

学校管理職からみた教務主任の職務と力量に関する
調査研究

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/10.14945/00006851

学校管理職からみた教務主任の職務と力量に関する調査研究

A Study on School Administrator Perceptions on the Tasks and Expertise of Head Teachers of Subject Matters Department: For Developing Training Program for Head Teachers of Subject Matters Department in Shizuoka University

藤原文雄

Fumio FUJIWARA

はじめに－「地域に根ざした研修プログラム」構想－

本報告は、筆者が2005年度～2006年度にかけて実施している『静岡大学における教務主任向け研修プログラムの開発』の一部をなすものである。ここでわざわざ「静岡大学における」という固有名詞をつけたのは、同じ法制度のもとで運営されている公教育であっても都道府県によりその実態が相当に異なり、それぞれの地域の実態に基づいた研修プログラムの開発が必要であるという認識に基づいている。今後、教務主任を中心とした学校のみドル・リーダー養成のためのプログラム開発が全国的に進められることが想定される。そのプロセスでは、全国からプログラム参加者を集める「全国型研修プログラム」と、基本的に特定の地域から参加者を募り、その地域の実態に即した「地域に根ざした研修プログラム」がそれぞれの持ち味を活かしつつ連携・競合することになるだろう。「地域に根ざした研修プログラム」を構想する上では、地域の実態を知り、地域の教育委員会や教職員と一緒に課題発見・解決していき、地域の子どもの幸せに貢献していくというアクション・リサーチ機能がそのプログラム推進組織やプログラムの中核に位置づけることが必要だろう⁽¹⁾。

本研究の究極のねらいは、静岡大学における教務主任向け研修プログラムの開発を行うことにあるが、今回、本稿で報告する内容は、筆者が2005年11月から12月にかけて静岡県の小中学校の校長や教頭などの学校管理職を対象に行ったアンケート調査の結果である。このアンケートは (a) 学校管理職に教務主任時代を振り返ってもらい、教務主任を実際に経験することによって感じた教務主任の職務や必要とされる力量について明らかにすること、(b) 学校管理職という立場から見た教務主任への期待について明らかにすることがねらいである。今回の調査は2006年度に行われる予定の本調査を前にした予備的調査という性格を持つものであり、そのため自由記述の多いアンケートとして設計した。また、この調査で明らかにされる教務主任像は現在の学校管理職から見たものであり、現在の教務主任自身の自己認知とは、ずれがあることが予想される。今後、教務主任自身に対する調査も行うことにより、そのずれの把握にも努めることとしたい。

以上のような予備的調査であるということ、また、自由記述の多いアンケートであるため筆者が日頃お世話になっており、調査に協力してくれそうな学校管理職40名に限定し、調査への協力をお願いするという「機縁法」⁽²⁾を採用した。アンケートの配布・回収方法は配布郵送調査法と郵送調査法を併用した。結果として29名の回答を得ることができた。多忙な中、調査に御協力戴いた方々にまずお礼申し上げたい。貴重な生の声であるので、できる限り引用しつ

つ論考を進めることとした。尚、個人が特定されないようにという点と表記の統一という点から一部修正して引用した。

1. 教務主任の職務の特徴

(1) リアリティー・ショック

どの職業においても、入職後のリアリティー・ショックは大きいものがあり、ショックを受けた具体的な内容は、その職業の性質を特徴づけているといえる。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な内容として指摘されることが多いという特徴を有している⁽³⁾。学校に勤務する他の職種に目を向けてみれば、学校事務職員の場合には「仕事内容広く、様々な知識が必要であること」、「十分な教育・訓練無いま配属されること」、「校内に仕事を教えてくれる人がいないこと」、「役割や職務が曖昧」そしてそれにも関わらず「新任者にとって責任が重い」などがショックの具体的な内容として指摘される事が多い⁽⁴⁾。さらに、学校栄養職員の場合には「仕事を教えてくれたり、相談に乗ってくれたりする人が職場にいなかったこと」、「働く場所・上司の考え方により、職務内容や仕事量が違うこと」、「調理員と栄養士との仕事の区別が明確でなかったこと」、「調理員・上司との関係の難しさ」などの指摘が多く見られた⁽⁵⁾。

周知の通り、教務主任は教諭をもって充てる職であり、独立の職ではない。しかし、教務主任になってはじめて感じるリアリティー・ショックは存在するはずであり、その内実は教務主任の仕事の特徴をわれわれに教えてくれるだろう。小島弘道『教務主任の職務とリーダーシップ』⁽⁶⁾で取りあげられている教務主任自身が書いた事例報告では「書類の多さ」、「職務の曖昧さ」、「職員室で過ごす時間が長くなり、落ち着かないこと」などが指摘されている。

われわれは、「教務主任時代、教務主任に実際になってみて感じた、予想外であったこと、予想以上であったことの中で、最も印象的だったことについて、下記の空欄に記入してください」という質問を行った。その結果として、「仕事量が多く、忙しい」、「教育課程管理の難しさと責任の重さ」、「管理職と教職員の間の中途半端な立場」、「教職員との連携が大切」、「教職員から様々な相談がされるようになった」、「学校を動かしているという、やりがいを感じた」、「職員間の共通理解が大変難しかった」、「学校全体、長期的視点で物事を考えることが大切」、「生徒や保護者との距離」、「勤務時間外の研修が増えた」といった指摘がなされた。

今回のアンケートの中で一人のアンケート協力者は教務主任を「職員室の学級委員長」というメタファー（喩え）で表現した。しばしば語られるように、教務主任は「教育課程の番人」とも喩えられる。教育課程という学校にとって中心的な仕事を管理的職制に明確に位置づけられないまま「学級委員長」として取り組んでいる姿がこのリアリティー・ショックの記述に示されていると言えるだろう。

〔仕事量が多く、忙しい〕 教務部という分掌はあっても、結局はすべてを一人でやらなければならないこと。／教務主任になってからで間に合う研修もあるが、なってからは極めてハードスケジュールであるため、後継者育成もかねて、出来るだけ早い段階で準備的研修を行い、自覚を促していく必要がある。事前のウォーミングアップ研修として展開するほうが効果的であると考えられる。

〔教育課程管理の難しさと責任の重さ〕 教育課程の管理、特に時数管理が大変。時間割編成

も大規模校では大変。／定数の変動による教育課程に与える影響の大きさ。／学校の教育課程の動きがすべて教務の手に関っている重みを感じた。／総合的な学習の時間が開設された年度、各校の特色を生かした手づくりの時間割というふれ込みで期待したがいろいろと制約がついてきたこと。

〔管理職と教職員の間の中途半端な立場〕 ある面では管理職の立場を要求され、職員と管理職のはざまでゆれていた。／管理職が対応する勤務時間外のPTA活動をはじめ各種会合にも学校の代表的な立場で共に参加するようになり、慎重な言動を要する場面が増えたことも印象深いことであった。上記のことと関連して、管理職でもなく一般の教諭でもない微妙な立場であることが、種々の場面で感じられた。

〔教職員との連携が大切〕 職員との連携の大切さを思っていた以上に感じた。

〔教職員から様々な相談がされるようになった〕 教育課程のことはもちろん、児童指導上のこと、保護者との関係など、様々な相談が職員から寄せられるようになったこと。

〔学校を動かしているという、やりがいを感じた〕 自分の企画で学校全体が動いている（運営されている）という実感を持って仕事が出来たこと。長年、継続されてきた日課表を思い切って変更し提案したとき、多くの職員の賛同を得て実施されたことが印象に残っている。／教育課程の編成・実施の中核となるため、学校を動かしているという、やりがいを感じたとともに、責任の重さも感じた。

〔職員間の共通理解が大変難しかった〕 職員間の共通理解が大変難しかったこと。

〔学校全体、長期的視点で物事を考えることが大切〕 学校運営のための学年経営であることを再確認した。それまでは学年部が独自で運営しているように思えた。／常に年間を見通して、教育課程を編成していかなければならなかったこと。

〔生徒や保護者との距離〕 生徒や保護者との距離を感じた。／今まで子どもと一緒に授業や学校づくりに専念してきたことが、急にできないことへの一抹の淋しさを感じた。しかし、教育課程の編成・実施・評価や連絡調整、指導・助言等という学校教育の核になることへの戸惑いを感じたが、重要な分掌・立場であることの重要性を感じた。

〔勤務時間外の研修が増えた〕 勤務時間外の研修（各種組織が企画運営する）が一気に増えたことは、予想以上であった。

（2）やりがい

筆者も関わって実施された静岡県内の教員の約2割を対象に行われた『教員の意識調査報告書』では「あなたは、今、教育活動にやりがいを感じていますか」という問いに対して、33.4%の教員が「強く感じている」、56.3%の教員が「やや感じている」と回答した。教師のやりがいについて教師経験を踏まえて興味深い実証的調査を行った河村茂雄は、教師のやりがいを「子どもとの関わりと職場環境の満足感」、「対外的な評価への満足感」、「働く内容への満足感」、「労働待遇への満足感」に区分している⁽⁷⁾。われわれの調査では予想されたが、教師のやりがいの源泉については「子どもたちが、充実感や達成感を感じて、喜びを表現しているとき」、「子どもたちの成長を感じたとき」といった回答で最も多いという結果となった⁽⁸⁾。

教務主任はその仕事に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。われわれは「教務主任時代、あなたは、教務主任という仕事にやりがいを感じていましたか」という質問を行った上で、「どのようなことにやりがいを感じられましたか。下記の空欄に記入してください」という質問を行った。教務主任の経験のある調査

協力者のうち、1名のみが「ときどき」と回答したが、残りの全員は「やりがいを感じていた」と回答した。ではどのようなことにやりがいを感じていたのだろうか。大きく区分すれば、「教育課程の企画・実施の中心を担える」、「学校経営に参画できる」、「調整がうまくいった」、「新しい情報や知識を入手し、成長できる」、「多くの子どもや大人との関わり」といった回答がなされた。

〔教育課程の企画・実施の中心を担える〕 やはり教務という立場は学校のカリキュラムを作る大切な立場。学校の推進役でもあり、それを考えたり実践したりすることはやりがいにつながる。／校長、教頭の指導を受けながら、教育活動の中核を担っているという気持ちがあること。

〔学校経営に参画できる〕 学校の流れを作っていること、学校経営への参画の重み。／自分で学校を動かしているという気分。

〔調整がうまくいった〕 校内外の調整役として、うまくいったとき。／教育課程の編成・実施の中核となっていること。各主任への具体的な関わりが直接子どもたちの教育活動に反映していくということ。／各主任の意見を聞き調整をしながら教育課程を編成していくこと。コミュニケーションをとって計画ができあがる満足感。

〔新しい情報や知識を入手し、成長できる〕 先見性を発揮できた。新しい情報を求めていけたこと。／子どもとの直接的な関係の中で行っていた教育実践活動から、学校の組織全体を通して行う実践活動へと変わり、子どもはもちろん、家庭、地域、校内の同僚、他校、行政など視野に入れなければならないことが広がったことで、ダイナミックな仕事であることが実感できた。自分の言動、企画、実行力が広い範囲で多くの影響を及ぼすことで成就感を感じた。教育課程の編成や管理を通し、教育の根本的な課題や問題について研究する機会や、発言できる機会が増えて充足感があつた。

〔多くの子どもや大人との関わり〕 教育課程編成は、育てたい子供像に照らした創意工夫ができ、子供達や同僚、保護者・地域に影響を与え、変容する姿などにやりがいを感じた。また、級外として担任の支援や得意教科を生かすこと、全校の子供たちとの外からの関わりの楽しさ、PTA・保護者、地域住民との連携の重要さとやりがいを感じた。

(3) 悩み

どのような職業にも悩みはつきものである。ここでいう悩みとは職務遂行上で直面した課題や苦勞したこと、いやだと思ったことなど心の負担となる出来事として幅広く捉えている。やや概念が違うが先に引用した河村茂雄は教師のストレスを「難しい児童・生徒への対応」、「同僚教師との関わり」、「管理職との関わり」、「主要な教育実践の不振」、「気がすすまない仕事への取り組み」、「日常のルーティンワーク」という6つの分野に区分している⁽⁹⁾。また、諸富祥彦らはより単純に教師の悩みを「子どもとの対応」、「保護者との対応」、「教師同士の人間関係」、「忙しさと体力」という4分野に区分している⁽¹⁰⁾。筆者が既に行った静岡県立の盲・聾・養護学校教頭を対象に行った調査によれば、「管理職間の人間関係」、「教職員をまとめていくこと」、「校内人事に関すること」、「対応が難しい教師に対応すること」など管理職や教師との対応についての悩みが多くを占めているのが特徴であった⁽¹¹⁾。

われわれは「教務主任時代、あなたが教務主任という仕事を遂行する上で、直面された課題や苦勞した点、いやだと思ったこと等の内で、最も印象的であったことについて、下記の空欄に記入してください」という質問を行った。その結果として「時間が足りない」、「学校管理職

と教職員との『板バサミ』になる」、「教職員の理解や賛同を得る」、「常に批判と評価の中にいる」、「学校管理職の考え方と違う」、「改善のための条件が整っていなかった」といった指摘がなされた。

教師が執筆した教務主任論の中で最も分析力が優れていると筆者が考える『ここは学校ですー教務主任の一年ー』の中で、浅田憲正は「教務主任は、この『板バサミ』にあっているながら、耐えなければならない場面が実に多いものです。校長先生の意向と教職員の考えている内容とが、離れていれば離れているほど、また自分の考えはもちろん持っているのですが、どうしようもないことがたいへん多いものです。教務主任は、むしろこの『どうしようもないこと』ばかりと言ってもいいほどです。もちろん、校長先生から求められれば具申することはあるのですが、『ただひたすらに耐える』ということもあります」⁽¹²⁾と語っている。今回の調査では調査協力者の数が少ないため確たることは言えないが、回答の中でこの『板バサミ』についての記述は一定教見受けられた。教務主任は教諭にとっては上司ではなく同じ教諭に過ぎず、「学級委員長」という立場で「校長の監督を受け、教育計画の立案その他の教務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる」（学校教育法施行規則第22条の3第3項）というのが職務とされている。承知の通り、東京都の主幹制度のようにこの主任制度とは別に新たに監督権限を持つ職制を設置する動きが都市部を中心に見受けられる。「学級委員長」としての教務主任が「監督者」に代わることにより最終的に子どもの学びの向上につながるのか、本稿の課題ではないが検討が必要だろう。

〔時間が足りない〕 時間が足りないこと。授業も行い教務主任としての仕事も多くある。体調を崩したときは大変。／特に大きなことはなかったが、忙しさが常に伴っていたため、精神的にも肉体的にもつらいときがあった。

〔学校管理職と教職員との『板バサミ』になる〕 上司からの指示と職員の思いのズレが生じて、その調整にあたること。／管理職と教諭との間に入り、つなげていくこと。職は教諭であるが立場としては、管理職としての言動を求められる。／学年主任が全て年齢が上であるため、校長等の意向を踏まえた要求度の強い内容を提案し、推進する難しさを痛感した。

〔教職員の理解や賛同を得る〕 就任当初の年齢が若かったため、学年主任をはじめ多くの教員が自分より年齢が高く、教育課程推進の妨げとなった。組合の力が強く、容易に推進させてはくれなかったが、校長、教頭のバックアップにより支えられた。／新しい企画に対して、教員の賛同を得るとき苦労があった。／指示事項が浸透しないとき。言うことを聞かない職員がいるとき。／管理職の意向と職員の希望をくみとった調整を行うこと。

〔常に批判と評価の中にいる〕 常に批判と評価の中にいること。

〔学校管理職の考え方と違う〕 子どもと接する時間を多くしたいという自分の考えと、会議を大切にするべきだという教頭の意見と一致せず、教育課程および教育活動上の意見の相違があったとき。／朝暮暮改の上司の下で働いたとき。朝の指示に沿って企画・調整をし、全体にはかろうとした直前、また、方向が変わった。

〔改善のための条件が整っていなかった〕 スクールバスや路線バスの時間に教育活動が左右され、思い切った改善が出来なかったこと。

2. 教務主任の力量形成と経験知

(1) 教務主任の力量形成機会と転機

教務主任に必要なとされる力量は幅広い。本稿においても後に教務主任に必要なとされる力量について論じるが、例えば、北神正行編著『新編 教務主任読本』⁽¹³⁾では、教務主任に求められる資質・能力として「企画調整力」、「指導・助言力」、「人間関係調整力」、「交渉力・渉外力」、「メディア活用能力と情報管理」などを挙げている。こうした幅広い力量はどのように形成されているのだろうか。

われわれは「教務主任時代に、あなたは、教務主任として必要な知識や力量をどのように身に付けられましたか。下記の空欄に記入してください」という質問を行った。その結果として「管理職・事務職員・先輩のアドバイス」、「教務主任向けの研修会に積極的に参加する」、「積極的に情報を求め、きちんと整理・保存する」、「先輩の教務主任を模倣する」、「教務主任になる前の経験」、「分析的に考える」、「汗をかき体験を通じて」といった回答がなされた。

佐古秀一は現職の教務主任を対象に行ったアンケートを分析し、小・中学校ともに教務主任の力量形成機会が「学校の実務経験」、「先輩の指導・影響」といった内容が、記述された全件数の約6割に達していることを明らかにした。その上で「……教務主任の学校経営に関わる力量形成機会の限定性である。教務担当者が学校全体に関わる力量を習得する上で、影響力を有していた機会の多くは、学校内体験であった。これらの過程でどのような力量が形成されているかは明らかではないが、これらの機会の特性からみて、実務経験や先輩からのアドバイスなどを通して、教室内の経営から学校組織の動態と運営の理解へと視点を拡大させながら、学校経営に関する実践的な知識を蓄積しているものと思われる。……（そうした力量形成のあり方は：筆者加筆）学校経験をベースとする経営技能的な側面に傾斜する傾向をもっているのではないか……。言い換えれば、……概念的・理論的な側面における脆弱性という問題（があるのではないか：筆者加筆）」⁽¹⁴⁾と指摘している。

今後より大規模な調査を踏まえる必要があるが、今回の調査結果も佐古の指摘する「教務主任の学校経営に関わる力量形成機会の限定性」を肯定しているように思われる。さらに、そうした「教務主任の学校経営に関わる力量形成機会の限定性」に対処するために、多くの教務主任が自助努力に取り組んでいる様子もうかがえる結果となった。静岡県においては教育委員会が教務主任向けに行う公的な研修として県教育委員会（教育事務所）が年2回、市町村教育委員会が数回程度に限られている。こうした「教務主任の力量形成の自助努力性」を改善し、教務主任または教務主任になる前の教諭を支援する公的なシステムが必要だと思われる。

〔管理職・事務職員・先輩のアドバイス〕 管理職のアドバイスと自己研鑽。／校長の指導。教員雑誌。研修会（教務主任対象）／校長や教頭、事務主任とのコミュニケーションを活発にして、分からないことや疑問は、よく聞くようにした。／信頼のある先輩に教えを請う。／管理職、特に教頭との相談を密にした。この相談の中から学校運営や子供観、授業観、組織としての在り方、保護者・地域住民との関わり方などを学んだ。

〔教務主任向けの研修会に積極的に参加する〕 教育研究会（教育課程部）の研修／他校の教務主任との連携を密にして、教務主任者研修会では積極的に意見を述べるようにしました。／新任教務主任研修資料を中心とした。

〔積極的に情報を求め、きちんと整理・保存する〕 研修会に進んで参加。新聞の切抜きを始める。／教育書をつとめて読んだり、研究会などに積極的に参加して語り合ったりして教育に

関する知識や在り方などを得ることに努めた。

〔先輩の教務主任を模倣する〕 基本的な部分は、先輩の様子を見る中で学んだ。その通り模倣することも含め、自分ならこうするということを考えつつ見て学んだ。人間関係を大切に、できるだけ多くの人と交流する中で、情報を集めたり、技能を修得した。教育史や教育思想史を紐とく中で様々なヒントを得た。／学年主任のときに教務の仕事をよく見ていた。そして下請け仕事をさせてもらった。／前任、前々任教務主任が残した書類等の資料。

〔教務主任になる前の経験〕 教務主任になる前の教育相談研修や、マネジメント研修が役立った。また、地域に出て社会教育の指導員として、教員以外の方とも交流することで、様々なことを学んできた。／総合的なものなのでこれといったものはない。自分が今までの人生で培った全てがにじみ出てくるので、特に教務主任になって、どうこうしたことはない。

〔分析的に考える〕 調査・分析した後の考察を大切に。自分の実践を論文にまとめる。／読書。実践例の奥を知ろうとする。どうしてこんな実践が出来るのか。

〔汗をかき体験を通じて〕 教務主任の姿勢について、学ぶための教科書は子どもたちであり、評価は子ども、保護者、地域。参考書として校長、教頭、仲間、友人、家族、書よりも得られるが率先して汗をかき体験すべきということを教えられた。

(2) 教務主任としての経験知

教務主任は、言葉にすることが難しい暗黙知や実践者が体験的に集約した経験知、科学的方法に基づいて集約された科学知、そして、科学的根拠は十分ではないものの教育実践に見通しを与えてくれる教育論など「多層的」、「複合的」である実践的知識を持っていると考えられる。既に述べたように教務主任は公的な研修支援システムが必ずしも十分ではないまま、主として学校の内部で教務主任として必要な実践的知識を形成しているものと思われる。

公刊されている本の中でも教務主任の経験知は数多く語られている。例えば、古川清行・田中久子『教務主任の役割と実務マニュアル』⁽¹⁵⁾では「経験者からの助言」という欄で「私はまず、「学校の誇り」を大切にしたい!」、「聞くこと」をおそれるな!」などの経験知をエピソードに基づき明らかにしている。また、高校の教務主任としての経験を一般化した椿達は説得力のある「力のある」教育課程の草案の条件として、過去の経緯を踏まえているかという「連続性保持」、実態を踏まえているかという「実態把握」、理性的に納得できるかという「理論の構築」という3つの条件を抽出している⁽¹⁶⁾。こうした経験知は教務主任経験者により生み出され、伝承されているものであり、実践的に大きな有用性を持っている。

われわれは「教務主任時代、あなたが教務主任という仕事を遂行する上で、いつも心掛けていたこと、念頭においていたことはどのようなことですか」、「教務主任時代を振り返り、教務主任として仕事を遂行する上で、これから教務主任になる人に伝えるべき失敗談やメッセージがあれば、下記の空欄にご記入ください」、「教務主任時代を振り返り、教務主任として仕事を遂行する上で、これから教務主任になる人に伝えるべき「～すればうまくいく」、「～点には気をつけるべき」といった知恵やメッセージがあれば、下記の空欄にご記入ください」という質問を行った。これらの質問に対する回答は共通しているものも多かったので、一括して分析することとした。

その結果として「子どもにとってどうかという視点を大切に」、「しっかりと信念を持つ」、「学校管理職の意見をきちんと理解する」、「実態をきちんと把握し整理しておく」、「教職員の意見をつかみ大切に」、「学校管理職にきちんと連絡・相談・報告する」、「事務仕事

を迅速・確実に行う」、「見通しを持つ」、「誠実に教職員に対応する」、「情報を集め積極的に企画していく」、「人格の向上に努める」、「地域とのつながりを大切に」、「次年度に活かせる学校評価の内容である」などの意見があった。

筆者が驚いたのは、想像以上に「子どもにとってどうかという視点を大切にすること」、「しっかりとした信念を持つこと」、「学校管理職の意見をきちんと理解すること」といった、価値や信念が重要であることを指摘する人が多かったということである。学校の責任者である校長の教育的価値をしっかりと理解し、自らも教育的価値の確立に努力しつつ、自校の実態をきちんと把握した上で校長の意を汲んだ企画を立案し、見通しを持って誠実に仕事を進めていく、というのがここで示された教務主任のあるべき姿と言えよう。

〔子どもにとってどうかという視点を大切にする〕 子どもにとってどうかということを、常に考えながら仕事を進めていた。／子どもの活動に沿って、子どもと動くこと。事務上の仕事は子どもが下校した後や、土日に行うということ。／生徒のために一番よいことは何かを基本において仕事を遂行した。／教育活動は学校教育目標の具現化であることの自覚。職員の意を十分につかんでおくこと。職員、子どもの実態把握。子どもにとって本当にプラスになることであれば、職員の反対に屈せず強い意志を持つこと。(校長の同意のもとに)

〔しっかりとした信念を持つ〕 自分の信念をしっかりと持つこと／生徒の実態、時代の要請など、多面的に情報を収集、分析し、ビジョンを持って全てにのぞむ。案がないところで、相談や意見交換はしない。

〔学校管理職の意見をきちんと理解する〕 校長・教頭の動きをよく見ておくこと。また、なぜその発言が出てきたか、見えない部分も自分なりに考える習慣をつけること。／校長の意図をくめる力があればうまくいく。／管理職の意向をそのまま職員に下ろすのではなく自分で十分その意味を研究した上で教育課程を組む。

〔実態をきちんと把握し整理しておく〕 子どもにとってどうなのか、実施に当たってどのどんな課題があるか、実態を正確に詳しく把握しておくこと。その上で判断していくこと。

〔学校教育目標の具現〕／急に先生方が休まれた場合には、必ず補欠に入った。中規模校でしたので子ども一人ひとりを知る上で役立った。／細かな、どうでもと感じる情報も、必ずメモしておくこと。たくさんの方が重なってくると、忘れることも出てくる。必ずメモして整理しておくこと。

〔教職員の意見をつかみ大切に〕 教員の意見を吸い上げ教頭に伝える。校長の考えを教育課程上で具現化する。／職員(出来るだけ多くの)の意を汲むこと。気持ちよく仕事をしてもらうこと。子供たちが楽しく学校生活が送れること。／先生方の生の声に耳を傾けるよう、コミュニケーションを大切に。した。

〔学校管理職にきちんと連絡・相談・報告する〕 管理職と学級担任などとのパイプ役になること。先を見通した計画を早めに出すこと。職員室を明るくすること。子どもにとって、わかりやすい教育課程になっているかということ。／校長になったつもり、教頭になったつもり、学級担任になったつもりで仕事を進める。特に教頭とよくはなしをして学校教育に対する考え方を共有しておくこと。教頭の立場を念頭において教頭の頭をこえて校長と話をすることはひかえた方がよい。

〔事務仕事を迅速・確実に行う〕 事務仕事は大変ですが、早く済ませて(手書きでよいものは手書きで出すなど)先生方との雑談、保護者との会話の中に、現在の学校の問題点を見つけ、

どう動くべきか考えゆとりを持って生活することです。忙しい人には相談してこないで、忙しさを見せてはだめである。

〔見通しを持つ〕 静研だよりなどの冊子に目を通すことで来年度の予定がわかる。1日の教育活動の流れをつかむこと。1ヶ月先を見通し課題などをつかむこと。／年間計画→月計画→週計画→日報をきちんと整理して提示すべうまくいく。困ったときは早めに上司に報告する。／まず今日一日、できれば1週間の先生方の動きを頭に入れておいた。

〔誠実に教職員に対応する〕 自分も動きながら職員も動かす。一生懸命やっているという姿も見せながら、自分だけで進めてはいけないということ。／誠実に教職員に対応すること。／はじめから人に任せない。自分でやる中で人に手伝ってもらい、組織的に動かす。／職員には公正にかかわること。／職員会議等で少数の意見に流されないこと。論理的にかつ相手の気持ちを受容しながら説明する技能。／職員にわかりやすく提案すること。／率先垂範。見通しを持った計画性のあるプランを立て、分かりやすく説明する。「理」で動き、行き詰ったところで「情」で動く。

〔情報を集め積極的に企画していく〕 校長や教頭の指導を受け、教育課程の企画立案を積極的に行っていくこと。常に先を読む。先の先を読む。目指す方向を見失わない。理念・目標・基礎・基本。全体の調和。バランス感覚を磨くこと。ある部分突出しても効果が半減する。人や組織を尊重し大切にすることが、これに頼らないこと。

〔人格の向上に努める〕 整理、整頓、清潔、清掃とみだしなみに気をつける。人格の向上に努力する。「情熱と冷静」を持ち合わせること。「愚痴は後退、反省は前進」

〔地域とのつながりを大切にす〕 地域とのつながりを深めておくことよい。

〔次年度に活かせる学校評価の内容である〕 学校評価は次年度に生かせる内容であるとよい。

3. 学校管理職からみた教務主任

これまで、学校管理職に教務主任時代を振り返ってもらい、教務主任を実際に経験することによって感じた教務主任の職務や必要とされる力量について論じてきた。これからは学校管理職という立場から見た教務主任への期待について論じることとしたい。その前に、教頭職、校長職の職の特徴を明らかにするために、それぞれの職について簡単に論じておくこととする。

(1) 教頭職のリアリティー・ショック

筆者は既に静岡県立の盲・聾・養護学校の教頭に対して、「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、教頭になるまでわからなかったこと、驚いたこと、予想外であったことはありますか」という質問を含んだアンケート調査を行った。調査対象者の73.8%がリアリティー・ショックを感じたと回答したが、その内容は、「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」という教頭職の姿を示す内容となった⁽¹⁷⁾。

今回の調査でも同じ質問を行った。その結果が以下の通りである。「責任が重い」、「勤務時間が長い」、「土日出勤が多い」、「事務量が多い」、「多忙である」、「仕事内容が広く、不明確」、「孤独感を感じた」、「職員指導が難しい」、「法令等の知識が必要」、「立場で行動しなければならなかった」、「校長をサポートできているか心配」、「健康・気力が大切」という結果となった。

〔責任が重い〕 責任の重さ。職員、子どもを預かっているという責任の重さ。教務以上に教頭職の目配り、気配りが大切であり、校長の意を事前に遂行することの重みと自分の信念をしっかり持つことの大切さを感じた。

〔勤務時間が長い〕 地域によって違いがあるが、本地区では、朝の開錠、退庁時の施錠は教頭が行うことになっている。従って毎日一番早く出勤し、日々人は変わるが最後の職員の仕事が終わるまで待つことになる。在校時間帯は7時から20時くらいが平均である。(以前は管理当番の職員の仕事だったが、10年くらい前から変わった) また、PTA、健全育成会、部活、地区に関わる行事で、夜間、土日の会合や出勤が大変多い。(現在校では年間100日位) 家事を含め家族への申し訳なき、身体的疲労などがある。一言で言えば「拘束時間の長さ」が予想外でありストレスにもなる。大人として、考え方・人格をもった一人ひとりの職員を指導し動かすことは、教頭になったばかりのころは、予想以上に大変であった。

〔土日出勤が多い〕 地域の行事等で休日出勤も多い。／人的管理と物的管理が大きな仕事であることを知りました。特に危機管理については常に気を配らなければならず休日の出勤(見回り含む)もすくなくありません。

〔事務が多い〕 教育委員会などの報告、アンケートなど事務処理量が多い。／4月当初教員から事務職員に変わったかのような印象を持った。／授業時間が少ないので、校内の児童の様子の全体が、しっかりつかめていない。事務職員のようになってしまう、子どもたちから思い出に残るような教師にはなれなく、寂しい。／文書などの事務処理の多さ。特に初任の年の4月、5月は大変でした。

〔多忙である〕 「ひまそうに見せる(職員が話しかけやすいように)こと」ということが、なかなか出来ない。

〔仕事内容が広く、不明確〕 守備範囲が広く、仕事の内容が不明瞭(仕事内容は決まっているが、その他の業務が多い)／学校運営すべてに関係し、全教職員に気を配り、一人ひとりの仕事をチェックすること。／学校のこと何でも全てほとんど把握してほとんどかかわることになる。／初めての仕事が多く、教諭時代との仕事内容が違うこと。

〔孤独感を感じた〕 予想以上に孤独感を持った。他の職員が「教頭先生!」と呼んだとき、「誰?」と思って振り向かずについて笑われたこと。

〔職員指導が難しい〕 年輩の教員に気をつかい、教員の和に気をつかう。／職員指導の大切さと困難さ。職員の持つ能力の大きさ、高さ。

〔法令等の知識が必要〕 学校事務を含む法令等の知識が必要であり、施設設備や環境への対応、保護者・地域との関わりが多く学校の窓口としての役割や校長(意向等)との関わり的重要性を感じた。

〔立場で行動しなければならなかった〕 自分の考えと異なることもしなければならぬ。／うかつに自分の考えでものが言えなかった。

〔校長をサポートできているか心配〕 校長をサポートできているか気をつかう。

〔健康・気力が大切〕 健康第一であること。／40条転で、地教委をまたいで転任し、初めて教頭になるようなとき、様々な面で苦心する。転任に当たっては、仕事を整理し片付けて後任者が困らないようにして異動する。その作業も大変であるが、前任者の仕事の仕方によっては、転任先でまた一から同じようなことをやらなければならないようなこともある。先輩教頭の姿を見て学んできたこと以上の出来事、仕事にぶつかり、最初の一月・一年は全く悪戦苦闘の連

続であった。体力・気力・技術を磨いていかないと、ダウンすることが多い。

(2) 校長職のリアリティー・ショック

校長は実際に校長職に就任してどのようなリアリティー・ショックを感じるのだろうか。われわれは「校長に実際になってみて感じた、予想外であったこと、予想以上であったことの中で、最も印象的だったことについて、下記の空欄にご記入下さい」という質問を行った。結果として「責任の重さ」、「あいさつが多い」、「校長の力の大きさ」、「夜や休日での行事、会合が多い」、「家庭への働きかけの難しさ」、「職員指導の難しさ」、「教育行政の意図を噛み砕いて校内に伝える」、「出張の多さ」などが指摘された。これらの中でも指摘率が高かったのが「責任の重さ」であった。小島弘道らは校長として必要な力量を要素に区分し、それぞれの要素毎にどの時期にその力量を形成したかというアンケートを校長に対して行った。その結果によれば、「学校の最高責任者としての管理運営能力」については約6割の校長が「校長になって」から獲得したと回答している⁽¹⁶⁾。校長になって「責任の重さ」をリアリティー・ショックとして指摘する校長が多いという今回のアンケート調査は、この小島らのアンケート結果と一致していると言えよう。校長の責任の重さは校長にならないとわからないというのが真実だろう。

〔責任の重さ〕 教頭以上の責任の重さ。様々な分野にわたる判断・決断。／教頭時代に推測していたものの何倍もの責任の重さ。／学校を預かっているという最高責任者としての楽しさと責任の重さ。

〔あいさつが多い〕 あいさつすることが多く、いつどこでだれにどんな話をしたかメモしておく必要があった。

〔校長の力の大きさ〕 校長の姿勢や言動は子どもの学びの充実、教職員の意欲や力量形成、学校の雰囲気作りに大きく関ることを実感し、責任の大きさとやりがいを感じた。(教頭・教務など主たるスタッフが校長を盛り上げようがんばってくれたからですが)「校長が変われば学校が変わる」—この言葉をかなり深い意味で理解できた。

〔夜や休日での行事、会合が多い〕 夜や休日での行事、会合が多い。

〔家庭への働きかけの難しさ〕 子どもを教育するのに家庭教育の大切さを感じるが親の意識を変える困難さを感じる。

〔職員指導の難しさ〕 校長の思いをどの教員にも理解してもらうのにかなり労力が必要である。／教員の資質を向上させることの困難さを感じる

〔教育行政の意図を噛み砕いて校内に伝える〕 教育委員会(文科省)の意見に?を感じることもある。校内には噛み砕いて伝達していく力量が求められる。

〔出張の多さ〕 出張(学校を空ける)ことが予想以上に多かった。

(3) 教務主任への期待と力量

校長や教頭など学校管理職は教務主任にどのような期待を持っているのだろうか。われわれは「あなたが教務主任に期待することは何ですか」、「あなたは、教務主任に必要な知識や力量はどのようなものだと思いますか。下記の空欄に記入してください」という質問を行った。この2つの質問に対する回答は似ている部分が多かったので一括して分析することとした。小島弘道・戸塚忠治が高校の校長を対象に行った調査によれば、最も指摘が多かったのは「教務関係の業務にとらわれずに、教頭に次ぐ役職であることを自覚し、学校経営全般を見渡す広い立場に立って校長の意を体して教頭を補佐する力量が必要である」といった学校経営に関する管理職への助力・補佐が多く、続いて「教育計画の立案、その他の教務に関する事項について、

先見性をもって対処してほしい」、「行事の先読みや的確な事務処理」といった企画力、事務処理能力、先見性などの教務主任としての専門的力量的発揮についての指摘が多かったとされる⁽¹⁹⁾。また、小島弘道らが小・中・高校の校長に対して行った調査では、われわれの質問内容とやや違うが、「教務主任時代に獲得すべき力量は何ですか」という問いを尋ねている。その結果として、「教育経営の企画・立案力」という指摘が最も多く、これに「課題発見・解決力」が続く結果となった⁽²⁰⁾。

われわれのアンケート調査もこれら2つの先行研究の結果を支持する結果となったが、違いは「しっかりとした価値を持つ」や社会の変化などについて幅広く「情報を積極的に求める」といった指摘が多く見られた。現在のように社会が大きく変化する中で、社会の変化・保護者のニーズ等について踏まえた上での学校とは何か、学校教育とは何かという価値的側面が重要になってきていることを示していると思われる。

〔しっかりとした価値を持つ〕 正しい強い教育信念と場の雰囲気をつくること。／事務能力はもちろんだが、教育に対する熱意と学校教育へのビジョンがほしい。／常に「子どもにとってどうか」という視点で発想していただきたい。／確かな子ども観、教育観、学校観、評価観などの「観」を持ち、たくましく実践できる気力、体力、人間性が必要。1を聞いて10の関係、関連が直感できる能力を備えること。／哲学する気力と方法を身につけてほしい。問題の根本・本質を見抜く洞察力を培い、表層的なところの出来事や批判に動じない強さを持つてもらいたい。具体的な実践能力を高めてほしい。マネジメント力を向上させてほしい。子ども、保護者、地域の様々な人々に対し、一貫した暖かい心と、相手に即応できる具体的な技を身につけてほしい。

〔情報を積極的に求める〕 情報収集能力。話を聞き伝える人間関係能力。子ども愛に支えられる強い意志。／教育課程のことや、教育改革の方向性などを把握するのは当然のことなので、教育以外のものに対する好奇心、幅広い分野の知識、趣味の世界などが必要だと思う。人間としての面白さ。／先見性、企画力、視野の広さ、教育動向の把握。

〔学校管理職の考えをしっかりと理解する〕 「校長の意を体して」といわれるが、「意」は子ども観、教育観、学校観、評価観などの「観」であり、理念であることを踏まえ、その具現化を図るための教育課程の編成、実施、評価が出来ることを求めたい。行事予定を立てたり、週目標を組んだりするのは、実務ではあるが、その背景に校長（学校）の「意」が感じ取れることが必要。／校長が今「何を考えているか」「何をしようとしているか」を常に把握し、そのための心と実践への準備が出来る教務主任。校長に対しても苦言を呈することができる。

〔実態をしっかりと把握しておく〕 子どもの実態、地域の実態を踏まえた上での、創造的な教育課程の編成のアイディアの提供。／子どもと共に動くことと、確かな事務仕事のバランス。

〔教育課程を円滑かつ創意をもって展開できるようにする〕 教育課程上の諸活動について、日々担当職員の動きに目配りをし、早めに助言・調整をして、教育課程が円滑かつ創意をもって運営されるようにすること。／学校（特に教育課程）の中核者であり推進者であること。／教育課程の編成・実施の中で、子どもに確かな学力を育成すること。／授業管理、教育課程への創意と指導力がある。

〔学校経営全体に対する企画力・推進力を持つ〕 学校全体の強い推進力。／学校運営に積極的にかかわる前向き意識を持つこと。／学校経営参画意識を持った企画力。／学校運営を広く見る力（自分の仕事だけを狭くやっつけては、学校のあちこちで問題が起きている）年下・

年上の職員を動かす人間関係能力（いい人になって自分が動いては職員は動かない）細かな部分に気づく目（職員の動きを事前にシミュレーションして調整しておかないと、その日、その場になって、これはどうなってるの？と困る）新しい教育の動向を知って、それを教育課程に取り込もうとする意欲（前年度の資料を見ながらパソコンで一部打ち変えているだけでは、学校は変わらず遅れていく）

〔教頭を支える力になる〕 教頭を支える力になること。

〔事務処理能力を高める〕 しなやかな心、思いやり、仕事だけについていうと文章力、マネージメント能力。／事務処理能力（パソコン、インターネットなど）

〔健康・気力を維持する〕 激務であるので健康に留意してやってほしい。毎日の仕事に追われてややもすると、本質的なものを目指す気持ちや理想を見失いがちになる。教育への志、教師魂を持ち続けてほしい。／生き生きと楽しく仕事をする事。

〔学習指導能力〕 学習指導能力。思いやりと強さ。／研修（授業改善）に力を注げる事。

〔教職に対する指導力・調整力〕 柔軟な発想。人間関係を円滑にすることができる力。誠実さ。／指導力（教科・職員へ）。コーディネイト能力。法令などの知識。／企画・調整力。人間性。先見性。

〔法規の知識〕 法規の知識。教職員への指導力。

〔地域連携能力〕 PTA事務局として親と学校との連携を推進する力、企画する力。

（4）大学における教務主任向け研修プログラム

最後に「現在、教務主任を務めておられる方やこれから教務主任になる可能性のある方に対して、大学として支援していく上で、どのような研修内容や方法、体験プログラムが有効と思われますか。下記の空欄に記入してください」という質問を行った。そこで指摘されたものは「教育政策・教育価値論」、「教務主任論」、「教育課程開発論」、「学校経営・評価論」、「人間理解・コミュニケーション論」、「教育法規論」という6つのカテゴリーに大きく分類することができた。

教務主任に対して「かりにあなたが校長になられるとしたら、それまでの間につけておきたいと思われる力量はどのようなものでしょう」という質問を行った先行研究によれば、「力量を支える見識と資質」、「教育目標・計画の策定」などわれわれの調査結果と共通する内容が含まれているが、われわれの調査と異なり、「学校の危機管理」、「地域・家庭との連携構築」といったプログラムに対する要望も多いといった結果を示している⁽²⁾。この先行研究の結果と今回の調査をあわせて考えれば、以上に分類した6つのカテゴリーに「学校の危機管理論」と「地域連携論」といった2つのカテゴリーを加えた全体で8つのカテゴリーからなる研修プログラムが妥当なのではないかというのが本調査での暫定的な結論である。

〔教育政策・教育価値論〕 これからの学校教育の在り方について、長期的な展望を持つ研修。教育目標・教育課題を解きほぐし、具体的な実践へ浸透させていく方法の研修。広くマネージメント能力を高める研修。／子どもの活動がまず優先であるという意識の徹底。机上の考えや事務からでは、子どもの視点に立った教育活動は出来ない。大学では、そういう教師としての姿勢の基礎・基本を身につけるプログラムが、良い教務主任を創ると思う。／教育全体を視野に入れられる人材育成や、世界・社会への意識の高い人材育成。／新しい教育の動向に関する知識（中教審・教育審など）人の動かし方に関する実習（会社の研修担当などを招いて）「教務主任としての心得」などの講話、グループ討論。特色ある教育課程の紹介、調査結果（国・

県)の提示。／教育行政体験研修。

(教務主任論) 教務主任としての自覚…教務主任の仕事を正しく理解しているか。／教育内容、人、物、こと、時間、お金(予算・経費)情報のマネージメントについて、現実的な事例などを通して研修すること。(講義や協議)教務主任の1日をVTRに収め、より望ましい在り方についてリフレクションすることも効果的だと思う。人間関係調整力を高めるための体験研修も必要。／教育に関するものとしての自覚、人間性の向上。具体的な場面を設定した、教務主任としての考え、判断、行動の在り方。カウンセリング・マインド。／教務主任の果たす役割は、教務主任に必要な知識や力量によって学校の質の高低がでることを学ばせたい。／事務処理能力を高める研修。学校というところは、いろいろな書類の提出がもとめられるので正確にスピーディーにこなしてくれないと校長としては非常に不安になるものです。／教育現場で使えるシステムアドミニストレーター資格の取得講座。

(教育課程開発論) 学習指導要領(解説)の読み込み。確かな学力を育むために、総合的な学習・教科などと関連を持った、教育課程を編成していく体験プログラム。／特色ある学校づくりを目指す教育課程編成についての研修。子どもの豊かな学びを目指す時間割編成についての研修。／教育課程の基礎・基本。／具体的カリキュラム作り。A学校を想定して、教育課程の要素を洗い出し、具体的教育計画を実習で作成する。

(学校経営・評価論) 学校経営・運営を理解すること。／マネージメント能力育成のための研修。教育の動向(国だけでなく、世間の要請、社会の要請)／学校評価を学校経営に生かす手だて。教育課程を作成するために年度末に教員が部会を持つが、教員が一人一人学校経営に参画しているという意識を持つようになる部会のあり方、話しあいの方法。／「自校ならではの…」、「特色ある…」とよく言われるが何をもちて評価されるのか?教育評価、アンケート(よいアンケート、よくないアンケート)などの具体的事例。

(人間理解・コミュニケーション論) 指導力(教科・職員へ)、コーディネイト能力、法令などの知識について、大学で夏期講座を開く。／教育相談研修(グループエンカウンターや人と関わる力を育てる研修)、情報教育研修、その他(耕運機、草刈機、芝の育て方、木工、ゴミ処理、薬品の知識、環境教育など)／礼儀・感謝の表現力。先見性のトレーニング(日常生活の中で学ぼうとさせる)

(教育法規論) 単なる教育計画の作成に関する諸知識だけでなく、法的な知識、教育の幅広い知識、教育外における見識が身につくようなプログラムをお願いしたい。／学校経営を支える法規・管理規則を通して手続きの仕方など。組織運営のあり方などの研修。

(1) 筆者は研究と実践の壁を超えて、複雑かつ不確実性の高い教育実践という場において研究者と実践者が対等に協働して課題解決し、その時系列的な変化の中で研究が推進されるというアクション・リサーチのあり方について探究してきた。詳細は藤原文雄「研究と実践の壁を越える可能性をもつアクション・リサーチ」小野由美子・淵上克義・浜田博文・曾余田浩史『学校経営研究における臨床的アプローチの課題—いま、取り組めることは何か—』北大路書房、2004年を参照。

(2) 辻新八・有馬昌宏『アンケート調査の方法』朝倉書店、1987年、116頁。

(3) 山崎準二『教師とライフコース研究』(創風社、2002年)の「第5章:教職意識の構造」を参照のこと。筆者らは学校に勤務する様々な教職員のリアリティー・ショックを明らかにし

てきた。

(4) 科研費報告書『ライス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』、2004年、32頁。

(5) 藤原文雄「学校栄養職員の職務実態・意識に関する調査研究」『静岡大学教育学部研究紀要(人文・社会科学篇)』第56号、2005年。

(6) 小島弘道『教務主任の職務とリーダーシップ』(東洋館出版社、2003年)に所収の事例報告に基づく。この事例では異動とともに教務主任になることにより「職務の曖昧さ」を強く感じた事例報告であるが、この点について高階玲治「教務主任の職務と指導助言の力量」(中留武昭『主任の役割と経営の力量』ぎょうせい、1989年)でも言及されている。

(7) 河上茂雄『教師力(上・下)』誠信書房、2003年。

(8) 静岡県教職員組合立教育研究所『教員の意識調査報告書』2005年2月、10頁。

(9) 前掲、河上茂雄『教師力(上・下)』、30～35頁。

(10) 諸富祥彦、教師を支える会『教師がつかなくなった時に読む本』学陽書房、2000年。

(11) 藤原文雄「教頭職の職務と力量形成に関する研究(1)－高等学校教頭に対するパイロット調査報告－」『静岡大学教育学部附属教育実践総合センター紀要』、2005年。

(12) 浅田憲正『ここは学校です－教務主任の一年－』アットワークス、2004年、33頁。

(13) 北神正行編著『新編 教務主任読本』教育開発研究所、2005年、44～72頁。

(14) 佐古秀一「教務担当者が必要性を感じている力量」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂、2004年、201～204頁。教師の知識や力量形成については、例えば梶田正己『授業の知』有斐閣、2004年を参照。また、われわれは、「教務主任時代に教務主任として仕事について、あなたの考え方が大きく変わった時期がありますか」という質問を行った上で、「ある」と答えた人にその転機の機会と内実について記述を求めたが、ここでも「校長の指導。外部から学校がどのように見られているか意識するように言われた。(外部評価がまだされていない時代)」、「校長に『勤務・服務』について質問を受け右往左往。法的根拠を勉強する必要性を強く感じた。普段の言動から自分を育ててくれているという実感を持った。」「過去は時効。教務主任1年目に校長から聞いた言葉。教職員の資質・能力を育成するという視点から、今の教職員の姿を見て(過去の失敗や業績にとらわれずに)その教職員の持っている、良さや可能性を育んでいくということ」といった記述のように校長の持つ影響力の大きさを示す結果となった。

(15) 古川清行・田中久子『教務主任の役割と実務マニュアル』東洋館出版社、1996年。この他に教務主任の経験知を記したものとして、杉山正一『新訂 教務主任入門』東洋館出版社、1990年、学校教育活性化研究会編著『新しい教務主任の役割と実務』東洋館出版社、1990年、館野健三編『教務主任365日の法則』明治図書、2002年、教育サークル21四十代の会『校務の効率化を図る主任の仕事術』明治図書、2003年、向山洋一・師尾喜代子編『学校全体を前向きにする主任の仕事術』明治図書、2000年、など多数存在する。

(16) 椿達「教育課程編成における教務主任の役割について－実践報告→研究のいとぐちを探しながら－」第13回日本高校教育学会、大会報告資料、2005年7月25日。

(17) 前掲、藤原文雄「教頭職の職務と力量形成に関する研究(1)－高等学校教頭に対するパイロット調査報告－」122～124頁。教頭の職務実態や意識についての先行研究として南本長穂・渡部佳世「女性教師の教頭職就任と教職意識－女性教師の職業的社会的な側面－」『愛媛大学教育学

部紀要 (教育科学)』第43巻第1号、1996年、小島弘道・川上修治「高等学校教頭のリーダーシップに関する実証的研究」『筑波大学教育学系論集』13(2)、1989年などがある。

⁽¹⁸⁾ 小島弘道・北神正行・水本徳明・神山知子「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究 (その4) -校長職のキャリア・プロセスとキャリア形成-」『筑波大学教育学系論集』第16巻第2号、64頁。この他に校長の職務実態や意識についての先行研究として、八尾坂修「校長のリーダーシップ・イメージに対する校長自身および教員の意識-同一校事例分析をふまえて-」『奈良教育大学紀要』第43巻第1号、1994年、元兼正浩「校長人事プログラム開発のための予備調査」『福岡教育大学紀要』第51号、2002年、今津孝次郎・田川隆博「校長・教頭職のリーダーシップとストレス-協働のマネジメントをめぐって-」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 (教育科学)』第50巻第1号、2003年などがある。

⁽¹⁹⁾ 小島弘道・戸塚忠治「高等学校教務主任の役割変容に関する研究-学校改善推進機能に焦点づけて-」『筑波大学教育学系論集』第19巻第1号、1994年。

⁽²⁰⁾ 前掲、小島弘道・北神正行・水本徳明・神山知子「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究 (その4) -校長職のキャリア・プロセスとキャリア形成-」

⁽²¹⁾ 前掲、佐古秀一「教務担当者が必要性を感じている力量」190~191頁。