

### 第33回津市総合教育会議議事録

日時：令和元年10月17日（木）

午後4時開会

場所：津市教育委員会庁舎4階 教育委員会室

出席者

津市長  
津市教育委員会

前葉泰幸  
教育長 倉田幸則  
委員 上島均  
委員 滝澤多佳子  
委員 富田昌平  
委員 中村光一

教育次長 定刻になりましたので、始めさせていただきたいと思います。まず前葉市長から第33回津市総合教育会議の開会の御挨拶をお願いいたします。

前葉市長 では、ただ今から津市総合教育会議を開催いたします。よろしくお願いいたします。

教育次長 ありがとうございます。それでは本日の協議、調整事項といたしましては、津市の教育、学術、及び文化の振興に関する総合的な施策の大綱検討案についての1件でございます。それでは早速入りたいと思いますので、事務局から御説明させていただきます。

教育総務課長 教育総務課長でございます。座って失礼いたします。それでは資料1の「津市の教育、学術及び文化の振興に関する総合的な施策の大綱検討案」について、御説明を申し上げます。地教行法の改正に伴いまして、平成29年1月に策定されました現在の教育大綱の対象期間が令和2年3月末までとなっており、このたび見直しが必要となりましたので、新たな大綱の検討案をお示しさせていただくところでございます。資料1の説明に入ります前に、今回の検討案の概要を申し上げたいと思います。現在の大綱における3つの着眼点について、これまでの取組状況を検証いたしました結果、引き続き取り組んでいく必要があると考えられることから、今回の検討案では大きな変更は行っておりません。このことから、現在の大綱をベースに引き続き優先的に取り組まなければならない事項として、3つの着眼点を設定し、その着眼点を実現していくための柱となる取組を列挙しております。一つ目の着眼点としましては、現在の大綱と同様、教員が子どもたちと向き合う時間の確保としまして、二つ目は組織体制の構築による信頼される学校づくり、三つ目は未来へとつながる教育・子どもの子育て環境の整備としまして、二つ目と三つ目の着眼点の文言を少し変更しております。大綱の対象期間は令和2年4月から令和6年3月までの4年間としております。なお、現在の大綱にあります「はじめに」と「大綱の位置付け及び対象期間」につきましては、次回の総合教育会議でお示しさせていただく予定でございます。それでは資料に基づき、御説明させていただきますので、恐れ入りますが資料1の1ページを御覧いただきたいと思います。

最初の着眼点であります「教員が子どもたちと向き合う時間の確保」でございます。この着眼点については、今後も引き続き同様の趣旨で進めていく必要があることから、現在の大綱と同じ文言といたしました。次の小見出しでございますが、「子どもたちの学力を向上させるために、教員が子どもたちと向き合う時間を確保します。」として、その下に書いてあります「価値観の多様化が進む」と

いうところから、末尾の「子どもたちの学力を向上させます。」までの説明文も現在の大綱と同文としております。この着眼点を実現していくために、個別事項といたしまして、以下に示したものに組み込んでいきたいと考えております。1としまして、期待される教員の姿、2授業力の向上は新たな項目として追加をしております。3人的支援の充実、4効率的、効果的な学校運営、これは第2の着眼点から項目をこちらへ移しています。2ページの5特別な支援が必要な子どもたちへの支援、6部活動の適正な運営は下線部の箇所の文言を追加しています。

以上、6つの項目に関して、取り組む内容について言及しております。

3ページを御覧ください。二つ目の着眼点は現在の組織的、機能的な学校運営から、組織体制の構築による信頼される学校づくりに変更しております。それに伴い、小見出しも「学校長のリーダーシップのもと、子どもたちや保護者、地域に信頼される学校となるよう組織的に学校を運営します。」に変更し、社会の変化が早く、また価値観の多様化が進む中、学校経営に様々な対応力が求められていること、また、地域とともにある学校づくりを進めるために、地域住民や保護者の方々が学校経営へ理解を深め、積極的に参画いただくことで学校が抱える様々な課題に取り組み、信頼される学校づくりを行っていく必要があること、このため、学校長がリーダーシップを発揮して、一体的にマネジメントを行うことにより、全ての教員がひとつのチームとして教育活動に取り組むことができる学校体制を構築していくことについて言及しております。この着眼点を実現させるための個別事項といたしましては、1校長のマネジメントによる組織体制の構築、これは新たな項目として追加しております。2安心して学べる学校づくりは、下線部を追加しています。3地域と共にある学校経営の推進も下線部を変更並びに追加しています。4小中一貫教育の充実が第一の着眼点からこちらへ移しております。4ページの5学校の更なる防災力の強化、以上、5つの項目に関して取り組む内容について言及しております。

5ページを御覧ください。三つ目の着眼点は現在の「まち全体で子どもたちを支援する教育環境の整備」から「未来へとつながる教育・子育て環境の整備」に変更しております。それに伴い、小見出しのほうも「未来の津市を更に魅力的なまちにするため、教育・子育て環境を整えます。」に変更し、安心して子どもを産み育てることができるよう、次代の社会を担う子ども一人一人の育ちを社会全体で支援するため、良質かつ適切な教育・保育を提供するとともに、生涯を通して生きがいや喜びを持ち、充実した時を過ごすことができるまちを目指し、このため、子どもたちの学び舎であり、地域コミュニティの核となる学校施設の整備、子どもたちの放課後の居場所としての放課後児童クラブの充実、幼児教育の再生・継承や新たな社会教育環境の整備など、未来へとつながる教育・子育て環

境の整備に努めることについて言及しています。この着眼点を実現していくための個別事項としましては、1 学校施設の整備、2 地域と共にある学校施設整備、3 登下校時の子どもたちの安全安心の確保は下線部を追加しております。4 放課後児童クラブの更なる充実も下線部を追加しております。

6 ページの5 幼児教育の再生・継承は、今の大綱では認定こども園の整備となっておりますが、変更しております。6 新しい時代にふさわしい社会教育環境の整備、以上6つの項目に関して取り組む内容について言及しております。このように、新たな教育大綱においては現在の教育大綱の着眼点等を基本としつつ、これからも引き続きしなければならないことを明確にするため、追加、変更を行ったものでございます。以上で説明を終わります。御審議のほど、よろしく願いたします。

前葉市長 ありがとうございます。では、この案に込められた考え方を申し上げたうえで、自由に皆さんから御意見をいただこうと思います。大切なことをお話ししますのでよろしくお願いします。

まず対象期間ですが、前は、総合教育会議が設置された平成27年度にしっかり議論して平成28年度中に教育大綱を決めましょうということで決定いたしました。平成29年度から実質スタートして、今年度までの3年間を対象期間にしております。今回は来年度スタートで基本4年間、4年間というのは首長の任期です。教育長の任期が3年間なのでどうするかという議論もありますが、やはり首長の任期に合わせていくと。ではなぜ令和4年度までではないのですかと言われますが、空白期間を作るわけにはいかないのです、令和5年度までとして、次の令和5年の4月末以降の市長が教育大綱を変えるのであれば早く変えてもよく、このまま1年間しっかりと議論して令和5年度に決定して、6年度スタートの教育大綱を作ってもいいということで、令和5年度までのイメージを持っております。以上が枠組みとなります。

それから2つ目は、今の事務局の説明は事務局の立場上、今までの大綱との違いを説明するうえでの便宜上の説明だと思いますが、現行の教育大綱の体系を維持しているとか、2番目と3番目の着眼点が少しだけ違うという説明をするつもりはありません。なぜならば、今の大綱をより深化させる、深化させたいと思っています。逆に言うと今の教育大綱の体系の3つの着眼点をなぜ生かしていくのかと言ったら、やや誤解を恐れずに言うならばまだ出来ていないからですよ。もし出来ていたらこの着眼点は要らないわけなので、まだ出来ていないからもっと深めないといけない、さらに進めなければいけないという気持ちを持っておりますので、今の体系をそのまま維持しましょうという言い方をしないほうがいいと思います。一步踏み出すという意味で、一つ目の着眼点は、教育

委員会が中心となって、この子どもたちと向き合う時間の確保ということを一丁目一番地に据えた中で、何がどこまでできていて、さらにどうしなければいけないのかを、教育委員会事務局で、あるいは教育委員会の4人の教育委員さんに積極的に発言いただいて、落とし込んでいただくことを是非したいと思っています。

二つ目の着眼点が組織的・機能的な学校経営でありましたが、組織体制の構築による信頼される学校づくりに変更しております。これは、学校経営することが目的ではなく、信頼される学校を作っていくのが目的だということで、このタイトルに変えてきているんですが、今までの組織的・機能的な学校経営がどうなったのか、できてきているのか、あるいはもっと何か変えないといけないのかということを議論したうえで2章に書き込んでいただきたいと思っております。

3章は、少し違うどころか全然違うと思っています。なぜならば、やることは教育環境の整備であります。いままではまち全体で子どもたちを支援するということにウエイトを置いていたのですが、考えてみればまち全体で子どもたちを支援するということは、学校教育関係の整備のごく一部であって、メインテーマはいかにお金をかけるかということであり、そこは行政の責任でありますし、予算編成権を持つ首長の責任でありますから、もっと思い切って、行政として何をどうしたいかを書いていきたいなど、一種の教育委員会事務局の財政課に対する遠慮みたいなこともあったのだと思いますが、これは大綱ですからこんなふうにお金をかけていくんだと、あるいはこういうところに重点的に投資していくんだということは、述べてもいいだろうということで、そういう意味で未来へつながる教育・子育て環境の整備ということにしました。誰が責任を持つのかと言ったら、それは申し訳ないですけど、まち全体で責任を持つものではありません。やはり市役所が責任を持つべきものであります。そういう意図でまさにこの教育大綱が、総合教育会議が作るからこそ書ける部分だというふうに割り切りました。教育委員会だけでは多分、予算編成をする担当部局に遠慮して書けない部分も、市長だから書けるということで、ここは書きこんでいきたいという考え方があります。以上のような考え方を元に原案を事務局で作っていただきましたので、これからどんどんよりいいものに変えていく、また、変わっていくだろうという予感がしておりますので、各教育委員にどんどん御意見をおっしゃっていただいて、新鮮な洗練されたものになるようにしていきたいと思っております。どうぞよろしくお願いをいたします。ではどうぞ、どうしますか。章別にいきますか。それとも自由にいきますか。どっちがやりやすいですか。それぞれ思いついた御意見を頂戴しましょうか。ではそうしましょう。富田先生、どうぞ。

富田委員 わかりました。そうしたら、最初の第1章のところですけども、ここについては2点目の授業力の向上が新たに追加されたということで、これは学習指導要領の改訂を意識してのものだと思うんですけども、最初の概要の文言というのが前回のものほとんど変わっていないところがあります。ここをもう少し、このたびの学習指導要領の改訂が、2030年とか40年とか、そういうもっと先の未来を見据えて、いったいどういう子どもたちを育てていきたいかを謳ったものでもありますので、それに伴って新しい学力観というものを示されましたし、それを実現するための教育の方法改革みたいなところもあったかと思えますので、この辺をもう少し強調するかたちでもいいのかなど。新たな学力観、それから新しい時代の子どもたちをみたいところももう少しあるといいかと思えますし、そのための授業力の向上という位置づけをもう少し強調してもいいのかなという印象を持ちました。

前葉市長 ありがとうございます。新しい学力観、新たな時代の子どもたちをどう教えていくことで授業力を向上するかですね。どうぞ、他はいかがですか。では中村委員。

中村委員 市長がおっしゃられたように私はこの案を見せていただいて、現在の大綱と変わったなという印象を受けました。全体的にそういう印象を受けて、前はどちらかというと全体的な捉え方としてハード中心でありましたが、今回、今日の会議に先立って、校長会の先生などからいろいろ見聞をさせていただいて、その結果を踏まえた形になっている印象を受けました。そのなかで、細かいことでいくつがあるのですが、1ページ目の④の効率的・効果的な学校運営の中で、各学校における会議時間の短縮ということが子どもたちと向き合う時間を確保するための具体例として挙がっていますが、現場の状況を教えていただきたいんですけども、学校の会議時間はむしろ、先生たちの間で意思疎通が図られるうえで必要なものなのかなと思います。ですから教員たちの時間を確保するための具体例として、この会議時間の短縮を挙げるのが適切なのかどうかをちょっと聞いていて疑問に思います。

前葉市長 今の意見についてどうですか。

教育長 おっしゃる趣旨はよくわかります。ただ学校の会議が、正直学校によって違うかもしれませんが、非効率的な部分があるのではないかなど。会議が効率的にきちんとされているかどうかですね。事前に紙面で示されるとかをやれば会議時間が短くなりますので、例えば各中学校でしたら学年の職員が集まって

会議をすることがありますし、全体の職員会議もあります。そういった中で会議の効率化を図って短縮することで、例えば部活に行くとか、子どもと相談会をするということがありますが、これは短縮による効果があるのかなと考えますし、必要な意思疎通は当然、御指摘のように要るのかなと思います。

前葉市長 一般的な会議時間の短縮ありきではなくて、もう少しそこは表現を改めていきたいですね。それから前回関わっていただいた委員の方は御記憶があるかと思いますが、役所の書いたもので何か読んでいるうちに眠たくなってくるようなものでは大綱の意味がないだろうということで、あえて網羅的でなくゴツゴツしたというか、ちょっととがった文言にしました。この会議で、このメンバーで揃って何回も議論して決めているものなので、役所の書いたものが「これでいいね、OK」というものではなく、そういう意味で中村委員の御指摘のように、例えば会議時間の短縮は、一般的に何でも短縮していくことではないですよ。今まさに教育長が答えたように非効率的な会議をなくそうという書き方でもいいと思うんですけどね。でも役所は多分そう言っているけど、会議の効率的な運営とか書いてくるんですね。だけど、例示ですが、あえて非効率的な会議をなくすと書いたほうが、先生方が読んだときに、先生方は効率的にやっていますよと言いたいでしょうし、アピール力はありますね。なるべくパーンと訴えかけるような文章にしたいなと思います。

中村委員 次の2ページ目の⑤のところですが、特別な支援が必要な子どもたちへの支援ですが、直すということではなくて、全ての教員が特別支援教育に関する知識、技能の習得に努めるという、全ての教員に対してのある意味、義務を明確にしているなということ、これは前回の大綱より非常に前進した部分かなと思っておりますので、こういう具体的な授業改善は非常にいいことかなと思います。ただ、その次の⑥の部活動の適正な運営ですが、一番最後が気になる場所ですが、部活動指導員を配置し、教員の負担軽減を図りますというのは、確かにこの章は子どもたちと向き合う時間の確保ということで、教員の負担を減らすのが目的ですけれども、指導員を配置するのは何も教員の負担の軽減を図ることだけが目的ではないと思います。指導員の専門性の活用だとか、その辺りが主な目的だと思いますので、教員の負担軽減を図ることを目的として書く必要がないのではないかなという気がしました。

前葉市長 ではそれをちょっと考えてみてくださいね。部活動指導員を配置すると、この章で書いてありますが、部活動指導員を誰が任命して配置するのですか。

教育研究支援担当参事 任命は津市です。

前葉市長 任命は津市ですね。これはちょっと踏み込んだほうがいいかもしれないね。国、県、市の負担はどうでしたか。

教育長 3分の1ずつです。

前葉市長 3分の1ずつで、県の教育長は県負担の3分の1がない部活動指導員も認めるように文科省に言いますという発言をしているところを見ると、国の制度であることをちょっと踏み込んでおいたほうがいいかもしれませんね。

中村委員 3ページにあります「組織体制の構築における信頼される学校づくり」ですが、これにより学校長の役割が明確になったのかなと感じました。先ほどもありましたが、先だつての校長会との懇談会で、市長の御質問でその校長先生方の答えが、校長のリーダーシップを重視するという校長が少なかったんです。私は非常に残念で、もう少し校長のリーダーシップが必要ではないかというすごく強い印象を受けていますので、ここで校長のマネジメントという新規の項目として作られたことは本当にいいなと思います。校長先生方も自覚を持って対応していただけたらなという意味で、この2章はいいかなと感じました。以上でございます。

津市長 はい。ありがとうございました。では、滝澤委員、よろしく申し上げます。

滝澤委員 前の大綱に比べまして、今回のほうは何かスッと読めるというか、滑らかな感じで入ってくる感じがしまして、項目も増えたこともあるんですけども、1ページ目は授業力の向上というところですよ。これが新規に入ったわけですけども、先ほど、富田先生の言われたように新しい学力感と言われたと思いますが、この主体的・対話的で深い学びとは一体どういうものなのかを、ある程度、皆さんで共有して、それに沿った対応方法や対応策を明確にしていく必要があるのではないかと思います。主体的・対話的で深い学びを実現するために、という言葉は、まず何を求められるのかということが、具体的によく分からないので、もう少し具体的に共通認識を持ったほうがいいのではないかと、1番最初の文章にもそれが入るべきではないかなという気がいたします。それからもう一つ気になったのは、3ページ目の特に新規になりました校長のマネジメント化、マネジメントによる組織体制の構築ということですけども、これを読んで

いると、何となく学校のマネジメントというのは校長一人に委ねられて、学校の組織づくりは校長がやるものだと読めてしまいます。そうすると、校長の資質自体に任せてしまう感じがして、もう少し市として、あるいは教育委員会として、校長がマネジメント力を向上していくために、ここには研修会あるいは学校運営相談員のサポート等の2つの事例があるんですけども、もっと具体的に支援策を考えないといけないのではないかと思います。例えば、校長を支える教頭先生などの管理職の強化といいますか、あるいは校長が1年、2年で異動してしまうので、組織体制づくりをしようと思っても、いざやろうという時に異動してしまうということがあるのではないかという気がして、そうすると、適材適所とか、組織体制の構築を進めるための時間が必要になってくるのではないかと思います。それで何か支援策を具体的に入れられないかと思えます。校長は自ら勉強して学校経営をやるということで、その責務を位置付けているので、先ほど中村委員は自覚をしてもらうのにはいいと話をされており、もちろんそういうこともあるのですが、全部、校長に委ねられているみたいな印象を持ってしまい、結構この校長のマネジメント力によっては学校が変わってくるので、もう少し支援というか、具体策を言及できないかなという気はしております。

津市長 教育長、どうですか。

教育長 はい。まず校長のマネジメントについては、滝澤委員がおっしゃるとおり、具体的には、教育委員会、また学校運営相談員が行なっておりますが、この大綱に表記することを考えたときには、ボリュームのこともありましたので、とりあえず今の段階では、このようになっているというようなことであります。研修会の内容はいろいろ考えているところですが、学校運営相談員の動きは非常に動いていただいて、精力的に従事いただいておりますので、これは引き続き、しっかりやっていきたいなと思えます。

津市長 滝澤委員がおっしゃるのは研修会の中身や学校運営相談員がどんなことをしているかということではなくて、もうちょっと、他のメニューで、支援策があればということですね。

滝澤委員 そうですね。

上島委員 元校長から言えば、校長のマネジメントの研修会は、いろいろとあると思えます。ですが、全職員が校長の指示の下で動かなければならず、逆にそういう研修会にするべきだと思います。研修会がそのような意識付けをつくるも

のであり、校長だけが一生懸命やっても教員が付いてこないのではと思います。

滝澤委員 教員の方が校長の考えや理念を、共通認識を持って、一緒に動いていただく組織づくりが非常に重要だと思います。

上島委員 それが一番難しい。

滝澤委員 難しいとは思いますが。

上島委員 個々の先生が、言うならば、担任はその教室の管理職なんです。だから教育に対する自分の理念を持っているんです。それが同じだったらいいのですが、理念はなかなか変えられないもので、校長が「こうだ」と言っても、「いや、私はこうやる」とまで言わないのですが、いろんな動きをしてしまうもので、学校はなかなかスムーズにはいかないんです。

滝澤委員 リーダーシップを持った校長をつくるためにはどうすればいいかというのは、本当に難しいことだとは思いますが、何かもうちょっと具体的な支援策、研修会をやったらいい、そんなのを置いたらいいという問題でもないかなと思います。組織的にフォローする体制をつくらないといけないのではないかという気もするのですが。

津市長 会社の法人のいろいろな関係という角度から見られる滝澤委員の御発言なので、多分、上島先生が言うようにその1つ1つのクラスは当然、担任が管理しているのだけれど、今、多分おっしゃっているのは、もっとその会社全体として動こうということですね。

滝澤委員 そうです。

津市長 組織全体として校長がリーダーシップを取るべきという言葉は、中村委員から出ましたので、そのリーダーシップを発揮できるような、何か推進力がある政策がないかということです。

滝澤委員 政策ですよ。

上島委員 教頭だとか、学年科主任とかの中間管理職ですよ。やはりそういつ

たものの組織力というか、それを高めてやるような方法があればということです。

滝澤委員 そうですね。そう思います。だから人数を増やすとか、校長が裁量で使えるお金をつけてやるとか、校長の権限を強化するとか、あるいは権限を下に降ろせるとか、何かそういうことはできないのですか。

教育長 一部ですが、予算の中でも特色のある学校づくりということで、一点、その学校にお金を配当して、中には自分のところの学校の口座への特色ある学校づくりという予算がありますが、そのマネジメント、学校の組織づくりは、もちろん御指摘のとおり、学校長だけがするものでなく、実は1ページ目の期待される教員の姿の1番最後の教員の期待されている姿では、個々の教員が、一人一人が能力の向上を図るとともに、一体となって子どもたちの組織づくりを推進しますということで、一人一人が、組織全体を意識してやるというのが期待される教員の姿と記載してあります。そのような意図がここにはあるということで、書かせていただいたということと、戻りますが管理職のマネジメント力の向上につきまして、御指摘のようにまだまだ今からいろいろな方策というのはあるのかと思いますので、引き続き、考えていく必要があると思います。

津市長 この数日、ずっとマスコミで騒がれている神戸市の東須磨小学校の事例というのは、あれはまさにその学校の校長がリーダーシップを発揮していないですね。

滝澤委員 そうですね。

津市長 神戸市の東須磨小学校の事例は、津市では起こりませんと胸を張って言えるような学校経営が今ないといけないのですが、いかがでしょうか。

教育長 あの事案というのは、かなりひどく、あそこまで行かなくても、例えば、教員も人間ですので意地の悪い感情はないことではないと考えますし、あのような状況では、当然この教諭の力をきちんと子どもたちに注ぐことができないので、今までのことを含めて、管理職がどうあるべきかを具体的に、もちろんその管理職に全て任せるのではなくて、教育委員会として何が必要であるのかは、引き続き、考えていく必要があると考えています。

津市長 教員がメインでいる学校の運営が特別なものであると言ってしまうと、

会社と同じ面があるわけで、会社の社長は校長になりますね。

滝澤委員 管理職の養成も、早期に取り組んでいくべきではないかと思います。今の若い人と言ったらダメですけど、校長など、大変な管理職にはなりたくないとか、割と自分自身だけのことを考える人が多くて、そういう難しいことに取り組まない人も多い中で、管理職というのは、やはり非常に苦しい立場でいろいろな能力を身に付けないと務まらないところがあるので、管理職になるための方策というか、施策、研修がないか、今でもあるのかもしれませんが、管理職の養成をして校長を支える体制がないと、校長一人が頑張っていく感じになってしまうのではないかと思います。

教育長 まさに御指摘のとおりで、今年から新たにミドルリーダーの研修会として、この希望者を募って、管理職候補者の研修会を、遅ればせながらであります、行なっております。

上島委員 津市ではありませんが、県では、以前は校長になったら校長で終わりだったんですが、校長のマネジメントの研修を増やしてきています。というのは、そうしていかないと学校が成り立たないような状況になっているので、かなり深く、専門的な研修を聞いて、学校へ帰ってくるのですが、研修のとおりとは、なかなかいかないですけども。

滝澤委員 中間管理職がしっかりしていると社長は座っていらいいんですけど、この辺がしっかりしていないと情報も上がってこないし、下の者も言うことを聞かないわで、本当にここが一番大事なんです。校長も、もちろん強力なリーダーシップは必要ですが、その校長を支える下の管理職が組織的にきっちり機能しないと、1つの学校としては機能していかないので、校長の能力拡充とともに管理職の養成も必要なのではと思います。ここへ書き込めるかどうかは分からないんですけど。

上島委員 よく分かりますけれど、例えば、その中間管理職をその中で誰がやるのかというだけの話で、結局、教員は管理職ではなく、私は子どもと一緒にやりたいという意識がものすごく強いんです。

滝澤委員 それを変えていかないと組織として機能しません。

上島委員 そうだけれども、それを変えようと思うと、採用試験を変えていかないといけないと思います。元々、採用試験で何になりたいかと言ったら教師で、

子どもとともにいたいわけなんです。だから管理職になりたいというのは、ちょっと違うもので。

滝澤委員 そうですけれども、組織としてはやはりトップだけが、トップクラスであっても、現場は成り立たないです。

上島委員 そうですけれども、管理職という校長を目指すものではないんです。例えば採用された子に「あなた何を望みますか」に対して「校長になりたい」ということはないです。

滝澤委員 なるほど。

津市長 そうだとすると、リーダーシップやマネジメントについて示すことなく、組織的・機能的な経営と言われると困りますね。

滝澤委員 そうと言われると非常に困ってしまいます。

上島委員 ただ経営力というのは大事だと思います。なかったら学校が崩壊してしまうんだけど、そのために校長というのが、がんばらないといけないと。学校がその地域の中で、そういう経営力を持つためには、校長が頑張らないといけないと思うんです。

津市長 校長になる、教頭になるときに切り替えないといけない。

上島委員 そうです。切り替えていますね。

津市長 その切り替えをどうやってサポートするかですね。

上島委員 切り替えどころで切り替えきれっていませんね。

津市長 子どもたちに人気があって、授業力がすごくある人も、その人が名管理職、名教頭、名コーチとなるかということ、必ずしもそうではないかもしれない。富田先生、どうですか。

富田委員 やはりリーダーシップというのが強烈な言葉なので、そこからイメージするものは様々にあるかと思いますね。この言葉だけ切りとると、やはり

すごくカリスマ経営者みたいなのが出て、全体的に統括するというふうな、ここだけを見ると思ってしまうんですけど、先ほどの教育長の話だと、教員一人一人が、やはり大事だと思います。どうしても学校長のリーダーシップ、一人のリーダーシップが発揮されると、逆にそのほかの教員の主体性というのが後退していくことが考えられるということなので。マネジメントなんかもそうですけれども。僕も幼稚園や保育園の先生の講演会で、カリキュラムマネジメントというのがありますけれども、これは園長や主任だけでやることではなくて、先生が、一人一人がきちんと考えないといけないことだという話はするんです。それぐらいマネジメントとかリーダーシップという、何か突出した一人だけであるものだというイメージがあるんですけども、そうではなくて、やはりあくまでも対話に基づいてというところが大事で。ただ一方でリーダーシップを発揮しながらの対話というのはなかなか、バランス的に難しいので、そこでやはりミドルリーダーというのが、対話の要としてすごく大事な役割を果たすのではないかと思います。ですので、ミドルリーダーがこれから大事だと思うんですけども、ここにはその文言が含まれてないので、その辺の何か、もうちょっと要るのではないかというふうな気がします。

津市長 そうですね。他の教員の主体性、自立性を尊重するという点ですね。上島先生、他の教員の主体性、自立性に校長は踏み込まないですよ。それで逆に教員からすると校長に期待することと言うのは、そこを何か踏み込んでほしいというよりも、自分たちがもっと伸び伸びと主体的に、自立的に授業をしたり、子どもたちとの教育ができるように、その他のことを教頭と校長がきちんとやってくればという世界ですよ。

滝澤委員 組織と違いますね。

津市長 だけど、それはやはり、学校経営ということで組織的・機能的と書いて、あんまり何か響かなかったのは、本当は中身をもっと突っ込んでいくべきで、こういう部分をきちんとやるのが校長、教頭の仕事ですよというような、もうちょっと何かピンポイントに示せばいいと思うんですけどね。だけど、管理職になったときに、それまでにどんなに素敵な授業をしていた人であっても、その力よりも校長、教頭として、いい学校運営をするためには何をやればいかなど切り替えるのでしょ。

教育長 私も教員でしたので、上島委員もおっしゃったとおりで、管理職ですが、違う職業に就くというイメージだと考えられます。

津市長 どうですか。実際、違う職業に就いた感じでしたか。田中先生。

田中理事 それまでいろいろ校長とのやりとりをずっとしておりましたので、校長先生の大変な部分、学校でうまくいかない部分というのは、ある程度は理解しているつもりで覚悟してなりましたので、その点に対するアレルギーはありませんでしたけど、でも現場からそのまま管理職になった場合、やはりそこうまく切り替えられないという、意識の部分でもそうですし、どんな動きをすればいいのかという部分でも難しいというのは、現実にあると思います。

上島委員 僕が校長になったときには、教員時代に培ったものというのは、校長でも、例えば、子どもとできるだけ話し合いをしようとか、そういった意識というのは、校長になってもやはり持ったと思います。ですから、校長としてしないといけないことは、いい取組とか、それが職員全体のものになってもらうと有難いなどというところはあるのですけれども、なかなか、いい取組をうまく宣伝できる校長というのは、そこを何か、せつかく今やっても、何か「これはいけない」と言ってしまうと、他の職員が完全に浮いてしまったりすることがあるもので、そういった意味では、校長は全く別ではないです。僕の有り難いのは行政に出ていった違う経験もしているんで、そうでなかったら学校という世界で生きて来ているだけなので、その世界しか見えないので。

滝澤委員 管理職のミドル研修にプラスアルファして行政職などの違う職種を経験するような、そういう他の世界へちょっと体験をしていただく経験も必要なのかもしれませんね。

津市長 もちろん子どもたちから、とても人気のある、本当に子どもたちと親しくしてくれる校長先生はいいことだと思うのですけれども、でも実際に学校経営の中で、学校運営の中で、危機が訪れることというのは、本当に危機管理、あるいはちょっと子どもたちの問題行動が起こったり、先生がそれをうまくマネージできなかつたときとか、そういうときにどうやって学校の危機を救うかみたいところですよね。そういうときにやはり校長には主体的・対話的で深い考えを持ってもらいたいわけです。よく考えて「今ここをどうすればいいのか」というのは、僕らだったら組織のトップで、ものすごく考えます。それでもうちちょっと言うとフォーキャストですよね。予測するんですね。次にどうなるだろうということを考えて、では「ここを手を打っておこう」とか、「これは大丈夫だろうけど万一」とか、そういうことを常に考えます。そういう校長先生をつくりた

いですね。

上島委員 学校運営相談員はかなりそういったところで、そういうアドバイスをしてくれていると思うんです。先を見ていて「こうだろう」と、校長さんがその何か大きな問題が起きたときには、それだけ1点に絞ってしまうもので、「そうではないよ」「これがこうなるよ」ということをアドバイスするものではないかなと思うのですけれども、いかがですか。

教育長 例えば、事案の起きたとかに学校運営で、いろいろな学級相談員は学校に長けた退職校長ですので、その辺は十分にアドバイスして入っていただいています。

津市長 だいぶ盛り上がっていますが、他の観点もいかがでしょうか。上島委員、どうぞ。

上島委員 大体が教員としてこうあるべき、学校としてこうあるべきだというのも大事ですけれども、では、そのために教育委員会としては、「こんなことをフォローをしていますよ」ということも大事だと。

津市長 やはりそれですね。

上島委員 これが例えば、期待する教員の姿というところであるんです。教員の質と能力の向上を図りますと。「あなたたち、やりなさいよ」と向上を図るんですが、それなのに「こんなことは市教委としてはフォローしていますよ」というものが欲しいなど。

津市長 そうですね。総合的な施策の大綱ですから。

滝澤委員 何か理想は書いてあるのだけれど、ではどうするのかとか、普通に考えられる研修会とか相談員とかは分かるのですけれど、それ以上のことをしないと、具体的に実現しないという気がするので、施策はやはり入れていただきたいなど。

津市長 「そのために何々します」などですね。

上島委員 きちんと入っているところもあるんです。入っていないところもある

もので、「あなたたちが頑張ればいいですよ」という話で、ちょっと気になっています。もう一つは部活動適正運営のところでは先ほど出たのですが、教員が子どもたちと向き合うのに部活動指導員の配置をする。ここはまず、教員になった以上、例えば中学校の教員になった以上、自分の専門ではなくてもこういう趣旨で子どもたちへ携わっていかうという意識がないのではないかと。これだったら、私は専門性がないので外から呼んで来ようかと。そうではなくて、30人のスタッフが30人のスタッフでその部活動を面倒見るのが、そこへどうしても無理が出てきたときに専門性を入れるという考え。これだと何かもう専門性のない人はよろしいと感じます。子どもたちの自発的な意欲、そういったものを付けるのが部活動ではないかと。その趣旨をきちんとしたら、先生である以上、どのようなクラブであっても持つべきではないかと、実際に、現場の先生で初めて持ったけど一生懸命に勉強して、逆にそれが専門家になっていった人もおります。そう考えたときに何でもかんでも、部活動指導員ではなくて、まず自分たちが教師としてやるべきことは何かと。教師なら部活動の中で得るものはいっぱいあるし、子どもを育てるものもあることが分かるようにしておかないと。これだと何かもう、専門性のあるスタッフを入れてください、いなければ、それなら外から呼んでこようかと、そうではないと思います。皆で協力し合ってやるのが学校、先ほどもありましたけど学校経営で、これだと何か足りないような気がします。例えば、部活が適切かつ効果的に運営されるよう努めるとして、ではそのためにこの指針だけ出したらいいいんではなくて、そういう部活の専門員が集まって、その顧問が集まったときに「こういう趣旨ですよ」ということをきちんと押さえるようなことを教育委員会で話をするとかの具体的なものが必要と違うのかなと。文章で書いて「はい、これでやってくださいよ」というのではなくて、そうしていくことで徹底されていくのではないかと思います。

津市長 なるほど。どんどんハードルが上がってきましたね。そのとおりですね。

教育長 部活動指導員ですけれども、その部活動指導員については、やはりこれは国の、今のお話のとおりで、これは教員の負担軽減というのがあって、当然、何かご支援なり、その学校の教育体制の部分も当然あるわけで、それはまた考えていく必要があると思いますが、やはり、例えば、部活動指導員を付ける条件とかガイドラインでは、休みの日とか、時間を守らなければならないという条件があります。これから考えても、やはりこれは教員の負担で、実は部活動指導員も、もっと本当は手を挙げてもいいのかなと思います。思うほど挙がってこないのは、教員には部活動をやってきたいということがあって、家庭を持っている

先生などで、休みの日に子どもを置いて部活に行くのはというのがあって、教員の持っているものをゴソッと頼むというのではなくて、やはり非常に困難なところを考慮するというようなことが元々はあるのかと思いますが、ちょっと表現については考えていく必要があるかなと思います。

津市長 ここはやはり教員にとって部活動はどうかということが書いてないですね。

上島委員 さっきの話、よく分かるのですが、保護者としてはやはり「何かあの先生、クラブの指導もしてくれないし」というような、結局、そういう見方をされてしまうんです。なので、何かちょっと中学校というのは、クラブする人としらない人をあんまり分けられないほうが、何か保護者からの的をつくっているみたいな感じがして、やりすぎもいけないと思います。そこの調整をきちんとしていって、何を大事にするのか、部活動はと。日曜日にしなかったとしても、子どもがそういう力がつくようきちんと教師がやれるようにしていかなければと。ちまたでの噂ではやはり、部活熱心な先生はいい先生、そうでない先生はとなるような気がします。

津市長 はい。他にないですか。はい、富田先生。

富田委員 3章の幼児教育ですけれども、先日の園長会との懇談会のところでもありましたけれども、津市の幼児教育の未来というのは、かなり選択肢が広がっているという話もありました。ただここでの文言で言うと、再生の選択肢というのが、何かこう、パートをちょっと揃えとか、あるいはこども園の再編を進めるということに、結構、限られているような感じもします。なので、例えばその、幼児教育の先端化であるとか、あるいは中核的な機能を担うような何かとか、そういう新しいものをつくっていくという幼児教育というものをきちんと織りつないで担っていくという意志が分かるようなものとかが残っているといいかなというふうなことは、感じました。

津市長 やはり、どこまで書けるかは、また考えるとしても、ここ2、3ヶ月言い続けているのですけれど、常に園児人数の減少の著しい園をどうするということから考えると、やっとなら、頭に「今後も継続して」と書いてありますが、それで存続する園は老朽化対策をやりますというのはデコボコしているのですよね。それでやはりここは、まずは市立幼稚園を守っていくんだということをしつかりと書いて、それはどういう園についてはどういうふうにしていくんだと、そ

ここではこれまで培ってきた幼児教育の歴史と伝統を活かして、それから十分に幼稚園教育の、そのために研修もいっぱい受けていたわけです。それを力を尽くしてしっかりと園児の幼児教育するんだと、そのための環境整備は我々もやりますみたいなことを書いて、その次に、またこども園に再編するところにおいて、これまで培ってきた人たちが幼児教育をしっかりと、またそこでも、その中に埋め込んでいくようなことを書いて、なお、園児減少で廃止せざるを得ないような園については、「こうこうだ」というような、やはりそんな感じなのではないかなと思いますので、よろしくをお願いします。

教育長 はい。滝澤委員。

滝澤委員 再生という言葉は、一端、死んで、それから復活するみたいなイメージがあって、そんなに衰退していたものかなと、ちょっと一瞬、そういうふうなイメージを持ってしまったんですが。

津市長 そこも含めて議論必要ですね。私から5ページの2番の1が学校施設の整備、これは誰が責任持つのかというのは市役所です。2番は利活用なので、地域と共にある学校施設整備はちょっとおかしくて、地域による学校施設の利活用みたいな感じとして、地域にどんどん出て、活用してもらうことなので、地域による学校施設の利活用ぐらいにしておいてもらってもいいかなと思いました。大体、時間が来ましたので、どうでしょうか。盛り上がりましたね。

中村委員 1番最後の⑥の公民館の部分なのですが、公民館のその施設の集約化や複合化というのを書いていただいているんですけど、どこまで考えていただいているのかなと。考えた上でのこの文章なのかなと思います。本当に財政的な考え方からすれば、確かに嬉しいことを書いていただいていることなのですが、でも実際、これが可能なことなのかどうか。非常に私的な疑問ですので、その辺り、どの程度まで考えていただいているのか。

津市長 これからですよね。だからイメージとしては、一字だけ直すとしたら、集約化や複合化も検討しぐらいの感じですよ。そういうこともあり得ることです。もうちょっとそこは工夫をして、書き込むようにしましょう。では、次回に向けては、今回議論のあった文章案を書いて、真ん中に各委員の御意見、こういう、あるいは御指摘があったという構図で、その結果、直すとしたらこのようなという3つの構成でお願いします。そうしないと発言の意図も忘れるといけませんし、さらに直していく話なので、よろしくをお願いします。今日の議題、

真ん中にそれに対する意見で、直すとしたらこんな感じということをお願いします。よろしいですか。では以上で審議を終わりますが教育次長。

教育次長 はい。ありがとうございました。事項でもその他とございますけれども、こちらのほうは特にないということによろしゅうございますでしょうか。ただ今ございませんということでしたので、これをもちまして本日の事項は全て終了いたしました。前葉市長から閉会の御挨拶をお願いいたします。

津市長 以上で、第33回津市総合教育会議を閉会します。ありがとうございました。

御一同 ありがとうございました。