

Ⅲ 特別論文

学校経営学とスクールリーダー教育研究 —スクールリーダー教育「大学院知」の成立要件を視野に—

筑波大学名誉教授 小島 弘道

1. 学校経営学とスクールリーダー教育

(1) 研究の思いと方法

現在、「スクールリーダー教育」は学校経営学においてスクールリーダー研究の一角を占め、その意義と独自性が認知されるに至った。本論は、スクールリーダー教育が学校経営研究の中でどのような観点から認知され、その研究がどう展開していったかを明らかにすることで、スクールリーダー大学院教育の成立要件を視野にその教育の在り方と課題を明らかにすることを目的とする。スクールリーダーとは、校長のほか、副校長、教頭、主幹や指導教諭などのミドルリーダー・ミドル層を総称したものだが、本稿では特に断りがない限りスクールリーダーを「校長」に限定する。また「スクールリーダー教育」は、組織や機関が行うスクールリーダーの資質能力を育成する働きかけのすべてであるが、本論では大学院でのスクールリーダー資質能力の育成とその制度に限定する。「大学院」とは教職大学院に限定するものではない。

スクールリーダー教育とスクールリーダー教育研究への関心は、管理された学校、行政主導の学校経営という日本の学校経営の基調にあって、それを乗り越え 21 世紀にふさわしい学校経営の在り方を探る研究から生み出された面がある。その方向は自律的学校、自律的学校経営など学校の自治を求める作業と並行してあった。ここには教師の教育権、学校の自治、親の教育権、子どもの学習権などを論じながら、それを視野に置いたときに、そこにどのような学校経営を描くことができるのかという問題意識があった（小島・2000、科研費等研究）。1980 年代から進行した教育改革（「第3の教育改革」）は行政主導の学校経営のシステム、構造を変えることにつながる可能性を持つものであり、学校経営研究はこれをどう受け止め、どのような学校経営像を描くかが問われた時代であった（小島・2007）。スクールリーダー研究もこうした問題意識に立って、すなわち学校経営の在り方とのかかわりでスクールリーダーの在り方、資質能力、リーダーシップ、さらにはスクールリーダー教育を構想する必要があることを意味するものであった。一定のスクールリーダーモデルから学校経営事象・現象を説明するのではなく、「いい学校“づくりに向けた学校改革のために必要なスクールリーダーシップモデルを探し当てるというアプローチである（小島・2016：84-86 頁）。スクールリーダーシップは学校の進むべき方向（ビジョン・戦略）を定め、それを達成する道筋をデザインし、学校に変化を生む、つくるという学校経営の基本機能である。それは学校に特有で独自なもので、しかも自律的な学校経営、つまり学校経営の在り方、

かたちに基づいたリーダーシップである。伝統的スクールリーダー研究には自律的学校経営との関連でスクールリーダーシップを考えるという観点、視野は薄かった。我が国にあってこうしたスクールリーダーシップ研究は最近のことではないかと考える（小島・2016：86頁）。

こうした研究方法のほかに、学校経営研究を“なりわい”とする中にあって、スクールリーダー教育に対する関心、思い、そしてスクールリーダー教育の必要性、その制度化の意義がどのような問題意識と研究環境の中で生まれたのかの“自分史”を語ること、その際、学校経営研究にあって、スクールリーダーシップとスクールリーダー教育が不可欠な要素、一角であり、それなくしては学校経営が成立しないこと、またスクールリーダー行動は、トップダウンではない、“もうひとつの”スクールリーダーシップ（小島・2016、「融合型スクールリーダーシップ」）を必要とし、それに支えられ、動機づけられることによって成立している事実を明らかにするという研究方法である。これらを解明する研究の方法論として“研究自分史”という研究方法の意義に気づいた。研究対象者の“自分史”ではなく、わたし自身の“研究自分史”である。論文には必ず先行研究が求められる。それは当然として、しかし近年、先行研究が形式化していることに間々遭遇することがあり、“研究自分史”という観点の研究方法もありうるかもしれないと、遅まきながらそうした方法の有効性、妥当性に気づいたのである。他者の研究ではなく自分の研究を語る、いや自分の研究を語る自己言説をめぐってそれを対象化し、スクールリーダー、スクールリーダー教育の在り方、本質、かたちを整理し、概念化する過程で、そのプロセスに先人の研究を取り込むことで相対化し、研究の妥当性を論証することができるのではないかと考えるからである。

自律的学校、自律的学校経営という学校自治を担保する学校経営制度の構築が必要だというのが筆者の学校経営認識であるが、スクールリーダーシップの在り方はこうした学校経営の在り方と一体的に捉えることが重要である。日本教育経営学会編『シリーズ 教育の経営』の『自律的学校経営と教育経営』（小島弘道・榊達雄・佐古秀一担当、2000年）は、これからの学校経営の在り方を自律的学校経営に求め、自律的学校経営の実現に必要な教育戦略、経営の構造、リーダーシップ、学校経営環境について明らかにすることを目指したものである。筆者は「現代の学校経営改革—自律的な学校経営の可能性」の1章「現代の学校経営改革の視野」において、「学校の自主性・自律性の確立」を謳う当時の学校経営改革は果たしてそれまでの学校経営の基調を変え、自律的学校経営を志向するものであるかどうかの吟味を不可欠とし、その可能性について言及した。またこうした学校経営を担うスクールリーダーの育成は、これまでのシステムでは対応しきれないのではないかとこの観点から、大学院修士課程でのスクールリーダーシップコースの設置を求めている。行政研修という枠で身に付けてきた感覚や力量のほかに、学校経営に関する高度な専門教育を受けて身に付けた力量を併せ持つことで識見と哲学ある視野と感覚、そして能力を持つスクールリーダーが育成されると考えたからである（25頁）。

スクールリーダー研究は、役割・職務・権限、意思決定、資質能力やリーダーシップ、選考・任用・研修、資格・免許、校長像などを対象、テーマにした研究のほか、スクールリーダーの歴

史的、法制史的研究などとして行われてきた。これらをひとくくりに伝統的スクールリーダー研究だとすれば、ここ20年、スクールリーダー研究は自律的学校、自律的学校経営の構築を視野に新たな方向での展開を見せている。「スクールリーダー教育」という視野でのスクールリーダー研究とスクールリーダー育成である。これまでスクールリーダー育成は、選考・採用のほか、採用前・後の研修などを通じて行われてきた。それがスクールリーダー研修による育成からスクールリーダー教育へ、大学院教育によるスクールリーダー育成、学校の経営を自律的に担えるスクールリーダーの育成、教員養成に特化した専門職大学院としての教職大学院での育成という制度を背景にしたスクールリーダー教育という方向に変化、進展してきた。1980年代から進められた教育改革・学校経営改革がこれらの研究の必要性、可能性を後押しし、スクールリーダー研究の新たな視野・視点を求めたと言える。当然、これまでと異なる学校経営認識を求め、期待した。最近のスクールリーダー研究を眺めてみると、先述した伝統的スクールリーダー研究のテーマがそれぞれ、もしくはそれらのいくつかがスクールリーダー教育を軸に、もしくは視野に関連づけられ再構成され論じられるようになってきたように思える。つまりスクールリーダー研究は、スクールリーダー教育という観点や視野を組み込みながら大きく変化してきているし、それはスクールリーダー研究の新たな研究の枠組みと研究域の創出であり、研究の深化と進化だと言ってよい。ここ30年の日本教育経営学会の紀要について、特集、研究論文、シンポジウム、課題研究、研究動向レビュー、書評などをつぶさに分析してみると、こうした傾向、流れを読み取ることができる。

(2) スクールリーダー教育の展開、その研究と政策

こうして自律的学校、そこでの経営スタイルとしての自律的学校経営とそれを担うスクールリーダーの在り方、資質能力、リーダーシップ、それらの構造的なつながり、関係を解明する研究は、スクールリーダー教育研究における新たな研究枠組みと研究域である。自律的学校経営の構築という、極めて価値的な学校経営認識に立ちながら、その実現のために必要なスクールリーダーの資質能力という関係認識が重要だと考える。一定のスクールリーダーシップモデルから学校経営の在り方を語るのではなく、学校改革（自律的学校経営の実現）のために必要なスクールリーダーシップモデルを探し当てるというアプローチ、問題意識である。こうした語り口、こうした研究方法はこれまでの学校経営研究とスクールリーダー研究では表に出てこなかったように思われる。たとえば「56年体制」の学校経営秩序は管理型スクールリーダーシップを求めたが、社会の変化、学校問題の噴出などから「56年体制」の制度疲労、機能不全が明らかになり、その結果、新しい枠組みの学校経営スタイルとスクールリーダーシップが学校経営政策のテーマとなった。それに対し自律的学校経営をどう描くか、それをどう実現し、どう機能させるかという発想、問題意識はスクールリーダー教育研究では熟していなかったのではないかと思う。自律的学校経営はスクールリーダーにとって新しい環境であり、新たな学校経営のかたちであった。どのよう

な学校経営認識に立つのか、そこにいかなる学校経営の意思・思想が必要か、学校経営制度をどうデザインするか、はたまた学校経営を担うスクールリーダー像をどう描き、資質能力、リーダーシップをどう育成し高めるかなど、解明し、解決すべき多くの課題をわたしたちに投げかけた。

2000 年前後から教育改革、教育政策の後押しもあり、スクールリーダー教育研究は活発に展開するようになる。我が国におけるスクールリーダー教育と研究を振り返ると次のような時期区分が可能だと考える。①外国（アメリカなど）のスクールリーダー教育を対象にした研究者により我が国の行政研修によるスクールリーダー育成のシステム（大学・大学院での派遣研修や大学実施のスクールリーダー研修派遣などを含む）を日本版スクールリーダー教育として制度化しようとする問題意識から行われた研究と実践で牧昌見氏、中留武昭氏、加治佐哲也氏が推進した¹。新構想教育大学院（「教育大学院」）が設置されミドルリーダー・中核的中堅教員の育成が目指される時期（1978 年兵庫教育大学・鳴門教育大学、1981 年上越教育大学の設置。ここでは事実上、管理職幹部教員候補者育成も行われるようになる）。中留氏は 1996 年に九州大学大学院教育学研究科の中に現職教員を対象として夜間に開講される「学校改善コース」を設置している。九州大学と兵庫教育大学はスクールリーダー教育と実践の先達であり、藤原良雄氏をして我が国の「学校管理職養成の研究と実践の老舗」と言わしめた²。②スクールミドルリーダー育成を目指す前記新構想「教育大学院」を基盤に教員養成系のすべての国立大学に設置が進められる時期で、教育職員養成審議会（第二次答申）「修士課程を積極的に活用した教員養成のあり方について―修士課程における現職教員の再教育の推進」（1998 年）は修士課程を積極的に活用した教員養成、現職教員がその生涯にわたり継続的に自らの資質能力を高めるため教職経験を通じて形成した問題意識を持って意欲的・主体的に修士課程で学修するという、現職教員の新たな研修システムの構築を提言。③筆者たちの研究（1999 年、日本教育経営学会会員の多くの参加を得て進めた共同研究「学校管理職の養成システムとプログラム開発に関する総合的研究」）、2001 年日本教育経営学会主催の国際シンポジウム・特別公開シンポジウム「スクールリーダーのための専門大学院を構想する」とその後の日本教育経営学会のスクールリーダー大学院教育に関する提言等は、研究者、学会、メディア、世論、行政の関心と呼び、「スクールリーダーの育成は大学院で」とする機運、環境を加速させた。これと時をほぼ同じくして、2002 年文部科学省は校長、教頭、中堅教員対象にしたマネジメント研修プロジェクト開発会議を立ち上げ、スクールリーダー育成を視野に学校組織マネジメント研修を据えた行政研修がスタートする（2005 年）。④また先述の筆者たちの研究に基づいてスクールリーダー育成の大学院創設を提言した「政策提言―校長の資格・養成と大学院の役割」（2003 年）や学校組織マネジメント研修の導入は、各大学が“生き残り”をかけるかたちで、既存の大学院・教育学研究科にスクールリーダー専攻・コースを設置する環境を生んだ（2004 年岡山大学大学院教育学研究科「教育組織マネジメント専攻」、2005 年兵庫教育大学大学院教育学研究科「スクールリーダーコース」、2006 年千葉大学大学院教育学研究科「スクールマネジメントコース」、2007 年大阪教育大学夜間大学院実践学校教育専攻「スクールリーダー・

コース」など)³。これ以降、スクールリーダー教育を大学・大学院の支援・協働により行おうとする機運が生まれ、スクールリーダー教育のカリキュラム、授業、教育方法の開発や実践研究が活発に行われるようになる。⑤教職大学院創設を提言した2006年中教審答申「今後の教員養成・免許制度の在り方について」は、スクールリーダー養成について希望するなら校長育成を視野に各大学の主体的な取り組みも考えられるとの認識を示した。大学院での事実上のスクールリーダー（校長）育成の制度がここに誕生したと言える。答申を受け専門職大学院制度を活用したスクールリーダー大学院構想（教職大学院）が設置、実施（2008年）される時期。⑥同2012年答申「教職生活全体を通じた教員の資質能力の総合的向上方策について」は学校経営など「特定分野に関し、実践の積み重ねによる更なる探究により、高い専門性を身に付けたことを証明する」「専門免許状（仮称）」を創設することとし、それを今後、管理職への登用条件とすることを検討する必要があること、またそれと絡ませ管理職を教職大学院で育成する期待を示した。2013年教員の資質能力向上に係る当面の改善方策の実施に向けた協力者会議「大学院段階の教員養成の改革と充実等について」（報告）は国立の教員養成系修士課程の教職大学院への原則移行、スクールリーダー育成を制度化する方向を示した。こうした経緯を経て2015年中教審答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」では教職大学院を大学院段階での教員養成の主軸と位置づけ「従来のミドルリーダーの養成とともに管理職候補者となる教員に対する学校マネジメントに係る学修の充実を図り、管理職コースを設置すること」とした。

2000年以降、国立大学でのスクールリーダー教育の全国展開、教職大学院の設置（2008年）によるスクールリーダー教育の新たな展開を背景に、スクールリーダー教育について多様な研究と実践が進められた。ここ30年の『日本教育経営学会紀要』や『学校経営研究』（大塚学校経営研究会）掲載の論文等のほか、日本教育経営学会の課題研究などで多くの研究者がスクールリーダー教育研究とその実践に果たした役割は大きいものがある⁴。

大学院教育の核心、精神は「大学院知」にあるとの認識からスクールリーダー教育の在り方を探し求めてきた。現在、スクールリーダー大学院教育で育成する知（「大学院知」）の研究は未だしの感がある。言い換えればスクールリーダー教育が成り立つ条件は何か、成り立たせる条件は何か、さらにいかにしてそれは成り立ちうるかを自らに問いつつ、改めてスクールリーダー教育の在り方を根本的に問う必要性を感じている。これまでの研究と実践を振り返ってみると、こうした問題意識が進められてきたとは必ずしも言えないばかりか、この検討を抜きにしている研究が目立つ。「大学院の専門学校化」などと揶揄される事態を跳ねのける質の高い研究と実践を構築することが求められる。教職大学院に限定するスクールリーダー教育、「教員育成指標」による大学院教育のスタンダード化など昨今の教育政策を前にスクールリーダー教育における大学・大学院の役割を矮小化させてはならないという思いを強くする。

2. スクールリーダー研究とスクールリーダー教育

(1) 「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究」

臨時教育審議会による教育改革は、1985 年の第一次答申から 1987 年の第四次（最終）答申まで四つの答申をまとめている。「画一よりも多様を、硬直よりも柔軟を、集権よりも分権を、統制よりも自由・自律を重んじる」（第二次答申、1986 年）という改革理念のもと、学校は地域住民の共有財産という認識に立ち「開かれた学校経営」の実現、学校の自主性・自律性の尊重、校長と教職員の間・教職員の間・教師と子どもの間・学校と父母との間の信頼関係の修復・構築、教職員の協働関係の構築、以上のことを推進する校長の指導力（リーダーシップ）の在り方など、言わばソフト面での改革（学校の自己革新能力の向上）に期待した。このような学校経営改革における学校経営とスクールリーダーの在り方を考察するため、1987 年、筑波大学学校経営学研究室は「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究」をテーマに共同研究をスタートさせ、1988 年 6 月第 28 回日本教育経営学会で発表した。その後、科研費「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的・実証的研究」（1989-1990 年度 基盤研究（B））として展開した。

研究の目的は、教育改革において学校に求められている、自己革新能力を担う校長への役割期待がどのように変容される方向にあるか（現実）、またどのように変容されるべきか（期待）について、校長像の転換という観点から外国研究、関係者へのアンケート調査を通して情報・知見を得ることにあった。具体的には外国の校長職施策の動向、校長の資質能力、校長研修・育成システム、選考制度・選考試験、校長制度、校長・教員の意識に見る学校運営と校長の経営行動、校長職のキャリア・プロセスとキャリア形成、選考・任用方法についてであった。

研究成果は『筑波大学教育学系論集』（第 13 巻第 1 号-第 17 巻第 1 号、1988-1992 年）で以下のように発表している。①北神正行・水本徳明・阿久津浩・浜田博文「現代教育改革における学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的研究」『筑波大学教育学系論集』1988 年、②小島弘道・北神正行・阿久津浩・浜田博文・柳澤良明・熊谷真子「同（その 2）」1989 年、③小島弘道・浜田博文・片桐隆嗣「同（その 3）―校長・教員の意識に見る学校運営と校長の経営行動―」1991 年、④小島弘道・北神正行・水本徳明・神山知子「同（その 4）―校長職のキャリア・プロセスとキャリア形成―」1991 年、⑤小島弘道・柳澤良明・熊谷真子「同（その 5）―選考・任用方法と校長制度の改善―」1992 年。

当時（1980 年代）、日本社会を揺るがした、いじめなど学校問題に対して「56 年体制」（1956 年の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」とそれによって措置された各種の施策と指導によって形成された学校経営の秩序）では対応しきれない状況が明らかになり、そのほころび、行き詰まりが明らかになった。これに対処していくために採った政策は、学校自らが自己革新能力を培い、高めることであり、信頼関係の修復・構築、教職員の意識変革、協働関係の構築、スクールリーダーシップの向上であるとした。スクールリーダーは学校改革のビジョンと戦略を構

築し、それを実現する気概と力量、教職員の力を学校改革の力に変える働きかけ、作用にその役割があるとした。このように当時の学校課題の解決には、それまで制約されていた各学校の当事者能力、自己革新能力の回復が不可欠であり、自律性や自治といった新たな学校経営制度の構築を視野においた校長像の転換とそこでのリーダーシップの在り方が重要だと指摘した（前記『論集』小島・1991：18-20頁）。

本研究から得られた情報と知見は次の通り。

①からは、校長像の変化として、すぐれた教育者から学校の経営責任者、教職員集団のリーダー、教師・教師集団に対する指導力、管理者から調整者、学校変革のリーダーへ、②からは、スクールリーダーに今求められる資質能力として、学校の当事者能力を発揮し、学校の自己革新をリードするために学校変革のリーダーとして学校経営の専門的知識・技術、教育専門家としての高い教育的識見、そして豊かな人間性などの資質能力を基盤として具体的問題や課題の解決力など実践的経営力とリーダーシップだとした。しかし各教員センターがスクールリーダー研修の体系化が必要だとしたのは3割にとどまり「大学との連携・協力」はほとんどなかった。③からは教員・校長ともに改革志向は脆弱、④からは校長像の転換を実現するにはパターン化されてしまったスクールリーダー育成をこれまでと違った方法、システムによるリーダー育成へと変えることが必要、⑤からはスクールリーダー育成はせいぜい研修どまりが大方の認識。

以上のような研究を通して、関係者の多くにあってスクールリーダーの育成・養成という意識は低く、まして大学の支援と大学との協働による育成・養成という問題意識は見られなかった。現職研修には理解を示しても、任用前を含めたスクールリーダーの計画的育成・養成という認識の域に達するまでには至っていない。自律的学校、「開かれた学校経営」という学校経営政策にあって、学校経営研究者の間からは自律的学校、自律的学校経営の構築を担うスクールリーダーの在り方、可能性を研究する必要があるのではないかとの声が出始めた。そこにはスクールリーダーにどのような資質能力が必要であり、それをどのようなシステムで養成すればよいのかをめぐるスクールリーダー教育研究の必要性、思いと期待があった。

学校経営政策をどう受け止め、それに対峙しうる学校経営論をどう構築するかは学校経営学にとって本質的なテーマである。21世紀の学校経営の在り方に関心を持ってきた者のひとりとして、それを自律的学校経営論の中にどう位置づけるか、また自律的学校経営をどう描き、構想するかということは学校経営学の構築にとって戦略的なテーマとされるべきだった。さらに自律的学校経営の担い手の中心にあるスクールリーダー像、資質能力、リーダーシップをどう描くか、そうしたスクールリーダーをどう育成・養成するかというスクールリーダー教育構想という課題も本研究から得た貴重な知見であった。次章でこの議論を紡ぎたい。

(2) スクールリーダー教育研究の展開

①「政策提言－校長の資格・養成と大学院の役割」

1999年、日本教育経営学会会員の多くの参加を得て共同研究「学校管理職の養成システムとプログラム開発に関する総合的研究」(科研費 2000-2002 年度)を立ち上げ、大学院でのスクールリーダー教育の可能性に取り組み、その成果は『校長の資格・養成と大学院の役割』(東信堂、2004年)などとして発表している。こうした研究の動機、背景となった環境は1998年の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」で提案された学校経営改革とそれに伴うスクールリーダー像の転換である。それは次のように整理することができる。

第1. 21世紀型の学校経営を自律的学校経営に求めてきた立場から、教育者、教育の専門家という役割期待から学校の経営者、経営力を持った教育の専門家へとスクールリーダーの役割変容を促した学校経営改革を受け、スクールリーダー像、スクールリーダーの資質能力、スクールリーダーシップ、スクールリーダー教育の在り方を再定義する必要に迫られた。

第2. 参加型学校経営の導入により学校のステイクホルダー(利害関係者)がその範囲を広げた。学校経営にかかわる多様な意思を調整し学校の意思を形成するというガバナンスをどうつくるか、展開するかという新たな課題が生まれた。これは学校内部の意思の調整や形成を超えた、まったく新しいかたちのリーダーシップだと言ってよい。

第3. 「行政主導の学校経営」、「管理された学校」、「校内管理体制の確立」と特徴づけることができる「56年体制」から脱却して学校に“頭脳”を蘇らせ主体的、自律的に判断しうる経営機能の回復、確立を目指す理論的、実践的根拠とは何かという課題の解明。

わたしたちの関心は、こうした変化に対してこれまで形成されてきた校長像、資質能力によって果たして対応しうるかということにあった。これまで経験したことがなかった学校経営の環境にあってスクールリーダーは複雑で高度な問題解決にかかわる資質能力が求められていること、そのために高度専門職業人にふさわしい資質能力は従来型の行政研修によって形成することは難しくなったこと、マネジメント研修を行政研修として実施しても自ずと限界があることを指摘してきた。学校経営の環境が大きく変化する中にあって、校長の育成・養成を大学院教育を視野に構想、制度化する段階になっているとの認識に至った、これが本研究の思いであった。その目的は「大学院教育による学校管理職(校長・教頭)、とりわけ校長の養成システムの条件を解明し、そのために必要な養成プログラムを開発する」ことであった。ここでの問題意識は、学校の権限拡大など学校経営改革に対処し、自律的な学校経営を構築するためには、これまでと異なるスクールリーダー像を描き、それにふさわしい資質能力、リーダーシップを身に付ける必要があるというものだった。この観点から、「スクールリーダーの養成は大学院で」をコンセプトに、スクールリーダー養成の歴史・現状・課題、スクールリーダー養成の比較研究、スクールリーダーの力量調査研究を通してスクールリーダー教育の在り方を探ることになった。

第5部「政策提言―校長の資格・養成と大学院の役割」では、大学院教育が必要な環境について次のように整理した。

- ・自律的学校経営を構築、推進、運営するためには、スクールリーダーには一定の基準や法規に基づいて職務を遂行するという管理機能ではなく、自ら学校づくりのビジョンやシナリオを描き、それを実現する戦略的思考や判断が求められる。それはスクールリーダーの役割・機能が管理機能から経営機能へと転換することを意味する。
- ・こうした機能を実現するためには組織を通して学校問題や課題を解決する力、リーダーシップ、言わば組織的で機動的なリーダーシップが求められる。ここでは教職員の力を組織や学校の力に変える、学校を組織として機能させるリーダーシップに関心が集まる。
- ・「開かれた学校」づくり、参加型学校経営の制度化に対処するため、保護者や地域住民など多様な意思や行動を調整し実現するという、これまでなかった力量が求められる。
- ・以上のような役割と資質能力が期待されるスクールリーダーを育成していくためには、自らの意思、選択によって学んだことがスクールリーダー任用要件として生かされるシステムが必要になる。
- ・本研究を通じて大学院教育によるスクールリーダーの育成が必要かつ不可欠であると考えられることから文部科学省においてはスクールリーダーのための大学院設置について早急に検討し、政策化していくことを強く求めるとした。

その後、大学院と連携してスクールリーダーの育成を図るという中教審の方針は、研究者や学会を超えてスクールリーダー教育への関心を強くした。「校長育てる大学院創設を」（日本経済新聞、2003年5月3日朝刊）の記事をきっかけに経済同友会でも話す機会があった。関東教育学会シンポジウム「教員養成系大学院の今日的課題」（2005）、九州教育学会でのシンポジウム「学びの場の再構築—スクールリーダーの役割を考える—これからのスクールリーダーへの期待」（2005）のほか、国立大学協会・大学改革シンポジウム「教員の資質向上と『大学院の役割』」（2005）で「教育系大学院における学校管理職養成の取り組み」と題してそれぞれ報告している。これより前、各界の関係有識者からなるスクールリーダー人材育成の専門職大学院に関する検討会は「スクールリーダー人材育成のための専門職大学院の在り方について」（2004年11月19日）を文部科学省に送付した（世話人・小島）。

②スクールリーダー教育方法の開発—実験講座「スクールリーダーシップ フロンティア講座」

これまでの研究を発展させるうえで重要なことは、スクールリーダー教育を実践にどう移すかという、スクールリーダー教育方法の開発研究だった。共同研究「スクールリーダー大学院における教育方法に関する開発的研究」（平成18～20年度 科学研究費補助金、基盤研究（B））研究成果報告書、2009年3月）は日本教育経営学会の多くの会員、関係者の参加・協力を得て進めた研究で、スクールリーダー教育方法の開発を目的とした研究である。受講者は現職教員。

初年度は大学のスクールリーダー教育プログラムの全体像、カリキュラムの分析のほか、授業

の参観、授業者と学生へのインタビューを行った。次年度は初年度、次年度にかけての大学訪問調査で得た情報の読み取り、分析、読み解きを実施。最終年度は、引き続きスクールリーダー教育に関する大学院等への訪問調査、スクールリーダー教育や研修に関する資料・情報の収集と分析を行った。以上のことを踏まえ、実験講座「スクールリーダースhip フロンティア講座」を実施した（会場・東京学芸大学）。講座は「学校改善を推進するための実践“理論”講座」、「カリキュラム・マネジメント」、「スクールリーダーの力量を身につける－分析力育成」、「スクールリーダーの力量を身につける－ファシリテーション力育成」の4科目。

講座からは、臼井智美氏のまとめているように完成品としてのコンテンツを示すだけでも、また教育方法の問題とすることだけでも限界がある、スクールリーダースhip育成においては授業者が一方的に知識を提供するというような授業スタイルではなく、何かを考えるためのキーワードや手がかりとなる枠組みを提供し、それを基にして受講者が事例から何かを発見できるような授業スタイルが効果があり、ファシリテーション型リーダーを育成する授業が重要になるという知見を得た。

わたしたちは、教育方法という言葉・用語を頻繁に使っているが、教育方法とは何かと尋ねられた時、どう答えたらよいだろうか。多くの人は知識を学習者にどう伝えるか、その伝え方、方法だと答えるかもしれない。しかし学習者の意識と行為に変革を生む、つまり学びや考えるきっかけをつくり、学習者に新たな世界、地平を生む力となるのでなければ、教育方法とは言えないのではないか。水本徳明氏は受講者自らの学習プロセスから省察的に学習することが大切なスクールリーダー教育においては、ナレッジ (knowledge) ではなく、ノウイング (knowing) を重視するということに、教育方法は学習を起点として開発されねばならないという知見を表明している。そのような観点から見た場合、「教育方法とはそれによって学習が生じたところの構造の特質を指す言葉である」、「授業者の方がこれが教育方法であると考えている教育活動を行っても、それを通じて受講者が何も学習しなければ、それは教育活動としての資格を持たない」と結論づけている。

限られた情報、知見であるが、方法主義に流れ易いスクールリーダー教育への警鐘として受け止める必要があるのではないかと。

(3) 日本教育経営学会とスクールリーダー教育

スクールリーダー教育に最初に関心を示し、その必要性を訴え、積極的に取り組んだ学会は日本教育経営学会である。日本教育経営学会の会長にあった筆者は、2001年6月、学会に「スクールリーダーの資格任用に関する検討特別委員会」の設置をお願いし承認された。ここでの議論を経て同年10月、我が国ではじめて校長育成のスクールリーダー教育と大学院の役割について、オーストラリア・メルボルン大学 Brian CALDWELL 教授を迎えて国際シンポジウム・特別公開シンポジウム「スクールリーダーのための専門大学院を構想する Designing Professional Schools for

School Leaders」を開催した。シンポジウムは「今日世界各国で推進されている自律的学校経営においては、学校経営の最高責任者としての校長の専門的力量が極めて重要であるとされ、さらに校長を補佐する教頭やミドル・リーダーとしての主任、また、自律的学校経営を支援する教育長や指導主事等の専門性もその重要性が指摘されている。しかしながら、日本においてはこれらスクールリーダーの専門的資質力量を形成するためのシステムは未整備の状態である。スクールリーダーには教師の専門性とは別の、教育経営の専門家としての高度の専門性が求められる。教育行政の地方分権と学校の自律性強化を目指す教育改革が進展する中で、スクールリーダーの養成・研修のシステムづくりが急務となっている。本シンポジウムは以上のような課題意識から、スクールリーダーに求められる専門的資質力量の内実を明らかにし、既存の大学院におけるその形成のためのプログラムの在り方を検討するとともに、スクールリーダーのための専門大学院の可能性について検討しようとするものである。」(「趣旨」)。ここには自律的学校、自律的学校経営の構築のためには、これまでとは異なる新たなスクールリーダー像を描き、それを大学院レベルで養成することが不可欠だとする認識があった。報告は、小島弘道「基調報告」、岡東壽隆「スクールリーダーに求められる資質・能力—校長の学校経営に関する言説を通して—」、白石裕「スクール・リーダー養成のカリキュラム」、中留武昭「スクールリーダーの養成と大学院の役割」、B. CALDWELL「A Blueprint Successful Leadership in an Era of Globalisation in Learning: Implications for the Design of Professional Schools for School Leaders」、である。

本シンポジウムは、「スクールリーダー教育」という教員養成・教師教育における新たな研究域・分野の開発に寄与したばかりでなく、「教育改革としてのスクールリーダー教育」という実践的、理論的、学術的テーマを形成することにつながる役割に貢献したと言える。日本教育経営学会はその後、スクールリーダー教育への取り組みを本格的にスタートさせ、いくつかの提言等を文部科学省、都道府県・政令都市教育委員会、大学等関係機関に送付し、日本の教育政策、教育行政、学校経営に対して一定の影響を与えることになる。

日本教育経営学会・スクールリーダー教育に関する提言等

◇日本教育経営学会・スクールリーダーの資格任用に関する検討特別委員会提言「学校管理職の養成・研修システムづくりに向けて」2003年6月(委員長・小島弘道)。本委員会はスクールリーダーの資格、任用、養成、研修を検討するため2001年6月、第41回大会総会で設置が決まった。2001年の国際シンポジウム、「学校管理職の養成に関するアンケート」の実施、会員の研究や会員所属機関の実践や取り組みを参考にしながらスクールリーダーに求められる力量とその形成の場、大学院の役割、関係する諸機関の協力体制を検討した。検討事項は、スクールリーダーに求められる力量、力量形成の場、養成・研修のシステム、国・都道府県・市町村の役割、大学と大学教員の役割、専門学会の役割である。最後にスクールリーダーを目指さないが、教育の実践家として専門性を高度化し深化を希望する教員に対しても開かれた教職キャリアプロセスを目指すことが重要だと指摘している。

◇本学会会員有志他・スクールリーダー人材育成の専門職大学院に関する検討会・文部科学省への提言「スクールリーダー人材育成のための専門職大学院の在り方について」(2004年11月、同)。子どもたちをめぐる様々な問題、学校の安全管理、国際化・情報化・共生共存型社会など社会の変化に対処していくためには、学校は教育事業の経営体として自律的学校経営の構築とそれにふさわしいスクールリーダーの役割・能力・

リーダーシップが求められる。経済財政諮問会議が校長にCEO(chief executive officer)の権限を与えるべきとする提言をしていたこともあった時期である。管理された学校から自律的学校へと学校経営スタイルを変えていくスクールリーダーが求められ、それは従来の育成の仕方では対応できないから大学院での育成が重要だとした。この観点からスクールリーダー人材育成の動向、スクールリーダーに求められる力量、大学院の役割、スクールリーダー人材育成のための大学院構想、学校管理職の資格・任用制度改革、それぞれにおける改革の方向について、教育課程の事例を添えつつ思い切ったスクールリーダー教育の改革を訴えたものである。

◇日本教育経営学会・学校管理職教育プログラム開発特別委員会「大学院における学校管理職教育プログラムの開発に関する研究」（2005年3月、公益財団法人・文教協会助成研究、同）。岡山大学大学院教育学研究科に「教育組織マネジメント専攻」が設置されたほか、多くの大学院でスクールリーダー教育の大学院設置が検討されているなど、大学院でのスクールリーダー教育プログラム開発が急務となっていることを踏まえ、スクールリーダー教育に関する国内研究、外国研究のほか、岡山大学、大阪教育大学、千葉大学と教育委員会と連携事例の研究、スクールリーダー教育に必要な知の性質、専門職大学院制度、法科大学院の実態などの理論・制度研究からなる。

◇日本教育経営学会・日本教育行政学会・スクールリーダーの資格・養成に関する日本教育経営学会・日本教育行政学会合同委員会「スクールリーダー養成システムの整備に関する提言」（2006年2月、同）。スクールリーダー教育の必要性が社会的にも政策的にも認知されるようになってきた。文部科学省、各大学、教育委員会の取り組みは①スクールリーダー養成・研修の全般的な高度化、②養成・研修内容における組織マネジメントへの重点化、③学習方法での演習や実習の重視、④大学と教育委員会との連携強化、を特徴とした面で改善が図られるようになった。今後、スクールリーダーの養成システムを確立するためには必要なことは、①スクールリーダー養成の多様な場の支援、②スクールリーダー養成と結び付いた免許制度・資格制度の整備、③プログラム・スタンダードと効果的なプログラムや指導方法の開発、④連携・支援ネットワークの構築、⑤学校管理職の処遇の改善と受講者への支援、⑥教職員の加配等の学校に対する支援、⑦学校管理職以外の教員のキャリア・プロセスの整備である。地方分権改革のもと教育委員会の役割も大きく変化する。このために教育行政専門職の養成が重要であり、その整備も求められるとした。

◇日本教育経営学会・学校管理職教育プログラム開発特別委員会報告「大学院における学校管理職教育プログラム・スタンダードの開発に関する研究」（2006年6月、同）。上述の学校管理職教育プログラム開発特別委員会報告「大学院における学校管理職教育プログラムの開発に関する研究」の第二次報告で「スクールリーダー専門職基準（案）」を提案した。スタンダードを①学校教育ビジョン、②教育責任と教育を向上させる学校の風土・協力体制、③教職員の職能成長とそれを支える学校風土・協力体制、④組織・リソースのマネジメント、⑤家庭及び地域社会との協働、⑥倫理とリーダーシップ、⑦学校を取り巻く社会的・文化的要因の理解の七つに区分した。

◇日本教育経営学会「校長の専門職基準（2009年版）一求められる校長像とその力量一」

「スクールリーダー専門職基準（案）」に基づき6月に2009年版公表（委員長・牛渡淳、学会HP参照）。その後、改訂を進め2012年に改訂版と英訳版を2012年にそれぞれ発表。

◇日本教育経営学会実践推進委員会編『次世代スクールリーダーのためのケースメソッド入門』（同）、花書院、2014年。

◇日本教育経営学会実践推進委員会編『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』（同）、花書院、2015年。

3. スクールリーダー教育と「大学院知」

(1) スクールリーダー教育と大学院の役割

スクールリーダー教育政策を紐解き、読み解いていくと、自律的学校、自律的学校経営の実現に求められるスクールリーダー像、スクールリーダーの資質能力、スクールリーダーシップ、そしてスクールリーダー教育制度についてどう考えるか、どうあったらよいかという課題について

答えを求められているという思いを強くした。ここにはピュアなスクールリーダー教育研究の知見を超えたところのもの、すなわち学校という教育現場に必要なもの、学校現場に確認される特有の現象を探りながら、そこに見出せるリーダーシップのかたちを読み取り、読み解く必要があるのではないか。つまりスクールリーダー、そしてスクールリーダー研究には常に学校経営の現実と在り方が付きまとい、それから逃げ切れない宿命みたいなものがあり、それと一体的に捉えることが必要であり、かつ重要な意味を持つのではないかということである。当然そこには学校の「教育経営」にこだわった“スクール”リーダー論、そして“スクール”リーダーシップ論が必要だとする思いがある（小島・2016、2018）。

過剰な集権化による国・行政の統制・規制の緩和という政策により、学校の自主性・自律性の確立を目指した学校経営改革は、1998年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」で明確にされ、そこでの「学校の自主性・自律性の確立」の提言はスクールリーダー教育研究に、これまでにない新たな研究の動機と視野を求めた。筆者は①自律的学校経営の在り方や構造など学校経営の在り方、かたちとして、②それとの関連でスクールリーダーシップやスクールリーダー教育の在り方として進めてきた（本稿末の筆者の論文等や科研費等研究）。自律的学校経営の解明とともに、それを実体化させ、機能させるスクールリーダー（校長）の役割と資質能力、スクールリーダー教育における大学院の役割、「大学院知」、カリキュラム、教育方法の在り方について考察を重ねてきた。自律的学校、自律的学校経営の観点から「教育経営」の意義、価値にこだわり、それを実現する学校経営の在り方を問い、構想し、そうした学校経営にふさわしいスクールリーダーシップを研究してきたひとりとして、そのスクールリーダーシップの在り方、その育成をどうするかは避けて通ることができない研究テーマであった（小島・2010、2012、2016、2018）。

スクールリーダー教育の考え方、捉え方も大きく変化せざるをえない。スクールリーダー研修からスクールリーダー教育へ、スクールリーダー教育を大学院教育で、そしてそれを可能にする新たなスクールリーダー大学院へ、さらにスクールリーダー教育を担保する「大学院知」の在り方へと関心は向かう。大学院の役割も、①教育的識見の視野を広げ、深める、②教職経験を通じて獲得した学校経営に関する知のブラッシングなど知の深化と進化、③教職経験や研修等では獲得が困難な知の獲得、④学校経営にかかわる知とその実践活用にかかわる知の獲得、⑤学校づくりのビジョンや戦略にかかわる知の形成、にあることも改めて確認した（小島・2010：18-19頁）。これは2004年の研究で得た知見と基本的に変わっていない。スクールリーダーの専門性、資質能力は、①リーダーとしての資質、②職務遂行力、経営力、③専門的知識、④学校づくりの総合的経営力（学校力）の構築、のように整理することができる。詳しくは別稿参照（小島・2010：15-17頁）。

(2)「大学院知」の機能と構造

大学院の役割、課題を実質化、実体化するのは「大学院知」である。それは現職教員の場合、教育指導にかかわる高度な専門性、専門性を基盤としたミドルリーダーシップ、そして学校づくり・学校経営にかかわるスクールリーダーシップの育成にかかわる知である。筆者はスクールリーダーシップにかかわる「大学院知」に焦点づけ、それにこだわり、その解明と開発を目指し、スクールリーダー教育を構想してきた。その「大学院知」については次のように定義してきた。「大学院知」とは、スクールリーダーの実践（職務や職務遂行）の成り立ちや構造について、そこに潜む、もしくは絡み構造をなしている知とそれを成り立たせ、関係づけている知を読み取り、読み解くことによって学校問題の処理・解決や学校改革のヒントをつかむことにかかわる知である。それはまた以上のような知を支え、裏づけ、根拠づけ、さらに方向づける思想や理論にかかわる知である。「大学院知」はこれらが織りなし、融合し、一体となり存在している姿、かたちである。その際、「大学院知」の役割、機能はスクールリーダーの職務と職務遂行の質を高め、かつそれを刷新する知であるとした（小島・2010、2016）。

スクールリーダーに求められる知は学校経営や学校運営にかかわる知である。その「知」とは、学校経営を担うスクールリーダーが職務遂行に当たって必要な知識と能力である。その知には次の二つの面がある。①学校経営とスクールリーダーの職務を成り立たせ、もしくは支え、機能させ、推進させている知で、学校経営を支える精神・思想、学校経営の制度、教育政策や行政、学校経営計画、学校の組織運営、意思決定、業務・職務などにかかわる知で、研究と実践によって確認され蓄積されてきた、スクールリーダーの思いや意思とは関係なく自分を超えて存在する、言わば客観的で制度的な知、そういう性質を持った知である。イメージとしては知識になろうか。②スクールリーダーが自らの職務を遂行するにあたり必要な知で、職務を遂行するために自らの学校づくりの思いや意思を実現するリーダーシップにかかわる知である。学校づくりや学校経営に対するスクールリーダーの信念・意思や思想、問題や課題の解明と処理・解決にかかわるリーダーシップと力量で、能力というイメージである。京都連合教職大学院の「スクールリーダーの専門職基準試案」では、学校教育の文脈を読み解く力、学校経営の文脈を読み解く力、スクールリーダーシップとした（詳しくは3章参照）。

いずれの知も、その時代を生きた人たちが、こうありたい、こうあるべきだとして求め、創り出し、実践し、蓄積してきた実践、思い、言説、理論、思想を引き継いでいる。またこれらの知は別々のものでなく、スクールリーダーにおいて学校経営を推進、機能させ、これを達成することにかかわる知として、相互につながり、関連し、一定の構造をなして存在し機能させているものである。その意味で「実践を踏まえない知はリアリティを失う。知を背景にしない実践は独りよがりになるか、広がりをつくれぬ」（小島・2004：405頁）。これについては知識社会学の知識概念が参考になるかもしれない。

(3) 「大学院知」のコア・生命の探究としての「課題研究」

「大学院知」による教育、「大学院知」の探求を通して獲得し身に付けるスクールリーダーの資質能力はカリキュラム、授業などを通して育成、形成される。その知は、①スクールリーダーの職務とそれを取り巻き、支え、成立させ研究と実践によって確認され蓄積されてきたもので、言わば客観的で制度的な性質を持った知、②スクールリーダーの職務遂行能力としてリーダーシップにかかわる知で、①のような性質を持つ知とともに、時間、空間によって限定された条件や環境における期待され、または必要とされる能力という性質を持った知である。これを身に付けるための教育方法が「課題研究」である。ここでの「課題」とはスクールリーダーの職務とその遂行において見られる、もしくは見出せる課題である。その課題を読み取り読み解き、そこから課題解決の方法を見出す作業が「課題研究」だ。またそれは特定のスクールリーダーの課題、特定の学校や地域の課題と、特定の課題の中にその歴史的、社会的文脈を読み解く作業、活動である。

こうした知は、いずれも研究と実践を通して創造され、開発されてきたスクールリーダーの職務とリーダーシップの性質を示す概念を形成する。「課題研究」とは大学院教育の原理、精神であるとともに、「大学院知」を育成する教育実践、教育方法である。それは「大学院知」の実現、育成を目指す教育目標、教育内容、教育活動を串刺し、機能させる教育方法でもある。「課題研究」は、カリキュラム、授業、修了論文などすべての大学院教育において機能するものであり、したがってそれは直面し当面する課題の処理・解決の教育実践に矮小化してはならないものである。

「課題研究」は大学院教育のすべての過程で「大学院知」を育成する教育方法であるにとどまらず、大学院教育の目標、内容として認識されるべきものだと考える。「課題研究」は自らの問題意識を通して発掘し、もしくは発見した学校改革の課題を探究し、学校づくりに仕立てる知識と能力を育成する教育目標、教育内容、教育方法である。「課題研究」は課題とその解明が学校改革においていかなる価値、性質を有したものであるかの妥当性を検証する作業でもある。それは先人の研究と実践においてどう語られ、今どうあるかを解明し、その知を塗り替え刷新し、もしくはその知を超える知を自らの思い、意思、探究によって創り出す作業でもある。

こうしてカリキュラム、授業、修了論文など大学院教育は「課題研究」をベースに計画、実施した方がいいのではないかという確信めいたものを感じるようになった。「課題研究」をベースにした教育指導のコンセプトとは、スクールリーダーの実践的課題を通してスクールリーダーとしての力量を高めるための教育戦略である。それは授業であれ、修了論文であれ、Job and school Affairs、つまり職務や学校の課題を基盤にしたカリキュラムと授業の創造ということになるのか。

一般に大学は学問研究と学術知をベースに教育を展開している。ところが上記の教育指導はそうではない。ここでは実際の職務や職務遂行にかかわる能力の育成を視野に教育の内容と指導を組み立てる。スクールリーダー大学院教育の在り方としてはいろいろあるが、これもひとつのかたちだと考えたい。問題は目先の課題であったり、また限られた環境における課題であったり、

そして当面の課題解決に役立つものであったりする「課題研究」とは異なる。課題は一定の状況、関係、環境において存在している。ここにはそれを成り立たせ、機能させている多くの知が関係し、もしくは構造をなして存在している。「実践的」とは、スクールリーダーの学校経営実践において、特定のスクールリーダーや学校などの課題にとどまらず、それらを越えたところの社会的、歴史的文脈において生起し、通底するマクロな課題でもある。したがってここでのカリキュラムは、これまでの学問体系として、もしくは学問体系により構成するというよりは、実践的、制度的な課題の全体像と構造に関する学問研究を基盤として、課題ベイストのスクールリーダー教育知の体系に基づいて構築する必要がある。スクールリーダー教育に関する学問研究の新たな役割がここに生まれる。こうした発想はおそらくこれまでの大学院教育では自覚されなかった。スクールリーダー教育、そしてその「大学院知」、「課題研究」はカリキュラムづくりとともに、それをめぐる学問研究の在り方を求め、必要としている。

修士論文は多様であってもよいが、学術知を探究し、創造することに限定しないというのが「課題研究」の姿である。ともすればスクールリーダー教育の「大学院知」として重視されるべき課題解明や課題解決の能力を遠くに追いや、リアルなスクールリーダー教育の可能性を閉ざしてしまうことになりかねないからだ。「大学院知」による教育が目指す究極の目標はスクールリーダーシップの育成である。「課題研究」はそれを目指める教育と学びの方法だ。「大学院知」は、この課題を支え、成り立たせている要素、要素間のつながりや関係、そこから読み取る課題の構造と本質を解明することで課題解決の方向を探り、学校づくり、学校改革につなげていく性質をもった知、そのための学びや研究を促す性質をもった知である。そのようなものとして認識され、実践すべきものであると考える。

『日本教師教育学会年報』の編集委員長の任にあったとき、「教師教育と大学院の役割」をテーマとする特集を組んだ（第11号、2002年）。執筆者は例外なく大学院教育の役割を「研究力」、「研究能力」、「専門的な問題追及の方法論的基礎」、「研究知」の育成にあるとしている⁵。当時はスクールリーダー大学院教育や教職大学院が話題となっていなかった。おそらくピュアな伝統的な大学院教育をイメージしてのことだと推測される。伝統的な大学・大学院教育は学問研究によって生産された知を通した教育である。スクールリーダー大学院教育ではスクールリーダーの職務と学校経営の課題に関する研究に基づいて生産された知としての「大学院知」に基づく教育である。これは「理論と実践の往還」として語られているものでもあるが、その本来の意味が語られないまま独り歩きしている現実がある。「理論と実践の往還」と言えば、または被せればものごとがそれで解明、解決されたような錯覚、風潮が今ある。これでいいのか。思考の停止のままスクールリーダー教育が語られている面があることを指摘しておきたい。

研究者の間には「実践力の向上を強調して、論文を課さない教職大学院には問題を感じざるをえない」との批判があった⁶。問題は、論文に替わる「課題研究」を課しているかどうかであるし、「課題研究」の在り方である。スクールリーダー教育にあって「課題研究」は修士論文に「替

わる」という認識ではなく、「課題研究」こそが「大学院知」を実体化するものと考えるべきだと考える。大切なことは、課題は特定の理論で解明、解決できるというほどシンプル、ピュアなものではないということだ。なぜならその課題は学校の組織特性、学校の意思や運営方針、教育行政の意思、その他、学校内外の環境という要素が作用し、影響し、または規制し統制している。つまり学校経営における、ある特定の関係、状況、環境において生成しているものであるとともに、組織や人との関係、政治的、社会的、歴史的文脈の中にあり、存在する、そこにおける取り組みであるということだ。したがって、こうした文脈における課題を読み解くことが重要だ。そこにどんな取り組み、どんな言説があるかを探究することを通して解明と解決の鍵、方法を見出すヒントがある。先行研究や先行実践の意義はここにある。ある理論を適用または当てはめて解決するという発想、認識ほど「危険」なことはない。また課題は、見える課題－見えない課題、それだけ・そこだけの課題－継続し発展・進化する課題、シンプルな課題－複合的な課題、直線的な課題－構造的な課題、点・平面としての課題－テキストとしての課題、学校の中で完結する課題－学校の外部環境とのつながりがある課題、経験知・実践知の延長にある課題－新たな知の創造を必要とする課題など、存在する課題はひとつではないし、単純でもなく、複合的で構造的なものだ。職務や職務遂行の事象・現象は表層的であり、とりあえずの姿、かたち、世相に過ぎない。その事象・現象を観察、考察することで深掘りし、事象・現象を支え、成り立たせている条件や環境（意識、意思、思考、認識、知域、制度）とそこに潜む問題や課題を明らかにすることにより、ことがらの本質と構造をリアルに掴み、その認識に基づいて多様な解決の方向性を探り、実践化する力量を育成することが大学院教育の役割である。

課題はあるもの、存在するものという認識のほか、見出すもの、創り出すものという認識が大切だろう。課題は客観的にも存在しはするが、その存在を確認したり、課題だと認識するのは人間のまさに問題意識、思考力、想像力、創造力である。その意味で課題は創り出すものなのである。課題はあるものというよりは発見するもの、創り出すものだと考えた方がいいだろう。もっと“いい学校”ができるに違いないという、新たな価値創造に向けた認識、期待である。「大学院知」は、この課題の本質、構造、広がりなどを解明し、学校づくりにつなげていくことを可能にする知であり、そのための学びや研究を促す知である。「教員育成指標」などによる統制機能を色濃くした「官製大学院知」ではなく、大学自らがスクールリーダー教育に必要な「大学院知」を不断に検証、見直し、改善し、よりいいものに変えていく機能、営為（研究）によって創造され、検証された「大学院知」でありたい。

それは同時に学びのプロセスであることを忘れてはならない。「統制された知」について、一度その知を解きほぐし、できるだけピュアでシンプルなものにしてみる。すると統制している知と統制の姿がくっきりと浮かび上がり、その意思もはっきりする。実践的課題は限られた時間空間での出来事であり、それを「小さな火花」に例えれば、それを多くの火花が取り巻き、そして支え、構造をなしている。その構造をつくっている火花という要素を切り取り、ほぐし、そして紡

ぐことにより「小さな火花」を取り巻く「光の海全体」の存在に気づく。言わば個を支え、包み、関連づけている他の個と、それら個の全体を明らかにすることで、ミクロでありながらマクロな課題の世界や宇宙が見えてくる。こうした教育と学習のプロセスには、ことがらをとことん考え、議論し、深掘りし、行ったり来たりする思考のプロセスが不可欠であり、これを通してものごとの本質、実相、真相を掴むことができる。ここにこそスクールリーダー教育の本質があり、こうしたプロセスへいざない、導き、もしくはその雰囲気、環境をつくることで対話や議論を生む教育過程を生み出すことができる。

(4)「大学院知」をどう開発するかー知識か能力か

スクールリーダー教育のカリキュラム開発は活発に広く行われるようになった。ただカリキュラムの原理は何かを問い、その観点からのカリキュラム開発は途上にあるのではないか。育成する資質能力は School Affairs and Job-based Knowledge and Competency とし、そうした資質能力の育成を目指したカリキュラム (Knowledge and Competency-based Curriculum) にかかわる Knowledge と Competency がどういうものかについては明らかになっていないのではないか。特に Knowledge が背後に追いやられ、Competency がやたら強調され、方法主義と言われかねない状況が生まれている。「未知の知」に挑戦する学びと指導に Knowledge は背後に追いやってはならないものだ。スクールリーダー大学院教育が成り立つかどうかは、まさにこれにかかわる「知域」、すなわち教科内容のように構成できるものがあるかどうかである。知識と能力の観点から、展開されているカリキュラムを解剖し、その知識と能力がどう構成され、構造化されているかを吟味、検証してみる必要があるようだ。わたしが考えるカリキュラムイメージでは、School Affairs and Job-based による Knowledge and Competency の育成、Knowledge and Competency-based による School Affairs and Job の刷新ということを体現しているかどうかである。この認識は当初 (2004) から変わっていない。

授業などで知を我がものとする過程で自分なりの理解や認識が形成される。自分の考えをつくり、組み立て、それを表現し伝える能力が生まれる。また学校改革に必要な新たな知の存在に気づいたり、その知を解明するために事例研究やフィールド研究の必要性にも気づく。こうした過程を通して学校環境をリアルに読み取り、読み解く能力、学校改革へのより実践的な認識とこれを可能にする思考と能力を高めることにつながる。

School Affairs and Job-based による Knowledge and Competency の育成と Knowledge and Competency-based による School Affairs and Job の刷新を目指すカリキュラムと教育は、ともすれば方法主義に流れやすい。またそうした実態が多々あると指摘されている。そうならないためには、実践的場面 (学校現場) の「課題」を学校の実践的課題にとどめず、これからのスクールリーダーシップの在り方という観点から、課題を成り立たせ、支え、推進させている考え、思想、理論、イデオロギーなどの要素を社会的、歴史的な文脈において考察、解明し、「課題」をカ

リキュラム化する研究がますます必要になる。こうした研究によって明らかにされた「課題」がなければスクールリーダー大学院教育は成立しないからである。

4. わたしのスクールリーダー教育実践

(1) 授業「学校づくりと学校経営」

これまで、スクールリーダー教育に関係する実践は、筑波大学時代（修士課程・教育研究科 1978 年 4 月-2007 年 3 月）と京都連合教職大学院時代（2008 年 4 月-2016 年 3 月）、もっぱらスクールリーダー教育に専念し、その授業・指導に当たったのは教職大学院が設置された 2008 年以降、通称、京都連合教職大学院（京都教育大学を基幹大学とし、京都産業大学・京都女子大学・同志社大学・同志社女子大学・佛教大学・立命館大学・龍谷大学から構成）である。学校経営学を専門とし、長い間その教育と研究に携わってきた者からすれば、教職大学院の教育と研究は“異界”でもあったが、筆者はそれほど違和感をもつことなく、その世界に入り込み、馴染むことができた。教員養成、スクールリーダー教育の仕事は筑波大学でも経験があり、その意義や仕事の充実感、面白さがあったことや、「スクールリーダー育成は大学院で」としてスクールリーダー教育の研究をし、その制度化を主張してきた経験があったからかもしれない。それだけではない。京都連合教職大学院の「居心地」のよさ、成熟した研究科コミュニティ、教育指導における研究ベイストの教育に対するリスペクトの研究科文化がそうした思いにつなげたのだろう。

最初のうちは、これまでの研究の蓄積によってそれなりに授業を進めてきた。年月の経過とともに、学生が自らの課題を掘り起こし、それを解明、解決する実践にどうつなげるかの大切さに遅まきながら気づいた。そうになったのは現職院生の意識、思考、認識、視野などについて触れることでその特徴、性質、特性がリアルに分かるようになったからである。彼らは教育実践において優れた実績と経験を持っている。子どもたちのこと、授業のことを語るとき輝き、情熱、取り組みはまさにリスペクトなくして語れない。それでもこれからの学習・研究・学修は「未知の知」、「未知の世界」への挑戦だ。そう考えながら次第に彼らに寄り添うというか、それを起点とした、もしくはそれに基づいた授業を工夫し、組み立てる必要を感じるようになり、工夫もそれなりにした。授業では院生がこれまでの教職経験の中で、もしくは今の職場で問題や課題と思っていることを探り、それを深掘りするために関係する事例をベースにした指導を多く取り入れることにし、かつその事例を読み解く実践、経験、言説、理論、論争を取り上げるようにした。こうした認識と実践には筑波大学時代に修士課程・教育研究科の改組に携わり、スクールリーダー教育専攻（スクールリーダーコースと学習・生活支援コーディネーターコース）を設置した経験が役立った。

修了要件に「修了論文」を課している。それを「課題研究」と位置づけ、これこそ大学院教育のエッセンス、コアとして重視してきた。これは研究科全体の約束としてある。「実践報告」というような“軽い”ものにはいけないということが研究科の姿勢、文化となっていた。そこに

は妥協はなかったと思う。シャープな考察と深い思考、戦略的・構造的な思考に基づき「わたしの学校経営戦略」として学校経営構想を描けるスクールリーダーになってほしいと願ったからである。伝統的な修士論文との違いを意識した指導を取り入れることが「課題研究」の特色となる。

「課題研究」こそ、「大学院知」の核心、生命を機能させる方法だと思う。そこでの指導、学習のプロセスで、考察、探究、議論、思考、そして問いが展開され、発見と新たな学習が生まれる。学生の授業評価でわたしの授業は「むずかしい」と言われるその筆頭格に入る。そうであってもFDや授業評価など学生も参加する会合や日頃の指導の中で「難しいから考えるんだ、そこから思考が始まる」、「分かりやすいと思った授業にその後何が残ったか」などが話題となり、また話し合われる文化があった。それでも「分かる授業」に心掛けた。

教職大学院での担当授業は「学校づくりと学校経営」「学校づくりとリーダーシップ」「学校経営の思想と理論」「研究開発と研修の組織化」「保護者・地域との連携実践（前後期のいずれか）」「学校経営力高度化実践研究演習（「修士論文」指導）」、受講者は主に現職院生で40歳前後、大部分は短期（1年）。

授業はシラバスに基づいて行い、形式は統一されている。また研究科の使命・目的のほか、研究科が2011年に制定した「スクールリーダー専門職基準試案」（後述）を視野に当該科目のシラバスを作成し授業を展開する。

「学校づくりと学校経営」の最初の授業では「学校経営の仕事にはどんなものがあるか」、2回目「学校経営に対するあなたの理解、認識を書いてください」について、それぞれA4で1枚書いてもらい、それをめぐって議論した。ここまでの授業は学校経営の仕事と学校経営とは何かをイメージさせるものである。その後の授業テーマは「日本の学校経営政策」、「学校経営の変化とスクールリーダーの役割変容」、「学校経営とスクールリーダーシップ」、「学校経営の知と方法」、「現代の学校経営の論点」、「わたしの学校経営戦略」である。

学校・学校経営の仕事、学校経営とは何かについてそれぞれ1コマ計2コマとっている。用紙を配布し書いてもらったものをボードに整理し、それをめぐって意見を出し合い、議論をしているが、核心というか、ポイントというか、院生はそれをなかなか掴みきれず表現できないでいる。そこで学校経営の仕事を校務分掌図などを参考にみんなで考え、まとめることにした。「わたしの学校経営の見方、考え方」という観点から、仕事・業務を出し合い、関係づけ、構造化し、体系づける、自分の思い、信念、教育観を投影するようアドバイスすることになっている。これにかかわって、学校経営は学校づくりのビジョンや戦略に基づき、こうした資源を調達、活用、運用するなどして展開する行為で、その業務は多岐にわたることを実感してもらい、またその業務をどう構造化し、体系化するかはテクニカルのようなではあるが、実はここにその学校の、スクールリーダーの考え方、哲学、意思が投影されることを実感させる。さらに学校経営について自分なりの思想や哲学がなければ、つくられた業務体系は生命のない、ただの図表にすぎないと語ることにしてきた（小島・2016：62-65頁）。こうして議論、作業を通して生まれたのが図1である。

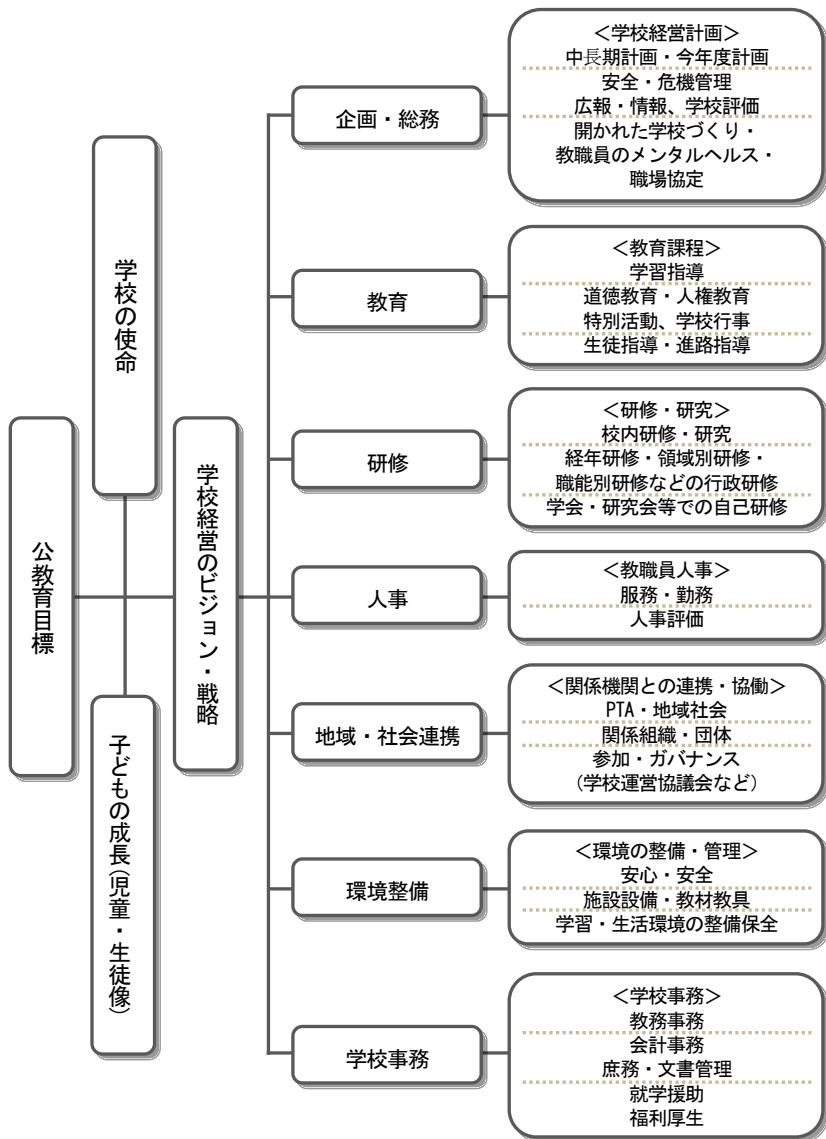


図1 学校経営の業務体系(校務分掌組織)

授業のおわりの2回を使い、「いい学校」づくりはどのようにして可能か、そのための「わたしの学校経営戦略」を描いてもらうことにしている。提出したものそれぞれについて報告、議論し、学校経営戦略のイメージを共有することにした。

筆者は「地獄を見る」指導を教育方法のひとつにしている。「地獄（究極の地と知）を見るところまで、とことん考え、深掘りし、行ったり来たりする思考のプロセスがあなたを成長させるんだ」を授業訓とした。ここにスクールリーダー教育授業者の「究極の指導観」があるのではないかと達成できるようになったことは筆者の「自己成長」の証だと思うようになった。

最終回の授業では下記「わたしの学校経営宣言—これからの学校像、学校の使命、学校経営の課題—」を配布することになっている。スクールリーダーとしての思い、考えをメッセージとして語ることができるスクールリーダーであってほしいとの願い、期待を院生に伝えたいと思ったからである。こうしたことを経てファイナルレポートを作成し提出する（授業シラバスは京都連合教職大学院のHP 参照）。

わたしの学校経営宣言—これからの学校像、学校の使命、学校経営の課題—

学校の使命は、「子どもたちの人生と未来に責任をもつ」ことにあり、そのための学校教育を実現することである。スクールリーダーの使命は、「子どもたちの人生と未来に責任をもつ学校」の現在と未来への思い、問いの語りである学校経営をどう構想し、実践するかにある。

学校経営は、専門的教育機関としての学校を「いい学校」に仕立て上げる挑戦的で、かつ知的な学校づくりを持続的に展開する営みである。「いい学校」とは、すぐれた教育が行われ、面倒見のいい教師がいい指導をしてくれ、スクールリーダーがしっかりしたビジョンと戦略によって学校づくりを方向づけ、導いている学校である。こうした学校は、保護者や子ども、そして社会から信頼される学校である。また「誇れる学校」、「自慢の学校」である。つまり「いい学校」なのである。

このような学校であるために、どのような学校づくりをするかについて、その方向とビジョンを明確にし、それを実現する戦略と方法を練り上げるなど、学校経営のデザイン、学校づくりが決定的で重要な意味を持つ。さらにこうした学校づくりを持続させるために「教職員のポテンシャルを高める」「教職員の力を組織の力に変える」「組織の力を学校の力に変える」、つまり「教職員の力を学校の力に変える」という思いを視野に、人と組織を生かし、学校力（学校の力）を高めるスクールリーダーの識見と経営力が求められる。

以上のような学校を実現するために、現在と未来に対する思いと問いがあり、夢と希望を語りうる学校集団を築くスクールリーダースhipが学校の中に組織文化として広く、かつ豊かに息づくものでありたい。

(2) 「スクールリーダー専門職基準試案」の策定

連合教職実践研究科の堀内孜研究科長（当時）から、「専門職基準」の案づくりを依頼された。編成された作成委員会に原案をまとめ、諮り、数回の検討・審議を重ね、「京都連合教職大学院専門職基準試案—教職専門職基準試案・スクールリーダー専門職基準試案」が2011年2月2日の研究科教授会で承認された。専門職基準は「教職専門職基準試案」と「スクールリーダー専門職基準試案」の二つからなる。作成委員のスクールリーダー教育への熱い思いと期待が「試案」に凝縮されている。それは教養と識見、職務遂行能力、スクールリーダーとしての基盤的能力、職業倫理の四項目からなる。2009年策定の日本教育経営学会「校長の専門職基準」を視野に置きなが

ら、スクールリーダーの実践課題をベースに、より日本の現実に沿ったものにするという観点から、学校教育の使命・在り方、スクールリーダーの使命、業務・職務の遂行、これらに必要な資質能力に絞り込んだものに仕上げている。

「スクールリーダー専門職基準試案」は「教職専門職基準試案」と合わせて、研究科の「人間教師」という教育目標と「大学院知」の育成という教育内容の精神を表現した、研究科の“憲法”と呼ぶべきものとして、さまざまな場面、ステージにおいて活用され、機能していたと思う。「機能していた」というのではなく、「機能させていた」ことが試案を生かすことにつながっていたと考える。

職務遂行能力（スクールリーダー専門職基準試案）

(1) 学校教育の文脈を読み解く力

現代の学校教育を支えている政治的、社会的、思想的、文化的背景を読み解きながら、学校教育の状況と本質、そして構造をつかみ、それを踏まえて学校教育の改善や改革の方向をつくり出す能力が求められる。

- 学校教育政策と行政の動向を読み解く力
- 学校教育の状況と構造、そしてそこでの課題を読み解く力
- 学校・教師と子ども（児童生徒）たちの状況と構造、及びそこでの課題を読み解く力
- 学校教育の文脈を読み解くために必要な知

(2) 学校経営の文脈を読み解く力

現代の学校経営を支えている政治的、社会的、思想的、文化的背景を読み解きながら、学校経営の状況と本質、そして構造をつかみ、それによって探り出した課題を解決するための戦略を提示できる能力が求められる。

- 学校経営政策と行政の動向を読み解く力
- 学校経営の状況と構造、そしてそこでの課題を読み解く力
- 学校経営の文脈を読み解くために必要な知

(3) スクールリーダーシップ

スクールリーダーには自らの職務について設計、計画、実施運営する経営力とリーダーシップが求められる。

- 学校づくりのビジョンと戦略を策定する力
- 学校経営計画を設計、実施運営、評価、開発する力
- カリキュラムを編成、実施運営、評価、開発する力
- スタッフマネジメントを計画、実施運営、評価、開発する力
- 組織マネジメントを計画、実施運営、評価、開発する力
- 予算財務を設計、計画、実施運営、評価、開発する力
- 保護者・地域と連携・協働する力
- 安心安全と危機管理に対応する力
- 学校評価を計画、実施運営、評価、開発する力
- リーダーシップ戦略を策定する力

(3) 「未知の知」への挑戦

学校経営というものが現職院生にとっては「未知の知」、「未知の世界」であることを再発見（確認）したのも授業・ゼミ指導を通してであった。さらに授業を通じて学校経営への意識や認識を深めていったとしても、授業など教育指導の延長線上での学校づくり（論）までの意識と認識で

あった。それを超えて“本丸”（学校経営の知域）につながる意識と認識はこれからであるという思いを強くした。生活、年齢、経験、役割がそうした気持ちや認識を生んでいるのだと考える。40歳前後の現職院生にとってはミドルリーダーシップの意識と認識であり、スクールリーダーシップ（トップリーダーシップ）の意識と認識にまだ達しえない何かがある（小島・2012）という印象を持った。その「何か」とは何か。これを解くカギを「あなたは学校づくり（論）派、それとも学校経営（論）派？」という問いに求めた。少し乱暴な言い方ではあるが、教育指導の延長でスクールリーダーの在り方を考えようとする立場は「学校づくり論派」であり、教育指導を踏まえ、それ以外の業務・役割を視野にスクールリーダーの在り方を考えようとするのが「学校経営論派」だとすれば、ミドル層の院生はレディネスにおいて学校づくり論圏域にあるように思える。これは院生だけでない。研究者、授業者においても同じような傾向を読み取ることができる。ここに究極のスクールリーダー教育のねらいを定めた。「学校づくり、ないしは学校づくりの言説は必ずしも学校経営研究を視野に置いたものではない」という事実もあると述べたのはこうした状況を指している（小島・2016：31頁）。学校づくりと学校経営の概念、またそれらの言説には埋めがたい「何か」がある。「何か」を読み解くもうひとつの鍵は授業、ゼミなどで院生になじみのある（と思われる）ヴィゴツキーの「最近接発達領域」という概念である。「何か」の解明の中に学校づくりを学校経営につなぐヒントが隠されているように思える。「何か」の研究はこれからである。

5. スクールリーダー教育研究の課題

(1) スクールリーダー教育の論点

2000年以降、活発になったスクールリーダー教育研究により、スクールリーダー教育の在り方、カリキュラム、教育方法、教育制度などスクールリーダー教育の核心に迫るそれなりの知見が形成されるようになった。「政策提言」でスクールリーダー教育制度化の必要性を文部科学省など各方面に訴えながら、自律的学校経営の構築を視野にスクールリーダー教育の在り方とその実践化を探る研究を進めてきた。スクールリーダー教育が政策化され、現実のものになり、実践化されるにつれ、そこでの課題もまた明らかになってきた。スクールリーダー大学院教育を構築するために決定的に重要なことは、「大学院知」というキーワードである。これは教育目標においてその精神、コンセプトが明示され、そのための知識と能力がカリキュラムと授業において構造化、実践化される。さらにこれが大学院教育にふさわしい要件なり条件を整えているかということである。見方を変えれば、スクールリーダー育成が大学院教育として成立する要件や条件についての研究を踏まえ、その成果を視野に構想されたスクールリーダー教育であるかどうかである。

論じきれなかった残された課題、テーマは、①スクールリーダー教育指導者の在り方（力量、資質能力、Ed.D型かPh.D型か、研究の在り方、研究者の在り方・養成）、②スクールリーダー教育における「理論と実践の往還」、③研究者教員と実務家教員、④教員養成を教職大学院に再編し

一元化することの是非、⑤「教員育成指標」によるスクールリーダー教育、⑥スクールリーダー大学院教育の成立要件や条件を挙げておきたい⁷。今後さらに深めなければならないものとして、①Knowledge-based、Competency-based、School Affairs and Job-basedなどのカリキュラム構成原理、カリキュラムを実質化する教育方法の在り方、②「課題研究」における「課題」という知の性質と構造がある。

(2)「大学院が学校管理職を養成するための有効な養成システムを提供し得るか」

筆者のスクールリーダー教育研究に対してはさまざまな異論、反論、批判、疑問があると思う。10年ほど前、佐野享子氏（筑波大学・大学研究センター）から、これからのスクールリーダー教育研究を進めるにあたって示唆に富む、かつ刺激的で本質的な異論、反論をいただいた。以下、論じきれなかった残された課題として挙げたスクールリーダー大学院教育の成立要件や条件について考えてみたい。

氏は2007年、「大学院における学校管理養成システム再考—マネジメント教育の視点から見た小島教授の問題意識と残された課題」と題して筆者のスクールリーダー教育構想を丁寧に検討していただき、そこでの問題や課題を指摘していただいた（大塚学校経営研究会『学校経営研究』第32巻、特集「小島弘道教授と日本の学校経営学」2007年4月）。佐野氏は、「大学院が学校管理職を養成するための有効な養成システムを提供し得るか」という問いを投げかけ、「はじめに大学院ありきではなく、多様な養成システムの可能性を模索する中から、本来あるべきシステムの可能性を探るのが本来の姿である」と指摘している。

学校経営改革がスクールリーダーにこれまでにない経験や力量を求めている、またスクールリーダーの行動に見られる機能をリーダーシップ機能とマネジメント機能に区別し、管理機能としてのマネジメント機能ではなくリーダーシップ機能、つまり学校管理者というより学校経営者という機能が重視されるようになった。それを発揮するスクールリーダーには「校長を高度専門職業人としてカテゴライズし、一定の職務経験による実践知とリンクさせた大学院教育による養成システムが望ましい」、「大学院教育に関連しては、校長の職務遂行に当たっての『知』としての理論知と実践知を挙げ、これらの知を活用しても自らの問題や課題を処理・解決する過程で校長自身の『自分知』が膨らみ発展するとの指摘がなされ、これらの知を各自の実践事例とリンクさせ、事例研究と組み合わせるカリキュラム化することが望ましいとしている」との筆者の考えについて、検討しなければならないのは①学校管理職がその職務を遂行するに当たって必要とされる「知」がどのようなもので、それはいかにして育成されるかという点、②そのような知を育成するためにはどのような教育システムが望ましいかという点であるとしている。氏は後者に関して、そのような知をスクールリーダーが獲得する機会は大学だけでなく、教育委員会などが実施する研修でも十分可能だとする。要するに「学校管理職が職務遂行上必要とする『知』の創造に大学教員が関与するということと、大学院の課程で行われることとは区別して考えるべき」とし

ている。正直言って、このあたりの説明は理解しきれなかった。

こうした認識を示した後、マネジメント教育の観点からスクールリーダー教育構想の“本丸”に辿り着く。ミンツバーグ（Henry Mintzberg、経営戦略論・経営者職能論の研究者）は、MBA教育がマネージャー育成に成功していないばかりか、学生のマネジメント感を歪めているとした。というのはマネジメントは体系的な知識を獲得することを目指すものではなく、また工学や医療のように専門技術の効果が実証されている方法論があるわけでもないと主張する。専門技術としての方法論があれば知識としてそれを教えることができる。しかし、ある組織で成功したマネージャーが別な組織では失敗を起こすことが珍しくなく、知識をほかの状況に応用することは難しい、それがマネジメントだと指摘する。マネジメントは経験を土台とするクラフト（技）の側面が大きく「実際の仕事を通じて学ぶしかない」というのがミンツバーグの主張だとする。ここでは暗黙の知識（tacit knowledge）が重要だとし、したがってケースメソッドの弊害を指摘する。こうしてミンツバーグのキー概念は「カスタマゼーション（customization）」にあり、そのプログラムの要素は「その人特有のニーズに合わせて調整し、各自の学習に盛り込むべきである」と主張する。それは「経験に基づく省察（experience reflection）」というアプローチで、教員は「経験に理論の光」をあてることで学生が理論と個人を結び付ける手助けをし、理論的な枠組みを使って現実を単純化し、理解しやすくする。重要なのは「計画された（planned）戦略」ではなく「創発された（emergent）戦略」であるとするミンツバーグの主張は「研究者に求められるのは実務家が明確に世界を理解し、より効果的な行動を取れるようにすることである」と指摘する。これに対して「一定の職務経験に基づく実践知と理論知を、自らの課題を処理・解決する過程で自分知として発展させる」との筆者の考えについて、佐野氏は経験学習サイクルモデルに等しいと指摘する。問題なのは先に述べたリーダーシップ機能とマネジメント機能を区別するという思考、認識だとし、マネージャーとスクールリーダーに対する経営行動の調査に基づく考察が必要ではないかと指摘する。当時、近々展開する科研「スクールリーダー大学院における教育方法に関する開発的研究」（2章参照）が大切だと背中を押していただいた。

1990年前後、筆者はリーダーシップとは何かを模索していた時期であり、J. コッターの考えは刺激的であった⁸。著『変革するリーダーシップ』（ダイヤモンド社、1991年）の訳者・梅津裕良氏（当時モービル石油取締役、その後早稲田大学教授）に筑波大学教育学研究科博士課程で集中講義をお願いしたのもこうした経緯がある。リーダーシップ機能とマネジメント機能は何もトップリーダーの働きだけではなく、あらゆるリーダーにあり、また必要とされる機能として理解している。それはまたスクールリーダーの実際の行動には両機能が分かちがたく、もしくは一体となって溶け込んでいるものである（小島・2010）。3章で述べたように、学校経営を支える知識と学校経営を推進するスクールリーダーの能力からなる「大学院知」では、スクールリーダー育成にとって共通する知（知識と能力）をベースにカリキュラムを構成する。その際、知識（理論知と実践知）は、「未知の知」を学び、加工し、自分なりの知として編集する上で重要な役割、ウェ

イトを占める。この知識は汎用性、客観性が高いものであり、したがって伝達可能であり、knowledge-based のカリキュラムとして親和的と考える。スクールリーダー教育では知識ベースが十分成立するというのが筆者の立場、認識である。おそらくこれがないと、「研修」や「講座」のスタイルでいいということになり、スクールリーダー大学院教育は成り立たないのではないかと。また「未知の知」のまま修了する大学院教育になってしまうのではないかと考えるからである。こうした発想、認識はリーダーシップ機能とマネジメント機能を区別することから生まれる。マネジメントの専門家でなく、学校経営の専門職業人であるスクールリーダーに必要な知は属人的な知だけではないからである。

実は最近の佐野氏の研究で、スクールリーダー大学院教育が成り立つ条件について、大学院レベルの授業であるためには、たとえばリーダーシップ開発を個人のスキルや職務遂行能力の開発と捉えるというような「特定のスキルを獲得するトレーニングの機会を受講者に与えるような授業ではなく、これまでのリーダーシップ研究の成果に照らしながら、『リーダーシップとは何か』といったリーダーシップに対する考え方を受講者が問い直す機会となる授業を開発することが望ましい」と述べている。ここでの指摘は、本論での課題のひとつである、スクールリーダー大学院教育の成立要件や条件、そして制度を考えるに当たり筆者の考えと相通ずるものがあり、示唆に富む知見として触れておきたい⁹。

佐野氏の質の高い指摘、批判、アドバイスを受けて、以上のような受け止め方、“反論”をしてみた。大切なことは佐野氏の指摘は、実は多くのスクールリーダー教育研究者にとって当てはまる汎用性の高いものとして受け止める必要があると思った。こうした指摘、批判に向き合うことで、スクールリーダー教育とその研究の質を高め、自らの進化を遂げることになるのではないかと考えるからである。

(3) スクールリーダー教育制度の在り方

いい教師、そしてすぐれた教職人を育成するための教師教育は次のように考えてきた。

教員免許基準で定めている教員としての力量は、初任者研修を挟み、そのプロセスを経て教員としての職務をなんとかやっていける力量を想定したものである。それは一人前の教員に対して思い描く、もしくは期待する力量レベルではない。この時期は大学での養成を基本に、教養と専門に関する深い学び、しかもそれを今日の人間や社会が抱える課題とのかかわりで知識横断的な知の世界にいざないながら、社会や学校現場の実践的課題に触れ、その深層を読み解き、自己認識を深めることで、教職人としての成長を促す専門性を身に付け、深め、高める契機を生む養成教育を展開する必要があると考える。こうしたプロセスを経て成熟した教職人として成長するシステム、制度を構想していくべきだと思う。実践性の育成を組み入れると1～2年の時間を必要とする。それは教職大学院のような大学院ではなく、試補制度や初任者研修制度を再編した制度であってもよいだろう。

現職教員が学校現場での実践や経験を踏まえ、さらなる学びや研究の欲求が生まれ、また校内での役割期待に応える観点から新たな学びと研究が必要だと感じる時期が来たら、自らの教職キャリア形成を視野に、更なる学びや研究ができるような、そうした期待に応える大学院があるというようにしたい。スクールリーダーは教育の専門家として、学校内外の環境を視野にそれを実現する学校づくりを構想し、それを実現する力量が求められている。学校教育の使命、学校の役割を視野に、そこでの課題を解明し、解決する力量が求められ、その育成を実質化する知は学生にとっても「未知の知」である。それは学部教育や現職研修では対応困難であるがゆえに大学院教育として行った方がよいとの認識が広く受け入れられるようになった。

しかしどのような大学院教育がふさわしいのかについては議論のあるところだ。教職大学院という制度に一本化し、文部科学省・教育委員会・大学が協議して設定する「教員育成指標」により進める大学院教育が、果たしてスクールリーダー育成にふさわしい教育になるのか大いに議論の余地があるところだ。本来、大学院が主体的に創りあげたスタンダードをベースに進めるべきであるのだが、国が「教員育成指標」モデルをつくり、それを教員養成の学習指導要領版のように機能させるという方向には大学院教育の放棄としかいえないような危機感を持たざるを得ない。学校現場のリアリティを失い、生命のない「大学院知」が闊歩する教育のなかに、スクールリーダー大学院教育の未来があるのか、はなはだ疑問だ。

2017年第27回日本教師教育学会で、研究者教員・実務家教員による教育と運営における「課程内別居」という現象、教職大学院化は「教育学がなくなる教員養成」「教員養成に教育学がなくなる」ということが懸念されるとの研究報告があった。改めて大学院教育は何をもってそう言えるのか、また大学院教育を成立させる要件とは何かについて真剣に考えてみる時期にある。戦後、大学による教員養成が誕生した。「うちの学校に学士様がきた」と大いなる期待をもって歓迎した。あれから70年、スクールリーダー大学院教育が矮小化される中であって、当時の人たちの心の中にあった思い、願い、期待を思い起こし、または想像しながら、改めて学問研究を基盤としたスクールリーダー教育の在り方を考えてみたい。

最後に、筆者の研究は、教育学と学校経営学に対するわたしなりの思い（入れ、込み）と問題意識から進めてきた。これは当然としても、しかし同時にそれは多くの研究者、研究室スタッフ・院生、学校関係者など、多くの人たちの参加を得て進めた共同研究でもある。本来ならば、いちいちそうした人たちの活動、貢献などを丁寧に紹介すべきであるが、その余裕がなかったことを記しておきたい。

小島弘道・論文等

- ・「戦後教育と教育経営」『日本教育経営学会紀要』第38号、1996年、2-20頁。
- ・「学校の権限・裁量の拡大」『日本教育経営学会紀要』第40号、1998年、2-13頁。
- ・「教育における自治の理論的問題—学校自治の理論的課題を中心に」『日本教育法学会年報』第

- 29号、2000年、101-113頁。
- ・「学校運営における校長権限と学校自治の理論」日本教育法学会編『子ども・学校と教育法』三省堂、2001年、171-186頁。
 - ・「教員の専門性と教育経営—管理職の養成」『日本教育経営学会紀要』第43号、2001年、42-52頁。
 - ・編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂、2004年。
 - ・「これからのスクールリーダーへの期待」『九州教育学会研究紀要』第33巻、2005年、22-30頁。
 - ・「スクールリーダーの養成と大学院の役割を考える」『関東教育学会紀要』第33号、2006年、108-113頁。
 - ・「教育系大学院における学校管理職養成の取り組み」国立大学協会・大学改革シンポジウム「教員の資質向上と『教職大学院』報告書」2006年。
 - ・編著『時代の転換と学校経営改革—学校のガバナンスとマネジメント』学文社、2007年。
 - ・「スクールリーダー教育における〈大学院知〉とは何か」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第34巻、2009年、1-10頁。
 - ・小島弘道・洲上克義・露口健司『スクールリーダーシップ』学文社、2010年。
 - ・「教師教育学研究における『大学院知』の視野」『日本教師教育学会年報』第20号、2011年、18-27頁。
 - ・小島弘道・熊谷慎之輔・末松裕基『学校づくりとスクールミドル』学文社、2012年。
 - ・小島弘道・勝野正章・平井貴美代『学校づくりと学校経営』学文社、2016年。
 - ・小島弘道・北神正行・水本徳明・平井貴美代・安藤知子『教師の条件[改訂版]—授業と学校をつくる力』学文社、2016年。
 - ・小島弘道「行政による研修」日本教師教育学会編『教師教育研究ハンドブック』第四部4章「現職教育」の①、学文社、2017年、290-293頁。
 - ・小島弘道「教育経営研究者の養成」日本教育経営学会編『現代教育経営における研究と実践』第18章、学文社、2018年6月刊。

小島弘道・科研費等研究関係

①「学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する基礎的・実証的研究」一般研究(B)、1989-1990年度、②「学校の自己革新と校長のリーダーシップに関する経営学的研究」科研費基盤研究C(2)、1996-1997年度、③「日本の学校経営政策の変容要因に関する研究」基盤研究C(2)、1998-1999年度、④「学校管理職の養成システムとプログラム開発に関する総合的研究」科研費基盤研究B(1)、2000-2002年度、⑤「大学院における学校管理職教育プログラム・スタンダードの開発に関する研究」財団法人文教協会助成研究、2004-2005年度、⑥「学校の裁量権拡大と校長の意思

決定構造の変容に関する研究」科研費基盤研究 (C)、2003-2005 年度、⑦連携講座「スクールリーダーシップ」文部科学省事業「広域大学間連携による高度な教員研修の構築-『教育の今日的課題』解決に向けた新研修システムの実現」他の6大学との共同申請、「教員養成GP」対応組織・筑波大学教育研究科 2005-2006、⑧「高度な授業力育成のための授業開発」文部科学省事業「資質の高い教員養成プログラム」2006-2007、「教員養成GP」申請組織・筑波大学教育研究科、⑨「スクールリーダー大学院における教育方法に関する開発的研究」科研費 基盤研究 (B)、2006-2008 年度

注

- 1 牧昌見「学校経営研修プログラムの開発に 関する総合的研究」(1992 年度文部省科学研究費補助金研究)、中留武昭「学校指導者の役割と力量形成の改革」(東洋館出版社、1995 年)、同編「学校指導者—教育長、校長、教頭、指導主事の育成」(『季刊教育法臨時増刊号』115 号、1998 年) など、加治佐哲也『アメリカの学校指導者養成プログラム』(多賀出版、2005 年) など。
- 2 藤原良雄「学校管理職養成に関する先行研究」国立教育政策研究所「学校管理職育成の現状と今後の大学院活用の可能性に関する調査報告書」研究代表者 大杉昭英、2014 年 3 月。
- 3 本稿での小島や日本教育経営学会の取り組みのほか、元兼正浩「自治体における学校管理職の資質力量向上施策の限界と可能性」(『日本教育行政学会年報』(第 29 号)、八尾坂修『学校改善マネジメントと教師の力量形成』(第一法規、2004 年)、北神正行・高橋香代編『学校組織マネジメントとスクールリーダー—スクールリーダー育成プログラム開発に向けて—』(学文社、2007 年)、「大学院におけるスクールリーダー教育—知・指導力・指導体制—」(『学校経営研究』特集、ここには小島、榊原禎宏、安藤知子、武井敦史、浜田博文の論考所収)、横井敏郎・伊藤健治「スクールリーダーシップ研修プログラムの方法と課題—2008 年度北海道大学『スクールリーダーシップ研修』プログラムの報告—」(『北海道大学大学院教育学研究院紀要』第 209 号、2009 年 12 月) などがある。最近では上記注 (1) の国立教育政策研究所の研究、牛渡淳「『校長の専門職基準』を踏まえたスクールリーダー教育の可能性」(2013 年度～2015 年度科学研究費補助金 (基盤研究 (B)) 研究成果報告書、2016 年 3 月)、牛渡淳・元兼正浩編集『専門職としての校長の力量形成』(花書院、2016 年) などがある。このほか篠原清昭氏は、岐阜大学でスクールリーダー教育の対象を教頭任用者に特化する改革を進め、その実践と経験を踏まえ、『世界の学校管理職養成—校長を養成する方法』(編著、ジグダイ社、2017 年) を著した。日本の学校管理職養成の課題、日本の学校管理職養成の歴史、日本の学校管理職養成の政策と理論、教職大学院における学校管理職養成、自治体と大学の学校管理職養成、世界の学校管理職養成、世界の学校管理職養成のシステムとコンテンツ、日本の学校管理職養成の開発モデルを柱とした書である。現在の、そしてこれからのスクールリーダー大学院教育の制度、実践、教員の資格・力量、研究の問題や課題、在り方を考える上で示唆に富む情報・知見を提供している。
- 4 この中で大脇康弘、佐古秀一両氏はスクールリーダー教育の研究、実践、プログラム開発を常にリードしてきた。大脇氏はスクールリーダー教育の研究と実践における理論的根拠を問い、かつ実践を積み重ね、それは日本教育経営学会で高い評価を受けてきた(「スクールリーダー教育のシステム構築に関する争点—認識枠組と制度的基盤を中心に—」『日本教育経営学会紀

要』第47号、2005年)、「大学院におけるスクールリーダー教育の創造」(小島弘道編著『時代の転換と学校経営改革—学校のガバナンスとマネジメント』学文社、2007年)、『スクールリーダー教育の開発』(大阪教育大学連合教職大学院・学校マネジメントコース、2017年)など。またここ30年の日本教育経営学会紀要で佐古氏は「教育経営」「理論と実践との関係」を視野ないしはコンセプトに一貫してスクールリーダー教育を論じるとともに、教育実践の開発研究を進め、その実践を踏まえ積極的に質の高い議論をつくってきた(多くの紀要等論文のほか、『学校づくりの組織論』(学文社、2011年)にその真髓、精神を表現している。

山崎保寿、佐古、天笠茂、浜田博文、曾余田浩史各氏らにより進められた、日本教育経営学会・課題研究「学校経営研究における臨床的アプローチの構築」(『日本教育経営学会紀要』第44号、その1は2002年)はその後の学校経営研究とスクールリーダー教育研究に新たな研究域を生むことになった。『学校経営研究』(第34巻、2009年)は「特集・大学院におけるスクールリーダー教育における〈大学院知〉とは何か」(小島のほか榎原禎宏・安藤知子・浜田博文執筆)を組むなど、スクールリーダー教育を学校経営研究の重要テーマとしてきている。

- ⁵ 富山真知子「大学院教育と学部教育—国際基督教大学英語科教員養成を事例として—」、折出健二「大学院教育と学部教育—研究方法論と研究的対話が鍵を握る—」など(『日本教師教育学会年報』第11号、特集・教師教育と大学院の役割、2002年)、安彦忠彦「6年制教員養成の必要性和その在り方」『季刊 教育法』(164号、2010年)。
- ⁶ 新井郁男「シンポジウム 教員研修における大学の役割—授業実践力向上の観点から」『学校教育研究』第23号、2008年、234-238頁。
- ⁷ 第27回日本教師教育学会(2017年)ラウンドテーブル報告、富田福代・浦野東洋一・杉本真理子「高度専門職業人養成の教師教育における大学教員の資質要件に関する研究」は、現職教員やスクールリーダーにこだわらず、一般に教師教育における理論と実践、大学教員の資質要件、教職大学院の課題など教師教育における基本的な問題について実証的、かつ理論的に論じている。示唆に富む知見とこの種の課題の実相と真相を得ることができる(同名の科研費挑戦的萌芽研究(平成26~28年度)最終報告書に基づいている)。
- ⁸ J. コッターのリーダーシップ論に触発され、『学校経営』誌に「校長のリーダーシップ研究」を連載した(1994年8月-1995年7月)。スクールリーダーシップは学校の「共同作品」とする認識を得たのもこうしたことが背景にある(小島・2010: 61頁、2016: 89-90頁)。著者、訳者とも、リーダーシップとマネジメントの関係、本質について、常にもやもやとしていたものが吹っ切れたと述べている。刺激を受けたのはまさにこのことだった。
- ⁹ 佐野享子「高度専門職業人を対象としたリーダーシップ開発に関する研究」筑波大学・大学研究センタープロジェクト研究・報告書、2016年7月、10頁。