

教師の気持ちや意欲と校長のリーダーシップ の関連についての質的分析

草海, 由香里

(出版者 / Publisher)

法政大学大学院

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大学院紀要 = Bulletin of graduate studies

(巻 / Volume)

88

(開始ページ / Start Page)

23

(終了ページ / End Page)

33

(発行年 / Year)

2022-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00025543>

教師の気持ちや意欲と 校長のリーダーシップの関連についての質的分析

人文科学研究科 心理学専攻

博士後期課程 2019 年度修了 草海 由香里

抄録

教師の学校で勤めているときの気持ちや意欲と、校長のリーダーシップの関連を検討するために、小学校、中学校、高等学校の教師385名を対象に調査を行った。調査は、「あなたは、一般的に、学校で勤めているときの気持ちや意欲は、校長先生のリーダーシップとなんらかの関連があると思いますか。ご自分のお考えをご自由にお書きください」という質問に対して、自由記述での回答を求めた。分析の結果、「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」に「関連がある」と回答した教師は7割以上であり、「関連がある」と回答した教師のうちの6割は、おもに「ポジティブ」な関連を回答した。そして、「教師の気持ちや意欲」を「ポジティブ」にする「校長のリーダーシップ」は、「ことばがけ」「認める」などの「教師の内面に働きかける」要素と、「方針明示」「助言、指導」などの「業務関連」の要素からなるリーダーシップであることが示された。一方、「教師の気持ちや意欲」を「ネガティブ」にする「校長のリーダーシップ」は、「人望」「教師理解」などの「教師の内面に働きかける」要素の不足からなるリーダーシップの不適切さであり、また、「独裁」の強行や、「方針明示」「助言、指導」などの「業務関連」の要素の不足からなるリーダーシップの不適切さも、「教師の気持ちや意欲」を「ネガティブ」にするリーダーシップであることが示された。

キーワード：校長のリーダーシップ、教師の気持ち、教師の意欲、教師のメンタルヘルス、質的分析

A Qualitative Study on the Relationship between Teachers' Feelings and Motivation and Principals' Leadership

Abstract

In this study, a questionnaire survey was conducted of 385 elementary, junior, and high school teachers to investigate the relationship between teachers' feelings and motivations when working at school and their principals' leadership. The questionnaire was answered by free description. The question was, "Do you generally think that your feelings and motivation when you work at school are somehow related to the principal's leadership? Feel free to write your own thoughts." More than 70% of the teachers answered that "the teacher's feelings and motivation" and "the principal's leadership" were "related," and 60% of the teachers who answered that they were "related" mainly answered "positive." It was further shown that the elements of "principals' leadership" that make "teachers' feelings and motivation" "positive" involve "working on the inner surface of teachers" such as "verbalization" and "recognition," and "business-related" elements such as "explicit policy" and "advice and guidance." On the other hand, "principals' leadership" that makes "teachers' feelings and motivation" "negative" are inappropriate in lack of elements "working on the inner surface of teachers" such as "popularity" and "understanding of teachers". Problematic leadership involves "business-related" elements such as the enforcement of a "dictatorship" and lack of "explicit policy" and "advice and guidance."

Keyword : principals' leadership, teachers' feelings, teachers' motivation, teachers' mental health, qualitative study

I. 問題と目的

現在、教師の精神性疾患による休職者数の増加が社会的な問題となっている。文部科学省(2020)によれば、2019年度に病気休職した公立学校教師は8,157人(在職者全体920,370人の0.88%)である。そのうち精神性疾患による休職した公立学校教師は5,478人(0.60%)で、病気休職者全体の7割弱を占めている。

これまでの教師の休職や退職に関する研究からは、現職の小・中学校教師の約4割が、日ごろから休職や退職を意識していることが示されている(小橋, 2012; 草海, 2014)。また、保護者、同僚、児童・生徒、校務などに対するストレスが教師の休職・退職意識を高めることも明らかにされている(草海, 2014)。一方、教師の休職・退職意識やストレスの軽減には周囲のサポートが有効であるという指摘がある。たとえば、同僚の情緒的サポートは、教師効力感を高めることを通して教師ストレスと教師の休職・退職意識の軽減に

寄与するが、それにも増して、上司の情緒的サポートが、教師ストレスの軽減に寄与していることが明らかにされている (Kusagai, 2019)。文部科学省 (2012) は、教師のメンタルヘルス・ケアを行うキーパーソンは管理職であり、管理職による適切なバックアップが行われなければならないとして、校長のリーダーシップの重要性を示唆している。

わが国における校長のリーダーシップに関する研究は、吉崎 (1979) による校長を対象に行った面接調査で、「P (Performance) : 目標達成」と「M (Maintenance) : 集団維持」の2つの校長のリーダーシップ行動測定尺度が作成されたことに始まった。吉崎 (1979) は、得られた2因子からなる校長のリーダーシップ行動を、P・M両項目の平均値に基づき、PM理論を提案した三隅 (1965) と同様に、PM型、pm型、P型、M型に分類し、PM型リーダーシップは他の3種類のリーダーシップをとるときよりも、「職員間連帯性」「給与満足」「校内研修評価」「職員会議評価」「教育に対する研究意欲」「学校への一体感」要因において効果が優れていることを示した。一方、「仕事意欲」「仕事に対するストレス」要因においては、統計的に有意なリーダーシップ効果の相違が見られなかった。

また、露口 (2001) は、校長の教育的リーダーシップ (「目標共有化志向」「授業支援志向」「児童に対する直接的指導志向」「研修促進志向」) が、学校文化 (「同僚性文化」「実験性文化」「自律性文化」) および教師の態度 (「有能感」「コミットメント」「ストレス傾向」) に及ぼす影響を検討した。その結果、まず校長の「目標共有化」によるリーダーシップは「同僚性文化」に対して正の影響、校長の「授業支援」によるリーダーシップは教師の「有能感」に正の影響、校長の児童への「直接的指導」によるリーダーシップは教師の「有能感」に負の影響を及ぼすことが示された。さらに、校長の「授業支援」によるリーダーシップは教師の「ストレス傾向」に対して負の影響を及ぼすことを示し、校長のリーダーシップが教師のメンタルヘルス悪化と軽減の両方向に作用することを示唆した。

これらの研究より、校長のリーダーシップが教師に及ぼす影響は、ポジティブなものだけではないことや、校長のリーダーシップのスタイルにより異なることがわかる。校長のリーダーシップが教師に及ぼす影響を具体的に明らかにするためには、校長のリーダーシップをどのように捉えているのか、教師の声を聞く必要がある。

本研究では、教師のメンタルヘルス対策として、教師が日々、安定した気持ちで仕事ができることの大切さ (北, 2013) や、意欲的に職務に取り組むことの重要性 (文部科学省, 2013) が指摘されていることをふまえ、教師の学校で勤めているときの気持ちや意欲と校長のリーダーシップの関連について自由記述による回答を求める。そして、得られた回答を詳細に分析することで、双方の関連を明らかにすることを目的とする。

II 方法

1. 調査協力者

本研究は自由記述式により行った。小学校教師 183 名、中学校教師 130 名、高等学校教師 72 名の、計 385 名に自由記述による回答を依頼し、回答があった小学校教師 69 名、中学校教師 56 名、高等学校教師 21 名の、計 146 名 (男性教師 73 名、女性教師 73 名) を分析対象とした (回答率 37.9%)。回答者の平均年齢は 39.9 歳 ($SD = 11.42$) であった。

2. 調査手続き

調査への協力は任意であり、回答の途中であっても中止してかまわないこと、個人や学校を特定されることはないこと、個人情報の保護には万全を期すこと、分析後は質問紙を適切に処分することを質問紙の表紙に明記した。

質問紙は本研究者から各学校の代表者や個人に郵送された。学校単位による調査への協力を求めた場合は、代表者が直接、調査協力者に質問紙と回答済みの質問紙を封入・密封するための粘着テープつき封筒を手渡した。各学校の代表者は、封入・密封された回答済みの質問紙を、調査協力者自身が回収袋に投入するように呼びかけ回収し、本研究者に返送した。個人の場合は、郵送により直接、本研究者に返送した。

なお、本研究は法政大学文学部心理学科・心理学専攻倫理委員会の承認 (17-0026) を得て行われた。

3. 調査時期

調査時期は 2017 年 8-9 月であった。

4. 調査項目

「あなたは、一般的に、学校で勤めているときの気持ちや意欲は、校長先生のリーダーシップとなんらかの関連があると思いますか。ご自分のお考えをご自由にお書きください」という質問に対して、自由記述での回答を求めた。

5. 分析方法

得られた回答は、①「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」との関連の有無、および関連の程度をどのように認知しているか、②「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」は、「ポジティブ」あるいは「ネガティブ」のどちらの内容を記述しているか、の2つの観点について、心理学を専門とする大学教員と本研究が事前に分析基準のコンセンサスを十分に得た上で、まず各自で分析した。分析後、両者で確認し、一致しない回答については協議して、最終的に上記のいずれかに分類した。

続いて、「教師の気持ちや意欲」を「ポジティブ」あるいは「ネガティブ」にする「校長のリーダーシップ」について、記述内容を端的に表す項目を付し整理した。そのうえで、「ポジティブ」あるいは「ネガティブ」の各項目から見えてくる校長のリーダーシップ・スタイルや、「教師の気持ちや意欲」に関連する校長のリーダーシップ・スタイルについて検討した。

Ⅲ. 結果

1. 2つの観点に関する分析結果の一致率

①「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」との関連の有無、および関連の程度をどのように認知しているか、②「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」は、「ポジティブ」あるいは「ネガティブ」のどちらの内容を記述しているか、を各自で分析した結果、2つの観点についてともに一致した率は87.0%であった。

2. 「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」の関連の有無、および関連の程度の認知

Table 1 に示したとおり、「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」に「関連がある」と回答した教師は146名中106名(72.6%)であった。そのうちの23名(21.7%)は、「関連は大いにある」「とても関連する」など、強い関連を示す(「関連強」)記述をした。続いて、「関連がある」と回答した教師106名のうちの77名(72.6%)は、「関連がある」「意欲につながる」など、中程度の関連を示す(「関連中」)記述をした。そして、「関連がある」と回答した教師106名のうちの6名(5.7%)は、「少しあります」「関連はあるがそれほど大きくはない」など、弱い関連を示す(「関連弱」)記述をした。

また、校種別に見ると、「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」に「関連がある」と回答した小学校教師は69名中50名(72.5%)、中学校教師は56名中42名(75.0%)、高等学校教師は21名中14名(66.7%)であった。そのうち小学校教師の13名(26.0%)、中学校教師の7名(16.7%)、高等学校教師の3名(21.4%)は、強い関連を示す(「関連強」)記述をした。続いて、「関連がある」と回答した小学校教師50名のうちの35名(70.0%)、中学校教師42名のうちの31名(73.8%)、高等学校教師14名のうちの11名(78.6%)は、中程度の関連を示す(「関連中」)記述をした。そして、「関連がある」と回答した小学校教師50名のうちの2名(4.0%)、中学校教師42名のうちの4名(9.5%)、高等学校教師14名のうちの0名(0.0%)は、弱い関連を示す(「関連弱」)記述をした。

さらに、性別に見ると、「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」に「関連がある」と回答した男性教師は73名中48名(65.8%)、女性教師は73名中58名(79.5%)であった。そのうち男性教師の10名(20.8%)、女性教師の13名(22.4%)は、強い関連を示す(「関連強」)記述をした。続いて、「関連がある」と回答した男性教師48名のうちの35名(72.9%)、女性教師58名のうちの42名(72.4%)は、中程度の関連を示す(「関連中」)記述をした。そして、「関連がある」と回答した男性教師48名のうちの3名(6.3%)、女性教師58名のうちの3名(5.2%)は、弱い関連を示す(「関連弱」)記述をした。

Table1 「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」が関連する程度

回答例	関連強			関連中			関連弱		
	関連は大いにある	関連がある	少しあります	関連が大いにある	関連がある	少しあります	関連が大いにある	関連がある	少しあります
関連程度別回答者数/関連あり回答者数	23/106名 (21.7%)	77/106名 (72.6%)	6/106名 (5.7%)	23/106名 (21.7%)	77/106名 (72.6%)	6/106名 (5.7%)	23/106名 (21.7%)	77/106名 (72.6%)	6/106名 (5.7%)
小学校教師/関連あり回答者数	13/50名 (26.0%)	35/50名 (70.0%)	2/50名 (4.0%)	13/50名 (26.0%)	35/50名 (70.0%)	2/50名 (4.0%)	13/50名 (26.0%)	35/50名 (70.0%)	2/50名 (4.0%)
中学校教師/関連あり回答者数	7/42名 (16.7%)	31/42名 (73.8%)	4/42名 (9.5%)	7/42名 (16.7%)	31/42名 (73.8%)	4/42名 (9.5%)	7/42名 (16.7%)	31/42名 (73.8%)	4/42名 (9.5%)
高等学校教師/関連あり回答者数	3/14名 (21.4%)	11/14名 (78.6%)	0/14名 (0.0%)	3/14名 (21.4%)	11/14名 (78.6%)	0/14名 (0.0%)	3/14名 (21.4%)	11/14名 (78.6%)	0/14名 (0.0%)
男性教師/関連あり回答者数	10/48名 (20.8%)	35/48名 (72.9%)	3/48名 (6.3%)	10/48名 (20.8%)	35/48名 (72.9%)	3/48名 (6.3%)	10/48名 (20.8%)	35/48名 (72.9%)	3/48名 (6.3%)
女性教師/関連あり回答者数	13/58名 (22.4%)	42/58名 (72.4%)	3/58名 (5.2%)	13/58名 (22.4%)	42/58名 (72.4%)	3/58名 (5.2%)	13/58名 (22.4%)	42/58名 (72.4%)	3/58名 (5.2%)

- ・ 関連は大いにある
- ・ 関連がある
- ・ 関連が大いにある
- ・ 関連がある
- ・ 関連が大いにある
- ・ 関連がある

- ・ 関連は大いにある
- ・ 関連がある
- ・ 関連が大いにある
- ・ 関連がある
- ・ 関連が大いにある
- ・ 関連がある

- ・ 関連は大いにある
- ・ 関連がある
- ・ 関連が大いにある
- ・ 関連がある
- ・ 関連が大いにある
- ・ 関連がある

- ・ 関連は大いにある
- ・ 関連がある
- ・ 関連が大いにある
- ・ 関連がある
- ・ 関連が大いにある
- ・ 関連がある

- ・ 関連は大いにある
- ・ 関連がある
- ・ 関連が大いにある
- ・ 関連がある
- ・ 関連が大いにある
- ・ 関連がある

3. 「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」の関連に関する記述内容

Table 2 に示したとおり、「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」について、「関連がある」と回答した教師 106 名のうちの 62 名 (58.5%) は、「自分のやってきたことが認められ、評価していただけると意欲につながる」などの「ポジティブ」な内容を記述した。一方、「関連がある」と回答した教師 106 名のうちの 6 名 (5.7%) は、「校長先生が威圧的な態度であれば、生き生きと勤めることが難しい」などの「ネガティブ」な内容を記述した。そして、「関連がある」と回答した教師 106 名のうちの 34 名 (32.1%) は、「適切なリーダーシップであれば、教職員の意欲にも教育活動にも良い影響を与えるし、単に強引に引っぱるというリーダーシップであれば悪い影響を与える」などの「ポジティブ」と「ネガティブ」の両方の内容を記述した。なお、「関連がある」と回答した教師 106 名のうちの 4 名 (3.8%) は「ポジティブ」「ネガティブ」に関して「不明」であった。

Table 2 「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」の関連に関する記述内容

関連の記述内容	内容別回答者数／関連あり回答者数
ポジティブ	62／106 名 (58.5%)
ポジ／ネガ両方	34／106 名 (32.1%)
ネガティブ	6／106 名 (5.7%)
不明	4／106 名 (3.8%)

4. 記述内容による項目分類

続いて、「ポジティブ」な記述内容を端的に表す項目名として、「ことばがけ」「認める」「教師理解」「評価」「信頼」「雰囲気」「環境づくり」「相互理解」「ねぎらう」「見(守)る」「平等／公平」「教師尊重」「ほめる」「激励」「相互協力」「傾聴」「情熱」「期待」「方針明示」「助言、指導」「危機管理」「行事協力」「業務改善」を付した。また、「ネガティブ」な記述内容を端的に表す項目名として、「人望」「教師理解」「熱意」「雰囲気」「共感」「受容」「人的環境」「相談体制」「独裁」「信頼」「助言、指導」「方針明示」「業務改善」を付した。

5. 各項目と校長のリーダーシップ・スタイル

Table 3, Table 4 に示したとおり、「ポジティブ」な記述内容を端的に表した項目のうち、「ことばがけ」「認める」「教師理解」「評価」「信頼」「雰囲気」「環境づくり」「相互理解」「ねぎらう」「見(守)る」「平等／公平」「教師尊重」「ほめる」「激励」「相互協力」「傾聴」「情熱」「期待」は、吉崎 (1979) に倣い「集団維持型リーダーシップ」、および「方針明示」「助言、指導」「危機管理」「行事協力」「業務改善」は「目標達成型リーダーシップ」に分類した。また、「ネガティブ」な記述内容を端的に表した項目のうち、「人望」「教師理解」「熱意」「雰囲気」「共感」「受容」「人的環境」「相談体制」は「集団維持型リーダーシップ」、および「独裁」「信頼」「助言、指導」「方針明示」「業務改善」は「目標達成型リーダーシップ」に分類した。

Table 3 「教師の気持ちや意欲」を「ポジティブ」にする校長のリーダーシップ・スタイル

関連する リーダーシップ	項目	記述内容（複数回答数）
集団維持型 リーダーシップ	ことばがけ	<ul style="list-style-type: none"> ・声をかける（10） ・感謝の気持ちを伝える（2） ・あたたかいことばをかける（2） ・思いやった声がけをする（2） ・なにげない話をする ・気軽に声をかける
	認める	<ul style="list-style-type: none"> ・教師の仕事ぶりを認める（10） ・教師の働きを肯定的に受けとめる
	教師理解	<ul style="list-style-type: none"> ・教師の立場に立って考える ・教師の仕事をよくみる ・教師の仕事内容を理解する ・一人ひとりの教師の活かし方を工夫する ・教師の置かれた環境を理解する ・教師のさまざまな状況を理解する ・教師に寄り添う ・教師の考えを把握する
	評価	<ul style="list-style-type: none"> ・教師の働きを正當に、あるいは適切に評価する（8）
	信頼	<ul style="list-style-type: none"> ・ある程度、教師を信頼して任せる ・教師を信頼する ・教師個々の判断や行動を尊重する ・各教師の個性を認めながら、学級経営を任せる
	雰囲気	<ul style="list-style-type: none"> ・校長の雰囲気、人柄、性格（6）
	環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・働きやすい環境をつくる（6）
	相互理解	<ul style="list-style-type: none"> ・学校全体が声をかけあう ・学校全体でお互いを理解しあえる ・職員全体で、何でも話し合える環境にある ・校長の考えが教職員みんなに広がって、共通理解ができている
	ねぎらう	<ul style="list-style-type: none"> ・ねぎらいのことばをかける（3） ・生徒や保護者だけでなく教師も大切にす
	見(守)る	<ul style="list-style-type: none"> ・各々の教師のことをよく見る ・優しく見守る ・「いつも見ている」という発信をしている ・「見てくれている」というのが大事
	平等／公平	<ul style="list-style-type: none"> ・教師を平等に扱う（2） ・分掌や行事の役割分担など、現場やメンバーをみながら偏りが無いように決める
	教師尊重	<ul style="list-style-type: none"> ・ほどよくひっぱりつつ、メンバーの意志も尊重する ・職員の意向を尊重した学校運営をする ・教師が相談したことに適切に対応する
	ほめる	<ul style="list-style-type: none"> ・クラスの児童・生徒たちをほめる（2） ・教師をほめる
	激励	<ul style="list-style-type: none"> ・励ます（2）
	相互協力	<ul style="list-style-type: none"> ・校務のバランスをとる ・校務の連携をとる
	傾聴	<ul style="list-style-type: none"> ・意見を聞く ・意見を聞こうとしている
情熱	<ul style="list-style-type: none"> ・学校が安全・安心の場であり続けるよう、多方面で意欲的に力を注ぐ 	
期待	<ul style="list-style-type: none"> ・校長から必要とされている 	

目標達成型 リーダーシップ	方針明示	<ul style="list-style-type: none"> ・教師の進むべき方向を明確に定める（９） ・理念を持っている ・先頭に立って学校運営を行っていかこうとする姿勢を示す（２） ・具体的な目標がある ・率先して、自分の考えを教師に伝える
	助言、指導	<ul style="list-style-type: none"> ・的確、また具体的なアドバイスをする（６） ・児童・生徒の指導に対して適切に助言・指導する ・的確な指示を出す ・教室を回って気づいたことを教師に伝える ・時には厳しく、優しく指導する ・若い教師や、配慮が必要な教師に対して、指導助言する
	危機管理	<ul style="list-style-type: none"> ・防犯、防災、いじめなどに対する危機管理をする ・日々のトラブルに対処する ・何かあったとき前面に立つ ・何かあったときにも責めるだけではなく、相談にのったり適切な対応をしたりする ・対外的（保護者や地域）なことは、教師を援護する体制で構える
	行事協力	<ul style="list-style-type: none"> ・行事の際、教師をリードする ・行事の際、教師をサポートする
	業務改善	<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善に理解がある

Table 4 「教師の気持ちや意欲」を「ネガティブ」にする校長のリーダーシップ・スタイル

関連する リーダーシップ	項目	記述内容（複数回答数）
集団維持型 リーダーシップ	人望	<ul style="list-style-type: none"> ・頼りない ・信用を失うような行為をする
	教師理解	<ul style="list-style-type: none"> ・教師の想いを汲み取れない ・教師を理解できない
	熱意	<ul style="list-style-type: none"> ・職員や子どものことを考えている様子が伝わってこない
	雰囲気	<ul style="list-style-type: none"> ・職員室の雰囲気が悪い
	共感	<ul style="list-style-type: none"> ・校長の教育観や子ども観に共感できない
	受容	<ul style="list-style-type: none"> ・肯定的に受けとめることがない
	人的環境	<ul style="list-style-type: none"> ・校長と教頭との関係の悪さ
	相談体制	<ul style="list-style-type: none"> ・何でも相談できる環境の少なさ
目標達成型 リーダーシップ	独裁	<ul style="list-style-type: none"> ・威圧的な態度（２） ・何にでもアドバイスする ・まったく口を出さない ・自分の思い通り職員をコマのように使う ・高圧的である ・やり方が強引である ・ワンマン ・ぐいぐい引っばる熱いタイプ ・単に強引に引っばる ・管理的 ・人によって対応を変える ・不公平や不平等がある ・意見を強く主張する ・上からたくさん言う ・一部の教師で物事が進んでいく ・トップダウンで事案が実行される

	<ul style="list-style-type: none"> ・教師の考え方や思いが校長の意向によって潰される ・納得いかない
信頼	<ul style="list-style-type: none"> ・教師の裁量に任せる部分がない ・教師個々の判断や行動を尊重することがない ・良い所を認めない ・悪い所ばかり指摘する ・欠点を指摘してばかりいる
助言, 指導	<ul style="list-style-type: none"> ・必要に応じた指導, 助言がない (2) ・的確な言葉で指導, 助言がない
方針明示	<ul style="list-style-type: none"> ・方針が定まっていない ・校長の方針によって, その年その年の方針が変わる
業務改善	<ul style="list-style-type: none"> ・業務を減らしていく判断をしない

6. 「教師の気持ちや意欲」に関連する校長のリーダーシップ・スタイル

Table 5 に示したとおり, 「教師の気持ちや意欲」に関連する校長のリーダーシップ・スタイルは, 「関連がある」と回答した教師 106 名のうちの 62 名 (58.5%) は, 「声をかける」など, 「集団維持型リーダーシップ」に関する記述をした。一方, 「関連がある」と回答した教師 106 名のうちの 19 名 (17.9%) は, 「教師の進むべき方向を明確に定める」など, 「目標達成型リーダーシップ」に関する記述をした。そして, 「関連がある」と回答した教師 106 名のうちの 25 名 (23.6%) は, 「校長先生の明確なビジョンや認めてくださるあたたかさ」に大いに「関連がある」などの「目標達成型」と「集団維持型」の双方のリーダーシップに関する記述をした。

Table 5 「教師の気持ちや意欲」に関連する
校長のリーダーシップ・スタイル

関連するリーダーシップ	リーダーシップ別回答者数/関連あり回答者数
集団維持型	62/106 名 (58.5%)
集団/目標両方	25/106 名 (23.6%)
目標達成型	19/106 名 (17.9%)

IV. 考察

1. 「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」の関連の有無, および関連の程度の認知

学校で勤めているときの気持ちや意欲と, 校長のリーダーシップに関連があると認知する教師は 7 割以上 (106/146 名) であり, そのうちの 9 割以上 (100/106 名) は, 学校で勤めているときの気持ちや意欲と, 校長のリーダーシップの関連について, 「関連中」から「関連強」程度の認知をしていることがわかる。また, 校種別, 性別に見ても, 小学校教師 (48/50 名), 中学校教師 (38/42 名), 高等学校教師 (14/14 名), 男性教師 (45/48 名), 女性教師 (55/58 名) の, いずれも 9 割以上が学校で勤めているときの気持ちや意欲と, 校長のリーダーシップの関連について, 「関連中」から「関連強」程度の認知をしていることがわかる。

これらのことから, 学校で勤めているときの気持ちや意欲と, 校長のリーダーシップには密接な関連があると認知する教師が多いといえる。たとえば, 「校長先生の考え方やリーダーシップのとり方と大きく関連していると思う。バックに管理職 (校長先生) がいて守ってもらえとか, 助けてもらえるというように感じられると心強いし, 大変なことにも立ち向かっていこうという意欲がわいてくる。校長先生の考えが職員みんなに広がって, 共通理解ができていくことも重要だと思う」「教員の考えを把握し, 前向きに校務運営に取り組む校長の姿勢は職員の意欲に大きく影響すると思う」「大いに関連があると思います。校長先生が威圧的な態度であれば, 生き生きと勤めることが難しいと思いますし, 反対に頼りなければこちらも何をすることも不安だと思うので, 校長先生のリーダーシップのとり方によって, 学校の雰囲気や教師の働き方が変わると考えています」などの記述からも関連を強く認知していることが読み取れる。

一般の企業は社長を頂点とした「ピラミッド型組織」であるとされる一方, 学校は鍋の蓋のつまみの部分を校長・教頭に, また, 鍋の蓋の部分を教師にたとえた「鍋蓋型組織」であるといわれている (高岡, 2017)。つまり, 一般の企業は社長から, 部長, 課長, 係長, 一般社員まで, いくつもの職階から構成されているのに対して, 学校は校長, 教頭などの管理職と一般の教師により成り立っている。このため, 社長と一般社員の距離

は遠いが、校長と教師の距離は近いことが推察される。このような組織の構造上の特徴もあり、校長のリーダーシップは教師の学校で勤めているときの気持ちや意欲にストレートに影響を及ぼしやすいと考えられる。

2. 「教師の気持ちや意欲」と「校長のリーダーシップ」の関連に関する記述内容

学校で勤めているときの気持ちや意欲と、校長のリーダーシップの関連について、「関連がある」と回答した教師のおよそ6割(62/106名)は、おもに「ポジティブ」な内容を記述し、3割強(34/106名)は、「ポジティブ」と「ネガティブ」の両方について記述したことが示された。すなわち、校長のリーダーシップによっては、9割近い教師がポジティブな感情を抱くことがわかる。

とくに、「校長先生が、職員のことを気にかけて声をかけてくださる。ご指導いただくときも、頭ごなしに叱ることはなく、考えさせてくれるので、校長先生のリーダーシップや人柄などは、意欲にとっても関係すると思います」「校長が自分の仕事内容を理解して、ねぎらいの言葉や指導助言をくれることは、仕事をするにあたっての意欲につながると思う」など、校長が教師に声をかけたり話をしたりすることや、「学校を良くし、子どもに力をつけるために具体的に動きを生み出したり、具体的な目標や指示内容があったりすると、教師集団がまとまり、モチベーションが上がります。また、人を育てること、学校を守ることについても、具体的な動きと明確な方向性が示されていると、私たちも進むべき道がわかります」「校長のリーダーシップの中でも、教職員の進むべき方向を明確に定めることが重要であると考えます。我々がそれを理解し、具体的な取り組み方法を持つことで、仕事に対する気持ちや意欲が高まると思います」など、教職員が進むべき方向を校長が示すことが教師の意欲に関わると認知している教師が多い傾向にある。

また、「ポジティブ」な内容の記述だけではなく、「校長先生が認めてくれたり、誉めてくれたりすると、仕事に対する意欲が上がります。逆に管理的で、良い所を認めてくれず、悪い所ばかり指摘をして、人によって対応を変える管理職のもとでは、意欲も自信もなくしてしまい、精神的にまいってしまう」「自分の働きを、その良さを認めてくれる校長だと、モチベーションも高く保てるが、欠点を指摘してばかり(指導という名の)だと、意欲も低下する」「管理職に肯定的に受けとめられていると、やはり、やる気につながると思います。高圧的であったり、意見を強く主張されたりすると自由な発想は出てこないと感じます」など、「ネガティブ」な内容を示唆する記述もある。

このように校長のリーダーシップは、教師の学校で勤めているときの気持ちや意欲に対して良くも悪くも影響を及ぼすことがわかる。しかし、校長のリーダーシップによっては、9割近い教師がポジティブな感情を抱くことが明らかになったことをふまえると、校長のリーダーシップは教師の休職・退職意識の軽減に寄与し得ると推測できる。したがって、校長は日頃より教師一人ひとりの仕事への取り組みや言動などに留意し、少しでも異変に気づいたら早めに声をかけ、困っていることや悩みなどがないかを問いかけたり、いつでも相談に応じる用意があることを伝えたりすることが重要である。また、特定の教師への支援のみならず、どの教師も明るい気持ちで毎日出勤し、生き生きと教育活動に取り組むことができるように、職場の雰囲気づくりに工夫を凝らすことも、校長に求められる重要な役割である。

3. 記述内容による項目分類

「教師の気持ちや意欲」を「ポジティブ」にする「校長のリーダーシップ」は、「ことばがけ」「認める」「教師理解」「評価」「信頼」「雰囲気」「環境づくり」「相互理解」「ねぎらう」「見(守)る」「平等/公平」「教師尊重」「ほめる」「激励」「相互協力」「傾聴」「情熱」「期待」の「教師の内面に働きかける」要素と、「方針明示」「助言、指導」「危機管理」「行事協力」「業務改善」の「業務関連」の要素からなるリーダーシップであることが示された。

一方、「教師の気持ちや意欲」を「ネガティブ」にする「校長のリーダーシップ」は、「人望」「教師理解」「熱意」「雰囲気」「共感」「受容」「人的環境」「相談体制」の「教師の内面に働きかける」要素の不足からなるリーダーシップの不適切さであるといえる。また、「独裁」の強行や、「信頼」「助言、指導」「方針明示」「業務改善」の「業務関連」の要素の不足からなるリーダーシップの不適切さも、「教師の気持ちや意欲」を「ネガティブ」にするリーダーシップであることが示された。

4. 各項目から見えてくる校長のリーダーシップ・スタイル

「ポジティブ」な内容を端的に表した項目、また、「ネガティブ」な内容を端的に表した項目は、いずれも、教職員間の融和促進、各教職員への配慮・信頼、各教師の教育実践の尊重、話し合いを重視する「集団維持型リーダーシップ」、および、学校運営のための計画・方法の明確化、教職員の専門職としての資質向上のための助言・指導、各教師の教育活動促進への動機づけを重視する「目標達成型リーダーシップ」(吉崎, 1979)に、ほぼ集約されることを示した。このことから、校長のリーダーシップは、教師の内面を支えていこうという側面と、教師を目標に向かわせようという2側面が重要視される傾向にあり、また、この2側面が教師の意欲や気持ちのポジティブ・ネガティブの両方に影響を及ぼすといえる。

5. 「教師の気持ちや意欲」に関連する校長のリーダーシップ・スタイル

学校で勤めているときの気持ちや意欲と、校長のリーダーシップ・スタイルに「関連がある」と回答した教師のおよそ6割(62/106名)は、おもに「集団維持リーダーシップ」に関する記述をし、2割強(25/106名)は、「集団維持型」と「目標達成型」の両方のリーダーシップ・スタイルについて記述したことが示された。すなわち、8割以上の教師が学校で勤めているときの気持ちや意欲と「集団維持型リーダーシップ」に「関連がある」と回答したことがわかる。このことから、教師の多くは校長の「集団維持型リーダーシップ」により、学校で勤めているときの気持ちや意欲が高まることもあれば、落ち込むこともあると推測される。

V. 結論

本研究により、教師は、「教師の気持ちや意欲」に及ぼす校長のリーダーシップ行動として、多方面に言及していることが示された。それだけ、「校長のリーダーシップ」が「教師の気持ちや意欲」にさまざまな形で影響を及ぼしているということや、校長のリーダーシップに対して教師による多くの期待が込められているということがうかがえる。

また、回答の中には、校長のリーダーシップに対する教師からの批判も見られた。これまでの研究で、教師は校長のリーダーシップ行動を厳しく評価する傾向があることが確認されている(小島・浜田・片桐, 1991; 八尾坂, 1994; 中留・露口, 1997)。本研究では「教師の気持ちや意欲と校長のリーダーシップの関連」について問うているにもかかわらず、校長の「人間性」「人柄」などに関するネガティブな内容の記述が含まれていた。

古川(1997)は、「リーダーがいかに働きかけたいと願っても、その働きかけの正当性を成員が認め、受け入れられないことにはリーダーシップが発揮されたとはいえない」と、校長のリーダーシップが教師に受け入れられる要件を備えていることが重要であることを示唆している。教師同士のギスギスした関係により、校務を果たせなかつたり、休職へと追い詰められたりすることが指摘されている(林, 2020)。これは校長と教師との関係においても同様であろう。校長と教師の関係が良好であれば、日々の教育活動も円滑に進めることができ、休職や退職を意識することは少なくなると考えられる。校長は自身のとるリーダーシップが教師のメンタルヘルスにも影響を及ぼすということ意識しながら、教師に接することが望まれる。

一方、回答の中には、「校長のリーダーシップも大いに大切です。温かい心づかいや言葉掛けは有難いです。同時に、自分の仕事に自分でやりがいを見つけていく、つくっていく努力も大切だと思います」と、教師自身が気持ちや意欲を高める努力をすることも必要だとする指摘があった。自分の気持ちや意欲の高まりを、教師を気遣い、支える校長のリーダーシップに依存するばかりではなく、自分の気持ちや意欲のコントロールの仕方を、さまざまな情報によって収集し、身につけることも望まれる。校長に対して教師が期待しているリーダーシップとは、どのようなスタイルであるかを校長自身が把握することは、教師の休職・退職意識の軽減を考える上で極めて重要であることから、本研究結果が、今後、学校現場における校長と教師の在り方を考える際に役立つことを期待したい。

謝辞

ご多忙中、調査にご協力いただきました多くの先生方に厚く御礼申し上げます。また、本研究を遂行し論文を執筆するにあたり、丁寧かつ熱心なご指導を賜りました法政大学の吉村浩一教授に心より感謝申し上げます。

引用文献

- 古川 久敬 (1997). 集団過程 白樫三四郎(編) 社会心理学への招待 (pp.145-162) ミネルヴァ書房
- 林 孝美 (2020). 職員室の人間関係をよくするために、管理職は何をすべきか? みんなの教育技術 小学館
- 北 俊夫 (2013). 教員のメンタルヘルス問題 ぶんけい教育ほつとにゅーす かわら版 教育の小径 №58
- 小橋 繁男 (2012). 小中学校教師の離職意思と離職への影響因子に関する検討 学校メンタルヘルス, 15, 278-285.
- 小島 弘道・浜田 博文・片桐 隆嗣 (1991). 現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究(その3) ——校長・教員の意識に見る学校運営と校長の経営行動—— 筑波大学教育学系論集, 16, 17-46.
- 草海 由香里 (2014). 公立小・中学校教師の休職・退職意識に影響を及ぼす諸要因の検討 パーソナリティ研究, 23, 67-79.
- Kusagai, Y. (2019). Whose emotional support is effective for teachers' mental health?: Suggestions based on an analysis using the structural equation modeling. *Bulletin of Graduate Studies, Hosei University*, 82, 23-27.
- 三隅 二不二 (1965). 教育と産業におけるリーダーシップの構造 ——機能に関する研究—— 教育心理学年報, 4, 83-106.
- 文部科学省 (2012). 教職員のメンタルヘルス対策について(中間まとめ) 教職員のメンタルヘルス対策検討会議
- 文部科学省 (2013). 教職員のメンタルヘルス対策について(最終まとめ) 教職員のメンタルヘルス対策検討会議
- 文部科学省 (2020). 令和元年度公立学校教職員の人事行政状況調査について 文部科学省初等中等教育局初等中等教育企画課
- 中留 武昭・露口 健司 (1997). 学校改善を規定する学校文化の構成要因に関する実証的研究 ——校長と教員の意識調査—— 九州大学教育経営学研究紀要, 4, 51-76.
- 高岡 信也 (2017). スクール・マネジメントを考える(II) ——「鍋蓋(なべぶた)型組織からの脱却を」—— NITS ニュース第10号 教職員支援機構

- 露口 健司 (2001). 校長の教育的リーダーシップと学校成果の関係 九州大学大学院人間環境学研究院教育経営学研究紀要, 5, 21-62.
- 八尾坂 修 (1994). 校長のリーダーシップ・イメージに対する校長自身および教員の意識 ——同一校事例分析をふまえて —— 奈良教育大学紀要, 43, 95-106.
- 吉崎 静夫 (1979). 校長のリーダーシップ行動測定尺度の作成とその論理的妥当性の研究 教育心理学研究, 27, 253-261.