

# 専門職としての 副校長・教頭のあり方

## 対応のポイント

- ① 副校長は、組織的・機動的な学校運営、組織運営体制や指導体制の充実を図るために置くことができるとされた。教頭と違い、校長権限の一部を委譲できる。
- ② 副校長・教頭の基本となる専門性として、校長の意志決定や職員指導を補佐する補佐機能と、教育活動実践の一連の循環過程を調整するなどの校務整理機能があげられる。その機能を発揮するために、企画者・組織者など五つの役割を心がけるとよい。
- ③ 校長のパートナーとして学校経営を改革する力が求められる。縦のかかわりにおいて、トップダウンとボトムアップを工夫する垂直機能の発揮が大切である。また、心を開いて教職員や保護者・住民にかかわっていく水平機能の発揮も大切である。



上越教育大学准教授

橋本 定男

## 副校長と教頭

まず、副校長が生まれるまでの経緯をみる。

教育基本法が改正され、学校においては体系的な教育が組織的に行われなければならないと規定された（六条二項）。これを受け、責任ある学校経営が求められるとして、教育再生会議第一次答申（二〇〇七年一月二四日）が「学校に責任あるマネジメント体制を確立するため、学校教育法等を改正し、副校長、主

幹等の管理職を新設し、学校の適正な管理・運営体制を確立する」と提言した。

続いて中央教育審議会答申「教育基本法の改正を受けて緊急に必要とされる教育制度の改正について」（二〇〇七年三月一〇日）において副校長・主幹教諭、指導教諭という職を置くことができると提示された。背景に、管理職が校長・教頭だけの体制では責任ある学校経営が困難になっているとの認識がある。

校長・教頭以外に職位の差がない教諭が大多数というナベブタ型組織に対して、指揮系統のある、より機動的・効率的な体制づくりをめざすという動きが出てきた。こうして、学校教育法が一部改正され、幼稚園、小・中学校等に副校長・主幹教諭・指導教諭という新たな職を置くことができるようになった（二〇〇八年四月一〇日施行）。ただし、同法はいずれの職も「置くことができる」であって、義務づけではない。

次に、副校長と教頭はどう違うかをみる。そこで学校教育法三七条の条文を整理する（表1）。なお、この規定は、中学校に準用する（四九条）。

また、法改正の通知（二〇〇七年七月三十一日）に副校長等の職の設置に関する

表1 学校教育法37条抜粋

副校長	教頭
37条2項 小学校には……副校長、主幹教諭、指導教諭、栄養教諭その他必要な職員を置くことができる。	37条1項 小学校には、校長、教頭、教諭、養護教諭及び事務職員を置かなければならない。
3項 ……副校長を置くときその他特別の事情のあるときは教頭を……置かないことができる。	7項 教頭は、校長（副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長）を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる。
5項 副校長は、校長を助け、命を受けて校務をつかさどる。	8項 教頭は、校長（副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長）に事故があるときは校長の職務を代理し、校長（副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長）が欠けたときはその職務を行う。……
6項 副校長は、校長に事故があるときはその職務を代理し、校長が欠けたときはその職務を行う。……	

表2

副校長	教頭
○校長から命を受けた範囲で校務の一部を自らの権限で処理することができる ○授業などの具体的教育活動を行い得る	○校長を助けることの一環として校務を整理するにとどまる (○必要に応じ児童の教育をつかさどる)
○副校長と教頭を併せて置く学校においては、教頭は校長及び副校長を補佐する	

留意事項がある。

○校長のリーダーシップの下、組織的・機動的な学校運営が行われるよう、学校の組織運営体制や指導体制の充実を図るため、……置くことができることとした

○副校長等は、任意に設置することができる職であり、その設置については、学校や地域の状況を踏まえ、適切に判断されるものであること

そして、副校長と教頭の区別が明記されている。整理すると表2のようになる。

## 期待と課題

従来から教頭には専決事項があり、校長の職務権限の一定の事項について校長の在・不在にかかわらず決裁できたが、これは校長の決定権や管理権の委譲を意味するものではない。一方、副校長は校長から任された校務について、自らの権限で処理できることとなっている。副校長には校長の権限の一部を委譲できるので、教頭を「副校長」に変更し、権限を拡大することができる。そうすることで管理職としての役割・責任・権限を明確にし、学校組織の整備、学校運営全般の充実を図ろうという動きが実際に始まっている。

次のような期待もある。①副校長として、学校経営に主体的・自立的な判断で取り組むことができる。②学校組織における経営能力が向上し、より機動的・効率的な学校運営をすすめることができる。③校長は、権限の一部を副校長に委譲することで業務を軽減し、より学校経営に専念できる。

現状はどうか。新聞社の調査によれば、二〇〇九年四月一日現在で小・中・高校や特別支援学校のいずれかに副校長を配

置した自治体は三〇都道府県であり、文部科学省の前年に実施した調査の三倍だという。また、降任を願う例や昇任の人材確保に苦慮する例を紹介し、ナベブタ型をピラミッド型にすることへの抵抗感、階層化による意欲低下などに触れ、二年目の宿題だとしている（『朝日新聞』二〇〇九年一月二日付け）。

東京都公立学校の副校長・主幹を対象にした調査（教育管理職等の任用・育成のあり方検討委員会、二〇〇八年）では、副校長の魅力が二つあげられている。「校長のパートナーとしての経営参画」と「教職員の育成」である。興味深いのは、約三分の二の副校長が「副校長の権限拡大」を望んでいないという結果である。権限の不足を問題とするよりも、校長との関係や教職員との関係、不明瞭な職務内容、多忙さなどから、「現在有する職務権限を適正に行使できず、学校経営に主体的に参画できなかったり、人材育成を十分できなかったりすることに問題がある」と分析している。

ほかに次の二点の問題も目を引いた。①副校長育成について、校長によって意識に大きな差があり、学校経営への参画を著しく制限した例がある。②副校長が

建言をしても校長がいつさい聞かずに判断し、副校長の職務権限が十分に行使されない例がある。

## 専門性と改革力

学校現場では校長―副校長、校長―副校長―教頭、校長―教頭など多様である。校長―副校長、校長―教頭の場合、両者の専門性の発揮に大きな違いはない。基本は校長職への補佐機能と校務整理機能の発揮である。また、教育改革期の真ん中を進んでいる現在、とくに求められているのは校長のパートナーという限定つきで学校改革力の発揮である。それは水平機能と垂直機能の発揮となる。

### (1) 基本の専門性

校長を助けることが第一の職務である。補佐機能の発揮である。二つのポイントがある。

①校長の「意志決定」を補佐する。適切な情報を提供し、自己の意見等を開陳、建言する。

②校長が所属職員を監督することを補佐する。

とくに教師の専門性を助長するための「指導・助言」が重要な監督権の内容である。そのため、自身自らが教師のよき

相談相手となり、助言者であり、指導者であることが、とりもなおさず補佐機能の発揮となる。

次の職務が校務を整理する・つかさどるである。権限の違いがあるものの、どちらも校務整理機能の発揮である。学校経営の流れのうえで発揮される。

学校には、Vision（構想）—Plan（企画）—Do（実践）—Check（分析・検討）—Improve（改善）という循環過程において仕事を整え正していく調整機能が存在しなければならない。その機能を、自己の管理業務として中心的に果たしていくのである。教育課程の実施が典型になる。

図1 副校長・教頭の基本の専門性

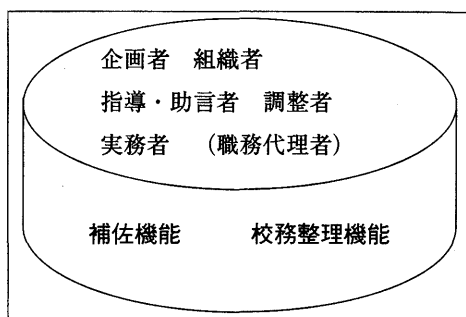
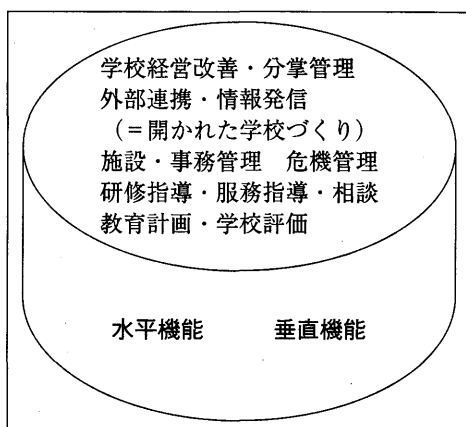


図2 パートナーとしての学校改革力



にこなすことを心がけるとよい。身につけたい力量を姿にしている。①企画者、②組織者、③指導・助言者、④調整者、⑤実務者である。ことによって、職務代理者になることもある（図1）。

(2) 学校改革力

基本の仕事をつとめ、さらに校長の学校改革のパートナーとしての学校改革力の発揮が求められている。

まず、垂直機能の発揮がある。校長の方針や構想を実現するために、職員に対して「トップダウンとボトムアップ」のやり方を工夫する。自身の信念と熱意欲に裏打ちされた、職員をその気にさせるやり方を身につけていく。校長とミッド

このような補佐機能・校務整理機能を適切に発揮することが、専門性の発揮といふことになる。それにかかわる力量を高めるために、次の五つの役割を適切

ルリーダー、職員の縦方向関係を円滑にする機能である。これは、先の東京都の例にあるとおり、この職務の魅力・醍醐味となる。

次が、水平機能の発揮である。職員や保護者・地域住民あるいは子どもたちと、心を開いてかわっていくことである。開かれた学校づくりや保護者クレーム対応、事故などの危機管理、教職員による授業や学級経営・研修活動等の円滑な推進、学校評価や結果公表、服務・勤務状況や健康状況の把握などは、腹を割ったかわりができるかどうかにかかっている（図2）。

先の基本の専門性と重なるが、教職員の育成につながり、この職の魅力・醍醐味となる。学校改革には水平機能と垂直機能の統合・交差が大切になる。

#### ＜参考文献＞

- ①高階玲治編『学校を変える「組織マネジメント」力』二〇〇五年、ぎょうせい。
- ②露口健司『学校組織のリーダーシップ』二〇〇八年、大学教育出版。
- ③新潟県教育関係法令研究会『平成二二年度版学校の管理運営』二〇〇九年、新潟県学校生活協同組合。