

## 科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）研究成果報告書

平成24年 6月 5日現在

機関番号：13901

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2011～2011

課題番号：23653243

研究課題名（和文）

「地域の学校経営コンサルテーション」に関する萌芽的調査研究

研究課題名（英文）

An exploratory study on the new consultation system for school management in order to enhance a relationship between school and local community

研究代表者

小出 禎子 (KOIDE TEIKO)

名古屋大学・教育発達科学研究科・助教

研究者番号：70600211

研究成果の概要（和文）：

本研究は、「地域の学校経営コンサルテーション」構想の可能性を考察・検討するために、基礎的データを得るものである。コンサルテーションにおいて、退職校長が助言者である場合の役割は、①日常的な相談役、②管理職の育成役、③学校と関係機関をつなぐパイプ役、④学校と学校をつなぐ橋渡し役であり、研究者が助言者の場合は、①教育的支援者、②相談相手・心の支え、③実践を意義付け・理論化する役割であったことが明らかとなった。また、助言者はいないが地域との連携という点で先進的な事例からは①学校運営協議会がコンサルテーションの場として機能していること、②退職校長や研究者の助言により一層の学校改善が図られる可能性があること、③アドバイザー制度を取り入れている学校や地域は、地域の課題により一層積極的に応える必要があることが示唆され、地域の学校経営コンサルテーション構想の潜在的なニーズと求められる課題が明らかとなった。

研究成果の概要（英文）：

This study aims to clarify the potential of the new consultation system for school management in order to enhance a relationship between school and local community. Case study shows that a retired principal filled the role of a consultant in various ways such as a daily consultant, an adviser for the administrators, a coordinator for the institutions concerned, and an adjuster among schools. On the other hand, a university researcher as a school consultant had the roles of an educational supporter, a counselor, and an interpreter of educational practice for conceptualization or theorization. The third case was an advanced model school in terms of tight relationship with local community, but the consultation system had never been installed to this school. The results show the potential needs and tasks for the new consultation system for school management. Firstly the council system in this school functions as a consultation system as well. Secondly the potential of installation of consultation system into this school is to bring further school reform. Thirdly the schools already installed the consultation system should be more responsible for the requests from local communities.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
交付決定額	500,000	150,000	650,000

研究分野：教育学

科研費の分科・細目：教育学

キーワード：「学校経営」「コンサルテーション」「学校経営支援」「地域との連携」

### 1. 研究開始当初の背景

今日の教育改革は自律的な学校経営が求められており、学校経営の実態を把握し、学校の課題を明らかにし、その解決を支援するコンサルテーションの必要性が高まっている。学校経営に関わるコンサルテーション研究は極めて少なく、代表的なものとして水本徳明代表『学校経営に関わるコンサルテーションのニーズ・手法・理論に関する研究』（平成19～20年度科学研究費補助金基礎研究(B)、2009年）がある。応募者はこれまで専門家(学校経営学研究者)に同行し、学校経営コンサルテーションによる学校改善のプロセスを観察・分析に取り組んできた(共同発表「学校評価を機軸とした組織開発プロセス—愛知県高浜市の事例分析—」(日本教育経営学会第48回大会、2008年)。支援を求めている公立学校すべてに専門家に対応することには限界があることがわかった。また、助言者は「学校にとって身近な存在でなければならない」との報告もある(九州大学大学院人間環境学研究院学校評価支援室『学校評価コンサルテーションの組織的実践手法に関する萌芽的調査研究』(2009年)。今後、学校にとって身近な助言者による学校経営コンサルテーションが求められることが予想される。しかし、これまでの研究は、専門家(学校経営学研究者)が各学校に対しコンサルテーションを行っている場合を対象としており、専門家(学校経営学研究者)以外によるコンサルテーションの研究はほとんど見当たらない。

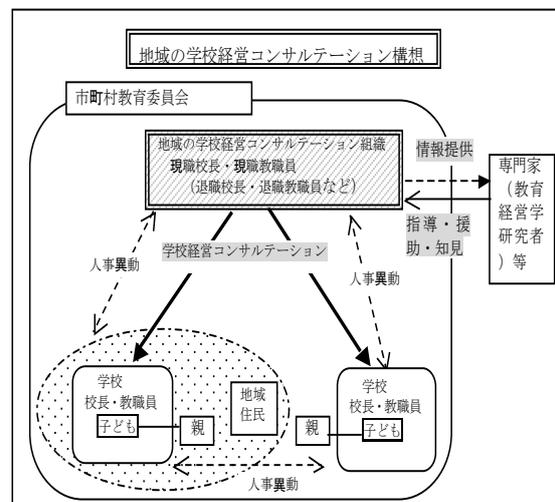
そこで、学校にとって身近なかつ専門家(学校経営研究者)以外の助言者によるコンサルテーションの手法開発と理論構築が必要となる。

### 2. 研究の目的

本研究は、市町村教育委員会を単位とする地域の中に、現職および退職の校長・教員を助言者とする学校経営コンサルテーションの組織をつくり、地域内の学校に対し経営コンサルテーションを行う「地域の学校経営コンサルテーション」を構想し、その手法開発と理論構築を目指すための基礎データを得るものである。

現在個々の学校に対して助言を行っている専門家(教育経営研究者)は、この構想において今後は、地域の学校経営コンサルテーション組織に対し、指導・助言・知見を提供することになる。この構想の実現によって効率的かつ効果的な学校経営コンサルテーションの実現と地域で支える効果的な学校経営・学校改善の実現が期待される。具体的に

は、①校長、教職員のコンサルテーションのスキルアップ、②より多くの学校が学校経営コンサルテーションを受けられる、③子どもや親、個別の学校の組織文化、地域の状況について十分理解した上での適切な助言となる、④客観的に課題を把握した上での助言となる、⑤これまで以上に親や地域住民との連携が図られる、⑥学校や地域の情報の共有化、⑦学校経営の実践的な学習の場となる、⑧助言者が学校現場に戻った時に、その経験を活かした効果的な学校経営や学校改善が可能となること等が考えられる。



そこで、以下の課題に取り組む。

(1) 現在行われている教育委員会による学校経営支援の実態を把握する。

(2) 助言者の違い(研究者と研究者以外の教育の専門家)に視点を当て、学校経営コンサルテーションの実践を比較検討するための基礎データを得る。

(3) 学校にとって、身近な存在の助言者として現職および退職した校長・教職員が担い手となりうるかなど「地域の学校経営コンサルテーション」構想の可能性を探るために、学校経営支援の実践的課題を得る。

(4) 地域との連携という点では先進的な事例ではあるが、アドバイザーやコンサルテーションの制度は取り入れていない学校を取り上げ、地域の学校経営コンサルテーション構想の潜在的なニーズと求められる課題を明らかにする。

### 3. 研究の方法

(1) 訪問事前調査：調査訪問先を選定するために、学校経営支援に関する資料の収集、教育委員会のWEBページや電話による聴き取り調査を行う。

(2) 訪問調査：現在、退職校長が学校経営

アドバイザーとして支援する取り組みを行っている市に訪問し、教育委員会および学校経営アドバイザーに、体制や方法、支援の内容、課題などについて聴き取り調査を行う。そして、退職校長による学校経営アドバイザーの役割と課題について明らかにする。

(3) 研究者による学校経営コンサルテーションの事例分析：学校組織改善に至った事例を分析し、その成果と役割について明らかにする。

(4) 地域と連携した教育を目指すコミュニティ・スクールの事例分析：地域との情報共有や連携を図る上で、学校が地域の課題をどう認識し、学校改善につなげるのか、学校の管理職や地域住民に聴き取り調査を行う。

#### 4. 研究成果

(1) 教育委員会による学校経営支援の状況  
本研究を進めるにあたり、WEB ページや電話による問い合わせなどの情報収集を行う過程で、退職校長等が学校経営に関するコンサルテーションを行っている事例を確認することは困難であることがわかった。

(2) 退職校長による学校経営アドバイザーが果たす役割

学校経営アドバイザーによる支援体制を設けている地域を調査したところ、以下のことが明らかになった。

学校経営アドバイザーは3名で、市内の幼稚園・小学校に2名、中学校には1名の担当が配置され、教育課程及び管理運営、人材育成、危機管理等に関する内容等の支援を行うことになっている。必要な場合には関係機関や弁護士とも連携する体制をとっている。

各学校に対する支援方法は、「学校訪問指導」と「相談業務」の2つがある。「学校訪問指導」は、計画的な学校訪問を行い、学校の様子や授業の様子を見学して教育環境や子ども、教師の実態などを把握し、管理職と話し合い、総合的に学校の課題をとらえ、助言を行うものである。「相談業務」は、常時学校側からの相談を受け付け、支援を行うもので、相談は電話による場合と直接相談者がアドバイザーに面会に来る場合とがある。

また、学校との信頼関係を築くことに留意して取り組みが行われていた。例えば、1つの学校に年間1回は「学校訪問指導」を行い、管理職に困っていることを聞く機会を設定し、学校とのコミュニケーションを図るよう努めた。その結果、学校はアドバイザーとの信頼関係ができ、気軽に相談でき、適切な助言が得られるということを理解した。また、アドバイザーは「頼れる存在」という認識が学校現場の管理職に浸透した。

次に、退職校長がアドバイザーとなる際の役割が以下のように明らかとなった。

①日常的な相談役：常時、悩みや問題を持つ

管理職の話を聞く体制をとり、専門的な助言を行い、指導をする。管理職にとってはよき理解者となり、時には励まし、期待していることを伝え、やる気を促す。

②管理職の育成役：管理職として重要だと思われることを助言し指導する。例えば、教職員との人間関係づくりや情報の共有のために、コミュニケーションを図るように働きかけたり、人材育成能力を高めるための助言を行う。特に新任管理職に対しては、積極的に語りかける機会を増やし、悩みや課題を抱え孤独にならないようにする。また、管理職新任研修で管理職の経験を述べるなど、具体的なイメージづけを行い、行動に移せるように導く。

③学校と関係機関をつなぐパイプ役：学校の課題や問題に関して、指導主事や関係機関の協力を求める必要があると判断した場合は、情報提供を行い、関係機関と学校をつなぐ。

④学校と学校をつなぐ橋渡し役：よい取り組みを他の学校に紹介し、学校と学校の学びを橋渡しする。

(3) 研究者による学校経営コンサルテーションの成果と役割

研究者が関わった学校経営コンサルテーションの事例を分析した。この事例は、ブレイクとムートンの5つの介入パターンに当てはめてみれば、3つに相当する。第1は、「触媒的介入」であり、アドバイザーは各学校から学校評価活動内容の報告や質問などを受け、個々の学校に対して助言を行っていた。第2は、「理論／原理介入方式」であり、市の組織マネジメント研修において、教職員一人一人にまで組織マネジメント、組織開発の理論や意識が浸透するよう働きかけた。第3は、「受容的介入」であり、アドバイザーは学校訪問で、校長から自分の考えや悩みを自由にかつ十分話せるようにし、校長が問題状況を客観的に理解し整理できるように促した。

この事例において、アドバイザーが関わったことにより、以下の改善点が見られた。

①校長が現状把握のための気づきを得たこと：校長は学校評議員会の場で学校や子どもや教職員がどのように地域から見られているのかを聞き、自身の認識と他者の認識のずれに気づいた。学校評議員から出てきた意見は、子どもが元気であるという一方で、教師の元気のなさ、授業力量のなさ、言葉使いの悪さなど厳しい意見も出た。また、「地域の中にある学校」という学校側の認識にもかかわらず、「教師は若干地域にとけ込めてない」という地域からの声もあり、学校と地域の認識の違いが明らかになった。校長はこの違いを知ることで客観的視点を獲得することができた。また、校長は他の校長が教職員をどのように育てているかを聞き、教職員の育成に関

して、管理職の立場から教職員を見たり、学校を把握したりすることが必要だと、「これまで学校経営という観点から学校を見ていなかった」ことに気づいた。

②客観的で具体的な現状把握ができるようになったこと：校長は気づきから得た客観的な視点や学校経営の視点から再度教師や授業を見つめ、このずれは何か、なぜ生じるのかといった原因を分析することで、客観的で具体的な現状把握が可能となった。例えば、教職員の様子について、単に「教師は一生懸命何かしている」という把握から、「ノート点検やテスト採点をしている。」「課題解決の視点を与えたり、努力を認めたりするような具体的な指導助言が少ない。」といったように、教職員が現在何に取り組み、何に取り組んでいないのかを具体的に把握できたことである。

③問題状況が整理されたこと：なぜそのような問題状況になっているのか、どこに原因があるのかを追求することを通して、学校が抱える問題点が整理されていった。教職員間で確認されている取り組みが徹底されていないのは、その必要性が十分理解されていないということや、教師が多忙感ややらされ感を強くもっているのは、その取り組みの目標が意識されておらず、振り返りがないために次に活かせず、ばらばらに行っているとの客観的な分析である。そして、校長は、問題解決のためにはまず教職員に現状を伝え、問題状況を知ってもらうことが必要だと気づいた。

④学校の問題状況が明確化され共有化されたこと：学校経営の課題として教職員の間で問題状況を共有することが最初の一步だととらえた校長は、第三者が子ども、教師、学校の様子をどのようにとらえているのかを教職員に伝え、同時に校長自身が客観的な視点でとらえている厳しい現状を説明した。その結果、教職員も自身の認識との違いを知り、自分たち学校の置かれている状況に気づき、危機感を共有することになった。さらに認識のずれについて学年会や職員会議で話し合うことによって、学校の問題状況が共有され、「組織全体の共通の課題」として認識されるようになった。

⑤ビジョンが確立されたこと：校長は授業研究を通して「集団で授業をしているという参加意識が持てるような授業、子どもを巻き込んだ授業、“ひきつける”授業ができる教師を育てたい。」と述べ、教師のミッションとして「ひきつける授業ができる教師」を掲げた。この“ひきつける”をキーワードとして、「子どもをひきつける授業」から「子どもや親や地域をひきつける学校」へと展開され、学校経営のビジョンが明確になっていった。

⑥めざす授業と教師像が明確化されたこと：学校は、「子どもや親や地域をひきつける学

校」という学校経営のビジョンが明確になったことで、子どもや親や地域をひきつけるために教職員は何にどのように取り組んだらよいのかということを探っていくことになった。特に授業に関しては、アドバイザーからの助言もあり、「ひきつける授業」とは具体的にどのようなものかについて技能獲得の「段階レベル」が校長によって考え出された。「授業の熟達モデル」である。校長はこの「段階レベル」を教職員に提示し、自分が今どの段階にいるのかについて聞き取り調査を行った。このことにより、教職員は授業に関して、今自分は何の段階にいて、次は何を目指せばよいかが明確になり、自身の授業の中での振る舞いを客観的に振り返ることができるようになった。

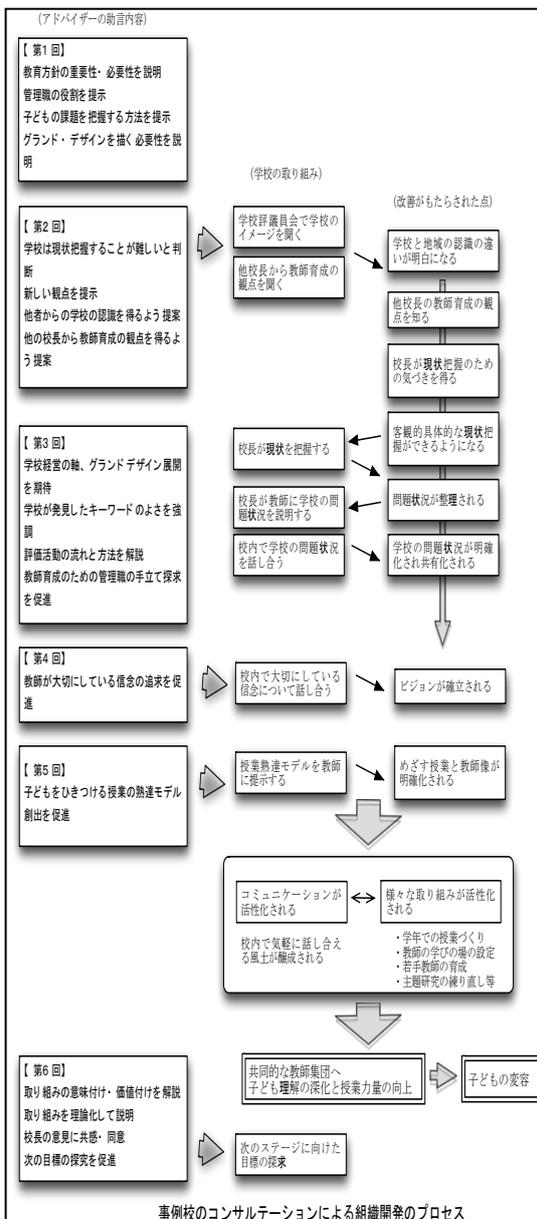
⑦コミュニケーションが活性化されたこと：校長は教職員に学校評議員やアドバイザーからの意見を伝え、必要な場合は教職員間で話し合いを持つように働きかけ、校内の情報の共有化を図った。学年会や職員会議などでの「ちょっとした話し合い」が繰り返されることで、学校の中に何でも率直に話し合う雰囲気を作り出され、自分が「困っていることや抱えている課題を口に出して言える」ようになった。その他にも様々な機会を設定し、教師同士が率直に意見を語り合い、情報を共有し対策を生み出して行くという雰囲気・風土が創造されてきた。

⑧取り組みが活性化されたこと：ビジョンが確立され、学校経営の軸、方向性がそろったことで、教職員は今まで取り組んできた様々な活動の意味を見出すことができ、取り組みそのものが活性化した。例えば、公開授業後の議論が活発になり、学年による授業づくりの取り組みが意味ある活動へと変わったことや課題研究推進委員会の活発な議論や提案が学校全体に拡がり、授業を共同でよりよいものにつくっていこうという意識の高まりとなり、主題研究のテーマの練り直しという形で表れるようになった。

⑨教師の子ども理解の深化と授業力量の向上：授業づくりという課題研究の取り組みが活性化され、また、授業における教師のミッション「子どもをひきつける授業」が明確になったことから、子どもをひきつける授業をするためにはまず子どもを理解することが必要だと教師に認識され、教職員の子ども理解が深まっていった。特に授業の中で、教師が「子どもの意見を受け入れる態度」がとれるようになり、「つぶやきをひろう」「意見を言っていない子の反応を気にする」など子どもの声や表情から思いを拾い上げようと努めるようになった。その他の工夫もすることによって、子どもの「顔が上がり参加している意識も出て、授業の中で活動していこう」という意識も芽生えてきた。教師の子どもを

理解する幅が広がることで、子どもに安心感を与え、より授業への参加を促すことができた。

⑩次のステージに向けた目標を導き出そうとしていること：事例校は、教職員のコミュニケーションや人材配置など「組織マネジメントが適切」に行われ、研究発表後も継続して教師が授業力量の向上をめざすことができるようしくみや管理職としての働きかけが必要であることが認識され、現状からさらに高い姿を描き、次の目標をかかげ、何をすべきかを模索しようとしていた。また、地域に対する学校の果たす役割が明確化されつつあり、地域との関係についても、学校は次のステージに向けた目標を導き出そうとしていた。



以上のように、コンサルテーションにより組織開発が促進された要因は、第一に、介入が学校外部のコンサルタントによるもの

だったことがあげられる。第二に、アプローチがコーチングであったことである。第三に、コーチングの対象を校長にしたことである。第四に、プロセス・コンサルテーションであったことがあげられる。第五に、学校が主体となって方向性や答えを見つけていくように支援したことである。

そして、本事例でアドバイザーが果たした役割は、以下の通りであった。

①学校自らが考え、課題解決の力をつけるような教育的支援者としての役割：アドバイザーの助言が、学校自らが課題を把握し、方針や目標、それに沿ってとるべき具体的な手立てを見出すことができるような気づきを生み出した。具体的には、アドバイザーは問題状況の認識を促すような専門的で客観的な視点を提示したり、問題解決のためのアイデアやヒントを提示したり、専門性に基づいた知識の提供や学校が参考にするよい文献や事例等の情報提供を行った。このように学校の学びを促し成長を助けるといった支援であったために、学校は次のステージに向けた目標を自ら探求するようになったものと考えられる。

②管理職の学校経営に関する相談相手、心の支えの役割：事例校では、管理職は赴任間もなく、さらに校長は他市からの赴任であったため、管理職の間で関係づくりを行っている段階にあり、チームワークが十分発揮できるとはいいがたい状況であった。また、市の学校評価を軸とした学校組織開発の取り組みや研究指定校であること、つながりの強い地域への対応といったような緊張関係もあった。その中で、学校経営の研究者であるアドバイザーに相談できることは校長にとって組織マネジメントを行う上で精神的な支えになったと理解できる。それは、校長の「自分の意見を聞いてくれる人がいるのはよい。自分に課題を設定して、アドバイザーに引き出してもらい、思っていることを話していくとどうしていかかが整理できる。」といった発言にも表れている。

③学校の実践を意義付け・理論化する役割：アドバイザーが学校にとってこれまで取り組んできたことの意味や意義を説明することで、学校が実践を進める上でのほげみになり、さらに次の目標に向かって実践を進めていこうという意欲につながった。アドバイザーが「ひきつける」を軸にした学校づくりのよさを認めたり、授業研究の取り組みについて「学校はリフレクションしながら実践するというのがなされている。」と評価したり、「学ぶ集団として強力な教師集団になっていく」と勇気づけたりしたことで、さらに子ども理解を深め、授業力量を向上しようという意欲が高められ、授業づくりの取り組みがさらに推進されたものと考えられる。

(4) 地域と連携した教育を目指すコミュニティ・スクールの事例分析

対象とした地域では、これまで小中併設の新校舎建設やコミュニティ・スクールの指定、学校運営協議会の設置など地域住民が学校教育に参加する取り組みが行われてきた。地域にとって、これらは地域活性化の一つの取り組みとしての側面が強く、「地域課題を解消するための教育分野における一つの取り組み」と位置づけられていた。一方、学校は地域住民が学校教育に参加することは、教育活動について多くの視点を獲得することができる機会であると同時に、地域や学校の課題と一緒に考える機会でもあるととらえていた。そして、少人数を活かした小中連携教育などの取り組みを通して、子どもの実態が把握されるようになり、子どもや自校の課題を読み解き、授業改善や学校改善に取り組むようになってきた。

こうした地域との連携をした教育を目指すコミュニティ・スクールの事例分析をした結果、以下のことが明らかとなった。

第1は、学校運営協議会がコンサルテーションの場としても機能していることである。具体的には、退職校長によるアドバイザーの役割であげた③学校と関係機関をつなぐパイプ役に相当する機能を担っていることが明らかになった。

第2は、学校運営協議会は、学校の自己評価の結果を分析し、フィードバックすることによって学校改善に役立っているが、教育の専門家の理論的実践的高度な知見に裏付けられていないため、現状肯定的な意思表示に偏ることも否めない。また、学校と地域との認識のずれが生じている場合、それを客観的にとらえ理解することは難しい。そこで、退職校長あるいは教育研究者の助言が取り入れられれば、なお一層の学校改善が図られる可能性があり、コンサルテーション導入の潜在的ニーズが確認できる。

第3は、地域の課題に学校が対応することを通して、学校改善そのものが促進されるという効果が見られた。したがって、コンサルテーション（アドバイザー制度）を取り入れている学校や地域は、コミュニティ・スクールと同様に地域の課題により一層積極的に応えることが必要であると示唆される。

## 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1件)

小出禎子「組織開発を支援する学校経営コンサルテーションの実際と役割-ビジョンを見出し組織開発に向かった小学校の事例から-」(『名古屋大学大学院発達科学研究科紀要

(教育科学)』第58巻第1号、2011年9月、112頁) 査読無

[学会発表] (計1件)

小出禎子「授業づくりを中心とした組織開発プロセスの研究-愛知県A小学校の事例から-」(中部教育学会第60回大会、2011年6月25日、静岡大学)

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

小出 禎子 (KOIDE TEIKO)

名古屋大学・教育発達科学研究科・助教  
研究者番号：70600211

### (2) 研究分担者 なし

### (3) 連携研究者 なし