

# 教員の管理職としての力量形成に関する研究

## - 女性教員研修団体への調査を通じて

楊 川

### 1. 課題設定

本研究は、これまで見落とされたインフォーマルな研修による教員の力量形成に着目する。インフォーマルな研修を行っている女性教員研修団体への調査を通じて、そこで行われている①管理職力量の向上に関する研修、②管理職候補者のための管理職力量を育成する研修の内実を分析し、OJT と Off-JT とは別の人材育成のシステム 女性独自の管理職を養成するシステムの実際を明らかにすることを目的とする。

学校の裁量拡大や学校経営の自主性・自律性の推進の必要性が指摘される中で、学校管理職の力量を高めることが関心を集めてきた。これまでの学校管理職の力量形成に着目する研究では、管理職に必要な力量とは何か、それらの力量はいつ、どのきっかけで形成されたかについて明らかにされ、また OJT と Off-JT による力量の向上の方策についても、提言が行われてきた<sup>(1)</sup>。さらに近年、日本教育経営学会は校長職を高度の専門性を備えた専門職として確立する必要があるとし、校長に求められる専門的力量の内容を明確した「校長の専門職基準」(以下、「専門職基準」と略す。)の作成・修正を進めている<sup>(2)</sup>。この「基準」の確立と応用は今後の学校管理職の養成・研修のシステムの構築へ影響を与えるものと考えられる。

日本では学校管理職の資質・力量を形成・開発する制度として、一定の力量

水準を保証するための選考試験、力量開発を促す研修などのオフィシャルなシステムがある。しかし、これらのような公的な制度だけではなく、インフォーマルな研修もまた、力量形成において一定の役割を果たしている。本研究はこの研修による力量形成の実態への着目や関心がこれまで薄かったことを背景に、極めて萌芽的な研究としてその実態を明らかにするものである。

この点、川上は学校管理職が校長会、教頭会やよりインフォーマルな研究会やサークルでのネットワークを利用し、学校経営に関する相談や情報交換などを行っていたと指摘している<sup>(3)</sup>。浜田の調査によれば、校長の力量形成の機会には主に教員の時期において①学校の実務経験、②先輩校長からの指導や影響、③教育行政経験、④研修であることを明らかにしている<sup>(4)</sup>。筆者自身も女性校長を対象とした質問紙調査を通じて、上記の「④研修」はOJTとOff-JTではなく、校外の自主的サークル・女性管理職会、中堅女性教員研修会であることを明らかにした<sup>(5)</sup>。このように、これまでの学校管理職の力量形成の研究では、上記のインフォーマルな団体・研修の存在は認識されている。しかし、それによる力量形成の考察については研究課題となっている。

一方、教育社会学では、教員のライフコースに着目する研究があり、教員の力量形成には研修が大きく関わっていること、さらにインフォーマルな研修や交流の方が、フォーマルなものよりも教員の力量形成により大きな影響することが明らかにされている<sup>(6)</sup>。このことから、女性教員研修団体（女性管理職会、自主的サークル）も女性教員の力量形成に影響を与えと考えられる。

上記の問題意識に従って、本研究は全国公立小・中学校女性校長会、都道府県公立学校女性校長会（管理職会）（以下、「女性管理職会」と略す）への調査を通じて、このようなインフォーマルな研修の組織の実態と、それによる管理職の力量形成の取り組みの特徴を「専門職基準」と関連づけて明らかにする。なお、本研究でいうフォーマルな研修とは法律上もしくは所属長の命令の基に行われる研修である。インフォーマルな研修とは、教員がフォーマルな研修とは別に自主的・自律的に行う研修であるが、本研究では女性管理職会による研

修を指す。

## 2. 女性管理職会への着目と調査の概要

戦後、女性校長の登用は占領軍の政策により全国に広がった。しかし、女性校長の登用は順調ではなく、都道府県によっては、女性校長は病気退職、降職、さらに退職勧告を受けた。こうした厳しい状況の中で、情報交換、職能向上、後輩育成を図るべく、昭和25年に女性校長会の結成の準備大会が行われた。昭和26年には第1回の「全国小・中学校婦人校長会東京大会」が開催され、「全国小・中学校婦人校長会」が誕生している。当時の会員数はわずか80名であった。同会の研究主題はその少なさを反映し、①婦人校長進出の現状とその積極的対策、そして②学校経営の現状と課題についてであった。以降、全国的女性校長が連携し、義務教育の充実・発展に努めるとともに、女性管理職の育成並びに女性教員の資質の向上や活躍の場の拡大を目指して研究と実践を重ねてきた<sup>(7)</sup>。平成27年、女性校長会の会員は4000名を超えている。

全国小・中学校女性校長会は年度ごとに重点課題を掲げ、研鑽に励み、組織の充実・発展と活動方針の具現化に努めている。また、全国公立小・中学校女性校長会の組織として、総会、理事会、本部会といった上位組織と、北海道、東北、関東、東京、中部、近畿、中国、四国、九州・沖縄の9地区及び中学部の10の女性管理職会が存在する。さらに、各地区の女性管理職会の下位組織として都道府県の女性管理職会がある(表1)。

このように、女性校長会結成以来、女性管理職数の増加とともに、組織が拡大し、全国範囲で学校経営に関する多様な研修を行う一方、女性教員の育成、管理職としての登用に努めていたことが窺える。この具体的な取り組みを明らかにすることによって、女性管理職会による研修の特徴、女性管理職の育成の在り方を含んだ管理職の力量形成を再考することができると考える。

表1 女性管理職の研修組織

全国公立小・中学校女性校長会		
総会	理事会	本部会
北海道：北海道公立小・中・特別支援学校女性校長・教頭会研究大会		
北海道公立小・中・特別支援学校女性校長・教頭会		
東北地方：東北地区公立小・中学校女性校長会		
青森県公立小・中学校女性校長会		山形県公立小・中学校女性校長会
秋田県公立小・中学校女性校長会		福島県公立小・中学校女性校長会
関東地方：関東地区公立小・中学校女性校長会		
茨城県女性校長・教頭会		埼玉県公立小・中学校女性校長会
栃木県女性校長教頭会		千葉県女性校長教頭指導主事等の会
群馬県公立学校女性校長会		神奈川県公立小・中学校女性校長・教頭（副校長）会
東京：東京都公立学校女性校長小中合同研究発表会		
東京都公立小学校女性校長会		東京都中学校女性校長会
中部地方：中部地区公立小・中学校女性校長研修会		
新潟県公立小・中学校女性校長会		長野県公立小・中・特別支援学校女性校長会
富山県公立小・中学校女性校長会		岐阜県公立小・中学校女性校長会
石川県公立小・中学校女性校長・教頭会		静岡県公立小・中学校女性校長会
福井県女性校長・教頭会		愛知県公立小・中学校女性校長会
山梨県公立小中学校現職女性管理職の会		
近畿地方：近畿公立小・中学校女性校長会		
三重県公立小中学校女性校長教頭会		兵庫県公立学校女性校長会
滋賀県公立小・中学校女性校長会		奈良県公立小・中学校女性校長・教頭会
京都府公立小・中学校女性校長会		和歌山県公立小・中学校女性校長教頭会
大阪府公立小・中学校女性校長会		
中国地方：中国地区公立小・中学校女性校長会		
鳥取県公立学校女性校長会		広島県公立小・中学校女性校長会
岡山県公立小・中学校女性校長会		山口県公立小・中学校女性校長会
四国地方：四国地区公立小・中学校女性校長研究大会		
徳島県公立小・中学校女性校長会		愛媛県女性教職員指導者の会
香川県公立小・中学校女性校長会		高知県公立小・中・特別支援学校女性管理職の会
九州・沖縄地方：九州地区公立学校等女性管理職研究協議会		
福岡県公立学校等女性管理職会		大分県公立小・中学校女性校長会
佐賀県公立小・中学校女性管理職研究協議会		宮崎県公立学校女性管理職研究会
長崎県公立小・中学校等女性管理職員会		鹿児島県公立小・中学校女性管理職研究協議会
熊本県公立小・中学校女性管理職会（楠会）		沖縄県公立学校等女性管理職研究協議会
中学部		

全国公立小・中学校校長会ホームページ<sup>※</sup>を参照し、筆者が作成。

女性管理職会の組織実態と取り組み状況を明らかにするために、筆者は女性管理職会の文献資料を収集するとともに、全国公立小・中学校女性校長会の元会長(日にち:平成27年5月20日、5月22日、場所:全国公立小・中学校女性校長会事務局)と会長(日にち:平成27年5月21日、場所:会長が勤務している小学校校長室)を対象にインタビュー調査を行った。このうえで、全国公立小・中学校女性校長会理事(岩手県、宮城県、島根県を除いた44都道府県女性管理職会会長<sup>9)</sup>)を対象に質問紙調査「女性教員の力量形成に関する調査」を平成27年5月25日から6月10日にかけて実施し、22都道府県公立学校女性管理職会会長の返信を得た。質問紙は「Ⅰ.貴会の歴史」、「Ⅱ.貴会の現在の状況及び取り組み」、「Ⅲ.女性教員の管理職候補者としての育成」と三部構成となっている。

次項では文献資料を参照しながら、インタビュー調査の結果をもとに、全国公立小・中学校女性校長会の研修活動状況を明らかにし、このうえで、22都道府県公立学校女性管理職会の質問紙調査結果をまとめる。

### 3. 調査の結果

#### (1) 公立小・中学校女性校長会の現在の取り組み

「全国公立小・中学校女性校長会会則」によれば、同会は「会員相互の研修と連携互助により、女性校長の地位及び職能の向上を図り、もって学校教育の振興に寄与すること」を目的とし(第2条)「職能向上のための研修に関すること」、「会員及び女性教師の資質と地位の向上に関すること」、「女性校長の連携互助に関すること」等の事業を行うとしている(第5条)。

全国公立小・中学校女性校長会は年度ごとに重点課題をあげ、研鑽に励み、組織の充実・発展と活動方針の具現化に努めている。平成28年度の重点事項は以下の通りである。

## **1 全国公立小・中学校女性校長会の組織の強化と活動の充実**

全国公立小・中学校女性校長会と各地区・各都道府県女性校長会との連携を一層密にし、組織の力を強め、活動の充実を図る。

## **2 未来を拓き 心豊かにたくましく生きる日本人を育成する学校教育の推進**

「日本人としての自覚と誇りをもち、夢や志の実現に向けて行動する力を育む学校経営」(平成28年度大会副主題)を推進する。重ねて、各地域の課題に即応して、児童生徒の「生きる力」を育てる学校経営に取り組み教育成果を示す。

## **3 学習指導要領の理念を実現する創造的な教育課程の充実**

生命と人権を尊重し、生涯にわたって学習する基盤を培う基礎的・基本的な知識・技能を習得させ、これらを活用して課題を解決するために必要な思考力・判断力・表現力などの能力を育成し、主体的に学習に取り組む態度を養い、生きる力の確実な育成を目指した教育課程を創意工夫する。

## **4 確かな学力、豊かな心、健やかな体の育成のための指導の充実**

言語活動や体験的な学習を基盤とした教育活動を展開し、確かな学力を定着させる。道徳教育を一層充実させ、豊かな人間性、社会性を育成するとともに、体力の向上、健康教育を推進する。

## **5 教員の資質・能力の向上**

研修活動の充実を図り、課題探求型の学習など、新たな学びを展開できる実践的指導力、高度な専門的知識や地域と連携・協働する力などを向上させるとともに、学び続ける教員としての意識を高め、社会から信頼され、尊敬される教員を育成する。

## **6 特色を生かした学校経営**

校長の経営ビジョンのもと、チーム学校としての学校経営の具現化を目指し、各学校の特色を生かした学校経営計画を策定し、学校・地域社会や学校間連携を進め、活力ある教育活動を推進する学校経営に取り組む。

## **7 男女共同参画社会の促進**

一人一人が個性と能力を十分に発揮できる男女共同参画社会の促進に積極的

に取り組むとともに、女性教員の活躍の場の拡大と女性管理職の育成及び登用の促進を図る。

この重点事項に従い研究大会が開催され、これまで66回の研究大会とその他の実践活動が実施されている。そこからの講演、研究実践等は『女性校長会会報』（成立時から各年版がある）や、『大会紀要』、『講話集』などとして、作成されている。

また、文部科学省が支援している研修団体として、全国公立小・中学校女性校長会は毎年、各都道府県女性管理職会を対象に活動状況調査を行い、調査結果を『活動状況調査報告』としてまとめる。この活動状況調査は各都道府県女性管理職会の活動状況及び女性の進出状況を把握し、その情報を会員に共有し、さらに各都道府県の活動へ役に立たせることを目的としており、調査は年度ごとに設定された「活動の重点」（上記の7項）に対する活動の実際を問うものとなっている。

## （２）都道府県公立学校女性管理職会の取り組み

今回の質問紙調査では表２の通りで22府県の回答を得た。

表２ 回収した都道府県公立学校女性管理職会

北海道（１道）回収（０）
東北地方（郵送４県）回収（３県）
秋田県公立小・中学校女性校長会
山形県公立小・中学校女性校長会
福島県公立小・中学校女性校長会
関東地方（１都、６県）回収（２県）
栃木県女性校長教頭会
千葉県女性校長教頭指導主事等の会
中部地方（９県）回収（５県）
新潟県公立小・中学校女性校長会
石川県公立小・中学校女性校長・教頭会
福井県女性校長・教頭会

岐阜県公立小・中学校女性校長会
愛知県公立小・中学校女性校長会
近畿地方（2府、5県）回収（2府、3県）
三重県公立小中学校女性校長教頭会
滋賀県公立小・中学校女性校長会
京都府公立小・中学校女性校長会
大阪府公立小・中学校女性校長会
奈良県公立小・中学校女性校長・教頭会
中国地方（郵送4県）回収（2県）
岡山県公立小・中学校女性校長会
山口県公立小・中学校女性校長会
四国地方（4県）回収（1県）
愛媛県女性教職員指導者の会
九州・沖縄地方（8県）回収（4県）
佐賀県公立小・中学校女性管理職研究協議会
長崎県公立小・中学校等女性管理職員会
大分県公立小・中学校女性校長会
宮崎県公立学校女性管理職研究会

22府県の共通点を述べる。まず、会の歴史を尋ねたところ、22府県の会の結成年度は異なっているが（昭和22年・京都～平成20年・新潟）、結成目的は主に①研修等を通じた女性校長（管理職）の職能の向上、②女性管理職の地位の向上、③女性教職員の資質向上・女性管理職の登用の促進、④本県教育の充実・発展である。これは全国公立小・中学校女性校長会の結成の目的とほぼ一致している。調査では結成目的の変更の有無についても尋ねており、これに秋田県、福井県、愛媛県、山口県が回答している。たとえば、福井県では昭和55年誕生当時、「1. 女性管理職の登用、2. 女性管理職としての資質の向上」を目的としていたが、「登用のチャンスは増えてきている」という理由で、新しい目的として「1. (女性管理職の) 資質の向上、2. ミドルリーダー、管理職になりたい人を増やす」ことへ変更している。平成15年度と25年度の公立小学校女性校長の割合を調べたところ、福井県はそれぞれ14.1%（32位、全国平均17.7%）、28%（5位、全国平均19%）となっている。



次に、会の現在の状況及び取り組みについて尋ねたところ、22府県の会のうち、16県は県下すべての女性管理職が会員として所属しているのに対して、6県はそうではないことがわかった。所属していない理由として「研修の機会是他にもたくさんあるため、本研究会の研修に参加する意義を感じない」(宮崎県4名)「すべて中学校の校長であり、部活の大会等で土日が行事で埋まっているため、研修会に参加できない」(石川県3名)「県内の一支部の女性管理職が所属していない、過去に教育長の反対を受け、脱会した」(三重県22名)と回答している。これらの県では会への参加の圧力が高くないことが窺えると同時に、研修の機会の多さ、多忙さによって女性管理職にとっての会の存在価値が変わることがわかる。さらに、会によっては、行政側から支援を受ける立場でありながら、必ずしも行政側と連携的な関係をとれていないことがわかった。

次に、22府県の会はみな女性管理職(女性校長、教頭、指導主事)の力量を高めるための研修を行っていることがわかった。本調査では、具体的にどのような力量・基準を中心として研修を行っているかを尋ねる際、日本教育経営学会が作成した「校長の専門職基準(修正版)」<sup>10)</sup>を用いた。具体的には以下の通りである。

以下の①～⑦の力量のうち、どれを中心に研修を実施していますか。①～⑦以外の力量の場合、⑧に具体的な内容をお書きください。(複数選択可) 下記の①～⑦力量の具体的な内容については、添付資料「校長の専門職基準」をご参照ください。

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| ① | 学校の共有ビジョンの形成と具現化に関する力量        |
| ② | 教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくりに関する力量 |
| ③ | 教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくりに関する力量  |
| ④ | 諸資源の効果的な活用に関する力量              |
| ⑤ | 家庭・地域社会との協力・連携に関する力量          |
| ⑥ | 倫理規範とリーダーシップに関する力量            |

⑦ 学校をとりまく社会的・文化的要因の理解に関する力量

⑧ その他（具体的な内容： ）



上記の力量を中心に高める理由は何ですか。（複数選択可）

- A．校長（管理職）として最も必要な力量だと感じているため。
- B．所在している都道府県・地域・学校をめぐる教育課題であるため。
- C．公的な研修では扱っていない内容であるため。
- D．女性が特に高めなければならない力量だと感じているため。
- E．その他（具体的な内容： ）

質問紙「女性教員の力量形成に関する調査」より。

上記の質問に対して、22府県の会からの回答を見る限り、①、②、③を研修内容とする会が最も多かった。一方、④、⑤、⑥、⑦を選択した会は少なかったが、それにより会ごとに高めるべきと考える力量が多様であることや、公的な研修との関係で研修内容を選択していることがわかった。たとえば、石川県の場合、「A．校長（管理職）として最も必要な力量だと感じているため」、「④ 諸資源の効果的な活用」を研修内容としている。また、宮崎県の場合、「⑦ 学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」を中心に研修を行っているが、その理由の一つは「C．公的な研修では扱っていない内容であるため」である。

なお、2県が「⑧その他」を選択している<sup>(11)</sup>。これはつまり女性校長にとって7つの「基準」にない「管理職としての力量」があること、またそれは研修を通じて高める必要がある力量であることを示している。それぞれは「男女共同参画社会の促進」（山形県）、「女性リーダーを育てるための環境づくり」（長崎県）である。なお、山形県と長崎県の平成25年度公立小学校女性校長率は、全国平均19%に対して、山形県（11%、42位）、長崎県（13.3%、39位）となっており、女性管理職の進出が課題となっている。

また、上記の力量を中心に高める理由について、22府県はみな「A．校長

(管理職)として最も必要な力量だと感じているため」を選択した。その他、「B. 所在している都道府県・地域・学校をめぐる教育課題であるため」(山形県、三重県、滋賀県、大分県)「C. 公的な研修では扱っていない内容であるため」(山形県、千葉県、滋賀県、長崎県、宮崎県)「D. 女性が特に高めなければならない力量だと感じているため」(山形県、千葉県、福井県、長崎県)が選択されている。このことから、多くの女性管理職会は管理職として不可欠と考える力量を中心に伸ばそうとしているが、会によって様々なねらいをもって研修が行われていることがわかった。特に女性の力量形成課題への対応はまさしく女性管理職会ならではの役割である。

次に、後輩女性教員の力量を育成するための研修の有無について尋ねたところ13県が研修を実施していると回答した。下記のように、「専門職基準」を用い、研修内容及びその実施理由について尋ねた。

以下の①～⑦の力量のうち、どれを中心に研修を実施していますか。①～⑦以外の力量の場合、⑧に具体的な内容をお書きください。(複数選択可) 下記の①～⑦力量の具体的な内容については、添付資料「校長の専門職基準」をご参照ください。

①	学校の共有ビジョンの形成と具現化に関する力量
②	教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくりに関する力量
③	教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくりに関する力量
④	諸資源の効果的な活用に関する力量
⑤	家庭・地域社会との協力・連携に関する力量
⑥	倫理規範とリーダーシップに関する力量
⑦	学校をとりまく社会的・文化的要因の理解に関する力量
⑧	その他(具体的な内容: )



上記の選択された「力量」を中心に高める理由は何ですか。(複数選択可)

A. 普段の教職生活の中で上記の力量形成の機会が少ないため。

- B．公的な研修では扱っていない内容であるため。  
C．女性教員にとって教職生活の中で形成されにくい力量であるため。  
D．その他（具体的な理由： ）

質問紙「女性教員の力量形成に関する調査」より。

上記の質問に対して、女性管理職の力量を高める研修と同じく、①、②、③が最も多く選択された。一方、④、⑤を研修内容とする会はなく、ここから、会によって管理職自身を対象とする研修と後輩教員を育成するための研修に対する考え方が異なっていることが読み取れる。また、「⑧その他」を選択した千葉県と長崎県はそれぞれ「管理職をめざすのに必要な知識・資質向上」と「女性リーダーを育成する環境づくり（会員内で実施）」と回答している。

さらに上記の「力量」を高める理由を尋ねたところ、「A．普段の教職生活の中で上記の力量形成の機会が少ないため」（9件）「B．公的な研修では扱っていない内容であるため」（2件）「C．女性教員にとって教職生活の中で形成されにくい力量であるため」（4件）「D．その他」（2件）との結果になった。Aが多く選択されることから、府県によっては「専門職基準」が示す力量について教職生活の中で必ずしも形成する機会が多いわけではないことが読み取れる。また、Cを選択した県の小学校女性管理職率は、山形県11%（①②③⑥⑦を選択）、千葉県15.9%（①②⑧を選択）、新潟県16.3%（①⑥を選択）、滋賀県22.6%（未記入）であり、滋賀県以外、全国平均（19%）より低く、女性管理職会によっては女性教員の形成されにくい力量の内実に合わせて、管理職のなりにくさに対応しようとしていることが窺えよう。

本研究では、各都道府県女性管理職会による女性教員の管理職候補者としての育成の状況を明らかにすることも目的としている。このために、女性管理職（校長、副校長、教頭）の登用が進んでいるかの認識と、管理職候補者としての育成の有無を尋ねた。

Q12. 貴県の女性管理職（校長、副校長、教頭）の登用は進んでいると思いますか。

A . はい

B. いいえ

「A. はい」と答えた場合、登用が進んでいる理由は何ですか。(複数選択可)

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| ① | 教育委員会に女性教員を積極的に登用する姿勢・政策がある         |
| ② | 管理職選考試験の受験資格要件が緩和され、女性教員にとっても受験しやすい |
| ③ | 管理職を目指し、積極的に受験する女性教員が多い             |
| ④ | 教員期において学校経営・運営に関連する仕事に携わる機会が多い      |
| ⑤ | 女性校長会（管理職会）のサポートが大きい                |
| ⑥ | その他（具体的な内容： ）                       |

「B.いいえ」と答えた場合、登用が進んでいない理由は何ですか。(複数選択可)

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| ① | 教育委員会に女性教員を積極的に登用する姿勢・政策がない        |
| ② | 管理職選考試験の受験資格要件が厳しく、女性教員にとっては受験しにくい |
| ③ | 女性教員に管理職選考試験を受ける意欲がない              |
| ④ | 教員期において学校経営・運営に関連する仕事に携わる機会が少ない    |
| ⑤ | 子育て・介護等の負担のため、意欲があっても管理職になることができない |
| ⑥ | その他（具体的な内容： ）                      |

Q16. 貴会は女性教員の管理職候補者育成のための活動をしていますか。

A. はい

B. いいえ



「A. はい」と答えた場合、具体的にどのような活動をしていますか。

- A. 管理職選考試験の受験対策。
- B. 学校経営の意識・力量を形成するための研修会。
- C. 優秀な女性教員の情報の共有。
- D. 教育委員会への女性教員の管理職登用の推薦。

E．女性教員のブラベートの相談。

F．その他（具体的な内容： ）



上記の活動を行うために、管理職候補者の女性教員をどのような基準で選びますか。

A．管理職を目指す女性教員であれば、誰でも参加できる

B．管理職選考試験の受験者しか参加できない

C．女性校長・副校長・教頭の推薦で優秀な女性教員しか参加できない

D．年齢・教職年数、これまでの経歴などの選定の基準がある

（具体的な基準： ）

質問紙「女性教員の力量形成に関する調査」より。

上記の質問に対し、結果として、「①県の登用が進んでいる、女性候補者の育成活動がある（４県）」、「②県の登用が進んでいない、女性候補者の育成活動がある（４県）」、「③県の登用が進んでいる、女性候補者の育成活動がない（８県）」、「④県の登用が進んでいない、女性候補者の育成活動がない（５県）」の四つのパターンがあることがわかった。

本研究では、平成15年度、平成25年度公立小学校女性教頭率、女性校長率や学校数の増減を合わせて、上記の「①県の登用が進んでいる、女性候補者の育成活動がある（４県）」の状況と特徴を中心にまとめる。

女性教頭率が比較的に高い石川県、滋賀県は県の登用が進んでいる理由として「①教育委員会に女性教員を積極的に登用する姿勢・政策がある」こと、「③管理職を目指し、積極的に受験する女性教員が多い」こと、「④教員期において学校経営・運営に関連する仕事に携わる機会が多い」ことがあるという。

さらに、石川県の場合、管理職選考の際に、「一定の年齢・教職年数を満たせば、誰でも受験できる」制度となっている。同県女性管理職会は管理職候補者育成のために、「B．学校経営の意識・力量を形成するための研修会」を実施しており、この研修会には「A．管理職を目指す女性教員であれば、誰でも

参加できる」。

このように、①行政の女性管理職登用の姿勢、②女性教員の管理職へのキャリア意識の高さ、③学校経営・運営への参画の機会の多さ、④管理職を目指すのをサポートする女性管理職会の存在と研修会による力量の育成は石川県の女性管理職の輩出しやすい理由になっていると考えられる。石川県の場合、平成15年度公立小学校女性校長率は17.4%（24位、学校数263）であり、決して高くなかったが、平成25年度は37.7%（2位、学校数230）となっている。

滋賀県の場合、管理職選考の際、「教務主任経験といった主任経験が重視されている」という。後輩女性教員のために研修会を実施している一方、「D. 教育委員会への女性教員の管理職登用の推薦」も行っている。これらの行動により「女性教員の管理職になる意欲を高めた」こと、「女性教員の学校経営・運営等の力量を高めた」ことにつながっている。平成15年度公立小学校女性校長率は15.1%（30位、学校数239）で低率であったのに対して、平成25年度22.6%（10位、学校数231）になっている。

女性教頭率が低い山形県、宮崎県は、「①教育委員会に女性教員を積極的に登用する姿勢・政策がある」ことを登用が進んでいる理由として挙げている。

山形県の場合、女性管理職の登用が進む理由について自由記述で校長会全体でも重点として働きかけを行っていることを指摘している。また、女性管理職会としては「B. 学校経営の意識・力量を形成するための研修会」の主催、「F. その他（交流や、リーダー意識を持たせるための研修会への参加）」といった行動をとっている。そしてこれらによって、女性教員は不安感を取り除き、管理職となる意欲を高めたと述べている。一方、このような研修会は女性教員ならだれでも参加できるわけではなく、「C. 女性校長・副校長・教頭の推薦で優秀な女性教員しか参加できない」、「D. 年齢・教職年数、これまでの経歴などの選定の基準がある（主幹等についている人）」としており、女性教員の管理職候補者を選定していることが窺える。なお、同県の平成15年度小学校女性校長率は19.1%（19位、学校数367）であり、平成25年度は11%（42位、学

校数292)である。行政の登用姿勢があり、女性管理職会も努力しているが、学校統廃合等により管理職ポストが減るにつれ、女性管理職数も減少している。このため、女性管理職会が選抜した優れた女性教員が着実に管理職になっている、というのが山形県の実態であろうと推測される。

宮崎県の場合、県の管理職選考の際に「行政職の経験が重視されている」という。一方、女性管理職会として「A. 管理職選考試験対策」、「B. 学校経営の意識・力量を形成するための研修会」、「C. 優秀な女性教員の情報の共有」を通じて、管理職候補者を育成しようとしている。このような会の参加は「A. 管理職を目指す女性教員であれば、誰でも参加できる」という。同県の平成15年度公立小学校女性校長率は9.6% (43位、学校数286)と低率であるが、平成25年度10.6% (44位、学校数250)となっており、女性管理職の割合は微増となっている。学校統廃合により学校数の減少を考えると、女性管理職の割合を着実に維持できていると言えよう。

## 4. まとめと今後の課題

本研究は全国公立小・中学校女性校長会と都道府県女性管理職会への調査を通じて、女性管理職が行っている研修活動の内容、女性管理職にとっての力量形成、また女性候補者への育成の仕方の解明を試みた。以下、調査の結果を総括し、本研究の成果と今後の課題をまとめる。

第一に、女性管理職研修組織の実態をある程度明らかにした。校長会とは別に、女性校長たちが、全国の校長会と都道府県の校長会に所属しながらも、全国の女性校長会、地区、都道府県の女性管理職会に所属している。全国女性校長会が設定した年度の「活動の重点」に従い、年1、2回の研究大会が開催される。一方、各地区、各都道府県の女性管理職会は全国女性校長会が設定した年度の「活動の重点」を受け、上記の研究大会とは別に自ら研修活動を行っている。都道府県女性管理職会によっては、所在している県・地域の教育課題を



配慮しながら、研修課題に取り組んでいる。また、年度ごとに各都道府県の活動状況を全国女性校長会への報告を行い、報告書『活動状況調査報告』としてまとめられている。このように、女性校長会は全国に組織化され、長年にわたって、自分自身の力量を高めるために独自の研修システムを構築している。

一方、一部の都道府県女性管理職会による管理職候補者の育成の仕方を明らかにした。

全国女性校長会が設定した年度「活動の重点」の中の一つは女性管理職候補者の育成、登用の促進であるが、都道府県女性管理職会はそれを受けてとった行動に温度差があることがわかった。県によって教員、管理職の人事制度が異なっており、また、女性管理職の登用の促進の姿勢も異なっているが、これに対して、その制度・姿勢に乗っ取って、積極的に後輩女性教員を育成している会の存在も窺えた。女性管理職会によっては女性教員の形成されにくい力量の内実に合わせて、管理職のなりにくさに対応しようとしていることが看取できた。このように、都道府県の女性管理職会は県の女性管理職の登用状況に合わせて女性教員の力量の形成をサポートしていた。

なお、女性のための団体ということから、女性の地位の向上のための団体として認識になりがちであるが、しかし、本研究のインタビュー調査と質問紙調査から得られた回答をみるかぎり、女性校長たちは管理職に適する人材には男女に関係ないという認識があり、女性候補者のみを組織し、活動を行っているとはいえ、女性教員の地位の向上というより、女性教員の意識改革や管理職としての力量の育成を中心とした活動を行っている。

第二に、「専門職基準」の内容から女性管理職会の研修活動の特徴を提示できた。質問紙調査を通じて、「専門職基準」で示している校長としての力量は女性管理職会にとっても管理職の必須な力量として認識しており、「専門職基準」の一部の内容を研修で高めていることがわかった。また、会によって、重点をおくところは異なっている。

一方、女性管理職会は「男女共同参画社会の促進」を「活動の重点」の一つ

とし、「女性教員の活躍の場の拡大と女性管理職の育成及び登用の促進を図る」ことは公的な研修や校長会での研修と比較し、特徴的であるといえる。たとえば、文部科学省が実施した「10年経験者研修実施状況調査」から、各都道府県教育委員会に「男女平等・男女共同参画」の項目を研修内容として取り上げているのかをたずねたところ、回答は3割未満で、低い割合を示している<sup>(12)</sup>。

以上のように、女性管理職会によっては、県下の独自の教育課題に重点的に取り組むと同時に、公的な研修の補完、女性ならではの力量形成課題への対応を果たしている。

本研究はこれまで着目されていない女性管理職研修団体への調査を通じて、女性管理職の力量形成、女性管理職候補者の育成について検討を行った。質問紙調査の回収率の少なさ（50％）から、まず、22都道府県以外の女性管理職会の活動状況の解明を第一課題としたい。このうえで、協力を得られる都道府県女性管理職会で行っている講演会、研究実践発表、会合、相談等の活動を「専門職基準」と関連づけてより詳しく明らかにすることも今後の課題としたい。

## 註

- (1) たとえば、小島弘道・北神正行・阿久津浩・浜田博文・柳澤良明・熊谷真子「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究（その2）」『筑波大学教育学系論集』第14巻第1号、1988年、pp 29 66。小島弘道・北神正行・水本徳明・神山知子「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究（その4） 校長職のキャリア・プロセスとキャリア形成」『筑波大学教育学系論集』第16巻第1号、1992年、pp 47 77。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。中留武昭「校長の養成と力量形成に関わる研究者と現職者（校長・教諭）の意識」『教育制度学研究』第4号、1997年、pp 83 86。
- (2) 日本教育経営学会ホームページ：「校長の専門職基準（一部修正版）」[http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/2012\\_senmonshokukijun\\_index.html](http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/2012_senmonshokukijun_index.html)（最終アクセス日：2015年6月18日）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。
- (3) 川上泰彦「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』第47号、日本教育経営学会、2005年、pp. 80-95。
- (4) 浜田博文「校長がマネジメントの力を形成する機会 - 校長自身の経験から」『教職研修』教育開発研究所、2003年6月号、pp.100-103。
  - (5) 楊川「公立小・中学校における女性校長のキャリア形成に関する実証的研究」『九州教育学会研究紀要』第35巻、2007年、pp. 61-68。
  - (6) 山崎準二『教師のライフコース研究』創風社、2002年。
  - (7) 全国公立小・中学校女性校長会結成50周年記念誌委員会『全国公立小・中学校女性校長会50周年記念誌』2001年。
  - (8) 全国公立小・中学校女性校長会ホームページ：<http://www2.schoolweb.ne.jp/swas/index.php?id=1350003>（最終日：2017年7月5日）
  - (9) 調査時、岩手県、宮城県、島根県の女性管理職会は全国公立小・中学校女性校長会から分離したため、その存続と活動状況は明らかでない。したがって、今回の調査の対象外とした。
  - (10) 本稿においては、紙幅関係上「校長の専門職基準」の概要を示すにとどめる。詳細は日本教育経営学会ホームページ：「校長の専門職基準(一部修正版)」[http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/2012\\_senmonshokukijun\\_index.html](http://jasea.sakura.ne.jp/teigen/2012_senmonshokukijun_index.html)（最終アクセス日：2015年6月18日）を参照されたい。
  - (11) 福井県も「その他」を選んだが、「本人の管理職としての資質向上、情報交換、面談の仕方など」としており、基準3に該当すると判断した。本稿では扱わないが、「専門職基準」をさらに学校現場の理解に則した形で表現する工夫が必要であろう。
  - (12) 文部科学省ホームページ：「10年経験者研修実施状況調査」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kenshu/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/index.htm)（最終アクセス日：2015年6月18日）

## 〔付記〕

本稿は公益財団法人ヒロセ国際奨学財団、平成27年度研究助成金「学校管理職の力量形成と専門性の向上に関する実証的研究」の成果の一部である。