

# 校長のリーダーシップ研究の動向と展望

## —1970年代から2010年代までの研究動向を踏まえて—

西川 潔 (関西福祉科学大学 教育学部, knishikawa@tamateyama.ac.jp)

Tendencies and Prospects of Principal Leadership Research: Based on research tendencies from the 1970s to the 2010s  
Kiyoshi Nishikawa (Department of Education, Kansai University of Welfare Sciences, Japan)

### Abstract

The purpose of this study is to clarify what kind of relationships can be found in past research of principal's leadership. Recently, principals are given great tasks and responsibilities. In this paper, based on previous research, we focused on the principal's leadership which is currently attracting attention, and examined under what background they are proposed. As a result, the following three points were developed: The first point is that the leadership characteristic of the principal is important over time, which leads to the leadership characteristics of principals who are currently attracting attention; The second point is that in the 1990s, the motivation and empowerment of teachers, with transformative leadership led by the principal, was decentralized leadership and teachers who participated in management since the 2000s, where leaders are dispersed, become autonomous; The third point is that beginning in the 2010s, not only principals and teachers, but also children and students have become more and more important in creating a learning-related community and an innovative learning environment.

### Key words

leadership of principal, research trend, research vision, interested leadership of principal, historical shift of principal leadership

### 1. 研究目的

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成員不足、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<sup>(1)</sup>、教員の資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。先述した学校現場が抱える厳しい実態がある中で、「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。本論は、現在注目されている校長のリーダーシップ論に焦点を当て、それらがどのような背景のもとで提唱されているのか、またそこにはこれまでの校長のリーダーシップ研究とどのような関係を見出せるのかを明らかにすることを目的とする。リーダーシップという言葉は、校長に限らず一般的に経営学でも様々に使われる。そこで、リーダーシップとは何なのか、その定義を明らかにしておきたい。伊丹・加護野(2006)はリーダーシップとは「人についていこうと思わせ、そして彼らをまとめる属人的影響力」としている。また、金井(2008)は「リーダーシップという社会現象は、人々の相互作用の中に生まれ、潜在的

にリーダーシップを発揮しようとする(あるいはしている)人物に対して、フォロワーたちがどのように感じるかというところから発生する。だから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意味づけるかという過程(プロセス)の中に存在する。」と著わす。館野ら(2018)はリーダーシップを「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力」と定義している。これらの定義からリーダーシップとは自分たちのリーダーをフォロワーが真にリーダーとして認めるのか、そしてフォロワーがついていきたいかと思うかどうかにかかっているとと言える。これらの考えの要点を捉え、本論では校長のリーダーシップを「学校の目標を達成するために教職員に影響力を及ぼし、教職員が信頼を寄せてついていきたいと思わせる校長としての属人的影響力」と定義することとする。

### 2. 現在注目される校長のリーダーシップとその概要

2010年代の時点でのどのようなリーダーシップが注目され、検討が進められてきたのか、その概要を整理する。

現在、校長のリーダーシップとして、協働分散型リーダーシップ(Collaborative Distributed Leadership)(Jolonch et al., 2016)が取り上げられている。これは2012年にバルセロナで開かれた国際会議で、イノベティブな教育環境における協働的な分散型リーダーシップとして解釈を示されたもので、「教育現場にかかわるすべての人々に力を与え、また彼らを舞台の中央へ押し上げるものである。そのようなリーダーシップが生み出すのは、協働と交流のネットワークであり、垂直的な関係性とは大きく異なるものである。」(Jolonch et al., 2016)としている。こ

ここでは教職員のエンパワメントを引き出す校長の役割が強調されている。Bennett et al. (2003) は「チームが最も良く機能するのは、グループ内及びグループ間の関係性が、協力的な組織の風土の中で、相互の信頼と開かれたコミュニケーションに支えられた、開かれた雰囲気においてである。」と著わすが、まさにこうした協働的な組織において、教職員によるマネジメントが分散されることで協働分散型リーダーシップは初めて機能することになる。

OECD 事務局 (2016a) の提唱する学習づくりのリーダーシップ (Learning Leadership) も 2010 年代に入り注目されるようになってきている。「力強い『イノベティブな学習環境』のデザイン、実践、維持に積極的に貢献するもので、分散しながらも連携を取る活動や関係を通して実現される。このリーダーシップはフォーマルな地位にある人々に留まらずに様々なパートナーを含み込んで展開し、学習システム全体にわたる様々なレベルで実施される。」と定義づけている。つまり校長だけに視点をおくのではなく、一般の教師もリーダーシップを発揮する必要があるとする。またこのリーダーシップでは、校長や教師だけでなく生徒もコミュニティに関わることを重んじた「学習コミュニティ」を打ち出している。その理由として「学習を改善する取組に生徒が積極的に参画することは、彼らが自ら能力を発揮して効果的に学習環境を保持することに貢献していることを示す機会となると同時に、自らの学習に対する責任感を高めることにもなる」(OECD 事務局, 2016b) からである。このように学習づくりのリーダーシップには生徒もその一員として加わることを強調している。

### 3. 校長のリーダーシップ特性の歴史の変遷

では、協働分散型リーダーシップや学習づくりのリーダーシップが何故、現在、注目されるのであろうか。協働分散型リーダーシップや学習づくりのリーダーシップは、2010 年になり突然提唱されたリーダーシップではなく、従来からの研究の蓄積からの改良によって構築された概念といえる。この変遷をたどることにより、現在の

リーダーシップとして注目されるその特徴をより具体的に明確にできるものと考えられる。Hallinger (1992) は、1970 年代は管理的リーダーシップ論、1980 年代は教育的リーダーシップ論、1990 年代は変革的リーダーシップ論が、校長のリーダーシップ研究の主流であると論じている。そこで本論では、Hallinger (1992) におけるレビューを中心に参照し、さらに 2000 年代、2010 年代の先行研究を加え、1970 年代から 2010 年代に至るまで、各年代の校長のリーダーシップ研究を表 1 に整理し、さらに詳細に考察することとする。

1970 年代に主流となったのは管理的リーダーシップ (Managerial Leadership) であるが、この時代の改革推進主体は教育委員会 (校長は管理・監督業務の主体)、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 (露口 2008a) であった。それを表すものとして、1971 年に当時の文部省が出した「教育改革のための基本的施策」において「学校の種類や規模およびそれぞれの職務の性格に応じて、校長を助けて校務を分担する教頭・教務主任・学年主任・教科主任・生徒指導主任などの管理上、指導上の職制を確立しなければならない。」とされており、これは学校の管理運営の考え方と組織構造の「56 年体制」(1956 年の「地方教育行政の組織と運営に関する法律」) の完成された姿とも言われている (張, 2013)。

1980 年代に入って注目されたのは、教育的リーダーシップ (Instructional Leadership) であるが、特に当時アメリカにおける校長のリーダーシップ研究として注目されていた。露口 (2008b) は教育的リーダーシップを「目標を設定した上で、カリキュラム開発－授業実践における教師の技術改善のための支援・相談活動を行い、研修促進を志向した学校文化を形成し、目標の具現化を図ろうとするリーダー行動」であると定義する。つまり校長の影響力の対象が児童・生徒の成長に影響を及ぼす教師の行動にあることを強調するものであると言える。露口 (2008c) によると教育的リーダーシップの影響力に我が国で最初に着目して実証的研究を行ったのは加治佐 (1995) とされており、それはアメリカで注目されてから 10 年余りが

表 1：時代の変遷で見る校長のリーダーシップ特性

| 1970 年代   | 1980 年代   | 1990 年代   | 2000 年代   | 2010 年代  |   |
|---|---|---|---|--|---|
| 管理的リーダーシップ  | 教育的リーダーシップ  | 変革的リーダーシップ  | 分散型リーダーシップ  | 協働分散型リーダーシップ   | 学習づくりのリーダーシップ   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ライン重視。</li> <li>服務管理、施設管理的役割。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>教職員の行動 (技術改善) のための支援・相談的役割。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>高次目標達成のために教師集団を動機づけるための変革を促す役割。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>教職員一人一人をエンパワメントし、経営参画させる役割。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>教職員一人一人が経営に参画するエンパワメントを引き出す役割。</li> <li>相互の信頼と開かれたコミュニケーション。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>校長、教職員のみならず児童生徒を中心とした学習コミュニティと学習者自身のイノベティブな学習環境づくり。</li> </ul> |
| 管理・監督   | 支援・相談   | 動機づけ、エンパワメント  |   |  |   |
|   |   |   |   | 経営参画   |   |
|   |   |   |   |  | 学習コミュニティ  |

経過している。実際にはアメリカやイギリスにおいても教育的リーダーシップは、校長の職務実態の影響や経営的な側面から課題も抱えていた。阿久津<sup>(2)</sup>によると、全米州知事による報告書『成果の時 (Time For Results)』で1980年代の校長の職務に関する成果を分析しており、そこでは校長に対して指導的な役割が期待されているのにもかかわらず、実際には1日の職務時間を様々な仕事に追い立てられながら、それらに忙しく対応している校長の職務実態が指摘されている。このように先進的に注目された教育的リーダーシップではあるが、実際にはそれが十分機能し切れていない現実があったとも言える。

1990年代に注目された変革的リーダーシップ (Transformational Leadership) について、露口 (2008d) は「より高次の目標達成の方向に教師集団を動機づけ、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そうとするリーダー行動」であると定義づけている。Silins (1994) は「学校組織における変革的リーダーシップ」を「カリスマ/インスピレーション」「知的刺激」「個別的刺激」「条件的報酬」の4要素に分類している。<sup>(3)</sup> その概要として校長に対する教職員からの信頼が厚く、且つ校長は重要なビジョンを達成できる能力を備えていること、またあるべき姿やビジョンに向かって教職員のやる気や情熱を鼓舞し、教職員個々の特性を踏まえた支援や配慮の重要性を含む概念である。このように見ると、1980年代に注目された教育的リーダーシップでは校長による直接的・間接的指導が軸となっており、1990年代の変革的リーダーシップも校長がフォロワーの価値や組織の秩序を変革するもので、両者に共通するのは、いずれも影響力の方向性が校長から教職員へととなっている点であると言える。

2000年代に入り現在の学校が抱える困難を乗り越えるための概念として、分散型リーダーシップ (Distributed Leadership) が注目される。具体的には「様々な人々や機関組織構造を超えてリーダーシップを分散するのは、現代の学校が直面する困難を乗り越え、学校の成果を改善する助けとなりうる。」(OECD, 2009) とされているように、学校内及び学校間でのリーダーシップ分散の必要性が起こっている。校長が中心となって学校の軸となるミドルリーダーを育てるためにもリーダーシップを分散させ、教職員のエンパワメントを引き出し、学校経営に参画させることが重要である。国立教育政策研究所 (2014) は TALIS 調査報告書の中で、分散型リーダーシップを「学校の意思決定に校長だけではなく、学校運営チームの校長以外のメンバーや副校長、教員等が参画していること」と定義している。我が国では2007年の学校教育法改正により副校長、主管教諭、指導教諭をおくことができたが、分散型リーダーシップはこのような公式に規定された枠組みに捉われないリーダー観である。そのことに関連するが、浜田 (2012) は「我が国の教育経営におけるリーダーシップは、今日では校長のリーダーシップとせず、スクールリーダーシップとして議論することが増えている。」と著わしている。この言説からもこれまでの校長を中心としたリーダーシップから分散型リーダーシップに変容していると捉えることができる。文科省が主となって推進する学校運営協議会を設置したコミュニティ・スクールがスタートしたもののこの時期 (2004年) である。

その後、2000年代後半から、リーダーシップの分散だけではなく、そこには教職員の協働という概念が併せて必要になることが主張されるようになっていった。学校経営に校長以外の様々なメンバーが参画することは分散

表2: ヘンリー・ミンツバーグによる2つのリーダーシップ・スタイル

| 英雄型マネジャー   | 参加型マネジャー   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>自分を強く押し出す。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>コラボレーションを大切にする。</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジャーは、製造やサービスの最前線に立つ人たちよりも重要な役割を負っている。</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジャーの存在意義は、製造、サービスといった重要な仕事を後押しすることにある。</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>地位が高くなるにつれて人材としての受容性も増し、その究極の存在こそ CEO である。</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織はヒエラルキーではなく、ネットワーク状をなしている。マネジャーは頂点に鎮座するのではなく、構成員の間に身を置きながら、適宜その役目を果たしていく。</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>CEO が大胆かつ具体的な戦略を計画的に練り上げ、組織全体に上位下達で伝える。</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略は人々のネットワークから自然発生的に生まれる。意欲あふれる人材がそれぞれに小さな問題を解決すると、それが積み重なってやがて大きな施策となる。</li> </ul>                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>CEO が変革を重視しても、社内の大勢が抵抗するため、容易に実現しない。このため、部外者による変革が求められる。</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>変革の実行は組織づくりと切り離せない。だからこそ、部内者が強い意志で変革に立ち上がるべきである。</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメントとは、判断を下し、人的資源を含む経営資源を配分することである。報告書の実情情報に基づく分析が大きな比重を占める。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>マネジャーの役割は、だれもが本来有している前向きなエネルギーを引き出すことにある。そのためには、状況をよく見極めたうえで判断を下し、人々の中に入り、個々のやる気を引き出していくのが大切だろう。</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>業績の向上はリーダーの手腕によるところが大きい。数値化できる業績、とりわけ株主価値に重きを置くべきだ。</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>よりよい組織が実現したならば、それは全員による努力の賜物にはほかならない。数字に表すのが難しい人材価値こそ、大きな意味を持つ。</li> </ul>                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>リーダーシップとは、自分の意思どおりに周囲を動かす力を意味する。</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>人々を大切にし、その信頼を勝ち取ることこそリーダーシップの極意である。</li> </ul>  |



を意味するだけでなく、そこには必然的に協働性が生まれるはずである。そのことをよりよく説明する考えとしてヘンリー・ミンツバーグ (2008) の参加型リーダーシップがある。ヘンリー・ミンツバーグは、一般的なリーダーシップとして英雄型リーダーシップと参加型リーダーシップの2つに分類している。その両者の違いを表2に示した。<sup>(4)</sup> これを見ると分かるようにミンツバーグが著わす参加型マネジャーには、「組織はヒエラルキーではなく、ネットワーク状をなしている。マネジャーは頂点に鎮座するのではなく、構成員の間に身を置きながら、適宜その役目を果たしていく。」や「よりよい組織が実現したならば、それは全員による努力の賜物にほかならない。」「マネジャーの役割は、だれもが本来有している前向きなエネルギーを引き出すことにある。」などとあるように、先に示した近年注目されている協働分散型リーダーシップの「すべての人々に力を与え、また彼らを舞台の中央へ押し上げるもので、そのようなリーダーシップが生み出すのは協働と交流のネットワークであり、垂直的な関係性とは大きく異なるものである」という点に符合するものだと言える。

#### 4. 時代を超えて重要視される校長のリーダーシップ

2においては、現在注目されるリーダーシップの特徴について説明し、3では2が生まれる経緯となった1970年代から2010年代に至る校長のリーダーシップ特性について先行研究をもとに考察してきたが、それぞれの特性を先に提示した表1にまとめた。本論が年代で区切ることにしたのは、その当時注目されたリーダーシップが明瞭になること、さらに表1で示したように年代ごとに整理することで、注目されたリーダーシップのつながりがより明確になると考えた。表1の下段に示したように、特に1990年代から2010年代にかけてそのことが明確になっている。1990年代の変革的リーダーシップは高次目標達成のための教師集団を動機づけ、変革を促す役割として位置付けられ、校長はビジョンを示し教職員のやる気や情熱を引き出す役割が求められることになる。やる気や情熱といった教職員の自律性という観点に着目すると、2000年代以降に教職員のエンパワメントを引き出すことを強調する分散型リーダーシップ、協働分散的リーダーシップ特性に繋がっているといえる。つまり、教職員一人一人のやる気やエンパワメントを引き出すリーダーシップは、1990年代の変革的リーダーシップから現在に至るまで重視されていると言える。但し、その中身は全く同じであるとは言えない。変革的リーダーシップの主導性は校長にあると考えられるが、2000年代以降になると教職員も経営に参画することが重要視され、教職員の自律性の育成にも視点が向けられるようになる。リーダーシップの主導性は校長というよりは教職員に比重が認められ、あくまで校長は自律的な教職員を支える存在という意味が強まっていくものといえる。それは学校目標の達成のためだけではなく、教職員自らが学校組織に影響を与えるという考えのもとで、教職員集団を動機づけ、

変容を促し、支援や相談を担う役割が校長に課せられることを意味するものではないかと考える。さらに2010年代に入ると、現在において最も強調されている協働分散や学習づくりのリーダーシップとして、校長、教職員以外の児童・生徒や地域コミュニティの経営参画への積極的関与についても広げて論じるようになっていく。こうして見ると校長も教職員もまた学習の主体となる児童・生徒もイノベティブな学習環境のデザインや実践、その維持に積極的に関与していく時代になってきたことが見て取れる。そして校長の主導性はさらに減少し、リーダーシップは誰か一人が担うのではなく、分散し協働する形態へと変容しているものと解釈できる。

要約すると、表1の下段に示したようにこれまで校長のリーダーシップに関して時代を超えてどのような特性が重視されてきたかが理解できる。具体的には1990年代から2010年代に至っては校長が教職員を動機づけたり、エンパワメントを引き出す役割を担ったり、2000年代から2010年代にかけては、従前のように校長だけが学校経営の中心になるのではなく、教職員一人一人も経営に参画するというように、時代をまたいで重要視されているものがあり、それが現在注目される校長のリーダーシップに繋がっていると見える。そして2010年代には先述した「校長、教職員のみならず児童・生徒等を中心とした様々なコミュニティ、人々の積極的関与を促す」にあるように、教職員のみならず、児童・生徒やその他様々なコミュニティがリーダーシップの主体となることが強調される。

このように校長一人がビジョンを考え、方針を掲げるのではなく、教職員一人一人が主体的、自律的に学校経営に参画しながら、そこで一人一人のエンパワメントが自ら引き出されること、それらがイノベティブな学習環境をデザインし、実践し、維持することに繋がることを想定している。そしてこういったことを組織化できるリーダーシップが現在の校長のリーダーシップとして注目されているということになる。

#### 5. 研究のまとめと今後の課題、展望

ここまで1970年代から2010年代に至るまで学術的に注目されてきた校長のリーダーシップについて考察してきた。本研究で明らかになったのは次の3点である。1点目は時代を超えても重視される校長のリーダーシップ特性があり、それが現在注目される校長のリーダーシップに繋がっているということである。具体的には1990年代の変革的リーダーシップに見られる教職員を動機づけ、エンパワメントを引き出すもの、また2000年代の分散型リーダーシップに始まる教職員一人一人の学校経営への参画が挙げられる。2点目は1点目とも関連することであるが、1990年代の変革的リーダーシップでの動機づけやエンパワメントは、2000年代以降のそれとは性質が異なるという点である。変革的リーダーシップでは高次目標達成に向かって校長が主導となって教職員を動機づけ、エンパワメントを引き出し、学校の変革に繋げるものであったが、2000年代以降はリーダーシップを分散し、教

職員一人一人も経営に参画することが促進されるように変化している。そして校長、教職員相互の信頼とコミュニケーションの深化が図られ、校長のリーダーシップとして教職員の自律性を育てることが求められるようになっていく。つまり、時代の変遷とともに校長のリーダーシップは校長主体であったものが教職員一人一人の自律性を重視する方向に移っている。3点目は、2010年代に入ると校長、教職員に加え児童・生徒も学習づくりにかかわるコミュニティとイノベティブな学習環境づくりが求められるようになったという点である。中央教育審議会答申「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策」(2012)で「学校が抱える多様な課題に対応し新たな学びを展開できる実践的な指導力を身に付けるためには、教員自身が探究力を持ち学び続ける存在であるべきであるという『学び続ける教員像』の確立を提言しており、真の意味で『学び続ける教員像』を具現化していくための教育政策を進めていく必要がある。」と提言され、教員の学び続ける姿勢の重要性が打ち出されたが、ここには当然、校長自身が率先して学び続けることが求められている。さらに学習づくりのリーダーシップは校長に限らず教職員全体、さらに児童・生徒も学びづくりに積極的にかかわっていることとされている。マイケル・フラン(2016)は、「校長の果たすべき役割は『学習指導のリーダー』ではなく、『学びのリーダー』であると述べる。つまり学ぶとはどんなことをいうのか、その規範を示せるとともに、生徒・教師全員が継続的に学んでいける条件を整備できる人である。」と著している。さらに「教師の学びをリードするとは、校長も教師たちも共に学んでいけるように、主体性を持ち積極的に教師たちに関わっていくことである。」とする。つまり、校長自身が学び続けることを実践し、その姿を教師や児童・生徒に示し、共に学んでいくリーダーシップであると言える。

最後に本研究の課題として3点挙げる。1点目は、本研究はこれまでの校長のリーダーシップにかかる先行研究をベースに、現在注目される校長のリーダーシップがどのようなもので、それは過去の校長のリーダーシップ研究から一体どのように繋がっているのかを明らかにしてきたが、では一体我が国の校長は実際にどのようなリーダーシップを備え、それを日々の学校経営にどのように反映させているかを探究する必要性である。2点目はフォロワーである教職員が校長のリーダーシップにどのようなものを求めているのか言及する必要があるという点である。3点目はリーダーシップの概念が研究者の数に相当するほど存在する(Bass, 2008)と言われるように、校長のリーダーシップについても本論で挙げたものは代表的なものに限定される。一方で、先に見たようにリーダーシップの概念は互いに関連し合うとともに、重複する下位の構成要素も多く、今後リーダーシップの共通概念をさらに特定していく試みが必要になると言える。以上の課題を踏まえ、今後、本研究で明らかになったものを基礎として、校長のリーダーシップについての調査を校長、さ

らに教職員をも対象に実施し、学校現場での実際の校長のリーダーシップについての研究を進めていきたいと考えている。

#### 謝辞

本研究の一部は、科学研究助成事業基盤研究(C)(課題番号:18K02598 代表者 西川潔)の助成を受け遂行及び執筆した。

#### 注

- (1) 日本経済新聞(2019年8月27日付け)によると、公立小学校教員の人気低下に歯止めがかからず、全国の教員採用試験の受験倍率は2017年度で3.2倍(文科省調査)となって過去最低を更新し、これは7年連続とされている。
- (2) 北神正行・水本徳明・阿久津浩・浜田博文(1998)、「現代教育改革における学校の自己変革と校長のリーダーシップに関する基礎研究」、『筑波大学教育系論集』第13巻1号、83-117で、阿久津浩が分担執筆した第2節「各国の校長をめぐる改善施策」89-90頁より引用。
- (3) Silins, H. C. (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 5, No. 3, pp. 272-298 を、露口健司が『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版、2008年、39頁にて、「学校組織における変革的リーダーシップモデル」として整理したものから引用。
- (4) 表2はヘンリー・ミンツバーグ、DIAMONND 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、140頁から引用したものである。

#### 引用文献

- Jolonch, A., Martinez, M., & Badia, J. (2016). 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, 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, 269.
- Bass, B. M. (2008). *The bass handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed leadership: A literature review*. Nottingham; National College for School Leadership.
- 張銀橋(2013). 日本の地方教育行政における教育委員会と学校との関係—その歴史と改革課題—. 奈良教育大学学位論文.
- 中央教育審議会答申(2012). 教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策.
- Fullan, M., 塩崎勉(訳)(2016). *The Principal 校長のリーダーシップとは*. 東洋館出版社, 12-27, 73-128.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals:

- From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, Vol. 30, No. 3, 35-48.
- 浜田博文(編著)(2012). 学校を変える新しい力. 小学館.
- 伊丹敬之・加護野忠男(2006). 経営学入門 第3版. 日本経済新聞社, 372.
- 加治佐哲也(1995). 教育政策の定着とその要因—『ゆとりの時間』に焦点をあてて—. 金子照基(編), 学習指導要領の定着過程—指導行政と学校経営の連関分析—. 風間書房, 111-140.
- 金井壽宏(2008). リーダーシップ入門. 日本経済新聞社, 62-63.
- 国立教育政策研究所(編)(2014). 教員環境の国際比較 OECD 国際教員指導環境調査(TALIS)2013年調査結果報告. 明石書店, 91.
- OECD(編著), 有本昌弘(監訳), 多々納誠子・小熊利江(2009). 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, 16-17.
- OECD事務局, 斎藤里美・本田伊克・木下江美(訳)(2016a). イノベーティブな学習環境に向けて—学習づくりのリーダーシップ—. OECD教育研究革新センター(編著). 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—. 明石書店, 34.
- OECD事務局, 斎藤里美・本田伊克・木下江美(訳)(2016b). イノベーティブな学習環境に向けて—学習づくりのリーダーシップ—. OECD教育研究革新センター(編著). 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—. 明石書店, 69.
- Silins, H. C. (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 5, No. 3, 272-298.
- 館野泰一・高橋俊之(編著), 中原淳(監修)(2018). リーダーシップ教育のフロンティア 高校生・大学生・社会人を成長させる「全員発揮のリーダーシップ」研究編. 北大路書房.
- 露口健司(2008a). 学校組織のリーダーシップ. 大学教育出版, 94-95.
- 露口健司(2008b). 学校組織のリーダーシップ. 大学教育出版, 22.
- 露口健司(2008c). 学校組織のリーダーシップ. 大学教育出版, 33.
- 露口健司(2008d). 学校組織のリーダーシップ. 大学教育出版, 35-36.

(受稿：2020年4月30日 受理：2020年5月11日)