

# 教職専門大学院のあり方についての一考察

吉田 稔 理数科学教育講座

キーワード；教職専門大学院、学校経営、校長、教頭、教科経営、国際教育経営

## 1. はじめに

教職専門大学院の構想が具体化してきた。2004年11月30日、中教審初等・中等教育分科会の教員養成部会に「今後の教員養成・免許制度のあり方」について、それを検討する視点が文科省によって提示された。教員の資質のありようや、その評価のあり方など様々な観点がそこでは述べられているが、特に、「教員養成における専門職大学院のあり方」が大きく取り上げられ、それを検討する具体的な視点が明確に提示されていた。

例えば、その例として次のような視点が取り上げられている。

- ① 今日の教員に求められる専門性や指導力
- ② 教員養成全体における専門職大学院の役割および位置づけ
- ③ 高度な専門性と実践的な指導力を要請するための教育内容および方法
- ④ 専門職大学院制度の趣旨をふまえた具体的な教育体制等の設計
- ⑤ 既設の教育系大学院との関係

ここに、提示されている視点はどれももともな検討視点であり、とくに異論をはさむ余地のないものである、だがしかし、これらの視点が一体どのような教育に対する現実認識をふまえて出されてきたものか改めてそれを考えてみると、筆者はそこにいくつかの問題点とある種の不思議さを感じないわけにはいかない。

例えば、出された視点はたくさんあるが、それはおしなべて網羅的・形式的であって、一体現在の学校教育の危機的状況や問題点をどう認識しているのか、また、その克服の方途や解決の手がかりをどのように見通しているのか、さらには将来の学校教育の展望をどうふまえ、それを熟考した上で検討の視点であるのか、それらが全く明確でない。それにもまして思うのが新しい構想を立ち上げる際にいつも存在するある種の熱気が、今回の教職専門大学院の場合は全く感じられないその不思議さである。そのことは、法科大学院構想が出現したときに比べてきわめて大きな違いであるといえよう。周知のように、法科大学院の場合は、その設置要請の中にはっきりと「実務との調和を図りながら専門的な知識習得を確実にさせ、その上で具体的な法的問題解決に必要な法分析能力をつけさせる」「法曹養成を目的とした実践的な教育を行う」という教育の具体的な方向性が明確に示されていたし、かつ、法科大学院が設立されなければならない理由が「わが国の社会は国際化大競争時代を控え、根回し、相互依存型の社会から、明確なルールに従い、自分で解決していく法化社会、いいかえると自己責任社会への移行を余儀なくされている」ので「国民がそのような社会の中で活動を続けていくためには、また、自分の権利を自ら守るために、そのインフラとしての質の高い司法・法曹が必要である。それゆえ、質の高い法曹をいかに養成していくかが課題となる」と高らかに唱えられていた。

しかし、教職専門大学院の場合はどうであろうか。その設置によって学校教育の問題点をどう解決し、学校教育の未来をどう展望しているのか、また、それによってあるべき社会をどのように構想しているのかが法科大学院の設置の際に掲げられた根拠と同じレベルの明確さで果たして述べら

れているのだろうか。本来なら、少なくとも、教職専門大学院の設置要請を語る際には、例えば、既設の新構想大学・大学院と比べてどんな特徴の違いを有した大学院を設置するのか、そしてこれまでにないどのような機能をそこでは強化しようとするのか、また、現在ある各大学の教育学研究科修士課程の役割・機能と比較したときに、それとは異なるどんな使命と役割を教職専門大学院に担わせようとしているのか、その思想が示されるべきではないのであろうか。それなのに実際はどうか。そのことが全く話題にすらなっていないのが現状である。なぜか流行に乗って各種の専門職大学院の設立とその潮流をあわせるかのような形で教職専門大学院の構想が出てきているようにも思えるのである。

2004年12月10日に開催されたシンポジウム「教員養成における教職専門大学院」の参加報告を耳にしてもそう感じたし、また、その直後に出た日本教育新聞をみても、出されてきた意見の多くは、現在の教育学部、大学院の存続とそれをめぐる懸念であって、新しく「このようなことを行っていくためにこのような機能をもった大学院をつくり、日本の学校教育、さらには日本の社会をこのようにしていこう」といった法科大学院構想にみられたような抜本的な考察の観点が全く明示されず、まったくもって、現状の問題点の解決の方途と将来の展望とが確かな構想をふまえては語り得ていなかつたのではないかと想像される。

そもそも一番重要な課題といるべき「どういう人間を教職専門大学院の入学者として期待するのか」ということが全く議論されていないことが問題であろう。むろん、2004年11月30日の文科省の説明に「修了者の処遇」という項目があるので、入学者のことはそこで検討されるのではあるが、いやしくもこれまでにない新しい教職専門大学院を構想するのである。その教育体制やその実質的な運営の方途を考える際、期待する入学者像が全く表明されていないのは問題であり、ある意味でそのような状況では教職専門大学院について何も構想していないのと同じではないか、そう考えざるを得ないのである。そもそもどのような教育体制を具備した教職専門大学院を構想していくのかには、まず、どんな入学者を想定するかが考えられていなければならぬと筆者は思ふからである。

では、それを考える前提になる事項について目を向けてみようと思う。

## 2. 学校教育をめぐる諸問題と学校経営者の対応

最近、学校教育の問題といえば、不登校・いじめ等が主に取り上げられていて、学校教育で本来問題とされるべきこと、例えば、「どんな知力を子どもの中に育てどのような道徳的・芸術的感情をはぐくみ、心身の調和的発達をどうはかるか」、そういうたまともな課題が取り上げられ、それが表立って議論されて、様々な教育的施策が講じられることは今日までついぞなかったといってよい。

学校教育にとって一番重要な学力問題にしても、それをめぐって議論されることといえば、せいぜい習熟度別少人数の学習のあり方はどうしたらよいかといった学習形態論に終始することが多く、一体そこではどんな学力がどのように育まれているのか、また、そのことが集団の規模の量と質とどう関連しているのか、国際レベルではどうか、そういう本質的な課題に対する問題関心はきわめて薄い状態にあるといってよい。本来ならば、なぜ先進国ではずっと以前から学習集団の規模が20人前後なのか、また、混合クラスと習熟度別クラスとではそこで展開される学習の質にどんな違いがあるのか、さらには教科指導と学級指導との関連はどうなっているのかといったことが問題とされ、それらが実践的・研究的課題となり、その成果が政策的な課題へと発展していくなければならないはずである。ところがそのような課題は全く現場でも意識されず教育行政レベルでも顧慮さ

されることはない。

しかしながら、2004年12月7日、14日に発表されたPISA、IEAの学力調査の結果を公表されるに及んで、学習の質を規定する授業時間数、学習指導要領の内容、さらには学校週5日制のあり方などが問題になりはじめ、その結果、学校教育全般に対する見直しの気運が現れてきて、久しく忘却されていた学校教育の本質に対する議論が巻き起こってくる予感を覚えるようになったのは望ましいことである。

むろんこのような事態が起きることは、すでに多くの識者は知っていたし、筆者もまた、10年ほど前から各種の論考の中でそのことを指摘し続けてきた。だから報道機関の報道の様子や文科省の対応を見ても何をいまさらという感じがしないではない。それにしてもやっと本格的な学校教育をめぐる議論ができる状態が生まれてきたのは喜ばしいことである。

しかし、ここで指摘しておかなければならぬことがある。それは政府、文科省はじめ、大学教育学部、地方の教育委員会、校長、教頭等、これまでの現今の学校教育をリードしてきた諸機関や関係者は今回問題があるとした教育活動を疑問視もせず積極的に進めてきたその責任は厳しく問われなければならないということである。なぜそうした好ましからざる体制を設定し、それを促進してきたのか。それを支えたリーダーたちの資質は一体どのようなものであったのかが、問わなければならぬ。こうなるとは思ってもみなかつたではすまされない。今回のような事態が起こることは予想されていたからである。

それにしても筆者が思うのは、今回、学力調査の結果が発表され、学力低下という好ましからざる事態に直面して、文科省は即座に学習指導要領、授業時間数、学校週5日制を変更しようと考えているが、一体そういう体制のもとで学んできた、また、今学んでいる児童・生徒のありように対して関係者たちはどんな自責の念を抱いて事態に相対しているのであろうかということである。そのことに思いをはせるとき、筆者は現在いろいろなところで取りざたされ、また声高に呼ばれているいわゆる教員の質の向上の問題を別の視点から照射してみる必要があることを感じざるを得ないのである。それは、何もよりも問われなければならないのは一般的の教員の資質ではなく前述でも指摘しているように、変更しようとしている体制をつくり上げた文科省の教育行政官は勿論のこと、こうした体制を支持してきた多くの教育長、校長、教頭、指導主事、さらには大学教育学部の教員の資質をこそいま問題にする必要があるのでないかと思うからである。

とくに、実質的な影響力を持つ、校長、教頭、指導主事の資質のありようが厳しく問題とされて然るべきと思っている。例えば「不登校」「いじめ」の問題にしても、個々の教員の対応の仕方については強い関心が払われるが、校長、教頭の指導のありよう、つまり、個々の教員と協力して解決に向けてどのような指導力を発揮したのか、そのリーダーシップ性があまり議論されていないようと思えるのである。このように、校長、教頭、さらには指導主事などの現場の指導のありようが突込んで問題とされていないのはなぜなのであろうか。いずれにせよ、教育長、校長、指導主事などの責任がもっと問われてよいように思う。

こうした状況は、学力問題にしても然りであって、学力向上をはかるために、ユニークな実践をしている個々の教師の事例や著名な大学教師による指導の事例は表に出るが、学校を組織し、その学校を実際運営している校長や教頭などの具体的な活動の様子は全くといってよいくらい伝わってこない。つまり、学力の質的向上を目指してどんな学校運営を行っているのか、そこでは校長・教頭がどんなリーダーシップを発揮しているのかがなかなか外からうかがい知ることができない状況にある。むろん、それは筆者の視野の狭さゆえの認識によるのかもしれないが、しかし、実際、

各種の教育雑誌を手にしてみる限り、校長、あるいは教頭の名で実践報告や研究論文の形で発表されている事例をほとんど目にすることはない。むろん、こうした話をすると、校長、教頭はほかの管理的な仕事が忙しく研究や実践をして論文や報告書を作成する暇はない、といった声が聞こえてこないわけではない。確かに、校長・教頭は細々とした管理的仕事で忙しく、そのことに時間がとられゆっくりと教員と共同して活動をする余裕がないのであろう。そのことはよくわかる。そして、学校経営者がいま抱えている無意味な多忙さには全く同情する。しかし実はここに大きな問題がひそんでいるのではないだろうか。つまり、学校経営のリーダーである校長・教頭が、教科指導・生活指導などの具体的な教育活動とのかかわりを断つて仕事をし、それで、学校経営が成り立つと考え、それを実行しているところに、現在の学校教育の大きな問題があるのでないのかということである。学校教育の優れた実践は、優秀な学校経営者の存在なくしては実現できないはずである。もしそうであるとすると、それでは、今ある学校が抱える問題点を解決し、よりよい学校教育の実現に関与していくべき教育長・校長・教頭・指導主事はどんな能力を有し、その役割と使命を果たすべきなのであろうか。

次にそのことを考えて、後でとり上げる教職専門大学院構想の手がかりを探ってみようと思う。

### 3. 学校経営者の資質とその役割・使命

過去には、斎藤喜博氏や遠藤湘吉氏のように、校長がリーダーシップを發揮して、自ら直接に授業を行い、部下の教員に批判させ、その成果を発表し世に問うという例は数多くあった。しかし、今はなぜかあまりそうした事例を耳にしない。知り合いの中堅教師からも聞こえてくるのは「口ではえらそうなことを言い、押し付け気味に物を言うが、そのことを身をもって示してくれる校長・教頭は以前に比べると極端に少なくなっている。今ではほとんど皆無ではないか。やっているのは行政的権力の下請けのみではないか」という話ばかりである。

筆者の若い頃は、校長・教頭が率先して師範指導をやって、若い教師から批判をあおいだものである。あるいはこれは筆者の環境の特殊な場合かもしれないが。だが残念ながら、現在そうした校長・教頭は決して多いとはいえない。一体、校長・教頭といった今の学校経営者はその使命と役割をどう考えているのであろうか。改めて、その資質・能力とはいかなるものであるべきなのかそれが問い合わせなければならない事態が現出したといってよいだろう。

市川昭午氏は「専門職としての教師」という名の自著の中で「学校経営者・管理者の専門性」についておよそ次のようなことを述べている。

「教職の専門職化の進行は、あらゆる面で学校経営管理者の役割をいっそう難しいものにする。例えば、物理の教師の場合、40 年前の知識はほとんど時代遅れのものになってしまっているので、時代に遅れないためにも厳しい研修をしなければならない。1 つの教科を指導する教師にしてさえそうであるのにいくつもの教科を扱わなければならぬ学校的経営管理者は全く時代についていけないそういう状況が出現しているといえよう。だがしかし、その半面、こうした個々の教師の専門職化は、学校経営管理者の専門職化を促進する効果をもっている。」

そしてその言明をふまえ、氏は特に、校長職・教頭職の特徴についておよそ次のように付言していく示唆的である。

「校長が担う役割は、学校の組織者、教職員と教育委員会、教職員と地域の住民との間の中間的位置に立つ触媒者、かつ、学校がすべき課題の診断とその解決に向け教職員の力を総合する教育的指導者、しかし一方では教育行政管理の末端としての存在を宿命的に担いつつも具体的職務内容と

しては、学校の組織、教育活動のリーダーシップ、教職員の指揮、学校管理事務の4つの領域をこなさなければならない。これらの役割・職務を果たすには、教育プログラムの改善、教職員の啓発、地域と社会との協働、学校事務を専門的になしうる人材の出現が必要である。」

だから、「校長、教頭が管理職的地位にあるからといつても、そのことは、校長、教頭が教育者であることをやめて、単なる行政者、行政管理にもっぱら従事する者となるということではない。」（相良惟一　学校運営研究　1966）ということを指摘して市川氏は学校経営管理者の特質を半専門職性としての職性の持つ役割・機能を力説する。

それにしても半専門職という言葉は言いえて妙な言葉である。一見すると中途半端な感じを与える言葉なのにその意味は次のようにも解釈されて、それによって学校経営の仕事の独自性がかえつて浮き出してくる感じを覚える。

「学校経営は、教育者マインドによって発現されるリーダーシップ機能と、管理者、行政官の有するマネージメント機能という性格の異なる機能を有する経営とみなすことができる。」（小島弘道氏）

また、よく問題とされるように、学校組織を企業組織と対比させ、その差異に着目してとらえてみれば学校経営は「学校においては『組織システム』と『相互システム』が存在し、そこでの活動から生じる複雑性の受容とそれを縮減する活動を行っていかざるを得ない」（水本徳明氏）との二項対立的なとらえ方がなされ、それによってその特徴を把握することもできよう。

これを、さらに教師の教授活動と絡めてとらえてみて「教師の〈個業〉と〈分業－協業〉」（水本徳明氏）といった対立的な教育活動を想定したときには、その統合的な働きをするのが教育経営に他ならないとその特徴をとらえることもできよう。以上のように考えたとき、こうした教育経営こそ「学校を学校たらしめるためには何よりも必要になってくる特別な人間の行為である」というよううにとらえられることができるのでないか。

一般には、学校で営まれる活動形態は「教育内容は教科に分けられ、難易度に応じて配列され、さらに、単元に分析されて配置されている」というようにとらえられるから、学校は整然とした活動を基底とする1つの確たる「官僚制組織」というふうに理解されるが、しかし学校は一方ではその官僚性を弱めていく働きをそのうちに有しているととらえることもできる。それはこうした官僚性を正面に出すと、子どもが学校から離れていくってしまうのでその性格を隠すような営み、組織を学校は必然的に備えざるを得ないからである（水本徳明氏）。関曠野氏が指摘する「学校とは『公』と『私』、制度と人間の相互と緊張をはらむ潜在的な紛争の場である」という言明もここで思い起こしたい。

だから、学校経営というものを考えるとき、最近とくに強調される傾向のある「学校の権限の拡大、強化」といった行政的面ばかりでなく、それとは逆の性格の「学校の自己革新能力の向上」を図る方途の探求と志向性という教育的側面が一層強く要請されなければならないようと思われる。もしそうでないと、学校の一側面である「官僚制組織」の色合いばかりが強くなり、こうした組織の強化により無能な校長であっても権限を行使しやすくなってしまい、その結果、アンビバレントな要素を必然的に抱える学校運営に致命的な問題が生じる可能性が大きくなっていくからである。

こうしてみると、市川氏が規定した学校経営管理者の半専門職性をある意味でうまく生かしていくことが、逆説ながら専門職としての学校経営者の働きを十分なものにしていくことになることがわかるであろう。つまり、「学校経営は、学校組織のパラドクシカルな構造の上にあり、それゆえのダイナミズムを有している。」（水本徳明氏）という認識の所有を、校長、教頭など学校経営管理

者であるものは是非とももたなければならないという要請が強くなされていることがわかる。

すると、次なる課題は校長・教頭が持つべき教育経営の働きを十全なものにするには一体どのような訓練・研修・指導がなされる必要があるか、また、それに対応するどんな自主的な努力を行っていく必要があるのか、それらを明確にしていくことになろう。具体的には教育活動を「経営」という観点でとらえていくとはどういうことか、それによって従来欠落していた教育経営がどう補完され、それが充実されていくかが課題とされなければならない。

#### 4. 教育活動と経営能力

周知のように今、学校経営を十分になしうる新しい能力として次のような能力の形成が要請されている。

- (ア) 教育に関する観念や識見を持っていること
- (イ) 地域や学校の状況・課題を的確に把握しながら、リーダーシップを發揮すること  
ができること
- (ウ) 教職員の意欲を引き出すことができること
- (エ) 関係機関との連携や折衝を適切に行うことことができること
- (オ) 組織的、協働的な学校運営を行うことができること

つまり、学校経営者は「『特色ある学校』の経営を担うには、地域の状況、課題などを把握しながら自校の学校方針を策定し、特色ある教育課題や指導方針を設け、それを実現できる」リーダーでなければならないという要請である。

では、こうした学校のリーダーがもつべき能力の形成はどのような視点に立ってどのようになされるべきなのであろうか。むろん、「学校経営者はリーダーシップを發揮せよ」といってもその内実とそれを育成していく方途が明確になっていなければ、単なるスローガンの叫びに終ろう。だが、そうした能力形成を問題にするときには、そこには、改めて考えておかなければならぬ根本的な問題が存在していることを認識しておく必要があろう。それは例えば、長い間、教員生活を送っていて自然と「教育経営」の能力は身につくものであり、特にそうした能力形成のための訓練は必要ないという考え方、この考え方をどう見るか。また、そうした考え方とは違って、そもそも教育経営能力は先駆的なもので、決して自然に身につくものでもなく、また、意図的に育成してことが完成するものでもないという考え方があるだろうが、この考え方をどうとらえるのかという問題である。もし、ここで上述した2つの考えがともに真であるとするならば、教育経営、学校経営をなしうる能力の形成の課題は全く意味のない課題となってしまう。経験によって自然に身につくのであればあえて「経営能力」の意図的育成を試みる必要はないし、また、先天的にそうした能力の有無が決まっているなら、この場合も同じように「経営能力」は指導の対象とはなりえない。だから、学校経営について論究しようとするならば、少なくとも何らかの努力と専門機関による教育を受けなければ上述した「経営」能力の形成は叶わないという前提に立たない限り、その試みは無意味な試みといえよう。

そういう意味では筆者は、個々の教師の教科の実践や教科外の実践を統合し、それを組織づけ、学校全体の質的向上をはかる教育「経営」は、意図的に教育してはじめて身につくものではないかと思っている。それは政治家を意図的に養成しようとする松下政経塾の存在や、楽団の指揮者を育てるための「指揮科」の存在がそうした確信を筆者に与えるのである。つまり、学校経営能力は養成可能であり、養成しなくてはならない。そして、しかもそうした組織を統合する人材を養成しな

くては、よりよき学校は存在しえないのでないだろうかと考えるのである。事実、教育経営に関する書物のひもをとけば、教育課程経営、生徒指導経営という語句を目にすることができますので、様々な教育活動を「経営」という視点で取り上げる意味があることがわかる。

では、教育活動を経営的視点から経営的に把握するとはいがなる特徴を持った行為なのであろうか、そのことを同定していく必要があるであろう。

一般に経営とは、周知のように「目標」を定め、組織の目標の達成に向けて個別の活動を方向付け、組織をつくることである。

また、経営の重要な機能としては、その時々の判断や決断をする意志決定行為であるとも考えられる。むろん、経営は知（経験知、理論知）に裏づけされた、全体の方向性を洞察し先見できる勘や直観を具備したすぐれた人間の行為・行動といえる。例えば、校長の仕事として教員会議を司祭するということがあるが、会議を運営し、しかもそれを根回しでなく、合理的な議論をもとにして構成員の合意をとりつけていくにはどうすればよいのかそのことが教育経営の独自な仕事として思念されなければならない。つまり、そのような考察とそうした行為を実際行いうような実践力が校長等には必要不可欠であるということである。むろん、ここで言う実践力とは現場の実情を知って、臨床的な考察をなしうるということだけでなく、それとはやや次元の異なる広い意味での政治的行為を学び実践することであり、さらには裁判等における人間的行為のもつ意味を深く感得することでもある。学校経営を行うには、こうした政治的、法的側面さらには経済的側面について学んでおかなければならぬ。

従って、前でも少しふれたように学校経営の特徴が企業経営と対比して論究されなければならない。学校、企業とは何であるのか。そこにはどんな共通点、相違点があるのか。いま、そのことを考えて「教育経営」のありようを考察する必要があろう。それは、企業に関してはすでに「企業法学」といった専攻分野が大学院に存在しているし、さらに、今、民間企業につとめていた人たちが多く、校長になって学校経営に取り組んでいる現状があるからである。

企業経営とは異なる学校経営に必要な教育経営の知識、その感覚、それを実現する上で重要な交渉能力、それに入間関係の構築には、新たな教育機関・教育組織の存在が不可欠のような気がする。

「校長や教育長や指導主事の基礎資格に大学院教育を位置づけることは緊急課題の1つである」（佐藤 学氏）であるし、「今日の学校教育の窒息状況の最大の要因が、教育の知性と見識を欠いた校長によってもたらされている」（佐藤 学氏）ことが学校教育の問題状況の大きな原因としてあげられていることを考えるとなおさらである。学校教育の問題点を解決し、学校が人間成長にとってよりよき場となるために、るべき学校経営がいまこそ求められなければならない。

では、現在の学校経営を改善していくための必須の条件となりうる大学院のあるべき将来像をどう考えていいのか、佐藤学氏はその手がかりとして次の8つの事柄をあげている。

- ① 大学院の将来像を高等教育全体の改革構想の中で明確化して、大学院教育を専門家教育として発展させる。
- ② 法学系、経済系、福祉系、情報系、国際系等の学部が「専門大学院」へ移行するその流れを念頭において主体的に教育の専門大学院を構想していく。
- ③ 教職専門大学院は教職の専門性と自律性を樹立するという意気込みで、教師教育と現職教育の政策化を自主的、主体的に行う。
- ④ 教職の専門職化に伴って、校長、社会教育主事、図書館司書などの資格制度を大学院に移行する。

- ⑤ 教職の専門職化の遂行において、専門家教育の学位（例えば、教育修士・教育博士（Ed.D.））を新設する。
- ⑥ 大学院は、その地域のほかの多様な教育養成機関と連携し地域教師教育機構を樹立する。そして、多様な教員志望者（短大卒、他学部の卒業生など）を大学院へ入学させていくようとする。
- ⑦ 大学院は、地域の公立校の中に「教職専門開発学校」を創設して、実践的で臨床的な経験を基礎とする教師教育と教育研究を推進する。
- ⑧ 政策研究を推進し、一人の校長、一人の市民、親、一人の教育行政官の意思決定を促進し、それを支援する手がかりを与える。

では、これらの要件を参考するとどんな教職専門大学院像が構想できるか、次にそれを考えてみよう。

## 5. 教職専門大学院の1つの具体的構想

前述した教育経営の内実と佐藤学氏があげた8つの提言を参考にして、すぐれた学校経営者を育成するにはどのようなねらいで、どんな入学者を対象に、どういうカリキュラムを組んで指導していくべきよいか、そのための教育体制をどのような観点から設立していったらよいのか、その具体的構想の一端を披瀝してみよう。

### • 構想する教職専門大学院の設置のねらい

一般の教員の実践的指導力を強化するということに設置目的を置くのではなく、新しい時代に対応できる新しいタイプの学校経営者を養成するための教職専門大学院を構想する。そのため、意欲があり、資質にすぐれ、経験豊富な人材を広い範囲にわたって掘り起こし、あわせて学校教員のライフスタイルの多様化をめざしつつ教職専門大学院の機能と役割を明確化していくようにする。そして、そのような人間が入学しやすく、しかも学びやすくするために、「通常の勤務をしながら学習できる」こうした大学院を設置する。従って、入学資格もこれまでのような「大学卒」という条件をはず、大学卒の年齢の「22才以上」であれば、だれでもが応募できるように入学資格の条件を緩和し、多様な経験の持主を受験者としてむきい入れるようにする。それにともなって、当然のこととして、その資格審査に十分な時間とエネルギーを注ぎ、入学試験にも時間をかけ、入学者の選抜を丁寧にしかも厳格に行う。そのため募集定員は10名から20名ほどの少人数とする。

### • 組織

経営能力の啓培を中心に学校経営者を育成するため、専攻としては教育経営専攻を置き、学校経営コースと教科経営コース、そして国際教育経営コースの3つのコースを設置する。

学校経営コースでは、将来、校長・教頭など学校経営者となるためのカリキュラムを用意する。また教科経営コースでは主として、指導主事、教科主任など、教科内容と深い関わりのある分野のリーダー的人材を育成するのをねらいとして指導を行っていく。国際教育経営コースでは、海外青年協力隊など海外で教育的活動を行った者や国際関係学部を卒業した人たち、さらにはアジア・アフリカなど発展途上国の国費留学生などを積極的に受け入れ、経営的視点をもったすぐれた人材を育成し、国際理解教育を強力に押し進める学校経営者を輩出させていく。コース間の交流は自由とし、受講者の関心に沿った研究指導が柔軟にできるようにする。

なお、この専攻・コースで主として培うべき能力としては次のようなものを想定している。

ア. 学校カリキュラムの開発とその編成能力の育成をはかる。

各教科のカリキュラムの編成経験、あるいは教科内容に対する興味・関心をもとにして、教科のカリキュラムがいかにしてつくられるのか、実践的・実証的に、しかも歴史的・哲学的な観点から考察し、カリキュラムというものに対する知見を広め、かつその学識を深めていく。ただし、これまでの大学院のように1つの分野、教科だけの知見や学識を得させてそれで終わりとするのではなく、関連する他教科のカリキュラム（例えば、数学と理科）及び学級指導、生徒指導など教科外のカリキュラムにも目を向けさせ、「教科指導と生徒指導との関連研究」といったようにその相互の関連をふまえて学校全体のカリキュラムのありようを具体的、かつ総合的にとらえさせていく指導を試みる。

この中にはカリキュラム評価の研究も含まれることはいうまでもないが、ここで展開される指導は一般論でこと終わりりとするのではなく、いつも具体的な事例研究をベースにして行っていく。イ. 個別の教科だけでなく、教科の相互の関連に着目したグローバルな視点で教材開発ができる能力の形成をはかる。

ここでは教科学習の多面的な側面を考察させるようにする。言うまでもなく学校経営者は自分の学校で使用する教科書の選択ができなくてはならないであろう。そのためには「教科書」教材に対する深い認識が不可欠である。教科書またはそれに関連する教材、学習材の特質を理解していくような能力の育成を心がける。

ウ. 学校教育現象を広く深くとらえて判断できる能力の形成をはかる。

これまで教育学部で扱っていた教職関係科目を大学院レベルの内容とし、しかもそれらを「経営」という観点に立って再構造化していく。再構造化していく視点としては横須賀薫氏が指摘していた教員養成の中の根本問題、すなわち「学問と教育」をめぐる諸問題を「精神史・文化史・技術史」と関連付けていくような視点をもち、「学問研究と教員養成との有機的統一」をはかり、教育理念を社会のありようと関連づけ、目にみえない隠れた構造を明るみに出すような科目構成を考える。さらに、異文化理解に必要な外国語能力の形成にも意を注ぐ。また、校長の能力として必要な他の様々な諸機関と交渉する能力、人をまとめていく能力、いろいろな企画を行っていく能力、つまり、ものごとをコーディネイトしていく能力の形成にも関心をはらっていくようにする。そのため私学などのコミュニケーション関係学部大学院のカリキュラムを参考して指導を行っていく。要するに、教科教育等での実践をふまえ、新しいアイディアをもち、それをもとに企画をし、それを組織できるリーダーシップ機能とマネジメント機能を有し、自己革新能力を備えた新しいタイプの学校経営をなしうるそうした能力の形成を目指すといってよい。国際教育経営コースにおいては、特に受験生の国際経験をふまえ同様な能力形成をはかっていく。なお、ここで構想している大学院では文科省が考えているような「修士論文を書かないで修了させる」ということはせず、教職専門大学院修了にふさわしい形態の「論文作成」を義務づけるようにする。なぜなら「論文」を作成ということが学校経営者になるものにとっても必要不可欠な学問的・実践的な学習課題と考えるからである。できればその趣旨を徹底するために学校経営、教科経営等に関する主論文と個別の教科指導等の副論文の2つを作成させるとよいかもしれない。

#### • 期待される応募者像

期待される応募者像としては、現在の校長・教頭・指導主事をはじめ、学校経営を志すすぐれた教科教育の実践者、それに民間企業等ですぐれた働きをし、教育に深い関心のある者で、将来、学校でリーダー的存在として活躍できる資質のある者、つまり、ただ単に大学院で自分の関心ある分野について勉強してみたい、教養を身につけてみたいといった志願者を期待するのではなく、学校

経営についてすぐれた能力を身につけ、望ましい学校経営を実現させたいとする学習目的のしっかりした意欲あふれる志望者を期待する。

ここには、前でも指摘した学校教員のライフスタイルの多様化をめざし、それによって、さまざまな経験者によって学校経営がなされ、いわば学校経営の質的豊富化というねらいも含まれている。従って、できるだけ多様な経験を有した人が受験できるような環境を整えていくという考えがある。

ちなみに、教員のライフスタイルとして以下のようなケースが考えられると思われる。

- 教育学部→教員（小、中）
- 教育学部→大学院→教員
- 教育学部→教員→大学院→教員
- 教育学部→民間→教員
- その他の学部→編入→教員
- その他の学部→編入→大学院→教員
- その他の学部→民間→編入→教員
- その他の学部→民間→大学院→教員

なお、国際教育経営コースの場合は、特に、JICA 等と協力し、海外青年協力隊の経験者などの入学を積極的に働きかけていくとともに前述したように全国の私立大学等で設置された国際関係学部の卒業生にも門戸を開き、教育経営を通して自己実現をはかりたいと思っている人をできるだけ多く入学者としてむかえていく努力をしていく。

#### • カリキュラム

学校経営政策論 ······ 学校経営論、校長論、行財政論、教育政策論、学校論、中等教育論、企業経営と学校経営、学校建築、教育と法 etc.

カリキュラム論 ······ カリキュラム分析・評価

カリキュラムの作成、カリキュラムの史的考察

教科教育論 ······ 教科教育原論、知識論（専門の内容）ここでは、教科とは何かを原理的に問うとともに教科の再統合をはかることを念頭においていた講義を展開していく。

授業論 ······ 学習カウンセリング、現象論、認知論、授業分析、授業評価（授業診断）、指導技術論、比較文化

教材論、教科書論 ······ 教材の開発、テキストの作成、教科書の諸相、海外の教科書調査

情報教育論 ······ 人工知能、コンピュータ

教育研究方法論 ······ 実践的・実証的方法、哲学的・歴史的方法

教育史論 ······ 日本教育史、西洋教育史、教科教育史

障害児教育論 ······ 視覚障害、聴覚障害、身体障害、統合教育、教育と医学

国際教育論 ······ 教育開発論、学校制度のシステム、言語比較、

教育の国際比較文化論

#### • 教員組織

次のようなシステムを考え、ユニークな経験を有する人材で教員集団を形づくる。

ア. 学校経営・教育政策系

イ. 学校教育臨床系

ウ. 人文・言語系

## 工. 社会・家政系

### オ. 理数・テクノロジー系

### カ. 芸術・身体活動系

例えばアの系では、文科省、教育委員会の関係者その他、企業経営者、塾の経営者、教育問題に関心のある弁護士などを教員にむかえる。イの系には、教育現象を広く、深く読みとることができる研究者の他にユニークな教材開発の経験者や国家権力のあり方とも深くかかわりあう「教科書のあり方」を語りうる研究者、実践者を教員にむかえる。ただしこのイの系にはウ～カの研究者、実践者が担当していくことを考へてもよい。

ウ～カの系では、これまでの教科専門、教科教育というふうな区別をもとにして教員を配置するのではなく、学校経営者を養成するという目的にもとづいて、各学問の歴史や、各学問について哲学的考察をなしうるような統合的・実践的な見識を有する人材を教員にむかえる。すなわち、現在の枠組で考えれば、教科専門を教える人間が教科教育を講義し、教科教育を教える人間が教科専門の内容も講義しうるそうした人材を教員にむかえていくということである。

教員の定員をどうするかは難しい問題であるが高度職業人の養成という厳しい仕事のありようを念頭におくとき、学生一人に教員一人の割合で配置する必要があるであろう。もし 20 人の募集定員を想定するならば 20 人ほどの専任教員を教職専門大学院に配置することを考えていく。

また幅広い知見を院生に施すために全国的に著名な学者などを非常勤講師としてむかえ指導の充実をはかる努力をする。もし可能ならばそうした講師団を別途構成することを考えていく。

## 6. おわりに

求められるべき学校経営者像は、どのようなものであるか、それを問わずにはいられない。

前述したように、今は残念ながら、教育に対する理念をもたず、こまごまとした管理のみにうつつをぬかし、国家権力や地方の行政権力の指示に、唯々諾々として従うばかりの学校経営者がこの他多い。直接、自ら授業をやって、部下の教員にそれを批評させ、指導するといった真の教師性にもとづくリーダーシップを発揮して学校経営を行っている校長・教頭は全国的にきわめて少ないのでなかろうか。事実、生徒と直接かかわりあうのを嫌う人間が今の教育行政官・学校経営者には多いのではないかという不遜な感じをもつこともある。

しかし、皮肉にも現在、文科省等が強く求めているのは、学校を学校らしく再生しうる真のリーダーシップ性を有した校長・教頭等の存在である。改めて指摘するまでもなく、学校は管理機構の側面をもつとともに、人を育てる教育機能を有する組織でなければならない。水本徳明氏が指摘するように「学校はアンビバレントな存在」である。こうした学校の機能を十全に発揮させる学校経営者、すなわち、今求められている学校経営者は、その傾向が強まっている行政権力の指示に盲目的に従って行う学校運営ではなく、教育基本法において強調されているような「品性」と「品格」のある広い視野をもった「主体的」な人間を育むそうした学校を組織していくける「強くたくましい」教育経営能力を有し、自己責任感の強い人間味あふれる人物である必要があるのでないだろうか。もちろん、こうした人間は、自然に育つのではないと考える。

「教育は 1 つの作為」(苅谷剛彦氏) であるとすれば、学校経営者になるためには、楽団の指揮者と同じように、然るべき、訓練と教育が学校経営者を志す人間に施される必要があろう。

今まで日本では、教育を「経営」という視点からとらえていくことが希薄で、こうしたことあまり意識せず、家庭的雰囲気のもとで、学校経営がなされる傾向が強かった。勿論、家庭的な雰囲

気のよさは堅持していくものの、日本社会の真の近代化のためには権利・義務関係にもとづいて学校運営をしていかなければならないであろう。しかも国際社会においても然るべき地位と役割を果たしていくには、しっかりした教育理念と政策能力を有し、政治家・行政官など教育以外の分野のリーダーたちと互角にわたりあえ、しかも、一方では一般市民の論理や心情を理解し得る学校経営者の存在が不可欠であると考える。

そうした学校経営者の存在は、学校教育の質的改善に大きく貢献するだろうし、強いては、日本の社会を支えていく豊かな品格と精神性をかもし出すことにつながっていくであろう。

然るに、そのような「学校経営者」の育成をねらいとした教職専門大学院が日本で構想されてもよいのではなかろうか。

では、そのような組織はどのようなものでなければならないか、その組織を構成する「教員集団」や「個々の教員」はどのような機能と資質をもつべきか。しかしながらいま、そうした問い合わせるとき、正直いってその問い合わせが想像を超えた解決不可能と思える難問として浮上してくることを痛切に感じないわけにはいかない。

だが、その解決不可能と思える難問を文字通り解決していかない限り、今抱える学校教育の問題点の解決はありえないし、また、学校教育の未来の展望、そして、それを切り開く手がかりも得られないことは確かであると思われる。その難問解決の手がかりを筆者は「教職専門大学院」に託してみたいと考えているところである。

## 参考文献

- (1) 市川昭午 (1969) 「専門職としての教師」 明治図書
- (2) 小島弘道 (2000) 「現代の学校経営改革の視野」 日本教育経営学会 編『自律的学校経営と教育経営』 玉川大学出版部
- (3) 水本徳明 (2000) 「学校の組織・運営の原理と構造」 日本教育経営学会 編『自律的学校経営と教育経営』 玉川大学出版部
- (4) 横須賀薰 (2002) 「『大学における教員養成』を考える」 藤田英典他 編『教育学年報9 大学改革』 世織書房
- (5) 佐藤学 (2002) 「教育学部・大学院の将来像」 藤田英典他 編『教育学年報9 大学改革』 世織書房

(2004年12月15日 受理)