九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

学校におけるリーダーシップと文化形成 : その質的・量的考察

生嶌, 亜樹子
九州大学教育経営学研究室 : 教育学部在学 : 教育経営

https://doi.org/10.15017/763

出版情報：教育経営学研究紀要. 4, pp.145-146, 1997-10-30. 九州大学教育学部教育経営学研究室
バージョン：
権利関係：

Author : Marshall Sashkin, Molly G. Sashkin
Title : Leadership and Culture-Building in Schools : Quantitative and Qualitative Understandings
Pub. Date : Mar. 1990
Pub. Type : Speeches ／ Conference Papers
Publisher : －

学校におけるリーダーシップと文化形成
－その質的・量的考察

生　嶌　亜樹子

1　本研究の目的

近年，学校経営研究において「効果的学校」の基盤にある必須の要素が，優れた“気風”や“文化”であること，そして，校長は「文化形成者(culture builders)」であるという主張が一般的になってきた。Dealは，「効果的な」校長が，優れた文化を生み出すために行っている戦略として，ヒーローについての話をしたり，セレモニーを催したり，文化形成の一環としての儀式に従事すること等をあげている。　しかし，これまでの校長研究の蓄積にかかわらず，これまで，その質的解釈という視点からの展開に着目したものは未だかつてほとんどなく，最近になってようやく，この種の研究が見られるようにはなった。

本研究の目的は，質的分析・量的分析という2つの方法論をとおして，学校文化の形成において効果的な校長のリーダーシップを明らかにすることである。それは量的な側面から，ただ単に，質的な側面にその着眼点を移行したのみにとどまらない。ここでは，これまでの多くの研究の蓄積を概括することで，校長がどのようにして文化を形成するかということに関して，より全体的でかつ複合的な解釈を提示することを最終的な目的にしている。

2　研究の方法

本調査では，その前半でリーダーシップの量的な側面に焦点をあてて，統計的なデータから，学校文化の形成をめざした校長のリーダーシップを分析している。調査は，大都市近郊の比較的小規模な学区を対象にアンケート方式で行った。アンケートは2種類あり，リーダー行動についてのアンケートが，各学校レベルでは校長，副校長，教務主任，中央オフィスでは教育長，教育次長に対して行われた。学校文化についてのアンケートが，各学校5人の教師と，中央オフィスの専門職員20人にランダムに配布された。

後半では，リーダーシップの質的な側面に焦点をあてて，校長が学校文化を形成していく際の方策を検討している。ここではDealとPetersonの，校長の文化形成の役割についての調査報告による，5人の優れた校長のケースを援用している。

3　研究の結果

まず量的な側面すなわち数値によるデータから導かれた結果から，リーダーシップと文化は

高い相関関係をもつということが見いだされた。その中でも特に，革新的リーダー行動（visionary leadership behavior）とチームワーク，そして効果的リーダー性（effective leadership characteristics）と革新的リーダー論（visionary leadership theory）とは，極めて高い相関関係にあった。これは，リーダーシップと学校文化は密接な関係があるということを立証するうえで，一定の意義をもつものであると思われる。

質的な側面からは，校長が効果的に文化を形成するための代表的な戦略として「価値観をベースにおいての人事」「人間関係の対立を発展的に活用すること」「価値規範を行動で示すこと」「ヒーローやヒロインの物語を話すこと」「伝統，行事，儀式をつくること」の5つを見いだしている。5つの戦略は，それがうまく使い分けられることによって，効果的な学校文化形成にうまく作用するというものである。

4 結　語

本論文ではこのように校長のリーダーシップを，概念と行動（concept and action），言いかえれば質的・量的2側面から明らかにしようとしたものである。学校におけるリーダーシップを見ていく際に，その質的・量的な2つの側面は，どちらかが他者にとってかわったり，両者が対抗しあったりするものではなく，複合的な概念としてとらえられなければならない。

また，論者が示唆したのは，効果的な，ビジョン的リーダーシップの行動のカテゴリーを明らかにすべきであることと，個人としての特質と文化そのものの両者を評価すべきであるという2点である。ビジョン的リーダーシップという概念枠は，どのようにして学校において効果的なリーダーシップが成立し得るかを理解する手がかりとなる。

最後に，リーダーシップと文化変容による学校改善へ向けての，論理的かつ実際に成果をもたらしうるアプローチを見いだそうとするならば，研究方法論的にリーダーシップの質的・量的2つの側面を，相互補完的なものでとしてとらえなければならないと結論づけている。