

# 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 ——

佐古 秀一

(キーワード：学校組織マネジメント，学校管理職研修，学校組織開発，研修プログラム)

## 1 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、平成25年度に作成された研修教材(佐古・高知県教育センター・高知市教育研究所，2013)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、学校管理職養成のための一定の研修あるいは教育の必要性については、近年においても、自由民主党教育再生実行本部第二次提言(平成25年5月)のなかで、「管理職登用の資格化とメリハリのある処遇」として、「『教師大学院』での現職研修を充実し、学校マネジメントを重点的に学修したことを管理職の登用資格とする」ことが述べられており、学校組織マネジメントの知識・スキル等の習得を管理職登用の条件とする方向が述べられている。また日本教育経営学会においては、学校管理職のスタンダードを公にするとともに、そのスタンダードに準拠して開発された研修内容についても報告されている(牛渡 2013)。学校管理職養成の研修あるいは教育の中核的な内容の一つとして想定される組織マネジメントについても、マネジメント研修カリキュラム等開発会議によるモデルカリキュラム(2005)等が公にされている。

このように、学校管理職の養成に関する教育・研修の重要性が明確に認識されてきているが、なかでも学校組織マネジメントの知識・スキルの習得がひとつの焦点となっていることがわかる。

それゆえにこそ、学校管理職における組織マネジメントに関する知識・スキルの習得が重視されるがゆえに、学校における組織マネジメントの在り方について検討を深め、研修プログラムを構築することが求められるであろう。

本研究における学校組織マネジメントは、次の諸点にとりわけ留意したものである。

- ①学校の組織ならびに教職(教育という仕事)の特質をふまえた組織マネジメントであること、
  - ②多様な教育課題に対して、学校自らがその解決に向けて組織的に取り組むことを支える組織マネジメントであること、すなわち、内発的改善力を有する学校をつくること(もしくは学校の内発的改善力を高めること)をねらいとする組織マネジメントであること、
  - ③個別的、断片的なマネジメントの手法の羅列ではなく、学校における一連のマネジメントプロセスを遂行することを可能とする組織マネジメントであること、
- である。

これらの諸点について、一定程度の理論的枠組みと実践的有効性を持ちうる学校組織マネジメントの内容構成、研修方法、研修の評価等について述べることにしたい。

## 2 内発的な改善力を高めるための学校組織開発に関する理論構築と実践研究(学校組織開発理論とその実践研究)

われわれの研究室においては、学校の内発的な改善力を高めるための学校組織開発に関する理論構築と実践研究を蓄積してきた。その主要なモデルと知見の整理については、すでに佐古他(2009)において報告している。

学校組織開発理論においては、学校の現状や学校組織の在り方に関する考え方(基本的な前提とモデル)として、以下の諸点を設定している。

- ①学校の組織特性(教職の基本的性格に由来する組織傾向)を個業型組織と措定し、今日の学校教育の諸問題(例えば学校力の向上や自尊感情の形成、生徒指導上の問題)への学校の対応が、個業型組織であることによ

って制約され限界づけられている（すなわち、個業型組織における部分最適追求型の教育活動の展開）（佐古・芝山・葛上 2005）。したがって個業型組織を改善することが、学校の諸問題の解決には不可欠といえる。

② 学校の組織的な教育活動の改善には、a. 個々の教職員の実践的な自律性（児童生徒の実態に即して教育活動の改善に能動的に取り組むこと）と、b. 学校教育の組織性（学校の教育活動が一定のまとまり、つながりのあるものとして構築されること）の2つの条件が必要である。

③ 上の2つの条件を満たすためには、つまり教員における能動的な教育活動の改善への意識と行動を高めることを満たしながら、学校教育のつながり、まとまりを実現する方法論としては、いわゆる統制による組織化メカニズムだけでなく、協働による組織化を活用することが有効である（佐古 2006）。

④ 教員における教育活動の良循環サイクルは、「実態⇒課題⇒実践⇒実態⇒」の連関過程によって成立する。

⑤ 教育活動を内発的に改善していくことに寄与する協働とは、上記のサイクルを共有することとして定式化できる。つまり、児童生徒の実態、教員が取り組むべき課題、実践とその成果という主要な要素に関する情報（事実）を、教員が参画的に交流・共有する仕組みを作動させることによって組織化を促すことが可能であり、有効である。

⑥ 協働化を推進するための組織体制の基本型としては、教員の参画的な情報交換を可能にする主要な場（組織）を学校のコア・システムとして設定し、このコア・システムにおける情報の整理とフィードバックを主に担当する協働化支援組織（ファシリテート・チーム）をおく。これらが連動して、児童生徒の実態、教員が取り組むべき課題、実践とその成果に関する情報の交流と整理・共有を展開していくことで、学校組織マネジメントのRPDCAサイクルの成立を促すことができる（④～⑥については、佐古・中川 2005、佐古・竹崎 2011、佐古・山沖 2009、等）。

等である。

これら諸点を学校で実現するための方法論を、学校の実状に適合させながら具体化（学校組織開発の個別プログラムの作成）をすすめていくことによって、多数の実践研究を展開してきた。これらの実践研究を通して、学校組織開発理論の基本的なモデルないし仮説の妥当性が概ね検証されてきたが、同時に学校組織マネジメント実践化に関する有益な知見が蓄積されてきたのである。

### 3 学校組織マネジメントに関する実践研究

さて、学校組織マネジメントの研修プログラムは、学校組織開発理論とその実践的研究の知見をふまえて構成されたものであり、その点において、論拠と実践の有効性が一定程度確認された内容構成となっている。あわせて、以下に述べる管理職研修等における研修方法の開発と評価を継続的に行うことによって、内容構成のみならず、実践研究の事例化（事例検討用の題材化）ならびに、知識の習得と活用を促すワークシートの開発と修正を行ってきたのである。

佐古秀一・高知教育研究所教職員・久我直人・大西宏（2009）においては、学校組織の固有性に配慮した組織マネジメントの開発を試みている。この研修プログラムでは教頭を主たる対象として採用年度（新任用教頭）から4ヶ年の期間にわたる継続的な研修として計画したものである。また、単なる学校組織マネジメントに関する知識習得だけでなくその実践化を、自校の課題分析から改善計画を継続的なレポートを作成し、それを蓄積・修正することを繰り返す手法を採用したものである。佐古秀一・久我直人・川越孝洋（2010）では、先の実践研究の経験をふまえて、2日間程度の短縮的な研修として、主要な内容を精選した形で構成したものである。研修内容を精選し、研修期間を短縮することは、学校管理職の研修全体からみると必要な措置であったといえるが、反面、実践へのつなぎでは、不十分な点があった。さらに佐古秀一（2011）では、学校組織マネジメントとしてカバーすべき領域を5つに集約した。そしてそれぞれの領域に習得すべき概念、スキル等を明示している。この5つの領域のうち、3領域を2日間程度の研修で実施することとして、試行を行い、研修後に受講生からの研修評価を実施し、分析を行っている。その結果、いずれの領域においても、研修内容の理解度、実践の有効度においても高い評価を得た。また、このプログラムにおいては、学校課題の明確化のためのワークシートを開発し実践化のサポートを試みている。ただし、このプログラムにおいても、学校課題の明確化等については、講義が中心になっており、実際の行動化につなぐには問題があると考えられた。

これらの実践研究の知見をふまえて、平成25年度については、内容を精選しながら学校組織マネジメントの実

践化を重視した内容構成と研修方法を採用することとした。

#### 4 H25年度版学校組織マネジメント研修テキストの基本構成

##### (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25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、24年度までのプログラムが学校組織マネジメントに関するポイントを網羅する形で構成されていたことに対して、協働による組織化を実現する主要な実践局面として、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、学校組織マネジメントの実践上のポイントを絞り込んで構成した。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。また24年度版では、学校組織開発の理論と実践に関する理解を中心とする（知識習得型）傾向があったが、25年度版では、より実践的な傾向を強めた結果である。平成25年度版の内容構成としては、これら2つの局面に焦点化する形で内容構成を行った。

この2つの主要局面に加えて、個業型組織の学校文化が支配的であることを考慮して、学校組織の特性理解と学校組織マネジメントの必要性の理解を、研修冒頭で徹底することとした。その結果、平成25年度版の学校組織マネジメントテキストの内容構成は、以下の表1に示す4セッションとして構成した。

表1 平成25年度版研修プログラムの基本構成

セッション	セッション名	主内容
I	学校組織の特性と組織マネジメントの必要性	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事例検討：生徒指導上の問題に対応した学校の事例</li> <li>○組織の理論</li> <li>○学校の組織の特性：個業型組織</li> <li>○学校における組織マネジメントの必要性</li> </ul>
II	教育活動の良循環サイクルと協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事例検討：生徒指導の転換を実現した事例</li> <li>○学校組織マネジメントの課題</li> <li>○内発的な改善力を高めるための学校組織マネジメントの基本的な考え方                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育活動の良循環サイクル（元気サイクル）</li> <li>・学校組織における協働</li> </ul> </li> <li>○RPDCAで考える</li> </ul>
III	学校ビジョンの明確化と共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>○学校ビジョンとは（内容構成）</li> <li>○学校ビジョンの形成手順</li> <li>○学校の基本課題（根っこの課題）を押さえる</li> <li>○実践事例：児童の実態から学校ビジョンを明確化し共有した実践</li> </ul>
IV	実践の協働的に改善する学校をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>○学校ビジョンに焦点化した授業研究方法論（学校ビジョン焦点化型授業研究）</li> <li>○常時指導の改善と学び合い型研修の設定と運営</li> <li>○一点突破全員一斉の取り組み</li> <li>○実践事例：学校ビジョン焦点化型授業研究の実践例、学び合い型研修の実践例</li> <li>○協働化を促す組織体制</li> </ul>

なお、以上の構成に基づく学校組織マネジメント研修資料を、高知県教育センター、高知市教育研究所の協力のもとで作成し、試行している（佐古秀一・高知県教育センター・高知市教育研究所 2013）



## 5 研修方法の特色

### (1) 理論と実践の両面における理解を深める研修：実践研究の知見を活用した理解形成

学校組織マネジメントに関する概念、モデルは、ともすると抽象的な表現に陥りやすい。そのため、その意味や具体的展開を理解させるものとして、それにふさわしい事例を選定して教材化している。この題材事例のなかには、学校組織開発理論の実践研究が活用されている。

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、本プログラムにおける事例は、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として明確な位置づけを有している。

表2 教育プログラムにおける事例の活用とねらい

セッション	事例	事例による理解のポイント（理解のねらい）
I	生徒指導上の問題に対応した学校の事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個性化の進展とともに学校が自己改善力を喪失する</li> <li>・ 個性型組織を前提とした学校経営（問題解決の基本型）が、学校の個性化を助長し、学校の教育課題の解決を阻害すること（エースで乗りきる学校経営の限界）</li> <li>・ 学校は個性型組織という傾向を有していること</li> </ul>
II	生徒指導の転換を実現した事例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教員の内発的な動機づけの源泉</li> <li>・ 教育活動の良循環サイクル（「元気サイクル」）の基本モデル</li> </ul>
III	児童の実態から学校ビジョンを明確化し共有した実践 （佐古・中妻・寺田 2013） （佐古・竹崎 2005）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校ビジョンの構成要素と形成手順</li> <li>・ 学校ビジョンの可視化と共有の工夫</li> </ul>
IV	実践の協働的な改善を推進した事例 （住田 2013） （佐古・中妻・寺田 2013）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 実践改善を促す協働の基本モデル</li> <li>・ 教員の協働的省察を促すコミュニケーションの質</li> <li>・ 学校ビジョンに焦点化した授業研究方法の具体（学校ビジョン焦点型授業研究）</li> <li>・ 実践交流型校内研修の運営の具体（学び合い型校内研修の考え方と進め方）</li> </ul>

このうち、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における事例では、学校ビジョンの形成と共有の事例として、主に佐古・中妻・寺田（2013）を事例として提示した。この事例は、学校における児童の実態認識を、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、さらに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という手順（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。また、セッションⅣの事例では、学校ビジョンの形成に接続する協働的な実践改善の事例が示される。住田（2013）の事例では、児童の実態認識の共有をふまえて設定された「わかる、伸びる、認め合う」を実現する課題に対して、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）ならびにビジョンに関連して各教員が取り組んだ常時指導の工夫と児童の変容を学び合う研修の手法（学び合い型研修）を紹介する目的で組み込まれている。とくにこの事例では、学び合い型研修として、各教員が学校ビジョンに関して工夫した実践とそれによる児童の変容について、簡単な写真付きのレポートを作成して交流しあうという特色ある研修を展開したものである。

以上のように、本研修プログラムでは、受講生に対して、内発的な学校改善力を高めるための一定の理論的背景（学校組織開発理論）と、その実践の有効性（実践研究の知見）を基盤として構成されている。そして、実践研究の具体を事例として活用することによって、単なる知識習得だけでなく、また理論的な基盤が不明確なノウハウだけでなく、理論と実践の両面に関する理解を形成されることが期待できるのである。

(2) 学校組織マネジメントに関する一連の過程に関する理解を形成する

本研修プログラムの特色の第2は、RPDCAの一連のマネジメントサイクルについて、一つの理論的枠組みに基づいた、知識とスキルが習得できるということをあげることができる。

すでに、学校における組織マネジメントや学校管理職の研修に関してはテキストや研修用の事例が公表されている。それらの教材は、たしかに学校管理職が活用できるマネジメントに関するスキルや手法を獲得するものとしては有効であったり、あるいは学校管理職が直面する諸問題への対応をあらかじめ考えておくという点では有益である。しかしながら、学校の（内発的な）教育力を高めていくために、どのような順序で何をしていくべきかという、学校組織マネジメントを一連のプロセスとして遂行できる知識、スキルを形成するという点では、疑問が残る。

本研修プログラムでは、児童生徒の実態の確認と整理・共有から着手し（実態の確認＝Research）、児童生徒の基本課題（根っ子の課題）の設定と学校ビジョンの可視化と共有（Planing）、実践と協働の改善（Do）、そして実践の成果と努力の検証と次課題の設定（Check and Acyion）に至る一連のプロセスを想定した内容構成となっている。そしてこの全体プロセスを協働による組織化というコンセプトで進展させていくための方法論を習得することをねらいとするものである。（ただし、本稿で紹介する平成25年度版では、検証部分は含めていない）。

このように、本研修プログラムは、学校管理職に学校組織マネジメントに関する全体的な過程を理解し、RPDCAの手順に沿って、学校組織の特性をふまえたマネジメントプロセスとして、何を行うべきかを理解し、遂行できるように構成されている。

(2) ワークシートの活用による学校組織マネジメントの実践：学校における実践を重視した研修内容

本研修プログラムにおいては、学校組織マネジメントに関する理解に関しては、関連事例の検討－理論的な内容理解－演習、という基本的な展開を採用している。セッションⅢならびにⅣの演習においては、事例と講義において、示された学校組織マネジメントの方法論を、グループワークとして行うことを通して、学校で実際に実践できる準備状態を形成することをねらいとしている。

学校ビジョン形成のためのワークシートの構成は以下の通りとなっており、演習で試行した後に、学校で実践する手順として提示されている。

**1 児童生徒の大局的な傾向をデータをもとに把握します。**

主な資料（学力・学習状況調査、学校評価データなど）をもとに、自校の児童生徒の良いところ（強み、+）と問題点（弱み、-）を一覧表（キーデータマップ）を作成します。

(1) 資料のリストアップ  
目標（課題）づくりの第1歩は、それぞれの児童生徒の実態を具体的に把握することです。そのため、各学校ですでにある資料やデータを活用することが有効です。  
あなたの学校では、児童生徒の学力・学習面の実態、生活・行動面の実態、を把握するために、どのような資料やデータが活用できますか。学校で使える資料やデータ名を思いつく限り、リストアップしてください。

学力・学習面の実態把握に活用できるデータ／資料

生活・行動面の実態把握に活用できるデータ／資料

(2) キーデータマップ  
それらをもとに、自校の児童生徒の学力・学習面、行動・生活面について、「よき（優れているところ）」、「問題（改善を要するところ）」について、できるだけ具体的に（数値なども入れながら）、まとめ、整理します。

(キーデータマップ)

よき

生活・行動面

学力・学習面

問題

2 データをふまえて、教職員による課題確認（共有）を行います。（これについては別途、手順資料を参照して下さい）

(1) キーデータマップを教職員に配布し、説明します。

(2) 教職員によるワークショップ型（ブレインストーミング、KJ 法型）研修を行い、児童生徒のよき、問題を上記のキーデータマップと同様な枠組みで、整理します（認識マップの作成）。

よさ

生活・行動面

学力・学習面

問題

3 以下のシートの順序に従って、児童生徒の育成課題を設定していきます。

(1) 【児童生徒の中心問題】教職員のワークショップ型研修で示された、問題、よさについて、とくにこの学校の子どもの課題としてとらえられるものを1、2に絞ります。このときには、どの学年にも共通してみられる事項（通底性の高い事項）、児童生徒の教育課題として重要性の高い事項に絞り込みます。

【本校の児童生徒の中心問題】


4 【根っこの問題＝基本課題】上の中心問題についての根っこにある問題や要因・原因は何かを考え、それをもとに子どもの何を育てなければならないか、を考えます。（子どもに身につけさせたい価値など）

【基本課題】＝本校の児童生徒の育成課題（根っこの課題）

--

5 【学校の取り組みの指針、柱の取り組み目標】上の4を実現するために、学校でどのような実践を展開していく必要があるか、実践(改善)の柱、指針を絞り込んで明らかにします。（2つ以内程度）

【学校の実践の柱、指針】


6 【到達目標】上の5に対して、例えばこの年度内に、実践する具体的な内容とそれを通して子どもがどう変わることを期待するか、何ができるようにしたいかなどを明らかにします。できれば指標等を活用して記述します。（2つ程度まで）

【育成課題に向けた今年度の具体的な取り組み内容】


【児童生徒の到達目標】

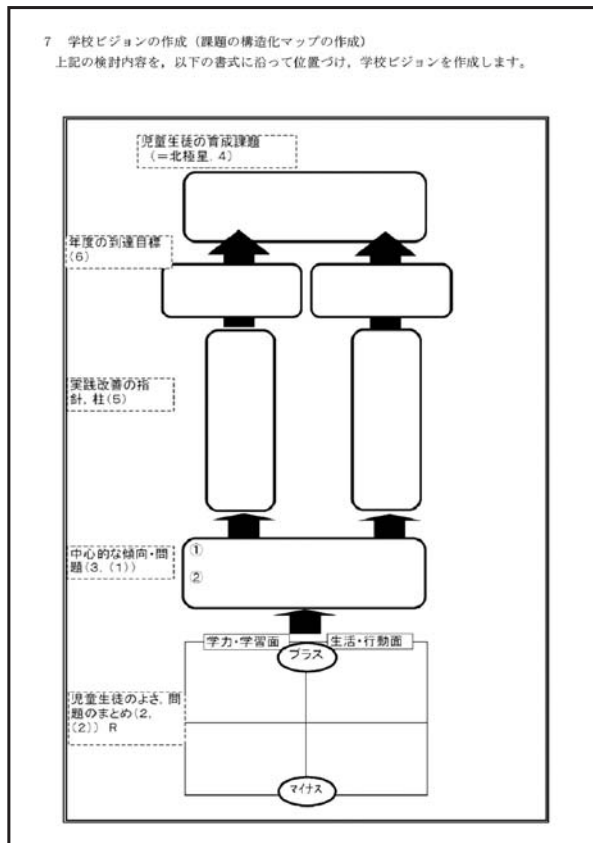



図1 学校ビジョンづくりワークシート

## 6 研修プログラムのスケジュール

さて、表2に示した研修内容については、講義、事例検討、演習を含めると、1セッションあたり、ほぼ3時間程度の内容構成となり、4セッションについて、事例検討、講義、演習等をすべて実施すると、2日間程度の研修となる。

## 7 研修効果

### (1) 研修効果の検証

#### 1) 対象者と実施日時

平成25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、65名の受講生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。

なお、時間の都合で、第4セッションについては、データが収集できなかった。したがって、以下の効果検証の分析においては、セッションⅠ～Ⅲについてのデータを報告する。

### (1) 各セッションに対する理解度、満足度

表〇に各セッション後に、実施した内容の理解度、実践的有効度に対する4件法での回答分布を示す。理解度については「内容が理解できましたか？」に対する設問で4つの選択肢を設定した。実践的有効度は「管理職の実践に役立つ内容でしたか」に対する設問で同様に4つの選択肢を設定している。選択肢は、数値が大きいほど肯定的（4が肯定的、1が消極的）となるよう設定した。

表3 理解度、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	
	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
2	0	0	2	0	0	0
3	31	12	36	19	33	15
4	34	53	26	46	32	50
NA			1			
評定平均	3.5	3.8	3.4	3.7	3.5	3.8

表4 理解度得点と有効度得点の相関

セッション			
Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	全体
.419	.494	.466	.596

評定尺度法による研修内容の評価では、Ⅰ～Ⅲ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。また評定平均値においても、3.4～3.8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。

セッション間の比較をしてみると、理解度の評定平均では、セッションⅡが3.4で、Ⅰ、Ⅲは、3.5となっている。有効度では、やはりセッションⅡが3.7であり、ⅠとⅢが、3.8である。セッションⅡがⅠ、Ⅲよりも理解度、



有効度ともわずかに低い数値となっている。この結果を内容構成から検討すると、セッションⅠは、学校組織特性の理解を中心にしたものであり、どちらからといえば学校組織マネジメントの実践というよりも、理論的な側面の強いものであると思われるが、このセッションについては、理解度だけでなく有効度も高くなっていることが特徴的である。このことは、このセッションで取り扱った事例（長期にわたる生徒指導上の問題対応事例）と、そのなかで見出せる個業対応型学校経営（エース教員で乗りきる学校経営＝個力による問題解決）の限界が、学校管理職にとってはリアルなもの（受講生の経験と近い内容）であったことがその要因ではないかと思われる。セッションⅡは、協働化の基本モデルである、教育活動の良循環サイクルと良循環サイクルを共有する過程としての協働の考え方を理解するセッションであり、セッションⅠと同様にどちらからといえば理論的な理解を主目的とするものである。セッションⅡについては、ごく少数ながら消極的な回答が見出せるほか、理解度、有効度とも若干低くなる傾向を示している。これについては、協働による組織化を学校組織マネジメントの主原理とすることに対する異論があったのではないかということや、抽象的な基本モデルに対する実感的理解が伴いにくかったのではないかと思われる。セッションⅢは、学校ビジョンの形成と共有化の考え方と方法論をあつかう部分であり、学校管理職にとっての実践的側面を取り扱う内容であるが、このセッションの評価も、セッションⅠと同様、理解度、有効度とも高い。

なお、研修方法の観点から考察すると、セッションⅠとⅢでは、単なる事例の紹介・検討だけでなく、グループワークを組み入れているが、セッションⅡではグループワークを組み入っていない。上記の評価の傾向は、このようなグループワークの要因が関係していると考えられることもできる。

理解度と有効度との対比でみると、いずれのセッションも理解度よりも有効度が高く評価される傾向にある。一般的には、理解⇒有効性の認識 という段階で、研修内容が受容されると考えられるが、理解度が十分でなくとも有効度が高まることが示されている。このような傾向は平成24年度における試行の結果からも示されており、今年度のプログラムに固有の傾向ではない。これについては、主要な概念、モデルの理解はともかくとして、各セッションの事例等における実践的な内容・部分に反応している可能性があると考えられる。

さらに、理解度と有効度の相関係数を見ると、セッションⅠで.419、Ⅱで.494、Ⅲで.466、そして全体では.596となっている。たしかに相関係数の数値は小さいものではないが、理解⇒有効性認識という単純な図式が当てはまるとは結論づけることができない数値のように思われる。つまり、概念的知識等の理解が有効性認識の前提条件となっているとは必ずしもいえないようである。

受講生（主として教頭）がそもそも実践志向的で、理論や概念理解については重視していないことも考えられるところである。以上のことを考慮すれば、研修に関して内容理解のアクセプターと有効性認識のアクセプターがある程度の関連を持ちながらもそれぞれに存在していると考えられる。このような研修評価の結果を考慮すれば、研修プログラムの構成原理としては理論的フレームに依拠したものであるにせよ、研修の内容構成をより実践的なものを前面に出しながら構成することも今後の課題として考えられる。

## (2) 自由記述におけるキーワード

次に、各セッションにおける自由記述のなかに含まれているキーワード（名詞）の頻度を示す。自由記述は、研修内容のなかで「最も関心をもった事項」（関心事項）と「管理職の実践に活かせると思われる事項」（活用事項）について、自由記述を求めたものである。

キーワードのカウントは、回答者一人の記述のなかに出現するキーワードをカウントした。受講生の記述内容のなかに同一語が複数出現しても、1とカウントとした。したがって、各カテゴリの上限は65となる。表には、カウント数5以上のキーワードを示した。キーワードの抽出・集計については、SPSS Text Analysis for Survey 4を用いた。

セッションⅠでは、関心事項も活用事項についても、「組織」というキーワードが過半数の受講生に見られるとともに、マネジメントに言及している受講生が関心事項で20%程度、活用事項で10%程度見られる。このことは、セッションⅠにおける主要な内容である、学校組織の特性や「組織的であること」の意味等が、受講生の興味を集めたと考えられる。セッションⅡでは、関心事項、活用事項とも、「内発的動機づけ」、「良循環サイクル」、「協働」、「情報」のキーワードが頻度の上位を占めており、このセッションの主要な内容が受講生に受けとめられていることがわかる。セッションⅢでは、「(学校) ビジョン」というキーワードが、関心事項、活用事項ともに、70%を越える受講生が用いており、このセッションにおける主要内容である学校ビジョンの形成と共有が、受講生に受けとめられていることがわかる。



セッション間の傾向を見ると、セッションⅢの「(学校) ビジョン」の出現比率が非常に高くなっており、このセッションについてはシンプルな内容構成として受けとめられていたことがわかる。逆に、セッションⅡでは、キーワードの出現比率が、他の2つのセッションに比べて低くなっており、このセッションの内容構成が構成する側の意図とは異なり、受講生の受容した内容は、複雑あるいは多様なものとなっていた可能性がある。

表5 自由記述のキーワード (セッションⅠ)

関心事項		活用事項	
キーワード	頻度 (人・%)	キーワード	頻度 (人・%)
組織	37 (56.9)	組織	36 (55.4)
マネジメント	14 (21.5)	マネジメント	29 (44.6)
学校事例	8 (12.3)		

表6 自由記述のキーワード (セッションⅡ)

関心事項		活用事項	
キーワード	頻度 (人・%)	キーワード	頻度 (人・%)
内発的 (動機づけ)	26 (40.0)	組織	36 (55.4)
(良循環) サイクル	14 (21.5)	(良循環) サイクル	29 (44.6)
学校事例	8 (12.3)	協働	11 (16.9)
協働	5 (7.7)	情報	9 (13.8)
情報	5 (7.7)	(効果のある) 学校	6 (9.2)

表7 自由記述のキーワード (セッションⅢ)

関心事項		活用事項	
キーワード	頻度 (人・%)	キーワード	頻度 (人・%)
ビジョン	50 (76.9)	(ビジョン) 作成	47 (72.3)
演習	7 (10.1)	演習	7 (10.1)
		(授業改善などの) 活動	6 (9.2)

また、3つのセッションを通して特徴的であることは、学校事例や演習というキーワードが見られることであり、管理職養成の研修においても、事例や演習を活用することの有効性が示唆されたといえる。とくにセッションⅢについては、今年度のプログラムでは、ワークシートを実際に使用した学校ビジョン形成演習を新たに組み込んだ。このことが、理解度、有効度の評定を高め、あわせて、関心事項、活用事項における記述内容において3/4の受講生が学校ビジョンに関して言及することにつながったと考えられる。

## 8 まとめ

本研究は、学校管理職用の学校組織マネジメントの教育プログラムの開発、試行、研修効果について報告したものである。

本研究における学校組織マネジメントの教育プログラムは、内発的な改善力を有する学校を構築することをねらいとしたのもであり、学校組織開発理論とその実践的研究の知見に依拠し、一定の論拠と有効性のある方法論をもとに構築されたものである。

本研究は、これまでの研究知見をもとに、①学校組織の特性とマネジメントの必要性、②教育活動の良循環と協働、③学校ビジョンの明確化と共有、④実践の協働的改善の推進、の4つのセクションで構成した。この内容構成をふまえて、高知県教育センターならびに高知市教育研究所の協力のもとで、『学校組織マネジメントの考え方と進め方』を研修テキストとして作成した。研修の方法としては、各セクションの概念的知識、モデル等に

関する事例を配置し、具体的事例を通して知識理解を深める方法を採用した。

教頭職を対象とした研修後の評価（Ⅰ～Ⅲセクション）からは、以下の諸点が見出された。

① 研修内容の理解度、実践的有効度については、Ⅰ～Ⅲセクションのいずれにおいてもほとんど全ての受講生が肯定的な回答であった。自由記述の分析を含めて、各セクションのねらいとする内容については、ほぼ全ての受講生に受けとめられ、実践的な有効性についても認識されたと考えられる。

② 理解度と有効度の相関係数は、中程度の強さ程度であり、内容理解は実践的有効性の必ずしも条件とはなっていないことが示唆された。

③ 自由記述の分析からは、グループワーク（演習）が、研修内容に対する関心や活用意識の向上に効果を持つことが示唆された。とくに学校ビジョン形成のワークシートとその演習が効果的であることが示唆された。

## （謝辞）

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、垣内守男先生、松岡聖士先生、久保田美和先生、高知市教育研究所、前田敏雄先生には、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。

（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。

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。

## 引用文献

- 自由民主党教育再生実行本部 2013 第二次提言 [https://www.jimin.jp/policy/policy\\_topics/pdf/pdf114\\_1.pdf](https://www.jimin.jp/policy/policy_topics/pdf/pdf114_1.pdf)  
 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・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・葛上秀文・芝山明義 2005 「学級崩壊」に対する小学校の組織的対応に関する事例研究（1） 鳴門教育大学研究紀要 第20巻 37-49.
- 佐古秀一 2006 学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究－個業化、協働化、統制化の比較を通して 鳴門教育大学研究紀要 第21巻 41-54.
- 佐古秀一 2009 学校の組織特性と学校づくりの組織論－学校の内発的改善力を高めるための学校組織開発の理論と実践 佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史（編著）学校づくりの組織論 学文社 118-184
- 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）－ 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・山沖幸喜 2009 学力向上の取り組みと学校組織開発 鳴門教育大学研究紀要 第24巻 75-92.
- 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－ 福生市教育委員会と鳴門教育大学の協働の取り組み（1）－ 鳴門教育大学学校教育研究紀要 第24号 27-36.
- 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－ 基本カリキュラムとワークシートの改善を中心として－ 鳴門教育大学学校教育研究紀要 第25号 71-78.
- 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.
- 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・高知県教育センター・高知市教育研究所 2013 学校組織マネジメントの考え方と進め方

- 住田隆之 2013 わかる・伸びる・認め合う子どもを全校で育てる構想と実践―ユニバーサルデザインの視点を取り入れた、教職員の協働による教育改善― 鳴門教育大学高度学校教育実践専攻（教職大学院）最終成果報告書 未公刊
- 牛渡淳 2012 「校長の専門職基準」準拠 ケースメソッド事例集 専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究（科学研究費基盤研究（B）別冊報告書）
- 牛渡淳 2013 専門職基準に基づく校長の養成・採用・研修プログラムの開発に関する実証的研究 その2（科学研究費基盤研究（B）報告書）

# **Development Research on Training Program of School Organization Management based on Theory of School Organization Development**

SAKO Hidekazu

The purpose of this study are report of development, implementation, and effects of training program of school organization management based on Theory of School Organization Development.

Main components of the program were, ① understanding characteristics of school organization and necessity of organization management (session 1), ② virtuous cycle model of educational activities and collaboration in schools (session 2), ③ topical methods of making and sharing of school vision (session 3), and ④ topical methods of collaborative improvement of educational activities (session 4). Distinctive educational methods of the program were to use case-based learning and emphasis on group work. 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 65 vice-principals. Main results of effects of the program were as follows.

1) Ratings of understanding and availability of the session 1~3 were mostly positive. The objects of the program were understood and recognized by the almost all students.

2) Rating of understanding was moderately correlated with rating of availability. It is suggested that understanding of each session is not necessarily precondition of recognition of availability.

3) It was showed that group work and exercise used by worksheets were effective to arouse interest and intention of practice of the contents of the program.