

令和 4 年 5 月 13 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2021

課題番号：18K02307

研究課題名（和文）「学習する組織」としての学校を創造するデザイン行為の方法論に関する研究

研究課題名（英文）Design Methodology to Create Schools as Learning Organizations

研究代表者

曾余田 浩史（Soyoda, Hirofumi）

広島大学・人間社会科学研究科（教）・教授

研究者番号：60253043

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、理論的考察と事例分析によって、学校づくりとスクールリーダー教育の核となる「状況の素材との省察的な対話」（開発的なデザインアプローチ）の特徴と課題を、「合理的な問題解決」としてのデザイン観と対比しながら明らかにした。「状況の素材との省察的な対話」において、デザイナーや組織成員が頭（心）の中に抱く「枠組み」の省察よりも、生成変化する学校づくりの動きの中に未来に向けての可能性を見出す洞察力を高めることを重視すべきであるという知見を得た。

研究成果の学術的意義や社会的意義

現在、学校現場などにおいて影響力のある学校マネジメントの実践や学校組織マネジメント研修が「合理的な問題解決」としてのデザイン観にもとづいており、そのデザイン観が学校の「断片化」に陥りやすい特徴を持っていることを明らかにした。そのうえで、その代わりとなりうるデザイン観を提示し、学校づくりや教職大学院等におけるスクールリーダー教育の新たな可能性の基盤を提示することができた点で学術的・社会的意義を有する。

研究成果の概要（英文）：This study clarified the characteristics and issues of "reflective conversation with the material of the situation" (developmental design approach), which is at the core of school development and school leader education, through theoretical considerations and case analyses. It has been found that when engaging in "reflective conversation with the material of the situation," the emphasis should be on cultivating insight into the possibilities for the future in the real movement of school development, rather than on reflecting on the "frames" held in the minds of designers and organizational members.

研究分野：教育経営学

キーワード：学校づくり スクールリーダー教育 デザイン 状況の素材との省察的な対話

1. 研究開始当初の背景

今日の矢継ぎ早の教育改革や様々な課題に直面するなか、学校の「断片化」はますます進んでいる。個々の出来事に対症療法的に対応して多数の羅列的な教育・経営目標のもとに多くの取組みをおこなう、授業や行事や生徒指導などの諸活動をそれぞれ孤立的に捉えて実行に移す、等である。そのため、多くの学校が自らの主体性や方向性を見失いがちである。このような状況において、学校の質的発展に向けて、いかに学校の諸活動を全体として方向づけて組織化し軸の通った学校づくりを進めるかが実践的にも学術的にも重要な課題である。

本研究は、学校づくりの営み自体を「デザイン行為(designing)」と捉えて、この課題にアプローチする。H. A. サイモンは「現在の状態をより好ましいものに変えるべく行為の道筋を考案するのは、だれでもデザイン活動をしている」(『システムの科学』パーソナルメディア, 2010, p. 133)と述べ、デザインを専門家の実践と専門家教育の核と位置づけた。これに従えば、学校をつくるという営みはデザイン行為、スクールリーダーは学校という組織のデザイナー、教職大学院のスクールリーダー教育の核はデザインである。

デザインの視点から見ると、多くの学校経営論やスクールリーダー教育は、サイモンが示した「合理的な問題解決」としてのデザイン観を反映している。しかし、目的-手段の連鎖によって要素分解的に細分化して事前に行為の道筋を決めて、その実現に向けて着実に実行に移すことをめざすこの方法論は、創発性を軽視し、学校の断片化を促進する危険性がある。こうした問題を乗り越える「学習する組織」としての学校を創造するデザイン行為はいかなるものかを追求し、新たなデザイン方法論を構築する必要がある。

2. 研究の目的

本研究の目的は、わが国の公立学校を対象として、学校づくり(学校経営)の営みをデザイン行為として捉え、「学習する組織」としての学校を創造するデザイン行為の原理を解明するとともに、その原理を踏まえたスクールリーダー教育の方法論を構築することである。具体的には、次の3つである。

- ①「学習する組織」としての学校を創造するデザイン行為の原理としての「開発的なデザインアプローチ」の理論的枠組みを明確化・精緻化する。
- ②「学習する組織」としての学校を創造するデザイン行為の原理を事例分析を通して解明する。
- ③その原理を踏まえたデザイン方法論をモデル化し、それを反映したスクールリーダー教育プログラムの開発と試行による検証を通して、その方法論を構築する。

3. 研究の方法

次の方法で研究を進める予定であった。

- ①「開発的なデザインアプローチ」の枠組みに関する理論的分析
- ②「学習する組織」としての学校を創造するデザイン行為(学校づくり)の事例分析
- ③「開発的なデザインアプローチ」のデザイン方法論のモデル化とそれを反映したスクールリーダー教育プログラムの開発と検証

しかし、2020年からの新型コロナウイルス感染症の影響により、学校現場を訪問しての事例分析や教育プログラム開発・検証のためのワークショップ等は困難となった。代わりに、文献や実践記録にもとづく事例の考察、とりわけ、「開発的なデザインアプローチ」(「状況との省察的な対話」としてのデザイン観)に近いと思われる学校づくりの論とその実践についての考察を進めた。

4. 研究成果

(1) 「開発的なデザインアプローチ」の理論的枠組みの明確化・精緻化

① デザイン学を意識して組織デザインを論じる K. Visser らの見解を手掛りに、「古典的なデザインアプローチ」と「開発的なデザインアプローチ」の原理や特徴を対比的に明確化した。「古典的なデザインアプローチ」の典型は「合理的な問題解決」としてのデザイン観である。デザインする主体とデザインされる客体の分離を前提とし、状況の外側に立つ観察者/操作者のスタンスで、人々の行動・取組み(組織行動)をコントロールするための「青写真」をつくることをデザイン行為と捉える。デザインの対象は、目に見えるフォーマル構造や計画(青写真)である。デザインのプロセスは、1)問題の分析→2)解決策のデザイン→3)実行→4)評価という「段階モデル」にもとづき、1)の段階において複雑性を排除する。他方、「開発的なデザインアプローチ」の典型は D. ショーンが提示した「状況の素材との省察的な対話」としてのデザイン観である。このデザイン観は、主体と客体の分離を否定する。デザイナーは状況の中に身を置く「行為主体(agent)/実験者/探究者」のスタンスに立ち、学校づくりの状況とトランスアクション的な関係、すなわちデザイナーが状況(環境)を変化させ形づくると、デザイナー自身もその状況からの影響を受けて変容を被り形づくられるという相互形成の関係にある。デザイン(行為)とは、複雑性や不確実性に充ちた条件下の状況の素材から物事をつくる、一貫性をもつ状況に変えることである。デザインのプロセスは集合的な学習、行為による学習であり、「状況との省察的な対話」である。

② 学校組織の一員としての教師の仕事の仕方をデザイン行為として捉え、「学校経営の近代化」から「学習する組織」へと至る我が国の教育経営学の展開の中で、その仕事の仕方の特徴と変遷

を明らかにした。「学校経営の近代化」は、与えられた役割(タスク)を目標達成の責任をもって確実かつ効率的に果たすべきことを教師の仕事の仕方として求めた。その後の「学校経営の現代化」は「問題解決」という仕事の仕方を教員に求めた。これらは主客二元論と還元主義を特徴とし、教師を「技術的熟達者」として捉える。「学習する組織」は、相互影響・相互形成の中での行為主体/実験者/探究者というスタンス、相互影響・相互形成の拡大・深化・再創造を特徴として、教師に「状況との省察的な対話」という仕事の仕方を求める。

(2) デザイン行為(学校づくり)の事例分析

「状況の素材との省察的な対話」としてのデザイン観(開発的なデザインアプローチ)に近いと思われるものとして、斎藤喜博、上田薫、東井義雄の学校づくりの論と実践に注目し、そのデザインの動的な実践原理を読み取ることを試みた。

① 学校全体が影響しあう学習集団に高めていく斎藤喜博の島小学校 11 年間の学校づくりの実践について、次の点が重要であると捉えた。1)傍観者のスタンスではなく、「主体をかけて」見るというスタンスに立つ、2)教師たちに実践(子どもたちの事実)を「見る目」を持たせ、教師たち自身が動きを起し、「内容」が生じるような働きかけ、3)教師のなかに起こっている動きの中にある「変化を起し得る可能性」を見出し、教師たちの共通の問題とし、意義づける。4)そうしたなかで、(そのときどきに)目の前にあらわれてくる山を課題や目標として捉え、そのときどきに反省し、自分や自分たちの実践を変えなければならない場面を持つこと。

② 上田薫の教育論の哲学的基盤である「動的相対主義」に、組織学習としての学校づくりの意義を見出すことができる。動的相対主義は「生きた現実をそのまま徹底させたところ」として発見される「ずれ」による創造を重視する。それを踏まえると、組織学習を興していく指針(実践原理)として次の3つが考えられる。1)組織学習のねらいとして、実践のなかで「ずれ」の“生きたさま”がまざまざと見え、意味づけ価値づけることができるような自己更新がなされる。そうした組織学習の主体として教員を捉え、学校の諸活動のなかで位置づける。2)学校の目標概念群や経営計画は、実践のなかで生み出される「ずれ」が生かせるよう、どのように複線的重層的に展開可能性が担保されるかが検討される。3)日常の教育活動のなかで生じ追突される「ずれ」がどのように学校経営計画を破っていくかという考察が新たな創造の可能性の価値づけとして評価の中心に据えられる。

③ 生活綴り方教育を基盤とする東井義雄の学校づくりの論と実践について、次の3つが実践原理として重要だと捉えた。1)「目」をはたらかせる、2)「現実」の中にある価値に目を向け心をとめ発展させていく、3)「ひとりの中にみんなが生き、みんなの中にひとりびとりが完全に生きている」という「個」を確立していく。とりわけ目のはたらかせ方のコンセプトとして、東井のいう「川にそって岸がある」が重要である。

以上の学校づくりの論と実践は、子どもの事実徹し切り、事実の底に新しい事実を創り出しうる可能性を見、その展開の先を見通す未来への洞察性を開発することに力点を置いていた。

(3) 「状況の素材との省察的な対話」(開発的なデザインアプローチ)を原理とするスクールリーダー教育の方法論の構築

① スクールリーダー教育の原理・方法論を明確化するために、デザインを「合理的な問題解決」と捉えるサイモン、「状況の素材との対話」と捉えるショーンとH. ミンツバーグという3者の専門職教育論・マネジメント教育論の原理を比較考察した。ショーンは「なすことによって学ぶ」を原理として「省察的実習」を重視し、アクションリサーチだけでなくケースメソッドにも価値を置く。これに対し、「仕事を通して学ぶ」を原理とするミンツバーグは、ケースメソッドは自分自身の直接の経験からの学習ではないと批判し、組織開発などのストレスのかかる状況で重要な判断を下す等の直接経験からの学習に価値を置く。その違いは、ショーンがデザイナーや組織成員の頭や心の中で固定化された表象である「枠組み」が人々の行為を規定すると想定し、「枠組み」を問い直し・再構成することに関心に向けてのに対し、ミンツバーグは頭や心の中で固定化された表象が人々の行為を規定することを想定しておらず、行為・行動の流れの中に見られるパターンや傾向に目を向けていることから生じることを明らかにした。

② これまで得られた知見をもとに、現職院生が〈学校づくり〉を行いながらその経験を省察し〈理論づくり〉〈自分づくり〉を行うというアクションリサーチを軸にしたプログラムを構成する広島大学教職大学院「学校マネジメントコース」のスクールリーダー教育を事例対象として考察を行った。「状況の素材との省察的な対話」において、「枠組み」を回顧的に省察・再構成することよりも、刻々と生成変化する学校づくりの流れや動きがどこに向かっているかを感じ、その事実の中に未来に向けての価値や可能性を見出し方向づける洞察力を高めることに重きを置くべきこと、その際に院生の学びにスクールリーダー教育者がいかに伴走するかが今後の課題となることを明らかにした。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 0件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 曾余田浩史	4. 巻 62
2. 論文標題 教師という仕事と学校経営組織論 - 「学校経営の近代化」から「学習する組織」へ	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本教育経営学会紀要	6. 最初と最後の頁 49-60
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 曾余田順子・曾余田浩史	4. 巻 66
2. 論文標題 学校づくりにおける「動的相対主義」のデザイン論的意義の検討(2) -組織学習としての「『ずれ』による創造」を中心に-	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 中国四国教育学会編『教育学研究紀要』（CD-ROM版）	6. 最初と最後の頁 274-285
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 曾余田順子・阿尾剛・曾余田浩史	4. 巻 65
2. 論文標題 「『教師の思い』を起点とした授業づくり」を通じた学校づくりのデザイン論的考察	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 中国四国教育学会編『教育学研究紀要』	6. 最初と最後の頁 37-48
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 曾余田順子、曾余田浩史	4. 巻 64
2. 論文標題 デザインの視点からみた学校づくり論の検討 - 斎藤喜博の学校づくりの デザイン 的特質 -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 中国四国教育学会編「教育学研究紀要」	6. 最初と最後の頁 186-191
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 曾余田順子・曾余田浩史	4. 巻 67
2. 論文標題 東井義雄の学校づくりの動態的デザイン原理に関する考察	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 中国四国教育学会編 教育学研究紀要(CD-ROM版)	6. 最初と最後の頁 385-396
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 曾余田浩史・山本 遼・金川舞貴子・曾余田順子・織田泰幸	4. 巻 67
2. 論文標題 学校をデザインする力量形成のためのスクールリーダー教育の原理に関する考察	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 中国四国教育学会編 教育学研究紀要(CD-ROM版)	6. 最初と最後の頁 397-408
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計10件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 曾余田順子・曾余田浩史
2. 発表標題 学校づくりにおける「動的相対主義」のデザイン論的意義の検討
3. 学会等名 日本教育経営学会第60回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 曾余田順子・曾余田浩史
2. 発表標題 学校づくりにおける「動的相対主義」のデザイン論的意義の検討(2) -組織学習としての「『ずれ』による創造」を中心に-
3. 学会等名 中国四国教育学会第72回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 曾余田浩史・曾余田順子
2. 発表標題 学校づくり論にみるデザインの原理に関する考察 ～斎藤喜博の「学校づくり」に着目して～
3. 学会等名 日本教育経営学会第 59 回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 曾余田順子・阿尾剛・曾余田浩史
2. 発表標題 「『教師の思い』を起点とした授業づくり」を通した学校づくりの実践
3. 学会等名 日本教育経営学会第 59 回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 曾余田順子・阿尾剛・曾余田浩史
2. 発表標題 「『教師の思い』を起点とした授業づくり」を通した学校づくりのデザイン論的考察
3. 学会等名 中国四国教育学会第71回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 曾余田浩史、曾余田順子
2. 発表標題 「デザイン」としての学校づくりに関する理論的考察
3. 学会等名 日本教育経営学会第58回大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 曾余田順子、曾余田浩史
2. 発表標題 デザインの視点からみた学校づくり論の検討
3. 学会等名 中国四国教育学会第70回大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 曾余田浩史・曾余田順子
2. 発表標題 学校づくり論におけるデザインの原理に関する考察(2) ~東井義雄の学校づくりに着目して~
3. 学会等名 日本教育経営学会第61回大会(広島大学オンライン開催)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 曾余田順子・曾余田浩史
2. 発表標題 東井義雄の学校づくりの動態的デザイン原理に関する考察
3. 学会等名 中国四国教育学会第73回大会(山口大学オンライン開催)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 曾余田浩史・金川舞貴子・山本 遼・曾余田順子・織田泰幸
2. 発表標題 学校をデザインする力量形成のためのスクールリーダー教育の原理に関する考察
3. 学会等名 中国四国教育学会第73回大会(山口大学オンライン開催)
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

曾余田浩史「『学習する組織』としての学校を創造するデザイン行為の方法論に関する研究」最終報告書、2022年3月。

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	曾余田 順子 (Soyoda Junko)		
研究協力者	山本 遼 (Yamamoto Ryo)		
研究協力者	金川 舞貴子 (Kanagawa Makiko)		
研究協力者	織田 泰幸 (Oda Yasuyuki)		

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------