

へき地・小規模校教育における教頭の役割

滝川 敦善
(釧路市立昭和小学校)

A role of Vice-principal in a Rural Small School

Atsushi TAKIKAWA

I はじめに

「校長を助けること」「校務を整理すること」「必要に応じ児童の教育をつかさどること」この3つが学校教育法上の教頭の職務である。これらは学校運営の全領域を網羅しており、教頭職＝激務と言われるゆえんでもある。さらに、学校の情報化にともなう新たな危機管理や新学習指導要領にむけた諸準備、学校職員評価制度や免許更新制の導入など様々な新しい教育改革への対応に対して、管理職としての強いリーダーシップが望まれている。

このように教頭を取り巻く様々な教育課題が山積している一方で、全国公立学校教頭会が実施している基本調査では、年々副校長・教頭の勤務時間が増える実態、文書処理数の増加や、半数を超える副校長・教頭が授業を持っている実態を明らかにしている。

本稿では、このような教頭の職務の中でも、特に、へき地・小規模校での教頭の役割に焦点化して考察していく。それは、教職員の定数、地域との関係などにより、へき地・小規模校と都市部や大規模校では、教頭の職務に差異が見られるからである。北海道の教職員定数配置基準（小学校）では、児童数が15人以下で教員定数が4人となり、3学級に対して教諭が2人となることが多い。いわゆる3学級4定員という状況であり必然的に教頭も担任を持つことになる。また、14人以下になると事務職員が未配置に、10人以下になると養護教諭が未配置になるなど、極小規模になるほど教頭の職務範囲は広がる。また、へき地では、学校が地域の事務局的な役割を担うこともあり、その中心として教頭が位置づけられるなど、本来の職務以外にも渉外関係を含めて広範囲にわたる実態にある。

そこで、本稿では、へき地・小規模校教育における教頭の役割をとらえ、その可能性と課題を明らかにしていく。

II へき地・小規模校教育の教頭の役割

1 担任を兼務する教頭の役割

北海道公立学校教頭会の調査によると、北海道の小学校数1307校中へき地級指定校が655校、約50パーセントの小学校がへき地指定校ということになる。へき地校の中でも、113人、約17パーセントの教頭が担任を兼務している実態にある。担任業務と教頭業務を並行して進めていくため、渉外関係を含め様々な支障をきたすことが多い。具体例を示すと、

- 1) 急を要する業務や来客の対応ができないなど、担任業務中は教頭業務のフットワークが制限される。
- 2) 自分の学級と比して全体を見失ってしまうことや、学校全体を見る意識、児童全体を見る意識が低くなってしまう。
- 3) 教員との関係では、担任である実践者としての教頭との関係であって、本来の教頭としての信頼関係ではないことがある。
- 4) 日常的に他の教室の授業観察ができないため、適切な指導・助言が難しい。
- 5) 本来の教頭としての業務が児童の下校後となってしまう。

このように担任を持つことで、教頭としての職務を遂行する上では、制限されることが多い実態にある。

しかし、このデメリットをメリットに置き換えることで、担任を持つ教頭の負担感が軽減できたり、指導力を発揮しやすい環境をつくることことができる。具体例を示すと

- 1) 担任同士、同じ土俵の上で学級経営・授業の話ができるなど、同僚性を生かした関係から指導力も発揮することができる。
- 2) 教頭自ら率先して、自分の学級で範を示すことができる。

- 3) 管理職というより実践の先輩からの指導・助言ができる。
- 4) 担任を持っているため、保護者との距離が近く情報が集まりやすい。
- 5) 児童に対してダイレクトな生徒指導が可能となる。
- 6) 物理的にも時間的にも通常の担任業務・教頭業務を網羅することは不可能に近いので、教職員の協働体制が不可欠となる。その体制づくりと機能化が教職員の学校運営参画意欲へとつながる。

このように、担任を持つ教頭のメリットを最大限に活用することで、協働体制を生かした学校運営が可能となるのである。

2 事務を兼務する教頭の役割

北海道の小学校の場合、児童数が14人以下になると事務職が未配置となる。したがって、主に教頭が事務の業務の大半を担うことになる。事務の仕事といっても、予算の計画から執行などの会計業務、各種文書の整理、備品や消耗品の整理や管理などその業務は多岐にわたる。また、給料や諸手当の申請なども、事務がいなければ教頭がその職務を行うことが多い。特に、教職員の給与や学校の備品などの購入は、税金の適切な使用に関わるため、過誤や不正が起こらないように正確かつ迅速に手続きを行っていくことが重要である。また、金銭事故の多くは私費会計によるもので、PTA 会費、修学旅行の積立金や給食費なども、適正に処理されなければならない重要な業務である。事務が配置されている学校でも、管理体制・チェック体制を確立しておくことが重要となる。さらに、申請業務などでは、教職員に不利益が生じないように通知・通達・また法令関係も熟知しておくことが必要とされる。

このように専門的な知識が必要となるため、日常的に事務職員のネットワークに入り、情報を共有したり、他校の事務職員から助言してもらう体制や関係をつくりあげておくことが重要である。

3 保健業務を兼務する教頭の役割

さらに学校規模が小さくなり、児童数が10人以下になると養護教諭が未配置となる。疾病や事故など緊急時における処置や関係機関への連絡などは、全教職員の協力を得ながら迅速かつ適切に行わなければならない。その窓口になるのが教頭である。事務職同様、その処置や対応には専門的な知識が必要となるため、他校の養護教諭との連携も不可欠となる。また、緊急時における対応マニュアルの作成・活用も重要である。一般的なマニュアルではなく、スタッフが限られているという条件下での

マニュアル、形式的なものではなく実態にあったマニュアルは非常に有効である。さらに、へき地・小規模校では、地域的な関わりも多いため、児童のみならず、住民も視野に入れた緊急時対応（特に、運動会や地域行事、地域先生の指導による活動時など）も必要となる。

4 校長への補佐・進言を行う教頭の役割

「教頭は判断、校長は決断」と言われているが、多くの情報や判断材料を持っているのが教頭である。教頭は、教職員はもとより、児童・生徒、保護者からの情報を積極的に収集し、問題が生じたときには、時には判断、時には校長へ提案することになる。校長が決断に至るまでには、相当な時間を割いて校長・教頭が協議しているのが実態であり、校長が方向を指し決断したことについて教頭はどう具体化していくかが、重要な役割なのである。また、へき地・小規模校では、地域住民からの情報も重要な判断材料になることがある。特に学校行事などでは、地域行事と合わせて行うこともあり、常に地域情報を得るためのアンテナを高く広く張っておくことが不可欠である。多様な情報をもとに校長は適切な判断・決断を下すことが可能となり、そうすることが地域と学校を結ぶパイプとしての教頭の役割となる。信頼関係で結ばれた校長と教頭の関係性は、職場に安心感と安定感を生み、地域からも学校に対して信頼感を増すのである。

5 教職員の育成を図る教頭の役割

① 職員のリーダーとして

へき地・小規模校に勤務する教員は、校務分掌を複数担当していたり、渉外業務も複数抱えていたりすることが多い。1人で何役もこなすわけだが、業務が1人に集中しないように分散させたり、期間的にも1時期に集中しないように見通しを持たせたりすることが必要である。教頭の役割として、全体の業務の進み具合を確認し、落ちがないよう点検しながら、全体をリードしていくことが重要である。

② 地域と学校をコーディネートする教師の育成

へき地・小規模校の教師に求められる力量の1つに地域の人材を組織するコーディネート能力があげられる。へき地・小規模校では、学校教育を進めるにあたり、保護者のみならず地域住民全体の協力を得やすいメリットがある。教頭は、地域と学校のパイプ役を担っているため、そのメリットを生かすことで、情報収集や協力体制の組織化が可能となる。それらを活用し地域素材の発掘や協力体制を作り上げることで、地域の特性を生かしたカリキュラムの編成が可能となるのである。しかし、実際の教育活動に地域の特性を取り入れ、企画・立案、児

童と地域講師の間をコーディネートするのは担任の役割である。したがって、へき地・小規模校の教師には、下記のような力が必要とされる。

- 1) 地域が持つ様々な素材・特性・機能を掘り出し見極める地域発掘力と分析力
 - 2) 地域素材・施設・人材を発掘し、児童の学習に活かす地域活用力
 - 3) 地域の情報と情報を結びながら、地域素材を教材化し学習単元を構成するプランニング力
 - 4) 地域の「ほこり形成」を意識して地域素材を教材化する教材開発力
 - 5) 児童と地域、講師と保護者、保護者と学校を結ぶ連携・調整力
 - 6) へき地の特性を生かした指導計画の作成と指導体制の組織化を図るカリキュラムマネジメント力
- へき地・小規模校の特性を生かしたカリキュラムづくりと指導する教師を育てることが、へき地・小規模校教育に携わる教頭の役割として重要となる。

③ 地域人としての教師の意識付け

都市部からへき地・小規模校に異動した教職員は、生活リズムの違いや地域住民との距離感に戸惑うことが多い。へき地校の場合、勤務地と居住地が同一である場合が多いため、教師であることと同時に、生活者としての姿を問われることがある。特に、プライバシー意識が強すぎたり、都市部での付き合い方や距離感にこだわりすぎると、地域住民に受け入れられないことがある。地域人としての意識を教職員に指導していくことも大切である。

6 調整機能としての教頭の役割

教頭の職務をキーワード化するとその1つに「パイプ役」「連絡調整」「窓口業務」など、いわゆる調整機能としての役割があげられる。校長と教職員、保護者と学校、地域や委員会と学校などの人的な調整機能や、教育課程の実施に関わる校務の運営上の調整など、一口に調整機能と言っても広範囲にわたる。

① 保護者との関係

一般的に教頭と保護者とは、担任を介したり、PTAの活動の中で連携することが多いが、へき地・小規模校では、前述の通り担任も兼ねることが多いので、保護者との接点が多くなる。北海道公立学校教頭会の調査によると、教頭が兼務するのは低学年学級に多く、これは比較的時間に余裕があるためと分析している。中学年・高学年の担任となると通常の授業の他、児童会活動や6時間授業が多くなり、放課後の教頭の職務が制限されるこ

とが多いのである。

低学年担任の教頭は、保護者との距離の近さを生かすと、学級・学校との信頼関係をダイレクトに結ぶことが可能となる。それを基盤に、学級経営、さらには学校経営に保護者を巻き込むことができるのである。

また、一般に都市部に比べ、保護者と学校と関わりが密接であるへき地・小規模校では、一方的に理不尽な要求を押しつける自己中心的な保護者は少ない。地域に住み、地縁・血縁・仕事上の関係など様々なしがらみがある環境下では、都市部でみられるような無理難題を一方的に押しつける行動にでる保護者は少ないのである。しかし、それは様々な問題が表面化しないという負の側面もあり、問題が内在化、深刻化してしまうこともある。したがって、教頭は保護者との距離の近さを生かして、小さな問題、声なき声も丁寧に拾い上げて、問題が深刻化する前に手立てを講じ未然に防ぐことが重要な役割となる。

② 地域との関係

北海道のへき地の学校の歴史は、地域そのものの歴史でもある。私財を投じて地域に学校を建設した地域住民は、「おらが学校」の思いが強いのである。したがって、学校行事が地域行事と強く結びついているへき地・小規模校も多い。特に、運動会や学芸会などが、地域や近隣の保育園と合同で開催されることが多い。また、冠婚葬祭を含め、地域の自治会の事務局的な役割を割り当てられることもある。学校が地域の中心的な役割として位置づけられているためである。また、学校近くに地域住民が集う集会所（交流センターなど）が置かれていることも多いため、管理等も含めて事務局的な業務が教頭に割り振られることがある。

このように、学校行事でありながらも地域の意向や背景などもとらえながら運営していくことが教頭には望まれるのである。

また、地域には、住民の一人に声を掛けると複数が応えてくれるようなネットワークが存在する。これらのネットワークを生かすことで、総合的な学習における地域学習をダイナミックに展開することができる。また、地域学習の講師を探したり、地域素材を発掘することも可能となる。「地域のしがらみ」を「地域ネットワーク」と置き換えることで多様な教育活動が展開できるのである。

③ 教育委員会との関係

へき地・小規模校に限らず、教育委員会との連携は、教頭の大きな役割の1つとなる。

連携業務を整理すると大きく3つに分けられる。

- 1) 教育課程に関わること（ソフト面）・・・教育課程全般や児童・生徒・教職員の状況など。
- 2) 施設・設備の管理に関わること（ハード面）・・・校舎・設備・備品などから教員住宅まで
- 3) 予算に関わること。

教頭は、日常的に教育委員会と連携しながらこれらの業務を進めている。学校現場では、教育委員会が物心両面から様々なサポートを行っている。しかし、学校からの要求や要望が、教育委員会において計画・立案されて予算化されていくこと、そして、修理・修繕、または、備品が納入されていく一連の流れや担当者の思いまではなかなか伝わらないため、行政に対する感謝の念が薄い実態にある。保護者との関係も同様で、児童生徒の安全管理や教育環境の整備なども、学校側から知らせていかないと伝わりにくい面がある。一般教職員と教育委員会、保護者や地域と教育委員会を結ぶことも教頭の重要な役割としてあげられる。教育委員会との連携を担当者と教頭レベルでやり取りをするのではなく、一般職員や保護者を巻き込んだり、広報を利用するなどしたりして、広く知らせていくことが大切である。それが、地域住民・保護者と学校と教育委員会を信頼関係で結ぶ教頭の役割なのである。

7 ミドルリーダーの育成と教頭の役割

教頭職の多様化・複雑化・広範囲化、勤務時間の肥大化、精神的疲労など、教頭を取り巻く職務上の環境は非常に厳しい。また、へき地・小規模校に勤務する教頭は、単身赴任者も多く、土日は学校施設などの管理業務も加わり、日常生活にも大きな制約があるのが実態である。近年、教頭昇任選考試験の受験者も減少傾向にあり、管内によっては教頭未配置校も出てきている。したがって、後述のように、教職の魅力を伝えていくことで、教頭の後継者育成、特にミドルリーダーの育成を図ることが緊急的な課題となっている。

Ⅲ へき地・小規模校教育における教頭職の課題と可能性

以上、広範囲にわたる教頭の職務の中でも、特にへき地・小規模校教育に焦点を絞ってその役割をとらえてきた。これらをもとに、へき地・小規模校教育における教頭職の課題と可能性を以下の5つにまとめた。

第一に、教頭がリーダーシップをとって、自校の特色や特性をとらえることである。それは、地域や保護者、教職員や行政から情報が集中する教頭の利点を最大限生かすことで可能となる。情報と情報を結び教育的価値を

見出すことで、その地域の特性を生かした教育課程の編成が期待できるのである。

第二に、一時期に大量に集中する資料作成業務・調査物に対して見通しを持ち効率化・能率化を図りながら処理していくことである。年度初めは、各種調査や提出文書が非常に多い時期である。さらに担任を兼務している教頭は、学校の年度計画の他、学級の年度計画業務、さらにPTAなど渉外関係の計画など、膨大な業務が重なることになる。しかし、年間を通すと業務の繁閑や軽重に偏りがあるので、見通しを持ち効率化・能率化を図ることとで負担は軽くなる。

第三に、多量の調査物やアンケートを活用することで、広い視点での判断が可能となる。各種調査やアンケートは、教育課程に関わることから施設の管理・運営、危機管理など、あらゆる領域からの調査が年間を通して行われている。これらの調査やアンケートは、結果や考察とともにデータ化されて手元に届く。すなわち、全国・全道・管内レベルでの整理された情報が手に入るのである。へき地・小規模校では、具体的な情報が集まりやすいメリットがある反面、1方向的な情報や目の前の実態をとらえて判断してしまうことが多い。「木を見て森を見ず」である。教頭には、現状を広い目で把握し、傾向をとらえ、自校の実態と比較しながら総合的に判断する力が求められるのである。

第四に、教頭がおかれている状況を教職員と共有し、協働体制を確立することである。物理的にも時間的にも通常の担任業務・教頭業務を網羅することは不可能に近いので、教職員の協働体制が不可欠となる。その体制づくりと機能化を図ることで、教職員の学校運営参画意欲に高まりが期待できる。同時に、教頭も教職員の業務の軽重を把握しながら、1人に集中しないよう配慮するなど、アンテナを張っておくことが重要である。

第五に、人と関わりながら成長していく教頭の姿を教職員に見せていくことである。校長の補佐役として、教職員のリーダーとして、学校の要として、保護者や地域、他機関との連携を通して、判断力や指導性を高めていく姿を見せていくことが、教頭職の魅力を間接的に伝えていくことになる。「教頭職」は、校長になるための「通過職」ではない。最終的には、「子どもを育てる人を育てる」のが、教頭の大きな役割であり魅力の1つでもある。児童の成長に喜びを感じることに同時に、教職員の成長・向上に充実感や達成感を感じることでできる職であることを示しながらミドルリーダーの育成を図ってい

く必要がある。

IV 終わりに

教頭の職務は、学校の規模や地域性によって職務の内容に大きな違いがあり、一般化しにくいのが現状である。

そこで、本稿では、へき地・小規模校に焦点化して教頭の役割とその可能性と課題をとらえてきた。へき地・小規模校に勤務する教職員、その地域に住む保護者や住民にとって、教頭の存在・影響は非常に大きい。したがって、教頭がその地域性をしっかりとらえ、その特性を活用して豊かな教育活動を推進する教師を育てていくことが、地域に信頼される学校づくりとなるのである。

参考文献

- ・北海道教育大学へき地教育研究センター 「へき地教育研究」 第57号 2002年
- ・北海道教育大学へき地教育研究センター 「へき地教育研究」 第60号 2005年
- ・新編 教頭読本 教育開発研究所 NO.163
- ・子どもと地域の未来をひらく へき地・小規模校教育の可能性 玉井康之編著 教育新聞社
- ・学校運営 NO.551 全国公立学校教頭会
- ・平成20年度調査報告書 北海道公立学校教頭会
- ・玉井 康之著『地域に学ぶ「総合的な学習」—学社融合時代の学校・行政の役割—』東洋館出版社、2000年