

学校組織 Gel モデルと Gel モデルを用いた学校改善の概要

教職実践開発専攻（学校改善コース） 名 和 憲 一

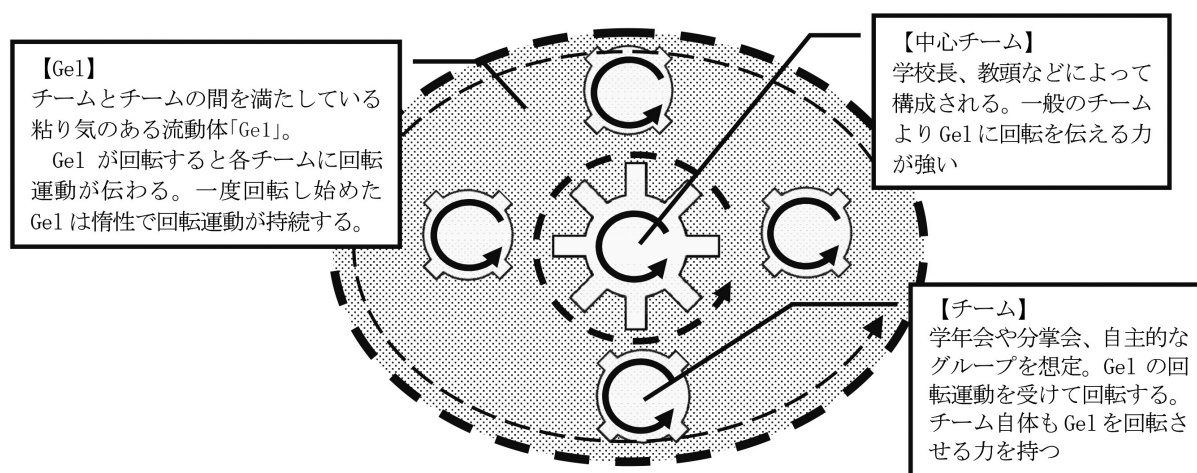


図1 学校組織 Gel モデルの基本図 作成 筆者

I はじめに～学校組織 Gel モデルの概要～

図1は筆者が教職大学院の開発実践において開発した、新たな学校組織モデルである「学校組織 Gel モデル」（以下 Gel モデルと表す）の基本図である。Gel モデルの中心には大きな羽をもった歯車で表される校長・教頭などからなる中心チームがあり、その周囲には羽の小さな歯車で表される学年、分掌、教科などのチームがあり、円の外周部に存在する生徒や地域に対してそれぞれ一定の自律性をもって業務に当たっている。これらのチームが活動する様子を、Gel モデルではチームの回転運動の強さや早さで表現する。

そして、各チームの間は水飴のような粘り気のある流動体「Gel」で満たされた状態であると考えられるのがこのモデルの特徴である。Gel はチームの回転を他のチームに伝達する性質を持っており、あるチームが回転運動を始めると、Gel がその回転を受けて徐々に回転運動を始め、Gel が回転運動を始めると、その回転が伝わって他のチームも徐々に回転運動を始め、やがてすべてのチームが回転するようになる。筆者はこの Gel モデルを、学校組織がマネジメントされる様子を説明したり、組織の課題を分析することに秀でたモデルであると考えている。さらに、Gel モデルは学校改善にも有効なモデルとなる可能性がある。本論では Gel モデルの基本的な考え方について説明を試みるとともに、さまざまな組織課題を Gel モデルで表現することを試みる。また、Gel モデルを用いた学校改善理論について方向性を示すことを目的とする。

II 既存の学校組織モデルの再検討

1、学校の基本的な構造をどうとらえるか

「校内研修が活性化すると学校組織が改善される理由を、モデルを用いて説明できないか。」これが、筆者が学校組織モデルについて考えるきっかけであった。そこで、学校組織モデルとして良く知られている、フラット型組織モデルやピラミッド型組織モデルを援用して、校内研修の効果を説明するモデルを開発しようと試みたが、筆者の考えを満足に表現できるモデルを考案することはできなかった。むしろ榊原（2008）も指摘するように、これらのモデルでは現実の学校の組織の基本的な構造を、十分表現できないのではない

かという疑問を持ち学校組織モデルの再検討を行うこととなった。

学校の組織構造モデルに関する先行研究の中から、筆者が注目したのが、榊原（2008）の「中心—周辺型モデル」（図2）と餅川（2009）の「ネットワーク組織モデル」（図3）である。

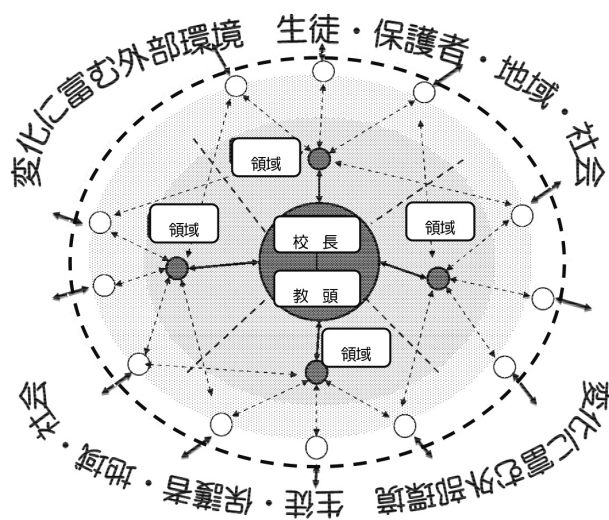


図2 中心—周辺型モデル
榊原（2008）を参考に筆者作成

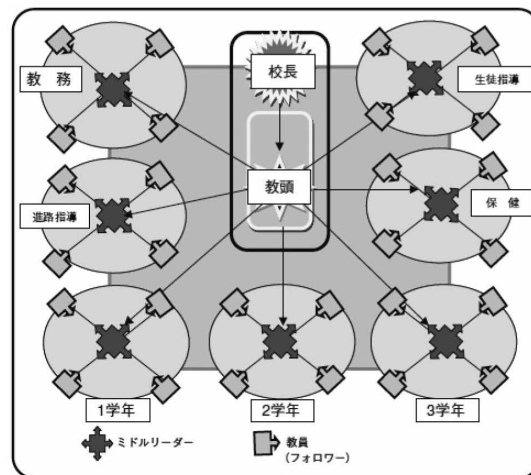


図3 ネットワーク組織モデル
出所 餅川（2009）より

図2の中心—周辺型モデルは学校の組織構造を上下ではなく、中心と周辺という位置関係で表すことを特徴としたモデルであり、榊原（2008）によればこのモデルでは、次のような学校組織の特色が表されるとされる。

すなわち、学校をめぐる環境は不安定で変化に富んでいるため、個々の教育実践をめぐる意思決定は最前線である「周辺」に委ねられることが合理的である。周辺にいるスタッフは「現場」に近い個々の詳細の把握には優れている、しかし事態の相対化は苦手なため、より良い意思決定のためには中心スタッフとのコミュニケーションによって複眼的な思考を促す必要がある。校長、教頭など中心に位置するスタッフは経験と学習に基づく広い視野を持つものの、個別の事例にタイムリーに逐一对応すること、そしていかに対応するかを具体的に指示することは難しい。各業務領域にもそれぞれ中心が置かれる。彼らは学校の中心に位置する学校管理職と連絡を取り合う一方、各領域における具体的な出来事を全体に知らせまとめ役となる。しかし、円の外周である学校をめぐる環境は不安定で変化に富んでいるため、その業務「領域」は不確定的にならざるを得ない。

図3のネットワーク組織は学校、特に餅川が勤務した高等学校を「走りながら考えるチームの集合体」ととらえ、そのチームが相互に水平方向に広がるネットワーク（情報網）によって緩やかに連携しているという餅川の認識を表現したモデルである。餅川はこのモデルについて「筆者の考えている現実の高等学校の組織マネジメントに近いイメージである」としており、このモデルを活用したマネジメントモデルについても言及している。

現在高等学校で勤務している筆者は、この2つのモデルが学校の組織の様子を良く表していると考え、この2つのモデルから、中心と周辺という位置関係で学校組織を捉えなおすこと、学校は自律的なチームがネットワークによって連携しているという考え方をを用いることによって、学校の組織の動きを表現できる新たな組織モデルを開発することができるのではないかと考えた。

2、学校におけるネットワークをどうとらえるか

多くの学校組織モデルでは、情報や支援がやり取りされるネットワーク（情報網）が矢印ないしは直線で表現されている。図4は高等学校における不登校生徒の対応時に情報や支援のやり取りされる様子を中心—

周辺型モデルで表したものである。この図からは、やり取りされる情報の量や質に違いがあるものの、対応の中心となる学級担任を中心にネットワークが放射状ないしは平面的に広がっていることを読み取ることができる。

そこで、学校におけるネットワークを、情報の量で濃淡をつけた「面」で表現したモデルを作成した(図5)。図5ではネットワークは対応の中心を担う学級担任と、学級担任を直接支援する学年主任の周りで濃く、それを支援する学年会や教育相談担当の周りに薄く広がっているように描かれる。そして、筆者は学校現場における情報や支援の動きは、矢印や直線ではなく図5のように、面状に広がっているものと考えたほうが適当であると感じている。

また、このようにネットワークを面で表すことによって、学校の状況の変化に応じてネットワークの範囲や情報の質や量が変化の様子を表現することができるようになった。例えば、図5の不登校生徒への対応の初期、学級担任と部顧問が対象生徒がふさぎこんでいることに気づいて、相互に情報を交流する段階のネットワークは図6-1のように、学年会で情報が交流され手だてが講じられる段階は図5のように、対象生徒が教室で学習することが難しくなり教育相談室登校で学習をするのを全校体制で支援する段階のネットワークは、図6-2のように表すことができる。

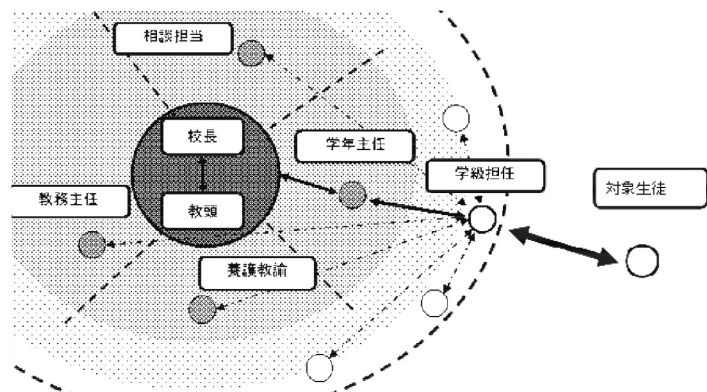


図4 中心—周辺型モデルで表した不登校生徒への対応
作成 筆者

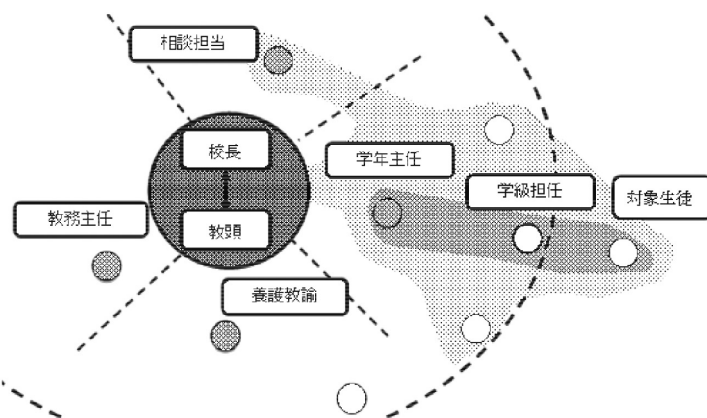


図5 図4のネットワークを面で表したもの
作成 筆者

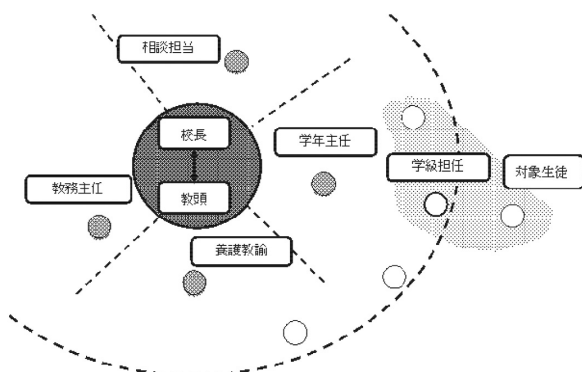


図6-1 学級担任と部顧問が情報交流する段階

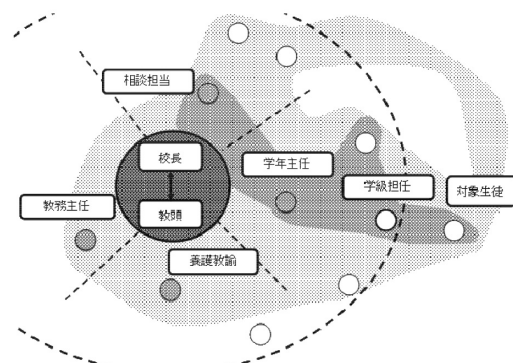


図6-2 教育相談室での学習を支援する段階

このように、実際の学校における教員間のネットワークの状況を表すためには、ネットワークを矢印や直線で示すより、濃度や広さを柔軟に変えることができる性質を持った「面」で示すほうが示すほうが適当であると考えられる。そして、この濃度(コミュニケーションの質や量)や範囲(かかわるスタッフの範囲)を柔軟に変えることができる性質を持った「面」は、水飴のような粘り気のある流動体(本開発実践では「Gel」

と呼ぶ) に例えると、柔軟に濃度や範囲が変化するネットワークの様子を表すことができると考えた。

ここまで、既存の学校組織モデルにおける学校構造のとらえ方や、ネットワークの表し方について検討を行ってきた。そして、検討の中で学校の状況を表すのに有効であると感じた

- ・学校を中心と周辺という位置関係でとらえる
- ・学校を自律的なチームの集合体ととらえる
- ・学校におけるネットワークを Gel 状のものにとらえる

という考え方をを用いることによって、冒頭に紹介した学校組織 Gel モデル (図1) が生まれたのである。

Ⅲ 学校組織 Gel モデルを用いた学校組織の分析

前述したように筆者は、学校組織 Gel モデルについて、学校組織がマネジメントされている様子を表したり、組織課題を分析したりするのに秀でたモデルであると考えている。例えば、管理職等中心チームによるリーダーシップが発揮されて学校がマネジメントされている状態は次のように示すことができる (図7)。

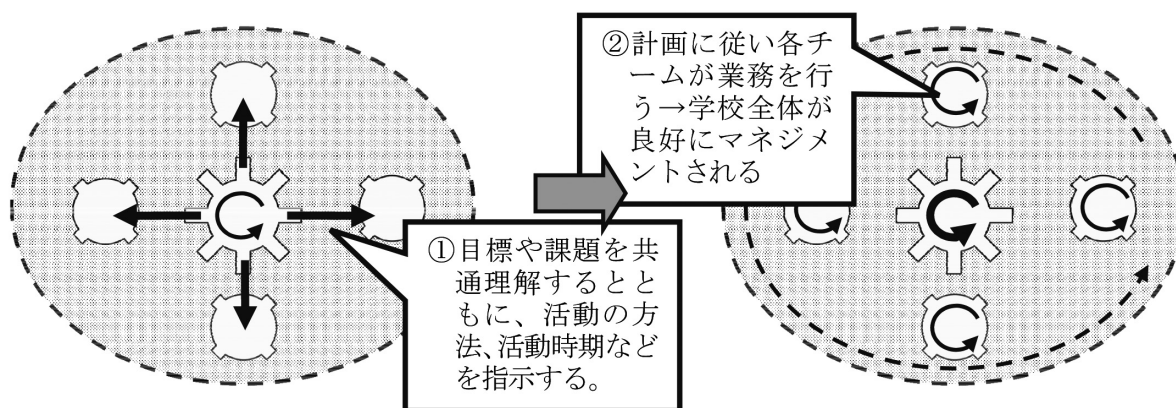


図7 学校組織 Gel モデルによる中心チームによるリーダーシップマネジメント

作成 筆者

図7では、管理職等が各チームのリーダーと打ち合わせを行い、目標や課題についての共通理解を促し、目標を達成するため (もしくは課題を克服するため) の各チームの具体的な活動の方法や時期などを具体的に指示し、計画に従い各チームが業務を行うことにより、学校全体の Gel が回転する状態、つまり学校が良好にマネジメントされている状態を作り出される様子を表している。

また、Gel モデルではボトムアップ型マネジメントは図8のように表される。ボトムアップ型マネジメントは各分掌や学年会、自発的に形成された数人の教員からなるチームが活発に活動することをきっかけに、周囲の教員が徐々に巻き込まれていき、やがて学校全体の活動となっていくタイプのマネジメントを指し、Gel モデルでは以下のように考える。すなわち、あるチームが強い力で長期間回転を継続すると、その回転が Gel に伝わることによってチーム周辺の Gel が少しずつ動き始める。やがて学校全体の Gel がゆったり大きく回転するようになる。するとこの大きな Gel の流れによって中心チームやその他のチームが回転を始め、良好にマネジメントされている状態に近づくと説明することができる。

このように、Gel モデルを用いることにより、さまざまな学校組織マネジメントの手法をイメージとして理解をしたり、教員間で共有したりすることができるようになって考えている。

また、Gel モデルを用いて学校の現状を表現することによって、その学校が抱える組織課題を分析することができる。例えば、組織としての目的が共有されず、各チームがそれぞれの目標に向かってまちまちに活動する状況の学校は、図9-1のように回転を伝える Gel の密度が低く、チームの回転の方向や強さそれぞれ異なるだけでなく、学校全体を巻き込む Gel の流れが生まれにくいように表される。また、高等学校などで複

数の学科をもつ学校で学科ごとの独自性が強い状態や、学年ごとの独自性が強い学校は図9-2のように各チームの間に壁があるように表すことができる。このような状態の学校では、学校全体を巻き込むような Gel の大きな回転は生まれにくく、チームがどれだけ強く早く回転しても、Gel は各チームの周辺で回転するにとどまる。先進的な実践を行いながらも教員の中にマンネリ感が蔓延している学校は、Gel の回転のスピードとチームの回転のスピードが等しくなってしまう、回転している実感を得られない図9-3のように表すことができる。

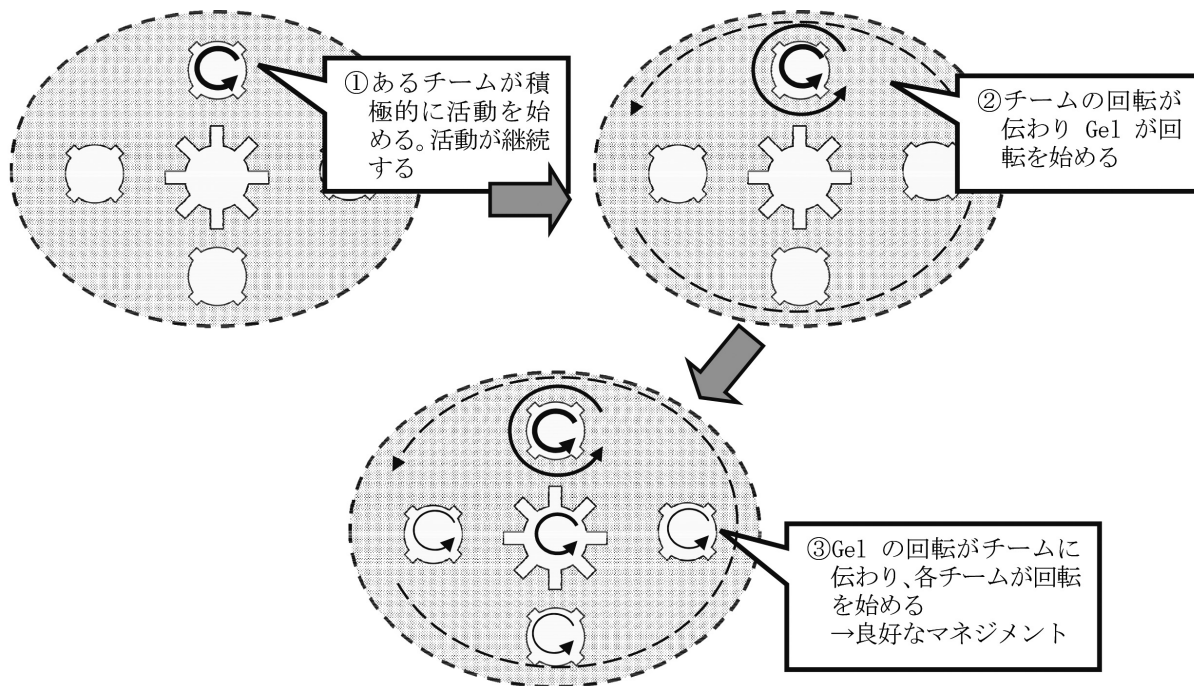
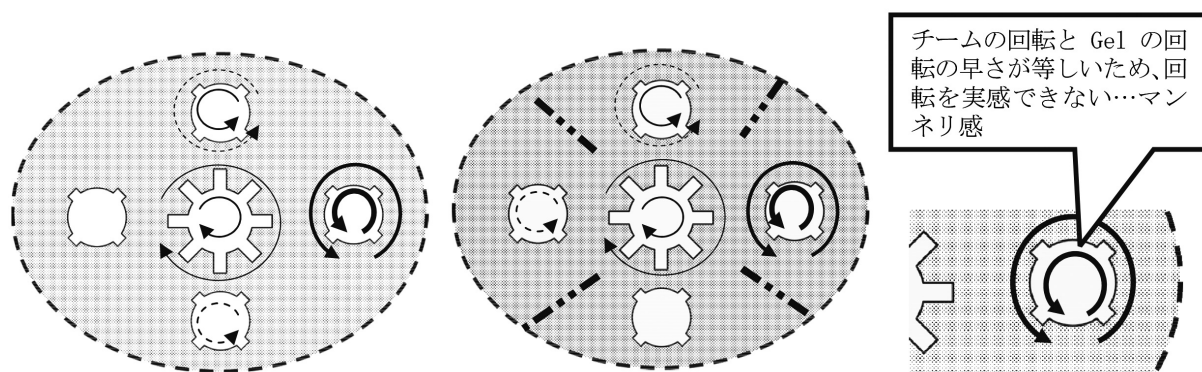


図8 学校組織 Gel モデルによるボトムアップマネジメント

作成 筆者



1 各チームがまちまちに活動する組織 2 チームごとの独自性が強い組織 3 マンネリ感がある組織

図9 学校組織 Gel モデルで表したさまざまな組織課題

作成 筆者

ここまで見てきたように、Gel モデルは本来目でとらえることが難しく、観察者の主観に依存せざるを得ない組織の動く様子や課題などを、わかりやすく可視化し説明することができるモデルである。そのため、組織改善の目標や手法を共通理解したり、学校の組織課題を職員間で共有する場面で活用することができるモデルであると考えている。

IV 学校組織 Gel モデルを用いた組織改善

1、Gel モデルを用いた組織改善理論

筆者は学校組織 Gel モデルを、組織の状況などを説明するモデルとして有効なモデルであるとともに、学校の組織改善に有効なモデルであると考えている。そこで、この節では Gel モデルを用いた組織改善理論について述べる。

Gel モデルを用いて学校組織を改善するためには、チームの回転をコントロールしたり、学校全体を巻き込む大きな Gel の回転が発生することを阻害したり弱めたりしている障害を取り除いたり、障害があっても Gel が回転できるように補ったりして、「学校を構成するチームが一定の方向に回転し、この影響で各チームの間の Gel が大きく回転している状態」すなわち良好にマネジメントされている状態（図1）に近づけていくことが改善のアプローチとなる。

そして、学校組織 Gel モデルにおいて学校組織を良好にマネジメントされている状態に近づけるために重要なのが

- チームの回転をコントロールする
- Gel の密度を高める
- Gel の粘り気を増す

の3つの要素であると考えている。Gel モデルを用いて組織改善を行うためには、この3つの要素が具体的に何をさすのかを考えておく必要がある。そこで、藤原（1996）中留（2001）木岡（2007）榊原（2008）佐古（2010）らの学校改善理論の中で重要とされるキーワードを、学校組織 Gel モデルによる学校改善の3つの要素、及び改善のどの段階で重要になるかで分類を試みた（図10）。この分類に従って、3つの要素が何を指しているかについて述べていきたい。

Gel モデルにおいて「チームの回転をコントロールする」とは、回転していないチームを回転させること、チームの回転の向き・回速さ・強さなどを変化させること、場合によっては回転しているチームを停止させることなどを指す。また、他のチームに指示を出して回転をコントロールすることもこの要素に含まれる。具体的には【改善の初期】にはチームの目標の設定、リーダーシップ、一般組織化・統制化などによって改善がなされ、【改善の進展期】にはチームの自律性の成長、学校のミッションの明確化、PDCA 起動によって改善がなされると考えた。なお、Gel モデルにおいて「チーム」とは、教育活動を行う複数の教員で形成されるグループをさしており、分掌、学年会といった公式なグループ、および数名の教員により自発的に形成されたグループを示す語として用いている。

「Gel の密度を高める」とは、学校組織 Gel モデルにおいて「チーム」と「チーム」の間に存在し、チームの回転を伝達する役割を持つ Gel を、より効率よく回転運動を伝達できる状態にすることを指している。本モデルでは、密度が高いほうが、チームを回転させるためにかかるエネルギーは大きい、その分効率よく回転運動が伝達でき、密度が低いほうがチームを回転させるためにかかるエネルギーは少ないが、回転運動を伝える際にロスが発生し、回転運動を伝える効率が悪いと考える。そして Gel の密度を改善するためには【改善の初期】にはコミュニケーションの改善が有効であり、【改善の進展期】には、より高度なコミュニケーションの促進、すなわち知識・情報の共有、相互支援、批判的友人関係の構築などが有効である。

「Gel の粘り気」とは、一度回転を始めた Gel が惰性で回転運動を持続させる性質を指している。この性質が強ければ強いほど Gel を回転させていたチームが回転を弱めても Gel の回転運動は持続し、Gel の回転を受けて各チームの回転も長期間持続することになる。一方、「粘り気」が弱いと Gel の回転は持続せず、主に Gel に回転を与えているチームが回転を止めると、Gel の回転は弱まり、各チームの回転も弱まっていくと考えている。Gel の粘り気の改善には【改善の初期】にはリーダーシップ、一般組織化などが有効であり、【改善の進展期】には内発的動機、PDCA サイクルの起動、効力感、振り返りと成長の実感などが有効である。

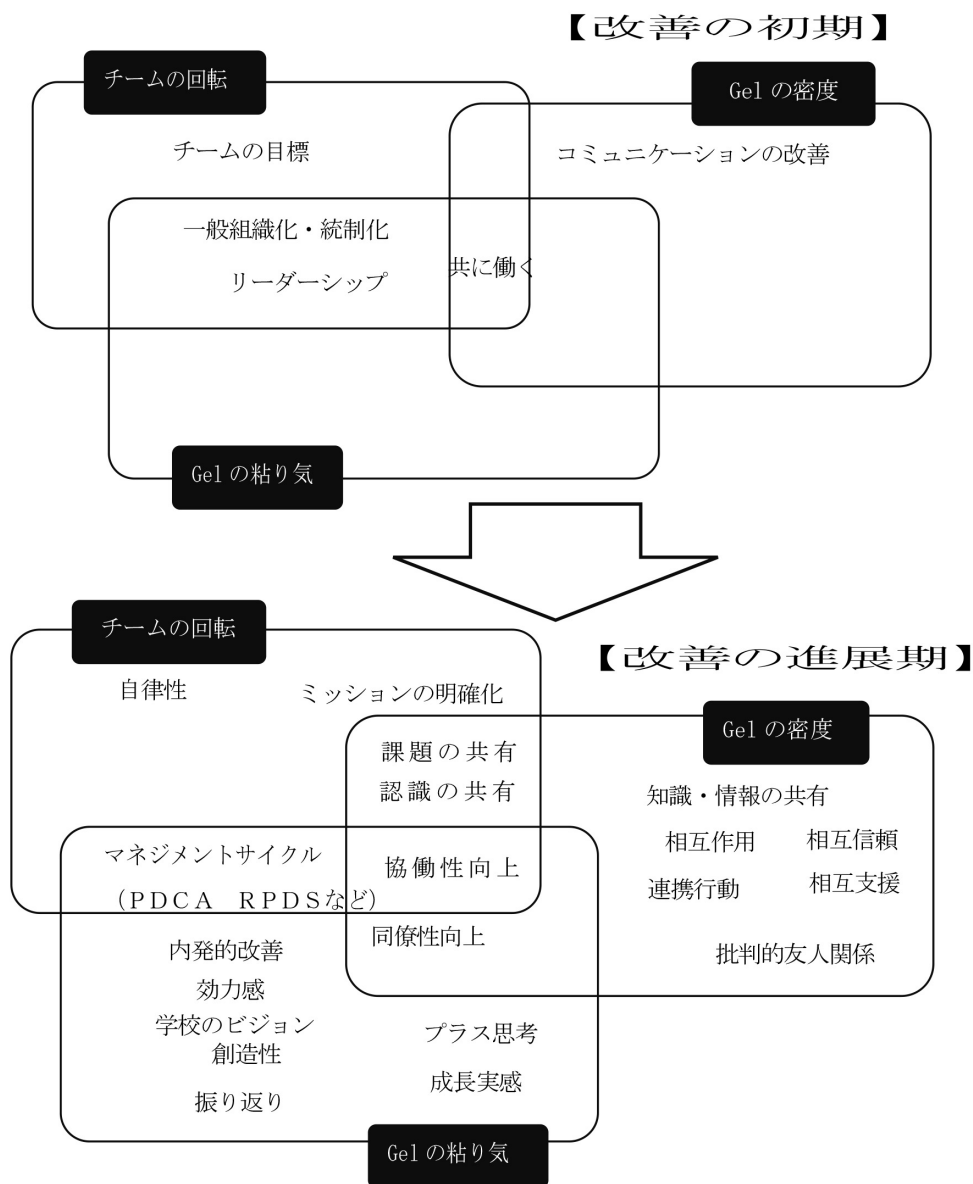


図10 学校組織 Gel モデルによる改善の要素の整理

作成 筆者

ここで、現在筆者が考えている Gel モデルを用いた組織改善理論をまとめておく。Gel モデルを用いて組織改善を行うためには、まず、現在学校が抱えている組織の課題を Gel モデルを用いて表す。次に、Gel モデルによる「良好にマネジメントされている状態」に組織の状況を近づけて行くために、チームの回転や Gel の密度、Gel の粘り気の改善を図るための方策を考える。そして、実践を行うことにより学校の組織改善を行うことができると考えている。

2、Gel モデルを活用した組織改善

それでは、実際に勤務校で行った、Gel モデルの考え方をを用いた組織改善についてその概略を紹介する。平成22年度より岐阜県教育委員会が実施している学校活性化プログラムの職員 Web アンケートのデータ分析からは、勤務校の教員は「会議や校内研修で活発な発言・発表がなされていない」「校内研修などで自分の意見を発表できない」「納得がいくまで論じることができない」「雑談を含めた会話が少ない」といった課題意識を持っていることが読み取れた。Gel モデルを用いた改善の要素を整理した図10にこの課題意識を当

てはめると、学校の Gel の密度が低いと認識していると考えられる。

Gel の密度が低い状態にある学校では、Gel が回転を伝達する力が弱いと考えるため、図9-1で示したチームがまちまちに活動する状態や、チームの空回りなどが発生しやすいと考えられる。そして、このような状況の組織を改善する方策としては、図11で示した3つのアプローチ方策が考えられる。

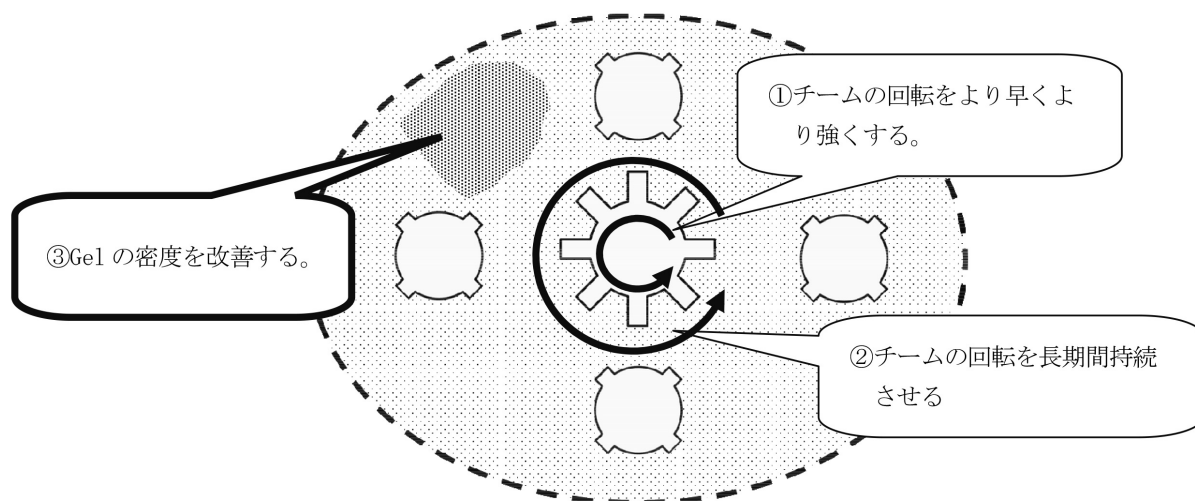


図11 学校組織 Gel モデルによる Gel の密度が低い学校の改善の手立て

作成：筆者


すなわち、

- ① Gel の密度が低くても、チームの回転をより早くより強くすることによって、強制的にチーム周辺の Gel を回転させ、学校全体を流れる大きな Gel の回転をつくり出す。
- ② Gel の密度が低くても、長期間チームを回転させ続けることによって、Gel に回転を伝え学校全体を流れる大きな Gel の回転を作り出す。
- ③ Gel の密度そのものを改善し、回転を伝わりやすくすることによって、大きな Gel の回転を生み出す。

この3つのアプローチである。本開発実践においては Gel モデルを特色付ける「Gel」について、より理論を整理する必要もあり、③の Gel の密度そのものの改善に取り組んだ。

それでは、Gel の密度が改善されるとは、どのような状態をさすのであろうか。そこで、Gel の改善に関するキーワードをその発生の段階ごとにまとめた。そして、Gel の密度が高くなることを「コミュニケーションの改善」と「教職員が共に働く」ことが「学校やチームの課題や目標の共有」「知識や技術、情報の共有」「連携行動」といったレベルの高いコミュニケーションを生み出すことにつながり、それが職員間の「相互信頼」や「相互支援」が生まれる段階すなわち「同僚性」や「協働性」が高まった状態に発展することであると考えた。

職員間のコミュニケーションの状態に課題があると教員に認識されている勤務校のコミュニケーションの状況を改善し、質・量ともにレベルの高いコミュニケーションを成立させ、Gel の密度を高めるためには、「コミュニケーションを促す場」「教員がともに活動する場」「教員がともに目標を作る場」「相互に評価をしよう場」を設けることが有効である。その「場」として最も適当なのが校内研修であるとの立場に立ち校内研修の改善を行った。

本稿では校内研修の改善の詳細には触れないが、研修会の事後アンケートや、職員室における教員の会話の内容、勤務校の教員に実施した協働性に関する質問紙調査などから図12の中で、で表した部分が改善されたと考えられる。つまり、Gel の密度は改善され、学校組織が良好にマネジメントされている状態に近づいたと考えられる。

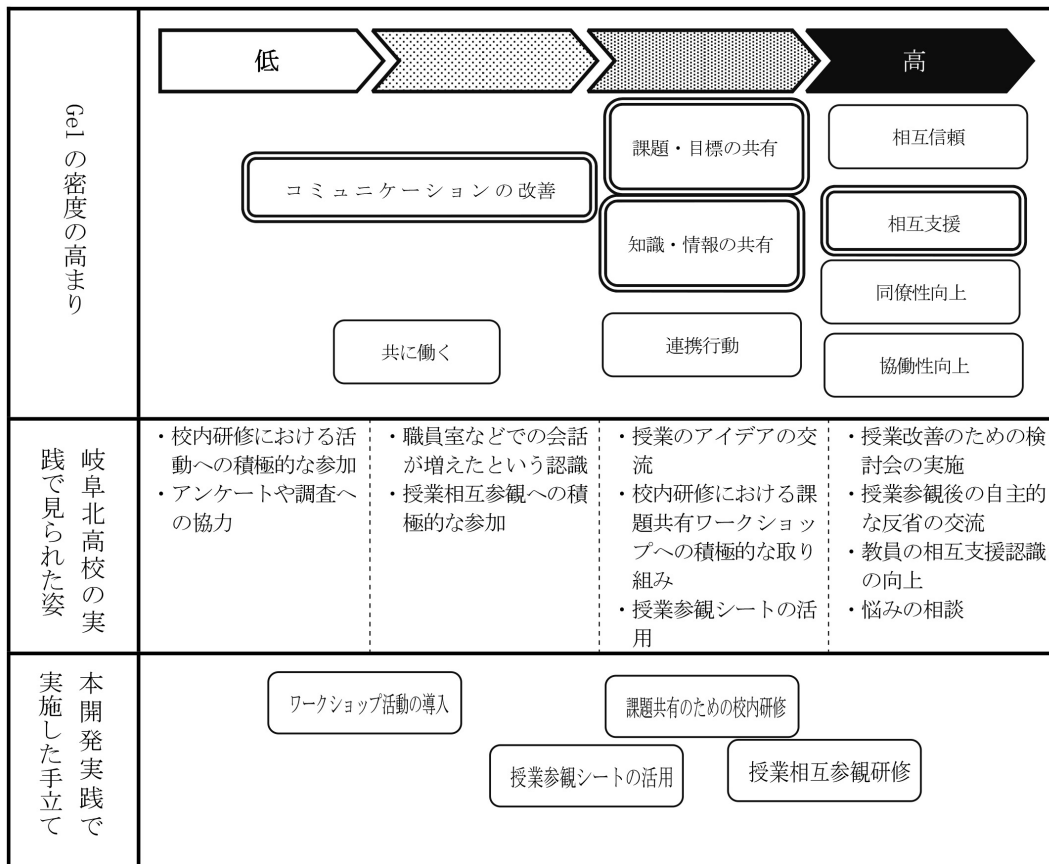


図12 勤務校における校内研修の改善と Gel の密度

作成 筆者

このように、筆者は Gel モデルは学校改善に実際に役立つモデルになりうると考えている。なにより、Gel モデルを用いた学校改善理論には次のようなメリットがあると考えている。まず、図11にも示したようにひとつの組織課題に対して、複数の改善方途を考えることができるモデルであることである。例えば、学校の中に機能しないチームがある場合は、① Gel の回転を強くして巻き込みによって、そのチームの回転を促す ②回転していないチームに直接指示を出し中心チームのリーダーシップで回転を促す ③場合によっては回転しないチームは放置し、それ以外のチームで学校全体の Gel を回転させる等の発想が可能になる。これによって、ともすれば「組織改善はこうあるべきだ」という考えから学校を開放し、その学校の状況に最も適した組織改善策を柔軟に実施することができるようになるのではないかと。

また、図10学校組織 Gel モデルによる改善の要素の整理に表されているように、学校の組織改善につながる要素は普段の教育実践の中に数多くあることが明らかになることである。勤務校で実施した校内研修の改善も、むしろ特別なことは行っていないが、既存の校内研修を生かした改善によって事後の検証では大きな成果が見られた。このように Gel モデルは、学校の組織改善を行う際に、普段の教育実践を生かした組織改善方途を考えることができるモデルであるといえる。

V 課題と展望

さて、ここまで学校組織 Gel モデルの概要と、Gel モデルは学校組織を説明するモデルとして有効なモデルであると共に、学校改善のモデルとしても学校現場で役に立つモデルとなりうることを述べてきた。しかし、Gel モデルにはまだ大きな課題も残っている。

本開発実践報告では「Gel の密度」については詳しく考えることができたが、その一方で改善の重要な要

素である、「チームの回転が強くなる」と「Gelの粘り気が強くなる」についての論述が不十分となっている。また、Gelモデルをより学校現場でさらに活用しやすいものにするために、学校の現状や改善の成果を確認するためのチェックリストなどの分析ツールの開発も必要である。これらの課題を解消し、Gelモデルが学校現場で役立つモデルとするために、今後も実践と研究を継続して行きたい。

【引用・参考文献】

- 榊原禎宏 2008 「学校組織構造のメタファー」『京都大学紀要 No113』
- 餅川正雄 2009 「高等学校における組織マネジメントの研究」『広島経済大学研究論集』第32巻第1号
- 篠原清昭 2012 「学校改善の課題」篠原清昭編著『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
- 佐古秀一 2010 「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―学校組織の特性をふまえた組織開発の理論と実践―」『鳴門教育大学研究紀要』第25巻
- 木岡一明 2007 「学校の生態を解剖する」木岡一明編著『ステップ・アップ学校組織マネジメント 学校・教職員がもっと“元気”になる開発プログラム』第一法規
- 木岡一明 2006 「学校の潜在力の解発に向けた組織マネジメントの普及と展開」『日本教育経営学会紀要 第48号』
- 中留武昭 2001 「学校における協働文化の形成とその戦略」『教育経営学研究紀要』第5号
- 藤原文雄 1998 「教師間の知識共有・創造としての「協働」成立のプロセスについての一考察」『東京大学大学院教育学科研究科教育行政研究室紀要』第17号