

学校組織開発理論にもとづく教育活動の組織的改善に関する実践研究

Action Research for Organized Educational Activities based on Theory of
School Organizational Development

佐古 秀一, 住田 隆之

Hidekazu SAKO and Takayuki SUMIDA

鳴門教育大学学校教育研究紀要

第28号

Bulletin of Center for Collaboration in Community

Naruto University of Education

No.28, Feb., 2014

学校組織開発理論にもとづく教育活動の組織的改善に関する実践研究

Action Research for Organized Educational Activities based on Theory of School Organizational Development

佐古 秀一¹⁾, 住田 隆之²⁾

¹⁾ 鳴門教育大学教員養成特別コース

²⁾ 高松市立川島小学校

Hidekazu SAKO¹⁾ and Takayuki SUMIDA²⁾

¹⁾ Course of Special Teacher Training

²⁾ Kawashima Municipal Elementary School in Takamatsu

抄録：本研究は、学校組織開発理論（佐古 2009 等）にもとづく、小学校の組織的な教育活動の改善に関する実践研究である。本研究では、以下の一連のプロセスを展開した。すなわち、事例校の実態をふまえて、①児童の実態についての認識共有、②児童の育成課題（根っこの課題）の設定と学校ビジョンの可視化、③実践改善の指針の作成、④焦点化した授業研究、⑤教職員の実践交流型（学び合い型）研修、を連続的に展開した。

一連の組織開発方法論の実施によって、質問紙調査の結果から以下の変化が認められた。

- 1) 教職員の協働性が増大した。
- 2) 児童の育成課題達成に向けた実践改善が促進された。
- 3) 児童の基本課題として設定された自信や自尊感情についても、上昇した。
- 4) 児童の学習態度も改善され、授業の面白さを肯定する比率も増大した。

キーワード：学校組織開発、学校組織開発理論、学校組織マネジメント、実践研究

Abstract : This action research was aimed to improvement organized educational activities based on Theory of School Organizational Development (Sako 2009 et al.). In this study was conducted as a set of process based on Theory of School Organizational Development. Those were 1) sharing recognition of actual condition of the pupils, 2) setting fundamental development goal of pupils and visualization of school vision, 3) making guideline for improvement of teachers' educational activities, 4) implementation of lesson studies focused on school vision, 5) teachers' cooperative learning about their practices.

Main effects of this action research on Theory of School Organizational Development were as follows.

- 1) The degree of collaboration was increased.
- 2) Teachers' improvement of educational activities was facilitated.
- 3) The degree of pupils' self-reliance or self-esteem, which were fundamental problems of this school, was increased.
- 4) Pupils' attitude for study was improved and the proportion of positive response for interest of lesson was increased.

Keywords : Theory of School Organization Development, School Organization Management, Action Research

1 本研究の目的と位置づけ

我々は、学校が直面している諸問題の解決に対しては、①個別的な指導方法論の観点だけでなく、学校の組織化を実現することが不可欠であること、②学校の組織化方法論に関しては、協働による組織化が有効であること、

を基本的な観点において、学校の組織開発に関する実践研究と理論構築を往還的にすすめてきた。とりわけ、我々の学校組織開発理論においては、①教職員それぞれが、直面している児童生徒の課題に対して、誠実に（省察的に）取り組むこと、ならびに②教職員が協働的に実践改善に取り組むことをともに実現することをねらいとして、

そのための基本的な考え方と方法論の蓄積を図ってきた。それらの理論的及び実践的知見については、例えば佐古(2009)等において報告してきたが、それ以降においても、学校ビジョンの可視化と共有ならびに実践の協働的改善の方法論に関する開発を展開し、その知見の一端を佐古・中妻・寺田(2012)等として報告してきた。また、研究室における実践研究だけでなく、我々の学校組織開発理論にもとづいた、学校組織マネジメントの知見を、学校管理職養成のための教育プログラムとして開発し、その試行的研究を蓄積し、学校組織マネジメントの教育プログラムの開発研究としても展開してきている(佐古・高知県教育センター・高知市教育研究所, 2013)。

このような学校組織開発理論の研究動向の中で、本研究は、学校組織開発理論にもとづく実践研究の一環として、学校ビジョンの可視化と共有ならびに実践の協働的改善の方法論に関する実践研究として位置づくものである。

本実践研究では、中規模の小学校を対象として、児童の実態認識の共有から課題解決に関する検証に至る、一連の学校組織開発のプロセスに関する実践研究であるが、とくに①学校ビジョンの協働的な形成過程ならびに②それと接続した実践の協働的な省察と改善の実現を重視して展開された実践研究である。

2 事例対象校の概要

事例校は、通常学級19クラス、支援学級5クラス、児童数約560名の中規模小学校である。平成18年までは新興住宅団地が増加したことに伴い児童数は700名を超えていたが、現在では児童数が減少する傾向にある。保護者の職業構成は、かつての農業中心から次第に会社等への勤め人が多くなり、農業は祖父母等が営み、保護者の共働き家庭が増えている。そのため、平常日に児童は下校後、子どもたちだけで過ごす家庭が多くなってきている。学校教育に対する地域の関心は高く、PTA、子ども会育成連絡協議会等の活動は積極的で、長寿会をはじめ各種団体等の地域をあげての学校への支援体制は伝統となっている。

3 学校組織開発の基本モデル

本研究も、学校組織開発理論の知見をふまえた実践研究として展開された。したがって、学校組織開発の基本モデルに基づいている。主要な内容は以下の通りである。

(1) 協働による組織化

学校の組織的な教育活動の改善には、a. 個々の教職員の実践的な自律性(児童生徒の実態に即して教育活動の改善に能動的に取り組むこと)と、b. 学校教育の組

織性(学校の教育活動が一定のまとまり、つながりのあるものとして構築されること)の2つの条件が必要である。この2つの条件を満たすためには、つまり教員における能動的な教育活動の改善への意識と行動を高めることを満たしながら、学校教育のつながり、まとまりを実現する方法論としては、いわゆる統制による組織化メカニズムだけでなく、協働による組織化を活用することが有効である(佐古 2006)。

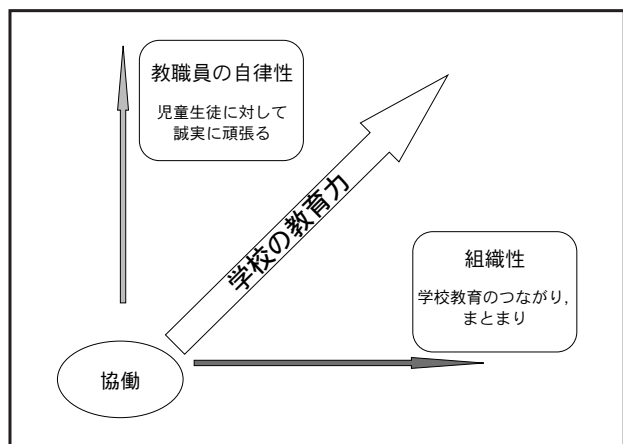


図1 学校組織開発の基本課題

(2) 教育活動の良循環サイクルと協働

教員における教育活動の良循環サイクルは、「実態⇒課題⇒実践⇒実態⇒」の連関過程によって成立する。教育活動を内発的に改善していくことに寄与する協働とは、このサイクルを共有することとして定式化できる。つまり、児童生徒の実態、教員が取り組むべき課題、実践とその成果という主要な要素に関する情報(事実)を、教員が参画的に交流・共有する仕組みを作動させることによって組織化を促すことが可能であり、有効である(佐古・中川 2005, 佐古・竹崎 2011, 佐古・山沖 2009,)。これら2つの基本モデルは、下図に示すとおりである。

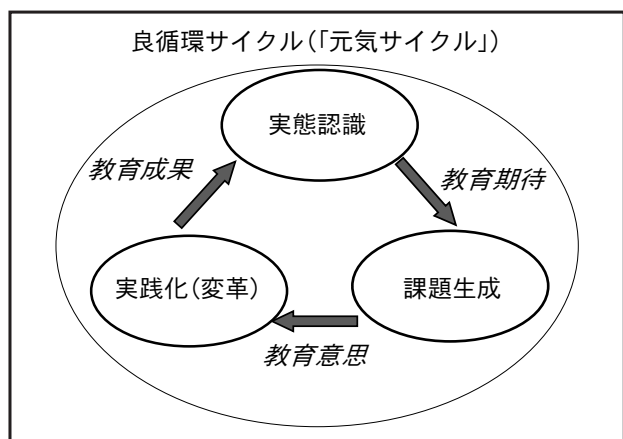


図2 教育活動の良循環サイクル

4 学校組織開発の展開過程

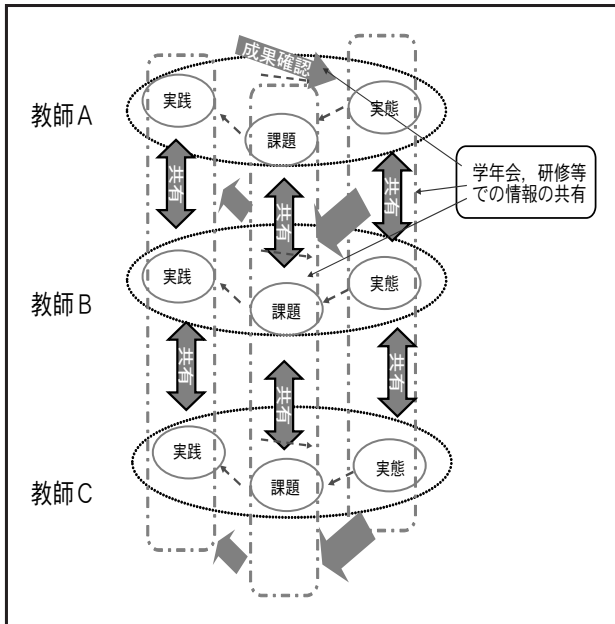


図3 協働のモデル

(3) 協働化のための組織体制

協働化を推進するための組織体制の基本型としては、教員の参画的な情報交換を可能にする主要な場（組織）を学校のコア・システムとして設定し、このコア・システムにおける情報の整理とフィードバックを主に担当する協働化支援組織（ファシリテート・チーム、以下FTと略記する）をおく。これらが連動して、児童生徒の実態、教員が取り組むべき課題、実践とその成果に関する情報の交流と整理・共有を展開していくことで、学校組織マネジメントのRPDCAサイクルの成立を促すことができる（佐古・中川 2005, 佐古・竹崎 2011, 佐古・山沖 2009）。

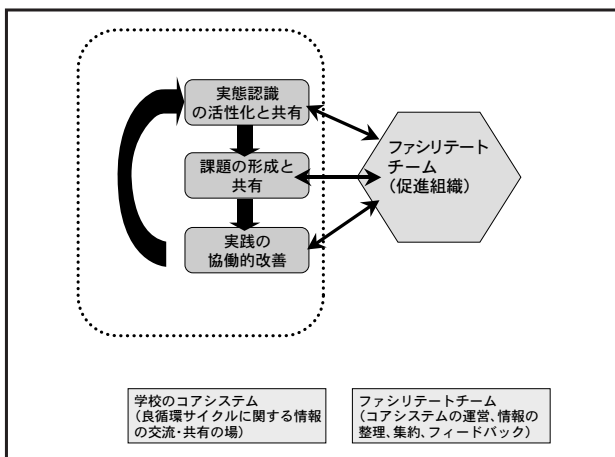


図4 協働化のための組織体制

以下に、このような基本的な考え方に立脚してなされた、本事例の展開過程を説明する。

(1) 児童の実態認識の共有

事例校においては、次のような手順で児童の実態認識の共有を図った。

① 客観的な資料に基づく児童実態の確認

既存の資料の整理及び追加の質問紙調査によって、学力状況、学習意欲、自尊感情、学校生活への満足度等に関する児童の実態を確認し、主要な傾向をキーデータとして整理した。

② 教職員のワークショップ型による実態認識の整理と共有

事例校では、教職員を5つのグループに分けて、キーデータをもとに、事例校の児童のよさ（+面）と問題点（-面）に関するブレインストーミング型の情報交流と整理を行った。FTで各グループの結果をとりまとめ、集約した。

次いで、このような中心的な問題について、児童の何が育っていないからなのか、という観点から、基本的な課題の探求を行っている。これについても一旦、教職員から意見を収集し（探究シート）、それをFTで集約する方法を採用している。FTで、その結果をとりまとめ、事例校の児童の基本課題については「①わからない⇒できない⇒しない」の循環に陥っていること、②自信を持って取り組むことができない（自尊感情の低さ）」としてまとめられた。これをもとに、事例校では児童の目指すべき姿（育成課題）を「自ら伸びていこうとする子ども」としてとりまとめられた。

(2) 学校課題の設定と学校ビジョンの作成と共有

1) 学校の基本課題（児童の育成課題）の可視化

以上のように、教職員の実態認識の共有を経て、事例校では児童のなかに見出せる中心問題とそれを克服した状態としての課題（どのような児童を育てなければならないか）を設定している。それを授業や常時指導で実現していくための方策の基本に「わかる、のびる、認め合う」経験を蓄積させることとした。

2) 育成課題に対する実践指針（戦略）の設定

このような児童の姿に対して、教育活動の改善の指針として「①どの子どもも見通しを持てるわかりやすい授業づくり、②どの子どももできる、のびるを経験できる学び方の開発、③どの子どもも安心して学べる環境づくり」の3点をおいた。これらの教員の取り組み課題の設定については、管理職を含むPFチームで検討がなされ、児童の中心問題、基本課題（育成課題）、それに対する学校の取り組み課題を可視化（図示）し、学校の基本デザインとして教職員に提案された（図5参照）。

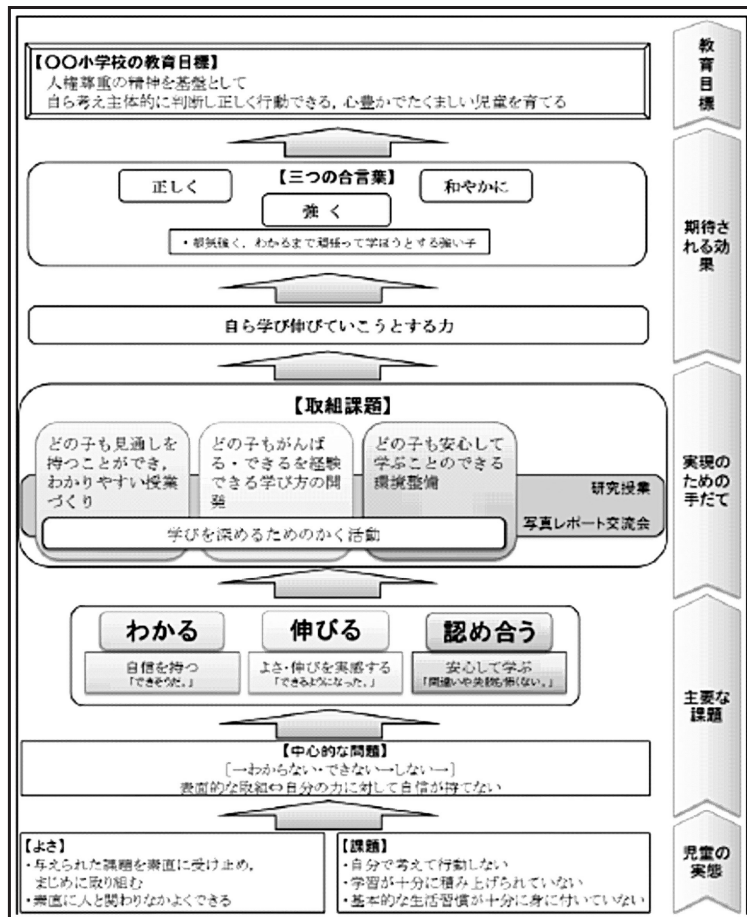


図5 事例校の学校ビジョン（基本デザイン）

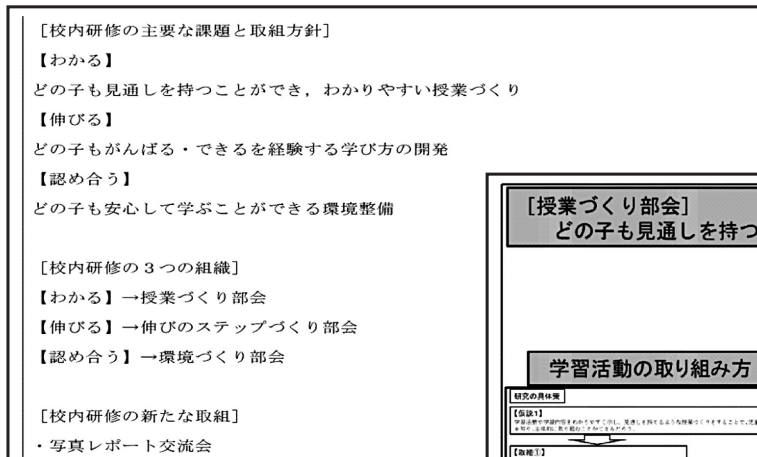


図6 校内研修方針

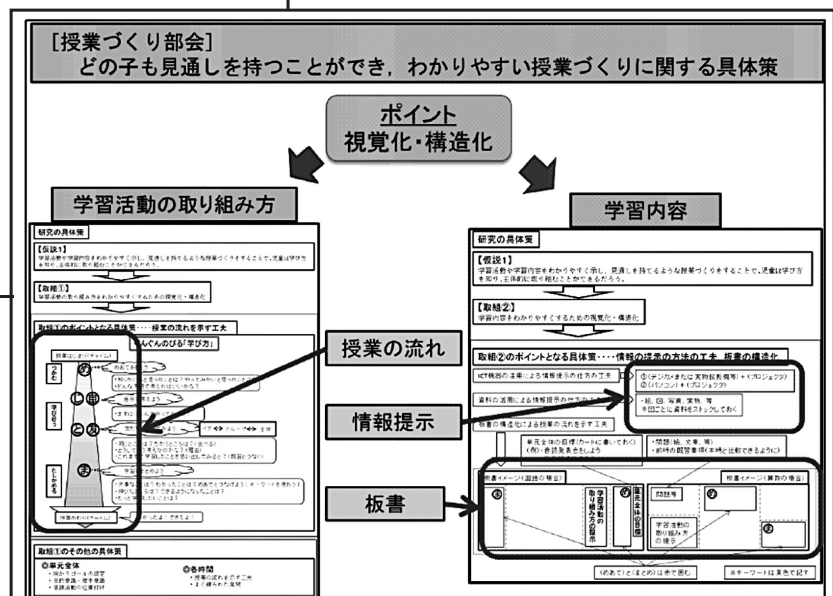


図7 授業改善指針

3) 取り組み課題に関するガイドラインの作成

本事例では、上の取り組み課題を設定したのち、より具体的な実践の手引きを作成している。これは「川島っこぐんぐんプラン」として資料化され、全教職員に配布された。

このぐんぐんプランにおいて、前記の取り組み課題として設定された授業づくりについては、授業の展開過程、板書計画、児童のノートづくり、の3つの教授・学習過程を、「めあてをもつ、自分で考える、友だちと考える、まとめる・ふりかえる」の4つで一貫して構成することとしている。これによって、①教師による授業の構成を、②授業の実際場面で板書として可視化し、③児童のノートづくりの段階で学習の流れとして定着させることを試みている。このガイドラインを作成するにあたっては、授業のユニバーサルデザインの考え方を取り入れている。

(3) 実践の協働的改善に向けた研修の工夫

学校ビジョン及びそれに基づく取り組みガイドラインに基づいて、事例校では、授業研究の工夫と、学び合い型校内研修の2つの柱で校内研修を運営し、教職員が学校ビジョンの実現に向けてそれぞれに取り組むと共に、それぞれの工夫や児童の変容を学び合うことを試みた。

1) 学校ビジョン焦点型授業研究

第一は授業研究の改善である。事例校では、学年や教科にかかわらず、学校ビジョンに即した授業研究を実施することとした。

具体的な手法は、これまでの学校組織開発理論に基づく実践研究と同様であるが、主な特徴は以下の通りである。

① 指導案の工夫：学年，教科にかかわらず，「わかる，できる，認め合う」を授業で実現することとする。

このため，研究授業では，指導案作成の段階から，このねらいを授業でどのように工夫するかを明確にする（図8）。

② 授業参観の工夫：参観者は，指導案で授業者の工夫点を確認した上で，授業の中で「わかる，できる，認め合う」ことについて，児童がどのような動き，反応をしたか，児童の様子をみていく方法で授業を参観する。事例校では，参観者（校内の教員）に観察対象とする児童やグループをあらかじめ割り振り，児童の様子を緻密に見る方法をとっている。

③ 授業協議の工夫：「わかる，できる，認め合う」様子の記録をもとに，授業後はいわゆるワークショップ型研修の手法を用いて，授業協議を実施した。これは，観察内容を付箋紙に記入し，「わかる，できる，認め合う」の各項目に区分した模造紙に，記入した付箋紙を貼っていくという方法である（図9）。そして，それぞれの項目で授業のプラス面，改善点を考え合うという方法である。

このような学校ビジョンに焦点化して授業の設計，実践，観察，協議を行う方法を，研究対象となった授業で実施したのである。これによって，教科や学年毎に授業研究のねらいや方法が異なることを回避し，どの授業者の授業においても学校ビジョンに沿った授業研究を行うことが可能としたのである。

2) 実践を学び合う研修の実施（写真レポートと交流研修会）

以上のように焦点化型授業研究を実施したとしても，

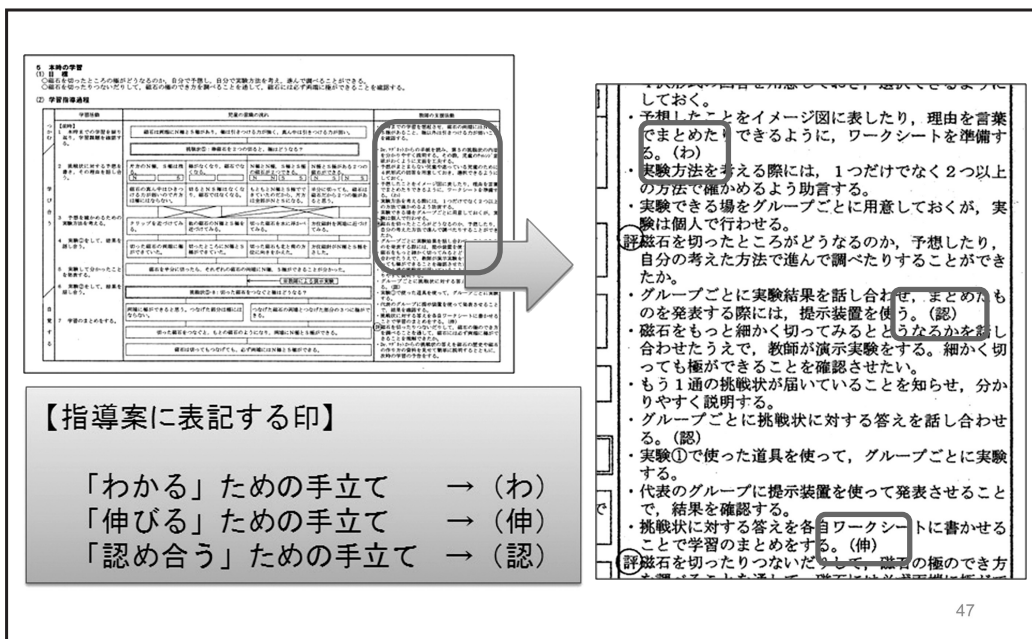


図8 指導案における学校課題の明記

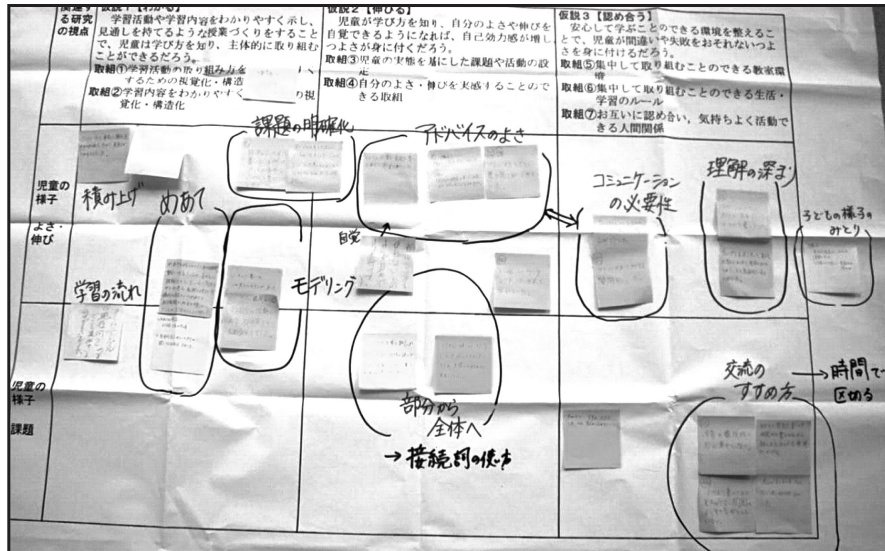


図9 観点を焦点化した授業協議

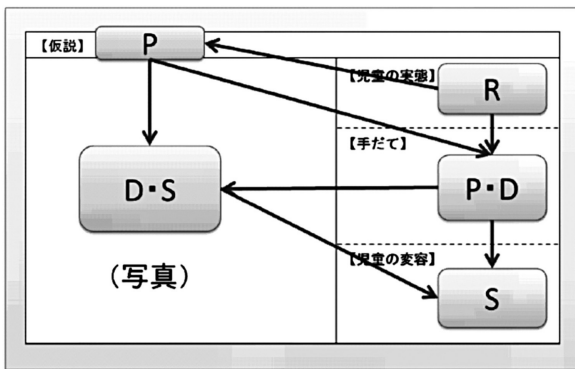


図10 写真レポートの基本構成

図11 写真レポート例

写真レポート交流会の基本的な考え方

写真レポート交流会とは
 ☆学び合い型研修の場
 ☆教職員全員が個々に作成した写真レポートについてグループごとに行う

写真レポート交流会のポイント
 ☆全員がレポートを基に実践を発表する
 ☆教職員間で有益な交流を行う

交流会の進め方
 ①少人数グループごとに実践交流を行う
 ・一人当たり5分以内
 ・全員の発表が終わったら、今後役に立つアドバイス等を自由に話し合う
 ②感想を書く
 ③グループで交流したことを代表者が発表する

56

図12 写真レポート交流会の運営法

その時間数には限界がある。児童生徒の育成という観点からは、教室における「常時指導の改善」を推進することが重要である。つまり、各教員が、授業や学級経営のなかで、学校の課題を意識しながら、工夫を積み重ねていくということが、学校の教育を変えていくことにつな

がる。

事例校では、このため、一定期間中に各教員が行った、学校課題に対する実践の工夫とそれによる児童の変容を、各教員が一旦、簡単なレポートという形式でまとめ（個人の省察）、それを交流し合う研修を組み込んでいる（協

働的な省察)。

各教員が作成するレポートは、図に示すように、学校課題に関する児童の実態、それに対する教員の工夫、手だて、そのことによる児童の変容を記述することとした。あわせてこの記述内容をよく表しているシーンや実物の写真を添付することにした。このため、事例校では、写真レポートと名づけ、また研修を写真レポート交流会と名付けられた。

写真レポートは、学校課題に立脚して、学級の児童の実態確認⇒実践⇒児童の変容を、各教員に振り返らせる形式になっている。そしてそれを全ての教員が作成し、小グループで交流し合う(各レポートの説明と意見の交換)研修(写真レポート交流会)を実施したのである。

この学び合い型研修のスタイルは、すでに佐古・山沖(2009)等で採用されたものであり、教員の能動的な実践改善の推進と教員間の関係の改善等において、有効性が示唆されている方法である。事例校においても、支援学級と普通学級の間での実践の交流がこの研修を通してなされ、教職員間の有益な情報共有の契機となった。

事例校では、平成24年度に、計4回のレポート交流会を実施し、年度末には各教員が作成したレポートを整理した資料集を作成している。収集されたレポートの総数は、102であり、「わかる」に関するレポートが34、「伸びる」に関するレポートが40、「認める」に関するレポートが28となった。また、資料集には、レポートを学年レベル(低、中、高)でわけ、それぞれの工夫を見出しとするインデックスを付けている。これによって、教員が担当する学年に応じて、工夫点を参照できるようにした。

5 学校の変容

(1) 質問紙調査による変容の検証

以上のように、本事例では、学校組織開発理論に準拠して、児童の実態確認と共有から着手して、学校ビジョンの可視化、実践改善指針の明示、焦点化型授業研究の実施、学び合い型研修の実施を、連続的に展開した事例である。なかでも、実践改善の指針に基づく実践の協働的改善の局面については、焦点型授業研究、学び合い型研修を徹底し、特色ある方法を開発している。

このような学校の取り組みの結果として、教職員、児童がどのように変容したかを前後の質問紙調査の結果から見てみよう。質問紙は、教職員用、児童用いずれも、4件法の選択肢を設定した。選択肢は、「そう思う 4」、「どちらかといえばそう思う 3」、「あまりそう思わない 2」、「そう思わない 1」とした。児童については、質問紙の回答可能性を考慮して、3～6学年を対象とした。以下の結果の数値は、回答のうちで、肯定的回答(選択

肢4+3)の比率を示している。

1) 教職員の変容

教職員に関しては、①学校の協働性、②学校課題に対する取り組み方、の大きく2つの項目群で、変容を確認した。また、取り組み方については、①わかる工夫、②伸びる工夫、③まとめる工夫、の3つの側面に区分して項目を設定している。協働性に関する項目はいずれも、肯定的な方向に数値が変容している。とくに教員間で気軽に授業を見合えることについては大きく変容している。焦点型授業研究、学び合い型研修の実施により、教職員間で実践を開くことの抵抗が少なくなってきたことが示唆される。

また、教育活動に関する項目についても、肯定的な方向で回答が変容している。とくに相談し合える学級づくり、ノートづくりの工夫、教師と児童の信頼関係、聞くことの指導等については、かなりの改善が見られる。指導指針として提示された方向で、各教員が実践改善に意識的に取り組んできたことを示唆する結果といえる。

2) 児童の変容

児童の変容として、自信・自尊感情に関する項目群、学習への取り組み方に関する項目群を設定した。

自信、自尊感情に関する項目群についてみると、10項目のうち9項目は肯定的回答の数値は増えている。とくに「いろいろなことができる力がある」、「よいところがある」、などにおいては、肯定的回答がかなり増加している。これらのことから、学校課題に向けた実践改善によって、この学校の児童の基本課題の一定部分は改善しつつあることがわかる。

次に学習への取り組み方であるが、8項目全てで肯定的回答の比率が増えている。なかでも、「人の話を大切にしている」、「授業は分かりやすい」、「教え合って勉強している」の項目等では、肯定的回答が大きく増えている。

これらのことから、教師の授業の改善や認め合う学級づくりに関する実践改善が、児童の学習への取り組み方に影響を及ぼしていることがうかがえる。

6 総括

本研究は、学校組織開発理論の知見をふまえた実践研究として、児童の実態認識と共有から着手して、学校ビジョンの形成と共有、実践改善指針の明示、実践の協働的改善に至る一連の取り組みを行ったものである。とくに本事例では、実践改善の指針を、全ての教室で実践しうる内容とするために授業のユニバーサル・デザインの考え方を取り入れたものとして作成し、資料化している。

さらに、実践の協働的改善については、焦点型授業研究、学び合い型研修を組織的に展開し、教職員の実践改善を支え合う学校づくりを試みたものである。

このような理論的基盤に基づいて展開された組織的な取り組みによって、①教職員の協働性は増大し、②学校課題の解決に向けた教職員の実践が促された、③また児童の課題とされた自信や自尊感情も部分的ではあるが向上し、学習への取り組み方も改善されていることが示唆された。

以上のことから、本実践研究で展開した学校組織開発理論に基づく学校の組織化方法論の有効性が支持されたといえる。

同時に、本実践研究から、いくつかの実践的知見も得ることができた。

第1は、本実践研究で採用された学び合い型研修の有効性である。これまでのレポート方式に、実物写真を添付したレポートを作成し、交流する研修の方法は、それぞれの教員の工夫や児童の様子リアリティを高め、実践交流を活性化することにつながったと考えられる。このレポート作成については、負担等の点で教職員から消極的な反応も見られた。しかし、教職員それぞれが取り組んでいる実践内容とそのなかで変容している児童の様子に関する具体的な情報の共有を確実に促すこととなっ



図 13 レポート資料集

た。レポート作成はたしかに負担のある方法であるが、教員それぞれの自らの実践の振り返り(省察)とそれを一旦受けとめ、共有しあう研修(協働的省察)を組織的に反復することを実現しているのである。このような取り組みが、教職員それぞれの実践改善の意識と意欲を高めることにつながるとともに、実践と児童の実態(エピソード)を共有しあうことによって、教職員間につなが

表 1 教員の変容 (質問紙調査)

	2011/11	2012/11	増減
【教員の協働性】			
授業実践の工夫や新しい考え方について、同学年の先生などの間で情報を共有することができている。	86.7	93.5	↑ 6.9
経験の差などに関わらず、教師間で授業や学級経営の実態や課題について互いの意見を交換し合っている。	80.0	80.6	↑ 0.6
学級経営の問題や改善点について、同僚の先生から率直な指摘や意見交換がなされている。	66.7	71.0	↑ 4.3
他の教師の授業を気軽に参観できる。	33.3	54.8	↑ 21.5
【わかる工夫】			
授業の流れの中で、今、何が行われているかが分かる工夫を行っている	76.7	83.9	↑ 7.2
【伸びる工夫】			
毎日の宿題をチェックし、最後まで見届けている。	93.9	100	↑ 6.7
個々の子どものがんばりを見つけ、ほめている。	86.7	87.1	↑ 0.4
私の担当するクラスのどの子どもにも、がんばりと成長への期待を感じている	83.3	90.3	↑ 7.0
問題を抱えている子どもや、特別な配慮が必要な子どもにも活躍の場を意図的に設定している。	80.0	83.9	↑ 3.9
ノートづくりの指導の工夫を行っている。	73.3	87.1	↑ 13.8
【認め合う工夫】			
集会への移動や集合等、集団での行動の約束を守らせている。	96.7	96.8	↑ 0.1
どの子どもも発表できる機会をもてる工夫を行っている。	86.7	90.3	↑ 3.7
人の話を「聞く」ことの指導をしっかりと行っている。	83.3	93.5	↑ 10.2
個人学習やグループ学習の場を意図的に設定する等、指導方法の工夫を行っている。	80.0	87.1	↑ 7.1
私の担当するクラスの子どもたちは、教師の「思い」をよく理解してくれている。	76.7	90.3	↑ 13.7
困ったことも、素直に相談し合えるクラス(子どもたち)である。	63.3	83.9	↑ 20.5
子ども同士の教え合い、学び合いの場を意図的に設定している。	63.3	64.5	↑ 1.2

表2 児童の変容(1): 自信, 自尊感情 (質問紙)

	①2011年 12月	②2012年 11月	②-①
4 私は、何かを最後までやりとげて、うれしかったことがあります。	90.3	92.8	↑ 2.5
22 私は、自分のことは自分で決めたいと思います。	87.7	91.7	↑ 4.0
18 私は、将来の夢や目標を持っています。	83.6	83.3	↓ 0.3
17 私は、自分の長所や短所をよくわかっています。	73.9	75.8	↑ 1.9
#15 私は、だれの役にも立っていないと思います。	67.9	68.0	↑ 0.1
8 私には、よいところがあると思います。	56.2	68.6	↑ 12.4
11 私は、難しいことでも失敗をおそれないで挑戦しています。	53.3	62.3	↑ 9.0
10 私には、色々なことができる力があると思います。	52.3	66.9	↑ 14.6
1 私は、自分のことが好きです。	47.2	56.8	↑ 9.6
3 私は、人と違っていても、自分が正しいと思うことは、はっきりとすることができます。	46.7	55.7	↑ 9.0

表3 児童の変容(2): 学習への取り組み方

	①2011年 12月	②2012年 11月	②-①
25 私は、学校で勉強することは、大切なことだと思います。	92.1	92.6	↑ 0.5
21 私は、授業で大事なことは、ノートにきちんと書いています。	79.5	85.3	↑ 5.8
24 私は、宿題を忘れずにやっています。	78.9	83.0	↑ 4.1
14 学校の授業はわかりやすいです。	72.8	86.5	↑ 13.7
20 私のクラスは、お互いのよいところががんばっているところを、認め合うことができます。	72.1	80.4	↑ 8.3
13 私のクラスは、わからない人がいるとみんなで教え合って勉強しています。	71.5	83.9	↑ 12.4
6 私のクラスは、人の話を大切に聞いています。	62.9	80.4	↑ 17.5
7 私は、自分の考えや意見を話したり、発表したりすることが楽しいです。	47.6	56.8	↑ 9.2

り、まとまりをつくることを可能にしていると考えられる。

とくに本事例で導入した写真レポート交流会は、先行事例である佐古・山沖(2009)のレポート交流会の方法と成果をふまえて導入されたものであるが、本事例でも教職員間の実践的知識の交流、共有、教育活動改善に対する意欲の向上等に、影響を及ぼしたと考えられる。本事例校では、この交流会を2,3学期に計4回実施し、提出されたレポート102例を整理し、インデックスを付して資料集を作成するに至っている。

第2は、管理職のリーダーシップである。本実践研究では、児童の実態認識から学校ビジョン、実践改善指針の作成に至るまでの段階では、校長(前校長)が、PFチームに参加し、管理職としての見解と教職員の認識のすり合わせを行っている。さらに、実践段階では、実践の協働的改善の有効性を認識した現校長が、写真レポート研修会などの実施や、その中で重視すべきポイント(学校で取り組むべき事項等)について、明確な方向性を示している。本事例では、このような校長の方針とそれを

受けて校内推進を担った教頭、さらに具体的な運営を担った主任等が学校改善を進めた事例ともいえる。実証的研究においても、統制化と協働化は必ずしも相反しないことが見出されている(佐古, 2006)。従来の学校組織開発理論とその実践的展開において、管理職の果たすべき役割が不明確であるという指摘がなされているが、本事例等から見ても、管理職のリーダーシップないし推進力と協働による組織化を統合的に展開させる学校組織開発の考え方、方法論の知見を構築することが必要だろう。

(謝 辞)

本実践研究の推進にあたって、高松市立川島小学校前校長宮武敏明先生、現校長谷年弘先生をはじめとして、教職員の方々に多大なご支援をいただきました。ここに謝意を表します。

本稿は、住田隆之 2013 わかる・伸びる・認め合う子どもを全校で育てる構想と実践—ユニバーサルデザイ

ンの視点を取り入れた，教職員の協働による教育改善—
鳴門教育大学高度学校教育実践専攻（教職大学院）最
終成果報告書に基づき，作成したものである。

参考文献

- 佐古秀一・中川桂子 2005 教育課題の生成と共有を支
援する学校組織開発プログラムの構築とその効果に関
する研究 日本教育経営学会研究紀要 47号 96－
111.
- 佐古秀一 2006 学校組織の個業化が教育活動に及ぼ
す影響とその変革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 鳴門教育大学研究紀
要 第21巻 41－54.
- 佐古秀一 2009 学校の組織特性と学校づくりの組織
論 —学校の内発的改善力を高めるための学校組織開
発の理論と実践 佐古秀一・曾余田浩史・武井敦史
（編著）学校づくりの組織論 学文社 118－184.
- 佐古秀一・山沖幸喜 2009 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 第24巻 75－92.
- 佐古秀一・竹崎有紀子 2011 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
日本教育経営学会研究紀要 53号 75－90.
- 佐古秀一・中妻佳代・寺田裕 2013 児童生徒の基本課
題の共有と達成をねらいとする学校組織開発の実践と
その成果 鳴門教育大学学校教育研究紀要 第27号
1－11.
- 佐古秀一・高知県教育センター・高知市教育研究所
2013 学校組織マネジメントの考え方と進め方