

日本教育経営学会

校長の専門職基準(2009年版一部修正)

解説書

—理論から実践へ—

2012年6月

第Ⅱ期実践推進委員会

## はじめに

### －『解説書：理論から実践へ』のねらいと構成－

2009年に作成された日本教育経営学会の「校長の専門職基準」は、七つの基準と、基準毎に4~5の小項目によって構成される、きわめてシンプルな内容であった。それだけに、それらをどのように解釈し、またそれらの基準や小項目が、それぞれどのような内的関連性を持つかについては明確にされてこなかった。しかし、例えば、この専門職基準を基にして具体的な管理職研修プログラムを作成してもらうためには、より詳細な専門職基準の内容の解説が必要であり、さらには、基準に対応したプログラムの事例などが示される必要があった。そこで、第Ⅱ期実践推進委員会は、校長の専門職基準の『解説書』を作成することにした。

本解説書の内容は、基準1から基準7までについて、それぞれの基準ごとに、(1)基準の目的と内容説明、(2)小項目ごとの内容説明、(3)各基準が求める校長の行動についての一覧表、(4)基準を具体化するプログラムの事例、の四つから成っている。特に、(3)の校長の行動については、七つの基準すべてに同じ四つの視点(テーマ)ごとに列挙して一覧表にした。四つの視点(テーマ)とは、①成功へのビジョン、②児童生徒の学びと発達への焦点化、③すべての関係者の参加、④倫理的行動、である。これは、「教育の組織化のリーダー」という本専門職基準が求める校長像を実現するために、すべての基準に共通する視点としてあげたものである。①の「ビジョン」は、校長の専門性や行動のもっとも基本となるものであり、すべての基準がどのようにビジョンと関連しているかを示したものである。②の「児童生徒の学びと発達への焦点化」は、校長の専門性と行動は、常に、子どもの学びと発達を基本に考えられなければならないという、「教育のリーダー」である点を明確にするために設定したものである。③の「すべての関係者の参加」は、第一に、校長の仕事が民主的プロセスを通して行われる必要があること、第二に、校長の仕事は、教頭や主幹などとのチームプレーで行われることが多いことや、学校全体を組織化して実現する仕事であること、の二つの意味を持たせた視点(テーマ)である。④の「倫理的行動」は、すべての「リーダー」に求められるものであり、それが、校長の場合、七つの基準それぞれとどのようにかかわるかを示したものである。

今回作成した専門職基準の解説書は、第Ⅱ期実践推進委員会が2012年6月に公表した「校長の専門職基準(2009年版一部修正)」をベースに作成したものである。本解説書が、大学院や教育委員会等での管理職養成・研修プログラムの作成に、そして、現職校長や将来校長を目指す教職員にとって、少しでもお役に立てれば幸いである。また、内容については、実践推進委員会として、各委員の知見と経験を基にまとめたが、なお、至らない点、不備な点もあろうかと思われる。今後、第Ⅲ期実践推進委員会で内容の見直しを図り、より緻密で有用な『解説書』が作成されることを期待するものである。

## 基準 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. 目的

この基準の目的は、学校の課題解決のために教育活動の方針としての学校のビジョンを校長が提示することや、教育活動の指針としてのビジョンを学校関係者と共有する取り組みとその後の実践、検証の手順を示すことにある。そのために、校長は学校の実態に基づいた教育活動の方向性としての学校のビジョンを構想する。さらに、校長のビジョンを達成するために、内容について学校の教職員や学校関係者と共有を図るとともに、組織的に教育活動にあたる。

校長が学校の課題に応じた適切なビジョンを形成するためには、児童生徒の学習や生活の状況、保護者や地域からの期待、地域社会の環境などの様々な実態を事前に適切に把握する必要がある（小項目1）。実態把握による学校のよさや課題とともに学校への期待や願いを踏まえて、校長が実践すべき事項やその優先順位を設定することにより、学校としてのビジョンを形成する（小項目2）。その上で、教職員との関わりや児童生徒、保護者、地域住民などを巻き込みながら、教育活動に結びつくように共有ビジョンを形成していく。また校長はあらゆる学校関係者に対して共有ビジョンを提示し説明することにより、教育活動に対する理解を促すことが求められる（小項目3）。さらに、教職員に対しては、教育活動の計画の一つ一つがビジョン実現に収斂するものとなるようカリキュラムを作成し、教育活動の質的向上を図るために校内研修に取り組む（小項目4）。その上で、共有ビジョンの実践を振り返り達成状況を判断するためには、教育活動及び児童生徒の最終的な達成状況を想定しながら評価に取り組む必要がある（小項目5）。

校長は、学校としてのビジョンの構想や共有ビジョンの形成において、社会や地域の要請や期待、保護者や児童生徒の実態把握や課題の抽出、課題解決のための具体的な取り組みの手だての設定、教職員との共通理解を図るための手立てなどの様々な手法を、事前に身につけておく必要がある。

校長が、基準1の「学校の共有ビジョンの形成と具現化」を実現するためには、教育活動の質の向上が伴わなければならない（基準2）。その際、教育活動を充実させるためには、教職員一人一人の職能開発とともに取り組みを組織化する必要がある（基準3）。さらに、教育活動に関わる諸資源の有効活用や資源を活用するための手法としてのマネジメントを駆使したり（基準4）、家庭や地域との連携を図ったりすること（基準5）が、教育活動の質の向上に結びつくとともに、最終的には共有ビジョンの具現化を図ることになる。

## 2. 基準の具体的内容

### 小項目 1

#### 「情報の収集と現状の把握」

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。

校長は学校の実態としてのよさとともに課題を把握した上で、教育活動の質の向上のために学校のビジョンを構想する。そのために校長は、様々な方法を用いて、学校の実態に関する情報を収集し、現状と課題を適切に把握しなければならない。ここで学校のビジョンとは、学校の実態を踏まえ学校関係者の願いを実現するために、校長が学校の教育活動の重点内容や方向性を示したものである。

学校が果たすべき役割は、児童生徒や保護者、地域社会の期待や願いを実現することにある。校長は、地域の現状を踏まえた上で、それらの期待や願いを実現するために学校としてのビジョンを形成することが求められる。地域社会の実態にかかわらず、学校が果たすべき役割は共通するものであるが、そのアプローチは児童生徒や地域の実態により異なる。より望ましい、より効果的な教育活動を行うためには、その前提として児童生徒の学習や生活の状況、保護者や地域社会の実態とともに、学校に対する期待や願いなどを適切に把握している必要がある。実態把握が適切に行われないと、校長は学校としてのビジョンを適切に設定することができないばかりではなく、教育活動の質の低下を招く恐れもでてくる。これらのことから、校長として、より適切な学校のビジョンを形成するためには、児童生徒や保護者などの現状把握が前提となる。

校長は、実態把握において調査対象や内容などを十分検討し、手順についても事前に確認しておく必要がある。調査の計画や実施、分析方法などに関する見通しを持つことにより、実態を適切に把握でき課題も明らかになる。このように校長は、見通しをもったより適切な実態把握を実施するために、調査の手法や実施手順についても事前に理解しておく必要がある。

## 小項目 2

### 「校長としての学校のビジョンの形成」

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のビジョンを構想する。

校長は、学校内外の実態に関する様々な調査の結果に基づいて現状と課題を把握した上で、学校が果たすべき期待や願いを実現するために、教育活動の方向付けとしてのビジョンを教職員や学校関係者と共有しなければならない。その際校長は、自分自身の教育理念やこれまでの経験を踏まえて、めざすべき姿としての学校のビジョンを構想し教職員に対して提示することが求められる。

校長は児童生徒や保護者などの願いや期待を実現するために、自校や他校の実践やこれまでの自らの取り組みなどを踏まえて、実践内容や課題解決の手立てなど学校が目指す姿としての学校のビジョンを構想する。校長が学校の教育実践の方向付けとしてのビジョンを構想する際に問われるのは、学校の実態を踏まえどのような課題意識をもっているか、何を目指して学校経営を行うかという校長自身の教育理念、すなわち教育に対する見識である。校長は自分自身の見識に基づいて学校において何に重点的に取り組み、何を省くのかという経営方針を学校のビジョンとして構想する。次の段階として校長は、ビジョンを教職員と共有することにより、カリキュラムの作成における具体的な指針とさせる。さらに、学校関係者と共有することにより、教育活動への理解を促す。このことから、教職員はもちろん、学校に関わるすべての関係者に校長が構想したビジョンが理解され意識化されないと、教育活動そのものの方向付けがされない。

校長は、学校の実態を踏まえた上で果たすべき使命を実現するために、実践すべき教育活動の具体的内容を決定することが求められる。そのために、校長に求められる能力は、これまでの教育経験や様々な知識に基づいた構想力や判断力などの教育に対する確かな見識である。校長の教育に対する見識により、学校のビジョンを形成し、教職員や学校関係者とビジョンを共有することにより実践すべき方向性を意識した教育活動を行うことが可能となる。

### 小項目 3

#### 「関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成」

校長は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。

実態把握と学校が果たすべき役割を踏まえて校長が構想した学校のビジョンの具現化を図るために、児童生徒や保護者などとのやりとりや教職員との話し合い等、学校関係者を巻き込みながら共有ビジョンを形成し公表していく。

児童生徒に対する教育活動は、児童生徒と教職員のみで行われるものではない。学校における教育実践の最終的なねらいは、教職員とともに、児童生徒や保護者、地域社会の期待や願いを実現することにある。このことは、学校の共有ビジョンの形成においても、児童生徒や保護者などの学校関係者の意向を踏まえて行わないと、教育活動の最終的なねらいを達成することができないことを意味している。このことから、教職員はもちろん、児童生徒や保護者などの学校関係者と強い関わりをもちながら、すなわち巻き込みながら共有ビジョンを形成していくことが求められる。

しかし、学校において教育活動の実践主体として児童生徒に直接関わるのは教職員である。校長のビジョンの構想に児童生徒や保護者などの学校関係者の意向を反映させるのはもちろんであるが、学校としての教育活動の実態を踏まえる必要がある。実践主体としての学校が、校長の学校のビジョンをどのように実現するのか、そのためにすべきことは何なのかを各分掌や全体での教職員の協働により取り組み、その成果については学校が最終的に責任を負うことになる。

さらに校長は校外に対して学校のビジョンを様々な機会をとおして提示し、学校の現状や重点的に取り組もうとしている事項や方法などを説明し、理解とともに協力を求めていく必要がある。

共有ビジョンの形成において校長として身につけておくべき能力は、意見調整と協働の組織化である。校長は共有ビジョンの形成において、学校関係者と教職員の意見をきちんと整理し、理解する努力をしなければならない。また、教職員に対しては、個々人、分掌組織、学校全体としてのそれぞれの立場での意見などを効果的に取り入れるための意見交換の在り方に関する具体的な手法を身につけておく必要がある。

## 小項目 4

### 「共有ビジョンの実現」

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。

校長は学校の共有ビジョンを実現するために、教科指導や生徒指導などの様々な教育活動の実施計画としてのカリキュラムを作成し、教職員とともに教育活動に取り組む。その際、教育活動の質的向上を図るために、校内研修等を意図的・計画的に実施していくことが求められる。

学校の様々な教育活動は教育計画としてのカリキュラムに基づいて行われる。共有ビジョンを実現するためには、校内の各分掌組織の活動計画及び教科の指導計画としてのカリキュラムが、ビジョンの内容と関連付けられていなければならない。ここでカリキュラムとは、共有ビジョンを実現するために校内組織における委員会や部会、学年などの組織や実施方法、実施時期などを定めたものであり、同様に、学習指導要領に示された学習に関する事項を達成するために作成される教科の指導計画でもある。

さらに、共有ビジョンを実現するために校長としてすべきことは、教育活動の質的向上を図ることである。そのために、共有ビジョンを踏まえ学校としての課題解決を図るための手だてを明らかにし、それを校内研修のテーマとして掲げて取り組んでいくことにより、教職員に教育実践の質的向上を促す。

校長は、共有ビジョンの実現を図るために作成されたカリキュラムが意図的、計画的に実践されるよう、絶えず教職員に働きかけ、実践状況を確認することが求められる。校長は、事前に教育計画の内容が共有ビジョンの実現と関連付けられているかどうかを確認する必要がある。また、校長は教科等のカリキュラムの作成において、共有ビジョンがどのような手立てにより実践化されようとしているのかを事前に確認する必要がある。

共有ビジョン実現のために教育計画や教科等のカリキュラムを具現化していくが、その際校長に求められる能力は、学校の教育活動の全体像を把握し関連付けることと、教科の専門性に基づいて教科指導のカリキュラムの妥当性を検証できることである。校長の学年主任や教務主任などの経験が教育計画の作成に生かされるとともに、それまでの授業実践の経験が、専門教科以外のカリキュラムの妥当性の検証に生かされることになる。また、校長は校内研修をより効果的にすすめるための手法を理解している必要がある。テーマ設定、研究仮説、課題追究などの研修の進め方について理解し、研修委員会で方向付けをしたり全体会や実践に直接関わったりすることにより、研修そのものの質的向上に努める必要がある。

## 小項目 5

### 「共有ビジョンの検証と見直し」

学校の共有ビジョンを絶えず検証し、見直しを図る。

校長は共有ビジョンを踏まえた教育計画や教科等のカリキュラムの実践状況を把握することにより、成果と課題を明らかにする。その上で、教育活動が改善されているかどうかや今後の検討課題を踏まえて、ビジョンの内容を検討し継続すべき実践内容と新たに取組むべき事項を明らかにする。

校長は共有ビジョンに基づいて作成された教育計画や教科計画などのカリキュラムの実践状況を、各分掌の取り組みや児童生徒の姿、学力の定着状況、意識調査などにより確認し、達成状況を判断していく。それらの状況把握により、共有ビジョンの実践事項について達成状況が十分な内容と不十分な内容とを区分していくことにより、共有ビジョンの達成状況の確認作業としての検証を行う。校長はそれらの検証結果とともに、学校の実態と果たすべき役割を踏まえて、学校のビジョンを見直す。さらに、校長により改訂された学校のビジョンを、教職員や児童生徒、保護者などの学校関係者とのやりとりをとおして共有ビジョンの形成を行う。

ビジョンの達成状況把握のために、アンケート調査を実施することも多いが、結果の分析や考察を適切な視点に基づいて行わないと、改訂作業で用いる基礎資料にならないことがある。このことから何を評価するのか、調査対象をどうするか、分析をどのような方法で行うかなどの評価方法の事前のデザインが、学校における教育活動を見直す重要な鍵となることを認識すべきである。

校長は、様々な調査結果に基づいて、共有ビジョンの達成状況を絶えず確認し検証することが求められる。そのために校長は、共有ビジョンの実践状況の把握と改善点の明確化や評価の手法を身につけておく必要がある。また校長は、調査結果に基づいた実態と課題の把握とともに、ビジョン見直しのための手順を事前に理解しておくことが求められる。



中心的テーマ	校長の行動
成功へのビジョン	<p>○学校経営の主体としての視点 校長は児童生徒の自己実現を図るために、学校のあるべき姿としての理想を描き、置かれている実態に基づいた課題を解決していく。</p> <p>○学校の実態の適切な把握 校長は学校の実態や課題を踏まえたビジョンを作成するために、適切な方法により児童生徒や教職員、保護者、地域住民などの実態を把握する。</p> <p>○ビジョン作成の手順の適切さ 校長は、学校の実態や課題を踏まえ基本方針としてのビジョンを構想するとともに、教職員や学校関係者と共有ビジョンを形成する。</p> <p>○共有ビジョンとカリキュラムとの関連付け 校長は学校のよさを伸ばし課題の解決を図るために、共有ビジョンと関連付けてカリキュラムを編成する。</p>
児童生徒の学びと発達への焦点化	<p>○共有ビジョンと関連付けた教科等のカリキュラムの編成 校長は、児童生徒が確実に学力を身につけるために、共有ビジョンと関連付けられた教科等のカリキュラムを編成する。</p> <p>○児童生徒の学びや発達の評価 校長は、共有ビジョンに基づいた実践により、児童生徒の学びの発達の状況を、適切な評価により把握し、次の実践に生かしていく。</p> <p>○共有ビジョン実現と校内研修との関連付け 校長は、生徒指導や特別活動、教科指導等の質的向上を目指して、校内研修の充実を図っていく。</p>
すべての関係者の参加	<p>○共有ビジョンの形成 校長は、学校の実態や学校評価の結果を踏まえてビジョンを構想し、教職員や児童生徒、保護者などの学校関係者を巻き込みながら共有ビジョンを形成する。</p> <p>○学校評価の推進 校長は、共有ビジョンの実践状況について教職員ばかりではなく、児童生徒や保護者、地域住民などにも評価を求めていく。</p> <p>○学校評議員など関係者の参画の具体的な手だて 校長は、学校の教育活動の成果や課題把握において、学校評議員など学校関係者を活用して、教育活動の質の向上に努める。</p>
倫理的行動	<p>○校長の支援的関わり 校長は、ビジョンを実現するために、教職員に対して活動を認め賞賛するなどして支援的な関わりをする。</p> <p>○望ましい組織文化形成への配慮 校長は、教職員が現状に甘んじることなく常に現状を改善しようとする意識をもち続けるとともに、実践に対する意欲が高まるような組織文化を形成する。</p> <p>○自己省察による学校経営 校長は、自己の実践を客観的に振り返る場面を意図的に設定するなどして、実践を反省し成果と課題を把握するようにする。</p>

### 3. 基準1を実現するためのカリキュラム・教育方法・教科書等の事例

浅野良一『学校組織マネジメントの実践演習A【教職大学院テキストシリーズNO.1】』  
2011年 兵庫教育大学教職大学院研究・連携推進センター発行

#### 【解説】

教職大学院のスクールリーダー養成の多くは文科省の求めるようなミドルリーダー育成が主流であるが、兵庫教育大学の学校経営コースは「これからの学校づくりをリードする校長や副校長、教頭などの学校経営専門職、学校を支援する教育行政専門職を養成します。」とホームページでも宣言してあるように、まさに校長ら学校管理職クラスに焦点をあてたスクールリーダー養成を行っている。教授陣も錚々たる顔ぶれであり、その一翼を担っている浅野良一教授は大手民間企業勤務ののち、学校法人産業能率大学の経営管理研究所で主任研究員を務められるなど、マネジメント研修領域の最前線で第一人者として活躍されてこられたことはつとに知られている。

その浅野教授が執筆された本書は同大学教職大学院用のテキストとして発刊されており、出版物として現在流通ルートにのっていないためあまり一般の目に触れる機会が少ないと思われる。「基準1を実現するための教科書」としてここでぜひ紹介しておきたい。

目次構成は以下の通りである。

- 第1講 オリエンテーション
- 第2講 学校組織マネジメントの着眼点
- 第3講 学校における管理職のリーダーシップ
- 第4講 学校のビジョンづくり
- 第5講 学校経営ビジョンの展開
- 第6講 学校の内外環境の分析
- 第7講 わが校の特色づくり
- 第8講 学校の組織づくり
- 第9講 学校の職場診断
- 第10講 学校の人づくり
- 第11講 人材育成のスキル
- 第12講 学校評価の考え方と進め方
- 第13講 学校評価システムを活用した学校づくり
- 第14講 組織マネジメントの設計
- 第15講 学校の目指す姿を考える

タイトルが「第〇講」となっており、しかも15回にわたって展開されているように、大学院の講義に対応した構成となっている。各回の分量はおよそ十数ページに涉っているだけに内容も豊富で、講義を聞いているかのような詳しい解説とともに明快な図表を多用しており、企業マネジメントと学校組織マネジメントとの異同についても丁寧に説明してくれている。

また実際に演習形式で書き込めるようなワークシートも、参考となる具体例とともに随所に掲載されており、わが身、わが校を省察するテキストともなっている。

今後、この【教職大学院テキストシリーズ】続刊がどのように発行されるかは不明だが、本書は同大学教職大学院のカリキュラム上、「学級経営、学校経営に関する領域」の「教員のための学校組織マネジメントの実践演習」に対応するテキストであることから、他にも「教育課程の編成・実施に関する領域」の「特色あるカリキュラムづくりの理論と実際」や「学校教育と教員の在り方に関する領域」の「教員の社会的役割と自己啓発」という科目、さらには学校経営コースに特化した多種多様な専門科目それぞれに同種のテキストが発刊されるとなると、まさに本専門職基準の1～7のそれぞれに対応した優れたテキストとして位置づけられていくだろう。

本書は学校経営の広範囲な領域に目配りがきいている行き届いたテキストであることをまず押さえておきたい。そのうえで専門職基準との対応で考えた場合、とりわけ基準1の「学校の共有ビジョンの形成と具現化」に最も親和的であると捉えることができ、それがゆえにこの項で紹介するものである。というのも、学校内外の環境分析や学校評価は共有ビジョンを構築する上での現状見極めのきわめて重要な手段であるし、特色づくり、組織づくり、人づくりはビジョン具現化のための戦略として位置づけることができる。したがって、第1講から第15講まではすべて連関しており、「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」(専門職基準2009より)ためのプロセスとなっているとみることができるからである。

ぜひ実際に浅野良一教授の15回の授業展開を参与観察させていただき、テキストには表出されていない「技」を学界で共有化したいものである。まずは本書が早く出版され、期待と関心を寄せる多くの関係者の目と手に触れられることを願わずにはいられない。

(鈴木久米男・元兼正浩)

## 基準2

### 「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」

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. 目的

この基準の目的は、あらゆる児童生徒にとって質の高い教育活動を提供するために、学校のカリキュラムを開発（編成・実施・評価）し関連づけ、それらを組織的に実施する教職員をリードするのは校長の役割であることを示すことにある。カリキュラム開発とは、各学校における教育課程を学校内外の諸条件を把握しながら編成・実施・評価し新たなカリキュラムを開発する一連の活動の総称として用いている。

学校の共有ビジョンを実現するために、校長はカリキュラム開発を提唱・促進する役割を担っている。学校の共有ビジョンの一端はカリキュラムを通じて具現化される。特にあらゆる児童生徒に求められる質の高い教育活動を展開するためには、カリキュラム開発を通じて実現させるしかない。

校長は質の高い教育活動を展開するために、管理職層や教職員と意見を重ねながら、全ての教職員の理解を促進しなければならない。そのために校長は学校の共有ビジョンをより具現化するものとしてカリキュラムを位置づけ、それらを実現するために求められる教科指導や生徒指導等の指導能力を、教職員が獲得できる体制を構築しなければならない。

カリキュラム開発を提唱・促進していくためには、校長だけでなく教職員との協力関係が重要になる。カリキュラムを編成・実施・評価を通じて質の高い教育活動をリードするのは校長に求められる役割であるが、それらを校長のみで実施することはできない。これらのことは、教職員が一体となって学校の共有ビジョンをカリキュラムを通じて実現させることを目標とするしかない。

そのために校長に必要な能力は、校長の児童生徒への深い発達段階への理解を背景として、児童生徒の成長・発達に対する校長の責任（小項目1）、共有ビジョンを具現化するカリキュラム開発（小項目2）、児童生徒の学習意欲を高める学校環境（小項目3）、教職員の意欲向上に基づく教育実践の推進（小項目4）、教員が能力向上取り組める風土醸成（小項目5）の点があげられる。これらを踏まえて、児童生徒や教職員の実態に応じて最大限に効果を発揮するために、カリキュラムを編成・実施・評価していくことが学校の最高責任者としての校長の役割である。

この基準に関する学校経営は、学校の共有ビジョンの実現をめざして行われる。学校の共有ビジョンを実現するためには、児童生徒の教育活動の質を向上するとともに、教育活動の質の向上を可能にする教職員の職能開発、学校内外の環境要因によって変化してくる。

したがってこの基準に関する活動は、「基準1」・「基準3」・「基準4」・「基準5」と関連しており、そこで示された校長に求められる行動が伴っていなければならない。

## 2. 基準の具体的内容

### 小項目1

#### 「児童生徒の成長・発達に対する校長の責任」

学校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。

校長が質の高い教育活動を展開するために求められる能力の一つは、学校や児童生徒に対する深い愛情を持つことであり、それらが学校教育を通じて育まれる児童生徒の成長・発達の公的な責任を担う存在であることを自覚することにある。

校長は児童生徒の成長・発達に関する専門的な知識と理解を絶えず深めていくことが求められる。学校・家庭・地域社会、昨今の急激な社会状況の変化は当然のことながら児童生徒にも影響を及ぼしている。保護者や地域のネットワークは地域・世代間においても多様に変化している。このような社会環境で育っていく児童生徒は、これまでの既存の社会的な価値観では捉えられない側面を有している。そのために校長は、これまで自らが教職経験で獲得してきた知識や体験だけでなく、幅広い学校種や地域社会に対応するあらゆる児童生徒の成長・発達についての知識を深めることで、児童生徒の成長・発達の可能性が広がることを自覚する必要がある。

校長は児童生徒の成長・発達について最大限の学習効果があがるように、学校を経営する最高責任者であることを自覚しなければならないが、一方でそれらは校長のみが自覚すれば良いというものではない。児童生徒の成長・発達をもたらすものはカリキュラムを通じて指導される。言い換えれば校長は自覚するだけでなく、全ての教職員に児童生徒の成長・発達に対する責任を持つ存在であることの自覚を促し、学校教育を通じてそれらの責任を担うことを意識できる組織を作り行う必要がある。教職員にその自覚を求める立場にあるからこそ、校長には絶えず変化する教育活動に対応し自己の指導能力を高め研鑽する姿勢が必要となる。校長が絶えず新たな課題に取り組もうとする姿勢を見せることで、教職員の意欲に変化をもたらすことができる。

児童生徒の実態、教職員の指導能力、家庭・地域社会との関係等、学校の多様な条件は異なることを認識した上で、あらゆる児童生徒に最大限の学習効果をもたらすためのカリキュラムを編成し指導する責任者は校長であることを自覚しなければならない。

## 小項目 2

### 「共有ビジョンを具現化するカリキュラム開発」

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たカリキュラムを開発し教職員をリードする。

校長が質の高い教育活動を展開するために求められる能力の一つは、学校の共有ビジョンの実現に向けてカリキュラムを開発する能力である。

学校は過去の歴史的経緯や地域の環境変化によって多様である。言うまでも無く都市化・過疎化の人口の変化によって学校内外の環境の変化も変化する。このような環境の変化の中で育つ児童生徒の実態も多様である。

校長はカリキュラムを編成する際に、学校の共有ビジョンと児童生徒の実態との乖離を把握しなければならない。様々な評価活動を実施するには、管理職層や教職員、保護者の協力を得て必要な情報を入手しなければならないが、校長には入手した情報を分析し課題を明らかにし、それらを新たなカリキュラムへと発展する能力が求められる。

また校長には、学習指導要領の理解に対する深い理解を有していなければならない。今後のわが国の社会を担い活躍していく人材を育成していくために、学習指導要領は絶えず新たな課題に挑戦し続けている。学習指導要領への理解と児童生徒の実態の把握無くして、各学校の実態に即したカリキュラムを編成することはできない。

校長は児童生徒の実態の把握と学習指導要領の理解に必要な情報を入手し、適切なカリキュラムを編成するように教職員を指導していかなければならない。カリキュラムを編成していく際には、それに実際に携わる教職員の協力を得て行わなければならない。教職員の意欲を高める教育活動を提示し、集団的・個人的な指導能力を双方に高めながら、児童生徒の学習効果を高めていく必要がある。そのため校長には、教員に求められる様々な教育活動に対して、幅広い指導助言の能力が求められる。

### 小項目 3

#### 「児童生徒の学習意欲を高める学校環境」

あらゆる児童生徒が、高い学習意欲を持ち安心して学ぶことができる環境を校内に形成するように教職員をリードする。

校長が質の高い教育活動を展開するために求められる能力の一つは、教職員を指導しあらゆる児童生徒が学習意欲を高め安心して学べる学習環境を形成する能力である。

児童生徒が学習意欲を高めるためには、児童生徒が授業や学級等での教育活動に興味・関心を持ち、質の高い教育活動を通じて自らの成長・発達を実感させなければならない。校長は学校の共有ビジョンを具現化するためのカリキュラムの編成方針に基づいて教職員のリードしながら、授業改善を促進することができる。教職員に対しては、カリキュラム編成・実施を通じて学校・学年・学級間の系統性を持たせ、児童生徒に最大限の学習効果をもたらさなければならない。カリキュラムの評価の段階では、児童生徒の学習効果を確認し、自校の教育活動を賞賛することで、児童生徒や教職員の意欲を高めることができる。

また校長は児童生徒や教職員をリードして、質の高い教育活動を生み出すより良い学習環境を整備しなければならない。学級だけでなく職員室や校舎内外の学校施設は一つの学習環境であることを自覚し、学級や廊下等の校舎内外の掲示物等の環境整備を通じて、学校が一つの学習環境であることを児童生徒や教職員、保護者に理解してもらう。

これらのことを実現するためには、校長は児童生徒間の人間関係や教職員間の協力体制を考慮して、高い学習意欲を継続できるような学級集団づくりや教職員集団の形成を推進していく必要がある。

このような学習環境を整備していく上で重要になってくるのは、安全に対する配慮である。校内の学習環境が安心して学べる環境にあるからこそ、児童生徒の学習効果が発揮される。校長は児童生徒の学習意欲を高め、安心して学べる学習環境を整備していくために、教職員を指導する。そのためには学級集団や教職員集団の形成において高い指導能力を有していなければならない。

#### 小項目 4

##### 「教職員の意欲向上に基づく教育実践の推進」

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。

校長が質の高い教育活動を展開するために求められる能力の一つは、教職員が協力して、過去の自校の教育実践を超えるような質の高い教育実践を、校内の授業や研修活動等を通じて取り組もうとする体制づくりを推進する能力である。

教員の指導能力は実践的な能力であり、それらは学校での授業や学級での教育実践を通じて獲得できる。質の高い教育実践とは、個々の指導能力の向上と集団での指導能力の双方が関連していることである。教員が自らの能力をとらえ直し、新たな課題に挑戦していくために、校内で教員が協力して絶えず新しい教授方法や教材開発の工夫を高めあい、児童生徒の教育活動を通じて相互に検証していくことが重要である。教員の指導能力を高めるには、自らが指導能力を高めたいという意欲を持ち、そのうえで集団内で相互に高めあうことのできる体制づくりが必要である。

このような体制を構築するには、それを担う人材が重要になってくる。教職員の教職経験や年齢構成の変化、指導能力の高い教員の有無は、当然のことながら校内の授業や研修活動等の活性化に変化をもたらす。人事異動による人的条件の変化によって、校内の人材育成機能は強く影響を受ける。しかし、校長にはこのような人的条件の変化を所与のものとして、人材育成の長期的な視野で授業や研修活動等を推進する能力が求められる。人的条件の変化は、どのような組織体においても生じうる課題であり、それらを克服できるのが管理職の役割である。校長にとって質の高い教育活動を展開していくために、教員の指導能力の向上させることは重要な課題の一つであるが、これらを実現するためには、全ての教職員が授業や研修活動等に意欲的に参加し、集団内での個々の指導能力の向上に尽力する体制づくりを推進しなければならない。

校長は学校における人的条件の変化を克服し、持続的に校内の授業や研修を活性化させるためには、教職員が協力して日常の授業や研修活動において質の高い教育実践を行おうとする意欲を喚起する必要がある。

校長はこのような体制づくりを通じて、教職員が時代の学校を担うリーダーとして成長するように指導して行かなければならない。



## 小項目 5

### 「教員が能力向上取り組める風土醸成」

より質の高い教育を実現するために、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。

校長が質の高い教育活動を展開するために求められる能力の一つは、個々の教職員が校内の研修機会や学習機会を通じて、絶えず新しい教授方法や教材開発に取り組もうとする風土を醸成する能力である。

児童生徒の成長・発達を理解するには、絶えず様々な専門的な知識を獲得し、社会状況の変化を見据えながら自らの能力を高めていく必要がある。これは校長に限らず教職員にも同様のことが言えるが、日常の勤務の中で得られる知識や経験からは、幅広い専門的な知識を獲得することは難しい。

校長は校内の授業や研修活動等において教育実践の質を高める体制づくりを担わなければならないが、一方で校外における研修機会や学習機会を通じて、先進的な教授方法や教材開発を積極的に活用し、教員の指導能力を高めていく必要がある。その際、教員は個々に教職経験や研修経験などに差があるため、それぞれの適性を見定めて適切な研修機会や学習機会の提供を配慮することが求められる。教員の指導能力の向上に対して、校長が賞賛し評価することも重要となる。

また先進的な教授方法や教材開発ばかりを求めていると、それが学校の共有ビジョンに適したのではなく、学校や児童生徒の状況に応じたものでなければ成果をもたらすことは難しい。校長は教員の個々の指導能力向上に取り組む姿勢を賞賛する一方で、学校の児童生徒の状況を理解させることも重要になる。

校長はこのような風土づくりを通じて、教職員が時代の学校を担うリーダーとして成長するように指導して行かなければならない。

中心的テーマ	校長の行動
成功へのビジョン	<ul style="list-style-type: none"><li>・社会状況の変化を見据えて、将来活躍できる人材像を描き、自校の児童生徒の状況に応じたカリキュラムを編成している。</li><li>・教職員に自校の共有ビジョンを理解させるために具体的な行動を行っている。</li><li>・教職員が日常の教育活動の中で自校の共有ビジョンを具体的に想起できるような指導を行っている。</li><li>・自校の共有ビジョンが教育課程を通じて教科指導や生徒指導の場面に</li></ul>

	<p>反映できている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自校の共有ビジョンを具現化している教員の活動を評価し、それらを他の教職員や関係者に伝えている。</li> <li>・自校の共有ビジョンが教育課程を通じて具現化され、それらが児童生徒の成長・発達へと展開している。</li> </ul>
児童生徒の学びと成長・発達への焦点化	<p>(・管理職は、年間を通して教職員のどのようなサポートの努力によって生徒たちが達成しているのか、また教授・学習プロセスにおいて、生徒の努力や達成をどのように触発し、認め、ほめたたえているのかを理解する。)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校・学年間の児童生徒の成長・発達に関する課題を教職員や関係者の中で共有できる具体的な取り組みを講じている。</li> <li>・環境（児童生徒・保護者・地域等）の違いに応じて生じる課題を把握し、それに対する具体的な対応策を講じている。</li> <li>・カリキュラムの編成に必要な人材を学校内外と連絡調整しながら供給できている。</li> <li>・施設設備の定期的な点検だけでなく、非常事態に対応した防災訓練を学内外の関係者とともに協力して行っている。</li> <li>・校内研修を計画する際に、個々の教員の指導能力の向上と、集団で克服しなければならない課題をつなげる工夫をしている。</li> <li>・校内研修の評価が教職員の指導能力の向上だけでなく、児童生徒の成長・発達につながっている。</li> </ul>
すべての関係者の参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学外の関係者ととも自校の共有ビジョン、児童生徒の状況、学校の課題について情報を共有している。</li> <li>・課題解決に必要な外部人材を活用している。</li> <li>・教職員が指導能力を高めるための研修機会を提供できる。</li> </ul>
倫理的行動	<p>(・すべての教職員へはたらきかけ、成果をあげる)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員の働きを支援する環境整備ができている。</li> <li>・子どもの見本となる姿を自身で提示できている。</li> </ul>

### 3. 基準2を実現するためのカリキュラム・教育方法・教科書等の事例

本事例校は、人口約48000人のX市にある、全校生徒471名の中規模校のX中学校である。X中学校は、1947年に創立した学校で、周辺地域は昔からそこに住む人々が多い、伝統的な地域である。本校で校長を務めるのはA校長である。A校長は51歳で校長に登用され、2年間校長職として経験を積んだ後、行政職を4年間務め、本校に赴任し2年目を終える所である。赴任した当初X中は安定した状態で、かつて荒れが起きていた頃とは異なる

る状態であった。ただし、安定した環境の中にも、A校長は課題を見出していた。それは、教職員の意識であった。第一に、教職員は、授業の中で子どもたちが10年後、20年後にどのような大人にならなければいけないか、そのために授業ではどのような力をつけていくことが必要なのか、という視点が欠けていると感じた。また第二に、A校長は、職員室が「物を置く空間」になり、創造的な空間になっておらず雑然としていることに問題を感じた。

そのような課題認識のもと、昨年度から学校経営目標を「根っ子教育—21世紀を逞しく」とし、学校経営を行っていくことにした。また、ミッションとして「生徒一人一人を大切にしたい 地域に誇れる地域が誇れる学校経営」とし、そのための行動基準として「VAP 戦略 (Vision Action Passion 構想を立て情熱を持って実践する)」を掲げた。中でもA校長は、校長自身がビジョンを持ち、それを教職員が共有することを重視し、自らのビジョンの発信を意識して取り組んでいる。

まず取り組みの第一は、「未来を切り拓く、たくましい子どもの育成」という視点から授業改善をしようと、校内研修を行っていることが挙げられる。校内研修は、毎月1回行われているが、本年度は特に9月と11月に「触発研修」という研究発表会を行い、全教科の公開授業を行った。その際には、全教科にそれぞれ講師を配置したという。また、能力開発のために、夏季休業中と校内研修を利用して、地元で活躍する有識者を招き、授業を参観してもらい、その授業に足りないところを指摘してもらっている。A校長はこれを、「民間知の注入」と呼んでいる。例えば、地元銀行の支店長からは、社会科の授業で用いた統計資料について「データが古いのでは？政治・経済は秒単位で変化している。最新のデータを子どもたちに示すべきである」という意見が出たという。また、農家経営者からは、「農業も個人経営から企業経営へと変化してきている。私の農場もマレーシアにあるが、一年中イチゴが収穫できる。なぜか。先生たちは、もっと現実体験をして授業に生かすと授業に迫力が出る」という意見や、「失敗から学ぶ子どもをつくってほしい。現実ではそのような人でないと役に立たないからだ」という要望があることも知ることになる。この取り組みの中で、「授業をつくる上でやはり、その子どもが将来その授業で獲得した力がどのように生活で生きるかを考える必要があると改めて強く感じた」という。もともと、A校長は、教員たちが大学を出てすぐ教職に入職し、そこでの指導力量の研鑽には校内研修を主としている姿に疑問を感じたという。A校長は、現実社会とのかい離をなくしていく必要性を感じたことから、民間人を活用する方法を思いついたという。それは「かなりのショック療法」であるかもしれないが、このようなことが、これまでの既習概念や固定概念を払しょくし、より児童生徒のための授業を展開できる力量につながると考えている。

続いて、第二の点については、職員室は本来、生徒が出入りする場所でもあり、教職員が「教材を考えたり練ったり発想したり」する空間である、という観点から、机上の整理を徹底させることにした。そのために、校舎にあった和室を物置に改装し、教員に「机の上のものは引き出しの中に、引き出しの中のものにはロッカーに、ロッカーのものは物置に」という風にして、机の上は何もない状態をつくるようにした。そうすると、学年団の教員

の中で、教材について、子どもに関することを話題にしたコミュニケーションが活発になっていった。このことは、A 校長にとっては予想以上の効果であった。この意識改革を A 校長は「知の創造空間」と呼ぶ。また、A 校長は毎夕に「3 分間立ったまま情報交換会」という会を設けている。これは、危機感の共有化を図ることを目的とし、各主任と教頭、校長が集まり、生徒指導上の問題など各教員で共有しておくべきことを各主任が理解し、必ず学年間で理解を徹底させることを狙いとしている。このことによって、それまで他学年までは及ばなかった情報が共有され、生徒指導上の対策を考えることが可能になった。

このような取り組みが適切であるのかを、A 校長は学校評価を PDCA サイクルのもとで行っている。その結果では、「授業がわかる」や「信頼できる教師がいる」という点で大きな上昇がみられている。課題としては、教科活動における子どもたちの自主的な取り組みや不登校児童生徒の減少に向けた取り組みがあげられている。特に後者に関して、今後は担任と学年職員、生徒指導主事での組織的な対応によって、減少に向けた取り組みを行うことを対策として掲げている。また学校評価以外では、「校長の通信簿」という評価結果を公表している。これは、教職員と生徒に回答してもらい、そこから自らの職務に関して評価しようとしたものである。その実施理由として、職員に意識改革をした以上、自らにも意識改革を意図しなければならないと考えたからである。職員に対しては、「管理構想」、「リーダー行動」、「集団の活性度」、「集団の革新度」の 5 点で構成される内容で評価を求めている。A 校長は、年度当初全ての項目において 3.5 以上の評価を目指し、全ての項目で達成することができている。また生徒からは、朝会時の校長講話に対する評価である。

この X 中学校の例は、専門職基準に参照すると、まず教職員に対しても、自らに対しても、与えられたミッションを達成するための具体的なビジョンを掲げている点で、基準 1 の例となろう。そして A 校長は、教師たちが改善に向けて活動できる風土を醸成しようと職員室の環境整備をまず行った。これは基準 2 の例である。また、地域の有識者という、基準 4 の諸資源にあたる人材を活用し、校内研修を用いて基準 3 の職能開発を行っている。<文献で参考になるもの>

○浜田博文編集(2009)『「学校の組織力向上」実践レポート』教育開発研究所

組織力という観点から、様々な学校の様子が紹介されている。特に 3 章 2 節の水海道西中学校の取り組みは、基準 1、2、3、4 が連動した取り組みの例となっている。

(大竹晋吾、吉田ちひろ)

### 基準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、職能開発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. 目的

この基準の目的は、教職員の職能開発を支える協力体制と風土を構築するための校長のあり方、意識、方法論を示すことである。

教職員は子どもと日々接し、学級経営、学習指導、生活指導を担っている。学校の教育実践の質は、最前線に位置する教職員の態度と力量にかかっていると言っても過言ではない。したがって、校長はすべての教職員が職能開発を行うことを支援・奨励し、そのための環境・体制を構築する必要があり、またその責任がある。

そのためにまず重要となるのが、所属教職員の職能開発が児童生徒の教育活動の改善につながるということを、校長自身が明確に自覚することである（小項目1）。教職員に職能開発を促し、積極的に展開していくためにも、教職員一人ひとりの職務能力や課題を十分に理解・把握し、それぞれのニーズに適合した職能開発の機会提供や適切な支援を講じていくことが求められる（小項目2）。なぜならば、学校組織の構成員である教職員一人ひとりの成長が、学校としての課題解決や改善につながり、また学校のビジョンの実現につながるからである（小項目3）。一方、職能開発を展開する際、教職員間の雰囲気や風土も重視されなければならない。お互いが協力して教育実践を振り返り、省察できるような雰囲気や協働関係を構築していくことが重要である（小項目4）。教職員間に職能開発を行いやすい環境を構築・整備し、円滑なコミュニケーションを基軸とした学び合い高め合う関係性を構築することが求められる（小項目5）。

具体的には、以下の点が校長に求められるだろう。

- 教職員を教育専門職として位置づけ、学習指導、生活指導、子ども理解、学級経営、組織運営などに関する職能成長を促すこと
- 学校組織のリーダーとしての視点を基軸としながら、学級担任・授業者としての視点を合わせ持つことによって、課題意識と現場感覚を教職員と共有すること
- 各教職員をある一部分から判断するのではなく、鳥瞰的に捉える「ホリスティック」（全体論的）な視点を有し、個々の教職員の力量だけでなく、それを基盤に、広く学年団や分掌の課題を検討・解決していく視角を持つこと
- 校長自身と教職員の認識の差異を理解し、自身の中に「思い込み」がないかなど再検討することで、物事を捉える認識枠組みを捉え直すこと（相手を変えようとするのではなく、自分自身を変えるという視点を持つこと）
- 校内研修や授業研究を通して、教職員の連帯感や協働関係を生成すること

## 2. 基準の具体的内容

### 小項目 1

#### 「教職員の職能成長が改善につながることの自覚」

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。

教職員は日々児童生徒と直接的に接し、学校の教育実践の最前線に位置している。教職員が児童生徒に与える影響は非常に大きく、教職員の力量が当該校の教育実践の質を左右すると言っても過言ではない。校長は、個々の教職員の職能成長が学校組織全体の活動の質の向上を導き、それが児童生徒の発達、教育活動の改善や質の向上に資することを明確に自覚する必要がある。そして、そのために必要な有効な手だてを適切に講じていくことが求められる。

職員の職能成長が教育活動の改善につながるよう、校長自身が教員の専門性、職能開発の方法、校内研修運営の方法などについて学習し、探求することは重要な手段であろう。職員に職能開発を促すためには、まず校長自身がその重要性について理解し、自覚することが第一歩となる。相手の意識を変えようとする前に、まずは自分の意識を変える方が近道になることがある（和田裕美『人づきあいのレッスンー自分と相手を受け入れる方法』ダイヤモンド社、2008年）。校長自身の意識の持ち方によってそれに賛同し黙っていた教職員が味方になってくれるかもしれない。味方が増えれば、変革の潮流を学校組織内に創り出すことができる。そうすれば、人間関係も円滑となり、校長の意図することを理解してくれる教職員も増えてくるだろう。

しかし同時に、教職員自身に対しても、自らの職能開発が児童生徒の教育活動の改善につながるということを自覚させることが肝要である。自覚することによって、自発的な職能開発が促され、積極的な取り組みへと発展することが期待されるからである。校長が職能開発を重視する姿勢を示すことは、教職員を鼓舞し、意識喚起することにつながるだろう。しかし、職能開発を「改善を図る」という発想ではなく、「元気づける」、「変化を促す」、「長所に眼を向ける」といった発想で捉えることが必要である。改善を図るという視点よりも、職能開発を通じた自己成長、自己発達と教職員が捉えられるにようにしたい。校長は教職員一人ひとりが職能開発を展開していく素地を構築し、教職員が自ら積極的に職能開発に取り組めるよう、自発性、自主性を重視した取り組みを指向していく姿勢が求められる。

## 小項目 2

### 「各教職員の理解と支援」

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。

教職員が職能開発を積極的、効果的に実施していくためには、教職員自身が自らの職務能力や強み、弱みを理解していることが前提となるが、職能開発を促し、円滑に進めていくためには、校長もまた、教職員の現況について把握し、理解しておくことが必要である。理解しているからこそ、適切な支援や研修の機会を提供することが可能になるのであり、教職員理解が十分でなければ、効果的な職能開発の実現は望めない。

教職員が持つ長所と抱える課題を明らかにし、お互いの信頼関係を形成しながら、長所をさらに伸ばし、また課題に対する改善方策を検討する姿勢が求められる。授業や子どもへの接し方を観察し、教職員の個性、特長、職能成長の可能性を分析する必要がある。この分析を通じて明確となった点に対して、適切な支援を提供することで、効果的な職能開発を実現することができるだろう。教職員が職能開発を円滑に進められるように、共に考え、時宜を得た適切な支援を行うことが求められる。

例えば、教員評価はそのツールとして有効に機能すると考えられる。しかし、その評価は要素還元主義ではなく、各教職員を「ホリスティック」に捉え、職能開発に資するものにしなければならない。ホリスティック (holistic) の語源はギリシャ語の *holos* であり、「全体論的、全身の、関連、つながり」という意味を持つ。職員をマクロで多元的な視点から捉え、表面的な力量だけでなく、内面的な資質や力量を把握し、考慮することが求められる。「学校組織や学級・子どもの様子を柔軟に見ていますか?」、「子どもや同僚と接する時に、思い込みはありませんか?」、「ミクロな動きばかり見て、背後にあるものを見過ごしていませんか?」という問いかけができる教員評価こそ、「教職員の職能成長」を促すのである。こうした観点を内包して、それぞれの教職員の全体像を把握し理解することが、適切な職能開発を促すことにつながり、またそれを実現するための支援を提供する契機となる。

また、支援の在り方についても様々な形態が考えられる。教職員のニーズに合致した行政研修は有効に機能するだろうし、一方で校内研修の活性化を図ることも一手である。授業研究を通じて力量を高め、授業という共通のファクターを持って話し合いを重ねることでお互いに学び合うこともできる。学校組織の中においては、子どもを中心にその学習保障を向上させること、そのための授業力向上に教職員の意識は集約されるだろうし、授業を中心とすることでまとまることができるだろう。さらに、支援を通じて個々の教職員に自らのキャリア展望を意識させ、例えば学校における次世代のリーダー育成に資する展開

や視点を持つことも、校長に求められる重要な役割と言えよう。

### 小項目 3

#### 「共有ビジョン実現のための教職員のリード」

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。

学校が組織として機能するためには、共有のビジョンを設定し、それが長期・中期の計画や重点目標、さらには教職員一人ひとりの目標にもある程度反映され、全体的な整合性がとれていることが重要である。言い換えれば、学校組織としてのビジョンや目標が、学年団や校務分掌の目標として具体化され、それらを個々の教職員が考慮して、自分の目標を設定することが求められる。

職能開発を展開するうえでの目標は、個々の強みや弱み、ニーズに基づいて設定されることが前提であり必要であるが、それぞれが勝手に目標設定を行ってはいは、学校全体の教育の質の向上や児童生徒の教育活動の改善につながることは期待できない。学校全体としてベクトルが同じ方向を向き、「ビジョン→学校目標→学年目標→各教職員の目標」と目標の連鎖を生じさせ、教職員一人ひとりが自らの目標を達成することが、学校全体の目標達成、ビジョンに実現に近づくように設定されることが必要である。

校長は、教職員に対して、学校全体のビジョンや目標に鑑みたうえで個々の職能開発の際の目標を設定するよう指導し、個々の教職員の自己の職能開発が学校全体の課題解決に資することを理解・自覚させ、学校組織の一体感を構築することが求められる。学校全体のビジョンや目標を反映した目標設定を行うことで、教職員一人ひとりが職能開発を実践し、それを実現すれば、おのずとビジョンの実現につながるよう配慮することが求められるのである。

教職員はそれぞれに、これまでのキャリアや置かれている環境、抱えている課題も異なる。言い換えれば、教職員は様々な力量を兼ね備えているということである。それぞれの強みがうまくかみ合い、全体としての調和を保つことができれば、そこから創りだされる教育的な営みは非常に大きく、深いものとなろう。しかし逆に、たとえ個々の教職員が高い力量を有していても、組織全体としてのまとまりが欠けていた場合には、教育的効果は期待できない。校長は、各教職員が持つ特性を理解し、広い視野から学校組織を調整することで、ビジョンや目標を実現する役割が付されているのである。



## 小項目 4

### 「相互交流と省察を促す教職員集団の形成」

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。

教職員は学校組織の主構成員であり、学校の有する資源において最も大きな比重を占めるものである。そのため、個々の教職員の強み、長所を生かすことのできるような組織設計が求められ、同時に、個々の教職員も専門職集団として組織力を高めていくことが必要とされる。

しかしながら現実には、教職員の間には、相互不干渉、事なかれ主義、前例主義といった独特の文化が支配的である。教職員の年齢構成がいびつなり、実践や経験等の文化伝達が困難になってきている。同年代であっても、それぞれに抱える課題が異なっており、同僚との一体感を保ちづらくなっている。文書作成や保護者対応等が増加し、職員室が多忙になり、教材研究や授業研究はもとより、同僚との話し合いの時間すらとれなくなっている。

組織力の高い専門職集団としての教職員集団を創造するためには、社会構成主義的リーダーシップの発揮が有効であろう。社会構成主義とは、「教室の文脈に即して言うと、教育内容の意味は、所与の知識として存在するのではなく、教師と子ども、あるいは子ども相互の社会的コミュニケーションにおいて生成されるのであり、相互主体的な実践を通して構成される」（佐藤学『学びの快樂—ダイアログへ』世織書房、1999年、100頁。）ことである。

この考え方を活用したものが社会構成主義的リーダーシップである。社会構成主義的リーダーシップは、管理職ではなくても誰でもリーダーシップを発揮し得るという前提に立ち、双方向的な対話によって、仕事や出来事の意味づけを行い、学校教育の目的を共有するものである（Lambert, L., *The Constructivist Leader, Second Edition*, Teachers College Press, 2002, p.36, p.42.）。

校長は、まず、社会構成主義的な視座を持って、教職員の「願い」や「思い」を受けとめることが求められる。そして、子どもの発達をめぐって語り合う「同僚関係」と「場」を、研究主任や学年主任と協力して生成する必要がある。そうすることによって、協力して省察できる教職員集団に変わっていくだろう。

## 小項目 5

### 「教職員間の風土醸成」

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。

学校組織全体が円滑に機能していくためには、教職員間の良好な関係性が不可欠である。重要なことは教職員の同僚性、協働性をいかに構築していくかである。そして、子どもを中心に、学校のビジョンや目標の実現・達成に向かって思いを共有することである。そのためにも、お互いが気軽に相談できる雰囲気づくり、クラス間や教科間の情報交換や活発な教育談議など、円滑なコミュニケーション関係が構築されることが必要である。

例えば、ある学校では、勉強が苦手な高学年の児童を対象に、校長が算数の補習を行い、教頭が国語の補習を行っている。補習を受けている児童は校長と教頭からのケアを受けて、安定してきている（佐藤博志「スクールリーダーと学校改革」淵上克義他編『スクールリーダーの原点－学校組織を活かす教師の力－』金子書房、2000年）。学級担任にとっては、こうした校長と教頭の支援は非常に助かるものであろう。管理職が学級担任と同様に現場に入り、悩みや困難を共有し、同じ目線で課題に対処している。その結果、当該校における管理職への信頼感は高まり、職員室の雰囲気も温かく、明るいものとなっている。支援的なリーダーシップが、協働、信頼の価値観を高めていると言える。

校長は、教職員間にお互いの強みや長所を尊重し、学び合い、時には意見を交わし合いながら自らの職能開発を促進するという学び合い高め合う関係性が構築されるよう努めることが期待される。校内研修の協議会を通して、学校組織の連帯感を生成することで、協働、信頼、公平の価値観を定着させることができよう。

ここで一つの視点としてカタルシスを示すことができる。カタルシスとは、浄化を意味し、悲劇を見て悲しみを共有することによって感情を開放することである。

教師は子どものことで悩んでいる。しかし、「同僚から力がないと思われたくない」、「教師ならもっと子どもを待つべきだ」等の意識から悩みを表に出せない。これが教師のストレスになる。この悩みを表に出し、共有することによって、「自分は一人ではない」という感情が生まれる。これが同僚との連帯感であり、組織の一体感をもたらす。

ただし、カタルシスを意図的につくることは回避すべきである。ホリスティックな教師像を持ち、社会構成主義的リーダーシップを生成することが求められる。その上で、学び合う校内研修を持続することが、偶発的・結果的にカタルシスが生成する。その結果、学校組織における連帯感が自然に発生する。協働、信頼、公平の価値観も、このような連帯感に内包されているのである。

中心テーマ	校長の行動
成功へのビジョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員の職能開発が児童生徒の教育活動の改善につながることを自覚する。</li> <li>・教職員一人ひとりの現況とニーズに合致した支援とその機会を提供する。</li> <li>・学校のビジョンと教職員の職能開発との整合性を明確にする。</li> <li>・教職員間に同僚性や学び合いの雰囲気構築し、高める。</li> <li>・社会構成主義的な視座をもって教職員と接する。</li> </ul>
児童生徒の学びと発展への焦点化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々の教職員に、自らの職能開発が児童生徒の教育活動につながることを理解・自覚させる。</li> <li>・教職員の職能開発が児童生徒の教育活動の改善につながるように、支援・研修計画、方法を工夫する。</li> </ul>
すべての関係者の参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全ての教職員を巻き込み、職能開発を展開する。</li> <li>・個々の教職員のキャリア展望を意識する。</li> <li>・教職員間に同僚性、協働性を構築する。それらが構築されるような風土づくりを行う。</li> <li>・悩みを表出しやすい環境づくりに努め、それを共有できる連帯感を生成する。</li> </ul>
倫理的行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個々の教職員のニーズを把握すること。自身の「思い込み」を回避し、特定の考え方を他者に押し付けないように配慮する。</li> <li>・ホリスティックな視点をもって教職員と接する。</li> <li>・学校組織全体の整合性に鑑み、協働、信頼、公平、公正の価値観を尊重し、適宜必要な教職員に対しては支援的な指導を行う。</li> </ul>

### 3. 基準3を実現するためのカリキュラム・教育方法・教科書等の事例

1. 淵上克義・佐藤博志・北神正行・熊谷慎之輔（共編）『スクールリーダーの原点―学校組織を活かす教師の力』金子書房、2009年。

本書は、教育行政学、学校経営学、生涯・社会教育学、社会・組織心理学、比較教育学の英知を結集し、学際的観点からスクールリーダーに必要な知識体系を示すことを目的として刊行されたものである（113頁）。諸外国（イギリスやオーストラリア）での取り組みを含め、多様な実践や事例が記載されているが、ここでは「学校変革プランの作成」をとりあげる。専門職基準3だけでなく、1を始め、2や5にも適用可能なものとして位置づけられよう。

学校変革プランとは、学校コミュニティの未来図とそこに向かう組織的方略を示して、教育活動を好循環に転換しようとするためのものである。既存の学校経営計画は抽象的・標語的であり、学級経営と授業を実質的に改善するものになっていないことが多いが、学校変革プランは作成の際、既存の組織と教育を維持する考えを一旦停止し、未来（例えば3年後）の学校像を素描し、新たに何ができるのか、何を中止・統合・維持するのか、どのように重点化・焦点化し、組織の求心力を高めるのかを考えていく。イノベーションの発想を持つための手がかりを与えてくれるものである。

具体的に作成方法の特徴を2点挙げたい。第一に、学校の概要、学校の長所と課題、経営リソースを明確化することである。すなわち、現在の学校の強みや弱み、有する資源や環境について明らかにすることである。これらの把握のためには教職員間でのディスカッションが求められるだろうし、その過程において意識や課題の共有が図られ、同僚性や協働性の構築につながることを期待される。あるいは、新たに革新的な意見や方法が導き出されることが期待されよう。第二に、バックワード・マッピング（backward mapping）を行うことである。これは、勤務校（あるいは、子ども、教職員など）にとって「好ましい未来」とは何かを考え、「好ましい未来」に到達するためのシナリオを作成することである。すなわち、「未来図」を思い描き、その実現のために、何を、どのように、だれが、いつ実施するのか、どのような変化が起こったら実現されたことにするのかを考え、学校変革のためのストーリーを描くことである。学校の「未来図」を描き、そのためにどのような教職員集団があるべきであり、求められるかを考えることにより、職能開発の形態や方法も変わってくるだろう。学校変革のストーリーの中で、教職員集団の職能開発をどのように位置づけ、展開していくのか、校長にはその判断が求められるが、学校変革プランの作成を通じて明確になることが期待される。

2. 佐藤博志（編集）・鞍馬裕美・末松裕基『学校経営の国際的探究―イギリス・アメリカ・日本』酒井書店育英堂、2012年刊行予定（印刷中）。

本書は、イギリス・アメリカ・日本の学校経営改革の動向と課題が論述されている。ここでは、日本の学校評価を基軸とした研修事例について取り上げる。本研修は執筆者が実際に複数の自治体の校長研修等において実施したものである。

昨今、取り上げられることの多い学校評価であるが、本来は授業と子どもの発達の支援をよくするもの、教育活動の改善を促すものでなければならない。言いかえれば、子どもの発達を助成する学校にふさわしい評価として位置づけることが重要である。

- (1) あなたの学校では、どのような「児童・生徒の学び」を達成しようとしていましたか？  
(目標の確認・振り返り、Plan)
- (2) あなたの学校では、どのような「児童・生徒の学び」を達成しましたか？(成果の解明—事実関係、Check)
- (3) あなたの学校では、なぜ「児童・生徒の学習成果」を達成できたのですか？または、できなかったのですか？(原因の分析—データとディスカッション、Check)
- (4) 「児童・生徒の学習成果」の達成を支援するために、どのように組織を運営しましたか？(組織運営の検討、Check)
- (5) 私たち(私とあなた)は、「児童・生徒の学習成果」を良くしていくために、何ができますか？(次の行動方針の作成、Action)

上記は「問いかけ方式」の学校評価である。学校評価を展開していくうえでは、①子どもの学びを出発点・着地点とし、教師のリフレクションにつながる評価であること(現場の思考の発想)、②子どもの実態と教職員の問題意識に裏づけられた実践課題(例えば、校内研究)に焦点をあてること(重点化の発想)、③アンケートだけではなく、多様なデータ・事実・事例に着目し、教育活動や子どもの実態に迫ること(多面的理解の発想)、が求められる。「問いかけ方式」の学校評価を実践することにより、子どもの実態から出発した振り返りが可能になり、それが教職員の職能開発の契機、出発点となるだろう。学校評価を通じて得られたデータや気づきが、職能開発の方向性を導き、かつそれを充実したものにすることが期待される。

(佐藤博志・高橋望)

## 基準4

### 「諸資源の効果的な活用と危機管理」

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. 目的

この基準の目的は、全てのタイプの資源を効果的・効率的に活用し運用することを通じて、児童生徒の学習環境をより良いものにしていくための組織の諸活動をリードすることが、校長の役割であることを示す点にある。

これらは、学校の共有ビジョンの実現をめざして行われるものである。また学校の共有ビジョンを実現するためには、児童生徒の教育活動の質を向上するとともに、教育活動の質の向上を可能にするような教職員の職能開発が必須となる。したがって基準1～3において期待される行動を校長が実行する際には、この基準において期待される行動が必ず伴っていないなければならない。

そのために必要となるのが、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関する実態把握である（小項目1）。その際に有効となるマネジメントのプロセスがPDCA サイクルであり（小項目3）、このようなプロセスの過程で、必要に応じて新たな資源を獲得することが求められる（小項目2）。危機管理のための組織的な活動をリードすることは、学校におけるこれらの諸活動が安全な環境の下で営まれる際の前提となるものである（小項目4）。

そのための校長の行動は「学校組織の特徴を踏まえた上で」実行されなければならない。他校で実施されていた諸活動と同じ内容・方法で活動を実行したところで、効果を上げることができるとは限らないのである。その際に踏まえるべき「学校組織の特徴」には、当該校が有する資源、与えられた条件、周囲の環境などが多様に考えられる。その中で特に重要となるのは、児童生徒の特徴、教職員の特徴、及びこれらの人々によって形成されている学校風土の特徴である。教育という営みが、人が人を教え育み、人と人とが学び合うという特質を持っていることを考えると、これらを重視せざるを得ない。

また校長がこのような行動を実行する際には、家庭・地域社会との協働・連携が必須であり、併せて学校をとりまく社会的・文化的要因を理解し、学校の最高責任者としての倫理規範に基づいたリーダーシップの発揮が重要となる。

## 2. 基準の具体的内容

### 小項目 1

#### 「教育活動の質的向上を図るための実態把握」

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。

教職員の日々の教育活動を方向づけるものとして、学校としてのビジョンは欠かすことができない重要なものである。そして、一人ひとりの教職員が学校のビジョンの意味や意義を理解し、互いに共有しなければ、学校全体の教育活動の質の向上は期待できない。

校長は、自校で実践されている教育活動が今どのような状態にあるのか、常にその質の向上を目指し留意したい。つまり、実践中の教育活動において教職員が抱えている問題や直面している課題、学校のビジョンの実現に向けたその到達度はいかなる程度かなどを把握するということである。そして、課題や問題に対し講ずべき改善・解決方法を教職員とともに考えていく必要がある。これらの過程をたどる中で、一人ひとりの教職員の職能開発を実現したい。

教育活動をめぐる実態把握のためには、様々な方法を活用したい。教職員や児童生徒、あるいは保護者に質問紙調査や聞き取り調査の実施といった情報収集・分析という方法もある。しかし、校長として日頃の校務・教職経験から培ってきた「勘」や「直感」といったものから得られた気づきや発見を教職員に直接投げかけ、彼らとのコミュニケーションのきっかけとしたい。教職員からみれば日々の実践感覚による実態認識を校長に伝えられるきっかけになる。この相互交流により、実態把握をめぐる情報交換や教育活動の計画立案が校長と教職員一体となってより豊かなものとして行える。もちろん、校内の各種会議や委員会といったフォーマルな組織・場におけるコミュニケーションとその役割機能の活性化も図っていききたい。

学校においては、しばしば、校長と教職員との意識乖離や意思疎通の不十分さが見られる。学校としてのビジョンの共有状況や教育活動の質、教職員の職能開発に関する実態認識に校長と教職員との間でズレがあると、余計な業務が生じたり、互いに低いモチベーションや不満、疑問を抱えながら児童生徒の教育活動に従事することになりかねない。それを避けるためにも教育活動をめぐる実態の把握は十分に行いたい。

## 小項目 2

### 「学校の共有ビジョンの実現に必要な諸資源の把握とその調達」

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。

学校に限らず、組織におけるマネジメントの対象、すなわち、資源（条件や環境要因を含む）は「人・物・金・情報」といわれる。学校の共有ビジョンを実現するためにも当然これらの対象がいかに必要で、それらをどのように調達すればよいのかを考えることが求められる。

学校現場においては、しばしば、これらの資源が乏しいという認識のもと、教職員や児童生徒が望んでいる教育活動の実施をあきらめてしまったり、あるいは、限定的にしか実施できないといわれることがある。しかし、まずは、自校の内外に存在している資源を再確認してみる必要がある。その際、自校にとって強みになっているもの・弱みになっているものは何か、という発想をしてみるとより有効である。

また、学校の外部にも目を向け、必要に応じて働きかける必要性は多くの学校で認められる。保護者や地域社会との連携は今や避けては通れず、むしろ、学校内部の資源のみで今日の教育課題をふまえた教育活動を展開するには限界がある。

必要とされた諸資源の調達方法は、様々に考えられる。教育行政（教育委員会）に働きかけてみることもできる。また、保護者や地域社会に働きかけてみることもできる。特に後者は、彼らの利害とニーズにも対応することになり、学校とのパートナーシップ構築にもつながる。

最も身近な学校内部における諸資源の調達については、教職員とのコミュニケーションから可能になる。教職員は様々な力量を兼ね備えている。また、教職員は同僚教職員や保護者・地域社会に関する情報を校長とは異なる視点から有している。校長は、教職員の力量の把握と彼らが持ち合わせている様々な情報を引き出していきたい。さらには、多くの学校には、学校の資産や財務等を管理し、また、学校外部との窓口になる機会の多い事務職員（事務室）が配置されている。校内の物的・財政的な資源にかかわることや学校外部との対応にかかわっては、事務職員（事務室）のサポートも受けたい。



### 小項目 3

#### 「PDCA サイクルに基づく組織の諸活動のリード」

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。

PDCA に基づくサイクルとは、立案した計画を遂行し、その結果を評価して次期計画に反映させるとともに、計画遂行のための具体的活動について随時評価し、問題点を修正する補正行動を行うサイクルを指す。実施 (Do) の次に評価 (See) の段階を位置づけた PDS のサイクルでは、計画期間の終了時まで達成状況が判明せず、課題の解決が次期の計画期間まで行われないことになる。それに対し、評価 (Check) と改善 (Action) の段階が組み入れられた PDCA サイクルでは、計画遂行の途中においても随時評価がなされ、必要に応じた補正行動がなされることにより、継続的な業務の改善が行われるのである。

PDCA サイクルが循環しない場合としてありがちなのは、評価がうまくいかないことによって改善ができず、改善されないままの計画が繰り返し実施されるという状況である。その際に「何がどのようにうまくいかなかったのか」が分析されなければ、改善には結びつかない。その一方で、失敗した場合のみならず成功した場合においても、「なぜうまくいったのか」が教職員間で共通理解されれば、有益な知が教職員間に継承され、活用され続けていくであろう。

D と A に必要となるのが、対人関係スキル、人を動かす力、紛争解決のスキル、意思決定力、行動力などであるのに対し、P と C に必要となるのが情報収集・分析の知識とスキルや構想力である。一人の教職員がこれらの全てを得意としていることはまれであろう。組織的な活動の PDCA サイクルを循環させる際には、校長が、各教職員が持つ力量を活かしつつ PDCA サイクルを循環させていく動きを創ることが大切である。

## 小項目 4

### 「危機管理体制のための諸活動のリード」

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、危機管理のための組織的な活動をリードする

危機管理には、事前に対処する危機管理である「リスク・マネジメント」と、被害を最小限に抑え、迅速に問題状況の解決を図り、安全で安心できる状態に回復させる危機管理である「クライシス・マネジメント」がある。

リスクとは組織活動に含まれる不確実性を意味する。不確実性の中からは、予期せぬ良いことも生じるし、予期せぬ悪いことも生じる。予期せぬ良いことを活かし、予期せぬ悪いことに迅速に対処して、クライシスに陥らないようなマネジメントを行う必要がある。

クライシスは日常の「リスク・マネジメント」の失敗から起きる。日常の小さな徴候を見逃したり放置したりしていると、大きな事故や事件につながる。それらが起きた場合に適切に対処することができるよう、日頃から準備しておくことが肝要である。そのためには、日頃からの「ハウ・レン・ソウ」（報告・連絡・相談）が重要となる。

危機管理に関しては「ヒヤリハットの法則」が広く知られている。1件の重大災害が発生する背景には、29件の軽傷事故と300件のヒヤリハット（ヒヤッとしたりハッとしたりする経験）があるという。「リスク・マネジメント」を効果的に行うためには、教職員が日常的に「ヒヤリハット」に敏感になり、それらを指摘しあってミスやエラーを互いに改善しあうことが重要である。

そのためには日頃より「失敗から学ぶ」ことを重視する組織風土が醸成される必要がある。このような組織風土は、教職員の多様な経験や多面的な視点が尊重されること、教職員が互いに感じたことを素直に言い合うことができ、ミスの指摘が感謝されること、そして何よりも校長自身が率先して教職員にこのような態度を示すことによって醸成される（カール E・ワイク、キャスリーン M・サトクリフ著、西村行功訳『不確実性のマネジメント』ダイヤモンド社、2002年）。この基準が示す「諸活動」の「リード」にはこのような組織風土づくりが含まれる。

「クライシス・マネジメント」は、危機発生時の緊急対応と事後対応とに分けられる。各学校においては危機管理マニュアルを作成するとともに、教職員の役割分担や協力の仕方についてあらかじめ相談し、訓練しておくことが重要である。しかしながら予測不可能な事態が発生した場合には、定められたマニュアルでは対応できない状況に陥る。その際には校長が、判断力と決断力を瞬時に発揮して陣頭指揮をとることになるが、危機発生時に校長・教頭が不在である場合も少なくない。このような時に備えて日頃より教職員が自律的に判断・行動し、コミュニケーションを図るよう促すことが、校長に求められる。

中心的テーマ	校長の行動
成功へのビジョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員が学校のビジョンの意味や意義を的確に理解しているか、その共有状況を把握するとともに、共有ビジョンの実現に向けたその到達度がいかなる程度かを把握する。</li> <li>・共有ビジョンの実現に必要な諸資源を把握し、必要に応じて学校内外から調達する。</li> <li>・PDCA サイクルを円滑に循環させることにより、共有ビジョンの実現をリードする。</li> <li>・危機管理のための組織的な活動をリードしながら、共有ビジョンを実現する。</li> </ul>
児童生徒の学びと発達への焦点化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・児童生徒の実態を絶えず把握するために、児童生徒の教育活動の最前線にいる教員と積極的なコミュニケーションを図る。</li> <li>・自校の強み・弱みを再確認し、教育活動の計画に反映させる。</li> <li>・教育活動の質的改善において、PDCA サイクルが円滑に循環するようリードする。</li> <li>・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、危機管理のための組織的な活動をリードする。</li> </ul>
すべての関係者の参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校内の各種会議や委員会といったフォーマルな組織・場におけるコミュニケーションとその役割機能の活性化を図ることを通じて、教育活動をめぐる実態を把握する。</li> <li>・教員のみならず、事務職員（事務室）のサポートも受けながら、諸資源を把握・調達する。</li> <li>・各教職員が持つ力量を活かしつつ、組織的にPDCA サイクルを循環させていく動きが創られるようリードする。</li> <li>・危機管理のために、個々の教職員の自律的判断・行動と教職員相互のコミュニケーションが促進されるようリードする。</li> </ul>
倫理的行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教職員と校長との間で実態認識のズレがないよう、情報や課題の共有を図る。</li> <li>・資源の調達に当たっては、保護者・地域社会と学校のパートナーシップを構築し、利害が対立しないようにする。</li> <li>・失敗があった場合にそれらを隠すのではなく、失敗の原因を分析し、失敗から学ぶことを通じて、PDCA サイクルの円滑な循環や危機管理が行われるよう、教職員をリードする。</li> </ul>

### 3. 基準4を実現するためのカリキュラム・教育方法・教科書等の事例

#### D県D市教育センターにおける研修事例

基準4を実現するための研修事例として、D県D市教育センターで実施された「新任教頭・事務長研修—学校組織マネジメント—」を取り上げる。本基準のうち、特に、小項目1：「教育活動の質的向上を図るための実態把握」と小項目2：「学校の共有ビジョンの実現に必要な諸資源の把握とその調達」を達成するために有効であると思われる事例である。

研修の実施概要は下表の通りである。本研修は新任教頭・事務長を対象としたものであったが、校長を対象に実施を試みても十分に有益であると思われる。

表：D市教育センター「新任教頭・事務長研修—学校組織マネジメント—」実施概要  
(2010年度)

実施期間	1日（夏季休業中）	
研修内容	午前：講義（3時間）／午後：演習（3時間）	
研修担当者 （講師）	講義	D市内に所在する大学の教授1名（専門分野：学校経営学）
	演習	D市外に所在する大学の博士課程院生1名（専門分野：学校経営学）
受講者	D市小・中・特別支援学校の新任教頭・事務長、約120名（各60名）	

ここでは、同研修のうち演習部分について紹介する。

まず、演習の冒頭、講師が『「組織マネジメント」とは何か』について説明を行い、学校における「組織」やそのマネジメントが必要なことを受講者に理解してもらうことから始まった。そして、「組織マネジメント」の手法の一例としてSWOT分析が取り上げられた。組織内外の環境や資源を強み（Strength）・弱み（Weakness）（以上、学校内部環境要因として）、機会（Opportunity）・脅威（Threat）（以上、学校外部環境要因として）の4つの観点から整理・分析が可能で、眠っている資源の掘り起こしやこれまでのそれらの活用・効果の程度が検証できるという、SWOT分析の意義について説明が行われた。なお、本演習においては、「地域連携のストラテジー—学校の内外の資源を活かした特色ある学校づくりを構想するために—」と具体的なテーマが定められていた。これは講師自身による設定であった。

SWOT分析は、まず、受講者個人が勤務校を想定して行った（STEP1）。続いて、7～8人のグループに分かれて演習が行われた（STEP2）。グループの編成にあたっては、学校種別に、教頭と事務長を混合させて機械的に行われた。グループの編成方法についても講師による裁量であった。

STEP2は、主としてグループごとのディスカッションで、STEP1において個人で行ったSWOT分析の結果を全員が簡潔に報告し合い、「グループの中で共通する、あるいは、

一部の学校に特有の S・W・O・T は何か」、「プラスの資源 (S・O) の活用・効果の程度はどうだろうか」、「地域と連携した特色ある学校づくりを推進する時に、教頭／事務長として何をすべきか」について議論が行われた。なお、次の観点を予め講師が提示し、模造紙上にそれらについてどのような議論を行ったのか、自由に表現してもらった作業が取り入れられていた。

- ・教頭／事務長の役割として重要だと気づいたこと。
- ・教頭／事務長の役割を遂行していく上での迷いや悩み。
- ・教頭／事務長として、さらに身につけたいと気づいた力。
- ・勤務校で取り組んでみたいと思った実践・課題。

STEP 3 は、受講者全体での振り返りが行われた。一部のグループについてはグループ活動の成果を代表者に発表してもらい、それに対して別のグループが質疑・コメント等を述べるというスタイルで行われた（発表グループと質疑グループは一对で、それぞれ講師による抽選）。

最後に、本演習全体を通じた総括を講師が行った。総括内容としては次のようなものであった。

- ・ SWOT 分析自体は学校現場においても校内研修等で容易に実施ができる。
- ・ しかし、分析をしたこと自体で満足してはならない。
- ・ 分析をふまえて、自校ではどのような取り組みが構想・実施できるのかを考えることが重要。

本演習のユニーク性は、新任教頭と事務長が混合で研修に参加したことである。教頭と事務職員（事務室）のリーダーである事務長との間には、学校現場において外部対応等をはじめとして様々な場面での協力・連携が求められる。演習において受講者から挙げられた“声”には、例えば、事務長からは、「職員室（教員）が持っている情報をもっと共有したい」、「子どもたちの様子をもっと知りたい」といったものが多くあった。そのような“声”を事務長が有していること自体について、教頭にとっては新たな気づきとなっていたようだった。

「教育活動の質的向上を図るための実態把握」と「学校の共有ビジョンの実現に必要な諸資源の把握とその調達」には、教員（職員室）のみならず、事務職員（事務室）も巻き込んだ取り組みを校長がリードしていく必要があるといえる。

また、職種の異なる教職員がともに研修を受講することは、上記のように新たな気づきが生まれたり、価値の交流が可能になって非常に有意義である。

（佐野享子・川口有美子）

## 基準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. 目的

学校と家庭・地域社会との協働・連携は古くて新しい課題である。学校が公教育機関として確立されて以来、この課題と無関係であったことはなく、繰り返しその必要性が強調されてきた。しかし、時代と共に家庭や地域社会との関係のあり方は大きく変化してきたし、今後も変わり続けるであろう。だから校長には、それまでの家庭・地域社会との関係を維持していただくだけではなく、関係を積極的に再構築していく働きが求められる。そのために必要な校長の専門性として次の5点を挙げることができる。

第一に校長自身が、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理解し、家庭・地域社会との信頼・協働関係の構築について、自己の考え方を確立することである（小項目1）。

第二に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、学校の経営ビジョンとの関係で整合的に理解しておくことである（小項目2）。

第三に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、それらが教育活動の質的改善に繋がっていくよう、教職員を動機づけ、改善行動に繋がるようリードしていくことである（小項目3）。

第四に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ていくための体制を整え、結果として家庭・地域社会からの信頼感と協働・連携意識を獲得することができるように教職員をリードして行くことである（小項目4）。

第五にこれらの前提として、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っているか、日々省察し関係改善に努めていくことである（小項目5）。

これらの専門性を校長が発揮することを通じて、学校と家庭・地域社会との協働・連携が、学校の教育活動や地域社会での子どもの育ちを支えていくことに繋がるよう、学校づくりを行っていくことが求められる。

## 2. 基準の具体的内容

### 小項目 1

#### 「家庭・地域社会との協働・連携の必要性の理解」

学校における教育活動は、家庭・地域との信頼・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。

学校は子どもの成長の核となる場であるが、子どもの成長は多様な人々と関わり、様々な経験を通して育まれるものであり、学校だけで育まれるものではない。今日生じている様々な課題に対応し、学校を活性化していくためにも、家庭や地域との信頼関係を築き、学校の活動に対して様々な協力を得ることが重要である。

家庭や地域との連携は、これまでも常に課題とされ、その必要性が強調されてきた。近年では学校運営における地域住民や保護者の参画の仕組みとして学校評議員制度や学校運営協議会制度が導入され、また、地域人材の活用という観点から学校支援地域本部事業等も実施されている。

一方で、そうした活動の形骸化や活動の継続性・安定性に対する懸念などが指摘されている。地域の人々からの協力を得て行われる活動は、即効性の期待できるものもあるが、はっきりとした教育成果として現れるまで時間がかかるものが多い。そのため、協働・連携を進める学校や教職員にとっての負担感につながり、地域住民にとっては自らの協力の成果が実感しにくいといった課題が指摘される。

したがって、学校と地域との連携を実質的に進めていくために、校長はまず、保護者や地域住民との協働の意義について十分に理解することが必要である。現在、全国各地で地域等との協働・連携の推進に向けた多くの施策や取組が実施されている。日頃から、そのような多様な実践に関する情報収集に努め、地域との協働・連携の有効性やその方法等について理解を深めておくことが求められる。

さらに、そうした理解や協働・連携の成果を学校全体、さらには地域で共有できるように努めていきたい。地域や保護者との協働・連携には学校の様々な活動の改善といった直接的な効果だけではなく、むしろ、子どもの地域への愛着が高まる、人々の学校に対する理解が深まるといった間接的な効果が大きく、そのプロセスや成果が多く教職員には見えにくい場合が多い。したがって、協働・連携の成果を可視化し発信するなど、学校と地域が協働・連携の意義や効果を理解し、その成果を実感できるように心がけたい。

## 小項目 2

### 「家庭・地域社会の環境の把握と理解」

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。

家庭や地域社会との連携体制を構築し、協働を推進していくためには、まず自校をとりまく家庭の状況や地域社会の環境を把握しておくことが重要となる。

今日、家庭での生活環境が児童生徒の学業達成に影響を及ぼすことが指摘されている一方で、以前に比べ家庭や地域の教育力が低下していると言われている。すなわち、連携や協働のパートナーとなるべき家庭や地域社会もまた、その教育力を発揮していくためには様々な課題を抱えているという現状がある。したがって、家庭や地域との協働・連携を進めるためには、自校に通う児童生徒の家庭や学校の周辺地域の環境を把握し、それらが抱えている課題等についても理解することが必要となる。家庭や地域に対する十分な現状認識のもとで、家庭や地域とどのような連携体制をとっていくか、どのような支援・協力を得ていくかといった見通しと戦略を立てていきたい。

一方で、実際に連携体制を構築する上では、学校で活用できる教育的資源、経営的資源がどこにどの程度あるのかということについて把握しておかなければならない。地域がどのような地理的・文化的特性をもっているのか、あるいはどのような人材がいるのか等、地域のもつ様々な資源について十分に情報を得ることが重要である。また、従来より学校と関わりがあった地域住民や PTA、公民館等はもちろんのこと、これまで学校とのつながりが少なかった人々や組織に対しても積極的に視線を向けていきたい。特にコミュニティが変容し、地縁を基礎とした人間関係が希薄になりつつある中で、NPO や各種市民グループなど、特定の関心のもとでのネットワークもまた学校にとっては重要な支援者となる可能性を含んでいる。

このような状況の把握や資源の発掘のため、様々な手段を用いて情報を収集していくことが必要となるが、特に、保護者や地域住民と関わる機会は大切である。学校外へ積極的に出かけ、保護者や地域の人々と関わりながら、そのような人々との人間関係を構築する中で、学校の教育活動に活用できる人的・物的資源を見つけていくよう心がけたい。



### 小項目 3

#### 「学校に対する関心・期待の把握」

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。

学校が家庭や地域の期待に応えようと努力するのは当然のことだが、保護者や地域の人々の学校の活動に対する理解や子どもの成長への思いは様々であり、近年の社会の変化に伴い、学校に対するニーズもより多様化・複雑化している。また、家庭や地域も様々な課題を抱える中で、学校に求められる役割が肥大化していることも指摘されている。

したがって、保護者や地域の期待に応じて学校の教育活動を改善していくとともに、家庭や地域社会との協働・連携体制を構築して役割を分担していくにあたって重要なのは、学校に対して、誰が、どのような関心や期待をもっているのかを把握することである。

そのため、校長はまず、保護者や地域住民、地域の諸機関と直接対話する機会を通じて、自ら様々な意見・情報を集め、常日頃から学校に対して寄せられる関心や期待を感じ取る意識を持つことが求められる。また、個別に保護者と接する機会の多い教職員との日頃のコミュニケーションの中からも、学校に対する保護者の期待やニーズを把握していくことが必要である。したがって、教職員が保護者や地域のニーズを理解することの必要性を十分に認識し、学校全体としてそうした期待に応える意識を高めていくことも重要となる。

学校に寄せられる多様なニーズや期待を把握できたとしても、それらすべてに応えていくことは現実的には困難である。そこで、まずはそうした関心や期待の把握を踏まえ、学校としてどのようなニーズに応えていくのかを教職員間で共有する必要がある。また、地域や家庭の学校に対する関心をもとに、どのような協働・連携を進め、具体的な教育活動の改善に生かしていくのか、ビジョンと戦略を策定する必要がある。協働・連携が必要であるからといって、やみくもに活動を活性化するのではなく、見通しをもって協働・連携のあり方を計画し、教職員を動機づけていく力量が校長には求められる。

#### 小項目 4

##### 「学校のビジョン・実態の発信と協働・連携意識の獲得」

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。

家庭や地域社会との協働・連携を進めていく上では、学校と家庭・地域との信頼関係を構築し、いかに有効な支援や協力を得られるかが重要なポイントとなる。そのためには、保護者や地域住民に対して、学校や子どもに関する様々な情報を発信し、家庭・地域社会と学校に関する情報を共有していくことから始めなければならない。具体的には、学校と地域の人々が、学校のビジョンや学校が抱える課題、子どもたちの実態等について認識を共有した上で、地域でどのような子どもを育てるのか、何を実現していくのかという目標について共通理解をつくっていくことが必要である。

様々な立場の保護者や地域住民の間に、一定の共通理解をつくっていく作業は、当然ながら多くの時間と労力がかかる。したがって、校長自らが積極的に家庭や地域社会に対して学校の情報発信に努め、地域と学校との相互理解を深めていくとともに、教職員も常に家庭や地域社会との協働・連携の意識をもち、自らも積極的に情報を発信し、家庭や地域とのコミュニケーションを図るように促していくことが必要となる。その際には、保護者や地域住民との直接的な対話はもちろんのこと、児童生徒の活動の記録等を収集し、各種通信やノート、インターネットなど様々な媒体を通じて発信していきたい。このような情報の発信と相互理解を踏まえ、地域住民や保護者との議論を重ねながら、学校の課題や協働・連携の目標を共有するのが理想である。

また、実際に協働・連携を進めていく中で、より強い信頼関係を構築し、さらなる連携意識を高めていくことも重要である。防犯上の理由などから、従来に比べ、地域の人々が気軽に学校に出入りして次第に校長や教職員との関係を築いていくといったことが難しい今日、地域住民や保護者が学校の活動に参画する機会を意識的に設ける取組が必要となる。こうした努力を重ねることで、学校の教育活動に対する理解を深め、教職員とのコミュニケーションを促進することになり、学校と地域との協働・連携関係の継続や発展につながっていくものと考えられる。

## 小項目 5

### 「多様な人々・機関との適切な関係づくり」

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。

保護者や地域住民をはじめとして、多様な人々や機関からの支援・協力を得て、学校と地域との連携体制を継続させていくためには、関係者との良好で適切な関係づくりが大切である。そのためには、地域の人々や保護者に対しての尊敬と公正の意識を持つことに留意したい。

言うまでもなくすべての学校が地域に人的・物的資源を十分に持っているわけではなく、一方で多くの学校は限られた資源を最大限に活用することが求められている。その際に重要なことは、ビジョンや戦略を共有し、適切な役割の分担を共に考えていくことである。地域や家庭の協力を得て、学校の活動を活性化させることができたとしても、参加する地域の人々や保護者に負担感ばかりが強くなり残る場合には、連携や協働を継続し、発展させていくことは困難になってしまう。連携や協働の推進を重視するあまり、特定の関係者や機関に支援の提供を過剰に求めたり、学校や地域住民との間で負担がどちらか一方に偏ってしまったりといった問題は避けなければならない。そのためには、それぞれの立場の役割と責任を相互に意識し、適切な分担を進められるよう配慮していくことが重要となる。

また、いかなる連携や協働を構築するにあたっては、互恵的な関係づくりという視点を意識しなければならない。協働・連携の取り組みを進める際には、学校と協力者の両方にとってのメリットを意識する必要がある。ここで言うメリットとは協力に対する物理的な報酬に限るものではない。少なくとも、協働・連携を通して学校の諸活動に貢献できたという実感や活動そのものの充実感などが得られるようなものにすることは、学校と家庭・地域社会との協働・連携を推進していく必要条件である。

中心的テーマ	校長の行動
成功へのビジョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活用できる様々な地域資源を把握し、連携や協働によって得られる成果を示す</li> <li>・自校の抱える課題に対し、保護者や地域からどのような支援、協力が必要かを特定する</li> <li>・連携や協働による具体的な活動について、計画の立案を主体的に進める</li> </ul>
児童生徒の学びと発達への焦点化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連携や協働による諸活動を学校教育のカリキュラムと有機的に関係づけ、その効果を高める</li> <li>・連携や協働による諸活動が保護者・地域社会との連携が、児童生徒の学習にとってどのように有効かどうか、という観点から評価・改善する</li> </ul>
すべての関係者の参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保護者や地域の人々と学校との交流を活発にし、良好な人間関係をつくる</li> <li>・家庭や地域との連携の必要性や具体的な方策などについて、教職員とのコミュニケーションを図り参画意識を高める</li> <li>・自らがコーディネーターとして、家庭、地域と教職員との人間関係の構築を行う</li> </ul>
倫理的行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の人々や保護者に対しての尊敬と公正の意識をもち、これを経営計画等に明記する</li> <li>・連携や協働を構築するにあたり、互恵的な関係づくりに努める</li> </ul>

### 3. 基準5を実現するためのカリキュラム・教育方法・教科書等の事例

#### 家庭・地域社会との協働・連携に向けた研修事例 ー学校評議員会のロールプレイングー

##### 1. 演習の主旨

ここで紹介する事例は平成16年度から始まった兵庫県学校管理職・教育行政職特別研修において筆者が行ってきた研修の紹介において活用してきたものである<sup>1</sup>。

「学校運営が開かれる」ということは、学校の組織運営を決定する要素の多様性をたかめることであり、スクールリーダーには学校の外の多様性をうまく生かし、組織改善へとつなげていく力量が求められる。この演習は開かれた学校経営の推進について学校評議員会のロールプレイングを通して考えるものである。演習の目的はさまざまな立場に立つ人の視点から意見を出し合い、多角的に考えることによって、より円滑に保護者や地域住民の理解と協力・支援を獲得するための方途や課題を探ることである。

ロールプレイングの実施に当たっては①ロールプレイングはあくまでもこの場だけの演技であり、参加者間の実際の人間関係は忘れること、②問題の解決策を出すことが演習の目的ではないので、それぞれの役を演じることに専念し「物わりのいい人」になりすぎないように注意する、等の留意点を伝えておく必要がある

##### 2. 演習の進め方

下記の事例は実際の演習で使用した場面設定である。いずれの事例も学校でしばしば起こりうる意見対立の場面を想定している。まずは場面設定をグループで共有するところから始まる。

(例) 小学校の事例「総合的な学習の時間」の使い方

~~~~~  
A校は学区に新興住宅地と旧市街地が混在する一学年3クラスの小学校である。A校では『A校学校評議員会』を学期に一度開いている。A校は2年前から地域の伝統行事である夏祭り、学校の出し物として創作ダンスを披露することにきめた。本年度は一学期中は『総合的な学習の時間』を活用し、夏休み中にも補習というかたちで練習を行った。学校の協力で自治会も喜び、教職員も協力的で、子どもたちも楽しんで活動している。

ところが、保護者の中からはこの活動に不満の声が上がっているらしい。というのも保護者の多くは子どもの学力面に不安を抱えており、もっと学習指導に力を入れてほしいとのことであった。学区の隣接するB小学校では『総合的な学習の時間』のほとんどを読書と英会話に充てていることもあり、A小学校でもそのようにしてほしいとPTAの会合で意見がまとまり、3学期の

<sup>1</sup> 詳しくは武井敦史「開かれた学校づくり」(第3章第5節)加治佐哲也編著『学校のニューリーダーを育てる』学事出版 2008 pp.77-84を参照のこと。

学校評議員会でP T A会長を通じて学校に要望が出された。

場面設定を共有できたら、次に各演習グループ（標準は6人構成）で役割担当を決定する。校長、教頭（議長）、自治会長（学校評議員）、P T A会長（学校評議員）、保護者（学校評議員）、教職員というメンバー構成が標準である。グループの人数が増減した場合には教職員や保護者の人数で調整するのがよいだろう。

役割が配当できたら、各自自分の主張はどの立場か、自分の主張をどのように展開するか考える時間を5分程度取って、実際の評議員会の設定でロールプレイングを開始する。ロールプレイングの時間はおよそ30～40分程度が妥当だ。

### 3. ロールプレイング結果の検討

時間が終了したらグループ毎に次の諸課題についてグループ単位で意見を交換する。必要に応じて、各班からロールプレイングで得られた気づきや発見などを報告してもらい、全員で共有してもよい。

- 各自の役割を演じての感想を述べる
- こうした利害関係や考え方が対立する中で「開かれた学校経営」を推進すること  
にどのような意味があるか議論する。
- 「開かれた学校経営」を推進するためにはどのような工夫が考えられるか、勤務校の取組を参考に意見を出し合う。

必要に応じて、各班からロールプレイングで得られた気づきや発見などを報告してもらい、全員で共有してもよい。

ロールプレイング後の班別協議の後には、全体報告を行い、会場全体で理解を深めることが望ましい。演習の性格上、その成果あり方は参加者の問題意識と議論の深まりに委ねられるが、例えば、学校の教育方針やビジョンを明確化と発信、地域との日常的な情報交換、評議員の人選、わかりやすい資料やデータ提示のあり方、等について示唆が得られれば理想的だ。

（武井敦史・柴田聡史）

## 基準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持ってリーダーシップを発揮する。

### 1. 目的

この規準の目的は、校長の倫理的側面とリーダーシップの基盤について示すことにある。教職という職業は、公共的性格の最も強い職業の一つである。その職業人であるためには、人間として、社会人として、そして職業人としての自己を振り返り、絶えず自己を高めていく姿勢と努力が要求される。このことは、法律的にも「法律に定める学校の教員は、自己の崇高な使命を自覚し、絶えず研究と修養に努めなければならない」（教育基本法第9条第1項）とされている点でもある。それは、教育が子どもの人格や人間形成に直接係わる仕事であり、教師の影響が極めて大きいからだといえる。と同時に、教職は、今日では、専門職として位置付けられることが一般的になっている。教育の専門家によって構成される学校の最高責任者としての校長には、特に専門職にふさわしい豊かな経験と高い見識の下にリーダーシップを発揮することが期待されている。

そのためには、校長には、まず、高い使命感と誠実、公正、公平の意識を持つこと(小項目 1)、そして、法令順守の意識を自ら持ちながら、それを教職員に定着させることが必要である(小項目 5)。校長が持つべきこうした倫理性は、他の学校関係者の権利や尊厳を校長が尊重し守ることも求める。そこで、校長は、学校内外における多様な価値観、思想、文化を尊重することが必要とされるのである(小項目 3)。こうした校長の倫理性については、常に自らを厳しく問い直す必要があり、校長は、自らの言動や行為を絶えず省察しながら、自己の職能成長に努めることが求められる(小項目 4)。こうした学校の最高責任者としての厳しい倫理性と法令順守の姿勢があって、初めて、校長は、そのリーダーシップを発揮する基盤を得るのである。すなわち、校長は、こうした高い倫理性の上に、高度専門職としての豊かな経験と、それに裏付けられた高い見識の下で、リーダーシップを発揮することが求められるのである。そして、校長は、児童生徒の最善の利益を優先しながら、校長自身の意思を説得力を持って伝えることができなければならない(小項目 2)。まさに、校長のリーダーシップには、同時に、厳しい説明責任(アカウンタビリティ)が求められているのである。

## 2. 基準の具体的内容

### 小項目 1

#### 「学校の最高責任者としての職業倫理」

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。

この小項目では、学校の最高責任者として、校長には高い職業倫理が求められることが示されている。具体的には、「高い使命感」、「誠実」、「公正」、「公平」である。いずれも、どのような分野や仕事であれ、リーダーとして必要不可欠な倫理性である。しかし、校長に求められるこれらの倫理性は、特に、学校が、「教育」という子どもの人格形成に携わる、それ自体に厳しい倫理性が求められる仕事の間であること、及び、校長は、そのような社会的に極めて重い責任を有する職場における専門職集団の最高責任者であることから、二重の倫理性が求められているのである。こうした倫理性は、児童生徒、教職員、保護者、地域住民等、関係者すべてに対して守られるべき倫理であると言える。

特に、また、ここに示した職業倫理は、自律的な学校経営による特色ある学校づくりが求められる現代の学校的意思決定過程における透明性の確保や説明責任の遂行という観点からも、校長に期待される力量である。例えば、中教審答申「新しい時代の義務教育を創造する」（2005年）では、「学校の組織運営の見直し」に関連して、「機動的な学校運営のため、（中略）校長が、その権限と責任において決定すべき事項と、職員会議等を有効に活用することがふさわしい事項とを区別して学校運営にあたることが重要である。これによって、学校的意思決定が、校長のリーダーシップの下に、高い透明性を確保し、公平・公正に行われることが重要である。また、決定した事項についての校長等の説明責任が常に意識されることが重要である」と指摘している。ここでは、教育の組織化の責任を担う校長の「公正」「公平」という職業倫理が、意志決定プロセスの透明化によって具体化され、さらに、次の小項目2の「説明責任」と裏腹の関係にあることも示されている。



## 小項目 2

### 「説得力をもった明確な意思の伝達」

自らの豊かな教育経験と広い視野に基づいて、児童生徒の最前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。

この小項目は、校長の説明責任に係わる力量の必要性を指摘している。教育の専門家集団で構成される学校の意思決定のあり方と、そこでの校長に期待されるリーダーシップの方向性を示すものである。校長の説明責任が求められるのは、学校が行う教育活動そのものに対して信任や信頼が求められているからである。たとえば、学力問題やいじめ・不登校、子どもの問題行動等に対して、学校は何をしているのか、問題解決に向けて、どのような対応方策を講じているのか、その成果は、どのようなものがあるのか等々、ある意味、正当な要求・要望が保護者や地域住民から提起される時代になっている。こうした声に対して、学校はきちんと説明をし、理解と納得を得ていくことが求められているのである。アカウントビリティ（説明責任）の遂行という課題であり、開かれた学校づくりの推進である。そこで、校長には、まず、地域社会における我が校のミッション（役割、使命）を明確にした上で、それをどのように実現していくのかに関するビジョンを確立し、保護者・地域住民に対して丁寧に説明していくことが求められる。それによって、保護者や地域住民の学校に対する理解と納得を得るとともに、それらを基盤に彼らの協力と支援を引き出す学校運営が可能となるのであり、こうした意味で、学校の最高責任者である校長にはリーダーシップが求められるのである。このような校長の説明責任に関わる力量に関して、この小項目では、校長自身の豊かな教育経験と広い視野をあげている。教育に関する専門家としての深い経験と広い知識、的確な判断力等が備わってこそ、校長の説明は信頼を得るのであり、説得力を持つのである。さらに、児童生徒の利益を最優先にして物事を考え判断するという姿勢が説得力を生み、教育に関わる関係者の共通理解を生み出す土台となることも示されている。

### 小項目 3

#### 「多様性の尊重」

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。

この小項目では、「価値観・思想・文化の多様性」を尊重することを校長に求めている。これは、校長が、学校のリーダーとして、学校に関わるすべての人々の基本的な権利と尊厳を守り、広い視野のもとで、公正公平に職務を遂行することが必要であることを示したものである。その背景には、学校がきわめて公共性の高い場であり、児童生徒の人間形成に携わる場であることがある。こうした場では、特に、個人の人権と尊厳を守り、公正、公平さが、カリキュラムの内容としてだけではなく、毎日の学校生活の中で実現されなければならない。逆に、この小項目は、校長が、学校でこのような多様性や人権が守られない状態を防ぎ、児童生徒と教職員を守ることの必要性も指摘するものである。さらに、児童生徒や教職員を外部からの不当な圧力から守る責任が校長にあるのである。例えば、人権の尊重、人間としての尊厳の尊重、思想信教の自由、差別の撤廃、国内外の様々な民族・人種への差別の撤廃、ハラスメントやいじめの防止等を実現する組織的手立てが校長には求められるのである。と同時に、この小項目は、学校の最高責任者として、児童生徒、保護者、地域の意思を尊重し、それらを取り入れながら、また多様な価値観を有する教職員集団をまとめ、組織として学校の意思を形成していく上での、校長の基本的な職務遂行姿勢が問われているということでもある。そして、これは、小項目1の「公正・公平」な職務態度、小項目2の「広い視野」に基づく説得、小項目4の、自らの言動や行為に関する「自己省察」、さらには、小項目5の「法令順守」の高い意識を自ら持つと同時に教職員の間にも定着させることにもつながる問題であると言える。

## 小項目 4

### 「自己省察と職能成長」

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。

この小項目は、校長が、自己の言動や行為について、絶えず省察することを求めている。そして、その結果として、校長が自己の職能成長に努めることを求めている。その背景にあるのは、第一に、どのような分野においても、リーダーの言動や行為は周囲に大きな影響を与えることである。校長も、その言動や行為は、児童生徒、保護者、地域住民に大きな影響を与える。そして、その影響力は、児童生徒、保護者、地域住民の学校への信頼を左右することにつながる。従って、校長は、自分の言動や行為が他の人々に大きな影響力を持つことを自覚し、自己の行動や言動について絶えず省察し、改善に努めなければならない。こうした面での省察は、年間を通して様々なデータを収集することを通して行うこともできるし、また、例えば、学外での地域の行事に参加し、住民との密接な関係を作ることを通して省察することもできる。第二に、校長に求められる力量は、教育の豊かな経験に裏打ちされた高い見識とそれを基にした経営力（リーダーシップ）にあることである。教育的見識とは、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、貫かれた視野の広い教育観・教育思想、教育哲学だといえる。そして、経営力とは、学校内外の環境を精査しながら、それを踏まえた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築し、実現するリーダーシップだといえる。この高い見識と経営力が重なり、融合することで学校の最高責任者としての校長の力量が豊かになり、高度化されることになる。こうした力量は、絶えず自らの経営姿勢や力量の質を振り返り、様々な学習や研修の機会を有効に活用しながら、その向上に主体的に取り組んでいくことによって初めて獲得されるものである。

## 小項目 5

### 「法令順守」

**法令順守についての高い意識を自らが持つとともに、教職員の間それを定着させる。**

この小項目は、校長が持ち、かつ、教職員に定着させるべき「法令順守の意識」について述べたものである。一般に、教職には高い倫理性とともに、公教育を担う者として法令遵守が求められている。教職員の不祥事に対する社会的批判への対応という視点だけでなく、自らの身を守り、信頼と信用に基づく教育活動を展開していく上で不可欠なものとして捉えていくことが必要となる。学校や教職員個人が見舞われる様々な危機的状況は、その背景・要因の一つとして、直接・間接の法令違反が少なからず存在する。そのため、リスクマネジメントの方法の一つとして、法令遵守（コンプライアンス）という視点の重要性を確認する必要がある。わが校・わが身を関連法規の理念や条理に照らし合わせながら、定期的にリーガル・チェックをすることを通して、備えるべきリーガル・マインド（法的思考力）の視点を身体化させることは、学校の最高責任者である校長にとって不可欠な資質条件だといえる。と同時に、そのような意識を教職員の間で定着させることが校長の役割のひとつとも言える。教職員の信頼確保にとって重要な要件の一つが、法令遵守（コンプライアンス）という問題である。教員の場合、地方公務員法の規定をまつまでもなく、法令遵守（コンプライアンス）は職務の基本である。加えて、教育という仕事の職責を踏まえれば、そこには自らを律すべき規範が存在し、その規範を遵守しながら職務を確実に遂行していくことが、教育に係わる多様な人々との間の協働や信頼の構築に大きく影響を及ぼすという基本的な理解と認識が不可欠である。具体的には、我が校、我が身を関連法規に照らしながら定期的にチェックしていく体制づくりや、その基盤としての法的思考力（リーガル・マインド）の醸成を図る取り組みが校長には求められるということである。そのためには、まず校長自身が高度専門職人としての自らの使命、役割、責任を自覚し、行動に移すことが必要となる。自ら範を示すということである。そのことが、対外的な学校への信用・信頼の構築につながるとともに、学校内に確固たる倫理規範を確立していくことにもなる。

| 中心的テーマ          | 校長の行動                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成功へのビジョン        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校のビジョンを公平性と倫理性を考慮に入れて開発している。</li> <li>・学校のビジョンをすべての学校関係者に十分説明し納得を得ている。</li> <li>・学校のビジョンを実現することを目的として、教育活動の組織化をリードしている。</li> </ul>                                                                                                                                               |
| 児童生徒の学びと発達への焦点化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・児童生徒の学びと発達を最優先にして物事を判断し活動を行っている。</li> <li>・学びの場において教職員や児童生徒の行動や価値に影響を与えるような、人間として、かつ、職業人としての倫理規範の模範となることができる。</li> <li>・児童生徒の学習環境や学力に対して及ぼす自己の影響について評価するために、継続的に児童生徒や教職員から情報を得、その結果を、学習環境の改善に使うことができる。</li> <li>・児童生徒が、その学習と発達の過程で、人間としての尊厳と権利が侵されていないかどうかを継続的に調査している。</li> </ul> |
| すべての関係者の参加      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・すべての学校関係者を公平に扱い、彼らが倫理的な行動を行うよう求めている。</li> <li>・自己の職務活動の結果と影響について教職員や地域住民から情報を得、その結果を基にして、自己と教職員、学校と地域との関係を強化できる。</li> <li>・校内における個人の権利や尊厳を守るような活動にすべての学校関係者の参加を積極的に促している。</li> <li>・法令順守に関する校内での研修やチェック体制など、学校全体で取り組む仕組みを作っている。</li> </ul>                                        |
| 倫理的行動           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・校内の職務や校外における私的活動において、自分の言動や行為が倫理的な模範となれる。</li> <li>・自分の与える影響について率直でオープンな話し合いを学校内外の関係者で行い、それに基づいて積極的に自己改革できる。</li> <li>・人権を尊重し守るための諸規則を作り、学校内でそれが守られるよう具体的に働きかけている。</li> <li>・法令順守(コンプライアンス)について校長自ら模範となると同時に、教職員が実行するよう働きかけている。</li> </ul>                                        |

### 3. 基準6を実現するためのカリキュラム・教育方法・教科書等の事例

1. 九州大学大学院元兼研究室編『新任校長研修ハンドブック』2010年  
第18回「わが校と我が身をリーガルマインドで見直そう」演習課題

#### [解説]

第18回で取り上げられたこのプログラムは、新任校長研修用に開発されたもので、ワークシートを使って、法的視点を活用し、日々のリスクに気づくこと、また、法的まなざしをもって学校経営にあたることができるようにすることをねらいとしている。特に、現状を丸くおさめる働きをしている「内部の論理」を第三者の視点で見直し、危機を回避する手段とし、法的視点を活用することを目的としている。この演習は、日本教育経営学会による校長の専門職基準の5と6の基準に対応するものである。

ワークシートは、具体的事象、経験事例・発生時の処理、未然の防止策の三つの枠から成り、それぞれ、受講者が5~10分程度で埋めていく。具体的事象としては、ひき逃げ・飲酒運転、わいせつ行為・セクハラ、贈収賄・公金横領等の例が示されるが、その他、新たに気づいた事例は自ら記入することになっている。これを埋めた後に、数名のグループでそれぞれの内容を発表・協議を行い、各グループの代表者がその結果を全体に発表する。全体討議を経た後、最後に、ワークシートの下部に、自校でどう改善するかを記入することになっている。

ポイントとしては、意識の向上で対応できる部分だけでなく、良かれと思って行った結果の法令違反が多いとして、対処というよりも、「リスクを発見するまなざしについて考えさせる」ことを意識していることがあげられる。

全体で20~25分で済むように考えられており、時間的に制限の多い教育センターでの研修に取り入れると効果的と思われる。

2. Karen Hanson, A Case Book for School Leaders—Linking the ISLLC Standards to Effective Practice—,Person Education ,Inc.2009.  
ケース38「生徒の権利が侵された時」

#### [解説]

本書は、アメリカのISLLC基準と効果的な実践を結びつけるための、様々なケース(事例)を集めたものである。いわゆるスクールリーダー養成プログラムの「ケーススタディ」用に作成されたものである。ここで取り上げるケース38「生徒の権利が侵された時」は、ノッティンガム・ハイスクールにおいて、フットボールの試合のけがで障害を負った生徒が学校に復帰する際に発生した問題についてのケースであり、ISLLC基準の2(学校文化と職能成長)、4(家族や地域との協働)、5(公正、公平、倫理)に対応した内

容である。

障害を負って車イスで学校に戻ってきた生徒に対して、障害を理由に、事前に話し合われていたものと異なる対応を学校側が行ったために、生徒側が権利の侵害として訴えを起こした内容である。校長としてこのような問題にどのように対応するかを受講生が自ら考えることになる。このケースの場合、まず、ケースの内容を受講生が整理し、その後、考察を加えるべき質問項目が10項目あげられている。例えば、「この生徒の権利を守るために、この生徒が学校に戻る前に行わなければならなかったことは何か」、「この生徒は関連法規の下での適切なサービスを受けているか?」「あなたは生徒、親、弁護士と、この問題について合意に至ることができるか? 解決法はどのようなものがあるか?」等の質問である。それぞれの質問を自分の問題として考え検討することによって、受講生がスクールリーダーとして、公正・公平・倫理的にふるまうことの意味とケースを知ることができるようになっている。

(牛渡淳・北神正行)

## 基準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. 目的

この基準の目的は、学校教育が社会・経済・政治・文化に否応なく規定されていると同時に、学校教育はそれらと繋がり、人間の福祉に貢献するより良い社会や文化に創りかえていく使命を担っており、校長は学校を取り巻く社会的・文化的要因を把握すべきことを規定している。

子どもの発達や学習過程が、社会階層や経済的背景の影響をうけていることは様々な調査研究が指摘しているところである。低所得の子どもの学力向上は難しいとする重苦しい雰囲気にも包まれた学校がある一方で、困難を抱えた家庭が多い地域にあっても逆境を乗り越えて力強い学校文化を築き、効果をあげている学校もある。なるほど、学校は階層構造を再生産していく機能をもっているようにみえる。しかし、校長は、社会階層決定論のパラダイムに陥ることなく、教職員と地域の総力をあげて教育内容を改善し、すべての子どもを発達可能態としてとらえ、協力共同の力で、生き生きとした学校文化を作り上げていく力量が求められている。

このために、校長には、第一に国内外の社会・経済・政治・文化的動向に対する十分な理解に基づいて、現代の学校のあり方についての自分自身の考えを表現できる力量が求められている（小項目1）。また、日本の公教育システム全体について十分理解し、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力量が期待されている（小項目2）。さらに、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、それらを学校のヴィジョン形成に活かすとともに、その実現に向けて子どもの利益を代弁し、自治体など設置者の立案する教育政策の形成に積極的に発言していきたい（小項目3）。そして、校長は、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期待されている（小項目4）。



## 2. 基準の具体的内容

### 小項目 1

#### 「国内外の社会・経済・文化的動向を踏まえた学校教育のあり方」

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。

少子高齢化が急激に進行し、経済的格差が広がっている現代社会にあって、子育て、医療、介護、福祉など社会保障をめぐる問題は山積している。子どもから高齢者まで、互いに支えあい、共に幸せな人生を築いていくためにはどんな能力や知識が必要だろうか。

また、国際条約の水準に照らして、雇用、社会保障、男女平等、人権などの問題を捉え、協働することのできる地球市民の形成が求められている。原発などのエネルギー問題や地球温暖化、10億人にのぼる世界の飢餓（栄養不足）人口、など多くの課題をかかえながらも、核兵器のない平和な世界をめざす国際政治は着実に前進している。校長は、社会進歩に向かって世界はどのような困難に直面し、どのように前進しつつあるのかについて、子どもたちに生き生きと語り、しっかり伝えていくようにしたい。国内外の社会・経済・政治・文化についての豊かな教養は、人と人を結び、人類共通の課題である貧困の撲滅、世界平和をめざす力に発展していくだろう。

また、グローバル化の進展のなかで、国際経済競争は益々激しさを増し、農林漁業を含む地域の産業と雇用の振興が課題となっている。労働力市場が激変し、若者の就職戦線も厳しくなっている。学校から労働市場への移行の機能不全は、学校を出て就職し、やがて結婚をして家庭を築いていくというかつては当たり前であった人生設計自体を難しいものにしてきている。小中学校においても、学ぶほどに働くことに希望がもてるような学校教育のあり方が求められている。

国内外の社会・経済・政治・文化に学校教育は否応なく規定されていると同時に、学校教育は、国内外の社会・経済・政治・文化と繋がり、人間の福祉に貢献する社会や文化に創りかえていく使命を担っているのである。

## 小項目 2

### 「憲法・教育基本法等に基づく学校教育のあり方」

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。

日本国憲法の基本原理である国民主権、基本的人権の保障、平和主義の三原則は、学校教育のあり方を考えるうえでも十分に踏まえ、創造的に展開していきたい。また、「すべて国民は、法律の定めるところにより、その能力に応じて、ひとしく教育を受ける権利を有する。」(第26条)と、教育を人権として保障している点も重要である。

平成18年(2006年)12月22日に公布された改正教育基本法は、前文において、「我々は、日本国憲法の精神にのっとり、我が国の未来を切り拓く教育の基本を確立」するとしており、憲法との一体性を強調している。「たゆまぬ努力によって築いてきた民主的で文化的な国家を更に発展させるとともに、世界の平和と人類の福祉の向上に貢献することを願う」、「この理想を実現するため、個人の尊厳を重んじ、真理と正義を希求し、公共の精神を尊び、豊かな人間性と創造性を備えた人間の育成を期するとともに、伝統を継承し、新しい文化の創造を目指す教育を推進する」と謳っている。

児童の権利に関する条約(日本は1994年4月22日批准、同年5月22日に国内発効)は、日本国憲法に準ずる法的効力を持つ国内法規範である。条約は、「子どもの最善の利益」の確保、生命・生存・発達への権利、子どもの意見の尊重などを掲げており、自校の教育のあり方を考えていく際に、国際基準として踏まえたい。また、地域によっては、自治体条例として「子どもの権利に関する条例」を制定しているところもある。

改正教育基本法下では、校長は、国の教育振興基本計画(教育基本法第17条)やこれを「参酌し、その地域の実情に応じ」て、当該地方公共団体が策定した教育振興基本計画を踏まえ、わが校の教育計画を策定していくことが求められていることにも留意したい。

### 小項目 3

#### 「地方自治体の社会・経済・政治・文化的状況の理解」

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。

子どもたちが生まれ育った地域社会の暮らしと文化について深く知りたいと願い、住民との対話や地域の行事にも積極的に参加している校長は多い。こうした努力に加えて、市町村立学校であれば、その設置者である自治体がかかえている問題や、これを改善していく自治体総合計画やまちづくりの取り組みについても理解を深める中で、自校が位置する地方自治体の社会・経済・政治・文化的状況を深く理解するように努めたい。

平成23年3月11日の東日本大震災は、現代の学校教育のあり方を根底から問うている。友達や家族が離散し、学校を軸にした人間関係がズタズタにされるなかで、私たちはあらためて子どもと地域があって初めて学校は成り立つのであり、学校は人と人を結び、くらしのなかになくてはならない存在であることを再認識させられた。

乳幼児から高齢者まで行政サービスの対象は広がってきており、また障がい者や経済的困窮者、外国籍住民など多様な住民のニーズに応える自治体政策が展開されている。限られた自治体予算のなかで、学校のビジョンを実現していくために必要な予算を確保することは容易ではない。子育て支援、失業者の就労支援、高齢者福祉などの諸政策を理解し、それらとのバランスや連携が求められている。こうして、地域の経済、政治、文化の状況を十分に理解したうえで、校長は、子どもの利益を代弁して自治体の学校政策づくりにも積極的に発言していくことが期待されている。

例えば「発達」ということば（価値概念）にしても、学校関係者の間で当たり前のように使っている乳幼児から成人に至る、いわば「上向き」の発達概念だけでは、議会や行政の心を動かすことは難しい。失業した若者も、障がいを負った住民も、終末医療のもとにある高齢者も、それぞれが人生の難問に向き合い、行政の支援をうけながら前向きに生きる姿のなかにも人間の発達と尊厳はある。学校のビジョンづくりは、高齢者に優しいところをはぐくみ、人生の様々な困難にもめげない「生きる力」を育て、未来のまちづくりを担う市民の育成をめざすものでありたい。

## 小項目 4

### 「教育思想についての深い理解」

国内外の教育思想・考え方について理解し内面化すると共に、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。

社会における教育や学校教育は歴史的社会的に発展してきたが、それをリードしたり批判したりする教育思想・考え方は多様に存在する。校長はこの教育思想・考え方の内容とその背景を適切に理解することは極めて重要である。教育思想・考え方は、教育の本質を認識し教育者の生き方を確かなものにする意味で必須のものである。また、それは教育実践を導きそのエネルギーを生み出すものであるが、教育観や指導観の対立・葛藤を引き起こすものでもある。

たとえば、ペスタロッチ、フレーベル、デューイの教育思想や教育実践、東井義雄、斎藤喜博の教育実践・学校づくりはよく知られているが、その内容と意味を十分理解している校長は多くない。教育思想・考え方を知識として理解するだけでなく、現代に通底する意味や課題をいかに読み取るかが大切である。教育思想・考え方は教職経験を通して咀嚼されて、子どもを見つめる目、指導法、学校教育観にまで関係づけられて、教育者としての信念や願いとして内面化されるのである。校長は自らの教育体験、教職経験、管理職経験を通して学んだ経験知やカン・コツに依拠して行動することが多いが、その基底に内面化された教育思想・考え方を持つべきである。

しかしそれは、特定の教育思想や考え方に寄り掛かって、他の教育思想・考え方を排除することであってはならない。教育リーダーとして、多様な教育思想・考え方を受け止める広い視野と懐の深さが求められる。

学校教育の存立基盤が揺らぎ、その在り方が厳しく問われている現在、校長の教育観・学校教育観もまた常に安定したものとはならないが、子どもを見つめ、指導を振り返り、学校教育の未来を考える思想的基盤を不断に探求していきたい。そうした教育者としての広い視野と深い問題意識から自校の学校教育を見つめていくことが大切である。

学校改革が叫ばれ、変化と成果を重視する現在だからこそ、校長は確かな教育思想・考え方をふまえて、自校の子どもの良さと課題は何か、授業や生徒指導の課題は何か、自校の将来像はどうあるべきかを、教職員や保護者・地域住民とコミュニケーションを図りながらまとめていくことが求められる。

| 中心的テーマ          | 校長の行動                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 成功へのビジョン        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の社会・経済・政治・文化的状況を十分理解し、かつ人類共通の課題をみきわめ、ビジョン形成に生かすことができる。</li> <li>・教育関係法規を正しく理解し、その趣旨と条理を創造的に展開するなかで、自校のビジョンを形成することができる。</li> <li>・国内外の教育思想や教育の在り方を十分理解しながら、自校のビジョンを形成することができる。</li> <li>・自校のビジョンを、学内外のすべての関係者と対話しながら共有できている。</li> </ul>                                                                                                                 |
| 児童生徒の学びと発達への焦点化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外の教育思想や教育の動向を広く知ることによって、それを積極的に自校の子どもの学びと発達に生かすことができる。</li> <li>・経済的社会的に困難を抱えている子どもたちも、誇りと夢をもって学ぶことができる学校文化を築こうとしている。</li> <li>・子どもや家族が直面している問題を知り、その解決を促すことによって、子どもの学びと発達の改善を行うことができる。</li> <li>・子どもがその学習と発達の過程で、人間としての尊厳と権利が侵されていないかどうかを自己評価し、子どもの「最善の利益」を不断に探求している。</li> <li>・自校の子どもの豊かな学びと発達を保障するために、自治体の教育政策担当者と率直に話し合い、教育条件整備をすすめている。</li> </ul> |
| すべての関係者の参加      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもとその家族を支援するために、地域のあらゆるリソースを活用し、すべての学校関係者と協力関係を築くことができる。</li> <li>・すべての教職員が、地域の社会・経済・政治・文化状況を十分に理解・尊重しながら、あらゆる機会に保護者との対話にこころがけるなど、開かれた学校づくりを推し進めている。</li> <li>・法令順守に関する校内での研修やチェック体制など、学校全体で取り組む仕組みを作っている。</li> </ul>                                                                                                                                   |
| 倫理的行動           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・子どもの教育と福祉に関する関係法規を十分理解し、その精神と意図を汲み取りながら学校経営を行うことができる。</li> <li>・自分の教育思想や考え方に固執することなく、同僚の多様な教育観や考え方を受けとめ、自由闊達な職場環境を作っている。</li> <li>・地域や家族、子どもの利益を代弁して、自治体の教育政策担当者と、自校の教育の改善について誠実に話し合い、説明・説得することができる。</li> <li>・社会的背景の異なる子どもや家族を公正に扱うことができる。</li> </ul>                                                                                                   |

### 3. 基準7を実現するためのカリキュラム・教育方法・教科書等の事例

Karen Hanson, A Case Book for School Leaders

—Linking the Standards to Effective Practice—, Person Education, Inc. 2009

ケース 13 「聖書とライト女史」

#### 【解説】

本書は、アメリカの ISLLC 基準と効果的な実践を結びつけるための、さまざまなケース（事例）をあつめたもので、いわゆるスクールリーダー養成プログラムの「ケーススタディ」用に作成されたものである。ここで取り上げるケース 13 「聖書とライト女史」は、公立のローレン・パーム・ミドルスクールで、保護者が参加して作成した教育プログラムにおける宗教の扱いをめぐる起こった問題であり、政教分離の意味とその解釈等、校長の広い視野と判断が求められるケースである。これは、ISLLC 基準の 5（公正、公平、倫理）と 6（政治・社会・経済・文化的理解）に対応した内容である。

学校の運営や新しい教育プログラム作りに積極的に保護者を巻き込んで実績をあげてきた学校で、保護者と教師が協力して新しく宗教に関する教育プログラムを作成した。ところが、その中で聖書を参考文献としてあげていたことから、学校を長い間支持し、寄付などで大きな影響力を持っていた住民のひとり（ライト女史）が、政教分離に違反すると、そのプログラムの導入に反対を表明し、実施すれば学校への協力を拒否すると告げてきた問題である。聖書を一種の文学として教えることは政教分離原則に違反しないとする推進派と特定の宗教の原典を教えることは政教分離に反すると主張する保護者・教師・住民の対立であった。校長としてこのような問題にどう対応すべきかを受講生が自ら考えることになる。このケースの場合、考察を加えるべき質問項目が 10 項目示されている。例えば、「ライト女史がこのような反対論を述べることについてどのように考えるか？」「教育委員会の会議にこの問題が上がってくる前に校長としておくことは何ですか？」「こうした事態が再発しないようにするためには、今後、校長としてどのようなことをしなければならないですか？」等の質問である。それぞれの質問を自分で考えることによって、スクールリーダーとして職務を行う際には、学校をとりまく社会・経済・政治・文化的背景について広く理解しておくことがきわめて重要であることを、受講生が知ることができるようになっている。

（坪井由実・大脇康弘）

