

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年5月14日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530842

研究課題名（和文） 「学習する組織」を創造する校長のリーダーシップに関する研究

研究課題名（英文） Principal Leadership to create Learning Organizations

研究代表者

曾余田 浩史（SOYODA HIROFUMI）

広島大学・大学院教育学研究科・准教授

研究者番号：60253043

研究成果の概要（和文）：

「学習する組織」を創造する校長のリーダーシップの在り様を明らかにするために、理論的考察と事例調査を実施した。そのリーダーシップの特徴として、教職員の成長の種を植える、「総合力」を意識した組織づくり、学校の現状の中に価値を見出す、ビジョン実現に向けたわずかな前進の事実を発見しそこを刻々に評価し価値づけする「指導的評価活動」をおこなう等を見出した。

研究成果の概要（英文）：

The purpose of this study was to explore the nature of principal leadership to create learning organizations. It was found through theoretical examinations and case studies that the characteristics of leadership were as follows; Planting the seeds of professional growth, Holistic approach to team building, Appreciating the best of what is, Evaluating as guidance.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	900,000	270,000	1,170,000
2010年度	700,000	210,000	910,000
2011年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	2,200,000	660,000	2,860,000

研究分野：学校経営

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：校長、学習する組織、リーダーシップ

1. 研究開始当初の背景

優れた校長の特徴を表す概念として本研究課題は「学習する組織」に着目する。今日の学校経営環境では、学校の自律性を確立する前提条件として、学校の「主体性」を取り戻すことが学校経営上の重要課題であると考える。そして、組織の主体性をいかに取り戻すかを中心テーマとして掲げた組織論・経営論が、センゲ(Peter Senge)が唱導した「学習する組織」論である。「学習する組織」は、

環境からの外的な圧力に対応する組織ではなく、たとえどんな環境であれ、自らの未来を創造する主体性をもった組織であり、そうした方向へと個々の組織成員の学習や成長を促す組織である。センゲは、学習する組織のディシプリンとしてシステム思考、共有ビジョン、チーム学習等を挙げており、これらの知見はわが国の優れた学校づくりを考察する上で参考になると考えた。そして、学校を「学習する組織」として創造するには校長

のリーダーシップが鍵になると考えた。

2. 研究の目的

本研究課題の目的は、わが国の公立小・中学校を対象として、「学習する組織」を創造する校長のリーダーシップの在り様、すなわち、「学習する組織」へと向かう学校の組織変革のプロセス、およびそのプロセスにおいて校長がいかなるリーダーシップを發揮しているかを明らかにすることである。

今日の矢継ぎ早の教育改革やさまざまな教育課題に直面するなか、多くの学校は、個々の出来事や状況に対応し、自らの主体性や方向性を見失いがちである。センゲは、組織の学習障害として、自分の職務にしか目が向かない、短期的な視点で個々の出来事に固執する、物事がうまく運ばなかったり問題が生じたりしたときに他の誰かや何かのせいにして自己防衛的な思考に陥る、等々を挙げている。これらの学習障害によって、組織の断片化 (fragmentation) が進んでいく。こうした状況は多くの学校に見られる。

そうしたなか、学校が「学習する組織」となるようリーダーシップを發揮している校長たちがいる。ここでいう「学習する組織 (Learning Organization)」とは、センゲによれば、変化を迫る環境からの外的な圧力以上に、自分たちで生み出した内的圧力を基盤として自らの未来を創造する能力をたえず高めていく組織である。わが国の優れた校長は、前任者からバトンを引き継ぎ、約 3~5 年間、「学習する組織」へと組織を育て教員を育てるためにリーダーシップを發揮し、次の校長へとバトンを渡す。こうした「学習する組織」へと成熟を促す校長のリーダーシップの在り様を明らかにすることが本研究のねらいである。

本研究課題を位置づけるうえで先行研究として挙げられるのは、校長のリーダーシップに関する研究と学校変革・改善に関する研究である。校長のリーダーシップに関する先行研究として、岡東壽隆・福本昌之編著『学校の組織文化とリーダーシップ』(多賀出版, 2000 年)、淵上克義の社会心理学研究や露口健司によるリーダーシップ研究 (『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版, 2008) が挙げられる。統計分析を主とするこれらの先行研究と本研究課題の違いは、当該学校の文脈性や時間軸を射程に入れる点にある。

一方、学校変革・改善に関する先行研究として注目したいのは、特定の学校に焦点を当てて 6 年間の学校改善過程を分析した浜田の研究 (浜田博文「ある公立小学校における学校改善過程とその要因に関する研究」小野由美子他編著『学校経営研究における臨床的アプローチの構築』北大路書房, 2004 年) である。先行研究は「学校改善は、いったいどの

ような諸要因がどう作用しあうことによって進行しうるのか」(浜田, p. 57) という問題関心のもと、第三者の視点から当該学校がどのような改善過程を辿ってきたかを描いている。これに対し、本研究課題は、「学校をこうしたい」という意図をもつ校長がいかにその意図を実現するかという戦略的な視点を軸にして学校変革のプロセスを描く点に特徴がある。その理由は、優れた校長の学校経営や学校づくりの知恵を学習・継承するための「ケース」としてスクールリーダー教育に活用したいという実践的意図を持っているからである。

3. 研究の方法

研究方法は次の 2 つである。

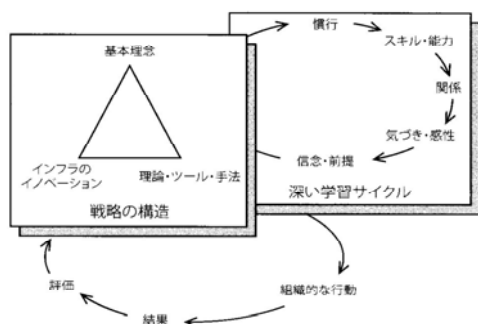
- (1) 「学習する組織」論に関する理論的考察
- ① P. センゲの「学習する組織」論の概要とその理論的な位置づけ
- ② 欧米における学校の「学習する組織」論の検討
- ③ 事例調査のための視点や枠組みの明確化
- (2) 「学習する組織」を創造する学校経営 (学校づくり) を行なっていると思われる校長の事例調査 (インタビュー調査: 5 名)

4. 研究成果

- (1) 「学習する組織」論に関する理論的考察
- ① 組織論・経営思想の展開における「学習する組織」論の位置づけについて、「この学校はうまく機能しているか」という「学校の有効性 (School Effectiveness)」に焦点を当てて考察した。C. アーギリス & D. ショーンの組織学習論やセンゲの「学習する組織」論は、組織の自己更新力 (適応性・アイデンティティの感覚・現実をみきわめる能力) を高めるという長期的な有効性を重視するオープンシステム論の延長線上にある。ただし、「学習する組織」論は、適応的な学習能力ではなく、自らの未来を創造する生成的な学習能力を高めることを有効性ととらえている。
- ② センゲの「学習する組織」の基本的視点を確認した。センゲの論は、これまで 5 つのディシプリン (システム思考, 自己マスタリー, メンタルモデル, 共有ビジョン, チーム学習) を中心に紹介されてきたが、その前提となる組織観や変化観のほうが重要である。すなわち、機械的な思考にもとづくコントロール志向の組織変革ではなく、「生きたシステム」観を前提とするシステム思考にもとづく学習志向の組織変革 (学習能力の構築) である。また、センゲはリーダーシップについて次のように述べている。「組織を『機械のようなもの』と見なしている管理職は、自分の仕事は変化を「推進する」ことだと考え、「変革プログラム」をつくって組織に「全面展開」することが多い。彼らは組織が「故障している」とと

らえ、それを「修理する」ための変革プログラムを考える」。これに対し、「学習する組織」を志向する「有能なチェンジ・リーダーは、メンバーを『参加させる』手腕に長けており、深い『共通理解』と、変革の目的に対する『純粋なコミットメント』を育てる。また彼らは、変革を活性化し、持続させるために、メンバーの『想像力』『勇気』『忍耐』『根気強さ』を引き出す方法を探る。彼らにとって、『変化』と『学習』は切っても切り離せないものであり、『組織を成長させるためにメンバーを育てる』ことこそが、自分の仕事だと考えているのだ。」(センゲ, P. 他著『フィールドブック 学習する組織「10の変革課題」』日本経済新聞社, 2004年, p. 3)

③センゲは、「学習する組織」を構築する枠組みを次の図のように示している。(センゲ, P. 著『学習する組織』英治出版, 2011年, p. 408.)



下の円形は、組織としての行動レベルの変化・変革である。

「深い学習サイクル」(上の円形)は、「学習する組織」の中核である。すなわち、組織成員がいかに思考し相互作用するかの変革であり、複雑性の理解(システム思考)、省察的な対話、志(aspiration)という3つの学習能力を高める生成的学習である。

「戦略的構造」(三角形)は、深い学習サイクルを持続するのに必要となる学習環境である。これは、基本理念(ビジョン、価値、目的など)、インフラのイノベーション(成員をサポートする資源〔人、物、金、時間、情報など〕)を行き渡らせるための手段、理論やメソッド、ツールから成る。

これまでの学校経営論はPDCAサイクルのように、下の円形に力点を置いてきた。

③どんな学校を「学習する組織」とみなせばよいのか。ある学校の事例では、PDCAサイクルを柱とする改善活動(学力分析や学校評価)を通して、さまざまな活動が全体的な結びつきをもって展開され、教職員同士の自主的な学習が起きていた。しかし、その学習の質は、教育の価値を問うのではなく、「こういう分析をしたら、もっとよい現状把握ができる」「どのようなやり方がもっとも良いか」というシングル・ループ学習の傾向が強かつ

た。「学習する組織」は、教師(集団)が価値や枠組みを問い直し探究するように「深い学習サイクル」を展開している学校である。

(2)校長の事例調査

①ある事例によると、「学習する組織」を志向する校長のリーダーシップは「教職員の成長の種を植える」と「総合力」を意識した組織づくりという点に特徴があった。生徒指導上の課題に追われ、教諭たちが短期的な視点で個別対応していた断片化した学校を3年間で最終的には自身がいちいち指示しなくても教諭たち自らでやっていける学校となることを校長は目指し、「授業で力を高める学校、研究ができる学校にしたい」という中・長期的な展望を教職員に伝えた。そして、「人は自分で育つ」という考えに立って「教職員一人一人の寄って立つところ(教育観)」「自分の中の『ほんまもん』」に訴えかけ問いかけながら、「教職員の成長の種を植える」ように働きかけていた。また、職場の雰囲気、コミュニケーション、責任を取ること、適材適所を大事にして、教職員全員が個性や持っている力を存分に発揮すること、「教科の壁」を破った研究推進体制の考案等、その力を合わせて協働・協力すること(総合力)に配慮した。校長は、短期的で問題解決的な断片化した思考ではなく、中・長期的で全体的な思考や視点を教職員が持てるように「深い学習サイクル」を展開していた。

②「学習する組織」を志向する校長は、学校のビジョンの体現に向けた個人や集団のわずかな前進の事実を発見し、そこを刻々に評価し価値づけする「指導的評価活動」を積極的にこなしていた。これは、学校のどこを見るべきか、何が価値あることかを教職員集団に自覚化させ、最終的に自己指導力を育てあげてをねらっている。「学習する組織」を創造する校長のリーダーシップとして、学校の現状の中に価値を見出し、指導的評価活動を行なえることが鍵だと考えられる。

③センゲの「学習する組織」論の限界を、ある学校改革の事例をもとに考察した。センゲは、現状と相対峙したビジョンとのギャップ(クリエイティブ・テンション)を学習の推進力ととらえる。しかし、事例では、校長や教職員は現状の中に学校のビジョンや使命を見いだしていた。行為しながら現状の中に『思いや願い(aspiration)』を見出し、それが現状のなかで『使命(mission)』へと高まっていくプロセスそのものが学習である。また、その事例では、校長や教職員がシステム思考や自己マスタリーという能力・スキルを身につけたから、学習障害を脱し「学習する組織」になっていったわけではない。むしろ、「学習する組織」になっていく過程で、管理職や教職員の学習能力が高まっている。つまり、センゲの論は因果関係を逆転してい

る可能性がある。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計7件) 全て査読なし

1 曾余田浩史・曾余田順子「『学習する組織』を創造する校長のリーダーシップに関する研究(5) ～『アプリシエーション』に着目して～」中国四国教育学会編『教育学研究紀要』57号, 2012年, 251-256頁

2 森下真実・田中直哉・山本 遼・沖野清治・曾余田浩史「学校経営の力量形成のためのケーススタディ(2)」中国四国教育学会編『教育学研究紀要』57号, 2012年, 545-556頁。

3 織田泰幸「『学習する組織』としての学校に関する一考察(2) —Andy Hargreavesの「専門職の共同体」論に注目して—」『三重大学教育学部研究紀要(教育科学)』63号, 2012年, 379-399頁。

4 曾余田浩史・曾余田順子・織田泰幸・金川舞貴子・森下真実「『学習する組織』を創造する校長のリーダーシップに関する研究(3)」中国四国教育学会編『教育学研究紀要』56号, 2011年, 466-477頁。

5 織田泰幸「『学習する組織』としての学校に関する一考察 —Shirley M.Hordの『専門職の学習共同体』論に注目して」『三重大学教育学部研究紀要(教育科学)』62号, 2011年, 211-228頁。

6 森下真実・市川友紀子・中村洋樹・山本さやか・沖野清治・曾余田浩史「学校経営の力量形成のためのケーススタディ(1)」中国四国教育学会編『教育学研究紀要』56号, 2010年, 454-465頁。

7 曾余田浩史・織田泰幸・金川舞貴子・森下真実「『学習する組織』を創造する校長のリーダーシップに関する研究(1)」中国四国教育学会編『教育学研究紀要』55号, 2009年, 148-159頁。

〔学会発表〕(計7件)

1 森下真実・田中直哉・山本遼・沖野清治・曾余田浩史「学校経営の力量形成のためのケーススタディ(2)」中国四国教育学会第63回大会(広島大学), 2011年11月20日。

2 曾余田浩史・曾余田順子「『学習する組織』を創造する校長のリーダーシップに関する研究(5) ～『アプリシエーション』に着目して～」中国四国教育学会第63回大会(広島大学), 2011年11月19日。

3 曾余田浩史・曾余田順子・森下真実「『学習する組織』を創造する校長のリーダーシップに関する研究(4) —校長の『指導的評価活動』に着目して～」日本教育経営学会第51回大会(日本大学), 2011年6月4日。

4 森下真実・市川友紀子・中村洋樹・山本さやか・沖野清治・曾余田浩史「学校経営の

ケースメソッドの開発的研究(1)」中国四国教育学会第62回大会(香川大学), 2010年11月19日。

5 曾余田浩史・曾余田順子・織田泰幸・金川舞貴子・森下真実「『学習する組織』を創造する校長のリーダーシップに関する研究(3)」中国四国教育学会第62回大会(香川大学), 2010年11月19日。

6 曾余田浩史・曾余田順子・織田泰幸・金川舞貴子・森下真実「『学習する組織』を創造する校長のリーダーシップに関する研究(2)」日本教育経営学会第50回大会(静岡大学), 2010年6月5日。

7 曾余田浩史・織田泰幸・金川舞貴子・森下真実「『学習する組織』を創造する校長のリーダーシップに関する研究(1)」中国四国教育学会第61回大会(島根大学), 2009年11月21日。

〔図書〕(計1件)

1 曾余田浩史「学習する組織論と『学校の有効性』」佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史著『学校づくりの組織論』学文社, 2011年, 44-61頁。

〔その他〕

曾余田浩史「『学習する組織』を創造する校長のリーダーシップに関する研究」(科学研究費最終報告書), 2012年3月, 全153頁。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

曾余田 浩史(SOYODA HIROFUMI)
広島大学・大学院教育学研究科・准教授
研究者番号: 60253043

(2) 連携研究者

織田 泰幸(ODA YASUYUKI)
三重大学・教育学部・准教授
研究者番号: 40441498
沖野 清治(OKINO SEIJI)
広島大学・大学院教育学研究科・准教授
研究者番号: 90582239
金川 舞貴子(KANAGAWA MAKIKO)
岡山大学・教育学研究科・講師
研究者番号: 40452601

(3) 研究協力者

曾余田 順子(SOYODA JUNKO)
森下 真実(MORISHITA MAMI)
市川 友紀子(ICHIKAWA YUKIKO)
中村 洋樹(NAKAMURA HIROKI)
山本 さやか(YAMAMOTO SAYAKA)
田中 直哉(TANAKA NAOYA)
山本 遼(YAMAMOTO RYO)