

将来の学校経営に必要とされる校長・教頭職の知識・ スキルに関する研究

— 校長・教頭を対象とした自由記述式の質問紙調査の結果から —

A study on knowledge and skill of the post of principal and
vice-principal required for future school management

— From a result of the free description-style survey replied by the principal and vice-principals —

大林 正史, 佐古 秀一, 江川 克弘

Masafumi OBAYASHI and Hidekazu SAKO and Katsuhiro EGAWA

鳴門教育大学学校教育研究紀要

第29号

Bulletin of Center for Collaboration in Community

Naruto University of Education

No.29, Feb., 2015

将来の学校経営に必要とされる校長・教頭職の知識・スキルに関する研究

— 校長・教頭を対象とした自由記述式の質問紙調査の結果から —

A study on knowledge and skill of the post of principal and vice-principal required for future school management

— From a result of the free description-style survey replied by the principal and vice-principals —

大林 正史*, 佐古 秀一**, 江川 克弘***

*〒772-8502 鳴門市鳴門町高島字中島748番地 鳴門教育大学
Masafumi OBAYASHI * and Hidekazu SAKO ** and Katsuhiko EGAWA ***
Naruto University of Education
748 Nakajima, Takashima, Naruto-cho, Naruto-shi, 772-8502, Japan

抄録：本研究の目的は、将来の学校経営に必要とされる校長・教頭職の知識・スキルを明らかにすることである。本研究では、校長と教頭に対して自由記述式の質問紙調査が行われた。その結果、次の4点が明らかになった。①教頭は、将来の学校経営に必要とされる校長職と教頭職の「資質」を別だと考える傾向があるが、校長は、教頭職に必要と考えられている「資質」が校長職にも必要と考える傾向がある。②教頭は、校長職に必要だと考えられている知識・スキルが、将来の学校経営において、教頭職にも必要だと考える傾向があるが、校長は、教頭職に必要だと考えられている知識・スキルが、将来の学校経営においても、教頭職に必要だと考える傾向がある。③教頭は、校長よりも、将来の学校経営には、「外部との連携構築」が必要だと考える傾向がある。④研修において、校長には意思決定、教頭には校長を補佐するような演習を組み込むことが有効かもしれない。

キーワード：知識, スキル, 校長, 教頭, 将来の学校経営

Abstract : A purpose of this study is to clarify knowledge and skills of the post of principal, vice-principal required for future school management. In this study, free description-style survey was replied by vice-principals and principals. As a result, four points of the next became clear. ① Vice-principals tends to think "nature" of the post of vice-principal is different from "nature" of the post of principal. However, principals tends to think "nature" of the post of vice-principal is similar to "nature" of the post of principal. ② Vice-principals tends to think the knowledge and skill that it is thought that it is necessary for the post of principal is necessary for post of vice-principal in future school management. However, principals tends to think the knowledge and skills that it is thought that it is necessary for the post of vice-principal is necessary for post of vice-principal in future school management too. ③ Vice-principal tends to think that " cooperation construction with the outside " is necessary for future school management than the principals. ④ Exercises about decision making may be effective for post of principal. Exercises to assist the principal may be effective for post of vice-principal.

Keywords : Knowledge, Skills, Principal, Vice-principal, future school management

I. 研究の目的

本研究の目的は、将来の学校経営に必要とされる校長・教頭職の知識・スキルに関する校長と教頭の認識を明らかにすることである。これを明らかにすることを通して、今後の学校管理職の養成のあり方を考察する。

我が国では、1990年代の後半頃から、学校への権限委譲と、結果責任の追求をセットにした教育改革が進め

られてきた。学校への権限委譲にともない、学校を維持・管理していく学校管理職の役割から、学校を改善させていく役割への期待が高まってきている。同時に、校長は、学校経営の責任者として明確に位置づけられるようになってきた。

このような学校管理職に対する役割期待の変容に伴い、学校管理職に対する研修についても、学校管理職が学校を改善させるための知識・スキルを習得、活用すること

が可能になるようにその内容を再構築していく必要がある。

ただし、学校管理職が、その職務に必要な知識・スキルをどのように捉えているのか、を把握することなしに、学校管理職研修の内容を構想するわけにはいかない。そこで、本研究では、学校管理職がどのような力量形成要求を持っているのか、を把握することにした。

学校管理職がどのような力量形成要求を持っているのかについては、小島（2004）において、校長と教務主任を対象とした大規模な調査研究が行われている。また、白石（2009）は、小島（2004）の質問紙の調査項目を参考にしながら、力量形成要求だけでなく、「調査時点での力量の自己評価」、「将来管理職になる教員に必要な力量」について、校長を対象とした質問紙調査を行っている。

小島（2004）の研究では、13名の校長に対するインタビュー調査と先行研究の検討によって、質問項目が作成されている。だが、より多くの管理職を対象に、その将来の職務に必要な知識・スキルを自由に回答してもらうことにより、小島（2004）によって作成された質問項目には盛り込まれていない質問項目を発見することができるのではないかと考え、自由記述式の質問紙調査を予備調査として実施することとした。

本稿では、その予備調査の結果を分析し考察する。とくに、①将来の学校経営に必要とされる校長職と教頭職の知識・スキルの差異、②将来の学校経営に必要とされる校長職、教頭職の知識・スキルについての校長と教頭の認識の差異、に着目して分析を行う。この点について、小島（2004）や白石（2009）の研究では、教頭に対して質問紙調査は行われておらず、校長に必要とされる知識・スキルと、教頭に必要とされるそれとの差異は明らかにされていない。しかし、それらの差異を明らかにすることによって、教頭を対象とした管理職研修の内容と、校長を対象とした管理職研修の内容の違いや両者の関連のさせ方を考察することが可能になると考える。

II. 研究の方法

1. 調査の対象と方法

本稿で分析される予備調査は、文部科学省の「総合的な教師力向上のための調査研究事業」（調査研究主題：学校管理職育成研修プログラムの開発、実施、評価に関する共同研究）の一環として行われたものである。

この予備調査は、西日本のA県教育委員会の協力を得て実施された。質問紙は、大林、佐古が提案し、A県教育委員会の担当者と協議の上、作成された。対象は、A県の公立学校の校長、副校長、教頭である。2014年5月下旬に、A県による小中学校の校長を対象とした研修

において、予備調査が配布・回収された。A県の公立小中学校の校長全263名中、研修に出席した者が242名、そのうち、218名分の予備調査を回収することができた。研修に出席した小中学校の校長を分母とした回収率は、90.1%である。

また、2014年6月上旬に、A県による小中学校の副校長・教頭を対象とした研修において、予備調査が配布・回収された。A県の公立小中学校の副校長・教頭全317名中、出席した者が273名、そのうち、258名分の予備調査を回収することができた。研修に出席した小中学校の副校長・教頭を分母とした回収率は、94.5%である。回収した258名分の質問紙のうち、副校長が回答した質問紙は10名分である。

さらに、2014年6月上旬に、A県の県立学校の校長および副校長、教頭（教頭格を含む）を対象に、郵送法により予備調査が配布・回収された。対象者全139名中、回収できたのは100名分であった。回収率は、71.9%である。回収した100名分の質問紙のうち、副校長が回答した質問紙は2名分である。

2. 分析の対象と方法

本稿では、予備調査の質問項目のうち、将来の学校経営に必要とされる管理職としての知識やスキルについて、職名（校長、副校長、教頭）ごとに、自由に記述するよう求めた回答結果の分析を行う。本稿では、このうち、校長、教頭による、校長職、教頭職に対する認識について分析を行う。質問文は、「あなたは、これからの学校経営に必要とされる管理職としての知識やスキルはどのようなものだと考えていますか。職名ごとに自由に記述してください」である。

分析については、まず、自由記述をすべてワープロソフトに入力した。次に、QDAソフト（Maxqda11）を用いて、自由記述にコードをつけながら、コードをツリー上に分類していった。コードの分類は、当初、小島（2004：216－219）の「校長が大学院に期待する力量内容」の分類を参考に分類していき、分析が進むにしたがって、新たな分類を作成したり、分類を修正していったりした。大林が主にコードの作成および分類を行った上で、コーディングと分類の妥当性を確保するため、小学校における豊富な教職経験を有する江川がそれを確認した上で修正意見を提示した。その修正意見にしたがい、大林がコードの分類を修正した。

その結果、2698のコードを作成した。対象とした質問紙（副校長による回答は分析から除外）は564名分であり、校長職と校長職についてそれぞれ回答を求めているため、一名の回答、一つの職につき、平均で2.4個のコードをつけたことになる。

Ⅲ. 分析の結果

ここでは、分析の結果を、1. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキル、2. 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキル、3. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルと教頭職のそれとの差異、4. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについての校長と教頭の認識の差異、5. 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについての校長と教頭の認識の差異、の順で記述・分析していく。

1. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキル

将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて、校長職と教頭職に対する回答のコード数とその割合を比較したものが、表1である。表1の回答者は、校長と教頭である。

以下、表1をもとに、校長職に関して回答割合が4.0%以上の項目を、回答が多い順に挙げる。

もっとも回答割合が多いのは、「学校経営・組織マネジメント」で、校長職全体のコードのうち、14.4%を占めている。この項目には、「学校の状況分析」や「学校課題の明確化」、「ビジョン・経営方針の構築・提示・共有・実行」、「学校固有の目標」、「教育課程経営」等といった項目が含まれている。なかでも最も回答が多かったのは、「ビジョン・経営方針の構築・提示・共有・実行」で、校長職に対しては、全203のコードのうち、この分類に分けられたコード数は103である。

次に回答割合が多いのは、「判断力・決断力」で、校長職全体のコードのうち、9.5%を占めている。

3番目に回答割合が多いのは、「リーダーシップ・指導力・統率力」で、校長職全体のコードのうち7.8%を占めている。この項目に含まれる自由記述の特徴は、ただ漠然と「リーダーシップ」あるいは「指導力」、「統率力」と書かれた記述が全110個中、92個と非常に多かったことである。

4番目に回答割合が多いのは、「人間性」で、校長職全体のコードのうち6.4%を占めている。

5番目に回答割合が多いのは、「外部との連携構築」で、校長職全体のコードのうち5.2%を占めている。この項目には、「保護者・地域との連携」や「関係機関との連携」、「家庭・地域の育成」、「外部への情報発信」等といった項目が含まれている。

6番目に回答割合が多いのは、「人材育成と教育指導」で、校長職全体のコードのうち、4.4%を占めている。

7番目に回答割合が多いのは、「学校の危機管理」で、校長職全体のコードのうち、4.1%を占めている。この項目には、「安全管理」も含まれている。

2. 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキル

ここでは、表1をもとに、教頭職に関して回答割合が4.0%以上の項目を、回答が多い順に挙げる。

もっとも回答割合が多いのは、「人材育成と教育指導」で、教頭職全体のコードのうち、7.5%を占めている。

次に回答割合が多いのは、「校長の補佐」で、教頭職全体のコードのうち、7.2%を占めている。

3番目に回答割合が多いのは、「外部との連携構築」で教頭職全体のコードのうち、6.2%を占めている。

4番目に回答割合が多いのは、「コミュニケーション力」で教頭職全体のコードのうち、5.5%を占めている。

5番目に回答割合が多いのは、「情報活用力」で教頭職全体のコードのうち、5.2%を占めている。「情報活用力」には、「情報整理」、「情報処理・分析力」、「情報発信力」、「情報収集力」、「ICT活用力」等が含まれている。教頭職については、67個のコードが「情報活用力」に分類されている。このうち記述の前後の文脈から「校長の補佐」のための「情報活用力」と解釈できるコードは14個を占めている。

6番目に回答割合が多いのは、「リーダーシップ・指導力・統率力」で教頭職全体のコードのうち、4.8%を占めている。

7番目に回答割合が多いのは、「調整力」で教頭職全体のコードのうち、4.7%を占めている。

8番目に回答割合が多いのは、「教育指導の理論ないし専門的知識・技術」で教頭職全体のコードのうち、4.6%を占めている。

9番目に回答割合が多いのは、「人間性」で教頭職全体のコードのうち、4.5%を占めている。

10番目に回答割合が多いのは、「事務の処理」で教頭職全体のコードのうち、4.1%を占めている。

11番目に回答割合が多いのは、「学校経営・組織マネジメント」で教頭職全体のコードのうち、4.0%を占めている。

表1 将来の学校経営に必要とされる校長職と教頭職の知識・スキルの比較

大項目	小項目	校長職		教頭職		割合の差 (校長職－ 教頭職) (%)
		コード数	割合 (%)	コード数	割合 (%)	
組織の維持と管理	校長の補佐	0	0	92	7.2	- 7.2
	人事管理	12	0.8	15	1.2	- 0.3
	事務の処理	3	0.2	53	4.1	- 3.9
	その他の組織の維持と管理	25	1.8	27	2.1	- 0.3
自律的学校経営の 遂行	学校の危機管理	58	4.1	35	2.7	1.4
	学校経営・組織マネジメント	203	14.4	51	4.0	10.4
	校長と教諭間の接続	0	0.0	40	3.1	- 3.1
	協働性の構築	21	1.5	32	2.5	- 1.0
	人間関係調整	23	1.6	40	3.1	- 1.5
	外部との連携構築	74	5.2	80	6.2	- 1.0
	人材育成と教育指導	62	4.4	96	7.5	- 3.1
	その他の自律的学校経営の遂行	52	3.7	23	1.8	1.9
基礎的・専門的 知識・スキル	法規の知識・理解・適用	32	2.3	25	1.9	0.3
	教育政策の理解	15	1.1	6	0.5	0.6
	教育指導の理論ないし専門的知識・技術	37	2.6	59	4.6	- 2.0
	その他の専門的知識	12	0.8	14	1.1	- 0.2
見識	広い視野	19	1.3	7	0.5	0.8
	先見性	45	3.2	7	0.5	2.6
	多角的で柔軟な思考	9	0.6	7	0.5	0.1
	社会情勢の把握	33	2.3	5	0.4	1.9
	知性・教養	25	1.8	12	0.9	0.8
	その他の見識	25	1.8	13	1.0	0.8
資質	リーダーシップ・指導力・統率力	110	7.8	61	4.8	3.0
	気配り・観察力	13	0.9	18	1.4	- 0.5
	発想・企画力・創造性	17	1.2	32	2.5	- 1.3
	対応力	3	0.2	18	1.4	- 1.2
	信念	28	2.0	5	0.4	1.6
	判断力・決断力	134	9.5	31	2.4	7.1
	責任感	21	1.5	6	0.5	1.0
	実行力・行動力	24	1.7	33	2.6	- 0.9
	調整力	13	0.9	60	4.7	- 3.8
	情報活用力	39	2.8	67	5.2	- 2.5
	健康	5	0.4	18	1.4	- 1.0
	人間性	90	6.4	58	4.5	1.8
	コミュニケーション力	53	3.7	70	5.5	- 1.7
	その他の資質	50	3.5	50	3.9	- 0.4
経験		16	1.1	11	0.9	0.3
その他	(学習, 人脈, プレゼンテーション能力)	13	0.9	7	0.5	0.4
合計		1414	100	1284	100	0.0

※網掛け部分は、校長職と教頭職の割合の差の絶対値が3.0以上の項目に施されている。

3. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルと教頭職のそれとの差異

1) 将来の学校経営に必要とされる知識・スキルについて、教頭職よりも校長職の方が割合の高い項目

ここでは、表1をもとに、教頭職よりも校長職の方が3.0%以上割合の高い項目を、回答が多い順に挙げる。

最も差が大きいのは、「学校経営・組織マネジメント」で、その差は10.4%である。

次に差が大きいのは、「判断力・決断力」で、その差は7.1%である。

3番目に差が大きいのは、「リーダーシップ・指導力・統率力」で、その差は3.0%である。

これらのことから、校長・教頭は、将来の学校経営において、校長職には、教頭職よりも、「学校経営・組織マネジメント」や、「判断力・決断力」、「リーダーシップ・指導力・統率力」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向があると言える。

2) 将来の学校経営に必要とされる知識・スキルについて、校長職よりも教頭職の方が割合の高い項目

ここでは、表1をもとに、校長職よりも教頭職の方が3.0%以上割合の高い項目を、回答が多い順に挙げる。

最も差が大きいのは、「校長の補佐」で、その差は7.2%である。

次に差が大きいのは、「事務の処理」で、その差は3.9%である。

3番目に差が大きいのは、「調整力」で、その差は3.8%である。

4番目に差が大きいのは、「校長と教諭間の接続」で、その差は3.1%である。

5番目に差が大きいのは、「人材育成と教育指導」で、その差は3.1%である。

これらのことから、校長・教頭は、将来の学校経営において、教頭職には、校長職よりも、「校長の補佐」、「事務の処理」、「調整力」、「校長と教諭間の接続」、「人材育成と教育指導」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向があると言える。

4. 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについての校長と教頭の認識の差異

表2は、将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルに関する校長と教頭の認識を比較したものである。

表2によれば、将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて、教頭よりも校長の方が2.0%以上割合の高い項目は、「その他の資質」のみである。このことから、将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて、校長は、教頭よりも、多様な資質が必要だと考える傾向があると言える。

次に、表2をもとに、将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて、校長よりも教頭の方が2.0%以上割合の高い項目を、回答が多い順に挙げる。

最も差が大きいのは、「判断力・決断力」で、その差は3.6%である。

次に差が大きいのは、「リーダーシップ・指導力・統率力」で、その差は3.1%である。

3番目に差が大きいのは、「人間性」で、その差は2.4%である。

4番目に差が大きいのは、「外部との連携構築」で、その差は2.0%である。

これらのことから、教頭は、校長よりも、将来の学校経営において校長職には、「判断力・決断力」、「リーダーシップ・指導力・統率力」、「人間性」、「外部との連携構築」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向があると言える。

5. 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについての校長と教頭の認識の差異

1) 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについて、教頭よりも校長の方が認識の割合の高い項目

表3は、将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルに関する校長と教頭の認識を比較したものである。

ここでは、表3をもとに、将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについて、教頭よりも校長の方が2.0%以上割合の高い項目を、回答が多い順に挙げる。

最も差が大きいのは、「校長の補佐」で、その差は5.7%である。

次に差が大きいのは、「事務の処理」で、その差は2.7%である。

これらのことから、校長は、教頭よりも、将来の学校経営において教頭職には、「校長の補佐」、「事務の処理」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向があると言える。

2) 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについて、校長よりも教頭の方が認識の割合の高い項目

ここでは、表3をもとに、将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについて、校長よりも教頭の方が2.0%以上割合の高い項目を、回答が多い順に挙げる。

最も差が大きいのは、「学校経営・組織マネジメント」で、その差は2.7%である。

次に差が大きいのは、「外部との連携構築」で、その差は2.0%である。

これらのことから、教頭は、校長よりも、将来の学校経営において教頭職には、「学校経営・組織マネジメント」、

表2 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルに関する校長と教頭の認識の比較

大項目	小項目	校長		教頭		割合の差 (校長- 教頭) (%)
		コード数	割合 (%)	コード数	割合 (%)	
組織の維持と管理	校長の補佐	0	0	0	0.0	0.0
	人事管理	3	0.4	9	1.3	- 0.9
	事務の処理	2	0.3	1	0.1	0.1
	その他の組織の維持と管理	12	1.6	13	1.9	- 0.3
自律的学校経営の 遂行	学校の危機管理	26	3.5	32	4.8	- 1.3
	学校経営・組織マネジメント	107	14.4	96	14.3	0.0
	校長と教諭間の接続	0	0.0	0	0.0	0.0
	協働性の構築	12	1.6	9	1.3	0.3
	人間関係調整	13	1.7	10	1.5	0.3
	外部との連携構築	32	4.3	42	6.3	- 2.0
	人材育成と教育指導	38	5.1	24	3.6	1.5
その他の自律的学校経営の遂行	25	3.4	27	4.0	- 0.7	
基礎的・専門的 知識・スキル	法規の知識・理解・適用	15	2.0	17	2.5	- 0.5
	教育政策の理解	11	1.5	4	0.6	0.9
	教育指導の理論ないし専門的知識・技術	20	2.7	17	2.5	0.1
	その他の専門的知識	7	0.9	5	0.7	0.2
見識	広い視野	9	1.2	10	1.5	- 0.3
	先見性	25	3.4	20	3.0	0.4
	多角的で柔軟な思考	4	0.5	5	0.7	- 0.2
	社会情勢の把握	20	2.7	13	1.9	0.7
	知性・教養	12	1.6	13	1.9	- 0.3
	その他の見識	17	2.3	8	1.2	1.1
資質	リーダーシップ・指導力・統率力	47	6.3	63	9.4	- 3.1
	気配り・観察力	7	0.9	6	0.9	0.0
	発想・企画力・創造性	12	1.6	5	0.7	0.9
	対応力	3	0.4	0	0.0	0.4
	信念	16	2.1	12	1.8	0.4
	判断力・決断力	58	7.8	76	11.4	- 3.6
	責任感	11	1.5	10	1.5	0.0
	実行力・行動力	18	2.4	6	0.9	1.5
	調整力	9	1.2	4	0.6	0.6
	情報活用力	24	3.2	15	2.2	1.0
	健康	4	0.5	1	0.1	0.4
	人間性	39	5.2	51	7.6	- 2.4
	コミュニケーション力	33	4.4	20	3.0	1.4
その他の資質	34	4.6	16	2.4	2.2	
経験		11	1.5	5	0.7	0.7
その他	(学習, 人脈, プレゼンテーション能力)	9	1.2	4	0.6	0.6
合計		745	100	669	100	0.0

※網掛け部分は、校長と教頭の割合の差の絶対値が2.0以上の項目に施されている。

表3 将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルに関する校長と教頭の認識の比較

大項目	小項目	校長		教頭		割合の差 (校長－ 教頭) (%)
		コード数	割合 (%)	コード数	割合 (%)	
組織の維持と管理	校長の補佐	52	10.7	40	5.0	5.7
	人事管理	5	1.0	10	1.3	-0.2
	事務の処理	28	5.8	25	3.1	2.7
	その他の組織の維持と管理	11	2.3	16	2.0	0.3
自律的学校経営の 遂行	学校の危機管理	13	2.7	22	2.8	-0.1
	学校経営・組織マネジメント	11	2.3	40	5.0	-2.7
	校長と教諭間の接続	16	3.3	24	3.0	0.3
	協働性の構築	10	2.1	22	2.8	-0.7
	人間関係調整	14	2.9	26	3.3	-0.4
	外部との連携構築	24	5.0	56	7.0	-2.0
	人材育成と教育指導	38	7.9	58	7.3	0.6
	その他の自律的学校経営の遂行	5	1.0	18	2.3	-1.2
基礎的・専門的 知識・スキル	法規の知識・理解・適用	8	1.7	17	2.1	-0.5
	教育政策の理解	1	0.2	5	0.6	-0.4
	教育指導の理論ないし専門的知識・技術	22	4.5	37	4.6	-0.1
	その他の専門的知識	4	0.8	10	1.3	-0.4
見識	広い視野	1	0.2	6	0.8	-0.5
	先見性	2	0.4	5	0.6	-0.2
	多角的で柔軟な思考	2	0.4	5	0.6	-0.2
	社会情勢の把握	3	0.6	2	0.3	0.4
	知性・教養	7	1.4	5	0.6	0.8
	その他の見識	6	1.2	7	0.9	0.4
資質	リーダーシップ・指導力・統率力	28	5.8	33	4.1	1.7
	気配り・観察力	11	2.3	7	0.9	1.4
	発想・企画力・創造性	10	2.1	22	2.8	-0.7
	対応力	7	1.4	11	1.4	0.1
	信念	1	0.2	4	0.5	-0.3
	判断力・決断力	8	1.7	23	2.9	-1.2
	責任感	3	0.6	3	0.4	0.2
	実行力・行動力	12	2.5	21	2.6	-0.1
	調整力	23	4.8	37	4.6	0.1
	情報活用力	24	5.0	43	5.4	-0.4
	健康	10	2.1	8	1.0	1.1
	人間性	16	3.3	42	5.3	-1.9
	コミュニケーション力	30	6.2	40	5.0	1.2
その他の資質	13	2.7	37	4.6	-1.9	
経験		4	0.8	7	0.9	0.0
その他	(学習, 人脈, プレゼンテーション能力)	1	0.2	6	0.8	-0.5
合計		484	100	800	100	0.0

※網掛け部分は、校長と教頭の割合の差の絶対値が2.0以上の項目に施されている。

「外部との連携構築」, に関する知識・スキルが必要だと考える傾向があると言える。

IV. 考察

以上の分析結果から, 将来の学校経営に必要とされる校長・教頭職の知識・スキル, および学校管理職の養成のあり方について, 次の4点を指摘できる。

第一に, 教頭は, 将来の学校経営に必要とされる校長職と教頭職の「資質」を別だと考える傾向があるが, 校長は, 教頭職に必要と考えられている「資質」が校長職にも必要と考える傾向がある。それ故, 教頭職に必要とされる「資質」を教頭職在職中に身につけておくことは, 校長の職務を遂行する上でも有効なように思われる。

Ⅲの1. および2. で見てきたように, 将来の学校経営に必要とされる教頭職の「資質」で, かつ, 校長職ではあまり必要と考えられていない「資質」として, 「コミュニケーション力」, 「情報活用力」, 「調整力」が挙げられる。

これら教頭職に必要だと考えられている「資質」について表2を見ると, 割合の差は大きくないが, 教頭よりも校長の方が, 校長職に必要と考える傾向がある。また, Ⅲの4. で見てきたように, 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて, 校長は, 教頭よりも, 多様な資質が必要だと考える傾向がある。

それに対して, 教頭職よりも校長職に, より必要とされる「資質」としては, Ⅲの3. で見てきたように, 「判断力・決断力」, 「リーダーシップ・指導力・統率力」が挙げられる。

これら校長職に必要だと考えられている「資質」について, Ⅲの4. で見てきたように, 校長よりも教頭の方が校長職に必要と考える傾向がある。

上記のことから, 教頭は, 教頭職に必要と考えられている「資質」が, 校長職に必要と考えられている「資質」とは異なると考える傾向があると言える。それに対して, 校長は, 教頭職に必要と考えられている「資質」が校長職にも必要と考える傾向があると言える。

したがって, 教頭は, 校長職と教頭職に必要な「資質」を別だと考える傾向があるものの, 教頭が, 「コミュニケーション力」, 「情報活用力」, 「調整力」といった知識・スキルを在職中にOJTで身につけておくことは, 校長としての職務を遂行する上でも有効だと考えられる。

第二に, 教頭は, 校長職に必要だと考えられている知識・スキルが, 将来の学校経営において, 教頭職にも必要だと考える傾向があるが, 校長は, 教頭職に必要だと考えられている知識・スキルが, 将来の学校経営においても, 教頭職に必要だと考える傾向がある。そのため, 校長は, 教頭に, これまで以上に「学校経営・組織マネ

ジメント」に深く関わらせることを通して, よりよい学校経営の実現と, 教頭の学校管理職としての職能成長を促すことができるように思われる。

Ⅲの5. で見てきたように, 教頭は, 校長よりも, 将来の学校経営において教頭職には, 「学校経営・組織マネジメント」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向がある。

この「学校経営・組織マネジメント」は, Ⅲの3. の1) で見てきたように, 将来の学校経営において, 教頭職よりも校長職に必要だと考えられている知識・スキルである。

それにたいして, Ⅲの5. で見てきたように, 校長は, 教頭よりも, 将来の学校経営において教頭職には, 「校長の補佐」, 「事務の処理」に関する知識・スキルが必要だと考える傾向がある。

これらの「校長の補佐」, 「事務の処理」は, Ⅲの3. の2) で見てきたように, 将来の学校経営において, 校長職よりも教頭職に必要だと考えられている知識・スキルである。

上記のことから, 教頭は, 校長職に必要だと考えられている「学校経営・組織マネジメント」が, 将来の学校経営において, 教頭職に必要だと考える傾向があると言える。それに対して, 校長は, 教頭職に必要だと考えられている「校長の補佐」, 「事務の処理」が, 将来の学校経営においても, 教頭職に必要だと考える傾向があると言える。

このことから推測すれば, 教頭は, 将来の学校経営において, 教頭も校長職の職務である「学校経営・組織マネジメント」に関わるべきだと考える傾向があるのに対して, 校長は, 教頭は, 将来の学校経営においても, 教頭職の職務である「校長の補佐」, 「事務の処理」に専念すべきだと考える傾向があるように思われる。

このように考えれば, 将来の学校経営においては, 校長は, 教頭の役割を「校長の補佐」, 「事務の処理」にとどめておくのではなく, 教頭の「学校経営・組織マネジメント」に従事する意思を生かして, 共に「学校経営・組織マネジメント」を進めていくことが求められるのではなかろうか。また, 教頭が, 「学校経営・組織マネジメント」により関与することは, 学校経営に関するOJTを促すことにもなるように思われる。

第三に, 教頭は, 校長よりも, 将来の学校経営には, 「外部との連携構築」が必要だと考える傾向がある。よって, 「外部との連携構築」の研修については, 校長よりも, 教頭に対して行った方が, 効果が高いように思われる。

Ⅲの4. で見てきたように, 将来の学校経営に必要とされる校長職の知識・スキルについて, 校長よりも教頭の方が「外部との連携構築」を必要だと考えている。また, Ⅲ

の5.の2)で見てきたように、将来の学校経営に必要とされる教頭職の知識・スキルについて、校長よりも教頭の方が「外部との連携構築」を必要だと考えている。

これらのことから、教頭は、校長よりも、将来の学校経営には、「外部との連携構築」が必要だと考える傾向があると言える。したがって、校長よりも、教頭に対して「外部との連携構築」の研修を行った方が、研修内容がより受講者のニーズに合うと考えられる。そのため「外部との連携構築」の研修については、校長よりも、教頭に対して行った方が、研修効果がより高まる可能性を指摘できる。

第四に、Ⅲの1.および2.より、学校管理職に対する研修内容を、次のように構想することができる。

校長職、教頭職に共通する研修内容としては、①学校組織マネジメント（ビジョンの構築、共有、実践を含む）、②外部との連携構築、③人材育成と教育指導、④リーダーシップに関する知識、⑤コミュニケーション、が考えられる。

とくに、校長に対しては、こうした研修内容において、判断力・決断力を養うために、意思決定に関する演習を意識的に組み込んでも良いかもしれない。

また、教頭に対しては、こうした研修内容において、校長を補佐したり、校長と教諭の間をつないだりするような演習や、学校の事務に関する内容を組み込んでも良いかもしれない。

本研究の今後の課題としては、次の2点が挙げられる。

第一は、今回分析したデータについて、学校種の違いを分析することである。今回の分析では学校種の違いを無視して、職種の違いに焦点をあてたが、学校種の違いに焦点をあてることで、学校管理職の養成のあり方に関する新たな示唆を得られるかもしれない。

第二は、今回の予備調査の結果、生成された質問項目を用いて、学校管理職の力量形成要求等に関する、校長、副校長、教頭、主幹教諭を対象とした選択肢式の質問紙調査を実施、分析することである。これについては、近いうちに別稿にて報告したい。

注

本稿を作成するにあたっての分担は、次の通りである。本稿の執筆およびデータの分析については主に大林が担当した。調査票は、佐古と大林の協議によって作成された。江川は、データ分析におけるコーディングや分類の妥当性の確認を担当した。また、全体の修正は、大林、佐古、江川によって行われた。

引用文献

- 小島弘道編著（2004）『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂
白石裕編著（2009）『学校管理職に求められる力量とは何か—大学院における養成・研修の実態と課題』学文社

付記

本稿は、文部科学省委託研究「総合的な教師力向上のための調査研究事業」（調査研究主題名：学校管理職育成研修プログラムの開発、実施、評価に関する共同研究）の成果の一部である。

また、調査に協力していただいたA県には、多大なご尽力を賜った。ここに御礼を申し上げる次第である。