

教頭職に向き合う姿勢の一考察 ーポジティブに取り組む人の意識ー

後藤 裕樹

(学校経営力高度化コース第10期生)

1. 研究の目的

教頭職は、現行の学校教育法において特別な事情がない限り設置することになっている。学校組織に教頭は欠くことのできない重要な役職である。「職員室の担任」と称される教頭は、教職員一人一人の資質や能力を最大限に引き出し、学校づくりのビジョンの具現化を支える学校組織の要の職である。特に近年では教職員の大量退職・大量採用にともない学校現場で喫緊の課題となっている人材育成においても、教頭職の役割に大きな期待が集まっている。

一方で「激務」「多忙」「なり手がいない」など、教頭職のネガティブな側面は各種の調査や報告などからもはっきりと見て取れる。降格人事を希望する教頭も存在する。文科省の教員勤務実態調査(2016)の教員の1週間当たりの学内総勤務時間の調査結果にも副校長・教頭の勤務時間が校長や教諭に比べて長いことが報告されている。教頭職は、絶対的な仕事量の多さを常に抱えている。教職員の長時間勤務の実態が社会的にも認知されるようになり「学校における働き方改革」が求められている今「教頭が変われば学校が変わる」と言っても過言ではないだろうか。

教頭職といえば、学校教育法では、校長の補佐、校務の整理、及び必要に応じて児童の教育をつかさどると規定されている。一言で校務の整理といっても教育課程全般、学習指導、生徒指導、特別支援教育、特別活動、学校行事など、学校教育活動すべてに関わる仕事内容を扱うこととなる。また、その対象を見ても児童生徒はもちろん教職員、保護者、PTA、地域、外部、その他と多岐にわたる。さらに校長のビジョンや地域性を含めた学校の置かれている状況なども踏まえると、教頭職の在り方は柔軟性や多様性が求められるとともに不確実性を伴う特徴がある。また、このように職務内容が多岐にわたり「何でも屋」などととらえられる教頭職は、佐藤(1997)が「職域と責任の無制限な拡大をもたらしている」と定義づけている無境界性の最たるものだと考えられる。柔軟性、多様性、不確実性、無境界性などを伴う職務、つまり、教頭職は、法的な規定はされているが実態として非常に不明確であいまいな職務であると言えることができる。

このあいまいさに起因しているのか、学校現場にいて「教頭は楽しい」「教頭職を是非やってみたい」という声を耳にすることはなかった。これは筆者の認識が自分の経験に基づいているものだからなのだろうか。全国に約3万5千人(文部科学統計要覧2017)いる教頭先生たちは、上記のような特徴を持つ教頭職をどのようにとらえ、どのように向き合っているのだろうか

か。教頭職のしんどさの要因は何で、魅力とは何であろうか。

学校経営やリーダーシップという校長職に関心が集まるのか、教頭職に関する先行研究は校長職に比べて極めて少ない。佐古（2016）の研究のように、教頭職養成システムとして教頭職の教育プログラムの開発など教頭職の管理職としての力量形成の課題に着目するものはいくつかある。しかし、教頭職を担う上で最も重要なことは、教頭職に取り組む人たちの意識だと考える。それは、どんな優れた研修や養成システムであっても、それを受ける当事者がどのように受け止め、どのように行動するかが鍵となるのではないかと考えるからである。

本研究では、教頭職経験者や現役の教頭職を担っている先生方へのインタビューをもとに、どのような思いで教頭職に取り組んでいるかという教頭職に向き合う姿勢を考察することを目的とする。そして、その考察を通して見えてくる教頭職のしんどさについての実態や、教頭職をポジティブに取り組む要因を探り、今まであまり光が当たっていなかった教頭職の魅力に迫ることを試みたい。なお、研究の対象については主に小学校の教頭職を扱うこととする。

2. 分析について

(1) インタビュー調査

平成 29 年 9 月から 11 月に対象者の現在の職場等でインタビュー調査を行った。対象は、A 県の市町の小中学校において教頭職を経験した人、及び現在教頭職を担っている人の計 12 人で、1 人あたり 1 時間半程度のインタビュー調査を実施した。

教頭職になるときの思いや考え、実際になってみてどのように考えているのか、教頭職にやりがいを感じたり、ポジティブに取り組んだりしている人がどのようなことを行ったり考えたりしているのか等を知るために、インタビューにおける質問内容は以下の項目にした。それは①管理職になるきっかけ ②教頭職をどのような仕事だととらえているか ③影響を受けた管理職や尊敬する管理職はいるか ④学校を経営するということをどのようにとらえているか ⑤教頭職でどのようなことに苦労したり、困ったりしているか ⑥教頭職のどのようなところに魅力ややりがいを感じているか ⑦仕事と家庭のバランスはどうしているか ⑧どのような経験が教頭職をする上で役に立っているか ⑨教頭職で終わってもよいと思うか である。

インタビューは、許可を得て録音して文字起こしした。そして、意味のかたまりごとに切片化してラベルをつけた。さらに共通のラベルごとにカテゴリーを作って整理し、各カテゴリーの相関を図に表して、教頭職のしんどさの実態を顕在化した。

(2) 分析

教頭職のとらえ方、教頭職のしんどさとその要因、しんどさとの向き合い方、教頭職のやりがい等を視点に分析を行った。個人の分析をもとに相関図を比較し、その共通点や相違点などに着目する中で、教頭職をポジティブに取り組んでいる人は、どのような考えを持ち、どのようなことをしているのかを分析した。

3. 教頭職に向き合う姿勢

(1) 教頭職のしんどさとその要因や背景

インタビューでは「誰がどう考えてもしんどい仕事」「ほんとに教員なのかって思うような生活をしている」などとも表現される教頭職であるが、分析で見えたそのしんどさは、①仕事量が多く多岐にわたること ②事務量が多いこと ③苦情等の保護者対応 ④生徒指導対応 ⑤時間がないこと に大きく分けることができる。

教頭職のあいまいさが、絶対的な仕事量の多さを拡大させていると考えられるが、他にはどのような要因や背景が考えられるのだろうか。

まずは、「学校組織の個業化」（佐古 2011）という特質である。近年、少子化や家族形態の多様化、地域のつながりの希薄化、アカウンタビリティが求められるなどの社会の変化に伴い、学校が対応を求められる課題が多様化、複雑化し、その件数も増加していることを筆者自身も学校現場で実感している。平成 28 年度全国公立学校教頭会の調査では教頭・副校長が生徒指導の対応を担うケースが前年度より格段に増加していることが報告されている。では、なぜ教頭がその対応を担うことになるのだろうか。調査の考察では、「教頭・副校長が児童生徒の生徒指導上の課題に従来よりも時間と労力を費やしている理由として、課題の増加や内容の複雑化・深刻化とともに、教頭・副校長が自ら乗り出さなければならないほど『人手』不足が深刻化していることの可能性」（勝野 2016）を指摘している。

この人手不足の可能性は「学校組織の個業化」（佐古）という概念でより鮮明になる。「個業化した組織とは、組織の形態をとりながら、その主要な課業の遂行に当たっては個々の教員の個別的な教職の遂行に専ら依存した組織のことである。つまり、個業化という教員の裁量性に依拠するということは、教員の個人的な力量を越えた問題に対して、学校の問題解決能力が極めて脆弱だということ」（佐古）である。したがって、単層構造で生徒指導の組織対応が機能しにくい学校（小学校や小規模校）では、担任を乗り越えた生徒指導対応や保護者対応を教頭が一手に引き受ける傾向が強くなってくる。インタビュー調査からも、大規模校で専任の生徒指導主任が配置できたり、児童支援加配や主幹教諭が配属されている小学校では、ワンクッション置くことになり対応が重層化したり、組織対応が可能となったりして、教頭に直接、苦情や対応が求められるケースは少ないという実態も聞き取ることができた。それは「加配がまずそういうときには動いて、クッション置いてそこでたいがいうまいこと処理してくれます。それがあるのとないのとでは、全然違う」という声にも現れている。

さらに、現在の学校現場における教職員の年齢構成の不均衡が教職員文化の伝承を困難にしているという状況が学校の課題解決能力の脆弱性を高めているということとの関連にも目を向けたい。学校教員統計調査の公立学校における本務教員の年齢構成（文科省 2016）から、1970 年代の第 2 次ベビーブームへの対応で大量採用された教職員の多くが定年退職を迎えて、若手の採用が増えているために今後もしばらくは教職員の若返りの傾向が続くことが見て取れる。近年の教職員の大量退職・大量採用に伴い、学校現場では 30 代、40 代の中堅教員が非常に少

ない状況があり、教職員の世代間の不均衡が教職員文化の伝承を難しくしている。つまり、学校現場は非常に若返り、教職員の指導力が引き継がれにくく、育成されにくい現状が存在し、学校の課題解決の能力が低下していると言える。また、「子育て世代や介護世代の教職員が多く、休暇取得者の代替として配置される講師は、年度途中の配置も少なくなく、実態として常勤経験の少ない臨時的任用教員が増加している」（臼井 2016）状況が報告されている。これらのことが学校組織の個業化の傾向と重なりその課題を拡大させ、そのしわよせが教頭職のしんどさや仕事の多さにつながっていると考えられる。

（2）教頭職をポジティブに取り組む要因

分析から、教頭職をポジティブに取り組んでいる人にはものの考え方やそれまでの経験の中で身につけてきたことなどに共通の傾向がある（以降、要因という）ということが見えてきた。特にその要因として、「教頭職を自分自身で意味づけられているということ」と「教頭職の仕事のスキルや知識を身に付けているということ」が重要であると考えた。

① 教頭職を自分自身で意味づける

非常にあいまいな職務である教頭職はナンバー2の立場で積極的に目指そうと思われる職務ではない。インタビュー調査でも教頭職を目指してがんばってきたという声が聞かれなかったことや、教頭職のままで退職してもいいと考えている人がほとんどいなかったという事実からもとらえることができる。また、教頭職をポジティブに取り組んでいた経験者から「大変けどやりがいのある職務だ。でも教頭はできるだけ短期間で終えた方がいい。自分は校長職が一番楽しかった」という声も聞かれた。つまり、調査では教頭を最終ゴールとして積極的になろうとしてなっている姿は見られなかったということである。

しかし、一方でインタビューの分析を通して教頭職をポジティブに行う上で重要な視点に気づくことができた。それは、あいまいな教頭職の職務を自分でいかに意味づけるかという自己規定をうまくできているか否かということである。その意味づけの観点として「将来のビジョンを持っていること」と「自分を省察する視点を持っていること」が非常に重要な要素となることが見えてきた。

①-1 将来のビジョンを持っていること

まず、将来のビジョンを持っていることから述べる。将来のビジョンとは「校長になって自分の目指す学校づくりがしたい」という思いを持っていることや、「自分が校長になったらこんなことしたいということをためる時期」「教頭職は校長職へのキャリア形成期または移行期」というとらえ方をしているということである。つまり校長職を一つの目標と考えた場合、多くの人にとってその事前の職である教頭職は、自分が校長になったときに必要な資質や能力を身につけるキャリア形成の時期だと考えることである。教頭職は校長職になるために必要な通過点というとらえ方である。「教育を職務とする教諭の専門性から、学校の経営ないし運営を職務とする管理職の専門性への移行」（水本 2000）と考えるとわかりやすいのではないだろうか。し

たがって、将来のビジョンを持つことは、自分自身で教頭職を明確に意味づけることになる。すると、仕事に向き合う姿勢や考え方にもポジティブな側面が現れてくるという傾向が見えてきた。

その好例として、将来校長職になり積極的に学校経営を行いたいと考えていた人が教頭職をどのようにポジティブに取り組んでいたかをインタビュー結果（図 1）を元に述べる。教頭職は「周囲のみんなに目配り気配りして、全部確認できた後に自分のことをするような立場」であり「教頭は校長を補佐する中で、的確な参謀役をする必要がある」ととらえている。教頭職のやりがいについて「校長の下支えができたということが最高のやりがい」「みんなでやってよかったねと言えることを自分がどれだけ演出できるかということがやりがい」ととらえている。そして、「校長の黒子でありながら、自分の教育観を持ち、適切な情報提供、意見具申により、校長の名の下に自分が考える学校をつくる場面が多くあったことが楽しかった」と答えている。自分の教育観を持ち将来のビジョンを持つことで、教頭職としての自分を明確に意味づけ、校長の意を汲みながら自分のやりたいことができている非常に前向きな姿がここに見られた。

さらに興味深いことに将来のビジョンを持っている人は、自分の理想像をつくっているという共通の傾向があることが見えた。そのことは、図 1 の「その人のよさをええとこ取りするのはあり。自分に合う中身を取っていけばいい」「影響を受けた管理職からはそれぞれに秀でたところを見習っている」と言う言葉に現れている。

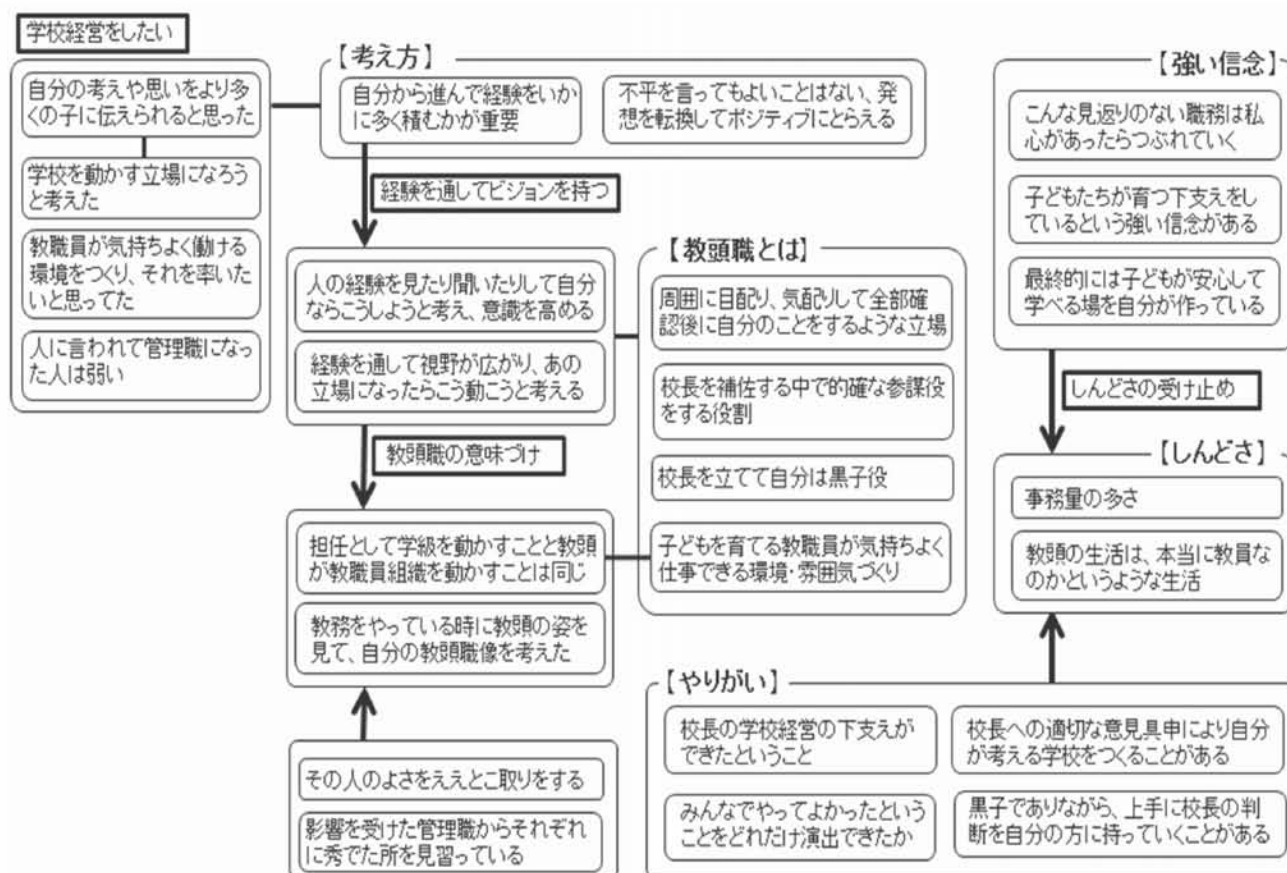


図 1 将来の明確なビジョンを持っている

また、図2の人の「俺から見たらすごい人いっぱいいる。だからそういうところから吸収したり、あんな人になりたいなと思うことはあるねん」と言う言葉にも現れている。いろいろな人からお手本となる部分を見つけ自分の理想像をつくることで、その姿が一つの目指す方向となり行動の原動力となる。模倣したり、今の自分と比較して現状認識したり、自分にさらに何ができるかを考えたりすることの軸となっているように思われる。つまり自分の理想とするロールモデルをつくるのが、教頭職をポジティブに行う上で非常に重要な要因であると認識できた。

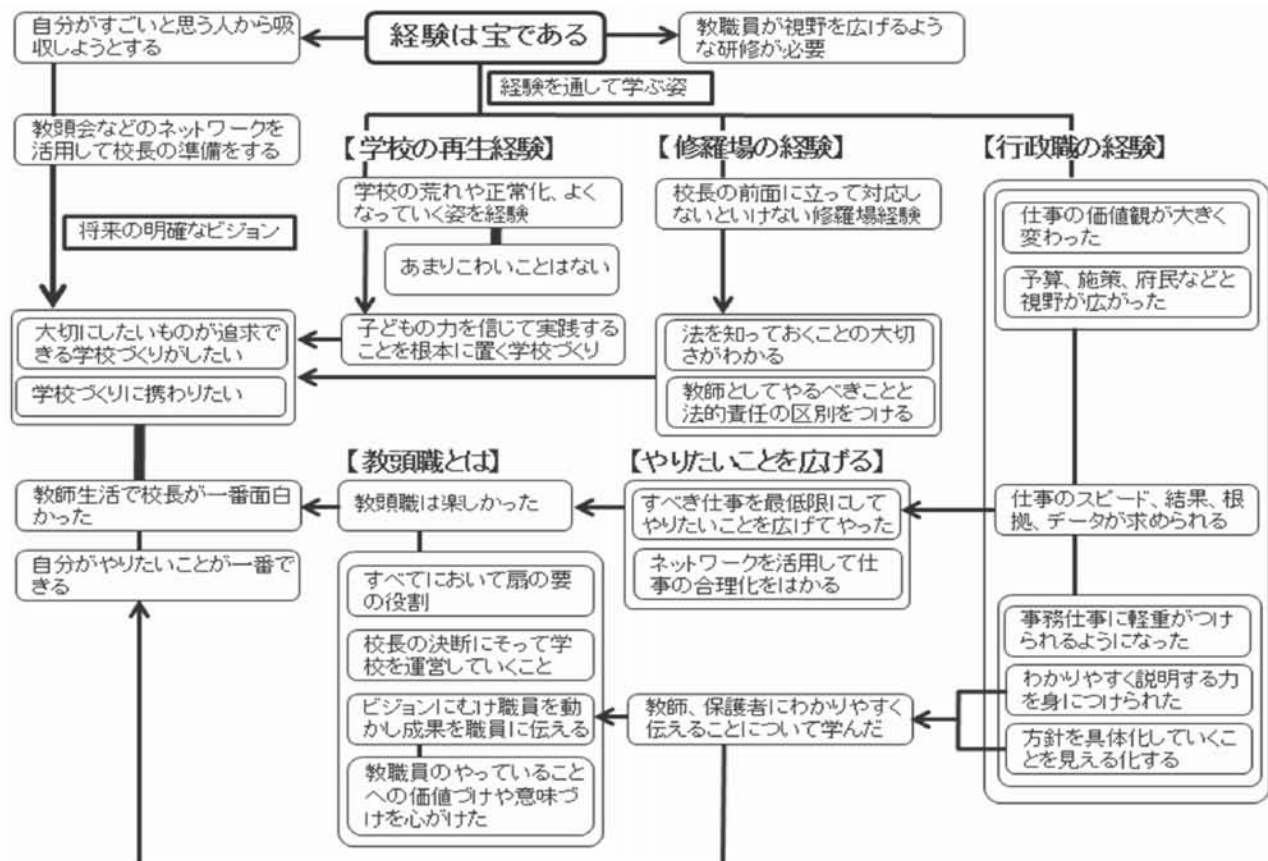


図2 経験から学ぶ姿勢を持っている

①-2 経験から学ぶ姿勢を持っていること

次に経験から学ぶ姿勢を持っていることについて図2を元に述べる。「経験は宝である」という言葉に集約されるように様々な経験から学ぶ姿が現れている。「荒れも経験したし、学校の正常化っていうのも子どもたちを信じて学校がよくなっていく姿を経験したからあんまり怖いもんじゃないかな」という教諭時代の学校の再生経験。「仕事のスピード、結果、根拠、データが求められ、わかりやすく説明する力などが身につけられた」行政経験。そして「法を知っておくことの大切さがわかった」教頭職時代の修羅場経験。このような実際の経験から学んだことがその後の目指す学校づくりの基盤となっている。するとその目標に向け教頭職としてどうすべきなのか、どうしたいのかという自分自身の意味づけがなされることにつながっていく。つまり、経験から学ぶ姿勢を持つということは自分を教頭職に意味づけするために有効なことだと考えられる。

①－３ 自分を省察する視点を持っていること

「自分を省察する視点を持っていること」について述べる。分析で他者の行動や経験を見つめて自分に置き換えて考えることができたり、自分自身の行動を振り返って見つめ直すことができたりすることが、教頭職をポジティブに取り組む要因となることが見えた。管理職になるきっかけやそのことを考えた時期を聞く質問（図 1）では、「いろんなことを積極的に経験していくと視野が広がるとともにあの立場やったらこう動こうっていうのを早いうちから目安にして目的にして見ていたと思う」という考えを述べている。また、教頭職のしんどさについては「ポジティブに物事を考えないからしんどくなっていく」「ちょっと視点を変えてみるとか、角度を変えてみるとかいうことが必要だと思う」など、見方や視点を意識していることがはっきりと述べられている。自らの行動でなくても自分が行動をとった結果がどうなるかということ、時間や空間を越えて想像する力が経験の中で培われてきたのではないだろうか。「疑似体験することが大切だ」と言う言葉からも、他者の経験を自分事としてとらえて考える力や習慣が身についているのだと考えられる。

また、他のインタビューからは自分の経験を振り返って客観視したり、視点を変えて物事を見つめたりする内省、省察がうまくできていることで教頭職をポジティブに行えている注目すべき傾向も見られた。それは教職大学院を修了した人の聞き取り（図 3）に現れていた。「大学院に行ったことで、少し引いたところから自分を見る視点を持つことができた」「俯瞰して見られるようになってきた」「大学院に行ったことで自分を振り返るチャンネルを持つことができ、日々の忙しさにのまれることがない」という声である。

教職大学院では、学校現場を離れて当たり前になっていることを疑ったり、物事を批判的に見たりする視点、課題に向き合うことの大切さなどを学ぶ。その過程を通じて物事の本質を見抜く力が養われていく。つまり、自分のつくった枠の中で物事を見て、判断したり対応したりすることが多い学校現場の現実を見つめ直すことで、枠の存在を知りその枠を取り払って物事を見ることの重要性に気づかされるということである。

また、理論と実践の往還を重視する教職大学院では自分の学校現場での実践を振り返り、理論と結びつけて考える機会や経験がもたらされる。結局、自分を客観視することが可能となり、教頭職や自分自身の存在を意味づけできるということである。付け加えるなら、省察する視点を持つために教職大学院での学びは非常に有効に働くということである。

さらに「本音で語れる仲間がいるのでありがたい」「二人教頭制なので同僚教頭が校内にいて話ができるので助かっている」「校長がよき理解者でいろいろ相談できる」という語りからも「教頭職も孤独な職だし、自分と同じ立場で本音で語れる相手がいたらいい」という思いが見て取れる。本音で語れる相手がいると自分を振り返るきっかけを与えてもらうという「内省支援」（中原 2009）が可能となる。これもまさに「省察すること」である。

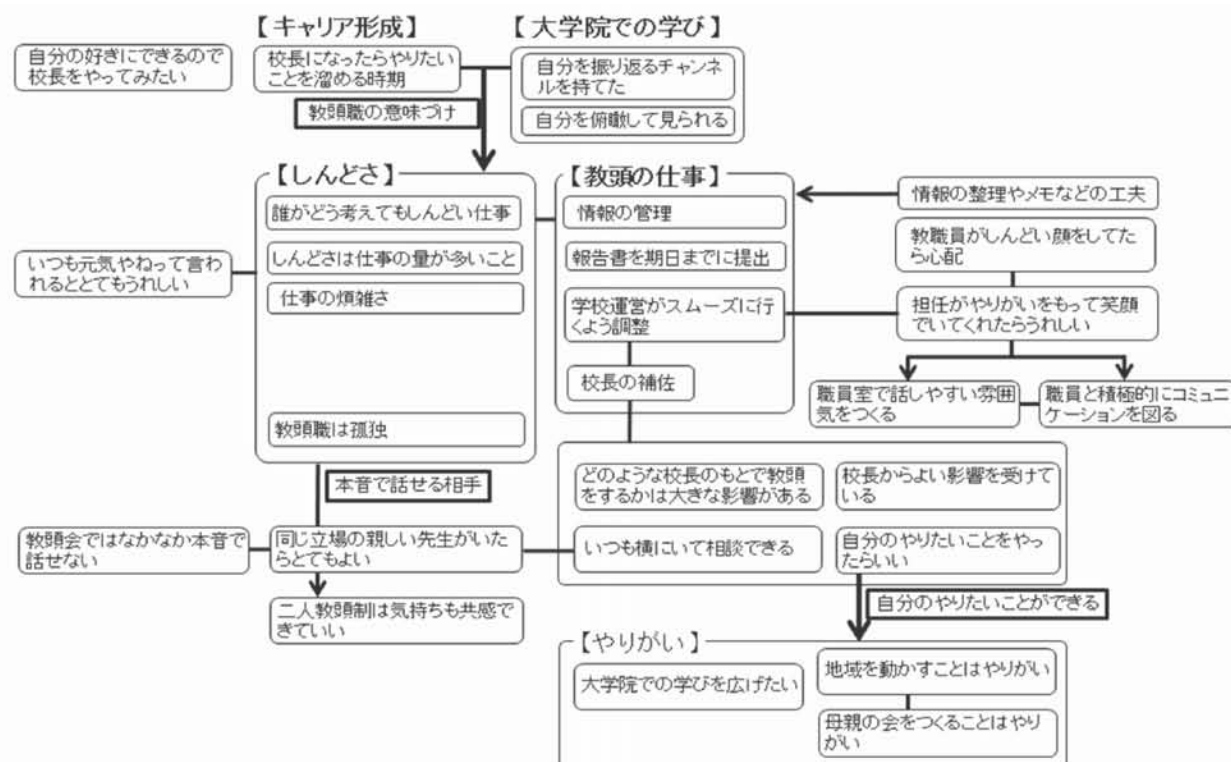


図3 自分で省察する視点を持っている

② 教頭職の仕事のスキルや知識を身に付ける

教頭職をポジティブに取り組む人は膨大な量の事務仕事にどのように向き合っているのか。多くの教頭は、メモを必ず取って時系列に整理したり、わかりやすいファイリングをしたりして効率的に業務がすすむようにしている。また、「事務仕事をできるだけ溜めないように先先に終わるように」して、時間を要する調査や日々の不測の事態への対応に備えている教頭もいる。さらには、自分の高いパソコン活用能力を生かして、作業時間の短縮化を行っている教頭もいた。教頭が携わる仕事は他の教職員の業務と重なる所もあるので、得意分野を生かして「改善ができることが楽しい」「教職員に喜ばれることがうれしい」という声も聞かれ、自己効力感を感じていることも見えてきた。このように仕事の量の多さに対してそれぞれに工夫や努力で対応していることが見えた。

しかし、ここで最も強調したいことは分析を通して教頭職をポジティブに行えている人に見られた以下に述べる共通の傾向である。これは、教頭職の仕事の質と量の両側面から、教頭の多忙を軽減できる考え方でもある。

②-1 教育行政の仕組みがわかっているということ

「自分がやらないといけないことは最小限に抑えて、やりたいことは広げてやる」「事務は大変やってみようけど、何が大事で何が大事でないかがやっぱり見える」という語りから、次から次にやってくる調査・報告書の山とうまく向き合っている姿が見られる。調査・報告等の文書が何のために必要であり、どのように使われるのかを知ること、自分の仕事に意味を持つことができているのである。そして、自ずと学校で教頭職が担っている各種調査などの提出書類の必要性や優先順位が自分の中で明確になり、事務仕事に緩急をつけられるようになっている。

のである。

さらに教頭職に就く前に行政職を経験した人（図 2）からは「行政では予算が絡んだり，施策が絡んだり，市民や府民全体が絡んだりするからそこでいっぺん仕事の価値観が変わった。スピードを求められるし，結果を求められる，データ，根拠を求められる」という声が聞かれた。現場を離れて学校を客観的に見つめたり，教育行政の仕組みや学校が社会から求められていることがわかったりすることが有効であるにとらえることができる。

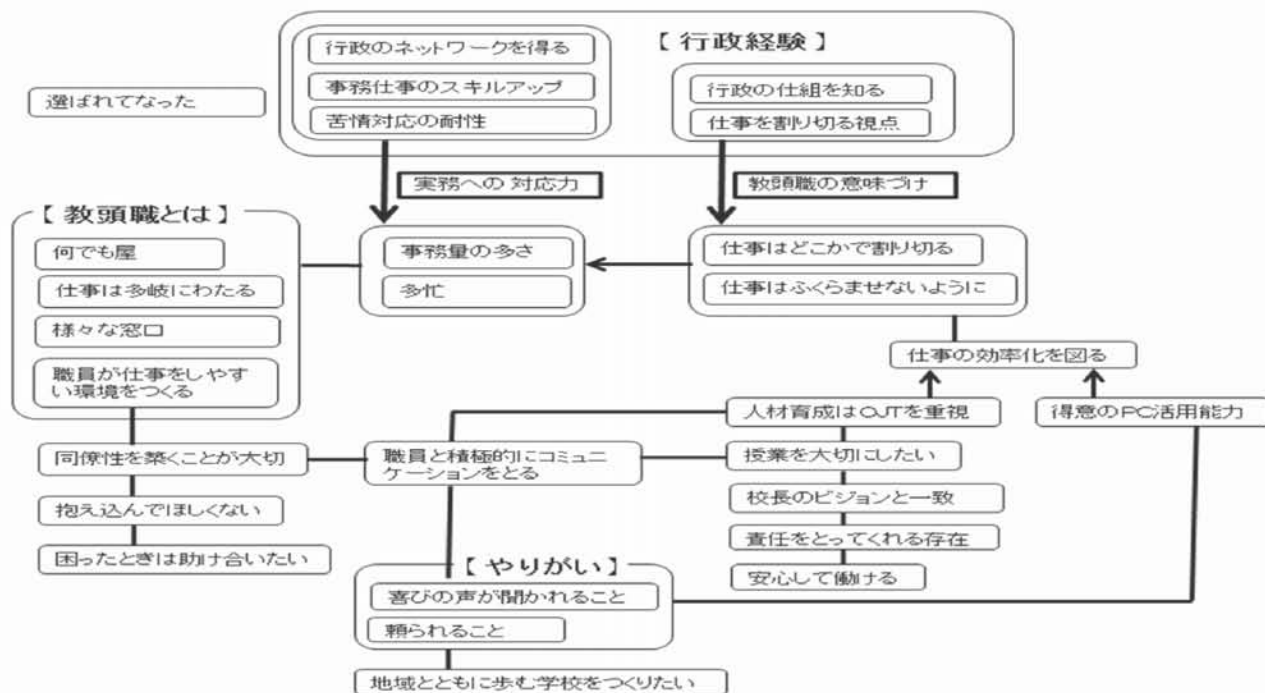


図 4 教頭職の事務能力が身についている

②—2 事務能力が身についているということ

事務仕事についてもその向き合い方にポジティブな要素が見受けられる。それは、文書作成能力が身についているということである。「1枚の紙を見たら根拠や背景，そこから目指すものがわかるように詰め込んで文書を作成して起案していくことを求められた」という図 2 の人。「一番多かったときは 22 枚かな，答弁書を書くことがあった。でも慣れてくるね」「調査文書とか来たときにも生かしているかな」と図 4 の人。そして、「去年と同じような内容でも文書をもういっぺん練り直そうと思っている」「そこで磨いた文章力は教頭や校長になってからも生きている」と去年とは同じことをしないということを自分に課して仕事をやり続けてきたと言う図 1 の人。行政職を経験することや自分で課したハードルを越えることでそれぞれに教頭の事務仕事に対応する力が身についたと考えられる。

②—3 保護者対応の素地があるということ

今までの具体的な生徒指導等の経験やそこで得た人との関わりなどが有効に働く可能性のあることも分析から見えてきた。「加配を長いことしていて，しょっちゅう家庭訪問をして親の話聞いて，いろいろともまれてきたので，親との対応というか，話を聞いて返していきながら進めていくってところは，教頭職になっても役に立ってます」という声は，児童支援加配を担当

して、保護者対応など多くの厳しい局面を経験したことが教頭職に生かされているととらえられている例である。

教頭職を複数の小学校で経験している人からは「学校の特色があって、こういう課題があって、保護者はこういう傾向があるとか、経済的なことも含めて、そういう課題は早いことつかまんとそこにのめり込んでしもたらあとは泥沼になってしまう」と保護者など地域の実態をできるだけ早く把握することの重要性も語られていた。複数の小学校で教頭職をしている別の人も「A 小学校は、初めての地域で教頭をしたので、だいぶしんどかったですね。で、ここ(B 小学校)に戻って来たら最初に勤めていたころの子たちがだいぶ親になっているんですよ。大きくなったら顔がだいぶ変わってわからへんところがあるけど、子どもは覚えてくれているし、先生、変わらへんなあって言うんですよ」と学校の地域性や保護者のことを把握したり関係ができたことで保護者対応の土台があることも教頭職をポジティブに行うことにつながっていることが見えた。

4. 教頭職に就く前の有効な経験

教頭職に就く前の経験やその経験を通して教頭職をポジティブに取り組むための要因をどのように身に付けていけるのだろうか。

自分自身を振り返ったり、他者の経験を自分事のようにとらえたりして「省察できる」ようになることや経験を通して学ぼうとすることは学校現場でもできることである。自分自身で身につける人もあれば、内省支援と言われるように他者とのかわりから身につける人もある。「教務の時に、教頭や校長から、『どんなビジョンでなろうとしてんねん』っていう何回かの揺さぶりがあるといいかもしれへんね」という声は、内省支援の重要性を認識していることの現れであろう。また、「管理職は管理職としての魅力を若い人たちに伝えられて、『俺も管理職になろう、あんな校長になろう』って言えるようなことができたなら一番ええやろな」という声からも学校現場での周りからの働きかけの必要性が見て取れる。教頭職をポジティブに取り組む要因を学校現場での経験や関わりの中で身につけることは最も望ましいことである。

しかし、本研究を通して教頭職をポジティブに取り組む要因を身につけるために、行政職の経験や教職大学院での学びが、非常に有効に働いていることを感じた。経験者からは「視野が広がった」「客観視できる」「学校に求められていることがわかる」「教育行政の仕組みがわかる」「学校現場を離れてみることで見えてくるものがある」という声が聞かれている。

複数の行政職経験者から「教頭になる前にすべての教員が教育行政職を経験することはとても有益である」という声が聞かれた。経験者はその有用性を強く実感している。議会对応、行政の役割、教育行政と学校の関係、住民の思い、費用対効果、説明責任、意思決定など教育行政の仕組みを知ること、視野が広がり、少し引いて学校や教育を見つめる視点を持つことができ、教頭職を前向きに行うことにつながっていると考えられる。

また、教職大学院での学びについては、国立教育政策研究所の報告(2016)にも「副校長・

教頭職に就く前の大学院での学習に対する期待が高まっている」ことが指摘されている。そこで期待されていることは、教育法規に関する知識、危機管理能力、経営ビジョンを構想する力など、副校長・教頭職の専門的な資質や能力を向上させるための機会としての大学院での学びである。しかし、今回のインタビュー調査では、教職大学院を修了した複数の教頭職経験者から「大学院で省察することを学んだことが、教頭職を担う上でとても有効であった」という声が聞かれた。つまり、大学院では、現場を離れて学校経営に関する専門知識を学び教頭職の資質や能力を向上させるだけでなく、むしろ学校を客観的に見つめたり、自分の実践を振り返ったりする中で、省察する力や物事の本質を見極めたりする力を身に付けたりしていることに大きな意味があることに気づくことができた。もし、大学院での学びをさらに充実させるなら、インターンシップの形で教育行政職の実習を導入することも効果の期待できる試みになるのではないだろうか。

次に本研究を通して感じた教頭職の魅力について述べる。教頭にはあいまいな故に規定されにくい職務の特性がある。このことが教頭職を前向きに取り組む要素を見えにくくしている。しかし、逆のとらえ方をするならば教頭職はあいまいだからこそ自分で意味づけもでき、学校組織を動かすことができる立場を生かして目指す学校づくりに力を発揮できる。ここに教頭職の魅力があるのではなかろうか。「意見具申により校長の名の下に自分が考える学校をつくる場面が多くあった」「担任として子どもたちの組織をどう動かすかということは、教頭や校長が教職員組織を動かすことと同じ」の声に魅力の要素が見て取れる。それは、教頭は校長という最終責任者の下で自分のやりたいことができるということや、学級集団を動かしてきたことと同じように職員集団をまとめていくことができるということ。これらのことは、学校組織の要ナンバー2の立場、そして職員室の担任であるという特徴を持つ教頭職の魅力ややりがいの一端を現しているのではないだろうか。

最後に本研究が筆者自身にもたらした意味について考える。研究の目的に合わせてインタビューを行い、教頭職経験者から教頭職への向き合い方などの話を聞いた。インタビューの受け手は「教頭職とはどのような職であるのか」「教頭職の仕事のしんどさややりがいとは」「教頭職を行う上で役立っている経験は」などの質問に対して、それぞれの経験に基づき自分の言葉で思いを語る。自分の失敗体験や弱みなどを振り返って話してくれる人も少なくなかった。そのことでその人が何を大切にしているのか、何を価値観とし、どのような意思決定をしているかが見えてくるが多かった。

つまり、教頭職経験者の話を聞いて、考え方や向き合い方などを知ることは、教頭という職務を身近に感じ、教頭職をポジティブに取り組む要因を身につけることにつながると考えたということである。今後、中堅教員として様々な形で学校経営に携わっていくであろう自分自身にとって、経験者の話を聞いて分析、考察したことは非常に大きな意味を持つこととなった。結果として研究をすること自体がその研究の中身になったのではないかととらえている。

また、インタビューの受け手からも「教頭の仕事は、普段保護者や教諭からは話を聞くこと

が多く、自分のことを聞いてもらうことはなかったので、何だか自分の考えが整理できたように思う」「インタビューを受けて、教頭としての自分を振り返ることができた」「自分がカウンセリングされているような感じを受けた」などの声が聞かれた。インタビューを受けることを通して、自分の実践を振り返り、自分の思いを込めて相手に語るということは、インタビューを受ける側にとっても意味のある行為、経験となる場合があることが見えた。

語る側にとってはやりがいやしんどさなど自分を省察する一つの機会となるとともに、聞く側にとっては、教頭職と向き合う姿勢が育っていくことになるのではないだろうか。教頭職について本音で語ったり、聞いたりできる環境は学校現場には非常に有効であろうし、必要であると考え。学校経営にとってもこのような話ができる学校や雰囲気をつくっていくことが重要であると考え。

引用・参考文献

- ・勝野正章(2016)「平成 28 年度調査の考察」『全国公立学校教頭会調査』平成 28 年度 全国公立学校教頭会 pp.29-30
- ・国立教育政策研究所(2016)『副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書』pp.32-34
- ・水本徳明(2000)「校長・教頭の資格要件はどのように緩和されたか」『教職研修』8 月増刊号 pp.50-53 教職開発研究所
- ・中原淳・金井壽宏(2009)『リフレクティブ・マネジャー』光文社
- ・佐古秀一・大林正史・藤井伊佐子(2016)「学校マネジメント研修におけるリフレクション喚起型事例検討の展開過程と効果に関する実践研究」『鳴門教育大学研究紀要』第 31 巻 pp.99-111
- ・佐古秀一(2011)「学校の組織特性と学校づくりの組織論」佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史『学校づくりの組織論』学文社 pp.118-153
- ・佐藤学(1997)「中間者としての教師－教職への存在論的接近」『教育哲学研究』第 75 号教育哲学会 pp.1-5
- ・臼井智美(2016)「学校組織の現状と人材育成の課題」日本教育経営学会紀要第 58 号 日本教育経営 pp.2-12

謝辞

本研究をまとめるにあたり、ご多忙の中、貴重な時間をとっていただき、インタビューの機会を快く提供して下さった教頭職経験者の先生方に心より感謝申し上げます。