

## 都市部小学校の効果を高める学校文化の形成：校長のリーダー行動

大野，裕己

九州大学教育経営学研究室：修士課程在学：学校経営学，教育制度学

<https://doi.org/10.15017/764>

---

出版情報：教育経営学研究紀要．4，pp.147-148，1997-10-30．九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 : Pavan, Barbara Nelson ; Reid, Nancy Andrade  
Title : Building School Cultures in Achieving Urban Elementary Elementary  
Schools : The Leadership Behaviors of Principals  
Pub. Date : Apr. 1990  
Pub. Type : Speeches / Conference Papers  
Publisher : -

## 都市部小学校の効果を高める学校文化の形成： 校長のリーダー行動

大野 裕 己

### 1 本研究の目的・観点

本論文は、効果的学校 (effective schools) における、①校長の時間利用の傾向性とリーダー行動の内容、②校長が学校文化を形成するために採った手段を明らかにするものである。本論文においては、学校の生産性を高める要因の中でも特に、校内の協働関係を促進する学校文化に焦点を当て、フィラデルフィア学区の小学校をケースとした、校長のリーダーシップが分析された。

### 2 本研究の方法・データ源

フィラデルフィア学区の18の小学校のうち、校長の異動が2年以上なかった学校の中から学力テストの成績に最も改善が見られた5校がサンプルとして抽出された。この5校の校長全てと5校の教職員のうち151人(97%)が研究のための調査に応じた。彼らに対して、上述の①を明らかにするために、次の2つの調査が実施された。

その第1は、Howell (1980) による「(連邦)業務時間調査」である。これは、校長の業務を7領域(事務作業、教職員との関係づくり、地域との関係づくり、個人研修、生徒との関係づく

り、教育課程に関するリーダー行動、課外活動の監督)33項目にわけて校長の時間活用の傾向を調査するものである。5人の校長は月曜から金曜までの一週間、毎日の勤務時間を30分刻みで細分化し、各30分において最も時間を費やした活動を回答する。

第2は、Hallinger (1983) の開発した「校長の教育経営に関する比率尺度」調査である。ここで校長の経営活動を11の領域(学校目標の策定、授業の指導・評価、教育課程の調整、校長の存在感の顕示、教員研修の促進、学力基準の開発・強化、教授・学習時間の確保等)に分け、各領域ごとに具体的な行動項目(63)が設定されている。各々の項目には、「1 ほとんど見られない」から「5 頻繁に見られる」までの尺度が設けられており、これを校長と教員対象に実施したものである。

また、上述の②を明らかにするために、5人の校長(男1:女4、白人3:黒人2)に対して個別インタビュー(Dealの学校文化の概念枠組みを参考に質問内容を構成)が行われた。

### 3 結 果

(1) 校長の時間利用の傾向性に関しては、主

に次の3点が明らかとなった。第1に、5人共通の傾向として、「教職員との関係づくり」の領域に最も多くの時間(平均16時間)が割かれている。だが、この領域の具体的な活動項目のうち「授業の指導」、「教職員との会話」については校長間での格差が若干見られる。第2に、5人は共通に「地域との関係づくり」には時間を使わず、校内での教育活動の充実に職務上、重点を置く傾向が見られる。第3に、一般にデスクワークは生徒や教師の公式の登校時間・勤務時間の前後に行われる傾向が見られる。

- (2) 校長のリーダー行動の内容としては、次のような傾向が見られた。まず、教職員側は「教育活動の指導・評価」領域に関して、自分たちの校長はこれに最大の重点を置いているものと捉えているが、校長5人の平均ではこの領域は11領域中3位と若干位置づけが低い。校長側は、「学力基準の開発・強化」領域に最大の頻度をおいているが、教職員側はこれが7位で、両者の意見に顕著な食い違いが生じている。この場合、学力基準の設定と、基準達成に向けた教職員への支援という一続きの問題に関して、両者の視点が根本的に異なることが認識の差を生じさせたのではないかと論者は分析している。

次に、「学校目標の設定」に関しては校長、教職員共に2位で、この点では校長が重点を置くリーダー行動として両者の見解が一致する。また、「校長の存在感の顕示」(校長10位、教員11位)「教授・学習時間の確保」(校長11位、教員10位)に関しては、反対に校長があまり重点を置かない行動であるとして、両者の意見が一致している。

- (3) 5人の校長に対する個別インタビューは、Dealの枠組みに従って、校長が学校改善の過程において学校文化の形成をどれほどに

意識しているかを問うたものである。校長の言説記録は、Purkey & Smithによる生産的な学校文化の4つの要素(「改革に向けた協働による計画と同僚関係(協働)」、「儀式・シンボル・規範を用いたコミュニティ意識の醸成(コミュニティ)」、「明確な目標と高い期待(期待)」、「秩序と規律の維持(秩序)」)を援用することによって分析されている。

その結果、5つの効果的学校の校長は共通に、生徒や教師に対する「期待」を内面化しており、少なくとも学校の「秩序」を維持する行動を既に起こしているか或いは実施中であった。だが、改革に向けた校長・教職員間の実質的な「協働」の関係づくりに関しては4人の校長が困難を感じており、ただ一人の校長が教職員に対する権限付与(empower)を通じた協働関係づくりを推進していた。さらに、この校長のみが、儀式やシンボルを利用した、「コミュニティ」感覚を醸成していることが明らかにされた。なおこの場合、彼は大学院で教育経営を専攻し、学校文化に対する感覚を身につける機会を持てたのに対して、他の4人はこれまで学校文化に対する認識を育む機会に恵まれなかったものとされている。

#### 4 結語と勧告

生徒の学力の向上をもたらす積極的な学校文化の必要性、またはそれに対するリーダーシップの関連が、近年多くの研究者によって提起されるようになってきている。本研究もそれを裏付ける結果となったが、そうした学校文化を醸成する校長の力量形成に関する支援体制が必要であるとの結論に至った。あわせて、力量形成の焦点は「協働」感覚や「コミュニティ」感覚の開発にあるとの展望も提示された。