

# 「副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書」の概要について

## 1. 調査研究の目的・概要

### (1) 調査研究の目的

新しい時代に求められる資質・能力を育む教育課程を計画・実施するとともに、複雑化・多様化した課題を解決し、教員が子供と向き合う時間を確保するために「チームとしての学校」が求められている。この「チームとしての学校」が機能するためには、校長のリーダーシップの発揮やマネジメント機能を今まで以上に強化することが必要になる。しかし、校長が単独でリーダーシップを発揮することは難しい。そこで、「副校長の配置や、教頭の複数配置、事務長の配置など、校長の権限を適切に分担する体制や校長の判断を補佐する体制の整備によって、管理職もチームとして取り組むことが学校の改革のためには有効である」（中央教育審議会「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)」平成 27 年)として、校長を集団で補佐する体制の強化が求められている。

校長を集団で補佐する体制の要(かなめ)である副校長・教頭には、これまで以上に教職員及び専門スタッフ等の調整や人材育成等の職員指導に力を発揮することが期待されている。事務職員との連携や業務の見直し等により、副校長・教頭が職員指導に力を注(そそ)げる体制を整えるとともに、副校長・教頭の資質・能力の向上を図り、副校長・教頭に優秀な人材を確保するための施策が求められている。その際、校種別に管理職のチームとしての体制が異なるため、校種別の副校長・教頭の職務や職務意識の違いに対応した改善方策を検討することが不可欠である。

そこで、本研究では、校種別の違いを踏まえつつ、①学校運営事務・業務への現実の関与の仕方及び理想的な関与の仕方、②副校長・教頭の習得している資質・能力(資質・能力習得度)、③職に対する満足(職務満足度)と個人特性及び学校組織・運営体制の特性との関連性、④副校長・教頭として必要な資質・能力を習得する上で大学院での学習に対する期待について分析を行う。この作業を通じて、今後の副校長・教頭の機能強化に向けた施策の在り方を検討することに資する知見を得ることを目的とする。

個人特性…(質的変数)性別、副校長・教頭別、(量的変数)副校長・教頭としての通算経験年数、教育委員会通算勤務年数、副校長・教頭としての成長機会の有益度

学校組織・運営体制の特性…(量的変数)現任校の常勤教員数、現任校の副校長・教頭数、現任校の主幹教諭数、学校事務職員の行動、学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わり

### (2) 調査研究の概要

平成 27 年 11 月 1 日から平成 27 年 11 月末日にかけて、全国の 2,800 人の副校長・教頭に対してアンケート調査「副校長・教頭の職務状況に関する調査」を実施した。校種別の比較を行うため、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校それぞれの副校長・教頭 700 人に対して調査を実施した。有効回収数：2,030 人、有効回収率：72.5%となった。

本調査研究は、「児童生徒の資質・能力を育成する教員等の養成、配置、研修に関する総合的研究 代表者：大杉昭英(初等中等教育研究部長)、研究期間：平成 27~28 年度」の一部である。

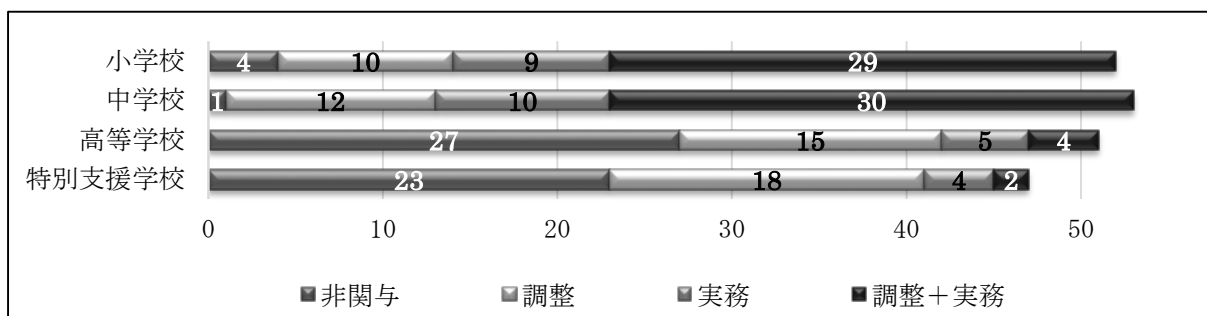
## 2. 研究成果の概要

### ① 副校長・教頭による学校運営事務・業務への関与

副校長・教頭の学校運営事務・業務の関与状況を把握し見直すことにより、校長・教頭がより職員指導に力を注（そそ）げるよう体制を整備することが求められている。学校運営事務・業務を「総務(文書・情報)管理」、「人事管理」、「施設管理」、「財務管理」、「渉外」の領域に区分するとともに、合計 41 の質問項目を設け、現実の関与の仕方について、「全く関与していない(非関与)」、「当該業務の調整だけをしている(調整)」、「実務だけ担当している(実務)」、「当該業務の調整をしつつ、実務もしている(調整+実務)」の四つの選択肢を設け質問した。

校種別の学校運営事務・業務の現実の関与の仕方の違いを分析するために、クロス集計と有意差検定 ( $\chi^2$  検定) を行ったところ、39 の質問項目で有意差が認められた。有意差が認められた項目について残差分析を行った。その結果、観測値が期待値より有意に大きいセルの数を【図 1】に示す。

【図 1 校種別の学校運営事務・業務の関与状況について観測値が期待値より有意に大きいセルの数】



小学校・中学校は「調整+実務」を選択した割合が高等学校・特別支援学校より高く、高等学校・特別支援学校は「非関与」を選択した割合が小学校・中学校より高いことが分かった。高等学校・特別支援学校では「非関与」の学校運営事務・業務を、複数配置された他の副校長・教頭又は事務室が関与していると考えられる。これに対して、小学校・中学校は事務体制が脆弱（ぜいじゃく）であるため、一人の副校長・教頭が多くの学校運営事務・業務に幅広く関与していると考えられる。

次に、41 の質問項目のそれぞれについて、学校運営事務・業務の理想的な関与の仕方を質問し、現実の関与の仕方と理想的な関与の仕方との差を分析したところ、差が大きい項目は、小学校・中学校の方が高等学校・特別支援学校よりも多く、それらの項目は、「文書の収受」、「緊急メール送信業務」、「情報ネットワーク管理業務」などの『総務管理』の一部、『施設管理』全般、「学校行事の関係機関・業者連絡」、「PTA業務」、「苦情処理」、「部活動関係事務業務」、「学校広報関係業務」、「学校評価データ処理業務」などの『渉外』の一部であることが示された。副校長・教頭がより職員指導に力を注（そそ）げるよう体制の整備を図る上でこれらの業務の再配分の有効性が示唆された。

### ② 副校長・教頭の習得している資質・能力(資質・能力習得度)と個人特性及び学校組織・運営体制の特性との関連性

副校長・教頭の資質・能力、中でも次期学習指導要領の改訂を見越せば、職員指導力の向上が求められている。副校長・教頭に習得している資質・能力について 34 の質問項目を設け、その習得の程度について自己評価してもらったところ、抽出された六つの因子のうち、「職員指導力」についての自己評価が最も低いという結果が示された。

校種別には、【表2】のとおり、「職員指導力」については高>小・特、「校長補佐力」については高>小・中・特、「教育指導力」については高>小・特、「外部連携力」については中・高>特、「事務遂行力」については中>特、高>小・特という自己評価であることが示された。

【表2 資質・能力習得度の校種別の分散分析結果】

資質・能力 習得度 下位尺度	小学校		中学校		高等学校		特別支援 学校		F 値	多重比較
	平均	標準 偏差	平均	標準 偏差	平均	標準 偏差	平均	標準 偏差		
	職員指導力	3.72	0.55	3.79	0.50	3.86	0.51	3.71		
校長補佐力	3.96	0.52	4.01	0.50	4.12	0.49	3.97	0.52	10.71 ***	高>小・中・特
教育指導力	3.89	0.42	3.92	0.45	3.98	0.43	3.89	0.46	5.34 **	高>小・特
豊かな人間性	3.87	0.61	3.89	0.56	3.96	0.58	3.88	0.59	2.38	
外部連携力	3.87	0.57	3.93	0.55	3.95	0.57	3.79	0.57	8.02 ***	中・高>特
事務遂行力	3.83	0.63	3.90	0.63	3.94	0.62	3.78	0.62	6.78 ***	中>特 高>小・特

\*\*p<.01, \*\*\*p<.001

資質・能力習得度について、個人特性（質的変数）との関連を学校種別に見たところ、性別では、中学校：「豊かな人間性」（女性>男性）、高等学校：「豊かな人間性」・「外部連携力」・「事務遂行力」（いずれも、女性>男性）、特別支援学校：「職員指導力」・「校長補佐力」・「外部連携力」（いずれも、男性>女性）であった。また、副校長・教頭別では、小学校：全項目（副校長>教頭）、中学校：「職員指導力」・「校長補佐力」（いずれも、副校長>教頭）、特別支援学校：「校長補佐力」（副校長>教頭）であった。

また、個人特性（量的変数）との相関分析を行ったところ、成長機会「情報共有（ソーシャルメディアでの情報共有等）」、成長機会「学校事務職員との協働（学校事務職員との協働）」、成長機会「行政研修（副校長・教頭になった後の行政研修等）」、成長機会「自己研修（実践報告・実践論文の執筆等）」、成長機会「推薦研修（(独) 国立特別支援教育総合研究所の指導者研修等）」と資質・能力習得度について弱い相関又は中程度の相関関係（相関係数はいずれも有意、以下同じ）が認められた。一例として、【表3】に特別支援学校の分析結果を示す。

【表3 副校長・教頭としての資質・能力習得度と個人特性（量的変数）との相関分析—特別支援学校】

	職員 指導力	校長 補佐力	教育 指導力	豊かな 人間性	外部 連携力	事務 遂行力
通算経験年数	0.191	0.179	0.145	-0.013	0.079	0.090
教育委員会通算勤務年数	-0.005	-0.052	-0.059	-0.022	0.037	-0.035
成長機会「情報共有」	<u>0.210</u>	0.181	0.143	<u>0.228</u>	<u>0.206</u>	0.156
成長機会「学校事務職員との協働」	0.166	0.140	0.135	0.154	0.118	0.093
成長機会「行政研修」	0.147	0.068	0.073	0.103	0.090	0.116
成長機会「自己研修」	<u>0.266</u>	<u>0.202</u>	<u>0.262</u>	<u>0.264</u>	<u>0.246</u>	0.174
成長機会「推薦研修」	<u>0.476</u>	<u>0.506</u>	<u>0.407</u>	<u>0.515</u>	<u>0.471</u>	<u>0.330</u>

学校組織・運営体制の特性と資質・能力習得度との関連を校種別に分析したところ、いずれの学校種においても、相関関係は認められなかった。

### ③ 職に対する満足（職務満足度）と個人特性及び学校組織・運営体制の特性との関連性

副校長・教頭に優秀な人材を確保する上では、職に対する魅力の向上を図り、職務満足度を高めることが望まれる。校種別には、【表4】のとおり、「関係性満足（保護者との関係等）」については小>特、中>特、「学校状態満足（学校の落ち着き等）」については中>小・高・特、「勤務条件満足（年次有給休暇取得等）」については特>小という結果を示した。

【表4 職務満足度の校種別の分散分析結果】

	小学校		中学校		高等学校		特別支援 学校		F 値	多重比較
	平均	標準 偏差	平均	標準 偏差	平均	標準 偏差	平均	標準 偏差		
仕事関連満足	3.66	0.68	3.71	0.67	3.68	0.67	3.69	0.68	0.46	
関係性満足	3.94	0.53	3.96	0.53	3.87	0.54	3.81	0.53	9.01	*** 小・中>特
学校状態満足	3.70	0.76	3.93	0.70	3.77	0.79	3.81	0.66	8.69	*** 中>小・高・特
勤務条件満足	2.70	0.86	2.77	0.83	2.76	0.87	2.87	0.82	3.82	* 特>小

\*p<.05, \*\*\*p<.001

職務満足度と個人特性及び学校組織・運営体制の特性との関連性を分析したところ、個人特性の一部に関連性が認められた。また、「積極的行動（自分の仕事に線引きせず、できることを積極的に担当してくれている等）」や「戦略的行動（校長の経営方針を理解し実現に努めようとしてくれている等）」といった学校事務職員の行動、「情動的サポート（実務についてアドバイスしてくれている等）」、「道具的サポート（副校長・教頭が働きやすいよう校務分掌や業務の再配分を提案してくれている等）」、「情緒的サポート（事務職員として副校長・教頭の仕事を支援してくれている等）」といった学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わりと弱い又は中程度の正の相関が認められた。また、教育行政採用の学校事務職員の方が一般行政採用よりも、戦略的行動や道具的・情緒的支援をより行っていることも示された。学校事務職員の役割の見直しや学校事務職員との連携体制の構築、任用形態の工夫が副校長・教頭の職務満足度を向上させる可能性が示唆された。

### ④ 大学院での学習に対する期待

副校長・教頭職の資質・能力向上のための重要な機会の一つとして大学院教育への関心が高まっている。資質・能力習得度を測定する際に用いた質問項目を使って、「仮に副校長・教頭になる前に大学院に派遣されるとしたら、特に大学院で学んで身に付ければよい」と考える項目を五つ選んでもらったところ、指摘数が多かった上位五項目は、降順に「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」、「国、地方の教育施策に関する知識」、「教育課程、教科指導、生徒指導等の専門性」といった学校の状況を構造的、概念的に理解し大局的に判断するコンセプチュアルスキル(概念化スキル)に分類し得るものであった。

校種別には、小学校においては「校長のビジョンを具現化し実践する力」、「学校の状況に応じた対応力」、「外部からの苦情処理対応能力」の学習を期待する傾向に、高等学校においては「勤務する校種の子供・教育・組織に関する知識」の学習は期待が低い一方、「国、地方の教育施策に関する知識」、「教育法規に関する知識」、「施設管理や会計管理に関する知識」、「教育委員会と渉外・調整・連携する力」の学習を期待する傾向に、特別支援学校は「勤務する校種の子供・教育・組織に関する知識」の学習を期待する傾向にある(中学校は有意差をもたらしたセルは無し)。これらの校種別のニーズを踏まえた大学院での副校長・教頭職養成が有効であることが示唆された。