

平成 27 年度プロジェクト研究(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) 報告書

副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書

平成 28 年 (2016 年) 3 月

研究代表者 大杉 昭英

(国立教育政策研究所 初等中等教育研究部長)

本プロジェクト研究の目指すもの

今日、我が国の教育改革は大きく進みつつある。キーワードを幾つか取り上げると「児童生徒の資質・能力の育成」「資質・能力を育成するための教員養成・研修」「チームとしての学校」等が並ぶ。こうした改革を踏まえ本研究プロジェクトでは、これからの教育を担う教員の資質・能力と学校組織全体の総合力を高めるための方策検討に資する知見の提供を目的として、次の①から④の課題について研究を進めることとした。

- ①教員・管理職等の養成・研修内容及びシステム
- ②諸外国における教員養成及び研修の基準である教師教育スタンダード
- ③我が国の教職員配置と教育効果
- ④学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメント

課題①では、教員の養成・研修の改善を図るため「人はいかに学ぶか」に関する学習理論とその具現化のための教授法に関する知識、教科内容知識及び次の実践を改善できる評価手法に関する知識を一人一人の教員が獲得し、専門性に応じて役割を分担しながら学校全体として機能する方途等について研究を進めた。また、管理職等の養成・研修に関し、リーダーシップを発揮できる管理職候補者の育成などについての研究を進めた。

課題②では、米国、英国、ドイツ、フランス、フィンランド、オーストラリア、シンガポール、ニュージーランドなど諸外国における教員養成及び研修の基準である教師教育スタンダードについて調査し、教師のライフコースを踏まえた教師教育スタンダードの設計やその運用上の課題などについて分析するなど、我が国の教員の資質・能力を向上させる教職生活全体を通じた取組（養成と研修）の検討に資する知見を求め研究を進めた。

課題③では、どのような教員配置のもとで学級編成がなされ、どのような評価が行われることで教育効果を高めるかを検討するため、形成的評価に着目して、効果的なフィードバックを行うために必要な評価基準の準備をはじめとした学習計画等の教師同士による共同と、これらの準備を踏まえた実施が、配置される教員数及び学級規模によって違いが見られるかについて研究を進めた。

課題④では、米国、英国、ドイツ、フランス、シンガポール、中国、韓国など諸外国において、学校組織全体の総合力を高めるためにどのような教職員配置と教職員を生かすマネジメントを実施しているのか比較研究を行うとともに、我が国の校長・副校長・教頭・事務長・主幹教諭・指導教諭、外部人材などの資質・能力を生かした分業体制及びマネジメントの在り方について研究を進めた。

本報告書はこのうち、課題④に関するものであり、我が国において校長を補佐し「チームとしての学校」をよりよく運営する上で重要な役割を果たす副校長・教頭の職務に焦点を置き、その機能強化に資する知見を得るために実施した調査結果をまとめたものである。今後、他の課題に関する研究成果を合わせ、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を深めていきたい。最後になったが、御多用にもかかわらず、本調査研究に御協力いただいた方々に感謝申し上げます。

平成 28 年 3 月

研究代表者 大杉 昭英
(国立教育政策研究所初等中等教育研究部長)

目次

本プロジェクトの目指すもの	1
目次	2
研究組織	3
研究成果の概要	5
1. 本調査の概要	9
(1) 本調査の目的	9
(2) 調査日程・調査対象者の概要	9
2. 資質・能力習得度, 資質・能力必要度	13
(1) 資質・能力習得度	13
(2) 資質・能力必要度	19
3. 副校長・教頭を志望した時期・動機, 成長機会の有益度, 副校長・教頭に就く前の 大学院での学習に対する期待	23
(1) 志望した時期・動機	23
(2) 成長機会の有益度	25
(3) 副校長・教頭に就く前の大学院での学習に対する期待	32
4. 職務満足度, 職員指導	35
(1) 職務満足度	35
(2) 職員指導	40
5. 学校運営事務・業務への現実の関与の仕方と理想的な関与の仕方	45
(1) 学校運営事務・業務への現実の関与の仕方	45
(2) 学校運営事務・業務への理想的な関与の仕方	48
(3) 学校運営事務・業務への理想的な関与の仕方と現実の関与の仕方の差	51
6. 多忙状況	53
(1) 月別に見た多忙状況	53
(2) 最多忙時期における出退勤時間	53
7. 勤務校における学校事務職員の行動と副校長・教頭への支援的関わり	55
(1) 勤務校における学校事務職員の現状	55
(2) 勤務校における学校事務職員の行動	55
(3) 勤務校における学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わり	59
8. 資質・能力習得度, 資質・能力必要度, 職員指導, 職務満足度に関連する要因	64
(1) 資質・能力習得度	64
(2) 資質・能力必要度	67
(3) 職員指導	70
(4) 職務満足度	72
参考文献	77
調査票	79

研究組織				
	氏名	所属・職名	備考	
研究代表者	大杉 昭英	初等中等教育研究部長		
副研究代表者	渡邊 恵子	教育政策・評価研究部長		
フェロー	武藤 久慶	文部科学省 初等中等教育局 初等中等教育 企画課 教育制度改革室 室長補佐		
	桐 生 崇	文部科学省 初等中等教育局 財務課課長補佐		
	大江 耕太郎	文部科学省 初等中等教育局 教職員課課長補佐		
客員研究員	秋田 喜代美	東京大学大学院教授		
研究分担者 (所内)	＜教員等の養成・研修に関する研究班＞			
	白 水 始	初等中等教育研究部総括研究官	「1①(1)学部生から中堅現場教員までの養成・研修内容及びシステムの実態調査」チーム長	
	宮 崎 悟	教育政策・評価研究部主任研究官	「1①(2)教員から管理職への移行時における課題の調査」チーム長	
	松 尾 知 明	初等中等教育研究部総括研究官	班長・班事務局長「1②諸外国における教員養成及び研修の基準である教師教育スタンダードの調査」チーム長	
	植 田 みどり	教育政策・評価研究部総括研究官	「1②諸外国における教員養成及び研修の基準である教師教育スタンダードの調査」チーム	
	掘 越 紀 香	初等中等教育研究部総括研究官	「1②諸外国における教員養成及び研修の基準である教師教育スタンダードの調査」チーム	
	松 原 憲 治	教育課程研究センター基礎研究部	「1②諸外国における教員養成及び研修の基準である教師教育スタンダードの調査」チーム	
	＜教職員等の配置に関する研究班＞			
	藤 原 文 雄	初等中等教育研究部総括研究官	班長・「2④学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントの調査」チーム長	
	卯 月 由 佳	国際研究・協力部主任研究官	「2④学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントの調査」チーム事務局長	
	中 野 澄	生徒指導・進路指導研究センター	「2④学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントの調査」チーム	
	植 田 みどり	教育政策・評価研究部総括研究官	「2④学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントの調査」チーム(再掲)	
	山 森 光 陽	初等中等教育研究部総括研究官	「2③我が国の教職員配置と教育効果の調査」チーム長	
	萩 原 康 仁	教育課程研究センター基礎研究部総括研究官	「2③我が国の教職員配置と教育効果の調査」チーム	
	＜事務局＞			
	藤 原 文 雄	初等中等教育研究部総括研究官	事務局長	
	小 松 幸 恵	生涯学習政策研究部総括研究官	事務局	
	研究分担者 (所外)	齊 藤 萌 木	大学発教育支援コンソーシアム推進機構 (CoREF) 特任助教	「1①(1)学部生から中堅現場教員までの養成・研修内容及びシステムの実態調査」チーム
		飯 窪 真 也	大学発教育支援コンソーシアム推進機構 (CoREF) 協力研究員	〃
大 西 泰 博		鳥取県教育センター 所長	〃	
千代西尾祐司		鳥取県教育センター 教育企画研修課 課長補佐	〃	

研究分担者 (所外)	岸田 靖 弘	鳥取県教育センター 教育企画研修課 指導主事	「1①(1)学部生から中堅現場教員までの養成・研修内容及びシステムの実態調査」チーム
	杉本 寿 久	静岡県総合教育センター 所長	〃
	筒井 昌 博	静岡県総合教育センター 専門支援課 参事兼課長	〃
	小関 雅 司	静岡県総合教育センター 総合支援課 参事兼課長	〃
	森谷 幹 子	静岡県総合教育センター 総合支援課 主席指導主事	〃
	山崎 健 史	静岡県総合教育センター 総合支援課 指導主事	〃
	齋藤 篤	静岡県総合教育センター 専門支援課 指導主事	〃
	小出 和 重	埼玉県教育局県立学校部 高校教育指導課 主幹兼主任指導主事	〃
	堀 尚 人	埼玉県立川越初雁高等学校 教頭	〃
	青木 麻 衣 子	北海道大学国際本部留学生センター准教授	「1②諸外国における教員養成及び研修の基準である教師教育スタンダードの調査」チーム
	上原 秀 一	宇都宮大学教育学部准教授	〃
	金井 里 弥	仙台大学体育学部講師	〃
	坂野 慎 二	玉川大学教育学部教授	〃
	佐藤 仁	福岡大学人文学部准教授	〃
	渡邊 あ や	津田塾大学国際関係学科 准教授	〃
	中本 敬 子	文教大学准教授	「2③我が国の教職員配置と教育効果の調査」 チーム
	伊藤 崇	北海道大学准教授	〃
	浅野 良 一	兵庫教育大学教授	「2④学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントの調査」チーム
	安藤 知 子	上越教育大学教授	〃
	大竹 晋 吾	福岡教育大学准教授	〃
北神 正 行	国土舘大学教授	〃	
久我 直 人	鳴門教育大学教授	〃	
末 富 芳	日本大学 准教授	〃	
諏訪 英 広	兵庫教育大学准教授	〃	
棟方 哲 弥	独立行政法人 国立特別支援教育総合研究所 上席研究員	〃	
研究補助者	堀田 諭	東京大学大学院教育学研究科 博士後期課程	
	徳岡 大	広島大学大学院教育学研究科 博士課程後期	
	知識 舞	明治大学大学院文学研究科 臨床人間学専攻・博士課程前期	

研究成果の概要

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。

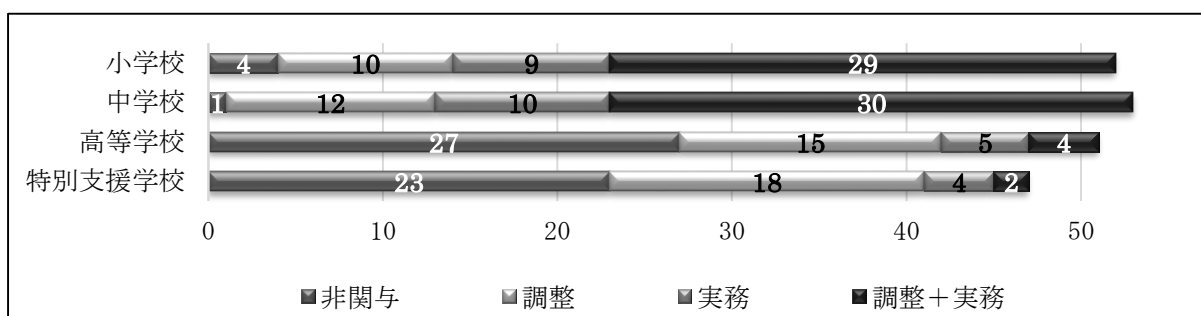
2. 研究成果の概要

① 副校長・教頭による学校運営事務・業務への関与（本文 45～52 ページを参照）

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 (χ^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（本文 13～19, 64～67 ページを参照）

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（本文 35～39, 72～76 ページを参照）

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（本文 32～34 ページを参照）

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られたい」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。

1. 本調査の概要

(1) 本調査の目的

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と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。

ところが、こうした教育政策上の必要性の高まりと比較すれば、近年、学術研究上の副校長・教頭に対する研究関心はそれほど高くない。勝野(2010)が「2007年の学校教育法改正によって副校長を含む新しい職が設置されたことが契機となって、本来ならば教頭・副校長の固有の役割とは何かという問題に対する研究がもっと進展してよいはずなのだが、かつて全公教(全国公立学校教頭会:注)のアドバイザーを務めた中留武昭教授のほか若干の研究者による論及はあるものの、全体として関心は余り高まっていない」と述べた研究状況は今日においても変わっていない。副校長・教頭を読者対象として想定した実践的な知識を掲載した著作は佐藤(2004)、高妻(2011)など刊行されているものの、副校長・教頭を研究対象とした学術研究は極めて少ない。これは、学校管理職の研究がトップリーダーである校長職に集中してきたことの反映と考えられる。

そこで、本研究では、まず、校種別の副校長・教頭の職務や職務意識の違いを明らかにする。その上で、副校長・教頭の習得している資質・能力(資質・能力習得度)、必要と考える資質・能力(資質・能力必要度)、職員指導の現状(職員指導度)、職に対する満足(職務満足度)を規定する要因を明らかにすることとを通じて、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知見を得ることを目的とする。

なお、本調査の対象は公立の小・中・高等・特別支援学校の副校長・教頭とする。

(2) 調査日程・調査対象者の概要

本調査では、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」(巻末に掲載)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。調査対象者の選定に当たっては、校種ごとに、全国の副校長・教頭の職務実態や職務意識を反映するように、母集団の都道府県ごとの構成比に比例するように

都道府県ごとの調査対象校数を決定し、最初の調査対象校をランダムに選んだ後に等間隔で調査協力校を抽出し、当該校の校長に協力を求めた上で、副校長・教頭に回答を依頼した。なお、当該校に副校長・教頭が複数いる場合には、氏名の五十音順で早い順番の副校長・教頭に回答を依頼した。最終的に、有効回収数：2,030人、有効回収率：72.5%となった。調査紙の送付及び有効回収数・率、回答者・学校の属性等については以下の各表を参照されたい。

【表 1-1-1 調査紙の送付数及び有効回収率】

	送付数	有効回収数	有効回収率
1. 小学校	700	475	67.9%
2. 中学校	700	493	70.4%
3. 高等学校	700	526	75.1%
4. 特別支援学校	700	536	76.6%
合 計	2,800	2,030	72.5%

回答者の属性は以下のとおりである。

【表 1-1-2 副校長／教頭】

	数（割合）
1. 副校長	281 (13.9%)
2. 教 頭	1,737 (86.1%)
合 計	2,018 (100.0%)

※12人が未回答。

【表 1-1-3 勤務校の副校長・教頭数】

	数（割合）
1. 一人	1,443 (72.0%)
2. 二人	461 (23.0%)
3. 三人	72 (3.6%)
4. 四人	18 (0.9%)
5. 五人	7 (0.3%)
6. 六人	3 (0.1%)
7. 七人	1 (0.0%)
合 計	2,005 (100.0%)

※25人が未回答又は誤値。

【表 1-1-4 性別】

	数（割合）
1. 男性	1,726 (85.1%)
2. 女性	303 (14.9%)
合 計	2,029 (100.0%)

※一人が未回答。

【表 1-1-5 教頭としての勤務年数】

	数 (割合)
1. 1年目	400 (19.7%)
2. 2年目	346 (17.1%)
3. 3年目	372 (18.4%)
4. 4年目	257 (12.7%)
5. 5年目	191 (9.4%)
6. 6年目	134 (6.6%)
7. 7年目	104 (5.1%)
8. 8年目	92 (4.5%)
9. 9年目	44 (2.2%)
10. 10年目	25 (1.2%)
11. 11年目	17 (0.8%)
12. 12年目	15 (0.7%)
13. 13年目	10 (0.5%)
14. 14年目	5 (0.2%)
15. 15年目	6 (0.3%)
16. 16年目	4 (0.2%)
17. 17年目	1 (0.0%)
18. 18年目	3 (0.1%)
合計	2,026(100.0%)

※四人が未回答また誤記。

【表 1-1-6 現在の学校の教頭としての勤務年数】

	数 (割合)
1. 1年	867 (42.8%)
2. 2年	672 (33.2%)
3. 3年	365 (18.0%)
4. 4年	94 (4.6%)
5. 5年	19 (0.9%)
6. 6年	7 (0.3%)
合計	2,024(100.0%)

※六人が未回答。

【表 1-1-7 教育委員会勤務の有無】

	数 (割合)
1. 有	681 (33.7%)
2. 無	1,342 (66.3%)
合計	2,023(100.0%)

※七人が未回答。

【表 1-1-8 初めて副校長・教頭として勤務した学校種に
それ以前に勤務した経験の有無】

	数 (割合)
1. 有	1,292 (64.0%)
2. 無	726 (36.0%)
合 計	2,018(100.0%)

※12人が未回答。

【表 1-1-9 主任等経験の有無】

	数 (割合)
1. 教務主任	1,247 (61.4%)
2. 研修主任	768 (37.8%)
3. 学年主任	1,344 (66.2%)
4. 生徒指導主事・主任	892 (43.9%)
5. 進路指導主事	618 (30.4%)
6. 農場長・学科主任	127 (6.3%)
7. 部主事	355 (17.5%)
8. その他	194 (9.6%)
9. 特になし	59 (2.9%)
合 計	2,030(100.0%)

【表 1-1-10 副校長・教頭としての担当】

	数 (割合)
1. 本 校	1,799 (88.6%)
2. 分 校	53 (2.6%)
3. 分教室	29 (1.4%)

※複数回答。

【表 1-1-11 勤務している学校の課程(特別支援学校のみ回答)】

	数 (割合)
1. 単一の障害種別を対象	372 (70.1%)
2. 複数の障害種別を対象	159 (29.9%)
合 計	531(100.0%)

※五人が未回答。

2. 資質・能力習得度, 資質・能力必要度

(1) 資質・能力習得度

副校長・教頭の資質・能力に関する研究は、小島・川上 (1989), 元兼 (2001), 藤原 (2005), 大林・佐古・江川 (2015) などに限られ、極めて少ない。また、存在する限られた先行研究も本研究が追求する課題からは不十分である。小島・川上 (1988) は高校の副校長・教頭を対象とした貴重な調査であるが、主としてリーダーシップについて質問しており、副校長・教頭の資質・能力全体を把握するという本研究の目的とは異なる。元兼 (2001) は、都道府県・政令指定都市教育委員会教職員人事担当課長を対象に副校長・教頭に求める資質・能力について調査したものであり、経年変化も把握しているという点で大きな意義を持つものである。しかし、副校長・教頭に求められる資質・能力として重要な実務能力に関する項目が含まれていないなど、副校長・教頭の資質・能力全体を把握するという本研究の目的とは異なる。藤原 (2005) は県立学校副校長・教頭を対象として必要な資質・能力について自由記述法で調査したものであるが、本格的調査に向けた自由記述の整理という段階にとどまっている。大林・佐古・江川 (2015) は今後の学校管理職研修プログラムの開発に向けて、校長と副校長・教頭に求められる資質・能力の違いを分析することに取り組んだ貴重なものである。しかし、これも今のところ本格的調査に向けた自由記述の整理という段階にとどまっている。以上の理由のため、副校長・教頭の資質・能力に関する研究の推進が求められている。

一般に、職務を遂行する上で必要とされる資質・能力を説明するためには幾つかのモデルが考えられるが、松尾 (2013) は、ミンツバーグによる役割モデル、カツによるスキルモデル、リーダーシップ研究における行動モデルなどを示している。近年の教育経営研究においてよく知られているのは「テクニカルスキル (業務遂行能力)」、「ヒューマンスキル (対人関係能力)」、「コンセプチュアルスキル (概念化能力)」に分類して資質・能力を捉えようとするカツによるスキルモデルである。これは、校長の資質・能力について研究した小島 (2004) により一般的に知られるようになった。しかし、教職大学院における校長養成の在り方について研究した白石 (2009) ではカツのモデルは採用されておらず、今日まで複数のモデルが共存している。本研究では、役割に注目して資質・能力を分類するという意味で役割モデルを採用する。

副校長・教頭の職務は、学校教育法第三十七条で、それぞれ「副校長は、校長を助け、命を受けて校務をつかさどる」、「教頭は、校長 (副校長を置く小学校にあつては、校長及び副校長) を助け、校務を整理し、及び必要に応じ児童の教育をつかさどる」と規定されているのみである。副校長・教頭の役割については、伊藤・佐々木 (1961), 相良 (1963), 高野 (1967), 牧 (1975), 中留 (2000) 等の先行研究、全国公立学校教頭会 (1979) 等の実践研究の蓄積があるが、本調査では藤田 (1996) が示したモデルに基づいて調査を行う。藤田 (1996) は副校長・教頭に多様な在り方を求められるのは、多元的な学校組織において校長を補佐するという役割がそれを要請するためであるという解釈を示した。学校組織は教育理念を提示し実現するという「規範的組織」であり、教員などの専門職によって構成されている「専門職組織」であり、法令を遵守して効率的に業務を執行するという「官僚的組織」であり、保護者や地域住民との関わりにその活動が依存する「オープンシステム」であるという性格を持っている。副校長・教頭はこうした四つの次元に関わりつつ、校長を補佐する役割を担うことが求められているという考えを示した。

この考えを参考にして、本研究では副校長・教頭が果たしている役割群を【表 2-1-1】のように設定した。また、これらの役割を果たす上では、その土台とも言える「豊かな人間性」が

必要であると考えた。こうした考え方に立って、本研究では、「校長補佐」、「教育者」、「教職員集団の長（ちょう）」、「実務遂行者」、「地域連携の窓口」といった副校長・教頭に求められる主な役割群に関連する資質・能力と「豊かな人間性」に関する資質・能力について、質問項目を全部で34項目作成した。その際には、県立学校副校長・教頭を対象として必要な資質・能力について自由記述法で調査した藤原（2005）を参照した。

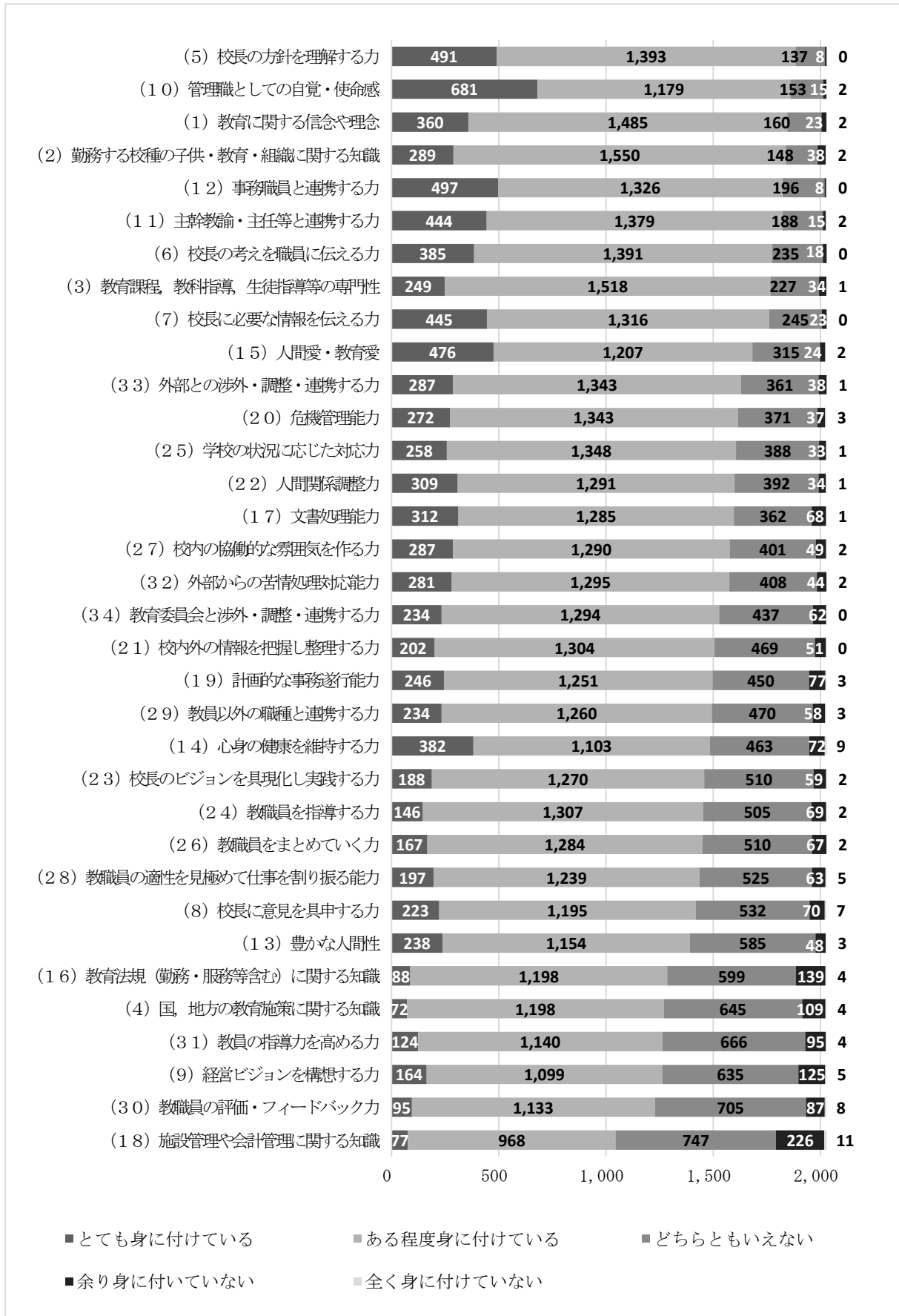
それぞれの項目に関して、どの程度習得していると思うか、「1：全く身に付けていない」、「2：余り身に付けていない」、「3：どちらともいえない」、「4：ある程度身に付けている」、「5：とても身に付けている」の5件法で質問した。

【表 2-1-1 学校組織の次元と副校長・教頭の役割】

学校組織の次元	副校長・教頭の役割	具体的な副校長・教頭の役割
規範的組織	校長補佐	理念の体現者である校長を補佐する
	教育者	自ら教育者としての力を持ち校長を補佐する
専門職組織	教職員集団の長(ちょう)	協働性・信頼に満ちた教職員集団を作る
官僚的組織	実務遂行者	実務を遂行し、職員に実務遂行を指導する
オープンシステム	地域連携の窓口	対外連携の窓口としての役割を果たす

「5：とても身に付けている」と「4：ある程度身に付けている」のいずれかに回答した割合が高いものから降順に並べた結果が【図 2-1-2】である。積み上げ棒グラフ中の数値は実数である（以下、同様のグラフにおいては同じ）。

上位5項目は「(5) 校長の方針を理解する力」、「(10) 管理職としての自覚・使命感」、「(1) 教育に関する信念や理念」、「(2) 勤務する校種の子供・教育・組織に関する知識」、「(12) 事務職員と連携する力」であり、下位5項目は「(18) 施設管理や会計管理に関する知識」、「(30) 教職員の評価・フィードバック力」、「(9) 経営ビジョンを構想する力」、「(31) 教員の指導力を高める力」、「(4) 国、地方の教育施策に関する知識」である。



【図 2-1-2 副校長・教頭に必要とされる資質・能力の習得度】

続いて因子分析を行った。34項目それぞれの平均値、標準偏差を算出した。全ての項目において天井効果及びフロア効果は認められなかったため全項目を分析対象とし、最尤法による因子分析を行った。固有値の変化は、16.183, 1.426, 1.371, 1.295, 1.015, 0.956, 0.884, …というものであった。理論仮説に従って、6因子構造が妥当であると考え、6因子を仮定して最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量（因子負荷量0.40以下及び二つの因子に0.40以上）を示さなかった7項目を分析から除外し、再度、最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。最終的な因子パターンと因子間相関を【表2-1-3】に示す。なお、回転前の6因子で27項目の全分散を説明する割合は69.6%であった。

第1因子は11項目で構成されており、「(24)教職員を指導する力」, 「(26)教職員をまとめていく力」, 「(31)教員の指導力を高める力」など職員指導に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『職員指導力』と命名した。

第2因子は4項目で構成されており、「(6)校長の考えを職員に伝える力」, 「(7)校長に必要な情報を伝える力」, 「(5)校長の方針を理解する力」など校長を補佐する資質・能力に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『校長補佐力』と命名した。

第3因子は4項目で構成されており、「(3)教育課程, 教科指導, 生徒指導等の専門性」, 「(2)勤務する校種の子供・教育・組織に関する知識」, 「(1)教育に関する信念や理念」など教育指導に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『教育指導力』と命名した。

第4因子は3項目で構成されており、「(15)人間愛・教育愛」, 「(13)豊かな人間性」, 「(14)心身の健康を維持する力」など豊かな人間性に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『豊かな人間性』と命名した。

第5因子は3項目で構成されており、「(33)外部との渉外・調整・連携する力」, 「(32)外部からの苦情処理対応能力」, 「(34)教育委員会と渉外・調整・連携する力」など外部と連携する資質・能力に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『外部連携力』と命名した。

第6因子は2項目で構成されており、「(19)計画的な事務遂行能力」, 「(17)文書処理能力」など事務遂行能力に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『事務遂行力』と命名した。

内的整合性を検討するために全因子についてクロンバックの α 係数を算出したところ、『職員指導力』で $\alpha=0.94$, 『校長補佐力』で $\alpha=0.86$, 『教育指導力』で $\alpha=0.77$, 『豊かな人間性』で $\alpha=0.77$, 『外部連携力』で $\alpha=0.86$, 『事務遂行力』で $\alpha=0.81$ と十分な値が得られた。

6因子それぞれを構成する項目の平均値を算出し、得点化した。その結果、『職員指導力』得点: 3.77 (標準偏差0.53), 『校長補佐力』得点: 4.02 (標準偏差0.51), 『教育指導力』得点: 3.92 (標準偏差0.44), 『豊かな人間性』得点: 3.90 (標準偏差0.59), 『外部連携力』得点: 3.88 (標準偏差0.57), 『事務遂行力』得点: 3.86 (標準偏差0.63)となった。

【表 2-1-3 資質・能力習得度の因子分析結果（プロマックス回転後の因子パターン）】

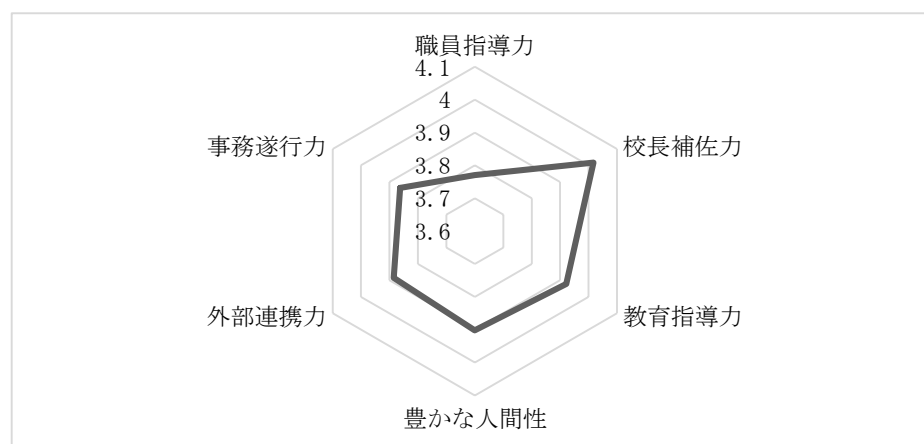
項目 (因子名)	I	II	III	IV	V	VI
	職員 指導力	校長 補佐力	教育 指導力	豊かな 人間性	外部 連携力	事務 遂行力
(24) 教職員を指導する力	.946	-.011	.040	-.062	-.076	-.021
(26) 教職員をまとめていく力	.928	-.014	-.074	.040	-.037	-.010
(31) 教員の指導力を高める力	.828	-.114	.130	.004	-.045	.005
(28) 教職員の適性を見極めて仕事を割り振る能力	.738	-.048	-.005	-.022	.091	.049
(30) 教職員の評価・フィードバック力	.730	-.092	.159	-.018	-.017	.077
(27) 校内の協働的な雰囲気を作る力	.725	-.002	-.155	.171	.072	-.048
(25) 学校の状況に応じた対応力	.641	.100	.004	.030	.111	-.044
(22) 人間関係調整力	.583	.100	-.115	.199	.108	-.068
(23) 校長のビジョンを具現化し実践する力	.582	.292	-.019	-.002	-.016	.013
(9) 経営ビジョンを構想する力	.519	.211	.193	-.046	-.101	-.003
(21) 校内外の情報を把握し整理する力	.433	.057	.054	.026	.134	.146
(6) 校長の考えを職員に伝える力	.091	.836	-.083	-.002	.021	-.039
(7) 校長に必要な情報を伝える力	-.012	.793	-.054	-.021	.037	.049
(5) 校長の方針を理解する力	-.174	.769	.123	.116	-.025	.040
(8) 校長に意見を具申する力	.336	.520	.103	-.144	-.064	.000
(3) 教育課程、教科指導、生徒指導等の専門性	.034	-.024	.726	-.005	.007	-.036
(2) 勤務する校種の子供・教育・組織に関する知識	-.034	.028	.681	-.015	.058	-.010
(1) 教育に関する信念や理念	-.069	.049	.574	.219	.030	-.052
(4) 国、地方の教育施策に関する知識	.164	-.037	.525	-.023	-.021	.089
(15) 人間愛・教育愛	-.063	.052	.119	.742	.001	-.054
(13) 豊かな人間性	.244	-.031	.002	.697	-.065	-.026
(14) 心身の健康を維持する力	.053	-.038	-.043	.565	-.006	.174
(33) 外部との渉外・調整・連携する力	-.007	-.013	.008	-.031	.993	-.020
(32) 外部からの苦情処理対応能力	.248	.051	.031	-.011	.561	-.038
(34) 教育委員会と渉外・調整・連携する力	.121	.000	.102	.008	.536	.089
(19) 計画的な事務遂行能力	.020	.035	-.058	.033	-.026	.883
(17) 文書処理能力	-.004	.017	.049	.008	.023	.717
因子間相関	I	II	III	IV	V	VI
I	1.000	.724	.675	.654	.726	.647
II		1.000	.625	.521	.597	.577
III			1.000	.543	.586	.603
IV				1.000	.586	.444
V					1.000	.556
VI						1.000

因子間相関を【表 2-1-4】に示す。相関の程度（相関係数=r）は、弱い相関： $2 \leq |r| < 4$ ，中程度の相関： $4 \leq |r| < 6$ ，高程度の相関： $6 \leq r$ と見なす（以下同様）。『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』，『校長補佐力』－『外部連携力』が高程度の正の相関であることを除き，中程度の正の相関が認められた。また，6 因子それぞれの得点をチャート化したものが，【図 2-1-5】である。おおよそ，『校長補佐力』得点 > 『教育指導力』得点・『豊かな人間性』得点・『外部連携力』得点・『事務遂行力』得点 > 『職員指導力』得点という結果となった。副校長・教頭は，相対的に見れば，『校長補佐力』の自己評価は高く，『教育指導力』・『豊かな人間性』・『外部連携力』・『事務遂行力』についてはある程度の自己評価であり，『職員指導力』の自己評価は低いことが分かった。

【表 2-1-4 資質・能力習得度の下位尺度間相関と平均，標準偏差， α 係数】

	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	平均	標準 偏差	α 係数
職員指導力	1	.725**	.644**	.644**	.751**	.603**	3.77	0.53	0.94
校長補佐力		1	.561**	.487**	.601**	.532**	4.02	0.51	0.86
教育指導力			1	.500**	.570**	.509**	3.92	0.44	0.77
豊かな人間性				1	.553**	.431**	3.90	0.59	0.77
外部連携力					1	.524**	3.88	0.57	0.86
事務遂行力						1	3.86	0.63	0.81

**p<.01



【図 2-1-5 資質・能力習得度（下位尺度）の平均のチャート図】

続いて，校種別の回答傾向の異同を検討するために，資質・能力習得度の各下位尺度得点について分散分析を行った。その結果を【表 2-1-6】に示す。

校種別で有意差が認められたのは，『職員指導力』(F (3, 2,009)=9.62, p<.001)，『校長補佐力』(F (3, 2,021)=10.71, p<.001)，『教育指導力』(F (3, 2,020)=5.34, p<.01)，『外部連携力』(F (3, 2,023)=8.02, p<.001)，『事務遂行力』(F (3, 2,021)=6.78, p<.001)である。

Bonferroni 法を用いた多重比較によれば，『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>特，高>特，『事務遂行力』については中>特，高>小・特という結果を示した。全体的に，中・高等学校の副校長・教頭が他の群より有意に高い得点を示している。

【表2-1-6 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			0.54
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

(2) 資質・能力必要度

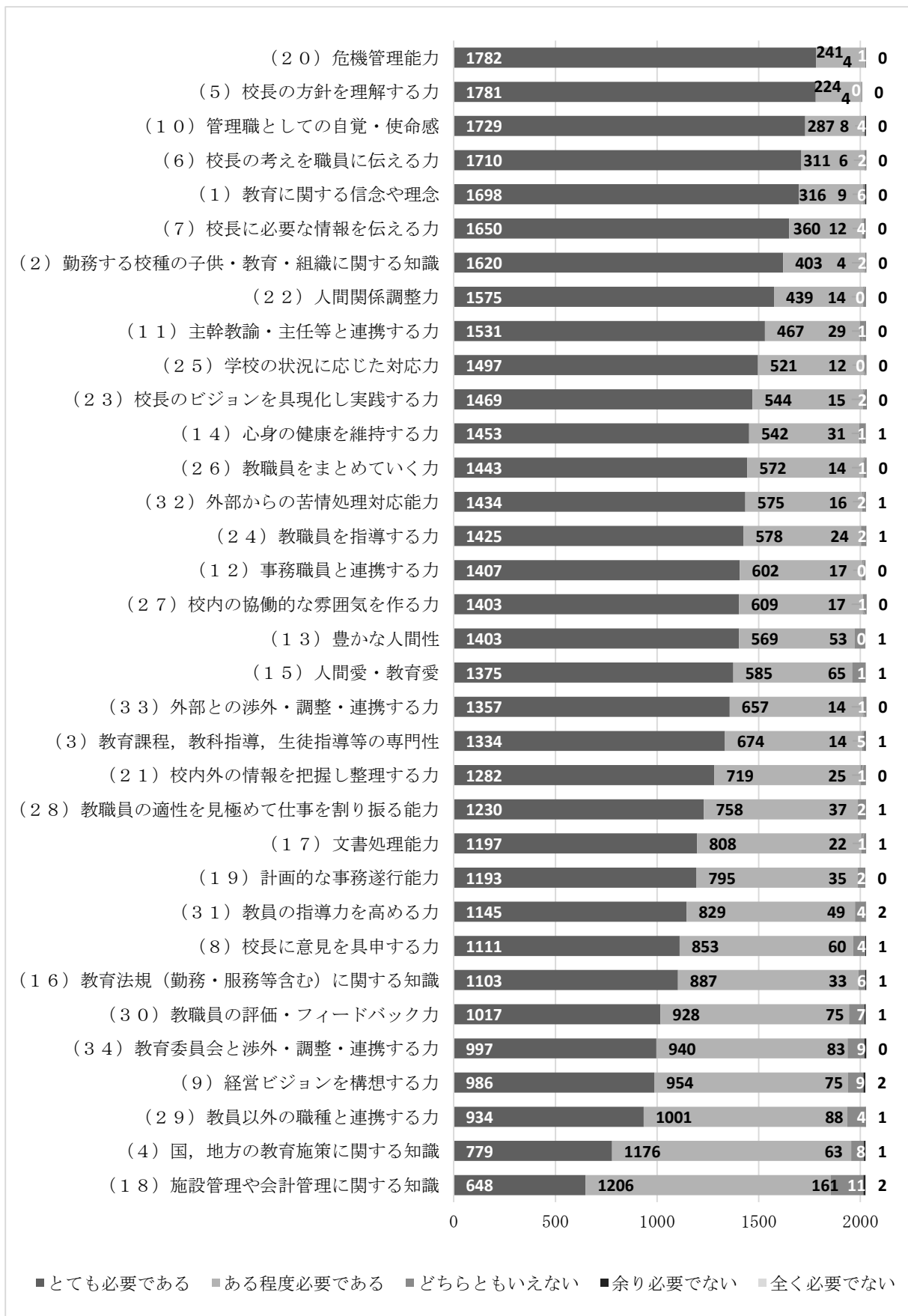
次に、副校長・教頭に必要とされる資質・能力について質問した。資質・能力習得度を測定する際に用いた34項目の資質・能力について、「1:全く必要でない」、「2:余り必要でない」、「3:どちらともいえない」、「4:少し必要である」、「5:とても必要である」の5件法を用いてその必要度について質問した。

「5:とても必要である」と回答した数が多いものから降順に並べたものが【図2-2-1】である。上位5項目は、「(20)危機管理能力」、「(5)校長の方針を理解する力」、「(10)管理職としての自覚・使命感」、「(6)校長の考えを職員に伝える力」、「(1)教育に関する信念や理念」である。

逆に、下位5項目は、「(18)施設管理や会計管理に関する知識」、「(4)国、地方の教育施策に関する知識」、「(29)教員以外の職種と連携する力」、「(9)経営ビジョンを構想する力」、「(34)教育委員会と渉外・調整・連携する力」である。

浜田(2004)は、小学校の校長が「非常に重要である」と感じている力量のうち、上位5項目は降順に「突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと」、「学校管理職としての自覚・使命感を持つこと」、「自分の学校の明確な将来像(ビジョン)を示すこと」、「児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと」、「教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと」であり、中学校の場合には「突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと」、「学校管理職としての自覚・使命感を持つこと」、「教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと」、「自分の学校の明確な将来像(ビジョン)を示すこと」、「児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと」であることを報告している。

これらの二つの調査をあわせ読めば、校長は危機管理を適切に行いつつ、教育に関する確固とした理念や価値観に基づき明確な将来像(ビジョン)を示すことを重要であると考えており、他方、副校長・教頭は危機管理を適切に行いつつ、校長の方針を職員に伝えて実現していくことに関連する資質・能力が必要であると考えられていることが分かった。



【図2-2-1 副校長・教頭に必要とされる資質・能力の必要度】

なお、国立教育政策研究所（2015）は、小学校・中学校の学校事務職員が「とても必要である」と感じている資質・能力は降順に「正確・迅速な事務処理能力」、「人事・給与・福利厚生等に関する知識」、「予算執行に関する知識」、「計画的に自分の仕事を進める力」、「社会人としてのマナー」であることを報告している。現状においては、学校事務職員は学校管理職の意識とは大きく異なり、自らに必要な資質・能力について、実務遂行能力を中心に考えていることが分かった。

34 項目中 31 項目に天井効果が見られたことから、必要度については因子分析を行うことが適切ではないと考えられたため、資質・能力習得度で抽出された六つの因子を活用して分析を進めることとした。内的整合性を検討するために全因子についてクロンバックの α 係数を算出したところ、『職員指導力』で $\alpha = 0.91$ 、『校長補佐力』で $\alpha = 0.78$ 、『教育指導力』で $\alpha = 0.69$ 、『豊かな人間性』で $\alpha = 0.79$ 、『外部連携力』で $\alpha = 0.78$ 、『事務遂行力』で $\alpha = 0.70$ と十分な値が得られた。

6 因子それぞれを構成する項目の平均値を算出し、得点化した。その結果、『職員指導力』得点：4.63（標準偏差 0.37）、『校長補佐力』得点：4.76（標準偏差 0.34）、『教育指導力』得点：4.65（標準偏差 0.35）、『豊かな人間性』得点：4.67（標準偏差 0.44）、『外部連携力』得点：4.60（標準偏差 0.44）、『事務遂行力』得点：4.57（標準偏差 0.46）となった。

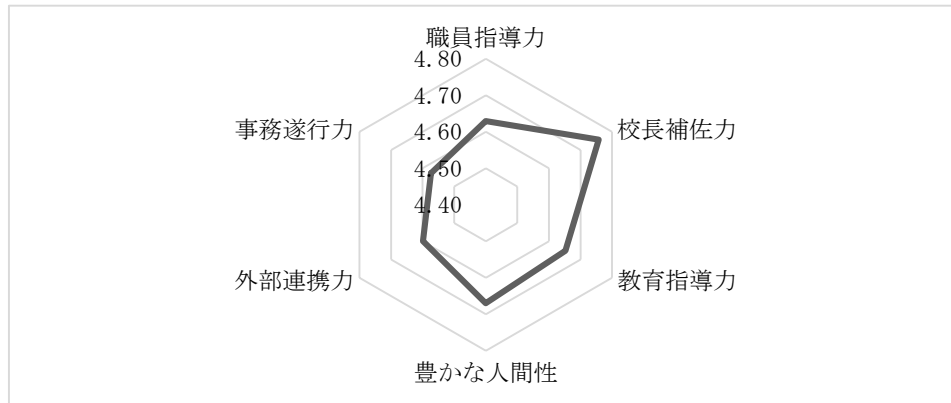
因子間相関を【表 2-2-2】に示す。『職員指導力』－『校長補佐力』・『教育指導力』・『豊かな人間性』・『外部連携力』が高程度の正の相関であることを除き、中程度の正の相関が認められた。また、6 因子それぞれの得点をチャート化したものが、【図 2-2-3】である。

全因子が相対的に高い得点といって良い中で、大きな差はないものの、『校長補佐力』得点が他に比較すれば相対的に高い得点を示している。これは副校長・教頭が校長を補佐するというアイデンティティを有していることの反映として考えられる。

【表 2-2-2 資質・能力必要度の下位尺度間相関と平均、標準偏差、 α 係数】

	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	平均	標準 偏差	α 係数
職員指導力	1	.643**	.612**	.653**	.710**	.582**	4.63	0.37	0.91
校長補佐力		1	.492**	.453**	.473**	.393**	4.76	0.34	0.78
教育指導力			1	.520**	.523**	.434**	4.65	0.35	0.69
豊かな人間性				1	.520**	.405**	4.67	0.44	0.79
外部連携力					1	.535**	4.60	0.44	0.78
事務遂行力						1	4.57	0.46	0.70

**p<.01



【図 2-2-3 資質・能力必要度(下位尺度)の平均のチャート図】

続いて、校種別の回答傾向の異同を検討するために、資質・能力必要度の各下位尺度得点について分散分析を行った。その結果を【表 2-2-4】に示す。校種別で有意差が認められたのは、『教育指導力』(F (3, 2, 022)=3.90, $p < .01$)、『豊かな人間性』(F (3, 2, 017)=3.65, $p < .05$)、『外部連携力』(F (3, 2, 024)=7.88, $p < .001$)、『事務遂行力』(F (3, 2, 020)=4.43, $p < .01$)である。Bonferroni 法を用いた多重比較によれば、『教育指導力』については小>高・特、『豊かな人間性』については小>特、『外部連携力』については小>高・特, 中>高, 『事務遂行力』については小>高・特という結果を示した。全体的に、小学校の副校長・教頭が他の群より有意に高い得点を示している。これは、小学校の副校長・教頭に求められる役割の多様性を反映したものと考えられる。

【表 2-2-4 資質・能力必要度の校種別の分散分析結果】

資質・能力 必要度 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	4.65	0.38	4.64	0.37	4.64	0.36	4.60		
校長補佐力	4.74	0.35	4.76	0.34	4.78	0.33	4.75	0.35	0.92	
教育指導力	4.69	0.34	4.66	0.35	4.64	0.34	4.63	0.35	3.90	** 小>高・特
豊かな人間性	4.73	0.41	4.66	0.44	4.66	0.44	4.64	0.46	3.65	* 小>特
外部連携力	4.67	0.41	4.63	0.44	4.55	0.46	4.56	0.44	7.88	*** 小>高・特 中>高
事務遂行力	4.62	0.47	4.60	0.46	4.54	0.47	4.53	0.46	4.43	** 小>高・特

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3. 副校長・教頭を志望した時期・動機, 成長機会の有益度, 副校長・教頭に就く前の大学院での学習に対する期待

(1) 志望した時期・動機

副校長・教頭を志望した時期・動機や教諭から副校長・教頭へのトランジションに関する研究には、高野・明石(1992)、南本・渡部(1996)、紅林(1999)、高野(2006)、名越(2007)、女子教育問題研究会(2009)、河野・村松(2011)などがある。これらの研究を踏まえつつ、ここでは校種ごとの副校長・教頭を志望した時期・動機について把握するため、副校長・教頭になろうと決めた時期、そのときの勤務先や役割、教諭であった場合の役割、決めたきっかけや理由(複数選択可)について質問した。その結果が【表3-1-1】、【表3-1-2】、【表3-1-3】、【図3-1-4】である。

副校長・教頭になろうと決めた時期は40歳代後半に多いこと、副校長・教頭になろうと決めたときの勤務先は学校が多く、そのときの役割は教務主任が多いことが分かる。また、副校長・教頭になろうと決めたきっかけや理由としては、「(1) 校長や先輩に教頭登用試験を受験するよう薦められた」が他の項目を引き離して多く指摘されている。

【表3-1-1

副校長・教頭になろうと決めた時期		
年齢	度数	割合
1. 20歳代	19	0.9%
2. 30歳代前半	32	1.6%
3. 30歳代後半	172	8.6%
4. 40歳代前半	552	27.5%
5. 40歳代後半	927	46.2%
6. 50歳代前半	282	14.1%
7. 50歳代後半	21	1.0%
合計	2,005	100%

*25名が未回答

【表3-1-2

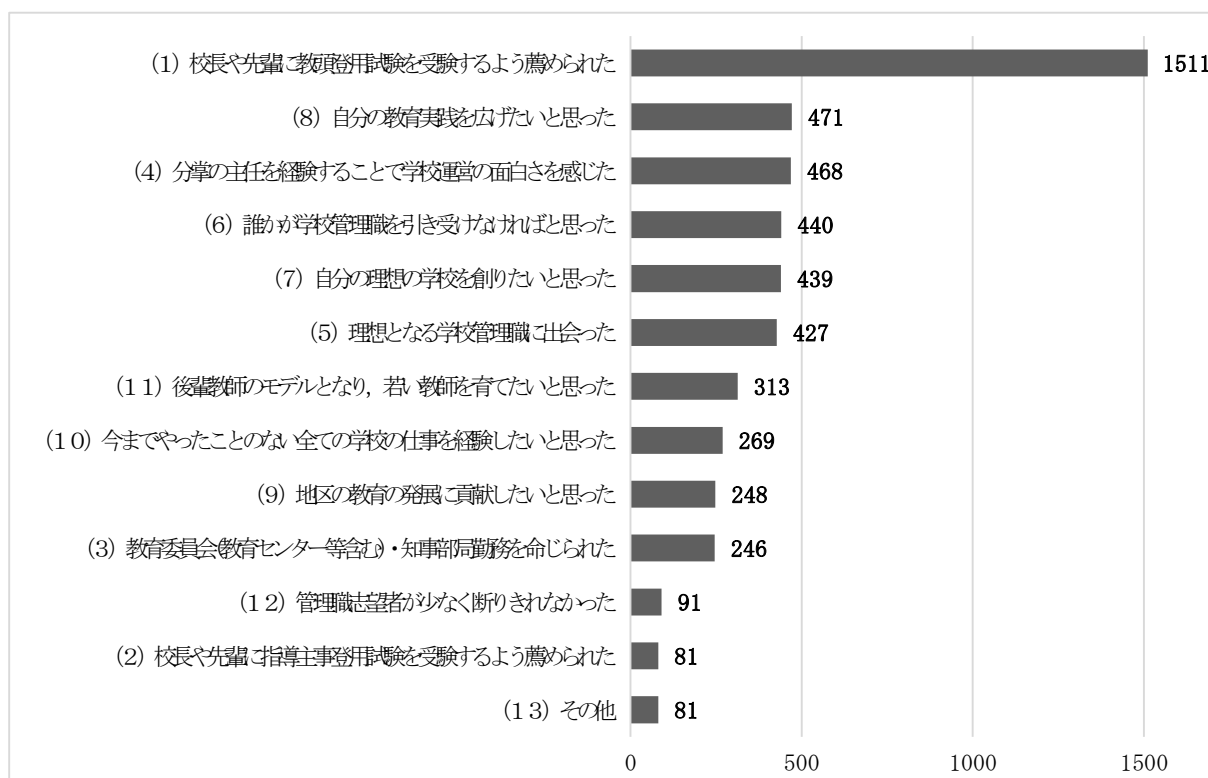
副校長・教頭になろうと決めたときの勤務先や役割		
勤務先や役割	度数	割合
1. 教諭	1,434	71.5%
2. 主幹教諭	235	11.7%
3. 指導教諭	11	0.5%
4. 教育委員会(教育センター含む)	300	15.0%
5. 知事部局勤務	5	0.2%
6. その他	21	1.0%
合計	2,006	100%

*24名が未回答

【表3-1-3 校種別の副校長・教頭になろうと決めたときに教諭であった場合の役割】

役割	小学校		中学校		高等学校		特別支援学校		全体	
	度数	割合	度数	割合	度数	割合	度数	割合	度数	割合
1. 教務主任	211	44.3%	167	33.9%	132	25.1%	141	26.3%	651	32.1%
2. 研修主任	47	9.9%	21	4.3%	2	0.4%	20	3.7%	90	4.4%
3. 学年主任	72	15.2%	100	20.3%	71	13.5%	44	8.2%	287	14.1%
4. 生徒指導主事・主任	37	7.8%	45	9.1%	62	11.8%	24	4.5%	168	8.3%
5. 進路指導主事	4	0.8%	18	3.7%	52	9.9%	16	3.0%	90	4.4%
6. 農場長・学科主任	0	0.0%	0	0.0%	27	5.1%	2	0.4%	29	1.4%
7. 部主事	0	0.0%	0	0.0%	6	1.1%	94	17.5%	100	4.9%

*割合は、選択した人/回答者。黒い枠は観測値が期待値よりも有意に大きいセル、グレーの枠は観測値が期待値よりも有意に小さいセル



【図 3-1-4 副校長・教頭になろうと決めたまっかけや理由(複数選択可)】

続いて、校種と副校長・教頭になろうと決めた時期との関連性を見るために χ^2 検定を行ったところ有意差が認められた($\chi^2=72.1$, $df=18$, $p<.001$)。また、残差分析を行った。その結果を【表 3-1-5】に示す。小学校では「2. 30歳代前半」と「4. 40歳代前半」と回答する人が多く、「6. 50歳代前半」と回答する人が少ない。中学校では「4. 40歳代前半」と回答する人が多く、「5. 40歳代後半」と回答する人が少ない。高等学校では、「5. 40歳代後半」と回答する人が多く「4. 40歳代前半」と回答する人が少ない。特別支援学校では「6. 50歳代前半」と回答する人が多く「3. 30歳代後」、「4. 40歳代前半」と回答する人が少ない。小学校・中学校の方が高等学校・特別支援学校よりも副校長・教頭になろうと決めた時期は早い傾向にある。

【表 3-1-5 校種別の副校長・教頭になろうと決めた時期】

項目	小学校		中学校		高等学校		特別支援学校	
	度数	割合	度数	割合	度数	割合	度数	割合
1. 20歳代	7	1.5%	4	0.8%	5	1.0%	3	0.6%
2. 30歳代前半	15	3.2%	6	1.2%	7	1.3%	4	0.8%
3. 30歳代後半	49	10.4%	51	10.5%	39	7.5%	33	6.3%
4. 40歳代前半	150	31.8%	165	33.8%	120	23.1%	117	22.2%
5. 40歳代後半	201	42.7%	196	40.2%	270	51.9%	260	49.4%
6. 50歳代前半	45	9.6%	61	12.5%	77	14.8%	99	18.8%
7. 50歳代後半	4	0.8%	5	1.0%	2	0.4%	10	1.9%
合計	471	100.0%	488	100.0%	520	100.0%	526	100.0%

※黒い枠は観測値が期待値よりも有意に大きいセル、グレーの枠は観測値が期待値よりも有意に小さいセル

また、校種別の副校長・教頭になろうと決めたきっかけや理由の違いを分析するために、クロス集計と有意差検定（ χ^2 検定）及び残差分析を行い、有意差が認められた項目の結果を【表3-1-6】に示す。

【表3-1-6 校種別の副校長・教頭になろうと決めたきっかけや理由】

項目	小学校		中学校		高等学校		特別支援学校		
	度数	割合	度数	割合	度数	割合	度数	割合	
(4) 分掌の主任を経験することで学校運営の面白さを感じた	107	22.5%	104	21.1%	148	28.1%	109	20.3%	*
(5) 理想となる学校管理職に出会った	118	24.8%	108	21.9%	90	17.1%	111	20.7%	*
(6) 誰かが学校管理職を引き受けなければと思った	74	15.6%	94	19.1%	130	24.7%	142	26.5%	***
(9) 地区の教育の発展に貢献したいと思った	72	15.2%	66	13.4%	58	11.0%	52	9.7%	*
(10) 今までやったことのない全ての学校の仕事を体験したいと思った	75	15.8%	73	14.8%	66	12.5%	55	10.3%	*

※黒い枠は観測値が期待値よりも有意に大きいセル，グレーの枠は観測値が期待値よりも有意に小さいセル

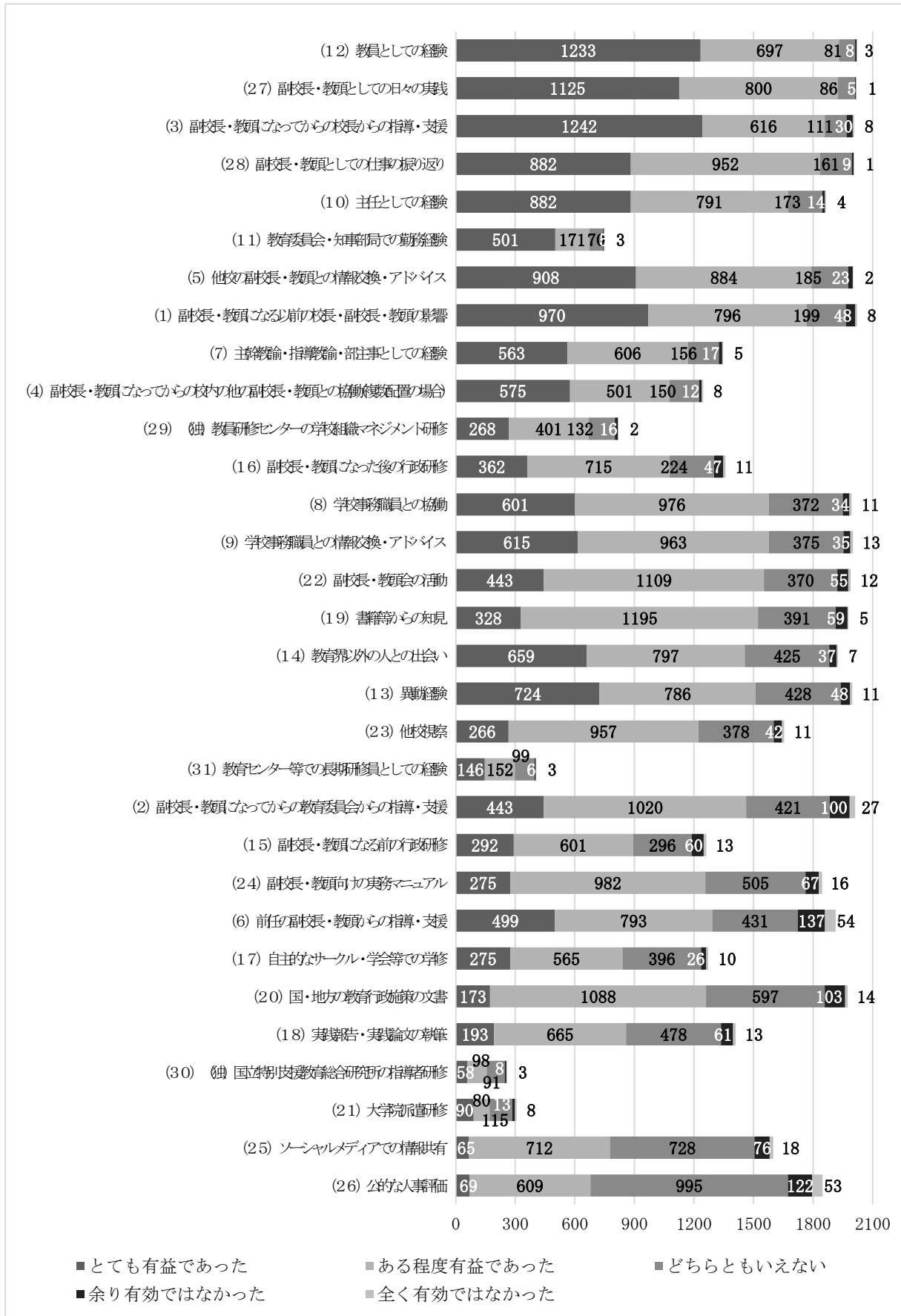
*p<.05, ***p<.001

副校長・教頭になろうと決めたきっかけや理由について、小学校においては、「(5) 理想となる学校管理職に出会った」、「(9) 地区の教育の発展に貢献したいと思った」と回答する人が多い傾向にあり、「(6) 誰かが学校管理職を引き受けなければと思った」と回答する人が少ない傾向にある。高等学校においては、「(4) 分掌の主任を経験することで学校運営の面白さを感じた」、「(6) 誰かが学校管理職を引き受けなければと思った」と回答する人が多い傾向にあり、「(5) 理想となる学校管理職に出会った」と回答する人が少ない傾向にある。特別支援学校においては、「(6) 誰かが学校管理職を引き受けなければと思った」と回答する人が多い傾向にあり、「(9) 地区の教育の発展に貢献したいと思った」、「(10) 今までやったことのない全ての学校の仕事を体験したいと思った」と回答する人が少ない傾向にある。

(2) 成長機会の有益度

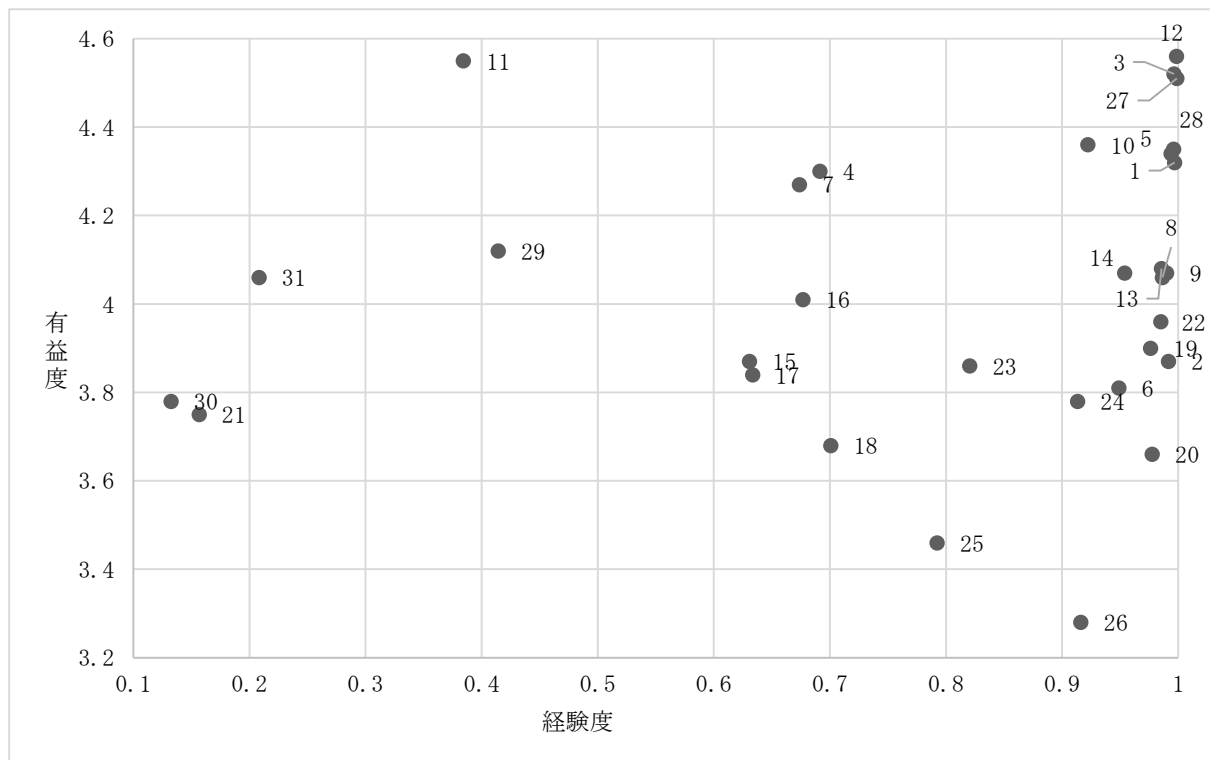
副校長・教頭として必要な資質・能力を習得する上で想定される機会がどの程度有益であったかを把握するために、31の質問項目を設け、それぞれの項目について、「1：全く有益でなかった」、「2：余り有益でなかった」、「3：どちらともいえない」、「4：少し有益であった」、「5：とても有益であった」、「6.機会なし」の六つの選択肢から選んでもらった。

まず、それぞれの項目において、「6.機会なし」を除き、残り五つの選択肢の中で「5：とても有益であった」あるいは「4：少し有益であった」を回答した割合が高いものから降順に並べたものが【図3-2-1】である。上位3項目は、「(12) 教員としての経験」、「(27) 副校長・教頭としての日々の実践」、「(3) 副校長・教頭になってからの校長からの指導・支援」であり、副校長・教頭になる前となった後の現場での経験に関する項目が多く指摘されている。逆に、下位3項目は、「(26) 公的な人事評価」、「(25) ソーシャルメディアでの情報共有」、「(21) 大学院派遣研修」である。



【図 3-2-1 成長機会の有益度】

続いて、それぞれの機会を経験した割合(当該機会を経験した人の数/当該機会の全回答者(未回答者除く))を「経験度」、経験をした回答者の回答の平均値を「有益度」として定義し、プロットしたのが、【図3-2-2】である。「経験度」と「有益度」が共に高い項目は、「(12) 教員としての経験」、「(3) 副校長・教頭になってからの校長からの指導・支援」、「(27) 副校長・教頭としての日々の実践」である。「経験度」は低いものの「有益度」が高い項目は、「(11) 教育委員会・知事部局での勤務経験」、「(29) (独) 教員研修センターの学校組織マネジメント研修」、「(31) 教育センター等での長期研修員としての経験」である。東京都公立学校管理職・教員、指導主事を対象とした高瀬(2015)の研究では、学校管理職・指導主事になる上で長期研修員と大学院派遣が役に立ったという意識が強いことが示されている。本研究では、大学院派遣の有益度は幾分低いものの、長期研修員の有益度は高瀬の研究と同じく高いという結果を示している。



【図3-2-2 「経験度」と「有益度」の散布図】

続いて、校種別の回答傾向の異同を検討するために、「6. 機会なし」と回答した人を除いて、各項目について分散分析を行った。有意差が認められた項目の結果を、Bonferroni法を用いた多重比較とともに【表3-2-3】に示す。

校種別で有意差が認められたのは、「(1) 副校長・教頭になる以前の校長・副校長・教頭の影響」($F(3, 2, 017) = 3.99, p < .01$)、「(5) 他校の副校長・教頭との情報交換・アドバイス」($F(3, 1, 998) = 4.31, p < .01$)、「(6) 前任の副校長・教頭からの指導・支援」($F(3, 1, 910) = 7.20, p < .001$)、「(7) 主幹教諭・指導教諭・部主事としての経験」($F(3, 1, 343) = 4.02, p < .01$)、「(8) 学校事務職員との協働」($F(3, 1, 990) = 5.49, p < .01$)、「(9) 学校事務職員との情報交換・アドバイス」($F(3, 1, 997) = 5.32, p < .01$)、「(10) 主任としての経験」($F(3, 1, 860) = 11.21, p < .001$)、「(11) 教育委員会・知事部局での勤務経験」($F(3, 746) = 2.73, p < .05$)、「(13) 異動経験」($F(3, 1, 993) = 5.39, p < .01$)、「(22) 副校長・教頭会の活動」($F(3,$

1, 985) = 8.39, $p < .001$), 「(24) 副校長・教頭向けの実務マニュアル」(F (3, 1,841) = 10.31, $p < .001$), 「(27) 副校長・教頭としての日々の実践」(F (3, 2,013) = 3.38, $p < .05$)である。

小学校においては、「(1) 副校長・教頭になる以前の校長・副校長・教頭の影響」, 「(5) 他校の副校長・教頭との情報交換・アドバイス」, 「(22) 副校長・教頭会の活動」が、中学校においては、「(5) 他校の副校長・教頭との情報交換・アドバイス」, 「(6) 前任の副校長・教頭からの指導・支援」, 「(8) 学校事務職員との協働」, 「(9) 学校事務職員との情報交換・アドバイス」, 「(22) 副校長・教頭会の活動」が、高等学校においては、「(7) 主幹教諭・指導教諭・部主事としての経験」, 「(10) 主任としての経験」, 「(11) 教育委員会・知事部局での勤務経験」, 「(13) 異動経験」, 「(24) 副校長・教頭向けの実務マニュアル」, 「(27) 副校長・教頭としての日々の実践」が、特別支援学校においては「(24) 副校長・教頭向けの実務マニュアル」により有益性を感じていることが分かる。

小学校・中学校においては、副校長・教頭になる以前の校長・副校長・教頭の影響、他校の副校長・教頭との情報交換・アドバイス、前任の副校長・教頭からの指導・支援、副校長・教頭会の活動といった学校という枠を超えたネットワークや学校事務職員との協働に有益性を感じていることが分かった。これに対して、高等学校においては、主幹教諭・指導教諭・部主事としての経験、主任としての経験、教育委員会・知事部局での勤務経験、異動経験などのポストの経験に有益性を感じていることが分かった。小学校・中学校においては、「人とのネットワークによる成長」、高等学校においては「ポストの経験による成長」という傾向が見受けられた。

浜田 (2004) は、校長としての力量形成に重要な影響を及ぼす主な機会は「学校の実務経験」, 「先輩からの指導や影響」, 「教育行政経験」, 「研修」であり、「研修」に関して言えば実態としては文部科学省及び各教育委員会による管理職「養成」のための教員研修が重要な働きをもっていると指摘している。本調査でも同様の結果と言えるが、中学校においては他の校種以上に学校事務職員との協働の有益性が認識されており、「学校の実務経験」として学校事務職員との協働など多職種協働の経験も含めて考える必要があると思われる。

【表3-2-3 成長機会の有益度の校種別の分散分析結果】

項目	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		
	(1) 副校長・教頭になる以前の校長・副校長・教頭の影響	4.40	0.76	4.37	0.74	4.25	0.82	4.29		
(5) 他校の副校長・教頭との情報交換・アドバイス	4.39	0.68	4.39	0.66	4.32	0.73	4.25	0.72	4.31	** 小・中>特
(6) 前任の副校長・教頭からの指導・支援	3.86	0.95	3.96	0.91	3.70	1.07	3.72	1.02	7.20	*** 中>高・特
(7) 主幹教諭・指導教諭・部主事としての経験	4.16	0.77	4.25	0.75	4.37	0.69	4.26	0.74	4.02	** 高>小
(8) 学校事務職員との協働	4.12	0.79	4.15	0.76	4.00	0.80	3.99	0.75	5.49	** 中>高・特
(9) 学校事務職員との情報交換・アドバイス	4.10	0.80	4.17	0.79	4.01	0.80	4.00	0.75	5.32	** 中>高・特
(10) 主任としての経験	4.29	0.70	4.38	0.69	4.50	0.63	4.26	0.74	11.21	*** 高>小・特
(11) 教育委員会・知事部局での勤務経験	4.44	0.80	4.54	0.77	4.66	0.57	4.53	0.75	2.73	* 高>小
(13) 異動経験	4.04	0.87	3.98	0.87	4.18	0.80	4.13	0.84	5.39	** 高>中・特
(22) 副校長・教頭会の活動	3.98	0.76	4.09	0.71	3.95	0.74	3.85	0.80	8.39	*** 小>特 中>高・特
(24) 副校長・教頭向けの実務マニュアル	3.65	0.78	3.70	0.76	3.88	0.77	3.86	0.76	10.31	*** 高・特> 小・中
(27) 副校長・教頭としての日々の実践	4.50	0.60	4.52	0.58	4.56	0.57	4.45	0.63	3.38	* 高>特

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

続いて、経験した有益な機会について因子分析を行う。まず、31項目それぞれの平均値、標準偏差を算出した。「(1) 副校長・教頭になる以前の校長・副校長・教頭の影響」, 「(3) 副校長・教頭になってからの校長からの指導・支援」, 「(4) 副校長・教頭になってからの校内の他の副校長・教頭との協働(複数配置の場合)」, 「(5) 他校の副校長・教頭との情報交換・アドバイス」, 「(7) 主幹教諭・指導教諭・部主事としての経験」, 「(10) 主任としての経験」, 「(11) 教育委員会・知事部局での勤務経験」, 「(12) 教員としての経験」, 「(27) 副校長・教頭としての日々の実践」の9項目については天井効果が見られたので分析から除外し、それ以外の項目を分

析対象とし、最尤法による因子分析を行った。欠損値は平均値で置換して因子分析を行った。

固有値の変化は、6.127, 1.710, 1.486, 1.328, 1.053, 0.924, …というものでありガットマン基準により5因子構造が妥当であると考えた。そこで、再度5因子を仮定して最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量（因子負荷量0.40以下及び二つの因子に0.40以上）を示さなかった7項目を分析から除外し、再度、最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。プロマックス回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を【表3-2-4】に示す。なお、回転前の5因子で15項目の全分散を説明する割合は64.5%であった。

【表3-2-4 成長機会の有益度の校種別の因子分析結果】

項目 (因子名)	I	II	III	IV	V
	情報共有	学校事務職員との協働	行政研修	自己研修	推薦研修
(25) ソーシャルメディアでの情報共有	.773	-.044	-.080	.015	-.015
(24) 副校長・教頭向けの実務マニュアル	.713	-.017	.099	-.092	-.019
(26) 公的な人事評価	.624	.028	-.017	-.009	-.001
(23) 他校視察	.509	.020	-.066	.143	.020
(22) 副校長・教頭会の活動	.406	.067	.108	.020	.016
(8) 学校事務職員との協働	-.026	1.008	-.021	-.007	.015
(9) 学校事務職員との情報交換・アドバイス	.041	.875	.013	.007	-.022
(16) 副校長・教頭になった後の行政研修	-.026	-.007	.978	-.025	-.017
(15) 副校長・教頭になる前の行政研修	.047	-.005	.551	.088	.035
(18) 実践報告・実践論文の執筆	.006	-.019	.006	.738	-.047
(17) 自主的なサークル・学会等での学修	-.052	.027	.021	.588	.071
(19) 書籍等からの知見	.182	-.012	.022	.481	.016
(30) (独) 国立特別支援教育総合研究所の指導者研修	.001	-.020	-.075	-.036	.802
(29) (独) 教員研修センターの学校組織マネジメント研修	.098	.014	.124	-.063	.509
(31) 教育センター等での長期研修員としての経験	-.090	.006	.016	.142	.471
因子間相関					
I	1.000	.385	.539	.590	.368
II		1.000	.267	.325	.198
III			1.000	.447	.421
IV				1.000	.435
V					1.000

第1因子は5項目で構成されており、「(25) ソーシャルメディアでの情報共有」, 「(24) 副校長・教頭向けの実務マニュアル」, 「(26) 公的な人事評価」, 「(23) 他校視察」, 「(22) 副校長・教頭会の活動」など幅広い交流に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『情報共有』と命名した。

第2因子は2項目で構成されており、「(8) 学校事務職員との協働」, 「(9) 学校事務職員との情報交換・アドバイス」など学校事務職員との協働に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『学校事務職員との協働』と命名した。

第3因子は2項目で構成されており、「(16) 副校長・教頭になった後の行政研修」, 「(15) 副校長・教頭になる前の行政研修」など行政研修に関する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『行政研修』と命名した。

第4因子は3項目で構成されており、「(18) 実践報告・実践論文の執筆」, 「(17) 自主的なサークル・学会等での学修」, 「(19) 書籍等からの知見」など自己研修に関する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『自己研修』と命名した。

第5因子は3項目で構成されており、「(30) (独) 国立特別支援教育総合研究所の指導者研修」, 「(29) (独) 教員研修センターの学校組織マネジメント研修」, 「(31) 教育センター等での長期研修員としての経験」など推薦されて参加する研修に関する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『推薦研修』と命名した。

内的整合性を検討するために全ての尺度についてクロンバックの α 係数を算出したところ、『情報共有』で $\alpha = 0.81$, 『学校事務職員との協働』で $\alpha = 0.94$, 『行政研修』で $\alpha = 0.81$, 『自己研修』で $\alpha = 0.75$, 『推薦研修』で $\alpha = 0.85$ と十分な値が得られた。

五つの下位尺度に相当する項目の平均値を算出し、『情報共有』得点(平均値 3.68, 標準偏差 0.55), 『学校事務職員との協働』得点(平均値 4.06, 標準偏差 0.76), 『行政研修』得点(平均値 3.90, 標準偏差 0.76), 『自己研修』得点(平均値 3.82, 標準偏差 0.64), 『推薦研修』得点(平均値 3.57, 標準偏差 0.70)となった。

因子間相関を【表3-2-5】に示す。『学校事務職員との協働』-『情報共有』・『行政研修』・『自己研修』・『推薦研修』が弱い正の相関であることを除き、中程度の正の相関が認められた。

【表3-2-5 成長機会の有益度の下位尺度間相関と平均, 標準偏差, α 係数】

		学校事務 職員との協働					平均	標準偏差	α 係数
情報共有	学校事務職員との協働	行政研修	自己研修	推薦研修					
情報共有	1	.360**	.550**	.560**	.521**	3.68	0.55	0.81	
学校事務職員との協働		1	.285**	.315**	.382**	4.06	0.76	0.94	
行政研修			1	.510**	.579**	3.90	0.76	0.81	
自己研修				1	.565**	3.82	0.64	0.75	
推薦研修					1	3.57	0.70	0.85	

**p<.01

続いて、校種別の回答傾向の異同を検討するために、成長機会の有益度の各下位尺度得点について分散分析を行った。その結果を【表3-2-6】に示す。

校種別で有意差が認められたのは、『学校事務職員との協働』(F(3, 1,982)=5.79, p<.01)である。Bonferroni法を用いた多重比較によれば、『学校事務職員との協働』については中>高・特という結果を示した。中学校は、高等学校・特別支援学校よりも副校長・教頭と協働する場面が多いことの反映であると考えられる。

【表3-2-6 成長機会の有益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		
情報共有	3.65	0.55	3.71	0.55	3.68	0.54	3.68	0.57	0.67	
学校事務職員との協働	4.11	0.78	4.16	0.75	4.00	0.78	3.99	0.72	5.79	** 中>高・特
行政研修	3.89	0.80	3.89	0.75	3.93	0.71	3.88	0.78	0.22	
自己研修	3.86	0.64	3.80	0.61	3.75	0.67	3.85	0.63	1.62	
推薦研修	3.60	0.79	3.67	0.44	3.43	0.66	3.52	0.82	0.58	

**p<.01

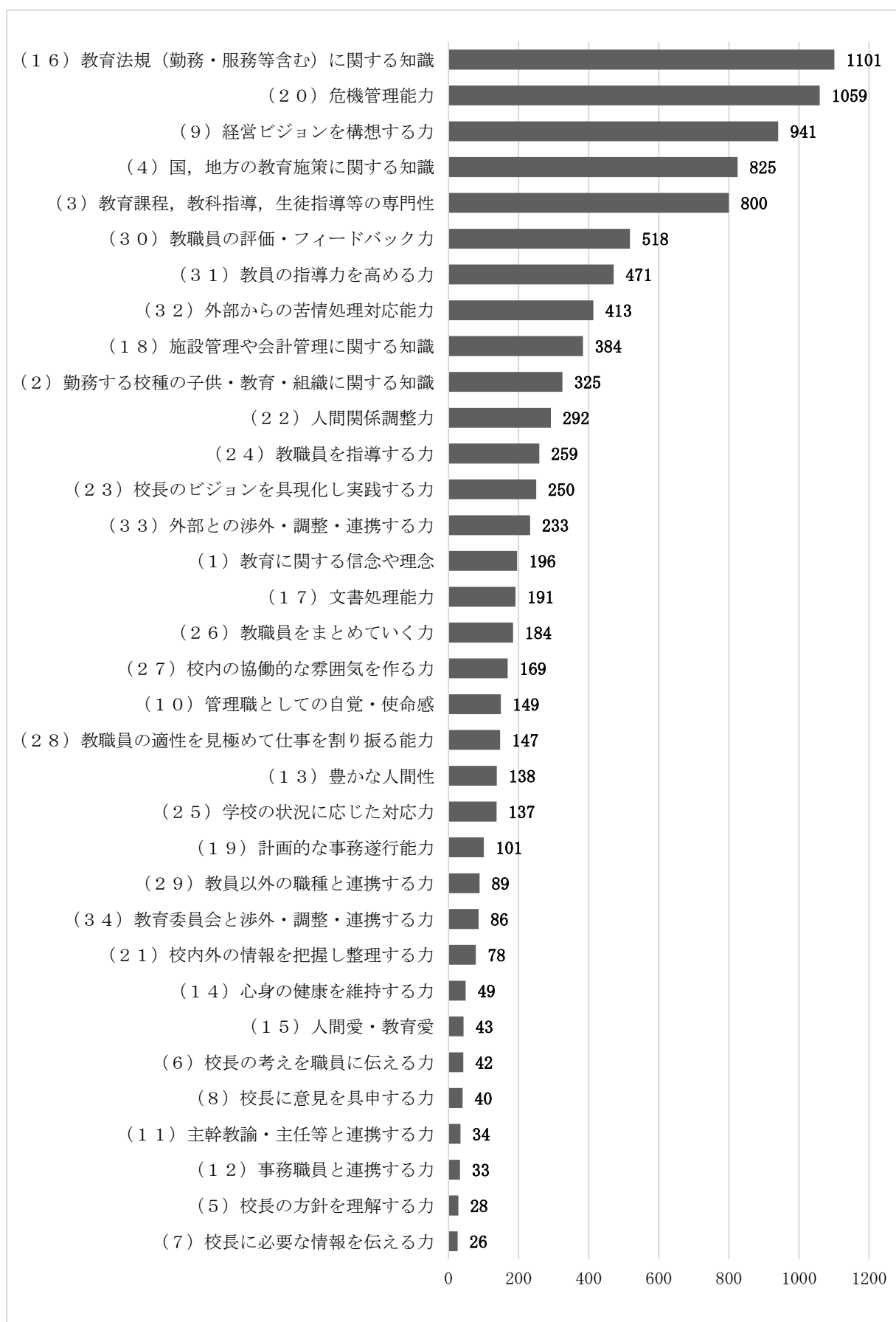
(3) 副校長・教頭職に就く前の大学院での学習に対する期待

副校長・教頭職の資質・能力向上のための一つの重要な機会として大学院教育への関心が高まっている。副校長・教頭職養成のための大学院教育の貢献可能性を検討する上での知見を得るために、資質・能力習得度を測定する際に用いた34の質問項目を設け、「仮に副校長・教頭になる前に大学院に派遣されたとしたら、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。その結果が、【図3-3-1】である。指摘数が多かった上位五項目は降順に、「(16) 教育法規(勤務・サービス等含む)に関する知識」、「(20) 危機管理能力」、「(9) 経営ビジョンを構想する力」、「(4) 国、地方の教育施策に関する知識」、「(3) 教育課程、教科指導、生徒指導等の専門性」である。

これらの項目は、「2(2)資質・能力必要度」(20ページ)で示されているとおり、「(20) 危機管理能力」を除けば、相対的にそれほど必要性が高く感じられている項目ではない。他方、例えば「校長の方針を理解する力」、「管理職としての自覚・使命感」、「校長の考えを職員に伝える力」などの項目は必要性が高く認識されていても、大学院での学習に対する期待は低い。つまり、副校長・教頭は必要な資質・能力の全ての習得を大学院に期待しているわけではない。これらの回答を踏まえれば、「管理職養成における必要な資質・能力それぞれに応じた養成の場と方法」という見方が妥当であるということが言える。同様のことは、梅澤(2013)によって教員養成においても、どのような場でどのような資質・能力を育成するのかという発想が求められていると主張されている。

この点について意識的に研究したのが、小島(2004)である。校長の資格・養成と大学院の役割を探究したこの研究は、校長の資質・能力をロバート・カッツのモデルに依拠しつつ、テクニカルスキル(業務遂行能力)、ヒューマンスキル(対人関係能力)、コンセプチュアルスキル(概念化能力)、スキルを支える資質に分類し調査を行った。スキルの性格の違いを踏まえることにより、学校管理職養成における大学院教育ならではの可能性を示すという調査デザインであったと言える。この調査グループの一員として、熊丸(2004)は、校長が大学院に期待する内容は、コンセプチュアルスキル(概念化能力)であり、期待しない内容はヒューマンスキル(対人関係能力)であることを明らかにしている。

本調査でも、副校長・教頭が大学院に期待しているのは、上記のとおり、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り、ヒューマンスキル(対人関係能力)に対する期待は低いことが確認された。



【図3-3-1 副校長・教頭職に就く前の大学院での学習に対する期待】

校長・教頭・教務担当者に対して大学院で学びたいことを調査した曾余田・熊丸・織田・金川・友田（2002）は、副校長・教頭の場合は校長・教務担当者と比較して「教育法規の体系的理解」、「教育組織の特性と経営」、「企業経営学」、「リーダーシップに関する専門的知識」に対して高い期待を持つ一方、教育指導の理論ないし専門的知識については期待が少ないことを明らかにしている。しかし、今回の調査では、「（3）教育課程、教科指導、生徒指導等の専門性」に対する期待も高いという結果が示されている。次期学習指導要領の改訂への検討が進められている中で、「（3）教育課程、教科指導、生徒指導等の専門性」についての大学院での学習に対する期待が高まっているものと考えられる。

続いて、校種別の期待の違いを分析するために、クロス集計と有意差検定（ χ^2 検定）及び残差分析を行い、有意差が認められた項目の結果を【表3-3-2】に示す。小学校においては、「（23）校長のビジョンを具現化し実践する力」、「（25）学校の状況に応じた対応力」、「（32）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「（2）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、「（4）国、地方の教育施策に関する知識」、「（16）教育法規（勤務・サービス等含む）に関する知識」、「（18）施設管理や会計管理に関する知識」、「（34）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「（2）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。

【表3-3-2 校種別の副校長・教頭職に就く前の大学院での学習に対する期待】

項目	小学校		中学校		高等学校		特別支援学校		
	度数	割合	度数	割合	度数	割合	度数	割合	
（2）勤務する校種の子供・教育・組織に関する知識	68	14.3%	71	14.4%	60	11.4%	126	23.5%	***
（4）国、地方の教育施策に関する知識	175	36.8%	199	40.4%	240	45.6%	211	39.4%	*
（16）教育法規（勤務・サービス等含む）に関する知識	231	48.6%	273	55.4%	317	60.3%	280	52.2%	**
（18）施設管理や会計管理に関する知識	88	18.5%	98	19.9%	126	24.0%	72	13.4%	***
（23）校長のビジョンを具現化し実践する力	78	16.4%	55	11.2%	44	8.4%	73	13.6%	**
（25）学校の状況に応じた対応力	48	10.1%	29	5.9%	33	6.3%	27	5.0%	**
（32）外部からの苦情処理対応能力	114	24.0%	108	21.9%	98	18.6%	93	17.4%	*
（34）教育委員会と渉外・調整・連携する力	22	4.6%	14	2.8%	32	6.1%	18	3.4%	*

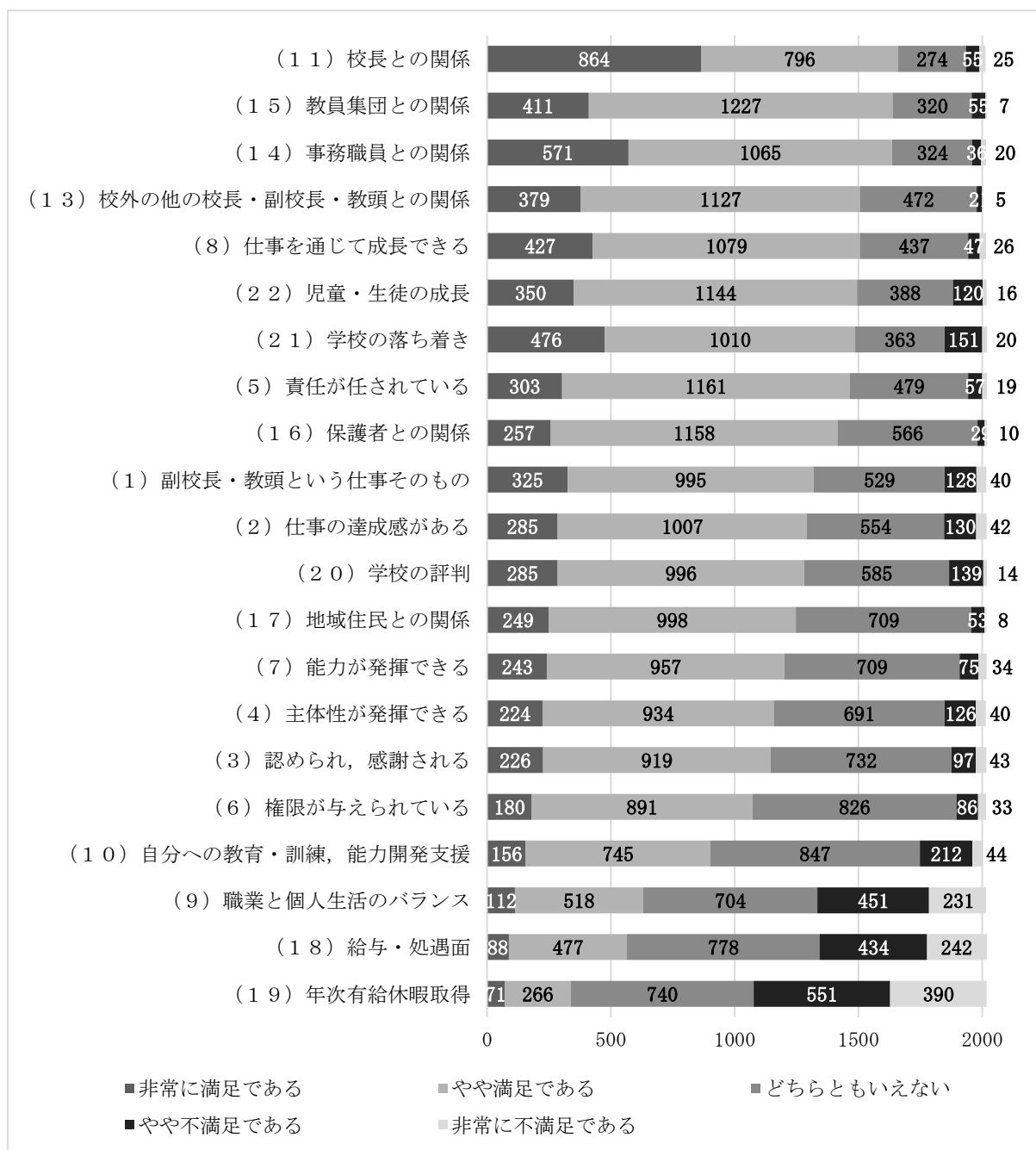
※黒い枠は観測値が期待値よりも有意に大きいセル、グレーの枠は観測値が期待値よりも有意に小さいセル

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

4. 職務満足度, 職員指導

(1) 職務満足度

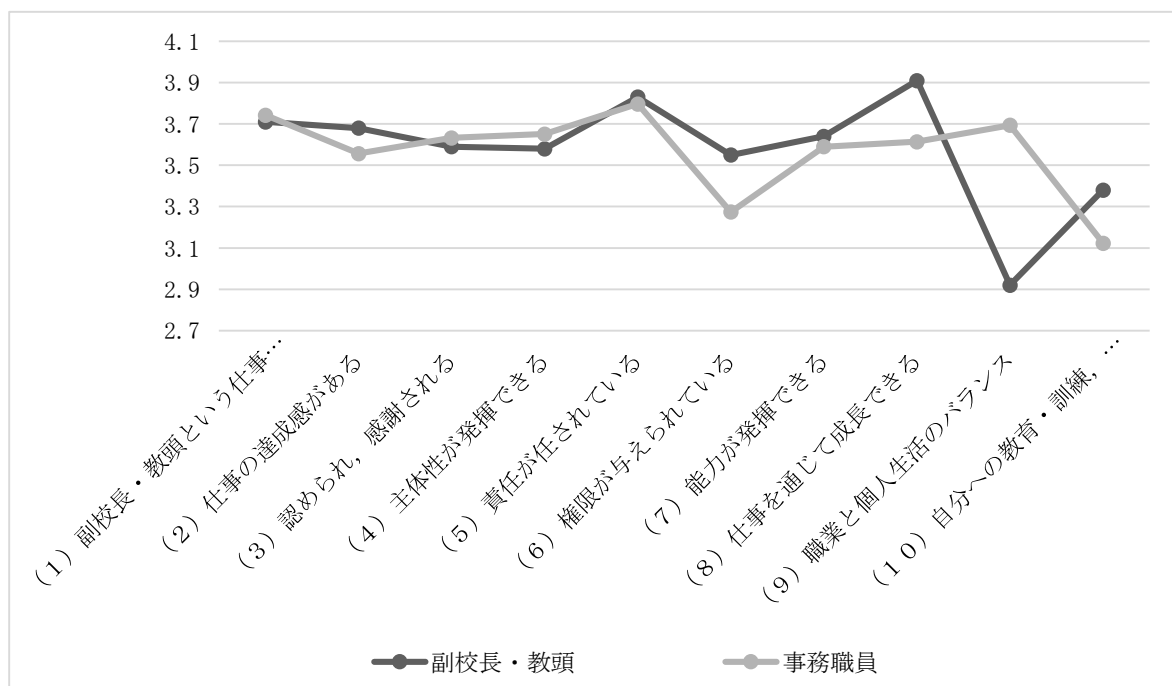
副校長・教頭に優秀な人材を確保する上では、職に対する魅力の向上を図り、職務満足度を高めることが望まれる。現在の学校における職務満足度を把握するために、21の質問項目を設け、「1：非常に不満足である」、「2：やや不満足である」、「3：どちらともいえない」、「4：やや満足である」、「5：非常に満足である」の5件法で質問した。それぞれの項目において、「5：非常に満足である」あるいは「4：やや満足である」と回答した数が多いものから降順に並べたものが【図4-1-1】である。



【図4-1-1 職務満足度】

なお、「(12) 校内の他の副校長・教頭との関係」についても回答を求めたが、複数配置に勤務していなければ回答が難しいことから、この節での分析からは除く。上位三項目は「(11) 校長との関係」、「(15) 教員集団との関係」、「(14) 事務職員との関係」であり、下位三項目は「(19) 年次有給休暇取得」、「(18) 給与・処遇面」、「(9) 職業と個人生活のバランス」である。関係性についての満足度が高いが、勤務条件に関する満足度が低いことが分かる。

同じ質問項目で学校事務職員に調査した国立教育政策研究所(2015)の結果について、観点ごとの副校長・教頭と学校事務職員のそれぞれの平均値を掲載したのが【図4-1-2】である。全体的に回答傾向は似ているが、「(6) 権限が与えられている」、「(8) 仕事を通じて成長できる」という項目については副校長・教頭の方が、「(9) 職業と個人生活のバランス」という項目では学校事務職員の方が、それぞれ満足度が高いという結果を示している。



【図4-1-2】副校長・教頭と学校事務職員の職務満足度（平均値）

続いて、校種別の回答傾向の異同を検討するために、各項目について分散分析を行った。有意差が認められた項目の結果を、Bonferroni法を用いた多重比較とともに【表4-1-3】に示す。

校種別で有意差が認められたのは、「(11) 校長との関係」($F(3, 2, 010) = 3.38, p < .05$), 「(13) 校外の他の校長・副校長・教頭との関係」($F(3, 2, 000) = 4.51, p < .01$), 「(16) 保護者との関係」($F(3, 2, 016) = 11.58, p < .001$), 「(17) 地域住民との関係」($F(3, 2, 013) = 35.23, p < .001$), 「(18) 給与・処遇面」($F(3, 2, 015) = 8.35, p < .001$), 「(20) 学校の評判」($F(3, 2, 015) = 2.74, p < .05$), 「(21) 学校の落ち着き」($F(3, 2, 016) = 13.26, p < .001$), 「(22) 児童・生徒の成長」($F(3, 2, 014) = 10.35, p < .001$)である。

小学校は、「(16) 保護者との関係」と「(17) 地域住民との関係」について、中学校は「(13) 校外の他の校長・副校長・教頭との関係」、「(16) 保護者との関係」、「(17) 地域住民との関係」、「(20) 学校の評判」、「(21) 学校の落ち着き」、「(22) 児童・生徒の成長」について、高等学校は「(11) 校長との関係」と「(21) 学校の落ち着き」について、特別支援学校は「(18) 給与・処遇面」と「(22) 児童・生徒の成長」について他の校種と比較すると相対的に高い。

【表4-1-3 校種別の満足度の分散分析結果】

	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		
(11) 校長との関係	4.09	0.91	4.22	0.85	4.26	0.85	4.22	0.84	3.38	* 高>小
(13) 校外の他の校 長・副校長・教 頭との関係	3.89	0.72	4.00	0.68	3.96	0.68	3.86	0.70	4.51	** 中>特
(16) 保護者との関係	3.92	0.66	3.87	0.64	3.70	0.71	3.74	0.71	11.58	*** 小・中>高・特
(17) 地域住民との 関係	3.93	0.67	3.81	0.71	3.60	0.73	3.52	0.73	35.23	*** 小>中・高・特 中>高・特
(18) 給与・処遇面	2.81	1.09	2.79	1.02	2.80	1.04	3.06	1.01	8.35	*** 特>小・中・高
(20) 学校の評判	3.68	0.77	3.77	0.84	3.63	0.91	3.69	0.75	2.74	* 中>高
(21) 学校の落ち着き	3.72	0.95	4.07	0.85	3.89	0.92	3.83	0.80	13.26	*** 中>小・特・高 高>小
(22) 児童・生徒の 成長	3.70	0.83	3.96	0.74	3.78	0.87	3.91	0.76	10.35	*** 中>小・高 特>小

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

続いて、因子分析を行った。まず、21項目それぞれの平均値、標準偏差を算出した。天井効果が見られた「(11) 校長との関係」を分析対象から除き、最尤法による因子分析を行った。固有値の変化は、8.635, 1.866, 1.356, 1.197, 0.792, 0.72, …というものであった。ガットマン基準により、4因子構造が妥当であると考え、最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量（因子負荷量0.40以下及び二つの因子に0.40以上）を示さなかった1項目を分析から除外し、再度、最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。最終的な因子パターンと因子間相関を【表4-1-4】に示す。なお、回転前の4因子で19項目の全分散を説明する割合は66.3%であった。

第1因子は8項目で構成されており、「(7) 能力が発揮できる」, 「(4) 主体性が発揮できる」, 「(5) 責任が任されている」など、仕事に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『仕事関連満足』と命名した。

第2因子は5項目で構成されており、「(16) 保護者との関係」, 「(17) 地域住民との関係」, 「(15) 教員集団との関係」など関係性に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『関係性満足』と命名した。

第3因子は3項目で構成されており、「(21) 学校の落ち着き」, 「(22) 児童・生徒の成長」, 「(20) 学校の評判」など学校の状態に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『学校状態満足』と命名した。

第4因子は3項目で構成されており、「(19) 年次有給休暇取得」, 「(18) 給与・処遇面」, 「(9) 職業と個人生活のバランス」など勤務条件に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『勤務条件満足』と命名した。

【表 4-1-4 職務満足度の因子分析結果（プロマックス回転後の因子パターン）】

項目	(因子名)	I	II	III	IV
		仕事関連満足	関係性満足	学校状態満足	勤務条件満足
(7) 能力が発揮できる		.887	-.036	.010	-.071
(4) 主体性が発揮できる		.874	.004	-.049	-.020
(5) 責任が任されている		.836	-.002	-.039	-.015
(6) 権限が与えられている		.823	-.063	-.056	.022
(2) 仕事の達成感がある		.794	.012	.067	-.012
(1) 副校長・教頭という仕事そのもの		.730	-.006	.061	.068
(3) 認められ、感謝される		.688	.136	-.002	-.009
(8) 仕事を通じて成長できる		.653	.068	.047	.008
(16) 保護者との関係		-.079	.846	.018	-.009
(17) 地域住民との関係		-.031	.713	.002	-.014
(15) 教員集団との関係		.127	.640	.022	-.004
(14) 事務職員との関係		.037	.581	-.054	.042
(13) 校外の他の校長・副校長・教頭との関係		.100	.462	.021	.002
(21) 学校の落ち着き		-.049	-.076	.962	-.003
(22) 児童・生徒の成長		.039	.025	.746	-.022
(20) 学校の評判		.024	.109	.662	.038
(19) 年次有給休暇取得		-.071	-.016	-.019	.916
(18) 給与・処遇面		-.006	.034	.031	.572
(9) 職業と個人生活のバランス		.310	.002	-.006	.465
	因子間相関	I	II	III	IV
	I	1.000	.643	.487	.523
	II		1.000	.603	.438
	III			1.000	.343
	IV				1.000

内的整合性を検討するために全因子についてクロンバックの α 係数を算出したところ、『仕事関連満足』で $\alpha=0.93$ 、『関係性満足』で $\alpha=0.80$ 、『学校状態満足』で $\alpha=0.85$ 、『勤務条件満足』で $\alpha=0.72$ と十分な値が得られた。

4因子それぞれを構成する項目の平均値を算出し、得点化した。その結果、『仕事関連満足』得点：3.69（標準偏差0.67）、『関係性満足』得点：3.89（標準偏差0.54）、『学校状態満足』得点：3.80（標準偏差0.73）、『勤務条件満足』得点：2.78（標準偏差0.85）となった。

因子間相関を【表 4-1-5】に示す。『勤務条件満足』－『関係性満足』・『学校状態満足』が弱い正の相関であることを除き、中程度の正の相関が認められた。

【表 4-1-5 職務満足度の下位尺度間相関と平均、標準偏差、 α 係数】

	仕事関連満足	関係性満足	学校状態満足	勤務条件満足	平均	標準偏差	α 係数
仕事関連満足	1	.592**	.452**	.512**	3.69	0.67	0.93
関係性満足		1	.513**	.389**	3.89	0.54	0.80
学校状態満足			1	.317**	3.80	0.73	0.85
勤務条件満足				1	2.78	0.85	0.72

**p<.01

続いて、校種別の回答傾向の異同を検討するために、職務満足度の各下位尺度得点について分散分析を行った。その結果を【表 4-1-6】に示す。

校種別で有意差が認められたのは、『関係性満足』(F(3, 1,994)=9.01, p<.001), 『学校状態満足』(F(3, 2,013)=8.69, p<.001), 『勤務条件満足』(F(3, 2,009)=3.82, p<.05)である。

Bonferroni法を用いた多重比較によれば、『関係性満足』については小>特, 中>特, 『学校状態満足』については中>小・高・特, 『勤務条件満足』については特>小という結果を示した。

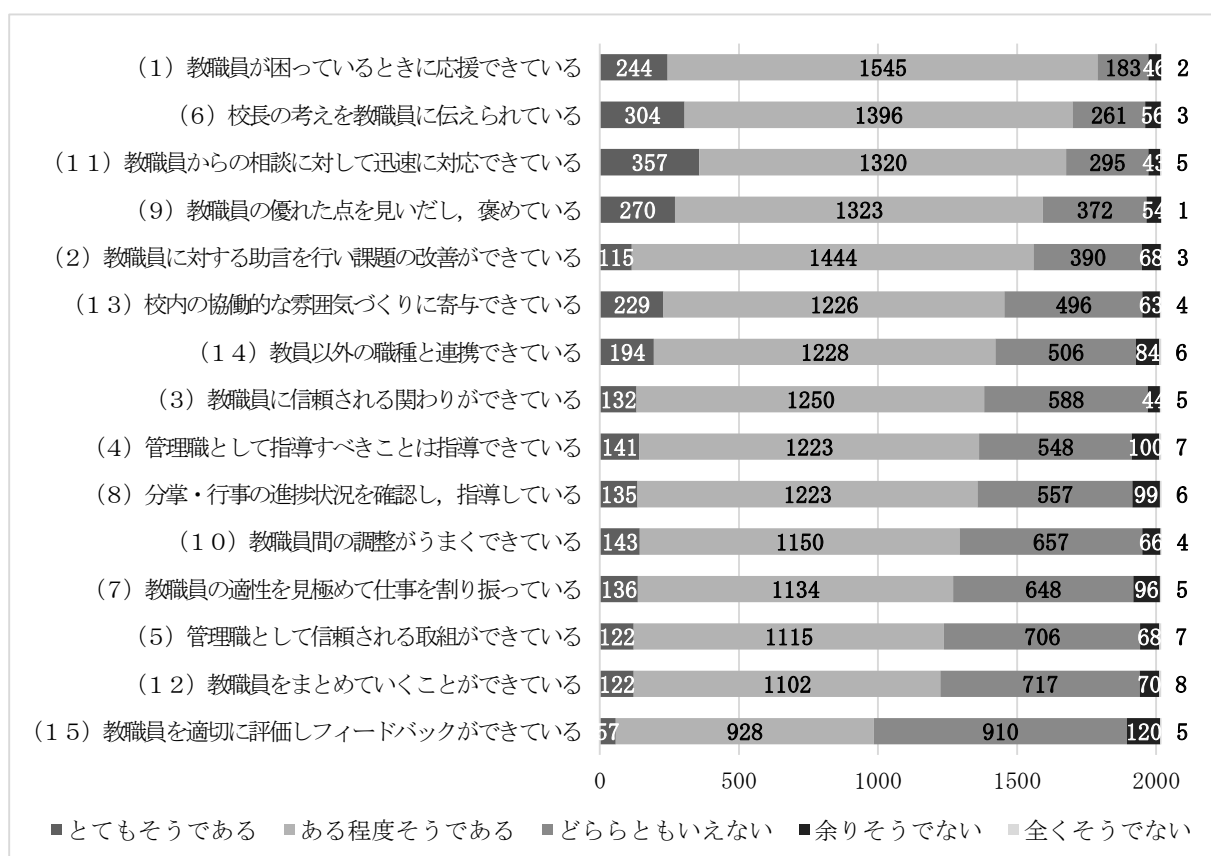
【表 4-1-6 職務満足度の校種別の分散分析結果】

	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>特, 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

(2) 職員指導

副校長・教頭が職員指導(教職員に対する指導・助言・支援の取組)により力を注(そそ)げるような体制の整備が求められている。職員指導の具体的在り方をあきらかにするため、特定の地域の全教頭に教職員に対する指導・助言・支援の取組を列挙してもらい、それらを整理し、全部で、15の質問項目を設けた。それぞれについて、「1:全くそうでない」、「2:余りそうでない」、「3:どちらともいえない」、「4:ある程度そうである」、「5:とてもそうである」の5件法で質問した。それぞれの項目において、「5:とてもそうである」あるいは「4:ある程度そうである」と回答した数が多いものから降順に並べたものが【図4-2-1】である。



【図4-2-1 職員指導】

続いて、校種別の回答傾向の異同を検討するために、各項目について分散分析を行った。有意差が認められた項目の結果を、Bonferroni法を用いた多重比較とともに【表4-2-2】に示す。校種別で有意差が認められたのは、「(1) 教職員が困っているときに応援できている」(F(3, 2, 016)=4.18, p<.01), 「(2) 教職員に対する助言を行い課題の改善ができている」(F(3, 2, 016)=5.96, p<.001), 「(3) 教職員に信頼される関わりができている」(F(3, 2, 015)=5.35, p<.01), 「(4) 管理職として指導すべきことは指導できている」(F(3, 2, 015)=8.98, p<.001), 「(5) 管理職として信頼される取組ができている」(F(3, 2, 014)=7.56, p<.001), 「(6) 校長の考えを教職員に伝えられている」(F(3, 2, 016)=11.16, p<.001), 「(7) 教職員の適性を見極めて仕事を割り振っている」(F(3, 2, 015)=6.67, p<.001), 「(8) 分掌・行事の進捗状況を確認し、指導している」(F(3, 2, 016)=5.66, p<.01), 「(10) 教職員間の調整がうまくできている」

(F (3, 2, 016)=5.28, $p<.01$), 「(1 1) 教職員からの相談に対して迅速に対応できている」(F (3, 2, 016)=6.92, $p<.001$), 「(1 2) 教職員をまとめていくことができている」(F (3, 2, 015)=4.57, $p<.01$), 「(1 5) 教職員を適切に評価しフィードバックができている」(F (3, 2, 016)=3.54, $p<.05$)である。全ての項目において、高等学校は他の校種と比較すると相対的に得点が高い。

続いて、因子分析を行った。まず、15項目それぞれの平均値、標準偏差を算出した。全ての項目において天井効果及びフロア効果は認められなかったため全項目を分析対象とし、最尤法による因子分析を行った。固有値の変化は、7.813, 0.871, 0.766, 0.740, …というものであった。3因子構造が妥当であると考え、最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量（因子負荷量 0.40 以下及び二つの因子に 0.40 以上）を示さなかった2項目を分析から除外し、再度、最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。最終的な因子パターンと因子間相関を【表4-2-3】に示す。なお、回転前の3因子で13項目の全分散を説明する割合は66.3%であった。

第1因子は7項目で構成されており、「(8) 分掌・行事の進捗状況を確認し、指導している」、 「(7) 教職員の適性を見極めて仕事を割り振っている」、 「(1 5) 教職員を適切に評価しフィードバックができている」など進行管理に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『進行管理』と命名した。

第2因子は4項目で構成されており、「(3) 教職員に信頼される関わりができている」、 「(5) 管理職として信頼される取組ができている」、 「(1 2) 教職員をまとめていくことができている」など教職員との間、教職員同士に信頼を構築することに関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『信頼構築』と命名した。

第3因子は2項目で構成されており、「(2) 教職員に対する助言を行い課題の改善ができている」、 「(1) 教職員が困っているときに応援できている」など例外的状況が発生した際の支援に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『例外支援』と命名した。

【表4-2-2 職員指導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			
(1) 教職員が困っているときに 応援できている	3.98	0.57	4.00	0.54	4.03	0.52	3.91	0.59	4.18	**	高>特
(2) 教職員に対する助言を行い課題の改善が できている	3.76	0.63	3.82	0.56	3.87	0.56	3.72	0.62	5.96	***	高>小・特
(3) 教職員に信頼される 関わりができている	3.68	0.65	3.75	0.61	3.80	0.61	3.66	0.62	5.35	**	高>小・特
(4) 管理職として指導すべきことは 指導できている	3.58	0.74	3.69	0.66	3.80	0.65	3.66	0.69	8.98	***	高>小・特
(5) 管理職として信頼される 取組ができている	3.58	0.70	3.68	0.65	3.72	0.65	3.55	0.65	7.56	***	高>小・特 中>特
(6) 校長の考えを教職員に 伝えられている	3.89	0.66	3.93	0.66	4.10	0.55	3.93	0.64	11.16	***	高>小・中・特
(7) 教職員の適性を見極めて 仕事を割り振っている	3.54	0.72	3.65	0.70	3.74	0.66	3.63	0.67	6.67	***	高>小
(8) 分掌・行事の進捗状況を 確認し、指導している	3.64	0.69	3.72	0.68	3.77	0.66	3.61	0.69	5.66	**	高>小・特
(10) 教職員間の調整がうまく できている	3.67	0.68	3.69	0.68	3.75	0.65	3.59	0.63	5.28	**	高>特
(11) 教職員からの相談に対して 迅速に対応できている	3.93	0.66	3.96	0.66	4.09	0.61	3.94	0.69	6.92	***	高>小・中・特
(12) 教職員をまとめていくことが できている	3.59	0.72	3.62	0.68	3.71	0.63	3.57	0.65	4.57	**	高>小・特
(15) 教職員を適切に評価し フィードバックができている	3.39	0.65	3.43	0.66	3.52	0.65	3.45	0.68	3.54	*	高>小

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

【表4-2-3 職員指導の因子分析結果(プロマックス回転後の因子パターン)】

項目	(因子名)	I	II	III
		進行管理	信頼構築	例外支援
(8) 分掌・行事の進捗状況を確認し、指導している		.760	-.114	.102
(7) 教職員の適性を見極めて仕事を割り振っている		.733	-.023	.002
(15) 教職員を適切に評価しフィードバックができています		.618	.077	.078
(9) 教職員の優れた点を見だし、褒めている		.571	.048	.064
(6) 校長の考えを教職員に伝えられている		.506	.139	.012
(10) 教職員間の調整がうまくできている		.462	.364	-.046
(4) 管理職として指導すべきことは指導できている		.425	.263	.085
(3) 教職員に信頼される関わりができています		-.222	.899	.192
(5) 管理職として信頼される取組ができています		.102	.724	.002
(12) 教職員をまとめていくことができています		.348	.586	-.059
(13) 校内の協働的な雰囲気づくりに寄与できています		.313	.522	-.061
(2) 教職員に対する助言を行い課題の改善ができています		.110	.023	.722
(1) 教職員が困っているときに応援できています		.057	.091	.662
	因子間相関	I	II	III
	I	1.000	.767	.665
	II		1.000	.694
	III			1.000

内的整合性を検討するために全因子についてクロンバックの α 係数を算出したところ、『進行管理』で $\alpha=0.87$ 、『信頼構築』で $\alpha=0.88$ 、『例外支援』で $\alpha=0.77$ と十分な値が得られた。

3因子それぞれを構成する項目の平均値を算出し、得点化した。その結果、『進行管理』得点：3.71（標準偏差0.50）、『信頼構築』得点：3.70（標準偏差0.56）、『例外支援』得点：3.89（標準偏差0.52）となった。

因子間相関を【表4-2-4】に示す。全ての因子間に高程度の正の相関が認められた。

【表4-2-4 職員指導の下位尺度間相関と平均、標準偏差、 α 係数】

	進行管理	信頼構築	例外支援	平均	標準偏差	α 係数
進行管理	1	.786**	.653**	3.71	0.50	0.87
信頼構築		1	.654**	3.70	0.56	0.88
例外支援			1	3.89	0.52	0.77

** $p < .01$

続いて、校種別の回答傾向の異同を検討するために、職員指導の各下位尺度得点について分散分析を行った。その結果を【表4-2-5】に示す。

校種別で有意差が認められたのは、『進行管理』(F(3, 2, 014)=8.70, $p < .001$)、『信頼構築』(F(3, 2, 010)=5.58, $p < .01$)、『例外支援』(F(3, 2, 016)=6.01, $p < .001$)である。

Bonferroni法を用いた多重比較によれば、『進行管理』については高>小・中・特、『信頼構築』及び『例外支援』については中・高>特という結果を示した。

【表4-2-5 校種別の職員指導の分散分析結果】

	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		
進行管理	3.66	0.50	3.71	0.51	3.80	0.47	3.68	0.50	8.70	*** 高>小・中・特
信頼構築	3.67	0.60	3.73	0.57	3.76	0.53	3.63	0.55	5.58	** 中・高>特
例外支援	3.87	0.55	3.91	0.50	3.95	0.48	3.82	0.55	6.01	*** 中・高>特

p<.01, *p<.001

5. 学校運営事務・業務への現実の関与の仕方と理想的な関与の仕方

(1) 学校運営事務・業務への現実の関与の仕方

これまで、副校長・教頭の学校運営事務・業務への関与に関しては、皇ほか(1962)、辻・森(1965)、岡崎(1987)、学校経営支援システム研究会(2008)等により調査が実施されてきた。最も新しい調査は学校経営支援システム研究会(2008)であるが、これは小学校・中学校のみを対象としたものであり、校種別の差を明らかにしたものではない。

学校運営事務・業務とは、授業などの直接的教育活動及び教育課程管理などの教務事務を除いた事務・業務のことである。大きく区分すれば「総務(文書・情報)管理」、「人事管理」、「施設管理」、「財務管理」、「渉外」等の領域に区分される。この学校運営事務・業務の学校運営及び教育の質に与える影響については、清原(1998)、藤原(2011)等によって指摘されてきたが、今日、教育政策上もその在り方及びそれに関する制度についての関心が高まっている。

本研究では、学校事務職員に対して従事している学校運営事務・業務について質問した国立教育政策研究所(2015)を参照して、領域ごとに副校長・教頭が従事していると思われる学校運営事務・業務を選び出し、全部で41の質問項目を作成した。

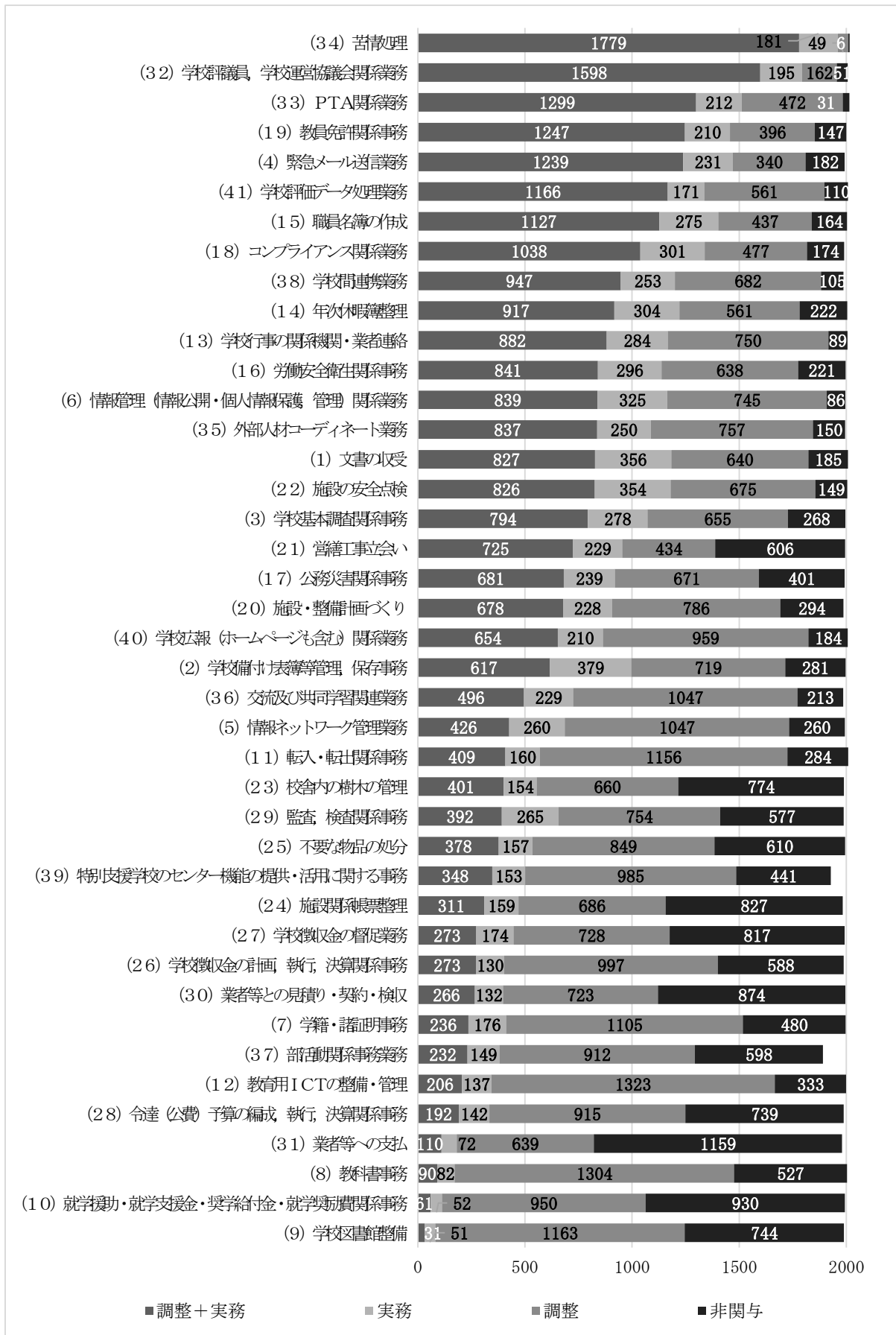
そして、それぞれの項目について、現実の関与の仕方について、「1:全く関与していない(非関与)」、「2:当該業務の調整だけをしている(調整)」、「3:実務だけ担当している(実務)」、「4:当該業務の調整をしつつ、実務もしている(調整+実務)」といった4つの選択肢を設け、一つを選んでもらった。当てられた数値が大きくなるほど、負担が大きくなるよう配列した。

その結果を「調整・実務」を選択した数が多い項目から降順に並べたのが【図5-1-1】である。上位五項目には、「(34)苦情処理」、「(32)学校評議員、学校運営協議会関係業務」、「(33)PTA関係業務」、「(19)教員免許関係事務」、「(4)緊急メール送信業務」など危機管理や対外連携に関する事務・業務が多く含まれている。下位五項目は、「(9)学校図書館整備」、「(10)就学援助・就学支援金・奨学給付金・就学奨励費関係事務」、「(8)教科書事務」、「(31)業者等への支払」、「(28)令達(公費)予算の編成、執行、決算関係事務」など財務管理、総務管理に関する事務・業務が多い。

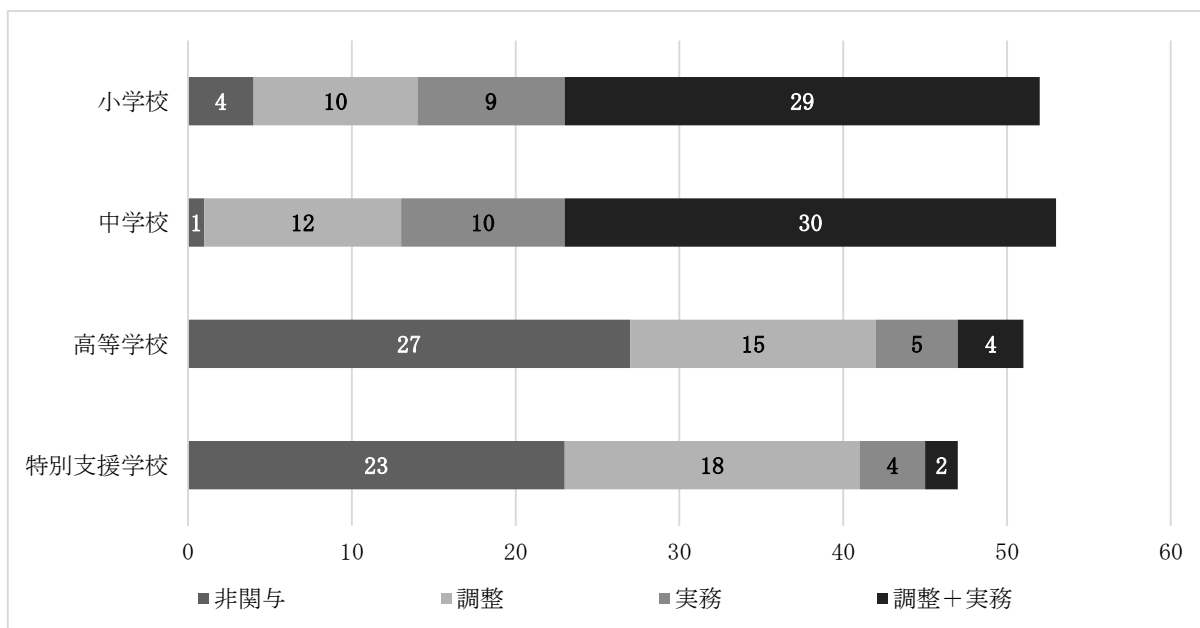
続いて、校種別の学校運営事務・業務への現実の関与の仕方の違いを分析するために、クロス集計と有意差検定(χ^2 検定)を行ったところ、39項目で有意差が認められた。さらに、残差分析を行い、観測値が期待値より有意に大きいセルを黒い枠で、観測値が期待値より有意に小さいセルをグレーの枠で示したものが【表5-1-2】である。また、観測値が期待値より有意に大きいセルの数を【図5-1-3】に示す。

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る。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(ぜいじやく)であるため、一人の副校長・教頭が多く为学校運営事務・業務に幅広く関与していると考えられる。

高等学校において、他の校種に比べて選択する割合が高いのは「(8)教科書事務」、「(11)転入・転出関係事務」、「(14)年次休暇簿整理」、「(37)部活動関係事務業務」であり、これらの仕事は、高校においては副校長・教頭の仕事に区分されていると考えられる。



【図5-1-1 副校長・教頭の学校運営事務・業務への現実の関与の仕方】



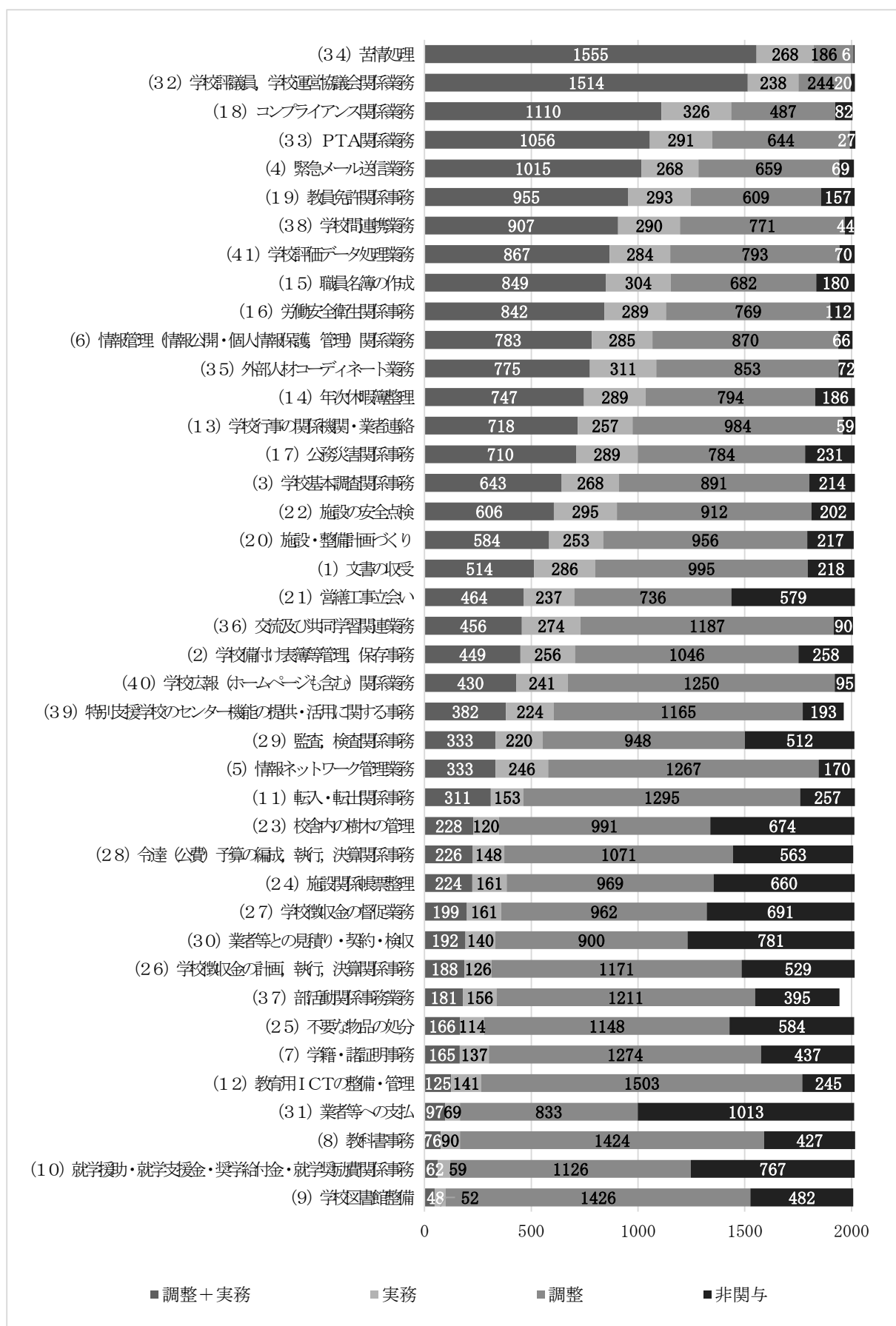
【図5-1-3 校種別の学校運営事務・業務への現実の関与の仕方について観測値が期待値より有意に大きいセルの数】

(2) 学校運営事務・業務への理想的な関与の仕方

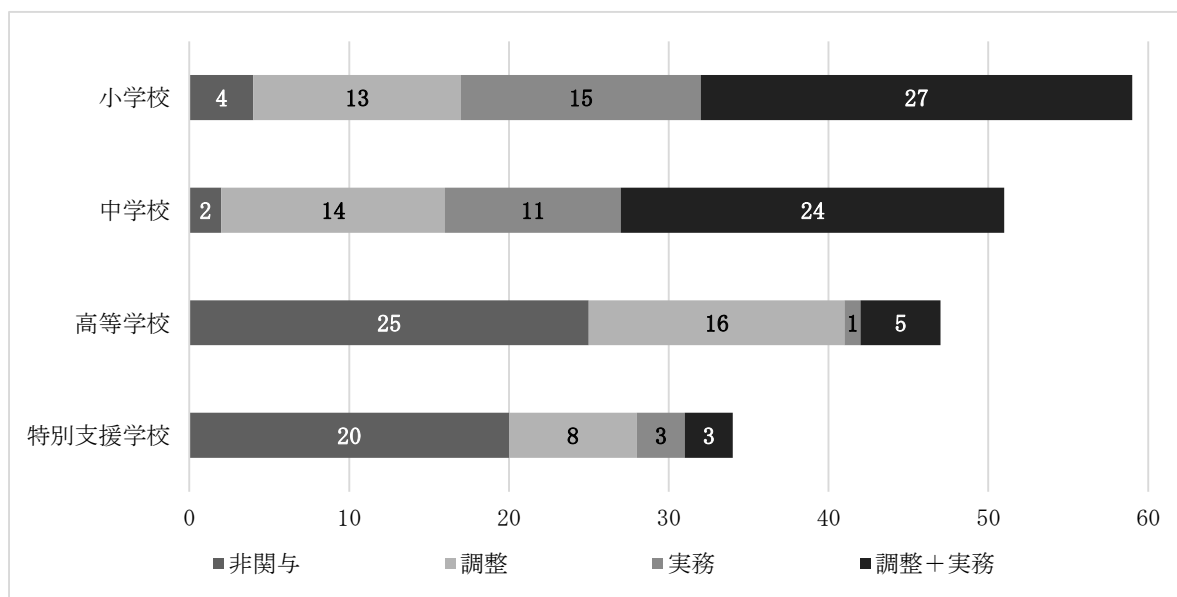
次に、副校長・教頭の学校運営事務・業務への理想的な関与の仕方について質問した。副校長・教頭の学校運営事務・業務への現実の関与の仕方を測定する際に用いた41の質問項目について、理想的な在り方について、「1：全く関与しない(非関与)」、「2：当該業務の調整だけをする(調整)」、「3：実務だけ担当する(実務)」、「4：当該業務の調整をしつつ、実務もする(調整+実務)」といった4つの選択肢から一つを選んでもらった。その結果を「調整・実務」を選択した数が多い項目から降順に並べたのが【図5-2-1】である。上位五項目は、「(34) 苦情処理」、「(32) 学校評議員、学校運営協議会関係業務」、「(18) コンプライアンス関係業務」、「(33) PTA関係業務」、「(4) 緊急メール送信業務」など対外連携に関する学校運営事務・業務が多い。

続いて、校種別の学校運営事務・業務への理想的な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(χ^2 検定)及び残差分析を行い、有意差が認められた項目の結果を【表5-2-2】に示す。観測値が期待値より有意に大きいセルを黒い枠で、観測値が期待値より有意に小さいセルをグレーの枠で示した。

また、校種別の観測値が期待値より有意に大きいセルを学校運営事務・業務関与の在り方ごとに整理したのが【図5-2-3】である。これを見れば、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。



【図5-2-1 副校長・教頭の学校運営事務・業務への理想的な関与の仕方】



【図5-2-3 校種別の学校運営事務・業務への理想的な関与の仕方について観測値が期待値より有意に大きいセルの数】

(3) 学校運営事務・業務への理想的な関与の仕方と現実の関与の仕方の差

次に、副校長・教頭の学校運営事務・業務への理想的な関与の仕方と現実の関与の仕方の差について検討した。副校長・教頭の学校運営事務・業務への現実の関与の仕方を測定する際に用いた41の質問項目について、理想的な関与の仕方と現実の関与の仕方の差が10%ポイント以上異なるセルに注目して、有意に大きいセルを黒い枠で、有意に小さいセルをグレーの枠で示した。その結果を【表5-3-1】に示す。

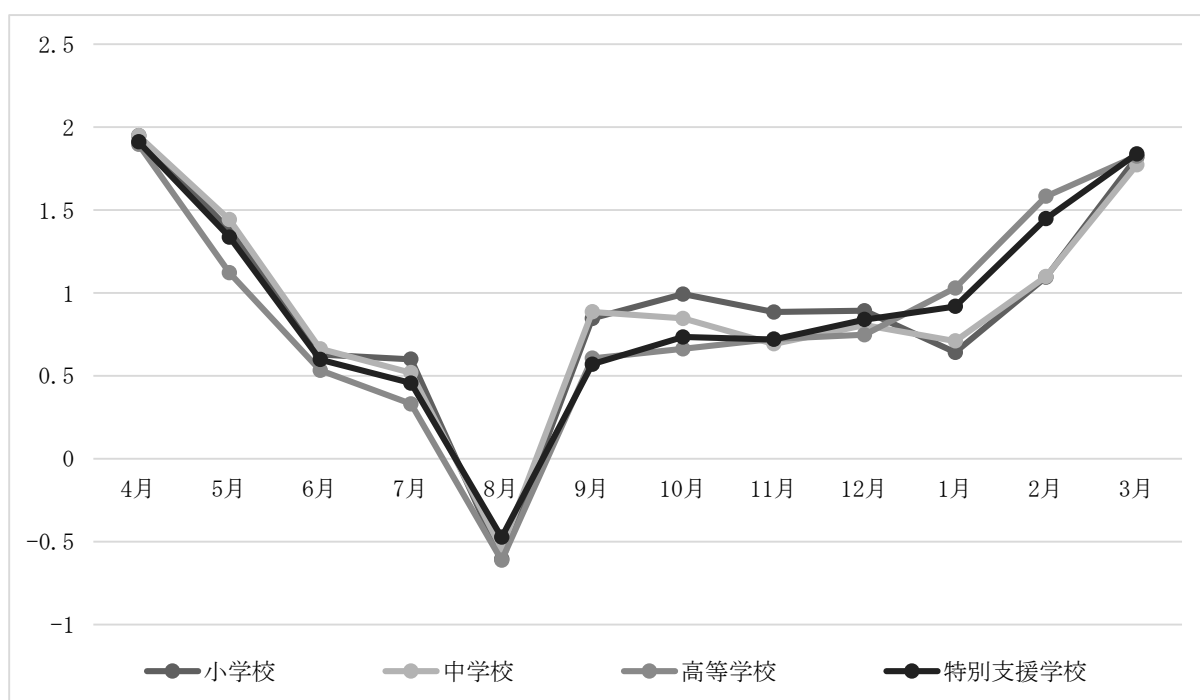
10%ポイント以上の差があるセルは、小学校42、中学校41、高等学校32、特別支援学校22である。この数値に基づけば、学校運営事務・業務への理想的な関与の仕方と現実の関与の仕方の差の差は、小学校・中学校では多く、高等学校は中程度であり、特別支援学校は小さいことが分かる。

小学校・中学校において理想的な関与の仕方と現実の関与の仕方の差が大きい項目は、「文書の收受」、「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。本調査では、資質・能力のうち「施設管理や会計管理についての知識」が最も習得度が低いことも示されており、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。

6. 多忙状況

(1) 月別に見た多忙状況

月別に見た副校長・教頭の多忙状況について質問した。具体的には、一年間の平均的な忙しさを基準にした場合、4月～3月までの各月の忙しさの相対的な程度を、「2：いつもより非常に忙しい」、「1：いつもよりやや忙しい」、「0：平均的な忙しさである」、「-1：いつもよりやや余裕がある」、「-2：いつもより非常に余裕がある」から選択してもらった。分析は、一年間を通して全ての月について記入されている1,660人を対象とした。学校別の月別の平均値を示したものが【図6-1-1】である。



【図6-1-1 月別に見た副校長・教頭の多忙状況】

(2) 最多忙時期における出退勤時間

最多忙時期における出退勤時間について質問した。その結果を【表6-2-1】に示す。出勤時間について、「1：始業直前」、「2：始業15分前まで」、「3：始業30分前まで」、「4：始業1時間前まで」、「5：それ以上早く」のうちから選択してもらった。校種と最多忙時期における出勤時間との関連性を見るために χ^2 検定を行ったところ有意差が認められた ($\chi^2=25.18$, $df=12$, $p<.05$)。残差分析によれば、小学校では「1：始業直前」、中学校では「2：始業15分前まで」、高等学校では「3：始業30分前まで」と回答する傾向にあり、特別支援学校では「3：始業30分前まで」と回答する人が少ない傾向にあるという結果を示した。

【表6-2-1 最多忙時期における出勤時間】

	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校
1：始業直前	3 (0.8%)	0 (0.0%)	1 (0.2%)	0 (0.0%)
2：始業15分前まで	2 (0.5%)	4 (1.0%)	1 (0.2%)	0 (0.5%)
3：始業30分前まで	28 (7.3%)	38 (9.7%)	49 (11.4%)	23 (5.5%)
4：始業1時間前まで	123 (32.0%)	137 (34.9%)	152 (35.5%)	153 (36.9%)
5：それ以上早く	228 (59.4%)	214 (54.5%)	225 (52.6%)	239 (57.6%)
合計	384(100.0%)	393(100.0%)	428(100.0%)	415(100.0%)

※黒い枠は観測値が期待値よりも優位に大きいセル，グレーの枠は観測値が期待値よりも優位に小さいセル

次に退勤時間について、「1：終業直後」，「2：終業15分後まで」，「3：終業30分後まで」，「4：終業1時間後まで」，「5：終業2時間後まで」，「6：終業3時間後まで」，「7：終業4時間後まで」，「8：それ以上遅く」のうちから選択してもらった結果を示したものが【表6-2-2】である。

全体的に，最多忙時期における退勤時間は遅いが，校種と最多忙時期における出勤時間との関連性を見るために χ^2 検定を行ったところ有意差が認められた($\chi^2=155.1$, $df=21$, $p<.001$)。

残差分析によれば，小学校では「4：終業1時間後まで」，「5：終業2時間後まで」と回答する傾向にあり，「8：それ以上遅く」と回答する人が多いという結果を示した。中学校では「5：終業2時間後まで」，「6：終業3時間後まで」と回答する人が少なく，「7：終業4時間後まで」，「8：それ以上遅く」と回答する人が多いという結果を示した。高等学校では，「4：終業1時間後まで」，「5：終業2時間後まで」，「6：終業3時間後まで」と回答する人が多く，「7：終業4時間後まで」，「8：それ以上遅く」回答する人が少ないという結果を示した。「2：終業15分後まで」と回答する人が多く，「8：それ以上遅く」と回答する人が少ないという結果を示した。

【表6-2-2 最多忙時期における退勤時間】

	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校
1：終業直後	1 (0.3%)	1 (0.3%)	2 (0.5%)	0 (0.0%)
2：終業15分後まで	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (0.2%)	1 (0.2%)
3：終業30分後まで	2 (0.5%)	0 (0.0%)	1 (0.2%)	1 (0.2%)
4：終業1時間後まで	0 (0.0%)	2 (0.5%)	15 (3.5%)	3 (0.7%)
5：終業2時間後まで	38 (9.9%)	27 (6.9%)	99 (23.2%)	82 (19.9%)
6：終業3時間後まで	125 (32.6%)	97 (24.7%)	165 (38.6%)	147 (35.7%)
7：終業4時間後まで	118 (30.8%)	136 (34.6%)	88 (20.6%)	111 (26.9%)
8：それ以上遅く	99 (25.8%)	130 (33.1%)	56 (13.1%)	67 (16.3%)
合計	383(100.0%)	393(100.0%)	427(100.0%)	412(100.0%)

※黒い枠は観測値が期待値よりも有意に大きいセル，グレーの枠は観測値が期待値よりも有意に小さいセル

7. 勤務校における学校事務職員の行動と副校長・教頭への支援的関わり

(1) 勤務校における学校事務職員の現状

勤務校の学校事務職員の任用形態（複数の任用形態の学校事務職員が配属されている場合には、典型的な任用形態）について、「1. 一般行政採用（一般行政職員として採用され、多様な部局に勤務する）」、「2. 教育行政採用（教育委員会及び学校等を中心に勤務する）」、「3. 学校事務採用（学校を中心に勤務する）」、「4. その他」の四つの選択肢から回答してもらった。その結果を【表7-1-1】に示す。

「1. 一般行政採用」、「2. 教育行政採用」、「3. 学校事務採用」間で回答者数に偏りがあるため、「2. 教育行政採用」、「3. 学校事務採用」を統合し、新しいカテゴリー、「教育行政採用」として分類し直した結果を【表7-1-2】に示す。

【表7-1-1 勤務校における学校事務職員の採用区分】

	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校	全体
1. 一般行政採用	24 (5.1%)	32 (6.6%)	268 (52.9%)	215 (41.9%)	539 (27.3%)
2. 教育行政採用	40 (8.5%)	37 (7.7%)	112 (22.1%)	108 (21.1%)	297 (15.1%)
3. 学校事務採用	402 (85.4%)	406 (84.2%)	125 (24.7%)	187 (36.5%)	1,120 (56.8%)
4. その他	5 (1.1%)	7 (1.5%)	2 (0.4%)	3 (0.6%)	17 (0.9%)
合計	471(100.0%)	482(100.0%)	507(100.0%)	513(100.0%)	1,973(100.0%)

【表7-1-2 勤務校における学校事務職員の採用区分】

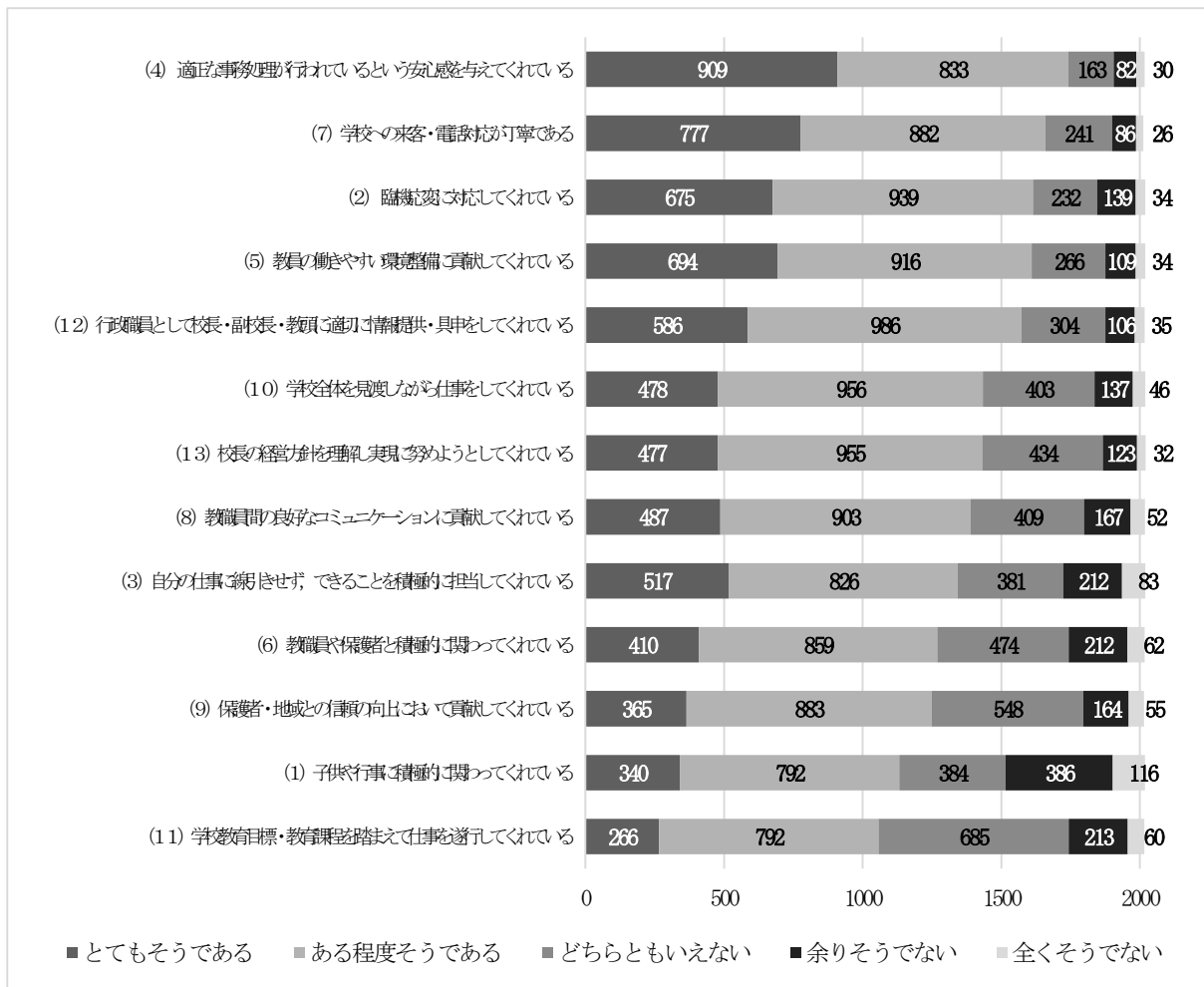
	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校	全体
一般行政採用	24 (5.2%)	32 (6.6%)	268 (53.1%)	215 (42.2%)	539 (27.6%)
教育行政採用	442 (94.8%)	443 (93.3%)	237 (46.9%)	295 (57.8%)	1,417 (72.4%)
合計	466(100.0%)	475(100.0%)	505(100.0%)	510(100.0%)	1,956(100.0%)

*「4. その他」を選択した回答を除いている。

(2) 勤務校における学校事務職員の行動

特定の地域の校長に、学校事務職員に期待する行動を列挙してもらい、それを整理したところ、「実務遂行者としての役割行動」、「社会人・公務員としての役割行動」、「良好なコミュニケーションを積極的に図る役割行動」、「学校全体を把握して戦略を立案・実行する役割行動」という四つに区分された。これを基に、勤務校における学校事務職員の行動を測定するため、13の質問項目を設けた。それぞれの項目について、「1：全くそうでない」、「2：余りそうでない」、「3：どちらともいえない」、「4：ある程度そうである」、「5：とてもそうである」の5件法で質問した。

「5：とてもそうである」と「4：ある程度そうである」のいずれかに回答した数が多いものから降順に並べた結果が【図7-2-1】である。上位5項目は「(4) 適正な事務処理が行われているという安心感を与えてくれている」、「(7) 学校への来客・電話対応が丁寧である」、



【図 7 - 2 - 1 勤務校の学校事務職員の行動】

「(2) 臨機応変に対応してくれている」、「(5) 教員の働きやすい環境整備に貢献してくれている」、「(12) 行政職員として校長・副校長・教頭に適切に情報提供・具申をしてきている」である。

続いて、校種別の回答傾向の異同を検討するために、各項目について分散分析を行った。有意差が認められた項目の結果を、Bonferroni 法を用いた多重比較とともに【表 7 - 2 - 2】に示す。

校種別で有意差が認められたのは、「(1) 子供や行事に積極的に関わってくれている」(F (3, 2, 014)=5.54, p<.01), 「(3) 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」(F (3, 2, 015)=8.94, p<.001), 「(4) 適正な事務処理が行われているという安心感を与えてきている」(F (3, 2, 013)=3.86, p<.01), 「(13) 校長の経営方針を理解し実現に努めようとしてきている」(F (3, 2, 017)=4.60, p<.01)である。

小学校は、「(1) 子供や行事に積極的に関わってくれている」、「(3) 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」について、中学校は「(1) 子供や行事に積極的に関わってくれている」、「(3) 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」、「(4) 適正な事務処理が行われているという安心感を与えてきている」について、高等学校は「(13) 校長の経営方針を理解し実現に努めようとしてきている」について他の校種と比較すると相対的に高い。

【表 7-2-2 校種ごとの勤務校の学校事務職員の行動】

項目	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			
	(1) 子供や行事に積極的に 関わってくれている	3.55	1.17	3.47	1.17	3.26	1.14	3.42			1.09
(3) 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	3.86	1.11	3.87	1.10	3.60	1.08	3.64	1.00	8.94	***	小>高・特 中>高・特
(4) 適正な事務処理が行わ れているという安心感 を与えてくれている	4.29	0.91	4.33	0.89	4.18	0.90	4.19	0.81	3.86	**	中>高・特
(13) 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	3.75	0.97	3.81	0.95	3.95	0.88	3.88	0.80	4.60	**	高>小

p<.01, *p<.001

続いて因子分析を行った。13項目それぞれの平均値、標準偏差を算出した。天井効果が認められた「(4) 適正な事務処理が行われているという安心感を与えてくれている」, 「(7) 学校への来客・電話対応が丁寧である」の二項目を除き、最尤法による因子分析を行った。固有値の変化は、7.599, 0.719, 0.475, 0.433, …というものであった。2因子構造が妥当であると考え、2因子を仮定して最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。全ての項目が、十分な因子負荷量(因子負荷量0.40以下及び二つの因子に0.40以上)を示した。最終的な因子パターンと因子間相関を【表7-2-3】に示す。なお、回転前の2因子で11項目の全分散を説明する割合は75.6%であった。

第1因子は7項目で構成されており、「(3) 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」, 「(6) 教職員や保護者と積極的に関わってくれている」, 「(1) 子供や行事に積極的に関わってくれている」など積極的に関与しようとする志向性に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『積極的行動』と命名した。

第2因子は4項目で構成されており、「(13) 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」, 「(12) 行政職員として校長・副校長・教頭に適切に情報提供・具申をしてくれている」, 「(11) 学校教育目標・教育課程を踏まえて仕事を遂行してくれている」など戦略的に思考・行動しようとする志向性に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『戦略的行動』と命名した。

【表 7-2-3 勤務校における学校事務職員の行動の因子分析結

(プロマックス回転後の因子パターン)】

項目	(因子名)	I	II
		積極的 行動	戦略的 行動
(3) 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		.869	-.010
(6) 教職員や保護者と積極的に関わってくれている		.792	.062
(1) 子供や行事に積極的に関わってくれている		.790	-.039
(2) 臨機応変に対応してくれている		.713	.135
(8) 教職員間の良いコミュニケーションに貢献してくれている		.678	.188
(5) 教員の働きやすい環境整備に貢献してくれている		.554	.296
(9) 保護者・地域との信頼の向上において貢献してくれている		.553	.327
(13) 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		-.036	.921
(12) 行政職員として校長・副校長・教頭に適切に情報提供・具申をしてくれている		-.011	.848
(11) 学校教育目標・教育課程を踏まえて仕事を遂行してくれている		.192	.689
(10) 学校全体を見渡しながら仕事をしてくれている		.342	.555
	因子間相関	I	II
	I	1.000	.808
	II		1.000

内的整合性を検討するために全因子についてクロンバックの α 係数を算出したところ、『積極的行動』で $\alpha = 0.93$ 、『戦略的行動』で $\alpha = 0.91$ と十分な値が得られた。

2因子それぞれを構成する項目の平均値を算出し、得点化した。その結果、『積極的行動』得点：3.77（標準偏差0.85）、『戦略的行動』得点：3.79（標準偏差0.82）となった。

因子間相関を【表 7-2-4】に示す。因子間に強い正の相関が認められた。

【表 7-2-4 勤務校における学校事務職員の行動の下位尺度間相関と平均、標準偏差、 α 係数】

	積極的行動	戦略的行動	平均	標準偏差	α 係数
積極的行動	1	.834**	3.77	0.85	0.93
戦略的行動		1	3.79	0.82	0.91

**p<.01

続いて、校種別の回答傾向の異同を検討するために、勤務校の学校事務職員の行動について分散分析を行った。その結果を【表 7-2-5】に示す。有意差は認められなかった。

【表 7-2-5 勤務校の学校事務職員の行動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
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
積極的行動	3.83	0.90	3.82	0.90	3.70	0.83	3.75	0.77	2.60
戦略的行動	3.75	0.88	3.82	0.87	3.81	0.80	3.78	0.74	0.56

また、「一般行政採用」と「教育行政採用」別の回答傾向の異同を検討するために、高等学校と特別支援学校について(小学校・中学校は「一般行政採用」が極端に少ないため分析しない)、勤務校の学校事務職員の行動についてT検定を行った。その結果を【表7-2-6】に示す。高等学校において、『戦略的行動』について有意な差が認められた。「教育行政採用」の方が「一般行政採用」よりも、得点が高い。

【表7-2-6 勤務校の学校事務職員の行動の校種別の分散分析結果】

	高等学校					特別支援学校				
	一般行政採用		教育行政採用		t 値	一般行政採用		教育行政採用		t 値
	平均	標準偏差	平均	標準偏差		平均	標準偏差	平均	標準偏差	
積極的行動	3.62	0.87	3.76	0.77	1.80	3.68	0.77	3.81	0.75	1.94
戦略的行動	3.71	0.86	3.89	0.73	2.52 *	3.73	0.75	3.83	0.72	1.41

*p<.05

(3) 勤務校における学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わり

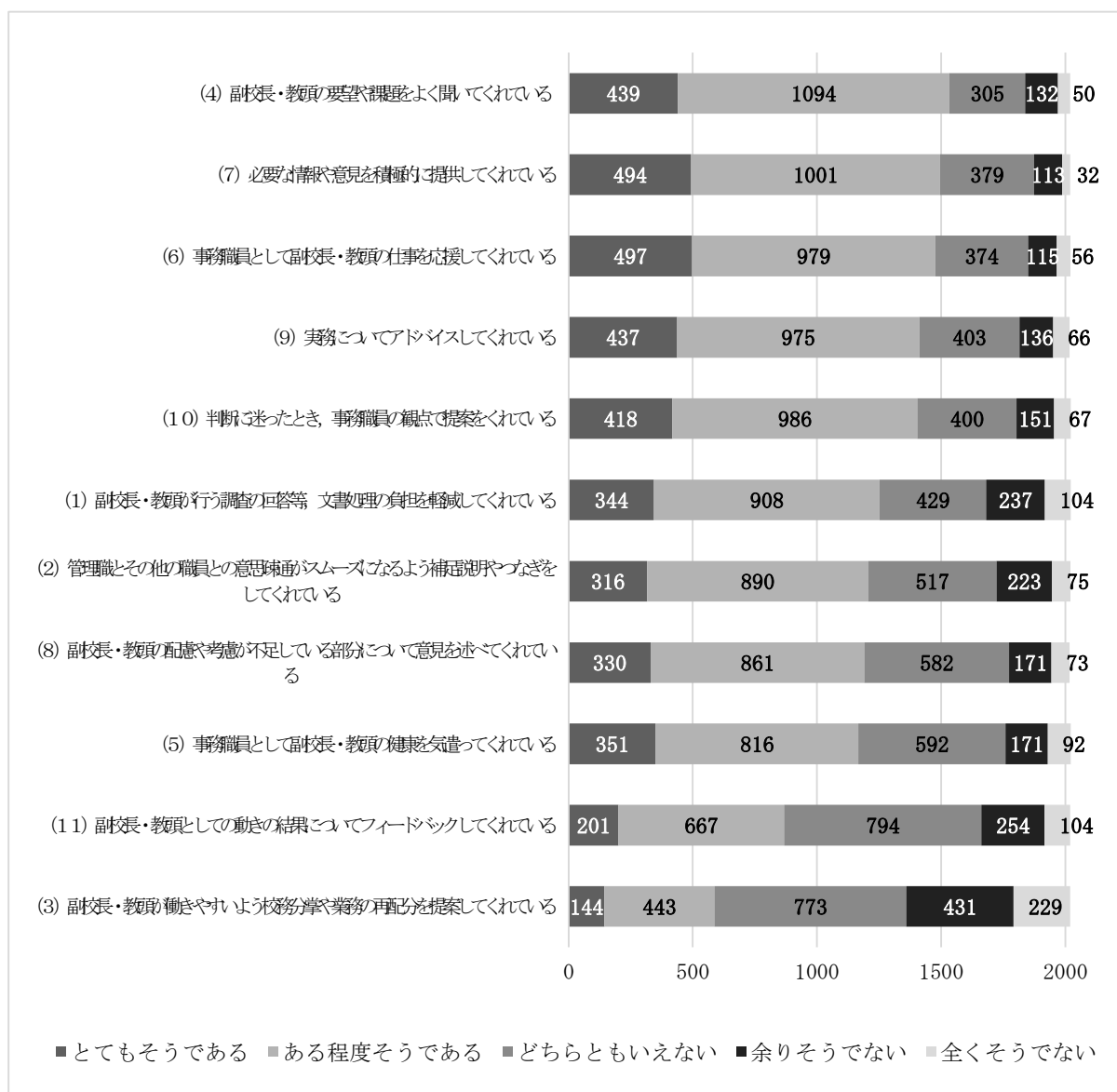
一般に、人の心身の検討に正の影響を及ぼし得る他者からのサポートのことを社会的支援(ソーシャルサポート)という。諏訪(2004)は、教員の社会的支援について、心身の健康だけでなく学校教育のサービスの向上という観点からも重要であると指摘している。また、社会的支援は大きく区分すれば、課題解決を支援する情動的働きかけである情緒的社会的支援と、課題解決に必要な具体的な情報や資源を提供する働きかけである道具的社会的支援に区分されると指摘している。なお、後者のうち、情報を提供する働きかけのことを情報的社会的支援ということもある。

信実・淵上・山本(2004)は、校長・教頭は職務遂行や仕事に対するコントロール感が満たされることで職務満足度が高まるものの、その基盤的条件として、学校における管理職自身の居心地感や支持的風土など、人間関係要因が必要不可欠であることを明らかにしている。前田(2013)は、校長に認められていないと感じるほど、バーンアウトになる割合が高いこと、校長と適切な距離を取れないほど、バーンアウトになる割合が高いことを報告している。このことを踏まえれば、多様な課題や葛藤に直面している副校長・教頭への社会的支援は、教員と同様に今後ますます重要となってくるに違いない。

こうした社会的支援の一つとして、学校運営事務・業務を協働して担当する学校事務職員の支援的関わりは、ますます重要になってくると思われる。

学校事務職員に現実に行っている副校長・教頭への支援的関わりを記述してもらい、社会的支援に関する理論を参考にしつつ、それを整理して11の質問項目を設けた。それぞれの項目について、「1:全くそうでない」、「2:余りそうでない」、「3:どちらともいえない」、「4:ある程度そうである」、「5:とてもそうである」の5件法で質問した。

「5:とてもそうである」と「4:ある程度そうである」のいずれかに回答した数が多いものから降順に並べた結果が【図7-3-1】である。上位5項目は「(4) 副校長・教頭の要望や課題をよく聞いてくれている」、「(7) 必要な情報や意見を積極的に提供してくれている」、「(6) 事務職員として副校長・教頭の仕事に応援してくれている」、「(9) 実務についてアドバイスしてくれている」、「(10) 判断に迷ったとき、事務職員の観点で提案をしてくれている」である。



【図 7-3-1 勤務校の学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わり】

続いて、校種別の回答傾向の異同の検討を行うために、各項目について分散分析を行った。その結果を、Bonferroni 法を用いた多重比較とともに【表 7-3-2】に示す。

校種別で有意差が認められたのは、「(1) 副校長・教頭が行う調査の回答等、文書処理の負担を軽減してくれている」($F(3, 2, 018) = 5.95, p < .001$)、「(3) 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」($F(3, 2, 016) = 9.95, p < .001$)である。

【表7-3-2 校種ごとの勤務校の学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わりの分散分析】

項目	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			
(1) 副校長・教頭が行う調査の回答等、文書処理の負担を軽減してくれている	3.64	1.06	3.69	1.07	3.43	1.09	3.54	1.01	5.95	***	小・中>高
(3) 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	3.03	1.11	3.08	1.07	2.76	1.10	2.85	1.02	9.95	***	小・中> 高・特

***p<.001

続いて因子分析を行った。11項目それぞれの平均値、標準偏差を算出した。全ての項目において天井効果及びフロア効果は認められなかったため全項目を分析対象とし、最尤法による因子分析を行った。固有値の変化は、7.341, 0.757, 0.637, 0.416, 0.357, …というものであった。理論仮説に従って、3因子構造が妥当であると考え、3因子を仮定して最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量（因子負荷量0.40以下及び二つの因子に0.40以上）を示さなかった1項目を分析から除外し、再度、最尤法・プロマックス回転による因子分析を行った。最終的な因子パターンと因子間相関を【表7-3-3】に示す。なお、回転前の3因子で27項目の全分散を説明する割合は80.0%であった。

第1因子は4項目で構成されており、「(9) 実務についてアドバイスしてくれている」、「(8) 副校長・教頭の配慮や考慮が不足している部分について意見を述べてくれている」、「(10) 判断に迷ったとき、事務職員の観点で提案をくれている」など情報提供に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『情動的サポート』と命名した。

第2因子は3項目で構成されており、「(3) 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」、「(1) 副校長・教頭が行う調査の回答等、文書処理の負担を軽減してくれている」、「(2) 管理職とその他の職員との意思疎通がスムーズになるよう補足説明やつなぎをしてくれている」など副校長・教頭が直面する課題に対する援助に関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『道具的サポート』と命名した。

第3因子は3項目で構成されており、「(6) 事務職員として副校長・教頭の仕事を応援してくれている」、「(5) 事務職員として副校長・教頭の健康を気遣ってくれている」、「(4) 副校長・教頭の要望や課題をよく聞いてくれている」など副校長・教頭の心身を気遣うことに関連する項目が高い負荷量を示していた。そこで、『情緒的サポート』と命名した。

【表 7-3-3 勤務校の学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わりの因子分析結果

(プロマックス回転後の因子パターン)】

項目	(因子名)	I	II	III
		情動的 サポート	道具的 サポート	情緒的 サポート
(9) 実務についてアドバイスしてくれている		.859	-.057	.062
(8) 副校長・教頭の配慮や考慮が不足している部分について意見を述べてくれている		.796	.019	.053
(10) 判断に迷ったとき、事務職員の観点で提案してくれている		.784	.026	.078
(11) 副校長・教頭としての動きの結果についてフィードバックしてくれている		.609	.332	-.040
(3) 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		.153	.783	-.122
(1) 副校長・教頭が行う調査の回答等、文書処理の負担を軽減してくれている		-.095	.756	.163
(2) 管理職とその他の職員との意思疎通がスムーズになるよう補足説明やつなぎをしてくれている		.051	.693	.167
(6) 事務職員として副校長・教頭の仕事を応援してくれている		.055	-.059	.962
(5) 事務職員として副校長・教頭を健康を気遣ってくれている		.111	.170	.564
(4) 副校長・教頭の要望や課題をよく聞いてくれている		.069	.299	.478
	因子間相関	I	II	III
	I	1.000	.762	.733
	II		1.000	.755
	III			1.000

内的整合性を検討するために全因子についてクロンバックの α 係数を算出したところ、『情動的サポート』で $\alpha=0.91$ 、『道具的サポート』で $\alpha=0.86$ 、『情緒的サポート』で $\alpha=0.87$ と十分な値が得られた。3因子それぞれを構成する項目の平均値を算出し、得点化した。その結果、『情動的サポート』得点：3.61（標準偏差0.87）、『道具的サポート』得点：3.35（標準偏差0.93）、『情緒的サポート』得点：3.77（標準偏差0.85）となった。

因子間相関を【表 7-3-4】に示す。因子間に強い正の相関が認められた。

【表 7-3-4 勤務校における学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わりの下位尺度間相関と

平均、標準偏差、 α 係数】

	情動的 サポート	道具的 サポート	情緒的 サポート	平均	標準偏差	α 係数
情動的サポート	1	.747**	.754**	3.61	0.87	0.91
道具的サポート		1	.757**	3.35	0.93	0.86
情緒的サポート			1	3.77	0.85	0.87

**p<.01

続いて、校種別の回答傾向の異同を検討するために、勤務校における学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わりの各下位尺度得点について分散分析を行った。その結果を【表 7-3-5】に示す。

校種別で有意差が認められたのは、『道具的サポート』(F(3, 2, 015)=6.30, p<.001)である。Bonferroni 法を用いた多重比較によれば、小>高、中>特・高という結果を示した。

【表 7-3-5 校種ごとの勤務校の学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わり】

	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		
情動的サポート	3.60	0.93	3.64	0.92	3.59	0.88	3.60	0.77	0.29	
道具的サポート	3.41	0.95	3.47	0.95	3.23	0.95	3.31	0.86	6.30	*** 小>高, 中>高・特
情緒的サポート	3.76	0.89	3.79	0.89	3.75	0.87	3.76	0.77	0.25	

***p<.001

また、「一般行政採用」と「教育行政採用」別の回答傾向の異同を検討するために、高等学校と特別支援学校について(小学校・中学校は「一般行政採用」が極端に少ないため分析しない)、勤務校における学校事務職員の副校長・教頭への支援的関わりについてT検定を行った。その結果を【表 7-3-6】に示す。高等学校において、『道具的サポート』について有意な差が認められた。「教育行政採用」の方が「一般行政採用」よりも得点が高い。特別支援学校において、『道具的サポート』及び『情緒的サポート』について有意な差が認められた。それら全てにおいて、「教育行政採用」の方が「一般行政採用」よりも得点が高い。

【表 7-3-6 勤務校の学校事務職員の行動の採用区分別の分散分析結果】

	高等学校				t 値	特別支援学校				t 値
	一般行政採用		教育行政採用			一般行政採用		教育行政採用		
	平均	標準偏差	平均	標準偏差		平均	標準偏差	平均	標準偏差	
情動的サポート	3.51	0.90	3.66	0.84	1.95	3.55	0.77	3.66	0.76	1.57
道具的サポート	3.10	0.96	3.33	0.91	2.70 **	3.17	0.87	3.43	0.84	3.41 **
情緒的サポート	3.69	0.89	3.78	0.83	1.20	3.68	0.75	3.83	0.78	2.15 *

*p<.05, **p<.01

8. 資質・能力習得度, 資質・能力必要度, 職員指導, 職務満足度に関連する要因

本章では、資質・能力習得度, 資質・能力必要度, 職員指導, 職務満足度と以下に示す個人特性及び学校組織・運営体制の特性との関連性について検討する。

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

(1) 資質・能力習得度

まず、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について検討する。

1) 個人特性

①質的変数

資質・能力習得度について、個人特性のうち質的変数(性別, 副校長・教頭別)との関連を学校種別に見た結果(平均値の比較)が、【表8-1-1-1-1】～【表8-1-1-1-4】である。

T検定の結果、有意な関連が見られたものは、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。

【表8-1-1-1-1 資質・能力習得度:個人特性(質的変数)比較-小学校】

	男性		女性		副校長		教頭		
	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	3.73	0.55	3.69	0.54	3.88	0.57	3.71	0.55	*
校長補佐力	3.97	0.53	3.92	0.47	4.13	0.56	3.94	0.51	*
教育指導力	3.89	0.42	3.89	0.41	4.05	0.42	3.87	0.41	**
豊かな人間性	3.85	0.61	3.96	0.59	4.07	0.68	3.85	0.60	*
外部連携力	3.87	0.57	3.86	0.57	4.06	0.58	3.85	0.57	*
事務遂行力	3.85	0.63	3.77	0.66	4.08	0.64	3.81	0.63	**

*p<.05, **p<.01

【表 8-1-1-1-2 資質・能力習得度：個人特性（質的変数）比較—中学校】

	男性		女性		副校長		教頭		
	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	3.78	0.50	3.84	0.42	3.92	0.53	3.77	0.49	*
校長補佐力	4.02	0.49	3.94	0.59	4.16	0.52	3.99	0.49	*
教育指導力	3.92	0.46	3.97	0.39	3.94	0.47	3.92	0.45	
豊かな人間性	3.87	0.56	4.08	0.52	*	3.90	0.62	3.89	0.55
外部連携力	3.93	0.55	3.94	0.50		4.06	0.52	3.91	0.55
事務遂行力	3.89	0.63	3.93	0.62		4.02	0.63	3.88	0.63

*p<.05

【表 8-1-1-1-3 資質・能力習得度：個人特性（質的変数）比較—高等学校】

	男性		女性		副校長		教頭		
	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	3.85	0.51	4.02	0.51	3.88	0.52	3.86	0.51	
校長補佐力	4.11	0.49	4.23	0.49	4.18	0.51	4.11	0.49	
教育指導力	3.97	0.43	4.15	0.36	*	4.05	0.45	3.96	0.42
豊かな人間性	3.94	0.59	4.25	0.39	**	3.92	0.58	3.96	0.58
外部連携力	3.94	0.58	4.11	0.53		3.94	0.57	3.95	0.58
事務遂行力	3.93	0.62	4.16	0.45	*	3.95	0.70	3.94	0.60

*p<.05, **p<.01

【表 8-1-1-1-4 資質・能力習得度：個人特性（質的変数）比較—特別支援学校】

	男性		女性		副校長		教頭			
	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	3.74	0.55	3.59	0.45	**	3.81	0.47	3.69	0.54	
校長補佐力	4.00	0.55	3.88	0.44	*	4.11	0.49	3.96	0.52	*
教育指導力	3.90	0.48	3.85	0.40		3.93	0.42	3.88	0.46	
豊かな人間性	3.87	0.60	3.91	0.54		3.90	0.55	3.88	0.58	
外部連携力	3.82	0.58	3.70	0.51	*	3.86	0.52	3.79	0.57	
事務遂行力	3.80	0.62	3.73	0.64		3.79	0.60	3.79	0.62	

*p<.05, **p<.01

②量的変数

次に、個人特性のうち量的変数（副校長・教頭としての通算経験年数（以下、「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（以下、「成長機会」）との関連を校種別に見た結果（相関分析）が、【表 8-1-1-2-1】～【表 8-1-1-2-4】である。

表には、ピアソンの相関係数を示している。相関の程度は、弱い相関： $2 \leq |r| < 4$ 、中程度の相関： $4 \leq |r| < 6$ 、高程度の相関： $6 \leq r$ と見なし、相関の見られる係数に下線を引いている。また、係数の有意性検定の結果、相関の見られる係数全てにおいて、5%水準以上の有意性が認められた（以下同様）。なお、以下の記述において、特に断りのない場合は、「弱い相関」であったことを

意味する。

分析の結果、小学校で相関が認められた関係は、「職員指導力」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「教育指導力」－「教育委員会通算勤務年数」（負の相関）・「行政研修」（正の相関）、「豊かな人間性」－「教育委員会通算勤務年数」（負の相関）・「行政研修」（正の相関）、「外部連携力」－「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「事務遂行力」－「推薦研修」（正の相関）であった。

中学校で相関が認められた関係は、「職員指導力」－「情報共有」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「校長補佐力」－「推薦研修」（正の相関）、「教育指導力」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関）、「豊かな人間性」－「情報共有」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関）、「外部連携力」－「推薦研修」（正の相関）、「事務遂行力」－「推薦研修」（正の相関）であった。

高等学校で相関が認められた関係は、「校長補佐力」－「推薦研修」（負の相関）、「豊かな人間性」－「自己研修」（正の相関）であった。

特別支援学校で相関が認められた関係は、「職員指導力」－「情報共有」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関）、「校長補佐力」－「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関）、「教育指導力」－「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関）、「豊かな人間性」－「情報共有」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関）、「外部連携力」－「情報共有」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関）、「事務遂行力」－「推薦研修」（正の相関）であった。

【表 8-1-1-2-1 資質・能力習得度と個人特性（量的変数）との相関分析－小学校】

	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
通算勤務経験年数	0.178	0.146	0.092	0.011	0.117	0.116
教育委員会通算勤務年数	-0.162	-0.177	<u>-0.260</u>	<u>-0.323</u>	-0.171	-0.176
成長機会「情報共有」	<u>0.276</u>	0.190	0.181	0.187	0.179	0.075
成長機会「学校事務職員との協働」	0.078	0.037	0.095	0.079	0.076	-0.031
成長機会「行政研修」	<u>0.289</u>	0.137	<u>0.240</u>	<u>0.255</u>	<u>0.241</u>	0.131
成長機会「自己研修」	<u>0.230</u>	0.126	0.192	0.189	<u>0.212</u>	0.118
成長機会「推薦研修」	0.138	-0.149	0.001	0.023	0.059	<u>0.286</u>

【表 8-1-1-2-2 資質・能力習得度と個人特性（量的変数）との相関分析—中学校】

	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
通算勤務経験年数	0.095	0.108	0.078	0.024	0.082	0.047
教育委員会通算勤務年数	-0.149	-0.110	-0.051	-0.103	-0.150	-0.073
成長機会「情報共有」	<u>0.238</u>	0.189	<u>0.285</u>	<u>0.242</u>	0.195	0.124
成長機会「学校事務職員との協働」	0.106	0.089	0.138	0.090	0.086	0.042
成長機会「行政研修」	0.136	0.148	<u>0.224</u>	0.147	0.162	0.110
成長機会「自己研修」	<u>0.226</u>	0.130	<u>0.306</u>	<u>0.248</u>	0.119	0.192
成長機会「推薦研修」	0.168	<u>0.210</u>	<u>0.232</u>	<u>0.305</u>	<u>0.284</u>	<u>0.246</u>

【表 8-1-1-2-3 資質・能力習得度と個人特性（量的変数）との相関分析—高等学校】

	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
通算勤務経験年数	0.083	0.067	0.071	0.012	0.058	0.009
教育委員会通算勤務年数	0.003	0.026	-0.050	-0.081	0.013	-0.007
成長機会「情報共有」	0.112	0.167	0.084	0.176	0.117	-0.015
成長機会『学校事務職員との協働』	0.081	0.085	0.025	0.096	0.085	-0.025
成長機会「行政研修」	0.076	0.105	0.076	0.176	0.097	0.096
成長機会「自己研修」	0.153	0.137	0.182	<u>0.245</u>	0.166	0.130
成長機会「推薦研修」	0.023	<u>-0.229</u>	-0.199	0.093	-0.179	0.024

【表 8-1-1-2-4 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
通算勤務経験年数	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>

2) 学校組織・運営体制の特性

次に、学校組織・運営体制の特性（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（以下、「支援的関わり」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、相関は見られなかった。

(2) 資質・能力必要度

次に、資質・能力必要度と個人特性及び学校組織・運営体制の特性との関連性について検討する。

1) 個人特性

①質的変数

資質・能力必要度について、個人特性のうち質的変数（性別、副校長・教頭別）との関連を学校種別に見た結果（平均値の比較）が、【表8-2-1-1-1】～【表8-2-1-1-2】である。

T検定の結果、有意な関連が見られたものは、性別では、特別支援学校：「豊かな人間性」（女性>男性）のみであった。

また、副校長・教頭別では、中学校：「教育指導力」（副校長>教頭）であった。

【表8-2-1-1-1 資質・能力必要度：個人特性（質的変数）比較—中学校】

	男性		女性		副校長		教頭		
	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	4.63	0.38	4.71	0.30	4.56	0.38	4.65	0.37	
校長補佐力	4.76	0.34	4.74	0.34	4.73	0.32	4.76	0.34	
教育指導力	4.66	0.36	4.63	0.35	4.56	0.36	4.67	0.35	*
豊かな人間性	4.66	0.45	4.72	0.36	4.60	0.47	4.67	0.44	
外部連携力	4.63	0.44	4.61	0.40	4.64	0.39	4.63	0.44	
事務遂行力	4.60	0.46	4.61	0.47	4.70	0.36	4.59	0.47	*

*p<.05

【表8-2-1-1-2 資質・能力必要度：個人特性（質的変数）比較—特別支援学校】

	男性		女性		副校長		教頭		
	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	4.60	0.39	4.58	0.37	4.56	0.34	4.61	0.39	
校長補佐力	4.76	0.34	4.73	0.38	4.76	0.30	4.75	0.36	
教育指導力	4.63	0.36	4.60	0.34	4.57	0.38	4.63	0.35	
豊かな人間性	4.62	0.48	4.72	0.38	* 4.62	0.43	4.64	0.47	
外部連携力	4.57	0.45	4.55	0.42	4.53	0.41	4.57	0.45	
事務遂行力	4.53	0.47	4.56	0.45	4.53	0.43	4.53	0.47	

*p<.05

②量的変数

次に、個人特性のうち量的変数（通算経験年数、教育委員会通算勤務年数、成長機会）との関連を校種別に見た結果（相関分析）が、【表8-2-1-2-1】～【表8-2-1-2-4】である。

分析の結果、小学校で相関が認められた関係は、「職員指導力」－「情報共有」・「行政研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関）、「校長補佐力」－「推薦研修」（正の相関）、「教育指導力」－「推薦研修」（正の相関）、「豊かな人間性」－「推薦研修」（正の相関）、「外部連携力」－「情報共有」・「推薦研修」（いずれも正の相関）、「事務遂行力」－「推薦研修」（正の相関）であった。

中学校で相関が認められた関係は、「職員指導力」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関）、「校長補佐力」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（正の相関）、「教育指導力」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関）、「豊かな人間性」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「外部連携力」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「事務遂行力」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「推薦研修」（いずれも正の相関）であった。

高等学校で相関が認められた関係は、「職員指導力」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「校長補佐力」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「教育指導力」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「豊かな人間性」－「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「外部連携力」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「事務遂行力」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）であった。

特別支援学校で相関が認められた関係は、「職員指導力」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関）、「校長補佐力」－「情報共有」（正の相関）、「教育指導力」－「学校事務職員との協働」・「推薦研修」（いずれも正の相関）、「豊かな人間性」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関）、「外部連携力」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」（いずれも正の相関）であった。

【表 8-2-1-2-1 資質・能力必要度と個人特性（量的変数）との相関分析－小学校】

	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
通算勤務経験年数	-0.045	-0.067	-0.017	-0.046	-0.099	-0.071
教育委員会通算勤務年数	-0.088	0.007	-0.074	-0.127	-0.143	-0.189
成長機会「情報共有」	<u>0.200</u>	0.091	0.197	0.101	<u>0.214</u>	0.107
成長機会「学校事務職員との協働」	0.138	0.063	0.094	0.153	0.199	0.089
成長機会「行政研修」	<u>0.261</u>	0.162	0.088	0.119	0.174	0.127
成長機会「自己研修」	0.137	0.048	0.150	0.151	0.101	0.159
成長機会「推薦研修」	<u>0.284</u>	<u>0.313</u>	<u>0.338</u>	<u>0.207</u>	<u>0.322</u>	<u>0.329</u>

【表 8-2-1-2-2 資質・能力必要度と個人特性（量的変数）との相関分析－中学校】

	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
通算勤務経験年数	-0.002	0.010	-0.026	-0.053	-0.020	-0.029
教育委員会通算勤務年数	0.046	0.108	0.016	0.077	0.037	0.073
成長機会「情報共有」	<u>0.303</u>	<u>0.278</u>	<u>0.342</u>	<u>0.246</u>	<u>0.313</u>	<u>0.228</u>
成長機会「学校事務職員との協働」	<u>0.234</u>	0.199	0.166	<u>0.209</u>	0.191	<u>0.275</u>
成長機会「行政研修」	<u>0.281</u>	<u>0.293</u>	<u>0.355</u>	<u>0.220</u>	<u>0.250</u>	0.184
成長機会「自己研修」	<u>0.278</u>	<u>0.228</u>	<u>0.329</u>	<u>0.260</u>	<u>0.206</u>	0.174
成長機会「推薦研修」	<u>0.288</u>	<u>0.354</u>	<u>0.361</u>	0.156	0.179	<u>0.212</u>

【表 8-2-1-2-3 資質・能力必要度と個人特性（量的変数）との相関分析—高等学校】

	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
通算勤務経験年数	-0.067	-0.058	0.017	-0.048	-0.028	-0.072
教育委員会通算勤務年数	0.021	-0.070	0.008	0.106	-0.029	0.147
成長機会「情報共有」	<u>0.293</u>	<u>0.289</u>	<u>0.336</u>	0.163	<u>0.333</u>	<u>0.221</u>
成長機会「学校事務職員との協働」	<u>0.214</u>	<u>0.236</u>	<u>0.211</u>	0.199	<u>0.221</u>	0.157
成長機会「行政研修」	<u>0.314</u>	<u>0.260</u>	<u>0.324</u>	<u>0.225</u>	<u>0.222</u>	<u>0.209</u>
成長機会「自己研修」	<u>0.232</u>	<u>0.240</u>	<u>0.229</u>	<u>0.276</u>	<u>0.261</u>	<u>0.257</u>
成長機会「推薦研修」	0.001	0.017	0.175	-0.038	-0.133	0.017

【表 8-2-1-2-4 資質・能力必要度と個人特性（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
通算勤務経験年数	0.004	0.010	0.008	-0.082	0.001	-0.022
教育委員会通算勤務年数	-0.026	0.045	-0.054	-0.094	-0.006	-0.003
成長機会「情報共有」	<u>0.211</u>	<u>0.222</u>	0.167	<u>0.233</u>	<u>0.200</u>	0.179
成長機会「学校事務職員との協働」	<u>0.224</u>	0.193	<u>0.212</u>	<u>0.282</u>	<u>0.203</u>	0.171
成長機会「行政研修」	<u>0.208</u>	0.146	0.075	<u>0.218</u>	0.197	0.141
成長機会「自己研修」	<u>0.201</u>	0.093	0.182	<u>0.315</u>	0.154	0.141
成長機会「推薦研修」	0.178	0.070	<u>0.200</u>	<u>0.287</u>	0.082	0.061

2) 学校組織・運営体制の特性

次に、学校組織・運営体制の特性（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、支援的関わり）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、相関は見られなかった。

(3) 職員指導

次に、職員指導と個人特性及び学校組織・運営体制の特性との関連性について検討する。

1) 個人特性

①質的変数

職員指導について、個人特性のうち質的変数（性別、副校長・教頭別）との関連を学校種別に平均値の比較を行った。T検定の結果、性別、副校長・教頭別とも、いずれの学校種においても有意な関連は見られなかった。

②量的変数

次に、個人特性のうち量的変数（通算経験年数、教育委員会通算勤務年数、成長機会）との関連を校種別に見た結果（相関分析）が、【表 8-3-1-2-1】～【表 8-3-1-2-4】である。

分析の結果、小学校で相関が認められた関係は、「進行管理」－「情報共有」・「行政研修」・「自

己研修」・「推薦研修」(いずれも正の相関),「信頼構築」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」(いずれも正の相関),「例外支援」－「行政研修」・「自己研修」(いずれも正の相関)であった。

中学校で相関が認められた関係は,「進行管理」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」(いずれも正の相関),「信頼構築」－「情報共有」・「自己研修」(いずれも正の相関),「例外支援」－「情報共有」・「推薦研修」(いずれも正の相関)であった。

高等学校で相関が認められた関係は,「進行管理」－「情報共有」(正の相関)であった。

特別支援学校で相関が認められた関係は,「進行管理」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「自己研修」・「推薦研修」(いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関),「信頼構築」－「情報共有」・「自己研修」・「推薦研修」(いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関),「例外支援」－「自己研修」・「推薦研修」(いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関)であった。

【表 8-3-1-2-1 職員指導と個人特性(量的変数)との相関分析—小学校】

	進行管理	信頼構築	例外支援
通算勤務経験年数	0.169	0.132	0.054
教育委員会通算勤務年数	-0.178	-0.161	-0.072
成長機会「情報共有」	<u>0.224</u>	<u>0.253</u>	0.188
成長機会「学校事務職員との協働」	0.074	0.144	0.055
成長機会「行政研修」	<u>0.377</u>	<u>0.273</u>	<u>0.230</u>
成長機会「自己研修」	<u>0.261</u>	<u>0.211</u>	<u>0.207</u>
成長機会「推薦研修」	<u>0.268</u>	0.163	0.136

【表 8-3-1-2-2 職員指導と個人特性(量的変数)との相関分析—中学校】

	進行管理	信頼構築	例外支援
通算勤務経験年数	0.058	-0.014	-0.040
教育委員会通算勤務年数	-0.124	-0.148	-0.049
成長機会「情報共有」	<u>0.279</u>	<u>0.210</u>	<u>0.267</u>
成長機会「学校事務職員との協働」	0.150	0.128	0.133
成長機会「行政研修」	<u>0.235</u>	0.120	0.174
成長機会「自己研修」	<u>0.257</u>	<u>0.233</u>	0.172
成長機会「推薦研修」	<u>0.261</u>	0.166	<u>0.345</u>

【表 8-3-1-2-3 職員指導と個人特性(量的変数)との相関分析—高等学校】

	進行管理	信頼構築	例外支援
通算勤務経験年数	0.078	0.043	0.028
教育委員会通算勤務年数	-0.003	0.031	0.028
成長機会「情報共有」	<u>0.204</u>	0.097	0.053
成長機会「学校事務職員との協働」	0.140	0.090	0.062
成長機会「行政研修」	0.173	0.108	0.028
成長機会「自己研修」	0.138	0.079	-0.023
成長機会「推薦研修」	-0.023	0.169	0.022

【表 8-3-1-2-4 職員指導と個人特性（量的変数）との相関分析—特別支援学校】

	進行管理	信頼構築	例外支援
通算勤務経験年数	0.134	0.079	0.093
教育委員会通算勤務年数	0.015	-0.025	0.058
成長機会「情報共有」	<u>0.289</u>	<u>0.233</u>	0.143
成長機会「学校事務職員との協働」	<u>0.203</u>	0.176	0.092
成長機会「行政研修」	0.157	0.174	0.055
成長機会「自己研修」	<u>0.243</u>	<u>0.250</u>	<u>0.240</u>
成長機会「推薦研修」	<u>0.571</u>	<u>0.441</u>	<u>0.492</u>

2) 学校組織・運営体制の特性

次に、学校組織・運営体制の特性（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，支援的関わり）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，相関は見られなかった。

（4）職務満足度

最後に，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について検討する。

1) 個人特性

①質的変数

職務満足度について，個人特性のうち質的変数（性別，副校長・教頭別）との関連を学校種別に平均値の比較を行った。T検定の結果，性別については，いずれの学校種においても有意な関連は見られなかった。

また，副校長・教頭別では，中学校：「仕事関連満足」・「勤務条件満足」（いずれも，教頭＞副校長），高等学校：「勤務条件満足」（教頭＞副校長）であった。その結果を【表 8-4-1-1-1】～【表 8-4-1-1-2】に示す。

【表 8-4-1-1-1 職務満足度：個人特性（質的変数）比較—中学校】

	男性		女性		副校長		教頭		
	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	3.72	0.68	3.64	0.64	3.51	0.77	3.74	0.66	*
関係性満足	3.96	0.53	4.03	0.54	3.90	0.63	3.97	0.52	
学校状態満足	3.93	0.70	3.95	0.76	3.84	0.77	3.94	0.69	
勤務条件満足	2.78	0.82	2.69	0.92	2.51	0.88	2.80	0.82	*

*p<.05

【表 8-4-1-1-2 職務満足度：個人特性（質的変数）比較—高等学校】

	男性		女性		副校長		教頭		
	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	3.67	0.67	3.77	0.76	3.67	0.78	3.68	0.65	
関係性満足	3.87	0.55	3.95	0.48	3.83	0.53	3.88	0.55	
学校状態満足	3.77	0.78	3.71	0.87	3.82	0.73	3.75	0.81	
勤務条件満足	2.77	0.86	2.53	0.96	2.53	0.92	2.81	0.85	**

**p<.01

②量的変数

次に、個人特性のうち量的変数（通算経験年数，教育委員会通算勤務年数，成長機会）との関連を校種別に見た結果（相関分析）が，【表 8-4-1-2-1】～【表 8-4-1-2-4】である。

分析の結果，小学校で相関が認められた関係は，「仕事関連満足」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「行政研修」は中程度の相関），「関係性満足」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関），「学校状態満足」－「教育委員会通算経験年数」（負の相関）・「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関），「勤務条件満足」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関）であった。

中学校で相関が認められた関係は，「仕事関連満足」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関），「関係性満足」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関），「学校状態満足」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関），「勤務条件満足」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関）であった。

高等学校で相関が認められた関係は，「仕事関連満足」－「情報共有」・「自己研修」（いずれも正の相関），「関係性満足」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」（いずれも正の相関。「情報共有」は中程度の相関）であった。

特別支援学校で相関が認められた関係は，「仕事関連満足」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関），「関係性満足」－「情報共有」・「学校事務職員との協働」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は高い程度の相関），「学校状態満足」－「情報共有」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関），「勤務条件満足」－「情報共有」・「行政研修」・「自己研修」・「推薦研修」（いずれも正の相関。「推薦研修」は中程度の相関）であった。

【表 8-4-1-2-1 職務満足度と個人特性（量的変数）との相関分析—小学校】

	仕事関連満足	関係性満足	学校状態満足	勤務条件満足
通算勤務経験年数	0.079	-0.042	-0.023	-0.022
教育委員会通算勤務年数	-0.102	-0.122	<u>-0.301</u>	-0.073
成長機会「情報共有」	<u>0.395</u>	<u>0.392</u>	<u>0.283</u>	<u>0.322</u>
成長機会「学校事務職員との協働」	0.148	<u>0.371</u>	0.150	0.163
成長機会「行政研修」	<u>0.370</u>	<u>0.395</u>	<u>0.301</u>	<u>0.255</u>
成長機会「自己研修」	<u>0.349</u>	<u>0.262</u>	<u>0.232</u>	<u>0.272</u>
成長機会「推薦研修」	<u>0.460</u>	<u>0.262</u>	<u>0.337</u>	<u>0.338</u>

【表 8-4-1-2-2 職務満足度と個人特性（量的変数）との相関分析—中学校】

	仕事関連満足	関係性満足	学校状態満足	勤務条件満足
通算勤務経験年数	-0.015	-0.094	-0.059	-0.018
教育委員会通算勤務年数	-0.004	-0.011	-0.044	0.075
成長機会「情報共有」	<u>0.313</u>	<u>0.327</u>	<u>0.219</u>	<u>0.202</u>
成長機会「学校事務職員との協働」	0.191	<u>0.353</u>	0.191	0.151
成長機会「行政研修」	<u>0.279</u>	<u>0.270</u>	<u>0.234</u>	<u>0.273</u>
成長機会「自己研修」	<u>0.347</u>	<u>0.378</u>	<u>0.256</u>	<u>0.221</u>
成長機会「推薦研修」	<u>0.383</u>	<u>0.417</u>	<u>0.423</u>	<u>0.224</u>

【表 8-4-1-2-3 職務満足度と個人特性（量的変数）との相関分析—高等学校】

	仕事関連満足	関係性満足	学校状態満足	勤務条件満足
通算勤務経験年数	-0.097	-0.100	0.099	-0.129
教育委員会通算勤務年数	0.029	0.084	0.024	0.052
成長機会「情報共有」	<u>0.283</u>	<u>0.409</u>	0.161	0.125
成長機会「学校事務職員との協働」	0.189	<u>0.367</u>	0.156	0.109
成長機会「行政研修」	0.188	<u>0.290</u>	0.050	0.159
成長機会「自己研修」	<u>0.256</u>	<u>0.322</u>	0.076	0.163
成長機会「推薦研修」	0.193	0.157	0.085	-0.003

【表 8-4-1-2-4 職務満足度と個人特性（量的変数）との相関分析—特別支援学校】

	仕事関連満足	関係性満足	学校状態満足	勤務条件満足
通算勤務経験年数	0.011	-0.007	0.025	0.039
教育委員会通算勤務年数	0.038	0.044	0.083	0.116
成長機会「情報共有」	<u>0.319</u>	<u>0.357</u>	<u>0.369</u>	<u>0.237</u>
成長機会「学校事務職員との協働」	<u>0.253</u>	<u>0.340</u>	0.172	0.161
成長機会「行政研修」	<u>0.315</u>	<u>0.295</u>	0.196	<u>0.236</u>
成長機会「自己研修」	<u>0.268</u>	<u>0.338</u>	<u>0.330</u>	<u>0.220</u>
成長機会「推薦研修」	<u>0.519</u>	<u>0.608</u>	<u>0.569</u>	<u>0.443</u>

2) 学校組織・運営体制の特性

次に、学校組織・運営体制の特性（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，支援的関わり）との関連を校種別に見た結果（相関分析）が，【表8-4-2-1】～【表8-4-2-4】である。

分析の結果，小学校で相関が認められた関係は，「仕事関連満足」－「情緒的サポート」（正の相関），「関係性満足」－「積極的行動」・「戦略的行動」・「情動的サポート」・「道具的サポート」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関），「勤務条件満足」－「戦略的行動」・「情動的サポート」・「道具的サポート」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関）であった。

中学校で相関が認められた関係は，「仕事関連満足」－「積極的行動」・「戦略的行動」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関），「関係性満足」－「積極的行動」・「戦略的行動」・「情動的サポート」・「道具的サポート」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関。「積極的行動」・「戦略的行動」・「情緒的サポート」は中程度の相関），「学校状態満足」－「戦略的行動」（正の相関），「勤務条件満足」－「戦略的行動」・「情動的サポート」・「道具的サポート」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関）であった。

高等学校で相関が認められた関係は，「仕事関連満足」－「積極的行動」・「戦略的行動」・「道具的サポート」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関），「関係性満足」－「積極的行動」・「戦略的行動」・「情動的サポート」・「道具的サポート」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関。「積極的行動」・「戦略的行動」・「情緒的サポート」は中程度の相関），「勤務条件満足」－「積極的行動」・「戦略的行動」・「道具的サポート」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関）であった。

特別支援学校で相関が認められた関係は，「仕事関連満足」－「戦略的行動」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関），「関係性満足」－「積極的行動」・「戦略的行動」・「情動的サポート」・「道具的サポート」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関），「勤務条件満足」－「積極的行動」・「戦略的行動」・「情動的サポート」・「道具的サポート」・「情緒的サポート」（いずれも正の相関）であった。

【表8-4-2-1 職務満足度と学校組織・運営体制の特性との相関分析－小学校】

	仕事関連満足	関係性満足	学校状態満足	勤務条件満足
常勤教員数	-0.039	0.014	-0.098	-0.145
副校長・教頭数	0.017	0.064	0.061	0.030
主幹教諭数	-0.058	-0.025	0.015	-0.114
学校事務職員の行動「積極的行動」	0.152	<u>0.388</u>	0.173	0.179
学校事務職員の行動「戦略的行動」	0.165	<u>0.398</u>	0.155	<u>0.221</u>
支援的関わり「情動的サポート」	0.102	<u>0.321</u>	0.164	<u>0.225</u>
支援的関わり「道具的サポート」	0.154	<u>0.291</u>	0.145	<u>0.217</u>
支援的関わり「情緒的サポート」	<u>0.212</u>	<u>0.397</u>	0.174	<u>0.229</u>

【表 8-4-2-2 職務満足度と学校組織・運営体制の特性との相関分析—中学校】

	仕事関連満足	関係性満足	学校状態満足	勤務条件満足
常勤教員数	0.026	0.013	-0.065	-0.064
副校長・教頭数	0.054	0.037	-0.056	0.099
主幹教諭数	-0.137	-0.073	-0.080	-0.167
学校事務職員の行動「積極的行動」	<u>0.206</u>	<u>0.415</u>	0.155	0.261
学校事務職員の行動「戦略的行動」	<u>0.239</u>	<u>0.434</u>	<u>0.213</u>	<u>0.246</u>
支援的関わり「情動的サポート」	0.186	<u>0.350</u>	0.152	<u>0.240</u>
支援的関わり「道具的サポート」	0.177	<u>0.345</u>	0.120	<u>0.264</u>
支援的関わり「情緒的サポート」	<u>0.217</u>	<u>0.435</u>	0.160	<u>0.244</u>

【表 8-4-2-3 職務満足度と学校組織・運営体制の特性との相関分析—高等学校】

	仕事関連満足	関係性満足	学校状態満足	勤務条件満足
常勤教員数	-0.027	-0.023	0.105	-0.051
副校長・教頭数	-0.002	0.025	0.058	0.062
主幹教諭数	-0.014	-0.067	0.015	-0.125
学校事務職員の行動「積極的行動」	<u>0.264</u>	<u>0.407</u>	0.167	<u>0.258</u>
学校事務職員の行動「戦略的行動」	<u>0.220</u>	<u>0.407</u>	0.158	<u>0.262</u>
支援的関わり「情動的サポート」	0.187	<u>0.357</u>	0.121	0.189
支援的関わり「道具的サポート」	<u>0.214</u>	<u>0.369</u>	0.157	<u>0.308</u>
支援的関わり「情緒的サポート」	<u>0.257</u>	<u>0.436</u>	0.197	<u>0.260</u>

【表 8-4-2-4 職務満足度と学校組織・運営体制の特性との相関分析—特別支援学校】

	仕事関連満足	関係性満足	学校状態満足	勤務条件満足
常勤教員数	-0.106	-0.017	-0.148	-0.116
副校長・教頭数	-0.048	-0.006	-0.072	0.053
主幹教諭数	-0.060	-0.022	-0.095	-0.141
学校事務職員の行動「積極的行動」	0.196	<u>0.257</u>	0.188	<u>0.262</u>
学校事務職員の行動「戦略的行動」	<u>0.227</u>	<u>0.267</u>	0.199	<u>0.263</u>
支援的関わり「情動的サポート」	0.153	<u>0.276</u>	0.124	<u>0.214</u>
支援的関わり「道具的サポート」	0.184	<u>0.255</u>	0.174	<u>0.298</u>
支援的関わり「情緒的サポート」	<u>0.245</u>	<u>0.301</u>	0.161	<u>0.276</u>

*最後となるが、本調査に御協力いただいた全国公立学校教頭会、全国高等学校教頭・副校長会、調査に御回答いただいた副校長・教頭の皆様に感謝申し上げる次第である。

(藤原文雄，諏訪英広，久我直人，浅野良一，安藤知子，大竹晋吾，北神正行)

【参考文献】

- ・伊藤和衛, 佐々木渡共著『学校管理：校長・教頭の職務』高陵社書店, 1961。
- ・梅澤実「小学校教師はどこで育つか」岩田康之・別惣淳二・諏訪英広編著『小学校教師に何が必要かーコンピューターをデータから考えるー』東京学芸大学出版会, 112-128, 2013。
- ・大林正史・佐古秀一・江川克弘「将来の学校経営に必要とされる校長・教頭職の知識・スキルに関する研究ー校長・教頭を対象とした自由記述式の質問紙調査の結果からー」『鳴門教育大学学校教育研究紀要』(29), 21-29, 2015。
- ・岡崎公典「公立小学校・中学校における学校経営事務遂行の構造(1)ー事務職と教頭職の職務担当意識の比較分析ー」『兵庫教育大学研究紀要. 第1分冊, 学校教育・幼児教育・障害児教育』8, 75-86, 1987。
- ・小島弘道・川上修治「高等学校教頭のリーダーシップに関する実証的研究」筑波大学教育学系論集 13(2), 95-135, 1989。
- ・小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂, 2004。
- ・学校経営支援システム研究会(代表: 兵庫県立大学教授 清原正義)「学校経営支援システム研究会報告書ー教員の事務負担を軽減し, 学校経営を確立する効率的・効果的な事務処理体制の在り方についてー」2008。
- ・勝野正章「教育政策決定における職能団体としての教頭会の役割」『学校運営』2010年1月号, 6-11, 2010。
- ・川村光「管理職への移行期における教職アイデンティティの再構築ー小学校校長のライフヒストリーに注目してー」『教育総合研究叢書』5, 1-15, 2013。
- ・清原正義『学校事務職員制度の研究』学事出版, 1998。
- ・熊丸真太郎「大学院に対する校長の期待」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂, 205-220, 2004。
- ・紅林伸幸「教師のライフサイクルにおける危機ー中堅教師の憂鬱ー」油布佐和子編『教師の現在・教職の未来ーあすの教師像を模索するー』教育出版, 32-50, 1999。
- ・高妻紳二郎『教頭職の新しい実務課題』教育開発研究所, 2011。
- ・河野銀子・村松泰子編著『高校の「女性」校長が少ないのはなぜか』学文社, 2011。
- ・国立教育政策研究所『小学校・中学校の学校事務職員の職務と専門的力量に関する調査報告書』2015。
- ・相良維一『教頭の職務と権限』明治図書出版, 1963。
- ・佐藤晴雄『新版 教頭読本ーこれからの学校経営に求められる教頭の役割と実務ー』教育開発研究所, 2004。
- ・白石裕編著『学校管理職に求められる力量とは何か: 大学院における養成・研修の実態と課題(早稲田教育叢書: 27)』学文社, 2009。
- ・女子教育問題研究会編『女性校長のキャリア形成ー公立小学校・中学校校長 554 人の声を聞くー』尚学社, 2009。
- ・信実洋介・淵上克義・山本力「学校管理職の職務上のストレスと職務満足感に関する調査研究」『日本教育心理学会総会発表論文集』(46), 672, 2004。
- ・皇晃之, 対村恵裕, 岩下新太郎, 中島直忠, 伊藤光威, 内堀玉男, 榊田久雄, 牧昌見, 木村 力雄, 藤枝静正, 荒木広, 佐々木輝雄「(9) 学校経営部会: 教頭職に関する調査: 教頭自身の意識を中心として」『日本教育学会大会研究発表要項』21, 75-76, 1962。
- ・皇晃之編著『教育経営の実態』高陵社書店, 1971。
- ・諏訪英広「教員社会におけるソーシャルサポートに関する研究: ポジティブ及びネガティブな側面の分析」『日本教育経営学会紀要』(46), 78-92, 2004。
- ・全国公立学校教頭会調査部『教頭の職務』全国公立学校教頭会, 1979。
- ・全国公立学校教頭会二十周年記念誌編集委員会『教頭ー全国公立学校教頭会結成二十年ー』全国公立学校教頭会, 1979。

- ・全国公立学校教頭会調査部『教頭の職務－改定版－』全国公立学校教頭会，1984。
- ・全国公立学校教頭会編『学校を改善する－教頭の指導助言実践事例集－』学校運営研究会，1988。
- ・曾余田浩史・熊丸真太郎・織田泰幸・金川舞貴子・友田美智子「学校管理職養成のための大学院への期待－教頭調査を中心に－」『中国四国教育学会 教育学研究紀要』48(1)，440-451，2002。
- ・高瀬智子「学校管理職・指導主事志向に関する要因分析（概要）－東京都公立学校管理職・教員，指導主事の調査を通して－」『政策研究大学院大学教育政策プログラム ポリシーペーパー概要集』NO. 5，2015。
- ・高野桂一著『教頭／教務・学年・教科主任の役割』明治図書出版，1967。
- ・高野良子・明石要一「女性校長のキャリア形成の分析：職業生活と意識に関する全国調査を中心として」『千葉大学教育学部研究紀要(第1部)』40，139-156，1992。
- ・高野良子『女性校長の登用とキャリアに関する研究－戦前期から1980年代までの公立小学校を対象として－』，風間書房，2006。
- ・辻信吉・森隆夫「教頭職に関する調査－学校管理を中心として－」『国立教育研究所紀要』(44)，1-48，1965。
- ・中留武昭『教育改革時代における教頭の職務と役割：実践的研究の成果から』学校運営研究会，2000。
- ・露口健司『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版，2008。
- ・露口健司『学校組織の信頼』大学教育出版，2012。
- ・名越清家「教師の「ライフヒストリー」に関する一考察：「教師への過程」「重要な他者」「教育的信念」「学校観・教師観」等を基軸として」『福井大学教育地域科学部紀要』第IV部，教育科学 63，35-78，2007。
- ・浜田博文『「学校の自律性」と校長の新たな役割』一藝社，2007。
- ・浜田博文「校長が必要を感じている力量」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂，174，2004。
- ・藤田英典「教頭の役割と課題－組織社会学の視点から－」『学校経営』41(11)，6-14，1996。
- ・藤原文雄「教頭職の職務と力量形成に関する研究(1)－高等学校等教頭に対するパイロット調査報告－」『静岡大学教育実践総合センター紀要』11，121-135，2005。
- ・藤原文雄『「学びの環境デザイナー」としての学校事務職員』学事出版，2011。
- ・淵上克義「魅力的な学校づくりと校長・教頭のリーダーシップ」『教育と医学』60(2)，123-129，2012。
- ・淵上克義「教師による影響力の受容が組織活動認知に及ぼす効果：校長と教頭の影響力の比較・検討」研究集録 120，161-170，2002。
- ・前田文子「東京都公立小学校・中学校副校長のバーンアウト発現に関わる要因分析とその対策」『政策研究大学院大学教育政策プログラム ポリシーペーパー概要集』NO. 4，2013。
- ・牧昌見『学校経営と教頭の役割』ぎょうせい，1975。
- ・松尾睦『成長する管理職：優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』東洋経済新報社，2013。
- ・南本長穂・渡部佳世「女性教師の教頭職就任と教職意識－女性教師の職業的社会的化－」『愛媛大学教育学部紀要 第I部 教育科学』43(1)，1-24，1996。
- ・元兼正浩「校長・教頭任用制度の今日的状況と課題－2000年度全国調査の結果から－」福岡教育大学紀要 第4分冊 教職科編 (50)，81-90，2001。
- ・元兼正浩「自治体における学校管理職の資質力量向上施策の限界と可能性：「校長人事経済学」の視点からの提案」『日本教育行政学会年報』(29)，51-67，2003。

調査票

副校長・教頭の職務状況に関する調査

平成 27 年 10 月

国立教育政策研究所

I. あなたの勤務されている学校についての質問です。

- (1) あなたの勤務されている学校は以下のうちどれですか。適切な番号を選び○で囲んでください。(小中一貫教育校, 中高一貫教育校で兼務発令を受けている場合には本務校について記入してください。)
1. 小学校 2. 中学校 3. 高等学校 4. 中等教育学校(前期課程)
5. 中等教育学校(後期課程) 6. 特別支援学校
- (2) ☆「3. 高等学校」勤務の方のみお答えください。あなたの勤務されている学校は以下のうちどれですか。適切な番号を選び○で囲んでください。
1. 全日制 2. 定時制 3. 通信制
- (3) ☆「6. 特別支援学校」勤務の方のみお答えください。あなたの勤務されている学校は以下のうちどれですか。適切な番号を選び○で囲んでください。
1. 単一の障害種別を対象 2. 複数の障害種別を対象
- (4) あなたの学校には分校, 分教室はありますか。設置されているもの全てを選び番号を○で囲んでください。
1. 分校 2. 分教室
- (5) あなたが副校長・教頭として担当しているのは以下のうちどれですか。当てはまるもの全てを選び番号を○で囲んでください。
1. 本校 2. 分校 3. 分教室
- (6) 以下の(a)から(g)の質問について, 空欄にはそれぞれの人数を, 当てはまる番号には○を付けてください。ここでは, 本校・分校・分教室併せての数値を御記入ください。(数値は平成27年5月1日現在で御記入ください。)
- (a) 副校長・教頭数(あなたも含む。) ()人
- (b) あなたは副校長, 教頭のいずれですか。
1. 副校長 2. 教頭 ※准校長は「1. 副校長」と回答してください。
- (c) あなたの学校の学校事務職員の任用形態(複数の任用形態の学校事務職員が配属されている場合には, 典型的な任用形態)の番号を一つ選び○で囲んでください。
1. 一般行政採用(一般行政職員として採用され, 多様な部局に勤務する)
2. 教育行政採用(教育委員会及び学校等を中心に勤務する)
3. 学校事務採用(学校を中心に勤務する)
4. その他
- (d) 常勤の都道府県費負担学校事務職員(正規, 臨時, 再任用含む) ()人
- (e) 配置されている常勤の都道府県費負担学校事務職員全て(正規, 臨時, 再任用含む)の「事務職員としての学校における通算勤務経験(臨時常勤雇用の年数を含む)」別の人数を次の表に記入してください。(事務長も含む)

経験年数	人 数
1. 3年以内	() 人
2. 4年～10年以内	() 人
3. 11年～20年以内	() 人
4. 21年～30年以内	() 人
5. 31年以上	() 人

(f) ☆都道府県立学校勤務の方のみお答えください。あなたの学校の事務長の「事務職員としての学校における通算勤務経験（臨時常勤雇用の年数を含む）」年数は何年ですか。適切な番号を選び○で囲んでください。

1. 3年以内 2. 4年～10年以内 3. 11年～20年以内
4. 21年～30年以内 5. 31年以上

(g) ☆市町村立学校勤務の方のみお答えください。

市町村費負担学校事務職員数（常勤・非常勤を問わず） () 人

(7) あなたが担当する学校（本校，分校，分教室。※質問（5）で選択したもの）における次の（a）から（f）の項目について，それぞれの人数を（ ）内に御記入ください。存在しない場合は0としてください。例えば，本校と分教室の両方を担当している場合には両方を併せた数値を，本校のみの場合には本校のみの数値を，分校のみの場合には分校のみの数値を御記入ください。（数値は平成27年5月1日現在で御記入ください。）

- (a) 主幹教諭数 () 人
(b) 常勤教員数（講師・再任用を含む） () 人
(c) 非常勤教員 () 人
(d) 教員以外の職員（常勤・非常勤を問わず） () 人
(e) 児童・生徒数 () 人
(f) 学級数（全学年・特別支援学級を含む） () 学級

II. 副校長・教頭に必要な知識，資質・能力に関する質問です。

【質問1】副校長・教頭にはどのような知識，資質・能力が必要だとお考えですか。以下の（1）～（34）の項目について，「1：全く必要でない」－「2：余り必要でない」－「3：どちらともいえない」－「4：ある程度必要である」－「5：とても必要である」の5段階の中で，最も当てはまる番号を選び○で囲んでください。

- | | 全く必要でない | 余り必要でない | どちらともいえない | ある程度必要である | とても必要である |
|-----------------------|---------|---------|-----------|-----------|----------|
| (1) 教育に関する信念や理念 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

	全く必要でない	余り必要でない	どちらともいえない	ある程度必要である	とても必要である
(2) 勤務する校種の子供・教育・組織に関する知識 …	1	2	3	4	5
(3) 教育課程, 教科指導, 生徒指導等の専門性 ……	1	2	3	4	5
(4) 国, 地方の教育施策に関する知識 ……	1	2	3	4	5
(5) 校長の方針を理解する力 ……	1	2	3	4	5
(6) 校長の考えを職員に伝える力 ……	1	2	3	4	5
(7) 校長に必要な情報を伝える力 ……	1	2	3	4	5
(8) 校長に意見を具申する力 ……	1	2	3	4	5
(9) 経営ビジョンを構想する力 ……	1	2	3	4	5
(10) 管理職としての自覚・使命感 ……	1	2	3	4	5
(11) 主幹教諭・主任等と連携する力 ……	1	2	3	4	5
(12) 事務職員と連携する力 ……	1	2	3	4	5
(13) 豊かな人間性 ……	1	2	3	4	5
(14) 心身の健康を維持する力 ……	1	2	3	4	5
(15) 人間愛・教育愛 ……	1	2	3	4	5
(16) 教育法規(勤務・サービス等含む)に関する知識 ……	1	2	3	4	5
(17) 文書処理能力 ……	1	2	3	4	5
(18) 施設管理や会計管理に関する知識 ……	1	2	3	4	5
(19) 計画的な事務遂行能力 ……	1	2	3	4	5
(20) 危機管理能力 ……	1	2	3	4	5
(21) 校内外の情報を把握し整理する力 ……	1	2	3	4	5
(22) 人間関係調整力 ……	1	2	3	4	5
(23) 校長のビジョンを具現化し実践する力 ……	1	2	3	4	5
(24) 教職員を指導する力 ……	1	2	3	4	5
(25) 学校の状況に応じた対応力 ……	1	2	3	4	5
(26) 教職員をまとめていく力 ……	1	2	3	4	5
(27) 校内の協働的な雰囲気を作る力 ……	1	2	3	4	5
(28) 教職員の適性を見極めて仕事を割り振る能力 ……	1	2	3	4	5
(29) 教員以外の職種と連携する力 ……	1	2	3	4	5
(30) 教職員の評価・フィードバック力 ……	1	2	3	4	5
(31) 教員の指導力を高める力 ……	1	2	3	4	5
(32) 外部からの苦情処理対応能力 ……	1	2	3	4	5
(33) 外部との渉外・調整・連携する力 ……	1	2	3	4	5
(34) 教育委員会と渉外・調整・連携する力 ……	1	2	3	4	5

【質問2】あなた御自身は、以下の(1)～(34)の項目で示す知識、資質・能力に関して、どの程度身に付けていると思われますか。「1:全く身に付けていない」－「2:余り身に付

けていない」－「3：どちらともいえない」－「4：ある程度身に付けている」－「5：とても身に付けている」の5段階の中で、最も当てはまる番号を選び○で囲んでください。

	全く身に付けていない	余り身に付けていない	どちらともいえない	ある程度身に付けている	とても身に付けている
(1) 教育に関する信念や理念	1	2	3	4	5
(2) 勤務する校種の子供・教育・組織に関する知識	1	2	3	4	5
(3) 教育課程，教科指導，生徒指導等の専門性	1	2	3	4	5
(4) 国，地方の教育施策に関する知識	1	2	3	4	5
(5) 校長の方針を理解する力	1	2	3	4	5
(6) 校長の考えを職員に伝える力	1	2	3	4	5
(7) 校長に必要な情報を伝える力	1	2	3	4	5
(8) 校長に意見を具申する力	1	2	3	4	5
(9) 経営ビジョンを構想する力	1	2	3	4	5
(10) 管理職としての自覚・使命感	1	2	3	4	5
(11) 主幹教諭・主任等と連携する力	1	2	3	4	5
(12) 事務職員と連携する力	1	2	3	4	5
(13) 豊かな人間性	1	2	3	4	5
(14) 心身の健康を維持する力	1	2	3	4	5
(15) 人間愛・教育愛	1	2	3	4	5
(16) 教育法規（勤務・サービス等含む）に関する知識	1	2	3	4	5
(17) 文書処理能力	1	2	3	4	5
(18) 施設管理や会計管理に関する知識	1	2	3	4	5
(19) 計画的な事務遂行能力	1	2	3	4	5
(20) 危機管理能力	1	2	3	4	5
(21) 校内外の情報を把握し整理する力	1	2	3	4	5
(22) 人間関係調整力	1	2	3	4	5
(23) 校長のビジョンを具現化し実践する力	1	2	3	4	5
(24) 教職員を指導する力	1	2	3	4	5
(25) 学校の状況に応じた対応力	1	2	3	4	5
(26) 教職員をまとめていく力	1	2	3	4	5
(27) 校内の協働的な雰囲気を作る力	1	2	3	4	5
(28) 教職員の適性を見極めて仕事を割り振る能力	1	2	3	4	5
(29) 教員以外の職種と連携する力	1	2	3	4	5
(30) 教職員の評価・フィードバック力	1	2	3	4	5
(31) 教員の指導力を高める力	1	2	3	4	5
(32) 外部からの苦情処理対応能力	1	2	3	4	5
(33) 外部との渉外・調整・連携する力	1	2	3	4	5
(34) 教育委員会と渉外・調整・連携する力	1	2	3	4	5

【質問3】【質問2】の(1)～(34)の項目のうち、あなたが仮に副校長・教頭になる前に大学院に派遣されたとしたら、特に大学院で学んで身に付けておけばよいと思う資質・能力を五つ選び、その番号を御記入ください。

回答欄					
-----	--	--	--	--	--

Ⅲ. 副校長・教頭への志望動機と職能成長のための有益な機会に関する質問です。

【質問4】あなたが、副校長・教頭になろうと思い始めた時期は何歳ぐらいのことですか。以下の1～7のうち適切な番号を選び○で囲んでください。

1. 20歳代 2. 30歳代前半 3. 30歳代後半 4. 40歳代前半
5. 40歳代後半 6. 50歳代前半 7. 50歳代後半

【質問5】あなたが、副校長・教頭になろうと思い始めたときのあなたの職・勤務先等について、以下の1～6のうち適切な番号を選び○で囲んでください。

1. 教諭 2. 主幹教諭 3. 指導教諭
4. 教育委員会（教育センター等含む） 5. 知事部局勤務 6. その他

※「1. 教諭」を選択された場合には、そのときに担当されていたものについて、以下の1～9のうち適切な番号を選び○で囲んでください。

1. 教務主任 2. 研修主任 3. 学年主任
4. 生徒指導主事・主任 5. 進路指導主事 6. 農場長・学科主任
7. 部主事 8. その他（ ） 9. 特になし

【質問6】あなたが、副校長・教頭になろうと思い始めたきっかけや理由はどのようなものですか。以下の(1)～(13)のうち当てはまる番号を全て○で囲んでください。

- (1) 校長や先輩に教頭登用試験を受験するよう薦められた
(2) 校長や先輩に指導主事登用試験を受験するよう薦められた
(3) 教育委員会(教育センター等含む)・知事部局勤務を命じられた
(4) 分掌の主任を経験することで学校運営の面白さを感じた
(5) 理想となる学校管理職に出会った
(6) 誰かが学校管理職を引き受けなければと思った
(7) 自分の理想の学校を創りたいと思った
(8) 自分の教育実践を広げたいと思った
(9) 地区の教育の発展に貢献したいと思った
(10) 今までやったことのない全ての学校の仕事を体験したいと思った
(11) 後輩教師のモデルとなり、若い教師を育てたいと思った
(12) 管理職志望者が少なく断りきれなかった
(13) その他(※内容を御記入ください。)

【質問7】あなたが、これまで副校長・教頭としての知識、資質・能力を身に付ける上で、以下の(1)～(32)項目で示すものはどの程度有益でしたか。それぞれについて、「1：全く有益でなかった」－「2：余り有益でなかった」－「3：どちらともいえない」－「4：ある程度有益であった」－「5：とても有益であった」－「6：機会なし」の六つの中で、最も当てはまる番号を選び○で囲んでください。

	全く有益でなかった	余り有益でなかった	どちらともいえない	ある程度有益であった	とても有益であった	機会なし
(1) 副校長・教頭になる以前の校長・副校長・教頭の影響 ……………	1	2	3	4	5	6
(2) 副校長・教頭になってからの教育委員会からの指導・支援 ……………	1	2	3	4	5	6
(3) 副校長・教頭になってからの校長からの指導・支援 ……………	1	2	3	4	5	6
(4) 副校長・教頭になってからの校内の他の副校長・教頭との協働(複数配置の場合) ……	1	2	3	4	5	6
(5) 他校の副校長・教頭との情報交換・アドバイス ……………	1	2	3	4	5	6
(6) 前任の副校長・教頭からの指導・支援 ……	1	2	3	4	5	6
(7) 主幹教諭・指導教諭・部主事としての経験	1	2	3	4	5	6
(8) 学校事務職員との協働 ……………	1	2	3	4	5	6
(9) 学校事務職員との情報交換・アドバイス ……	1	2	3	4	5	6
(10) 主任としての経験 ……………	1	2	3	4	5	6
(11) 教育委員会・知事部局での勤務経験 ……	1	2	3	4	5	6
(12) 教員としての経験 ……………	1	2	3	4	5	6
(13) 異動経験 ……………	1	2	3	4	5	6
(14) 教育界以外の人との出会い ……………	1	2	3	4	5	6
(15) 副校長・教頭になる前の行政研修 ……	1	2	3	4	5	6
(16) 副校長・教頭になった後の行政研修 ……	1	2	3	4	5	6
(17) 自主的なサークル・学会等での学修 ……	1	2	3	4	5	6
(18) 実践報告・実践論文の執筆 ……………	1	2	3	4	5	6
(19) 書籍等からの知見……………	1	2	3	4	5	6
(20) 国・地方の教育行政施策の文書 ……	1	2	3	4	5	6
(21) 大学院派遣研修 ……………	1	2	3	4	5	6
(22) 副校長・教頭会の活動 ……………	1	2	3	4	5	6
(23) 他校視察 ……………	1	2	3	4	5	6
(24) 副校長・教頭向けの実務マニュアル ……	1	2	3	4	5	6
(25) ソーシャルメディアでの情報共有 ……	1	2	3	4	5	6
(26) 公的な人事評価 ……………	1	2	3	4	5	6

	全く有益でなかった	余り有益でなかった	どちらともいえない	ある程度有益であった	とても有益であった	機会なし
(27) 副校長・教頭としての日々の実践 ……………	1	2	3	4	5	6
(28) 副校長・教頭としての仕事の振り返り ……	1	2	3	4	5	6
(29) (独) 教員研修センターの学校組織マネジメント 研修 ……………	1	2	3	4	5	6
(30) (独) 国立特別支援教育総合研究所の 指導者研修 ……………	1	2	3	4	5	6
(31) 教育センター等での長期研修員としての経験	1	2	3	4	5	6
(32) その他 ……………	1	2	3	4	5	6

※具体的内容を端的に記入してください。()

IV. 副校長・教頭としての職務満足度に関する質問です。

【質問8】現在の学校における御自身の職務の満足度に関して、以下の(1)～(22)の項目について、「1：非常に不満足である」－「2：やや不満足である」－「3：どちらともいえない」－「4：やや満足である」－「5：非常に満足である」の5段階の中で、最も当てはまる番号を選び○で囲んでください。

	非常に不満足である	やや不満足である	どちらともいえない	やや満足である	非常に満足である
(1) 副校長・教頭という仕事そのもの ……………	1	2	3	4	5
(2) 仕事の達成感がある ……………	1	2	3	4	5
(3) 認められ、感謝される ……………	1	2	3	4	5
(4) 主体性が発揮できる ……………	1	2	3	4	5
(5) 責任が任されている ……………	1	2	3	4	5
(6) 権限が与えられている ……………	1	2	3	4	5
(7) 能力が発揮できる ……………	1	2	3	4	5
(8) 仕事を通じて成長できる ……………	1	2	3	4	5
(9) 職業と個人生活のバランス ……………	1	2	3	4	5
(10) 自分への教育・訓練、能力開発支援 ……………	1	2	3	4	5
(11) 校長との関係 ……………	1	2	3	4	5
(12) 校内の他の副校長・教頭との関係 ……………	1	2	3	4	5
(13) 校外の他の校長・副校長・教頭との関係 ……………	1	2	3	4	5
(14) 事務職員との関係 ……………	1	2	3	4	5
(15) 教員集団との関係 ……………	1	2	3	4	5
(16) 保護者との関係 ……………	1	2	3	4	5

	非常に不満足である	やや不満足である	どちらともいえない	やや満足である	非常に満足である
(17) 地域住民との関係	1	2	3	4	5
(18) 給与・処遇面	1	2	3	4	5
(19) 年次有給休暇取得	1	2	3	4	5
(20) 学校の評判	1	2	3	4	5
(21) 学校の落ち着き	1	2	3	4	5
(22) 児童・生徒の成長	1	2	3	4	5

V. 副校長・教頭としての仕事の取組や勤務実態に関する質問です。

【質問9】 あなたの副校長・教頭としての取組に関して、以下の(1)～(15)の項目について、「1:全くそうでない」－「2:余りそうでない」－「3:どちらともいえない」－「4:ある程度そうである」－「5:とてもそうである」の5段階の中で、最も当てはまる番号を選び○で囲んでください。

	全くそうでない	余りそうでない	どちらともいえない	ある程度そうである	とてもそうである
(1) 教職員が困っているときに応援できている	1	2	3	4	5
(2) 教職員に対する助言を行い課題の改善ができている	1	2	3	4	5
(3) 教職員に信頼される関わりができている	1	2	3	4	5
(4) 管理職として指導すべきことは指導できている	1	2	3	4	5
(5) 管理職として信頼される取組ができている	1	2	3	4	5
(6) 校長の考えを教職員に伝えられている	1	2	3	4	5
(7) 教職員の適性を見極めて仕事を割り振っている	1	2	3	4	5
(8) 分掌・行事の進捗状況を確認し、指導している	1	2	3	4	5
(9) 教職員の優れた点を見だし、褒めている	1	2	3	4	5
(10) 教職員間の調整がうまくできている	1	2	3	4	5
(11) 教職員からの相談に対して迅速に対応できている	1	2	3	4	5
(12) 教職員をまとめていくことができている	1	2	3	4	5
(13) 校内の協働的な雰囲気づくりに寄与できている	1	2	3	4	5
(14) 教員以外の職種と連携できている	1	2	3	4	5
(15) 教職員を適切に評価しフィードバックができている	1	2	3	4	5

【質問10】 あなたは、以下の(1)～(41)の項目に示す学校事務・業務にどのように関与していますか。それぞれ、「1:全く関与していない」－「2:当該業務の調整だけをしている」－「3:実務だけ担当している」－「4:当該業務の調整をしつつ、実務も担当している」のいずれか一つを選択し、その番号を○で囲んでください。(副校長・教頭が2

人以上配置されている場合には、あなたが担当している事務・業務についてのみ御回答ください。)

	全く関与していない	当該業務の調整だけをしている	実務だけ担当している	実務も担当している	当該業務の調整をしつつ、
(1) 文書の收受	1	2	3	4	
(2) 学校備付け表簿等管理, 保存事務	1	2	3	4	
(3) 学校基本調査関係事務	1	2	3	4	
(4) 緊急メール送信業務	1	2	3	4	
(5) 情報ネットワーク管理業務	1	2	3	4	
(6) 情報管理(情報公開・個人情報保護, 管理) 関係業務	1	2	3	4	
(7) 学籍・諸証明事務	1	2	3	4	
(8) 教科書事務	1	2	3	4	
(9) 学校図書館整備	1	2	3	4	
(10) 就学援助・就学支援金・奨学給付金・就学奨励費関係事務	1	2	3	4	
(11) 転入・転出関係事務	1	2	3	4	
(12) 教育用ICTの整備・管理	1	2	3	4	
(13) 学校行事の関係機関・業者連絡	1	2	3	4	
(14) 年次休暇簿整理	1	2	3	4	
(15) 職員名簿の作成	1	2	3	4	
(16) 労働安全衛生関係事務	1	2	3	4	
(17) 公務災害関係事務	1	2	3	4	
(18) コンプライアンス関係業務	1	2	3	4	
(19) 教員免許関係事務	1	2	3	4	
(20) 施設・整備計画づくり	1	2	3	4	
(21) 営繕工事立会い	1	2	3	4	
(22) 施設の安全点検	1	2	3	4	
(23) 校舎内の樹木の管理	1	2	3	4	
(24) 施設関係帳票整理	1	2	3	4	
(25) 不要な物品の処分	1	2	3	4	
(26) 学校徴収金の計画, 執行, 決算関係事務	1	2	3	4	
(27) 学校徴収金の督促業務	1	2	3	4	
(28) 令達(公費) 予算の編成, 執行, 決算関係事務	1	2	3	4	
(29) 監査, 検査関係事務	1	2	3	4	
(30) 業者等との見積り・契約・検収	1	2	3	4	
(31) 業者等への支払	1	2	3	4	
(32) 学校評議員, 学校運営協議会関係業務	1	2	3	4	

	全く関与していない	当該業務の調整だけをしている	実務だけ担当している	実務も担当している	当該業務の調整をしつつ、 実務も担当している
(33) P T A関係業務	1	2	3	4	
(34) 苦情処理	1	2	3	4	
(35) 外部人材コーディネーター業務	1	2	3	4	
(36) 交流及び共同学習関連業務	1	2	3	4	
(37) 部活動関係事務業務	1	2	3	4	
(38) 学校間連携業務	1	2	3	4	
(39) 特別支援学校のセンター機能の提供・活用に関する事務	1	2	3	4	
(40) 学校広報（ホームページも含む）関係業務	1	2	3	4	
(41) 学校評価データ処理業務	1	2	3	4	

【質問11】あなたは、以下の（1）～（41）で示す学校事務・業務について、副校長・教頭はどのように関与することが理想的だと思われますか。それぞれ、「1：全く関与しない」－「2：当該業務の調整だけをする」－「3：実務だけ担当する」－「4：当該業務の調整をしつつ、実務も担当する」のいずれか一つを選択して番号を○で囲んでください。

（副校長・教頭が二人以上配置されている場合には、副校長・教頭全体として担当すべき事務・業務について御回答ください。）

	全く関与しない	当該業務の調整だけをする	実務だけ担当する	実務も担当する	当該業務の調整をしつつ、 実務も担当する
(1) 文書の收受	1	2	3	4	
(2) 学校備付け表簿等管理、保存事務	1	2	3	4	
(3) 学校基本調査関係事務	1	2	3	4	
(4) 緊急メール送信業務	1	2	3	4	
(5) 情報ネットワーク管理業務	1	2	3	4	
(6) 情報管理（情報公開・個人情報保護、管理）関係業務	1	2	3	4	
(7) 学籍・諸証明事務	1	2	3	4	
(8) 教科書事務	1	2	3	4	
(9) 学校図書館整備	1	2	3	4	
(10) 就学援助・就学支援金・奨学給付金・就学奨励費関係事務	1	2	3	4	
(11) 転入・転出関係事務	1	2	3	4	
(12) 教育用 I C T の整備・管理	1	2	3	4	

	全く関与しない	当該業務の調整だけをす	実務だけ担当する	実務も担当する	当該業務の調整をしつつ、
(13) 学校行事の関係機関・業者連絡	1	2	3	4	
(14) 年次休暇簿整理	1	2	3	4	
(15) 職員名簿の作成	1	2	3	4	
(16) 労働安全衛生関係事務	1	2	3	4	
(17) 公務災害関係事務	1	2	3	4	
(18) コンプライアンス関係業務	1	2	3	4	
(19) 教員免許関係事務	1	2	3	4	
(20) 施設・整備計画づくり	1	2	3	4	
(21) 営繕工事立会い	1	2	3	4	
(22) 施設の安全点検	1	2	3	4	
(23) 校舎内の樹木の管理	1	2	3	4	
(24) 施設関係帳票整理	1	2	3	4	
(25) 不要な物品の処分	1	2	3	4	
(26) 学校徴収金の計画, 執行, 決算関係事務	1	2	3	4	
(27) 学校徴収金の督促業務	1	2	3	4	
(28) 令達(公費)予算の編成, 執行, 決算関係事務	1	2	3	4	
(29) 監査, 検査関係事務	1	2	3	4	
(30) 業者等との見積り・契約・検収	1	2	3	4	
(31) 業者等への支払	1	2	3	4	
(32) 学校評議員, 学校運営協議会関係業務	1	2	3	4	
(33) P T A関係業務	1	2	3	4	
(34) 苦情処理	1	2	3	4	
(35) 外部人材コーディネート業務	1	2	3	4	
(36) 交流及び共同学習関連業務	1	2	3	4	
(37) 部活動関係事務業務	1	2	3	4	
(38) 学校間連携業務	1	2	3	4	
(39) 特別支援学校のセンター機能の提供・活用に関する事務	1	2	3	4	
(40) 学校広報(ホームページも含む)関係業務	1	2	3	4	
(41) 学校評価データ処理業務	1	2	3	4	

【質問12】☆副校長・教頭としての経験が一年以上の方のみお答えください。あなたの一年間の仕事の忙しさのリズムについてお尋ねします。一年間の平均的な忙しさを基準にした場合、4月～3月までの各月の忙しさは相対的にどの程度ですか。各月の忙しさについて、「2：いつもより非常に忙しい」－「1：いつもよりやや忙しい」－「0：平均的な忙しさである」－「-1：いつもよりやや余裕がある」－「-2：いつもより非常に余裕がある」の5段階の中

で、最も当てはまる番号を選び○で囲んでください。

＜回答例＞	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
いつもより非常に忙しい	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
いつもよりやや忙しい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
平均的な忙しさである	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
いつもよりやや余裕がある	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
いつもより非常に余裕がある	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2

*ここにあなたの一年間の仕事の忙しさの程度について、月ごとに数値を○で囲んでください。

＜回答欄＞	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
いつもより非常に忙しい	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
いつもよりやや忙しい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
平均的な忙しさである	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
いつもよりやや余裕がある	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
いつもより非常に余裕がある	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2

【質問13】【質問12】で「2：いつもより非常に忙しい」と回答した月の平均的な出勤時刻と平均的な退勤時刻に関して次の(1)と(2)について、それぞれ該当する番号を選び○で囲んでください。

(1) 「2：いつもより非常に忙しい」と回答した月の平均的な出勤時間

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 始業直前 | 2. 始業15分前まで | 3. 始業30分前まで |
| 4. 始業1時間前まで | 5. それ以上早く | |

(2) 「2：いつもより非常に忙しい」と回答した月の平均的な退勤時間

- | | | |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. 終業直後 | 2. 終業15分後まで | 3. 終業30分後まで |
| 4. 終業1時間後まで | 5. 終業2時間後まで | 6. 終業3時間後まで |
| 7. 終業4時間後まで | 8. それ以上遅く | |

VI. 副校長・教頭としての職務遂行と学校事務職員との関わりに関する質問です。

【質問14】勤務校の学校事務職員（複数の学校事務職員が配置されている場合には事務室全体としてお答えください）の仕事の様子に関して、以下の(1)～(13)の項目について、「1：全くそうでない」－「2：余りそうでない」－「3：どちらともいえない」－「4：ある程度そうである」－「5：とてもそうである」の5段階の中で、最も当てはまる番号を一つ選び○で囲んでください。

	全く そうでない	余り そうでない	ど ちらとも いえない	ある 程度 そう である	と ても そう である
(1) 子供や行事に積極的に関わってくれている ……	1	2	3	4	5
(2) 臨機応変に対応してくれている ……	1	2	3	4	5
(3) 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 ……	1	2	3	4	5
(4) 適正な事務処理が行われているという安心感を与えて くれている ……	1	2	3	4	5
(5) 教員の働きやすい環境整備に貢献してくれている	1	2	3	4	5
(6) 教職員や保護者と積極的に関わってくれている ……	1	2	3	4	5
(7) 学校への来客・電話対応が丁寧である ……	1	2	3	4	5
(8) 教職員間の良好なコミュニケーションに貢献して くれている ……	1	2	3	4	5
(9) 保護者・地域との信頼の向上において貢献してくれ ている ……	1	2	3	4	5
(10) 学校全体を見渡しながらか仕事をしてくれている ……	1	2	3	4	5
(11) 学校教育目標・教育課程を踏まえて仕事を遂行 してくれている ……	1	2	3	4	5
(12) 行政職員として校長・副校長・教頭に適切に情報 提供・具申をしてくれている ……	1	2	3	4	5
(13) 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 ……	1	2	3	4	5

【質問15】勤務校の学校事務職員（複数の学校事務職員が配置されている場合には事務室全体としてお答えください）のあなたへの支援的関わりに関して、以下の（1）～（11）の項目について、「1：全くそうでない」－「2：余りそうでない」－「3：どちらともいえない」－「4：ある程度そうである」－「5：とてもそうである」の5段階の中で、最も当てはまる番号を一つ選び○で囲んでください。

	全く そうでない	余り そうでない	ど ちらとも いえない	ある 程度 そう である	と ても そう である
(1) 副校長・教頭が行う調査の回答等、文書処理の 負担を軽減してくれている ……	1	2	3	4	5
(2) 管理職とその他の職員との意思疎通がスムーズに なるよう補足説明やつなぎをしてくれている ……	1	2	3	4	5
(3) 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 ……	1	2	3	4	5

	全く そう でない	余り そう でない	ど ち ら と も い え ない	ある 程 度 そ う で あ る	と と も そ う で あ る
(4) 副校長・教頭の要望や課題をよく聞いてくれている	1	2	3	4	5
(5) 事務職員として副校長・教頭の健康を気遣ってくれている ……………	1	2	3	4	5
(6) 事務職員として副校長・教頭の仕事を応援してくれている ……………	1	2	3	4	5
(7) 必要な情報や意見を積極的に提供してくれている	1	2	3	4	5
(8) 副校長・教頭の配慮や考慮が不足している部分について意見を述べてくれている ……………	1	2	3	4	5
(9) 実務についてアドバイスしてくれている ……………	1	2	3	4	5
(10) 判断に迷ったとき、事務職員の観点で提案してくれている ……………	1	2	3	4	5
(11) 副校長・教頭としての動きの結果についてフィードバックしてくれている ……………	1	2	3	4	5

VII. 最後にあなたに関する質問です。

【質問16】最後に、あなたについてお尋ねします。以下の(1)～(6)の項目について、当てはまる番号には○を付け、空欄には適切な数値を入れてください。

- (1) 性別 1. 男 2. 女
- (2) 副校長・教頭としての通算勤務経験 () 年目
- (3) 現在の勤務校での副校長・教頭としての勤務経験 () 年目
- (4) 教育委員会（教育センター等含む）通算勤務経験 () 年目
 ※経験がない場合には「0」と御記入ください。
- (5) 以下の分掌等について、経験したものの全ての番号に○を付けてください。
- | | | |
|--------------|-----------------|-------------|
| 1. 教務主任 | 2. 研修主任 | 3. 学年主任 |
| 4. 生徒指導主事・主任 | 5. 進路指導主事 | 6. 農場長・学科主任 |
| 7. 部主事 | 8. その他 () | 9. 特になし |
- (6) 初めて副校長・教頭として勤務した学校種に、それ以前に勤務した経験の有無
1. 有 2. 無

御協力ありがとうございました。

副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書

(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)

平成 28 年（2016 年）3 月

発行所 国立教育政策研究所
住所 〒100-8951
東京都千代田区霞が関 3 - 2 - 2