

機関番号：16102

研究種目：基盤研究 (C)

研究期間：2008～2010

課題番号：20530734

研究課題名 (和文) 学校の内発的改善力を支援する学校組織開発理論の構築とその実践化に関する研究

研究課題名 (英文) Study on construction of theory and practice of organizational development of school for spontaneous school development

研究代表者

佐古 秀一 (SAKO HIDEKAZU)

鳴門教育大学・大学院学校教育研究科・教授

研究者番号：30153969

研究成果の概要 (和文)：

(1) 内発的改善力を支援する学校組織開発理論の構築

- ① 学校組織開発理論の知見を体系化し、学校組織開発研究を 3 つの類型 (タイプ I～III) に区分することができた。
- ② 漸進的な学校組織開発の方法論の定式化を行った。学校の現状からスタートして漸進的に実践課題の共有と教育実践の協働的改善を可能にする方法論を、実践研究の知見をもとに定式化することができた。
- ③ 学校の本質課題 (価値的目標) の形成に基づく学校の諸活動を組織化する学校組織開発方法論の開発と試行を行った。

(2) 学校組織開発理論に基づく研修プログラムの開発

- ① 教育委員会との共同して、学校組織開発理論とその知見に基づく組織マネジメント研修プログラムの開発と試行を行った。a.学校課題の形成と b.それに焦点化した組織的な教育活動の活性化、を主要な内容とする研修カリキュラムと実践化のためのワークシート等の開発と試行を行った。

研究成果の概要 (英文)：

(1) Theory construction of organizational development of school

① Systematization of findings about organizational development theory of school

We tried to organize and codify findings of action researches about organizational development of school and found three types of organizational development practices (type I～III).

② Formulation of progressive procedures for organizational development of school

Based on findings of action research, we formalized progressive procedures for organizational development were formalized.

③ Formulation of practical procedures to structure wide range of school activities based on substantive problems of the school

From findings of action research, we formalized practical procedures to structure wide range of school activities based on finding substantive problems of the school.

(2) Development of teachers' training program based on the organizational development theory of school

Based on findings of organizational development theory and its practice, training program for school management were developed. This program was developed under collaboration with local school boards. Main components of the program were a) finding problems of the school, and b) organizing of teachers' activities to solve the problems.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2009年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2010年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：学校経営学（学校組織論）

科研費の分科・細目：教育学・教育学

キーワード：学校経営，学校組織，組織開発，協働

1. 研究開始当初の背景

自律的な学校経営の確立が各学校に求められ、それに対応した学校組織変革に関する諸施策（組織体制の変革，学校評価及び教職員評価の導入等）が打ち出されている。学校組織変革の主要な課題は，各学校が，その学校の児童生徒の実態に応じた教育活動を組織的に計画-実施-改善しうる主体として存立すること，すなわち各学校が「内発的改善力」を有する組織として機能することといえる。学校がこの要請にいかに応えるべきか，これに関する理論的・実践的研究を行うことは，教育経営研究の課題である。

2. 研究の目的

①教員の協働性と自律性を高めることによって，学校組織の内発的な改善力を形成することをねらいとし，このための学校組織開発理論（基本的な学校組織モデルと組織変革方法論のセット）の構築とその実践的有効性を検証する。

②学校組織開発理論を学校経営の実践において活用可能な知識へと転換し，学校管理職養成のための研修プログラムへの応用を行う。

3. 研究の方法

上記①については，a. 学校組織開発理論に基づく実践研究の成果に関する理論的及び実践的な検討と体系化を行う。（先行研究の検討ならびに関係者による研究協議など）による。b. 明確にされた理論的モデルと方法論を，新たな学校組織開発の実践に活用して知見の検証を行う。上記②については，学校組織開発理論の知見の整理・体系化に立脚して，教育委員会と協力しながら組織マネジメントに関する研修プログラムを開発試行する。

4. 研究成果

(1) 学校組織開発理論の構築とその実践的

有効性について

本研究でねらいとした学校組織開発理論は，①学校組織と教職の特性をふまえ，それに適合しかつ，学校の内発的改善力を高めることに寄与する組織開発に関する基本モデルとその実践的方法論である。これについて，3ヶ年間にわたり研究を積み上げ，現時点では，以下の諸点が明らかになりつつある。

1) 学校の内発的な改善力の構築をねらいとする学校組織開発に関する基本モデルの構築と知見の整理・類型化（佐古 2010 として公表）

まず，学校組織開発の基本的構成要素となる①教員の教育活動とその改善における自律性，らびに②教員間の協働性，に関する基本モデルを理論的及び実践的に明らかにした。すなわち，

①教育活動の良循環サイクル（自律的な教育活動のプロセス）のモデル化

②良循環サイクルの共有過程としての協働のモデル化，である。これまでの学校組織開発研究の知見は，これらの基本モデルの妥当性を支持するものであるが，同時に，この基本モデルの実践的応用については，いくつかの類型に区分できることも明らかになった。すなわち，以下の3つの学校組織開発のタイプである。

a. 当面对処すべき課題が明確な場合の組織開発方法論（学校組織開発タイプⅠ 佐古・山沖 2009 等で公表）

b. 教職員に共有されている課題が明確でなく，児童生徒の実態に即した実践課題を形成する組織開発方法論（学校組織開発タイプⅡ）

c. 教職員に共有されている課題が明確でなく，児童生徒の実態から学校の本質課題（方向目標，価値的目標）を形成し学の諸活動を組織化するための組織開発方法論（学校組織開発タイプⅢ）である。以下にタイプⅡ及びタイプⅢに関

して整理された知見について報告する。

2) 漸進的な学校組織開発の方法論の構築 (タイプIIの学校組織開発の知見) (佐古・竹崎 2011 として公表)

(実践事例の背景)

現状維持的傾向が強く、あわせて個業的な傾向の顕著な学校を対象として、学校組織開発を展開した事例である。

タイプIIの学校組織開発は、教職員間の情報共有が進展しにくい学校において、子どもの実態と課題を共有してそれに即した教育改善を実現することをねらいとしている。

(実践的方法論の特徴)

この事例では、学校における教職員の協働性の構築について、上に述べた学校の状況を考慮して、教育活動の改善課題を明確にするためのプロセスとして、①児童の問題に関する教職員の認識をオープンに行うこと(学校におけるコミュニケーションの開放)から着手して、まず教職員が認識している児童の問題に関する整理と明確化を行い(教職員の学校の現状に関する認識ぞろえ)、それを、児童の課題に転換し(児童に対する期待の形成)、さらにそのような児童の課題を実現するための教師側の授業改善課題(取り組み課題)を、逐次的に形成し共有する手順を採用した。

このような手順で形成された課題に基づいて、事例校は、授業の改善をテーマとする校内研修(課題に焦点化した授業研究と常時指導の協働的省察を中心とした校内研修)に取り組むことが可能になった。その結果、児童の実態から生成された課題に対する授業改善に教員が取り組むとともに、実践的な知識の検討・共有が成立するようになった。

(学校組織開発の成果)

学校組織開発プログラムの導入直後と校内研修実施後の2時点で実施した質問紙調査からも、学校組織開発プログラムによって、教職員間の課題の共有及び内面化、課題をふまえた実践改善等が、進展していることが確認された。同時に、個業的傾向も低減されていることも見出せた。これらの経過と結果から、漸進的な手順による学校組織開発によって、当初、学校の課題そのものが曖昧であった学校において、子どもの課題と教員の課題が明確化され、それらが管理職を含めた教職員に共有されるに至ったこと、また学校課題をテーマとした研修(授業研究、常時指導の改善)が実施され、学校課題をふまえた教育活動の改善が協働的に推進されることが明確に示された。

3) 学校の諸活動の組織化をねらいとする包括的な学校組織開発の方法論の構築 (佐古・

宮根 2011 として公表)

(タイプIIIの学校組織開発のねらい)

上記のタイプIIの学校組織開発は、児童の実態から教員の実践課題(当面の取り組み課題)を形成するタイプの手順であるが、その後展開した学校組織開発においては、より基本的な学校課題を形成して、教員の常時指導だけでなく、行事、保護者への情報発信等を含めて、学校の諸活動を組織化する方法論、すなわちより包括的な学校の活動の組織化を推進する方法論を構築するを試みた。以下にその事例(実践研究)の成果について報告する。

(実践的方法論の特色)

小学校を対象として実施された実践研究において、実態認識⇒課題生成⇒実践⇒実態認識、という基本モデルに立脚しながら、より包括的な学校の諸活動の組織化を実現するため、学校の「本質課題」(基本課題、価値的目標)の形成という手順を新たに組み込んだ。ここでいう学校の本質課題とは、現象として認識された児童の実態(問題)を生起せしめている基本的な課題(そのような現象(問題)が生じるのは、子どもの何が育っていないからなのか)に関するその学校としての解釈(仮説)をいう。学校組織開発の具体的な手順としては、

- ・ 児童のよさ、問題に関する認識を出し合う(いわゆるワークショップ型研修による)、
 - ・ 児童のよさと問題に関する整理を行い、児童の現状に関する認識の明確化と共有を行う、
 - ・ 児童の問題点の焦点化を行い、そのような現象の「根っこの問題」について、ワークショップ型の研修によって教員の見解を整理する
 - ・ 整理された見解の概念化を行い、その学校の本質課題として位置づける、
- という手順である。すなわち上記のタイプIIとの相違は、タイプIIが児童の問題からその解決のための行動計画を立案する手順を採用しているのに対して、このタイプIIIでは、一旦、児童の現象の基底にある課題(実践的展開においては「根っこの問題」)の探究を、研修テーマに設定している点が異なる。

さらに、タイプIIIの学校組織開発では、校内研修、授業改善、学校行事、保護者への発信内容等を見直し、設定された本質課題に関連づけて位置づける点に特色を有している。

実践研究の事例では、本質課題と関連づけて、まず教師の取り組みの3つの柱を位置づけている。すなわち、①教師の支援(児童に対する肯定的な声かけ)、②授業において目的のあるグループ学習の活性化をはかる、③児童の自己評価カードの導入と活用、である。あわせて校内の授業研究では、これらの教

師の取り組みが、授業の中でどのように実現されているか、またそのことによって児童の反応はどうかを見合い、検討し合うことを重視した運営に切り替えた。これは上記タイプⅡと同様に、学校課題に焦点化された授業研究の展開である。また、保護者に対する説明についても、学校の本質課題について、PTAの会合や学校だよりを通して説明を行うように改善することができた。

(学校組織開発の成果)

学校組織開発の実践が進展した段階で実施した教職員を対象とした質問紙調査では、「子どもの課題について教職員間の共有がすすんだ」、「今年度のテーマにそって、日常の指導の工夫を試みるようになった」、「先生方の実践の工夫や成果について、これまで以上にいろいろな情報の交換を行うことができた」等の項目について、すべての教職員が肯定的な回答を行っていることが見出された。このことから、学校組織開発によって、教職員の自律的な教育活動の改善と協働性が進展したことが示唆された。また、学校組織開発の実践当初(2009年1月)と実践の後期(同12月)の児童調査の比較では、当初の段階でとりわけ自尊感情が低いと判断された20名の児童のうち、11名の児童で自尊感情得点の上昇が認められ、自尊感情の形成に対して、教師の取り組みが一定程度有効であったことがうかがえる(なお、変化無し3名、得点下降6名であった。)

以上のように、学校組織開発の基本モデルと学校の状況等に応じた実践方法論の構築については、知見が蓄積されるだけでなく、その整理・体系化が大きく進展した。

(2) 学校組織開発理論に立脚した学校組織マネジメントプログラムの開発試行(佐古・高知市教育研究所教職員研修班・久我・大西2009, 佐古・久我・川越2010, 佐古2011で公表)

本研究における学校組織開発理論の実践化に関する第2の目的は、学校組織開発理論に立脚した「論拠」と実践的有効性の明確な組織マネジメントに関する研修プログラムを開発することである。

これに関しては、高知市教育研究所ならびに福生市教育委員会と共同して、主として副校長・教頭・主幹職を対象としたマネジメント研修のプログラムの開発と試行を行った。(研修プログラムのねらい、特色)

研修プログラムの設計の基本原理は以下の通りである。

- ・ 学校組織の特性に適合した組織マネジメントに関する知識の習得と活用を行う。

- ・ 研修内容は、基本的に上述した学校組織開発理論の知見に基づいて構成し、論拠の明確な研修内容とする。

- ・ 研修方法は、いわゆる集合研修とOJTを接合する手法を採用し、知識の実践化を促す。

である。

(研修プログラムの基本構成)

学校管理職の力量形成と研修に関する先行研究等をもとに、学校組織マネジメントに関する主要な内容を

- ① 学校における目標(課題)づくりと共有
- ② 教育活動の組織的改善の推進

とした。すなわち、内容①については、学校組織開発のタイプⅡないしタイプⅢの知見が相当し、②については、一旦課題が明確化された後の実践に関する協働的改善過程であるので、学校組織開発タイプⅠの知見が相当する。これらの内容を基軸として、それを補完する内容領域を含めて、学校組織マネジメント研修プログラムの基本構成を、以下の通りとした。

- ① 学校組織の理解
- ② 学校課題の生成と学校の組織化
- ③ 実践改善における自律性と協働性の構築
- ④ 学校評価の位置づけと組織マネジメントにおける活用

- ⑤ リーダーシップの理解と行動改善

である。これらの内容に関して、理論、事例、実践の3つの側面から学習するカリキュラムを構成した。

(知識の活用、実践化の工夫)

本研究で開発試行した研修プログラムは、単なる知識の理解を越えて、自校の改善に活用することを重視した。この点に関しては、研修方法に関して以下の工夫を加えた。

- ① 児童生徒の実態の明確から、課題の生成、実践の改善に至る一連の過程を、自校を対象にして展開し、かつその展開過程を把握できるように、一連の過程を図式化する「実践化ワークシート」を構成し、試行結果に基づいて修正を行い、実用的な内容になるようにした(佐古2011として公表)。受講生は、順次ワークシートを記入していくことによって、上記の研修内容に即した自校の診断を行い、自校の改善計画を作成することができるようにした。

(研修プログラムの効果)

現時点では、試行的に開発した研修プログラムの効果検証は、十分なされていない。効果検証を含めて、論拠が明確で実践的な有効性をもつ組織マネジメントの研修プログラム開発については、これまでの知見をふまえてさらに今後進展させたい。

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 14 件)

- ① 佐古秀一、竹崎有紀子、漸進的な学校組織開発の方法論の構築とその実践的有効性に関する事例研究、日本教育経営学会紀要、査読有、第 53 号、2011、75-90.
- ② 佐古秀一、学校組織開発の理論と実践－根拠に基づく学校組織変革動態の知見の体系化と実践化の試みとして－学校経営研究、査読無、第 36 巻、2011、印刷中
- ③ 佐古秀一、宮根修 学校における内発的改善力を高めるための組織開発(学校組織開発)の展開と類型－価値的目標生成型の学校組織開発の展開をふまえて、鳴門教育大学研究紀要(教育科学)、査読無、第 26 巻、2011、128-143.
- ④ 佐古秀一、学校組織開発理論に基づく学校組織マネジメント研修プログラムの開発－基本カリキュラムとワークシートの改善を中心として、鳴門教育大学学校教育研究紀要、査読無、第 25 巻、2011、71-78.
- ⑤ 久我直人、教師の組織的省察に基づく教育改善プログラムの開発的研究－「教師の主体的統合モデル」の基本理論－教育実践学校論集、査読有、第 12 号、2011、15-26.
- ⑥ 久我直人・向井博和、教師の組織的協働を通じた教育改善プログラムの開発的研究－「教師の主体的統合モデル」の学校組織への適用性と効果性に関するアクションリサーチ(2)－、鳴門教育大学学校教育研究紀要、査読無、第 25 号、2011、11-19.
- ⑦ 久我直人、三木省二、教師の組織的教育意思形成を基盤とした組織開発研究－「教師の主体的統合モデル」の学校組織への適用性と効果性に関するアクションリサーチ(1)、鳴門教育大学学校教育研究紀要、査読無、第 25 号、2011、1-9.
- ⑧ 久我直人、組織的教育意思形成を通じた組織化による教育改善プログラムの開発的研究(2)－「教師の主体的統合モデル」の学校組織への適用と効果に関するアクションリサーチ－、鳴門教育大学研究紀要、査読無、第 26 巻、2011、144-159.
- ⑨ 佐古秀一、学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論、鳴門教育大学研究紀要(教育科学)、査読無、第 25 巻、2010、130-140.
- ⑩ 佐古秀一、久我直人、川越孝洋、学校組織開発理論に基づく管理職育成型研修プログラムの開発－福生市教育委員会と鳴門教育大学の協働の取り組み、鳴門教育大学学校教育研究紀要、査読無、第 24 号、2010、27-36.
- ⑪ 久我直人、組織的教育意思形成による教育改善プログラムの開発的研究(1)－組織的省察に基づく「教師の主体的統合モデル」の構築－、鳴門教育大学研究紀要(教育科学)、審査無、第 24 号、2010、19-26.
- ⑫ 佐古秀一、山沖幸喜、学力向上の取り組みと学校組織開発、鳴門教育大学研究紀要(教育科学)、査読無、第 24 巻、2009、75-93.
- ⑬ 佐古秀一、高知市教育研究所教職員研修班、久我直人、大西宏、「学校」組織マネジメントを中核とした学校管理職育成型研修プログラムの開発－鳴門教育大学と高知市教育研究所との協働による試みとその基本構想、鳴門教育大学学校教育研究紀要、査読無、第 23 号、2009、81-88.
- ⑭ 久我直人・葛上秀文・佐古秀一、学校改善のための学校評価システムの構築に関する実践研究－学校、教育委員会、と大学の連携による学校評価の充実・改善に向けた取組、鳴門教育大学学校教育研究紀要、査読無、第 23 号、2009、55-62.

〔学会発表〕(計 1 件)

- ① 久我直人、組織的省察に基づく教育改善プログラムの開発的研究－「教師の主体的統合モデル」の基本理論－、日本教育経営学会第 50 回記念大会(静岡大学、2010 年 6 月 6 日)

〔図書〕(計 1 件)

- ① 久我直人他、学校組織調査法－デザイン・方法・技法－ 学事出版、2010、143-156.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

佐古 秀一 (SAKO HIDEKAZU)

鳴門教育大学・大学院学校教育研究科・教授

研究者番号：30153969

(2) 研究分担者

久我 直人 (KUGA NAOTO)

鳴門教育大学・大学院学校教育研究科・准教授

研究者番号：20452659