

連載
第1回

忙しさの中で児童生徒の 学びの充実に貢献できる 副校長・教頭の働き方を探る

国立教育政策研究所初等中等教育研究部長・教育データサイエンスセンター副センター長



藤原 文雄

文書処理に追われる新任教頭

全国公立学校教頭会の会員の皆様の中には、今年四月に教頭に昇任された方、また、昇任とともに新しい学校に赴任された方も少なくないと思われる。それ以降、新任教頭の皆さんはどのような日々を過ごされたのだろうか。

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があり、その実感に対処することによって職業に適応すると言えよう。ある政令指定都市の公立小・中学校に勤務する全ての副校長・教頭を対象に七月の時点において、「教頭になって感じた実感」（三つ選択）を質問した調査によれば、「文書処理の多さ（六二・五％）」、「施設管理や会計管理などの大変さ（四七・一％）」、「教職員に対する指導・依頼等の難しさ（三七・五％）」、「保護者・地域住民とのトラブル処理の難しさ（二一・八％）」、という項目の指摘率が高いことが示されている（国立教育政策研究所、二〇一五）。括弧内の数値は全副校長・教頭のうち、当該項目について選択した者の割合である。副校長・教頭は、その職に就くまで担当していなかった文書処理、施設管理、会計管理などの実務の存在や地域との関係の難しさや深さについて実感していることが分かる。特に、実感している項目は、文書処理である。ここでいう文書処理には調査・統計への回答等が含まれるが、校内組織についての理解が不十分な状況の下で、年度初めに集中する調査・統計の処理に苦勞している副校長・教頭の姿がうかがえる。この点

に關し、令和元年にとりまとめられた中央教育審議会「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）」では、報告者負担の軽減の観点から調査・統計等の精選を進めた上で、必要な調査・統計等への回答は学校が担わざるを得ないが、「教師の専門性に深く関わるもの以外については事務職員等が中心となって回答」という方向で業務分担の見直しを進めることを提言した（同答申、六五ページ）。

文部科学省は、学校における働き方改革の進展状況を市区町村ごとに把握し、各地域の取組を促すことを求めるべく、業務改善状況調査を実施している。「令和三年度教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査結果」によれば、「学校における調査・統計への回答等は、教育課程の編成・実施や生徒指導など教師の専門性に關わるもの以外の調査については、事務職員等が中心となって回答するよう各学校に促している」と回答した政令指定都市教育委員会は五〇％、市町村教育委員会は三一・三％である（同報告書、一五ページ）。もちろん、こうした業務の見直しは事務職員等の専門性をリスベクトし、それを生かすという基本原則が守られなければ反発を買ひ、かえって組織の生産性を低下させるリスクもあるが、副校長・教頭が事務職員と協力をして業務の見直しを進めたい。



調整力を生かして学校職員と学校組織の力を高める

しかし、副校長・教頭の仕事は文書処理をこなすだけではない。副校長・教頭に就任する前に何度も確認されたと思うが教頭の職務は校務を整理することなどを通じて、校長を補佐することである。校務とは学校の全ての仕事のことであり、教頭の職務はこれらを縦軸（校長と教職員の間、教育委員会と学校の間など）と横軸（分掌の間、職種の間、正規職員と臨時職員の間、教職員と保護者・地域住民の間など）という観点で調整し、学校職員と学校組織の力を高め、児童生徒の学びの充実に貢献することである。

例えば、調査・統計への回答等を分掌担当者に「振る」際にも調整力のある副校長・教頭とそうでない者との間には大きな違いがある。全国公立学校教頭会の役員を務め、「働き方が変わる！」できる教頭・副校長の仕事のワザ九七（教育開発研究所、二〇一九）という本を刊行した余郷和敏さんから、教頭自体には、自分が処理した方が速い仕事でも、最終的には組織能力の向上につながるため、仕事を「振る」ようにしていたこと、そして、仕事を「振る」ということは単によく吟味しないで「スルーして渡す」というものではなく、相手の実態や能力を見極め、また時期も考慮して依頼し、丁寧に見届けるというむずかしいプロセスだということをお聞きしたことがある。しかし、その「見極め」は難しく、余郷さん自身も何度も見極めを誤り期待どおりの成果が得られないという失敗をしたと伺った覚えもある。



このお話のように、調査・統計への回答等の依頼においても、調整力のある教頭のワザが生きて働いているのである。なお、副校長の場合には、その職務は教頭と類似している点も多いが、校長によって指示された校務について一定の責任を持って遂行する権限が付与されるといふ点において教頭との違いがある。校務をつかさどる校長と対すれば、一部を担当する「ミニ校長」のようなものであり、より責任が重い。

このように、新任副校長・教頭は文書処理をこなすと

いうことを超えて、調整し学校職員と学校組織の力を高める真の副校長・教頭へと脱皮しなければならない。そこで、以下では、文書処理に対応するという課題は難なくこなしつつも、真の副校長・教頭への脱皮に奮闘した、昨年度昇任した教頭の一年間の様子を紹介したい。

学校理解と学校職員との対話でスタート

吉田清子教頭は、教頭昇任とともに「全く来たことのない学校」である福井市国見中学校（昨年度・渡邊俊範校長、今年度・正玄努校長）に赴任した。国見中学校は、福井市の沿岸部に生徒数一六名（昨年度は二十名）、県費負担職員一〇名の小規模校であり、地域とのつながりが強く、遠泳大会や岩のり採り、和楽器の駅前での演奏などの行事、そして、防災や地域づくりという観点を重視した総合的な学習の時間など地域住民と連携協働した教育活動を展開している。



既に述べた通り、新任教頭は文書処理の多さに驚くことが多いが、小規模校であったこと、また、教頭が担当する事務についての知識をある程度有していたことから、年度当初の「文書処理にアップアップすることは無かった」。赴任直後に吉田教頭が取り組んだのは、これまで学校が積み上げてきた歴史や現状を理解することであった。学校の内外環境を強み・弱み、機会・脅威という軸で分析し、環境に応じた目標とその実現のための方策を検討するSWOT分析を活用して、国見中学校の可能性や強みの理解に努めた。また、異動したばかりの頃は多忙だが、この時こそ教頭が学校職員と小さな会話を重ね、現状認識やその根底にある思いを共有し信頼関係を構築して、方向性を示すリーダーとして認めてもらう貴重な機会である。吉田教頭の場合には、大規模な学校では「学年会」に相当するような少ない学校職員の数のおかげで、学校職員との直接的な対話をたくさん行うことができたという点で恵まれていた。

「教師同士の学び合い」の文化

これまで述べた学校理解と学校職員との対話を通じ

て、吉田教頭は、国見中学校において小規模校という良さを生かしてきめ細やかな教育が行われ、地域においても大切に育まれているということに感銘を受ける一方、大人が手をかけ過ぎて、生徒が自ら試行錯誤する機会を奪っていないか、また、体育が得意な生徒、数学が得意な生徒など生徒間における序列が固定しているきらいがあり、大人もそうした見方に馴染んでしまっている生徒の可能性を引き出せていないのではないかと課題も感じられるようになった。生徒たちと直に触れ合うとき、そうした固定した見方を超える輝きやひらめきを生徒たちは見せていたのである。

こうしたことから、生徒たちの学びや生活の姿をより多面的に把握して生徒の可能性を拡げる一助になればという考えから、早くも五月には授業公開の頻度を増やすこと、また、参観した際の生徒の学びの様子を記録し共有することを研究主任に相談した。この相談内容に研究主任も賛同し、研究主任から教員に提案し実現された。もともと、全ての教員が年に一回授業公開を行っていたが、気軽な感じで公開できる形式にし、年に三回程度行うようになり、参観者の気づきを研究主任がまとめてサーバーに保存し皆で共有及び蓄積し、漸進的に学びの質が高まるような工夫がなされた。

こうした研究主任などと連携して管理職が「教師同士の学び合い」の文化の創造に向けリーダーシップを発揮することの意義は国際的に認められている。現在、中央教育審議会には「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会が設けられ審議が進められているが、令和三年十一月に整理された「検討の方向性」でも、「校長等の管理職が、学校組織マネジメントや研修推進体制の観点から力を発揮し、教師個人、教職員集団全体の持続的な成長が可能となるよう、『教師同士の学び合い』の文化をつくり、教師それぞれの強みや専門性を引き出し、相互にかけ合わせることで、集団の力を最大限に高めていくことが必要である。」と述べられているところである（「検討の方向性」、二ページ）。



弱みを自覚し強みを生かしたりリーダーシップ

管理職である教頭になるということは貴重な税金を使って多様な子供を未来の社会の創り手として育てるという重責を担うことであり、管理職として学校職員の反対があっても筋を通す場面もある。この重責から逃げる者は管理職を辞すべきである。他方、権限を有する管理職になるといふことと、学校職員が納得して従うリーダーとして受容されるということとは同じではないという理解も必要だ。

実は、吉田教頭は学校事務職員出身者である。全国公立学校事務研究会の役員を務めたほか、学年を超えた交流及び学び合い教え合う環境で有名な福井市至民中学校に勤務し、福井大学の教職大学院で学ぶなど学校事務職員としての力はもとより教育的素養も深め、児童生徒の学びを語る豊かな言葉を身に着け、国見中学校の生徒に対する愛情を有している。しかし、「自分が実際に教壇に立つてきたわけではない。また、今も立っているわけではない」という弱みをしっかりと自覚しつつ、教育的素養を有した学校事務職員として学び続けてきたという強みを生かして、学校職員と対話を続けている。また、教育には多様な考え方があり得るため、教育については「管理職の立場で言っているわけではない」と前置きしつつ、あるべき教育について学校職員と対話を重ねるなど管理職の立場と学校職員の一人という二つの立場を切り分けつつ対話を促進している。さらに、全ての事柄で自分がリーダーシップを発揮するという訳ではなく、校長はもとより自分にはない優れた個性や、教務主任や研究主任など学校教育活動を牽引する教師のリーダーシップに頼りながら仕事を進めている。先に言及した「検討の方向性」でも管理職が「フォロアーシップ」を発揮することの意義が指摘されているので参照して欲しい（「検討の方向性」、一ページ）。

勤務する学校のことを理解し信頼関係を構築しつつ、学び合いの文化を作りながら、弱みを自覚し強みを生かしてリーダーシップを発揮しようと奮闘した吉田教頭の取組から学べることは多いのではないだろうか。