

生徒指導を中心とした学校運営と組織マネジメント

学籍番号249104

氏 名 大川 賢司

主指導教員 大継 章嘉

副指導教員 森田 英嗣

1. 研究の背景と目的

近年の高等学校においては、暴力行為やいじめ、不登校、校則をめぐる問題、さらには児童虐待への対応など、生徒指導事案が複雑化・多様化している。これらの事案は、個々の教員の力量のみに依拠した対応では限界があり、学校組織としての対応力が強く問われている。

本研究は、生徒指導を学校運営の中心に位置づけ、高等学校の校長である筆者自身の実践を通して、生徒指導を中心とした学校運営と組織マネジメントの在り方を明らかにすることを目的とする。特に、校長の意思決定やリーダーシップが、教職員の意識や行動、さらには学校文化にどのような影響を及ぼすのかを検討する。

2. 研究の方法

本研究では、筆者が校長として関わった複数の生徒指導事例（暴力行為・いじめ対応、不登校対応、校則の見直し、児童虐待対応）を対象とした実践研究を行った。加えて、生徒指導に深く関与したミドルリーダー層（首席教諭。生徒指導主事）へのインタビューを実施し、その語りを修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）により分析した。

M-GTA を用いることで、校長の判断や働きかけが、教職員の関係性や組織の動きとしてどのように意味づけられているのかを理論的に抽出することを試みた。

3. 分析結果の概要

分析の結果、【校長のサーバントリーダーシップ】【ミドルリーダーとの信頼的連携】【方針共有とタイミングの課題】【学校文化としての罰的指導観】【ミドルリーダーの媒介的役割】【合意形成と信頼文化の醸成】の6つのカテゴリーが生成された。これらは独立した要素ではなく、相互に関連しながら、生徒指導をめぐる学校文化が、規範統制を重視した「罰的指導」から、生徒の成長と支援を重視する「教育的支援」へと変容していくプロセスを構成していることが明らかとなった。

4. 考察（校長のリーダーシップと組織マネジメント）

考察の結果、校長が一方的に指示・統制をおこなうトップダウン型のリーダーシップではな

く、教職員を支援し、判断の重圧を引き受けるサーバントリーダーシップを発揮することが、組織の安定と活性化につながる事が明らかとなった。また、校長の方針は、ミドルリーダーによって媒介されることで初めて組織全体に浸透し、分散型リーダーシップとして機能する。このような関係性の構築が、生徒指導を中心とした学校運営において重要な基盤となり、学校文化の変容を促進することが示唆された。

5. 結論と実践的示唆

本研究から、生徒指導を中心に据えた学校運営においては、校長の支援的リーダーシップとミドルリーダーとの協働を基盤とした組織マネジメントが不可欠であることが明らかとなった。生徒指導を単なる問題対応として捉えるのではなく、学校文化を育成・変容させる組織的営みとして位置づけ直すことが、持続可能な学校改善につながると考えられる。

校長が生徒指導を学校経営の中心に位置づけ、教職員とともに合意形成を重ねていくことの意義と可能性を、本研究は示している。

6. 研究の意義と今後の課題

本研究の意義は、生徒指導を教育活動の課題としてだけでなく、学校運営そのものを規定する中心的要素として位置づけ、その具体的な実践過程を校長自身の視点から葛藤も含めて理論化した点にある。従来の生徒指導研究においては、個別事例への対応方法や教員の指導技術に焦点が当てられることが多かったが、本研究は、生徒指導事案に対する校長の意思決定プロセスや関係教員の関与の在り方が、組織全体の動きや学校文化の形成にどのような影響を及ぼすのかを明らかにした点に独自性を有している。

また、M-GTAを用いた分析を通して、校長の謙虚さを含むサーバントリーダーシップが、ミドルリーダーとの信頼関係を基盤として機能し、その媒介を通じて教職員集団へと浸透していく構造が示されたことは、生徒指導を軸とした分散型リーダーシップの実践的モデルを提示するものといえる。これは、校長個人の資質や力量に依存する学校運営から脱却し、組織としての持続可能性を高める上で重要な示唆を含んでいる。

一方で、本研究にはいくつかの課題も残されている。第一に、本研究は一校の実践を基にした事例研究であり、他校にそのまま一般化できるものではない点である。しかしながら、生徒指導事案の複雑化という現代的課題は多くの学校に共通しており、本研究で示した組織マネジメントの視点や校長のリーダーシップの在り方は、各学校の実情に応じて応用可能であると考えられる。第二に、ミドルリーダー以外の一般教職員や生徒の視点を十分に取り込めていない点である。今後は、教職員集団全体や生徒の受け止めを含めた多面的な分析を行うことで、学校文化の変容過程をより立体的に捉えることが課題となる。

以上を踏まえ、今後の実践においては、生徒指導を中心とした校内の対話と協働を一層深化させるとともに、校長が判断と責任を引き受けながら教職員の成長を支援する組織マネジメントを継続していく必要がある。本研究で得られた知見を今後の学校運営に活かし、生徒指導を中心とした学校文化のさらなる成熟と組織マネジメントを目指していきたい。