

〈研究論文〉

「成功した校長」に関する研究

——日本における公立小学校長の事例分析を通して——

佐藤博志
山田知代

「成功した校長」に関する研究

——日本における公立小学校長の事例分析を通して——

佐藤 博 志*
山田 知 代**

1. 問題の所在

(1) 研究の目的

今日、日本の公立学校は、児童生徒の教育ニーズの多様化、発達をめぐる諸問題の複雑化・高度化、教職員の多忙化、若手教員の増加、管理職候補者の減少といった課題に直面している。政策的には、2017年3月に学習指導要領が改訂され、授業時数の増加やコンピテンシーの育成等が掲げられた。児童生徒への指導が難しくなる一方で、新たな未来対応型の教育が求められ、学校への期待はますます高まっている。

こうした中、実際の学級経営や授業を担う個々の教員の努力は重要である。だが、個々の教員に任せていては、「担任のあたりはずれ」等の問題が生じてしまう。教員が自己流の指導スタイルをとっていても、教育実践の質は組織的に向上しない。むしろ、ビジョンの共有、教員の相互研鑽、協議を通じた課題解決の積み重ねが必要である。そして、児童生徒の人権を尊重した上で、最大限、個人と集団の可能性を伸ばす教育実践が、学級・学年・学校全体で展開されることが望ましい。

優れた教育実践を学校全体で展開するためには、校長の力量と日々の経営実践が不可欠である。学校には、児童生徒、教員、保護者、地域住民等、多様な人が関わっている。そして、学校へのニーズも多様化している。このような学校組織では、校長が適切に舵取りを行い、支え合い励まし合う教員集団を形成することが必要である。教育問題が複雑化した今日、未来社会

を展望し、学校内外の組織成員を適切に方向づけることが、校長に求められているのではないだろうか。

このような問題関心を持っている時、筆頭筆者は2016年8月に「成功した学校の校長職に関する国際的プロジェクト」(International Successful School Principalship Project) (以下、ISSPPと略)の存在を知った。2017年6月に、筆頭筆者はメルボルン大学のデビッド・ガー(David Gurr)の推薦をいただき、ノッティンガム大学のクリストファー・デイ(Christopher Day)の了承を得て、ISSPPのアソシエイト・メンバー(Associate Member)になることができた。本論はISSPPの一環として、「成功した校長」の研究を進めるものである。

まず、ISSPPの鍵概念であるSuccessfulの意味について検討しておきたい。英語のSuccessfulは「成功した」「望ましい成果を収める」「うまく成し遂げる」という意味があり、幅がある。これと同じように、ISSPPの研究におけるSuccessfulには、「変革によって成果が向上した」から、「少しずつ改善している」「良い状態を保っている」までが含まれている(Goode, H., 2017: 240)。つまり、「成功した校長」は、何らかのかたちで良い方向に導いていることを意味する。一方、Successfulを測定する観点はどうであろうか。ISSPPでは、学力だけでなく、幅広い意味での道徳性、社会性といった児童生徒の生活面を含めている(Day, C., 2015: 3)。以上のことから、本論では、「成功した校長」を、学力と生活の観点から、児童生徒の教育成果を組織的に良い方向に導くことのできる校長と定義する。

* 筑波大学 人間系

** 帝京科学大学

学校の改善は長い時間をかけて少しずつ進められるプロセスである。学校の変数はとても多いため、一進一退の局面もある。ISSPPによる研究の事例校についても、時間をかけて良好な成果を取めた学校が対象とされている (Day, C. and Gurr, D., 2014)。日本でも、「成功した校長」の特性や経営のプロセスと特徴を解明し、一定の理論化を行うことには研究上の意義がある。

以上の問題意識から、本論は、ISSPPの研究の一環として、公立小学校の校長へのインタビュー調査の分析を中心に事例研究を行い、「成功した校長」の学校経営における行動と力量を明らかにすることを目的とする。

(2) 先行研究の検討

日本では、「成功した校長」を主題とした先行研究は存在しない (佐藤・高橋・山田2017:12)。そして「失敗した校長」の研究も存在しない (13)。特に優れた校長に焦点を当てた事例研究は進められておらず、事例研究それ自体余り行われてこなかったと言えよう。たしかに、事例研究としては、志水 (2009) の教育社会学的研究、最近では、丸山 (2016) の教育臨床的研究、柏木・仲田 (2017) の行政・福祉・学級の研究が存在する。だが、それぞれ、学校経営研究の蓄積や知見はあまり踏まえていない。いいかえれば校長の視点は殆ど無い。一方、大野 (2010) は校長のエスノグラフィ研究を行っており、先行研究として貴重である。だが、大野の論考は実態の素描を主眼としており、視点が明確に設定されていない。そのため、校長の優れた特性の解明にアプローチしていない。

2000年代以降、校長の専門職基準の在り方が継続的に研究され、2010年代には、校長が習得すべき力量が、現職校長に対する質問紙調査を通して明らかにされてきた。研究の一般化志向が存在していると言えよう (佐藤・高橋・山田2017:12)。特に国立教育政策研究所の研究成果は、数量的研究のある種の到達点であり、注目に値する。すなわち、校長の資質・能力として「教育政策実施力、ビジョン実現力、外部信頼構築力、協働的環境醸成力」(大杉2017:35)

が示された。また、今後もっと必要な能力として、「危機管理能力、ビジョン構想力、決断力、豊かな人間性、社会変化を踏まえた教育に関する信念や理念」(52)が挙げられている。さらに、成長のための有益な機会として、「副校長、教頭の経験、教員としての経験、校長としての日々の実践、教育委員会・教育センターなどでの勤務経験、他校の校長との情報交換・アドバイス」(60)が指摘されている。

この報告書の意義は、研修計画策定等で参照し得るマクロ的な傾向を明らかにした点である。だが、このアプローチでは、学校における課題解決過程と経営手法は明らかにされていない。校長の実感や経験に着目して、課題解決過程、重要な出来事、価値観を記述し、可能な範囲で理論化することも必要ではないだろうか。実践的に考えても、マクロ的な傾向だけでなく、現実的なストーリーを新任校長や校長候補者は研修で学びたいのではないか。このような考えから、本論は、事例研究を行い、「成功した校長」の力量や特性等を解明することを試みる。

一方、海外では、ISSPPを中心に、事例研究による「成功した校長」の研究が盛んに行われている。学校を、最初の調査から約5年経過後に再調査して、経年変化を調べる方法、国際比較を行う方法等がとられている。ISSPPの代表的な研究成果であるデイとガーの図書 (Day, C. and Gurr, D., 2014) では、アメリカ、イスラエル、メキシコ、ケニア、デンマーク、オーストラリア、イギリス、ニュージーランド、キプロス、スウェーデン、シンガポール、ノルウエー、インドネシアが対象となっている。そして、「成功した校長」には、①教員と児童生徒への高い期待、②ポスト英雄型リーダーシップ (英雄のような校長が一段高い所から導くのではなく、校長が同僚と共に歩んで成し遂げるリーダーシップ)、協働、凝集性、ビジョン共有、連帯、③象徴的役割、④真摯、信頼、透明性、⑤人間関係の重視、⑥パワー、変革、学習・生活指導のリーダーシップ、⑦課題のある環境における学校の改善、⑧リーダーとしての成長、⑨個人の見識、信念、価値観があると述べている (194-

207)。

日本の「成功した校長」も、諸外国のように、このような要素を共通に持つのか、仮に共通していたとしても項目によって程度の違いはないのか、日本で特に重視される別の要素はないのか(例えば、時間の管理等)、などを検討する意義がある。本論は、そのための第一歩として事例研究を行う。日本の学校は、部活動の存在や地域行事への参画等、変数が多く、勤務時間も他国に比べてとても長いので、「現場力」やレジリエンスの観点等、「成功した校長」の研究を日本で進めれば、オリジナリティのある知見も見出せる可能性がある。

(3) ISSPP の研究方法と本論文の位置

ISSPP は2001年にイギリス・ノッティンガム大学のクリストファー・デイをリーダーとして発足した。その背景として、当時、校長と学校効果に関する質的研究が限られていたことが挙げられる (Day, C., 2015 : 2)。その後、ISSPP は図書や論文を発表し続け (佐藤・高橋・山田 2017 : 4-6)、2017年5月の時点で25か国が参加している。ISSPPでは、「成功した校長」の性質、技能、行動に関する共通の質問項目を設定する。そして、複数の視点(multi-perspective)から学校の事例研究を行い、データを体系的に分析する (Day, C., 2015 : 3)。「文化、国、学校の文脈に関わらず、「成功した校長」に求められる専門性、技能、長所だけでなく、省察性、価値観、哲学、内面」(3)を探究する。「その視野には、テストで測定される学力だけでなく、児童生徒の教育における道徳、社会・倫理的な課題を収めている。」(3)。

ISSPP の研究は三つの領域から構成される。第一に、成功した校長の研究である。ここでは、各国で「成功した校長」とみなされるための水準、「成功した校長」の知識、技能、特性、学校の文脈(大規模校・小規模校、立地が都会・地方、児童生徒が単一・多様)との関連、校長の価値観、実践、社会的状況、学校固有の条件と生徒の成果の関係を明らかにすることを目的としている(4)。第二に、成果が低い学校の校長の研究である。それは「学校的前提条件が肯定

的(社会経済水準が高い、保護者が協力的、外部指標が高い)であるにもかかわらず、成果が低い学校。前提条件が低く(社会経済的水準が低い、自治体の税収が低い、外部指標が低い)、成果が低い学校」(6)の二種類を研究対象に設定している。第三に校長のアイデンティティの研究である。「専門職としてのアイデンティティは、校長の仕事が強く前向きになるために重要だと考えるため」(7)、校長のアイデンティティが研究領域に位置づけられている。

ISSPP の研究の全体的な理論枠組は、デイら(2000)、ガーら(2003)、キルパトリック(Kilpatrick, S.)ら(2002)、マルフォード(Mulford, W.)ら(2004)、リースウッド(Leithwood, K.)とリール(Reihl, C.) (2005)の先行研究を検討して設定された。中でも、リースウッドとリールは、文脈に関わらずスクールリーダーが成功する共通要因として、「①方向性の設定、②人間関係、③組織の再編、④学習・生活指導プログラムの運営」を指摘している。この指摘を特に参照し、「①成功した校長はどのような実践を行ったか。②成功した校長の実践は文脈によって異なるものなのか。③成功した校長のリーダーシップを生み出すものは何か。④成功した校長の実践は、どのような条件の下で効果が高まったのか、低くなったのか。⑤どの変数によって、校長の影響と生徒の学習が効果的につながったのか。」(ISSPP)という理論枠組が設定された。

ISSPP の研究設問(リサーチ・クエスション)は、「①国や政策の文脈によって、成功した校長の信念と行動は、同じなのか、異なるのか。②国が異なれば、成功の定義の仕方も異なるのか。③影響力のあるテスト政策や評価システムは成功した校長の実践にどのように影響しているか。④学校の社会経済的な文脈が違えば、成功した校長の仕事の仕方は変わるのか。文脈が異なれば、異なる性質や技能が必要なのか。⑤校長はどのように成功するのか。成功した校長はどのように仕事について学び、学校改善を創出・継続するために必要な技能をどのように獲得するのか。」(Ibid)である。前述の理論枠組が上位

の問いであるとすれば、研究設問は理論枠組を具体化したものである。

ISSPP は事例研究法を中心に位置付けている。シャドウイングやサーベイも研究方法に取り入れる場合があるが、中心は事例におけるインタビュー調査である。そして、調査法として、校長、教員、事務職員、保護者、児童生徒を対象とした半構造化インタビュー法を採用している。校長だけが対象ではない理由は、トライアンギュレーションの観点から、教員等の見方も調べる必要があるからである。

ISSPP では、メンバーのための共通のインタビューガイド等を設定している。これは ISSPP プロトコル(protocol)と呼ばれている。その要点は「①方向性の設定、②人間関係、③組織の再編、④学習・生活指導プログラムの運営」(Ibid) である。インタビューだけでなく、一次資料も収集し、学校経営過程の実態を把握する。「インタビュー結果はすべてまたは部分的に原稿に書き起こされ、コード化され、研究設問の観点から具体的に分析される。そして理論枠組の観点から、より一般的に分析される。」(Ibid)。ただし、ISSPP プロトコルはメンバー以外には公開されておらず、著作権への留意が求められる。

筆頭筆者は、2016年8月に、ISSPP の運営委員であるガーとドライスデール(Drysdale, L.) にメルボルン大学で面会した。その際、「良い事例校を選定し、事例研究の経験を積み、事例から学ぶことがまずは必要です。」との助言をいただいた。実際に、ISSPP の研究方法は、トライアンギュレーションと豊かなデータ(rich data)の収集を強く意識し、完成度が高い。複数の属性にインタビューを行うことだけでなく、事例校の「約20%の教員がランダムにインタビュー対象として選定されることが望ましいが、保護者と児童生徒については概ねボランティアベースで選定される。」(ISSPP) とされている。筆者は、一挙に、複数の視点によるデータ収集を行うことは難しいと考えた。そこで、少しずつ研究を進めるために、今回は1つの学校を事例として、一次資料を収集するとともに、校長への

インタビュー調査を実施したのである。

本論文に関わるデータ収集・分析と草稿執筆の時期(2016年12月~2017年9月上旬)に、筆者はISSPP プロトコルにアクセスしていなかった。その代わりに、ISSPP の図書や文献を参照して、この論文のためのインタビューガイドを自力で作成した。インタビューガイドの要点は後述の研究設問(リサーチ・クエスチョン)と同一であり、ISSPP の研究と親和性があると考えている。つまり、本論文は、ISSPP への本格的参加に向けた第一段階のものであり、今後の研究の土台に位置づけられる。

(4) 研究方法—研究設問、対象の選定、調査の概要

本論の目的(公立小学校の校長へのインタビュー調査の分析を中心に事例研究を行い、「成功した校長」の学校経営における行動と力量を明らかにすること)を達成するために、次の研究設問を設定した。

- ①どのようなキャリアプロセスを歩んできたか。それがどのように影響しているのか。
- ②どのように学校経営の環境(教育政策の影響や地域社会等のニーズ)を捉えているか。
- ③どのような学校のビジョンを持っており、ビジョンの達成(具現化)に向けて、どのように課題解決プロセスを辿り行動してきたか。そこから、どのような力量を持っていると指摘できるか。
- ④過去の経験から、どのように力量を身につけたと認識しているか。どのような経験が本人の実感として重要なのか。
- ⑤人間関係、学校組織文化・慣習、次世代リーダーの育成についてどのように認識しているか。どのようなモットー・価値観・哲学を持っているか。

①は校長の力量と行動について検討する前提として、校長のこれまでの職歴について把握する。②は学校の文脈について扱う。③は学校経営の課題をどのように校長が認識し、ビジョンを具現化するために、どのように解決のプロセスをたどったのかを明らかにする。そして、プロセスの検討を通して、校長の行動と力量の特

徴を明らかにする。④は校長が力量を形成するに当たり、どのような過去の経験が重要だったか、本人の認識から探る。⑤は校長の力量の土台となっている認識枠組を、人間関係、学校組織文化・慣習、次世代リーダーの育成の視点から明らかにする。

⑤において、人間関係に着目する理由は、デイとガー (Day, C. and Gurr, D., 2014: 200) も人間関係が「成功した校長」として重要であると述べているからである。また、学校組織文化・慣習は、筆者が研修等で見聞きした校長の実感では重要であり、研究的にも「閉鎖性、保守性、同僚との調和優先、相互不干渉性、協働性」など文化的な側面も重要と指摘されている (吉田2005: 48) ため、その特徴に論及する。次世代リーダーの育成は、今日の管理職候補者不足や教員の年齢構成を考えると、学校経営の成立と維持 (サステナビリティ) や組織の活性化の観点から、喫緊の課題である。この課題を視点として、校長の認識 (何が課題でどのようにすればよいか) にアプローチする。さらに、これらの認識を広い意味で支えているモットー・価値観・哲学を探る。

本論は、都市部の自治体における公立小学校の校長を対象とした。校長の選定は、機縁法に基づいている。具体的には、同自治体で長い勤務経験を持つ校長から、評判の高い校長を候補として出していただいた。同校は歴史のある地域に位置するが、一方、地域住民は多様化している。歴史と多様性の双方を有する研究的に興味深いフィールドであると判断した。この学校は校内研究・授業研究の伝統があり、質の高い教育が目指されている。その成果は学校外部からも着目されており、優れていると指摘できる。学校の伝統や教職員の努力によるところはあろうが、同時に、校長の着実かつ建設的な経営によって組織的な力が発揮され、全校規模の研究と実践が遂行されていると考えて、事例校を選定した。

2016年12月12日に、著者2名で同校を訪問し、校長室においてインタビューを行った。インタビューガイドに基づいて、半構造化インタビュ

ー法で実施した。インタビュー時間は60分であった。インタビュー内容は録音し、後日文字起こした。合わせて、学校訪問時に学校に関する一次資料を収集した。以下では、同校をA小学校、校長をB校長と呼ぶことにする。個人や組織を特定できるようなデータについては、データの本来の事実関係を研究上損なわない範囲で、適宜改変して記述した。次節の記述は特に説明が無い限り、インタビュー記録に基づいている。他のデータに基づく箇所は出典を付けた。論文の草稿はインタビュー対象者の確認を経た。本論に関する調査は筑波大学人間系研究倫理委員会の承認を得たものである。

2. 事例研究

(1) 事例校の概要

A小学校は、明治以来の歴史を誇る伝統校である。学区は市街地にあるが、学校の周辺には川や自然の豊かな公園があるほか、寺院や商店街、地区センター、駅等の公共施設等も近く、学習材が豊かな環境である。A小学校は、地域との繋がりが強く、毎年全国的な研究発表会を実施するなど古くから研究活動が盛んであるという特色がある (A小学校2016)。

学級数は、2016年度において、一般級が18学級 (1学年3学級)、個別支援級が3学級で、児童・生徒数は600人弱である。教職員の年齢構成は、今の学校にしてはめずらしくバランスがよい。しかし、経験年数で見ると、民間企業や非常勤、臨時任用教員を経て教員として採用された者が複数いるため、いわゆるベテラン教員はそれほど多くはない。

学校教育目標は、「ともに学びをきりひらいていく子どもの育成」である。この学校教育目標を受け、①求め続ける子ども (学びへの関心・意欲を強くもち、常に学びを求め、自分から学び、学びの対象に粘り強くかかわることができる子ども)、②創り上げる子ども (自分の思いや願いを大切に、進んで自己の改善を図り、質的な高まりを目指して、創造的に学ぼうとする子ども)、③共に生きる子ども (「ひと」「もの」「こと」に積極的にかかわりながらそれぞれのよ

さを感じ取り、互いに支え合い、共に学び、学びや生活に生かしていく子ども」という「3つの子ども像」が目指されている。

(2) 校長のキャリアプロセス

B校長（50代男性）は、大学卒業後、小学校教諭として採用され、初任のC小学校で6年間、2校目のD小学校で11年間、3校目のE小学校で3年間勤務した。この間、D小学校で3年間、E小学校で3年間、研究主任を務めている。E小学校にて勤務後、2005年からは、教育委員会の指導主事を9年間経験している。指導主事として最初の5年間は、小中学校教育課で国際教育関連の業務を担当した。その後、教育事務所に異動した。2014年、現在の勤務校であるA小学校に校長として着任し、3年目となる（2016年度調査時点）。

(3) 学校経営の環境と文脈

A小学校の地域は寺院があり、門前町として栄え発展した土地である。A小学校は、こうした地域の伝統校であり、地域との深い関わりの中で教育活動が行われている。古くからの住民は「おらが学校」の感覚で学校に期待している。一方、近年では、マンションが次々と建設されて新しく引っ越してくる住民も増加している。外国籍の子どもも居住しており、地域社会は歴史と多様性を含んでいる。家庭状況は様々であり、課題がある子どももいる。こうした子どもの実態から、算数や国語の「教科」の研究に特化するよりも、子どもの自尊感情を高めるような教育活動や、児童理解、児童指導という側面の研究を重視している。

学校経営に影響している教育政策について、B校長は、「学校評価」を挙げていた。A小学校では、「学校評価を軸にして学校づくりをしている」という。そこには、B校長が過去に、教育委員会で学校評価を担当していた経験が影響している。その際、学校評価の意味が分かっていない現場の状況を目の当たりにしたことが、学校評価を重視する契機となったという。B校長は、特に「自己評価」を大事にしたいと述べていた。

(4) ビジョンと学校経営プロセス

次に、学校経営の課題をどのように校長が認識しているのか、そしてビジョンを具現化するために、どのような解決のプロセスを辿ったのかを把握していくことにしたい。

①学校ビジョン

A小学校の学校教育目標は、「求め続ける子ども、創り上げる子ども、共に生きる子ども」である。学校経営中期取組目標は、①教科の目標の実現と授業実践の充実、及びカリキュラムマネジメントの展開、主体的・協働的な学習のデザインを行い、様々な資質・能力を向上すること、②地域の人と異年齢と関わる活動を通して、地域・学校・仲間・自分の良さを感じながら共に学び共に生きる力を育成すること、③教職員の研究、啓発・連携によって、日々の指導に生かしていく活気ある学校創りである（A小学校2016）。

このような学校全体の状況をふまえて、最も重視したい点は、教育課程と授業であると述べている。そして、児童の育ちが現れる授業を一番大事にしたいと考えている。授業のテーマについて「個と集団が響き合い高め合う」と説明した。これは、2016年度の公開授業研究会の主題「自ら学びを創り、生き方を豊かにする子どもの育成～子と集団が響き合い高め合う学びづくり～」のサブタイトルに合致している。その意味について次のように説明している。

「個と集団が響き合って、また個に戻るってどうか。集団で話し合いがすごく深まっても、要はそれがまた一人一人に戻らないと学びは少ないし、伸びないので、そういうテーマでやっているということです。だから、話し合いとか、対話的な学び、要するに、まず人の話を聞く。それから、自分の考えをまとめて、きちんと話す。そして、また人の話を聞くことで、自分が変容していくことで深い学びにしていける、というような、そういう授業を目指しています。できているかということ、まだまだですけど、目指しているところはそこです。」

このように、校長は、個と集団の往還、傾聴、思索、発言といった活発な児童の学び合いを教育方法の軸として意識していると指摘できる。

特に、児童の「変容」に踏み込んでいることは重要である。この発言は教育の本質に踏み込んでおり、校長が学校経営者であり教育実践家であることがうかがえる。同時に「まだまだできていない」とも述べており、自らの、そして組織として目指す地点が高いことがうかがわれる。

②学校経営の基軸

学校のビジョンの核心を「授業」に置くB校長は、学校経営の軸を「授業研究」と捉えている。「授業研究の方法」としては、研究発表会を含めると、一人当たり年間4回ほどの授業研究会を実施している。これ以外にも、A小学校では日常的に、同僚教員の授業を見に行く文化が存在している。特に、若い教員が先輩教員の授業を見に行く機会が多く、B校長が学校を回っていると、少しの時間でも先輩の授業を見ようとメモを持っている若い教員とよく遭遇することであった。A小学校内に自然と存在する、このような「同僚と学び合う教員の姿」について、B校長は、次のように捉えている。

「みんな授業がうまくなりたい、よくなりたいういう向上心は結構とても高いです。板書がどうだったらさっき言った対話的な学びがより深まるのかと。本校では板書の仕方を非常に重視しているので。それは思考ツールになるような板書を見て、子どもが考えを深めていけるような板書っていうのを考えてるので、日常的に他学級の板書を見に行ったりとか、そういう姿はよくありますね。だから、そういう姿勢を持っている人はすごく伸びます。」

A小学校では、同僚間で日常的に授業を見学し合える雰囲気はどのようにして醸成されたのであろうか。ここでB校長がとった方法は、「研究主任」に授業を見に行かせることであった。「研究主任も見に行っているんだっていう姿勢を見せると、やっぱりほかの人も、じゃあ自分だっとうかうかしてられないってなりますよ。」というB校長の発言からは、研究主任を校内の授業研究活性化のキーパーソンとして位置付けていることがわかる。さらに、研究主任についてB校長は、次のように述べている。

「いい授業をしている回数が多いのが研究主任

です。国語でも算数でも、もちろん総合でも。(中略)研究主任がやるべきことは、難しい理論を唱えることではなく、良い学級経営をすることだよということを言っています。ああいう学級経営をしたいとか、ああいう授業を作りたいとかという姿を見せると、やっぱりそれはみんながついてくるから、研究内容や理論なども聞いてくれるようになるからということも言っています。」

この発言からは、優れた研究主任の存在の大きさが読み取れる。B校長は研究主任を信頼している。研究主任が、研究や理論を語る前に、まずは同僚教員に対し自らの行動で範を示して求心力を高めることで、校内の授業研究を活発にしている。

③授業研究会の質の確保

また、授業研究会については、その質を確保するため、B校長は、授業を「担任のせいにならない」という点に留意していた。A小学校では、授業研究を建設的に進めていくための工夫が行われていたのである。低中高の学年部会があり、その部会で何度も練り直しをするという。この点について、B校長は、授業研究の前日の部会の様子を次のように説明している。

「前の日に、今日こんな授業をしたとか、その前の日くらいにした後、子どもがどんな振り返りを書いているというのをみんなで読み解いて、じゃあ本時の目標は何だねとか、本時の課題は何にしようとか。もちろん担任がまず原案を作るのだけれども、それに基づいて話し合いをして、そして板書計画をみんなでああじゃない、こうじゃないってやるので、その授業に対しての評価は自分に返ってくるわけです。要するに、部会としてこういうことをやって、ここはうまくいったねとか、部会ではそんな話をしなかったけど、あそこでああ切り返したのはすごくよかったねとか。みんながもう授業のイメージとかを持って授業を見ているので、検討が非常に深いですね。自分事で見るということが。」

つまり、学年部会の参加者で原案を検討しているため、皆の授業になっている。研究授業を「自分事として見る」ことによって、批判や否定

をせず、建設的な授業研究会を成立させている。それゆえ、若い教員であっても、ある程度自信を持って取り組んでいるという。B校長は、A小学校のこのような授業研究会のスタイルは、自身が着任する前から「伝統的」に存在していたと認識している。

B校長は授業研究にも積極的に関わっている。そして、特に生活科や総合的な学習の時間の場合に、授業の中で児童と接する機会を大切にしている。次の語りは児童と校長との関わりを描写している。

「あえて教師がハードルとして校長を使うことで、そこで子どもたちの活動を高めたり深めたりできますよね。例えば『ハムスターを飼っていいですか?』って来たときに、『いいよ』って簡単に校長が言わずに、どういうふうな飼い方をするのかとか、どれだけ責任を持てるのかとか、きちんと考えて来てねといったん返す。またそれで話し合っ持ってきて、まだまだこれではだめだねっていう、そういうハードルになることができますよね。」

研究主任に対し、まずは自らが実践する姿を見せよとアドバイスしているように、B校長自身も、意識的か無意識的かは別にして、学校経営者であると同時によき教育実践家としての姿を教職員に見せている。それは「ビジョン達成に周囲を巻き込む」ことにつながっている。

④課題解決プロセス

B校長は、A小学校に着任して感じたA小学校の良さを「同僚性の高さ」という言葉で評価している。授業研究会後は「今日の授業はどうだったって、この後みんな職員室に戻ってくれば結構そういう会話がある。そこで同僚性がすごく高いなど、この学校のいいところだなと思うんです。」とB校長は述べる。

一方、A小学校に着任した年に「課題」だと感じた点もある。A小学校は伝統校であり、研究を長くメインにしてきた学校文化がある。それゆえに、A小学校のやり方にこだわる教員がおり、新しく着任した教員が意見を言い難い雰囲気があった。B校長は、これまでのやり方には「いい面ももちろんたくさんあるんだけど、

いいと思っているからこそあんまり変えようとも思わないっていうところもある」と述べていた。

この状況を変えるためにB校長が取り組んだのが、B校長が学校経営に最も影響していると考えた国の教育政策として挙げた「学校評価」であった。特に「自己評価」をメインに据え、そのスピード感を上げることで課題解決に取り組んだのである。具体的には、運動会に関する自己評価のスピードを上げるため、運営委員会や研究推進委員会等の委員会よりも細分化された小規模な組織として「プロジェクト」というチームを作り、運動会を管轄するプロジェクトにアンケートを集約させ、運動会終了後の職員の声をすぐにまとめて、2ヵ月後の職員会議で来年のプランを提案させることにした。

「要するに、熱いうちにみんなで練るっていうこと。1年目のときはそれがすごく大変だった。今までどおり古い形のものも残っていて、新しいやり方をやったから、ものすごく時間がかかったのだけれど、今はそれが定着したので、去年の段階でここは話し合っているから今年はみんな確認だけで済む。今年来た人は、行事などをやってみて、終わってからのの方が発言しやすいねというサイクルを作ったんです。」

学校評価のためのアンケートを集約する際に役立ったのは、校内情報システムである。これは、市が業務改善を目指す一部の学校に対して予算を配当し、導入したものである。このシステムにより、校内で、ウェブ上での情報共有や、電子掲示板での意見交換が可能となり、アンケート集約が格段に楽になったという。

このような「学校評価」を通じた課題解決の過程で、B校長が「プロジェクト」という組織を独自に設置した。このプロジェクトには、研究プロジェクト、学校運営プロジェクト、生活向上プロジェクト、児童活動プロジェクト、学習環境向上プロジェクトなどの種類がある。会議という大層なものではなく短時間でも集まるとか、全員が揃わなくても話し合うといった、柔軟な組織として想定されており、プロジェクトごとに今年は何をゴールにするか、何を作ろ

うかなどと話し合う。委員会レベルでは手が回らないものも、プロジェクトという小規模な単位であれば気軽に集まりやすく、型にはまらずに機動性が確保できるという利点がある。

B校長は、「プロジェクト」の着想に至ったきっかけとして、「多忙感解消」を挙げていた。教育委員会勤務時代に関わりのあった、ある大学教員から、学校は忙しいとみんな言うけれど本当に忙しいと言える人は3～4人しかいないこと、他の人は「多忙感」であり、「人間はやっぴりやりがいがあったり面白いと思ってやっているときは、多忙感にはならない」という話を聞いたことが印象に残っていたという。この点について、B校長は次のようにも語っていた。

「職員会議とか運営委員会は本当に短い時間でやって、むしろプロジェクトみたいな、あまり型にはまっていなくて、ちょっとお茶を飲みながらとか、そこに休憩室ってあるのですが、そこでどうするか何とかがってというような会議も含めて、そっちを充実させていきながら、何かこういう成果を、成果物を出すっていうか、成果を上げるみたいな。(中略)それを忙しいと言えば忙しいのだけれども、でも、やりがいというかな、そういったことを感じさせるほうがいいのかなと思っています。」

以上、B校長が辿った課題解決プロセスの検討を通じて、B校長の行動に見られた特性として、課題解決の方向性（ビジョン）の設定（自己評価を通じた改善サイクル）、組織の再編（プロジェクトの設置による組織の再編）、業務効率の改善（プロジェクトの設置に伴う多忙感解消及び情報システムの導入によるアンケート集計の効率化）を挙げることができる。つまり、「皆で意見を言える」「プロジェクトで参加型、機動性」「多忙感よりも充実感」といったキーワードが校長のマネジメントの視点になっている。

(5) 過去の経験と力量形成

B校長は、過去の経験から、どのように力量を身につけたと認識しているのだろうか。まず、初任のC小学校での経験が挙げられる。初任校に着任した次の年度に、多くの教員が他の学校に異動したという。

「新しい人ばかりの学校になって。そこで、自分も2年目だけど、2年目とか1年目とか言っている場合じゃないですって、結構いろいろな仕事を、小さい学校だったので、やらされて。そこで、何かこう、そういう新しいことを創っていくとか、何かを創り上げていって面白くなって。学校を作るとか、子どもたちの行事を考えると、そういうことに面白さをすごく感じたんです。」

このように、主体的に関わらざるを得ない状況になり、授業だけでなく、学校づくり、行事の企画について考えるようになったことが、学校運営に関わるおもしろさを感じる契機となったと思われる。

次に、2校目のD小学校は研究が盛んな学校であった。そこで、研究主任や研究推進委員を担当し、「研究っていうのがすごく子どもを育てる上で大事」なことに気が付いたと述べている。2校目で研究の盛んなD小学校において研究主任等を務めた経験が、自身が「研究」を重視する原点となっている。

さらに、B校長は、当時の校長の姿に大きな影響を受けていることがうかがえる。まずは1校目のC小学校の校長についての語りである。

「教科担任制をやろうとか、チームティーチングをやれよとか、そういうことをどんどん言われるのです。それまで小学校ってもう、担任が全てを教えるのが当たり前だったので、そんなことを言われて、みんな、そんなの嫌だとか、できないとかって。そういう反発がどんどん増えていったのだけれども、その方はものすごく勉強されていた。世界の情勢を学んでいた。(中略)10年経つともう当たり前のように、TTも教科担任制も小学校でもやっている。やっぱりリーダーとしてそういうのは必要なんだなと。」

「その先生の次に来た先生は、道徳の先生だったのだけれども、非常に細やかに子どもとか職員のことを見ているので、(中略)『子どもが書いたのと同じ時間くらいかけて丸を付けなさい』って、あるいは、『朝、教室に行く前に必ず昇降口に行って、子どもの脱いだ靴の入れ方を見て、いつもこの子、ちょっと違うなと思えば、そ

の子、何か家であったかもしれないと思って教室に入りなさい』と。そういう児童理解とか児童指導をすごく丁寧にされる先生だった。』

1校目の1人目の校長からは、リーダーとしての優れた識見や、最新の知識技能を学び続ける姿勢に影響を受け、2人目の校長からは、丁寧な児童理解や児童指導の大切さを学んだ様子うかがえる。

次の語りは、特に影響が大きかったという2校目のD小学校の校長についてである。総合的な学習の時間における様々な教育実践を通じて、授業に対する意欲的で挑戦的な校長のスタイルが、教員にも子どもにも伝わったことが印象的であったという。

「総合ってもういろいろなことをやるんですよ。それこそ火おこしをやったら、その火でいろいろなものを、運動会の聖火リレーに使うとか。(中略)そのときにD小学校の校長先生は、責任は俺が取るからやっていいっていう、そういう校長先生だった。そうしたら、教師は絶対責任を取らせないと思うじゃないですか。絶対そんなことのないようにと。そして、それを子どもに伝えると、子どもがより真剣になって…」

当時の校長の言葉が教員、そして児童に伝わっていく。この経験は、現在の実践重視のB校長に影響を与えている。このほか、過去の別の校長を振り返って、自ら考え付いた経営手法があるかを質問した。この点、「やりたいことを言うときは、そこはストラテジーが必要だなと思ったし、そこにコミュニケーションとか信頼関係を形成しておくことが必要だと述べた。つまり、ビジョンの実現に向けて物事を進めるためには、方略(段取り)、信頼、意思疎通が重要という認識を持っていると言える。

(6) 認識枠組と価値観

最後に、校長の力量の土台となっている認識枠組みを、人間関係、学校組織文化・慣習、次世代スクールリーダーの育成、モットー・価値観・哲学の視点から捉えていくことにしたい。

第一に、人間関係についてである。B校長が人間関係を進める上で心がけているのは、「コミュニケーション」であり、「職員に声を掛けると

か、職員同士が声を掛け合う」ことを基本と捉えていた。B校長は、人間関係について、日頃、特に意識せずに自然体で人間関係を構築しているようであった。

第二に、学校組織文化・慣習についてである。A小学校に関しては、これまでに「高い同僚性」や「同僚間で学び合う文化」、「授業や研究を重視する文化」、「地域との密接な関係」などの特色が示されてきたが、さらにB校長は、「A小学校の歴代職員の強固なつながり」を特色として指摘している。歴代職員が集まる会は、「A会」と呼ばれ、90歳近い方も参加しているという。歴代の校長らを前にして行う挨拶が、「1年間で一番緊張するあいさつ」であり、A会で色々な話を聞くことにより、A小学校には授業や研究を大事にしてきた文化が存在することを改めて実感するとのことであった。A会の存在は、地域とのつながりの証しであり、世代を超えた「同僚性」とも捉えられる。

このほか、B校長は、学校組織文化・慣習として、「地域とのつながり」を改めて強調していた。行政が始めた「認知症サポーター」という制度を通じて、地域との密接なつながりを感じたようだ。

「講師で来てくれた方々が20人くらいいて、その方々、結構地域、地元の人が多いんですけど、A小出身がたくさんいらっしゃるわけです。(中略)それが、ある面、子どもへの教育力にも働くというのかな。だから、子どもたちが町へ出て行って、商店街へ行って、いろいろ関わったりとか、地域の人にいろいろなことを教えてもらうなどして、それはこの学校の文化かなと思います。』

B校長は、行政から要請された認知症サポーターへの協力についても、学校のビジョンの核心である「教育課程」と関連づけている。例えば6年生では、社会の一員としての自覚を持たせるために、単元として取り上げている。

第三に、次世代リーダーの育成についてである。B校長に対し、日頃、主任や管理職といった次世代のリーダーの育成を考える際に行っていることを尋ねたところ、市などで盛んに行わ

れている「研究会」の活動を通したリーダー育成の存在を挙げていた。この研究会は、各教科や学校行事、給食、図書、事務など様々あり、特に小学校は盛んである。「校内でももちろんなんだけど、対外的なところへ出て行ってっていう。だから、なるべくそういうものはやるように言うし、例えば委員長をやってほしいとか、委員になってほしいとか」と語っており、積極的に教員に勧めているようであった。

第四に、校長のモットー・価値観・哲学についてである。B校長は、教師は授業で勝負すべきこと、コミュニケーション能力を高めるべきことを挙げていた。後者については、今の教師はコーディネーターとしての役割が求められており、コミュニケーション能力が基盤となることが理由であるという。B校長は、コーディネーターとしての教師の役割とコミュニケーション能力の関係を、次のように語っている。

「例えばお囃子にしても、校内だけでやっているわけじゃなくて、町の人とつながらないと当然できないわけです。町の人が大変にしているお囃子っていうものを本当に教わろうと思ったら、教師がその町の人たちに入り込んでいかないと、真剣に向こうも教えてくれない。(中略)そのくらいの行動力とコミュニケーション能力があって、教師がコーディネートできている。」

こうした行動力とコミュニケーション能力に裏打ちされたコーディネート力を、B校長は高く評価している。総合的な学習の時間や生活科では、主に地域の専門家に授業に来てもらう。そのコーディネートを行うのは教員であり、その過程ではコミュニケーション能力が求められる。教員は、地域の専門家と交渉し、計画を立てる経験を通して、コーディネート能力を磨いているのである。B校長は授業で勝負すべきと考えているが、より良い授業を具現化するためには、教員にはコミュニケーション能力とコーディネート能力が必要であると認識している。

3. 結論

(1) 研究の総括と考察

5つの研究設問に基づいて、以下に調査で得

られた知見を総括する。

①どのようなキャリアプロセスを歩んできたか。

それがどのように影響しているのか。

B校長は小学校教諭として20年の経験を持っている。このうち6年間、二つの学校で研究主任を務めた。さらに指導主事の経験を持っている。ここに、B校長が授業に関する見識を持っている背景がある。さらに、指導主事の時代に学校評価担当を経験したことから、学校評価を有効に活用し、自己評価の重視という行動につながっている。

②どのように学校経営の環境（教育政策の影響や地域社会等のニーズ）を捉えているか。

A小学校は伝統ある地域にあり、地域住民との関係が深いことが明らかになった。地域との良好な関係は、生活科や総合的な学習の時間をはじめとする生きた学びの実現に貢献している。教育政策の影響については、学校評価を挙げている。

③どのような学校のビジョンを持っており、ビジョンの達成（具現化）に向けて、どのように課題解決プロセスを辿り行動してきたか。そこから、どのような力量を持っていると指摘できるか。

B校長は、「個と集団が響き合い高め合う」教育課程と授業の実現をビジョンとしている。ビジョンを達成する方法として、授業研究を活用している。1人年間4回の授業研究を行い、他の教員の授業を見学に行くことを奨励している。また、研究主任にも他の教員の授業を見に行くように促し、授業を見せ合う自然な雰囲気を形成している。研究主任が良い授業をして、望ましい学級経営を行うことによって、他の教員も研究主任のようになりたいと考えている。ここから、研究主任が一つの鍵となっていることが分かる。授業研究の手法として、部会全員で準備を行う方式を採用している。全員が参加しているので、他人の授業ではなく、自分の授業という意識が形成され、建設的な協議が可能になっている。校長が児童と接する機会を大切にしている点も、ビジョン実現にとって意味があると思われる。

課題解決プロセスは次の通りである。当初、学校のやり方について、新しく着任した教員が意見を言い難い雰囲気があったため、この点を解消する取り組みを行った。その際、「プロジェクト」というチームをつくり、教員の意見を集約し、自己評価を連動させた。この「プロジェクト」では成果を出すことによって達成感が得られるため、やりがいを得られる。そのため、多忙感解消にもつながっている。校長はビジョンを持ち、授業研究と組織運営において工夫を凝らして行動し、課題を解決した。校長には教員の成長ややりがいを実現する力量があると言えるだろう。

④過去の経験から、どのように力量を身につけたと認識しているか。どのような経験が本人の実感として重要なのか。

B校長は、初任校の2年目から学校づくり、行事の企画に関わり、そのおもしろさを学んだ。研究主任等の経験を通して、研究の重要性を意識するようになった。過去の勤務校で、とても勉強している校長、子どもを丁寧に見ている校長、意欲的で挑戦的な校長に接した。これらの校長の姿勢から学んだところも大きかったと述べている。

⑤人間関係、学校組織文化・慣習、次世代リーダーの育成についてどのように認識しているか。どのようなモットー・価値観・哲学を持っているか。

人間関係についてはコミュニケーションを挙げていた。学校組織文化・慣習、歴史については、地域の人々とのつながりを認識していた。次世代リーダーの育成については、市などで行われている研究会への参加を促している。モットー・価値観・哲学は、授業で勝負すべきこと及びコミュニケーション能力の向上である。コミュニケーション能力をコーディネート能力との関わりで捉えている。教員が地域の人との協働を通してコーディネート能力を高めるよう工夫している。

つまり、B校長は、授業と行事づくりを組織的に行う力量を持っており、教員の力量形成についても力を発揮している。その背後には、よ

り良い教育を探求する思いとコミュニケーション能力がある。これらは、B校長自身が教諭等の時代に経験したことに裏付けられている。現場ベースで習得したものと見えよう。これらの力量は、授業研究や研修の推進、児童との直接の関わり、地域の人々との連携といった行動として現れている。

ISSPPの代表的な研究成果であるデイとガーの図書(Day, C. and Gurr, D., 2014)では、「成功した校長」には、①高い期待、②ポスト英雄型リーダーシップ(英雄のような校長が一段高い所から導くのではなく、校長が同僚と共に歩んで成し遂げるリーダーシップ)、協働、凝集性、ビジョン共有、連帯、③象徴的役割、④真摯、信頼、透明性、⑤人間関係の重視、⑥パワー、変革、学習・生活指導のリーダーシップ、⑦課題のある環境における学校の改善、⑧リーダーとしての成長、⑨個人の見識、信念、価値観があると述べている(194-207)。B校長も決してトップダウンではなかった。むしろ、B校長は高い期待を持ち、授業研究に参加する中で、教員と共に歩んで物事を成し遂げようとしていた。教員間の話し合いを尊重し、信念をもって学習指導に関するリーダーシップを発揮していた。ISSPPの研究成果との類似点がB校長にはあったと言えるだろう。

B校長は、授業や児童理解といった実践に関する専門的な見識を持っている。より良い教育を行う観点から、教員にとって必要な能力として、コミュニケーションを重視している。「個と集団が響き合い高め合う」観点から、より良い教育を実現するために、教育課程と授業が展開されている。学校の地域性や伝統も教育の質の確保に貢献している。地域を意識し、教員と共に歩んでいく姿勢は、B校長の行動の重要な点である。

(2) 今後の研究課題と展望

今後の研究課題をいくつか述べる。

第一に、インタビュー対象者に関する課題である。今回の研究は、B校長へのインタビューをベースとしており、そこに学校の一次資料を組み合わせて、進めたものである。ISSPPの研

究方法でも述べられているように、トライアンギュレーションの観点から、校長だけでなく、教員、保護者などへのインタビューも今後は必要である。

第二に、インタビュー調査の項目に関する課題である。今回は、筆者が、ISSPPの既刊の図書等を参考にインタビューガイドを作成した。しかし、実際のISSPPのインタビュー項目は、より多面的なものである。筆頭筆者は、2017年9月中旬にISSPPプロトコルを入手することができた。今後は、ISSPPプロトコルに基づいて調査を進めたい。なお、2017年8月に、ISSPP代表者のデイ、運営委員のガー、ドリスデールから、「ISSPPプロトコルのすべてに厳密にしたがう必要はない。適宜、日本の文脈や文化に合わせて工夫することはかまわない。そのことを方法上説明すればよい。」との助言をいただいた。この点は留意したいと思う。

第三に、今後は、データを総合的に分析することが望まれる。すなわち、視点を明確に設定し、蓄積したデータ内容を分析することである。分析とは、実践に関する時間軸の設定、重要な引用データの選択、概念による説明、コーディング、類型化(カテゴリー化)、比較などである。結論で主張したい理論や説明したい事柄がある程度想定し、それを意識した上で、蓄積したデータを分析する必要がある。当初の想定に固執するのではなく、データ分析を経て、適宜結論で主張する理論を軌道修正することも同時に求められる。

その際、大谷(2008, 2011)が提唱しているSCAT(Steps for Coding and Theorization)を活用することも考えられる。SCATは、予め複数のコードを設定しデータに当てはめるプレート・コーディングではなく、データからコードを考案するジェネラティブ・コーディングである。SCATは「マトリクスの中にセグメント化したデータを記述し、そのそれぞれに、①データの中の着目すべき語句、②それを言いかえるためのデータ外の語句、③それを説明するための語句、④そこから浮き上がるテーマ・構成概念の順にコードを考えて付していく4ステッ

プのコーディングと、④のテーマ・構成概念を紡いでストーリーラインを記述し、そこから理論を記述する手続きとからなる分析手法である。」(大谷2011:155)。この手法は小規模の事例研究に有効だとされている。ただし、SCATを全面的に活用するのか、事例のプロセスの重要な局面の分析に活用するのかは、どのような研究であってもしっかり方法的に検討しておく必要がある。

第四に、研究の主な範囲を想定しておくことである。学校経営は様々な内外の文脈が関わっており、複雑であるため、予め研究の射程範囲を意識しておくことが重要である。例えば、ドリスデール、グード、ガー(2011:17)は、学校経営は「①文脈の影響(社会的、経済的、地域社会、政府、システム)、②価値、目的、学校の力(人、専門性、組織、コミュニティ)、支援と関与、③教育活動(学習指導、カリキュラム、学習評価、児童生徒の学び)、④生徒の成果(伝統的な学習成果、真正の学びの成果、学力面、学力面以外)、⑤コミュニティと社会資本(アイデンティティ、市民性、生涯学習)」から構成されていると述べている。仮に、このように学校経営の範囲を捉えた時、本論は①～⑤のすべてを明らかにしたものではない。今後は、①～⑤をふまえて、調査を行い、データを読み解いていくことも必要だろう。その際、①～⑤のすべてを調査するのか、それともある部分に重点を置くのかも最初に設定しておく必要がある。

以上の4点は今後の課題である。事例研究には、持続性と研究者の経験の積み重ねが必要である。今回の研究は、研究設問を設定した上で、単一事例のデータに基づき、現象を解明する手法をとった。その意義は、校長の具体的な実像を明らかにしたことである。同時に、本研究を通して、理論と方法をベースに、特定の論点を実証することの大切さを実感した。今回の成果をステップとして、今後はISSPPの研究方法を活用し、少しずつ高いレベルの研究にアプローチしていきたい。

〈参考文献〉

○日本語文献

大谷尚「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案—着しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き—」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要（教育科学）』第54号第2巻，2008年。

大谷尚「SCAT: Steps for coding and Theorization—明示の手続きで着しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析手法—」『感性工学』（日本感性工学会論文誌），第10巻第3号，2011年。

大杉昭英（研究代表者）『学校組織全体の総合力を高める教職員配置とマネジメントに関する調査研究報告書』平成28年度プロジェクト研究（児童生徒の資質・能力を育成する教員等の養成，配置，研修に関する総合的研究）報告書，国立教育政策研究所初等中等教育研究部，2017年。

大野裕己「校長はどのような仕事をしているのか？—エスノグラフィー—」藤原文雄・露口健司・武井敦史『学校組織調査法—デザイン・方法・技法—』学事出版，2010年。

柏木智子・仲田康一『子どもの貧困・不利・困難を越える学校—行政・地域と学校がつながって実現する子ども支援』学事出版，2017年。

佐藤博志・高橋望・山田知代「「成功した校長」に関する研究の動向・到達点・課題—海外と国内の先行研究の検討を通して—」『筑波大学教育学系論集』2017年。

志水宏吉編『「力のある学校」の探究』大阪大学出版会，2009年。

丸山広人『教育現場のケアと支援—場の力を活かした学校臨床』大月書店，2016年。

吉田美穂「教員文化の内部構造の分析—「生徒による授業評価」に対する教員の意識調査から—」『教育社会学研究』第77集，2005年。

A小学校「平成28年度版中期学校経営方針（平成28～30年度）」2016年。

○英語文献

Day, C. and Gurr, D. (2014) *Leading Schools Successfully: Stories from the field*, Routledge.

Day, C. (2015) *International Successful School Principals Project (ISSPP): Multi-Perspective Research on School Principals*, The University of Nottingham.

ISSPP Website <https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/> 2017年7月11日アクセス

Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. and Beresford, J. (2000) *Leading Schools in Times of Change*. Buckingham: Open University Press.

Goode, H. (2017) *A Study of Successful Principal Leadership: Moving from Success to Sustainability*, Thesis submitted as fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy, Melbourne Graduate School of Education, The University of Melbourne.

Gurr, D., Drysdale, L., Di Natale, E., Ford, P., Hardy, R. and Swann, R. (2003) Successful School Leadership in Victoria: Three case studies, *Leading and Managing*, 9(1): 18–37.

Kilpatrick, S., Johns, S., Mulford, B., Falk, I. and Prescott, L. (2002) *More than education: Leadership for rural school-community partnerships*. Canberra: RIRDC Press.

Leithwood, K. (2005) Understanding successful principal leadership: Progress on a broken front. *Journal of Educational Administration*, 43(6): 619–629.

Leithwood, K. and Reihl, C. (2005) What we know about successful school leadership. In W. Firestone and C. Reihl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teachers College Press.

Mulford, W., Silins, H. and Leithwood, K. (2004) *Educational leadership for organisational learning and improved student outcomes*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Drysdale L., Goode H., Gurr D. (2011) Sustaining School and Leadership Success in Two Australian Schools, *Studies in Educational Leadership*, Vol.14, Springer, Dordrecht.

〈執筆分担〉

「1. 問題の所在」「3. 結論」は佐藤博志（筑波大学）, 「2. 事例研究」は山田知代（帝京科学大学）が執筆を担当した。全体の調整は佐藤博志が行った。

〈謝辞〉

本論は「「成功した校長」の国際比較研究—オーストラリア・ニュージーランド・日本を対象に—」（平成28年度～30年度科学研究費助成事業（挑戦的萌芽研究））の研究成果である。関係各位に感謝申し上げます。

A Study of a “Successful Principal”: A Case Study of a Principal at a Public Primary School in Japan

Hiroshi SATO
Tomoyo YAMADA

A review of the literature on successful principals revealed that much of the previous research in Japan tended toward generalizations as a result of surveys and there were few case studies. The purpose of this study is to shed light on a successful principal's behavior and school management skills. A case study methodology is utilized. The authors visited a public primary school in a traditional town to collect material related to school management and curriculum and to conduct an interview with the principal. The authors sought to answer the following questions. 1) What kind of work experience do you have? 2) How do you recognize external factors which affect your school? 3) What kind of school vision do you have? How did you solve problems to bring the vision into shape? 4) How did you acquire skills from past experiences? 5) What is your thought process regarding human relationships, school culture and fostering of the next generation school leaders?

The interviewed principal has more than 20 years teaching experience at primary schools. His career background contributed to his current capabilities. The school has a well-balanced relationship with the community. Some people in the community visited classrooms to demonstrate their professional skills. The principal regards teaching practice and curriculum as very important. The principal made efforts to improve teaching practice in every classroom by carrying out “lesson study” activities and facilitating communication in the decision-making process. He believes that communication and collaboration with community members are very important for teachers. He also promotes training the next generation of school leaders. In short, the principal has a high level of skill to manage the school in order to realize better education in the school.