

〈研究論文〉

校長のリーダーシップ発揮を促進する  
制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン(1)  
—— スクールリーダーの職務環境・職務状況に関する基礎的分析 ——

浜	田	博	文	諏	訪	英	広	朝	倉	雅	史
高	野	貴	大	安	藤	知	子	織	田	泰	幸
加	藤	崇	英	川	上	泰	彦	北	神	正	行
佐	古	秀	一	高	谷	哲	也				

## 校長のリーダーシップ発揮を促進する 制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン (1)

—— スクールリーダーの職務環境・職務状況に関する基礎的分析 ——

浜田博文\*<sup>1</sup>      諏訪英広\*<sup>2</sup>      朝倉雅史\*<sup>3</sup>  
高野貴大\*<sup>4</sup>      安藤知子\*<sup>5</sup>      織田泰幸\*<sup>6</sup>  
加藤崇英\*<sup>7</sup>      川上泰彦\*<sup>8</sup>      北神正行\*<sup>9</sup>  
佐古秀一\*<sup>10</sup>      高谷哲也\*<sup>11</sup>

### I 問題の背景と研究の目的

本研究は、校長のリーダーシップ発揮の促進要因を、校長職をとりまく制度的・組織的条件に焦点づけて実証的に解明し、日本における改革デザインを提示することを目的としている。本研究の全体デザインは、国内調査と海外諸国の調査から成るが、本稿は、このうち国内調査の第一次報告である。

1990年代末以降、学校裁量予算の拡充、学習指導要領の大綱化、学級編制や教員配置基準の弾力化等の学校裁量拡大により自律的学校経営、特に校長のリーダーシップの発揮が強く求められてきた。その中で、「校長の専門性」（校長に求められる固有の力量）の構成内容とそれらを育成するための方法等に関する研究が本格化した。小島（2004）はこうした研究動向において重要なエポックを画した。それは、海外の最新動向や日本の小・中学校の校長等への調査を実施して、校長が必要とする力量とその習得機会の実態を考察し、大学院での校長養成を提言して、以後の研究的議論を喚起するとともに、学校管理職養成を意図した大学院修士課程プログラムの設置を後押しした。

この時期、先行して学校裁量拡大を推進したアメリカ、イギリスでは、既に校長のリーダーシップの質保証に向けた政策・研究・実践が進んでいた。アメリカでは1950年代以降、地方教育長と校長の資格である「教育行政」免許を大学院で取得する仕組みが普及したが、1980年代には教育行政官一般とは区別されるべき「校長」固有の専門性に対する関心が高まった。全米の校長会はその基準作成を進め（NAESP 1986）、免許課程をもつ大学院の団体（教育経営大学協会；UCEA）は校長養成プログラムの開発を進めた（Murphy 1993）。1996年、州教育長協議会（CCSSO）が全米の統一基準として「スクールリーダーのための基準」を策定し、以後も改訂を重ねた（CCSSO 1996；浜田 2007）。イギリスでは、「教育経営・行政学会（British Educational Management and Administration Society；BEMAS）」が2000年に「教育リーダーシップ・経営・行政学会（British Educational Leadership, Management, and Administration Society；BELMAS）」に名称変更し、英国教育省が「スクールリーダーシップ国立カレッジ（National College for School Leadership；NCSL）」を創設するなど、校長の専門性保証の動きが本格化し

---

\* 1 筑波大学      \* 2 川崎医療福祉大学      \* 3 筑波大学  
\* 4 教職員支援機構      \* 5 上越教育大学      \* 6 三重大学  
\* 7 茨城大学      \* 8 兵庫教育大学      \* 9 国士舘大学  
\* 10 鳴門教育大学      \* 11 鹿児島大学

た(NCSL 2012)。国際学力調査で各国への影響力を強めるOECDも2008年に“School Leadership”を公刊するなど、校長のリーダーシップの重要性に着目している(有本他 2009)。

国内でも校長固有の専門性についての研究は飛躍的に進展し、教職大学院や教育センター等ではその育成・向上を明確に意図した教育プログラムが展開されていった(大脇他 2017など)。校長の専門性の明確化とその向上に関心が集まり、日本教育経営学会は実践推進委員会を設置して「校長の専門職基準」(2009年初版, 2012年一部改訂)の策定に取り組み、2009年に初版を公表した(牛渡他 2016; 日本教育経営学会実践推進委員会 2015)。

校長のリーダーシップに対する関心は、政策形成サイドと学校現場サイドという2つの文脈から高まってきた。前者は新自由主義政策を背景とした学校ガバナンス改革の流れであり、教育実践現場からみると外在的な性質が強い。それに対して後者は、教育内在的なものである。すなわち、子どもが直面する課題状況(いじめ、自殺、不登校等)が多様化・複雑化し、多様な子ども(障害のある子、外国人、貧困な状況に置かれた子等)の学力保障、保護者・地域住民との信頼構築の必要性等、個別学校の課題が増大し、学校独自のマネジメントの重要性は格段に増した。

こうした実態を踏まえて、中教審は学校の組織・経営に関係する審議を熱心に展開してきた。例えば、2015年12月の「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」, 「新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について(答申)」などにそれは表現されている。また、依然として高い社会的関心を集めている教員の長時間勤務の実態とそれを解決するための「働き方改革」についても、2019年1月の「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(答申)」の中で校長をはじめとする学校管理職のリーダーシップの重要性が強調されている。さらに、新

学習指導要領でも、「主体的・対話的で深い学び」の追求とそれを実現するためのカリキュラム・マネジメントと「社会に開かれた教育課程」を強調する中で、校長のリーダーシップを強く求めている。

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。校長、学校管理職、リーダーシップ等に関わる研究や、教育改革を進めようとする政策は多いが、その大半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てきたのではないだろうか(北神他 1988; 小島他 1989; 小島他 1991; 露口 2008; 牛渡他 2016; 篠原 2017など)。すなわち、日本における校長のリーダーシップ研究では、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が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・組織的条件は週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。

校長をはじめとする学校管理職の研修は独立行政法人教職員支援機構(旧教員研修センター)や地方の教育センター等において組織的・計画的に実施されている。だが、研修で得た知識が学校経営場面のリーダーシップとして発現するとは限らない。養成・研修内容の改善だけでは校長のリーダーシップの質保証は困難なのが現実である。既存の制度・組織条件の中に校長の

リーダーシップ発揮を阻害する条件があるならそれを解消し、促進条件に変換する必要があるのではないか。例えば、日本では校長の同一校在任期間一つとっても、20年以上前とほとんど変化していない。校長による意思決定を下支えする専門職団体や学術団体の活動も旧態依然である。たとえ研修等でそのような専門性を習得したようにみえても、学校経営の実践場面で十分なリーダーシップを発揮できない例は少なくない。個人の専門性向上に囚われた《個人アプローチ》だけでは、学校の自律性確立に必要な校長のリーダーシップの発揮は難しいと考えられよう。そこで本研究は、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。図に示したように、《システムアプローチ》においては、「校長職に関わる制度的条件」(資格・養成・選考、評価、在職期間、権限範囲等)と、「校長の自律的な職務遂行を支える組織的条件」(校内意思決定システム、校長の専門職団体の活動、専門性を支える学術団体等)に注目することが必要である。そこで、本稿では、研究の緒として、全国の公立学校現場(小学校、中学校、高等学校、特別支援学校)での、校長のリーダーシップをとりまく制度的・組織的条件の実態を明らかにすることを目的に実施した質問紙調査データの基礎的分析を行う。

なお、本稿の各パート末尾に当該パートの執筆担当者を記した。調査項目については共同研究者全員の協議により作成したが、分析・考察の内容は執筆担当者4名が中心になって作成されたものである。

(浜田 博文)

## II 調査の概要

### 1. 予備調査

次頁「Ⅲ」で示す調査項目の開発を受けて、2018年10月～11月、共同研究者のネットワークより得た現・元校長(小学校、中学校、特別支援学校、高等学校)34名の協力者に対して予備調査を実施した。同調査は、天井効果を示す調査項目のチェックと設問文・調査項目・選択肢等に関する意見聴取を目的になされた。その結果を踏まえ、最終的な調査票を完成させた。

### 2. 本調査

#### (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教員を対象とした。調査対象校の抽出にあたっては、学校種別に、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。

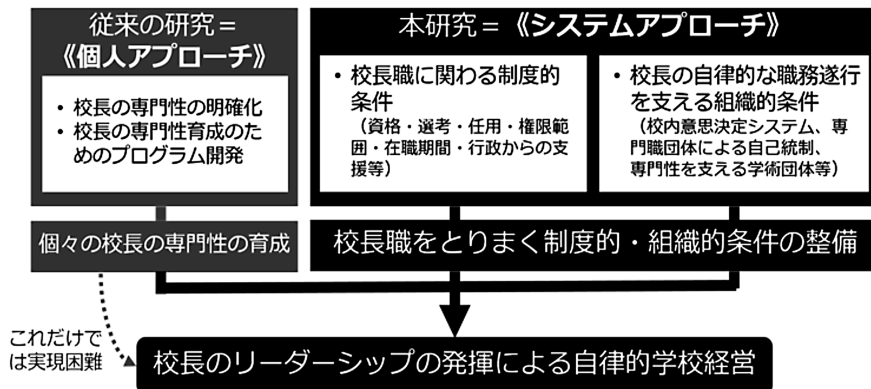


図. 《個人アプローチ》と《システムアプローチ》

(2) 調査の実施方法及び時期

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

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

本調査では、校長による調査票の配布及び対象者による回答及び返送をもって、調査協力に対する同意を得たものと理解した。なお、本調査は、筑波大学人間系研究倫理委員会の審査を得ている（課題番号：筑30-178号）。

(3) 回収結果

有効回収数・率は、表1の通りである。なお、有効回答者（3者）の基本属性については、浜田編（2019, pp.2-4, pp.15-17, pp.22-24）を参

照されたい。

（高野 貴大）

Ⅲ 調査項目の作成

1. 基本属性

回答者の個人特性（年齢、経歴、在職年数等）及び組織特性（学校規模、学力傾向、進路状況等）に関する項目を作成した。

2. 校長のリーダーシップ実践

校長のリーダーシップ実践をほぼカバーしているという観点から、日本教育経営学会（2009）「校長の専門職基準」で示されている7基準を参照し、項目開発を行った（表2）。具体的には、校長のリーダーシップや学校経営に関する研究や実践への関与経験が豊富な共同研究者全員が各基準に該当すると想定される複数の項目案を提示し、複数回の共同討議を経て、計27項目を作成した。そして、校長調査では、現任校において、27項目について、「実践したい（願望：

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。

表2 日本教育経営学会（2009）による校長の専門職基準と本調査での項目数

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

4 件法)」「実践できている (実際: 4 件法)」の 2 側面 (自己評価) から問うた。副校長・教頭及びミドルリーダー教員に対する調査では、現任校の校長が「実践している (実際)」程度 (他者評価) を問うた。

### 3. 校長のリーダーシップ実践を支えているもの (支えになっているもの)

校長のリーダーシップ実践を支えていると想定される学校の外的条件 (文部科学省等からの通知・方針, 学会等による学術知, 公的研修から得た知識・情報, 校長会等他の校長との非公式交流から得た知識・情報, 図書・雑誌・ネットから得られた知識・情報), と内的条件 (組織風土・組織文化: 校長—教職員の良好関係, 相互支援関係, 成長・挑戦志向性, 精神健康) という観点から, 共同研究者全員による複数回の共同討議を経て, 前者: 全 15 項目, 後者: 全 12 項目を作成した。外的条件については, 校長のみに対して, 「支えになってほしい (期待: 4 件法)」「支えになっている (現状: 4 件法)」という 2 側面から問うた。内的条件については, 校長, 副校長・教頭, ミドルリーダー教員の 3 者に対して 4 件法にて問うた。

### 4. その他の項目

#### (1) 現任校の課題状況

現任校の課題状況を問うために, 児童生徒・保護者・地域・現任校の組織体制の項目群から成る全 14 項目を作成した。3 者に対して 4 件法にて問うた。

#### (2) 地域等に関する組織の学校に対する有益度

現任校にとっての地域等に関する組織の有益度を問うために, 学校運営協議会等の全 6 項目 (高等学校では一部項目除外) を作成した。3 者に対して 4 件法にて問うた。

#### (3) 現任校の組織風土・組織文化

現任校の組織風土・組織文化を問うために, 校長と教員との関係, 教職員間の相互支援関係, 教職員の挑戦的・成長的志向, 教職員のメ

ンタルヘルスの項目群から成る 15 項目を作成した。3 者に対して 4 件法にて問うた。

なお, 以下では, 特別支援学校→特支, 高等学校→高校, 副校長・教頭→教頭, ミドルリーダー教員→ミドルと略記する。

(朝倉 雅史)

## IV 分析結果

### 1. 校長のリーダーシップ実践の実態

まず, 校長のリーダーシップ実践の実態を見ていく。

#### (1) 校長自身の意識から見た校長のリーダーシップ実践の実態

##### 1) 実践したい (願望)

##### ① 27 項目の校種別比較

「実践したい」という「願望」を校種別に比較し「全体」の平均値の高い項目から順に並べた結果が表 3 である。全項目とも中央値 (2.5) を超えており, 上位 3 項目は, 「(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 (基準 2)」(3.52), 「(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 (基準 6)」(3.50), 「(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 (基準 1)」(3.49) であった。一方, 下位 3 項目は, 「(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 (基準 1)」(3.14), 「(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 (基準 7)」(3.19), 「(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 (基準 7)」(3.20) であった。また校種別比較の結果, 9 項目で有意な差が見られた。

##### ② 7 基準 (合成変数) の校種別比較

「実践したい」という「願望」について, 7 基準を構成する項目の平均値を算出して校種別比較を行い, 「全体」の平均値の高い順に並べた結果が表 4 である。7 基準すべてにおいて中央値 (2.5) を超えており, 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

表3 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

	基準	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.		
(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	基準2	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	* *特>高
(2)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	基準6	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	
(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	基準1	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	
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する	基準3	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	
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う	基準2	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	*** **特>中、**特>小、*特>高
(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	基準4	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	
(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	基準5	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	*** **小>高、*中>高
(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	基準4	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	
(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	基準2	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	
(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	基準3	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	
(2)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	基準6	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	
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する	基準3	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	** *小・特>高
(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	基準1	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	
(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	基準2	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	* *小>高
(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	基準6	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	基準6	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	
(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	基準4	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	基準4	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	
(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	基準5	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	*** **小・中>高、*特>高
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	基準1	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	
(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	基準7	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	
(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	基準3	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	
(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	基準7	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	
(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	基準5	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	** **中>高、*小>高
(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	基準7	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	*** **特>中、**特>小・高
(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	基準7	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	
(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	基準1	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	* *特>高

註1：選択数は、「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。

註2：「全体」の平均値の高い順に並べている。また、最も平均値の高い校種の値を太字で表示している。

土づくり」(3.45), 基準6「倫理規範とリーダーシップ」(3.42)であり, 下位2項目は, 基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」(3.22), 基準5「家庭・地域社会との協働・連携」(3.33)であった。校種別比較を行った結果, 基準5「家庭・地域社会との協働・連携」において, 小学校, 中学校の平均値が特支および高校より有意に高く, 高校は特支より有意に低かった。

## 2) 実践できている (実際)

### ①27項目の校種別比較

「実践できている」という「実際」を校種別に比較し, 「全体」の平均値の高い順に並べた結果が表5(次頁)である。全項目とも中央値(2.5)を超えており, 上位3項目は, 「(21)教育の使命や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(基準6)」(3.12), 「(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(基準5)」(3.11), 「(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(基準6)」(2.96)であった。一方, 下位3項目は, 「(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(基準7)」(2.49), 「(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(基準1)」(2.51), 「(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(基準7)」(2.52)であった。校種別比較の結果, 20項目において有意な差が見られた。

### ②7基準の校種別比較

「実践している」という「実際」について, 7基準を構成する項目の平均値を算出して校種別比較を行い, 「全体」の平均値の高い順に並べた結果が表6である。7基準すべてにおいて中央値(2.5)を超えており, 上位2項目は, 基準6「倫理規範とリーダーシップ」(2.95),

表4 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	多重比較
	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	
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	
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	
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」	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	
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	
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	***:小・中>特, *:特>高
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	

註:「全体」の平均値の高い順に並べている。また, 最も平均値の高い校種の値を太字で表示している。

表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	多重比較
	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	
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	***:小>特・高, **:中>高, *:中>特
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	***:小>高, **:小>中
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」	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	***:小>高, **:中・特>高, *:小>特, 中>高
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」	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	***:小>高, **:中・特>高, *:小>中・特
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	***:小・特>高, *:中>高
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	

註:「全体」の平均値の高い順に並べている。また, 最も平均値の高い校種の値を太字で表示している。



表5 校長としてのリーダーシップ実践の実際：校種別比較

	基準	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.		
(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	基準6	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	
(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	基準5	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 *	*:小>高
(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	基準6	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	
(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	基準5	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 ****	***:小・中>特・高
(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	基準4	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 ****	***:小>高、**:>中、*:特>高
(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	基準1	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 ****	***:小>高、**:>中>高、*:特>高
(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	基準6	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	
(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	基準6	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 *	*:小>特・高
(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	基準1	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 ****	***:小>高、**:>中>高、*:特>高
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う	基準2	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 *	*:特>高
(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	基準3	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	
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	基準1	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 ****	***:小>中、*:小>高
(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	基準2	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 ****	***:小>特・高、中>高、*:中>特
(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	基準2	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 ****	***:小>特・高、*:特>高
(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	基準4	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 *	*:小>中
(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する	基準3	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	
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する	基準3	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 ****	***:小>高、特>高
(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	基準7	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 ****	***:小>特・高、*:中>特
(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	基準3	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 ****	***:小>特、*:小>高、中>特・高
(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	基準7	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 *	*:小>特
(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	基準4	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 *	*:特>高
(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	基準4	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 ****	***:小・特>高、**:>中>高
(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	基準5	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 **	**::小>高
(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	基準2	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 **	**::小>高、*:小>中、特>高
(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	基準7	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	
(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	基準1	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	
(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	基準7	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 **	**::特>中・高

註1: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。

註2:「全体」の平均値の高い順に並べている。また、最も平均値の高い校種の値を太字で表示している。

基準5「家庭・地域社会との協働・連携」(2.87)、下位2項目は、基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」(2.58)、基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」(2.69)であった。校種別比較の結果、全体的に小学校の値が高く、5つの基準において他の校種より有意に高かった。また他の校種と比較して、多くの基準において高校の値が低かった。

### 3) 願望と実際の差異

#### ①27項目の差異の校種別比較

27項目ごとに願望と実際の差異(願望の平均値から実際の平均値を引いた値)を校種別比較し、「全体」の値が大きい項目から順に並べた結果が表7である。差異の大きい上位3項目は、「(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(基準4)」(0.96)、「(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(基準2)」(0.93)、「(11)教職員がお互いに授業を見せ合うことを奨励する(基準3)」(0.84)であった。

一方、差異の小さい上位3項目は、「(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(基準5)」(0.35)、「(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(基準6)」(0.38)、「(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(基準6)」(0.45)であった。なお、27項目の「全体」および全校種において、「願望」と「実際」の差異は有意であった。

#### ②7基準の差異の校種別比較

7基準ごとの願望と実際の差異を校種別比較し、「全体」の値の大きい順に並べた結果が表8である。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)であり、差異の小さい上位3項目は、基準5「家庭・地域社会との協働・連携」(0.40)、基準6「倫理規範とリーダーシップ」(0.49)であった。また、

全7基準の「全体」及び「全校種」において、「願望」と「実際」の差異は有意である。

#### (4) 校長のリーダーシップ実践の実際に関する校種別の3者比較

##### 1) 全体

次に、校長のリーダーシップ実践の実際について校種別に3者比較を行う。まず、「全体」の3者別比較の結果を「全体」の値が大きいものから順に示したものが表9である。全項目とも中央値(2.5)を超えており、上位2項目は、基準6「倫理規範とリーダーシップ」(3.16)、基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」(3.09)、下位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」(2.98)、基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」(2.99)であった。3者別比較の結果、全体として教頭、ミドル、校長の順に有意に値が高かった。

##### 2) 小学校

小学校の3者別比較を行い「全体」の値が大きい項目から順に並べた結果が表10である。全項目とも中央値(2.5)を超えており、上位2項目は、基準5「家庭・地域社会との協働・連携」(3.21)、基準6「倫理規範とリーダーシップ」(3.18)であった。一方、下位2項目は、基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」(3.01)、基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」(3.04)であった。3者別比較の結果、全項目において、教頭とミドルの方が校長より有意に値が高かった。

##### 3) 中学校

中学校の3者別比較を行い「全体」の値が大きい項目から順に並べた結果が表11である。全項目とも中央値(2.5)を超えており、上位2項目は、基準6「倫理規範とリーダーシップ」(3.16)、基準5「家庭・地域社会との協働・連携」(3.16)であった。一方、下位2項目は、基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」(2.98)、基準4「諸資源の効果的な活用と危機

表7 校長としてのリーダーシップ実践に対する願望と実際の差異：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校								
	N	差異	t値	N	差異	t値	N	差異	t値	N	差異	t値	N	差異	t値						
(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	基準4	803	0.96	34.02	***	179	0.86	14.54	***	188	0.96	16.55	***	201	0.90	16.62	***	234	1.09	20.30	***
(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	基準2	811	0.93	33.34	***	180	0.87	15.81	***	190	1.00	17.59	***	202	0.82	14.31	***	238	1.02	19.12	***
(11)教職員がお互いに授業をせし合うことを奨励する	基準3	801	0.84	29.45	***	179	0.73	12.27	***	186	0.86	15.47	***	202	0.91	15.38	***	233	0.85	15.73	***
(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	基準2	808	0.83	29.52	***	181	0.64	12.22	***	187	0.78	13.17	***	205	0.93	16.14	***	234	0.93	17.46	***
(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委員会や外部機関などに働きかける	基準4	802	0.80	29.59	***	177	0.84	14.89	***	187	0.81	14.69	***	201	0.64	12.37	***	236	0.89	17.39	***
(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・支援を行う	基準3	802	0.78	32.05	***	178	0.71	14.72	***	187	0.74	13.89	***	202	0.86	17.91	***	234	0.79	17.53	***
(9)学校の教育課題を踏まえて、校内研修体制を整備する	基準3	814	0.75	28.65	***	182	0.64	12.62	***	189	0.73	14.25	***	203	0.72	12.64	***	239	0.86	18.00	***
(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	基準7	808	0.74	31.77	***	180	0.68	14.17	***	189	0.75	15.36	***	202	0.77	16.09	***	236	0.75	17.61	***
(5)児童生徒の実態、特徴を踏まえた教育課程編成を行う	基準2	795	0.74	27.98	***	178	0.66	13.20	***	185	0.68	12.43	***	197	0.78	14.16	***	234	0.81	16.03	***
(24)最新の教育関係法規を理解し、その精神と意図を及び取る	基準7	805	0.71	29.82	***	177	0.69	13.13	***	190	0.72	15.10	***	200	0.76	14.69	***	237	0.68	16.60	***
(18)教職員が保護者・地域住民と連携しやすくなるための支援や工夫を行う	基準5	800	0.70	28.87	***	178	0.62	12.09	***	188	0.72	13.32	***	200	0.75	15.00	***	233	0.69	17.41	***
(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	基準1	795	0.69	27.93	***	176	0.61	11.79	***	188	0.73	15.32	***	197	0.79	15.38	***	233	0.64	13.60	***
(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	基準2	809	0.68	27.20	***	181	0.58	12.33	***	187	0.59	11.01	***	203	0.73	13.59	***	237	0.79	17.52	***
(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	基準7	804	0.67	28.30	***	177	0.60	12.38	***	189	0.73	14.74	***	201	0.69	14.23	***	236	0.67	15.18	***
(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	基準1	803	0.66	29.06	***	181	0.59	14.83	***	188	0.63	13.69	***	198	0.68	13.28	***	235	0.72	16.74	***
(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	基準4	799	0.65	25.73	***	177	0.60	12.38	***	187	0.72	13.50	***	201	0.65	12.48	***	233	0.64	13.16	***
(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	基準1	803	0.65	27.79	***	181	0.57	12.94	***	189	0.66	13.27	***	198	0.60	12.57	***	234	0.74	16.88	***
(3)教職員の意見を聞きながら、目指す学校像を描く	基準1	805	0.59	25.17	***	181	0.43	10.24	***	191	0.68	13.70	***	196	0.61	12.44	***	236	0.64	14.09	***
(23)多様な立場や価値観を尊重するような雰囲気や校内に作る	基準6	800	0.59	24.92	***	177	0.47	10.03	***	188	0.59	12.61	***	200	0.70	12.53	***	234	0.61	14.79	***
(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	基準7	800	0.57	24.56	***	177	0.48	10.26	***	188	0.55	11.17	***	198	0.64	13.24	***	236	0.60	14.27	***
(16)学校の安全確保について教職員を意識づけられる動きかけを日常的に行	基準4	799	0.55	24.59	***	181	0.46	10.23	***	186	0.51	11.17	***	198	0.60	12.41	***	233	0.61	15.28	***
(20)教職員の規範として、自身の言動やふるまいに問題がないか多様な	基準6	801	0.53	23.82	***	177	0.57	12.09	***	190	0.54	11.00	***	198	0.54	12.53	***	235	0.49	12.05	***
(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	基準3	796	0.49	21.27	***	177	0.44	8.72	***	186	0.52	10.95	***	199	0.51	10.88	***	233	0.51	11.86	***
(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	基準5	799	0.46	20.06	***	177	0.33	6.96	***	187	0.44	9.38	***	200	0.59	12.00	***	234	0.46	11.79	***
(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	基準6	806	0.45	20.46	***	179	0.40	8.79	***	188	0.54	11.35	***	202	0.47	10.22	***	236	0.42	10.56	***
(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	基準6	799	0.38	18.74	***	176	0.39	9.04	***	187	0.39	9.21	***	199	0.44	9.75	***	236	0.32	9.57	***
(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	基準5	798	0.35	17.27	***	177	0.38	8.96	***	186	0.37	8.28	***	199	0.38	9.30	***	235	0.30	8.05	***

注：「差異」は、「願望」の平均値から「実際の」平均値を引いた値である。「全体」において差異の大きい校種の画を赤字で表示している。

表8 校長としてのリーダーシップ実践に対する願望と実際の差異：校種別比較

	全体			小学校			中学校			特別支援学校			高等学校			
	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」	786	0.79	0.51	938	2.95	0.39	1009	3.32	0.50	682	3.20	0.55	152.05	***	***	***
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	790	0.74	0.51	924	2.74	0.45	1016	3.31	0.53	694	3.24	0.54	351.77	***	***	***
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」	787	0.71	0.56	951	2.87	0.48	1012	3.29	0.55	690	3.19	0.56	165.15	***	***	***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	795	0.67	0.54	924	2.72	0.42	1011	3.22	0.52	690	3.07	0.56	258.62	***	***	***
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	780	0.65	0.55	930	2.70	0.43	1018	3.19	0.53	693	3.12	0.55	262.47	***	***	***
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	791	0.49	0.61	934	2.58	0.48	1009	3.24	0.56	684	3.19	0.55	442.06	***	***	***
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	790	0.40	0.55	917	2.70	0.46	1015	3.18	0.51	689	3.06	0.56	227.07	***	***	***

註：「差異」は、「願望」の平均値から「実際」の平均値を引いた値である。「全体」において差異の大きい順に並べている。また、最も差異の大きい校種の値を太字で表示している。

表9 校長のリーダーシップ実践の実際の3者比較—全体—

	全体			校長			副校長・教頭			ミドル教員			F平均値		
	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」	2629	3.16	0.51	938	2.95	0.39	1009	3.32	0.50	682	3.20	0.55	152.05	***	***
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	2634	3.09	0.57	924	2.74	0.45	1016	3.31	0.53	694	3.24	0.54	351.77	***	***
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	2653	3.11	0.56	951	2.87	0.48	1012	3.29	0.55	690	3.19	0.56	165.15	***	***
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」	2625	3.00	0.54	924	2.72	0.42	1011	3.22	0.52	690	3.07	0.56	258.62	***	***
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	2641	3.00	0.55	930	2.70	0.43	1018	3.19	0.53	693	3.12	0.55	262.47	***	***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	2627	2.99	0.61	934	2.58	0.48	1009	3.24	0.56	684	3.19	0.55	442.06	***	***
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」	2621	2.98	0.55	917	2.70	0.46	1015	3.18	0.51	689	3.06	0.56	227.07	***	***

註：「全体」の平均値の高い順に並べている。

表10 校長のリーダーシップ実践の実際の3者比較—小学校—

	全体			校長			副校長・教頭			ミドル教員			F平均値		
	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.	N.	Mean.	S.D.
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	550	3.21	0.53	220	3.00	0.43	199	3.36	0.53	131	3.33	0.56	33.46	***	***
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	535	3.18	0.49	211	2.99	0.37	196	3.31	0.48	128	3.28	0.57	28.55	***	***
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	548	3.15	0.53	216	2.85	0.37	199	3.36	0.53	133	3.34	0.53	72.74	***	***
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」	545	3.09	0.53	213	2.84	0.42	199	3.27	0.50	133	3.22	0.57	45.58	***	***
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」	545	3.07	0.51	215	2.82	0.37	197	3.26	0.50	133	3.21	0.55	52.25	***	***
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	548	3.04	0.52	219	2.77	0.37	198	3.21	0.53	131	3.24	0.54	61.57	***	***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	539	3.01	0.58	210	2.64	0.39	198	3.21	0.58	131	3.29	0.53	95.11	***	***

註：「全体」の平均値の高い順に並べている。また、最も平均値の高い者の値を太字で表示している。

管理」(2.99)であった。3者別比較の結果、全項目において教頭とミドルの方が校長より有意に高く、基準3と5については、教頭がミドルより有意に高かった。

#### 4) 特別支援学校

特支の3者別比較を行い「全体」の値が大きい項目から順に並べた結果が表12である。全項目とも中央値(2.5)を超えており、上位2項目は、基準6「倫理規範とリーダーシップ」(3.17)、基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」(3.11)であった。一方、下位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」(2.99)、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」(3.00)であった。3者別比較の結果、全項目において、教頭とミドルの方が校長より有意に高く、そのうち、基準4、7以外は、教頭がミドルより有意に高かった

#### 5) 高等学校

高校の3者別比較を行い「全体」の値が大きい項目から順に並べた結果が表13である。全項目とも中央値(2.5)を超えており、上位2項目は、基準6「倫理規範とリーダーシップ」(3.13)、基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」(3.02)であった。一方、下位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」(2.87)、基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」(2.92)であった。3者別比較の結果、全項目において教頭とミドルの方が校長より有意に高く、そのうち基準2、3、4、6については、教頭がミドルより有意に高かった。

#### (5) 基本属性別に見た校長のリーダーシップ実践の実際

次に、校長の意識より基本属性別に見た校長のリーダーシップ実践の実際について見ていく。分析にあたり、校長のリーダーシップ実践の実際の程度から3群を設定した。手続きとしては、27項目の総量(最小27, 最大108)を算出し、

その平均値(73.92)と標準偏差(8.98)を用いて、それぞれの群の度数にばらつきが出るように、低群:69.43未満(平均値-標準偏差 $\times$ 1/2)、中群:69.43以上、78.41未満、高群:78.41以上(平均値+標準偏差 $\times$ 1/2)の3群に分類した。その結果、低群:29.5%(244名)、中群:42.4%(351名)、高群:28.1%(233名)となった。なお、3群間の平均値において、有意な差( $F=1460.59$ ,  $p<0.001$ :高群>中群>低群)が認められた。

#### 1) 全体

全体について、個人特性3項目(性別、校長経験学校数:「1校」「2校」「3校~」、教員以外の職歴有無と組織特性1項目(自治体規模:「5万未満」「5万~20万未満」「20万以上」)のクロス集計を行った結果、個人特性の性別( $\chi^2$ :1.40,  $df$ :2, n.s.), 校長経験学校数( $\chi^2$ :4.33,  $df$ :4, n.s.), 教員以外の職歴有無( $\chi^2$ :0.67,  $df$ :2, n.s.)および組織特性の自治体規模( $\chi^2$ :3.36,  $df$ :4, n.s)とは有意な関連が見られなかった。

#### 2) 小学校

小学校について、個人特性3項目(性別、校長経験学校数、教員以外の職歴有無、以下同様)と組織特性3項目(学校規模:当該校種のデータに基づいて3等分:「小規模校」「中規模校」「大規模校」、自治体規模:「5万未満」「5万~20万未満」「20万以上」、学力状況:「全国平均より低い」「全国平均なみ」「全国平均より高い」、以下同様)のクロス集計の結果は以下の通りである。

個人特性について、性別( $\chi^2$ :0.26,  $df$ :2, n.s.), 校長経験学校数( $\chi^2$ :2.76,  $df$ :4, n.s.), 教員以外の職歴有無( $\chi^2$ :1.26,  $df$ :2, n.s.)とは有意な関連が見られなかった。一方、組織特性については、学校規模( $\chi^2$ :14.99,  $df$ :4,  $p<0.01$ ), 学力状況( $\chi^2$ :17.55,  $df$ :4,  $p<0.01$ )と有意な関連が見られ、高群ほど学校規模が小さく、学力状況が高かった。なお自治体規模( $\chi^2$ :3.82,  $df$ :4, n.s.)とは有意な関連が見られなかった。

表11 校長のリーダーシップ実践の実際の3者比較—中学校—

	全体		校長		副校長・教頭		ミドル教員		F平均値	多重比較					
	N.	Mean.	N.	Mean.	N.	Mean.	N.	Mean.							
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	597	3.16	0.50	226	2.95	0.40	223	3.33	0.51	148	3.22	0.52	37.66	***	***・副・ミ>校
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	596	3.16	0.54	224	2.93	0.48	223	3.36	0.52	149	3.19	0.54	40.40	***	***・副・ミ>校、**・副>ミ
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	596	3.11	0.58	221	2.73	0.45	226	3.36	0.53	149	3.27	0.53	97.76	***	***・副・ミ>校
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」	598	3.03	0.55	225	2.74	0.45	225	3.27	0.54	148	3.12	0.50	67.96	***	***・副・ミ>校、*・副>ミ
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」	597	3.02	0.54	222	2.72	0.48	226	3.23	0.49	149	3.14	0.53	65.45	***	***・副・ミ>校
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	594	2.99	0.55	220	2.70	0.43	226	3.19	0.54	148	3.11	0.54	58.62	***	***・副・ミ>校
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	596	2.98	0.62	225	2.57	0.48	224	3.25	0.58	147	3.18	0.55	105.51	***	***・副・ミ>校

註：「全体」の平均値の高い順に並べている。また、最も平均値の高い者の値を太字で表示している。

表12 校長のリーダーシップ実践の実際の3者比較—特別支援学校—

	全体		校長		副校長・教頭		ミドル教員		F平均値	多重比較					
	N.	Mean.	N.	Mean.	N.	Mean.	N.	Mean.							
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	758	3.17	0.52	241	2.93	0.41	289	3.34	0.49	228	3.21	0.56	46.87	***	***・副・ミ>校、*・副>ミ
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	754	3.11	0.55	231	2.75	0.45	291	3.32	0.49	232	3.21	0.54	93.54	***	***・副・ミ>校、*・副>ミ
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	761	3.10	0.57	243	2.80	0.48	288	3.31	0.54	230	3.16	0.58	61.65	***	***・副・ミ>校、**・副>ミ
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	759	3.05	0.53	235	2.75	0.41	291	3.24	0.51	233	3.14	0.54	69.82	***	***・副・ミ>校
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	751	3.02	0.61	237	2.58	0.51	287	3.26	0.55	227	3.17	0.56	114.71	***	***・副・ミ>校
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」	748	3.00	0.55	231	2.70	0.44	289	3.23	0.49	228	3.02	0.58	70.27	***	***・副>ミ>校
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」	750	2.99	0.55	231	2.71	0.48	290	3.18	0.51	229	3.01	0.57	53.90	***	***・副>ミ>校

註：「全体」の平均値の高い順に並べている。また、最も平均値の高い者の値を太字で表示している。

表13 校長のリーダーシップ実践の実際の3者比較—高等学校—

	全体		校長		副校長・教頭		ミドル教員		F平均値	多重比較					
	N.	Mean.	N.	Mean.	N.	Mean.	N.	Mean.							
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	735	3.13	0.51	259	2.93	0.39	300	3.31	0.52	176	3.13	0.53	42.56	***	***・副>ミ>校
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	732	3.02	0.59	255	2.65	0.48	299	3.23	0.56	178	3.19	0.54	97.11	***	***・副・ミ>校
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	741	3.01	0.57	263	2.77	0.48	300	3.16	0.58	178	3.10	0.55	41.54	***	***・副・ミ>校
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	737	2.97	0.62	261	2.54	0.51	299	3.24	0.55	177	3.14	0.56	130.26	***	***・副・ミ>校
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」	729	2.93	0.55	252	2.62	0.40	298	3.16	0.54	179	2.99	0.56	80.96	***	***・副・ミ>校、**・副>ミ
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	735	2.92	0.59	255	2.58	0.48	301	3.14	0.55	179	3.02	0.58	79.13	***	***・副・ミ>校、*・副>ミ
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」	724	2.87	0.56	250	2.56	0.44	298	3.09	0.53	176	2.95	0.53	79.07	***	***・副・ミ>校、*・副>ミ

註：「全体」の平均値の高い順に並べている。また、最も平均値の高い者の値を太字で表示している。

### 3) 中学校

中学校について、個人特性3項目と組織特性3項目のクロス集計の結果は以下の通りである。

個人特性について、性別 ( $\chi^2: 3.88$ ,  $df: 2$ , n.s.), 校長経験学校数 ( $\chi^2: 4.05$ ,  $df: 4$ , n.s.), 教員以外の職歴有無 ( $\chi^2: 3.01$ ,  $df: 2$ , n.s.) とは有意な関連が見られなかった。また組織特性についても、学校規模 ( $\chi^2: 0.87$ ,  $df: 4$ , n.s.), 自治体規模 ( $\chi^2: 3.69$ ,  $df: 4$ , n.s.), 学力状況 ( $\chi^2: 8.38$ ,  $df: 4$ , n.s.) との有意な関連は見られなかった。

### 4) 特別支援学校

特支について、個人特性3項目と組織特性3項目のクロス集計の結果は以下の通りである。

個人特性について、性別 ( $\chi^2: 0.78$ ,  $df: 2$ , n.s.), 校長経験学校数 ( $\chi^2: 2.39$ ,  $df: 4$ , n.s.), 教員以外の職歴有無 ( $\chi^2: 1.26$ ,  $df: 2$ , n.s.) とは有意な関連が見られなかった。組織特性についても、学校規模 ( $\chi^2: 2.88$ ,  $df: 4$ , n.s.), 自治体規模 ( $\chi^2: 1.95$ ,  $df: 4$ , n.s.), 学力状況 ( $\chi^2: 2.48$ ,  $df: 4$ , n.s.) との有意な関連は見られなかった。

### 5) 高等学校

高校について、個人特性3項目と組織特性3項目(高校は、学校規模および自治体規模と進路状況:「就職者が多い」「短期大学・専門学校進学者が多い」「4年制大学進学者が多い」の項目を設定)のクロス集計の結果は以下の通りである。

個人特性について、性別 ( $\chi^2: 1.85$ ,  $df: 2$ , n.s.), 校長経験学校数 ( $\chi^2: 3.19$ ,  $df: 4$ , n.s.), 教員以外の職歴有無 ( $\chi^2: 3.35$ ,  $df: 2$ , n.s.) とは有意な関連が見られなかった。また組織特性についても、学校規模 ( $\chi^2: 1.99$ ,  $df: 4$ , n.s.), 自治体規模 ( $\chi^2: 1.18$ ,  $df: 4$ , n.s.), 進路状況 ( $\chi^2: 7.20$ ,  $df: 4$ , n.s.) との有意な関連が見られなかった。

(諏訪英広)

## 2. 校長のリーダーシップ実践を支えるもの(1) 支えになっていること(現状)

### 1) 15項目の校種別比較

15項目を設定した校長のリーダーシップ実践の「支えになっていること」(現状)を校種別比較し、「全体」の平均値が高い項目から順に並べた結果が表14である。

全15項目で中位点(2.5)より高い値を示しており、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)」、 「(5) 校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報(3.24)」、 「(4) 校長会主催の研修で得た知識・情報(3.21)」であった。一方、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)」、 「(10) 学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報(2.74)」、 「(7) 大学・大学院の長期研修で得た知識・情報(2.80)」であった。校長同士の公式・非公式の交流が支えになっているとの意識が高い一方、学術的な知識や情報が支えになっているという意識は相対的に低いことがわかる。

なお校種別比較における大きな差異は見られないが、「(2) 教育委員会の通知や方針」は、特支・小学校の値が高校よりも有意に高く、「(1) 文部科学省の通知や方針」については、特支・小学校が他の校種よりも有意に高かった。また、特支は他の校種よりも「(10) 学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報」が有意に高かった。

### 2) 因子分析

次に15項目に対して探索的因子分析(主因子法, Promax回転)を行った。固有値1以上の基準を設けて、因子負荷量0.4に満たない項目を除外し、再度因子分析を行ったところ、解釈可能な4つの因子を抽出した(表15)。

第1因子は、校長会をはじめとした校長同士の交流による情報・知識・意見交流などを表していることから「専門職的交流」と命名した。第2因子は、研究者や学術団体・学会主催の研究会等における交流を表していることから「学術的交流」と命名した。第3因子は、教育委員

表14 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	多重比較
	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	***・特>高、**・小>高
(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	***・小>高、特>中・高、*・小>中
(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 0.62	234	2.69 0.66	6.33	***・特>中、**・特>高、*・特>小
(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 0.53	273	2.62 0.71	2.54	

注：横軸は、項目(1)～(5)については「1. 支えになっていない」3. 支えになっていない、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る」である「0. 該当しない」は、欠損値として処理した。

表15 校長としてのリーダーシップ実践の支えになっていることの因子分析結果

	因子1	因子2	因子3	因子4	共通性
因子1 専門職的交流 ( $\alpha=.768$ )					
(5) 校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報 (現状)	.746				.546
(4) 校長会主催の研修で得た知識・情報 (現状)	.732				.685
(12) 校長どうしの自主的な勉強会等で得た知識・情報 (現状)	.570				.536
(8) 親しい校長どうしの間での非公式な情報・意見交流 (現状)	.555				.651
(9) 先輩の元校長からの助言・支援 (現状)	.477				.632
因子2 学術的交流 ( $\alpha=.734$ )					
(11) 親しい研究者との情報・意見交流 (現状)	.779				.290
(10) 学術団体・学会主催の研究会で得た知識・情報 (現状)	.726				.372
(7) 大学・大学院の長期研修で得た知識・情報	.453				.328
(13) 教育界以外の知人との情報・意見交流 (現状)	.410				.551
因子3 教育行政指針 ( $\alpha=.788$ )					
(2) 教育委員会の通知や方針 (現状)		.796			.613
(1) 文部科学省の通知や方針 (現状)		.762			.549
(3) 教育委員会の研修で得た知識・情報 (現状)		.566			.549
因子4 情報メディアやSNS等から得られる知識・情報 (現状)					
(15) インターネットやSNS等から得られる知識・情報 (現状)			.732		.487
(14) 雑誌・図書等から得られる知識・情報 (現状)			.659		.379
因子1 平方和	3.11	2.72	2.35	2.07	
因子1 因子2	—	.352	.423	.368	
因子2 因子3	—	—	.081	.482	
因子3 因子4	—	—	—	.231	
因子4 因子4	—	—	—	—	

注：主因子法プロマックス回転、固有値1以上、因子1以上、固有値1以上、因子1以上を裏記



会や文部科学省からの通知や方針、情報・知識を表していることから「教育行政指針」と命名した。第4因子は各種の情報媒体を通じて得られる知識・情報が支えになっていることを表していることから「情報メディア」と命名した。尺度の信頼性を検討するためCronbachの $\alpha$ 係数を算出したところ、第1因子、第2因子、第3因子については0.7以上を示し、一定の内的整合性が確認された。第4因子については、十分に高い $\alpha$ 係数が得られなかったものの、項目数の少なさと因子の意義を勘案してその後の分析に用いることにした。なお、因子間相関係数を算出したところ、因子2と因子3の間にはほとんど相関が無かったが、その他については低～中程度の正の相関が示された。

### 3) 因子（合成変数）の校種比較

各因子に高い負荷量を示した項目の単純加算平均を合成変数として、校種別比較した結果が表16である。全体において、専門職的交流が最も高い値を示している。また校種別比較では、教育行政指針について小学校・特支の値が高校よりも高く、特支の値が中学校よりも高かった。また、情報メディアにおいて小学校の方が、特支と高校よりも有意に高かった。

## (2) 支えてほしいもの（期待）

### 1) 15項目の校種別比較

15項目を設定した校長のリーダーシップ実践の「支えてほしいこと」(期待)を校種別比較し、全体の平均値が高い項目から順に並べた結果が表17である。全15項目で中位点(2.5)より高い値を示しており、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)」、 「(4) 校長会主催の研修で得た知識・情報(3.21)」、 「(5) 校長会での協議等に基づく公式的な知識・情報(3.24)」であり、値の高い項目について現状と大きな差異はなかった。一方、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)」、 「(7) 大学・大学院の長期研修で得た知識・情報(2.80)」、 「(10) 学術団体・学会主

催の研究会で得た知識・情報(2.74)」であり、上位項目と同様、現状と大きな差異はなかった。校種別比較において相対的に大きな差異は見られないが、「(8) 親しい校長どうしの間での非公式な情報・意見交流」は、高校は小学校・中学校に比べて有意に高い。文部科学省・教育委員会の通知や方針については、特支の方が有意に高い傾向がみられた。また、「(13) 教育界以外の知人との情報・意見交流」は、高校の方が中学校・特支よりも有意に高かった。

### 2) 因子（合成変数）の校種比較（※合成する変数は「現状」の因子分析に基づく）

校長のリーダーシップ実践の支えになっていること(現状)に関する因子分析結果に基づいて、高い負荷量を示した項目(期待)を単純加算平均し、合成変数を校種別比較した結果が表18である。4因子すべてにおいて中位点(2.5)より高い値を示しているが、全体において特に専門職的交流が最も高い値を示しており、現状と同様の傾向になっている。また、校種別比較では、教育行政指針について特支は、中学校・高校よりも有意に高く、小学校が高校よりも有意に高かった。

## (3) 期待と現状の差異

### 1) 全体

次に期待と現状の差異(期待の平均値から現状の平均値を引いた値)について分析し、校種別に比較していく。まず全体で両者の平均値を比較した結果が表19である。すべての因子において、期待の方が現状よりも有意に高く、特に差異の大きい上位2項目は、「学術的交流」と「教育行政指針」であった。

### 2) 校種別の分析

次に、小学校、中学校、特支、高校それぞれについて期待と現状の差異を示した結果が表20～23である。

小学校(表20)は「専門職的交流」についてのみ有意な差はみられなかったが、差異の大きい順に「教育行政指針」「学術的交流」「情報メディ

表16 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との因子（合成変数）の校種別比較（現状）

	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.		
因子1 専門職的交流	814	3.24	0.44	194	3.24	0.44	196	3.22	0.43	200	3.26	0.43	224	3.25	0.45	0.22	
因子2 学術的交流	467	2.87	0.50	107	2.87	0.52	104	2.81	0.54	138	2.97	0.45	118	2.83	0.50	2.45	
因子3 教育行政指針	962	2.96	0.50	222	3.01	0.48	221	2.93	0.53	246	3.07	0.45	273	2.85	0.52	8.87 *** **小・特>高、**：特>中	
因子4 情報メディア	966	2.85	0.51	221	2.92	0.49	224	2.89	0.53	249	2.80	0.49	272	2.82	0.54	2.86 * *：小>特・高	

註：各因子に高い負荷量を示した項目の加算平均を算出

表17 校長としてのリーダーシップ実践の支えになってほしいことに対する期待：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	多重比較
	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 *	**：高>小、*：高>中
(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 *	**：特>高、*：特>中
(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) 教育界以外の知人からの情報・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 **	**：高>特、*：高>中
(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 ***	***：特>高、**：特>中、*：特>小
(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：選択数は、「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18 IS実践の支えになっている因子（合成変数）の校種別比較（願望）

	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.		
因子1 専門職的交流	817	3.22	0.46	186	3.21	0.48	194	3.20	0.46	206	3.20	0.44	231	3.26	0.45	0.97	
因子2 学術的交流	709	2.86	0.56	158	2.89	0.57	171	2.77	0.60	185	2.90	0.55	195	2.89	0.53	2.01	
因子3 教育行政指針	875	3.08	0.55	193	3.11	0.58	203	3.06	0.56	218	3.17	0.48	261	3.01	0.57	3.82 **	**：特>高、*：小>高、特>中
因子4 情報メディア	885	2.89	0.51	196	2.95	0.50	204	2.91	0.49	223	2.85	0.50	262	2.86	0.52	2.02	

註：各因子に高い負荷量を示した項目の加算平均を算出

ア)は、期待の方が現状よりも有意に高かった。

中学校(表21)は、差異の大きい順に「教育行政指針」と「学術的交流」は期待の方が現状よりも有意に高かった。

特支(表22)は、差異の大きい順に「教育行政指針」「情報メディア」「学術的交流」は、期待の方が現状よりも有意に高かったが、「専門職的交流」について有意な差はみられなかった。

高校(表23)は、すべての因子において、期待の方が現状よりも有意に高く、特に差異の大きい因子は、「教育行政指針」と「学術的交流」であった。

以上を総括すると専門職的交流については、小・中・特支で有意な差はみられないものの、高校のみ有意な差が示された。また、すべての校種で「学術的交流」と「教育行政指針」は、期待の方が現状よりも有意に高く、特に後者については相対的に差異が大きい。

### 3. 校長のリーダーシップ実践の発揮と校長・学校をめぐる諸条件との関連

それでは、校長のリーダーシップ実践の発揮は校長をめぐるいかなる条件と関連があるのだろうか。ここでは、7基準ごとの校長のリーダーシップ実践の発揮(実際)とそれを支えていること(現状)、現任校の課題状況及び現任校の組織風土・組織文化との関連を見ていく。

#### (1) 現任校の課題状況と現任校の組織風土・組織文化の因子分析

##### 1) 現任校の課題状況の因子分析

15項目に対して探索的因子分析(最尤法, Promax回転)を行った結果が表24である。固有値1以上の基準を設けて因子を抽出したが適切な解が得られなかったため、固有値の減衰状況と尺度の構成(児童生徒・保護者・地域・組織体制)を踏まえて4因子の抽出を試みた。因子負荷量0.4に満たない項目を除外して再度因子分析を行った結果、解釈可能な4因子を抽出し、第1因子は「地域」、第2因子は「保護者」、第3因子は「組織体制」、第4因子は「児童生徒」と命名した。尺度の信頼性を検討するため

Cronbachの $\alpha$ 係数を算出したところ、第1因子、第2因子、第4因子については0.7以上を示し、一定の内的整合性が確認された。第3因子については高い $\alpha$ 係数が得られなかったものの、項目数の少なさと因子の意義を勘案してその後の分析に用いることにした。なお、因子間相関係数を算出したところ、全ての因子間に低～中程度の正の相関が示された。

##### 2) 現任校の組織風土・組織文化の因子分析

12項目に対して探索的因子分析(主因子法, Promax回転)を行った結果が表25である。固有値1以上の基準を設けて、因子負荷量0.4に満たない項目を除外し、再度因子分析を行ったところ、解釈可能な3つの因子を抽出した。第1因子は、教職員間における創造的かつ新たな取り組みを認め合い、挑戦していく雰囲気を表していることから「成長・挑戦」と命名した。第2因子は、教職員間の対話やメンタルヘルスの維持、相互に支援を求める雰囲気を表していることから「相互支援」と命名した。第3因子は校長と他の教職員とりわけミドルや教頭との良好な関係を表していることから「校長との良好関係」と命名した。尺度の信頼性を検討するためCronbachの $\alpha$ 係数を算出したところ、第1因子、第2因子については目安となる0.7以上の値を示し、一定の内的整合性が確認されたが、第3因子については、十分に高い $\alpha$ 係数が得られなかった。ただし、因子の解釈可能性と分析上の意義を勘案してその後の分析に用いることにした。なお、因子間相関係数を算出したところ、全ての因子間に低～中程度の正の相関が示された。

#### (2) 校長のリーダーシップ実践の発揮と諸条件の関連分析

##### 1) 全体

校長のリーダーシップ実践の発揮と他の条件の関連を検討するため、「校長のリーダーシップ実践の実際」(7基準の合成変数)と「リーダーシップ実践を支えているもの(現状)」(4因子)、「現任校の課題状況」(4因子)、「現任校の組織

表19 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（全体）

	期待			現状			差異	t値
	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.		
因子1 専門職的交流	716	3.25	0.45	716	3.23	0.44	0.02	2.23 *
因子2 学術的交流	412	2.99	0.48	412	2.86	0.51	0.13	7.61 ***
因子3 教育行政指針	849	3.09	0.55	849	2.94	0.51	0.15	10.63 ***
因子4 情報メディア	843	2.91	0.50	843	2.84	0.51	0.07	5.60 ***

註：「差異」は、「期待」から「現状」を引いた値である。

表20 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（小学校）

	期待			現状			差異	t値
	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.		
因子1 専門職的交流	165	3.24	0.47	165	3.24	0.45	0.00	0.06
因子2 学術的交流	92	2.99	0.49	92	2.88	0.54	0.12	2.88 **
因子3 教育行政指針	188	3.12	0.58	188	2.99	0.49	0.13	4.34 ***
因子4 情報メディア	186	2.98	0.49	186	2.91	0.47	0.08	3.17 **

註：「差異」は、「期待」から「現状」を引いた値である。

表21 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（中学校）

	期待			現状			差異	t値
	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.		
因子1 専門職的交流	171	3.23	0.46	171	3.21	0.43	0.02	1.09
因子2 学術的交流	93	2.91	0.53	93	2.79	0.55	0.12	3.43 ***
因子3 教育行政指針	193	3.07	0.57	193	2.90	0.54	0.17	5.54 ***
因子4 情報メディア	191	2.92	0.48	191	2.88	0.52	0.04	1.96

註：「差異」は、「期待」から「現状」を引いた値である。

表22 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（特別支援学校）

	期待			現状			差異	t値
	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.		
因子1 専門職的交流	174	3.24	0.42	174	3.23	0.43	0.02	0.89
因子2 学術的交流	120	3.03	0.44	120	2.94	0.44	0.09	3.57 ***
因子3 教育行政指針	212	3.17	0.49	212	3.05	0.46	0.13	4.63 ***
因子4 情報メディア	213	2.87	0.49	213	2.77	0.50	0.10	3.68 ***

註：「差異」は、「期待」から「現状」を引いた値である。

表23 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（高等学校）

	期待			現状			差異	t値
	N.	Mean.	S. D.	N.	Mean.	S. D.		
因子1 専門職的交流	205	3.28	0.45	205	3.24	0.45	0.04	2.35 *
因子2 学術的交流	107	3.02	0.47	107	2.83	0.50	0.19	5.39 ***
因子3 教育行政指針	255	3.01	0.57	255	2.84	0.52	0.18	6.55 ***
因子4 情報メディア	252	2.87	0.52	252	2.82	0.53	0.05	2.31 *

註：「差異」は、「期待」から「現状」を引いた値である。

表24 現任校の課題状況の因子分析結果

	因子1	因子2	因子3	因子4	共通性
因子1 地域 ( $\alpha = .845$ )					
(10) 学校に対する地域 (学区) の住民の協力意識	.957				.509
(11) 学校の実態や実情に対する地域 (学区) の住民の理解	.761				.540
(9) 教職員に対する地域 (学区) の住民の信頼感	.670				.398
(12) 地域 (学区) の住民どうして助け合い、協力し合う関係	.587				.523
因子2 保護者 ( $\alpha = .840$ )					
(6) 学校に対する保護者の協力意識		.867			.693
(7) 学校の実態や実情に対する保護者の理解		.818			.671
(5) 教職員に対する保護者の信頼感		.671			.495
(8) 保護者どうして助け合い、協力し合う関係		.584			.586
因子3 組織体制 ( $\alpha = .680$ )					
(15) 教職員の危機管理体制			.805		.794
(14) 新学習指導要領への対応			.644		.637
(13) 個別的な対応が必要な児童生徒に対する支援体制			.470		.393
因子4 児童生徒 ( $\alpha = .719$ )					
(2) 児童生徒の基本的な生活習慣				.728	.332
(1) 児童生徒の学習意欲				.723	.453
(4) 児童生徒どうして助け合い、協力し合う関係				.410	.606
因子負荷平方和	3.94	4.39	2.78	3.03	
因子1	—	.647	.410	.374	
因子2		—	.486	.602	
因子3			—	.494	
因子4				—	

註：最尤法プロマックス回転、固有値1以上、因子負荷量.400以上を基準に抽出を試みたが、解釈可能性の観点から4因子を抽出

表25 現任校の組織風土・文化の因子分析結果

	因子1	因子2	因子3	共通性
因子1 成長・挑戦 ( $\alpha = .822$ )				
(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	.900			.817
(7) 教職員の間、新たな課題や問題に挑戦していくこととする雰囲気がある	.870			.450
(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	.565			.494
(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。	.563			.719
因子2 相互支援 ( $\alpha = .778$ )				
(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。		.722		.660
(12) 教職員のメンタルヘルスが良好である。		.701		.374
(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		.671		.497
(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		.571		.597
因子3 校長との良好関係 ( $\alpha = .689$ )				
(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			.947	.427
(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			.559	.226
(1) 副校長・教頭は、校長との意思疎通を大切にしている			.493	.449
因子負荷平方和	3.54	3.19	2.42	
因子1	—	.648	.491	
因子2		—	.443	
因子3			—	

註：主因子法プロマックス回転、固有値1以上、因子不可量.400以上を表記

表26 校長のリーダーシップ実践の実際とその他の変数との相関（全体）

全体	LS実践を支えていること(現状)				現任校の課題			組織風土・文化			
	専門職的交流	学術的交流	教育行政指針	情報メディア	地域の課題	保護者	組織体制	児童生徒	成長・挑戦	相互支援	校長良好関係
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	.238 ***	.212 ***			.296 ***	.283 ***	.409 ***	.232 ***	.409 ***	.356 ***	.213 ***
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」		.246 ***			.217 ***	.245 ***	.414 ***	.206 ***	.495 ***	.427 ***	.265 ***
基準3「教職員の職能開発を支える協体制と風土づくり」	.210 ***	.225 ***			.235 ***		.365 ***		.498 ***	.406 ***	.212 ***
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」		.225 ***			.229 ***		.295 ***		.326 ***	.316 ***	.202 ***
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	.243 ***				.330 ***	.210 ***	.224 ***		.335 ***	.354 ***	
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	.269 ***	.215 ***	.210 ***		.233 ***	.212 ***	.299 ***		.353 ***	.350 ***	.232 ***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	.207 ***		.239 ***				.288 ***		.273 ***	.243 ***	

註：相関係数0.2以上(r≥.200)を表記

表27 校長のリーダーシップ実践の実際とその他の変数との相関（小学校）

小学校	LS実践を支えていること(現状)				現任校の課題			組織風土・文化			
	専門職的交流	学術的交流	教育行政指針	情報メディア	地域の課題	保護者	組織体制	児童生徒	成長・挑戦	相互支援	校長良好関係
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」				.290 ***	.239 ***		.259 ***	.240 ***	.300 ***	.220 **	
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」		.238 ***			.213 **		.338 ***	.231 ***	.406 ***	.377 ***	.258 ***
基準3「教職員の職能開発を支える協体制と風土づくり」		.225 **					.314 ***		.315 ***	.267 ***	
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」					.211 **	.247 ***	.347 ***		.252 ***	.217 **	
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」					.373 ***	.320 ***		.235 ***	.243 ***	.293 ***	
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	.221 *				.290 ***	.288 ***	.265 ***	.247 ***	.377 ***	.353 ***	.268 ***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」		.261 ***	.282 ***				.228 ***	.214 **	.221 **	.213 **	.215 **

註：相関係数0.2以上(r≥.200)を表記

表28 校長のリーダーシップ実践の実際とその他の変数との相関（中学校）

中学校	LS実践を支えていること(現状)				現任校の課題			組織風土・文化			
	専門職的交流	学術的交流	教育行政指針	情報メディア	地域の課題	保護者	組織体制	児童生徒	成長・挑戦	相互支援	校長良好関係
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」	.469 ***	.271 ***	.211 **		.314 ***	.300 ***	.452 ***	.245 ***	.481 ***	.405 ***	.250 ***
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」	.406 ***	.263 ***			.241 ***	.210 **	.491 ***	.207 **	.467 ***	.392 ***	
基準3「教職員の職能開発を支える協体制と風土づくり」	.380 ***		.219 **		.226 ***		.459 ***		.510 ***	.393 ***	.214 **
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	.295 **	.254 ***			.310 ***	.211 **	.323 ***		.403 ***	.372 ***	
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	.211 **	.422 ***			.313 ***	.233 ***	.258 ***		.398 ***	.352 ***	
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	.259 **		.268 ***				.378 ***		.387 ***	.298 ***	
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」	.291 **		.277 ***				.344 ***		.301 ***	.290 ***	

註：相関係数0.2以上(r≥.200)を表記

表29 校長のリーダーシップ実践の実際とその他の変数との相関（特別支援学校）

特別支援学校	LS実践を支えていること(現状)				現任校の課題			組織風土・文化			
	専門職的交流	学術的交流	教育行政指針	情報メディア	地域の課題	保護者	組織体制	児童生徒	成長・挑戦	相互支援	校長良好関係
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」					.321 ***	.279 ***	.434 ***		.430 ***	.428 ***	.205 **
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」					.208 **	.328 ***	.445 ***	.203 **	.568 ***	.487 ***	.232 ***
基準3「教職員の職能開発を支える協体制と風土づくり」	.219 **	.292 **	.262 ***	.209 **	.293 ***	.269 ***	.379 ***	.201 **	.556 ***	.467 ***	.281 ***
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」	.245 ***	.230 **	.214 **		.315 ***		.231 ***		.360 ***	.333 ***	
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」			.211 **		.425 ***	.237 ***	.237 ***		.346 ***	.349 ***	
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	.221 **	.311 ***	.325 ***		.299 ***	.229 ***	.287 ***		.399 ***	.435 ***	.224 ***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」		.210 *			.236 ***		.340 ***		.318 ***	.235 ***	

註：相関係数0.2以上(r≥.200)を表記

表30 校長のリーダーシップ実践の実際とその他の変数との相関（高校）

高等学校	LS実践を支えていること(現状)				現任校の課題			組織風土・文化			
	専門職的交流	学術的交流	教育行政指針	情報メディア	地域の課題	保護者	組織体制	児童生徒	成長・挑戦	相互支援	校長良好関係
基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」			.223 ***		.293 ***	.340 ***	.439 ***	.255 ***	.346 ***	.283 ***	.246 ***
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」	.224 *	.272 ***				.265 ***	.355 ***		.443 ***	.357 ***	.368 ***
基準3「教職員の職能開発を支える協体制と風土づくり」	.223 *	.207 ***					.286 ***		.511 ***	.386 ***	
基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」		.234 ***					.282 ***		.240 ***	.297 ***	.235 ***
基準5「家庭・地域社会との協働・連携」	.231 ***	.348 ***	.219 ***						.259 ***	.282 ***	.242 ***
基準6「倫理規範とリーダーシップ」	.256 ***	.310 ***	.246 ***	.214 ***			.269 ***		.261 ***	.317 ***	.261 ***
基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」			.248 ***	.229 ***			.229 ***		.222 ***	.216 ***	

註：相関係数0.2以上(r≥.200)を表記

風土・組織文化」(3因子)の各変数間の相関係数を全体および校種別に算出した。なお、紙幅の都合上「校長のリーダーシップ実践の実際」とその他の変数に関する有意な相関係数(200以上)を掲載している。まず、全体の相関分析の結果を示したものが表26である。全体的に低～中程度の有意な正の相関がみられたが、リーダーシップ実践の実際とリーダーシップ実践を支えていることとの間には、ほとんど相関がないか、低い相関しか認められず、専門職的交流の相関が低いことがわかる。校長のリーダーシップ実践の実際と他の変数間で比較的高い相関係数を示したのは、基準1～3と「成長・挑戦」「組織体制」および「相互支援」であった。

## 2) 校種別の分析

次に、小学校、中学校、特支、高校それぞれについて相関分析の結果を示したものが表27～30である。それぞれの特徴を見てみると、小学校(表27)は他の校種に比べて、リーダーシップ実践の実際とリーダーシップ実践を支えていることとの相関関係が弱かった。

中学校(表28)については、リーダーシップ実践の実際と「学術的交流」との間で有意な低～中程度の相関が多数認められた。また、リーダーシップ実践の実際と「組織体制」「成長・挑戦」「相互支援」との間に中程度の有意な正の相関が認められた。

特支(表29)では、リーダーシップ実践の実際と「組織体制」「成長・挑戦」「相互支援」との間に中程度の有意な正の相関が認められた。

高校(表30)では、リーダーシップ実践の実際と「組織体制」「成長・挑戦」「相互支援」との間に中程度の有意な正の相関が認められた。

(朝倉 雅史)

## V まとめ

### 1. 得られた知見

得られた知見は以下の通りである。

第一は、校長のリーダーシップ実践の願望について、7基準とも高い値が示された。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」の値が高い。校種別比較では、基準5「家庭・地域社会との協働・連携」において、他の校種と比較して、高校が有意に低い。

第二は、校長のリーダーシップ実践の実際について、7基準とも高い値が示された。校種別比較では、全項目とも小学校の値が高く、基準6「倫理規範とリーダーシップ」、基準7「学校を取り巻く社会的・文化的要因の理解」を除く5基準において、他の校種と比較して、有意に高い。

第三は、校長のリーダーシップ実践の願望と実際の差異について、7基準とも有意な差が見られた。

第四は、校長のリーダーシップ実践の実際について、全体及び校種別の3者比較において、教頭、ミドル、校長の順に有意に高かった。

第五は、校長のリーダーシップ実践の実際と回答者の個人特性及び組織特性との関連性について、有意な関連はほとんど見られなかった。その中で、小学校において、学校規模及び学力状況の良好さとリーダーシップ実践との間に有意な関連が見られる。

第六は、校長のリーダーシップ実践を支えるものは、現状よりも期待の方が高い値を示した。さらに、校長同士の公式・非公式の交流を表す「専門職的交流」および「教育行政指針」が高い値を示す一方、「学術的交流」「情報メディア」の値が低い。

第七は、校長のリーダーシップ実践を支えるものに関する期待と現状の差異について、全体的に期待の方が現状よりも高い値が示された。校種別比較では、特に「学術的交流」と「教育行政指針」が全ての校種において期待が現状よりも有意に高い。一方、「専門職的交流」は高校のみ期待の方が現状よりも高い値を示した。

第八は、校長のリーダーシップ実践の発揮と校長・学校をめぐる諸条件との関連について、リーダーシップ実践と「リーダーシップ実践を支えるもの」との相関は低かった。とりわけ、専門職的交流については、ほとんど相関がない。

第九は、校長のリーダーシップ実践の発揮と

校長・学校をめぐる諸条件との関連について、小学校では、リーダーシップ実践と実践を支える「学術的交流」との相関がほとんどない一方、他の校種とりわけ中学校では概ね中程度の正の相関を示した。

第十は、校長のリーダーシップ実践の発揮と校長・学校をめぐる諸条件との関連について、基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」、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3「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」は、現任校の「組織体制」に関する課題状況および現任校の「成長・挑戦」「相互支援」の組織風土と概ね中程度の相関関係にある。

## 2. 考察

以上の知見を踏まえて、現在の日本の公立学校において校長のリーダーシップの発揮とそれを支える制度的・組織的条件の実態はどうなっているのか、仮説を交え、考察を加えてみたい。

第一は、校長自身が抱えているリーダーシップ実践の願望とその実際は、設定した質問項目全体にわたって比較的高い値を示している。このことは、「学校経営において校長はリーダーシップを発揮すべきだ」という意識が広く浸透していることを物語っていると言えるだろう。ただし、自分が実践したいと考えている願望と、実際にそれができているという実感との間には有意な差が見られた。ある意味で、このことは校長がさらなるリーダーシップを発揮しうる余地があることを示唆しているが、同時に、「思いはあっても現実はその通りにいかない」という難しさを示している。この難しさを考える上で参考になるのは、願望と実際の差違が大きい上位項目と下位項目の内容である。上位項目には、校長が一人で実行するものではなく、一人ひとりの教職員による主体的行動を通じて実現できる内容が並んでいる。これに対して、下位3項目をみると、校長が率先して行動することのウェイトが高い内容だと解釈できるのではない。この傾向は、校種別で異なる面もあることから、校種の異同に留意した上で、リーダー

シップの実践やそれを支える条件性について検討する必要がある。

第二は、校長のリーダーシップが実際にどの程度発揮されているかについての、校長、教頭、ミドルという3者による評価が、全校種において、7基準とも、教頭>ミドル>校長の順に有意に高くなっている状況がみられる。少し古いが、小島他(1991)によれば、自身の学校経営の実態に対する校長と教員の認識では、校長の方が教員よりも実態を肯定的に評価する傾向が強かった。そのような傾向を踏まえてこの結果をみると、校長の方針や考え方に沿って学校経営の実際を把握し、校長の意図を汲み取って行動するという指向性が、教頭とミドルの間に深く浸透しているように受けとめることができる。一つの解釈として、校長自身の自己評価よりも教頭による評価の方が高いという状況は、学校管理職が一体となってリーダーシップを発揮する態勢ができていない現状が表れているのかもしれない。ただし、前掲第一の点を絡めて考えると、他の校内教職員の意識や実情と学校管理職の認識との関係に距離がないのかどうか、疑問の余地が残る。「校長のリーダーシップの発揮」を学校管理職から他の教職員へという一方向的に捉える理解に立つのか、教職員の多様な実情や創意を生かしたボトムアップ的な理解を交えて理解するのか、という視点での実態検証が必要だといえよう。

第三は、校長の有する個人特性と所属する組織特性とリーダーシップ実践との関連がほとんど見られなかった中で、特に、校長としての経験学校数に着目したい。リーダーシップの実践(できている)と経験学校数(経験年数とも言える)に有意な関連がないということは、校長経験を重ねることとリーダーシップ実践は必ずしも比例しないということである。過去の学校経営経験に頼って考えるというよりも、現在勤務する学校の組織的条件(教職員の構成、校内研修の状況など)や課題状況(児童生徒の実態ニーズ、保護者・地域との関係など)を見定め、現任校の学校経営に関係する外的諸条件(教育委員会との関係、校長会を始めとする各種ネッ



トワークなど)を有効な資源として活用することができるかどうかという点のほうが、リーダーシップ実践の有り様に大きく影響する可能性が示唆される。

第四は、校長自身が認識している「リーダーシップ実践を支えているもの」について、期待が現状を上回っていることから、リーダーシップの発揮を支える制度的・組織的条件を整備することの必要性は明らかである。ただし、今回の調査では校長自身が必要だと認識している条件が、直接的にリーダーシップ実践と関連しているわけではないことが示唆された。だとすると、校長自身が認識しているものとは異なる条件が、実は校長のリーダーシップ実践を支え、促進する上で有効性をもつ可能性も考えられる。本調査において、校長自身がリーダーシップ実践を支えているものの現状と期待の両方において「専門職的交流」と「教育行政指針」が高い値を示したのに対して、「学術的交流」と「情報メディア」の値は低かった。そして、期待と現状の差違に着目すると、「教育行政指針」と「学術的交流」の値の大きさが顕著である。さらに、この両者の条件にはほとんど相関がないことも明らかになっている。過去20年以上にわたって重要な制度改変を伴う教育改革施策が次々に実施されている状況のもとで、「教育行政指針」は校長にとって何よりも注目して踏まえておくべきことと理解されている。それらの文書の中で「校長のリーダーシップの発揮」が求められることで、さらに校長自身の責任意識は強化されることにもなろう。ただし、前述のように「校長のリーダーシップ」は各学校がもつ固有の文脈に即して、多様なバリエーションをもって機能させるべきものといえる。だが「教育行政指針」を踏まえるだけでは、そうした解釈や発想を促すことに十分とはいえないだろう。「学術的交流」は、ある意味では「教育行政指針」自体を相対化したり、校長のリーダーシップの多様性を理解したりする上で活用可能な知識・情報を得られる回路だと考えられる。その条件をめぐる期待と現状の差違が大きいということは、「学術的交流」という条件を、校長をはじめ

めとするスクールリーダーにとってアクセス可能なものにする条件整備の意義を示唆するものと解釈できよう。さらに、「学術的交流」と「情報メディア」の相関が一定程度認められることにも留意しておきたい。これらは、校長自身が自ら主体的にアクセスし活用しようとしなない限り回路を開くことが難しい条件である。そのような視点から、「専門職的交流」「教育行政指針」との違いについてさらに検討する必要がある。

第五は、校長のリーダーシップ実践の基準1～3が、「組織体制」および「成長・挑戦」「相互支援」と比較的高い相関を示すことから、現任校における課題認識の高さと教職員の相互作用によって醸成される組織風土・文化によって、リーダーシップの発揮状況は異なると考えられる。なお、リーダーシップ実践と課題認識、組織風土・文化との間には相互作用の関係が想定される。すなわち、課題認識の高まりがリーダーシップ実践を規定していると同時に、リーダーシップ実践の実際が課題認識を喚起するとも考えられる。リーダーシップ実践が組織風土・文化を醸成すると考えられる一方で、そうした組織の内部状況が、校長のリーダーシップ実践を促すということを考慮しながら、学校内部組織条件の在り方について検討する必要がある。

### 3. 今後の研究課題

今後の研究課題は以下の通りである。

第一に、本稿では、校長のリーダーシップ実践の発揮に関連する要因分析について、リーダーシップ実践の発揮と想定される個別要因との単純相関分析にとどまっており、今後は、リーダーシップ実践に影響を及ぼす要因の強さや直接・間接的な影響経路について詳細に分析する必要がある。調査データの分析を引き続き行っていく予定である。

第二に、本稿及び今後の詳細分析で明らかになった知見や仮説に関して、質的データによる分析を加えるために、関係者インタビューを実施する必要がある。その場合、個別校長に対するインタビューと、自治体・地域という特性・条件に着目した教育委員会・校長会等に対する

インタビューなどが考えられる。当面は自治体・地域の違いに着目して全国複数の自治体・地域の校長団体を抽出して、前掲の考察・仮説を踏まえながらインタビューの実施を計画している。

(浜田 博文・朝倉 雅史・  
諏訪 英広・高野 貴大)

#### 【文献】

有本昌弘他訳 (2009) 『スクールリーダーシップ』明石書店。

牛渡淳, 元兼正浩 (2016) 『専門職としての校長の力量形成』花書院。

大竹晋吾, 畑中大路 (2017) 「学校管理職の専門性論：2000年以降を中心として」『日本教育経営学会紀要』59, 176-186頁。

大野裕己 (2001) 「日本における校長のリーダーシップに関するレビュー」『日本教育経営学会紀要』43, 230-239頁。

大脇康弘他編著 (2017) 『スクールリーダー教育の開発』大阪教育大学。

小島弘道, 北神正行, 阿久津浩, 浜田博文, 柳澤良明, 熊谷真子 (1989) 「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究 (その2)」『筑波大学教育学系論集』14 (1), 29-66頁。

小島弘道, 浜田博文, 片桐隆嗣 (1991) 「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究 (その3) 一校長・教員の意識に見る学校運営と校長の経営行動」筑波大学教育学系論集, 16 (1), 17-46頁。

小島弘道編著 (2004) 『校長の資格・養成と大学の役割』東信堂。

北神正行, 水本徳明, 阿久津浩, 浜田博文 (1988) 「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究」『筑波大学教育学系論集』13 (1), 83-117頁。

篠原清昭 (2017) 『世界の学校管理職養成』ジグアイ社。

露口健司 (2008) 『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版。

日本教育経営学会 (2009) 『校長の専門職基準 [2009年版]』。

日本教育経営学会実践推進委員会 (2015) 『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院。

浜田博文 (2007) 『「学校の自律性」と校長の新たな役割』一藝社。

浜田博文編著 (2012) 『学校を変える新しい力ー教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップ』小学館。

浜田博文編 (2019) 『スクールリーダーの職務環境と職務状況に関する調査 中間報告書』平成30～令和4年度 日本学術振興会科学研究費助成事業 (科学研究費補助金) (基盤研究A) 「校長のリーダーシップ発揮を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン」 ([https://tsukuba.repo.nii.ac.jp/?action=repository\\_action\\_common\\_download&item\\_id=49630&item\\_no=1&attribute\\_id=17&file\\_no=1](https://tsukuba.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=49630&item_no=1&attribute_id=17&file_no=1): 最終確認 2020年7月29日)。

CCSSO (1996) *Interstate School Leaders Licensure Consortium: Standards for School Leaders*.

Murphy, J. (ed.) (1993) *Preparing Tomorrow's School Leaders*, UCEA, Inc.

NAESP (1986) *Proficiencies for Principal Leadership: Elementary and Middle School Leadership Kindergarten through Eighth Grade*.

NCSL (2012) *National Professional Qualification for Headship (NPQH) Competency Framework*.

Young et al. (eds.) (2009) *Handbook of Research on the Education of School Leaders*, Routledge.

#### 《付記》

・調査にご協力いただいた皆様に深くお礼申し上げます。

・本稿は、日本教育経営学会第59回研究大会 (名古屋大学, 2019年6月) 自由研究発表資料を加筆修正したものである。

・本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業 (科学研究費補助金) (基盤研究A) 「校長のリーダーシップ発揮を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン」 (研究代表者: 浜田博文, 課題番号18H03654, 平成30年度～令和4年度) の助成を受けたものである。

## **Clarifying Institutional and Organizational Conditions Promoting Principals' Quality Leadership and Reform Design for Japan (1): An Initial Analysis of Work Environment and Culture**

Hirofumi HAMADA

Takahiro TAKANO

Takahide KATO

Hidekazu SAKO

Hidehiro SUWA

Tomoko ANDO

Yasuhiko KAWAKAMI

Tetsuya TAKATANI

Masashi ASAKURA

Yasuyuki ODA

Masayuki KITAGAMI

The aim of the current study was to identify the factors for promoting quality leadership among Japanese school principals with a focus on institutional and organizational conditions and to present a reform design plan. The research design consisted of domestic and overseas surveys, and this paper is the first to report results of domestic surveys of principals, vice-principals, and mid-career teachers who work in public elementary, junior high, high schools, and special support schools. We conducted a basic analysis of the work environments where principals displayed quality leadership, what factors support quality leadership, and the relationship of how principals lead to institutional and organizational conditions in which they work. There were five main findings from the study.

First, the idea that principals should exercise leadership in school management is widely acknowledged. However, we found that there is a significant difference between what principals wish to achieve and what they can achieve. This suggests that there is room for principals to exert their leadership further.

Second, vice-principal and mid-career teachers tend to act in accordance with the principal's policies and ideas for school management, so it is necessary to further analyze whether leaders perceive quality leadership as a top-down approach from the principal to faculty or a bottom-up approach from faculty to the principal.

Third, since there is no significant relationship between quality of leadership and years of experience. The biggest influence with regard to a principal's quality of leadership is whether they can determine the organizational conditions and challenges for the school and utilize external resources for school management.

Fourth, while there is a need to establish institutional and organizational conditions that support good leadership, these may not be recognized by the principals themselves.

Fifth, the organizational climate and culture cultivated through the recognition of challenges at the school and the interaction of faculty members, affects a principal's leadership. Although a principal's leadership may foster good organizational culture, this needs to be further analyzed considering the potential of internal school conditions to promote leadership.