

令和 2 年 6 月 17 日現在

機関番号：12604

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K17382

研究課題名(和文)現代イギリスの「自己改善型学校システム」の学校へのインパクトに関する調査研究

研究課題名(英文) Research Study on the Impact of "Self-Improvement School System" on Schools in Modern England

研究代表者

末松 裕基 (SUEMATSU, Hiroki)

東京学芸大学・教育学部・准教授

研究者番号：10451692

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、イギリス(イングランド)で2010年以降に見られる、従来の学校単位の改善を超えて、学校群による広域の学校改善を目指す「自己改善型学校システム(self-improving school system)」の学校へのインパクトを考察し、学校間連携による組織力向上方策の実態と課題を解明することを目的とした。これら考察から、従来の学校単位の改善という視点にとどまらず、広域の学校改善という視野から、学校間の連携・支援のあり方や優れた実践の共有の方策について、今後の日本の学校経営政策や分権改革下の学校の自律性構築支援のための視点や示唆を得ようとした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

イギリスの動向を見て分かるように、学校の組織力向上を図るためには、スクールリーダーの資質・力量について中央集権的に職能水準を定義したり、それに基づく研修を実施し、学校単位の質を向上するだけでは、その効果やコストという点でも限界があると言える。その点、本研究では、学校間の連携・支援のあり方について、優れた実践の共有の方策、知恵の伝承、リーダーシップ開発や教員の力量向上の方策に加えて、地方当局や国の支援体制をイギリスを事例に考察し、日本の学校経営政策や分権改革下の学校の自律性構築支援のための視点を得ることができた。

研究成果の概要(英文)：This study investigates the impacts of the "self-improving school system" on schools, which has been seen in the United Kingdom (England) since 2010 through analysing the actual situations and problems of the policy for improving organisational strength through cooperation between schools. The education reform aims to improve wide-area schools by chains of schools, beyond the improvement of site school. Therefore, we sought to obtain perspectives and suggestions for future Japanese school management policies and support for school autonomy under decentralisation reforms, regarding the ways of cooperation and support between schools and sharing of good practices. Then, focusing on the importance of the idea of "system leadership" in the "self-improvement school system", we examined the change of leadership image and challenges.

研究分野：学校経営学

キーワード：自己改善型学校システム システムリーダーシップ 学校連合 学校経営 イギリス

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

日本でも学校の自律性確立や組織力の向上に向けて、校長を中心としたスクールリーダーの資格・養成・研修の必要性やあり方が議論されてきた。

しかし、わが国では、今後10年で教員全体の約3分の1、20万名弱の教員が退職し、経験の浅い新人教員が大量に誕生する一方で、中堅層が手薄になることに懸念が示されているように(中央教育審議会・教員の資質能力向上特別部会「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について(審議経過報告)」2011年1月31日)、校長や中堅層の教員のリーダーシップの発揮やチーム力向上による学校単位の改革努力や工夫に加えて、今後は、学校間連携による組織力向上方策も視野に入れ、そのあり方を検討・実施していくことが求められていると言える。

研究代表者(末松)は、これまでに、学校単位の組織力向上方策には校長及び中堅層の教員のリーダーシップ開発が重要になるとの認識のもと、イギリスの事例に注目して、その展開と課題を考察してきた。

1980年代後半から、学校に裁量・権限を持たせ自律性の発揮を期待する教育改革が展開してきたイギリスでは、まず、学校単位の組織力向上を図るために校長の全国資格・研修が1997年に導入され、続いて、1998年以降に中堅層の教員を対象とした全国資格・研修が導入された。

これらの改革によって、スクールリーダーのための全国的な力量形成システムの体系化が図られ、学校の組織力について、一定程度の水準確保につながったものの、全国資格・研修が中央集権的に展開されたことから、個々人の職能成長ニーズや、学校・地域の文脈に即した力量形成になっていないとして、国家主導によるリーダーシップ開発の見直しが、2010年代に入って進んできた。

2010年5月以降のキャメロン保守党・自由党連立政権は、従来の中央集権的な学校改革を誤りと捉え、「教員とリーダーに権限を与え、学校にさらなる自律性を与えることで、教員とリーダーの採用・選抜・研修を改善することで、学校システムの改善能力が高まるだろう」と述べた。

そして、同政権は、優れた学校による他校支援や、学校間の相互学習を通じた研修システムを通じて、「学校システムがより効果的な自己改善型になるように支援する」として、従来の学校単位の改善から、学校群という広域の学校改善を指向する施策を導入してきた。

従来の国家主導を見直し、学校群によってスクールリーダーの研修や組織力の向上を図る取り組みは「自己改善型学校システム(self-improving school system)」と呼ばれており、学校や地域など、ローカルな課題に即した力量形成や学校間支援を重視している点で、学校現場には比較的歓迎されている。

しかし、同システムでは、研修など、本来、国や行政が担ってきた役割を学校が担うことが期待されており、学校がシステム運営の責任を負うことで、今後、さらに学校の自律性確立には課題が増えていくものと考えられ、これら動向の基礎的な考察を研究代表者はこれまでに行ってきた。

そこで、本研究では、2010年以降における同システムの展開について、地方当局や国の支援体制のあり方にも着目して、学校間連携による組織力向上方策に着目して、学校へのインパクトについて、その課題と可能性を検討していきたいと思いついた。

### 2. 研究の目的

本研究は、イギリス(イングランド)で2010年以降に見られる、従来の学校単位の改善を超えて、学校群による広域の学校改善を目指す「自己改善型学校システム(self-improving school system)」の学校へのインパクトを考察し、学校間連携による組織力向上方策の実態と課題を解明することを目的とした。これら考察から、従来の学校単位の改善という視点にとどまらず、広域の学校改善という視野から、学校間の連携・支援のあり方や優れた実践の共有の方策について、今後の日本の学校経営政策や分権改革下の学校の自律性構築支援のための視点や示唆を得ようとした。

### 3. 研究の方法

本研究では、2010年以降の保守党政権における「自己改善型学校システム(self-improving school system)」の展開について、地方当局や国の支援体制のあり方にも着目して、学校間連携による組織力向上方策の実態の考察を行い、学校へのインパクトについて、その課題と可能性を検討した。なかでも同システムの主要な焦点となっている「システムリーダーシップ」に着目して、リーダーシップ像の転換や課題を考察した。

そのさい、第一に、学校単位の組織力向上方策の意義と課題の考察として、1988年以降に展開されてきた個別学校に予算・人事権を委譲し、自律性の発揮を期待する「学校のローカルマネジメント(Local Management of Schools: LMS)の展開と課題を考察した。そこから、学校単位の焦点を当てた組織力向上方策の意義と課題を明確にした。

第二に、「自己改善型学校システム」の展開と課題の考察として、従来のLMSの課題を踏まえて2010年以降に展開された「自己改善型学校システム」について、その理論的背景、施策、学

校、地方当局、各専門職団体の反応を分析し、課題を考察した。

第三に、学校間連携による組織力向上方策について、学校間連携に取り組む学校群について、取り組みのテーマやタイプ、地方当局と国の支援のあり方にも注目して、組織力向上の具体的な展開と課題を考察した。

第四に、組織力向上方策の総合考察として、学校単位と学校間連携によるものの差異に注目して、学校単位の組織力向上方策と学校間連携による組織力向上方策の差異に注目して、それら方策の特徴や課題を総合考察した。

また、以上に加えて、改革の際に中心概念となるシステムリーダーシップ(system leadership)に着目して、それらがどのように検証されているかに着目し考察した。具体的には、英国教育リーダーシップ・経営学会(The British Educational Leadership Management and Administration Society: BELMAS)の学会誌『教育の経営とリーダーシップ(Educational Management Administration & Leadership: EMAL)』(年6回発行、2008年までは年4回)を主な分析対象とし、スクールリーダーシップ研究の主要関心とその変化の特徴に着目した。専門家主導のシステムへの移行が図られているとして、近年の教育政策がリーダーには好意的に受け止められている面もある一方で、政府から学校や地域への影響関係が従来以上に統制的になってきている点も明らかになった。システムリーダーが責任を負う学校現場の問題に実際にどれほど向き合っているかについてもさらに考察する必要があることも分かった。

#### 4. 研究成果

イギリスの動向を見て分かるように、学校の組織力向上を図るためには、スクールリーダーの資質・力量について中央集権的に職能水準を定義したり、それに基づく研修を実施し、学校単位の質を向上するだけでは、その効果やコストという点でも限界があると言える。その点、本研究では、学校間の連携・支援のあり方について、優れた実践の共有の方策、知恵の伝承、リーダーシップ開発や教員の力量向上の方策に加えて、地方当局や国の支援体制をイギリスを事例に考察し、日本の学校経営政策や分権改革下の学校の自律性構築支援のための視点を導くことができた。

従来の国家主導を見直し、学校群によってスクールリーダーの研修や組織力の向上を図る取り組みである「自己改善型学校システム」は、学校や地域など、ローカルな課題に即した力量形成や学校間支援を重視している点で、学校現場には比較的歓迎されていることも分かった。

同システムについては、要施策として、教員及び校長の研修・力量形成を先導し、他校支援の役割を優秀校に与える「ティーチング・スクール(teaching school: TS)」制度が導入された。TSは地域や各テーマに基づいて複数校で学校群を形成し、他校支援のほか、学校群が独自の研修の開発・提供を行うことで、教員とリーダーの資格・養成について、国家主導から現場主導への移行が意図されていた。2011年に100校がTSに認定され、2015年までに500の学校連盟が予定され、学校査察で、最高評価を受けた学校のうち、過去3年にわたって5校と協働した実績がTSの認定には求められ、副校長レベルの担当者が「学校群研修ファシリテーター」となっていた。これらの過程においては、学校間の協同学習が重視されるほか、TSは学校群のニーズや課題に応じて研修プログラムを独自に開発・実施し、学校群内の相互支援により各校の組織力向上を図ることが期待されていた。

以上の考察から分かったのは、研修など、本来、国や行政が担ってきた役割を学校が担うことが期待されている点については依然として賛否両論の反応があるということである。

校長会によっても、「自己改善型学校システム」について、さらなる学校の自律性に向けたものであったが、苦勞が多く、いまだ国家の戦略的な役割が不十分で、同システムには課題が多いと指摘されていた。また、TS制度が開始後間もないため、本国においてもその評価が難しいとも指摘されてきており、具体的には次のような課題があることが分かった。

つまり、地方当局や国の支援体制に加えて、学校間連携による組織力向上方策に関わって、学校がシステム運営の責任を負うことで、各学校やシステムリーダーと呼ばれるリーダーに、どのような期待が抱かれ、今後、リーダー像や研修のあり方が異なるかについて、これまで以上に調査研究や実証研究を通じてその検証や考察が必要になってくるということである。そのような検証によって、システム運営を担う学校や学校間支援が整備され、さらに、地方自治体の関与や国の支援のあり方が今後も継続的に模索されていることが分かった。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 末松裕基	4. 巻 2
2. 論文標題 校長のビジョンが現代ではなぜ重要か	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 リーダーズ・ライブラリ	6. 最初と最後の頁 46-47
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 末松裕基	4. 巻 3
2. 論文標題 校長は学校のビジョンをどのように描いていくか	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 リーダーズ・ライブラリ	6. 最初と最後の頁 46-47
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 末松裕基	4. 巻 9
2. 論文標題 国際的な観点からミドルリーダー育成を考える 学校経営への貢献がどのように期待されてきたか	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 スクールリーダー研究	6. 最初と最後の頁 4-15
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 末松裕基	4. 巻 544
2. 論文標題 海外に学ぶ 学校理事会による校長採用	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 教職研修	6. 最初と最後の頁 96-97
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 末松裕基	4. 巻 23
2. 論文標題 イギリスの「自己改善型学校システム」におけるシステムリーダーシップの検証 教育経営学におけるスクールリーダーシップ研究の変化	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日英教育研究フォーラム	6. 最初と最後の頁 105-111
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 3件)

1. 発表者名 Hiroki SUEMATSU
2. 発表標題 Contemporary Reform of School Management in Japan: Its Characteristics and the Current State of School Leaders
3. 学会等名 International Society for Teacher Education (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Hiroki SUEMATSU & Kemma TSUJINO
2. 発表標題 Finding Alternatives and/or Following Global Trends for School Leaders? : Reflection of Educational Management in Japan
3. 学会等名 International Society for Teacher Education (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Kemma TSUJINO and Hiroki SUEMATSU
2. 発表標題 Who are the "School Leaders"?: Any Commonalities among Japan, Germany and UK?
3. 学会等名 International Society for Teacher Education (ISfTE), 2016 Asia Pacific Regional Conference, Presentations (国際学会)
4. 発表年 2016年

## 〔図書〕 計4件

1. 著者名 日英教育学会編	4. 発行年 2017年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 293
3. 書名 英国の教育	

1. 著者名 末松裕基編著	4. 発行年 2017年
2. 出版社 学文社	5. 総ページ数 211
3. 書名 教育経営論	

1. 著者名 末松裕基・林寛平編著	4. 発行年 2016年
2. 出版社 学文社	5. 総ページ数 185
3. 書名 未来をつかむ学級経営 学級のリアル・ロマン・キボウ	

1. 著者名 篠原清昭編著	4. 発行年 2017年
2. 出版社 ジダイ社	5. 総ページ数 255
3. 書名 世界の学校管理職養成のシステム	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----