

# 教職大学院における現職教員の意識変容に関する実証的研究

—— 学校組織マネジメントに関する学びをとおして ——

木村嘉延\*<sup>1</sup>・福本みちよ\*<sup>2</sup>

教育実践創成講座

(2018年9月21日受理)

## 1. 本研究の背景と目的

### 1. 1 現代社会とマネジメント

ドラッカー（2001）は、組織がなければマネジメントはなく、マネジメントがなければ組織もないと述べ、さらに、マネジメントは企業のためだけにあるものではないとも述べている<sup>1)</sup>。

2015年12月の中央教育審議会答申（以下、2015年答申）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」では、「チームとしての学校」の実現のために学校におけるマネジメント力の強化が求められている<sup>2)</sup>。子どもたちを取り巻く環境が急速に変化し、複雑化する現代において、学校の組織力を高めるマネジメントによって教育課題に対応しようというものである。ドラッカーが言うように、マネジメントはもはや企業のためだけにあるという時代ではなく、公教育の現場においてもその重要性が強調されるようになった。

2016年12月の中央教育審議会答申（以下、2016年答申）「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」では、「人間は、（中略）答えのない課題に対して、多様な他者と協働しながら目的に応じた納得解を見いだしたりすることができるという強みを持っている<sup>3)</sup>」と述べられている。急速に進展し複雑化する今日の課題に対して、私たちが他者と協働しながら納得解を見いだしていかなければならないことを2016年答申は指摘している。また、他者との協働について、中村（2015）も組織開発の視点から、組織内の当事者が協働のプロセスの質を高めることで、組織の効

率性が高まることを指摘している<sup>4)</sup>。

急速に変化し複雑化する現代社会において、民間企業は時代の流れに適応しながら、効果的なマネジメントを展開しようとしている。経営破綻と隣り合わせにある民間企業のマネジメントは、毎年の予算でまかなわれている公共機関に比べ、よりシビアであることが求められている。時代に適応し続けなければ市場で生き残れない企業のマネジメントは、公共機関よりも切実なものであろう。

### 1. 2 学校現場におけるマネジメント

マネジメントについての研究は、19世紀以降、テイラーの科学的管理法などにはじまり、アダプティブ戦略やティール組織など様々な研究が今日までなされている。これを受けて、わが国の教育界でも教育社会学や教育経営学の分野で学校組織マネジメントについての研究がおこなわれてきた<sup>5)</sup>。

一方で、学校現場では、そのような研究者の唱えているマネジメントについての考え方や具体的な手法を活用したマネジメントが実際におこなわれているだろうか。

現在、筆者は公立の高等学校に勤務しているが、今日までのキャリアの中でマネジメントについて公の場で学ぶ機会はほとんど用意されていなかった。学校現場では短期間のマネジメント研修が一部の教員向けに用意されてはいる（表1）。しかし、学校組織マネジメントについては、研修等をとおして学習するのではなく、学校現場での経験の中から学習するものであるとの認識が教員にはある。学校組織マネジメントは

\*1 東京学芸大学 教育実践創成講座（院生）

\*2 東京学芸大学 教育実践創成講座（184-8501 小金井市貫井北町4-1-1）

学校現場での成功や失敗をとおして経験から学ぶものであるという見解が一般的であり、現に筆者もそのようにしてキャリアを積み重ねてきた。

採用後、教員は専ら教材研究に励み、教務や生活指導などの分掌業務や受け持っている学年の仕事、学校行事や担任業務、更に中学校や高等学校の場合には部活動に専念する。この過程の中で、学校組織マネジメントの在り方については、他の教員を見習いながら修得していく。他の教員の成功や失敗をとおして、自分が理想とするマネジメントの感覚を養っていくのである。管理職や学年主任、あるいは分掌部長等の同僚教員のマネジメントの成功や失敗を見ながら、自分が同じような状況に置かれた場合に、どのようにマネジメントしていけばよいのかの感覚を養っていく。教員は学校現場での実際の経験をとおして学校組織マネジメントの在り方を作り上げていくのである。

19世紀以降、研究者によるマネジメントについてのいくつもの研究成果が発表されているが、それらの研究成果を有効に活用しようという雰囲気は学校現場にはあまりない。自分の経験の中から得た知識によって学校をマネジメントしている場合がほとんどである。熱心な管理職が書籍等によってマネジメントについての見識を深めることはあっても、多くの教員は研究者が唱えている理論に目を通すことは少なく、自らの経験を頼りにマネジメントをおこなうことが至極当然のこととなっている。

したがって、学校組織マネジメントを考える場合、教員の経験至上主義とも言える状況を抜きに考えることはできない。

### 1. 3 本研究の目的

複雑化する教育課題に対応するために、学校においてもマネジメントの強化が求められる時代となった。しかし、マネジメントの重要性が強調されるようになった今日でも、マネジメントの理論やその手法についての学習は学校現場ではあまり進んでいない。学校現場では経験によって学校組織マネジメントの感覚を養っていくことはあっても、先行する経営学的なマネジメントの知見を学校に活用しようという風潮はあまり見られない。筆者も、今までの教員生活での経験をとおして自身の学校組織マネジメントの感覚を確立させてきた。そのような経験のみによって作り上げてきた自らの学校組織マネジメントの考え方について自信すら持っていた。

しかし、教職大学院での学びをとおして意識の変容が促され、学校におけるマネジメントに対する考え方

も大きく変化した。経験のみによってマネジメントしようとしている筆者と同じような教員が、筆者のような意識の変容の過程を経ることで、マネジメントについての新しい考え方に至るのでないかと考える。教員の意識の変容をとおして、学校組織の学習する能力が高まり、その結果としてマネジメント力が高まっていくと考えられる。

そこで、本研究では、現職教員としての過去の実践等を振り返りながら、教職大学院において現職教員が意識の変容に至った具体的なプロセスを明らかにすることで、教員のマネジメント力向上の契機を見いだすことを目的とする。

表1 北海道立教育研究所で実施する教員向けの研修講座

研修講座名	定員	日程
校長経験者（小中高特）	小学校長21名	11/5～11/7
	中学校長14名	
	高等学校長9名	
	特別支援学校校長4名	
副校長・教頭経験者（小中高特）《7月開催》	小学校教頭21名	7/30～7/31
	中学校教頭14名	
	高等学校副校長、教頭9名	
	特別支援学校副校長、教頭4名	
副校長・教頭経験者（小中高特）《1月開催》	小学校教頭21名	1/10～1/11
	中学校教頭14名	
	高等学校副校長、教頭9名	
	特別支援学校副校長、教頭4名	
学校運営「ミドルリーダー養成」（小中高特）	小学校14名	11/26～11/28
	中学校14名	
	高等学校14名	
	特別支援学校4名	
授業改善推進（小中高特）	小学校14名	10/15～10/17
	中学校14名	
	高等学校14名	
	特別支援学校4名	
学校のネットワークシステムの構築・運用管理（高特）《旭川会場》	高等学校8名	8/9～8/10
	特別支援学校2名	
学校のネットワークシステムの構築・運用管理（高特）《道研会場》	高等学校10名	9/6～9/7
	特別支援学校2名	
学校Webページの作成・運用管理（高特）《函館会場》	高等学校8名	8/7
	特別支援学校2名	
学校Webページの作成・運用管理（高特）《道研会場》	高等学校10名	9/20
	特別支援学校2名	

出典) 北海道立教育研究所 (2018) 「道研で実施する研修講座」をもとに筆者作成 (<http://www.doken.hokkaido-c.ed.jp/kensyu/> 一部を抜粋, 2018年6月26日確認。)

## 2. 意識変容

### 2. 1 意識変容の第1段階

#### —教員間の関係性構築による「省察」の促進—

筆者は教職大学院に派遣された教員である。筆者が派遣された教職大学院には各地方から集まった19名の同期の現職教員が入学した。授業で与えられた課題について考えたことを互いに語ることで、更に学びが深まった。派遣されてきた現職教員の経験年数は異なっていたが、互いに思ったことを言える関係を作ることでもできた。

学校現場によっては職員会議で管理職や年長者が発言すると議論が止まってしまい、会議が進まない学校もあるように思う。筆者の勤務した学校においても、ベテラン教員が発言すると他の教員からは意見がまったく出ないような場面もあった。話し合いにはならず、ほとんど議論されないままベテラン教員の意見がその会議の結論となったこともある。思ったことや考えたことを言えないような学校や、自分が意見を言ってもどうにもならないということで、意見を言わない教員も学校現場には少なくないように思う。

伊丹(2005)は、マネジメントにおいては、人と人との間に相互作用が起きるような場を意識的につくることが重要であると説いている<sup>6)</sup>。学校現場においても教員同士の相互作用が起こるような場を意識的に作っていくことが重要である。教職大学院では現職教員が集まる多目的室がそのような相互作用の場になっていたように思う。

教職大学院では、他者とのダイアログをとおして、過去の実践を真摯に振り返る習慣ができた。このことが意識の変容のきっかけとなった。教職大学院では省察という言葉がよく使われている。省察の時間は経験したことや学んだことを整理し、明日からの活動に生かすために私たちにとって必要な時間である。学校現場では次から次へと新しい問題が発生するため、省察などしている時間的な余裕がなかった。しかし、この省察の時間を作り出すことによって、新しい気づきに至ることができるようになる。シャーマー(2010)も毎日の自身の振り返りの大切さを説いている<sup>7)</sup>。

教職大学院において、現職教員院生との関係性が深まり、省察の習慣ができるようになったことが意識の変容の第1段階である。

### 2. 2 意識変容の第2段階

#### —学校組織マネジメント理論との出会い—

#### 2. 2. 1 現職教員がマネジメントを学習する意味

教職大学院では学校組織マネジメント演習という授業をとおして、はじめてマネジメントについて学習した。このなかで筆者はマネジメントやリーダーシップについての理論や手法を学習した。SWOT分析による学校内外の環境分析や学校評価とその活用など、マネジメントの学習をとおして、その重要性を再確認する事柄も多くあった。

たとえば、浜田は学校組織について次のように述べている。

多種多様で、幅広く、しかも対応の難しい教育課題の1つ1つに取り組んでいくためには、単なる「個人の力量の」足し算では生まれない柔軟な「耐性」が必要である。それをもたらすのが「組織力」である。学校にとって、「組織力」を高めることは重要な課題だといえよう<sup>8)</sup>。

学校において組織力を高めるためには、どのような学校組織マネジメントが必要であろうか。

バーナードは組織の成立要素として「伝達(コミュニケーション)」、「協働意欲」、「目的」の3つをあげている<sup>9)</sup>。これら3つの要素を有する組織が成立することによって、高い組織力が生み出されるのである。この3つの要素はそれぞれが独立したものではなく、相互に関連しあっているものであり、教員はこれら3つの要素が有効に働くような学校組織マネジメントに取り組まなければならない。

マネジメントの学習をとおして、学校という組織が可能性を持った組織であると考えられるようになった。学校における管理職の権限は必ずしも絶対的なものではない。時には平然と職員会議などで管理職の学校経営に対する不満が述べられることもある。学校によっては、勤務年数の長いベテラン教員が、管理職よりも強い発言権を持っている場合もある。なべぶた構造になっていると言われる学校組織は、民間企業のように課長や部長に昇進する組織とは違い、昇進するために管理職の指示に必要以上に迎合することがない。また、教員はその専門性のためにある程度の自主性も与えられている。授業については、学習指導案やシラバスなどを管理職に提出することはあっても、その計画・実施において管理職や他の教員から強い指示を受けるようなことはあまりない。中学校・高等学校においては、各教員の教科の専門性があるため、教科担任

はかなり高いレベルの自主性が尊重されている。さらに、学級経営に至っては、時には学級王国と呼ばれるように、各クラスを担当している教員にその方法が殆ど任されているのが現状である。

担任や教科担任の自主性が尊重されているという意味では、学校は近年の経営学で推奨されているような権限の委譲や分散がすでにある程度おこなわれている組織であると言える。権限の委譲や分散が進んでいる組織にもかかわらず、マネジメントの強化が叫ばれている背景には、教員の自主性が尊重されるあまりに、学校全体としての方向性が定まっていなかったためではないだろうか(図1)。これを一定の方向に向かわせる力がマネジメントである(図2)。上意下達が必要しも強くはなく、各教員に自主的経営がある程度任されている学校という組織は、マネジメントの方法によっては、むしろ可能性のある組織の1つであると考えられることもできる。

学校組織マネジメント演習をととして現職教員院生と共通言語もできた。共通言語とはマネジメントに必要な知識やその手法のことであり、共通言語ができるとはそのような知識や手法が組織を構成する教員に共有されているということである。マネジメントの前提条件として、各教員間に共通言語ができていれば、マネジメントはよりスムーズに実践されると考える。

たとえば、十川(2007)はマネジメントについて7つの機能(意思決定・組織化・人員配置・計画化・統制・情報伝達・指揮)をあげている<sup>10)</sup>。マネジメントの学習をすることで、これら7つの機能についてその重要性を理解することができる。この7つの機能が共通言語となり組織内に共有されることで、組織内ではこの7つの機能をマネジメントによってうまく機能させなければならないという力が働くのである。

共通言語ができることは、学校においてもマネジメントの前提条件として重要である。このことはマネジメントについての共通言語ができていない学校を想像するとわかりやすい。各教員が今までの自らの経験によって作り上げてきた独自の学校組織マネジメントを実践しようとする場合には、自身のマネジメントについての考え方に近い教員を学校内外で探していくか、公式な場面や非公式な場面をととして自分のマネジメントについての考え方を同僚に理解してもらわなければならない。あるいは自らが正しいと信じるマネジメントの在り方を強引に押し進めようとするかもしれない。全員がマネジメントについての共通言語ができていない学校と比べると、共通言語がない学校は共通言語を作っていくために大変な労力を必要とする。マネジ

メントを学習することで共通言語ができ、学校組織マネジメントはよりスムーズな実践が可能となる。

しかし、学校現場の教員にとってはマネジメントの学習はそれほど重要な位置づけではない。筆者も教職大学院においてマネジメントの授業が設定されていなければ、マネジメントについて、自ら書籍等で学習する機会はなかったように思う。多くの教員の関心は、授業や学級においてどのような実践をするかにあり、学校組織マネジメントについての関心はそれほど高くない。各教員の専門性が尊重され、その独立性がある程度認められている教員という職業は、その専門性や独立性の故に、自分に任されている授業や自分が担当する学級の経営が適切に実施できるかが最も重要な関心事である。まずは自分に任されている授業と学級経営をどのようにするかに関心が向けられる。授業や学級経営で精一杯の若手教員の場合は特にそれが顕著であろう。

しかし、2015年答申では学校がチームを組織して課題にあたることが進められ、2016年答申では他者との協働によって納得解を見つけていくことが求められている。教育課題が複雑化するなかで、授業や学級経営などの各教員の実践さえも、学校組織マネジメントなしではその解決が難しい時代となってきたためである。

教員がマネジメントの学習をすることで、マネジメントについての共通言語が教員間にできる。教員がマネジメントを学習することでマネジメントの当たり前が教員間に共有されるのである。マネジメントを組織内の教員が学習することによって、各教員が経験から作り上げた独自の学校組織マネジメントを推進しようとするよりはるかに効率的に学校組織マネジメントについての共通理解を押し進めることができる。

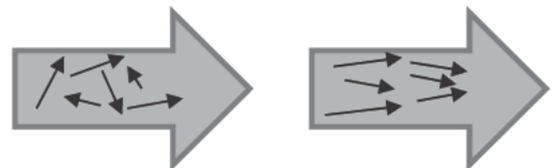


図1

図2

出典) センゲ(2011)「学習する組織」316-317項をもとに筆者作成

## 2. 2. 2 理論学習をととしての気付き

センゲは既存組織について「組織内の人たちが自分の職務だけに焦点を当てていると、すべての職務が相互に作用したときに生み出される結果に対して、責任感をほとんどもたない<sup>11)</sup>」と述べている。学校現場に

においても、教員が目の前の出来事を注視するあまり、相互作用として生み出される結果を見落としている可能性がある。

所属する分掌や学年の業務を自分なりにしっかりやっている場合でも、学校全体としてはうまくいっていない場合、教員は他の分掌や学年がしっかりやっていないからではないかと考えることが多い。これは、行動の相互作用の結果について考えていないために起こると考えられる。

センゲを学習する過程で、自分の視界の範囲内のみで起こることだけを考えていては、効果的なマネジメントはできないのではないかという結論に達した。

経験によって得られたことのみを拠りどころとする経験至上主義とも言える状況から脱却し、研究者の理論も活用しながらマネジメントを考えることができるようになることが意識の変容の第2段階である。

## 2. 3 意識変容の第3段階

### 一「学習する組織」論との出会い

センゲの「学習する組織」に登場する5つのデザインプリン（システム思考・メンタルモデル・共有ビジョン・チーム学習・自己マスタリー）は、教員生活を内省し、マネジメントを理論的に考える際に有効な手段となり得るものである。

また、継続的な学習によって組織を成長させようとするセンゲの組織論は、変化のスピードが速く正解を容易には見いだすことができない社会に子どもを送り出す学校にとって、学習する能力が重要であるという視点を与えてくれる。

センゲの言うシステム思考を実践することで意識の変容が促され、教員の学習する能力が引き出される。組織に属する個々の教員の学習する能力が高まることによって、組織はより高い学習する能力を持つことになる。センゲも「組織がどのくらい学習に対してしっかり取り組み、学習できるかは、構成するメンバーの取り組みや学習能力よりも高くはなり得ない<sup>12)</sup>」と述べている。各教員の意識の変容が促されることにより、学校組織の学習する能力が高まる。学習する能力が高まることによって、学校組織マネジメントがどうあるべきかを考えるようになる。

意識の変容を促すことができるシステム思考についてセンゲは次のように述べている。

ビジネスや人間によるそのほかの企てもまたシステムである。それらも相互に関連する行動が織り成す、目に見えない構造でつながっており、互いへの

影響が完全に現われるまでには何年もかかる場合も多い。私たち自身がそのレース細工の一部として織り込まれているため、変化のパターン全体を見ることは二重に難しいのだ。(中略)システム思考は、パターン全体を明らかにして、それを効果的に変える方法を見つけるための概念的枠組みであり、過去五〇年間にわたって開発されてきた一連の知識とツールである<sup>13)</sup>。

森林は海とつながっており、豊かな森林で栄養を蓄えた水は川となって海に流れ込む。海から遠く離れた森林は魚にとって重要な栄養源である。森林と魚が無関係ではないように、私たちが起こした行動の結果が、私たちの全く予想していない時と場所で影響を及ぼしている。私たち自身がセンゲの言うレース細工の一部であるにもかかわらず、ある行動とその結果が、空間的にも時間的にも離れているためにその関係性を感じ取ることができないのである。このような場合、システム全体を見通す力が必要である。

学校においても同様のことが見られないだろうか。学校で起こる問題や抱える課題については、その学校ごとに捉えられる。ある学校の問題は、自分の学校の問題ではないために、自分たちには全く関係のない問題だと判断される。また、学校で起こる問題や課題となるような事柄について、教員はそれらを個別的にとらえ、自らの責任が及ぶ範囲においてその問題の解決を試みる。それらの問題や課題は、教務の問題なのか生活指導の問題なのか、あるいは、1年生の問題なのか3年生の問題なのかというように細分化して考え、自分の責任の及ぶ範囲なのかそうではないのかというように物事を捉える。センゲも「自分の仕事をして、時間を過ごし、自分のコントロール外の力にはただ対処するだけである。結果として、自分の責任の範囲は、自分の職務の境界まで限定されると考えがちだ<sup>14)</sup>」と述べている。自分には関係ない、または、自分たちが頑張っても変えることができないと考えることにより、システム思考を諦めるのである。

しかし、システム思考を理解することで自らの行動が全体とつながっていることを意識することができるようになる。自身も全体を構成している一部であるという認識に立つことで、自分の行動は自分だけに留まらず、全体から影響を受けそして全体に影響を与えている一部であるという意識となる。自分には関係がない、あるいは自分にはどうすることもできないと考えってしまうことが多いが、自分の行動が全体から影響を受け、全体に影響を与えているということを理解する

ことで、互いが無関係ではないというような感覚になる。センゲは「システム思考は、(中略)無力感に対する解毒剤だ<sup>15)</sup>」とも述べている。システム思考によって、ここで起こっていることは自分にとって全く無関係なことではないと考えられるようになる。システム思考を理解することでこのような意識の変容へと至ることができる。センゲも「システム思考のディシプリンの本質は、意識の変容にある<sup>16)</sup>」と述べている。

センゲの「学習する組織」の学習をとおして、システム思考的な視点で学校を見ることができるようになる。また、システム思考をすることによって学校で起こる出来事が自分にとって全く無縁なことではないと考えられるようになる。センゲも「切り離された「他者」などいない<sup>17)</sup>」と述べているように、私たちそれぞれがシステムの一部である。このような意識になることが意識の変容の第3段階である。

### 3. 考察

以上、教職大学院における現職教員の意識変容の3段階について述べてきた。

私たちは省察をとおして過去の実践をメタ認知することができる。その過程の中で、今までのマネジメントについての考え方も振り返ることができる。さらに、マネジメントの学習を進めることで、今までの学校現場での経験をとおした感覚によるマネジメントだけではなく、研究者の理論も踏まえたマネジメントも考えられるようになる。システム思考ができるようになれば、学校という組織を大所高所から見ることができるようになるだけでなく、関係する人たちとの相互関係の重要性にも気付くことができるようになる。

私たちは、どのような教育をおこなえばよいのか正解を見つけることができない。OECDが実施するPISAが学力の一つの指標として取り上げられることが多いが、PISAの成績を上げることが教育の目指すべきものなのかどうかははっきりとはしない<sup>18)</sup>。あるべき教育の姿について、様々な意見があり、私たちは間違いなくこれが正解だという答えを持ち合わせていない。

センゲが言うように、各自の行動がつながっており、その行動による影響が時間や場所を変えて現れるとすれば、学校でおこなわれる教育の影響があらわれる時間も場所もその行動の時点とは異なっているに違いない。

つまり、教員は何かを行動する時点ではどのような結果がいつどこで出るかわからない中で日々教育活動をおこなっている。どこでどのような結果が出るかわ

からないが、より正しいと思われるものを探し求める。それが学習であろう。

学習についてセンゲは次のように述べている。

日常的な語法としての「学習」は「情報を取り込むこと」と同意語になった。(中略)真の学習は、「人間であるとはどういうことか」という意味の核心に踏み込むものだ。学習を通じて、私たちは自分自身を再形成する。学習を通じて、以前には決してできなかったことができるようになる。学習を通じて、私たちは世界の認識を新たにし、世界と自分との関係をとらえ直す。学習を通じて、私たちは、自分の中にある創造する能力や、人生の生成プロセスの一部になる能力を伸ばす<sup>19)</sup>。

19世紀のテイラーの科学的管理法から近年のアダプティブ戦略やティール組織に至るまで、様々なマネジメントについての考え方が研究者によって提唱されている。どのような学校組織マネジメントが自分の学校において理想的なのかは、それぞれの学校の状況によって違ってくるだろう。学校の置かれている環境や所属する教員の様子によってもマネジメントの手法は変わってくる。

しかし、教員や学校組織が学習することで学校それぞれのマネジメントのあるべき姿を導き出すことができる。さらに、物事をシステム思考的に考えることができるようになれば、私たちの行動はつながっており、すべての行動は相互依存の関係であり無縁ではないと考えられるようになる。学校組織に属するメンバーを学習者へと変容させることで、マネジメント力は高まっていくと考えられる。マネジメント力向上の契機は、教員の意識の変容によってもたらされるものである。

### 4. 結び

すでに学校や行政の現場で教職経験を積んだ現職教員が、教職大学院において学び直す意義はどこにあるのか。大学院レベルでの現職教員の再教育について、平成10年の教育職員養成審議会答申(「修士課程を積極的に活用した教員養成の在り方について—現職教員の再教育の推進—」)では、以下のように述べられている。「修士課程等においてその向上が図られるべき資質能力としては、学部レベルの養成教育において修得した教員に求められる最小限必要な資質能力を基盤として、それぞれの現職教員の職務内容や免許状の種

類に応じた教科, 教職, 特殊教育又は養護の分野における専門職業人に必要とされるより高度の資質能力が考えられる。そして, それに関わる専門知識は, 単に抽象的なものでなく, それを教育指導において実際に柔軟かつ創造的に使いこなし得る実践性へと発展していくものでなければならない」。

教職大学院という場で指導者として現職教員院生の学びを見ていると, 彼らの学びは, 一度立ち止まってこれまでの職務経験をふり返り, 価値化し, 自身の立ち位置を客観視し, すでに修得している力とそうでない力を認識することから始まることがよくわかる。筆者が勤める教職大学院で学ぶ現職教員院生の多くが, 学校組織マネジメントなどというものを自分の関心事としてとらえたことがないまま教職大学院の門をくぐる。それだけに, 教職大学院での学校組織マネジメントとの「出会い」はインパクトが大きく, それまで学校現場で抱え, 感じていた多くの疑問の謎解きが現職教員院生の意識を大きく変容させていく。本研究は, まさにそうした現職教員院生の学びを学習者の立場からまとめた好事例である。

一方で, 教職大学院での学びは当然ながら1年間ないし2年間の就学期間で完結するものではない。特に学校組織マネジメントについての学びの価値は, それぞれの現場に帰ってから“じわじわ”と湧き出てくるものようであり, 本当の意味での力にするにはそこから数年かかる。だからこそ, 教職大学院の学びが常に学校や行政の現場と密接につながり, 修了後も生き続ける学びでないと意味がない。本事例が, 修了後にどのような形に変容していくのか, さらに追究していきたい。

最後に, 本論1～3を木村が, 4を福本が担当したことを付言しておく。

## 注

- 1) ドラッカー・P・F (2001)『マネジメント—基本と原則—』上田惇生編訳, ダイアモンド社, 2-5項。
- 2) 中央教育審議会 (2015)『チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について (答申)』, 3項。
- 3) 中央教育審議会 (2016)『幼稚園, 小学校, 中学校, 高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について (答申)』, 10項。
- 4) 中村和彦 (2015)『入門組織開発—生き活きと働ける職場をつくる—』光文社新書, 74-78項。
- 5) 藤村 (1994, 1995), 曾余田 (1991, 1994) など。
- 6) 伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新

報社。

- 7) シャーマー・C・O (2010)『U理論—過去や偏見にとらわれず, 本当に必要な「変化」を生み出す技術—』中土井僚・由佐美加子訳, 英治出版, 492項。
- 8) 浜田博文 (2009)『現場発! 学校経営レポート③「学校の組織力向上」実践レポート』教育開発研究所, 15項。
- 9) バーナード・C・I (1968)『新訳経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, ダイアモンド社, 85-95項。
- 10) 十川廣國 (2006)『経営学入門』中央経済社。
- 11) センゲ・P・M (2011)『学習する組織—システム思考で未来を創造する—』枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳, 英治出版, 59項。
- 12) センゲ, 同上書, 40項。
- 13) センゲ, 同上書, 39項。
- 14) センゲ, 同上書, 58項。
- 15) センゲ, 同上書, 124項。
- 16) センゲ, 同上書, 129項。
- 17) センゲ, 同上書, 122項。
- 18) 鈴木大裕 (2016)『崩壊するアメリカの公教育—日本への警告—』岩波書店, 70-78項。
- 19) センゲ, 同上書, 50項。

## 主要参考文献

- 伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社  
 加藤崇英 (1999)『学校組織研究における制度論的アプローチの再検討—B. ローワンの学校組織論における課業としての教授と統制の関係を中心に—』日本教育経営学会紀要41号  
 キーガン・R, レイヒー・L・L (2013)『なぜ人と組織は変わらないのか—ハーバード流自己変革の理論と実践—』池村千秋訳, 英治出版  
 グリーンリーフ・R・K (2008)『サーバントリーダーシップ』金井壽宏・金井真弓訳, 英治出版  
 コッター・J・P (2012)『リーダーシップ論—人と組織を動かす能力—』DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部・黒田由貴子・有賀裕子訳, ダイアモンド社  
 シャーマー・C・O (2010)『U理論—過去や偏見にとらわれず, 本当に必要な「変化」を生み出す技術—』中土井僚・由佐美加子訳, 英治出版  
 センゲ・P・M (2011)『学習する組織—システム思考で未来を創造する—』枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳, 英治出版  
 センゲ・P・M他 (2014)『学習する学校—子ども・教員・親・地域で未来の学びを想像する—』リヒテルズ直子訳, 英治出版

ドラッカー・P・F (2001) 『マネジメント—基本と原則—』  
上田惇生編訳, ダイヤモンド社  
中村和彦 (2015) 『入門組織開発—生き活きと働ける職場をつ  
くる—』 光文社新書  
浜田博文 (2009) 『現場発! 学校経営レポート③「学校の組織  
力向上」実践レポート』 教育開発研究所

三谷宏治 (2013) 『経営戦略全史』 ディスカヴァー・トゥエン  
ティワン  
ララー・F (2018) 『ティール組織—マネジメントの常識を覆  
す次世代型組織の出現—』 鈴木立哉訳, 嘉村賢州解説,  
英治出版

# 教職大学院における現職教員の意識変容に関する実証的研究

—— 学校組織マネジメントに関する学びをとおして ——

## Empirical Study on the Transformation of the Incumbent Teachers' Consciousness in the Teaching Profession Graduate School:

Through Learning about School Organization Management

木 村 嘉 延\*<sup>1</sup>・福 本 みちよ\*<sup>2</sup>

Yoshinobu KIMURA and Michiyo FUKUMOTO

教育実践創成講座

### Abstract

According a report from the Central Education Council in 2015 “about the way of school as a team and future improvement measures” in order to realize the "Team School", it is recommended to strengthen management skills at school. These days when the environment surrounding children has become complicated, I say to solve education problems by raising management skills of a school.

Management is as one of the important aspects in the field of education. However, the preceding studies of management based on business administration may not have been considered or applied in the field of education.

I think that the management skills of all teachers can be strengthened if the teachers can change their consciousness. In other words, the teachers can have motivation for learning, which leads the school to learning organization, and then the teachers can obtain enough management skills with which they can solve many kinds of problems the school may have.

Here I show the process by which study in the teaching profession graduate school has affected the transformation of the teachers' consciousness.

**Keywords:** Management, Transformation of the Teachers' Consciousness

*Advanced Studies on Transforming Educational Practice. Tokyo Gakugei University, 4-1-1 Nukuikita-machi, Koganei-shi, Tokyo 184-8501, Japan*

**要旨:** 2015年の中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」では、「チーム学校」の実現のために学校におけるマネジメント力の強化が推奨されている。子どもたちを取り巻く環境が複雑化する現代において、学校のマネジメント力を高めることによって教育課題に対応しようというものである。しかし、教育現場でこのようにマネジメントが重要視されるようになっても、先行する経営学的なマネジメントについての学習は進んでいない。

---

\*1 Tokyo Gakugei University (Graduate Student)

\*2 Tokyo Gakugei University (4-1-1 Nukuikita-machi, Koganei-shi, Tokyo, 184-8501, Japan)

筆者は教員が意識を変容させることで、マネジメント力が向上すると考えた。つまり、教員に学習しようという意欲がわくことで、学校全体が学習する組織となり、様々な課題に対応できるようなマネジメント力を生み出すのではないかと考えた。そこで、教職大学院での学習がいかにしてそのような教員の意識変容をもたらすかについてのプロセスを提示した。

キーワード: マネジメント, 教員の意識変容