

令和 2 年 6 月 4 日現在

機関番号：12102

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2016～2019

課題番号：16K13515

研究課題名（和文）「成功した校長」の国際比較研究 - オーストラリア・ニュージーランド・日本を対象に -

研究課題名（英文）International Comparative Study of "Successful Principals": Australia, New Zealand and Japan

研究代表者

佐藤 博志 (Sato, Hiroshi)

筑波大学・人間系・准教授

研究者番号：80323228

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,100,000 円

研究成果の概要（和文）：本研究は、これまで日本で扱われてこなかった「成功した校長」を主題として、日本、オーストラリア、ニュージーランドを対象に、その力量と力量形成について明らかにすることを目的としている。本研究では、文献検討を通して、日本では「成功した校長」に関する研究が存在しないこと、海外では進展していることが明らかになった。この研究では国内外で事例研究を行った。その結果、「成功した校長」は、多様な経験を持ち、その中で自らの力量を身に付けてきた。地域ネットワーク、ビジョン、課題解決、人間関係力を持っていたことが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の結果、日本の「成功した校長」の特徴は外国のそれと共通性が高いことが明らかになった。日本の学校は外国に比べて裁量が少ない。しかし、裁量の有無に関わらず、学校における課題を解決するためには、教職員とビジョンを共有し、少しずつ物事を進展していくことが不可欠である。したがって、学校組織の運営の局面では、日本と外国の間で、「成功した校長」の共通性が存在すると言えよう。本研究の学術的意義は、研究成果を国際会議（2019年11月）で発表し、参加者が関心を示した点にある。本研究の社会的意義は、明らかになった知見が今後の校長の力量開発方策（研修プログラム開発など）の参考になり得る点である。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to clarify the competence and competence formation in Japan, Australia, and New Zealand with the theme of "successful principal" that has not been dealt with in Japan. In this research, it was clarified through literature review that there is no research on "successful principals" in Japan and progress is made abroad. In this study, we conducted case studies in Japan and abroad. As a result, "successful principals" have various experiences and have acquired their own competence. It turned out that he had a regional network, vision, problem solving, and relationships.

研究分野：教育学

キーワード：校長 リーダーシップ

様式 C-19、F-19-1、Z-19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

海外では、「成功した校長」(Successful Principal)の研究が進められている。「成功した校長」に焦点を当て、望ましい校長像を示そうとしている。その代表的な研究成果は、デイ(Day, C., 2011)である。この研究は、世界の25か国を調査し、子ども、教員、教員集団に対して、校長が「高い期待」を持つことが各国共通の重要な力量だと述べている。ところが、デイの国際共同研究には日本の研究者は参加していない。また、日本の近年の研究動向を見ても、「成功した校長」をテーマ・分析視角とした研究は見当たらない。「成功した校長」の実像を解明し、「成功した校長」になるためにはどのような経験や学びが必要だろうか。以上の問題意識から、応募者は研究テーマを着想した。

2. 研究の目的

本研究は、オーストラリア、ニュージーランド、日本を対象として、「成功した校長」(Successful Principal)が、どのような力量を持っているのか、その力量はどのように形成されたのか、を解明することを目的とする。そして、各国の比較分析を通して、「成功した校長」の力量と力量形成過程を構造化し、今後の校長力量形成の方策のための示唆を得ることを試みる。本研究で「成功した校長」は、困難な状況の公立学校において、児童生徒の学習成果を改善した校長を意味する。社会全体でグローバル化が進む今日、「成功した校長」は、各国の文化的・制度的相違を越えて、共通の力量と力量形成過程を持っているのか。逆に、各国独自の特徴が際立っているのか。各国間で、お互いに学び合う点はあるのか等を、本研究で解明することができる。

3. 研究の方法

本研究では、第一に、理論的検討を行う。学校経営、校長の力量・養成・研修に関する内外の理論・文献をレビューし、その到達点と課題を明らかにする。その際、時系列的に検討するとともに、政策や国の文脈も加味して検討する。第二に、日本における学校の事例研究を行う。第三に、外国における学校の事例研究を行う。事例研究においては、校長へのインタビュー調査の分析を中心に行う。そのため、次の視点を設定した。どのようなキャリアプロセスを歩んできたか。それがどのように影響しているのか。どのように学校経営の環境(教育政策の影響や地域社会等のニーズ)を捉えているか。どのような学校のビジョンを持っており、ビジョンの達成(具現化)に向けて、どのように課題解決プロセスを辿り行動してきたか。そこから、どのような力量を持っていると指摘できるか。過去の経験から、どのように力量を身につけたと認識しているか。どのような経験が本人の実感として重要なのか。人間関係、学校組織文化・慣習、次世代リーダーの育成についてどのように認識しているか。どのようなモットー・価値観・哲学を持っているか。このような視点に基づいて、半構造化インタビュー法で実施する。

4. 研究成果

(1) 理論的知見

海外における成功した校長研究は、ISSPP (International Successful School Principals Project)という研究組織を中心に活発に行われてきた。その研究方法は、事例研究と質的研究を基盤としている。さらに、国際比較研究や、同一事例の再調査を通して、経年比較研究も行われている。ISSPPの主要メンバーであるガー(Gurr, D.)とドライスデール(Drysdale, L.)に面会したところ、「ISSPPには標準的な研究方法があり、校長を軸としつつも、校長以外の教員、保護者、生徒にも聞き取りを行っている。」と言われた。「これはトライアングレーションにもとづく手法である。」との説明を受けた。実際に彼らの研究においても、その方法がとられている(Moos, L., Johansson, O. and Day, C., 2011: p.18, pp.140-141)。

海外では、国際比較の結果、持続可能なリーダーシップによる自己更新学校(Self-renewing school)が提案されている。これは、分散リーダーシップ、生徒の学習成果への焦点化、リーダーのレジリエンス、民主的価値に基づく機動性の余地の確保、変革型・教授中心リーダーシップ、人々へのコミットメント、コミュニティの形成によって構成されるものであり、民主的な教育を行うための学校の実現を期するものであると論じられている(Moos, L., Johansson, O. and Day, C., 2011: pp.225-230)。これらは非常に重要な知見である。民主的な教育という本質的な議論も視野に入れて、人々を尊重した学校経営論が展開されている点は注目に値する。

だが、海外の研究は、一方で、抽象度が高く、折角の事例研究のメリットが活かされていないようにも見受けられる。これは、国際比較を一律横断的に行ったことの結果であろう。イギリス、オーストラリア、ニュージーランドなどは比較的類似の文化と社会制度を持っている面もある。類似の国をグルーピングすることによって、中間レベル(中範囲)の分析と理論化、換言すれば、限定付一般化の方途が開けるであろう。そうすれば、マクロ、メゾ、ミクロといった各次元の傾向や特徴が明らかになる。社会と文化の影響も考察できるだろう。さらに、そのような研究上の手続きをふめば、各次元を包括することによって新たに見えてくるものや再確認できるものがあるのではないだろうか。例えば、教育経営の(または教育経営に特徴的な)グローバリズムとローカリズム、エスニシティ、組織論、歴史性といった観点、その構造と社会的多元性をめぐる諸問題が想定される。

これに対して、日本における校長研究は、2000年代には専門職として望ましい力量の内実が研究されてきた。2009年に日本教育経営学会が策定した校長の専門職基準(2012年一部修正)

は、その成果と言える。そこでは、「学校の共有ビジョンの形成と具現化、教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり、教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり、諸資源の効果的な活用、家庭・地域社会との協働・連携、倫理規範とリーダーシップ、学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」(日本教育経営学会実践推進委員会 2015: 226-227)が掲げられた。これは2010年前後の到達点と言えよう。

2010年代には、このような校長の専門的力をどのようなプログラムで養成していくかが論究された。そして、教職大学院の活用や教員研修センターの在り方が問われた。しかし、成功した校長に焦点化した研究は見られない。ましてや、研究の専門分化が進む中、「マクロ、メゾ、ミクロの各次元を包括した議論」や「民主的な教育を実現するための学校経営」といった教育経営原理の再構築に資する議論はあまり見られない。

2000年代に、いわば「学校の自主性・自律性」時代の校長研究は離陸した。その後、研究それ自体は継続・展開している。そのこと自体は意義があるが、日本の校長研究は、新たな知の創造に向けてイノベーションが図られているのだろうか。「成功した校長」研究のような鍵概念設定型の挑戦研究、いいかえれば、応用研究の領域には進んでいないのではないか。このことは、海外における成功した校長研究と比較することによって、一層明らかになるものである。本研究の理論的検討によって、日本の校長研究の発展段階や特徴を相対的に捉えることができた。今後は、「成功した校長」のような研究概念を設定し、事例研究を進めていくことが必要であると指摘できる。別の研究概念の創造があってもよい。そのことが、教育経営研究のブレークスルーの第一歩となるだろう。

(2) 事例研究を通して得られた知見

第一に、校長は、どのようなキャリアプロセスを歩んできたか。それがどのように影響しているのか。成功した校長のキャリアプロセスは多様である。日本のA校長は、小学校教諭として20年の経験を持っている。このうち6年間、二つの学校で研究主任を務めた。さらに指導主事の経験を持っている。ここに、B校長が授業に関する見識を持っている背景がある。さらに、指導主事の時代に学校評価担当を経験したことから、学校評価を有効に活用し、自己評価の重視という行動につながっている。このほかの日本の事例であるB校長は、民間企業の勤務経験があり、そこでの経験が現在の人を動かすリーダーシップにつながっている。また、C校長は、教育委員会の勤務経験があり、そのため、学校と教育委員会の調整において力を発揮している。外国においては、管理職登用の時期がキャリアプロセスにおいて早いと、教育行政機関の勤務経験よりも、学校における経験が重視されている。

第二に、校長は、どのように学校経営の環境(教育政策の影響や地域社会等のニーズ)を捉えているか。A校長の勤務校は伝統ある地域であり、地域住民との関係が深いことが明らかになった。地域との良好な関係は、生活科や総合的な学習の時間をはじめとする生きた学びの実現に貢献している。教育政策の影響については、学校評価をあげている。B校長は積極的にネットワークを地域につくっている。この点はC校長も同様であるが、C校長は生徒とのネットワークもつくっていた。外国においても、地域との連携は重要であった。教育政策の影響は、日本と外国の両方で強かった。

第三に、どのような学校のビジョンを持っており、ビジョンの達成(具現化)に向けて、どのように課題解決プロセスを辿り行動してきたか、そこから、どのような力量を持っていると指摘できるか。A校長は、「個と集団が響き合い高め合う」教育課程と授業の実現をビジョンとしている。ビジョンを達成する方法として、授業研究を活用している。また、研究主任が良い授業をして、望ましい学級経営を行うことによって、他の教員も研究主任のようになりたいと考えている。ここから、研究主任が一つの鍵となっていることが分かる。B校長はキャリア教育、C校長はアクティブラーニングと国際化、のように特色を具現化していた。外国においては、学力格差の縮小と向上が掲げられ、やはり授業研究、研修会、教授組織の改革が活用されていた。また、内外いずれの学校においても、ビジョンの共有と協働性を少しずつ高めていく様子が課題解決プロセスとして看取できた。「成功した校長」は、ビジョン形成能力、ビジョンの具現化能力、課題解決能力、協働推進能力を有していると指摘できる。

第四に、過去の経験から、どのように力量を身につけたと認識しているか。どのような経験が本人の実感として重要なのか。この点、A校長は、初任校の2年目から学校づくり、行事の企画に関わり、そのおもしろさを学んだ。研究主任等の経験を通して、研究の重要性を意識するようになった。過去の勤務校で、とても勉強している校長、子どもを丁寧に見ている校長、意欲的で挑戦的な校長に接した。これらの校長の姿勢から学んだところも大きかったと述べている。B校長は民間会社勤務時の尊敬できる上司から組織運営や人の動かし方を学び、力量を向上したと述べている。C校長も、教諭時代、教育委員会勤務時代の尊敬できる上司から組織運営や人の動かし方について学び、力量を向上したと述べている。優れた上司から学ぶ点は、外国の学校においても同様であった。

第五に、人間関係、学校組織文化・慣習、次世代リーダーの育成についてどのように認識しているか。どのようなモットー・価値観・哲学を持っているか。A校長は、人間関係についてはコミュニケーションをあげていた。学校組織文化・慣習、歴史については、地域の人々とのつながりを認識していた。次世代リーダーの育成については、市などで行われている研究会への参加を促している。モットー・価値観・哲学は、授業で勝負すべきこと及びコミュニケーション能力の

向上である。B校長はコミュニケーションやプレゼンテーション能力に秀でている。そして、コミュニケーションを通して、人の変容を促すことを得意としていた。C校長は、明朗な性格で、豊富な話題に基づくコミュニケーションを通して、人間関係をつくっていた。いずれの校長も、学校組織文化・慣習に関して、長所は継承し、課題は克服するものにとらえていた。さらに、いずれの校長も、次世代のリーダー育成について心がけ、自分なりの価値観を持っていた。これらの点については、外国の学校でも同様であった。

ISSPPの代表的な研究成果であるデイとガーの図書（Day, C. and Gurr, D., 2014）では、「成功した校長」には、高い期待、ポスト英雄型リーダーシップ（英雄のような校長が一段高い所から導くのではなく、校長が同僚と共に歩んで成し遂げるリーダーシップ）、協働、凝集性、ビジョン共有、連帯、象徴的役割、真摯、信頼、透明性、人間関係の重視、パワー、変革、学習・生活指導のリーダーシップ、課題のある環境における学校の改善、リーダーとしての成長、個人の見識、信念、価値観があると述べている（194-207）。本研究で調査した校長はトップダウンではなかった。むしろ、校長は高い期待を持ち、教員と共に歩んで物事を成し遂げようとしていた。ISSPPの研究成果との類似点は、本研究で得られた知見、及び日本の校長にも存在したと言えるだろう。

（3）研究のインパクトと展望

本研究の結果、日本の「成功した校長」の特徴は外国のそれと共通性が高いことが明らかになった。日本の学校は外国に比べて裁量が少ない。しかし、裁量の有無に関わらず、学校における課題を解決するためには、教職員とビジョンを共有し、少しずつ物事を進展していくことが不可欠である。したがって、学校組織の運営の局面では、日本と外国の間で「成功した校長」の共通性が存在すると言えよう。本研究の成果を国際会議（2019年11月）に発表したところ、アジア、ヨーロッパ、アメリカからの参加者が関心を示した。国際的なインパクトにおいて第一歩は踏み出せたと考えられる。今後も国際的な研究活動と発信を続けることが求められる。本研究では学校を中心に分析したが、今後、教育委員会（地方教育行政機関）と学校という枠組みをもって研究することも、さらなる知見を得るために必要であろう。

<文献>

Day, C. (2011), *How School Principals Sustain Success over Time: International Perspectives*, Springer.

Day, C. and Gurr, D. (2014), *Leading Schools Successfully: Stories from the field*, Routledge.

Moos, L., Johansson, O., and Day, C. (2011), *How School Principals Sustain Success over Time*, Springer.

日本教育経営学会実践推進委員会編 『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院、2015年。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 4件）

1. 著者名 佐藤博志	4. 巻 60
2. 論文標題 教育経営学の伝統と刷新 欧米キャッチアップからグローバルなアリーナへ	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本教育経営学会紀要	6. 最初と最後の頁 98 - 110
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 佐藤博志、山田知代	4. 巻 第42巻第2号
2. 論文標題 「成功した校長」に関する研究 日本における公立小学校長の事例分析を通して	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 筑波大学教育学系論集	6. 最初と最後の頁 29-43
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 佐藤博志	4. 巻 第23号
2. 論文標題 オーストラリア・ビクトリア州の学校経営に関する一考察	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 オセアニア教育研究	6. 最初と最後の頁 1-10
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 佐藤博志、高橋望、山田知代	4. 巻 第41巻第2号
2. 論文標題 「成功した校長」に関する研究の動向・到達点・課題 - 海外と国内の先行研究の検討を通して -	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 筑波大学教育学系論集	6. 最初と最後の頁 1 - 19
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 1件/うち国際学会 1件）

1. 発表者名 Hiroshi Sato
2. 発表標題 International Comparative Study on School Management Reform: Japan and Australia
3. 学会等名 International Conference on School Governance: Trends, Challenges and Countermeasures (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 佐藤博志、植田みどり、貞広斎子、末富芳、高橋望、照屋翔大、西野倫世
2. 発表標題 学校管理職の専門性と育成システムに関する国際比較研究 アメリカ、イギリス、オーストラリア、ニュージーランド
3. 学会等名 日本教育経営学会第59回大会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計4件

1. 著者名 青木麻衣子、佐藤博志（共編著）	4. 発行年 2020年
2. 出版社 東信堂	5. 総ページ数 224
3. 書名 第三版、オーストラリア・ニュージーランドの教育 グローバル社会を生き抜く力の育成に向けて	

1. 著者名 佐藤博志（分担執筆者）	4. 発行年 2018年
2. 出版社 学文社	5. 総ページ数 246(担当箇所11)
3. 書名 現代教育改革と教育経営（担当箇所 第20章「公平と卓越を理念とする教育改革と教育経営 - オーストラリア - 」）	

1. 著者名 佐藤 博志、植田 みどり、内田 沙希、古田 雄一、石崎 ちひろ、鈴木 瞬	4. 発行年 2018年
2. 出版社 学文社	5. 総ページ数 131
3. 書名 クリエイティブな教師になろう これからの教師像と5つの視点	

1. 著者名 藤田祐介、加藤秀昭、坂田仰、押田貴久、内山絵美子、廣田敬則、安岡久志、村上純一、長島和広、村上武史、田中磨理子、國吉正彦、菊池弘幸、河内祥子、黒川雅子、坂本健一郎、武井哲郎、田中洋、佐藤博志、山田知代、渡辺研悟、松塚智加子、金山光一	4. 発行年 2017年
2. 出版社 教育開発研究所	5. 総ページ数 183 (138 - 145)
3. 書名 若手教師の成長をどう支援するか 養成・研修に活かす教職の基礎	

〔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
連携研究者	高橋 望 (Takahashi Nozomu) (10646920)	群馬大学・大学院教育学研究科・准教授 (12301)	
連携研究者	山田 知代 (Yamada Tomoyo) (80709121)	帝京科学大学・教育人間科学部こども学科・専任講師 (33501)	