

ODS(学校組織開発)の具現化の方法とその意義 —教育センターと中学校との共同による試みを通して—

研究開発課 指導主事 木村 慶

【要旨】 ODS(学校組織開発)とは、学校の問題解決力が高まる教職員の協働的な組織体制の構築に寄与するための、学校外部からの支援のことである。ODSは、支援チームを組織して、学校からの相談に応じる支援と校内研修等を促進させる支援を機能させる。支援チームは、年度を通した6つの支援ステップによって学校の要請に応じる。本稿は、和歌山県教育センター学びの丘と中学校との共同による試みから、ODSの具現化の方法とその意義について、支援する側の視座で述べる。それは、学校変革に向けた外部機関による支援のあり方について検討することである。

【キーワード】 ODS, 支援, 問題解決, 協働体制, イノベーション, チェンジエンジニアージュント, CF, 組織学習, 方略, 校内研修, 循環性, 更新性

1 ODS(学校組織開発)への注目

本稿は、「和歌山県教育センター学びの丘(以下、学びの丘と略記)」と中学校との共同による試みから、ODS(学校組織開発；organization development in schools)(図1)の具現化の方法とその意義を検討することを目的とする。ODSは、木村(2012)で以下について構想されている(注1)。

学校の問題解決力が高まる「教職員(注2)の協働的な組織体制(以下、協働体制と略記)」の構築に寄与するための、学校外部からの組織的、計画的な支援

協働 メンバー間で実践をより高次の次元へ導くために、協力して働くこと。
(木村, 2012) (※1)

学びの丘は、「学校から学びの丘への要請に応じた訪問(以下、要請訪問と略記)」による支援を充実させてきた(木村, 2012) (※2)。平成23年度(以下、年度表記は元号省略)に

は、要請訪問による支援に関する共同研究を、県内の1つの町教育委員会管内の2中学校と実施した。24年度は「学校力(注3)向上推進共同研究」として、県内の4つの市町教育委員会管内の各1中学校に依頼を拡大した(注4)。

学校の問題解決力が高まる協働体制の構築に寄与するために、組織力向上の相談支援や校内研修等の促進支援を行う

これは、23年度研究の成果と課題を踏まえた24年度研究における学校支援の基本的な考え方である。この考え方に基づき、研究における6つの支援ステップ(step), 「見立て、計画、実行、評価・修正、再実行、総括」を設定し、各ステップの支援概要を明確にした(図2)。また、支援の原則として、次の3点があげられる。

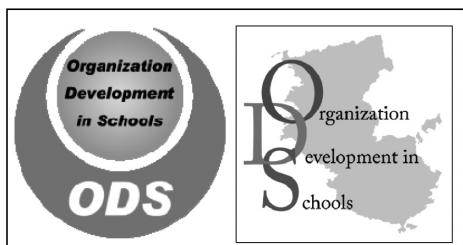


図1 ODSのロゴマーク

STEP1	STEP2	STEP3	STEP4	STEP5	STEP6
見立て	計画	実行	評価 修正	再実行	総括
管理職等から、学校の現状と目指す学校像の聞き取り	全教職員による問題発見・方略策定で研修会の活性化	学年・校務分掌等の具体的な取組による組織行動の進展	具体的な取組の評価・修正のための研究会の実施	修正された具体的な取組による効果アップ	校内研修会での総括と来年度の見通し

図2 学校力向上推進共同研究の6つの支援ステップ

- 学校を中心とする支援 支援する側ではなく、支援される側の学校を中心であることを原則とする。内容や実施日等は学校からの依頼に基づき設定される。
- 年度を通しての支援 年度を通しての支援を原則とする。年度当初から年度末まで学びの丘から学校への支援を実施する。
- チームによる支援 チーム(team)による支援を原則とする。また、支援対象校当該の教育支援事務所(注5)、市町教育委員会と学びの丘が協働して支援にあたる。

支援ステップと支援の原則は、ODSによって共同研究校に提供される。その結果、次の①から⑤のような学校の問題解決力の高まりに寄与することを期待できる。

- ①学校の教職員たちが共通目標に向けて組織的に取り組む。
- ②教職員個々の解決行動へのモチベーション(motivation; 動機づけ)が高まる。
- ③学校の教職員の組織(以下、学校組織と略記)が凝集性を高め、再組織化し、組織のモラール(morale; 士気)が高揚する。
- ④学校組織が自律的に解決行動を進める。
- ⑤学校組織が方略を更新しながら、協働性、同僚性をもって問題解決力を高める。

2 学校のイノベーションの困難性

要請訪問による支援は、「各地の教育センター・教育研究所等(以下、センターと略記)」で取り組まれている。全国教育研究所連盟(注6)は、そのねらいを以下のように述べている。

学校が校内研修を通じて変容を遂げていくことにあり、そのためにセンターが研修の在り方や協議の進め方、教員の学び合いにどのような支援をしていくかが問われている。したがって、センターは学校が抱える問題の解決に向き合い、また学校が変容に至るまでの研修が継続されるように支援していくことが大切である。

これは、学校が問題解決力を高め、学校組織が学校変革を進めていくことの重要性を指摘しており、本稿で述べる学校変革のためのイノベーションに通じる。

イノベーション(innovation; 革新、刷新)
個人、職場集団、組織が持つ目標の達成を意図して、既存の価値規範、手段、あるいは行動に変更を加えたり、新しいそれを創り出したりすること(注7)。

学校のイノベーションは決して新しい話題ではない。約30年前、1983年に中央教育審議会の教育内容等小委員会が、審議経過報告書の中で、以下の指摘をした。

わが国の学校教育の現状は、画一的で直面過ぎ、このままでは、現在及び将来の社会の変化や子どもの実態に十分に対応することができないのではないか

伊津野(1987)(※3)は、これに応えて学校の組織運営を生氣あるものに革新することを論究している。そこでは、学校の自律性確保のために、以下のような管理職のリーダーシップ(leadership)を求めている。

- 社会環境の変化に対応し、学校のおかれたり諸条件の変化を勘案し、学校教育活動を統一する目標と規範の設定
- メンバーの一体感と協働の実現

続けて、子どもと父母の主体的な教育参加促進と地域に開かれた学校づくりを進める工夫について、教職員が取り組み、協働するために、以下のことを求めている。

- 学校の教育目標や教育計画の策定と実施のための意思決定への教職員の参画
- 目標の達成度と問題点を明らかにし、修正を加え、新たな実践方策をともに開発する評価活動
- 組織目標における個人の役割と責任の明確化による個人の欲求を満足させることと、全体への貢献意欲の促進

この応答は、昨今の学校マネジメント(management)論に通じ、学校にイノベーションをもたらす要点が含意されている。しかし、当時の卓見は、未だに現場へ十分浸透しているとはいえない。また、学校のイノベーションの普及過程における様々な障害の存在は、1973年に邦訳された『学校革新への道』で既に述べられている(注8)。

今津(1996)(※4)は、学校変革の困難性が教師の問題だけではなく、そもそも学校組織や学校組織文化が持つ、変化に対する抵抗の諸問題が存在することを指摘している。端的に言えば学校の変化への拒絶性、保守性、防衛性・閉鎖性、孤立性についてである。今津(1996)の指摘の概要を以下に示す。

- 拒絶性** 変化は組織成員に、自らの位置や自尊などの自己認識、環境認知などの書き替えを要求し、それまでの安定性を動搖させるため成員にとって脅威となる。
- 保守性** 学校は既存の知識や価値観を伝達する機関であり、環境変化にすぐさま対応して知識や価値観を書き換えたり、未来の新しい知識や価値観を先取りして伝えたりするようには作られていない。
- 防衛性・閉鎖性** 学校は地域社会の人びとが馴染んでいる組織であり、また理想的な教育をしてほしいと保護者や地域社会から期待されているため、小さな問題でも各方面から批判されやすいことから、周囲に対して常に防衛的で閉鎖的な姿勢をとりがちである。
- 孤立性** 学校は教室ごとに区切られていて、担任の自律性がそれなりに認められているから、組織全体として変革に向けてまとまって合意することは難しい。

いまさらではあるが、学校教育をめぐる多岐にわたる課題は、社会構造の急激な変動に伴い、より複雑化多様化している。だからこそ、価値規範まで言及するという意味でのイノベーションが求められる。

しかし、ここまで述べてきたとおり、イノベーションの困難性は、昔も今も否めない。それだけに過去の達成事例は貴重である。その中で、中学校に目を向ければ生徒指導研究がある。例えば、昭和50年代の校内暴力解決事例、センター研究としての笠間他(1981)(※5)や、国立教育研究所(1984)(※6)がある。また、現場の実践記録としては例えば、大谷(1987)(※7)、塩野入(1993)(※8)がある。共通しているのは、イノベーションを生んだ学校には生徒指導に関する教職員の協働体制の高まりがあり、校内にチェンジエージェント(change agent)が存在することである。

チェンジエージェント 組織に変革をもたらし、変革を推進する使命や役割を持った人物のこと。

校内のチェンジエージェントへの言及は、学校経営の現場研究でもみられる。例えば、16年度の文部科学省の委嘱調査研究(注9)がある。そこに掲載されている和歌山県のB中学校の事例では、校長が示した改革のビジョンを具体的に実践化できる改革の「核となる教員」の存在が、学校改革を成功に導いた要因の一つであると分析している。チェンジエージェントは、この報告書の他の5中学校の事例でも確認されるし、他の文献においての学校改革の事例でも、例えば田辺市立東陽中学校(注10)や福岡市立壱岐丘中学校(注11)で見られる。

他方、学校外部からチェンジエージェントを招聘した例もある。多くの場合は研究者であり、その支援や介入の過程を研究成果としてまとめていることが多い。それらの中には、木村(2012)で、ODSの基盤の構築にあたり参考とした志水・徳田(1991)、今津(1996)、八並・木村(2000)、佐野(2010)、川北(2010)、佐古・竹崎(2011)の例もある(注12)。

学校変革のためのイノベーションを果たすためには、チェンジエージェントの学校内部での発掘あるいは育成、もしくは外部からの供給が不可欠である。しかし、多くの学校にとって、このことは課題が大きい。

3 チームによるODS

学校変革のためのイノベーションをいかにして実現するのか。ODSは、チェンジエージェントの学校外部からの供給機能をセンターや教育委員会に求め、要請訪問者がその役割を担うことを提案する。ただし、外部からのチェンジエージェントは、内部のそれのようにリーダーシップを發揮するわけにはいかない。要請訪問者は、「コンサルタント・ファシリテータ(a consultant-facilitator; 相談促進援助者、以下、CFと略記)」という役割によって学校を支援する。(木村、2012)(※9)。

CFの役割とは、主としてコンサルテーション(consultation)とファシリテーション(facilitation)を機能させることである。

- コンサルテーション 学校が課題解決をするための相談による支援で、リーダーへの経営に関わる相談、メンバーへの実践に関わる相談、他の支援部門への紹介をするための相談(注13)がある。
- ファシリテーション 学校の主体的自律的解決行動を高める校内研修等を促進する支援で、研修会の進行促進役や模擬授業の教師役などがある。

ここからは、「学校力向上推進共同研究等(注14) の学びの丘と中学校との共同による試み(以下、共同による試みと略記)」をパイロット実践として位置付け、ODSの具現化の方法に話題を進める。

(1) ODSチームとメンバーの専門性

ODSの原則の1つには、第1章で示したとおりチームによる支援がある。

共同による試みでは、24年度の学びの丘のODSチームが次の特徴を持って結成された。

【ODSチームの特徴】

- 構成 CFであるメンバーが5名、サブメンバーが3名、スーパーバイザー(supervisor)が4名でチームを構成。
- CFグループ CFは学校支援の実働グループを2グループ編成。チーフである指導主事は、両グループに関与し、各グループは、チーフと指導主事、教育相談主事(注15)各1名で編成。
- コア(core)メンバー CFグループのチーフと指導主事2名は、チーム内の連絡調整や渉外等の事務を担当。
- サブ(sub)メンバー 2名は、状況に応じてCFをサポート。もう1名は、全ての共同研究校の特別支援教育に関する要請に対応。
- スーパーバイザー 4名のスーパーバイザーは、学びの丘の管理職(副所長2名、課長2名)であり、CFグループとメンバー個々への指導助言を担当。

表1 CFグループメンバーの職名と専門性

メンバー	職名	専門性
A	指導主事	学校組織、教員キャリア、教科外指導
B	指導主事	教科指導、ICT教育
C	指導主事	教科指導、外国語活動
D	教育相談主事	生徒指導、教育相談、グループアプローチ
E	教育相談主事	生徒指導、教育相談、グループアプローチ

学びの丘の役割である「研修・研究・支援」に対応する学びの丘のスタッフの専門性は多岐にわたる。この多様性を効果的に機能させれば、チームの協働体制がより高まると考えられる。CFグループは配置されたメンバー(表1)によって、次の①から⑤のような専門性を持った。

- ①学校組織及び教員キャリアへの支援
- ②各教科等の授業力向上への支援
- ③ICTやそれによる全国学力・学習状況調査分析ツールの活用に関する支援
- ④生徒指導及び教育相談の向上への支援
- ⑤人間関係づくりのためのグループアプローチ(注16)に関する支援

ODSの組織構成で特筆されるのは、指導主事と教育相談主事との配置による協働である。全国的に見て珍しい取組かもしれないが、支援の上で大切な視点である。それは、教科指導と生徒指導の両面からの支援が図られるからである。

教科指導と生徒指導との関係は、「教育活動の両輪である」と表現されることもあるが、ODSでは、教科指導と生徒指導は一体であり「コインの裏表である」と表現する。学習指導要領で述べられている生きる力を生徒が育むためには、教科指導と生徒指導の機能を別々にとらえるよりも、一つの場面で同時に二つの機能が働くようにとらえる必要があると考える。教員はそのために実践的指導力を高めなくてはならない。しかし、現場においてはまだ十分に認識されていない(注17)。だからこそ、指導主事と教育相談主事の協働による支援が必要なのである。

なお、23年度研究の実績から今後の支援には、特別支援教育に関わるニーズが高まることが予想された。そこで、24年度研究では、特別支援教育担当の教育相談主事をサブメンバーに配置して、全ての共同研究校の特別支援教育に関する支援に対応できるようにした。また、残りの二人のサブメンバーには、校内のミドルリーダー(middle leader)育成の研修に携わる指導主事と言語活動の研修に携わる指導主事を配置

して、C F グループのファシリテーション機能を支えるようにした。

チームの指導助言を担当するスーパーバイザーは、学びの丘の管理職で構成された。その専門性を示せば、和歌山県の学校教育相談への支援の黎明期からの牽引者、学校管理職の経験者、学びの丘の教育相談とグループアプローチの実践研究の推進者、学びの丘の要請訪問の構築に携わると共に各校の児童生徒の学力を分析するツールの開発者の4名である。

(2) ODS チームの組織学習

結成されたODS チーム内で共有するべき専門性とは、ODS に関する知見と実践力であり、以下の3つに大別される。

- 協働体制の構築
- 支援の基本プロセス
- 学校組織学習の内容 (注18)

ただし、ODS そのものが開発途上であり、しかも、チームのほとんどがODS の経験のないメンバーであった。メンバーは、支援に携わりながらODS への理解を深めることが要求される。また、支援途中でODS の基盤そのものを自分たちで修正するという高度な組織行動の必要性に迫られる。そこで、これらを可能にするのが組織学習である。組織学習は、ODS のチームにとって、また、支援する学校にとっても大切な概念である。

組織学習 組織が自ら変革をつくる必要性を発見し、さらに成功を収めるであろうと自ら信ずる変革に着手しうる能力を獲得し、成長させる過程(注19)。

チームから学校への支援過程は、チームの組織としての変革過程でもある。なぜならば、メンバーが学校支援を通じて、チームの変革の必要性を発見し日々実現していくからである。それは、変革の更新性という新しい能力をチームが獲得することである。これらを実現するチームの組織学習のタイプは2つある。C F とサブメンバーがスーパービジョン(supervision)を受けての組織学習とC F とサブメンバーのみで行うそれである。

いずれのタイプもフォーマルミーティング(formal meeting ; 準備された会議)とインフォーマルミーティング(informal meeting ; 必要に応じた相談助言や話し合い)がある。フォーマルミーティングには、チームメンバー全員によるカンファレンスとグループミーティングがある。

【フォーマルミーティング】

- カンファレンス(conference) ODS の節々でカンファレンス(チーム全員の会議)を実施し、チームの方針や計画、実際の支援の振り返りをすることで今後の新たな見通しを検討する。
- グループミーティング(group meeting) 各々のC F グループは支援について適時検討する。また、支援の力量を上げるために学習会や、ODS 普及のための資料作成時のコミュニケーションがある。

また、支援の最中にC F 同士で、支援行為の適切性を点検・評価・修正し、即再実行するインフォーマルミーティングの機能化を図ることも重要である。

(3) 協働文化を支える組織特性

ODS では、チームの有り様が支援する学校組織にも投影されることを想定する。このことはすなわち、支援する学校に対して「組織学習が機能する協働的な組織」のモデルを提供することである。

その逆に、もし組織学習が機能しない協働の対極にある孤立的な組織に所属する支援者が、学校を支援するとどうなるだろうか。「孤立的な学校組織の教員たちは、子どもたちに孤立的な人間関係を教えてしまうのでは」と同じ懸念が生じるだろう。だからこそ、チームは協働性豊かな組織文化を持つことが肝要であり、そのような組織文化を持つ組織には、次のような6つの組織特性が見られる。

■自律性 チームは、常に自分たちの組織力の点検評価を行い、変革の更新性によって組織の自律性を保つ。

■開放性 チーム内のコミュニケーション(communication)は、頻繁で開放的であり、かつ外部の様々な機関との連携や協働も大切にする。

■同僚性 実践を高めるためにメンバー

間では、専門的な相互作用や相互扶助がなされる。

- 段階性** 学校への支援は、段階を踏まえて進めていく。自分たちのコンサルテーション、ファシリテーションの実践力も段階を追って高めていく。
- 柔軟性** 要請には柔軟に対応する。人数や内容、人選についてである。メンバーで対応できなければ、チーム外の学びの丘所員から協力者を求める。
- 自学性** メンバー各自は、ODSの専門性を高めていくために自ら学び、個々の学びの向上を組織学習の向上にも生かしていく。

(4) システマティックアプローチの援用

学びの丘には、各学校の教育相談への支援方法としてシステムティックアプローチ(systematic approach)(東山・敷添, 1992)(※10)があり、四半世紀の歴史を持つ。これは、校内の教育相談部が協議をして支援内容を決定し取り組む際に、教育相談主事が相談に応じ、その教育相談主事も、定期的にスーパーバイザーからスーパービジョンを受ける仕組みである。

ODSはこれを援用して、図3のような仕組みをつくる。ODSを学校に投入すると、学校に問題解決推進の核となるイノベーションチームが組織される。このチームは、校長、教頭から、教務主任、生徒指導主任、学年主任等といったミドルリーダーに拡大されていき、変革へのリーダーシップとマネジメントについてCFグループが支援する。また、一般の教職員には、実践に関わる支援をする。こうして、学校がアクション(action;行動)を起こし、CFグループがその状況を学校と共にリサーチ(research;調査研究)するといった、組織開発の代表的な介入モデルであるアクションリサーチを機能させる。CFは、スーパーバイザーからスーパービジョンを受けながら、クライアントにこのような支援を行っていく。

システムティックアプローチは、メンタル(mental)面への支援の仕組みもつくる。学校が変革を志向するとき、リーダーのみならず学校の構成員は、自らの実践に見通しを持ってなかったり困惑した

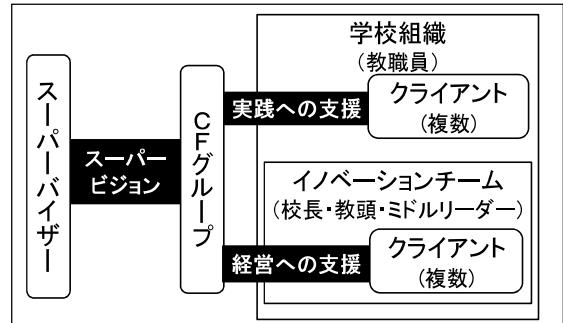


図3 ODSのシステムティックアプローチ

りするなどして、不安感を持つことがある。その時に重要なのが、CFによる心理的安定機能である。CFは、コンサルテーションを通して不安感を生み出す背景を相談者の目前に浮かびあがらせる。そして、その意味と対処について相談を進めることで、相談者の不安感を沈静化させる。同じ関係をCFグループとスーパーバイザーの間でも成立させる。学校の構成員の不安感への対処や支援そのものの困難性から、CFグループ自身が不安感を増大させた場合に有効である。

4 ODSループとマネジメントサイクル

共同による試みは、6つの支援ステップ(図2)で進められる。これは、「ODSによる問題解決のための支援ステップの基本モデル(以下、ODSループ(loop)と記載)」(図4)を説明するために簡便化したものである。ODSでは、環状に進める組織行動のプロセス(process)をループと表現する。

ODSループとは、R P D S A R' サイクル(cycle)(図5)を機能させることである。このサイクルとは、STEP1;学校環境の見立て(research), STEP2;方略の計画(plan), STEP3;方略の実行(do), STEP4;方略の点検・評価・修正(study), STEP5;方略の再実行(act), STEP6;振り返り(reflect)のマネジメントサイクルである。マネジメントサイクルは、P D C A サイクルが一般的であるが、修正時の校内研究を強調するためにcheckではなくstudyとする(注20)。studyとactが反復的に行われることで、方略が進展に応じてその都度改善されていく循環性と更新性を生じさせたい。また、researchとreflectの導入で学校状況の見立てと振り返りを行い、年度で改訂される学校マネジメントを機能させる。

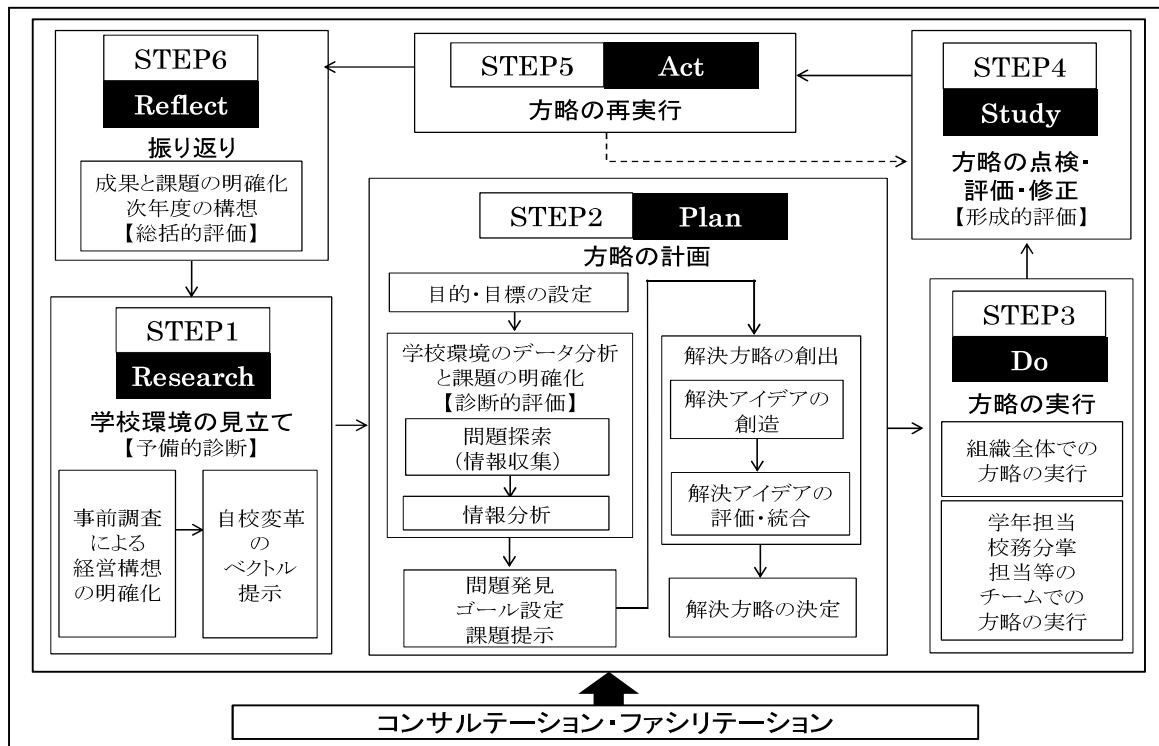


図4 ODSループ(ODSによる問題解決のための支援ステップの基本モデル)
※木村(2012)p. 7 図1「学校組織開発(ODS)ループ」を改作

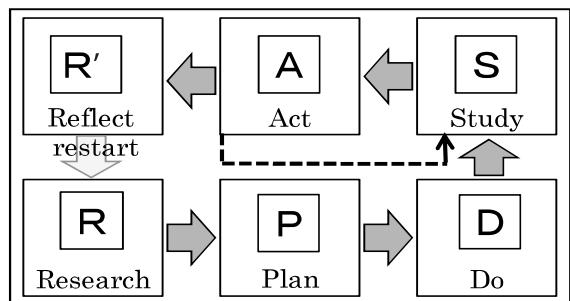


図5 RPDSAR' サイクル

5 学校環境の見立て

ODSは初動を重視する。支援を依頼された学校との最初の出会いは、そのケース(case)の初発のコンサルテーションである。共同による試みでは、当該教育支援事務所の仲介で、当該市町教育委員会も同席した。CFは、校長に出会うことを想定してODSループのSTEP1の目標を設定する。

【ODSループ、STEP1の目標】

研究概要の説明と学校情報収集に基づく見立てを行うことを通して、校長との信頼関係を築きながら支援を始める。

(1) 出会いとインタビュー

CFは、ケースにおける最初のクライアント(client)(注21)である校長に対して研究内容を明解に示し、校長からの質問や意見に丁寧な返答を心がける。

共同による試みでは、本稿冒頭で述べた支援の3つの原則と共同研究推進上の提案内容を説明し(表2)，続けて支援ステップ(図2)を提示した。その後に、学校環境の見立てに進んでいく。学校環境の見立てとはODSループ(図4)のSTEP1であり、予備的診断を意味する。CFは見立てを行うためのアセスメント(assessment)ループ(表3)(注22)に基づき、校長が経営構想の明確化を図るためにインタビュー(interview)をする。項目は5つで、①～⑤をセットにしてループ状に何度も聞き、校長の考えを明確にしていく。それは、校長が自身の主訴の解決への行動化の端緒をつかむことができるよう、CFが努めるべき支援である。

表2 学びの丘から共同研究校への研究推進上の提案内容

- ① 学校の問題解決に向けての支援で、学びの丘からは事前に具体的な研究や実践の内容を示さない
- ② 研究発表会の開催や研究成果物の作成などを学びの丘は学校に求めない
- ③ 他校の視察や外部講師招聘研修の必要性があるならば、それぞれ1回について学びの丘が準備する
- ④ 支援のステップは事前に示すが、具体的な支援目や支援内容は、状況に応じて計画していく

表3 見立てのためのアセスメントループにおけるアセスメントの過程とインタビュー項目

番号	アセスメントの過程	インタビュー項目
①	主訴の明確化	学校経営上で気になることとは何ですか
②	学校環境の把握	学校規模、施設、校務分掌や役割分担、教科指導、生徒指導など、生徒をとりまく学校の環境について、具体的に教えてください
③	学校環境の背景の探索	気になることが生じている背景を、学校環境から探ってください
④	学校組織の状況の確認	学校環境やその背景のなかで学校組織の状況を分析してください
⑤	主訴解決の活動領域の想定	気になることを解決する(学校力を高める)ために、どのような場面でどのような活動に取り組みますか

(2) ベクトル作成への支援

次にC Fは、校長に組織行動のベクトル(vector)とは何かを説明する。

組織行動のベクトル	
(組織行動の基軸としての自校のミッション・ビジョン・バリューを示した方向性)	
□ミッション(mission; 使命)	組織の究極的な任務や組織が存在する意義。
□ビジョン(vision; 構想)	自分たちがめざす姿や見通し、ゴールのイメージを具体的に表現したもの。
□バリュー(value; 値値)	組織行動の優先順位を決めるための根本規範や判断基準や価値観。 (木村, 2012) (※11)

説明の後に、C Fは校長にベクトルを構想することを提案する。了承されると組織行動を進める基軸としてのミッション・ビジョン・バリューについてインタビューする(表4)。それは、C Fが校長から信頼を得るためのコンサルテーションでもある。C Fは、次の①～⑤について留意して、コーチング(coaching)の手法で校長へのインタビューを進めていく。

- ①話しやすい環境をつくる(相手の緊張を解き信頼関係を築くために聞く)
- ②相手のタイプや状態、価値観やコミュニケーション能力などを聞き分ける
- ③相手のリソース、夢や目標を引き出す
- ④相手の中にあるものを聞くための効果的な質問をつくる
- ⑤自分が受け取った意味が相手の言いた

いことと一致しているか確認する

(伊藤, 2002) (※12)

コンサルテーションの特徴 一般的な指導助言と異なり、CFは変革の方向や内容について事前に「答」を知っているわけではない。(注23)

C Fは、校長自らが状況を分析し、変革のための活動領域を明確にして組織行動のベクトルを掲げることを支持する。

(3) 見立てとベクトルによる方針の提示

以上の校長へのインタビューから得た情報からC Fは見立てを行う。つまり、見立てとは、校長の学校経営の振り返りや見通し(主訴の原因分析と、学校組織の状況、主訴解決の活動領域等)と未来を志向するベクトルについて、C Fが内容を補充あるいは統合した上で、明確に言語化して校長に改めて伝えることである。

その上でC Fは、校長が構想したベクトルを、新年度の学校運営の方針の柱として教職員に、強くそしてわかりやすく訴えることを奨める。それは、ベクトルの提示が(ベクトルに基づく)協働体制づくりと(ベクトルに基づく)方略実行への支援とともに、トップマネジメント(top management)の3つの役割(図6)(注24)の1つであると考えるからである。

共同による試みでは、校長が年度初めの職員会議でベクトルを語り、教頭がその内容を紙に示し、職員室へ掲示すると

表4 ベクトルを明確にするためのインタビュー項目

質問の主題	インタビュー項目
ミッション	学校組織がめざす究極の目的(社会的使命)とは何かを教えてください
ビジョン	学校組織の1年間の活動にどのような見通しを持っているか教えてください
バリュー	学校組織に大事にしてほしい実践の判断基準や価値観が何かを教えてください

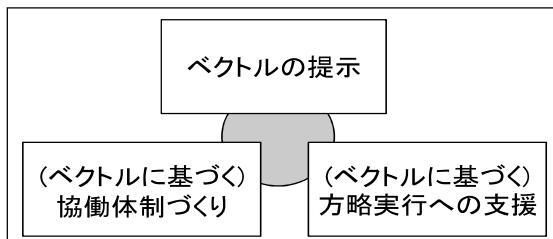


図6 トップマネジメントの3つの役割

いうことを実行した学校もあった。

次のベクトルは、「共同による試みにおける事例を基にして仮に設定した例（以下、仮設例と記載）」である。

【ベクトルの仮設例】

- ミッション 全ての生徒・先生の笑顔が絶えない、共に学ぶ学校。
- ビジョン 全ての生徒がわかる授業づくりの実践に学校をあげて着手する。
- バリュー 尊重・協働・集団づくり。

6 ワークショップ型校内研修の企画と実施
 支援ステップ(図2)のSTEP2「全教職員による問題発見・方略策定で研修会の活性化」は、ODSループ(図4)の方略の計画段階にあたる。それは、学校環境の状態と今後の変動予測に基づき学校の問題を発見し、その上で解決のゴール設定と方略を決定し、共有するための組織学習を実行することである。このことは、学校組織デザイン(design)の明確化を図ることでもある。

学校組織デザイン 教職員たちが自校教育について省察して、変容する生徒やその家族、地域の状況を鑑みながら、自校の教育実践を構造化する作業過程。(注25)

なお、学校組織デザインはベクトルを枠組にして構想する。CFグループは、事前のカンファレンスでベクトル設定時に実施した見立てが妥当であるかを検討しておく。

協働による試みでは、ODSループのSTEP2を4月末から6月初旬に実施した。なお、4月末にSTEP2を実施した事例では、前年度末にSTEP1を着手していた。

表5 STEP2の校内研修の目標・テーマ・ファシリテーションのゴール設定の仮設例

目標	テーマ	CFによるファシリテーションのゴール設定
職員一人ひとりが思つたことを話し合い、学校の方向性を明確にして共有する	○○中学校のわたして山に登るのか	現在の教職員たちの凝集力の高さを、教職員たち自らが実感することで同僚性を高め、発見的に改善のベクトルを共有して協働性向上を促進し、教職員一人一人の学校変革への動機付けと学校組織の変革への士気を高める

【ODSループ、STEP2の目標】

全教職員で学校状況を分析して問題を見いだし、解決後の姿を想定する。そのための解決方略の計画を立てる校内研修を活性化する支援を行う。

(1) 研修計画作成の手順

次頁資料1は、ODSループのSTEP2で実施される校内研修計画の仮設例(抜粋)である。STEP2の段階では、CFグループが学校の依頼に基づいて校内研修計画を作成する。その作成方法は、教科の「学習指導案(以下、指導案と略記)」を作成する要領と同様である。

ア 研修の枠組

原則、全教職員を対象として、概ね150分で計画する。形態はワークショップ(workshop)形式を基本とする。

ワークショップ 主体的に参加したメンバーが具体的な協働を通して学習や活動を進め、その結果何かを創造する場。

研修を学習指導に例えれば、CFは授業者にあたり、CFグループによる支援はチームティーチング(team teaching)のイメージである。ミッションが教科目標にあたり、ビジョンが一年間の指導目標、バリューが学習の意義にそれぞれ相当する。

イ 目標等の設定

まず、指導案の単元目標にあたる研修目標を校長に設定してもらう。次に、単元の主題にあたる(研修目標に基づく)研修テーマと、指導観にあたるファシリテーションのゴール(goal)をCFグループで考える(表5)。ゴールとは到達し通過するための目標地点のことで、支援する学校組織がゴールを通過すると、CFにはすぐに次の新たなゴールが見えてくる。なお、支援する学校組織の状況が生徒観、研修の意義が教材観にあたる。

資料 1 STEP2 の校内研修計画の仮設例（抜粋）

対象、人数、日時、会場、外部参加者、CFグループのメンバー記載	ミッション ビジョン バリュー	共に学び、充実と感動の日々の向こうに未来が見える学校づくり 生徒が目標を達成できる授業や取組の実践力づくり 生徒のために協働して学び続ける教職員団体であること
---------------------------------	-----------------------	---

- 目標 「新年度を迎える、昨年度からの取組から自分たちの実践を分析し、目的を確認し、新たな目標を共有する」
 - テーマ「立ち止まってわたしたちの実践を点検し、再び走り始めよう」 3. 教職員組織の状況(略) 4. 研修の意義(略)
 - ファシリテーションのゴール設定 「凝集性を高める中で、自分たちの実践を開放的に明らかにすることを通して目的を確認し、新たな目標を共有することで教職員の同僚性、協働性を高め、学校変革の土気を高める」
 - 研修のプロセス

6. 研修のプロセス

	内容	方法
ほ ぐ し	(1)開会と趣旨説明、CF紹介(校長) (2)目標の提示 (3)アイスブレーキングで緊張をほぐす (4)ウォームアップで場をあたためる	(1)教頭の司会で開会が宣言され、校長からの会の趣旨説明 (2)CFに進行を委ねられ、ペクトルを確認した後に目標を提示 (3)ペアで行う簡単なレクレーションゲームを活用 (4)グループ・アプローチのアクティビティを活用
活 動	(1)【目指す学校像の確認】現状を振り返り、年度末の学校像を各自が示す (2)【問題探索】生徒の現状の問題とよさの発散 (3)【情報分析】要因別に情報の収束 (4)【課題提示】整理した情報発表と、意見交換 (5)【解決アイデアの創造】よさを発展させる方略と課題を克服する方略の発散 (6)【アイデアの評価・統合】アイデアの収束 (7)【解決方略案の決定】アイデアの発表	(1)各自が短冊に書いた学校の現状と年度末の学校像を対照的に張り出し、各々の考えを共有する。 (2)4人グループで、4象限を示した模造紙の第3象限に現状の生徒の問題、第4象限によさを、各自が付箋紙1枚に1情報を書き、貼り出す。 (3)問題とよさをKJ法で収束させ、わかりやすく各象限に示し直す。 (4)まとめた問題とよさから課題を提示し、全体発表し意見交換する。 (5)第1象限に生徒のよさが発展する教職員組織の実践アイデア、第2象限に課題を克服するそれを、(2)と同じように付箋紙に書き貼り出す。 (6)アイデアを収束させ、段階的な方略として取組を示し直す。 (7)各グループの方略のアイデアを全体で発表する。
振 り 返 り	(1)活動を振り返り、各自の実践変容の宣言 (2)今回の研修の解説 (3)まとめと閉会	(1)活動を振り返り感想を交換した後に、各自が明日から即時的に取り組みたい具体的な実践内容を短冊に示して全体で発表する。 (2)ODSの視点で今回の研修をFCが解説し、協働体制に基づくイノベーションに対する理解を促進させる。 (3)司会を教頭に戻し、校長のまとめと閉会宣言

ウ 研修のプロセス

研修は、ほぐし・活動・振り返りの順に進行する。それぞれ、伝統的な授業過程の導入・展開・終末にあたる。

ほぐしは、簡単なゲームで参加者の緊張を解き、リラックス(relax)させる。

研修の中心となる活動は、2サイクル型問題解決プロセスループ(図7)(注26)で展開する。

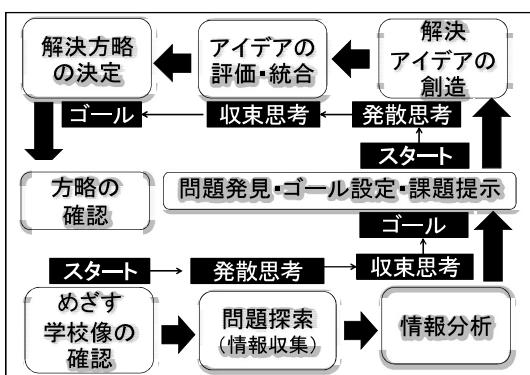


図7 2サイクル型問題解決プロセスループ
※堀公俊「2サイクル型問題解決プロセス」『問題解決ファシリテーター』東洋経済新報 p. 41(2003)に準拠してループを作成

2サイクル型問題解決プロセスループ

ベクトルに基づき、発散思考と収束思考のステップをワンセットにして、「問題探索（情報収集）と情報分析」による学校の問題の発見・ゴール設定・課題の提示と「解決アイデア（idea）の創造、アイデアの評価・統合」による解決方略の決定という2つのサイクルをつなげて進めていく。

□発散思考 必要な情報を手分けして調

べたり、様々な視点から自由に意見を出し合ったりして、多面的な視点や自由な発想に基づいて考えること。

□収束思考 発散思考で得た情報やアイ

デアを取捨選択したり組み合わせたりして、最適な一つの答えに束ねていくこと。
(堀, 2003) (※13)

研修の振り返りは、授業の終末にあたり、活動の意味づけを行う。個々の参加者が「明日から自分ができること」として行動化することを互いに確認する。その後にC Fが研修内容を解説(図8)して研修が終了するように設定する。

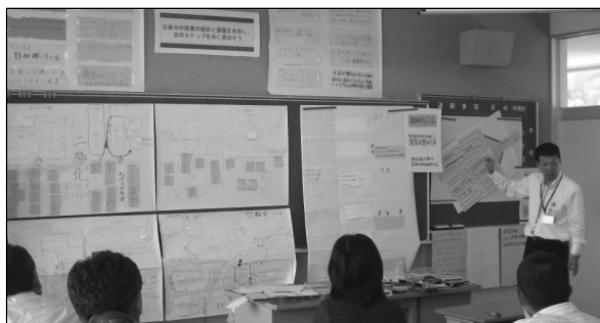


図8 研修の振り返り場面でのC Fによる解説
※参加者は、考えたことや話し合ったことを文字化、図表化して作成した成果物を掲示する。C Fは、掲示された成果物を用いて振り返りの場面で解説をする。

(2) ワークショップの工夫点と留意点

作成した校内研修計画でワークショップを実施する際の工夫点と留意点を示す。

ア ルール告知

C Fグループは、ワークショップを制御する。表6は、ワークショップのグランドルール(ground rule)例である。ただし、実際はそれらの全てを示しても頭に残らないので、プログラムに応じてルールを5つ程度提示する。

イ 舵取り役

C Fグループがワークショップを制御することは、ファシリテータとしてワークショップの舵取り役を担うこと

表6 ワークショップのグランドルール例

上下関係を持ち込まず対等に討議してもらいたい	
<input type="checkbox"/> 対等な立場で討議する	<input type="checkbox"/> 年齢、経験差を気にしない
互いの発言をちゃんと聴き合って欲しい	
<input type="checkbox"/> 発言や作業の時間を守ろう	<input type="checkbox"/> 人の話をさえぎらない
<input type="checkbox"/> 話を聞くときは他のことをしない	<input type="checkbox"/> 携帯電話、タブレット類は禁止
思い切って発言して、アイデアを奔放に出してほしい	
<input type="checkbox"/> 話し合ったことは他言無用	<input type="checkbox"/> 縄張り意識を捨てよう
<input type="checkbox"/> 量が質を生む	<input type="checkbox"/> 相手を頭から否定・非難しない
<input type="checkbox"/> 勇気をもって対立意見を表明する	<input type="checkbox"/> 「言い出しちゃがやれ」はなし
前向きになってもらいたい／当事者として参加してほしい	
<input type="checkbox"/> グチや文句を言わない	<input type="checkbox"/> 「どうせうまくいかないよ」は禁句！
<input type="checkbox"/> 出した意見はどんどん書く	<input type="checkbox"/> 自分たちが学校の将来を決める
自分たちの思考を粘り強く破ってもらいたい	
<input type="checkbox"/> 自分の思い込みや考え方を壊してみよう	<input type="checkbox"/> 最後まであきらめない
まともな議論をしてもらいたい	
<input type="checkbox"/> 今の議論の目的を思い出す	<input type="checkbox"/> 主張したら、根拠も言う
楽しく参加してもらいたい	
<input type="checkbox"/> どうせやるからには楽しもう	<input type="checkbox"/> 菓子や茶を準備して場を和らげよう

※堀公俊・加藤彰『ワークショップ・デザイン』日本経済新聞社p. 81(2008)図2-28「グランドルールの例」を校内研修ワークショップ用に改編

である。この役割には、参加者が積極的に自らを表現できることで、満足感が得られる場を提供する臨機応変な対応が求められる。

【ファシリテータの舵取り】

- 適切な指示とムードメーカー、介入と励まし、フォローや意味づけを通しての成功に導く手腕。
- 不測の事態や活動を阻害する行動への対処、論点のズレの修正や少数意見の擁護、対立による積極的な問題解決の促進といった当意即妙な技量。
- 状況に応じて、チームやプログラム、テーマ、やり方、順番、時間割の変更、活動の削除(付け加え)、場の設定の変更に関わる判断。(堀・加藤, 2008)(※14)

ウ アイスブレーキングとウォームアップ

ほぐしとは、一般的には見知らぬ人同士の出会いを演出する技術であるが、ODSでは、一緒に働いている同僚との出会い直しの場面を作り、日常と異なる共通体験をする入口になる。ほぐしは、柔らかで楽しい雰囲気に誘うためのものであり、C Fも開放的に参加者とコミュニケーションをとる態度が求められる。

ODSのほぐしは、アイスブレーキング(ice breaking)とウォームアップ(warm up)の二本立てで行う。

【二本立てで行うほぐし】

- アイスブレーキング ペアやグループで行うレクリエーションゲームで自然と笑顔が会場に広がるもの準備する。
- ウォームアップ グループアプローチの問題解決を目的としたゲームに取り組むことを通して、凝集性を高める。

エ ワークショップの手法

資料1の研修プロセスの活動場面では、比較的簡便なワークショップの手法を用いている。C Fは、問題の内容に応じて、解決のためのワークショップ運営の様々な手法を活用する。目的によって手法をアレンジ(arrange)したり、複数の手法を組み合わせたりして活用したい。また、問題解決のための代表的なワークショップの手法は、目的に応じて理解しておきたい。

【問題解決のためのワークショップの手法】

- 思考を広げる手法 ブレインストーミング、ブレインライティング、シックスハット、NM法 等
- 課題を分類、分析する手法 ウェビング、KJ法、フィッシュボーン法、ロジックツリー、マトリックス 等
- 実践に結びつける手法 5W1H、REPT法 等

(独立行政法人教員研修センター, 2012)
(※15)

オ 場づくり(注 27)

ワークショップを成功に導くためには、場づくり(環境準備)を心がける。

【場のつくり方】

- 会場 広さには余裕があり、椅子やテーブルは動かしやすい部屋がよい。
- 照度・室温 電子機器を活用する場合は照度が調整できる部屋を準備する。活発な活動で時間が長い上、紙類を並べたりするため窓を開放しにくいので、室温調整が出来る部屋を準備する。
- 掲示スペース 活動の跡を文字化図式化して残していくため、それを一目で見える掲示スペース(図8)を準備するとともに、ホワイトボードも準備する。

カ 会場のレイアウト

ワークショップは、机や椅子のレイアウト(layout)を内容によって最適なものに適宜転換させる。資料1のワークショップを例にしてレイアウトの型を示す。

【レイアウトの型】

ワークショップの開会時は、正面に対面したスクール型で着席している。アイスブレーキングでは、二人が机を除けて膝をつき合わせたペア型になる。ウォームアップでは、4人グループが机を付けたアイランド型で取り組み、そのまま活動の前半に入り、その後の課題提示では、全員が椅子を円形に並べたサークル型でグループ発表をする。後半も同様で、その後の振り返りでは、机をコの字型に並べて周囲とコミュニケーションを取りながらCFの解説を聞く。

他に、参加者全員が椅子だけを並べる扇型、小グループが椅子だけで円になるバズ型。床に直接座る車座型がある。

キ 場の転換と雰囲気作り

ワークショップでは、展開に応じて短時間で、プログラム(program)、人数、メンバー構成、レイアウトが適宜転換され

る。場が転換される度に、気分がリフレッシュ(refresh)し、活動の再活性化につながり集中力を持続させる効果がある。その結果、参加者の発言頻度が転換のない会議より飛躍的に増えることが多い。

場を盛り上げるためにには、事前に準備物を確認しておきたい。プロジェクター(projector)などのICT機器、模造紙や付箋紙といった用紙類、ペンやマグネットといった文具類、そしてプログラムを盛り上げる小道具類の他に、ちょっとした飲み物や菓子類等もあればよい。

7 方略の実行と修正への支援

ODSループは、STEP2からSTEP3、そして、STEP4に進展していく(図4)。

(1) わずかな変容から始まる組織行動

【ODSループ、STEP3の目標】

CFチームと教職員との関係向上に努め、学校、学年、校務分掌の具体的組織行動が進展する学校への支援を行う。

STEP2が学校にもたらした組織学習は、参加者に凝集性、同僚性、協働性のよさを味わわせる。しかし、そのことで学校に劇的な変革のうねりが生じるとは限らない。むしろ、ワークショップで組織のモラールが一時的に上昇しても、変革のうねりが生じなければ、モラールはすぐに下降してしまう。そうなると、「所詮学校は変わらない」という経験を参加者に刷り込み、変革への負のモチベーションになってしまい、結果的にイノベーションとは逆のベクトルを学校にもたらしてしまう。だからこそ、STEP2以降に生じる変容がわずかでもイノベーションの契機となり、STEP3は静かに進展することをCFは理解しておく必要がある。

その上で、この時期は、教職員が自分たちの組織の変容に気づくような支援をCFが心がける。そのため、CFのクライアントは、校長から教頭に広がる。職員室に座り、日々の状況を直接判断する教頭の洞察力が、学校組織の変容に気づき、気づきを広げる原動力となるからである。共同による試みでは、教頭が学校組織のわずかな変容に気づくと、職員室で関与者たちにねぎらいの声をかけた。

【学校組織のわずかな変容例】

- 職員室で、授業や生徒の様子の情報交換が増えた。
- 朝夕の校門でのあいさつ運動への参加者の増加や給食指導への全職員体制等が整った。
- 屋外のゴミ拾い等、自ら学校や生徒のために行動する職員が出てきた。

共同の試みのように、C Fは、教頭が気づいたわずかな変容を共に喜びながら、それがイノベーションの芽であることを教頭に解説する。やがて、わずかな変容に気づき話題にする教職員が増えてくると、変容は波紋のように学校で広がりだす。場合によっては、あいさつ運動や美化活動が生徒にまで広がることが、共同の試みでも実際にみられた。

同時に共同の試みでは、ワークショップの手法が日々の学校運営に活用される例も見られるようになった。

【ワークショップ手法の学校運営上の活用例】

- ワークショップの成果物(図8)を会議室等に掲示した。
- 職員室で意見を求めるとき、セルを作って意見を分けられるようにした模造紙を掲示して、付箋紙に意見を書いてカテゴリー別に模造紙へ貼った。
- 会議で2サイクル型問題解決プロセスループを簡便化して活用した。

こうして、年度初めから少し時間が経過し、学校運営が軌道に乗った頃である。C Fは管理職に対して、年度当初に予定した実践が解決方略として機能するように、実践を意味づける支援を行う。また、このことを各ミドルリーダーに理解してもらう機会を設けることを提案する。

これらの支援によって、共同による試みでは、解決方略の具体的取組が生じた。

【解決方略の具体的取組例】

- 解決方略の計画から、本年度の学校研究のテーマを作成し、研究を見通した。
- 解決方略の計画に基づいて、学年や校務分掌の取組の意味をとらえ直した。

解決方略の具体的取組が動き出すと、C Fは、取組への支援を学校から依頼される。共同による試みでも、学校の依頼に基づき取組への支援を行った。

【解決方略の具体的取組への支援例】

- 登校時から、各授業、下校の様子までC Fグループが観察した後に、管理職やミドルリーダーと状況分析を行った。
- 授業づくりのコンサルテーションを行った。C Fグループは、相談コーナーを特設し、希望する教員が、授業の空き時間に相談する機会を設けた。

(2) ダブルループの組織学習

C Fは、夏期休業の約一月前に、方略を修正して問題解決力が高まる夏期校内研修を企画することを学校に奨める。イノベーションが芽生え始めている学校では、コンサルテーションが管理職から教員に広がり、C Fがミドルリーダーたちの会議(例えば、企画会議や主任者会議)に出席する機会を得るようになる。C Fは、ここで教職員たちの求める研修に関する情報を収集し、管理職やミドルリーダーと研修のメニューを作成していく。

【ODSループ、STEP4の目標】

学校が方略を修正するために、実践に関わる新たな考え方や方法を導入する校内研修の支援を行う。

この作業の前に、ODSチームが踏まえるべきことがある。それは、シングル(single)ループとダブル(double)ループの組織学習の意味と、ダブルループの組織学習を学校に導入する意義についての理解を深めることである(図9)(注28)。

□シングルループの組織学習 結果から問題を見つけ、組織の規範や規則が守られ逸脱がないかについて確認し、すでに形成されている組織行動の枠組みの効果や効率を高めるための修正・変更を行う。

□ダブルループの組織学習 組織行動の枠組みそのものに問題を見つけて組織の規範や規則に修正を加えたり、それらを新たに形成したりする。

組織が自らの組織行動を改善しようと試みても、シングルループの組織学習では改善が進まない場合がある。その場合は、ダブルループの組織学習で、組織行動を基礎づける組織文化そのものに改善の阻害要因を見いだし、修正を加えて、新たな組織文化をもたらそうとする。それが、本格的なイノベーションを学校にも

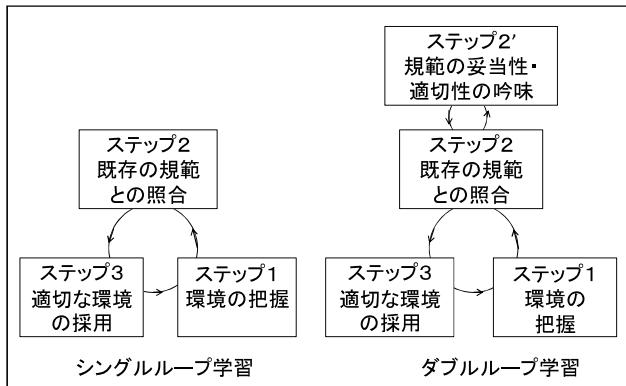


図9 シングルループとダブルループの組織学習

※古川久敬『構造こわし 組織変革の心理学』誠信書房p. 72(1990)図3-1「単ループ学習と複ループ学習」に基づき作成

たらすことにつながっていく。

古川(1990)(※16)は、組織の価値規範の妥当さ適切さを見極め、必要ならば修正を施し、眼下のそして今後予想される環境にふさわしい規範に変えるか、もしくは全く新しい発想と着眼にもとづいた規範を創り出すことを提言している。平たくいえば、学校組織が持っていない考え方(価値規範)と、それに伴う実践を学校組織にもたらす機会を作ることでイノベーションを創出するということである。

(3) 夏期校内研修の計画

共同による試みでの夏期休業中の校内研修では、「教員の授業力向上」や「言語活動」等をテーマにして取り組んだ。それぞれの研修では、ダブルループの組織学習がもたらされることを意図したが、決して安易な作業ではなかった。

資料2は、共同による試みで実施した校内研修に一部修正を加えたSTEP4の校内研修計画の仮設例(抜粋)である。この研修でのダブルループの組織学習とは、「授業づくりの力量向上には協働体制が有効である」という組織文化を学校にもたらすことであり、同時に、これはファシリテーションのゴール設定でもある。

先述のように、チームによる支援体制はODSの特長である。仮設例では、教科担任制の中学校での授業づくりの研修に対応するために、CFグループの3名に加えて、ODSチームの他のメンバー1名、教育支援事務所から1名、市(町)教育委員会から2名を加えた計7名で支援を設定している。研修は、中学校の授業時間と同じ50分5限で、以下の流れと内容で実施する。

資料2 STEP4の校内研修計画の仮設例(抜粋)

対象、人数、日時、会場、外部参加者、CFグループのメンバー名記載			
1 目標	「生徒が活動する(活動を引き出す)質の高い授業」をつくれるようになる」「2学期に行う授業の指導案を作成し、継続的に研修できる場をつくる」「教員相互の交流と協働を大切にし、相互の指導観を高めあう」		
2 テーマ	「ステップアップ! 共に取り組む授業づくり」		
3 ファシリテーションのゴール設定	「教職員組織に、授業づくりの力量向上には協働体制が有効であるという、組織文化をもたらす」		
4 事前準備	2学期に行う授業の中からプランを作成したい「生徒が活動する(活動を引き出す)質の高い授業」1時間を想定しておく		
5 準備物	教科の学習指導要領解説編、教科書、その他必要な資料等、コンピュータ等		
6 協力	教育センター学びの丘、○○教育支援事務所、○○教育委員会		
7 日程			
時間	テーマと目的	内容	
開会	9:00-	開会、研修の目的・目標	
1限	9:10- 10:00	『授業づくりの基本』 授業づくりの幹を考えよう	
2限	10:10- 11:00	『望ましい生徒の活動とは』 生徒の活動を構想しよう	
3限	11:10- 12:00	『生徒間の相互作用と授業規律』 関わり合いと授業規律を考えよう	
4限	13:30- 14:20	『授業の構想』 指導案をつくってみよう	
5限	14:30- 15:20	『指導案の交流』 指導案を交流しよう	
閉会	-15:30	振り返り、閉会	

※この仮設例は、3学期制を採用している学校を想定している。

【資料2の校内研修の流れと内容】	
1限	C Fの1人が活動を中心において模擬授業を行い、参加者全員で気づいたことを話し合う。それを参考にして、2学期の授業の指導案を構想する。
2限	別のC FによるI C T教材を活用したペアやグループの学習を中心とした模擬授業を行う。1限と同じように話し合い、指導案の作成を進めていく。
3限	中学生の話し合い活動の役割演技を小グループで行う。テーマは、「授業を大切にするルールづくり」である。
4限	各自が指導案を完成する。会場にパソコンを持ち込み作成するが、互いに相談し合うことを忘れない。
5限	完成した指導案を発表しあい、主発問の場面の模擬授業を行う。

教員たちは、相互に相談したり複数の指導主事の助言を活用したりして指導案を作成する。このような研修は、協働による授業づくりのよさについて理解する機会となる。2学期には、完成させた指導案による授業をお互いに参観しあう。

8 学校組織のイノベーションの進展

校内研修でダブルループの組織学習が実現すると、問題解決の方略について形成的評価がなされて、評価後の実践が変容する。

【ODSループ、STEP5の目標】

STEP4における方略の形成的評価とそれに基づくSTEP5における方略の再実行を円環的に行い、発展的な好循環の繰り返しが生じる支援を行う(図10)。

(1) 組織学習の見える化

ダブルループの組織学習によって、教職員が自校組織の価値規範に目が向くようになると、組織のハード(hard)な構造だけではなく、セミハード(semihard)、ソフト(soft)な構造を意識するような支援をC Fは心がけたい(図11)(注29)。

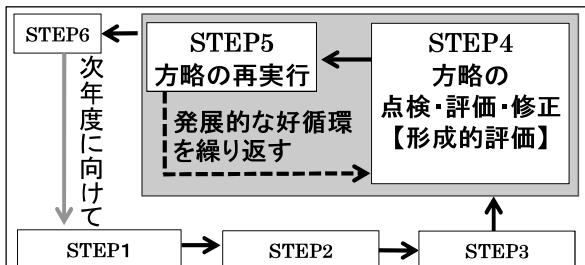


図10 ODSループにおけるSTEP4とSTEP5の発展的な好循環

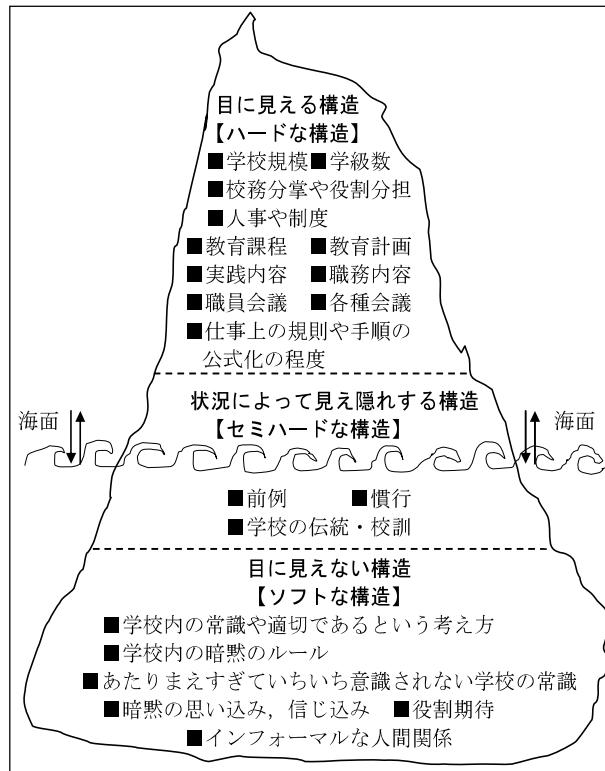


図11 学校組織の構造

※古川(1990)前掲書 p.127 図「組織におけるハード、セミハードおよびソフト構造」に準拠して作成

【組織構造】

- **ハードな構造** 海面上に姿を見せているものである。誰もが気づき、目につくことができる、人びとの意識にものぼりやすいものである。
- **セミハードな構造** 海面近くに位置するものである。状況次第で海面上に見えたり海面下に隠れたりする。
- **ソフトな構造** 海面下にもぐっており、直接には目につくことができないものである。ふだんは何気なく見過ごされがちである。感覚を鋭敏にしたときにのみとらえられる。

古川(1990)(※17)は、組織構造の意識化の効果を以下のように述べている。

これまで支配的であった価値観や暗黙の常識、思考様式がゆさぶりを受け、新しい適切なものに置き換わることではじめて変化を受け入れ、さらには積極的な変化に立ち向かう意欲が組織全体にみなぎるようになる。これなしに組織の変革が成し遂げられるはずがない

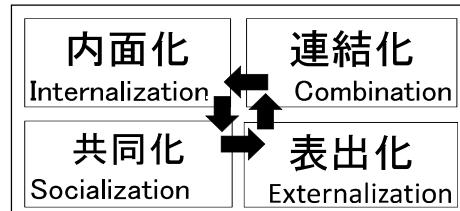
教職員が、組織の3つ構造を意識するようになるとダブルループの組織学習の

理解が進む。すると、学校からC F グループへの支援要請は、イノベーションにもかかわり多種多様になるため、要請への機動力と対応力の向上が求められる。ODSチームは、さらなる組織学習の向上が必要になる。そのためには、「SEC I モデル」(図12)が参考になる。

SEC I (組織的知識創造) モデル	
□ 共同化	課題についてメンバー同士でコミュニケーションすることを通して、暗黙知が互いに創発される。その暗黙知を発散し、断片的に言語化しながら発想として意見を交換する。
□ 表出化	意見交換で発散された発想を収束させて、形式知として方略のコンセプト(concept)をまとめること。
□ 連結化	明確化されたコンセプトを具体的で実行可能な計画に落とし込み、より高次な形式知へ変換する。
□ 内面化	実行可能な計画は、各人が持っていた知識と結びついて新たな暗黙知となる。自分の経験に基づき、「腑に落ちる」感覚を得て、行動化を促す。

野中(2010)(※18)によれば、暗黙知とは、経験や勘に基づく知識のことで、言葉などでは表現が難しいものである。形式知とは、主に文章化、数値化、図式化などによって説明できる知識をさす。

ODSループのSTEP4とSTEP5で学校に発展的な好循環を生じさせるためには、C F グループが今後の支援の在り方の「見える化」を進めなくてはいけない。ここでいう見える化とは、C F グループ



※野中郁次郎他『流れを経営する 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社 p. 29(2010)図「組織的知識創造モデル—SEC I モデル」に基づき作成

の具体的な支援の方途を形式知としてメンバーの目に飛び込んでくるようにすることで、学校に対しての支援行為を最適化することである。そのため、C F グループは、学校に先駆けて組織学習を高めなくてはいけない。具体的には、ここまで述べてきた問題解決の組織学習の方法をまとめて応用することである(表7)。

【組織学習の応用】

C F グループは、具体的な支援の方途を見いだすために、発散思考と収束思考を1セットにして2サイクル型問題解決プロセスを応用的に進める。それは、各サイクルのダブルループの組織学習で、組織のハードな構造だけでなく、セミハードやソフトな構造にまで目が向く、SEC I モデルによって形式知として、支援の問題点や解決行動を見る化して、支援行為を最適化させる。そして、メンバーそれぞれが支援の方途を内面化して行動につなげる。このような組織学習が機能すれば、C F グループはグループの内に組織学習のモデルを持つようになる。

表7 問題解決の組織学習のまとめ

問題解決過程	I	II	III	IV	V	VI
思考パターン *1	発散思考	収束思考		発散思考	収束思考	
2サイクル型問題解決プロセス *2	問題探索 (情報収集)	情報分析	問題発見 ゴール設定 課題提示	解決アイデア の創造	アイデアの 評価・統合	解決方略の 決定
ダブルループの 2サイクル型組織 学習 *3	環境の把握	既存の規範との照 合をして、規範の妥 当・適切性の吟味	問題発見	問題点の把握	既存の規範との照 合をして、規範の妥 当・適切性の吟味	適切な環境 の設定
ハード、セミハー ド、ソフトな組織 構造 *4	組織構造 への注目	組織構造の問題点 を明確にするため の分析	問題発見	組織構造 への注目	組織構造を変化さ せるための分析	組織構造の 変化
SEC I モデル *5	共同化	表出化、連結化	内面化	共同化	表出化、連結化	内面化

*1 *2 堀公俊『問題解決ファシリテーター』東洋経済新報社pp. 40-44(2003)を参考にして作成

*3 古川久敬『構造こわし 組織変革の心理学』誠信書房pp. 67-89(1990)を参考にして作成

*4 同上書pp. 125-166を参考にして、ダブルループの2サイクル型の組織学習として作成

*5 野中郁次郎他『流れを経営する 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社pp. 23-42(2010)を参考にして作成



図 13 全校生徒が取り組む提案授業

(2) 授業づくりの具体的支援

ODS ループの STEP5 の支援としては、C F グループが授業者として実施する提案授業がある。共同による試みでは、「授業づくりへの生徒の参画」といった、ダブルループの組織学習によってもたらされた当該学校にとっての新たな価値規範に基づく実践を教職員に示した。

【全校生徒を対象にした授業づくり】

全校生徒約420名を対象にした学び方を考える話し合い活動を C F グループの3人が授業者として実施する。生徒たちは、授業規律を自分たちで作りだすことをテーマに取り組んだ(図13)。

- ① 1年生から3年生まで混じった小グループを作り、ほぐしを行う。
- ② 授業を受ける上で大切なことを小グループで考える。
- ③ 小グループで考えたことを学級に持ち帰り、車座になり検討し、自分たちが授業で大切にすることを見いだす。

C F グループが構想し、研究して実施する提案授業は、学校現場が「少しがんばって実践を1ステップ上げる」ための支援として有効な手立てである。

STEP5における他の有効な支援としては、授業研究のファシリテーションがある。共同による試みでは、複数の教員が研究授業をリレーしていく取組を、授業研究ループに則り行った(図14)。

【授業研究の支援 I】

- ① C F は研究主任に全体計画作成の支援を行う。
- ② 授業者は指導案の作成を研究主任に相談しながら進める。
- ③ 事前検討会として指導案に基づく模擬授業を行う。その後に研究主任がファシリテータを務め、参加者は指導案の修正アイデアを出し合う。
- ④ 授業者が指導案の修正を行う。研究主任や同僚は相談に乗り、必要に応じて

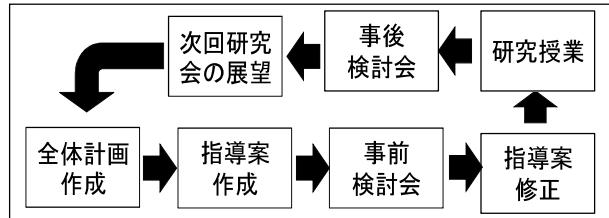


図 14 授業研究ループ

※木村(2012)p. 10 図5

研究主任は C F に相談する。

- ⑤ 研究主任は C F に相談して準備した授業観察の方法を参加者に伝え、研究授業を実施する。
- ⑥ 事後検討会を行う。研究主任がファシリテータを務め、C F は助言する。
- ⑦ 次回授業研究会の展望を見いだす。
- ※①, ②, ④, ⑦のコンサルテーションは主として電話相談で行う。

また、他の学校では、全教員が指導する機会がある道徳授業について次のように取り組んだ。

【授業研究の支援 II】

- ① 全学級で同じ道徳授業を実施して授業力を高める取組をするために、学校は C F グループに支援を依頼する。
- ② 計画に基づいて、研究部は C F の支援を受けながら指導案を作成する。
- ③ 代表の教員が指導案に基づいて模擬授業を行う。その後 C F がファシリテータを務め、参加者は指導案の修正アイデアを出し合う。
- ④ 学年別に指導案の修正を行う。C F は各学年に支援する。
- ⑤ 全学級で授業を実施し、他学年の授業を参観できるように研究主任は授業実施日を調整する。
- ⑥ 事後検討会を行う。研究主任がファシリテータを務め、C F はファシリテータの補佐役で参加する。
- ⑦ 次回授業研究会の展望を見いだす。

上記以外でも、共同による試みにおける授業研究支援には様々な依頼があった。例えば、教育委員会訪問等における授業研究会の企画や授業づくりの支援、初任者の授業づくりに関する支援等である。

(3) 外に開いたダブルループの組織学習

学校に新たな価値規範が持ち込まれると、新たな実践を生もうとする機運が高まる。価値規範を風に例えるならば、このタイミングでの支援は、新たな風を学

校に吹き込ませる窓を開けることである。窓は2種類ある。1つは、支援する学校が求める価値規範に基づいて既に実践を進めている他の学校を訪問することである。もう1つは、そのことに精通する実践者や研究者を招聘することである。いずれもダブルループの組織学習であるといえる。前者の場合、C Fは学校の必要に応じた訪問先を紹介する。訪問時には、訪問者に同行して訪問先での観察内容の解説をする。訪問終了後は、学校で報告会を開き、C Fは報告の補佐役として出席する。後者の場合、C Fは講師選定の支援を行う。決定後には、講師に依頼内容と学校状況を伝えて、意義ある学びの機会となるように講師と学校との橋渡しの役割を務める。この役割は研修終了後も持続する。

2種類の窓を開けることは、すなわち、ODSループのSTEP4に戻り形成的評価を行うことを導くことでもある。

(4) ミドルリーダーの活躍

ODSループのSTEP4とSTEP5の発展的な好循環によって、提案授業や授業研究会、他校視察、講師招聘といった取組が矢継ぎ早に学校で進み出す。すると、並行して日々の運営の中で見いだされる教科指導や生徒指導上の問題への対処も自然と迅速になり、予防的あるいは積極的な組織としての指導が見られるようになる。イノベーションの活性化である。

ミドルリーダー(たち)の変革へのモチベーションが高まり、管理職を支えて、ミドルマネジメントとリーダーシップを機能させる。それは、トップとミドルのリーダーたちがチェンジエージェントとして、イノベーションチームを組織することにつながる。マネジメントとリーダーシップは、やがて他の職員にも分散して広がっていく。このように学校が動き出ると、学校組織の成員誰もがマネジメントに参画し、それぞれの役割で変革のリーダーシップを發揮するといった分散型リーダーシップ(注30)が期待でき、そうなると協働体制はさらに高まる。

こうして、学校外部からのチェンジエージェントであるC Fの支援は、新たな

局面を迎える。コンサルテーションでは、学校経営や教科指導、生徒指導の問題に関わる根本的な相談から、学校が自律的に進める実践を充実・強化させるための相談に変化する。ファシリテーションでは、校内研修を直接促進させる役割から、校内の誰かがファシリテータを担う場面を支える役割に変化する。

ミドルリーダーが、自校問題の解決行動の促進役を担うようになると、C Fは、ミドルリーダーにチェンジエージェントとしてのスキル(skill)を伝えることも重要な支援となっていく。それは、議論を見える化するためのファシリテーショングラフィック(facilitation graphics)と呼ばれる板書の仕方の工夫や、組織行動を進める中で生じる成員間のコンフリクト(conflict; 対立・葛藤・摩擦)を解決するコンフリクト・マネジメントや、チームの意思決定や合意形成をするための話し合いのルールづくりについての助言等である(木村, 2012)(※19)。

したがって、この時期の共同による試みでは、ミドルリーダーが主なクライアントとなり、C Fの電話や学校訪問、あるいはクライアントの学びの丘への来所によってコンサルテーションを進めた。

9 ODS具現化の展望

年度を振り返り、次年度を見通す年度末の取組は、多忙な時期ではあるがぜひ大切にしたいものである。また、そのための支援がODSの最後の役割となる。

(1) 振り返りと見通し、実践の後の省察

年度も終盤の2月を迎える頃は、ODSループ(図4)のSTEP6(振り返り; 成果と課題の明確化、次年度の構想)、一年間の総括をする段階が近づく。

【ODSループ、STEP6の目標】

学校の1年間の問題解決のための組織行動を振り返り、成果と課題を明確にして、今後の学校づくりを前向きに構想する基盤を整えて支援を終える。

年度末の総括に向けて、C Fは校長とのコンサルテーションを実施する。このコンサルテーションでは、総括としての振り返りについて相談する。振り返りと

は、省察するという意味合いのリフレクト(reflect)であるといえる。

省察することについては、教育の専門家としての経験や勘といった暗黙知で、教育的行為の最中に即時的に点検・評価・修正する「行為の中での省察」がある。また、個々の教員の教育的行為が集積すると学校の教育実践になる。その実践を意味づける価値規範までを検討するという意味では、ダブルループの組織学習によって点検・評価・修正する「実践の中での省察」がある。あるいは組織の実践が一段落した後の「実践についての省察」がある。このように、その時々で省察的な態度を組織が持つようになると年度末の総括では、「(1年間の)実践の後の省察」がなされる。(注31)

C Fは、実践の後の省察の機会を持つことを、1年間の振り返りとして、学校に提案する。省察の方法は、学校の組織学習の成果そのものであるので、学校が自ら企画することになる。その際に、今後の特に次年度をどう切り拓くのかという見通しをつけるところまでを総括とすることが大切である。こうして一年間の組織行動の総括的評価の機会を支援して、ODSは終結する。

(2) ODSがもたらす協働体制

本稿では、共同による試みや、それに基づく仮設例を示しながらODSについて、支援する側の視座から検討してきた。

ODSでは、CFグループによって、年度を通して問題解決力を高める学校支援を実施する。その方法はCFグループが提案するが、内容はあくまでも学校からの依頼に基づく。これは、学校が中心である支援の原則である。したがって、支援の内容や経過、イノベーションの進み具合は学校によって様々である。

ここまで述べてきたODSの役割を包括的に示したい。それは、CFグループが学校外からのチェンジエージェントとしてイノベーションの契機をつくり、やがて、学校変革を牽引する校内のイノベーションチームが組織され、問題解決のための全教職員による協働体制の構築に寄与するための支援をすることである。

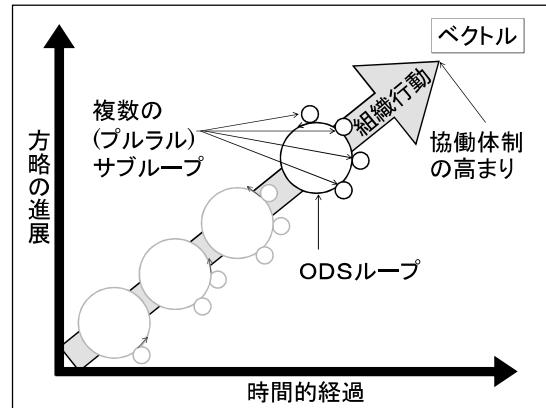


図15 プルラルループの学校組織開発(ODS)

※木村(2012)p. 15 図11を一部改作

ODSは、ODSループ(図4)の6つのステップで以下の支援を実施する。学校は、STEP1の事前調査で経営構想を明確にして、STEP2の組織学習で問題解決の方略計画を共有する。STEP3で実行した方略は、STEP4で点検・評価する。その際にダブルループの組織学習を導入し、自校の実践を基礎づける価値規範について検討した上で方略が修正され、STEP5で再実行する。STEP4とSTEP5は円環的に何度か実施され、方略の修正がその都度進んでいく。そして、STEP6の振り返りに基づき、できれば同年度中に次年度の経営構想をSTEP1として実施し、組織行動を次年度につなげていく。

ODSループは、イノベーションを生み出す複数の(plural; プルラル)サブループを配置して、ベクトルに基づく方略を組織学習で修正しながら進んでいく。このような改善のための組織行動の循環性と更新性を学校組織に生じさせることを通して、協働体制はより高まる。これを、プルラルループの学校組織開発(ODS)(図15)と表現する(木村, 2012)(※20)。

共同の試みは、年間を通じて実施され、STEP1からSTEP6までを設定通り実施することが出来た。蓄積された様々な共同の試みは、今後、ODSが普及することの可能性を前進させたと考える。

今回の共同による試みから、文末に示す協働体制を保持する学校組織の特性を実感した。それはODSチームの協働的な組織特性として大切にしたい「自律性、開放性、同僚性、段階性、柔軟性、自学性」と重なる。その意味を考え、組織

モデルの提供の視点を踏まえて、ODSに取り組んでいくことが今後の課題であることを確認して本稿を閉じたい。

【協働体制を保持する学校組織の特性】

- 学校に基礎を置く経営(自律性)
- 開かれた学校づくり(開放性)
- 教職員の同僚性(同僚性)
- 発達成長モデルの学校組織(段階性)
- その時々で実践チームが組織される
教職員の柔らかいつながり(柔軟性)
- 自ら学ぶ校内研修の実施(自学性)

付記； 本稿を作成するにあたり、平成23年度学校力向上推進共同プロジェクトと24年度の学校力向上推進共同研究の研究校、学びの丘の要請訪問の事業の1つである教科・領域等課題サポートで、23・24年度に支援した学校から、貴重な実践を提供して頂きました。この場を借りて感謝の意を表します。

<注釈>

注1 ODSは、木村(2012)でその基盤(枠組み、関与者、内容、方法、留意点等)が検討され、本稿は、それに基づき論じている。また、本文中の二重線囲み内の記述はODSの関連用語の説明であり、一重線囲み内の記述はODSの具体的な内容である。木村慶「要請訪問による支援「学校力向上推進プロジェクト」に寄与する協働体制構築のための学校組織開発の研究」和歌山県教育センター学びの丘『平成23年度研究紀要』pp. 1-21(2012)(インターネット閲覧可)

注2 本稿では、学校に従事する者を「教職員」、学校で教育を司る職の者を「教員」として記述する。文中の「教師」という表現は、引用文献の記述をそのまま使用している。

注3 ODSでは、学校力を「教育の営みを創出する学校が保持する教育力の総体」と定義する。木村、前掲書p. 1

注4 学び丘の要請訪問の変遷については、木村、前掲書p. 1を参考にされたい。23年度研究は「学校力向上推進プロジェクト」として実施された。24年度研究では、高等学校1校とも共同研究を進めている。なお、高等学校の研究はODSとは異なるアプローチで進めている。

注5 和歌山県教育委員会は、教育支援事務所を県内4地方に設置し、指導主事、社会教育主事を常駐させ各市町村の様々な取組を支援している。

注6 「平成24年度全国教育研究所連盟 第20期共同研究第3回全国研究集会(愛知大会)」における第2次研究の「校内研修への支援①—要請訪問を活用する観点から」に関わっての成果と課題で述べられている。

注7 これは、以下において取り上げたイノベーションの基本概念を参考にして示したものである。古川久敬「組織の活性化」『組織デザイン論 社会心理学的アプローチ』誠信書房p. 182(1988)

注8 この文献は、どのような環境や条件がイノベーションの遂行を阻害したり促進したりするのかということについて米国の小学校の事例を記述している。Gross,N.et.al.(1971)河野重男・岩崎三郎・児島邦宏訳『学校革新への道—教育イノベーションの普及過程』第一法規出版(1973)

注9 この報告書は、公立学校が自助努力で開かれた学校づくりや自律的学校運営づくりを推進して一定の成果を上げている事例を全国の小学校、中学校、高等学校から収集して調査分析している。加治佐哲也研究代表者、学校運営改善調査研究会『平成16年度文部科学省調査研究委嘱事業学校運営の改善に向けた教員等の研修の在り方に関する調査研究報告書』(2005)

注10 この事例は、加治佐哲也監修・著、田辺市立東陽中学校編『夢実現学習で中学校改革—学校評価・校内研修・学力向上・カリキュラム開発の実践—』学事出版(2010)で詳細が示されている。

注11 この事例は、中留武昭監修、八尾坂修・増田健太郎・伊藤文一編『信頼を創造する公立学校の挑戦—壱岐丘の風がどのように吹いたか—』ぎょうせい(2007)で詳細が示されている。

注12 ここに示しているODSの先行文献は以下の通りである。志水宏吉・徳田耕造『よみがえれ公立中学校—尼崎市立「南」中学校のエスノグラフィー』有信堂光文社(1991). 今津孝次郎「学校組織学習と教師発達」『変動社会の教師教育』名古屋大学出版会pp. 251-307(1996). 八並光俊・木村慶「組織開発による協働的生徒指導体制の構築に関する研究」兵庫教育大学学校教育センター『学校教育学研究第12巻』pp. 65-75(2000). 佐野享子「学校組織開発と校内研修」北神正行・木原俊行・佐野享子『講座 現代学校教育の高度化24 学校改善と校内研修の設計』学文社pp. 138-154(2010). 川北隆子「学校を内側から変革する!学校風土変革・学校力向上支援具体的事例」千々布敏弥編著『教師のコミュニケーション力を高めるコーチング』明治図書pp. 47-68(2010). 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」日本教育学会編『日本教育学会紀要 教育経営と学力第53号』第一法規pp. 75-90(2011). また、理論研究である以下も先行文献として取り上げている。河口陽子「学校の組織文化変革のストラテジーと学校改善」岡東壽隆・福本昌之編著『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版pp. 71-106(2000).

注13 これは、医療や福祉サービスにおけるリファー(refer)にあたり、クライアントがC Fグループの守備範囲を超えるより専門的な援助を望めば他の支援資源を紹介する。学びの丘では、カウンセリングや特別支援教育に関する助言ならば教育相談主事等派遣、ICTの活用ならばICT授業活用サポート、教科・領域等の助言ならば教科・領域等課題サポートがある。木村、前掲書p. 11

- 注14 24年度の学校力向上推進共同研究、23年度の学校力向上推進プロジェクトや学びの丘の要請訪問事業の1つである教科・領域等課題サポートをパイロット実践として位置付ける。
- 注15 和歌山県では、昭和59年度より教育相談事業が始まり、教育相談主事が配置された。和歌山県の教育相談事業の経緯や方法については以下を参考にされたい。教育相談室「教育相談の20年と今後の課題」和歌山県教育センター学びの丘『平成17年度 研究紀要』pp. 42-52(2006)
- 注16 グループアプローチは、人間関係力向上を目的とした体験的な学習として学びの丘が普及に努めている。詳細については、以下を参考にされたい。木村正徳「グループ・アプローチとその実際的研究—キャリア教育への実践から—」和歌山県教育センター学びの丘『平成20年度研究紀要』(2009)、瀬戸仁己「グループ・アプローチ研修の実際例—教育相談事業をとおして—』和歌山県教育センター学びの丘『平成22年度研究紀要』(2011)
- 注17 生徒指導提要では、教科指導と生徒指導のかかわりについて以下のように説明している。
教科において生徒指導を充実させることは、生徒指導上の課題を解決するにとどまらず、児童生徒一人一人の学力向上にもつながるという意義があります。すなわち、教科において生徒指導を充実することによって教科指導が充実します。その結果、教科指導が一層改善・充実し、児童生徒の学力向上につながります。基本的生活習慣が改善されると、不登校や学習の不適応などの課題が解決されることになります
(以下略)。文部科学省『生徒指導提要』(2010)
- 注18 木村、前掲書の以下を参考にされたい。「協働体制の構築」pp. 2-4、「支援の基本ステップ」pp. 4-7、「学校組織学習の内容」pp. 7-15である。
- 注19 これは、ダンキャン(Duncan)とウェルス(Wels)の組織学習の定義であり、古川(1988)の議論でこの定義が示されている。古川久敬「組織の学習と組織デザイン」前掲書、p. 29(1988)
- 注20 PDSAサイクルの提唱者デミング(Deming)は、第2段階の実行(do)の諸結果について第3段階で検討(study)するという。岩崎(2006)は、学校評価にこのPDSAサイクルを生かして、質問紙による評価(check)ではなく、日常的な教職員のミーティングによる検討を重視することが望ましいと述べている。岩崎保之「マネジメント・サイクルを生かした学校評価の在り方—デミングの品質管理理論を中心にして—」新潟大学『現代社会文化研究 No.37』pp.1-18(2006)
- 注21 ここでのクライアントとは、依頼人という意味で使っており、ODSのコンサルテーションを依頼する当該校の教職員を指す。
- 注22 アセスメントとは、問題の原因を明らかにし、援助、指導の方法を決定する際に必要なクライアントや周囲の客観的理解を得るために一連の過程を指す。橋口英俊「アセスメント」國分康孝『カウンセリング辞典』誠信書房 pp. 7-8(1990). アセスメントループでは、C Fが「①要請者との信頼関係を築く、②傾聴する、③質問する、④要請者が見方を変える」ことに留意して関わる。木村、前掲書、p. 12
- 注23 組織開発(OD)のコンサルテーションが伝統的な経営コンサルティングと異なるのは、外部から来たコンサルタントが変革の方向や内容について事前に「答」を知っているのではない(金井、1990)に基づいてODSのコンサルテーションの留意点を作成している(木村、前掲書p. 5)。金井壽宏「組織開発」國分康孝編『カウンセリング辞典』誠信書房pp. 355-356(1990)
- 注24 産業能率大学(2005)は、トップマネジメントの3つの役割を、方向性の提示・体制づくり・実行支援としており、本稿はこれを援用している。(学)産業能率大学総合研究所ソリューションシステム開発部組織変革研究プロジェクト編「変革プログラムの推進体制をつくる」『エンジニアージェントが組織を変える 組織変革実践ガイドートップと現場をつなぐ組織変革の実践的方法論』産業能率大学出版部pp38-43(2005)
- 注25 今津(2000)は、教師のプライバタイゼーション(privatization; 私事化)が広がり、協働文化確立が困難な状況では、教師が孤立することなく、互いの経験を交流することに努めることを訴えている。それは、教育問題に対処する新しい考え方や教育方法、スキルを検討しながら協力して教材を開発し、指導案を作成していくことであるともいう。その際に変動する子どもの家族や地域社会状況と自校の教育実践を対象化する作業、教師自らの指導についての省察の重要性についても触れており、そのプロセスこそが、学校独自の学校組織学習であると考える。(木村、前掲書、p. 7) 今津孝次郎「学校の協働文化—日本と欧米の比較」藤田英典・志水宏吉編『変動社会のなかの教育・知識・権力 問題としての教育改革・教師・学校文化』新曜社pp. 300-321(2000)
- 注26 堀(2003)は、2サイクル型の問題解決プロセスを標準的な問題解決プロセスだと述べている。堀公俊「チームの力を問題解決に結集させる—プロセス・デザイン」『問題解決ファシリテーター』東洋経済新報社pp. 34-60(2003)
- 注27 場づくり、会場のレイアウト、場の転換と雰囲気づくりについては、堀「アクティビティにふさわしい場をつくる」前掲書pp. 70-75(2003)を参考にしている。
- 注28 Argris,C.(1977)は、ダブルループ学習をサーモスタッフに例えて説明する。要約すれば、サーモスタッフが室温という情報を手に入れて必要に応じて修正を施す機能であることになぞらえてシングルループ学習を説明する。さらに、仮に「摂氏20度に設定するのは本当に正しいのか」とサーモスタッフが自問できれば、誤りを察知するだけでなく、自分の作動プログラム、基本方針や目標などを見直す機能を持つことになる。Argris,C.(1977)有賀裕子訳「シングル・ループ学習では組織は深化しない ダブル・ループ学習とは何か」『ハーバードビジネスレビュー4月号』ダイヤモンド社pp. 100-113(2007)
- 注29 古川(1990)は、組織に存在する様々な構造を海面に浮かぶ氷山に例えている。図11は古川に

準拠し、学校組織のハード、セミハードおよびソフト構造を示している。古川久敬「集団の変動ダイナミズム」前掲書pp. 125-166(1990)。以下は、木村、前掲書pp. 11-12の記述である。古川の組織構造の考え方方に則り「学校の課題を考える」といえば、自校の目に見える「ハードな構造」に注目し、課題を解決しようとする。例えば、校内授業研究の活性化を試みる。しかし、効果が出ない場合がある。「ハードな構造」には、「セミハードな構造」が強い影響力を及ぼす。具体的には、学校の前例であったり、慣行であったり、伝統や校訓であったりする。そして、「ハードな構造」や「セミハードな構造」の下に沈んでいるのが「ソフトな構造」である。具体的にいえば、学校内の適切であるとされる考え方や暗黙のルールであり、あたりまえすぎていちゃう意識されない学校の常識、思い込み、役割期待、インフォーマルな人間関係などである。校内授業研究の活性化の阻害要因は、教職員の思考や行動を縛ったり、制限を加えたりするように「セミハードな構造」や「ソフトな構造」が機能しているのかもしれない。

注30 組織においてリーダーシップは、トップリーダーに限らず、多くのメンバーが日常的に行使している。リーダーシップを1名のリーダーの行動現象というよりも、組織現象として捉える方が妥当性は高い。現在ではある一人のリーダーに焦点化した集中型モデルに替わって、組織の多様な状況においてリーダーがリーダーシップを行使する分散型リーダーシップ(distributed leadership)の理論が急速に浸透しつつある。小島弘道「スクールリーダーのリーダーシップアプローチ」『講座 現代学校教育の行動化7 スクールリーダーシップ』学文社pp. 137-159(2010)

注31 ショーン(Schön, 1983)が提示する専門家像である「反省的実践家」とは、行為の中での省察(reflecting-in-action)を中心概念として述べられている。そこには、行為の中での省察とともに、実践の中の省察(reflecting-in-practice)、実践についての省察(reflecting-on-practice)について詳細に示されており、ODSでは、ショーンが述べる反省的実践家としての態度を取り込み省察について考え、総括としての、(一年間の)実践の後の省察の重要性を掲げている。Donald A. Schön (1983) 佐藤学・秋田喜代美訳『専門家の知恵 反省的実践家は行為しながら考える』ゆみる出版(2001)

<引用文献>

- ※1 木村慶「要請訪問による支援「学校力向上推進プロジェクト」に寄与する協働体制構築のための学校組織開発の研究」和歌山県教育センター学びの丘『平成23年度研究紀要』p. 4(2012)
 - ※2 同上書, p. 1
 - ※3 伊津野朋宏「学校組織・運営改善の教育経営的課題」日本教育経営学会編『講座 日本の教育経営3 教育経営と学校の組織・運営』ぎょうせいpp. 347-355(1987)
 - ※4 今津孝次郎「学校の組織学習と教師教育」『変動社会の教師教育』名古屋大学出版会 pp. 178 -202(1996)
 - ※5 笠間達男・宇井治郎・高橋栄他「児童・生徒の問題行動に関する研究 II—学校の指導体制及び児童・生徒の集団参加 人間関係を中心にして—」『東京都立教育研究所紀要第24号』pp. 1-65(1981)
 - ※6 国立教育研究所『校内暴力事例の総合的研究』学事出版(1984)
 - ※7 大谷猛夫『誰にでも居場所のある学校 体験的学校づくり』地歴社(1987)
 - ※8 塩野入靖夫『教師が変われば生徒が変わる 戸倉上山田中学・3年間の闘い』クレスト社(1993)
 - ※9 木村、前掲書. p. 5
 - ※10 東山紘久・戸倉上山田中学・3年間の闘い『システムティックアプローチによる学校カウンセリングの実際』創元社(1992)
 - ※11 木村、前掲書, p. 8
 - ※12 伊藤守(2002)『コーチング・マネジメント』Discover, pp. 160-161(2002)
 - ※13 堀公俊「チームの力を問題解決に結集させる—プロセス・デザイン」『問題解決ファシリテーター』東洋経済新報社p. 40(2003)
 - ※14 堀公俊・加藤彰『ワークショップ・デザイン』日本経済新報社p. 24-25(2008)
 - ※15 独立行政法人教員研修センター『研修の効果的な運営のための知識・技術』p. 11(2012)
 - ※16, ※17 古川久敬「マルチループの組織学習による組織変革」『構造こわし 組織変革の心理学』誠信書房pp. 67-89(1990)
 - ※18 野中郁次郎「知識創造の理論」野中郁次郎他『流れを経営する 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社pp. 23-42(2010)
 - ※19 木村、前掲書pp. 12-13
 - ※20 同上書p. 15
- <参考文献>
- *木村(2012)との重複は避けている。
 - John P.Kotter(1996), 梅津祐良訳『企業変革力』日経B P社(2002)
 - C.D.McCauley · R.S.Moxley · E.V.Velsor(1998) 金井壽宏監訳、島村信明・リクルートマネジメントソリューションズ訳『リーダーシップ開発ハンドブック—The Center for Creative leadership:CCL—』白桃書房(2011)
 - 今村光章『アイスブレイク入門 ここをほぐす出会いのレッスン』解放出版社(2009)
 - Lisa Haneberg(2005), 川口大輔訳『組織開発の基本—組織を変革するための基本的理論と実践法の体系的ガイドー』ヒューマンパリュー(2012)
 - 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』一藝社(2007)
 - Michael J.Marquardt(2004), 清宮普美代・堀本麻由子訳『実践アクションラーニング入門—問題解決と組織学習がリーダーを育てる』ダイヤモンド社(2004)
 - 楠健『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社(2010)
 - Schein, E.H.(2010)梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房(2012)
 - 篠原清昭『学校改善マネジメント—課題解決への実践的アプローチ』ミネルヴァ書房(2012)
 - 浜田博文『学校を変える新しい力—教師のエンパワメントとスクールリーダーシップ』小学館(2012)