

令和元年6月11日現在

機関番号：32665

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16H03771

研究課題名(和文) 単位学校を超えた教育資源活用の実証的研究 学校横断型人的リソースを中心に

研究課題名(英文) Empirical Research of Effective management of Multi-Schools Network

研究代表者

末富 芳 (SUETOMI, Kaori)

日本大学・文理学部・教授

研究者番号：40363296

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 8,700,000円

研究成果の概要(和文)：複数学校の組織(Cross-Schools Organisation, CSO)の急速な流行は、近年の教育改革の特徴である。この研究ではCSOを、複数学校のネットワークであり、教育資源を共有する組織であると定義した。分析のメインターゲットはイギリス、オーストラリア、日本の義務教育段階の学校地域連携(である。どの国でも中央政府が、CSO政策を義務教育の革新のために推進している。日本では、文部科学省と地方自治体は学校地域連携の効果を強調するが、本研究では単位学校のメリットの小ささ、学校間連携の成功の条件として重要な中学校長のリーダーシップ、学校への自律性の保障、などをあきらかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

(1)クロススクール型教育経営の定義の明確化、本研究の成果としては、まずクロススクール型教育経営の定義を明確化したという理論的な成果がある。このほかの具体的意義は以下のとおりである。  
 (2)クロススクール型教育経営がなぜ先進国で導入されるのかの分析モデル提示とそれによる日本国内およびイギリス・オーストラリアの事例分析、(3)日本における学校間連携の自己目的化という課題、(4)日本のクロススクール型教育経営の普遍性と特殊性、(5)日本におけるクロススクール型教育経営の詳細なケーススタディ、(6)クロススクール型教育経営の単位学校にとってのメリットの少なさ、(7)日本の構造的課題。

研究成果の概要(英文)：Rapid prevailing of Cross-School Organisation (CSO) is a feature of this changing century. There are varieties of CSO among advanced countries. We define CSO as multi-schools networking which share educational resources.

We mainly compare the United Kingdom, Australia and Japan. In each countries, the central governments go ahead with school CSO policy. While there are many successful cases in Expanding CSO provide many successful cases, simultaneously it is sometimes criticized from stake holders. Especially in Japan, the Ministry of Education and local authorities emphasizes effectiveness of NSC and introduce good practices. are introduced. However, thorough our three-years research, in some cases, headteachers and school governors lose their purpose and leadership in CSO because of a lack of a macro improvement model and a leadership model.

研究分野：教育経営、教育政策

キーワード：学校間連携 クロススクール 日本 イギリス オーストラリア

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

研究開始当初にこの研究が必要とされた背景は2つある。2015年当時の状況を振り返ると以下ようになる。

#### (1) 単位学校を超える形での教育資源の共有と活用の進展

1つ1つの学校(単位学校)の教職員によってのみ学校運営が完結する時代はすでに終焉し(北神2010)、単位学校を超えた教育資源(ヒト・モノ・カネなど)の活用への取り組みが進展している。1つの単位学校は、いまや小中一貫教育のメンバーであり、拡大学校運営協議会(中学校区単位での地域教育経営組織)のメンバーであり、要保護児童対策地域協議会(子どもを守る地域ネットワーク、以下要対協)の構成員でもある。文部科学省のすすめる小中一貫教育とコミュニティ・スクール改革の同時進行は今後、国内自治体・教育委員会に対し単位学校を超えた教育資源活用の必要性をいっそう高めていく。

このように単位学校を超える形で、地域教育経営組織が発展すると、学校間での教育資源の共有と活用が進展する。とくに学校間連携によりヒト(人的リソース)を共有し活用するという地域教育経営のスタイルが先進諸国で拡大しつつある。英米、フィンランドの学校間連携の動向を検証し、オーストラリアの事例を詳細に検証した Bentley and Cazaly(2015)は、複数の学校にかかわり、教員や地域人材、専門家のネットワークを構築し、教育成果向上につなげる学校横断型人的リソース(Cross School Human Resource)の存在が、連携下にある単位学校のマネジメントと教育成果を向上させることをあきらかにしている。

#### (2) 国内外の研究状況

地域教育経営と単位学校運営との関連をいかにとらえるべきかという理論的考察は、教育経営学研究において伝統的に蓄積されてきた(小島1983,南部2008)。地域教育経営の視点からのカリキュラム・マネジメント分析、学校予算・財務運営やスクールリーダー養成などの分析も進展してきた(安藤2014,本多2015,本図2015)。また地域人材の学校経営参画という視点からは、コミュニティ・スクールの導入や効果に関しての佐藤晴雄ほか(2014)の研究も重要であるが、複数学校から成りたつ地域教育経営組織の実態の解明や効果分析が必要な状況にある。海外研究では、学校間連携による教職員研修等が児童生徒のテストスコアを改善し、学校間格差を縮減させることがロンドン市における先駆的な取り組みによって広く知られるようになった(Baars2014など多数)。またオーストラリアでも前述したように学校間連携の効果に注目した分析が進展しているが、先進諸国以上に深刻な財政制約条件にある日本での、単位学校を超えた教育資源活用の実態と効果の解明は、国際的な教育経営研究の中でも重要な意味を持つ状況にあった。

### 2. 研究の目的

以上の背景をふまえ、我々は研究の目的を以下のように設定した。

#### (1) 単位学校を超えた教育資源活用の組織体制および目的の把握

拡大学校運営協議会の組織体制および目的の把握を行う。この際、小中一貫教育のための教職員組織との連携体制、拡大学校運営協議会と地域NPOや要対協等との連携体制についても把握する。組織を構成する人的リソースの把握(教職員や地域人材、子ども福祉関係者などの構成)および中学校区単位でのマネジメント支援のための共同実施組織との関係も把握する。

#### (2) 学校横断型人的リソース(Cross School Human Resource)活用の把握と実態の把握

複数の学校にかかわり、教員や地域人材、専門家のネットワークを構築し、教育成果向上につなげる学校横断型人的リソースを特定し、中学校区の単位学校や関係機関、拡大学校運営協議会等でいかなる役割を果たしているのかを検証する。

#### (3) イギリス、オーストラリアとの事例比較

学校間連携の進展しているイギリス、オーストラリアとの事例比較により、日本の単位学校を超えた資源配分活用の目的や組織体制の課題や、特徴を明確化する。

### 3. 研究の方法

研究方法は、以下の通りである。

#### (1) 複数学校連携(Cross-Schools Network)に関する国内外の理論動向の整理と分析枠組みの構築

#### (2) 国内の先進自治体における教育委員会・学校管理職・連携担当教員インタビュー調査

#### (3) イギリス、オーストラリアにおける学校間連携の政策的コンテキストおよび実態に関する調査

### 4. 研究成果

#### (1) クロススクール型教育経営の定義の明確化

本研究の成果としては、まずクロススクール型教育経営の定義を明確化したという理論的な成果がある。

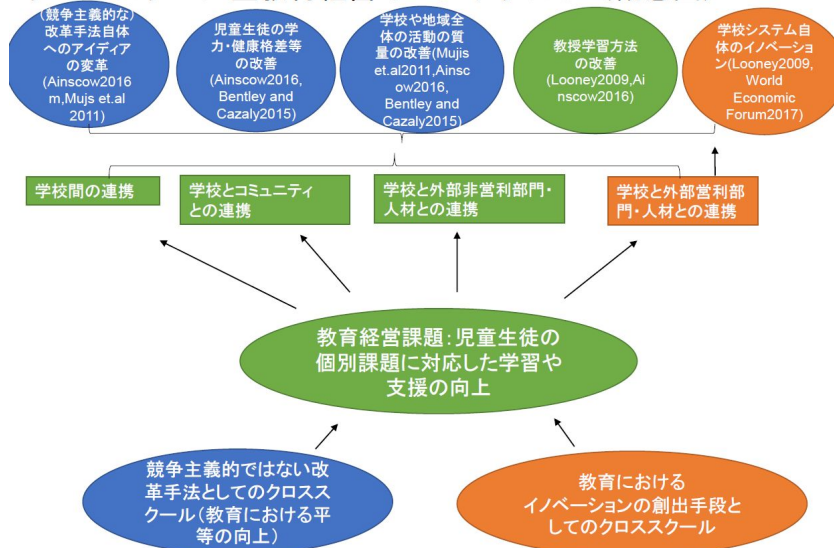
すなわちクロススクール型教育経営とは、単位学校を超えた教育資源(ヒト・モノ・カネ・情報・経験)の共有と配分の仕組みであり、単なる学校間の連携ではない、ということを明確化した。

#### (2) クロススクール型教育経営がなぜ先進国で導入されるのかの分析モデル提示とそれによる

## 日本国内およびイギリス・オーストラリアの事例分析

そもそも、クロススクール型教育経営は必要なのか？という問いに対し、先行研究では実に様々な理由が挙げられており、その目的等も含めて包括的な分析モデルが存在しない状況にあった。たとえば、1人1人の子どもや保護者の抱える課題の複雑化により単位学校組織での対応に限界を認識することが、クロススクール型教育経営の出発点の一つ(北神 2009, Bentley and Cazaly2015)であるという認識、社会構造変化に対応する必要から従来の学校経営に何らかの形でイノベーションを引き起こし、児童生徒のアウトカムの拡張と向上が期待される理論動向(World Economic Forum2017)、新自由主義的な単位学校間競争から、複数学校間やプライベートセクターとの連携と協働による集合的な学校改善への期待(Ainscow2016)等があげられる。それゆえに本研究では下図のように分析モデルを提示し、国内外の事例を分析モデルを通じて整理することで、「なぜクロススクール型教育経営が導入されているのか？」を比較可能な形で分析することができた。

クロススクール型教育経営のコンテキスト（概念図）



7

### (3)日本における学校間連携の自己目的化という課題

日本では文部科学省により小中連携や小中一貫教育、義務教育学校といった学校間連携政策が推進されているが、その連携目的や連携の機関が明確化されておらず連携が自己目的化しているという課題がある。

また学校間の連携を主眼とするイギリス・オーストラリアと比較すると、学校同士の連携を通じて学校の外部機関との連携を達成しようとする連携もあり(チーム学校・学校プラットフォーム) 日本クロススクール型教育経営の特徴を見出すことができた。

なお、同じ特色をもった同一校種同士の地域を超えた連携(スーパーサイエンスハイスクール同士の連携、小中一貫校同士の連携)等の説明は今後の課題である。

### (4)日本のクロススクール型教育経営の普遍性と特殊性

オーストラリア・イギリスとの対比において日本のクロススクール型経営の特殊性と普遍性は以下のように説明できる。

- クロススクール型教育経営は政府・自治体(教育委員会)の主導性が強い
- 学校間の連携目的の多義性、不透明性
- 単位学校の自律性の軽視

### (5)日本におけるクロススクール型教育経営の詳細なケーススタディ

本研究では地方中規模都市であるA市、C市(人口規模10万人以下) 政令市B市を対象とした詳細なケーススタディを行った。

やはり日本では、自治体、ときには学区ごとに連携目的に多義性があり、A市・B市Q中学校ではカリキュラムや授業方法連携、生徒指導・生活指導等の課題対応連携が主眼であった。これに対しC市では体験活動の保障が目的とされていた。

クロススクール型教育経営におけるリーダーシップの所在については、B市Q中学校における校長のクロススクールリーダーとしての主導性が、確認された。エビデンスにもとづき、中学校側が小学校のカリキュラムや教育方法に学ぶべきとのビジョンのもとで、学校間連携に著しい進展を見せつつあった。これは日本におけるシステムリーダーシップの萌芽として注目に値する。

いっぽうでA市の中学校長は小中連携組織の中でフラストレーションを感じており、小中連携に関する中学校長のビジョン提示や小学校側への歩み寄りといった課題が明確化できる。

なおC市においては地域と学校との「終わりのない活動」の中で「マンネリ化」も指摘されており、クロススクール型教育経営のマネジメントサイクルをどのように構築していくのが課題であることが明確化できた。

とくにイギリスの一部の Multi Academy Trust や日本の小中連携のような全面的連携のケースでは改善されるべき課題であり、日本の詳細なケーススタディを通じて世界的な教育経営の理論的課題を明確にすることもできた。

また、各自治体のクロススクール型教育経営の長所もあきらかにした。B市では、自治体が複数の連携モデルを提示し、研修やデータなどの知識基盤を校長に提供している。これにより校区レベルでの課題共有、解決戦略を中学校長が選択することが可能になっており、Q中学校管理職のシステムリーダーシップ萌芽を確認できた。A市は自治体のターゲットと担任外の連携担当職員を中学校に配置している点が特徴であり、とくに児童生徒の問題に対し、目的・部門を明確にした連携が成立している。C市はイギリスとの共通性が高く、学校間連携や他セクター連携を通じて、財務・運営効率化や人的資源の共有、現場レベルでの教育活動の質量改善への集中などを実現できている。

#### (6)クロススクール型教育経営の単位学校にとってのメリットの少なさ

本研究の分析の視点の1つが、単位学校にとってのメリットは明確か？ということであった。この意味で連携組織内の単位学校すべてにメリットが明確になっておる成功例といえるのはA市のみであった。

A市では手厚い人的資源動員（専任生徒指導主事・担任外連携担当教員、学習支援団体法人職員）による単位学校および学区での児童生徒指導・支援能力の向上を実現しており、クロススクール型組織の中にある小中学校において、1校だけで対応困難な事例への対応能力が向上し、各学校の負担が軽減されるというメリットを実現している。

#### (7)日本の構造的課題

社会構造・教育行政体制の変容に伴い、単位学校を超えた学校運営組織（クロススクール）のアイデアは確かに重要である。

しかし、特に日本の義務教育段階に焦点化すると、クロススクールの展開には、システムレベルでの「難問」の存在を指摘できる

日本の教育経営はシステムレベルにおいて（二方向の）「難問」が指摘できる。まず複数のクロススクール型改革の錯綜・拡散、そしてたとえば文部科学省によって主導される学校統廃合と関連した「小中一貫教育の推進」自治体での制度の斉一的適用という課題である。

この構造的課題ゆえに、連携が自己目的化した全面的連携の推進として離脱不能な形で促進されてしまう。単位学校の校長たちや住民・保護者などにリーダーシップや学校の自律性に関する権限を拡大しつつ、柔軟な形でクロススクール型教育経営が促進できなければ、学校間連携を通じてより困難な状況に陥っていく学校も出現してしまう。すなわち「クロススクールを通じた教育経営」と「子どもの学びを豊かにする（個別課題対応）組織化」の乖離可能性が出てしまう。また日本の義務教育段階に焦点化したクロススクール型教育経営では「イノベーション創出」という目的がイギリス・オーストラリアと比較して極端に薄い。

そこには「設置者管理主義」の制約による自治体関与があると推察され、その緩和の条件の探索が今後の研究課題でもある。

クロススクールは魅力的な手段ではあるが、万能薬ではない。

目的を明確化した連携をいかにデザインできるかが、重要である。

#### <主要引用文献>

Bentley, T. and Cazaly, C., 2015, The Shared Work of Learning: Lifting Educational Achievement through Collaboration, Mitchel Institute.

Early, P., 2013, Exploring the School Leadership Landscape, London: Bloomsbury Academic

Hargreaves, D., 2010, Creating a Self-Improving School System, Nottingham, NCSL.

Hopkins, D., 2005, A Short Primer on System Leadership

北神正行, 2009, 『『地域教育経営』論の再検討課題と教育経営学』『日本教育経営学会紀要』第51号, pp.23-33

Mujis, D., Ainscow, M., Chapman, C. and West, M., 2011, Collaboration and Networking in Education, Springer.

植田みどり, 2012, 「学校間連携とスクールリーダーの役割：イギリスでの取り組みを中心に」『国立教育政策研究所紀要』第141号, pp.81-96

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計11件)

1. 佐藤博志、教育経営学の経営と刷新：欧米キャッチアップからグローバルなアリーナへ、日本教育経営学会紀要、査読無、60号、2018、98-110

- 2.湯田拓史、再編対象としての「校内研修」: OJTとしての意義と課題、宮崎大学教育文化学部附属教育協働開発センター研究紀要、査読有、26号、2018、173-182
- 3.川上泰彦、小中学校との関係でとらえる2019年、高校教育、査読無、52(1)号、2018、44-47
- 4.貞広齋子、学校規模・統合経験と教育活動との関係分析 教員のローカル・ノレッジに着目して、千葉大学教育学部研究紀要、査読有、66号、2017、261-267
- 5.貞広齋子、教育にかかる資源調達・配分をめぐる政策論議の方向性、日本教育行政学会年報、査読無、43号、2017、182-185
- 6.大野裕己、次期学習指導要領が求める教員の資質能力と教員養成・現職研修制度の課題、教育制度学研究、査読無、24号、2017、33-34
- 7.大野裕己、新たな学校像における教育の専門性(1) - アメリカの事例から、日本教育経営学会紀要、査読有、59号、2017、102-108
- 8.田中真秀・佐久間邦友、小中一貫教育の設置形態・運営及び恐懼家庭に関する一考察、医療福祉学会誌、査読有、27(2)号、2017、359-367
- 9.三浦泰子・川上泰彦、高大接続改革をめぐる研究動向レビュー、兵庫教育大学学校教育学研究、査読有、30号、2017、197-208
- 10.大野裕己、学校財務を通じた学校経営ビジョンの共有と実現、学校事務、査読無、2017、30-34
- 11.佐藤博志、日本における全国的な学力調査 オーストラリアとの比較、筑波大学教育学系論集、査読有、41号、2016、1-14

〔学会発表〕(計2件)

- 1.末富芳・内山絵美子・大野裕己・佐藤博志・田中真秀・湯田拓史、教育経営とクロススクール 日本とイギリスのケーススタディを中心に、日本教育経営学会第58回大会、2018
- 2.末富芳・内山絵美子・川上泰彦・大野裕己・貞広齋子・佐藤博志・田中真秀・本岡愛実・本多正人・湯田拓史、教育経営とクロススクール 理論の整理と日本・オーストラリアの先進事例の検討、日本教育経営学会第58回大会、2018

〔図書〕(計3件)

- 1.日本教育経営学会編、教育経営学の研究動向、学文社、2018、51-57、132-139
- 2.日本教育経営学会編、現代教育改革と教育経営、学文社、2018、44-50、215-227
- 3.末富芳編著、子どもの貧困対策と教育支援 より良い政策・連携・協働のために、明石書店、2017、1-32、368-384

〔産業財産権〕

なし

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：佐藤 博志

ローマ字氏名：(SATO, Hiroshi)

所属研究機関名：筑波大学

部局名：人間系

職名：准教授

研究者番号(8桁)：80323228

研究分担者氏名：貞廣 齋子

ローマ字氏名：(SADAHIRO, Saiko)

所属研究機関名：千葉大学

部局名：教育学部

職名：教授

研究者番号(8桁)：80361400

研究分担者氏名：大野 裕己

ローマ字氏名：(OHNO, Yasuki)

所属研究機関名：滋賀大学

部局名：教職大学院

職名：教授

研究者番号(8桁)：60335403

研究分担者氏名：湯田 拓史

ローマ字氏名：(YUDA, Hirofumi)

所属研究機関名：宮崎大学

部局名：大学院教育学研究科

職名：准教授

研究者番号(8桁)：20448161

研究分担者氏名：本図 愛実

ローマ字氏名：(HONZU, Manami)

所属研究機関名：宮城教育大学

部局名：大学院教育学研究科高度教職実践専攻

職名：教授

研究者番号(8桁)：70293850

研究分担者氏名：川上 泰彦

ローマ字氏名：(KAWAKAMI, Yasuhiko)

所属研究機関名：兵庫教育大学

部局名：学校教育研究科

職名：准教授

研究者番号(8桁)：70436450

研究分担者氏名：田中 真秀 (眞弓 真秀 / 田中真秀)

ローマ字氏名：(TANAKA-MAYUMI, Maho)

所属研究機関名：川崎医療福祉大学

部局名：医療技術学部

職名：助教

研究者番号(8桁)：50781530

研究分担者氏名：内山 絵美子

ローマ字氏名：(UCHIYAMA, Emiko)

所属研究機関名：小田原短期大学

部局名：その他部局等

職名：助教

研究者番号(8桁)：40740478

(2)研究協力者

研究協力者氏名：カレン・エッジ

ローマ字氏名：(EDGE, Karen)

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。