

平成 30 年 6 月 18 日現在

機関番号：12604

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K04283

研究課題名(和文) 学校評価に連動した戦略的学校支援システムに関する実証的研究

研究課題名(英文) Empirical study on strategic school support system linked to school evaluation

研究代表者

福本 みちよ (FUKUMOTO, Michiyo)

東京学芸大学・教職大学院・准教授

研究者番号：40387410

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、学校評価に連動した戦略的学校支援システムの開発にある。学校の内発的改善力による学校改善を進めるためには、学校が抱える諸課題に対して対症的な学校支援ではなく、継続性のある学校改善に繋がるアクションを生み出す戦略的な学校支援の展開が求められる。本研究では、学校評価と学校支援を両輪とした学校改善支援システムをすでに構築しているニュージーランドを事例としながら、上記課題を克服しうる新たな戦略的学校支援システムの開発を試みた。本研究においては、学校支援の定義を明確にするとともに、ニュージーランドの学校支援システムの実態調査を通じて、より戦略的な学校支援の在り方を検討した。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to develop a strategic school support system linked to school evaluation. In order to promote school improvement based on school's endogenous improvement ability, it is necessary not to provide school support based on countermeasures against school problems, but to provide strategic school support to create action that leads to continuous school improvement deployment is required. In this study, we tried to develop a new strategic school support system that can overcome the above problems while taking New Zealand as a case, which has already constructed a school improvement support system with school evaluation and school support as both sides. In this research, we clarified the definition of school support and examined the strategic way of school support through survey of actual conditions of school support system in New Zealand.

研究分野：学校経営学

キーワード：学校改善 学校支援 学校評価 ニュージーランド

## 1. 研究開始当初の背景

(1) 2006年3月に策定された文部科学省「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」では、「各学校の設置者等が、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の必要な措置を講ずることにより、一定水準の教育を保証し、その向上を図る」として、学校評価結果にもとづく学校支援を通じた学校改善を求めている。しかしながら、支援機能の重要性が指摘されながらも、具体的な支援の在り方については十分に論究されていない。

(2) 学校改善は、あくまで個々の学校の創意にもとづいて内部条件を再編・整備しながら内発的改善力により行われるべきものであり、改善の主導権は学校自体に置かれるべきものであるが、そこに限界があることも事実である。ゆえに、学校改善は学校外の支援を受けつつ「開かれた協働」によって進められることが効果的である。この学校に対する外的支援を、藤田弘之は「学校全体の教育力向上のための支援、学校改善推進のための支援、学校改善のための基礎的条件整備、学校改善に対する理解と協力の4つに類型化している。一方で、これら外的支援は一定の成果をあげつつも問題を持ち、必ずしも個々の学校改善に有効に機能していないことがいくつかの先行研究で指摘されている。中でも、外的支援の中核を担う教育委員会、特に専門的指導助言者として最も重要な役割を果たすべき指導主事について、その非専門化や形式的な学校訪問といった課題は、現在でも払拭されてはいない。

(3) 本研究が比較対象とするニュージーランドでは、学校評価と学校支援を両輪とした学校改善支援システムがすでに構築され、さらには学校ニーズ対応型支援システムからスタンダード対応型(行政主導型)支援システムへの転換をも図っている。研究代表者は、これまでニュージーランドの学校経営研究を以下の3つの側面から取り組んできた。ニュージーランドの自律的学校経営システムは、1980年代後半のNPM理論にもとづく教育改革による教育委員会の廃止を背景に成立している。自律的学校経営システムの核となる学校理事会は、エージェンシーとして位置づけられており、それゆえ他の行政機関同様アカウンタビリティの確保が求められる。かつ、NPM理論による「プロセスの管理」から「業績・成果による管理」への移行は、自己評価と第三者評価を両輪とする学校評価システムの確立をもたらした。をふまえ、ニュージーランドの学校評価システムは学校による自己評価・外部専門機関による第三者評価・支援機関による学校支援の3つを柱としており、これらの柱を機能的に結びつけるために評価と支援のネットワーク化が必要であることを明らかにしてきた。

(4) これらの研究成果を通して、次に取り組むべき課題は以下の点にあることが導き出された。すなわち、学校評価システムを効果的に機能させ、学校に求められる教育の質の保証を確実なものとしていくためには、学校評価結果を的確に分析しそれを改善へとつなげていくことが不可欠である。一方で、そのためには例えば学校のエビデンスを示す関連諸データの分析・活用など、学校経営に関する専門的視点が必要であるが、すべての学校がその専門的視点と力量を持ち合わせているとは言い難い。そのために求められるのが学校に対する支援機能であり、そのシステム開発である。

## 2. 研究の目的

(1) 本研究の目的は、学校評価に連動した戦略的学校支援システムの開発にある。学校の内発的改善力による学校改善を進めるためには、学校が抱える諸課題に対して対処療法的な学校支援ではなく、継続性のある学校改善に繋がるアクションを生み出す戦略的な学校支援の展開が求められる。本研究では、学校評価と学校支援を両輪とした学校改善支援システムをすでに構築し、さらには学校ニーズ対応型支援システムからスタンダード対応型(行政主導型)支援システムへの転換をも図っているニュージーランドを事例としながら、上記課題を克服しうる新たな戦略的学校支援システムの開発を試みる。

(2) さらに、学校支援システムの構築に不可欠な支援者養成の観点から、指導主事を主たる学校支援者としてシステム設計している横浜市をフィールドとしながら学校支援者養成プログラムの開発に取り組む。

## 3. 研究の方法

### (1) 「学校支援」の類型化：文献調査

日本において学校支援機能の強化を阻む最大の阻害要因は、「学校支援とは何か」が明確にされていない点にある。本研究では、日本及びニュージーランドの先行研究の文献調査から、学校支援の定義を明らかにする。また、ニュージーランドにおける学校支援の類型化にもとづき、これまで各教育委員会等で展開されてきた学校支援策の類型化を明示する。

### (2) 戦略的学校支援システムを構成する諸要素の明確化：フィールドワーク

これまでの研究成果を通じて、研究代表者はニュージーランドにおける「学校支援」は自己評価力を高めるための研修プログラムの提供、個々の学校経営の状況に応じたコンサルテーション、危機的状況にある学校に対する教育省による介入の3段階に大別されること、また支援提供者には、大学、支援機関、個人コンサルタントなどがあり、教育省が契約方式でその財政支援を行って

いることを明らかにした。加えて上記については、「第三者評価機関・教育省・支援機関」の連携プレー（評価と支援のネットワーク化）により支援が展開される場合が多いことも実証してきた。こうした「学校支援」のとらえ方は日本とは大きく異なるものであり、とくに学校支援の実施主体を主として教育委員会と想定する日本の現状に対して、ニュージーランドにおける実施主体の多様性は日本においても効果的かつ適用可能な学校支援システム開発にあたって多くの示唆を与えるものである。本研究では、ニュージーランドでの継続的なフィールドワークを通じて、多様な支援機関による学校支援の実態を調査する。

### （3）学校支援者に求められる力量とその養成方法の開発：実践研究

指導主事による学校支援機能の強化に力点を置いた学校支援システムの構築に取り組んでいる横浜市と、上記ニュージーランドを事例に挙げ、学校支援者に求められる力量についての比較研究を行いその力量内容を明らかにする。さらには、その力量形成に向けたプログラムを開発する。

## 4．研究成果

（1）高妻（2015）も指摘するように、学校支援のあり方は社会状況や学校や子どもを取り巻く環境と密接につながるものであり、一様ではない。1983-1986年にかけて展開された OECD / CERI による学校改善に向けた国際共同研究プロジェクト（ISIP）が取り上げた6つの研究領域の一つに、「学校改善のための学校外部からの支援」がある。ここでいう「支援（support）」は「学校改善を援助もしくは促進する過程」と定義され、「学校が外部の手助けなしに学校改善を行うことは可能ではあるが、外部の支えを得られれば改善の度合いと効果は格段に高まる」とし、学校改善に対する外部からの支援の価値に着目している。そして支援の形態を「研修、コンサルテーション、情報及び資源の提供」の3つに類型化している。さらに The World Bank（2010）は、初等・中等教育における supervision と support に関する5か国（イングランド、フィンランド、オランダ、ニュージーランド、韓国）の比較研究を行い、その中で支援に類する用語（Evaluation、Support、Inspection、Supervision）を定義し、その関係性を整理している。これらの用語は、その機能を完全に切り離して定義できるものではなく、重なり合う部分を持ち合わせているとしている。さらに藤田（2004）は、学校に対する外的支援を次の4つに類型化している。学校改善を担う教師個人、及び学校全体の教育力向上のための支援（例：各種外部研修機会の提供、校内研修の企画・立案、及び研修そのものに対する指導助言等）、学校改善推進の

ための支援（学校改善のための企画・立案や組織づくり、教育及び学校経営に関する問題解決等に対する指導や援助、学校改善に資する実践例、その他の情報の提供、等）、学校改善のための基礎的条件整備（教員配置・異動にあたっての合理的な人事、施設、設備、機器、教材等の整備とそのため財政措置、等）、学校改善に対する理解と協力（保護者、地域住民の協力、支援の獲得、地域の教育資源の利用）。

（2）他方、経営学における組織行動論において、エドガー・H.シャインの理論をもとにした「支援学」では、「支援とは、何らかの意図を持った他者の行為に対する働きかけであり、その意図を理解しつつ、行為の質を維持・改善する一連のアクションのことをいい、最終的には他者のエンパワメントをはかることである」と定義している。この定義にもとづく「支援」においては、被支援者の意図の理解、行為の質の維持・改善、そしてエンパワメントが鍵となる。それゆえ、支援は固定化されたシステムではうまくいかず、「支援システムは定常状態にあるというよりは常に「ゆらぎ」が発生している不均衡状態にある」とされる。また金井（2011）は、「内容の専門家（コンテンツ・エキスパート）になるのが大事なこともあるが、過程の促進者（プロセス・ファシリテーター）になる」ことで、「支援する側にも、支援される側にも、自律的に学ぶ機会を提供する」としている。この見方が、支援が「自律」や「自己決定」とセットで語られる所以であろう。

（3）先述の ISIP 報告書で指摘されたように、国際的にみて学校支援に関する研究は歴史が浅い。日本においては、ISIP に参加した日本チームが、ISIP が取り上げた6領域のうち、「学校改善を促進するための校長及び教職員組織等の学校内諸条件」「学校改善のための学校外部からの支援」「学校改善のための政策」の3領域について調査研究を実施した。この中で、学校改善に外部支援を適切に実施するために必要な点として、「学校に焦点を当てた」研修の推進、指導行政の改善、地域の教育力の活用、学校改善に役立つ研究開発（R&D）の緊要性が挙げられている。また中留（1991）は、学校改善を「個々の学校が一定の教育効果を高めていくために、学校外の支援を受けながら、なお固有の自律的な社会的組織体として、学内外の諸条件を開かれた協働によって改善していく経営活動の努力の体系」と定義づけている。ISIP の研究内容、そして中留による学校改善の定義のいずれにおいても、学校改善における重要な視座の一つとして「学校の内と外の支援を得ること」が挙げられている。学校改善は、あくまで個々の学校の創意にもとづいて内部条件を再編・整備しながら行われるべきものであり、改善の主導権は学校自体に置かれる

べきものであるが、そこに限界があることも事実である。ゆえに、学校改善は学校外の支援を受けつつ「開かれた協働」によって進められることが効果的であると言える。

(4) 一方で、外的支援の中核を担う教育委員会、特に専門的指導助言者として最も重要な役割を果たすべき指導主事について、その非専門化や形式的な学校訪問といった課題は、現在でも完全には払拭されてはいない。2007年8月に出された学校評価の推進に関する調査研究協力者会議第一次報告「学校評価の在り方と今後の推進方策について」では、学校評価に基づく支援・改善など関係機関の役割の在り方について、「学校全体のマネジメントの在り方に関する指導主事等による指導・助言の機会を充実することも考えられる」とし、さらには「教育委員会などが、学校の管理職や一般の教職員を対象として、それぞれに期待される役割を踏まえた研修や、指導主事などを対象とした研修などを充実することが必要」としている。

(5) 諸外国に目を向けてみると、ニュージーランドでは、1984年にデビッド・ロンギ(D. Lange)労働党政権が誕生し、ロンギはロジャー・ダグラス(R. Douglas)蔵相とともにそれまでの政治・経済・社会構造を大きく変革させるNPM型構造改革を断行した。これを転機として、ニュージーランド社会は大きな変貌を遂げることとなる。教育分野においては、「1989年教育法」制定を契機にBOTを核とする自律的学校経営が導入され、そのアカウントビリティの確保の観点から「学校計画の立案と報告に関する枠組み」(PRF)を活用した学校による自己評価の徹底と、EROによる第三者評価の制度化が図られていく。そして、さらにそれらを融合させるアクターとして学校に対する支援機能の整備が展開されていく。自律的学校経営の円滑な推進のためには、経営主体を支える何らかの専門的支援体制が不可欠である。その整備が求められた結果、民間を含めた多様な支援機関が乱立する結果となり、競争は支援機関間でも活発化した。支援機関には大学、支援機関、個人コンサルタントなどがあり、教育省が契約方式で競争的資金を提供し、財政支援を行った。

(6) 自律的学校経営システムの導入と同時に学校支援がシステム化されたニュージーランドにおける学校支援の具体的内容は、学校の管理職や教職員、また学校理事会委員をはじめとする学校のガバナンスに関わる人材の資質向上をねらいとした研修プログラムの提供(研修機能)、個々の学校経営の状況に応じたコンサルテーション(コンサルテーション機能)、危機的状況にある学校に対する教育省による法的介入(学校介入)の3段階に大別することができる。ところ

が、ニュージーランドの学校支援システムはさらに次なるステップへと展開している。具体的には、教育政策全体の核となっている「生徒の学習達成度の向上」という近年の教育目標の達成に向けて国全体の教育システムを改善し、学校改善につながる一貫した質の高い学校支援システムが形成されつつある。これは、従来の学校ニーズ対応型の学校支援システムからスタンダード対応型(行政主導型)型の学校支援システムへの転換とみることができる。これは、より戦略的(この場合は、支援の方向を「学習達成度の向上や学習環境の改善」というターゲットに焦点化する)な学校支援システムへの転換とみることができる。

(7) ニュージーランドでは、2017年9月の総選挙で9年ぶりに政権交代が行われ、教育政策においても従来の「生徒の学習達成度の向上」に一本化した改革の方向性が見直されている。また、教員不足と教員の資質向上は喫緊の課題であり、学校支援の方向性もこれらの社会情勢と合わせてさらなる改革が進められようとしている。

#### 《引用文献》

- E.H.シャイン『プロセス・コンサルテーション - 援助関係を築くこと - 』白桃書房、2002年。  
金井壽宏『組織行動論におけるクリニカル・アプローチ』(神戸大学経営学研究科 Discussion paper)、2011年。  
高妻紳二郎「『支援』というワードの含意 - 提供する側と提供される側の往還関係構築に向けて」日本教育経営学会国際交流委員会『学校改善の支援に関する国際比較研究』2015年、3 - 7頁。  
藤田弘之「学校に対する外的支援」金子照基・中留武昭編『教育経営の改善研究事典』学校運営研究会、2004年、33頁。  
中留武昭「School Improvement (「学校改善」) 研究の成立と展開」『奈良教育大学紀要』第40巻第1号(人文・社会)、1991年、125 - 140頁。  
The World Bank, *Supervision and Support of Primary and Secondary Education: A Policy Note for the Government of Poland*, 2010.

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計8件)

- 福本 みちよ、国立教員養成大学に求められる戦略的経営改革 - 拡充期における新たな教職大学院像の模索 -、日本教育経営学会紀要第59号、査読あり、2017、pp.15-25、  
<https://ci.nii.ac.jp/naid/40021240771>  
福本 みちよ、自律的学校経営と学校支

援 - ニュージーランドの学校支援システムにみる学校支援の機能変容 -、東京学芸大学紀要総合教育科学系 第 68 集、査読なし、2017、pp.369-380

<http://hdl.handle.net/2309/147008>

福本みちよ、第 4 章 4 ニュージーランドにおける評価の取組、国立教育政策研究所『資質・能力の包括的育成に向けた評価の在り方の研究(資質・能力を育成する教育課程の在り方に関する研究報告書 5)』、査読なし、2017、pp.162-165

[https://www.nier.go.jp/05\\_kenkyu\\_seika/pdf\\_seika/h28a/syocyu-1-5\\_a.pdf](https://www.nier.go.jp/05_kenkyu_seika/pdf_seika/h28a/syocyu-1-5_a.pdf)

福本 みちよ、佐々木幸寿、ニュージーランドにおける教育行政制度改革に関する史的考察 - 「学校のガバナンス改革」がもたらした成果と課題 -、東京学芸大学教育学研究年報第 35 号、査読なし、2016、pp.41-59

<https://ci.nii.ac.jp/naid/40020993696>

福本 みちよ、横浜市における分権型教育行政組織の再編整備による学校支援体制の構築、日本教育行政学会学会創立 50 周年記念誌、査読あり、2016、pp.85-91

福本みちよ、第 部 1.研究テーマ設定(4)比較の前提条件 4)ニュージーランド、日本教育経営学会国際交流委員会『学校改善の支援に関する国際比較研究』、査読なし、2015、pp.40-42

福本みちよ、第 部 2.各国における学校改善支援の主体・方策の概要 4)ニュージーランド、日本教育経営学会国際交流委員会『学校改善の支援に関する国際比較研究』、査読なし、2015、pp. 57-60

福本みちよ、第 部 1.今日の各国における学校改善支援の主体・方策のトレンド (4)ニュージーランド:「学校のニーズ対応型」学校支援から「政府主導型」学校支援への転換の試み、日本教育経営学会国際交流委員会『学校改善の支援に関する国際比較研究』、査読なし、2015、pp. 94-100

[学会発表](計 1 件)

福本 みちよ、ニュージーランドにおける自律的学校経営の転換と学校支援 - 学校支援の機能変容に着目して -、日本教育経営学会第 56 回大会、2016 年

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

福本 みちよ (FUKUMOTO, Michiyo)

東京学芸大学・教職大学院・准教授

研究者番号: 40387410