

## 〈自由研究論文〉

# 中央教育審議会答申を中心にみた学校の組織力を高める改善策

## ー教頭のリーダーシップと職場環境の改善に注目してー

久下 泰史（学校経営コース修了生）

### 1. 課題の所在

中央教育審議会（中教審）は、2015 年の「「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（以後「チーム答申」とする）」において、「教職員や学校内の多様な人材がそれぞれの専門性を生かして能力を発揮できるような教師集団のチーム化」を提言した。この答申では、校長一人のリーダーシップ<sup>1</sup>に頼るのではなく、校長のマネジメントを支える他の職員との協働体制を作ることが求められた。さらに 2019 年の「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（以後「働き方答申」とする）」では、学校が組織として効果的に運営するために「校長や（副校長）・教頭に加えて、主幹教諭、指導教諭、事務職員などのミドルリーダーがリーダーシップを発揮できる組織運営」を提言した。

このような中で、国立教育政策研究所が 2016 年の「副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書」において、校長を補佐する要である教頭には、これまで以上に教職員と専門スタッフなどの調整や人材育成などの職員指導に力を発揮することが期待されると指摘したように、学校の組織力<sup>2</sup>を高める上で、教頭のリーダーシップが一層重要になっている。

一方で、西山・淵上（2006）は、教頭は校長の代替的役割の強い職階であり、教職員に教頭のリーダーシップは認識されにくいこと、さらに久我・山崎（2018）は、副校長・教頭は諸々の業務に追われ、本来的な業務である校長の補佐役として教育活動や学校運営など、学校経営のハブ役としての機能を果たせていないことを指摘した。これら教頭に関する課題は、現任校においても同様であり、学校の組織力を高める上で課題である。

### 2. 研究の目的

本研究は、第一に、教頭のリーダーシップの実態を調査し、中教審の「チーム答申」及び「働き方答申」が求める教頭のリーダーシップがどの程度実態に反映されているかを明らかにした。さらに、西山・淵上（2006）が指摘した教職員に教頭のリーダーシップは認識されにくい要因についても考察した。教頭のリーダーシップの実態調査については、現任校教頭が教頭 1 年目であったことや、A 市内は教頭の経験年数 5 年未満が大半を占めている実態から、現任校だけでなく A 市内の小・中学校及び特別支援学校教頭を対象に実施した。

第二に、現任校組織の強み・弱みの実態把握については、OJD 活性度診断簡易版を活用し考察した。

以上をもとに、現任校組織の弱みを改善し、中教審答申が求める学校の組織力を具現化できる具体策として、①協議の場や校内分掌を調整する中で教頭のリーダーシップを育成する具体策、②職場環境の改善を通じた学校の組織力を高める具体策の 2 点を提言することを目的とする。

### 3. 研究対象の中央教育審議会答申について

#### (1) 「チーム答申」について

学校が教育課程の改善などを実現し、複雑化・多様化した課題を解決していくため、学校の組織としての在り方や、学校の組織文化に基づく業務の在り方などを見直し、チームとしての学校を作り上げていくことが大切であり、管理職のリーダーシップや校務の在り方、教職員の働き方の見直しを行う必要がある。また、チームとしての学校が成果を上げるためには、必要な教職員の配置と学校や教職員のマネジメント、組織文化などの改革に一体的に取り組まなければならない。そこで「チーム答申」は、①専門性に基づくチーム体制の構築、②学校マネジメント機能の強化、③教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備の 3 つの視点を提言し、教頭には学校内・外の複雑な調整業務や、教職員等がチームとして機能するための調整役を担うことが示された。

#### (2) 「働き方答申」について

これまでの日本型教育の良さを生かしながら、学校における働き方改革の実現に向けた方向性と総合的方策として「働き方答申」が示された。この答申の目的は、以下 4 点である。

#### ① これまでの我が国の学校教育の蓄積は Society 5.0 においても有効であり、浮足立つこ

となく充実を図る必要がある。これまで高い成果をあげてきた我が国の学校教育を維持・向上させ、持続可能なものとするには、学校における働き方改革が急務である。

#### ② “子供のためであればどんな長時間勤務も良し”とするという働き方の中で、教師が疲弊していくのであれば、それは“子供のため”にはならない。学校における働き方改革の目的は、教師のこれまでの働き方を見直し、自らの授業を磨くとともに日々の生活の質や教職人生を豊かにすることで、自らの人間性や創造性を高め、子供たちに対して効果的な教育活動を行うことができるようになる。

#### ③ 志ある教師の過労死等の事態は決してあってはならないものであり、そのためにも、学校における働き方改革の実現が必要である。

#### ④ 学校における働き方改革を進めるに当たっては、地域と学校の連携・協働や家庭との連携強化により、学校内外を通じた子供の生活の充実や活性化を図ることが大切である。

さらに学校の組織運営体制の在り方では、学校が組織として効果的に運営されるために、以下 3 点の取組が必要であると示された。

#### ① 校長や副校長・教頭に加え、主幹教諭、指導教諭、事務職員等のミドルリーダーがリーダーシップを発揮できる組織運営

#### ② ミドルリーダーが若手の教師を支援・指導できるような環境整備

#### ③ 事務職員やサポートスタッフ等との役割分担や、事務職員の質の向上、学校事務の適正化と事務処理の効率化

ここから、校長同様に教頭のリーダーシップも、学校の組織力を高める上で前提条件であり、教頭のリーダーシップが学校組織の効果的な運営に重要な役割があることが示された。

### 4. 教頭のリーダーシップに関する先行研究の検討

研究に先立ち、教頭のリーダーシップに関する 1970 年以降の先行研究から、教頭のリーダーシップを検討した。ここから、教頭のリーダーシップには、4 つの働きかけがあることが示唆された。第一に、具体的な目標に向かう働きかけである。伊津野（1992）は、複数の

当事者や係の主張・企画・行為などのくいちがいを是正し、重複を除去し経営目的に向かって調和のある努力を生み出し、統合あるいは均衡のとれたものにする働きであると指摘した。近年では、高橋（2001）が、具体的で、目に見える目標を企画する力、買手屋（2004）が、教頭自らが、組織運営のための管理目標を立て、それを達成するための手順を明らかにし、それに基づいて行動していくことであると指摘したことからも、具体的な目標に向かう働きかけがあることが示唆される。

第二に、協働を促す働きかけである。小島・川上（1990）は、教頭は校長補佐であると同時に、教員集団の筆頭・リーダー、教員集団のコミュニケーションの要、協働関係確立の要として教員集団へ働きかけることであると指摘した。近年では、伊津野（2001）が、教職員の諸要求を汲みあげつつ、それに対する指導・助言も十分に行い、目標達成に向かって協働を促すことと指摘し、さらに佐藤・赤坂（2021）は、「チームとしての学校」を構築する上で、「つなげる」役割を指摘したことからも、協働を促す働きかけがあることが示唆される。

第三に、教育的な働きかけである。加治佐（2004）は、教頭には、教育・学習活動の創造、開発、実施、評価を組織的に主導する役割と能力が求められ、教育組織のリーダーとして教育に精通し、教育活動の改善を組織的に主導する能力が欠かせないと指摘した。そこで、学校の組織的能力を高めるために、教職員の職能開発・成長を促す力量が必要であると指摘したことからも、教育的な働きかけがあることが示唆される。

第四に、中立的な働きかけである。皇（1971・67 項）は、教諭の身分を持つ教頭（1974 年の学校教育法の一部改正前の研究のため）の何でも話せる気易さや同僚意識を利用して、公私にわたる指導助言や職員の融和を図ることを指摘した。近年では、淵上（2005a）が、組織内における意思決定者である校長だけでなく、教頭の組織内部における上・下方向への影響力、及び保護者を中心とした地域社会との対外的な関係構築における中立的な役割の重要性を指摘し、さらに佐藤（2011）は、校長が専制的な課題達成を重視する役割であれば、教頭は民主的な人間関係を重視する役割であることを指摘したことからも、中立的な働きかけがあることが示唆される。

このように教頭のリーダーシップには、①具体的な目標に向かう働きかけ、②協働を促す働きかけ、③教育的な働きかけ、④中立的な働きかけの 4 つの働きかけがあることが示唆された。

## 5. 教頭のリーダーシップに関する教育実践の検討

次に、教頭のリーダーシップに関する教育実践から検討した。そこで、管理職のリーダーシップの発揮により学校の組織力を高める教育実践を発表されていた<sup>3</sup>中村浩二氏に、一度目は教頭時代（名古屋市立矢田小学校在籍時）、二度目は校長時（名古屋市立豊田小学校在籍時）に教頭のリーダーシップに関する聞き取りを行った。ここでは、教育実践から教頭のリーダーシップを検討するとともに、職階が異なった中で教頭のリーダーシップの捉えに違いがあるか調べた。

一度目は、令和 3 年 8 月に行なった。この時の聞き取りでは、管理職は、Greenleaf,R.K.（1977）が提唱した「リーダーは相手に奉仕し、その後相手を導く」というサーバント・リーダーシップ理論<sup>4</sup>に基づき、「信じて・見守り・支える」立場でリーダーシップを発揮されていた実態がわかった。その中で、教頭のリーダーシップも、校長の目指すビジョンの中で状況を的確に判断し、組織の変革を成功へと導くために教職員の情動面を刺激し、当事者

意識の高揚を促すリーダーシップであると理解されていた。

二度目は、令和 4 年 8 月に行なった。この時の聞き取りでは、教頭のリーダーシップは、教頭の職務が校長を助け、校務を整理することから、主に校長のビジョン達成に向けたプロセスを重視するリーダーシップであると理解されていた。具体的には、John.P.Kotter(2012)が提唱するビジョンを定め、周知することで組織の目標を実現する変革型リーダーシップ理論<sup>5</sup>の比重が高いと考えられた。一方で、校長のリーダーシップは、校長の職務が校務をつかさどり、所属職員を監督することから、教職員のモチベーション、やりがいなど情動を動かす行動に焦点が当てられているサーバント・リーダーシップ理論の比重が高いと考えられた。

このように、教頭のリーダーシップを「組織の目標達成に向けた対人影響力」として捉えている点では同じ見解であったが、校長からみた教頭のリーダーシップは、プロセスに主眼を置いたリーダーシップであるのに対して、教頭自身が考える教頭のリーダーシップは、校長のリーダーシップ同様に教職員の情動を動かすリーダーシップと捉えられていた。ここから、校長からみた教頭のリーダーシップと教頭自身が考える教頭のリーダーシップとの間に、捉え方の違いがあることが示唆された。

## 6. 調査

### (1) 調査対象者と手続き

#### (ア) 教頭のリーダーシップに関する調査

本調査では、教頭のリーダーシップに関する調査と現任校の組織実態調査を行った。第一に、教頭のリーダーシップに関する調査では、A 市内小・中学校及び特別支援学校の教頭 24 名（小学校 16 名、中学校 7 名、特別支援学校 1 名）に対し、質問紙調査を実施した。回答不備のない 11 名の回答（有効回答率 45.8%）を分析した。回答者の性別は、男性 8 名（72.7%）、女性 3 名（27.2%）と大半が男性であった。学校種は、小学校が 8 名（72.7%）、中学校 2 名（18.1%）、特別支援学校 1 名（9%）と大半が小学校であった。教頭の経験年数は、5 年未満 9 名（81.8%）が大半を占め、5 年以上 8 年未満 2 名（18.1%）であった。

次に、「教頭として教職員にリーダーシップを発揮していると思いますか。」の質問紙調査において、「やや当てはまる」と回答した 4 校の教頭に対し、聞き取り調査を実施した。回答者の性別は男性 4 名（100%）であった。勤務校の学校種は小学校 2 校（50%）、中学校 1 校（25%）、特別支援学校 1 校（25%）であった。教頭の経験年数は 5 年未満 3 名（75%）、5 年以上 8 年未満 1 名（25%）とほとんどが 5 年未満であった。

#### (イ) 現任校の組織実態調査

第二に、現任校の組織実態調査では、現任校教職員 27 名（管理職 2 名、教員 25 名）に対し、質問紙調査を実施した。回答不備のない 21 名（管理職 2 名、教員 19 名）の回答（有効回答率 77.7%）を分析した。回答者の性別は、男性 15 名（71.4%）、女性 6 名（28.5%）であった。年代は、20 代 4 名（19%）、30 代 6 名（28.5%）、40 代 6 名（28.5%）、50 代以上 5 名（23.8%）であった。教職経験年数は、10 年以上 20 年未満が 13 名（61.9%）と最も多く、次いで 20 年目以上が 5 名（23.8%）、10 年未満が 3 名（14.2%）であった。

### (2) 調査項目

#### (ア) 教頭のリーダーシップに関する調査

教頭のリーダーシップに関する調査では、リーダーシップの知識の有無や発揮の有無な

どに関する項目に対し、3 件法（当てはまる・当てはまらない・わからない）で整理した。

#### （イ） 現任校の組織実態調査

現任校の組織実態調査では、1995 年に産能能率大学が完成させた学校を「人の協働システム」として捉え、職場の強み・弱みを把握するための 14 の指標で構成された調査手法である OJD 活性度診断簡易版を使用した。

### 7. 結果

#### （1） 教頭のリーダーシップに関する調査

教頭のリーダーシップに関する調査結果から、A 市内教頭は、リーダーシップに関する知識量が少なく、発揮できているか否かを判断できていない実態がみられた。【表 1】

表 1 リーダーシップに関する量的調査結果(n=11)

質問項目	当てはまる	当てはまらない	わからない
1. 知識の有無	3	5	3
2. リーダーシップの発揮の有無	4	1	6

さらに【表 1】において「教頭として教職員にリーダーシップを発揮していると思いますか。」の質問項目において、「当てはまる」と回答された 4 校の教頭に対して、聞き取りを行った。【一部抜粋】

- ① どのような時に教頭としてリーダーシップを発揮できていると感じたか。
  - ・ 教頭としての経験年数を重ねるごとに、教頭としての業務にも自信が持てるようになった。そのことから、教職員へ自信を持って助言や発言できるようになった（と感じた）時に発揮できている。
  - ・ 教職員が気軽にコミュニケーションをとっていると感じるため発揮できている。
  - ・ 教職員から相談（施設管理に関することや保護者対応）をされる回数が以前より増加したことから、教職員との信頼関係が構築できたと感じるため発揮できている。
  - ・ 多忙な業務量の中であっても、対応できている（と感じる）ためリーダーシップを発揮できている。
  - ・ 教員から児童の対応に関する相談を受け解決することができたため、教頭としてのリーダーシップを発揮できている。
  - ・ 職員室の雰囲気が悪くなったと教員にいわれたことから、日々の業務の中でリーダーシップを発揮した成果だと感じる。
- ② 教頭としてリーダーシップを発揮することで得られる成果をどのように考えますか。
  - ・ 校長との良好な関係を築くこと（仕事上の不和がないこと）。 （2 名）
  - ・ 教師との良好な関係を築くこと（大きな争いごとが起こらないこと）。 （2 名）

ここから A 市内教頭は、①リーダーシップを発揮できている根拠が、自信や雰囲気といった主観的な感覚で捉えていること、②リーダーシップを発揮したことによる成果を、校長や教員と仕事上で不和がないことや職場で大きな争いごとが起こらないことと捉えている実態がみられた。

#### （2） 現任校の組織実態調査

現任校の組織実態調査結果から、教員の結果の平均値を OJD に即して図示し、指標の高い平均値、低い平均値の指標を 5 つずつ表にまとめた。【図 1】【表 2】

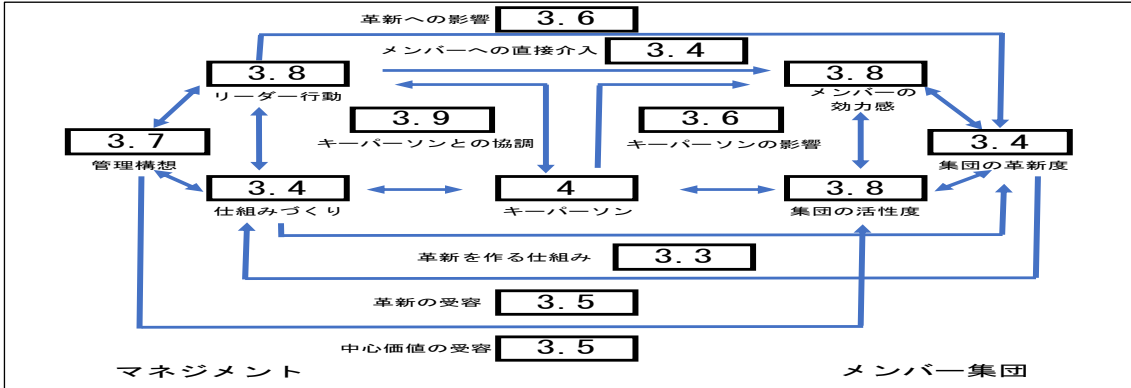


図 1 OJD 活性度診断簡易版調査結果 (n=19, 2022 年)

表 2 OJD 活性度診断簡易版調査における高い指標・低い指標 (n= 19, 2022 年)

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"><li>・ キーパーソン</li><li>・ キーパーソンとの協調</li><li>・ 集団の活性度</li><li>・ メンバーの効力感</li><li>・ リーダー行動</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 革新を作る仕組み</li><li>・ メンバーへの直接介入</li><li>・ 仕組みづくり</li><li>・ 集団の革新度</li><li>・ 革新の受容</li></ul>

8. 考察

(1) 教頭のリーダーシップに関する調査

本調査から、2 点が明らかとなった。第一に、答申が目指す学校組織の効果的な運営に向けた教頭のリーダーシップの姿と A 市内教頭の不明確なリーダーシップの実態に乖離があり、答申の目指す姿に反映できていないことが明らかとなった。

第二に、答申が示す教頭のリーダーシップのベクトルの方向は、組織の目標達成であるのに対し、A 市内教頭のリーダーシップのベクトルの方向は、組織内の平穏な人間関係であることが明らかとなった。ここにおいても、答申の目指す姿に反映できていないことが示唆された。

次に上記の考察から、A 市内において教職員に教頭のリーダーシップが認識されにくい要因について考察した。第一に、A 市内教頭は、リーダーシップが「組織の目標達成のための対人影響力である」といった認識が甘いことである。先行研究において、教頭のリーダーシップには、①具体的な目標に向かう働きかけ、②協働を促す働きかけ、③教育的な働きかけ、④中立的な働きかけの 4 つの働きかけがあることが示唆された。ここでの「目標」は、「組織の目標」を意味する。また中村氏の教育実践からも、立場によって教頭のリーダーシップの捉え方に違いはあったが、「組織の目標達成に向けた対人影響力」として教頭のリーダーシップを捉えていた点では共通していた。

しかし本調査結果から、A 市内教頭のリーダーシップに関する知識量が少なく、発揮による成果を組織内の平穏な人間関係と捉えていたことがわかった。ここから、リーダーシ

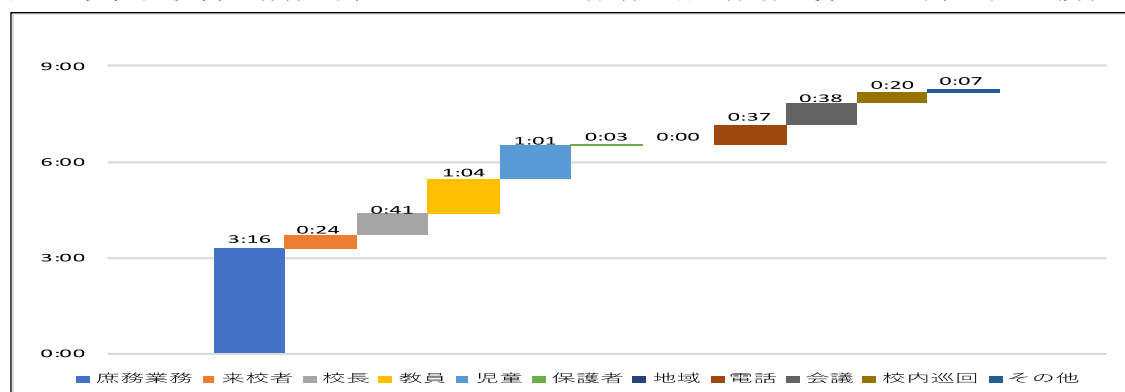
ップに関する認識の甘さが、教職員から教頭のリーダーシップが認識されにくい要因になっていると考察した。

第二に、A 市内教頭のリーダーシップは、教職員への「教育的な働きかけ」が不足していたことである。先行研究において中留（2000）は、リーダーシップの発揮の仕方は多様であるが、これを教育的、文化的、管理・技術的の3つのリーダーシップスタイルに分類した。その上で、校内組織における積極的な人間関係形成を目的とした「文化的リーダー行動」は、目標達成のための手段的・道具的側面を強調する「管理・技術的リーダー行動」とは必然的に対立関係にあり、組織文化に応じて戦略的にバランスを図っていく必要があるとした。さらに、双方のバランスをベースに「教育的リーダー行動」も必要であると指摘した。また元兼（2004）は、「経営者」性が強調される校長と峻別され、教頭には「教師の教師（head teacher）」として「教育者」性が求められていると指摘した。

本調査においても、現任教頭を30日間、勤務時間内に限定して業務を11項目に分類し、分単位で記録した。その結果、他の教頭に関する調査結果<sup>6</sup>同様に、勤務時間内の3時間以上を庶務業務（各種調査依頼などへの対応など）に費やし、教員への対応業務は1時間程度と教職員への「教育的な働きかけ」が不足している実態がみられた。【表3】

これらを加味して考察すると、教職員に教頭のリーダーシップを認識させる上で、加治佐（2004）が指摘した教職員の職能開発・成長を促す力量が含まれる「教育的な働きかけ」が重要であり、A 市内教頭には、この「教育的な働きかけ」が不足しているため、教職員から教頭のリーダーシップが認識されにくいと考察した。

表3 現任教頭の勤務時間内における一日の業務内容と業務に携わる時間の平均（分）



## (2) 現任校の組織実態調査

本調査から、2点が明らかとなった。第一に、現任校の強みは、「リーダー行動」「管理構想」「キーパーソンとの協調」の指標が高いこと、「メンバーの効力感」「集団の活性度」の指標も高いことから、①校長の管理構想の下、教職員を管理、統制された安定した組織であること、②管理職のリーダーシップの下、一つの方向に向かって進む推進力があることが明らかとなった。

第二に、現任校の弱みは、革新に関する指標が全て低いこと、「メンバーへの直接介入」「仕組みづくり」の指標が低いことから、①変化に対する適応性や柔軟性が乏しい、②管理職と教職員が密に議論する場面が少ない、③組織内での情報共有が不十分なために、目標達成のためのチームになりにくい課題があることが明らかとなった。

これを答申と対比して考察すると、「チーム答申」が求める校内分掌や委員会等の活動を調整し学校の教育目標の下に学校全体を動かしていくことや、「働き方答申」が求める教

師間で密な情報交換や議論がしやすい組織づくりを進めながら、ミドルリーダーがリーダーシップを発揮できるような組織運営に課題があることが示唆された。

ここから、上記のような現任校組織の弱みを改善し、中教審答申が求める学校の組織力を具現化できる具体策として、①協議の場や校内分掌を調整する中で教頭のリーダーシップを育成する具体策、②職場環境の改善を通じた学校の組織力を高める具体策の2点を提言する。

## 9. 学校の組織力を高める改善策

### (1) 職員会議の運営を通じた教頭のリーダーシップの育成

第一に、協議の場や校内分掌を調整する中で教頭のリーダーシップを育成する具体策として、職員会議の運営の改善を提言する。職員会議は、学校教育法施行規則第48条において校長の補助機関と定められているが、組織全体での唯一の意見交換の場であり、その中心的な機能は協議機能である。

しかし、A市内教頭の特徴から、リーダーシップが「組織の目標達成のための対人影響力である」といった認識が甘く、「教育的な働きかけ」が不足しているため、現任校においては、職員会議が伝達の間となっている。そこで、以下に示す改善策を通して、4つの働きかけを含んだ教頭のリーダーシップの育成を図り、学校の組織力の向上につなげる。

① 職員会議の位置付けや機能を教頭が明確に教職員に説明する。

→ 【育成】協働を促す働きかけ・教育的な働きかけ

② 職員会議の効率化を図るための方策を検討し実行する。

→ 【育成】具体的な目標に向かう働きかけ・協働を促す働きかけ

③ 職員会議で議題は、事前に校務分掌リーダーと発議者が熟議し、校務分掌リーダーの合意を得たものを教頭に議案としてあげ、教頭の合意を得る。

→ 【育成】教育的な働きかけ・中立的な働きかけ

④ 教頭は、議案を校務分掌リーダーと熟議し合意した議案のみ校長に説明する。

校長は、教頭にどのような組織の成果を期待しているか、教員にどのような働きかけを望み、教頭としてどのように指導するかを熟議する。

→ 【育成】教育的な働きかけ・中立的な働きかけ

⑤ 職員会議で協議後、担当者が成果と課題を校務分掌レベルで協議し文書として教頭に提出する。教頭は、必要に応じて分析を加え、校長に報告する。

→ 【育成】具体的な目標に向かう働きかけ・協働を促す働きかけ

また上記の改善策を通して、教頭のリーダーシップの育成だけでなく、教頭のリーダーシップの発揮により、小学校現場で難しい組織内に緩やかなピラミッド型構造の形成を、教頭が主導的な立場で遂行することができるため、効果的な改善策であるといえる。

### (2) 午前5時間制を導入した職場環境の改善

第二に、職場環境の改善を通じた学校の組織力を高める具体策として、午前5時間制の導入を提言する。現任校教職員の勤務時間は、2016年の文部科学省による「教員勤務実態調査」の結果とほぼ同じで、教員が一日平均11時間、教頭が12時間程度であった。この環境下では、教職員に精神的な余裕がなく、勤務時間内において学校の組織力を高める意識づくりや体制づくりが困難である。



そこで、一日を「学びの午前」「活動の午後」と位置づけ、午前中に一単位 40 分の授業を 5 コマ実施し、午後はモジュール学習と 6 時間目、またはモジュール学習と 6 時間目を続けて「長時間学習」の実施といった、学校の学びに柔軟性を付与することができる時間割である、午前 5 時間制を導入する。

午前 5 時間制の導入により、以下 4 つの組織の改善が図れる。第一に、児童の学びの意欲を高め、学力保障につなげることができる。本導入により、午前は基礎的・基本的な知識・技能の定着、午後は主体的で対話的で深い学びにつながる思考力・判断力・表現力の育成など、学びにメリハリをつけられ、授業時数も今以上に確保することができる。

第二に、学校の組織力を高められる職場環境に転換することができる。本導入により、児童の下校時刻を 1 時間前倒しすることができ、週 4 時間、月 17 時間程度の職務時間が確保できる。そのため、勤務時間内に学年会、教材研究の時間が確保できる上、メンター制を生かした若手教員のキャリア開発支援や各階層に合わせた研修などを、教職員が企画・実施することができる。このような取組を通して、職場内に「開かれた同僚性」<sup>7</sup>を構築し、学校の組織力を高められる職場環境に転換することができる。

第三に、組織内のコミュニケーションの質を変革することができる。本導入により、管理職が教職員と密に議論や指導・助言する場面が増加する。そのことから、校長の教職員のモチベーション、やりがいなど情動を動かすリーダーシップや教頭の「教育的な働きかけ」を含んだリーダーシップの発揮により、職場内にインフォーマルなコミュニケーションだけでなく、オフィシャルなコミュニケーションを増やすことができる。

第四に、管理職が変化に対応しやすい持続可能な学校経営を計画・実施できる。本導入により、教職員の時間的な余裕が増し、教職員と密に議論する機会が増加するため、学校の組織力を高める意識づくりや体制づくりに管理職がリーダーシップを積極的に発揮しやすくなる。そのため、VUCA 時代の教育現場においても持続可能な学校経営を計画・実施しやすくなる。

このように、午前 5 時間制の導入は、学校の学びに柔軟性を与えるだけでなく、「働き方答申」が求める子供たちに対して効果的な教育活動を行いながら、管理職のリーダーシップの発揮により組織運営、環境整備、業務の効率化の全てを改善でき、さらに「チーム答申」が求める専門性に基づくチーム体制の構築も図れるため、学校の組織力を高める上で効果的な改善策といえる。

本研究における一連の改善策を通して、現任校組織における「変化に対する適応性や柔軟性が乏しい」「管理職と教職員が密に議論し目標達成のためのチームになりにくい」といった課題を改善し、中教審の「チーム答申」及び「働き方答申」が求める学校の姿に近づけていく必要がある。その中で、校長のリーダーシップ同様に学校組織の効果的な運営に重要な教頭のリーダーシップの発揮や育成が急務であり、近年の義務籍教頭の若年化傾向からも教頭職の研修の内容などの見直しを生かした教頭の人材育成が、今後の課題といえる。

#### 【註】

1. 本研究における「リーダーシップ」は、松原敏浩『リーダーシップ』心理学辞典、有斐閣、1999 を参照し、「集団の目標達成、及び集団の維持・強化のために成員によってとられる影響力行使の過程」とする。

2. 本研究における「組織力」は、曾余田浩史「学校の組織力とは何かー組織論・経営思想の展開を通してー」『日本教育経営学会紀要』第 52 号、2-14、2010 を参照し、「コミュニケーションの質の変革による学習する組織」とする。
3. 中村浩二『全職員が定時で帰るスクールリーダーの職員室革命』明治図書出版、2020 を参照。
4. Greenleaf, R. K. 『Servant leadership : A Journey into the Nature if Legitimate power and Greatness』Paulist Press.、1977 を参照。
5. John.P.Kotter 『第 2 版 リーダーシップ論』ダイヤモンド社、79、2012 を参照。
6. 全国公立学校教頭会『全国公立学校教頭会の調査ー令和 3 年度ー』、9、2021 を参照。
7. 白岩博明「「開かれた同僚性」を考えるー「チームとしての学校」の理念によせてー」『広島工業大学紀要教育編』16、17-25、2017 を参照し、「開かれた同僚性」とは、教職員一人ひとりの専門性を高め、教職員相互が支え合い、学び合い、情報冗長性に富むような同僚性を意味する。

【引用・参考文献】

1. 伊津野朋弘「教頭のリーダーシップのあり方」『学校リーダーシップ読本』教育開発研究所、110-115、1992
2. 伊津野朋弘「教頭に求められる資質とは何か」『新教頭読本』教育開発研究所、20-23、2001
3. 加治佐哲也「教頭の力量形成」佐藤晴雄編著『新編教頭読本』教育開発研究所、26-29、2004
4. 買手屋仁「教頭の調整的リーダーシップ行動」北神正行編集『「リーダーシップ」研修』教育開発研究所、124-127、2004
5. 久我直人・山崎正恭「「効果のある学校づくり」の理論と実践ー高知県教育委員会「志育成型学校活性化事業」における学校改善の取り組みと教頭の役割ー」『日本教育経営学会紀要』60、216-223、2018
6. 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、95-135、1990
7. 佐藤絵梨子・赤坂真二「「チームとしての学校」を目指す中学校教頭のリーダーシップに関する事例研究」『上越教育大学教職大学院研究紀要』8、11-21、2021
8. 佐藤晴雄『教頭入門』教育開発研究所、36-39、2011
9. 皇晃之『教育経営の実態』高陵社、67、1971
10. 高橋英臣「組織マネジメントを踏まえた教頭のリーダーシップとは何か」高階玲治編集『学校の組織マネジメント』教育開発研究所、130-133、2001
11. 西山久子・淵上克義「学校組織における教育相談の定着化に関する研究（2）ー教育相談に及ぼすリーダーシップの影響に着目してー」『岡山大学教育学部研究集録』133、57-61、2006
12. 中留武昭『教育改革時代における教頭の職務と役割』学校運営研究会、2000
13. 目黒区教育委員会「これからの時代に求められる資質・能力を育むためのカリキュラム・マネジメントの在り方に関する調査研究」、2019
14. 元兼正浩「教頭に求められる「企画・調整力」とリーダーシップ」佐藤晴雄編著『新編教頭読本』教育開発研究所、18-21、2004

15. 森信三『森信三選集第 5 巻教育的実践の諸問題』実践社、369、1968
16. 八尾坂修「学校管理職に求められるリーダーシップとマネジメント術」八尾坂修編集『校長・教頭のリーダーシップとマネジメント術』教育開発研究所、2-7、2015