

前 文

「本校の校区には、どのようなタイプの保護者が、どの程度いるのだろうか」。「本校の保護者の特徴を客観的に理解したい」。本書は、平成 17（2005）年度、大野城市立月の浦小学校・吉富修校長（現・大野城市教育委員会教育長）から頂いた、このような言葉が起点となっている。魅力的な研究課題は、優れた実践者が与えてくれる。この経営課題を解明するために、当時教務主任であった糸永啓士教諭（現・筑紫野市立原田小学校校長）とともに、校区における保護者集団構造理解のための調査票の開発に着手した。

平成 17（2005）年度は、非常に刺激的な 1 年間であった。保護者および児童の実態を客観的なデータで表現し、学校経営の材料として活用して頂いた。学校経営の研究者として実践に貢献する道が、この学校ではじめて見えた。調査結果は、職員はもちろん、保護者にも PTA 講演会等の機会に説明している。大量の学校・教師に質問紙をばらまき、研究室で集計して論文をつくり、実践的観点の薄い報告書を学校・教師にフィードバックするという従来の研究スタイルは、もはや維持が困難である。まず最初に、実践に貢献するためのデータをつくり、分析結果を保護者や教師に報告する（もちろん分かりやすく）。その後、学術研究用にアレンジし、論文としてまとめる。ちなみに、本書の第 1 章は、月の浦小学校保護者講演会のデータを学術研究用にアレンジしてまとめたものである。これは、「研究成果を実践に応用する」という従来の価値観を覆す行為である。実践支援が先であり、研究成果はその後についてくるのである。

保護者理解のための調査票は、翌年度には、学力拠点形成事業を受けていた筑紫野市内の小中学校に波及していった。学校は経営判断のため、そして、人々を説得する根拠となるデータを求めている。このことを確信することができた。事業校の中でも、筑紫野市立筑紫東小学校・主税保徳校長（現・福岡県教育委員会義務教育課・主任指導主事）には、その後も、信頼研究のプロジェクトチームに参加して頂く等、さまざまな支援を受けた。

さて、本書では、信頼の捉え方に特徴がある。信頼は、契約的信頼と関係的信頼に区分することができる。前者は、保護者の委託内容を学校が履行するという片務的な契約関係に依拠した信頼のパラダイムである。保護者は顧客であり、学校は顧客満足のためにきめ細かな教育サービスを提供する。顧客の側には、負担は発生せず、契約不履行は故意・過失がない限り、すべて業者（学校）の責任である。契約の視点に立つと、学力が低い、生徒指導が行き届いていない、挨拶をしない、通学時の態度が悪い等、すべて学校の責任として見なされる。ところが、子どもの教育というものは、学校と家庭（地域）の相互依存の関係の中で行われるものである。家庭（地域）の協力なくして、成立し得ないものである。

保護者が負担をほとんど負わない学習塾には、契約的信頼の思考がフィットする。顧客との契約（志望校合格）を正しく効果的に履行する場合に、信頼が醸成される。しかし、公立学校（特に小・中学校）では、生活習慣・学習習慣の形成、規範意識の形成等、保護者が相当の負担を負う。公立学校では、お互いに協力し合って目標を達成することで生まれる関係的信頼の思考がフィットするのである。公立学校における学校—家庭（地域）関係は、こうした信頼のパラダイムによって捉えていくことが望ましい。

契約的信頼と関係的信頼の概念は、既にBryk & Schneider（2002）によって提示されている。日本において、信頼パラダイムの転換の必要性を痛感したのは、平成18（2006）年度に開始した中間市立中間南小学校での調査を経験してからである。大江康夫校長（現・宮若市立宮田小学校校長）と教務主任の清田雄二教諭（現・北九州市立黒畑小学校教頭）を中心として、誰もが思いつかないような創意と実行力で学校と保護者の信頼を構築していた（本書第13章）。

平成18（2006）年度は、プロジェクトチームによって、信頼研究を本格的に開始した。九州教育経営学会にプロジェクトチームを置き、文部科学省・新教育システム開発プログラムの助成を受け、2年間の研究を推進した。この時期には、多くの学校において調査を実施し、極めて重要なヒントをたくさん与

えて頂いた。これまで、漠然としていた信頼構築の戦略を、構造的に整理することができた。

当該プロジェクトチームでは、研究代表である中留武昭・鹿児島県立短期大学・学長（現・九州大学名誉教授）および学会会長である八尾坂修教授（九州大学大学院）のご指導の下、赤星晋作教授（広島市立大学）・伊藤文一教授（福岡女学院大学）・生田淳一准教授（福岡教育大学）・倉本哲男准教授（佐賀大学）・高木亮講師（中国学園大学）・日高和美講師（九州共立大学）・増田健太郎教授（九州大学大学院）・元兼正浩准教授（九州大学大学院）・雪丸武彦講師（長崎県立大学）らの協力によって、福岡を拠点とする信頼研究が推進された。これらの先生方・大学院生には心より感謝申し上げたい。なお、志半ばでご逝去された佐々木秀成教授（九州共立大学）には、心よりご冥福をお祈り申し上げたい。佐々木先生がご存命であれば、先生のご指導の下、本研究の水準もさらに向上していたに違いない。

平成 19（2007）年度には、プロジェクトチームのメンバーを主体として、中留武昭監修、八尾坂修・増田健太郎・伊藤文一編著『信頼を創造する公立学校の挑戦 ― 壱岐丘の風がどのように吹いたか ―』（ぎょうせい）を出版した。また、同じ年度に、露口健司編著『信頼を構築する保護者関係マネジメント』（新教育システム開発プログラム・研究成果報告書）もまとめられた。いずれの著書においても、福岡市立壱岐丘中学校・伊藤文一校長（現・福岡女学院大学教授）の実践を、信頼構築のモデルとして取り上げている。

平成 20（2008）年度以降は、調査フィールドが福岡県から愛媛県へと移行する。愛媛県では調査が難しいと感じていたところで、愛媛県教育委員会から調査の機会を沢山頂いた。山本浅幸指導主事（現・松野町立松野中学校校長）や城戸茂指導主事（現・国立教育政策研究所）とはいくつもの学校を訪問し質的・量的調査を実施した。これらの調査は、もちろん学術研究のための調査ではない。教育政策効果を検証したいという教育委員会側の意図に従い、質問紙調査や実地視察を行い、教育委員会向けに報告を行う。そして、報告が終わった後、学術研究用にデータを再利用させて頂く。

調査困難の時代と言われるが、実践で役に立たない調査が実施困難なだけである。実践的に高い有用性が見込まれる研究であれば、高い確率で協力は得られる。近年では、20～30校近くを対象とする調査であっても、学校単位でデータ分析を行い、フィードバックしている。30校の平均値を説明しただけでは、教育委員会レベルでは有用かもしれないが、個々の学校にはほとんど役立たない。情報処理スキルが乏しいため、すべて手作業でのスライド作成となる。右手人差し指には、ペンダコならぬマウスダコができるほど、過酷な作業である。

本書は、学校組織を対象とした、国内でははじめての本格的な信頼研究である。学校組織における信頼（あるいは信頼される学校づくり）という実践レベルでは多くの学校において極めて高い関心を抱いている事象について、はじめて実証的な方法で切り込んでいる。学校組織あるいは学校経営を対象として研究を進められている方には、ご一読頂き、ぜひともご批判を賜りたい。

また、学校管理職（および管理職候補者）の方々も、もちろん読者として想定している。本書は、学校管理職による信頼構築実践に貢献することをねらいとしてまとめられている。先行研究はグローバルにフォローする必要があるため、ところどころ英語表記の箇所がある。また、わかりにくい統計解析の箇所もある。しかし、これらは、学校経営実践の経験を持たない我々にとっての主張の根拠であることをご理解願いたい。このほか、学校組織で働く教職員の方々にも、ご一読頂ければ幸いである。学校を学級に直接置き換えて読むことは難しいが、学級経営のヒントは隠されているはずである。

なお、佐藤守氏と安田愛氏には、前作の『学校組織のリーダーシップ』（2008年）に引き続き、多大なる援助を頂いた。厚く御礼申し上げます。

2012年7月4日

愛媛大学研究室にて 露口 健司

学校組織の信頼

目次

前文	i
序章	3
1. 本書の意義	3
2. 学校という場における信頼	6
3. 本書の主たる研究関心と研究課題	8
(1) 現状把握	9
(2) 信頼構築のための戦略	9
(3) 信頼構築のための組織体制	10
(4) 信頼構築のためのリーダーシップ実践	11
4. 本書の構成	11
5. 調査方法と研究視座の特色	13
(1) 調査データの収集	13
(2) 計量的モノグラフ	14
(3) 分散型リーダーシップ・アプローチ	15
第 I 部 保護者集団構造特性の理解	19
第 1 章 保護者セグメントの解析	20
1. 保護者セグメンテーションの動向	20
2. 調査データの分析	22
(1) 保護者セグメンテーション	22
(2) 保護者セグメントの決定要因の分析	25
(3) 学校イメージ分析	27
(4) 学校に対する要望	28
(5) 子どもの教育で悩んでいるのは誰か？	29
3. 保護者セグメントの説明モデル	30

第2章 子どもの達成状況と保護者セグメントの関係	
—— 親子ペアデータの分析 ——	34
1. 保護者セグメントモデルの精緻化	34
2. 調査データの分析	35
(1) 保護者セグメントの析出	35
(2) 保護者セグメントの決定要因の分析	35
(3) 保護者セグメント特性	37
3. 各保護者セグメントにおける学校・保護者・児童の関係	39
第3章 保護者セグメントの決定要因	43
1. ソーシャル・キャピタルの視点	43
2. 調査方法	45
(1) 調査対象	45
(2) 調査項目	46
3. 調査データの分析	47
(1) 保護者セグメンテーション	47
(2) 保護者セグメントの決定要因の分析	48
4. 保護者セグメント決定要因としての「時間」と「孤立」	50
第II部 信頼構築の戦略的視座	53
第4章 学校信頼の決定要因	54
1. 保護者はなぜ学校を信頼するのか？	54
2. 調査方法	56
(1) 調査対象と手続き	56
(2) 調査項目	57
3. 学校信頼の決定要因の探索的分析	59

4.	信頼構築のための戦略的視座	61
第5章	学校信頼と組織イメージ	64
1.	組織イメージは学校信頼を高めるのか？	64
2.	調査方法	65
	(1) 調査対象	65
	(2) 調査項目	66
3.	調査データの分析	67
	(1) 保護者の組織イメージ構造	67
	(2) 保護者の組織イメージが学校信頼に及ぼす影響（個人データ）	68
	(3) 組織イメージの学校組織間分散と影響力分散	70
4.	イメージ管理と広報戦略の必要性	72
第6章	信頼構築の戦略	76
1.	具体的な戦略の提示へ	76
2.	調査方法	77
3.	信頼構築の戦略	79
	(1) 有能性の次元	79
	(2) 公開性の次元	81
	(3) 誠実性の次元	83
	(4) 充実性の次元	84
4.	戦略を遂行する組織とリーダーシップ	87
第Ⅲ部	信頼構築のための組織デザイン	91
第7章	学校組織における教師効力感の効果	92
1.	教師の自己効力感・チーム効力感・集团的効力感	92
2.	調査方法	95

(1) 調査対象と手続き	95
(2) 調査項目	96
3. 調査データの分析	98
(1) 自己効力感・チーム効力感・集团的効力感の相互関係	98
(2) チーム効力感の効果	99
(3) チーム効力感の事例検討	101
第8章 学校組織におけるチームリーダーシップと教師効力感 …	105
1. チームリーダーシップへの着目	105
2. 学校組織モデルの理論的整理	107
(1) 離散モデル	107
(2) 統制モデル	108
(3) 分散モデル	110
3. 仮説モデルの構築	111
(1) 変革型チームリーダーシップの効果	111
(2) 集团的効力感と自己効力感の関係	112
(3) 自己効力感の統制要因	113
4. 調査方法	114
(1) 調査対象および手続き	114
(2) 調査項目	114
5. 分析結果	115
6. 教師の自己効力感を高める影響プロセス	118
(1) 変革型チームリーダーシップによる集团的効力感の形成	119
(2) 学年チーム効力感の形成過程	120
(3) 自己効力感の形成	121
第9章 授業力を高める組織とリーダーシップ ……………	123
1. 教師の授業力を高める要因	123
(1) 授業力とは何か	123

- (2) 授業力を高める組織 124
- (3) 授業力を高めるリーダーシップ 124
- 2. 調査方法 127
 - (1) 調査手続き 127
 - (2) 調査項目 127
- 3. 分析結果 129
 - (1) 記述統計量 129
 - (2) 教師の授業力に対する組織とリーダーシップの効果 129
 - (3) 校長のリーダーシップによる調整効果 131
- 4. 教師の授業力向上のプロセス 133

第IV部 信頼構築のためのリーダーシップ実践 137

第10章 授業改善のためのリーダーシップ実践 138

- 1. リーダーシップ・パースペクティブの転換 138
- 2. 先行研究の検討と研究課題の提示 140
 - (1) 分散型リーダーシップ・アプローチ 140
 - (2) 専門的コミュニティと授業研究 145
 - (3) 成果指標としての授業改善 147
 - (4) 研究課題 149
- 3. 調査方法 150
 - (1) 質問紙調査の方法 150
 - (2) インタビュー調査の方法 153
- 4. 分析結果 154
 - (1) 集団レベルでの授業研究が個人レベルの授業改善に及ぼす効果 154
 - (2) 授業研究を授業改善に結合させるリーダーシップ実践 155
- 5. 授業研究を授業改善に結合させるプロセス 162

第11章 データ活用型リーダーシップ実践	168
1. DDDM と DDLP	168
2. DDLP の基礎理論	170
(1) リーダーシップ実践	170
(2) リーダーシップの主体	171
(3) 分析的スキル	173
3. 調査方法	174
4. 分析結果	175
(1) 危機意識の共有化	175
(2) 学年経営の活性化	176
(3) 生活・学習習慣の改善	177
(4) 保護者特性を把握する	178
(5) 成果を視覚的に共有する	179
(6) 学年経営研究部会での協議	180
5. DDLP による学校改善過程	181
 第12章 危機管理のリーダーシップ実践	 185
1. 危機管理実践への着目	185
2. 信頼構築のための危機管理モデル	187
(1) リスク進行の局面	187
(2) 危機管理	189
3. 調査方法	195
4. 分析結果と考察	196
(1) 学校組織におけるリスク統制の実践	196
(2) 学校組織におけるハザード統制の実践	205

第13章 保護者をつなぐリーダーシップ実践	213
1. 信頼される学校づくりを目指して	213
2. 学級懇談会への焦点化	214
3. トップマネジメントチーム	216
4. 参会率向上の戦略	217
5. 参会者を対象とする保護者アンケート	219
6. 信頼される学校づくりと保護者のつながり	221
終章	223
1. 要約と結論	223
2. 実践的示唆と研究成果の応用	229
(1) 保護者集団構造理解の促進	229
(2) 学校を信頼している保護者への配慮	231
(3) 信頼構築の戦略	233
3. 今後の課題と展望	240
参考文献	243