

## 副校長の経験学習に関する調査

教職大学院  
脇本 健弘

### 1. はじめに

現在、副校長の育成の重要性が高まっている。学校では、教師の大量採用により、若手教師の割合が大幅に増加し、中堅・ベテラン教師の割合が激減している。都市部においては早くからその傾向が進んでおり、例えば横浜市では、小学校において経験 10 年未満の教師の割合が半数を超えており、中堅・ベテラン教師の割合が低くなっている（長島 2014）。そのため、管理職のなり手不足が進んでおり、特に副校長においてはその不足が報道されるなど、状況は深刻である（例えば教育新聞（2018）などがある）。

その一方で、自律的な学校経営を進めていく上で、副校長の重要性はさらに増しており、これまで多数の研究によってその指摘がなされている。例えば、天野（2017）は、副校長は若手教師育成の重要な役割を担い、組織マネジメントにおいて学校の要であることを指摘している。

しかし、副校長が置かれている状況は過酷である。副校長の勤務時間は校長や教諭などと比較しても長く（文部科学省 2018）、ストレスの高さも指摘されている（藤崎 2018）。また、副校長は、教員から管理職への最初の移行期であり、その点においても課題がある。川村（2013）は、副校長への着任（初めての管理職経験）が教職アイデンティティの危機につながることを指摘している。

このような状況の中で、副校長の人材育成・支援は喫緊の課題である。例えば、大林ら（2016）は、校長・副校長を対象にした質問紙調査により、副校長が学びの機会を強く求めていることを明らかにしている。しかし、副校長の育成や支援が求められるにも関わらず、その研究（方法や実態に関するもの）は校長と比較して少ない状況である。例えば、校長については、専門職基準が定められ（日本教育経営学会実践推進委員会 2015）、成長プロセスについても大規模な調査が行われている。そして、それらの研究に基づいて育成方法や支援の検討がなされている（牛渡・元兼 2016）。よって、副校長の育成、

支援について考えていくためには、校長のように、まずはその成長の実態を明らかにしていく必要がある。

以上をふまえ、本研究では、副校長の学びの現状について明らかにする。経験学習理論に着目し、副校長がどのように学び、それらがどのように成長と関係しているのか調査を行う。経験学習とは、Kolb（1984）が提唱した学習理論である。Kolb は、学習とは経験を変換することを通じて知識を創造するプロセスであると捉え、具体的観察、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験、そして、再び具体的経験、内省的観察…と続く 4 つのプロセスをたどるサイクルを提唱した。これまで、教師を対象に経験学習に関する研究が行われてきた（例えば、姫野・益子（2015）や脇本ら（2015）などがある）ものの、副校長に特化してその学びを検証したものはなかった。副校長の経験学習の実態を明らかにすることで、何を支援すればよいのか、具体的な指針を得ることができると考えられる。

### 2. 調査

横浜市の公立学校の校長、副校長、主幹教諭（ミドルリーダー）を対象に調査を行った。2016 年 12 月に、横浜市の全公立小学校 340 校（分校など一部の学校を除く）に、各学校の教員数に合わせた部数の調査票を郵送により配布した。その結果、81.5%にあたる 277 校から回答があった。

本研究では、その中で、校長、副校長、主幹教諭の全てから回答があった 229 校の副校長を対象に分析を行う。分析に用いた項目は、経験学習、副校長の職務に関する効力感、能力を高める上で役立った事項、副校長の経験年数である。

#### 2. 1. 調査内容

副校長の学びの実態を明らかにするために、大きく 4 つの分析を行う。以下にその説明を行う。

## 副校長の経験学習に関する調査

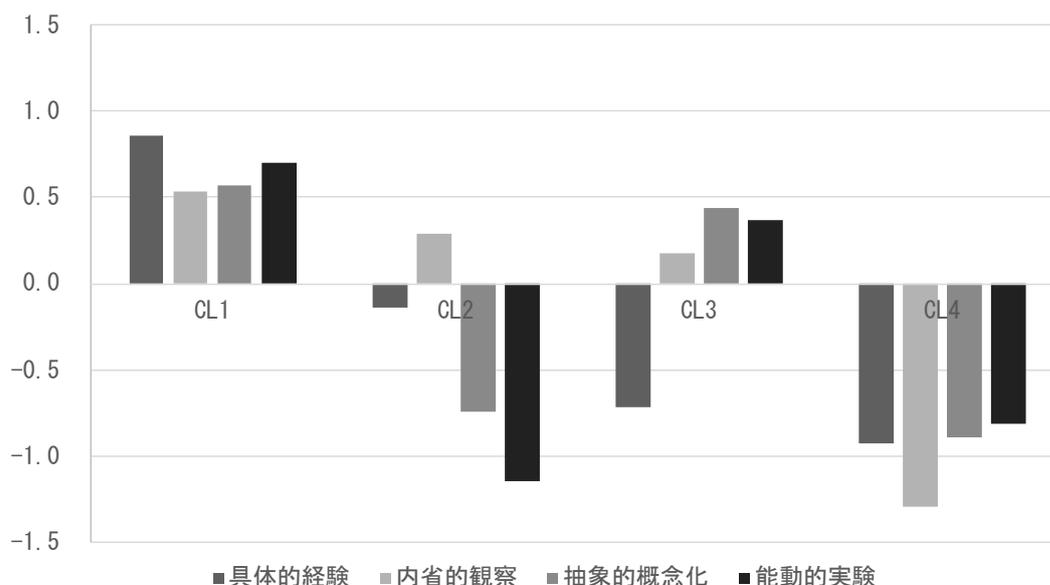


図1 クラスタ分析の結果

最初に、副校長の経験学習の状況について明らかにする。副校長の経験学習の各サイクルの実施状況について、クラスタ分析によりタイプ分けを行う。それにより、副校長が経験学習の各プロセスについてどの程度実施しているのか、そのパターンを明らかにすることができる。

その後、経験学習と効力感の関係について分析を行う。具体的には、経験学習のタイプによる職務の効力感の差について分析を行う。それにより、どのタイプの副校長が、職務に関する効力感が高いのか明らかにする。

次に、副校長の学びの状況をより明らかにするために、副校長がどのような経験から学んでいるのか分析を行う。具体的には、経験学習のタイプと自身の能力向上に役立った経験との関係について分析を行う。

最後に、副校長の経験年数と経験学習のタイプについて分析を行う。経験学習のタイプが経験年数に寄るものなのか明らかにする。

調査項目は以下のとおりである。

### (1) 経験学習

副校長の経験学習行動について、木村(2012)の項目を参考に、小学校の文脈に合わせて修正した4項目を、その実施度を5段階のリッカート尺度で尋ねた。

### (2) 副校長の職務に関する効力感

副校長の職務に関する34項目について、実施度を5段階のリッカート尺度で尋ねた(脇本ら2017)。「ビ

ジョンの構築・達成」「カリキュラム・マネジメント」「教職員への指導・助言」「人材育成」「組織マネジメント」「外部との連携」「危機管理」「学校事務・管理」「副校長・主幹教諭との連携」の下位尺度から構成されている。

### (3) 副校長の能力向上に役立った経験

副校長としての能力向上に役立った経験に関する17項目について、役立った度合いを5段階のリッカート尺度で尋ねた(脇本ら2017)。「情報収集」「子ども・保護者・地域との関わり」「教職員との関わり」「他の校長との関わり」の下位尺度から構成されている。

### (4) 副校長としての経験年数

副校長の経験年数について、その年数を尋ねた。

## 3. 結果と考察

### 3.1. 経験学習のタイプ分け

副校長の経験学習のパターンを明らかにするために、経験学習の4項目をもとに、Ward法による階層的クラスタ分析を行った。

分析の結果として、4つのクラスタを得た。第1クラスタには98件、第2クラスタには35件、第3クラスタには41件、第4クラスタには54件の有効回答が含まれていた。クラスタごとの質問項目への回答平均は図1のとおりである。

第1クラスタ(CL1)は、すべての得点が高く、経

## 副校長の経験学習に関する調査

験学習を順調に実行していると考えられる。そのため、第1クラスタを「循環型」と呼ぶ。

第2クラスタ (CL2) は、内省的観察の得点が高く、他の得点は低い状況である。そのため、第2クラスタを「振り返り重視型」と呼ぶ。

第3クラスタ (CL3) は、具体的経験の得点は低いものの、その他の得点は高い状況にある。そのため、第3クラスタを「経験不足 (他充実) 型」と呼ぶ。

第4クラスタ (CL4) は、すべての得点が低い。そのため、「停滞型」と呼ぶ。

続いて、副校長の職務効力感が高いのはどのタイプなのか明らかにするために、各クラスタにおける効力感の平均値の差について検討を行った。

### 3. 2. 職務に関する効力感

#### 3. 2. 1. 結果

説明変数としてクラスタ変数を用いて、一要因分散分析を行った。成果変数は、「ビジョンの構築・達成」「カリキュラム・マネジメント」「教職員への指導・助言」「人材育成」「組織マネジメント」「外部との連携」「危機管理」「学校事務・管理」「副校長・主幹教諭との連携」である。

分散分析の結果として、すべての項目で有意な群間差がみられた。それぞれの項目については以下のとおりである (図2-1、図2-2、表1)。

「ビジョンの構築・達成」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は高い値を示した。多重比較を行ったところ、循環型>振り返り重視型、循環型>停滞型、となった。

「カリキュラム・マネジメント」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は中から高程度であった。多重比較を行ったところ、循環型>振り返り重視型、循環型>停滞型、となった。

「教職員への指導・助言」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は高い値を示した。多重比較を行ったところ、循環型>停滞型、経験不足 (他充実) 型>停滞型、となった。

「人材育成」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は高い値を示した。多重比較を行ったところ、循環型>振り返り重視型、循環型>停滞型、経験不足 (他充実) 型>停滞型、となった。

「組織マネジメント」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は高い値を示した。多重比較を行ったところ、循環型>振り返り重視型、循環型>停滞型、経験不足 (他充実) 型>停滞型、となった。

表2 効力感の分析結果

	一要因分散分析	多重比較法(Tukey法)	効果量 ( $\eta^2$ )
ビジョンの構築・達成	F(3,222)=13.265 p<.001	循環型>振り返り重視型 循環型>停滞型	.152
カリキュラム・マネジメント	F(3,218)=8.646 p<.001	循環型>振り返り重視型 循環型>停滞型	.106
教職員への指導助言	F(3,223)=12.944 p<.001	循環型>停滞型 経験不足(他充実)型>停滞型	.148
人材育成	F(3,218)=15.774 p<.001	循環型>振り返り重視型 循環型>停滞型 経験不足(他充実)型>停滞型	.178
組織マネジメント	F(3,220)=18.198 p<.001	循環型>振り返り重視型 循環型>停滞型 経験不足(他充実)型>停滞型	.199
外部との連携	F(3,221)=11.991 p<.001	循環型>停滞型 経験不足(他充実)型>停滞型	.140
危機管理	F(3,222)=6.376 p<.001	循環型>振り返り重視型 循環型>停滞型	.079
学校事務・管理	F(3,220)=3.230 p<.05	循環型>停滞型	.042
校長・主幹教諭との連携	F(3,220)=4.723 p<.001	循環型>振り返り重視型 循環型>停滞型 経験不足(他充実)型>停滞型	.110

「外部との連携」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は高い値を示した。多重比較を行ったところ、循環型>停滞型、経験不足 (他充実) 型>停滞型、となった。

「危機管理」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は中から高程度であった。多重比較を行ったところ、循環型>振り返り重視型、循環型>停滞型、となった。

「学校事務・管理」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は小から中程度であった。多重比較を行ったところ、循環型>停滞型、となった。

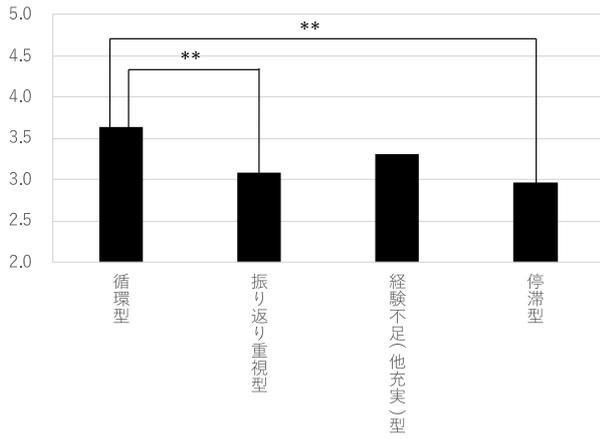
「副校長・主幹教諭との連携」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は中から高程度であった。多重比較を行ったところ、循環型>振り返り重視型、循環型>停滞型、経験不足 (他充実) 型>停滞型、となった。

#### 3. 2. 2. 考察

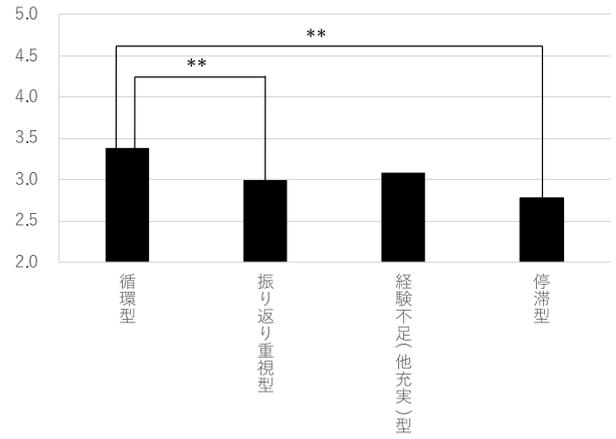
このように、副校長の職務の各項目で有意差が見られた。特に、循環型と停滞型の間においては、すべての項目で有意差がみられた。経験学習の出来が、日頃の職務に影響していることが推測できる。

結果をより詳細に確認すると、循環型と振り返り重視型間において、多くの項目 (「ビジョンの構築・達成」「カリキュラム・マネジメント」「人材育成」「組織マネジメント」「危機管理」「副校長・主幹教諭との連携」) で差が見られた。日々の仕事を振り返ることは重

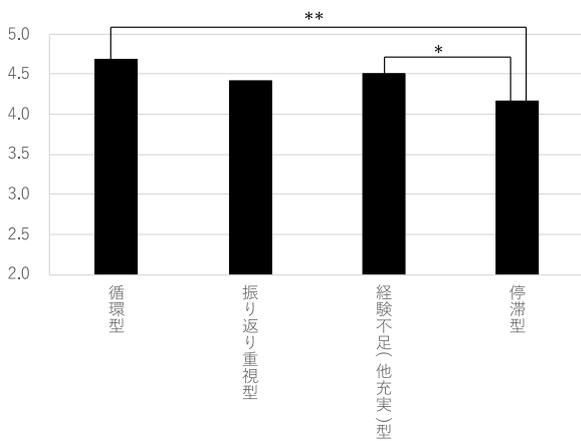
副校長の経験学習に関する調査



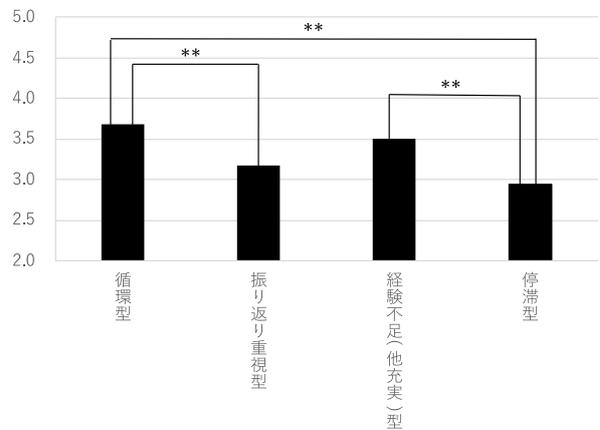
ビジョンの構築・達成



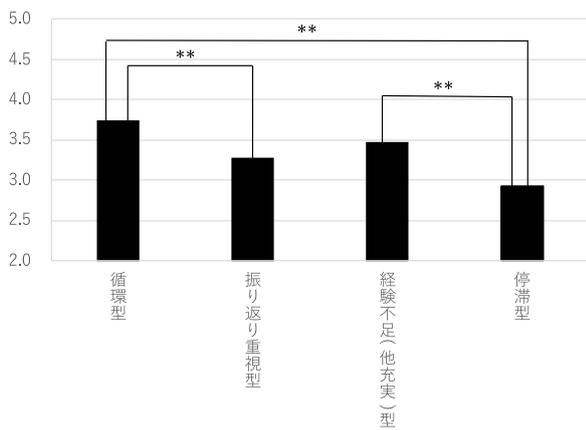
カリキュラム・マネジメント



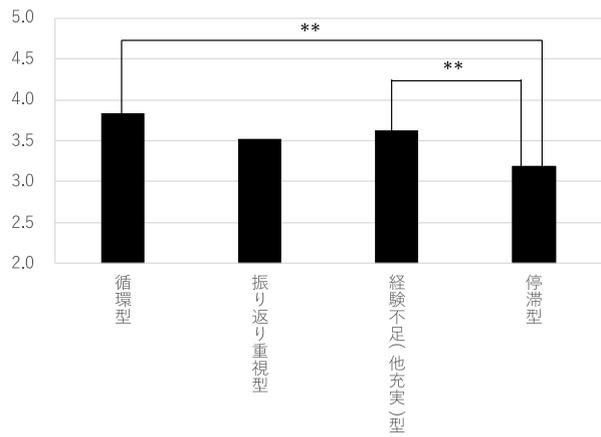
教職員への指導・助言



人材育成



組織マネジメント



外部との連携

図2-1 効力感の平均値

## 副校長の経験学習に関する調査

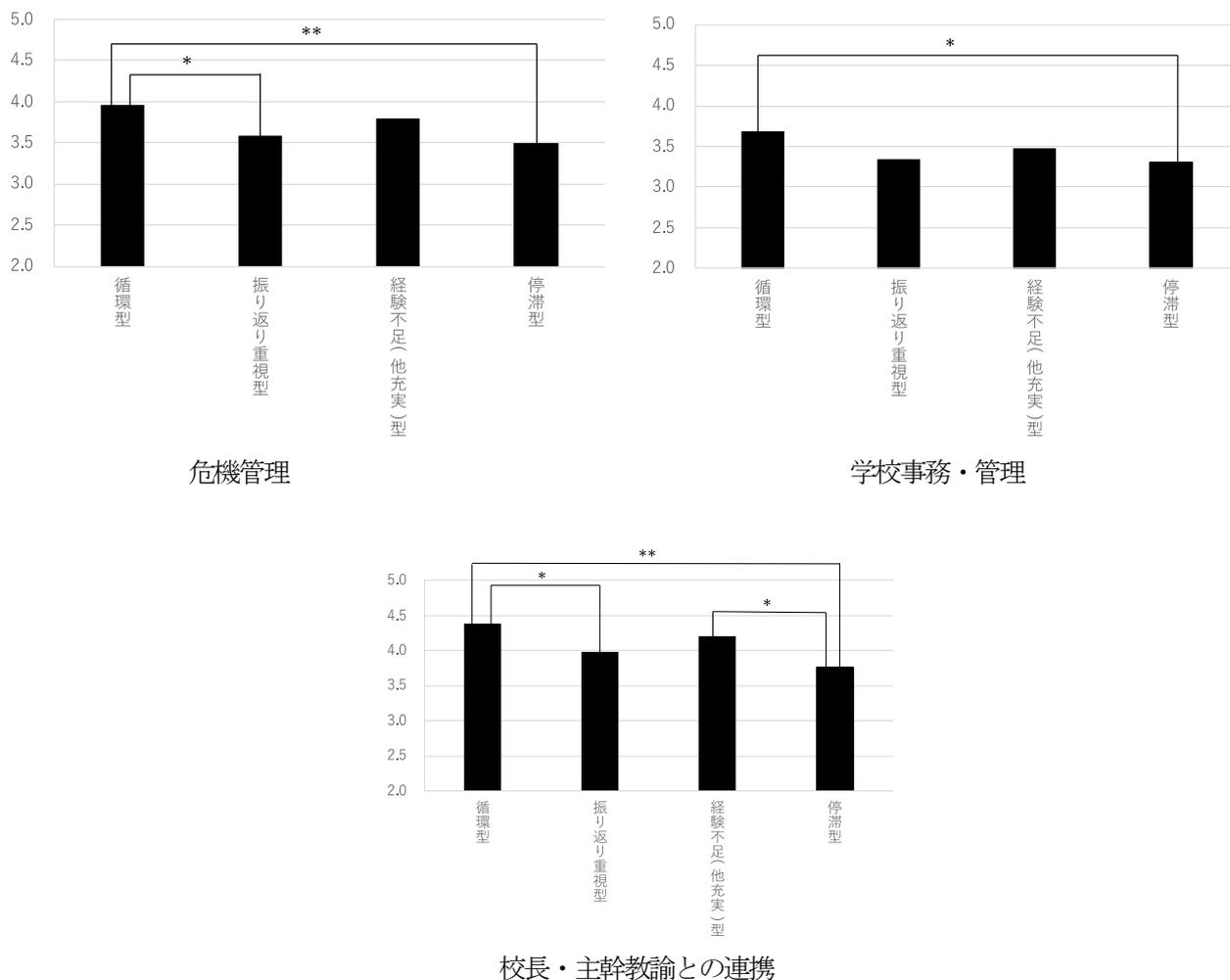


図2-2 効力感の平均値

要であるものの、それだけにとどまらず、それを次にかかしていく視点が、副校長として成長していく上で重要であることが示唆された。しかし、一方で、「教職員への指導助言」や「外部との連携」、「学校事務・管理」など有意差が出ていない項目もあった。有意差が出ている項目とそうでない項目の違いを考えるために、経験学習の何がどのように職務に影響を与えているのか、今後インタビュー等を行い、質的な面からさらに検討、明らかにしていく必要がある。

また、経験不足（他充実）型と停滞型の間において、「教職員への指導・助言」「人材育成」「組織マネジメント」「副校長・主幹教諭との連携」で差が見られた。経験不足（他充実）型は、具体的経験については値が低いものの、他の項目については高い値を示しており、循環型の次に経験学習の各プロセスに取り組んでいると考えられる。差が見られた上記の職務の項目は、他の項目

と比べて、人との関わりがより求められる職務である。なぜ人との関わりが求められる職務において、有意差が見られたのか、その理由については、今後インタビュー等を行い、さらに検討していく必要がある。

このように、経験学習の各サイクルで熱心に取り組んでいる副校長（循環型）は、他のタイプに比べて、職務に自信をもって取り組んでいることが示唆された。これまで、例えば、脇本ら（2015）において小学校の教諭について経験学習と授業や学級経営に関する効力感の関係が示されたように、副校長においても、経験学習の実施と職務の効力感との関係が示された。

それでは、次に、経験学習の各タイプで、副校長は日頃どのような経験から学んでいるのか、タイプによる経験の差はあるのかどうか検討する。そのために、各クラスにおける能力向上に役立った経験の平均値の差について検討を行った。

## 副校長の経験学習に関する調査

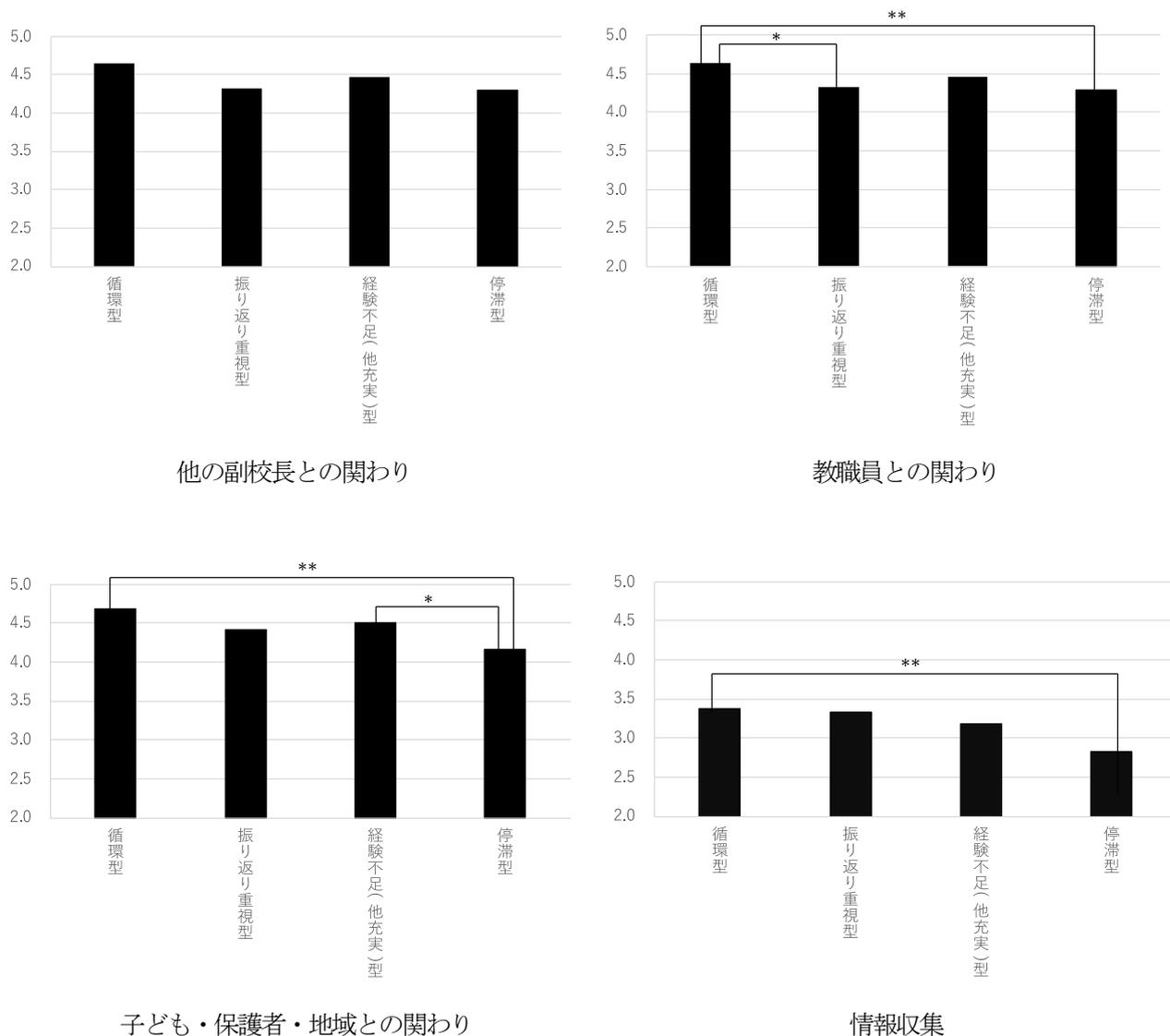


図3 能力向上に役立った経験の平均値

表2 能力向上に役立った経験の分析結果

	一要因分散分析	多重比較法(Tukey法)	効果量 ( $\eta^2$ )
他の副校長との関わり	F(3,219)=2.605 p<.10		.034
教職員との関わり	F(3,220)=5.926 p<.01	循環型>振り返り重視型 循環型>停滞型	.075
子ども・保護者・地域との関わり	F(3,219)=9.296 p<.001	循環型>停滞型 経験不足(他充実)型>停滞型	.113
情報収集	F(3,219)=4.138 p<.01	循環型>停滞型	.054

### 3. 3. 能力向上に役立った経験

#### 3. 3. 1. 結果

説明変数としてクラスタ変数を用いて、一要因分散分析を行った。成果変数は、「他の副校長との関わり」「教職員との関わり」「子ども・保護者・地域との関わり」「情報収集」である。

分散分析の結果は以下のとおりである。「他の副校長との関わり」については、有意差は見られなかった。「教職員との関わり」「子ども・保護者・地域との関わり」「情報収集」についてはそれぞれ1%、0.1%水準で有意な群間差がみられた(表2)。

「教職員との関わり」については、効果量( $\eta^2$ )は中から高程度であった。多重比較を行ったところ、循環型>振り返り重視型、循環型>停滞型、となった。

## 副校長の経験学習に関する調査

「子ども・保護者・地域との関わり」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は中から高程度であった。多重比較を行ったところ、循環型>停滞型、経験不足(他充実)型>停滞型、となった。

「情報収集」については、効果量 ( $\eta^2$ ) は、小から中程度であった。多重比較を行ったところ、循環型>停滞型、となった。

### 3. 3. 2. 考察

「他の副校長との関わり」については、経験学習との関連は見られなかった。同じ立場である副校長同士の関わりは、経験学習の取り組みに関わりなく、すべてのタイプにおいて貴重な学習源となっている様子が見てとれる。

差が見られた項目として、循環型と停滞型の間において、「他の副校長との関わり」以外の「教職員との関わり」「子ども・保護者・地域との関わり」「情報収集」のすべての項目で差が見られた。この2つのタイプは、経験から能動的実験までプロセスのすべてにおいて、その実行度合いが対照的である。そのため、同じ経験でも、学びの質は異なる可能性が高く、循環型のほうがより高いレベルで学んでいることが推測できる。それが、上記の結果につながったと考えられる。

また、循環型と振り返り重視型の間において、「教職員との関わり」で差が見られた。その理由については、以下のように考えられる。「教職員との関わり」には、様々なケースが考えられ、例えば、教職員との仕事上のやりとりなど、それ自身が振り返り対象の経験となっているケースや、仕事の方法やヒントを得るケース（「教職員との関わり」には、校長の関わりも含まれている）などが挙げられる。前者の場合、両タイプを比較してプロセスをより実施できている循環型のほうが同じ経験でもより学べるということが推測できる。また、後者のケースの場合、経験学習のサイクルで「仕事の方法やヒント」が強く関連してくるのは、今後自身がどのように行動するか考えるプロセス、つまり、抽象的概念化であると考えられる。振り返り重視型は、内省的観察後の各プロセスの値（抽象的概念化についても）が循環型と比べて低い。このような複数のケースが重なることで、「教職員との関わり」で差が見られたと推測することができる。

他には、経験不足(他充実)型と停滞型の間において、「子ども・保護者・地域との関わり」で差が見られ

た。「子ども・保護者・地域との関わり」の経験が成長に役立つためには、その経験が振り返られ、次につながっていくという実感が必要である。経験不足(他充実)型は、停滞型と比較し、経験を振り返り、次を考え、実践するということはできており、それが今回の結果につながったと推測できる。

以上の結果をまとめると、経験学習の各プロセスにおいて熱心に取り組んでいる副校長(循環型)は、他のタイプと比較し、程度の度合いはあるものの、様々な関わりから学び、積極的に情報を取り入れ、能力向上に生かしている様子が見えてくる。

それでは次に、経験学習の各タイプで、副校長としての経験年数に差があるのかどうかを検討する。経験学習のタイプに経験年数が影響しているのかどうか明らかにする。

## 3. 4. 副校長の経験年数

### 3. 4. 1. 結果

説明変数としてクラスタ変数を用いて、一要因分散分析を行った。成果変数は、副校長の経験年数である。

分散分析の結果、有意は見られなかった(表3)。

表3 能力向上に役立った経験の分析結果

	一要因分散分析	多重比較法(Tukey法)	効果量 ( $\eta^2$ )
経験年数	F(3, 217)=1.049 n. s.		.019

### 3. 4. 2. 考察

分析の結果、経験学習のタイプは、経験年数によらないことが明らかになった。経験学習をどのようにおこなっているのかということは、副校長の経験年数は教諭などと比較するとともに短い傾向にあるということは留意すべきであるものの(今回の調査の場合平均は3.97年である)、経験年数を重ねることで変化していくというわけではなく、本人の取り組み方によるものと考えられる。経験学習を効果的に行えるようになるためには、副校長としての経験を重ねればよいということではなく、本人の意識化や変容、やり方の工夫、もしくは、外からの何らかの支援が必要だと考えられる。

## 副校長の経験学習に関する調査

### 4. まとめと今後の課題

#### 4. 1. まとめ

本研究では、副校長の学びの現状について明らかにする。副校長の育成の重要性が高まる中で、その方法や実態を明らかにした研究は少ない状態である。育成・支援の具体策を考えていくには、まずは、副校長の学びの実態を明らかにしていく必要がある。そこで、本研究では、経験学習理論に着目し、副校長がどのように学び、それらがどのように成長と関係しているのか調査を行う。副校長の経験学習の実態を明らかにすることで、何を支援すればよいのか具体的な指針を得ることができると考えられる。具体的には以下の手順で分析を行った。

まず、副校長がどのように経験学習を実行しているのか明らかにするために、経験学習のプロセスの実行度について分析を行った。その結果、4つのタイプに分かれることが明らかになった。循環型（具体的観察、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験のすべてのプロセスの得点が高い）、内省重視型（内省的観察の値が高いものの他の得点は低い）、経験不足（他充実）型（具体的経験の値は低いもののその他の得点が高い）、そして最後に停滞型（プロセスのすべての値が低い）に分かれた。

次に、経験学習の各タイプと副校長の職務効力感との関係について分析を行った。その結果、循環型と停滞型の間で、すべての項目について、循環型のほうが、有意に値が高く、経験学習の有効性が示唆された。

また、経験学習の各タイプと、能力向上において役立った経験の関係について分析を行った。その結果、循環型と停滞型の間で、他の副校長との関わりを除くすべての項目で、循環型が有意に高かった。経験学習の各サイクルを実行できている副校長は、様々な経験から実際に学んでいるということが示唆された。

最後に、経験学習の各タイプと副校長の経験年数の関係について分析を行った。その結果、経験学習の各タイプと経験年数の間で差は見られなかった。経験学習のタイプは、経験年数を重ねることで変化していくというわけではなく、本人の取り組み方によるものと考えられる。

以上より、副校長の成長と経験学習の各プロセスを実行していくことについて、一定の関係性が示されたといえる。現状において、経験学習のタイプの中で一番人数が多いのが、循環型であり、多くの副校長がうまく学べていると考えられる。一方で、次に人数が多いのが停滞型であり、経験学習の各プロセスで課題を抱えており、

早急に支援が求められる。副校長の経験年数の分析を鑑みると、副校長として経験を積んでいけば経験学習がうまく取り組めるということではなく、経験学習をどのように実施すればよいのか、そのやり方を伝えていくことから支援を始めていくことが求められる。また、「具体的経験」のみ課題を抱えている経験不足（他充実）型も一定数存在している。多忙感を感じている中において、日常的に新しい経験、挑戦を積み重ねていくことは難しいとは考えられるものの、そのような機会を経験できるよう支援が求められる。

#### 4. 2. 今後の課題

今後の課題としては、能力向上につながった経験と能力形成との関係をより詳細に明らかにしていくことが挙げられる。本研究において、能力向上につながった経験として、副校長や教職員、子どもや保護者、地域との関わりについて項目として取り上げたが、それらの詳細と経験学習との関連を確認する必要がある。例えば、上述した関わりについて、関わりがどのようなものなのか、何を行っているのか、より具体的にした上で分析を行っていくことが考えられる。今回は、これらの経験と経験学習との関係について、実証は行えたものの、その理由については明確に説明することができなかった。今後調査を進めていく必要がある。

また、経験学習そのものについても、より詳細な分析が求められる。今回は、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験の各プロセスについて1項目で分析を行っている。今後、副校長の効果的な学び方について明らかにしていくためには、各プロセスでの具体的な行動について、上述した経験とあわせて調査していく必要があると言える。

## 付 記

本論文は、脇本（2018）の発表を加筆・修正したものである。

## 謝 辞

本研究の一部は、科学研究費補助金若手研究「副校長の熟達を支えるメンタリング環境調査と研修ツールの開発」（18K13234）及び内田洋行と横浜国立大学との共同研究「アクティブラーニング推進時代に対応したミドルリーダー・管理職に関する調査とサーベイフィードバック

## 副校長の経験学習に関する調査

クによる研修の開発」によるものである。調査にご協力いただきました横浜市教育委員会、横浜市小学校校長会、横浜市の先生方に感謝を申し上げます。

## 参考文献

天野智裕 (2017) 若手教員の指導力向上に関する学校経営の事例的研究—若手教員育成における小学校教頭の役割—. 三重大学教育学部研究紀要, 68 : 369-374

藤崎ちえ子 (2018) 小学校の校長・教頭(副校長)・一般教師のバーンアウトとエゴグラム自我状態の関係について. 徳島文理大学研究紀要, 96 : 1-8.

姫野完治, 益子典文 (2015) 教師の経験学習を構成する要因のモデル化. 日本教育工学会論文誌. 39 (3) : 139-152.

川村光 (2012) 管理職への移行期における教職アイデンティティの再構築-小学校校長のライフヒストリーに注目して-. 教育総合研究叢書 5 : 1-15

木村充 (2012) 職場における業務能力の向上に資する経験学習のプロセスとは: 経験学習モデルに関する実証的研究. 中原淳(編)職場学習の探求: 企業人の成長を考える実証的研究. 33-71, 生産性出版, 東京.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

教育新聞 (2018) 追い詰められる教頭ら(上) 取り巻く現状  
<https://www.kyobun.co.jp/commentary/cu20180921/> (参照日 2019.07.30)

文部科学省 (2018) 教員勤務実態調査.

長島和弘 (2014) ミドル教員の管理職志向に与える要因—横浜市教員のキャリア形成分析から—. 政策研究大学院大学 修士論文.

日本教育経営学会実践推進委員(2015)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, 福岡.

大林正史, 佐古秀一, 藤井伊佐子 (2015) 学校管理職の職務遂行に必要な力量の諸特徴に関する研究—A 県学校管理職の「獲得済み力量認識」および「力量形成要求」の分析を通して. 鳴門教育大学学校教育研究紀要, 30 : 95-104

牛渡淳, 元兼正弘 (2016) 専門職としての校長の力量形成. 花書院.

脇本健弘, 町支大祐, 中原淳 (2015) 教師の学びを科学する. 北大路書房, 京都.

脇本健弘, 木村充, 町支大祐, 中尾教子, 平野智紀, 野中陽一, 大内美智子 (2017) 小学校における管理職・ミドルリーダーの職務と成長に関する調査—校長・副校長・主幹教諭の職務の現状と成長機会—. 日本教育工学研究会, JSET 17-2 : 197-204

脇本健弘 (2018) 副校長の経験学習と成長に関する研究. 日本教育工学研究会, JSET 18-5 : 53-60