SURE 静岡大学学術リポジトリ
Shizuoka University REpository

教頭職の職務と力量形成に関する研究(1)：高等学校等教頭に対するパイロット調査報告

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2012-10-29 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 藤原, 文雄 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.14945/00006850

教頭職の職務と力量形成に関する研究（1）
－高等学校等教頭に対するパイロット調査報告－

A Reseach on Shaping Professional Competence and Professionability among Vice-principals

藤原文雄
Fumio Fujiwara

はじめに－本調査のねらいと調査方法－

ここで報告する調査結果はわれわれが平成16年度から平成18年度にかけて研究を進めている『教頭職の職務と力量形成に関する実態調査研究』の一部分を為すものである。われわれは、既に平成14年度から15年度にかけて『ライフコースアプローチに基づく学校事務職員の職務と専門的力量に関する実態調査研究』(1) を行い成果を公表したが、今回の教頭を対象とする研究はそれに続くものである。

われわれが今回の研究で探究しようとしている問いは大きく次の三つである。つまり、①教頭はどのような職務をどのような気持ちで遂行しているのだろうか（職務実態・職務態度)、②教頭はどのような力量・知識を必要だと考え、それはどのような道筋によって形成していると考えているのだろうか（力量・知識)、③教頭と校長、事務長・事務職員、主任とは相互にどのような役割期待を抱いているのだろうか（役割期待）というものである。

こうした問いを明らかにするために、われわれは次のような研究のプロセスを予定している。つまり、(ア)S県内の県立高等学校、盲・聾・養護学校教頭に対する自由記述式の質問項目が多いパイロット調査の実施（本調査）→(イ)S県内全ての県立高等学校、盲・聾・養護学校教頭を対象とする調査の実施→(ウ)S県内の小中学校教頭に対する自由記述式の質問項目が多いパイロット調査の実施→(エ)S県内全ての小中学校教頭を対象とする調査の実施、というプロセスである。

本稿では、以上のプロセスの中の（ア）S県内の県立高等学校、盲・聾・養護学校教頭に対する自由記述式の質問項目が多いパイロット調査について報告する。この調査はS県高等学校教頭会 (2) に協力を依頼し、任意に選ばれたS県の高等学校に勤務する教頭65名、盲・聾・養護学校に勤務する教頭30名を対象に2004年２月～３月にかけて行われた。既に述べたように本調査は、今後予定されている数量的処理を行うアンケート調査を実施するための事前調査としての性格を有しており、自由記述式の質問項目を中心に構成されているため、回答にかなりの時間を必要とする。そうした制約にも関わらず、高等学校に勤務する教頭については29名、後者の盲・聾・養護学校に勤務する教頭については13名の協力を得ることができた。ここに感謝の気持ちをお伝えしたいと思う。

われわれが本調査で明らかにしようとした問いは、「職務実態・職務態度（教頭はどのような職務をどのような気持ちで遂行しているのだろうか)」、「力量・知識（教頭はどのような力量・知識を必要だと考え、それはどのような道筋によって形成していると考えているのだろう

か)」、「他の職への役割期待（教頭は校長、事務長・事務職員、主任などにどのような役割期待を抱いているのだろうか)」の三つである。本稿では紙幅の関係上、全ての質問項目に言及できないが、可能な限り幅広く論じることとしたい[3]。なお、以下では特にことわりのない限り、県立高等学校、盲・聾・養護学校教頭（以下：教頭と呼ぶ）を区別せず論じることとする。

（1）リアリティーショック

どの職業においても、実際に職業についてみて、それまではわからなかったこと、驚いたこと、予想外であったこと、予想以上であったことといったリアリティーショックを受けることが多い。このリアリティーショックの具体的な内容は、その職業の性質を特徴づけている。教師の場合には、「仕事量の多さ」、「子どもの能力差の大きさ」、「管理・統制のきつさ」、そしてそれにも関わらず「世間の目の冷たさ」などがショックの具体的内容として指摘されることが多いという[4]。また、われわれが既に行ったＳ県の県立高等学校、盲・聾・養護学校に勤務する事務職員の場合には、「仕事内容が広く、様々な知識が必要」、「学校や教員の考え方やルールの特殊性」、「教員が学校事務職員を一段低く見ること」などがショックの具体的内容として指摘されることが多い[5]。では、教頭の場合にはどうであろうか。

教諭時代に学校で教頭職の姿を見てきたとは言うものの、実際に自分が教頭になってみて「教頭になるまではわからなかったこと、驚いたこと、予想外であったこと、予想以上であったこと」というリアリティーショックを感じた人は31名（73.8%）に達している。このリアリティーショックの内実は、以下のように多岐に及んでいるが、「外部との関わりも多く」、「即対応が必要な事態が多く」、「職務内容が不明確で幅広」く、「文書処理も多い」し、「多忙感」を感じているものの、「校長の意向を把握しつつ」、「教職員からは距離」を置かれ、「気を遣うことが多い」等という教頭の職務実態が反映された結果となった[6]。

こうしたリアリティーショックは初めて教頭として任用されるまでの経歴によっても異なることが予想される。今後の検証課題としたい。

□文書処理の多さ

・県教育委員会を始めさまざまな機関からの送付文書、提出・報告文書の多さは予想以上でした。

□職務内容の不明確さと幅広さ

・朝から晩まで勤務のメリハリのないこと、昼休みを明確にできないことなどが予想外であった。

・教科指導以外の業務分担や教頭の業務が、学校により、かなり違っている。例えば、本来、教務課長、総務課長の業務と考えられることが、教頭の業務になっていたりして、着任当初は戸惑うことが多い。業務が、各学校で、所謂「阿吽の呼吸」により進行していると感じることが多い。

□多忙であること

・非常に多忙であること。

□教頭会の活動の幅広さと負担の大きさ

・教頭会の会合や研究・業務が多く、校外の仕事で相当の時間が割かれてしまう。

□即対応が必要な事態が多いこと
・職員からの多くの連絡・報告・相談に対する的確かつ迅速な対応が求められること。
□職員に気を遣うということ
・一般教員に対して気を遣わなければならない状態の多さは予想以上であった。
□仕事の依頼が難しいこと
・先生方の授業への取り組み状況により仕事の依頼が難しいこと。
□校長の意向を十分に把握することの大切さ
・校長の意向を十分に把握して、行動すること。
□情報収集・提供の大切さ
・会議等における決定を円滑に進めるためには、①情報収集（先生方がどう考えているのか）をし、②それに基づき校長とも十分に相談した上で必要な教職員に上手に打診し、③方向をきちんと決めておくことが重要。その意味での情報収集、下準備が予想以上に大変。
□情報量の多さ
・外部からの文書、職員の出張伺等の服務、ＰＴＡ等の外部団体との交流など一教員ではない豊富な情報が集まること。
□教員文化の特殊性や一部の教員に対する驚き
・教員の価値観と一般社会の価値観との違い。
・教員の我が儘が通りやすいこと。
□校長職の個性の違いと強さ
・校長の個性によって、学校が全く異なるものになってしまうこと。
□文部科学省、教育委員会などの影響力の強さ
・学校現場が予想以上に文科省や教育委員会に振り回されていること。
□教員の年休管理の煩雑さ
・教員の年休などの管理のめんどうさ。
□教職員からの距離
・教員が仲間として扱ってくれない。自分は仲間のつもりでも、線を引かれるような気がしている。立場として扱われる。
・職員室の机の向きが変わったこともあり、特に最初は職員との距離（溝）を感じ本音で話ができなかった。
・教職員から常に行動が注目されていること。
□法的知識などの必要性
・教育関係法規についての知識の必要性。
□多様な職種の職員との調整
・学校を運営していくにあたっての多様な職種の職員との調整。
□外部との関わりの多さ、難しさ
・同窓会、ＰＴＡ、地域など外部との連絡調整が予想以上に多いこと。
・電話、苦情、来客、調査等への対応が非常に多いこと。
□責任感を感じること
・とにかく教諭時代の「気楽さ」が失われた感は否めない。仕方がないとは思うが・・・。
□勤務したことのない学校に赴任した戸惑い

・教職に就いてから、中学校しか経験してこなかったので、養護学校に初めて赴任し、すべてが未経験で、大変な戸惑いを覚えました。

（2）やりがい

既に述べたように、教頭の仕事は幅広く、多忙であり、調整に気を使うことも多く、つらいことも多い。東京都立高等学校教頭会が平成６年に行った調査によれば、「教頭の職務遂行に当たって、つらいことについて述べてください（記述）」という質問に対して「教員から離反していると感じているとき」、「仕事量の重荷を感じたとき（自分の時間があまりない）」、「職員団体との対応」、「校長と意見の相違が感じられたとき」、「教員の服務上のトラブル（出勤簿の不適切など）があるとき」、「生活指導で生徒の指導措置をするとき」などの指摘が多くなされる結果となっている[7]。とくに「教員から離反していると感じているとき」の指摘率が高い結果となっているのが興味深い。

現職教頭（現校長）の一人は「教頭にすべてのしわ寄せが生じる学校経営では学校はよくならない。……中堅教員にとって、すべての教員にとって、教頭職を魅力的にすることが、これからの学校改革と連動して実施しなければならないことだと思う」[8]と提起しているが、筆者も同感である。「魅力的」という言葉とはすこし、ずれがあると思われるが、われわれはやりがいに注目してみた。果たして教頭は教頭職としてやりがいを感じているのだろうか。また、どのようなことにやりがいを感じているのだろうか。

結果として38名（90.5%）の人がやりがいを感じると回答した。やりがいを感じる理由は以下の通りである。

□学校の方針決定に関われること
・企画を実施に移す判断の段階で、自分の考えが反映される。
□自分の考えを打ち出せリードできるということ
・校長の経営方針が明確で、それを自分なりに消化して職員に打ち出すことができる点です。
□情報を多く持っているため多角的な判断ができること
・教頭の立場は、業務に関する各種情報が集まりやすいため、担当者より、多角的な判断が可能である。
□学校運営の要にいるという実感
・自分が学校全体を切り盛りして運営しているのだという自信と満足感をもつことができる点。
□校長の意向を的確に遂行できたとき
・学校運営での職員間の調整役であり、校長の意志を職員に反映させること。
□学校改善が進んでいるとき
・学校全体がよい雰囲気の中で教育活動が行われ改善する方向に進んでいると感じられる時、先生や生徒が自己実現できたと確信できる立場にある。
□学校がいい方向に動いていることを実感したとき
・やりがいといえば、組織が新しい風をうけ、新たに帆先を変えて動こうとしている手応えを感じること。大きな組織はなかなかにぶいですが、それでも変革が見え、改革の風が吹いていることが実感できることです。
□教職員や生徒と一体感が持てたとき

・心ある多くの教職員と一緒に仕事ができること。
□教職員に信頼されていることを実感したとき
・職場で教職員から信頼された時。
□校長に信頼されていることを実感したとき
・校長に信頼されているとき。
□役割を果たせた時
・自分の今の立場は「つなぎ」のようなものであると思っているので、その役割がうまくいった時は大変うれしいし、やってよかったと思う。
□責任の重さや大変さ
・ひとつの学校の管理職の一員であることは当然責任が重いのであるから、その意味において「やりがい」は感じる。但し、やりがいがあっても教頭職が好きかときかれると自信がない。
□環境が整えば
・仕事がやりやすい環境が整ったら、という条件つきで仕事にやりがいを感じます。「学校を作る、自分の学校の生徒を育てる、現場の教育を通して、世の中・日本の社会を良くする」というように教育は計算してできない分だけ無限の可能性を秘めたおもしろさ、やりがいがあると思う。しかし、良い意味で教頭（管理職）の権限が生かされる状況でなければつぶされてしまう。もう地位・名誉だけで頑張れる時代ではない。何とか環境整備をしっかりする必要がある。
□自分の幅が広がること
・教員からの様々な声を聞くことができ（多くは苦言である）、自らの幅を広げる上で良い環境であること。
□教師を応援できたとき
・教員がやっている仕事、やろうとしていることについて校長の理解が不十分で許可が出ない時などにきちんと説得できた時には充実感がある。
・校長になるための一時的なポストと考えれば心も入らないと思うが先生方の働く環境を整備し校長の思いを完遂させることで、教頭職をやっていけば満足度が高い。先生方を大切にしながら管理をやっていくことの楽しさはある。
□子どもの成長を応援できること
・さまざまな障害病気の子供たちが一生懸命頑張っているのを少しでも手助けできること。
・障害のある子の幸せを願うこと、そのためにやるべきことはたくさんある。また志のある職員と教育に打ち込める喜びもある。

（3）教頭の職務理解と理想の校長像

現在、教頭は校長や教諭等とともに学校教育法で規定されている独立した職である。よく知られているように、第二次世界大戦後には法制上、教頭という職は存在せず、1957年の学校教育法施行規則の改正による教諭を持って宛てる職という「充当職」化という段階を経て、1974年の学校教育法改正により、独立した職としての地位を確立した。

学校教育法第28条において「教頭は、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」、「教頭は、校長に事故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」と規定している。このように法制上は規定されているが、教頭自身はどのよう

にこの法規定を咀嚼し、自己の職務をイメージしているだろうか。

1998年には中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』が出されたが、そこでは学校の自主性・自律性を高めることが提言された。そうした文脈で、教頭の役割についても言及されてきた。例えば元兼正浩は、中留武昭のリーダーシップ類型論（教育的リーダーシップ、文化的リーダーシップ、管理・技術的リーダーシップ）に基づきながら、教頭には同じ管理職ではあっても校長とは異なり、教育的リーダーシップがその根幹をなすという主張を、教育委員会の管理職の人事担当者に対するアンケートに基づき行っている。また、元兼は組織を革新したり、開発したりすることが主な「リーダー」と、管理したり、維持したりすることに重きをなす「マネジャー」を区分する考えに依拠して、校長を前者として、教頭を後者として理解する枠組みを示している[9]。

こうした「リーダー」と「マネジャー」の違いを明確に打ち出し、学校経営研究にも一定の影響力を持ったのはジョン・P・コッター(John P.Kotter)[10]であるが、教頭自身はどのように自己の職務を規定しているのだろうか。

われわれは「あなたは、教頭という職がなすべき仕事はどのようなものだとお考えですか？下記の空欄に自由にご記入下さい」という質問を行った。その回答を整理した結果は以下の通りである。一人の回答者が「学校全体の方向性については校長が舵をとるが、その推進と調整については教頭が大きな役割を果たしている。校長を補佐すると同時に経営面でも意見を進言し、積極的に関わるべきである」と明確に自己分析しているように、組織の方向性を決定し、学校を代表する「リーダーとしての校長」を補佐し、実質的に組織を動かしている「マネジャーとしての教頭」として、自己規定していることが伺える結果となった。

紙幅の関係でここでは詳細に言及できないが、われわれが行った「あなたは、どのような校長のもとで最も働きたいと思いますか」という質問に対して「明確な方針と判断力」と「人間性の豊かさ」、「人間愛、教育愛、情熱」に関する指摘が多くなされ、具体的・実務的な調整などについての期待はそれほど指摘されなかった。これも「リーダーとしての校長」と「マネジャーとしての教頭」との役割分担を示していると考えられる。

□情報収集と情報提供

・誰よりも早い情報収集を行い適切に対処する原案を持ち校長の指示を受ける。

・生徒、職員、地域社会等の外部の動きを的確にキャッチすること。その為には校内外をこまめに歩き情報を得ること。正確かつ豊富な情報があればこそ、的確な判断と公正な学校運営ができる。机に向かってパソコンしかやらない、歩かない、コミュニケーションの欠けた管理職はダメ。

□企画・意見具申

・全てについて自分の意見を持ち校長からの相談に応じる。学年主任・教務主任時代の経験をもとに各先生方の立場になっての意見を伝えるようにする。

・学校の未来像について職員、生徒の現状を見て具体的に改善の方法を考える。

□校長を補佐すること

・学校運営において校長の補佐をすること。

・校長の補佐として、校長の意向を反映し、教職員の空気を校長に伝え、学校実務の円滑な執行をマネジメントする職であると考えている。

□校長を表に出さないこと
・校長より先に物事の処理をし、最後まで校長を表に出さない気配り。
□教職員の相談相手、指導、環境づくり
・先生方が前向きに仕事に取り組んでもらえるようにサポートすること
・職員がやりがいを感じるように相談にのったり、アドバイスをして信頼関係を築く。
・各教職員の業務状況・心身の健康状態等の観察及び助言。
・意欲的な校風の確立。
□教職員の専門性の向上
・校内の授業や研究推進を図る。
・職員の仕事への構え、指導力、専門性の向上に向けての努力の推進（教員への指導・助言)。
□教職員の監督
・教員の生徒に対する指導を監督し指導すること。
□校長の経営方針の教職員への周知徹底、具現化
・校長の持つ学校運営計画の具現化を図るための教職員の指揮監督。
・校長が頭脳だとすれば、”エンジン”に相当する実務の推進者。
・学校経営の骨組みづくりとその推進。校内のあらゆる業務のコーディネイト。
□校長と教職員との間の調整、まとめ役
・教員と校長とのつなぎ（パイプ)。
□教職員間、分掌などの間の調整、まとめ役
・各教職員間の調整をすること。
・各学部（小学部、中学部、高等部）間の調整と支援（分掌も含む）
□窓口として対外的交渉をすること
・対外的には学校の顔の一つ。自分自身が宣伝マンになる。
・地域、関係機関との交渉（渉外役）
□情報管理、危機管理など
・学校内における情報管理と情報の発信と公開。
・危機管理
・校舎、物品等の保守・管理

（4）教頭職として直面した課題とその解決策・支援策

われわれは、「あなたが教頭職としての仕事を遂行する上で、これまでに直面された課題や苦労された点などをお書き下さい。またそれを解決する上で有効な方策、サポート策についてお教えください」という質問を行った。その結果をまとめたものは以下の通りである。

教頭の職務の中心は「調整(Coordinating)」としばしば言われる。既に、「（3）教頭の職務理解と理想の校長像」で論じたように、われわれの調査結果もそうした考え方を支持する結果を示している。

この「調整」が管理機能の一つであることを主張したのはギューリック(Gulick,L.H)である。ここでいう「調整」とは「各部分の努力を整序し、共通の目標の追求において行動の統一がもたらされるよう正しく準備し留意すること」である。こうした「調整」は教頭のみの仕事ではなく、校長や主任などにも期待される仕事であるが、教頭に求められる「調整」は総合的かつ

管理的な「調整」であると言われる[11]。ここで質問した教頭が仕事を遂行する上で直面した課題や苦労は、そうした教頭の「調整」に関わるものが多く指摘された。

また、直面する課題や悩みが人間相互の「調整」に関わるだけに、その解決やサポート策に特効薬がない中で問題を（Ⅰ）「かわす」（ひたすら耐えて相手か自分の異動を持つなど）、（Ⅱ）「問題に向き合う（相談したり、時間をかけて対話を継続したり）といった対応策を採っていることもわかった[12]。

筆者が大学院生として学校経営の研究をスタートした際に学校のしくみや実態について多くのことをＳ県の県立高校の管理職や教師たちに教わった。その際に筆者が驚いたことの一つに、学校というところが筆者の経験した企業と比較した場合、人間関係で多くのことが微妙に巧妙に動いていく「あまりにも人間的な集団」[13]であるという点であった。ここでわれわれが行った質問一つをみても、教頭が非常に複雑な対人関係の中で明確な権力を持たず、地道に学校という「あまりにも人間的な集団」の中で「調整」を続けている姿と、その職務の難しさをイメージすることができるだろう。

こうした「あまりにも人間的な集団」の中で「調整」という教頭の置かれた立場が、果たしてＳ県の県立高等学校、盲・聾・養護学校と同じように小中学校の教頭にも当てはまるのかは今後検証していきたい。

われわれは、今回の調査で「現在の教頭職の職務の実態、権限・責任の再配分や任用・研修等の在り方について何か改善すべき点があれば、改善方策とともにご記入ください」という質問を行った。その回答においては、「文書処理などの軽減」、「職務内容・権限の明確化」、「多忙の解消」などとともに、「わがまま言いたい放題の教員に対して教頭は無力と言ってよい。教頭自身に『権力』は不要だが、あまりにひどい教員を処遇するシステムは必要」、「何でも教頭に任されるのは負担が大きい。教頭の相談役的な人がいるとありがたい」、「教頭の悩みを出し合い気軽に相談できる教頭の存在が必要」、「教頭研等では、校長が『教頭を育てる』ということを意識して体験談等を語る機会がほしい」、「教頭の日常の職務についての研修はなされていない。特に新しく教頭になった人は戸惑いながら仕事をしているのでそれをサポートする手だてが欲しい」など教頭のサポート体制についての改善策も提言された。

□管理職間の人間関係
・校長やもう一人の教頭との人間関係→他の教頭との情報交換
□教職員をまとめていくこと
・ボトムアップの調整、新しい試みへのリーダー性の発揮→何でも相談できる仲間の存在
・十人十色とはよく言ったもので、さまざまな価値観で人は生きており、こちらの説明に了解して賛同してくれる時は少ないこと、他の場面で異を唱えたりするなど、教員はナベブタ社会と言われている通り、人間臭い社会である。→頭を下げ、黙って仕事をする以外に方法はないと考えている。中には協力してくれる職員がいることがありがたい。
□人事に関すること
・校内人事、分掌、部活動における人選、担当毎に案がちがう場合、合意にもっていくこと→誠意をもってねばり強く当たる。日頃より人間関係に気配り。
・学校では管理職の立場が弱いと感じる。命令ではなくお願いになってしまうことが多い→校内外の人事などは希望を聞かずにトップダウンで決められたらよいと思うことがある。

・職場の人間関係や人材不足→個々に相談にのったが根本的な解決にならなかった。→人事の問題は校長に希望として報告・相談した。

□大規模校における教員の把握とケア

・大規模校における教職員の把握。今は教員の「心のケア」の部分に対する対応が求められる。→校長との連携、校内の教員の協力。

□学校に変化をもたらすこと

・教員の仕事をいかに軽減するかということ。特に分掌等での仕事の重なりあいを軽減してきた。永年重なり合った仕事を教員がやってきたので教員は面食らったと思う。→常に教員、特に分掌主任の意見を聞くことが大切だと思う。仕事の内容は直面している教員にしかわからないので分掌主任に意見を聞くことが重要である。

□各種業務が前年度踏襲で運営されており、合理的に判断して変更が妥当と考えることに対して、各業務をルーチンワークと考えて無意識に進めていく一部教職員の反対が常にあり、年度途中からの業務内容変更が困難である。そのため、早い時期から各企画をスタートし、教職員への説明（説得）を進めておくことが必要であると考える。→現在直面している課題のため、有効な方策等を述べる立場ではないが、全ての学校業務について、少なくとも一年間を見通した教職員の業務計画を立てておく必要を痛感している。また、各業務のリーダーへのタイムリーな指導・助言も重要であると思う。

□対応が難しい教師に対応すること

・年輩（年上）の教員で対応が難しい方がおられ、はじめを失敗したため執拗に攻撃されて仕事がスムーズにいかないことが多くあった。結果として周囲に救われたが…。→周囲の人間関係がわかるまであまり自分を出さない方がよい。自分に当てられても当たった人の悪口は言わない。周囲が公平な判断をして助けてくれる。

□外部からの批判・苦情の処理

・外部からの苦情電話等の処理（この他に不審者の進入、指導力のない教職員への対応、教職員同士の意見や考え方の食い違いなど）。苦情の場合、ほとんどが激昂した口調である。また苦情の内容が両極端で食い違いがあることなど。→勤務校の教育方針、教育ビジョンを明確に伝え、理解を図る。どんな苦情であれ、謙虚に耳を傾ける。しかし、教育方針が揺らがないように毅然とした態度をとる。

□事務室と職員室との連携

・事務室（事務職員）と教員とのパイプ役としていかに風通しのよい運営をするかに苦労しています。→一日に一度は事務室の職員と会話をし、良好な人間関係を保つよう心がける。

□教職員を育てること

・私たちは先輩の姿を見て真似て育ってきたと思います。その経験則をうまく説明、伝えることができないでいます。若い方々に生活習慣や職場のマナーがうまく伝えられません。→中間的な立場の方々（30～40才台）が模範、助言をしてくれるとよいと思います。(教頭という職は、先生方と心理的な距離があるように思いますので)

□校長から指導を受けられなかったこと

・校長から教頭として行うべき仕事ややり方について指導を余り受けられなかったこと。→教育新聞をよく　読む。教育実践者の本を読む。他の教頭に相談する。

□学校の個別性を理解すること

・教頭として赴任するとその学校の持っている学校文化、地域の状況、地域と学校との関係、ＰＴＡ等との関係等がやはりその学校独自のものがあり、ある程度それを理解し、把握するまでが大変。→他の管理職を含め、教職員全員に対して良好な人間関係を構築する中でアドバイスを受けることが有効。

□勤務経験のない赴任した学校の全貌を理解すること

・小中高等部に訪問教育もあり、すべてを理解することが大変であった。→分からないことは今までいた職員に聞く。

□渉外に関連して

・施設などとの連携を図り、子どもや職員にとってよりよい教育を実践することが一番苦労する。→とにかくこまめに足を運び相手と話をすること。その場合自分の考えをきちんと持つこと。いろいろな情報を得ること。

□パソコンに関する能力の不足

・ＰＣを扱う能力が低いので、資料づくりに時間がかかる。→パソコンの能力については人をあてにできないので自分でやるしかないと考えている。

□管理職の異動

・県の施策としては現在、「校長の一校在職は長く、教頭は短く」との方針があるが、合わせて、引き継ぎがうまくいくようにバランス良く異動を組んでいくことが必要。一斉に管理職が異動となると難しい点が多々生じてくると思う。

□多忙

・会議への出席と教頭の本来の業務の繁忙さによって、じっくり落ち着いて校務を処理する時間がない→報告業務と日常業務の整理。

□価値観の多様性と判断の迷い

・多様な考え方がある中でどれを採り上げ、採り上げないものについてどう説明するかいつも迷っています。→校長・教育委員会の適切な指導・助言。

□学校事故への対応

・学校事故への対応（保護者の不信）、安全対策、危機管理の甘さなど→誠意をもって保護者に謝罪・説明する。

□自分が納得できない仕事をさせるとき

・県からの指示を自分としては納得できないでやらせなければならないこと。

（5）教頭職に必要な力量と知識

教頭職にはどのような力量と知識が必要なのだろうか。既に述べたように、1998年に出された中教審答申『今後の地方教育行政の在り方について』で提言された自律的学校経営を進める上で、校長など管理職の力量や知識の内実そして、その力量形成の仕組みづくりに大きな関心が寄せられてきた[14]。

では、教頭自身は自らに必要な知識をどのように捉えているのだろうか。われわれは、「あなたは教頭職に必要な力量や知識等はどのようなものであるとお考えですか？下記の空欄に自由にご記入下さい」という質問を行った[15]。この問いについてはあまりにも多くの回答が得られ、むしろその分類に悩むこととなった。この職業人に必要とされる力量や知識をどのように構造的に把握するのかという課題は、既にわれわれが行った『ライフコースアプローチに基

づく学校事務職員の職務と専門的力量に関する実態調査研究』でも直面した課題であり未だ筆者として納得のいく答えが見つかっていない。管理職に求められる力量の分類に言及した加藤崇英の先行研究のレビューでも多くの分類が紹介されているが[16]、教頭職の力量をどう構造化して把握するのかという課題は今後更に検討を重ねるものとして、取り敢えずＫＪ法により分類整理した結果が以下の通りである。

また、われわれは「最近、教頭職として仕事をしていて、知識や力量等がなくて困った、あるいはもっと深い知識や力量等が欲しいと思ったことがあるか」という質問を行った。結果として、37名（88.1%）が「はい」と回答した。その具体的な内容について質問したところ、「自閉症をはじめとする障害について知識を深めたい、対応力を高めたいと思うのですが、時間的な余裕を生み出せないでいます」というように「教育に関する力量と知識」と「やはり法的な知識（特に教育法規関係）が乏しいため、職員の服務などでわからないことが多くすぐに的確に対応できない。例えば組合員の権利主張に対し、いかに反論できないようにきちんと説明・対応できるか自分でも自信がない」というような「教育法規に関する知識」についての指摘が多いという傾向が見受けられた。

さらに言えば、高等学校に勤務する教頭よりも、盲・聾・養護学校の教頭の方がより多く「教育に関する力量と知識」の不足を指摘している傾向も見受けられた。同じ県立学校の教頭と言っても、盲・聾・養護学校の教頭の方がより教育的リーダーシップを、そして、高等学校の教頭の方がより管理的リーダーシップを発揮している可能性もある[17]。今後是非検証したいと思う。

□教育に関する力量と知識
・教師としての専門性。
・教科指導、生徒指導に関する教員としての力量。
・障害に対する知識や保護者への支援のため…は当然の事である。校務の整理や児童の教育に関する全ての事を求められている。これが基本で各校種の障害の様子や、学校の規模によって多少異なる程度である。
・児童生徒の実態把握が的確にでき教育課題が分かる。
・特別支援教育に向けての先見性、企画力、行動力。
・障害児教育の知識と技能。
□校務分掌についての力量と知識
・校務分掌の仕事内容についての理解
・情報収集力と服務等を含めた校務全般に対する知識
□教育哲学・学校論についての力量と知識
・教育哲学を持ち、教育全般を深く理解していること。
・社会全体の動き、特に学校がどのように見られているかを知るための全体の知識、一般会社の経営についての知識。
□社会と学校との関わりについての知識
・広い社会への視野と今後の養護教育の進む道についての考え。
・学校という枠にとらわれない広い視点。
□勤務校種についての力量と知識

・養護教育に関する専門性を身に付けていること。
・障害児教育に対する深い見識、指導の専門性、正しい障害観。
□危機管理についての力量と知識
・防犯・防災に関する知識
・危機管理能力
□教育法規などに関する知識
・学校運営、勤務服務に対する規則等を学習する意欲を持っていること。
・教育法規等の全般的な知識。民法・刑法などで学校・生徒に関する部分の基本的な知識。
・教育法規に基づいて教育活動及び職員の管理が行われるため一般的な法規を読みとる力。
・公文書の扱い、服務等についての知識
□情報収集・処理能力
・多角的な解析能力、企画全体の掌握能力。
・観察力、洞察力、判断力、決断力、実行力がなければならないし、他の模範とならなければ意味がない。
□問題解決・企画・判断能力
・問題発見能力と解決能力。
・学校運営全般に関する合理的な考え方。
・全体を見る視野と見識（相談にすべて応じられる）。
□調整能力
・調整能力、企画能力、情熱、気配り。
・企画力、調整力、気配り、リーダーシップ。
・各種会議を時間的にも内容的にも効率よく司会し、運営、議決する能力。
・人をたばねる力があること。
□文書処理能力
・文書処理能力
・体力、文書処理、文書管理、マネジメント能力
□パソコン活用能力
パソコンはもちろん全てのものに明るいこと。
□コミュニケーション能力
・コミュニケーション能力と人間性
・ＰＴＡ、中学校関係者、地域住民から信頼されるような会話術、対応術（話の上手さを含む）。
・インフォーマルな人間関係の構築
□人間性、人間としての魅力、教養、誠実さ、強さ
・細やかな状況、人の気持ちに配慮できる資質を持っていること
・どのような発言、意見も聞き入れる度量があること
・広い意味での「教養」が求められている。「バランス感覚」と言いかえてもよい
□体力・気力・健康
・体力、気力
・精神的なタフさ

・精神面も含めた自己防御・自己管理能力
□管理職としての責任感・包容力
・誰からも信頼されるための誠実さ、公平さ、包容力
□人間愛、教育愛、情熱
・人間愛、教育愛
・教師としての自分、生徒に対する愛情を持っていること
・生徒に対する愛情と、教育に対する信念

以上

＜註＞

（1）詳細は、『ライフコースアプローチに基づく学校事務職員の職務と専門的力量に関する実態調査研究』（代表：山崎準二静岡大学教授）報告書を参照のこと。また、藤原文雄「連載　学校事務職員の職務と専門的力量の研究（1）～（11）」『学校事務』学事出版、2004年４月～2005年３月も参照されたい。

（2）Ｓ県高等学校教頭会は「高等学校教育の振興及び会員相互の親睦を図ること」となっており、平成16年度では県立高等学校、市立高等学校、盲・聾・養護学校124校から254人の教頭が会員になっている。

（3）この調査をもとに執筆したものとして他に、藤原文雄「事務職員との連携・協働をどう進めるか」（佐藤晴雄『新版　教頭読本』教育開発研究所、2004年）、藤原文雄「『担当した部門を活性化させるキーパーソン』、いわば『自分の頭で考える』主任が期待される」（『総合教育技術』2005年１月号）などがある。

（4）山崎準二『教師のライフコース研究』創風社、2002年、「第５章　教職意識の構造」を参照のこと。

（5）藤原文雄「学校事務職員の専門的力量形成の特徴と今後の支援のあり方」清原正義編著『学校事務の将来像と研修（学校事務事典５）』学事出版、2004年を参照。

（6）Ｆ地区公立高等学校教頭会が平成12年度に行った調査でも「従来に比較して増えた職務は何か」という問いに対して「文書処理」、「調査統計」が高く指摘されている（同「教頭の職務『これからの教育における管理・運営上の問題』Ｓ県高等学校教頭会『平成12年度秋季研究協議会　研究発表資料集』平成12年）

（7）東京都立高等学校教頭会「教頭の職務－魅力ある教頭像を目指して－」全国高等学校教頭会『研究集録』第19号、1994年。尚、この調査では「充実感を抱いたこと」、「楽しいこと」についても記述を求め分析している。

（8）横澤幸仁「今までの教頭、これからの教頭」浦野東洋一・坂田仰・青木朋江・横澤幸仁編著『現代学校論』八千代出版、1999年、29頁。

（9）元兼正浩「教頭に求められる『企画・調整力』とリーダーシップ」前掲、佐藤晴雄『新版　教頭読本』、21頁。この他に校長と教頭の職務の対比については藤田英典「教頭の役割と課題－組織社会学の視点から－」『学校経営』41巻11号、第一法規、1996年10月号、篠原清昭「教頭のリーダシップと校長職との違い」小島弘道『校長・教頭の教育戦略と経営力』教育開発研究所、2000年などが参考になった。筆者は、こうした「リーダーとして

の校長」と「マネジャーとしての教頭」に加えて「ビジネス・マネジャー（学校事務）としての事務長」が力を合わせて経営を進めればいいと考えている。もっとも、そのためには事務職員の更なる力量向上と一定の水準維持の仕組みが必要だと考えている。

(10) ジョン・P・コッター(John P.Kotter)著、黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社、1999年。

(11) 坂本孝徳「教頭の職務内容と登用の課題」中留武昭・論文編集委員会編『21世紀の学校改善』第一法規、2003年、堀井啓幸「学校裁量権の拡大と教頭のあり方」前掲、佐藤晴雄『新版　教頭読本』所収などを参照。

(12) 河上茂雄は『教師力（上）（下）』（誠信書房、2003年）の中で、ストレスに対処する上での方策を「（1）まぎらわす」、「（2）かわす」、「（3）問題に向き合う」といった方策に分類している。本稿はこの河上の分類から多くの示唆を得た。こうした「調整」に関わる教頭の力量向上のために、事例を各校から持ち寄り相互に学び合うという研修も取り組まれている。例えば、M・T地区県立学校教頭会「県立学校における管理運営上の諸問題と教頭の役割」（S県高等学校教頭会『平成10年度秋季研究協議会　研究発表資料集』平成10年）は優れた取り組みと言えよう。

(13) 詳細は、藤原文雄「学校改善と校長のリーダーシップ」浦野東洋一編著『現代校長論』同時代社、1997年。

(14) 大きな研究成果として小島弘道『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂、2004年、河野和清『地方分権下における自律的学校経営の構築に関する総合的研究』多賀出版、2004年を挙げておきたい。

(15) われわれは、「教頭職に必要な力量や知識等を身につける上で役に立ったという経験や研修、人との出会いなど」についても質問した。結果として「管理職から学んだ」、「主任・主事経験」、「教育委員会などでの勤務」、「研修を受けて」、「教職経験から学んだ」など多くの道筋が指摘された。（5）「教頭職に必要な力量と知識」でも明らかにされているように教頭職に必要とされる力量や知識等は多岐にわたる。このため、力量や知識によりそれを身につける道筋も違うことが予想される。一人の教頭が「教頭として必要なものの内、例えば、法律・規則等に関するもののように知識の部分については研修会等への参加が有効であると考える」と指摘したように、力量や知識に応じた力量形成支援のあり方を整備することが必要である。

(16) 加藤崇英「学校管理職の力量に関する研究レビュー」前掲、小島弘道『校長の資格・養成と大学院の役割』所収。

(17) S県の高等学校の場合には二人の教頭を配置する複数教頭制を採用しているが、盲・聾・養護学校では単数配置である。こうしたことから、今後の改善策として「学校経営の要として重要視されていることは理解できるが、あれこれと責任と仕事がかかり過ぎていると思う。教職員数が80～100人を越えている学校では二人教頭制が望ましい」、「規模によってかなり実態が異なると思いますが、とにかく職員の管理（講師の任用、事故処理等）が仕事の大半です。多忙すぎ、指導機能はまるでない。養護学校の規模により高校のように複数制にして欲しい」という内容が提言されている。

＜アンケートでの質問項目＞

(質問１）あなたが教頭になり、初めて職務を実際に遂行するようになった際に、教頭になるまではわからなかったこと、驚いたこと、予想外であったこと、予想以上であったことはありますか？

(質問２）質問１で「１．はい」と答えられた方は、経験するまでわからなかったこと、驚いたこと、予想外であったこと、予想以上であったことについて下記の空欄に自由にご記入下さい。質問１で「２．いいえ」と答えられた方は（質問３）にお進み下さい。

(質問３）あなたは、教頭という職がなすべき仕事はどのようなものだとお考えですか？下記の空欄に自由にご記入下さい。

(質問４）あなたは教頭職に必要な力量や知識等はどのようなものであるとお考えですか？下記の空欄に自由にご記入下さい。

(質問５）あなたは教頭職に必要とされる力量や知識等をどのように身につけられましたか？教頭職として求められる力量や知識等を身につける上で役に立ったという経験や研修、人との出会いなど下の空欄に自由にご記入ください。

(質問６）最近、教頭職として仕事をしていて、知識や力量等がなくて困った、あるいはもっと深い知識や力量等が欲しいと思ったことがありますか？

(質問７）質問６で「１．はい」と答えられた方にお尋ねします。どのようなことについてそう思われたのか、下記の空欄に自由にご記入ください。質問６で「２．いいえ」と答えられた方は（質問８）にお進み下さい。

(質問８）あなたが教頭職としての仕事を遂行する上で、これまでに直面された課題や苦労された点等を下記の空欄に自由にご記入ください。

(質問９）質問８でご記入戴いた直面された課題や苦労された点を解決する上で有効な方策、教頭先生へのサポート策についてお教えください。

(質問10）あなたは教頭職という仕事にやりがいを感じていますか？

(質問11）質問10で「１．はい」とお答えになった方は、どのような点でやりがいを感じるのか、下記の空欄に自由にご記入ください。質問10で「２．いいえ」と答えられた方は（質問12）にお進み下さい。

(質問12）あなたが教頭職という仕事を遂行する上で、いつも気にかけていること、念頭においていることは何ですか？幾つでも結構です。下記の空欄に自由にご記入ください。

(質問13）あなたは、どのような校長のもとで最も働きたいと思われますか。下記の空欄に自由にご記入ください。

(質問14）あなたが教頭職として事務職員（事務長とその他の職員に分けてご記入ください）に期待することはどのようなものですか？下記の空欄に自由にご記入ください。

(質問15）あなたが教頭職として主任（課長等）に期待することはどのようなものですか？下記の空欄に自由にご記入ください。

(質問16）現在の教頭職の職務の実態、権限・責任の配分や、任用・研修等の在り方について、何か改善すべき点があれば、改善方策とともに下記の空欄に自由にご記入下さい。