

# 教師による影響力の受容が組織活動認知に及ぼす効果

— 校長と教頭の影響力の比較・検討 —

淵上 克義

The purpose of this study was to compare effects of teachers' acceptance on principals' influence with that of assistant principals' influence on teachers' evaluation of their colleague group, task motivation, effectiveness of their educational activity and role expectation. The sample consisted of 106 school teachers. Teachers were classified as four types ((1)teachers who were much influenced by both a principal and an assistant principal (H-H), (2)teachers who were much influenced by a principal (H-L), (3)teachers who were much influenced by an assistant principal (L-H), (4)teachers who were less influenced by both a principal and an assistant principal (L-L)). Results showed that teachers classified as H-H and H-L made more positive evaluation for their colleague group and effectiveness of their educational activity and role expectation than teachers classified L-H and L-L. The high constant magnitude of results obtained was interpreted as the importance of teachers' acceptance of principals' influence in the school organizations.

## 問題と目的

学校組織研究では、長らく学校を伝統的な合理的組織理論に当てはめ、教職員の行動を構造的な権威関係や効率性の観点によって説明してきた(Blase, 1991: 淵上, 2000b)。そこでは学校組織の教職員(とりわけ教師)は、あくまで受動的な構成員であり、彼らの行動は組織の構造的な権威関係や効率性によって受動的に影響を受ける存在として捉えられていた。けれども、伝統的な学校組織理論や管理職のリーダーシップ理論が教職員の経験するような学校生活の実態を説明していないとの強い批判を受けるようになり、1990年代に入り、学校組織における人間関係に関する実証的研究には、新しい二つの顕著な研究動向がみられるようになってきた。第一は学校組織内において現実に生じているミクロな組織プロセス変数(対人的影響, コミュニケーション, 協働, 葛藤など)に注目した研究であり、第二は教職員の持つ学校組織に対する認知構造に焦点を当てた研究である。

## 1. 教職員の相互作用に焦点を当てた研究

80年代後半から90年代になって、効率性を基準とした合理的な権威構造から受動的に影響を受ける教職員像から積極的かつ主体的な行為者としての教職員の行動が注目されるようになった。そして学校組織のミクロレベルに焦点を当てながら、相互影響関係の視点から、管理職のリーダー行動やパワー行動と教師の有能感やエンパワーメント、相互作用の在り方の関連性を実証的に検討しようとするマイクロポリティカルな研究が行われるようになってきた。さらにこれらの研究の特徴は、従来から取り扱われてきた効率性を基準とした何らかの客観的な外的パフォーマンス(例えば、教師の役割行動や児童・生徒のパフォーマンス)だけでなく、教師の動機づけや有能感などの潜在的能力をいかに高めていくかに関心が注がれてきた。

さてマイクロポリティカルな研究は、90年代前半までは、例えばBlase (1991) や淵上 (1994) の

研究にみられるように、教師や校長のコミュニケーション戦略の構造そのものを明らかにしてきた（これらの詳細については、淵上、1995などを参照のこと）。90年代半ば以降は校長と教師の相互作用の視点から、教師の有能感やエンパワーメントを高めるための校長の働きかけについて詳細に検討され始めている。

まず教師の有能感の向上に関わって、Hipp & Bredson (1995) は、教師の自己有能感に及ぼす校長のリーダー行動について検討した結果、教師の一般的有能感と個別的有能感の両方に最も強い影響をもたらしているのは、集団の目標を浸透させるや高い期待を抱くなどの変革型リーダーシップよりもコンティンジェントな報酬行動であることを明らかにし、校長のリーダーシップにおいて教師との相互作用を通じたコンティンジェントな報酬行動の重要性を指摘している。次に、Blase & Blase (1999) が教師の学級経営・教科指導に関わる校長のリーダーシップについて、教師の専門的な力量（主に学級経営や教科指導）を高めるために役立つ校長のリーダーシップについて、小学校教師、中学校教師、高等学校教師を対象として、学級の教授に影響を及ぼすために校長によって用いられる戦術・戦略尺度（Inventory of Strategies Used by Principals to Influence Classroom Teaching: ISUPICT）を作成している。これらの項目は以下の二つの働きかけから構成されている（①教師の反省を促進する語りかけ：示唆を与える、フィードバックを与える、モデリング、調べる、忠告や意見、賞賛する、②教師の専門的な力量の成長を促進する：教授-学習研究の奨励、教師同士の共同活動のサポート、教師同士のコーチング関係の発達、プログラムの再企画の奨励、生涯学習への適用と教授的決定に情報を与える研究の実行）。またSweetland & Hoy (2000) は、中学校教師を対象として、教師の学級経営や教授力量に関わるエンパワーメントは、四つの関係（校長と教師の関係、教師同士の関係、教師と生徒の関係、対外的な関係）の中で、校長との関係、とりわけ校長が指示的・制限的ではない協調的・助言的なリーダーシップが最も関連していることを明らかにしている。日本の研究においても、校長のリーダーシップとりわけ教師の授業支援に関わるリーダーシップが教師の有能感向上と関連していることが見いだされている（露口、2001）。

次に、Gonzales & Short (1996) や Rinehart, Short, Short & Eckley (1998) 及び Johnson & Short (1998) は、教師を対象として、教師のエンパワーメントに及ぼす校長の影響について検討し

ている。それによれば、校長の専門性、報酬性、準拠性パワー、とりわけ校長の社会的な魅力や専門的能力に基づいた信頼性（例えば、うちの校長は学校組織のためには自己の利益さえも抑制するなど）に基づいた影響力が教師のエンパワーメントを高めうることを実証的に明らかにしている。またこのような教師の感じるエンパワーメントの強さが校長の性別とも深く関連している（女性教師は女性の校長の場合にはエンパワーメントを強く感じる一方で、女性校長の場合に男性教師はエンパワーメントを著しく低下させる）ことも明らかになっている（Lee, Smith & Cioci, 1993）。さらに、このような校長のリーダーシップと教師のエンパワーメントの関係が学校組織の有効性（組織の健康や開放性）と深く関わっていることも明らかにされており（Uline, Miller & Tschannen-Moran, 1998; Sweetland & Hoy, 2000）、学校組織内における管理職と教師間の相互作用の質のあり方が極めて重要であることが示唆されている。

最近では、校長と教師の葛藤関係も含めたより幅広い相互作用の質について検討され始めてきた。例えば、Johnson & Evans (1997) と Johnson & Short (1998) は、校長の影響力と具体的なコミュニケーション戦略スタイルが教師との葛藤関係に及ぼすのかについて検討している。分析の結果、専門性や準拠パワーを頻繁に行使する校長は、注意深く、親密で、オープンで、教師と共通の言葉で語り、正確なコミュニケーション戦略スタイルをとっていたことが見いだされた。さらにこのような校長のコミュニケーション戦略が教師との葛藤関係の最も少ないスタイル（統合型や妥協型）と関連していることが明らかになった。さらに、淵上 (1997) は、学校改善前・後における校長と教師間の相互作用の質的变化について実証的に検討し、改善後における校長と教師の相互作用の特徴は、主張などのコミュニケーションを中心とした一方向的影響関係から討議・説得や提案及び歩みよりなどお互いの意見を一定程度認めあいながら、学校改善を推進しようとする双方向的な相互影響関係へと変化したことを明らかにしている。

以上のように、学校組織内におけるコミュニケーションの量的側面を明らかにするだけでなく、校長と教師の主體的な相互作用の在り方が教師の意欲や能動的な活動能力を高め、結果としてその学校独自の風土や文化を形成し、そのような風土や文化が学校経営の有効性に大きな影響を及ぼしうる要因のひとつであることを明らかにしている。

## 2. 教職員の認知構造に焦点を当てた研究

さて、学校組織における人間関係に関するもう一つの新たな動向は、教職員の主体的な認知構造を明らかにしようとする研究が注目されてきたことである。

そもそも成員が受容しないことには、客観的にいかに環境と適合したすぐれた組織の体制作りを進めても高い効果は望めない。つまり組織の有効性を決定する際には、組織の成員が自ら所属している組織環境をどのように概念化し意味づけているのかが重要になってくる (Sims & Gioia, 1986 : Meindl, Stubbart & Parac, 1996 他)。例えば、リーダーシップ研究においても、Lord & Maher (1991) が「リーダーシップは他者によってリーダーとして知覚されることである」と定義して以来、フォロワーによるリーダーシップ知覚や有効性認知がどのように形成されているのかについて人間の情報処理プロセスの観点から、さらにはこのような知覚がフォロワー同士でどのように共有化されていくのかについて社会構成主義的アプローチの観点から明らかにされつつある。

また、組織成員個々の意味づけだけでなく、集団や組織の成員がそのような解釈や意味づけを相互作用を通じて、共有していくことの重要性も指摘されてきた (Fiske & Goodwin, 1994)。例えば、従来の集団意思決定や集団の生産性に関する研究は、意思決定や生産性を改善するためには、意思決定や生産性に関わる集団成員の行動ないしは手続きの改善や成員の取り組む課題の改善に焦点が向けられてきた。けれども、集団の生産性の社会的認知情報処理理論によれば、生産性を改善する本質的な方法は、上記の要因ではなくてむしろ集団成員の共有した課題に対する知覚の変化 (難しいから我々ではとても遂行できないという知覚から全員でがんばれば遂行できるはずであるという知覚への変化) であって、必ずしも課題そのものの変化ではない。

教育経営学においても、これまで学校組織における教職員の認知的アプローチの重要性は指摘されてきたが (例えば、古賀野, 1989 : Leithwood & Hallinger, 1993 : Leithwood, 1995)、最近になって、学校組織の成員である教職員による学校環境の意味づけや概念化に焦点を当てた成員の主体的な認知による情報処理プロセスに関する実証的研究が取り組まれるようになってきた (例えば、淵上, 1994 : Leithwood & Jantzi, 1996 : Jantzi & Leithwood, 1997 : Timperley & Robinson, 1998)。これらの研究は、①学校組織の構造特性などに関わる職場の環境認知、②管理職と教師の縦の人間関係認知、③教

師同士の横の人間関係認知、④学級集団環境や教師と子どもの関係認知などの研究に大別できる。そして、特に最近実証的研究が進められているのは、教職員が学校における管理職と教師の縦の関係と教師同士の横の関係をどのように捉えているかに関わる領域である。横の関係については、最近教師の協働性もしくは教師集団チーム作りという観点から実証的に取り組み始められており (Pounder, 1999 : Timperley & Robinson, 1998)、日本でも本格的に検討され始めてきた (藤原, 1998 : 佐古・久我・大河内・山口 1999 : 諏訪, 2000)。そして、教師同士のコミュニケーションに焦点を当てた、協働性を高めるための教師のアサーティブなコミュニケーション戦略の尺度作成と効果に関する研究 (淵上・小早川, 2002) なども行われている。さらに最近では、教師個々の有能感だけでなく、教師集団としての集約された有能感 (教師集団の有能感) が学校組織の有効性と深く関わっていることが指摘されており、測定するための尺度が開発されている (Goddard, Hoy & Woolfork Hoy, 2000)。

## 3. 本研究の目的

本研究は、組織認知論的アプローチの視点から管理職 (特に校長) と教師の縦の人間関係の認知に焦点を当てる。

学校全体に関わる組織活動を効果的に推進していくためには、成員個々が組織内で期待された役割を十分に認識しながら積極的・主体的な活動に従事できるような環境が整備されていると捉えているか、管理職が適切な影響力を発揮していると捉えているかなど成員の持つ認知的評価が重要となる (淵上, 2000ab)。そしてそのためには、従来の校長のリーダーシップに関する研究のように、校長の行動を所与のことと捉え、彼らのリーダー行動が教育成果にいかなる影響をもたらすのかについて検討するだけでなく、教師が管理職 (とりわけ校長) との関係をどのように捉え意味づけするかが組織活動の有効性と深く関わっているものと思われる。つまり学校組織の有効性の視点から捉えれば、例えば、教師が校長は学校内で影響力があるかないかを単純に評価するだけでなく、彼らが校長の影響力を妥当であると評価して受け入れることが重要となる。このように教師が校長の影響力を妥当であると解釈し、受け入れることなしに校長の影響力の効果を明らかにすることは難しい。

この点に関連して、Leithwood & Jantzi (1996)、Jantzi & Leithwood (1997) 及び露口 (2001) は、教師の校長のリーダー像とりわけ変革型リーダー像

の受容や評価は、学校組織内部の改変可能な変数（学校教育目標に対する認知、管理職や同僚教師との人間関係認知、教師自身の意欲、教授組織や研修体制の在り方に対する認知）によってかなり変動することを明らかにしている。けれども Leithwoodらの研究は、教師によるリーダー像の変化が結果として教師の学校教育活動全般にどのような影響をもたらすのかについて検討したのではない。

そこで淵上（2000c）は、学校組織における教師の校長の影響力の認知と影響力の受容を明確に区別し、これら両者と学校組織の有効性認知との関連性について検討した。その結果、単に校長のみが突出して影響力を行使するだけでなく、彼らの影響力が教頭や各主任を通じて、教師集団に十分浸透しないと効果が望めないことが窺えた。つまり学校組織において校長の影響力が有効性を持つためには、教師が彼らの影響力の行使の実態を把握するだけでなく、教頭・主任など他の成員との関係において彼らの影響力を有効であると解釈し、受容することが重要であることが明らかになった。したがって、このような教師の解釈や認識が成立しないことには、校長の影響力は効果的でないことが示唆され、校長が日頃の積極的な相互作用により教頭や主任を通じて自らの意向を教師集団にどのように浸透させていくかが、校長による効果的な影響力となるための基礎的条件であることが窺えた。さらに以上の結果は、他の組織と異なり学校組織においては、リーダーによる交換型リーダーシップの重要性を指摘するものであり、事実これまでの学校組織における交換型リーダーシップの重要性を指摘してきた先行研究結果（Silins, 1992；Kirby, Paradise & King, 1992；Hipp & Bredson, 1995）とも一致する。

本研究では、淵上（2000c）をさらに進めて、校長だけでなく、学校組織におけるサブリーダーの位置を占めている教頭を取り上げて、両者の教師に対する影響力受容の比較・検討を行う。

学校組織における校長と教頭の影響力の効果について直接比較・検討した実証的研究は、ほとんどなされていないが、学校における教頭の役割については、学校教育基本法第28条4項に「教頭は、校長を助け、校務を整理し、及び必要に応じて児童の教育をつかさどる」と記されている。このことから、教頭の主な職務として「校長を助けること」と「校務を整理すること」が挙げられる。けれども、中留（1999）も指摘しているように、両者の関係は並列的ではなく、教頭の職務に関する専門的固有性は、校務を整理することを通して、あくまで校長を助けるという補佐にある。事実、堀内（2001）の管理職

の勤務実態に関する調査結果においても、「校長と教頭が役割分担をしている」とか「教頭が事実上校長の働きをしている」というよりも、「教頭は校長を補佐するものである」と捉えられていることが明らかになっている。

したがって、日本においては、総じて、校長の影響力が学校における日常の教育活動や組織活動ならびに教師集団の認知に大きな影響をもたらしていることが予想され、教頭の影響力の効果は、単独では効果は薄く、校長の補佐が十分に機能した場合、すなわち校長の影響力と一体になったときに影響力を持ちうるということが考えられる。

## 方法

1. 被調査者：岡山県内の教師106名（高等学校56名、中学校14名、小学校36名）。
2. 調査方法：2000年10月に、調査者が複数の教師に調査用紙を配布して、調査を依頼した。その後ほぼ2ヶ月経て、各教師を通して、12月末に調査者が調査用紙を回収した。
3. 質問紙の構成：本研究において分析した質問項目は以下である。なお、3）から6）までは、淵上（2000c）の質問項目を用いた。

1) 校長の意向浸透度認知：校長の意向浸透度に対する認知については、淵上（2000c）を用いて、学校組織経営や教育活動に関わる校長の考えや意向などの影響力が教頭や各主任に浸透し、結果として彼らの日常の発言や行動にどの程度反映している、と教師が捉えているかによって測定した。したがって、教頭や各主任の日常の学校活動に校長の意向がどの程度反映しているのかについて以下の四項目を作成した。そして各項目について、七段階で評定を求めた。「教頭の発言・行動には校長の意向がよく反映されている」、「あなたの学年主任の発言・行動には校長の意向がよく反映されている」、「あなたの教科主任の発言・行動には校長の意向がよく反映されている」、「あなたの分掌主任の発言・行動には校長の意向がよく反映されている」。

2) 教頭の意向浸透度認知：教頭の意向浸透度に対する認知については、学校組織経営や教育活動に関わる教頭の考えや意向などの影響力が各主任に浸透し、結果として彼らの日常の発言や行動にどの程度反映している、と教師が捉えているかによって測定した。したがって、各主任の日常の学校活動に教頭の意向がどの程度反映しているのかについて以下の三項目を作成した。そして各項目について、七段階

で評定を求めた。「あなたの学年主任の発言・行動には教頭の意向がよく反映されている」、「あなたの教科主任の発言・行動には教頭の意向がよく反映されている」、「あなたの分掌主任の発言・行動には教頭の意向がよく反映されている」。

### 3) 学校組織活動に関わる教師同士の交流と部署間の連絡・調整に関わる認知

勤務校における教師同士の交流の程度や部署間の連絡・調整に関わる認知に関して、以下の六項目についてそれぞれ、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「異なる分掌間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれている」、「異なる学年間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれている」、「異なる教科間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれている」、「学校の教育目標の共通理解や具体化については校内で意見の交換がよくなされている」、「あなたの学校には教育目標について教師同士が話し合う雰囲気がある」、「職員会議では活発な討論がおこなわれ各自の意見を自由に交換できる」。

### 4) 教師集団の認知

勤務校の教師集団に対する認知に関して以下の五項目についてそれぞれ、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「教師集団の和を大切にする学校である」、「教師の間には我々という仲間意識がある」、「何か困ったときには同僚から援助や助言を得ることができる」、「あなたの学校の教師集団は一つにまとまっているというより分裂している」、「あなたの学校の教師集団はよくまとまっている」

### 5) 教師の職務モチベーションと教育活動認知

勤務校における教育活動と職務モチベーション認知に関する以下の七項目についてそれぞれ、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「あなたの学校の教師は高い課題解決能力をもっている」、「自分の担任でない児童・生徒の指導にも配慮する教師が多い」、「あなたは高い職務意欲をもっている」、「あなたの学校では教師は熱心に教育活動を行っている」、「あなたの学校では教師一人一人の意欲が大切にされている」、「あなたは現在の学校に満足している」、「他の学校に替わることができるとしても現在の学校で勤務を続けたい」。

### 6) 教師の役割認知

勤務校における役割の認知に関する以下の二項目についてそれぞれ、⑦「大変そう思う」から、①「全くそう思わない」までの七段階で評定を求めた。「あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく理解している」、「あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく実行している」。

### 7) その他

被調査者の個人情報に関わる以下の諸項目について回答を求めた。①性別（男性、女性）、②年齢（20代、30代、40代、50代、60代）、③勤務校（小学校、中学校、高等学校、その他）、④勤務校の規模（児童・生徒数の記入）。

## 結果と考察

### 1. 勤務校種、性別と意向浸透度の関係

まず教師の性によって、教師の学校活動認知に差があるかどうか検討したが、有意差は見い出されなかった。次に、勤務校の校種による違いを検討した結果、教師同士の交流と部署間の連絡・調整に関わる認知四項目、教師集団の認知五項目において有意差が見い出され、下位検定の結果、小学校の教師が中学校と高等学校の教師に比べて、それぞれの項目についてポジティブに評価していた。

### 2. 校長と教頭の意向浸透度の分類

校長の意向反映に関する四項目の合計得点を求め、校長の意向反映度の認知別に、高群、中群、低群に分類した。同様に教頭の意向反映に関する三項目の合計得点を求め、教頭の意向反映度の認知別に、高群、中群、低群に分類した。そして、①校長の意向反映と教頭の意向反映の両者を高く評価している教師群（24名以下Hi-Hi群と略す）、②校長の意向反映は高く評価しているが教頭の意向反映を低く評価している教師群（16名以下Hi-Low群と略す）、③校長の意向反映は低く評価しているが教頭の意向反映を高く評価している教師群（21名以下Low-Hi群と略す）、④校長の意向反映と教頭の意向反映の両者を低く評価している教師群（21名以下Low-Low群と略す）、⑤その他の教師群（24名）に分類した。

そして、校長と教頭の意向浸透度に関する四つのタイプ別にみた各側面における教師の認知の違いについて一要因の分散分析を行った。

全ての結果を表1にまとめた。

表1 校長と教頭の影響力の浸透度の比較

項 目	タイプ			
	H-H	H-L	L-H	L-L
学校組織活動に関わる教師同士の交流と部署間の連絡・調整に関わる認知				
異なる学年間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれている	4.3	4.4	3.3	3.5
異なる教科間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれている	4.3	4.0	3.3	3.0
学校の教育目標の共通理解や具体化については校内で意見の交換がよくなされている	4.4	4.2	3.3	3.2
あなたの学校には教育目標について教師同士が話し合う雰囲気がある	4.5	4.4	3.2	3.2
職員会議では活発な討論がおこなわれ各自の意見を自由に交換できる	4.4	4.2	3.3	3.1
教師集団認知				
教師集団の和を大切にしている学校である	5.3	5.1	3.5	3.7
教師の間にはわれわれという仲間意識がある	4.6	4.8	3.7	3.5
何か困ったときには同僚から援助や助言を得ることができる	5.6	5.7	4.7	4.9
あなたの学校の教師集団は一つにまとまっているというより分裂している	3.8	3.5	4.6	4.7
あなたの学校の教師集団はよくまとまっている	4.8	4.7	3.4	3.3
教師の職務モチベーションと教育活動認知				
あなたの学校の教師は高い課題解決能力をもっている	4.9	5.0	4.1	3.8
自分の担任でない児童・生徒の指導にも配慮する教師が多い	4.9	5.2	4.0	3.7
あなたは高い職務意欲をもっている	5.4	5.3	4.4	4.4
あなたの学校では教師は熱心に教育活動を行っている	5.3	5.4	4.4	4.7
あなたの学校では教師一人一人の意欲が大切にされている	4.9	4.8	3.8	3.7
あなたは現在の学校に満足している	5.0	4.6	3.7	3.5
教師の役割行動認知				
あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく理解している	5.7	5.3	4.5	4.8
あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく実行している	5.4	4.9	4.5	4.5

数値は平均値

H-H 校長と教頭の影響力が共に高い群

H-L 校長の影響力は高いが教頭の影響力が低い群

L-H 校長の影響力は低いが教頭の影響力が高い群

L-L 校長と教頭の影響力が共に低い群

### 3. 校長と教頭の意向浸透度と教師同士の交流と部署間の連絡・調整に関わる認知の関係

まず、校長と教頭の意向浸透度に関する四つのタイプ別にみた教師同士の交流と部署間の連絡・調整に関わる認知の違いについて一要因の分散分析を行った。その結果、六項目中、以下の五項目において主効果が見い出された（異なる学年間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれている（ $F(3/81) = 3.222, p < .05$ ）、異なる教科間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれている（ $F(3/81) = 3.861, p < .05$ ）、学校の教育目標の共通理解や具体化については校内で意見の交換がよくなされている（ $F(3/81) = 4.248, p < .01$ ）、あなたの学校には教育目標について教師同士が話し合う雰囲気がある（ $F(3/81) = 4.756, p < .01$ ）、職員会議では活発な討論がおこなわれ各自の意見を自由に交換できる（ $F(3/81) = 4.648, p < .01$ ）。

下位検定の結果、五つ全ての項目について一貫してHi-Hi群とHi-Low群の教師は、Low-Hi群とLow-Low群の教師よりも高く評価していた。つまり、校長と教頭の両者の意向反映を高く評価している教師群と校長の意向反映のみを高く評価している教師群は、教頭の意向反映のみを高く評価している教師群や両者の意向反映を低く評価している教師群に比較して、自校は、①異なる学年間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれており、②異なる教科間での仕事の調整や連絡がよくおこなわれており、③学校の教育目標の共通理解や具体化については校内で意見の交換がよくなされておおり、④学校には教育目標について教師同士が話し合う雰囲気があり、⑤職員会議では活発な討論がおこなわれ各自の意見を自由に交換できる、と捉えていた。

### 4. 校長と教頭の意向浸透度と教師集団の認知の関係

先の分析と同様に、校長と教頭の意向浸透度に関する四つのタイプ別にみた教師集団に関する認知の違いについて一要因の分散分析を行った。その結果、五項目すべてについて主効果が見い出された（教師集団の和を大切にしている学校である（ $F(3/81) = 7.898, p < .01$ ）、教師の間には我々という仲間意識がある（ $F(3/81) = 3.813, p < .05$ ）、何か困ったときには同僚から援助や助言を得ることができる（ $F(3/81) = 2.793, p < .05$ ）、あなたの学校の教師集団は一つにまとまっているというより分裂している（ $F(3/81) = 2.786, p < .05$ ）、あなたの学校の教師集団はよくまとまっている（ $F(3/81) = 8.707, p < .01$ ）。

下位検定の結果、五つ全ての項目について一貫してHi-Hi群とHi-Low群の教師は、Low-Hi群とLow-Low群の教師よりも高く評価していた。つまり、校長と教頭の両者の意向反映を高く評価している教師群と校長の意向反映のみを高く評価している教師群は、教頭の意向反映のみを高く評価している教師群や両者の意向反映を低く評価している教師群に比較して、自校は、①教師集団の和を大切にしている学校であり、②教師の間には我々という仲間意識があり、③何か困ったときには同僚から援助や助言を得ることができ、④教師集団は分裂しておらず、⑤あなたの学校の教師集団はよくまとまっている、と捉えていた。

### 5. 校長と教頭の意向浸透度と教師の職務モチベーションと教育活動認知の関係

先の分析と同様に、校長と教頭の意向浸透度に関する四つのタイプ別にみた教師の職務モチベーションと教育活動認知の違いについて一要因の分散分析を行った。その結果、七項目中六項目について主効果が見い出された（あなたの学校の教師は高い課題解決能力をもっている（ $F(3/81) = 4.253, p < .01$ ）、自分の担任でない児童・生徒の指導にも配慮する教師が多い（ $F(3/81) = 5.893, p < .01$ ）、あなたは高い職務意欲をもっている（ $F(3/81) = 4.820, p < .01$ ）、あなたの学校では教師は熱心に教育活動を行っている（ $F(3/81) = 4.221, p < .01$ ）、あなたの学校では教師一人一人の意欲が大切にされている（ $F(3/81) = 4.038, p < .01$ ）、あなたは現在の学校に満足している（ $F(3/81) = 4.507, p < .01$ ）。

下位検定の結果、六つ全ての項目について一貫してHi-Hi群とHi-Low群の教師は、Low-Hi群とLow-Low群の教師よりも高く評価していた。つまり、校長と教頭の両者の意向反映を高く評価している教師群と校長の意向反映のみを高く評価している教師群は、教頭の意向反映のみを高く評価している教師群や両者の意向反映を低く評価している教師群に比較して、自校は、①教師が課題解決能力をもっており、②自分の担任でない児童・生徒の指導にも配慮する教師が多く、③高い職務意欲をもっており、④同僚教師は熱心に教育活動を行っており、⑤教師一人一人の意欲が大切にされており、⑥現在の学校に満足している、と捉えていた。

### 6. 校長と教頭の意向浸透度と教師の役割認知の関係

最後に、校長と教頭の意向浸透度に関する四つの

タイプ別にみた教師の役割認知について一要因の分散分析を行った結果、主効果が見い出された（あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく理解している ( $F(3/81) = 6.916, p < .01$ ), あなたはあなたが学校で果たすべき役割をよく実行している ( $F(3/81) = 3.172, p < .05$ ).

下位検定の結果、Hi-Hi群とHi-Low群の教師は、Low-Hi群とLow-Low群の教師よりも高く評価していた。つまり、校長と教頭の両者の意向反映を高く評価している教師群と校長の意向反映のみを高く評価している教師群は、教頭の意向反映のみを高く評価している教師群や両者の意向反映を低く評価している教師群に比較して、①学校で果たすべき役割をよく理解している、②、学校で果たすべき役割をよく実行している、と捉えていた。

## 7. 総合考察

本研究では、総じて学校経営において校長の影響力が重要であることが明らかになった。すなわち、たとえ教頭の影響力が弱くとも校長の影響力が強ければ、教師の組織活動や教育活動だけでなく、職務意欲や集団認知及び役割活動など全てにおいて、影響力を持つことが明らかになった。このことは、淵上(2000)の研究結果を支持するものであり、教師が教頭・主任など他の成員との関係において校長の影響力を有効であると解釈し、受容することが重要であることが明らかになった。

次にこれまで、学校組織のリーダー役である校長のリーダーシップについては、日本においても多くの研究が行われてきたものの、サブリーダー役である教頭に焦点を当てた実証的研究については、高等学校の教頭のリーダーシップ行動に特徴的な行動として、調整的・問題解決の行動（各部門や学年間の問題をうまく調整している、問題の解決にあたり教師間の調整につとめているなど）の存在が確認された研究（小島・川上, 1988）以外、ほとんどなされていない。さらには、校長と教頭の影響力の効果について直接比較・検討した実証的研究は、これまでなされてこなかった。

本研究の結果から、総じて、教師による校長の影響力の受容が大きいことが明らかになった。校長の影響力の受容が学校における日常の教育活動や組織活動ならびに教師集団の認知に大きな影響をもたらしていることが窺えた。さらには教頭の影響力の効果は、単独では効果は薄く、校長の影響力と一体になったときに影響力があることが示唆された。すなわち、教頭が校長の意向を的確に補佐し、校長と一体化した場合の効果が大きいという本研究の結果

は、これまで論じられてきているように、補佐役としての教頭の重要性を実証的に明らかにしたといえよう。したがって、教師の視点から捉えた、教頭は校長と役割分担するような並列的な関係や事実上の校長の働きをすることではなく、校長の意向を踏まえ、補佐しながら、的確に校務を整理することが、より効果的な学校経営の実態であることが窺えた。さらに、教師が教頭のみが影響力が強いと捉えている場合は、両者の影響力が低いと捉えている場合と同程度に、学校活動全般について低く評価していた。この結果は、教頭のみが影響力が強いと捉えられることが、学校経営上むしろ非効果的であると教師に捉えられていることを示唆している。この点については、今後より詳細に検討していく必要がある。

最後に本研究では、教師の影響力の受容という認知的側面のみならず焦点を当ててきたが、今後は教師の受容を引き起こす具体的な校長と教頭の働きかけについて詳細に検討していく必要がある。つまり、本研究の冒頭でも指摘したように、教師による校長の影響力の受容は、日常の相互作用を通じて形成されていく。これまで校長と教師の相互作用のあり方が学校組織の改善と関連していることがいくつかの研究によって明らかにされてきたが（例えば、淵上, 1993: 97, 八並・木村, 1997）、今後このような相互作用の内実と受容過程の関係について時系列的に明らかにしていく必要がある。

## 参考文献

- Blase, J.J. (Ed.) 1991 *The Politics of Life in Schools*. Newbury Park: SAGE PUBLICATIONS.
- Blase, J.J. & Blase, J. 1996 Facilitative school leadership and teacher empowerment: teachers' perspectives. *Social Psychology of Education*, 1, 117-145.
- Blase, J.J. & Blase, J. 1999 Principals' instructional leadership and teacher development. *Educational Administration Quarterly*, 35, 349-378.
- Fiske, S.T. & Goodwin, S.A. 1994 Social cognition research and small group research. *Small Group Research*, 25, 147-171.
- 淵上克義 1993 学校組織の変革前後における組織内コミュニケーションに関する実証的研究. *心理学研究* 63, 35-42.
- 淵上克義 1994 教師の持つ校長のプロトタイプ像がリーダーシップ認知に及ぼす効果と教師の上方への影響戦略の構造に関する研究. *鹿児島大学教育学部教育実践センター研究紀要*, 4, 21-35.



- 淵上克義 1997 学校改善プロセスにおける校長と教師の相互作用プロセス－相互影響プロセスからみた校長と教師のコミュニケーション分析－. 鹿児島大学教育学部教育実践センター研究紀要, 7, 101-112.
- 淵上克義 2000a 教師のパワー－児童・生徒理解の科学－京都：ナカニシヤ出版
- 淵上克義 2000b 学校改善と教師学－学校改善研究のパラダイム変換－教師学研究, 2, 1-14.
- 淵上克義 2000c 学校組織における影響力構造認知に関する実証的研究（Ⅰ）－教師側からみた影響力の布置と影響力の浸透度－. 岡山大学教育学部研究集録, 114, 27-36.
- 淵上克義・小早川祐子 2002 職員室における教師の自己表現が学級経営, 同僚性認知に及ぼす影響(未公刊).
- 藤原文雄 1998 教師間の知識共有・創造としての協働成立プロセスについての一考察. 東京大学大学院教育学研究科教育行政研究室紀要, 17, 2-21.
- Goddard, R.D., Hoy, W.K., & Woolfolk, H. 2001 Collective efficacy: Its meaning, measure, and impact on student achievement. *American Journal of Educational Research*, 37, 479, 507.
- Gonzales, E., & Short, P.M. 1996 The relationship of teacher empowerment and principal power bases. *Journal of Instructional Psychology*, 23, 210-215.
- Hipp, K.A., & Bredson, P.V. 1995 Exploring connections between teacher efficacy and principals' leadership behavior. *Journal of School Leadership*, 5, 136-150.
- 堀内 孜(編著) 2001 学校組織・教職員勤務の実態と改革課題. 多賀出版.
- Jantzi, D. & Leithwood, K. 1996 Toward an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32, 512-538.
- Johnson, P.E., & Evans, J.P. 1997 Power, communication styles, and conflict management styles: a web of interpersonal constructs for the school principals. *International Journal of Educational Reform*, 6, 40-53.
- Johnson, P.E., & Short, P.M. 1998 Principal's leader power, teacher empowerment, teacher compliance and conflict. *Educational Management & Administration*, 26, 147-159.
- Kirby, P.C., Paradise, L.V. & King, M.I. 1992 Extraordinary leaders in education: understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85, 303-311.
- 小島弘道・川上修治 1990 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.
- Lee, V.E., Smith, J.B., & Cioci, M. 1993 Teachers and principals: Gender-related perceptions of leadership and power in secondary schools. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15, 153-180.
- Leithwood, K. 1995 Cognitive perspectives on educational leadership. *Journal of School Leadership*, 5, 115-135.
- Leithwood, K., & Hallinger, P. 1993 Cognitive perspectives on educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 29, 296-301.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. 1997 Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership -a replication-. *Journal of Educational Administration*, 35, 321-331.
- Lord, R.G., & Maher, K.J. 1991 *Leadership and Information Processing*. Boston. Unwin Hyman, Inc.
- Meindl, J.R., Stubbart, C. & Porac, J.F. (Eds.) 1996 *Cognition Within and Between Organizations*. California. SAGE Publications.
- 中留武昭 1999 学校経営の改革戦略－日米の比較経営文化論－. 玉川大学出版部.
- Pounder, D.G. 1999 Teacher teams: Exploring job characteristics and work-related outcomes of work group enhancement. *Educational Administration Quarterly*, 35, 317-348.
- Rinehart, J.S., Short, P.M., Short, R.J., & Eckley, M. 1998 Teacher empowerment and principal leadership: Understanding the influence process. *Educational Administration Quarterly*, 34, 663-649.
- 佐古秀一・久我直人・大河内裕幸・山口哲司 1999 省察と協働を支援する学校改善プログラムの開発的研究－その理念と基本構想－. 鳴門教育大学研究紀要, 14, 53-60
- Silins, H.C. 1992 Effective leadership for school reform. *Alberta Journal of Educational Research*, 38, 317-334.
- Sims, H.P.Jr., & Gioia, D.A. (Eds.) 1986 *The Thinking Organization-Dynamics of Organizational Social Cognition*-. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- Sweetland, S.R., & Hoy, W.K. 2000 School characteris-

- tics and educational outcomes: Toward an organizational model of student achievement in middle school. *Educational Administration Quarterly*, 36, 703-729.
- 諏訪英広 2000 第VI章 組織文化としての指導体制と学校改善 205-248. 岡東壽隆・福本昌之(編著) 2000 学校の組織文化とリーダーシップ 東京:多賀出版
- Timperley, H.S., & Robinson, V.M.J. 1998 Collegiality in Schools: Its nature and implications for problem solving. *Educational Administration Quarterly*, 34, 608-629.
- 露口健司 2001 校長のリーダーシップと学校成果の関係. 平成11-12年度文部省科学研究費研究成果報告書.
- Uline, C.L., Miller, D.M., & Tschannen-Moran, M. 1998 School effectiveness: The underlying dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 34, 462-483.
- 八並光俊・木村慶・1997 孤立的生徒指導体制から協同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. 兵庫教育大学生徒指導講座.
- \*本研究は, 平成14年度日本学術振興会科学研究費基盤研究(C)(2)(課題番号14510142)の補助を受けた。本研究の一部は, 日本教育経営学会第41回大会で発表した。また本研究を実施する上で, 岡山県立倉敷青陵高等学校森本篤先生, 岡山県立倉敷商業高等学校立石英明先生, 岡山理科大学附属高等学校難波徹洋先生に大変お世話になりました。ここに深く感謝致します。