

# 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における副校長・教頭の役割

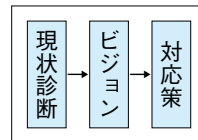
中央教育審議会は、令和3年1月26日に「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して」全ての子どもたちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現（答申）を取りまとめた。

この答申は、「我が国の学校教育がこれまで果たしてきた役割やその成果を振り返りつつ、新型コロナウイルス感染症の感染拡大をはじめとする社会の急激な変化の中で再認識された学校の役割や課題を踏まえ、2020年代を通じて実現を目指す学校教育を「令和の日本型学校教育」とし、その姿と実現に向けた方策などを示したものである。本稿では、この答申を解説した上で、「令和の日本型学校教育」の実現に向け、副校長・教頭に期待される役割について考えたい。

### 日本型学校教育の「現状診断」

同答申に限らず、答申とは大臣の諮問に応じ、国民が直面する顕在的・潜在的課題に対する解決策を提案する文書であり、その中身は、「現状診断」↓「ビジョン」↓「対応策」という型で記述される。各種の答申を参照してみても、この型が確認されるはずである。（藤原文雄『スクールリーダーのための教育政策入門』学事出

図 答申の記述の流れ



版、2018年を参照）。

ここでは、まず、同答申の「現状診断」に注目したい。

同答申は、学習指導のみならず、生徒指導の面でも主要な役割を担い、児童生徒の状況を総合的に把握して教師が指導を行うことで、子供たちの知・徳・体を一体で育んできたこと、また、学校が①学習機会と学力の保障、②全人的な発達・成長の保障、③身体的、精神的な健康の保障（安全・安心につながる）ことができる居場所・セーフティネット」といった幅広い役割を果たして来たこと、そういったことを日本の学校の強みとして称えた。

その一方で、次のような課題に直面しているという認識を示した。

- ・本来であれば家庭や地域でなすべきことまでが学校に委ねられることになり、結果として学校及び教師が担うべき業務の範囲が拡大され、その負担が増大
- ・子供たちの多様化（特別支援教育を受ける児童生徒や外国人児童生徒等の増加、貧困、いじめの重大事態や不登校児童生徒数の増加等）
- ・生徒の学習意欲の低下
- ・教師の長時間勤務による疲弊や教員採用倍率の低下、

教師不足の深刻化

- ・学習場面におけるデジタルデバイスの使用が低調であるなど、加速度的に進展する情報化への対応の遅れ
- ・少子高齢化、人口減少による学校教育の維持とその質の保証に向けた取組の必要性
- ・新型コロナウイルス感染症の感染防止策と学校教育活動の両立、今後起こり得る新たな感染症への備えとしての教室環境や指導体制等の整備

### 2020年代を通じて実現すべき「ビジョン」

続いて、同答申の「ビジョン」に注目したい。同答申は、「家庭の経済状況や地域差、本人の特性等にかかわらず、全ての子どもたちの知・徳・体を一体的に育むため、これまで日本型学校教育が果たしてきた、①学習機会と学力の保障、②社会の形成者としての全人的な発達・成長の保障、③安全・安心な居場所・セーフティネットとしての身体的、精神的な健康の保障、という三つの保障を学校教育の本質的な役割として重視し、これを継承していく」という方向性を示した。つまり、学校は、児童生徒が将来幸福に生きられるよう、資質・能力（コンピテンシー）を高めることに加え、安全・安心など今の幸福実現に貢献する場を目指すことが提案されたのである。資質・能力向上及び幸福（ウェルビーイング）実現が学校の使命として示されたと言えよう。

その上で、2020年代を通じて実現を目指す学校教育を「令和の日本型学校教育」とし、その姿を「全ての子ども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」として提案した。ICTの活用と少人数によるきめ細かな指導体制の整備によって、多様な子どもたちを誰一人取り残すことなく育成する「個別最適な学び」と、子どもたちの多様な個性を最大限に生かす「協働的な学び」の一体的な充実を図ることを通じた「全ての子ども

たちの可能性を引き出す学校」への発展を目指す「ビジョン」として提言されたのである。

同答申は、「個別最適な学び」について「指導の個別化」と「学習の個性化」に整理し、児童生徒が自己調整しながら学習を進めていくことができるよう指導することの重要性を指摘した。

文部科学省初等中等教育局教育課程課が作成した『学習指導要領の趣旨の実現に向けた個別最適な学びと協働的な学びの一体的な充実に関する参考資料（令和3年3月版）』によれば、「指導の個別化」とは、「一定の目標を全ての児童生徒が達成することを目指し、個々の児童生徒に応じて異なる方法等で学習を進めることであり、その中で児童生徒自身が自らの特徴やどのように学習を進めることが効果的であるかを学んでいく」ことである。

また、「学習の個性化」とは「個々の児童生徒の興味・関心等に応じた異なる目標に向けて、学習を深め、広げることを意味し、その中で児童生徒自身が自らのような方向性で学習を進めていったら良いかを考えていく」ことである。

こうした「指導の個別化」と「学習の個性化」の両方を児童生徒及び教師が意識しつつ学びを進めること、さらに、子供たちの多様な個性を最大限に生かす「協働的な学び」と一体的な充実を図ることが、これからの学校の「ビジョン」なのである。

### 「令和の日本型学校教育」の構築に向けた今後の方向性

最後に、「ビジョン」実現のための「対応策」に注目したい。同答申は、次のような「対応策」を示した。順番に、「条件整備」、「社会総掛かりの教育」、「ICTを活用した授業改善」、「教育施策のPDCAの推進」と整

理することができよう。

- ・教職員定数、専門スタッフの拡充等の人的資源、ICT環境や学校施設の整備等の物的資源を十分に供給・支援することを国が進めていく
- ・学校だけでなく地域住民等と連携・協働し、学校と地域が相互にパートナーとして一体となって子供たちの成長を支えていく
- ・一斉授業か個別学習か、履修主義か修得主義か、デジタルかアナログか、遠隔・オンラインか対面・オフラインかといった「二項対立」の陥穽に陥らず、教育の質の向上のために、発達の段階や学習場面等により、どちらの良さも適切に組み合わせ生かしていく
- ・本答申で提言する新たな施策について、各施策を効果的かつ効率的に実施し、目標の達成状況を客観的に点検し、その結果を対外的にも明らかにしつつその後の施策へ反映していく

### 「令和の日本型学校教育」の構築に向けた副校長・教頭の役割

国は、GIGAスクールの推進及び義務教育標準法の改正による小学校の「35人学級化」などによって、個別最適な学びと協働的な学びの実現に向け「条件整備」を進めてきた。もちろん、今後とも国は「条件整備」を強力に進めていかなければならない。

しかし、「令和の日本型学校教育」の構築に向けて副校長・教頭にもできることはあるはずである。

今年度も全国には多くの新任副校長・教頭が誕生した。副校長・教頭の仕事は、教師の仕事とはかなり違うため、副校長・教頭としてどのような役割を果たすべきか戸惑っている新任副校長・教頭も多いはずだ。

どのような職業に就いても、実際に就いてみて初めて分かる実感（リアリティ・ショック）があるが、副校

長・教頭の場合には、「文書処理が多い」、「施設管理や会計管理などが大変である」、「教職員に対する指導・依頼等が難しい」、「保護者・地域住民とのトラブル処理が難しい」、「地域・保護者との関わりが多い」といったリアリティ・ショックを感じる人が多い（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）ことが明らかにされている。

こうしたリアリティ・ショックを感じる副校長・教頭の新人期には、自分は何のためにここにいるのか、事務職員のように事務をするために教師になったわけではないなど、教職アイデンティティが揺さぶられる危機的な時期である。

しかし、迷うことはない。学校の使命は、資質・能力向上及び幸福（ウェルビーイング）実現であり、副校長・教頭は副校長・教頭らしく、その使命達成に貢献すればよい。教師の時期とはフィールドが変わっただけである。

人手不足で教育活動から解放されない副校長・教頭が多いことを理解した上でも、副校長・教頭らしい役立ち方は、校務の全体調整（法令上は「整理」）にあると見えよう。共有ビジョン実現に向け、教職員はもとより地域住民も力を発揮する「社会総掛かりの教育」に向け、全体調整することが副校長・教頭らしい役立ち方である。

学力上昇傾向にある学校においては、他の学校よりも「社会総掛かりの教育」が実現していることが明らかにされている（露口健司・藤原文雄編著『子供の学力とウェルビーイングを高める教育長のリーダーシップ』学事出版、2021年）。確かに、副校長・教頭は忙しく、トップである校長の意向には逆らえない。しかし、副校長・教頭らしい役立ち方で児童生徒に貢献することはできるのである。副校長・教頭も教職なのである。