上越教育大学研究紀要　第44巻　令和６年８月30日
Bull. Joetsu Univ. Educ., Vol. 44, Aug. 30, 2024

校長のリーダーシップを支える社会ネットワークに関する調査研究

－質問紙調査結果の基礎的分析－

浜　田　博　文*・諏　訪　英　広**・朝　倉　雅　史*・川　上　泰　彦***
髙　野　貴　大****・安　藤　知　子*****・織　田　泰　幸******・加　藤　崇　英****
木　下　　豪*******・髙　谷　哲　也********・吉　田　尚　史*********

（令和６年１月19日受付；令和６年４月19日受理）

要　　旨

本稿では，公立小・中学校の校長を対象とする質問紙調査データを用いて，校長のリーダーシップ実践の状況と校長としての対応場面で参照・頼りにする社会ネットワークの状況について自治体間の比較分析を行い，その異同を明らかにした。得られた知見は主として２点であった。

第一は，全般的には「あるべき」リーダーシップ像には共通性が見られたものの，リーダーシップ実践の現状に関する自己評価において差異が見られた。学校を取り巻く環境や情報にどう接しているか，それらをどの程度重要視しているのかという点に関する自治体間差が推察された。第二に，学校経営の場面に応じて校長が活用する社会ネットワークをはじめとする情報源・参照元について，顕著な差異が見られた。各自治体の事情に応じて，いくつか特定の「人のつながり」が情報源・参照元として活用されている様子が推察された。

今後の研究課題としては，各自治体で校長がどのような「つながり」に埋め込まれているのか，それが校長にとってどの程度の存在感を持ち，校長の情報収集や参照行動に影響しているのか等について，本調査データの詳細分析に加えて，聞き取り等を通じた質的な調査が必要になる。

KEY WORDS
Principal 校長，Leadership リーダーシップ，Social Network 社会ネットワーク

1　問題の所在と本稿の目的

近年の教育政策はあらゆる事柄において校長のリーダーシップを強く求める傾向にある。ところが，校長を支えるための仕組みづくりはほとんど議論されていない。学校の自律性が強く求められ，校長のリーダーシップに大きな期待が寄せられるのは当然としても，校長だけに過重な負担がかかる事態に陥ることは避けなければならない。こうした問題意識のもと，筆者らは2018年度より，「校長のリーダーシップ実践を支える制度的・組織的条件」に関する調査研究に取組み，公教育システム及び各学校の組織等を視野に含めながら，校長のリーダーシップ実践を支え促す仕組みの在り方を，国内調査と海外調査によって追究してきた。

国内調査では，校長のリーダーシップ実践の状況，リーダーシップ実践の関連要因に関する定量的調査（浜田他 2020，朝倉他 2021，朝倉他 2023），校長のリーダーシップ実践を支える主要因だと考えられる校長会の機能に関する定性的調査（加藤他 2023），初任期校長（小学校）のリーダーシップ実践の状況とそれを支える要因に関する定性的調査（浜田他 2021）を行ってきた。これら諸研究のうち，特に，朝倉他（2021）では，校長が自身のリーダーシップを支えていると認識する因子として「校長会(注1)」「学問的交流」「教育行政指針」「情報メディア」が抽出された。さらに，朝倉他（2023）では，詳細な分析と考察を行い，これらの因子は校長が有する社会ネットワークに依拠して導出されるのではないかと推察した。そのような研究経緯を踏まえて，筆者らは校長職をとりまく非公式的なネットワークがリーダーシップの実践とどのように関係しているのか，そのネットワークはどのようにして形成されるのかなどを明らかにする必要性を認識するに至った。

すなわち，筆者らの当初の研究関心は，主に法制度や教育委員会・専門職団体などの公式的側面にあったが，研究の結果，校長がリーダーシップを実践する際に，校長自身が有する社会ネットワークという非公式的な要素が重要な

*筑波大学　**川崎医療福祉大学　***兵庫教育大学　****茨城大学　*****学校教育学系　******三重大学
*******独立行政法人教職員支援機構　********鹿児島大学　*********山形大学

機能を果たしているという点に強い関心を向けることになった。校長はそれぞれ多様なキャリアを経る過程で，リーダーシップ実践を支える社会ネットワークともいえる繋がりを形成しており，それは校長就任後のリーダーシップに重要な影響を及ぼすということである。こうして筆者らは，校長が有する社会ネットワークとリーダーシップ実践とがどのような関連を有しているか，そうした社会ネットワークはどのようにして形成されてきたか，という点に着目することで，校長のリーダーシップ実践を支える要因を明らかにできると考え，新たな研究を進めることとした。

金光（2003）によれば，社会ネットワークとは，「アクターと呼ばれる行為者としての社会単位が，その意図的・非意図的な相互行為のなかで取り結ぶ社会的諸関係の集合」であり，「アクターにはあらゆる種類の社会的活動の単位が含まれる」と定義される。この定義を踏まえ，校長の職務遂行及びリーダーシップ実践と校長自身の社会ネットワークの関係を捉えると，校長が学校経営上の重要な意思決定をする際，自身が有する社会ネットワークに支えられ，あるいはそれらを活用することによって必要な情報を獲得し，自身が考えるリーダーシップを実践することが可能になると考えた（図１参照）。

本稿は，以上の問題意識に基づいて2023年８月に実施した，７つの自治体の公立小・中学校の校長を対象とする質問紙調査データのうち３つの自治体のデータを用いて，校長のリーダーシップ実践の状況と校長としての対応場面で参照・頼りにする社会ネットワークの状況について３自治体間の比較分析を行い，その異同を明らかにすることを目的とする。その上で，各自治体における校長のリーダーシップ実践を支え，促す社会ネットワークの機能やその特徴等を明らかにするための研究の方向性・視点等を提示したい。

なお，本稿では，校長の社会ネットワークを「校長が有する人・組織・集団・もの・情報等とのつながりや関係性であり，見えるものだけでなく，見えないもの（価値，規範，暗黙のルール）も含まれる」と定義することとし，後述する調査でも使用した。

また，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。それらの分析・考察の内容は執筆担当者５名が中心になって協議しながら作成されたものである。但し，本研究の調査票開発と調査実施（自治体への調査依頼，調査等含む）は全共同著者の協力の下に行い，全共同著者は本稿全体を通しての執筆補助及び加筆修正を担当している。

（浜田博文）

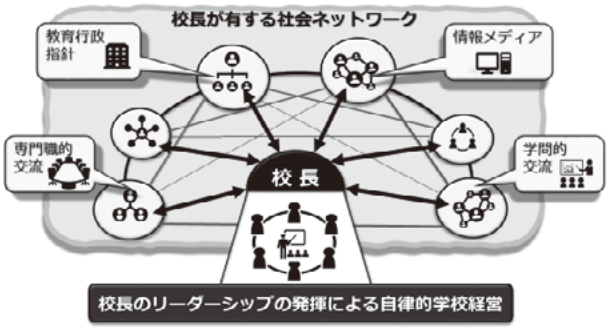

図１　校長のリーダーシップ実践と校長が有する社会ネットワーク

２　先行研究レビュー

社会ネットワークは，広義には，集団間関係，機関間関係，制度間関係，集団と機関，機関と人びとと人といった社会システムを構成する要素間すべてを射程に捉える（原田 2017）。社会ネットワーク論では，ある個人のネットワーク内での構造的位置あるいはある集団全体の社会ネットワークの構造的特性と，それらがネットワークに埋め込まれている人々に与える影響に関心が払われてきた（高木 2021）。こうした研究は社会学を中心とした社会科学における「社会ネットワーク分析（social network analysis）」として結晶化されてきた（野沢 2006）。社会ネットワーク分析は，「社会的行為を行う複数の行為者間の『関係』を定量的に測定し，数値としてとらえられた行為者間の関係とその特徴から，個々の行為者の行為を分析しようとするアプローチ」である（安田 1994）。

社会ネットワーク分析を用いて教員や学校管理職の関係性を分析する研究は日本でも蓄積がある。教員を対象とする研究として，兼安（2017）や有井（2020）がある。兼安（2017）は，教師間関係に社会ネットワーク分析を用いる可能性と課題を検討し，教師間関係やコミュニティの範囲や関係をより明確化できる点をその可能性としている。有井（2020）は，校内授業研究における関係性の分析に社会ネットワーク分析を用い，リーダーを特定した上で，その役割を明らかにしている。

学校管理職を対象とする社会ネットワーク研究として，川上（2005）は，学校管理職の紐帯やネットワークに着目した分析の必要性を述べたうえで，質的調査を通じて，学校管理職による情報交換や相談機能を明らかにしている。また，川上（2016）は，校長の「相談活動」に焦点を当てて，学校管理職にとっての「つながり」をもつのはどのような者で，それが学校経営活動とどのような関係性にあるのかを明らかにしている。

校長にとっての関係性，特にその範囲やつながりの相手や機能を分析する上で，社会ネットワーク分析は有効であろう。しかし，校長のリーダーシップ実践の状況を加味した上で，社会ネットワークの要素を明らかにした研究はない。さらに，校長のリーダーシップ実践を支える社会ネットワークを成す要素がいかに構築されたのかを明らかにした研究はない。社会ネットワーク分析によって，社会ネットワークがどう校長個人の職務行動に影響を与えるのかを定量的に明らかにするだけではなく，リーダーシップ実践に向けて校長が有するどのようなネットワークがいかなる機能を果たしうるか，そして校長職にとって有効なネットワークはどのようにして構築しうるのかを明らかにする必要がある。（髙野貴大）

3　研究の方法

3．1　調査の方法

公立小・中学校の校長は，基本的には同一都道府県内（政令市の場合は当該市内）の学校で教職キャリアを形成する。そのため，筆者らが今回注目する校長の社会ネットワークを捉えようとする場合，各都道府県及び政令市内部の諸要素を丹念に捉えることが重要になる。別の見方をすれば，校長の社会ネットワークの様相は，勤務する自治体ごとの特徴を有することが想定される。そのことから，本研究はまずいくつかの自治体を対象として質問紙調査を実施し，できるだけ多くの校長から回答を得るための手続きを踏むことにした。さらに付言すると，質問紙調査の結果を踏まえて，各自治体内の校長や教育委員会あるいは校長会等の関係団体への聞き取り調査を行うことを予定している。

以上を前提として，本研究では，共同研究メンバーが有するネットワークにより協力依頼及び承諾を得た全国７自治体（５県，２政令市）の小学校長会と５自治体（５県）の中学校長会に所属する全校長を対象とする質問紙調査を実施した。総自治体数は７，総対象校長数は3,969であった。調査実施に至る基本的な流れとしては，①校長会長に対して調査協力を依頼する，②会長として内諾した場合は，会長より幹部・役員に相談し内諾を得る，③会長より支部・ブロック代表に相談し内諾を得る，であった。2023年８月１日～８月31日を調査期間として，全校長宛に調査票等を送付した。回答方法は，調査票回答（個別返送）あるいはWEB回答であった（１県のみ，校長会からの依頼によりWEB回答のみとした）。なお，７自治体の所在エリアについては，東日本１自治体，西日本６自治体（近畿・中四国エリア１自治体，九州エリア５自治体）である。

3．2　回収状況と使用データ

全自治体の有効回収数・率は，1,797・45.3％であった。このうち，本稿では，校長のリーダーシップ実践や校長が有する社会ネットワークに関する自治体間の異同に着目するため，３自治体（東日本エリアの１自治体と西日本エリアの２自治体）のデータを使用する。３自治体を選定した理由は，２つの大きなエリアから少なくとも一つ以上の自治体を選定すること，分析に必要なサンプル数が確保されること，筆者らがこれまでに定性的調査を実施し当該自治体の校長の実態に関する知識・情報を一定程度有していることである。なお，匿名性担保の観点から，各自治体の所在エリアは明示せず，Ｘ県，Ｙ県，Ｚ県と表記する。３自治体の回収状況については，前記理由により，有効回収数のみ提示する。Ｘ県：640，Ｙ県：285，Ｚ県：287　計1,212であった。

3．3　調査項目

調査項目は，①回答者の基本情報（教諭通算経験年数，副校長・教頭の通算経験年数，校長の通算経験校数・年数，現任校の在職年数，学校以外の職歴，現在の学校種に教諭として勤めた経験の有無，性別，最終学歴，大学院専門分野，介護休暇取得の経験の有無，育児休暇取得の経験の有無）及び現任校の基本情報（学校種，学級数，児童生徒数，教員数，職員数，管理職等の配置状況），②現任校の課題状況，③校長としての２つの対応場面（場面１：教育委員会からの通知等によって校内で何か対応しなければならない時，場面２：新たな教育課題に向けて授業改善を進めなければならない時）に直面した時に参照し，頼りにするもの（社会ネットワーク），④リーダーシップ実践の状況（意思と実際），⑤リーダーシップを十分に実践できるための条件（自由記述）である。

3．4　倫理的配慮

調査にあたっては，無記名・任意回答，回答情報（データ）の管理及び研究終了後のデータ破棄等の倫理的配慮を明示している（筑波大学人間系研究倫理審査：筑2023-78Ａ号）。調査への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。

3．5　回答者及び現任校の基本情報

回答者及び現任校の基本情報は，表１－１，表１－２の通りである。

表１－１　個人及び現任校の基本情報－度数・比率－

	X県		Y県		Z県		全体	
	度数	比率	度数	比率	度数	比率	度数	比率
Ⅰ　個人の基本情報								
1. 職歴								
①管理主事（あり）	17	2.6%	40	14.0%	12	4.2%	69	5.7%
②指導主事（あり）	88	13.6%	90	31.6%	114	39.7%	292	23.9%
③社会教育主事（あり）	21	3.2%	14	4.9%	22	7.7%	57	4.7%
④一般公務員（あり）	14	2.2%	7	2.5%	11	3.8%	32	2.6%
⑤民間企業（あり）	46	7.1%	8	2.8%	21	7.3%	75	6.1%
⑥その他（あり）	31	4.8%	24	8.4%	32	11.1%	87	7.1%
2. 現在の学校種に教諭として勤めた経験（あり）	506	78.2%	220	77.5%	218	76.0%	944	77.5%
3. 性別（男性）	586	90.3%	208	73.0%	222	77.4%	1016	83.2%
4. 最終学歴								
①短期大学	11	1.7%	0	0.0%	16	5.6%	27	2.2%
②４年制大学	582	89.7%	248	87.0%	238	82.9%	1068	87.5%
③大学院修士課程	45	6.9%	27	9.5%	22	7.7%	94	7.7%
④教職大学院	10	1.5%	8	2.8%	7	2.4%	25	2.0%
⑤大学院博士課程	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
⑥その他	1	0.2%	2	0.7%	4	1.4%	7	0.6%
5. 大学院専門分野								
①教育学・心理学系	34	69.4%	15	55.6%	21	77.8%	70	68.0%
②教科教育学系	12	24.5%	11	40.7%	5	18.5%	28	27.2%
③その他	3	6.1%	1	3.7%	1	3.7%	5	4.9%
6. 介護休暇取得の経験（あり）	31	4.9%	4	1.4%	10	3.6%	45	3.7%
7. 育児休暇取得の経験（あり）	30	4.7%	61	21.6%	49	17.3%	140	11.6%
Ⅱ　現任校の基本情報								
1. 学校種（小学校）	393	60.9%	187	66.5%	159	56.2%	739	61.1%

注：項目右に括弧表記がある場合は，その内容の度数・比率が表示されている。

表１－２　個人及び現任校の基本情報－平均値－

	X県			Y県			Z県			全体		
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差
Ⅰ　個人の基本情報												
1. 副校長・教頭の通算勤務校数	577	2.56	0.98	218	1.43	0.63	269	1.93	0.80	1064	2.17	0.99
2. 副校長・教頭の通算経験年数	605	6.07	2.41	225	3.88	1.45	280	3.84	1.43	1110	5.06	2.30
3. 校長の通算勤務校数	628	2.04	0.99	276	1.54	0.67	279	1.78	0.85	1183	1.86	0.92
4. 校長の通算勤務年数	628	4.18	2.61	279	3.63	2.12	279	3.88	2.52	1186	3.98	2.49
5. 現任校の在職年数	620	1.85	0.91	272	2.28	1.13	271	2.06	1.09	1163	2.00	1.02
Ⅱ　現任校の基本情報												
1. 通常学級数	624	8.30	5.45	274	9.72	7.02	278	12.45	7.11	1176	9.61	6.48
2. 特別支援学級数	618	3.33	1.95	271	2.84	2.31	272	3.87	2.57	1161	3.34	2.22
3. 児童生徒数	624	221.21	200.89	274	276.01	265.59	275	384.64	262.56	1173	272.32	241.57
4. 教員数	620	21.48	20.87	265	24.18	14.46	276	29.12	13.64	1161	23.92	18.27
5. 職員数	588	8.07	5.56	237	10.77	6.60	241	9.17	6.76	1066	8.92	6.18
6. 副校長の数	389	0.01	0.10	222	0.11	0.31	236	0.06	0.23	847	0.05	0.21
7. 教頭の数	626	1.00	0.08	273	1.05	0.26	274	1.03	0.26	1173	1.02	0.19
8. 主幹教諭の数	459	0.42	0.50	246	0.39	0.52	272	1.04	0.61	977	0.58	0.61
9. 指導教諭の数	388	0.06	0.29	242	0.44	0.64	244	0.15	0.38	874	0.19	0.46

4　分析の結果

4．1　校長のリーダーシップ実践の状況

まず，校長のリーダーシップ実践の状況についてみていく。リーダーシップ項目は，浜田他（2020）をもとに，調査協力校長会の意見を参考として19項目を設定した。浜田他（2020）にて示すように，もともとのリーダーシップ項目の開発は，日本教育経営学会（2009）による「校長の専門職基準」に示された７基準を参照し，項目開発を行った。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・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。本調査での設問文は，「現任校の状態や状況を踏まえて，現任校の校長として，①実行したいと考えていることと《意思》，②実際に実行できていること《実際》についてお聞かせください」であり，いずれも４件法で問うた（1：全くそうではない　2：そうではない　3：そうである　4：とてもそうである）。（朝倉雅史・諏訪英広）

4．1．1　リーダーシップ実践の《意思》

リーダーシップ実践の《意思》について，一元配置分散分析の結果を示したものが表２－１である。「全体」の「平均値」の高い順に並べ，他の自治体よりも平均値が有意に高い傾向にある項目は黒網掛け，低い傾向にある項目は灰色網掛けにしている。

「全体」において，全項目とも，中央値（2.5）を超えた。このうち，平均値の高い上位３項目は，「(5) 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（3.62)」「(19) 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（3.59)」「(10) 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（3.57)」であった。また，下位３項目は，「(17) 学校の指導運営体制の充実に向けて都道府県校長会等と連携して要望活動をおこなう（2.90)」「(3) 都道府県校長会等の運営方針や活動の重点等を自校の運営方針づくりに生かす（2.96)」「(2) 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（3.08)」であった。

表２－１　校長のリーダーシップ実践の状況：《意思》

	X県			Y県			Z県			全体				
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	F値 検定	多重比較
(5)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	635	3.64	0.49	278	3.60	0.52	277	3.59	0.51	1190	3.62	0.50	1.27	
(19)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	638	3.59	0.52	283	3.55	0.55	279	3.62	0.51	1200	3.59	0.52	1.35	
(10)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	636	3.58	0.51	278	3.55	0.53	276	3.57	0.52	1190	3.57	0.52	0.19	
(16)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	635	3.56	0.52	280	3.58	0.53	276	3.59	0.51	1191	3.57	0.52	0.38	
(11)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	634	3.56	0.56	278	3.53	0.55	279	3.58	0.54	1191	3.56	0.55	0.63	
(14)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	634	3.54	0.54	279	3.54	0.57	276	3.58	0.54	1189	3.55	0.55	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	636	3.57	0.53	279	3.49	0.54	278	3.54	0.51	1193	3.54	0.53	1.78	
(7)教職員の意見を聞きながら，目指す学校像を描く	637	3.50	0.55	279	3.51	0.53	278	3.46	0.56	1194	3.49	0.55	0.65	
(13)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	633	3.45	0.56	278	3.40	0.57	278	3.49	0.56	1189	3.45	0.56	2.01	
(6)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	634	3.44	0.61	280	3.39	0.60	278	3.46	0.56	1192	3.44	0.60	1.01	
(12)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	636	3.42	0.59	279	3.40	0.55	279	3.48	0.57	1194	3.43	0.58	1.67	
(15)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	640	3.39	0.55	283	3.43	0.54	280	3.39	0.58	1203	3.40	0.56	0.52	
(8)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	640	3.44	0.58	280	3.33	0.59	281	3.32	0.62	1201	3.39	0.59	5.67 **	*：X>Y, X>Z
(1)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	642	3.41	0.56	282	3.28	0.54	281	3.35	0.53	1205	3.37	0.55	6.19 **	**:X>Y
(18)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	635	3.37	0.62	282	3.33	0.60	280	3.32	0.61	1197	3.35	0.61	0.86	
(4)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	640	3.29	0.57	280	3.05	0.63	284	3.17	0.61	1204	3.21	0.60	17.58 ***	***:X>Y,*:Z>Y
(2)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	643	3.12	0.60	283	3.02	0.58	285	3.03	0.60	1211	3.08	0.60	3.98 *	*:X>Y
(3)都道府県校長会等の運営方針や活動の重点等を自校の運営方針づくりに生かす	639	3.01	0.73	280	2.88	0.70	282	2.93	0.65	1201	2.96	0.71	3.59 *	*:X>Y
(17)学校の指導運営体制の充実に向けて都道府県校長会等と連携して要望活動をおこなう	638	2.87	0.80	282	2.95	0.69	281	2.89	0.75	1201	2.90	0.76	1.11	

注１：「全体」の「平均値」の高い順に並べ，他の自治体よりも平均値が有意に高い傾向にある項目は黒網掛け，低い傾向にある項目は灰色網掛けにしている。
注２：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。

分散分析の結果，３自治体間で有意な差（Ｆ値及びその検定）が認められる項目は，「(4) 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」(p<0.001)，「(8) 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) 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」（いずれもp<0.01)，「(2) 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」「(3) 都道府県校長会等の運営方針や活動の重点等を自校の運営方針づくりに生かす」（いずれもp<0.05）であった。いずれもＸ県の値が最も高かった。多重比較の結果をみると，Ｙ県よりＸ県の値が有意に高い項目が多かった。

４．１．２　リーダーシップ実践の《実際》

次に，リーダーシップ実践の《実際》について，一元配置分散分析の結果を示したものが表２－２である。「全体」の「平均値」の高い順に並べ，他の自治体よりも平均値が有意に高い傾向にある項目は黒網掛け，低い傾向にある項目は灰色網掛けにしている。

「全体」において，全項目とも，中央値（2.5）を超えた。このうち，平均値の高い上位３項目は，「(11) 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（3.29)」「(16) 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（3.28)」「(14) 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（3.17)」であった。また，下位３項目は，「(17) 学校の指導運営体制の充実に向けて都道府県校長会等と連携して要望活動をおこなう（2.48)」「(2) 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（2.51)」「(3) 都道府県校長会等の運営方針や活動の重点等を自校の運営方針づくりに生かす（2.67)」であった。

分散分析の結果，３自治体間で有意な差（Ｆ値及びその検定）が認められる項目は，「(1) 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」「(3) 都道府県校長会等の運営方針や活動の重点等を自校の運営方針づくりに生かす」「(4) 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」「(8) 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」（いずれもp<0.001)，「(6) 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」(p<0.01)，「(2) 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」「(11) 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」「(19) 教職員や

表２－２　校長のリーダーシップ実践の状況：《実際》

	X県			Y県			Z県			全体				
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	F値 検定	多重比較
(11)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	639	3.32	0.60	282	3.21	0.56	283	3.28	0.59	1204	3.29	0.59	3.29 *	*:X>Y
(16)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	645	3.28	0.57	283	3.26	0.57	286	3.29	0.53	1214	3.28	0.56	0.19	
(14)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	643	3.13	0.61	283	3.20	0.58	286	3.21	0.62	1212	3.17	0.61	2.86	
(5)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	643	3.15	0.53	282	3.09	0.48	284	3.18	0.56	1209	3.15	0.53	2.21	
(7)教職員の意見を聞きながら，目指す学校像を描く	643	3.09	0.59	282	3.05	0.55	285	3.05	0.55	1210	3.07	0.57	0.76	
(6)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	645	3.07	0.61	284	2.98	0.58	285	3.15	0.58	1214	3.07	0.60	6.18 **	**:Z>Y
(12)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	645	3.04	0.60	283	3.02	0.53	282	3.08	0.58	1210	3.05	0.58	0.79	
(13)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	643	3.05	0.62	282	2.99	0.56	282	3.07	0.56	1207	3.04	0.59	1.42	
(10)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	643	3.00	0.68	282	3.02	0.66	281	3.04	0.64	1206	3.01	0.66	0.25	
(9)学校の教育課題を踏まえて，校内研修体制を整備する	645	3.00	0.63	284	2.93	0.56	284	3.02	0.60	1213	2.99	0.61	2.08	
(15)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	640	2.82	0.63	279	2.82	0.61	283	2.92	0.60	1202	2.84	0.62	2.65	
(19)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	640	2.85	0.67	281	2.74	0.58	283	2.85	0.60	1204	2.83	0.63	3.20 *	*:X>Y
(1)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	639	2.88	0.54	280	2.66	0.56	283	2.83	0.52	1202	2.82	0.54	15.84 ***	***:X>Y,**:Z>Y
(18)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	643	2.78	0.69	282	2.80	0.65	283	2.87	0.65	1208	2.80	0.67	1.63	
(8)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	640	2.82	0.63	283	2.65	0.60	281	2.84	0.60	1204	2.79	0.62	8.61 ***	***:X>Y,**:Z>Y
(4)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	640	2.78	0.59	283	2.45	0.62	277	2.73	0.59	1200	2.69	0.61	30.97 ***	***:X>Y, Z>Y
(3)都道府県校長会等の運営方針や活動の重点等を自校の運営方針づくりに生かす	643	2.75	0.68	283	2.52	0.68	281	2.62	0.68	1207	2.67	0.68	12.10 ***	***:X>Y,*:X>Z
(2)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	637	2.51	0.60	278	2.44	0.64	278	2.58	0.62	1193	2.51	0.62	3.63 *	*:Z>Y
(17)学校の指導運営体制の充実に向けて都道府県校長会等と連携して要望活動をおこなう	639	2.44	0.76	281	2.54	0.69	281	2.52	0.72	1201	2.48	0.74	2.28	

注：「全体」の「平均値」の高い順に並べ，他の自治体よりも平均値が有意に高い傾向にある項目は黒網掛け，低い傾向にある項目は灰色網掛けにしている。

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」（いずれも$p<0.05$）であった。これらのうち多くの項目において，X県の値が有意に高かった。多重比較の結果をみると，総じて，Y県よりX県，Y県よりZ県の値が有意に高い項目が多かった。

4．1．3　リーダーシップ実践の《意思》と《実際》の差異

最後に，リーダーシップ実践の《意思》と《実際》の差異について，一元配置分散分析の結果を示したものが表2－3である。「全体」の「平均値」の高い順に並べ，他の自治体よりも平均値が有意に高い傾向にある項目は黒網掛け，低い傾向にある項目は灰色網掛けにしている。

「全体」において，平均値の差の大きい上位3項目は，「(19) 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（0.76)」「(8) 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（0.61)」「(2) 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（0.57)」であった。また，平均値の差の小さい上位3項目は，「(11) 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（0.28)」「(16) 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（0.29)」「(3) 都道府県校長会等の運営方針や活動の重点等を自校の運営方針づくりに生かす（0.30)」であった。

分散分析の結果，3自治体間で有意な差（F値及びその検定）が認められる項目は，「(2) 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」「(8) 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」（いずれも$p<0.01$），「(15) 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」「(18) 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」「(4) 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」「(3) 都道府県校長会等の運営方針や活動の重点等を自校の運営方針づくりに生かす」（いずれも$p<0.05$）であった。これら6項目のうち4項目においてY県の平均の差が有意に高かった。多重比較の結果をみると，総じて，X県よりY県，Z県よりY県の平均値の差が有意に高い項目が多かった。

（諏訪英広）

表2－3　リーダーシップ実践の《意思》と《実際》の差異

	X県			Y県			Z県			全体				
	度数	平均値の差	標準偏差	度数	平均値の差	標準偏差	度数	平均値の差	標準偏差	度数	平均値の差	標準偏差	F値 検定	多重比較
(19)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	631	0.73	0.77	279	0.82	0.72	276	0.78	0.73	1186	0.76	0.75	1.45	
(8)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	632	0.62	0.71	278	0.69	0.65	276	0.50	0.68	1186	0.61	0.69	5.73 **	**:Y>Z,*:X>Z
(2)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	633	0.61	0.70	276	0.59	0.61	277	0.46	0.64	1186	0.57	0.67	5.37 **	**:X>Z, Y>Z
(15)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	633	0.58	0.68	277	0.62	0.65	277	0.48	0.65	1187	0.57	0.67	3.15 *	*:Y>Z
(9)学校の教育課題を踏まえて，校内研修体制を整備する	633	0.57	0.69	278	0.57	0.64	276	0.51	0.67	1187	0.56	0.67	0.74	
(1)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	634	0.54	0.65	277	0.63	0.66	278	0.53	0.61	1189	0.56	0.64	2.18	
(10)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	633	0.58	0.77	275	0.54	0.72	273	0.53	0.71	1181	0.56	0.74	0.56	
(18)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	631	0.60	0.74	279	0.54	0.71	277	0.46	0.72	1187	0.55	0.73	3.45 *	*:X>Z
(4)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	633	0.51	0.65	279	0.61	0.66	275	0.45	0.63	1187	0.52	0.65	4.18 *	*:Y>Z
(5)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	631	0.49	0.60	276	0.51	0.58	276	0.41	0.57	1183	0.48	0.59	2.59	
(17)学校の指導運営体制の充実に向けて都道府県校長会等と連携して要望活動をおこなう	630	0.45	0.73	278	0.42	0.65	276	0.38	0.71	1184	0.43	0.71	0.78	
(7)教職員の意見を聞きながら，目指す学校像を描く	632	0.40	0.65	277	0.45	0.64	277	0.40	0.62	1186	0.41	0.64	0.58	
(13)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	629	0.41	0.66	275	0.41	0.62	275	0.41	0.62	1179	0.41	0.64	0.01	
(14)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	631	0.41	0.62	277	0.34	0.57	276	0.37	0.59	1184	0.39	0.60	1.53	
(12)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	634	0.37	0.66	277	0.39	0.61	276	0.40	0.61	1187	0.38	0.64	0.15	
(6)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	631	0.38	0.64	279	0.42	0.60	277	0.30	0.56	1187	0.37	0.61	2.46	
(3)都道府県校長会等の運営方針や活動の重点等を自校の運営方針づくりに生かす	634	0.26	0.61	278	0.37	0.61	277	0.32	0.56	1189	0.30	0.60	3.34 *	*:Y>X
(16)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	633	0.28	0.56	278	0.32	0.60	276	0.29	0.52	1187	0.29	0.56	0.59	
(11)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	627	0.24	0.56	276	0.32	0.54	276	0.30	0.55	1179	0.28	0.56	2.27	

注：「全体」の「平均値」の高い順に並べ，他の自治体よりも平均値が有意に高い傾向にある項目は黒網掛け，低い傾向にある項目は灰色網掛けにしている。

４．２　校長としての対応場面において参照・頼りにする社会ネットワークの状況

次に，校長としての対応場面において参照・頼りにする社会ネットワークの状況についてみていく。社会ネットワーク項目は，朝倉他（2021）にて析出された「専門職的交流」「学問的交流」「教育行政指針」「情報メディア」を中心として，先行・関連研究，共同筆者間での協議，調査対象校長会からの聞き取りにより，24項目を設定した。さらに，本調査では，「あなたは，次の２つの場面に直面した場合，それに対応するために，以下に示すもの（組織・団体，人，情報等）を参照したり，頼りにしていますか？」という設問文を示し，性質の異なる場面への対応を想定して回答を求めた。すなわち，ルーチンとしての対応を想定した「場面１：教育委員会からの通知等によって，校内で何か対応しなければならない時」及び新たな課題への対応を想定した「場面２：新たな教育課題に向けて授業改善を進めなければならない時」である。両場面いずれも４件法で問うた（1：全くそうではない　2：そうではない　3：そうである　4：とてもそうである）。

４．２．１　教育委員会からの通知等によって校内で何か対応しなければならない時（場面１）

はじめに，教育委員会からの通知等によって校内で何か対応しなければならない時（場面１）に参照・頼りにする社会ネットワークの状況について，一元配置分散分析の結果を示したものが表３－１である。「全体」の「平均値」の高い順に並べ，他の自治体よりも平均値が有意に高い傾向にある項目は黒網掛け，低い傾向にある項目は灰色網掛けにしている。

「全体」において，平均値の範囲は3.49-1.75であり，項目による値の高低がみられた。平均値の高い上位３項目は，「(2) 市区町村の校長会（3.49)」「(3) 中学校区（ブロック）の校長会（3.30)」「(7) 市町村教育委員会事務局（3.30)」であった。また，下位３項目は，「(17) SNS（1.75)」「(20) 教職以外の業界世界の知人友人（1.82)」「(22) 出身大学・大学院の同窓会（1.83)」であった。

分散分析の結果，３自治体間で有意な差（Ｆ値及びその検定）が認められる項目は，「(22) 出身大学・大学院の同窓会」「(21) 出身大学・大学院の先輩後輩」「(4) 文部科学省関係の答申調査報告書等」「(6) 市町村教育長」「(3) 中学校区（ブロック）の校長会」「(19) 校長以外の現役・退職教職員」「(12) 自主研究会・学習会」「(18) 現役・退職校長」「(5) 国・自治体からの行政文書通知等」（いずれも$p<0.001$），「(1) 都道府県の校長会」（$p<0.01$），「(10) 専門教科等の団体研究会での先輩・仲間・後輩」「(13) 書籍」「(14) 学術論文」（いずれも$p<0.05$）であった。

多重比較の結果，自治体によって有意に値が高い項目と低い項目に特徴がみられた。X県は，「(22) 出身大学・大学院の同窓会」「(21) 出身大学・大学院の先輩・後輩」「(4) 文部科学省関係の答申調査報告書等」「(5) 国・自治体からの行政文書通知等」において有意に高い値を示したが，「(19) 校長以外の現役・退職教職員」「(18) 現役・退職

表３－１　場面１対応時の社会ネットワーク

場面１：教育委員会からの通知等によって，校内で何か対応しなければならない時	X県			Y県			Z県			全体				
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	F値 検定	多重比較
(2)市区町村の校長会	647	3.47	0.63	285	3.55	0.58	287	3.45	0.58	1219	3.49	0.61	2.58	
(3)中学校区（ブロック）の校長会	644	3.26	0.76	284	3.49	0.64	287	3.21	0.69	1215	3.30	0.73	13.42 ***	***:Y>X, Y>Z
(7)市町村教育委員会事務局	646	3.30	0.71	283	3.37	0.67	286	3.24	0.66	1215	3.30	0.69	2.41	
(6)市町村教育長	647	3.19	0.81	285	2.84	0.88	286	3.10	0.82	1218	3.08	0.84	17.81 ***	***:X>Y, Z>Y
(5)国・自治体からの行政文書通知等	646	3.07	0.69	285	2.85	0.68	287	2.92	0.65	1218	2.98	0.68	11.73 ***	***:X>Y,**:X>Z
(18)現役・退職校長	644	2.85	0.80	285	3.12	0.77	283	2.99	0.76	1212	2.94	0.79	12.21 ***	***:Y>X,*:Z>X
(4)文部科学省関係の答申調査報告書等	643	3.00	0.72	283	2.70	0.71	286	2.82	0.71	1212	2.89	0.73	18.95 ***	***:X>Y,**:X>Z
(24)学校運営協議会・学校関係者評価委員会	646	2.68	0.75	285	2.79	0.71	287	2.75	0.70	1218	2.72	0.73	2.86	
(13)書籍	645	2.64	0.71	285	2.59	0.70	286	2.75	0.69	1216	2.66	0.71	3.94 *	*:Z>Y
(16)インターネット	646	2.60	0.71	285	2.62	0.69	285	2.66	0.71	1216	2.62	0.71	0.77	
(23)PTA	645	2.49	0.79	284	2.51	0.76	287	2.56	0.75	1216	2.51	0.77	0.92	
(10)専門教科等の団体研究会での先輩・仲間・後輩	645	2.47	0.84	283	2.34	0.85	285	2.54	0.79	1213	2.45	0.83	4.46 *	*:Z>Y
(1)都道府県の校長会	645	2.49	0.89	285	2.44	0.85	286	2.28	0.88	1216	2.43	0.88	5.28 **	**:X>Z
(15)教育関係の商業雑誌	644	2.38	0.77	284	2.29	0.73	284	2.33	0.78	1212	2.35	0.76	1.30	
(19)校長以外の現役・退職教職員	645	2.14	0.78	285	2.39	0.80	285	2.35	0.82	1215	2.25	0.80	13.15 ***	***:Y>X,**:Z>X
(12)自主研究会・学習会	645	2.23	0.84	285	1.97	0.77	283	2.28	0.79	1213	2.18	0.82	12.89 ***	***:X>Y, Z>Y
(14)学術論文	645	2.05	0.75	284	2.02	0.72	286	2.16	0.76	1215	2.07	0.75	3.18 *	*:Z>Y
(11)教職以外の恩師・先輩・同窓生・後輩	645	2.02	0.83	284	1.97	0.80	285	2.07	0.80	1214	2.02	0.82	1.11	
(21)出身大学・大学院の先輩後輩	645	2.08	0.86	285	1.73	0.74	285	1.71	0.71	1215	1.91	0.82	31.68 ***	***:X>Y, X>Z
(8)学会・学会関係者	643	1.93	0.75	284	1.81	0.72	283	1.92	0.76	1210	1.90	0.75	2.62	
(9)大学研究者	643	1.90	0.75	285	1.84	0.71	285	1.94	0.74	1213	1.89	0.74	1.56	
(22)出身大学・大学院の同窓会	646	2.02	0.83	285	1.62	0.70	285	1.61	0.65	1216	1.83	0.79	42.23 ***	***:X>Y, X>Z
(20)教職以外の業界世界の知人友人	645	1.80	0.74	285	1.83	0.75	285	1.85	0.75	1215	1.82	0.74	0.46	
(17)SNS	646	1.72	0.68	285	1.74	0.70	284	1.82	0.72	1215	1.75	0.69	2.29	

注：他の自治体よりも平均値が有意に高い傾向にある項目は黒網掛け，低い傾向にある項目は灰色網掛けにしている。

校長」の値が，他の自治体に比べて低かった。Y県は，「(3) 中学校区（ブロック）の校長会」の項目で他の自治体よりも有意に高い値を示した一方，「(6) 市町村教育長」「(12) 自主研究会・学習会」の値が低かった。また，Z県については「(10) 専門教科等の団体・研究会での先輩・仲間・後輩」「(13) 書籍」「(14) 学術論文」の値が，Y県よりも有意に高い結果を示した。

4．2．2　新たな教育課題に向けて授業改善を進めなければならない時（場面２）

次に，新たな教育課題に向けて授業改善を進めなければならない時（場面２）に参照・頼りにする社会的ネットワークの状況について，一元配置分散分析の結果を示したものが表３-２である。「全体」の「平均値」の高い順に並べ，他の自治体よりも平均値が有意に高い傾向にある項目は黒網掛け，低い傾向にある項目は灰色網掛けにしている。

「全体」において，平均値の範囲は3.24-1.79であり，項目による値の高低がみられた。平均値の高い上位３項目は，場面１と同様「(2) 市区町村の校長会（3.24）」「(3) 中学校区（ブロック）の校長会（3.15）」「(7) 市町村教育委員会事務局（3.15）」であった。また，下位３項目も場面１と同様「(17) SNS（1.79）」「(20) 教職以外の業界世界の知人友人（1.79）」「(22) 出身大学・大学院の同窓会（1.83）」であった。

分散分析の結果，３自治体間で有意な差（F値及びその検定）が認められる項目は，「(22) 出身大学・大学院の同窓会」「(21) 出身大学・大学院の先輩後輩」「(12) 自主研究会・学習会」「(6) 市町村教育長」「(4) 文部科学省関係の答申調査報告書等」「(19) 校長以外の現役・退職教職員」「(10) 専門教科等の団体研究会での先輩・仲間・後輩」「(5) 国・自治体からの行政文書通知等」「(18) 現役・退職校長」「(3) 中学校区（ブロック）の校長会」（いずれも$p<0.001$），「(13) 書籍」（$p<0.01$），「(14) 学術論文」「(9) 大学研究者」（いずれも$p<0.05$）であった。

多重比較の結果，自治体によって有意に値が高い項目と低い項目に特徴がみられた。X県は，「(22) 出身大学・大学院の同窓会」「(21) 出身大学・大学院の先輩後輩」「(4) 文部科学省関係の答申調査報告書等」「(5) 国・自治体からの行政文書通知等」において有意に高い値を示したが，「(19) 校長以外の現役・退職教職員」の値が，他の自治体に比べて有意に低かった。Y県は，「(18) 現役・退職校長」「(3) 中学校区（ブロック）の校長会」の項目で他の自治体よりも有意に高い値を示した一方，「(6) 市町村教育長」「(10) 専門教科などの団体・研究会での先輩・仲間・後輩」「(12) 自主研究会・学習会」の値は他の自治体に比べて有意に低い値を示した。Z県については「(13) 書籍」「(14) 学術論文」「(9) 大学研究者」の値がY県よりも高かった。　（朝倉雅史）

表３-２　場面２対応時の社会ネットワーク

場面２：新たな教育課題に向けて授業改善を進めなければならない時	X県			Y県			Z県			全体				
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	F値 検定	多重比較
(2)市区町村の校長会	646	3.25	0.73	284	3.26	0.64	286	3.20	0.68	1216	3.24	0.70	0.53	
(3)中学校区（ブロック）の校長会	644	3.14	0.76	283	3.28	0.68	285	3.06	0.73	1212	3.15	0.74	7.02 ***	**:Y>Z,*:Y>X
(7)市町村教育委員会事務局	644	3.11	0.79	282	3.23	0.75	280	3.15	0.70	1206	3.15	0.76	2.33	
(4)文部科学省関係の答申調査報告書等	645	3.11	0.71	284	2.85	0.69	284	2.94	0.69	1213	3.01	0.71	15.28 ***	***:X>Y,**:X>Z
(13)書籍	647	2.93	0.66	284	2.96	0.59	284	3.09	0.63	1215	2.98	0.64	5.96 **	**:Z>X
(5)国・自治体からの行政文書通知等	644	3.05	0.73	284	2.82	0.70	284	2.95	0.70	1212	2.97	0.72	10.36 ***	***:X>Y
(6)市町村教育長	646	3.06	0.85	284	2.70	0.87	284	2.96	0.83	1214	2.95	0.86	17.55 ***	***:X>Y,**:Z>Y
(18)現役・退職校長	643	2.71	0.83	283	2.94	0.71	282	2.77	0.80	1208	2.78	0.80	8.09 ***	***:Y>X,*:Y>Z
(16)インターネット	646	2.67	0.72	283	2.76	0.65	283	2.75	0.68	1212	2.71	0.70	1.88	
(10)専門教科等の団体研究会での先輩・仲間・後輩	644	2.67	0.85	283	2.41	0.86	283	2.69	0.83	1210	2.62	0.86	11.01 ***	***:X>Y, Z>Y
(15)教育関係の商業雑誌	644	2.64	0.76	283	2.60	0.73	283	2.56	0.80	1210	2.61	0.76	1.06	
(24)学校運営協議会・学校関係者評価委員会	644	2.52	0.81	284	2.62	0.77	282	2.54	0.79	1210	2.55	0.80	1.43	
(12)自主研究会・学習会	645	2.59	0.85	283	2.22	0.84	282	2.53	0.84	1210	2.49	0.86	18.51 ***	***:X>Y, Z>Y
(1)都道府県の校長会	644	2.47	0.87	284	2.40	0.81	286	2.36	0.87	1214	2.43	0.86	1.71	
(14)学術論文	642	2.30	0.79	282	2.32	0.75	280	2.45	0.81	1204	2.34	0.79	3.51 *	*:Z>X
(19)校長以外の現役・退職教職員	646	2.23	0.83	282	2.52	0.80	283	2.38	0.84	1211	2.33	0.83	12.78 ***	***:Y>X,*:Z>X
(23)PTA	643	2.26	0.82	284	2.21	0.78	282	2.22	0.79	1209	2.24	0.80	0.42	
(9)大学研究者	643	2.18	0.80	283	2.28	0.83	282	2.31	0.84	1208	2.23	0.82	3.35 *	*:Z>X
(8)学会・学会関係者	643	2.12	0.80	283	2.05	0.76	279	2.13	0.84	1205	2.10	0.80	0.78	
(11)教職以外の恩師・先輩・同窓生・後輩	646	1.98	0.82	283	1.94	0.77	282	2.01	0.84	1211	1.98	0.81	0.55	
(21)出身大学・大学院の先輩後輩	646	2.11	0.89	284	1.78	0.76	282	1.74	0.75	1212	1.95	0.85	27.16 ***	***:X>Y, X>Z
(22)出身大学・大学院の同窓会	645	2.01	0.85	284	1.64	0.71	281	1.62	0.66	1210	1.83	0.80	34.95 ***	***:X>Y, X>Z
(20)教職以外の業界世界の知人友人	644	1.78	0.74	284	1.79	0.70	282	1.80	0.72	1210	1.79	0.73	0.06	
(17)SNS	645	1.78	0.70	284	1.75	0.70	283	1.85	0.73	1212	1.79	0.71	1.72	

注：他の自治体よりも平均値が有意に高い傾向にある項目は黒網掛け，低い傾向にある項目は灰色網掛けにしている。

5　考察とまとめ

リーダーシップ実践の《意思》に関する調査結果は，全般的には「あるべき」リーダーシップ像の共通性（ばらつきのなさ）を示しており，特に現状の学校に関する「内向き」の行動については，その傾向が強く示されていた。一方で，積極的な情報収集や参照行動といった「外向き」の行動については若干の自治体間差がみられる点は特徴的であった。

一方で，リーダーシップ実践の《実際》に関する自己評価は，「あるべき」姿に比べて自治体間でのばらつきが目立った。(4) 教育法規の理解に関するもの，(1) 教育問題の情報・動向の把握，(3) 校長会等の方針・重点の活用，(8) 新たな教育方法等の奨励など，先に挙げた「外向き」の情報収集や参照行動には自治体間差があり，学校を取り巻く環境や情報にどう接しているか，それらをどの程度重要視しているのかという点について自治体間差を示唆していた。特に「(3) 都道府県校長会等の運営方針や活動の重点等を自校の運営方針づくりに生かす」については，社会ネットワークとしての校長会をどの程度重視しているのかを直接示しており，今後の分析のヒントを示すものであった。

このように「あるべき」リーダーシップ像に自治体間差が少ないのに比べ，《実際》の評価を問う一部の項目については，自治体間差の存在を推察させる結果が得られた。この点については，後述する通り今後さらなる調査を要するが，各自治体において「あたりまえ」「そういうもの」とされる情報収集や参照行動を比較することになるため，各自治体での情報収集や参照行動，準拠集団として社会ネットワークをどのように捉えているのか，という点について密な情報収集を行い，これを自治体間比較することが求められよう。

学校経営の場面に応じて，校長が社会ネットワークをはじめとする情報源・参照元をどう活用しているのかについては，より顕著な自治体間差が見出された。

たとえばフォーマルな「つながり」としての「(3) 中学校区（ブロック）の校長会」については総じてよく参照される状況にあったが，Ｙ県で特に参照の程度が高いなど，地域性を見出すことができた。逆に「(6) 市町村教育長」についてはＹ県で参照の程度が比較的低い状況も示されており，それぞれの県で身近な地縁による社会ネットワークをどの程度重視しているか，比較分析の可能性を示すものであった。

次にインフォーマルな「つながり」については，「(22) 出身大学・大学院の同窓会」「(21) 出身大学・大学院の先輩後輩」などの活用度が特徴的であった。全体的な平均値は高くない中で，自治体間の違いは顕著であり，強固なネットワークを構築している（そして，校長がそれをよく参照している）と考えられる自治体（Ｘ県）と，そうでもない（ネットワークが弱いもしくはネットワークの存在が意識されていない）自治体の差が観察された。

また「(18) 現役・退職校長」や「(19) 校長以外の現役・退職教職員」など，職歴の中で構築されるであろう「人のつながり」の活用についても，同様に自治体差が観察された（Ｘ県＜Ｙ県・Ｚ県）。出身大学・大学院を通じたネットワーク同様，職歴内での「先輩・後輩」関係についても，自治体間で状況が違うことを示唆する結果となった。

さらに「(12) 自主研究会・学習会」「(10) 専門教科等の団体研究会」といった任意の団体・組織を契機とする「つながり」の参照についても自治体間で差があり，こうした組織・活動が定着している自治体とそうでない自治体においても「人のつながり」に違いが見られるであろうことを示唆する結果となっていた（Ｙ県＜Ｘ県・Ｚ県）。

このように，各県の事情に応じて，いくつか特定の「人のつながり」が情報源や参照元として活用されている様子が推察された。そして全体を見渡すと，「場面１」よりも「場面２」において，３自治体間で参照の程度に違いが目立った。ルーチンとしての対応（＝場面１）についてというよりもむしろ，新たな課題への対応場面（＝場面２）において，自治体間・自治体内における情報収集・参照行動の違いが目立ち，個々の校長がどのようなネットワークを構築して（または頼りにして）いるか，そうした「つながり」にどの程度埋め込まれているかの違いが表出する，という点を示唆していた。

このように，現時点における調査結果の集計からは，情報源・参照元として校長が活用する「つながり」に自治体差があることが観察された。これは各自治体で校長がどのような「つながり」に埋め込まれているかに違いがあり，それが情報収集や参照行動に反映されたものであろう，と推察している。こうした「つながり」や「埋め込み」が，実際にどの程度の存在感を持ち，各県の校長の情報収集や参照行動に影響しているのかについては，本稿に続く量的調査の集計・分析に加えて，聞き取り等を通じた質的な調査も新たに必要になると考えられる。今後は，他の県のデータも含めた量的調査の集計・分析を精緻に進めるとともに，質的調査を並行することにより，どのような社会的文脈の中で（顕在的・潜在的なシステムに埋め込まれる中で）校長の学校経営行動が規定されるのかを観察・分析する作業に着手する必要がある。

（川上泰彦・浜田博文）

注

(1) その後の再検討により，朝倉他（2023）では，「専門職的交流」に修正した。

引用・参考文献

・朝倉雅史・諏訪英広・髙野貴大・安藤知子・織田泰幸・加藤崇英・川上泰彦・北神正行・佐古秀一・髙谷哲也・木下豪・浜田博文（2021）「校長のリーダーシップ実践を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン(2)―校長のリーダーシップ実践とその関連要因に関する基礎的分析―」『筑波大学教育学系論集』第46巻１号，17-34頁。
・朝倉雅史・諏訪英広・髙野貴大・浜田博文（2023）「学校経営の分権化・自律化における校長のリーダーシップ実践の実態とその支援条件―校長の課題認識の差異に着目して―」『日本教育経営学会紀要』第65号，53-71頁。
・有井優太（2020）「校内授業研究における教師の関係性―社会ネットワーク分析による分散型リーダーシップを捉える試み―」『教師学研究』第23巻第２号，31-41頁。
・加藤崇英・髙野貴大・諏訪英広・織田泰幸・朝倉雅史・佐古秀一・安藤知子・浜田博文・髙谷哲也・川上泰彦・北神正行（2023）「校長のリーダーシップ実践を支えるネットワーク環境としての校長会の機能と役割―都道府県小学校長会に関するインタビュー調査を通して―」『茨城大学教育学部紀要（教育科学）』第72号，487-509頁。
・金光淳（2003）『社会ネットワーク分析の基礎―社会的関係資本論にむけて―』勁草書房。
・兼安章子（2017）「教師教育研究におけるネットワーク分析の検討―教師間の関係を対象とする研究から―」『教育経営学研究紀要』第19号，21-27頁。
・川上泰彦（2005）「学校管理職による情報交換と相談―校長・教頭のネットワークに着目して―」『日本教育経営学会紀要』第47号，80-95頁。
・川上泰彦（2016）「校長はネットワークをどのように活用しているのか」露口健司編『「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学』ミネルヴァ書房，141-155頁。
・高木大資（2021）「社会ネットワークと社会的伝染」稲葉陽二編著『ソーシャル・キャピタルからみた人間関係』日本評論社，64-80頁。
・日本教育経営学会（2009）『校長の専門職基準〔2009年版〕』。
・野沢慎司編（2006）『リーディングス ネットワーク論』勁草書房。
・浜田博文・諏訪英広・朝倉雅史・髙野貴大・安藤知子・織田泰幸・加藤崇英・川上泰彦・北神正行・佐古秀一・髙谷哲也（2020）「校長のリーダーシップ実践を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン(1)―スクールリーダーの職務環境・職務状況に関する基礎的分析―」『筑波大学教育学系論集』第45巻１号，43-68頁。
・浜田博文・諏訪英広・髙谷哲也・朝倉雅史・髙野貴大・加藤崇英・織田泰幸・安藤知子・佐古秀一・北神正行・川上泰彦（2021）「校長のリーダーシップ実践を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン(3)―初任期小学校校長インタビュー調査の分析―」『筑波大学教育学系論集』第45巻２号，1-20頁。
・原田謙（2017）『社会的ネットワークと幸福感―計量社会学でみる人間関係―』勁草書房。
・安田雪（1994）「社会ネットワーク分析―その理論的背景と尺度―」『行動計量学』第21巻第２号，32-39頁。

＜付記＞

本稿は，日本教育行政学会第58回大会 自由研究発表資料（千葉大学，2023年10月14日）を加筆修正したものである。

調査にご協力くださった校長会及び回答者の皆様にお礼申し上げます。なお，本稿は，JSPS科研費18H03654，同22H00075の研究成果の一部です。

Social networks that support the principal's leadership: Basic analysis of questionnaire survey results

Hirofumi HAMADA* · Hidehiro SUWA** · Masashi ASAKURA* · Yasuhiko KAWAKAMI***
Takahiro TAKANO**** · Tomoko ANDO***** · Yasuyuki ODA****** · Takahide KATO****
Go KINOSHITA******* · Tetsuya TAKATANI******** · Naofumi YOSHIDA*********

ABSTRACT

This study uses data from a questionnaire survey of public elementary and junior high school principals to conduct a comparative analysis between local governments regarding principals' leadership and the state of social networks that they refer to and rely on when acting as principals. It also clarifies the differences. The findings were primarily two points. First, although there was some overlap in the overall perception of what leadership should be, there were differences in the self-assessment of current leadership. It was concluded that there were differences between prefectures (regional differences) in how students interacted with the environment surrounding schools and information and how important they considered these things to be. Second, the principals' sources of information and references, including social networks, varied significantly depending on the school management situation. Depending on the circumstances of each local government, we can conclude that several specific "connections between people" are used as information and reference sources. Future research questions include the types of connections principals have in each region, their importance to principals, and how they influence principals' information-gathering and reference behavior. In addition to a detailed analysis of the survey data, qualitative research, such as interviews, will be required.

* University of Tsukuba **Kawasaki University of Medical Welfare ***Hyogo University of Teacher Education
****Ibaraki University *****School Education ******Mie University *******National Institute for School Teachers and Staff Development
********Kagoshima University *********Yamagata University