

## 本研究の趣旨と今回の発表の目的

浜田 博文（筑波大学）

私たちは、2018 年 4 月以降、「校長のリーダーシップ発揮を促進する制度的・組織的条件の解明と日本の改革デザイン」（2018 年度～2022 年度）という研究テーマで日本学術振興会科学研究費補助金の交付を受け、さらに続けて 2022 年度から「校長のリーダーシップ発揮を促進する校長の社会ネットワークの構造とその構築」（2022 年度～2026 年度）というテーマでも科学研究費補助金の交付を受けて共同研究に取り組んできた。研究の対象は幅広く、日本国内での量的・質的調査と、アメリカ、イギリス、オーストラリア、ニュージーランド、ロシア、カザフスタン、中国、韓国、台湾を対象とする海外調査に取り組んできた。途中で、Covid-19 のパンデミックとロシアによるウクライナ侵攻により、国内調査・海外調査ともに制限を受けることになった。しかし、パンデミックは終息に向かっており、調査の制限も小さくなってきた。ウクライナ情勢は解決の兆しをみせていないため、ロシア対象の調査は断念し、代替国としてポーランドを対象に調査を進めようとしている。

本研究の根本的な問題意識は次の疑問にある。

過去 20 年ほどの間に、校長、学校管理職、リーダーシップ等に関わる研究は日本国内でも数多く行われてきた。しかし、それらの研究や、教育改革を進めようとする政策サイドの関心は、リーダーシップを発揮するために必要な校長の専門性の内実と育成方法の解明に向けられ（＝《個人アプローチ》）、校長職を成り立たせる様々な社会的条件、あるいは校長のリーダーシップ発揮を支え促すための制度的・組織的条件の問い直し（＝《システムアプローチ》）についての関心は不十分だったのではないか。

こうした疑問を抱いた背景には、過去 40 年余の間に展開してきた日本の教育改革がある。

日本の教育は 1950 年代後半以降、中央集権的な政策のもとで、高度経済成長とともに後期中等教育の進学率を急激に高め、量的拡大と質的向上を実現した。しかし、1980 年代以降、学校教育の画一化・硬直化のもとで、数多くの教育問題が噴出し、社会問題となった。それらを解決するための改革は、ゆとりあるカリキュラムへの移行、個人を尊重した教育の実現を必要とした。子ども一人ひとりの個性や違いを尊重して各学校が特色あるカリキュラムを編成し、柔軟な教育を実施することが求められたのである。それは、中央集

権化のもとで、教育研究者が強く主張してきた「学校の自律性」の保障につながるものであり、校長のリーダーシップの発揮を必要とした。

加えて、この時期には「小さな政府」を強く指向する新自由主義的な社会政策、つまり地方分権と規制緩和を進める行財政改革が実施された。公教育制度に関する政策においても、中央政府が従来握ってきた権限を地方政府および各学校へ委譲し、学校ごとの裁量権限が拡大された。それは、ガバメント（政府）が大きな権限をもって統制をはかる仕組みから、多様なステークホルダーが権限を委ねられてガバナンス（統治）に参画する仕組みへの転換を推進した。地方政府や学校にはアカウンタビリティ（説明責任）が要請され、様々な評価が制度化され、あらゆることについての透明性が重視されるようになった。このようなガバナンス改革のもとで、校長には、各学校の教育の質保障に対する重い責任が求められるようになった。

以上のことから、1990年代末から「学校の自主性・自律性の確立」を掲げた教育改革が推進されてきた。それに伴い、校長のリーダーシップは国・地方自治体のあらゆる政策の中で強調されるようになった。

学校の自主性・自律性が確固とした制度環境のもとに成り立つなかで校長がリーダーシップを発揮することは、望ましいことだと考える。しかし、各校長が十分なリーダーシップを発揮するためには、校長を支える諸条件が必要である。公教育制度の準拠基盤が、個人としての校長の努力のみに依存するような状況は、望ましいとは言えない。だが近年の学校の現実、教師や校長の「個人的ながんばり」に頼って成り立っているようにみえる。

子ども達の多様化が進み、教育の諸課題を生み出す要因は複雑に絡み合っている。そのため、学校の社会的役割は、過去20～30年の間に大きく膨張してきた。にもかかわらず、教員の勤務状況には関心が向けられず、多くの教員は長時間勤務を強いられることになっている。学校の役割の拡大に対応して、教員以外の専門スタッフが学校組織の構成員として位置づけられるようになった。スクール・カウンセラーやスクールソーシャルワーカーなどである。さらに、学校と地域住民・保護者の連携・協力関係は益々重要度を増している。こうした動向は、最終的には校長が担うべき責任を拡大し、校長のリーダーシップの適切な発揮への期待をいっそう強化している。

他方で、その重責を課せられた「職」としての校長を支える環境条件はほとんど考慮されてこなかった。学校の自主性・自律性の確立を掲げる諸施策が実施される過程で、2000年に校長の資格要件の「緩和」が行われたことは、象徴的な出来事であった。校長のリーダーシップが重要になったのであれば、校長の資格要件を明確化して十分な条件を備えた候補者を選考するというのが常道であろう。ところが実際にとられた施策は、従来の必要条件であった教員免許状の所持や教職経験を不問にして教育界の外部から人材を登用するという施策である。換言すれば、校長のリーダーシップを支えるための制度的・組織的条件を深く検討することは回避されてしまったのである。

以上の政策動向のもとで、学校現場における校長のリーダーシップはいったいどのような実態にあるのか。校長は自分自身のリーダーシップの発揮状況をどのように認識しているのか。そして校長自身は、リーダーシップを発揮するためにどのような支えが必要だと考えているのか。私たちはこれらのことを明らかにするため、全国規模の質問紙調査と聞き取り調査を実施してきた。

あわせて、海外諸国においてもフィールドワークを行い、それぞれの国において校長のリーダーシップ発揮を支えるためにどのような制度的・組織的条件が構築されているか、また構築されようとしているか、について調査してきた。

今回の発表では、日本での調査結果の一部を紹介して考察するとともに、中国で行ったフィールドワークの結果を紹介する。日中韓を比較しながら実りある議論をしたいと考える。