

〈研究論文〉

「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——

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——

佐藤 博 志*
高橋 望**
山田 知代***

1. 問題の所在

(1) 研究の目的

これまで、校長を主題に冠した研究は数多く著されてきた。校長は言うまでもなく学校経営の責任者であり、今日的に言えばリーダーである。その重要性を鑑み、国内外を問わず、学校経営学や教育経営学の中心的な研究主題の1つに位置づけられてきた。ただし、校長研究と言っても、校長の役割、歴史、法制、意識、リーダーシップ、人事、研修、力量、専門職基準など様々な主題が存在する（小島 2004：18-19）（日本教育経営学会実践推進委員会 2015）。

海外でも、日本と同様、校長研究には多様なアプローチが存在するが、その視点の1つとして、「成功した校長」（Successful Principal）の存在を指摘できる。「成功した校長」の研究は、後述のように、海外で精力的に進められてきたが、管見の限り、日本ではまったく論及されてこなかった。

「成功した校長」研究の中心的な組織は「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））である。このプロジェクトは、8か国の研究者によって2001年に開始された（Moos, L., Johansson, O. and Day, C., 2011：1）。以降、研究は発展し（Day,

C. and Gurr, D.：xvii）、現在も続けられている。筆者の一人は、2016年8月9日に、ISSPPの主要メンバーであるガー（Gurr, D.）とドライスデール（Drysdale, L.）（共にメルボルン大学）に面会した。そして、ISSPPが、ノッティンガム大学のデイ（Day, C.）をリーダーとして、今なお積極的に活動していることを確認した。

ISSPPの初発の問いは、「児童生徒が学校教育から最良の経験を得られるためには、校長が学校を導くにあたり、何が校長の成功に貢献するのか」（Moos, L., Johansson, O. and Day, C., 2011：1）であった。このプロジェクトの代表的な研究成果は2つある。1つは、ムース、ジョハンソン、デイ（Moos, L., Johansson, O. and Day, C.）編『どのように校長は成功を維持するのか—国際的視野』（How School Principals Sustain Success over Time: International Perspectives, Springer, 2011）である。もう1つは、デイ、ガー（Day, C. and Gurr, D.）編『学校を成功に導く—フィールドからのストーリー』（Leading Schools Successfully, Routledge, 2014）である。ISSPPの研究では、事例研究が中心に位置づけられ、成功した校長の特徴を見出す方法がとられている（Moos, L., Johansson, O. and Day, C., 2011：2-3）。

筆者は、ISSPPにヒントを得て、事例研究を調査法の軸に設定し、「成功した校長」を鍵概念として共同研究を進めている。研究課題は、「「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

* 筑波大学 人間系
** 群馬大学
*** 帝京科学大学

成28年度～30年度科学・研究費助成事業（挑戦的萌芽研究）である。この共同研究は、オーストラリア、ニュージーランド、日本を対象として、「成功した校長」が、①どのような力量を持っているのか、②その力量はどのように形成されたのか、を解明することを意図している。そして、各国の比較分析を通して、「成功した校長」の力量と力量形成過程を構造化し、今後の校長力量形成の方策のための示唆を得ることを試みる。本共同研究で「成功した校長」は、公立学校等において、児童生徒の教育成果（学習面・生活面）を改善した校長を意味する。社会全体でグローバル化が進む今日、「成功した校長」は、各国の文化的・制度的相違を越えて、共通の力量と力量形成過程を持っているのか。逆に、各国独自の特徴が際立っているのか、各国間でお互いに学び合う点はあるのか等を、本研究で解明したいと考えている。

なお、筆者は、ISSPPのメンバーになっているわけではない。そのため、私たちの研究方法とISSPPの研究方法がすべて一致するわけではない。オーストラリアやニュージーランドと比べた時、校長の裁量の少なさや一校当たりの勤務期間の短さなど、校長職の日本的文脈もあるため、日本における調査法の創意性も必要であると考えた。しかしながら、同じ「成功した校長」概念に着目するため、ISSPPの主要な研究者とも適宜連絡を取りつつ、研究を進めていきたいと考えている。

本共同研究は、「成功した校長」概念に着目することによって、国際的に研究成果を発表・交流することも意図している。言いかえれば、学校経営研究・教育経営研究の国際的対話の方途を開くことを試みる。特に、日本の状況の発信、オーストラリアやニュージーランドの状況が日本との比較によってどのように再定位されるか、等は国際的な関心を持たれると思う。

国内の既存の研究に限定すると、「成功した校長」概念を使用した調査研究は行われていない。つまり、「成功」概念が校長研究、学校経営研究の主題に位置づけられることはなかったのである。これは、日本で、学校改善、学校の効果、

学校の自律性といった概念が注目されてきたことを考えると、意外な事実である。現場の校長は、失敗よりも成功を希求しているであろうことは想像に難くない。また、日々問題が発生する学校で、「自分の学校経営は適切か」「うまくやるための道標はないか」と自問自答している校長も多いだろう。とすれば、「成功」が研究概念として設定されてもよかつたのではないだろうか。

共同研究「「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—」を開始するにあたり、まずは、先行研究を検討しておく必要がある。ところが、「成功した校長」に関する海外の先行研究の動向と学術的知見の様相は、日本では明らかにされていない。したがって、当然、「成功した校長」の観点から日本の既存の研究を検討した論考も見当たらない。つまり、「成功した校長」の観点からの文献研究は、日本では存在しないのである。

そこで、本論は、「成功した校長」に関する研究の動向を解明し、到達点と今後の研究課題を考察することを目的とする。その際、特に、2000年代以降から現在を主な射程とし、海外と国内の関連する先行研究を検討の対象とする。以下では、第一に、海外の「成功した校長」に関する先行研究の検討を行う。第二に、国内の校長研究のうち、「成功した校長」研究に多少なりとも関連する研究—間接的に類似する研究や参考となる研究を含む—を取り上げて、日本における議論の展開を検討する。最後に海外と国内の研究動向を比較し、両国の共通点と相違点を指摘する。その上で、「成功した校長」に関する研究の到達点と課題を考察する。

(2) 既存の校長研究レビューと本論の研究設問

小島は「校長に関する研究は、これまで主として資質能力、選考・任用、研修に焦点づけられて行われてきたが、大学院での養成という問題意識に立った養成制度の改革やそれに必要なプログラムの開発の研究にはつながっていかなかった。」（小島 2004：19）と述べている。川上は「校長や教頭（学校管理職）についても、彼らに必要とされる『力量』の内実がどのよう

なものかが検討されてきた。具体的には、学校管理職（特に校長）の職務内容全般から管理職として『形成すべき力量』を抽出し、教員の期待と校長の意識を比較した研究（小島・浜田・片桐 1991）や、人事担当者と校長の意識を比較している研究（元兼 2003）があげられる。また、経営的力量をテクニカル・スキル、ヒューマン・スキル、コンセプチュアル・スキルの三種類に分類し、教師の経営的力量に関する変化モデルを提示した研究もある（岡東 1994）」（川上 2013：30）と述べている。

このように既存の校長研究レビューでは、大まかな動向を著すに留まっている。既存のレビューで挙げられた論考（例えば、元兼 2003）、あるいは、その他の重要な図書（淵上 2002、北神・高橋 2007）を概観すると、質問紙調査を行い、そこから校長に必要な力量を措定するという方法がとられている。女性校長研究（河野・村松 2011）では、質問紙調査とインタビュー調査が併用されているが、学校を単位とした事例研究ではない。つまり、日本の既存の校長研究では、一般化志向の特性が存在する。

ここから、「成功した校長」に関する研究が日本で行われてこなかった1つの理由が分かる。すなわち、校長研究においては、広く言って、一般化志向の方法が強く意識されてきたのである。「成功した校長」研究は、ISSPPの研究を見ても、事例研究を方法として中心にしている。学校を単位とした校長の事例研究を積み重ねて、成功した校長に関する何らかの知見を見出そうとする（具体性を重視しつつ、ある種の法則性を少しずつ探る）方法は、日本の校長研究では着想されてこなかった。だが、学校研究では事例研究は存在する（志水 2009、石井 2014）。教師研究でもライフストーリー法を用いた個別事例研究は行われている（高井良 2015）。校長は学校の要であり、学校を単位とした事例研究によって新たに解明できる部分は大きいのではないだろうか。

本論では、事例研究を中心とする「成功した校長」研究が海外でこれまでどのように行われてきたのか、日本ではどのような校長研究が行

われてきたのか（「成功した校長研究」はまったく無かったのか、類似の研究はあるのか、学校を単位とした校長事例研究はどれだけあったのか）といった観点から、海外と日本の校長研究をレビューする。具体的には、下記のような研究設問（リサーチ・クエスチョン）を設定する。

〈海外の研究〉

- ①海外における成功した校長研究は、2000年代と2010年代に、どのように展開してきたのか。
- ②成功した校長研究の到達点と今後の研究課題は何か。
- ③成功した校長研究は、研究の内容の観点から見て、どのような特徴と傾向を持つか。
- ④成功した校長研究は、研究の方法の観点から見て、どのような特徴と傾向を持つか。
- ⑤成功しなかった校長の研究はあるか。

〈日本の研究〉

- ①日本における校長研究は、2000年代と2010年代に、どのように展開してきたのか。
- ②日本の校長研究の到達点と今後の研究課題は何か。
- ③日本の校長研究は、研究の内容の観点から見て、どのような特徴と傾向を持つか。
- ④日本の校長研究は、研究の方法の観点から見て、どのような特徴と傾向を持つか。
- ⑤成功しなかった校長の研究はあるか。

これらの研究設問に答えることによって、校長研究の動向が「成功した校長」概念の観点から明らかになり、今後の研究の礎になるだろう。

2. 海外における研究

海外における「成功した校長」に関する先行研究を整理するにあたり、先行研究の検索にはERIC（Educational Research Information Center）を使用した^①。「Successful Principal」を検索ワードとして検出された論考等は1,370件であり^②、本論ではこれらの論考等を「成功した校長」に関する先行研究と捉え、分析の対象とした。限定的な分析対象ではあるが、「成功し

た校長」に関するある程度の研究動向を把握できればと考える。

(1) 2000年代の動向

先行研究として、まず本論の着想の契機となっている ISSPP の一連の研究が挙げられる³⁾。既述の通り、同国際プロジェクトは2001年に8カ国の研究者によって開始され⁴⁾、現在は25カ国の研究者が参加する非常に大規模なものである⁵⁾。同国際プロジェクトでは、研究の視点として以下の3点が挙げられている。第一に、成功した校長はどのようなものかである。成功した校長の特徴、価値、戦略や実践はどのようなものか、それらがお互いにどのように影響し合い、またそれらが他の学校とどのように異なるのかという視点である。第二に、成果の低い学校を対象とした比較である。社会経済的環境は高いが成果の低い学校と社会経済的環境は貧しく成果も低い学校を比較するという視点である。そして第三に、校長のアイデンティティである。校長自身が校長の役割機能をどのように自覚しているかという視点である。

デイ (Day, C., 2005) は、過去15年の間にイングランドの学校はアカウンタビリティが求められるようになり、校長の意思決定がより重要になったことを指摘した上で、成功した校長は、強固な中心価値、信念、信頼、レジリエンス (resilience) 等が備わっていることが特徴であることを校長へのインタビュー調査を通じて明らかにしている。ガー (Gurr, D. et al., 2005, 2006) は、オーストラリアの異なる2つの州の学校 (タスマニア州：5校、ビクトリア州：9校、両州ともに初等・中等学校を含む) の14名の校長を対象に調査を実施し、異なる州においても成功した校長の特徴等は類似しており、誠実さ、社交性、高いコミュニケーションスキル、柔軟性、等が挙げられることを明らかにしている。ウォン (Wong, K., 2005) は、上海の成果の高い学校と成果の低い学校という対象的な学校を調査対象とし、成果の高い学校校長は、スポーツと音楽に力を入れることで学校改善を図ったことを明らかにしている。そして、児童生徒に成功体験を継続的に経験させ続けること、そ

うした仕組みを構築できることが成功する校長に備わる資質であると指摘している。同様にアランら (Allan, W. and Clive, D., 2006) は、香港において成功した校長の特徴等を明らかにしている。

こうした各国での調査を基盤とした成功した校長研究は、多くが学会ジャーナルにおいて発表されているが、それらを整理する形で、2007年にデイとレイスウッド (Day, C. and Leithwood, K.) によって『変化の時代における成功した校長のリーダーシップ』(Successful Principal Leadership in Times of Change) が刊行された。同書は、7カ国の成功した校長の事例分析が収められており、成功した校長の特徴等として、「学校の進むべき方向の決定」「教職員の職能開発」「学校の改善と発展」「指導計画のマネジメント」が挙げられることを指摘している。

一方、ISSPP 以外の研究としては、スタンフォード大学教育リーダーシップ機構 (Stanford Educational Leadership Institute) が2003年から展開した「学校リーダーシップ研究—成功校長の開発」(The School Leadership Study: Development Successful Principals) がある。同研究は、「よいリーダーシップに不可欠な要素は何か」「校長任用前と任用後の効果的なリーダーシッププログラムはどのようなものか」「よいプログラムを維持するために必要なガバナンスと財政の在り方はどのようなものか」という課題のもとに、アメリカ国内で実施されている8つの校長研修等を分析し、成功した校長像の明確化と効果的な研修システムの構築を企図したものである。3つの報告書が刊行され⁶⁾、「よりリーダーシップのために不可欠な要素」「効果的なプログラムデザイン」「高い質のリーダーシップを発展するための方法」「政策の変革と財政」が示されている。

ジョンソンら (Johnson, B. and Fauske, J., 2000) は、アメリカの18人の成功した校長を調査し、成功した校長の学校内外の環境の特徴を描いている。クレインら (Klein, J. and Wasserstein-Warnet, M., 2000) は、自身の行動の核となる考え方が経験によってどのように

変化するのかを主題にイスラエルにおいて112人の校長に調査を実施し、成功した校長は自身の考えの核となるものを有していることを指摘している。

ストレシュリーら (Streshly, W. A. and Gray, S. P., 2008) は、成功した校長はどのように学校経営を行っているのかを検討し、現状のリーダーシッププログラムを改善することを目的として、全米学校管理職スタンダー (Interstate School Leadership Licensure Consortium: ISLLC) を参照しながら6人の成功した校長へのインタビュー調査を実施し、その実践を分析している。また、ブレイズら (Blasé, J and Blasé, J., 2001) の研究や、シュメーカーら (Schumaker, D. R. and Sommers, W. A., 2001) のように、校長経験者による学校経営手法を示した実務書も確認することができる。

以上のように、2000年代の先行研究は、成功した校長はどのような特徴等を有しているのか、どのような要素が認められるのか、インタビュー調査等の質的研究手法を採用しながら、実態に即して分析することに主眼を置いた研究が多いことが指摘できる。学校改善にいかすため、あるいは現状の研修プログラム等への反映のために展開された研究もみられる。他方、2007年前後から ISSPP が第二段階に入ったこともあり、こうした各国、各地域において個別的な研究が展開される中で、2010年代に向けて、それらを包括的に分析しようとする動きが出てきたこともまた確認しておきたい。

(2) 2010年代の動向

ISSPP は、研究開始から5年前後が経過した後、1度調査対象として訪問した学校に再度訪問調査を実施している。同じ学校、同じ校長を研究対象として分析することによって、当該校の経年的変化や校長の手だて等の有効性を検証するため、また成功した状態が継続されているかを確認するためである。そして、その中から成功した校長をさらに精選し、研究を継続していくこととしている。成功した校長は、①学校の学力テスト等の成績がよいこと、②学校に対する外部からの評価 (第三者評価等) がよいこ

との、③校長がリーダーとして教職員から信頼されていること、という視点から選定されている。

ISSPP は、書籍だけでなく、研究成果としてジャーナルで特集を組み、刊行している。例えば、2007年に刊行された『教育行政の国際研究』 (International Studies in Educational administration) 第35巻第3号においては、ジェイコブソンら (Jacobson, S., and Day, C.) によって方法論や各国の概要が説明された後、アメリカ (Giles, C.), オーストラリア (Gurr, D. et al.), ノルウェー (Moller, J. and Vedoy, G.) 等の各国事例が分析されている。これらは、ISSPP 開始当初に研究対象とした学校や校長に再訪問を行い、それらの分析結果を踏まえた研究成果である。加えて、同ジャーナルには、「各国の事例だけでなく、各国に通底する成功した校長の文脈をどのように解明することができるか」 (Ylimaki, R. M., 2007:1) という課題のもと、3か国の成功した校長の特徴を比較検討する試みがなされている (Crow, G.)。すなわち、各国の成功した校長の事例分析を継続的に実施することで精緻化を図りながら、同時に、多国間での比較検討を行うことで成功した校長の特徴等の一般化を検討していると理解できよう。

デイ (Day, C., 2007) は、ISSPP においてすでに6年以上研究を続け、当初から参加している8か国において64人の校長からデータを得ていることを指摘した上で、8か国の成功した校長の共通点と相違点を分析し、5つの観点 (①情熱的な関わりと個人のアカウントビリティの維持、②緊張とジレンマの管理と道徳的目的の維持、③多様なリーダーシップと学習の重点化、④感情的な対応と合理的な投資、⑤他者との関係と関わりの重視) を明らかにしている。この5つの観点は、国の教育制度や状況等に応じて強調される部分が異なるとしているが、横断的な分析を展開している点は興味深く捉えることができる。

ムースら (Moos, L. et al., 2008) は、各国の中央政府、地方政府の仕組みや影響を考慮した上で、8か国の成功した校長を比較検討してい

る。とりわけ、アカウントビリティの在り方が校長に影響を与えることを指摘し、校長自身ほどの程度意思決定を行うことができるかに着目している。

ユリマキら (Ylimaki, R. M. et al., 2007) は、貧困地域の学校を対象に、アメリカ (4校)、オーストラリア (4校)、イングランド (5校) の計13校の校長の特徴等を比較検討し、各国において同様のリーダーシップが必要とされていることを明らかにしている。

こうした国際比較分析は、2011年に刊行されたムースら (Moos, L., Johansson, O. and Day, C., 2011) による『どのように校長は成功を維持するのか—国際的視野』とユリマキとジェイコブソン (Yulimaki, R. M. and Jacobuson, S., 2011) による『アメリカと他国の政策、実践、そして準備』(US and Cross-National Polices, Practices and Preparation) に整理される。前者は、成功を維持するために、診断的視点、洞察力、他者の感情理解、自己省察的コミュニケーション等、多様な力量が求められることを明らかにしている。後者は、校長の言動には各国の制度や地域状況が反映されること、学校内の多様な場面でリーダーシップが必要とされること、学習達成度の向上やアカウントビリティが不可欠であること、仕事と私生活の相互関係が重要であること、等を明らかにしている。

一方、国別の成功した校長に関する研究は継続されており、とりわけ ISSPP に途中から参加した国においては、自国での成功した校長の特徴等を実態から分析する研究が展開されている。例えばニュージーランドにおいては、ノットマン (Notman, R., 2011) によって、同国における成功した校長の詳細な実践検討が刊行されている。ミハラク (Michalak, J., 2009) は、ポーランドの都市部の学校に焦点をあて、36校の校長からのインタビュー調査をもとに、成功した校長の特徴等として、①方向性や明確な目標の設定、②教職員の職能開発の促進、③組織開発と学校文化の変革、を挙げている。

ISSPP 開始当初に訪問した学校への再訪問を通じた再分析も継続されている。モラーら

(Moller, J. et al., 2009) は、2004年に訪問したノルウェーの36校を対象に、再度訪問調査を実施することで、成功した状態が維持されているか、変化があるかについて分析を行っている。前回の調査とおおよそ同じ学校経営状態を見出せたが、校長のリーダーシップの在り方に変化があることを確認している。同研究は、学校において常に改善を志向し、教育・学習活動をよりよいものにしようとすれば、校長自身の課題に対するアプローチの方法が変化し、結果として経営行動に変化が引き起こされると結論づけている。

同様にドライスデールら (Drysdale, L. et al., 2009) も、オーストラリアにおける以前に調査対象とした学校に再訪問し、再分析することで、学校をよりよいものにしていくために (「good」から「great」へ) は、新しいリーダーシップの在り方が常に模索され続ける必要があることを指摘している。

こうした研究開始当初に訪問した対象校や校長に対する再調査、再分析は、デイら (Day, C. and Gurr, D., 2014) によって『学校を成功に導く—フィールドからのストーリー』に整理され、刊行されている。これまでの調査と分析を踏まえ、改めて「どうして校長になったのか」「校長職をどのように捉えているか」「仕事の満足や個人的な貢献はどのようなものか」「なぜ、どのように他の学校や地域社会と関係を築き、あるいは差別化していくのか」「将来への期待と見通しをどう認識しているか」等について検討することを主眼としており、各国の事例を再分析することで、改めて各国の成功した校長像を析出している。

(3) まとめ—研究設問に関する考察—

以上の2000年代から2010年代にわたる海外の成功した校長に関する研究の検討を踏まえて、研究設問に対する考察を行いたい。

①海外における成功した校長研究は、2000年代と2010年代に、どのように展開してきたのか
成功した校長に関する研究は、これまで校長経験者が執筆した実務書や各地域や国レベルで、あるいは個人研究者レベルで展開されているも

のは確認できた。そのような中で、ISSPPはこれまでの研究を包括するような位置づけが与えられる研究として認識することができる。

2001年に着手されたISSPPは、2000年代においては、主に参加各国の実態や国内での成功した校長の実例の分析とデータ収集に主眼が置かれていた。分析対象を複数校や社会経済的条件等の異なる学校へと設定することで、研究が展開されている。

2010年前後になると、各国で明らかになってきた成功した校長の特徴等が、国際的な文脈の中でどのように解釈されるのか、通底する共通項として認識することができるのか、という課題のもとに研究が展開されることとなる。これまでの知見を踏まえ、複数国での国際比較研究が展開され、国を超えた形で成功した校長像の一般化が指向される。同時に、各国における実態に即した成功した校長像の再分析もまた、継続的に展開され、成功した校長像の精緻化と学校環境の変化や経年に基づく変化に対応する校長像についての検討が行われている。

研究対象を同一に設定することで継続的な分析を可能にし、また数回の訪問、調査を通して、よりきめ細かい分析を実現していると考えられる。

②成功した校長研究の到達点と今後の研究課題は何か

学校経営実態に照らした分析を行うことで、各国の成功した校長像の析出に成功し、また、複数校、かつ多様な学校種を分析対象とすることで当該国における成功した校長像の導出を可能にしていると考えられる。また、それらを国際比較の観点から分析することで、当該国にとどまらないより汎用性の高い研究成果を導くことにも成功していると言える。こうした各国の成功した校長像だけでなく、各国に通底する校長像の記述を行うところに、先行研究の知見と到達点を確認することができよう。

しかし、国際比較においては、国ごとに教育制度や教育環境、社会経済的環境も異なり、中央政府、地方政府の教育に対する在り方を考慮する必要があることは否めない。より汎用性の

高い成功した校長像を明らかにするためにも、各国の条件をいかに考慮し、配慮するか、今後の検討課題の1つとして挙げられると言える。例えば、すでに先行研究の一部で実践されているが、イギリス（イングランド）、アメリカ、オーストラリアのように、政府の在り方や教育環境が比較的類似している国において、共通項を検討し、それらを精緻化していく手法もあるように思われる。

③成功した校長研究は、研究の内容の観点から見て、どのような特徴と傾向を持つか

成功した校長にみられる特徴等について、「向かうべき方向性」「柔軟性」「コミュニケーション能力」等が挙げられ、比較的抽象的な概念が多く記述される傾向があると考えられる。また、そうした概念を導く過程においては、調査者による解釈が入るため、後述の「研究の方法」とも関連するが、研究方法の確立が重要になると言える。

④成功した校長研究は、研究の方法の観点から見て、どのような特徴と傾向を持つか

本論で分析対象とした研究の多くが、インタビューや事例研究、観察、シャドウイングといった質的研究方法を採用している。量的研究方法はほとんど採用されていないことが指摘できる。それは、成功した校長の考えや経営手法を明らかにするためには、学校経営実態あるいは地域実態に照らして精緻に分析する必要があるためであり、各校長の持つ「技」は、極めて「動的」であるためと考えられる。

一方、研究対象とする学校、校長の設定に際しては、分析の視点によって変更される可能性が看取された。「一校のみ—複数校」「都市部の学校—地方の学校」「大規模校—小規模校」「周辺地域が社会経済的に貧しい学校—周辺地域が社会経済的に豊かな学校」「成果の上がっている学校—成果が上がっていない学校」等、多様に挙げることができる。比較をすることによって当該校長の力量や特徴が明確になり、また成功した要因の分析も容易になると言えよう。あるいは、同じ学校、校長を継続的に、定期的に調査することにより、当該校の変化や校長による

手だての成果を確認することもでき、研究の精緻化を図ることができるだけでなく、より実態に迫った研究成果の析出を可能にすることができると思える。

⑤成功しなかった校長の研究はあるか

例えば、マクコウンら (McCown, C. et al., 2000) のように、成功した校長とそうでない校長 (unsuccessful principal) を比較することで、成功した校長の特徴を見いだそうとした研究はあるが、管見の限り、非常に少ないと言える。上述のように、ISSPPにおいても成果の低い学校への分析の視点が挙げられているが、それらの研究成果はまだ十分に蓄積されていないと考えられる。ただし、成功しなかった校長の研究を行う場合、有意義な知見を得るために、研究方法上の見通しを設定しておくことが求められるだろう。

3. 日本における研究

(1) 2000年代の動向

1990年代後半以降、地方分権や規制緩和をキーワードとする教育改革が急速に進展した。その契機となったのは、1998年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」である。その基調は、「教育行政の分権化」と「学校運営の自主性・自律性の確立」であり、2000年代以降の校長研究の動向に大きな影響を与えた。すなわち、これ以降の教育改革の中心は、自律的学校経営を指向したものとなり、校長は改革を担うキーパーソンとして指定されたのである。

この時期の校長研究をリードしたのが、「学校管理職の養成システムとプログラム開発に関する総合的研究」(2000年度～2002年度科学研究費補助金基盤研究(B), 研究代表:小島弘道)である。同研究の成果は、次の3点に集約される。第一に、「今日の学校経営改革は、校長は学校経営を担う高度専門職業人として、それにふさわしい専門性と知を必要として」おり、「大学院が何らかの形で関与する仕組みを構築し、校長の資格と養成システムは今後大きく転換すべき」こと、第二に、「ビジョンや目標づくりの力

量は校長にあって最も重要で、かつ、最も時間をかけて形成しなければならない力量」であり、「人事管理など学校経営の専門的職務にかかわる力量に対しても組織的に形成すべき」こと、そして「これらは行政研修だけでは十分に育成できない力量」で「大学院が関与し、担うことが不可欠である」こと、第三に、「『教育改革先進国』では、『学校の経営者』としての役割が重視され、その基盤として教職経験が前提とされて」おり、「校長の養成や研修に大学・大学院が大きな役割を演じている姿」が見出されることである⁹⁾。

そして、以上の知見に基づき、「これからの校長の資格・養成システムの在り方を構想する上で大学院の役割がきわめて重要であること」を提言したのであった⁹⁾。こうした研究成果は、後に、小島(2004)としてまとめられ、この時期の代表的な校長研究として学術的に認知されている。

本研究が射程とする「校長の力量」及び「力量形成過程」に着目すると、2000年代には、大学院におけるスクールリーダー・学校管理職の養成や教職大学院の創設が模索された(小島2004, 大脇 2005) ことと相まって、「学校管理職に求められる力量」や「大学院で養成すべき力量」の解明が中心に行われてきた。例えば、教育経営学を中心とする先行研究としては、元兼(2003), 牛渡(2006), 北神・高橋(2007), 白石(2009)等が存在する。

白石(2009)は、早稲田大学教育総合研究所「大学院における学校管理職養成・研修プログラムの実施・運営方策に関する研究」(2006年度～2007年度, 研究代表:白石裕)の研究成果を基に刊行されたものであるが、現職の公立小・中学校長に対する質問紙調査の結果に基づき、「学校管理職に必要な資質・力量は『学校目標形成・達成力』『洞察判断力』『協働協調力』『法的管理力』『家庭地域連携力』『学校管理職倫理』の6つの要素に整理できる」(仁木幸男担当部分:65)と指摘している。また、「校種や校長の経験によって必要と考えられている資質・力量の位置づけが異なること」が提示され(仁木

幸男担当部分：65)、力量形成の場として、校長は、『日頃の教育活動』、『先輩校長から』などOJTや行政研修を、とりわけ実務を通しての力量形成を高く評価している」(p.140)ことが明らかにされている。

一方、学校の自律性拡大を指向する教育改革の中で、スクールリーダーの役割・力量に注目が集まると共に教職大学院の制度化に向けた動きが進む中、日本教育経営学会では、2004年6月、学会内に「学校管理職教育プログラム開発特別委員会」を設置した(牛渡 2016)。同委員会が作成した「スクールリーダー専門職基準」(案)は、会員を対象としたアンケート等を踏まえて検討が重ねられ、2006年6月に常置委員会として発足した「実践推進委員会」に引き継がれていく(牛渡 2016)。そして2009年6月、日本教育経営学会より「校長の専門職基準〔2009年版〕ー求められる校長像とその力量」が公表された。

同基準は「①学校の共有ビジョンの形成と具現化(校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る)、②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり(校長は、学校にとって適切な教科指導及び生徒指導等を実現するためのカリキュラム開発を提唱・促進し、教職員が協力してそれを実施する体制づくりと風土醸成を行う)、③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり(校長は、すべての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う)、④諸資源の効果的な活用(校長は、効果的で安全な学習環境を確保するために、学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情動的な資源を効果的・効率的に活用し運用する)、⑤家庭・地域社会との協働・連携(校長は、家庭や地域社会の様々な関係者が抱く多様な関心やニーズを理解し、それらに応えながら協働・連携することを推進する)、⑥倫理規範とリーダーシップ(校長は、学校の最高責任者として職業倫理の模範を示すとともに、教育の

豊かな経験に裏付けられた高い見識をもってリーダーシップを発揮する)、⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解(校長は、学校教育と社会とが相互に影響し合う存在であることを理解し、広い視野のもとで公教育および学校を取り巻く社会的・文化的要因を把握する)」という7つの基準で作成されている⁽⁴⁰⁾。

この基準について、当時の堀内孜会長は、「校長が学校の組織経営を責任をもって担うことは、その専門性、倫理性において社会的に承認された基準や規範に則った行動を遂行することである。この基準、規範が専門職基準であり、それは広く社会に認知され、承認されるものでなければならない」と述べると共に、「本学会はあくまで『学会として』、その専門的観点からの一石を投ずる役割を担いうるのみである」として、その限界にも自覚的に言及している⁽⁴¹⁾。

以上のように、2000年代の校長研究は、「教育行政の分権化」と「学校運営の自律性・自律性の確立」を基調とする教育改革の影響下で蓄積されてきたと言える。コミュニティ・スクール(2004年)と副校長、主幹教諭、指導教諭(2007年)の制度化、及び文部科学省マネジメント研修カリキュラム等開発会議による管理職対象の学校組織マネジメント研修のモデルカリキュラムの開発(2004年)という動きが相まって、自律的学校経営をリードする「校長」の役割と力量が注目された。そして、校長をいかにして高度な専門職として位置づけるか、専門職として保持されるべき力量はどのようなものかという点に研究関心が向けられていったのである。こうした関心は、海外の動向を踏まえて従来から国内の研究者の間に存在していたが、この時期に日本教育経営学会と関連した活動として表面化し、2010年代を目前に、学会レベルでは初めての試み(日本教育経営学会実践推進委員会2015:1)となる「校長の専門職基準〔2009年版〕ー求められる校長像とその力量」の策定という形で結実したと整理できるであろう。

(2) 2010年代の動向

2010年代に入ると、「校長の専門職基準〔2009

年版）「求められる校長像とその力量」を受けて、専門職基準の動向を踏まえた学校管理職養成の方法等に関わる研究が本格化した。日本教育経営学会が、専門職基準の普及と応用を図るため、二期にわたる実践推進委員会を中心に二度の科学研究費補助金を獲得し、大規模な共同研究を展開したのはその代表例と言える。

一度目の共同研究は、「専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究」（平成22年度～平成24年度科学研究費補助金基盤研究(B)研究成果中間報告書、研究代表：牛渡淳）である。中間報告として、2012年3月に『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究（その1）』（平成22年度～平成24年度科学研究費補助金基盤研究(B)研究成果中間報告書、研究代表：牛渡淳）が、研究成果報告として、翌2013年3月に『専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究（その2）』（平成22年度～平成24年度科学研究費補助金基盤研究(B)研究成果報告書、研究代表：牛渡淳）が公にされている。

まず中間報告書では、3年の研究期間のうち、最初の2年間（2010年・2011年）に実施した調査研究がまとめられた。そこでは、①全国の学校管理職の養成・研修プログラムの実態及び校長の専門職基準との対応関係に関する調査が、質問紙調査及び15の都道府県・政令市を抽出した訪問調査（ヒアリング調査）により実施されている。そして、②諸外国における学校管理職の養成・研修の改革動向と校長の専門職基準に関する調査、③校長の専門職基準に対応した具体的な養成・研修プログラムの収集・発掘と教材開発の結果がまとめられた。また、中間報告書の別冊として出された『「校長の専門職基準」準拠 ケースメソッド事例集』では、新しい研修方法の1つとしてケースメソッドを実施するための事例が集録されている。なお、その後、校長の専門職基準は、構成要素の変更はせずに文言等の一部修正が行われ、2012年6月に、「校長の専門職基準（2009年版一部修正）」として改めて公にされた。

次に研究成果報告書では、最終年度である2012年度に実施した調査研究として、①校長の専門職基準に対応した、教育委員会レベルにおける校長の養成・研修プログラム開発に関する調査、②校長の専門職基準の活用可能性に関する調査、③諸外国の状況、がまとめられている。例えば、①に関連しては、専門職基準で示された各項目はいずれも高いニーズが認められているにもかかわらず、その力量を高めていく環境は総じて十分なものとは言えないこと、しかしながら、決して十分とは言えないものの、管理職に必要な力量を高める手立ては現在の職場環境の中にもそれなりに存在していること等を明らかにしている。

二度目の共同研究は、専門職基準を踏まえて新たなスクールリーダー教育の可能性を探ることをねらいとして、日本教育経営学会の第Ⅲ期実践推進委員会の活動と関連させる形で、2013年度から3年間にわたって行われた（「校長の専門職基準」を踏まえたスクールリーダー教育の可能性」研究代表：牛渡淳）。その成果の一部は、日本教育経営学会実践推進委員会2014、日本教育経営学会実践推進委員会2015として刊行され、2016年3月には、『「校長の専門職基準」を踏まえたスクールリーダー教育の可能性』（平成25年度～平成27年度科学研究費補助金基盤研究(B)研究成果報告書、研究代表：牛渡淳）が最終報告書としてまとめられている。

この最終報告書を加筆・修正して刊行したのが、牛渡・元兼（2016）であり、研究成果の理論的・実証的まとめとして位置付けられた。その内容は、三部構成となっている。「第Ⅰ部：専門職としての校長職の検討」では、日本教育経営学会による校長の専門職基準の制定経緯とその後について、校長職の変遷、英米における校長職制度の展開がまとめられている。続く「第Ⅱ部：スクールリーダーの力量開発」では、教職大学院、教育センター、大学公開講座、校長会のそれぞれに期待される「力量形成」が述べられ、「第Ⅲ部：校長の力量形成環境の整備」では、校長の昇進管理と人事計画、女性登用施策、民間人校長登用施策、校長によるミドルリーダ

一の力量形成、教育委員会と学会との連携等がまとめられている。

このほか、学校経営やその組織マネジメントに活かすため、これからのスクールリーダーに求められる資質・力量やスキルを網羅的に挙げた元兼(2010)や、『教育行政の費用効果分析の可能性及び「校長の専門職基準」の再検討』(平成23年度～平成25年度科学研究費補助金基盤研究(C)「学校管理職養成の「費用対効果」研究—韓国校長資格研修をてがかりに一』(研究代表:元兼正浩)研究成果中間報告書,2013年)も、専門職基準の動向を踏まえたものと言える。

また、「今後求められる教員・管理職像、さらに教育委員会等と協力しつつ彼らの成長を支援する大学教員像を明確化し、彼らを育てる適切な育成プログラムの開発研究を行うことにより、教員養成等の改善を図る上での基礎的資料を得る」ことをねらいとした、国立教育政策研究所(2014)⁽¹²⁾においても、専門職基準の動向を踏まえつつ、学校管理職育成における大学院活用の現実的な可能性について研究が行われている。そこでは、都道府県・指定都市教育委員会に対する調査の結果、学校管理職として「特に重視する資質・能力」が10年ほど前と比較して「変化している」と回答した自治体が約半数に上り、変化の内容としては①危機管理、②地域連携、③マネジメント、④人材育成が重視されるようになったこと等が明らかにされた。望ましい校長の力量を経年的に捉える視点は興味深い。

研究手法に着目すると、既存の校長研究では、事例研究は充分に行われてこなかったと言える。教育経営学(校長研究)において、数量的研究と事例研究の補完は、研究戦略的に明確には意識されてこなかったとも考えられるだろう。

ここで、校長研究という枠を越えて、学校の事例研究にも言及しておきたい。教育経営学では、浜田(2012)の図書がある。これは事例研究を通じて、教師のエンパワメントとリーダーシップについて論じたものである。同書は、学術研究の成果を一般読者に伝える手法をとっている。教育方法学では、佐藤(2006)が子どもを主体とした授業デザインを展開した学校の事

例について論じている。教育社会学では、志水(2008,2009)等が、力のある学校(全児童生徒をエンパワーする学校)の事例研究を進めている。だが、これらは、いわゆる校長研究とは関心や方法が異なるものである。ISSPPの「成功した校長」研究とは異なるアプローチの事例研究と言える。

なお、学校管理職経験者が執筆したいわゆる実務書の中には、60名以上の校長経験者が「校長としての人間力」「学校経営力」「教育課程経営力」等の観点から自身の実践を記録した寺崎(2006)、校長の語りにも焦点を当てた関根(2014)、具体的場面に応じた校長の対応術を示した永松・坂田(2011)が存在する。なかでも関根(2014)は、「新任校長として荒れた学校で体験したこと」「他校の校長の実践から学んだこと」「所属教職員のみた校長」「校長の教育哲学…思索の基盤が感じられたエピソード」について、自身あるいは他人の語りを基にまとめており、本研究の研究手法とも少なからず親和性を有すると考えられる。しかしながら、いずれも実務書の域を出ておらず、学術的研究とは言い難い。

以上、2010年代の校長研究の動向を概観してきた。その結果、2010年代の研究動向は、2000年代に高い関心が寄せられた「専門職としての校長に求められる力量をどのように基準化するか」という研究課題を踏まえ、「専門職基準に示された力量を備えた校長をどのように養成するか」に力点を置いた研究が展開されてきたと整理することができるであろう。

(3) まとめ—研究設問に関する考察—

以上の2000年代から2010年代にわたる日本の校長研究のレビューを踏まえ、研究設問に対する考察を行っていくこととしたい。

①日本における成功した校長研究は、2000年代と2010年代に、どのように展開してきたのか
2000年代における校長の力量研究は、「教育行政の分権化」と「学校運営の自主性・自律性の確立」を基調とする教育改革の影響を受けて、自律的学校経営を担う校長をいかにして高度な専門職として位置付けるか、また、専門職として保持されるべき力量の内実はいかなるものか

に高い関心が寄せられていた。この潮流は、日本教育経営学会の活動と関連して大規模な共同研究へと発展し、2010年代を目前にして、「校長の専門職基準〔2009年版〕一求められる校長像とその力量」の策定という形で一応の結実を見た整理できる。

これに対し、2010年代に入ると、専門職基準に示された力量を踏まえ、この力量を備えた校長をどのように養成するか、という点へと研究関心がシフトしていく。専門職基準の妥当性を引き続き検討しつつ、力量開発及び力量形成の場として、教職大学院等の大学院、教育センター、校長会等の機能に着目した研究が積極的に展開されるようになった。

②日本の校長研究の到達点と今後の研究課題は何か

日本教育経営学会が策定した「校長の専門職基準」の存在は、「校長の力量研究」の分野において特筆すべき成果と言える。その内容は、①学校の共有ビジョンの形成と具現化、②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり、③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり、④諸資源の効果的な活用、⑤家庭・地域社会との協働・連携、⑥倫理規範とリーダーシップ、⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解であり、校長像は、この7つの基準によって構成されるという知見が示された。これは、2010年前後の到達点である。また、こうした力量を形成する場としては、多様な選択肢が存在するが、なかでも「大学院」を活用することが望ましいという提案は、多くの研究に共通して見られた知見であった。

日本の校長の力量研究は、校長の専門職基準に見られるように、専門職として保持されるべき「力量」を網羅するという観点から、広く一般化志向が見受けられる。無論、スタンダードを提示する場合には、どのケースでも該当するよう、ある程度の一般化はやむを得ない。また、一般性を保持しないと議論できないこともある。よって、当然のことではあるが、一般化を志向した研究にも意義がある。

だが、他方でそれだけでは、抽象度の増した

ものとなる。特徴的なケース、個別事例の有するダイナミズムは、今後の校長研究で、もっと推進されてもよいだろう。「成功した校長」あるいは他のオリジナルな観点（研究概念）を設定し、校長研究を行うことによって、個別事例のダイナミズムを過度に捨象することなく力量及び力量形成過程の内実に向ることが可能であろう。もちろん、学校組織研究として、地域概念（教師や教師集団、さらには保護者や地域住民のデータ）をベースに探究する方法もある（柏木2002）。その一方で、校長を軸に、トライアングレーションを意識し、学校組織・学校経営研究を行うことによって、はじめて、見えてくるものもあるのではないだろうか。

③日本の校長研究は、研究内容の観点から見て、どのような特徴と傾向を持つか

校長の力量研究の全体像を概観するとき、その内容は、「望ましい力量の内実の模索」と「その力量を形成する場やプログラムの模索」の2点におよそ集約できる。

前者に関わっては、校長の専門職基準の策定等、専門職としての校長の力量に焦点を当てた研究は蓄積されてきたが、本研究が指向する「成功」を鍵概念として前面に打ち出し、校長の力量及び力量形成過程を分析した研究は、管見の限り存在していなかった。授業改革やエンパワメント、教師集団の視点から「学校」に焦点を当てた事例研究は存在する（佐藤2006、志水2008、2009、浜田2012）。だが、「成功」の観点から校長の力量と行動を探る学術的研究の存在は認められなかった。

後者についても同じく、「成功」を鍵概念とした力量形成過程は明らかにされておらず、着目されてこなかったと言える。「優れた校長」等の表現は使用されているものの、何をもって「優れた」と評価するのか、その概念の理論的蓄積は不足している。本研究においては、「成功」概念の理論的検討を行いつつ、校長の成功に貢献する諸要素を抽出しようとする点に、従来の力量研究とは異なる特徴を見出すことができる。

④日本の校長研究は、研究の方法の観点から見て、どのような特徴と傾向を持つか

研究方法という観点からは、専門職基準の策定に関わり、スタンダードを提示するための一般化を志向した計量的手法や、行政サイドのニーズや実態を把握するため、都道府県・指定都市等の教育委員会等を対象とした量的調査及び質的調査（聞き取り調査等）が見られる。

量的調査と質的調査の組み合わせとしては、例えば、教育委員会への質問紙調査を行った後、その中から複数の教育委員会を選択して訪問調査を行うという形で、量的調査と質的調査を併用した研究（牛渡科研費中間報告書 2012）等が存在する。しかしながら、それぞれの調査が章あるいはカテゴリーごとに完結しており、それらの内容が有機的に組み合わせられていないと考えられる。

「成功するには」「失敗しないためには」という校長としての「心得」とでも言うべき事項を羅列した実務書は存在するが、学術的研究としての成果は乏しい状況にあると言えよう。

⑤成功しなかった校長の研究はあるか

「成功」を鍵概念とする校長研究が行われていないため、成功しなかった校長を対象とした研究の存在も、管見の限りでは、認められなかった。

4. 結論

(1) 海外と日本の研究動向の比較考察と今後の研究への示唆

海外における成功した校長研究は、ISSPPという研究組織を中心に活発に行われてきた。その研究方法は、事例研究と質的研究を基盤としている。さらに、国際比較研究や、同一事例の再調査を通して、経年比較研究も行われている。筆者の一人は、前述のように、ISSPPの主要メンバーであるガー（Gurr, D.）とドライズデール（Drysdale, L.）に面会したところ、「ISSPPには標準的な研究方法があり、校長を軸としつつも、校長以外の教員、保護者、生徒にも聞き取りを行っている。」と言われた。「これはトライアングレーションにもとづく手法で

ある。」との説明を受けた。実際に彼らの研究においても、その方法がとられている（Moos, L., Johansson, O. and Day, C., 2011 : p. 18, pp. 140-141）。

海外では、国際比較の結果、持続可能なリーダーシップによる自己更新学校（Self-renewing school）が提案されている。これは、分散リーダーシップ、生徒の学習成果への焦点化、リーダーのレジリエンス、民主的価値に基づく機動性の余地の確保、変革型・教授中心リーダーシップ、人々へのコミットメント、コミュニティの形成によって構成されるものであり、民主的な教育を行うための学校の実現を期するものであると論じられている（Moos, L., Johansson, O. and Day, C., 2011 : pp. 225-230）。これらは非常に重要な知見である。民主的な教育という本質的な議論も視野に入れて、人々を尊重した学校経営論が展開されている点は注目に値する。

だが、一方で、抽象度が高く、折角の事例研究のメリットが活かされていないようにも見受けられる。これは、国際比較を一律横断的に行ったことの結果である。例えば、イギリス、オーストラリア、ニュージーランドは比較的類似の文化と社会制度を持っている面もある。類似の国をグルーピングすることによって、中間レベル（中範囲）の分析と理論化、換言すれば、限定付一般化の道が開ける。そうすれば、マクロ、メゾ、ミクロといった各次元の傾向や特徴が明らかになる。社会と文化の影響も考察できるだろう。さらに、そのような研究上の手続きを踏めば、各次元を包括することによって新たに見えてくるものや再確認できるものがあるのではないだろうか。例えば、教育経営の（または教育経営に特徴的な）グローバリズムとローカリズム、エスニシティ、組織論、歴史性といった観点—その構造と社会的多元性をめぐる諸問題—が想定される。

これに対して、日本における校長研究は、2000年代には専門職として望ましい力量の内実が研究されてきた。2009年に日本教育経営学会が策定した校長の専門職基準（2012年一部修正）は、その成果と言える。そこでは、「学校の共有

ビジョンの形成と具現化，教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり，教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり，諸資源の効果的な活用，家庭・地域社会との協働・連携，倫理規範とリーダーシップ，学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」（日本教育経営学会実践推進委員会 2015：226-227）が掲げられた。これは2010年前後の到達点と言えよう。

2010年代には，このような校長の専門的力量をどのようなプログラムで養成していくかが論究された。そして，教職大学院の活用や教員研修センターの在り方が問われた。しかし，成功した校長に焦点化した研究は見られない。ましてや，研究の専門分化や実務志向が進む中，「マクロ，メゾ，ミクロの各次元を包括した議論」や「“民主的な教育を実現するための学校経営”といった教育経営原理の再構築に資する議論」はあまり見られない。

この要因として，日本における校長研究がまだ発展途上であることを指摘できる。2000年代に，小島（2004）が主導する研究により，いわば「学校の自主性・自律性」時代の校長研究は離陸した。その後，小島の研究は，牛渡・元兼（2016）等に引き継がれた。よって，研究それ自体は継続・展開している。そのこと自体は意義があるが，日本の校長研究は，新たな知の創造に向けてイノベーションが図られているのだろうか。「成功した校長」研究のような鍵概念設定型の挑戦研究，言いかえれば，応用研究の領域には進んでいないのではないか。このことは，海外における成功した校長研究と比較することによって，一層明らかになる。本論のように，海外と日本を比較することなしには，日本の校長研究の発展段階や特徴を相対的に捉えることはできなかつたであろう。以上の考察をふまえて，今後は，「成功した校長」のような研究概念を設定し，事例研究を進めていくことが必要であると指摘できる。別の研究概念の創造があってもよい。そのことが，教育経営研究のブレークスルーの第一歩となるだろう。

また，日本も，海外のように，応用研究に踏み込むならば，今後は事例研究を進めることが

必要である。数量的研究も重要であるが，事例研究においては，質的研究も重要である。質的研究を行う場合，海外の成功した校長研究では，前述のように，データのトライアングレーションが意識され，校長，教員，保護者，生徒への聞き取りが行われている。日本でも，近い将来，このような研究方法は必要である。ただ，一足飛びに ISSPP の国際水準に合わせるよりも，最初は校長に焦点を当てて研究を進めて，段階を追って研究を進展させることが必要である。

成功した校長研究は日本には存在しないので，当然，成功しなかった校長の研究も日本では存在しない。メルボルン大学のガー（Gurr, D.）とドライスデール（Drysdale, L.）は，「成功した校長研究の一環として，2000年代に，一度，成功しなかった校長，失敗校長の研究を行った。」と筆者に語っていた。しかし，「失敗した校長から学べることは無く，お勧めはしない。」とのことであった。そして，「最初の事例研究では，研究者が経験を積み段階なので，成功しなかった校長の研究を行うことは特に避けた方が良い。」と助言された。なぜ失敗したかを明らかにすることは意味があるかもしれないが，事例研究の許可を得ることも含めて，成功しなかった学校の研究は難しいかもしれない。少なくとも，学術的な知見が得られる方法的な見通しを，注意深く立てておく必要がある。

(2) 本論の成果と今後の研究課題

本論で海外と日本の研究動向を比較したところ，「成功した校長」の研究が，海外ではかなり進展していることが明らかになった。海外における「成功した校長」研究の動向は，これまで日本でまったく報告されてこなかったため，本研究が示した研究動向は学術的に意義がある。研究のグローバル化が推進されている今日，教育経営研究者にとって，特に重要な知見と言える。

同時に，本論では日本の先行研究も検討した。その結果，日本では「成功した校長」の概念を使用した研究が存在しないことも明らかになった。筆者の共同研究「「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・日本を対象に一」の研究のオリジナリティは論証されたと言えよう。さらに、日本の校長研究が、一般化志向が強く、鍵概念設定型の挑戦研究の領域に進んでいないことも明らかになった。これまでの日本の校長研究に対比した時、数量研究や一般化志向も重要であることは言うまでもないが、同時に、事例研究、質的研究も今後は必要であると考えられる。つまり、本論の分析を通して、「成功した校長」を鍵概念とした事例研究を行う意義を確認できたのである。

今後は、以上の文献研究を踏まえて、学校を訪問し、「成功した校長」に関する調査を行う所存である。事例研究の報告は次の機会に行いたいと思う。

注

- (1) ERIC ウェブページ (<https://eric.ed.gov/>)。
- (2) 2016年10月25日現在の検索結果である。既述の通り、本論では、ISSPP が2001年から開始されたことを踏まえ、2000年代以降の研究動向を分析対象として設定しており、1,370件は2000年代以降の論考等の検索結果である (2000年代：684件、2010年代以降：686件)。その内訳は、以下の通りである。2000年：67件、2001年：51件、2002年：44件、2003年：37件、2004年：52件、2005年：75件、2006年：69件、2007年：82件、2008年：80件、2009年：127件、2010年：130件、2011年：135件、2012年：162件、2013年：122件、2014年：61件、2015年：49件、2016年：27件。
- (3) ISSPP は、校長、教頭、教職員、保護者や児童生徒、等の様々な観点からのリーダーシップの在り方を研究した研究が契機となっている (Day, C., Harris, A., Hadfield, M. and Tolley, H., *Leading schools in Times of Change*, 2000, Open University Press.)。
- (4) 8 か国は、オーストラリア、カナダ、中国、デンマーク、イングランド、ノルウェー、スウェーデン、アメリカである。
- (5) 8 か国に加え、オーストリア、ブラジル、チリ、キプロス、フィンランド、ギリシャ、アイ

ルランド、イスラエル、メキシコ、ニュージーランド、ポルトガル、プエルトリコ、シンガポール、南アフリカ、スペイン、スイス、トルコの17カ国である。なお、ISSPP の研究の視点等は次の文献に記載されている。“ISSPP: Multi-Perspective Research on School Principals”, 2015.

- (6) Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., and Meyerson, D., (2005) *School leadership study: developing successful principals, a review of research*, Stanford Educational Leadership Institute; Lapointe, M., Darling-Hammond, L. and Meyerson, D., (2007) *Preparing school leaders for a changing world: case studies of exemplary programs*, Stanford Educational Leadership Institute; Darling-Hammond, L., Lapointe, M., Meyerson, D. and Terry Orr., M., (2007) *Preparing school leaders for a changing world: lessons from exemplary leadership development programs*, Stanford Educational Leadership Institute.
- (7) 第三者評価を実施していない国においては、それに相当する視点から選定をしている。例えば、ノルウェーでは、教育省が展開する「灯台学校 (lighthouse schools)」政策を活用している。
- (8) 「学校管理職の養成システムとプログラム開発に関する総合的研究」(2000年度～2002年度科学研究費補助金基盤研究(B), 研究代表：小島弘道)「2002年度研究成果報告書概要」https://kaken.nii.ac.jp/ja/report/KAKENHI-PROJECT-12410069/RECORD-12410069kenkyu_seika_hokoku_gaiyo_jpn/ (2016年10月23日参照)。
- (9) 前掲注(8)。
- (10) 日本教育経営学会 HP「校長の専門職基準 [2009年版] —求められる校長像とその力量」(2009年6月6日) http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/teigen_index.html (2016年10月23日参照)。
- (11) 前掲注(10)。
- (12) 国立教育政策研究所の2013年度プロジェクト研究「教員養成等の改善に関する調査研究」(研究代表：大杉昭英)の一部として公表された報

告書である。

参考文献

○日本語文献

- 天笠茂編著『学校管理職の経営課題第1巻 これからのリーダーシップとマネジメント 次代を拓くスクールリーダー』ぎょうせい, 2011年。
- 石井和世『授業改革から高校改革へ—教員の意識を変えた「授業研究会」』学事出版, 2014年。
- 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—』ミネルヴァ書房, 2006年。
- 牛渡淳・元兼正浩編『専門職としての校長の力量形成』花書院, 2016年。
- 大脇康弘「スクールリーダー教育のシステム構築に関する争点—認識枠組と制度的基盤を中心に—」『日本教育経営学会紀要』第47号, 2005年。
- 小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂, 2004年。
- 日本教育経営学会実践推進委員会『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院, 2015年。
- 柏木智子「学校と家庭・地域の連携に関する一考察」『日本教育経営学会紀要』第44号, 2002年。
- 川上泰彦『公立学校の教員人事システム』学術出版会, 2013年。
- 北神正行・高橋香代編『学校組織マネジメントとスクールリーダー—スクールリーダー育成プログラム開発に向けて—』学文社, 2007年。
- 河野銀子・村松泰子『高校の「女性」校長が少ないのはなぜか—都道府県別分析と女性校長インタビューから探る』学文社, 2011年。
- 国立教育政策研究所「学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書」2014年。
- 佐藤学『学校の挑戦—学びの共同体を創る』小学館, 2006年。
- 志水宏吉『公立学校の底力』筑摩書房, 2008年。
- 志水宏吉編『「力のある学校」の探究』大阪大学出版会, 2009年。
- 白石裕編著『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, 2009年。

- 関根正明『校長の覚悟—学校経営力を高める33のいい話—』学事出版, 2014年。
- 高井良健一『教師のライフストーリー—高校教師の中年期の危機と再生』勁草書房, 2015年。
- 寺崎千秋『校長力を高める101の心得と実践』教育開発研究所, 2006年。
- 永松靖典・坂田英昭『失敗&成功例でよくわかるプロ校長の「とっておき」対応術』明治図書出版, 2011年。
- 日本教育経営学会実践推進委員会編『次世代スクールリーダーのためのケースメソッド入門』花書院, 2014年。
- 日本教育経営学会実践推進委員会編『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院, 2015年。
- 浜田博文編著『学校を変える新しい力—教師のエンパワメントとスクールリーダーシップ』小学館, 2012年。
- 淵上克義『リーダーシップの社会心理学』ナカニシヤ出版, 2002年。
- 元兼正浩「自治体における学校管理職の資質向上施策の限界と可能性—「校長人事経済学」の視点からの提案—」『日本教育行政学会年報』第29号, 2003年。
- 元兼正浩『次世代スクールリーダーの条件』ぎょうせい, 2010年。

○英語文献

- Allan, W. and Clive, D., (2006) "Preparing Leaders, Preparing Learners: the Hong Kong experience", *School Leadership & Management*, 26(2), pp. 125-147.
- Blasé, J and Blasé, J., (2001), *Empowering teachers: what successful principals do*, Corwin.
- Crow, G., (2007) "The complex landscape of successful principal practices: an *international perspective*", *International Studies in Educational Administration*, 35(3), pp. 67-74.
- Drysdale, L., Goode, H. and Gurr, D., (2009) "An Australian model of successful school leadership: moving from success to sustainability", *Journal of Educational Administration*, 47(6), pp. 697-708.

- Day, C., (2005) "Principal who sustain success: making a difference in schools in challenging circumstances", *International Journal of Leadership in Education*, 8(4), pp. 273–290.
- Day, C. and Leithwood, K., (2007) *Successful Principal Leadership in Times of Change*, Springer.
- Day, C., (2007) "What a being a successful principal really means: an international perspective", *Educational Leadership and Administration*, 19, pp. 13–24.
- Day, C. and Gurr, D., (2014) *Leading Schools Successfully: Stories from the field*, Routledge.
- Giles, C., (2011) "Building capacity in challenging US schools: an exploration of successful leadership practice in relation to organizational learning", *International Studies in Educational Administration*, 35(3), pp. 30–38.
- Gurr, D., Lawrie, D., and Bill, M., (2005) "Successful principal leadership: Australian case studies", *Journal of Educational Administration*, 43(6), pp. 539–551.
- Gurr, D., Lawrie, D., and Bill, M., (2006) "Models of successful principal leadership", *School Leadership and Management*, 26(4), pp. 371–395.
- Gurr, D., Lawrie, D., and Bill, M., (2007) "Instructional leadership in three Australian schools", *International Studies in Educational Administration*, 35(3), pp. 20–29.
- Jacobson, S., and Day, C., (2007) "The international successful principalship project (ISSPP): an overview of the project, the case studies and their contexts", *International Studies in Educational Administration*, 35(3), pp. 3–10.
- Johnson, B. and Fauske, J., (2000) "Principals and the political economy of environmental enactment", *Educational Administration Quarterly*, 36(2), pp. 159–185.
- Klein, J. and Wasserstein-Warnet, M., (2000) "Predictive validity of the locus of control test in selection of school administrators", *Journal of Educational Administration*, 38(1), pp. 7–24.
- Mccown, C., Arnold, M., Miles, D., and Hargadine, K., (2000) "Why principal succeed: comparing principal performance to national professional standards", *ERS Spectrum*, 18(2), pp. 14–19.
- Michalak, J., (2009) "Making a difference in challenging urban schools: successful principals", *European Education Research Journal*, 8(3), pp. 386–396.
- Moller, J. and Vedoy, G., (2007) "Successful school leadership of diversity? Examining two contrasting examples of working for democracy in Norway", *International Studies in Educational Administration*, 35(3), pp. 58–66.
- Moller, J., Vedoy, G., Presthus, A. M. and Skedsmo, G., (2009) "Fostering learning and sustained improvement the influence of principalship", *European Education Research Journal*, 8(3), pp. 359–371.
- Moss, L., Krejsler, J., Kofod, K. K., (2008) "Successful principals: telling or selling? On the importance of context for school leadership", *International Journal of Leadership in Education*, 11(4), pp. 341–352.
- Moos, L., Johansson, O., and Day, C., (2011), *How School Principals Sustain Success over Time*, Springer.
- Notman, R., (2011), *Successful Educational Leadership in New Zealand: Case studies of schools and an early childhood centre*, NZCER.
- Schumaker, D. R. and Sommers, W. A., (2001), *Being a successful principal: riding the wave of change without drowning*, Corwin.
- Streshly, W. A. and Gray, S. P., (2008) "A close look at six super star principals: implications for educational leadership and administration programs", *Educational Leadership and Administration*, 20, pp. 116–124.
- Wong, K., (2005) "Conditions and practices of successful principalship in Shanghai", *Journal of Educational Administration*, 43(6), pp. 552–562.
- Ylimaki, R. M., (2007) "Introduction to the special issue", *International Studies in Educational Administration*, 35(3), pp. 1–2.
- Ylimaki, R. M., Jacobson, S. L., Drysdale L., (2007) "Making a difference in challenging, high-provery schools: successful principals in the USA, England, and Australia", *School Effectiveness and School Improvement*, 18(4), pp. 361–381.
- Ylimaki, R. M., and Jacobson, S. L., (2011), *US and Cross-*

National Polices, Practices and Preparation, Springer.

〈執筆分担〉

佐藤博志（筑波大学）が「1. 問題の所在」と「4. 結論」、高橋望（群馬大学）が「2. 海外における研究」、山田知代（帝京科学大学）が「3. 日本における研究」の執筆を担当した。全体の調整は佐藤博志が担当した。

〈謝辞〉

本研究は「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）研究課題番号16K13515）の成果の1つである。関係各位に御礼申し上げます。

Trends, Achievements and Tasks related to Research on “Successful Principals”: Examination of Previous Research in Japan and Overseas

Hiroshi SATO
Nozomu TAKAHASHI
Tomoyo YAMADA

The purpose of this research is to shed light on trends of previous research regarding “Successful Principals” in Japan and overseas and consider achievements and tasks for future research. This paper examined major research such as journal and book publications from the 2000s and 2010s.

The International Successful School Principalship Project (ISSPP) has led research on “Successful Principals” overseas. The ISSPP was originally started by researchers in 8 countries in 2001. Over time, the number of countries and participants has increased. Methodologies of research of “Successful Principals” adopt a case study and qualitative research approach. Although the method is flexible, interviews that involve not only principals but also teachers and students are encouraged based on the “triangulation method.” The ISSPP carried out case studies in respective countries in the 2000s and an international comparative study was conducted in the 2010s. Studies on unsuccessful principals are extremely rare.

Research on principals in Japan used different categories. Leading academics focused on the capabilities of principals and attempted to make generalizations on research outcomes. The Japanese Association for the Study of Educational Administration developed standards for “Professional Standards for Principals: Desired Images and Competencies” in 2009. This is one of the outcomes of the research in Japan. However, there are very few case studies and no research adopting the concept of “Successful Principals.”

Like the ISSPP, case studies of principals adopting the qualitative method is required in Japan to promote innovate research of principals and educational management. However, as it is currently not easy to use exactly the same method as the ISSPP, it is important for us to conduct research of “Successful Principals” on a step-by-step basis.