

校長・ミドルリーダーのリーダーシップ及び学校の組織風土と 生徒指導の取組との関連

米沢 崇・山崎 茜・栗原 慎二
(2014年2月10日受理)

The Relevance among Mid-level leader & Principal's Leadership, School Climate and Guidance

Takashi YONEZAWA, Akane YAMASAKI, Shinji KURIHARA

The purpose of this study was to investigate effects of the leadership of school leader and organizational culture to the practice of school guidance. Single time questionnaire was taken, and 182 elementary school teachers participated in. The major findings were as follows : (a)challenging culture among teachers, principal breakthrough leadership, and mid-level leader's consideration effect on information sharing among teachers, (b) challenging culture among teachers, principal's consideration and years of experience as teacher effect on preventive/developmental practice, (c) principal consideration, mid-level leader's consideration and years of experience as teacher effect on individual intervention, (d) challenging culture and principal breakthrough leadership and mid-level leader's consideration effect on relationships between school, families and local. And these findings were suggested that principal have to show breakthrough leadership and consideration, mid-level leader's have to show consideration, and incubating challenging culture is important for effective school guidance.

Key words: School Guidance, Principal, Mid-level Leaders, Leadership, School Climate

キーワード：生徒指導，校長，ミドルリーダー，リーダーシップ，組織風土

I 問題と目的

本研究の目的は、校長・ミドルリーダーのリーダーシップ及び学校の組織風土と生徒指導の取組との関連について明らかにすることである。

いじめや不登校など、複雑化・深刻化する今日の教育課題を解決するために、学校教育において生徒指導の役割は学習指導と並んで非常に大きく、より一層の生徒指導の取組の推進が要請されている。生徒指導は「一人一人の生徒児童の人格を尊重し、個性の伸長を図りながら、社会的資質や行動力を高めることを目指して行われる教育活動」(文部科学省,2010)であり¹⁾、学校の組織的対応ととらえられる。この学校の組織的対応には、様々な要因が介在していることが指摘されている。特に、教育経営学や教育心理学の視点からみると、学校の組織的対応を規定する要因として、学校の組織風土、校長のリーダーシップ、ミドルリーダー

のリーダーシップなどをあげることができる。

学校の組織的対応を規定する要因の一つとして、教職員集団の組織風土をあげている先行研究に牟田ほか(1989)や八並ほか(1998)、佐古(2000)、西山ほか(2009)がある。例えば、西山ほか(2009)は、教育相談の定着に影響を及ぼす諸要因の一つとして学校の組織風土に注目し、教育相談の定着には、協働的風土から直接的に有意な正の影響があることを明らかにしている。

また、校長のリーダーシップが学校の組織的対応に影響を及ぼすことも数多くの研究によって明らかにされている(淵上,2005;露口,2004,2008)。淵上(2005)は、校長のリーダーシップと教職員の職務意欲や教育活動との関連が深いことを指摘している。露口(2008)も、先行研究のレビューによって、校長のリーダーシップが教師効力感や組織コミットメントといった教職員の職務態度に影響していることを報告している。

さらに、近年、学校の組織的対応に影響を及ぼす要

因として着目されているのが、教務主任や生徒指導主事²⁾を始めとする主任層、すなわちミドルリーダー³⁾のリーダーシップである。淵上(2005)は、主任層が教職員と管理職の連結ピンであると述べている。松原ほか(1998)も、学校の組織風土や校長のリーダーシップだけでなく、主任層のリーダーシップも学校組織行動に大きく影響していることを指摘している。

以上のことを踏まえると、学校の組織的対応である生徒指導の取組に学校の組織風土、校長のリーダーシップ、ミドルリーダーのリーダーシップが影響している可能性を指摘できる。先述した西山ほか(2009)は、生徒指導の一環である教育相談と校長のリーダーシップや組織風土との関連は検討しているが、ミドルリーダーのリーダーシップを含めた検討はなされていない。そこで、生徒指導の取組とこれら諸要因との関連について検討し、生徒指導の取組を円滑に推進する上での基礎的な情報を提供したい。

II 方法

1. 調査協力者と手続き

調査は、2010年5月下旬から6月上旬にかけて、A県A市内の公立小学校の教員247名を調査協力者とし、郵送法による質問紙調査を実施した。その結果、欠損値の無い182名(73.7%)のデータを分析対象とした(表1)。なお、統計解析ソフトウェアにはPASW Statistics 18を使用した。

2. 調査項目

各調査項目の作成にあたっては、先行研究の知見を参考に調査項目を作成した。その際、筆者3名と研究協力者2名と一緒に、調査協力者への理解のしやすさや負担軽減を考慮して、内容や表現、項目数について検討・修正した。研究協力者の内訳は、A県A市内の教育委員会の指導主事2名であった。

(1) **フェイスシート** 性別、教職経験年数、現任校での勤務年数について回答を求めた。

(2) **生徒指導の取組** 瀬戸ほか(2002, 2003)、栗原

ほか(2005, 2006)、西山ほか(2009)の調査項目から選定、一部修正し、生徒指導の取組に関する調査項目(全23項目)を作成した。回答形式は5件法(1. 取り組んでいない～5. 取り組んでいる)で回答を求めた。

(3) **学校の組織風土** 米沢ほか(2009)の調査項目から選定し、学校の組織風土に関する調査項目(全6項目)とした。回答形式は5件法(1. そう思わない～5. そう思う)で回答を求めた。

(4) **校長のリーダーシップ** 松原ほか(1998)の調査項目から選定、一部修正し、校長のリーダーシップに関する調査項目(全6項目)を用いた。回答形式は5件法(1. あてはまらない～5. あてはまる)で回答を求めた。

(5) **ミドルリーダーのリーダーシップ** 松原ほか(1998)の調査項目から選定、一部修正し、ミドルリーダーのリーダーシップに関する調査項目(全7項目)を用いた。回答形式は5件法(1. あてはまらない～5. あてはまる)で回答を求めた。

III 結果

1. 各尺度の構成

まず、本研究で用いる尺度の構成要素について検討する。それぞれについて因子分析(主因子法・Promax回転)を行った。各尺度において、固有値の減衰状況と因子の解釈可能性を考慮して因子数を決定し、因子負荷量が全ての因子で.35未満、あるいは複数の因子間で.35以上を示す項目がある場合には、その項目を削除して再度因子分析を実施した。

(1) **生徒指導の取組** 因子分析の結果、15項目が残り4因子が抽出された(表2)。第I因子は、「子どもへの支援の経過や状況について、教職員全体で情報を集めること」など、生徒指導の取組を推進する上で必要な情報の収集・共有に関する調査項目から構成されており、「教職員間の情報共有」と命名した。第II因子は、「子ども同士の間関係を促進する様々な手法を用いて、学級づくりを進めること」など、予防的あるいは開発的な生徒指導の取組に関する調査項目から構成されており、「予防・開発的取組」と命名した。第III因子は、「暴力行為や万引きなど反社会的な行動をした子どもを指導すること」など、生徒指導上の諸問題を抱える子どもへの対応に関する調査項目から構成されており、「個別対応」と命名した。第IV因子は、「保護者と学校間で、目指す子ども像が一致するように、情報共有を図ること」など、学校と家庭や地域との連携に関する調査項目から構成されており、「家庭・

表1 調査協力者の属性

性別	女性	69.2%
	男性	30.8%
教職経験年数(新規採用後)	M	16.79
	SD	10.33
現在の勤務校での勤務年数	M	3.52
	SD	2.11

※ n=182。

表2 生徒指導の取組の因子分析結果とα係数

	I	II	III	IV
第I因子 教職員間の情報共有 (M=4.22, SD=.57, α=.81)				
子どもへの支援の経過や状況について、教職員全体で情報を集めること	.79	-.08	-.06	.10
気になる子どもがいた場合、いち早く関係のある教職員等が集まって話し合う場を持つこと	.78	-.02	-.01	-.02
子どもの支援について教職員全体で考えること	.68	-.06	.09	.03
話し合いのとき、自分とは違う考えの教職員の意見でもじっくり聞くこと	.57	.18	-.03	-.02
第II因子 予防・開発的取組 (M=4.11, SD=.52, α=.78)				
グループの動きや集団が個人に及ぼす影響を考慮して、学級づくりを進めること	-.08	.90	-.12	-.03
子ども同士の人間関係を促進する様々な手法を用いて、学級づくりを進めること	.07	.76	-.01	-.05
日常の教育活動の中で、人間関係づくりや社会性を育成するための取組を行うこと	-.03	.63	.13	.06
子どもに基本的学習スキル(予習・復習の仕方やノートの取り方など)を身につけること	.24	.36	.06	.02
第III因子 個別対応 (M=4.39, SD=.57, α=.81)				
暴力行為や万引きなど反社会的な行動をした子どもを指導すること	.04	-.23	.93	.04
不登校やいじめを受けた子どもへ個別の面接を行うこと	.01	.08	.80	-.13
頭髪や服装違反、遅刻などのある子どもを指導すること	-.17	.25	.57	.14
生徒指導上の課題のある子どもとの面接では、まず本人の話を聴くこと	.25	.22	.37	-.09
第IV因子 家庭・地域連携 (M=3.83, SD=.64, α=.79)				
保護者と学校間で、目指す子ども像が一致するように、情報共有を図ること	-.06	.06	.04	.94
目指す子ども像を達成するという観点から地域と連携をとること	.09	-.13	-.04	.73
学級通信や学年通信、教育相談通信を通じて、学校での子どもの様子について保護者へ情報提供を行うこと	.23	.16	-.04	.42
因子間相関	I	-		
	II	.54	-	
	III	.49	.60	-
	IV	.59	.45	.35

地域との連携」と命名した。

(2) **学校の組織風土** 因子分析の結果、6項目がそのまま残り2因子が抽出され、米沢ほか(2009)と類似した結果であった(表3)。第I因子は、「教職員の間、新たな課題や問題に挑戦していこうとする雰囲気がある」など、教職員集団の成長的かつ挑戦的な雰囲気を表す調査項目から構成されており、「成長・挑戦的雰囲気」と命名した。第II因子は、「教職員の間、個人的な悩みなどが相談できる雰囲気がある」など、教職員集団の開放的かつ一体的な雰囲気を表す調査項目から構成されており、「開放・一体的雰囲気」と命名した。

(3) **校長のリーダーシップ** 因子分析の結果、6項目がそのまま残り2因子が抽出され、松原ほか(1998)と類似した結果であった(表4)。第I因子は、「校長は教職員に対して公平に接している」など、校長の教職員に対する配慮を表す調査項目から構成されており、「教職員への配慮」と命名した。第II因子は、「校

長は教職員に対し、説得力と影響力に富んでいる」など、校長の変革的な行動や姿勢に関する調査項目から構成されており、「変革的リーダーシップ」と命名した。
 (4) **ミドルリーダーのリーダーシップ** 因子分析の結果、7項目がそのまま残り2因子が抽出され、松原ほか(1998)と類似した結果であった(表5)。第I因子は、「主任層の先生方は管理職と教員集団を結びつけ、情報の共有を促している」など、同僚教職員への配慮的な行動を表す調査項目から構成されており、「同僚への配慮」と命名した。第II因子は、「主任層の先生方は学習計画の実行について明確な指示を与えている」など、同僚教職員への指導・助言に関する調査項目から構成されており、「同僚への指導・助言」と命名した。なお、各尺度の低位尺度の内的整合性を検討するためにCronbachのα係数を算出したところ、ある程度の値が得られた。

表3 組織風土の因子分析結果とα係数

	I	II
第I因子 成長・挑戦的雰囲気 (M=4.29, SD=.60, α=.80)		
教職員の間に、子どものために役立ちたいという気持ちがある	.77	-.04
教職員の間に、新たな課題や問題に挑戦していこうとする雰囲気がある	.76	.02
教職員の間に、自らの知識技能を積極的に伸ばそうという意欲がある	.74	.03
第II因子 開放・一体的雰囲気 (M=3.99, SD=.70, α=.84)		
教職員の間に、個人的な悩みなどが相談できる雰囲気がある	-.16	.98
教職員の間に、教育活動について気軽に相談できる雰囲気がある	.26	.63
教職員の間に、「われわれ」という集団意識がある	.29	.53
因子間相関	I -	
	II .69	-

表4 校長のリーダーシップの因子分析結果とα係数

	I	II
第I因子 教職員への配慮 (M=4.16, SD=.75, α=.85)		
校長は教職員を信頼している	.85	.09
校長は教職員に対して公平に接している	.78	.01
校長は何かを決めるとき、職員会議での話し合いを重視する	.77	-.01
第II因子 変革的リーダーシップ (M=3.95, SD=.74, α=.86)		
校長は校内研修会において的確な助言・指導をしている	.02	.92
校長は教職員に対し、説得力と影響力に富んでいる	.10	.78
校長は独自の学校経営方針を明確にしている	-.02	.67
因子間相関	I -	
	II .73	-

表5 ミドルリーダーのリーダーシップの因子分析結果とα係数

	I	II
第I因子 同僚への配慮 (M=4.29, SD=.65, α=.91)		
主任層の先生方は同僚との間に信頼と協力関係を築きあげるように努力している	1.01	-.08
主任層の先生方は同僚のアイデアや意見によく耳を傾け、受容的な態度を取っている	.85	.02
主任層の先生方は同僚に対して公平に接している	.74	.07
主任層の先生方は管理職と教員集団を結びつけ、情報の共有を促している	.57	.32
第II因子 同僚への指導・助言 (M=4.00, SD=.70, α=.90)		
主任層の先生方は学習計画の実行について明確な指示を与えている	-.06	.97
主任層の先生方は指導方法・教材内容等について新しい試みをするを熱心にすすめている	.01	.80
主任層の先生方は教育課程の実施方法について明確な考え方をもっている	.15	.76
因子間相関	I -	
	II .69	-

2. 校長・ミドルリーダーのリーダーシップ及び学校の組織風土と生徒指導の取組との関連

以上の結果を踏まえつつ、校長・ミドルリーダーのリーダーシップ及び学校の組織風土と生徒指導の取組との関連について検討する。まず、それぞれの下位尺

度間の相関分析を行った結果を表6に示す。

「教職員間の情報共有」は「教職経験年数」と「勤務年数」以外の全ての因子と正の相関関係にあった。「予防・開発的取組」は「勤務年数」以外の全ての因子と正の相関関係がみられた。「個別対応」は全ての

表 6 各変数間の相互相関

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
①教職員間の情報共有	-	.49***	.44***	.56***	.56***	.43***	.34***	.40***	.47***	.37***	-.01	-.14
②予防・開発的取組		-	.58***	.43***	.45***	.29***	.32***	.26***	.30***	.26***	.21**	.13
③個別対応			-	.34***	.30***	.23***	.33***	.22***	.34***	.23***	.20**	.16*
④家庭・地域との連携				-	.44***	.36***	.41***	.51***	.41***	.36***	.02	-.06
⑤成長・挑戦的雰囲気					-	.64***	.30***	.34***	.45***	.37***	.03	-.02
⑥開放・一体的雰囲気						-	.27***	.34***	.45***	.42***	-.10	.01
⑦教職員への配慮							-	.66***	.41***	.35***	.04	.03
⑧変革的リーダーシップ								-	.38***	.39***	-.05	-.10
⑨同僚への配慮									-	.70***	-.08	-.07
⑩同僚への指導・助言										-	-.08	-.06
⑪教職経験年数											-	.36***
⑫勤務年数												-

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

因子と正の相関関係があった。「家庭・地域との連携」は「教職経験年数」と「勤務年数」以外の全ての因子と正の相関関係にあった。「成長・挑戦的雰囲気」は「教職経験年数」及び「勤務年数」以外の全ての因子と正の相関関係がみられた。「開放・一体的雰囲気」は「教職経験年数」及び「勤務年数」以外の全ての因子と正の相関関係があった。「変革的リーダーシップ」は「教職経験年数」及び「勤務年数」以外の全ての因子と正の相関関係にあった。「教職員への配慮」は「教職経験年数」及び「勤務年数」以外の全ての因子と正の相関関係がみられた。「同僚への指導・助言」は「教職経験年数」及び「勤務年数」以外の全ての因子と正の相関関係があった。「同僚への配慮」は「教職経験年数」及び「勤務年数」以外の全ての因子と正の相関関係にあった。「教職経験年数」と「勤務年数」は正の相関関係がみられた。

つづいて、生徒指導の取組を目的変数、学校の組織風土、校長のリーダーシップ、ミドルリーダーのリーダーシップ等を説明変数とし、重回帰分析（ステップワイズ法）を行った。

その結果、次の説明変数と目的変数の間に有意な正の標準偏回帰係数を示していた（表 7）。「教職員間の情報共有」には、「成長・挑戦的雰囲気」（ $\beta=.40$, $p<.001$ ）、「変革的リーダーシップ」（ $\beta=.18$, $p<.01$ ）、「同僚への配慮」（ $\beta=.22$, $p<.01$ ）が正の影響を及ぼすことが明らかになった。「予防・開発的取組」には、「成長・挑戦的雰囲気」（ $\beta=.38$, $p<.001$ ）、「教職員への配慮」（ $\beta=.20$, $p<.01$ ）、「教職経験年数」（ $\beta=.19$, $p<.01$ ）が正の影響を及ぼすことが明らかとなった。「個別対

応」には、「教職員への配慮」（ $\beta=.21$, $p<.01$ ）、「同僚への配慮」（ $\beta=.27$, $p<.001$ ）「教職経験年数」（ $\beta=.21$, $p<.01$ ）が正の影響を及ぼすことが明らかになった。「家庭・地域との連携」には、「成長・挑戦的雰囲気」（ $\beta=.25$, $p<.001$ ）「変革的リーダーシップ」（ $\beta=.37$, $p<.001$ ）「同僚への配慮」（ $\beta=.16$, $p<.05$ ）が正の影響を及ぼすことが明らかとなった。

IV 考察

以下では、校長・ミドルリーダーのリーダーシップ及び学校の組織風土が生徒指導の取組に及ぼす影響について考察する。

まず、成長・挑戦的雰囲気が醸成されることにより、教職員間の情報共有や予防・開発的取組、家庭・地域との連携が推進されるということが示唆された。牟田ほか（1989）は、開発や進歩することを目指す学校組織風土がコンピュータ教育の実践に影響すると指摘している。このことを踏まえると、新しいものを積極的に受け入れ、成長していこうとする教職員集団の雰囲気が高まることにより、教職員間の情報共有が促進され、家庭や地域との連携が活発化し、子どもの基本的学習スキルや社会性、人間関係づくりを育成するための予防・開発的な取組が推進されると考えられる。学校での教育活動の充実に対する組織風土の重要性を指摘できる（淵上, 2005; 林, 2005）。

つづいて、校長のリーダーシップの中でも変革的リーダーシップが発揮されると、教職員間の情報共有や家庭・地域との連携が図られるということが示唆さ

表7 校長LS、ミドルリーダーLS、学校の組織風土と生徒指導の重回帰分析結果

	教職員間の 情報共有	予防・開発的 取組	個別対応	家庭・地域 との連携
	β	β	β	β
【学校の組織風土】				
成長・挑戦的雰囲気	.40***	.38***	<i>n.s.</i>	.25***
開放・一体的雰囲気	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
【校長のLS】				
教職員への配慮	<i>n.s.</i>	.20**	.21**	<i>n.s.</i>
変革的リーダーシップ	.18**	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	.37***
【ミドルリーダーのLS】				
同僚への配慮	.22**	<i>n.s.</i>	.27***	.16*
同僚への指導・助言	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
【その他】				
教職経験年数	<i>n.s.</i>	.19***	.21***	<i>n.s.</i>
勤務年数	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>	<i>n.s.</i>
	R ²	.40***	.27***	.36***
	調整済み R ²	.39***	.26***	.35***

※ β ：標準偏回帰係数。

※* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

※全モデルにおいてVIF<2.00であった。

れた。すなわち、校長が学校の経営方針を明確化し、校内研修会で的確な助言・指導を行うことで、生徒指導の取組に対する校長の考え方や現状認識が示されると思われる。それによって、教職員間で子どもへの支援に関する情報の収集・共有にズレが生じにくくなり、保護者への子どもの様子についての情報発信や目指す子ども像を達成するための地域・協力関係が活性化されると推測される。さらに、校長が教職員への配慮を示すことで、子どもに対する予防・開発的な取組や個別対応が行われるということが示唆された。つまり、校長が配慮的に接することで教職員のモチベーションが高まり（西山ほか、2009）、教職員は子どもの基本的学習スキルや社会性、人間関係づくりの育成及び、生徒指導上の課題を抱える子ども一人一人への対応に積極的に取り組むことができると考えられる。これらの知見は、校長のリーダーシップが学校の組織的対応に影響を及ぼすことを指摘した先行研究の知見とも符合する（淵上、2003、2005；露口、2004、2008）。

さらに、ミドルリーダーが同僚への配慮を示すことで、教職員間の情報共有や家庭・地域との連携が推進され、生徒指導上の諸課題を抱える子どもへの個別対応が展開されるということが示唆された。ミドルリーダーである主任層は、受動的に管理職からの指示

や情報を伝えるだけでなく、様々な意見やアイデアを出し、教職員や管理職と話し合いながら、学校教育目標遂行のために組織活動に関わっていかねばならない（淵上、2005）。本研究の結果からは、同僚との間に信頼と協力関係を築き上げるように努力し、受容的態度で同僚のアイデアや意見に耳を傾け、管理職と教職員集団を結びつけることによって、教職員個人あるいは学校組織全体の安定感が増し、子どもへの支援の経過や状況についての情報収集・情報共有が教職員間で促進され、いじめや不登校、暴力行為といった生徒指導上の課題のある子どもへの個別の面接や指導が行われると推察される。また、大橋ほか（2003）は、ミドルリーダーが教職員相互、各学年、職種、地域間をつなぎ、新たな実践を作り上げていった過程を記している。ミドルリーダーによる同僚への配慮によって、保護者と学校との間で子どもについての情報共有や目指す子ども像を達成するための地域と協力関係が促されると思われる。

この他に、教職経験年数が予防・開発的取組や個別対応に影響を与えていた。これらの推進には、教職員個人の力量も関連すると思われる。教職員の力量は、そのキャリアを通じて形成されるものであり、調査協力者も教職経験を通じて力量を形成していることが想

像できる。そのため、教職経験年数が影響したと推測される。ただ、教職経験年数のみでは、その背景を詳細に把握することはできないため、今後、詳細に検討する必要がある。

IV まとめ

本研究では校長・ミドルリーダーのリーダーシップ及び学校の組織風土と生徒指導の取組との関連について考察してきた。以下では、本研究で得られた知見を要約し、本研究のまとめとしたい。

第一に、教職員間の情報共有に、成長・挑戦的雰囲気や校長の変革的リーダーシップ、ミドルリーダーの配慮がポジティブな影響を与えていることが明らかになった。

第二に、予防・開発的取組に成長・挑戦的雰囲気や校長の教職員への配慮、教職経験年数がポジティブな影響を与えていることが明らかとなった。

第三に、個別の対応に、校長の教職員への配慮やミドルリーダーの配慮、教職経験年数がポジティブな影響を与えていることが明らかになった。

第四に、家庭・地域との連携に、成長・挑戦的雰囲気や校長の変革的リーダーシップ、ミドルリーダーの配慮がポジティブな影響を与えていることが明らかとなった。

以上のような知見を踏まえると、少なくとも本研究で設定したような校長が変革的リーダーシップと教職員への配慮を示し、ミドルリーダーも同僚への配慮を行い、教職員間に成長・挑戦的雰囲気を醸成することが重要であり、今後、生徒指導の推進を支えるものとして不可欠であるといえる。本研究で得られた知見は、いじめや不登校など、複雑化・深刻化する今日の教育課題を解決するために、より一層の生徒指導の取組の促進が要請される中、基礎的資料になると考えられる。

最後に、今後の検討課題について述べたい。

学校の組織風土のうち、開放・一体的雰囲気は生徒指導の取組に有意な影響を示さなかった。米沢ほか(2009)は、特別支援教育を推進する上での教職員間の意識改革・共通理解に開放的・一体的雰囲気が影響することを指摘しているが、対象となる教育活動によって、関連する組織風土が異なる可能性がある。したがって、生徒指導の取組に影響を及ぼす学校の組織風土について多面的に検討する必要がある。

また、本研究では、ミドルリーダーのリーダーシップのうち、同僚への指導・助言は生徒指導の取組に有意な影響を示さなかった。露口(2011)によれば、ミ

ドルリーダーは、組織文化よりもむしろ、より可視的で具体的な人工物によって、人々を動かしている。この指摘を踏まえると、本研究で用いた同僚への指導・助言因子を構成する項目には、指導・助言の具体を表すものや、主任層の中でも生徒指導の取組において中心的な役割を果たす生徒指導主事の役割や機能を示すものが少なかったと思われる。今後は、項目内容を精査し、ミドルリーダーのリーダーシップを多面的に捉えた調査項目を作成し用いたい。

近年、組織活性化に向けて、ミドルリーダーによるミドル・アップダウンマネジメントが着目されている。本研究の展開や学校現場との協働的な実践を通じてミドルリーダーによる生徒指導体制(校内組織体制)の改善・充実を目指していきたい。

注

- 1) 文部科学省(2010)によれば、生徒指導は主に集団に焦点を当て、行事や特別活動などにおいて、集団としての成果や変容を目指し、結果として個の変容を図ろうとすることに対して、教育相談は主に個に焦点を当て、面接や演習を通して個の内面の変容を図ろうとすることにある。教育相談は、生徒指導の一環として位置付けられ、その中心的な役割を担っていると指摘している。
- 2) 生徒指導主事を小学校では生活指導主任という名称で呼ぶことが多いが(文部科学省, 2010)、本研究では、生徒指導主事と表記している。
- 3) 本研究では、教務主任や生徒指導主事を始めとする主任層をミドルリーダーと捉えている。淵上(2005)も、開かれた学校づくり、個性的な学校づくりが問われている現在、主任層が中間的リーダーとして、管理職と教職員を結びつける役割を担うと指摘している。もちろん、ミドルリーダーは職制を直接的に指す狭い概念ではなく、職制によって包みきれない機能や役割も包含していることから、ミドルリーダーの概念や機能については検討を深めていく必要があるだろう(畑中, 2010)。

引用・参考文献

- 淵上克義：学校組織の心理学，日本文化科学社，2005年。
- 畑中大路：ミドルリーダー研究の現状と課題—研究対象と期待される役割の視点から—，教育経営学研究紀要，13，67-74頁，2010年。
- 栗原慎二・神山貴弥・利田亨次・林田正彦・本田千恵・

戸野香：現職教員の生徒指導・教育相談の力量形成のための研修プログラムに関する研究，学校教育実践学研究，11，13-24頁，2006年。

栗原慎二・神山貴弥・林田正彦・本田千恵・戸野香・齋藤美由紀：現職教員の生徒指導・教育相談の力量形成のための研修プログラムに関する研究Ⅱ—アセスメント力を中心に—，学校教育実践学研究，12，19-30頁，2006年。

松原敏浩・吉田俊和・藤田達雄・栗林克匡・石田靖彦：管理職・主任層のリーダーシップが学校組織行動プロセスに及ぼす影響，実験社会心理学研究，38(1)，93-104頁，1998年。

牟田博光・坂尻敦子・松田稔樹・野村嘉樹・坂元昂：構造分析，教育情報研究，5(2)，3-12頁，1989年。

文部科学省：生徒指導提要，2010年。

西山久子・淵上克義・迫田裕子：学校における教育相談活動の定着に影響を及ぼす諸要因の相互関連性に関する実証的研究，教育心理学研究，57(1)，99-110頁，2009年。

大橋淳子・鈴木庸裕：学校における子どもの発達支援に関する実践的研究—教師相互の指導観をつなぐ機能のあり方を中心として—，福島大学教育実践研究紀要，44，65-72頁，2003年。

佐古秀一：学校の組織文化とその創造—学校の自律的組織化に関する展望と学校組織研究—，日本教育経営学会編：シリーズ教育の経営2 自律的学校経営と教育経営，玉川大学出版部，182-204頁，2000年。

瀬戸美奈子・石隈利紀：高校におけるチーム援助に関するコーディネーション行動とその基盤となる能力

および権限の研究—スクールカウンセラー配置校を対象として—，教育心理学研究，50(2)，204-214頁，2002年。

瀬戸美奈子・石隈利紀：中学校におけるチーム援助に関するコーディネーション行動とその基盤となる能力および権限の研究—スクールカウンセラー配置校を対象として—，教育心理学研究，51(4)，378-389頁，2003年。

露口健司：校長のリーダーシップが教師の職務態度に及ぼす影響プロセス，日本教育経営学会紀要，46，93-105頁，2004年。

露口健司：学校組織のリーダーシップ，大学教育出版，2008年。

露口健司：学校組織論，諏訪英広・福本昌之：教育制度と教育の経営—学校—家庭—地域をめぐる教育の営み—，あいら出版，75-68頁，2011年。

八並光俊・木村慶：孤立的生徒指導体制から協働的生徒指導体制への変革過程の研究，生徒指導研究，9，69-84頁，1998年。

米沢崇・田中陽子：学級担任への支援の取り組みと教職員集団の組織風土が特別支援教育の推進に及ぼす影響，第9回SPSS研究奨励賞ポスターセッション展示論文，全10頁，2009年。

謝辞

ご多忙中，本研究にご協力いただきました先生方に心よりお礼申し上げます。