

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 15 日現在

機関番号：14101

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010～2011

課題番号：22730613

研究課題名（和文）三重県型「学校経営品質」に関する理論的・実証的研究

研究課題名（英文）A Study of Mie School Management Quality.

研究代表者

織田 泰幸（ODA YASUYUKI）

三重大学・教育学部・准教授

研究者番号：40441498

研究成果の概要（和文）：本研究は、三重県型「学校経営品質」の成果と課題について、理論的・実証的に明らかにすることを目的として、①欧米の学校経営研究における品質管理論の整理・検討、②校長に対する聞き取り調査、③校長に対する質問紙調査を行った。その結果、品質管理論を学校に応用する際の理論的な意義と課題、および三重県型「学校経営品質」実践の現状・効果・課題に関する校長の認識が明らかになった。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to examine and demonstrate achievements and challenges of Mie School Management Quality. To accomplish this purpose, I conducted 1. Literature review of School Quality Management, 2. Interviews with principals, 3. Questionnaires to principals of public elementary and junior-high schools and prefectural schools in Mie Prefecture. Based on these research results, theoretical significance and challenges about school quality management, and cognition of principals about current reality, effectiveness, and challenges of Mie School Quality Management are examined and demonstrated.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010 年度	500,000	150,000	650,000
2011 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,000,000	300,000	1,300,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：品質管理論，学校経営品質，校長

1. 研究開始当初の背景

三重県では、平成 17 年度以降、「学校経営品質」施策が全県的に導入され、各学校の経営実践が行われている（平成 15 年～16 年度は試行段階）。「学校経営品質」とは、「学校の目指す姿を対話をとおしてみんなで描き、実践し、その現状を皆で診断し、継続的な改善を行う」（三重県教育委員会）ため

のツールである。「学校経営品質」の基本理念は、①学習者本位、②独自能力、③教職員重視、④社会との調和である。これらの基本理念に基づく「学校経営品質」は、次の 2 つの道具（ツール）で進める。

1. 学校経営品質アセスメント：①校長のリーダーシップ、②学習者等の理解と対応、③実施計画の策定と展開、④学校の社会的

責任，⑤情報の管理と活用，⑥仕事の進め方，⑦人材育成と組織能力の向上，⑧学校の活動結果という8つのカテゴリーの視点から，学校の現状や考えについての組織プロフィールを作成する。この取り組みを通じて，学校の弱みと強みを認識し，学校全体の現状を診断する。

2. 学校経営の改革方針：アセスメントの結果を受けて，改革方針の策定（Plan）→実践活動（Do）→達成度評価（Check）→改善活動（Action）のサイクルを学校全体で展開する。改革方針の策定の段階では，目指す学校像を共有し，現状と課題を明らかにし，中長期的な重点目標を定め，本年度の行動計画を明示する。

このような何らかの企業経営の手法をベースにした施策を県全体の学校経営実践に導入する試みは，岩手県の教育品質施策を除いて，全国でもあまり例がない。「学校経営品質」は，本格実施から今年で4年目を迎え，具体的な成果と課題を検証すべき時期に来ていると思われた。

三重県型「学校経営品質」の先行研究や関連文献では，その基本的な考え方（理念やシステム）の概要，および各学校の実践事例の紹介，行政施策や学校評価との関連性に関する論考が中心であった。そのため，三重県型「学校経営品質」が，実際の学校の現場でどのように受け止められ，どのように実行され，当事者である校長や教師たちの意識や意欲にどのような影響を及ぼしたのかについては，あまり明らかにされていない。

現在，三重県教育委員会は，「学校経営品質」の改訂（リバイス）を検討しているが，より適切な改訂を行うためには，現在の「学校経営品質」が各学校の現場でどのように受け止められ，どのような成果を収めており，どのような課題や問題を抱えているのかについて，より客観的な立場からの検証が必要であると考えた。

2. 研究の目的

本研究の目的は，三重県型「学校経営品質」の成果と課題について，理論的・実証的に明らかにすることである。具体的な到達目標は，この三重県型「学校経営品質」に対して，教育経営の組織論の観点から理論的な位置づけと課題を明らかにすること，そして実際に

「学校経営品質」に取り組んでいる校長への調査研究（質問紙と聞き取り）をもとに，その成果と課題を検証することである。

3. 研究の方法

本研究の方法は，以下の3つである。

(1) 一般経営や教育経営の組織論に関連する文献研究を通じた「学校経営品質」の位置づけに関する精緻な理論的検討。

(2) 三重県における公立の小・中学校および県立の高等学校の校長を対象とした聞き取り調査。対象となった校長（退職校長を含む）は，計13人（小学校8人，中学校4人，高校1人）である。

(3) 三重県における公立の小・中学校および県立の高等学校の校長を対象とした質問紙調査。対象は，小学校383人，中学校158人，県立の高等学校64人であり，有効回答者数（回収率）は，小学校233人（60.8%），中学校95人（60.1%），高校46人（71.9%）である。

4. 研究成果

本研究の成果は，以下の3点である。

(1) 文献研究では，三重県型「学校経営品質」が参考にしたマルコムボルドリッジ賞の8つの基準の基礎となっている統計学者エドワーズ・デミングの品質管理論について，以下の4点から整理した。

①深遠なる知識（システムの深い理解，変動に関する知識，知識の理論，心理学）

②原理：14ポイント（1.製品とサービスの改善のために目的の一貫性を創造する，2.新しい哲学を採用する，3.大量検査への依存をやめる，4.価格のみに基づいて取引機会を与える慣行をやめる，5.生産とサービスのシステムを継続的・永続的に改善する，6.実地訓練（OJT）を制度として確立する，7.リーダーシップを発揮して確立する，8.不安や恐怖心を取り除く，9.部門間の障壁を取り除く，10.スローガンや標語をやめる，11.労働のための数値ノルマをやめる，12.労働者の仕事への誇りを奪う障害を除去する，13.全員のための教育と自己改善を促進する，14.転換を成し遂げるために行動を起こす）

③手法（特性要因図，流れ図（フロー・チャート），パレート図，ヒストグラム，散布図，管理図）

④結果（「手直し、誤り・遅延・故障の減少、機械運転時間と材料の効率的利用によるコスト低減」→「生産性の改善」→「高品質・低価格で市場確保」→「市場での地歩確立」→「職の増大」と連鎖的につながる品質の改善）

そのうえで、デミングの議論が欧米の学校経営研究へどのように導入・展開されたかについて、組織論的な観点から考察を加えた。その結果、「学校経営品質」の成果と課題を検証するための重要な視点として、a. 伝統的管理の転換やその基礎となる個人の転換、b. 8つのカテゴリーやツール活用の基礎となる知識や原則、c. これまでの教育の研究や実践が大切にしてきた理念や用語、d. 教育の独自性や特殊性とかかわるホリスティックな視点、e. 目指す児童・生徒の姿、f. 特別な支援が必要な子どもや外国籍の子どもたちにとっての効用、g. 学校における活動の中核である教授・学習のプロセス、を抽出した。

(2) 聞き取り調査の結果、「学校経営品質」の全体的な成果として、a. 校長や教職員の認識や意識の変革、b. 対話を通じた情報の共有、c. 三重県全体の教育風土の変革が明らかになり、課題・問題点として、d. 教育委員会の導入の仕方に対する懐疑、e. 数値目標の明示化に対する懐疑、f. 使い勝手に対する懐疑が明らかになった。

(3) 質問紙調査の結果、「学校経営品質」実践における、a. 工夫・留意点、b. 効果、c. 課題・問題点に関して、以下のような校長の認識の全体的な特徴が明らかになった。
a. 工夫・留意点（教職員との対話の重視、教職員への意識づけ、負担を減らす努力、脱形式化・実質化、教職員の主体性や意欲向上の重視、保護者や地域社会への説明・情報提供、明示化・わかりやすさの追求、抵抗感・違和感の緩和、他の施策との一貫性・系統性の確保、学校の独自性や地域特性の加味、学校経営品質を特別視しない）
b. 効果（基本理念が浸透して同じ方向を向ける、子ども視線が定着した、保護者・地域のニーズという視点を認識できる、教師のやる気が向上した、取り組みを重点化できる、学校の課題や目指す方向性を明確化できる、多角的な見方・反省を加えることができる、教職員の意識や学校の現状を掴むことができ

る、「強み」を意識して学校経営にあたる、など）

c. 課題・問題点（多忙感・負担感・時間のなさ、教職員の認識や理解の差、改善への未接続、組織全体の取組にならない、違和感馴染みにくさ、手段と目的の混同）

最後に、以上(1)～(3)の成果を踏まえ、本研究のまとめとして、組織開発の観点からの品質管理論の検討を行った。具体的には、「学習する組織」論やAI(Appreciative Inquiry)といった一般経営学における新しい組織開発の議論や、欧米の学校経営研究におけるTQMの議論を参考にして、「学校経営品質」の基礎となる品質管理論について理論的検討を行った。そこでは、「学習する組織」を創造するためのツールとしての活用法、および問題解決アプローチではなくAIアプローチとしての「学校経営品質」実践について検討し、今後の「学校経営品質」の実践において示唆的な考え方について考察を加えた。

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 2件）

- ①織田泰幸「三重県型『学校経営品質』に関する研究(3)－校長に対する質問紙調査における自由記述の分析と検討」中国四国教育学会編『教育学研究紀要』第57巻、2012年、458-463頁。査読無
- ②織田泰幸「三重県型『学校経営品質』に関する研究(1)－欧米の学校経営研究における品質管理論の検討」中国四国教育学会編『教育学研究紀要』第56巻、2011年、376-381頁。査読無

〔学会発表〕（計 3件）

- ①織田泰幸「三重県型『学校経営品質』に関する研究(3)－校長に対する質問紙調査における自由記述の分析と検討」中国四国教育学会第63回大会、2011年11月20日（於：広島大学）。
- ②織田泰幸「三重県型『学校経営品質』に関する研究(2)－校長に対する聞き取り調査を中心に」日本教育経営学会第51回大会、2011年6月5日（於：日本大学）。
- ③織田泰幸「三重県型『学校経営品質』に関

する研究(1)－欧米の学校経営研究における品質管理論の検討」中国四国教育学会第63回大会，2010年11月20日（於：香川大学）。

〔図書〕（計 1件）

- ①織田泰幸「学校の組織開発」篠原清昭編著『学校改善マネジメント』ミネルヴァ書房，2012年，214-232頁。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

織田 泰幸 (ODA YASUYUKI)

三重大学・教育学部・准教授

研究者番号：40441498