

## 第 6 章

# 学校経営における「相談」：校長のネットワークと学校経営活動

川上泰彦

### 1. はじめに

本稿の目的は、校長が他の校長等に対して行う「相談」に着目し、学校経営における社会関係資本（SC）の実態とその機能を明らかにすることである。具体的には、①どのような校長が他の校長等への「相談」を行っているのか、②そうした「相談」を行う校長の学校経営にはどのような特徴があるのか、というそれぞれを明らかにする。

露口（2008）が指摘するように、校長等の学校管理職は他の教職員と職責や価値基準が異なり、学校における「孤独」な存在となりがちである。川上（2008）による勤務実態調査のデータ分析を見ても、校長の業務が教諭・教頭の業務と相当に異なっている様子が示されている。このような特性は校長が校内で「孤独」になりうる要因の一つに挙げられ、校長がリーダーシップを構築するうえで、まずフォロワーたる一般教員との業務・価値観の違いを乗り越えることが求められていることも指摘できる。

しかし、校長はすべてにおいて「孤独」なのか、というとそうとも言い切れない。川上（2005）は、学校管理職が学校の外部、すなわち他の学校の教職員や学校管理職との間に相談や情報交換の関係（人脈）を築いており、これが一種の SC として機能する可能性を指摘した。また露口（2011）は、学校教育においても多次元にわたる SC が存在しており、研究の余地が広がっていることを指摘している。これらの知見は、学校管理職にとって重要な社会的「つながり」が校内だけでなく校外にも広がっていることを示している。近年、多くの研究で指摘される教員の「同僚性」は、無意識のうちに校内限定の「つながり」を前提としているが、定期的な人事異動等を通じて多くの教員と同僚関係や情報交換・相談の「つながり」や「人脈」を蓄積してきた学校管理職層には、特有の SC の存在と機能を検討する余地が示されていると考えられる。

とはいえ、そうした学校管理職にとっての「つながり」を持つのはどのような者で、そうした「つながり」が学校経営活動とどのような関係性にあるのかについては十分明らかにされていない。本稿ではこれらの点に着目し、学校管理職（校長）の「相談」関係について分析する。

### 2. アンケート調査の概要

#### 実施時期・サンプルサイズ等

以上のような関心のもと、本稿では平成 22（2010）年 9 月に A 県小中学校校長会の協力

のもとで実施したアンケート調査（「学校経営」に関する調査）から得られたデータをもとに、校長の行う「相談」行動から、社会的な「つながり」の実態とその効果について分析を試みる。アンケート調査の対象となったのは A 県内の全公立小・中学校の校長で、調査票は 467 通（小学校 333 通、中学校 134 通）を配布、全数を回収した。

調査票は「組織・運営に関すること」「児童生徒に対する方策に関すること」「教職員に対する方策に関すること」「家庭・地域との連携に関すること」という項目群で構成され、学校経営上の重点項目や、具体的な課題に対する取り組み状況や意識について回答を得た。

### 回答者・地区の構成

回答者である A 県の校長がどのような経験年数で、地区ごとの分布がどのようなものかを簡単にまとめる。校長としての経験年数は、1 年から 11 年と幅広く分布している（表 6-1）。7 年目の校長までが、毎年 50 ～ 60 名程度（全体の 10 ～ 12%）で推移しているところから、毎年の登用数がこの程度であること、さらに言えば校長キャリアの標準として 55 歳前後で登用され、6 ～ 7 年程度経験ののち退職するという流れが推察できる。また、現任校での在校年数については、最長の回答が 5 年目というもので、多くの回答は 3 年までに集中していた（表 6-1）。ここからは、校長の異動サイクルが 3 年程度であることを読み取ることができる。

表 6-1 校長経験年数と現任校在職年数

校長経験年数			現任校在職年数		
経験年数	人数 (名)	構成比率 (%)	在職年数	人数 (名)	構成比率 (%)
1 年目	56	12.0	1 年目	187	40.0
2 年目	58	12.4	2 年目	157	33.6
3 年目	65	13.9	3 年目	102	21.8
4 年目	51	10.9	4 年目	20	4.3
5 年目	48	10.3	5 年目	1	0.2
6 年目	48	10.3			
7 年目	53	11.3			
8 年目	36	7.7			
9 年目	29	6.2			
10 年目	18	3.9			
11 年目	5	1.1			
合計	467	100.0	合計	467	100.0

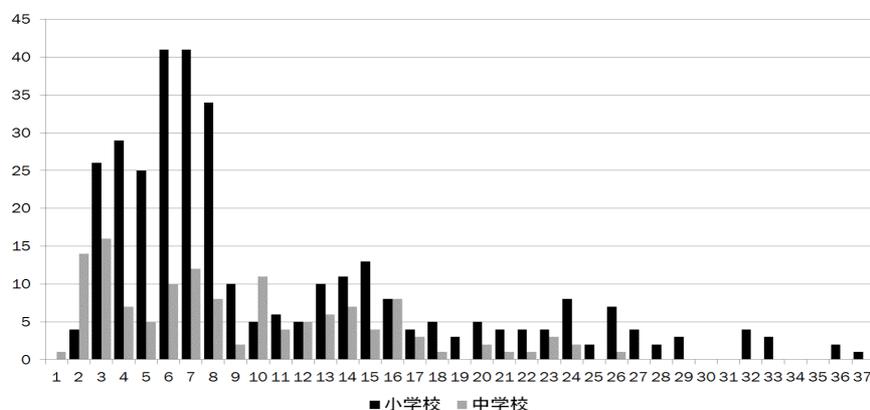


図 6-1 学校段階別の学級数分布

表 6-3 地区別比較

地区 ID	小学校		中学校		学校数	校長経験年数		校長在校年数	
	学校数	平均学級数	学校数	平均学級数		M	SD	M	SD
1	9	4.78	3	5.00	12	3.92	2.84	2.08	1.17
2	30	12.57	18	8.56	48	5.54	2.73	1.85	.83
3	18	12.44	8	10.75	26	4.77	2.75	2.19	1.02
4	16	7.25	7	7.00	23	5.48	2.57	1.87	.87
5	9	6.56	3	6.00	12	7.08	2.71	1.83	.94
6	18	5.78	6	5.67	24	4.13	2.80	1.87	.90
7	10	6.60	4	6.00	14	4.07	2.34	2.00	.68
8	19	12.37	7	13.00	26	5.12	2.69	2.19	1.06
9	28	6.11	9	6.33	37	3.92	2.99	1.59	.87
10	36	7.75	7	10.57	43	5.67	2.50	1.77	.84
11	16	16.75	11	10.73	27	4.81	2.69	2.33	.88
12	7	12.14	2	16.00	9	4.33	2.69	1.89	.93
13	53	19.79	29	15.07	84	4.85	2.46	1.74	.87
14	26	6.27	5	7.40	31	4.87	2.78	1.90	.98
15	9	5.33	3	4.67	12	5.00	3.13	1.75	.75
16	25	11.48	10	11.40	35	3.94	2.29	2.11	.87
17	4	5.25	2	4.50	6	2.00	.89	2.00	.89
						$f = 2.40^{**}$		$f = 1.43$	

Note.  $^{**} p < .01$ . M (Mean) は標準偏差, SD (Standard Deviation) は標準偏差を示す。

また学校規模として、回答者の勤務する学校の学級数データを入手している。小学校については学級数 6 ~ 8 程度、中学校については学級数 3 程度と 7 ~ 8 程度の学校が多い（図 6-1）。

また、A 県内は 20 の市と町（11 市 9 町）で構成されているが、校長会の構成は 17 の地区に分かれている（表 6-3）。市町村を基本単位に「平成の大合併」以前の郡・市を単位としている。各地区の構成をみると、最小で 6 校（地区 ID: 17）、最大で 84 校（地区 ID: 13）で校長会が構成されている。各地区の校長の平均経験年数を比べてみると、ベテラン校長の多い地区（地区 ID: 5）がある一方で、経験の浅い校長の多い地区（地区 ID: 17）もみられた。一元配置分散分析の結果、地区別による経験年数の有意差が認められている ( $f = 2.40, p < .01$ )。また、大規模校の多い地区（地区 ID: 13）から小規模校の多い地区（地区 ID: 1・15・17）といったバリエーションも観察された。なお現任校での在校年数には大きな偏りはなく、どの地区の平均も 2 年前後となっていた ( $f = 1.43, n.s.$ )。

### 3. 校長の相談活動

以下、校長の SC としてのネットワークに着目してアンケートを分析するが、これを計る指標として他の校長に対する「相談」の回答を活用した。すなわち「学校経営上の課題を解決するために、先輩校長や他校の校長に相談している」という質問について得た回答（「あてはまる（＝活発）」「ややあてはまる（＝やや活発）」「あまりあてはまらない（＝やや不活発）」「あてはまらない（＝不活発）」）を「つながり」すなわちネットワークの指標として採用した。

まず、どういった校長が豊かなネットワークを有しているのか（＝活発な「相談」を行っているのか）について検討した。

その結果、表 6-4 に示すように、学校段階（小学校か中学校か）による差は見受けられなかった（ $\chi^2 = .86, n.s.$ ）。学校規模との関連で言えば、特に小学校において学校規模の影響が認められており（ $\chi^2 = 14.74, p < .05$ ）、小規模校の校長による相談活動が活発な一方で、中規模校・大規模校では一定程度の「（やや）不活発」の回答がみられた。

一方、校長としての経験年数と相談活動の間には関係があり（ $\chi^2 = 33.07, p < .01$ ）、校長経験年数の短い校長ほどほかの校長への相談活動が盛んである様子が確認できた（表 6-4）。これについては、校長経験年数の増加を加齢と解釈した場合は、周囲に相談できる校長がいなくなるために、年を追って相談活動が低調になるという説明が可能なほか、経験年数の増加を校長キャリアの蓄積と、それによる学校経営能力（もしくはそれに対する自己評価）の上昇と解釈した場合は、これによって相談の必要を感じなくなってきたという説明も可能であろう。現任校での在職年数と相談活動との関係については、特に有意な関係は見いだされなかった（ $\chi^2 = 10.37, n.s.$ ）。

校長会を構成する地区ごとの比較については、相談活動の活発な地区（たとえば地区 1・11・16・17）と相談活動の低調な地区（たとえば地区 4・5・8）が判明したが、いずれも校長経験年数の長短と相関する傾向（ $r = -.720, p < .01$ ）が見られた（表 6-5、図 6-2）。地区独特の事情・風土からくる相談活動の活発・不活発というよりは、若手（もしくは初任）校長の多い地区では相談活動が活発で、ベテラン校長の多い地区では相談活動が低調という様子が指摘できる。回答の散らばり（標準偏差）については、若手中心の地区 17 とベテラン中心の地区 5 に特徴が見いだされた以外は、あまり大きな特徴は見られなかった。

表 6-4 相談活動との関連要因

	活発	やや活発	やや不活発	不活発	$\chi^2$ 検定
[学校段階]					.86
小学校	34.8	47.1	16.8	1.2	
中学校	31.3	51.5	15.7	1.5	
[小学校学校規模]					14.74*
大規模 (13 学級以上)	37.4	40.2	22.4	0.0	
中規模 (7-12 学級)	28.7	47.5	21.8	2.0	
小規模 (6 学級以下)	37.6	52.8	8.0	1.6	
[中学校学校規模]					7.12
大規模 (13 学級以上)	34.1	50.0	15.9	0.0	
中規模 (7-12 学級)	25.5	53.2	21.3	0.0	
小規模 (6 学級以下)	34.9	51.2	9.3	4.7	
[校長経験年数]					33.07**
3 年以下	43.2	43.2	10.8	2.7	
4～6 年	29.8	59.6	10.6	0.0	
7 年以上	24.0	50.0	24.0	2.0	
[校長在職年数]					10.37
1 年目	33.5	54.6	11.9	0.0	
2 年目	33.8	45.9	18.5	1.9	
3 年目	35.0	42.3	21.1	1.6	

Note. \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ . 数値はパーセント。

表 6-5 校長会地区別の相談活動

校長会地区 ID	「相談」 M	「相談」 SD
1	3.42	.70
2	3.15	.74
3	3.15	.73
4	3.09	.79
5	3.00	.43
6	3.17	.87
7	3.29	.73
8	2.96	.53
9	3.19	.52
10	2.84	.81
11	3.37	.74
12	3.00	.71
13	3.17	.75
14	3.16	.74
15	3.17	.94
16	3.29	.62
17	3.50	1.23

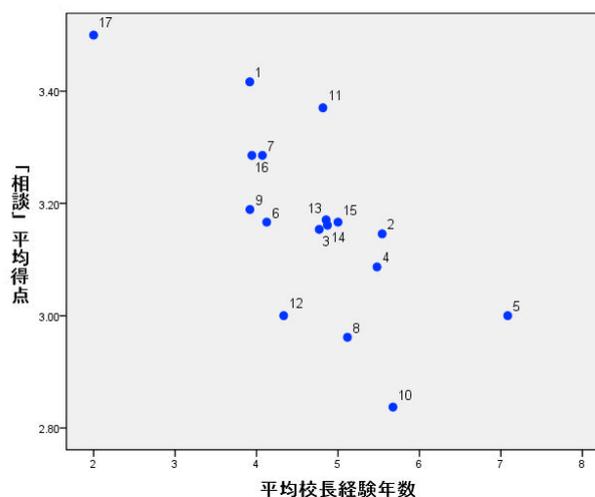


図 6-2 校長会地区別の「相談」×「校長経験年数」

このことから、比較的経験の浅い校長は相談活動を活発に行う一方で、ベテラン校長は相談活動が低調になるという全体的な傾向が指摘できる。学校の規模や地域差といった条件については、それらが直接的に相談活動を左右するとは言いきれず、そうした勤務条件を枠付ける人事異動の傾向（特定の地区にベテラン校長が集まり、初任校長は比較的小規模校に勤務しがちである）から説明できるだろう。

#### 4. 相談活動と学校経営

以下、相談活動と学校経営活動との関係性について検討する。学校経営活動については、「あてはまる」を「高群」、「ややあてはまる」を「中群」、「あまりあてはまらない」並びに「あてはまらない」を「低群」として分析を行う。分析の結果、学校管理職による「相談」は、多くの学校経営活動に関する回答と関連がみられた。

まず挙げられるのが、「相談」の活発な校長は学校の組織体制整備についての意欲が高い（もしくは自己評価が高い）という特徴である。具体的には、「教職員は教育目標達成のために一体となって取り組んでいる（ $\chi^2 = 28.63, p < .01$ ）」「規範意識の向上に努めている（ $\chi^2 = 17.51, p < .01$ ）」「気軽に報告連絡相談できる雰囲気作りに努めている（ $\chi^2 = 50.70, p < .01$ ）」「多くの教職員が場面に応じてリーダーシップを発揮できる組織となっている（ $\chi^2 = 36.51, p < .01$ ）」といった項目で、「相談」の活発な校長ほど積極的に取り組む（もしくは自らの取り組みを高く評価する）傾向が見られた（表 6-6）。

また、これらの結果は、校長間での相談や情報交換を行うテーマのひとつとして、学校内の組織づくりがあるだろうということも示唆している。学校の組織体制整備は校長になって初めて本格的に接する事項だという特徴に着目すると、校長間で相談・情報交換する際の話題にものぼりやすいと考えられる。このことが「相談」の活発さと組織体制整備との関連性を説明している考えることができるだろう。

表 6-6 相談活動と組織体制整備

	高群	中群	低群	$\chi^2$ 検定
〔教職員は目標達成のために一体となって取り組んでいる〕				28.63**
校長の相談 活発	59.5	40.5	0.0	
やや活発	49.6	50.0	0.4	
やや不活発	41.6	54.5	3.9	
不活発	33.3	50.0	16.7	
〔規範意識の向上に努めている〕				17.51**
校長の相談 活発	65.2	34.2	0.6	
やや活発	49.6	50.0	0.4	
やや不活発	42.9	54.5	2.6	
不活発	33.3	66.7	0.0	
〔気軽に報告連絡相談できる雰囲気作りに努めている〕				50.70**
校長の相談 活発	81.0	19.0	0.0	
やや活発	63.7	35.8	0.4	
やや不活発	46.8	50.6	2.6	
不活発	33.3	50.0	16.7	
〔多くの教職員が場面に応じてリーダーシップを発揮する組織〕				36.51**
校長の相談 活発	50.6	46.2	3.2	
やや活発	38.5	57.1	4.4	
やや不活発	32.5	55.8	11.7	
不活発	33.3	16.7	50.0	

Note. \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ . 数値はパーセント.

表 6-7 相談活動と教職員の育成

	高群	中群	低群	$\chi^2$ 検定
〔日々成長しようとする姿勢をもった教職員を育てている〕				23.37**
校長の相談 活発	45.6	53.2	1.3	
やや活発	30.5	66.4	3.1	
やや不活発	19.5	76.6	3.9	
不活発	16.7	66.7	16.7	
〔授業改善のために研修の機会を多く設けている〕				20.82**
校長の相談 活発	42.4	52.5	5.1	
やや活発	27.9	61.9	10.2	
やや不活発	37.7	45.5	16.9	
不活発	16.7	50.0	33.3	
〔授業を積極的に公開する場を設けている〕				13.89*
校長の相談 活発	39.9	51.9	8.2	
やや活発	27.9	57.5	14.6	
やや不活発	31.2	48.1	20.8	
不活発	33.3	33.3	33.3	
〔個々の能力と適性を生かした人材育成に努めている〕				42.99**
校長の相談 活発	47.5	49.4	3.2	
やや活発	20.4	75.7	4.0	
やや不活発	19.5	71.4	9.1	
不活発	16.7	66.7	16.7	

Note. \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ . 数値はパーセント.

次に、教職員の育成に関する項目でも、「相談」が活発な校長ほど意識が強い様子が観察された。具体的には「日々成長しようとする姿勢をもった教職員を育てている ( $\chi^2 = 23.37, p < .01$ )」「授業改善のために研修の機会を多く設けている ( $\chi^2 = 20.82, p < .01$ )」「授業を積極的に公開する場を設けている ( $\chi^2 = 13.89, p < .05$ )」「個々の能力と適性を生かした人材育成に努めている ( $\chi^2 = 42.99, p < .01$ )」といった項目である(表 6-7)。

これらの項目には、先に挙げた質問群と共通して、学校の組織体制整備という側面を読み

取ることができ、ここから「相談」の活発度と経営行動の関連を理解することもできる。また「相談」の活発な校長は、自らコミュニケーションを通じた課題解決を志向していると言えるが、そうした校長の志向を自らの学校経営にも反映した結果、コミュニケーションを通じた能力形成や、その基礎となる組織の「風通しの良さ」を実現しようとしていると説明することもできる。ただし、こうした校長の組織づくり志向が学校組織内でうまく機能しなければ、実際に所属する教員（集団）の能力形成・力量向上として影響が及ぶことにはならない。学校を基礎とする力量向上の仕組みが同時に求められるのである。

また「相談」が活発な校長は、現代的な学校教育課題への取り組み意識が高いという傾向も指摘できる。具体的には「危機管理マニュアルは、毎年、丁寧に見直している（ $\chi^2 = 42.91, p < .01$ ）」「学力向上を目指した全校体制による取組をしている（ $\chi^2 = 25.54, p < .01$ ）」「特別支援教育への理解を深め、個に応じた対応をしている（ $\chi^2 = 60.29, p < .01$ ）」「危険を予測し回避するための安全教育を推進している（ $\chi^2 = 32.33, p < .01$ ）」「幼小中連携の有効性を教職員が実感する場を設定している（ $\chi^2 = 21.11, p < .01$ ）」「『理不尽な要求』に対して組織的に対処するシステムを整備している（ $\chi^2 = 29.13, p < .01$ ）」といった項目への取り組み（意識）について、「相談」の活発な校長ほど積極的であるということが判明した（表 6-8）。

表 6-8 相談活動と現代的課題への対応

	高群	中群	低群	$\chi^2$ 検定
〔危機管理マニュアルは、毎年、丁寧に見直している〕				42.91**
校長の相談				
活発	36.1	57.0	7.0	
やや活発	18.1	60.6	21.2	
やや不活発	15.6	54.5	29.9	
不活発	16.7	16.7	66.7	
〔学力向上を目指した全校体制による取組をしている〕				25.54**
校長の相談				
活発	65.8	33.5	0.6	
やや活発	50.9	46.9	2.2	
やや不活発	37.7	59.7	2.6	
不活発	50.0	33.3	16.7	
〔特別支援教育への理解を深め、個に応じた対応をしている〕				60.29**
校長の相談				
活発	65.2	32.9	1.9	
やや活発	54.4	45.6	0.0	
やや不活発	50.6	48.1	1.3	
不活発	16.7	50.0	33.3	
〔危険を予測し回避するための安全教育を推進している〕				32.33**
校長の相談				
活発	42.4	53.2	4.4	
やや活発	21.7	69.9	8.4	
やや不活発	11.7	77.9	10.4	
不活発	16.7	83.3	0.0	
〔幼小中連携の有効性を教職員が実感する場を設定している〕				21.11**
校長の相談				
活発	27.2	49.4	23.4	
やや活発	17.7	48.7	33.6	
やや不活発	13.0	39.0	48.1	
不活発	16.7	0.0	83.3	
〔「理不尽な要求」に対して組織的に対応するシステムを整備〕				29.13**
校長の相談				
活発	24.1	56.3	19.0	
やや活発	14.6	61.1	24.3	
やや不活発	13.0	37.7	49.4	
不活発	33.3	33.3	33.4	

Note. \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ . 数値はパーセント.

表 6-9 相談活動と教育政策の推進

	高群	中群	低群	$\chi^2$ 検定
[学校評価は学校改善に結びついている]				13.52**
校長の相談 活発	53.8	44.9	1.3	
やや活発	37.6	59.7	2.7	
やや不活発	37.7	59.7	2.6	
不活発	16.7	50.0	33.3	
[教職員一人ひとりのよさを伸ばす評価を工夫している]				28.00**
校長の相談 活発	27.2	60.1	12.7	
やや活発	9.7	74.8	15.5	
やや不活発	9.1	68.8	22.1	
不活発	16.7	33.3	50.0	
[学校評議員制度は有効に機能している]				29.29**
校長の相談 活発	31.3	62.5	6.3	
やや活発	16.4	63.7	19.9	
やや不活発	5.6	63.0	31.5	
不活発	20.0	40.0	40.0	
[学校関係者評価は有効に機能している]				27.95**
校長の相談 活発	45.6	51.1	3.3	
やや活発	24.3	67.6	8.1	
やや不活発	21.8	58.2	20.0	
不活発	16.7	33.3	50.0	

Note. \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ . 数値はパーセント.

これらの項目は、校長登用までの経験がどのようなものを問わず、近年になって新たに取り組みが求められている課題である。したがって、取組事例の収集を含め、意識的に相談や情報交換を行うことが、学校経営の充実（や自己評価の向上）につながるものと考えられるのである。

さらに「学校評価」や「学校評議員制度」といった施策への受け止め方の違いも顕著であった。具体的には「学校評価は学校改善に結びついている ( $\chi^2 = 13.52, p < .01$ )」「教職員一人ひとりのよさを伸ばす評価を工夫している ( $\chi^2 = 28.00, p < .01$ )」「学校評議員制度は有効に機能している ( $\chi^2 = 29.29, p < .01$ )」「学校関係者評価は有効に機能している ( $\chi^2 = 27.95, p < .01$ )」といった項目で、相談の活発な校長ほど、施策を積極的に評価する傾向にあった(表 6-9)。

ここで取り上げたような現代的な学校経営課題は、先に挙げた項目群と同様に、これまでのキャリアでは経験のないものであると考えられる。また従来の公教育では要請されなかったものでもあり、政策的な導入が進められた性質上、抵抗感を持って受け入れられるものも多い。この結果は、これらの施策について独力では理解を深めたり、取り組みを充実させたりすることに困難を感じ、ともすると施策への抵抗感を持っているかもしれない校長の姿が想起される一方、「相談」や情報交換といったコミュニケーションによって、実践事例のみならず試作の意義や効果についても理解を深め、新しい施策に積極的に順応する校長の様子を読み取ることができる。

なお、学校運営にとって「普遍的」といえるような課題については、校長による「相談」の活発・不活発で経営行動の違いを説明することはできなかった。具体的には「新学習指導要領への移行は、順調に進んでいる」「家庭学習の習慣化に努めている」「基本的生活習慣の定着に努めている」「いじめ・不登校の予防や解消に努めている」「体力の向上を目指して、

具体的な取り組みを続けている」といった項目がこれに当たる。これらは先に挙げたような課題と異なり、近年になって取り組みが求められる課題でもなければ、管理職になって本格的に求められるような課題でもない。むしろ、校長に登用されるまでの間に各々がキャリアの中で「指導観」を確立させてしまっている要素の強い課題といえる。こうした特徴が「相談」の影響力の現れにくさに反映されていると考えられるのである。

なお、先に相談活動の多寡が校長としてのキャリア（経験年数）と対応関係にある事を指摘したが、これらの経営行動について、多くの項目では校長の経験年数との間に対応関係を見いだすことはできなかった。したがって、学校規模の擬似相関として相談による経営行動の差を説明することは難しいといえる。ちなみに学校規模との間でも対応関係が見られた項目は地域と学校の関係に関するものを中心に「地域の教育資源を有効に活用している」「PTA活動に興味関心を持っている保護者が多い」「学校行事への参加者は、多い方である」「教職員は地域へよく足を運んでいる」「体力の向上を目指して、具体的な取組を続けている」「すべての教職員がグランドデザインを明確に理解している」であった。ちなみにここでみられた対応関係は、経験年数が増えるほど経営行動が消極的になる（もしくは評価が厳しくなる）というものであった。

さらに、校長としての経験年数別（1～3年目、4～6年目、7年目以降）に、相談活動の活発・不活発と学校経営活動との関係を整理したところ、1～3年目の校長についてはあまり対応関係が見られず、4～6年目の校長については多くの学校経営項目で対応関係が見られた。しかし、さらに経験年数の長い校長（7年目以降）については対応関係の確認できる学校経営項目が若干減少していた。先の分析とあわせて考えると、校長1校目（1～3年目）の際は皆が周囲に相談をするため、相談の多寡による差は生じにくいですが、2校目（4～6年目）になると周囲への相談を行う者と行わない者が分化しだして、その違いが経営行動にも反映されていると考えることができるだろう。

## 5. 結語

以上のように、校長の「相談」は一部の学校経営活動との間に対応関係を示しており、活発な「相談」が学校経営の充実（もしくは自己評価の向上）と関連している様子が示された。校長にとって「相談相手」が一種の経営資源となる可能性が指摘できる。特に管理職特有の業務や、近年になって対応が求められるような学校経営課題において、その差は顕著であった。現代的課題に積極的に対応する学校管理職像を追求するうえで、周囲への相談が不可欠であるということが指摘できるのである。

このように、長年の経験で学校像・教師像を構築し、熟成させるという従来型の管理職像に対し、現代の学校では「相談できる校長」が求められる。とはいえ、相談関係を構築し、それを維持するには、相談しようとする個人のほかに「相談相手」となる同僚も必要である。そういう意味では個々の校長の努力に解決を求めても十分ではない部分があり、校長間の相談関係が構築・維持できるような環境の整備や働きかけが求められる。

特に2校目以降（4年目以降）の校長については、多くの経営行動について相談との関連が見られた。個々の校長が、その資質能力を維持向上するという観点では、校長の職に「慣

れてくる」と思われる 2 校目以降でも、気軽に相談を続けることが重要という事になるが、政策的には、2 校目以降の校長が「相談」ができるような環境を整えること、ベテラン校長と新任校長が適度に混ざった同僚関係を提供したり、ベテラン校長が相互に（もしくは「顧問」役のような退職校長などに）相談できる環境を整えたりすることが、学校経営の充実につながるものと考えられるのである。

#### 〔参考文献〕

- 川上泰彦 (2005). 「学校管理職による情報交換と相談 ― 校長・教頭のネットワークに着目して」『日本教育経営学会紀要』47, 115-132.
- 川上泰彦 (2008). 「役割別分析」平成 19 年度文部科学省新教育システム開発プログラム（代表：小川正人）報告書『教員の業務の多様化・複雑化に対応した業務量計測手法の開発と教職員配置制度の設計』69-119.
- 露口健司 (2008). 『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版.
- 露口健司 (2011). 「教育」稲葉陽二・大守隆・近藤克則・宮田加久子・矢野聡・吉野諒三〔編〕『ソーシャル・キャピタルのフロンティア―その到達点と可能性―』ミネルヴァ書房, 173-196.