

# 校長の専門職基準 2009（一部修正版）

## —求められる校長像とその力量—

2012年6月 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ている。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。

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（一部修正版）」は、第1期の日本教育経営学会実践推進委員会（2006年6月～2009年6月）を中心に作成された「校長の専門職基準 2009」を、更に関係者の理解を促進するために一部修正及び解説書を加えて作成したものである。これらは第2期の日本教育実践推進委員会（2009年6月～2011年6月）において、第1期の実践推進委員会の課題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、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したものである。

#### (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を目指している。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（アカウンタビリティ：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

本基準はおおよそ次のような経緯のもとで作成された。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。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。〔2009年版〕の「校長の専門職基準」（以下、「初版」と表記）はこうした検討作業を経た上で作成されたものである。

「初版」については、会員から多くの意見が寄せられ、第2期の実践推進委員会でも様々な意見が交わされた。同実践推進委員会では校長の専門職基準2009を一部修正（一部修正版）することが課題として提案されたが、その理由は以下の通りである。

「初版」については都道府県の教員研修センターに対する調査を通じて、校長の専門職基準として一定の認知が拡大していることが調査結果から明らかにされた。一方、調査結果を通じて各基準の基本的な概念の解釈や用語が示す内容の理解、また指導の実践事例などの紹介を通じて、より専門職基準の活用の方途を提案する必要性が課題となった。

今回示した校長の専門職基準2009（一部修正版）は、「初版」で示された校長に必要とされる専門的力量的構成要素については大幅に変更していない。「初版」の専門職基準は7つの基準項目とそれ以下の小項目に分かれて構成されているが、「一部修正版」では構成要素を変更していない。ただし、各基準の小項目については、文言の修正だけを行った。また、わかりやすくするために、各小項目に見出しを付けた。「初版」の専門的力量的構成を大幅に変更することなく、最低限の文言の修正のみを加えたこと、一定の理解を促進する

ために解説書を加えたものとして「一部修正版」として提案している。

校長の専門職基準は「初版」・「一部修正版」を通じて、現段階で日本教育経営学会の実践推進委員会の検討を通じて作成したものであり、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、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。

### 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。

### 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」

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。

### 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。

### 基準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。

### 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。

### 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もってリーダーシップを発揮する。

### 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。

以上の各基準の相互関係構造は、仮説的に図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。

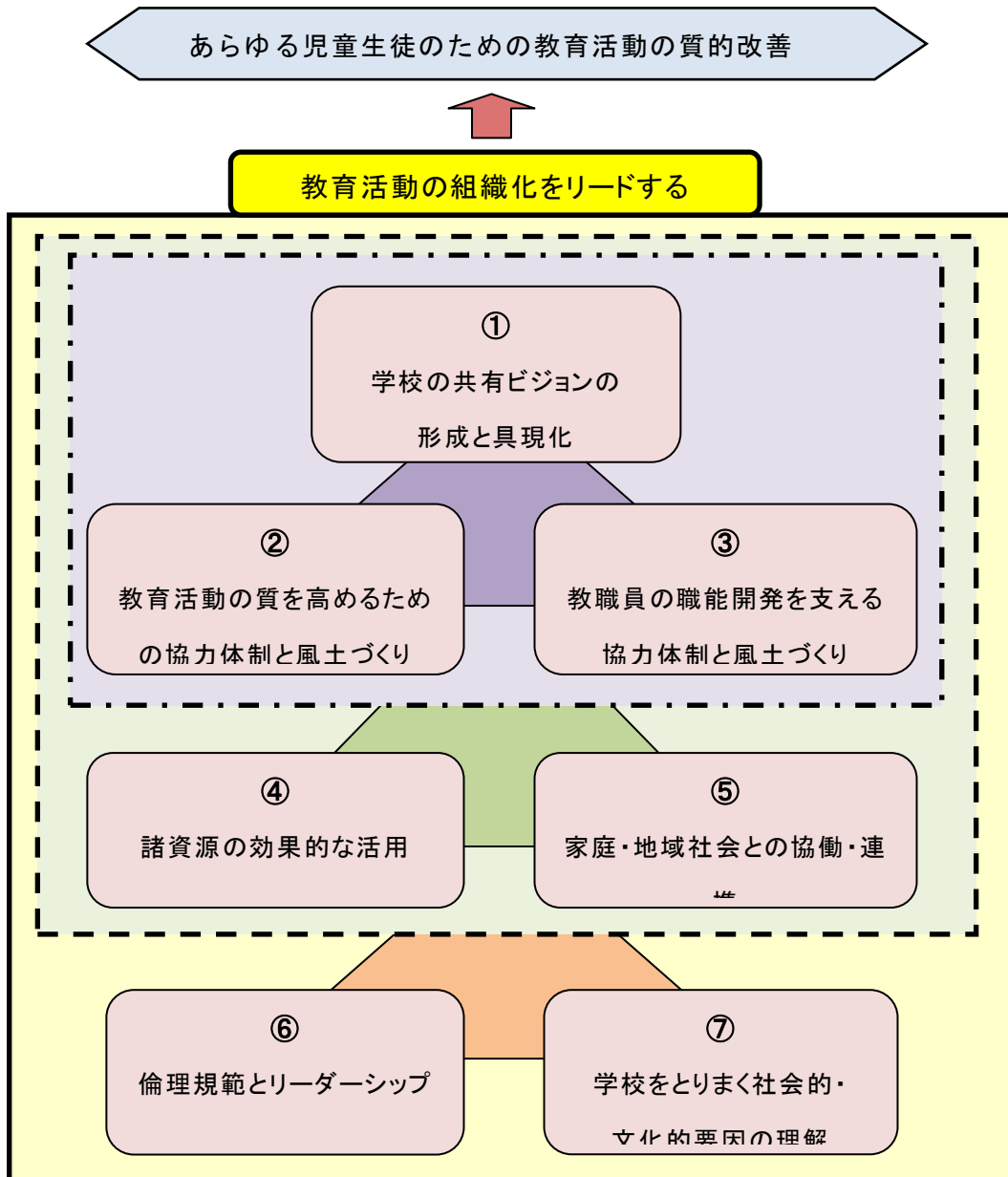


図. 校長に求められる力量の構

## 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) 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。

### 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ビジョンを構想する。

### 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。

### 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。

### 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。

## 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」

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) 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。

### 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て適切なカリキュラムを開発し教職員をリードする。

### 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、安心して高い意欲をもっ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。

### 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。

5) 教員が能力向上に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、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。

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) 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。

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。

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。

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。

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。

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) 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。

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。

### 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。

### 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、危機管理の体制のための組織的な活動をリードする。

## 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) 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) 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。

### 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。

### 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。

### 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。

## 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もってリーダーシップを発揮する。

### 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。

## 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。

## 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。

## 5) 法令順守

法令順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。

## 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) 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。

### 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。

### 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。

### 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。

## 4. 本基準の活用方法及び課題

本基準(及び解説書)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されることを期待している。

- (ア)将来の校長を目指して分自身の力量を見つめ直し、課題を明確にする拠所として
- (イ)校長候補者を対象にした教育委員会・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を振り返り、見つめ直す拠所として

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必要に応じて改定していく必要がある。