

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 16 日現在

機関番号：33919

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24531032

研究課題名(和文) 教職における「新しい職」の確立過程に関する実証的研究

研究課題名(英文) Empirical survey on the process of being established "New Position" (SUKAN-KYOYU) in teaching profession

研究代表者

木岡 一明 (KIOKA, Kazuaki)

名城大学・大学・学校づくり研究科・教授

研究者番号：10186182

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 4,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、2007年の学教法改正によって、学校に新たに設置できるようになった、とりわけ法的な職務規定が広範な「主幹教諭」に着目し、他職との関係の下で固有の職として確立していく過程を実証的に明らかにした。その制度導入間もない高知県の事例を主軸に、それらと諸外国(アメリカ、イギリス、カナダ、ニュージーランド)の実践事例や背景理論を比較検討することを通して、諸外国ではいわゆる「ミドル層」をラインに位置づけるのではなく、「教員リーダー」概念を用いながら、学校におけるリーダーシップを階層化して捉え、教授的リーダーシップを校長の垂直的リーダーシップの延長上に捉えない転換が見られることを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the process of being established "New Position" called SUKAN-KYOYU in teaching profession. In Japan, we have been able to position SYUKAN-KYOYU after 2007, but this position still hasn't established in school organization because the School Education Law just regulated its role ambiguously. In this study, we engaged in empirical survey in Kochi prefecture Japan and international comparative study with the practices or theories in U. S., U. K., Canada, and New Zealand.

As a result, we found they use the term of teacher leader/teacher leadership in a context of school improvement in the foreign countries. This means they understand the leadership in school hierarchically, and they transform using the term of instructional leadership from the extension of principal own leadership to distributed leadership in a school.

研究分野：教育学・公教育経営学

キーワード：新しい職 主幹教諭 ミドルリーダー 教員リーダー リーダーシップ マネジメント・モデル 学校組織

1. 研究開始当初の背景

学校教育法の一部改正に伴って、平成 20 年 4 月から、副校長、主幹教諭、指導教諭といった職が設置できることとなった。ただし、こうした「新しい職」の中でも、主幹教諭は、校長等の管理職を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどるといって、極めて広範な職務規定しかなされておらず、その実際の職務内容は、置かれた学校の状況に大きく左右される存在であると言わねばならない。しかも、主幹教諭の法制化は、主任職のような自生的な職を前提にした制度化とは異なり、まさに「新しい職」の制度化であり、加えて、主任職の活性化を企図し、主任職の働きを兼ねることも想定されており、職の位置づけ(校務における責任範囲と権限事項)は曖昧である。以上の点は、主幹教諭職の確立には、その置かれた学校の状況と照らしながら職務実態を把握・分析し、主幹教諭として必要とされる役割機能を帰納的に解明することが重要であることを示している。しかも、主幹教諭の働きにおいて、とりわけ学校課題や主任職との関わりは重要であり、精緻な実態分析を必要とする。

ところで、こうした「新しい職」の活用については、文部科学省も各都道府県教育委員会に対してモデル開発などの委嘱研究を進めており、委嘱を受けた各教育委員会は、主幹教諭等の配置が組織活性化に有効であったことを報告している。しかし他方、「新しい職」は学校に置かれる職の選択肢の増加をもたらす、条件のあり様によっては、学校の組織化を硬直させる危険性があることや、これまで学校で築かれてきた教員の協働性や同僚性が浸食され、教員の仕事の仕方やその基盤・前提が変化する可能性があることも、すでに指摘されている。また、主幹教諭から一般教諭への希望降任が、全国的に導入された後に急増しているとの報道もあった。こうした現況に鑑みれば、果たして主幹教諭は学校組織を活性化するのであろうかとの疑問も生じうるし、職に留まる主幹教諭と降任する主幹教諭の間にはいかなる相違があるのかとの疑問も生じる。

研究代表者は制度導入当初より、高知県を事例として「新しい職」、とりわけ主幹教諭の設置経緯からその実際の運用に至るまで、実証的な研究を行ってきたが、主幹教諭の置かれた実態の一端として、以下の点が、研究開始当初より見出されていた。任用の際においては、管理職の意向と思惑が全面的に反映されていること、求められる職務内容や学校内での立場は、学校ごとに相違がみられること、主幹教諭自身も自らの職務や権限を把握しておらず、手探りの状態であること、制度導入及び展開において、同僚性に基づく学校内外の研究組織が大きな役割を果たしていること。

そこで、本研究では、高知県の事例を基盤に、主幹教諭の職としての確立過程の解明を

目的とし、その分析視角と材料を諸外国の実践に求めた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、日本の教職における「新しい職」の確立過程を、実際の学校経営過程を追跡することによって明らかにすることにある。そのため、高知県の「新しい職」配置校を事例とし、インタビュー調査と記述資料をもとにその動態を解明する。あわせて、そうした事例の到達水準を解明するために、諸外国(米国、英国、カナダ、ニュージーランド)における同様の職との比較分析を行う。すなわち、本研究は諸外国の実態を基盤にして、日本における「新たな職」確立のメカニズムを追究するものである。なお、本研究では「新しい職」として、主に主幹教諭を扱っている。

3. 研究の方法

本研究では以下の研究課題に取り組みながら、課題の解明を試みた。

(1)高知県の主幹教諭の実態に関して、実際の校務運営においていかなる職務が担われ、どのような役割機能が発揮されているのか、またいかなる問題を抱え、どこまで問題が克服されてきたのかについて明らかにする(高知県の主幹教諭の実態の解明)。

(2)各国におけるミドルリーダーが、いかなる資格や任用システムのもとに選出されているのか、どのような権限や職務が付与されているのか、学校組織内においていかなる立場や役割を有しているのかについて明らかにする(諸外国におけるミドルリーダーの役割と機能、位置づけの解明)。

(3)諸外国事例の分析から得られた知見と高知県事例を比較検討し、主幹教諭職が確立していくための条件を明らかにする(主幹教諭職確立のための条件の解明)。

4. 研究成果

(1)高知県における主幹教諭の勤務実態、役割期待、課題と成果

高知県では 2009(平成 21)年度以来、現在まで県内市町に配置された主幹教諭数は微増ではあるが増加している。そこでは、2 名教頭制に代えて「教頭 1 名・主幹教諭 1 名」制に転じる傾向が一層強まっている。

制度導入間もない高知県では、「主幹教諭」としての職務を模索しながら職の確立を追っている初期段階にあり、様々な可能性と限界を有した事例であった。また、そのために、当初は、主幹教諭自身アイデンティティの混乱をきたし、また学校経営においても校内での位置づけの曖昧さなどの問題を抱えていた。そうした問題の収束を図る上で、主幹教諭等の「新しい職」を中心に発足した

自主的研究会が、位置づけの修正や方向付けにおいて大きな役割を發揮してきた。

しかし、次第に教頭の下に位置づくライン機能を担う職としての様相が顕著になっていった。とりわけ、2名教頭制から教頭1名主幹教諭1名体制への転換は、後継者養成への指向性が強い教頭からは好意的に受け取られつつも、主幹教諭のライン機能強化に影響していた。ただし、校長のビジョンとの関わりで創造的業務を担う傾向も見られ、そうした指向性の中には、後述するような、水平的なリーダーシップを發揮するよう期待する「教員リーダー」的な方向も示唆された。また、置かれた学校の課題に応じて、職務内容を重点化する指向性も見られ、その展開しただけでは「教員リーダー」に発展する可能性を見いだすことができた。こうした指向性は、学校におけるリーダーシップ論の見直しを提起するものとして受け止められる。

(2) ニュージーランドにおける「Social Worker in School : SWiS」事業にみる「新たな職」確立の困難さ

SWiS サービス事業は、「Children, Young Persons, and Their Families Act」(1989年制定法)の407条に基づいて提供されている。社会開発省(MSD)はSWiS サービス事業提供の重要事項説明書(Social Workers in Schools: Service specifications)を作成している。社会問題がより深刻化し、学習の障壁が創られることを防ぎ、子どもや家族への早期支援と早期介入を行うことを目的に1999年に創設され、社会、経済、家族の生活環境間の相互関係への理解と、子どもや若者の福祉への理解の深まりが、SWiS サービス事業を創設させた。

しかし、学校を基盤とした(school-based) SW を唱えているが、その基盤とは「場所」的な意味に留まり、「学校組織」や「学校システム」、「実際の教育課題」を含んでいない。その意味においても SWiS のソーシャルワーカーの活動は、事例を踏まえて対応システムを創造するようなソーシャルワークというよりは、事例に対応するケースワークに近いものである。現地調査では以下のような事例を確認した。

・Bishop Viard College : ソーシャルワーカー自身がマオリ族であり、マオリの地域コミュニティとのネットワークの構築によって、マオリに関する SWiS 活動を円滑に支援することを可能としている。

・Rota Street School : ソーシャルワーカーの日常的な動きとして音楽の教員との雑談による潜在的なリスク生徒の発見。これにより、教員からのケース依頼をやすくしている。

これらの例では、いずれにしても、「学校」はSWの居場所として機能しているに留まる。言い換えると、SWiSは、独立職として位置づいている。すなわち、独立職としての活動の

場(部屋)と自由が保障され、子どもの顔や家庭の様子が見える場を確保し、地域でのネットワークを構築し、外部支援体制を保障している。しかし、校内では、他の教職員からの受容の希薄さ(ただし、「雑談」を通して親近感の醸成と情報収集を果たしているケースもある。こうした関わりには、一定の熟練と意図的な働きかけが必要)がうかがわれ、そのため、教育活動と不連続で、生活支援に留まり、教育・学習支援機能を果たせていないことが明らかになった。

(3) カナダ(オンタリオ州)における「経験を積んだ教員(experienced teacher)」の力量形成とミドルの考え方

オンタリオ州では1990年代以降、リテラシーとニューメラシーという基礎学力の向上を目指し、その直接的な担い手である教員の職能開発に力を注いできた。特に2003年以降の政権与党である自由党は、前政権(PC政権)が「脅しと罰」によって教育改革を進めてきたのに対して、教員の専門性や自律性を重視しながら改革を進めている。

その一例としてTLLP(Teacher Learning and Leadership Program)という教員提案型の新たな研修プログラムが導入され、経験を積んだ教員(experienced teacher)が勤務する学校の内外で「同僚的リーダーシップ」を發揮し、専門的な学びのネットワークを通じて、教員がチームとして自律的に教育改善に当たることへの期待が高まっていることを明らかにした。

ただし、オンタリオ州では経験を積んだ教員を「新しい職」のような職階を設ける動向を確認することができなかった。しかし、このことは直ちに同州の学校においてミドルの重要性が等閑視されているということの意味するものではない。

例えば、研究的には学校改善における「教員リーダー」、すなわち「標準的な学級活動の枠を超えて、より広範に生徒や同僚教員との関係性を有している教員」の役割の重要性については指摘されてきた。教員リーダーの役割とは、公式に認識された場合や非公式に共有されている場合とがあるが、いずれにせよ「改善に向けた学校全体の能力を高める(build the entire school's capacity to improve)」という点で機能していることが重要である。実際に、TLLPの実践からは、経験豊富な教員が同僚教員に対して指導的なリーダーシップを發揮することへの期待があることを確認した。また、彼らはオンタリオ州教員協会(OCT)が提供する新任教員プログラムにおいて、メンターとして指導にあっている。

つまり、これらの機会を通して、彼らがミドルリーダーとして必要な力量やリーダーシップ・スキルを獲得している可能性がある。これは裏返すと、ミドルリーダーとしての役割はそのような機会の中で發揮されるもの

として位置づけられていると理解できる。

加えて、同州ハミルトン学区で実施した訪問調査からは、同州におけるリーダーシップ開発が、州 - 学区 - 学校の支援的 (supportive) な関係性なものとして設計されていること、学校改善とリーダーシップの問題を、管理職だけでなく、学校に関わる全てのスタッフ (non-teaching staff を含む) の問題として位置づけられていること、ミドルリーダーシップという用語が、州と学校の間にある学区 (教育長) の問題として受け止められている、つまりミドルが教育行政過程上に位置づいていることが明らかになった。

以上から示唆されるのは、次の四点である。

- ・教職員 (管理職を含む) は、みなリーダーシップを担う存在として位置づけられている。
- ・教職員 (管理職を含む) は、学校改善やそのためのリーダーシップ開発において、学区から専門的な支援を受けている。
- ・教員の内発性を重視したリーダーシップ開発が重要な視点になっている。
- ・職能開発において、メンター制が重要な手法となっている。

(4) アメリカにおける「教員リーダーシップ」に関する理論的・実践的展開

本研究では、アメリカにおける「教員リーダー」および「教員リーダーシップ」について、教員リーダーシップ探究協議会 (Teacher Leadership Exploratory Consortium: TLEC) が作成した「教員リーダーシップモデルスタンダード」の検討と、アメリカの教育経営学者 Joseph Murphy による「教員リーダーシップ」に関する所論の検討から明らかにした。

については、1980年代における教師の専門職性 (社会的・職業的な地位および報酬) の向上を目指した一連の教育改革のなかで、「教員リーダー (teacher leader): 学校や生徒の成功を支援するために、一つ以上の多様なリーダーシップ役割を公式・非公式に担う教員」に注目が集まっていた。そのような中で、10の全米組織 (全米教育協会、全米初等学校長協会など)、8つの高等教育機関 (ハーバード教育大学院、プリンストン大学など)、10人の実践家 (校長、教員リーダー、教育長、全米最優秀教員、州最優秀教員など)、11の州教育機関 (州教育省など) における教育の専門家から構成される全国団体として TLEC が誕生し、同協議会は 2011 年に「教員リーダーモデルスタンダード」を作成・公表した。

TLEC による取り組みから、教員リーダーの学校組織における独自性および特徴を次の二点で捉えることができる。第一は、教員のリーダーシップが、管理職のそれとは異なること、地位の権威ではなく同僚からの尊重による権威を保持すること、そして教員リーダーは同僚や管理職に常にアプローチできる

位置にいることである。第二は、教員リーダーはあらゆる経験年数の教育実践家に対して連続的な職能発達を支援する役割を担うことである。同僚の教育実践のモデルとなり、公式・非公式の文脈で影響力を行使し、学校内の協働チームの構造を支援するのである。

次に については、アメリカの教育研究や教育改革において「教員リーダーシップ」の重要性が指摘されているにも関わらず、学校現場では以下のような伝統的な認識や理解が根づいたままであり、Murphy による議論はそこから脱却し、校長だけでなく教員リーダーシップに対する理解を豊かにし、正統な位置づけを与えることを出発点にしていることを明らかにした。

・「教員の仕事は授業、管理職の仕事はリーダーシップ」、「管理職がリーダー、教員はフォロワー」という前提認識

・学校には実質的に教員リーダーの役割を担う人物が長らく存在してきたが、それは非公式で曖昧な役割であった。

・リーダーシップを役割や職位といった権限の観点から階層的に定義する。

さらに Murphy は、教員リーダーシップを開発するためのモデルとして、役割を基礎とした戦略と 共同体を基礎とした戦略に整理している。 は 1980年代から90年初頭にかけて採用されてきた戦略であり官僚制的な志向性を持ち、公式の役割と職位の重要性を強調する戦略として特徴づけられる。それに対して は、「学習する組織」や「実践共同体」のパースペクティブの台頭によって、90年ごろから発展したアプローチである。公式の職位にある個人のリーダーシップ役割ではなく、「学校共同体の全ての個人は学校の活動に貢献し高めるような知識を持つ」、「教員リーダーシップはすべての学校におけるすべての教員に適用する必要がある」という信念に支えられている。つまり、役割を満たすことから、学校における改善と実験のために協働する教員の相互作用的な共同体を創造することへと教員リーダーシップの焦点はシフトすることになる。これらの関係について Murphy は、前者の構造の枠組みをうまく生かしながら、後者に焦点をシフトさせることによって、より深い教員リーダーシップの概念化を目指すという議論を展開している。

以上の議論から示唆されることは、日本では学校においてリーダーシップの責任と能力を有する人物についての前提を危険なまでにマネジメントと教授に分裂させているが、今後は学校の変革と改善に関わる複雑な挑戦に応えることができ、より生産的で持続可能なモデルを模索する必要があること、リーダーシップは、特定の間人や公式の職位に属する個人的財産ではなく、教員の専門職性を高め、権限を再配分し、成員の能力を構築し、成員全員を参加させ、同僚的な相互作用を高めるような組織的財産として位置づけ

る必要があることである。

(5)イギリスにおける「ミドルリーダー」の
力量形成施策の展開過程の特徴

イギリス(イングランド)では、1980年代以降、学校の自律性を期待する学校経営改革が進められている。その中で、学校ミドルの力量開発が課題になっており、主な施策だけで15年以上もの蓄積がある。それらを特徴ごとに整理すると、次の4期にわたる発展段階として理解することができる。

第0期(改革以前)

(特徴)

- ・授業力量による任用
- ・OJTが中心
- ・教科の専門性に焦点

(課題)

- ・計画性の無い任用
- ・体系的・組織性を欠く
- ・職場環境の差の大きさ

第1期(1998年「職能基準」導入):

(特徴)

- ・全国的なミドルマネジメントの強化
- ・職務過程・評価指標の標準化

(課題)

- ・規範的
- ・還元主義的
- ・学校外要因と学校の文脈の軽視

第2期(2003年「学校ミドル全国研修プログラム(LfM)」の導入):

(特徴)

- ・力量開発環境のシステム化
- ・リーダーシップ開発の複合性

(課題)

- ・コーチングの多様性
- ・学習経験の差の大きさ
- ・NCSLによる支援の画一性
- ・学校現場における質保証の難しさ

第3期(2011年「ミドルリーダーシップ開発プログラム(MLDP)」の開始):

(特徴)

- ・学校群によるプログラム運営
- ・学校間の協同学習
- ・OJTと現場課題の一層の重視

(課題)

・受講者の研修ニーズや学校群の課題を踏まえたプログラム設計

- ・研修水準の担保

第4期(2013年「ミドルリーダーシップ全国職能資格付与プログラム(NPQML)」の開始):

(特徴)

- ・認証団体によるシステム運営
- ・個人のニーズの重視
- ・一層の現場主義
- ・内容・選択肢の多様化
- ・資格水準の高度化
- ・NCSLによる資格審査・授与

(課題)

- ・学校主導型システムの可能性

- ・認証団体の過負担と画一化
- ・国の関与の強化
- ・現場主義の相対化
- ・システム的な視野の育成と研究能力の育成
- ・支援体制の充実

以上のイギリスの例から、分権改革は、「学校への権限委譲 リーダーシップ開発 学校主導型システム」へと移行したことが明らかとなった。このような展開は大まかには日本にも当てはまっていくと言える。

現在、分権改革の第3の段階である学校主導型システムに移行しつつあるイギリスについて、現場主導の課題を乗り越えていくためには、研究視点の構築がより一層難しくなり、また、システムを主導する側に対して、どのような理解や研修を提供するかということも同時に課題になると言える。つまり、リーダーシップ開発の複合性の把握、現場主義の相対化、学校主導型システムの課題と支援体制のあり方を検討していくことが、ミドルリーダーシップ開発を構想するための重要な課題になる。

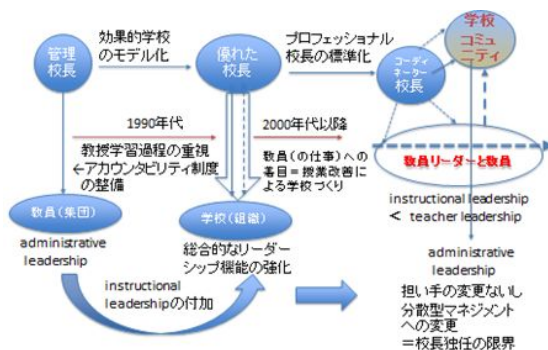
(6)総括：教育におけるリーダーシップ論の課題

以上の日本(高知県)における「新しい職」の確立過程に関する実態と、諸外国における学校ミドルないし教員リーダーに関する理論的または政策的動向を踏まえると、これまで日本における研究や実践が無批判に用いてきた学校における「ミドル」という用語、またそれらを活用した経営手法(ミドル・アップダウン・マネジメント)、そして彼らを含めた学校におけるリーダーシップについて改めて説明し直す必要がある。それを例示したのが下図である。

すなわち、これまでは教員(の仕事)にまでの貫くものとして、校長の(一般的・経営管理的)リーダーシップが描かれてきたが、イングランドやアメリカにおいては、アカウントビリティ政策の展開とともに、リーダーシップを階層化して捉えるようになってきており、教授的リーダーシップを校長のリーダーシップの延長上に捉えることからの転換が見られる。つまり、校長のリーダーシップは、従来通り経営管理的の性格を持つものとして、学校コミュニティを介して縦に働くが、それに対して、教員リーダーシップは教員リーダーの役割発揮を通じて横に教育的(指導的)に働いているのではないかということである。いわば、水平的(分散的)なリーダーシップである。高知県における主幹教諭の位置づけの変化や分化、イギリスにおけるミドルリーダーシップの動きは、そのことを裏づけているようにうけとめられる。

以上を踏まえると、教職員の自律性を前提とせざるを得ず、指示や系統がその自律性の中で解釈されていく学校におけるマネジメントにおいては、ビジネス・マネジメントとは異なる教育マネジメント・モデルが必要と

いえよう。今後は、「ミドル」層という捉え方を改めて「リーダー層」とし、その「リーダー」層によって、水平的なリーダーシップがいかに展開していくのかを精緻に捉え、学校組織開発を促進する過程を明らかにする。



5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計5件)

織田泰幸(2015)「アメリカにおける学校改善に果たす教員のリーダーシップに関する一考察 Joseph Murphy の「教員リーダーシップ」に関する議論に着目して」『大学・学校づくり研究』第7巻、5-19頁、査読有。

末松裕基(2015)「イギリスにおける「学校ミドル全国研修プログラム(Leading from the Middle)」の特徴と課題 実務に基づくミドルリーダーシップ開発の課題に着目して」『大学・学校づくり研究』第7巻、21-33頁、査読有。

木岡一明(2015)「学校における水平的リーダーシップの有効性に関する事例的検討 ビジネス・マネジメント・モデルからの転換」『大学・学校づくり研究』第7巻、61-72頁、査読有。

織田泰幸(2014)「アメリカにおける教員リーダーのスタンダードに関する一考察 教員リーダーシップ探究協議会のスタンダードに着目して」『大学・学校づくり研究』第6巻、5-16頁、査読有。

照屋翔大(2014)「カナダ・オンタリオ州における学校ミドルをめぐる政策動向」『大学・学校づくり研究』第6巻、17-27頁、査読有。

〔学会発表〕(計5件)

木岡一明「学校における事務職員の位置と機能に関するアナログカルな検討 「学校事務職員」の内実構成のための試論的考察」日本教育事務学会、2014年12月6日、東京学芸大学(東京都・小金井市)

織田泰幸、木岡一明、野村ゆかり、加藤崇英、末松裕基、照屋翔大「教職における「新しい職」の確立過程に関する実証的研究(2)」

Joseph Murphy の教員リーダーに関する議論を手がかりとして」日本教育経営学会、2014年6月7日、北海道教育大学釧路校(北海道・釧路市)

木岡一明、野村ゆかり、末松裕基、照屋翔大、加藤崇英、織田泰幸「教職における「新しい職」の確立過程に関する実証的研究(3)」日本教育経営学会、2014年6月7日、北海道教育大学釧路校(北海道・釧路市)

木岡一明、野村ゆかり、加藤崇英、織田泰幸、照屋翔大「教職における「新しい職」の確立過程に関する実証的研究(1) 問題の所在と分析フレームの整序」日本教育経営学会、2013年6月9日、筑波大学(茨城県・つくば市)

木岡一明、野村ゆかり「教職における「新しい職」の確立過程に関する事例研究(2) 探索期における高知県「主幹教諭」の場合」日本教育経営学会、2012年6月9日、香川大学(香川県・高松市)

6. 研究組織

(1)研究代表者

木岡 一明(KIOKA, Kazuaki)
名城大学・大学・学校づくり研究科・教授
研究者番号: 10186182

(2)連携研究者

加藤 崇英(KATO, Takahide)
茨城大学・教育学部・准教授
研究者番号: 30344782

織田 泰幸(ODA, Yasuyuki)
三重大学・教育学部・准教授
研究者番号: 40441498

(3)研究協力者

野村 ゆかり(NOMURA, Yukari)
高知市立潮江南小学校・教頭

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

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