

# 論文の内容の要旨

論文題目 自律的学校経営を促すリーダーシップに関する研究

氏名 吉村 春美  
(守田)

現代の学校を取り巻く環境は外部環境及び内部環境ともに大きく変化している。学校が直面する課題はいじめ、不登校など従来からある課題に加え、モンスターペアレントへの対応、教員の多忙感、外国人児童生徒の受け入れ、若手教員の指導力不足、教員のメンタルヘルスなど課題が多岐にわたるいっぽうである。学校は多様化、複雑化する教育課題に対して、その自主性・自律性を発揮して、学校が取り組むべき課題を設定し、組織的かつ機動的に対応する「自律的学校経営」が求められているといえる。つまり、学校の成員である教員一人ひとりの能力を高めて問題解決にあたるだけでなく、学校組織の課題解決力を高める自律的学校経営が求められているのである。

このような学校が置かれる状況を背景に、現代の教育改革が学校の裁量権と自主性を拡大したことにより、自律的学校経営をおこなうための校長のリーダーシップに対する重要性が指摘されている。加えて、近年の教員年齢構成の変化や「新しい職」の制度化を背景に、ミドルの役割やリーダーシップの重要性が一層強まった現状がある。しかしながら、これらのリーダーシップが自律的な学校経営にどのように影響を及ぼすのかについては十分明らかにされているとは言い難い。そこで、本論文では、校長やミドルのリーダーシップが自律的学校経営に及ぼす影響プロセスを明らかにすることを目的とし、この目的を達成するために、2つの研究課題「校長のリーダーシップはどのようなプロセスで自律的学校経営に影響を及ぼすか」、「ミドルのリーダーシップはどのようなプロセスで自律的学校経営に影響を及ぼすか」を設定し、実証的に検証した。

本論文は5章で構成される。第1章では、学校の起源にはじまり、学校が特権支配者の専有物であった時代から一般の国民を対象とした公の教育へ発展した過程および、戦後の義務教育制度確立までの歴史的発展の過程を述べた。つぎに、学校運営が管理の対象から経営の

主体と捉えられるようになった学校運営の「近代化」を経て、戦後、実質的な自主性・自律性を備えた自律的学校経営に至る過程について、学校運営の主体性の観点から論じた。最後に、本格的に学校の自律性の確立が目指された中教審（1998年）以降、学校を取り巻く社会的背景、教育制度を整理した。これらの社会的背景および教育制度を踏まえ、多様化、複雑化する教育課題に対して、現代の学校が自ら課題を設定し、解決していく「自律的学校経営」をおこなう必要性を述べた。

第2章では、自律的学校経営に関する先行研究をレビューし、自律的学校経営を促す要因として、校長のリーダーシップ、ソーシャル・キャピタル、ミドルリーダーのリーダーシップに関する先行研究を整理し、最後に本研究の目的を述べた。まず、自律的学校経営に関する先行研究を整理した。自律的学校経営に関する研究蓄積は多くはないため、授業改善や学校効果などの類似概念に関する近接領域の先行研究についても整理した。そのうえで、自律的学校経営を促す組織要因として、校長のリーダーシップや同僚性などの効果が明らかになっていること、一方で、それらの要因がどのような相互作用を経て自律的学校経営を促しているか、そのプロセスが明らかになっていないことを指摘した。

つぎに、校長のリーダーシップに関する先行研究をレビューした。具体的には、主に欧米におけるリーダーシップ・スタイルの変遷を踏まえ、教育的リーダーシップ、変革的リーダーシップ、促進的リーダーシップというリーダーシップ・スタイルを先行研究調査の対象とした。それぞれのリーダーシップの効果と自律的学校経営との関係を論じ、従来効果があるとされてきた変革的リーダーシップの限界、それに代わって台頭した促進的リーダーシップに関する研究の必要性、リーダーシップの媒介モデル分析の必要性について論じた。

続いて、リーダーシップを媒介する組織変数として着目されるソーシャル・キャピタルについて先行研究を整理した。ソーシャル・キャピタルの概念整理、本研究におけるソーシャル・キャピタルの定義をおこない、教育分野におけるソーシャル・キャピタルの規定要因や効果に関する先行研究を整理した。そのうえで、同僚性が脆弱化している日本の学校において、自律的学校経営に及ぼすソーシャル・キャピタルの効果および、リーダーシップの媒介変数としてのソーシャル・キャピタルの効果を明らかにする必要性を論じた。

最後に、ミドルのリーダーシップに関する先行研究のレビューをおこない、理論研究が先行し、実証研究が遅れている現状、学校個別の経営課題に対するミドルの役割や行動に関す

る研究の現状を指摘した。そのうえで、自律的学校経営が解決すべき多様な課題に共通するミドルの役割や行動について、それぞれの役割や行動がどのような関係を持ちながら自律的学校経営を促すのか、そのリーダーシップ・プロセスを明らかにする必要性を述べた。以上の先行研究のレビューを踏まえ、本論文では校長やミドルのリーダーシップが自律的学校経営に及ぼす影響プロセスを明らかにすることを目的とし、この目的を達成するために2つの研究課題「校長のリーダーシップはどのようなプロセスで自律的学校経営に影響を及ぼすのか」、「ミドルのリーダーシップはどのようなプロセスで自律的学校経営に影響を及ぼすか」を設定することを提示した。

第3章では、自律的学校経営を促進する組織要因として校長のリーダーシップと学校のソーシャル・キャピタルを設定し、これらの組織要因がどのようなプロセスを経て自律的学校経営を促進するのかを明らかにした実証研究の成果を示した。研究結果から、第一に、自律的学校経営の促進には、変革的リーダーシップよりも促進的リーダーシップ、特に教員の主体性を促進するリーダーシップが効果的であることが示唆された。第二に、ソーシャル・キャピタルのうち教員やミドルの同僚間の水平のソーシャル・キャピタルと教員とミドル間の垂直のソーシャル・キャピタルが重要な役割を果たしていることを明らかにした。第三に促進的リーダーシップはソーシャル・キャピタルを媒介して、自律的学校経営に影響を及ぼしており、特に教員やミドルの同僚間の水平のソーシャル・キャピタルの媒介効果が大きく、教員間、ミドル間の水平のSCの向上を意図するようなリーダーシップの発揮が求められることが示唆された。

第4章では、自律的学校経営を目指し、学校個別の課題に依拠せず、多様な課題に共通するミドルリーダーのリーダーシップ・プロセスを明らかにした実証研究の成果を示した。研究結果から、自律的学校経営を目指したミドルのリーダーシップの影響プロセスとして、17の概念、6つのカテゴリーが生成され、概念間及びカテゴリー間を図示した。主な知見として、教員に対する「関係性の醸成」という行動が自律的学校経営を目指すミドルのリーダーシップ・プロセスの基盤となっていること、ミドルリーダーから校長への「実践のビジョンへの結合」という働きかけが重要な役割を果たしていることを示した。

第5章では、第3章と第4章で得られた知見を要約しながら整理し、自律的学校経営を促進する組織要因とその影響プロセスについて総合的な考察をおこない、自律的学校経営を促

すリーダーシップ・プロセスを提示した。本研究の結論として、自律的学校経営を促すためには、校長、ミドル、どちらか一方のリーダーシップが機能するのではなく、双方のリーダーシップが機能していることが重要であり、その鍵となるのがソーシャル・キャピタルの構築であることを示した。また、本研究から得られた知見が、自律的学校経営研究、学校組織のリーダーシップ研究、学校組織のソーシャル・キャピタル研究に対して有する理論的意義、また、実践的な意義として、スクールリーダーやミドルリーダーの人材定義や育成などに対して貢献できる可能性や学校の組織開発への貢献の可能性について提示した。最後に、本研究の課題として、リーダーシップの集団レベルでの分析や、より長期的に学校が変化するプロセスを記述すること、そして、組織の動的な変化に対応できるような組織プロセスの開発という課題が残されていることを述べた。さらに、これらの課題と本研究から得られた知見を踏まえ、理論研究および実践研究における今後の展望を示した。