

## 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 (2)

—— 校長のリーダーシップ実践とその関連要因に関する基礎的分析 ——

朝倉雅史*1	諏訪英広*2	高野貴大*3
安藤知子*4	織田泰幸*5	加藤崇英*3
川上泰彦*6	北神正行*7	佐古秀一*8
高谷哲也*9	木下豪*10	浜田博文*1

### I 問題の背景と研究の目的

本研究は、校長のリーダーシップ発揮の促進要因を、校長職をとりまく制度的・組織的条件に焦点づけて実証的に解明し、日本における改革デザインを提示しようとするものである。本稿では特に、校長のリーダーシップ実践とその関連要因の構造を明らかにすることを目的とする。

1990年代後半以降、「学校の自主性・自律性の確立」を標榜する様々な制度改革の進行によって、校長のリーダーシップが学校経営ひいては教育の質に大きな違いを生み出す可能性が広がった。同時にICTの急速な普及、グローバル化の広がり、人口減少の進行、雇用や働き方をめぐる不安や貧困問題の深刻化、子どもの生活環境の変化や社会の将来像の不透明化など、学校教育に関係する課題は多様化・複雑化している。こうした学校経営の自律性確立と新たな課題状況への対応は、2000年代以降に進展した学校ガバナンス改革と共に、多くの政策文書における「校長のリーダーシップ」の強調をもたらした。並行して、国外で先行して進んでいた校長のリーダーシップの質保証に向けた政策・研究・実践に続き、国内でも校長

固有の専門性についての研究が飛躍的に進展したことで、専門性の明確化とその育成方法の解明が行われてきた<sup>①</sup>。

もとより、課題状況に応じて各学校が自律的な教育活動を展開するため、校長にリーダーシップの発揮を求めることは当然である。しかし、そのための研究および教育改革を進めようとする政策サイドの関心は、リーダーシップを発揮するために必要な校長の専門性の内実と育成方法の解明に向けられ(=《個人アプローチ》)、校長職を成り立たせる様々な社会的条件、あるいは校長のリーダーシップ発揮を支え促すための諸条件への関心が不十分だったのでないか。

こうした事態に対して、本研究の問題関心は、各学校が自律性を発揮する上で重要な校長のリーダーシップ発揮を根底で支え促進する制度的・組織的条件の解明(=《システムアプローチ》)に軸足を置いて、その改善方策を検討することにある<sup>②</sup>。

そこで本研究では、校長のリーダーシップ実践に関わる校長の主体的・自律的な認識や行動と共に、それらを取り巻く諸条件を明らかにするための大規模質問紙調査を企画実施した。こ

\*1 筑波大学      \*2 川崎医療福祉大学      \*3 茨城大学  
\*4 上越教育大学      \*5 三重大学      \*6 兵庫教育大学  
\*7 国士舘大学      \*8 鳴門教育大学      \*9 鹿児島大学  
\*10 筑波大学大学院・日本学術振興会特別研究員

の調査は、校長のリーダーシップ実践とそれらを支えている要因を柱として設計された調査票に基づく。

本調査において校長のリーダーシップ実践を捉える項目は、日本教育経営学会が作成した、『校長の専門職基準』を参考に設計された<sup>3)</sup>。基準を作成した日本教育経営学会では2004年以降、校長の専門性向上という実践的課題に対して、専門的力量的内容を明確化し、学校管理職に関わる資格・養成・研修制度を確立すること及び専門学会の立場から求められる校長像と専門的力量的構成要素を示すことが目指されてきた。それらを検討する特別委員会の設置を皮切りに、学会員はもちろん実践現場からの意見聴取や情報交換等を行いながら、およそ5年間の検討作業を経て公表されたのが『校長の専門職基準』である。この基準は、我が国の学校管理職に焦点化しながら、理論と実践の往還を重視して作成されたものであり、2000年代以降の学校ガバナンス改革と共に進められた校長の専門性の明確化と育成方法の解明における重要な到達点の一つといえる。なお具体的に示された7つの基準は、すべてを満たすことを前提とした能力基準(できる)ではなく、行動基準(する)ないし行動指針(ガイドライン)である(日本教育経営学会実践推進委員会編, 2015)。ゆえに校長のリーダーシップが発揮される認識と行動を規範的な能力ではなく、現実に行われている実践として捉える上で有益である。

ただし校長の専門職基準は7つの行動基準と小項目で構成されているが、これらは必ずしも数値的な評価や調査票作成のために作られたわけではない。そのため、校長としての行動が網羅できる反面、質問項目として扱うには多義的であり、なおかつ基準間の関係性や仮説構造が実証されているわけではない。そこで我々は校長の認識と行動を捉えるにあたり専門職基準の操作化を試みた。その上で、リーダーシップ実践のあり様を校長の主体的な意思と実際の行動から捉えることとした。

他方、校長のリーダーシップ実践に係る行動と認識を取り巻く諸条件については、学校組織

内部の風土・文化と学校外部の行政機能や情報、外部団体の存在などをあげることができると、従来の《個人アプローチ》のみに立脚すると、たとえば校長が主体的に学校組織に働きかけて、組織内部の風土や文化を変革・創造したり、積極的に学校外部の地域や団体と関係を構築していくことが想定される(大野, 2001; 大林, 2011)<sup>4)</sup>。これに対して《システムアプローチ》に軸足を置く本研究は、逆に学校組織や外部組織、ネットワークのあり方が、校長のリーダーシップ実践を規定する点を重視する。そこで本稿では、これら諸条件の構造を把握すると共に、それらがどの程度校長の支えになっているのか、さらに校長自身がどの程度支えになることを期待しているのかを詳細に検討することとした。

既に浜田編(2019)および浜田他(2020)において、全国の公立学校長(小学校, 中学校, 特別支援学校, 高等学校)のリーダーシップをとりまく制度的・組織的条件の実態を明らかにするため、副校長・教頭・主幹教諭を含むスクールリーダー対象の調査を行い、実態を報告したところである。これに対して本稿は、校長のリーダーシップ実践とそれらを支える要因について詳細な分析を行う。特に、項目間の関係や潜在因子を抽出し、実態を構造的に捉えて考察を加えることに主眼をおいている。

なお、本稿の各パート末尾に当該パートの執筆担当者を記した。調査項目については共同研究者全員の協議により作成したが、分析・考察の内容は執筆担当者2名が中心になって作成されたものである。

(朝倉 雅史)

## II 研究の方法

### 1. 質問紙調査の対象

全国の公立学校から無作為抽出された2,400校(小学校, 中学校, 特別支援学校, 高等学校いずれも600校ずつ)のスクールリーダー(校長, 副校長・教頭, 主幹教諭等ミドルリーダー教員)を対象とした。調査対象校の抽出にあたっては、学校種ごとに、全体数(全国)にお

ける各都道府県の構成比にもとづき、都道府県ごとに対象校数を決定し、各都道府県内で割当数の学校を無作為抽出した。

## 2. 調査の実施方法及び時期

2019年1月25日、調査対象校の校長に、調査票等一式を発送（投函）した。校長には、①校長自身の調査票の他、②副校長又は教頭1名（複数配置の場合、現任校着任年数の長い者）と③主幹教諭・指導教諭・教務主任のうち1名（現任校着任年数の長い者）に調査票等一式を渡してもらった。

回答及び返送については、同年2月8日（金）を投函締め切りとして、無記名回答・厳封・個別返送を依頼した。

本調査では、校長による調査票の配布及び対象者による回答と返送をもって、調査協力への同意を得たものと判断した。なお、本調査は、筑波大学人間系研究倫理委員会の審査と承認を得ている（課題番号：筑30-178号）。

## 3. 回収結果と分析対象

本稿の対象とする校長調査票の有効回収率（率）は、全体で1029通（42.9%）であった。内訳については、小学校235通（39.2%）、中学校241通（40.2%）、特別支援学校264通（44.0%）、高等学校288通（48.0%）、不明1通（0.1%）であった。本稿では、校長のリーダーシップ実践を主たる分析項目とすることから、校長データを使用することとし、7基準27項目に対する回答に不備がないサンプル（729通）を分析の対象とした（表1）。

## 4. 調査票の内容

### (1) 校長のリーダーシップ実践

冒頭で述べた通り、校長のリーダーシップ実践を網羅している点から、日本教育経営学会が作成した『校長の専門職基準』を参照しながら、以下の3つの手続きを経て項目を作成した。第一に、校長のリーダーシップや学校経営に関する研究および校長との実践的な関わりを有している共著者全員で「校長の行動やそれが生起する学校の具体的な場面」を想定し、項目作成担当者を基準ごとに割り当て、試案として全97項目を作成した。第二に、作成された項目群について全員で共同討議を行い、一つの項目で複数の事柄について尋ねている文章（ダブルバレル）の修正、抽象的なワーディングの修正、重複する項目の削除、表現の統一等を行い、全36の項目群に修正した。最後に、回答者の負担を考慮して項目を精選し、7基準27項目を開発した（表2）。

調査票ではリーダーシップ実践の前提となる校長の主体的な意思と実際の行動に着目するため、単に自身の行動の有無や頻度を尋ねるのではなく、現任校の校長として2つの観点から回答を求めた。すなわち「現任校の状態や状況を踏まえて、現任校の校長として、①実行したいと考えていることと、②実際に実行できていることについてお聞かせください」という質問文を提示し、各項目について「実行したい」（意思）、「実行できている」（実際）の2つの観点から自己評価を尋ねた。その際、前者は「1：実行したいと思わない」から「4：とても実行したいと思う」、後者は「1：実行できていない」から「4：とても実行できている」の4件法で回答を得た<sup>6)</sup>。

表1 サンプルの特性（校種×校長職経験年数）

	1～2年		3～5年		6年～		不明	計（実数）	
小学校	65	40.6	57	35.6	35	21.9	3	1.9	160
中学校	57	32.0	76	42.7	43	24.2	2	1.1	178
特別支援学校	91	51.7	65	36.9	20	11.4	0	0.0	176
高等学校	93	43.3	94	43.7	27	12.6	1	0.5	215
計	306	42.0	292	40.1	125	17.1	6	0.8	729

注：左が実数、右が比率である。

表2 『校長の専門職基準』と本調査での項目数

基準	内容	項目数
基準1	「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	4
基準2	「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」	4
基準3	「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」	4
基準4	「諸資源の効果的な活用と危機管理」	4
基準5	「家庭・地域社会との協働・連携」	3
基準6	「倫理規範とリーダーシップ」	4
基準7	「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	4

## (2) 校長のリーダーシップ実践の関連要因

本稿では、校長のリーダーシップ実践を支えていると想定される要因を学校の内的条件と外的条件から捉えた。

### 1) 学校の内的条件

学校の内的条件は、成員によって知覚される学校の「組織風土」や成員間の相互作用を通じて象徴的に形成される「組織文化」に関する実証研究（諏訪，2000；岡東・福本編，2000；中留，2001）を参考に項目を作成した。具体的には、既に尺度の作成が行われている「同僚性・革新性・自律性」（諏訪，2000；中留，2001）、「教職員の雰囲気」（岡東・福本編，2000）などの概念を参考にして、実際の職場環境や教員のメンタルヘルスに関わる項目を加えた12項目を作成した。

なお、ここでは校長自身の行動ではなく、現任校の状況について尋ねることに留意したうえで「現任校の教職員の様子等についてお聞かせください」という質問文を提示し、各項目について「1：全くそう思わない」から「4：とてもそう思う」の4件法で回答を得た。

### 2) 学校の外的条件

学校の外的条件については、2つの観点から項目を作成した。一つは現在勤務する学校に関わる地域組織、いま一つは教育行政や校長会、学術団体、その他のインフォーマルなネットワークを通じて知識や情報を得る機会である。

地域組織については「学校運営協議会」「地域学校協働本部」「学校支援地域本部」「PTA」「同窓会」「地域（学区）の自治会」の6組織（項目）を設定した。そのうえで学校にとって有益なものになっていると思うか尋ね、「1：全く

そう思わない」から「4：とてもそう思う」の選択肢に「0：設置されていない」を加えて回答を得た。

一方、その他の外的条件は多岐に渡るが、上述の通り、主に現任校の外部に存在する資源やネットワークを広く捉える観点から「リーダーシップ実践の支えになっている要因」（実際）と「リーダーシップ実践の支えになってほしいと期待する要因」（期待）として項目を作成した。具体的には、法令・制度をつかさどる国や教育委員会、専門職団体として想定される校長会、研究や学術に関連する大学や学会、その他の情報媒体やインフォーマルなネットワーク等を通じた情報や知識について15項目を設定した。これらの項目に対して、「現任校で校長として様々なことを考え、判断し、行動する際に、どのようなことがあなたご自身の支えになると思いますか」という質問文を提示し、「現在、支えになっていること」（実際）と「今後、支えになってほしいと期待していること」（期待）の2の観点から回答を得た。それぞれの項目について、実際は「1：支えになっていない」から「4：とても支えになっている」、期待は「1：期待していない」から「4：とても期待している」の4件法で回答を得た。

（朝倉 雅史・諏訪 英広）

## 5. 分析の視点

本稿における分析の視点は以下3つである。

第一に、リーダーシップ実践（意思／実際）の内容と構造に関する詳細な分析である。浜田他（2020）では、7基準ごとに単純加算平均を算出したが、項目間の関連について触れていな

いため、リーダーシップ実践の内容と構造について詳細な検討を行っていない。そこで27項目の関連から潜在因子の抽出を試みるため、「意思」については変数のクラスター分析と主成分分析、「実際」については探索的および確認的因子分析を行った。そして得られた結果に基づいて考察を加え、リーダーシップ実践に関する意思と実際の構造について基礎的な知見を導出することとした。

第二に、校長のリーダーシップ実践の関連要因についての詳細な分析である。校長のリーダーシップ発揮を促す組織的・制度的条件の解明に主眼を置く本研究では、校長のリーダーシップ実践の関連要因を明らかにすることを基本的な目的としている。とりわけ重要になるのがリーダーシップ実践の支えとなる学校内外の条件に関する分析である。本稿ではまず、学校の内的条件として想定した組織風土・文化を構造的に捉えるため、探索的および確認的因子分析を行った。次に学校の外的条件の一つである地域組織の有益度は、学校種別による平均値の比較によって考察した。もう一つの外的条件である、リーダーシップ実践の支えとなる要因（実際と期待）については探索的および確認的因子分析を行った。すでに浜田他（2020）の分析では、すべての項目において「期待」の値が「実際」の値を有意に上回っていることが報告されている。本稿ではさらに、項目間の関連と因子構造について詳しく検討することとした。

最後に校長のリーダーシップ実践（意思／実際）と各関連要因との関係の分析である。本稿では、リーダーシップ実践と学校内外の条件との関係について基礎的な知見を得るため、変数間の相関分析を行った。その際、リーダーシップ実践の実際については、支えに対する期待を除くすべての変数との相関を分析し、リーダーシップ実践の意思については、支えに対する期待との相関を分析した。

（諏訪 英広）

### Ⅲ 分析結果

#### 1. リーダーシップ実践（意思／実際）に関する分析

##### （1）リーダーシップ実践（意思）の構造

まずは、リーダーシップ実践の意思の構造を見ていく。調査では、意思の程度を4件法によって自己評価してもらったが、回答は「3：実行したいと思う」と「4：とても実行したいと思う」に偏り、全項目において90.7～99.7%が両者に分布する形となっていた。そこで本稿では、意思の有無（実行したいか／実行したくないか）という観点で1～3の選択肢を統合し2値（0-1）の変数に変換した<sup>6)</sup>。そのうえで校長のリーダーシップ実践の意思にみられる構造を明らかにするためにクラスター分析（Ward法、2値データの非類似度に基づくパターンの差異）を実施した。デンドログラムと距離行列から、変数間の関係を構造的に把握し、最後にリーダーシップ実践のクラスター数を決定した。その結果、5つのクラスターとして解釈し、その後、全体的な構造を考察した（図1）。

第1クラスターは、基準5と3から構成されることから、「基準5／3 家庭・地域社会との協働・連携／職能開発の協力体制及び風土づくり」と命名した。第2クラスターは、基準4から構成されることから、「基準4 諸資源の効果的な活用と危機管理」と命名した。第3クラスターは、基準6と7から構成されることから、「基準6／7 倫理規範とリーダーシップ／学校を取り巻く社会的・文化的要因の理解」と命名した。第4クラスターは、基準1から構成されることから、「基準1 学校の共有ビジョンの形成と具現化」と命名した。第5クラスターは、基準2から構成されることから、「基準2 教育の質的向上」と命名した。

なお、第1クラスターと第3クラスターはそれぞれ、低次の階層で独立したクラスターを形成する2つの基準が結合している。第1クラスターにおいて「家庭地域社会との協働・連携」と「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」のクラスターが結びついているのは、学校の内外にまたがる協働体制づくりとしての

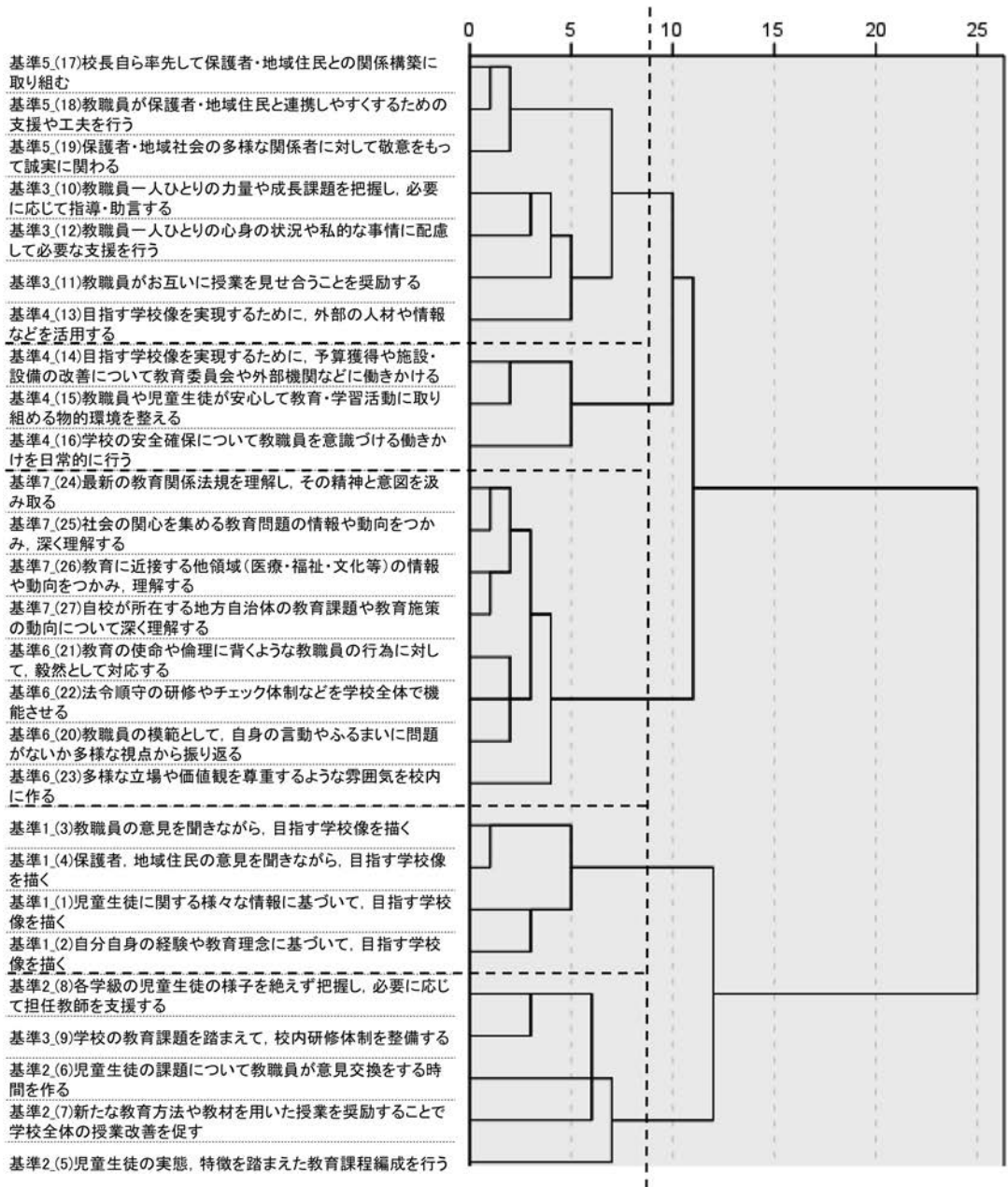


図1 リーダーシップ実践の意思のクラスター分析結果（Ward法）

リーダーシップ実践が構成されていたためと考えられる。また、第3クラスターにおいて「倫理規範とリーダーシップ」及び「学校をとりまく社会的・文化的要因の解明」が結合しているのは、「校長の専門職基準」において仮説的に

示された基準間の相互関係構造が反映されており（日本教育経営学会実践推進委員会編，2015，p.228），学校教育や教職の公共的性格によって規定されるリーダーシップ実践の基盤が構成されているためと考えられる。

さらに、デンドログラムに基づいて解釈した5つのクラスター間の凝集過程をみると、基準6と7のクラスターが、基準3～5と結合し、他方で基準1と2が結合している。そして最終的に、大きな二つのクラスターが結合する過程が示されている。逆に、最も低次の凝集過程に目を向けると、第4クラスターを構成する「基準1学校の共有ビジョンの形成と具現化」が、「教職員・保護者・地域住民の意見」と「自らの教育理念及び児童生徒の実態」という2つの側面から目指す学校像を描く行動として構成されていることが看取できる。

その後、各クラスターに属する項目に対し

て主成分分析を行い、各変数クラスターの主成分得点を算出すると共に、内的整合性を確認するためCronbachの $\alpha$ 係数を算出した(表3)。分析の結果、各クラスターについて一定の内的整合性が確認できたことから、合成得点として第一主成分得点を適用することとした。

以上のように、仮説的な構造との共通性と論理的な整合性及び内的整合性の観点から、校長のリーダーシップ実践に対する意思が校長の専門職基準と同様の構造を有していることが示唆される。

表3 リーダーシップ実践(意思)の主成分分析結果

C1 基準5/3 家庭・地域社会との協働・連携/職能開発の協力体制及び風土づくり(.882)		
(18)教職員が保護者・地域住民と連携しやすくするための支援や工夫を行う	.799	固有値:4.10 寄与率:58.6%
(17)校長自ら率先して保護者・地域住民との関係構築に取り組む	.791	
(19)保護者・地域社会の多様な関係者に対して敬意をもって誠実に関わる	.788	
(10)教職員一人ひとりの力量や成長課題を把握し、必要に応じて指導・助言する	.767	
(12)教職員一人ひとりの心身の状況や私的な事情に配慮して必要な支援を行う	.744	
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する	.736	
(13)目指す学校像を実現するために、外部の人材や情報などを活用する	.731	
C2 基準4 諸資源の効果的な活用と危機管理(.777)		
(15)教職員や児童生徒が安心して教育・学習活動に取り組める物的環境を整える	.872	固有値:2.07 寄与率:69.1%
(14)目指す学校像を実現するために、予算獲得や施設・設備の改善について教育委員会や外部機関などに働きかける	.819	
(16)学校の安全確保について教職員を意識づける働きかけを日常的に行う	.802	
C3 基準6/7 倫理規範とリーダーシップ/学校を取り巻く社会的・文化的要因の理解(.912)		
(25)社会の関心を集める教育問題の情報や動向をつかみ、深く理解する	.830	固有値:4.96 寄与率:62.0%
(24)最新の教育関係法規を理解し、その精神と意図を汲み取る	.800	
(22)法令順守の研修やチェック体制などを学校全体で機能させる	.796	
(27)自校が所在する地方自治体の教育課題や教育施策の動向について深く理解する	.796	
(20)教職員の模範として、自身の言動やふるまいに問題がないか多様な視点から振り返る	.795	
(21)教育の使命や倫理に背くような教職員の行為に対して、毅然として対応する	.761	
(23)多様な立場や価値観を尊重するような雰囲気を校内に作る	.761	
(26)教育に近接する他領域(医療・福祉・文化等)の情報や動向をつかみ、理解する	.756	
C4 基準1 学校の共有ビジョンの形成と具現化(.817)		
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	.846	固有値:2.58 寄与率:64.5%
(2)自分自身の経験や教育理念に基づいて、目指す学校像を描く	.805	
(1)児童生徒に関する様々な情報に基づいて、目指す学校像を描く	.781	
(4)保護者、地域住民の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	.778	
C5 基準2 教育の質的向上(.817)		
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する	.804	固有値:2.90 寄与率:57.8%
(8)各学級の児童生徒の様子を絶えず把握し、必要に応じて担任教師を支援する	.787	
(7)新たな教育方法や教材を用いた授業を奨励することで学校全体の授業改善を促す	.746	
(6)児童生徒の課題について教職員が意見交換をする時間を作る	.733	
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う	.727	

註:( )内は、Cronbachの $\alpha$ 係数を表す

(2) リーダーシップ実践（実際）の構造

次に、リーダーシップ実践（実際）の構造を分析するため、27項目に対して探索的因子分析（主因子法、Promax回転）を行った。固有値1以上の基準を設けて、因子負荷量0.4に満たない項目を除外し、再度因子分析を行ったところ、解釈可能な6つの因子を抽出した（表4）。

第1因子は、基準7に含まれる項目から構成されることから、「基準7 学校を取り巻く社会的・文化的要因の理解」と命名した。第2因子は、基準1に含まれる項目から構成されることから、「基準1 学校の共有ビジョンの形成と具現化」と命名した。第3因子は、基準2と3に含まれる項目から構成されることから、「基準2／3 教育活動の質的向上／職能開発の協力体制及び風土づくり」と命名した。第4因子は、基準6に含まれる項目から構成されることから、「基準6 倫理規範とリーダーシップ」と命名した。第5因子は基準5に含まれる項目から構成されるため、「基準5 家庭・地域社会との協働・連携」と命名した。第6因子は、基準4に含まれる項目から構成されることから、「基準4 諸資源の効果的な活用と危機管理」と命名した。下位尺度の信頼性を検討するためCronbachの $\alpha$ 係数を算出したところ、第3因子から第6因子は0.7未満であり、十分に高い $\alpha$ 係数は得られなかったが、尺度の再検討が求められる0.5を切るような値ではないため（小塩，2018，p.143），因子の解釈可能性と分析上の意義を勘案してその後の分析を行った。全体

制及び風土づくり」と命名した。第4因子は、基準6に含まれる項目から構成されることから、「基準6 倫理規範とリーダーシップ」と命名した。第5因子は基準5に含まれる項目から構成されるため、「基準5 家庭・地域社会との協働・連携」と命名した。第6因子は、基準4に含まれる項目から構成されることから、「基準4 諸資源の効果的な活用と危機管理」と命名した。下位尺度の信頼性を検討するためCronbachの $\alpha$ 係数を算出したところ、第3因子から第6因子は0.7未満であり、十分に高い $\alpha$ 係数は得られなかったが、尺度の再検討が求められる0.5を切るような値ではないため（小塩，2018，p.143），因子の解釈可能性と分析上の意義を勘案してその後の分析を行った。全体

表4 校長のリーダーシップ実践（実際）の因子分析結果

	I	II	III	IV	V	VI	共通性
<b>I 基準7 学校を取りまく社会的・文化的要因の理解 (<math>\alpha=.782</math>)</b>							
(25)社会の関心を集める教育問題の情報や動向をつかみ、深く理解する	.883						.668
(26)教育に近接する他領域(医療・福祉・文化等)の情報や動向をつかみ、理解する	.623						.446
(24)最新の教育関係法規を理解し、その精神と意図を汲み取る	.606						.471
(27)自校が所在する地方自治体の教育課題や教育施策の動向について深く理解する	.466						.425
<b>II 基準1 学校の共有ビジョンの形成と具現化 (<math>\alpha=.759</math>)</b>							
(1)児童生徒に関する様々な情報に基づいて、目指す学校像を描く	.793						.573
(2)自分自身の経験や教育理念に基づいて、目指す学校像を描く	.691						.517
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	.577						.436
(4)保護者、地域住民の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	.491						.376
<b>III 基準2／3 教育活動の質的向上／職能開発の協力体制及び風土づくり (<math>\alpha=.679</math>)</b>							
(7)新たな教育方法や教材を用いた授業を奨励することで学校全体の授業改善を促す		.670					.453
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する		.662					.473
(6)児童生徒の課題について教職員が意見交換をする時間を作る		.549					.339
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する		.408					.256
<b>IV 基準6 倫理規範とリーダーシップ (<math>\alpha=.688</math>)</b>							
(21)教育の使命や倫理に背くような教職員の行為に対して、毅然として対応する			.732				.489
(22)法令順守の研修やチェック体制などを学校全体で機能させる			.560				.397
(20)教職員の模範として、自身の言動やふるまいに問題がないか多様な視点から振り返る			.468				.308
(23)多様な立場や価値観を尊重するような雰囲気や校内を作る			.433				.339
<b>V 基準5 家庭・地域社会との協働・連携 (<math>\alpha=.693</math>)</b>							
(17)校長自ら率先して保護者・地域住民との関係構築に取り組む					.686		.502
(18)教職員が保護者・地域住民と連携しやすくするための支援や工夫を行う					.665		.477
(19)保護者・地域社会の多様な関係者に対して敬意をもって誠実に関わる					.481		.382
<b>VI 基準4 諸資源の効果的な活用と危機管理 (<math>\alpha=.610</math>)</b>							
(14)目指す学校像を実現するために、予算獲得や施設・設備の改善について教育委員会や外部機関などに働きかける						.766	.575
(15)教職員や児童生徒が安心して教育・学習活動に取り組める物的環境を整える						.515	.378
	因子負荷平方和	4.10	4.04	3.59	3.88	3.83	2.49
	I	—	.511	.463	.613	.544	.419
	II		—	.591	.501	.582	.395
	III			—	.449	.490	.426
	IV				—	.570	.410
	V					—	.419

註：主因子法，Promax 回転，固有値1以上，因子負荷量.400以上を表記



として、校長のリーダーシップ実践の実際も、7つの基準に基づく構造を示していることが明らかになった。なお、因子間相関係数を算出したところ、因子1と因子4との間では高い正の相関が、その他の因子間でも正の相関（因子2—因子6は低い、それ以外は中程度の相関）が示された。

さらに探索的因子分析の結果をもとにして、高い負荷量を示した項目から各因子へのパスを引き、全ての因子間の相関を仮定した斜交因子モデルについて確認的因子分析を行った（図2）。適合度指標の基準（豊田, 2007）を参照し、0.9以上が基準とされるGFI=.946、AGFI=.928、CFI=.939及び0.5未満を基準とするRMSEA=.045が、いずれも良好な値を示した。モデルに対するデータの当てはまりの良さから、想定した因子構造の妥当性が確認された。

専門職基準が想定した各基準の中で唯一、基準2と3については、1つの潜在因子として抽出され、その他は独立していた。なお、基準2は教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり、基準3は教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくりである。もとより、職能開発と教育活動の質的向上は相即不離の関係にあり、なおかつ両者は校内の協力体制と風土づくりである点を踏まえれば、両者とも学校の中心的な教育活動に関わるリーダーシップ実践の潜在因子と解釈することができるだろう。なおすべての因子間相関が明確に示されており、とりわけ基準5と6、基準1と基準2及び3などの関係は、仮説的な基準間の関係構造と重なる。したがって7つの基準間で想定される相互関係の構造が一定程度妥当性を有していることが示唆される。

（朝倉 雅史）

## 2. リーダーシップ実践の関連要因に関する分析<sup>の</sup>

### (1) 学校の内的条件としての組織風土・文化

次に、校長のリーダーシップ実践に関連する要因を探るために、学校の内的・外的条件に関する基礎分析を行った。なお、ここで得られた

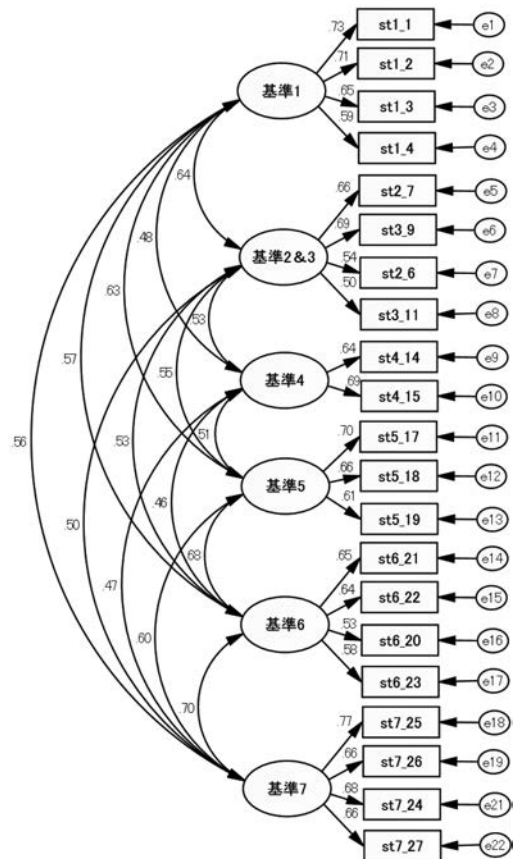


図2 校長のリーダーシップ実践（実際）の確認的因子分析結果

分析結果に基づき、本節「3」にて、校長のリーダーシップ実践との関連分析の結果を示す。

まずは、学校の内的条件に関する基礎分析である。表5は、学校の内的条件として想定した組織風土・文化の因子分析結果を示している。12項目に対して探索的因子分析（主因子法、Promax 回転）を行い、固有値1以上の基準を設けて、因子負荷量0.4に満たない項目を除外し、再度因子分析を行ったところ、解釈可能な3つの因子を抽出した。第1因子は、教職員間における創造的かつ新たな取り組みを認め合い、挑戦していく雰囲気を表していることから「成長・挑戦」と命名した。第2因子は、教職員間の対話やメンタルヘルスの維持、相互に支援を求める雰囲気を表していることから「相互支援」と命名した。第3因子は校長と他の教

表5 現任校の組織風土・文化の因子分析結果

	I	II	III	共通性
<b>I 成長・挑戦 (<math>\alpha=824</math>)</b>				
(6)教職員の間、新しいアイデアや創造的な取り組みを認め合う雰囲気がある	.903			.735
(7)教職員の間、新たな課題や問題に挑戦していこうとする雰囲気がある	.894			.677
(8)教職員の間、互いに授業を見せ合い、建設的に批判し合う雰囲気がある	.575			.380
(5)教職員の間で教育活動の改善につながる会話がよく交わされる。	.521			.510
<b>II 相互支援 (<math>\alpha=795</math>)</b>				
(11)校内に教職員がリラックスして話ができる時間や空間がある。		.742		.453
(12)教職員のメンタルヘルスが良好である。		.706		.469
(9)教職員の間、困ったときに気軽に支援を求められる雰囲気がある		.696		.625
(10)教職員の間、同僚の失敗を受け入れる寛容な雰囲気がある		.596		.518
<b>III 校長との良好関係 (<math>\alpha=693</math>)</b>				
(2)主幹教諭・主任等は、校長との意思疎通を大切に行動している			.932	.788
(3)主幹教諭・主任等は、教諭のよきリーダーとしての役割を果たしている			.577	.484
(1)副校長・教頭は、校長との意思疎通を大切に行動している			.498	.230
因子負荷平方和	3.59	3.23	2.52	
	I	—	.619	.521
	II	—	—	.434

註: 主因子法 Promax 回転、固有値1以上、因子負荷量.400以上を表記

職員とりわけミドルや教頭との良好な関係を表していることから「校長との良好関係」と命名した。下位尺度の信頼性を検討するため Cronbach の  $\alpha$  係数を算出したところ、第1因子、第2因子については0.7以上の値を示し、一定の内的整合性が確認されたが、第3因子については、十分に高い  $\alpha$  係数が得られなかった。ただし、因子の解釈可能性と分析上の意義を勘案してその後の分析に用いることにした。なお、因子間相関係数を算出したところ、全ての因子間に中～高程度の正の相関が示された。

さらに確認的因子分析を行った結果(図3)、適合度指標は GFI=.948, AGFI=.917, CFI=.946, RMSEA=.074 を示した。RMSEA の値がやや高いが、当てはまりが悪いとされる0.1以上の数値ではないため、モデルに対するデータの当てはまりは許容されると判断した(小塩, 2018)。

以上の結果から、本研究において想定した学校の内的条件としての組織風土・文化を構成する因子(要素)は、教職員間の成長や挑戦を認め合う雰囲気としての「成長・挑戦」、教職員間の相互支援関係を認め合う雰囲気としての「相互支援」、校長—ミドルリーダー—教職員の関係性が良好な雰囲気としての「校長との良

好関係」という3因子から構成されていることが確認された。また、3因子間において比較的高い正の相関が見られたことについては、複数の要素が相互に強く関連し合いながら良好な組織風土・文化が醸成されていることを示唆している。一方で、一つの要素が低調である場合、学校全体として課題を有する組織風土・文化と

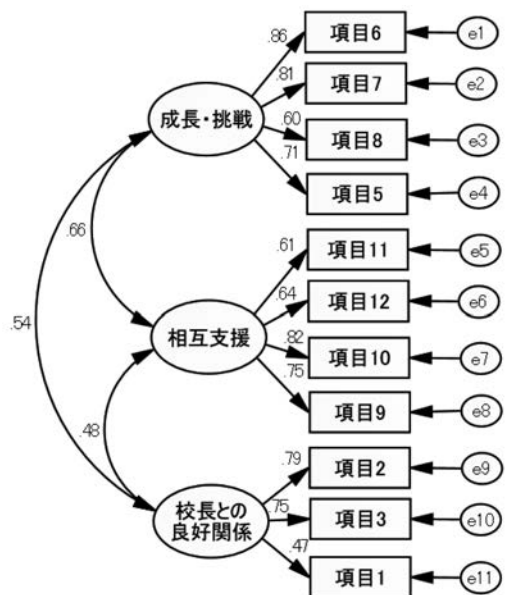


図3 組織風土・文化の確認的因子分析結果

なる可能性も看取されよう。

## (2) 学校の外的条件

### 1) 地域組織の有益度に関する分析

次に、校長のリーダーシップ実践に関連する要因として想定した学校の外的条件を見ていく。本研究では、学校の外的条件の一つに、学校に関係する地域組織を設定した。具体的には、「学校運営協議会」「地域学校協働本部」「学校支援地域本部」「PTA」「同窓会」「地域（学区）の自治会」の6組織である。そこで、6組織が学校にとってどの程度有益であると校長が認識しているかを分析するため、組織ごとの平均値と標準偏差を算出した。これらの組織は、学校種ないし個別学校の状況によって設置されていないこともあるため、ケースごとに6組織の単純加算平均を算出し、学校種によって比較した結果が表6である。まず設置されている数を見るとPTAと自治会が最も多く、次いで同窓会と学校運営協議会が続く。平均値が最も高いのがPTAと学校運営協議会であり、いずれも3点を超えている。なお、校種ごとに地域組織有益度の平均値を比較したところ、有意な差は確認されなかった。

以上の結果から、6つの地域組織の中で特に、PTAと学校運営協議会の有益度が高かったことについて、両者とも、学校、保護者、地域住民が子どもの育ちや教育活動の充実のために、協働・連携することを主目的とする組織という共通点があることがうかがえる。ただし、他の4組織も基本的な目的は、前記2組織と変わらず、また、いずれの平均値も中央値(2.5)を

超えるなど比較的高い値であることから、校長にとっては比較的高い有益度の高い地域組織として認識されていることがうかがえる。また、校種別の比較について、有意な差異は見られなかったものの、どの校種も平均値が3を超えていることから、校種にかかわらず地域組織が学校にとって有益な存在であると校長が認識している実態が示唆される。

### 2) リーダーシップ実践の支えになっている要因（実際）

学校の外的条件の二つ目として、「リーダーシップ実践の支えになっている要因」という視点から、現任校の外部に存在する知識や情報、ネットワークの構造に焦点を当てた。まずは、実際に支えになっていることについて探索的因子分析（最尤法、Promax回転）を行った。固有値1以上の基準を設け因子負荷量0.4に満たない項目を除外し再度因子分析を行ったところ、それぞれ解釈可能な4つの因子を抽出した。その結果が表7である。第1因子は、校長会主催の研修や協議によって得た知識や情報に高い負荷量を示したことから「校長会」と命名した。第2因子は、親しい研究者との交流に高い負荷量を示し、その他学術団体や自主的な勉強会等から得た知識や情報にも比較的高い負荷量を示したことから「学問的交流」と命名した。第3因子は、教育行政の公式な通知や方針からなるため「教育行政指針」と命名した。第4因子は、インターネットその他の媒体から得られる情報や知識に高い負荷量を示しているため「情報メ

表6 地域組織有益度の比較分析結果(下段は校種別にみた加算平均値の比較)

学校運営協議会 (N=330)		地域学校協働本部 (N=75)		学校支援地域本部 (N=113)		PTA (N=721)		同窓会 (N=497)		地域(学区)の自治会 (N=686)	
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
3.14	0.64	2.80	0.77	2.94	0.76	3.33	0.59	2.94	0.78	2.86	0.66
小学校 (N=159)		中学校 (N=178)		特別支援学校 (N=176)		高等学校 (N=213)		合計 (N=726)		平均値の比較	
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	F=1.836 p=0.139 n.s.	
3.10	0.49	3.00	0.49	3.11	0.47	3.06	0.49	3.07	0.49		

表7 校長としてのリーダーシップ実践の支えになっていることの因子分析結果

	I	II	III	IV	共通性
<b>I 校長会 (<math>\alpha=.813</math>)</b>					
(4)校長会主催の研修で得た知識・情報	.914				.794
(5)校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報	.836				.680
(3)教育委員会の研修で得た知識・情報	.441				.516
<b>II 学問的交流 (<math>\alpha=.717</math>)</b>					
(11)親しい研究者との情報・意見交流		.905			.750
(10)学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報		.579			.366
(12)校長どうしの自主的な勉強会等で得た知識・情報		.534			.362
(13)教育界以外の知人との情報・意見交流		.423			.325
<b>III 教育行政指針 (<math>\alpha=.801</math>)</b>					
(2)教育委員会の通知や方針			.895		.821
(1)文部科学省の通知や方針			.766		.561
<b>IV 情報メディア (<math>\alpha=.638</math>)</b>					
(15)インターネットやSNS等から得られる知識・情報				.743	.530
(14)雑誌・図書等から得られる知識・情報				.665	.465
因子負荷平方和	2.26	1.88	2.08	1.41	
I	—	.204	.447	.240	
II		—	.165	.322	
III			—	.277	

註:最尤法 Promax 回転, 固有値1以上, 因子負荷量.400以上を表記

ディア」と命名した。Cronbach の  $\alpha$  係数を算出したところ、いずれの因子も一定の内的整合性が確認された。なお、因子間相関係数を算出したところ、因子1—因子3では中程度、因子1—因子3以外では低い正の相関が示された。

以上の結果を踏まえて、確認的因子分析を行った結果(図4)、適合度指標は GFI=.929, AGFI=.877, CFI=.895, RMSEA=.097 を示した。AGFI 及び CFI が 0.9 をやや下回り、RMSEA の値がやや高いが不適合を示す数値ではないため、データの当てはまりは許容範囲内と判断した。なお、因子間相関についても、校長会と教育行政指針の相関、学問的交流と情報メディアの相関以外は、ほとんど相関がない点も確認できた。

以上の結果から、本研究において想定した学校の外的条件としての「リーダーシップ実践の支えになっている要因」の「実際」を構成する因子(要素)は、学外の専門家・大学院・団体・組織等での知的・情動的交流としての「学問的交流」、校長同士の自主・同業組織としての「校長会」、国や自治体が発出する通知・方針としての「教育行政指針」、インターネットや図書等から得られる情報としての「情報メディア」

という4因子から構成されていることが確認された。また、確認的因子分析によって検証した4因子間の相関関係からは、校長会や行政指針など日常的に受容可能な知識や情報と学問的交

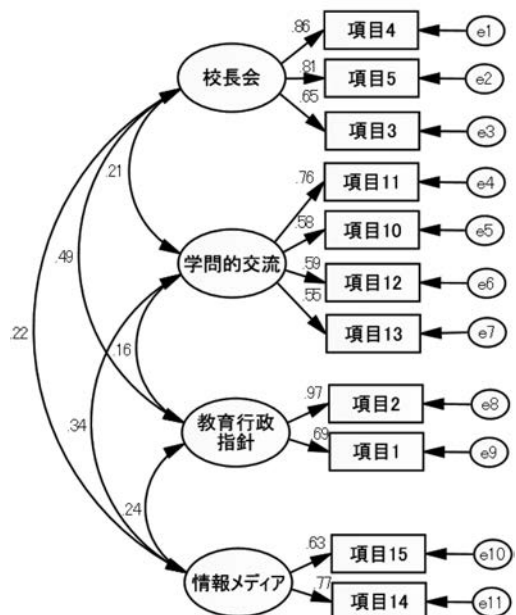


図4 LS実践の支え(現状)の確認的因子分析結果

流や情報メディアなど、自主的に収集する必要がある知識や情報の存在が示唆される。

### 3) リーダーシップ実践の支えになってほしいと期待する要因（期待）

同様に校長としてのリーダーシップ実践の支えとして期待していることの因子分析結果が表8である。因子は前述の「実際」との対応関係を踏まえて以下のように解釈した。

第1因子に高い負荷量を示した項目が多いが、親しい研究者との交流をはじめ自主的な研修等について高い負荷量を示したことから「学問的交流」と命名した。第2因子は、実際の支えと同様「校長会」と命名したが、校長同士の非公式な交流にも比較的高い負荷量を示している。第3因子及び第4因子については、実際の支えと同様にそれぞれ「教育行政指針」「情報メディア」と命名した。Cronbachの $\alpha$ 係数を算出したところ、いずれの因子も一定の内的整合性が確認された。

なお、因子間相関係数を算出したところ、因子1—因子4では中程度、その他の関係では低

い程度での正の相関が示された。

以上の結果を踏まえて、確認的因子分析を行った結果（図5）、適合度指標はGFI=.918, AGFI=.874, CFI=.908, RMSEA=.088を示した。AGFIが0.9を下回り、RMSEAの値がやや高いが不適合を示す数値ではないため、データの当てはまりは許容範囲内といえる。なお、因子間相関については、実際に比較すると全ての変数間で中程度の相関がみられるが、校長会と教育行政指針の相関、学問的交流と情報メディアの相関の高さは、期待と同様の関係になっている。

以上の結果から、本研究において想定した学校の外的条件としての「リーダーシップ実践の支えになっている要因」の「期待」を構成する因子（要素）は、先の「実際」とほぼ同様の結果として、学外の専門家・大学院・団体・組織等での知的・情動的交流としての「学問的交流」、校長同士の自主・同業組織としての「校長会」、国や自治体が発出する通知・方針としての「教育行政指針」、インターネットや図書等から得られる情報としての「情報メディア」

表8 校長としてのリーダーシップ実践の支えとして期待することの因子分析結果

	I	II	III	IV	共通性
<b>I 学問的交流 (<math>\alpha=.801</math>)</b>					
(11)親しい研究者との情報・意見交流	.857				.628
(10)学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報	.760				.582
(12)校長どうしの自主的な勉強会等で得た知識・情報	.610				.482
(7)大学・大学院の長期研修で得た知識・情報	.532				.398
(13)教育界以外の知人との情報・意見交流	.519				.414
(9)先輩の元校長からの助言・支援	.428				.279
<b>II 校長会 (<math>\alpha=.769</math>)</b>					
(5)校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報		.889			.808
(4)校長会主催の研修で得た知識・情報		.811			.721
(8)親しい校長どうしの間での非公式な情報・意見交流		.468			.353
<b>III 教育行政指針 (<math>\alpha=.778</math>)</b>					
(1)文部科学省の通知や方針			.904		.790
(2)教育委員会の通知や方針			.746		.683
(6)文部科学省や教職員支援機構(旧教員研修センター)の研修で得た知識			.412		.382
<b>IV 情報メディア (<math>\alpha=.594</math>)</b>					
(15)インターネットやSNS等から得られる知識・情報				.778	.362
(14)雑誌・図書等から得られる知識・情報				.592	.612
因子負荷平方和	3.72	2.93	2.71	2.60	
I	—	.395	.360	.588	
II		—	.398	.358	
III			—	.395	

註: 最尤法 Promax 回転、固有値1以上、因子負荷量.400以上を表記

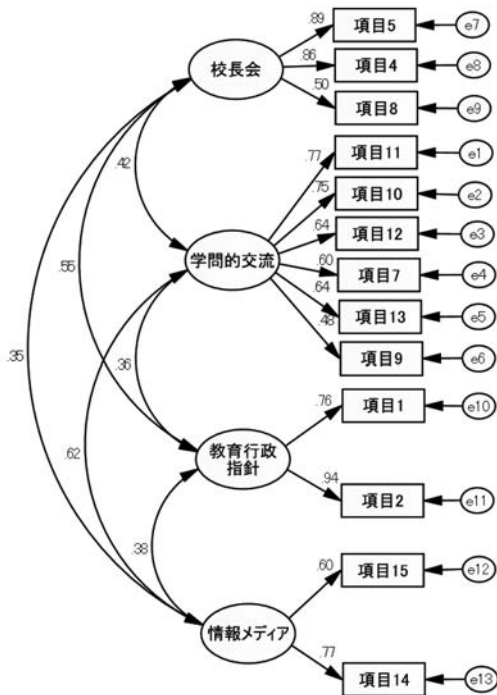


図5 LS実践の支え(期待)の確認的因子分析結果

という4因子から構成されていることが確認された。また、4因子間において比較的相関が見られたことについては、外部の知識や情報を得たり、多様なネットワークへの参加に積極的に参加しようとする校長は、いくつか限定するというよりは、可能性のあるものに幅広くアクセスしたい、あるいは入手したいという期待を有している実態が示唆される。

(諏訪 英広)

### 3. リーダーシップ実践と関連要因の分析

ここまでの結果を踏まえて、リーダーシップ実践と関連要因間の関係について分析を行うため、まずリーダーシップ実践(実際)と学校の内的条件である組織風土・文化、学校の外的条件である地域組織有益度及びリーダーシップ実践の支えになっている要因(実際)の相関分析を行った。その結果が表9である。

相関係数.200以上のみを表記しているが、学校の内的条件と校長のリーダーシップ実践との全体的な相関が確認できる。一方、学校の外部条件との相関は限定的であった。すなわち、地域組織有益度は、基準1及び基準5と弱い相関を示している。リーダーシップ実践の支えについては、学問的交流が基準5～7、教育行政指針が基準2、情報メディアが基準7と弱い相関を示した。

相関関係を個別に検討してみると、「基準2 / 3教育活動の質的向上 / 職能開発の協力体制及び風土づくり」と比較的高い相関を示したのが学校の組織風土・文化であり、成長・挑戦(.556)と相互支援(.390)の値が特に高い。この結果は、学校組織内部で展開されるリーダーシップ実践と学校内部条件との関わりを表しており、尺度の妥当性を示すものでもある。校長のリーダーシップ実践が、教育活動とそのための協力体制づくりを中心にして同心円的に広がっていると捉えれば、学校内部で展開されるリーダーシップ実践と組織風土・文化との明確な相関関係や「基準5 家庭・地域社会との協働・連携」と地域組織有益度との関係は妥当な結果といえよう。地域社会との協働(基準5)や倫理規範(基準6)や社会・文化的理解(基

表9 リーダーシップ実践の実際と関連要因の相関

要因 実際	成長 ・挑戦	相互 支援	校長との 良好関係	地域組織 有益度	校長会	学問的 交流	教育行政 指針	情報 メディア
基準1	.386 ***	.352 **	.220 ***	.283 **				
基準2/3	.556 ***	.390 ***	.299 ***				.209 ***	
基準4	.237 ***	.261 ***						
基準5	.333 ***	.350 ***		.266 ***		.206 ***		
基準6	.338 ***	.340 ***	.251 ***			.222 ***		
基準7	.252 ***	.211 **				.228 ***		.240 ***

註: 相関が見られる( $r \geq 0.2$ ) ケースのみ示している。\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$

準7)といった学校外部にも広がりをもせるリーダーシップ実践が、学術団体や自主的な勉強会等から得た知識や情報からなる「学問的交流」と弱いながらも相関関係にあることも、同様に解釈できる。

学校外部条件として想定した支えとリーダーシップ実践の関係が限定的であった点については、同様の傾向が浜田他(2020)でも確認されている。今回の分析でも、支えが直接的にリーダーシップ実践を規定しているわけではないことが示された。この結果については、2点の解釈ができる。一つは、校長が自覚していたり、意識しているものとは異なる条件が支えになっていること、今ひとつは校長のリーダーシップ実践と支えが、校長のキャリアや学校の課題状況など他の要因によって媒介されていることである。初任期校長を対象とした浜田他(2021)では、同僚教員や他校の校長などとの多様なつながりと情報が、校長としての責任を伴う判断を支えていることを個別事例的に描き出されている。このことから、調査対象者ごとの個別性を一定程度反映させた分析によって、支えとリーダーシップの関係を検討する必要がある。

最後に、リーダーシップ実践(意思)と実践の支えとして期待する要因の相関分析を行った結果が表10である。すべての変数で有意な相関がみられ、実行したいリーダーシップ実践と期待する支えが広く関連している結果が示された。ただし、いずれの変数間においても際立って高い相関係数が示されたわけではなく、特徴的な対応関係が見られるわけではなかった。

ここで示した分析結果は、実践の意思が支え

に対する期待を高める一方、支えに対する期待が意思を高める相互関係として解釈される。つまり、校長が実現しようとするリーダーシップ実践への意思が、支えに対するニーズや要求となって期待を高めていると考えられる。逆に、支えに対する期待が、リーダーシップ実践に対する意思を喚起しているとも考えられる。

これらの相互関係における実践と支えの影響関係や方向性については、改めて検討する必要がある。同時に変数間の関係とりわけ「実践の意思」と「支えに対する期待」の対応関係が学校の状況によって異なる可能性を視野に入れておく必要がある。

(朝倉 雅史)

#### IV まとめと今後の課題

本稿では、校長の認識と行動からリーダーシップ実践に対する主体的な意思と実際の行動を構造的に捉え、さらに、それらの関連要因を詳細に分析した。得られた知見は以下のとおりである。

第一に、校長が実行したいと考えるリーダーシップ実践の意思については5つのクラスターが解釈できた。一方、実行できている実際の行動については6つの因子を抽出した。また、クラスターの関係性や因子構造を検討した結果、両者共に本研究が想定した校長の専門職基準における7つの基準及び基準間の仮説的關係と同様の構造を有していることが明らかになった。

第二に、リーダーシップ実践を支える学校の内的条件として学校の組織風土・文化について分析を行った。その結果、比較的高い正の相関関係にある「成長・挑戦」、「相互支援」、「校長

表10 リーダーシップ実践の意思と支え(期待)の相関

支え 意思	校長会	学問的交流	教育行政指針	情報メディア
基準1	.205 ***	.281 ***	.225 ***	.253 ***
基準2	.223 ***	.278 ***	.233 ***	.206 ***
基準4	.240 ***	.317 ***	.254 ***	.277 ***
基準5/3	.260 ***	.356 ***	.286 ***	.267 ***
基準6/7	.265 ***	.351 ***	.313 ***	.267 ***

註: \*\*\*p<.001

との良好関係」の3つの因子を抽出し、構造の妥当性を確認した。

第三に、リーダーシップ実践を支える学校の外的条件として、地域組織の有益度に関する校長の認識を分析した結果、PTAと学校運営協議会の有益度が特に高かった。ただし、校種の別にかかわらず地域組織が学校にとって有益な存在であると校長が認識していることが示唆された。

第四に、同じく学校の外的条件として、リーダーシップ実践の支えになっている要因（実際）と支えになってほしいと期待している要因（期待）の構造を分析した。その結果、両者とも「学問的交流」「校長会」「教育行政指針」「情報メディア」を抽出し、モデルの適合度によって4因子構造の妥当性を確認した。なお「期待」については4因子間の相関関係が確認できた。だが、実際に関する分析では「校長会」「教育行政指針」のように日常的に知識や情報が得られる支えと「学問的交流」「情報メディア」のように自らアクセスする必要がある情報という違いがあることが示唆された。

第五に、校長のリーダーシップ実践（意思／実際）とその他の関連要因との関係を分析した結果、学校の内的条件と校長のリーダーシップ実践の実際については全体的な相関が確認できたものの、学校の外部条件とリーダーシップ実践の相関は限定的であった。一方で、リーダーシップ実践の意思と実践の支えとなることを期待する要因については、弱いながらもすべての変数間で相関が確認できた。

最後に今後の課題について指摘する。まず本稿において構造的に捉えたリーダーシップ実践の全てを校長が高い水準で実行している姿は想定しにくい。冒頭で述べた通り『校長の専門職基準』も能力基準ではなく行動基準として示されており、校長自身が7つの要素全てを持ち合わせていることを想定しているわけではない（日本教育経営学会実践推進委員会編，2015）。校長のリーダーシップ実践を校長の主體的・自律的な行為として捉えるならば、校長自身の判断や意識的な選択に基づいてリーダーシップ実

践とその支えを検討する必要がある。特に、リーダーシップ実践とその支えの関係が限定的であった本稿の結果を踏まえると、校長からみた学校の状況認識や課題認識を実践と支えの関係を結び付ける要因として分析する余地がある。

なお本研究では、浜田他（2020）及び本稿において実施した定量的研究に加え、校長に対するインタビュー調査に基づく定性的研究を実施している（浜田他，2021）。今後は、両調査の総合的分析を進めるとともに、「校長のリーダーシップ発揮を支える組織的・制度的条件」の解明のための研究（調査）課題の検討と調査の実施を予定している。

（朝倉 雅史・諏訪 英広）

#### 注

- (1) 小島編（2004）、牛渡・元兼編（2016）など。
- (2) 問題の背景等の詳細については、浜田他（2020）を参照されたい。
- (3) 日本教育経営学会では、2004年に設置された「学校管理職教育プログラム開発特別委員会」の議論を引継ぎ、2006年に設置された「実践推進委員会」が『校長の専門職基準〔2009年版〕—求められる校長像とその力量』を公表した。その後、2009年に設置された第Ⅱ期実践推進委員会が2012年に『校長の専門職基準（一部修正版）』、英訳版、解説書を公表した。詳しい経緯については、牛渡・元兼編（2016）と日本教育経営学会実践推進委員会編（2015）ならびに下記 URL を参照されたい。  
日本教育経営学会「校長の専門職基準〔2009年版〕  
<http://jasea.jp/proposal/proposal2009/>  
（最終閲覧日：2021-05-25）
- (4) 特に文部科学省の「子どもの豊かな学びを創造し、地域の絆をつなぐ～地域とともにある学校づくりの推進方策～」(2011年7月5日学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議報告)では、学校と地域社会の関係を構築するための「校長の強いリーダーシップ」が強調されている。
- (5) リーダーシップの発揮を他者に対するリー



ダーシップ行動の影響過程として実証するため、校長の行動に対する教職員の認知を測定するアプローチもある(露口, 2008)。だが、校長職の成立とその主体的・自律的な意思に基づくリーダーシップ実践の条件に迫る本研究では、校長自身が認知する認識と行動に着目している。

(6) すべての変数は、1～3の回答が0に変換され、4の回答が1に変換された。

(7) 浜田他(2020)においても、これらの変数に対する探索的因子分析が行われている。だが本稿は分析の対象が異なるため再度分析を行った結果から、同様に因子を解釈し、さらに構造の検証のため確認的因子分析を行っている。

## 【文献】

- ・牛渡淳, 元兼正浩編(2016)『専門職としての校長の力量形成』花書院。
- ・小塩真司(2018)『SPSSとAmosによる心理・調査データ解析 第3版』東京図書。
- ・大野裕己(2001)「日本における校長のリーダーシップに関するレビュー」『日本教育経営学会紀要』第43号, 230-239頁。
- ・大林正史(2011)「学校運営協議会の導入による学校教育の改善過程—地域運営学校の小学校を事例として」『日本教育行政学会年報』, 日本教育行政学会, 第37巻, 66-82頁。
- ・岡東寿隆・福本昌之編『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版。
- ・小島弘道編著(2004)『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂。
- ・諏訪英広(2000)「組織文化としての指導体制と学校改善」岡東寿隆・福本昌之編『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版, 235頁。
- ・露口健司(2008)『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版。
- ・豊田秀樹(2007)『共分散構造分析 [Amos編]』東京図書。
- ・中留武昭(2001)「学校における協働文化の形成とその方略」『教育経営学研究紀要』第5号, 1-19頁。
- ・日本教育経営学会実践推進委員会編(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。
- ・浜田博文編(2019)『スクールリーダーの職務環境と職務状況に関する調査 中間報告書』平成30～令和4年度 日本学術振興会科学研究費助成事業(科学研究費補助金)(基盤研究A)「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」([https://tsukuba.repo.nii.ac.jp/?action=repository\\_action\\_common-download&item\\_id=49630&item\\_no=1&attribute\\_id=17&file\\_no=1](https://tsukuba.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common-download&item_id=49630&item_no=1&attribute_id=17&file_no=1):最終確認2020年12月15日)。
- ・浜田博文・諏訪英広・朝倉雅史・高野貴大・安藤知子・織田泰幸・加藤崇英・川上泰彦・北神正行・佐古秀一・高谷哲也(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(1)—スクールリーダーの職務環境・職務状況に関する基礎的分析—」『筑波大学教育学系論集』第45巻1号, 43-69頁。
- ・浜田博文・諏訪英広・高谷哲也・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(2021)「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の分析—」『筑波大学教育学系論集』第45巻2号, 1-20頁。

## 《付記》

- ・調査にご協力いただいた皆様に深くお礼申し上げます。
- ・本稿は、日本教育経営学会第60回研究大会(千葉大学, 2020年12月)自由研究発表資料を大幅に加筆修正したものである。
- ・本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業(科学研究費補助金)(基盤研究A)「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」(研究代表者: 浜田博文, 課題番号18H03654, 平成30年度～令和4年度)の助成を受けたものである。

**Clarifying Institutional and Organizational Conditions Promoting School  
Principals' Quality Leadership and Reform Design for Japan (2):  
A Basic Analysis on Principals' Leadership Practice  
and Related Factors Supporting the Leadership**

Masashi ASAKURA	Hidehiro SUWA	Takahiro TAKANO
Tomoko ANDO	Yasuyuki ODA	Takahide KATO
Yasuhiko KAWAKAMI	Masayuki KITAGAMI	Hidekazu SAKO
Tetsuya TAKATANI	Go KINOSHITA	Hirofumi HAMADA

Most research on school principals' leadership focuses on individual traits and competencies, without considering institutional and organizational conditions that support their quality leadership. The purpose of this study was to clarify the structure of school principals' leadership practices and the related supporting factors. A questionnaire survey was conducted for this purpose. We applied cluster and factor analysis to examine intentions and behaviors of leadership practices, by referring to professional standards developed by the Japanese Association for the Study of Educational Administration. We analyzed leadership practices by focusing on conditions inside and outside schools. Specifically, we used exploratory and confirmatory factor analysis to examine the organizational culture within schools and community organizations as well as the networks available outside schools. The findings obtained were as follows. First, five clusters showed each principal's willingness to implement leadership practices. However, six factors were extracted for the actual behaviors implemented. Second, the organizational culture of the schools were analyzed as internal conditions of the schools that support leadership practice. The study found three factors with relatively high positive correlations, "growth and challenge," "mutual support," and "good relationships with principals," and confirmed the validity of the structure. Third, community organizations outside the schools are highly beneficial to principals. PTAs and school managements council were particularly useful. Fourth, "academic exchange," "principal's association," "educational administrative guidelines," and "information media" were seen as supporting factors for principals' leadership, and the validity of the four-factor structure was confirmed by the model's degree of fit. Fifth, the relationship between the principals' leadership practice (actual/intentional) and related factors showed an overall correlation between the school's internal conditions and status of the principals' leadership practice but limited correlation between the external conditions of the schools and leadership practice.