

# 学校管理職の職務遂行に必要な力量の諸特徴に関する研究

— A県学校管理職の「獲得済み力量認識」および「力量形成要求」の分析を通して —

A study on the characteristics of the ability that is necessary  
for performance of duties by the school manager

— Through the analysis of “the ability recognition that has been got” and  
“the ability formation demand” of the A prefecture school manager —

大林 正史, 佐古 秀一, 藤井伊佐子

OBAYASHI Masafumi and SAKO Hidekazu and Fujii Isako

鳴門教育大学学校教育研究紀要

第 30 号

Bulletin of Center for Collaboration in Community

Naruto University of Education

No.30, Feb., 2016

## 学校管理職の職務遂行に必要な力量の諸特徴に関する研究

— A 県学校管理職の「獲得済み力量認識」および「力量形成要求」の分析を通して —

### A study on the characteristics of the ability that is necessary for performance of duties by the school manager

— Through the analysis of “the ability recognition that has been got” and “the ability formation demand” of the A prefecture school manager —

大林 正史\*, 佐古 秀一\*\*, 藤井伊佐子\*\*\*

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

**抄録**：本研究の目的は、A 県学校管理職の「獲得済み力量認識」および「力量形成要求」を分析することを通して、学校管理職の職務遂行に必要な力量の諸特徴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、選択肢式の質問紙調査が行われた。その結果、次の5点が明らかになった。①副校長・教頭よりも、校長の方が、全体的に高い力量を身につけていると認識している。②副校長・教頭の方が、校長よりも、力量形成要求が高い。③学校管理職は、学校組織マネジメント、人材育成、危機管理について、高い力量形成要求を持っている。④学校管理職は、現在の学校教育の先進的な課題を遂行するにあたって必要になるとされる力量の必要性を十分に認識していない。⑤教育法規については、学校管理職の獲得済み力量認識が低い。

**キーワード**：学校管理職, 力量, 獲得済み力量認識, 力量形成要求, 学校管理職研修

**Abstract** : A purpose of this study is to clarify the characteristics of the ability that is necessary for performance of duties of the school manager through analyzing “the ability recognition that has been got” and “an ability formation demand” of the A prefecture school manager. In this study, survey was carried out for a vice-principal and the principal. As a result, five points of the next became clear. ① Recognition of managerial ability Principals have is higher than recognition of managerial ability vice-principals have. ability than vice-principals. ② Abilities formation demand of vice-principal is higher them of the principal. ③ School manager have high Abilities formation demand about the school organizational management, personnel training, the crisis management. ④ School manager does not enough recognize the need of the ability about tasks of the current school education. ⑤ School manager recognize that they have low ability about the educational regulation.

**Keywords** : school manager, ability, the ability recognition that has been got, the ability formation demand, Vice-principal, Training for school manager

#### I. 研究の目的

本稿の目的は、A 県学校管理職の「獲得済み力量認識」および「力量形成要求」を分析することを通して、学校管理職の職務遂行に必要な力量の諸特徴を明らかにすることである。また、このことを解明することを通して、学校管理職研修の内容や方法について若干の考察を行う。

本稿では、「獲得済み力量認識」を、「管理職等が、その職務を遂行する上で、調査時点で身につけていると考

える力量の程度についての認識」の意味で使用する。また、「力量形成要求」を「管理職等が、その職務を遂行する上で、調査時点でもっと身につける必要があると考える力量の程度についての認識」の意味で使用する。さらに、「学校管理職」を、校長、副校長、教頭を含む概念として使用する。また、「学校管理職研修」を、各都道府県・政令市、中核市の教育委員会および教育センター等が実施する学校管理職およびその候補者を対象とした「職場を離れた研修」の意味で使用する。

これまでの学校管理職に必要な力量に関する代表的な研究では、校長および教務主任の力量形成要求が明らかにされてきた(小島 2004)。しかし、この調査研究では、学校管理職の「獲得済み力量認識」が明らかにされていないため、学校管理職が、「調査時点で、ある力量を獲得していないから、その力量の形成を要求しているのか」、それとも、「調査時点で、ある力量を獲得しているが、さらにその力量の形成を要求しているのか」が判別できない点で不十分であると考え。学校管理職研修において、「獲得済み力量認識が低いにもかかわらず、力量形成要求が高い力量」の優先順位は、「獲得済み力量認識が高くて、力量形成要求が高い力量」の優先順位よりも、高いと考えられる。したがって、前者の力量と後者の力量は、分けて認識されるべきであると考え。

また、学校管理職による力量形成要求が低い力量については、「既にそれらの力量が獲得されているから力量形成要求が低いのか」、それとも、「その力量が獲得される必要が認識されていないから力量形成要求が低いのか」も分けて認識されるべきである。もし、学校管理職が必要でないと考えている力量が、社会が学校管理職に獲得を期待していると思われる力量と同じである場合、その力量形成要求が低くても、学校管理職研修において、その力量を研修内容に取り入れることは検討されてよいだろう。

上記のことから、学校管理職に必要な力量に関する同様の質問項目について、「獲得済み力量認識」と「力量形成要求」の両方を明らかにする必要があると言える。

この点に関して、白石(2009)は「獲得済み力量認識」と「力量形成要求」の両者について、校長を対象に質問紙調査を実施している。この調査では、校長は、「各地の教育活動の知見」に関する力量を必要としていないことなどが明らかにされている。しかし、白石(2009)の調査では、校長に必要と考えられる資質・力量として37項目を尋ねるにとどまっており、また、どのようにして調査項目を設定したのかが明記されていないため、学校管理職の職務遂行に必要な力量を十分に捉えているとは言いがたい。

また、小島(2004)においても、白石(2009)においても、教頭が調査の対象とされていない。そのため、教頭が学校管理職としての職務を経験する過程で、どのような力量が身につくやすく、どのような力量が身につくにくいかが明らかにされていない。学校管理職研修では、学校管理職としての職務経験では身につくにくい力量を重点的に形成することが重要であろう。そのように考えると、校長とともに、教頭の「獲得済み力量認識」および「力量形成要求」を解明する必要があると言える。

そこで、本稿では、A県学校管理職の「獲得済み力量認識」および「力量形成要求」を分析することを通して、学

校管理職の職務遂行に必要な力量の諸特徴を明らかにすることを目的とする。その上で、学校管理職研修の内容や方法について、若干の考察を行う。

## II. 研究の方法

本研究では、予備調査と本調査の2つの質問紙調査を実施した。本調査の質問項目は、予備調査の結果を参考に作成された。予備調査の対象と方法については、大林ら(2015)を参照されたい。

### 1. 本調査の対象と回収率

本稿で分析される本調査は、西日本のA県とそれに隣接したB県教育委員会の協力を得て、2014年9月に実施された。本調査の対象は、A県の校長、副校長・教頭、およびB県の校長、副校長・教頭、主幹教諭である。本稿では、このうち、A県の校長、副校長・教頭のデータを分析する。A県の2014年度の教頭研修は1年次を対象とした研修が1日、教頭全体を対象とした研修が1日実施されていた。一方、B県の2014年度の教頭研修は、1年次が8日、2年次が5日、3年次が3日実施されていた。本稿は、教頭の獲得済み力量認識と、校長のそれを比較することによって、学校管理職としての職務を通して獲得されやすい力量と、そうでない力量を明らかにすることを目標の1つとしている。そのため、本稿では、教頭研修の影響がより少ないと考えられるA県のデータを分析することにした。

調査票の回収率については次の通りである。A県の市町村立学校、県立学校の校長全302名中、214名の調査票を回収した(回収率70.9%)。また、A県の市町村立学校、県立学校の副校長・教頭全412名中245名の調査票を回収した(回収率59.5%)。

### 2. 本調査の作成手順と内容

質問紙の作成手順は、次の通りである。

第1に、小島編(2004)の259-264頁の調査票に、加筆・削除・修正する形で質問紙を作成することにした。

第2に、小島編(2004)262-264頁にある質問紙の項目のうち、40%以上の小学校の校長が、「校長としての職務を遂行する上でもっと身につける必要があると考える力量」について、「ほとんど必要性を感じない」もしくは「あまり必要性を感じない」と回答した質問項目を削除した(小島編 2004:177)。

削除した項目は、「職員団体と折衝すること」「外部の団体・集団による不当な圧力に適切な対処をとること」「時には自ら公開授業を行うなど率先して児童生徒の指導にあたること」「校内の教職員の葛藤や対立を調整すること」「一般企業の経営に関する専門的知識をもつこと」

「学会等での学校経営に関する論議や研究動向を把握すること」である。

第3に、予備調査における「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」に対する回答の中でも、比較的多く記述されていたカテゴリーで、かつ、小島編（2004）262 - 264 頁の調査票の質問項目と重複しない項目を抽出し、それらの項目を質問紙に加えた。

調査票に加えた項目は、「地域住民・保護者と円滑なコミュニケーションをとること」「ものごとを的確に判断すること」「教職員と円滑なコミュニケーションをとること」「将来の社会情勢を見通すこと」「学校が置かれている状況を分析して、課題を明確にすること」「教職員間の協働性を高めること」である。

また、副校長・教頭の調査票には、予備調査の結果を受け、「教職員からの不満や要望を校長に伝えること」「校長の考えを教職員にわかりやすく伝えること」「校内外の情報を収集・分析して校長に意見を具申すること」「校長の考えを具現化すること」の4つの質問項目を加えた。

なお、予備調査では、多くの校長・教頭が「将来に必要な管理職としての知識やスキル」として「人間性」「実行力」を挙げていた。しかし、これらの質問項目は、抽象性が高いと判断され、本調査の質問項目には盛り込まれなかった。

第4に、共同執筆者である佐古が、学校教育の現代的な課題に関する力量についての質問項目などを追加し、質問項目の表現に若干の修正を加えた。追加された項目は、「3年間程度の時間的展望に立って学校の教育計画を構想すること」「異校種学校との連携を推進すること」「ITの活用やグローバル人材の育成などの新たな教育課題に対応すること」「地域の活性化や地域の教育力向上に学校が寄与すること」「地域の人たちや保護者の学校経営参画を促進すること」「教職員の資質向上を実現すること」「学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと」「学校の組織的な教育力を高めること」である。

上記の手続きを経て、校長を対象に60、副校長・教頭を対象に64の質問項目を作成した。

第5に、上記の質問項目について、校長もしくは副校長・教頭としての「職務を遂行するうえで、あなたにとって、もっと身につける必要があるとお考えになる力量」を、「非常に必要性を感じる（4点）、かなり必要性を感じる（3点）、あまり必要性を感じない（2点）、ほとんど必要性を感じない（1点）」の4段階でたずねた。これらの教示文と選択肢は、小島編（2004）と同様である。

また、上記の質問項目について、校長もしくは、副校長、教頭としての「職務を遂行するうえで、あなたにとって、現時点で身につけているとお考えになる力量」を、「身につけている（4点）、ある程度身につけている（3

点）、やや不十分である（2点）、不十分である（1点）」の4段階でたずねた。

### III. 結果

#### 1. 校長と副校長・教頭の獲得済み力量認識

表1は、校長および副校長・教頭の獲得済み力量認識の平均値と標準偏差、平均値の順位、並びに校長と副校長・教頭の平均値の差を検定した結果を示したものである。表1は、校長の平均値の順位をもとに、昇順に並べ替えている。表1より、次の2点を指摘できよう。

第1に、副校長・教頭よりも、校長の方が、一部を除き、全体的に高い力量を身につけていると認識している。このことは、学校管理職は、教頭になってからの職務経験を経る中で、学校管理職に必要な力量の多くを身につけていることを示していると考えられる。

校長に比べ、教頭の方が高い力量を身につけている項目は、「休憩時間などを利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること」「各教科の内容・単元に関する知識をもつこと」「教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと」「学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと」「各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること」の5つであった。これらの項目は、どちらかと言えば、教頭の職務には必要であっても、校長の職務にはあまり必要でない力量であるように思われる。校長よりも教頭の方が、これらの項目に従事する機会が多いため、教頭の方が身につけていると回答する割合が多くなったと考えられる。

第2に、少ないながらも、獲得済み力量認識について、校長と副校長・教頭の間に、有意な差がない力量も見られた。「ITの活用やグローバル人材の育成などの新たな教育課題に対応すること」や「地域の人たちや保護者の学校経営参画を促進すること」「先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと」といった現在の学校教育の先進的な課題と思われる項目に関する力量については、校長と副校長・教頭の間に、有意差は見られない。

また、「在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること」や「学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと」といった学校組織マネジメントに関する力量、および「教職員の資質向上を実現すること」といった人材育成に関する力量、「教育法規に関する体系的知識をもつこと」についても、校長と副校長・教頭の間に、有意差は見られない。

さらに、「新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること」や「ものごとを的確に判断すること」「教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと」「将来の社会情勢を見通すこと」「ものごとを論理的にとらえ分析すること」といった学校管理職の力量を根底で支え

る力量についても、校長と副校長・教頭の間に有意差は見られない。学校管理職は、その職務経験を経ることだけでは、こうした学校管理職の力量を根底で支える力量を身につけることが難しいと考えられる。

## 2. 校長および副校長・教頭の力量形成要求

表2は、校長および副校長・教頭の力量形成要求の平均値と標準偏差、平均値の順位、並びに校長と副校長・教頭の平均値の差を検定した結果を示したものである。表2も、校長の平均値の順位をもとに、昇順に並べ替えている。表2から、次の4点を指摘できる。

第1に、ほぼすべての項目で、副校長・教頭の方が、校長よりも力量形成要求が高い。唯一、「将来の社会情勢を見通すこと」の力量形成要求については、副校長・教頭よりも校長の方が高い。しかし、その平均値の差は、わずかに0.01である。このことは、副校長・教頭は、未だ学校管理職としてその職務に従事した経験が少ないため、校長よりも、力量形成要求が高いことを示していると考えられる。よって、校長よりも、副校長・教頭の方が、学校管理職研修における学習意欲が高いと考えられる。したがって、学校管理職研修では、校長よりも、副校長・教頭を対象とした研修を充実させた方が、その研修効果は高いことが予想される。

第2に、「突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと」や「児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと」といった危機管理に関する力量について、校長、副校長・教頭とも、力量形成要求がとくに高い。

第3に、「学校の組織的な教育力を高めること」「教職員間の協働性を高めること」「学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと」「自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと」「在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること」「リーダーシップに関する専門的知識をもつこと」「3年間程度の時間的展望に立って学校の教育計画を構想すること」「学校が置かれている状況を分析して、課題を明確にすること」といった学校組織マネジメントに関する力量について、校長、副校長・教頭とも、力量形成要求が高い。

第4に、「教職員の資質向上を実現すること」「個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること」といった人材育成に関する力量について、校長、副校長・教頭とも、力量形成要求が高い。

## 3. 校長と副校長・教頭の職務遂行に必要な力量の諸特徴

表3は、校長と副校長・教頭の職務遂行に必要な力量の特徴の一覧である。表1と表2をもとに、「校長の獲得済み力量認識」「教頭の獲得済み力量認識」「校長の力量形成要求」「教頭の力量形成要求」の平均値の得点につい

て、上位10項目に○、上位11～20位の項目に△、下位11～21位の項目に▲、下位10位の項目に×印をつけた。校長と副校長・教頭の間での有意差については、表1および2と同様である。

表3をもとに、以下、(1)「獲得済み力量認識」が低い一方で、「力量形成要求」が高い力量、(2)「獲得済み力量認識」が高く、「力量形成要求」も高い力量、(3)「獲得済み力量認識」が高い一方で、「力量形成要求」が低い力量、(4)「獲得済み力量認識」が低く、「力量形成要求」も低い力量、(5)その他学校管理職研修において必要と思われる力量の順で、それぞれの力量の特徴を記述していきたい。

1) 「獲得済み力量認識」が低い、もしくは中程度で、「力量形成要求」が高い力量

「獲得済み力量認識」の順位が低い一方で、「力量形成要求」の順位が高い力量としては、「個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること」「学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと」「リーダーシップに関する専門的知識をもつこと」が挙げられる。学校管理職は、職務を通じた研修や自己研修のみでは、これらの力量を十分に形成することができていないと考えられる。そのため、学校管理職研修において、これらの力量形成を図る必要があると考えられる。

また、「学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと」および「リーダーシップに関する専門的知識をもつこと」については、校長の獲得済み力量認識と副校長・教頭のその差が小さい。そのため、とくに学校管理職研修において、これらの力量形成を図る必要があると考えられる。

「獲得済み力量認識」の順位が中程度で、「力量形成要求」の順位が高い力量については、学校管理職研修において、これらの力量形成を図る必要があると考えられる。そうした力量としては、「突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと」「ものごとを的確に判断すること」「自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと」「教職員の資質向上を実現すること」「学校の組織的な教育力を高めること」「校長の考えを具現化すること」が挙げられる。

また、「ものごとを的確に判断すること」および「教職員の資質向上を実現すること」については、校長の獲得済み力量認識と副校長・教頭のその差が有意ではない。そのため、とくに学校管理職研修において、これらの力量形成を図る必要があると考えられる。

2) 「獲得済み力量認識」が高く、「力量形成要求」も高い力量

「獲得済み力量認識」の順位が高く、「力量形成要求」の順位も高い力量としては、「学校管理職としての自覚・

表1. 校長および副校長・教頭の獲得済み力量認識（校長の平均値順位で並び替えている）

質問番号	質問項目	校長			副校長・教頭			t検定結果
		平均値	標準偏差	平均値順位	平均値	標準偏差	平均値順位	
1	学校管理職としての自覚・使命感をもつこと	3.44	0.57	1	3.19	0.58	1	***
2	児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと	3.40	0.57	2	3.13	0.56	4	***
24	教職員と円滑なコミュニケーションをとること	3.35	0.57	3	3.18	0.59	2	**
8	地域住民・保護者と円滑なコミュニケーションをとること	3.25	0.60	4	3.00	0.66	17	***
53	自分がくだした決断について教職員に対して明快に説明すること	3.24	0.55	5	3.02	0.58	11	***
54	教職員間の協働性を高めること	3.21	0.55	6	3.06	0.50	7	**
14	地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて学校への協力を得ること	3.20	0.61	7	2.88	0.67	32	***
23	学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること	3.19	0.53	8	2.98	0.58	18	***
26	児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟に行うこと	3.19	0.56	9	3.00	0.60	13	***
30	施設・設備の管理を適正に行うこと	3.19	0.58	10	3.02	0.54	12	***
25	教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対処すること	3.17	0.53	11	3.03	0.60	10	**
56	教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を価値づけること	3.16	0.59	12	3.00	0.53	14	**
33	職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること	3.15	0.56	13	3.09	0.62	5	
29	教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと	3.14	0.59	14	3.04	0.65	8	
47	学校が置かれている状況を分析して、課題を明確にすること	3.13	0.54	15	2.95	0.55	20	***
10	教職員の服務監督を厳正に行うこと	3.12	0.56	16	2.95	0.62	21	**
18	在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること	3.11	0.53	17	3.07	0.58	6	
31	自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと	3.09	0.65	18	2.82	0.68	41	***
59	ものごとを多様な観点から柔軟に捉えること	3.08	0.67	19	2.96	0.58	19	*
11	突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと	3.08	0.63	20	2.89	0.65	31	***
52	教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること	3.08	0.61	21	2.81	0.61	44	***
13	学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること	3.07	0.58	22	2.87	0.61	33	***
35	人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること	3.07	0.64	23	2.45	0.68	64	***
45	教職員の評定を的確に実施すること	3.05	0.65	24	2.89	0.59	30	
16	ものごとを的確に判断すること	3.04	0.56	25	2.94	0.61	22	
44	学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること	3.03	0.59	26	3.00	0.53	15	
55	学校と地域・家庭の考え方の相違や関係を、調整すること	3.03	0.53	27	2.90	0.55	29	**
7	国、教育委員会などの教育政策の動向について把握すること	3.02	0.61	28	2.76	0.68	48	***
51	学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと	3.02	0.59	29	2.91	0.66	28	
43	教育課程の管理を適正に行うこと	3.01	0.58	30	2.86	0.61	34	**
40	学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること	3.00	0.59	31	2.91	0.59	26	
15	必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること	2.99	0.64	32	2.54	0.68	60	***
37	学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること	2.98	0.55	33	2.85	0.58	35	*
57	校内研修（研究）を組織し、方向づけること	2.97	0.62	34	2.76	0.61	47	***
27	学校教育の今日的課題を広い視点から観ること	2.97	0.65	35	2.83	0.63	39	*
58	各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること	2.97	0.59	36	2.83	0.60	40	**
42	学校の組織的な教育力を高めること	2.96	0.56	37	2.82	0.57	43	**
17	新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること	2.94	0.68	38	2.84	0.65	38	
22	子どもの発達と教育に関する専門的知識をもつこと	2.93	0.56	39	2.91	0.58	27	
38	教職員の資質向上を実現すること	2.92	0.56	40	2.84	0.55	37	
48	ものごとを論理的にとらえ分析すること	2.92	0.69	41	2.82	0.64	42	
19	学校教育の機能と役割に関する専門的知識をもつこと	2.92	0.59	42	2.81	0.60	45	*
21	校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること	2.91	0.64	43	2.72	0.65	51	**
50	生徒指導やカウンセリングに関する専門的知識をもつこと	2.87	0.61	44	2.80	0.62	46	
46	教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと	2.86	0.59	45	2.93	0.58	23	
60	リーダーシップに関する専門的知識をもつこと	2.86	0.62	46	2.73	0.63	49	*
6	個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること	2.85	0.58	47	2.64	0.65	53	***
39	学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと	2.84	0.64	48	2.72	0.65	50	
3	3年間程度の時間的展望に立って学校の教育計画を構想すること	2.83	0.69	49	2.55	0.69	59	***
36	特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること	2.80	0.60	50	2.69	0.62	52	*
5	休憩時間などを利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること	2.79	0.76	51	2.84	0.77	36	
20	地域の活性化や地域の教育力向上に学校が寄与すること	2.77	0.70	52	2.60	0.65	55	**
4	異校種学校との連携を推進すること	2.76	0.72	53	2.48	0.67	62	***
9	教育制度や行財政に関する専門的知識をもつこと	2.73	0.70	54	2.56	0.69	58	*
32	将来の社会情勢を見通すこと	2.65	0.65	55	2.63	0.65	54	
28	地域の人たちや保護者の学校経営参画を促進すること	2.65	0.68	56	2.58	0.65	56	
49	教育法規に関する体系的知識をもつこと	2.64	0.70	57	2.57	0.66	57	
34	各教科の内容・単元に関する知識をもつこと	2.58	0.68	58	2.91	0.66	25	***
12	ITの活用やグローバル人材の育成などの新たな教育課題に対応すること	2.54	0.64	59	2.52	0.67	61	
41	先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと	2.50	0.62	60	2.47	0.65	63	
61	教職員からの不満や要望を校長に伝えること				3.14	0.57	3	
62	校長の考えを教職員にわかりやすく伝えること				3.04	0.61	9	
63	校外の情報を収集・分析して校長に意見を具申すること				3.00	0.60	16	
64	校長の考えを具現化すること				2.92	0.60	24	
	全項目平均（61～64の質問番号を除く）	3.02	0.61		2.85	0.62		

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

表2. 校長および副校長・教頭の力量形成要求（校長の平均値順位で並び替えている）

質問番号	質問項目	校長			副校長・教頭			t検定結果
		平均値	標準偏差	平均値順位	平均値	標準偏差	平均値順位	
11	突発的な事態や災害時的確な判断や指示を行うこと	3.39	0.83	1	3.46	0.70	1	
42	学校の組織的な教育力を高めること	3.30	0.76	2	3.30	0.70	4	
38	教職員の資質向上を実現すること	3.28	0.77	3	3.32	0.67	3	
16	ものごとを的確に判断すること	3.26	0.83	4	3.34	0.74	2	
54	教職員間の協働性を高めること	3.19	0.83	5	3.25	0.77	7	
39	学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと	3.18	0.74	6	3.26	0.69	5	
31	自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと	3.17	0.78	7	3.23	0.73	8	
6	個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること	3.16	0.78	8	3.21	0.67	15	
2	児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと	3.15	0.82	9	3.22	0.76	12	
15	必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること	3.14	0.75	10	3.15	0.68	24	
25	教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対処すること	3.14	0.81	11	3.26	0.76	6	
18	在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかり捉えること	3.13	0.75	12	3.17	0.78	18	
60	リーダーシップに関する専門的知識をもつこと	3.12	0.73	13	3.23	0.67	9	
3	3年間程度の時間的展望に立って学校の教育計画を構想すること	3.09	0.76	14	3.16	0.63	21	
47	学校が置かれている状況を分析して、課題を明確にすること	3.09	0.81	15	3.22	0.70	13	
29	教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと	3.09	0.82	16	3.16	0.78	22	
53	自分がぐだした決断について教職員に対して明快に説明すること	3.08	0.86	17	3.20	0.79	16	
1	学校管理職としての自覚・使命感をもつこと	3.08	0.89	18	3.23	0.78	11	
24	教職員と円滑なコミュニケーションをとること	3.08	0.87	19	3.21	0.80	14	
35	人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること	3.08	0.79	20	3.08	0.68	46	
23	学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること	3.08	0.81	21	3.17	0.75	19	
59	ものごとを多様な観点から柔軟に捉えること	3.04	0.78	22	3.09	0.73	41	
26	児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟に行うこと	3.04	0.82	23	3.13	0.75	30	
27	学校教育の今日的課題を広い視点から観ること	3.04	0.74	24	3.11	0.65	35	
22	子どもの発達と教育に関する専門的知識をもつこと	3.04	0.71	25	3.12	0.70	32	
49	教育法規に関する体系的知識をもつこと	3.03	0.70	26	3.05	0.69	50	
13	学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること	3.02	0.75	27	3.14	0.69	27	
12	ITの活用やグローバル人材の育成などの新たな教育課題に対応すること	3.01	0.65	28	3.07	0.63	47	
57	校内研修（研究）を組織し、方向づけること	3.01	0.69	29	3.09	0.66	38	
37	学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること	3.01	0.71	30	3.19	0.68	17	**
50	生徒指導やカウンセリングに関する専門的知識をもつこと	3.01	0.72	31	3.09	0.73	39	
21	校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること	3.00	0.69	32	3.15	0.70	25	*
32	将来の社会情勢を見通すこと	3.00	0.66	33	2.99	0.71	57	
8	地域住民・保護者と円滑なコミュニケーションをとること	3.00	0.81	34	3.14	0.73	29	
30	施設・設備の管理を適正に行うこと	3.00	0.80	35	3.11	0.76	34	
14	地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて学校への協力を得ること	2.98	0.74	36	3.14	0.72	28	*
56	教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を価値づけること	2.98	0.78	37	3.12	0.73	31	*
58	各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること	2.97	0.74	38	3.08	0.66	44	
9	教育制度や行財政に関する専門的知識をもつこと	2.97	0.70	39	3.04	0.65	52	
44	学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること	2.97	0.77	40	3.16	0.74	23	**
17	新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること	2.96	0.67	41	3.01	0.67	56	
40	学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること	2.95	0.76	42	3.11	0.76	36	*
52	教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること	2.95	0.78	43	3.05	0.66	51	
55	学校と地域・家庭の考え方の相違や関係を、調整すること	2.95	0.75	44	3.10	0.74	37	*
7	国、教育委員会などの教育政策の動向について把握すること	2.94	0.77	45	3.06	0.66	49	
48	ものごとを論理的にとらえ分析すること	2.94	0.74	46	3.08	0.72	45	*
10	教職員の服務監督を厳正に行うこと	2.94	0.81	47	3.09	0.75	43	*
36	特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること	2.94	0.67	48	3.04	0.62	53	
19	学校教育の機能と役割に関する専門的知識をもつこと	2.94	0.74	49	3.11	0.66	33	**
45	教職員の評定を的確に実施すること	2.92	0.79	50	3.09	0.75	42	*
43	教育課程の管理を適正に行うこと	2.92	0.76	51	3.03	0.74	54	
51	学校事務・表簿の管理をきちんと行うこと	2.92	0.74	52	3.07	0.73	48	*
20	地域の活性化や地域の教育力向上に学校が寄与すること	2.90	0.74	53	2.99	0.63	58	
41	先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと	2.88	0.65	54	2.97	0.66	60	
46	教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと	2.87	0.66	55	3.02	0.71	55	*
33	職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること	2.83	0.75	56	3.09	0.76	40	***
28	地域の人たちや保護者の学校経営参画を促進すること	2.79	0.73	57	2.87	0.68	61	
34	各教科の内容・単元に関する知識をもつこと	2.78	0.72	58	2.84	0.73	63	
4	異校種学校との連携を推進すること	2.77	0.64	59	2.85	0.68	62	
5	休憩時間などを利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること	2.73	0.74	60	2.82	0.71	64	
64	校長の考えを具現化すること				3.23	0.71	10	
63	校内外の情報を収集・分析して校長に意見を具申すること				3.16	0.78	20	
62	校長の考えを教職員にわかりやすく伝えること				3.14	0.77	26	
61	教職員からの不満や要望を校長に伝えること				2.97	0.79	59	
	全項目平均（61～64の質問番号を除く）	3.02	0.76		3.12	0.71		

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

表3. 校長と副校長・教頭の職務遂行に必要な力量の特徴一覧

質問番号	質問項目	校長の獲得済み力量認識	教頭の獲得済み力量認識	獲得済み力量認識の有意差	校長の力量形成要求	教頭の力量形成要求	力量形成要求の有意差
1	学校管理職としての自覚・使命感をもつこと	○	○	***	△	△	
2	児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと	○	○	***	○	△	
3	3年間程度の時間的展望に立って学校の教育計画を構想すること	▲	×	***	△		
4	異校種学校との連携を推進すること	×	×	***	×	×	
5	休憩時間などを利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること	×			×	×	
6	個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること	▲	▲	***	○	△	
7	国、教育委員会などの教育政策の動向について把握すること		▲	***	▲	▲	
8	地域住民・保護者と円滑なコミュニケーションをとること	○	△	***			
9	教育制度や行財政に関する専門的知識をもつこと	×	×	*		▲	
10	教職員の服務監督を厳正に行うこと	△		**	▲		*
11	突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと	△		***	○	○	
12	ITの活用やグローバル人材の育成などの新たな教育課題に対応すること	×	×			▲	
13	学校の自己評価をおこない、学校の教育活動の改善に結びつけること			***			
14	地域の人々や関係諸機関に積極的にはたらきかけて学校への協力を得ること	○		***			*
15	必要な予算や人材に関して教育委員会に働きかけ、確保するようにすること		×	***	○		
16	ものごとを的確に判断すること				○	○	
17	新聞や書籍等から社会情勢に関する幅広い情報を把握すること				▲	×	
18	在籍する児童生徒の特徴や課題等をしっかりと捉えること	△	○		△	△	
19	学校教育の機能と役割に関する専門的知識をもつこと	▲	▲	*	▲		**
20	地域の活性化や地域の教育力向上に学校が寄与すること	×	×	**	×	×	
21	校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること	▲	▲	**			*
22	子どもの発達と教育に関する専門的知識をもつこと						
23	学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を適切に配置すること	○	△	***		△	
24	教職員と円滑なコミュニケーションをとること	○	○	**	△	△	
25	教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対処すること	△	○	**	△	○	
26	児童生徒の実態に即して指導組織や教職員の配置を柔軟に行うこと	○	△	***			
27	学校教育の今日的課題を広い視点から観ること			*			
28	地域の人たちや保護者の学校経営参画を促進すること	×	×		×	×	
29	教育に関する確固とした理念や価値観をもつこと	△	○		△		
30	施設・設備の管理を適正に行うこと	○	△	***			
31	自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと	△		***	○	○	
32	将来の社会情勢を見通すこと	×	▲			×	
33	職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること	△	○		×		***
34	各教科の内容・単元に関する知識をもつこと	×		***	×	×	
35	人材確保や予算などについて教育委員会にはたらきかけること		×	***	△	▲	
36	特色のある教育課程の編成について教職員を指導すること	▲	▲	*	▲	▲	
37	学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握すること			*		△	**
38	教職員の資質向上を実現すること				○	○	
39	学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと	▲	▲		○	○	
40	学校の教育活動の特徴について保護者や地域の人々に分かり易く説明すること				▲		*
41	先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと	×	×		×	×	
42	学校の組織的な教育力を高めること			**	○	○	
43	教育課程の管理を適正に行うこと			**	×	▲	
44	学校運営に対する教職員の不満や意見等を的確に把握すること		△				**
45	教職員の評定を的確に実施すること				▲		*
46	教科指導や学級・ホームルーム経営等について教職員に助言を行うこと	▲			×	×	*
47	学校が置かれている状況を分析して、課題を明確にすること	△	△	***	△	△	
48	ものごとを論理的にとらえ分析すること	▲			▲	▲	*
49	教育法規に関する体系的知識をもつこと	×	×			▲	
50	生徒指導やカウンセリングに関する専門的知識をもつこと	▲	▲				
51	学校事務・表簿の管理をきちんとに行うこと				×	▲	*
52	教育課程の基準の趣旨を踏まえて勤務校固有の教育目標を設定すること			***	▲	▲	
53	自分がくだした決断について教職員に対して明快に説明すること	○	△	***	△	△	
54	教職員間の協働性を高めること	○	○	**	○	○	
55	学校と地域・家庭の考え方の相違や関係を、調整すること			**	▲		*
56	教育活動に創意工夫を凝らしている教職員の努力や功績を価値づけること	△	△	**			*
57	校内研修（研究）を組織し、方向づけること		▲	***			
58	各教職員や委員会等の役割や相互の関係を明確にし、責任体制を整えること			**			
59	ものごとを多様な観点から柔軟に捉えること	△	△	*			
60	リーダーシップに関する専門的知識をもつこと	▲	▲	*	△	○	
61	教職員からの不満や要望を校長に伝えること		○			×	
62	校長の考えを教職員にわかりやすく伝えること		○				
63	校内外の情報を収集・分析して校長に意見を具申すること		△			△	
64	校長の考えを具現化すること					○	

○上位10位：△上位11～20位：▲下位11～21位：×下位10位

使命感をもつこと」「児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと」「教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対処すること」「教職員間の協働性を高めること」が挙げられる。これらの力量は、既に獲得済み力量認識が高い水準にあり、かつ、校長の獲得済み力量認識が、副校長・教頭のそれを1%水準以上で有意に上回っている。

そのため、学校管理職は、これらの力量を、職務を通じた学習によって獲得していると考えられる。しかし、学校管理職は、これらの力量を獲得しているにもかかわらず、なおその力量形成を要求している。そのように考えると、『獲得済み力量認識』が低い、もしくは中程度で、『力量形成要求』が高い力量』に比べれば、力量形成の優先度は低いものの、学校管理職研修において、これらの力量形成を図ることはそれなりに有益であろう。

ただし、「学校管理職としての自覚・使命感をもつこと」については、校長、副校長・教頭とも、「獲得済み力量認識」の得点が他の項目に比べてとくに高いため、学校管理職研修において、この力量の形成を図る必要性は少ないと考えられる。

### 3) 「獲得済み力量認識」が高い一方で、「力量形成要求」が低い力量

「獲得済み力量認識」の順位が高い一方で、「力量形成要求」の順位が低い力量としては、「職員会議で必要な議論を行いながら、効率的に議事を進行すること」「教職員からの不満や要望を校長に伝えること」が挙げられる。多くの学校管理職は、これらの力量を既に獲得しているために、これらの項目の力量形成要求を比較的有していないと考えられる。こうした力量については、学校管理職研修において、力量形成を図る必要性は少ないと考えられる。

### 4) 「獲得済み力量認識」が低く、「力量形成要求」も低い力量

「獲得済み力量認識」の順位が低く、「力量形成要求」の順位も低い項目は、白石(2009:49)も指摘しているように、学校管理職によって、比較的必要がないと認識されている力量であると解釈できる。

「獲得済み力量認識」の順位が低く、「力量形成要求」の順位も低い力量としては、まず、「異校種学校との連携を推進すること」「ITの活用やグローバル人材の育成などの新たな教育課題に対応すること」「地域の活性化や地域の教育力向上に学校が寄与すること」「地域の人たちや保護者の学校経営参画を促進すること」「先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと」が挙げられる。

これらの項目は、現在の学校教育の先進的な課題を遂行するにあたって必要となると思われる力量である。

A 県の教育振興計画(第2期)にも、県の教育の課題として、「キャリア教育の推進体制の確立および充実」「グローバル化に対応した教育の推進」「ICT活用能力の育成」「学校・家庭・地域の連携の推進」「開かれた学校づくり」「幼稚園・小学校・中学校の連携」が挙げられている。

そのように考えると、こうした力量は、学校管理職による力量形成要求が低いからといって、力量形成が図られなくて良いとは言えない。こうした力量は、学校管理職に必要なと思われていないため、彼らによる職務を通じた学習や、自己研修によって、その力量形成を期待することは難しい。それ故に、学校管理職研修において、意図的・計画的にこれらの力量の形成を図っていくことが重要なように思われる。また、「ITの活用やグローバル人材の育成などの新たな教育課題に対応すること」「地域の人たちや保護者の学校経営参画を促進すること」「先導的なカリキュラムや教育方法に関する知識をもつこと」については、校長の獲得済み力量認識と副校長・教頭のその差が有意ではない。そのため、学校管理職研修において、これらの力量形成を図ることは、とくに重要なように思われる。

「獲得済み力量認識」の順位が低く、「力量形成要求」の順位も低い力量としては、他に、「休憩時間などを利用して児童生徒と直接的な人間関係づくりをすること」「各教科の内容・単元に関する知識をもつこと」が挙げられる。こうした児童生徒に対する直接の指導に関する力量は、学校管理職よりも、教諭に必要なように思われる。よって、こうした項目については、学校管理職研修において、力量の形成を図る必要性は少ないと考えられる。

### 5) その他学校管理職研修において必要と思われる力量

その他、学校管理職研修において必要と思われる力量として、「校内で生起する諸問題を教育法規に基づいて理解・解決すること」「教育法規に関する体系的知識をもつこと」を挙げる。これらの項目は、法規に基づいて学校を運営していく際に必要と思われる力量である。

言うまでもなく、学校は教育法規に基づいて運営されることになっているにも関わらず、校長および副校長・教頭のこれら2項目の獲得済み力量認識は、他の項目に比べて低い傾向がある。校長および副校長・教頭のこれら2項目の力量形成要求の順位は、中程度である。しかし、学校運営における教育法規の重要性を鑑みると、これらの2項目については、校長および副校長・教頭の力量形成要求が高くなくても、学校管理職研修において、力量形成が図られる必要があるように思われる。

とくに、「教育法規に関する体系的知識をもつこと」については、校長の獲得済み力量認識と副校長・教頭のその差が有意ではない。そのため、この力量は、職務を

通した学習や自己研修では獲得されにくいと考えられる。よって、学校管理職研修において、これらの力量形成を図ることが、とくに重要だと言えよう。

#### IV. まとめ—学校管理職研修で形成されるべき力量—

以上のように、本稿では、校長および副校長・教頭の「獲得済み力量認識」と「力量形成要求」に着目し、学校管理職研修において、どのような力量が形成されるべきかを検討してきた。ここでは、学校管理職研修で形成されるべき力量の内容などをまとめながら、研修の方法についても少し考察を加えたい。

第1に、副校長・教頭よりも、校長の方が、一部を除き、全体的に高い力量を身につけていると認識している。このことは、学校管理職は、教頭になってからの職務経験を経る中で、学校管理職に必要な力量の多くを身につけていることを示していると考えられる<sup>1</sup>。そのため、学校管理職研修においては、学校管理職としての職務経験の中では十分に身につけにくい力量の形成をとくに図る必要があると言える。

第2に、ほぼすべての項目で、副校長・教頭の方が、校長よりも、力量形成要求が高い。よって、学校管理職研修では、校長よりも、副校長・教頭を対象とした研修を充実させた方が、その研修効果が高いことが予想される。

第3に、学校組織マネジメントに関する力量の中でも、「学校組織マネジメントに関する専門的知識をもつこと」「リーダーシップに関する専門的知識をもつこと」「自分の学校の明確な将来像（ビジョン）を示すこと」「学校の組織的な教育力を高めること」といった力量や、「個々の教員に課題をもたせ、その達成に向けて動機づけること」「教職員の資質向上を実現すること」といった人材育成に関する力量、危機管理に関する力量の中でも、「突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと」に関する力量は、とくに学校管理職研修において、力量形成が図られる必要がある。それらは、「獲得済み力量認識」が低い、もしくは中程度で、「力量形成要求」が高い力量に分類されるためである。

また、「ものごとを的確に判断すること」も、学校管理職研修において、力量形成が図られるべきであるが、大林ら（2015）でも指摘したように、研修受講者に意思決定させるような演習を取り入れることで、そうした力量を育成することが可能なように思われる。

さらに、副校長・教頭が、「校長の考えを具現化すること」も、その「力量形成要求」の順位が高かった。こうした力量を形成するにあたっては、例えば、教頭は、校長の学校経営の方針を勘案しつつ、学校管理職研修における講義・演習で得られた知識・技能を活用しながら、

職務を遂行する中で、学校課題の解決に取り組むような研修が考えられる。このことを通して、「校長の考えを具現化すること」に関する副校長・教頭の力量形成を図ることが可能なように思われる。具体的には、「職場を離れた研修」の合間に、学校課題の解決のための計画づくりとその実行、振り返りについてのレポートを、受講者に課すことが考えられる<sup>2</sup>。

第4に、「児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと」「教育活動に対する保護者からのクレームに適切に対処すること」「教職員間の協働性を高めること」については、「獲得済み力量認識」の順位が高く、「力量形成要求」の順位も高いため、学校管理職研修において、これらの力量形成を図ることはそれなりに有益なように思われる。これらの力量は、危機管理や学校組織マネジメントに内包されると考えられる。

第5に、現在の学校教育の先進的な課題を遂行するにあたって必要になると考えられる力量については、学校管理職によって必要な力量であると認識されていないと考えられるものの、だからこそ学校管理職研修において、それらの力量の形成を図ることは重要なように思われる。

第6に、教育法規については、他の項目に比べて、獲得済み力量認識がとくに低い傾向があるため、校長および副校長・教頭の力量形成要求が高くなっても、学校管理職研修において、力量形成が図られる必要があるように思われる。

以上のことから、A県においては、とくに学校組織マネジメント、人材育成、危機管理、教育法規、現代的な学校教育課題の5つの領域を含んだ学校管理職研修が、校長よりも教頭を対象として実施されることが、学校管理職の力量形成にとって有効だと考えられる。その際、意思決定場面を含む演習を交えたり、学校管理職研修の合間において、教頭が校長の学校経営方針を勘案しながら、学校の課題解決を実施することを意図的に促したりするような研修を取り入れることが有効であろう。

これまでにも、学校管理職による学校組織マネジメントや危機管理に関する力量形成要求が高いことは指摘されてきた（小島編 2004：175－176、白石 2009：48－49）。本稿で得られた知見は、これらの知見を追認するものである。しかし、これらの先行研究では、教頭が対象にされてこなかったことにより、学校管理職が職務経験を経る中で身につける力量はどのようなもので、職務経験の中では十分に身につけにくい力量はどのようなものかが、十分に解明されてこなかった。本研究は、この点を解明することができた点に、一定の研究上の意義があると考えられる。

なお、本研究では、A県の他に、隣接するB県からも同じような手続きでデータを入手している。両県のデータを分析した結果、両県の学校管理職の獲得済み力量認

識や、力量形成要求の傾向は、少なからず異なっていることがわかってきている<sup>3</sup>。そのため、これまで述べてきたような学校管理職の職務遂行に必要な力量の分類については、他の県でもある程度似たような傾向になることは予想されるものの、都道府県・政令市によって少しずつ傾向が異なることも予想される。そのため、各都道府県・政令市において学校管理職研修の内容を計画する際には、改めて当該都道府県・政令市にてデータを収集し、分析することが必要のように思われる。

本研究の今後の課題としては、次の2点が挙げられる。

第1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2は、収集したデータについて、県ごとの違いを分析することである。これについては、別稿にて報告したい。

## 注

- 1 学校管理職は、教頭になってからの職務経験を経る中で、学校管理職に必要な力量の多くを身につけていることは、先行研究でも指摘されてきた（例えば、岡東（1986）、稲垣ら（1988））。本調査で得られた知見は、それら先行研究の知見を追認するものである。
- 2 実際に、B県の学校管理職研修では、「職場を離れた研修」の合間に、学校課題の解決のための計画づくりとその実行、振り返りについてのレポートが、受講者に課されている。A県においても、2015年度に、主幹・指導教諭を対象に、県の教育センターによって、同じような研修が実施されている。
- 3 このことについては、両県の学校管理職研修の質と量の違いが、少なからず両県の獲得済み力量認識や、力量形成要求の違いに影響を与えているのではないかと今のところ考えている。このことについては、別稿にて改めて報告したい。

## 引用文献

- 稲垣忠彦・寺崎昌男・松平信久（1988）『教師のライフコース—昭和史を教師として生きて—』東京大学出版会
- 岡東壽隆（1986）「学校管理者のキャリアと力量形成との対応関係」、岸本幸次郎・久高喜行編著『教師の力量形成』ぎょうせい
- 大林正史、佐古秀一（2015）「将来の学校経営に必要なとされる校長・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』『鳴門教育大学学校教育研究紀要』（29）

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。藤井は、元A県教育委員会に勤めた経験から、本論文の論述が妥当であるかどうかを検討した。その検討をもとに、大林、佐古、藤井が全体の修正を担当した。

なお、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、B県教育委員会・教育センター・学校の関係者には、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。