

# 日本における校長のリーダーシップの実態と リーダーシップを支える条件

諏訪 英広（川崎医療福祉大学）

朝倉 雅史（筑波大学）

高野 貴大（茨城大学）

## 1. 本発表の目的・課題・方法

本発表の目的は、日本における校長のリーダーシップ発揮はどのような実態にあるかを量的調査及び質的調査から明らかにし、今後の支援条件を考察することである。

日本では 1990 年代末以降、地域住民等の学校経営参加の制度化や学校評価等による透明性の拡大により、校長は自身の学校経営の正統性を対外的に示さなければならなくなった。また、効率的・機動的な運営を意図した職員会議の法制化や主幹教諭等の「新たな職」の設置等は、校内組織の縦構造の強化を通じて校内教職員の一体性を高めようとしてきた。これらに並行して、中央政府は校長のリーダーシップ発揮を強調し続けている。

学界でも校長のリーダーシップに関心を集め、小島弘道（2004）は質問紙調査によって校長自身が必要と意識する力量の内容と構造を明らかにし、大学院での校長養成を提言した。校長がリーダーシップを発揮するための専門性とその育成方法にも高い研究関心が向けられ、日本教育経営学会は求められる校長像と専門的力量の構成要素を「校長の専門職基準」として示すと共に、校長の専門性向上方策について議論を進めた（日本教育経営学会、2009；牛渡淳他、2016）。このように、学校の自主性・自律性の確立に向けた制度改革下で、校長のリーダーシップに関する研究は数多くなされてきた。

だが、議論の大勢は校長個人の力量の育成に資する制度構築に傾斜してきた。2016 年「教育公務員特例法」改正により策定された校長の育成指標作成と研修計画の施策はその典型例である。無論、個々の校長がその職務に必要な専門的力量の習得に努めることは当然である。しかし、公教育の質保障に関わる重大な責任が校長の個人的な力量や努力へと回収される趨勢は、個人に過大な負荷をかける。組織的側面での学校経営の自律化が必要だとすれば、そのためのリーダーシップの発揮を担う「職」として校長職を捉え、その支援条件を追究すべきである。

日本の校長職を取り巻く環境条件に関心に向けた先行研究として、校長会の機能と役割（鈴木久米男他、2018 など）、教育委員会および教職大学院による支援・影響（千々布敏弥、2017 など）、校長の公式・非公式な情報交換と相談のネットワーク（川上泰彦、2005）

に関する研究がある。いずれも学校外部の条件に着目しているが、個別学校が置かれた状況や条件に目を向け、校長のリーダーシップの実態を検討した研究はない。

以上の問題意識から、本発表では、校長のリーダーシップの実態を把握するために実施した量的調査と質的調査の結果を報告し、日本における校長のリーダーシップを支える条件について考察する。まず、量的調査は日本全国から無作為抽出された2,400校（小学校、中学校、特別支援学校、高等学校いずれも600校ずつ）の校長、副校長・教頭、主幹教諭等ミドルリーダー教員を対象とした質問紙調査（2019年2月実施）である。

次に、2つの質的調査の結果とその分析を行う。第一に、7つの都道府県における小学校校長会の運営に携わった経験者への聞き取り調査（2019年8月～12月実施）に基づいて、各校長会の活動や機能について分析するとともに、校長のリーダーシップを支える上での役割の特徴を検討する。第二に、小学校の初任期校長17名に対する聞き取り調査（2019年11月～2020年1月実施）である。この調査結果から、校長就任前後の変化およびリーダーシップを支える要因について分析する。

## 2. 量的調査

### 1) 質問紙調査と質問項目の概要

2019年1月～2月にかけて、調査対象校に調査票等一式を発送し、①校長、②副校長又は教頭1名、③主幹教諭・指導教諭・教務主任のうち1名から回答を得た（表1）。主な質問項目は図1の通りである。

〈表1〉 回答者の属性と回答率

		学校種					
		小学校	中学校	特別支援学校	高等学校	不明	合計
職位	校長	235 39.2%	241 40.2%	264 44.0%	288 48.0%	1 0.1%	1029 42.9%
	副校長・ 教頭	199 33.2%	228 38.0%	295 49.2%	293 48.8%	2 0.1%	1017 42.4%
	ミドル教 員	133 22.2%	149 24.8%	234 39.0%	180 30.0%	1 0.1%	697 29.0%
	合計	567 31.5%	618 34.3%	793 44.1%	761 42.3%	5 0.1%	2744 38.1%

注：「校長—小学校」～「ミドル教員—高等学校」の12カテゴリーの分母は600、「3者—不明」の3カテゴリーの分母は1800、「3者—合計」の3カテゴリーの分母は1400、「4校種—合計」の4カテゴリーの分母は1800、「不明—合計」の1カテゴリーの分母は5400（高校用調査票1800を除いた数）、「合計—合計」の1カテゴリーの分母は7200である。

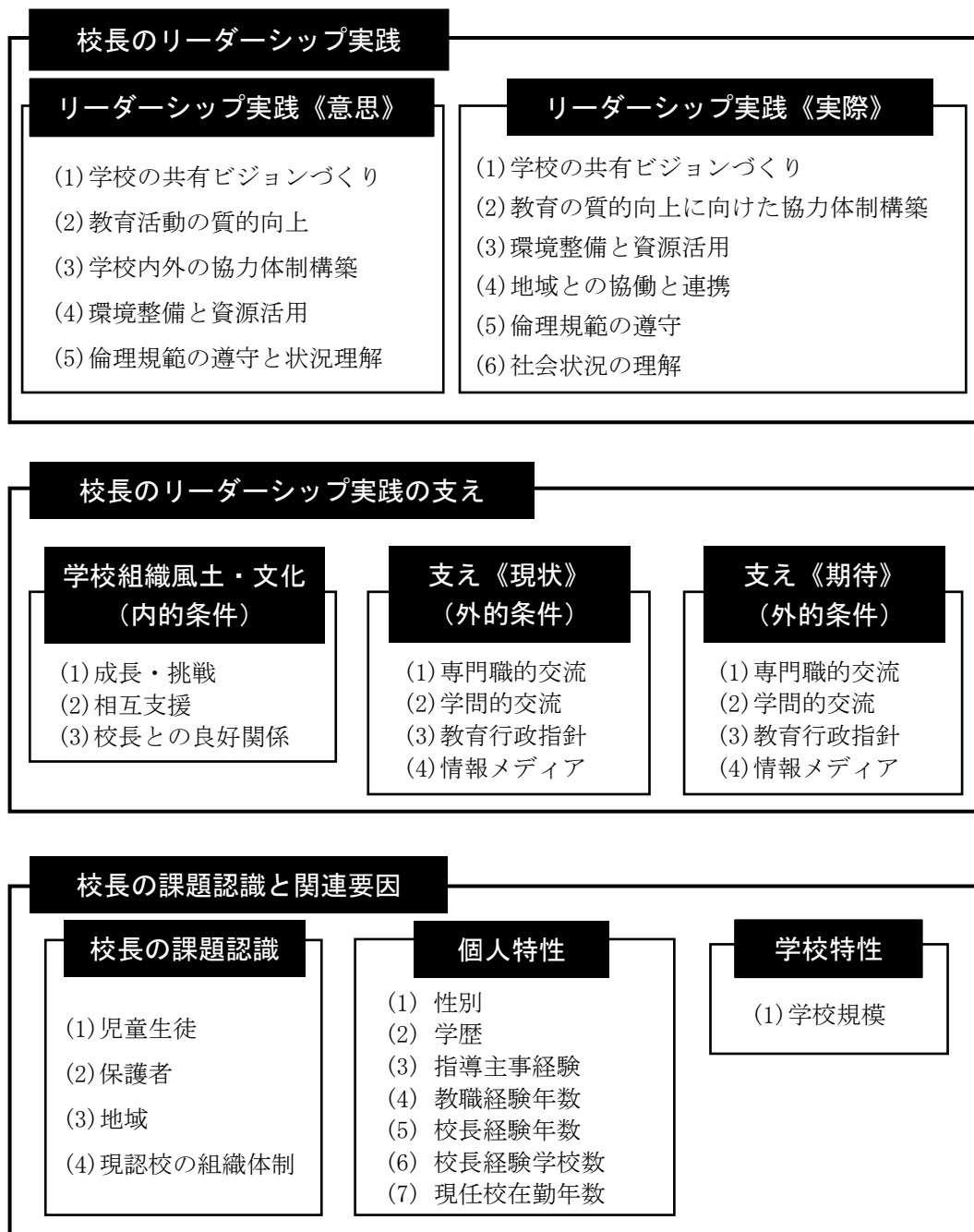


図1 質問紙調査に用いた変数の一覧

### (1) 校長のリーダーシップ実践

『校長の専門職基準』（日本教育経営学会、2009）を基に校長および学校経営に関する研究実績を有する共同研究者の協議によって校長のリーダーシップ実践を構成する 7 基準 27 項目を開発した（表 2）。そして現任校の校長として実践したいと考えるリーダーシップ実践《意思》と実践できているリーダーシップ実践《実際》を捉えた。前者は「1：実行したいと思わない」から「4：とても実行したいと思う」、後者は「1：実行できていない」から「4：とても実行できている」の 4 件法で回答を収集し、以下のように合成得点を算出した。

- ①リーダーシップ実践《意思》：変数のクラスター分析を行い、5 クラスターを解釈し「学校の共有ビジョンづくり」「教育活動の質的向上」「学校内外の協力体制構築」「環境整備と資源活用」「倫理規範の遵守と状況理解」と命名して合成得点を算出した。
- ②リーダーシップ実践《実際》：因子分析によって 6 因子を抽出し「学校の共有ビジョンづくり」「教育の質的向上に向けた協力体制構築」「環境整備と資源活用」「地域との協働と連携」「倫理規範の遵守」「社会状況の理解」と命名して合成得点を算出した。

### (2) 校長のリーダーシップ実践を支える学校の内的条件

学校の組織風土・組織文化に関する実証研究（岡東壽隆他、2000 など）を参考に 12 項目を作成し「1：全くそう思わない」から「4：とてもそう思う」の 4 件法で回答を得た。その後の因子分析によって、教職員間の成長や挑戦を認め合う雰囲気としての「成長・挑戦」、教職員の相互支援関係を認め合う「相互支援」、校長と教職員との良好な関係を表す「校長との良好関係」という 3 因子を抽出した。

### (3) 校長のリーダーシップ実践を支える学校の外的条件

公式・非公式なネットワークから得られる知識や情報について 15 項目を作成し「支えになっている要因」《現状》と「支えになってほしいと期待する要因」《期待》の観点から回答を求めた。支え《現状》は「1：支えになっていない」から「4：とても支えになっている」、支え《期待》は「1：期待していない」から「4：とても期待している」の 4 件法で回答を収集した。回答に対する因子分析によって、校長会をはじめとする同業者の関係内の情報・意見交流を中心とする「専門職的交流」、学校外の専門家・大学院等での知的交流を表す「学問的交流」、国や自治体が発出する通知・方針などの「教育行政指針」、インターネットや図書等から得られる情報である「情報メディア」という 4 因子を抽出した。

〈表 2〉 校長のリーダーシップ実践尺度（7 基準 27 項目）

基準 1 学校の共有ビジョンの形成と具現化		
1.	児童生徒に関する様々な情報に基づいて、目指す学校像を描く	[3. 50(. 53) / 2. 85(. 53)]
2.	自分自身の経験や教育理念に基づいて、目指す学校像を描く	[3. 40(. 58) / 2. 76(. 61)]
3.	教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	[3. 33(. 55) / 2. 73(. 57)]
4.	保護者、地域住民の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	[3. 15(. 58) / 2. 47(. 64)]
基準 2 教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり		
5.	児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う	[3. 49(. 53) / 2. 76(. 62)]
6.	児童生徒の課題について教職員が意見交換をする時間を作る	[3. 51(. 52) / 2. 70(. 66)]
7.	教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり	[3. 39(. 58) / 2. 49(. 65)]
8.	各学級の児童生徒の様子を絶えず把握し、必要に応じて担任教師を支援する	[3. 38(. 58) / 2. 70(. 62)]
基準 3 教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり		
9.	学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する	[3. 39(. 52) / 2. 66(. 62)]
10.	教職員一人ひとりの力量や成長課題を把握し、必要に応じて指導・助言する	[3. 40(. 51) / 2. 64(. 58)]
11.	教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する	[3. 48(. 51) / 2. 67(. 70)]
12.	教職員一人ひとりの心身の状況や私的な事情に配慮して必要な支援を行う	[3. 26(. 54) / 2. 77(. 56)]
基準 4 諸資源の効果的な活用と危機管理		
13.	目指す学校像を実現するために、外部の人材や情報などを活用する	[3. 34(. 55) / 2. 70(. 66)]
14.	目指す学校像を実現するために、予算獲得や施設・設備の改善について教育委員会や外部機関などに働きかける	[3. 34(. 54) / 2. 55(. 70)]
15.	教職員や児童生徒が安心して教育・学習活動に取り組める物的環境を整える	[3. 48(. 51) / 2. 54(. 64)]
16.	学校の安全確保について教職員を意識づける働きかけを日常的に行う	[3. 41(. 50) / 2. 88(. 52)]
基準 5 家庭・地域社会との協働・連携		
17.	校長自ら率先して保護者・地域住民との関係構築に取り組む	[3. 36(. 55) / 2. 91(. 64)]
18.	教職員が保護者・地域住民と連携しやすくするための支援や工夫を行う	[3. 21(. 53) / 2. 53(. 61)]
19.	保護者・地域社会の多様な関係者に対して敬意をもって誠実に関わる	[3. 43(. 51) / 3. 09(. 53)]
基準 6 倫理規範とリーダーシップ		
20.	教職員の模範として、自身の言動やふるまいに問題がないか多様な視点から振り返る	[3. 40(. 52) / 2. 87(. 55)]
21.	教育の使命や倫理に背くような教職員の行為に対して、毅然として対応する	[3. 49(. 52) / 3. 12(. 52)]
22.	法令遵守の研修やチェック体制などを学校全体で機能させる	[3. 38(. 54) / 2. 94(. 57)]
23.	多様な立場や価値観を尊重するような雰囲気や校内に作る	[3. 37(. 53) / 2. 80(. 56)]
基準 7 学校をとりまく社会的・文化的要因の理解		
24.	最新の教育関係法規を理解し、その精神と意図を汲み取る	[3. 18(. 54) / 2. 47(. 61)]
25.	社会の関心を集める教育問題の情報や動向をつかみ、深く理解する	[3. 28(. 51) / 2. 61(. 60)]
26.	教育に近接する他領域（医療・福祉・文化等）の情報や動向をつかみ、理解する	[3. 18(. 53) / 2. 47(. 61)]
27.	本校が所在する地方自治体の教育課題や教育施策の動向について深く理解する	[3. 23(. 53) / 2. 68(. 60)]

注：[ ]内は《意思》/《実際》の平均値（標準偏差）を表す。

#### (4) 校長の課題認識と関連要因

現任校に対する校長自身の課題認識を問うため、児童生徒・保護者・地域・現任校の組織体制に関する15項目を作成し、現任校の校長として認識している課題の多さを尋ねた。その際、認識する課題が量的に多いほどそれらに対応するためのリーダーシップ実践が促されるだろうと想定して、現任校の課題状況について考えを尋ねる質問を示した上で「1：課題は多い」から「4：課題は少ない」の4件法で回答を求めた。回答に対する因子分析4つの因子を抽出し平均値を算出した。また、現任校の課題認識に関連する基本的な要因として、学校規模と個人特性（性別、学歴、指導主事経験、教職経験年数、校長経験年数、校長経験学校数、現任校在勤年数）について回答を収集した。

## 2) 校長のリーダーシップの実態

### (1) 校長のリーダーシップ実践《意思》および《実際》と職階による認識の違い

まず、校長のリーダーシップ実践の《意思》と《実際》は、いずれも中間値以上の比較的高い値を示した。さらに《意思》と《実際》の差異を検討した結果、いずれも《意思》の得点が、《実際》よりも有意に高い傾向が確認できた。さらに職階ごとの比較の結果、教頭>ミドル>校長の順に、有意に値が高いことが明らかになった。

以上の結果は「学校経営において校長はリーダーシップを発揮すべきだ」という意識が広く浸透していることを物語っている。ただし、自分が実践したいと考えている《意思》と、それができていると実感している《実際》との間に有意な差が見られたことは、校長がさらなるリーダーシップを発揮しうる余地があることと同時に、「思いはあっても現実はその通りにいかない」という難しさを示している。特に《意思》と《実際》の差違が大きい項目をみると、校長が一人で実行するものではなく、一人ひとりの教職員による主体的行動を通じて実現できる内容が並んでいる。これに対して差異の小さい項目は、校長が率先して行動するような内容だと解釈できた。

また、校長自身の自己評価よりも教頭とミドル教員による評価の方が高かったことから、校長の意図を汲み取って行動しようとする指向性が、教頭とミドルの間に深く浸透しているように見える。しかし別の見方をすれば、学校内部組織の縦構造と上意下達的な一体感が強化されたことで、子どもの実態を踏まえた教職員の多様かつ自律的な教育活動を組織化するリーダーシップの発揮は、むしろ阻害されていることが示唆される。

ところで今回の分析では、リーダーシップ実践《意思》および《実際》と、校長の個人特性および現任校の学校特性との直接的な関連は確認できなかった。リーダーシップ実践の《実際》と経験年数・経験学校数との間に関連があるとはいえないことは、校長経験を重ねることとリーダーシップ実践は必ずしも比例しないことを示唆している。

## (2) 校長のリーダーシップを支える条件

校長のリーダーシップ実践を支える学校外の条件に関するほとんどの項目は、《現状》よりも《期待》の方が高い値を示した。さらに「専門職的交流」と「教育行政指針」、「学問的交流」と「情報メディア」がそれぞれ強く相関していると共に、現状と期待の両方において「専門職的交流」と「教育行政指針」の値が比較的高く、「学問的交流」と「情報メディア」の値が低かった。「教育行政指針」は校長にとって何よりも注目して踏まえておくべきことと理解されている。それらの文書の中で「校長のリーダーシップの発揮」が求められると共に、校長同士の交流を中心とした「専門職的交流」によって、さらに校長自身の責任意識は強化されることにもなる。

さらに、校長のリーダーシップ実践とその支え（学校の内的条件と外的条件）の相関を分析した結果、学校の組織風土・文化と校長のリーダーシップ実践《実際》については全体的な相関が確認できたものの、学校の外部条件とリーダーシップ実践《実際》の相関は、きわめて限定的であった。一方で、リーダーシップ実践《意思》と実践の支え《期待》については、弱いながらもすべての変数間で相関が確認できた。

## 3) 校長の課題認識の際に着目した分析と考察

### (1) 校長の課題認識（児童生徒・保護者・地域・現任校の組織体制）に着目する理由

以上の結果は、校長の学校経営経験や学校外の支援条件が、校長のリーダーシップを直接的に規定しているとは言えないことを示している。そこで我々は、現任校の状況や課題を校長自身がどのように把握しているかが、リーダーシップの発揮に関係しているのではないかと推論した。なぜなら、校長は勤務する学校の組織的条件や学校内外の課題状況を見定め、現任校の学校経営に関係する諸条件を有効な資源として活用していると考えられるからである。もしそうだとすれば、現任校の課題に対する校長の認識の違いに着目して、リーダーシップの実態を分析することにより、リーダーシップの支援条件の考察が可能になる。

そこでまず、4つの課題認識の合計点から算出した平均値を基準に、課題認識：多群と少群に分け、リーダーシップ実践の《意思》と《実際》との相関分析を行った。その結果、課題認識：多群では、《実際》と《意思》との相関が限定的だった一方、課題認識：少群では、対応関係にある因子を中心に広く相関関係が確認できる。故に課題認識：少群では比較的、実践したいリーダーシップが実践できる傾向にあることが分かった。

このような課題認識と学校特性および校長の個人特性の関連を検討したところ、大規模校の校長ほど地域、保護者、組織体制の課題を多く認識し、小規模校の校長ほど児童生徒の課題を多く認識していた。個人特性については有意な差が3点確認でき、第一に経験学校数が多い校長の方が、児童生徒に関して認識している課題が多かった。第二に指導主事経験のある校長の方が、未経験の校長に比べ、地域について認識している課題が多かった。

第三に大学院を修了した校長の方が短大・大学卒の校長(M=2.53)に比べ、組織体制について認識している課題が少なかった。つまり、比較的、実践したいリーダーシップが実践できる傾向にある課題認識の少なさと関連していたのは、大学院修了経験のみだったということになる。

## (2) 課題認識別にみた校長のリーダーシップと支援条件の関係

次に、実践したいリーダーシップが実践できる傾向にある課題認識：少群の校長を抽出し、4つの課題ごとにリーダーシップ実践《実際》を従属変数、学校の内的条件および外的条件を独立変数とする重回帰分析を行った。その結果、学校の組織風土・文化がリーダーシップ実践を規定しており、特に「成長・挑戦」と「相互支援」が高い値を示した。一方、外的条件にあたるリーダーシップ実践の支え《現状》については、「学問的交流」が「地域との協働・連携」「倫理規範の遵守」「社会的状況の理解」を規定している。さらに課題認識：少群においては「情報メディア」が、「学校の共有ビジョンづくり」や「社会的状況の理解」に対して有意な影響力を持っていた。だが「専門職的交流」や「教育行政指針」が、リーダーシップ実践《実際》に与える影響は限定的であった。

最後に、校長を課題認識：多群と少群に分けて、リーダーシップ実践《意思》を従属変数、リーダーシップ実践の支え《期待》を独立変数とする重回帰分析を行った結果、課題が多いか少ないかによって、異なる傾向がみられた(表3)。すなわち、課題認識：多群では「専門職的交流」と「教育行政指針」がリーダーシップ実践《意思》に有意な係数を示した一方、課題認識：少群では「学問的交流」が有意かつ比較的高い係数を示す、対照的な結果が得られた。さらに、校長のリーダーシップ実践《意思》の内容に着目すると、その支援条件に顕著な違いがみられる。例えば「学校の共有ビジョンづくり」を支える条件として、組織体制についての課題認識：多群の校長は「専門職的交流」と「教育行政指針」に期待しているのに対して、課題認識：少群の校長は「学問的交流」と「情報メディア」に期待している。これらは、他の課題内容でも同様の傾向がある。以上から、校長の課題認識の違いによって、実行したいリーダーシップ実践を支援しうる条件は異なると考えられる。



〈表 3〉 課題認識別のリーダーシップ実践《意思》と支え《期待》の重回帰分析結果  
(上段：課題認識多群／下段：少群)

地域課題					支援要因	保護者課題				
共有 ビジョン	教育活動の 質向上	協力体制 構築	環境整備 資源管理	倫理規範 状況理解		共有 ビジョン	教育活動の 質向上	協力体制 構築	環境整備 資源管理	倫理規範 状況理解
.144			.180	.161	専門職的交流 学問的交流 教育行政指針 情報メディア $R^2$ (Adj. $R^2$ )	.173	.143	.178		.167
.125		.134		.152		.154				.204
.155			.167	.137					.155	
.115 (.105).112 (.103).148 (.138).141 (.131).171 (.162)						.107 (.090).119 (.102).154 (.137).145 (.128).190 (.174)				
	.187	.310	.266	.338	専門職的交流 学問的交流 教育行政指針 情報メディア $R^2$ (Adj. $R^2$ )	.143	.153	.227	.190	.206
				.152		.128			.147	.137
.099 (.080).078 (.059).159 (.141).154 (.136).192 (.175)						.100 (.089).089 (.078).154 (.145).144 (.134).160 (.150)				
組織体制課題					支援要因	児童生徒課題				
共有 ビジョン	教育活動の 質向上	協力体制 構築	環境整備 資源管理	倫理規範 状況理解		共有 ビジョン	教育活動の 質向上	協力体制 構築	環境整備 資源管理	倫理規範 状況理解
.114	.205	.177		.233	専門職的交流 学問的交流 教育行政指針 情報メディア $R^2$ (Adj. $R^2$ )	.187	.139	.253		.190
.146		.133	.143	.201		.168	.142	.155		.190
			.121							
.117 (.102).155 (.141).181 (.167).152 (.138).235 (.222)						.086 (.072).133 (.120).153 (.141).184 (.172).213 (.201)				
	.205	.204	.247	.222	専門職的交流 学問的交流 教育行政指針 情報メディア $R^2$ (Adj. $R^2$ )	.156	.162	.258	.148	.181
				.123		.216		.123	.234	.142
.121			.168							.128
.117 (.106).085 (.073).150 (.139).158 (.148).146 (.135)						.148 (.136).083 (.069).161 (.149).136 (.123).144 (.131)				

注：5%水準で有意な標準化偏回帰係数（ $\beta$ ）を表記

### 3. 質的調査の結果と分析

次に、2つの質的調査の結果とその分析内容を述べる<sup>1</sup>。

#### 1) 校長を支える条件・環境としての校長会

はじめに、7つの都道府県における小学校校長会の役員や事務局員等を経験した退職校長に対する聞き取り調査に基づいて、各校長会の組織としての特徴・活動や機能について分析するとともに、校長のリーダーシップを支える上での役割の特徴を検討する。

<sup>1</sup> 発表者（諏訪）は2つの調査の企画・統括を担当した。調査結果の分析・考察の主担当は、校長会調査が加藤崇英（茨城大学）、初任校長調査が高谷哲也（鹿児島大学）である。本資料は、出版予定の学術書における両名の作成原稿を発表者が要約したものである。

### (1) 各県校長会の有する組織としての特徴

各県校長会の事例に共通する点として、組織として様々な機能を有し、同時に全県的に県内すべての市町村をカバーするように組織されている。構成員としての校長については、公的機関である学校の代表としての地位を有するという社会的な認知を得ていると指摘できる。しかし、その基本は「子どもたちのためにいい学校を創りたい」という「教育者」としての強い「意志」や「使命感」、これを支える「信念」や「倫理観」が根底にあったうえでの、こうした一人一人の校長の集まりであるという点が指摘できる。また、校長会費は自費であり、「手弁当で活動を行う任意団体としての自負」によって支えられている。また、各県校長会は各部を構成することで全県的な組織の機能を担保しているケースが多い。例えば、ある県では、行政への施策・環境整備等の要請、福利厚生、地位待遇向上等の「外向け」の活動を行う対策部と調査研究や自主研修等、「内向け」の活動を行う研修部がある。こうした県校長会のスケール感や、国・中央の教育政策に関わる要望を上げていく働きからは、任意団体ではあるが、校長という管理職で構成される組織の有する力を端的に表している。

### (2) 研究・研修の機能

県校長会が有し、その存在意義にかかる機能として、組織として研究を行い、それをもとに研修を行うという点である。教員の義務としての、いわゆる「研究」と「修養」に当たるものといってよいだろう。例えば、「校長の役割」に重きを置き、「研究主任でもできるような発表ではなく、目指す教育の具現化に向けてどのようにリーダーシップを発揮したかについてお互い語りましょう。」といった指摘は、県校長会が組織立って行われる校長としての「研究」と「修養」の場であり、教員の見本や手本でもあると指摘できよう。研究・研修の内容面では、新学習指導要領などの新しい課題など、市校長会レベルでは単独では支えることは難しいものへの対応といった点が指摘できる。また、運営面でも、分科会やグループ討議、規模に応じた学校の集まりといった工夫が各県において様々に講じられている。

### (3) 情報提供の機能

上述したように、研究・研修の機能が第一の存在意義であるが、その学術・専門性については課題もあろう。しかし、そうした課題は、管理職登用までの間で大学に内地留学したり、個別の研修会等では有識者の講演を聴くことで補完しているとも言え、学術・専門性に勝るとも劣らない情報提供の価値が指摘される。つまり、研究・研修を中心としながらも、県校長会の有する組織によってもたらされる情報提供の有用性であり、そしてその迅速さである。すなわち国（文部科学省など）、全国連合小学校長会等の全国組織、あるいは県教育行政からなど、確かなルートからの情報がスピード感をもって、「必ず先取りした

話」として、場合によっては「大学より、もしかしたら早い」と指摘されるほど、有用性の高い情報提供さと言える。つまり、その情報の有用性とは、校長としての実践においてすぐに効果の期待できる実効性を持ったもの、自身の経営実践において参照すべきものであると言える。

#### (4) 助言・相談の機能

最後に、これまで指摘してきた県校長会の組織としての特徴、研究・研修の機能、情報提供の機能に加え、新任校長を含めた構成員としての校長に対する助言・相談の機能が非常に大きいことが指摘できる。まず、全県組織という意味での県校長会としての助言・相談の機能である。すなわち全県の大会で「そういう手もあるんだ」といった校長同士の対話の場を設ける意味の大きさがある。また、「大丈夫か」と声をかけて相談に乗ることが非常に重要になると言えるし、「校長へのアドバイスは気心知れた者でないと難しい」とも指摘される。他方で、「校長だけが突っ走って空回り」するような場合には、先輩の校長が諭すこともあるなど、県校長会の組織としてのネットワークを前提にするからこそ、こうした助言・相談のコミュニケーション関係が成り立っていることが推察される。さらに、市校長会について言えば、県校長会と常に関係しながら、さらに日常的な意味で助言・相談としての機能を有していた。日常的には、「顔の見える関係になっていれば、近隣の先輩に指導を受けることもできる」と指摘され、近い関係として校長間で日常的なネットワークを作ることができる。また、市校長会の多くは、月1回の会合を持ち、時々話題・課題について検討やアドバイスがなされる。つまり、一方では「心理的サポート」としての「声掛け」であり、「自分の経験」の語りであり、他方では、「ケースバイケース」の場合もある。つまり、学校長として「教育委員会と普通にやり取り」する面もあり、他方で、「連絡を取り合ってアドバイスを受ける」ケースもしばしば見られるのである。

最後に、本節の意義を確認しておきたい。第一は、研究として県校長会を取り上げる意義についてである。校長会関係者からすれば、本発表で得た知見に真新しさはないだろう。しかし、新任校長調査の実施前に県校長会の組織や機能に関する知見を得たことは意義がある。第二は、本発表で取り上げた事例の位置づけ及びこれらの事例を整理する意義である。本調査は、本研究プロジェクト全体でいえば、全国的な量的調査と個別の新任校長インタビューという質的調査を繋げる、いわば「ブリッジ」的な役割を果たしていると言えるよう。

## 2) 初任校長における校長職の認識とリーダーシップの発揮

次に、小学校の初任校長17名に対する聞き取り調査結果から、校長就任前後の変化及びリーダーシップの発揮を支える要因について分析する。具体的には、初任校長が自身の職務や発揮しようとしているリーダーシップをどのようなものとして捉えているか、そし

てそのリーダーシップの発揮を支え・促す要因・条件として何が見出されるかを分析・考察する。

### (1) 初任校長がイメージするリーダーシップの実態

校長職就任前後を振り返って語られたリーダーシップのイメージの多くは、校長就任以前にも意識していたと思われる教職員の良好な関係づくりを中心として、校長職の責任を自らの判断と決断によって果たそうとするものであった。一方で、学校の教育活動に直接かかわるカリキュラムや自らのビジョンに基づいて学校を経営しようとするイメージは、あまり語られなかった。マネジメントの第一義的な機能として、教職員相互の関係を良好に保ち、個々の教職員の力量が存分に発揮されるよう影響力を発揮していくことは重視されるべきである。だが一方で、学校の教育活動を核として、学校が目指すべき姿やコアとなる価値を実現するため、校長としてのビジョンを打ち出し、その共有を図っていくイメージについて多くは語られなかった。つまり、本調査で得られた知見に限れば、初任校長の捉えるリーダーシップは、必ずしも学校独自の課題や固有性を踏まえた、長期的展望に基づくものとは言えない。そして、学校の自律性を前提に打ち出された進むべき方向性に基づく「変革的」「戦略的」なリーダーシップのイメージはあまり見られない。リーダーシップの存在に留意しつつも、あくまで教職員を支えることや自身を調整役として位置づけようとする現実的な姿は、初任校長に特徴的・典型的なリーダーシップのイメージである可能性が高い。

### (2) 「責任」と「孤独」から導かれるリーダーシップの発揮

校長就任後に抱くイメージの変化に注目すると、教頭時代とは異なり、校内教職員・組織のみに焦点を当てるイメージが、その範囲・対象が保護者、地域、関係機関・組織・団体、関係者まで拡張してイメージされ、様々な立場の考え・意見と自分（校長）のそれとを交流させることの重要性を認識していた。そして、そこには、校長としての判断や意思決定に伴う「責任」の重さと「孤独」が関連していることが推察された。この点について、前述のように初任校長にとってのリーダーシップは、教育内容に直接かかわること以上に、学校内外で調整が必要な事柄においてイメージされていた。例えば、「体操服の変更」や「運動会の種目数削減」は、些細なことに見える。だが、業者や地域住民、教職員といった学校内外のアクターとの価値対立を含む調整・決断が求められ、様々な調整・決断を要する場面において生じる責任の重さや精神的なプレッシャーが多くの校長に自覚されていた。その決断に伴う責任は、「自分しかない」という孤独を伴うものであり、校長に不安や重圧をもたらすものであった。一方で、これらを積極的に引き受け「やりがい」に転換している事例も見られた。校長の責任において決断はしなければならないが、その決断が独善的にならないよう調整する中に、孤独と対峙し克服する初任校長の職務の実像が見

えた。この視点に立てば、初任校長としての孤独と責任への向き合い方は、初任校長が有する校長職の意義と表裏の関係にあり、そこに初任校長としての「リーダーシップの発揮」が生じていると考えられる。

### (3) リーダーシップの発揮を支えるネットワーク

最後に、初任校長の「リーダーシップの発揮」を支えるネットワークの多様性と支えとしての機能を検討していく。初任校長にとってリーダーシップ発揮の支えの中心になっていたのは「人」と「情報」からなるネットワークであった。これらは、校内の同僚教員はもちろん、学校外の地域住民や保護者、他校の先輩（退職）校長や教科の研究仲間、同世代の教員、教育委員会や校長会、その他の職種へと多様な広がりが見られた。そこで得られるつながりと情報が、責任を伴う校長としての判断や意思決定あるいは孤独の縮減をもたらしていた。そして、多様なネットワークが有する支えとしての機能が考えられた。一つめは、初任校長が対峙する責任や孤独を伴う判断を支え、精神的負担や重圧、不安を縮減する機能である。二つめは、学校の独自性や固有性を踏まえた校長自身の意思決定と判断に根拠を与え、ひいては校長／学校独自のビジョン形成を促す機能である。前者は初任校長としての「自立」を支え、後者は校長としての「自律」を促す点で、次元の異なる機能が想定される。前者については孤独と対峙しながら責任を果たしていく上で独善的な判断にならないよう、あるいは誤った判断を下さないように、頼りにされる教職員集団や学校外で形成されるネットワークがその役割を果たしていた。また、一人職の孤独や重責について相談できる他校の校長や先輩・退職校長は、不安や孤独を和らげる役割を果たしていた。「情報」という視点でいえば、以上の人々を介して得られる判断材料はもちろん、教育委員会や校長会を通じて得られる指針や交換される情報も校長を支えていると考えられる。これらは、校長の自立を支える上で「助け」や「頼り」になるものとして機能していると考えられる。判断を迫られた際に根拠や自信を与え不安を取り除くことは、とりわけ初任校長にとって重要な支えであることに違いないが、そのことが即、校長の創造的で自律的なリーダーシップを促すとは限らない。自律的な学校経営を実現する校長のリーダーシップ発揮を促す上では、校長の「自律」を促す要因についての検討が必要になる。本調査においては、「自律」の支えについての詳細な分析と知見を導き出すことはできなかった。ただ、そのこと自体が初任校長のリーダーシップの発揮に関わる問題を浮き彫りにしているとも考えられる。

以上を踏まえて事例の個別性に踏み込んでみると、学校を『渦』に例えて俯瞰するメタ的な視点を持った校長や、退職校長が来校した際に「中長期的な相談」をし、対話を図る校長がいたことは示唆的である。さらに、研究者や学会の「専門的な知識や情報」を重視していた校長の存在も興味深い。ここには、校長に固有の専門的見識が存在し、学術的な知見と共にそれらが交流されることの意義が見出される。今後の研究の展望としては、校

長のリーダーシップ発揮を支え促す具体的な制度的・組織的条件は、校長が実際に置かれている状況・文脈の特徴と校長自身の有している学校経営やリーダーシップの具体的なイメージの内実が詳細な調査の蓄積によって明らかにされ、それらと整合するかたちで／またはそれらを変容し得るものとして追究する必要がある。

## 4. 結論

### 1) 校長のリーダーシップの実態

量的調査の結果から、校長はリーダーシップ発揮の必要性を認識している。これは、初任期校長への聞き取り調査で責任の重さが語られたこととも共通する。ただし、校長自身は教頭、ミドルに比べて自身のリーダーシップ実践の状況をあまり肯定的にはみていない。これは小島弘道他（1991）の調査結果と異なる。過去 30 年の学校の自律性確立と校長のリーダーシップの重要性を強調した改革は、校長のリーダーシップの意識を高め、教頭・ミドル教員に校長の方針や考え方を十分にくみ取り、教員間に浸透させる意識を強めた可能性がある。

他方で、校長はあらゆる領域でリーダーシップを発揮したいと望んでいるものの、その発揮を自負している内容は、自分自身で動けば実現できる事柄に限定されている。教職員の主体的な行動によって実行可能になる事柄は、思い通りに実践できていない。「リーダーシップ」が組織構成員の主体的行動を引き出す影響力だと理解すると、本来的なリーダーシップ発揮と言える内容を実践できていないのだと言えよう。

さらに、校長のリーダーシップは個別学校における校長自身の課題認識を基点にして発揮されるものだといえる。量的調査において、在籍校に対する校長の課題認識を多群と少群に分けて、リーダーシップ実践の《意思》と《実際》の相関を分析した結果、認識する課題数が少ない校長において比較的明確な相関関係が見られ、実践したいリーダーシップを実践できている傾向にあった。当初、我々は課題認識が多いほど、リーダーシップの発揮が促されると考えたが、分析結果は逆の傾向を示した点は興味深い。その後、校長の課題認識との関連要因を分析したところ、実践したいリーダーシップを実践できている課題認識：少群と関連するのは大学院修了経験のみであった。

これらの結果を解釈するためには、「課題認識」を異なる 2 つの次元で捉える必要がある。すなわち、学校が直面する多様な困難状況を把握する「問題把握」と、種々の問題を整理して学校経営上の課題として認識する「課題形成」の次元である。校長の認知に着目した研究によれば、初任期の校長は多くの問題に気を取られる一方、熟達した校長は直面する様々な問題に枠組みを与え、状況を的確に解釈する (Leithwood and Steinbach, 1995)。つまり、認識する課題数が少ない校長が実践したいリーダーシップを実践できていると考えているのは、校長が自身の意味付与 (sense making) や枠づけ (framing) を通じて、

種々の問題状況を学校経営上の課題として整理した結果(Coburn、2006)だと考えられる。大学院修了経験と課題認識：少群の関連は、大学院における学びの特徴と関係する。大学院での経験は、独自のデータ収集、既存情報の相対化、論理的思考といった研究活動を基盤とする。ここには前掲2つの次元が含まれる。学校に関わる問題状況が複雑性・多様性を増すなかで校長がリーダーシップを発揮するには、問題状況を的確に整理して学校経営上の課題を形成することが不可欠である。

## 2) 校長のリーダーシップを支える条件

量的調査の結果から、校長自身が必要性をそれほど感じていない条件に、校長のリーダーシップ発揮を支える条件が潜在している可能性が示唆された。例えば、校長は「専門職的交流」と「教育行政指針」を支えとする一方で、「学問的交流」と「情報メディア」は現状と期待の両方であまり意識していない。また、課題認識別に校長が実践したいリーダーシップ実践《意思》と支え《期待》との関係を分析した結果、認識する課題が多い校長は「専門職的交流」と「教育行政指針」に期待しているのに対して、少ない校長は「学問的交流」と「情報メディア」に期待していた。

これらを踏まえると、この4つの支援条件は性質の異なる2つのネットワークに大別できる。「専門職的交流」と「教育行政指針」は日常的な情報交換や上意下達の通達等を通じて、全ての校長が必要と考える知識や情報の交流で、同質性と所与性が高い。対して「学問的交流」と「情報メディア」は、教育・行政の現場や実務経験から距離を置き、それらを相対化しうる知識や情報の主体的交流で、異質性が高く所与性が低い。

校長自身の主体性や自律性の脆弱さが行政に対する学校の自律性を阻むこと(小島弘道他、1991)や、学問的・専門的知識に対する校長のニーズが低く、力量形成機会の認識が同質的で所与性の高いものに限られている(小島弘道、2004:187)といった先行研究がある。今回の調査結果は、これらと共通性が高い。制度的な分権化・自律化が進行したものの、多くの校長は同質的で所与性の高いネットワークへの期待を維持している。日常的に直面する種々の問題への対応にあたって、身近なネットワークに安心感を求めているのかもしれない。

それは、質的調査の結果からも読み取れる。初任期校長は、革新的な指向性よりむしろ、自身を調整役として位置づける現実的な指向性がある。さらに印象深いのは、校長としての責任の重さとそれに伴う孤独感の強さであり、これを乗り越えるために、様々な人々とのネットワークが重要な役割を担っている。また、校長会組織の役員経験者への聞き取り調査の結果、その具体的な組織構成や機能には差異があるものの、政策形成・実施過程における教育委員会とのパートナーシップ関係は共通していた。校長会を通じた情報は教育行政機関からオーソライズされた正当性と実効性を持つ学校経営に取り組む上で必須のものを受けとめられている。また、身近な助言・相談や、研究発表や対話の機会を通じて、

校長同士の自律的な相互支援ネットワークがある。

ただし、量的調査からは、「問題把握」に留まらず「課題形成」をしてリーダーシップを発揮しようとする校長は異質的で所与性の低いネットワークに高い期待を抱いていた。

「学問的交流」は研究の視点や枠組みに基づいて問題を捉え直すことを促し、「情報メディア」は自身の経験範囲に留まらない知識・情報の入手可能性を高める。いずれも、現場で日常的に接する知識・情報とは異質な知識・情報の交流を導く。すなわち、校長のリーダーシップ発揮とその支援条件の要点は、異質的で非所与的なネットワークの構築にあり、自身の経験範囲を越境しうる「開かれた交流回路」へのアクセス可能性の拡大に焦点化される。

学校経営のステークホルダーは多様化し、学校が直面する課題は複雑さを増している。そのなかで校長には「問題把握」と「課題形成」という異なる次元の行為が必要となる。後者の保障には、異質的で所与性の低いネットワークで獲得できる知識・情報が重要となる。学校経営の自律化を実現する校長のリーダーシップは、教育行政指針を安心材料にするよりも、現代社会の普遍的価値（社会正義、平等、公正、幸福など）に依拠しつつ各学校固有の課題に対応することが不可欠である。学問的交流や情報メディアは、今後の校長職を支える条件として重要性を増すと考えられる。

最後に今後の研究課題を挙げる。大学院修学や異質性の高いネットワークへのアクセスは、多くの校長候補者・現職校長に開かれていない現状がある。これを促進するためには、人的・物的・財政的支援の観点からも支援条件を検討する必要がある。また分析方法に関わって、リーダーシップ実践が支援条件に影響を受けるだけでなく、支援条件の在り方が校長自身のリーダーシップ実践に影響を受けることも考えられるため両者の相互関係を加味する必要がある。また量的調査は小・中・高等学校・特別支援学校の総合データで、校種別の分析はできていない。多様性が大きい高等学校の場合は、さらに類型間比較も必要である。



## 参考文献

### 【日本語文献】

- 牛渡淳、元兼正浩編（2016）『専門職としての校長の力量形成』花書院。
- 岡東壽隆、福本昌之編（2000）『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版。
- 小島弘道・浜田博文・片桐隆嗣（1991）「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究(その3)校長・教員の意識に見る学校運営と校長の経営行動」『筑波大学教育学系論集』第16巻第1号、17-46頁。
- 小島弘道編著（2004）『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂。
- 川上泰彦（2005）「学校管理職による情報交換と相談－校長・教頭のネットワークに着目して」『日本教育経営学会紀要』第47号、80-95頁。
- 川上泰彦、細島昌大（2016）「校長昇進管理と人事計画」牛渡淳、元兼正浩編『専門職としての校長の力量形成』花書院、157-174頁。
- 鈴木久米男、多田英史、小岩和彦他（2018）「自主組織としてのA県及び全国校長会の機能とその役割－小学校、中学校、高等学校、特別支援学校長会の比較・検討」『岩手大学大学院教育学研究科研究年報』第2巻、19-33頁。
- 千々布敏弥（2017）「教育委員会指導主事の学校訪問体制と学校組織文化の関係」『教師学研究』第20巻第2号、37-46頁。
- 日本教育経営学会（2009）『校長の専門職基準』。
- 浜田博文（2018）「社会変化のなかの教育経営」、日本教育経営学会編『（講座現代の教育経営1）現代教育改革と教育経営』、学文社、2-13頁。

### 【英語文献】

- Coburn, C. E. (2006) Framing the Problem of Reading Instruction: Using Frame Analysis to Uncover the Microprocesses of Policy Implementation, *American Educational Research Journal*, 43(3), pp.343-349.
- Leithwood, K., & Steinbach, R. (1995) *Expert problem solving: evidence from school and district leaders.*, SUNY Press.

**参考資料**

## 日本の校長の概要

### 1. 校長職の法的根拠

法令的には、「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する。」（学校教育法第 28 条第 2 項）のみである。この他、国の教育政策決定に大きな影響を及ぼす中央教育審議会が校長に求められる資質・能力やリーダーシップ発揮の在り方を示している。

### 2. 日本の社会と教育における校長の位相

学校管理者・経営者としての校長の責任は大きく、その分、給与（管理職手当含む）も高い。社会経済的地位は高い水準と言える。また、退職後の居住地域での役割（地域団体の会長など）などを見ると、社会的に尊敬されている職業と言える。しかし、校長が抱える責任の大きさやプレッシャー等により、都道府県により異なるものの、校長を目指す教師の減少傾向がある。

### 3. 養成、採用（主要キャリア）、転任、定年

管理職の免許状はなく、校長養成システムは体系化されていない。2000 年代以降、日本の教育経営学では、大学院レベルでのスクールリーダー養成について研究の蓄積がある。日本教育経営学会では 2009 年に「校長の専門職基準」（2012 年一部修正）を公表した。

採用（主要キャリア）は、教員経験を持つ者が、管理職登用試験による選考（公立学校の校長の場合、任命権者である教育委員会の教育長による選考）を経て、校長職に就くのが一般的である。元来、校長の資格要件は、教諭の専修免許状または一種免許状を有し、かつ 5 年以上教育に関する職にあったものとの規定であった。しかし、2000 年の文部科学省令改正により、教員免許状を有さず、教育に関する職についた経験がない、いわゆる「民間人校長」も登用可能となった（学校教育法施行規則第 22 条）。

### 4. 職務内容

職務は、校務をつかさどり、所属職員を監督することである（学校教育法第 37 条 4 項、中学校等にも準用）。校務には、児童・生徒の健康・安全や教育課程にかかわるものに加え、教職員の人的管理や設備管理、予算管理などである。これらは、各法令で校長職務に規定されているものと、教育委員会や教育長が校長に委任または命令したものとがある。

## 5. 裁量権限

学校の裁量として、教育課程の編成、指導要録の作成、入退学の許可・課程修了・卒業認定、教職員の人事に関する意見具申、非常勤講師の人選、教職員の服務管理、学校施設の管理がある。人事や予算に関する裁量権限は限られている。

## 6. 研修

校長には研修を受ける権利が認められているものの、国で定められた校長の研修制度はない。ただし、公立学校の校長の任命権者は、文部科学大臣によって定められた指針を参酌し、その地域の実情に応じ、向上を図るべき資質に関する指標を定める必要がある。

他方で、行政機関や大学、同業者集団による校長研修が実施されてきた。各都道府県や市町村単位のエデュケーションセンターによる行政研修や、国の機関（独立行政法人教職員支援機構）による校長を対象とした中央研修が企画・実施されてきた。また、大学（院）による公開講座等の研修もある。日本の校長をめぐる同業者集団として、「校長会」という組織がある。この組織は校長による自治組織であり、研修も実施されている。

## 7. 人事評価

教員評価制度の一環で校長に対する人事評価が行われる。公立学校の校長の場合、都道府県立学校の場合は、都道府県教育委員会の教育長、市町村立学校の場合には、市町村教育委員会の教育長が評価者となる。評価結果は、多くの自治体において、昇給・降給、勤勉手当等への反映や資質能力向上に生かされている。

## 8. 校長の同業者団体

任意団体として、全国校長会、都道府県校長会、市区町村校長会がある。これらの中に支部会がある。この他、高等学校の専門学科別校長会、特別支援学校校長会などがある。いずれの校長会も任意加入だが、実質的に強制加入の要素が強い。校長会の主たる役割は、国や都道府県への要請、調査研究、研修、情報共有である。