様式 C-19

科学研究費補助金研究成果報告書

平成　２１年　６月　１日現在

研究種目：若手研究(B)
研究期間：2006～2008
課題番号：18730499
研究課題名（和文）　小・中学校における現代的経営ビジョンの構成と組織開発の関連性に関する実証的研究
研究課題名（英文）A Empirical Study on the Managerial Vision and Organizational Development of Japan Elementary Schools and Junior High Schools

研究代表者
大野　裕己(OONO YASUKI)
兵庫教育大学・大学院学校教育研究科・准教授
研究者番号：６０３３５４０３

研究成果の概要：
近年、各学校に環境条件に対応した経営ビジョン形成を求める動きが全国的に強まる中、実効性あるビジョンの内容やその形成手法の解明が課題となっている。本研究では、日本の小・中学校に焦点を当てて経営ビジョンの策定実態とその課題について分析するとともに、事例研究を通じて、経営ビジョン形成過程やそこで用いられた手法について考察した。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合　計
2006 年度	800,000	0	800,000
2007 年度	500,000	0	500,000
2008 年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総　計	1,900,000	180,000	2,080,000

研究分野：社会科学
科研費の分科・細目：教育学・教育学
キーワード：(1)学校の経営ビジョン、(2)学校組織開発、(3)学校経営改革、(4)学校･保護者の関係形成、(5)学校評価

１．研究開始当初の背景

1990 年代後半以来､｢特色ある学校づくり｣を命題とする学校経営改革が進展するに伴い、各地の教育委員会において、その設置する学校にそれぞれの環境条件に対応した「経営ビジョン」（あるいは「中期経営計画」）の策定と、機動的な組織開発を要請する動向が顕著となった。

この動きは当初高等学校を中心に現れ、後に義務制学校にも広がった。例えば研究開始当時、東京都（区市）・広島県・三重県において、教育委員会施策として所管小・中学校の経営ビジョン作成が推進されており、その動きは現在までに全国的に拡大している（新たな学校評価の一部として）。ここでは、内容の画一性や慣例主義が批判された従来の学校経営計画に代わり、わが校独自の「使命」や実現可能な「組織開発」の戦略を緻密に設定し、具体的な改善活動につながる経営ビジ

ョン作成が求められた。
　以上に対しては、校長を中心に独創的な経営ビジョンを策定し改革を実現した学校の事例も報告される一方、多くの学校では、経営ビジョンの内容構成(例えば数値目標の設定)やその形成過程の管理(教職員の参画等)の十分なノウハウを持たないために、「横並び的」で効果性の薄いビジョン形成の実態があることも否定できない。この傾向は義務教育段階である小・中学校に顕著と言え、その解決に向けた研究的知見を蓄積することが重要と考えられた。

２．研究の目的

以上の問題意識に基づき、本研究では日本の学校における経営ビジョンの策定実態を分析するとともに、先進地域を中心とする学校のビジョン経営形成過程の検証を行い、学校の活性化と学力向上への実効性をもつ経営ビジョンの内容構成及び組織開発の方法論を解明することを目的とした。
この場合、研究対象（校種）については、学校タイプの分化がないために、独創性あるビジョン開発が進みにくい問題性を抱えることが予想される小・中学校を主たる対象としたが、比較考量の意図から本研究では高等学校のビジョン形成の分析も一部組み込んだ。同様の意図で、学力向上にむけた学校経営ビジョン形成について一定の進展があるアメリカの実態調査も一部組み込むこととした。

３．研究の方法

研究目的達成のために、本研究では以下に示す研究作業を行った。

(1) 日本の学校経営ビジョンに関わる政策・理論動向の文献研究
最近の各地教育委員会における資料照会・収集によって、学校経営ビジョン施策化の動向とその背景について把握した。同時に、日米の現代学校経営改革に関する研究文献や、一般組織論の経営ビジョンの研究文献も幅広くレビューし、学校の経営ビジョンの形成プロセスと、その検証のための成果指標の建て方などを検討し、本研究の全体枠組みの構築に役立てた。

(2) 学校の経営ビジョン策定に関する質問紙調査
学校長を対象とする質問紙調査（2008 年度、小中学校長 350 名）を行い、学校レベルでの経営ビジョン形成と組織開発の実態と課題を分析した（なお、本調査は「総合学力研究会」（事務局：ベネッセ教育研究開発センター）との協力関係において行われた）。

(3) 先進校における経営ビジョン形成と組織開発過程の事例研究
学校経営ビジョン形成や学校評価を積極的に実施している学校に対して訪問調査を行い、学校経営ビジョンや学校評価に関連する資料を収集すると共に、校長に対する面談調査を行い、学校経営ビジョン策定と組織開発過程の質的な分析を試みた。
協力依頼に承諾の得られた小学校１校に対して合計３回（2 年度）の訪問を行い、関係文書収集や校長面談を行った。また、日常的に助言支援を行っている自治体の小中学校長３名にも本研究と関連する聴き取りを行い、研究課題解決上の周辺的資料を得た。

(4)日本の高等学校及びアメリカにおけるビジョン形成の実態調査
学校経営ビジョン形成について一定の進展が見られる高等学校の事例研究、アメリカの公立学校の経営ビジョン形成の訪問調査を併せて行い、研究遂行上の参考とした。
特に、日本の高等学校の事例研究として、関西の公立普通科高校数校について経営ビジョン形成と組織開発過程の継続的な観察を行うことができ、本研究の研究方法(3)を補強するデータと位置づけた。

４．研究成果

本研究を通じて明らかにした研究成果は、発表論文で公表しているが、それらを簡潔にまとめると以下のようになる。

(1)学校経営ビジョン形成の実態の考察
校長対象の質問紙調査等を通じて、例えば以下の点が考察された。
①小･中学校の別なく、学校課題の解決に向けたビジョンやアクションプランを構想している学校は８割を超え、新たな学校経営ビジョン形成が現在までに全国的に普及していることが窺える。
②過去の同様の調査と比べると、ビジョン形成にあたり子どもの学力実態を把握する学校の増加傾向が窺える。
③一方、経営ビジョンにおいて各学校が意識する学力像に沿うカリキュラムの再編や指導組織再編、保護者との役割分担の再構築など深層次元に踏み込んだ内容を盛り込む学校の割合はまだ低い。

(2) 効果的な学校経営ビジョンやその形成過

程の態様の分析

質問紙調査及び学校調査の結果を通じて、例えば以下の点が考察された。

①今回の質問紙調査において、経営ビジョンの内容として、例えば小学校では学校と家庭の役割分担、中学校では目指す学力像に関連したカリキュラムの再編を盛り込むものが、子どもの教科学力と関連をもつ傾向がみられた。小･中の差違はあるが、総じて経営ビジョンにおいてカリキュラムや指導組織の再編等の組織の深層次元に関わる内容を盛り込むことの重要性がうかがわれた（この点さらに精緻な検証の必要性を見いだした)。

②学校調査（小学校及び高等学校）を通じては、概ね上記①で指摘した内容が確認された。また学校調査からは、経営ビジョンの実効性を高める技術として、データに基づく自校の課題特定、複数年度にわたっての経営ビジョン記述の深化（当初の改革成果の検証からカリキュラム再編や保護者との役割分担等を項目化するなど)、ミドルリーダーの活用、形成されたビジョンの校外への情報提供などの手法があることが検討された。

また、学校調査では、各学校が経営ビジョン形成において、項目の内容構成、成果指標の設定等に悩みを抱えている様子があらためて窺われたが、これに対して、同種の課題を抱える複数の学校がネットワークを形成し、学校経営ビジョン形成の手法や成果評価を相互に情報交換することが、各学校の実態に即したビジョン形成を促進する要因となり得ることが考察された。

(3)学校経営ビジョン形成方法の理論的考察

上記(1)(2)で得られた成果のほか、文献研究やアメリカ学校実態調査で得られた知見に照らして、各学校で経営ビジョンを策定する際のポイントについての理論的整理を行い、教育雑誌や学校経営テキストで公表し、研究成果の一部の社会的還元を図った。

５．主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計　7 件）

①大野裕己、学校革新実践の特徴と課題、スクールリーダー・フォーラム、08 巻、55-58 頁、2009 年、無。

②大野裕己、学校の説明責任への備えをどう整えるか、別冊教職研修、2009 年 2 月号、38-40 頁、2009 年、無。

③大野裕己、学校の自己革新と支援システム、月刊高校教育、2008 年 9 月号、78-82 頁、2008 年、無

④大野裕己、経営革新事業における「新機軸の学校づくり」と「学校支援システム構築」の検証、スクールリーダー・フォーラム、07 巻、14-18 頁、2008 年、無

⑤山田真義・大野裕己、学校経営改革におけるミドルリーダーの新しい役割と課題に関する一考察、九州教育経営学会研究紀要、73-77 頁、2007 年、有。

⑥大野裕己、学校経営ビジョンの策定にどう取り組むか、別冊教職研修、2007 年 7 月号、23-25 頁、2007 年、無。

⑦大野裕己、学校改善マネジメントを促進するミドル・スクールリーダーの役割、教職研修総合特集 372 号（子どもの人間力を育てる学校改善マネジメント)、118-121 頁、2006 年、無

〔学会発表〕（計　1 件）

①大野裕己、教育経営におけるスクラップ・アンド・ビルドとは、兵庫教育大学学校経営研究会 2008 年大会シンポジウム、2008 年 8 月 9 日。

〔図書〕（計　2 件）

①山極隆、大野裕己他『教員免許更新ガイドブック』明治図書（大野裕己「学校内外における連携協力についての理解(1)組織的対応」）158-170 頁、2009 年、無。

②田中博之・木原俊行・大野裕己監修『学力向上ハンドブック（CD-ROM 版)』ベネッセ教育研究開発センター、うち 36 頁分、2007 年、無

③篠原清昭、大野裕己他 13 名『スクールマネジメント』ミネルヴァ書房（大野裕己「学校経営計画」)、91-106 頁、2006 年、無。

６．研究組織

(1)研究代表者

大野　裕己(OONO YASUKI)

兵庫教育大学・大学院学校教育研究科・准教授

研究者番号：６０３３５４０３

(2)研究分担者

なし

(3)連携研究者

なし