

中学校における校内研修活性化のための校長の教育的リーダーシップ解明に関する事例研究

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2015-10-26 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 石上, 靖芳, 川合, 公孝, 山崎, 保寿 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.14945/00009199">https://doi.org/10.14945/00009199</a>

## 中学校における校内研修活性化のための校長の 教育的リーダーシップ解明に関する事例研究

A Case study to Clarify the Principal's Instructional Leadership to Promote In-Service  
Training in Junior High School

石上靖芳\* 川合公孝\*\* 山崎保寿\*

Yasuyoshi ISHIGAMI\*, Kimitaka KAWAI\*\* and Yasutoshi YAMAZAKI\*

（平成26年10月2日受理）

This paper is based upon the observation of and interviews with “X” principal at “H” Junior High School and aims to clarify the Principal's Instructional Leadership in order to further improve in-service teacher training. As its primary tool for evaluating the case study, this paper employs a qualitative method of analysis known as the Grounded Theory Approach in Educational Research (GTA). Data was collected from interviews of 250 minutes in length and records of observation, and then was analyzed according to classification into categories as specified by the GTA. From this classification process three main categories, five sub-categories, and 25 different concepts emerged. The aforementioned three main categories are as follows: “value of in-service teacher training”; “instructional leadership for improving in-service teacher training”; and “the need to actively utilize in-service teacher training to its full potential.” Upon classification, the interrelationships between the various categories and concepts were then structurally shown.

**キーワード**：教育的リーダーシップ，校長，校内研修，教育観，G T A

**Key words**：Instructional Leadership, Principal, In-Service Training, Value of education, GTA

### 1. 問題の所在と研究目的

一人一人の教師が専門職として力量形成を図っていく上で、それぞれの学校が自律的に取り組む校内研修の役割は極めて大きいものがある。例えば、佐藤（1996）は、教師が授業を公開し合い専門家として学び育ち合う連帯（同僚性= collegiality）の構築を説き、内側から学校改革を推進する必須の要件は、学校の中に授業を創造する専門家として成長し合う同僚性の形成にあるとしている<sup>(1)</sup>。すなわち、授業公開や授業研究を校内研修の中核に据え、互いに授業を創造し、成長し続ける専門職像を提示している。また、千々布（2005）は、研究授業を中心とする校内研修は、戦前からの日本独自のシステムであり、日本の学校における教育水準を維持するために効果的に機能してきたが、近年の学校における校内研修の衰退は、日本の教育システムの強みを著しく奪っているとの指摘をしている<sup>(2)</sup>。この校内研修の衰退化は、学校を取り

---

\*大学院教育実践高度化専攻，\*\*浜松市立丸塚中学校

\*Shizuoka University of Department of Advanced Practice in School Education

\*\*Maruzuka Junior High School

巻く環境の変化、学習指導要領の改訂を初めとする矢継ぎ早の教育施策の実施、事務量の増加による教師の多忙化などの複合的な要因に起因しているものと考えられるが、とくに佐藤・佐藤(2003)は、中学校における研修は脆弱であり、一握りの教師の公開授業と授業反省会が行われるのみで研修が形骸化しているとの指摘をしている<sup>(3)</sup>。とはいえ、全国の各地域の公立小中学校では、毎年自主研究発表会を実施しているなど、授業研究を基盤に据えた校内研修の活性化を見ることが出来る。こうした学校においては、教師文化、組織風土、さらに校長のリーダーシップ行動が大きく影響を及ぼしていることが考えられる。

そこで本研究においては、校内研修を活性化させるための校長の教育的リーダーシップ行動に着目する。露口(2008)によれば、この教育的リーダーシップを、目標(ビジョン)設定及びその具現化のための行動、カリキュラム開発-授業実践における教師の技術改善のための支援・相談活動、研修促進を志向した学校文化の形成に焦点をあてたリーダー行動としている<sup>(4)</sup>。これらの校長の授業改善支援や校内研修促進に関する教育的リーダーシップ行動やその源となっている教育観を明らかにすることができれば、教務主任や研修主任をはじめとするミドルリーダーにとっての道標やその有用性に関する内実を提示できる可能性を開くことができる。

校長のリーダーシップに関する研究は、アメリカにおいて、1980年頃から行動論的アプローチ(実証主義)と解釈論的アプローチ(解釈主義)を軸に研究が発展してきている<sup>(5)</sup>。日本における行動論的アプローチの代表的な研究として、三隅(1984)のPM式リーダーシップ理論が有名である<sup>(6)</sup>。これは集団におけるリーダーシップ行動を目標達成行動(Performance)と集団維持行動(Maintenance)の2次元から捉えたものである。吉崎(1979)は、このPM式リーダーシップ理論をもとにして、小学校校長のPM式リーダーシップ測定尺度を作成し、校長のリーダーシップ行動の具体的な尺度を明らかにしている<sup>(7)</sup>。また、加治佐(1995)は、教師の授業改善を促す学校管理職の行動を3項目において測定し、学校管理職の教育的リーダーシップと「教師間の意志疎通・統一性」との正の相関を見出している<sup>(8)</sup>。

1990年代後半になると行動論的アプローチと解釈論的アプローチ双方に配慮した研究が展開されるようになる。篠原(1997)や中留(1998)においては、校長を対象として構造化された観察を実施するとともに、インタビュー調査を併用しそのデータを解釈することで、組織文化、教員文化等の形成に関わっていく文化的リーダーシップを校長の主要なリーダーシップ論として展開している<sup>(9)</sup>。

これまでに様々なリーダーシップモデルが提唱されているが、教育的リーダーシップ解明に関する先行研究は、加治佐(1995)、露口(2000, 2001)などに見られ、アンケート調査による統計的な分析により、その効果や影響について検討がなされている<sup>(10)</sup>。しかし、量的な調査研究によるものであるため、具体的な教育的リーダーシップ行動の解明にまで至っていない。また、露口(2008)は、4名の校長にインタビュー調査を実施し、具体的に教育的リーダーシップを記述的に解明している<sup>(11)</sup>。しかし、インタビューデータの解釈から、概略的な戦略やリーダーシップ行動は示されているものの、管理職と教師との具体的な相互作用や影響等の教育的リーダーシップ行動については十分に示されているとはいえない。

菅見の限りであるが、校内研修そのものを対象とし、校長の教育観を基盤とする内発的な経営努力の過程や非合理的な側面にまで及び、長期間に渡り精細に教育観にまで踏み込んで深く洞察した教育的リーダーシップを構造的に解明した研究は見あたらず、それを事例研究として取り扱う価値は高いと考える。そこで本研究においては、市教育委員会から研究指定を受け

ている静岡県内公立H中学校に約1年間滞在し、校内研修をはじめとする教育活動を参与観察することを通して、X校長の校内研修活性化のための教育的リーダーシップ行動及びその源となっている教育観について解明を試みるものである。

## 2. 研究方法

### (1) 研究対象者

筆者の一人である川合は、平成21年度の4月から翌年の2月までの間、静岡県内公立H中学校に約1年間合計40日間にわたり週1回終日滞在し、日常の学校生活、校内研修、研修推進委員会、職員会議における校長や研修主任の教育的リーダーシップ行動、さらには多くの教師の授業実践等を参与観察し、フィールドノートに記録をとった。H中学校は、昨年度から市教育委員会から学習指導に関する研究指定を受けており、校長の教育的リーダーシップ行動が観察しやすいと考え選定した。研究対象者は、この公立H中学校のX校長とする。この間、筆者はX校長と、参与観察を通して感じたこと、考えたことをもとに頻繁に会話をするを通して信頼関係を構築し、教育に関して率直に会話することが可能となった。校長室等である程度の時間をとって1対1で話をした回数は19回を数える。職員室や廊下等で行う何気ない会話まで含めればかなりの回数の会話をするとともに、教育的リーダーシップ行動を観察し、その都度記録に書き留め整理を行った。

表1・表2は、X校長の属性及びマクロ的視点から捉えたプロフィールを示してある。X校長は一貫して中学校現場に勤務し、39歳の時に学年主任を初めて経験した後、翌年から40歳の若さで教務主任を拝命し、連続8年間務めている。その時も、この公立H中学校に勤務している。若い頃から実力と力量を認められていたことがうかがえる。その後、48歳で教頭に登用され、51歳で校長に就任している。H中学校へは平成20年度末の人事異動に伴って2度目の赴任を果たし、平成20年度から開始された市教育委員会からの2年間の研究指定を引き継いでいる。

表1 被調査者のプロフィール（平成21年4月1日現在）

教師	年齢	性	教職経験年数	勤務中学校数	教科	備考
X校長	56	男	35年目	9校	国語	H中学校勤務は2回目

表2 マクロ的視点からのプロフィール

年	50~60	61	62	63	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
歳	22~32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56		
X校長	①② 県外 中学	③ 中学						④ H中学校							⑤ 中学	⑥ 中学			⑦ 中学			⑧ 中学	⑨ H中				
	学級 担任	3 担	3 担	1 担	進 路	進 路	進 路	2 主	教 務	教 務	教 務	教 務	教 務	教 務	教 務	教 務	校 長	校 長	校 長	校 長	校 長						

〔注〕---- はH中学校勤務、~~~~ は他校での勤務を表す。○の中の数字は、初任校から数えて何番目の勤務校かを示す。算用数字は所属学年を、「担」は学級担任を、「主」は学年主任を示す。また、教務主任は「教務」、進路指導主事は「進路」の略称とした。

## (2) 研究対象データ

研究対象データは、X校長への直接インタビューと参与観察からフィールドノートに記録された教育的リーダーシップ行動に関する記録を対象とする。インタビューデータは、平成21年から翌年1月までに5回にわたり、公立H中学校の校長室において、X校長にインタビューをすることで収集した。録音時間は延べ250分間であった。校内における校長の教育的リーダーシップ行動の参与観察を踏まえて半構造化インタビューを行った。インタビューにおける発話は、X校長の了解を得てICレコーダーに録音した。インタビューで質問した内容については、複数回インタビューしていたため、重複する内容もあったが、中学校の校内研修の在り方をどのように考えているのか、校長として教職員や研修へ具体的にどのように関与してきているのか、研修の成果をどのように捉えているのか、研修主任を中核とするミドルリーダーや教職員の育成をどのような方針を柱に育成しているのかを質問の軸に据え構成した。また、フィールドノートのデータは、40日間にわたる参与観察で校内研修、職員会議、朝打ち合わせ等における職員への指示事項をはじめ、授業観察後の職員室での改善点の指摘、廊下等での立ち話を含めたものをできり限り忠実に記録に留め、その内容を文字化したものである。

## (3) 分析方法について

半構造化インタビュー及びフィールドノートから得られたデータを、質的研究法の一つであるグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Grounded Theory Approach: 以降「GTA」と略記) に基づいて分析を行う。GTAは、グレーザー (B.Glaser) とスト劳斯 (A.Strauss) が考案した質的研究法である<sup>(12)</sup>。量的な研究方法と同様に質的な研究方法に見られる主観性をできる限り取り除き、科学的にデータを取り扱い、客観性を担保しようとするところにこの分析方法の特徴がある。また、データに基づいて (grounded) 詳細に分析を進め、データを深く解釈することで概念を抽出し、概念同士の関係づけによって研究領域に密着した理論を生成しようという研究方法である<sup>(13)</sup>。分析の最終目標は、データから抽出した複数の概念およびカテゴリーを体系的に関係づけた枠組みから理論仮説を作り上げることにある。GTAの中には、このオリジナル版の分析方法から派生したいくつかの方法が見られるが、本研究ではスト劳斯 (A.Strauss)、コービン (J.Corbin) 版のGTAを用いる。このスト劳斯とコービン版のGTAは、収集したデータの切片化 (切り取り) に関して、その内容の豊かさの度合いにより、可変的に切り取る量を1語、あるいは複数の文章とすることができる立場をとっているところに特長をもっている。切片化に関しては、一度文脈から離れ、切片化したデータを多角的な視点で解釈し、そこに内在している概念を捉えるために行う手続きである<sup>(14)</sup>。校長の教育的リーダーシップ行動は、教職経験から培われてきた教育観や経営観などの価値観が基盤になっていることが考えられ、収集したインタビューデータ等の内容の重みやその豊かさで判断し、切片化したデータの方がより教育的リーダーシップ行動を深く解釈しやすくなると考え、この方法を採用した。本研究の手続きは、以下の通りである。

- ① 半構造化インタビューをしたときの校長の言葉及び参与観察のデータ全てを文字化する。
- ② そのデータを、教育的価値観や研修に対する方針など、解釈のできるところで切り取ったものをローデータとして扱い、その意味の解釈をそれぞれに行う (これを本研究においては特性化と呼ぶ)。
- ③ 特性化に伴ってキーワードをつけ、類似した特性のローデータを集めることにより、分

類と整理を行い、その意味を深く解釈し概念を生成する。

- ④ 生成した概念をもとに、類似した概念を集めカテゴリーを生成する。
- ⑤ 生成した概念およびカテゴリーの関連を読み解き、関連図を生成する。
- ⑥ 生成した概念およびカテゴリーの関連図をもとに、ストーリーラインを生成する。
- ⑦ 生成したストーリーラインをもとに、理論仮説を生成する。

また、特性化、概念生成、カテゴリー生成、カテゴリー関連図生成の過程においては、客観性と信頼性を担保するために研究手法としてトライアンレギュレーションの視点を取り入れた<sup>(15)</sup>。すなわち、指導主事経験があり、20年以上にわたって中学校教員を経験し、教育方法を専門とする大学教員である筆者の一人の石上と、中学校教員経験20年を有する筆者の一人の現職大学院生である川合が、10回以上のカンファレンスを繰り返し解釈が一致するまで検討を行った。さらに、筆者の一人である教育経営を専門とする大学教員山崎と現職大学院生3名の協力を得て、専門の違う大学教員、現職教員の視点から生成した概念やカテゴリーの関連を検討・精査することでデータ解釈への一定の距離を確保し、分析の妥当性と客観性を担保した。

#### (4) GTAを用いた概念とカテゴリーの生成方法

ここでは、収集したデータからGTAを用いてどのように概念を生成したか例示する。まず、収集したデータは、表3のNo.64~88のローデータに示されているようにその内容の度合いから判断して切片化（切り取り）を行った。その結果、インタビューデータからは152、フィールドノーツの記録からは110、合計262のローデータが作成された。そして切片化したローデータを再度1つずつその意味を多角的な視点で、どのような概念が内在しているかを検討した。例えば、表3に示してあるように「87：個別に『お前これどうなっているのか』とか『ああし

表3 概念【ミドル（主任層）の育成を基軸とした積極的活用方略の駆使】の生成

概念	【ミドル（主任層）の育成を基軸とした積極的活用方略の駆使】	
定義	ミドル（各主任層）の育成を基軸として支援及び活用を積極的に行うという価値観を根底に持っている	
キーワード	・ミドルへのフォローおよび活用（64, 65, 87, 88, 89, 90, 91） ・ミドル層の育成（92, 93, 105, 106, 110）	
No.	ローデータ（X校長の発話等）	特性化（意味の解釈）
64	だから、C研修主任も、「さっき校長が言いましたように…」という言い方ができる。	研修主任に対する校長のフォローがあるから、研修主任は校長の言葉と重ねて話すことができる。
65	それは意識している。やっぱりできるだけ前に出て言ってあげないといけないと思っている。	研修主任が話をしやすいように、校長は職員の前で研修主任をフォローする必要がある。
87	個別に「お前これどうなっているのか」とか「ああしな、こうしな」とかではなく、学年主任が若手を育てていくことが必要。	学年主任が率先して若手職員を育てることが必要である。
88	大きな学校なので、若手を育てることは校長一人ではできない。色々な持ち場の主任に対して、「ちょっと見てやって。指導がうまくいっていない。ちょっとどうかかなと思うところがあるから、主任がフォローしてやってや」と話をする。	特に大規模校では、校長一人で若手職員を育てることはできない。だから、各主任に若手職員の様子を把握し、若手をフォローするように働きかけていく。

※ ローデータは一部を抜粋してある。

な、こうしたなかではなく、学年主任が若手を育てていくことが必要。」のローデータからは、この意味を「学年主任が率先して若手職員を育てることが必要である。」と解釈した。

そこに内在する意味を的確に表現する言葉として、「ミドルへのフォローおよび活用」というキーワードを設定し、このローデータのもつ軸となる価値観として確定した。同様にして、他のデータも解釈を行い、特性化した上でキーワードを作成した。

次に、キーワードを参考に同じ内容や類似している点があるローデータを集め、分類と整理を行った。そして、集めた同じ内容のものを再度検討を行い、それぞれのデータに共通する内容を貫いている意味の軸を確定し、その内容を表現している概念を生成した<sup>(16)</sup>。ここでは、「64, 65, 87…」の12のローデータから共通する内容や内在する価値を検討した結果、「ミドルへのフォローおよび活用」、「ミドル層の育成」を図ることが学校経営をしていく上で共通の意味の軸を形成している教育的リーダーシップ行動であると解釈し、【ミドル（主任層）の育成を基軸とした積極的活用方略の駆使（a4）】という概念を生成した（表3）。さらに、今までの一連の概念生成の手続きから、この概念を「ミドル（各主任層）の育成を基軸として支援及び活用を積極的に行うという価値観を根底に持っている」と定義を行った。

分類した全てのローデータについて、これと同様に検討し、意味の解釈を行い教育的リーダーシップ行動に関係する概念を作成した。次に、内容が類似している関連性の高い概念を集め、カテゴリーを作成するとともに、カテゴリー内の概念間の関係を検討し、サブカテゴリー及び関連図を作成した<sup>(17)</sup>。続いて、各カテゴリー間の関係について検討し整理を行い、全体の関連図を作成した。関連図に関しては、ある方向に影響を与えている場合は片矢印で、両方向に影響がある場合は両矢印でその関係を示した（図1）。

### 3. 研究結果

#### (1) 生成されたカテゴリー及びカテゴリー間の関係について

GTAの分析方法に基づいて、すべてのローデータについて分析を行った結果、教育的リーダーシップ行動に関係する19個の概念と6個の下位概念が作成された。また、各概念を検討した結果、《A：教育観》、《B：研修推進に関するリーダーシップ行動》、《C：研修推進に関する状況認知》の3個のカテゴリーが生成された。この《A：教育観》は、X校長が教職経験から積み上げられた中学校教育に関する教育観であり、教育的リーダーシップ行動の源になっている価値観でもある（なお、ここでいう教育観とは、教育理念を含め、教育や経営に対する見方、考え方を指す）。この価値観が基盤となって《B：研修推進に関するリーダーシップ行動》が駆動されていると考えることができる。同時に、研修の進捗状況を常に確認する《C：研修推進に関する状況認知》が行われ、それに対してフィードバックする形で適切な校内研修推進に関する教育的リーダーシップ行動が駆動されるという緊密な関係で成り立っている（表4）。

#### (2) 教育観に関するカテゴリー

カテゴリー《A：教育観》は、3つのサブカテゴリー〈A1：学校経営に関する価値観〉、〈A2：研修参加に関する価値観〉、〈A3：研修の方向性に関する価値観〉からなり、全部で10個の概念と2個の下位概念からなっている（表4）。教育観の基底には〈A1：学校経営に関する価値観〉が存在し、その価値観を基盤に〈A2：研修参加に関する価値観〉と〈A3：研修の方向性に関する価値観〉のサブカテゴリー間を強く支えるように階層的に存在している。また、〈A2：

研修参加に関する価値観)と〈A3:研修の方向性に関する価値観〉は、相互に強い関係をもって存在している(図1)。

〈A1:学校経営に関する価値観〉においては、34年の教職経験から培われた勘どころから導かれた中学校における生徒指導や教科担任制などの組織特性への深い見識と洞察から、研修の意義の確認や浸透を核に、【経験に基づく中学校の組織特性を生かした柔軟な経営(a1)】に取り組み、〔市教委からの委託研究に対する強い責任感(a2-1)〕と〔校長の職務としての学校経営に関する責任感(a2-2)〕から研修推進に関して、【強い信念に基づいた校長としての責任感(a2)】を有している。こうした価値観を基底に、一人一人の職員への役割分担と自律性を重視した、【全職員参加を志向したボトムアップ型経営(a3)】、【ミドル(主任層)の育成を基軸とした積極的活用方略の駆使(a4)】を積極的に図るという教育的リーダーシップ行動への価値観を有している。〈A2:研修参加に関する価値観〉においては、管理職といえども、職員と同じ立場になって研修を推進し、職員との距離を縮め、【同等な立場として研修参加と実直な態度の表明(a5)】をすることで、【職員との信頼関係の構築(a6)】を積極的に図ることを心がけている。〈A3:研修の方向性に関する価値観〉においては、新たに赴任した学校において、前年度の研修方針及び内容を理解した上で、継続的に発展させるという、【理にかなった研修方針の受け入れと継承(a7)】を行い、日々の教育活動は、【目の前の子どもの状況を重視(a8)】した価値観を前提にし、大学の教員を招聘するなど特別な理論に基づく奇をてらった研修を行うのではなく、日常の授業実践とつなげ、【日々の実践を重視した研修推進(a9)】を図るという価値観を念頭においている。一人一人の職員が授業改善を図っていくという意識改革を前提とした全職員参加の研修を志向するとともに、一人一人の職員が自律的に研修に取り組んでいくことを究極的な目標として、【研修参加への職員の自律性重視(a10)】という価値観を強く抱いている。X校長の教育観は、このような概念とサブカテゴリーの関係で構成されている。

### (3) 研修推進に関するリーダーシップ行動に関するカテゴリー

カテゴリー《B:研修推進に関するリーダーシップ行動》は、〈B1:研修内容の調整と研修の活性化〉、〈B2:コミュニケーション活動の推進〉の2つのサブカテゴリーからなり、全部で6個の概念と2個の下位概念からなっている(表4)。〈B1:研修内容の調整と研修の活性化〉と〈B2:コミュニケーション活動の推進〉は、相互に強い関係で保たれている(図1)。

〈B1:研修内容の調整と研修の活性化〉においては、日々の授業改善を意図して時間を作りだしては自らが授業をビデオで撮って回り、職員に助言を与えるとともに、授業改善のポイントを具体的に示すことで、〔日々の授業改善を意図した自己省察の機会の付与(b1-1)〕と、研修に関する職員の意を吸い上げるために、〔研究協議への直接参加と活性化を促すための関与(b1-2)〕を図ることで、【研修への積極的参加(b1)】の教育的リーダーシップ行動をとっている。また、全職員に対して研修において目標とする問題解決的な授業構想の立案と実践を通して、思考力・判断力を高める授業を積み重ねることを繰り返し説き、【研修の理念を浸透させるための呼びかけやアドバイス(b2)】を意図的に行い、授業観の変容をねらっている。さらに、校内研修や研修推進委員会において目指すべき研修を意識して、【研修内容の軸の確認および焦点化によるブレの修正(b3)】を行っている。もし、取り組んでいる研修にブレが認められた場合は、ボトムアップを念頭にまず職員の意見を聞き、一番最後に発言するなどして改善点の焦点化を図り、原点回帰することを意図的に働きかけようとする方略を駆使する。

〈B2：コミュニケーション活動の推進〉においては、研修を推進するために、研修主任をはじめとする各主任層へ積極的にコミュニケーションを図り、【ミドル（主任層）への指示とフォローを基軸とした積極的活用および承認（b4）】を行っている。また、全職員が必要感を感じて自ら研修に沿った授業を実現するように、機を見計らい、昼休みや放課後には職員室へ直接出向き、雑談を交えながら、【職員が研修に沿った授業実践の必要感を感じるための声かけ（b5）】を随時行うことで親和的なコミュニケーション活動を活性化させるとともに、職員の研修への意欲の底上げをねらっている。さらに、研究発表会の成功を目指して色々心配なこと

表4 生成された《カテゴリー》・〈サブカテゴリー〉・【概念】・〔下位概念〕の一覧

カテゴリー	サブカテゴリー	概念	下位概念
《A: 教育観》	〈A1: 学校経営に関する価値観〉	【経験に基づく中学校の組織特性を生かした柔軟な経営 (a1)】	〔市教委からの委託研究に対する強い責任感 (a2-1)〕 〔校長の職務としての学校経営に関する責任感 (a2-2)〕
		【強い信念に基づいた校長としての責任感 (a2)】	
		【全職員参加を志向したボトムアップ型経営 (a3)】	
		【ミドル（主任層）の育成を基軸とした積極的活用方略の駆使 (a4)】	
	〈A2: 研修参加に関する価値観〉	【同等な立場として研修参加と実直な態度の表明 (a5)】	
		【職員との信頼関係の構築 (a6)】	
		〈A3: 研修の方向性に関する価値観〉	
	〈A3: 研修の方向性に関する価値観〉	【目の前の子どもの状況を重視 (a8)】	
		【日々の実践を重視した研修推進 (a9)】	
		【研修参加への職員の自律性重視 (a10)】	
《B: 研修推進に関するリーダーシップ行動》	〈B1: 研修内容の調整と研修の活性化〉	【研修への積極的参加 (b1)】	〔日々の授業改善を意図した自己省察の機会の付与 (b1-1)〕 〔研究協議への直接参加と活性化を促すための関与 (b1-2)〕
		【研修の理念を浸透させるための呼びかけやアドバイス (b2)】	
		【研修内容の軸の確認および焦点化によるブレの修正 (b3)】	
	〈B2: コミュニケーション活動の推進〉	【ミドル（主任層）への指示とフォローを基軸とした積極的活用および承認 (b4)】	
		【職員が研修に沿った授業実践の必要感を感じるための声かけ (b5)】	
		【職員の自律性の喚起と明確で緻密な指示・助言 (b6)】	
《C: 研修推進に関する状況認知》		{第Ⅰ期：転任に際しての状況確認期} 【研修状況の的確な把握と課題の整理 (c1)】	〔職員に対する評価 (c2-1)〕 〔研修に対する評価 (c2-2)〕
		{第Ⅱ期：職員への積極的関与と人間関係形成期} 【職員の成長の見取りと研修に対する肯定的評価 (c2)】	
		{第Ⅲ期：強いリーダーシップ発揮期} 【成功に向けての細部に渡っての進捗状況の確認 (c3)】	

はたくさんあるが、最終的には、職員に全てを委ね、自主的な判断による働きを期待するとともに、必要があれば直接校長室に呼び、【職員の自律性の喚起と明確で緻密な指示・助言 (b6)】を状況に応じて行っているのである。

#### (4) 研修推進に関する状況認知に関するカテゴリー

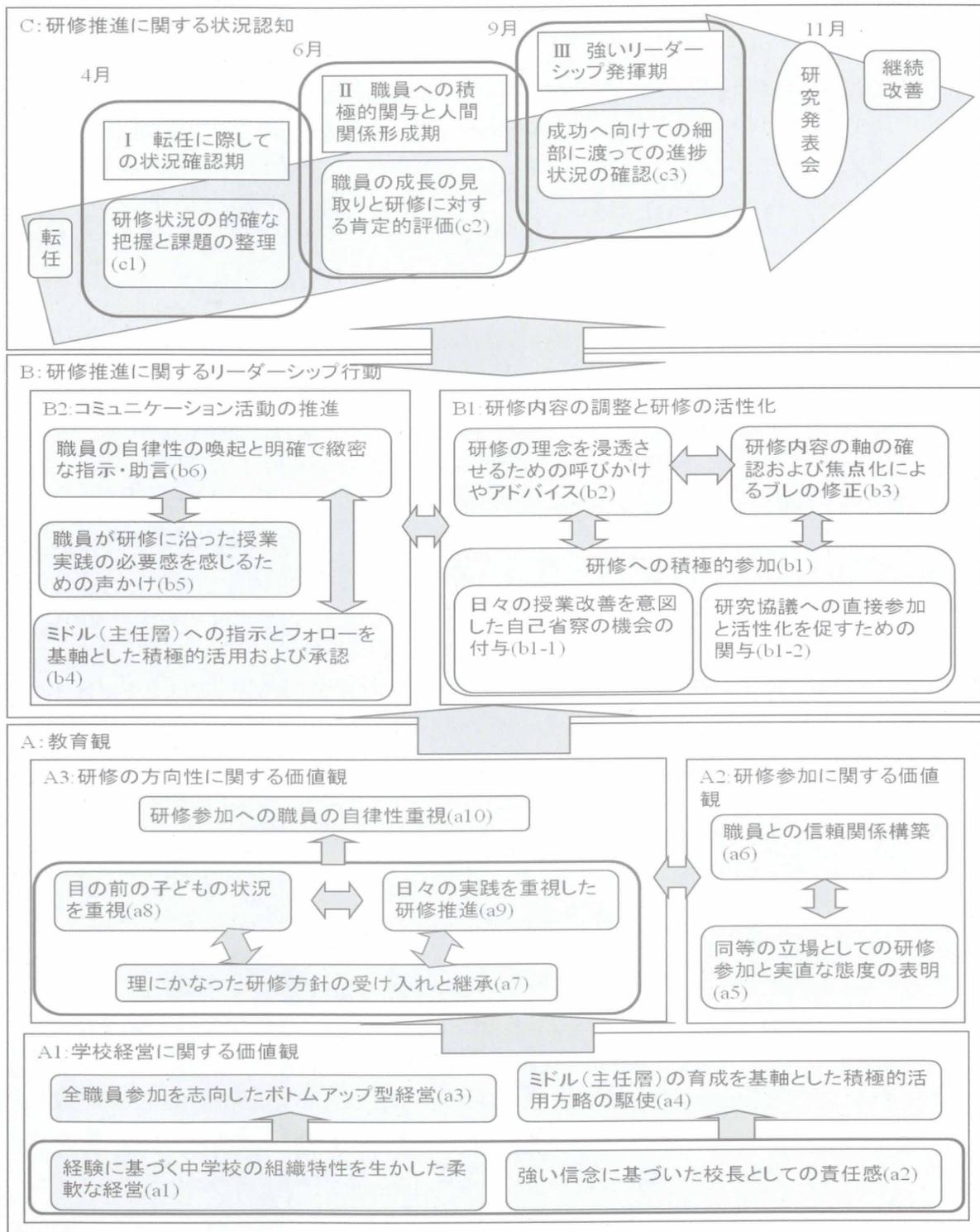
カテゴリー《C：研修推進に関する状況認知》は、3つの概念と2つの下位概念からなっている。このカテゴリーは、《B：研修推進に関するリーダーシップ行動》と強い関係を保ちながら研修の状況を鋭く認知している概念であり、研究発表会へ向けて進捗状況を確認しながら、時期に応じて観察された教育的リーダーシップ行動である。この概念は4月から11月までの間の時間軸上の方向ベクトルに段階的に位置付くものであり、4月～5月頃にかけての〔第Ⅰ期：転任に際しての状況確認期〕、6月～8月頃にかけての〔第Ⅱ期：職員への積極的関与と人間関係形成期〕、9月～11月頃にかけての〔第Ⅲ期：強いリーダーシップ発揮期〕である。

〔第Ⅰ期：転任に際しての状況確認期〕においては、前任の校長からの引き継ぎを受け、研修主任に研修状況を聞き取るなど、内容を的確に把握した上で、課題を整理し方向性を明らかにしていく必要性を認知し、【研修状況の的確な把握と課題の整理 (c1)】をしている時期である。〔第Ⅱ期：職員への積極的関与と人間関係形成期〕においては、自らが撮影した授業ビデオで直接良い点や改善点を告げるなどして、前向きに研修に取り組む職員の姿勢と成長を受けとめることで、〔職員に対する評価 (c2-1)〕と〔研修に対する評価 (c2-2)〕に関して、【職員の成長の見取りと研修に対する肯定的評価 (c2)】を積極的に行い、職員の自律的な取組に向けての内発的な動機を喚起している時期である。〔第Ⅲ期：強いリーダーシップ発揮期〕においては、全職員の授業を実際に見て回ることにより、研修の進捗状況を鋭く観察し、計画性を見通しを最優先にした上で、研究発表会の役割分担一覧を自ら作成するなど、【成功に向けての細部に渡っての進捗状況の確認 (c3)】を教頭、教務主任、研修主任、学年主任へ頻繁に行い指示を出すとともに、強い教育的リーダーシップを発揮している。

#### 4. ストーリーラインの生成

研究指定を受けた中学校における校内研修において、H中学校の責任者であるX校長は、学校経営に関する教育観として、【強い信念に基づいた校長としての責任感】と【経験に基づく中学校の組織特性を生かした柔軟な経営】を行うという強い価値観を有している。この価値観を基底にして、【ミドル（主任層）の育成を基軸とした積極的活用方略の駆使】と【全職員参加を志向したボトムアップ型経営】をするという価値観が、教育的リーダーシップ行動の基盤となっている。これらの価値観を基盤に、具体的に校内研修に参加する場面においては、校長として、【同等の立場としての研修参加と実直な態度の表明】をすることで、職員の中に溶け込み距離を縮め、【職員との信頼関係の構築】を図るという価値観のもと研修に参加している。また、【理にかなった研修方針の受け入れと継承】、【目の前の子どもの状況を重視した価値観】、【日々の実践を重視した研修推進】という価値観から、職員が自分で気づき意識を持って授業改善を図っていくという、【研修参加への職員の自律性重視】を究極的な目標として研修の方向性を定めている。

以上の教育観から、研修推進に関する具体的な教育的リーダーシップ行動では、研修内容の調整と研修の活性化のために、【研修への積極的参加】を行い、具体的な方略として〔日々の



↑ ⇄ カテゴリー間、概念間で一方向、双方向で影響を与えている方向を示している。

図1. 概念およびカテゴリー関連図

授業改善を意図した自己省察の機会の付与〕、〔研究協議への直接参加と活性化を促すための関与〕を通して、【研修の理念を浸透させるための呼びかけやアドバイス】を行い、状況や必要に応じて【研修内容の軸の確認および焦点化によるブレの修正】を図っている。さらに、コミュニケーション活動の推進のために、日常の学校生活において、【ミドル(主任層)への指示とフォローを基軸とした積極的活用および承認】を図ることや【職員が研修に沿った授業実践の必要感を感じるための声かけ】を随時行うことで、【職員の自律性の喚起と明確で緻密な指示・助言】を意識的に行っている。

また、研究発表会の成功と校内研修の活性化を通して、学校を継続的に改善していくという目標のもと、年間を見通し時期に応じて教育的リーダーシップ行動を駆使している。4月から5月頃にかけては、【研修状況の的確な把握と焦点化を認識】するという鋭い状況認知に基づいた教育的リーダーシップ行動を駆使し、続いて、6月から8月頃にかけては、【職員の成長の見取りと研修に対する肯定的評価】という状況認知に基づいた教育的リーダーシップ行動を駆使している。さらに、9月から11月頃にかけては、教頭、ミドル(各主任層)に直接指示を与えるとともに、【成功へ向けての細部に渡っての進捗状況の確認】を行い、各時期において、期を逃さない状況に応じた軸のぶれない的確な教育的リーダーシップ行動を駆使することで、継続的な改善へ導こうとしているのである。

## 5. 考察と今後の課題

公立H中学校のX校長の校内研修活性化のための教育的リーダーシップ行動とその源となっている教育観(価値観)を、質的な分析方法であるGTAを用いて分析を試みた。その結果、理論仮説として「研究指定を受けた中学校における、研究発表会の成功に向けたX校長の教育的リーダーシップ行動は、長年の教職経験に基づく中学校の組織特性を生かした柔軟な経営と、強い信念に基づいた校長としての責任感を基盤とし、研修参加への職員の自律性を重視した価値観から成立している。さらに、これらの価値観を踏まえ、校内研修活性化に関する教育的リーダーシップ行動として、自ら具体的な方略を持って職員と同じ立場で研修に参加し、職員との親和的なコミュニケーション活動を活性化させている。また、時期に応じて研修の進捗状況を鋭く認知し、期を逃さず、研修推進に関する適切な指導助言を意図的に言い、職員と一丸となって継続的な改善へ研修を導こうとしている。」を導出した。

これは、三隅の先行研究である校長のPM式リーダーシップである目標達成行動と集団維持行動に照らし合わせてみれば、研究発表会の成功という目標に向け、その校内研修の活性化を図るために、研修主任をはじめとする職員に対し、どのように関わりその関係を調整し教育的リーダーシップ行動を駆使しているのかの具体的な内実について示している。また、それは単に2元軸で示された経営行動の指標に留まらず、価値観や信念に基づくX校長ならではの個性と教職経験からの表出であり、H中学校の教育活動という文脈と状況に応じて駆動されているものである。さらに、1年という期間のなかで見通しと戦略に基づき、機を逃さない時期に応じた教育的リーダーシップ行動を駆使していることを明らかにした点は、長期にわたる参与観察から得られた成果でもある。

また、露口は、校長の教育的リーダーシップに関して、目標(ビジョン)設定及びその具現化と学校文化の形成に焦点をあてたリーダー行動とし、目標の共有化、職員への授業支援、研修促進の3点の次元を有しているとしている。この視点から本研究を検討するならば、目標の

共有化は、【研修の理念を浸透させるための呼びかけやアドバイス】などの目指すべき授業観の共有化を図る教育的リーダーシップ行動に表れている。また、授業への支援は、自らが授業をビデオで撮って回り、職員に助言を与え、授業改善のポイントを具体的に示すなどの教育的リーダーシップ行動に表れている。さらに、研修推進に関しては、【研修への積極的参加】、【職員が研修に沿った授業実践の必要性を感じるための声かけ】を行うことで、親和的コミュニケーション活動の推進を図る教育的リーダーシップ行動をとっていることなどに相当しているといえよう。以上のように、H校長にとって、教師一人一人を支援して授業力量を高めていくことや組織的に校内研修の活性化を図っていくことは、重要な教育的リーダーシップ行動であり、GTAに依拠して、その動的な態様を捉え構造的に明らかにすることができたと考える。

中学校の校内研修が衰退化している現在の学校の状況を鑑みたときに、本研究で明らかにしたX校長のH中学校という教育活動の文脈の中における教育的リーダーシップ行動の内実に関する分析は、次期管理職をはじめ、ミドルリーダーにとって校内研修活性化のための1つの有用な道標になると思われる。また、約1年間という長期間にわたる参与観察とインタビューから得られたデータを質的な分析方法であるGTAを活用することにより、H校長の教育観及び教育的リーダーシップ行動の理論化を図られたことは、この質的な分析方法の適用性の高さを示しているといえよう。他方、校長の教育的リーダーシップ行動の解明をさらに精緻なものにしていく上では、同様なフィールドワーク調査からの教育的リーダーシップ行動の事例の蓄積と検討が不可欠である。今後は、今回の研究を基盤とした上で、活性化されている複数の中学校の校長への聞き取り調査やフィールドワークを通して、校内研修活性化のための校長の教育的リーダーシップ行動をさらに解明していく必要がある。

### 謝辞及び附記

本研究に協力いただきましたH中学校の教職員の皆様方に厚く御礼を申し上げます。なお、本研究は平成23～26年度科学研究補助金基盤研究(C)(課題番号23531247 研究代表者 石上靖芳)を受けての研究成果の一部です。

### 注および引用文献

- (1) 佐藤学『学び合う共同体』東京大学出版会、1996年、163-169頁。
- (2) 千々布敏弥『日本の教師再生戦略』教育出版、2005年、100-107頁。
- (3) 佐藤雅彰・佐藤学『公立中学校の挑戦 授業を変える学校が変わる』ぎょうせい、2003年、12-28頁。
- (4) 露口は校長の教育的リーダーシップとして、目標共有化、授業支援、研修促進の3点をあげ整理している(露口健司『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版、2008年、106-108頁)。
- (5) 小島弘道・淵上克義・露口建司『スクールリーダーシップ』学文社、2010年、97-106頁。
- (6) 三隅二不二『リーダーシップ行動の科学 改訂版』有斐閣、1984年、61-72頁。
- (7) 吉崎静夫「校長のリーダーシップ行動測定尺度の作成とその論理的妥当性の研究」『教育心理学研究』第27巻第4号、1979年、26-34頁。
- (8) 管理職の教育的リーダーシップとして、「管理職による授業改善への励まし」、「管理職による授業観察」、「教職員による授業改善への相談」の3変数が教師集団の態度と有意な

関係があることを明らかにしている（加治佐哲也「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－」金子照基編著『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，1995年，111-140頁）。

- (9) 構造化された観察（行動論的アプローチ）とエスノグラフィー（解釈論）を併用しての校長のリーダーシップ行動解明については、篠原清昭「校長のリーダーシップのエスノグラフィー－考察枠組みと分析技法－」『九州教育経営学会研究集録』第4号，1997年，27-44頁。；中留武昭他『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，122-182頁などを参照。
- (10) 露口建司「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」『日本教育行政学会年報』第26号，2000年，123-136頁。；露口建司「教育長のリーダーシップが校長及び学校組織に及ぼす影響について」『日本教育行政学会年報』第27号，2001年，112-125頁。
- (11) 前掲書（4），106-117頁。
- (12) グラウンデッド・セオリー・アプローチは，1960年代にアメリカの社会学者のグレーザーとスト劳斯によって提唱された質的な研究方法の1つであり，データに密着した（grounded on data）分析から独自の理論を生成する方法である。この研究方法は，当初，看護領域を中心に定着していったが，現実の実践的な課題への対応に有効であることが認識され，ソーシャルワーク，教育などのヒューマン・サービスを取り扱う領域へと拡大していった（Strauss,A.&Corbin,C. (1998) "Basic of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory" Sage Publications , Inc.（操華子・森岡崇訳『質的研究の基礎 グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順 第2版』医学書院，2006年））。
- (13) ある特定の文脈の中に位置付いた，分析対象とする抽象度の高い現象に内包する構造とプロセスを明らかにするために，まず最初に収集したデータを精細に解釈と分析を行い，それをもとに概念を抽出する。次に抽出した概念間の関係性から整理し，カテゴリー化を図る。そしてカテゴリー間の関係性を明らかにする。そしてストーリーラインを作成し理論仮説を作成するという一連の手続きをとる（詳細は，前掲書（12），「戈木クレイグヒル滋子（2006）『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 理論を生み出すまで』新曜社，「木下康仁（2003）『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い』弘文堂」などを参照）。
- (14) 切片化の意味は，文脈に沿ってデータを読んでいるだけでは，偏見や先入観に満ちた自分流の読み方をしてしまう恐れから，いったん文脈を立ち切ってデータを多角的に解釈し概念の正体を掴むことにあるとしている（戈木クレイグヒル滋子，前掲書（13），2006年，84-90頁）。
- (15) 質的研究においてデータの解釈や概念等の作業を行う場合，その分野の専門家による複数者により実施し，主観性を排し，信頼性，妥当性を担保する研究方法。複数のデータ源，複数の研究方法などを用いて結果を相互確認することなども含まれる（秋田喜代美他『教育研究のメソドロジー』東京大学出版，177-178頁）。
- (16) G T Aの分析において，類似のローデータ（切片化）を集め，概念を作成することをオープンコーディング（Open Coding）という。詳細は，前掲書（12），127-152頁を参照。

- (17) 作成した概念のうち類似した概念を集め、サブカテゴリーを形成し、それをカテゴリーとしてまとめていく方法を軸足コーディング (Axial Coding) という (詳細は、前掲書 (12), 153-178頁を参照)。