

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 26 日現在

機関番号：16102

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2011～2014

課題番号：23531065

研究課題名(和文) 論拠と実践的有効性の明確な学校組織マネジメント教育プログラムの開発

研究課題名(英文) Research and development of training program of school organization management with cogent argument and evidence for practical availability

研究代表者

佐古 秀一 (SAKO, Hidekazu)

鳴門教育大学・大学院学校教育研究科・教授

研究者番号：30153969

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究のねらいは、われわれの学校組織開発理論にもとづいて、学校の内発的改善力を高めることをねらいとする学校組織マネジメントの研修プログラムを開発することである。(1)学校組織の特性理解、内発的改善力モデルの理解、学校ビジョンの可視化と共有、実践の組織的・協働的改善、の4セッションからなる組織マネジメント研修プログラムを開発した。(2)効果検証研究によれば、内容の理解度、有効度の評価はいずれも非常に高かった。(3)実地検証研究においても、教職員の課題の共有や実践の協働的改善の活性化などが示唆され、研修プログラムの有効性が支持された。

研究成果の概要(英文)：The purposes of this project are to develop training program of school organization management which supports ability of spontaneous development of schools.

Main results were as follows. (1) Training program were made up with 4 sessions. Those are 1) understanding of school organization, 2) understanding of basic models of spontaneous development of schools, 3) method for visualization and sharing of school vision, and 4) method for cooperative improvement of teachers' practices. (2) Studies to verify the effectiveness of the program were executed. Students' level of understanding and evaluation of practical availability of 4 sessions were prominently high. (3) Validation action research of the program were executed in 3 primary schools. In these schools, degree of consensus of school agenda and activities for cooperative and organizational improvement of teachers' practices were enhanced. These results suggested effectiveness of the program.

研究分野：教育経営学

キーワード：学校組織 学校組織マネジメント 管理職研修 学校経営 協働 組織開発

1. 研究開始当初の背景

学校の自主性・自律性の構築が、90年代以降に顕在化した学校経営改革の動向のなかで重視され、その実現に向けて諸施策が具体化されるなかで、そのキーとなる学校管理職をいかにして養成するかが、きわめて重要な課題となっている。とくに、都市部において教員の年齢構成の偏り等から不可避的に予想される学校管理職の人材不足が懸念される中で、学校の組織的な教育活動の改善に資することができ、そのことを通して保護者・地域住民から信頼される学校づくりを実現できる知識とスキルを備えた人材の育成の在り方に関する教育プログラムの開発は、教育経営分野での研究においても、また研修・教育の実践の面においても、喫緊の課題であるといえる。

2. 研究の目的

学校組織マネジメントに関する教育・研修の在り方等については、以上の社会的背景のもとで先駆的な研究がなされているが（小島 2004, 木岡 2003 等）、本研究が、あえて、学校組織マネジメントの教育プログラムを開発する所以は、以下の特徴を有する教育プログラムの必要性があると考えられるからである。

(1) 論拠と有効性の明確な学校組織マネジメント教育プログラムの開発

学校組織マネジメントの教育プログラムは、いうまでもなく、学校の組織特性、課業特性をふまえた上で、学校の教育機能の組織的な向上に寄与しうる学校組織マネジメントの理論と方法に立脚したものでなければならない。そして同様に、そのような学校組織マネジメントの理論と方法論の実践的有効性（学校における実行可能性と教育活動活性化等に対する効果性）が検証されたものでなければならない。すなわち学校改善を推進しうる学校管理職の要請には、学校の特性に適合した、論拠と有効性の明確な学校組織マネジメントの知識とスキルを習得することが求められることを言を俟たない。本研究は、これまでわれわれが蓄積してきた学校組織開発理論の知見をふまえつつ、学校の内発的改善力を高めることを志向した学校組織マネジメント研修の教材等を開発する。

(2) 学校組織マネジメントに関しての体系的な教育プログラムの開発

従来研修のカリキュラムは、管理職に「必要と思われる」内容を組み入れ込む結果、多様な内容の羅列的カリキュラムとなる傾向が強い。これに対して、本プロジェクトでは、学校の自主性・自律性の構築という社会的要請に対して、学校の内発的改善力の構築を第一義的な課題として設定し、学

校組織開発理論の知見をふまえて体系化、焦点化した教育プログラムの開発を行う。

(3) 理論的な知識の習得とその活用・実践の両面を組み込んだ教育プログラムの開発
教育委員会等における研修においては、いわゆる集合研修方式で、知識やスキルの習得をはかることがなされている。

学校改善に接合した組織マネジメントの実現という点や、組織マネジメントの実践的能力の育成という観点からは、集合研修の充実だけでなく知識・スキルの活用過程を視野に入れた教育プログラムが、重要であることはあえて言うまでもないことである。本研究では、我々のこれまでの萌芽的な研究の知見（佐古・久我・川越 2010, 佐古・高知市教育研究所教職員研修班, 久我, 大西 2009）を踏まえてその知見を活用して、集合研修における知識・スキルの習得過程だけでなく、その実践的な活用過程を視野に入れて、マネジメントの実践Ⅱ活用できるワークシートの作成を試みる。

3. 研究の方法

(1) 学校組織開発理論の知見の収集と整理と教材プロトタイプ作成

協働による組織化を推進するための組織マネジメントの手法開発という観点から、これまでわれわれの研究室で実施蓄積してきた学校組織開発に関する実践研究の知見を収集、整理した。そして、学校組織マネジメントの展開として活用できる学校組織開発の実践研究を、研修の事例として再構成した。

(2) 教材の試行と評価研究

上記の教材開発をふまえて、内発的改善力の構築をねらいとする学校組織マネジメントの内容構成を行い、主として4つの領域からなる教材を試作した。管理職を対象とする研修において開発した教材の試行と研修直後の受講生による評価研究を行い、それらの結果をもとにして内容の精選、研修方法の改善を行い、学校組織マネジメント用の教材として整備することを試みた。評価研究については、平成 25, 26 年度において、計 102 名の教頭職を対象にして、研修後の評価を評定尺度と自由記述によって確認した。評定尺度については研修内容の理解度と実践的有効度の2つの観点から評価を求めた。

(3) 学校組織マネジメント手法の展開の有効性に関する実地研究

教材として開発された手法について、H25, H26 年度に学校組織マネジメントの支援をねらいとした実地研究を展開し、その実践可能性と有効性を継続的に（複数年度にわたって）検証した。平成 25 年度については小学校 3 校、26 年度については、

平成 25 年度実施校に加えて、高等学校 2 校、小学校 2 校を対象校として実施した。

4. 研究成果

(1) 学校組織マネジメント研修の内容構成

学校組織マネジメント研修の内容構成を行うにあたり、上記のようにこれまでの学校組織とその開発に関する理論的、実践的研究を整理し、以下の 4 つのセッションを基本として構成することにした。

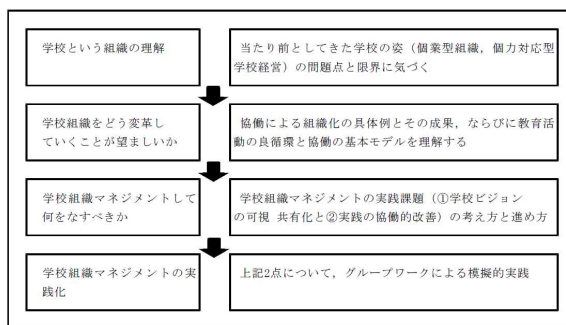


図1 基本構成

(2) 研修効果の検証と研修プログラムの改善

試作した教材を用いて、平成 25、26 年度に研修効果の測定を実施した。平成 25 年、26 年度のいずれについても、基本的な枠組みは上記図 1 に示したとおりであるが、平成 26 年度については、25 年度の結果をふまえて、内容をさらに精選するとともに、学校ビジョン作成実習の時間を増やすなどの改善を行っている。

1) 評定尺度による結果

4 つのセッション直後の受講生による、内容の理解度ならびに実践的有効度に関する評定結果を表 1 に示す。評定尺度の選択肢は 4 段階である (1 が最も否定的、4 が最も肯定的) である。

表 1 理解度、有効度の評定

回答 選択肢	セッションⅠ		セッションⅡ		セッションⅢ		セッションⅣ	
	理解度	有効度	理解度	有効度	理解度	有効度	理解度	有効度
1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	2(0)	0	1(0)	0	0	0
3	16 (4)	4 (12)	14(36)	4(19)	11(33)	8(15)	12	7
4	22 (38)	34(53)	24(26)	34(46)	26(32)	30(50)	26	30
NA			(1)					1
評定平均	3.6 (3.5)	3.9 (3.8)	3.6 (3.4)	3.9 (3.7)	3.7 (3.5)	3.8(3.8)	3.7	3.8

注) () 内は平成25年度版の結果、25年度については、セッションⅣの評価は行っていない。

まず全般的な傾向であるが、いずれの評定平均値も、3.6～3.9 となっており (4 点満点)、今回試行した研修プログラムについては、理解度、有効度のいずれの観点からも、概ね、受講生の評価は極めて肯定的であったといえる。評定尺度法による研修内容の評価では、Ⅰ～Ⅳのセッションにおける理解度、有効度評価において、消極的な反応は、セッションⅡの理解度において選択肢 2 に 2 名が回答しているのみで、他はすべて肯定的な回答となっている。

第 2 に理解度について評定値を見ると、セッションⅢ及びⅣで 3.7 となっている。これに対してセッションⅠ及びⅡは 3.6 である。第 3 に有効度については、セッションⅠ及びⅡで 3.9 となっている。他方、セッションⅢとセッションⅣは 3.8 である。

第 3 には、有効度については、セッションⅠ及びⅡが、セッションⅢ及びⅣよりもわずかながら高い傾向にある。セッションⅠは組織の理解、セッションⅡは協働による組織化の基本モデルの理解が主な内容である。他方、セッションⅢ、Ⅳは協働による組織化の具体的な実践ポイントの理解と演習である。このことからわかるようにセッションⅠ、Ⅱは学校組織に関する理論的ないし概念的な傾向の強い内容であり、これらのセッションで実践的有効度の評定が実践的内容であるセッションⅢ、Ⅳと比べても、有効度の評定は高まっている点特徴的であろう。

これについては、以下のように考察できる。セッションⅠ、Ⅱでは、たとえば「エースで乗り切る学校経営の限界(すなわち個力対応型の学校経営の限界)」(セッションⅠ)、「指導方法に走る前に学校の組織づくり、協働づくりを重視すべき(学校の教育効果の組織的経営的要因)」(セッションⅡ)等、学校の管理職として、これまで半ば当たり前としてきた見解を覆す考え方を事例と共に示したことがこのような結果になったと考えられる。すなわちこの研修プログラムのセッションⅠ、Ⅱでは、どちらかと言えば理論的な内容であるにもかかわらず、管理職としての慣習的な考え方を揺さぶる論点を含んでいたことがこのような評定結果になっていると考えられるのである。この点は、後述する自由記述の分析で見出された傾向と一致する。

2) 自由記述の結果(平成 26 年度)

平成 26 年度の評価研究においては、総括的に「今回の研修で学んだことのなかで、学校経営や組織マネジメントについて、これまでイメージしていたものと違ってしたことや、新たに気づいたことなどを、下に書いて下さい」という自由記述を設定した。

記述内容に関する詳細な報告は佐古秀一（2015）を参照されたいが、ここでは記述内容の中に見出された語彙（概念）を分類した結果を示す。

表2 習得事項の自由記述

カテゴリ	頻度
学校ビジョン(の作成)	16
学校組織特性	10
管理職の役割	9
協働	7
学校組織マネジメント	6
常時指導の改善	3
根っこの課題	2
個力対応の限界(組織的対応)	2
内発的動機づけ	2
教育活動の良循環	2
校内研修の役割	1

最も多くの受講生が研修内容として習得した内容は、「学校ビジョン(の作成)」(16)である。続いて、「学校の組織特性」(10)、管理職の役割(9)、協働(7)、学校組織マネジメント(6)、の順である。

研修内容の構成から見ても、学校ビジョンの作成演習を最後に実施しているのであるから、この結果はそれを反映しているといえる。学校ビジョンの作成に関する記述内容を見ると、学校ビジョンの作成の手順や協働的な作成手順の重要性を認識したことに言及しているものが多かった。

第2に出現の多い語彙は、「学校組織特性」である。このカテゴリの主要な内容は、学校組織が個業型傾向を有していること（バラバラになることが当たり前の組織であること）についての認識である。あらためて学校という組織が内在している個業的傾向に対して気づいたことを示すものといえる。回答の中にはそれによって「楽になった」という回答もみられるが、ほとんどは、だからこそ組織マネジメントや管理職の役割が重要であることの意識化へとつながっており、研修の冒頭で示したやや理論的な内容となっている学校の組織特性の理解についても、学校組織マネジメントの必要性と関連づけて理解していることがわかる。

第3に出現頻度が多かったのは、「管理職の役割」である。このカテゴリに分類された記述内容の特徴は、学校ビジョン等は、トップダウン的あるいは校長から教職員へ一方向的に提示すべきものという認識が変容したというものである。つまり、教職員が共有できる学校ビジョンをつくり、学校を動かしていくためには、校長からのトップダウン的な影響力の行使だけでは難しいことが研修を通して認識できたというものである。本研修では、学校組織マネジメントを、協働による組織化を基軸として展

開させることとし、その具体的な方法論を習得させる内容となっていることから、受講生の中には、トップダウン的でなく教職員とビジョンを共有して進める学校経営への見通しや可能性が見出せた者が相当あったと見るべきであろう。

評定尺度ならびに習得事項に関する自由記述の分析等から、協働による組織化ならびに内発的改善力構築をねらいとする学校組織マネジメントの研修としては、そのねらいを達成したと考えられる。

(3) 学校組織マネジメント手法の現地研究とツール、手順の具体化

内発的改善力構築型の学校組織マネジメントの手法をより実践的内容とするために、平成25年、26年度には、プロトタイプのツール、手順を学校組織マネジメントのサポートという形で現地に展開し、ツール、手順の改善を行った。

平成25年度の対象となった小学校3校については、平成26年度についても現地研究の対象校として継続し、複数年度にわたる経過を検討している。ここでは現地研究の知見がほぼまとまった平成25年度分について報告する。

学校組織マネジメントの現地展開の主要な内容は、主に①当該校の児童の実態確認、②学校ビジョンの可視化と共有、③学校ビジョンに基づく重点実践の精選、④実践交流型研修の運営、の4点である。この現地研究における学校の動態をもとにして、学校組織マネジメントのためのワークシート、ならびに手順が具体化された。

その主なものは、

- ①学校ビジョン作成用ワークシート
 - ②上記の手順のて引き
 - ③教職員の実践交流のためのレポートの基本様式
 - ④実践交流型研修（レポート研修）の運営方法
- である。

(4) 研究知見に基づく研修資料集の作成

上記(1)～(3)の知見を総括して、研修資料集を作成した。これは本研究の目的とする内発的改善力構築型の学校組織マネジメントの研修の実施のための基礎資料であり、本研究の知見の社会的還元として作成したものである。

(解説編)

- ・セッションⅠ 学校組織の特性と組織マネジメントの必要性
- ・セッションⅡ 教育活動の良循環と協働

- ・セッションⅢ 学校ビジョンの明確化と共有
- ・セッションⅣ 協働的な実践改善の文化を学校につくる

(研修の実施事例とワークシート)

- ・学校組織マネジメント研修プログラムの構成と効果に関する研究(Ⅱ)
- ・学校ビジョンの作成手順とビジョンシート

(学校組織マネジメントの現地研修)

- ・学校組織マネジメントを支援するコンサルティングの実践と成果
- ・平成25年度学校コンサルタントチーム派遣事業対象校の取り組み事例

(実践研究編)

- ・ST ケース：学校組織開発理論にもとづく教育活動の組織的改善に関する実践研究
- ・NK ケース：児童生徒の基本課題の共有と達成をねらいとする学校組織開発の実践とその成果
- ・TY ケース：漸進的な学校組織開発の方法論の構築とその実践的有効性に関する事例研究
- ・YO ケース：学力向上の取り組みと学校組織開発

<引用文献>

木岡一明,学文社,新しい学校評価と組織マネジメント,2003.

小島弘道,東信堂,校長の資格・養成と大学院の役割,2004.

佐古秀一,久我直人,川越孝洋,学校組織開発理論に基づく管理職育成研修プログラムの開発,鳴門教育大学学校教育研究紀要24号,2010,27-36.

佐古秀一,高知市教育研究所教職員研修班,久我直人,大西宏,「学校」組織マネジメントを中核とした管理職育成研修プログラムの開発,鳴門教育大学学校教育研究紀要,23号,2009,81-88.

5. 主な発表論文等

[研究論文](計18件)

①前田洋一,校長のリーダーシップ 組織の管理から教育のリーダーへ(3),教育 PRO, 査読無,,2015,45 巻,12-15.

②前田洋一,校長のリーダーシップ 組織の管理から教育のリーダーへ(2),教育 PRO, 査読無,2015,44 巻,30-33.

③前田洋一,校長のリーダーシップ 組織の管理から教育のリーダーへ(1),教育 PRO, 査読無,2015,43 巻,12-15.

④大林正史,佐古秀一,江川克弘,将来の学校経営に必要とされる 校長・教頭職の知識・スキルに関する研究—校長・教頭を対象とした自由記述式の質問紙調査の結果から—,鳴門教育大学学校教育研究紀要, 査読無,29号,2015,161-168.

⑤佐古秀一,学校組織マネジメント研修プログラムの構成と効果に関する研究(Ⅱ)—学校組織開発理論に立脚した論拠と有効性の基盤を有する組織マネジメント研修の開発,鳴門教育大学学校教育研究紀要, 査読無,29号,2015,21-30.

⑥佐古秀一,垣内守男,松岡聖士,久保田美和,学校組織マネジメントを支援するコンサルティングの実践と成果(1)—高知県教育委員会と鳴門教育大学のチームコンサルティングに関するアクション・リサーチ,鳴門教育大学研究紀要, 査読無,30巻,2015,43-52.

⑦久我直人,中学生の意識と行動の構造に適合した教育改善プログラムの開発的研究—教育再生のシナリオの理論と実践—,兵庫教育大学大学院連合学校教育学研究科教育実践学論集, 査読有,第15号,2014,39-51.

⑧佐古秀一,住田隆之,学校組織開発理論にもとづく教育活動の組織的改善に関する実践研究,鳴門教育大学学校教育研究紀要, 査読無,28号,2014,147-167.

⑨佐古秀一,学校組織マネジメント研修プログラムの構成と効果に関する研究:学校組織開発理論に立脚した論拠と有効性の基盤を有する組織マネジメント研修の開発,鳴門教育大学研究紀要, 査読無,第29巻,2014,145-154.

⑩久我直人,教師の組織的省察に基づく教育改善プログラムの理論と実践—「教師の主體的統合モデル」における組織的教育意思形成過程の展開とその効果—,兵庫教育大学大学院連合学校教育学研究科教育実践学論集, 査読有,2013,第14号,1-15.

⑪佐古秀一,中妻佳代,寺田裕,児童生徒の基本課題の共有と達成をねらいとする学校組織開発の実践,鳴門教育大学学校教育研究紀要, 査読無,2013,第27巻,1-12.

⑫佐古秀一,学校組織開発理論にもとづく学校組織マネジメント教育プログラムの構成と効果,鳴門教育大学研究紀要, 査読無,2013,第28巻,106-114.

⑬佐古秀一,学校の組織的問題解決力を高める,別冊教職研修, 査読無,2012年11月号,11-14.

⑭佐古秀一,「元気のせる学校づくり」の理論と実践,スクールリーダー研究, 査読

無,第3号,2012,3-12.

⑮ 久我直人,佐古秀一,小野瀬雅人,教職大学院における確かな学校改善力育成プログラムの開発的研究:学校の課題を顕在化し,課題解決を促す学校改善支援ツールとマニュアルの開発,日本教育大学協会研究年報(30巻),査読有,2012,261-271.

⑯ 佐古秀一,竹崎有紀子,漸進的な学校組織開発の方法論の構築とその有効性に関する事例研究,日本教育経営学会紀要,査読有,2011,53号,75-90.

⑰ 佐古秀一,学力と学校組織,日本教育経営学会紀要,査読無,2011,53号,36-45.

⑱ 佐古秀一,学校組織開発の理論と実践,学校経営研究,査読有,2011,36巻,10-21.

〔学会発表〕(計1件)

① 大林正史,佐古秀一,教頭研修・試験の差異が教頭の獲得済み力量認識および力量形成要求の差異に与える影響 -隣接する2つの県の比較分析-,日本教育経営学会第55回大会,2015,6月,東京大学(東京都・文京区)

〔図書〕(計3件)

① 佐古秀一,曾余田浩史,武井敦史,学文社,学校づくりの組織論,2011,118-184.

② 北神正行,天笠茂,佐古秀一,他,ぎょうせい,「つながり」で創る学校経営,2011,23-43.

③ 前田洋一,力と夢を育てる新しい学校づくり,教育出版,2013,24-40,41-55,56-83.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

佐古秀一 (SAKO Hidekazu)

鳴門教育大学・大学院学校教育研究科・教授

研究者番号 30153969

(2) 研究分担者

久我直人 (KUGA Naoto)

鳴門教育大学・大学院学校教育研究科・教授

研究者番号 20452659

前田洋一 (MAEDA Youiiti)

鳴門教育大学・大学院学校教育研究科・教授

研究者番号 20580765