HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	「自校昇任」が校長の経営行動に与える影響 : A県公立小・中学校の実例を中心に
Author(s)	張, 頡
Citation	公教育システム研究, 20, 1-25
Issue Date	2021-08-31
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/82621
Type	departmental bulletin paper
File Information	010_AA11562857_20.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

＜論　文＞

「自校昇任」が校長の経営行動に与える影響
―A 県公立小・中学校の実例を中心に

張　頓*

――目　　次――

序章
　第一節　研究背景
　第二節　先行研究の検討
　第三節　課題設定と仮説
第一章　校長の人事異動制度
　第一節　校長人事行政に関する動向
　第二節　「自校昇任」の位置づけ
第二章　「自校昇任」校長の事例考察
　第一節　アンケート調査
　第二節　インタビュー調査
　第三節　仮説検証
終章　結論と今後の課題
　第一節　本研究の知見
　第二節　結論
　第三節　校長人事異動制度への提言
　第四節　今後の課題

【キーワード】校長の人事異動制度、自校昇任、校長の同一校勤務の長期化、経営行動

序章

第一節　研究背景

学校経営の重責を担っている校長がどのような人材を登用・採用するかは、校長本人に対する影響のみならず、学校経営状況を直接的に左右すると言える。公立学校では、校長の人事異動は定期的かつ大規模で、学校間の調整も図られ、全県的見地から行われる（榊原ら 2009）。その中で、同一校で教頭から校長に昇任する自校昇任というパターンがある。A 県教育委員会が公表した「令和 2 年公立小中学校人事異動情報・校長」によれば、採用者全 169 人である。その中で、異校昇任が 155 人（92%）、自校昇任が 14 人（約

* 北海道大学大学院教育学院修士課程修了（学校経営論研究室・2020 年度）

8%）になっている。また、公立学校における校長の人事状況について、2010 年に公立学校を退職した校長を対象とした文部科学省の調査により、校長の同一校在職年数は、全国平均で 2.9 年となっている。以上の調査により、日本の校長の同一校での勤務年数が平均 3 年以内で、また、今年の A 県公立小・中学校における校長の異動パターンから見ると、自校昇任の人数が極めて少ないということが見えてくる。

学校経営関連の先行研究では、校長の職務権限が生かされず指導力が十分に発揮されないまま転任する状況や、一校における在職期間の短さが課題として指摘されている。新任校長にとって、短い期間の中で新たな学校や教職員集団という背景のもとに学校経営方針を示し、学校を経営していくことは簡単ではない。また、露口（2003）は、信頼構築こそが校長にとっての最も重要な役割のひとつであり、学校改善の推進力だと指摘する。ただし、赴任後すぐに信頼できるリーダーになるとは考えにくい。そこで、新任校長として新たな学校へ赴任することより、校長に採用される前に教頭として同校で勤務し、教職員や保護者とのコミュニケーションを通して、能力・信頼等の特性を積み上げてきて昇任する「自校昇任」が、学校との相性が良く、校長としての効果的な経営力が発揮できると仮説を立てている。また本研究は、2018 年に文部科学省は「校長等登用者の直前の職」の 7 割が「教頭」であることに踏まえて、校長の前段階は「教頭」であるという前提のうえで、自校昇任の効果と課題について考察していきたい。

第二節　先行研究の検討

1. 校長の経営行動の在り方

1990 年代まで校長の職務遂行能力についての研究は、教育法規や組織に関する知識レベルに焦点づけたものが多かった。ただ、90 年代から、小島ら（1992）の研究により、「学校の最高責任者としての管理運営能力」といった力量が、実際の学校運営上特に重要なものであると捉えている。いわゆる、行動レベルで発揮される資質力量が求められている。

そして、元兼（2010）では、90 年代後半の分権改革の時期が校長政策改革の源流であると指摘する。地方分権・規制緩和のもとで「学校の自主性・自律性の確立」に向けた教育改革が実施されてきた（浜田 2004）。それを基調として、1998 年の中教審答申「今後の地方教育行政のあり方」が登場し、学校裁量権限の拡大が進行しつつある（牛渡 2016）。

一方で、近年、「チームとしての学校」や「地域とともにある学校づくり」など新しい政策アイディアが示され、専門職としての校長への役割期待はどのようなものであり、どうすれば育つのかという課題が重要視され、相関研究は近年特に注目を浴びている。

まず、小島（2000）では、校長に必要な資質・能力としては①教育に関する理念や識見を有しリーダーシップを発揮できること、②組織的・機動的な学校運営を行えることと指摘している。日本教育経営学会が 2009 年度に公表した「校長の専門職基準」（2009 年版）においても、校長の役割の中心に置くべきものを「教育活動の組織化」としている。このような「教育活動の組織化」を図るために、福岡市教育センター経営研究室（2009）は、校長・教頭・教務主任の協働体制に着目し研究を進めた。その結果、三者の協働体制が整っている学校は、組織的・機動的な学校経営が円滑になされている。この調査によって、教育活動の組織化を創り上げる協働体制の共通点は、校長を頂点とした三者がそれぞれの立場から十分に意思の疎通を行い、重点的教育目標や課題達成に対する視点を共有化することであると明らかになった。つまり、校長を単独頂点に据えた上意下達という一方向的なコミュニケーションではなく、校内における両方向的なコミュニケーションを促進し、学校としての「共有ビジョン」を形成すること（浜田 2007）とミドルリーダー

層が機能する組織体制づくりは、校長としての重要な役割になっている。

一方、2006 年の教育基本法改正により、あらたに「学校、家庭及び地域住民等の相互の連携協力」に関する条文が盛り込まれた。すなわち、「教育活動の組織化」を創り上げるために、校長としての役割は、学校内の組織力だけではなく、家庭・地域と協働して教育活動を推進していくことも不可欠であると言えるだろう。特に新任校長に対して、着任した学校で広範囲にわたる協力や支援を得て、教育的資源を獲得できるために、地域・関係機関との連携を推進していくことが非常に重要である（大野 2011）。

以上のように、現在の校長職としての役割・力量を考える際には、1990 年代後半から地方分権・規制緩和をもとにした「学校の自主性・自律性の確立」に向けた教育改革が背景にあることが明らかになった。そして、校長の効果的な経営行動を行うためのポイントとして、福岡教育センター（2014）は、次の 3 点を示している。すなわち、①校長は教育の動向や子ども・家庭・地域等の実態を踏まえて、中期的な視点を加味した学校経営要綱を作成する必要がある。②校長は、教職員が経営ビジョンを共有できるように経営ビジョン実現のための経営の流れを考慮して、学校経営要綱の内容項目を精選し構成することが重要である。③校長が示す学校経営要綱は、教職員の経営参画意識を高め、目標達成の可能性を共有できるものでなければならない。そして、それらは教職員、保護者・地域住民に支えられて初めて実現可能となると明らかにした。

2. 教頭に求められる役割

1975 年の学校教育法の一部を改正する法律として成立したことにより、教頭は、法令上には、校長の補佐役として校長の校務の遂行を助ける「補佐機能」、校長と職員間の連絡事務、企画立案に関する多様な事務等を整理する「調整機能」、休暇や研修等による授業の穴埋めに当たったり、教員の不足に対処するために、必要に応じて児童生徒の教育を行う「教育機能」が求められているとされる（高妻 2011）。また高妻（2011）は、「教師の職場としての学校」と「児童生徒の教育機関としての学校」という二つの面から、教頭に必要な力量とは何かと問われた場合、マネジメント活動全体にわたって気づき、教諭であった頃より広い視野を持つことを前提として備えておかなければならないと提示している。さらに、貞広（2011）は、職員会議の時間や頻度が減少する現在、教職員が校長の教育理念や学校教育目標に直接触れる機会はけっして多くないと指摘し、そのような中で、教頭には校長が設定・提示した学校の教育理念を日々の業務に翻訳し具現化して、それを構成員に共有させる役割が求められると提示している。

また近年、「地域とともにある学校づくり」という学校・家庭・地域社会の連携・協力のあり方がますます重要な位置を占めている。佐々木（2011）によると、教頭職の役割にあたっては、学校教育法など法令に基づくことに加えて、学校が立地している地域の実態を知り、地域と連携していく場合の「学校側の窓口」でもあると提示する。柳澤（2011）は、本来的な役割を手がかりに、保護者・地域住民による学校経営参加の観点から教頭に求められる役割について、次の 3 点を挙げている。第一に、学校経営参加ビジョンの原案作成である。第二に、学校経営参加に関する教職員の理解促進である。第三に、保護者・地域住民との協力関係の構築である。

以上の研究から見れば、教頭に求められる力量は校長に求められる力量と区別されているが、教頭の実際の職務は、校長職との相関性が大きいといえる。小島ら（1992）の校長に求められる資質力量に関する調査の結果において、教頭の立場にある人の選択について見てみると、校長とほぼ同じような選択傾向にあることが明らかにした。校長の力量形成にとって教頭職は、校長の前段階、準備段階という意味で、重要な時期として位置付いていると思われる。実際にも教頭は学校運営の実務的リーダーとしての仕事の多くを担っ

ており、学校運営に具体的な見通しをつけ、校内の組織と人を動かす力量を身につけるのには、ほとんど不可欠のキャリアであると考えられている。

3. 校長の人事異動をめぐる研究

日本の戦後の教育改革には、戦前から引き継いだ学校間の格差を是正することを目的として、校長の大規模な異動が全国各地で行われている（元兼 1993）。校長の人事異動は県費負担教職員制度の「適正配置と人事交流」という目的であり、学校格差を解消し、効果的な学校運営を行うための重要な人事である。

そして、1998 年「今後の地方教育行政の在り方について」により「学校の自主性・自律性」を発揮するために、校長が自らの教育理念に基づいて、特色ある教育活動を展開することを促進する観点から、同一校勤務の長期化が提示された。しかし、前述した 2010 年度校長の同一校平均在職年数は、全国で 2.9 年、中学校・高校では、入学した生徒が卒業を待つ前に交替してしまう速さである（榊原 2013）。校長の在職期間の長期化が実現されたとは言いにくい。なお、校長は 3 年前後という平均的な年数で頻繁に異動を繰り返し、同一校あたりの在職期間の短縮化に影響を与えている可能性があって（元兼 1993）、長期的なビジョンを立たず、「自律性のある学校」が実現できるとは言えないだろう。この点について竹内（2010）は、近年学校課題が著しく変化しており、マンネリ化を防ぎ、校長としては 3 年間という一定の期間を認識した上で、スピード感を持って学校の改革・経営にあたることが求められると指摘する。しかし福岡教育センター（2014）は学校の課題は、通常単年度で解決することは難しく、数年のスパンを考慮して解決していかなければならないものがほとんどで、3 年後の学校のあるべき姿の実現に向けて、学校経営要綱を策定する必要がある。高階（2019）も、学校の「持続的な発展」の必要が言われるが、校長の同一校在職期間が短く、学校改善に十分注力できない状況があるのではないかという反論もある。また、日本の場合は、学校と校長予定者とのマッチングが曖昧であり（榊原 2010）、赴任直後に何かできる校長もいれば、努力しても受け入れられず苦しい校長もいる（森均 2010）。浜田ら（2020）は初任期校長にとって、実際には業者や地域住民、教職員といった学校内外のアクターとの価値対立を含む調整・決断が求められるのであり、このような調整・決断を要する場面において生じる責任の重さや精神的なプレッシャーは多くの校長に自覚されていたと提示している。そのため、赴任者のモチベーションが高まり、かつ赴任校との相性も良い人事制度が求められると考える。

第三節　課題設定と仮説

1. 課題設定

先行研究を概観すると、校長の特色ある教育活動を展開し、学校経営の組織化・機動化を実現するために、学校内外をリードする長期的な視野に立って学校経営を行うことが必要である。この意味で、校長としての経営行動をより効果的に行うためには、同一校勤務の長期化を実現する仕組みが求められている。しかし、緊急な課題への対応や退職者の補充などの問題があるため、現行の制度では一朝一夕に実現することではない。そこで、校長と同じく管理職の立場に立っている教頭が同一校で校長として昇任することによって、効果的な経営力が発揮できるのではないだろうか。しかし、研究背景のデータを踏まえると、「自校昇任」という異動パターンは極めて少なく、個別事例として扱われる。そこで、本研究では、「自校昇任」に着目し、校長の経営行動にどのような影響を与えるかについて明らかにしたい。また、現行校長人事システムの改善を考える上で、自校昇任の可能性と条件についても検討していきたい。

2. 仮説

河村（2017）は、学校経営ビジョンが浸透するまでに、教員組織の発達段階とそれに応じる校長の行動を以下のように提示する。

・第一段階：混沌・緊張期…校長が異動してきたばかりの時期 ・校長の対応：共有ビジョンの設定
・第二段階：小集団成立期…校長のビジョンや方針が徐々に意識されはじめる時期 ・校長の対応：ビジョンの定着
・第三段階：中集団成立期…新たな方針の意味を理解し主体的に行動する教員と、新たな方針に抵抗が強い教員と、その中間に位置する教員がいる時期 ・校長の対応：ビジョンの内在化・習慣化
・第四段階：自治的集団成立期…校長の学校経営方針を理解し、主体的に行動する教員が 2/3 を超え、意欲的で個性的な教育実践が、教員の連携の下に多くみられる時期

①この議論に依拠すると、「自校昇任」という同じ学校で上がった場合は、自校経験年数が長く、学校のあり方や経営計画を深く理解し、早めに第一段階を通過して、その後の段階に移行することができるのではないか。②また、昇任前の経験を含めて長く一校の経営に尽くすことにより、保護者・地域の方々や教職員との交流機会が多く、コミュニケーションが比較的容易となると考える。③さらに、保護者・地域住民や教職員との人間関係を構築し、一定程度の信頼を得ることができるため、ビジョンの革新や組織的な変革行動を進める可能性は高まると推測できる。④特に、地域から得る協力・援助が校長の在職長期化にとって大きな支援策となるであろう。

第一章　校長の人事異動制度

第一節　校長人事行政に関する動向

教育委員会が主導的に複数の市町村をまたいで定期的に人事異動を行うというこの仕組みは、教育の最低保障と市町村の行財政能力のぜい弱さなどを補完し、また、格差等を是正するという強い要請から生まれ、戦後の長きにわたって教育の質的担保と均等保障に大きく貢献してきたと肯定的に評価されてきた（渡邊 2019）。中でも、学校の「自主性・自立性」が求められている今日の教育現場において、学校運営の責任者である校長はどのような者が就くのか、また登用後はいかに配置されるのか、という校長職の人事異動は、より積極的に考察されてよいと考える。

第一節では、まず、戦後日本の教育行財政制度を整理し、教職員、特に校長人事異動制度の変遷と現状を明らかにした。

市町村立学校職員給与負担法（昭和二十三年法律第百三十五号）第一条及び第二条に規定する職員（以下「県費負担教職員」という）の任命権は、都道府県委員会に属する。（同法第 37 条） 都道府県委員会は、市町村委員会の内申をまって、県費負担教職員の任免その他の進退を行うものとする。（同法第 38 条）

1. 公立学校教職員に関する法律からみる校長人事の変遷

・学校教育法（1947）

学校教育制度に関する基本法である。校長の職務内容については、「校務をつかさどり、所属職員を監督

する」（学校教育法第 28 条第 3 項）と明確に定められている。この規定により、校長は学校における最高責任者として、校務を所属職員に分担させ、その校務が適切に行われているかどうか所属職員を監督するのであり、必要な命令を発し得るのである（教職員人事問題研究会 2002）。

・地方公務員法（1950）

公立学校長は地方公務員という身分を有している。この法律は、地方公務員の任用、人事評価、給与、勤務時間その他の勤務条件、休業、分限及び懲戒、服務、退職管理、研修、福祉及び利益の保護並びに団体等人事行政に関する根本基準を確立する。

・教育公務員法特例法（1949）

教育を通じて国民全体に奉仕する教育公務員の職務とその責任の特殊性に基づき、教育公務員の任免、分限、懲戒、服務及び研修について、地方公務員法で定める原則に対する特例を規定している（糟谷 1975）。教特法によれば、公立学校の校長の採用及び昇任は、「選考によるものとし、その選考は大学附置の学校にあたっては当該大学の学長が、大学附置の学校以外の公立学校（幼保連携型認定こども園を除く）にあっては、その校長及び教員の任命権者である教育委員会の教育長が行う」と規定している。

・地方教育行政の組織及び運営に関する法律（1956）

戦後教育改革期において一時期、都道府県ではなく市町村教育委員会が小・中学校の校長、教員等の人事権を持っていた時代がある。その法的根拠は旧「教育委員会法」である。1956 年全面改正によって旧「教育委員会法」の代わりに、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」（以下、地教行法という）が制定される。地教行法により、校長の任命や昇任については、次のように定められている。

・今後の地方行政の在り方について（中央教育審議会 答申 1998、以下は「答申」）

「答申」は、「教育に関する職に就いている経験や組織運営に関する経験、能力に着目して、幅広く人材を確保する観点から、任用資格と選考の在り方を見直すとともに、校長が自らの教育理念に基づいて、特色ある教育活動を展開することを促進する観点から、在職期間の長期化や若手教職員の中からの積極的な任用に取り組むなど校長、教頭の人事の在り方を見直すことが必要である」と提示する。具体的な改善方策は、以下のようにまとめている。

ア	「学校教育法施行規則」第 8 条に定める校長の資格については、同条の規定を改め、「教諭の免許状を所有し、かつ教育に関する職に 5 年以上勤務した経験を有すること」に加え、10 年以上教育に関する職に就いた経験がある者については、教諭の免許状を所有しなくても校長に任用できることとするとともに、特に必要がある場合には、都道府県教育委員会等がこれと同等の資質・経験を有すると認める者についても校長に任用できるものとすること。
エ	校長の選考に当たっては、教育や法令に関する知識等に偏った筆記試験を行わない方向で見直すとともに、より人物・識見を重視する観点から改善を図ること。
オ	校長、教頭としてふさわしい資質と意欲をもった若手教職員や学校外の人材を積極的に任用するため、年功序列にとらわれない新たな評価方法や任用方法を研究開発し、人事の在り方を見直すこと。
カ	校長が自らの教育理念に基づいて、特色ある教育活動を推進できるようにするため、校長の在職期間の長期化を図るなど人事異動の在り方を見直すこと。

以上の政策の変遷を要約してみると、校長の人事権は、戦後初期に市町村教育委員会に与えた時期があったが、1956 年地教行法の実施に伴い、校長（県費負担教職員）の任命権が都道府県教育委員会に委譲され、給与も都道府県の負担とされている。それは、現行校長人事制度を形成されたことが確認できた。その後、学校の「自主性・自立性」を発揮するために、1998 年中教審答申において、校長の任用資格の見直しや同

一校勤務の長期化等が提言された。次項から、校長の人事異動は具体的にどのように進められるのかについて検討する。

2. 各都道府県の公立学校職員人事異動方針

前項の法令をもとに、教育委員会ごとに人事異動方針（要綱）を設定している。本項は、現行の各都道府県の公立学校教職員人事異動方針について整理し、校長人事行政の実態の把握を試みる。

教職員人事異動方針は地域ごとに異なる事情を反映している（川上 2013）が、その中で共通している部分があり、現在校長職の人事異動の重点がうかがえる。38 都道府県教委のホームページで公表している「人事異動方針」を集めることができた、それらを分析し、出現回数が最も多い 5 項目を重点としてまとめた（図表 1-1）。

【図表 1-1】管理職の人事異動方針（出現回数の上位 5 項目）

全県的な視野に立ち、広域にわたる人事を推進する	33（86.8%）
適材適所	29（76.3%）
女性管理職を積極的に登用	18（47.3%）
幅広い視野と高い識見を持つ	14（36.8%）
指導力やマネジメント力に優れている	12（31.6%）

結果を見てみると、各教育委員会は「全県的な視野に立ち、広域にわたる人事を推進する」、「適材適所」、「女性管理職を積極的に登用」、「幅広い視野と高い識見を持つ」、「指導力やマネジメント力に優れている」といった要項が、実際に校長人事異動を実施していく上で重要であると位置づけている。特に、ほとんどの教育委員会は「全県的な視野に立ち、広域にわたる人事を推進する」ことが基本として設定した。それは、前項から明らかにしたように、現行教職員人事は県費負担教職員制度という共通の仕組のもとで行われているからである。広域人事異動の実態に対して、川上が 2004 年に全国の都道府県教委および政令市教委を対象として実施した調査により、管理職の基本的な異動範囲を明らかにした（図表 1-2）。

【図表 1-2】管理職人事を行う際の基本的な異動範囲

	都道府県（%）		政令市（%）
都道府県内全域	18（41.9）	都道府県全域	0（0.0）
複数の教育事務所	3（7.0）	市内と隣接する事務所	0（0.0）
単一の教育事務所	14（32.6）	市内全域	12（92.3）
数市町村	4（9.3）	市内をブロック分け	1（7.7）
単一の市町村	0（0.0）	ほか	0（0.0）
ほか	2（4.7）	無回答	0（0.0）
無回答	2（4.7）		

出典）2004 年の文部科学省委託調査「県費負担教職員制度に関する全国実態調査」（『公立学校の教員人事システム』）より筆者作成

図表 1-2 によれば、都道府県・政令市のどの回答をみても、「人事異動方針」を掲げている通り、広域的な人事が行われている傾向が見られる。ただし、政令市については、市内を基本的な異動範囲とする回答が多く、道府県との交流を行う都市はほとんどなかった。政令市は都道府県より狭い範囲で管理職の異動が行われていると確認できた。

また、人事異動方針により、なお、校長の同一校在職期間について、「1 校での勤務が長期化するよう努める」（4 教委）、「学校運営の充実を図るために、原則として同一校に 3 年以上在職させる」（1 教委）と明確に規定している教育委員会はわずかである。1998 年中教審答申において、校長の同一校における在職期間の長期化を図ると提言しながらも、全体的には 20 年前とほぼ変化せず、3 年前後で異動を繰り返し、学校改革に対する自らの教育ビジョンを十分浸透できないまま異動させる恐れが想定できた。

では、本研究が着目する「自校昇任」をした場合は、校長と同じく管理職の立場に立っている教頭の在職年数を通算すれば、中長期的視点から学校経営に取り組むことにどのような影響をもたらすだろうか。次節から、「自校昇任」の実態について考察していきたい。

第二節　「自校昇任」の位置づけ

本研究では、令和 2 年度都道府県教委・政令市教委が公表した「公立小中学校人事異動情報・校長」（参照：『全国の公立学校人事異動名簿』）によると、校長昇任者数がどれほどいるかを明らかにした。そして、「新任校」と「現任校」を対照しながら、そのうち「自校昇任」の比率を整理した（図表 1-3、図表 1-4）。その中で、熊本市、新潟市と札幌市は資料が直接公表されておらず、メールや電話で聞いてみた。

【図表 1-3】「自校昇任」の実施状況（都道府県）

都道府県	昇任数	そのうち「自校昇任」	比率	都道府県	承認数	そのうち「自校昇任」	比率
奈良	72	26	36.10%	埼玉	163	3	1.80%
神奈川	80	28	35.00%	山口	73	1	1.40%
鳥取	38	14	34.20%	沖縄	81	1	1.20%
和歌山	89	30	33.70%	宮城	81	1	1.20%
香川	43	14	32.60%	長野	110	1	0.90%
大阪	129	37	28.70%	愛媛	75	0	0.00%
京都	80	22	27.50%	茨城	174	0	0.00%
兵庫	159	40	25.20%	島根	33	0	0.00%
福岡	128	28	21.90%	徳島	31	0	0.00%
福井	66	14	21.20%	福島	81	0	0.00%
愛知	240	49	20.40%	岡山	74	0	0.00%
栃木	112	15	18.10%	宮崎	110	0	0.00%
長崎	86	15	17.40%	広島	69	0	0.00%
佐賀	35	5	14.30%	静岡	30	0	0.00%
大分	87	11	12.60%	鹿児島	137	0	0.00%
富山	51	6	11.80%	岐阜	92	0	0.00%
山形	60	6	10.00%	千葉	196	0	0.00%
北海道	169	14	8.30%	青森	85	0	0.00%
熊本	74	5	6.80%	三重	117	0	0.00%
石川	69	5	7.20%	山梨	82	0	0.00%
高知	31	2	6.50%	新潟	130	0	0.00%
秋田	63	4	6.30%	岩手	77	0	0.00%
東京	140	4	2.90%	群馬	107	0	0.00%
滋賀	81	2	2.50%	合計	4388	403	9.18%

【図表 1-4】「自校昇任」の実施状況（政令市）

	採用数	そのうち「自校昇任」	比率		採用数	そのうち「自校昇任」	比率
京都市	46	24	52.20%	横浜市	66	5	7.60%
神戸市	58	16	27.60%	新潟市	28	2	7.10%
北九州市	23	6	26.10%	千葉市	27	0	0.00%
広島市	27	7	25.90%	静岡市	37	0	0.00%
福岡市	28	7	25.00%	浜松市	30	0	0.00%
札幌市	42	10	23.80%	名古屋市	66	0	0.00%
熊本市	21	5	23.80%	堺市	18	0	0.00%
大阪市	52	12	23.10%	岡山市	38	0	0.00%
川崎市	26	5	19.20%	さいたま市	32	0	0.00%
相模原市	11	2	18.10%	仙台市	40	0	0.00%
				合計	716	101	14.10%

以上、各教育委員会が公表した人事異動データに基づいて、令和 2 年度、47 都道府県と 20 政令指定都市の校長「自校昇任」の実施状況を検討した。まず、全体的には、政令市の「自校昇任」の比率は都道府県においてより高い傾向が見られている。この点は、川上（2004）の「管理職の基本的な異動範囲」の調査で明らかにしたように、政令市は市内を基本的な異動範囲とし、都道府県より狭い範囲で異動が行われていることと関係するだろう。

また、「自校昇任」に占める割合が、全くない自治体もある。このような結果を踏まえて、D 県、H 県、S 県と J 市の教育委員会学校人事担当者に理由などを直接問い合わせた。例えば Y 県教育委員会により、「管理職への同一校昇任は、行わないことを原則とする」という明確なルールがあることがわかる。H 県教育委員会も、以前「他郡市で昇任させ、他郡市で幅広く勤務経験を積んだ上で、元の地方へ戻るようにしていた時期」があったとのことである。その意味で、前述の管理職の人事異動方針重点項目でも明らかなように、校長職の昇任は、全県的な視野に立ち、広域にわたる人事方針を優先させるため、自校での昇任をできるだけ避けるという内規を持つ自治体があるかもしれない。

それに対して、D 県教育委員会は「円滑な学校運営を考慮し、一部、自校での昇任を行った」と公表した。ただし、「自校昇任」を行ったとしても、「他の人事配置と同様に、適材適所の人事配置に努めています」と強調されていた。

そして、「自校昇任」の割合が高い自治体 S 県の担当者は、「特に自校昇任のこと考慮していなかった。基本的には校長がいろんな学校を経験することがメイン」と語られた。H 県は、「自校昇任」を「推進または抑止するような規定は定めていない。地域の現状から、個々の多様な要因を総合的に検討し、人事異動を行っている」と回答した。また J 市も、「確かに自校昇任することによって、学校を安定的に運営していくかもしれないが、その点だけ思って異動を行うことはなかった」、「基本には全市的な視野に立って人事異動を行っていた」という認識であった。

以上のような、「自校昇任」の割合が高いにもかかわらず、自治体はそれに対する認識が薄く、あくまでも自校昇任は、「全県的視野に立って、適材適所の配置」という大前提のもとであり、偶然にすぎないと考えている。この意味で、「自校昇任」は校長人事異動の一つのパターンとして、自治体の中でもそれほどまだ注目されてないといえる。

第二章　「自校昇任」校長の事例考察

第一節　アンケート調査

この結果を踏まえて、第二章では、A 県における 2018 年に「自校昇任」をした 11 名の校長を対象として、事例調査を行った。

まず、A 県の「自校昇任」をした立場にある校長自身にアンケート調査を行った。アンケート調査では、「教育経歴」（5 項目）、「自校経験と校長の仕事」（5 項目、今年度から別の学校に異動された校長 6 項目）、「校長の研修制度」（3 項目）、「校長の人事制度」（2 項目）という四つの部分に着目した。

1. アンケート調査の方法と回収状況

調査対象　：A 県が公表した「平成 30 年度公立小中人事異動情報・校長」に基づいて、同一校で教頭から校長に「自校昇任」をした 11 名の校長先生

配布と回収の方法　：郵送配布、郵送/ウェブ回答フォーム回収

配布日　：2020 年 8 月 8 日

回収期限　：同年 8 月 21 日

回収数　：10 枚（郵送 6 枚、ウェブ回答フォーム 4 枚）

2. アンケート調査の結果

（ⅰ）教育経歴

まず、校長のキャリアヒストリーを、図表 2-1 に整理した。キャリアプロセスは二つに分けられる。「教諭→教頭→校長」は 7 人、「教諭→指導主事→教頭→校長」は 3 人であった。その中で、「教頭として初任校の学校で自校昇任」は 1 人、「教頭として 2 校目以後の学校で自校昇任」は 8 人、「指導主事を経験してから、教頭として初任校で自校昇任」は 1 人であった。

【図表 2-1】対象者概要

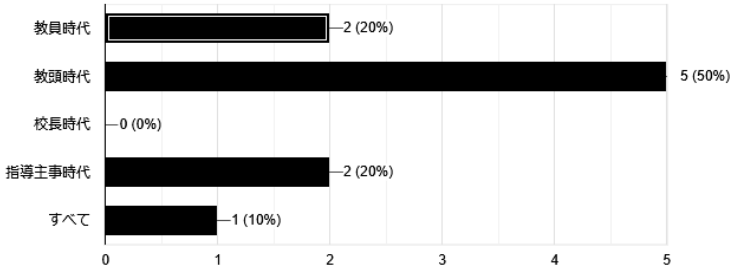
対象者	校種	教職経験年数	校長通算経験年数（学校数）	教育委員会勤務経験有無
A1 校長	**小**	**31 年**	**3 年目（2 校目）**	**なし**
B1 校長	小	35 年	3 年目（2 校目）	なし
C1 校長	小	34 年	3 年目（2 校目）	なし
D1 校長	小	32 年	3 年目（2 校目）	なし
E1 校長	小	34 年	3 年目（2 校目）	なし
F1 校長	小	36 年	3 年目（1 校目）	なし
G1 校長	中	34 年	3 年目（2 校目）	なし
A2 校長	**中**	**33 年**	**3 年目（1 校目）**	**あり**
B2 校長	中	32 年	3 年目（1 校目）	あり
C2 校長	中	35 年	3 年目（2 校目）	あり

備考）「教諭→教頭→校長」のルートは「＊1」を示し、「教諭→指導主事→教頭→校長」のルートは「＊2」を示す。また、太字ゴシックにしたところはインタビュー調査対象の概要である。

次に、教育経歴の中で、現在校長の仕事に最も影響を与えた時期を見てみると（図表 2-2）、「教頭時代」は 5 人と半数を占めている。その理由として、B1 校長は「管理職として学校運営の中核を担うことによって、組織マネジメント力や危機管理能力を培うことができたから」と回答した。また、D1 校長は、「常に

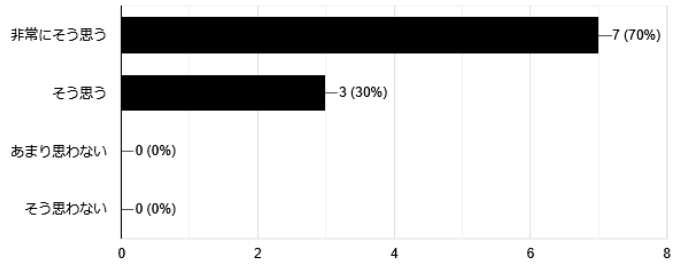
校長の学校経営を念頭に置きながら勤務に当たるから」と答え、「校長が何を考え、どんなことに重点を置くのか」とよく考えていたと答えた。他には、「教頭にはできないことでも、校長ならできることを見出し、校長になった時に、ぜひ教頭時代に蓄えた力を発揮してみたいと教えたから」があげられたF1校長もいる。そして、「教員時代」は2人で、この理由について、G1校長は、「教員時代に培った人間関係（教職員、保護者、地域住民等）が、現在の学校経営に大きく活かされている」、「以前に同僚として一緒に仕事をしていた多くの教職員との信頼関係が、再び同じ職場になったことで活かされ、よい意味で立場を超えた関係で協働することができているから。同様に、当時お世話になった地域の方々とも早くに打ち解け合うことができ、地域との連携に成果を得ている」と答えたように、教職員と保護者・地域住民との信頼関係を築くことが重要視されている。それに対して、E1校長は、「様々な校長に接し、多様な考え方、経営方法を学ぶことができたから」と答え、今まで出会った校長から受けた影響も強調されている。そして、「指導主事時代」が2人である。その理由について、A2校長は、「指導主事として教育行政に携わり、文科省等国の施策や予算獲得、周知の一連の流れを体験することで「教育」というものを別角度で見通すことができました。また学校現場を離れ、「教員」が社会からどのように見られ、評価されているか、また教員自身の多くがいかに不勉強（自分の教科、学級経営、部活指導に加え、社会の動き等幅広い知見）であるかが実感できて、そのような教員にいかに「やる気」を起こしてもらうかのアプローチの方法等種々考えたことが今生きている」と回答した。C2校長は「不登校、命にかかわる案件、ネット、SC、SSWの担当であったため」と答えた。そして「すべての時代」が1人の順になっている（図表2-2）。

【図表2-2】教育経歴の中で、現在校長の仕事に最も影響を与えた時期



さらに、教頭時代の仕事の経験は、現在の校長としての力量形成や学校経営の実践に役立っているかを尋ねた設問については、「非常にそう思う」は7人、「そう思う」は3人であった（図表2-3）。その理由として、G1校長は「様々な人たちと協働するための細かな気遣いや配慮の視点は、教頭時代に培ったものである」と回答した。A1校長は、「校長の学校経営方針を一番近くて理解し、職員への指導・助言を行う立場である。自分が校長になったらどう判断し、どのように訓示をするかということを常に考える機会を与えられていた」と回答した。また、D1校長は「教頭は学校の内も外も含めて、周囲360度アンテナを張り巡らせて業務を担当している。これらの経験の中で、児童や保護者の対応、職場の環境づくり、地域との関係づくり、危機管理、服務規律等、あらゆることを経験する。こうした経験なしに校長職を務めることは難しいし、教頭への指導・支援の際の説得力が違ってくる」と回答した。F1校長は「教頭時代の同校の校風、地域児童・保護者の状況及び教職員の把握などをしっかり押さえたうえで、学校経営に生かすことができたから」などの理由があげられた。

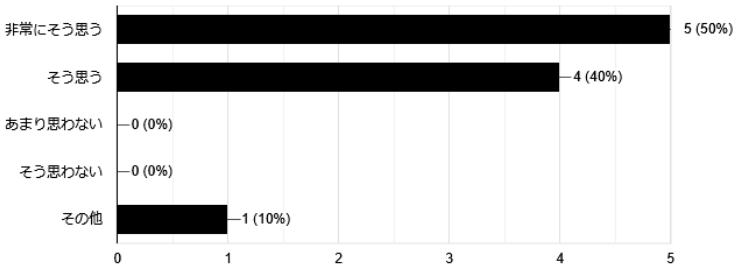
【図表 2-3】教頭時代の仕事の経験は、現在の校長としての力量形成や学校経営の実践に役立っているか



（ⅱ）自校経験と校長の仕事

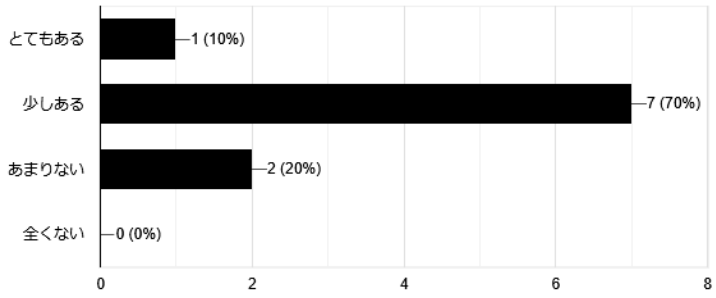
まず、自校経験が長いことによって、学校の特性に基づくビジョンや計画を設定し進めやすかったかについての調査結果を見てみると、「非常にそう思う」は 5 人、「そう思う」は 4 人、無回答は 1 人であった（図表 2-4）。無回答の理由については「校長としての初任校で、比較対象がないため」となっていた。

【図表 2-4】自校経験が長いことによって、学校の特性に基づくビジョンや計画を設定し進めやすかったか

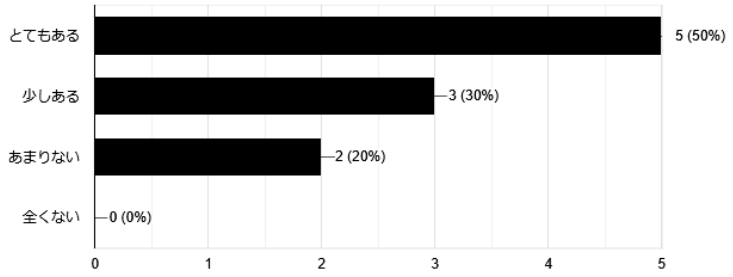


次に、同一校で教頭から校長になり、教職員との関わり方の変化を見てみると、「少しある」は 7 人と過半数を占めている。そして、「あまりない」は 2 人、「とてもある」は 1 人であった（図表 2-5）。同一校で教頭から校長になり、保護者との関わり方の変化に関しては、「とてもある」は 5 人と半数を占めて、「少しある」は 3 人、「あまりない」は 2 人となっている（図表 2-6）。

【図表 2-5】同一校で教頭から校長になり、教職員との関わり方の変化



【図表 2-6】同一校で教頭から校長になり、保護者との関わり方の変化



また、自校昇任だからこそ学校経営に有利に働いていることを尋ねた設問では、以下のように回答が得られた。

回答者	記述内容
F1 校長	少なくとも 3 年以上は同校勤務となることこそ、学校経営を浸透させる十分な時間もあります。
G1 校長	教頭を経験していることで、生徒や保護者、地域の状況等をかなりの部分正確に把握できていた。また、教職員との人間関係も構築できていた状況でのスタートであり、大いに学校経営に有利に働いた。
A1 校長	・校長に昇任する際、異動と重なると荷物の整理、異動の挨拶、引継ぎ等の労力がかなり軽減される。その分、学校経営方針を練る時間が生じる。 ・立場が変わっても、職員、保護者、地域の人間関係が引き継がれるのは非常に楽である。周りからは昇任に対するお祝いの言葉を伝えられ、モチベーションも高まる。 ・児童や保護者、地域の実態を把握するには時間を要する。自校昇任の場合は、理解と関係性が引き継がれるので、実践的な指示、対応が即時に行えるので、機動力をすぐに発揮できる。 ・未知に対する不安や緊張をすることなく、落ち着いて業務に向かえる。精神的な安定を持つことができる。
A2 校長	・地域との連携がとてもスムーズである。去年の続きで進められる。 ・教職員とのコミュニケーションもスムーズである。 ・去年度の学校課題や「強い点」を理解しているので、その点をクローズアップして年間計画を設定できる。
C1 校長	・地域関係者・PTA・教職員の長所および短所を理解しているため、年度当初のコミュニケーションがとりやすい。 ・学校課題についても理解しているので、改善に向けの見通しがもちやすい。
C2 校長	PTA 役員や地域とのかかわりは 1 年でも長い方がよい。
E1 校長	職員や保護者との信頼関係がすでに形成されているので、こちらの考えもある程度スムーズに伝わり易かった。また、学校を取り巻くあらゆる環境を把握できているので、それに見合った学校経営案を作成し、推進することができた。

最後に、今年度から別の学校に異動された校長先生に、自校昇任した学校と比較し、現在の学校での学校経営上の取り組みやすさや、取り組みにくさについて聞いた。結果は以下に示す。

回答者	記述内容
C1 校長	異動した際には、学校風土として一人一人が学校を作っていくという意識が高く、自分の考えを強く主張しなくても、職員が自ら動いてくれる。反面、自分の考えを理解してもらうまで関係性を築くまで時間を要する。
G1 校長	現任校も以前に 6 年間勤務した経験があり、学校や地域の状況等もある程度は想像できていた。そういう意味では、心に余裕をもって取り組むことができた。

D1 校長	危機管理のノウハウ、全校朝会や儀式、職員会議等での講話、学校だよりをはじめとする文書作成等に関しては、ゼロからつくらずに済むため、前任校での経験が非常に役に立った。
E1 校長	取り組みやすさ：新しい環境でゼロからのスタートなので、気持ちがフレッシュな状態で、物事を考えることができる。 取り組みにくさ：前校長から引き継ぎは行っているが、学校について何も知らない状況なので、まずは職員や児童、保護者だけでなく地域との関わり等も含め、じっくりと様子を観察し、理解することから始めなければならない。

（iii）校長の人事制度

まず、校長の同一校在職年数についての考え方や意見について聞いた。結果は以下のように示す。

回答者	記述内容
A2 校長	昇任の年令によるが、一校 2 年～3 年でよいと考える。2、3 年勤務すれば、変えたい点はほぼ変えられるはずである。
C1 校長	職場の教職員の仕事に対する考え方や指導力によって年数は柔軟性を持たせてほしい。 校長の考える学校経営を具現化するには構成メンバーによる影響も大きい。
E1 校長	在職年数よりも学校経営の安定を優先することが、児童が安心して学べる学校の創造につながると考えるので、年数はあまり関係ないと思う。
F1 校長	ある程度の年数が必要だと思います。
D1 校長	3 年がちょうどよいかと考える。（計画、実践、評価というサイクルが一周りできる）
A1 校長	4 年くらい長くてもよい。現在はなかなかないが。マッチングの問題もある。
B1 校長	単純に年数で判断すべきではないが、一般的には 2～4 年がよいと思う。
C2 校長	5 年以上はほしい。

また、校長の人事異動を行う際に、必要なこと（または大切なこと）について聞いた。結果は以下に示す。

回答者	記述内容
B1 校長	各学校の課題や教頭その他中核を担う教職員の人事と併せて、総合的に判断すべき。
G1 校長	十分な引継ができること。そのための準備を整えておくこと。
D1 校長	子ども、保護者、職員、地域等の状況を踏まえた、適材適所の配置が重要。
C1 校長	現在の職場で自分の考えでいる学校経営の実現が可能か、近い将来に可能か、それとも難しいか
A2 校長	・校長の得意分野にあった学校への配置。生徒指導が得意な場合は指導困難校、研究分野が得意な場合は研究指定校。 ・（選べませんが）教頭との相性。「気が合う」ではなく、2 人の管理職の得意分野を並べるとすべてが網羅される関係が理想。
E1 校長	本人の心も含めた健康状態とこれまでの経歴、実績を十分に考慮することが大切である。そこを生かしてくれる人事だと、より意欲的に職務を遂行できると考える
C2 校長	校内人事において期待することを伝えて配置しているが、校長の異動には、どのような期待で異動させたのか、全くわからないのがモチベーションも含めて残念。
F1 校長	どうこれから成長していくかを見通した上での人事異動と考えています。

（iv）校長の研修制度

まず、教頭時代に校長職向けの研修やセミナーへの参加経験について見てみると、「ある」は 7 人、「少しある」は 2 人、「あまりない」は 1 人であった。

次に、新任校長向けの研修制度の具体的な内容として、学校経営の課題と校長の役割、危機管理と保護者対応、カリキュラム・マネジメントを生かした学校経営、働き方改革、教職員の服務、教職員のメンタルヘルス、不登校対策、次代を担う人材の育成、法規等があげられる。それに対して、「特に行っていません」

という回答も1人がいる。

最後に、自身の校長としての力量形成に対して、最も役に立っている機関を見てみると、「校長会」が5と半数を占めて、そのほか、「教育委員会勤務経験」が2人、「40代以後に出会う教頭・校長」が1人、「大学院以外すべて」が1人、「すべて」が1人、の順となっている。

3. 考察

まず、教育経歴に関する調査結果では、以下の二つのことを捉えている。

一つは、教頭時代の仕事経験は、現在の校長としての力量形成や学校経営行動に役立っていることが確認できた。教頭職は「教職員室の担任の先生」と「地域の窓口」という二つの役割によって、学校の内も外も含めてあらゆることが経験でき、その後校長職と直結することが伺える。

もう一つは、教育委員会勤務経験は、校長の仕事にとって重要な影響を与える傾向が見られた。調査で得られた結果からみると、教育現場経験以外に、指導主事経験を有していた校長は、「現在の仕事に最も影響を与えた時期」について、「すべての時代」という選択肢を含めたら、全員「指導主事時代」を選択した。また、「自身の校長としての力量形成に対して、最も役に立っている機関」の部分も、「校長会」を選択した調査者は過半数を占めるにもかかわらず、指導主事経験を有した校長は、「すべて」を含めて、全員「教育委員会経験」を選択していた。今回の調査者数は少なく、その中で指導主事経験を有していた校長は3人しかおらず、一般的な結論を導き出すことは難しいが、アンケート調査の結果によると、校長職までのキャリアにおいて、教育行政経験があるかどうかの違いが反映されていた。特に、指導主事は様々な教育現場で指導を行い、学校に務めている先生が体験することないような分野を体験できて、視野が非常に広がるということは事実である。そのような経験が、校長の力量形成時期にある程度好影響を与えるとも考えられるだろう。

次に、自校経験と校長の仕事の調査結果については、自校昇任のメリットは大きく三つに分けられる。

1つ目に、地域関係者・PTA・教職員との関係性が引き継がれるため、コミュニケーションが取りやすく、学校経営にスムーズに働いたことが確認できた。調査結果からみると、すべての校長がこの点に言及していた。校長の学校経営行動に対して、教職員だけでなく、保護者や地域関係者まで、様々な立場に立っている人との関係性を築くことの重要性が明らかにした。そして、この視点に立てば、「自校昇任」により、その人間関係の構築・維持をある程度に支えていたことが推察された。

2つ目に、自校経験が長いことによって、学校・地域の事情をかなりの部分把握できているため、それに見合った具体性をもつ計画を作成し、機動力を早めに発揮できることが看取された。これまでの先行研究から明らかなように、組織的に学校経営を行うために、明確なビジョンおよび計画を策定することが校長の重要な役割であると捉えている。この点については、「自校昇任」によって、学校を取り巻く環境をよりはやく把握・分析し、ビジョンの形成と実現に好影響を及ぼすといえよう。

3つ目に、精神的な面においては安定を持つことができる。調査対象者が答えられたように、教頭から校長への昇任というはじめて立場が変わったとしても、自校で上がったため、「荷物の整理」、「異動のあいさつ」や「赴任校に対するリサーチ」などの仕事に迫られないという特徴が見えてくる。

そして、校長の人事制度の調査結果についてみてみよう。まず、校長の人事異動を行う際に大切なことの結果からみてみると、基本とした「適材適所の配置」が重要視されており、前章で整理した各都道府県の人事異動方針とほぼ同じ傾向がみられる。なお、校長が長期的視点から学校経営に取り込むという意識より、

同一校在職年数は大体2、3年である、という認識がごく一般的であることが確認できるといえよう。

最後に、校長の研修や力量形成の部分をまとめてみると、A県の状況に限っていえば、基本的には、教頭時代に校長職向けの研修と新任校長向けの研修はあるということが確認できた。だが、調査結果から「あまりない」と「特に行っていない」という回答もあったため、研修制度としてはまだ不十分なところも見えてくる。そして、「自身の校長としての力量形成に対して、最も役に立っている機関」について、過半数の調査者は「校長会」を選択していた。この理由について、校長会は校種ごと全国レベルから区レベルまで存在し、それぞれが開催する研究発表会や研修会を通して校長の力量形成の機会を提供する（日高2016）ため、校長、特に新任校長の経営行動を支えていると考えられる。

第二節　インタビュー調査

1. インタビュー調査の概要

インタビュー調査の対象は、A1校長とA2校長である。対象者はいずれも教頭として1年間在職してから「自校昇任」をし、2年が経過した。なお、インタビューはすべて対象者に了承を得たうえで、録音し文字に起こした。

A1校長は、今年度から新たな学校へ転任し、「自校昇任」と「転任」の二つの異動方式を経験したため、比較しやすいことが想定された。A2校長は、「自校昇任」に対して、「あまり好きではない」という意見を持っていて、そういった側面を検討することによって、「自校昇任」に対する理解をより深められることができる。質問項目については、アンケート調査の回答に基づいて、より詳しく設定した。

2. インタビューの結果

①　学校関係者との関わり方の変化

昇任前後の学校関係者との関わり方の変化については、教頭と校長の立場や職務内容の違いによって、保護者・地域住民との関係性が変わることが語られた。例えば、A1校長は、校長が「代表者」「最終判断者」であると語っている。また、A2校長は、特に保護者・地域住民との距離について語っている。

地域、保護者にとっては、教頭って、事務的な仕事が多い、連絡調整的なもんね。ただ、校長となると、例えば地域で会合に出るとなると、学校を代表して、校長としていくことになるわけですから、やっぱり地域の方は、校長先生、地域の学校の校長が、会合に出るってことは、非常に意味があるというか。（A1校長発言より）
校長先生がやっぱり偉いだよね、言い方としてはね。学校の顔として見られるから、そういう意味では、保護者とか、地域との関わりは自分が学校の代表者である、そこの意識は非常に大切だと思っています。校長っていうのは、やっぱり地域とかね、保護者との関わりには、気を配らないといけない。それと同時に、自分としてはね、気さくでなきゃいけないかなと思ったんです。（A2校長発言より）

一方、教頭時代に学校関係者との関係性がすでに構築されているため、周りとの関わり方はそれほど大きく変わらないことも確認された。そのうえ、自校で上がった場合、その関係がさらに円滑に進めることが看取された。

教頭時代にも、いろいろ地域の方と話しをしたりして、その一年間の人間関係の蓄積、それがあって、校長に変わった時に、それをベースにして、校長となった時に、自校昇任のことも「おめでとう」って言ってくれたりとか、さらに大事にされる。（A1校長発言より）

教頭時代に地域の方とかね、覚えてくださって、「あ、今度校長さんかい、よかった。顔知っている人だし、去年の動きがわかっているから、よろしくね」っていう感じで。こちらも去年の動きがわかっているから、そのまま引き継いで行けるという。町内会の人もね、「今度来た人どんな人」から始まるよりはね。（A2 校長発言より）

② 自校昇任のメリットと課題

アンケート調査の結果から、「自校昇任だからこそ学校経営に有利に働いていること」が見えてきたが、インタビュー調査では、アンケート調査の結果に基づいて、より詳しく内容を聞いた。

例えばA1 校長は、自校昇任で一年目にゆっくり考えられ、必要感に迫られないという精神的な安心感が強調して語られていた。また、A2 校長は、前校長の教育方針ややり残していることを円滑に引き継ぐという側面から語っていた。

教頭時代に感じていることも、ゆっくりやりながら、児童の分析とかも、じっくり考えて、2 年目に打ち出すことができる。もし自校昇任じゃなくて、新しいところにぽっといった時に、やっぱり「この校長先生が何か考えているのか」って、そういうふうに思われますよね。早急に何かしなければならない時には、すぐできるし、新しいところ行くと、いろんなプレッシャーがあるんじゃないですか。そういう心理的ことがやっぱり違うと思いますけどね。教頭から校長に行くときに、はじめて自分の立場が変えて、まったく新しいところに、未知のことがたくさんあるから、大変なんじゃないかな。（A1 校長発言より）
日本のシステムってね、どこも 3 月 31 日、4 月 1 日でいきなりガラッと変わるんでしょう。例えば学校の教育方針とか、「180 度変えるからね」って言われても、準備間に合わないじゃないですか。自校昇任であれば、去年から、どう目指するかが、一緒に仕事をしているわけだから、そこはメリットとしてスムーズに、間違いなく自校昇任のメリットだと思います。（A2 校長発言より）

ただし、以上のメリットがある一方、自校昇任の原因で、自分自身や学校経営上の課題となっていたことについて聞いた。二人の校長とも、人間関係に対して「遠慮がちになる」という課題が語られていた。

例えばA1 校長は、前の校長先生と教職員の関係性が残っていることに影響を受け、それに「遠慮」を感じた面があったようだ。またA2 校長は、元々教頭だった自分と教職員との関係を、校長の立場で再構築する難しさからやりづらさがあったようである。

自校昇任で一年目の時は、前の校長先生の学校経営方針にちょっと縛られるところがあるかな。前の校長先生と職員の関係性っていうのはあるので、いきなり変えることは、例えば、そこでうまくいっているのであれば、ことさら何かを変えるっていうのは、なかなかやりづらいですよね。「なんだ、新しく校長になって、いきなり変えるのか」みたいなことになるかもしれない。自分なりの学校経営方針を打ち出したのは、校長の 2 年目なんですよ。自分らしさが出しづらいのが、デメリットかもしれないですね。（A1 校長発言より）
教頭の立場で、前の校長先生に「いや、これちょっと難しいじゃないかな。先生方みんな反対していますよ」という時に、例えばね、「いいんだ、やる」ってね、もし校長先生が言ったら、みんなやりたくないけどやれって言ったよね。でも自分が交代したら、立場変わってね、「いいんだ、やる」とか言えないじゃないですか。 後、やっぱり親しすぎて、性格もわかっているから、言わなきゃならないことでも、「やめとこう」ってね。本来であればスパッと言えるとこが、お互い「言わなくてもわかるでしょう」みたいな所が強く働くと、お互い感じていること全然違って、言葉にして伝えないとダメだよねっていうところとかありますね。遠慮しすぎ。知らないところだと「申し訳なけど、これやってください」とかいえるんだけど。それは自校昇任の甘えというところだと思います。今回だからあまり体験しないけどね、はじめて自校昇任で、最初やりづらかったですよ。気恥ずかしい笑。ずっと向こう（職員室）に座っていたから、先生方も「教と..校長先生」とかね、なんか最初やりづらかった。（A2 校長発言より）

③　校長の同一校在職期間

では、実際に校長の同一校在職年数はどうだろうか。二人の校長の回答と先行研究から見れば、A 県の場合は、管理職になると、人事の回転がはやいということが確認できた。校長として一校あたり 2 年～3 年在籍すると転勤という共通認識を校長たちも持っている。

私は退職までまだ 6 年なんですけど、「222」で行くか、「33」で行くか。まぁ「42」とかもあるかもしれないけど、一般的には 222、33。そうすると、私は今回校長 2 年で出たので、ここも 2 年、後どっかで 2 年、やっぱり考えるんですよ。だから、そういうサイクルに、4 年っていうのはあまりないですよね。4 年だと、安泰っていうか、慣れっていうか、そういうことで、何か事故が起こったりするって考えますね。（A1 校長発言より）
僕が長い方で、教頭で 1 年と校長で 3 年、でも 5 年目になると、たぶん間違いなく転勤だろうから、長めにいた方ですけどね。だから校長、教頭になると、異動のスパンは短い、なおさら。2.3 年の間で、何にもしなかったとか、ただ去年のままでね、4 年経っても何も変わってないっていうから、物足りないじゃないですか。（A2 校長発言より）

ただし、「2、3 年で転勤だろう」という認識を最初から持ってしまうと、校長の学校経営行動に阻害する可能性があることが、A2 校長の発言から見出された。

やっぱり 2 年か 3 年って転勤なんだなって前提であると、大きなことって、2.3 年以上かかるものがあるじゃないですか。それ間に合わなくなるんで、やっている途中で転勤して、次の方に引継ぐのは申し訳ないとかとなると、「いや、今年はやめよう」というのも実際ある。2、3 年で異動っていう前提であれば、これ以上のことはちょっと時間足りないからできないかなというふうに考えている先生が多いかもしれない。（A2 校長発言より）

④　校長の研修制度

アンケート調査の結果からみると、校長としての力量形成に対して、「校長会」の重要性が注目された。インタビューでもそのことが語られている。

A2 校長は、特に新任校長にとって「校長会」の重要性について語られていた。

新しくなった校長先生ね、コロナの関係で、校長会としては集まってなかったですよ、ずっと。だから、たぶんいろいろ不安だったと思います。聞くに、誰もいないから、校内でね。教頭に聞いてもわからないだろうし、だから、知っている校長に電話をかけて「どうやるの」とかしかね。そして、一人で決断じゃなきゃなんないですか。すごく大変だろうなぁと思います。（A2 校長発言より）

なお、指導主事経験がある A2 校長は、「自身の校長としての力量形成に対して、最も役に立っている機関」は「教育委員会勤務経験」と選択した。A2 校長は、まず「一般の教員で携わらないことが体験できます。教育行政、教育予算とか」と語り、そして「幼稚園から高校まで、全部の校種に訪問して、先生の授業を見てコメントをすることをやっているので、そう考えると、視野が凄く広がります」という。特に「学校の外で仕事をするようになると、例えば市民の方々が学校をどういうふうに見ているかどうかという、自分も一緒に外側から見られる。管理職になると、学校どう運営していくかということは一番大切ですね。そうなると、地域の方どう見ているだろうかとか、社会とかどうなっているだろうかとか、それを自分で吸収しておかないと、判断の根拠がなくなる」と語られていた。

3. 考察

まず、アンケート調査の結果と合わせてみれば、自校昇任では、教職員との関わり方の変化よりも保護者との関わり方の変化が著しい傾向が見られた。インタビューの結果によると、それは、教頭時代には、学校内の取りまとめで忙しい傾向が起因している。校長になると、「学校の顔」となり、最終判断者として職務範囲は学校外に広がり、保護者・地域関係者との関係性が変わったと考えられる。その一方で、転任に伴い、新任校で新たな関係性を築くまで時間を要するのに対して、自校昇任の場合は、教頭時代に築いてきた関係性がすでにあることによって、既知の関係は多く、順調に仕事を進めやすい特徴もあらわれている。

次に、「自校昇任」のメリットと課題についてさらに詳しく検討してきた。結果をみてみると、初めて立場が変わる新任校長としても、決断を迫られた際に、余計なプレッシャーを感じることなく、効果的な経営行動をとれることが想定される。特に、「自校昇任」した校長は、転任した校長より、学校の状況や教職員の様子を観察する時間が大幅に削減されるため、前校長から引き継ぎを行っていると同時に、教頭時代に感じた課題をじっくり考えて、学校に相応しい経営方針を打ち出すことができると考えられる。

一方で、「自校昇任」で同一校に長い間勤務することによって、確かに教職員との「絆」が深まり、つながりを形成してきるが、逆に昇任一年目には「遠慮がち」になってしまい、校長自身の判断や学校経営行動にマイナスな影響に与える可能性があることも確認された。これらの課題は、「自校昇任」をした校長に特有の課題かもしれないが、校長の経営行動に関わる問題と考えられるだろう。

そして、校長の同一校在職年数の結果をみてみると、アンケート調査の結果と同じ傾向で、校長としての同一校在職年数が大体 2、3 年であることが一般的だと考えられていた。調査者からは一校で 2、3 年勤務すれば、変えたいところはほぼ変えられるはずという認識も見えてきた。さらに、その認識を前提に自分の「異動ルート」をある程度予想できることもうかがえた。しかし、回答の中には、それを前提に経営行動をとるならば、時間がかかる計画は「やめよう」という心性になることを指摘するものもあり、経営行動に消極的な影響を与えうる可能性も明らかになった。

最後に、校長の経営行動を支えている校長の研修について検討していく。アンケート調査から明らかにしたように、「自身の校長としての力量形成に対して、最も役に立っている機関」について、「校長会」が過半数を占めていた。実際に、二人の校長の話から、校長会は研修機関というより、校長同士の情報交流の場としての役割が大きいと考えられる。お互いの交流により、自身の経営行動に影響を及ぼし、研修の機会になっているという認識が伺える。ただし、A2 校長の今年のような「校長会が集まらない場合は、たぶんいろいろ不安だったと思う」という語りから、校長会以外の新任校長への支援の仕組みはまだ十分でないという側面も伺えるだろう。

第三節　仮説検証

序章で提示した仮説に基づき、「自校昇任」をした校長に対する調査の考察から、以下のことが検証できる。

第一に、「自校昇任」をした校長は、河村（2017）が指摘した「周りの教員は新しいリーダーの様子をうかがっている段階」、いわゆる「混沌・緊張期」をより早く通過できる。調査結果によると、自校で上がった場合は、校長と学校関係者のお互いの様子を観察する時間を減らして、代わりに学校経営ビジョンを練る時間を生じ、早めにその後の段階に移ることができると指摘できる。

第二に、すべての調査者が言及していた「地域関係者・PTA・教職員との関係性が引き継がれるため、コミュニケーションが取りやすく、学校経営にスムーズに働いた」ことが、「自校昇任」の一番大きなメリッ

トであると考えられる。この意味で、本論が立てた仮説の②が合っていることが明らかになった。

第三に、仮説の③について、多くの調査対象者が、「一緒に仕事をしていたから」、前の方針を円滑に引き継ぐことは間違いないと答えたが、昇任したばかりで大きな変革行動を進めようとするイメージはあまり見られなかった。さらに、インタビュー調査の結果から見ると、前の校長先生が残した校内の関係性に「遠慮」を感じ、ただちに学校経営方針を変えることが難しかった状況もうかがえた。この意味で、「自校昇任」をしたことは、確かに一定程度の信頼感を得って、徐々に経営行動を行うことができるが、必ずしも学校経営方針を大きく変えることにつながるわけではない。

第四に、今回の調査対象者に限って言えば、「自校昇任」をして今年 3 年目に入る校長は 3 人しかいなかった。多くの調査者は、校長としての在職年数は 2 年となっている。「自校昇任」をしたことによって、地域との関係性をスムーズに引き継ぐことが確認されたにもかかわらず、2 年程度を経って転任するというのは校長人事の現状であると改めてうかがえた。仮説の④は証明できなかった。

終章　結論と今後の課題

第一節　本研究の知見

本研究では全 2 章に分けて、「自校昇任」という校長昇任事例を焦点に当て、日本における公立小中学校の校長人事制度を考察してきた。

第一章では、まず、戦後日本の教育行財政制度を整理し、教職員、特に校長人事異動制度の変遷と現状を明らかにした。そして、法令に基づいて、都道府県ごとの人事異動方針の実施状況と重点についてまとめてみた。まず、38 都道府県教委の「人事異動方針」を踏まえて、出現回数の上位 5 項目は、①「全県的な視野に立ち、広域にわたる人事を推進する」、②「適材適所」、③「女性管理職を積極的に登用」、④「幅広い視野と高い識見を持つ」、⑤「指導力やマネジメント力に優れている」となっている。いわゆる、各都道府県は人事異動を行う際に、この 5 項目を最も重要視していると指摘できる。一方で、前述のように、校長の同一校における在職期間の長期化を図ると提言したにもかかわらず、人事異動方針において、校長の一校在職長期化を明確に規定している自治体はわずかという側面が見えてくる。本稿は、その実態を把握するために、今年度各都道府県・政令市公立小中学校の校長異動率を計算した。校長の人事状況については、比較的に安定性が高い自治体もあるが、全体的には 1 校あたり 3 年程度と 20 年前とほぼ変化していない。全県的な視野で広域異動を行うことを謳っている一方で、3 年前後で異動を繰り返し、学校改革に対する自らの教育ビジョンを十分浸透できないまま異動させるおそれがあることが想定できる。

第一章の最後に、以上の校長人事の現状を踏まえながら、今年度各都道府県・政令市の「自校昇任」の比率に対する分析を通じて、校長と同じく管理職の立場に立っている教頭の同一校在職経歴も通算する「自校昇任」の位置づけを考察してみた。主に以下の 3 点がうかがえる。すなわち、①校長の昇任において、「自校昇任」を占める比率は、全体的に低かった。②政令市の「自校昇任」率が都道府県より高かった。③比率が高い自治体であっても、「自校昇任」のことを「特例」として扱っていた。

この結果を踏まえて、第二章では、A 県における 2018 年に「自校昇任」をした校長を対象として、事例調査を行っていた。結果は以下のようにまとめてきた。すなわち、①教頭時代の仕事経験は、現在の校長としての力量形成や学校経営行動に役立っていることが確認できた。②校長職までのキャリアにおいて教育委員会勤務経験（指導主事）があるかどうかの違いが見えてくる。③同一校で教頭から校長になり、教職員との関わり方の変化と比べると、保護者との関わり方の変化が著しい傾向が見られた。④自校昇任のメリッ

トは大きく三つに分けている。ⅰ）地域関係者・PTA・教職員との関係性が引き継がれるため、コミュニケーションが取りやすく、学校経営にスムーズに働くおことである。ⅱ）学校・地域の事情をかなりの部分把握できているため、それに見合った具体性をもつ計画を作成し、機動力を早めに発揮できることである。ⅲ）精神的な面においては安定を保つことができることである。⑤自校昇任の課題は大きく三つに分けている。ⅰ）前の校長先生の関係性が残っているため、いきなり自分らしさが出しづらい。ⅱ）教職員と親しい関係のため、厳しく言わなければいけないことが言いづらい。ⅲ）教頭のスタンスと校長になってのスタンスをあえて変えて職員と接することが難しかった。⑥校長として同一校在職年数は大体2、3年であることが一般的だと考えられ、自分の「異動ルート」をある程度予想できることもうかがえた。

第二節　結論

ここまで本研究は、「自校昇任」という異動パターンは校長の学校経営行動に与える影響を探究することを目的とし、各自治体の人事異動方針の検討、それを活用している校長人事異動および「自校昇任」の現状、そして一つの自治体の事例調査を行った。

本研究で明らかになった点として以下の2点を指摘する。

第一に、「自校昇任」は、確かに校長になってからの経営活動に影響を与えている点である。具体的に、次の三つの方面に反映されている。

1つ目は、経営ビジョンの引き継ぎと革新の面においてである。「自校昇任」をした校長は、前校長がやり残していることをスムーズに引き継ぐことができる。特に、先行研究で明らかなように、多くの初任期校長がプレッシャーを感じたところである対応しなければならない場合に対しても、すぐに機動力を生かそうと考える。また、立場が変わったとしても、学校・地域の事情のかなりの部分を把握できているため、教頭時代に感じた課題等を踏まえて、具体性をもつビジョンを設定して示そうと考える。ただし、その一方で、前校長が残っている関係性に配慮してしまい、昇任してからいきなり自分らしさを出しづらい点を見逃してはならない。

2つ目は、学校関係者への対応の面においてである。経営ビジョン以外に、地域関係者・PTA・教職員との関係性も、教頭時代から引き継がれるため、学校を取り巻く環境や教職員集団をリサーチする時間を節約でき、代わりに経営方針を練る時間を生じると考える。特に、地域関係者との関係性がより円滑に進めることが明らかになった。一定程度の信頼感があるからこそ、早く打ち解け合うことができ、校長が自ら描いたビジョンを学校関係者と共有できることも期待されている。

一方で、このような「親しい」関係性に配慮しすぎ、逆に厳しいことが言いづらい恐れがある。この点は、教職員とのかかわりにおいて、特に著しい傾向がみられた。昇任までに同じく「職員室」で一緒に仕事をしていた同僚に対して、スタンスをあえて変えて接することが簡単ではないと考える。実は、人材育成力は、校長に必要とされる重要な資質能力の一つと考えられる。もし言うべきことが言えなかったら、人材の指導に対しても、校長自身の経営行動に対しても、障害になる可能性がうかがえる。

3つ目は、精神的な面においてである。調査対象者から答えられた「荷物の整理」や「異動の挨拶」は、2校目、3校目のようにすでに経験がある校長にとっては些細なことで見えるかもしれない。だが、先行研究で示したように、学校内外で調整を要する場面において生じる責任の重さや精神的なプレッシャーは多くの初任期校長に自覚されていた（浜田 2020）。そのうえで、学校の異動に伴う環境変化は、新任校長にストレスをもたらす場合があると想定された。この意味で、教頭から校長になって、学校が変わらなかった

「自校昇任」というパターンは、新任校長にとって重要な支えであり、さらに、この後の経営行動のベースになるのではないだろうか。

第二に、校長の1校あたり在職長期化を考察する際に、単なる校長としての在職年数だけではなく、その学校で教頭としての年数も含めたほうが合理的だという点である。A県の2018年度と2020年度の人事異動状況によると、2018年に「自校昇任」をした校長のうち、現在の時点で、まだ同一校で在職している校長は3名しかいない。現行校長人事制度のもとで、2年間在職し、今年度から他の学校に転任するのは一般的である。ただし、「自校昇任」の特徴は、同一校で前校長の下で教頭職の立場にいたため、学校の方針を引き継いで、さらに革新的な経営行動をとることができたり、安定的に学校経営を進められることである。また、アンケート調査の結果により、教頭時代の経験は、現在の校長としての学校経営の実践に役に立っていることも明らかにされた。この意味で、「自校昇任」という「教頭+校長」の1校あたり在職長期化を通じて、学校運営の安定性の確保かつ学校の自主性・自律性の発揮が同時に期待することができる。

第三節　校長人事異動制度への提言

1. 新任校長の「自校昇任」を推進すること

まず、学校運営においては、何より安定的かつ持続的な教育環境や条件を整えることが大切である。そのため、校長採用候補者の実績や能力に基づく配置を進める一方で、赴任校とのマッチング、また赴任後の継続性や安定性の確保などの問題も配慮しなければいけないと考えられる。そこで、「地域関係者・PTA・教職員との関係性が引き継がれるため、学校経営にスムーズに働いた」という特徴がある「自校昇任」は、上述の問題に対応できると考える。

なお、新任校長の精神的な面も課題として指摘されている。調査結果では、校長会という校長同僚と情報交換の組織が多くの調査者の中で重要な位置づけを占める側面から、校長、特に新任校長の「孤独や不安」がうかがえる。それに対して、本研究の仮説検証で述べたように、「自校昇任」をした校長は、異動してきたばかりの「混沌・緊張期」は早めに通過できるということが明らかになった。そこで、同一校で「教頭2年+校長3年～」という「自校昇任」のモデルが望ましいと考える。

その一方で、「自校昇任」における教職員との関係に遠慮がちになるという課題は無視できない。ただし、インタビュー調査により、この課題は特に、自校昇任してから一年目の悩みであり、あくまでも一時的な課題だと考えられる。現段階では、校長自身の意識による対処も可能であろう。逆に「自校昇任」により、自校の現状を早めに把握し、適切に対応していくことや、家庭・地域関係者と良好な関係を築けるというメリットのほうが、校長の経営行動に好影響をもたらすものとして重視すべきである。この意味で、新任校長にとっては、「自校昇任」のメリットは、デメリットより大きい。そこは、任用権者の教育委員会が、各学校や地域の事情を考慮した上で人事配置を行うことを求める。

2. 中長期的な視点に立って校長の採用および人事異動方針を設定すること

第一章では、38都道府県の人事異動方針をまとめた。その中で、校長の1校での勤務期間長期化を明記している自治体はわずかであることが明らかになった。人事異動方針においては、中長期的な視点が欠けているといえるだろう。実は、校長人事を行う際の「マニュアル」である各自治体の人事異動方針が変わらなければ、校長が長期的な視点から学校経営に取り組むことは実現しにくいと考える。また、調査者の回答から、「校長なんて、2、3年ぐらいで転勤だろう」という意識があることが見られ、それが校長の経営行動

にとって障害になる可能性が確認できた。校長が経営行動を取る時の判断に障害になる可能性があると確認できた。

本稿が着目している「自校昇任」という異動パターンは、前校長の経営目標を円滑に引き継ぐことにおいては確かに有利であるが、昇任してから 2 年で転任するという点はほぼ変わらない。ただし、先行研究も指摘したように、学校の課題は単年度で解決できるのはほとんどなく、3 年後の学校のあるべき姿の実現に向けての計画が必要である。それを実現するために、まず、同一校在職の長期化を校長人事異動システムの改善の重点課題とし、現在認められる「2、3 年で転勤」という一般的な認識を打破すべきと考える。また、本稿の結論を踏まえて、「教頭+校長」の 1 校あたり在職長期化もこれから検討する必要があるであろう。

第四節　今後の課題

本節では、本研究における課題をいくつか提示し、今後の研究の方向性として示す。

第一は、何より本研究の最大の課題は、調査者数が少ないという点である。今回、今年度の人事異動状況に基づいて、全国レベルでの「自校昇任」の比率を計算したが、事例調査を行えたのは A 県のみとなっている。ほかの自治体の「自校昇任」をした校長の実態が見えなかったため、本稿の結論については一般的な知見を導き出すのは限界がある。関連し、「自校昇任」を全く行っていない自治体の内規の有無や内容の分析、そして「自校昇任」の比率が低いが校長の 1 校あたり在職年数は長い自治体の人事異動制度にも注目し検討する必要がある。

第二は、本研究においては、教職員、保護者・地域住民という学校関係者の視点はほとんど言及されていなかった。実は、調査の結果から明らかなように、教頭から校長へと立場が変わることによって、教職員との「同僚性」が校長の経営行動に課題をもたらす可能性が看取された。教職員にとっては、3 月まで一緒に働いた「教頭先生」が 4 月から校長となり、いかなる影響があるのかは検討できていない。また、地域関係者との関わり方の変化も見えてくる。地域関係者にとっては、校長が変われば今までの動きが変わる可能性もあり影響は少なくないことが予想される。地域の学校関係者から見る「自校昇任」をした校長は、学校や地域にどのような影響を与えるか、「転任」と比較して何が違うのかなどにも着目したい。

第三は、今回は、主に教頭時代に身につけた経験や力量が、自校での昇任によって、校長としての経営行動に与える影響を考察した。実は、多くの先行研究からみると、校長の経営行動の違いには、その地位に至るまでのキャリアの違いが反映されるとされる（川上・細畠 2016）。本研究の調査結果からも、校長職に至るまでに教育行政経験があるかどうかで回答が異なる傾向が見られた。従って、別途、教育行政経験を有する校長、また現場経験のみの校長を正確に比較するための調査設計が求められる。それらによって、「自校昇任」後の経営行動の違いを解明することが今後の課題である。

【参考文献】

岡田実（2011）「学校・地域の実態把握をどう進めるか」佐藤晴雄編集『校長入門―新任校長の職務と心得』教育開発研究所 49-54

小島弘道・北神正行・水本徳明・神山知子（1992）「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 2 号

小島弘道（2000）「資格要件の緩和と校長・教頭の資質・能力」小島弘道編集『校長・教頭の教育戦略と経営力：改革を推進するリーダーシップ』教育開発研究所 32-35

小島弘道（2004）「現代の学校経営改革と校長の力量」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂 5-22

榊原禎宏・浅田昇平・松村千鶴（2009）「教科から見た校長職の登用・配置に関する実証的研究－京都府下の公立中学校を事例にしてー」『京都教育大学紀要』No.114

榊原禎宏・松村千鶴・浅田昇平（2020）「教員の学校配置と学校間転任に関する事例研究－その傾向と多様性，学校政策の影響ー」『京都教育大学紀要』No.136

榊原槇宏（2010）「校長人事研究の認識枠と課題」『教育行財政研究』第 37 号 38-42

佐藤全（2004）「人的条件の転換と校長裁量権限拡大の可能性」『日本教育経営学会紀要』第 46 号

佐藤晴雄（2011）「日本の校長の職務の特徴」佐藤晴雄編集『校長入門―新任校長の職務と心得』教育開発研究所 12-18

篠原岳司（2012）「学校経営計画の立案」篠原清昭編著『学校改善マネジメント―課題解決への実践的アプローチ―』ミネルヴァ書房 81－98

篠原岳司（2014）「開かれた学校づくりと保護者・住民の関係」横井敏郎編著『教育行政学』八千代出版社 139－145

中村裕幸（2012）「組織的・機動的な学校運営の改善に向けた教頭の組織マネジメント」『岐阜大学教育学部 教師教育研究』8

竹内啓三（2010）「大阪府における校長人事の方針・実際・課題」『教育行財政研究』第 37 号 43-47

中央教育審議会（1998）「今後の地方教育行政の在り方について」

露口健司（2003）「信頼構築を志向した校長のリーダーシップーリーダーシップ・信頼・学校改善の関係ー」『教育経営学紀要』（6）21－37

露口健司（2011）「新しい教育・経営課題解決のための校長のリーダーシップ」露口健司編集『校長職の新しい実務課題』教育開発研究所 10-20

露口健司（2011）「保護者・地域の学校に対する意識の変化とこれからの学校のあり方」露口健司編集『校長職の新しい実務課題』教育開発研究所 144-147

露口健司（2012）『学校組織の信頼』大学教育出版社

天笠茂(2004)「校長の任用をめぐる現状と課題」小島弘道編著（2004）『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂 5-22

川上泰彦（2005 年）「教員人事システムの定着過程：県立学校と教育委員会の人事交流を題材に」東京大学大学院教育学研究科紀要 369-377

川上泰彦（2013）『公立学校の教員人事システム』学術出版会

河村茂雄（2017）『学校管理職が進める教員組織づくり―教師が育ち、子どもが伸びる校長のリーダーシップ』図書文化社

日本教育経営学会（2009）「校長の専門職基準〔2009 年版〕求められる校長像とその力量」北海道教育委員会（2018）「平成 30 年度公立小中人事異動情報・校長」

浜田博文（2007）『「学校の自律性」と校長の新たな役割 アメリカの学校経営改革に学ぶ』一藝社

浜田博文・諏訪英広・朝倉雅史・高野貴大・加藤崇英・織田泰幸・安藤知子・佐古秀一・北神正行・川上泰彦（2020）「校長のリーダーシップ発揮を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン（3）―初任期小学校校長インタビュー調査より―」日本教育行政学会第 55 回大会自由研究発表 2

日高和美（2016）「校長会に期待される力量形成」牛渡・元兼編『専門職としての校長の力量形成』花書院　139-154

久冨圭子（2017）「学校経営ビジョン実現のための校長の経営行動の在り方-組織のダイアログの活用を通して」【29「ふくおか教育論文」】

福岡市教育センター経営研究室（2009）「教育活動の組織化を図るスクールリーダーの在り方―校長・教頭・教務主任の協働体制に着目して」『平成 21 年度研究紀要（第 813 号）』福岡県教育センター（2014）『学校経営 15 の方策』ぎょうせい

元兼正浩（1993）「校長人事異動の実証的研究：福岡県公立高等学校を事例として」『日本教育行政学会年報』19(0), 149-160

元兼正浩（2016）「制度としての校長の地位の変遷」牛渡淳・元兼正浩編集『専門職としての校長の力量形成』花書院 15-25

文部科学省（2010）「校長・教頭等の登用状況について」

森均（2010）「校長人事の在り方」『教育行財政研究』第 37 号 53-57

渡邊恵子（2019）「県費負担教職員制度運用の多様性に関する調査研究―「平成の大合併」以降の教員人事を中心に―」『地方教育行政の多様性・専門性に関する研究報告書 4』国立教育政策研究所

安井克彦（2012）「教師のライフコースと力量形成に関する研究（その 1）―西尾市小中学校教員 4 役悉皆調査より―」『名古屋学芸大学教養・学際編・研究紀要』第 8 号

【参考 URL】

教職員人事異動―全国の公立学校人事異動名簿　http://teachers-transfer.blog.jp/

文部科学省ホームページ　「表 8-1　校長の同一校平均在職年数」https://www.mext.go.jp/b_me nu/houdou/21/11/attach/__icsFiles/afieldfile/2009/11/05/1286423_3.pdf

日本教育新聞　「北海道教委・札幌市教委が学校管理職人事　小中の女性校長 23 人が新規採用」https://www.kyoiku-press.com/post-214652/

北海道教育委員会ホームページ　「道立高等学校長庁内公募」http://www.dokyoi.pref.hokkaido. lg.jp/hk/ksi/chonaikobo.htm

各都道府県、政令市ホームページ　「令和 2 年度市立学校統計調査結果（速報値）」