

校長の専門職基準
〔2009年版〕
—求められる校長像とその力量—

2009年6月6日

日本教育経営学会

目 次

「校長の専門職基準〔2009年版〕」の公表に寄せて……………1

日本教育経営学会会長 堀内 孜

校長の専門職基準〔2009年版〕—求められる校長像とその力量—……………5

資料 日本教育経営学会第1期実践推進委員会名簿……………15

「校長の専門職基準〔2009年版〕」の公表に寄せて

2009年6月6日

日本教育経営学会会長 堀内 孜

1. 専門職基準と本学会の役割

本日本教育経営学会は、50年前の1958年に創設され、現在に至るまでわが国の教育経営、学校経営の専門学会として活動を続けてきた。我々の諸先輩が50年前に本学会の創設を企図したのは、1956年の地教行法の制定による新たな公教育経営秩序の確立の下で、学校がどのようにその教育活動を組織していくのか、いけるのかが課題とされたことによる。以降、学校の自律性確立は本学会の、また学校経営研究の一貫した課題とされてきた。

だが、中央集権的な公教育経営によって学校教育の規範化、基準化を求める地教行法体制下において、学校の自主性、自律性は形骸化され、校長は教育委員会の行う学校管理の実務執行者でしかなく、学校経営における「理論と実践の乖離」が本学会の課題として問われ続けてきた。こうした中で、地方分権、規制緩和また情報公開や住民参加と機軸とする1990年代以降のわが国における社会運営システムの見直しは、公教育経営システムにおいても共有され、「学校経営の自律性確立」が法制度的にだけでなく実践的にも具体的な課題とされてきた。

ここ10余年の本学会の紀要における特集や投稿論文、また大会のシンポジウムや課題研究、自由研究発表は、上に挙げた4つの機軸に関わるテーマによって過半が占められてきたと言えるが、これら相互の接点として「自律的学校経営」を担う学校経営者、校長の在り方が大きな課題とされてきた。「学校経営の自律性確立」に向けて、校長の権限や職能、資質・能力やリーダーシップ、そしてその養成や研修等の在り方を明らかにすることは不可欠であり、本学会がその研究課題とすることは社会的責務として当然に求められるものである。

校長職は戦後一時期に免許職とされたものの、その職が必要とする基準や規範は制度的に明定されず、逆に「規制緩和」による校長資格の緩和（「民間人校長」の導入）によって拡散化されてきたきらいがある。だがこの「民間人校長」に期待されたものが、民間企業の経営管理手法の学校経営への援用だとすれば、教育組織体としての学校における組織経営の必要性が認められたことを意味している。だがそれが単なる民間企業の組織経営手法の援用であってよいわけではなく、教育組織体たる学校独自の組織経営が求められ、教育の事実関係からする組織論理や経営の行動規範に基づくものでなければならない。

こうした課題に対して、学校経営に関する専門学会たる本学会は、2006年に実践推進委員会を常置委員会として設置し、学校経営実践の改善に資する取組みを進めてきた。その核となるのが、学校経営の自律性確立に向け、それを担う学校経営者、校長の職能とその行動規範・基準を明らかにすること、つまりその専門職基準の策定である。

2. 専門職基準と免許・資格制度、養成カリキュラム

校長が学校の組織経営を責任をもって担うことは、その専門性、倫理性において社会的に承認された基準や規範に則った行動を遂行することである。この基準、規範が専門職基準であり、それは広く社会に認知され、承認されるものでなければならない。つまり、現代社会において独善的な専門職は存立しえず、ましてや国民、市民の教育価値に基づいて実施される公教育に関わる職については、である。

校長の専門職基準が社会的に実際の意味をもつには、校長の職務遂行が一般的、普遍的な共通の枠組みをもってなされ、その個別性、独自性は飽くまでもこの枠組みの中で発揮されるべきとの理解が必要である。そして実際に社会的に承認された専門職基準は、直接に現在の校長個々の経営行動に適応されることは困難であり、種々の制度的整備をもってのみ意味をもつものとなる。

もし「白紙の状態」で校長職の確立を図れるのなら、論理的整合性において校長の専門職基準とその免許・資格制度、そのための養成カリキュラムが一体的に制度設計されるべきである。だが校長職、学校管理職は、その任用の単位における違いはあるものの、任用資格や研修等のカリキュラムが既に設定されている。そして敢えて言えば、それらは必ずしも校長の専門性を十分に解明し、極めた上でのものとなっていないのが現状である。

ここに公表する校長の専門職基準は、その専門的な知識や職能についてだけでなく、その倫理規範や職業行為における態度等についても関わっており、それらが校長に具備されるための保障措置について、今後具体的に検討されることを必要としている。つまり、この専門職基準に基づいた何らかの免許や資格が設定されなければ、この基準は実際の意味をもつものになりえない。そしてこの免許や資格を付与するための養成システムや認定プログラムが必要となり、その具体的なカリキュラムによってこの基準を充たす内実が保障されることになる。

昨年4月に発足した教職大学院の多くが、学校経営に関するコースやプログラムを設定しているが、それらを核としつつも中長期的な展望をもって全ての校長に対する制度的な免許や資格の設定を視野に入れた取組みが求められているといえよう。

3. 今後の取組みに向けて

校長の専門職基準の設定は、その免許や資格を前提とし、そのためのカリキュラムやプログラムの内実によって保障されるべきであるが、そのために解決が必要とされる課題は山積している。元より本学会のみでできることではなく、本学会はあくまで「学会として」、その専門的観点からの一石を投ずる役割を担いうるのみである。

その行政的権限がどこまで関わるかについては別途の検討が必要であろうが、校長の免許や資格が国の制度として設定される必要において、国一文科省の政策的判断は当然に必要とされようし、またそこに至る過程においてはそれ以上に校長自らやその職能団体・組織、任免権をもつ教育委員会が課題意識を共有した取組みを行うことが必要とされよう。また教育に関する、とりわけ教員に関する資格の設定については、「規制緩和」に関わる論議がこれまでもなされてきたことから、教育改革、学校改革を推進する上で学校経営の自律性確立が不可欠であり、またそのために専門職基準による校長の職の確立が必要であることについて、ジャーナリズムも含めた社会的な理解をえることも重要であろう。

学会として担うべき役割を踏まえ、また学会だからこそ担わねばならぬ役割を自覚しつつ、校長会や教育委員会等の関係団体と連携し、教育改革、学校改革の推進に向け、これからの校長に求められる専門性や倫理性を更に検討し、また保護者や教員も論議の輪に加わってもらえるような取組みが本専門職基準をもって進められることを強く期待したく思っている。

校長の専門職基準〔2009年版〕
—求められる校長像とその力量—

2009年6月6日　　日本教育経営学会

1. はじめに

(1) 本基準の目的

現在、日本では「学校の自主性・自律性の確立」を目指す教育改革が進展している。それに伴い、校長は従来以上に、学校経営の最高責任者としての確かな専門的力量を求められつつある。このような状況を踏まえ、本学会は、校長職を高度の専門性を備えた専門職として確立することが必要であると強く認識するものである。

校長職が専門職であるためには、求められる専門的力量の内容を明確にし、資格・養成・研修等の制度を確立する必要がある。本学会は学校経営を主たる研究対象とする専門学会として、それらに貢献すべく取り組んできた。具体的には、学校経営に責任を負う専門職として校長職にどのような力量が必要であるか、そのような力量を備えた人材をいかにして育成すべきか、などについて議論を重ねてきた。

ここに提示する「校長の専門職基準〔2009年版〕」は、以上の議論を踏まえながら、校長職を専門職として確立することを目的として、求められる校長像とそこで必要とされる専門的力量の構成要素を示そうとするものである。

(2) 求められる校長像

今日、日本では「学校の自主性・自律性の確立」を最も重要なキーワードとする教育改革が進行している。進行する義務教育の構造改革においては、市区町村及び学校が義務教育の実施主体としてより大きな権限と責任を担うシステムの構築が目指されている。他方、学校を取り巻く社会環境は、地域、国家、および国際的なレベルのそれぞれにおいて非常に大きな変化の波にさらされている。かつて「不易」と考えられていた価値観や規範は揺らぎをみせ、学校で行われる教育そのものが相対化されている。

以上の状況は、国家で定められた制度や基準のもとにあっても、教育活動のねらい、内容、方法などについて、各学校が独自に考えて実施する必要性を高めている。それは、一人ひとりの教員がそれぞれの専門性を高めると同時に、自身の個性と創造性を十分に発揮

して教育実践に取り組むことを益々必要とする。そのためには、各学校が、児童生徒、保護者・地域、および社会のニーズを踏まえながら、特色ある教育課程を編成・実施することのできる自律的な組織となることが求められる。つまり、学校の経営責任を担う校長は、自校が有する様々な条件のもとで、自校に通うすべての児童生徒に必要な真の学びを実現し、そのためにあらゆる教職員が創意を發揮できるように、教育活動の組織化をリードする役割を遂行しなければならない。そのような役割の遂行は、教育活動を自ら実践する立場にいる教員のそれとは異なる専門性を必要とするものである。

ところが、日本には、校長職が専門的な養成教育を受けるための制度枠組が存在しない。児童生徒に教えるための資格である教員免許状をもち、教員としての教育実践と研修のキャリアを積み上げながら校内で様々な役割を遂行し、上司や先輩・同僚から示唆を受ける。ほとんどの校長は、このような教育者としての職務経験の延長線上でその職に就くというのが現実である。

一方、「校長は、校務をつかさどり、所属職員を監督する」という学校教育法の規定に基づき、校長は校内の教職員、児童生徒、施設設備、教育課程等に関わる様々な管理的職務を遂行しなければならない。管理者としてのこうした職務に対応するには法令等に関する知識が必要であり、そのための研修等は従来から行われてきた。しかしながら、そのような管理的職務への対応を中心とする研修は、長年積み上げられてきた教育者としての自覚と経験の上に、それとは異質の管理者としての知識と使命感を“接ぎ木”するような内実にとどまり、校長の役割と職務の実際は曖昧さをかかえ続けてきたのではないだろうか。

校長の職務と役割の現実は、じつに多様で複雑である。それは、教育者としての校長像と管理者としての校長像の狭間で絶えず揺らぎや葛藤を抱えざるを得ない。社会が求める校長像もまた、時代の特色や政策的背景の影響を受けながら、揺れ動いてきた。学校の裁量権限を拡大し、教育活動とその成果の質に対する責任（アカウントビリティ：説明責任）を各学校に対して強く求めようとする制度改革が進行する中で、校長にどのような役割が必要なのかを明確に描くことは重要である。

本学会は以上のことを踏まえた上で、いま求められるべき校長像を「教育活動の組織化のリーダー」と捉えるべきだと考える。それは、あらゆる児童生徒のための教育活動の質的改善をめざして、児童生徒、教職員、ならびに保護者・地域の実態を踏まえながら各学校が今進むべき針路を明確にし、当該学校が擁する様々な資源・条件等を有効に活用することによって学校内外の組織化をリードすることである。

こうした校長像を実現する上で、教育者としての豊かな経験は極めて重要である。それに裏打ちされた、教育に対する確かな見識は、教育活動改善の基本的方向性を見定めるた

めの基盤となるからである。ただし、校長は自ら教育を実践するのではない。そうではなく、あらゆる児童生徒に対して行われる教育活動の質的改善がなされるように、学校としての共有ビジョンの確立、カリキュラムの開発・編成、教職員の職能開発、あるいは教職員の協力体制と協働的な風土づくりなど、様々な組織的条件を整え構築することが、校長の役割の中心に置かれなければならない。管理的職務や、近年、文部科学省によって推奨され全国展開されつつある「学校組織マネジメント研修」で扱われている組織マネジメントの手法などは、そのような校長の役割遂行の一環として位置づけられるべきものである。

(3) 本基準の作成経緯と位置づけ

本基準の作成は、およそ次のような経緯のもとで行われた。

日本教育経営学会は、2004年に学校管理職教育プログラムのスタンダードを作成することを目的の一つとして「学校管理職教育プログラム開発特別委員会」を設置し、2006年3月に「スクールリーダー専門職基準（案）」（以下、旧案とする）を作成し、それに対する会員の意見を募った上でそれらを公表した¹。その後、2006年6月に新設された実践推進委員会において、その成案化に向けた検討作業を行ってきた。2008年10月の第2回実践フォーラムにおいて全国連合小学校長会会長からの意見もいただくことができた。本基準は、そうした検討作業を経た上で作成されたものである。

旧案については、会員から多種多様な意見が寄せられ、実践推進委員会でも様々な意見が交わされた。もとより、そこで出された意見等のすべてを本基準に反映させることは不可能であるが、実践推進委員会ではそれらを参考にしていくつかの事項が確認された。すなわち、学校現場の関係者と研究者との間で基本的な概念の解釈や言葉遣いの違いがあること、カタカナ語はなるべく避けた方が望ましいこと、「大学院教育プログラムのスタンダード」に限定せず汎用性を広げるべきであること、そのためにはあまり詳細・厳密な記述は望ましくないこと、などである。

以上の経緯のもと、本基準は「初版」であり、今後も校長会等の専門団体や会員の意見を聴取しながら必要に応じて改定されるべきものであることを前提として、〔2009年版〕をここに公表するものである。

2. 基準の基本枠組と構造

教育活動の組織化をリードする校長像は、次の7つの基準によって構成される。校長は

¹ 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・スタンダードの開発に関する研究』2006年6月。

これらの実現を図りながら教育活動の組織化をリードすることによって、あらゆる児童生徒のための教育活動の質を改善する。

①学校の共有ビジョンの形成と具現化

校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョン²を形成し、その具現化を図る。

②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり

校長は、学校にとって適切な教科指導及び生徒指導等を実現するためのカリキュラム開発を提唱・促進し、教職員が協力してそれを実施する体制づくりと風土醸成を行う。

③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり

校長は、すべての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う。

④諸資源の効果的な活用

校長は、効果的で安全な学習環境を確保するために、学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情動的な資源を効果的・効率的に活用し運用する。

⑤家庭・地域社会との協働・連携

校長は、家庭や地域社会の様々な関係者が抱く多様な関心やニーズを理解し、それらに応えながら協働・連携することを推進する。

⑥倫理規範とリーダーシップ

校長は、学校の最高責任者として職業倫理の模範を示すとともに、教育の豊かな経験に裏付けられた高い見識をもってリーダーシップを発揮する。

⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解

校長は、学校教育と社会とが相互に影響し合う存在であることを理解し、広い視野のもとで公教育および学校を取り巻く社会的・文化的要因を把握する。

以上の各基準の相互関係構造は、仮説的に以下のように描くことができるものと考えられる。それは、教育活動の組織化をリードする校長に求められる力量内容とその構造を示すものでもある。なお、これらの関係構造は、3で提示する各基準の具体項目の内容に即して描かれたものである。

² 「ビジョン」とは、目指すべき将来像であり、近い将来に実現すべき価値を意味する。

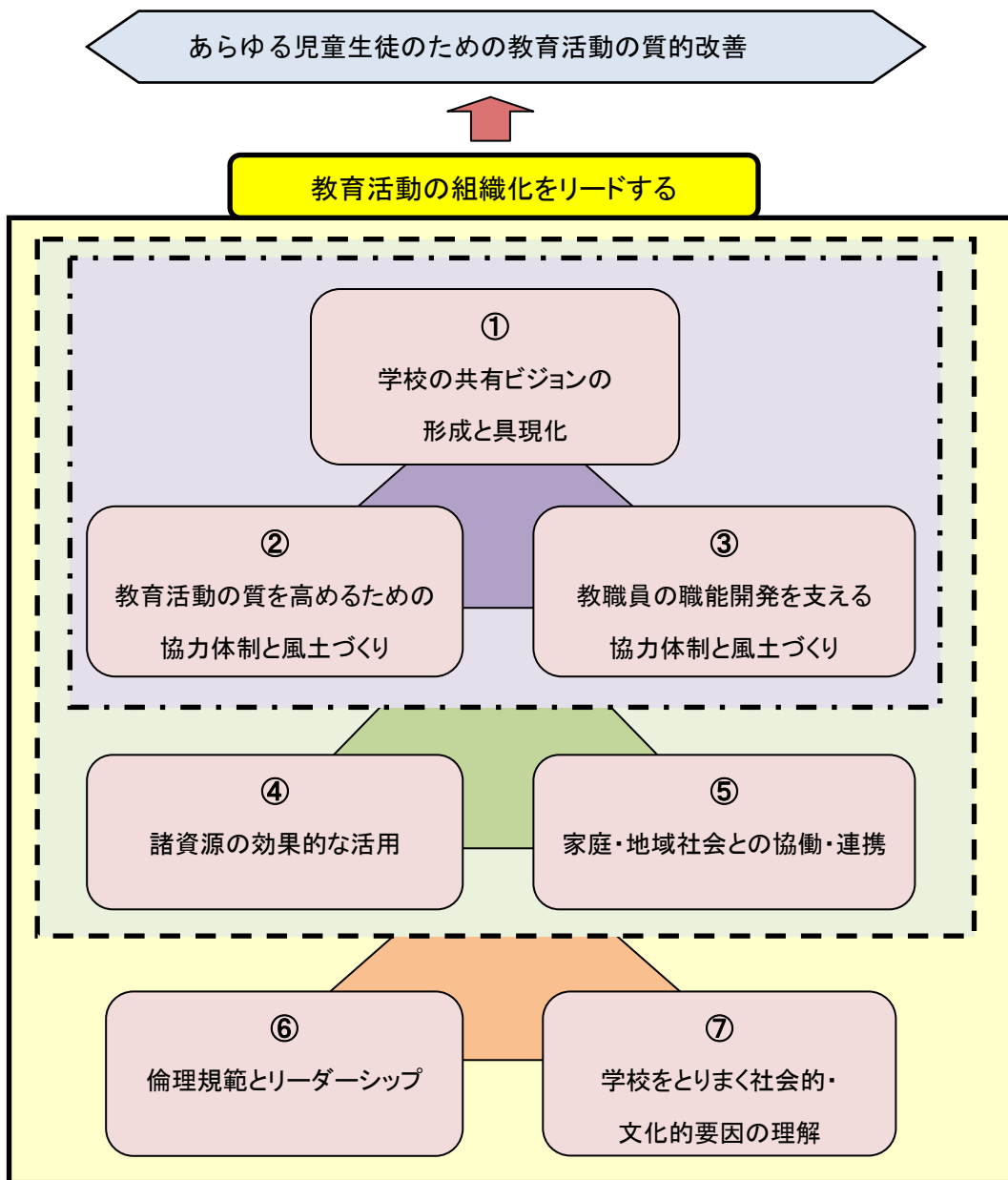


図. 校長に求められる力量の構造

3. 基準の具体的内容

①学校の共有ビジョンの形成と具現化

校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る。

- 1) 様々な方法を用いて学校の実態（児童生徒の学習・生活、保護者・地域からの期待、地域社会の環境、これまでの経緯など）に関する情報を収集し、現状を把握する。
- 2) 学校の実態と使命を踏まえつつ、共有ビジョンの形成を目指して、自分自身の見識に基づいて校長としての学校ビジョンを描出する。
- 3) 学校の実態と使命を踏まえつつ、すべての教職員、児童生徒、保護者、および地域住民等を巻き込みながら学校の共有ビジョンを形成し明示する。
- 4) 学校の共有ビジョンを実現するためにカリキュラムおよび校内研修等の計画を具現化する。
- 5) 学校の共有ビジョンを絶えず検証し、見直しを図る。

②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり

校長は、学校にとって適切な教科指導及び生徒指導等を実現するためのカリキュラム開発を提唱・促進し、教職員が協力してそれを実施する体制づくりと風土醸成を行う。

- 1) 自校の教育を受けることによってあらゆる児童生徒が成長・発達できるようにすることを、学校の担うべき責任として自覚する。
- 2) 学校の共有ビジョンの実現のために、児童生徒の実態と学習指導要領に基づいて適切なカリキュラムを開発するように教職員をリードする。
- 3) あらゆる児童生徒が、安心して高い意欲をもって学ぶことができるような環境を校内の隅々に形成するように教職員をリードする。
- 4) 教職員が高い意欲をもって、より質の高い教育実践を協力して推進できるようにする。
- 5) より質の高い教育を実現するために、教職員が絶えず新しい教授方法や教材開発に取り組むことができるような風土を醸成する。

③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり

校長は、すべての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う。

- 1) すべての教職員の職能成長を図ることが、あらゆる児童生徒の教育活動の改善につながるということを明確に自覚する。
- 2) 教職員一人ひとりのキャリア、職務能力を的確に把握し、各自の課題意識や将来展望等について十分に理解し、支援する。
- 3) 学校の共有ビジョンの実現のために、一人ひとりの職能開発と学校としての教育課題の解決を促すための研修計画を立案するよう教職員をリードする。
- 4) 教育実践のありようを相互交流しあい、協力して省察することができるような教職員集団を形成する。
- 5) 教職員の間には、協働、信頼、公正、公平の意識が定着するような風土を醸成する。

④諸資源の効果的な活用

校長は、効果的で安全な学習環境を確保するために、学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情動的な資源を効果的・効率的に活用し運用する。

- 1) 学校としてのビジョンの共有状況、教育活動の質、及び教職員の職能開発について、様々な方法を用いて絶えず実態を把握する。
- 2) 学校の共有ビジョンを実現するためにどのような人的・物的・財政的・情動的な資源が必要かを考え、必要に応じて学校外部に働きかけてそれらを調達する。
- 3) 諸資源を生かしながら、教育活動の質的改善及び教職員の職能開発などの諸活動が計画的・効果的に行われるように、計画（Plan）・実施（Do）・評価（Check）・改善（Action）のサイクルで組織全体の動きを創る。
- 4) 教職員と児童生徒が安全な環境のもとで教育・学習活動に取り組めるように、危機管理の体制を整備する。

⑤家庭・地域社会との協働・連携

校長は、家庭や地域社会の様々な関係者が抱く多様な関心やニーズを理解し、それらに応えながら協働・連携することを推進する。

- 1) 学校における教育活動は、家庭・地域社会との信頼・協働関係のもとでより効果的に行うことができることを十分に理解する。
- 2) 様々な情報源を活用して、自校に通う児童生徒の家庭及び地域社会環境を把握し理解する。
- 3) 家庭及び地域社会の様々な立場の人や機関等が自分の学校に寄せる関心・期待の内容を把握し、それらを教育活動の質的改善に生かすよう教職員をリードする。

- 4) 様々な方法を用いて、学校の共有ビジョンと教育活動の実態等についての情報を発信し、家庭・地域社会からの信頼感と協働・連携意識を獲得するよう教職員をリードする。
- 5) 学校に関心をもつ様々な人や機関等に対して、尊敬と公正の意識をもって適切な関係づくりを行う。

⑥倫理規範とリーダーシップ

校長は、学校の最高責任者として職業倫理の模範を示すとともに、教育の豊かな経験に裏付けられた高い見識をもってリーダーシップを発揮する。

- 1) 教育専門家によって構成される学校の最高責任者として、高い使命感と誠実、公正、公平の意識をもって職務にあたる。
- 2) 自らの豊かな教育経験と広い視野に基づいて、児童生徒の最善の利益を優先しながら、校長自身の意思をあらゆる立場の人に対して説得力をもって明確に伝える。
- 3) 多様な価値観、思想、文化などの存在を認めることができる。
- 4) 学校の最高責任者として、職務上の自らの言動や行為のありようを絶えず省察することを通じて、自己の職能成長に努める。
- 5) 法令遵守についての高い意識を自らがもつとともに、教職員の間にもそれを定着させる。

⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解

校長は、学校教育と社会とが相互に影響し合う存在であることを理解し、広い視野のもとで公教育および学校を取り巻く社会的・文化的要因を把握する。

- 1) 国内外の社会・経済・政治・文化的動向に対する十分な理解に基づいて、現代の学校教育のあり方についての自分自身の考えを表現できる。
- 2) 日本の公教育システム全体について十分に理解し、日本国憲法、教育基本法等の関係法令等に基づいて自校の教育のあり方を考えることができる。
- 3) 自校が存在する地方自治体の社会・経済・政治・文化的状況を十分に理解し、それらを学校のビジョン形成に生かすことができる。
- 4) 教育についての国内外の様々な考え方や過去の教育思想について理解し、それらを参照しながら、自校の教育のあり方を考えることができる。

4. 本基準の活用方法及び課題

本基準は、校長候補者から現職校長までを含む各キャリア・ステージに即して、それに関係している様々な人や機関等によって次のように活用することができるであろう。

- (ア) 将来の校長を目指している者が、自分自身の力量のありようを見つめ直し、課題を明確にする拠所として。
- (イ) 校長候補者を対象に教育委員会・研修センター等で実施される短期的な研修プログラムを開発する際の枠組みとして。
- (ウ) 校長の養成をねらいとする大学院教育のカリキュラム開発あるいは授業づくりのための共通基盤として。
- (エ) 校長の選考・採用時における評価基準の作成における枠組みとして。
- (オ) 現職校長を対象に教育委員会・研修センター等で実施される短期的な研修プログラムを開発する際の枠組みとして。
- (カ) 現職校長が自分自身の職務遂行のあり方や自身の力量のありようについて振り返り、見つめ直すための拠所として。

なお、本基準は、関係各者の幅広い意見を参考にしながら、本学会の研究活動を通じてさらに妥当性を確かめていかなければならない。あわせて、妥当性については、現職校長の専門団体である各地の校長会およびその全国組織による検討と検証を受ける必要がある。そうした手続きを引き続き行いながら、さまざまな研究的知見に基づいて、今後も必要に応じて改定していく必要がある。

資料 日本教育経営学会第1期実践推進委員会名簿

(2006年6月3日～2009年6月6日)

委員長	水本 徳明	筑波大学大学院准教授
委員	天笠 茂	千葉大学教授
委員	牛渡 淳	仙台白百合女子大学教授
委員	大竹 晋吾	福岡教育大学大学院准教授
委員	大野 裕己	兵庫教育大学大学院准教授
委員	佐藤 博志	岡山大学大学院准教授
委員	佐野 享子	筑波大学大学院准教授
委員	曾余田 順子	米国 CTI 認定プロフェッショナル・コーアクティブ・コーチ
委員	曾余田 浩史	広島大学大学院准教授
委員	高見 茂	京都大学大学院教授
委員	武井 敦史	兵庫教育大学大学院准教授
委員	秦 敬治	愛媛大学准教授
委員	浜田 博文	筑波大学大学院教授
委員	元兼 正浩	九州大学大学院准教授

『校長の専門職基準〔2009年版〕—求められる校長像とその力量—』

2009年6月6日

日本教育経営学会

会長 堀内 孜（京都教育大学教授）
