教頭職の「やりがい」を実現する一方策
―子ども支援を可能にする学校組織とマネジメント―

北川　将来（東大阪市立加納小学校）

１．はじめに

大阪府では、教員の大量退職・大量採用の時期が続き、それに伴って中堅教員が早い段階で管理職となる傾向が始まっている。今後この動きはますます加速するものと考えられる。

しかし、経験年数が１０年程度の教員に聞いても、「管理職はしんどい」「子どもと触れ合う時間がない」などの声が多く、魅力的な立場とは言い難い。特に教頭職は、事務量も多く、「なんでもかんでも引き受けなくてはいけない」という雰囲気があり、最も避けられる風潮がある。現職に在る良さを感じないまま、校長に昇進するまでのワンステップと考えることで、つらい仕事に耐えている現役教頭も存在する。

公立小学校では、校長においては公募による社会人枠選考が行われている自治体もあるが、教頭の公募はどの教育委員会も行っていない。校長は学校の活性化を目的として、外部の視点や民間の経営感覚を生かしたリーダーシップが求められているのに対し、教頭は教員の頭（かしら）として職員をまとめ、必要に応じて児童の教育をつかさどる必要があるため、公募による着任がふさわしくないと考えられている。言い換えれば、教頭は、子どもにかかわった教員の経験や校内のミドルリーダーの経験を生かした職務行動を期待されているということができる。

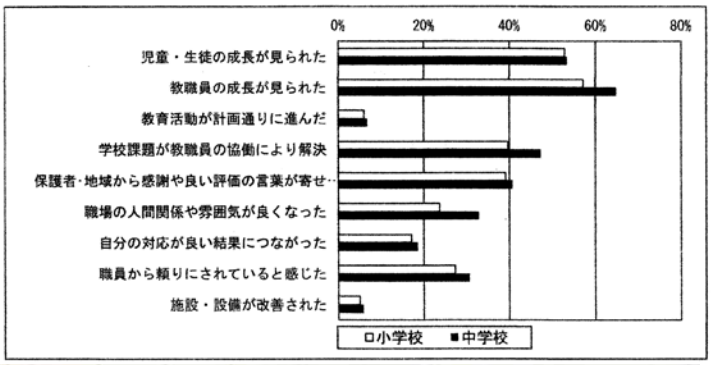
以前はどの教頭も直接子どもにかかわり、指導支援を繰り返す一教員（プレイヤー）だった。しかし、教頭になった途端にマネジャーの仕事を強く求められる結果、教頭も一教員であるという視点が遠くに追いやられてしまっている。そのことが、やりがいを感じにくくしていると思われる。

そこで、本稿では、やりがいを感じながら教頭の職務を続けることができるための方策を考える。まず、現役教頭が抱くやりがいはどのようなものかを整理する。次に、学校組織構造に着目して、組織論から新しい教頭職のあり方を提案する。最後に、教頭が携わるプロジェクトマネジメントの事例を紹介し、子ども支援にかかわる教頭職固有のやりがいを追求する。

２．現場の教頭が感じるやりがい

全国公立学校教頭会の平成 27 年度調査[ii]（以下、教頭会調査と略）によると、日ごろ、出勤から退勤まで、何時間くらい勤務をしているかという問いに対し、12 時間以上と回答した教頭が７５％に上っている。実際教頭職に就いてみると、ミドルリーダーや教職員に任せられる業務もあるが、大半は教頭しかできない業務、またはその業務は教頭が最もふさわしいという場合が多い。その発端は、教頭がその職務上校務全般を扱い、「完全フリー（担任も授業も持たない）」というスペシャルな立場にあるからである。この立場が、本来教頭の“強み”であるはずなのに、ただの負担感という“弱み”となり、現役教頭を追いつめている。

【個人調査Ａ】11　あなたが職務に魅力・やりがいを感じるのはどんなとき（事）ですか。（①外は，②以下のものから主なものを３つ選択）



では、教頭は本来どのようなときにやりがいや達成感を感じているのだろうか。教頭会調査によると、「魅力・やりがいを感じるのはどんなときですか。」の質問に対する回答結果（複数回答可）は左のグラフのようになった。

すると、「教職員の成長が見られた」「児童・生徒の成長が見られた」ときが上位を占めた。

「教職員の成長」が第１位になることは、教頭として円滑に従来の組織マネジメントを行っている証拠であり、「堅実なマネジャー」の存在を意味する。マネジャーは、「他者を通じて、物事を成し遂げた状態にすること」[iii]であり、部下が結果を出すことが上司の喜びとなるピラミッド型階層構造がベースにある。教頭のオーソドックスな職務行動の中からやりがいを見出だしているといえる。

一方、「子どもの成長」については、教頭が直接指導することによる変化なのか、教頭が他の教員に指示指導し、教員が子どもに働きかけを行った間接的指導による変化なのかは、このグラフからは読み取れない。

教頭会調査を補完および具体で検証するために、東大阪市内の公立小学校教頭にアンケートを実施[iv]（以下、市立教頭アンケートと略）した。本市教頭は、教職員および子どものかかわりや成長に関して、以下のようなときにやりがいを感じている。

○担任等が指導に苦慮しているとき、（自分の）アドバイスが功を奏して担任が達成感を得たとき。
○担任等を通して、児童の成長・変容を聞いたとき。
○職員がやる気を出す、またはやる気を失わない状況がプロデュースできた。
○課題を持つ子どもに対して、かかわっていく中で、子どもが信頼してくれるのを実感し、成長していく姿を見られたとき。
○教室で座れなかった子どもが、時間の経過や支援の連続によって、座れる時間が増し、落ち着いて授業に参加できるようになった姿を見られたこと。
○不登校の児童と親に、家庭訪問で会えて会話できたとき。
○休み時間にいっしょに遊びます。

このアンケート結果から、前述の「教職員の成長」だけではなく、子どもとの直接的なかかわりや指導、または教職員を通して間接的に子どもとかかわったことによって、子どもに何らかの変容（成長）が見られたときにやりがいを感じている。また、子どもの変容がその場面で見られなくても、ただ子どもとかかわったという事実が、教頭として（ひょっとしたらひとりの教員として）うれしく感じられるのかもしれない。

また、生活指導面において、下記のようにやりがいを感じる教頭もいる。

> 落ち着きがなく、常に体が動いていたり、しゃべっていたりする子に対して、教室から出して話をしたり体を動かすように遊びをしたりする。教頭として対応しているというよりは、教頭以前の校務分掌で生徒指導担当を長年やってきたので、その経験を活かして対応することが多い。「教頭だから」「管理職だから」を意識していない。子どもへの対応や接することが楽しいしうれしいという気持ちがある。

課題に直面したとき、子どもの状況を見ながら、自分が可能な限りの直接対応をしている。おそらく、目の前の子どもを放っておけないという純粋な気持ちが行動に結びついていると思われる。教頭は、学級担任や他の職員、他の児童、あるいは保護者等からの情報そして自身の経験をもとに、その場で最善と思われる行動をとっている。教員の一人としての視点が、やりがいを感じるもとになっている。

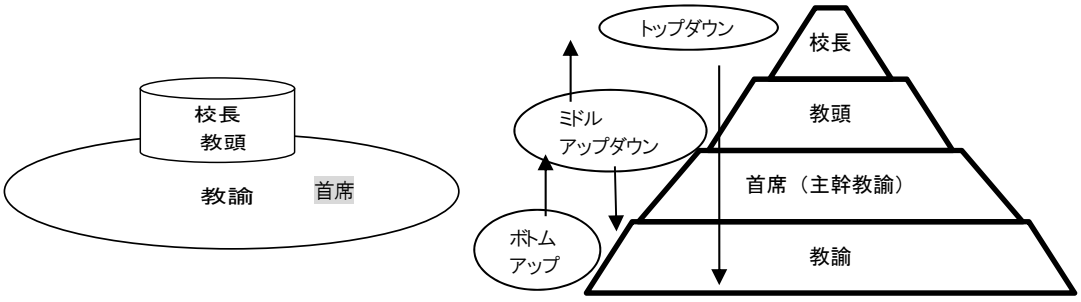
これらのアンケート等の結果、教頭も子どもとのかかわりを見出すことができれば、やりがいを感じることが可能になることがわかる。ただ、自らを「教頭」と意識しないで行動するということは､組織の階層構造の成立と相反するものになりはしないか｡あるいは、組織構造を見直すまたは解釈を再考することが必要なのか｡次項では、学校組織構造に着目をしていく。

３．これからの学校組織の在り方と教頭の「子ども支援」の可能性

（１）小学校における組織構造の課題と教頭の職務

以前、学校は「鍋蓋型組織」と言われ、教員同列の基盤のもと、主体性および裁量性の高い取り組みを進めてきた。しかし、学校の抱える問題が多様化し、組織的な対応が求められるにしたがって､「ピラミッド型組織」に移行し、主幹教諭（大阪府では首席）等の新たな職が新設されるなどしている。新たな職は、ミドルリーダーとして位置づけられ、課題を効率よく達成できるように仕組みが整えられ、階層構造が浸透することになった。

鍋蓋型組織からピラミッド型組織へ



しかし、実際の学校現場を振り返ると、例えばミドルリーダー（首席）が、担任と教務主任を兼任し、学校全体をマネジメントできる状況になっていないなど、階層構造の持つ利点が生かしきれていない。特に小学校では、教務主任または生徒指導主任が学級担任を兼任するパターンも多く、自分の学級および学年の案件が優先される文化が残っている。これは、小学校では、学級担任や教員のもつ裁量性が依然として大きいことが、要因として考えられる。

一方、「ほう・れん・そう」は階層構造の浸透により、教職員に強化された。しかし、職員が報告・連絡・相談したいときに、ミドルリーダーが自らの本務によってその受け手になることができない状況がある。この結果、連絡や相談は、一つ上の階層の教頭が必然的に引き受けることになる。なかでも、仕事の内容上、教務面ではなく生徒指導面（子どもにかかわるどちらかといえば急ぐ案件）の対応を求められる。

以下の市立教頭アンケートでも、生徒指導にかかわる質問において、以下のような結果が得られた。

Ｑ１）生徒指導上の課題（不登校対応を含む）への対応について、教頭として何らかの役割を担っておられますか。

Ｑ２）Ｑ１で担っているとお答えいただいた方のみ質問です。
生徒指導上の課題への対応について、教頭として役割を担っておられる理由はなんでしょうか。（あ～えのいずれかに○；複数回答可）
あ）教職員に人数が少なく、教頭が入らざるを得ない。
い）教頭が対応するほうが（複数対応するほうが）未然にトラブルを防いだりすることができる。
う）教頭の立場を利用した指導・支援または何らかの対応を行うことができる。
え）その他

＜調査結果＞

Ｑ１） 生徒指導上の課題への対応	担っている	ほとんど担っていない
	２３名	４名

Ｑ２） 生徒指導上の課題への対応をする理由（２３名中）	あ） 人手不足	い） トラブル防止	う） 立場を生かす	え） その他
	１１名	８名	１６名	６名

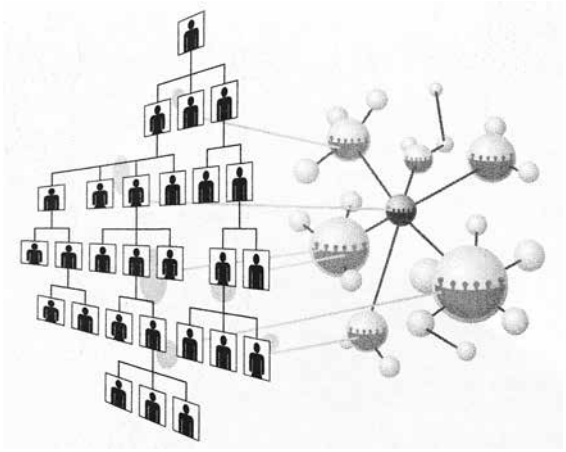
アンケート結果からは、教頭が何らかの生徒指導上の対応をしている機会が多いことがわかる。関係機関との連絡や保護者対応など多岐にわたるが、人手不足のように一教員として完全フリーな立場を生かした職務行動が行われている場合と、生徒指導担当者やミドルリーダーの身動きが取れないときに代わりに対応する場合の２点があると思われる。

ここで問題なのが、ミドルリーダーが十分に動けない（授業時間を中心とした）時間に、生徒指導上の課題対応を求められるときであろう。その場合、現状の組織構造にとらわれない形があるのか、次項でみていく。

（２）新たな組織論～ジョン・Ｐ・コッターの「デュアル・システム」～

企業では、ピラミッド型組織から、ネットワーク型組織へと組織の形が改編されることがある。トップのリーダーシップや管理職のマネジメントの枠を取り払い、網の目のように張り巡らされた情報網を中心に組織メンバーがつながる形である。ただ、ピラミッド型組織の利点が生かされないというデメリットも存在する。

そこで、ジョン・P・コッターは、従来の階層組織では変化に対応しきれない状況にあることを踏まえ、「デュアル・システム」[v]を提唱した。



左図が、コッターの「デュアル・システム」である。階層組織とネットワーク組織の二重構造になっており、ネットワーク組織は困難な改革、戦略イニシアチブの実行などの迅速さが求められる課題を扱う。それは、階層組織の負担を減らし本来の仕事をよりよくこなせることにもつながっている。

コッターは「ネットワーク組織の発足と維持で重要な役割を果たすのは経営幹部である。ネットワーク組織をスタートさせ、組織の発足を公に宣言し、後ろ盾となり両方のシステムを調整するのは経営幹部でなければならない。」と述べ、「デュアル」のスィッチ（判断）の役割を管理職が担っていると考えている。

（3）学校組織における「デュアル・システム」の活用と教頭の職務

「デュアル・システム」を学校組織に当てはめて考えると、左右それぞれの職務内容はどうなるのだろう。おそらく、学習指導の分野、教育課程の編成など着実に計画・準備をし、時間をかけて練り上げる教務的な分野は、コッターのデュアル・システムの左半分（階層的）のような組織をベースにして、教頭がマネジメントするのが適している。また、いじめや不登校、家庭環境が原因で困っている子どもを救う手だてを探る子ども支援の分野、急な生徒指導対応の分野は、短距離かつ同時に複数の情報が流れやすいデュアル・システムの右半分（ネットワーク的）のような“つながり”が機動性を発揮すると思われる。

学校組織が機動性と協働性を高めるための一つの有効な手段として、以前からプロジェクトが導入されてきた。プロジェクトの期限を設定し、目標達成にむけて進めていくための経営活動はプロジェクトマネジメントと呼ばれている。

傳田は「プロジェクトリーダーは、小学校では比較的動きやすい校長や副校長が、（中略）担うことが多いと思われる」[vi]と考えている。

この「動きやすい」根拠は、どこにあるのだろうか。また、本当に校長・教頭が、リーダーシップを発揮するにふさわしい存在なのだろうか。

前述のコッターは、身分や立場に左右されないネットワークを想定することで、イノベーションを創り出そうとしていた。「情報が自由に行き交い、何物にも遮られずに隅々まで勢いよく流れる」環境を設定することが大事である。

ネットワーク組織は情報のつながりであり、情報の量、質とこれを扱う時間数が、プロジェクトをマネジメントできる鍵を握っているのではないか。そして、情報量の多さ、種類の多さ、情報を扱う時間の長さは、校長ではなく教頭の方が圧倒的に多い。前にもふれたとおり、教頭は「いつも学校にいる、いつでも空いている」（好ましくないことでもある

が）という利点により、誰もがまず教頭に伝えようとする傾向がある。ゆえに、「動きやすい」ではなく「動ける」存在に最も近いので、教頭がプロジェクトリーダーとしてふさわしい。そして、教頭が、情報の中核に位置して、他の職員を結びつけながらかじ取り役を担うことで、課題解決へ導くことができると考える。

プロジェクトは生徒指導対応など、子ども支援にかかわる点において有効であることから、このプロジェクトに教頭が積極的にかかわることで、やりがいや喜びを見出すことができるのではないだろうか。

４．実践事例「不登校対応プロジェクトにおける教頭のかかわり」

私の勤務校である東大阪市立加納小学校の事例を紹介する。本校は、在籍児童数６３１名（平成２８年５月現在）、市の北部に位置し、市内では比較的落ち着いた地域にある。家庭環境が十分でない子どもや特別な支援が必要な子どもの対応について、全職員の共通理解をもとに生徒指導対応が進められている。しかし、不登校対応は、組織的な動きが少ないため、担任の負担が大きくなり、多様なはたらきかけができない状況が見られた。校内組織としては「いじめ不登校等対策委員会」という特別委員会が設けられているが、組織図もなく情報共有が目的になっていた。子どもの状況は日々変わるなかで、具体的な対策や短期的な目標共有を随時はかっていくには適さなかった。

そんな中で、不登校傾向が６月から強まり、担任の努力だけでは改善が十分には見込めない子どもＡの支援が始まった。以下、教頭がかかわった（つながった）活動を挙げる。

	教頭として （プロジェクトリーダーとして）	一教員として （プロジェクトメンバーとして）
プロジェクト前	・担任からの報告、連絡、相談 ・課題がどのレベルなのかを見極める。 （周囲からの情報収集） ・課題における対応の判断 （学年レベルの対応か、プロジェクト導入か、全校協力体制か）	
プロジェクト中	・プロジェクトメンバーの人選、召集 ・目標設定のためのミーティング ・必要な対応における環境整備 ・進捗の確認、共有、校長への報告 （メンバー間の情報共有は、対話またはメモで） ・保護者との連絡（担任に代わって）窓口 ・外部機関（市教育センター相談員）活用 ・いじめ不登校等対策会議での報告 ・保護者との懇談の設定と出席メンバー決定	・各種の提案 （保健室登校を促す、通常学級より専科授業に参加、１日の生活ノート、給食での配慮等） ☆いっしょに配布物準備 ☆学習（算数や国語）の補充 ☆ノートの振り返りにコメント ☆給食をいっしょに食べる ☆教室への付き添い ☆担任とともに本人の気持ちの確認とできそうなことの提案

プロジェクト後	・担任から定期的な情報収集	☆本人への声かけ、表情の確認

今回のケースは、平成２８年９月現在、かなりの改善が見られるものの継続支援中である。担任と教頭のみの情報共有から始まったが、実働メンバーによる太くて短い情報交換を強みにして、１対１の場面でもそれぞれの立場を生かした指導をすることが可能になった。そして、メンバーで相談して、チームとして子どもや保護者にはたらきかけることもできるようになった。

小チーム内で子どもの状況に応じた作戦を練るときは、どちらかというと、Aにかかわる一教員という意識が強い。Aに直接かかわる際も、教頭という職を意識することはなく、たくさん集まった情報を取捨選択して子どもに指導支援できる立場として、担任時代を思い出しながら話をしたり聞いたりしている。経験を生かして担任では切り込めない提案をしたり、メンバー間でフォローし合いながらAの気持ちを出させたりするなど、言葉に敏感なAに対する支援を継続することができている。保護者対応の面も、子どもに直接かかわっているので、正確に話せること、説得力も出ることなど、メリットがある。

教頭職にある利点を生かしながら、「教頭」と「一教員」のスイッチを自分で切り替えながらプロジェクトを遂行している。デュアル・システムの切り替えと同時に、自分自身にあるポジショニングスイッチも役割に応じて切り替えている。自分が直接かかわることによって、（あ）情報がさらに入ってくる、（い）状況判断もしやすくなる、（う）教員としてのやりがいも感じられる、等のメリットが得られ、教頭がプロジェクトのマネジメントを適切に行うことができた。

５．まとめ

以上の実践事例から、下記のように考察することができる。

> 教頭は学校組織の中で、自らを教頭と意識したマネジメントの職務と、一教員として子どもにかかわる場面との間を往還することができるのではないか。一教員としてかかわる場合でも、教頭として得た情報を有効に活用した子ども支援が可能であり、それは教頭ならではのやりがいや喜びにつながるのではないか。

情報の中枢であること、職員に対し指導できる立場であること、子どもの教育をつかさどることができること、そして授業の持ち時間数が基本ゼロの校内では数少ない「完全フリー」な教員であること。これらを「強み」として教頭職にある者が意識し始めたとき、教頭が教育活動の中心的存在として活躍することが可能になる。そこに、子どもの成長をみることができたとき、教頭職のやりがいを見出すことができるのではないだろうか。

＜出典・注釈＞

[i] ここで用いる子ども支援は、子どもに対しての直接的指導ではなくても、子どもにかかわる面で職員や保護者、地域や関係機関などとの相談・連絡・指示・連携などに関することも含めて考えている。市内公立小学校教頭へのアンケートも、この点を踏まえて回答していただいた。ただし、本論では、間接的なかかわりは教頭としてもちろんなすべきだが、直接的な指導の可能性も探っているスタンスをとっている。

[ii] 全国公立学校教頭会「全国公立学校教頭会の調査－平成 27 年度－Ⅲ-7」

[iii]中原淳「駆け出しマネジャーの成長論」2014 中公新書ラクレ第 1 章、P.29-30

[iv]平成 27 年 12 月、東大阪市内の公立小学校 52 校の教頭に対し、記述式アンケートを行った。27 校より回答が得られた。

[v] ジョン・P・コッター著「実行する組織」2015 ダイヤモンド社、第 1 章、P.33-35

[vi]傳田学「学校におけるプロジェクトマネジメントの理論と実際」東京学芸大学教職大学院課題研究成果報告書 2011、P.115