

教頭職を振り返る

平取町立平取中学校 校長 小山内 仁

1. はじめに

この4月から7年間の教頭職を経て校長に採用された。2校（日高管内三石中学校、渡島管内石別中学校）で4人の校長先生にお仕えした。

教頭の仕事は校長の職務を補佐することにある。校長の職務は校務をつかさどることであり、校務とは学校の仕事の全体である。したがって、教頭の仕事は、この学校の仕事の全体に及ぶのである。

学校の中で、一番きつくてつらいポストとは？ おそらく学校関係者の多くが、「教頭・副校長」をあげるはず。文部科学省の調査結果によれば、健康上の理由などで教頭から一般の教諭に自ら望んで戻るケースが年々増えている。「校長は孤独、教頭は地獄」という言葉があるくらい、「教頭はつらいよ」といわれる職務の現状を記してみる。

2. 教頭職の現状

教頭は校長を補佐して、実質的に学校運営の実務全体を切り盛りする。文部科学省の調査によると、平日（10月期）1日当たりの平均残業時間は、中学校の場合で、校長が1.48時間、教諭が2.09時間に対して、教頭は3.04時間と群を抜いている。朝一番に来て、夜は最後に帰るのが日常なのである。さらに教頭の仕事を厳しくしているのが、仕事の多様さと精神的負担である。教頭の仕事を「クレーム対応から校庭の草むしりまで、学校の何でも屋です」という人もいる。一般の教員がやりたがらない仕事が回ってくる場合も多く、精神的に苦しいといわれているのが実態である。

全国で65の教育委員会が、自ら希望して下のポストに降りる「希望降任制度」を設けている。2010（平成22）年度に希望降任した公立学校の管理職・準管理職は、計211人（前年度比12人減）でした。教頭（副校長を含む。以下同じ）の希望降任の推移に注目すれば、2005（平成17）年度が60人で、以降毎年62人、69人、84人、90人、そして2010（同22）年度は93人と、年々増加を続けている。

教頭は毎日12時間を超える勤務を強いられ、また、毎年教頭から多くの者が病気休暇・休職を取ったり、希望降任をして教諭に戻ったりしている。実際、私自身の7年間の教頭時代でも、所属する教頭会で3人の休職や希望降任があった。

激務を敬遠して、教頭になろうという教員が減少しており、多くの教育関係者が「このままでは優秀な教員が管理職を希望しなくなる」と嘆いている。

これは異常なことであり、不幸なことといった方がよい。

それに対するリアクションとして、任意団体である「全国公立学校教頭会」では、調査部を中心に様々な調査を実施し、研究しているようだが、一向に改善が見られていない状況である。

これは課題に即さない研修の多さに、喫緊の課題の重層構造に切り込むことができているのではないかと思っている。教頭会自体が疲弊しているのが実際のところである。

3. 改めて教頭の職務について考える。

【教頭の職務内容】

(1) 校長の補佐とは

校長の経営方針をよく理解し、校長の方針がうまく具現化するように、校長と教職員との調整をする。

時には、校長に意見具申をする。校長は決断をするが教頭と意見を交わすことで内容がより現実性を帯びていくものである。教頭は校長の相談相手として十分に意見を述べる必要がある。校長と教頭は、ある意味パートナーである。

(2) 校務の整理とは

校長が意思決定しやすいように資料等を常に整理しておく。校長と教職員との連絡・調整、教職員間の調整を行うことをいう。特に、教育課程の管理を行い、現場主義を徹底し、現場をよく見ておくことが大切である。

4. 教頭の基本姿勢

学校が自校の教育課題に適切に対処するためには、まずはリーダーシップとマネジメントが機能していなければならない。ピーター・ドラッカーは、リーダーシップとは正しい物事を行うことであり、マネジメントとは物事を正しく行うことであると言っている。

学校は、校長のリーダーシップのもとで、行うべき正しい物事が方針や重点目標として示されたならば、その実現を目指して諸条件を整えて、物事が正しく適切に遂行されるようにその過程を管理することがマネジメントであり、これは教頭が担うべき職務の中核といえる。

残念ながら、リーダーの資質条件（理念・決断・行動・情熱）を失い、思考停止した校長のもとで仕事をするとなると最悪な結果になることはいうまでもない。

教頭としてどのようなモデルを示すべきか、まさに校長の意を体して、自己の職務に対する意識や姿勢を総点検して臨む覚悟が必要である。

5. 教頭の心得（考）

教頭としての心得の一例を示す。

- (1) この学校を背負っているという気概、「自分の学校」だという愛情を持つこと。
- (2) 学校課題、地域の実情、生徒の特質・実態、保護者の意向などを常に把握しておくこと。
- (3) 行事や教育活動について、地域や保護者の支援・協力を受ける上で、学校のPRが大切である。学校便り、PTAだより、報道機関の活用などを積極的に行うこと。
- (4) 自分の信念を堅持し、特性、持ち味を生かすこと。
(前任者と違うのは当然)
- (5) 管理職と同じ見識や力量を教職員に求めるのは無理である。教え、育てる姿勢に努めること。
※教頭が自分でやるのは、教員が育たない。指示・指導して待つことが大事である。
- (6) 教職員の公務上の過失、失敗は教頭の責任、指導不足と理解すること。
- (7) 功績は校長・教職員に譲ること。校長を立て、教員を思って行動すれば、自ずと教頭自身が評価される。
- (8) 常に公平、誠実であること。身辺をきれいにし、公私混同は避ける。
- (9) 校長、職員の健康状態を把握しておくこと。
(教職員の家族への配慮も忘れない)
- (10) 報告文書は期日に遅れないこと。早めに提出する。
※年々調査物が多くなってきているが、調査することで、学校の課題が見えてくる。得られたデータは宝の山である。
- (11) 外部に提出する文書は、必ず目を通し、書式、文章、誤字・脱字の有無に留意すること。
- (12) 事故・事件の発生を予測し、いかに対応するかという心構えを常に持つこと。(マスコミへの対応は要注意)発生した場合はその内容は勿論、指示・対応等についても記録すること。
- (13) 公文書、外部からの文書、校内の会議資料、部会資料、配布文書などもきちんとファイルしておくこと。
- (14) 服務・勤務に関しては、「常識・慣例」で発言せず、法律・規則・条例を踏まえて行うこと。
- (15) 教頭会などを利用し、近隣の学校との情報交換を心がけること。
- (16) 校内を巡回し、授業の様子、生徒の動き、施設・設備の異常・破損などを確認すること。
- (17) 管理上の問題に直面したときは法的な根拠を調べておくこと。

もちろん上記の他にも、対校長心得、対事務心得、対教員心得、対行政（教育局等）心得、対PTA心得、その他にいたるまで数えきれないものがある。

教頭の役割、業務は多様・多岐にわたっており、地域・保護者との連携、教員や生徒の指導も含めて極めて激務であるので、心身の健康保持に十分注意し、趣味、旅行などの「息抜き」できる場を持つことも重要である。

同時に、「自分が校長ならば・・・」というような問題意識、経営意識を常に頭に置いて、直接の上司たる校長の指導・助言を積極的に仰ぎながら、次の

ステップへと進む心構えを養うことが重要である。

6. 気持ちの揃った教職員集団を作る

教頭職は確かにつらいかもしれない。しかし、やりがいのある仕事だといえる。私が仕えた上司（校長）には、破天荒な私を教頭として受け入れ、寛大な心で見守ってくれたことに本当に感謝している。

この春から校長になって、現任校の教頭先生の姿を見て、教頭時代の力の足りなさをつくづく反省している。

大阪大学大学院人間科学研究科の志水宏吉教授によれば、高い総合力を発揮している学校を「効果のある学校＝力のある学校」と定義している。

教育の成果を生み出している学校に共通する要素として次の八つを指摘している。



いずれも教頭としての調整機能発揮の押さえどころとして理解できる要素である。この中で最も重要な学校づくりの要素は「①気持ちの揃った教職員集団」であるとしている。

教職員集団にまとまりがなければ学校は回っていかない。「子どもたちのためにできることは何でもやろう」という思いの共有（「気持ちの揃った」）をいかにつくっていくか、教頭としての関わりが調整機能発揮の腕の見せ所ではないだろうか？

幸いにして、私は前任校で、トラピスト大修道院を核とした地域住民が一体となってふるさと石別地区の地域振興としたまちづくりイベント「ローマへの道」や学力向上対策として「日本一の特認校」を実現することができた。「すべては子どもたちのために」気持ちの揃った教職員集団を作り、共有することができた。

教頭という職は、学級経営や部活動では味わえることができなかった「学校が変わる」ことへの喜びを見出すことができるのである。

これからの教頭は、「校長の意を体する」だけの感覚だけではなく、時には校長とパートナーシップを組んで、学校経営上の役割を担っていく立場が必要である。

7. 終わりに

「校長室はなぜ広い」の著者森隆夫氏によれば、校長室は「思考・瞑想の場」であるとしている。校長になって三ヵ月、最近本当にそう思うのである。

校長室は、「理念」（戦略）を考え、戦術を「決断」するに当たり、熟慮の上で判断しなければならないから、そのための「瞑想」熟慮の場なのである。したがって、静かに一人で熟考できる部屋である。これからも孤独の戦いは続く。

学校は校長の示す豊かなビジョンと方策によって力強く動く。私は、校長とし

て自ら燃えて熱く語ることに徹し、子どもの生きる力を育む教育活動を不断に点検・評価し、成果や課題を保護者や地域住民と共有しながら、本道教育に求められる学校教育の質の保障の実現に向けて全力を尽くす覚悟である。

資料

【教頭の資格条件】

【教頭の職に関する各種提言】

○平成10年9月21日の中央教育審議会答申「今後の地方行政の在り方について」において、教頭の選考と人事の在り方等の見直しが提言されている。

第3章 学校の自主性・自律性の確立について

3 校長・教頭への適材の確保と教職員の資質向上 具体的改善の方策

(校長・教頭の選考と人事の在り方等の見直し)

エ 校長の選考に当たっては、教育や法令に関する知識等に偏った筆記試験を行わない方向で見直すとともに、教頭の選考についても、そのような筆記試験の比重を縮減するなど、より人物・識見を重視する観点から改善を図ること。

オ 校長、教頭としてふさわしい資質と意欲をもった若手教職員や学校外の人材を積極的に任用するため、年功序列にとられない新たな評価方法や任用方法を研究開発し、人事の在り方を見直すこと。

キ 学校運営の複雑化・多様化に対応し、校長を補佐できるよう、学校の規模や地域の状況に応じて、教頭の複数配置を推進すること。

ク 校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点から、例えば、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付けるとともに、学校事務を含めた総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと。

○教頭の複数配置、民間人登用等について

平成16年12月20日の中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会学校の組織運営に関する作業部会審議のまとめ「学校の組織運営の在り方について」において、教頭の複数配置や民間人登用等について提言されている。

(2)学校の組織体制の再編整備

②学校運営を支える機能の充実

(ア)学校運営を支える体制の整備

- 校長や教頭を支えるものとして、例えば教頭や教務主任などを副校長や副教頭として位置付け、これに一定の権限を委ねるような仕組みについて検討する必要があると考える。
- 教頭の役割を再確認し、その機能をより確固としたものとする 것도大切である と考える。また、教頭の複数配置の一層の活用について検討することも考えられる。

(4)管理職の一層の適材確保

(イ)幅広い人材登用

- 教頭について、校長と同様、民間人などを登用できるよう、学校教育法施行規則の改正により、その資格要件を緩和することについて検討する必要がある と考える。さらに、前述の事務長や主幹についても民間人などを登用することが考えられるのではないかと考える。
- キャリアの複線化のなかで、教頭は校長になれなかった人というのではなく、教頭としてまっとうする人、さらに、前述のスーパー・ティーチャーなどとしてまっとうする人など、教職員のキャリアの在り方様々な形があってよいのではないかと考える。

○教頭の複数配置

平成17年5月23日に中央教育審議会総会に報告された「義務教育特別部会における審議経過報告」において、提言されている。

4 現場の主体性と創意工夫で教育の質を高める —学校・教育委員会の改革—

(1)学校の組織運営の見直し

ア 学校の自主性・自律性の確立

- 学校運営を支える機能の充実のため、教頭の複数配置を引き続き推進したり、主任制が機能するよう更にその定着を図るとともに、今後、管理職を補佐して担当する校務をつかさどるなど一定の権限を持つ主幹などの職をおくことができる仕組みについて検討する必要がある。
また、事務の共同実施や共同実施組織に事務長を置くことを検討するなど、学校への権限委譲を更に進めることが必要である。
- 機動的な学校運営のため、前述の教頭の複数配置や主任制、主幹制なども活用しつつ校長がその権限と責任において決定すべき事項と、職員会議の有効な活用により広く教職員が参加して行われることがふさわしい事項とを区別して学校運営に当たることが重要である。
これによって、学校的意思決定が、校長のリーダーシップの下に、高い透明性を確保し、公平・公正に行われることが重要である。また、決定した事項についての教育委員会や校長等の説明責任が常に意識されることが重要である。