

【別冊 1】

「群馬県内公立小中学校
管理職学校運営調査」
定性調査報告書

平成 19 年 3 月

目 次

1. ヒアリング調査(第1回)

1-1. ヒアリング実施概要	1
1-2. ヒアリングまとめ	2

2. ヒアリング調査(第2回)

2-1. ヒアリング実施概要	4
2-2. ヒアリングまとめ	5
2-3. (参考)ヒアリング結果詳細	7

1. ヒアリング調査（第1回）

1-1. ヒアリング実施概要

1-1-1. 目的

「小学校及び中学校の管理職の業務範囲や勤務の実態、とりわけ教職員に対するマネジメントのあり方を検討するにあたっての参考資料を収集する。」

1-1-2. ヒアリング方法

対象者	方法	時間
管理職	校長及び教頭に、それぞれ個別にヒアリングを実施	日中各1時間程度
学校事務職員	個別にヒアリングを実施	日中30分間程度
教諭	3～4名のグループでヒアリングを実施 主任・ベテラン・中堅・若手クラスから選出	放課後1時間程度

1-1-3. 対象校・日程・対象者

対象校	日程(1日目、2日目)	対象者
市部大規模小学校	11月27日(月)、11月29日(水)	校長、教頭、学校事務、教員(4名)
市部中規模小学校	11月13日(月)、11月27日(月)	校長、教頭、学校事務、教員(4名)
旧町村部小規模小学校	11月14日(火)、11月20日(月)	校長、教頭、学校事務、教員(3名)
市部大規模中学校 (教頭複数配置校)	11月16日(木)、11月17日(金)	校長、教頭、学校事務、教員(3名)
町村部中規模中学校	11月13日(月)、11月21日(火)	校長、教頭、学校事務、教員(4名)
市部小規模中学校	11月27日(月)、12月1日(金)	校長、教頭、学校事務、教員(4名)

1-1-4. ヒアリングの内容

1. 学校運営全般について
2. 日々の学校業務について
3. 自分の役割について
4. 学校管理職と教職員とのコミュニケーションや関わり合いについて
5. その他

1-2.ヒアリングまとめ

1-2-1.3 つの観点

- ・ 人(管理職)によって動く組織から、しくみによって動く組織への転換が求められる(現状、管理職によるバラツキが多い)
- ・ 管理職の適切な介入やマネジメント行動によって、教職員の仕事の絶対量は減らないまでも、負担感は軽減されると考えられる
- ・ 管理職の同士(校長と教頭)の役割は明確だが、教頭自身の役割はあまり明確になっていない(現状、学校全般に関わる全方位的な業務となっている)。教頭の役割をある程度明確にするとともに、忙しさの解消の方法について考える必要がある

1-2-2.各項目について

1. 学校運営全般について

- ・ 同じ学校という組織といえども、地域によって、あるいは学校規模によって、管理職及び教員の動き方は相当異なるようだ。地域が不安定であると、管理職及び教職員の仕事が増え、負担感に繋がっていると思われる。また、小規模校は、一人の教員が校務分掌を何役もこなし、その分仕事や出張が増えるなどの、負担を強いられている。その意味で、管理職は地域特性を十分に考慮しながらマネジメントする必要がある。
- ・ 校長の中には、ものごとを自分で決めてしまい独断に近い形で運営していくケースもあれば、教頭・教職員によく意見を聞いて判断するケースもある。決定プロセスに教員をある程度参画させていくことで、教職員の目的意識も高まり、仕事自体は忙しくとも、自主性・自律性の高まりにより、仕事の「負担感」は少しでも和らぐ可能性はある。
- ・ 人事評価については、導入して間もなく、賛否両論あるようだ。学校は、民間のような成果指標の評価にそぐわないとの意見も聞かれる一方、評価の指標が明確になったとの意見もある。ただし、評価される教職員側としては、校長・教頭に、もっと自分の業務の様子や普段の仕事ぶりを見てもらいたいとの要望がある。また面接については、制度で決まっている回数は実施しているものの、評価のフィードバックは十分ではないとの声も聞かれる。今後、教職員の納得性をいかに高めるかが重要なポイントである。
- ・ 教員側は、自身に割り振られる仕事の偏りに不満を持っている。できる人・頼みやすい人に仕事が集中してしまう傾向がある。教員同士での調整は立場上難しく、管理職には、その調整や仕事に消極的な教員への指導が期待されている。管理職の適切な介入によって、教員の仕事の絶対量は減らないまでも、負担感は軽減されていくものと思われる。

2. 日々の学校業務について

【校長について】

- ・ 校長は外出が多いが、その分教頭が校内に残っているため、思ったほど校長不在による不都合はほとんどないようだ。
- ・ 地域の会合(特に土日)が多いが、歴史的な繋がりもあり、出席せざるを得ない現状がうかがえる。また、学校運営に直接関係のない行事への参加も多いが、地域の代表としての体面もあるのでむげにはできないようだ。
- ・ 校長会やその自主的なものも含め、全体をコントロールする機関がないので、整理はなかなか難しいようだ。少なくとも校長自身ではそのコントロールは難しいと思われる。

【教頭について】

- ・ 教頭本人だけでなく、校長及び教職員からも「とにかく教頭が忙しい」との声が聞かれた。教職員が相談したくても、教頭の時間がなかなか取れないほど忙しいケースもあるようだ。また教員が忙しい結果、教頭が教員の分掌の仕事を肩代わりするケースもあり、教頭としての本来業務が圧迫されている様子が見て取れる。
- ・ 特に教頭は、教員を指導してあげたいとの考えを持っているようだが、実際は管理業務・資料作成業務が多く、なかなか実現しないようだ。

3. 自分の役割について

- ・ 校長と教頭の役割分担は、明確になっているようだ。
- ・ 教頭について言えば、教頭の仕事はあまり明確になっていないという意見が聞かれた。結果として、新しく発生した仕事、分掌に割り振れない仕事などを含め、教頭は学校全般に関わる多種多様な業務に関わる。その意味で交通整理の役割も担っている。
- ・ 教頭は、管理職の中でも、相対的に校長よりも教職員に近い立場にある。教職員に対する指導・育成については、教頭の一つの役割として認識しているが、自身の業務が忙しく、十分に役割を果たすことができていないと感じているようだ。また、校長が発したビジョンなり方針を具体化する難しさを感じているようだ。

4. 学校管理職と教職員とのコミュニケーションや関わり合いについて

- ・ 管理職によってずいぶんバラツキがあるようだ。
- ・ 教員への声かけを頻繁に行っている校長もいれば、どちらかといえば校長室にこもりがちな校長もいる。普段の何気ないコミュニケーションは、教員の動機付けや育成に繋がるものであり、重要だと考えられる。
- ・ 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ケースもある。逆に、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ケースもある。

5. その他

- ・ 教職員の異動に際し、引継ぎなども不十分であるため、無駄な作業が多くなる。また、育成の責任者も明確ではない。OJT(On the Job Training:仕事を通じた育成)は、公式的には見られない。ただし、暗黙のうちに、ベテラン教員が新人教員を指導しているようだ。

2. ヒアリング調査 (第2回)

2-1. ヒアリング実施概要

2-1-1. 目的

「定量調査で得られた結果に関する定性情報(裏づけ)を収集する」

2-1-2. ヒアリング方法

対象者	方法	時間
管理職	「群馬県学校管理職実態調査結果(速報版)」に沿って、校長及び教頭に、それぞれ個別にヒアリングを実施	日中各1時間程度

2-1-3. 対象校・日程・対象者

対象校	日程	対象者
市部大規模小学校	2月22日(木)	校長、教頭
市部中規模小学校	2月13日(火)	校長、教頭
旧町村部小規模小学校	2月15日(木)	校長、教頭
市部大規模中学校 (教頭複数配置校)	2月14日(水)	校長、教頭(2名)
町村部中規模中学校	2月15日(木)	校長、教頭
市部小規模中学校	2月16日(金)	校長、教頭

2-1-4. ヒアリングの内容

定量調査結果を見た感想・意見など

- ・ 学校マネジメント調査結果について
- ・ 校長における出張や会議出席について
- ・ 教頭における業務およびその負担感について
- ・ その他

2-2.ヒアリングまとめ

2-2-1.学校マネジメント調査結果について

- ・ ヒアリングにあたり参照した調査結果は、小学校および中学校の結果とも県全体を平均したものであり、自身の学校についての結果ではなかったが、学校という組織としてみたとき概ね納得できるものであるとの評価であった。
- ・ リーダー行動については、教員とのコミュニケーションを積極的にとるよう心がけているようだ。またその際にも、偏りが無いよう配慮している様子が見ええる。これは、人事評価との関連でも重要な点であろう。また、人事評価そのものについては、前向きに捉える発言が比較的多かった。特に規模が大きくなるほど、評価するためのプロセス（面接や行動観察）が大変になるようだ。
- ・ しきみづくりについては、大規模校では特に重要で、マネジメントを機能させるためには、委員会などのしきみで動かすことが不可欠になってくるようだ。また、しきみづくりなどの改革にはある程度の時間を要するようだ。2,3年で異動してしまうと本格的にはなかなか手がつけられないとの意見もある（一つの目安としては4,5年か）。
- ・ キーパーソンについては、教務主任・生徒指導主任など、主要な役職の教員が該当するようだ。ただし、キーパーソンの影響力があまり見られないのは、やはり校長の影響力の強さが相対的に大きいからであろう。もちろん小規模校であれば、管理職が直接教職員と関われるが、中・大規模校では徐々に難しくなる。その意味で、キーパーソンの活躍がさらにいっそう期待される。これに関連した質問で、「主任・主事による管理職の補佐ができていくかどうか」について尋ねているが、主任・主事は、教職員に対して「助言」はできても「指導」まではできていないとの意見が多かった。また、ミドルリーダーの育成には、研修などの育成の場が必要との意見もあった。
- ・ メンバーの効力感(やる気)については、管理職は教員の意欲の高さを実感し、それに感謝しているようだ。これは、教員による仕事そのものに対するコミットメントの高さにも起因している。また、地域や保護者との良好な関係も重要な要因の一つだと思われる。
- ・ 集団の革新度(改善や新しいことへの取り組み)の得点は、やや低い傾向にあったが、二つの側面から捉えられる。一つは、教員自身が忙しく、目線が下がりがちになり、革新まで手が回らないという問題。もう一つは、管理職自身の問題。つまり忙しい教員の意識をいかに高め、学校経営という視点から動いてもらうかは、管理職の働きかけが重要であろう。

結果論ではあるが、ヒアリングの対象校は、管理職による学校マネジメントが比較的良好な学校であるとの印象を受けた。その意味で、当該学校の管理職の意見や考え方および行動の一部には、学校マネジメントの改善に向けた施策の一つの示唆になるとと思われる。

2-2-2. 校長における出張や会議出席について

- ・ 全体的な印象としては、会議そのものをなくす、あるいは頻度を大幅に削減するのはなかなか難しいようだ。あて職等の問題もあるが、出席することに意義がある場合も多い。しかし、運営方法について改善の余地はあるだろう。
- ・ また、校長自身で意思決定できる範囲を超えた問題でもあり、教育委員会レベルで対処することが求められる。
- ・ 地域合併により、一会議あたりの参加人数の増加が、機能を低下させているケースもあるとの意見もあった。

2-2-3.教頭における業務およびその負担感について

- ・ 教頭は、新しい仕事やどこにも属さない仕事など、多岐にわたり関わらざるを得ない。煩雑さがあって忙しい。また、学校によって業務の担当者が異なる、というところもある。

- ・ 特に小規模校では、出張などにより不在となる教員の代役を教頭が引き受けたり、教員の代わりに出張に行ったりするなどのケースが多いようだ。
- ・ 調査回答・資料作成については、大変だがそれほど苦にはならないとの意見もあったが、量の多さ、回答期限の短さ、重複した内容など、そのやり方に関して負担感を相当感じている様子が見られる。

2-3.(参考)ヒアリング結果詳細

2-3-1.学校マネジメント調査結果について

2-3-1-1.管理構想

- ・ 学校経営方針が教職員に伝わっているか、また1年を通じて教職員に意識されているかは疑問。
- ・ 校長・教頭の方が教職員に比べて得点が高いのは、自分たちの自己満足かと思う。
- ・ 校長のビジョンをかみくだいて教職員に浸透させるのが、教頭の役割。本校については、校長が自ら教員の中に入って行って自分から話をしているので、その浸透度は高い。また学校外から入ってきた情報についても、ある程度(人事関連など)教員に伝えており、その結果、教員からの信頼を勝ち得ているのだと思われる。
- ・ 「公」教育の位置づけが教師も家庭も分からなくなっている。結果として、地域からの学校への要求が多くなっており、現場の多忙感が増している。

2-3-1-2.リーダー行動について

- ・ ひと昔前は、校長が表に出ることは少なかった(特に生徒指導、地域との関わりにおいて)。特に大規模校はこの傾向が強かった。しかし、今は校長が表に出ざるを得ない。その結果、リーダー行動の得点が、校長と教頭で近いのかもしれない。
- ・ 校長は常に教員に声をかけるようにしている。自分(教頭)も心がけている。
- ・ 教職員に言葉をかけるのは、適切な時を選んで、適切なことを言わないと効果がない。
- ・ 指示・命令だけではダメ。
- ・ 結果責任は管理者がとる。したがって、教員には任せるが責任は負わせられない。
- ・ ちょっとした雑談の中から子どもの背景をつかむことが大切。中にはコミュニケーションを嫌う人もいるが。
- ・ 小学校では、教職員が職員室にいるのは昼休みと子どもを帰してから。それを待っていたのでは会話できない。
- ・ 教職員は他人を見ているもの。管理職によるコミュニケーションが特定の教職員に偏らないように注意する必要がある。

特に人事評価との関連について

- ・ 教員とのコミュニケーションについては、大規模校は人事評価が絡むと大変だろう。
- ・ 教職員の人事評価方法については、さまざまな議論もあるが、基本的に子どもの成績をつけるのと同じである(つまり、前向きにきちんと運用すれば、効果的である)。
- ・ 人事評価でマイナスの評価をするための、日々、教員を観察したりして情報を収集し、評価の納得性を高めることが重要。特に、大規模校は人数が多いので大変。
- ・ 人事評価は革新につながる。新しいことに取り組んだこと、何か、仕事の中で改善をしたこと、そういったことをどうやって評価につなげていくか、が重要。
- ・ 教員との面談は、今は1時間で二人ずつ行っているが、評価者側の教育も必要。

2-3-1-3.しくみづくり

- ・ 弱い。「学校管理規則」がフラットな組織を想定しているため。
- ・ 組織として与えられた人員が限られている。その中で仕事が増えているため、増員しないとしくみを変えたくても変えられない。
- ・ 大規模校なので、学年経営を軸にそれを支える体制作りをしているが、学年に組織されていない人はおらず、何かあれば管理職が対応するしかない。
- ・ 学習指導、生徒指導が大切だが、小学校には生徒指導専任者はいない(生徒指導主事が兼任)。
- ・ 本校では、委員会など仕組みが機能している。委員会などの組織機能がなくとも、生徒指導などの情報交換はしているので、学校運営上は何とかなるが、人数が多いところなので、仕組みが重要になってくる。会議の前に議題や問題をあらかじめ募集しておく。報告や連絡のみであれば、朝会や連絡用の白板を使って済ますなど、効率化は図っている(小さい学校であれば、また動き方は異なるだろうと思う)。
- ・ 個々の教職員の意見を吸い上げる機会を必ずつくっている。運営上、まずい意見が出そうな場合は、事前に運営委員会を開くなどして対応している。また、議論をする場合は、全員がそろう場に入る前に、学年会や教科部会などであらかじめ話し合ってもらい、結論とその理由を出してもらい、その結果を全体で発表する。はじめから全体で意見を交換していたら、会議の場で評議はできても決定はできない。
- ・ 校長の一声で、これ、と決める方法もあるが、教員側(主任)の話をいったん聞く、というステップを踏むことで、教員もやりがいを感じられているのかもしれない。管理職と教員をつなぐパイプ役として、主任が機能している。
- ・ 現在の校長は、ベテランの教員に、「後輩を育てて欲しい」と言っている。勤務時間外に校長とその他の教員へのゼミのようなお話会がある。その場で校長の考えを知ることができる。校長はその場への参加者のレベル(年齢層や問題点など)に合わせて、自分の体験を話したりする。こういった教員の育成についても、現状では、子どもがいる時間以外で行うしかない。
- ・ 何か教職員が意思決定する場合でも、学内で判断基準はあるが、教頭に尋ねてくる教職員が多い。念のため聞いてくる。
- ・ 基本的には全ての情報を校長に上げるようにしている。学校は全て校長の判断。
- ・ 紙の上ではできている(しくみの設計はしているが)、実際の運用には疑問が残る。
- ・ 権限委譲は内容による。保護者への対応という場合でも、自分で判断すべきものと管理職の判断を仰ぐものと切り分けが必要。
- ・ 判断基準は各教員に提示。大切なのは困ったときに相談できる体制をつくっておくこと。
- ・ 校長が描く構想に比べて、動かせる人材が少ない、ということだと思う。
- ・ 現状、3年ほどで異動になる、ということが問題。前例を踏襲する、という形をとるため、どうしても何かを変えようと思うと4,5年はかかる。2,3年だと目の前のことをうまくこなすことに追われるだけになってしまう。自分は今年で5年目。かなりやりたい改革をできてきた。
- ・ 現状は2年ほどで異動になってしまう。そうなると、慣例であったやり方の運用面での工夫をするということにとどまってしまう。何かを新しく始めたり、変革を起こしたりするためには、4,5年は必要。
- ・ 一緒に働く教職員と、それまでに一緒に働いた経験があるかどうか、というのも関係する。顔見知りかどうか、ではなく、働いた経験が重要。一度一緒に働けば、どういう点で使える人材なのか分かるので、自分が校長になって、どういったことで動いてもらえるか予測できる。トレード制は良い取り組みだと思う。
- ・ 学校は、年度初めに出した計画を一年間ずっと変えない。これも問題。
- ・ 会議や分掌の精選については、以前から取り組んできた(10年くらい前から)。小規模校だと、一人あたりの役職がいくつもあり、一つの役割に一人を割り当ててるのでも精一杯。次の世代への育成を、と思っても、副としてもう一人を付けられる状況ではないのが実際。

2-3-1-4.キーパーソン

- ・ 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。しかし、意識としては他の教員から浮いてはいけない(学年主任、教務主任、生徒指導主事、研修主任は半分は同じ仕事をしていることも影響)。
- ・ キーパーソンとなる人間は、教員の代弁者としての人間力が必要。
- ・ 教務主任、教科担当の主任、主事、と分業してしまうことで、役割が増えてしまう。本当なら生徒指導は教員ならば全員が関わることだが、役割をつくってしまうことで、その役職でなければ、「しなくてもよい」となってしまうのはどうか。
- ・ 教務主任、生徒指導主事が、学校でのキーパーソンになると思う。影響の強さについては、その主任、主事がどの程度仕事に自信を持っているのか、校長・教頭の指示を受けたくて、どの程度自分の考えを出しているのか、が出ているのだろう。
- ・ ミドルリーダーの育成としては、現在実施されている10年目、15年目、20年目の研修の場の活用が必要なのではないか。現在は、学校内でのよい取り組みの例を見せたり、授業を見せ合った時の反省会などの機会に指導をいれたりしている。県教育委員会での指導主事による授業への参加も良い取り組み。教員のできないところは、プロに任せるべきだと思う。
- ・ 校長が動くところでは、校長が直接に各教員に働きかける。小規模学校だからできることではあるが。
- ・ 校長・教頭の指示を受けて教務が行う、教職員への働きかけは、教務自身の考え、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。
- ・ 現状では教務主任は教頭と同じ書類に目を通すことになっている。自分は行政から教頭になったため、学校の感覚を思い出すのに時間がかかった。前年まで教務をやっていたら、もっとスムーズに教頭の仕事にはいっていきけるかもしれない。ただ、現状では研修などはなく、教務主任自身に興味があって書類に目を向けたり、教頭の仕事に目を向けたりしない限りは、OJTのようなことはない。
- ・ 学年主任や用務員さんもキーパーソンになる。管理職が見ていないことを、見ていたりする。そこからの情報で、表面上は全く出ていないことであっても、教員へ配慮もできる。教員の様子をとらえるのも、教頭の仕事。教員の様子を確認するために少し残ったりする。また、一人先に帰る、というのもできない。

主任・主事による管理職の補佐

- ・ 教職員のいないところで情報交換をしたり、管理職のいないところで各教員に指導をしたり、ということをしているので、教職員の評価が少し低くなっているのだと思う。
- ・ 教員間の権威意識はフラット。だから、主任・主事は、他の教職員に対し、「助言」はできても「指導」はしにくいはず。
- ・ もっと補佐をして欲しい。こちらは方針を作るだけ。主任・主事には実践面での進言をしてほしい。
- ・ 主任・主事は指導を(調査結果で出た数値ほどには)していないと思う。
- ・ 意図的な補佐は難しいかもしれない。
- ・ 小学校と中学校は異なる。小学校は学校全体で取り組む。中学校は教務、生活指導などの分担が進める。
- ・ キーパーソンの教員が学校経営に参画する意識をもてば、他の教員にも波及できるのだが。

2-3-1-5.メンバーの効力感

- ・ 教職員は、やりがいを感じて、仕事にあたっているようだ。ただ、教員のやりがいや意識の高さを維持しているのが、誰から(管理職からか、保護者からか、子供からか)の反応(フィードバック)によるのか、が問題。子供が毎日成長する姿は、やはり感動する。それが原動力になっているのかもしれない。
- ・ ぎりぎりの状況の中での努力中ではあるが、学校の中、地域、保護者とも全体的にうまくいっている。残業手当がなくとも、がんばっている。ありがたい。本人たちの意識の高さの現われだと思う。
- ・ 一生懸命やっている、というのは分かるが、一生懸命やっている方向が間違っている、いけない。管理職はそれに注意しなければいけない。

2-3-1-6.集団の革新度

- ・ 新しい方向性で動いてほしいが、現実的には余裕がない(弾力的に進めるしかない)。
- ・ 学年経営の中で新しいことを取り入れ、実践している(行事等)。ただし、学年主任のカラーによって差がある。
- ・ 管理側と教員の共通理解を図っていくのが、管理職の仕事だと思う。ただ、全体(関係者全員)に納得をさせるのには時間がかかる。
- ・ ただ変えるのではなく、変える目的・目標をはっきりさせて、反対意見を吸い上げていくことにしている。時に、時間を与えて、考えさせるということもしている。大きな(学校、教育全体)目標を与える、意識させるということが、教員の育成の機会にもなっているかもしれない。
- ・ 以前に比べれば、自分だけでなく、誰かと協力して授業を運営する TT など、従来の授業方法に工夫をとり入れることを教員が嫌がらなくなった。そういった変化はある。教員の意識を変えるのは、管理職の課題。
- ・ この 10 年ほどは、日本の教育が全体的に大きく変わってきていた。授業時間数の変更など。それを受けて、教員の側も様子見をしている、という感じだったのでは。その点では、管理職が新たな構想を練って、実行に移す、ということがしにくい状況ではあった。
- ・ 課題に対して、メンバーは手間や手戻りをしたくない。どうしても学校経営より学年経営を優先(特に若い教員)。それは学校経営といっても実感がないため。
- ・ 教育改革は行われ、さまざまな仕組み(学校評価制度、学校評議委員制度、人事評価制度等)が入ってきているが、教員間で温度差がある(目先の受け持ちの学級運営のことで精一杯で、教育改革については自身に対する直接的な影響を感じていない教員が多い。校長、教頭のみが切実にとらえている状態)。
- ・ 教員の事務量が増え、負荷が大きくなり、権限委譲などして頼みづらい(余裕があればやっていきたいのだが)。

2-3-2.校長と教頭の協力状態について

- ・ 問題によって、校長一人で考える、という方法もとっている。ただ、この一年間の校長としての経験から、「会議」という形を取らなくても、校長、教頭、教務主任の3者で定期的に情報交換する場を設けるべきだと感じた。
- ・ 人事の件については、校長室のドアを閉めて教頭と打ち合わせをするなど、話題によっては教職員に見せないところがあるので、管理職の得点と教職員から見た得点に食い違いがあって当然か。
- ・ 一度、校長が決めたことについては、教頭、教職員は文句を言わずに協力する、という事になっているが、人間なので腑に落ちないところが様子に出ていて、管理同士協力ができていないと捉える教職員もいるのかもしれない。
- ・ 危機管理の重要度が、小・中学校で異なるから。中学校では、生徒指導上、校長と教頭が協力できていなければ、うまく学校を運営できない。その表れか。

- ・ 校長と教頭は見えないところで打ち合わせをする、ということはある。自分も教頭になって初めて、こんなに頻繁にやりとりをしていたのだ、と感じた。
- ・ 群馬県の特徴か、校長が決めたことは絶対。教頭が反対の意見を言うことはご法度。そんな面で食い違いがあると思われているのかもしれない。

2-3-3. 校長における会議への出席や出張について

- ・ あて職はある。ただ、どう整理すべきか、複雑で対応が難しい。
- ・ 地域会合に出席していれば「良い校長」となる。たとえ、飲み会であっても。
- ・ 報告や連絡だけの出張もあるが、ペーパーで済ませられない、印刷物にできない情報の交換、というのもある。「市町村教育委員会」「郡市校長会・教頭会」では、緊急の課題について話し合われたりする。児童の個人的な問題など、他の教職員や児童、訪問者に聞かれてはいけないことも話さなくてはいけない。電話で、というの、各学校によって、校長室の専用回線がないなど、ハードの問題もある。
- ・ 地域合併によって、参加者の人数が増加した結果、発言する機会が減少したために、会議の機能低下を感じる。
- ・ 組織に関する伝達ばかりで、教育そのものについての話が出ない会議が残っており、形骸化している。教育委員会や校長会でも、経営上の困難さについて議論したい。
- ・ 会議は20校くらいが適当。それ以下だと人数が少なくなるため、役職が多くなり、出張が増えてしまう。
- ・ 教育研究会での世話役校長の役割は、「いるだけ」のようなどころがある。実際に研究会で動くのは教員で、校長がいなくとも実務レベルだけでできる。実務レベルに任せられるのであれば、任せるべき。
- ・ 地域団体との関わり、「来賓」として形式的にでているだけの出張については、実際、周辺学校の何校かの校長と調整して、代表が出席するような形をとることもある。あまり頻繁に校長に招待状を出さないように、教育委員会から、各団体へ指導・指示が出ると、学校としてはやりやすい。学校自身では断れない。
- ・ 校長会では、情報の共有というだけでなく、校長同士が支えあっている、という側面もあるため、なくしてしまったら大変なことになる。複数の会合を一日に統合してみたら、という案もあるが、そうすると一日学校を開けることになってしまうのであまり良くない。
- ・ 各種教育団体には、青少年や赤十字などがあるが、やはり出る必要がある。ただし、不祥事があった時の全員招集というやり方は変えるべき点。当該地域、当該学校に対して、重点的に指導した方が、効果的だろう。外に対して、「市内の学校の校長を集めて、指導しました」というポーズがとれたほうが、インパクト・宣伝にはなるだろうが、実際問題、飲酒運転の抑止にはあまりつながっていない。だから、後からあとから問題が起こる。
- ・ 地域(地域との関わり、地域特性、子ども、「開かれた学校」に対する意識:学校から地域に伝える、地域が学校を支える)
- ・ 会議は「あて職」によって重要度が決まり、出席せざるを得ないものもある。

2-3-4. 教頭における業務およびその負担感について

- ・ 学校の規模にかかわらず、事務取りまとめは教頭。規模が小さいと分担が増えるので多忙感が増す。
- ・ 仕事は割り振りだけではない。その後の指導がある。
- ・ 学校によって、教頭や主任の分担が異なる部分がある。
- ・ 生涯学習では地域の年配者とも折衝もある。
- ・ 学校が昔から担ってきた仕事には分担ができあがっている。

- ・ 新しい仕事は、まず教頭が引き取る必要あり。
- ・ 小学校では副担がおらず、専科も多忙。教頭の出番。校長も手伝おうか、となる。
- ・ 学校で出てくる、狭間の仕事がすべて教頭に回ってくる。中規模以上の学校だと、病欠などの教員の代わりに授業をする、ということはないが、用務員が休みなら、掃除や設備の管理なども教頭が行う。一日、何をしていたのだろうと思うくらい、こまごまとした仕事が多い。
- ・ 新任校だと、また前年までのやり方を知り、慣れるのに時間をとられる。次年度からは一年目に作った書類の編集で一つの仕事が終わったりもするので、少しは楽になる。学校によって、担当者が違う、というところはある。

特に、資料作成・調査回答について

- ・ 依頼される調査などの優先順位付けに関して、どの調査を「切る」べきか、その基準がわからない。
- ・ 大変ではあるが、それほど苦にはならない。教員に任せられる部分もあるが、つい心配で全体をチェックしてしまったりして、時間がかかる。4-6月の学年はじめは多い。2-3月になると、人事評価がある。忙しさは季節による。
- ・ 4-6月は慣れないこともあり、文書に追われることが多かった。慣れてくるとチェックしなければいけないポイントや、対応しなければいけないポイントが見えてくるため、前ほど時間を取られないようになった。

教頭の教職員が担当すべき業務の教頭負担

- ・ 教職員が出張時に代理で授業することは頻繁。年30~40回。
- ・ 学校のロケーションによって教員の出張は1日仕事になる。校長・教頭が見ざるをえない。
- ・ 教員が出られない会議は教頭が代理で出席する。

(禁無断転載・複写)

「群馬県内公立小中学校 管理職学校運営調査」

定性調査報告書

平成 19 年3 月

制作・発行 学校法人産業能率大学総合研究所
