

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に対する討論

金 度基（韓国教員大学）

私は韓国の学校長制度とリーダーシップ等に高い関心を持っている。それで学内に附置研究所として学校経営研究所を設置し、研究員や大学院生とともに研究に取り組んでいる。そのため、発表原稿の「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」を通じて、日本の学校長制度とリーダーシップについて理解することができ、嬉しく思う。このような学びの機会を与えてくださった発表者の皆様と筑波大学の浜田教授に謝意を表す。発表原稿を読んで私にとって特に良かった点は、日本における校長のリーダーシップの実態が理解できただけでなく、これを契機に韓国における学校長のリーダーシップの実態や研究全般に関して省察することができたことである。

本討論では、この発表原稿を読み、日本における学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に関する理解に努めるとともに、より知りたいことに対して質問をさせていただく場としたい。また、日本と韓国は類似しているようで相違点が多く、限られた理解に基づいているという限界はあるが、日本と類似していると思われる部分については韓国における校長のリーダーシップの現状を省察することで討論者の役割を果たしたい。

第一に、発表原稿の課題（意識）に対する理解である。発表者らが私に示してくれた研究の問題意識は以下の通りである。

過去 20 年ほどの間に、校長、学校管理職、リーダーシップ等に関わる研究は日本国内でも数多く行われてきた。しかし、それらの研究や、教育改革を進めようとする政策サイドの関心は、リーダーシップを発揮するために必要な校長の専門性の内実と育成方法の解明に向けられ（＝《個人アプローチ》）、校長職を成り立たせる様々な社会的条件、あるいは校長のリーダーシップ発揮を支え促すための制度的・組織的条件の問い直し（＝《システムアプローチ》）についての関心は不十分だったのではないか。

韓国の校長に関する制度的文脈から見ると、「支援」という言葉が多少不自然に感じられる部分もあるが、私は学校長のリーダーシップを捉える視点であり観点としてのこの

問題意識に非常に共感するところである。

第二に、発表原稿の研究内容に対する理解である。この原稿は、前述の問題意識に基づき、日本における校長のリーダーシップ発揮の実態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ものである。校長のリーダーシップ実践を構成する7基準（詳細には27項目）を開発し、それをもとに測定された量的調査の結果が示されている。調査結果によると、学校長はリーダーシップ発揮の必要性を基本的に認識しており、全般的に測定したあらゆる領域において中間値以上（4件法）の比較的高い数値を示している。加えて、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がより高いことが確認された。これは他者評価より自己評価がやや寛大な韓国の現実とは多少違いのある結果だと思われるため、なぜだろうか日本の文脈についてより知りたい。

一方、質的調査の結果として、日本の初任校長は学校長としての責任の重さと孤独を感じている。この点において韓国も似ており、いくつか韓国の校長に関する研究を紹介したい。韓国の校長を対象とした研究によると、校長は「トップの孤立感（isolation at the top）」（Barth, 1980；チョ・ヨンファン、1998）、校長の孤独（チョ・ヨンファン、1998）、各個戦闘¹に比肩される孤独な職業（キム・ビョンチャン、2010）などと描写されている。学校長というポストは学校組織内で最も重要で、最終責任を負うポストだと構成員に認識されている傾向が強いという意味だろう。特に韓国では1995年の5・31教育改革を基盤とする単位学校責任経営制が導入されて以降、学校長の専門性及び質を向上させるための改革的観点が主とされてきたため、学校長が思いどおりにリーダーシップを発揮するための支援的アプローチよりは、学校長がきちんとリーダーシップを発揮しているかに対するアカウンタビリティ（責務性）確認的アプローチがより強かったと思われる。これによって学校長が体感する学校経営者としての責任の重さと孤独の深さが一層強まったのではないかと遺憾に思う。最近、韓国では名誉退職（早期退職）²する学校長が増加傾向にある。

第三に、続いて発表原稿で注目されるのは質的調査の結果として、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が、リーダーシップが発揮できたと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反面、教職員の主

¹ 各個戦闘（Individual Combat）とは、各個人が自身の有する戦闘力でそれぞれ戦うという軍隊用語であるが、一般的に各個人が置かれている状況に応じ個別に問題を解決していくことを比喻して用いられる。〔訳注〕

² 教育公務員の定年退職は62歳であるが、教育公務員として20年以上勤続した者が定年を迎える前に自ら退職することを名誉退職という。〔訳注〕

体的な行動によって実行可能になる事柄は、学校長が思いどおりには実践できていないというところである。これもやはり韓国の状況と似ていると思われる。韓国の学校長も同じく学校構成員の主体的な行動を引き出すことに困難を抱えている。それで韓国ではこのような困難を克服するための代案として、学校長個人のリーダーシップに注目が集められ、実際にそれらを中心とした研究が行われている。特に韓国で注目されている学校長のリーダーシップは「変革的リーダーシップ」と言える。

韓国における学校長のリーダーシップの実態に関する先行研究を見てみると、授業リーダーシップ (instructional leadership)、変革的リーダーシップ (transformational leadership)、道徳的リーダーシップ (moral leadership)、参与リーダーシップ (participative leadership)、管理的リーダーシップ (managerial leadership)、状況リーダーシップ (situational leadership) など、学校長のリーダーシップを述べている (キム・ビョンチャン、2007)。その他、校長のオーセンティックリーダーシップ (authentic leadership) に関する研究 (キム・ジヒョン、2020)、校長を対象とした授業リーダーシップに関する研究 (イ・インス、ユン・ギヒョン、2017)、優れた学校長の特性に関する研究 (キム・ガプソン、キム・ドギ、キム・イギョン、2008；キム・イギョン、2009)、教育課程リーダーシップ (curriculum leadership) に関する研究 (チェ・ユンジョン、2007；シン・ファジャ、ホン・フジョ、2019；キム・ジソン、2020)、既存の校長のリーダーシップ研究がリーダーシップの肯定的側面に焦点を置いているという限界を克服するための、校長の否定的リーダーシップに関する研究 (チュ・ヒョンジュン、2014)、そして最近では、感情リーダーシップ (emotional leadership)、サーバントリーダーシップ (servant leadership)、道徳的リーダーシップ、分散的リーダーシップ (distributed leadership)、多面的リーダーシップ (multiple leadership)、女性校長のリーダーシップに関する研究 (キム・ミンス、チャン・ファンヨン、2018) などもある。多様なテーマ及び内容に基づいて学校長のリーダーシップを説明しているが、授業リーダーシップと変革的リーダーシップなどに重点が置かれている (キム・ビョンチャン、2007；パク・サンワン、2009)。このうち、変革的リーダーシップに関する研究が最も多く行われている (キム・ミンス、チャン・ファンヨン、2018)。

実際、日本では研究の問題意識 (個人アプローチ) に関する答えとしてどのような学校長のリーダーシップ研究が行われているのだろうか。もし日本の研究者らも学校長の個人のリーダーシップ、そのなかでも「変革的リーダーシップ」に多くの関心が寄せられているかどうかを知りたい。

第四に、《システムアプローチ》の観点に基づき、学校長のリーダーシップ発揮を支える条件について詳しく論じられている。私はこの発表原稿で論じられている組織的条件及び制度的条件は学校長が思いどおりにリーダーシップを発揮するための支援条件であ

ると理解しており、日本における学校長のリーダーシップ発揮を支える条件について詳しく理解することができた。日本と韓国の状況的文脈が異なる可能性があり、確信することはできないが、私は本発表原稿に提示されている内容に対して共感できる部分が多く、これを機に学校長のリーダーシップに関して多くのことを考えさせられた。特に私が注目したのは冒頭で言及した、学校長のリーダーシップ発揮の実態に関する《個人アプローチ》の観点とは対比される《システムアプローチ》の観点の必要性を提起していることである。

私は発表原稿で説明している《個人アプローチ》の観点と《システムアプローチ》の観点を次のように理解している。学校長のリーダーシップ発揮に関する《個人アプローチ》の観点は、学校長の専門性を向上させるにあたって「学校長の個人的な努力」に重点を置くアプローチである。一方、《システムアプローチ》の観点は、①校長職に関する制度的条件として、校長資格及び任用制度もしくは権限範囲の調整等に関する事項（学校長の自律裁量権及び権限の委任等に関する事項）、そして②学校組織を中心として学校長のリーダーシップ発揮・実践を支える条件に重点を置くものである。これらは、学校長の専門性や質を向上させるための改革的観点が主であった韓国では、これまであまり検討されてこなかったアプローチであることは間違いない。そこで、韓国でも本発表原稿で指摘する核心的な問題意識である、学校長のリーダーシップ発揮・実践に関する《システムアプローチ》の観点について学術的な議論を活発に行う必要があるのではないかと考える。

学校長のリーダーシップ発揮・実践に関する《システムアプローチ》の観点に含まれる領域が広範囲に至る可能性があるため、この場ですべてを論じるには限界がある。本討論ではふだん私が考えている、学校長のリーダーシップ発揮を支えるための最優先条件について韓国の実情を中心に提示したい。それはまさに、「社会的条件」と言える学校長を取り巻く人的ネットワークの構築である。

韓国で学校長を中心とした代表的なネットワーク組織として、①（幼児領域）韓国幼児教育行政協議会、②（初等領域）韓国初等校長協議会、③（中等領域）韓国中等校長協議会の組織がある。① 韓国幼児教育行政協議会は、全国の単設幼稚園長、専任園監（教頭）、幼児教育専攻の専門職で構成された協議体であり、職務遂行に関連する研修の実施及び情報共有を目的とし、幼児教育の質を高めるために設立された団体である。② 韓国初等校長協議会は、学校経営において様々な困難を抱えている校長を対象に実質的な支援をするために設立された協議体である。同協議会のホームページによると、全国 6,000 名の学校長を対象とした学校経営者団体であり、教員の専門性向上と社会経済的地位の向上を目的としている。③ 韓国中等校長協議会は、1960 年 11 月 12 日に設立され、1961 年からこれまで全国中・高校の学校長を対象に職務研修（教育セミナー）プログラムを継続して運営している。韓国中等校長協議会は、大韓私立学校協議会及び韓国国公

立校長協議会を傘下の協議会組織として置いている。最近、幼・初・中等校長協議会の組織をすべて統合したという。これにより、全国的に幼・初・中等校長協議会が体系的に組織化され、学校長を支えるための組織として変貌しつつあると思われる。

本発表原稿では、日本の各県校長会が持つ組織としての特徴を示しており、①国・中央の教育政策に関わる要望を上げていく働き、②研究・研修の機能、③情報提供の機能、④助言・相談の機能などを遂行していると示している。ただ、校長という管理職で構成される組織として、一定水準の影響力を発揮する任意団体であると明示している。これを踏まえると、韓国にある学校長関連のネットワーク組織（韓国幼児教育行政協議会、韓国初等校長協議会、韓国中等校長協議会）も前述の様々な活動や機能などを日本と似たような形で遂行していると言える。しかし、①国家・中央の教育政策に関わる要請を上げていく働きをする際、こうした要請を貫徹させる影響力を持っているかという点においては、韓国と日本、両国ともそうではなさそうである。教員団体は政府に影響力を行使することができるが、校長団体は任意団体と認定され、学校長のリーダーシップを支えるネットワークとしての役割を果たすのに限界があるのではないかと。

以上より、日本も韓国も学校長のリーダーシップ発揮のために全面的支援ができる学校長協議体がより体系的かつ公式的に組織化される必要がある。また、学校長が他の社会的ネットワーク組織からの支援を受けるよりは「個人の経験に依存している」という校長の職務遂行過程に対する質的分析の結果（キム・ビョンチャン、2010）を踏まえると、各協議体が学校長に実質的な支援や助けを与えられるレベルまで発展できるよう研究とコンサルティング機能を大幅に補強する必要がある。

これまで発表原稿の内容に対する討論者の見解を述べてきた。結論として発表者らの問題意識どおり、韓国でも日本と同様にこれまで学校長がリーダーシップを発揮・実践するためにどのような支援が必要なのかという研究関心が相対的に少なかったのではないかと考えることができた。学校長だけにリーダーシップ発揮の重大な責任を転嫁してきたのではないかとこの省察をした。冒頭で述べたように「支援」という言葉がとても不自然に感じられた理由である。今後、日本のみならず韓国でも「学校長のリーダーシップ発揮・実践のための支援条件」について学術的・政策的により生産的な議論を進めてほしい。日本の学校長制度について学ぶことができ、韓国の学校長制度について省察できる機会を与えてくださった発表者の皆様と浜田教授に改めて感謝の意を表し、討論を終わりとす。

（翻訳：張 信愛）³

³ 共愛学園前橋国際大学

参考文献

【韓国語文献】

- イ・インス、윤·ギヒョン (2017) 「授業リーダーシップの研究動向分析：最近20年(1996-2016)間の研究を中心に」 『韓国教員教育研究』 34(2)、pp. 57-84. 이인수, 윤기현(2017). 수업지도성 연구동향 분석: 최근 20년(1996-2016) 간 연구를 중심으로. **한국교원교육연구**, 34(2), 57-84.
- キム・イギョン (2009) 「優れた学校長の人格及び思考の特性に関する質的分析研究」 『教育行政学研究』 27(3)、pp. 163-183. 김이경(2009). 우수 학교장의 인성 및 사고 특성에 관한 질적 분석 연구. **교육행정학연구**, 27(3), 163-183.
- キム・ガブソン、キム・도기、キム・이ギョン (2008) 「優れた学校長のリーダーシップ特性に関する質的事例研究」 『教育行政学研究』 26(3)、pp. 325-350. 김갑성, 김도기, 김이경(2008). 우수 학교장의 리더십 특성에 관한 질적 사례 연구. **교육행정학연구**, 26(3), 325-350.
- キム・ジソン (2020) 「高等学校校長の教育課程リーダーとしての役割探索：幸せ高校の校長の事例を中心に」 『教育行政学研究』 38(1)、pp. 1-27. 김지선(2020). 고등학교 교장의 교육과정 리더로서의 역할 탐색: 행복고등학교 교장의 사례를 중심으로. **교육행정학연구**, 38(1), 1-27.
- キム・ジヒョン (2020) 「学校長のオーセンティックリーダーシップの影響要因に関する統合的文獻考察」 『教育行政学研究』 38(3)、pp. 101-133. 김지현(2020). 학교장의 진정성 리더십 영향 요인에 관한 통합적 문헌고찰. **교육행정학연구**, 38(3), 101-133.
- キム・ビョンチャン (2007) 「韓国における教員のリーダーシップ研究の最近動向分析」 『韓国教員教育研究』 24(3)、pp. 343-369. 김병찬(2007). 한국에서 교원의 지도성 연구 최근 동향 분석. **한국교원교육연구**, 24(3), 343-369.
- キム・ビョンチャン (2010) 「校長の職務遂行過程に関する質的分析研究」 『教育研究』 18(2)、pp. 185-222. 김병찬(2010). 교장의 직무 수행 과정에 대한 질적 분석 연구. **교육연구**, 18(2), 185-222.
- キム・ミン스、チャン・ファンヨン (2018) 「学校長のリーダーシップの研究傾向分析」 『韓国教員教育研究』 35(1)、pp. 261-288. 김민수, 장환영(2018). 학교장 리더십 연구경향 분석. **한국교원교육연구**, 35(1), 261-288.
- シン・ファジャ、ホン・フジョ (2019) 「初等教員が認識する学校長の教育課程リーダーシップの研究」 『学習者中心教科教育研究』 19(20)、pp. 1103-1121. 신화자, 홍후조(2019). 초등교원이 인식한 학교장 교육과정 리더십 연구. **학습자중심교과교육연구**, 19(20), 1103-1121.

- チェ・ユンジョン (2007) 「学校長の教育課程リーダーシップの構成要素の探索」『初等教育学研究』14(1)、pp. 197-213. 최윤정(2007). 학교장의 교육과정 리더십 구성 요소 탐색. **초등교육학연구**, 14(1), 197-213.
- チュ・ヒョンジュン (2014) 「学校長のネガティブなリーダーシップ研究に関する探索的考察」『韓国教員教育研究』31(2)、pp. 29-52. 주현준(2014). 학교장의 부정적 리더십 연구에 관한 탐색적 고찰. **한국교원교육연구**, 31(2), 29-52.
- チヨ・ヨンファン (1998) 「学校長のライフとワーク：校長の目で見た学校文化」『教育人類学研究』1(2)、pp. 107-139. 조용환(1998). 학교장의 삶과 일: 교장의 눈으로 본 학교문화. **교육인류학연구**, 1(2), 107-139.
- パク・サンワン (2009) 「学校長のリーダーシップに関する国内研究動向」『教育行政学研究』27(1)、pp. 349-378. 박상완(2009). 학교장의 지도성에 관한 국내 연구동향. **교육행정학연구**, 27(1), 349-378.

【英語文献】

Barth, R. (1980). *Run School Run*. Cambridge, MA: Harvard University Press.