

A Report of Middle School Principal's Role : the improvement of working conditions for school personnel

大竹, 晋吾
九州大学大学院

<https://doi.org/10.15017/3458>

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 8, pp.43-48, 2005-03-31. The Laboratory of Educational
Administration, Educational Law, Graduate School of Kyushu University

バージョン :

権利関係 :



【実践報告】

中学校校長に求められる能力 —教職員の職務条件の改善に向けて—

大竹 晋吾
(九州大学／助手)

- I. 本研究の課題
- II. 調査方法
- III. 調査結果
- IV. 考察

I. 本研究の課題

2000年以降、中央教育審議会の再編も伴い、各審議会、分科会から示される諸提言の数は急増している。提言によっては、それぞれ新たな職務内容を教職員に求めることになるが、これらが各学校段階で実践し成果を示されるには、一定の条件が必要となる。必然的に各学校では諸施策に対応するために、校務分掌の再編、内容の充実をはかるための研修・研究機会、それらの時間の確保等々、条件面の再構築が求められる。

ただ、これらは各学校の特色、学校種によっても、校務分掌の再編の方向性が異なることが考えられ、指導方針によっては職務内容の方向性が大きく変容することも考えられる。

本研究は、特に学校現場において、校長に期待される職場環境整備について調査している。教職員が校長へ「期待する」職務について、校長の教職員への「働きかけ」がどのようなものが印象に残っているのか、学校現場における教職員の「動機（やる気・モチベーション）」に影響を与えるものは何かを明らかにしようとしている。

II. 方法

○調査概要：

調査日程 平成16年10月

調査対象者 A市立中学校教職員269名
(事務職員・栄養職員含)

調査対象者はA市立中学校教職員(269名)であ

る。設問項目の作成については、A市校長会からの助言を得て作成した。設問項目は50問である(項目については、全て5段階尺度を用いた)。各グラフの値は5段階評価での平均値である。

また、自由記述欄を作成し調査対象者が勤務している「校長の指導」「期待される職務」「働きかけ」について聞いている。また、過去の勤務校に於ける校長職の逸話について記入してもらった。

III. 調査結果

1. 期待される職務・働きかけ(上位15項目)

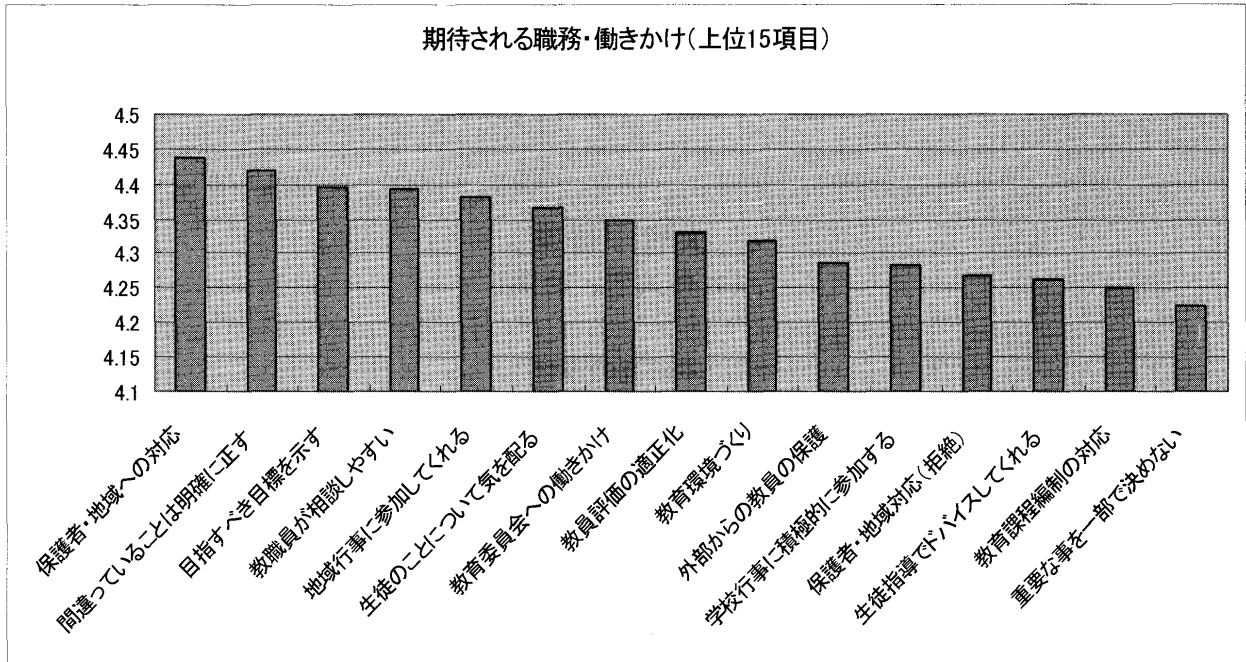
質問項目50項目の中で校長に求める職務のうち、最も高い数値を上位5項目は、「保護者・地域への対応(4.43)」、「間違っていることは明確に正す」(4.41)、「目指すべき目標を示す(4.39)」、「教職員が相談しやすい(4.39)」、「地域行事に参加してくれる(4.38)」であった。

まず、「地域・保護者」「地域行事への参加」など、学校外環境との関係作りが上位項目にある点が示されている。多くの教員は、保護者、地域住民との人間関係作りにおいて、その役割を校長職に期待している。

また、「間違っていることは明確に正す」「目指すべき目標を示す」など、教員に対するリーダー的役割も上位に来ている。

一方で、「教職員が相談しやすい」など、教員の良き「相談相手」としての認知も高い。

上位項目の中には、先ほど述べた教員に対する教育相談もあるが、生徒指導面での良き「相談相



手」、また協力者としての認知も高いことがわかる。

最後に、「教員評価の適正化」「教育環境作り」「外部からの教員の保護」など、教職員の職場環境に対する改善を、校長職に期待していることが指摘されている。

2. 期待される職務・働きかけ(下位15項目)

下位項目と言っても上位項目と数値的な違いが極端にあるわけではない。ただし、その中でも「教職員との学校外での付き合い(3.58)」、「部活動についての助言(3.55)」、「授業についての指導(3.35)」、「授業活動の評価(3.48)」、「研究指定・研究推進(2.87)」の項目が下位5項目としてあがった。

全体的に共通していえるのは、教員に対する①授業活動、②学級活動、など、中学校における教員の個業的な教科活動、学級活動の専門性が求められる活動について、校長に対する役割来たいが低いことが示されている。

「研修会・研究会情報」、「学級経営のアドバイス」、「授業研究の指摘」など、学級経営・授業経営については全体的にみて校長との関係性をあまり求めていない。校長からの情報を求めていない部分があるのではないだろうか。

中学校の場合、校長と教員の専門教科領域が異なる場合が多く、授業、特に教科内容や指導法に対する指導・助言についてはあまり期待されてい

ないかもしれない。

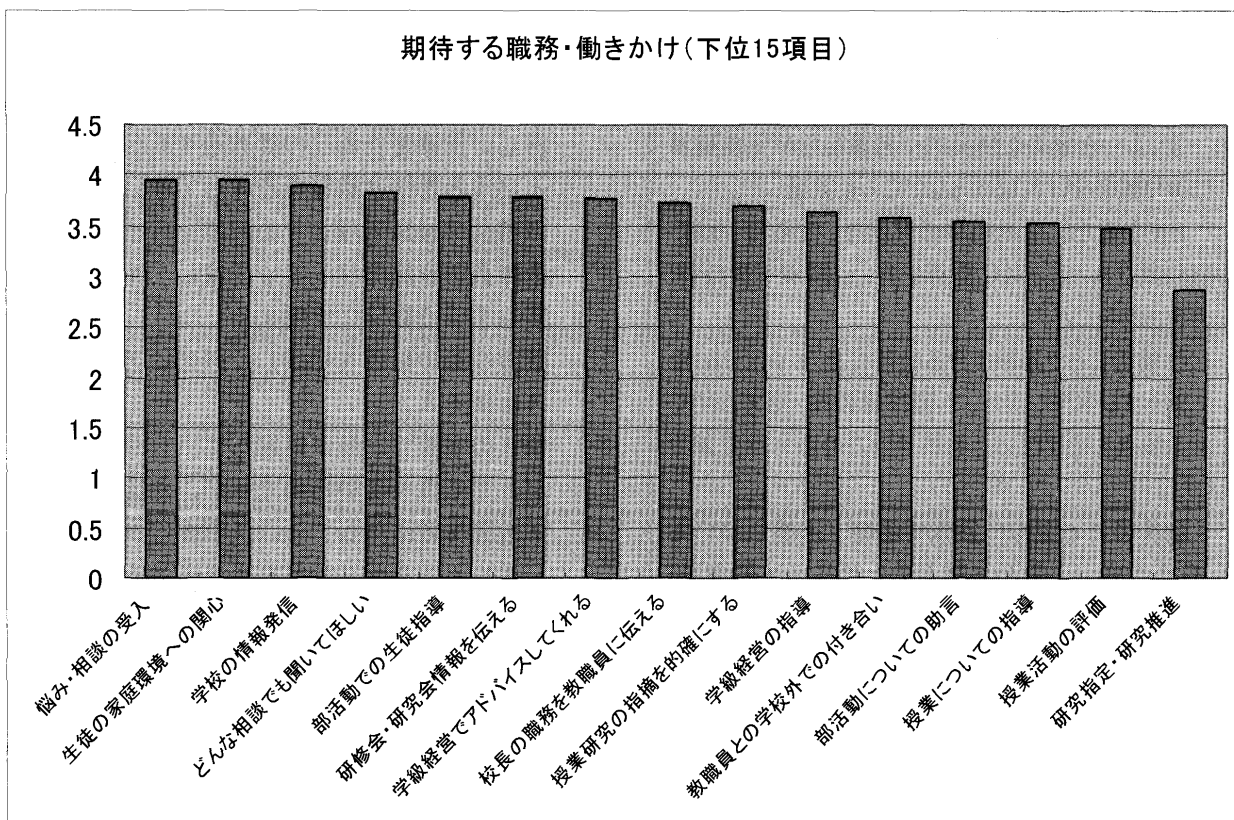
ところが、教科担任制とはいえ「学級経営」についても、相対的に校長からの指導をあまり求めない結果となっている。このことについて、上位項目では「生徒指導」上の助言機能を示唆していたことからすると、教職員は校長からの生徒指導に対するサポートを求めつつも、その場面は、不登校や問題を抱える生徒(自由記述欄参照)への個別的な指導を求めており、個別の学級経営への介入を肯定的には見ていないのではないだろうか。

最後になるが、格段に低い数値となっていたのが「研究指定・研究推進」の項目である。

文部科学省・都道府県教委・市町村教委からの研究開発の委託研究などによって、教員の職務負担が従前より増加することは予想に難くない。

しかし研究指定によって授業研究や教科の指導法などの改善がみられることも事実である。この点、先に述べた研修会・研究会などの情報を求めている指摘も合わせて、教員は校長が持つこれらの諸活動は、「職務負担増大」の側面が強く認識されていることが考えられる。

このことは、職務負担の側面から捉えられる余り、研究指定・研究推進によってもたらされる改善面の本質的な意味も曲解されている部分があるのではないだろうか。



また、これらの導入の際には、同時に職務負担を軽減する措置を講じる必要があるのではないだろうか。

3. 「校長」の職務に対する自由記述について

自由記述欄に回答してもらったもののなかから、類似した指摘のものを掲げ表記した。

(1) 生徒指導における役割期待 (36人)

自由記述において、結果としては「生徒指導」場面における校長のリーダーシップの必要性を感じている教員が最も多かった。

特に、「不登校」「問題行動」といった特定児童への対応を求めている意見が多い。学級経営・授業経営場面において、個々の教員が対応できない生徒に対する、校長のサポートを求めている。

また、生徒指導場面において、教員は生徒だけでなく保護者や地域住民との直接的な対応が求められる。この際に、保護者に対して教員個々の対応だけでなく、校長の協力・支援の必要性を感じているのではないだろうか。

生徒指導場面においては、他の教職員へも支援・協力を求めているであろうが、クラス担任を

持たない学校管理職へは、それらの特に個別に対応が必要な特定の生徒への支援・協力を求めている部分があるのではないだろうか。

結論として、校長は学校の全生徒に対するでの生徒指導的なリーダーシップを求めていることと、個別に対応が求められる生徒への支援・協力が求められているのではないか。

生徒にとって“話しやすい”“相談しやすい”存在でいて欲しい。手のかかる子に声かけをしたり、校長室に呼んで話しをしたりしてほしい。授業に出れない子に、花植え、水やりなどを誘って一緒にして欲しい。
授業と一緒に入っていただけることがあると(生徒の実態把握のため)心強い。
不登校の生徒の家に一緒に家庭訪問していただいた。
問題行動の多い生徒をいつのまにか校長室に入れて昼休み将棋をさしながらめんどうを見ていただいた。
問題行動をとる女子生徒(父子家庭)の家への家庭訪問で、自分、校長で深夜2時まで父親から小言を言われた後、父親とも酒を飲み、朝4時に学

校に戻り、保健室で寝たこと。
校長自ら体を張って生徒指導をしている姿を見て、本来なら自分達がすべきことなのに、
すごい、と改めて積極的に教諭自らが生徒指導に取り組まなければならないことを実感した。
とても重たい生徒指導の問題で、校長自らも家庭訪問され、私と共に謝罪を行い、解決へ向け努力をされたこと。
生徒のことで相談できる校長先生はやはり印象に残っています。また、生徒指導の時、必ずいてくれる校長もそうでした。M校長はこの点では立派でした。
職員のことでも家に訪問する時、一緒について行きなさいと言われ職員のために一生懸命話しをされ頭を下げられたこと。

(2) 教職員の個別状況の理解 (33人)

次に多かったのは「教員の職務理解」についてである。多かった内容は、教員の個別状況に対して、校長の理解不足を指摘している点である。

内容としては、教員の職務の多忙感に対して、①校長に共通理解を求めているもの（職務状況理解）、②精神的なストレス・健康管理にたいする配慮など（精神的・身体的配慮）、③家庭環境に対する配慮、について、校長を気づかって欲しいなどを求めるものが見られた。

結論としては、教員の個別状況の理解、また教員の個々の諸事情（精神的・身体的・家庭的）を理解した上で、校長に勤務条件の改善を期待している部分があるのではないだろうか。

ただし、教職員の個別状況の理解といっても、教員の個別の諸事情（精神的・身体的・家庭的）を理解することは、当然のことながら限定的にならざるを得ない。

これらに対し、教員であった時期を忘れずに、適切な職務条件を整える役割、これらに対する姿勢を教職員に示すことが期待されているといえるのではないだろうか。

校長自身が教員であった時のことを忘れない、暖かみのある人。
教諭が多忙な時は同じ気持ちで同じ土俵に上がって欲しい。
職員室、及び学校全体の担任の先生的な存

在であって欲しい。
地域となれあいにならず教員の立場に立って欲しい。
厳しい指摘をされるのは歓迎するが、いざというときには教職員を守って欲しい。
教職員の健康管理とその配慮を行う。
教職員の家庭の状況等を配慮し、時間外や宿泊を伴う勤務に考慮する。
養護教諭の職務を把握し、適切にアドバイス出来る人。
新任の学校で、私が妊娠していた時、生徒がとても荒れていたのですが、生徒に対しても先生方に対しても、私の体について話しをして下さり、荒れた子ども達もとても気づかってくれました。大変ありがたく、感謝しています。
公私混同はつつしまなければいけません、6月に中1の娘がいじめに会い、登校拒否になりました。職場に迷惑はかけられないと思いましたが、学校長に事情を話しました。学校は「いじめは絶対に許せない」とすぐに励ましの電話を子どもにかけていただきました。私自身、その誠意にとっても勇気づけられました。

(3) 教員とのコミュニケーション

「職務負担感の軽減」(33人)

教育改革の成果は、早急に結論づけられるものではないが、改革の進展に伴って、教員は自らの実践における内容の充実、作業の効率化を図らなければならない。

必然的に教員の職務量は増大するが、この課題に対して、教員は職務負担感への対応が求められる。これらは教員個々で解決できる問題だけではない。

下欄にあるように、教員は「ちょっとした心遣い」「ねぎらいの言葉」など、校長の「細やかな配慮」に対する共感を指摘している。

教員の個々の職務量の増大に対して、校長が実質的なサポートをすることを求めているというより、「声かけ」「ねぎらいの言葉」のような支援的サポートを求めているといえるのではないか。

ただし「職場改善・職務量の不均衡の改善」などに見られるように、近年の教育改革によって、

教員の中では、特定の職務教員に職務過多に対して強い不満感を持っている。

このことについては、職務によっては特定の教員に職務過多が生じることについての理解が見られる。ただ、このような教員の職務状況に対して校長からの積極的なコミュニケーション、「細やかな配慮」を求めているのではないだろうか。

何でもないことだけど、ちょっとした心遣いがあったりすると、頑張らないかん！と思うことがあった。
I中時代のS校長に、教員バレーの練習の時などたくさんの差し入れを頂いたことや、数人の若い教師を連れて雑餉隈辺りの飲み屋さんで本音で学校のことについて語り合った事を今でも良い思い出として振り返ることがあります。
教員に対してねぎらいの言葉をかけてほしい。
特に生活指導について、校長・教頭は本当によく動いてくれて感謝しています。M校長に一つだけお願いしたいのは、ほめ上手になっていただきたい、そうすればみんなに信頼されるリーダーに成れるはずです。
一人ひとりの職員の誕生日に、小さな色紙にメッセージを書いてそっと机の上においてくれたこと。
研究発表会の折に、発表準備をしていたら、そっと残って見守ってくださり、リハーサルの指導と激励をしていただき、発表がうまくいったら共に喜んでもらったこと。
どんな細かい、小さな仕事であっても「お疲れ様」と声を掛けてくださる点が、とてもありがたく嬉しく思います。

IV. 考察

本調査で示された内容を要約すれば、中学校教員は、校長に対し、①地域・保護者（地域行事参加）、②教職員との相談機会、③生徒指導場面、④教育委員会対応などを求めている。

校長にあまり求められていない項目では、①授

業経営、②学級経営、③先進的事例の情報提供といった内容にまとめることができる。

中学校教員が校長職に求めているリーダーシップを発揮してほしい場面は、教員の授業経営・学級経営等の教科専門的な活動場面ではなく、地域・保護者、教育委員会といった対外的活動、そして個別の対応が求められる生徒指導や保護者への対応を含んだ場面に強く求めている。

①生徒指導場面（保護者などを含）、②教職員の職務実態の理解、③教職員とのコミュニケーションなどの項目に分類して示したが、職務内容においても、学級経営、授業経営といった個業に近い職務実態の場面への関与を求めず、保護者・地域住民、教委などの個別では対応しにくい場面での校長のサポートを求めている。

一方で、校長に対して求めるものは、個人的な諸条件（精神的・身体的・家庭的）な配慮、職務負担増に対する「声かけ」「励まし」など、教員個々の支援的なサポートを求めている。

中学校の場合、校長職が持つ免許教科以外の指導助言は難しい。実質、学級経営場面よりも授業経営場面の方が時間数から見ても多い。ただし、生徒指導場面においては、校長に対しては個別の対応が要求される特定の生徒に対するケアを期待している。このことから、中学校校長のリーダーシップを発揮する場面がどのようなものなのか、より詳細に研究を続けていく必要がある。

本研究は、学校現場における校長に期待される職場環境整備について調査したものであるが、研究の継続として以下のものを課題として調査していきたい。

- 1) 中学校教員の職務実態に関する調査
- 2) 中学校校長の職務実態に関する調査
→上記については勤務時間内・外のフィールド調査を行っている
- 3) 教員の職務負担軽減に関する施策

今後は、現在進めている中学校校長・教員の職務実態に関する調査をすすめ、両者間の職務実態の共通理解を図ることを継続的な目的として掲げていきたい。

【参考文献】

- ・ 河口陽子（2000）「校長の経営行動の様態が学校改善に及ぼす影響」、岡東壽利隆・福本昌之編著『学校の組織文化とリーダーシップ』、多賀出版、305-352頁。
- ・ 中留武昭（1994）「学校文化を形成する校長のリーダーシップに関する研究（その1）」、九州大学教育学部紀要、第40集。
- ・ 露口健司（2004）「学校組織における価値適合の規定要因と適合効果」、九州大学大学院人間環境学府教育経営学研究室編『教育経営学研究紀要』第7号。