

# 大学院派遣研修報告書

所属校	府中市立四谷小学校	氏名	吉見 香織
派遣大学院	鳴門教育大学大学院	専攻・コース	学校教育専攻・学校改善コース
研究テーマ	学校における協働的プロセスの進展を支援する組織開発プログラムの構築 －学校の主体的な変革を可能にする組織開発の実践と検証－		

## I 研究の概要

### 1. 問題意識

学校現場では、「不登校」「学級崩壊」「学力低下」など社会的にも大きな問題となっている事項をはじめ、様々な教育の問題・課題が顕在化している。また、社会の急激な変化、価値観の多様化に伴い、子どもの表す問題も複雑化し、学校教育に対する保護者や社会からの求めも増してきている。こうした中で、今、学校には、自律性が求められている。学校の自律性の根幹をなすのは、学校自身が、自らの教育活動を自律的に修正、改善し、その学校の子どもの実態と課題に適合した教育活動を生み出す機能をもつことであるといえる。では、学校は、こうした主体的な教育改善力をもち得ているのだろうか。学校の現状を見てみると、学校自身が、子どもの実態に応じて、教育活動を創出・改善していくことが困難になっている状況が浮かんでくる。

本研究では、主体的な教育改善性が阻害されている要因の一つに、個業化した学校組織（子どもの実態・課題や実践に関して、教師間で有意義な相互作用がなされにくくなり、教師が、個別に授業や学級経営を行おうとしている学校の状況）の問題（2004 佐古）があると考え、主体的な教育改善力をもつ学校へ転換していくために、学校のシステム（組織）に改善すべき余地があるという視点から、研究に取り組んだ。

### 2. 研究の目的と課題

本研究の目的は、学校が、内発的な改善力を高めるために教師の自律性と協働性を高めながら、学校として内発的な改善力をもつ学校に近づくために、学校の組織変革を具体的に進めていく方法（組織開発方法論）を実践し検証することである。研究課題は以下の3点である。  
研究課題①学校の主体的な変革は、どのような経過や段階を経て実現するのかを明らかにする。  
研修課題②主体的な変革を進展させるには、どのような条件が必要になるかを見いだす。  
研究課題③主体的な変革を促す外部サポートの組み込みは、どのように効果的に働くかを探る。

### 3. 学校の内発的改善力に関する基本的な仮説

#### (1)内発的改善力と協働

本研究では、これまでの先行研究を基に学校の内発的改善力は、次の a、b、2つの要素から成り立つと考えている。また、そのモデルを(2)、(3)に示す。

a. 教師それぞれが、教育活動の自らの改善に自律的に取り組む状態（教師レベルの内発的な改善力）

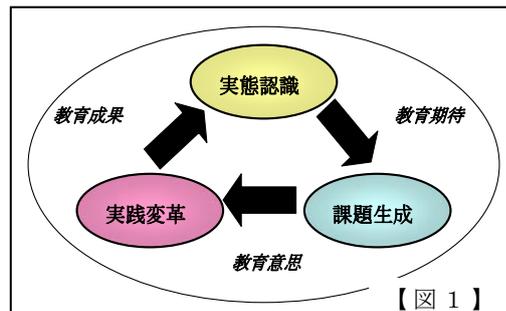
b. これら教師の内発的改善を促し、且つそれを方向付ける作用をもつ教師間の協働的プロセス

#### (2)内発的改善サイクル

先行研究（2004 佐古）では、【図1】のようなサイクルが成り立つことで、教師が、自ら教育活動の改善に取り組む状況が実現されると考えられている。

①基本的に教育活動は、実態認識→課題生成→実践変革の連鎖で成り立つといえる。

②子どもの実態の認識から、子どもに対する期待（～をできるようにしたい、～を伸ばしたい）が生まれる。そこから生成された課題認識から、子どもの変容を期待する働きかけの教育意思（実際にやってみよう、この子にはこう指導しよう）に基づき、実践の変革がなされる。そして、実践を通して子どもの変容や教育



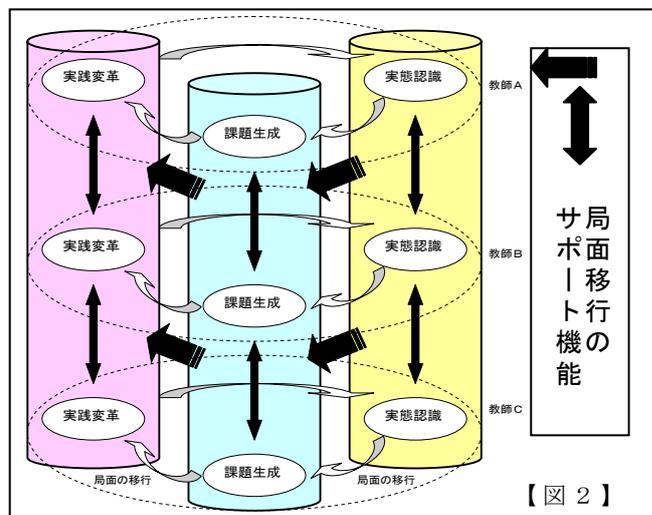
【図1】

活動の成果の確認（どうであったか、できた、こうした方がいいかな）がなされ、さらに変容した子どもの実態認識から、次なる課題が生成され、それに基づき実践を行う。この連鎖が、個々の教師の教育活動が継続的で自律的に展開・改善されていく内発的改善のサイクルである。

### (3) 学校レベルでの内発的な改善プロセスモデル

組織的な学校レベルでの内発的な改善プロセスが成り立つ状況は【図2】のように考えられている。こうしたプロセスを成り立たせるための「組織開発プログラム」が先行研究（2004, 2005 鳴門教育大学）により構築されつつある。この改善プロセスは以下の2つを主たる要素としている。

- ① 個々の教師の内発的な教育活動の改善サイクルが、成り立ち、これが、学校として共有されるようになる。
- ② 学校全体が、実態認識→課題生成→実践変革の局面に展開していくことをサポートする機能（ファシリテートチーム）を学校の中に設ける。この機能が働くことで、次の局面に移行することが容易になり、学校全体の教育活動の改善サイクルが進展する。



## 4. 本研究における組織開発の基本構想と研究の特色

### (1) 基本構想

上記の仮説に基づく内発的な改善力をもつ学校を実現するために、次の3つの条件を学校の中に組み込むことを組織変革の基本的な考え方とした。

条件1 教師が、子どもの実態や実践などをお互いに率直に出し合う機会（場）の設定

条件2 交流される情報の質を高める工夫（ツール）の導入

条件3 お互いの情報を共有しやすくすし、教師間の協働を高めるなど組織変革の進展をサポートする組織（ファシリテートチーム）の設定

### (2) 研究の特色

以上の構想に基づいて、本研究では、以下のアプローチを採用した。

- ① 開発的なアプローチ・・・実際に学校に内発的な改善力が高まるような方法や仕組み（上記の組織開発プログラム）を組み入れて、それを修正しながら、学校自身を変えていき、その方法を整理し直し、一般化をしていく。
- ② インタラクティブな組織開発・・・学校が、自ら組織変革に着手するためには、これまでの組織開発プログラムを参考にしながら、学校自身が学校に取り込めるものや、取り込んだことを評価しながら次の段階に進んでいけるようにサポートしていく「インタラクティブな組織開発」（学校の現状分析とその変革の在り方を学校との相互のやりとりにより、共に考え進展させていく）という考え方に沿って学校の変革を進展させていく。

## 5. 対象校と研究期間

① 東京都（市部）の中規模小学校（児童数 560 名 17 学級、以下A校と称する）を対象とした。

② 調査期間 平成 16 年 8 月～平成 17 年 10 月とした。

## 6. 研究結果

A校は、校内研究を大事にし、取り組んできた学校であるが、最近では、研究会の活性化や教師間の関係性の高まりという面で問題を感じ、また、授業力向上という課題への対応も模索している状況であった。このようなA校に上記で述べた「組織開発プログラム」を提示していきながら、学校の中で、それに学校が主体的に取り組めるように働きかけと参与観察を繰り返し、追跡調査していった。

### (1) 組織開発の進展過程：研究の進展に伴う対象校の変容過程

A校は、4つの段階を経て、内発的な改善力を高めるための組織変革の方法を、主体的に取り込みながら、進展させることができた。進展段階、研究者のサポート、学校の反応・活動の概要を示す。

#### 【進展段階】

#### 第1段階【抵抗】

学校の在り方への共感と変革実施への抵抗が混在

#### 【研究者のサポート】

変革イメージと変革方法の提示  
組織開発プログラムを実施した変革事例を提示

#### 【学校の反応・活動】

どの立場の教師も学校全体での変革に対する問題点の表明  
役割変更、時間保障、教師の意識変更、サポート組織の設置が困難

**第2段階【検討】**  
 変革可能領域での実施可能性・変革有効性の検討

働きかけの変更  
 変革実施ではなく、学校の問題確認や取り組みの可能性の検討を行う

学校全体で取り組める範囲や変革の有用性の検討開始  
 学校の問題(コミュニケーション・関係性)の認識、変革の有用性・可能範囲の見だし

**第3段階【試行】**  
 限定的な領域での変革の試行

変革モデルの提示  
 情報交流会の方法を提案  
 実施の評価と修正を研究推進部会と一緒に進める

限定的な範囲で変革の実施  
 校内研究会の時間を使い、3回の情報交流会を特設して実施、研究推進部会の機能変更実施

**第4段階【内在化】**  
 通常の教育活動への変革の展開、内在化

学校側からの求めに対する援助  
 研究推進部会主導の計画に必要に応じて助言

学校の主体的な取り組みの顕在化  
 通常の校内研究の授業研究会の方法を組織開発プログラムの考え方を使い変革  
 生活指導上の問題への対応場面に応用

①第1段階【抵抗】・・・協働のプロセスが作動する学校のイメージへの賛同と、現状のギャップから、学校としての実施は困難であるという消極的な反応が、混在化して示された。

②第2段階【検討】・・・大がかりな変革の要請ではなく、学校としてどのように取り組めるかを検討していくように働きかけを変えたところ、学校は、学校全体で取り組める範囲や取り組みによる有用部分の検討を始めることができた。学校の問題、変革による有用部分を見だし、両者を結び付け、変革へ着手した。

③第3段階【試行】・・・組織開発プログラムの考え方に基づいて、特別に情報交流会を設定することにした。1、2回目の情報交流会は、組織開発プログラムの考え方を研究者側からの提示モデルを受け入れる形で実践した。3回目は、研究推進部会が中心になり、より学校の状況に合うよう修正し、実施した。3回目は、教師間で児童の実態がより自由に交流できるような場とし、そこで交わされた情報を研究推進部会が集約していった。こうした学校の状況に応じた修正がなされ、教師の変革への肯定的な評価につながった。

④第4段階【内在化】・・・第3段階のように情報交流会を特別に設定するのではなく、通常行っている授業研究会の中に組織開発プログラムの考え方を取り込んでいった。学校主導で、従来の教育活動の中心的な活動を変革していった。

**(2)学校の主体的な変革過程における主要な局面**

学校の組織的な変革を進めていくためには、変革に着手していく場面(第1段階から第2段階への移行)と学校に内在化していく場面(第3段階から第4段階への移行)が重要なポイントになることが分かった。

**1)変革への着手をもたらした条件**

A校の事例では、学校の組織的な変革に対して問題点が表明された段階を克服して、具体的にその学校で実施しうる部分について改善・変革に着手することができたことが大きなポイントであった。まず、初期段階で変革への着手が困難になる条件として次のことが見いだされた。

**変革の着手を抑制する状況・条件**

学校組織の変革に対する問題点の表明は、学校の組織や体制を大幅に変容させるということについて大きな抵抗や葛藤を生じるということであり、これが主要な問題であった。

- ①学校には、これまでの学校の役割や組織の在り方が前提としてあり、それを変えることについて、それぞれの立場で戸惑いや葛藤が生じる。
- ②現行の学校の状態を前提にしているので、変革の実践的な条件が、見出せない。(組織開発プログラムを実施する時間がない。推進する役割・組織がない。等)
- ③学校は、組織的な活動を変革する時に、現状を徐々に変えていくという考え方ではなく、現状を全体的に変革しなくてはならないという考え方をもってしまう。
- ④そこで、大がかりな組織変革の手間やコストが意識され、学校全体での変革が想定しにくい。

**変革抑制条件を克服できた方略**

上記のような状況・条件は学校の一般的な事柄と考えられるが、それを克服するには、初期段階で、次のような働きかけや学校側の取り組み方が重要であることが分かった。

- ①組織変革は、学校の全体的な組織の体制・活動を一気に変えるのではなく、変革の可能性の範囲を学校が認識できるような働きかけがなされる。(変革の枠組みの変更)
- ②そのためには、学校側が、今ある学校の状況や問題を再認識でき、その解決に向け変革の有用性を見いだせるような検討が始められるようにする。(協働的な問題確認と有用性の見だし)

**2)学校における変革の内在化をもたらした条件**

本研究の事例では、変革が学校に内在化していくこと、つまり、学校自らが、主要な教育活動の変革を行うには、次のようなことが大きな要因としてあった。

学校の中心的研究活動を担う組織（研究推進部会）内部で、協働的なプロセスやその成立方法の理解がされ、それらが学校にどう適合するかということの検討がなされた。そして、実際に変革を実施し、推進していけるような成長が実現した。このことから、学校が主体的に変革に取り組むためには、以下の2点が有効な方略であることが見いだされた。

- ①組織的な変革を推進するチーム（ファシリテートチーム）が学校内に形成される。
- ②チームが、徐々に、新しい学校のイメージや望ましい学校の姿をもちながら、組織変革を具体化し推進していく。

## 9. 考察

### (1) 学校の変革を困難にしている状況

学校が組織的に変革をすることの困難さとして、学校は、個人レベルでの取り組みには積極的に動くが学校レベルでの変革には動きにくい傾向が示された。これは、①組織変革の認識として、学校が、完成した変革モデルをそのまま一括して取り入れるという認識をもっていること、②組織変革で求められる学校の姿と現状とのギャップを埋める道筋を見いだすことが困難なことから生じていると考えられる。

### (2) 主体的な変革を促す条件

本研究の知見から、学校が変革に着手するには、次の条件によることが分かる。

- ① 変革モデルの提示・・・組織開発プログラムの考え方・事例などが提示され、学校がどのような状況にあることが望ましいのかについてのモデルを知る。
- ② 学校の問題の認識・・・学校の現状を見直す中で、問題が鮮明に確認できる。
- ③ 変革の認識の変換・・・学校が取り組めるところからスタートし、徐々に段階を踏みながら変容していくという変革のイメージへ変換する。

しかし、こうした条件を知るだけではなく、学校が主体的に組織変革を行い、内発的な改善力を高めていくことを可能にするには、さらに次の条件が成り立つことが重要である。

- ④ 学校内の変革主体チーム・・・学校内に変革を後押しするチーム（変革の主体となるファシリテートチーム）を校内に成立させ、学校内の教職員や子どもの状況をモニターしながら、変革を方向づけていく役割を果たせるようにしていく。（さらに、外部から要求されるパターンに沿って行うだけでなく、学校の活動への意味を考えたり、修正を行ったりできるようになることができれば望ましい）
- ⑤ 効果的な外部サポート・・・外部サポートが、変革へと着手していく初期段階で、学校の現状や問題の認識がもてるような働きかけを行う。また、変革を進める中で、学校内部の変革主体が育つようにかかわる。

つまり、個々の学校の状況に応じた具体的な外部サポートと変革を進める原動力になる学校内のサポートチームの成立が伴うことで主体的な学校変革が実現される。こうした2つの条件も含めて学校の変革を考えていくことが必要であると考えられる。

### (3) 内発的な改善力を構築するための協働的なプロセスの有効性

研究を通して、学校内で、子どもの実態、実践の交流・共有の場を設定していくことで教師間の相互作用の質の改善がなされ、個々の教師及び学年・学校の教育活動の見直しが始まることが確認された。また、こうした動きを促し、定着させるには、学校内のサポートチームの設定と、その成長が非常に重要であることも分かった。内発的な改善力を成り立たせるために「組織開発プログラム」による協働的なプロセスが有効に働くと考えられる。

## II 学校等における研究成果の活用計画

### 1. 研究成果の報告

本研究の協力校（都内4小学校）で、研究の成果を報告し、学校が主体となる組織開発の考え方とその方法のより深い理解を図る。さらに、より学校に適する組織開発の具体化に向けて、検討していく。

### 2. 研究成果の活用

主に所属校において、協働的なプロセスを取り込んだ組織開発を学校教職員と共に進めていく。

### 3. 組織開発プログラムの構築

今後も鳴門教育大学大学院との連携を密にし、協力体制の下、本研究で残された課題について、学校での実践と検証を継続し、学校の主体的な変革の方法論・考え方の明確化を進める。

## 大学院派遣研修成果活用状況

所属校	府中市立四谷小学校	氏名	吉見 香織
派遣大学院	鳴門教育大学大学院	専攻・コース	学校教育専攻 ・ 学校改善コース
研究主題	学校における協働的プロセスの進展を支援する組織開発プログラムの構築 －学校の主体的な変革を可能にする組織開発の実践と検証－		

1	所属校での成果活用	<p>○教師の自律性と学校の自律性が相補的に成り立ちうる協働型組織への転換を可能にするための組織開発プログラムを所属校の状況を考えながら組み込むようにした。</p> <p>①<u>学校の教育活動の中心に自校の児童の実態から成り立つ課題の実践をおくようにする。そのことが可能になるように組織を見直した。</u></p> <p>また、教育活動にかかわる計画や案を作成する際にもこの観点から、これまでの取り組みを見直し、全職員で共通の認識にたてるようにした。 見直しの視点は、以下のものとした。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・児童の実態からスタートする。</li> <li>・作成する計画が、それぞれつながりをもつものとする。(様々の計画を数多く作成しなくてはならない現状であるが、追加型にならないようにする)</li> <li>・日常の教育活動に直接かかわるものとなるようにし、作成したものを実施し見直す(更新する)ことが必然的にできるようにする。</li> </ul> <div style="text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;">教育活動の基本となる考え方</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;">計画案をつなげる</div> </div> </div> <p>②<u>全教職員による児童の実態の交流・共有を行う機会を年間を通して複数回位置づけた。教育計画を見直し、会議等の精選を行い、時間を設定した。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・校内研究会内での情報交流会(年間7回)・職員会議内での情報交流会(2学期より毎回15～20分程度)・教育相談報告会(定期月1回、その他必要に応じて)など</li> </ul> <p>今年度は、生活科・総合的な学習の中の児童の実態と実践報告、育てほしい児童の姿を視点とした児童の実態と見出される今後の課題、問題行動が見られる児童の課題と対応、教師のかかわり方についてなどを出し合い学校全体で共有できるものを見出し改善に役立てた。</p> <p>③<u>児童の実態や教育実践の情報が有効に交わされるような交流会になるよう、交流会の持ち方を工夫した。(分類分けによる手法、ブレインストーミング法の活用)また、情報を整理したり交流したりしやすくなるためのツールを活用した。(情報カード、メモ)</u></p> <p>④<u>交流された情報を集約し、整理しフィードバックすること、また交わされた情報から今後の教育課題を抽出したり活動の方向を明確にしたりすることを重要な役目としていく組織を校内に位置づけた。</u></p>
---	-----------	---

	<p>・所属校では、企画委員会（校長・副校長・主幹・教務主任・研究主任・特活主任）と研究推進部会（研究主任・学年、専科から各1名）であり組織開発の推進と支援を果たすファシリテートチームと考えた。</p> <p>⑤上記のような協働型の組織開発を推進・支援するチームは、『その役割を学び、チーム自体が成長していくこと』が、重要であることが明らかになっている。そこで、<u>チームの成長を可能にするよう、研究推進部会では、「情報交流会のシミュレーションを行う」・「児童の実態を見取る研修を行う」等を継続的に行えるよう運営を工夫した。</u>（KJ方的手法、ブレインストーミング法の体験、意見の集約方法の練習、課題の見出し方の検討会、情報整理の工夫の検討会、他校の研究会への参加と事後レポートを持ち寄った研修会などを行った。）</p>
<p>2 委員 会 ・ 研 修 会 で の 成 果 活 用</p>	<p>① 所属校での研究成果報告研修会実施      実施日・・・8月30日 参加対象者・・・所属校教職員 参加人数30名      研修報告内容 ○大学院での研究成果報告 ○今年度の所属校での生かし方      大学院での研究について所属校での昨年度の研究協力をとりあげ、具体的にどのような成果が明らかになったのか、どのように考察したのかを報告した。研究から得られた知見をもとに今年度所属校で取り組んでいる教育活動の見直しについて、研究成果と結びつけ説明を行った。このことで、より一人一人の主体的なかわりが可能になると考えられた。</p> <p>実施日・・・7月26日 参加対象者・・・所属校新規採用教諭 2名      研修内容 ○新規採用教諭の校内研修の一つとして、教育課程の編成や組織の考え方を説明      協働型組織への転換を可能にする組織開発プログラムについて、具体的にはどのようなことを学校で行っていることかなど、校内研究会、職員会議、校務分掌、計画案の作成と例をあげて説明、質問に答える方式で進めた。具体的な場面で検討することで、自分の行っている教育活動の意味や意義が確認されるとともに学校全体で考えていく意識につながった。</p> <p>② 鳴門教育大学学校改善コースオープンゼミにおける研究成果・研修後の報告実施      実施日・・・8月5、6日      参加対象者・・・鳴門教育大学大学院生、鳴門教育大学大学院修了生、全国小・中・高教員      参加人数15名      内容・・・○大学院での修士論文研究報告      ○大学院終了後の研究継続報告（現場での現状と取り組み状況など）      現大学院生の研究経過や、他の修了生の継続研究の報告を知ることや私の研究に関する意見・助言を聞くことで、さらなる改善の視点が得られ有意義であった。</p> <p>③ 市の教務主任会のグループ研究資料として、所属校での授業改善プラン作成に伴う教育活動の見直し等の資料を参考資料として提示      教師一人一人の意識を高め、授業改善につながる教育活動を実践することが可能になるとして考え方を取り入れる学校もあった。参考事例として市教務主任会研究発表会で事例報告し冊子に掲載することにした。</p>
<p>4 今 後 の 活 用 計 画</p>	<p>○今年度の教育活動の取り組みに生かした部分を検証し、次年度の教育計画を作成する際に生かし、さらなる研究を継続していきたい。</p> <p>○所属校での成果と課題について、大学院のセミナー等で報告し、最新の研究成果からの見直しの視点をもらい、所属校の教育活動の改善に生かしていきたい。</p> <p>○他府県の教師との交流を継続的に続け、研究の情報交流を行い、広い視野で学校教育を考えていきたい。</p>