

## 第3章 まとめ

### 3-1.結果のまとめ

第2章の結果をまとめていく。

まずは、学校マネジメント診断の結果のうち、管理職が組織に対して、直接的に手が打てるマネジメント行動について見ていく。それを示す指標としては「管理構想」「リーダー行動」「しくみづくり」の3つがある。

図表 3-1-1 は、小学校・中学校それぞれにおいて、校長についての評価と教頭についての評価を表したものである。「自己評価」は校長自身あるいは教頭自身による評価、「他者評価」は教職員からの評価を示し、得点は偏差値で表されている。また、自己評価と他者評価を比較し、統計的に差があると判定された(T検定によって、有意水準5%未満で有意に差があると判定された)場合に、ギャップがあるものと見なす。ギャップがある指標については、自己評価から他者評価を引いたポイントを記したセル(得点差)を網掛けしている。(以降、同型の図表の見方も同じである。)

図表 3-1-1.3つのマネジメント行動

指標	学校 区分	校長について評価			教頭についての評価		
		自己評価	他者評価	得点差	自己評価	他者評価	得点差
管理構想	小学校	56.1	53.6	2.5	53.8	51.8	2.0
	中学校	56.4	53.9	2.5	53.9	52.6	1.3
リーダー行動	小学校	56.1	52.2	3.9	55.6	51.9	3.7
	中学校	56.1	52.9	3.2	55.8	52.7	3.1
しくみづくり	小学校	52.0	51.0	1.0	52.1	51.3	0.8
	中学校	52.4	51.9	0.5	51.2	52.4	-1.2

ギャップがあるセル(得点差)には網掛けしている

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

続いて、今回の結果から学校組織の特徴として浮かび上がってきた「教職員の効力感」と学校マネジメントの課題として浮かび上がってきた「キーパーソン」「校長における出張・会議」「教頭における資料や調査回答の作成」のそれぞれについて見ていく。

## 3-1-1. 管理構想について

自己評価・他者評価ともに校長の方が教頭よりも高いのは、校長と教頭の役割の違いが反映された結果  
 9割弱の校長及び教頭は、管理職同士のコミュニケーションは足りていると認識  
 教頭は、校長の考えた管理構想およびそれと連動した計画・方針・目標を十分共有化している

管理構想とは、「管理職が、将来を見越した視点で職場のあるべき姿を考えようとしているか、3年くらい先を見た成果を重視しているか、また、そこへ至る道筋を考えながら目標・計画を立てているかを表す指標」である。図表 3-1-1 を見ると、**自己評価・他者評価ともに、得点は校長の方が教頭よりも高くなっている。**教頭は相対的に得点が低いが、これは必ずしも教頭が「力量として」劣っているということを示しているわけではない。この結果は、**校長と教頭の役割の違いが反映されたものと見て取れ、当然の結果と考えられる。**また、校長については、小・中学校とも自己評価と他者評価の間にギャップが見られ、他者評価の得点の方が低くなっているが、他の指標と比べて相対的に高く、この点から大きな問題はないと考えられる。

教頭は、校長が考えた管理構想を我がものとして受け入れ、校長とともにその浸透に努める役割を担っている。その意味で、まず前提として、校長と教頭が管理構想を十分共有化している必要がある。それに関連して、別の設問では、「管理職同士のコミュニケーションの充足度」(図表 3-1-1-1)や、「計画・方針・目標の共有化」(図表 3-1-1-2)について尋ねている。

管理職同士のコミュニケーションについて(図表 3-1-1-1)は、「十分足りている」「まあまあ足りている」と回答した場合に「足りている」とし、「あまり足りていない」「足りていない」と回答した場合に「不足している」としている。小学校・中学校の区別なく、校長及び教頭の多く(9割弱)は、管理職同士のコミュニケーションは足りていると認識しているようだ。**ほとんどの管理職にとって、学校経営全般についての意思疎通は十分図れていると言えるだろう。**ただし、「不足している」との意見も1割程度見られる。その理由はいくつか考えられるが、ヒアリングや自由回答から得られた意見をまとめると、「教頭が業務に忙しい」「校長が出張や会議への出席で学校を不在にすることが多い」などが挙げられる。

図表 3-1-1-1. 管理職同士のコミュニケーションの充足度

質問	学校 区分	足りている		不足している	
		校長	教頭	校長	教頭
学校経営に関し、校長あるいは教頭と話したりやり取りしたりする時間は、十分足りていますか	小学校	87.5%	89.6%	12.5%	10.4%
	中学校	86.2%	88.8%	13.8%	11.2%

計画・方針・目標の共有化について(図表 3-1-1-2)は、「あてはまる」「ややあてはまる」と回答した場合に「肯定的評価」とし、「ややあてはまらない」「あてはまらない」と回答した場合に「否定的評価」としている。小学校・中学校の区別なく、校長・教頭の9割、教職員の8~9割が肯定的に評価している。つまり、**教頭**

は、校長の考えた管理構想およびそれと連動した計画・方針・目標を十分共有化していることが分かる。ただし、教職員の中には否定的な評価も1割前後見受けられる。これについては2つの解釈ができるだろう。1つは管理職の動きがすべて教職員側から見えているわけではないため、その分やや否定的な評価がなされる場合がある。もう1つの解釈として、文字通り否定的に捉えている場合である。仮に管理職の動きが教職員側からすべて見えていなくとも、管理職(校長・教頭)がそれぞれ別の場面でくい違った言動をとっているとしたら、教職員側から見れば「十分共有化されていない」と評価されることは当然であるう。

図表 3-1-1-2. 計画・方針・目標の共有化

質問	学校 区分	肯定的評価			否定的評価		
		校長	教頭	教職員	校長	教頭	教職員
校長と教頭は、計画・方針・目標について十分話し合っていますか	小学校	93.7%	92.4%	85.6%	6.3%	7.6%	14.4%
	中学校	91.9%	93.8%	87.6%	8.1%	6.2%	12.4%
教頭は、校長の立てた計画・方針・目標を納得して受け入れていますか	小学校	97.0%	95.8%	89.5%	3.0%	4.2%	10.5%
	中学校	95.9%	98.3%	92.5%	4.1%	1.7%	7.5%

管理構想およびそれと連動した計画・方針・目標の共有化や管理職同士のコミュニケーションについては、今回の結果から見るに、共有化に対する教職員の評価やコミュニケーションの充足度についてやや問題があるものの、全体としては現時点ではあまり問題のない状況と言える。

しかし、校長と教頭の意思疎通が十分図られ、管理職間にプレがないことが学校マネジメントの前提であるならば、コミュニケーションが不足していると認識している管理職や、管理職の計画・方針・目標の共有化を否定的に捉えている教職員が、それぞれ1割前後いるということは、こうしたことに注意してもしすぎることはないであろう。また、第2章の「夢見るリーダー型」の特徴について見たように、ややもすれば管理構想はできているが、それが教職員の中でしっかりと具体的な行動として現れていない、という可能性はある。つまりは、その管理構想を実現させられるかどうかは、マネジメント行動にかかっていると言っている。

続いて、そのマネジメント行動にあたる「リーダー行動」と「しくみづくり」について見ていく。

## 3-1-2. リーダー行動について

管理職自身は十分リーダーシップを発揮していると認識しているが、教職員は不十分と認識  
 管理職による教職員の育成が手薄  
 管理職と教職員とのコミュニケーションは「不足している」とする割合が4割前後  
 したがって、管理職によるリーダー行動については、改善の余地あり

リーダー行動とは、「管理職がメンバーに対して直接的に働きかけるリーダーシップ行動をどのように行っているかを表す指標」である。図表 3-1-1 を見ると、校長と教頭の自己評価は偏差値で 55 を超え、やや高い結果となっているが、教職員からの他者評価は 52 前後となっている。統計的にも、管理職と教職員の間認識のギャップが見られる。管理職自身は十分できていると認識しているが、教職員はそこまでできているとは見ていない。

また、マネジメント診断の指標「メンバーへの直接介入」も参考になる。これは「管理職が、メンバーに対して育成的な働きかけを直接的に行っている程度を表す指標」であり、ここで言う、育成的な働きかけには、メンバーを高い目標にチャレンジさせたり、褒めたり叱ったり、知識・能力の教育に力を入れるなどの働きかけと、メンバーを信頼し、的確に評価するなどの働きかけがある。この指標についても、管理職と教職員の認識にはギャップが見られる。校長に対する他者評価は 51 程度、教頭に対する他者評価は 50 ~ 51 である(図表 3-1-2-1)。

図表 3-1-2-1. メンバーへの直接介入

指標	学校 区分	校長について評価			教頭についての評価		
		自己評価	他者評価	得点差	自己評価	他者評価	得点差
メンバーへの直接介入	小学校	53.2	51.1	2.1	52.0	50.3	1.7
	中学校	54.4	51.7	2.7	51.4	51.1	0.3

ギャップがあるセル(得点差)には網掛けしている

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

つまり、「リーダー行動」「メンバーへの直接介入」ともに、管理職と教職員の認識にギャップが見られ、教職員による他者評価が、他の指標に比べ相対的に低いことから、管理職によるリーダー行動については、改善の余地ありと言える。

また、管理職に対するヒアリング及び学校経営上の課題についての自由回答結果の中には、「教職員の職能成長」や「指導力不足の教職員に対する指導・育成」が課題として挙げられており、教職員に対する育成が手薄になっている現状がうかがえる。教職員の管理職に対する要望を尋ねた自由回答結果にも同様の意見が見られる。

さらに、上記に関連して「管理職と教職員とのコミュニケーションの充足度」(図表 3-1-2-2)を尋ねている。校長及び教頭の過半数は「足りている」としているが、「不足している」とする割合も4割前後と多い。

図表 3-1-2-2. 管理職と教職員とのコミュニケーションの充足度

質問	学校 区分	足りている		不足している	
		校長	教頭	校長	教頭
教職員と話したりやり取りする時間は十分足りていますか	小学校	56.5%	60.6%	43.5%	39.4%
	中学校	59.3%	66.9%	40.7%	33.1%

管理職に対するヒアリング及び自由回答結果でも、人事評価を効果的に行うための前提として、コミュニケーションの重要性・必要性を挙げる声が多く見られた。その意識の高さが、逆に不足感につながったと考えることもできる。

しかし、教職員に対するヒアリングや管理職に対する要望などの自由回答結果からは、「校長室にこもりがちな校長もいる」「教員の中には、管理職から指示だけ与えられ、その目的や実施後の結果のフィードバックがないため、やらされ感を募らせている」「指示が細かい、あるいは業務の確認が多い結果、自らやろうとする意欲を失わせ、教職員のモチベーションを下げてしまう」「学校全体で新しい試み(特に学期の途中)を始める場合には、十分に意見を聞いてほしい」など、コミュニケーションのとり方が十分でなかったり、教職員の意見を十分吸い上げられていないなど、管理職の意識やスキルなどを含めたコミュニケーション上の問題を訴える声も聞かれる。

また、校長・教頭ともに、小学校の方が中学校に比べ、「不足している」とする割合が増える。これは、授業に関する制度の違いに起因すると思われる。つまり教科担任制の中学校では、教員は基本的に授業が終了するたびに職員室に戻り、また時間割上の空きコマもある。管理職としては、そのタイミングでコミュニケーションを図る機会がある。しかし、学級担任制の小学校においては、教員の多くは1日の大半を学級で過ごす場合が多い。管理職に対するヒアリングでは、「教員と話そうと思ったら、授業が終わってからになる。しかし教員は教員で、放課後は自分の授業のための準備などがあり、なかなか時間が作れないのが現状である」といった声が聞かれた。

つまり、上記から言えることは、時間に制限がある中で効率的・効果的にコミュニケーションを行わなければならないが、それができていないということであり、それを改善するためにはまずは管理職の意識の醸成やスキルの向上が課題として挙げられるだろう。

## 3-1-3. しくみづくりについて

しくみづくりについては、管理職・教職員ともに不十分と認識  
「校務分掌の見直し」や「教職員によって偏りのある業務量の調整の必要性」が課題として挙げられている  
したがって、しくみづくりについては改善の余地あり

次に、「しくみづくり」について見ていく。「しくみづくり」とは、間接的な働きかけのことであり、「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職場運営上のしくみ(ルール)を明確にしている程度を表す指標」のことである。

図表 3-1-1 を見ると、しくみづくりについては、校長・教頭・教職員ともにギャップはなく、管理職・教職員ともに、他の指標に比べ、相対的に低い結果が示されている。双方とも、不十分であると認識しているようだ。

教職員に尋ねた管理職に対する要望や期待の自由回答では、「校務分掌の見直し」「業務や会議の精選」が挙げられている。また、「教職員によって偏りのある業務量の調整の必要性」を訴える回答が多い。しくみづくりについては、改善の余地がある。

また、これに関連して、「職場における革新の程度」に関する指標について見てみる(図表 3-1-3-1)。管理者と教職員の間ギャップが見られることから、管理職は、現場から出る新しい発想やアイデアなどを受け入れる姿勢はあり、職場も新しいアイデアを提案できたり、仕事についてオープンに話し合える機会があるなど、環境の変化に対応して革新していくための場が用意されていると認識しているが、教職員は、管理職が思っているほどには評価していない、ということが言える。全体的には教職員からの他者評価も平均(偏差値 50)を上回っていることから、大きな問題はないとは言えるが、管理職が思っているほどには教職員の巻き込みが十分ではなく、結果として非効率なルールを見直し、新しいやり方を積極的に試そうとする職場環境にはなっていないようである。

強いて言えば、新しいことを試す場はあるが、教職員がその場を活かしきれていないところだろうか。教職員を巻き込むための管理職の働きかけが不足しているようだ。改革の実行者である教職員の意識をいかに高めるかが課題となるだろう。また、教職員の多忙という現状が多分に影響していると思われる。教職員は、やるべき目の前にある業務をこなすことで精一杯で、今ある資源(時間、能力、意識など)をすべてそこにつぎ込まざるを得ない状況に追い込まれている。どうしても短期的なことや自身の周辺に係わることに考えが集中し、何か新しいことを試そうとする余力はないのかもしれない。

図表 3-1-3-1. 職場における革新の程度

指標	学校 区分	校長について評価			教頭についての評価		
		自己評価	他者評価	得点差	自己評価	他者評価	得点差
集団の革新度	小学校	55.4	52.0	3.4	54.4	52.0	2.4
	中学校	55.4	51.7	3.7	53.8	51.5	2.3
革新への影響	小学校	56.1	53.0	3.1	55.8	53.2	2.6
	中学校	56.8	53.7	3.1	55.9	53.5	2.4
革新をつくるしくみ	小学校	54.6	52.4	2.2	54.7	52.4	2.3
	中学校	53.8	50.9	2.9	53.8	50.8	3.0
革新の受容	小学校	55.5	53.6	1.9	55.3	53.6	1.7
	中学校	55.3	52.7	2.6	54.5	52.6	1.9

ギャップがあるセル(得点差)には網掛けしている

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

「集団の革新度」とは、「将来の課題に向けて常に仕事の結果を検討し、従来のルールや慣習を見直したり、新しいアイデアを積極的に試そうとする職場であるかどうかを表す指標」である。

「革新への影響」とは、「管理職が、意思決定の場面にメンバーを参画させ、メンバーの意見やアイデアを積極的に取り入れようとしているかどうかを表す指標」である。

「革新をつくるしくみ」とは、「会議やミーティングで新しいアイデアを提案できたり、仕事のうえでの成功談や失敗談を話し合える機会が用意されているなどの、職場が環境の変化に対応して革新していくための場が用意されているかどうかを表す指標」を指す。

「革新の受容」とは、「環境の変化にあった新しい行動や考え方が創り出されたときに、その考え方や行動を職場のしくみ(もしくはルール)として取り込み、定着させていこうとしているかを表す指標」である。

## 3-1-4.キーパーソンについて

キーパーソンは存在するものの、キーパーソンの影響力はあまり強くは見られない  
したがって、キーパーソンの活躍の場作りや育成については、改善の余地あり

「キーパーソン」とは、管理職以外で、知識・情報をたくさん持ち、同僚や後輩の指導をしており、また、仕事を進める上で手本となるような、影響力のあるメンバーを指す。キーパーソンには、教務主任、生徒指導主事など、主任・主事のうちでも重要なポストに就く教職員が該当するケースが多いと思われるが、もちろん、他のベテラン・中堅教職員が該当することもあるだろう。図表 3-1-4-1 に、キーパーソンについての結果を示す。

図表 3-1-4-1. キーパーソンについて

指標	学校 区分	校長について評価			教頭についての評価		
		自己評価	他者評価	得点差	自己評価	他者評価	得点差
キーパーソン	小学校	54.0	52.2	1.8	53.8	52.2	1.6
	中学校	53.9	51.9	2.0	54.4	51.8	2.6
キーパーソンとの関係	小学校	53.7	50.8	2.9	52.5	50.7	1.8
	中学校	54.6	50.7	3.9	52.2	50.4	1.8
キーパーソンの影響	小学校	51.5	50.6	0.9	51.7	50.6	1.1
	中学校	50.4	50.0	0.4	52.1	49.9	2.2

ギャップがあるセル(得点差)には網掛けしている

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

「キーパーソン」とは、管理職以外で、知識・情報をたくさん持ち、同僚や後輩の指導をしており、また、仕事を進める上で手本となるような、影響力のあるメンバーが存在するかどうかを示す指標である。

「キーパーソンとの関係」とは、「管理職とキーパーソンとの関係がどれほどうまくいっているかを表す指標」である。

「キーパーソンの影響」とは、「キーパーソンとメンバーとのかわり具合を表しており、メンバーがキーパーソンに対して相談したり仕事の進め方を教わったりしている度合いを表す指標」である。

今回の調査においては、キーパーソンは存在するものの、キーパーソンの影響力はあまり強くは見られないという結果が示された。つまり、キーパーソンの活躍度合いが相対的に低いということであり、これは、本人が受け持っている一つ一つの業務レベルでは十分だとしても、管理職とともに学校のビジョンを実現していくというもう一段高い観点から見ると物足りないということかもしれない。その理由としては、「主任制度でリーダーを指名しているが、この人がキーパーソンに当たるのではないか。しかし、意識としては他の教員から浮いてはいけない」「校長・教頭の指示を受けて教務主任が行う、教職員への働きかけは、教務主任自身の考え、というより、学校の方針(校長の考えなど)。だから、キーパーソンとして存在はしていても、その影響力という、あまり強くないという結果になるのかもしれない」などの意見が管理職に対す

るヒアリングで聞かれた。

また、管理職とキーパーソン<sup>1</sup>の関係も教職員から見ると相対的に低い。おそらく、管理職とキーパーソンの意思疎通が不十分である可能性も考えられる。

さらに、管理職に対するヒアリングでは、「主要な主任・主事やベテラン教職員が、校長の管理構想や想いを汲んで、もっとメンバーをリードしてほしい」といった期待の声や、学校経営に関する管理職の自由回答結果の中には、「中堅・ベテラン教職員の経営への参画」や「キーパーソンの育成」を課題として挙げる意見が見られた。

図表 3-1-4-2. 教頭複数配置についての意見

学校区分・学校規模		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	
		校長	教頭	校長	教頭	校長	教頭
小学校		19.6	17.6	40.9	48.2	39.5	34.2
中学校		32.2	20.7	34.5	50.8	33.3	28.5
小学校	100名以下	0.0	6.1	38.8	32.7	61.2	61.2
	101～300名	12.8	11.1	32.1	51.9	55.0	37.0
	301～500名	30.1	19.4	47.3	49.5	22.6	31.2
	501名以上	27.9	30.2	46.5	51.2	25.6	18.6
中学校	100名以下	5.9	17.6	23.5	23.5	70.6	58.8
	101～300名	20.6	11.3	30.2	43.5	49.2	45.2
	301～500名	36.2	14.0	46.6	71.9	17.2	14.0
	501名以上	58.3	44.2	27.8	44.2	13.9	11.6

学校区分・学校規模ごとに、3つの選択肢のうちもっとも多かった意見(セル)に網掛けしている

別の質問で、既存の定数内での教頭複数配置についての意見を尋ねている(図表 3-1-4-2)。小学校・中学校とも、学校規模によって明確に意見は分かれるが、特に児童生徒数が300名以上の規模の学校については、「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」とする回答の割合が最も多い。

また、「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」とする回答の詳しい理由も併せて尋ねている(自由回答)。その中で、「教職員の経営参画意識を高めることができる」「次期管理職の育成が期待できる」「管理職という立場の人を増やすより、教員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」などの意見も多く見られ、**主任・主事の役割の重要性がうかがえる結果**となっている。

これらのことから、**いかにキーパーソン<sup>1</sup>を育成し、職場の中で活躍してもらうかが課題として挙げられるであろう。**

<sup>1</sup> キーパーソンはミドルリーダーという言い方もできるが、引用文を除き、以後「キーパーソン」で統一する。

## 3-1-5. 教職員の仕事への効力感について

教職員のやる気は比較的高い

しかし、今後も効力感が高く保たれ続ける保障はない

図表 3-1-5-1 は教職員の仕事に対する効力感を示した結果である。この結果からは、教職員はやる気や自信を持って仕事に取り組んでいる姿が浮かび上がる。さらにこの「メンバーの効力感」は、管理職よりも教職員の得点が高かった唯一の指標である。教職員の効力感の高さは何事にも代えがたい、学校という組織が有する特長の一つであろう。

図表 3-1-5-1. メンバーの効力感

指標	学校 区分	校長について評価			教頭についての評価		
		自己評価	他者評価	得点差	自己評価	他者評価	得点差
メンバーの効力感	小学校	53.1	54.1	-1.0	53.3	54.1	-0.8
	中学校	52.8	54.3	-1.5	52.2	54.3	-2.1

本図表における「校長についての評価」における「自己評価」とは、「校長から見た教職員の効力感」のことであり、「他者評価」とは、「教職員から見た教職員の効力感」のことである。「教頭についての評価」についても同様  
ギャップがあるセル(得点差)には網掛けしている  
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

「メンバーの効力感」とは、「メンバーたちが、自分なりの意見を持っているか、役割を認識しているか、やりがいを感じているか、自信を持っているか、成長感を持っているかといった、職場で自分がどれほどやる気を感じているかを示す指標」である。

ただし、他の指標と比較して特別得点が高いわけではないこと、また教職員が多忙を極める中、精神的なゆとりもなくなっていることを考えると、学校マネジメントを執り行う上で、いつまでも教職員のやる気に頼りっぱなしではいられない。さらに言えば、今後も効力感が高く保たれ続ける保障はない。教職員が働きやすい環境を整備し、やる気を維持・向上させ、達成感や成長感を促していくためには、管理職の果たす役割は極めて大きい。また、逆に管理職の振る舞いによって、教職員のやる気がそがれる可能性も大いにありうる。それだけ管理職の持つ影響力が大きいことを自覚する必要がある。

これまで学校という組織は、どちらかと言えば、マネジメント的な発想がそれほど強くなかったとあっていい。歴史的な文脈の中であまり必要とされてこなかったこともあり、それ自体とがめられる話ではない。しかし、学校を取り巻く環境が変化し、学校のあり方もそれに適応するために変革していかなければならない。社会の中での学校の存在が問われていること自体がその証左である。今日のような状況下において学校が組織として動いていくためには、舵取りを行う管理職が教職員をまとめ、学校という機能を十分に果たしうよう、管理職によるマネジメントをしっかりと根付かせていく必要がある。

## 3-1-6. 校長における出張・会議について

校長がひと月に出張・会議に出かけている程度は、小学校で4分の1～3分の1、中学校で3分の1～半分

頻度が高いのは、「市町村教育委員会」「郡市校長会・教頭会」「PTA」

重要度が低いのは、「地域団体」「市町村」「郡市教育関係団体」

「合理化・効率化が必要」「内容の精選が必要」など、出張・会議の運営方法に改善・整理する余地あり

教職員に対する指導・育成やコミュニケーションがやや不十分になっている理由の一つとして、自身の業務の忙しさを挙げる意見も多かった。忙しさから開放されたからといって十分になることは保障されないが、少なくとも管理職が教職員と向き合い、話し合い、それを通じて指導や育成など行うためには、まずそのための時間が必要となる。ただし時間は限られており、要は手持ちの時間の中でそれをどうやりくりするかである。当然「何か」のために時間を捻出しようと思えば、別の「何か」の時間を削る必要が出てくる。

特に校長は、もとより校内にいる時間が多くはなく、出張や会議へ出席している時間が多い。それがどの程度かを示した結果が図表 3-1-6-1 である。

図表 3-1-6-1. 校長の出張・会議の頻度

学校区分	単位	1位	2位	3位	4位	5位
小学校	日数	5～6日	7～8日	3～4日	9～10日	11～12日
	%	31.7%	30.2%	14.4%	12.9%	3.9%
中学校	日数	9～10日	7～8日	5～6日	11～12日	3～4日
	%	27.2%	24.9%	16.2%	12.7%	9.8%

小学校については、1位と2位で過半数を超え(6割)、平均すると月に5～8日は出張や校外での会議に出席している校長が多いということになる。中学校についても、1位と2位で過半数を超え(5割強)、平均すると月に7～10日は出張や校外での会議に出席している校長が多いということになる。

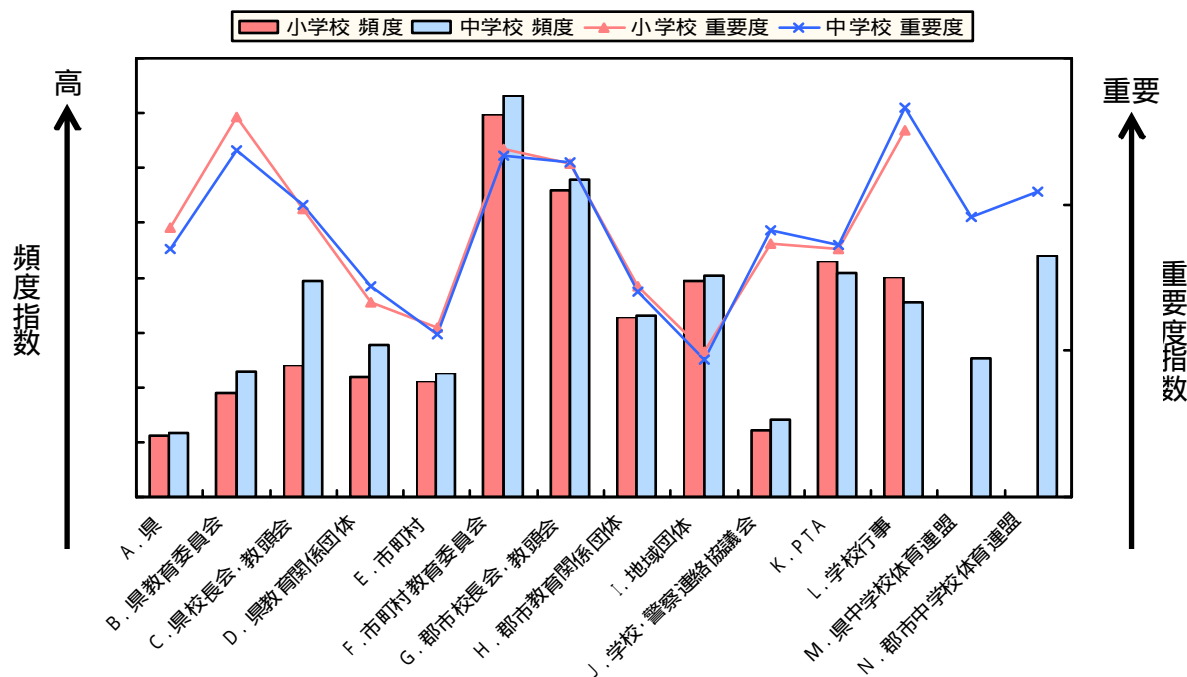
この日数の中には、終日学校を不在にすることのない出張・会議も含まれているが、ひと月におよそ22日の出勤日があるとするれば、小学校の校長は月の4分の1～3分の1、中学校の校長は3分の1～半分の割合で、出張や会議に出かけていることになる。

さらに、「主催団体別の頻度と重要度」を尋ねている。頻度と重要度の関係を図表 3-1-6-2 に示す。頻度及び重要度は、小学校・中学校ともほぼ同じ傾向を示している(「M.中学校体育連盟」と「N.群市中学校体育連盟」は中学校のみを調査対象としている)。主催団体によって頻度と重要度の程度は大きく異なる。しかし、重要度の中身について言えば、「中には重要でないものがある」とする回答の割合が、すべての主催団体で2割から7割ある。その意味で、図表で重要度が高く見える場合でも、「基本的には重要であるが中には重要でないものもある」と解釈することが必要である。

その上で、頻度が高い順に3つ挙げると、「市町村教育委員会」「郡市校長会・教頭会」「PTA」となる。

また、比較的重要度が低いものもあるという結果になったものを順に3つ挙げると、「地域団体」「市町村」「郡市教育関係団体」となる。

図表 3-1-6-2. 主催団体別の頻度と重要度 (校長)



グラフは、回答結果の割合に応じて得点化した指数に基づいて作成した。図 2-7-2-1 及び図 2-7-2-2 の頻度ならびに図 2-7-2-3 及び図 2-7-2-4 の重要度を以下のルールで得点化している。

	主催団体別の開催頻度(年)	ウェイト	頻度指数	
頻度	1～4回	1	頻度の全体に対する割合	×1
	5～8回	2	〃	×2
	9～12回	3	〃	×3
	13～16回	4	〃	×4
	17～20回	5	〃	×5
	21～24回	6	〃	×6
	25回以上	7	〃	×7

	主催団体別の重要度	ウェイト	重要度指数	
重要度	ほとんど重要である	3	重要度の全体に対する割合	×3
	中には重要でないものがある	2	〃	×2
	ほとんど重要ではない	1	〃	×1

学校経営上、出張や会議への出席は、学校の長たる校長の重要な役目の一つであり、それ自体問題ではない。しかし、特に教職員に対するリーダー行動といった場合、物理的に校内にいて行う必要がある。今回の調査結果から、各主催団体が主催する出張や会議について、すべてがすべて「重要」というわけではなく、内容によっては「中には重要でないものもある」という回答も目立った。重要度に関する自由回答結果では、「充て職によって出席せざるを得ない」とする声や「合理化・効率化が必要」「内容の精選が必要」との声も聞かれる。そのことから考えても、出張や会議について整理・改善する必要がある。

## 3-1-7. 教頭における資料や調査回答の作成について

小学校では、過半数が「1～3時間」と回答し、7割半ばが「負担がある」と回答

中学校では、過半数が「1.5～3時間」と回答し、7割が「負担がある」と回答

小学校・中学校に共通する負担の理由は、「内容の類似・重複」「事前調査・調整が必要」「数が多い」「調査目的が不明瞭、調査結果が学校・子どもに資さない」

校長は外出が多いのに対し、教頭は校内での校務が多く、その意味では校内での時間の使い方が問題となる。教頭に対し、最も時間を費やす業務について尋ねた自由回答では、「事務処理・書類処理」や「調査への回答・報告」を挙げた者が大半を占めた。さらに、それら資料や調査回答の作成に平均して一日にどの程度時間を費やしているか(図表 3-1-7-1)、またその負担感(図表 3-1-7-2)を尋ねている。

小学校では、過半数が「1～3時間」と回答し、7割半ばが「負担がある」と回答している。中学校では、過半数が「1.5～3時間」と回答し、7割が「負担がある」と回答している。

図表 3-1-7-1. 資料や調査回答に費やす時間(教頭)

学校区分	単位	1位	2位	3位	4位	5位
小学校	時間	1.5～2時間	2～2.5時間	1～1.5時間	2.5～3時間	3～3.5時間
	%	18.6%	16.6%	13.6%	12.7%	11.5%
中学校	時間	1.5～2時間	2～2.5時間	2.5～3時間	1～1.5時間	3～3.5時間
	%	20.7%	16.8%	15.6%	14.0%	12.3%

図表 3-1-7-2. 資料や回答の負担感(教頭)

学校区分	感じている	感じていない
小学校	75.2%	39.4%
中学校	69.3%	33.1%

さらに、どのような点に負担感を感じるか、その理由を尋ねている。図表 3-1-7-3 では、小学校・中学校ごとに理由の上位5つを挙げる。学校区分によらず共通するものとしては、「内容の類似・重複」「事前調査・調整が必要」「数が多い」「調査目的が不明瞭、調査結果が学校・子どもに役立たない」の4つがある。中学校においては、「回答期限が短い」といった意見もある。

また、管理職に対するヒアリングでも同様の回答を得ており、特に「調査内容が重複している」「インターネットやメール等の利用によって、依頼されてから提出期限までの時間が短い」といった声がよく聞かれた。

図表 3-1-7-3. 負担感の理由(教頭)

順位	小学校	中学校
1位	内容の類似・重複	数が多い
2位	事前調査・調整が必要	内容の類似・重複
3位	数が多い	事前調査・調整が必要
4位	時間をとられる	調査目的が不明瞭、調査結果が学校・子どもに役立たない
5位	調査目的が不明瞭、調査結果が学校・子どもに役立たない	回答期限が短い

小学校・中学校で共通する理由(セル)に網掛けしている

以上の結果から分かることは、資料や調査回答の作成に費やす時間もさることながら、その負担感が大きいことが見て取れる。そして、その負担感を増大させている要因の多くは、調査主体や教育委員会などに帰属し、一学校で解決するには難しい問題を含んでいる。

教頭が学校経営上の問題や困っていることとして、「自身の業務に忙殺され、教職員に指導したり、コミュニケーションをとる時間がない」といった声が多く聞かれた。その意味でも、資料や調査回答の作成において、物理的・精神的な負担の軽減が求められよう。