

# 魅力ある副校長・教頭の在り方 「学校の新しい生活様式と働き方改革」

埼玉大学教育学部 教育実践総合センター 教職大学院 教授

安原 輝彦



## 講演内容

### 1. 各学校の実態について振り返る

#### (1) 教員勤務実態調査から

文部科学省の「教員勤務実態調査」(平成28年10月～11月のうちの連続する7日間調査)をもとに、改めて参加の副校長先生・教頭先生方自身の勤務校の実態について振り返ることから講演を開始。なお、実態調査の報告書でも指摘されているように「教諭が勤務する学校によって、学内勤務時間が大きく異なる」「教諭によって勤務時間の個人差が大きい業務がある」など留意する点があることも参加者に確認した。

また、教員としての職にある者の特殊性(専門性、非営利事業、フラットな職位、教育への使命感など)による仕事に対しての達成感、充実感の評価が営利を追求する民間企業や、職位に基づく責任がはっきりしている一般行政職とは異なる面にも留意する必要があることも確認した。

#### (2) 協議① 「教員の業務負担の改善状況」について

この現在の各学校の実態を勘案しながら「30年前の学校と現在の学校では授業の準備や教材の作成、文書作成、配布(配信)など職場環境の変化によって業務負担は軽減されているのでしょうか?」という質問を受けた場合、どう考えるか。この協議のねらいは、現

在の学校で求められている「学校の働き方改革」での教員の業務負担を考える時、技術やツールの進歩によって業務が改善されている部分と、技術やツールの進歩では解決できていない教員の業務負担なるものを所属校の窓から再考することである。

協議の中から出てきた意見としては、確かに教材作成や事務処理はPCやICTなどにとって効率的にはなっているが、30年前の社会状況の変化(家庭の子育て状況、学校や教師への期待や責任範囲の変化、子どもの貧困、社会福祉、児童福祉状況)によって学校や教師の役割が多様化複雑化してきているのではないかと。社会の変化に伴って求められる「学力」についても法に規定されるなど、学校教育や教員の指導に求められる範囲が広がってきているのではないかと。経済格差や教育環境格差によって、本来、家庭や地域の教育で担っていた教育指導を学校に求めるようになったのではないかと。など、社会の変化に対する意見が出された。一方、技術やツールの進歩は、積極的に活用している教員と苦手とする教員の間で、確かに業務処理に大きな差ができてきつたあるという意見もあった。

### 2. 何が課題になるか(2つの協議題から)

社会的な状況変化による学校教育の課題は山積しているが、そうはいっても、各学校で働き方改革にトラ

イしていかなければ何も解決しない。各学校組織として取り組む「共助」、学年や教員個々の「自助」といった範囲でできることはないか。事例を具体的に考えていくことで見えてくるものもあるのではないかと。いう趣旨で協議題を2つ用意した。参加者が各学校の実態に応じて提案された具体案を考えていくことで、一つでも二つでも取り組める改革改善策を見つけてほしいと願う協賛である。

#### (1) 協議② 「週45時間を目指した学内勤務時間を考えた場合の設計図の立案」

授業日と長期休業日(夏休み、冬休み)を組み合わせた業務設計によって、年間を通じて平日勤務を45時間以内にできないか、という提案の設計図を示した。

#### (2) 協議③ 「働き方を変える具体的な提案事例」

また、次のような具体的な提案事例について、勤務校を意識した場合、どんな課題が考えられるか、グループの参加者同士で自由に協議をしてもらった。

- 小学校では可能な範囲での教科担任制(複数:学年、学校全体で)
- 学級担任制から緩やかな学年、学校担任制(子どもたちは学級所属)
- 学年・学校対応による保護者対応(保護者対応の孤立化を防ぐ)
- 部活動の4者協議(生徒・保護者・教員・地域)運営会議(それぞれの限界を踏まえた部活動運営(要望・要求の調整))
- 学習評価のデジタル化(個人フォルダでの蓄積)、定期テストの縮小
- 家庭との連絡・相談のデジタル化、オンライン化
- 授業参観、保護者会のオンライン化(参観側の利点、学校のアピール)

○学校行事のスリム化（安全確保以外の簡素・スリム化：時間、準備）

運動会、合唱コンクール、宿泊、校外学習は誰のため

（自主、自治活動の可能性 失敗してよい失敗をさせる姿勢）

○学び合い学習の積極的導入（子ども同士の学び合い活動による学習の定着）

さて、協議2、協議3では、改めて、全国区での参加者の学校での教育活動、勤務状況の実態がそれぞれ異なっている状況が確認でき、したがって、提案事項の一つ一つの項目についてもすでにチャレンジしたり、これからの課題になっているなどが協議されていたようである。大切なことは、全国一律の「公助」を待っての対応というよりは、明日、来学期、来年度から取り組めるそれぞれの学校の実態に応じた学校組織としての「共助」、各教員の個性、適性を生かした「自助」の試みをトライ&エラーを通して教育活動、勤務実態の改善を継続的に行いながら各学校に応じた改善改革の構築がねらい。

### 3. 副校長・教頭がリーダーシップを発揮する

学校の実態が千差万別であり、それぞれの学校の状況によっての学校課題が異なることも認識される中、「働き方改革」に取り組みにあたって、今度は、どの学校においても学校組織の中で、副校長・教頭という職にある者が共通して備えておく必要がある要素を考えてもらう。

まずは、副校長・教頭は教職員としての「要」であるとはどういうことか、である。

・「教職員の立場」でありながら「教職員を超えた存

在」という二つの立場を備えている。

・最終責任者（校長）でない利点（自由、柔軟な思考で進言、提言、補佐）を持つ存在。

・多様な距離感（教職員との、校長との、保護者・地域との）が取れる存在。

以上3つの立場、存在感を持つ副校長・教頭は「本音」と「建て前」の双方から情報が収集でき、活動できる位置、立場にあると考えられる。

したがって、この副校長・教頭の位置、立場を生かして以下の4つの視点を踏まえたリーダーシップを発揮してもらいたいと考えている。

①学校組織としての、各教員個人としての改善に向けた「問い」を立て、課題解決へのアプローチを議論できる職場づくりのリーダーシップ。（解決課題の明確化、可能性と限界の提示、選択と集中のバランス、児童生徒・保護者・地域を巻き込むなど）

②教諭時代の経験を生かしたチームワーク基盤整備へのリーダーシップ。（教員が抱える不安や負担感の共有、共感、そして自覚と覚悟の醸成による人間関係の構築）

③児童生徒・保護者から信頼される学校課題解決となるよう優先順位設定の際に発揮されるリーダーシップ。（子ども目線、保護者目線を考慮した改善改革アドバイス）

④副校長・教頭の人間性を発揮するリーダーシップ。（教育の営みは「人間」（弱さ・強さ・賢さ・愚かさ、期待・不安、自律・他律）などの相反する心理や心情を抱えて行われることを踏まえたアドバイザーとして）

まとめとして、副校長・教頭は教育に関してだけでなく、幅広く人間に関わる学びを続けていくこと、そ

して、仕事を効率的、能率的にこなしていくこと以上に、相手をしつかりと受け止められるだけの人間性（器量や教養）を身に付けることが大切である。

### 4. 教育の本質を問い続けて

最後に、不易と流行に関わって、とかく流行に目を奪われがちだが、学校課題を解決する根底には常に本質（不易）を見出すことを忘れてはならない。つまり、教育活動を行うにあたって、その活動が求める本質とは何か。児童生徒があつての学校教育では子ども目線からのアプローチを忘れてはならない。児童生徒から「どうして先生になったのですか」と尋ねられた時に、その子どもが私も先生になりたいと思えるような魅力ある回答が出せるか。常に本質を問い続ける姿勢が求められるところである。

#### 指導・助言

分科会全体での協議後の指導助言については以下の視点を上げさせていただいた。

1. 各学校の実態は千差万別（公助、共助、自助も千差万別）。実態を見定める必要。
2. 時間のコスト意識（ニーズとウォンツの区別）を教職員とともに考える。
3. 今後、デジタル化の2極化が心配される。チームとしての対応を備えてほしい。
4. 学校教育課題の解決の根底には、児童生徒・保護者（家庭）・地域との連携が必須。
5. ワークライフバランスの本質論議（何のためのワークライフバランスなのか）を。
6. トライ&エラー&トライで、行動、見直し、改善、行動…の継続の中で解決していく。