

スクールリーダーのシステム思考育成に関する実証的研究

—— 教職大学院における実務家教員の役割と機能 ——

前田 洋一*

(キーワード：システム思考，学習する組織，スクールリーダー，実務家教員，教職大学院)

1 問題の所在

(1) スクールリーダーとして必要な資質・能力

学校現場の状況を直視するとき、根源的な課題は「継続性」にある。その1点目は、教育活動が組織的に対応されないことによる「実践を継続できないこと」である。大野¹⁾は従来の学校の大きな弱みは、教職員間で地域や子どもの実態について課題意識がもたれていても、各自の教育活動は学級・教科ごとにバラバラに展開され組織的に対応されることが少なかったと指摘している。佐古²⁾は、学校の教育活動が個別教員に拡散し、それぞれが自己完結的に遂行することで存立している学校の組織状況を「個業型組織」、そのような傾向を「個業化」と呼んでいる。佐古・葛上ら³⁾は、小学校の学級崩壊に対する組織の対応を調査研究する中で、「力のある」教員の個業によって乗り切ってきた事実を示している。しかし、教員の異動や問題対応の複雑さから「力のある」教員を揃えることが難しくなり、継続が困難になることは想像に難くない。

2点目は、教員の自校の目的把握状況と、システムとしての学校の機能への認識度が低いことにより「実践が形式的に継続されること」である。ある例を示す。子どもの自主性を育むために「ノーチャイム」を実施している学校がある。当初は成果を上げていたが、現在では、教員が指示しなければ次の行動に移ることができない。そのため、教員は授業が始まる度に指示している。まさに、教員が「チャイム代わり」になり形骸化した「ノーチャイム」が継続している。中井⁴⁾は、目的のための手段に没頭してしまっ、手段が目的化して失敗してしまうことがあることを示唆している。

現在、学校の裁量権が拡大される一方、継続的改善を果たす責任が求められている。では、学校組織や教職員がどうなれば健全で継続的な学校改善を可能にするのだろうか。近年の組織論では、個人が学習するように組織も学習するという認識がある。例えば、古川⁵⁾は、組織学習を個人の学習と区別した上で、組織がいったん独自の認知システム、価値観、思考様式、行動様式などを学習すると、成員の入替やリーダーの交代があってもそれらのかなりの部分は継承されることを示唆している。この点から考えれば、「組織学習」ができる組織を「学習する組織⁶⁾」として捉え、学校を学習する組織にすることで継続的な成果を上げることが可能になる。

学習する組織とは、Senge⁷⁾によれば、人々がたゆみなく能力を伸ばし、心から望む結果を実現しうる組織、革新的で発展的な思考パターンが育まれる組織、共通の目標に向かって自由にはばたく組織、共同して学ぶ方法を絶えず学び続ける組織であり、そのディシプリン（構成要素）として「自己実現」、「メンタルモデルの克服」、「共有ビジョンの構築」、「チーム学習」の4つとこれらを統合する「システム思考」の5つをもっているという。

この5つのディシプリンについて、先述した古川が最善として示す「スパイラルなマルチループの組織学習」と対比し、その概念を明らかにする。「スパイラルなマルチループの組織学習」とは、最終的に目指す方向性が意識された上で、絶えず既存の価値観や規範を見直していこうとすることである。最終的に目指す方向性が意識されるということは、「共有ビジョン」をもつことであり、価値観や規範を見直すということは「メンタルモデルを克服」することである。当然ながら、組織学習は「チーム学習」が基本であり、その中でメンタルモデルを探求し、メンバーの目標や意図を合わせて行うプロセスとなる。両者に共通なのは、組織のメンバーを学習の主体として尊重し、すべてのメンバーが知識や技能を取得する「自己実現する」ことが動機となっていることである。

「システム思考」とは、1つの概念の枠組みであり、外部環境も含めシステムを構成する部分の相互関連性に

*鳴門教育大学 授業実践・カリキュラム開発コース

目を向け、全体のパターンを明らかにし、それを有効に変えていくすべての人たちに把握させるために開発された知識とツールであり、組織を全体として理解するための多様な考え方や見方を合成する力である⁸⁾。

ここで、本稿の中心課題であるスクールリーダーとシステム思考について検討してみる。浜田⁹⁾は、学校改善に取り組んだ事例を基に、学校改革の方向性が次第に確かなものとして定着していく過程では、管理職よりむしろ、教員集団内部におけるリーダーシップが変革の動きを助長するとし、学習する組織が成立するためには、教員集団内部における教員自身によるリーダーシップの働きが必要であるとしている。このことについて、Senge¹⁰⁾が、学習する組織の5つのディシプリンがリーダーシップのディシプリンでもあるとしていることから考えれば、浜田のいうリーダーシップの要素として「システム思考」をあげることができる。

また、Fullan¹¹⁾は、OECDの「未来の教育改革」プロジェクトを概観する中で、既存の知識で対応可能な「技術問題」と現行の知識では解決できない「適応課題」を対比し、教育現場の意思決定者は、未来を思考するだけでは不十分であり、現行システムを具体的かつ効果的に変革する方法を概念的に示すことも必要であると示唆した。そして、教育における未来の思考が真価を発揮できるのは、適応課題に関してであるとし、「システム思考」は、実践的に役立つことが必要とされているだけではなく、実践志向のシステム思考者を育成しなければならないと示唆している。

(2) 教職大学院での実務家教員の役割

筆者が、システム思考の有効性を感じたのは、筆者自身の教職経験によるものである。それは、F県初の「教科センター方式」の中学校（平成18年4月開校）の学校経営に関わるすべての要件について、計画立案の主幹として策定に携わったことである。この方式が生徒指導や学習指導の課題解決の突破口として期待されながらも、全国で実施されているのは、わずか数十校である。また、生徒指導上の問題から取りやめた学校もある¹²⁾。藤原¹³⁾は、取りやめた学校を調査し学級帰属意識の低下を取り上げ、学年・学級経営の強化が必要であるとしている。

この点について筆者は、教科センター方式が機能しなかったのは、その運営が目的化したためであり、システムそのものに欠陥があるのではないと考える。そこで、中学校の組織の硬直化を招いている学年単位の運営方法を見直し、異学年を生活集団とした方法を考えた。これは、システム思考の1つである「機能(目的)展開法¹⁴⁾」によるものである。その他、教育目標を達成するために、生徒指導や学習評価などにも新しいシステムを導入した。この学校は、現在、生徒満足度が97%を超える学校¹⁵⁾となっている。

現職の教職大学院生（以下、院生）たちは、個々に研究テーマをもち研究実践に取り組んでいる。しかし、彼らの共通の課題は、「自らの研究実践が、管理職をはじめ、教員に学校の課題として認識され、継続的な学校改善が可能か」ということである。ならば、その課題を解決するだけの実践的な資質や能力を身につけさせるのが実務家教員の役割である。

上記の問題把握により、本稿では、学校改善の方途としてスクールリーダーにシステム思考を育成する実践法を示し、教職大学院での実務家教員のあり方について提言していく。

2 方法

(1) 仮説と課題設定

本実践の仮説は、学習する組織に必要な5つのディシプリンの必要性を体感させ、その省察により、システム思考を身に付けることができるということである。そこで、「学校をつくる」という課題を設定した。設定の理由は以下の3点である。

- ①学校のもつ目的と方法を明らかにし、学校という複雑なシステムを、それを構成する小さなシステム（校務分掌等）の因果関係や相互関係から考えることができる。
- ②小さなシステムが相互的に関連し合いながら駆動している学校全体のシステムを俯瞰しながら、どこに働きかけなければならないかを明らかにすることができる。
- ③教職大学院の授業を通して獲得した多種多様な知識や能力を昇華し、自ら統合、再構築して活用する実践的演習となる。

(2) 授業内容

実践は、授業「学校カリキュラムの開発（15回）」でおこなった。対象者は院生37名、授業担当者は2名であ

る。前半（1～8週）、教員1名が「カリキュラムマネジメントの講義と実習」を行う。後半（9～15週）、他の1名が「学校をつくるということ」と題した授業を通して、学習する組織の5つのディシプリンを体験させる。本稿はこの後半7回を対象とした。表1に授業計画を示す。

表1 「学校をつくるということ」授業計画

9週	<p>内容 「学校をつくるということ」（講義，質疑・応答）</p> <p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ○教科センター方式の中学校がどのような構想のもとで学校がつくられていったか知る。 ○学校をつくるためには「目的」と「方法」を区別して考えることの重要性を知る。 ○学校づくりはビジョンとミッションが必要であることを知る。 ○迷ったら「何のために・・・」という目的に帰ることの重要性を知る。
10週	<p>内容 「学校カリキュラムとは」（講義，質疑・応答）</p> <p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ○顕在的カリキュラムと潜在的カリキュラムの違いについて知る。 ○学校をよりよく経営していくためには潜在的カリキュラムが構築されていることを知る <p>内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ○「学校は何のためにあるか？」（演習） <p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ○システム思考：機能（目的）展開法によって学校の機能を探る。
11週	<p>内容 学校をつくろう（演習Ⅰ）</p> <p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ○チームに分かれて学校の目標を構想する Ⅰ
12週	<p>内容 学校をつくろう（演習Ⅱ）</p> <p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ○チームに分かれて学校の目標を構想する Ⅱ
13週	<p>学校を作ろう（演習Ⅲ）</p> <p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ○チームごとに学校組織に従って担当組織のプランを作る Ⅰ
14週	<p>学校を作ろう（演習Ⅳ）</p> <p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ○チームごとに学校組織に従って担当組織のプランを作る Ⅱ <p>内容 「学習する組織」とは（講義，質疑・応答）</p> <p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ○学習する組織となるための「5つのディシプリン」について知る。 ○自分たちの活動をふり返る。 ○自分たちにどんな力がついたか内省する。
15週	<p>内容 チームごとの学校づくりの構想発表</p> <p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ○各チームの発表について検討する。

授業計画について若干の説明を加える。9週目の内容は実際に学校をどのようにつくっていくかを具体的に示したものである。例えば、校訓・教育目標など目標に関わること、校務分掌など学校組織に関わること、指導計画・評価方法など学習指導に関わること、生徒指導に関わることなど学校経営・運営に関わる細分化した小さいシステムが相互的に関わり合って学校という大きなシステムをつくっていることを理解させるためのものである。

10週目の「顕在的カリキュラムと潜在的カリキュラムの違いを知る」では、顕在的カリキュラムだけでなく、その学校の校風や教室の雰囲気、教師や児童生徒を取り巻く人間関係、学校建築や学校施設などの物理的な環境等の潜在的なものが重要であることを説明するためのものである。また、演習「学校は何のためにあるか？」はシステム思考の1つである「機能（目的）展開法」によって学校の機能と目的を明らかにするものである。目的（機能）展開法とは、「それは何のために？」とか「何の目的で？」とか「その機能は？」と、繰り返し問いかけ、本質的な目的を追求していこうとする思考方法である。これは、チーム学習での真理探究型の対話¹⁶⁾を促進するものとなる。

14週目は、授業終了後に院生たちが活動を学習する組織の5つのディシプリンと対応させ、活動を「振り返り」「意味づけ」「価値づけ」させ、学習する組織になることの有効性を理解し、自己の変容を内省させるためのものである。授業者は机間指導、演習の進捗状況の把握、課題に対応した支援を行った。

(3) チームづくり

実践では、チーム学習を中心に据えたが、特にチームで取り組むことは強制しなかった。なぜなら、システム思考を身につけることが重要であり、チームで取り組まなくとも、指導教員との対話でチーム学習の目的が達成できると考えたからである。また、構成人数が異なっても可としたのは、学校の全体のシステムを構成している

それより小さいシステムを個々につくることを成果物としたため、実践量や内容に差が生じないと考えたからである。表2に、チーム学習の構成を示す。

表2 チーム学習の構成

	理想とする学校	人数	校種
1	子どもたちが安心して生き生きと活動できる学校	4	小学校
2	未来に生きる子どもたちを育てる学校	4	幼小一貫校
3	一人ひとりが生き生きと自己実現に向けてともに学ぶ学校	3	特別支援学校
4	子どもが生き生きと生活できる学校	1	小学校
5	地域の中で安心してしっかり体験しっかり学ぶ学校	1	小学校
6	ともに育てる学校	1	小学校
7	人を大切にする「共生」人権学校	1	中学校
8	子どもたちが生き生きと成長（自己実現）できる学校	12	幼小中高大一貫校
9	かかわりあい 認めあい 高めあえる学校	9	中学校
10	学びあい 支えあい 児童の瞳がキラキラと輝く学校	1	小学校

(4) 演習の展開

どのようにチームの学校づくりの構想が出来上がってきたのかを、具体的に取り上げてみる。ここでは、幼小中高大一貫校を考えたチームを取り上げ、過程を追うことにする。このチームを取り上げる理由は、構成人数が12人と多く、出身地、校種、性別、経験年数などのキャリアに違いがあり、個々が感じている学校の課題も多様であるからである。そのため、最も共有ビジョンを描きにくい。その後、展開される小チームで取り組む小さい

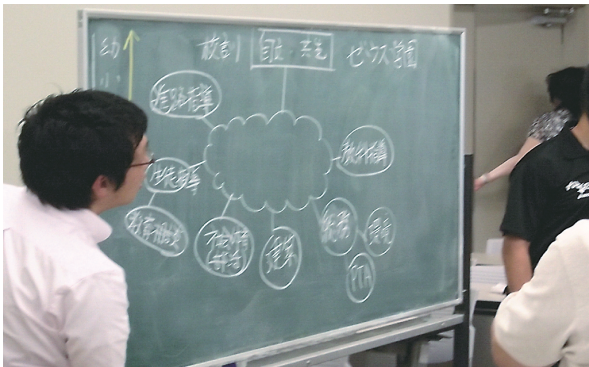


写真1



写真2



写真3



写真4

子どもたちが生き生きと成長（自己実現）できる学校チームの演習の様子

システムづくりも全体のシステムに照らし合わせながら、同じ方向性をもつために常に調整し合わなければならない複雑さもあるからである。

当初は、学校づくりの要素として「進路指導」「教科指導」「社会教育」「PTA」などの要素、いわゆる小さいシステムは明示されている。しかし、それらの手段を何のために機能させるのかという学校のビジョン（共有ビジョン）が欠落している（写真1、黒板中央の雲形の部分）。そこで、システム思考の1つである、「機能（目的）展開法」により、ビジョンを明確にすることを指示した（写真2）。その後、各自が「機能（目的）展開法」で行った学校のビジョンについて発表し合い、共有ビジョンとして「子どもたちが生き生きと成長（自己実現）できる学校」を設定した（写真3）。この共有ビジョンを設定できたことにより、その後、小チームで各担当部分の小さいシステムについて計画を始める。その過程において、自分のつくっているプランが、チーム全体で共有しているビジョンに適合しているかを常に小チーム間や個人間で調整を行った（写真4）。ある院生によると、「それぞれがパートに分かれて作業していても、お互いに情報交換しながら進める必要がある。別々に考えて進めていけばいいように見えても、常に共有ビジョンとのつながりを検討する必要があることを理解した」という。これは、「部分を統合して全体を見るシステム思考」を理解したと考えることができる。

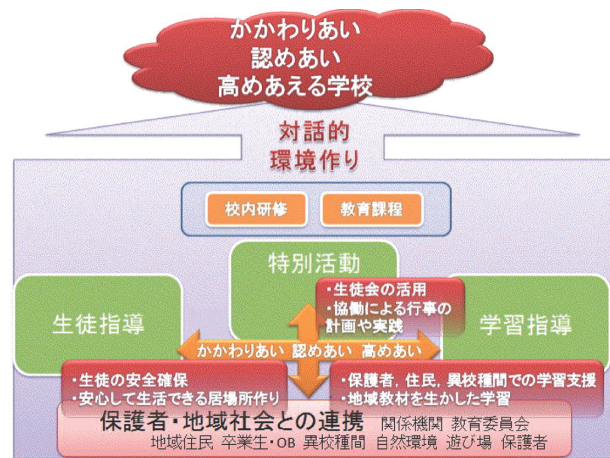
(5) 効果測定

本実践は、その効果を数値化するのではなく、院生たちの授業後のレポートから実証的に検証した。与えたテーマは、①「実践を通して感じたこと」②「実践で学んだこと」③「授業の省察」の3点である。

3 結果と考察

(1) 成果物の例

子どもが安心して生き生きと活動できる学校



各チームが全体構造図を作成した上で、個別の担当分野の仕組み作りに取り組んだ。ここでは、紙幅の都合上、2例のみを提示する。

(2) 結果

院生のレポートを概観すると、学習する組織に必要な5つのディシプリンに関わる記述が多い。その記述部分を抽出し、以下に示す。

1) チーム学習

効果的なチーム学習のためには、ダイアログとディスカッション¹⁷⁾が補完的に行わなければならない。本実践において、院生たちが強く意識したのはチーム学習におけるダイアログの有効性である。高間¹⁸⁾は、MITのオットー・シャーマー氏へダイアログが行われたかを確認するにはどうすればよいかについてインタビューしている。シャーマーはジャッジの必要はないとした上で、次の8つの参考点を示唆した。(文中の①～⑧はシャーマーの分類に対応している。)

—ダイアログが行われたか確認する8つの視点—

- ①自分の認識・見方が変わったか。
- ②自分が本当に共同で何かを作ったか。
- ③自分の本質・アイデンティティーにより近づいたか。
- ④会話が双方向になっていたか。
- ⑤参加者一人一人が議題の設定に影響を与えることができるようになったか。
- ⑥アジェンダ（テーマ）の設定のプロセスが透明になっているか。
- ⑦お互いが自由に話し合えたか。
- ⑧お互いに経験を作ることができたか。

- ①：「一人ひとりの思いに多少の違いはあれ、さまざまな地域や校種で現場経験を積んだ人と話す中に、たくさんの学びがあった」
- ②：「何もないところから力を合わせて目標を作り上げた時の喜びは大きかった。」
- ③：「どんな学校を理想として考えているのか、自問自答を繰り返している中から、自分はやっぱり「子どもの笑顔がみたい」と思うようになった」
- ④：「他の先生方の学校に対する考え方を知ることができた」
- ⑤：「9人がそれぞれ考えた学校目標を出し合って1つにまとめるだけでも一苦労であったが、チームで学校を考える上で、この作業が最も大切だったのではないかと思う」
- ⑥：「それぞれの部に分かれて、学校目標達成のための手立てを考え、再びみんなで集まって話し合ったときも、「学校目標」をみんなが念頭に置いて手立てを考えると、自然と納得できる形に集約されていくのだと思った」
- ⑦：「チームで1つのことに取り組むことの楽しさや喜びも感じた」
- ⑧：「12人も人間が集まり、それぞれの分野で学校組織を作っていたのだが、中心となることが明確になっていたから、自然と統一した学校組織ができあがっていた。中心となる目標をはっきりさせることは、本当に大切だと実感できた」

ダイアログには、「他者の存在の意識」¹⁹⁾がなければ「開示によって学ぶ」ことも「お互いが自由に話し合える」こともない。上記の記述から「意志や感情の伝え合い」や「人と人の関わりづくり」がチーム学習には必要条件であることを理解したと考える。

2) 自己実現

自己実現とは、構成員として個人が組織の中で、個人が人生を創造的な仕事として受け止め、絶え間なく自己の能力を押し広げようとする取り組みである。院生の省察によると、「重要なことは、一人ひとりが責任をもって自分の仕事をこなし、互いに確かめ合いながら作業をしていくこと」、「学校の活動は、自分が作り上げていくものだと思う。子どもの成長のために自分たちにできる教育活動を作り出し、実践につなげていくことはまさしく、今回の学校づくりの中でもっていた意識がないといけないと思う」、「周りに頼り過ぎないことが自分の今後の課題である」、「今までの流れに乗り、それに乗っていれば大丈夫という、知らぬ間に安易な考えの中にいた自分に気がついた」など、自己実現の重要性を認識した記述がみられる。

3) メンタルモデルの克服

学校改善が進まない要因に、「思い込み」「固定観念」「暗黙の前提」がある。これらの克服には、「内省」と「探求」「開示」が必要である。今回の学校づくりの中で、複式学級を積極的に学校運営に取り入れるという院生がいた。彼によれば、「複式学級の中で下学年の児童は、1学年上の授業を自然な形で聞くことが可能であり、飛び級的効果があること。上学年の児童は、無理なく復習ができる。そのような2つの学年が交流したら、内容がよく分かっている児童は、より分かりやすい説明ができるようになるだろうし、あまり分かっている児童にとっては、より分かりやすい説明をたくさん聞くことができる」としている。また、別のチームは特別支援教育に「副籍」システムの導入を提案した。これは、特別支援学校に在籍する児童生徒が通常学校にも在籍しながら適切な指導を受けるというものである。このような発想に至ったのは、学校はこうあるべきだというメンタルモデルを克服し、弱みを強みにして学校を変える可能性を探ったからである。

他にも「旧態依然のやり方に対して、大胆なアイデアを打ち出すことができ気持ち良かった」、「発想を変えてみると、弱点も武器になるのではないかと思うようになった」など、院生の記述からメンタルモデルの克服が

学校の課題解決のスタートであることを認識できたと考える。

4) 共有ビジョンの構築

共有ビジョンは、メンバーが集団のビジョンを当事者意識としてもつことで共有できる。院生の「ある事を行うことが子どもにとって、教員にとって、保護者にとってプラスになるということをお互いに実感できるようにする必要がある。つまり、よさの共有である」、「学校というのは、子どものよりよい成長に対する、教員・保護者・地域の思いが結集されたものではないかと感じている。どんな子どもに育てたいのか、どんな教育をしたいのか、理念が大事であると感じた」、「思いを共有できること。目標についてのメンバーの意見を聞いたとき、子どもを思う気持ち、こういう子になってほしいという願いはみんな同じである」という記述からは、共有ビジョンをもつ過程でのチームで行われる対話は、理想とする学校をつくるという目的を達成するための共創的対話²⁰⁾であったと考えられる。

5) システム思考

スクールリーダーにシステム思考が可能になれば、学校の現状をより明確に認識できるようになる。院生の記述には、「学校を考える時に、目標が大事ということである。どの部分も繋がりが合っており、中心に目標があるのだということがわかった。そして、学校というものを換えようとしたとき、どこかの部分を動かせば、全体が動くのだということもわかった」というものがある。これはシステム思考の「レバレッジポイント²¹⁾」を探す思考そのものである。また、「多くの項目が出され、それははっきりとした区分がなく、項目同士の関連が問題となった」、「問題が起こるときには、局所的でなく、学校における活動それぞれに何らかの問題が生じている。今回の授業を現場に置き換えてみると感じる」という記述は、いくつかのシステムが因果関係をもちながら相互に関係し合っただけで大きなシステムを作っていることを理解したものと考えられる。

さらに、「何をやるか」はあくまでもそのための方法であるということ学んだ」、「改善していく取り組みもあちらこちらと拡散したり、局所的に行ったりするのではなく、取り組みの核を決め、その目的を絶えず振り返りながら改善を進めていくことが大切である」という記述は、システムを考えるときにその目標は何であったかを常に考えることの重要性が認識されたものと考えられる。また、「子どもたちには未来があるのだから、私たち教師が考えるべきなのは将来の納税者を育てるというマクロな視点の大事さを認識したうえで、一人ひとりの日々の質を少しでも上げること、人生を豊かにするための手助けをするというミクロな視点も忘れないことだと思う」という記述からは、俯瞰的に思考するシステム思考が理解されたものと考えられる。

4 成果と課題

(1) 意識改革

院生のレポートを概観してみると、5つのディシプリンに関する記述は全員に見られ、記述数も多い。このことから、彼らが学校組織に対する意識改革があったと考える。院生にとっては「学校をつくる」という課題は壮大であり、教職生活において、経験し難いことである。しかし、本実践を通して彼らが体得したのは、学校の様々なシステムが子どもたちのためのものであるか否かの検証の必要性である。このような意識改革は、自らが学習する組織を経験したことによって可能になったと考える。

先述した特別支援教育に副籍システムの導入を提案したグループの院生は、現在勤務校で実習をしている。その院生が取り組んでいるのは、盲学校と聾学校を統合した新しい支援学校の開校²²⁾に向けての両校の教職員の意識づくりである。しかし、現実には、2校の教職員の共有ビジョンの欠如や取り組みの程度の差、やらされている感を強くもっている教職員の意識格差など学校づくりに対する温度差は大きい。その院生は、今回の実践を経験したことにより、教職員を学習する組織にできれば、ばらばらだった教職員の意識をまとめることが可能ではないかと考え、ファシリテーターとして、機能（目的）展開法によるワークショップ研修を行った。研修後のアンケートには「学校は何のためにあるのかということについて、今まできちんと考えられていなかった自分に気づきました。前向きに具体的に進んでいくための方向がみえました。みんなで1つずつしていくことができたらいいなと感じました」などの記述があり、教職員がシステム思考を体験したことにより、意欲が向上し、共に新しい学校づくりに取り組んでいける可能性が見えたことに手応えを感じている。このように、彼らが学校改善に向けて教職員を巻き込み、組織として行動変容する中で、教職員の意識改革が進めば、本実践が「理論と実践」の

架橋として機能したと捉えられる。

(2) 教職大学院の授業としての位置づけ

教職大学院で行われる授業について、篠原²³⁾は、「論より現場」主義的な教育方法を省察しなければならないという課題を提示している。また、山崎²⁴⁾は、教職大学院の授業のあり方について、課題として、本実践が試行したようなグループワークの手法について改善開発の必要性を述べている。

ある院生の言葉を借りることで、教職大学院の全体の授業の中での本授業の位置づけを示しておく。「学校づくりの活動は、前期のすべての授業の総合的な演習としての位置付けであったと思う。カリキュラム、教科指導、生徒指導、学校経営、学級経営等、これまでに学んだことを使って学校をつくるからである。まさに知識が活用される場であった」というものがある。これは、本実践からシステム思考を経験したことにより、教職大学院で学んだことを統合して、大きなシステムを作ることを体感したことを示した感想である。また、本実践が、学校現場で具体的に実践可能なものとする統合的な演習の位置づけとなったと解釈できる。つまり、現実感覚を吹き込む実践性の確保²⁵⁾ができたものと考えられる。

教職大学院の授業は、「理論と実践」「研究家教員と実務家教員」「授業と実習」など未だ模索状態である。教職大学院の授業実践を広く公開し、研究家教員と実務家教員の協働体制の強化により、院生のニーズに応じた「理論と実践の融合」によるカリキュラム、教育方法の確立²⁶⁾の検討が求められる。

本論文は、2010年12月 日中教師教育学術研究集会 第4回大会において口頭発表した「スクールリーダーとしての資質・能力としてのシステム思考」をもとに研究を進めたものである。

注及び引用文献

- 1) 大野裕己「全職員でマネジメントに参加する」『悠+』5月号, ぎょうせい, 2005年, pp.22-23
- 2) 佐古秀一「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, 2006年, pp.41-54
- 3) 佐古秀一 葛上秀文 芝山明義 「学級崩壊」に対する小学校の組織的対応に関する事例研究(1) 『鳴門教育大学研究紀要』第20巻, 2005年, 37-49ページ
- 4) 中井孝「システム思考のすすめ」『大学教育出版』, 2010年, p.97
- 5) 古川久敬「構造こわし 組織改革のための心理学」『誠信書房』, 1990年, pp.68-77
- 6) 白石は「組織学習と学習する組織」でその両者の比較をまとめているが、本稿では組織が学習したことを活用する組織を学習する組織として捉えた。
- 白石弘幸「組織学習と学習する組織」『金沢大学経済論集』29(2), 2009年, pp.233-261
- 7) Peter M.Senge 守部信之翻訳「最強の書式の法則」『徳間書店』, 1995年, 9-21ページ, pp.84-169
- 8) Peter M.Senge 他 柴田昌治監訳 牧野元三訳 「フィールドブック 学習する組織 「5つの能力」 日本経済新聞出版社 2003年
- 9) 浜田博文「学習する組織 (Learning organaizaition) としての学校の継続的改善過程の事例考察」『学校組織開発に関する実証的研究 平成11~14年度 科学研究費補助金 基盤研究(C)(2)最終報告書』, pp.42-60
- 10) Peter M.Senge 守部信之翻訳「最強の書式の法則」『徳間書店』, 1995年, p.393
- 11) Michel Fullan「システム思考, システム思考者と持続可能性」『OECD 教育研究確信センター立田慶裕監訳, 「教育のシナリオ」, 2006年, pp.51-66
- 12) 屋敷和佳 山口勝巳「国公立中学校における教科教室制の実施状況と校舎の利用実態・評価」『日本建築学会計画系論文集』第73巻634号, 2008年, pp.2583-2590
- 13) 藤原直子「教科教室型中学校の検証研究(教師)」『日本教育社会学会大会発表要旨集録』第57巻, 2005年, pp.265-266
- 14) 五百井清右衛門 黒須誠治 平野雅章「システム思考とシステム技術」『白桃書房』, 1997年, pp.128-151
- 15) 詳しくは <http://www.maruokaminami-j.ed.jp/>を参照
- 16) 多田孝志「共に創る対話力」『教育出版』, 2009年, p.24

- 17) Richard Ross, 柴田昌治監訳「学習する組織「5つの能力」」日本経済新聞社, 2003年, pp.343-345
- 18) 高間邦夫「学習する組織 現場に変化の種をまく」光文社書房, 2005年, p.237
- 19) 多田孝志「『国語表現』研究序説―ダイアログ型話し言葉を基調として(特集国語学・国語教育)」解釈45号, 1990年, pp.51-57
- 20) 多田孝志「共に創る対話力」教育出版, 2009年, pp.25-26
- 21) 枝廣淳子, 小田理一郎「なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか」東洋経済新報社, 2007年, p.141
- 22) 徳島県教育委員会「盲学校・聾学校整備基本計画」2009年
- 23) 篠原清昭「教職大学院の運営を省察する」岐阜大学教育学部 教師教育研究 第5号, 2009年, pp.197-207
- 24) 山崎保寿「教職大学院におけるスクールリーダーの実践的指導力育成に関する考察」静岡大学教育学部研究報告(人文・社会・自然科学編)第60号, 2010年, pp.133-142
- 25) 浅野良一「カリキュラム経営に関する問題―FD委員会を軸にしたカリキュラム・授業の資質向上に向けた取り組み―」日本教育経営学会紀要 第51号, 2009年, pp.132-135
- 26) 文部科学省「教職大学院設置計画履行状況等調査の結果等について(平成21年度)」, 2010年

**An Experimental Research on the Brushing up of
School Leader's system thinking**
The Function and the Role of practical knowledge-based teachers in Graduate School of Education

MAEDA Yoichi*

The role of a school leader who plays a central role in the school educational reform is discussed in this article, from the aspect of necessity of System thinking.

“Continuity” is the root problem when we look directly on the real condition (genba in Japanese) of school operation. There are two problems.

The First problem is that educational activities are not responding in an organized way. The second problem is the understanding by the school staff about the purpose of the school and recognition level of school functions as the system.

This article has proposed a need for systems thinking as a method to resolve the problems faced by the schools by understanding above-mentioned issues.

The “Learning organization” will need an actual experience of five disciplines and can obtain qualifications and abilities of school leadership by building the same experiences: this is a hypothesis of this experimental practice. So, the subject was set to “Build a school”.

It has been observed by looking at the general views being described in graduate student's reports, that the descriptions concerning with five disciplines has been seen by all the members, and also there are lots of descriptions. This is because the thinking of graduate students about the school system is changed. As for the graduate students, “Building a school” is a grand challenge and experience that a teacher is difficult to have in ordinary teaching life. Yet, what they have learnt was the realization that various school systems should be checked again with the criteria that if it is for the children. It is thought that such conceptual transformation became possible by experience of the “Learning organization”.

*Practice of Teaching and Curriculum Development, Naruto University of Education