

## 教頭職の魅力・やりがいに関する考察 —中学校教頭の「自己体験」に着目して—

大崎 浩

中核教員・リーダー教員養成コース 1 期生

### 1. はじめに

教職はブラックであると、様々なメディアに取り上げられ、社会でもそのように認識され、マイナスなイメージが広がっている。しかし、現職の中学校教諭である筆者は、子どもたちとの関わりの中で、子どもの成長を感じられること、自分の成長が子どもの成長にもつながることなど、教職には大きな魅力ややりがいがあると感じている。では、管理職、特に教頭職はどうであろうか。教諭の立場から教頭の姿を見ていても、管理職の大変さ難しさは伝わってくるが、その魅力は見えにくいのが現状である。私が教諭であるから見えていないだけであろうか。実際には、魅力ややりがいを感じ、いきいきと働いている教頭もいると思うが、教頭が体調を崩す事例や、降格人事を希望する事例を何度も見てきた。教諭の私が、教諭の仕事にブラックではない魅力を感じ、やりがいを持って働いているように、教頭は教頭職をどのように捉え、どんな魅力ややりがいを感じているのだろうか。

### 2. 教頭職の魅力・やりがいの見えなさ

#### 2-1. 教頭職の沿革

教頭職は一般的な見られ方や、扱われ方もマイナスなイメージが多い。教頭と会ったこともない保護者が、「教頭は頭が固いからなあ」と口にし、ドラマや文学作品では、「校長のいいなり」、「生徒想いの熱血先生に対して、規則に厳しい人・体裁や学校の立場を気にする人」などと描かれる。教頭職はどのような変遷を辿ってきたのであろうか。教頭職の沿革を表 1 に示す。

表 1 教頭職の沿革

|                  |                                                                                                 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 明治 2 年 (1869 年)  | 開成学校沿革に「教頭」という職が記される。                                                                           |
| 明治 5 年 (1872 年)  | 開成学校において「伴正順を以て副校長とせり」との記載があり、これが今日の教頭の役割に相当すると考えられている。                                         |
| 明治 19 年 (1886 年) | 学校令により、教頭職が確立される。<br>→中間職は不要、校長の権限強化のため、尋常師範学校では 5 年後 (1891 年)、帝国大学では 7 年後 (1893 年) に教頭職が廃止された。 |
| 昭和 16 年 (1941 年) | 国民学校令の制定により、教頭という職制が規定される。<br>→国民学校令改正により、教頭職は 5 年後 (1946 年) に再度廃止。                             |
| 昭和 22 年 (1947 年) | 学校教育法が制定されるが、教頭という文字はない。<br>→民主主義が叫ばれる中、管理体制の強化に法的根拠は与えられない。                                    |
| 昭和 32 年 (1957 年) | 学校教育法施行規則の改正により、充当職として教頭の職が復活。<br>→法改正という国会審議を避ける。法改正ではなく、文部省令改正。                               |
| 昭和 49 年 (1974 年) | 学校教育法改正により、独立職として教頭職が認められる。                                                                     |

校長の補佐役であり、教員の頭(Head Teacher)、リーダーとして明治の初期から制定されていた「教頭」という職は、その時々、社会情勢などに左右されながら、何度も廃止と復活を繰り返してきた。また、昭和49年に独立職として認められるまでは、充当職だったのである。しかし、教頭という職がない期間にも、その役割の必要性や重要性は認識されており、校務主任、上席教諭などの名称で、事実上、教頭の職務を行なうものが存在し続けた(相良, 1974)。このように、教頭職は長きに渡り、教育の現場においてはその必要性や重要な職であるということが認識されながらも、世間のイメージが良くないだけでなく、制度としてもその職は大切にされず、都合良く扱える職と捉えられていたのである。

## 2-2. 教育者から管理者へ

松永(2015)の教職を目指す大学生を対象としたアンケートによると、教職を目指す理由に、子どもに勉強を教えたい、子どもの成長を感じたいということを挙げ、教職の魅力については、子どもの成長を家族の次に間近で見ることができる、子どもの笑顔をみることができるなどが挙げられている。現職の教員の多くも同じような想いで教職を目指してきているものが多いであろう。教頭になること、つまり学校管理職に就くことは、「教育者」の立場から、学校業務と教職員全体の「管理者」という立場へ、自らを大きく転換することを意味している(浜田, 2019)。そもそも、教員は「教育者」としての職に魅力を感じているのであり、管理者を目指して教員になっていない。管理者である教頭になると、多くの教頭は授業を行わなくなり、職員室にいる時間が増え、子どもと直接触れ合う機会はほとんどなくなる。集会や式典などにおいても教頭の役割は司会であり、校長のように子どもの前で話をするのではない。教頭は教諭や校長よりも、子どもとの距離が遠くなるのである。このことは、教職に感じていた魅力がなくなっていく可能性を意味している。

## 2-3. 教頭職の魅力・やりがいの扱われなさ

CiNiiにて「教頭 魅力」で検索したところ、論文は68件ヒット、「教頭 やりがい」は19件ヒットしたが、実際に教頭職の魅力ややりがいに関する内容のものは数件しか見られない。先行研究に、教頭職に前向きに取り組む人の意識に着目した考察(後藤, 2017)はあるが、教頭職の魅力ややりがいそのものに焦点が当てられておらず、魅力の詳細には迫っていない。また、北川(2017)は、教頭職のやりがいを示す一方策の研究において、教頭職のやりがいに触れてはいるが、やりがいを示すための方策を考えることがメインであり、教頭職の魅力ややりがいを明らかにする研究ではない。その他の先行研究も「魅力あるものにするために」のような、暗に今は魅力があまりないことを前提とした内容ととれるものが多い。学校管理職育成の現状に関する調査報告書(大杉他, 2014)において、学校管理職候補者の育成・確保の手立て実施状況のアンケート項目の中にも、「処遇の改善を図ることにより学校管理職の魅力を向上させる」という項目がみられ、取り組まれているのであろうが、処遇が改善されれば、教頭職のどのよ

うな魅力が向上するのであろうか。

## 2-4. 情報発信の問題

2-3 で記述した CiNii での検索結果によると、教頭の魅力に関して扱われている文献は、『学校運営』『学校経営』『教職研修』『週刊教育資料』など、すべて管理職へ向けた雑誌である。京都市のある支部の支部教頭会においても、「中学校の教頭（2019）」という教頭の仕事をまとめた冊子が作成され、教頭同士でその働き方に関する情報が共有されていた。これからのキャリアを考えるべきミドルへ向けた発信としては、『総合教育技術』（学校管理職と中堅教師のための教育総合誌）で扱われていたが、内容は「副校長・教頭ホンネ座談会ほか 「だから、管理職はつらい!」 現場からの叫び（2010）」であり、発信されているのはつらさであった。また、教職大学院の授業において、12名の現職院生が所属校の教頭に「教頭職の魅力ややりがい」に関する質問をした結果、その回答には「魅力はない」「希望は持たない方が良い」などの内容があった。教頭同士での情報交換や、教頭職を働きやすくするための改善策などの前向きな提案などはなされている。しかし、管理職の人材育成や適材確保が叫ばれる中、次世代の管理職候補を含む現職教員に向けて、教頭の情報や教頭の魅力などに関する発信は行われておらず、伝わってくるのは教頭職に対するネガティブな情報ばかりである。

## 3. 教頭の自己・自己対象

### 3-1. 自己

自己の概念や発達に注目した研究者にコフート（Kohut, H.）というアメリカの精神分析家がいる。コフートの自己心理学（self psychology）でいう「自己」とは、主観的な「私-体験」の主体と、連続性とまとまりをもった人格システムの両面を指し、それらを表裏一体なものとしてとらえようとした構成概念である。人は、私や自分という感覚を持ちながら様々なことを体験し、新しい事態に適応しようとしている（角田, 2020）。自己は「自分自身をどう感じているか」というニュアンスを含んでおり、「教頭の自己」に注目することで、教頭職の魅力ややりがいが明らかになるのではないだろうか。

### 3-2. 自己対象

コフートは、自分をどう実感するかという「自己体験」に注目し、人の自己が発達するには、成長しようとする欲求が周囲の環境に受け容れられ、共感的に応答されることが重要だと考えた。この関係調節を担う自己育成的な他者を、コフートは「自己対象(selfobject)」という特別な用語をつくって強調した。自己対象とは、自己を活気づける何かであり、それゆえ、成長促進的な働きを持つものである（角田, 2020）。人の自己は様々ななかかわり合いの中で発達する。教頭は教職員の自己対象としての働きも求められるが、教職員のみならず、様々な人との関係性が広がる教頭にとっての、自己対象とはどのようなものであろうか。

### 3-3. 自己対象欲求

その時々状況に応じて人は自己対象を必要とするが、コフートは、人が自己の成長のために自己対象を求める欲求を「自己対象欲求」と呼び、自己対象との関係によって支えられる体験を「自己対象体験」とした。自己対象体験により、自己対象欲求が満たされることは、自己が活気づけられ、成長が促進されることであり、次の行動への活力となる。人の成長に必要な自己対象体験には様々なものが考えられ、そうした体験を希求する代表的な欲求(角田, 2014)を表2に取り上げる。教頭が、どのような体験に自己を活気づけられ、成長を促されるかに注目することは、教頭職における魅力ややりがいを考察する視点となる。

表2 自己対象欲求

|       |                                                                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 鏡映欲求  | 自分のことを認めてもらいたいという欲求。人は、自分の存在、思いや気持ち、能力、魅力といった、個性や自己を形づくる「あるがままの要素」を、他者に認め、受けとめ、応答してもらう必要がある。                           |
| 理想化欲求 | 自分以外の存在に守られ、そこに近づきたいという欲求。自己を維持する力の源泉は、自己対象の役割を担う相手の側にもあり、共にあることで人の自己は落ち着くことができる。理想化とは、安心して将来の目標やモデルとなる成長促進的な性質を指している。 |
| 双子欲求  | 人が、他者と同質の存在であると感じたり、人に囲まれて生きていると感じたい欲求。この欲求は年代や性別を超えた人間関係でも起こる。相手の行動を自分のあり方と関係づけて応答する中で、共通性を見だし、感じ取り、共感することが重要となる。     |
| 対立欲求  | 自己対象となる他者からの自己支持的な応答性を完全に失うことなく、しかし、その他者と対峙し対立的に自己主張をして立ち向かいたいという欲求。相手から「手応え」を得たい欲求といえる。                               |
| 効力欲求  | 自分が周囲に強い効果を及ぼし、自己対象体験を自ら引き起こせると体験したい欲求。自分が対象に効果的な影響を及ぼすことのできる発動者(agent)であるという体験であり、自己効力感に関連する。                         |

### 3-4. 至適な応答性

角田(2020)によると、コフート以後の自己心理学者であるバコール(Bacal, H. A.)は、「至適な応答性(optimal responsiveness)」という考え方を提唱した。これは、自己対象体験が満たされるような本来的なかかわり合いでは、どちらか一方だけではなく、お互いが相手の反応を通じて自己対象体験を味わうという考え方である。教諭よりも様々な人との関係性が広がる教頭は、自らの自己対象欲求が満たされる体験だけでなく、教職員や保護者、地域の方などの自己対象として働くことによって、自己対象体験が生じることとなる。

## 4. 研究の目的

学校管理職候補者の育成・確保が大都市を中心に全国的な課題であることが指摘されている(中央教育審議会, 2015)が、教員志望を増やすために教員の魅力を発信することは行われていても、管理職の魅力ややりがいが発信される場面は少ない。また、教頭職の魅力ややりがいそのものに関する研究も行われていない。本研究は、教頭へのインタビューを通して、教頭の「自己」「自己体験」に着目し、教頭が教頭職をどのように捉え、どのような魅力ややりがいを感じているのかを、明らかにし、発信することを目的とする。

## 5. 研究の方法

本研究では、教頭の「自己」を共感的に理解するため、また、より前向きに教頭職の魅力に迫るため、筆者が教諭のロールモデルとした方々にインタビュー調査の協力を依頼した。対象は、公立中学校の教頭職経験者6名、及び現在教頭職を担っている者4名の計10名である。令和4年9月から11月に対象者の現在の職場等において、1人当たり1時間半程度の半構造化面接を行った。質問項目は、以下の8項目とした。①教頭になろうと思ったきっかけと、決断した要因。②ロールモデルはいたか。いれば、どのような点に魅力を感じたのか。③早く校長になりたいか。④教頭職をどのように捉えているか。⑤教頭をやっていて良かった、力を発揮できたと感じた具体的な経験。⑥教頭をやっていて苦しんだ、辛かった、具体的な経験。⑦教頭職の魅力ややりがいとして感じていることは何か。⑧教頭職を前向きに捉えようとしている次世代へのアドバイス。インタビューは許可を得て録音し、文字に起こした。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。その後、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(図1)、教頭がどのように教頭職を捉え、どのような「自己」を体験し、何を感じていたのかを顕在化した。その考察を自己心理学の観点から行った。

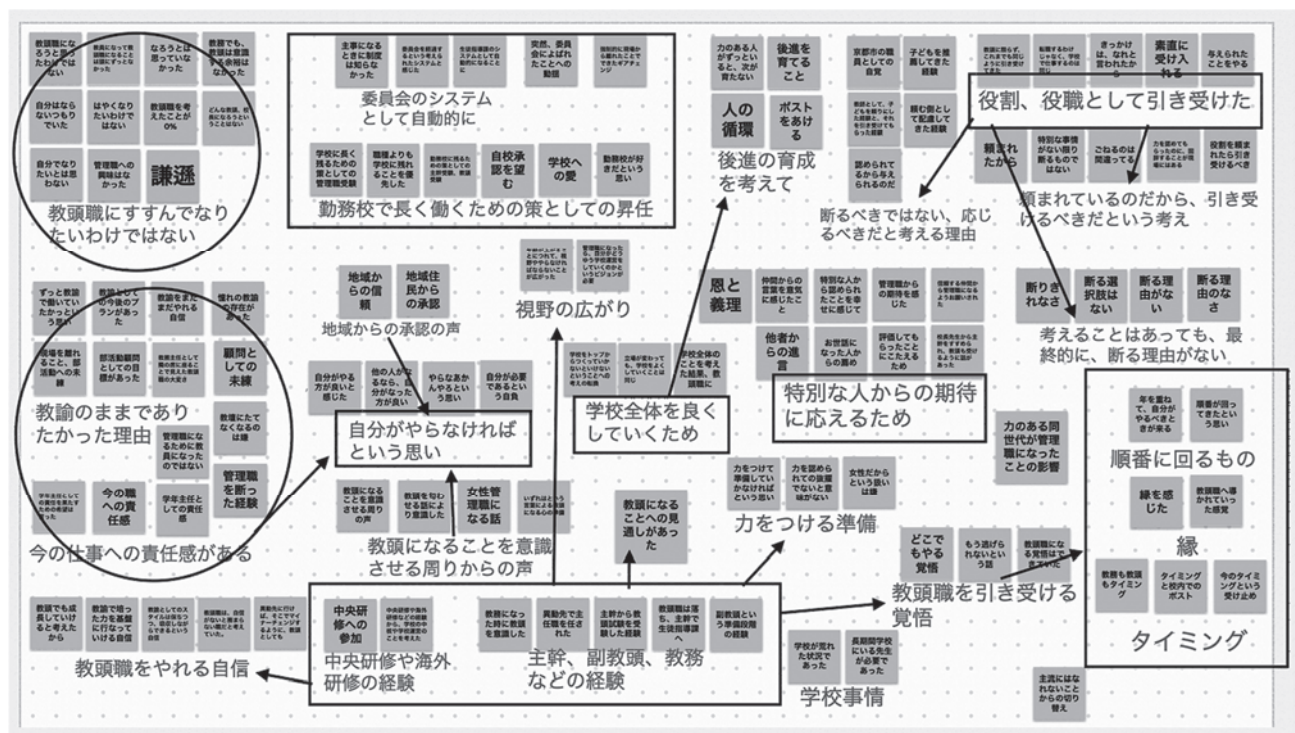


図1 教頭職を決定した理由のカテゴリー図

## 6. 研究の結果

### 6-1. 教頭になることを決断した理由

教頭は、なぜ教頭職に就くことを決断したのだろうか。インタビューした全員が、「なりたくてなったわけではない」と語った。また、管理職になる話をされるまで、管理職を意識した

ことがない教頭が多かった。「子どもたちと一緒に活動していきたい」「部活動の顧問としての目標があった」という、教諭のままでいたかった思いも語られた。しかし、最終的には管理職試験を受け、教頭になることを選んだ。その決断理由と詳細を下表にまとめる。

表 3 教頭になることを決断した理由

| 決断した理由           | 詳細                                                                                                                                                 |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①役割として引き受けるべきもの  | 「教頭に限らず、これまでのポストも同じように捉えてきた」など、特別な事情がない限りは、引き受けることが当然と考えている。その理由として、「公務員としての自覚」「認められている責任感」「子どもにも同じように、配慮をしつつ役割を頼み、引き受けてもらっている経験」がある。              |
| ②特別な人からの期待に応えるため | 管理職、信頼している同僚、地域の方など、自分にとって特別な存在である人からの管理職になって欲しいという声。そのように思ってもらえていることに嬉しさを感じ、その期待に応えたいという思い。                                                       |
| ③学校教育全体を考えて      | 「後進育成のためにポストを空けねば」「人を循環させなければ」と考えたことや、「学校をトップから変えていかなければ」という思い。学校事情や、校内人事のみならず、学校教育全体のことを考えた結果である。                                                 |
| ④自分がやらなければという思い  | 「職員室がうまくまわってない」「教頭先生がいきいきとしていない職員室」などの場面を見た時に、「自分はもっと面白く前向きにやりたいと思っていた」こと。「だれでもできるものになれるものではない、この学校には自分が必要だ」という思いがあり、他の誰かに任すくらいなら、自分がやった方が良いという考え。 |

この他、昇任人事で自校に残る可能性にかけたことや、教育委員会の中で昇任したというパターンもあった。教頭になる前には、主幹、副教頭、教務など、主要となるポストについている。また、海外研修や中央研修などの選ばれた者しか行けない研修を受講していた。周りの教員からの「そろそろ管理職」という声や、自校の管理職と「ゆくゆくは」という面談もなされる。これらの経験が視野を広げ、教頭職を引き受けることへの準備となっている。

## 6-2. 教頭職をどのように捉えたか

一緒に働いている教員からも教頭という職がどのようなものか見えにくい。教頭自身は、教頭職をどのように捉えているのだろうか。「離岸流に向かって泳いでるような日々」「もう一度同じことはできないね」の言葉に表されるような、大変さを示す回答もあった。しかし、回答の多くは教頭職を重要な役割をしている大切な職というプラスに捉えたものであった。その捉え方は多様だが、大きく次の6つに分類し、表に示す。

表 4 教頭職の捉え方

| 教頭職の捉え方              | 詳細                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①全てに関わり、全てを見て、全てを知る職 | 教頭は校長よりも、学校のことを知り、全てに関わる職である。「インターチェンジ」「窓口」「前捌き」「野球のキャッチャー」などの喩えを用いて語られた捉え方にもあるように、ほとんどの事案が教頭を通して、処理される。このことを「教頭の特権である」や「様々なケースや指導に関わる経験ができる」という特に前向きな捉え方もしていた。また、この経験が校長になるための力をつける準備期間にもなり、教頭職を「校長の卵」と捉えてもいる。 |
| ②教職員を育成し、人を育てる職      | 「教頭は職員室の担任」という言葉に表れているように、教頭と教員は職員室というクラスで、教員と生徒の関係性に似                                                                                                                                                          |

|                   |                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | <p>ているという捉えが多く聞かれた。自らが教員として生徒に指導してきたことと同じように、職員の力を信じ、仕事を任せて、評価する。教頭としては子どもには直接働きかけができないが、教員には直接働きかけることができる。どのように育成していくかで、その教職員の人生を左右するような責任感まで感じながら働いている。</p>                                                             |
| ③働きやすい職場、職員室をつくる職 | <p>子どもたちに直接関わり、指導するのは教諭である。教職員が、元気に子どもと関わられるようにすることが、子どもや学校のためにつながる。「居心地の良い職場づくり」や、「働きやすく、やりがいをもって働ける雰囲気づくり」をすることが、教頭職の大切な仕事であると捉えて意識されている。特に意識されているのは、「教職員の関係性を大切にする」ことである。そして、教頭という職にはその関係性や雰囲気を変えていける影響力があると感じている。</p> |
| ④これまでのキャリアを活かせる職  | <p>教頭だから特別なことを行うのではなく、これまでつけてきた力をベースに諸問題に取り組み、これまでのキャリアを発揮できる場として捉えている。生徒を指導した経験が教員を指導し、育成することにもつながっている。</p>                                                                                                              |
| ⑤自由な職             | <p>教頭の動き方によって、自分の好きなように学校をつくれる、変えられる。ないものはつくればよい、対外的にもすぐに自分で動ける職である。これらのことは、教頭職を「現場監督」と捉えたことにもよく表れている。また、仕事の価値づけを自分で決め、実行できる。チャイムで区切られるのではなく、タイムマネジメントも自分で行う。「仕事を選んで、仕事をふる」こともできる職である。</p>                                |
| ⑥目立たない、表にでないが大切な職 | <p>相田みつを氏の言葉「土の中の水道管 高いビルの下の下水 大事なものは表にでない」を引用して語られた。また「黒子の役」や「参謀」という言葉でも喩えられた。主役ではなく、表にも出ないが、戦略を立て、周りを動かし、自分は大事な働きをしているという自負がある。</p>                                                                                     |

その仕事量の多さや仕事の範囲の広さ、時間的な制約の長さなどから、当初筆者は、教頭職の大変な部分やしんどい部分を切り取った捉えられ方が多くなるかと考えた。しかし、上記のように教頭職にそれぞれが使命感を持ち、その職務を前向きに捉えている。また、どの捉え方も特別な意味のある重要な役割を担っているという、自覚や自負が感じられる。

### 6-3. 教頭職の魅力・やりがい

教頭がそれぞれ魅力ややりがいについて、自分の考えを語ったが、魅力ややりがいの話に辿り着くまでに、「やりがい、難しいなあ」という話からスタートした教頭や、気がつくまでと教頭職のしんどさや多忙を語る教頭もいた。しかし、普段自分の仕事に関する魅力ややりがいを意識することは、どの職でも少ないであろう。教頭も回答しながら、「ああ、そういうことやわ」「考えが整理できたわ、ありがとう」などと、自らの職の魅力ややりがいを話すことにより、認識していた。以下、教頭から語られた魅力ややりがいを6つに分類して示す。

表5 教頭職の魅力・やりがい

| 教頭職の魅力・やりがい               | 詳細                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①教頭職という大きな役割に意味づけし、役割を果たす | <p>「インターチェンジ」「校長の前の最後の防波堤」「校長になるための修行、準備期間」など、それぞれの教頭が、自分の職に意味づけをし、その役割を果たすことをやりがいとしている。それぞれ意味づけは異なるが、共通していたのは「学校にとって大切な役割、大きな役割であるという自覚」があることであった。仕事量が多く、激務であるが、誰かがやらなければならないその大きな役割を、自分が担っているという自負がある。</p> |

|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ②学校の中心となり、学校をまわす | 「ほとんどの事案が教頭を通していく、様々なことで教頭が頼られることになる」の言葉に表れているように、学校現場ではあらゆる事が職員室にいる管理職である教頭先生が「窓口」や「ハブ」となり、確認がとられて事が進む。職員室にいることの強みを活かし、自分が中心となり、学校をまわすことには、「学校のことを知っている」「現場では自分が要となる」「校長先生に任せてもらえたとおもしろい」という想いも含まれており、教頭職の大きな魅力ややりがいであると考えられる。                                 |
| ③教職員と共に学校をつくる    | 一人ではなく、教職員と組織として共に学校を運営していることが実感されることが魅力ややりがいである。時にはしんどい話にも耳を傾け、職員室の意見の食い違いを調整しながら、指導する立場ではあるが教職員の気持ちを尊重して、共に学校をつくっていくことに魅力がある。職員同士の関係性にも目を配り、自分が目立つのではなく、職員室での各分掌のリーダーを動かしながら学校をつくる。                                                                           |
| ④教職員の成長を感じる      | 教諭時代は、担任や部活動の顧問として生徒の成長を感じられることが大きなやりがいであった。教頭はそれと同じように、自校の教職員がやりがいを持って楽しく働き、成長していく姿を見られることにやりがいを感じている。人を育てる職である魅力に変わりはない。                                                                                                                                      |
| ⑤子どもの成長を感じる      | 教頭は子どもとの直接的な距離は離れる。ある教頭は「みなさんから私は見えなくても、私から見えていましたよ」と子どもに語ったように、子どもから教頭の姿は見えない。しかし、自分の見えない仕事で子どもの成長する姿が見えることにやりがいを感じている。また、教職員の成長の先に子どもの姿・子どもの成長があることが意識されている。直接的なアプローチではなく、子どもとの距離も離れるが、子どもの成長を感じる事は教諭時代と変わらない。                                                |
| ⑥教頭は「楽」          | 教頭は楽だという魅力が語られた。「暴れる生徒を担当している時が一番しんどい」「朝から直接生徒指導事案に対峙しなくていい」など、教頭も生徒指導に関わるが、直接的ではないことで負担が軽い。学年主任など、少しずつ役職が変わっていき、生徒との距離が離れるごとに負担が減っていったことが語られた。直接、困難な生徒指導をした経験の豊富さがあるからである。事務仕事の多いしんどさに関しては、「時間はたくさんある」、「土日にくることもあるが、教諭と時間的なしんどさは変わらない」など、仕事も多いが、時間もあると捉えられていた。 |

## 7. 考察

### 7-1. 教頭の自己対象体験

見えにくい教頭職の魅力ややりがいを、教頭の自己がどのような捉え、経験しているかという観点から考えると、教頭職は自己対象体験欲求が満たされる機会の宝庫である。つまり、「自己が活気づけられ、成長が促進され、次の行動への活力が沸き起こる体験」がたくさんできる職である。5つの自己対象欲求に関して、教頭の自己対象体験の考察を表に示す。

表6 教頭の自己対象体験

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①鏡映欲求<br>(自分のことを認めてもらいたい、最も基本的な自己対象欲求) | 「ゼネラルマネージャー」「キャッチャー」「すべての窓口」など意味づけはそれぞれ異なるが、全てに関わり、全てを見て、全てを知る職として捉えられ、大きな役割に就いていることを教頭自身が感じている。世の中で軽く扱われてきた教頭職であるが、その役割の大きさや重要性は教頭自身がよくわかっているのである。また、誰でもなれる職ではなく推薦性、昇任、職名で呼ばれる職である特別性などから、教頭職に就いているということ自体が、鏡映欲求を満たしている。教頭の力を発揮した場面のインタビューの回答には、生徒指導場面への介入でその場を収めたことや、経験や人脈を活かした他機関との連携などが挙げられた。これまでの経験を活かせる場面が多くあることは、教頭の力を認め |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | <p>てもらえる場面の多さでもある。また、苦手な分野の仕事は各分掌の長に任せ、得意分野では積極的に力を発揮するなど、仕事の回し方もある程度コントロールできる。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>②理想化欲求</b><br/>（自分以外の存在に守られ、そこに近づきたい。将来の目標やモデル）</p>    | <p>「校長が責任をとってくれる。その中で、自由にできる。」という言葉が表しているように、教頭は校長の存在に守られて、現場でリーダーシップをとれる職である。早く校長になりたいかという質問に対しても、「早くはなりたくない、でもいつかはなりたい」「教頭の仕事が全部できたらなりたい」と語られたように、教頭として学校運営の力をつけながら、校長を目指している。また、教頭は「校長の卵」や「校長への準備期間」としても捉えられ、「教頭という準備期間がなければ学校経営はできない」また「校長先生にはどんとしておいてもらいたい」「校長先生に任せてもらえるとおもしろい」とも語られており、校長の存在がありながら、教頭としてリーダーシップを発揮することが理想化欲求を満たすこととなっている。</p>                         |
| <p><b>③双子欲求</b><br/>（他者と同質であると感じる、人に囲まれて生きていると感じたい、共感）</p>   | <p>教頭は自らを特別な職と捉えることにより、鏡映欲求を満たしている。一方、教頭職も学校の中の役割のひとつ、分掌主任を任されてきたことと同じであると考えている。教頭職をどう捉えたかの項目に、「働きやすい職場づくり、職員室づくり」をする職であると複数の回答があった。このことには、教頭は特別な職ではなく、自分もその職員室の中の一人であるという意味も含まれている。教頭の魅力ややりがい聞いたアンケートでも、「教職員と共に学校を変えることができたこと」「あのメンバーと一緒に取り組めたこと」という回答がなされた。職員室に一番長くいるのは教頭である。その中で教頭は教職員同士のコミュニケーションに気を配り、教頭と教職員との関係性も大切に、関係機関や出入り業者も含めた、人に囲まれて生きていることを感じ、双子欲求を満たしている。</p> |
| <p><b>④対立欲求</b><br/>（他者に自己主張をして立ち向かう欲求、子どもが大人から手応えを感じたい）</p> | <p>「教頭と校長には大きな壁がある。それは決定権や」と語られたように、最終的な決定権は校長にある。しかし校長は職員室にずっといるわけでもなく、校外へ出張も多い。その中で教頭は、情勢を見て、自分で判断して、指示をだし、校長には事後報告をする。対応の難しい案件も、校長までまわすことなく、「自分で止める」ことを意識している。また、「校長にきちんとものがいえることが教頭としても重要」とも語られているように、校舎管理で動き回って気づいた改善点を進言したり、個別の職員状況や職員室の雰囲気を変えたりするなど、一番学校を知っているものとして、現場のことが見えにくい校長に学校運営のための意見をしている。このように、教頭は校長へ自己主張をし、その対応から手応えを感じ、対立欲求を満たしている。</p>                   |
| <p><b>⑤効力欲求</b><br/>（自分が周囲に強い効果を及ぼし、自己対象体験を自分で引き起こしたい）</p>   | <p>「教職員の要となり学校を動かしている」と捉えられていることが、効力欲求を満たす場面の多さを示している。職員室の中のみならず、出入り業者とも自分の対応一つで、学校にとってプラスの変化を生じることができる。教職員の育成に関しても、「ここでどんな声をかけるかで、この先生の教員人生変わってくるやん」と語られ、教頭の声かけの影響力の大きさを感じている。教頭職になるきっかけにおいても、教頭になり今のポストを次の世代にあけることが、教育界をまわすことにつながると考えられていた。</p>                                                                                                                           |

コフートが自己対象を酸素に喩えた（Wolf, 1988）ように、これだけの自己対象体験の機会に恵まれていても、教頭自身がそのことに気づいていない場合もある。インタビューに回答し、普段目に見えない酸素を意識することで、教頭自身も「そういうことなんやな、ありがとう」、「なんか整理できた気がする」と、教頭職の魅力ややりがいに関して気づきがあった。

「至適な応答性」の観点から考えると、教頭は教職員からの自己対象としても働いている。教職員のことを認め、良きモデルとなり、弱さを曝け出しながら共感し、意見を受け止め、役割を与えて輝かせて働くことができているならば、教職員が満たされるのみならず、教頭自身も上述したよりさらに多くの自己対象体験を味わえることとなる。

## 7-2. 「管理者」としての魅力と「教育者」としての魅力

教頭は、教頭職を管理者としての「特別な職」と、教育者としての「特別ではない職」と両面の捉え方をしている（図2）。教頭職は、管理職であり、認められて就く職であり、全てに関わる特権があり、学校の中心であるといったような、特別な職と捉えることで「管理者」としての自己対象体験を引き起こしている。一方、「教頭は役割として引き受けた」「やることは変わらない」と語られたように、教頭は一つの役割、これまでのキャリアを発揮する場と捉え、生徒指導場面への介入や、職員室の担任として教職員と関わることで、「教育者」としての自己対象体験をしている。教育者である教諭から、管理者である教頭になることで、その魅力が失われるということも考えられたが、「生徒の成長と同じで、教職員の成長が感じられることが魅力」と語られたように、管理者として、また教育者として教職員の成長に携わる魅力がある。また、その先にこれまでと同様の教育者としての魅力である「生徒の成長」を感じられる職である。教諭の視点からみると、教頭は管理者であるが、教頭自身は「管理者」と「教育者」どちらの捉え方もしており、その両方の魅力を感じているのである。

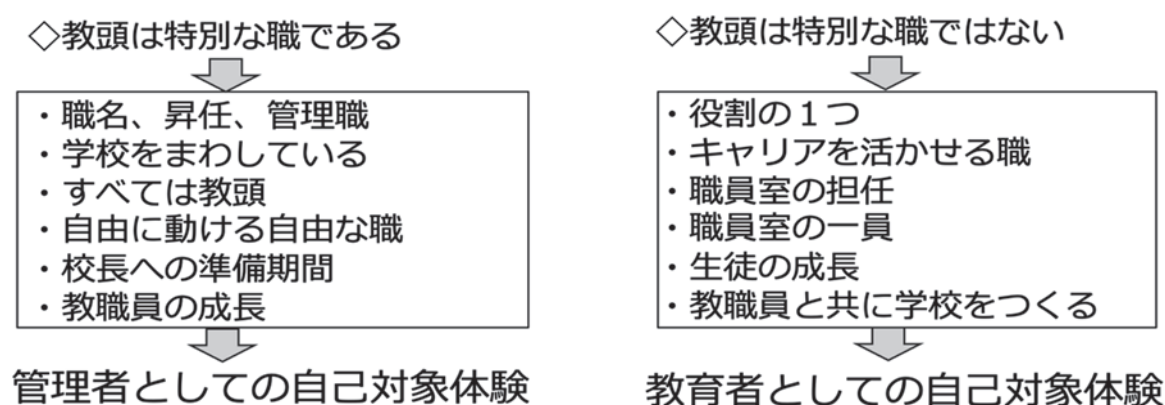


図2 「特別な職」「特別ではない職」としての捉え方

## 7-3. 教頭職の捉え方の豊富さと自由さ

教頭職はその職務のあいまいさゆえ、捉え方が様々あることはこれまでも言われてきた。本研究のインタビューにおいても教頭の捉え方は多様である。その捉え方を教頭の自己体験の視点から考えると、どの捉え方にも、教頭は学校における重要な役割であり、その役割を自分が果たしているという自負が含まれていた。魅力ややりがいは、個人がどのように感じるかによるが、これだけ多くの自負が含まれた捉え方ができること自体が、その職の魅力や、やりがいの多さを表している。インタビューでは、「教頭の魅力ややりがいは何か」とストレートに聞いた時よりも、「教頭職をどのように捉えたか」という質問に、「すべてに関われる特権がある」「職員室の関係性を変えられるのは教頭」「教職員の人生を左右する」など、それぞれの教頭の魅力ややりがいの捉え方が語られていたのが印象的である。また、これだけ多様な捉えができることは、教頭職の「自由さ」を表している（図3）。「得意な仕事で学校のために力を発

揮して、苦手な仕事は分掌リーダーと協力できる」、「自分で考え、学校を変えていくことができる」、「すぐに自分で動ける」などの語りがあるように、仕事の価値づけを自分で決めて、取り組み方やその軽重も決められる自由さ、自分の思うように学校をつくる自由さが、教頭職にはあると考えられる。

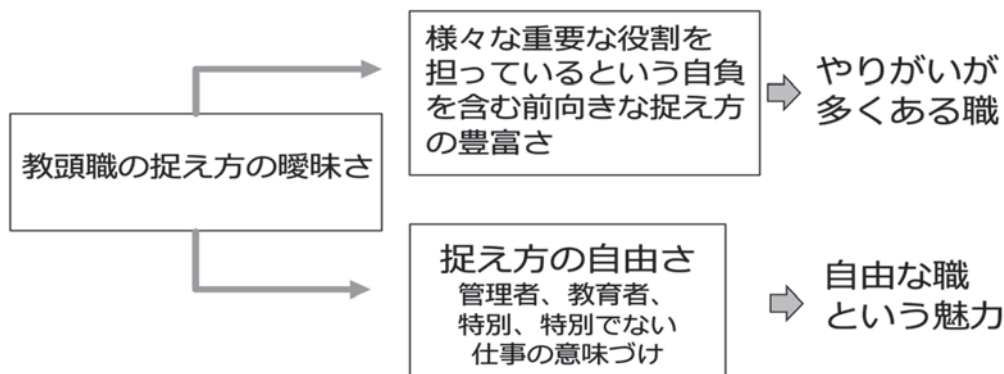


図3 教頭職の捉え方の豊富さと自由さ

## 8. おわりに

何が魅力ややりがいであるかは、その人がどのように体験し、どう感じるかであるため、人により異なる。しかし、そのような面があるにせよ、これまで教頭職の魅力ややりがいそのものに関する情報は発信されず、しんどさや難しさに目がいくものばかりが発信されてきた。その中で、教頭の「自己」に焦点をあて、教頭職の魅力ややりがいそのものに目を向け考察し、教頭が様々な捉え方で魅力ややりがいを感じていることが示された。本研究が、これからのキャリアを考えていく中堅教員に共感的に理解され、教頭職に対する考えが、少しでも前向きになれば幸いである。本研究では、教頭の「自己対象体験」に着目し、その魅力・やりがいに迫った。しかし、自己対象が機能しなければ、自己はまとまりを失い、傷つくこととなる。教頭職の魅力は、教頭の力だけで感じられるものではない。教職員同士が相手の「自己体験」に目を向け、その関係調節がうまく行われれば、教頭職のみならず、教職全体がさらに魅力的に感じられるようになるのではないだろうか。

## 引用文献・参考文献

- ・中央教育審議会（2015）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」.
- ・後藤裕樹（2017）「管理職に向きあう姿勢の一考察—前向きに取り組む人の意識—」京都教育大学大学院連合教職実践研究科修了論文.
- ・浜田博文（2019）「求められる副校長・教頭像」『学校運営』4月号,pp.16-19.
- ・角田豊（2014）「学校教育とコフートの自己心理学 一生徒指導、キャリア教育・進路指導、教育相談、特別支援教育において児童生徒との関わりと理解を深めるために—」『京都教育大

学紀要』125,pp.15-29.

- ・角田豊（2020）『学校臨床力を磨く事例検討の進め方 ―かかわり合いながら省察する教師のために―』創元社.
- ・北川将来（2017）「教頭職の「やりがい」を実現する一方策：子ども支援を可能にする学校組織とマネジメント」『東京学芸大学教職大学院年報』5,pp.95-102.
- ・松永幸子（2015）「教職を目指す学生の教師についての意識：教師という仕事の魅力と児童生徒とのかかわり方、研修とプライベート、今後の教師のあり方にかかわって」『埼玉学園大学紀要(人間学部篇)』15,pp.67-76.
- ・大杉昭英他（2014）「学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書」国立教育政策研究所.
- ・相良惟一（1974）『教頭職の法制化』明治図書出版.
- ・Wolf,E.S.(1988)*TREATING THE SELF:Elements of Clinical Self Psychology*.安村直己・角田豊訳（2001）『自己心理学入門―コフト理論の実践―』金剛出版.
- ・『官報』第5830号（1943）大蔵省印刷局.