

【イギリスの研究動向】

イギリスの「自己改善型学校システム」における システムリーダーシップの検証

—— 教育経営学におけるスクールリーダーシップ研究の変化 ——

末松 裕基

(東京学芸大学)

1. 本稿の目的と対象

本稿は、イギリス（イングランド）で2010年以降に導入された「自己改善型学校システム（self-improving school system）」においてシステムリーダーシップ（system leadership）がどのように検証されているかを考察する。その際、英国教育リーダーシップ・経営学会（The British Educational Leadership Management and Administration Society：BELMAS）の学会誌『教育の経営とリーダーシップ（Educational Management Administration & Leadership：EMAL）』（年6回発行、2008年までは年4回）を主な分析対象とし、スクールリーダーシップ研究の主要関心とその変化の特徴に着目する。EMALは、巻頭言のほか、10本程度の論考が各号に掲載され、年に一回特集が組まれることが多く、ここ数年の特集は表1の通りである。また、冊子での刊行に先んじて、オンラインによる論文公表（Online First）がなされていることも近年の特徴である。オンライン公表を経て、その論文はその後、冊子に収録されるが、その際には修正などが認められ、紙媒体になるまで2年ほどを要する。

オンライン化の目的と経緯については、EMALの出版社SAGEのホームページ（<https://journals.sagepub.com/page/help/online-first>, accessed 2019-6-26）で次のように説明されている。「OnlineFirstは、SAGEのジャーナル・プラットフォームであるSAGE Journalsを通じて提供される機能です。この機能は、一般に、論文が印刷前に公表され（中略）OnlineFirstの記事へのアクセスは、有料にて会員や契約者のみ利用できます」。また、同サイトはOnlineFirstの利点を次のようにも述べている。「OnlineFirstは、ジャーナルのオンラインコンテンツについて研究者とユーザーすべてに大きな利益をもたらします。この機能により、会員と契約者は、研究領域の最新論文にアクセスできます。また著者は論文提出と出版にかかる時間を大幅に短縮するというメリットがあります。（中略）引用される機会を含め、その論文がより多くの利用と認知を得られることになり、より迅速に読者に届けられることになるでしょう」。

OnlineFirstによって、2018年3月の時点では、2017年1月～2018年2月執筆分の計73本の最新論文が公開され、その後、2019年6月の時点では、2017年6月～2019年5月執筆分の計58本が公開されている。

表2は、2018年以降の冊子〔Vol. 46 (1-6)、Vol. 47 (1-4)〕における掲載論文およびOnlineFirst

表1 EMALの特集テーマ

2018年3月 Volume 46, Issue 2	特集：ラテンアメリカにおけるスクールリーダーシップ—新たな領域における最新研究 (Special issue : School leadership in Latin America : New research from an emerging field of study)
2017年9月 Volume 45, Issue 5	国際的文脈におけるスクールリーダーの専門的アイデンティティに関する特集 (Special issue on Professional Identities of School Leaders Across International Contexts)
2017年1月 Volume 45, Issue 1	ガバナンスに関する特集 (Special Section on Governance)
2016年	なし (翌年度に延期)

表2 2018年以降のEMAL掲載関連論文一覧

OnlineFirst	
Collaborative school leadership in a global society : A critical perspective, First Published February 21, 2018	Philip A Woods, Amanda Roberts
Newly appointed principals' descriptions of a decentralised and marked adopted school system : An institutional logics perspective, First Published January 16, 2018	Daniel Nordholm, Klas Andersson
The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility, First Published December 20, 2017	Michael Connolly, Chris James, Michael Fertig
Volume 47, Issue 4, July 2019	
Editorial—Distinguishing between educational leadership and management : Compatible or incompatible constructs?	Tony Bush
The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility	Michael Connolly, Chris James, Michael Fertig
System leaders in England : Leaders of a profession, or instruments of government?	Susan Cousin
Volume 47, Issue 3, May 2019	
Editorial—Navigating structural change in the English schools' system	Tony Bush
Emerging schooling landscapes in England : How primary system leaders are responding to new school groupings	Tim Simkins, John Coldron, Megan Crawford, Bronwen Maxwell

において、近年の学校経営改革やスクールリーダーシップに関連する論考を一覧にまとめたものである。本稿ではこれらのうち、特に「自己改善型学校システム」と「システムリーダーシップ」に関するものに着目してそれらがどのように検証されているかをそれらへの各反応とともに分析する。

2. 「自己改善型学校システム」の導入と反応

1988年に導入された「学校のローカルマネジメント (Local Management of Schools : LMS)」という単位学校の改善のあり方ではなく、2010年以降においては学校群という広域の学校改善や学校主導型の教育システムを志向する新たな方策が導入された。その理由は、1979年からの市場原理による競争、その後の社会民主主義による市場への介入について、それらが中央集権的な改革であったことから誤りとして捉えられているためであり、不要な規定と中央統制を薄めた「自己改善型学校システム (self-improving school system)」が政府によって唱えられた。ナショナル・カリキュラムの見直しや、不振校の再建に公立校を閉校し新校の設置資金に民間が関与するアカデミー制度の拡大が進められてきた。また、教員、校長の研修や職能開発を先導し、他校支

Volume 47, Issue 2, March 2019	
Editorial—School leaders and accountability : Performance or performativity?	Tony Bush
Volume 47, Issue 1, January 2019	
Editorial—Distributed leadership and bureaucracy : Changing fashions in educational leadership	Tony Bush
Distributed Leadership and bureaucracy	Jacky Lumby
School leadership and Black and minority ethnic career prospects in England : The choice between being a group prototype or deviant head teacher	Jean Pierre Elonga Mboyo
Volume 46, Issue 5, September 2018	
Leaders and leadership in a climate of uncertainty : A case study of structural change in England	Stephen M Rayner
Volume 46, Issue 3, May 2018	
Editorial—Research on educational leadership and management : Broadening the base	Tony Bush
Volume 46, Issue 1, January 2018	
Editorial—Leadership and context : Why one-size does not fit all	Tony Bush
A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014	Sedat Gumus, Mehmet Sukru Bellibas, Murat Esen, Emine Gumus
Innovation is possible, it's just not easy : Improvement, innovation and legitimacy in England's autonomous and accountable school system	Toby Greany
Enabling adaptive system leadership : Teachers leading professional development	Mark Boylan
Conceptions of responsibility within and beyond neoliberal frames : A story of leadership in an English primary school	Amanda Keddie
Reinterpreting the authority of heads : Making space for values-led school improvement with the <i>Index for Inclusion</i>	Rupert Higham, Tony Booth

援の役割を優秀校に与えるティーチング・スクール (teaching school) 制度も主要施策として導入され、スクールリーダーの選抜・研修についての学校への権限・自律性の付与が教育システムの改善には必要と主張され、それらはコスト的にも有効であると捉えられてきた (末松 2015)。

「自己改善型学校システム」の基本的な考え方については、デヴィッド・ハーグリーヴス (David H. Hargreaves) が2010年に刊行した『自己改善型学校システムの創造 (*Creating a Self-Improving School System*)』が影響力を持ってきた (Hargreaves, 2010)。ハーグリーヴスは、従来、中央集権的かつ分権的な改革がイギリスで進んできたが、「これらと同じ戦略に固執すべきか、または、新たなビジョンを求めるべきか?」と問いかけた上で、「学校改善は、優れたリーダーシップにかかっているが、リーダーシップ開発の規模、速度、持続可能性という点で、中央集権的な取り組みだけでは成し遂げられない」として、①スクールリーダーシップが改善してきたことと、②学校間連携が進んできたことを踏まえると、新たな方向性を模索すべき時期にあると論じたのであった。

「自己改善型学校システム」は、「学校主導型システム (school-led system)」や「自己継続システム (self-sustaining system)」とも呼ばれており、学校に自由を与え教育システムの運営に責任を持たせるねらいがあると政府は説明してきた。また、「自己改善型学校システム」が重視する学校間支援 (school-to-school support) については、他校支援を担う優秀校長などを全英スクールリーダーシップ機構 (National College for School Leadership : NCSL) が認定する制度が、NLEs

(National Leaders of Education)、LLEs (Local Leaders of Education)、SLEs (Specialist Leaders of Education) として2000年代半ばから展開され、それらは「システムリーダー (system leaders)」と呼ばれてきた (NCTL 2013; Boylan 2016)。ピーター・アーリーによると、「システムリーダーは、学校改善パートナーシップを通じて、より効果的でない他校と、自らの専門性と勤務校の実践を共有し、勤務校を超えてリーダーシップを発揮する」(Earley 2013: 159) 者である。

以上は、スクールリーダーに関する政策の大きな転換であることに加えて、LMSのように学校が予算・人事上の経営裁量を持つだけでなく、リーダー育成のシステム自体の改革を担うものである。「自己改善型学校システム」では、研修など、本来、国や行政が担ってきた役割を学校が担うことも期待されており、学校がシステム運営の責任を負うことで、さまざまな課題が生じてしまうことも当初から懸念されてきた。

同システム導入直後には、BELMASの年次大会において、学校のプレッシャーは従来に比して減じるように見えるものの、学校には質の異なる新たな職責が増えるのではないかと、同システムによって学校の創造性の余地は増えるのか、校長やリーダーの専門性の向上に本当につながるのかという視点から議論がなされたほか (Evans 2011)、2013年6月には、バーミンガムで開催されたNCSLの年次大会において「自己改善型学校システム」をテーマにした議論が行われた。また、2014年に、学校リーダー協会 (Association of School and College Leaders: ASCL) のブライアン・ライトマン事務局長 (Brian Lightman, General Secretary) は、「自己改善型学校システム」について「この3年以上の旅は、さらなる学校の自律性に向けたものであったが、それは苦勞の多いものであった。「まだそこに至っていない」というだけでなく、われわれはどこに行くべきか、そして、どのような道筋を辿るべきかということについて幅広い考え方が確認できる」と述べた上で、政府には、アカウントビリティ制度をどうするかなど「自己改善型学校システム」の条件整備に向けたより戦略的な役割が求められると指摘した (Lightman 2014)。

デヴィッド・クロスリーも、「イングランドのシステムは、恐らく、早い時期から、学校間協働を促進してきた点で、世界的な先導者であったが、ほとんどの取り組みは失敗した状態を立て直す点に焦点があり、ますます懲罰的になるアカウントビリティシステムにおいてそれは行われてきた」と述べた上で、「自己改善型学校システム」では、他校支援を担う「NLEsによるシステムリーダーの育成が最も重要なものとして挙げられる」と指摘している (Crossley 2013: 34, 39)。また、ティム・シムキンスは、「学校をシステムを中心に据えることをねらう「自己改善型学校システム」は、中央政府、学校、大学や地方当局を含む公私の機関が、リーダーシップと経営の開発のあり方と、場合によっては自らの組織の存亡の両者への影響力を行使できるように自らが位置づくことを求めるような、さらなる複雑な舞台を生み出す可能性も持っている」(Simkins 2012: 635) と述べた上で、従来はリーダーシップ開発に関与するアクターが政府機関に限られていたが、それが変化してきたことから、これからはマクロな政策分析に加えて、新たなアクターの形態がどのようにリーダーシップ開発の性質に影響を与えているかをもっとローカルなレベルで検討し、その主導権やそれらがリーダーシップ開発で学習される知や活動に対してどのような影響を有しているのかを分析する必要があると指摘した。

3. 「自己改善型学校システム」におけるシステムリーダーの位置づけ

イギリスのスクールリーダーシップ研究を先導し、EMALの編集委員長を長年担当しているトニー・ブッシュは「リーダーシップと文脈——なぜ、ひとつの方法が全てに当てはまらないのか」と題した論考において、次のような問題提起をしている（Bush 2018）。つまり、リーダーシップのスタイルとアプローチは、特定の学校の文脈におけるニーズと期待に合わせて適応させなければならないという認識が高まっており、ある状況下でかりに成功したとしても、そのリーダーは他の状況や学校でそううまくはいかない。そのため、学校改善のために、成功した校長を他校に向かわせ、その一方で、失敗した校長を成功している学校に向かわせようとするような政策立案者の思惑はしばしば思うようには機能しないものだと論じている。

また、ガムスらは、1980年代後半からの教育におけるリーダーシップ研究に着目して、なかでもリーダーシップモデルがどのような視点から研究されているかを考察している（Gumus et al. 2018）。具体的には、1980年から2014年のWeb of Scienceデータベースにおける研究論文とレビュー論文を分析対象として検討を行い、分散型リーダーシップ、教授上のリーダーシップ、教師のリーダーシップ、変革的リーダーシップが教育研究で最も用いられたリーダーシップモデルであることを明らかにしている。また、特に注目されているのが、リーダーによって、組織行動、組織条件、生徒の学習成果にどのような影響が及ぼされているかということである点や、この10年間に定量的研究が大幅に増加したことも明らかにしている。

次に、トビー・グレーニーは、イギリスの学校システム全体の変化とイノベーションに着目し、それらを促進または妨げる制度的・組織的要因を探っている（Greany 2018）。21世紀の社会的ニーズや経済的ニーズを満たすためには、学校と学校システムをより革新的かつ適応性のあるものにする必要があると多くの研究者が主張し、学校の自律性、保護者の選択、アカウントビリティを前提とした準市場モデルというものについて、それらがイノベーションにとって最善の方法であると考えられてきたものの、そのモデルが成功に至ったとする証拠がまだまだ十分ではないことに彼は注目している。そこから、同論文では、4つの事例分析をもとに、システム全体に渡る改革は可能だが、地方レベルにおいて強力で持続的な政治的支援が必要であると論じている。さらに、①専門的自律性を優先させる必要性、②保護者がイノベーションを理解し、評価する方法を調整する垂直的アカウントビリティの枠組みの可能性、③教育の主要な利害関係者に対してイノベーションの正統性を目に見える形で高める必要性について言及している。

既に述べたように、2010年以降、政府機能の肥大化による官僚主義の進行を政府自身が問題視し、教育に限らず公共サービスについては、利用者がその給付も担うべきとする「大きな社会（Big Society）」というコンセプトが掲げられ、競争と一層の規制緩和が進められ、従来の中央集権的な改革が見直された。その際、教育領域において政権の主要施策として導入されたのが「ティーチング・スクール」と呼ばれる制度で、教員とスクールリーダーの研修や力量形成を先導する役割が優秀校に与えられ、研修システムの運営の権限を学校や学校群に与える「自己改善型学校システム」が提唱された。同システムでは、特に学校間支援が重視され、その中心を担う者が

システムリーダーと呼ばれる。この「自己改善型学校システム」におけるシステムリーダーのあり方を検証しようとする点が近年のイギリス教育経営学の特徴のひとつであり、スクールリーダーシップ研究の焦点の変化のあらわれであると言える。

シムキンスらは、イギリスで教育における国と地方自治体の責任関係に加えて、学校連合や連盟がつくられることで学校間の関係性にも変化が生じていることに着目している (Simkins et al. 2019)。その際、「自己改善型学校システム」に対して比較的、小学校が消極的なことが多いことから、小学校でシステムリーダーを担っている者にインタビュー調査を実施し、どのような学校間支援を目指しているのかについて国の方針とリーダーの認識を比較検討している。その結果、システムリーダーが様々な懸念や矛盾を抱えながら仕事を行っていることを明らかにしている。

また、スーザン・カズンは、2009～2016年において、システムリーダーに関する長期的実証研究を行っている (Cousin 2019)。彼女は、まず、2008年に経済協力開発機構 (OECD) が、グローバル化や社会の複雑さに対応するためには、公共サービスの提供において従来のアプローチを見直す必要があり、単一の機関を超えたリーダーシップとしてシステムリーダーシップの効果性に着目したことに言及している。そして、学校に加えて、公的部門の統治に対して、イギリスがこの新たなアプローチを採用する傾向にあり、システム改革という捉え方が、政府と専門家の間に新たな関係性をもたらしているかどうかを考察しようとしている。

なかでも、システムリーダーシップという視点が政府の重要な戦略になっており、学校改善パートナー (School Improvement Partner : SIP) が、2008年から2010年にかけて全国で普及し、また、コンサルタントを担うリーダーが活躍してきたことに彼女は注目している。優秀校長を認定し、他校支援の役割を担わせる「全国教育リーダー (National Leaders of Education : NLEs)」制度が2005年に開始されたが、2006年は60名であったものが、2016年には1000名以上が認定されており、NLEsが学校改善に大きな役割を担っているとして、2010年以降にシステムリーダーのあり方が浸透・定着してきたと論じている。

カズンは、リーダー対象の調査をもとに、専門家主導のシステムへの移行が図られているとして近年の教育政策がリーダーには好意的に受け止められている面もある一方で、調査結果からは「自己改善型学校システム」やシステムリーダーというものには矛盾と複雑さが同居していることが確認できるとして、公共サービスとして教育を統治するための新自由主義的アプローチが次の段階に向かっていくとも捉えられると指摘している。たとえば、それは優秀校として認定されるための過程と基準がより選別的で格差を生むように機能していることや、政府から学校や地域への影響関係が従来以上に統制的になってきている点にあらわれているとしている。また、システムリーダーが責任を負う学校現場の問題に実際にどれほど向き合っているかということについても疑問が残ると指摘している。

「自己改善型学校システム」という施策の展開にあって、システムリーダーシップという考え方がどのように浸透し、実際の学校経営にいかに関与しているかということが以上のように検証され始めており、その一方で、同システム下における教育のリーダーシップのありようの変化が官僚制の観点からも問直されてもおり (Bush 2019; Lumby 2019)、その影響過程や改革に対する関係者の受容や認識の実態について今後も注目していきたい。

【引用・参考文献】

- Boylan, M. (2016), Deepening System Leadership: Teachers Leading from Below, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.44 (1), pp.57-72.
- Bush, T. (2018), Editorial—Leadership and Context: Why One-Size Does Not Fit All, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.46 (1), pp.3-4.
- Bush, T. (2019), Editorial— Distributed Leadership and Bureaucracy: Changing Fashions in Educational Leadership, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.47 (1), pp.3-4.
- Crossley, D. (2013), Leadership and Collaboration, in Crossley, D. (ed.), *Sustainable School Transformation: An Inside-Out School Led Approach*, Bloomsbury, pp.25-43.
- Cousin, S. (2019), System Leaders in England: Leaders of a Profession, or Instruments of Government?, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.47 (4), pp.520–537.
- Earley, P. (2013), *Exploring the School Leadership Landscape: Changing Demands, Changing Realities*, Bloomsbury.
- Evans, L. (2011), Changes on the European Stage: Examining the Implications of the 2010 White Paper for Educational Leadership and Management in English Schools, Paper Presented at the BELMAS Annual International Conference, Bedfordshire.
- Greany, T. (2018), Innovation is Possible, It's Just Not Easy: Improvement, Innovation and Legitimacy in England's Autonomous and Accountable School System, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.46 (1), pp.65-85.
- Gumus, S., Bellibas, S. M., Esen, M. and Gumus, E. (2018), A Systematic Review of Studies on Leadership Models in Educational Research from 1980 to 2014, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.46 (1), pp.25-48.
- Hargreaves, D. (2010), *Creating a Self-Improving School System*, NCLSCS.
- Lightman, B. (2014), *What Does a Self-Improving, School-Led System Look Like*, News and Views, ASCL.
- Lumby, J. (2019), Distributed Leadership and Bureaucracy, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.47 (1), pp.5-19.
- NCTL (2013), *System Leadership Prospectus*.
- Simkins, T. (2012), Understanding School Leadership and Management Development in England: Retrospect and Prospect, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.40 (5), pp.621-640.
- Simkins, T., Coldron, J., Crawford, M. and Maxwell, B. (2019), Emerging Schooling Landscapes in England: How Primary System leaders are Responding to New School Groupings, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol.47 (3), pp.331–348.

*

末松裕基 (2015) 「イギリスにおける「自己改善型学校システム (self-improving school system)」の展開と課題」『教育学研究年報』(東京学芸大学教育学講座学校教育学分野・生涯教育学分野) 第34号、33-48頁。