

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 30～34 年度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

発行 平成 31 年 3 月

研究代表者 浜田博文
(国立大学法人筑波大学 教授)

はじめに

本報告書は、「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」という主題で日本学術振興会科学研究費補助金・基盤研究（A）の交付を受けた研究（研究代表者：浜田博文）のうち、平成30年度に実施した国内調査の中間報告書である。この研究は、2018（平成30）年度～2022（平成34）年度の5年間の計画で、国内調査と海外調査を組み合わせて進めているもので、計画全体から見れば、まだまだ緒に就いたばかりの段階だが、質問紙調査では全国の小学校、中学校、高等学校、特別支援学校の校長、副校長・教頭、教員の方々から多大なるご協力をいただいたので、回答していただいた方々をはじめ、関心をもつ多くの皆さんに結果をお知らせすることにした。

本研究の背景にある問題意識と意図について簡単に説明しておく。

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することを目的としている。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が進行し、国から地方自治体へ、地方自治体から各学校へ、という権限委譲と責任体制の改編が行われてきた。それと並行して、ICTの急速な普及、グローバリゼーションの広がり、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など、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、学校教育に関する課題状況は多様で複雑な状況を呈している。当然ながら、教師教育、学校・家庭・地域の連携、あるいは学校の組織運営体制など、広範にわたる改革施策が次々と提案され実行されている。

そして、あたかも判で押したかのように強く求められているのが「校長のリーダーシップ」の発揮である。例えば、「チーム学校」の構築や新学習指導要領で唱えられるカリキュラム・マネジメント、さらに政府の肝いりで取り組まれている「働き方改革」においても、その実効化の具体的な議論のところでは必ず「校長のリーダーシップ」が強調される。もとより、各学校が自律的に教育活動を展開するために、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。しかしながら、校長職をとりまく種々の制度的・組織的な条件のありようを顧みることなく、単純にそれぞれの校長にリーダーシップの発揮を求めるだけの論調がはびこっているように思えてならない。

過去20年ほどの間に、校長、学校管理職、リーダーシップ等に関わる研究は日本国内でも数多く行われてきた。しかし、それらの研究や、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についての関心は不十分だったのではないか。

学校教育の社会的役割は、過去20～30年の間に大きく膨張してきた。にもかかわらず、教員の勤務状況には関心が向けられず、現場では「個人のがんばり」が奨励されていった。「学校の自主性・自律性」の重要性が強く主張される中でも、それを成り立たせるために必要な制度的・組織的条件は遡上に載せられることなく、ひたすら「校長のリーダーシップ」の発揮が求められる。つまり「個人のがんばり」が強調されるという類似の状況に陥

ってしまうのではないかと危惧される。

こうした事態を踏まえながら、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の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、冷静に現状を捉え、その改善方策について検討することにした。国内調査では、学校現場での、校長をはじめとするスクールリーダーをとりまく実態はどのようなになっているのか、小学校、中学校、高等学校、特別支援学校を対象として質問紙調査を行うことを、研究の緒（いとぐち）とした。本書は、その中間報告という位置づけになる。

なお、本研究としては国内調査に並行して、多様な海外諸国における校長職のリーダーシップに関心を向けて、それをとりまく制度的・組織的条件、および社会的条件を調査し、相互に比較しながら深掘りしていく海外調査にも取り組んでいる。国内調査の結果分析をさらに進めると同時に、海外調査の結果とも照合しつつ、校長職の在り方をできる限り相対化して広い視野で捉えることを目指している。

本報告書の内容、および今後の研究の進行状況に関して、多くの皆様からのご意見やご助言をいただくことができれば幸甚である。

2019年3月31日

研究代表者 筑波大学人間系教授 浜田博文
hamada@human.tsukuba.ac.jp

目 次

はじめに

目 次

1 調査の概要

(1) 調査の目的	1
(2) 調査の方法	1
(3) 回収結果	1

2 校長調査の結果

(1) 回答者の基本属性	2
1) 回答者及び現任校の基本属性（度数分布）	2
2) 回答者及び現任校の基本属性（平均値）	4
(2) 現任校の課題状況	5
(3) 地域等に関係する組織の学校に対する有益度	6
(4) 校長としてのリーダーシップ実践の実態	6
1) 校長としてのリーダーシップ実践に対する願望	6
2) 校長としてのリーダーシップ実践の実際	8
3) 校長としてのリーダーシップ実践の願望と実際の比較	10
(5) 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実態	10
1) 校長としてのリーダーシップ実践を支えになっていることの現状	10
2) 校長としてのリーダーシップ実践の支えになることに対する期待	11
3) 校長としてのリーダーシップ実践の支えの期待と現状の比較	12
(6) 現任校の組織風土・組織文化	13

3 副校長・教頭調査の結果

(1) 回答者の基本属性	15
1) 回答者及び現任校の基本属性（度数分布）	15

2) 回答者及び現任校の基本属性（平均値）	17
(2) 現任校の課題状況	17
(3) 地域等に関する組織の学校に対する有益度.....	18
(4) 校長としてのリーダーシップ実践の実態.....	19
(5) 現任校の組織風土・組織文化	21

4 ミドル教員調査の結果

(1) 回答者の基本属性	22
1) 回答者及び現任校の基本属性（度数分布）	22
2) 回答者及び現任校の基本属性（平均値）	24
(2) 現任校の課題状況	24
(3) 地域等に関する組織の学校に対する有益度.....	25
(4) 校長としてのリーダーシップ実践の実態.....	26
1) 校長としてのリーダーシップ実践の実際.....	26
2) 校長としてのリーダーシップ実践の実際の3者比較.....	28
(5) 現任校の組織風土・組織文化	28

<資料>

1. 校長調査票（小学校・中学校・特別支援学校）
2. 校長調査票（高等学校）
3. 副校長・教頭調査票（小学校・中学校・特別支援学校）
4. 副校長・教頭調査票（高等学校）
5. ミドル教員調査票（小学校・中学校・特別支援学校）
6. ミドル教員調査票（高等学校）

1 調査の概要

本調査の概要は以下の通りである。

(1) 調査の目的

本調査は、地域とともにある学校を目指す上で、校長をはじめとするスクールリーダーのリーダーシップの発揮を支える制度的・組織的諸条件を明らかにして政策提言を行うため基礎資料を得ることを目的として実施された。

(2) 調査の方法

1) 調査対象

全国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）の校長、副校長・教頭、主幹教諭等ミドルリーダーを対象とした。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

平成31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。途中、2月1日（金）には、全2,400校に対して、調査協力依頼（督促）及び報告書（WEB版）の予告に関する葉書を送付（投函）した。

なお、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及び返送をもって、調査協力に対する同意を得たものと理解した。

(3) 回収結果

有効回収数・率は、表1の通りである。

表1 有効回収数・率

		学校種					合計
		小学校	中学校	特別支援学校	高等学校	不明	
職位	校長	235 39.2%	241 40.2%	264 44.0%	288 48.0%	1 0.1%	1029 42.9%
	副校長・ 教頭	199 33.2%	228 38.0%	295 49.2%	293 48.8%	2 0.1%	1017 42.4%
	ミドル教員	133 22.2%	149 24.8%	234 39.0%	180 30.0%	1 0.1%	697 29.0%
	合計	567 31.5%	618 34.3%	793 44.1%	761 42.3%	5 0.1%	2744 38.1%

註：「校長—小学校」～「ミドル教員—高等学校」の12カテゴリーの分母は600、「3者—不明」の3カテゴリーの分母は1800、「3者—合計」の3カテゴリーの分母は1400、「4校種—合計」の4カテゴリーの分母は1800、「不明—合計」の1カテゴリーの分母は5400（高校用調査票1800を除いた数）、「合計—合計」の1カテゴリーの分母は7200である。

2 校長調査の結果

(1) 回答者の基本属性

1) 回答者及び現任校の基本属性（度数分布）

表 2-1 は、回答者及び現任校の基本属性に関する度数分布を示したものである。

表2-1 回答者及び現任校の基本属性（度数分布）

	小学校 (235)		中学校 (241)		特別支援学校 (264)		高等学校 (288)		全体 (1028)		
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	
教諭経験	あり	232	99.1	238	99.6	256	98.5	281	98.9	1007	99.0
	なし	2	0.9	1	0.4	4	1.5	3	1.1	10	1.0
	合計	234	100	239	100	260	100	284	100	1017	100
校長経験学校数	1校目	130	55.6	114	47.5	166	62.9	53	18.5	463	45.2
	2校目	66	28.2	79	32.9	69	26.1	64	22.3	278	27.1
	3校目	31	13.2	38	15.8	22	8.3	55	19.2	146	14.2
	4校目	6	2.6	8	3.3	6	2.3	43	15.0	63	6.1
	5校目	1	0.4	1	0.4	1	0.4	30	10.5	33	3.2
	6校目以上	0	0.0	0	0.0	0	0.0	42	14.6	42	4.1
	合計	234	100.0	240	100.0	264	100.0	287	100.0	1025	100.0
現任校種の教諭勤務経験	あり	161	69.1	195	80.9	166	63.6	214	74.8	736	72.1
	なし	72	30.9	46	19.1	95	36.4	72	25.2	285	27.9
	合計	233	100.0	241	100.0	261	100.0	286	100.0	1021	100.0
性別	男性	194	82.6	219	90.9	208	78.8	268	93.1	889	86.5
	女性	41	17.4	22	9.1	56	21.2	20	6.9	139	13.5
	合計	235	100.0	241	100.0	264	100.0	288	100.0	1028	100.0
学歴	短期大学	6	2.6	1	0.4	4	1.5	0	0.0	11	1.1
	4年制大学	198	84.3	215	89.2	190	72.2	233	80.9	836	81.4
	大学院修士課程	24	10.2	15	6.2	56	21.3	46	16.0	141	13.7
	教職大学院	6	2.6	7	2.9	11	4.2	3	1.0	27	2.6
	大学院博士課程	0	0.0	2	0.8	1	0.4	2	0.7	5	0.5
	その他	1	0.4	1	0.4	1	0.4	4	1.4	7	0.7
	合計	235	100.0	241	100.0	263	100.0	288	100.0	1027	100.0
所在自治体の人口規模	1万未満	27	11.5	33	13.9	16	6.2	20	7.0	96	9.4
	1万～5万未満	58	24.7	62	26.2	33	12.7	72	25.2	225	22.1
	5万～10万未満	37	15.7	32	13.5	37	14.3	46	16.1	152	14.9
	10万～20万未満	41	17.4	44	18.6	45	17.4	50	17.5	180	17.7
	20万～50万未満	39	16.6	36	15.2	68	26.3	53	18.5	196	19.3
	50万以上	33	14.0	30	12.7	60	23.2	45	15.7	168	16.5
	合計	235	100.0	237	100.0	259	100.0	286	100.0	1017	100.0
通常学級数 ※高等学校でクラス制度 なし（2校）は除外	10クラス以下	131	56.0	154	63.9	31	14.2	91	31.9	407	41.6
	11～20クラス	83	35.5	79	32.8	72	32.9	107	37.5	341	34.8
	21～30クラス	19	8.1	8	3.3	30	13.7	78	27.4	135	13.8
	31～40クラス	1	0.4	0	0.0	32	14.6	7	2.5	40	4.1
	41クラス以上	0	0.0	0	0.0	54	24.7	2	0.7	56	5.7
	合計	234	100.0	241	100.0	219	100.0	285	100.0	979	100.0
特別支援学級数	なし	16	7.5	16	6.9					32	7.2
	1クラス	44	20.7	47	20.3					91	20.5
	2クラス	77	36.2	107	46.3					184	41.4
	3クラス	35	16.4	36	15.6					71	16.0
	4クラス	19	8.9	17	7.4					36	8.1
	5クラス	11	5.2	5	2.2					16	3.6
	6クラス以上	11	5.2	3	1.3					14	3.2
	合計	213	100.0	231	100.0					444	100.0

		小学校 (235)		中学校 (241)		特別支援学校 (264)		高等学校 (288)		全体 (1028)	
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
児童生徒数	200名以下	107	46.1	99	41.6	212	80.6	30	10.6	448	44.1
	201～400名	65	28.0	69	29.0	48	18.3	42	14.8	224	22.0
	401～600名	33	14.2	51	21.4	3	1.1	62	21.8	149	14.7
	601～800名	20	8.6	13	5.5	0	0.0	60	21.1	93	9.1
	801～1000名	5	2.2	6	2.5	0	0.0	63	22.2	74	7.3
	1001名以上	2	0.9	0	0.0	0	0.0	27	9.5	29	2.9
	合計	232	100.0	238	100.0	263	100.0	284	100.0	1017	100.0
教員数	10名以下	36	15.7	9	3.8	1	0.4	1	0.4	47	4.7
	11～20名	96	41.7	91	38.6	5	2.0	10	3.6	202	20.2
	21～30名	53	23.0	73	30.9	12	4.7	18	6.4	156	15.6
	31～40名	31	13.5	43	18.2	33	12.9	21	7.5	128	12.8
	41～50名	10	4.3	12	5.1	28	11.0	42	14.9	92	9.2
	51～60名	3	1.3	6	2.5	22	8.6	52	18.5	83	8.3
	61～70名	1	0.4	1	0.4	34	13.3	54	19.2	90	9.0
	71名以上	0	0.0	1	0.4	120	47.1	83	29.5	204	20.4
	合計	230	100.0	236	100.0	255	100.0	281	100.0	1002	100.0
職員数	10名以下	135	60.3	148	63.8	60	23.8	154	56.0	497	50.6
	11～20名	49	21.9	30	12.9	56	22.2	62	22.5	197	20.0
	21～30名	22	9.8	19	8.2	42	16.7	9	3.3	92	9.4
	31～40名	8	3.6	17	7.3	15	6.0	7	2.5	47	4.8
	41～50名	4	1.8	10	4.3	14	5.6	5	1.8	33	3.4
	51～60名	4	1.8	4	1.7	13	5.2	5	1.8	26	2.6
	61～70名	2	0.9	0	0.0	13	5.2	10	3.6	25	2.5
	71名以上	0	0.0	4	1.7	39	15.5	23	8.4	66	6.7
	合計	224	100.0	232	100.0	252	100.0	275	100.0	983	100.0
高等学校の課程	全日制							247	86.1	247	86.1
	定時制							12	4.2	12	4.2
	通信制							0	0.0	0	0.0
	併置							28	9.8	28	9.8
	合計							287	100.0	287	100.0
副校長数	0名	81	74.3	107	83.6	100	66.7	88	54.7	376	68.6
	1名	27	24.8	21	16.4	39	26.0	65	40.4	152	27.7
	2名	1	0.9	0	0.0	6	4.0	7	4.3	14	2.6
	3名	0	0.0	0	0.0	5	3.3	0	0.0	5	0.9
	4名	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.6	1	0.2
	合計	109	100.0	128	100.0	150	100.0	161	100.0	548	100.0
教頭数	0名	15	6.7	9	4.0	12	4.8	7	2.6	43	4.4
	1名	199	88.8	209	92.9	153	61.2	196	71.8	757	77.9
	2名	8	3.6	7	3.1	75	30.0	65	23.8	155	15.9
	3名	2	0.9	0	0.0	9	3.6	5	1.8	16	1.6
	4名	0	0.0	0	0.0	1	0.4	0	0.0	1	0.1
	合計	224	100.0	225	100.0	250	100.0	273	100.0	972	100.0
主幹教諭数	0名	70	54.7	84	59.2	68	43.3	76	49.0	298	51.2
	1名	41	32.0	37	26.1	39	24.8	47	30.3	164	28.2
	2名	11	8.6	8	5.6	19	12.1	18	11.6	56	9.6
	3名	4	3.1	9	6.3	19	12.1	11	7.1	43	7.4
	4名	2	1.6	4	2.8	12	7.6	3	1.9	21	3.6
	合計	128	100.0	142	100.0	157	100.0	155	100.0	582	100.0
指導教諭数	0名	93	86.9	108	90.8	103	77.4	104	78.2	408	82.9
	1名	14	13.1	11	9.2	27	20.3	24	18.0	76	15.4
	2名	0	0.0	0	0.0	2	1.5	3	2.3	5	1.0
	3名	0	0.0	0	0.0	1	0.8	2	1.5	3	0.6
	合計	107	100.0	119	100.0	133	100.0	133	100.0	492	100.0

		小学校 (235)		中学校 (241)		特別支援学校 (264)		高等学校 (288)		全体 (1028)	
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
進路状況	4年制大学進学者が多い							134	50.8	134	50.8
	短期大学・専門学校進学者が多い							43	16.3	43	16.3
	就職者が多い							87	33.0	87	33.0
	合計							264	100.0	264	100.0
学力テストの状況	全国平均より低い	75	32.5	72	30.9	55	64.7			202	36.8
	全国平均なみ	72	31.2	77	33.0	23	27.1			172	31.3
	全国平均より高い	84	36.4	84	36.1	7	8.2			175	31.9
	合計	231	100.0	233	100.0	85	100.0			549	100.0
学校以外の職歴（複数回答） ※比率はケース数に対する割合	(1)管理主事	14	6.0	21	8.7	17	6.4	124	43.1	176	17.1
	(2)指導主事	92	39.1	106	44.0	133	50.4	5	1.7	336	32.7
	(3)社会教育主事	17	7.2	15	6.2	7	2.7	18	6.3	57	5.5
	(4)公務員	6	2.6	8	3.3	15	5.7	23	8.0	52	5.1
	(5)民間企業	9	3.8	9	3.7	15	5.7	49	17.0	82	8.0
	(6)その他	26	11.1	26	10.8	29	11.0	0	0.0	81	7.9
	合計（学校以外の職歴経験者）	164	69.8	185	76.8	216	81.8	219	76.0	784	76.3
高等学校の設置学科（複数回答） ※比率はケース数に対する割合	(1)普通科							209	72.6	209	72.6
	(2)農業科							34	11.8	34	11.8
	(3)工業科							36	12.5	36	12.5
	(4)商業科							31	10.8	31	10.8
	(5)水産科							4	1.4	4	1.4
	(6)家庭科							18	6.3	18	6.3
	(7)看護科							0	0.0	0	0.0
	(8)情報科							3	1.0	3	1.0
	(9)福祉科							5	1.7	5	1.7
	(10)総合学科							20	6.9	20	6.9
	(11)その他							37	12.8	37	12.8
合計（高等学校の設置学科数）							397	137.8	397	137.8	

2) 回答者及び現任校の基本属性（平均値）

表2-2は、回答者及び現任校の基本属性に関する平均値（全体及び校種別）を示したものである。

表2-2 回答者及び現任校の基本属性（平均値）

	小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			全体		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.
教諭通算経験年数	232	24.01	6.07	238	23.91	6.69	256	24.88	5.50	281	24.00	6.25	1007	24.21	6.14
校長経験年数	232	3.60	2.51	239	3.94	2.50	264	3.02	2.13	284	2.20	1.80	1019	3.14	2.33
通常学級数※	234	10.56	6.27	241	9.00	5.45	179	21.72	11.69	285	15.45	8.41	939	13.77	9.25
特別支援学級数	213	2.38	1.58	231	2.09	1.21							444	2.23	1.40
児童生徒数	232	278.72	237.08	238	290.67	214.01	263	124.02	97.28	284	630.67	311.45	1017	339.80	300.07
教員数	230	20.91	11.56	235	24.49	11.01	251	77.27	40.89	280	60.73	24.74	996	47.15	34.82
職員数	224	12.79	12.24	232	13.97	15.39	250	38.20	40.58	275	20.59	25.70	981	21.73	28.20

注：学級制度なし（高等学校）：2校

(2) 現任校の課題状況

表 2-3 は、現任校の課題状況に対する校長の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文は、「現任校の課題状況について、校長先生のお考えをお聞きします。」、選択肢は、「1. 課題は多い 2. どちらかといえば課題は多い 3. どちらかといえば課題は少ない 4. 課題は少ない」である。表中の表示等については、①各項目とも、全体において、平均値の高い順に並べ、最も平均値の高い校種を太字で示している、②項目左の番号

表2-3 現任校の課題状況：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
(3)教職員に対する児童生徒の信頼感	1024	3.16	0.64	235	3.29	0.59	241	3.08	0.62	262	3.23	0.60	286	3.06	0.69	7.86 ***
(9)教職員に対する地域（学区）の住民の信頼感	1023	3.13	0.58	235	3.23	0.53	241	3.12	0.53	261	3.03	0.63	286	3.14	0.61	4.73 **
(10)学校に対する地域（学区）の住民の協力意識	1023	3.12	0.66	235	3.34	0.62	241	3.16	0.59	262	2.89	0.69	285	3.12	0.65	21.69 ***
(6)学校に対する保護者の協力意識	1026	3.07	0.68	235	3.15	0.71	241	3.10	0.60	263	2.97	0.68	287	3.08	0.69	3.10 *
(7)学校の実態や実情に対する保護者の理解	1022	3.05	0.64	234	3.11	0.64	240	3.03	0.59	261	3.00	0.63	287	3.06	0.67	1.25
(4)児童生徒どうして助け合い、協力し合う関係	1023	3.04	0.66	235	3.17	0.59	241	3.07	0.58	261	2.92	0.72	286	3.01	0.71	6.12 ***
(11)学校の実態や実情に対する地域（学区）の住民の理解	1024	3.03	0.67	235	3.19	0.64	241	3.03	0.53	262	2.85	0.73	286	3.06	0.70	11.16 ***
(5)教職員に対する保護者の信頼感	1026	3.02	0.59	235	3.11	0.55	241	2.93	0.56	263	3.01	0.63	287	3.02	0.61	3.99 **
(12)地域（学区）の住民どうして助け合い、協力し合う関係	1001	2.92	0.64	234	2.98	0.71	241	2.90	0.59	253	2.87	0.63	273	2.95	0.62	1.58
(8)保護者どうして助け合い、協力し合う関係	1024	2.77	0.72	235	2.84	0.74	240	2.76	0.67	263	2.67	0.71	286	2.83	0.73	3.13 *
(2)児童生徒の基本的な生活習慣	1021	2.75	0.86	235	2.66	0.79	241	2.92	0.81	260	2.45	0.80	285	2.94	0.91	20.36 ***
(15)教職員の危機管理体制	1021	2.68	0.63	234	2.82	0.57	240	2.75	0.59	260	2.54	0.67	287	2.63	0.64	9.73 ***
(13)個別的な対応が必要な児童生徒に対する支援体制	1024	2.57	0.82	235	2.48	0.87	240	2.39	0.78	262	2.74	0.85	287	2.63	0.73	9.32 ***
(1)児童生徒の学習意欲	1021	2.54	0.87	235	2.68	0.74	241	2.47	0.84	260	2.79	0.79	285	2.27	0.97	20.16 ***
(14)新学習指導要領への対応	1023	2.45	0.68	235	2.57	0.62	241	2.56	0.62	260	2.40	0.73	287	2.30	0.71	10.11 ***

註1: 選択肢は、「1. 課題は多い 2. どちらかといえば課題は多い 3. どちらかといえば課題は少ない 4. 課題は少ない」である。

註2: 各項目とも、全体において、平均値の高い順に並べ、最も平均値の高い校種を太字で示しているなお、項目左の番号は調査票の番号である以下の表においても同様である。

註3: 統計的検定結果は、***: p<0.001, **: p<0.01, *: p<0.05で示す以下の表においても同様である。

は調査票の番号である、③統計的検定結果（「標本グループ間に差がない」という「帰無仮説」を棄却する確率が高いという意味である。p 値が小さいほど、棄却する確率が高い、すなわち、「統計的有意差が認められる」と解釈する。）は、***: p<0.001, **: p<0.01, *: p<0.05 で示している。原則として、以下、①～③は同様である。

<主たる読み取り内容>

- ・全体において、14項目中13項目において中位点（2.5）より高い値を示す。1サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点には有意な差が認められる。
- ・上位3項目は、「(3)教職員に対する児童生徒の信頼感（3.16）」（児童生徒）、「(9)教職員に対する地域（学区）の住民の信頼感（3.13）」（地域）、「(10)学校に対する地域（学区）（2.45）」（組織体制）であり、下位3項目は、「(14)新学習指導要領への対応（2.45）」（組織体制）、「(1)児童生徒の学習意欲（2.54）」（児童生徒）、「(13)個別的な対応が必要な児童生徒に対する支援体制（2.57）」（組織体制）である。
- 教職員と児童生徒との関係、学校と教職員・地域との関係において比較的課題が少ないとの意識を有している一方、新学習指導要領への対応、個別的な対応が必要な児童生徒に対する支援体制といった組織体制について課題があるとの意識を有している。
- ・校種別比較においては、全体的に、小学校が課題の少ない状況であるとの意識が高い。

(3) 地域等に関係する組織の学校に対する有益度

表 2-4 は、地域等に関係する組織の学校に対する有益度についての校長の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文は、「現任校の地域等に関係する組織は、学校にとって有益なものになっていると思われますか。校長先生ご自身のお考えをお聞かせください。」、選択肢は、「0. 設置されていない 1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」であり、高等学校については、(2) 地域学校協働本保、(3) 学校支援地域本部の項目は設定されていない。

表2-4 地域等に関係する組織の学校に対する有益度：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.	
(4)PTA	1013	3.35	0.58	231	3.40	0.59	239	3.27	0.58	259	3.37	0.54	284	3.37	0.60	2.39
(1)学校運営協議会	451	3.13	0.63	109	3.04	0.71	115	3.17	0.55	91	3.22	0.66	136	3.13	0.61	1.53
(3)学校支援地域本部	167	2.96	0.78	67	3.06	0.76	75	3.03	0.72	25	2.48	0.87				5.90 **
(5)同窓会	688	2.96	0.77	54	2.28	0.81	139	2.62	0.86	211	3.06	0.63	284	3.18	0.69	36.83 ***
(6)地域（学区）の自治会	954	2.87	0.67	226	3.11	0.59	231	2.90	0.60	231	2.87	0.68	266	2.64	0.72	21.44 ***
(2)地域学校協働本部	116	2.84	0.79	48	2.92	0.77	48	2.94	0.70	20	2.45	0.95				3.17 *

注：選択肢は、「0. 設置されていない 1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」であり、「0. 設置されていない」は、欠損値として処理した高等学校については、(2) 地域学校協働本保、(3) 学校支援地域本部の項目は設定されていない。

<主たる読み取り内容>

- ・全体において、全 7 項目において中位点 (2.5) より高い値を示している。1 サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点に有意な差が認められる。
- ・「(4)PTA (3.35)」の値が最も高く、「(2) 地域学校協働本部 (2.84)」の値が最も低い。

(4) 校長としてのリーダーシップ実践の実態

1) 校長としてのリーダーシップ実践に対する願望

表 2-5 は、校長としてのリーダーシップ実践に対する自身の願望（全体及び校種別）を示したものである。設問文は、「現任校の状態や状況を踏まえて、現任校の校長として、実行したいと考えていることについてお聞かせください。」、選択肢は、「1. 実行したいと思わない 2. あまり実行したいと思わない 3. 実行したいと思う 4. とても実行したいと思う」である。項目作成にあたっては、日本教育経営学会による「校長の専門職基準」(2012年改訂版)で示された7基準にもとづき、共同研究者の協議により基準ごとに3～4項目を設定した。表には、各基準を構成する個々の項目の平均値とともに、各基準を構成する項目の平均値を示している。

表2-5 校長としてのリーダーシップ実践に対する願望：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
基準2「教育活動の質を高めるための協力的体制と風土づくり」	814	3.45	0.41	181	3.47	0.39	186	3.42	0.40	204	3.49	0.41	243	3.41	0.44	1.80
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う	847	3.48	0.53	188	3.44	0.52	194	3.37	0.54	211	3.63	0.49	254	3.48	0.55	8.83 ***
(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	852	3.52	0.52	186	3.54	0.52	190	3.53	0.51	221	3.58	0.51	255	3.44	0.54	3.35 *
(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	883	3.41	0.58	196	3.40	0.57	202	3.39	0.56	223	3.39	0.57	262	3.43	0.61	0.25
(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	846	3.38	0.58	186	3.49	0.51	194	3.38	0.55	213	3.37	0.62	253	3.32	0.61	3.30 *
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	807	3.42	0.43	175	3.42	0.43	188	3.43	0.44	201	3.46	0.42	243	3.38	0.43	1.28
(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	847	3.41	0.52	191	3.45	0.52	198	3.38	0.54	207	3.44	0.53	251	3.39	0.50	1.00
(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	825	3.50	0.52	185	3.50	0.50	190	3.55	0.52	204	3.53	0.53	246	3.45	0.52	1.47
(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	835	3.38	0.54	185	3.39	0.54	192	3.42	0.56	209	3.40	0.53	249	3.33	0.53	1.12
(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	840	3.38	0.53	183	3.37	0.53	193	3.35	0.54	212	3.45	0.55	252	3.35	0.51	1.83
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	813	3.40	0.40	177	3.41	0.41	189	3.41	0.39	203	3.42	0.40	244	3.36	0.41	1.04
(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	848	3.35	0.55	185	3.36	0.58	200	3.32	0.57	213	3.41	0.53	250	3.30	0.52	1.62
(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	854	3.35	0.54	186	3.38	0.54	199	3.37	0.55	214	3.30	0.53	255	3.36	0.55	0.81
(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	861	3.48	0.51	188	3.51	0.51	198	3.51	0.51	219	3.51	0.50	256	3.42	0.50	2.02
(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	833	3.42	0.50	184	3.42	0.51	192	3.42	0.50	207	3.48	0.51	250	3.37	0.49	1.70
基準3「教職員の職能開発を支える協力的体制と風土づくり」	806	3.39	0.41	178	3.41	0.41	187	3.39	0.41	201	3.40	0.40	240	3.36	0.41	0.65
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する	858	3.40	0.52	192	3.46	0.50	195	3.41	0.50	211	3.45	0.52	260	3.31	0.54	3.90 **
(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	849	3.41	0.51	188	3.43	0.51	193	3.44	0.51	216	3.39	0.50	252	3.39	0.53	0.55
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する	836	3.49	0.51	184	3.49	0.50	190	3.47	0.54	214	3.51	0.50	248	3.49	0.51	0.27
(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	838	3.25	0.55	185	3.25	0.58	194	3.24	0.56	209	3.26	0.52	250	3.26	0.54	0.05
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	810	3.34	0.44	182	3.36	0.42	191	3.35	0.45	197	3.39	0.45	240	3.29	0.43	1.92
(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	833	3.49	0.53	189	3.52	0.51	195	3.48	0.55	203	3.55	0.50	246	3.44	0.56	1.81
(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	839	3.39	0.58	188	3.41	0.56	195	3.45	0.54	211	3.39	0.63	245	3.34	0.59	1.25
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	849	3.32	0.55	188	3.28	0.54	199	3.31	0.56	211	3.37	0.54	251	3.31	0.54	1.09
(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	866	3.14	0.58	190	3.15	0.57	205	3.13	0.58	215	3.23	0.58	256	3.07	0.57	3.13 *
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	810	3.33	0.45	180	3.41	0.45	188	3.41	0.46	202	3.33	0.45	240	3.21	0.42	9.38 ***
(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	831	3.35	0.55	182	3.45	0.53	193	3.44	0.55	210	3.35	0.54	246	3.20	0.54	10.16 ***
(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	856	3.20	0.52	189	3.25	0.55	202	3.28	0.55	213	3.21	0.49	252	3.10	0.49	5.12 **
(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	817	3.43	0.52	180	3.53	0.52	189	3.48	0.51	203	3.43	0.53	245	3.33	0.49	6.19 ***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	834	3.22	0.43	181	3.24	0.44	196	3.19	0.44	207	3.26	0.43	250	3.21	0.44	1.02
(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	864	3.19	0.54	193	3.21	0.55	201	3.16	0.51	214	3.21	0.56	256	3.18	0.54	0.47
(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	863	3.28	0.51	189	3.35	0.52	202	3.25	0.53	217	3.25	0.47	255	3.28	0.50	1.66
(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	866	3.20	0.53	194	3.15	0.53	201	3.10	0.53	215	3.35	0.51	256	3.18	0.51	9.21 ***
(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	853	3.23	0.52	185	3.29	0.53	198	3.23	0.53	216	3.22	0.51	254	3.20	0.51	1.03

注：選択肢は、「1. 実行したいと思わない 2. あまり実行したいと思わない 3. 実行したいと思う 4. とても実行したいと思う」である。

＜主たる読み取り内容＞

- ・7 基準を構成する項目の平均値は、いずれにおいても、中位点（2.5）より高い値を示す。1 サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点には有意な差が認められる。
 - 校長の専門職基準に示されるリーダーシップ実践に対する願望が強い。特に、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（3.45）」に対する願望が強い。
- ・校種別比較においては、基準 5「家庭・地域社会との協働・連携」について、高等学校の値が有意に低い。

2) 校長としてのリーダーシップ実践の実際

表 2-6 は、校長としてのリーダーシップ実践の実際に対する校長の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文は、「現任校の状態や状況を踏まえて、現任校の校長として、実際に実行できていることについてお聞かせください。」、選択肢は、「1. 実行できていない 2. あまり実行できていない 3. 実行できている 4. とても実行できている」である。

＜主たる読み取り内容＞

- ・7 基準を構成する項目の平均値は、いずれにおいても、中位点（2.5）より高い値を示す。1 サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点には有意な差が認められる。
 - 校長の専門職基準に示されるリーダーシップ実践における実際の実践状況（自己評価）は高く、特に、基準 6「倫理規範とリーダーシップ（2.95）」が高い。
- ・校種別比較においては、全体として、小学校の値が高く、高等学校が低い。特に、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」、基準 5「家庭・地域社会との協働・連携」について高等学校の値が有意に低い。

表2-6 校長としてのリーダーシップ実践の実際：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	946	2.95	0.39	211	2.99	0.37	226	2.95	0.40	241	2.93	0.41	268	2.93	0.39	1.07
(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	973	2.89	0.54	217	2.88	0.51	229	2.89	0.56	250	2.91	0.53	277	2.88	0.55	0.15
(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	993	3.12	0.50	221	3.12	0.49	236	3.18	0.51	254	3.07	0.49	282	3.13	0.51	1.90
(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	992	2.96	0.57	226	3.03	0.54	235	2.94	0.59	252	2.96	0.60	279	2.92	0.53	1.85
(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	978	2.83	0.56	223	2.93	0.52	234	2.82	0.54	247	2.79	0.60	274	2.78	0.56	3.68 *
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	959	2.87	0.48	220	3.00	0.43	224	2.93	0.48	243	2.80	0.48	272	2.77	0.48	12.11 ***
(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	989	2.93	0.64	227	3.15	0.55	233	3.03	0.59	248	2.80	0.68	281	2.79	0.65	18.98 ***
(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	965	2.56	0.62	221	2.66	0.61	225	2.62	0.66	246	2.51	0.61	273	2.48	0.61	4.56 **
(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	1001	3.11	0.53	229	3.18	0.50	236	3.14	0.53	255	3.09	0.53	281	3.05	0.55	2.87 *
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	931	2.74	0.45	216	2.85	0.37	221	2.73	0.45	231	2.75	0.45	263	2.65	0.48	8.40 ***
(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	996	2.89	0.52	226	2.98	0.40	234	2.93	0.54	255	2.89	0.51	281	2.77	0.57	7.84 ***
(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	989	2.81	0.59	226	2.90	0.51	235	2.85	0.61	248	2.83	0.57	280	2.68	0.65	6.99 ***
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	984	2.77	0.56	227	2.90	0.48	233	2.69	0.59	245	2.78	0.56	279	2.71	0.56	6.88 ***
(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	953	2.51	0.63	219	2.61	0.63	223	2.48	0.64	241	2.49	0.62	270	2.47	0.63	2.58
基準3「教職員の職能開発を支える協力的体制と風土づくり」	931	2.72	0.42	215	2.82	0.37	225	2.74	0.45	231	2.70	0.44	260	2.63	0.40	9.09 ***
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する	985	2.69	0.62	224	2.87	0.58	235	2.73	0.63	253	2.73	0.65	273	2.49	0.58	17.07 ***
(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	976	2.68	0.57	222	2.77	0.53	233	2.76	0.58	246	2.60	0.59	275	2.61	0.57	6.20 ***
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する	985	2.71	0.69	227	2.80	0.65	235	2.71	0.69	247	2.65	0.69	276	2.68	0.71	1.95
(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	978	2.79	0.56	224	2.85	0.50	231	2.76	0.61	248	2.81	0.57	275	2.75	0.54	1.66
基準2「教育活動の質を高めるための協力的体制と風土づくり」	923	2.70	0.46	213	2.84	0.42	222	2.72	0.48	231	2.71	0.48	257	2.56	0.44	14.53 ***
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う	973	2.79	0.61	224	2.82	0.53	230	2.77	0.63	248	2.88	0.62	271	2.73	0.63	2.86 *
(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	987	2.75	0.66	229	2.97	0.62	238	2.84	0.67	246	2.69	0.65	274	2.56	0.64	18.83 ***
(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	957	2.53	0.65	217	2.63	0.61	229	2.46	0.67	241	2.61	0.65	270	2.44	0.65	5.27 **
(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	992	2.75	0.62	229	2.97	0.54	233	2.82	0.64	252	2.70	0.66	278	2.56	0.58	20.29 ***
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	938	2.69	0.43	219	2.77	0.37	220	2.70	0.43	235	2.75	0.41	264	2.58	0.48	9.09 ***
(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	972	2.73	0.65	224	2.83	0.57	226	2.65	0.67	247	2.77	0.65	275	2.70	0.68	3.37 *
(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	969	2.59	0.69	222	2.59	0.66	227	2.61	0.67	246	2.68	0.64	274	2.51	0.75	2.79 *
(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	962	2.57	0.64	223	2.70	0.58	228	2.59	0.63	241	2.64	0.60	270	2.39	0.69	11.58 ***
(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	988	2.90	0.51	229	2.97	0.46	233	2.96	0.49	250	2.91	0.53	276	2.78	0.54	7.67 ***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	941	2.58	0.48	210	2.64	0.39	225	2.57	0.48	237	2.58	0.51	269	2.55	0.50	1.54
(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	960	2.52	0.61	214	2.53	0.58	228	2.51	0.61	245	2.52	0.65	273	2.52	0.61	0.02
(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	960	2.64	0.60	218	2.73	0.54	226	2.60	0.61	243	2.59	0.60	273	2.63	0.63	2.79 *
(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	963	2.49	0.61	217	2.48	0.55	227	2.43	0.62	246	2.62	0.63	273	2.44	0.62	5.22 **
(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	967	2.69	0.60	222	2.81	0.53	229	2.75	0.57	241	2.61	0.63	275	2.62	0.64	6.39 ***

注：選択肢は、「1. 実行できていない 2. あまり実行できていない 3. 実行できている 4. とても実行できている」である。

3) 校長としてのリーダーシップ実践の願望と実際の比較

表 2-7 は、校長としてのリーダーシップ実践の願望と実際を比較したものである。

表2-7 校長のリーダーシップ実践の願望と実際の比較

	願望			実際			差異	t値
	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.		
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」	793.0	3.45	0.41	793	2.66	0.46	0.79	39.58 ***
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	798.0	3.40	0.40	798	2.67	0.43	0.74	40.96 ***
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」	794.0	3.39	0.40	794	2.68	0.41	0.71	39.67 ***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	802.0	3.22	0.44	802	2.56	0.47	0.67	35.51 ***
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	787.0	3.35	0.43	787	2.70	0.45	0.65	35.66 ***
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	802.0	3.33	0.45	802	2.83	0.47	0.50	30.53 ***
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	798.0	3.42	0.43	798	2.93	0.39	0.49	28.81 ***

註：「差異」は、「願望」から「実際」を引いた値であり、差異の大きい順に並べている。

<主たる読み取り内容>

- ・ 差異の大きい上位 2 項目は、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 (0.79)」, 基準 4「諸資源の効果的な活用と危機管理 (0.74)」である。
- ・ 7 基準とも願望よりも実際の値の方が有意に低い。

(5) 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実態

1) 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現状

表 2-8 は、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現状に対する校長の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文は、「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。現在、支えになっていること（現状）をお聞かせください。」、選択肢は、項目（1）～（5）については、「1. 支えになっていない 2. あまり支えになっていない 3. 支えになっている 4. とても支えになっている」、項目（6）～（16）については、「0. 該当しない 1. 支えになっていない 2. あまり支えになっていない 3. 支えになっている 4. とても支えになっている」である。

表2-8 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現状：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
(8) 親しい校長どうしの間での非公式な情報・意見交流	997	3.44	0.56	225	3.42	0.55	232	3.38	0.60	258	3.47	0.57	282	3.49	0.54	2.21
(5) 校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報	998	3.24	0.55	228	3.24	0.57	234	3.25	0.54	254	3.26	0.53	282	3.20	0.57	0.77
(4) 校長会主催の研修で得た知識・情報	997	3.21	0.55	230	3.21	0.57	231	3.22	0.55	254	3.26	0.54	282	3.17	0.56	1.01
(12) 校長どうしの自主的な勉強会等で得た知識・情報	844	3.17	0.62	200	3.19	0.59	204	3.19	0.62	208	3.18	0.59	232	3.15	0.66	0.16
(9) 先輩の元校長からの助言・支援	983	3.09	0.73	222	3.09	0.74	232	3.03	0.71	252	3.08	0.76	277	3.16	0.69	1.39
(3) 教育委員会の研修で得た知識・情報	991	3.07	0.54	230	3.08	0.51	230	3.07	0.56	251	3.14	0.50	280	3.02	0.58	2.40
(14) 雑誌・図書等から得られる知識・情報	986	3.03	0.52	226	3.08	0.54	229	3.05	0.52	255	2.98	0.48	276	3.03	0.54	1.60
(2) 教育委員会の通知や方針	982	3.01	0.60	223	3.05	0.61	226	3.00	0.64	255	3.09	0.55	278	2.89	0.60	5.72 ***
(11) 親しい研究者との情報・意見交流	749	2.98	0.63	175	2.95	0.67	166	2.95	0.62	209	3.06	0.57	199	2.93	0.67	1.65
(13) 教育界以外の知人との情報・意見交流	919	2.98	0.61	208	2.99	0.56	209	2.99	0.60	237	2.92	0.65	265	3.01	0.60	0.94
(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	770	2.95	0.66	169	2.97	0.60	174	2.89	0.73	201	2.97	0.63	226	2.99	0.68	0.87
(1) 文部科学省の通知や方針	973	2.81	0.65	223	2.88	0.57	224	2.73	0.73	252	2.97	0.56	274	2.66	0.68	12.16 ***
(7) 大学・大学院の長期研修で得た知識・情報	543	2.80	0.79	129	2.77	0.78	121	2.66	0.93	161	2.91	0.69	132	2.81	0.75	2.35
(10) 学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報	818	2.74	0.64	187	2.74	0.67	182	2.64	0.67	215	2.89	0.52	234	2.69	0.66	6.33 ***
(15) インターネットやSNS等から得られる知識・情報	967	2.67	0.66	221	2.75	0.61	224	2.72	0.67	249	2.61	0.63	273	2.62	0.71	2.54

注：選択肢は、項目(1)～(5)については、「1. 支えになっていない 2. あまり支えになっていない 3. 支えになっている 4. とても支えになっている」であり、項目(6)～(16)については、「0. 該当しない 1. 支えになっていない 2. あまり支えになっていない 3. 支えになっている 4. とても支えになっている」である。「0. 該当しない」は、欠損値として処理した。

＜主たる読み取り内容＞

- ・全体において、全15項目において中位点(2.5)より高い値を示している。1サンプルのt検定の結果、平均値と中位点に有意な差が認められる。
- ・上位3項目は、「(8)親しい校長どうしの間での非公式な情報・意見交流(3.44)」(非公式交流)、「(5)校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報(3.24)」(公的研修)、「(4)校長会主催の研修で得た知識・情報(3.21)(公的研修)であり、下位3項目は、「(15)インターネットやSNS等から得られる知識・情報(2.67)」(ネット情報)、「(10)学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報(2.74)」(学術知)、「(7)大学・大学院の長期研修で得た知識・情報(2.80)」(学術知)である。
→校長同士での非公式な情報・意見交流や校長会での研修・協議が支えになっているとの意識が高い一方で、大学・大学院や学会で得た知識・情報が支えになっているという意識は相対的に低い。
- ・校種別比較において、相対的に大きな差異は見られないものの、通知・方針(文部科学省、教育委員会)や学術知(研究会)において特別支援学校の値が有意に高い。

2) 校長としてのリーダーシップ実践の支えになることに対する期待

表2-9は、校長としてのリーダーシップ実践の支えになることに対する校長の期待(全体及び校種別)を示したものである。設問文は、「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。今後、支えになってほしいと期待していることをお聞かせください。」、選択肢は、「1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」である。

表2-9 校長としてのリーダーシップ実践の支えになることに対する期待：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
(8) 親しい校長どうしの間での非公式な情報・意見交流	875	3.40	0.58	195	3.34	0.57	200	3.35	0.64	218	3.42	0.54	262	3.48	0.55	3.22 *
(5) 校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報	881	3.27	0.58	196	3.28	0.59	201	3.26	0.59	220	3.30	0.54	264	3.25	0.59	0.24
(4) 校長会主催の研修で得た知識・情報	885	3.26	0.57	194	3.25	0.60	204	3.26	0.57	222	3.29	0.53	265	3.23	0.59	0.42
(3) 教育委員会の研修で得た知識・情報	887	3.18	0.57	194	3.21	0.60	205	3.18	0.58	225	3.20	0.52	263	3.15	0.59	0.46
(2) 教育委員会の通知や方針	894	3.12	0.65	201	3.15	0.66	208	3.09	0.66	222	3.22	0.57	263	3.05	0.67	3.16 *
(12) 校長どうしの自主的な勉強会等で得た知識・情報	847	3.12	0.68	190	3.16	0.65	202	3.09	0.69	219	3.04	0.73	236	3.19	0.65	2.08
(14) 雑誌・図書等から得られる知識・情報	891	3.08	0.51	197	3.12	0.51	206	3.09	0.52	225	3.03	0.48	263	3.08	0.52	1.05
(13) 教育界以外の知人との情報・意見交流	890	3.05	0.63	198	3.07	0.59	208	3.00	0.67	227	2.96	0.67	257	3.14	0.58	4.02 **
(9) 先輩の元校長からの助言・支援	872	3.02	0.73	194	3.00	0.73	202	2.98	0.71	220	2.98	0.77	256	3.10	0.70	1.53
(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	825	2.94	0.71	177	2.97	0.65	195	2.83	0.76	207	2.97	0.70	246	2.99	0.73	2.07
(1) 文部科学省の通知や方針	899	2.93	0.70	200	2.94	0.69	211	2.89	0.73	221	3.10	0.61	267	2.82	0.74	7.05 ***
(11) 親しい研究者との情報・意見交流	839	2.90	0.72	187	2.91	0.72	197	2.83	0.76	219	2.95	0.68	236	2.92	0.70	1.03
(10) 学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報	853	2.81	0.69	189	2.85	0.68	200	2.72	0.73	217	2.89	0.64	247	2.78	0.71	2.53
(7) 大学・大学院の長期研修で得た知識・情報	755	2.73	0.82	167	2.80	0.75	186	2.60	0.92	194	2.78	0.79	208	2.74	0.81	2.24
(15) インターネットやSNS等から得られる知識・情報	889	2.69	0.68	197	2.79	0.65	206	2.71	0.68	223	2.67	0.67	263	2.63	0.71	2.12

註：選択肢は、「1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」である。

＜主たる読み取り内容＞

- ・ 全体において、全 15 項目において中位点（2.5）より高い値を示している。1 サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点に有意な差が認められる。
- ・ 上位 3 項目は、「(8) 親しい校長どうしの間での非公式な情報・意見交流（3.40）」（非公式交流）、「(5) 校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報（3.27）」（公的研修）、「(4) 校長会主催の研修で得た知識・情報（3.26）」（公的研修）であり、下位 3 項目は、「(15) インターネットや SNS 等から得られる知識・情報（2.69）」（ネット情報）、「(7) 大学・大学院の長期研修で得た知識・情報（2.73）」（学術知）、「(10) 学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報（2.81）」（学術知）である。
→ 校長同士での非公式な情報・意見交流や校長会での研修・協議が支えになることに対する期待が高い一方で、大学・大学院や学会で得た知識・情報が支えになることに対する期待は相対的に低い。上位・下位項目とも、先に見た、支えになっていること（現状）とほぼ同じ結果である。
- ・ 校種別比較において、大きな差異は見られないものの、いくつかの項目において、有意な差が認められる。

3) 校長としてのリーダーシップ実践の支えの期待と現状の比較

表 2-10 は、校長としてのリーダーシップ実践の支えの期待と現状を比較したものである。

表2-10 校長としてのリーダーシップ実践を支えるものの現状と期待の比較

	期待			現状			差異	t値
	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.		
(1) 文部科学省の通知や方針	850	2.95	0.70	850	2.78	0.66	0.17	-8.85 ***
(2) 教育委員会の通知や方針	853	3.13	0.65	853	2.98	0.61	0.16	-8.70 ***
(10) 学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報	719	2.88	0.62	719	2.74	0.65	0.14	-8.24 ***
(7) 大学・大学院の長期研修で得た知識・情報	465	2.92	0.69	465	2.79	0.78	0.14	-5.34 ***
(3) 教育委員会の研修で得た知識・情報	854	3.19	0.58	854	3.06	0.55	0.13	-8.35 ***
(13) 教育界以外の知人との情報・意見交流	816	3.09	0.59	816	2.96	0.61	0.13	-7.57 ***
(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	660	3.05	0.64	660	2.94	0.66	0.11	-5.52 ***
(11) 親しい研究者との情報・意見交流	658	3.05	0.61	658	2.97	0.64	0.08	-4.71 ***
(5) 校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報	855	3.28	0.57	855	3.22	0.56	0.07	-4.58 ***
(15) インターネットやSNS等から得られる知識・情報	845	2.72	0.66	845	2.65	0.66	0.07	-4.21 ***
(4) 校長会主催の研修で得た知識・情報	857	3.26	0.57	857	3.20	0.56	0.07	-4.50 ***
(14) 雑誌・図書等から得られる知識・情報	857	3.09	0.50	857	3.03	0.52	0.06	-4.77 ***
(12) 校長どうしの自主的な勉強会等で得た知識・情報	735	3.21	0.60	735	3.17	0.63	0.04	-2.99 **
(8) 親しい校長どうしの間での非公式な情報・意見交流	852	3.41	0.57	852	3.43	0.57	-0.02	1.46
(9) 先輩の元校長からの助言・支援	838	3.04	0.71	838	3.07	0.74	-0.03	2.20 *

注：「差異」は、「期待」から「現状」を引いた値であり、差異の大きい順に並べている。

＜主たる読み取り内容＞

- ・ 差異の大きい上位 2 項目は、「(1) 文部科学省の通知や方針 (0.17)」, 「(2) 教育委員会の通知や方針 (0.16)」であり、いずれも現状よりも期待の値の方が高い。
- ・ 上記 2 項目を含め 10 項目において、現状よりも期待の値の方が有意に高い。

(6) 現任校の組織風土・組織文化

表 2-11 は、現任校の組織風土・組織文化に対する校長の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文は、「現任校の教職員の様子等についてお聞かせください。」であり、選択肢は、「1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」である。

＜主たる読み取り内容＞

- ・ 全体において、全 12 項目において中位点 (2.5) より高い値を示している。1 サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点に有意な差が認められる。
- ・ 上位 3 項目は、「(1) 副校長・教頭は、校長との意思疎通を大切にして行動している (3.47)」(校長—教職員の良好関係), 「(2) 主幹教諭・主任等は、校長との意思疎通を大切にして行動している (3.27)」(校長—教職員の良好関係), 「(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 (3.11)」(校長—教職員の良好関係) であり、下位 3 項目は、「(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 (2.67)」(相互支援), 「(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 (2.71)」(成長・挑戦), 「(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（2.78）」（精神健康）である。

→校長—教職員の関係が良好な組織風土・組織文化が醸成・形成されているという意識が高い一方で、授業における同僚性，成長性・挑戦性，リラックスできる時間や空間といった組織風土・組織文化が醸成・形成されているという意識が相対的に低い。

・校種別比較において，全体として，小学校の値が有意に高い項目が多い。

表2-11 現任校の組織風土・組織文化

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
(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	1024	3.47	0.63	233	3.45	0.66	240	3.45	0.64	264	3.53	0.60	287	3.46	0.61	0.96
(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	998	3.27	0.56	226	3.25	0.59	234	3.28	0.58	259	3.32	0.54	279	3.22	0.54	1.70
(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	995	3.11	0.60	225	3.16	0.63	234	3.12	0.61	259	3.20	0.60	277	2.97	0.56	7.52 ***
(4)教職員は，校長の意図をよく理解して行動している	1022	3.00	0.49	235	3.09	0.49	241	3.02	0.45	264	2.96	0.49	282	2.94	0.50	4.73 **
(10)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	1022	3.00	0.58	235	3.21	0.54	240	3.10	0.55	263	2.88	0.56	284	2.84	0.57	25.41 ***
(9)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	1024	2.99	0.57	235	3.21	0.51	241	3.06	0.56	264	2.86	0.56	284	2.86	0.58	24.03 ***
(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	1022	2.93	0.56	235	3.12	0.55	241	2.93	0.54	263	2.92	0.55	283	2.79	0.57	15.20 ***
(12)教職員のメンタルヘルスが良好である	1021	2.84	0.55	235	2.97	0.52	240	2.88	0.56	262	2.76	0.58	284	2.79	0.54	7.22 ***
(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	1024	2.80	0.63	235	2.98	0.60	241	2.83	0.60	264	2.76	0.62	284	2.66	0.65	11.89 ***
(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	1023	2.78	0.71	235	3.00	0.70	240	2.86	0.70	264	2.59	0.66	284	2.70	0.70	16.28 ***
(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	1025	2.71	0.63	235	2.85	0.62	241	2.75	0.60	264	2.66	0.62	285	2.62	0.65	6.73 ***
(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	1025	2.67	0.67	235	2.89	0.66	241	2.63	0.66	264	2.62	0.65	285	2.58	0.67	11.79 ***

注：選択肢は，「1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」である。

3 副校長・教頭調査の結果

(1) 回答者の基本属性

1) 回答者及び現任校の基本属性（度数分布）

表3-1は、回答者及び現任校の基本属性に関する度数分布（全体及び校種別）を示したものである。

表3-1 回答者及び現任校の基本属性（度数分布）

		小学校 (199)		中学校 (228)		特別支援学校 (295)		高等学校 (293)		全体 (1015)	
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
教諭経験	あり	178	0.0	206	0.0	265	0.0	272	0.0	921	99.8
	なし	1	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.0	2	0.2
	合計	179	100	206	100	265	100	273	100	923	100
教頭経験学校数	1校目	111	57.5	121	55.5	154	53.7	116	40.7	502	51.1
	2校目	44	22.8	59	27.1	88	30.7	105	36.8	296	30.1
	3校目	20	10.4	27	12.4	27	9.4	49	17.2	123	12.5
	4校目	10	5.2	11	3.7	11	3.8	13	4.6	45	4.6
	5校目以上	8	1.6	3	0.5	7	1.7	2	0.7	20	2.0
	合計	193	100.0	218	100.0	287	100.0	285	100.0	983	100.0
現任校種の教諭勤務経験	あり	146	73.4	186	82.7	217	74.6	211	72.3	760	75.5
	なし	53	26.6	39	17.3	74	25.4	81	27.7	247	24.5
	合計	199	100.0	225	100.0	291	100.0	292	100.0	1007	100.0
性別	男性	140	70.7	198	86.8	216	73.7	262	89.4	816	80.6
	女性	58	29.3	30	13.2	77	26.3	31	10.6	196	19.4
	合計	198	100.0	228	100.0	293	100.0	293	100.0	1012	100.0
学歴	短期大学	9	4.5	3	1.3	2	0.7	1	0.3	15	1.5
	4年制大学	160	80.4	197	86.4	241	82.8	234	80.4	832	82.5
	大学院修士課程	23	11.6	22	9.6	35	12.0	47	16.2	127	12.6
	教職大学院	4	2.0	4	1.8	7	2.4	5	1.7	20	2.0
	大学院博士課程	0	0.0	1	0.4	2	0.7	2	0.7	5	0.5
	その他	3	1.5	1	0.4	4	1.4	2	0.7	10	1.0
	合計	199	100.0	228	100.0	291	100.0	291	100.0	1009	100.0
所在自治体の人口規模	1万未満	24	12.3	28	12.3	15	5.4	18	6.2	85	8.6
	1万～5万未満	53	27.2	59	25.9	46	16.5	72	24.9	230	23.2
	5万～10万未満	30	15.4	35	15.4	41	14.7	51	17.6	157	15.9
	10万～20万未満	22	11.3	36	15.8	43	15.5	47	16.3	148	14.9
	20万～50万未満	38	19.5	31	13.6	77	27.7	56	19.4	202	20.4
	50万以上	28	14.4	39	17.1	56	20.1	45	15.6	168	17.0
	合計	195	100.0	228	100.0	278	100.0	289	100.0	990	100.0
通常学級数 ※高等学校でクラス制度 なし（1校）は除外	10クラス以下	112	56.6	136	59.9	41	14.3	86	29.6	375	37.4
	11～20クラス	67	33.8	80	35.2	89	31.0	122	41.9	358	35.7
	21～30クラス	16	8.1	10	4.4	57	19.9	79	27.1	162	16.2
	31～40クラス	2	1.0	0	0.0	35	12.2	4	1.4	41	4.1
	41クラス以上	1	0.5	1	0.4	65	22.6	0	0.0	67	6.7
	合計	198	100.0	227	100.0	287	100.0	291	100.0	1003	100.0
特別支援学級数	なし	18	9.8	11	5.1					29	7.3
	1クラス	36	19.7	46	21.4					82	20.6
	2クラス	69	37.7	96	44.7					165	41.5
	3クラス	25	13.7	31	14.4					56	14.1
	4クラス	18	9.8	22	10.2					40	10.1
	5クラス	11	6.0	7	3.3					18	4.5
	6クラス以上	6	3.3	2	0.9					8	2.0
	合計	183	100.0	215	100.0					398	100.0
児童生徒数	200名以下	95	47.7	90	40.2	234	80.1	40	13.8	459	45.7
	201～400名	56	28.1	67	29.9	53	18.2	41	14.1	217	21.6
	401～600名	28	14.1	44	19.6	5	1.7	70	24.1	147	14.6
	601～800名	11	5.5	15	6.7	0	0.0	65	22.4	91	9.1
	801～1000名	7	3.5	8	3.6	0	0.0	52	17.9	67	6.7
	1001名以上	2	1.0	0	0.0	0	0.0	22	7.6	24	2.4
	合計	199	100.0	224	100.0	292	100.0	290	100.0	1005	100.0

		小学校 (199)		中学校 (228)		特別支援学校 (295)		高等学校 (293)		全体 (1015)	
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
教員数	10名以下	32	16.7	11	5.0	1	0.3	3	1.1	47	4.8
	11～20名	80	41.7	81	36.7	8	2.8	16	5.7	185	18.9
	21～30名	45	23.4	65	29.4	18	6.3	17	6.0	145	14.8
	31～40名	22	11.5	47	21.3	25	8.7	21	7.4	115	11.7
	41～50名	11	5.7	10	4.5	33	11.5	42	14.9	96	9.8
	51～60名	2	1.0	5	2.3	31	10.8	50	17.7	88	9.0
	61～70名	0	0.0	1	0.5	32	11.2	67	23.8	100	10.2
	71名以上	0	0.0	1	0.5	138	48.3	66	23.4	205	20.9
	合計	192	100.0	221	100.0	286	100.0	282	100.0	981	100.0
職員数	10名以下	113	59.2	132	60.0	74	26.5	158	57.7	477	49.5
	11～20名	43	22.5	35	15.9	53	19.0	51	18.6	182	18.9
	21～30名	18	9.4	21	9.5	45	16.1	8	2.9	92	9.5
	31～40名	5	2.6	17	7.7	25	9.0	7	2.6	54	5.6
	41～50名	7	3.7	10	4.5	14	5.0	8	2.9	39	4.0
	51～60名	4	2.1	1	0.5	10	3.6	7	2.6	22	2.3
	61～70名	1	0.5	1	0.5	7	2.5	12	4.4	21	2.2
	71名以上	0	0.0	3	1.4	51	18.3	23	8.4	77	8.0
	合計	191	100.0	220	100.0	279	100.0	274	100.0	964	100.0
高等学校の課程	全日制							267	91.8	267	91.8
	定時制							18	6.2	18	6.2
	通信制							1	0.3	1	0.3
	併置							5	1.7	5	1.7
	合計							291	100.0	291	100.0
副校長数	0名	102	83.6	110	77.5	122	65.2	117	62.2	451	70.6
	1名	20	16.4	32	22.5	51	27.3	67	35.6	170	26.6
	2名	0	0.0	0	0.0	10	5.3	4	2.1	14	2.2
	3名	0	0.0	0	0.0	4	2.1	0	0.0	4	0.6
	4名	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		合計	122	100.0	142	100.0	187	100.0	188	100.0	639
教頭数	0名	10	5.3	18	8.3	19	6.7	17	6.0	64	6.6
	1名	173	91.5	192	88.5	184	65.2	207	73.1	756	77.9
	2名	6	3.2	7	3.2	70	24.8	54	19.1	137	14.1
	3名	0	0.0	0	0.0	6	2.1	5	1.8	11	1.1
	4名	0	0.0	0	0.0	3	1.1	0	0.0	3	0.3
		合計	189	100.0	217	100.0	282	100.0	283	100.0	971
主幹教諭数	0名	82	64.1	90	60.0	93	49.2	104	55.0	369	56.3
	1名	36	28.1	34	22.7	39	20.6	49	25.9	158	24.1
	2名	4	3.1	8	5.3	20	10.6	17	9.0	49	7.5
	3名	5	3.9	13	8.7	26	13.8	16	8.5	60	9.1
	4名	1	0.8	5	3.3	11	5.8	3	1.6	20	3.0
		合計	128	100.0	150	100.0	189	100.0	189	100.0	656
指導教諭数	0名	100	86.2	115	86.5	135	78.9	144	82.3	494	83.0
	1名	15	12.9	14	10.5	33	19.3	22	12.6	84	14.1
	2名	0	0.0	3	2.3	3	1.8	6	3.4	12	2.0
	3名	1	0.9	1	0.8	0	0.0	3	1.7	5	0.8
		合計	116	100.0	133	100.0	171	100.0	175	100.0	595
進路状況	4年制大学進学者が多い							127	46.7	127	0.0
	短期大学・専門学校進学者が多い							47	17.3	47	17.3
	就職者が多い							98	36.0	98	36.0
	合計							272	100.0	272	100.0
学力テストの状況	全国平均より低い	79	40.7	79	36.4	74	73.3			232	45.3
	全国平均なみ	54	27.8	71	32.7	25	24.8			150	29.3
	全国平均より高い	61	31.4	67	30.9	2	2.0			130	25.4
	合計	194	100.0	217	100.0	101	100.0			512	100.0

		小学校 (199)		中学校 (228)		特別支援学校 (295)		高等学校 (293)		全体 (1015)	
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
学校以外の職歴（複数回答） ※比率はケース数に対する割合	(1)管理主事	0	0.0	2.0	0.9	4	1.4	15	5.1	21	2.1
	(2)指導主事	32	16.1	54.0	23.7	88	29.8	88	30.0	262	25.8
	(3)社会教育主事	18	9.0	11.0	4.8	1	0.3	6	2.0	36	3.5
	(4)公務員	6	3.0	4.0	1.8	8	2.7	18	6.1	36	3.5
	(5)民間企業	12	6.0	13.0	5.7	22	7.5	22	7.5	69	6.8
	(6)その他	10	5.0	11.0	4.8	35	11.9	24	8.2	80	7.9
	合計（学校以外の職歴経験者）	78	39.2	95.0	41.7	158	53.6	173	59.0	504	49.7
高等学校の設置学科 ※比率はケース数に対する割合	(1)普通科							208	71.0	208	71.0
	(2)農業科							29	9.9	29	9.9
	(3)工業科							43	14.7	43	14.7
	(4)商業科							25	8.5	25	8.5
	(5)水産科							3	1.0	3	1.0
	(6)家庭科							14	4.8	14	4.8
	(7)看護科							1	0.3	1	0.3
	(8)情報科							2	0.7	2	0.7
	(9)福祉科							6	2.0	6	2.0
	(10)総合学科							24	8.2	24	8.2
	(11)その他							34	11.6	34	11.6
	合計（高等学校の設置学科数）							389	132.8	389	132.8

2) 回答者及び現任校の基本属性（平均値）

表 3-2 は、回答者及び現任校の基本属性に関する平均値（全体及び校種別）を示したものである。

表3-2 回答者及び現任校の基本属性（平均値）

	小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			全体		
	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.
教諭通算経験年数	178	25.65	6.05	206	26.36	6.10	265	25.62	5.78	272	26.33	5.63	921	26.00	5.86
教頭経験年数	192	3.80	3.15	218	3.70	2.88	286	3.32	2.22	285	3.76	2.13	981	3.63	2.56
通常学級数	197	10.32	6.52	227	9.54	6.12	244	21.59	11.48	292	15.07	7.82	960	14.45	9.58
特別支援学級数	183	2.27	1.52	215	2.20	1.33							398	2.23	1.42
児童生徒数	199	273.30	235.83	224	301.84	223.10	292	125.84	97.40	290	590.81	304.02	1005	328.43	289.76
教員数	192	20.27	10.86	221	25.15	11.59	283	77.31	41.77	281	57.40	22.11	977	48.57	35.23
職員数	191	12.81	12.93	220	14.32	14.96	277	39.08	42.72	274	21.15	25.29	962	23.10	30.06

註：学級制度なし（高等学校）：1校

(2) 現任校の課題状況

表 3-3 は、現任校の課題状況に対する副校長・教頭の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文及び選択肢は、校長調査と同様である。

<主たる読み取り内容>

- ・全体において、14項目中13項目において中位点（2.5）より高い値を示す。1サンプルのt検定の結果、平均値と中位点には有意な差が認められる。
- ・上位3項目は、「(3)教職員に対する児童生徒の信頼感（3.12）」（児童生徒）, 「(9)教職員

に対する地域（学区）の住民の信頼感（3.07）」（地域），「(10)学校に対する地域（学区）（3.05）」（組織体制）であり，下位 3 項目は，「(14)新学習指導要領への対応（2.45）」（組織体制），「(1)児童生徒の学習意欲（2.51）」（児童生徒），「(15)教職員の危機管理体制（2.60）」（組織体制）である。

→教職員と児童生徒との関係，学校と教職員・地域との関係において比較的課題が少ないとの意識を有している一方で，新学習指導要領への対応，教職員の危機管理体制といった組織体制について課題があるとの意識を有している。

・校種別比較において，全体的に小学校において課題の少ない状況であるとの意識が高い。

表3-3 現任校の課題状況：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値	多重比較
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.		
(3)教職員に対する児童生徒の信頼感	1012	3.12	0.61	199	3.20	0.55	228	3.07	0.58	292	3.21	0.57	293	3.01	0.68	7.18 ***	
(9)教職員に対する地域（学区）の住民の信頼感	1010	3.07	0.58	199	3.16	0.55	228	3.05	0.49	290	3.06	0.61	293	3.05	0.62	1.96	
(10)学校に対する地域（学区）の住民の協力意識	1008	3.05	0.66	199	3.23	0.63	228	3.06	0.64	290	2.98	0.66	291	2.98	0.69	7.44 ***	
(11)学校の実態や実情に対する地域（学区）の住民の理解	1011	3.01	0.68	198	3.15	0.62	228	3.00	0.59	292	2.94	0.75	293	3.00	0.71	3.81 **	
(6)学校に対する保護者の協力意識	1013	2.97	0.66	199	3.09	0.72	228	2.98	0.62	293	2.93	0.60	293	2.92	0.71	3.16 *	
(7)学校の実態や実情に対する保護者の理解	1013	2.97	0.61	199	3.06	0.61	228	2.93	0.59	293	2.98	0.60	293	2.94	0.65	1.96	
(5)教職員に対する保護者の信頼感	1013	2.95	0.57	199	3.02	0.55	228	2.86	0.54	293	2.92	0.58	293	3.00	0.59	3.82 **	
(4)児童生徒どうして助け合い，協力し合う関係	1011	2.92	0.71	198	3.01	0.67	228	3.02	0.67	292	2.80	0.71	293	2.91	0.73	5.34 **	
(12)地域（学区）の住民どうして助け合い，協力し合う関係	999	2.92	0.65	199	3.02	0.70	227	2.94	0.63	285	2.87	0.67	288	2.90	0.60	2.28	
(8)保護者どうして助け合い，協力し合う関係	1012	2.73	0.70	199	2.77	0.70	228	2.76	0.64	293	2.71	0.70	292	2.70	0.74	0.70	
(2)児童生徒の基本的な生活習慣	1010	2.65	0.88	199	2.61	0.74	227	2.97	0.78	291	2.30	0.77	293	2.77	1.01	29.99 ***	
(13)個別的な対応が必要な児童生徒に対する支援体制	1012	2.61	0.80	199	2.51	0.77	228	2.46	0.78	293	2.81	0.78	292	2.59	0.81	10.02 ***	
(15)教職員の危機管理体制	1010	2.60	0.68	198	2.69	0.68	227	2.70	0.63	292	2.50	0.72	293	2.56	0.68	5.21 **	
(1)児童生徒の学習意欲	1007	2.51	0.84	199	2.61	0.74	227	2.55	0.77	290	2.71	0.77	291	2.21	0.94	20.45 ***	
(14)新学習指導要領への対応	1012	2.45	0.70	199	2.58	0.68	227	2.52	0.65	293	2.44	0.73	293	2.31	0.69	7.55 ***	

註1：選択肢は，「1. 課題は多い 2. どちらかといえば課題は多い 3. どちらかといえば課題は少ない 4. 課題は少ない」である。

（3）地域等に関係する組織の学校に対する有益度

表 3-4 は，地域等に関係する組織の学校に対する有益度についての校長の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文は，「現任校の地域等に関係する組織は，学校にとって有益なものになっていると思えますか。校長先生ご自身のお考えをお聞かせください。」，選択肢は，「0. 設置されていない 1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」であり，高等学校については，(2)地域学校協働本部，(3)学校支援地域本部の項目は設定されていない。

<主たる読み取り内容>

- ・全体において，全 6 項目において中位点（2.5）より高い値を示している。1 サンプルの t 検定の結果，平均値と中位点に有意な差が認められる。
- ・「(4)PTA（3.30）」の値が最も高く，「(6)地域（学区）の自治会（2.82）」の値が最も低い。

表3-4 地域等に関係する組織の学校に対する有益度：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
(4)PTA	997	3.30	0.61	196	3.39	0.61	225	3.26	0.64	289	3.31	0.59	287	3.26	0.59	2.19
(1)学校運営協議会	488	3.10	0.60	97	3.09	0.61	124	3.07	0.69	119	3.21	0.52	148	3.04	0.57	1.91
(3)学校支援地域本部	150	2.99	0.81	51	3.14	0.72	68	2.91	0.88	31	2.90	0.79				1.34
(2)地域学校協働本部	122	2.93	0.78	44	3.05	0.68	50	2.90	0.86	28	2.79	0.79				0.99
(5)同窓会	700	2.91	0.76	42	2.48	0.89	133	2.56	0.80	239	2.98	0.67	286	3.09	0.70	22.18 ***
(6)地域(学区)の自治会	937	2.82	0.75	193	3.05	0.67	211	2.88	0.68	259	2.92	0.75	274	2.53	0.75	23.18 ***

註1: 選択肢は、「0. 設置されていない 1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」であり、「0. 設置されていない」は、欠損値として処理した。高等学校については、(2)地域学校協働本部、(3)学校支援地域本部の項目は設定されていない。

(4) 校長としてのリーダーシップ実践の実態

表 3-5 は、現任校の校長としてのリーダーシップ実践の実態に対する副校長・教頭の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文は、「現任校の状態や状況を踏まえて、現任校の校長先生が実行していることについてお聞かせください。」、選択肢は、「1. 実行していない 2. あまり実行していない 3. 実行している 4. とても実行している」である」である。

<主たる読み取り内容>

<主たる読み取り内容>

- ・7 基準を構成する項目の平均値は、いずれにおいても、中位点（2.5）より高い値を示す。1 サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点には有意な差が認められる。
- 校長の専門職基準に示されるリーダーシップ実践における実際の実践状況に対する副校長・教頭の評価は高く、基準 6「倫理規範とリーダーシップ（3.32）」が最も高い値を示す。

表3-5 校長としてのリーダーシップ実践の実績：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	998	3.32	0.50	196	3.31	0.48	223	3.33	0.53	289	3.34	0.49	290	3.31	0.51	0.22
(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	1003	3.32	0.65	199	3.28	0.64	224	3.38	0.65	290	3.32	0.64	290	3.31	0.66	1.05
(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	999	3.45	0.59	196	3.43	0.56	224	3.44	0.60	289	3.46	0.58	290	3.47	0.60	0.24
(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	1003	3.29	0.60	198	3.25	0.59	225	3.27	0.61	290	3.33	0.58	290	3.29	0.61	0.83
(23)多様な立場や価値観を尊重するような雰囲気在校内に作る	1003	3.23	0.63	199	3.29	0.60	225	3.26	0.61	289	3.24	0.60	290	3.16	0.68	1.99
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	1006	3.31	0.53	199	3.36	0.53	226	3.36	0.53	291	3.32	0.49	290	3.24	0.56	3.12 *
(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	1008	3.38	0.59	199	3.45	0.59	226	3.43	0.60	292	3.37	0.54	291	3.31	0.63	2.79 *
(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	1007	3.41	0.60	199	3.45	0.58	226	3.45	0.61	292	3.42	0.54	290	3.32	0.64	2.90 *
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	1008	3.29	0.65	199	3.30	0.66	226	3.35	0.62	292	3.30	0.61	291	3.23	0.70	1.33
(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	1008	3.17	0.66	199	3.24	0.67	226	3.21	0.65	292	3.17	0.65	291	3.09	0.68	2.55
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	1000	3.29	0.55	199	3.36	0.53	223	3.36	0.58	288	3.31	0.54	290	3.17	0.57	7.66 ***
(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	1007	3.34	0.66	199	3.43	0.62	226	3.43	0.62	292	3.33	0.67	290	3.21	0.68	6.42 ***
(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	1007	3.07	0.66	199	3.14	0.66	225	3.10	0.67	292	3.11	0.66	291	2.97	0.66	3.23 *
(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	1005	3.47	0.59	199	3.53	0.57	225	3.57	0.55	290	3.50	0.57	291	3.31	0.64	10.59 ***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	998	3.24	0.56	198	3.21	0.58	224	3.25	0.50	287	3.26	0.55	289	3.23	0.55	0.31
(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	1004	3.21	0.66	199	3.13	0.70	225	3.22	0.66	290	3.26	0.62	290	3.20	0.66	1.66
(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	1002	3.30	0.63	198	3.26	0.63	225	3.31	0.66	290	3.31	0.62	289	3.33	0.61	0.48
(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	1000	3.16	0.67	198	3.13	0.65	224	3.12	0.71	289	3.27	0.62	289	3.11	0.68	3.76 *
(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	1000	3.30	0.65	198	3.34	0.63	225	3.35	0.62	288	3.22	0.66	289	3.30	0.66	2.39
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」	999	3.22	0.52	197	3.26	0.50	225	3.27	0.53	289	3.23	0.49	288	3.16	0.54	2.46
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する	1003	3.09	0.67	197	3.18	0.60	226	3.13	0.63	291	3.11	0.65	289	2.98	0.74	4.33 **
(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	1007	3.26	0.63	199	3.27	0.62	225	3.34	0.64	292	3.24	0.60	291	3.20	0.66	2.39
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する	1009	3.23	0.70	199	3.20	0.69	226	3.25	0.75	293	3.23	0.69	291	3.23	0.68	0.20
(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	1006	3.31	0.61	199	3.37	0.58	226	3.36	0.67	291	3.32	0.55	290	3.23	0.65	2.94 *
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	1006	3.19	0.53	198	3.21	0.53	226	3.19	0.50	291	3.24	0.51	291	3.14	0.55	1.68
(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	1009	3.22	0.67	199	3.22	0.63	226	3.19	0.71	293	3.25	0.63	291	3.21	0.70	0.36
(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	1007	3.19	0.69	198	3.21	0.74	226	3.18	0.65	292	3.20	0.66	291	3.16	0.72	0.23
(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	1009	3.14	0.63	199	3.16	0.62	226	3.11	0.66	293	3.19	0.60	291	3.09	0.63	1.58
(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	1008	3.22	0.62	199	3.26	0.58	226	3.28	0.63	292	3.29	0.58	291	3.09	0.66	6.33 ***
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」	1004	3.19	0.51	199	3.27	0.50	226	3.23	0.58	290	3.18	0.51	289	3.09	0.53	5.43 **
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う	1006	3.22	0.60	199	3.24	0.63	226	3.21	0.62	291	3.27	0.57	290	3.17	0.61	1.60
(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	1008	3.15	0.66	199	3.27	0.62	226	3.26	0.60	293	3.14	0.65	290	3.00	0.70	9.56 ***
(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	1008	3.14	0.68	199	3.19	0.67	226	3.15	0.67	292	3.11	0.68	291	3.12	0.71	0.65
(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	1009	3.23	0.66	199	3.36	0.64	226	3.31	0.63	293	3.22	0.62	291	3.09	0.72	8.36 ***

註1: 選択肢は、「1. 実行していない 2. あまり実行していない 3. 実行している 4. とても実行している」である。

(5) 現任校の組織風土・組織文化

表 3-6 は、現任校の組織風土・組織文化に対する副校長・教頭の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文及び選択肢は、校長調査と同様である。

表3-6 現任校の組織風土・組織文化

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
(1)私は、校長との意思疎通を大切に行動している	1005	3.52	0.56	199	3.50	0.55	224	3.50	0.56	292	3.51	0.54	290	3.56	0.59	0.61
(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	969	3.29	0.60	190	3.29	0.62	221	3.26	0.62	274	3.34	0.56	284	3.26	0.60	1.05
(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	969	3.12	0.65	189	3.07	0.64	222	3.07	0.68	274	3.20	0.64	284	3.12	0.64	2.24
(10)教職員の間に、困ったときに気軽に支援を求められる雰囲気がある	1006	3.08	0.58	198	3.29	0.54	226	3.14	0.57	292	3.00	0.57	290	2.98	0.60	14.02 ***
(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	1006	3.04	0.65	199	3.18	0.64	226	3.05	0.61	291	3.07	0.60	290	2.92	0.71	6.97 ***
(9)教職員の間に、同僚の失敗を受け入れる寛容な雰囲気がある	1005	3.04	0.61	199	3.28	0.52	225	3.07	0.62	291	2.96	0.61	290	2.95	0.62	14.68 ***
(4)教職員は、校長の意図をよく理解して行動している	1005	3.02	0.56	199	3.06	0.56	225	3.10	0.56	291	2.98	0.53	290	2.99	0.59	2.58
(6)教職員の間に、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	1007	2.90	0.68	199	3.07	0.67	226	2.93	0.65	292	2.89	0.66	290	2.78	0.71	7.14 ***
(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	1007	2.89	0.72	199	3.11	0.75	226	2.95	0.70	292	2.71	0.70	290	2.87	0.68	13.27 ***
(12)教職員のメンタルヘルスが良好である	1004	2.88	0.58	198	2.97	0.57	225	2.89	0.62	292	2.83	0.59	289	2.87	0.55	2.69
(7)教職員の間に、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	1007	2.78	0.68	199	2.86	0.72	226	2.80	0.65	292	2.75	0.68	290	2.76	0.69	1.20
(8)教職員の間に、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	1007	2.73	0.72	199	2.80	0.72	226	2.75	0.73	292	2.76	0.69	290	2.64	0.73	2.19

註1: 選択肢は、「1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」である。

<主たる読み取り内容>

- ・全体において、全 12 項目において中位点 (2.5) より高い値を示している。1 サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点に有意な差が認められる。
- ・上位 3 項目は、「(1)私は、校長との意思疎通を大切に行動している (3.52)」(校長—教職員の良好関係)、「(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 (3.29)」(校長—教職員の良好関係)、「(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 (3.12)」(校長—教職員の良好関係)であり、下位 3 項目は、「(8)教職員の間に、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 (2.73)」(相互支援)、「(7)教職員の間に、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 (2.78)」(成長・挑戦)、「(12)教職員のメンタルヘルスが良好である (2.88)」(精神健康)である。
- 校長—教職員の関係が良好な組織風土・組織文化が醸成・形成されているという意識が高い一方で、授業における同僚性、成長性・挑戦性、教職員のメンタルヘルスといった組織風土・組織文化が醸成・形成されているという意識が相対的に低い。
- ・校種別比較において、全体として、小学校の値が有意に高い項目が多い。

4 ミドル教員調査の結果

(1) 回答者の基本属性

1) 回答者及び現任校の基本属性（度数分布）

表4-1は、回答者及び現任校の基本属性に関する度数分布（全体及び校種別）を示したものである。

表4-1 回答者及び現任校の基本属性（度数分布）

		小学校 (133)		中学校 (149)		特別支援学校 (234)		高等学校 (180)		全体 (696)	
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
職位・主任など ※比率は応答数に対する割合。	主幹教諭	26	19.0	38	26.6	87	37.7	61	33.9	212	30.7
	指導教諭	4	2.9	3	2.1	10	4.3	10	5.6	27	3.9
	教務主任	107	78.1	102	71.3	134	58.0	109	60.6	452	65.4
	合計	137	100	143	100	231	100	180	100	691	100
性別	男性	89	67.4	117	78.5	147	62.8	161	90.4	514	74.2
	女性	43	32.6	32	21.5	87	37.2	17	9.6	179	25.8
	合計	132	100.0	149	100.0	234	100.0	178	100.0	693	100.0
学歴	短期大学	3	2.3	1	0.7	6	2.6	1	0.6	11	1.6
	4年制大学	111	84.7	126	84.6	188	81.0	144	80.0	569	82.2
	大学院修士課程	13	9.9	17	11.4	27	11.6	30	16.7	87	12.6
	教職大学院	3	2.3	5	3.4	7	3.0	4	2.2	19	2.7
	大学院博士課程	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	その他	1	0.8	0	0.0	4	1.7	1	0.6	6	0.9
	合計	131	100.0	149	100.0	232	100.0	180	100.0	692	100.0
所在自治体の人口規模	1万未満	16	12.5	12	8.2	10	4.5	14	8.0	52	7.7
	1万～5万未満	35	27.3	44	30.1	43	19.3	39	22.2	161	23.9
	5万～10万未満	20	15.6	21	14.4	33	14.8	32	18.2	106	15.8
	10万～20万未満	18	14.1	22	15.1	27	12.1	31	17.6	98	14.6
	20万～50万未満	17	13.3	23	15.8	73	32.7	31	17.6	144	21.4
	50万以上	22	17.2	24	16.4	37	16.6	29	16.5	112	16.6
	合計	128	100.0	146	100.0	223	100.0	176	100.0	673	100.0
通常学級数 ※高等学校でクラス制度なし（1校）は除外	10クラス以下	82	61.7	82	55.0	29	13.5	56	31.6	249	36.9
	11～20クラス	38	28.6	60	40.3	67	31.2	73	41.2	238	35.3
	21～30クラス	13	9.8	7	4.7	41	19.1	44	24.9	105	15.6
	31～40クラス	0	0.0	0	0.0	23	10.7	4	2.3	27	4.0
	41クラス以上	0	0.0	0	0.0	55	25.6	0	0.0	55	8.2
	合計	133	100.0	149	100.0	215	100.0	177	100.0	674	100.0
特別支援学級数	なし	8	6.9	8	5.8					16	6.3
	1クラス	25	21.6	24	17.3					49	19.2
	2クラス	48	41.4	59	42.4					107	42.0
	3クラス	13	11.2	27	19.4					40	15.7
	4クラス	14	12.1	14	10.1					28	11.0
	5クラス	4	3.4	4	2.9					8	3.1
	6クラス以上	4	3.4	3	2.2					7	2.7
	合計	116	100.0	139	100.0					255	100.0
児童生徒数	200名以下	62	46.6	56	37.6	177	76.6	23	13.0	318	46.1
	201～400名	39	29.3	39	26.2	48	20.8	23	13.0	149	21.6
	401～600名	16	12.0	37	24.8	5	2.2	48	27.1	106	15.4
	601～800名	11	8.3	12	8.1	1	0.4	39	22.0	63	9.1
	801～1000名	5	3.8	5	3.4	0	0.0	35	19.8	45	6.5
	1001名以上	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9	5.1	9	1.3
	合計	133	100.0	149	100.0	231	100.0	177	100.0	690	100.0
教員数	10名以下	22	16.7	8	5.5	1	0.4	1	0.6	32	4.7
	11～20名	56	42.4	40	27.4	7	3.1	7	4.1	110	16.2
	21～30名	26	19.7	43	29.5	11	4.8	8	4.7	88	13.0
	31～40名	20	15.2	40	27.4	16	7.0	17	9.9	93	13.7
	41～50名	7	5.3	9	6.2	31	13.6	28	16.3	75	11.1
	51～60名	1	0.8	5	3.4	18	7.9	33	19.2	57	8.4
	61～70名	0	0.0	1	0.7	29	12.7	33	19.2	63	9.3
	71名以上	0	0.0	0	0.0	115	50.4	45	26.2	160	23.6
	合計	132	100.0	146	100.0	228	100.0	172	100.0	678	100.0

		小学校 (133)		中学校 (149)		特別支援学校 (234)		高等学校 (180)		全体 (696)	
		N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
職員数	10名以下	87	66.9	75	52.8	53	23.7	90	52.0	305	45.6
	11～20名	24	18.5	28	19.7	41	18.3	38	22.0	131	19.6
	21～30名	9	6.9	13	9.2	36	16.1	5	2.9	63	9.4
	31～40名	5	3.8	16	11.3	15	6.7	2	1.2	38	5.7
	41～50名	4	3.1	9	6.3	17	7.6	5	2.9	35	5.2
	51～60名	1	0.8	0	0.0	9	4.0	10	5.8	20	3.0
	61～70名	0	0.0	0	0.0	10	4.5	9	5.2	19	2.8
	71名以上	0	0.0	1	0.7	43	19.2	14	8.1	58	8.7
	合計	130	100.0	142	100.0	224	100.0	173	100.0	669	100.0
高等学校の課程	全日制							164	91.1	164	91.1
	定時制							11	6.1	11	6.1
	通信制							0	0.0	0	0.0
	併置							5	2.8	5	2.8
	合計							180	100.0	180	100.0
副校長数	0名	56	77.8	75	83.3	98	64.9	73	62.9	302	70.4
	1名	16	22.2	15	16.7	41	27.2	40	34.5	112	26.1
	2名	0	0.0	0	0.0	8	5.3	3	2.6	11	2.6
	3名	0	0.0	0	0.0	3	2.0	0	0.0	3	0.7
	4名	0	0.0	0	0.0	1	0.7	0	0.0	1	0.2
	合計	72	100.0	90	100.0	151	100.0	116	100.0	429	100.0
教頭数	0名	10	7.9	7	4.9	13	5.9	8	4.7	38	5.7
	1名	115	90.6	130	91.5	143	64.7	129	75.0	517	78.1
	2名	2	1.6	5	3.5	58	26.2	30	17.4	95	14.4
	3名	0	0.0	0	0.0	4	1.8	5	2.9	9	1.4
	4名	0	0.0	0	0.0	3	1.4	0	0.0	3	0.5
	合計	127	100.0	142	100.0	221	100.0	172	100.0	662	100.0
主幹教諭数	0名	47	60.3	60	57.7	70	45.8	53	47.7	230	51.6
	1名	25	32.1	28	26.9	38	24.8	32	28.8	123	27.6
	2名	2	2.6	6	5.8	17	11.1	11	9.9	36	8.1
	3名	3	3.8	6	5.8	20	13.1	14	12.6	43	9.6
	4名	1	1.3	4	3.8	8	5.2	1	0.9	14	3.1
	合計	78	100.0	104	100.0	153	100.0	111	100.0	446	100.0
指導教諭数	0名	55	82.1	73	84.9	100	73.0	75	71.4	303	76.7
	1名	12	17.9	11	12.8	32	23.4	20	19.0	75	19.0
	2名	0	0.0	1	1.2	3	2.2	5	4.8	9	2.3
	3名	0	0.0	1	1.2	2	1.5	4	3.8	7	1.8
	4名	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0	1	0.3
	合計	67	100.0	86	100.0	137	100.0	105	100.0	395	100.0
進路状況	4年制大学進学者が多い							72	44.7	72	44.7
	短期大学・専門学校進学者が多い							25	15.5	25	15.5
	就職者が多い							64	39.8	64	39.8
	合計							161	100.0	161	100.0
学力テストの状況	全国平均より低い	48	38.1	46	31.7	54	73.0			148	42.9
	全国平均なみ	39	31.0	52	35.9	18	24.3			109	31.6
	全国平均より高い	39	31.0	47	32.4	2	2.7			88	25.5
	合計	126	100.0	145	100.0	74	100.0			345	100.0
学校以外の職歴（複数回答） ※比率はケース数に対する割合。	(1)管理主事	1	0.8	1.0	0.7	0	0.0	0	0.0	2	0.3
	(2)指導主事	5	3.8	4.0	2.7	14	6.0	13	7.2	36	5.2
	(3)社会教育主事	3	2.3	2.0	1.3	0	0.0	0	0.0	5	0.7
	(4)公務員	7	5.3	1.0	0.7	5	2.1	7	3.9	20	2.9
	(5)民間企業	23	17.3	8.0	5.4	25	10.7	20	11.1	76	10.9
	(6)その他	11	8.3	11.0	7.4	28	12.0	6	3.3	56	8.0
	合計（学校以外の職歴経験者）	50	37.6	27.0	18.1	72	30.8	46	25.6	195	28.0

	小学校 (133)		中学校 (149)		特別支援学校 (234)		高等学校 (180)		全体 (696)	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
高等学校の設置学科							126	70.0	126	70.0
※比率はケース数に対する割合。							25	13.9	25	13.9
(1) 普通科							22	12.2	22	12.2
(2) 農業科							15	8.3	15	8.3
(3) 工業科							2	1.1	2	1.1
(4) 商業科							10	5.6	10	5.6
(5) 水産科							0	0.0	0	0.0
(6) 家庭科							0	0.0	0	0.0
(7) 看護科							2	1.1	2	1.1
(8) 情報科							12	6.7	12	6.7
(9) 福祉科							24	13.3	24	13.3
(10) 総合学科										
(11) その他										
合計（高等学校の設置学科数）							238	132.2	238	132.2

2) 回答者及び現任校の基本属性（平均値）

表 4-2 は、回答者及び現任校の基本属性に関する平均値（全体、校種別）を示したものである。

表4-2 回答者及び現任校の基本属性（平均値）

	小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			全体		
	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.
教諭通算経験年数	128	22.23	10.31	145	23.68	8.83	226	23.17	9.33	178	23.83	9.36	677	23.27	9.42
通常学級数	133	10.17	6.23	149	9.82	5.73	179	21.60	11.92	178	14.75	8.04	639	14.57	9.82
特別支援学級数	116	2.29	1.55	139	2.33	1.45							255	2.31	1.49
児童生徒数	133	274.16	233.95	149	322.17	224.43	231	132.90	106.78	177	588.76	287.57	690	317.94	277.37
教員数	132	20.67	10.84	146	27.29	12.01	224	79.80	41.76	171	57.82	21.66	673	51.23	36.64
職員数	130	11.25	11.07	142	15.25	14.33	222	42.32	44.69	173	22.66	25.08	667	25.40	32.41

(2) 現任校の課題状況

表 4-3 は、現任校の課題状況に対するミドル教員の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文及び選択肢は、校長調査と同様である。

<主たる読み取り内容>

- ・全体において、14項目中12項目において中位点（2.5）より高い値を示す。1サンプルのt検定の結果、平均値と中位点には有意な差が認められる。
 - ・上位3項目は、「(3)教職員に対する児童生徒の信頼感（3.06）」（児童生徒）、「(9)教職員に対する地域（学区）の住民の信頼感（3.01）」（地域）、「(10)学校に対する地域（学区）（2.99）」（組織体制）であり、下位3項目は、「(14)新学習指導要領への対応（2.38）」（組織体制）、「(1)児童生徒の学習意欲（2.44）」（児童生徒）、「(2)児童生徒の基本的な生活習慣（2.50）」（児童生徒）である。
- 教職員と児童生徒との関係、学校と教職員・地域との関係において比較的課題が少ないとの意識を有している一方で、新学習指導要領への対応といった組織体制、児童生徒の学習意欲や児童生徒の基本的な生活習慣といった児童生徒について課題があると

の意識を有している。

- ・校種別比較においては、全体的に、小学校において課題の少ない状況であるとの意識が高い。

表4-3 現任校の課題状況：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
(3)教職員に対する児童生徒の信頼感	695	3.06	0.62	133	3.20	0.57	149	3.03	0.62	233	3.09	0.57	180	2.97	0.69	3.87 **
(9)教職員に対する地域（学区）の住民の信頼感	687	3.01	0.56	133	3.19	0.52	149	2.99	0.50	227	2.93	0.57	178	3.01	0.60	6.39 ***
(10)学校に対する地域（学区）の住民の協力意識	688	2.99	0.64	133	3.14	0.64	149	2.99	0.58	228	2.91	0.67	178	2.99	0.62	3.73 *
(6)学校に対する保護者の協力意識	694	2.95	0.70	133	3.08	0.73	149	2.87	0.70	232	2.92	0.59	180	2.95	0.78	2.50
(5)教職員に対する保護者の信頼感	690	2.93	0.59	131	3.05	0.54	149	2.82	0.59	230	2.91	0.55	180	2.97	0.65	3.82 **
(11)学校の実態や実情に対する地域（学区）の住民の理解	686	2.93	0.65	133	3.07	0.61	148	2.90	0.56	227	2.86	0.69	178	2.94	0.67	2.96 *
(7)学校の実態や実情に対する保護者の理解	694	2.89	0.60	133	2.98	0.62	149	2.84	0.59	232	2.82	0.59	180	2.96	0.60	3.18 *
(12)地域（学区）の住民どうして助け合い、協力し合う関係	671	2.89	0.63	133	2.99	0.65	147	2.87	0.61	219	2.81	0.64	172	2.94	0.62	2.61
(4)児童生徒どうして助け合い、協力し合う関係	695	2.85	0.74	133	2.98	0.66	149	2.93	0.73	233	2.74	0.74	180	2.81	0.78	3.97 **
(8)保護者どうして助け合い、協力し合う関係	693	2.68	0.71	133	2.77	0.68	148	2.71	0.73	232	2.58	0.65	180	2.70	0.79	2.38
(15)教職員の危機管理体制	693	2.62	0.66	133	2.86	0.62	149	2.62	0.66	231	2.56	0.66	180	2.53	0.64	7.76 ***
(13)個別的な対応が必要な児童生徒に対する支援体制	693	2.53	0.83	133	2.49	0.88	149	2.43	0.78	232	2.69	0.88	179	2.45	0.72	4.56 **
(2)児童生徒の基本的な生活習慣	692	2.50	0.87	133	2.56	0.80	149	2.77	0.85	230	2.19	0.72	180	2.61	0.99	16.59 ***
(1)児童生徒の学習意欲	691	2.44	0.87	133	2.60	0.81	149	2.56	0.86	229	2.62	0.79	180	2.01	0.87	22.40 ***
(14)新学習指導要領への対応	691	2.38	0.73	133	2.65	0.68	149	2.54	0.62	229	2.31	0.72	180	2.14	0.76	16.66 ***

注：選択肢は、「1. 課題は多い 2. どちらかといえば課題は多い 3. どちらかといえば課題は少ない 4. 課題は少ない」である。

（3）地域等に関係する組織の学校に対する有益度

表 4-4 は、地域等に関係する組織の学校に対する有益度についてのミドル教員の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文及び選択肢は、校長調査と同様である。

表4-4 地域等に関係する組織の学校に対する有益度：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
(4)PTA	684	3.23	0.60	132	3.33	0.59	147	3.22	0.65	227	3.22	0.62	178	3.17	0.55	1.85
(1)学校運営協議会	465	3.06	0.59	89	3.00	0.58	111	3.07	0.60	129	3.15	0.55	136	2.99	0.63	1.85
(3)学校支援地域本部	124	2.95	0.64	40	3.10	0.50	49	2.86	0.65	35	2.91	0.74				1.71
(2)地域学校協働本部	118	2.90	0.66	41	3.00	0.59	43	2.86	0.68	34	2.82	0.72				0.78
(5)同窓会	506	2.84	0.78	34	2.24	0.89	98	2.34	0.80	197	3.03	0.62	177	3.01	0.73	32.18 ***
(6)地域（学区）の自治会	623	2.80	0.73	125	3.06	0.64	137	2.82	0.72	193	2.86	0.70	168	2.51	0.74	16.00 ***

注：選択肢は、「0. 設置されていない 1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」であり、「0. 設置されていない」は、欠損値として処理した。高等学校については、(2)地域学校協働本部、(3)学校支援地域本部の項目は設定されていない。

＜主たる読み取り内容＞

- ・全体において、全6項目において中位点（2.5）より高い値を示している。1 サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点に有意な差が認められる。

- ・「(4)PTA (3.23)」の値が最も高く、「(6) 地域 (学区) の自治会 (2.80)」の値が最も低い。

(4) 校長としてのリーダーシップ実践の実態

1) 校長としてのリーダーシップ実践の実際

表 4-5 は、現任校の校長としてのリーダーシップ実践の実際に対するミドル教員の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文は、「現任校の状態や状況を踏まえて、現任校の校長先生が実行していることについてお聞かせください。」、選択肢は、「1. 実行していない 2. あまり実行していない 3. 実行している 4. とても実行している」である。

<主たる読み取り内容>

- ・7 基準を構成する項目の平均値は、いずれにおいても、中位点 (2.5) より高い値を示す。
1 サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点には有意な差が認められる
→校長の専門職基準に示されるリーダーシップ実践における実際の実践状況に対するミドル教員の評価は高く、特に、基準 1 「学校の共有ビジョンの形成と具現化 (3.24)」が高い。

表4-5 校長としてのリーダーシップ実践の実際：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	692	3.24	0.54	133	3.34	0.53	149	3.27	0.53	232	3.21	0.54	178	3.19	0.54	
(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	692	3.31	0.61	133	3.42	0.59	149	3.37	0.61	232	3.28	0.61	178	3.22	0.63	3.27 *
(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	693	3.34	0.63	133	3.43	0.58	149	3.38	0.62	233	3.32	0.65	178	3.28	0.63	1.68
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	694	3.19	0.67	133	3.27	0.72	149	3.21	0.66	233	3.15	0.65	179	3.16	0.67	1.02
(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	694	3.13	0.63	133	3.23	0.65	149	3.13	0.64	233	3.11	0.62	179	3.09	0.62	1.48
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	680	3.20	0.55	128	3.28	0.57	148	3.22	0.52	228	3.21	0.56	176	3.13	0.53	
(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	684	3.22	0.69	131	3.21	0.74	148	3.26	0.62	229	3.24	0.69	176	3.16	0.72	0.72
(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	688	3.32	0.66	130	3.36	0.72	149	3.31	0.65	230	3.30	0.67	179	3.31	0.62	0.29
(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	690	3.19	0.62	131	3.30	0.59	149	3.20	0.67	231	3.22	0.59	179	3.08	0.61	3.28 *
(23)多様な立場や価値観を尊重するような雰囲気校内に作る	688	3.08	0.70	131	3.20	0.74	148	3.09	0.65	230	3.10	0.71	179	2.94	0.69	3.57 *
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	682	3.19	0.55	131	3.29	0.53	147	3.18	0.55	227	3.17	0.56	177	3.14	0.56	
(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	687	3.18	0.65	131	3.27	0.60	148	3.18	0.64	231	3.16	0.68	177	3.13	0.66	1.36
(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	688	3.24	0.60	132	3.33	0.55	148	3.23	0.63	230	3.21	0.62	178	3.23	0.60	1.07
(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	686	3.11	0.65	131	3.18	0.64	147	3.10	0.63	230	3.16	0.63	178	3.01	0.69	2.60
(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	689	3.22	0.67	132	3.36	0.64	148	3.23	0.65	230	3.14	0.68	179	3.20	0.70	2.90 *
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	688	3.19	0.56	131	3.33	0.56	149	3.19	0.54	230	3.16	0.58	178	3.10	0.55	
(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	693	3.28	0.69	133	3.41	0.69	149	3.35	0.63	233	3.23	0.73	178	3.18	0.66	3.75 *
(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	691	2.92	0.68	132	3.14	0.61	149	2.91	0.71	231	2.87	0.69	179	2.85	0.67	5.99 ***
(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	691	3.35	0.59	132	3.44	0.62	149	3.33	0.59	231	3.39	0.60	179	3.27	0.56	2.55
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	691	3.12	0.55	131	3.24	0.54	148	3.11	0.54	233	3.14	0.54	179	3.02	0.58	
(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	692	3.14	0.68	132	3.23	0.66	148	3.13	0.74	233	3.15	0.66	179	3.07	0.68	1.43
(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	692	3.14	0.70	132	3.22	0.68	148	3.15	0.63	233	3.15	0.70	179	3.08	0.78	1.04
(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	693	3.05	0.64	133	3.17	0.61	148	3.01	0.60	233	3.06	0.65	179	2.99	0.69	2.39
(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	694	3.15	0.65	133	3.32	0.62	149	3.17	0.63	233	3.19	0.62	179	2.93	0.66	10.71 ***
基準3「教職員の職能開発を支える協体制と風土づくり」	688	3.07	0.56	133	3.21	0.55	148	3.12	0.50	228	3.02	0.58	179	2.99	0.56	
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する	691	2.97	0.68	133	3.14	0.64	148	3.07	0.65	231	2.90	0.67	179	2.83	0.71	7.28 ***
(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	691	3.07	0.70	133	3.22	0.69	149	3.15	0.63	230	2.97	0.75	179	3.00	0.69	4.67 **
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する	693	3.11	0.72	133	3.23	0.64	149	3.05	0.72	232	3.09	0.73	179	3.08	0.75	1.58
(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	694	3.15	0.67	133	3.27	0.69	149	3.21	0.64	233	3.13	0.67	179	3.04	0.65	3.70 *
基準2「教育活動の質を高めるための協体制と風土づくり」	687	3.06	0.56	133	3.22	0.57	149	3.14	0.53	229	3.01	0.57	176	2.95	0.53	
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う	691	3.11	0.65	133	3.15	0.67	149	3.13	0.68	232	3.12	0.65	177	3.04	0.62	0.95
(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	692	3.06	0.71	133	3.25	0.75	149	3.17	0.63	232	3.03	0.71	178	2.86	0.70	9.56 ***
(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	693	3.03	0.71	133	3.16	0.70	149	3.05	0.70	232	2.96	0.68	179	3.00	0.75	2.42
(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	693	3.06	0.76	133	3.32	0.73	149	3.19	0.73	232	2.95	0.78	179	2.89	0.70	12.16 ***

注1: 選択肢は、「1. 実行していない 2. あまり実行していない 3. 実行している 4. とても実行している」である。

2) 校長としてのリーダーシップ実践の実際の3者比較

表4-6は、校長としてのリーダーシップ実践の実際に対する3者の意識を比較したものである。

表4-6 校長のリーダーシップ実践の実際の3者比較

	全体			校長			副校長・教頭			ミドル教員			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	2628	3.16	0.51	947	2.95	0.39	999	3.32	0.50	682	3.20	0.55	153.53 ***
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	2652	3.11	0.56	960	2.87	0.48	1002	3.29	0.55	690	3.19	0.56	166.73 ***
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	2633	3.09	0.57	932	2.74	0.45	1007	3.31	0.53	694	3.24	0.54	356.05 ***
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」	2623	3.00	0.54	932	2.72	0.42	1001	3.22	0.52	690	3.07	0.56	258.23 ***
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	2640	3.00	0.55	939	2.69	0.43	1008	3.19	0.53	693	3.12	0.55	264.46 ***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	2625	2.99	0.61	942	2.58	0.48	999	3.24	0.56	684	3.19	0.55	439.81 ***
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」	2619	2.98	0.55	924	2.70	0.46	1006	3.18	0.51	689	3.06	0.56	229.07 ***

註：「全体」の値の高い順に並べている。

<主たる読み取り内容>

- ・7基準とも、副校長・教頭の値が最も高く、校長の値が最も低い。この傾向について、統計的に有意な差が認められる。

(5) 現任校の組織風土・組織文化

表4-7は、現任校の組織風土・組織文化に対するミドル教員の意識（全体及び校種別）を示したものである。設問文及び選択肢は、校長調と同様である。

表4-7 現任校の組織風土・組織文化：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			F値
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	
(1)私は、校長との意思疎通を大切に行動している	691	3.44	0.64	132	3.38	0.71	147	3.44	0.68	232	3.44	0.63	180	3.49	0.55	0.76
(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	674	3.25	0.62	129	3.25	0.65	143	3.31	0.62	225	3.26	0.61	177	3.20	0.60	0.95
(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。	693	3.06	0.66	132	3.22	0.68	149	3.09	0.65	232	3.11	0.61	180	2.87	0.67	8.53 ***
(10)教職員の間に、困ったときに気軽に支援を求められる雰囲気がある	694	3.05	0.64	133	3.26	0.66	149	3.13	0.63	232	2.99	0.58	180	2.92	0.64	9.63 ***
(9)教職員の間に、同僚の失敗を受け入れる寛容な雰囲気がある	693	3.04	0.62	133	3.25	0.60	148	3.12	0.56	232	2.92	0.59	180	2.97	0.66	9.99 ***
(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	672	3.00	0.61	130	3.08	0.54	143	3.00	0.65	223	3.00	0.60	176	2.93	0.63	1.59
(6)教職員の間に、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	695	2.97	0.72	133	3.19	0.70	149	2.99	0.71	233	2.95	0.70	180	2.81	0.73	7.55 ***
(4)教職員は、校長の意図をよく理解して行動している	694	2.91	0.62	132	3.05	0.61	149	2.99	0.58	233	2.83	0.62	180	2.85	0.63	5.16 **
(7)教職員の間に、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	693	2.78	0.71	132	3.08	0.67	149	2.81	0.67	232	2.71	0.71	180	2.62	0.71	12.63 ***
(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。	693	2.77	0.79	133	3.05	0.78	149	2.99	0.75	232	2.54	0.76	179	2.67	0.74	18.49 ***
(8)教職員の間に、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	694	2.75	0.74	133	3.02	0.70	149	2.72	0.70	232	2.73	0.76	180	2.61	0.73	8.44 ***
(12)教職員のメンタルヘルスが良好である	692	2.72	0.67	133	2.93	0.71	149	2.83	0.63	230	2.58	0.67	180	2.64	0.62	10.05 ***

註：選択肢は、「1. 全くそう思わない 2. そう思わない 3. そう思う 4. とてもそう思う」である。

＜主たる読み取り内容＞

- 全体において、全 12 項目において中位点 (2.5) より高い値を示している。1 サンプルの t 検定の結果、平均値と中位点に有意な差が認められる。
- 上位 3 項目は、「(1)私は、校長との意思疎通を大切にして行動している (3.44)」(校長—教職員の良好関係)、「(2)主幹教諭・主任等は、校長との意思疎通を大切にして行動している (3.25)」(校長—教職員の良好関係)、「(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 (3.06)」(成長・挑戦)であり、下位 3 項目は、「(12)教職員のメンタルヘルスが良好である (2.72)」(精神健康)、「(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 (2.75)」(相互支援)、「(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 (2.77) (精神健康) である。
→校長—教職員の関係や教育活動の改善につながる会話といった組織風土・組織文化が醸成・形成されているという意識が高い一方で、メンタルヘルスやリラックスできる時間や空間といった組織風土・組織文化が醸成・形成されているという意識が相対的に低い。
- 校種別比較において、全体として、小学校の値が有意に高い項目が多い。

資料

スクールリーダーの職務環境と職務状況に関するアンケート調査

【ご回答にあたってのお願い】

1. 質問への回答をもって調査協力に同意をいただいたものと致します。
2. 全ての質問にご回答ください。ただし、回答したくない項目がありましたら回答いただかなくとも結構です。

Q1 校長先生ご自身や現任校に関する基本的な情報をお聞かせください。以下の各項目について、該当する番号を○で囲んだり、数値等をご記入ください。

1. 校長先生ご自身のこと

- (1) 教諭（主幹教諭・指導教諭を含む）の通算経歴 1. ()年 2. 教諭経験なし
- (2) 副校長・教頭の通算経歴 1. ()校・()年 2. 経験なし
- (3) 校長の通算経歴 ()校目・()年目
- (4) 現任校の在職年数 ()年目
- (5) 学校以外の職歴 ※該当するもの(全て)の番号を○で囲んでください。
1. 管理主事 2. 指導主事 3. 社会教育主事 4. 一般公務員 5. 民間企業
6. その他()
- (6) 現在の学校種に教諭として勤めた経験 1. ある 2. ない
例：現在の学校種は小学校だが、小学校に教諭として勤めた経験がない場合は、「2. ない」を選択。
- (7) 性別 1. 男性 2. 女性
- (8) 最終学歴 1. 短期大学 2. 4年制大学 3. 大学院修士課程 4. 教職大学院
5. 大学院博士課程 6. その他()

2. 現任校のこと：平成31年1月15日時点

- (1) 所在自治体（市区町村）の人口規模
① 1万未満 ② 1万～5万未満 ③ 5万～10万未満 ④ 10万～20万未満
⑤ 20万～50万未満 ⑥ 50万以上
- (2) 学校種 1. 小学校 2. 中学校 3. 特別支援学校

(3) 学級数 通常学級 () 学級 特別支援学級 () 学級

※特別支援学校の場合は、「通常学級」数をご記入ください。

(4) 児童生徒数 () 名

(5) 教員の数(校長・副校長・教頭を含む。常勤・非常勤を含む) () 名

(6) 職員の数(学校の中で仕事をしている教員以外の職員。常勤・非常勤を含む) () 名

(7) 管理職等の配置 1. 副校長 () 名 2. 教頭 () 名
3. 主幹教諭 () 名 4. 指導教諭 () 名

(8) 平成 30 年度全国学力学習状況調査の結果 ※各教科の点数を踏まえたおおよその結果

1. 全国平均より低い 2. 全国平均なみ 3. 全国平均より高い

Q2 現任校の課題状況について、校長先生のお考えをお聞きします。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:課題は多い 2:どちらかといえば課題は多い 3:どちらかといえば課題は少ない 4:課題は少ない

(1)児童生徒の学習意欲	1 - 2 - 3 - 4
(2)児童生徒の基本的な生活習慣	1 - 2 - 3 - 4
(3)教職員に対する児童生徒の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(4)児童生徒どうして助け合い，協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(5)教職員に対する保護者の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(6)学校に対する保護者の協力意識	1 - 2 - 3 - 4
(7)学校の実態や実情に対する保護者の理解	1 - 2 - 3 - 4
(8)保護者どうして助け合い，協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(9)教職員に対する地域（学区）の住民の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(10)学校に対する地域（学区）の住民の協力意識	1 - 2 - 3 - 4
(11)学校の実態や実情に対する地域（学区）の住民の理解	1 - 2 - 3 - 4
(12)地域（学区）の住民どうして助け合い，協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(13)個別的な対応が必要な児童生徒に対する支援体制	1 - 2 - 3 - 4
(14)新学習指導要領への対応	1 - 2 - 3 - 4
(15)教職員の危機管理体制	1 - 2 - 3 - 4
(16)その他 ()	1 - 2 - 3 - 4

Q3 現任校の地域等に関係する組織は、学校にとって有益なものになっていると思われませんか。校長先生ご自身のお考えをお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

0:設置されていない 1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1)学校運営協議会	0-1-2-3-4
(2)地域学校協働本部	0-1-2-3-4
(3)学校支援地域本部	0-1-2-3-4
(4)PTA	0-1-2-3-4
(5)同窓会	0-1-2-3-4
(6)地域(学区)の自治会	0-1-2-3-4
(7)その他()	0-1-2-3-4

Q4 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。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

①実行したい

②実行できている

実行したいと思わない
あまり実行したいと思わない
実行したいと思う
とても実行したいと思う

実行できている
あまり実行できていない
実行できていない
とても実行できている

(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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	1-2-3-4	1-2-3-4
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する。	1-2-3-4	1-2-3-4

①実行したい

②実行できている

実行したいと思わない
あまり実行したいと思わない
実行したいと思う
とても実行したいと思う

実行できている
あまり実行できている
実行できていない
とても実行できている

(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(22)法令遵守の研修やチェック体制などを学校全体で機能させる。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4	1-2-3-4

Q5 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。以下の各項目について、①現在、支えになっていること（現状）と、②今後、支えになってほしいと期待していること（期待）をお聞かせください。それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

	①支えになっている(現状)	②支えになってほしいと期待している(期待)
	とても支えになっている 支えになっている あまり支えになっていない 支えになっていない	とても期待している 期待している あまり期待していない 期待していない
(1) 文部科学省の通知や方針	1—2—3—4	1—2—3—4
(2) 教育委員会の通知や方針	1—2—3—4	1—2—3—4
(3) 教育委員会の研修で得た知識・情報	1—2—3—4	1—2—3—4
(4) 校長会主催の研修で得た知識・情報	1—2—3—4	1—2—3—4
(5) 校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報	1—2—3—4	1—2—3—4

	①支えになっている(現状)	②支えになってほしいと期待している(期待)
	とても支えになっている 支えになっている あまり支えになっていない 支えになっていない 該当しない	とても期待している 期待している あまり期待していない 期待していない
(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	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(7) 大学・大学院の長期研修で得た知識・情報	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(8) 親しい校長どうしの間での非公式な情報・意見交流	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(9) 先輩の元校長からの助言・支援	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(10) 学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(11) 親しい研究者との情報・意見交流	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(12) 校長どうしの自主的な勉強会等で得た知識・情報	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(13) 教育界以外の知人との情報・意見交流	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(14) 雑誌・図書等から得られる知識・情報	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(15) インターネットやSNS等から得られる知識・情報	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(16) その他（ ）	0—1—2—3—4	1—2—3—4

Q6 現任校の教職員の様子等についてお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1) 副校長・教頭は、校長との意思疎通を大切にして行動している。	1—2—3—4
(2) 主幹教諭・主任等は、校長との意思疎通を大切にして行動している。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(4) 教職員は、校長の意図をよく理解して行動している。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(6) 教職員の中に、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。	1—2—3—4
(7) 教職員の中に、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。	1—2—3—4
(8) 教職員の中に、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。	1—2—3—4
(9) 教職員の中に、同僚の失敗を受け入れる寛容な雰囲気がある。	1—2—3—4
(10) 教職員の中に、困ったときに気軽に支援を求められる雰囲気がある。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(12) 教職員のメンタルヘルスが良好である。	1—2—3—4

Q7 現任校の状態や状況のもとで、校長として教育活動の改善のために様々なことを判断し、実践を行う上で、支えになっていることは何でしょうか。詳しくお聞かせください。

ご協力、誠にありがとうございました。心よりお礼申しあげます。
 お手数ですが、記入漏れがないかご確認いただけましたら幸いです。
 貴重なご回答（データ）を大切に使用させていただきます。
 時節柄、くれぐれもご自愛ください。

スクールリーダーの職務環境と職務状況に関するアンケート調査

【ご回答にあたってのお願い】

1. 質問への回答をもって調査協力に同意をいただいたものと致します。
2. 全ての質問にご回答ください。ただし、回答したくない項目がありましたら回答いただかなくとも結構です。

Q1 校長先生ご自身や現任校に関する基本的な情報をお聞かせください。以下の各項目について、該当する番号を○で囲んだり、数値等をご記入ください。

1. 校長先生ご自身のこと

- (1) 教諭（主幹教諭・指導教諭を含む）の通算経歴 1. ()年 2. 教諭経験なし
- (2) 副校長・教頭の通算経歴 1. ()校・()年 2. 経験なし
- (3) 校長の通算経歴 ()校目・()年目
- (4) 現任校の在職年数 ()年目
- (5) 学校以外の職歴 ※該当するもの(全て)の番号を○で囲んでください。
1. 管理主事 2. 指導主事 3. 社会教育主事 4. 一般公務員 5. 民間企業
6. その他()
- (6) 現在の学校種に教諭として勤めた経歴 1. ある 2. ない
※高等学校に教諭として勤めた経験がない場合は、「2. ない」を選択。
- (7) 性別 1. 男性 2. 女性
- (8) 最終学歴 1. 短期大学 2. 4年制大学 3. 大学院修士課程 4. 教職大学院
5. 大学院博士課程 6. その他()

2. 現任校のこと：平成31年1月15日時点

- (1) 所在自治体（市区町村）の人口規模
- ① 1万未満 ② 1万～5万未満 ③ 5万～10万未満 ④ 10万～20万未満
⑤ 20万～50万未満 ⑥ 50万以上
- (2) 課程 1. 全日制 2. 定時制 3. 通信制 4. 併置

(3) 設置学科 ※該当するもの(全て)の番号を○で囲んでください。

1. 普通科 2. 農業科 3. 工業科 4. 商業科 5. 水産科 6. 家庭科 7. 看護科
8. 情報科 9. 福祉科 10. 総合学科 11. その他 ()

(4) 学級(クラス)数 1. () 学級(クラス) 2. 学級(クラス)制度なし

(5) 生徒数 () 名

(6) 教員の数(校長・副校長・教頭を含む。常勤・非常勤を含む) () 名

(7) 職員の数(学校の中で仕事をしている教員以外の職員。常勤・非常勤を含む) () 名

(8) 管理職等の配置 1. 副校長 () 名 2. 教頭 () 名
3. 主幹教諭 () 名 4. 指導教諭 () 名

(9) 進路の特徴 1. 4年制大学進学者が多い 2. 短期大学・専門学校進学者が多い
3. 就職者が多い

Q2 現任校の課題状況について、校長先生のお考えをお聞きします。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:課題は多い 2:どちらかといえば課題は多い 3:どちらかといえば課題は少ない 4:課題は少ない

(1)生徒の学習意欲	1 - 2 - 3 - 4
(2)生徒の基本的な生活習慣	1 - 2 - 3 - 4
(3)教職員に対する生徒の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(4)生徒どうして助け合い、協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(5)教職員に対する保護者の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(6)学校に対する保護者の協力意識	1 - 2 - 3 - 4
(7)学校の実態や実情に対する保護者の理解	1 - 2 - 3 - 4
(8)保護者どうして助け合い、協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(9)教職員に対する地域の住民の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(10)学校に対する地域の住民の協力意識	1 - 2 - 3 - 4
(11)学校の実態や実情に対する地域の住民の理解	1 - 2 - 3 - 4
(12)地域の住民どうして助け合い、協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(13)個別的な対応が必要な生徒に対する支援体制	1 - 2 - 3 - 4
(14)新学習指導要領への対応	1 - 2 - 3 - 4
(15)教職員の危機管理体制	1 - 2 - 3 - 4
(16)その他 ()	1 - 2 - 3 - 4

Q3 現任校の地域等に関する組織は、学校にとって有益なものになっていると思われませんか。校長先生ご自身のお考えをお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

0:設置されていない 1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1)学校運営協議会	0—1—2—3—4
(2)PTA	0—1—2—3—4
(3)同窓会	0—1—2—3—4
(4)地域の自治会	0—1—2—3—4
(5)その他（ ）	0—1—2—3—4

Q4 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。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

①実行したい

②実行できている

実行したいと思わない
あまり実行したいと思わない
実行したいと思う
とても実行したいと思う

実行できていない
あまり実行できていない
実行できている
とても実行できている

(1)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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(5)生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う。	1—2—3—4	1—2—3—4
(6)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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(8)各学級の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	1—2—3—4	1—2—3—4
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する。	1—2—3—4	1—2—3—4

①実行したい

②実行できている

とても実行できている
 実行できている
 あまり実行できている
 実行できていない
 とても実行したいと思う
 実行したいと思う
 あまり実行したいと思わない
 実行したいと思わない

(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(15)教職員や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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(22)法令遵守の研修やチェック体制などを学校全体で機能させる。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4	1—2—3—4

Q5 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。以下の各項目について、①現在、支えになっていること（現状）と、②今後、支えになってほしいと期待していること（期待）をお聞かせください。それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

	①支えになっている(現状)	②支えになってほしいと期待している(期待)
	とても支えになっている 支えになっている あまり支えになっていない 支えになっていない	とても期待している 期待している あまり期待していない 期待していない
(1)文部科学省の通知や方針	1—2—3—4	1—2—3—4
(2)教育委員会の通知や方針	1—2—3—4	1—2—3—4
(3)教育委員会の研修で得た知識・情報	1—2—3—4	1—2—3—4
(4)校長会主催の研修で得た知識・情報	1—2—3—4	1—2—3—4
(5)校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報	1—2—3—4	1—2—3—4

	①支えになっている(現状)	②支えになってほしいと期待している(期待)
	とても支えになっている 支えになっている あまり支えになっていない 支えになっていない 該当しない	とても期待している 期待している あまり期待していない 期待していない
(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	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(7)大学・大学院の長期研修で得た知識・情報	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(8)親しい校長どうしの間での非公式な情報・意見交流	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(9)先輩の元校長からの助言・支援	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(10)学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(11)親しい研究者との情報・意見交流	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(12)校長どうしの自主的な勉強会等で得た知識・情報	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(13)教育界以外の知人との情報・意見交流	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(14)雑誌・図書等から得られる知識・情報	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(15)インターネットやSNS等から得られる知識・情報	0—1—2—3—4	1—2—3—4
(16) その他（ ）	0—1—2—3—4	1—2—3—4

Q6 現任校の教職員の様子等についてお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1)副校長・教頭は、校長との意思疎通を大切にして行動している。	1—2—3—4
(2)主幹教諭・主任等は、校長との意思疎通を大切にして行動している。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(4)教職員は、校長の意図をよく理解して行動している。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(6)教職員の中に、新しいアイディアや創造的な取り組みを認め合う雰囲気がある。	1—2—3—4
(7)教職員の中に、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。	1—2—3—4
(8)教職員の中に、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。	1—2—3—4
(9)教職員の中に、同僚の失敗を受け入れる寛容な雰囲気がある。	1—2—3—4
(10)教職員の中に、困ったときに気軽に支援を求められる雰囲気がある。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(12)教職員のメンタルヘルスが良好である。	1—2—3—4

Q7 現任校の状態や状況のもとで、校長として教育活動の改善のために様々なことを判断し、実践を行う上で、支えになっていることは何でしょうか。詳しくお聞かせください。

ご協力、誠にありがとうございました。心よりお礼申しあげます。
 お手数ですが、記入漏れがないかご確認いただけましたら幸いです。
 貴重なご回答（データ）を大切に使用させていただきます。
 時節柄、くれぐれもご自愛ください。

スクールリーダーの職務環境と職務状況に関するアンケート調査

【ご回答にあたってのお願い】

1. 質問への回答をもって調査協力に同意をいただいたものと致します。
2. 全ての質問にご回答ください。ただし、回答したくない項目がありましたら回答いただかなくとも結構です。

Q1 ご自身や現任校に関する基本的な情報をお聞かせください。以下の各項目について、該当する番号を○で囲んだり、数値等をご記入ください。

1. ご自身のこと

(1) 教諭（主幹教諭・指導教諭を含む）の通算経歴 1. ()年 2. 教員経験なし

(2) 副校長・教頭の通算経歴 ()校目・()年目

(3) 現任校の在職年数 ()年目

(4) 学校以外の職歴 ※該当するもの(全て)の番号を○で囲んでください。

1. 管理主事
2. 指導主事
3. 社会教育主事
4. 一般公務員
5. 民間企業
6. その他()

(5) 現在の学校種に教諭として勤めた経験 1. ある 2. ない

例：現在の学校種は小学校だが、小学校に教諭として勤めた経験がない場合は、「2. ない」を選択。

(6) 性別 1. 男性 2. 女性

(7) 最終学歴 1. 短期大学 2. 4年制大学 3. 大学院修士課程 4. 教職大学院
5. 大学院博士課程 6. その他()

2. 現任校のこと：平成31年1月15日時点

(1) 所在自治体（市区町村）の人口規模

- ① 1万未満
- ② 1万～5万未満
- ③ 5万～10万未満
- ④ 10万～20万未満
- ⑤ 20万～50万未満
- ⑥ 50万以上

(2) 学校種 1. 小学校 2. 中学校 3. 特別支援学校

(3) 学級数 通常学級()学級 特別支援学級()学級

※特別支援学校の場合は、「通常学級」数をご記入ください。

(4) 児童生徒数 () 名

(5) 教員の数(校長・副校長・教頭を含む) () 名

(6) 職員の数(学校の中で仕事をしている教員以外の職員。常勤・非常勤を含む) () 名

(7) 管理職等の配置 1. 副校長 () 名 2. 教頭 () 名
3. 主幹教諭 () 名 4. 指導教諭 () 名

(8) 平成 30 年度全国学力学習状況調査の結果 ※各教科の点数を踏まえたおおよその結果

1. 全国平均より低い 2. 全国平均なみ 3. 全国平均より高い

Q2 現任校の課題状況について、先生のお考えをお聞きます。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:課題は多い 2:どちらかといえば課題は多い 3:どちらかといえば課題は少ない 4:課題は少ない

(1)児童生徒の学習意欲	1 - 2 - 3 - 4
(2)児童生徒の基本的な生活習慣	1 - 2 - 3 - 4
(3)教職員に対する児童生徒の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(4)児童生徒どうして助け合い、協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(5)教職員に対する保護者の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(6)学校に対する保護者の協力意識	1 - 2 - 3 - 4
(7)学校の実態や実情に対する保護者の理解	1 - 2 - 3 - 4
(8)保護者どうして助け合い、協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(9)教職員に対する地域(学区)の住民の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(10)学校に対する地域(学区)の住民の協力意識	1 - 2 - 3 - 4
(11)学校の実態や実情に対する地域(学区)の住民の理解	1 - 2 - 3 - 4
(12)地域(学区)の住民どうして助け合い、協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(13)個別的な対応が必要な児童生徒に対する支援体制	1 - 2 - 3 - 4
(14)新学習指導要領への対応	1 - 2 - 3 - 4
(15)教職員の危機管理体制	1 - 2 - 3 - 4
(16)その他 ()	1 - 2 - 3 - 4

Q3 現任校の地域等に関係する組織は、学校にとって有益なものになっていると思われませんか。先生ご自身のお考えをお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

0:設置されていない 1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1)学校運営協議会	0—1—2—3—4
(2)地域学校協働本部	0—1—2—3—4
(3)学校支援地域本部	0—1—2—3—4
(4)PTA	0—1—2—3—4
(5)同窓会	0—1—2—3—4
(6)地域（学区）の自治会	0—1—2—3—4
(7)その他（ ）	0—1—2—3—4

Q4 現任校の状態や状況を踏まえて、現任校の校長先生が実行していることについてお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:実行していない 2:あまり実行していない 3:実行している 4:とても実行している

(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4

(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(22)法令遵守の研修やチェック体制などを学校全体で機能させる。	1—2—3—4
(23)多様な立場や価値観を尊重するような雰囲気在校内に作る。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4

Q5 現任校の教職員の様子等についてお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1)私は、校長との意思疎通を大切にしている。	1—2—3—4
(2)主幹教諭・主任等は、校長との意思疎通を大切にしている。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(4)教職員は、校長の意図をよく理解して行動している。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(9)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。	1—2—3—4
(10)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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(12)教職員のメンタルヘルスが良好である。	1—2—3—4

Q6 「現任校の状態や状況のもとで、校長先生が教育活動の改善のために様々なことを判断し、実践を行うことができるようにする」ために、あなたは、どのようなことを行っていますか。詳しくお聞かせください。

ご協力、誠にありがとうございました。心よりお礼申し上げます。
 お手数ですが、記入漏れがないかご確認いただけましたら幸いです。
 貴重なご回答（データ）を大切に使用させていただきます。時節柄、くれぐれもご自愛ください。

スクールリーダーの職務環境と職務状況に関するアンケート調査

【ご回答にあたってのお願い】

1. 質問への回答をもって調査協力をいただいたものと致します。
2. 全ての質問にご回答ください。ただし、回答したくない項目がありましたら回答いただかなくとも結構です。

Q1 ご自身や現任校に関する基本的な情報をお聞かせください。以下の各項目について、該当する番号を○で囲んだり、数値等をご記入ください。

1. ご自身のこと

(1) 教諭（主幹教諭・指導教諭を含む）の通算経歴 1. () 年 2. 教諭経験なし

(2) 副校長・教頭の通算経歴 () 校目・() 年目

(3) 現任校の在職年数 () 年目

(4) 学校以外の職歴 ※該当するもの(全て)の番号を○で囲んでください。

1. 管理主事
2. 指導主事
3. 社会教育主事
4. 一般公務員
5. 民間企業
6. その他()

(5) 現在の学校種に教諭として勤めた経験 1. ある 2. ない

※高等学校に教諭として勤めた経験がない場合は、「2. ない」を選択。

(6) 性別 1. 男性 2. 女性

(7) 最終学歴 1. 短期大学 2. 4年制大学 3. 大学院修士課程 4. 教職大学院
5. 大学院博士課程 6. その他()

2. 現任校のこと：平成31年1月15日時点

(1) 所在自治体（市区町村）の人口規模

- ① 1万未満
- ② 1万～5万未満
- ③ 5万～10万未満
- ④ 10万～20万未満
- ⑤ 20万～50万未満
- ⑥ 50万以上

(2) 課程 1. 全日制 2. 定時制 3. 通信制 4. 併置

(3) 設置学科 ※該当するもの(全て)の番号を○で囲んでください。

1. 普通科
2. 農業科
3. 工業科
4. 商業科
5. 水産科
6. 家庭科
7. 看護科
8. 情報科
9. 福祉科
10. 総合学科
11. その他()

Q3 現任校の地域等に関する組織は、学校にとって有益なものになっていると思われませんか。先生ご自身のお考えをお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

0:設置されていない 1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1)学校運営協議会	0—1—2—3—4
(2)PTA	0—1—2—3—4
(3)同窓会	0—1—2—3—4
(4)地域の自治会	0—1—2—3—4
(5)その他（ ）	0—1—2—3—4

Q4 現任校の状態や状況を踏まえて、現任校の校長先生が実行していることについてお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:実行していない 2:あまり実行していない 3:実行している 4:とても実行している

(1)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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(5)生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う。	1—2—3—4
(6)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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(8)各学級の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	1—2—3—4
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(15)教職員や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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4

(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(22)法令遵守の研修やチェック体制などを学校全体で機能させる。	1—2—3—4
(23)多様な立場や価値観を尊重するような雰囲気在校内に作る。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4

Q5 現任校の教職員の様子等についてお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1)私は、校長との意思疎通を大切にしている。	1—2—3—4
(2)主幹教諭・主任等は、校長との意思疎通を大切にしている。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(4)教職員は、校長の意図をよく理解して行動している。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(6)教職員の中に、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。	1—2—3—4
(7)教職員の中に、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。	1—2—3—4
(8)教職員の中に、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。	1—2—3—4
(9)教職員の中に、同僚の失敗を受け入れる寛容な雰囲気がある。	1—2—3—4
(10)教職員の中に、困ったときに気軽に支援を求められる雰囲気がある。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(12)教職員のメンタルヘルスが良好である。	1—2—3—4

Q6 「現任校の状態や状況のもとで、校長先生が教育活動の改善のために様々なことを判断し、実践を行うことができるようにする」ために、あなたは、どのようなことを行っていますか。詳しくお聞かせください。

ご協力、誠にありがとうございました。心よりお礼申し上げます。
 お手数ですが、記入漏れがないかご確認いただけましたら幸いです。
 貴重なご回答（データ）を大切に使用させていただきます。時節柄、くれぐれもご自愛ください。

スクールリーダーの職務環境と職務状況に関するアンケート調査

【ご回答にあたってのお願い】

1. 質問への回答をもって調査協力をいただいたものと致します。
2. 全ての質問にご回答ください。ただし、回答したくない項目がありましたら回答いただかなくとも結構です。

Q1 ご自身や現任校に関する基本的な情報をお聞かせください。以下の各項目について、該当する番号を○で囲んだり、数値等をご記入ください。

1. 先生ご自身のこと

(1) 職位・主任等 ※該当するもの（全て）の番号を○で囲んでください。

1. 主幹教諭 2. 指導教諭 3. 教務主任

(2) 教諭（主幹教諭・指導教諭を含む）の通算経歴 () 年

(3) 現任校の在職年数 () 年目

(4) 学校以外の職歴 ※該当するもの（全て）の番号を○で囲んでください。

1. 管理主事 2. 指導主事 3. 社会教育主事 4. 一般公務員 5. 民間企業
6. その他 ()

(5) 性別 1. 男性 2. 女性

(6) 最終学歴 1. 短期大学 2. 4年制大学 3. 大学院修士課程 4. 教職大学院
5. 大学院博士課程 6. その他 ()

2. 現任校のこと：平成31年1月15日時点

(1) 所在自治体（市区町村）の人口規模

- ① 1万未満 ② 1万～5万未満 ③ 5万～10万未満 ④ 10万～20万未満
⑤ 20万～50万未満 ⑥ 50万以上

(2) 学校種 1. 小学校 2. 中学校 3. 特別支援学校

(3) 学級数 通常学級 () 学級 特別支援学級 () 学級

※特別支援学校の場合は、「通常学級」数をご記入ください。

(4) 児童生徒数 () 名

(5) 教員の数(校長・副校長・教頭を含む。常勤・非常勤を含む) ()名

(6) 職員の数(学校の中で仕事をしている教員以外の職員。常勤・非常勤を含む) ()名

(7) 管理職等の配置 1. 副校長 ()名 2. 教頭 ()名
3. 主幹教諭 ()名 4. 指導教諭 ()名

(8) 平成30年度全国学力学習状況調査の結果 ※各教科の点数を踏まえたおおよその結果

1. 全国平均より低い 2. 全国平均なみ 3. 全国平均より高い

Q2 現任校の課題状況について、先生のお考えをお聞きします。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:課題は多い 2:どちらかといえば課題は多い 3:どちらかといえば課題は少ない 4:課題は少ない

(1)児童生徒の学習意欲	1 - 2 - 3 - 4
(2)児童生徒の基本的な生活習慣	1 - 2 - 3 - 4
(3)教職員に対する児童生徒の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(4)児童生徒どうして助け合い、協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(5)教職員に対する保護者の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(6)学校に対する保護者の協力意識	1 - 2 - 3 - 4
(7)学校の実態や実情に対する保護者の理解	1 - 2 - 3 - 4
(8)保護者どうして助け合い、協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(9)教職員に対する地域(学区)の住民の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(10)学校に対する地域(学区)の住民の協力意識	1 - 2 - 3 - 4
(11)学校の実態や実情に対する地域(学区)の住民の理解	1 - 2 - 3 - 4
(12)地域(学区)の住民どうして助け合い、協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(13)個別的な対応が必要な児童生徒に対する支援体制	1 - 2 - 3 - 4
(14)新学習指導要領への対応	1 - 2 - 3 - 4
(15)教職員の危機管理体制	1 - 2 - 3 - 4
(16)その他()	1 - 2 - 3 - 4

Q3 現任校の地域等に関する組織は、学校にとって有益なものになっていると思われませんか。先生ご自身のお考えをお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

0:設置されていない 1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1)学校運営協議会	0-1-2-3-4
(2)地域学校協働本部	0-1-2-3-4
(3)学校支援地域本部	0-1-2-3-4
(4)PTA	0-1-2-3-4
(5)同窓会	0-1-2-3-4
(6)地域(学区)の自治会	0-1-2-3-4
(7)その他()	0-1-2-3-4

Q4 現任校の状態や状況を踏まえて、現任校の校長先生が実行していることについてお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:実行していない 2:あまり実行していない 3:実行している 4:とても実行している

(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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	1-2-3-4
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4

(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(22)法令遵守の研修やチェック体制などを学校全体で機能させる。	1—2—3—4
(23)多様な立場や価値観を尊重するような雰囲気在校内に作る。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4

Q5 現任校の教職員の様子等についてお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1)副校長・教頭は、校長との意思疎通を大切にしている。	1—2—3—4
(2)主幹教諭・主任等は、校長との意思疎通を大切にしている。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(4)教職員は、校長の意図をよく理解して行動している。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(6)教職員の中に、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。	1—2—3—4
(7)教職員の中に、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。	1—2—3—4
(8)教職員の中に、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。	1—2—3—4
(9)教職員の中に、同僚の失敗を受け入れる寛容な雰囲気がある。	1—2—3—4
(10)教職員の中に、困ったときに気軽に支援を求められる雰囲気がある。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(12)教職員のメンタルヘルスが良好である。	1—2—3—4

Q6 現任校の状態や状況のもとで、ミドルリーダーの一人として、あなたは、どのようなことを考えたり、行ったりしていますか。詳しくお聞かせください。

ご協力、誠にありがとうございました。心よりお礼申し上げます。
 お手数ですが、記入漏れがないかご確認いただけましたら幸いです。
 貴重なご回答（データ）を大切に使用させていただきます。時節柄、くれぐれもご自愛ください。

スクールリーダーの職務環境と職務状況に関するアンケート調査

【ご回答にあたってのお願い】

1. 質問への回答をもって調査協力に同意をいただいたものと致します。
2. 全ての質問にご回答ください。ただし、回答したくない項目がありましたら回答いた
だかなくとも結構です。

Q1 ご自身や現任校に関する基本的な情報をお聞かせください。以下の各項目について、該当する番号を○で囲んだり、数値等をご記入ください。

1. 先生ご自身のこと

(1) 職位・主任等 ※該当するもの（全て）の番号を○で囲んでください。

1. 主幹教諭 2. 指導教諭 3. 教務主任

(2) 教諭（主幹教諭・指導教諭を含む）の通算経歴 () 年

(3) 現任校の在職年数 () 年目

(4) 学校以外の職歴 ※該当するもの（全て）の番号を○で囲んでください。

1. 管理主事 2. 指導主事 3. 社会教育主事 4. 一般公務員 5. 民間企業
6. その他 ()

(5) 性別 1. 男性 2. 女性

(6) 最終学歴 1. 短期大学 2. 4年制大学 3. 大学院修士課程 4. 教職大学院
5. 大学院博士課程 6. その他 ()

2. 現任校のこと：平成31年1月15日時点

(1) 所在自治体（市区町村）の人口規模

- ① 1万未満 ② 1万～5万未満 ③ 5万～10万未満 ④ 10万～20万未満
⑤ 20万～50万未満 ⑥ 50万以上

(2) 課程 1. 全日制 2. 定時制 3. 通信制 4. 併置

(3) 設置学科 ※該当するもの（全て）の番号を○で囲んでください。

1. 普通科 2. 農業科 3. 工業科 4. 商業科 5. 水産科 6. 家庭科 7. 看護科
8. 情報科 9. 福祉科 10. 総合学科 11. その他 ()

(4) 学級（クラス）数 1. () 学級（クラス） 2. 学級（クラス）制度なし

(5) 生徒数 () 名

(6) 教員の数 (校長・副校長・教頭を含む) () 名

(7) 職員の数 (学校の中で仕事をしている教員以外の職員。常勤・非常勤を含む) () 名

(8) 管理職等の配置
1. 副校長 () 名 2. 教頭 () 名
3. 主幹教諭 () 名 4. 指導教諭 () 名

(9) 進路の特徴 1. 4年制大学進学者が多い 2. 短期大学・専門学校進学者が多い
3. 就職者が多い

Q2 現任校の課題状況について、先生のお考えをお聞きします。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:課題は多い 2:どちらかといえば課題は多い 3:どちらかといえば課題は少ない 4:課題は少ない

(1)生徒の学習意欲	1 - 2 - 3 - 4
(2)生徒の基本的な生活習慣	1 - 2 - 3 - 4
(3)教職員に対する生徒の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(4)生徒どうして助け合い，協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(5)教職員に対する保護者の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(6)学校に対する保護者の協力意識	1 - 2 - 3 - 4
(7)学校の実態や実情に対する保護者の理解	1 - 2 - 3 - 4
(8)保護者どうして助け合い，協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(9)教職員に対する地域（学区）の住民の信頼感	1 - 2 - 3 - 4
(10)学校に対する地域（学区）の住民の協力意識	1 - 2 - 3 - 4
(11)学校の実態や実情に対する地域（学区）の住民の理解	1 - 2 - 3 - 4
(12)地域（学区）の住民どうして助け合い，協力し合う関係	1 - 2 - 3 - 4
(13)個別的な対応が必要な生徒に対する支援体制	1 - 2 - 3 - 4
(14)新学習指導要領への対応	1 - 2 - 3 - 4
(15)教職員の危機管理体制	1 - 2 - 3 - 4
(16)その他 ()	1 - 2 - 3 - 4

Q3 現任校の地域等に関する組織は、学校にとって有益なものになっていると思われますか。先生ご自身のお考えをお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

0:設置されていない 1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1)学校運営協議会	0-1-2-3-4
(2)PTA	0-1-2-3-4
(3)同窓会	0-1-2-3-4
(4)地域(学区)の自治会	0-1-2-3-4
(5)その他()	0-1-2-3-4

Q4 現任校の状態や状況を踏まえて、現任校の校長先生が実行していることについてお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:実行していない 2:あまり実行していない 3:実行している 4:とても実行している

(1)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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(5)生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う。	1-2-3-4
(6)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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(8)各学級の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	1-2-3-4
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(15)教職員や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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4
(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。	1-2-3-4

(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(22) 法令遵守の研修やチェック体制などを学校全体で機能させる。	1—2—3—4
(23) 多様な立場や価値観を尊重するような雰囲気在校内に作る。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(27) 本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。	1—2—3—4

Q5 現任校の教職員の様子等についてお聞かせください。以下の各項目について、それぞれの選択肢の中から該当する番号を選んで○で囲んでください。

1:全くそう思わない 2:そう思わない 3:そう思う 4:とてもそう思う

(1) 副校長・教頭は、校長との意思疎通を大切にして行動している。	1—2—3—4
(2) 主幹教諭・主任等は、校長との意思疎通を大切にして行動している。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(4) 教職員は、校長の意図をよく理解して行動している。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(6) 教職員の中に、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。	1—2—3—4
(7) 教職員の中に、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。	1—2—3—4
(8) 教職員の中に、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。	1—2—3—4
(9) 教職員の中に、同僚の失敗を受け入れる寛容な雰囲気がある。	1—2—3—4
(10) 教職員の中に、困ったときに気軽に支援を求められる雰囲気がある。	1—2—3—4
(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。	1—2—3—4
(12) 教職員のメンタルヘルスが良好である。	1—2—3—4

Q7 現任校の状態や状況のもとで、ミドルリーダーの一人として、あなたは、どのようなことを考えたり、行ったりしていますか。詳しくお聞かせください。

ご協力、誠にありがとうございました。心よりお礼申し上げます。
 お手数ですが、記入漏れがないかご確認いただけましたら幸いです。
 貴重なご回答（データ）を大切に使用させていただきます。時節柄、くれぐれもご自愛ください。

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 30～34 年度科学研究費助成事業（科学研究費補助金（基盤研究 A））

課題番号 18H03654

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

発行 平成 31 年 3 月 31 日

研究代表者 浜田 博文（筑波大学教授）
研究分担者 諏訪 英広（兵庫教育大学准教授）※国内調査班統括
研究分担者 朝倉 雅史（早稲田大学講師）
研究分担者 安藤 知子（上越教育大学教授）
研究分担者 織田 泰幸（三重大学准教授）
研究分担者 加藤 崇英（茨城大学准教授）
研究分担者 川上 泰彦（兵庫教育大学准教授）
研究分担者 北神 正行（国土舘大学教授）
研究分担者 佐古 秀一（鳴門教育大学理事・副学長）
研究分担者 高谷 哲也（鹿児島大学准教授）
研究協力者 高野 貴大（筑波大学大学院生・日本学術振興会特別研究員）

代表者連絡先

〒305-8572 茨城県つくば市天王台 1-1-1 筑波大学人間系教育学域

E-mail: hamada@human.tsukuba.ac.jp Tel : 029-853-6742

※本報告書のデータ等の無断での引用，転載はお断りいたします。

