

## 副校長の経験学習と成長に関する分析

～横浜市での副校長への調査から～

教職大学院

脇本 健弘

内田洋行教育総合研究所

平野智紀

中尾教子

### 1. はじめに

現在、副校長の人材育成や支援が求められている。脇本(2020)は、副校長の現在の状況について以下のように指摘をしている。近年になり、ベテラン教員の大量退職と若手教員の大量採用が進んでいる。それに伴い、学校の教員の年齢構成がこれまでとは異なる様相になっている。具体的には、これまでは若手とベテランの2層が多かったものが、層の厚かったベテランが退職したことで、若手が多く、中堅もベテランも少ないという構成になりつつある。特に都市部ではすでにベテラン教員の大量退職が終わり、その傾向が顕著である。例えば、横浜市では、小学校において、経験10年未満の教員の割合が半数を超え、中堅・ベテラン教員の割合が低くなりつつある(長島 2014)。

このような状況の中、管理職のなり手不足の問題が報じられている。特に副校長においては、その不足がマスメディアによって報道されるなど(例えば教育新聞(2018)などがある)、状況は深刻である。このような不足の問題は、副校長のなり手である中堅やベテラン教員の割合が少ないということだけでなく、副校長の職務の過酷さも影響していると考えられる。副校長・教頭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)、例えば横浜市の教職員の業務に関する意識調査(横浜市 2014)では、副校長の多くが様々な業務で時間に追われていることが明らかになっている。また、副校長はストレスの高さも指摘されており(藤崎 2018)、上述した教育新聞(2018)においても、病気や多忙などを理由に教諭への降任を希望するケースが相次いでいることが指摘されている。

教員から副校長への移行は、多忙でなくとも、そもそも困難を抱えやすい状況にある。副校長は、教員から管

理職への最初の移行期である。川村(2012)は、教頭への着任(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。副校長や教頭は、初めての管理職経験であり、教員とは立場が異なる状況に置かれる。管理職としての働き方、振る舞い方を、早い段階に学んでいくことが求められる。

現在、副校長の重要性は高まる一方である。自律的な学校経営を進めていく上で、教頭は若手教員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の存在であることを指摘している(天野 2017)。副校長や教頭の人材育成・支援は喫緊の課題である。先行研究においても、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。一方で、副校長の育成に関する研究については、数が少ない状況にある。管理職の育成について論じられたものは、校長を対象にしたものが多く、副校長や教頭に関するものは校長と比較して少ない。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)、その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、これらの知見に基づき、育成方法や支援の検討がなされている(牛渡・元兼 2016)。

副校長においても、その成長を支援していくためには、まずは副校長の実態や成長プロセスについて明らかにしていく必要がある。これまで副校長の実態に関する研究として、藤原(2005)、国立教育政策研究所(2016)、中尾ら(2020)などがある。藤原(2005)は、副校長・教頭のリアリティショックからやりがいなどの実態から、どのような力量や知識が求められるのか、高校や盲・聾・養護学校の教頭に対して調査を行うことで明らかにしている。国立教育政策研究所(2016)は、全国の教頭や副

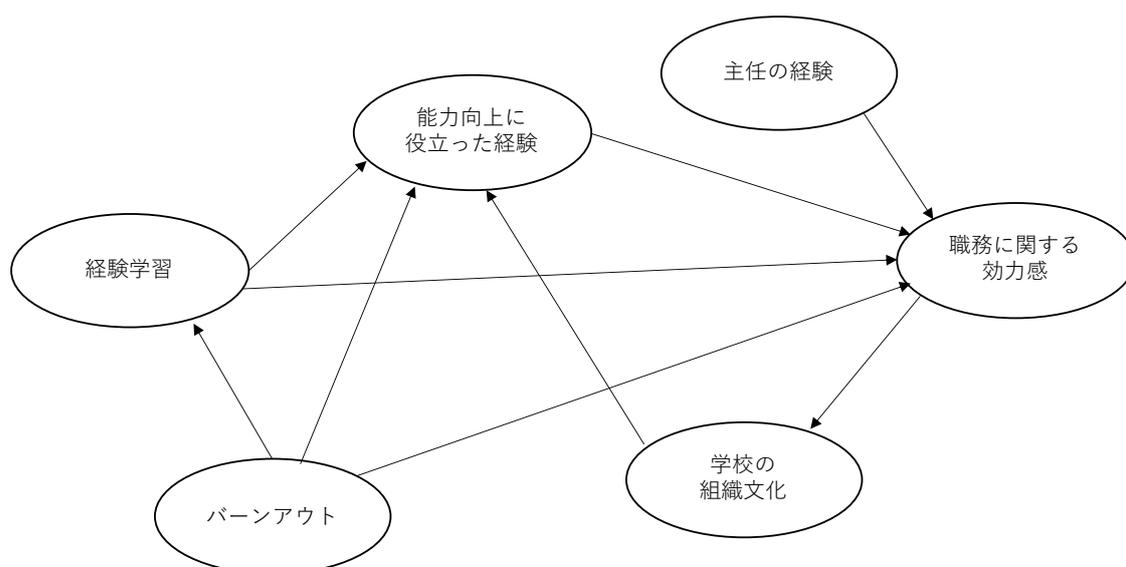


図1 副校長の経験学習と職務効力感に関するモデル

校長に対して行った大規模調査であり、校種別の副校長・教頭の職務や職務意識の違いや、副校長・教頭の習得している資質・能力、必要と考える資質・能力、職員指導の現状、職に対する満足を規定する要因を明らかにしている。中尾ら（2020）は副校長の成長機会について自由記述をもとに明らかにしている。

このように、副校長の実態を捉えた研究については、その数は少ないとはいっても、一定の研究が行われている。一方で、副校長の成長プロセスに関する研究は、その数はさらに少ない。副校長の成長プロセスに関する研究として、例えば、脇本（2020）がある。脇本

（2020）は、Kolb（1984）が提唱した経験学習モデルをもとに、副校長の経験学習のプロセスについて分析を行っている。経験学習とは、学習を、経験を変換することを通じて知識を創造するプロセスと捉えたものである。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とる。脇本（2020）

は、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、他の経験学習型の副校長と比較し、職務に自信をもって取り組んでいる傾向にあることを示している。また、同じく循環型の副校長は、他の経験学習型の副校長と比較し、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傾向にあることを明らかにしている。このように、経験学習を実施している副校長が様々な場面

で学び、より成長している傾向にあることが示されている。これらの結果は、副校長の経験学習の重要性を示すものであるが、上記研究は、クラスター分析による各タイプの傾向を比較したものであり、経験学習と成長につながった具体的経験、職務の効力感の因果や影響力を明らかにしたものではない。また、経験学習や職務の効力感は、所属校の環境や本人のメンタルヘルスの状況、副校長に着任以前の経験など、様々な要素が影響していると考えられる。今後、副校長の成長支援を行っていくためには、経験学習やそれらに関連する経験、他の様々な要因なども考慮した副校長の成長モデルを明らかにしていく必要がある。

そこで、本研究では、副校長の経験学習と職務の効力感の影響関係について、成長につながった具体的経験、学校文化や他の要素も用いて、モデル化を試みる。

## 2. 調査

### 2.1 調査の概要

本研究では、図1のような仮説を設定した。この仮説では、経験学習が、副校長の能力向上に役立った経験や職務に関する効力感に影響し、さらに、能力向上に役立った経験が職務に関する効力感に影響を及ぼすことを想定している。また、そこから職務に関する効力感が学校内の組織文化に影響し、能力向上につながる経験に影響するという循環モデルを想定している。さらに上記モデルに、バーンアウトやこれまでの主任の経験の影響についても想定した。図1の仮説を検討するため、本研究は

## 副校長の経験学習と成長に関する分析

脇本ら（2020）のデータを用いて分析を行った。データの詳細は、以下のとおりである。

### 2.2 調査内容

本研究の調査データは、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）を対象に行ったものである。調査は、2016年12月に実施された。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経験、学校の組織文化、バーンアウト、副校長着任前の主任の経験である。以下にその詳細を説明する。

#### (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項目について、その実施度を5段階のリッカート尺度で尋ねた。

具体的には、「困難や失敗を恐れず、新しいことに挑戦する」「経験したことを、何かに書きとめて振り返ったり、他の人と話したりする中で、多角的な視点から捉え直す」といった項目が含まれている。

#### (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」「校長・主幹教諭との連携」の下位尺度から構成されている。

具体的には、「ビジョンの構築・達成」には、「学校の実態や状況に関する情報を収集し、現状を多面的に把握する」「学校を取り巻く状況を踏まえた学校目標の策定や、その実現に向けた経営戦略の構築に積極的に関わる」といった項目が含まれている。「カリキュラム・マネジメント」には、「学校目標達成に向けて、特色あるカリキュラムの編成に積極的に関わる」「カリキュラムについて、教職員がその背景や趣旨、内容をよく理解するよう働きかける」といった項目が含まれている。「教

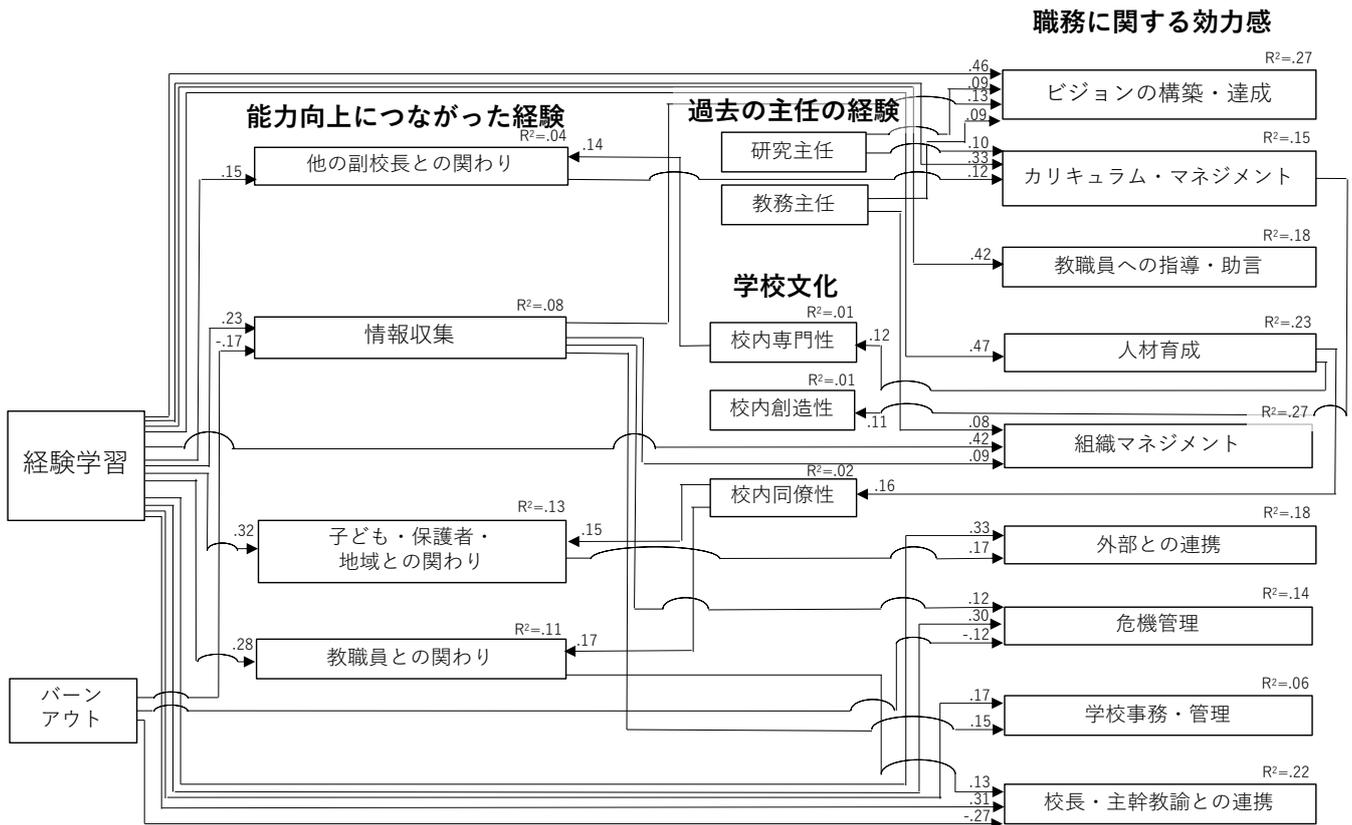
職員への指導・助言」には、「教職員一人ひとりの資質・能力や実績を把握する」「教職員の経験や個性、キャリアステージを考慮しながら指導・助言を行う」といった項目が含まれる。「人材育成」には、「教職員同士の組織的な人材育成が図られるよう、チームや学年、教科等による育成システムを構築する」「教職員同士で支え合い、学びあえる職場づくりを行うための工夫をする」といった項目が含まれる。「組織マネジメント」には、「組織運営に関わる内部及び外部環境を把握し、「強み」を生かした教育活動の実現に向けた組織づくりを行う」「教職員の学校運営に対する参画意識を高める工夫をする」といった項目が含まれる。「外部との連携」には、「保護者や地域、関係機関等と連携し、協働的な関係を作る」「地域、企業、NPO等の外部の協力を得ながら教育活動を行う」といった項目が含まれる。

「危機管理」には、「学校事故等の未然防止に向けて万全の体制を整備する」「災害や学校事故等の緊急事態に対して組織的対応ができるように平素から準備する」といった項目が含まれる。「学校事務・管理」には、「学校経営計画に従って予算編成を工夫し、効果的な運用を行う」「所属教職員の管理・監督、学校施設の管理、及び学校事務（財務、文書等）の管理、運用をする」といった項目が含まれる。「校長・主幹教諭との連携」には、「校長と日頃から連携をとる」「主幹教諭と日頃から連携をとる」といった項目が含まれる。

#### (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」「他の副校長との関わり」の下位尺度から構成されている。

具体的には、「情報収集」には「書籍や雑誌」「他校の視察」といった項目が含まれている。「子ども・保護者・地域との関わり」には、「子どもとの関わり」「地域との関わり」「保護者との関わり」といった項目が含まれている。「教職員との関わり」には、「校長との関わり」「自校の教員との関わり」「自校の教員以外の職員との関わり」といった項目が含まれている。「他の副校長との関わり」には、「他の副校長からのアドバイス」「副校長会」といった項目が含まれている。



CMIN(230)=127.381 n.s., NFI=.949, CFI=.993, RMSEA=.025

図2 共分散構造分析の結果

(4) 学校文化

露口 (2008) の 15 項目について、教員の考え方や行動を 5 段階のリッカート尺度で尋ねた。「同僚性」「創造性」「専門性」の下位尺度からなる。

具体的には、「同僚性」には「同僚同士が支え合おうとする温かな雰囲気がある」「自分の学級にとどまらず、学年・学校のために貢献しようとする意識をもった教員が多い」といった項目が含まれる。「創造性」には、「多くの教員が特色ある単元(題材)開発に意欲的に取り組んでいる」「お互いが授業を見せ合い、建設的に批判し合う雰囲気が醸成されている」といった項目が含まれる。「専門性」には、「自らの授業実践に自信をもっている教師が多い」「教師は教育の専門家であるとの信念が浸透している」といった項目が含まれている。

学校文化に関しては、校長、副校長、主幹教諭のそれぞれの回答の平均値を用いる。

(5) バーンアウト

バーンアウトに関する項目は、伊藤 (2000) 等を参考に、情緒的消耗感について、5 段階のリッカート尺度で尋ねた。

具体的には、「こんな仕事、もうやめたい」と思うことがある」「身体や気持ちも疲れ果てたと思うことがある」といった項目が含まれている。

(6) 主任の経験

副校長に着任以前における教務主任や研究主任等の経験の有無を尋ねた。

3. 結果と考察

副校長の経験学習と職務の効力感の影響関係について、図1のモデルに基づき、共分散構造分析によるパス解析によって仮説の検討を行った。欠損値についてはFIMLによる推定を行った。5%水準で有意でなかったパスを削

## 副校長の経験学習と成長に関する分析

除し、モデルを修正した。最終的に得られたモデルを図2に示した。適合度指標は  $\chi^2(230)=127.381$  n.s., NFI=.949, CFI=.993, RMSEA=.025 といった値を示しており、仮説モデルは妥当なものであると判断できる。

### 3.1 経験学習が能力向上に役立った経験に与える影響

まず、経験学習が能力向上に役立った経験に与える影響について報告する。分析の結果、経験学習は、能力向上に役立った経験（他の副校長との関わり、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）のすべての項目に対して、正の直接的効果を示した。経験学習を実施していくことは、これらの経験を能力向上につながる経験として高めていくことが示唆された。特に、子ども・保護者・地域との関わりや教職員との関わりは、経験学習の影響が大きいことが示唆された。

### 3.2 経験学習・能力向上に役立った経験が職務に関する効力感に与える影響

次に、経験学習・能力向上に役立った経験が職務に関する効力感に与える影響について報告する。経験学習、能力向上に役立った経験のそれぞれの分析結果を示す。

まず経験学習についてである。経験学習は、職務に関する効力感（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）のすべての項目に対して、正の直接的効果を示した。経験学習に取り組む事で、副校長は自身の職務について成長を感じるようになっていくと推測できる。

次に、能力向上に役立った経験についてである。「他の副校長との関わり」、「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」の順で報告する。

能力向上に役立った経験「他の副校長との関わり」は、職務に関する効力感「カリキュラム・マネジメント」に対して、正の直接的効果を示した。カリキュラム・マネジメントを進めていく上で、他校の副校長と情報交換などを行うことで、効果的に実施できている様子が推測できる。

能力向上に役立った経験「情報収集」は、職務に関する効力感「ビジョンの構築・達成」「組織マネジメント」「危機管理」「学校事務・管理」に対して、正の直接的効果を示した。副校長が主体的に外部から情報を集め、そ

こから学ぶことで、上記職務を効果的に進めている様子が推測できる。一方で、「カリキュラム・マネジメント」なども、新しく情報収集しながら進めていくことが重要だと考えられるが、今回、有意差は見られなかった。その理由については今後検証が必要である。

能力向上に役立った経験「子ども・保護者・地域との関わり」は、職務に関する効力感「外部との連携」に対して、正の直接的効果を示した。この結果は、特に保護者や地域との関わりと関係していると考えられる。外部との連携に関する職務は、保護者や地域と関わる場合も多く、これらの経験を積むことで、外部との連携について、より効果的に取り組めるようになったと実感できていると推測できる。

最後に、能力向上に役立った経験「教職員との関わり」は、職務に関する効力感「校長・主幹教諭との連携」に対して、正の直接的効果を示した。「教職員との関わり」と「校長・主幹教諭との連携」は関連した事項であり、上記の「子ども・保護者・地域との関わり」と同じように、その経験そのものが、連携の向上につながっていると考えられる。

### 3.3 バーンアウトが能力向上に役立った経験や職務に関する効力感に与える影響

次に、バーンアウトが能力向上に役立った経験や職務に関する効力感に与える影響について報告する。分析の結果、バーンアウトは、3つの項目において負の直接効果を示した。それぞれについて以下に示す。

1つめは、能力向上に役立った経験「情報収集」である。バーンアウトが高まっていくことで、副校長は余裕がなくなり、新たな情報を集めていくという行為も難しくなっていることが推測できる。

2つめは、職務に関する効力感「危機管理」である。バーンアウトが高まっていくことで、副校長は学校の危機管理に関する職務について自信を失っていくことが示唆された。バーンアウトは副校長自身の健康面に負の影響を与えるものであり、バーンアウトが高い傾向にある場合、副校長自身に危機が迫っている状況と言え、学校の危機管理まで気を配るのは難しいと考えられる。

3つめは、職務に関する効力感「校長・主幹教諭との連携」である。バーンアウトが高まっていくことで、副校長と校長や主幹教諭との連携が阻害されることが推測される。2つめの「危機管理」で言及したことと関連す

## 副校長の経験学習と成長に関する分析

るが、バーンアウトが進むということは、副校長自身に危機が迫っているということであり、校内において他者と関わる余裕がない状態であり、校内の連携も難しいものと考えられる

一方で、副校長の経験学習に負の影響については有意差が見られなかった。しかし、分析結果が示すように、バーンアウトは、副校長が職務を進めて行く上で、その指針を得るための情報収集行為を阻害し、校長や主幹教諭との連携を困難にし、校内のマネジメントの基盤を脅かすものであると言える。また、危機管理という学校の安全を支え、子どもが安心して学べる基盤を支える職務について悪影響を与えるものであり、バーンアウト傾向にある副校長には、早急な支援が必要である。支援の指針として、例えば、脇本ら（2020）は、副校長が求めている支援として、浜田（2015）が指摘しているような副校長自身が考える「自分のあるべき姿」とはずれた職務の削減が有効であることを指摘しており、副校長の職務を、副校長の役割から考え、本質的に関係がない職務を別で担うなどの仕組みを作っていく必要がある。

### 3.4 過去の主任の経験が職務に関する効力感に与える影響

次に、過去の主任の経験が職務に関する効力感に与える影響について報告する。分析の結果、研究主任と教務主任の経験が、職務に関する効力感のいくつかの項目について正の直接効果を示した。それぞれについて以下に示す。

最初に、研究主任の経験について述べる。研究主任の経験は、職務に関する効力感「ビジョンの構築・達成」「カリキュラム・マネジメント」に対して、正の直接的効果を示した。研究主任は学校の校内研究を担う立場であり、管理職と連携して研究の具体を進めていく。校内研究は、学校教育目標やカリキュラムと密接に関係しており、学校のビジョンの構築・達成やカリキュラム・マネジメントと関わるものである。そのような経験が、副校長になってからのビジョンの構築・達成、カリキュラム・マネジメントの効力感に良い影響を与えていることが推測できる。

次に、教務主任の経験について述べる。教務主任の経験は、職務に関する効力感「ビジョンの構築・達成」「組織マネジメント」に対して、正の直接的効果を示した。教務主任の仕事は様々であり、学校の組織運営から教育

課程の編成まで多岐にわたる（寺崎 2016）。「ビジョンの構築・達成」「組織マネジメント」は教務主任の仕事にも関わってくるものであり、副校長になってもその経験が良い影響を与えていると考えられる。一方で、教育課程の編成というカリキュラム・マネジメントの職務も教務主任にとって重要なものであるが、今回の分析では有意差が見られなかった。その理由については今後検証が必要である。

以上のように、研究主任と教務主任の経験について確認をした。しかし、正の直接的効果が確認された一方で、研究主任と教務主任の経験の効果は、他の項目と比べて小さいものである点は注意が必要である。他の項目と異なり、上記経験は副校長に着任前のものであり、その影響が少ないことも考えられる。

### 3.5 職務に関する効力感が学校文化に与える影響

次に、職務に関する効力感が学校文化に与える影響について報告する。今回のモデルでは、副校長の経験に、学校文化が影響を与えると想定した。副校長の職務には、学校文化に影響を与えるものもあるため、まずは、その分析結果について報告を行う。分析の結果、職務に関する効力感「人材育成」「カリキュラム・マネジメント」が、学校文化に正の直接的効果があることが示された。以下にその詳細について報告する。

職務に関する効力感「人材育成」は、学校文化「同僚性」「専門性」に対して、正の直接的効果を示した。校内の育成環境を効果的に構築できていると考える副校長が、校内の教員の関係性や専門性の改善に寄与していることが推測される。一方で、同じ育成に関わる部分で、「教職員への指導・助言」については関係が見られなかった。また、学校文化「創造性」への影響も有意差がなかった。こちらの理由については今後検証が求められる。

職務に関する効力感「カリキュラム・マネジメント」は、「創造性」に対して、正の直接的効果を示した。カリキュラム・マネジメントを効果的に行えると考えている副校長が関わることで、校内の教員は様々な授業を開発している様子がうかがえる。

以上のように、職務に関する効力感「人材育成」「カリキュラム・マネジメント」は、学校文化に影響を与えていることが示唆された。しかし、「専門性」「創造性」「同僚性」ともに決定係数が非常に低く、その効果については慎重に議論をする必要がある。これらは主幹教諭や校

## 副校長の経験学習と成長に関する分析

長の関わりなども大きく影響していると考えられる。今後さらに検証が求められる。

### 3.6 学校文化が能力向上に役立った経験に与える影響

最後に、学校文化が副校長の経験に与える影響について報告する。分析の結果、学校文化「専門性」「同僚性」が、能力向上に役立った経験「他の副校長との関わり」「子ども・保護者・地域との関わり」「教職員との関わり」に正の直接的効果があることが示された。以下にその詳細について示す。

学校文化「専門性」は、能力向上に役立った経験「他の副校長との関わり」に対して、正の直接的効果を示した。しかし、「専門性」と「他の副校長との関わり」について、その内容に直接的な関係があるとは考えにくい。

「他の副校長との関わり」は、主に所属する学校外の他の副校長と関わりである。例えば、校内の専門性が高まっていくことで、副校長が他の副校長の関わる余裕が出てくるという仮説も考えられるが、その理由については今後検証が必要である。また、「他の副校長との関わり」については、決定係数が非常に低いということも考慮する必要がある。

学校文化「同僚性」は、能力向上に役立った経験「子ども・保護者・地域との関わり」「教職員との関わり」に正の直接的効果があることが示された。「同僚性」が高まることで、他の教職員との関わりが良好になり、それにより、教職員との関わりが、より能力向上につながる経験となっていることが推測できる。「子ども・保護者・地域との関わり」との関係については、その理由について、今後検証が求められる。

以上のように、学校文化が改善していくことによって、副校長が様々な関わりの中で効果的に学ぶことが示唆された。

## 4. まとめと今後の課題

本研究では、副校長の経験学習と職務の効力感の影響関係について、成長につながった具体的経験、学校文化や他の要素も用いて、モデル化を試みた。副校長の経験学習と職務の効力感の影響関係について、共分散構造分析によるパス解析によってモデルの検討を行ってきた。分析の結果、経験学習が直接的に職務に関する効力感に影響を与え、また、能力向上につながる経験にも影響し、そこから職務に関する効力感に影響を与えていることが

明らかになった。その中で、バーンアウトが与える負の影響や主任の経験などが与える影響について明らかになった。また、効力感が学校文化に影響を与え、それが能力向上につながる経験に影響するなど、副校長の経験学習が、職務に関する効力感を高め、それにより学校文化が改善し、さらに副校長の経験に良い影響を与えるといった、循環モデルも実証された。経験学習によって副校長が成長している学校は、学校文化が改善し、それがさらに副校長の経験を自身の成長にとって意義あるものにし、良い循環が生まれていると考えられる。

今後の課題としては、一部のプロセスにおいて、解釈が困難な部分も見られた。こちらについては、副校長を対象に質的なインタビューなどをし、検討を進めていく必要がある。また、今回の得られた知見をもとに、副校長の学び方に関する研修の開発・実施などを行うことも考えられる。

## 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
- 藤原文雄 (2005) 教頭職の職務と力量形成に関する研究 (1) —高等学校等教頭に対するパイロット調査報告—. 静岡大学教育学部附属教育実践総合センター紀要, 11:121-135
- 浜田博文 (2015) 全公教の調査結果から何を読み取るべきか. 学校運営六月号, 18-21

## 副校長の経験学習と成長に関する分析

- 伊藤美奈子 (2000) 教師のバーンアウト傾向を規定する諸要因に関する探索的研究, 教育心理学研究, 48(1): 12-20
- 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ストーリーに注目して-. 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.
- 国立教育政策研究所 (2016) 副校長・教頭の職務状況に関する調査研究報告書.
- 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.
- 中尾教子, 平野智紀, 脇本健弘 (2020) 小学校長及び副校長の成長に影響を及ぼした経験に関する自由記述の分析—横浜市の小学校長, 副校長に対する質問紙調査から—. 日本教育工学会論文誌 44(Suppl.): 印刷中
- 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.
- 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 2020.08.29)
- 大林正史, 佐古秀一, 藤井伊佐子 (2016) 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
- 寺崎千秋 (2016) すぐ役立つ 教務主任実務ハンドブック: 必須 102 項目を実務・事例・法令から解説. 教育開発研究所, 東京.
- 露口健司 (2008) 学校組織のリーダーシップ. 大学教育出版, 岡山.
- 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, 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—. 日本教育工学会, JSET 17-2 : 197-204
- 脇本健弘 (2020) 副校長の経験学習に関する調査. 横浜国立大学教育デザイン研究, 11: 218-226
- 脇本健弘, 中尾教子, 平野智紀 (2020) 小学校副校長の職務支援に関する探索的研究. 日本教育工学会全国大会論文集.
- 横浜市 (2014) 教職員の業務に関する意識調査【管理職対象】 アンケート調査結果報告.