

副校長・教頭の仕事部屋

国立教育政策研究所 初等中等教育研究部部長

藤原 文雄



「令和の日本型学校教育」を担う副校長・教頭の 資質・能力と成長

令和3年3月12日に萩生田光一文部科学大臣は中央教育審議会に対し「『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について」諮問を行った。

これは、令和3年1月にとりまとめられた中央教育審議会「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して」全ての生徒たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現（答申）で示された「令和の日本型学校教育」を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について包括的に諮問を行ったものである。

具体的には、以下の5つの事項についての検討が依頼された。

- (1) 教師に求められる資質能力の再定義
- (2) 多様な専門性を有する質の高い教職員集団の在り方
- (3) 教員免許の在り方・教員免許更新制の抜本的な見直し
- (4) 教員養成大学・学部、教職大学院の機能強化・高度化
- (5) 教師を支える環境整備

現在、中央教育審議会「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会及び初等中等教育分科会教員養成部会による合同会議が開催され検討が進められている

が、その中の主要な論点の一つとして、絶えず変化していく学校や社会のニーズに柔軟に対応できる質の高い教職員集団づくりに向けた学校管理職の在り方が検討されている。

こうした政策動向を踏まえ、本稿では、副校長・教頭自身が副校長・教頭の資質・能力と成長に関しどのように把握しているのかについて、国立教育政策研究所が2015年に実施した調査（国立教育政策研究所「副校長・教頭の職務状況に関する調査報告書」2016年）を基に述べることにしたい。この調査は全国の小学校・中学校・高等学校・特別支援学校からそれぞれ700名の副校長・教頭を抽出し実施した調査である。ここでは、小学校・中学校に限定して結果を紹介したい。

教育的見識を土台とした管理職・校長補佐職

同調査では、副校長・教頭に必要であると想定される資質・能力を34項目設け、それぞれの必要度について回答を求めた。

その結果、八割以上の小学校・中学校の副校長・教頭が「とても必要」と回答した項目は、(1)「教育に関する信念や理念」、「勤務する校種の子供・教育・組織に関する知識」といった教育的見識、(2)「危機管理能力」、「管理職としての自覚・使命感」といった管理職としての資

質・能力、(3)「校長の方針を理解する力」、「校長の考えを職員に伝える力」、「校長に必要な情報を伝える力」といった校長補佐力であった。他方、小学校・中学校ともに、「校長に意見を具申する力」、「経営ビジョンを構想する力」を「とても必要」と考えている副校長・教頭は四〜五割程度にとどまることも明らかにされた。

この結果は、副校長・教頭が自らの役割を、教育的見識を土台とした管理職・校長補佐職として認識していることの反映であろう。気になるのは、「校長に意見を具申する力」、「経営ビジョンを構想する力」の必要性を認識している割合が低いことである。止むを得ないところもあるが、あまりにも「従順な補佐職」になりすぎているだろうか。

実際にはどのような資質・能力がどの程度習得されているのだろうか。同調査では、副校長・教頭に求められる資質・能力の必要度を調査した際と同じ34項目設け、習得度についても回答を求めた。

その結果、八割以上の小学校・中学校の副校長・教頭が「とても身に付けている」又は「ある程度身に付けている」と回答した項目は、(1)「教育に関する信念や理念」、「勤務する校種の子供・教育・組織に関する知識」、「教育課程、教科指導、生徒指導等の専門性」、「人間愛・教育愛」といった教育的見識、(2)「管理職としての自覚・使命感」、(3)「校長の方針を理解する力」、「校長の考えを職員に伝える力」、「校長に必要な情報を伝える力」といった校長補佐力、(4)「主幹教諭・主任等と連携する力」、「事務職員と連携する力」といったミドルリーダー連携力であった。つまり、教育的見識を土台とした管理職として、ミドルリーダーと連携しつつ、校長を補佐する力に自信を有していると言える。

予想どおり、「校長に意見を具申する力」、「経営ビジョンを構想する力」、「国、地方の教育施策に関する知

識」を身に付けているか否の自己評価は五〜六割程度にとどまることも明らかにされた。

副校長・教頭の成長に有益な機会

同調査では、副校長・教頭として必要な資質・能力を身に付ける上で有益であると想定される機会を31項目設け、それぞれの有益度について回答を求めた。

その結果、四割以上の小学校・中学校の副校長・教頭が「とても有益であった」と回答した項目は(1)「教育委員会・知事部局での勤務経験」、「主任としての経験」、「教員としての経験」、「副校長・教頭になる以前の校長・副校長・教頭の影響」といった副校長・教頭になるまでの前歴、(2)「副校長・教頭になってからの校長からの指導・支援」、「副校長・教頭としての日々の実践」、「副校長・教頭としての仕事の振り返り」といった経験学習、(4)「副校長・教頭になってからの校内の他の副校長・教頭との協働」、「他校の副校長・教頭との情報交換・アドバイス」といったネットワークであった。このほか、市町村を超えた副校長・教頭の広域異動も有益であることも明らかにされている(西山高史「義務教育の教頭における職能開発に関する調査研究―研修交流による資質・能力の習得状況に着目して―」『現代学校経営研究』26号、2020年、191-201ページ)。

それらのうち、小学校・中学校ともに「とても有益であった」と回答した割合が六割を超えた項目は、「副校長・教頭になってからの校長からの指導・支援」、「教育委員会・知事部局での勤務経験」、「教員としての経験」であった。校内唯一の管理職の先輩である「校長からの指導・支援」、学校を高い所から鳥瞰する機会となる「教育委員会・知事部局での勤務経験」、教育課題を把握し対処したり、教員を指導したりする上での土台となる「教員としての経験」が「とても有益であった」と認識

されていることは納得できる結果である。

学校事務職員との連携・協働

同調査では、副校長・教頭と学校事務職員との協働にも焦点を当てた。四割には達してはいないものの、三割半ばの小学校・中学校の副校長・教頭は学校事務職員との協働が、副校長・教頭として必要な資質・能力を身に付ける上で「とても有益であった」と認識していた。それは、副校長・教頭と学校事務職員の業務が重なりあっており、総務管理、財務管理、施設管理といった管理業務を分担して処理していることの反映である。

また、同調査では、学校事務職員が副校長・教頭に対し、(1)学校事務職員が実務についてアドバイスする、(2)副校長・教頭が働きやすいよう校務分掌や業務分担の再配分を提案する、(3)副校長・教頭の仕事を応援するなど、三種類のサポート行動を採っていることが明らかにされた。さらに、学校事務職員がそうしたサポート行動をしているほど、校内外の人間関係についての副校長・教頭の満足度が高いといった相関関係があることも明らかにされた。

加えて副校長・教頭は学校内外の人間関係の「つなぎ役」と言える。ある事例研究によれば、副校長・教頭の仕事の七割近くがコミュニケーションであり、そのうち三割を占める「雑談」などを通して信頼関係を構築している(佐藤絵梨子・赤坂真二「チームとしての学校」を指す中学校教頭のリーダーシップに関する事例研究」『上越教育大学教職大学院研究紀要』8巻、2021年、二〇二ページ)。こうした「つなぎ役」を副校長・教頭が果たす上で、学校事務職員は役立っはずであり、これら以上に、学校事務職員との連携・協働を意識してはどうだろうか。

「令和の日本型学校教育」を担う副校長・教頭

冒頭で述べた諮問においては、絶えず変化していく学校や社会のニーズに柔軟に対応できる質の高い教職員集団づくりに向け、「組織は必ずしも同じような背景や経験をもった均質な集団ではなく、より多様な専門性や背景を持つ人材との関わりを常に持ち続ける組織や、当該人材を取り入れた組織である」ことの意義が指摘されている。社会とのつながりや職員の多様性が増す中、校長に意見を具申し、校内外の人間関係を「つなぐ」副校長・教頭の重要性はますます高まるに違いない。こうした「令和の日本型学校教育」を担う副校長・教頭としての資質・能力を身に付ける上では、教育委員会や校長側で取り組むべき事柄もあるが、副校長・教頭側でも、経験学習やネットワーク構築の強化など、取り組めることは数多くあるはずだ。

国立教育政策研究所は、2016年に小学校・中学校の校長に対して、校長として必要とされる資質・能力について調査(国立教育政策研究所「学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントに関する調査研究報告書」2017年)を実施した。用意した37項目のうちで最上位は「危機管理能力」であり、最下位は「最新の社会情勢・技術革新の動向」であった。これまでの校長には「最新の社会情勢・技術革新の動向」はそれほど重視されていなかったのである。

確かに、「危機管理能力」は管理職として重要であることは論を俟たない。しかし、学校や社会の変化が激しい今日、「最新の社会情勢・技術革新の動向」を的確に把握しようとする志向性も求められるのではないだろうか。