

研究報告書第68号

E 103

学校経営組織の新パラダイムの研究

2002. 3

山形県教育センター

学校経営調査研究報告書 「学校経営組織の新パラダイムの研究」

研究報告書第68号

E 103

学校経営組織の新パラダイムの研究

2002. 3

山形県教育センター

は し が き

学校週5日制の完全実施や小・中学校での新学習指導要領の本格実施にともない、2002年4月、この春から教育を巡る環境が大きく変わろうとしています。

そして、これは同時に、教育課程基準の弾力化と学校の自主性・自立性の確立に向け、明治以来の教育における構造改革が本格化することをも意味しています。つまり、これからの学校には、今までになかった多くの裁量権が与えられますが、その一方で、それに見合うだけの説明責任や結果責任が求められることになりますから、学校を経営する観点からの、絶えざる自己点検、自己評価が必要になってくる訳です。

教育の、この新しい動きの中で期待されているのは、端的に言うなら、それぞれの学校が、学校改善に向けて、教育課程の編成を核にした、特色ある、個性的な学校づくりを進めることであります。

この研究は、時代の変化に即した学校組織の新しい形態を探ろうとして始められました。しかし、言うまでもなく、形を変えても、組織を構成する職員の考え方が変わらなければ、新しい組織として機能するはずありません。また、いくら素晴らしい理念を説いても、現実到现在いる子ども達を預かる教師の立場からは、急激な変革への一歩がそう容易に踏み出せるものでもありません。

研究スタッフは、時代の求める学校改善の動きを念頭に置きながら、まずはより実践しやすい手立てを求めて、新しい研究の手法であるシミュレーションを取り入れました。また、CDにまとめることによって、直観的に理解していただけるように工夫をしました。新しい組織の形は、改善に向けた具体的な職員の動きの後からついてくるものであるとも考えました。

この研究は、その意味で緒についたばかりとも言えますが、特に、校長先生をはじめとする学校経営の最前線に立つ方々にお読みいただき、この研究をさらに実践的にするための具体例をお寄せいただければ幸いです。

平成14年3月

山形県教育センター

所長 石川 翼 久

研究担当者

平成11年度	学校教育部長	伊 藤 和 夫
	主任指導主事	真 室 順 一
	指 導 主 事	石 井 亮
	指 導 主 事	横 田 純 一
	指 導 主 事	多 田 和 幸
平成12年度	学校教育部長	伊 藤 和 夫
	指 導 主 事	大 泉 俊 彦
	指 導 主 事	池 田 史 明
	指 導 主 事	多 田 和 幸
	指 導 主 事	鈴 木 慈
平成13年度	研究協力者 宮城教育大学教授	相 澤 秀 雄
	副 所 長	阿 部 建 夫
	指 導 主 事	池 田 史 明
	指 導 主 事	大 泉 俊 彦
	指 導 主 事	多 田 和 幸
	指 導 主 事	田 中 宏 美

目 次

研究の趣旨	1
研究をよりよく理解していただくために	2
研究内容をイメージ化していただくために	2
本書の構成	2
まず研究の要約をお読みください	2
次にCDの内容をご覧ください	2
研究の要約	3
1 研究テーマの設定	3
2 研究の進め方	3
3 研究のステップ	3
4 研究構造図	3
5 社会の変化と学校教育へ及ぼす影響の考察と整理	4
6 校務分掌形態・組織変更に関する調査について	5
7 学校経営の現状と課題の調査	6
8 組織を機能させる存在としての人とその思考傾向についての考察	9
(1) 学校教育の活性化を疎外する要因形成のモデル	9
(2) 学校教育を活性化するためのモデル	9
(3) 取り組みの「作用」と「波及」についての玉突きモデル	10
(4) 学校経営研修で実施したレポートとその分析	10
(5) 私たち研究担当者自身のパラダイムの転換	11
(6) 学校の取り組みの検討をシミュレーション手法の導入で	12
(7) 「学校をきれいにする」というねらいを達成する「ボタン」 探しのシミュレーション	13
(8) まとめ	13
9 今後の課題	13
CDの内容を見るための手順	14
CDの内容を見るための注意	20
ページの構成図	22
参考文献	23

研究の趣旨

わが国の学校教育制度が明治5年に発足してから、一世紀を超える年数が経過しました。その間に、時代の変遷とともに幾多の教育改革がなされ、学校の様相も徐々に変化してきました。とはいえ、学校経営組織は教育機能の不易性ゆえに、戦後の第2次の教育改革以来、大きな変化を遂げずに現在に至っているように思われます。しかし、現在のように社会が大きく変わろうとしている時代には、学校教育に対する多様な要求・要請があり、それに対応するために、学校ではいろいろな校務分掌を新設している状況がうかがわれます。また、保護者の意識の変化、児童・生徒の、学校や学習に対する考え方の変化に対応するために、会議や事務処理のために教員の多忙感が増大していることもうかがわれます。

それで、まず学校が社会の変化に対応できるような組織のあり方はどうあればよいかを迫りしようと試みました。新しい組織構成の考え方で学校が新しい組織を構築することによって、課題を解決できるようにならないものだろうか考えたのです。

また、組織を構成するのは人です。いくら新しい考え方で組織を構築したとしてもその中で動く人の考え方が変わらなければ組織としては機能するはずはありません。それで、組織を機能させる人（教員）の考え方を変える取り組みはどうあればよいかを追求することにしたのです。この二つのねらいをもってこの研究に取り組みました。

※巻末にCDが格納されております。1～2年次までの研究の全文 と3年次の研究の内容が収納されております。

研究をよりよく理解していただくために

1 研究内容をイメージ化していただくための工夫

この研究のまとめはデジタル化（htmlファイル化）し、CDに収納して発刊することにしました。それは、研究の内容を提案という形式で表したかったからです。そのために次のような工夫をしました。

- ①プレゼンテーションとなるようにページを構成した。
- ②文章で書き表すことをなるべく避け、キーワードで表した。
- ③研究の流れをとらえやすくするために研究の枠組みを構造化した。
- ④研究内容をビジュアルにし、研究内容を理解しやすくした。
- ⑤平成13年度研究を中心にまとめ、必要なデータは必要に応じて読めるようにした。（調査結果のグラフは本文から離し、読む必要のある方はボタンをクリックするとデータのページにとぶようにしてあります。）

つまり、研究の全体像と私たちがこの研究を通して言いたいことが必要最小限のページを読むことで理解していただけるようにページの配列とページごとのレイアウトを構成しました。

1 4 ページに「CDを見るための手順」で説明しておりますのでご覧になってください。また、ページの構成図は2 2 ページにあります。

2 本書の構成

本書は研究の要約とCDの取扱説明書の2つで構成されております。CDは平成1 3 年度の研究を中心にまとめ、平成1 2 年度までの研究と平成1 3 年度の研究とのつながりを調査データをもとに述べてあります。

3 まず研究の要約をお読みください

平成11年度から平成13年度の研究の内容のダイジェスト版です。本研究のあらましがわかります。要約を読んでからCDを見ていただくと本研究が理解できるものと思います。また、CDにも要約がPDFファイルとして収納されております。

4 次にCDの内容をご覧ください

CDの内容は平成13年度の研究を中心にまとめられております。それは、本研究で一つの提案をしたいからです。なぜ13年度研究がシミュレーションという今までになかった手法を用いたか、前年度からの研究の流れからお分かりいただけるように配列したつもりです。

本年度は「意識を変える」ということをテーマに考えてきました。それは昨年度に実施したアンケート調査の結果と今年度実施した校長経験者研修会において、校長先生方から出いただいた実践事例の分析から、教員の意識を変える必要性が浮き彫りになったからです。そのデータはグラフとExcelファイルとして収納されております。詳細を見るボタンやその他のボタンをクリックすれば開きます。

1 研究テーマの設定

社会の変化が著しい今日、それに対応できる教育をめざし、学校経営のあり方等の改革が問われることが多くなっています。このことについて、今、山形の学校はどのような現状にあるのか、さらに何が問題であり、どのような教育の枠組み（パラダイム）の転換が必要なのかを明らかにすることが必要であると考えました。そこで、本研究のテーマを「学校経営組織の新パラダイムの研究」と設定しました。さらに研究の方向づけとして、「パラダイムの転換」をキーワードに、「システムとしての学校経営の組織」と「組織を機能させる人」の両面に焦点を当てることにしました。

2 研究の進め方

この研究には「仮説」、「検証」という従来の「研究」の進め方は、なじまないのではないかと考えました。なぜならば、学校経営が多様な要素が複雑にからみあって成り立っているために、従来の、仮説を設定し検証するという方法では、学校改善のための具体的な方策を見いだすことが困難であると考えたからです。そこで私たちは研究の進め方においてもパラダイムの転換を図ることにしたのです。例えば、まず一つの問題に視点を当てた調査・分析を行い、そこで浮き彫りになってくる新たな問題について視点を当てて追求していくというような、一つ一つのステップを踏みながら研究を進めるという手法を試みました。結果として、次の3に示す三つのステップをたどる研究になりました。

3 研究のステップ

- (1) 1 年次 社会の変化と学校教育へ及ぼす影響の考察と整理（研究A）
- (2) 2 年次 校務分掌形態・組織変更に関する調査・分析（研究B）
学校経営の現状と課題の調査・分析（研究C）
- (3) 3 年次 組織を機能させる存在としての人とその思考傾向についての考察（研究D）
（シミュレーションを取り入れた思考実験的な手法を用いて）

4 研究構造図

研究のステップをさらに詳しく説明すると、図1になります。研究A～Dの4つのアプローチで、社会の変化とともに変わるべき学校経営のパラダイムを探りました。研究A～Cは主に「システムとしての学校経営の組織」について、研究Dは主に「組織を機能させる人」について焦点を絞り研究を進めました。

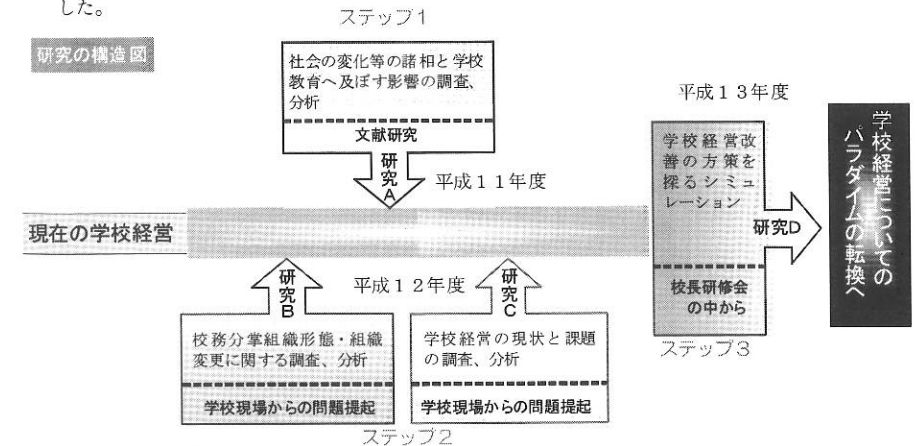


図1 研究構造図

※“Excel”は米国Microsoft社の米国及びその他の国の商標です。

5 社会の変化と学校教育へ及ぼす影響の考察と整理 (1年次 研究A)

社会の変化に関わる多種多様な要素を、①産業システム、②国際化・情報化、③少子化・高齢化、④意識・価値観、⑤生活スタイル、⑥教育システム、⑦受験システムの7つに区分し、それぞれの要素が学校教育にどういった影響を与えているか等について文献調査などを基に考察しました。結果は表1のように、社会の変化とともに、学校に求められる教育機能が肥大化していることがわかりました。

表1 社会の変化の主な要素と、それに対応する学校教育についてのまとめ

社会の変化の主な要素	学校教育・子どもへの影響	求められる教育機能
① 産業システム ・高度経済成長の物質的な繁栄を目指した時代と、変動する先行きが不透明な現代 ・脱工業化の進展と終身雇用の崩壊	・没個性、画一的な教育 ・指示待ち、同調、集団埋没孤立型人間の誕生 ・固定観念の崩壊と、多様な価値観の誕生	・柔軟な対応ができる個性的創造的な人材の育成 ・主体的に生きる資質、能力の育成
② 国際化・情報化 ・交通機関、通信機器の飛躍的な発達と、技術革新、コンピュータと通信網の融合によるボーダーレス、グローバルな社会の誕生 ・高度情報化社会の進展と情報の氾濫	・帰国子女の増加 ・異文化と触れ合う機会の増加 ・日本の伝統文化を導ぶ心、愛国心の弱体化 ・コンピュータ操作能力の向上 ・社会体験の不足	・広い視野に立ち、異文化を理解し受容する資質の育成 ・異文化コミュニケーション能力の育成 ・日本文化を理解する資質の育成 ・情報、情報機器を主体的に活用できる能力の育成
③ 少子化・高齢化 ・未婚率の上昇(晩婚化の伸長)と出生率の低下 ・医療の進歩と平均寿命の伸長 ・福祉政策の改善	・子どもの社会性、耐性不足と親の過干渉、過保護 ・高齢者と触れ合う機会の増加 ・ボランティア活動(介護体験等)の機会の増加	・家庭と子育ての意義についての学習 ・学校の適性規模化、適性配置の実施 ・思いやりといたわり、感謝する心の育成 ・個人の尊厳を重んじる心の育成 ・学校と福祉施設の連携促進
④ 意識・価値観 ・仕事志向から趣味、レジャー志向への転換 ・集団から個への転換 ・真面目、ガンバリズムの崩壊 ・男女平等意識の高揚 ・環境保全意識の高揚	・趣味、レジャーの多様化 ・集団よりも、個人の利害得失を重視 ・真摯な努力を軽視する風潮 ・男女平等に関する情報の増加 ・環境破壊に関する情報の増加	・感性教育の充実 ・他者と共生し、異質なものを寛容できる心の育成 ・責任感・自立心・自己抑制力の育成 ・互いの性を尊重する心の育成 ・環境教育の実践
⑤ 生活スタイル ・勤務形態、余暇形態、消費行動等の多様化による家庭や地域における生活の変化	・家庭や地域における生活体験の不足 ・生活モラルの低下 ・地域行事への参加の減少	・生活(企業)体験学習の充実 ・学校、家庭、地域の連携の強化と充実
⑥ 教育システム ・画一的な管理教育 ・知識偏重の教育	・自己教育力の低下 ・勉強のおもしろさ、楽しさ未体験の子どもの増加	・多様で柔軟な教育実践と主体性のある学校運営 ・子どもたち一人一人の個性と能力を重視 ・生涯教育の推進
⑦ 受験システム ・進学率の上昇 ・過度の受験競争と学歴主義	・不本意入学者の増加 ・知識詰め込み教育の拡大と受験産業への子どもの流出	・個性、能力、適性に応じた進路指導の実践 ・ガイダンス機能の充実 ・特色ある学校づくりの実践

6 校務分掌形態・組織変更に関する調査について (2年次 研究B)

(1) 調査方法と調査内容

県内の公立学校58校(約10%抽出)からの下記の資料を提供してもらい、整理・分析を行いました。

- ① 2000年の校務分掌組織(学校要覧の写し等)
- ② 1990年頃の校務分掌組織
- ③ 1980年頃の校務分掌組織
- ④ 調査票「校務分掌組織の変遷と理由」

組織形態を学校校種・規模別に比較検討することによって、年度ごとの組織形態の変化の実態を調査しました。そのことから、組織形態としてどの学校にも必置のもの、学校独自なもの、今後設置すべきものなどを分析・考察を試みました。

(2) 校務分掌形態・組織変更に関する調査・分析から (主なものの抜粋)

- ① 規模、校種が変わっても、各校がおおむね設置している部・課としては、教務、生徒指導、保健安全、事務(経理機能あり)の四つです。それに、県立高校の場合は、庶務(経理機能なし:事務から独立している部)となっています。小、中学校の場合は、教務部と独立して、学習指導部を設けているところが多いです。

- ② 1990年から2000年で部・課の変更があった学校は55校93.2%です。図2の部・課の変更事項では、部の削除・統合に比べ、増設・分割もしくは機能の追加が行われています。図3の具体的な変更理由由からも、新しい教育課題が浮上することに部ごと扱う仕事が増加していると思われます。

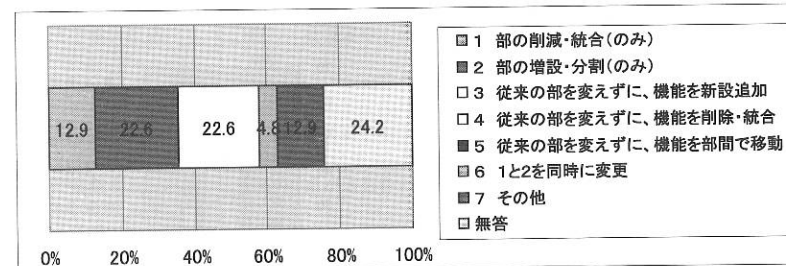


図2 部・課についての変更事項

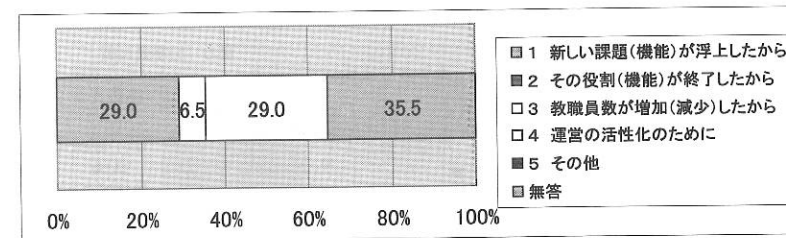


図3 部・課についての変更理由

(3) 校務分掌形態・組織変更に関する調査のまとめ

学校機能の不易な面からの組織編成によって、おおむね必置の分掌組織がどの学校にも置かれています。その中で、時代の要請に応じ、組織形態を見直し、対応を続けている状況が伺えます。しかし、なんとか現状の組織体制を変えずに対応しようとしているために、意識面では新しい教育課題への対応に組織的な行き詰まりを感じていることが伺えます。そのため、組織が的確に機能しているか、その評価と改善が学校経営上、重要と思われます。

7 学校経営の現状と課題の調査について (2年次 研究C)

(1) 調査方法と調査内容

調査は、アンケート用紙を各校に郵送し、選択及び記述による回答を得る方法をとりました。

調査は、ア 校種別(小学校、中学校、特殊学校、高等学校)、イ 規模別(大規模、中規模、小規模)、ウ 職制・経験年齢別(管理職、主任、経験10年程度、経験5年程度)に調査を行い、対象学校数は県内の全学校数の1割、対象人数は各校あたり5人程度で、県内295人に協力していただきました。

調査内容は、学校経営の現状を全体的に把握するため、下記の10項目について調査分析しました。

- | | |
|---------------------|------------------|
| ① 教育目標の評価に関すること | ② 学校の組織に関すること |
| ③ 学校の会議等、意思形成に関すること | ④ 教育情報の管理に関すること |
| ⑤ 危機管理に関すること | ⑥ 職場の人間関係に関すること |
| ⑦ 研修体制に関すること | ⑧ 自己の仕事に関すること |
| ⑨ 運営組織に関すること | ⑩ 教育課題への対応に関すること |

(2) 学校経営の現状と課題の調査・分析から (主なものの抜粋)

- アンケートの記述式の部分に何度も「雰囲気」という言葉がでてきました。(全77回)
- 図4に示すように、半数以上の教員は組織変更の必要性を感じています。また、図5に示すように校種を問わず現在の分掌に負担を感じています。経営組織は変えなくてはならないと思っていますが、多忙感等でシステムを変えようには抵抗をもっているようです。
- 図6の校外研修に対する意識や図7の協議状況など、管理職と教員等の意識差を感じさせる回答を多く見ることができました。

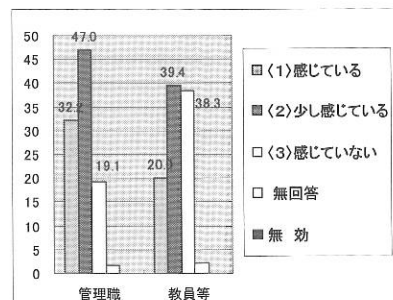


図4 組織変更の必要性

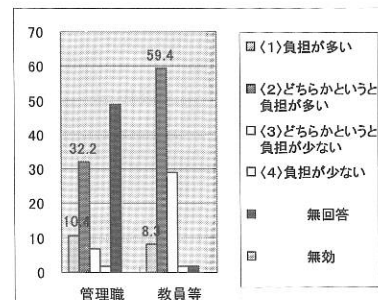


図5 分掌負担感

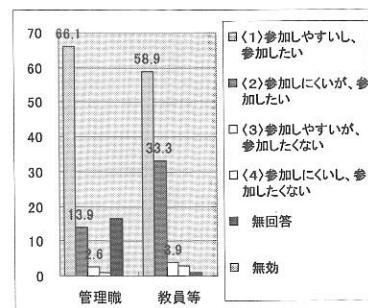


図6 校外研修への参加意欲

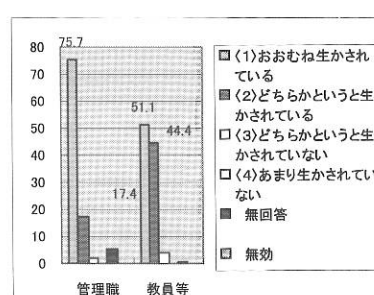


図7 協議状況の結果

(3) 学校経営の現状と課題の調査のまとめ

表2は、学校経営の現状と課題調査(研究C)のアンケートを基に総合的に分析し、学校の現状と改善の方向が見えるように整理したものです。

表2 総合分析表

大項目	中項目	小項目	経営の現状と課題 ・よい点 ○課題 □特徴	改善の方向	経営組織・組織運営 の新パラダイム
学校運営 意識形成	目標達成	1 評価の場面 2 評価の基準 3 評価の活用	・評価は行っている ・おおむね評価が活用されている ○評価基準に根拠がない場合が多い ○女性の厳しい評価 ○全体への周知が徹底されていない	・学校教育目標に根ざした評価基準の作成 ・学校・校長の説明責任 ・共通理解の手法改善	開かれた学校 クローズからオープンへ
	組織づくり	1 分掌決定方法 2 負担バランス 3 分掌等配置状況 4 分掌負担感	□校種・性別による差 ○中特の負担大 ○分掌の細分化(小中) ○能力・校長案中心の分掌決定	・分掌決定の見直し ・男女共同参画社会・ジェンダーフリーの意識化	開かれた協働体制
	意思形成	1 会議の協議状況 2 協議事項の実践 3 協議事項の実践に対する理由 4 協議への参加意欲 5 協議への参加意欲の理由	・課題の解決策をおおむね具体化している ・協議事項がおおむね生かされている ・会議への参加意欲も高い ○中・特：課題はあるが解決策不明の場合がやや多い ○義務的・立場的な意欲	・会議の精選 ・協議内容の厳選 ・経営の意識高揚	画一・平等から 個性・多様へ
	情報管理	1 情報活用システム 2 個人情報の扱い	・大規模校はおおむねできている ・必要性も感じている ○情報システムは未整備が多い ○ガイドラインがない学校が多い	・情報システムの構築 ・共有データの活用 ・プライバシーの保護	機能的な組織編成
	危機管理	1 マニュアルの整備 2 機能状態 3 危機管理対象 4 周知状況(指示系統)	・おおむね整備され・機能している ・おおむね指示系統もある □管理対象の第一は校内の生徒の事故 ○中学校が若干未整備 ○管理職と教諭等の意識差	・指示系統の周知徹底 ・役割分担の明確化 ↓ 組織の見直し(中・特・大)	管理・受動から 自主・自律へ

大項目	中項目	小項目	経営の現状と課題 ・よい点 ○課題 □特徴	改善の方向	経営組織・組織運営 の新パラダイム
職場環境	6 組織的運営 (人間関係)	1 指示・報告ルート 2 役割分担の明確化 (同僚性) 3 担当者の信頼関係 (自律性) 4 学校全体の意欲 (自律性・革新性) 5 学校全体の人間関係(民主化) 6 人間関係改善	○指示報告ルート：中学校と女性・大規模が低率である ○役割分担ルート：中・特・女性が否定的 (特に特殊) ○個性：特殊・大規模が否定的な割合が高い ○管理職と教諭等の意識差 ○コミュニケーション不足を感じる ○中・特と大規模校に自由な意見交換の雰囲気が少ない	・企画調整機能の強化 ・ミドルリーダー・オピニオンリーダーの育成 ・開かれた人間関係 ・認め合える協力体制 ・十分な協議	活力ある学校 個人的対応から 組織的対応へ
		1 校外研修参加回数 2 校外研修 (参加意欲・許容体制) 3 校内研修実施回数 4 校内研修への意識 5 校内研修内容 6 校内研修内容への意識	□校種による差 ・研修意欲・参加意欲は高い ・校内研の内容も肯定的 ○研修への参加許容体制の整備 ○校内研よりも校外研修 ○女性の負担感が大きい	・研修体制の見直し ・高校の研修推進(体制・意識づくり)	学び続ける教師 管理・受動から 自主・自律へ
	8 仕事の状況	1 教科・科目数 2 週持ち時数 3 授業以外の中心の仕事 4 授業準備時間 5 家庭での仕事時間 6 心身の健康対策	□管理職は運動、教諭は休養 ○行事のためのエネルギーも大きい。 ○中学校の免許外・部活動 ○持ち時数等による多忙感 ○授業準備は1時間未満 ○家庭でも1～2時間仕事 ○女性の負担感が大きい	・家庭・地域との役割の明確化 ・校内での役割の明確化	開かれた学校 (再掲) クローズからオープンへ
今後の学校経営	9 運営組織	1 組織変更の必要性 2 組織変更の方法 3 新組織編成の具体例 4 新組織分掌の有無 5 学校改善の必要要素	・組織変更の必要性を感じている ・新教育課題への対応はしている ○既存部へ新機能の追加(分掌増大) ○急場対処的運営 ○教職員の協力と意識改革が必要 ○求められるリーダーシップ	・分掌組織の確立 ・委員会等組織のスリム化 ・新しい課題への対応 ・協力体制と個々の意識改革 ・校内リーダーの育成	特色ある学校づくり 管理・受動から 自主・自律へ
		1 学校の課題 2 対応への自己の考え	□児童生徒の能力向上や指導 □新教育課程への対応 ・研修と教職員の連携を自ら意識 ○自己研鑽と協働体制の確立	・見通しのある学校づくり	

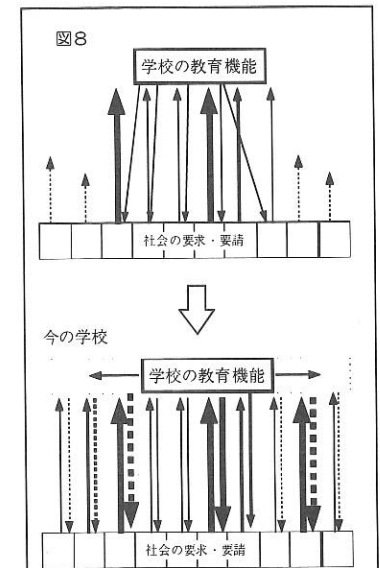
8 組織を機能させる存在としての人とその思考傾向についての考察 (3年次 研究D)

(シミュレーションを取り入れた思考実験的な手法を用いて)

表2からも明らかなように、学校教育に要求されるものは、実に多種多様になってきています。これが学校教育の活性化を阻害する要因ととらえました。それらの要因をすべてクリアするのは至難の業です。そこで本研究では、さらに研究の視点を明確にするために次のようなモデルをつくり、検討を重ねてきました。下記の(1)、(2)は学校教育の活性化を阻害する要因の形成とその解消に向けてのモデルについてまとめたものです。しかし、このモデル作成を進める中で、組織が機能するのは「人」のあり方に関わるということが重要であることに気づきました。それで「組織を構成する人のあり方」に視点をあて研究を進めるにしたのです。(3)以下はその検討のプロセスを示したものです。

(1) 学校教育の活性化を阻害する要因のモデル(図8)

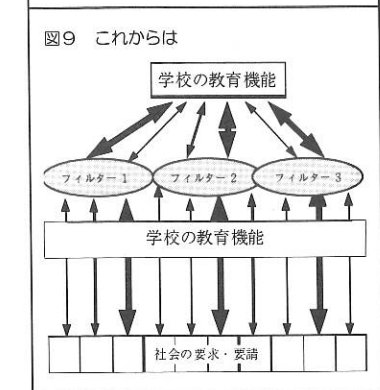
- ① 地域、保護者、諸機関、広くは社会一般の各方面からの具体的な要求、要請は社会の変化と共に増大していく。
- ② これに対して学校が、職員数等が現状のまま、社会からのそれぞれの要求、要請等に合致する組織・分掌・係等を再構成して応えようとする、職員一人一人の負担が増大していく。
- ③ また、組織・分掌・係等間の横の連絡等も増大するので、連携を密にしようとするほど手続きが複雑化し、精神的、時間的な負担が増大していく。



(2) 学校教育の歪み解消のモデル(図9)

- ① 地域、保護者、諸機関、広くは社会一般の各方面からの具体的な要求や要請を整理、統合する作業を行う。
- ② 整理、統合した要求や要請に対応するように学校の組織・分掌・係等を再構成するが、このときに、学校の実態を考慮し、主として対応できるものと、それに関連させて対応できるものをまとめる。

①②については、どの学校においても組織・分掌・係等の編成時に行っているはずですが、ここで一度見直しを行う手続きが欠けているのではないかと。見直しの手続きを必ず行うことで、機能の最適化が可能かどうかを十分見極めることができるのではないかと。これは検討する価値があると考えました。ここでは一度原点に立ち戻り、丁寧かつ大胆に、シンプルな構成に編成を行なっていくことが必要であると考えたのです。

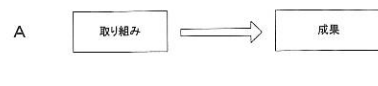


【検討のプロセス】

(3) 取り組みの「作用」と「波及」についての玉突きモデル（図10）

学校経営において、組織・分掌・係等のはたらきがより機能するためには、それぞれが具体的に効果の上がる取り組みを行うことが大切であることは自明のことです。しかし、教育に関連する一般的な思いこみや通念等に支配されがちで、どのようにすれば具体的に効果があがる取り組みが選択できるのかについては、十分な議論がなされないことが多いのではないかと考えてみました。

- ① 具体的な取り組みを設定する場合、図10のAのように、ある一つの成果を想定していることが多い。しかし、そこで想定している成果は、その取り組みから本当に直接的に得られる成果なのかどうかを十分に吟味したものではなく、実際には私たちの思い込みである場合も多いのではないかと。



- ② Bのように成果が実は複数あり、それぞれが関連している。想定外の成果がある場合もある。こちらの方が自然である。

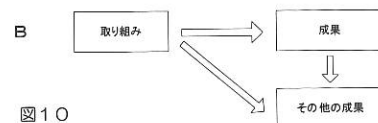


図10

- ③ 取り組みと成果の関係を考える観点をキーワードで整理してみると『作用』と『波及』。「作用」は具体的なプロセスではたらしかけをイメージしたもの、「波及」は「動機付け」「時間的な広がり」などの質的な面でイメージしたものになる。ある「ねらい」を達成するために、取り組みを設定するというとき、その取り組みがどのような「作用」と「波及」があるのかをいろいろな観点からみると、そして、最小の労力で最大の効果が上がる取り組みを見つけ出すことが大切であること。この点が実は大きく欠けているのではないかと考えました。ここで、最小の労力で最大の効果が上がる取り組みのことを「ボタン」と呼ぶこととし、そのボタン探しのノウハウを見いだす作業が必要となるわけです。本センターの研修講座である学校経営研修(校長3年経験者を主に対象とする講座)において、それぞれの学校経営を振り返り、小さな取り組み(ボタン)が意外な効果をもたらした体験についてレポートを書いていただき、研修のコマの中で実践発表と協議を行う場を設定し、実施しました。

(4) 学校経営研修で実施したレポートとその分析

① レポートの依頼

学校で実施した一つの取り組みについて、四つの項目、①ねらい(～になるように)、②取り組み(～したら)、③結果(こうなった)、④予想外の結果(意外にも～になった。)のそれぞれについて記述を依頼し、収集する。

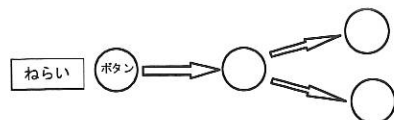
② 事例の内容を分析、検討し、経営に関する実態を把握する。

③ レポート内容の分析から

- ・経営の中で、一つの取り組みを立てる場合に、通念的な考え方が多いようである。
- ・課題解決のための方法がやや直接的で、副次的な効果を考慮に入れていないものが多いようである。
- ・職員の実態、児童生徒の実態、保護者・地域の実態等の把握がやや甘く、人を有効に機能させる工夫の必要性が感じられる。

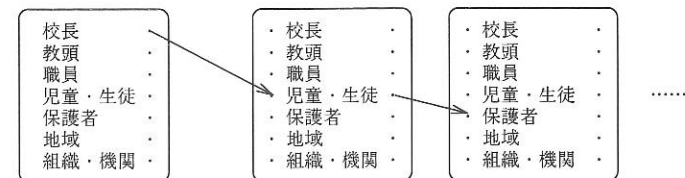
これらの分析から、次のような効果的なボタンを創造するための視点を考えました。

- はじめのボタン(企画・行動)が誰にどのように、どんな経路で影響しているのかという点でみる。ボタンとなり得るものを、「効果的に影響が伝わる企画・行動」ととらえる。



□ 実践事例、協議の内容を基にまとめた観点 (誰と誰をつなぐと「波及の様子」がみえるか)

企画・行動 → 第一の影響 → 第二の影響



- ボタン作りには、ボタンを分類する観点を多く持つことが必要です。ボタンがどのような点で機能しているかを見るための観点を整理してみると表3になります。

表3 観点の整理表 (縦の配列は順不同)

ねらいの観点	行動の主体	内容・場	手段	効果	コスト	評価
意識変容	自身	講話	継続	情的	時間	維持
技能向上	職員	行事	一時	知的	金額	向上
体験	児童	授業	感化	時間的	人数	低下
相互理解	連携	活動	依頼	生産的	材料	拡大
相互向上	保護者	遊び	学校内	消費的	他	縮小
発展化	地域	評価	学校外	刺激的		自己充足
他	他	個人	場の設定	応答的		他者充足
		組織	権威・立場	他		相互充足
		設備	他			他
		雰囲気				
		他				

◎ この研修会の実施後のアンケート集約から

- ・これまでに、取り組みから成果までについて、構成面、波及効果等を分析的な視点で考えた経験がなかった。校長同士による演習の講座は、自分の学校経営を見直す上で大変やり難い。
- ・より多くの「ボタン」を探すように努めたい。
- ・地区の校長会においても実施してみたい。

等々大きな反響がありました。このことから、現場のニーズに合致したものであると判断しました。

(5) 私たち担当者自身のパラダイム転換

2年次に行った調査・分析から、「職場の雰囲気大切」という言葉が管理職にも一般の教員にも大変多いことが分かりました。そこで、どのような雰囲気を望んでいるかを整理してみました。

① 校長・教頭が望む「雰囲気」

- ・明るく活気がある
- ・指示から実行までスムーズである
- ・建設的な意見が出る
- ・職員各自の学校経営参画意識が高い

② 一般の教員が望む「雰囲気」

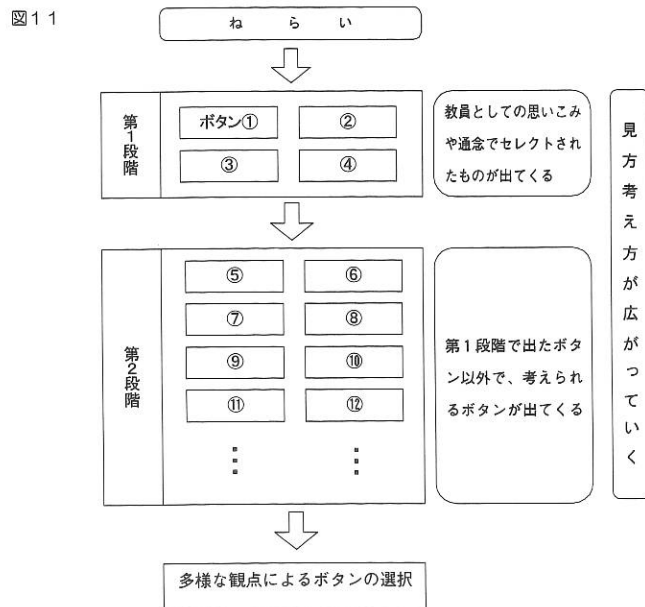
- ・明るく活気がある
- ・自分のこと、悩みなどが話しやすい

①②の管理職と一般の教員の考えていることについて、私たちは、管理職と教員の見方・考え方が対立しているものと考えていました。しかし、研究スタッフの討論の過程で、逆に同じ見方・考え方が基盤にあり、そこから研究を進められるのではないかと、ということになりました。このことをきっかけとして、研究が質的に大きく転換し、また前進することになりました。

管理職と一般の教員の見方・考え方を対立的にとらえた場合、学校教育の歪みの解消を図るためには、組織、分掌、係等の個々について、それぞれ具体的な解決策を考えることとなり、答は一層複雑化多様化することになります。しかし、逆に同一のものにとらえた場合、その答は単純化の方向に向かうからです。私たちスタッフは、「パラダイムの転換」とは、「目からウロコ」と言い換えてもいいのではないかと感じたのです。

(6) 学校の取り組みの検討について、シミュレーションの手法の導入

教員としての職業的な知識、経験を得ていくと、教員としての見方考え方が身に付くのは当然です。しかし、教育課題の解決のために、何か新しい取り組みを考えていこうとするときには障害となることもあります。これを克服する手続きとして、図11のモデルを検討してみました。



【ねらいを達成する取り組みを考える第1の段階】

取り組みを思いっただけあげる段階で、これを紙や黒板に書いて見えるものにします。その場合、表現された取り組みの数はそれほど多くはありません。しかも、ほとんどが教員としての見方考え方の枠内で無意識にセレクトされたものになっています。

【ねらいを達成する取り組みを考える第2の段階】

第1の段階で書き表されたものを見て、今度はそれ以外の取り組みをあげられるだけあげます。このときは、善し悪し等、教員としての判断を入れないようにします。例えば、学力向上のための取り組みを例にとると第1段階としては、「授業研究を行う」などがでるでしょう。第2段階のものとして「児童生徒全員が朝ご飯をしっかりと食べるようにする」があげられたとします。「授業研究」の方が当たり前で良さそうですが、教員の負担もそれなりに増加することも事実です。朝ご飯と学力は関係が深いのかという観点で疑問はありますが、朝ご飯を食べることで気力が充実し、集中力が高まり、したがって学習能力が高まることも考えられます。その他、生活面での波及効果もいろいろと期待できるかもしれません。現実には

はそううまくはいかないでしょうが。

教育に関する、これまでの自分の見方考え方を広げる、つまり見方考え方のパラダイムを転換するには、この2段階をたどることが、シンプルではあるが効果的であると考えました。「書き表す」「それを見て他を考える」というステップは、一種のシミュレーションといえます。

「黒板とチョーク」がなぜ教育に欠かせないものであったか、この2段階で説明がつきます。チョークで黒板に何か書くとしします。これが第1段階です。次は書かれたものを見ての活動になりますから、線を引いたり、推敲したりすることになります。黒板に書かれた情報の質は一層高くなり、またその情報量は当初の予想より多くなります。このプロセスでパラダイムの転換が図られていることになります。

(7) 「学校をきれいにする」というねらいを達成する「ボタン」探しのシミュレーション

検討した多くの取り組みの中で最後まで残ったのは、「長い柄のmyほうきを先生が持つ」です。第1段階では指導面、管理面の取り組みが多く、第2段階では「ほめる」「おだてる」「強い指導」などの技巧面が多く出されました。「者」から「物」へと視点を変更をすると、おもしろいし、効果もあがるとの判断に立ちました。どのような「波及効果」があるのかを検討してみると、長い柄のほうきなら掃除をしながらでも先生の視点が高く維持でき、従って指導が行き届くこと。天井までも清掃可能であること。児童・生徒は興味を持つだろうし、やがて児童・生徒に与えれば、それを使って清掃を意欲的にやり出さそう。そうすると「会話が弾む場面」「ほめる場面」がより多くなるのではないかと。このように、期待できることが実に多くあったわけです。（詳細はCDの内容をご覧ください）

(8) まとめ

3年次の研究で、組織を機能させる存在としての人とその思考傾向について視点を定め、考察を行う中で、見方考え方の転換を図るための具体的な手順を考えてきました。学校経営の参画意識を高めるに、意外性のある、おもしろい「ボタン」を見けること、見つけた「ボタン」を押す中で、次のボタンへと発展していくおもしろさを教員が共有すること、これがポイントになるかもしれません。それには「ボタン」について制約なく考えられる場の設定が大切であると考えます。つまり、立場の違い等を意識せずに話が弾む場の設定を工夫してやる必要がある条件になるのです。

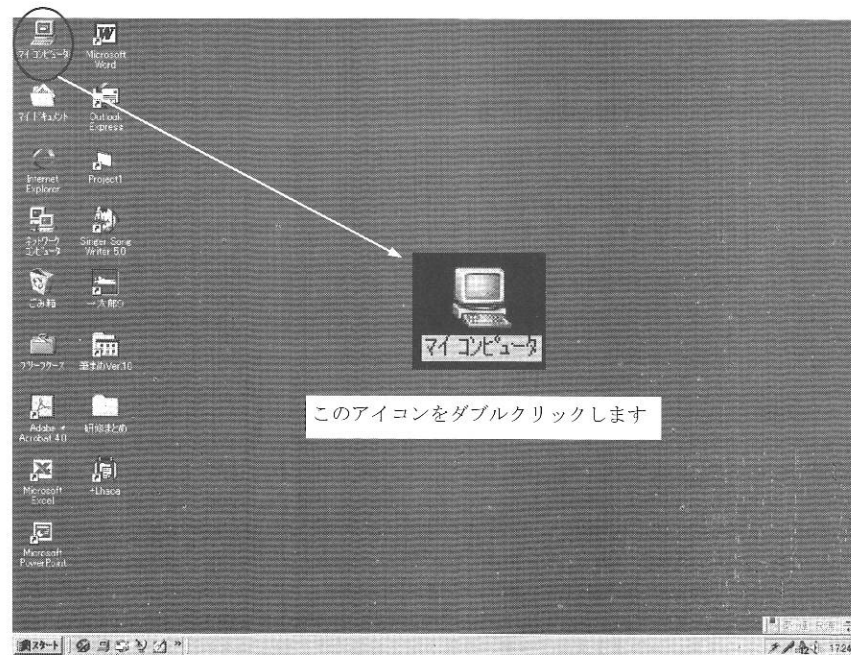
9 今後の課題

学校経営に関する調査研究で、ある仮説に基づいた実践的な研究ができないという制約はありますが、今回の研究では、学校経営の改善の端緒まで進むことができました。今後、「ボタン」を見つけたための戦略（方策）やその評価についての研究を進める必要があると感じました。本研究を深めることにより、学校経営に関する講座等にその手法を取り入れながら、個々の学校の多様な取り組みを開発する支援を行い、また、情報の収集、分析、分類を行っていきたいと考えています。本研究につきましては、多くの方々からご協力をいただいたことに深く感謝申し上げます。

CDの内容を見るための手順

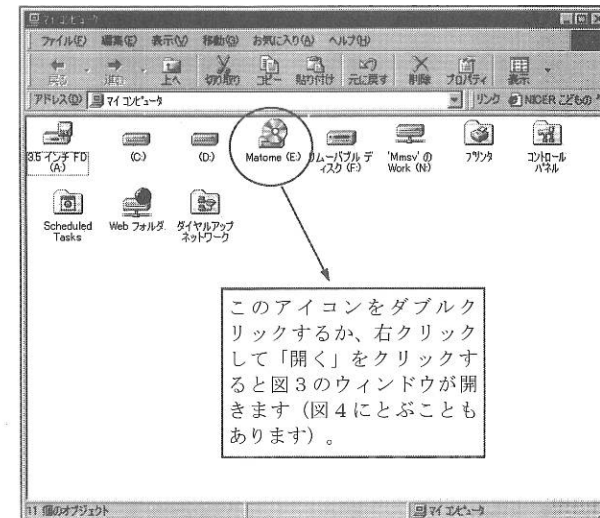
- 1 CDをコンピュータのCDドライブに挿入すると自動的にトップページが開きます。全てのコンピュータで動作確認はできませんので、もし自動的にCDが開かなかった場合は次の手順で開いてください。
- 2 マイコンピュータを開く。開くにはデスクトップ画面のマイコンピュータをダブルクリックします。

図1



- 3 マイコンピュータのウィンドウが開きますので、CDのアイコン (Matome と名前が付いています) をダブルクリックします。

図2

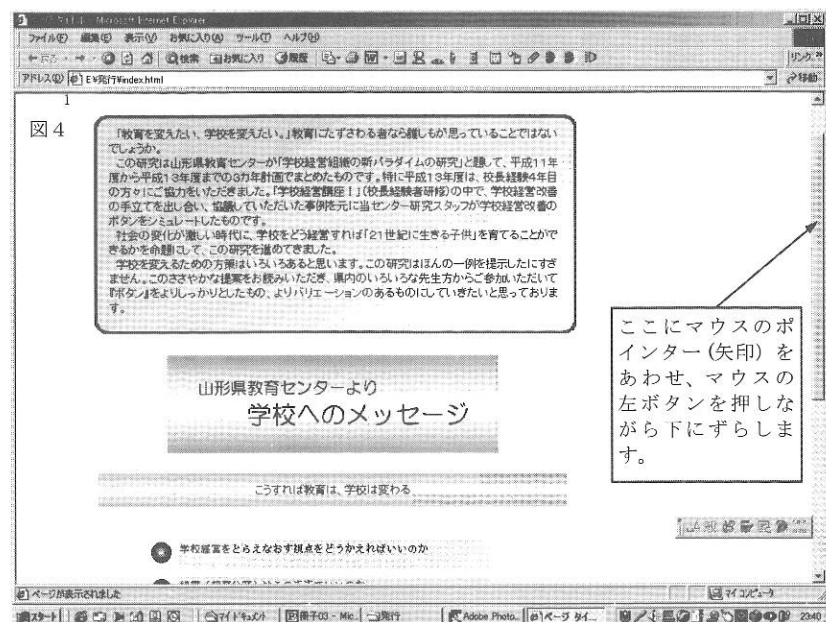


- 4 CDに収納されているファイルやホルダーがウィンドウに表示されますので、index.htmをダブルクリックします。

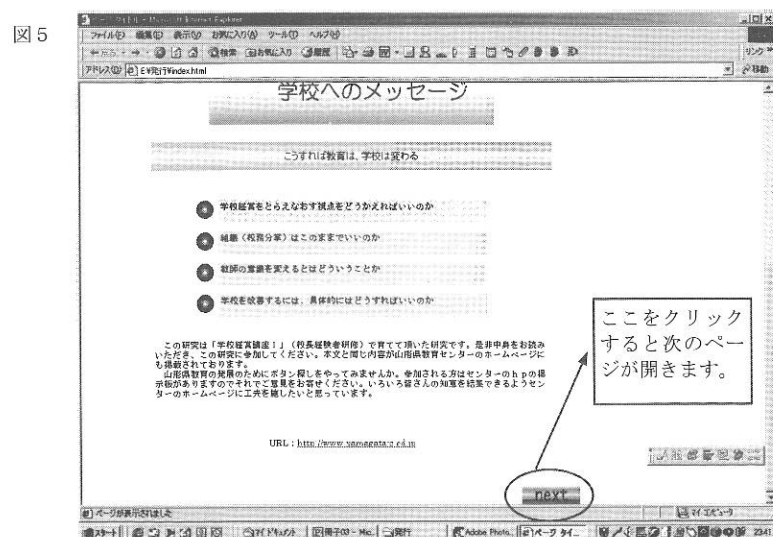
図3



5 最初のページの上半分が表示されます。

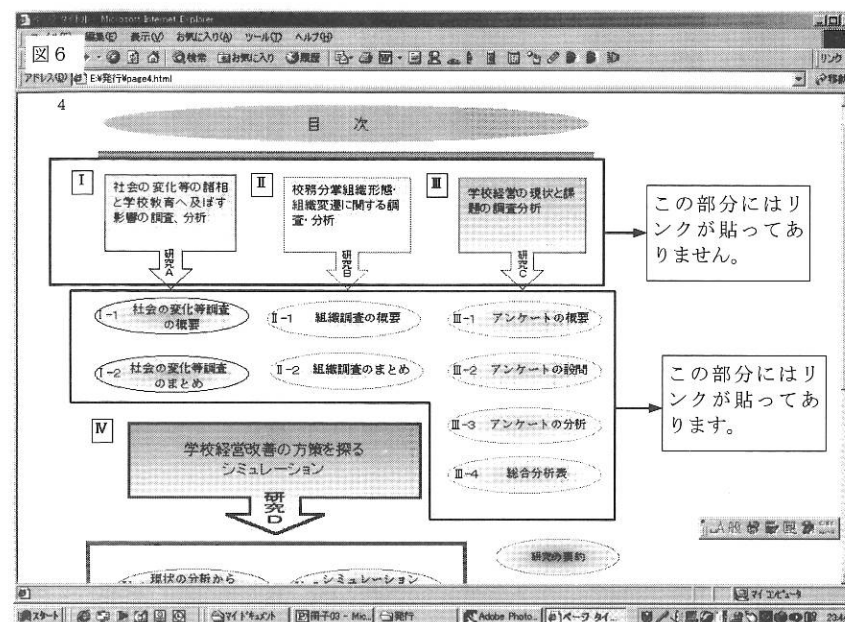


6 下半分を表示するときにはスクロールバーをドラッグします。(ドラッグとはバーにポインターをあて、マウスの左ボタンを押しながら下にずらしていくことです。)



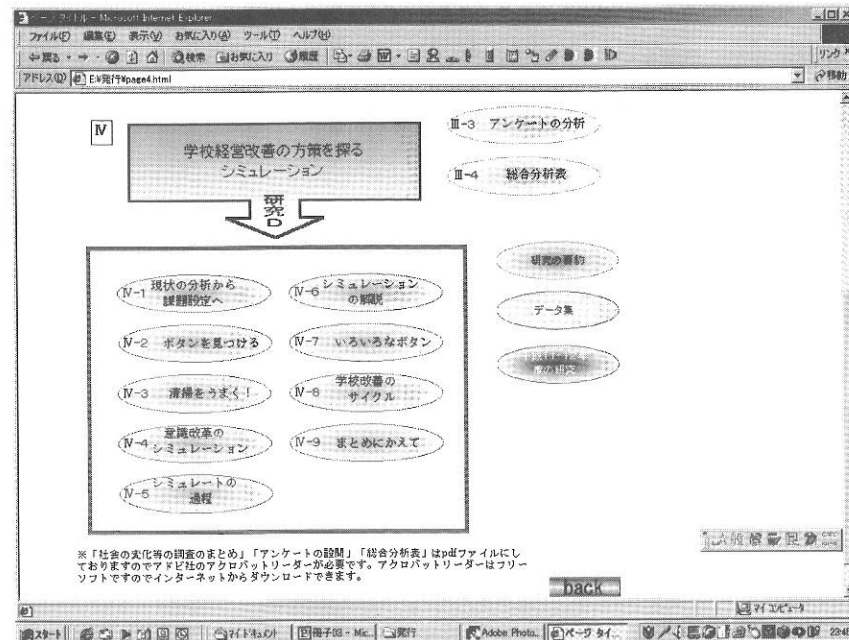
7 リンクについて

下の図6は目次のページです。



- I-1 社会の変化等調査の概要 → 30ページに飛びます。「戻る」で目次に戻ります。
- I-2 社会の変化等調査のまとめ → PDFファイルが開きます。「戻る」で目次に戻ります。
- II-1 組織調査の概要 → 33ページに飛びます。
- II-2 組織調査のまとめ → 34ページに飛びます。
- III-1 アンケートの概要 → 32ページが開きます。
- III-2 アンケートの設問 → PDFファイルが開きます。
- III-3 アンケートの分析 → 6ページが開きます。6ページから15ページまで10ページあります。
- III-4 総合分析表 → PDFファイルが開きます。

図 7



- IV-1 現状の分析から課題設定へ → 5 ページが開きます。このページから研究の本文が始まります。nextで「ボタンを見つける」に進み、nextで順にページが表示されます。
- IV-2 ボタンを見つける → 16 ページに進みます。nextで「清掃をうまく！」に進みます。目次に戻るには「目次に戻る」をクリックします。
- IV-3 清掃をうまく！ → 17 ページに進みます。目次に戻るには「目次に戻る」をクリックします。16 ページの「next」でもこのページにきます。
- IV-4 意識改革のシミュレーション → 19 ページに飛びます。ここからは目次には戻れません。「back」をクリックすると18 ページに戻ります。P18とP19は対になっています。
- IV-5 シミュレートの過程 → 20 ページに飛びます。18 ページの「next」でこのページに進みます。また、「次のようになります」をクリックしてもこのページが開きます。

- IV-6 シミュレーションの解説 → 21 ページに飛びます。
- IV-7 いろいろなボタン → 23 ページに飛びます。その他のボタンをクリックすると、Excelファイルが開きます。このExcelファイルではマクロが組んであり、キーワード検索ができます。
- IV-8 学校改善のサイクル → 24 ページに飛びます。
- IV-9 まとめにかえて → 25 ページに飛びます。
- 研究の要約 → この冊子に掲載されている要約をPDFで開くことができます。
- データ集 → 2 年次までの研究でアンケート調査の結果を表とグラフでまとめてあります。Excelファイルです。本文に戻る時にはこのファイルを閉じてください。
- 平成11・12年度の研究 → 1 年次・2 年次までの研究のまとめをPDFファイルにしています。

CDの内容を読むための操作と注意書き

次のページに進む時（データ部分をとばして次のページに飛ぶこともあります。）



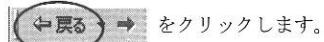
をクリックします。

前に開いたページに戻る時



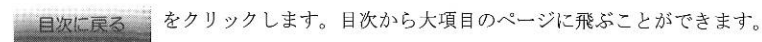
をクリックします。

ブラウザの「戻る」をクリックしても前に開いたページに戻れます。



をクリックします。

目次に戻る時



をクリックします。目次から大項目のページに飛ぶことができます。

リンクを探す

目次のページやそれぞれのページにボタンがあります。それらにはハイパーリンクが貼ってあり、そのページに飛ぶことができます。ハイパーリンクが貼ってあるボタンにマウスのポインタを合わせると、矢印が指先マークに変わります。そこをクリックすると、リンクの張ってあるページが表示されます。主にデータ部分や説明のページにリンクが貼ってあります。ホームページで見たい項目をクリックするとそのページが開くのと同じ操作です。また、アンダーラインが引いてあり、青色で表示している文字をクリックしてもリンク先に進むことができます。



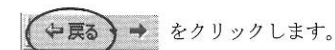
これらのボタンにはリンクが貼ってあり、PDFファイルやExcelファイルが開きます。

リンク先から元のページに戻るには



をクリックします。

ブラウザの「戻る」をクリックしても前に開いたページに戻れます。



をクリックします。

PDFファイルやExcelファイルが開いた時は、このボタンで戻るかアクロバットリーダーを閉じてください。ブラウザのウィンドウで開く場合とウィンドウが別を開く場合があります。バージョンの新しいブラウザはアプリケーションソフトがブラウザの中に開くようです。

「その他のボタン」はExcelファイルですが、キーワード検索ができるようにマクロが組んであります。「検索したい語句」に「意識」を入力してリターンキーを押し、「検索開始ボタン」をクリックすると「検索数」のセルにその語句が何回出現しているか数字が出ます。（以下参照）

ブラウザでの文字の設定について

ブラウザでの文字の設定は“中”にしてください。“大”に設定するとページのレイアウトが変わることがあります。“小”の場合は見にくくなります。設定の仕方は、次のようにしてください。「表示」→「文字のサイズ」→「中（M）」

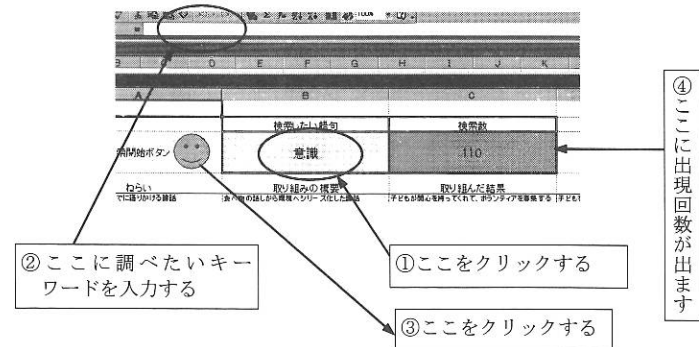
動作確認

CDのファイルはhtml形式にしてあります。ブラウザ（*Internet Explorer や *Netscape Navigator）で開くことができますが、Internet Explorer はバージョン5.5 及び 6、Netscape Navigator は4.7での動作確認をしております。それ以外のバージョンでの動作確認はしていません。

Netscape Navigator v4.7で表示した場合、画面の一部の表示が元の画面と違って表示されることがあります。

「その他のボタン」Excelファイルでキーワードの出現回数を調べることができます。

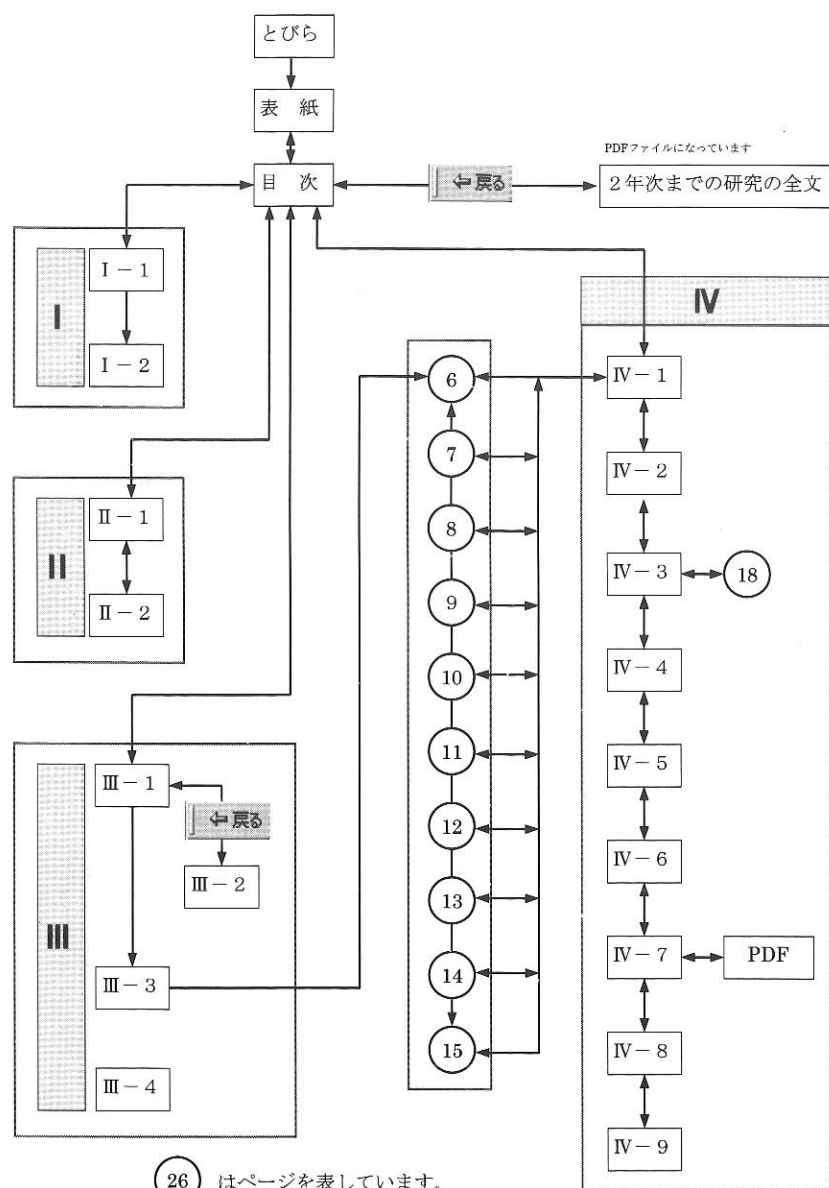
「検索した語句」と書いてあるセルのしたをクリックしその中に検索したい言葉を入力してください。例えば「雰囲気」と入力します。Enterキーを押します。そして、「検索開始ボタン」をクリックしてください。検索数の下に雰囲気という言葉がなん回出てきているか数字が表示されます。



- *“Netscape Navigator”は米国Netscape社の米国及びその他の国の商標です。
- *“Internet Explorer”は米国Microsoft社の米国及びその他の国の登録商標です。
- *“Excel”は米国Microsoft社の米国及びその他の国の商標です。
- *“Acrobat Reader”は米国Adobe社の米国及びその他の国の商標です。

ページの構成図(リンク配置図)

CDに収納されているページの構成は次のようになっています。



26 はページを表しています。

参考文献

- 学校改革研究センター編「学校パラダイム21 No. 4 特色ある教育活動をどう展開するか」明治図書 1999年
- 金子孫市著「21世紀をめざす 日本の教育システム」教育開発研究所 昭和59年
- 亀井浩明著「学校新時代と管理職 教育改革のとりえ方・生かし方」ぎょうせい 1999年
- 栗原敦雄・柴沼晶子・永井聖二編著「開かれた学校と学習の体験化 ―教師教育のパラダイム転換をめざして」教育開発研究所 平成4年
- 河野重男／小島邦宏 編著「学校パラダイムの転換 新しい学校の時代」ぎょうせい 1998年
- 児島邦宏・天竺 茂著「学校経営を変える管理職の条件1 2010年の学校を探る 21世紀の学校像」ぎょうせい 2001年
- 児島邦宏・天竺 茂著「学校経営を変える管理職の条件3 学校の組織文化を変える 教師の意識変革と組織の再設計」ぎょうせい 2001年
- 児島邦宏・天竺 茂著「学校経営を変える管理職の条件6 スクールリーダーとしての校長 学校裁量権と経営責任」ぎょうせい 2001年
- 佐藤晴雄編「シリーズ「新しい学校」パラダイムの転換 地域社会・家庭と結ぶ学校経営 新しいコミュニティ・スクールの構図をどう描くか」東洋館出版社 1999年
- 下村哲夫編集「シリーズ・現代の教育課題に挑む2 少子時代の学校」ぎょうせい 1996年
- 下村哲夫編集「シリーズ・現代の教育課題に挑む4 学校改善新戦略」ぎょうせい 1996年
- 全国教育研究所連盟編「新しい学校を創る 社会の変化に対応する学校経営」ぎょうせい 1998年
- 永岡 順著「シリーズ 教育の間1 校長・教頭と教職員の間 学校経営の再建」ぎょうせい 1990年
- 永岡 順・奥田眞文著「新学校教育全集21 学校経営」ぎょうせい 1995年
- 永岡 順・奥田眞文著「新学校教育全集22 学級・学年経営」ぎょうせい 1995年
- 永岡 順・小林一也著「新学校教育全集23 校務分掌」ぎょうせい 1995年
- 菱村幸彦著「改革のなかの学校」日本教育新聞社 平成10年
- 牧 昌見編著「改訂 学校経営診断マニュアル 新しい手法の開発と効果的な使い方」教育開発研究所 平成11年
- 牧 昌見編著「新訂 学校管理職の研修課題 管理職は何を勉強したらよいか」ぎょうせい 1999年
- 牧 昌見・木暮和夫・家田哲夫編著「学校の危機管理」ぎょうせい 1997年
- 松浦善満・西川信廣編著「教育のパラダイム転換 教育の制度と理念を問い直す」福村出版 1998年
- 水越敏行監修 小島邦宏編集「指導組織の改善 改訂版」国立教育会館 平成10年
- 宮脇 理／山口善雄／山本朝彦著「〈感性による教育〉の潮流 教育パラダイムの転換」国土社 1993年
- 森 隆夫著「講座・校長学1 校長のリーダーシップ学」ぎょうせい 平成11年

平成14年3月22日 印刷

平成14年3月31日 発行

発行者 山形県教育センター

山形県天童市大字山元字犬倉津2515

電話 (023) 654-2155

Fax (023) 654-2159

印刷所 豊田太印刷所

山形市立谷川二丁目485-10

電話 (023) 685-5225

