

I 特集

スクールリーダー教育における〈大学院知〉とは何か

龍谷大学 小島 弘道

1. 自律的学校経営の構築とスクールリーダーの力量

1980年代後半から動きを起し、90年代に進展・加速した日本の学校経営改革は、校長等のスクールリーダーにこれまでにない資質能力と、その育成の方法に新たなコンセプトを求めるとともに、育成のための制度をハードとソフトの両面から構築することを期待した。こうした状況に対応するために、スクールリーダーの育成には大学院レベルの教育が不可欠であり、スクールリーダー教育に必要な「大学院知」とその知の育成の方法がこれからのスクールリーダー教育において戦略的意義を有すると認識することが重要であると考えられる。

スクールリーダーは現在きわめて多義的に使用されているが、本報告でスクールリーダーとは、校長・教頭など主として学校の経営を担う職制にある者を総称してイメージしている。大学院におけるスクールリーダー教育として考えれば、その対象はそれを行うにふさわしい学校のマネジメント型リーダーとしてのミドル層（30歳代～40歳前半）が、大学院で学習を積み、将来、校長・教頭や指導主事などになっていくことが期待されるスクールミドルとなろう。

校長職をイメージしてスクールリーダーの役割や力量、また条件を示せば以下のようなようになろう。

①学校づくりのビジョン、戦略

どういう学校をつくるかという学校づくりのビジョンや戦略をつくる能力。このためには日本や世界の教育がどう動いているか、教育政策や教育行政の動き、学校内外の実態をキャッチして学校づくりのビジョンや戦略を設定する能力と戦略的視野・思考が求められる。

① 経営力（マネジメント力）

教育事業をデザインし、実際にそれを実施運営する力量—計画し、その実現のために 経営資源をあてがい、もしくは配分して、実施運営の過程を調整、統制することができる力量（実行力）で、人や組織を動かし、ビジョンや戦略を経営計画として具体化、実施運営し、その過程で生まれる問題や課題を解明・解決する力量。さらにそこから新たな課題を創造する力量。また経営力は先見力、洞察力、構想力（戦略的思考）、決断力、判断力、企画力、情報処理・編集力、コミュニケーション力、組織力などに分解できる。

③リーダーシップ（スクールリーダーシップ）

経営力のひとつとして考えられるが、その中でリーダーシップは特別な位置にある。リーダーシップは学校づくりをリードすることであるが、具体的には学校経営の方針を明確にし、成員を動機

づけたり、成員の自己実現を図り、成員を育てることを通して、目標を達成し、問題や課題を解決する力量である。

④学校経営に関する専門的知識・技能

職務にかかわる専門的知識・技能—教育改革、教育政策・行政・法、学校経営、リーダーシップ、学校経営計画、意思決定、カリキュラムマネジメント、スタッフマネジメント、教職員メンタルヘルス、学校評価、学校アカウンタビリティ、学校の安全管理・危機管理、学校の外部関係などに関する知。

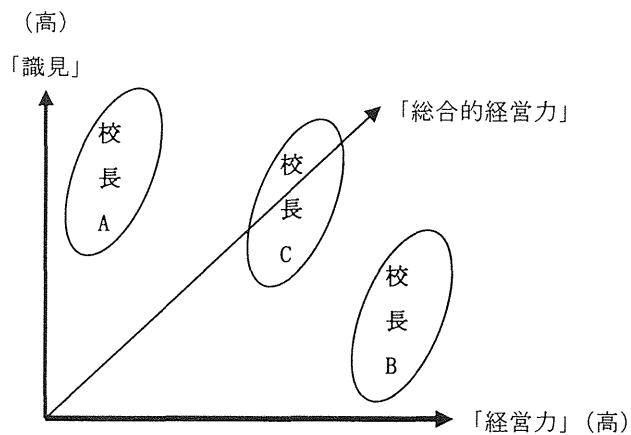
⑤識見や知性、総合的経営力

スクールリーダーの基本的条件と言えるもので、教育に関する広い視野と識見（哲学）、トップリーダーとしての自覚・使命感・責任感、チャレンジング・スピリット、人間性など。こうした識見等が経営力と重なり、融合することで総合的経営力が形成される。その意味でスクールリーダーの力量の本質は総合的経営力にあると言ってよい。

⑥健康、体力

スクールリーダーの力量は基本的に識見と経営力の二つに整理することができる。この場合、識見とは豊かで深い人間観・社会観・世界観に裏付けられながら、それらに支えられ、貫かれた教育思想であり、教育哲学、かつまた学校づくりのビジョン、学校経営の哲学であるとする。経営力とは、学校の内外環境を精査しながら、それを踏まえ学校づくりのビジョンや哲学を実現するために考え抜かれた事業展開の戦略を構想し、それを実現するリーダーシップだと言える。識見と経営力が重なり、融合することでスクールリーダーの総合的経営力が形成され、発揮され、スクールリーダーの力量として蓄積され、さらに洗練、高度化される。

それでは大学院は、こうしたスクールリーダーの力量形成にいかなる位置にあり、いかなる役割を果たさうか。



2. スクールリーダー教育のための〈大学院知〉

「スクールリーダーの育成は大学院で」と言った場合、大学院教育には次のような役割がある、またそうした役割が期待される。

①教育的識見の視野を広げ、深める：

- ・学校づくりに関する哲学的・思想的・戦略的思考や視野、またこれらにかかわる知
- ・現代の社会と学校、現代の教育課題、現代の教育思想、世界の教育改革、民族と教育、人間と戦争などにかかわる知

②教職経験を通じて獲得した学校経営に関する知や技の深化、展開、検証：

- ・学校経営の実態の分析、問題・課題の解明と処理・解決に関わる知と学校経営力

③教職経験や研修等では獲得が困難な知の学び・研究：

- ・学校経営に関する知の本質、構造の解明、新たな知の創造にかかわる知の学び・研究

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学び・研究：

- ・学校経営計画、カリキュラムマネジメント、スタッフマネジメント、意思形成・決定、リーダーシップ、スクールミドル、学校評価、教員評価、外部関係づくり、学校経営改善プラン策定などにかかわる知
- ・学校経営の歴史、理論、学説、思想、哲学、実践

⑤学校づくりのビジョンや戦略にかかわる知の学び・研究

- ・自律的学校経営の構築にかかわる知
- ・学校の総合力としての学校力の構築にかかわる知
- ・学校経営実践課題の解明、解決を事例にした戦略的、構造的、総合的思考にかかわる知

大学院のこうした役割、課題を実質化、実体化するのが〈大学院知〉である。

これらは学部レベルの知には基本的になかったことであり、また教育系大学院の知とは性質が異なるという意味で、これまでの大学及び大学院の教育で育成しようとした知とは異なる〈大学院知〉である。したがってこれらの知を形成するには専門職大学院などの高度専門職業人の育成に特化した大学院で養成する必要があると考える。

既存教育系大学院としての教育大学院で育成する〈大学院知〉は高度専門職業人の育成に向けられていたに違いない。その大学院創設を提言した中教審答申（1971年、昭和46年）では「教員のうち、高度の専門性をもつ者」に対し、特別の地位と給与を与える制度のひとつとして「教育に関する高度の研究と現職の教員研修を目的とする高等教育機関」（第4種の高等教育機関としての教育大学院大学、修学期間2～3年程度）を創設することが必要だとした。この種の大学院については、「教職にある者が、その経験を掘り下げ不断の研修を積み重ねてその専門性を高めることが、教育の質的向上にとってもっともたいせつである。そこでそのような教員の努力を制度的に助長するため、教員の中ですぐれた教育実績をもつ者と、教育に関する高度の研究と教育を行う第4種の高等

教育機関（「大学院」）などで研修を受けその高度の専門性を認定された者に対して、職制と給与の上で別種の待遇を与えるような制度を設ける必要がある。これによって、教員の専門性の水準と社会的・経済的地位の向上をはかるとともに、教員養成大学に対してすぐれた教育実践を有する教員を供給することも可能となるであろう。」

スクールリーダー育成のための〈大学院知〉は、教育大学院の〈大学院知〉につながりを持ちながらも、学校づくりのビジョンと戦略の視野のもと、教育と学校が抱える問題や課題を解明、処理・解決しうるスクールリーダーの力量を育成することに特化した知の内容とかたちである。専門職大学院に見られる「高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培う」（専門職大学院設置基準）、その知に近いかもしれない。その知は、一方で学部段階の上の段階での育成ということで「高度」であり、これまでの教育系大学院で手薄だったスクールリーダー教育を特化、進化、充実させるという意味で「高度」である。そればかりではない。現在のスクールリーダーに期待される学校経営力を質的に高め、その質を大学院で育成するための教育文化を意識と制度において日本社会に定着させることである。大学院におけるスクールリーダー教育はそうした問題意識や視野のもとで構築すべきテーマであると考えられる。もちろん既存大学院の枠組みで育成することも可能であり、その場合はシステムの再編を含め大胆な改革を避けてはならない。

2008年にスタートした教職大学院ではその知を次のように示している。

- ①学部段階で教員としての基礎的・基本的な資質能力を修得し、大学院では学部段階の資質能力に加え、「さらにより実践的な指導力・展開力を備え、新しい学校づくりの有力な一員となり得る」資質能力（新人教員の養成）の育成に必要な知
- ②「地域や学校における指導的役割を果たし得る教員として、不可欠な確かな指導理論と優れた実践力・応用力」（スクールリーダー＝中核的中堅教員）の育成に必要な知

要するに高度なスペシャリストの育成（新人教員の育成）と高度なスクールリーダーの育成に向けた知である。ここでスクールリーダー育成のための知がいかなる〈大学院知〉であるか、実際それにふさわしいものになっているかはあまりにも曖昧なままであり、大学側にあっても官製大学院知のコンセプトにしがみつき、もしくは追随するというのが精一杯である。このため多くは今後の検証を待たねばならない。

曾余田は、スクールリーダー大学院教育が担うべき役割は考える力、言語や論理によって概念化する力であるコンセプチュアル・スキルの形成にあるとする。コンセプチュアル・スキルの核心にあるものはビジョンの形成・提示であり、この形成のために必要な学校経営等に関する専門的知識である。「コンセプトやビジョンを創るには、暗黙知を形式知に変換する力（概念化能力）が必要である。ビジョン実現のための戦略・計画を構想するためには、形式知の編集能力が必要となる」との観点から、大学院の役割はこうした概念化能力と形式知の編集能力の育成にあるとする(1)。野中の「暗黙知を豊かにする形式知はおそらく手法的というよりは、より分析的、哲学的、思想的な

もの」との考えに基づき、形式知の育成では方法的（手法的）を超えたところでの本質的で理論的・思想的な学びが重要だとし、そこにこそ大学院の役割、〈大学院知〉であることの意義があると強調しているように思われる(2)。スクールリーダー教育の〈大学院知〉を考える上で曾余田の考えは示唆的である。

かつてスクールリーダー大学院教育のカリキュラム構造を Performance-based Curriculum とし、「学校経営専門科目」「学校経営共通発展科目」「学校経営実践科目」の三つの科目群として世に問うた(3)。「学校経営専門科目」は、学校経営の主たる活動領域—主領域において専門性に裏づけられた実践力を形成することを目指すものであり、カリキュラム全体の中核に位置づけるものである。「学校経営共通発展科目」は、学校づくりのビジョン形成や目標づくりにかかわって、学校経営についての感覚や思考を深化、発展させる能力を育成することを目指す科目である。そして、「学校経営実践科目」は、学校経営に関する知識と実践の関連づけを体験的に学習する科目である。

3. 〈大学院知〉と課題研究

大学院（修士課程）の役割には学術研究者の養成と高度専門職業人の養成がある。近年、後者は高度専門職業人の育成に特化した専門職大学院としてこれまでの大学院と区別して独自に設置された。また既存の大学院を高度専門職業人の育成に再編する取り組みをするようにもなった。教員養成大学にもその傾向は顕著である。

現代の学校は、社会の変化に伴い生まれた教育の新たな問題や課題に対応するために、より高度な専門的職業人として教員をどう育成し、かつその質をどう高めるかが喫緊の課題となっている。これまで、学部レベルの知や技の在り方を探り、さらに現職研修の充実によって対応してきた。しかし近年、教職大学院の設置や既存の教育系大学院の改革に見るように高度専門職業人として教員養成に特化した教育機関が設置されている。要するに今後の教員養成は大学院レベルで行うことが望ましいとする方向が見え隠れするが、それは教員の一部に限られているのが現実である。そればかりか、その大学院でいかなる知と技によって優れた高度専門職業人にふさわしい教員を育成するかについては、その制度設計も含め、改善、改革すべきことは少なくない。そのなかにあつて、教員が名実ともに高度専門職業人であるためにいかなる〈大学院知〉が必要であるか、またそれをどう形成するかはまったく手つかずのままである。

高度専門職業人としての教員であるためには、次の三つの条件が不可欠だと考えられる。

- ・専門性の高度化を持続させる知的基盤
- ・専門性を成熟させる知
- ・専門性を学校づくりに生かす知

そうした知や技を学校づくりに生かす力量の育成を通して教職を名実共に成熟した専門職にまで高め、その専門性を不断に成熟させる高度専門職業人にふさわしい力量を備えた教員を育成する知としての〈大学院知〉の創造と提供が今まさに求められていると言える。言い換えれば〈大学院知

>としての知と技のスタンダード、スタンダードモデルを創造することに挑戦するメッセージを今こそ研究者が発するべきであると考えます。

スクールリーダーの育成にとっても上述したこととまったく同じことが言える。

スクールリーダーの育成を大学院で行うことは政策の基本とは言えないまでも、政策の強い関心となってきたことは間違いない。

スクールリーダー教育の<大学院知>では、実践的で問題解決的な能力を形成する知を重視すべきであることについて異論はないと思われる。しかもその知は、臨床知や実践知を含むものであっても、これまで創造、蓄積し、再構成してきた知に目を移し、その知により問題解決の妥当性を確かめ、またそれでは“もの足りない”、もしくは新たな知を必要とする、そうした知を求め、再構成し、問題解決につなげていく力量(研究知)を身につけていくことが<大学院知>の核心になければならない。これは現職に戻った後の教職キャリアを自ら切り開いていく意欲と力量となっていくものである。

こうした性質や力を核心に有する<大学院知>を象徴するのは、修士論文であると言われてきた。ところが近年の教員養成制度改革の中では、必ずしも修士論文にこだわらず、それに替わるもの(以下、「課題研究」とする)でもよいとする制度が生まれた。2008年度からスタートした教職大学院では、修了要件について「研究指導等を要しないこととし、一定期間の在学及び必要単位数の修得のみで足りるとすることが適当である」とし、45単位以上修得すれば、「教職修士(専門職)」の学位を与えることができる。つまり修士論文はもちろん、それに替わるもの(課題研究)も必要としない。現実を見ると、そこでの課題研究は多様で修士論文的なものから実践報告書に近いものまでさまざまである。

スクールリーダー教育の<大学院知>は修士論文を課さなくても、それに替わる課題研究、いや単に修士論文に替わるというのではなく、従来イメージされてきた修士論文とは異なるものを認知してもよいと考える。なぜならスクールリーダー教育で大切なことは学校内外を取り巻く状況を踏まえて学校経営の改善計画を構想し、実践しうる知であるからである。それを表現するのが課題研究である。

新井は、授業力向上における大学院の役割を論ずるに当たり、「教師は、臨床的な研究方法を修得するだけでなく、一般的な意味での研究方法、たとえば、資料の検索の仕方、その整理の仕方、引用の仕方などなどについて、論文作成などを通じて身に付ける必要がある。」教師自身が調べる方法を身に付けていない場合が多いことを氏自身の大学院教育の経験から痛感してきたことからそう言えるとしている。だから「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」と述べている(4)。

確かに「論文を課さない」教職大学院では改善すべき点は少なくない。むしろ深刻な状況もあるとも指摘されている。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、課題研究の在り方にある。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、課題研究こそがスクールリーダー大学院教育のかたち、在り方だと考えるべきである。修士論文に「替わる」もしくは「替える」課題研究などありえない。その理由を以下で述べることにする。

4. 課題研究—〈大学院知〉の生命

スクールリーダー教育の多くは、現職学生にとってこれまでにない学びである。それだけに学びに対する強い問題意識が必要になる。資格を取得するという現実的な要因のほかに、またそれとともに、何のために学ぶのかという自覚が重要である。期待としては、これまで自分の教職生活の中で“気になってきた”ものがあって、それをなんとか解明し、学校改善に活かしたいという問題意識が必要だ。また学校内外の状況を眺めれば“ここをいじれば”学校はもっとよくなる、もっとよくなることができる、そのためにいかなる知が必要なのかに対する問題意識が必要だと考える。この問題意識を課題意識としよう。こうした課題意識を持ちながら大学院で教職キャリアの自己形成を図っていくことが期待される。

これに答えるのが〈大学院知〉でなければならない。とすると、こうした課題解明、解決を目指して進める研究の成果は、いわゆる修士論文にとどめず、多様なかたちがあってしかるべきだと考える。いや従来の修士論文にとどめることが、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の研究を遠くに追いやってしまうのではないかと危惧される。

いちがいに課題と言っても、現象としてその存在状況は以下に示すように実にさまざまである。

〈課題の存在状況〉

- ・存在する課題、思いとしての課題（存在しない課題）
- ・見える課題、見えない課題
- ・閉ざされた課題、ふくらみのある課題
- ・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、構造的な課題
- ・点としての課題、テキストとしての課題（ストーリーのある（つくる）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

さらに課題はあるもの、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、課題だと設定するのは人間のまさに認識力にほかならない。その意味で課題は創り出すものなのである。言わば、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。それを生み出す力は自分が学校改善にとって重要だ、自己のキャリア形成に不可欠だ、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力、創造力である。認識、創造というプロセスがなければ課題は生まれえないし、成立しない。

〈大学院知〉は、この課題の本質、構造、広がりなどを解明し、学校経営改善につなげていく知を提供するとともに、そのための学びや研究を促す。

現場で気づいた課題、どうしても解決すべきだと認識された課題は、経験的に解明しうるものも少なくない。そうであっても、本当にそれだけか、課題の本質はもっと別なところにあるのではないかとする疑問、自己の教職キャリア形成と結びついてさらなる学びを必要だと認識した時、その学びは新たな時間空間を求めることになる。その数ある中で大学院は最もふさわしい環境のひとつである。

これまでの筆者の経験を踏まえ、課題研究の在り方—課題研究の指導の在り方をメモしてみたい。

第1段階

学校内外の課題状況の整理、研究課題の設定 → 潜在する、顕在する、見えない問題・課題群

- ・内部環境対応型課題モデル
- ・外部環境対応型課題モデル
- ・融合型課題モデル

第2段階

課題の解明 → 課題の成り立ち・構造の明確化 → その核心、本質の解明

第3段階 → 先人の取り組み・試み・知恵（先行研究）

- ・気になる取り組み・実践
- ・課題解明、解決、進化につなぐ知（理論）

この段階で重要なことは課題にかかわる”気になる”取り組み・実践、課題にかかわる言説（考え方や理論）のそれぞれについてひとつを探り当て、自分の課題マップに織り込むことだ。ひとつと言ったが、そのために数多くの多様な実践や言説のトレースという作業が必要になる。

第4段階 → 課題解決の手がかりを第3段階の作業を通して整理し、最適方法を選択する。

第5段階 → 課題解決の妥当性を学校経営改善への貢献及び自己のキャリア形成の観点から吟味する。

なお、ある大学のスクールリーダー関係コースに在籍する現職学生にインタビューし、また口述試験用の課題研究レジュメ及び課題研究本体を調査したところ、上で見たような課題研究のかたちにかわめて近い課題研究がなされていることを確認することができた。筆者が考えてきた課題研究のひとつのモデルになるのではないかと勇気づけられた経験をここで得たことは大きな収穫であった。

これまで〈大学院知〉を大学教員が有している〈大学院知〉ないしは力量と切り離して論じてきた。実はスクールリーダー教育のための〈大学院知〉は、これまでの知を基盤として、その知を再構成し、再編集するなどして新たな〈大学院知〉を創造することによって進化する。この作業は大

学教員、そしてスクールリーダー教育の研究者が中心になって行わねばならないものである。このことなくしてスクールリーダー教育の〈大学院知〉は生まれない。官製大学院知に寄り添うしかない。

<注>

(1) 曾余田浩史「学校管理職養成における大学院教育の役割」小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂、249-256頁、2004年

(2) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社、258頁、1991年

(3) 小島弘道編著『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂、第5部、2004年。ここではそれらについて以下のように整理した。

○学校経営専門科目

学校経営専門科目は、上に述べた Performance-based Curriculum の考え方に依拠し、学校経営の主領域に関して、実践化可能な力量を形成することをねらいとした科目群である。学校経営の主領域として、①学校のビジョンづくり、②カリキュラムの開発と経営、③学校のマネジメント、④学校の組織開発、⑤学校-家庭-地域連携の構築、⑥学校評価、⑦危機管理の7領域を置く。これらの領域について、校長として各学校で実践できることをねらいとして、理論（専門知識）の習得、技法（専門知識を応用するための技術や手法）の習得、実践化（実践場面での検証）、の三層からなる教育内容を構成する。講義は主として理論と技法を、演習は主として技法と実践化を扱う。例えば学校のビジョンづくりに関しては、「学校目標構築研究（講義）」と「学校目標構築演習」の二つの科目を置く。「学校目標構築研究」では、学校目標の構築に関する基礎的・専門的知識（例えば、学校の教育目標に関する法令の枠組みや児童生徒の特性、地域性など学校の教育目標を形成する上で組み込むべき要因など）について、学校の事例等をもとにして講義を行う。「学校目標構築演習」では、さらに事例研究法、問題解決法などを用いて学校目標を実際に構築する手順やそれに伴う情報収集とその処理に関する演習を行う。

○学校経営共通発展科目

学校経営共通発展科目では、①学校経営専門科目の主領域に共通する学校経営に関する専門的知識、②今日の学校や教育が抱えている問題や課題を見出し、解決することに資する、もしくはそれとの関連で最新の教育思想や教育哲学などが示す知、③国内外の教育、文化、社会への知見と国際的視野に立った問題解決の視野、の獲得を目指す。

①にかかわる科目としては教育リーダーシップ研究、学校組織研究、教育政策と法・行政研究、学校参加の研究、②にかかわる科目としては現代の教育改革研究、現代の教育思想研究、を設置する。③にかかわる科目では教育の国際協力、貧困と教育、人権と教育、環境と教育、戦争と平和、民族と宗教、等の内容を取り扱う。

○学校経営実践科目

学校経営実践科目として置かれる「学校経営総合演習」は、上記二つの科目等で学習した内容と実践とを統合する科目である。これは学校経営専門科目で学習した知識や技法を、自校で実践するか、もしくは観察することを通して統合する、あるいは深化・発展させるために設置する科目である。この科目は学校現場での実践及び経験と大学において学習した内容との対比、検証、総合、内面化をはかることをねらいとするものであり、受講生は学校へ戻り勤務しながら、この科目を履修することになる。受講生は実践記録を作り、それをもとにした実践分析レポートを作成する。たとえば1ヶ月に1回、経営実践を報告し、その経営実践をめぐる知や経験を検討、深化させ、またその共有を図ることができる。経営実践についての反省的思考、自分なりの経営実践スタイルの構築などを目指す。ここでは大学教員が実践分析の検討に参加し、指導を行う。

「学校経営総合演習」は、総合演習の成果をもとに学校経営の実践とその分析に関する報告書を作成する科目である。

(4) 新井郁男 シンポジウム「教員研修における大学の役割」での報告「授業力向上の観点から」、『学校教育研究』No.23、2008年