

## ヘイセイ10ネンドソツギョウロンブンレジュメ

岩本, 多恵

<https://doi.org/10.15017/781>

---

出版情報 : 教育経営学研究紀要. 5, pp.168-170, 2001-03-31. Course of Educational Administration, Graduate School of Kyushu University

バージョン :

権利関係 :



# 校長の戦略的リーダーシップに関する研究

## —経営実践記録分析を通して—

岩本 多恵  
(平成11年3月卒業)

### I. 目次

#### 序章

#### 第1章 学校改善を促進する校長のリーダーシップ

第1節 校長の職務・資質能力に関する検討

第2節 学校改善における校長の戦略的リーダーシップを抽出する視座

#### 第2章 経営実践記録分析による校長の戦略的リーダーシップの事例分析

第1節 経営実践記録分析の意義と方法

第2節 根本茂著『校風の教育—学校変革のドラマ—』の分析事例

第3節 久保田武著『校長がかわれば学校が変わる』の分析事例

第4節 島村昭一郎著『よみがえる学校』の分析事例

第5節 伊藤功一著『校長7000日』の分析事例

第6節 保坂武道著『教育への挑戦』の分析事例

#### 第3章 問題ケースに見る校長の戦略的リーダーシップのスタイル分析

第1節 校長のリーダーシップスタイル分析の分析枠組みの設定

第2節 児童・生徒指導問題に対する校長の戦略的リーダーシップ

第3節 教育課程問題に対する校長の戦略的リーダーシップ

#### 終章 本研究のまとめと課題

#### 脚注／参考文献／あとがき

### II. 概要

学校の教育力の脆弱化が深刻な問題とされ、また学校の教育活動の自由裁量の拡大等によって新たな教育活動の展開が求められている今日、学校指導者としての校長が学校改善を促進するキーパーソンとしてリーダーシップを発揮することが要請されている。そこで本研究では、学校改善を図る校長の戦略的リーダーシップについて検証することにした。校長のリーダーシップに関する最近の研究傾向としては、中留武昭氏や K.D.ピターソン氏、T.E.デール氏らによるリーダーシップスタイル研究等が進められており、これらの先

行研究を基に本研究を進めることにする。

本研究の目的は、「学校を変えた」校長による経営実践記録分析を研究方法として用いることによって、積極的な学校文化を形成し、学校改善を図る校長の戦略的リーダーシップの特色、意義を解明することにある。またリーダーシップスタイル分析を通して、学校が抱える問題に対して各校長がいかなる戦略的リーダーシップを発揮したのか、その共通性、特徴を明らかにし、体系化を図ることにある。

本研究の意義は、具体的事例を記録化した経営実践記録の分析を通して複雑で客観的に掴みにくい経営現象のリアルな深層を捉え、さらに学校改善に至る問題解決過程をトータルに捉えることによって、その特徴、共通性を明らかにし、学校改善を図る校長の戦略的リーダーシップを具体的に可視性のあるものとして体系的に捉えられる点にある。

第一章では、校長の職務と今日求められている資質能力についての検討を行った上で、第二章以降の経営実践記録分析のベースとなる、校長の戦略的リーダーシップを抽出する視座を先行研究に基づき提示した。まず、学校改善には積極的な学校文化の形成が求められることを指摘した上で、分析対象として学校文化を構成するマイクロ文化としての教職員文化と児童・生徒文化を、それをソトから支える保護者・地域社会支援組織を提示した。また校長のリーダーシップスタイルとして、管理・技術的リーダーシップスタイルと文化的リーダーシップスタイル、二つのリーダーシップスタイルのバランスを、さらに校長としての力量・教育ビジョン形成に影響を与えると仮説されるライフコースを視座として挙げた。

第二章では、経営実践記録分析の意義について述べた上で、校長がリーダー行動、意思決定、参加、モラル、コミュニケーションの五つの経営機能に対して、自らのライフコースが経験科学的に反映された教育ビジョンに基づく戦略的リーダーシップを発揮することによって積極的な学校文化を形成し、学校改善が促進されるという仮説に基づく分析枠組みを先行研究に新たな解釈を加えた上で提示し、選定条件によって選んだ五人の「学校を変えた」校長による経営実践記録の分析を行った。その際、先行研究として既に分析された事例については、その解釈の一部を批判的に捉えながら、新たな解釈を行った。これらの分析を通して、「学校を変えた」とされる校長は明確な教育ビジョン、価値・信念を持っており、各経営機能における戦略的リーダーシップを通して集団構成員に対しその浸透を図ることによって積極的な学校文化を形成し、学校改善を図っていること、また学校文化の核となる校長の教育ビジョンと校長としての力量の形成は、校長自身のライフコースにある程度規定されていること、さらには各校長固有の戦略上の特色、その意義が明らかになった。

第三章では、学校で生起する問題を大別して児童・生徒指導と教育課程に関する問題に分け、それらに関する問題ケースを挙げた上で、第二章での分析に基づき、各校長が経営計画、組織・運営、教職員指導、児童・生徒指導、保護者・地域社会、施設・設備の六つの対象に対して、問題解決に向けいかなる戦略的リーダーシップを発揮したのか、リーダーシップスタイル分析を通してその共通性、特徴を明らかにするという独自の分析枠組みを提示し、分析を行った。

分析を通して、児童・生徒指導問題と教育課程問題の各問題ケースに固有な各校長の戦略的リーダーシップの特徴、またその共通性が明らかになると共に、さらには問題ケースの枠を超えて問題相互に表れた全体的な共通性が明らかになった。以下にそれを示す。(1)校長の教育ビジョンの浸透を図る場として特別教育活動としての学校行事を重視している(2)児童・生徒を公平で主体的存在と捉えて個性を重視し、児童・生徒の主体的活動の促進によってモラル向上を図っている(3)学校文化形成のベースとして、児童・生徒、教職員の学校への所属意識の向上を図っている(4)学校教育目標、教育方針を明確に提示し、実

実践レベルでの具現化を図り、課題達成に向けて集団構成員を方向づけている(5)教員の特性に配慮した明確な校務分掌により、一致協力した組織的指導体制の確立を図っている(6)教職員に対して協働的・支援的人間関係をベースにした文化的風土の醸成を図っている(7)教員の力量形成を校長の重要な職務と捉え、経験科学的な知識・経験を備えた教育的指導者としての役割を遂行している(8)全教育活動において、児童・生徒理解を前提とした教員と児童・生徒の信頼関係の構築を重視している(9)学校文化を大きく沈滞化させる危険性のある成員に対して、校長の権威性を伝達又は権威的な意思決定を行っている(10)保護者・地域社会に学校教育方針を明確に伝達した上で、学校との協働的・支援的連携体制の構築を目指している(11)学校・家庭・地域社会の一致した教育姿勢形成により、児童・生徒への一貫した教育を推進している(12)集団構成員のモラルを高め、積極的な学校文化醸成のベースとなる学校教育環境の充実を図っている

このように「学校を変えた」校長は、教職員、児童・生徒、保護者・地域社会による協働的・支援的な文化的風土の醸成を基盤に、学校の現状・問題の所在を明確に把握し、それに即して、学校文化の核となる自らの教育ビジョンを具現化したところの戦略的リーダー行動を、(4)(5)(9)に表れているように課題達成に向け管理・技術的に、(1)(2)(3)(6)(8)に表れているように積極的な学校文化形成に向けより文化的に図っており、さらに(7)(10)(11)(12)に表れているように双方のバランスを図ることによって学校改善を促進していると言える。

今後の課題は、これらの経営実践記録分析にエスノグラフィーや面談法、統計調査等の諸方法を相補的に組み合わせることにより、学校改善を図る校長の戦略的リーダーシップをより詳細で客観的に科学化していくことにある。

#### 〈主たる参考文献〉

- 中留武昭編著『学校文化を創る校長のリーダーシップ—学校改善への道—』エイデル研究所，1998年。  
根本茂著『校風の教育—学校変革のドラマ—』勁草書房，1992年