

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 17 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25381081

研究課題名(和文) 学校経営における目標概念群の構成と機能に関する組織論的研究

研究課題名(英文) A Study on the Structure and Function of Objectives in School Management

研究代表者

曾余田 浩史 (Soyoda, Hirofumi)

広島大学・教育学研究科(研究院)・准教授

研究者番号：60253043

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、わが国の公立小中学校を対象として、組織論、とりわけ「学習する組織」論の立場から、学校経営の目標概念群(ミッション、ビジョン、学校教育目標、経営目標など)をどのように構成し機能させるかを明らかにするために理論的考察と事例研究(4校)を行った。目標概念群を学校の自己更新力(自らの未来を創造する能力)を高めるための道具とみなす経営実践およびその背景にある思考様式の特徴を明らかにした。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study was to explore the structure and function of Objectives (mission, vision, goal, etc.) in School Management, from the standpoint of Learning Organization. By use of theoretical examinations and case studies, We have found the characteristics of management practices using objectives as tool for enhancing the self renewal capacity of the school(the capacity to create its own future).

研究分野：教育経営学

キーワード：学校経営の目標概念群 学習する組織 学校の自己更新力

1. 研究開始当初の背景

学校経営に関する目標概念群とは、学校教育目標、ミッション、ビジョン、経営目標などを指す。

意図的・目的的な営みである学校経営において、これら目標概念群は、学校の方向性を示す、組織としての学校の意思を表明する、評価の基準となる、教職員の実践を意味づける等々、学校の判断・実践の拠り所となるものである。目標概念群をいかに設定・構成し、機能させるかは学校経営の実践を大きく左右する鍵である。

近年、「学校組織マネジメント研修」を通じたミッションやビジョン等の概念の普及、学校評価や教員評価のツールとしての目標管理の導入等によって、学校経営の目標概念群は経営上にも教育実践上にも大きな意味を持つようになってきた。しかし、それら目標概念群は理論的にも実践的にも統一性や全体性を欠いた混乱した状況にある。

とりわけ学校現場を見ると、学校教育目標やビジョンやミッションは単なるスローガンや飾りであったり、法令用語を単に引き写しているにすぎなかったりする一方、目前の課題に対応するために数値化された経営目標が多数羅列的に設定されている場合が多々ある。それにより、学校の断片化(物事をばらばらに切り離す考え方の傾向)が強まり、学校の主体性や方向性が失われているように見える。こうした学校の断片化の状況をいかに克服するかが課題であると考えた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、わが国の公立小中学校を対象として、組織論、とりわけ「学習する組織」論の立場から、学校経営の目標概念群をどのように構成し機能させるかについて理論的・実証的に明らかにすることである。

目標概念群の構成や機能についての考え方(目標観)は、組織論が異なれば変わる。本研究は、学校の断片化の状況を克服する可能性を「学習する組織」論に見出そうとした。「学習する組織」とは、センゲ(P. Senge)によれば、変化を迫る環境からの外的な圧力以上に自分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る組織である。「学習する組織」がめざす変革・変化は、外的な刺激によるものや一時的なものではなく、組織の自己更新力(自らの未来を創造する能力)を高めながら組織の成長・成熟をめざすものである。

3. 研究の方法

上述の研究目的を達成するために、次の2つの方法を採用した。

(1)学校経営の目標概念群の構成と機能に関して、各組織論(構造的アプローチ、人的資源アプローチ、オープンシステム論、「学習する組織」論)の枠組み・特徴を理論的に考

察する。

(2)学校経営の目標概念群の再構築(学校経営計画や学校評価表の作り直し)を行った小・中学校を対象にして、再構築の考え方とその過程、再構築を通して学校の動きにどのような変化が生まれたかに関する事例研究を行う。

4. 研究成果

(1)理論的考察

わが国の教育経営学において学校経営の目標概念群に関する知見がいかに展開してきたかに着目して、各組織論の特徴を理論的に明らかにした。

学校経営の近代化(構造的アプローチ)

1960年代の「学校経営の近代化」(伊藤和衛など)は、組織を機械(諸部品の集まり)と捉える構造的アプローチを前提にしている。この論は、経験や勘、学習指導要領や教科書で動いている学校から学校教育目標を追求する学校への転換を唱えた。そのために、学校教育目標を、方向目標ではなく、到達目標で設定し、目標の細分化(抽象より具体へ、高次より低次へ、不測より可測へ)を強調する。その目標達成のために、学校内の職務の明確化を通して仕事の量や仕組みを標準化し、学校の経営・管理・作業を計画 Plan 実施 Do 評価 See というマネジメント・サイクルで動くようにすることを主張した。

学校経営の現代化(人的資源アプローチ)

1970年代の「学校経営の現代化」(高野桂一など)は、個人の欲求やモチベーションを重視する人的資源アプローチを前提にしている。この論は、目標の設定過程の民主化とともに、人間像や学習成果をこのレベルに到達させる(=教育目標)ために教師の活動や条件整備の水準をこのレベルにまで引きあげよう(=経営目標)というふうに教育目標と経営目標の分化を強調した。

オープンシステム論

オープンシステム論は、短期的な目標達成を第一義とせず、学校内外の環境変化を感じとり、問題を発見し、それを適切に修正する自己更新力を高めるという長期的な有効性を重視する。わが国の教育経営学でオープンシステム論に近い論は、中留武昭の「学校改善の教育的エコロジー」である。しかし、オープンシステム論にもとづく組織開発論は目標達成を組織の第一義の機能とみなさないが、中留の学校改善論は目標達成を組織の第一義の機能とみなしている。それゆえ、学校の自己更新力(自己改善力)を高めることを組織の成熟とみなすのではなく、目標達成(子どもの変容)を成熟と捉えている。つまり、中留の学校改善論は後述する「合理的モデル」にもとづいている。

これまでのわが国の学校経営の組織論は、目標達成を組織の第一義的な機能とみなす「合理的モデル」を前提にしていた。このモデルの目標概念群に関連する特徴は次の4点である。

- a) 組織目標(学校教育目標やミッション)が組織の頂点ないし最終的な到達地点である。
- b) 組織目標(学校教育目標やミッション)は、抽象的で大域的な到達地点なので、そこへ至る具体的な到達目標へと目的-手段の連鎖によって要素分解的に細分化(ブレイクダウン)されるべきである。
- c) 学校の変革・変化とは、組織の全体的な質的変容というよりも、加算的变化である。
- d) 目標概念群を事前にしっかりと設定してから行為(活動)すべきである。このことは、目標概念群が状況・活動の外に固定的に立てられることを意味する。

1990年前後、組織目標が曖昧にもかかわらず効果を上げる学校が存在すると指摘したルースカップリング理論等の影響により、合理的モデルの妥当性は疑問視された。それ以降、学校経営の目標概念群に関して次の3つの立場がある。

- a) 組織目標を組織の頂点と位置づけその達成を第一義的な機能とみなしたうえで、明示的な目標ではなく、組織の文化・価値に置き換える「合理的モデルのソフト化」(組織文化論など)
- b) 組織目標(学校教育目標やミッション)を組織の頂点と位置づけその達成を第一義的な機能とみなしたうえで、学校内外の環境を射程に入れながら、しっかりと目標概念群を設定してから行為するという図式をより強化する「合理的モデルの再強化」(学校組織マネジメント研修など)
- c) 組織目標の達成を第一義的な機能とみなさず、「目標概念群を組織の自己更新力(自己改善力)を高めるための道具とみなす立場」(佐古秀一の学校組織開発論)

「学習する組織」論

「学習する組織」論(P. Senge など)は、c)の立場の延長線上に位置づく。この論は、機械論的思考(要素還元主義と主客二元論)を批判し、組織を「要素(部品)の集まり=機械」ではなく、成員の思考と相互作用の産物である「生きたシステム(有機体)」とみなす。そして、目標概念群を、組織の頂点に位置づくものではなく、自己更新力(自らの未来を創造する能力)をたえず高める「深い学習サイクル」(新しいスキル・能力が育つにつれて、新しい関係や気づき・感性が育ち、世界に対する見方や感じ方が変わり、新たな信念や前提が形成されるというサイクル)を持続するための道具とみなす。深い学習サイクルを持続させるためのよい目標概念群の規準は次のとおりである。

- a) 組織の状況の外に設定されたものではなく、現状の状況の発展したものである。
- b) 固定的なものではなく、“常に作り続けている途中”であり、活動・行為しながらその意味やその表現が成長・進化する。
- c) 哲学的な深さがある。
- d) 方向目標である目的(ミッション)と長期的な到達目標であるビジョンと体験目標である価値観を、つまり、方向性と長期性と日々の具体性を同時に構造化している。
- e) 解決すべき問題は自分たちの外にあると想定し「それをどう排除するか」という問題解決的なビジョンではなく、「私たちは何を望むのか・どうありたいか」というビジョン。

(2) 事例研究

学校経営の目標概念群の再構築(学校経営計画や学校評価表の作り直し)を行った4つの小・中学校を対象に、再構築のプロセスの支援と管理職等へのインタビューを通して実践事例を記述した。その事例の分析を行い、「学習する組織」として学校の自己更新力を高め成熟の動きを生み出す目標概念群の構成と機能に関して、次のことを明らかにした。

学校の自己更新力を高め成熟の動きを生み出す目標概念群を構成する考え方は次のとおりであった。

- a) 「問題解決的なアプローチ」ではなく「望ましい未来を創造するアプローチ」で考える。
- b) 学校の現状の中に学校を方向づける核・軸となる「価値あること」を見出す。その際、「目指す子ども像の育成を直接目指すという考え方」から「目指す子ども像に示される児童生徒が育つ学校をつくるという考え方」へ転換して、学校の価値を見つける。
- c) その学校の価値に基づいて学校の現状を見たときにどうなっていくことが学校の成熟なのか、そして、どういう考え方でその価値の実現を目指すのかを「経営展望」「経営の柱」として明確にする。
- d) 上位目標を下位目標に展開する際、上位目標(学校教育目標)を細分化する(ブレイクダウン)と考えるのではなく、方向目標である上位目標(経営展望)が示す価値に対して下位目標(経営の柱・中期経営目標・短期経営目標・方策・成果指標)をどう方向づけることができるかと考える。

目標概念群をうまく機能させている学校では、再構築を通して、次のような動きや変化が学校に生まれていた。

- a) 管理職は日常のコミュニケーションのなかで、経営展望・経営の柱の考え方に意味づけて教職員に話をしている。教職員が提出する自己申告書や週案や教職員向けの授業参観通信(たより)などに管理職がコメントを書き込む際、新しい目標構造に照らして、教職員の仕事を意味づけ・価値づけし、指導している。そうした管理職の働きかけもあって、

年度末の学校の自己評価の際には、教職員が自らの取組を経営展望・経営の柱に意味づけ、様々な改善策や検討課題を提案（ボトムアップ）してくるようになった。

b) 主任層は、自分の分掌の仕事はどう行なうかという考え方から、自分の分掌の仕事がどう学校全体の方向性に貢献できるかという考え方へ高まっていた。そして、分掌を越えて、経営の柱に対して取組みを“つなぐ”動きが出てきた。

c) 学校は、「取組ができたか/できなかったか」を問う省察から、「自分たちは、どのような教育観や経営観を前提にして、何を指してどのように実践しようとしているのか」と、学校（教職員）自身が自らの考え方や行動のあり方を振り返る深い省察が可能となった。それに伴い、これまでの成果と新たな年度の条件（教職員の年齢構成など）を踏まえて、次の学校づくりを目指した目標概念群への更新の動きも生まれた。

d) 上述のような学校の動きや変化の背景には、目標概念群を再構築していく中で、目標や方針は自分たちの外に設定されるという考え（当初、学校教育目標などはすでに決められており、その目標に向けてどう埋めて行くかと考えていた）から、学校の状況と関わる中で状況の内に（湧き出てくることで）設定するという考えへの目標観の転換があった。この目標観の転換は「学校に動きを生み出すことはどういうことか」「様々な教育活動が子どもの育ちにどう関係しているのか」等を日々の実践のなかで問い続け、教職員間では対話を繰り返したことが契機であった。

上述のような学校の動きや変化を生み出すことができるか否かのポイントを探るために、事例の分析を通して、目標概念群を構成し機能させる際に必要となる思考様式を考察した。

学校の自己更新力を高める動きを阻害し断片化を促す思考様式は、ものごとを領域で要素分解的に分類して組み立てる「枠でものごとを捉える」である。具体的には次のとおりである。

a) 目標概念群を領域的（知・徳・体、校務分掌ごと、等）に捉えてその中でどうするかと考える。

b) 要素分解した各目標を達成した結果を加算することで学校づくりを評価する。

c) 教育目標（作物づくり）と経営目標（土壌づくり）の構造を崩して、教育目標の達成を直接目指そうとする。

これに対し、学校の自己更新力を高めるように目標概念群を機能させる思考様式は、内的連続性を重視し、領域に囚われずに組織の成長・成熟の動きを軸として捉えていく「軸でものごとを捉える」である。学校の現状の動きの中に学校づくりの軸となる価値を見出し、諸活動が繋がりにあっていると全体論的

に捉える。その軸となる価値にこだわって諸活動を行い、活動の中で「今やっていることが何につながるのか、次につながるどんな価値を見出ししていくのか」を問う。それにより、諸活動が断片化せず全体性を保って行われ、学校づくりの成熟を反映した目標概念群の成長が可能となる。

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 5 件)

1. 曾余田浩史・曾余田順子「『学習する組織』を志向する学校経営の目標概念群の機能に関する一考察」中国四国教育学会『教育学研究紀要(CD-ROM 版)』第 61 巻, 査読無, 2016, pp464-475

2. 曾余田順子「学校経営における断片化に関する一考察」中国四国教育学会『教育学研究紀要(CD-ROM 版)』第 61 巻, 査読無, 2016, pp458-463

3. 曾余田浩史・曾余田順子「学校経営の目標概念群の構成と機能に関する事例分析(2)」中国四国教育学会『教育学研究紀要(CD-ROM 版)』第 60 巻, 査読無, 2015, pp134-145

4. 曾余田浩史・曾余田順子・山本遼「学校経営の目標概念群に関する議論の展開と課題」中国四国教育学会『教育学研究紀要(CD-ROM 版)』第 59 巻, 査読無, 2014, pp127-138

5. 曾余田浩史・曾余田順子「学校経営の目標概念群の構成と機能に関する事例分析(1)」中国四国教育学会『教育学研究紀要(CD-ROM 版)』第 59 巻, 査読無, 2014, pp115-126

〔学会発表〕(計 8 件)

1. 曾余田浩史・曾余田順子「『学習する組織』を志向する学校経営の目標概念群の機能に関する一考察」中国四国教育学会第 67 回大会, 2015 年 11 月 15 日, 岡山大学(岡山県・岡山市)

2. 曾余田順子「学校経営における断片化に関する一考察」中国四国教育学会第 67 回大会, 2015 年 11 月 15 日, 岡山大学(岡山県・岡山市)

3. 曾余田浩史・曾余田順子「学校経営の目標概念群の構成と機能に関する考察」日本教育経営学会第 55 回大会, 2015 年 6 月 20 日, 東京大学(東京都)

4. 曾余田浩史・曾余田順子「学校経営の目標概念群の構成と機能に関する事例分析(2)」中国四国教育学会第 66 回大会, 2014 年 11 月 15 日, 広島大学(広島県・東広島市)

5. 曾余田浩史・曾余田順子「『学習する組織』を志向する学校経営の目標概念群と価値づけ」日本教育経営学会第 54 回大会, 2014 年 6 月 8 日, 北海道教育大学釧路校(北海道・釧路市)

6. 曾余田浩史・曾余田順子「学校経営の目標概念群の構成と機能に関する事例分析(1)」中国四国教育学会第 65 回大会, 2013 年 11 月

2日, 高知工科大学(高知県・香美市)
7. 曾余田浩史・曾余田順子・山本遼「学校経営の目標概念群に関する議論の展開と課題」中国四国教育学会第65回大会, 2013年11月2日, 高知工科大学(高知県・香美市)
8. 曾余田浩史・曾余田順子「『学習する組織』を志向する学校経営の目標概念群に関する考察」日本教育経営学会第53回大会, 2013年6月8日, 筑波大学(茨城県・つくば市)

〔その他〕

曾余田浩史(研究代表者)「学校経営における目標概念群の構成と機能に関する組織論的研究」(最終報告書), 全93頁, 2016年3月

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) 研究協力者

曾余田 順子(SOYODA JUNKO)
山本 遼(YAMAMOTO RYO)