

〈原著論文〉

小中学校の校長が重視する リーダーシップについての意識傾向

——現在求められるリーダーシップ研究からの一考察——

西 川 潔*

Trends in the consciousness of leadership valued
by elementary and junior high school principals :
A consideration of research into the leadership required today

Nishikawa Kiyoshi

要旨：社会が複雑、多様化し、また様々な教育改革が次々と押し寄せている現在、学校経営における校長のリーダーシップは益々重要となっている。まさに校長にはより高度で過酷な専門知識が要求され、学校組織全体を掌握した学校マネジメント力がより一層求められていると言える。こうした現状がある中、校長は自身のリーダーシップについてどのような意識をもって日々の学校経営を推進しているのだろうか。本研究ではこれまでの先行研究を基に校長のリーダーシップの意識にかかわる尺度を作成し、全国の小中学校の校長を対象に調査を行った。そしてこの調査結果をもとに我が国の小中学校の校長は自身のリーダーシップについてどのような意識に基づいて学校経営を推進しているのかを明らかにし、今後の校長の育成にかかる課題を考察することを目的とする。

Abstract : As society becomes more complex and diversified, and we are inundated by various educational reforms one after another, the leadership of the principal in school management is becoming more and more important. It may be said that the principal ought to have more advanced and wide-ranging expertise, and possess even more school management ability in order to control the organization of the entire school. In this sense, what kind of awareness does the principal have regarding their own leadership in promoting daily school management? For this research, based on previous studies, we created a scale for principals' awareness of leadership, and conducted a survey of principals of elementary and junior high schools nationwide. This study, based on the results of our survey, clarifies what kind of consciousness of their own leadership the principals of elementary and junior high schools in Japan base their promotion of school management upon, and considers the issues concerning the future development of principals.

Key words : 校長 principal リーダーシップ leadership 意識調査 awareness survey 学校経営 school management 育成 development

I はじめに

昨今の教育現場では、団塊世代が大量退職した後、学校の核となる中堅教員層の不足、その一方で若年教員が増加の一途をたどる中、教員採用試験の倍率が全国的に低下し、教員の質保証の面で大きな課題となっている。このような厳しい現状を抱える中、2015年に中央教育

審議会から「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」の答申が出された。「チーム学校」が示された理由として、これからの学校が教育課程の改善等を実現し、複雑化・多様化した課題を解決していくためには、学校の組織としての在り方や、学校の組織文化に基づく業務の在り方などを見直すために必要だからとされている。学校現場が抱える厳しい実態がある中で、

受付日 2020. 5. 11 / 掲載決定日 2020. 8. 20

*関西福祉科学大学 教育学部 准教授

「チーム学校」を構築するためには校長のリーダーシップのあり様が益々重要となってくる。特に本研究は、リーダーシップの行動を支える校長自身の意識のあり様が学校経営の鍵となるものとする。そこで本研究は、現在の我が国の小中学校の校長がどのようなリーダーシップが大切であると意識し、日々の学校経営にあたっているのか、その実態を調べることを目的とする。以下では、第1にこれまでの校長のリーダーシップにかかわる調査研究から問題点を見出し、研究目的を明確にする。第2に第1を基にリーダーシップの意識にかかわる尺度を作成した上で、その尺度を用い、全国の小中学校の校長を対象としたリーダーシップの意識の実態を明らかにする。第3に第2を基にリーダーシップの先行研究と比較した上で今後の校長の育成にかかわる課題を考察することとする。

II 研究目的

1 リーダーシップに対する認識、意識にかかわる研究の動向

牛渡(2008)はスクールリーダーの力量として(1)学校の維持・管理に必要な力量、(2)自律的学校経営遂行に必要な力量、(3)深化・発展させるべき力量の3点を挙げている。そして3点目の深化・発展させるべき力量の一つとしてリーダーシップがあるとし、リーダーシップの在り方を客観的に見直し、スクールリーダーとしてのより効果的なリーダーシップの在り方を自覚的に探る機会の提供が必要であるとしている。では実際に校長は自身のリーダーシップの重要性についてどの程度自覚しているのだろうか。OECDが2018年に実施した「国際教員指導環境調査(TALIS)」(国立教育政策研究所、2019)に「校長の職能開発のニーズ(中学校)」に関する調査がある。ここで我が国の中学校の校長が必要とする職能開発のニーズの順位を見ると、最も高かったのは「学校の教育課程の編成(55.6%)」で、続いて「授業実践の観察(52.7%)」、「教員間の連携の向上(51.9%)」、「人事管理(50.5%)」の順で、「リーダーシップに関する新しい研究や理論についての知識や理解(48.1%)」は5番目であった。つまり、スクールリーダーの在り方について新たな知見を学び、それらを基に自覚的リーダーシップの在り方を探る機会が必要ではあるとされているものの(牛渡、2008)学校現場でのその重要度は決して高いとは言えない。一方、露口(2000)は、変革的リーダーとしての小学校長のリーダーシップと学校成果との因果関係を量的分析によって明らかにすることを目的に、校長へのインタビュー調査と校長に対する参与観察、教職員に対する「校長のリーダーシップ

と学校改善に関する調査」と題した調査を実施している。そして変革的リーダーシップを備えた校長が学校成果にどう影響を及ぼしているかを考察している。しかし露口が課題としているように対象となる校長は1名に留まっており、研究成果を一般的に論じるには限界がある。

佐藤、山田(2018)は「成功した」と考えられる校長に対してインタビュー調査を実施している。「成功した校長」の定義は、「学力と生活の観点から、児童生徒の教育効果を組織的に良い方向に導くことのできる校長」としている。そうした校長に対して、①校長に就任するまでのキャリア、②教育政策や地域社会等の教育環境、③校長がもつ学校のビジョン、④過去の経験からどのような力量を身に付けたと認識しているか、どのような経験が重要なのか、⑤人間関係や次世代リーダーの育成に関する認識の5点を軸としてインタビュー調査を行っている。結果として、その校長が教諭時代に仕えた校長の影響が今の学校経営に生かされていたり、学校経営の軸として授業研究を重視したりしているなどが詳細に著わされている。しかし校長になる以前のキャリアや校長がリーダーシップを発揮するその背景に焦点を当てたため、校長自身のリーダーシップの特徴そのものについては学校のビジョン、授業研究の重視以外には見いだせない。また、「成功した校長」を対象としているが、そのことについては、「組織的に良い方向に導く」という基準が曖昧であること、都市部で長い勤務経験をもつ校長から、評判の高い校長を候補として選出してもらったということから、評判の高いということが学校経営に長けたリーダーシップを発揮しているかどうかについて必ずしも明らかになっているとは言えない。加えて、先述の露口(2000)と同様に1名の校長を対象としており、その結論の普遍性に課題があり、本研究が目的とする校長のリーダーシップの意識の動向を知るには限界がある。

他にも校長の意識に関するものとしては、諏訪ら(2011)による小学校長の意識調査を中心とした論考がある。これは大学卒業時に教員として「最小限必要な資質能力」を確実に身に付けているかどうかに関心をもったものである。そして小学校初任教員の資質能力の実態と教員養成カリキュラムの意義及び課題を校長の立場からどのように捉えているかを調査研究したもので、校長のリーダーシップそのものについて、校長の認識に焦点を当てたものではない。

また、池田、池田(2018)による校長の意識の変容過程を考察した論考があるが、学校評価は管理職が行うものと考えていた校長の意識が、学校全体で実施しようという意識へ変容する過程で校長の意識がどのように変容

したかを5校の校長へのインタビュー等を通じて調査研究したものである。その他にも露口（2003、2004）では、校長のリーダーシップに関する論述があるが、いずれも教員側から校長のリーダーシップについて調査したもので、直接、校長のリーダーシップにかかる意識について考察したものではない。このように校長が学校経営やリーダーシップについてどのような考えや意識のもとで実践しているかについての研究は管見の限り見られない。

以上を踏まえ、本研究では我が国の小中学校の校長は自身のリーダーシップについてどのような意識に基づいて学校経営を推進しているのか明らかにしたい。しかし、先述したように、本研究は校長のリーダーシップの意識の実態を知ることが目的としているが、そもそもこれまでのリーダーシップ研究の動向を捉えた上で、リーダーシップの意識にかかわる尺度を作成した研究はない。そのためまず、Ⅲの方法においてこれまでのリーダーシップ研究の核となる先行研究からそのリーダーシップの定義を拾い上げ、それらを基に、リーダーシップの意識を測定できる尺度を作成する。本調査では、その尺度を用い、全国の小中学校の校長を対象としたリーダーシップの意識の実態を明らかにする。

Ⅲ 方法

1 調査項目の作成

これまでの代表的な校長のリーダーシップの特徴について、Hallinger（1992）並びに西川（2019）を参考にする。Hallinger（1992）は、1970年代は管理的リーダーシップ論（Managerial Leadership）、1980年代は教育的リーダーシップ論（Instructional Leadership）、1990年代は変革的リーダーシップ論（Transformational Leadership）が、校長のリーダーシップ研究の主流であると論じている。まず、1970年代は、管理的リーダーシップが提唱され、改革推進主体は教育委員会（校長は管理・管理業務の主体）、外部環境に対する態度は受動的、組織形態はライン重視、リーダーシップの目標は教職員の服務管理や施設管理であった（露口、2008 a）。1980年代には児童との関係を積極的に形成し、教師の理解と支援を志向したリーダー行動を示す教育的リーダーシップが注目された（露口、2003）。1990年代にはより高次な目標達成の方向に教職員を動機づけたり、組織内外における価値と資源とを新たに結合化し、各教師の学級・学年（教科）・学校レベルでの変革志向の教育活動を引き出すとする変革的リーダーシップ（Transformational Leadership）も登場している（末松、2017）。1990年代後半に入ると、教師のエンパワメントを引き出すための校長に

よる教師の支援・相談行動を重視した支援的リーダーシップ（Supportive Leadership）が登場した（露口、2008 b）。教育的リーダーシップ、変革的リーダーシップ、支援的リーダーシップに共通する特徴は、教師の相談のり、時には教師集団を支援しながらより高次な目標達成のために教師を動機づけたりエンパワメントを引き出したりする点にある。2000年代に入ると、機関組織構造を超えてフォロワーである教職員にリーダーシップを分散し、学校が直面する困難を乗り越えることで成果が見出されることが強調され始める（OECD、2009）。これは分散型リーダーシップ（Distributed Leadership）と呼ばれ、2010年代に入ると協働分散型リーダーシップ（Collaborative Distributed Leadership）へと発展する（Jolonch et al. 木下ら監訳、斎藤ら訳、2016）。これらのリーダーシップにかかわる研究の動向に一致する考えとしてリーダーシップ・スタイルを「英雄型のマネジャー」と「参加型、協働型のマネジャー」の2つに分類したものがあ（Mintzberg、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳、2008）。前者を「私の考えをみんなに手足となって実行してもらうことをモットーとし、自分を強く押し出すリーダー」とし、後者を「自ら多くを語るよりも相手の話を聞くことを得意とし、オフィスに鎮座して頭をひねるよりも、外に飛び出して現実を自分の目で見、肌で感じ取る。幅広い視野に立って、みんなのコラボレーションを促す。」であると著わしている。これらのリーダーシップ・スタイルは企業等を含む社会全般のものとして発展してきた考え方であるが、校長のリーダーシップを論じる際の共通点は多い。さらに最近では、学習づくりのリーダーシップ（Learning Leadership）が OECD（2016）を中心に強調されるようになってきている。すなわち、校長、フォロワーである教職員における相互の信頼を基に、校長のみならず、教職員、児童生徒といった学習者を中心とした様々なコミュニティが経営に積極的に関与することが必要だと説いている。

Mintzberg（2008）を含めた以上のリーダーシップの特徴を3点に集約して示したのが表1である。なお、表2には表1の3点についてそれぞれ10ずつ対応させて項目を作成した。項目内容は、先行研究における文章表現を引用することを通して作成した。なお、回答者の集中力を保つためにも、逆転項目を設定した¹⁾。

表 1 これまでのリーダーシップ研究に基づく主な特徴から見た校長の役割

番号	リーダーシップの特徴に基づく校長の役割	典拠としたリーダーシップ論 (先行研究)
1	サービスの管理と目標に沿った教育活動を遂行する役割。	管理的リーダーシップ論 (Hallinger, 1992)
2	教職員の相談にのったりサポートしたりしながら、より高次な目標達成のために教職員を動機づけ、教職員に内在するエンパワメントを引き出す役割。	教育的リーダーシップ論、変革的リーダーシップ論 (Hallinger, 1992)、支援的リーダーシップ論 (露口, 2008 b)
3	校長のみならず、フォロワーである教職員、児童生徒のすべての人々が学習者であるという視点に立ち、校長と教職員との相互信頼をもとに、教職員も学校目標の策定や運営にかかわり経営に参画できる仕組みをもたらす役割。	分散型リーダーシップ論 (OECD, 2009)、協働分散型リーダーシップ論 (Jolonch et al.2016)、学習づくりのリーダーシップ論 (OECD, 2016)

表 2 表 1 と対応させて作成した項目内容

表 1 との対応番号	項 目 内 容
1	学校経営方針は校長自身が考え、それを文書化したりグランドデザインに表したりして教職員に提示することが重要である。
1	教職員の意見や考えと食い違った場合、校長としての考えを最優先にして学校経営を行うことが重要である。
1	校長として教職員とは一線を画し、職務を遂行することが重要である。
1	校長自身が熟考を重ね、学校経営方針を教職員に示し、教職員はこれを実行に移すことは重要である。
1	学校経営では校長の強い統制力が重要である。
1	校長として自分を強く打ち出して学校経営を行うことが重要である。
1	校長のリーダーシップとは、校長の意思にしたがって周囲を動かす力を意味すると考える。
1	地位が高くなるにつれて人材としての重要性も増し、その最たる存在が校長であると考えられる。
1	校長は学校の最高責任者であり、トップである校長は学校そのものであるという認識をもって学校経営を行うことは重要である。
1	校長がしかるべき意思決定を下し、教職員がその決定に従って教育活動を行うことが重要である。
2	少しでも時間があれば、教室を回って授業を参観し、教職員や児童・生徒の様子を観察することが重要である。
2	学校経営では校長が人的資源を含む経営資源を配分し、様々な情報に基づいて分析し、判断することが重要である。
2	校長は学校の最高責任者であるが、学校の看板は校長ではなく、全教職員であると考えられる。
2	校長として、教職員をサポートするという立場を重んじて職務を遂行することが重要である。
2	校長として教職員を鼓舞し、共に働くことを日々実践することは重要である。
2	校長としての自分を強く押し出さずに学校経営を行うことが重要である。
2	学校を変革するためには、教職員一人一人が強い意志で立ち上がることが大切である。
2	校長のマネジメントとは教職員に内在するエネルギーを引き出すことである。
2	校長の存在意義は重要な仕事をこなす教職員を後押しすることにあると考えられる。
2 (逆)	学校経営において校長は教職員より重要な役割を担っていると考えられる。
3	校長が提示する学校経営方針に沿って教職員が教育活動を行うよりも、教職員が主体的に考えて教育活動を行うことが重要である。
3	職員会議では教職員が考え、導き出した意見を重視することが大切である。
3	教職員の意見や考えが校長の考えと食い違っていった場合、教職員の意見や考えを積極的に取り入れる必要がある。
3	学校経営方針は校長が核となる部分を教職員に提案し、具体的な取組内容や方法は全教職員で考案することが必要である。
3	教職員からの信頼を勝ち取ることこそが校長のリーダーシップであると考え、学校経営を行うことは重要である。
3	校長としてその地位にこだわることなく、教職員の間にも身を置きながら教職員と共に職務を果たすことは重要である。
3	経営資源の活用のためには様々な情報に基づく分析を行うよりも、学校の抱える実態そのものを見極めた学校経営を行うことが重要である。
3 (逆)	日常の業務の大半を校長室で行うことは重要である。
3 (逆)	何かを実行するときの問題の発生の大半は教職員の抵抗によるものであると考えられる。
3 (逆)	校長が何かを変えようとしても校内の教職員が抵抗するため容易に実現しないことが多いと考えられる。

※ (逆) は逆転項目を指す。

2 本調査の実施

全国の小中学校 1,000 校（小学校 670 校、中学校 330 校）を無作為に抽出し、各校の校長を対象に文書による郵送調査を実施した（調査期間：2018 年 10 月～11 月、調査方法：郵送における回答、回収率 27.2%）。なお、調査項目の提示順序はランダムに並び替えた。分析使用データにおける平均年齢は 57.8 歳（男性 81.3%、女性 13.0%）、校長在職平均年数 4.5 年であった。倫理的配慮として、アンケートの協力依頼時に本研究の目的を文書にて説明し、研究結果を教育現場に公表することを伝え、本調査の協力を同意できるかどうかを確認した上で回答を求めた。質問は「校長としての実際の職務の様子とは関係なく、ご自身のお考えをお聞かせください。」とした。回答方法については、1：「かなり当てはまらない」から、7：「かなり当てはまる」までの 7 件法を用いた。

IV 結果

1 リーダーシップへの意識に関する項目の分析

本調査結果を得点化すると、各項目における回答の偏向傾向について二極化する項目や天井効果、床効果を示す項目はなかったため、以降では 30 項目すべてを分析の対象とした。なお逆転項目は「かなり当てはまる」が最も低得点に、「かなり当てはまらない」が最も高得点になるようにした。校長のリーダーシップへの意識の尺度 30 項目に対して主因子法による因子分析を行った。その結果、4 因子構造が妥当であると考えられた。十分な因子負荷量（.35 以上）を示さなかった項目と因子負荷量が複数の因子にかかる 3 項目を分析から除外し、再度主因子法・Promax 回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量（.35 以上）を示さなかった項目と因子負荷量が複数の因子にかかる 2 項目を分析か

表 3 因子パターンと因子間相関

項 目	I	II	III	IV	
校長として自分を強く打ち出して学校経営を行うことが重要である。	.738	-.037	.012	-.101	
校長のリーダーシップとは、校長の意思にしたがって周囲を動かす力を意味すると考える。	.639	-.173	-.016	.008	
地位が高くなるにつれて人材としての重要性も増し、その最たる存在が校長であると考ええる。	.598	-.037	.181	.097	
校長は学校の最高責任者であり、トップである校長は学校そのものであるという認識をもって学校経営を行うことは重要である。	.555	.098	.144	.020	
学校経営では校長の強い統制力が重要である。	.544	.077	-.139	-.010	
教職員の意見や考えと食い違った場合、校長としての考えを最優先にして学校経営を行うことが重要である。	.503	-.123	-.102	-.025	
教職員からの信頼を勝ち取ることこそが校長のリーダーシップである考え、学校経営を行うことは重要である。	.469	.106	.147	.060	
校長がしかるべき意思決定を下し、教職員がその決定に従って教育活動を行うことが重要である。	.456	.283	-.248	.096	
学校経営では校長が人的資源を含む経営資源を配分し、様々な情報に基づいて分析し、判断することが重要である。	-.056	.655	-.186	.181	
校長のマネジメントとは教職員に内在するエネルギーを引き出すことである。	.081	.563	.170	-.081	
少しでも時間があれば、教室を回って授業を参観し、教職員や児童・生徒の様子を観察することが重要である。	-.144	.551	-.087	-.065	
校長として教職員を鼓舞し、共に働くことを日々実践することは重要である。	.073	.512	.151	-.031	
学校経営方針は校長自身が考え、それを文書化したりグランドデザインに表したりして教職員に提示することが重要である。	.132	.460	-.293	-.083	
学校経営方針は校長が核となる部分を教職員に提案し、具体的な取組内容や方法は全教職員で考案することが必要である。	-.112	.374	.170	-.104	
校長の存在意義は重要な仕事をこなす教職員を後押しすることにあると考える。	.187	.358	.184	.013	
校長が提示する学校経営方針に沿って教職員が教育活動を行うよりも、教職員が主体的に考えて教育活動を行うことが重要である。	.066	-.216	.613	.122	
職員会議では教職員が考え、導き出した意見を重視することが大切である。	-.111	.150	.508	.098	
校長としてその地位にこだわることなく、教職員の間を身をおきながら教職員と共に職務を果たすことは重要である。	-.063	.085	.455	-.019	
校長は学校の最高責任者であるが、学校の看板は校長ではなく、全教職員であると考ええる。	-.082	-.095	.451	-.232	
校長として、教職員をサポートするという立場を重んじて職務を遂行することが重要である。	.030	.354	.440	-.004	
経営資源の活用のためには様々な情報に基づく分析を行うよりも、学校の抱える実態そのものを見極めた学校経営を行うことが重要である。	.168	-.132	.438	.032	
教職員の意見や考えが校長の考えと食い違っていた場合、教職員の意見や考えを積極的に取り入れる必要がある。	-.303	.198	.392	.120	
学校を変革するためには、教職員一人一人が強い意志で立ち上がることが大切である。	.168	.144	.349	-.131	
校長が何かを変えようとしても校内の教職員が抵抗するため容易に実現しないことが多いと考える。	-.015	-.060	.068	.769	
何かを実行するときの問題の発生の大半は教職員の抵抗によるものであると考える。	.057	-.015	.037	.714	
	因子間相関	I	II	III	IV
	I	-	.382	-.144	.297
	II	.382	-	.332	-.063
	III	-.144	.332	-	-.044
	IV	.297	-.063	-.044	-

表 4 リーダーシップへの意識の構成概念の下位尺度間相関と因子の平均値並びに α 係数

	I 統率優位	II エンパワメント協働	III 自律支援	IV 信頼未構築	平均	標準偏差	α
I 統率優位	—	.318**	-.080	.228**	4.62	.88	.80
II エンパワメント協働		—	.289**	.080	5.80	.58	.69
III 自律支援			—	.000	5.10	.65	.70
IV 信頼未構築				—	2.50	1.10	.72

** $p < .01$

ら除外し、最終的な Promax 回転後の因子パターンと因子間相関を表 3 に示す。第 1 因子は「校長として自分を強く打ち出して学校経営を行うことが重要である。」など、校長が前面に出て教職員を統率していくことを重視するため「統率優位型」と命名した。第 2 因子は「校長のマネジメントとは教職員に内在するエネルギーを引き出すことである。」など、協働的な職場環境のもと教職員に力を与え主体的な教育活動を促す校長としての認識を示すもので「エンパワメント協働型」と名付けた。第 3 因子は「校長が提示する学校経営方針に沿って教職員が教育活動を行うよりも、教職員が主体的に考えて教育活動を行うことが重要である。」など教職員が主体となり自律的な活動を重視するもので「自律支援型」とした。第 4 因子は「校長が何かを変えようとしても校内の教職員が抵抗するため容易に実現しないことが多いと考える。」等、教職員との信頼関係に課題があり「信頼未構築型」と命名した。

校長のリーダーシップに関する意識の 4 つの下位尺度に相当する項目の平均値と下位尺度間の相関並びに α 係数を算出した (表 4)。特に、エンパワメント協働型が .69 でやや低い傾向にあるが、それ以外は概ね信頼性が高い傾向にあると言える。4 つの下位尺度間においては、第 1 因子の統率優位型は、第 2 因子のエンパワメント協働型、第 4 因子の信頼未構築型と互いに正の相関関係があったが、第 3 因子の自律支援型とは関係が認めら

れなかった。他方、第 2 因子のエンパワメント協働型と第 3 因子の自律支援型とは互いに正の相関関係が認められたが、第 3 因子の自律支援型と第 4 因子の信頼未構築型とでは関係が認められなかった。

2 校長のリーダーシップへの意識の実態

1 における 4 因子ごとに、調査対象となった校長を 50 歳から 54 歳 (19 名)、55 歳から 59 歳 (193 名)、60 歳以上 (50 名) の 3 群に分類し、先で分類した 4 因子との関係性を表したのが図 1 である。なお、49 歳以下の校長が 2 名存在したが、対象人数が少数であるため、今回は対象から外した。

それを踏まえ、4 因子における評定値の傾向が年齢群によって異なるかどうかを調べるためにここでは年齢群 (3 : 50~54/55~59/60~) × 因子 (4 : 統率優位型 / エンパワメント協働型 / 自律支援型 / 信頼未構築型) の 2 要因の分散分析を実施した。その結果、因子の主効果が有意であった ($F(3,777) = 401.235, MSe = .60, p < .001$) ため、多重比較を行った。その結果、エンパワメント協働型因子は、自律支援型因子 ($t(777) = 9.45, MSe = .60, p < .001$)、統率優位型因子 ($t(777) = 16.663, MSe = .60, p < .001$)、信頼未構築型因子 ($t(777) = 49.10, MSe = .60, p < .001$) より高く、統率優位型因子は信頼未構築型因子よりも高かった ($t(777) = 32.43, MSe = .60, p < .001$)。また、自律支援型因子は統率優位型因子 ($t(777) = 7.21,$

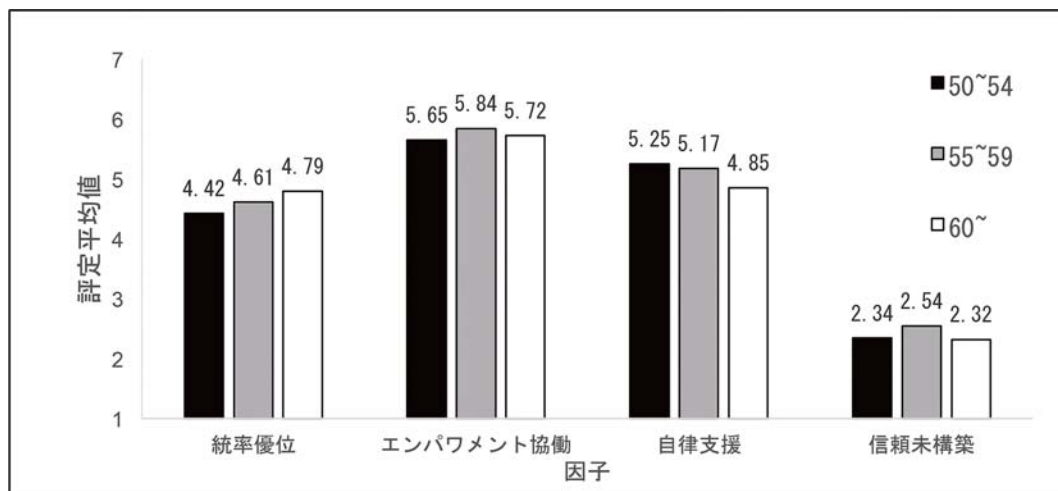


図 1 各因子における年代別の平均評定値

$MSe = .60, p < .001$) よりも高かった。これらを整理すると、エンパワメント協働型因子は自律支援型因子、統率優位型因子、信頼未構築型因子より高く、自律支援型因子は統率優位型因子、信頼未構築型因子よりも高く、統率優位型因子は信頼未構築型因子よりも高いことが明らかになった。

また、年齢群と因子の交互作用も有意傾向であった ($F(6,777) = 1.78, MSe = .60, p < .10$)。本来であれば、 p 値が 0.05 以下でなければ下位分析はしないが、有意傾向であり、本研究の目的にかかわる重要な分析になるため、以下で下位分析を実施した。

50 歳から 54 歳の年齢群において 4 因子に差が見られることが分かった ($F(3,777) = 138.70, MSe = .60, p < .001$)。エンパワメント協働型因子は自律支援型因子 ($t(777) = 1.56, MSe = .60, ns$) と差はなかったが、エンパワメント協働型因子は統率優位型因子 ($t(777) = 4.88, MSe = .60, p < .001$)、信頼未構築型因子 ($t(777) = 13.11, MSe = .60, p < .001$) より得点が高く、統率優位型因子は信頼未構築型因子 ($t(777) = 8.23, MSe = .60, p < .001$) より高く、自律支援型因子は統率優位型因子 ($t(777) = 3.32, MSe = .60, p < .001$)、信頼未構築型因子 ($t(777) = 11.55, MSe = .60, p < .001$) より高いという結果であった。要約すると 50 歳から 54 歳の校長はエンパワメント協働型と自律支援型が高く、次いで統率優位型で、最も低いのは信頼未構築型であった。

次に 55 歳から 59 歳の年齢群の特徴を見てみる。55 歳から 59 歳においても 4 因子に差が見られることが分かった ($F(3,777) = 129.55, MSe = .60, p < .001$)。エンパワメント協働型因子は自律支援型因子 ($t(777) = 8.44, MSe = .60, p < .001$)、統率優位型因子 ($t(777) = 15.6, MSe = .60, p < .001$)、信頼未構築型因子 ($t(777) = 41.70, MSe = .60, p < .001$) より得点が高く、自律支援型因子は統率優位型因子 ($t(777) = 7.16, MSe = .60, p < .001$)、統率優位型因子は信頼未構築型因子より高かった ($t(777) = 26.09, MSe = .60, p < .001$)。これらを要約すると 55 歳から 59 歳の校長はエンパワメント協働型が最も高く、自律支援型、統率優位型と続き、最も低いのは信頼未構築型であった。

最後に 60 歳以上の特徴を分析すると、これまでの年齢層と同じように 4 因子に差が見られることが分かった ($F(3,777) = 136.54, MSe = .60, p < .001$)。エンパワメント協働型因子は自律支援型因子 ($t(777) = 5.57, MSe = .60, p < .001$)、統率優位型因子 ($t(777) = 5.99, MSe = .60, p < .001$)、信頼未構築型因子 ($t(777) = 21.86, MSe = .60, p < .001$) より得点が高く、統率優位型因子と自律支援型因子に差は見られなかった ($t(777) = 0.42,$

$MSe = .60, ns$)。つまり、60 歳以上の校長はエンパワメント協働型の得点が最も高いが、統率優位型と自律支援型に差はなく、信頼未構築型が最も低かったという結果になった。

またそれに加えて、自律支援型因子において年齢群によって、有意傾向で差が見られることが分かった ($F(2,1036) = 2.58, MSe = .60, p < .08$)。 p 値が 0.05 以下でなければ下位分析はしないが、本研究の目的にかかわる重要な分析になるため、以下で下位分析を実施した。具体的には、50 歳から 54 歳までの校長は 60 歳以上よりも ($t(1036) = 1.82, MSe = .67, p < .07$)、また、55 歳から 59 歳までの校長も 60 歳以上よりも自律支援型は高かったが ($t(1036) = 2.46, MSe = .67, p < .01$)、50 歳～54 歳と 55 歳から 59 歳までの自律支援型には差が見られなかった ($t(1036) = .41, MSe = .67, ns$)。しかし、統率優位型、エンパワメント協働型、信頼未構築型の 3 因子においては年齢群で差は見られなかった ($F < 2, ns$)。つまり、統率優位型、エンパワメント協働型、信頼未構築型においては、年齢群で特に違いは見られなかったが、自律支援型については 50 歳代の校長は 60 歳以上の校長よりもより意識する傾向にあることが明らかになった。

以上の結果から、全体としてすべての年代で信頼未構築が最も低く、エンパワメント協働を最も強く意識していることが分かったが、自律支援、統率優位、信頼未構築の意識の傾向は年齢群によって違いが見られた。つまり、50 歳前半の校長は、エンパワメント協働と自律支援を同程度意識しているが、50 歳代後半になるとエンパワメント協働が自律支援よりも高いと言う形で差が明確になり、60 歳以降になるとエンパワメント協働に次いで統率優位と自律支援が同程度で重視されることが分かった。このことから、年齢の高い校長は、現代に求められるリーダーシップの特徴のうち、教職員の自律支援への意識が若い校長より低いという点において乖離が見られた。

V 本研究の考察とまとめ

まず本研究では、現代の我が国の小中学校の校長がどのようなリーダーシップを重視しているか、これまでの校長のリーダーシップ研究から問題点を整理した。その結果、次の事柄を問題点として挙げることができる。1 点目は我が国の中学校長が必要とする職能開発として「リーダーシップに関する新しい研究や理論についての知識や理解」の優先順位は決して上位に位置付けられていなかった点がある。2 点目としては、校長のリーダーシップにかかる先行研究がいくつか散見されるが、一人の校長への聞き取り調査であったり、教員側からの校長

のリーダーシップについて調査したりしたもので、校長が日々の学校経営で自身がリーダーシップについてどのような意識をもって実践しているかについての研究は見当たらないことを挙げられた。そこで本研究では、我が国の小中学校の校長は自身のリーダーシップについてどのような意識に基づいて学校経営を推進しているのかを明らかにすることを目的とした。

先行研究をもとにリーダーシップの意識にかかわる尺度を作成し、全国の小中学校の校長を対象にリーダーシップに関する意識について調査した。そして50歳～54歳、55歳～59歳、60歳以上の3群に分けて分析、考察した。その結果を要約すると次の2点が明らかになった。1点目はどの年齢層においてもエンパワメント協働型が最も高く、次いで自律支援型、統率優位型と続き、最も低かったのが信頼未構築型であった。エンパワメント協働は「学校経営では校長が人的資源を含む経営資源を配分し、様々な情報に基づいて分析し、判断することが重要である」や「校長のマネジメントとは教職員に内在するエネルギーを引き出すことである」、「少しでも時間があれば、教室を回って授業を参観し、教職員や児童・生徒の様子を観察することが重要である」など、教職員のエネルギーを引き出し、自信と効力感を導き出すリーダーシップと言える。露口(2018)は、学校組織のリーダーシップ研究の最新動向(過去10年程度)の整理・検討の視点として「分散」「変革」「エンパワメント」の3点を挙げ、エンパワメント・アプローチでは、教師(集団)効力感・自律性・影響力などを高めることを目標としたリーダー行動に焦点が当てられており、職務遂行の中心を教職員と設定し、教職員を支援すること、または教職員の実践や成長に貢献することをリーダーの使命とすると著わしている。つまりこうした校長のリーダーシップが教職員に自信と効力感を与え、自律性を育てることに繋がると言える。また、Conger & Kanungo(1986)は、組織のエンパワメントを導く過程として「①パワーレスな心理的状态を引き起こす状況に気づき、②組織の成員の参加を促し、参加を可能にするマネジメント戦略や技術を導入・活用し、③成員が自己効力感を得ることができるよう情報提供をすることで、④成員が自律的な行動を試み、その結果から実際に効力感を獲得し、⑤組織における自律的な行動が継続、定着する。」という5段階モデルを提案している(池田・池田2018)。以上のことから考えると、我が国の多くの校長が自身のリーダーシップとしてこのエンパワメント協働を意識している点については意義深いことと言える。

2点目は自律支援型において唯一、年齢層によって違

いが見られた点である。具体的に述べると、50歳～54歳と55歳～59歳の間には差はなかったが、60歳以上の校長は50歳代よりも低くなる傾向が認められた。つまり60歳を超えると自律支援に関する意識は50歳代の校長より低くなっているということである。自律支援型とは「校長が提示する学校経営方針に沿って教職員が教育活動を行うよりも、教職員が主体的に考えて教育活動を行うことが重要である。」や「職員会議では教職員が考え、導き出した意見を重視することが大切である。」、「校長としてその地位にこだわることなく、教職員の中に身を置きながら教職員と共に職務を果たすことは重要である。」等の認識がベースとしてあり、教職員の主体性を重視し、自律的な教職員の育成に主眼をおいて支援する校長のリーダーシップである。このリーダーシップは現在、企業等でも注目されているサーバント・リーダーシップにも通じるところがある。池田、金井(2014)は、「企業社会では、リーダーは組織やチームを強引に引っ張る人だと思われがちだが、サーバント・リーダーは力づくで引っ張るのではなく、ミッションに向かって自発的に歩み始める人を後押しする。それは使命感に基づいてなされる高貴な行動であり、組織やチームに目標を達成させる大きな力になる。」と著わしている。では自律支援型の意識が高ければ学校組織にどのような影響が出てくるのであろうか。金井(2003)は、「リーダーシップとは、リーダーの中に存在するというよりも、リーダーとフォロワーとの間にあるとも言えるし、さらに言えば、リーダーの言動を見てフォロワーの大半がどうそれを位置付けるかという過程(プロセス)の中に存在することになる。」と著わす。つまり、校長とフォロワーである教職員との関係性が重要であって、たとえ学校経営のトップに位置する校長であっても自分一人の力では何も前に進まないということである。逆に校長が自身の力でもって学校を変えようとする、教職員にとってはやらされ感が拭えず、疲弊するばかりである。池田、池田(2018)は、エンパワメント評価型学校評価の導入によって校長の意識がどのように変容するかを5名の校長において調べている。そのうち、1名の校長は当初、学校評価は管理職が行うものであるという認識でいたが、その後、外部の支援を受けながら学校評価GTO™(Getting To Outcomes)²⁾を導入する過程で、修正された学校評価計画を教職員と共有した。その結果、主体的に動き出す教師の姿が見られるようになり、校長はその姿を見て、全教職員で学校評価について取り組みたいという意識に変容している。つまり、校長自身が教職員と共に学校運営を進めていこうとすることで教職員の主体性のみならず、校長自身の意識の変容につながることを意

味する。本研究の分析結果からは60歳以上の校長が教職員の自律支援と校長による統率性を同程度重視している点と、50歳代の校長が自律支援を統率優位よりも重んじるということ以上について述べることはできない。しかし校長自身の意識の変容も自律的な学校組織の開発においては重要であると考えられるため、自律支援と統率優位の関係性については今後も注視しておくべき課題であるということが本研究結果から推察された。

以上のように、今回、60歳以上の校長の自律支援型にかかる意識が50歳代と比べて低い傾向にあるという結果が示唆されたことから、早い段階から将来の管理職(校長)としての育成が重要である可能性も検討すべきであると考え。それは2017年に教育公務員特例法第22条の一部が改正されたことにより、任命権者は校長及び教員の職責、経験及び適性に応じてその資質の向上を図るための必要な指標を定めるものとされたが、そのことも要因の一つとして挙げるができることと考える。2017年度、2018年度に校長の指標を策定したのは67自治体中(47都道府県教育委員会、20指定都市教育委員会)、65自治体(全体の97%)にのぼり(独立行政法人教職員支援機構、2018)、ほぼすべての自治体で校長の育成指標の策定が完了している。今回の調査で校長としての平均在職年数は、50歳～54歳が1.78年、55歳～59歳が4.20年、60歳以上が6.82年であった。そこから遡ると50歳～54歳の校長は就任した年に、55歳～59歳の校長は就任して2年目頃に校長の育成指標が策定され、就任後早い段階で育成指標に基づいて学んでいる。特に50歳～54歳代の校長は就任後すぐに育成指標により学びを深めている。また東京都のように教育管理職候補者の段階から育成指標を設けているところもある。このような事柄が今回の結果に影響した要因の一つではないかと考える。それ以外の要因として、60歳以上とそれ以下の年齢層とでは、校長としての経験年数や価値観の相違が影響を及ぼしている可能性も否定はできないが、やはり校長に就任する前、あるいは就任後早々に、校長自身が育成指標に則って主体的に学ぶ、あるいは教育委員会等が育成に努めることが重要であると考え。

今後の課題としては次の4点がある。1点目は因子分析の信頼性、妥当性に関することである。因子分析によって見出された逆転項目による独自因子から構成されている第4因子「信頼未構築型」については、その項目数も2項目であり少ない。しかし本研究においては他の3因子と比べても校長と教職員の信頼関係に関する因子は表1の番号3のとおり極めて重要であるため、第4因子として採用した。加えて今後、本研究における因子分析の信頼性、妥当性に関する検証も引き続き行っていく必

要があると言える。2点目として校長はどのようなリーダーシップにかかる意識をもっているかを調査研究したが、では実際に校長はどのようなリーダーシップ行動を取っているかまでは探究できていない。校長のリーダーシップについての意識と行動との間に何らかの関係はあるのかどうか、またそこから新たに判明する事柄を探る必要がある。3点目は校長のリーダーシップに関する意識について校長を対象に調査研究したが、フォロワーである教職員は校長のリーダーシップをどのように認識しているのだろうか。教職員の立場から校長のリーダーシップについて調査研究し、校長、教職員双方から考察する必要がある。4点目として今回の研究は小中学校の校長を対象としたものであったが、在職する教職員数、児童生徒の年齢層の相違や実態を考慮すれば、他校種の校長についても対象を広げ、今回の研究結果との比較を行うことも重要であると考え。

謝辞

- 1) 本研究に際し、調査にご協力いただいた全国の多くの小中学校の校長先生方に改めてお礼申し上げます。
- 2) 本研究の一部は、平成30年度から令和2年度に至る科学研究助成事業(学術研究助成基金助成金)(基盤研究(C))、課題番号:18K02598の研究助成を受け遂行しました。

注

- 1) 逆転項目の作成には示したい内容を逆転させて表現することになるが、その作成には十分な注意を必要とするため、作成過程を以下に述べる。表2における「2(逆)学校経営において校長は教職員より重要な役割を担っていると考える。」は、もとは「学校経営において校長は、教職員が重要な役割を担っていると考える。」であり教職員の主体性と自律性を意識する項目である。次に、「3(逆)日常の業務の大半を校長室で行うことは重要である。」においては、もとは「日常の業務の大半を校長室で行うのではなく、教職員、児童と関わることを重要と考える」である。「教職員、児童と関わらない」という表現によって回答者は「あてはまらない」と回答する可能性が高いため、この表現は省くこととした。続いて、「3(逆)何かを実行するときの問題の発生の大半は教職員の抵抗によるものであると考える。」においては、もとは「何かを実行するときを生じる問題解決の大半は、校長と教職員の相互信頼を基に協働して教育推進することにあると考える。」である。最後の「3(逆)校長が何かを変えようとしても校内の教職員が抵抗するため容易に実現しないことが多いと考える。」においては、もとは、「校長が何かを変えようとする際、校長と教職員の相互信頼を基に協働して教育推進することによって実現するものであると考える。」である。最後2つの逆転項目で使用する「抵抗」は、これまでの先行研究にも認められる表現であるため採用した。また「校長

と教職員の相互信頼を基に」の逆転項目の表現としては、「相互不信」となり、この表現によっても回答者は「あてはまらない」と回答する可能性が高いため省くこととした。

なお、本研究は表 2 における 3 点のカテゴリそれぞれに同数ずつ逆転項目を含むように当初は作成を試みたが、カテゴリ 1 においては特に逆転項目にすると、意味としては逆転にあたるものであっても、回答者の回答が「当てはまらない」或いは「当てはまる」という方向に偏る可能性があると考えた。本研究では質問項目の意味を変えないように、且つ回答者に対する回答への慣れを防ぎ、回答の傾向が偏らないことを念頭におき、逆転項目を 4 項目として作成した。

2) GTO™ は University of South Carolina と RAND の登録商標である。協働的で自律的な実践活動を支えるエンパワメント評価アプローチのツールで、池田・池田 (2018) は GTO™ に基づき、日本の学校評価用に開発された学校評価 GTO を導入している。

引用・参考文献

- ・中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」、2015。
- ・Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1986). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482. Doi: 10.2307/258093
- ・独立行政法人教職員支援機構「平成 30 年度及び令和元年度公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標策定に関するアンケート調査結果 (第 1 回)」、2018。
- ・Hallinger, P (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, Vol.30, No.3., pp.35-48
- ・Mintzberg, H. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『H・ミンツバーグ経営論』、ダイヤモンド社、2008、119-150 頁、400-405 頁。
- ・池田琴恵、池田満「エンパワメント評価型学校評価の導入における校長の意識の変容過程」、『教育心理学研究』66 号、2018、162-180 頁。
- ・池田守男、金井壽宏『サーバント・リーダーシップ入門』、かんき出版、2014。
- ・Jolonch, A., Martinez, M., & Badia, J. 「カタルーニャにおける学習づくりのリーダーシップの促進と今後に向けた展望」OECD 教育研究革新センター編著、木下江美、布川あゆみ監訳、斎藤里美、本田伊克、大西公恵、三浦綾希子、藤浪海訳『21 世紀型学習のリーダーシップ』明石書店、2016 年、269 頁。
- ・金井壽宏『リーダーシップ入門』、日本経済新聞出版社、2003、63 頁。
- ・国立教育政策研究所『教員環境の国際比較 OECD 国際教員指導環境調査 (TALIS) 2018 報告書』ぎょうせい、2019。
- ・西川潔「校長のリーダーシップ研究の動向」、日本教育経営学会第 59 回大会要旨集、2019、111-112 頁。
- ・OECD 編著、有本昌弘監訳、多々納誠子、小熊利江訳『スクールリーダーシップ 教職改革のための政策と実践』、明石書店、2009 年、16-17 頁。
- ・OECD 教育研究革新センター編著、木下江美、布川あゆみ監訳、斎藤里美、本田伊克、大西公恵、三浦綾希子、藤浪海訳『21 世紀型学習のリーダーシップ—イノベーティブな学習環境をつくる』明石出版、2016 年。
- ・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」、『筑波大学教育学研究』42 巻 2 号、2018、29-44 頁。
- ・末松裕基『教育経営論』学文社、2017、110 頁。
- ・諏訪英広、難波知子、別惣淳二、米沢崇、岩田康之、梅澤実、金子真理子「小学校教員の資質能力の形成と養成カリキュラムに関する研究—小学校長の意識調査を中心に—」、『川崎医療福祉学会誌』Vol.21、No.1、2011、65-75 頁。
- ・露口健司「校長のリーダーシップと学校成果 (School effectiveness) の関係—リーダーシップの量的・質的分析—」『日本教育経営学会紀要』第 42 号、2000、65 頁。
- ・露口健司「信頼構築を志向した校長のリーダーシップ—リーダーシップ・信頼・学校改善の関係—」、『教育経営学会紀要』第 6 号、2003、21-37 頁。
- ・露口健司「校長のリーダーシップが教師の職務態度に及ぼす影響プロセス—教師の個人的価値観に着目したモデルの検証—」、『日本教育経営学会紀要』第 46 巻、2004、93-105 頁。
- ・露口健司『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版、2008 a、94 頁。
- ・露口健司、同上書、2008 b、45 頁。
- ・露口健司「リーダーシップ研究の進展と今後の課題」、『教育経営学の研究動向』、日本教育経営学会 (編)、学文社、2018、14-23 頁。
- ・牛渡淳「スクールリーダーの役割と力量」、篠原清昭編著『スクールマネジメント 新しい学校経営の方法と実践』ミネルヴァ書房、2008、53-55 頁。