

博士論文（要約）

自律的学校経営を促す
リーダーシップに関する研究

吉村 春美
(守田)

本論文の目的は、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である。この目的を達成するために、「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のか」という研究課題を設定し、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、本論文の社会的背景について論じた。1.1では、学校の創始と歴史的発展について述べた。学校の起源は古代ギリシア時代に遡り、初期の学校は一部の特権支配層の専有物であったことを示した。また、日本における学校の原型である藩校や寺子屋の多くも、一部特権階級に専有され、学ぶ内容、学ぶ場所は身分制社会の構造が反映されていたことを述べた。しかし、明治政府が学制を制定したことにより、身分制社会の不平等が是正され、組織的な公教育が始まることになる。その後、第二次世界大戦を経て日本国憲法の制定、教育基本法、学校教育法の公布によって、「国民として必要な基礎的な教育」を受ける権利が保障され、現在の学校制度の基本的構造が構築された。このように学校は、特定の子弟を対象にした私事から日本国民全てを対象とした公の教育機関として制度化された。学校が私事であった時代は、その私事性から学校経営は非常に自律性の高いものであったが、公教育システムが構築されるとともに、公平な教育の提供、品質保証という使命から、自律的な経営が困難になっていったことを述べた。

1.2では、学校の普及に伴って、学校の運営がどのように発展してきたのかについて示した。学校が管理の対象から、経営の主体として捉えられるようになった学校運営の近代化を経て、実質的な自主性・自律性を備えた自律的学校経営に至った変遷について、学校の主体性の観点から論じた。まず、学制後、第一次世界大戦までは法規中心主義の学校管理がしかれ、学校の自主性や主体性が認められる余地はなかったことを述べた。この学校の主体性や自律性が未確立の状態は第二次世界大戦が終るまで継続していたことを示した。

戦後の学校経営の変遷については、戦後から2008年までを5期に分類した中留（2010）の時代区分を引用しながら、学校経営の自主・自律性の確立の程度を整理した。最終的に制度的にも実質的にも学校を自律的に運営するという「自律的学校経営」の基盤が整備されたのは、1998年の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」から教育基本法改正の期間に相当する第5期であることを述べた。この時期は行政改革の後押しを受け、教育制

度改革が加速した時期でもあった。中教審答申では、学習指導要領の大綱化と弾力化、学校の権限拡大、参加型の学校運営が提言された。特に、学校運営の主体性に関しては、教育課程経営権だけでなく、人事権についても学校に権限委譲するなど、学校運営に関する校長の権限を拡大し、リーダーシップを発揮しやすい環境をつくることが提言された。また、学校評議員制度や学校運営協議会制度など参加型学校運営の方向性も示された。これにより、学校は地域・住民という学校の「外部」に対する説明責任を負うとともに、「外部」の多様な利害関係者との意思形成と調整の役割を担うことが求められるようになった。このように中教審答申によって、学校の自主性・自律性の確立、参加型の学校経営が目指されたことによって、自律的学校経営の基盤が整備されたことを示した。

続く、1.3では、中教審以降、現在に至るまでの社会背景と教育改革を踏まえて、現代の様々な教育課題への対応を目指す自律的学校経営の在り方について論じた。まず、社会的背景として、多様化・複雑化する教育課題に加え、外国人児童生徒受入など常に新しい教育課題が生まれてくる状況を把握した。さらには、教員の多忙化、教員の年齢構造の変化、メンタルヘルスの悪化等、学校内部が変化している状況、そして、同時に学校評価制度など次々に実施される教育制度改革への対応を求められる状況を示した。このような多様化、複雑化する教育課題に対して、これまでと同様に、教員一人ひとりの能力を高めて問題解決を図ろうと試みようとするものの、このモデルに自体に限界が生じていることを論じ、学校は自主性・自律性を発揮し、学校が取り組むべき課題を設定し、組織的かつ機動的に解決することを目指す自律的学校経営が求められることを指摘した。

第2章では、自律的学校経営について先行研究をレビューし、自律的学校経営を促す組織的要因として、校長のリーダーシップ、ソーシャル・キャピタル（以下、SCと表記する）、ミドルのリーダーシップについての先行研究を整理した。2.1では、本論文における自律的学校経営の定義をおこなった上で、まず教育経営学の領域における、日本の先行研究、アメリカのSBM研究、学校改善研究を概観し、さらに近接領域である教育学における授業改善研究、教育社会学における「学校効果」研究の整理をおこなった。

日本における自律的学校経営に関する研究では、あるべき論に基づく論考や海外政策の動向や実態調査が多く、実証的な研究が乏しい状況にあることを示した。つぎに、学校の自律性の確立を目指したアメリカのSBM研究を参照し、自律的学校経営を促す組織的要因として

校長のリーダーシップが重要であること、協働をベースに学校全体の問題解決をおこなう専門的学習コミュニティという教員の共同体の構築が自律的学校運営に適応的なモデルであることを論じた。次に、教育経営学領域において、自律的学校経営と広義において同義と捉えることができる学校改善に関する先行研究を整理し、学校改善の規定要因としてリーダーシップ、同僚性、協働性、学校文化の効果を示した。しかし、これらの規定要因が学校改善に及ぼす影響がどのようなプロセスを経るのか、またどのようなリーダーシップが有効であるかについては十分に解明されているとはいえないことを指摘した。

2.1.2 では、自律的学校研究に類する概念として、教育学における授業改善研究や教育社会学における学校効果研究を整理した。授業改善研究は、あくまでも教員個人の力量開発に焦点を当てており、組織で課題を解決するという視点が不足していた。また、力量開発を促進する機能として「学びの共同体」のような教員集団や同僚性の開発の重要性が示されていたが、校長などの管理職や彼らのリーダーシップの影響については研究射程の外にあることを論じた。

学校効果研究は、調査対象が特定の社会的経済的背景を持っていることから調査結果の一般化可能性に限界があること、効果の諸要因を生み出す要因が何によって生成され、それらがどのようなプロセスを経て作用するのかを明らかにしていない点に課題があることを示した。

2.1.3 では、自律的学校経営および近接領域における類似概念に関する先行研究の結果をまとめ、複雑化・多様化する教育課題への対応を目指す自律的学校経営を促進するためには、現代の学校組織に適応的な校長のリーダーシップを解明し、校長のリーダーシップを含む組織要因がどのようなプロセスで自律的学校経営を促進させるのか、そのプロセスを明らかにする必要があることを指摘した。

2.2 では、自律的学校経営を促進する重要な組織要因として、校長のリーダーシップに着目し、先行研究を整理した。校長のリーダーシップ研究は欧米で先行しており、時代の要請や学校の自律的経営の状況など、教育政策の状況を反映し、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研究対象となるリーダーシップ・スタイルが変化してきた状況を確認した。日本における校長のリーダーシップに関する実証研究は、露口(2008a)が変革的リーダーシップの自律的学校経営に対する効果を確認しているものの、

促進的リーダーシップとの関係を検証した研究が管身の限り見当たらないことを論じた。また、海外では、校長のリーダーシップが学校組織の内部過程に対して影響を及ぼし、それらが間接的に学校成果に影響するという「媒介影響モデル」が採用されていることを指摘した。この分析モデルは日本ではほとんど検証されておらず、校長のリーダーシップの間接効果や内部過程への影響を捉えた研究が必要であることを論じた。

2.3 では、校長のリーダーシップを機能させる媒介変数として SC に着目し、先行研究を概観した。SC は社会学、政治学など様々な分野で扱われる概念であることを確認し、教育分野における SC の概念については、構造的・关系的・認知的側面から学校内部・外部の SC を捉えた (Leana & Pil 2006) もの、校長と教員間の水平的、垂直的 SC (Pil & Leana 2009) で捉えるもの、校長と教員の信頼関係で捉えるもの (Bryk & Schneider 2002 など) など様々な定義があることを述べた。

2.3.2 では、SC の規定要因について整理し、校長の教育的リーダーシップ (露口 2003) や親と教員の相互作用 (露口 2009) とする研究が存在することを示した。しかし、日本における SC の規定要因に関する研究は非常に少なく、特に学校の主体的な働きかけによって SC が生成されるという視座からの研究は特に少ないことを論じた。

2.3.3 では、SC の効果について概観した。SC は学校成果に対して直接的に影響するという研究 (Leana & Pil 2006, Bryk & Schneider 2002 など) や校長と教員間の信頼が教員の組織市民行動などを媒介して学校成果に効果があることなどを示した。また、Bryk ら (1999) によれば、信頼は学校成果に対する影響のみならず、自律的学校経営に近い概念である「専門的コミュニティ (professional community)」に対する効果を有することを確認した。しかし、学校の SC を信頼のみに焦点化せず、包括的に捉えた上で、自律的学校経営との関係を分析した研究は皆無であることを指摘した。

2.4 では、近年の教職員年齢構成の変化などを背景に重要性が高まっているミドルのリーダーシップに関する先行研究を概観した。まず本研究におけるミドルの定義をおこなった。つぎに、ミドルのリーダーシップと自律的学校経営との関係に関する研究領域には、校内研究や生徒指導、ミドル育成などを自律的学校経営の重要課題毎にミドルの役割や行動に言及する研究が存在することを示した。しかし、これらの研究は、学校個別の課題に対するミドルの役割や行動を論じるに留まり、多様な課題を扱う自律的学校経営を促進するためには、

多様な課題に共通するミドルのリーダーシップ行動を明らかにする必要があることを指摘した。また、従来の研究は、ミドルの行動を個別に列挙するにとどまっており、自律的学校経営のプロセス性を考慮した、ミドルの行動プロセスを把握する研究の必要性を論じた。

2.5 では、これまでの先行研究の知見を総括し、本論文の目的を述べた。これまでの先行研究では、自律的学校経営を促進する上で、校長やミドルのリーダーシップ、SC は非常に重要な組織的要因であり、一部の研究では、その効果が実証的に検証されていることを確認した。しかしながら、個別的要因と自律的学校経営に及ぼす効果に留まらず、それらの要因が現代の学校組織に適応的であるか、またそれぞれの要因がどのようなプロセスで自律的学校経営を機能させるのかという点については明らかになっていないことを論じた。そこで、本論文の目的を、校長のリーダーシップ、そして、ミドルのリーダーシップのそれぞれが自律的学校経営に及ぼす影響プロセスを解明することであることを提示した。

第3章では、本研究の目的を達成するために、まず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に着目した。先行研究を踏まえ、促進的・変革的リーダーシップおよび、学校のSCを自律的学校経営を促す要因として仮定し、これらの組織要因がどのような相互作用を経て自律的学校経営を促進するのかという研究課題を設定した。この問いに対して、仮説1「校長の促進的リーダーシップ、変革的リーダーシップは自律的学校経営を促す」、仮説2「学校のSCは自律的学校経営を促す」、仮説3「校長の促進的リーダーシップ、変革的リーダーシップは学校のSCを媒介して、自律的学校経営を促す」を設定し、調査・分析を行った。

これらの仮説を検証するために、東京都下のA市立全公立小・中学校22校320名の教員を対象に質問紙による定量的な調査を行い、得られた回答データについて共分散構造分析を行った。その結果、自律的学校経営に対する校長の促進的リーダーシップとSCの直接効果（仮説1を一部支持、仮説2を支持）、ならびに校長の促進的リーダーシップがSCを媒介する間接効果（仮説3を支持）が明らかになった。見出だされた主な知見をまとめると、以下の3点に整理できる。

第一に、自律的学校経営を促進するためには、変革的リーダーシップよりも促進的リーダーシップ、特に主体性促進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、SCのうち「同僚SC（教員間、ミドル間の水平のSC）」と「ミドルSC（教員とミドル間の垂

直の SC)」が重要な役割を果たしており、唯一「ミドル SC」が自律的学校経営を構成する「改善力」「自律力」「学習力」全てに有意な影響を及ぼしていた。第三に促進的 LS は SC を媒介して、自律的学校経営に影響を及ぼしており、特に「同僚 SC」は主体性促進 LS 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、近年の教職員年齢構成の変化などを背景に、重要性が高まっているミドルのリーダーシップに着目し、自律的学校経営に影響を及ぼすプロセスを明らかにすることを目的に調査を行った。小・中学校に勤務するミドル 15 名に対して半構造化インタビューを行い、M-GTA（木下 2003）を用いた分析の結果、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の関係を図としてまとめた。見出だされた主な知見は以下の3点である。

第一に、自律的学校経営におけるミドルのリーダーシップの影響プロセスの提示である。これまで自律的学校経営とミドルに関する先行研究では、授業研究や生活指導などの個別の改善課題に対するミドルのあるべき姿や行動が列挙される形で示されてきた。本研究では学校の多様で複雑化する課題解決に共通する、ミドルのリーダーシップに焦点をあて、「ミドルがいかにより自律的学校経営を目指したリーダーシップ・プロセスを遂行しているのか」を明らかにした。

第二に、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が明らかになった点である。「関係性の醸成」によって協働性の基盤が構築され、教員間で交換される情報の質が高まることで、自律的学校経営を目指すリーダーシップ・プロセスにポジティブな影響を及ぼし、経営課題が解決されることが示唆された。協働的人間関係を構築する主体としてのミドルのリーダーシップを具体的に明らかにしたといえる。

第三に、ミドルから校長への「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たという点である。これまで学校のリーダーシップといえば公式なリーダーである校長のリーダーシップが着目されてきた。本研究はミドルから校長への具体的な影響行動として、「校長に現場の声を届ける」と「ビジョンに寄り添った実践を提案する」と校長の協力を獲得する「という一連の行動が示された。協働的關係に基づいた校長とミドルのリー

ダーシップの相互作用が学校組織の有効性に影響を及ぼすことが示唆された。

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(図1)。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。校長は、教員がやりがいを持って働く環境や意欲を高めようとするなどの促進的なリーダーシップを発揮することで、学校組織内のオープンなコミュニケーションや信頼関係、情報共有などで構成されるソーシャル・キャピタルを構築し、その結果、自律的学校経営を促していた。一方、ミドルはオープンな関係を創ったり、教員のロールモデルになったりしながら教員との関係性を醸成することによって、自律的学校経営のプロセスに影響を及ぼしていたことを明らかにした。現在の教育政策が進める「チームとしての学校」の実現に向けて、学校は教員や地域住民だけでなく、心理や福祉等の専門スタッフや専門機関との連携体制を整えることが求められている。このような状況を鑑みると、学校は組織としての概念を拡張せざるを得ない状況にある。今後、学校の組織力を高め、自律的学校経営を展開していくうえで、多様な関係者をつなぎ、協働を促す、SCの構築を核としたリーダーシップの発揮がさらに重要になるといえる。

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。

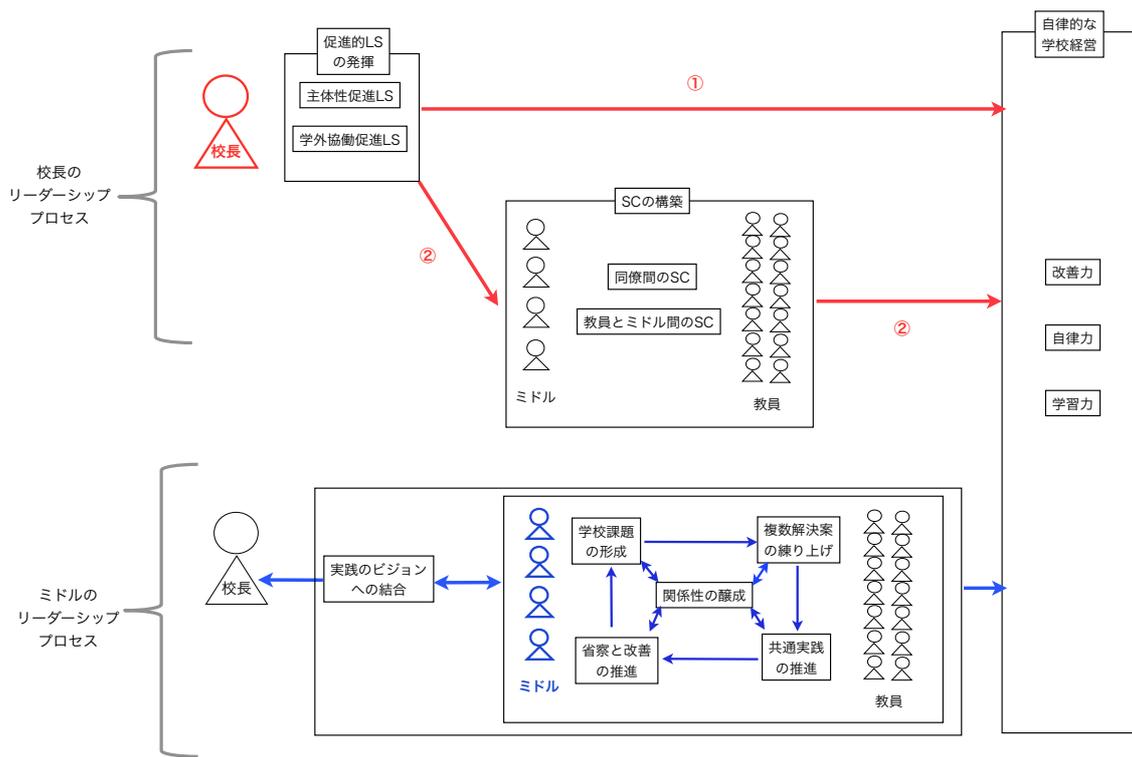


図1 自律的学校経営を促すリーダーシップ・プロセス