

平成25年度修士論文・卒業論文概要

門, 悟

九州大学大学院人間環境学府 : 修士課程

鄭, 春紅

九州大学大学院人間環境学府 : 修士課程

朴, 玲河

九州大学大学院人間環境学府 : 修士課程

安達, 陵人

九州大学教育学部 : 学部生

他

<https://doi.org/10.15017/1498395>

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 17, pp.119-146, 2015-03. The Laboratory of Educational Administration, Educational Law Graduate School of Kyushu University

バージョン :

権利関係 :

校内研究推進における校長のリーダーシップについての考察 —授業改善と研究体制づくりのための校長の実践行動, その有効性の視点から—

門 悟
(平成 26 年 9 月修了)

【章構成】

序章 問題の所在
第一節 教員の年齢構成の変化から見た校長の課題
第二節 校長の世代交代と研修から見た校長の課題
第一章 先行研究と本研究の目的
第一節 校長のリーダーシップ論の概観
第二節 校内研究におけるリーダーシップ論の先行研究
第三節 校内研究における校長の意識と研究の目的
第二章 本研究の考え方
第一節 校内研究における校長のリーダーシップ
第二節 授業改善と研究体制づくりのための校長の実践行動
第三節 校長の実践行動の認知・評価, その有効性
第四節 本研究の問題解決の具体化
第三章 質問紙調査の考え方と方法
第一節 リーダーシップのスタイルと戦略
第二節 授業改善のための実践行動
第三節 研究体制づくりのための実践行動
第四節 授業改善と研究体制づくりの促進要因
第五節 調査方法・時期
第四章 第 1 次質問紙調査の結果と分析—全市小学校校長対象
第一節 各項目の集計結果と分析
第二節 調査結果をもとにした分析軸の設定 (1)
第三～六節 分析軸 1, 2, 3, 4 の調査結果と分析・考察
第五章 第 2 次質問紙調査の結果と分析—抽出校校長・教員対象
第一節 調査結果をもとにした分析軸の設定 (2)
第二～四節 分析軸 5, 6, 7 の調査結果と分析・考察
終章 本研究の成果と課題

【概要】

序章 問題の所在

序章では, まず福岡市の小学校において, 平成 20 年度から 26 年度までの退職教員数の合計 1,317 人, 新規採用者数の合計 1,119 人, また, 校長の退職者数の合計 191 人というデータをもとに, 教員同士の知識・技能の習得と伝承や学校文化の継承が困難になり, また学校経営の基礎・

基本や経験知が先輩校長から後輩校長へ伝承され, 学び合う機会も乏しくなる現状を校長の研修の実態とともに指摘した。そこから現在の学校改革, 学校改善をめざして喫緊の課題となる授業改善のために, リーダーシップ研究はどうかあればよいかを本研究の問題の所在とした。

第一章 先行研究と本研究の目的

第 1 章では, リーダーシップ論の概観をして, 校内研究における校長のリーダーシップの先行研究をもとに, 本研究の問題と目的を述べた。校長のリーダーシップに関する研究は, 1980 年代から学校改善のためにどのような役割, 力量が校長に必要かという問題意識をもとに活発に展開されてきた。管理技術的リーダーシップからシンボリックな文化的リーダーシップ, 教育的リーダーシップ, 次に変革的リーダーシップ, さらに参加・支援的リーダーシップへとという動向である。こうした中で, 校内研究という領域における校長のリーダーシップ論の先行研究は, 教育的リーダーシップと変革的リーダーシップの二つに整理される。

教育的リーダーシップは, 中留 (1997) によれば, 「学校という教育組織体の特性に対応したリーダーシップ」であり, 「児童・生徒に対する直接的教育活動として, また教職員に対して行われる指導・助言活動とあってよい。」とされる⁽¹⁾。加治佐 (1995) は, 「ゆとりの時間」の定着状況を, 教師集団の姿勢・態度と教育効果 (児童生徒の成長) の二つを指標として, 校長の教育的リーダーシップとの関連性から分析した。加治佐の言う「教師の教育実践の改善に資するリーダーシップ」は, 「授業改善を励ます校長行動」と「授業改善の相談に乗る校長行動」の 2 つであり, ゆとりの時間の定着の促進要因だったとされた⁽²⁾。ただし, 校長行動が何かは明らかにされなかった。露口 (2000) は, 総合的な学習の時間の導入において, 校長のリーダーシップによる行動が最終的な成果としての児童のパフォーマンスに対して及ぼす影響, その因果関係を適切に説明できるモデルを検出した⁽³⁾。そこでの教育的リーダーシップは, 「目標の共有化」, 「授業支援」, 「校内研修の促進」の 3 次元, 8 領域, 計 57 項目で考えられ, 調査が実施された。

変革的（分散型）リーダーシップによる先行研究は、露口（2011）によれば、学校の組織文化の協働性や同僚性の向上を通して、授業研究や授業改善を高めていくという間接的、媒介的モデルである。この立場からミドル層教員が担う分散型リーダーシップに着目して、授業研究から授業改善にいたるプロセスが解明された。その中で、管理職については、「全体的な意思決定はもちろんであるが、授業観察に率先して参加するモデリング行動の提示、授業評価システムを実施しての新たな課題の析出、新たなシステムを導入する上での多忙の抑制においてリーダーシップを発揮していた。」という貴重な指摘がある⁽⁴⁾。

こうした加治佐や露口の研究からは、授業改善のためのリーダー行動が校長のどのような考えにもとづき、具体的にどのようなリーダー行動がされているかは、まだ十分に明らかになっているとは言えない。「スクールリーダーが教師の授業改善に対して直接影響を及ぼすとするモデルは一般的ではない」とされるが、本当にそうだろうか。こうした疑問をもとに、本研究では、次のような問題と目的を設定したい。

まず、校内研究推進において、校長のリーダーシップにはどのような傾向が見られるか。次に、校長は、授業改善と研究体制づくりのためにどのようなリーダー行動をしているか。最後に、それらのリーダー行動は教員から見てどのように認知・評価され、有効だったと言えるかを検討し、教育的リーダーシップのこれからの可能性を探り、実践行動のあり方を現場の校長に対しても提言できればと考える。

第二章 本研究の考え方

第2章では、「校内研究」の基本的立場とリーダーシップのスタイルと戦略、授業改善と研究体制づくりのための実践行動、その有効性について述べた。校内研究の立場は、中留（1999）の定義にもとづく。校内研究を推進するときの校長のリーダーシップを本研究では、スタイルと戦略の二つからとらえる。スタイルとは、校長が学校組織の中でリーダーシップをとるときの姿勢・態度、教員に対するスタンスのとり方であり、戦略とは、目標達成のための具体的な方法・手法である。したがって、校内研究推進では、リーダーシップの態度的側面である「スタイル」と方法的側面である「戦略」の二つの軸があり、その考え方に応じて具体的な校長のリーダー行動が発揮される。さらに、本研究では、このスタイルと戦略を三隅二不のPM理論をもとに、集団に必要な二つの機能である目標達成と集団維持に対応させてそれ

ぞれ2次元で考えた。この「目標達成」(P)が授業力向上をめざす「教師一人ひとりの授業改善」となり、「集団維持」(M)が学校文化、組織風土などの「研究体制づくり」となる。

リーダーシップの研究でしばしば使われる「校長のリーダー行動」という用語を、本研究では、同じ意味で「校長の実践行動」とした。この実践行動を「教師一人ひとりの授業改善のための実践行動」群と「研究体制づくりのための実践行動」群の2領域に大きく分けて、学校現場の実態に即した項目に変更・修正した。

こうした校長の実践行動は、その受け手であるフォロワーからの認知や受容、評価を必要としている。その意味で、リーダーシップは「リーダーとフォロワーの相互影響関係」(淵上 2002)であると言える⁽⁵⁾。本研究では、校長の実践行動が勤務校の教員にどのように認知され、評価されているかを調査し、有効だったと言えるかを検討する。

第三章 質問紙調査の考え方と方法

第3章では、質問紙調査の考え方と項目、実施方法について述べた。まず、リーダーシップのスタイルでは、研究内容や授業力向上(P)に対して「校長自ら積極的に指導・支援する」か「教頭・教務・研究担当者に任せる」か、研究組織・文化(M)に対しては「校長自ら仲間の一人として行動する」か「管理職の立場で見守る」か、の2次元とした。また、リーダーシップの戦略では、研究の意義や目的(P)に対して「教育課題・教科等の課題解決を目的にする」か「教員の授業力向上を目的にする」か、教員の意識や組織(M)に対しては「一人ひとりの自覚と意欲を育てる」か「学年を軸に教員相互のつながりを育てる」か、の2次元とした。次に、授業改善のための校長の実践行動12項目を作成し、4段階で調査した。また、研究体制づくりのための校長の実践行動15項目を作成し、同じく4段階で調査した。第1次の質問紙調査は、福岡市立小学校(全144校)の校長を対象にして平成26年2月末に送付し、3月11日に回答を得た(回答数139校、回収率97%)。結果をもとに、4つの分析軸を設定し、分析・考察をした。次に、11校を抽出し、さらに3つの分析軸を設定した上で、3月末に第2次の質問紙調査を実施した。11校の校長からの回答、全学級担任179人のうち158人からの回答(回収率88%)をもとに、クロス集計と分析・考察をした。

第四章 第1次質問紙調査の結果と分析— 全市小学校校長対象

第4章では、第1次質問紙調査の結果をもとに、次のような4つの分析軸を設定し、分析・考察をした。

分析軸1：全市の小学校長のリーダーシップのスタイルと戦略ではどのような傾向が見られるか。

分析軸2、3：リーダーシップのスタイルと戦略に応じて、授業改善の実践行動、研究体制づくりの実践行動ではどのようなちがいや共通点が見られるか。

分析軸4：授業改善のための実践行動で最も努力を要する項目⑥「校長自ら学級に入り、示範授業をして見せた」について「1 よくできた」「2 できた」と回答した計36校には、どんな特徴があるか。また、授業改善の他の項目でどんな傾向があるか。

(1) 分析軸1の結果と考察

まず、スタイルを見ると、研究内容や授業力向上に対する考え方では、A群+C群が計94校になり、B群+D群の計45校の約2倍と多い。また、研究組織・文化に対する考え方では、A群+B群が計74校になり、C群+D群の計65校とほぼ半数ずつに分かれた。次に、戦略を見ると、研究の意義や目的に対する考え方では、F群+H群が計108校で圧倒的に多く、E群+G群の計31校の3倍強になる。また、教員の意識や組織に対する考え方では、E群+F群が計73校で、G群+H群の計66校とほぼ半数ずつである。

(2) 分析軸2の結果と考察

リーダーシップのスタイルで見ると、授業改善のための実践行動のうち、特に②、④、⑥、⑩、⑫の5項目について、A群+C群が、B群+D群に比べて顕著なちがいがあった。この5項目は、いずれも教員の日々の授業実践に直接関わろう

とする校長の教育的リーダーシップの具体化、実践行動である。次に、スタイルのちがいによる研究体制づくりのための実践行動では、A+C群の回答が比較的多く、B+D群の回答が少ないという結果が7項目で見られた。

(3) 分析軸3の結果と考察

戦略のちがいをE+G群、F+H群で見ると、授業改善の実践行動では、④、⑤、⑥の3項目で相反する結果が見られた。戦略のちがいによって授業改善のための校長の実践行動にちがいが生じているとは言えなかった。次に、E+F群、G+H群で見たときに、研究体制づくりのための実践行動では、⑦、⑧、⑨、⑩、⑬の5項目でちがいが見られた。「一人ひとりの自覚と意欲を育てる」戦略が、「学年を軸に教員相互のつながりを育てる」戦略に比べて高い結果になった。

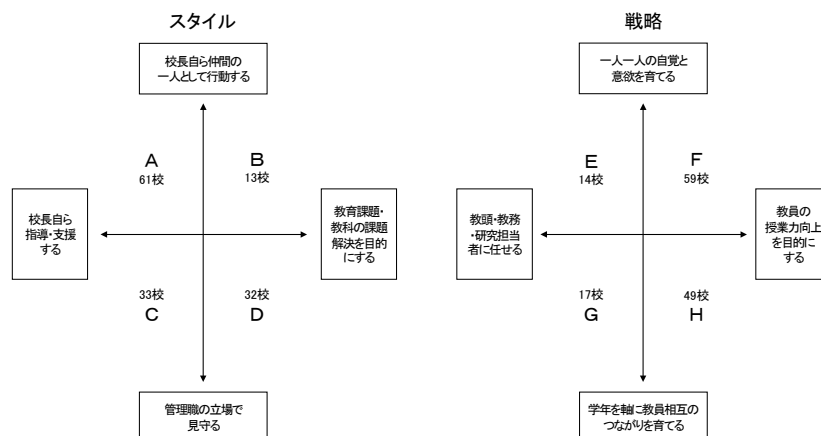
(4) 分析軸4の結果と考察

36校の校長は、初任から5年目までの若手が3分の2を占めた。専門は理科、国語をはじめ4教科が多く、勤務校の研究教科とは異なる場合が多かった。他の実践行動でも、授業改善に直接関わり校長の努力を要する②、④、⑨で顕著なちがいが見られた。これは校長の教育的リーダーシップの具体化であり、スタイルのA群に顕著に見られることから裏付けられた。

第五章 第2次質問紙調査の結果と分析終章—抽出校校長・教員対象

第5章では、11校について3つの分析軸を設定し、第2次質問紙調査を実施して、分析・考察をした。

分析軸5、6：11校の授業改善のための校長の実践行動、また研究体制づくりのための校長の実践行動で多かった項目は、教員からはどのように認知・評価されているか。有効だったと言えるか。



分析軸 7：11 校の校長の実践行動の各項目は、それぞれの勤務校の教員からはどのように認知・評価されているか。有効だったと言えるか。

(1) 分析軸 5 の結果と考察

11 校全体として授業改善のための校長の実践行動で多かった項目のうち、③、④、②、⑥、⑤、①が教員からの促進要因として認知されていたと言える。これらの項目に共通するのは、教育的リーダーシップの具体化で直接授業改善に関わる実践行動ばかりであり、授業改善に有効だったのではないかと考える。

(2) 分析軸 6 の結果と考察

11 校全体として、研究体制づくりのための校長の実践行動を見ると、共通理解では、研究の目的や公開授業の方針に関わる①、②、③が教員からも認知され、促進要因として評価されていた。次に、同僚性、協働性、自己効力感の 3 つでは、校長の実践行動は教員からの認知が少なく、促進要因として評価されていない。

教員の認知が特に多かったのは、「教員同士の仲がいい職員室の雰囲気」、「意欲と力量のある教員に恵まれていたこと」だった。教員の同僚性、協働性、自己効力感は、教員相互の横のつながりで形成されやすく、校長の実践行動は影響を与えにくいからではないか。

(3) 分析軸 7 の結果と考察

11 校のうち計 5 校の結果では、授業改善の促進要因として「学年全体で研究授業に取り組み、指導法を学ぶことができた。」が教員側から多く挙がっていた。これは、A、C 群のスタイルのもとで、G、H 群に共通する「学年を軸に教員相互のつながりを育てる」戦略のあらわれと言える。研究体制づくりの促進要因として「校長がこんな学校にしたい、というイメージやメッセージをよく発信していた。」が多く挙がっていたのは計 7 校である。フォーマル、インフォーマルな場面での校長の挨拶、話、雑談、声かけが学校文化全体に大きな影響力を及ぼしていることが分かる。

終章 本研究の成果と課題

本研究の成果として、まず 1 点目は福岡市立の全小学校の校内研究推進において、リーダーシップのスタイルと戦略の傾向を調査によって明らかにできたことである。これらは、従来のリーダーシップの領域を学校経営全般から校内研究のレベルへ具体化、焦点化したという意義がある。また、露口（2000）などの先行研究に対しては、教育的リーダーシップをスタイルと戦略の 2 次元によってさらに具体的にしたという意義がある。2 点目は、そのスタイルと戦略との関連から校長

の実践行動を明らかにしたことである。スタイルでは、授業改善と研究体制づくりともに実践行動に顕著なちがいが見られたが、戦略との関連性は低かった。3 点目は、校長のリーダー行動の尺度となる項目を修正したことである。Hallinger & Murphy(1986)の考え方をもとに露口（2008）が作成した 11 領域 71 項目から「教育活動の監督と評価」及び「研修体制の整備」の二つの領域を参考にして、学校現場の実態に即した 12 項目、15 項目を示すことができた。4 点目は、校長のリーダーシップとリーダー行動がフォロワーからの認知・評価と相関関係にあるという裏付けを得たことである。校長の実践行動は、授業改善では、教員の促進要因との関連性が多く、特に直接的に授業改善に関わる校長の実践行動が教員から認知・評価されていた。また研究体制づくりの「共通理解」では関連性が多かったが、「同僚性」、「協働性」、「自己効力感」では明確に見られなかった。以上のような成果は、校内研究において、教師一人ひとりの授業改善に直接関わる指導・助言を中心とした教育的リーダーシップへの期待と可能性を広げ、急速な世代交代をしている現場の校長のリーダーシップのスタイルと戦略にも指針を示していると考えられる。

本研究の限界と課題として、1 点目は、先行研究のより充実した理解と理論を抛り所にすれば、さらに別のアプローチが考えられる可能性があったことである。2 点目は、第 2 次質問紙調査の抽出校 11 校が、A 群と C 群が多く、B 群がなかったこと、F、G、H 群が少なかったために全体のバランスを欠いた結果になった。3 点目は、回答結果の分析に統計的な処理、客観的な手法を用いることができず、経験的な判断に頼らざるを得なかったことである。そのため、第 2 次の質問紙調査では、「有効性」の検証ができず、促進要因として「認知されているかどうか」に置き換えて分析するにとどまった。

【注】

- (1) 中留武昭(1997)「校長のリーダーシップスタイルの考察—管理技術的スタイルと文化的スタイルの対立と統合化—」九州大学教育学部教育経営学研究室『教育経営学研究紀要』第 4 号, p. 3。
- (2) 加治佐哲也(1995)「教育政策の定着とその要因—『ゆとりの時間』に焦点をあてて—」金子照基編『学習指導要領の定着過程—指導行政と学校経営の連関分析—』風間書房, p. 125。

- (3) 露口健司(2000)「校長の教育的リーダーシップが児童パフォーマンスに及ぼす影響—最適モデルの検出を中心に」『日本教育行政学会年報』第26号, p.125, 126, 131。
- (4) 露口健司(2011)「学校組織における授業改善のためのリーダーシップ実践—分散型リーダーシップ・アプローチ」『愛媛大学教育学部紀要』第58巻, p.24, 27, 33。
- (5) 淵上克義(2010)「リーダーシップ研究の概観」小島弘道・淵上克義・露口健司著『スクールリーダーシップ』(講座「現代学校教育の高度化 第7巻」)学文社, p.71。