

求められる副校長・教頭像

筑波大学

浜田 博文

1. 「教育者」から「管理者」へ(？)

卒業式を終えてつかの間の静寂に包まれた校舎や運動場が、やがてフレッシュで賑やかな空気に包まれる。4月は、学校の表情が大きな変化をみせる季節である。

3月から4月の時期は児童生徒たちの変化と同様に、教職員にとっても重要な節目にあたる。中でも、教員から副校長又は教頭という職へ異動する方々は、自身に課される新たな役割に期待を寄せる半面、さまざまな不安や葛藤を抱きながら着任するというのが正直なところではないだろうか。

学校以外の官庁や企業等をも含めて、どの職場であっても、管理職とそれ以外の職員の間には「壁」のようなものがある。それは単に人間関係を分け隔てるという意味ではない。管理職という位置に立つと、

それまでに経験しなかった性質の職務を求められ、戸惑いや迷いを抱きつつも自身の意識や姿勢を変える必要に迫られるということである。

管理職とは、組織の活動全体の進捗や所属職員の勤務状況等を管理・監督する任務を負う職を指す。現代の社会では、およそすべての組織にそのような立場の職が必要とされる。多くの組織では、単純な職務を担当する立場から難度が高く複雑な職務を遂行する立場へ次第に異動する過程で、職位が上昇して管理職の任へと「昇任」する。幾度かの移動を経験する過程で、少しずつ心の準備ができる仕掛けになっているといえよう。

ところが、学校の場合はそうではない。教員としての仕事自体が、新任者でもベテランでも基本的には同様の難度をもっている。

分と教職員との間にどのような関係を築いていくかということが重要になる。

2. コミュニケーションの「交差点」としての副校長・教頭

(1) 教職員の独立性の「表」と「裏」

各学校には異なる表情や雰囲気がある。過去に勤務した学校を思い起こしてみれば、児童生徒の様子や教職員どうしの関係性が学校によって違っていったと感ぜられるだろう。

その違いを生み出す要因はいくつもある。例えば学校の歴史や沿革、敷地の広さや校舎のつくり、在籍する児童生徒や勤務する教職員の数、あるいは周辺地域の自然環境など、挙げればきりがない。ただし、ここに例示したことは、職員の力では変えられない。じつは、それら以外にも、各校の雰囲気や様子に大きな影響力をもつ要因がある。中でも最も重要なのが、教職員どうしのコミュニケーションである。コミュニケーションという要素は、集団や組織の構成メンバー自身の姿勢と行動次第で変えられるものである。

自分が職員の一人として、仕事がつら

い、同僚との関係がうまくいっていない、という感覚を覚えた学校を振り返っていただきたい。大切な事柄についての理解が食い違っていたり、児童生徒への指導の方針がでんでバラバラだったりする状況が繰り返されるなどの事柄が生じていなかったらどうか。要するに、互いに協働して教育実践に取り組むために必要な共通理解が十分に形成されていなかったのだから。その重要な原因は、コミュニケーションの欠落にある。

教員が担う教育実践という仕事は、各学級や教室で個別に行われる。それぞれの学級や教室で学ぶ児童生徒集団にも、個性と違いがある。教育実践が各教員の裁量に委ねられているのは、そのような多様性と差違に柔軟に対応することによって創造性の高い教育活動を実現するためである。これは、職務上の独立性の「表」の面だといえよう。

ただし、組織全体を管理する立場からみると、それはじつに厄介なことである。教職員の独立性がきわめて高いことは、各教室で素晴らしい授業が行われる方向に機能すればよいことだが、ともすると教職員と

る。だから多くの教員にとって、「昇任」という概念はほとんど関心の対象とならない。もちろん、経験年数等に応じていろいろな主任や係の責任者を務めたりはする。だが、同僚職員を管理・監督する任務を課されるわけではなく、「教育者」としての役割に変わりはない。学校管理職に就くというのは、そのようにして長年続けてきた「教育者」の立場から学校業務と教職員全体の「管理者」という立場へ、自らを大きく転換することを意味している。

もちろん、児童生徒が日々成長を遂げていく学校という場で仕事をする者には、いつも「教育者」としての役割が求められる。しかし、他の教職員にとつて管理職とは、単なる同僚の一人ではなく「管理者」である。副校長・教頭の任に就いた方々にとつて、まずはそのような新たな立場にある自

うしが互いに我関せずの関係に陥り、授業改善が停滞するという事態にも陥る危険をはらんでいる。つまり、そこには「裏」の面も潜んでいるということをおさえておくべきである。

(2) 多方向コミュニケーションの「交差点」になる

他方で、児童生徒の生活は家庭や地域の校区から学校までのつながりの中にあり、校内においても学級や教室の外に広がりを持っている。さらに、小学校なら6年間、中学校なら3年間という長期にわたる時間の流れの中で、児童生徒の状況は絶えず変化する。そうした環境のもとにある児童生徒の多面的な成長発達を考慮するならば、様々な人々がお互いにコミュニケーションをとりながら協力することは必須といわねばならない。

こう考えると、多様な教職員どうしの間にコミュニケーションの機会を意図的につくることは、学校経営に不可欠の要件だといえる。副校長・教頭がまずもって留意すべきポイントは、学校内外において意味あるコミュニケーションの機会をつくることであ

る。その際、次の点に留意すべきである。

第一に、児童生徒の実態や課題に係る事柄をトピックに据えることである。本来的には個々の教職員の職務状況を把握しながら共通理解を促すために組織のコミュニケーションは必要なのだが、管理職と職員との関係には「評価」という要素が見え隠れし、率直な意見交換を阻む可能性もある。児童生徒の実態や課題をトピックに据えることにより、個々の職員が抱えている問題や悩みを交換し合うことが可能になる。

第二に、管理職と教員個人との間はむしろのこと、それにとどまらず、様々な立場の教職員どうしのコミュニケーションを促すことである。前述のように教員の職務は独立性をもち、それぞれの意見や考え方を交流し合う場を設けることが大切である。学年や教科の違いにこだわらず、色々な情報交流回路を用意することが重要になる。

第三に、保護者や地域の方と教職員とのコミュニケーションを仲介することである。副校長・教頭は保護者や地域の方々と接する機会が多い。そのような機会に校内教職員の取り組みを発信することも重要である。

条の二、第六十五条の三に、スクールカウンセラーとスクールソーシャルワーカーが正式に位置づけられた(2017年4月施行)。児童生徒が抱える課題状況の多様化・複雑化の中で、心理・福祉の専門性をもつスタッフと教員の協働性が重要性を増している現実に対応しようとするものである。そして第三に、学校教育法施行規則(第七十八条の二)に、「部活動指導員」についての条項が加えられた(2017年3月施行)。教員が授業を中心とする本来的な職務に専念しやすくなるための業務分担を進めようとするものである。

事務職員は従来から必置職員とされてきたものの、「一人職」としての性質上、他の教職員との協働関係や組織運営上の意思疎通等の点で、必ずしも十分な経営参画がなされない実情がみられる。副校長・教頭は、事務職員に関する制度改正の趣旨を理解して、ここでもコミュニケーションの交差点としての役割を意識する必要がある。

第二、第三の点については、雇用・勤務形態の多様性が増すことに留意する必要がある。非常勤、パートタイムの勤務によるスタッフが増えると、職員間の情報共有が

あるし、逆にそこで得られた情報や意見を教職員に伝えることも必要である。

そして第四に、様々な人たちどうしに生じがちな対立や葛藤を想定して、時にはそれらの緩衝材・衝撃吸収材になることである。

このようにして校内はもとより、学校の外側と内側を繋ぐにコミュニケーションの多様な回路を開き、副校長・教頭はその「交差点」としての役割を果たす必要がある。それは、学校経営に必要な情報を収集して学校全体の動きを見渡すことを可能にする。

3. 「チーム学校」を導く

2015年12月の中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善策等について」(以下、「チーム学校答申」とその後の施策は、これからの学校の組織と経営の在り方に重要な意味を持つものである。従前から、学校は教員以外にも様々な職員によって構成される組織ではあった。しかし、児童生徒の教育に関わる幅広い業務を、基本的には同じ雇用・勤務形態の教員が互いに協力して動かしていくのが

難しくなる。勤務時間管理や服務監督とあわせて、これまで以上に教職員どうしのコミュニケーションの機会や情報共有の手段等に配慮して「チーム学校」をリードする必要がある。

4. 教職員の労働安全衛生を守り、次世代を育てる

ここ数年、教員の勤務時間の長さや学校業務量の増大が広く社会的関心を集めてきた。中教審でも「学校における働き方改革特別部会」が設置されて審議が続けられた。そして2019年1月25日、「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)が公表された。答申は、一年単位の変形労働時間制の導入と勤務時間管理の徹底などを提言した。

近年の学校における働き方改革の議論を聞きながら、「じつはいちばん多忙なのは副校長・教頭なのに」という気持ちがかみ上げている読者は多いだろう。文科省による勤務実態調査の結果をみても、間違いなく副校長・教頭は超多忙と言ってよい。

学校の実態であった。

「チーム学校答申」は、「現多様な専門性を持つ職員の配置を進めるとともに、教員と多様な専門性を持つ職員が一つのチームとして、それぞれの専門性を生かして、連携・分担することができるよう、管理職のリーダーシップや校務の在り方、教職員の働き方の見直しを行うことが必要である」と指摘し、組織の在り方を大きく見直す必要を示した。学校の業務を、教員とは異なる立場の多様な職とスタッフを交えながら協働で担う組織づくりが求められることになったのである。

さっそく制度改革が行われている。

第一に、「事務職員は、事務に従事する」という学校教育法の規定が「事務職員は、事務をつかさどる。」(第37条第14項)と改正された(2017年4月施行)。文部科学事務次官通知(2017年3月31日)はこの改正について、すべての事務職員が「より主体的・積極的に校務運営に参画することを旨とするものである」と記しており、学校事務職員の学校経営上の重要性への期待を示している。

第二に、学校教育法施行規則(第六十五

副校長・教頭という立場でみると、職員室の業務支援スタッフの配置などは歓迎すべきことだが、基本的には他者と分担できる業務はあまりない。つまるところ、副校長・教頭の代役はいないと考えるほかないだろう。

そうした状況ではあるが、管理職としては教育実践に携わっている一人ひとりの教職員の心身の健康と安全を保障して勤務環境を整えることに努めなければならない。このような言い方をすると、副校長・教頭の役割はなんだか辛いことが多い印象になっってしまうかもしれない。

しかし、職場の管理者が普段から心すべきことの第一は、職場で働く一人ひとりが将来に明るい希望を抱きながら職務に励み、職業人としてさらに力をつけていくよう促すことである。学校は児童生徒が学び成長していくための場だが、そこで働く教職員もまた、日々の職務を通じて成長を遂げていく。次世代の学校を担う大切な人たちが、安心感をもって存分に仕事に取り組み、未来を切り拓いていくことを願いながら、地味であっても着実に職務遂行に努めたいものである。