て続けに報じられたのである。2件とも飲酒後に自家用車を運転したというものであり、3月という時節柄、校長をはじめ管理職が「飲んだら運転しない」と口を酸っぱくして訴えていたはずであるが、この状況である。「一体先生たちは何を考えているんだ!」と思わず叫んでしまったが、長野県教育委員会にしても「さあこれから…」という時であり、正に出鼻をくじかれたということになろう。

かつて、「でもしか先生」という言葉が使われた時代があった。それは、「先生にでもなるか」といって教職に就いた教員や、「先生にしかできない」ような教員を嘲うときに使われた言葉であり、1970年代後半に最も口にされた言葉と理解している。また、インターネットで検索してみると、「高度経済成長期に教員の採用枠が急増し、志願者のほとんどが容易に就職できた時代に、『先生にでもなるか』とか『先生にしかできない』などといった消極的な動機から職に就いた、無気力で不活発な教員に対する蔑称である」²⁾と記述されている。

しかし、1990年代以降は経済の低迷や少子化に伴って学校の教員の採用枠は激減し、採用試験は競争率の高い狭き門となっている。「でもしか先生」と揶揄された時代とは、明らかに違っていいと言っ

それはさておき、現在の教員の資質は本当に低下しているのだろうか。低下しているとすれば、その背景には何があるのだろうか。

俗に「有為転変は世の習い」と言われるが、日々の生活の中でその変化を敏感に感じ取り対応していくことは、そうたやすいことではない。というより、変化の内容・スピードともに大きく速い今日あって、「日々、変化への対応に追われている」ものの、それが追いついていないと言った方がよいのかもしれない。そのような状況が何年も続いているように思われ、それを筆者としては「自己判断型」から「手引書依存判断型」への転換であると受け止め

ている。

そこで、教育現場の環境変化と教員の資質向上が叫ばれる状況になっていることに何か関係はあるのか、また、各都道府県の教育委員会をはじめ、様々な機関で「手引書」や「対応マニュアル」づくりが行われているが、なぜそれに取り組む必要があるのか、筆者の教員としての経験から背景を考えてみたい。

I. 学校現場の変化をたどる

筆者が長野県の高等学校教員としてスタートを切ったのは、1975（昭和50）年4月である。着任早々、初の職員会議で配布されたのは「ガリ版（鋳盤：やすりばん）と鉄筆」であった。当時、コピーは青焼^{注1}の時代であり、授業資料として配布する印刷物は謄写版印刷が主流であった。ところが現在は、パーソナルコンピュータ（以下、パソコン）が1人に1台配備される時代となり、ICT機器が扱えなければ授業も仕事もできなくなっている。

このように、2013（平成25）年3月に定年退職するまでの38年間に経験した仕事（職場）環境の変化・変貌には驚くべきものがある。いつの時代にも教育現場には新たな課題が常に降り注ぐものとの思いはあったものの、インターネットの普及に伴う新たな課題の出現はまったく想像もしておらず、これ程までに苦慮する課題になるとは夢にも思わなかった。加えて、長野県はもとより全国的にも教員の不祥事が後を絶たず、教員の資質向上が声高に叫ばれているのも周知のとおりである。

そこで、まず、どのように学校現場の環境が変化してきたのか確認する意味で、初任から退職を迎えるまでの各職場で感じたことを振り返ってみる。そうすることによって、「手引書」や「対応マニュアル」づくりに取り組まねばならなくなった背景を垣間見ることができるのではないだろうか。

1. O高校勤務時代（1975年度～1982年度）

今にして思えば、古き良き時代の職員集団であり、学校現場であった。教職員は生き生きと躍動しており、互いのコミュニケーションも良好で、初任の筆者にとっては相談もしやすく、指導場面で孤立するようなこともなかった。教員の自主性や独自性が発揮され、校内での自主研修も盛んで、授業力や指導力などの向上に自主的に取り組んでいた。

地域や保護者の見る目も、今のような厳しさはな

く、ある種のおおらかさと寛容の精神で受け止めてもらえていた。それが、今日の教員の不祥事に連なる原因の一つとは思いたくないが、そうした環境に甘える中で、「教員だから大丈夫」「教員ならば許される」といった感覚が日常化してしまい、自らを律し教員としての人間力(社会性)を磨くことを怠ってしまう面が学校現場にはあったのかもしれない。

教員の側からの一方的なうがった見方かもしれないが、当時の教員の指導スタイルは、生徒にしてみれば適度な厳しさと優しさを併せ持ったものであり、課題に立ち向かう姿勢や態度を身につけることのできる指導スタイルだったのではないだろうか。何はともあれ、指導する教員の人間味が伝わり、保護者の理解も得られ、家庭との連携も良好であったと言えよう。

以上のように、この時期は、比較的教員にとって居心地の良い雰囲気であったわけであるが、一つ違和感を覚えた出来事があった。それは、人事異動要項に、「A・B・Cという区分に属する学校に在職中必ず1回は勤務すること」というルール、あるいは「長期在職は解消する」といった趣旨が登場したことである。簡単に言うと、「都市部の高校・地域の高校・職業科のある高校を1回は経験しなさい」、そして「10年を超えるような長期在職はしないように」、というものだったのである。

このルールは基本的には現在もまだ残っており、異動する際の大きな原則となっている。長野県の教員として採用されたわけであるから、県内であればどの高校、どんな校種への異動であっても受け入れるべきではあるが、自宅通勤をしたい教員や指導分野に得手・不得手のある教員にとっては、ある意味大きなプレッシャーにもなる人事異動要項であった。当時の自らの立場に当てはめると、初任でC校に勤務していたので、次の異動ではA校かB校の区分に属する高校への異動が原則となるものだったのである。

2. K高校勤務時代(1983年度～1987年度)

K高校は、A校の区分に入る高校なので、人事異動要項に則った異動となった形であった。他教員の異動が要項に沿ったものであったか否か、当時はまったく関心がなかったのが記憶にないが、管理職として人事異動に関わるようになった時は苦慮するケースも少なくなかった。というのも、長期在職解消は各校にとって必要な人材を失うことになる場合、学校として痛手をこうむる可能性はあるもの

の、実行著しく困難というわけではないような場合もあるが、A・B・Cの各区分に当てはまる学校を全教員が経験するように異動するのは容易ではない。そもそも、A・B・Cの各区分に当てはまる学校数がアンバランスであることが大きな壁となるからである。

さて、K高校の職場の雰囲気であるが、基本的には前任校と同様であった。しかしながら、次第に自由度というかおおらかさが失われることにつながるような動きが出始めていた。具体的には、校内における飲酒自粛の動きや職員会等の席上での喫煙自粛(禁煙)の動きなどであった。特に何か具体的な問題があったというよりは、勤務の在り方の適正化、個々の考え方や立場に配慮する動きが強まった時代であったと感じている。また、大変高額な機器ではあったが、パソコンへの関心が急速に高まった時代でもあった。

なお、K高校は地域の高校2校を1校に統合し誕生した学校であり、筆者が異動したのは統合2年目で、統合前の2校とK校の3校の生徒が同居する状況であった。付言すれば、この時の経験は、のちに直面することになる「高校再編」という大きな課題に取り組むうえで有意義なものとなった。

3. S中学校勤務時代(1988年度～1990年度)

中高交流人事制度^{註2}によって、高校ではなく中学校に異動し勤務した時期であったため、高校現場の雰囲気を感じることはできなかった。

とはいえ、中学校は、年代的に多感な生徒たちへの教育現場であり、高校に比べると教員の独自性や個性を發揮し指導することは控えねばならない指導場面が多々あった。また、保護者や地域との連携や協力体制が不可欠の教育現場でもあった。個人的には、同じ教育現場でありながらこれ程までに職場環境や雰囲気が違うものかと強い衝撃を受けたが、大変貴重な経験であり、指導の幅を広くすることができた3年間であった。

4. T高校勤務時代(1991年度～1996年度)

「まとめどり方式」ではあったが、完全週休2日制に向けて動き出した時期であり、土曜日の活動の在り方について多様な意見が混在していた。特に、部活動には大きな影響があったが、親睦を兼ねた職員研修や教科毎の研修旅行等ができた最後の年代であった。

また、中学校に勤務している間に高校の現場ではパソコンの利用が日常化し、メールの利用も一部

で始まり、会議の資料等もパソコン作成が基本になって事務処理の機械化が進み始めていた。そして、携帯電話やデジタルカメラが手の届く価格帯になり、指導の現場でも利用されるようになった。筆者自身もデジタルカメラを購入し、部活動の指導現場で活用したことを記憶している。

そして、この頃から教育委員会の施策と学校現場の対応とが何となくぎくしゃくすることが出始めたように思う。日の丸・君が代(国旗・国家)への対応は、この傾向を象徴するものであったと感じている。また、勤務形態の事務处理的なことを挙げると、国民体育大会に参加する際に「職務専念義務免除願」の提出を求められ始めた。それまでは、おそらく国民体育大会等で教職員が学校を空ける際は管理職の段階で処理できていたものが、職員の勤務状況について県教育委員会の対応が厳密になったためであろう。

アナログ的思考からデジタル的思考へと社会が変化すると同時進行で、「○か×」という判断・処理対応が求められ、△=グレーゾーンとしてではなく、より明確な形で処理するよう求められる時代へと移行し始めたのである。そして、このグレーゾーンの消失は、生徒、保護者、地域への対応にも変化を与え、人間関係や信頼関係構築のあり方に影響を及ぼすことにもつながっていく。筆者は、「日本の文化の良さは、多彩なグレーゾーンの存在を受け入れていることにある」と思っているため、多少大げさに言えば、明治維新から続いている西洋化の波が、日本の文化や日本人の心・思考までも飲み込もうとしていると実感させられたものである。

5. 長野県教育委員会事務局勤務時代 (1997年度～2004年度)

「まとめどり方式」が解消されて完全週休2日制(完全学校週5日制)が実施された時期であり、パソコンでの業務拡大が一気に進み効率化が図られる一方、その便利さゆえに事務的な業務が増大した時期である。併せて、事務処理のスピード感も求められるようになった。

加えて、県民(学校現場では保護者や地域住民)から寄せられる意見なども、電話によるものからメールによるものへと変化し始めた。長時間電話対応に追われることは少なくなった反面、相手の気持ちや様子をうかがい知ることが難しいメールへの対応に追われることが多くなり、苦慮することが多くなり始めた。さらに、携帯電話の急速な普及

が、様々な面で日常生活に大きな影響を及ぼしはじめた時期でもあった。

また、長野冬季オリンピック・パラリンピックの開催を機に、国際大会への参加が日常的なものとなり、「公務なのか職務専念義務免除(以下、職免)なのか年休なのか、いったいどのような勤務形態で海外遠征等するのか」という学校現場からの問い合わせが急増した。時を同じくして、高等学校体育連盟や高等学校野球連盟の役員としての活動の在り方について、「なぜ職免や年休なのか、公務ではないのか」という疑問の声が聞こえ始めたことを記憶している。

職場環境の変化をあげれば、庁舎内での飲酒自粛の動きが強くなり「仕事始め」や「仕事納め」の慣例(形態)に変化が生じるとともに、庁舎内が禁煙となり、学校現場をはじめ様々な施設の敷地内禁煙の動きが広まった時期でもあった。

6. I高校勤務時代(2005年度～2008年度)

少子化に伴う県立高校の再編が具体的にスタートした時期である。地域立であった学校の県立移管や生徒数の増加に伴う新たな県立高校の開校といった形で、教育環境の整備を推し進めてきた時代から、それとまったく正反対に、生徒数の減少による教育環境の悪化を防ぐ意味で高校再編を進めるという時代に突入した。新しく造る時は理解も得やすく、賛同を得るのはそう困難なことではなかったが、「減らす」という選択肢は理解を得ることが難しく、再編の対象となった学校現場では、様々な難題に取り組みながら具体化しなくてはならなかった。

また、パソコン等の普及に伴う事務的業務の増大によって教員のパソコンと向き合う姿が日常的となり、携帯電話やインターネットの普及に伴う新たな生徒指導の課題も大きくクローズアップされた時期でもある。

さらに、教員評価制度の試行が始まったことは、「鍋蓋型組織」³⁾の学校現場の教員にとっては大きな出来事であり、どう向き合い、いかに自身の資質向上に役立てるのか、その対応力が問われることになった。同時に、教職員一人一人の活動状況をどう把握し評価するのか、管理職の対応力もまた問われるものであった。

職場環境の面では、勤務時間内に行われる卒業祝賀会等には年休をとって参加することが定着し、職員同士の親睦を一つの柱とした職員研修等は企

画しづらくなっていった。

7. A高校勤務時代(2009年度～2012年度)

パソコンが教職員1人に1台配備される時代となり、教員がパソコンと向き合う時間はますます増大する傾向にあった。逆に、教員同士のコミュニケーションの時間が減少し、校内の情報共有に支障をきたしかねない状況になりつつあった。そこで、「教員同士のコミュニケーションが増大するような取り組み」を実施する学校が出始め、校長会の折などに各校の取組の様子等の情報交換が行われるようになった。

あらためて述べるまでもなく、日常のコミュニケーションの中で子どもたちに関する種々の情報を共有し、日々の指導に活かしていくことが重要な教育現場にあって、職員同士のコミュニケーションの減少は、ある意味危機的な状況と言わざるを得ないものであった。加えて、特別支援教育への対応をはじめとする多様化する教育課題への対応力の向上は、職員同士のコミュニケーションや連携なくして望めるものではないため、そのあたりを強く危惧し「教員同士のコミュニケーションが増大するような取り組み」を実施する学校が出始めたのかもしれない。

パソコン業務の日常化は、効率化につながった反面、より詳細な事務処理を求められ、結果として効率化された時間以上に新たな業務に時間が奪われ、教員が子どもたちと向き合う時間が年々減少していくことになった。その結果、そうした教員の多

忙感を解消するために、会議の精選や校務分掌の見直し、必要に迫られ積極的に行われるようになったのである。ところが、そのような願いに反するかのように防災教育への取り組みや、後を絶たない教員の不祥事根絶に向けた取り組みに追われ、ますます多忙化に拍車がかかっていくことになる。

以上、覚束ない記憶を頼りに教員生活の38年間を振り返ってみると、アナログ的思考からデジタル的思考の教育現場へと変化する激変の時代に身を置き、「教育」というものと向き合ってきたと自ら思う。とりわけ強く印象に残るのは、便利な機器の出現で効率よく内容の充実した仕事ができるようになった見返りに、子どもたちと向き合う時間が奪われてしまったことであり、良くも悪くも学校現場から“おおらかさ”が失われ、何かぎすぎすした雰囲気になってしまったことである。子どもたちあつての教員、人を育てる場であるはずの学校現場なのに、「ぬくもりを感じない何か」に振り回される学校現場になってしまったと痛感する、最後の数年間であった。

II. 教員に求められる資質の変化

ここ10年ほどの間に学校現場に突き付けられた課題を挙げると、「ICT関連への適切な指導力・対応力」であり、「いじめ」や「綱紀粛正、特に体罰、わいせつ行為、飲酒運転の撲滅」等であろう。しかし、図1及び次ページ図2が示すように、いっこうに

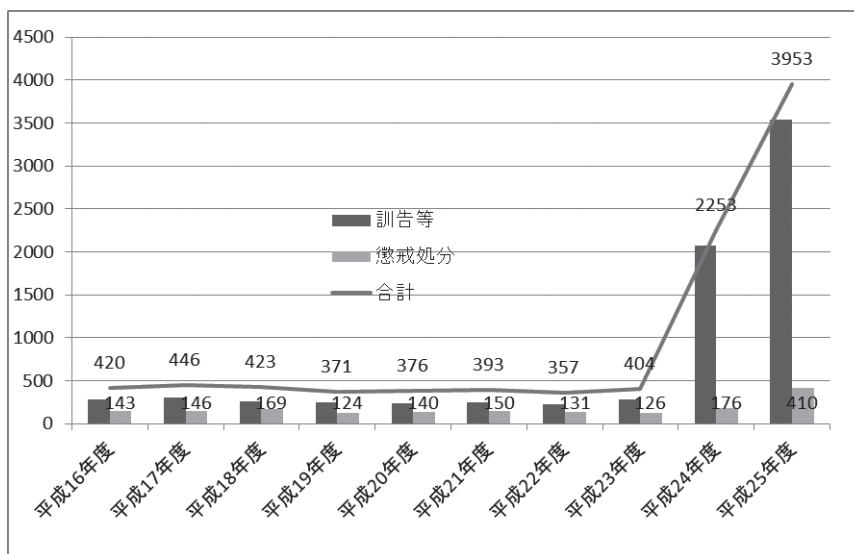


図1. 体罰に係る懲戒処分等の推移

(出所) 文部科学省「公立学校教職員人事行政調査」の結果から筆者が作成

教職員の不祥事は後を絶たず、その根絶の難しさが浮き彫りになっているのが実情である。また、次ページ図3・4が示すように、教員の精神疾患による休職者数が、ここ10年ほどの間に倍増していることも管理職にとっては大きな悩みである。

現場の管理職がこれ程までに教職員の管理・指導に苦慮した時代は未だかつてなかったのではないかと思われるくらい、教職員の健康管理や資質向上への取組が声を大にして叫ばれている。

また、前章で筆者自身の経験に照らしつつ述べたように、教育現場での課題が時代とともに変化する状況に鑑みて、文部科学省も教員に求められる資質能力について時々に見解を示し、その向上方策についても提言等を示している。それを筆者なりにまとめてみると、「国（行政レベル）としては、公教育に対する国民の信頼を高める施策を進めることが必要であり、学校教育の成果はこれを担当する教員に負うところが極めて大きいことから、教員自らがその重責を深く自覚して、不断の教育実践と自己啓発に努める『学び続ける教員像』を確立し、学校教育に対する国民の信頼にこたえることが期待される。」⁴⁾ という主旨であると受け止めている。

Ⅲ. 「組織」としての対応が求められる時代の到来

Iでも見たように、筆者が教員になりたての1970年代半ばから80年代初頭までの時期は、「教育の

ことは学校に任せておけばいい」という気持ちで、保護者や地域住民が教育の大半を学校に任せていた状況があったが、学校現場の「おおらかさ」は、そうした気持ちに支えられていたものであると筆者は受け止めている。反面、そのような状況下では、学校運営への参加を保護者や地域住民に働きかけることはまずなく、結果として学校は保護者や地域住民と乖離し「学校の閉鎖性」を生み出してしまったのではないかと考える。そして、そのような学校側の体質が、家庭や地域の教育力が低下する中で、校内暴力や学級崩壊、いじめなど学校で起きる諸問題が外部には伝わりにくく、明らかになりにくく、また、校内だけで何とか解決しようとする「がんばり」が、結果的に「隠蔽」と言われ、問題を深刻化させてきてしまったのではないだろうか。

高度経済成長を遂げる中でライフスタイルは大きく変化し、子どもたちの生活体験や社会体験、自然体験は減少し、子どもたちは受験競争の荒波の中に飲み込まれていくこととなった。生活にゆとりがなくなり、学校生活の中で見せる友達の姿がすべてであるかのような状況をつくり出し、勉強（授業）以外の場、放課後や自然の遊びの中で存在感や能力を発揮する子どもたちの存在は忘れられがちになっていったのである。それは、お互いの違いを認め合うことが苦手な子どもたちを増やし、いじめや“キレル子”の出現につながってしまったのではないだろうか。

グローバル化や携帯電話・インターネット等の情報通信技術の発達・普及、少子化など社会の急激

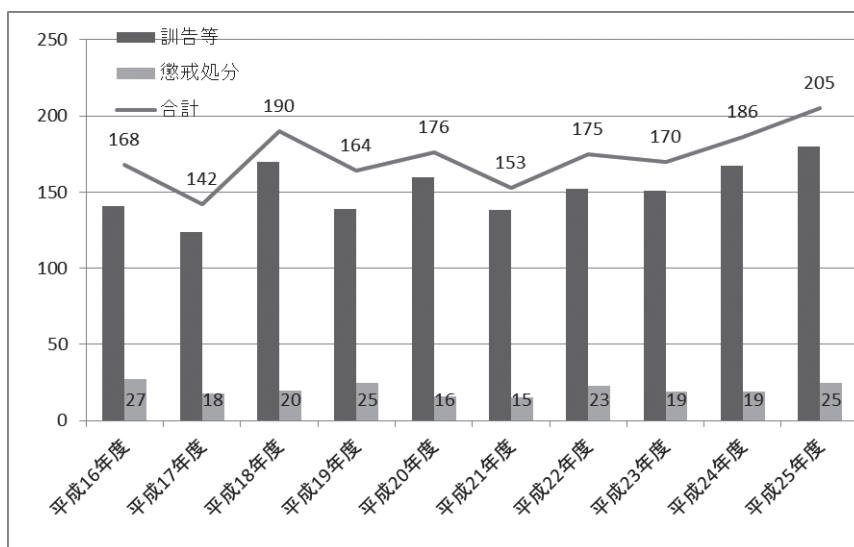


図2. わいせつ行為等に係る懲戒処分等の推移
(出所) 文部科学省「公立学校教職員人事行政調査」結果から筆者が作成

な変化によって、学校現場では複雑で難解な諸課題への対応が求められるようになってきている。いじめ・不登校など、従前からの生徒指導上の諸課題に加え、特別支援教育の充実や外国人児童生徒への対応等々、学校があまりにも多くの教育課題を抱え込む中で教員の仕事(守備範囲)が拡大し、Ⅱで見たように1980年代半ば以降には学校の管理体制も強まるなど負担が増大することによって、教員の精神疾患もまた増加しつつある。

複雑で難解な諸課題は、その場での解決が困難で教員個人の力量で対応できるものではなく、問題発生から決着までを見通した適切な組織的対応が必要不可欠になっている。個人の力量、当該校だけで対応する時代は終わりを告げたのである。にもかかわらず、そのような認識に立てない教員は、問題を一人で抱え込み何とか自分の力で解決を図ろうとしてしまう。そういう教員に限って問題がこじれどうにもならなくなってから初めて周囲に相談し、問題が表面化することになる。初期対応がその後の展開に大きく影響する学校現場の課題は、このようなケースの場合、往々にして深刻化し最悪のパターンに陥ってしまうのである。

開かれた学校づくりが進められ、学校現場で抱える諸課題を保護者や地域住民も知るようになって

たことで、学校や教員、教育委員会に向けられる“眼”は厳しさが増し、対応への批判や、教育公務員としての規範意識や資質向上を求める声が、年々大きさを増している。したがって、保護者や地域住民との信頼関係づくりに日頃から努め、学校が取り組んでいる状況が見えるよう情報公開を進めるとともに、問題が発生した場合は必要に応じて躊躇せず他の関係機関等と連携して対応することが求められる。さらに、管理職には迅速かつ適切な判断力が必要であり、その果たすべき役割は重要性を増していることをあらためて強調しておきたい。

Ⅳ. 学校現場で求められた「指針」としての「手引書」「対応マニュアル」づくり

Ⅲで概括したように、学校現場が複雑で難解な諸課題に遭遇し組織的対応が求められつつある今日、それに自信をもって迷うことなく対応することができるよう、また、不必要な負担や教員のさらなる多忙感をできる限り招かないために、学校現場の「指針」となる「手引書」や「対応マニュアル」の必要性が高まり、各都道府県の教育委員会等でその作成への取り組みが急速に進み、作られている。そ

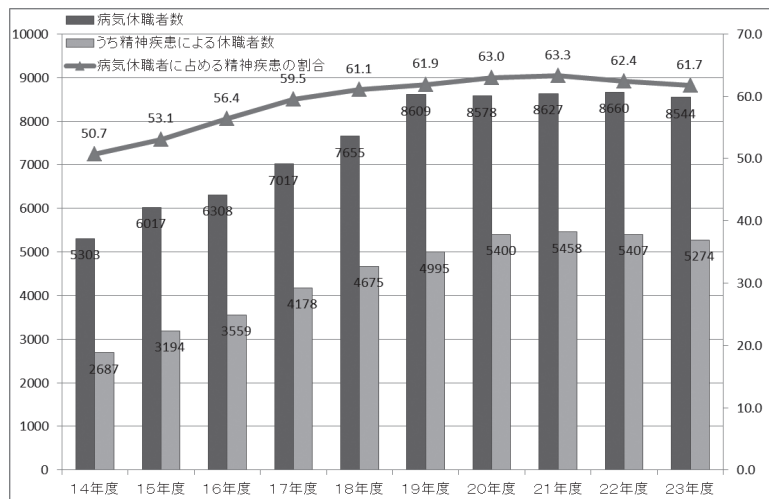


図3. 教職員のメンタルヘルスの現状

(出所) 文部科学省「教職員のメンタルヘルス対策について(最終まとめ)の概要」から筆者が作成

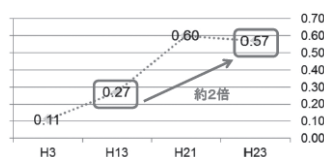


図4. 在職者に占める精神疾患による病気休職者の割合

(出所) 文部科学省「教職員のメンタルヘルス対策について(最終まとめ)の概要」より

の背景には、学校現場を指導・監督・支援等する立場にある教育委員会も、従前の施策だけでは対応しきれなくなってきたことがあるのである。

I.5.で述べたように、このような動きが出始めた2000年前後に長野県教育委員会事務局に在籍していた筆者も、運動部活動に関する「手引書」の必要性を感じ、その作成に着手した。そして、出来上がったものが「学校経営と運動部活動」という

学校長向けの冊子である。これは、けがや事故防止に役立つようにと、運動部活動に関する注意点などをまとめたものである。

V. 「学校経営と運動部活動」作成の背景

運動部活動は、同じスポーツに興味と関心を持つ同好の生徒が、教員（顧問）などの指導の下、自

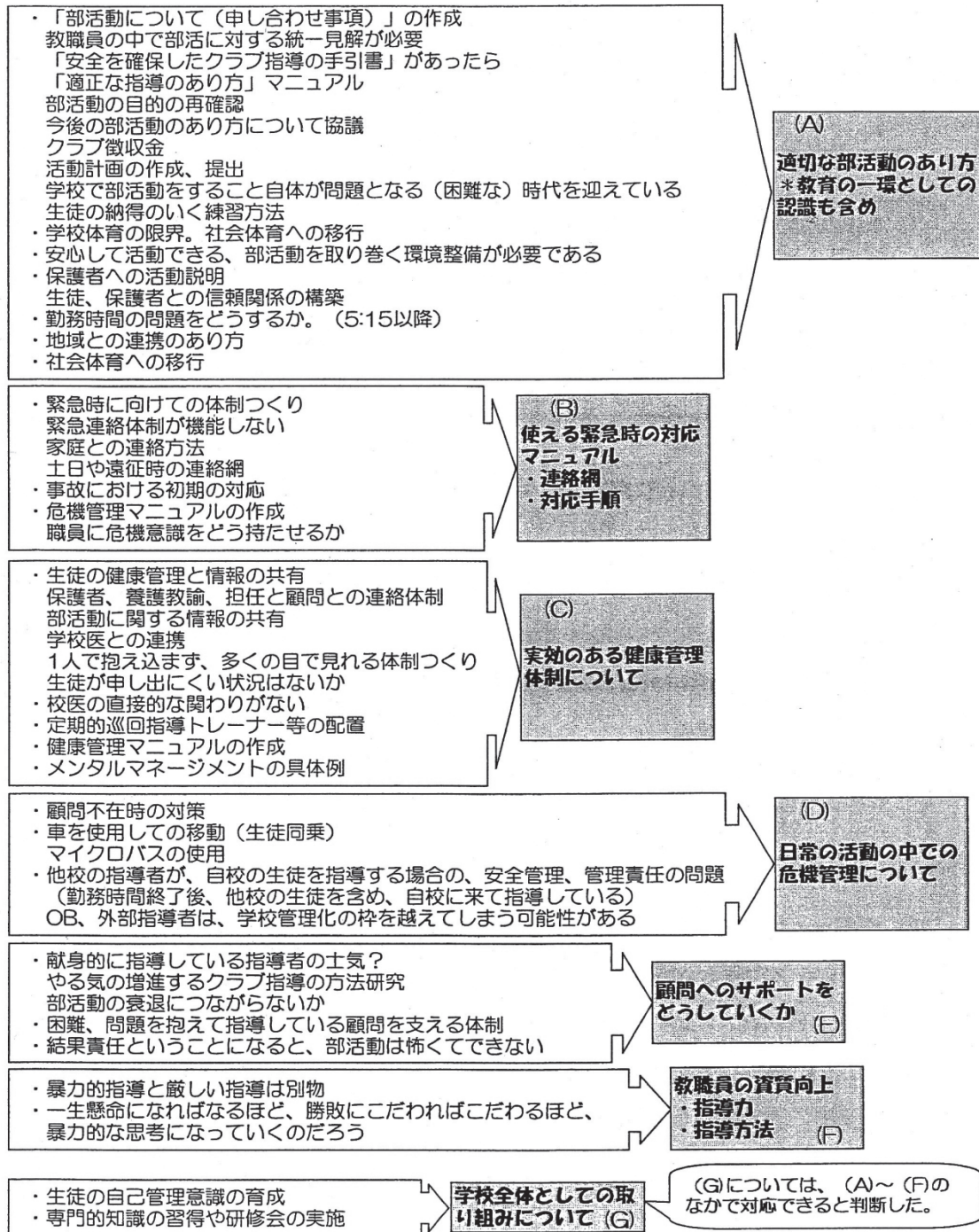


図5. 浮き彫りとなった課題

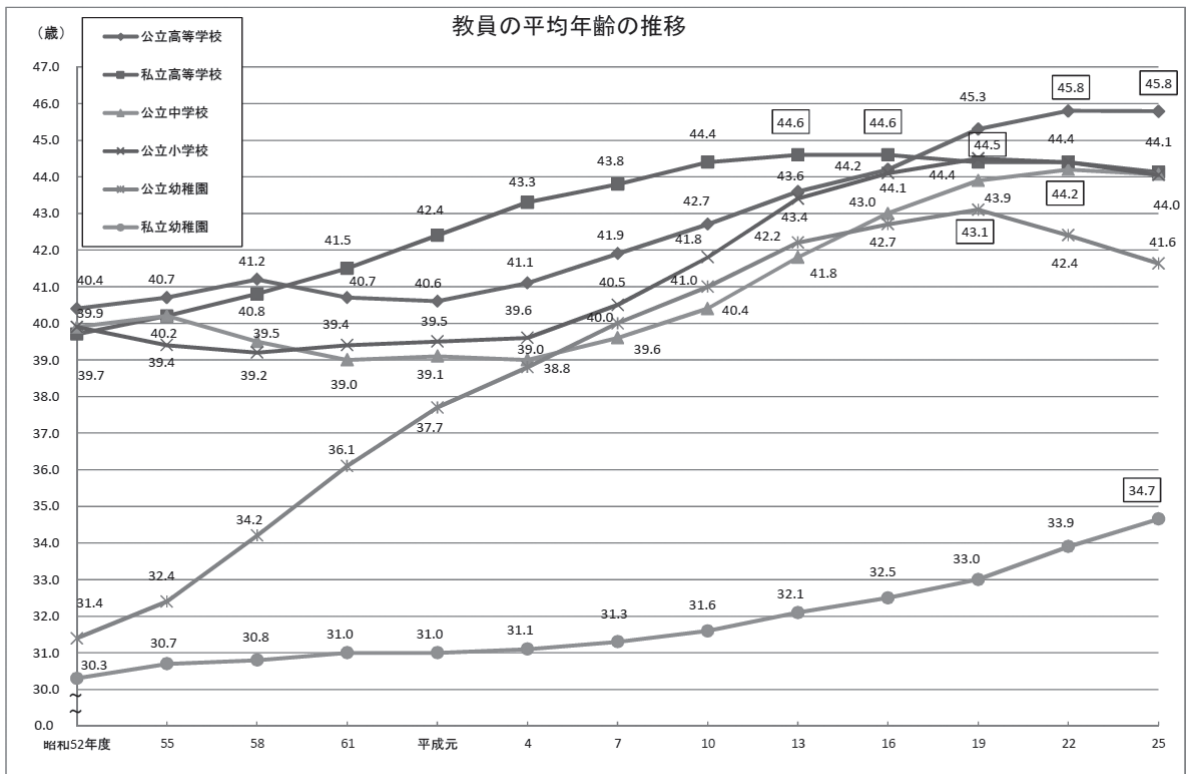
(出所) 長野県教育委員会体育課(現スポーツ課)小松茂美編「学校経営と運動部活動」2005(平成17)年1月48ページ

発的・自主的に活動するものであり、より高い水準の技能や記録に挑戦する中でスポーツの楽しさや喜びを味わい、学校生活にも豊かさをもたらすものである。そして、その活動を通して生涯にわたりスポーツに親しむ能力や態度を育て、併せて、体力の向上や健康の増進を図るとともに、学級や学年を離れて活動することによって生徒の自主性や協調性、責任感、連帯感などを育成する場としても、また大きな意義を有している。

しかし、にもかかわらず、種々の課題や問題点を抱えながら日々活動しているのが現状である。例えば、その部活動を指導する教員（顧問）を例にとっても、過去に当該部活動の競技を経験したことのある教員が顧問となっているとは限らず、したがって、生徒の期待に応えられる指導が充分できない状況も多々見受けられる。それは、顧問を任された教員にとっても、顧問を委嘱する立場の学校長にとっても悩ましい現実である。さらに、運動部活動はけがや事故とも背中合わせであり、そのリスクを可能な限り取り除いた環境の中で活動することが常に求められることから、顧問にとっても、安全・安心な学校生活を管理監督する学校長にとっても、責任の重い課題を抱えた教育活動となっている。

「学校経営と運動部活動」の「まえがき」には、「生徒の活動欲求を保障するとともに、より充実した教育環境を整えることは、教育現場に携わる者の責務であります。…中略…そこで、浮き彫りになった課題について具体的な対応事例を提示し、生徒・教職員ともに意欲と活気にあふれる学校づくりに役立てていただくことを願い、体育科出身の学校長が集まりこの事例集作成に取り組みました。『こんな時どうしたらいいんだろう?』、『他校ではどんな取り組みをしているんだろう?』等々、ふと疑問に思われたときに、この事例集が、少しでも各校の学校経営のお役に立つことができれば幸いです。」⁵⁾と記されており、筆者をはじめ、作成にかかわった方々の想いを垣間見ることができる。

背景には、長野県下の高等学校の運動部活動に関する研修会等の中で浮き上がった、前ページの図5にあるような様々な課題があった。その対応へのヒントとなることを願い、併せて、部活動指導に関わる教員個々の“思い込み”をなくし、安心・安全な活動によって子どもたちの健全な育成に寄与することを願いつつ作成した「手引書」である。



(注) 口で囲んだ数値は過去最高（以下、各グラフにおいて同じ）。

図6. 公立高等学校教員の平均年齢の推移

(出所) 文部科学省「平成25年度学校教員統計調査中間報告 調査結果のポイント」より

VI. 求められる個性豊かで柔軟な対応力を備えた教員の養成—まとめにかえて—

文部科学省が公表した「平成25年度学校教員統計調査中間報告」によると、公立小学校の教員の平均年齢は44.0歳、同中学校44.1歳、同高等学校45.8歳となっている。中でも、公立高等学校教員の平均年齢は、前ページの図6にもあるように過去最高である。

よく言えば、経験豊富な教員が現場に多くいるということであるが、他方、過去の経験に頼った指導をしている教員が多いとも言える。今の子どもたちや保護者の実情を踏まえた指導が、日々学校現場で展開されているかと問われれば、多少なりとも疑問符のつく状況にあるということが言えるかもしれないのである。

くり返し述べたように、教育現場を取り巻く状況の変化は著しく、抱える課題も多種多様になっている。それを踏まえ、教育現場の環境をより良いものにすべく文部科学省等から通達や指示連絡等が学校現場に矢継ぎ早に送付されているが、受け取る側の教員が消化不良を起こしかねない状況であ

る。目安となるような手引書や対応マニュアルが、管理監督する側にとっても、日々子どもたちやその保護者、そして地域住民と向き合っている教員にとっても、自然とその必要性が高くなっていったのかもしれない。

しかし、そうした世論の期待に応えようと、どんな立派な手引書や施策が打ち出されても、学校現場の実情を置き去りにしているようなものであるならば、好ましい結果につなげることは困難であろう。学校現場の実情を踏まえ、世論の期待に応えることができるように環境改善も同時に展開されることが必要である。また、学校現場へのきめ細かな指示や手引書等の存在が、必要な指導力や対応力の低下を招いてしまえば、教員としての資質の低下をも招きかねない。そうならないことを願うとともに、手引書等を有効に活用し、個々の実情を踏まえた適切な指導ができる指導力や、様々な事案に柔軟に対応できる力を持った教員が増え、子どもたちやその保護者、そして地域住民と良好な関係を構築することにつながることを願う。

Iで述べた自身の教員生活を振り返り、職場環境や雰囲気の変化をイメージ化すると図7のように

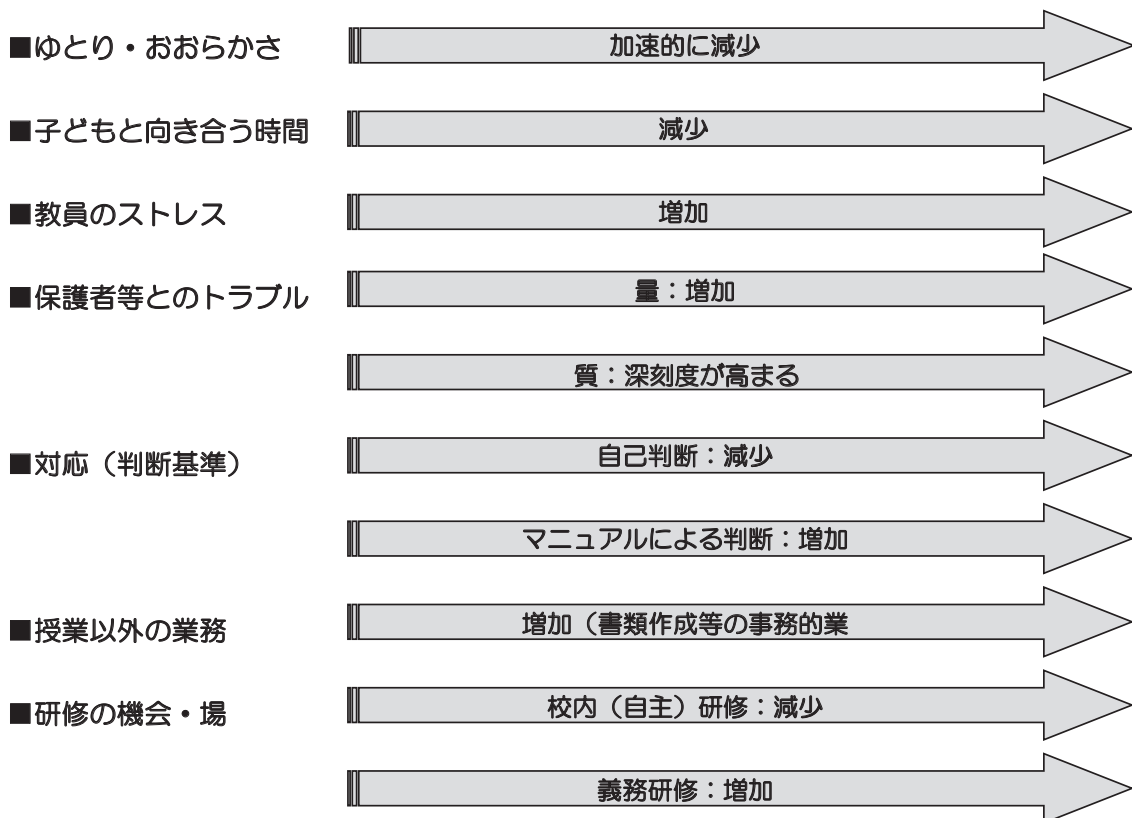


図7. 職場環境や雰囲気の変化（イメージ）

（出所）教員及び校長経験を元に筆者が作成

なる。教員が個として輝きを放ち活躍していた状況から、個を抑え組織の一員として活躍する職場へと変化してきている。子どもたちにとって魅力ある存在として教員個々が輝きを放つことは当然必要であり大切であるが、鍋蓋型の組織と言われ、教員個々の活動で運営が成り立ち組織としての機能が弱かった学校が、組織として機能し、子どもたちにとってより良い環境を整えていくよう求められている。

文部科学省は、「教員には多様な資質能力が求められ、教員一人一人がこれらについて最小限必要な知識、技能等を備えることが不可欠である。しかしながら、すべての教員が一律にこれら多様な資質能力を高度に身に付けることを期待しても、それは現実的ではない。むしろ学校では、多様な資質能力を持つ個性豊かな人材によって構成される教員集団が連携・協働することにより、学校という組織全体として充実した教育活動を展開すべきものとする。今後における教員の資質能力の在り方を考えるに当たっては、画一的な教員像を求めることは避け、生涯にわたり資質能力の向上を図るという前提に立って、全教員に共通に求められる基礎的・基本的な資質能力を確保するとともに、さらに積極的に各人の得意分野づくりや個性の伸長を図ることが大切である。結局は、このことが学校に活力をもたらし、学校の教育力を高めることに資するものとする。」⁶⁾との見解を示し、子どもたちにとって魅力的な個性を持ち、かつ組織の一員として活躍できる教員を求めている。個人としても組織人としても高い質(人間性)を求めているのである。

将来の教育界を担う人材育成に関わる者として、時と場合によっては相反するとも思えるこの資質と能力をどう育てていくのか、その任は極めて重い。

学校現場で働きながら、子どもたちにとって魅力ある個性豊かな教員として輝き続けるために「学び」を継続することは、今日の実状を考えれば正直困難な面があるといわざるを得ない。また、今日のような変化の激しい時代に、子どもたちに「生きる力」を育むことへの期待に応えるだけの指導力を身につけることが容易でないのも、また同様であろう。

今後も教員と学校現場を取り巻く環境は変化し続けるだろうし、教員に求められる資質能力も変化し続けることだろう。しかし、無限の可能性を持っている子どもたちと日々向き合い、地域の、日本の、そして地球の未来を担う人材育成に関わっている

という強い自覚と責任感を持ち続けることが、教員として最低限必要である。

既述のように学校現場での課題が複雑・多様化する中で、「手引書」や「対応マニュアル」の作成が進められていることは、学校現場にとっては救いであると言ってよい。しかし、「対応マニュアル」に依存するのではなく、それを指針にどう対応するのがベターであるのか校内で検討を深め、具体策を模索し取り組んでいくことがなにより重要である。そうすることによって、学校としての対応力や教員個々の指導力が向上し、対応マニュアルそのものの改善にもつながることになる。「Aのケースの場合の対応策はB」というような形で解決するほど、学校現場の課題は単純ではない。まさにケースバイケースの対応が求められるのが常である。

アナログ的な思考からデジタル的な思考へと世の中は動いてきている。しかし、「〇か×」式の二者択一的な考え方で、教育現場の抱える課題に立ち向かうことはできない。柔軟な発想と対応力こそが、子どもたちの成長に欠かせないものではないだろうか。

学校現場の様子の変化や求められる教員の資質能力を振り返りながら、「手引書」や「対応マニュアル」づくりが進められる背景を探ってきた。単純に考えれば効率の良い学校運営のためとも考えられるが、それを有効活用できるか、結局のところ教員の資質能力にかかってくるのは間違いなさであろう。「地域に立脚し、自己の長所を活かした個性豊かな教員の育成」を目標に掲げる本学として、その資質を備えた人材の育成に取り組み、学校現場に送り出さねばならない。

最後に、学校(教員)と保護者や地域の皆さんとのトラブルが多く発生していることが、「手引書」や「対応マニュアル」づくりが進められる大きな一因となっていると筆者は考えるが、両者の関係は、計り知れない可能性を秘めた子どもたちを有為な人材として世に送り出す大切なパートナーであることを相互に決して忘れてはならない。

注

- ^{注1} 同じ書類を多数作成するため、謄写版印刷に替わるものとして、ジアゾ式複写機が主に事務所で普及した。PPC複写機が普及した後も、ランニングコストの低さから大学や官公庁で長らく利用された。
- ^{注2} 当時取り組まれた新たな人事異動制度であり、基本的には本人の希望で行われたが、中学校と高等学校の教員の教科や勤務希望地域などの条件が一致した場合にのみ行われた。

文献

- ¹⁾ 平成27(2015)年3月26日(木)開催 第989回長野県教育委員会定例会の教育長のコメント
- ²⁾ フリー百科事典ウィキペディア
<https://ja.wikipedia.org/wiki/でもしか先生>
(閲覧日2015.8.17)
- ³⁾ 平成19年3月29日 中央教育審議会 今後の教員給与の在り方について(答申)
第二章 教員の校務と学校の組織運営体制の見直し
2. 学校の組織運営体制の見直し
現在の学校はいわゆる鍋蓋型組織となっており、管理職である校長・教頭以外は職位に差がない教諭が大多数を占めている。(以下略)
- ⁴⁾ 参考にした文部科学省の審議会答申等
- ・昭和53年6月16日 中央教育審議会 教員の資質能力の向上について(答申)(第24回答申(昭和53年6月16日)) 「教員の資質能力の向上について」
 - ・昭和62年12月18日 教育職員養成審議会 教員の資質能力の向上方策等について
 - ・平成9年7月01日 教育職員養成審議会 新たな時代に向けた教員養成の改善方策について(教育職員養成審議会・第1次答申)
 - ・平成17年10月26日 中央教育審議会 新しい時代の義務教育を創造する(答申)
 - ・平成24年6月25日 中央教育審議会 教員の資質能力向上特別部会審議の最終まとめ(案)
「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」
- ⁵⁾ 長野県教育委員会体育課(現スポーツ課)小松茂美編「学校経営と運動部活動」2005(平成17年1月)1ページから引用
- ⁶⁾ 平成9年7月01日 教育職員養成審議会 新たな時代に向けた教員養成の改善方策について(教育職員養成審議会・第1次答申)
1. 教員に求められる資質能力(3) 得意分野を持つ個性豊かな教員の必要性