

# 高校教育の質保証に向けた高校の学校組織の研究

## —「委員会」・「会議」の機能に着目して—

中 村 都史彦

### 第1節 研究課題と質問紙調査の概要

平成23（2011）年9月に、中央教育審議会（以下、「中教審」と略）の初等中等教育分科会に「高等学校教育部会」（以下、「高校部会」と略）が設置され、これまでの高校教育改革の成果と課題について総括すると共に、高校教育の質保証に向けた新たな仕組み、つまり、各高校における生徒一人一人の学習状況を、学校の外部からも客観的に評価（把握）できるようにするためのシステムの構築に向けた審議が続いている。

そもそも高校教育の質保証問題とは、平成3（1991）年4月に出された中教審答申「新しい時代に対応する教育の諸制度の改革について」において、生徒数の減少期を高等学校教育の量的拡大から質的充実へ転換する好機としてとらえる必要があると提言されたことに始まる高校教育改革の内実が問われていると考えるべきだろう。実際のところ、急速な少子高齢化の進行、グローバル化のさらなる進展、知識基盤社会の到来等の日本社会の置かれている現実を見据えつつ、新学習指導要領の完全実施（平成25年度）を踏まえ、子どもたちの「生きる力」を育むために、探究型・グループワーク・対話型等の授業形態や多面的な学習評価への転換、キャリア教育・職業教育の充実等、高校教育の質的転換—高校教育の質保証と共に、その前提となる高校教育の質保障（本論では、高校教育の「質保証」は、高校教育の「質保障」を前提とする。以下、同じ。）—が、一層重要性を増しつつある。

さらに、近年、文部科学省委託事業「高等学校段階の学力を客観的に把握・活動できる新たな仕組みに関する調査研究」の最終報告書（平成22年9月）において「高大接続テスト（仮称）」の構想が提示されたこと、また高校部会での審議内容と中教審答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換へ向けて」（平成24年8月）を受けて、新たに「高大接続特別部会」が設置されたこと等は、これまでの高校教育改革・高等教育改革・大学入学者選抜制度改革が、高等教育の量的拡大・ユニバーサル化への対応という点では、不十分であったことを示すものと言える。今後は、そうした点を考慮したうえで、高校教育の「質保証」が

検討されなければならない。

そこで注目したいのは、高校部会（第17回）の配布資料である「資料2 初等中等教育分科会高等学校教育部会の審議の経過について（案）」において、「高校教育の質保証を進める上では、もとより、生徒の学習状況の評価だけでなく、その評価の結果を適切にフィードバックしつつ、日々の指導の改善・充実を図り、教育の質を維持・向上させていくことが特に重要である。」と言及されている点である<sup>(1)</sup>。確かに、そのとおりではあるが、しかし、それを可能とする高校の学校組織・経営システムが、具体的にどうあるべきかについては示されていない。そこで、本論では、高校教育の質保証に向けた高校の学校組織・経営システムについて検討することを目的としている。

さて、高校の学校組織・経営システムについて考えるに当たっては、（佐古秀一2007）で指摘されているとおり、規制改革や分権化等の制度理念と、国の財政状況の悪化という現実的な条件を背景として、1990年代から顕在化してきた学校経営改革の方針・内容が重要になる。佐古は、その改革の特徴を、「学校の組織内部における構造化の推進、すなわち、組織の垂直的統合の強化」と「いわゆる経営サイクル（P-D-C-A）に準拠した学校経営、人事管理の確立やそのための手法の導入に示されるように、学校経営における計画化と効率化の強化」として捉えている。さらに、佐古は、そうした学校組織・経営システムの在り方について、「学校の垂直的統合によって教員の裁量性を制約し、それによって授業の単純化を達成するとともに、教育活動の組織化（個別分散の回避）を実現しようとする組織状況」として、「統制化」による組織化と表現し、それに対して、「裁量性を保持する教員が相補的な相互作用を通して、学校の教育の事実と課題を生成し共有化を図っていく組織状況」、つまり、「協働化」による組織化を提示する。ただし、この「協働化」による組織化については、「組織構造においては学校教育に関する決定権限の分散（共有、分散的リーダーシップ）、組織過程においては相補的な相互作用の優位性、組織文化においては同僚性などを主たる特徴とすると考えられる。」等の理念として（本人の言葉では「仮説的に」）示されている<sup>(2)</sup>。

本論は、こうした佐古の見解を踏まえたものであるが<sup>(3)</sup>、静岡県の日制・普通科を設置する公立高校<sup>(4)</sup>の校長・教務主任・進路指導主事（敬称略。以下、「校長等の教職員」と略）を対象にした質問紙調査を実施し、その回答結果の統計分析により、どのような高校の学校組織・経営システムの在り方が望ましいかを、委員会の設置、会議の実施の有無という観点から検討し<sup>(5)</sup>、2つの具体的なモデルを提示する。この点において、本研究は意義のあるものとする。

なお、今回の調査は、平成24（2012）年9月末から10月にかけて実施された。調査対象は、静岡県のご全日制・普通科を設置する公立高校、計68校（県立65校、市立3校。なお、県立高校については、分校1校を含む。）である。その内訳は、全て累計で、全日制普通科のみ設置する高校が計31校（県立30校・市立1校）、定時制課程併設校が計14校（県立13校・市立1校）、専門学科併設校が計27校（県立26校・市立1校）、単位制高校が計3校（県立3校）、中高一貫教育校が計3校（県立2校・市立1校）である<sup>(6)</sup>。校長等の教職員宛に、依頼文書計3通（筆者の指導教員である京都大学大学院教育学研究科の高見茂教授、筆者の所属校である静岡県立湖西高等学校の伊藤文啓校長及び筆者それぞれの名前によるもの）、質問紙、返信用封筒各1部ずつを送付した。質問紙の回収状況は、校長については、全68校中56校から回答が返送された（回収率82.4%）。また、教務主任については、68校中60校から回答が返送された（回収率88.2%）。進路指導主事については、68校中53校から回答が返送された（回収率77.9%）。回答者の属性については、記述を省略する。また、本論における統計分析（記述統計、主成分分析、重回帰分析）は、エクセル統計2012を使用している。

## 第2節 高校教育の質保証に向けた高校の学校組織と経営システムについての考察

本節では、校長等の教職員を対象とする質問紙調査の回答結果について、統計分析を行い、その結果に基づいて、高校教育の質保証に向けた高校の学校組織と経営システムの具体的な在り方として、2つのモデルを提示する。

分析の手続きとして、最初に、高校部会での審議内容・配付資料や（露口健司2008）等を参考にして、各高校における高校教育の質保証に係る取組みを把握するために、23の質問項目を設定した（表1を参照のこと。）。次に、質問紙調査において、23の質問項目の全てに回答している教務主任・57校、進路指導主事・54校を選び出した。その後、5件法での回答を、数量データとみなして、「1. 当てはまる」に50点、「2. どちらかといえば、当てはまる」に40点、「3. どちらともいえない」に30点、「4. どちらかといえば、当てはまらない」に20点、「5. 当てはまらない」に10点を配点した<sup>(7)</sup>。

さらに、各高校における高校教育の質保証に係る取組みの状況を表す総合的な指標を作成するため、教務主任・57校、進路指導主事・54校について、それぞれ主成分分析を行った。そして、第1主成分のスコア（以下、「スコア」と略）を、高校における高校教育の質保証に係る取組みの状況（自己評価の結果）を表す総合的な指標として用いることにした。そこで、

表2だが、これは第1主成分の主成分負荷量を示したものである<sup>(8)</sup>。主成分負荷量の値は、主成分と、もとの変数（項目）との相関係数となる。また、各主成分の解釈（各主成分が何を表しているかの意味付け）にも用いられる。

この表2の内容については、改めて言及することになるが、ここでは全ての変数（項目）の主成分負荷量が正の値を示しており、第1主成分のスコアを、各高校における高校教育の質保証に係る取組みの状況を総合（集約）したものと解釈することは妥当と考える。なお、第1主成分の第1主成分の累積寄与率は、教務主任・57校（31.3%）、進路指導主事・54校（42.8%）である。また、 $a$ 係数は、教務主任・57校（.881）、進路指導主事・54校（.934）となった。

続けて、高校教育の質保証のための高校の学校組織・経営システムの在り方を検討するうえで重要と思われる9つの項目を設定した（表3を参照のこと）<sup>(9)</sup>。そして、これらの項目について、校長・51校分の回答結果を集計した<sup>(10)</sup>。その際に、各項目に該当する場合は「1」、該当しない場合は「0」とダミー変数を用いた。この校長・51校のデータと先程の教務主任・57校、進路指導主事・54校のスコアのデータを照合し、教務主任／校長のデータの組み合わせで計51校、進路指導主事／校長のデータの組み合わせで計42校のクロス集計表を作成した。

最後に、スコアを目的変数、表3の9つの検討項目に関するデータ（校長の回答結果の集計）を説明変数として、重回帰分析を行った。なお、今回は、教務主任57校、進路指導主事・54校のスコアに基づき、上位群・中位群・下位群の3段階に区分したうえで、それぞれの上位群に該当する高校を分析の対象とした<sup>(11)</sup>。結果は、表4—①及び表4—②のとおりである<sup>(12)</sup>。なお、表5—①と表5—②は、それぞれ表4—①と表4—②と関連し、説明変数相互の相関を示したものである。

さて、まず、表4—①だが、これは教務主任／校長の上位群（21校）のデータの重回帰分析の結果である。スコアを予測する回帰式の精度は、 $R^2$ 乗 .825（修正 $R^2$ 乗 .681）、回帰式の有意性（分散分析）は、1%水準で有意（ $p = .004$ ）となった。さらに、説明変数を見ると、「A 企画検討委員会の設置」及び「H 学校経営計画の検討会（評価）の複数回実施」の偏回帰係数が正の値となり、かつ統計学的に有意となった。これらは、スコアに正の影響を持つものである。一方、同じく説明変数である「C 学年ごとの成績検討会の実施」、「G キャリア教育・職業教育に係る委員会の設置」、「I 学校評価の検討会（評価）の複数回実施」の偏回帰係数は負の値となり、かつ統計学的に有意となった。これらは、スコア

に負の影響を持つものである。その他の項目（説明変数）の偏回帰係数は、統計学的に有意とはならなかったため、スコアに対する影響力を認めることはできない。

そこで、スコアに正の影響を持つ説明変数を先に取り上げて、その解釈を行い、負の影響を持つ説明変数は、後で改めて解釈を行うことにする。

まず、最も重要となるのは、「A 企画検討委員会の設置」である。表4—①を見ると、F値の数値が説明変数の中では最大であり、スコアに対して最も大きな影響力を持つことになる。

そもそも静岡県では、公立学校に審議機関としての機能を持つ「学校運営委員会」を設置することが定められているが<sup>(13)</sup>、それとは別に、あえて「企画検討委員会」を設置することには、2つの目的が考えられる。一つには、校長が強いリーダーシップを発揮する場合、どうしてもトップ・ダウン型の学校経営に陥りやすいというリスクがあるため、分掌や学年の主任等が自分の意見を自由に述べるができる場として、委員会を設けていることが推定される。つまり、高校の学校組織・経営システムにおけるミドル・アップ・ダウンの機能の向上を委員会が担い、ひいては、校長のリーダーシップの強化につながる。二つめには、学校の中長期的なビジョンの検討や学校全体の学力向上を目的とする計画の作成に携わる等、チームによるリーダーシップ機能を果たすことを意図していることが考えられる<sup>(14)</sup>。この場合は、委員会が校長のリーダーシップ機能を代行することになる。

次に「H 学校経営計画の検討会（評価）の複数回実施」に着目すると、F値の数値が説明変数の中では4番目に大きく、スコアに対して、かなりの影響力を持つことが分かる。つまり、学校経営計画の実施状況の検証（評価）を、年間を通じて複数回、例えば、学期ごとに実施することで、学校経営のPDCAサイクルを強化し、絶えず学校のビジョン（全体計画）の方向性の正しさと成果を確認し、必要に応じて修正することが、スコアの向上につながる。

以上のことを踏まえ、「A 企画検討委員会の設置」と「H 学校経営計画の検討会（評価）の複数回実施」を組み合わせたものを、高校の学校組織・経営システムのモデル①とする。このモデル①は、学校のリーダーシップ機能を強化し、教職員の協働・連携を図るモデルと考えることができる。つまり、（佐古秀一2007）における「統制化」による組織化に該当するモデルと言える。

続けて、表4—②は、進路指導主事／校長の上位群（18校）のデータの重回帰分析の結果である。スコアを予測する回帰式の精度は、 $R^2$ 乗 .871（修正 $R^2$ 乗 .726）、回帰式の有意性（分散分析）は、1%水準で有意（ $p = .001$ ）となった。さらに、説明変数では、「C

学年ごとの成績検討会の実施」、「I 学校評価の検討会（評価）の複数回実施」の偏回帰係数が正の値となり、かつ統計学的に有意となった。これらは、スコアに正の影響力を持つものである。一方、「F 進路指導に関する合同・拡大会議の開催」、「H 学校経営計画の検討会（評価）の複数回実施」の偏回帰係数は負の値となり、統計学的にも有意となった。これらはスコアに負の影響力を持つものである。その他の説明変数の偏回帰係数は、統計学的に有意とはならなかったため、スコアに対する影響力を認めることはできない。

そこで、表4—②についても、先にスコアに正の影響力を持つ説明変数の解釈を行い、スコアに負の影響力を持つ説明変数は、後で改めて取り扱うことにする。

まず、最も重要となるのは、「C 学年ごとの成績検討会の実施」（以下、「成績検討会」と略）である。表4—②を見ると、F値の数値が説明変数の中では最大で、スコアに対して最も大きな影響力を持つことになる。そもそも「成績検討会」は、学期末・年度末に行う成績会議、あるいは、主として3年生を対象とした進学・就職のための推薦会議、外部模試の成績の分析会等とは、目的が異なることに注意したい。つまり、学期末・年度末の成績会議等は、生徒の「評価」が中心となるが、「成績検討会」は、個々の生徒の現状の把握と整理が主となる。具体的には、各学年の主任、クラスの担任・副担任及び教科・科目の指導に携わる全ての教職員が「成績検討会」に参加したうえで、生徒一人一人の情報あるいは学校の教育活動の成果・課題等を教職員間で共有し、日々の授業等の学習指導・生徒指導にフィードバックさせると共に、特に気になる生徒については、個別にサポートを行う。従って、この「成績検討会」は、中間テストの直後等、1・2学期の半ばに実施されることが多く、対象となる生徒も1年生・2年生がとりわけ重要となる。

次に、「I 学校評価の検討会（評価）の複数回実施」に着目すると、F値の数値が説明変数の中では2番目に大きく、スコアに対して、強い影響力を持つと認められる。つまり、生徒・保護者等を対象にしたアンケート（アセスメント）の結果や保護者の代表、学校評議員あるいは地域の中学校の教職員との話し合いの内容等を、学校経営に積極的に反映させることがスコアの向上につながる。

そこで、「C 学年ごとの成績検討会の実施」と「I 学校評価の検討会（評価）の複数回実施」を組み合わせたものを、高校の学校組織・経営システムのモデル②とする。このモデル②は、生徒の学習状況等に対するアセスメントを重視し、生徒一人一人に関する情報を教職員が話し合いにより共有することで、教職員の協働・連携を図る学校組織・経営システムである。また、高校教育に対する保護者や地域のニーズに迅速にかつきめ細かく対応し、

保護者・地域との協働・連携を図る場合にも適したモデルである。(佐古・曾余田・武井 2011)では、「協働化」による組織化の在り方として、「教育活動の良循環サイクル R-P-D-S (「R」は、Research の略。すなわち、児童生徒の現状に関する整理・確認を意味する。)」を基軸に設定した学校の組織マネジメントの全体的デザインを、佐古が構想しているが、それに該当するモデルと言えよう。

さて、続けて、スコアに負の影響力を持つ説明変数(統計学的に有意となったもの)の解釈を行う。

まず、表4-①と表4-②を改めて見てみると、スコアに負の影響力を持つ説明変数には、目的変数との単相関と偏相関が共に負の値であるものと、目的変数との単相関は正の値だが、偏相関は負の値となるもの(統計学の用語では「抑制変数」とされる。)がある。表4-②の「H 学校経営計画の検討会(評価)の複数回実施」は、後者(抑制変数)に当てはまるのだが、これについては他の変数の影響を考慮する必要がある。つまり、表5-②からは、「H 学校経営計画の検討会(評価)の複数回実施」は、スコアに対して強い正の影響を及ぼす「C 学年ごとの成績検討会の実施」及び「I 学校評価の検討会(評価)の複数回実施」と正の相関関係にあることが見て取れることから、例えば、学校現場では、学校経営計画の実施状況の検証(検討会・評価)を行う場合に、「成績検討会」や「学校評価」を積極的に活用していること等が推定され、こうした変数相互の関係性が、スコアと「H 学校経営計画の検討会(評価)の複数回実施」との単相関の値(目的変数と説明変数との単相関の値が正の値となること)に反映していると考えられる。

しかし、目的変数との偏相関が負の値になるということは、他の説明変数の影響を除いた(あるいは、他の説明変数を一定にした)場合に、その説明変数が目的変数に対して負の影響力を持つということを意味する。こうした場合には、目的変数と説明変数との関係を改めて検討する必要がある。

そこで、再び表2に戻るが、そもそも主成分のスコアと各変数の主成分負荷量の値との間に相関関係があるため、モデル①(回帰式)において、高いスコアとなる場合は、表2の「項目1」の上位に位置する項目(変数)である「教育課程②」、「授業・評価④」等のスコアが高いことを意味する。つまり、先述したとおり、モデル①は「統制化」による組織化に該当するが、学校全体のカリキュラム運営・評価方法等に研究的に取り組み、それを教職員間で共有化すること、あるいは、高校3年間の教育活動における、生徒の学習の到達目標や生徒が身につけるべき能力・資質・態度等について、その教科・科目を担当する教員の間での共

通理解を促すこと等、学校経営の方針を示し、学校全体（教職員全員）を主導していく場合に、つまり、学校の「垂直的統合」を図る場合に、強みを発揮するモデルであることが改めて確認できる。一方、モデル②は、学校（教職員）全体を垂直的に統合するという点に関しては、モデル①と比べて、弱いと考えることができる。

しかし、モデル①とモデル②の相違点を考えるうえで特に注目すべき点は、表2において、太字・ゴシック体で示した項目である。つまり、「項目2」と比べて、「項目1」では、生徒の学習指導に係る「授業・評価①」及び「授業・評価②」、あるいは保護者・地域住民に係る「経営計画⑦」、「キャリア④」、「学校全体⑤」の主成分負荷量の値が著しく低いことが指摘できる。

これらの点を踏まえて、総合的に判断するならば、『表4—①（モデル①）において、説明変数である「C 学年ごとの成績検討会の実施」、「G キャリア教育・職業教育に係る委員会の設置」、「I 学校評価の検討会（評価）の複数回実施」は、目的変数（スコア）に対して負の影響力を持つ。』が意味することは、第1に、生徒の学習状況等に関する情報を「成績検討会」を通じて教職員が共有し、教育活動の協働・連携を図ることにより、学校組織・経営システムのボトム・アップ機能を向上させることが、第2に、キャリア教育・職業教育に係る教育活動を通じて、あるいは学校評価等の実施等により、生徒の現状や保護者・地域住民のニーズを教職員が把握し、それに応じて、教育活動・学校経営を行うことが、学校を垂直的に統合する力を弱め、結果的にスコアの低下につながる、ということであろう。

一方、『表4—②（モデル②）において、「F 進路指導に関する合同・拡大会議の実施」及び「H 学校経営計画の検討会（評価）の複数回実施」がスコアに対して負の影響力を持つ。』については、表4—①（モデル①）の場合とは対照的に、学校のリーダーシップ機能の強化、つまり、学校の垂直的統合の強化が、モデル②の特長を抑制すること、一例えば、各学年の生徒の学習状況や成績について、その学年に係る全ての教員の間での共通理解を図ることにより、各教科・科目を担当する教員の間で新しい授業方法や授業実践に関する話し合いが活性化することを抑制する、あるいは、生徒の現状や保護者・地域住民のニーズよりも、教職員の意向がより強く学校経営に反映される等—につながり、結果的に、スコアが低下することを示すと理解すべきだろう。

従って、生徒の現状に対する適切なアセスメント及び評価の実施と結果のフィードバック（授業方法・教育実践の改善等）を図る場合、あるいは、保護者・地域住民のニーズに迅速に応じ、保護者・地域住民との協働・連携を図る場合には、モデル①よりもモデル②の方が



適していると言えよう。

### 第3節 まとめと全体の考察

本論は、高校教育の質保証に向けた高校の学校組織・経営システムについて、主として委員会及び会議の機能に着目し、校長等の教職員を対象とした質問紙調査の回答結果の統計分析に基づいて、2つのモデルを提示した。(佐古秀一2007)における「統制化」と「協働化」の2つの組織類型を踏まえれば、モデル①は、学校組織・経営システムにおけるリーダーシップ機能を強化し、学校の垂直的統合により、教職員の協働・連携を図るタイプであり、「統制化」による組織化に該当するモデルである。一方、モデル②は、生徒・保護者・地域住民に対するアセスメント（特に生徒一人一人の学習状況等の把握・整理）を重視し、それに基づいて、教職員の協働・連携を図るタイプであり、「協働化」による組織化に該当するモデルである。この2つが高校教育の質保証に向けた高校の学校組織・経営システムの基本型と言える。さらに、高校教育の質保証という観点から高校の学校組織・経営システムを考えた場合、生徒の現状や保護者・地域住民のニーズを適切に把握し、対応できるという点では、モデル①よりもモデル②が有効であると言える。

また、委員会の設置・会議の実施により、高校の学校組織・経営システムにおけるリーダーシップ機能・マネジメント機能等が向上（低下）することを確認した。具体的には、「成績検討会」や「学校評価」の複数回の実施等により、生徒・保護者・地域のニーズを把握し、それに応じて学校経営を行うことは、「統制化」による組織化（学校組織・経営システムにおける垂直的統合）を弱めることが分かった。この点については、高校の学校組織・経営システムの在り方を考えるうえではもちろんのこと、個別の学校における「ガバナンス」の問題、すなわち、近年の学校・教職員と地域との関係に係る諸制度改革の課題への対応を検討する上でも、重要な示唆を与えられる<sup>(15)</sup>。

つまり、モデル①については、「成績検討会」を実施する代わりに、学校全体のアセスメント機能（生徒に関する情報の収集・分析、学校評価の実施・分析）を、企画検討委員会に集約する等の対応策が考えられる。さらに、この企画検討委員会を、一般の教職員を加えずに管理職や主幹教諭等だけで構成するならば、学校組織・経営システムとして、一層トップ・ダウン型の傾向が強まる<sup>(16)</sup>。しかし、(浜田博文2012)において、浜田は、学校のステークホルダーと位置づけられるアクターが広範化・多様化する中で、学校に対する「説明責任」の要請は、学校（校長）の関心を「地域・保護者対策」へと向かわせかねないと指摘している。

この指摘を踏まえるならば、学校組織・経営システムのトップ・ダウン型の傾向が強まるほど、そうした浜田が指摘する状況に陥りやすいのではないかと、今回の統計分析の結果から危惧される。

なお、学校現場では、こうした委員会や会議の機能の特長を十分に考慮したうえで、「チームリーダーシップ (team leadership)」あるいは「分散型リーダーシップ」の思考に基づく学校組織・経営システムのモデルをデザインすることが重要だが、その際には、筆者自身は、校長のリーダーシップの在り方も考慮すべきであると考えている。今回の質問紙調査では、(小島・淵上・露口2011)等の先行研究を踏まえて、「教育的リーダーシップ・アプローチ」、「変革的リーダーシップ・アプローチ」、「エンパワメント・アプローチ」の3つのアプローチにより、校長のリーダーシップを測定し、高校の学校組織・経営システムの在り方との関連性を検討する予定であったが、諸事情により実施できなかった。今後の課題としたい。

---

## 註

- (1) 文部科学省・高等学校教育部会(第17回)配布資料「資料2 初等中等教育分科会 高等学校教育部会の審議の経過について(案)」最終確認2013/2/11
- (2) (佐古・曾余田・武井2011)の第7章は、(佐古秀一2007)に加筆・修正を加えたものである。続く第8章では、「協働化」等の学校組織の在り方が、より詳細に定義され、第9章は、その事例研究となっている。
- (3) 補足となるが、(小島・淵上・露口2010)の第6章において、露口は、「リーダーシップ機能」に対するアプローチとして、「学校組織を複数のチームの複合体として捉えるアプローチ」に言及し、このアプローチの対象となる学校組織は、「たとえば、トップマネジメントチーム(企画委員会等)と複数の実践チーム(学年チーム等)の連動性に着目し、双方をミドルリーダー(学年主任等)が結合するといった組織モデルである。」と説明したうえで、こうした「組織モデル」は、「チームリーダーシップ(team leadership)」、「分散型リーダーシップ」の思考と非常に親和的であるとの見解を示している。本論は、こうした露口の見解を踏まえる。
- (4) 今回、全日制・普通科高校を調査対象にした理由は、文部科学省 高等学校教育部会(第11回)配付資料「課題の整理と検討の視点」において、とりわけ普通科高校での教育活動の在り方が課題として指摘されていることを踏まえている。最終確認2012/12/14
- (5) 学校の組織運営の在り方については、中教審の初等中等教育分科会の教育行財政部に設定された「学校の組織運営に関する作業部会」が、平成16(2006)年に出した「学校の組織運営の在り方について(作業部会の審議のまとめ)」において、教職員の多忙感を解消し、組織的で効率的な学校運営が行われるよう、スクラップ・アンド・ビルドの考え方を踏まえ、校務分掌(特に委員会)の整理合理化や会議のスリム化といった校内組織の見直しを行う必要があるとしている。本論は、これらの提言を前提にしている。最終確認2013/2/4
- (6) 学校数は累計のため、専門学科併設校と定時制課程設置校及び単位制高校は、一部重複する。

- (7) 今回は、各高校の「合計点」の一覧は記載しない。目安として、「合計点」の平均点を述べると、教務主任・57校が777.2点、進路指導主事・54校が734.1点となった。
- (8) 今回は、各高校の主成分分析（第1主成分）のスコアの一覧は記載しない。
- (9) 校長に対する質問項目については、筆者の指導教員である京都大学大学院教育学研究科の高見茂教授の助言を受けて、高校教育の質保証に係る先進的な取り組みを行っている高校として、大阪府立高槻北高等学校（校長・長井勘治）と京都市立堀川高等学校（副校長・古池強志）に対するヒアリング調査を行い、両校の学校組織・経営システムの在り方と、質問紙調査の回答結果とを比較検討することを基本方針として作成した。なお、高槻北高校の校長・長井勘治先生は、関西教育行政学会の会員であり、御自身も学会で研究発表をなされる等、御活躍をされている方である。また、高槻北高校は、「中堅進学校」として位置づけられるが、校長・長井勘治先生には、「進路多様校」の校長としての経験も踏まえて、お話を伺った。
- (10) 今回は、校長の回答結果の集計表は記載しない。
- (11) 最初は、全校のデータに基づき重回帰分析を行ったが、うまくいかなかった。学校教育の組織化が進む高校とそうではない高校とでは、回帰直線の線形が異なることが予想されたため、スコアの上位群と上位群以外に分けて、分析を行った。
- (12) ここで表4—①及び表4—②の基本的な見方を確認しておく。標準偏回帰係数の有意性は、p値で判断する。従って、p値に「\*\*（1%有意水準）」あるいは「\*（5%有意水準）」が付いている説明変数が統計学的に有意となる。また、説明変数の目的変数（被説明変数）への影響力の大きさは、F値や標準偏回帰係数（絶対値）の大小で判断する。今回は、全てF値の数値に基づいて、スコアに対する影響力の大きさを判断している。
- (13) 「静岡県立学校処務規程」の第10条3項には「校務分掌組織及び所掌事務は、おおむね別表第2のとおりとする。」とあり、「別表第2」の委員会の欄には、「学校運営委員会、課長会、学年主任会、学科主任会、教科主任会、防災管理委員会、学校保健委員会、安全衛生委員会、その他校長が必要と認める委員会」が記載されている。
- (14) （小島・淵上・露口2010）の第1章において、小島は、「リーダーシップ機能は、実現するためのビジョンと方針を構想し、それについて成員の理解と納得を得て、個人の中に参加意欲と協働意欲を喚起し、それに基づいて協働関係を打ち立て、個人と組織の中に変化をつくる働きである。他方、マネジメント機能は、ビジョンと戦略に基づいて、その実行計画を編成して、それが成員各人や部署で確実に実行されるように、また確実に実行されているかを監督・点検、指導することにより、予定した計画を確実に実現することである。」と述べている。本論では、この小島の定義を用いる。
- (15) （浜田博文2012）を参照のこと。
- (16) 静岡県は、高校に「主幹教諭」を置いていない。ここでは、高校に「主幹教諭」を設置している都道府県等を想定している。各都道府県の「学校評価制度」の在り方については、（福島尚子2010）を参照のこと。

## <引用及び参考文献>

- 天笠茂・編集代表『学校管理職の経営課題 これからのリーダーシップとマネジメント』第1巻～第5巻、ぎょうせい、2011年
- OECD・編著（有本昌弘・監訳 多々納誠子・小熊利江・訳）『スクールリーダーシップ 教職改革のための政策と実践』明石書店、2009年
- OECD教育研究革新センター・編著（有本昌弘・監訳 小田勝巳・小田玲子・多々納誠子・訳）『形成的アセスメントと学力 人格形成のための対話型学習をめざして』明石書店、2008年
- 小島弘道・監修 小島弘道・淵上克義・露口健司・著『講座 現代学校教育の高度化7 スクールリーダーシップ』学文社、2010年

- 小島弘道・監修 佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史・著『講座 現代学校教育の高度化12 学校づくりの組織論』学文社、2011年
- 小島弘道・監修 小島弘道・熊谷慎之輔・末松裕基・著『講座 現代学校教育の高度化11 学校づくりとスクールミドル』学文社、2012年
- 佐古秀一「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変化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－」『鳴戸教育大学研究紀要』21巻、2006年、41頁－54頁
- 佐古秀一「民間的経営理念及び手法の導入・浸透と教育経営－教育経営研究の課題構築に向けて－」『日本教育経営学会紀要』第49号、2007年、38頁－49頁
- 露口健司『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版、2008年
- 露口健司「学校組織におけるチームリーダーシップと教師効力感の影響関係」『日本教育経営学会紀要』第51巻、2009年、73頁－87頁
- 浜田博文『「学校の自律性」と校長の新たな役割 アメリカの学校経営改革に学ぶ』2007年、一藝社
- 浜田博文『「学校ガバナンス」改革の現状と課題 — 教師の専門性をどう位置づけるべきか? — 』『日本教育経営学会』、第54号、2012年、23頁－34頁
- 福嶋尚子「“価値内面化機能”の視点から見た地方における学校評価制度の分析」『日本教育行政学年報』第36号、2010年、123頁－140頁
- 文部科学省委託事業「高等学校段階の学力を客観的に把握・活用できる新たな仕組みに関する調査研究報告書 最終確認2012/7/2
- 文部科学省・高等学校教育部会（第1回）～（第11回）議事録・（第1回）～（第17回）配布資料 最終確認2013/2/14
- 文部科学省・高大接続特別部会（第1回）～（第2回）議事録・（第1回）～（第5回）配布資料 最終確認2013/2/14

# An Emprical Study of the Organization and Management of Public School in Shizoka

NAKAMURA, Toshihiko

The purpose of this study is to explicate the influences of differences of school organization on teachers' educational activities using statistical analysis of questionnaires survey to Principals and shunin (senior staff member) of public high school in Shizuoka. In this study, two aspects of school organization were set. There are teachers' collegiality tendency ('collegiality tendency') and managerial control tendency ('control tendency') . In this study, especially, it is aimed to reveal the effects of collegiality tendency and control tendency.

Main results were the following.

- (1) In the case which the regular assessment for learning by the grade team with teachers in the charge of subjects and the regular school-based evaluation is introduced into school, collegiality tendency became stronger. In the case which doing at the top management group planning and result management, control tendency became stronger.
- (2) The effects of improvement of learning and career education in high school was larger in collegiality tendency than in control tendency.

表1 各高校における高校教育の「質保証」に係る取組みの状況を把握するための質問項目

(1) 学校経営計画

① 目指すべき学校のビジョンを全ての教職員が共有しており、内容を問われれば、答えることができる。
② 学校経営計画の内容を全ての教職員が覚えている。
③ 学校経営計画の実現に向けて、学年部や分掌内あるいは学年部や分掌間において、教職員が抵抗なく、積極的に話し合いを行えるような雰囲気がある。
④ 保護者が学校通信の配布等を通じて、学校経営計画の内容について理解している。
⑤ 学校近隣の地域住民が、学校通信の配布等を通じて、学校経営計画の内容について理解している。
⑥ 教職員が、学校経営計画と日々の教科・科目等の教育活動とを関連づけ、その目標の達成に努めている。
⑦ 保護者や地域住民の意見を学校経営計画に積極的に取り入れている。

(2) 教育課程

① 教育課程が生徒の実態に合っている。
② 学校全体のカリキュラム運営・評価方法等に研究的に取り組み、それを教員間で共有化することに積極的である。
③ 学校全体のカリキュラムを評価し、その結果を活かして、学校の教育活動の改善に取り組んでいる。

(3) 授業・学習評価

① 新しい授業方法や授業実践（課題探究型・対話型の授業、グループワーク、ICTの活用等）について、その教科・科目を担当する教員の間で積極的に話し合い、授業の改善に意欲的に取り組んでいる。
② 生徒を多面的に評価するために、授業等の学習活動の評価の観点や評価方法について、その教科・科目を担当する教員の間で積極的に話し合い、改善に意欲的に取り組んでいる。
③ 各学年の生徒の学習状況や成績について、その学年に係る全ての教員（学年主任、各クラスの正副担任、教科・科目の担当者）の間で、共通理解ができている。
④ 3年間の教育活動における、生徒の学習の到達目標や生徒が身につけるべき能力・資質・態度等について、その教科・科目を担当する教員の間で共通理解ができている。

(4) キャリア教育

① キャリア教育の目的・目標について、全ての教員の間で共通理解があり、日々の授業実践と関連づけて取り組んでいる。
② 教科・科目の授業等で得た知識・技能を、生徒が実際に自分の生活の中で生きた知識に変えていくことに対して、全ての教員が強い関心を持っている。
③ 学校全体のキャリア教育の実施状況について、教科科目の授業等で培った能力・資質・態度が他の授業時間や生活の中で活かされているかどうか、不足は無いかどうかという視点から評価を行っている。

④ 職業人や社会人として、学ぶことに対する意欲や自律的な生活を送ることができること等が強く求められていることを、生徒・保護者が理解している。
--

(5) 学校全体の取組み

① 新しい授業方法や授業実践（課題探究型・対話型の授業、グループワーク、ICTの活用等）について、学校全体で、積極的に話し合い、授業の改善に意欲的に取り組んでいる。
② 生徒を多面的に評価するために、授業等における学習活動の評価の観点や評価方法について、学校全体で、積極的に話し合い、その改善に意欲的に取り組んでいる。
③ 3年間の教育活動における、生徒の学習の到達目標や生徒が身につけるべき能力・資質・態度等について、学校全体での共通理解ができおり、それに基づいて、生徒の学習到達度等の評価・確認・検討を行っている。
④ 生徒の学ぶ意欲を高め、生徒が授業時間以外にも自主的に学習に取り組む時間が増えるような取組みをしている。
⑤ 学校の教育活動に対する保護者の理解を深めること、教育活動の当事者としての保護者の自覚を高めること、保護者が教育活動に積極的に関与することを重要な課題としている。

表2 主成分分析の結果（第1主成分の主成分負荷量）

教務主任/校長・57校		進路指導主事/校長・54校	
項目1	主成分負荷量	項目2	主成分負荷量
教育課程②	.766	学校全体②	.823
授業・評価④	.744	学校全体③	.813
教育課程③	.744	学校全体①	.799
学校全体③	.735	授業・評価②	.758
学校全体②	.723	経営計画⑥	.751
経営計画②	.712	<b>授業・評価①</b>	<b>.741</b>
キャリア②	.676	<b>授業・評価③</b>	<b>.732</b>
キャリア③	.651	教育課程③	.730
経営計画⑥	.614	経営計画①	.721
経営計画③	.611	授業・評価④	.710
授業・評価②	.583	キャリア②	.691
学校全体①	.581	キャリア①	.680
経営計画①	.578	経営計画③	.674
キャリア①	.518	経営計画②	.640
<b>授業・評価③</b>	<b>.487</b>	<b>経営計画⑦</b>	<b>.629</b>
<b>授業評価①</b>	<b>.476</b>	経営計画⑤	.591
経営計画⑤	.462	教育課程②	.569
経営計画④	.433	<b>学校全体⑤</b>	<b>.539</b>
<b>キャリア④</b>	<b>.210</b>	キャリア③	.538
<b>経営計画⑦</b>	<b>.208</b>	<b>キャリア④</b>	<b>.530</b>
学校全体④	.177	経営計画④	.415
<b>学校全体⑤</b>	<b>.140</b>	学校全体④	.332
教育課程①	.136	教育課程①	.252

表3 高校教育の質保証に向けた学校組織と経営システムに関する検討項目

- A 企画検討委員会の設置
- 「企画検討委員会」とは、管理職、学年主任、分掌主任・主事、教科主任やその他の教職員等が参加して、学校経営全般に係る事務を自由に話し合う会議・委員会等のこと。名称は異なってもかまわない。ただし、静岡県の公立高校に通常設置されている「学校運営委員会」は除く。
- B 教育課程検討委員会の設置
- 「教育課程検討委員会」とは、学校全体の教育課程（カリキュラム）の検討・評価・見直し・運営等を主として行う会議・委員会等のこと。ただし、次年度以降の教育課程の作成を目的とした委員会等は除く。
- C 学年ごとの成績検討会の実施
- 「成績検討会」とは、定期テストや模試の結果等を踏まえ、学年部の教員だけでなく、各教科・科目の担当者が全員参加し、各学年の生徒全員の授業や学習の状況、テストの成績等について情報交換を行ったうえで、今後の対応策等を検討する会議のこと。
- D 生徒指導会議の出席者(学年担当者)
- 生徒指導に関する会議に、各学年の生徒指導担当者が常に出席している。
- E 生徒指導会議の出席者(学年主任)
- 生徒指導に関する会議に、1年～3年の学年主任が常に出席している。
- F 進路指導に関する合同・拡大会議の実施
- 重要な進路指導に係る案件については、進路指導主事や進路課以外の教員を加えた合同・拡大会議を行っている。例えば、管理職や教務課等の分掌に所属する教員あるいは1～3年の学年主任が加わり実施している等。ただし、静岡県の公立高校に通常設置されている「学校運営委員会」や3年生を対象とした進路検討会等は除く。
- G キャリア教育・職業教育に係る委員会の設置
- キャリア教育・職行教育を主に担当する委員会を設置している。
- H 学校経営計画の検討会（評価）の複数回実施
- 学校経営計画の実施状況について、検討会（評価）を各年度内に複数回、行っている。
- I 学校評価（自己評価）の検討会（評価）の複数回実施
- 学校評価（自己評価）の検討会（評価）を各年度内に複数回行っている。

表4-① 教務主任/校長（上位群・21校）

説明変数	標準 偏回帰係数	F 値	P 値	目的変数と の単相関	目的変数と の偏相関
A 企画検討委員会	1.319	29.513	.000 **	.352	.854
B 教育課程検討委員会	.000	.000	.999	-.232	.000
C 学年ごとの成績検討会	-.592	14.641	.003 **	-.387	-.756
D 生徒指導会議の出席者（学年担当者）	.167	1.105	.316	.400	.302
E 生徒指導会議の出席者（学年主任）	-.115	.438	.522	-.097	-.196
F 進路指導に関する合同・拡大会議	-.344	3.978	.071	-.158	-.515
G キャリア教育・職業教育に係る委員会	-.673	14.572	.003 **	-.196	-.755
H 学校経営計画の検討会（評価）	.853	10.443	.008 **	.079	.698
I 学校評価の検討会（評価）	-.809	9.076	.012 *	.173	-.672

R 2乗=.825（修正R 2乗=.681） n = 21 \*\*p<.01、\*p<.05

表5-① 教務主任/校長（上位群・21校）のデータの重回帰分析における説明変数の相関

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A 企画検討委員会									
B 教育課程検討委員会	-.091								
C 学年ごとの成績検討会	.043	.106							
D 生徒指導会議の出席者（学年担当）	-.228	.050	.141						
E 生徒指導会議の出席者（学年主任）	.411	.313	.389	-.050					
F 進路指導に関する合同・拡大会議	.117	.362	.392	-.139	.309				
G キャリア教育・職業教育に係る委員会	.331	.181	-.205	.200	.200	-.340			
H 学校経営計画の検討会（評価）	-.289	-.079	.224	.316	.079	.067	-.229		
I 学校評価の検討会（評価）	.428	-.362	.030	-.085	.139	-.045	.015	.539	

表4-② 進路指導主事/校長（上位群・18校）

説明変数	標準 偏回帰係数	F 値	P 値	目的変数と の単相関	目的変数と の偏相関
A 企画検討委員会	-.264	2.226	.174	-.051	-.467
B 教育課程検討委員会	-.017	.010	.924	-.365	-.035
C 学年ごとの成績検討会	1.081	25.338	.001 **	.149	.872
D 生徒指導会議の出席者（学年担当者）	.211	1.065	.332	-.258	.343
E 生徒指導会議の出席者（学年主任）	-.251	2.302	.168	-.122	-.473
F 進路指導に関する合同・拡大会議	-.916	14.130	.006 **	-.288	-.799
G キャリア教育・職業教育に係る委員会	-.069	.110	.748	.420	-.117
H 学校経営計画の検討会（評価）	-.676	9.601	.015 *	.010	-.739
I 学校評価の検討会（評価）	1.221	20.720	.002 **	.397	.849

R 2乗=.871（修正R 2乗=.726） n = 18 \*\*p<.01、\*p<.05

表5-② 進路指導主事/校長（上位群・18校）のデータの重回帰分析における説明変数の相関

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A 企画検討委員会									
B 教育課程検討委員会	.239								
C 学年ごとの成績検討会	.000	.094							
D 生徒指導会議の出席者（学年担当）	.388	.033	.351						
E 生徒指導会議の出席者（学年主任）	.316	.189	.125	.175					
F 進路指導に関する合同・拡大会議	.051	.396	.564	.495	-.081				
G キャリア教育・職業教育に係る委員会	.316	-.236	.125	.175	.438	-.081			
H 学校経営計画の検討会（評価）	-.149	.000	.236	.124	.000	.342	.000		
I 学校評価の検討会（評価）	.149	.000	-.236	-.124	.000	.114	.354	.556	