

派遣者番号	29K15	氏名	笠本 希
研究主題 —副主題—	学校の組織文化の形成につながる校内研究の在り方 —カリキュラム・マネジメントの観点からの学校分析を通して—		
派遣先	東京学芸大学教職大学院	担当教官	近藤 精一
所属校	中野区立平和の森小学校	校長	内野 秀夫

キーワード：組織文化、校内研究、学校組織開発、学校分析、カリキュラム・マネジメント

1 研究の背景（目的）・主題設定の理由等

これまでの学校は、専門職である教員の判断と行動に依拠した組織として成立してきた。そして、個々の教員が固有の意思決定領域を保持するという面から、ゆるやかに結び付いた組織であると考えられてきた。しかし、近年の多様化・複雑化している社会の中で学校教育が抱える課題も変化し、個々の教員が一人で課題を解決することが困難となっている。

多様化・複雑化していく社会に対応するためには、組織における理念や価値、行動様式にまで至る組織の雰囲気とも言える組織文化を意識的に形成していく必要がある。そのためには、学校の特徴を強みへと変え、組織文化の形成につながる手だてを考えていかなければならない。

組織文化を形成するための協働的な過程や意識に着目した組織づくりに、組織開発という考え方がある。協働的な過程や意識に着目することにより、組織が共通目標に到達する力を付けるだけでなく、教職員の関係性の質と組織力の向上が推進できる。学校が自分たちの組織文化に対して意識的に働き掛けていくことのできる組織開発という考え方が、今の学校現場の課題を解決していくためには必要だと考えた。

小学校には、全教員が集まり、今日的な教育課題から日々の授業に至るまでの教員の考えや思い、実践を共有できる校内研究という場がある。組織開発の視点を加えることで、課題解決に向けて研究を進めるだけでなく、組織文化を育む場として活用できる。

本研究では、日々の授業を担う教員に焦点を当て、学校の組織文化の形成につながる校内研究にしていくための方法について考察する。そのために、A校を取り上げ、学校分析を通し、組織文化の形成につながる校内研究の在り方について提案する。

2 研究の内容・研究の方法

基礎研究	<ul style="list-style-type: none"> 組織文化とは 学校組織開発と場のマネジメント
調査・分析	<ul style="list-style-type: none"> 意識調査 組織構造図作成 インタビュー調査
校内研究の在り方	<ul style="list-style-type: none"> 分析結果のまとめ 校内研究の在り方の提案

3 研究の結果

<基礎研究>

シャイン(1989)は、組織文化は3つのレベルから成り立っていると述べている。

3つのレベルは互いに関わり合っており、

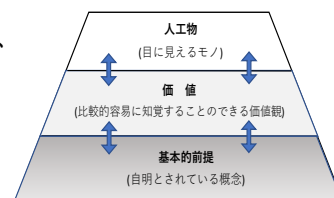


図1 組織文化3つのレベル
浜田(2009)を参考に筆者作成

人工物(目に見えるモノ)、価値(比較的容易に知覚することができる価値観)、基本的仮定(自明とされている概念)によってできているとしている(図1)。ここでは、「基本的仮定」という言葉を浜田(2009)で使われている「基本的前提」という言葉を使う。基本的前提や価値を問い直し、共有していくプロセスに注目している考え方に、学校組織開発がある。佐古・山沖(2009)は、学校組織開発プログラムというシステムを導入し、教員間の相互作用において望ましい効果を出している。

筆者は、既存の校内研究という場を、佐古・山沖(2009)の学校組織開発プログラムのように、基本的前提や価値を問い直すことのできる場にしていくことで、教員の内発的な改善意欲は活性化され、組織文化は変容していくと考えた。

<調査・分析>

A校を取り上げて、カリキュラム・マネジメントの観点からの学校分析を実施した。方法は、田村(2016)のカリキュラム・マネジメントモデルによる組織構造図の作成と、それに対応した意識調査、研究主任へ校内研究のインタビュー調査であ

＜校内研究の在り方＞

分析のまとめから、職層による意識の差が生じている3つのレバレッジポイント(小さな力で大きな効果を生むことのできる部分)に対応した提案と、組織文化の形成につながる2つの方法について提案をする。

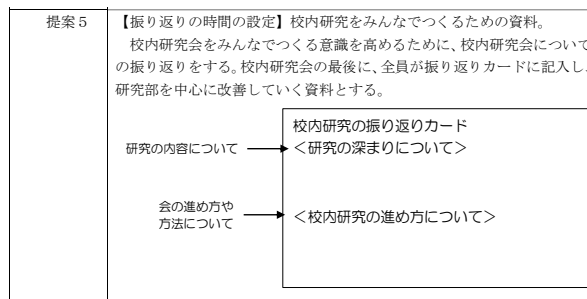
提案①【教育目標の共有】基本的前提に立ち返り、価値を共有していく。

提案②【カリキュラムの計画】共有した価値から実践していく地図を作る。

提案③【ファシリテーター】みんなの価値の共有を促進する。

提案④【グループ中心の協議会】価値を共有するための「見えるボード」。

提案⑤【振り返りの時間の設定】校内研究をみんなで作るための資料。



本提案は、相互に関連している。組織文化を育むために、提案①②③が位置付けられている。そして、その3つの提案を土台にして、価値を共有していくための提案④が効果的に作用する。さらに、校内研究への参画意識を提案⑤で図る。

4 研究の考察

本研究では、学校分析を通して組織文化を形成していく方法について考えた。研究当初は、校内研究の年間計画のひな型を作成することを考えていた。決まった形を示すことが学校現場では活用しやすいと考えていたが、A校と打ち合わせを重ねる中で、方法全てが記されたひな型では、学校の主体的な改善意欲を引き出すことはできないと気付いた。学校が取捨選択し、工夫できる余地を用意しておくことで、学校が主体となって課題に向き合うきっかけをつくることのできるのだと分かった。

このことから、教員が客観的な事実を基に、改善点に対して当事者意識をもち、納得して提案を取り入れていくことが大切なのだと学んだ。そして、学校分析においても、分析するための資料を基にしながら教員が相互に関わって実施していくことが望ましいということが分かった。

5 今後の展望

既存のシステムを活用して上の課題を改善するためには、学校評価との関連やカリキュラムマネジメントモデルを教員で作成すること等が考えられる。特に、今回の意識調査の代わりに、学校評価が活用されることは、集計の負担が増えないことや、アンケート結果を教員が活用していくことができるという主体的な改善意識にもつながると考える。

客観的な事実を基に、改善点に対して教員が当事者意識をもち、納得して理論を取り入れていくことは、校内研究以外でも可能である。本研究を転用した活用方法についても、今後考えていきたい。

