

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—

Research and Development on Training Program of School Organization
Management based on Theory of School Organization Development (Ⅱ)

佐 古 秀 一

Hidekazu SAKO

鳴門教育大学学校教育研究紀要

第29号

Bulletin of Center for Collaboration in Community

Naruto University of Education

No.29, Feb., 2015

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 —

Research and Development on Training Program of School Organization Management based on Theory of School Organization Development (Ⅱ)

佐古 秀一

*〒772-8502 鳴門市鳴門町高島字中島748 鳴門教育大学 教員養成特別コース
Hidekazu SAKO
748 Nakajima, Takashima, Naruto-cho, Naruto-shi, 772-8502, Japan

抄録：本研究の目的は、佐古（2014）の研究をふまえて、学校組織開発理論に基づいて構成し実施された学校組織マネジメントの研修プログラムの構成とその効果について、報告するものである。

本研修プログラムは、主に、①学校組織特性の理解、②協働化の基本モデル（教育活動の良循環サイクル及び学校組織における協働のモデル）の理解、ならびに③学校ビジョンの可視化と共有及び④実践の協働的改善の促進の具体的な方法論の習得とそれらの実践化支援、の4領域から構成されている。本プログラムは、学校組織開発理論の実践研究の知見等を活用した事例ベースの学習として構成し、かつグループワークによって習得した知識を学校組織マネジメントの実践に結びつけるように設計されている。

本プログラムの主要な効果については、以下の通りであった。

- 1) プログラムを構成する4つのセッションに関する受講者の理解度ならびに実践の有効性の評価は、いずれも極めて高かった。またほとんどすべての受講生が、4セッション全てに肯定的な評価を行っていた。
- 2) 自由記述の分析から、本プログラムにおける最も印象的なないし有効性の高いと認知した内容は、「学校ビジョンの作成」であった。これにつづいて、「学校組織特性」さらに「管理職の果たすべき役割」についての記述が多かった。
- 3) 受講者の中には、とくに学校ビジョンの作成については自分の学校でも実施したいという具体的な実践化意識を述べたものが見られるなど、実践に結びつく内容であったことが示唆された。これらのことから、先行研究（佐古2014）と同様に、学校組織開発理論にもとづく学校組織マネジメント研修プログラムの有効性が、本研究からも支持されたといえる。

キーワード：学校組織マネジメント、学校組織開発理論、学校ビジョン、教職員の協働、学校管理職研修

Abstract : The purpose of this study are to show the main component and effects of training program for school organizaion management based on Theory of School Organization Development. (SAKO 2011)

Main components of the program were, ① understanding characteristics of school organization and necessity of organization management (session 1), ② understanding virtuous cycle model of educational activities and collaboration in schools (session 2), ③ understanding end motivating to implement topical methods of making and sharing of school vision and topical methods of collaborative improvement of educational activities (session 3 & 4). Distinctive educational methods of the program were to use case-based learning and emphasis on group work for inplementation of school management.

Some cases adopted by the program were examples of action research based on Theory of School Organization Development.

The effectiveness of the program was evaluated by trial survey was administered for 37 vice-principals. Main results of effects of the program were as follows.

- 1) Ratings of understanding and availability of the session 1 ~ 4 were mostly positive. The objects of the program were understood and recognized by the almost all students.
- 2) From analysis of free description data, the most impressive or useful component for students were ' method of visualization and sharing school vision (session III). ' The second most common item was ' characteristics of school organization (session I) , ' and the third was ' role of administrative and managerial staff ' (all sessions).
- 3) Some students showed the willingness to implement some learning contents in actual setting in their schools.

From these results and the preceding study(Sako 2014), it was suggested that this programi had effectiveness for preparing administrative and managerial staff to understand both theoretical background and usefull methods of school organization management.

Keywords : school organization management, theory of school organization development, school vision, teachers'collaboration,traing program for managerial staff in schools

I 本研究の目的

本研究は、学校管理職を対象とする「学校組織マネジメント」(注1)の研修プログラムについて、佐古(2014)の知見をふまえて、平成26年度に修正を加えた研修教材(佐古・高知県教育センター・高知市教育研究所 2014)にもとづいて、①内容構成、②研修方法、③研修の効果を報告するものである。

すでに学校組織マネジメントの研修プログラムに関する一連の研究によって(佐古秀一・高知市教育研究所・久我直人・大西宏 2009, 佐古秀一・久我直人・川越孝弘 2010, 佐古秀一 2011, 佐古秀一 2014), 学校の内発的な改善力を高めることを目的とした組織マネジメント研修の内容構成とその効果については、開発と実践が繰り返され、一定程度の知見がまとめられてきた。佐古(2014)においては、学校組織マネジメント研修のための基本テキストの作成とそれをういた1.5日(ほぼ9時間相当)の研修プログラムの開発とその評価について報告がなされている。それによれば、このプログラムが学校組織マネジメントについての一定の内容理解と実践的な有効性に関する効果が認められることが示唆されている。

本研究は、これまでの学校組織マネジメント研修プログラムの実践と検証の成果をふまえて、さらに研修内容の整合性をはかりつつ精選を行い、その有効性を検討することをねらいとする。

本研究で取り上げる学校組織マネジメントの方法論には、学校における組織マネジメントの一般的な方法論(例えばマネジメント研修カリキュラム等開発会議2005等)と対比して、さまざまな相違もしくは特徴を有している。

特徴の第1は、単に一般的な組織マネジメントの方法論を学校に適用しようとするのではなく、学校の組織と授業により適合する組織マネジメント論に立脚していることである。すなわち、本研究で取り上げる学校組織マネジメント論は、学校組織の特性をふまえて、それに適合する組織開発理論として構築してきた学校組織開発理論(佐古2011等)に基づいて組織マネジメントの方法論を開発していることである。

第2は、やはり学校組織開発理論に由来することから導かれる特徴であるが、組織マネジメントを通して、協働による学校の組織化を図り、学校の内発的改善力を高めることをねらいとしていることである。つまり、組織マネジメントを学校改善の手段とするならば、それを通していかなる学校づくりを目指すかを明らかにしていることである。単に学校の能率や効率を高めるという一般組織論に吸収されうるねらいのための組織マネジメント論ではなく、学校の今日的状況や課題をふまえて学校の内発的改善力を高めるといふ学校づくりへの指向性を強く意識していることが特徴である。

第3は、組織マネジメント論として学校の実践可能性を強く意識している点である。たとえ望ましい方法論であったとしても、学校現場で実践困難なものでは意味がない。例えば、実行できれば役に立つかもしれない方法論やワークシートや考え方が示されていても、実際に学校で行うことが困難であると思われるものが少なくない。この点で本プログラムは、ひとつには学校組織開発理論の実践研究(例えば、佐古・中川 2009, 佐古・竹崎 2011, 佐古・住田 2014等)で繰り返し実行されてきた方法論に立脚するものであるが故に、学校での実行可能性が確認されており、二つ目には、組み込んでいる研修内容については、受講者の評価分析などからもその実践的有効性が確認されていることから、一定程度の実践可能性を有していると考えられるのである。

第4にはさらに、本学校組織マネジメントの方法論は、学校組織開発理論の実践研究に基礎づけられているが故に、その研修内容とし取り込んだマネジメント方法論の効果が検証されていることである。

以上のことを端的に述べれば、本研修プログラムは、学校の内発的改善力を高めるためのマネジメント方法論として、その論拠と効果が、一定程度明確なものであるといえるのである。

以下に、このような経過の中でほぼ内容構成として確立されつつある平成26年度版のプログラムの内容構成とその効果について、報告することにする。

II H26年度版学校組織マネジメント研修プログラムの構成

1 学校組織マネジメントの実践に留意した内容の精選

平成26年度版の学校組織マネジメント研修のプログラムは、これまでの学校管理職研修に関する実践研究ならびに学校組織開発理論に関する実践研究の知見をふまえて構成した。

特に、協働による組織化を実現する主要な実践局面(ポイント)として、①学校ビジョンの明確化と共有と②実践の協働的改善の推進を設定し、これに収斂するように内容構成を行っている。学校組織開発理論の先行実践研究の知見から、学校における協働化を実現する主要な局面としては、学校の目指すべき方向性を協働的に明確化しそれを共有すること、実践の協働的な改善を実現すること、の2局面であり、それをいかに達成することができるかが、学校の内発的な改善力の形成に大きく寄与することが示唆されているからである。平成26年度版の内容構成は、平成25年度版からさらに演習形式の内容を重視したうえで、学校ビジョンの可視化と共有、実践の協働的改善の達成を実現することができるよう、内容を焦点化することにした。

研修内容の概括的な展開過程は以下の図1の通りである。

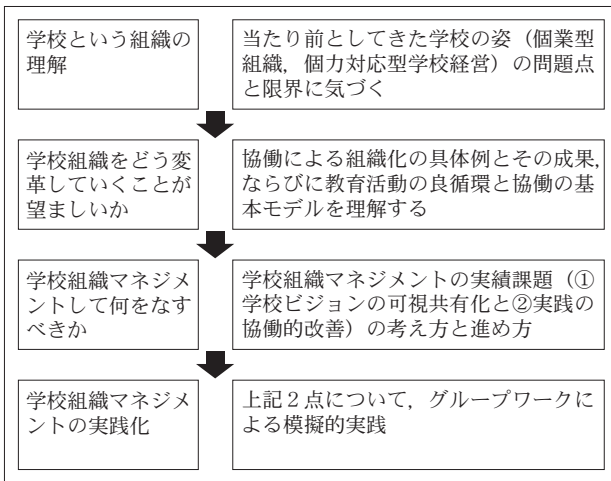


図1 本プログラムの基本構成

2 平成26年度版研修の到達目標

以上のように、本研修プログラムは、個別の手法の習得ではなく、学校組織の常態（すなわち学校組織の一般的・普遍的な特徴）についての理解からはじまり、学校組織マネジメントの具体的な展開として学校ビジョンの可視化と共有ならびに実践の協働的改善の手法までを、一連の内容構成として取り扱っている。すなわち、まず普段自明ととらえている学校組織の姿を一旦とらえ返し、改善すべき課題としてとらえ、次にそれを改編していく方向性（協働による組織化）を確認し、最後にその具体的な手法の習得と活用に至る道筋として、研修プログラムを構成しているのである。

また、各セッションの構成（図2）は、基本的に「事例 ⇒ 一般的な原理、概念」の構成をとり、学校組織マネジメントを構想し実践するための諸概念や考え方の習得を図っている。例えば、学校組織特性の理解、協働化の基本モデル、組織マネジメントの実践課題としての学校ビジョンの可視化と共有ならびに実践の協働的改善の仕組みなどを、具体の事例に即して理解できるようにしている。

各セッションにはそのセッションの内容理解を促すために、事例検討を配置した。本研修プログラムでは、各事例は、そのセッションの学校組織マネジメントに関する概念、方法論の理解を促す目的で組み込まれている。つまり、学校組織マネジメントの一定のモデル、概念等の理解と対応したものとして明確な位置づけを有している。

本研修プログラムの主要な内容（各研修内容の到達目標）は、以下の通りである。

- ① 学校組織の特性を理解し、なぜ組織マネジメントが必要かがわかる

- ② 慣習的な学校経営でしばしば見出せる個々の教職員の力量でのりきる手法の限界と問題点を理解する
- ③ 学校における協働が、教育の成果にいかに関与しているかを理解する
- ④ 協働による組織化のための基本的なモデル（教育活動の良循環サイクル、ならびに協働の基本モデル）を理解する
- ⑤ 学校組織マネジメントの実践課題としての、a. 学校ビジョンの可視化と共有、b. 実践の協働的改善の仕組みを実現する具体的方法論を理解する。
- ⑥ 学校ビジョンの作成について、受講生のグループワークで演習を行い、学校ビジョンの構成と形成について本校での実践化への意識とスキルを形成する。

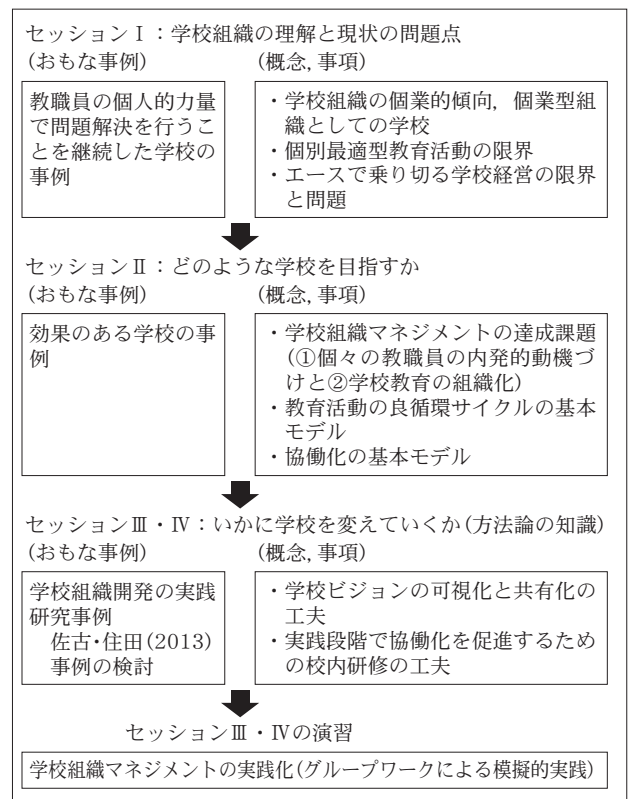


図2 本プログラムにおける事例と習得事項

3 基本教材と教育方法

1) テキストと資料

上記図2の内容構成に対応した基本テキストとして、佐古秀一・高知県教育センター・高知市教育研究所によるテキスト（『学校組織マネジメントの考え方と進め方』平成26年度版）を作成した。このテキストは以下の構成をとっている。①上記の研修内容の解説部分（解説編計54ページ）、②学校組織マネジメントの実践ポイントとなっている学校ビジョンの形成をサポートするワークシート部分（実践資料編計10ページ）、③学校組織マネジメントの方法論を高知県下の学校で、「学校コンサル事業」として実践展開事例の紹介部分（実践展開編計

9 ページ)、④学校組織マネジメントの方法論の基盤となっている学校組織開発に関する実践研究の部分(実践研究編 計68 ページ)である。①の解説部分は、表1の構成にほぼ対応した内容となっている。

2) プレゼンテーション資料

研修では、基本テキストだけでなく、それぞれのセッションの解説用にパワーポイントを作成した。

3) 研修方法

研修は、事例の紹介、学校組織マネジメントに関する概念や事項については講義方式で行った。事例のポイントの検討や演習では、グループワークを用いている。主要なグループワークは、セッションIとセッションIII、IVの最後の演習の部分である。

セッションIのグループワークは、事例として、およそ10カ年間生徒指導の対応に苦しみ続けた中学校の事例を用いた。この学校は荒れの対応に追われるばかりに、いわゆる対症療法的な手立てに終始し、学校の教育活動の改善に取り組むことがなかった事例である。この学校

のおよそ10年間の対応の具体を事例として提示し、この学校の対応について、その特徴と問題点をグループで考えさせている。この学校は、教職員の個人的力量に依存した対応方法を繰り返してきたいと特徴を有している。事例検討のねらいは、①学校の個業的性格に気づくことと②教職員個人の力量に依存した学校経営の限界に気づくことである。また同時に、このグループワークは、グループメンバーのコミュニケーションを開く役割を有している。この事例がさまざまな角度から問題が指摘しやすいものであり、かつ学校の日常で教職員がしばしば遭遇する出来事が含まれているからである。昨年度の効果検証においても、セッションIの理解度、実践の有効度は比較的高く、この事例をベースとして学校組織の特性や慣習的な学校経営の限界の理解に効果的な研修内容であるといえる。

以上のような検討を経て、平成26年度版の学校組織マネジメントテキストは、以下の表1に示す4セッションとして構成した。

表1 本プログラムのセッションごとの内容構成

セッション	セッション名	主内容
I 約3時間	学校組織の特性と組織マネジメントの必要性 ・学校の組織特性を理解する ・個々の教員の力量で乗り切る学校経営の限界を理解する	○組織の理論と学校組織の特性 ・個業型組織 ・個別最適型教育の限界 ○事例検討：生徒指導上の問題に対応した学校の事例 ・エースで乗り切る学校経営の限界
II 約2時間	教育活動の良循環サイクルと協働 ・	○学校組織マネジメントの2つの課題 ・個々の教員のエンパワメント ・学校教育のまとまり、つながり(組織化) ○学校の教育効果と組織的・経営的要因 ・学力と家庭の経済要因 ・鍋島(2003)による「効果のある学校(環境要因を乗り越える教育力を発揮する学校)」の特徴 ・志水(2003)による日本版効果のある学校の事例 ○教職員の日常的な協働の様式 ○教育活動の良循環サイクル(佐古2011) ○協働の基本モデル(参画的な情報共有による組織的良循環サイクル、佐古2011)
III 及び IV 約2時間	学校ビジョンの明確化と共有 協働的な実践改善の文化を学校につくる	○事例の紹介と検討 ・佐古・住田(2014)の事例の紹介 ・児童の実態認識から学校ビジョンを形成(可視化)する手順の特徴とポイント ・ビジョン共有後の実践段階における協働化促進の仕組み ・ビジョン焦点型授業研究 ・実践交流型研修の運営 ○学校ビジョンの構成 ○学校ビジョンの作成方法 ○学校ビジョンと接合させた校内研修の工夫 ・授業研究方法の改善 ・常時指導の改善促進と協働化のための実践交流型研修の設定と運営
約3時間	学校ビジョンの作成演習	グループワーク ○学校ビジョンの作成(グループワーク) ・児童生徒の実態の整理 ・根っこの課題と育成課題の設定 ・実践改善の柱の具体化 ○学校ビジョンの発表

4 知識の実践化のための事例（方法論）と演習

学校組織マネジメントの実践ポイントとなる、セッションⅢ、Ⅳについては、学校組織開発理論に基づく実践研究を具体例として提示している。

セッションⅢ・Ⅳの事例は、主に佐古・住田（2014）を用いた。この事例は、学校における児童の実態認識を、キーデータと教員のワークショップ型研修を用いて整理・共有を行い、そのような児童生徒の実態の基本課題（根っこの課題）を探究・設定し、そこから学校で実現すべき児童の姿（学校の価値目標＝児童生徒の育成課題）を明らかにして、そしてそれを実現するための教育活動改善の指針を可視化するまでの一連の手順（学校ビジョンの形成と共有）の事例として提示されるのである。さらに、各学年・教科の授業研究をこの課題に焦点化して展開する手法（焦点化型授業研究）ならびに学校ビジョンに関連した実践を交流し合い、校内で教職員が学び合う研修（実践交流型研修）の具体例を提示するものでもある。受講者は、この事例をもとにして検討し、その具体的な工夫点や効果、あるいは疑問点等について検討する。

本年度の研修プログラムは昨年度の効果検証結果等をもとにして、セッションⅢ・Ⅳで理解した学校組織マネジメントの実践方法論の知識を実際使用することを重

視する構成を採用した。すなわち、同校種、あるいは隣接校種の6人程度の受講者を1グループとして構成し、学校ビジョンを作成する演習である。模擬的な演習であるので、学校のキーデータマップは作成することができないので、グループで模擬的学校の児童生徒のよさ、問題を出し合うことから着手している。そしてそれらの分類整理を行い、そのなかの中心的な傾向ないし問題を選択し、そのような（可視的な問題としての）児童生徒の実態の「根っこの課題」を設定し、そしてそれをふまえて実現すべき児童生徒の姿を設定する。次にこれらをふまえて学校の教育活動の改善課題（教職員の取り組み課題）を設定するという手順に沿って、学校ビジョンを順次構成した。その結果を下図に示すシートを用いて可視化するというものである。すなわち、児童生徒の実態に密接に関連づけて児童生徒の課題を導き出し、そのために必要な実践課題をつくるという手順である。「児童生徒の実態 ⇒ 児童生徒の課題 ⇒ 教師側の課題」という課題生成の協働的展開過程は、すでに佐古・竹崎(2011)、佐古・中妻・寺田(2013)等の実践研究で繰り返し検証がなされてきた教職員の納得を形成しうる手堅い（＝効果の明確な）手順である。

なお、この演習で用いた学校ビジョン作成のためのワークシートとその解説シートを図3に示す。

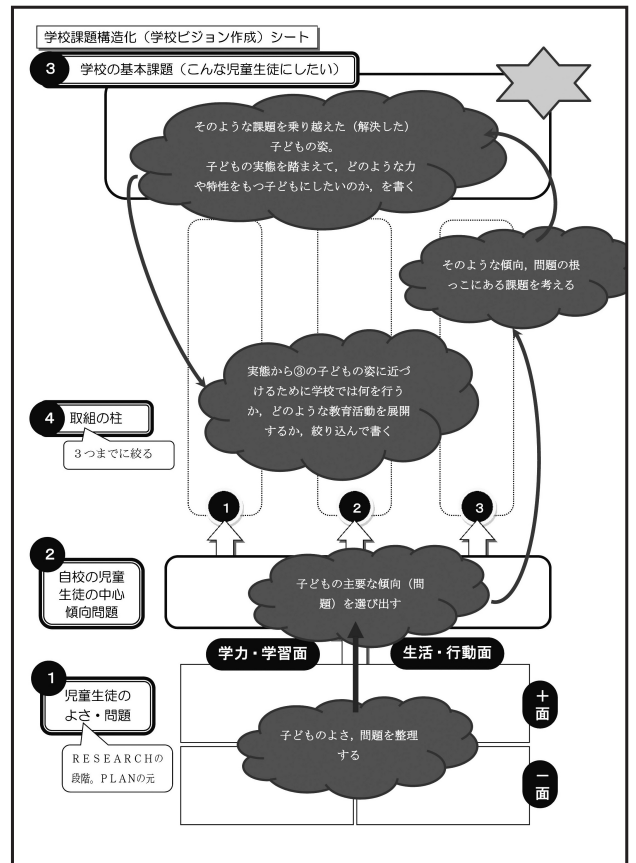
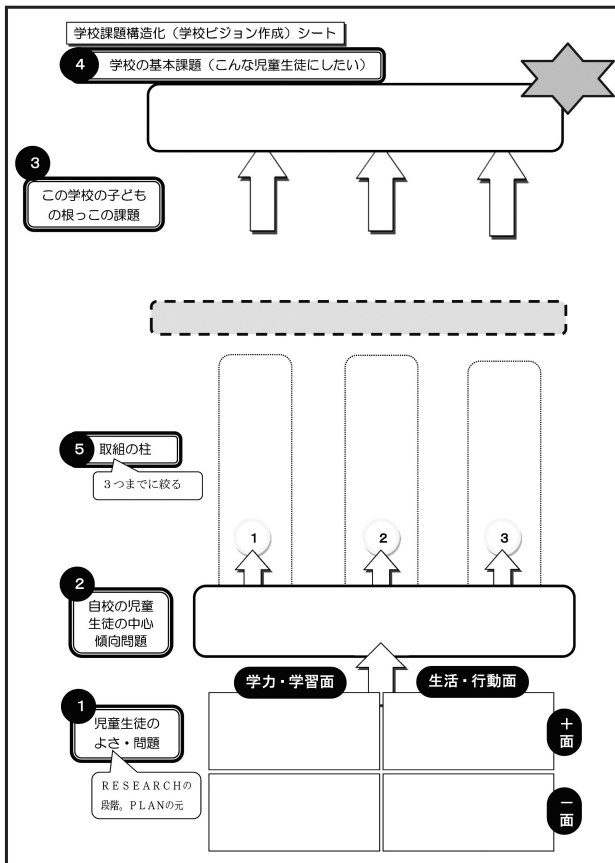


図3 学校ビジョン作成ワークシートと解説シート

IV 平成26年度版の研修効果の検証

1 対象者と実施日時

平成26年8月に高知県教育センターで開催された、本研修プログラムに基づく学校組織マネジメントの研修のうち、37名の教頭職について研修内容の理解度、実践的有効度等に関するデータを収集し分析した。

2 効果測定の方法

各セッション毎に内容理解度、実践的有効性に関する評価について、評定尺度（4選択肢）による項目と、「関心を持った事項」（関心事項）、「実践に活用できる事項」（活用事項）に関する自由記述を設定した。また、研修全般について、総括的に「今回の研修で学んだことなかで、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いたことや、新たに気づいたことなどを、下に書いて下さい」という自由記述質問を設定した。

本論文では、このうち、評定尺度の結果と総括的な自由記述の回答について、報告する。

V 研修後の受講者による評価

1 各セッションの理解度、実践的有効度の評定

表2は、4つのセッションの直後（Ⅲ、Ⅳについては、Ⅳの終了後）に、研修内容の理解度ならびに有効度について評定させた結果の平均値である。選択肢は、1から4までであり、1がもっとも否定的な回答、4がもっとも肯定的な回答である。したがって、平均値の数値が高いほど、肯定的な回答傾向であることを示している。表中の（）内の数字は平成25年度の研修評価の数値である。平成25年度も各セッション毎に平成26年度と同一の項目で効果検証を行っている。

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、有益な研修であったと受けとめられていることがわかる。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。

これらのことからどのセッションも、また理解度、有効度のいずれについても肯定的な評価がなされていることがわかるが、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。どちらかというセッションⅠ、Ⅱは理論的ないし概念的な傾向の強い内容であるが、むしろこれらのセッションについても有効度の評定は高いのである。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（学校の教育効果の組織的経営的要因）」（セッションⅡ）等の指摘を、事例等をもとに行っている。これらのことは、学校の管理職が、当たり前のこととしてあるいは仕方ないと考えて実践していることに対して、その問題点や限界を示す内容となっている。それゆえ、これらのセッションでは、管理職としての慣習的な考え方について見直すきっかけとなったと考えられる（後述の自由記述の分析を参照）。このようなことから、セッションⅠ、Ⅱでは具体的な方法論の提示はないが、実践

表2 セッションごとの理解度、実践的有効度の評価

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
設定平均	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。

的に有効であったととらえたのではないと思われる。

なお、昨年度の評定値との比較では、いずれのセッションの項目も昨年度以上の評定値となっており、26年度版研修プログラムが昨年度版よりも改善されたものとなっていることがうかがえる。

他方、理解度と有効度の相関係数（表3）を見ると、かなり特徴的な傾向が見られる。理解度得点と有効度得点の相関値をみると、セッションⅢが最も高く.767となっている。これに対してセッションⅠはほとんど相関が見られていない(.055)。平成25年度の場合には、ほぼどのセッションも.4～.5の間であった。平成25年度版については、セッションによって理解度と有効度の相関は大きく異なっていないが、平成26年度についてはセッションによって、理解度と有効度の相関が大きく異なる結果となった。まず平成26年度においてセッションⅢで相関が高くなったことについては、次のような理由が考えられる。このセッションⅢは、実践的なポイントとしての学校ビジョンの作成である。平成26年度版は、実践性を重視して、セッションⅢ（学校ビジョンの作成）については、事例をもとに受講者にそのポイントを考えさせ、それを解説し、最後に演習として模擬的に作成させるという手順をとった。この手順の基本形は平成25年度と大差ないが、実際の研修では、演習に接合することを重視し、それに即した事例の提示及び解説を行っている。以上のように実践的方法論に結びつく内容構成を重視したことのために、理解度が高いことがただちに有効度に結びつきやすくなったと考えられる。このように考えるなら、研修の理解度と有効度の相関は、研修内容が実践的なものか、もしくは理論的なものかによって異なると考えられる。他方、セッションⅠは組織特性に関する理論的内容であるが故に、それが理解できたとしても、必ずしも実践的有効性の評価には直接的には結びつきにくい。むしろ研修内容のなかで部分的に自らの学校を見直したり、日頃の問題意識と合致する内容が見出せた受講者は、研修内容全体の理解度とは関わらず、有効度が高くなると考えられる。したがってセッションⅠでは理解度と有効度の相関が低くなったと考えられる。

表3 理解度と有効度の相関（セッションごと）

セッション			
I	II	III	IV
.055	.449	.767	.592

2 研修の包括的な評価（自由記述）

表4に、自由記述への回答一覧とそれを分類した結果を示す。

自由記述のカテゴリー分類に際しては、記述内容をセッションⅠ～Ⅳで取り上げた内容、概念のいずれに相当するかを判定してカテゴリーを付与した。表5にその結果を示す。なお、表中で「実践化」とあるのは、記述内容のなかに、研修内容を自校でも「実践したい」という趣旨の記述が明示的になされている内容であることを示す。

また、記述内容から取り出したカテゴリーの頻度を集計した結果が、表5である。

この表から、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い。このことから、教職員と共有しうる学校ビジョンの構成と作成手順が研修の成果と多くの受講生に認識されたことがわかる。

次に出現の多いカテゴリーは、「学校組織特性」である。このカテゴリーの主要な内容は、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こと）についての認識である。これは、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和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。このカテゴリー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。そしてこのような認識の底流には、トップダウン的な学校経営が学校では困難であるばかりかだけでなく効果的であるとはいえないという意識が受講者に潜在しているのではないかと考えられる。学校への組織マネジメントの導入、浸透に伴い、

表4 総括的な自由記述の内容と主なカテゴリ

総括的評価 (自由記述)	カテゴリ(1)	カテゴリ(2)	カテゴリ(3)	実践化
子どもの実態をしっかりとつかみ教職員全体で方向性手立てを考えていくこと等々組織としてどう前身していかなければならないか少し分かったような気がする。一つでも実践につなげられるようにしていきたい。	学校ビジョンの作成			実践化
組織マネジメントは校長が示したものを教頭以下教職員全員が具体的に実現していくものと思っていた。	管理職の役割			
○個業を協働にどう導いていくのか根拠を示して共通理解→実践へと結びつけていきたい。組織に動く職場となるよう尽力するが、教員もこのような研修が必要かもしれない。 ○学校経営計画の作成について協働的にできる情報収集、整理し、場を設定できるようにしたい。校長→教職員への一方的なものにならないようにしていきたいものだ。	学校ビジョンの作成	管理職の役割		
○現状としていかに教員をまとめていくか、職員室経営をしていくかを考えていたが、学校職の特性を講義いただき少し楽になった。 ○教職員のよさを見出し、意欲付けするかが課題	学校組織特性	管理職の役割		
○PDCA がどこで回っているかということ。常時指導の中でPDCA を回す仕組み作りをするということ ○学校組織マネジメントの必要性がはっきり理解できたこと	学校組織マネジメント	常時指導の改善		
学校組織マネジメントの言葉だけを漠然と理解していたが、学校の教育力を教職員の協働により高めていくことだと気づいた。	協働			
学校ビジョンはトップダウンで示されてくるものだと思っていたが、その作成から全教員の協働を生み出すことが大切であり、本当のビジョンになるということが分かった。	協働	管理職の役割		
○学校組織というものが、個業型になりやすい。マネジメントしない個業型になってしまうということを理論的に理解できた。 ○実態を教職員で話し合い、事実から自分たちの考えをまとめていくことで、内発的に動機付けられた教育活動ができる。また、具体的な活動を書くことで、可視化を行うことが大切であることがわかった。	学校組織特性	協働	内発的動機づけ	
○本校では組織づくりが課題であるので、今回のビジョン作成の研修を是非とってみたいと思った。 ○学校経営を行うには全教員で協働しながら行うことが大事である。校長からおろされるビジョンではなく、教員一人一人が子ども達のためにやる気を持って進んでいくことが大切である。	学級ビジョン作成	管理職の役割		実践化
自らが変わっていかうという気持ちをもって行動すること	その他			
○教職員は何もしなければバラバラになる。 ○まず教職員が自ら考え解決しようとしなければいけない。	学校組織特性			
○ビジョン共有の具体的な方法、全教員の参画したビジョンづくりの方法 ○全員でビジョンを共有し、目的に向かって進むためには、共に考え、共に作りあげる具体的なものが必要だということ	学校ビジョン作成			
組織というと個々で対応することの方が多く思っていたが、職員で共有することで学校が良くなっていくことが再認識できた。	学校ビジョン			
○学校は本来バラバラな組織で標準化が図りにくいと言うこと。だからこそ学校組織マネジメントの考えで進んでいかなければならないということ ○校内でも組織的に取り組むということは校長のリーダーシップのもとできていると思っていたが、教師一人一人が内発的動機付けによって動いているかというまだまだの現実を思い知らされた。	学校組織特性	内発的動機づけ		
○学校経営や組織マネジメントについて漠然としたイメージであったが、明確になった。 ○管理職として教育活動の中で具体的にどう取り組んでいかなければならないか明確になった。	学校組織マネジメント	管理職の役割		
○マネジメントの質によって学校の教育力が大きく左右される。そのため、実態、背景、課題、願いをよくふまえ、質の高いマネジメントを行うことがたいせつである。 ○学校ビジョンを全教職員で作成していくことで、課題がぶれず協働的に実践していくことができることがわかった。このような実践が学校の教育力を高めることになると改めて感じた。	学校組織マネジメント	学校ビジョンの作成		
学校ビジョンの作成についての流れが理解できた	学校ビジョンの作成			
○学校ビジョンは管理職が作成して示すのではなく、教職員が作成から参画することにより、児童の共通理解の場が増え、実際に機能するようになること ○学校現場での取組はその活動が児童の実態把握から始まりRPDCA が実践の中で働くようにすることの大切さを学ぶことができた。	学校ビジョンの作成	協働	常時指導の改善	
○ベクトルの合わせ方に目的をしっかりとさせておく。 ○うずしおを回すための管理職の評価。ほめることを忘れずにしていきたい。	学校ビジョンの作成	管理職の役割		
○学校組織はほうっておくとばらばらになるのが当たり前という認識からスタートすべきであること ○年度当初、授業研究等のみではなく、常時指導の改善の中でRPDCA サイクルを教員個人個人が回していくことが大切であること。	学校組織特性	常時指導の改善		
○新しいシステムを開発することに視点が向きすぎている。 ○日常を見つめ直し、できることから始めるシステム	その他			
○個人型問題解決の陥りやすいこと。 ○教育活動の良循環サイクルの方法	学校組織特性	教育活動の良循環		
学校組織はもともとばらばらであること (ビジョンづくりの際に十分な議論が必要)	学校ビジョンの作成	学校組織特性		
○トップダウン的なイメージが強かったが、組織マネジメントについては、協働型の運営であるべきことがよくわかった。 ○職員室の中にワークショップの成果物をコーナー化して掲示しているが、それをもっと意識できるよう環境を整えていきたい。	協働			実践化
○学校の特徴として「個業」に陥りやすく放置すればばらばらになってしまうこと ○「根っ子の課題」ということ	学校組織特性	根っこの課題		
難しい事だと思っていたが、自分たちにできることは何か！何をしなくてはいけないか！？そこから始めていこうと思う。	その他			実践化
○学校ビジョンは管理職が示すものだと思っていたが、全職員が課題を共有し、取組を具体化し、ビジョンを打ち立てる方法を学ぶことができた。新たな意識を持つことができ、学校で実践したい。 ○組織マネジメントはやはり全教職員と共有にあることに気づいた。	学校ビジョンの作成			実践化
○学校の目標や課題を管理職だけでペーパーに記載しても職員と共有するのは難しいが、全職員で協議(ワークショップ)して考えたものは、職員のやる気にもつながるので、共有の仕方に工夫が必要であると思う。 ○今日研修した作成の仕方が有効と思うので今後(年度の途中や年度末)に生かしていきたい	学校ビジョンの作成			実践化
○教員の内発的動機付けを高めるために、学校ビジョンを教員が意見を出し合い考えていくこと(ビジョンとは校長が考えるものだというイメージがある) ○ビジョンを達成していくための校内研修の役割	学校ビジョンの作成	校内研修の役割	管理職の役割	
○エースで乗り切る学校経営をしがちだが、それではだめで個々の教員の意思疎通のもと組織として取り組むことの必要性を実感した ○学校組織マネジメントの考え方は、児童、生徒の最善の利益の追求であることを改めて感じた。	個力対応型学校経営の限界	学校組織マネジメント		
○ビジョンが学校から考えていたが、実際の児童生徒の課題から発想していくことを再認識した。 ○教職員が何をやるかの発想がやはり今までやっていることの繰り返しになっているので、転換が必要ということがわかった。	学校ビジョンの作成			
○学校組織マネジメントが難しいという点 ○教員はそもそもバラバラの仕事をしてしまうものであること	学校組織特性	学校組織マネジメント		
○組織としての対応の重要性をあらためて実感した ○ロマンを感じるビジョン作成に共感を覚えた	組織的対応	学校ビジョンの作成		
○違いや気づきは大きなものでなく、理論づけができたことにある。 ○これまでの実践の課題の根っ子にある学校の課題の存在が明確となった。	根っこの課題			
管理職のリーダーシップが重要であるが、全教職員の共通理解が大変重要であると改めて感じた。	協働	管理職の役割		
学校は放っておくと個業型のバラバラな組織になること。だから管理職が必要である。	学校組織特性			
○個別最適を認識しながら、学校力を高めるための組織マネジメントの重要性 ○常にPDCAは教職員のレベルで行われる必要性	学校組織マネジメント	教育活動の良循環サイクル		
○協働で学校としての中心課題を考えるプロセスはその作業自体が学校の問題点の共通理解の場であることを感じた。 ○分かりやすく響きやすいことばで！！	学校ビジョンの作成	協働		

表5 カテゴリーの頻度

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

校長のリーダーシップが強調され、そのことがトップダウン的な学校経営こそが望ましいとのイメージを管理職がもたざるを得ない状況にあるのではないだろうか。しかし、現実には、そのような学校経営は、管理職にとって困難であるばかりか、そのことによって学校改善が進展する見通しが持てないものとなっていると思われる。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。

次に実践化の言及について結果を紹介しておこう。

明示的に研修内容の実践化に言及したのは、6名の受講者である。うち4名は研修で学んだ学校ビジョンの作成手順について、学校で実践したいとの意向を述べている。この傾向からも、本研修で取り上げた学校ビジョンの形成の考え方とその方法論が、受講者の実践化意識の形成にも影響を及ぼしていたことがわかる。

以上のことから、研修内容に関する総括的な自由記述から見ても、受講生は、本研修内容の主要な内容やその背景となっている学校組織マネジメントの基本的な考え方を理解し、管理職のあり方についての認識や具体的な学校ビジョンの作成について習得したことが示唆されている。とくに本年度力点を置いた学校ビジョン作成演習は、受講生には大きな影響を及ぼしたことが明確である。

謝辞

1) 本研修プログラムの開発、試行、効果分析にあたっては、高知県教育センターの垣内守男先生、松岡聖士先生、ならびに久保田美和先生、高知市教育研究所の先生方には、多大なご協力をいただきました。ここに

深く謝意を表します。

2) 本研究は、日本学術振興会補助金 科研費基盤研究(C) (課題番号 23531065) の補助を得て行った。

注

1) 本稿において「学校組織マネジメント」とは、学校組織の特性をふまえかつ内発的な改善力を構築することをねらいとする学校組織開発理論にもとづく組織マネジメントを指している。つまり、一般的な学校の組織マネジメントとは区別して用いていることに留意していただきたい。

引用文献

- マネジメント研修カリキュラム等開発会議 2005 学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～(モデル・カリキュラム)
- 佐古秀一 2011 学校組織開発理論に基づく学校組織マネジメント研修プログラムの開発ー基本カリキュラムとワークシートの改善を中心としてー 鳴門教育大学学校教育研究紀要 第25号 71-78.
- 佐古秀一 2014 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ー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ー 鳴門教育大学研究紀要 第28巻 106-114.
- 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 2009 「学校」組織マネジメントを中核とした学校管理職育成型研修プログラムの開発(1)ー鳴門教育大学と高知市教育研究所との協働による試みとその基本構想 鳴門教育大学学校教育研究紀要 第23号 81-88.
- 佐古秀一・高知県教育センター・高知市教育研究所 2014 学校組織マネジメントの考え方と進め方
- 佐古秀一・久我直人・川越孝洋 2010 学校組織開発理論に基づく管理職育成型研修プログラムの開発ー福生市教育委員会と鳴門教育大学の協働の取り組み(1)ー 鳴門教育大学学校教育研究紀要 第24号 27-36.
- 佐古秀一・中妻佳代・寺田裕 2013 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 鳴門教育大学学校教育研究紀要 第27号 1-11.
- 佐古秀一・中川桂子 2005 教育課題の生成と共有を支援する学校組織開発プログラムの構築とその効果に関する研究 日本教育経営学会研究紀要 47号 96-111.

- 佐古秀一・住田隆之 2014 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 第28号 145-154.
- 佐古秀一・竹崎有紀子 2011 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 日本教育経営学会研究紀要 53号 75-90.