

## 研究指定校その後の継続に関する研究

### －マイリーダーシップの視点から－

教職実践応用領域 学校づくり履修モデル  
矢野 功一

## 序章 研究課題の設定

### 第1節 研究の目的

本研究の目的は、研究指定校の研究発表後、持続可能な継続をさせていくために、マイリーダーシップの視点から、児童・教職員・地域の成長、学校組織の改善をめざすことである。そのため、研究指定によってその学校が得た、「知的財産」を洗い出し、校務・研究主任等のマイリーダーシップ（自己分析を前提に）の視点で実践を分析する。そしてそこから、教職員の意識の変容、それに伴うリーダーシップのあり方を明らかにし、教職員の同僚性や協調性を高めることで、マイリーダーシップによる研究継続の在り方について示していく。

文部科学省所轄の教育に関する総合的な教育機関でもある「国立教育研究所」によると、研究指定校としては、小中学校で72校が指定を受けている。また、愛知県においても小中学校で69校が研究指定を受けている。（ともに平成30年度）

以上のように、国レベル、県レベルでも「研究指定」を受けて様々な研究を各校が取り組んでいることは明白である。

### 第2節 研究の価値・意義

#### 第1項 研究継続に関わる研究の実態

前述のとおり、文部科学省を始め、各都道府県などからさまざまな「研究指定」を受けて研究校としての取組をしている小中学校が存在している。そこで、どれほどの学校が研究指定を受けているのか調査してみた。（平成30年度）

文部科学省の指定：研究指定校：72校

※国立教育研究所においてはその他にも研究協力校なども数多くある。

愛知県の場合：69校

西三河の場合：38校

幸田町の場合：隔年で1校（9校中）

また、その成果と課題についてどの程度触れられているか調べてみた。しかしそこには成果と課題が記載されているだけで、それに対する文部科学省からの指摘等は見受けられない。また、愛知県においても同様に、研究指定を受けた年度内での成果と課題しか記載されていない。そして、日本学校改善学会（平成31年1月 愛媛大会）においても、研究指定校その後に関わる研究の発表は行われていなかった。このように、

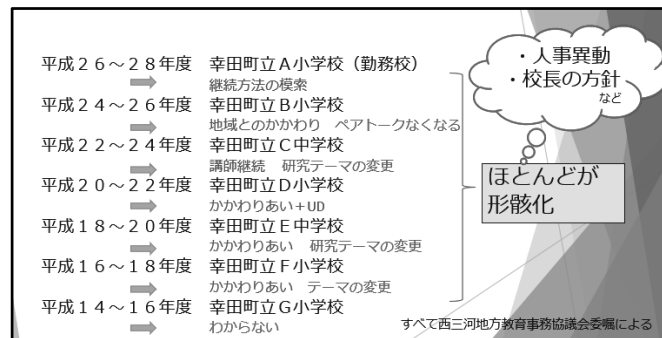
研究指定校その後の継続に関する学術的な研究はほとんどなされていない。こうしたことから、学術的研究の価値はあると考えられる。

#### 第2項 幸田町内における研究指定と継続の実態

次に、本町（幸田町）における調査結果から、本研究の価値・意義を考える。私の勤務する幸田町では、西三河地方教育事務協議会委嘱による研究指定を2年に1回受け、隔年で研究発表を行っている（3年指定）。そこで、町内で研究発表会を行った約15年前までの実態について、聞き取り調査をすることにした。

研究指定	H28-H26	H26-H24	H24-H22	H22-H20	H20-H18	H18-H16	H16-H14	
調査対象	教務主任		主任		教務主任		教務主任	
当時直接研究に関わっていたか	5/7が知っている		知っている		知っている		知っている	
指定校の時、どんな内容・テーマだったか知っているか	知っている		知っている		知っている		知っている	
少しでも残っているものはあるか（残ったもの・作っていないもの）	知っている		知っている		知っている		知っている	
現状の理由	知っている		知っている		知っている		知っている	

この表からわかることは、5/7が当時の研究に関わっていないにもかかわらず、5/7の人が当時のことを知っているということである。そしてこれらをまとめると次のようになる。



青で示した継続しているものに目を向けると、「かわりあい」というものが多く見られることがわかる。一方で、研究テーマの変更や取り組んできたことがなくなってきたことがある。これらの要因として、①教職員の人事異動による継承の難しさ ②校長の学校経営方針 があげられる。一方、本校に目を向けると、他校と比べて残っているものが多く、簡素化しつつも培ったものの継承を「システム化」していくことを通して行えるのではないかと考えた。

まず、勤務校分析とマイリーダーシップの予備的調査として、SWOT分析を行った。

1次円 (自分自身・子ども)	2次円 (学校内 教師集団)	3次円 (学校外 地域の人、保護者)
<b>強み(Strength)</b> ・研究主任としての立場 ・校長としての立場 <b>・教師集団をリードする立場</b> <b>弱み(Weakness)</b> ・地域で人となっていない ・地域学習に意識的に取り組む。	<b>強み(Strength)</b> ・「1人でも多く、みんなでき」を掲げている。 ・職員室で相談しやすい環境がある。 ・教務主任が中心で、教師集団の団結 (学年のまとまり) <b>・教師集団の団結</b> <b>・ステータアップタイムの存在</b> <b>・授業改善へ前向き</b>	<b>強み(Strength)</b> ・地域で活動が盛況で、地域の人の学校の協力 (地域ボランティア) ・地域とのつながりが多い。 ・クラブ活動によるクラブの充実。 ・地域との連携 (S.L.) ・町内の中央部に学校があるため、町内の施設を利用しやすい。
<b>強み(Strength)</b> ・転勤1年目で学校不在が多い ・研究主任としての役割不足 <b>弱み(Weakness)</b> ・子どもからのあいさつが聞こえてこない ・転出人が多く、また外国人の子が増えている。 ・3つの室が定着していない。	<b>強み(Strength)</b> ・時間に対する意識が高い。 ・目的意識が強い。 <b>弱み(Weakness)</b> ・教員への負担が多い (長時間労働・保護者対応) <b>・反省 →改善が進まない</b> ・計画的な研究が進められていない。(色の発色)	<b>強み(Strength)</b> ・本校が中心で、学校のことを保護者に理解してもらえないことがある。 ・地域での教育力が乏しい。生活・学習習慣形成の難しさ

この SWOT 分析と幸田町の研究実態調査から、本研究の価値を3つのポイントで述べる。

1つ目は、筆者がミドルリーダーであることである。ミドルリーダーであるがゆえに、一定のリーダーシップを発揮することは可能であろう。しかし、学校全体で行う本実践で、トップリーダーではない筆者がいかに関与してリーダーシップを発揮して実践を進めることができるのか。2つ目は、3年前に研究発表を行い、教職員も半分以上が変わりながらも、同じ研究テーマで研究を行っているという現状がある。こうした中で、何を残し、何を継続していくことができるのか、考えていくことができる。3つ目は、幸田町の傾向を調査した上で本校を対象とした点が幸田町の典型になるという点である。

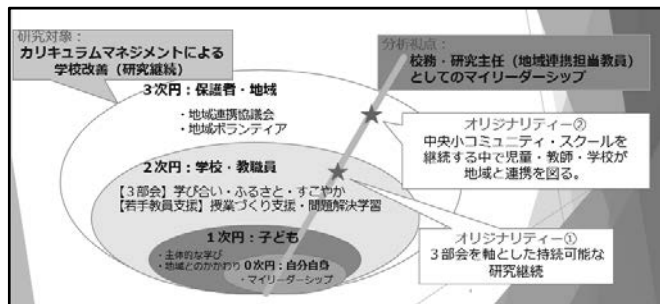
以上、第1節で述べた、文部科学省の示す方向性、理論的見地を鑑み、筆者の勤務校の現状、幸田町の研究発表会後の実態などを考えると、

- ①研究指定校その後、いかに持続可能な継続をするか。
- ②ミドルリーダーとして進める持続可能な研究継続のあり方。

は、他校に転用可能な研究継続方法になり得る可能性を秘めており、価値のある研究といえよう。

### 第3節 研究の全体構造図

本研究の全体構造図は以下のとおりである。



この構造図は、マイリーダーシップの視点から持続可能な研究継続の効果について明らかにしようとしたものである。また、本研究はアクションリサーチであるため、勤務校や実践者の固有性も分析として加える。とくに実践者のリーダーシップについて明らかにしたい。

## 第1章 国の指針に対する本校の現状

### 第1節 コミュニティ・スクールについて

#### 第1項 イギリスのLMSとアメリカのチャーター・スクールから見るコミュニティ・スクール

イギリスのLMSについて(金子・鈴木・渋谷 2000 p119)は、「学校理事会を中心としたLMS (Local Management of Schools-地域による学校経営)の考え方に基づいて、予算の運用、教職員の任用、教育カリキュラムなどについての学校経営は、それぞれの地域で自主的・自律的に行うということ」と述べており、「コミュニティ・スクール」を構想するにあたり、このLMSや学校理事会の考え方を大いに参考としている。

また(金子・鈴木・渋谷 2000 p133)は、アメリカのチャータースクールについて、「こんな学校を作りたいという地域の親や有志や既存の公立学校の先生たちが学校設立を申請することで、公立の小中学校・高校を作るという、学校制度のイノベーションである」とした上で、「有志がよい学校を作りたいと手を挙げることから始まるチャータースクールは、公立学校の荒廃という背景もあり、1992年にミネソタ州で初めて生まれて以来、加速度的に増えていった。」としている。

したがって(金子・鈴木・渋谷 2000 p182)によると、「コミュニティ・スクールは、チャータースクールの基本精神とイギリスのLMSの制度論を合わせて日本的にアレンジしたものである」と述べている。

#### 第2項 国の指針について

##### 1-1 コミュニティ・スクールの意義・理念

「新しい時代の教育や地方創世の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について」(平成 27.12.21 中央教育審議会答申)によると、コミュニティ・スクールの意義について、「学校運営の状況が地域住民や保護者等に分かりにくく、学校の閉鎖性や画一性等の指摘がある中、時代の変化に応じて、地域住民や保護者等から、学校教育に対する多様かつ高度な要請や、開かれた学校運営を求める声が寄せられるようになってきていること等を背景とし、平成16年に「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」が改正され、学校運営協議会制度が導入された。

また、学校運営協議会は、地域住民や保護者等が学校の運営に積極的に参画することによって、自分たちの力で学校をより良いものにしていこうとする意識の高まりを学校が的確に受け止め、学校と地域住民や保護者等が力を合わせて学校の運営に取り組むことが可能となる仕組みとして意義を持つ。

##### 1-2 コミュニティ・スクールの現状と課題

コミュニティ・スクールは、平成29年3月の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」の改正により、学校運営協議会の設置が努力義務化され、この1年間で設置校は3600校から1.5倍の5432校に増加し

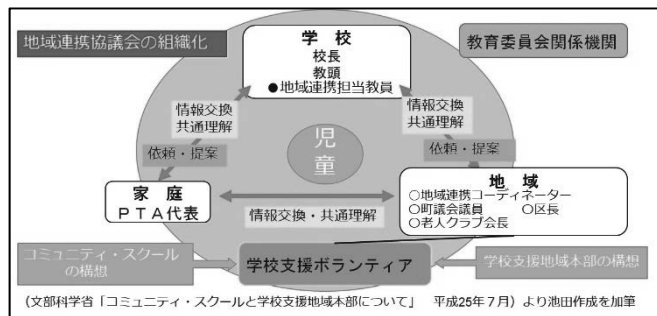
た。(平成30年 4月現在)

また、コミュニティ・スクールの仕組みを活用した新たなコミュニティの創造がなされつつあることから、今後、コミュニティ・スクールのさらなる増加が考えられると言えよう。

### 第3項 本校におけるコミュニティ・スクールの在り方について

#### 1-1 学校支援地域本部の概要

本校では、平成20年に文部科学省が導入した「学校支援地域本部事業」の構想をコミュニティ・スクールとして取り入れることにし次のような仕組みを考えた。



## 第2節 サービス・ラーニングについて

### 第1項 サービス・ラーニング (SL)

#### 1-1 サービス・ラーニングとは

サービス・ラーニング (SL) とは、アメリカで注目されている教科学習と地域へのサービス活動をつなげる教育活動である。(中留 2002 p195) は、サービス・ラーニングの定義を「広義には児童・生徒が、個人として、また社会のメンバーとして成長していくことを支援する方法 (way, vehicle) である」とし、少し踏み込んで「サービス・ラーニングとは、学校と地域を結んだ学習過程において児童・生徒が生きること (living) と学び (learning) とを統合、すなわち総合することを通して、そこから社会的市民性 (citizenship) を身につける生き方に関する学習方法である」とした。

#### 1-2 サービス・ラーニング導入の背景

(中留 2002 p196) は、サービス・ラーニング導入の背景を次のように述べている。「この学習方式は、1986年にマサチューセッツ州スプリングフィールドで、はじめは生徒が市民としてすでにもっている、またはもつ必要のある“責任” (responsibility) に目覚めさせる方法として、生徒にコミュニティ・サービスの体験活動を促進することから始まったものである。」そして、「今日では、その体験活動を各教科等の単元開発のなかに取り入れたり、それらの単元をコースに編成したりして学際的にも進められ、全米において制度化されて普及されるに至っている」としている。

#### 1-3 日本におけるSLと総合的な学習

サービス・ラーニングと日本の総合的な学習の比較

について中留は、次のように示している。

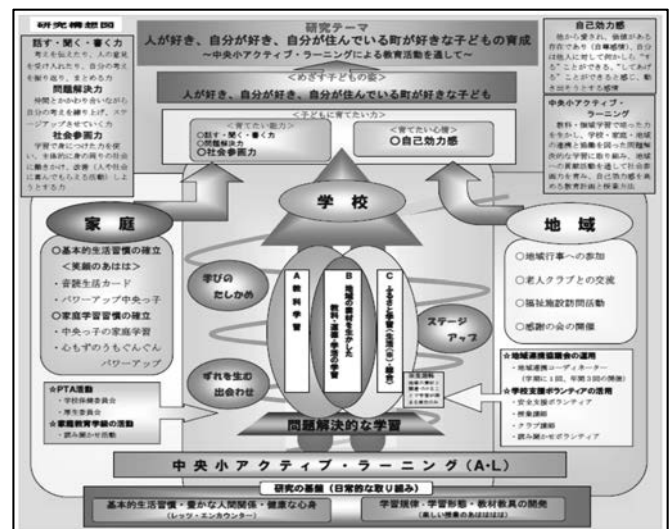
**サービス・ラーニングと総合的な学習の時間の比較**

- ◆共通点
  - ・「教科」と子どもの「現実生活」との統合を図ったもの
  - ・生徒が学習の手段として実施したサービス活動を省察、「振り返る活動」を学習過程の中に位置づけること
- ◆相違点
  - ・日本の場合、生きる力といい、その資質・能力といってもそれらは「個人」の自己実現に重点が置かれている
  - ・アメリカのサービス・ラーニングは「市民性の育成」にある

中留武昭「学校と地域を結ぶ総合的な学習」

#### 1-4 SLにおけるカリキュラムマネジメント

倉本は、SLカリキュラム開発の構成要素に関する全体構造図を、特にカリキュラムの内容・方法の視点から整理し、そしてこれを具現化したものが、筆者の勤務校でもある幸田町立中央小学校での取組である。(以下、中央小グランドデザイン)



## 第2章 学校改善にかかわるマネジメントの理論的背景

### 第1節 組織マネジメント論

#### 第1項 学校改善マネジメントの方策

八尾坂 (2006) は、学校改善マネジメントにおける人間力を高めるうえでの「学校力」の内実を考えた場合、包含される構成要素として以下のように整理した。

- 「子どもの人間力」—「学校力」
- (1) 組織マネジメント力 (組織開発・経営力)
  - (2) 教師の指導力 (教師力)
  - (3) 家庭・地域連携力
  - (4) ポジティブな学校文化力

#### 第2項 学校組織モデル

露口 (2012, P107) は、学校組織モデルを次のように整理している。

「チームリーダーシップとチームマネジメントの思考を学校組織に適用することで、ナベタ組織やピラミッド型の成層組織とは異なる新たな組織モデルを提起することができる。チームリーダーシップとチームマ

マネジメントの思考を基盤とする組織モデルを分散モデルと呼び、これまでに指摘されてきたナベブタ組織と同義の離散モデルや、権限集約・垂直的統合・成層化に象徴される統制モデルとの対比を行う。」とし、「離散モデル」、「統制モデル」、「分散モデル」の3つに分類・整理した。

## 第2節 カリキュラムマネジメント論

### 第1項 アメリカにおけるカリキュラム マネジメント論

アメリカにおけるカリキュラムマネジメントの理論的構成を倉本（2008、P72）は次のように整理している。「アメリカにおいて、これまでのカリキュラム開発論の研究動向は、教師と学習者を中心とする学習論の分野に焦点を当ててきた。しかし、カリキュラムのシステムオペレーションの視点から考察すれば、カリキュラム開発の計画段階は学校システム内で構築され、その実施段階も組織的なシステムによって展開されるのであり、カリキュラム開発・実施は、学校組織を含む行政システムにも対応することが求められる。また、学校組織単位でも運営上の視点から組織内部に焦点をあてて、実際にカリキュラムを動かすことに関わる諸条件を整理し、如何にカリキュラム開発・経営をするのかという観点が注目されている。

単位学校において組織運営・条件整備と教育内容・方法論との側面を統合的に整理するカリキュラムマネジメントは、その全経営過程を一体性・発展性のカリキュラム論として把握され、学校内外の諸条件の協働によって生徒の教育効果を高めるために組織改善をしていく経営活動という意味で、学校改善論に一定の効果を持つと論じられている。」と述べている。

このことから、カリキュラムマネジメントとは、単に校内において教育課程や教育活動を計画、実行するだけでなく、それを運営する組織のあり方や条件整備（学校外の行政等を含む）などが重要であることが分かる。

### 第2項 イングリッシュのカリキュラム マネジメントサイクル論

倉本（2008、P73～78）は、「特にイングリッシュのカリキュラムマネジメント論は、従来のカリキュラム開発論が学校組織内外における経営論に焦点を当ててこなかったことを課題として把握し、学校組織目標に適合するカリキュラム開発・経営を通して学校システムの改善を図るカリキュラム論として位置付けられている。彼のカリキュラムマネジメント論は、カリキュラム開発論が狭義の意味での学習論に限定されてしまう点を疑問視し、学校システム改善のためのカリキュラムを経営的手段として位置付け、組織システムの経営的視点をカリキュラム開発論に統合することで、その独創的な研究領域を確立している。つまり、カリキュラムを中核にして学校組織をシステム化・改善する

マネジメント論として、カリキュラム開発論に経営的アプローチを図ったものと理解できる。

イングリッシュは、学校組織がカリキュラムを開発し、そのカリキュラム目標を実践化する教育方法に鑑み、同時にカリキュラムを機能させるための組織運営・条件整備を内外的な視点から評価するカリキュラムマネジメント評価論（Curriculum Management Audit 以下、CMA）を提唱している。」と述べている。

以上のことから筆者は、カリキュラムマネジメントを進めて行くには、カリキュラムの開発はもちろんのことだが、それを効果的に進めていく経営的側面が重要であると考えた。

### 第3項 カリキュラム開発論における経営的側面

倉本（2008、P39～42）によると、ウィルスとボンディーの「カリキュラム開発の経営面」（Managerial Aspects of Curriculum Development）は、「目標による経営」論（Management by objectives、以下MBO）とシステム論（System Theory）の見地から論を展開している」としている。

彼らによれば、「カリキュラムマネジメントの成功的経営のためには、学校組織がそのための経営条件に適合する柔軟性を保持し、見通しを持ったリーダーシップの発揮が重要となる。この状況を保持増進するためには、カリキュラムリーダーは明確な経営構造に関する認識を持ち、その組織経営過程と組織構成員間の相互関係スキルが、学校プログラム（カリキュラム）の決め手となる。」と基本的な見解を示している。このことから、彼らのカリキュラムマネジメント観には、第一義的にその運営にリーダーシップを積極的に発揮するカリキュラムリーダーの位置付けがなされている事が特徴的である。

そのカリキュラムリーダーは、活動内容に関するリソースを精選・関連化し、教育目標を設定し、カリキュラム開発に関する意思決定をする。そのカリキュラム経営に関して権限を委任されたカリキュラムリーダーは、その実施段階を監督し、評価していくことになる。この役割は学校組織内では共通理解されているが、受容性・柔軟性の余地は残してある。

よって、カリキュラムリーダーは、教育目標を設定してカリキュラムに関する「目標による経営」（MBO）を実施する側面もあると整理している。

## 第3節 日本におけるカリキュラムマネジメント論

文部科学省（2017）はカリキュラム・マネジメントについて次のように整理している。

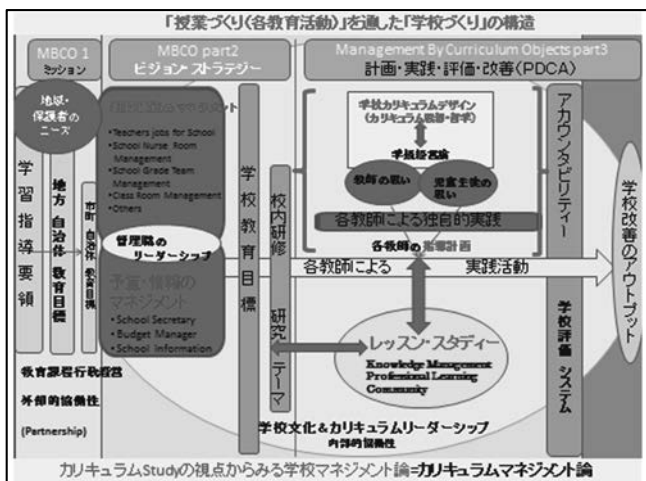
1. 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校の教育目標を踏まえた教科横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと。
2. 教育内容の質の向上に向けて、子ども達の姿や地

域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図るPDCAサイクルを確立すること。

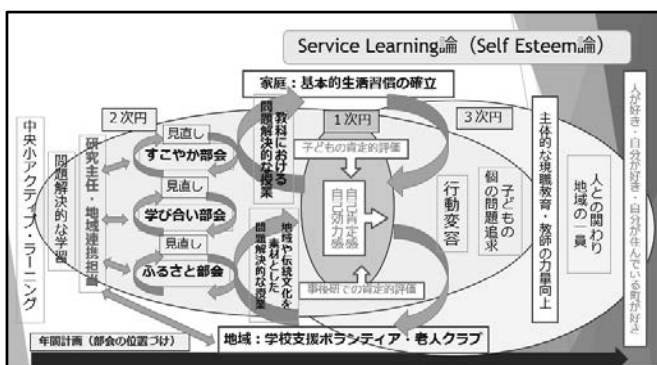
3. 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

倉本（2014）は、「一般にカリキュラムマネジメントとは、学校経営の中心であるカリキュラムをいかに開発して経営をしていくのか、そのカリキュラムの開発・経営がどのような学校改善効果を持ち、生徒にどのような学習効果をもたらすのかを命題に、教育経営学と教育方法学が相互補完的に重なる「統合的」な領域を研究対象とする。

そして、カリキュラムマネジメントを、「一定の学校教育目標の具現化を図り、児童生徒の育成を通して評価するカリキュラムPDCA過程の学校経営論である」とし、「L・Sを中心に捉えたカリキュラムマネジメント論」を体系化した構造を次のように図式化した。



こうしたカリキュラムマネジメント論を踏まえた構造図を本校に置き換えて、筆者は下のように図式化し整理した。



### 第3章 リーダーシップ研究の展開

#### 第1節 リーダーシップの基本概念

##### 第1項 リーダーシップ論

リーダーシップ研究は長い歴史があり、露口（2018、p6～p10）は、スクールリーダーシップ論を学ぶ基礎として、教育学分野や組織心理学分野での蓄積から次の7点にまとめている。

- |           |         |
|-----------|---------|
| ①特性アプローチ  | ⑤バランス理論 |
| ②要因論      | ⑥状況適応理論 |
| ③PM理論     | ⑦分散理論   |
| ④コンピテンシー論 |         |

これらは時代の変遷とともに、少しずつ特徴やスタイルが変わってきている。

#### 第2項 リーダーシップとは

淵上（2010,p70、71）によると、「現実のリーダー行動と同様に、リーダーシップの定義についてもその研究者の数だけあると指摘されるほど多様であるとした上で、「リーダーシップとは影響過程であり、しかも集団内の成員はだれでもリーダーシップを発揮することが可能となる。事実、集団内の成員は、相互に影響を及ぼし合いながら集団目標を達成しようとするので、階層構造上の地位に関係なく、誰もがリーダーシップを発揮することは可能である。」としている。

こうしたことから、リーダーシップとは、「組織（集団）目標を達成するために、そこに属するメンバーが連帯感をもちながら、個々の能力を発揮できるようにメンバー（フォロワー）に対して与える影響力」であり、そこに必要な能力として、「先見力、企画力、決断力、判断力、分析力、洞察力、表現力、コミュニケーション力が挙げられる」と筆者は考えた。

#### 第3項 リーダーシップの構造

小島（2010）は、リーダーシップ機能とマネジメント機能について次のようにまとめている。

「リーダーシップ機能とマネジメント機能は車の両輪である。リーダーシップ機能はマネジメント機能を生かすことで、またマネジメント機能はリーダーシップ機能を踏まえることで、それぞれの機能を補い合い、高めることができる。リーダー行動はこれら二つが結びつき、作用することで、より高い効果、成果を生み出すことができる。」と述べている。

以上のことから、リーダーシップとは、他者でもあるフォロワー（一人ないし複数）への影響過程によって発揮されるものであり、また、トップリーダーだけが発揮するものではなく、集団の誰でもリーダーシップを発揮することが可能であると考えられる。つまり、リーダーシップを発揮するためにはその影響過程にあたる対象者（フォロワー）との関係が重要になってくるのではないと考えた。そこで次に、リーダーとフォロワーの関係について整理する。

#### 第4項 フォロワーとの相互影響関係としてのリーダーシップ

淵上（2010、P71、72）は、「リーダー行動だけではリーダーシップ現象全般を解明することはできない。リーダーシップはフォロワーとの関係で成立するものであるから、リーダー行動の受け手であるフォロワーの認知や反応をも包括したものでなければならない。したがって、現実のリーダー行動は、フォロワーが受

け入れない限りほとんど効果的でない。つまり、フォロワーの受け入れなしにリーダーシップは成立しないといえる。このことに関連してロードら (Load & Maher,1991) は、従来のリーダーシップに関する定義のほとんどがフォロワーの認知抜きにして行われていることを指摘したうえで、リーダーシップとは、「他者によってリーダーとして知覚されることである」と定義している。さらに淵上 (2002) は、リーダーとフォロワーの地位関係に注目し、さらにフォロワーの視点を取り込んだ研究を参考にして、リーダーシップを、「階層構造による地位に基づいたリーダーとフォロワーの認知と行動を含めた双方向的な相互影響関係」と定義している。

リーダーがフォロワーに対してどういう影響過程を与えるか、それによってフォロワーの認知や対応は変わってくる。「影響」を与えるような働きかけをリーダーが行うことでこの関係は構築され、組織が組織として循環していく。トップリーダーの影響次第では、フォロワーが次のリーダーへと成長していくことも可能である。このことは、後述する分散型リーダーシップ論で触れていきたい。

#### 第5項 リーダーシップアプローチ

露口 (2008, P18) は、校長のリーダーシップについての必要な視座として、①リーダーシップ・アプローチの選択、②影響プロセスモデルの設定、③先行要因 (antecedent variables) の設定であると述べている。そこで筆者は、1980年代以降に展開された3つのリーダーシップアプローチについてその変遷過程とアプローチの特性を明らかにしていくことにする。

##### 1-1 教育的リーダーシップ・アプローチ

露口 (2008, P20) は、「教育的リーダーシップの概念定義は曖昧であり、未だ確立していないとされているとした上で、「教育的リーダーシップとは、目標を設定した上で、カリキュラム開発-授業実践における教師の技術改善のための支援・相談活動を行い、研修促進を志向した学校文化を形成し、目標の具現化を図ろうとするリーダー行動である。」と定義した。

##### 1-2 変革的リーダーシップアプローチ

露口 (2008) は、権限関係や外部環境の変化の中で、校長には教育的リーダーシップとは別の新たなリーダーシップが求められるようになった。

そこで、台頭してきたのが、企業組織を対象とした研究蓄積が豊富な変革的リーダーシップ論である。とし、校長の変革的リーダーシップとは、「より高次の目標達成の方向に教師集団を動機づけ、組織内外における価値と資源とを新たに結合化し、各教師の学級・学年 (教科)・学校レベルでの変革志向の教育活動を引き出そうとするリーダー行動」であると定義づけている。

##### 1-3 支援的リーダーシップ・アプローチ

露口 (2008, p46) は、「1990年代半ば以降、学校

の自律性の拡大から組織変革への影響プロセスが教師のエンパワーメントの拡充によって媒介されるとする説明モデルが支配的となりつつある。こうした説明モデルに立脚するならば、校長のリーダーシップ・アプローチは変更を迫られることとなる。この説明モデルには、トップの強力なリーダーシップで組織を改革する校長像は当てはまらない。要するに、変革的リーダーシップ・アプローチ (特に、カリスマ/インスピレーション) が当てはまらないのである。そこで変革的リーダーシップ・アプローチに替わって採用されるようになったのが、「校長による教師への支援・相談行動に焦点をあてた」支援的リーダーシップ・アプローチである。」と述べている。

#### 1-4 リーダーシップ・アプローチの変遷と特性

露口 (2008, P52) は、リーダーシップ・アプローチの変遷と特性の中で、校長の各リーダーシップアプローチの特性は、①改革推進主体、②外部環境への態度、③組織形態、④リーダーシップの目標、⑤次元構成の5つの観点から整理することによって明確化されるであろう。」と述べている。

### 第2節 カリキュラム・リーダーシップ論

#### 第1項 カリキュラム・リーダーシップの概念

中野 (2004) は、イングリッシュのカリキュラム経営論にもとづいて、以下のようにカリキュラム・リーダーシップを説明している。

「イングリッシュによれば、カリキュラムとは教師のために計画された仕事の計画であり、カリキュラム経営とは、カリキュラムの開発 (development) とカリキュラムの運用 (delivery) を包摂した概念である。とし、イングリッシュのカリキュラム経営論の特色は、カリキュラムの品質管理を強調することである。」と述べている。

「カリキュラムの品質管理」(1978年)において、カリキュラムの品質管理は、決して、教師の労働と正反対のものではなく、教師をカリキュラム開発の過程における統一的なパートナーとするものであるとして、カリキュラムの地図 (curriculum map) という手法で、教室の実践を観察する方法を提案」している。

そして、品質管理について、デミング (1993) は、「改善には深い知識が必要である。経営とは、深い知識にもとづく予測である。経営のリーダーシップは、予測にもとづいて、知識、パーソナリティー、説得力を持って、組織の変革を行うことである。」とし、イングリッシュはこの考えに共鳴して、学校を学習の場へと変革する方向を示している。

よって、カリキュラム・リーダーシップとは、カリキュラム (教師が計画した仕事) を開発・運用していくことであり、予測にもとづいた知識、パーソナリティー、説得力を持って組織 (学校・集団) を変革していくこととまとめることができる。

## 第2項 カリキュラム・リーダーシップ論からみるカリキュラムマネジメント論

倉本 (2008, P91~93) は、をカリキュラム・リーダーシップ論からみるカリキュラムマネジメント論として、「カリキュラムのシステムの構成要素の整合性に配慮し、全体構造化したフレームワークがカリキュラムマネジメント論である。」と整理した。

### 第3項 学校文化論とカリキュラムコーディネーター

倉本 (2008, P97~99) は、「学校文化論」と「マネジメント文化論」を次のように整理した。

「ヘンダーソンによれば、学校文化を分析する視座には二つの領域があり、それは内容性と形式性（形態性）に関わるものである。内容性とは、本質的態度・価値観・信念・習慣・仮説性等に関わる特定の教師集団や、広域的な教師コミュニティで分かち合う行動・思考様式である。形式性（形態性）とは、組織構成員間での特性的な文化醸成パターンであり、後者を「マネジメント文化」(Management Culture) と定義付けている。

### 第3節 分散型リーダーシップ論

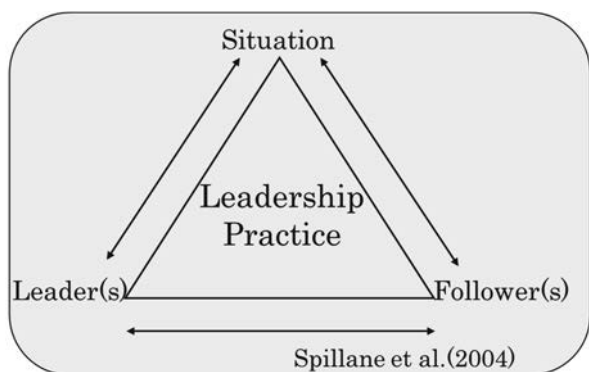
露口 (2011) は、分散型リーダーシップについて以下のように2つのタイプがあると整理している。

#### (1) 総量モデル

総量モデルでは、トップリーダーだけでなく、ミドルリーダーのリーダーシップにも同時的に着目し、モデルにくみこむことができるという優れた面をもつ。

#### (2) 実践モデル

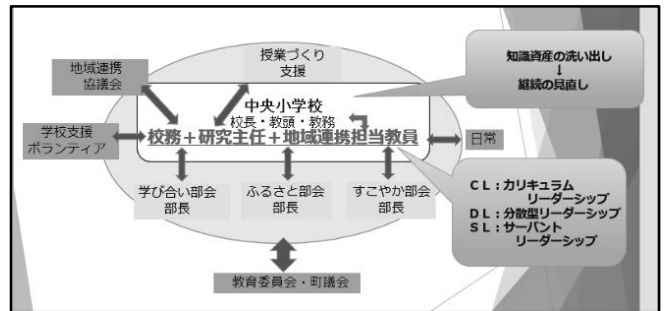
実践モデルについての最も引用度が高い研究は、Spillane et al. (2004) であろう。Spillane らの分散型リーダーシップ論の特徴は、リーダーシップ実践への着目と実践的方法知見の生成に求めることができる。筆者が分散型リーダーシップに着目した理由は、フォロワーをリーダーシップ実践に貢献する参加者であり、「実践」を構成する潜在的なリーダーと考えているからである。



つまり、リーダーとフォロワーの関係が、①「筆者と部長」②「部長と筆者」というように、立場が入れ替わったり循環したりしながら協働を図り、リーダーを分散させると同時にリーダー育成に努めていきたい

と考えたからである。

以上の関係図を示すと次のようになる。

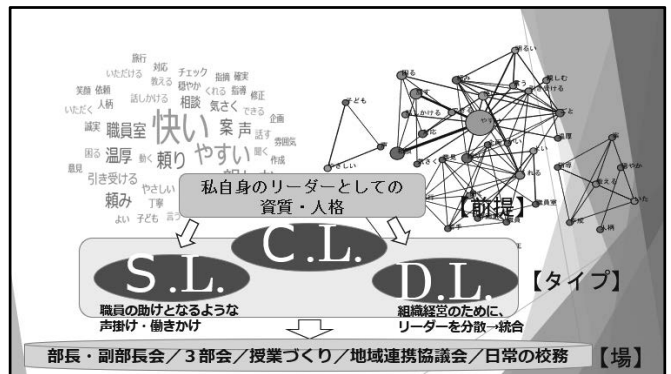


## 第4節 実践者のリーダーとしての固有性

### (My Leadership)

第3章では「リーダーシップ」について述べてきた。以上の理論を総合的に鑑み、筆者自身が発揮すべきリーダーシップ像について考える。

筆者が勤務する先生方にアンケートをとり、筆者自身のリーダーシップについてテキストマイニング等により分析、My Leadership を構造化した。



## 第4章 研究継続に関する実践の実際

### 第1節 システムの構築に向けて現状の見直し

#### 第1項 教職員・児童・保護者による勤務校分析

まず、本校の強みと弱みを教職員がどのように感じているのかを知るために、自由記述形式のアンケートを行い、SWOT分析を行うことにした。また、教育活動アンケートより、教職員・児童・保護者の地域へのかかわりに関する意識も分析した。

その結果、以下の取組が「研究指定継続」のカギになるのではないかと考えた。

#### ①持続可能な3部会の継続方法とシステム化

(年間計画の確立とリーダーの分散)

#### ②研究主任としてのかかわり(授業づくりへの支援)

### 第2節 実践の概要

#### 第1項 年間計画の作成に向けて

##### 1-1 次年度へ向けた今年度の振り返り

H30は3部会をうまく機能させることができなかった。そこで、次年度へ向けての検討を始めた3学期より、各部会の見直しや年間計画の作成に取り組むことにした。

## 1-2 次年度継続の確認（学校支援ボランティア）

3月に行われた感謝の会にて、次年度継続の確認を行い、4月に職員へ一覧表を示すことで、計画的に学習が進められるようにした。

## 1-3 年間への位置づけ（現教における3部会）

H30年度は、現職教育が年間計画に位置づけはされていたが、その内容までは示されていないため、教務主任と連携を図り、研究推進（3部会を中心に）に関わることにについて、次のように年間に位置づけることにした。

H31【1学期】	
4月 8日(月) 19日(金)	全体会→3部会 研究推進委員会 今年度の方針
5月 9日(木)	今年度の方針・学校訪問に向けて → 必要に応じて3部会
6月 3日(月) 10日(月)	各自 各自
7月 1日(月)	3部会（1学期の振り返り）
H31【夏休み】	
8月19日(月)	3部会（2学期に向けて） ※全校出校日
H31【2学期】	
9月 9日(月) 30日(月)	全体会（2学期の方向性） ※3部会より報告 全体研がらみ？ 全体研？
10月7日(月)	このあたりで指導員訪問・全体研 9月末～10月中旬までで実施したい
12月2日(月)	3部会（2学期の振り返り）
H31【3学期】	
1月20日(月)	3部会（次年度に向けて）
2月17日(月)	研究推進委員会（次年度へ向け）
3月 2日(月)	全体会（次年度の方針）

## 第2項 3部会の確立と部長・副部長会

第2・3章で理論整理をした、組織マネジメント、カリキュラムマネジメント・リーダーシップから考え、3部会をマネジメントしていくためには、まずリーダーシップをとる組織が必要となると考えた。そこで、各部会の部長をリーダー、副部長をフォロワーとした3部会を組織づけた。そして2019.4.5に第1回部長・副部長会を開催した。ここでは、

- ①部長・副部長の役割、②当面の予定
- ③各部会の今年度の取組

についてレジュメを配付し、筆者がリーダーシップをとりながら話を進め、次の3部会で話し合う内容やポイントの確認を行った。この部長・副部長会は、

- ①部会協議内容の確認、②部長への意識付け
- ③部会時間の短縮

を意図しており、部会時に部長が協議事項を明確にすることでスムーズに会を進行できるようにすることが大きな目的となっている。つまり、「分散型リーダーシップ」の中に、「支援型リーダーシップ」を組み入れているということになる。



## 第3項 3部会の取組

### 1-1 1学期の振り返り

部長・副部長会を経て、7月1日にそれぞれの振り返りを行った。どの部会も、部長を中心に1学期にできたことやできなかったこと、その原因を話し合い、2学期に向けて夏休みに何を話し合うのか、そこまでに何をしておくのかなどを確認することができた。

### 1-2 2学期に向けて

8月19日、各部会にて2学期に向けての取組について話し合い、確認した。それらをまとめると次のようになる。

	持続可能な継続の取組 (今あるもの見直し)	新たな取組
学び合い部会	①ステージアップタイムのねらいを指導案に明記。 ②ステージアップタイムに発問を取り入れる。 → 普段の授業に生かしやすい ③音読カードの工夫、音読パリエーションの紹介。	①授業の感想カードを授業者へ渡す。 → 簡単にできるもの ②国語力向上 → 今あるものの工夫
ふるさと部会	各学年の活動において、「ねらいの明確化」 → 学びの保障	
すこやか部会	①エンカウンターの内容見直し ②パワーアップ学習習慣カードの見直し	

そして、2学期実践を終えての振り返りが以下の通りである。

部会における2学期の振り返り	
学び合い部会	①ステージアップタイムの発問の有効性について → 授業によっては発問によるステージアップタイムは有効。 例) 6年生：社会 「もし3武将がいなかったら、歴史はどう変わっただろう」 5年生：国語 「それぞれの場面の最後に係れている立札の言葉が、どうして「ようこそ」に変わったのだろうか」 1年生：国語 「子口の顔が変わったのは、どの言葉からだろう」 ※普段の授業からもっとステージアップタイムを意識した授業づくりができる。 ※大がかりになりすぎない。 ②授業後のお疲れさまカードについて → 授業の感想カードについては、参観することが少なかったの でうまく活用できなかった。年度当初に提案していく。 ③音読カードについて → 引き続き継続していく。
ふるさと部会	①各学年の活動における「ねらいの明確化」 → 2学期の方が「目標」に向けて活動することができた。
すこやか部会	①エンカウンターの内容見直し → 内容見直し中であるが、月に一度しかないエンカウンターを、子どもたちは楽しく取り組むことができています。 ②パワーアップ学習習慣カードの見直し → 計画を意識しながら家庭で過ごす子が出てきた。ただ、前期は家庭の見えるところなどへの掲示ができていないところもあったので、再度呼びかけた。(3月に提出)

## 第4項 研究主任としてのかわり

次に「研究主任」としての「授業づくり支援」について述べていくことにする。まず、本校において、現職教育における研究授業の準備や事前・事後検討会など、主として教務主任が行ってきた。そこで、「研究主任」という立場から「指導員訪問」について授業者と指導案作りから指導員への相談、事後検討会をさせてもらうことにした。また、来年度から始まる「プログラミング教育」が、本校の研究に当てはめた時、うまくはまってくるのかどうかを検証するために、全体研を実施してもらうように中堅教諭に依頼した。この2つのことについては、次の5



章でマイリーダーシップの観点から考察することにする。

## 第5章 マイリーダーシップによる研究継続に関する実証的考察

### 第1節 カリキュラム・リーダーシップ、分散型リーダーシップ、支援型リーダーシップから見るMy Leadershipの総合的考察

#### 第1項 持続可能な3部会の継続方法とシステム化（年間計画の確立）について

今年度の取組がどのようなものであったか、教職員に行った自由記述アンケートよりカリキュラム・リーダーシップについて考察すると、3部会における年間計画への位置づけについては、よさが見られるとともに、さらによりよくするための改善点もみられたことから、意義のある実践だったと考える。今回計画したこの「システム」により、「組織が良い点と改善点を見出し始めた」つまり変革していこうとしていると捉えられ、カリキュラム・リーダーシップが、発揮され始めていると考えられよう。

#### 第2項 部長・授業者インタビューにおける量的分散型リーダーシップ分析

ここでは、筆者と指導教官の倉本による間主観でのディスコース分析を以下の3点について行った。

- ①「部長・副部長会」を開いたことについて（部長からのインタビューより）
- ②「3部会を開くにあたり、各部長の取組や意識の変容について」（PDC一覧より）
- ③「プログラミングの授業依頼について」（授業者へのインタビューより）

①については、筆者が「場所・時間・組織の設定というシステムを作り上げたことで、ミッション（道すじ・すべきこと）とビジョン（どうするのか・どうしたいのか）を示し、柔軟性（変更可能）を保障していた」ということが見えてき。また、②については、3部長の振り返りから、「リーダーとしての自覚」が芽生え、「見直しを通して持続可能な取組をしていこう」という意識の高まりを感じることができ、部長・副部長会を3部会の前に開き、内容を明確にしてリーダーを分散させることで、それぞれの部長（リーダー）が意識を高めてそれぞれの力を発揮していくことができたと考えられる。③については、O先生は、「人に伝わるにはどうしたらいいか」をまず考え、そのために次のように「順番に示している」と考察した。

- ①資料の事前配布（2回）
- ②実際使用するソフトの実技講習
- ③本時
- ④それぞれの学級での広がり

### 第3項 部会記録・授業者インタビューにおける量的支援型リーダーシップ分析

ここでは、次の2点について筆者の発言や働きかけ（支援）が有効に働いているかどうかの分析・考察を行う。

- 1 若手教員への授業づくり支援について（授業者へのインタビューより）
- 2 学び合い部会における筆者の部長への支援について（部会記録より）

<インタビューの一部より>

あと、そうですね……。ほんと行き詰ったときに、何か……。何て言うんですかねえ……。アドバイスというか……。その……。ばつと答えを出されるわけじゃないんですけど、その答えに向けて、その軌道修正をして下さっている感じがして、その、やっぱり、答えを言われちゃうと、どうしても自分の頭もそれしか出てこなくて、考えても、じゃなくて、その……。こんな感じっていう、こう……。ぼやかした言い方をされるので、そうすると、自分も考えることができたので……。そこ、すごい良かったなあと思います。

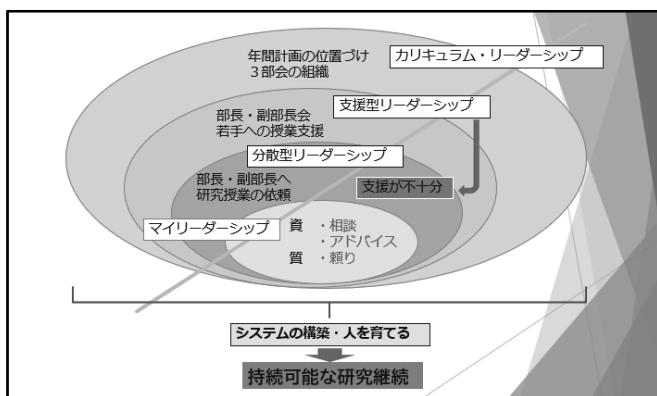
分析の結果、若手育成の支援や成長を促す支援などがいくつか見られた。

#### 第2節 結論としてのMy Leadership

第1項、第2項、第3項でのリーダーシップ分析と本ゼミ（倉本ゼミ）の先行研究で坂井（2017）が作成した質的分析表にあてはめ筆者の「マイリーダーシップ」の分析を行った。

部長との会話・O先生、O先生のインタビューから	言葉	指導力	マネジメント
「やっぱり、相談しやすいとか、話しやすいっていうのは自分も感じていることなんじゃないか。」	相談 話しやすい		
「チーム（同僚）みんな、そういう風に思っているんだなって感じました。」	相談 話しやすい		
3 「部会のやり方って感じは全然、ああ、書いてある。」			体系的なやり方
4 「いやでも、ほんとに、頼りになると思えます。ただ、今、お忙しいので、私達もそのときはすごい頼りになって、ああ、研究のことほももって思っていないかな？ いけないかな？ とは思っています。そういう時間取れていないので、頼ります。頼りになっています。」			頼りになる 頼りでもなかった 頼りてくれた
5 「あー、でも、それはそれですごい頼りてもらったってすごくA先生も……。これだけみんな頼って頼いてくれたら、これで変わるんじゃないかな？ 思っています。」			
6 「指導力が必要な場面を作ったことなかったもので、そこはすごい勉強になったなあと思います。ほんと行き詰ったときに、何か……。何て言うんですかねえ……。アドバイスとか……。その……。ばつと答えを出されるわけじゃないんですけど、その答えに向けて、その軌道修正をして下さっている感じがして、その、やっぱり、答えを言われちゃうと、どうしても自分の頭もそれしか出てこなくて、考えても、じゃなくて、その……。こんな感じっていう、こう……。ぼやかした言い方をされるので、そうすると、自分も考えることができたので……。そこ、すごい良かったなあと思います。」	アドバイス 相談 話しやすい	アドバイス 相談 話しやすい	体系的なやり方 頼りになる 頼りでもなかった 頼りてくれた
7 「はい、個人的には情報提供の立場があるので、プログラミングというものは素直にみんなやってみてほしいんですけど、去年と今年とにかい違いが実感するっていう経験だったので、それをやらせてもらったことは、ほんとに良かったかな？ と思うので、結果という点も、一般的な情報提供として大事だと思っているので、やらせてもらったことは、自分としてはありがたかったなあと思っています。」			
8 「一応、個人的には情報提供の立場があるので、プログラミングというものは素直にみんなやってみてほしいんですけど、去年と今年とにかい違いが実感するっていう経験だったので、それをやらせてもらったことは、ほんとに良かったかな？ と思うので、結果という点も、一般的な情報提供として大事だと思っているので、やらせてもらったことは、自分としてはありがたかったなあと思っています。」			

キーワードとなる単語を抜き出し分類すると、「素養」の分類の中でも「相談」という言葉が多く挙げられた。また、「指導力」としては、「経験値」を生かした「アドバイス」。そして「マネジメント」においては「頼り」という言葉が多く見られた。「相談」→「アドバイス」→「頼り」という言葉から、筆者のマイリーダーシップとして、「支援型」のリーダーシップが発揮されていることが伺える。構造化したものが次の図である。



## 終章 成果と課題

### 第1節 研究の成果

本研究の目的は、研究指定校の研究発表後、持続可能な継続をさせていくために、マイリーダーシップの視点から、児童・教職員・地域の成長、学校組織の改善のあり方を検証することであった。

持続可能な研究継続の方法として、「持続可能な3部会の継続方法とシステム化（年間計画の確立とリーダーの分散）」「研究主任としてのかかわり（授業づくりへの支援）」に焦点をあてた取組をしてきた。中でも、3部会の年間位置づけや仕組みづくりといった方法については、職員からも肯定的な意見を多くいただくことができ、研究の成果であろうと考える。

また、筆者のリーダーシップのあり方については、「My Leadership」を分析し、その実践に「My Leadership」がどのように影響しているか分析できたことも本研究の成果である。

### 第2節 研究の課題

今後の課題として理論的・実践的な次の2つが挙げられる。

- ①リーダー以外への意識の浸透
- ②現在の取組や年間計画のさらなる見直し

### 第3節 今後の展望

本研究を終えて一番に考えるようになったのは、カリキュラムマネジメントの視点をもちながら、いかにして現在の立場を理解しつつリーダーシップを発揮していくべきであるかということである。そして、それぞれの持ち場で個々が力を発揮できるための支援は何か。こうしたことを考えることができるようになってきた。現在も、来年度から始まる新学習指導要領の実施を踏まえた教育課程の見直しを部長・副部長会を中心に進めている。「子どものために」というこの原点を大切にしながら、見直しを大切にしていきたい。

最後に、多忙なスケジュールの中、多大なご指導、ご尽力をいただきました倉本哲男先生・杉浦美智子先生をはじめ、愛知教育大学教職員大学院の先生方、研究実践を支えてくださった本校校長内藤節夫先生をはじめ、職員のみなさんに感謝の気持ちを申し上げたい。

## <主な引用・参考文献>

- ・小島弘道、淵上克義、露口健司『スクールリーダーシップ』学文社 2010
- ・金子郁容・鈴木寛・渋谷恭子『コミュニティ・スクール構想 学校を変革するために』岩波書店 2000
- ・唐木清志『子どもの社会参加と社会科教育』東洋館出版社 2008
- ・倉本哲男『アメリカにおけるカリキュラムマネジメントの研究』ふくろう出版 2008
- ・倉本哲男『Lesson Study and Curriculum Management in Japan』ふくろう出版 2014
- ・倉本哲男『教育展望』教育調査研究所 2020
- ・中留武昭『学校と地域とを結ぶ総合的な学習カリキュラムマネジメントのストラテジー』教育開発研究所、2002
- ・佐藤晴雄『コミュニティ・スクールの成果と展望 スクールガバナンスとソーシャルスキル・キャピタルとしての役割』ミネルヴァ書房、2017
- ・篠原清昭監修『学校管理養成講座 スクールリーダー育成のための12講』ミネルヴァ書房 2018
- ・篠原清昭『学校改善マネジメント 課題解決への実践的アプローチ』ミネルヴァ書房 2012
- ・篠原岳司『教師の相補的「実践」に着目した学校改善理論に関する一考察 J・スピラーンの「分散型リーダーシップ(distributed leadership)」理論の検討』日本教育経営学会紀要第49号 2007
- ・田村知子『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい 2011
- ・田村知子「第3章カリキュラム・マネジメント研究の進展と今後の課題」日本教育経営学会『教育経営学の研究動向』学文社 2018 pp.24-35
- ・露口健司『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版 2008
- ・露口健司『学校組織の信頼』大学教育出版 2012
- ・露口健司『学校組織における授業改善のためのリーダーシップ実践分散型リーダーシップ・アプローチ』愛媛大学教育学部紀要第58巻21~38 2011
- ・中留武昭『学校文化を創る校長のリーダーシップ 学校改善への道』エイデル研究所 1998
- ・中留武昭・田村知子『カリキュラムマネジメントが学校を変える』学事出版 2004
- ・中野和光『カリキュラム・リーダーシップと教師の力量形成 イングリッシュ Fenwick W. English のカリキュラム経営論を中心に』広島大学大学院教育学研究科紀要 第三部 第53号 45-51 2004
- ・八尾坂 修・佐古秀一『子どもの人間力を育てる学校改善マネジメント 一その方策と実践一』教育開発研究所 2006