

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 9 月 8 日現在

機関番号：62601

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25381113

研究課題名(和文) ネットワーク組織の手法を活用した学校経営モデルの開発に関する日英比較研究

研究課題名(英文) The comparative study Japan and England about the development of the school management model in the network system theory

研究代表者

植田 みどり (Ueda, Midori)

国立教育政策研究所・教育政策・評価研究部・総括研究官

研究者番号：20380785

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、ネットワーク組織の手法を活用し、複数の学校を1つの「学校」として経営する新たな学校経営モデルとそこでの管理職のリーダーシップモデルを開発することを目的としている。本研究では、日本における小中一貫教育及び小中連携教育の実態及び管理職のリーダーシップの現状と課題を把握した。その上で、イギリスではAcademyやFederationなどの複数校の実践やそこでの統括校長の育成から、学校経営モデルや管理職のリーダーシップモデルが開発されている。そのイギリスの取組を分析し、イギリスの実践の基盤にあるシステムリーダーシップモデルを参考とした日本版を開発するための課題を抽出することができた。

研究成果の概要(英文)：This study is intended that It develop a new school management model and the leadership model of the managerial class there to run the plural schools as one "school". In this study, I grasped the present conditions and a problem of the leadership of the actual situation of consistent education in the small in Japan and the cooperation education in the small and the managerial class. On top of that, the leadership model of a school management model and the managerial class is developed in England by practice of plural schools in Academy or Federation and upbringing of the unification principal there. I analyzed the action of England and was able to extract a problem to develop the Japan version which referred to the system leadership model in the base of the practice of England

研究分野：教育経営

キーワード：学校経営 イギリス ネットワーク組織 比較研究

## 1. 研究開始当初の背景

日本は、人口減少社会に突入し、今後さらなる進行が予想されている。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来人口推計」や国土交通省（国土審議会政策部会長期展望委員会）の「国土の長期展望 中間とりまとめ」（平成23年2月発表）においても、急激な人口減少や高齢化、生産人口の減少、都市部への人口集中などの課題が指摘されている。

このような状況は、過疎化や都市部の空洞化に伴う学校規模の縮小、教職員の年齢構成の不均衡に伴う管理職不足や若手教員の増加、国及び地方自治体における財政難などとして学校教育にも様々な課題を提示している。これらの課題は、従来の学校統廃合等のやり方だけでは対応できないものである。今後、人口減少社会がさらに進行する中で、新たな小規模学校の学校経営の在り方を模索する必要がある。

これまでの人口減少や小規模学校等の課題については、学校統廃合、学校規模や学校の適正配置の問題として研究されてきている。学校統廃合については葉養正明、学校規模や学校の適正配置については貞広齋子などが代表的である。国立教育政策研究所においても、「教育条件整備に関する総合的研究」（国立教育政策研究所プロジェクト研究 平成20～22年）を実施し、国内における学校統廃合の実態や政策決定過程の分析、学校規模や学校の適正規模に関する国内外の実態把握及び分析を行った。しかし、これまでの研究においては、「公立義務教育諸学校の学級編制及び教職員定数の標準に関する法律」等の現行法制度の枠組みにおける実態把握と課題の分析が中心であった。しかし、今後急激な人口減少が進行する中では、現行法制度の枠組み

を超えた視点から、学校教育の質を確保し、向上させていくための持続可能な学校経営の仕組みを開発することが必要である。このような視点からの研究はこれまで不十分であった。

そこで本研究では、持続可能な学校経営の仕組みの1つの形態として、ネットワーク組織の手法を活用した学校経営モデルを提示する。人口減少が進むと大量の小規模学校が存在することとなり、学校統廃合等の取り組みでは対応できないことが予想される。その際には、小規模であったとしても公教育としての学校教育の質を維持していくための学校経営の仕組みが必要である。その1つの仕組みとして、複数校を1つの「学校」として経営する学校経営モデルが考えられる。このような経営モデルを開発するに当たって、小規模学校の問題に積極的に取り組んでいるイギリス（本研究ではイングランドを指す。以下イギリスと表記）を参考にする。

イギリスでは、複数校を統合して1つの学校として経営する学校経営モデルを様々な（Collaboration, Consortium, Chains of Schoolsなど）提示し、2002年にFederationを法的に導入した。そして、Federationの効果が高めるために、統合する学校を統括できるだけの経営力を持った校長としてのExecutive Headを養成する仕組みを開発し、実践し、効果を上げている。具体的には、学校経営面（優れた校長や事務長による経営など）、人材育成面（教員の研修機会の拡大、ミドルリーダーの育成など）、財政面（事務の共同実施、教材等の共同購入など）において、限られた資源の中でも課題を解決し、効果的で効率的で経済的な改善に取り組むことが可能になったと指摘されている。

2010年に発足した保守党と自由民主党の連立政権及び2015年に発足した保守党政権においては、Teaching Schoolなどネットワーク組織の手法を活用した学校経営改革を推進している。この制度立案の基盤には、ロンドン大学のDavid Hopkins名誉教授が開発した「システムリーダーシップ (System Leadership)」の理論や、David H Hargreaves教授が開発した「自己改善型学校システム (self-improving school system)」モデルがある。

そこで本研究では、先導的に取り組み成果を上げているイギリスを比較対象として取り上げ、イギリスでの取り組みの実態と成果を検証する。そして、イギリスから得られた示唆とシステムリーダーシップの理論を参考にしながら、日本版のネットワーク組織の手法を活用した複数校を1つの「学校」として経営する新たな学校経営モデルとそこでの管理職のリーダーシップモデルを開発するための視点を得ることとする。

## 2. 研究の目的

本研究は、ネットワーク組織の手法を活用し、複数校を1つの「学校」として経営する新たな学校経営モデルとそこでの管理職のリーダーシップモデルを開発することを目的としている。

日本では、学校規模の縮小、教職員の年齢の不均衡、財政難などの課題を抱え、従来の学校統廃合等のやり方だけでは対応できない状況である。今後、人口減少社会がさらに進行する中で、持続可能な小規模学校の経営モデルを模索する必要がある。その一つのモデルが、ネットワーク組織の手法を活用した学校間連携による学校経営モデルである。

そこで本研究では、ネットワーク組織の手法を活用した学校経営モデルとして、イギリス (イングランド) のTeaching Schoolに着目し、そこでの学校経営の在り方及びそこでのリーダーシップモデルの開発について調査し、学校間連携による新たな学校経営モデルについて検討する。

## 3. 研究の方法

本研究は、3年間の研究期間において、ネットワーク組織の手法を活用し、複数校を1つの「学校」として経営する新たな学校経営モデルとそこでの管理職のリーダーシップモデルを開発することを目的として、次の5点を解明する。

システムリーダーシップやネットワーク組織の理論分析及び学校教育での理論枠組みの構築

FederationやExecutive Head、Teaching Schoolの実態把握及び成果と課題の検証

日本において複数校が連携・協働する学校経営 (小中一貫教育、事務の共同実施など) に先導的に取り組んでいる自治体の実態把握及び成果と課題の検証

日本での複数校を1つの「学校」として経営することの制度的な課題の整理

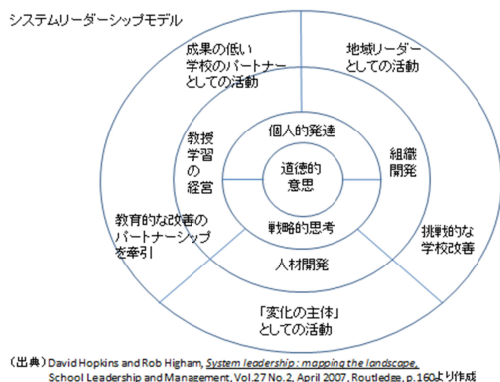
日本版のネットワーク組織の手法を活用した複数校を1つの「学校」として経営する新たな学校経営モデルとそこでの管理職のリーダーシップモデル開発

そのために、理論研究、フィールドワーク、モデル開発の活動を計画する。具体的な研究方法は次の通りである。

文献研究：システムリーダーシップ、ネットワーク組織に関する理論研究

フィールドワーク：日本及びイギリスの  
実践事例や研修の実態把握及び成果と課  
題の検証

モデル開発：イギリス及び日本の成果と  
課題に基づくモデルと研修プログラムの  
開発と検証



#### 4. 研究の成果

本研究では、当初、ネットワーク組織の理論と関連させ、新たな学校組織のモデル開発を行う予定であった。

ネットワーク組織の1つの考え方として、自己組織化というものがある。環境の変化に合わせて自己組織化を行い、緩やかに結合したシステムを構築するというものである。この自己組織化されたネットワーク組織では、社会的ネットワークで内外の経営資源を結合している組織と個々の集合体という特徴を持つとされている。

このような理論からイギリスでの Teaching School を見ると、緩やかな結合の中で、各学校が持つ経営資源を活用して各学校が自己組織化し、改善することをネットワーク全体で支援しながらネットワークとしての自己組織化も図っていると分析することができる。

では日本ではどのように考えられるのであ

ろうか？

本研究では日英の比較の視点から考えることを想定していた。しかし日本とイギリスにおける学校が有する経営責任には大きな違いがあり、また自己組織化を考えた際に日本の学校が有する経営責任の希薄さを考慮すると、日本のモデル開発にはもう少し検討が必要であることが明らかとなった。

そこで本研究では、イギリスにおける Teaching School の実践を中心にとりまとめ、「報告資料集」を作成した。

イギリスでの Teaching School はネットワーク組織における自己組織化の理論をうまく活用した学校改善モデルと言える。各学校の自立性を担保しながらも、学校群というネットワークの範囲における改善も図ることに成功しているからである。その要因としては、第1に学校の経営資源としての人事や財政等の経営責任を学校が有していることが揚げられる。第2にその経営資源を有効に活用することを主導するリーダーとしての校長が存在することである。第3に自己組織化を図るための機能として Big6 と呼ばれる活動内容が明確になっていることである。このような要素を円滑に機能させることにより、イギリスでは Teaching School というネットワーク組織により学校改善が促進されると言える。このようなことがあきらかにできた。

ネットワーク組織の理論をさらに検討した上で、日本の学校経営の状況を分析する枠組みの構築した上で、モデル開発をすることが課題として残っているので、今後は日本のモデル開発に関する調査研究を引き続き行いたいと考えている。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計0件)

〔学会発表〕(計2件)

「イギリスにおける Federation の取組」  
日本教育経営学会第 53 回大会 (2013 年  
6 月、於：筑波大学)

「イギリスにおける学校間連合による  
地方教育行政改革 - Teaching School を  
事例として - 」日本教育行政学会第 50  
回大会(2015 年 10 月、於：名古屋大学)

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕(計0件)

〔その他〕

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

植田みどり (UEDA Midori)

国立教育政策研究所・教育政策・評価研究  
部・総括研究官

研究者番号：20380785