

2-8.教頭複数配置について

2-8-1.教頭複数配置に対する意見

【設問5 - 1】 現在、群馬県では、特定の課題を抱える比較的大規模な学校に対し、課題解決、学校経営充実のため、教頭複数配置を行っています。あなたの学校で、この教頭複数配置を行うと仮定した場合のお考えをお聞かせください。(ただし、特配でなく、現在学校に担当されている教員の定数内で配置するものとしてお考えください。)(1つだけ選ぶ)

【設問5 - 2】 設問5 - 1の回答の理由は何ですか。(自由記述)

学校区分によらず、校長・教頭ともに、主任・主事の役割拡大を望む回答が最も多い。中学校では、教頭複数配置に対し、校長と教頭の意見にギャップが見られる。学校規模が大きくなるにしたがって、教頭複数配置が望ましいとする回答が増加する傾向。

図表 2-8-1-1 及び 2-8-1-2 は、教頭複数配置に対する意見についての回答結果を示している。

図表 2-8-1-1 は、学校区分別の結果である。学校区分による大きな違いはない。

学校区分ごとに見てみると、小学校の校長については、「私の学校では、既存の主任・主事の役割を拡げて校長や教頭の補佐をしてもらう方が有効である」(40.9%)と「私の学校では、教頭複数配置、主任・主事の役割の拡大は必要ない」(39.5%)とする回答がともに 4 割程度である。「私の学校では、学校経営の充実につながるので教頭複数配置が望ましい」(19.6%)とする回答は、2 割弱である。教頭については、5 割弱が「私の学校では、既存の主任・主事の役割を拡げて校長や教頭の補佐をしてもらう方が有効である」(48.2%)と回答している。「私の学校では、学校経営の充実につながるので教頭複数配置が望ましい」(17.6%)とする回答は、1 割半ばである。

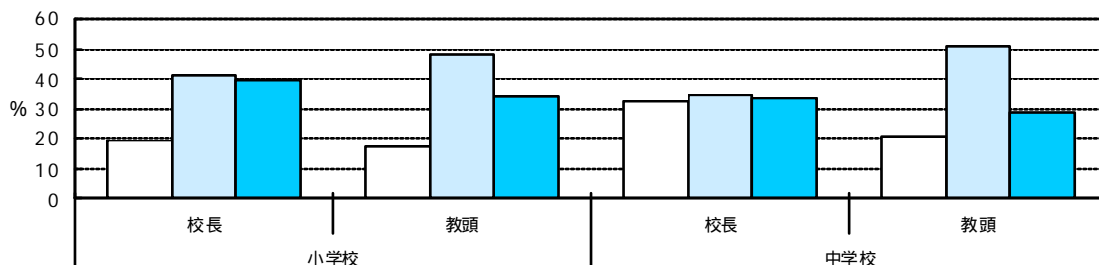
中学校については、校長の回答は、「私の学校では、学校経営の充実につながるので教頭複数配置が望ましい」(32.2%)、「私の学校では、既存の主任・主事の役割を拡げて校長や教頭の補佐をしてもらう方が有効である」(34.5%)、「私の学校では、教頭複数配置、主任・主事の役割の拡大は必要ない」(33.3%)と、ほぼ同程度である。教頭については、5 割程度「私の学校では、既存の主任・主事の役割を拡げて校長や教頭の補佐をしてもらう方が有効である」(50.8%)と回答しており、「私の学校では、学校経営の充実につながるので教頭複数配置が望ましい」(20.7%)とする回答は、2 割程度である。

図表 2-8-1-2 は学校規模別の結果である。学校区分によらず、学校規模が大きくなるにしたがって、「私の学校では、学校経営の充実につながるので教頭複数配置が望ましい」とする回答が増加し、「私の学校では、教頭複数配置、主任・主事の役割の拡大は必要ない」とする回答が減少する傾向が見られる。

また併せて、複数教頭配置に対する回答の理由を自由回答形式で尋ねている。教頭複数配置を望む管理職は、「教頭の負担軽減」「学校・学級経営の充実のため」をその理由として挙げている。また、主任・主事の役割拡大を望む管理職は、「管理職という立場の人を増やすより、教諭の中からミドルリーダーを養成していく方が、学校が組織として機能しやすくなると考えている」「定数内であれば、教員のほうが適当(逆に教員にゆとりがなくなる)」「複数教頭制は運営方法がわからない。不安がある(命令系統の複雑化)」といった意見を挙げている。教頭複数配置や主任・主事の役割の拡大は必要ないとした管理職は、「学校の規模の大きさ上、複数教頭は必要ない」「現状のままでは問題はない」としている。

図表 2-8-1-1. 教頭複数配置に対する意見 (学校区分別)

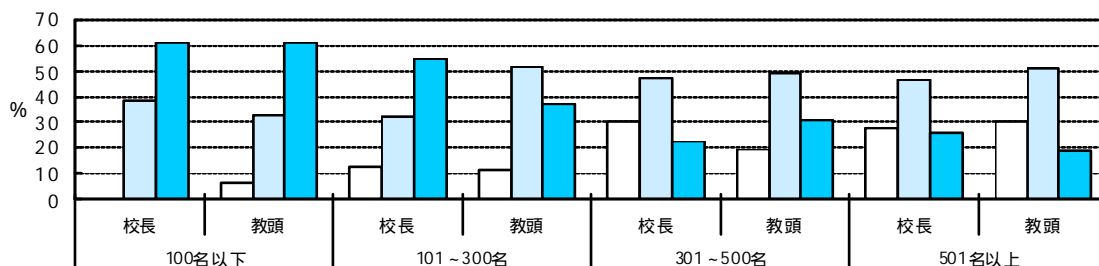
- 私の学校では、学校経営の充実につながるので教頭複数配置が望ましい
- 私の学校では、既存の主任・主事の役割を拡げて校長や教頭の補佐をしてもらう方が有効である
- 私の学校では、教頭複数配置、主任・主事の役割の拡大は必要ない



図表 2-8-1-2. 教頭複数配置に対する意見 (学校規模別)

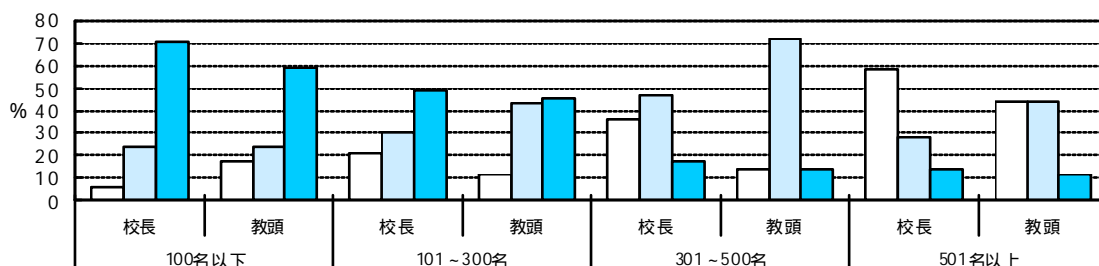
< 小学校 >

- 私の学校では、学校経営の充実につながるので教頭複数配置が望ましい
- 私の学校では、既存の主任・主事の役割を拡げて校長や教頭の補佐をしてもらう方が有効である
- 私の学校では、教頭複数配置、主任・主事の役割の拡大は必要ない



< 中学校 >

- 私の学校では、学校経営の充実につながるので教頭複数配置が望ましい
- 私の学校では、既存の主任・主事の役割を拡げて校長や教頭の補佐をしてもらう方が有効である
- 私の学校では、教頭複数配置、主任・主事の役割の拡大は必要ない



2-9.管理職による学校マネジメントの実態について

2-9-1.学校マネジメント診断結果

アンケートの質問項目を読んで、「1.あてはまる、2.ややあてはまる、3.ややあてはまらない、4.あてはまらない」のうち1つを選んで、回答用紙(別紙)の該当するNoの選択肢番号に をつけてください。

学校区分による大きな違いはない。

管理職(校長・教頭)による自己評価と教職員による他者評価は、同じプロフィール(得点の凸凹)を描いている(プロフィールについては、次ページ「A.プロフィールについて」を参照のこと)。

学校単位で見た場合に各学校によって結果にバラツキが見られる。

管理職による自己評価と教職員による他者評価には、ギャップ(統計的に有意な差)が見られる。

管理職による教職員への働きかけや育成については、教職員は不十分と感じている。

学校運営上のしくみづくりは、管理職・教職員ともに相対的に低い評価で、やや弱いと感じている。

キーパーソン(ミドルリーダー)は存在するが、職場内で、あまり影響力を発揮できていない。

図表2-9-1-1、図表2-9-1-4、図表2-9-1-5は、小学校における管理職のマネジメントについて、図表2-9-1-2、図表2-9-1-6、図表2-9-1-7は、中学校における管理職のマネジメントについての結果を示している。管理職のマネジメントに関する評価は、管理職による「自己評価」と教職員による「他者評価」の両面からなされ、それぞれ得点結果で示されている。つまり、「校長による自己評価」と「教職員から見た校長の評価」の比較、及び「教頭による自己評価」と「教職員から見た教頭の評価」の比較という形で得点が示されている。

図表で示されている結果は、県内の各小学校あるいは各中学校の得点をそれぞれ平均化したものであり、偏差値で表されている(得点結果や図表の読み方については、付録1「学校マネジメント調査(OJD 活性度診断)について」を参照のこと)。偏差値で示す利点は、他の組織との比較をもって、質問に対する得点の高低を判断できる点にある。学校マネジメント調査の基本となった「OJD 活性度診断」の偏差値は、主に民間企業で行われた基礎調査のデータに基づいて算出されており、どのような組織であったとしても、備えるべきマネジメントの姿を示すものである。その意味で、学校におけるマネジメントの現状を把握する上でも有効である。その理由としては、“学校”という組織のあるべきマネジメントを検討する上で、民間企業における標準の水準との比較が参考になると思われるからである。

結果を分析するにあたり、2つ留意すべき点がある。1点目は、今回示す調査結果は、小学校あるいは中学校において、全学校の得点を平均化したものであり、各学校の高低に幅のある結果が相殺され、その結果として、得点(偏差値)が中心化する傾向があることである。

2点目は、民間企業や自治体における調査結果では、管理職の自己評価がある程度高い得点となり、社員・職員による他者評価は低くなるのが一般的な傾向であるが、学校における調査結果では、他県の公立学校で行われた調査結果(図表2-9-1-3.ベンチマーク)からも、管理職の自己評価は民間等と同等に高くなるものの、教職員の評価はあまり低くならず平均以上になる傾向があることである。今回の調査結果においても、自己評価・他者評価とも概ね平均以上の得点になっている。

上記の留意点から、以下の2つの観点を中心に分析を進めていく。

1. 絶対的な得点の高低よりも、相対的な得点の高低を見る。
2. 自己評価と他者評価のギャップを見る。

なお、今回、小学校・中学校ともほぼ同様の得点傾向を示している。つまり、学校区分の違いによる差はほとんど見られなかった。よって、小学校・中学校の区別なく、群馬県の学校組織の特徴として、まとめて結果の内容について記述していく。

全体傾向

メインとなる図表 2-9-1-1(小学校における結果)と図表 2-9-1-2(中学校における結果)を見ると、全体的に偏差値 50 のラインを超えており、得点を見る限り平均以上の結果を示している。以下、「A. プロフィール」「B.バラツキ」「C. ギャップ」「D. ベンチマークとの比較」の観点から見ていく。

A. プロフィールについて

この場合の「プロフィール」とは、図表 2-9-1-1 や 2-9-1-2 のように各指標の得点を順に繋いだ線が描く凹凸のことを言う。本調査結果の大きな特徴としては、校長と教頭の自己評価のプロフィールが似ている点である。

また、教職員から見た校長の姿と教頭の姿(それぞれに対する他者評価のプロフィール)とは似ており、校長及び教頭自身の自己評価のプロフィールとも似ている。

つまり、プロフィールが似ているという結果は、校長と教頭は同じようなマネジメント行動をとっている、ということを示している。自己評価からも他者評価からもそれが示されている。これは、マネジメントの機能が重複しているとも言えるが、学校というシステムにおいては、日常の業務を校長と教頭とがお互いに補い合っている、ということを示した結果と言えるだろう。

民間企業には、学校における「校長と教頭」という関係がないため、校長と教頭の関係性については比較できない。また、プロフィールそのものについては、民間企業もさまざまであり、一概に比較できないが、あえて言えば、メンバーの自律性が高く求められている開発部門などと特徴は似ていると思われる。

B. バラツキについて

前述したとおり、本調査結果の得点は、全学校の得点を平均化したものであるが、学校単位で見た場合、各校によって偏差値にバラツキが出ている。バラツキに関しては、参考情報として、図表 2-9-1-9(小学校についての結果)と図表 2-9-1-10(中学校についての結果)で、校長に対する教職員の他者評価の偏差値の分布を見てみる。

小学校、中学校とも、偏差値の最低値は 40 前後となっており、最高値は 65 前後となっている。このグラフから、学校により大きくばらついていることが見て取れる。つまり、学校を個別に見た場合、評価の高い学校と低い学校が存在する。よって、全体結果が平均以上の傾向を示しているからといって、安心すべき内容ではない。

C. ギャップについて

自己評価と他者評価のギャップについては、学校区分ごとに、自己評価と他者評価の偏差値を

統計的手法によって比較した(平均値の差の検定;T検定)。分析結果を付録1の「5.平均値の差の検定結果」(付録1-10~11頁)に示す。

有意水準5%未満で統計的に有意な差が見られた(統計的手法によって、得点に差があると判断された)指標は、全14指標のうち、小学校では校長が13、教頭が12、中学校では校長が12、教頭が10となっており、多くの指標で、自己評価と他者評価の間に統計的に「差がある」と判定された(指標「15.マネジメントのパワー」と「16.メンバー集団のパワー」は、各指標の合成得点であり、分析の対象としては考慮しない。しかし、後にOJD結果の悪い学校を抽出する際の基準として利用する)。また、基本的に自己評価よりも他者評価の得点の方が低くなっている。

民間企業や自治体における調査においても、自己評価と他者評価の得点に差が見られ、自己評価よりも他者評価の得点の方が低くなっているが、その得点にかなりの差があるのが一般的である。今回の学校における調査では、それほど大きな差は見られなかったが、自己評価と他者評価の間にはギャップが見られる。(以下、「ギャップがある」という表記は、統計的に有意な差が見られることを示すものとする。)

なお、問題を把握する際、ギャップを見た上で、偏差値自体の高低にも注意する必要がある。

D.ベンチマークとの比較について

学校組織のベンチマーク結果(図表2-9-1-3)と比較したとき、共通する部分と群馬県の特徴を示す部分が見られる。共通する部分としては、2つある。1つ目は、指標の中で、相対的に「2.リーダー行動」及び「9.メンバーへの直接介入」の得点が低いところである。管理職による教職員へのリーダーシップや指導の弱さは、学校組織に共通した特徴だと思われる。

2つ目は、「3.しくみづくり」の得点が低い点である。ベンチマークも群馬県も、管理職自身は「3.しくみづくり」の得点が「1.管理構想」「2.リーダー行動」に比べて低く評価している。

また、ベンチマークと群馬県で大きく違う点としては「キーパーソン」についてである。ベンチマークでは、「11.キーパーソンの影響」は平均以上と強くなっているが、逆に群馬県では平均並である。つまり、ベンチマークとの比較の上では、群馬県ではキーパーソンの影響力が足りないとも言える。

各指標ごとの結果

14の指標のうち、「1.管理構想」「2.リーダー行動」「3.しくみづくり」の3つは、管理職が職場に対して直接打てる“手”であり、これが管理職のマネジメント行動にあたる。まず、その3つの指標「A.管理構想」「B.リーダー行動」「C.しくみづくり」について検討し、続いてそれ以外の指標(「D.職場の変革」「E.キーパーソン」「F.教職員のやる気」)について検討する。図表2-9-1-1(小学校における結果)と図表2-9-1-2(中学校における結果)を中心に見ていく。

A.管理構想について

「1.管理構想」については、校長と教頭の得点(自己評価)が開いており、校長の方が教頭に比べ得点が高い。教職員も同様にその違いを認識している。学校のあるべき姿を描き、それに基づいて目標・計画を立てるのは校長の役目であり、それが反映された結果になっている。しかし、自己評価と他者評価にはギャップが見られる。

また、管理構想が教職員に伝わっている程度(「14.中心価値の受容」)についても、「1.管理構想」と同じような傾向を示している。校長の方が教頭に比べ得点が高く、教職員もその違いを認識している。自己評価と他者評価にはギャップが見られる。

つまり、校長は管理構想を作り、教職員に分かりやすく伝えていと自己認識しているものの、教職員から見れば、校長が認識している水準までには至っていないということであろう。ただし、自己と他者の評価にはギャップが見られるものの、教職員からの評価も相対的に高いことから考えれば、管理構想とその伝達に関しては、大きな問題はないと思われる。

民間企業では、職場レベルで管理職が管理構想を明確に打ち出していかなければ、環境の変化の激しいビジネス環境で勝負できなくなってきた。現場が、曖昧で複雑化する状況において判断・行動に迷うことが多くなる中で、管理職が明確にビジョンを打ち出していかなければ進むべき方向を間違いかねない。学校も環境変化の影響を大いに受けている中で、校長による管理構想の重要性は増しており、その意味で今回の結果は、及第点と言えるだろう。

B.リーダー行動について

管理職が教職員に対して直接的に働きかけるリーダーシップ(「2.リーダー行動」)は、校長・教頭の得点(自己評価)は高めだが、教職員の得点は比較的低くなっており、管理職と教職員との間に得点の開きが見られる。さらに、管理職による「9.メンバーへの直接介入」に関する教職員の評価は、相対的に低く、管理職による育成的な働きかけは十分でないと認識している。両指標とも、自己評価と他者評価にはギャップが見られる。

ただし、リーダー行動に関しては、“している側”(管理職)と“されている側”(メンバー)には、認識のギャップが存在することが通常であり、民間企業ではギャップが大きい場合がほとんどである。今回の結果でも、他の指標に比べればギャップが大きくなっている。

つまり、管理職自身は、教職員に対する直接的な働きかけや育成を行っていると考えているが、教職員側は不十分であると思っているようだ。しかも教職員の得点は相対的に低く、リーダー行動に関しては、学校マネジメント上の弱点であると考えられる。

C.しくみづくりについて

公式に権限を委譲したり、仕事の判断基準や担当・責任の範囲を明確にしたり、命令・報告のルートを明らかにするなどの学校運営上のしくみ(ルール)を明確にしている程度を表す「3.しくみづくり」は、校長・教頭・教職員ともに得点は低く(プロフィールがともに凹んでいる)、管理職と教職員の認識はほぼ同じである。管理職・教職員の多くは、この点に関しては、群馬県の学校が抱える問題の一つと認識していると言えるだろう。

個々のメンバーの自律性が高い自律型の組織では“人”に依存しすぎることによって非効率になることがあるので、自律型の組織においても“しくみ”でメンバーを動かすことが重要である。学校も自律型の組織であり、しくみを整備していくことで、より効率性が増すと考えられる。

D.職場の変革について

「自校には環境の変化に対応して革新していくための場があり(「12.革新をつくるしくみ」)、教職員を巻き込んで意見やアイデアを吸い上げようとしている(「8.革新への影響」)」と認識している管理職が多く、新しいルールも取り入れていこうとしている(「13.革新の受容」)ようだ。また、職場にもそのような雰囲気(「7.集団の革新度」)を感じている。しかし、全体的に自己評価と他者評価にはギャップが見られる。

つまり、職場の変革については、管理職の多くは、自校にそのための場の用意や雰囲気の醸成

がなされていると考えているようだが、教職員の評価は管理職が考えているほどではない。しかし、教職員からの評価自体は相対的に高い方で、全体的にはそれほど大きな問題はないと思われる。

E.キーパーソンについて

仕事を進める上で手本となるような、影響力のある教職員(キーパーソン)については、「4.キーパーソン」の得点に比べ、「11.キーパーソンの影響」の得点が低く、管理職・教職員とも相対的に低くなっている。

このことは、キーパーソンは存在するものの、職場におけるキーパーソンの影響力はあまりなく、管理職によるマネジメントを補完する機能を担うとか、教職員がキーパーソンに相談したりする、といったこともそれほど多くない、という可能性があることを表している。

キーパーソン(あるいはミドルリーダーと言い換えることもできる)については、近年、フラット化を進める民間企業においてその重要性が指摘されており、特に自律型の民間企業では、キーパーソンが機能することが不可欠となっている。もとより、フラットで自律型な組織である学校においては、キーパーソン(ミドルリーダー)の活躍が必要不可欠だと考えられるが、今回の結果は、その影響力の発揮が十分とは言えない。よって、上記の点も問題として挙げておきたい。

F.教職員のやる気について

教職員はやる気を持って仕事に取り組んでいると言えるだろう(「5.メンバーの効力感」)。他の指標と異なり、教職員の得点の方が、管理職よりも高い。これは今回の結果において、特徴的な点である。

概ね、民間企業における結果は平均以下の場合も多く、モチベーションの向上は常に課題となるところであり、今回の結果におけるよい点として挙げられる。

以上、A～Fについてそれぞれ見てきたが、学校組織と民間企業の比較という観点から見たとき、民間企業の中でも特に開発部門などに見られる特徴に似ている傾向がある。つまりは、高い専門性を有し、自律性の発揮が期待されているメンバーで構成する職場である。

このような職場が陥りやすい症状に、「夢見るリーダー型」というものがある(図表 2-9-1-8 を参照のこと)。

民間の事例から導き出された「夢見るリーダー型」の特徴と課題の主なものは、以下のようなものである。

特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者は、職場が進むべき方向性を描くことには長けているが、それを実現するための活動を疎かにしている。 ・ メンバーは職場の方向性には共鳴しているものの、職場全体としてぬるま湯的な感じを受ける。
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者は、職場の目指すべき姿を描き、それをメンバーにも浸透させるような活動を行っている結果、進もうとしているベクトルは一致しているものの、かけ声だけに終わり、職場は停滞してしまっている可能性がある。 ・ メンバーに対する直接的な指導は、キーパーソンを中心に行われているようだが、マネジメント機能を担えるほど明確な役割は与えられていない可能性がある。

また、このような職場は、メンバーが自律的に動くがゆえに、マネジメントがうまく機能していなくても、外から見ると組織としては動いているように見えてしまう可能性があることにも留意する必要がある。

この「夢見るリーダー型」と今回の調査結果とを比べると、今回の調査結果ではキーパーソンの影響が比較的低いものの全体としては同じような傾向を示していることから、学校組織にも共通する要素があると思われる。

つまり、校長が管理構想を立てるものの、教職員が日常の業務で具体的にどのように実践していくかまではブレイクダウンされておらず、管理職による教職員への働きかけも不十分である結果、教職員にはあまり受容されていないことが考えられる。しかし、教職員自身のやる気が高いことから、組織自体は回っているように見える可能性がある。

自由回答結果

管理職に対し、学校経営全般に関する問題について自由回答形式で尋ねている。組織に対して管理職が直接手を打てる3つのマネジメント行動「管理構想」「リーダー行動」「しくみづくり」に分けて見ていく。

「管理構想」に関しては、地域との関係における学校の課題という観点で、「保護者との関係」を挙げる管理職が特に多い(小学校・校長 13.2%、教頭 6.1%、中学校・校長 19.9%、教頭 9.0%)。例えば、「保護者の倫理観やものの考え方の多様化により、生徒指導における対応がより難しくなった」「保護者の要望及びクレームに対する対応」といった意見が見られるように、トラブル処理を含め、保護者との関係が、以前にも増して難しくなっている様子が見える。この問題は保護者との関係にとどまらず、地域の中で学校が担うべき役割・機能が何なのかという大きな問題とリンクしている。

「リーダー行動」に関しては、「教職員の資質・意欲の向上」に関する意見が多かった(小学校・校長 13.4%、教頭 11.5%、中学校・校長 12.8%、教頭 10.7%)。例えば、「教職員の資質向上が大きな課題であると思っている。前向きに努力しているが、生徒の心をとらえて、教師の理想とする方向へ導くことが、困難な場合が見られる。指導方法について、保護者から苦情が寄せられたり、クラスの中で子どもの不満がたまってしまうような場面が時には見られる」「若手教師の育成について苦労している。打てど響かず。学力はあるだろうが、実践力・行動力に欠け、生徒の様々な状況に目配り気配り心配りができず、問題解決能力に欠けている若手教師が多い」といった意見が見られる。

続いて、「教職員との関係維持やコミュニケーション不足」に関する意見もあった(小学校・校長 5.1%、教頭 8.0%、中学校・校長 4.6%、教頭 12.4%)。例えば、「教職員とのコミュニケーションを取る時間が設定しづらい。授業、部活動、生徒指導等に追われている感じがする」「教職員との人間関係づくりやコミュニケーションをよくし、風通しのよい職場づくりを進めること」といった意見が見られる。「学校マネジメント診断」でも、リーダー行動については課題が見られることから、「教職員の資質・意欲の向上」や「教職員とのコミュニケーション」に関して課題がありそうである。

「しくみづくり」に関しては、「校務分掌や業務の精選」に関する意見が多く見られた(小学校・校長 6.2%、教頭 9.6%、中学校・校長 4.6%、教頭 8.4%)。例えば、「小規模校であるため、校務分掌や校内組織の運営で、個々の教職員の負担が大きい」「新たな教育活動に対応し、校内の分掌

組織も見直さなければならないと考えているが、新たな分掌を新設し既存の分掌を無くした場合、昔の分掌担当に出張や文書処理が当たる場合が生じ、既存の分掌を無くすることができない場合が多く、分掌内容が増えていく傾向にあり困っている」「学校行事が多いので、精選をしていきたいが、それぞれの行事に伝統があり、どこからどう切り込んでいくか苦慮している」などの意見が多く見られた。特に、下記で示す教職員の管理職に対する要望(「業務の精選」「校務分掌の偏りの是正」と深く関係している。

上記以外のもので多いのが、人事評価に関する意見である(小学校・校長 7.8%、教頭 8.9%、中学校・校長 5.1%、教頭 11.2%)。「新しい人事評価制度が導入され、目標管理については、教職員への指導に努めている。このことは、プラス面も多くやりがいがあるが、業績評価については、迷いもあり、大きな負担を感じている」「人事評価制度の導入について、その意義は大事にしたいが、授業参観、参観後の指導、面談のための時間の確保が非常に厳しい」など運用の難しさや不安を訴える意見が多い。

また、教職員にも、管理職に対する要望や期待を自由回答形式で尋ねている。特に、「業務の精選」(小学校・教職員 17.4%、中学校・教職員 22.0%)と「校務分掌の偏りの是正」(小学校・教職員 7.8%、中学校・教職員 10.1%)に課題があると回答が多かった。

例えば、「業務の精選」に関しては、「会議の回数を減らす。出張を減らす」「職員との話し合いにより、行事等の精選の工夫をしてもらいたい」「学校でやろうとすることは全て良いことです。しかし、その良いこともたくさん集まり過ぎれば、自分たちの首を絞めてしまいます。限られた時間の中で“適度な質・量”を超えてしまうと、マイナス面が出てしまいます。新しい取り組みをするときには、以前のを思いきって削除する勇気が必要だと思います」といった意見が聞かれた。

「校務分掌の偏りの是正」に関しては、「教職員によって、仕事の量の差が大きい。校務分掌もそうだが、仕事の分担を公平にするように考えて欲しい。何人かの教職員の仕事が忙しく、その他の教職員はそれにかかわろうともしない」「仕事の負担が教職員にある程度平等になるように分掌・担任等を決め、一部の教職員だけに過重負担にならないようにする。そのために教職員一人一人の能力をよく把握し、情報収集等行って欲しい」といった意見が聞かれた。

上記のほか、割合としては1割未満ではあるが、「管理職の基本的な姿勢」「リーダーシップ」「外部への対応」「環境づくり」「教職員への指導」といったことに関する意見が見られた。

「管理職の基本的な姿勢」については、例えば、「動こうとする教員の後ろ盾になってほしい。責任逃れをしないでほしい。そうでなければ、教職員が生徒や学校のために本気で指導に当たれない」「全員とは思いますが、今の管理職の方々は、自分自身の立場を守ることで、下で働く教職員に対しての情・気持ちがない。それよりもまず、子どもたちに対しての気持ちがない」といった意見が聞かれた。

「リーダーシップ」については、例えば、「業務のゆとりは、達成感、自信を持ってこそそのもの。外部から信頼される業績を上げてこそそのものであり、そのためには内部がしっかり統制されていることが大切。校長や教頭が目標・方針をしっかりと明示し、教職員を的確に評価して、適切な指導助言によって改善がなされるのだと思う」「リーダーシップをとるということは、命令や偉そうにすることではない。個々の教職員がやる気をもって仕事ができるように、適切な声かけをしてもらいたい。多忙感が増すのも減るのも、やはり職場の人間関係、特に管理職との関係が大きいと思う」「学校は校長次第。校長がいかに教職員のやる気を引き出してくれるか、またどこまでやらせてくれるかにかかっている」と

いった意見が聞かれた。

「外部への対応」については、例えば、「世の中の風潮で、保護者の意見には耳を傾けることは必要だし大切だとは思いますが、やはり“おかしいことはおかしい”と言ってくれる毅然とした態度をとってもらいたい」「外部からの要望に毅然とした態度で臨み、無理なことや業務増加に繋がるものは引き受けない姿勢を示してほしい」といった意見が聞かれた。

「環境づくり」については、例えば、「業務のゆとりは、心の持ち方や日常生活での職場(学校内)の雰囲気も大きく影響すると思います。普段から人間関係を円滑にして、信頼しあえる関係ができれば、多少多忙であったり大変なことがあっても、お互いに協力しあって乗り越えられると思うので、よりより学校(職場)環境づくりを全教職員で目指していける雰囲気づくりを願っています」「教員の仕事に対する共感、気遣い、賞賛などを意識的に多く取り入れるとよいと思います」「意見が出しやすい学校(職員室)の雰囲気づくり。より良い考えがあれば、選択肢として取り上げ、検討する(自分の考えを強制しない)気持ちを持ってほしい」といった意見が聞かれた。

「教職員への指導」については、例えば、「夢や希望、向上心を持ち続け、一日一日努力を続けたいと思っている者のためにも、怠慢な教職員を放置しないでほしい」「時間を守る指導を徹底してほしい」「しっかりとした能力や意欲のない管理職が、やる気のない教職員を野放しにすることで学校は何度でも崩壊するし、それを立ち直らせるために責任感ある一部の教職員の負担は際限なく増大する」といった意見が聞かれた。

OJD 結果の良い学校及び悪い学校における教職員の自由回答結果

特に、OJD 結果の良い学校と悪い学校について、教職員から見た管理職のマネジメントの評価(自由回答結果)をまとめた。

学校は、以下の流れで抽出した。

1. 各学校の教職員の指標「15. マネジメントのパワー」及び「16. メンバー集団のパワー」のそれぞれの平均得点を算出した。
2. それぞれの指標の得点で、上位 10%、下位 10%の学校を抽出した。
3. 両方の指標とも上位 10%に入った学校を OJD 結果の“良い”学校として抽出し、下位 10%に入った学校を OJD 結果の“悪い”学校として抽出した。
4. 結果、OJD 結果の良い学校については、小学校は 22 校、中学校は 19 校、OJD 結果の悪い学校については、小学校は 18 校、中学校は 7 校を分析の対象とした。

それぞれについて、以下のような意見が見られた。

OJD 結果の良い学校 (小学校 22 校、中学校 19 校)	OJD 結果の悪い学校 (小学校 18 校、中学校 7 校)
<p><u>【 】満足しているとの意見の比率が多い</u></p> <p>OJD の悪い学校では見られなかった「現状で満足している」「管理職には、配慮してもらっている」「管理職はよくやっている」といった意見が見受けられた。</p>	<p><u>【×】教職員による管理職への感謝の気持ちが見られない</u></p> <p>校長・教頭に対する好意的な意見が見られない。しかし、抽出された学校以外の意見の中には、「校長・教頭には、よくしてもらっている」「校長も教頭も、精一杯してくれている」というような感謝の言葉も見られた。</p>

<p>【 】リーダーとしての役割を發揮している 「理想や目標を言動で示し、先頭に立ち、時には陰で支えてくれる素晴らしいリーダーです」「管理職、他の教職員の関係がうまくいっており、一つの目標に向かっていく姿勢が皆に見られる。管理職がそのように動けるよう支援してくれているし、教頭も調整する力が素晴らしい」「外部からの様々な幹旋に対し、児童の教育という観点から受けるかどうかの判断をさせていただいている。何でも受け入れるという体制になっていないので助かっている」</p> <p>【 】配慮行動がなされている 「校長や教頭は、教職員が手一杯になっているときにねぎらいの言葉をかけてくれたり、手伝ってくれることがあります。多少の困難があってもそれに立ち向かい乗り越えることができるのは、管理職あってのことで感謝しています」「担当する仕事量の多さに対して、校長・教頭が温かく見守ってくれ、時折タイムリーに助言やねぎらいの言葉をかけてくれるので、多忙の中でも充実感がある」「校長・教頭は、積極的に休憩や休息、あるいは年休を取るよう取り計らってくれて助かります」</p> <p>【 】人間関係づくり 「校長、教頭、教職員の人間関係がよく、とても仕事に励みやすい環境である」</p> <p>【×】業務を精選してほしい 校務分掌の適切な割り振りを要望する意見（「校務分掌・係等が特定の人の負担にならないよう配慮してほしい」）や会議・出張・行事などの精選を要望する意見（「会議や研修などの内容を精選して、時間を作り出せるよう配慮してほしい」「学校行事・出張の精選をしてほしい」）などがないわけではないが、比率としては少ない。</p>	<p>【×】管理者が自分のことしか考えていない 「今の管理職は、自分自身の立場を守ることだけで、下の教職員に対して情・気持ちがない」「保身のために現状維持を優先」というように、管理職が自分のことしか考えていない、というような面が見られた。</p> <p>【×】資質に問題がある 「子どものために第一に考えてほしい」「まずは生徒のことを一番に考えてほしい」「退職前の意欲を消失した管理職がいる実態を、どこで把握できるのか。対策を考えてほしい」など、教育に携わる者としての資質に関する意見が見られた。</p> <p>【×】業務に対する教職員の不公平感がある 「仕事の割り振りがバラバラ」「特定の教員に仕事が集中しないような配慮をお願いしたい」など、仕事の分担（校務分掌など）の偏りに対する不満が見られた。</p> <p>【×】業務を精選してほしい 「徹底的な業務の見直しと精選」「良いこともたくさん集まりすぎれば、自分たちの首をしめてしまう」「教員としての仕事の範囲はどこまでなのか、いつも考えさせられる」「業務の取舍選択をし、範囲をはっきりとさせてほしい」という要望が見られた。</p>
--	--

【 】:現状のマネジメントに対する“好意的”な意見 【×】:現状のマネジメントに対する“否定的”な意見

以上、OJD 結果の良い学校と悪い学校について、教職員から見た管理職のマネジメントの自由回答結果をまとめた。

まず、教職員による管理職のマネジメントに対する全般的な評価としては、良かった学校では、満足しているといった意見や感謝の言葉が聞かれた。一方、悪かった学校では、満足や感謝を示す意見は見受けられなかった。

次に、具体的な評価としては、良かった学校では、管理職が先頭に立ってリーダーシップを發揮している、声かけなどの配慮行動がタイムリーになされている、人間関係などの環境づくりを行っているなど、管理職のマネジメントを好意的に評価する意見が見られる。これらの意見は、マネジメントを改善する一つの方向性として参考になるだろう。

一方、悪かった学校では、自分のことしか考えておらず、資質に問題のある管理職の存在が指

摘されている。メンバーを率いる管理職の資質が問われる内容である。また、「業務の偏りによる教職員の不公平感」や「業務の精選」についても多く見られた。

ただし、業務の精選に関する要望は、OJDの結果の良し悪しに関わらず見られた。

図表 2-9-1-1. 学校マネジメント(小学校)

