

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 9 日現在

機関番号：12102

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2011～2013

課題番号：23653238

研究課題名(和文) スクールリーダーシップの日本的特性に関する研究

研究課題名(英文) A Study on the Characteristics of Japanese Style of School Leadership

研究代表者

濱田 博文 (HAMADA, Hirofumi)

筑波大学・人間系・教授

研究者番号：20212152

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円、(間接経費) 810,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、学校改善に有効性を発揮しうるスクールリーダーシップの日本的特性を解明することであった。そのために、3つの課題に取り組んだ。第一に、欧・米・アジアのスクールリーダーシップの理論と実践のありようを再検討した。第二に、国内で学校改善が進展している事例を選定して観察・インタビュー調査を実施し、リーダーシップの構成条件・要因を明らかにした。第三に、以上をもとに、スクールリーダーシップの日本的特性を明らかにした。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to investigate the characteristics of Japanese style of school leadership which can be effective for school improvement. For this purpose, first, we reviewed the studies of theory and practice of school leadership in the Western and Asian countries. Second, we conducted the observation and interview surveys on some public schools which have improved in Japan, and then considered the necessary conditions and factors for effective school leadership. And third, based on the results of the surveys, we had discussions on the characteristics of Japanese style of school leadership compared with the Western and the other Asian countries styles of that.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：スクールリーダーシップ 日本的特性 学校改善

1. 研究開始当初の背景

1980年代半ば以降、英米等の先進諸国で教育行政の地方分権と規制緩和に向けた教育改革が積極的に展開されてきたことは周知である。日本でも1990年代末以降、個別学校の権限・責任を拡大し明確化する諸施策が実施されている。これら先進諸国では、自律的な学校経営の成否を決定づける要因として学校管理職をはじめとする School Leader の重要性に注目し、そのリーダーシップのあり方(スクールリーダーシップ)に関する数多くの理論的・実証的研究が行われてきた(例えば、Bush, Bell, & Middlewood, *The Principle of Educational Leadership and Management*, Sage, 2010, 露口健司『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版, 2008年など)。この間、OECDもスクールリーダーシップの発展を各国の政策的優先事項と位置づけて西欧諸国での先進的な取り組みに注目した報告書を刊行し、それは日本でも翻訳・出版されている(有本昌弘ほか訳『スクールリーダーシップ』明石書店, 2009年)。英国では教育行政の専門学会名称に“Leadership”が加えられ(British Educational Leadership, Management, and Administration Society: BELMAS), そのBELMASと米国の教育経営学大学協議会(University Council for Educational Administration: UCEA)によるスクールリーダーシップに関する国際共同研究も進められている。このように、現代の公教育においてスクールリーダーシップは政策・研究上の最重要課題となっている。申請者自身は米国の動向に注目して1980年代以降の校長職の役割期待の変化と役割遂行の実態を明らかにした上で、日本の学校における新たなスクールリーダーシップのあり方について試論を提示した(浜田博文『「学校の自律性」と校長の新たな役割』一藝社, 2007年)。その後も申請者は国内の公立学校で訪問調査を継続しつつ、日本教育経営学会が2009年に公表した「校長の専門職基準」の草案作成にも参画してきた。その過程を通じて、日本の公立学校で自律的な学校経営を実現するためには、欧米理論をそのまま受容するだけでは限界があるのではないかという疑問が増大してきた。学校経営の現実に有効なスクールリーダーシップの実践的指針が必要ないま、公立学校及び教職や学校組織文化の日本の特性を勘案して、欧米で蓄積された理論と融合させる研究が必要だと考える。

以上のような背景を見据えて、本研究は次の3点を解明しようとする。第一に、組織とリーダーシップ一般の日本の特性に関する最新の理論と実践の分析をもとに、欧米のスクールリーダーシップの最新理論と実践のあり方を再検討し、日本の公立学校でのリーダーシップのあり方を考えるための要点を明らかにする。第二に、国内で学校改善が進展している事例を選定して観察・インタビ

ュー調査を実施し、リーダーシップの構成条件・要因を明らかにする。第三に、それら2点を総合考察して、スクールリーダーシップの日本の特性を明らかにし、その効果的実践のための条件を提示する。

このような意図を持つ本研究は、スクールリーダーシップ論をリードしてきた欧米の議論を相対化し、日本文化および日本の学校や教職のもつ固有の特性に基づいてリーダーシップのあり方を再検討することで、日本のスクールリーダーシップの研究と実践に新たな地平を切り拓くことができる。学校管理職の専門性の明確化とそれに基づく資格・養成の仕組みの具現化において有効性をもつ理論的基盤を提供するという点で重要な社会的意義を有する。

スクールリーダーシップに関連する研究分野である学校経営学や教育行政学では、これまでも海外諸国の理論・制度および実践を対象とした記述的研究は数多くなされてきた。スクールリーダーシップについての理論的・実証的研究はとくに英米において先行的に精力的に実施されており、学校管理職やその候補者を対象とした資格・研修・養成の仕組みも制度化が先行しているということもあり、それらの諸研究は日本を含む他の多くの国々でモデルとされてきた。その一方で、日本では学校の組織文化や教員文化において西欧とは異なる固有性があるという議論も少なくなかった(久富善之編著『教師の専門性とアイデンティティ』勁草書房, 2008年。久富善之編著『教員文化の日本の特性』多賀出版, 2003年など)が、こうした関心は学校経営学・教育行政学の中で研究的には掘り下げて検討されることはなかったと言ってよい。たとえば中留武昭の研究(中留武昭『学校経営の改革戦略—日米の比較経営文化論』玉川大学出版部, 1999年)はこのような点に関心を向けて日米の学校経営文化比較を試みているものの、スクールリーダーシップを対象とする比較分析はなされておらず、日本の学校組織および教職をめぐる日本の特性を比較文化論的に考察する手段をとっているわけではない。現時点でスクールリーダーシップの基本枠組みを明確に提示した稀少の成果として日本教育経営学会による『校長の専門職基準(2009年版)』があり(<http://www.soc.nii.ac.jp/jasea/>), その作成過程においては現職校長・教員等を含む学会員および全国レベルの校長会の意見を取り入れてはいるものの、米国のスクールリーダー・スタンダードの枠組みに依拠しており、未だ日本の特性についての踏み込んだ考察は経ていない。

本研究は、以上のような研究の現状を打開するために、学校以外の組織とリーダーシップの文化的特性に関する研究・実践の成果を正視して検討し、日本の公立学校における学校改善の実践過程と対照させることによって日本固有のスクールリーダーシップ論を

構築しようとする野心的試みである。その点で、従来のこの分野における研究にはなかった斬新性・チャレンジ性を有する。

2. 研究の目的

本研究の目的は、日本における公立学校の組織や教職にみられる固有の性質に着目し、学校改善に有効性を発揮しうるスクールリーダーシップの日本の特性を解明することである。

具体的には以下の3つの課題に取り組む。

- (1)組織とリーダーシップ一般の日本の特性に関する最新の理論と実践の分析をもとに、欧・米・アジアのスクールリーダーシップの最新理論と実践のありようを再検討する。
- (2)国内で学校改善が進展している事例を選定して観察・インタビュー調査を実施し、リーダーシップの構成条件・要因を明らかにする。
- (3)以上の2点を総合考察して、スクールリーダーシップの日本の特性を明らかにし、その効果的実践のための条件を試論的に提示する。

3. 研究の方法

- (1)上掲(1)の課題については、リーダーシップおよびスクールリーダーシップに関する欧・米・アジア・日本の最新の研究成果、ならびに欧米とアジア・日本の比較文化的研究の成果をレビューしたうえで、欧米とアジア・日本の文化的特性に関心をもってリーダーシップの研究や研修実践などが行われている機関を訪問し、資料収集・インタビューを行う。
- (2)上掲(2)の課題については、国内の公立学校の中で学校改善が進んだとみられる事例を選定し、質問紙調査を実施するとともに、調査可能な学校については観察・インタビュー調査を行う。
- (3)以上を総括して総合的考察を行う。

4. 研究成果

(1)米・欧・アジアにおけるスクールリーダーシップ論の展開状況

アメリカにおけるスクールリーダーシップ論

アメリカにおけるネットワーク・ガバナンスの考え方を活かした学校改善論の検討を通して、様々な主体が参加するネットワーク・ガバナンス型の学校経営におけるスクールリーダーシップのあり様について検討を行った。ネットワーク・ガバナンス論の検討から、a)ネットワークへの参加の度合いは段階的に設定し得る、b)どのようなメンバーによってガバナンスを構築することが活動の持続性という点において望ましいかを考慮する必要がある、c)メンバーの力量(capacity)がガバナンスの質という面で大きな影響力を発揮する、の3点を知見として

得た。ここから、参加の度合い(どのようなレベルでの参加を求めらるか)やメンバーの在り方(誰をガバナンス主体として受け入れるか)、その力量保障(ガバナンス主体としての力量の明確化とその獲得を可能にする機会の提供)という点で学校はリーダーシップを発揮することが求められると考えられる。いわば、持続的な学校改善を実現するような「仕組み」(ガバナンス)を主体的につくり出し駆動させていく作用としてスクールリーダーシップが機能する必要がある。

ヨーロッパにおけるスクールリーダーシップ論

ヨーロッパのスクールリーダーシップ開発の動向を考察し、具体的には、まず、2006年に、22の国・地域によってOECDにより開始されたスクールリーダーシップ改善(Improving School Leadership: ISL)プロジェクトについて、18のヨーロッパ参加国・地域の任用資格、研修など専門職化の傾向を検討した。

また、国を超えたシステムが「スクールリーダーシップのヨーロッパ化

(Europeanisation of school leadership)」として模索されていることを、「ヨーロッパ・スクールリーダーシップ・ネットワーク(European School Leadership Network: ESLN)」、「ヨーロッパ・スクールリーダーシップ・資格ネットワーク(A European Qualification Network for Effective School Leadership)」を対象に、リーダー像、研修テーマに注目して分析を行った。

以上からは、リーダーシップ開発は学校経営改革に大きく規定されており、専門職基準や研修の開発・運営の主体の多様性、政治的—専門的パワーバランスに注目することが、分析視点として重要であるということ、また、専門職化に向けてプログラムの理論的基盤や目標を明確化していくとともに、それと同時に、対話的な方法による開発により、リーダーシップ開発を模索していくことが重要であるということ、が確認できた。

ヨーロッパと比較すると、日本の場合は、専門職化の点では、専門職団体のあり方の改善が必要であると言える。また、ヨーロッパでは、リーダー像について、その文化的多様さから、「学校とはそもそもどういうところか」、「教育で重視されるべき価値は何か」ということから、検討せざるを得ない。日本においても、そういった価値や倫理をめぐる教育的対話が、専門職基準、研修の開発・運営の過程に組み込まれることにより、リーダーシップ開発の過程を豊かにしていくと考えられる。

シンガポールにおけるスクールリーダーシップ論

近年、精力的な取り組みが見られるシンガポールのスクールリーダーシップ開発の動

向を考察し、具体的には、校長研修である「教育リーダープログラム (Leaders in Education Program: LEP)」における「学校改善プロジェクト(Creative Action Project: CAP)」の特徴、学校群によるリーダーシップ開発プログラム、「教職高度化資格(Further Professional Diploma in Education: FPDE)」による学校ミドル研修、を検討した。

LEPは、計画された目標の達成を目指す座学を中心とした規範的なプログラムではなく、また、外部環境への対応だけを重視するのではなく、未来志向の学習として創発的な内容が重視されている。学校経営環境が複雑化していることを受けて開発されたこれらのプログラムでは、受講者は、勤務校外の実習校において、職位や肩書きなしに、人々を指導し、改善を導く苦労を直接経験することになる。

不慣れな学校でCAPを行うことで、より実践的な知を手に入れることが目指されており、このようなプログラムは、業務遂行や計画の実施という点に加えて、スクールリーダーに今後求められるであろう、複雑さに対処するための適応力や柔軟性の育成方法のあり方として示唆的である。また、人口規模の差などから単純な比較はできないが、就任後のOJTに頼るだけでなく、校長就任前における現場実習によって、職務遂行の方法に限らず、複雑適応、未来志向の役割開発の契機としてもこれらのプログラムは有効であると言える。

また、FPDEは、全教科主任を対象に1年間(2007年7月以降は17週間)に渡って、職場を離れてフルタイムで行う研修であり、スクールリーダーのキャリア・ラダーのあり方や、計画的育成、トップリーダー育成への準備という点における実験的なシステムとして参考になった。

(2)日本の学校改善におけるスクールリーダーシップの実態

スクールリーダーの「学校ビジョン」形成に関する調査

スクールリーダーシップの重要な要素の1つである、「学校ビジョン」形成の実態を明らかにすることを目的として質問紙調査を実施した。対象は、3県4市にある公立小学校200校の学校長である。そのうち50校から回答を得た(回収率:25.0%)。調査対象校の選定にあたっては、学校経営に関するビジョン形成を促していると思われる自治体を選定し、そこに所在する公立小学校を対象とすることとした。質問紙調査表の配布と回収は、それぞれ郵送によって行った。実施時期は、2013年11月末から12月末までである。

調査結果から、日本のスクールリーダーの学校ビジョン形成の実態として、次のような特徴がみられた。

まず、学校ビジョンをつくる際、現時点での学校の良さを活かすことや校長自身の教育

観・学校観を込めること、教育委員会の示す目標や方針を取り入れること、地域のニーズを踏まえることが重視されていることが明らかになった。第二に、教職員の教育実践の拠り所になるものにすることや児童生徒の教育課題・学力を踏まえたものにするこゝも、ある程度重視されているがわかった。次に、教師ひとりひとりの課題意識に結びつけること、管理職や主任といった一部の教職員を取り入れていることは、それほど重視されていないことが明らかになった。また、達成目標を数値で表すことや、将来進むべき方向性がわかるような抽象的なものにするこゝについてもそれほど重視されておらず、モデルとなる他の学校のものを参考にすることも重視されていないことが明らかとなった。

公立高等学校におけるスクールリーダーシップの事例調査

新設された公立の専門学科高校における、草創期の学校経営について調査を実施し、考察を行った。副校長や主幹教諭、実習助手など、開校当時を知る教員を中心に、主としてインタビュー調査を行った。事例校は工業系で、かつ、単位制、デュアルシステムを取り入れた新奇性を有する学校で、開校当初は、想定を外れた入学者が多くあったり、教育課程の不備や教職員による学校の理念の共有が困難な状況にあった。

しかしながら、工業系高校の学校経営に経験のある管理職の着任を契機として、学年団や各分掌組織におけるリーダーシップが発揮されると、教職員の帰属意識も向上し、「自分たちの学校」、「(生徒の)職業人としての夢を実現させる」という指向性を有しつつ、実践に携わることが可能となっていく。

その過程で、管理職のリーダーシップは、特に、ミドルリーダーの育成に繋がったことが明らかになった。本事例校では、教諭から主任教諭や主幹教諭へとキャリアの昇格が多く見られた。また、副校長の提案により、専門科目担当の教員と一般教科担当の教員とが同一の職員室で授業準備などを行うことに変わり、科目や学科のセクションを取り払ったコミュニケーションが行われ、生徒に関する情報がそれ以前よりも浸透するようになった。

再編・統合が行われ、新設校が設置されたり、学校がリニューアルされることは、少子化が進む現代においては、数少ないことではない。まして、高等学校になると教職員数も多く、“中小企業”とも称されるが、そのような学校の草創期の困難を克服するためのリーダーシップの一端が本調査より明らかになったといえる。

公立中学校におけるスクールリーダーシップの事例調査

社会経済的背景が厳しい状況に置かれている関西圏の1つの中学校(A校)を対象に、

事例研究を行った。2012年2月と2013年8月、2014年1月に、校長、教頭、教務主任、教諭(4名)、元校長の計8名に対して、学校の変容に関するエピソードやその変容に影響を与えたりリーダーシップについて、聞き取り調査を行った。その結果、学校におけるリーダーシップについて、次の3点の仮説を見いだすことができた。

第一に、社会経済的背景が厳しい状況に置かれている学校では、教員が比較的長期間勤務するため、学校の歴史に関する物語が伝承されやすい。そのような学校の校長は、学校経営の歴史の物語の中に、自らの学校経営を位置づけて、独自の重点課題を設定している。

第二に、校長のみが学校を動かしているわけではない。中堅教員が学校経営上の重要な役割を果たすこともあるし、比較的若い教員が中堅教員に現状を言明することによって影響を与えることもある。また、生徒の発言が、教員の認識や行為を変えることもある。

第三に、校長は、地域住民を学校に協力させる際に、直接に「協力してください」などとお願しているのではなく、間接的に「このような学校にしたい」「この学校の子どもは家庭学習ができていない」と言明することによって、地域住民の認識や行為を効果的に動かすことができる。

(3)まとめ

アメリカでは学校経営がガバナンス改革のもとに置かれており、参加装置における校長の力量保障、ならびにネットワーク・ガバナンスを駆動させるスクールリーダーシップの必要性が注目されている。ヨーロッパでは校長の専門職基準作成など専門職化への関心が高い。アジアでとくにスクールリーダーシップに高い関心を寄せるシンガポールもこうした欧米の影響を強く受けたリーダーシップ開発が取り組まれている。

これら諸外国に比して、日本における学校経営はガバナンス改革という性質が未だ明確にはなっていない。また、専門職化という観点で校長のありようを捉えると、校長会組織等が専門職団体としての性質を十分に整えるに至っていない。諸外国では学校に関係する人々の文化的多様性から、「学校とはそもそもどういうところか」、「教育で重視されるべき価値は何か」という価値を含んだ検討を必要とするが、日本の場合、現時点においてもある程度の共通理解があるとみなされうる。

日本の校長の「学校ビジョン」形成に関する調査では、現時点での学校の良さを活かすことや校長自身の教育観等を「学校ビジョン」に盛り込むことは重視されている一方で、教師ひとりひとりの課題意識に結びつけること、管理職や主任といった一部の教職員を取り入れていることなどは強く意識されていないという結果が得られている。ここには、価値や倫理をめぐる文化的共通性が暗黙の

うちに前提とされているのではないかと推察される。

また、事例調査を通じて、スクールリーダーシップの日本の特性として次のことなどが明らかになった。第一に、学校の草創期の困難を克服するうえで、ミドルリーダー育成を見据えた管理職のリーダーシップが重要である。第二に、専門高校において、職員室の配置換えなどを通じて科目や学科のセクションを取り払ったコミュニケーションを促進して生徒に関する情報交流を活性化することが重要である。第三に、社会経済的背景が厳しい学校では、学校の歴史に関する物語の伝承が意義を有し、とくに校長はその歴史の物語の中に自らの学校経営を位置づけて重点課題を設定することによりビジョンの共有を促進しうる。第四に、地域住民に対しても「このような学校にしたい」「この学校の子どもは家庭学習ができていない」と間接的に言明することが地域住民の認識や行為に影響を及ぼしうる。

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 5件)

照屋翔太, 学校づくりへの子ども参加に関する一考察—ネットワーク・ガバナンスの観点から, 東邦学誌, 第43巻第1号, 2014年, 印刷中, (査読無)

末松裕基, シンガポールにおけるスクールリーダーシップ開発の動向, 東京学芸大学紀要・総合教育科学系, 第65巻, 2014年, 53-64頁, (査読無)

浜田博文, これからのリーダー候補としての若手教師の育成, 教育展望, 教育調査研究所, 第59巻第1号, 2012年, 21-25頁, (査読無)

浜田博文, 「学校ガバナンス」改革の現状と課題—教師の専門性をどう位置づけるべきか?—, 日本教育経営学会紀要, 第一法規, 2012年, 23-34頁, (査読無)

末松裕基, ヨーロッパにおけるスクールリーダーシップ開発の動向, 上越教育大学研究紀要, 第31巻, 2012年, 83-92頁, (査読無)

[学会発表](計 0件)

[図書](計 1件)

浜田博文編著, 学校を変える新しい力—教師のエンパワーメントとスクールリーダーシップ, 小学館, 2012年, 256頁

6. 研究組織

(1)研究代表者

濱田 博文 (HAMADA, Hirofumi)
筑波大学・人間系・教授
研究者番号: 20212152

(2)研究分担者 なし

(3)連携研究者

大野 裕己 (OHNO, Yasuki)
兵庫教育大学・学校教育研究科・准教授
研究者番号：60335403

末松 裕基 (SUEMATSU, Hiroki)
東京学芸大学・教育学部・講師
研究者番号：10451692

横山 剛士 (YOKOYAMA, Takeshi)
金沢大学・人間社会研究域・准教授
研究者番号：30567904

照屋 翔大 (TERUYA, Shota)
愛知東邦大学・人間学部・助教
研究者番号：90595737

川口 有美子 (KAWAGUCHI, Yumiko)
鳥取環境大学・環境学部・講師
研究者番号：40616900

大林 正史 (OHBAYASHI, Masafumi)
鳴門教育大学・学校教育研究科・講師
研究者番号：40707220