

# 教頭のリーダーシップがミドルリーダーに及ぼす影響

学籍番号 249101

氏 名 井川 紀代子

主指導教員 陸奥田 維彦

副指導教員 大継 章嘉

## 1. 背景と目的

現代の学校は、社会の急速な変化に伴い、不登校や特別な支援を要する生徒への対応、家庭環境の多様化など、従来以上に複雑で困難な教育課題に直面している。一方で、教員の長時間勤務や人材不足といった問題が顕在化し、個々の教員の献身に依拠した学校運営は限界を迎えつつある。このような状況下においては、学校組織を専門職集団として持続可能に機能させるためのマネジメントの在り方が強く問われている。

こうした課題意識を背景に、近年の教育政策では、校長、教頭に加え、学年主任や分掌長といったミドルリーダーが協働して学校運営を担う体制の重要性が示されている。しかし、ミドルリーダーが主体的に判断・調整を行うための支援の在り方や、その育成過程については、実践に即した検討が十分に行われているとは言い難い。

特に教頭は、校長の経営方針と現場の実践をつなぐ中間管理職として、校内外の調整や判断支援を担う立場にあるが、その関与の具体像や機能については、暗黙的に語られることが多い。

本研究は、高等学校を対象として、教頭がミドルリーダーとの日常的な関わりを通して、彼らの判断や役割認識にどのような変容をもたらし、協働的な学校組織の形成にいかに関与しているのか、そのプロセスを明らかにすることを目的とする。

## 2. 研究方法

本研究では、教頭の関与とミドルリーダーの変容を実践の過程として捉えるため、複数の方法を組み合わせて検討を行った。具体的には、会議や相談場面への参与観察および会話記録、ミドルリーダーを対象とした半構造化インタビュー調査、全教職員を対象とした学校風土に関する質問紙調査を実施し、質的・量的データを統合的に分析した。

## 3. 実践

### 3.1 1年目の実践

1年目は、学校運営における意思決定や情報共有の在り方を見直すことを主眼とし、会議運営や相談体制の整備に取り組んだ。具体的には、企画会議や分掌会議において、議題の目的や論点を事前に整理し、判断に必要な情報を共有することを重視した。また、学年主任や分掌長からの相談に対しては、即時に結論を示すのではなく、判断の前提や影響範囲を共に整理する

関わりを意識した。

加えて、生徒指導や保護者対応においては、必要に応じて教頭が同席、同行し、現場での対応を支えながら、その後の振り返りを通して判断の根拠や対応の妥当性を確認する機会を設けた。さらに、外部関係機関との連携においても、調整の過程をミドルリーダーと共有し、学校としての対応方針を共に検討する姿勢を重視した。これらの実践を通して、ミドルリーダーが判断を一人で抱え込まず、組織の中で役割を果たしていくための基盤づくりを行った。

### 3.2 2年目の実践

2年目は、1年目の取組を踏まえ、ミドルリーダーが主体的に判断・調整を担う場面を意図的に広げることに重点を置いた。会議運営においては、分掌や学年での事前協議を前提とし、上位会議では論点整理や代替案の検討に焦点化した議論を行うよう支援した。

また、教頭は相談場面において、答えを提示するのではなく、「学校全体としてどう判断するか」「他の立場にどのような影響が及ぶか」といった問いを投げかけ、ミドルリーダー自身が判断軸を言語化することを促した。困難な事案においては引き続き同席・同行による支援を行いつつも、対応後の振り返りを通して、次の判断につながる学びが蓄積されるよう関与した。これにより、ミドルリーダーが個別対応の視点から、学年・学校全体を見渡す調整者としての視座を獲得していくことを意図した。

## 4. 結果と考察

インタビュー調査の結果、教頭の支援的関与（判断前の相談、同行等）が、ミドルリーダーの心理的安全性を高め、葛藤を乗り越える基盤となっていたことが明らかになった。また、教頭との対話を通して、ミドルリーダーの視座が「個別対応」から「組織全体の調整」へと広がり、判断軸が形成されていく学習プロセスが確認された。質問紙調査においては、組織改革や人事異動が進む中でも「援助・助言の得やすさ」が高水準で維持された。また、「議論できる雰囲気」は一時的に低下した後回復するV字推移を示した。これは、新たな議論様式への適応に伴う一時的な混乱（成長痛）を経て、より自律的な議論が定着したことを示唆している。

## 5. 結論

以上の結果から、教頭のリーダーシップは、PM理論におけるM機能（集団維持）を発揮して組織のセーフティネットとなりつつ、SL理論における支援型リーダーシップによってミドルリーダーの自律化を促すものであると結論づけられる。教頭が「答え」を指示するのではなく、ミドルリーダーの判断プロセスを支え、共に葛藤することで、協働的で持続可能な学校組織が構築されることが実証された。