

# 「校長の専門職基準（2009年版一部修正）」の

## 到達点の検討

---

### 第1章 「校長の専門職基準（2009年版一部修正）」の批判的検討

第1節 校長の専門職基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」の批判的検討  
日高 和美（5）

第2節 校長の専門職基準2「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」の  
批判的検討  
楊 川（7）

第3節 校長の専門職基準3「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」の  
批判的検討  
門 悟（10）

第4節 校長の専門職基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」の批判的検討  
金子 研太（13）

第5節 校長の専門職基準5「家庭・地域社会との協働・連携」の批判的検討  
梶原 健二（15）

第6節 校長の専門職基準6「倫理規範とリーダーシップ」の批判的検討  
畑中 大路（17）

第7節 校長の専門職基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」の  
批判的検討  
波多江 俊介（20）

第2章 ケースメソッド事例 (23)

---

科学研究費研究成果中間報告書 抜刷  
九州大学大学院 人間環境学研究院（教育学部門）  
教育法制論研究室

2013年5月



日本教育経営学会が「校長の専門職基準」を2009年に策定しており（原案は第Ⅰ期実践推進委員会が作成）、第Ⅱ期実践推進委員会が中心になってその普及や活用促進に力を入れ、2012年に基準の一部改正とその解説書を作成している（日本教育経営学会ウェブサイトを参照されたい）。

この間かなりのエネルギーを費やして関係者がこの基準作成にあたってきたが、最前線である学校や教育委員会、教育センター、そして校長会など関係団体への浸透は今もなお積み残された課題である。

また、校長の専門職基準であるからにはすべての主語を「校長は～」に統一すべきではないか、副校長の、教頭の、主幹教諭の、…と各職位に応じた専門職基準を今後策定していくつもりなのか、そうした新しい職の配置状況は自治体によって大きく異なるので地域性をもっと考慮すべきではないか、高等学校と義務教育諸学校では状況が異なるので校種や国公立の別も検討すべきだ、各基準の下位項目の設定の仕方に脈絡がない等々、多くの意見も頂戴してきた。

「校長の専門職基準」をより活用可能なものに練り上げるため、まずは現時点での課題を確認しておく。そこで、この基準7項目及びその解説書については、現職・退職教員をも含む関係院生で数回あつまって協議した。その検討結果について執筆分担者が整理して作成したものが以下である。したがって、これは執筆者の個人的な見解ではないし、またあくまで今後の議論のたたき台を作成するために九州大学関係者（第Ⅲ期実践推進委員会幹事会）で作成したものにすぎない。今後、第Ⅲ期の実践推進委員会では7基準33項目という枠組み（フレーム）自体の根本的見直しや「教育活動の組織化をリードする」という校長職の性格付けの問題、さらには「校長」の「専門職基準」を「スクールリーダー」の「プロフェッショナル・スタンダード」としてリニューアル可能かどうかなどの見直しを検討する予定である。

他方、並行して進めるべきは批判もあるが普及や活用という視点であり、後半のケースメソッド事例はスクールリーダー研修等で活用してもらいやすいA4用紙・1枚紙スタイルの事例集を作成してみた。いずれも日本教育経営学会大会（実践研究フォーラム）などの場において多くのご意見を賜りたいと願っている。

（元兼 正浩）



# 校長の専門職基準 1 「学校の共有ビジョンの形成と具現化」の批判的検討

日高 和美(九州共立大学)

## 1. 検討内容

基準 1 「学校の共有ビジョンの形成と具現化」について、(1)用語、(2)共有ビジョン形成に向ける段階的表現、(3)教職員の位置づけ、(4)校種による違いの観点から検討した。

### (1) 用語

#### ①ビジョン

基準 1 のキーワードは「ビジョン」であるが、本文、解説文において定義がなされていないためわかりにくい。「ビジョン」、「共有ビジョン」についてそれぞれ解説の中で定義すべきである。

#### ②学校関係者

ビジョン形成を行う際の関係者として学校の教職員等は示されているが、教育委員会との関係性が見えない。教育委員会との関係はビジョンを形成する際の前提と捉えているのであれば、解説文において触れておく必要がある。

#### ③カリキュラム

小項目 4 においては、共有ビジョン実現のための方策として「カリキュラム」を例として挙げ、用語の説明がなされているが、ここでなされている説明と基準 2 で扱うカリキュラムと整合しているとは言えない。基準 2 との整合性を確保するために、基準 1 での用語の説明は削除、もしくは基準 2 と整合した定義にする必要がある。

#### ④具現化

基準のタイトルは「具現化」であるが、小項目 4 では、「共有ビジョンの実現」となっている。具現化することはどういうことかという言葉の定義や説明がなされていないため、小項目 4 の「実現」はどのような段階なのかがわかりにくい。解説で定義を行った上で、小項目 4 を「共有ビジョンの具現化」にし、タイトルとの整合性を高めた方がいいのではないかという意見も出された。

### (2) 共有ビジョン形成に向けての段階的表現

基準 1 は、小項目が時系列的に順序立てされている。これを活かし、共有ビジョンの形成と具現化が段階的に進むよう表現を整理するとよりわかりやすくなるとの意見が出された。例えば、小項目 2 では「共有ビジョン」という文言は入れずに、校長としての教育理念や見識に基づいて構想を練る「学校のビジョンの形成」と表現し、小項目 3 で「学校ビジョンの共有化」、小項目 4 で共有ビジョンの実現とするなどである。

この他、形成した学校のビジョンを関係者に発信し、共有化をはかるプロセスを入れる必要性が指摘された。

### (3) 教職員の位置づけ

ビジョン形成にあたり、関係者の実態把握は必須であり非常に重要な事項であるが、解説文

においては教職員については触れられていない。他方で、教職員の資質・能力や職務遂行能力等は非常に重要なファクターであるが、それにより学校の果たす役割は変わらないという側面もある。基準1においてこの点をどのように考えるか検討が必要である。

#### (4) 校種による違い

##### ①地域

学校種により関係する「地域」の概念が異なる。特に高等学校の場合、通学区域が広いためどこまでの範囲を「地域」として捉えればいいのか定義が難しい。解説の中での説明が必要である。

##### ②同窓会など学校関係組織の位置づけ

高等学校においては、本文に書かれている「学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民」の他、同窓会も部活動・資金源・奨学金等に関係しており非常に重要な関係者である。その他、各学校ごと様々な関係者組織が存在しており、ビジョン形成の際それらとの関係をどのように考え表記すべきか検討する必要がある。

## 2. 日本教育経営学会実践推進委員からのコメント

上記報告内容に対する委員・オブザーバー(校長経験者)からのコメント概要は以下の通りである。

(1) そもそもビジョンがなぜ必要なのかについては議論されずに来た。また、ビジョンの定義もなされてこなかった。端的なキーワードにすべきなのかという、ビジョンの内実も問われぬままである。かつてはストラテジー(戦略)やミッション(使命)といった用語も検討されていたが、それらの用語の整理も十分に行われては来なかった。今一度、整理を行う必要がある。その際、教育現場との用語感覚の落差が生じないようにする必要がある。普及しやすい言葉をチョイスするのか、普及するように学会として努める必要があるのかの学会としてのコンセンサスが必要である。

(2) ビジョンに関して、「共有」という言葉をあえて入れた意図は、校長の独りよがりな指針提示にならないようにするためである。一方で、「共有」とあることから、共有の難しさと同時に、なぜ「共有」をしなければいけないのかについても解説等で説明を尽くさなければいけなくなる。つまり、議論が複雑になる恐れがある。

データや学校事象を検討した上で出てくる校長の学校経営に関する発端の思いの部分で「ビジョン」と捉えるはずが、「共有」という言葉が付きまとうことで、主体としての校長の存在が基準からどんどんフェードアウトしてってしまう。今後の検討課題である。

(3) 「経営戦略・ビジョン・ミッション・成果(アウトカム)・説明責任・経営資源・組織(共有目標・コミュニケーション・協働意欲)」といったキーワードの乱立状態を一旦整理する必要がある。

# 校長の専門職基準 2「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」の批判的検討

楊 川(九州大学/学術協力研究員)

## 1. 検討内容

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」について、(1)用語、(2)校長の役割、(3)基準間関係、(4)校種による違い、の観点から検討した。

### (1)用語

#### ①カリキュラム

基準 2 で最も議論されたのはカリキュラムの捉え方の問題である。例えば、解説書では「カリキュラム」、「教育課程」、「教育観」という用語が使われている。しかし、その定義や区別などは明確に示されないままである。学校現場への発信という意味においても、それぞれの用語の概念規定が必要である。

#### ②「生徒指導等」の「等」

「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」という記載について、「等」は曖昧な表現であり、ここでは適切な表現ではないという指摘があった。「教科指導」、「生徒指導」以外にも、「道徳」のような重要な指導領域は存在し、「等」を具体的に説明する必要がある。

#### ③協力体制

タイトルにもあったように、基準 2 は教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくりを中心とするものである。「教職員が協力して」、「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」といった表現があったものの、その協力体制の有り様については明確にされていないように思える。リーダー層の役割や、「新たな職」の説明などを含めて、「協力体制」の有り様を明確に説明する必要がある。

#### ④「学校環境」から「学習環境」へ

小項目 3 のタイトル「児童生徒の学習意欲を高める学校環境」について、「学校環境」を「学習環境」に修正した方がよいのではないかという意見が出された。「児童生徒の学習意欲を高める」環境は、「敷地内（校舎内）環境」、「教室環境」（学校環境）より学べる場づくり（学習環境）のイメージが強いからである。

また、学習環境に対して、解説書にある「安心」、「安全」という言葉の使い分けも整理する必要があるという意見があった。

### (2)校長の役割

小項目 2「共有ビジョンを具現化するカリキュラム開発」に関して、「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」とされているがカリキュラム開発の主体は校長なのかという指摘があった。校長にはカリキュラム開発の能力が求められているとはいえ、開発自体を全て担当するとは想定しがた

い。すなわち、カリキュラム開発において、校長の役割を明確化する必要があり、その説明は解説書に書き込むべきである。

### (3) 基準間関係

#### ① 基準 1 と基準 2 の書き方

基準 1 の書き方は時系列であり、小項目 1 から 5 まで PDCA サイクルの流れで記述されている。一方、基準 2 の書き方は校長に求められている能力の羅列であり、要素の記述になっている。各基準の書き方を統一すべきかについて、検討する必要がある。

#### ② 基準 2 と基準 3 の内容調整

基準 2 はカリキュラム開発を主題とし、児童生徒に向かっているものと考えられるが、小項目 4「教職員の意欲向上に基づく教育実践の推進」と小項目 5「教員が能力向上に取り組める風土醸成」は教職員の職能開発を意味しており、このため基準 3「教職員の職能開発を支える協力的体制と風土づくり」に入れるべきではないかという意見が出された。

#### ③ 基準 4 への移動

基準 2 が求める校長の行動として、「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」という記載があるが、これを基準 4「諸資源の効果的な活用と危機管理」へ移動するのはどうかとの提案がなされた。

### (4) 校種による違い

基準 2 の「教科指導及び生徒指導」という記載に関して、高校の場合、教科指導、生徒指導は両輪であり、一緒にするのが難しいという意見があった。また、「カリキュラム開発」の主体についても、高校と義務制の学校とは異なっていると指摘された。いずれも校長に求められる資質・能力は学校種によって異なるという意見であり、解説書には校種ごとの違いを含みこむような書き方が求められているといえる。

## 2. 日本教育経営学会実践推進委員からのコメント

上記報告内容に対する委員・オブザーバー(校長経験者)からのコメント概要は以下の通りである。

### (1) 基準 1 の「カリキュラム」と基準 2 の「カリキュラム」との関連性について

・基準 1 で示されたカリキュラムの概念と基準 2 のカリキュラムの概念について切り離して考えるか、同じものとして考えるか。

### (2) カリキュラムの家庭・地域社会への発信について

・カリキュラムを家庭・地域社会へ積極的にアピールするという視点も重要であり、また、家庭・地域社会から協力を得られるという意味でも、その視点を基準 2 に書き入れるのはどうか。



### (3) 校長の役割について

- ・各基準について、校長がしなければならない内容と校長と関係者でやっていくべき内容を線引きしにくい。基準 2 のカリキュラム開発も校長の単独の仕事ではなく、教頭、教務主任、研究主任等と一緒にやるものである。
- ・どこまで校長がやらなければならないのか、全部やらないといけないのかについて、明確にする必要がある。
- ・「〇〇をリードする」という表現が使われている。しかし、校長が全部できるわけではないため、その表現自体は伝わりにくい。
- ・リードという言葉も解釈によって違うため、この表現は慎重に使うべきである。
- ・校長の職務は学校教育法では「校務を司る」となっている。基準を見て、校長が全てをしようとは思わない。校務分掌があるので、それがどのようにやっていくか、組織として機能しているのか、進捗状況を見てチェックするのが仕事であると考えている。
- ・カリキュラム評価についての内容も重要であるが、あまり書かれていない。
- ・カリキュラムに関して、スタートする時の校長の役割と最後の校長の役割をきちんと書かないといけない。

### (4) カリキュラムの定義について

- ・カリキュラムは教育指導計画であり、評価・改善まで入る。教育課程というの意味が違う。

# 校長の専門職基準3「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」の 批判的検討

門 悟 (九州大学大学院生)

## 1 検討内容

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」について、基準のタイトル、小項目のタイトル、前文の3点を中心に検討した。

### (1) 基準3のタイトルと用語

まず、基準3のタイトル「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」の「職能開発」という用語については、一般的な「人材育成」や職能「成長」ではなく、職能「開発」としてとらえる。「育成」や「成長」は、学校現場でもよく使われるが、教職員の資質能力が経験年数に応じて連続的に向上していくという意味合いが強いため、研修によって新たに開発可能であるとする立場から「職能開発」で統一し、発信していく。したがって、『校長の専門職基準解説書』p.20の「学校組織の構成員である教職員一人ひとりの成長」も「学校組織の構成員である教職員一人ひとりの開発」と修正する。

### (2) 小項目1

小項目1のタイトル「教職員の職能成長が改善につながることの自覚」は、上記で述べたように、「教職員の職能開発」で統一する。また、結びの「自覚」の主体と語感が弱いため、校長の責任であることを明確化したい。したがって、タイトルは、「一人ひとりの教職員の職能開発が改善につながることの自覚と責任」に修正する。また、前文の「すべての教職員の職能成長を図ることが・・・」を「すべての教職員の職能開発を図ることが・・・」に修正し、「・・・明確に自覚する」を「・・・校長の責任として明確に自覚する」に修正、強化したい。

### (3) 小項目2

タイトル「各教職員の理解と支援」は、理解と支援の対象・内容が漠然としている。また校長の立場が明確になるように、「教職員一人ひとりの職務能力・課題意識の理解と支援」に修正した方が前文とのつながりもよくなる。

### (4) 小項目3

タイトル「共有ビジョン実現のための教職員のリード」は、基準2に関わる印象が強くまた漠然としているため、「教職員一人ひとりの目標設定を通して職能開発をリード」というように修正する。これで小項目1、2とのつながりが明確になる。前文でも「学校としての教育課題の解決を促すための研修計画」の箇所が分かりにくい。「教育課題」が基準2のカリキュラム開発を含んでいるようにも受け取られ、「研修計画」の意味・内容が解説文にも一切出

てこないために理解しにくい。この2点の整理が必要であろう。

#### (5) 小項目 4

タイトル「相互交流と省察を促す教職員集団の形成」は、「相互交流と省察」の内容が不明なために「教育実践を軸とした相互交流と省察」に修正する。また、結びと前文の「教職員集団」という言葉は誤解を招きやすいので使用しない。なお、前文も「日々の教育実践を相互に交流し合い、協力して省察することができるような教職員間の人間関係づくりを形成する」に修正し、分かりやすくする。

#### (6) 小項目 5

タイトル「教職員間の風土醸成」は、短く漠然としているため、どのような風土なのかを示す必要があると考える。前文には、「協働、信頼、公正、公平」の4語が示されているが、風土の内容としても言葉の意図や用語の区別が分かりにくい。この用語を使うならば、解説で触れる必要がある。タイトルの修正の一例としては、「同僚性と協働性にたった教職員の風土醸成」が考えられるが、この場合でも、「同僚性」と「協働性」の概念規定、「風土」と「文化」のちがいをなどを説明する必要がある。

## 2 日本教育経営学会実践推進委員からのコメント

上記の報告内容に対する委員、オブザーバー（校長経験者）からのコメントは以下の通りである。

### (1) 「職能開発」の用語について

・「人材育成」の言葉がいいのではないか。より次代を育てていく、人全体を育てていくというイメージで「職能開発」よりもよいと思う。教師が専門職であり、法規の研究と修養、同僚性という立場から人材育成が重要である。最近、「組織人としての」協働や外部との連携の部分が強調され「人材開発」が多く使われているが、生涯学習の考え方で教師の成長、力量形成という立場が必要である。校長としてはやはり「人材育成」だと思う。「教育指導の習熟」と「組織人としての成熟」の両面を進める必要があり、キャリアや人材育成の機会、方法を現場に定着させていくことが大事である。

・「職能開発」に違和感がある。職能は「職務能力」であり、職務能力の開発だけでは範囲が狭くなる。教育活動と関連するものだけではなく、リーダーとして育てていくことが重要である。

・経営学の研究を見ても「人材育成」の方がよく使われている。「職能開発」は、教諭の発達にとどまり、リーダーとしての成長につながらないのではないか。

・学校現場の感覚では、「人材育成」の方が多い。

### (2) 「協力体制」「風土」について

・「協力体制」「風土」という言葉が曖昧である。プロフェッショナル・ラーニング・コミュ

ニティという専門職の育つ組織・内容に関する組織機関があるが、そういうものがないまま育っていくような空気みたいな感じがする。

- ・基準3のタイトルで、「協力体制」「風土づくり」の言葉が大きくなっているため、削って、「人材育成」だけの方がすっきりするのではないか。

## 校長の専門職基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」の批判的検討

金子 研太(九州大学大学院生／日本学術振興会特別研究員)

### 1. 検討内容

基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」について、(1)用語、(2)危機管理概念の位置付け、(3)資源の獲得、(4)目標の整合性と小項目の順序、の観点から検討した。

#### (1)用語

##### ①安全

他の基準と同じく安全だけでなく、安心についても入れるべきであるという意見があった。

##### ②調達

調達の対象として人的資源も含まれている。教育活動にあたる人材の確保は重要な課題であり、この趣旨をよりの確に位置づけるためには調達という単語は不適切であるという意見があった。

##### ③諸資源

上述のように、人的資源を含んでいるということについての表現が適切になされているのかという意見があった。「人的・物的な諸資源」などのように言葉を補ったほうが良いという立場もある。一方で、言葉を補うことが解釈の可能性を狭める可能性もあることから、具体的内容は解説書に譲るべきという発言も見られた。

#### (2)危機管理の位置付け

小項目4では「危機管理体制のための諸活動のリード」というタイトルが付けられている。しかし危機を管理すべき対象は、児童生徒のけがやいじめ、保護者対応といったものから、天災まで幅広い。また、危機を予防するリスクマネジメントと、生じてしまった危機を最小限に抑えるクライシスマネジメントがあり、その双方を本基準のもとに位置づけることが可能かどうか疑問であるという意見が出された。

また、校長は危機管理に直接携わるのではなく、危機に強い組織をつくることこそが本来の職務である。この趣旨も押さえたうえで解説書が書かれる方が望ましい。

危機管理を取り除いた後の基準4の構成や、独立させた危機管理関係の項目をどのように取り扱うかという点には、さらなる検討を要する。

#### (3)資源の獲得

小項目2では、資源の調達元として学校外が想定されている。しかし、既存の資源の掘り起しによって効果を生むことも想定されるため、学校内外に働きかけるという表現がより適切であると考えられる。

#### (4)目標の整合性と小項目の順序

小項目1では、「教育活動の質的向上を図るための実態把握」という見出しが付けられている。

この「教育活動の質的向上」と校長に求められる力量の構造の最上位に位置づく「あらゆる児童生徒のための教育活動の質的改善」の関係について整理する必要がある。また、そもそも目標が「教育活動の質的改善」に置かれることが適切であるのかということについても再検討する必要がある。「質」という計測しがたいものを目標に置くことで、あいまいさも生じている。

また、小項目の順序性について、実態把握から PDCA サイクルにつなげるという立場と、小項目 3 の PDCA サイクルを先に示して、この実現方策として他の下位項目を位置づけるという立場がある。

## 2. 日本教育経営学会実践推進委員からのコメント

上記報告内容に対する委員・オブザーバー(校長経験者)からのコメント概要は以下の通りである。

### (1) 職能開発と環境づくりの関係について

- ・基準が漠然としている。すべての項目に関わる内容でもあり、固有の内容を想定しづらい。
- ・職能開発とそのため環境づくりを分離する必要性について検討する必要がある。組織の内容に触れてなく、協働についても日本教育経営学会がこだわってきた概念であるのに盛り込まれていない。

### (2) 「危機管理」について

- ・一つの項目として独立させるよりも、各基準の下位項目の一つずつ入れる方法もあるのではないか。
- ・しかし、いずれかにまとめて配置したほうがツリー図の見出しのなかに「危機管理」という表現を盛り込めるというメリットがある。見出しに置いておくほうがわかりやすく、現場受けもよい。
- ・東日本大震災を経て本学会で積み重ねられている議論などをみると、天災などが起こった際やその後のリーダーシップにウェイトがある。一步踏み込んで、「有事の際の指揮能力」について触れる可能性も探るべきではないか。

### (3) 基準の性格・位置について

- ・諸資源の効果的活用という項目での協働は、学校外部との関係に矮小化してとらえられる場合もあるだろう。基準 2・3 との関係の整理も必要である。

## 校長の専門職基準5「家庭・地域社会との協働・連携」の批判的検討

梶原 健二(九州女子短期大学/九州大学大学院生)

### 1. 検討内容

基準5「家庭・地域社会との協働・連携」について、(1)用語、(2)基準の具体的内容(小項目)、(3)基準5に準じた小項目の順序、(4)その他の観点から検討した。

#### (1) 用語

##### ①基準5「家庭・地域社会との協働・連携」について

教育基本法13条においては「連携協力」と記されている。連携のより進んだイメージとして協働があるとすれば、語順を「連携・協働」としてはどうかという意見が出された。

##### ②「学校の共有ビジョン」について

ビジョンとはどのようなレベルを指すのか曖昧である。そもそもビジョンとは、地域(社会)に浸透・波及させ、家庭・地域社会を啓発・啓蒙していくべき目標や目的と捉えられるのかという疑問が出された。

##### ③「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」について

ニーズは理解できるが、そのすべてには対応できない。「応えながら」のイメージとして絶対的使命感を抱く。さらに、ニーズに応えるだけではなく、学校側からのニーズの発信も必要ではないかとの意見が出された。

#### (2) 基準の具体的内容(小項目)

##### ①小項目1「家庭・地域社会との協働・連携の必要性の理解」について

「必然性の理解」とあるが、当然のことである。たとえば、「性」を省略するなどして、協働・連携の必然性をさらに訴求していくタイトルに変更するべきである。

##### ②小項目2「家庭・地域社会の環境の把握と理解」について

地域社会の環境とは、広義・多義に解釈される。住民の階層、地域文化、家庭状況や地域の治安等、様々な概念があろう。教育的・経営的・社会的な視点が必要ではないか。また、「NPOや各種市民グループなど」とネットワークを構築する地域資源が記されるが、最近育ってきている新たな関係協力機関も盛り込むべきである。

##### ③小項目3「学校に対する関心・期待の把握」について

小項目2では、「理解と把握」の末尾となっているが、本稿では「把握」のみである。整合性はどうか。ニーズには「期待」と「要望」が含まれるとすれば、やはり「把握」だけではなく、どう対応していくのかというメッセージをタイトルの加えるべきである。

##### ④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」について

「協働・連携意識の獲得」とは「家庭・地域社会からの信頼感」を獲得に係ると思われるが、意識の獲得をしたうえで、近年は共に創り上げていくものという傾向になっている。「地域」の役割分担を前提に協働のレベルを提示するべきである。

##### ⑤小項目5「多様な人々・機関との適切な関係づくり」について

「機関」を関係機関にするべきである。学校内の一般語としても、小項目2でふれたように、

様々なネットワーク機関が育ってきていることもあり、「関係機関」を使用している。

### (3) 基準 5 に準じた小項目の順序

小項目の最後 (5) に、小項目 1~4 の前提条件となるような基本的内容を論じるのは違和感がある。小項目 5 を先頭に記述してはどうかという提案がなされた。

### (4) その他

学校を開くメリットをどの程度とらえているのか、「学校を開く」とはどのような意味を持つのか説明する必要がある。正当性を確保することが不可欠である。

たとえば、制度が開いたとはいえ、学校が家庭・地域社会との信頼構築に失敗したケースも出よう。役回りで連携を引き受けた職員には負担感が生じ、地域との壁ができる要因ともなり得る。制度の運用について丁寧な解説が必要ではないかとの意見が出された。

## 2. 日本教育経営学会実践推進委員からのコメント

上記報告内容に対する委員からのコメント概要は以下の通りである。

### (1) 生涯学習と地域づくりの関係について

- ・ 基本的な視点として、生涯学習、「大人の学びの場」「地域づくりの核」といったものが挙げられるだろう。イギリスの事例にもあるように、地域をつくるという発想がますます必要になっている。

### (2) 基準の内容について

- ・ 2009 年版では制度はあっても実態が開かれていなかった。内容のトーンが古い。今は家庭・地域とは連携が当たり前の段階になっているので、もっと踏み込んで書き込むべきであろう。

### (3) 基準の性格について

- ・ 震災の影響もあって、4 年間でずいぶん学校と地域の関係が発展した。
- ・ 7 基準の中では、基準 5「家庭・地域社会との協働・連携」が一番固有領域がはっきりしている。しかしながら、校長研修においては、そのノウハウが一番弱いところである。



## 校長の専門職基準 6「倫理規範とリーダーシップ」の批判的検討

畑中 大路(九州大学大学院生／日本学術振興会特別研究員)

### 1. 検討内容

基準 6「倫理規範とリーダーシップ」について、(1)用語、(2)倫理のレベル、(3)タイトル、(4)基準の位置の観点から検討した。

#### (1) 用語

「校長の専門職基準」(以下、基準と記載)の用語、すなわち日本教育経営学会の用語は、学校現場で認知されているものばかりではない。それゆえ学校現場との対話を図るうえでは、用語を学校現場になじみ深いものに置き換えるか、敢えて「発信する」態度を取るか、いずれかを選択する必要がある。

以下では、「発信する」態度を選択する場合を想定し、その際に検討すべき事項を述べる。

##### ① アカウンタビリティ

基準 6 解説書の「1. 目的」において、「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」という使い方をされているように、accountability(アカウンタビリティ)は一般的に、「説明責任」と訳される。

しかし、相手とのコミュニケーションが求められる「説明責任」は、「説明すれば責任が果たされる」と同義ではない。この点を意識した記述が解説では必要になると考える。

##### ② 多様性

小項目 3「多様性の尊重」の設定は、「多様性は、マネジメントいかんによって、プラスになる」(谷口 2005 : i)という、ダイバシティ・マネジメントの発想が背景にあると推察される。しかし解説書では、「人権教育」を念頭においた記述がなされているきらいがあり、ダイバシティ・マネジメントへの言及が浅い。

もちろん、人権教育の重要性を否定するものではないが、基準が目的とする「教育活動の組織化をリードする」という校長の役割を考慮するのであれば、タイトルが示す「多様性」の意味を明確に示すとともに、具体的役割についても再度考察すべきではないか。

##### ③ 省察

「省察」は「反省的実践家」(佐藤・秋田訳 2001)とともに、研究者には広く認知される用語であるが、果たして学校現場に根付いた言葉であるのだろうか。基準では、この点を考慮せず記述しているきらいがある。

「省察」とは何を指すのか、そして「省察」でなければ示せない意味について、解説書で説明する必要がある。

##### ④ 法令順守

③同様、「法令順守」についても、学校現場に根付いた用語であるかは疑問である。現在では教育センター等の研修において多用されるようになっているものの、さらなる理解を促すために、解説書での説明が必要と考える。

## (2) 倫理のレベル

小項目1「学校の最高責任者としての職業倫理」解説文では、「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」と記載されており、ここから、校長は一段高い倫理を備える必要があると捉えられていることが読み取れる。この「校長の倫理」は、「公務員の倫理」、「教育公務員の倫理」といかに差別化できるのだろうか。

また校長に求められる職業倫理として、小項目1解説文には、「高い使命感」、「誠実」、「公正」、「公平」が具体例として挙げられているが、この妥当性についても検討が必要である。

あわせて今後は、教育再生実行本部の「各部会中間取りまとめ」で言及された、「教育公務員倫理規定」(仮称)(自由民主党 2012)との兼ね合いも考慮する必要もある。

## (3) タイトル

基準6は「倫理規範とリーダーシップ」というタイトルであるが、内容は校長に求められる倫理規範が主であり、リーダーシップへの言及が少ない。タイトルへのリーダーシップの記載の是非、もしくは記載した場合の内容追加(リーダーシップスタイルとの関連等)が必要と考える。

## (4) 基準の位置

専門職基準の各基準は、「並列ではなく、また独立しているわけでもなく、このツリー状に根元から幹が伸び、互いに支え合っているイメージ」(元兼 2013 : 37)として捉えられている。

「倫理」とは校長の根幹をなすものであり、全体を包み込むものであるといえ、基準の位置も最根幹である基準7が適するのではないだろうか。

## 2. 日本教育経営学会実践推進委員からのコメント

上記報告内容に対する委員・オブザーバー(校長経験者)からのコメント概要は以下の通りである。

### (1) 「リーダーシップ」について

- ・タイトルに「リーダーシップ」が含まれているが、現在の基準ではその内容が明確でない。
- ・リーダーシップは倫理だけでなく、学校経営全体にかかるものである。基準6にだけ「リーダーシップ」が記載されることに違和感がある。

### (2) 「倫理規範」について

- ・教育再生実行本部の中間取りまとめや、教育再生実行会議の議論で取り上げられている「教育公務員倫理規定」(仮)は、「倫理」というよりも「服務」に近く、専門職基準との差別化が必要である。
- ・学校現場では、「倫理規範」ではなく「規範意識」という用語で認知されている。
- ・ISLLC(Interstate School Leaders Licensure Consortium)では、「校長の倫理」と記載されている。おそらく、基準のツリー図(「校長に求められる力量の構造」)作成の際に、校長の「品格」や「教養」を含ませる意味で「倫理規範」と名付けたのではないか。

### (3) 基準の性格・位置について

- ・「学校組織マネジメント」（マネジメント研修カリキュラム等開発会議 2004）の「使命感と責任」に共通した内容である。
- ・基準 6 と基準 7 は配置に困るが、校長は基準 1～5 だけで務まるものではなく、基準から外すわけにはいかない。

#### 【参考文献・資料】

- ・自由民主党「教育再生実行本部 各部会中間取りまとめ(本文)」2012年11月21日。  
[http://www.jimin.jp/policy/policy\\_topics/pdf/saisei-008.pdf](http://www.jimin.jp/policy/policy_topics/pdf/saisei-008.pdf)(最終確認：2013年3月19日)
- ・谷口真美『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかす組織—』白桃書房、2005年。
- ・佐藤学・秋田喜代美訳、ドナルド・ショーン著『専門家の知恵—反省的实践家は行為しながら考える』ゆみる出版、2001年。
- ・マネジメント研修カリキュラム等開発会議「学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—(モデルカリキュラム)」2004年。
- ・元兼正浩「トップリーダーとしての校長の役割」『教育展望』59(1)、2013年、pp. 36-40。

# 校長の専門職基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」の 批判的検討

波多江 俊介(九州大学大学院生)

## 1. 検討内容

専門職基準7に関して、以下のように検討を行った。

### (1) タイトルに関して

タイトルに関して、「要因」という言葉では対象とする範囲が狭く、断片的な印象を与えるため、「背景」や「状況」、「動向」といった言葉が適切と考えられる。それに伴って、述語を「理解」で留めずに「把握」として積極性のニュアンスを提示しておくべきと考える。これは解説との整合性を持たせるためでもある。また、「社会的」という言葉が、解説で提示される「社会・経済・政治」についての包括概念をイメージしているのかもしれないが、解説では「社会」・「政治」・「経済」・「文化」が並列的に提示されている。整合性の点からは「社会」・「政治」・「経済」・「文化」の4つで統一する方が適切である。

### (2) 小項目1に関して

上記では、「社会」・「政治」・「経済」・「文化」の4つを並列に提示することが適切であると述べたが、「政治」も入れてしまうと、政治にも校長が関与することを示してしまうことが懸念される。これまで政治性の部分はタブーとされてきた。しかし、ミクロ・ポリティクスの観点は、教育行政学では近年重要視されている視点である。政治や権力といった語句は抵抗を示されることもあるが、「ポリティクス」や「パワー」という言葉に置き換えればそこまで強い抵抗はないものと考えられ、かつ教育経営学の分野でも殊に欧米の研究では「ポリティクス」や「パワー」という言葉は研究上よく用いられる言葉である。また「あり方」とはどのような状態を指すのかが不文明のままである。

解説や関連事項については、「表現できる」についての違和感を提示したい。単に表現できるではフォロワーに伝わっているかどうか課題とされるため、「自分自身の考えを持つ」とことと理解した方が適切である。さらに、「現代」が指し示す範囲が曖昧であると指摘できる。「今日」や「現在」とはどう異なるのであろうか。少なくとも「近代」ではないことはわかるが、かといって、ポスト・モダンではない。適切な用語について再考の余地がある。

### (3) 小項目2に関して

上記同様に「あり方」という用語に違和感がある。また、解説の「公教育的システム」が指し示すところの射程が不明である。そもそも「システム」という概念は、これまで教育経営学では十分に考察されてこなかった。読み手によっては、制度と理解することもあるし、動的概念を示す場合もあるということが懸念される。

#### (4) 小項目3に関して

「地方自治体」という用語と「地域」という用語ではどちらが適切であろうかが疑問である。地方教育行政のスタンス・意向も一部踏まえるという趣旨からすれば、「地方自治体」の方が適切であるかもしれない。ただし、学校区に留まらない地区まで対象と想定するのであれば、「地域」という用語の方が適切であるかもしれない。

合わせて、この項目は全体的に「まちづくり」の視点が強いように思う。そうであるならば、行政の意図に振り回される学校ではなく、学校の主体性を提示できるように、小項目3等は強調していくべきではないのか。

#### (5) 小項目4に関して

「内面化」という言葉は踏み込み過ぎてはいないかという懸念は当然示される可能性がある。しかし、「内面化」しておかなければ実際に活動に結びつかないわけであるから、「内面化」という言葉は必ずしもネガティブなイメージばかりではないと言える。ただし、現実に教育思想を内面化しているかということそうではない。解説では具体的な人物が例示されているが、古くて参照するモチベーションが校長には起きない。現実に校長は、教育における（特定の／誰かの）思想よりも、思潮（トレンド）の方に影響を受けているためである。

## 2. 日本教育経営学会実践推進委員からのコメント

上記報告内容に対する委員・オブザーバー(校長経験者)からのコメント概要は次の通りである。学校は「政策理解」をどのように受け止めるべきかという点に関しては、アメリカでは単なる「理解」ではなく学校運営者としての校長からの「提案」が求められている。日本の校長会でも同様の見解が提示されていた。今後、プロフェッショナル集団としての校長会は、(教育)政策に対しても積極的に提案をしていかなければいけないため、「専門職集団」であることの提示がこの基準では重要となる。

上述の内容については、最も重要な専門職としての校長をどう捉えるべきかという視点である。しかし、専門職としての校長の養成・教育という観点からは、十分に研修等を提示できているとはいえない。この点は教育経営学会としては重要な課題である。



## 第2章 ケースメソッド事例

### 基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」

- ・やる気満々の新任, はなまる校長・・・学校ビジョンをどのように共有させるか？

### 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」

- ・授業の神聖化を崩す！学校の根幹、授業の質を高めていくには？
- ・小さな事から、大きな事まで

### 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」

- ・校内研究への教職員の意欲と協力体制をどのように立て直すか

### 基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」

- ・児童理解のための情報共有はどうあるべきか
- ・梅ヶ枝高校サッカー部体罰顧問！？
- ・修学旅行先での新型インフルエンザの対応について「校外活動での危機管理」
- ・「いじめ」対応
- ・「暴力行為・大けが」

### 基準5「家庭・地域社会との協働・連携」

- ・A小学校区には、二つの自治区があり、校長はどのように連携していけばよいか。
- ・最近、保護者や地域から子どもたちが挨拶をしなくなった、などという評判を多く聞くようになった。校長は連携・協力をどのようにするか。

### 基準6「倫理規範とリーダーシップ」

- ・多様性の尊重と倫理規範

### 基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」

- ・日の丸・君が代を巡る学校現場の混乱にどう対応するのか





# やる気満々の新任、はなまる校長・・・ 学校ビジョンをどのように共有させるか？ 基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」

九州未来高校は、実業女学校が前身として創設された公立の全日制普通科高校で、今年創立100周年を迎える伝統校であり、各界で活躍する同窓生も数多く輩出している。1学年6クラス、全校生徒700名程で、男女の比率は4対6で女子生徒が多い。生徒は素直で明るく、いくらでも伸びる可能性をもった生徒が入学してくる。しかし、少子化や地域の過疎化、また最近では地元の私立高校の躍進等の影響もあり、ここ2～3年は定員ギリギリの受験生(中学生)しか確保できていない。その結果、基礎学力が低い生徒が増える傾向にあり、過去3年間の進路実績は、大学・短大進学が約3割(ほとんどが推薦入試受験で国公立は年2～3名程度の合格)、専門学校進学(看護・医療系10名程度を含む)が最も多く約5割、就職(公務員2～3名を含む)が約2割で、生徒の力を十分に伸ばすことができていないのが現状である。

この高校に新任の華丸校長が着任した。この校長は、昨年まで地区一の進学校で進路実績を上げる取組の中心となって実行してきた人物である。そこで培った自信とこの学校の最近の進路実績の低迷を課題と感じて、この学校のビジョンを「進路実績の向上：進路実現を目指す生徒の育成」と掲げ、数値目標として大学・短大進学100名(約5割)、公務員20名(約1割)とした。校長は年度当初の校務運営委員会(※管理職と教務・生徒・進路・学年・保健・研修・企画の各主任主事で構成)で提案し、それぞれの分掌において実現のための方策を検討するように依頼した。校務運営委員会では、特に進路指導主事と3学年主任から「いきなりそのような数値目標を言われてもこれまでの2年間、そのような計画のもとで進んでいないので実現は困難であることが明白である」と強い抗議があった。他の主任主事はほとんど意見を言わないが、全体的には難色を示しているようである。主任主事は本校5年以上・50代のベテランが多く、「昨年通り」の仕事の仕方に慣れていて「改革」を好まない傾向にある。若手の職員には意欲がある者もいるが、講師も多く、自分の意見を示す場も少なく学校全体の力にはなっていない。教頭は3年目で、そのような学校の実態を課題とは思っていたが、改善については、かなり困難であると感じていた。しかし、校長の思いが強いので進路指導主事と3学年主任を呼び学校ビジョンに対するその思いを説明したが、二人はなかなか納得しない。

- 問1 校長は、進路指導主事・3学年主任、また校務運営委員に対してどのような対応をしたらよいのでしょうか？
- 問2 校長は、職員全体に対してどのように学校ビジョンを共有させたらよいのでしょうか？具体的な取組例をあげて説明してください。
- 問3 このケースの校長としての問題点はどのようなことですか？



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

## 「授業の神聖化を崩す！学校の根幹、授業の質を高めていくには？」 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」

九州太郎校長は、福岡創造高校に赴任した。校内を見回ると出会う生徒は明るく、挨拶も良くする。生徒指導も一定の規律が保たれている印象を受けた。しかし、授業中での生徒の姿を見て愕然とした。それは、授業がとても成立しているとは思えない光景が見られたからである。授業中にもかかわらず、「他教科の内職」「居眠り」「私語」「携帯電話でメール」そのことに担当教員は気づかない。気づいても注意をしない。また、「教員の声が小さく何を言っているかわからない」「ひたすらプリントを配布し、理解度を確認せず一方的に進める授業」全員の教員ではないが、特に**教師経験年数が長い者**に多く見られた。

生徒、保護者からは授業改善の要望が常に出ており、教頭からの指導も行われている。授業アンケートも実施している。全てではないが、授業担当者を学期によって交代する等の方策も取られているが、フォローする教員の負担が増え、不満感、疲労感が漂っていた。現場でやれることは、既にやっているように思えた。

そこで、九州太郎校長は「授業こそが学校の根幹であり、生徒がわかる授業を」というビジョンを打ち出したい。「今までのやり方にとらわれるのではなく、授業を進化させて欲しい」「入試傾向の変化は激しく、時代に即した教授法を先生方に身につけて欲しい」と考えた。

まずは、問題のある教師に対して注意を促したが、「わからない生徒が悪い」「このような指導は心外である」の一点張りである。

それならばと、教務主任等と協議し、「内部で駄目ならば、外からの風を」と考えた。「大手予備校の講師を呼び、授業改善の方策を見いだす」というものであった。教務主任等も校長の意見に賛同し、職員会議で提案をした。しかし、会議では「指導力のない教師側」からではなく、逆に「意欲的に行っている教師側」から猛反発が出た。「研究授業も行っており、なぜ外部の予備校なのか」「センターの研修も受講し、さらに実施する必要があるのか」「授業は大学入試のためなのか」とあった。このままでは、逆に意欲を削ぐ結果となり、「授業の神聖化を崩し、新しい教授法を教師が身につけ、スキルアップを目指す」という考えが通りそうもない。

さて、この九州太郎校長が進めた「外部からの風」の問題点は？あなたが校長であったら「予備校講師による授業改善」について、どのように進めていきますか？



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

## 小さな事から、大きな事まで 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」

二瀬農中学校は、学校全体としては落ち着いているように見える。しかし最近、海山校長にはとても気になることがある。気になることは、第一学年の学年団（副担任等も含め10人）である。その学年のあるクラスには、授業中気になったことを突然口に出したり質問したりする男子生徒、賢次がいる。賢次は小柄でややぼっちゃりしていて、目つきが少し鋭い。賢次の保護者は、父は会社勤め、母は専業主婦の一般的な家庭である。賢次の担任伊刈は教職経験年数20年、二瀬農中学校在任4年目である。担当教科は数学で、第一学年団でも中心的役割を果たしている。物事を包み隠さずはっきり口にするタイプであり、生徒会担当の校務分掌を担う等、リーダータイプの子どもの指導で力を発揮している。あるとき、賢次の母親が直接学校にやってきた。訪ねてきた母親に対応した伊刈教諭は、賢次がクラスでからかいを受けるなど、嫌な思いをしていることを知った。

そこで伊刈は、クラスの生徒達にヒアリングした賢次自身の問題や直してほしいことを聞いて回った。そこで挙がったクラスメートの意見をまとめた上で、直接賢次に伝え、改善するよう指導をした。賢次は担任伊刈の対応にショックこそ受けたものの、負けず嫌いの賢次はそれでもクラスで学校生活を続けている。その後の学年会議では、賢次の対応の話が出たが、第一学年団の教員のほとんどが、賢次の状態や伊刈の指導に関して特に問題視することはなかった。伊刈教諭に対して「賢次が直さなきゃいけない所があるよね」・「大変ですね伊刈先生も」といった発言が出たくらいである。普段から仲の良い第一学年団であるため、会議そのものは和気あいあいと進んだ。

この母親の訪問と学年会議の話を受け、思う所のあった海山校長は、賢次に関する情報を集め始めた。理科教員の話では、休み時間に数名の男子生徒からちよっかいを出されている賢次を見たことがあるとのことである。そのときはグループ内でふざけ合っているようにしか見えなかったとのことだ。社会科の教員は、「賢次は授業中よく気づきを発言してくれて、授業の雰囲気は活発になってますよ」と話す。一方、英語科の教員は、「たまに賢次が『なんでそうなるの？納得いかーん！』なんて言い出して、授業がストップしちゃうんですよ」と話していた。

賢次の普段の学校生活について調べているうちに、昼休みに時折、保健室に話をしに行っていることがわかった。養護教諭が話してみた賢次の印象は、夢中になっていることは楽しそうに話す子ということだった。特に歴史に興味を持っており、知っている事を楽しそうに話すそうである。そこで養護教諭に、同じクラスの生徒にそれとなく賢次に関する話を聞いてもらった。ある女子生徒達は、「あいつ（賢次）、ついてくるよね、なんか」、「そう、やめてほしいよね。この前男子達が『お前（賢次）、女好きなんじゃないの？』って言ったら、賢次はめっちゃ怒ってた」と笑って話していたそうである。

「賢次への対応、このままでいいのだろうか」と、海山校長は自問する。そんな折、再び賢次の母親がやって来た。校長室に通されるなり、「担任をかえてください」と訴えた。

問1：なぜ第一学年団の教員たちのほとんどが、賢次の状態や伊刈教諭の指導に関して意見が出なかったと考えられるのでしょうか。

問2：もし校長Aの立場なら、第一学年団をどうやって変えていけばいいのでしょうか。

問3：あるクラスの一人の子どもに関わる問題を、学校全体の問題として共有するにはどうしたらいいのでしょうか。



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

## 校内研究への教職員の意欲と協力体制をどのように立て直すか 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」

A小学校は、市内でも国語科の研究校としてこれまで研究発表会を開催してきた。その中で、力量のある研究担当者を中心に若手も順調に育ってきたが、ここ数年、教職員の大量退職・大量採用の過渡期に入り、また市教育委員会の人事異動の方針変更もあり、A校も、国語科の実績のある教職員の転入は年々少なく、若手教員が増えてきている。

T校長は、52才で、今年度4月に赴任したばかりである。専門は、体育であるが、来年度の研究発表会をめざして校内研究の進化・充実を学校経営方針に掲げている。研究テーマは昨年度から継続して2年目であり、各学年3学級の全18学級で、6人の推進委員、専科の研究担当者で研究推進委員会を組織している。推進委員のうち1人が今年度の転任者で、あとの5人は昨年度の経験者、研究担当者は2年目で、前回の研究発表会の経験はない。

4月25日、第1回目の研究推進委員会を開いた。その席上、3年の推進委員が困ったような顔で、「新採のE先生が学年会で打ち合わせた通りにせず、勝手にしているみたいです。」と報告した。すると、4年の推進委員も「今年来られたI先生のクラスも自分のやり方でしているみたいで、学年で作ったプリントは使っていないんじゃないかな。」と言う。研究担当者は、「昨年度の実践で使った資料をもとに学年で共通理解して実践するのが当たり前なのに・・・」とあきれ顔だ。T校長は初耳であり、教頭、教務主任に尋ねたが、よく分からないと言う。そこで、校長は、研究担当者、教務主任、教頭に、連休明けの1週間、2人の先生の授業の様子を観察するように指示をした。

5月12日、3人から報告を聞いた。「国語の時間ではなかったのですが、子どもとは普通に進めている感じでした。」「今の時期を考えると、学習規律はきちんと指導していると思います。」「今日はプリントを使っていたが、子どもへの説明や指示が分かっていないようでした。」などと言う。T校長は、新年度スタートからまだ1ヶ月余りで、もう少し様子を見ようと考えた。

数日後の全体会の当日。今年度のテーマの考え方、研究組織、年間計画、研究授業（全研・学年研）の単元と時期、研究協議会の進め方などについて、研究担当者の説明にとくに質問・意見は出されず、表面上はスムーズに進んだ。最後に、T校長は、学校経営方針に掲げた校内研究の進化・充実をもう一度話し、学年の推進委員を中心とした全校の協力体制が重要であることを付け加えた。

運動会が終わって、1週間後の6月8日、第2回目の研究推進委員会を開いた。3年と4年の推進委員にその後の報告を求めると、「新採のE先生は、自分の学級だけ早く終わっているんですよ。本当にあきれれるんだから。」と言う。また、4年からも「I先生も昨日の学年会の時、子どもが楽しいんだからそれぞれのやり方でしていいはずじゃないですかと言うんです。私は年下だから言いにくくて。校長先生、何とかしてください。」と困り果てている。すると、5年の推進員から、「うちのS先生もね、研究発表会をするから研究するというのは私は反対って、こっさり言ったんですよ。」と俯いた。研究担当者もむっつりと黙り込んだまま、その場の空気が重たくなってしまった。運動会が成功裡に終了し、1学期後半の本格的な研究実践を目前にして校内研究はどうなっていくのだろうかと、T校長は初めて不安を感じた。

このような事態が起きた原因をどのように分析しますか。このような事態を前もって少しでも回避するとしたら、校長としてどんな手だてが可能だったでしょうか。こうした事態を打開するために、あなたはこれから校長としてどんな戦略、手だてをとりますか。



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

## 児童理解のための情報共有はどうあるべきか 基準4「諸資源の効果的な活用と危機管理」

B教諭はA小学校2年目、昨年度は2年生で今年は6年3組の担任となった。校内人事がなかなか決まらず、4月に入っても会議続きで学年会や学級事務の時間がほとんどなく、あわただしく始業式を迎えた。

新クラスの子もたちとの対面を無事に終え、初めて学年のメンバー4人で食事に出た。そこで、昨年度は5年担任だった学年主任の男の先生から、3組のN児はカッとなって暴力をふるったり物を壊したりすることから低学年のころから周りの子とのトラブルが続いていたということを知り、「N児は、去年は自分が持っていたが、ほとんど学校に来ていない。女の先生の母性で変えてもらいたい」と言われた。低学年児童についてしかよく知らなかったB教諭は、初めて聞いたN児のことや今後のことに不安を覚えた。

学校に戻ると、新しく担任したK児の母親から「昨年、個人面談の時に、N児と一緒にクラスにしないことを前担任にお願いしていたのに、なぜ一緒にクラスなのか。うちの子は明日から学校に行かせない」という電話があったと知らされた。驚いたB教諭が、今年は2年生担任であるK児の前担任に尋ねたところ、「あ、確かにそうだった。忘れていた。」と申し訳なさそうに答えた。記録によると、K児の母親は、K児が2年生の時、一緒にクラスだったN児のことでよく電話をかけてきていたそうであるが、トラブルの内容については、当時の担任がみんな異動しており、学年主任も詳しくはわからなかった。

B教諭の相談を聞いた教頭の指示を受け、K児の前担任が保護者にお詫びの電話をした。しかし、地域でもN児や少しも悪いと思わないN児の保護者の態度に対して反感が強く、クラス替えは同級生の保護者間で話題になっており「うちはわざわざお願いしたのに、なぜ聞いてくれないのか」という返事だった。午後から管理職と学年主任は会議のため、B教諭は一人でK児の家に行ったが、その時も、母親は「クラス替えをやり直すか、N児を絶対に近づけないということを文書で出すまで、学校にやらない」と繰り返した。

B教諭は、放課後、N児が2年生の時の担任にようやく連絡がとれた。ADHD児の傾向が見られたが検査日当日に保護者が来ず、結局そのままになったことや、「殺してやる」と叫びながら友達の家を包丁をもって押しかけたことがあることを聞いた。

校長としてK児の母親の要求に対してどのように対応しますか。

この学校の児童の情報共有の問題点は何でしょうか。改善するにはどうしたらよいでしょうか。

今後、N児とその保護者にどのような対応が必要でしょうか。



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

## 梅ヶ枝高校サッカー一部体罰顧問！？

### 基準4 「諸資源の効果的な活用と危機管理」

県立梅ヶ枝高校サッカー一部は過去10年間でインターハイに7回出場するほどの強豪校である。サッカー部を率いるのが菅原教諭であり、その指導者としての名声は全国的にも高く、学区内に転居してでも同校に通いたいという生徒も多数いるほどである。また、菅原教諭は生徒指導についても優れた能力を発揮しており、県内有数の荒れた学校であった梅ヶ枝高校を立て直し、現在のように規律ある校風を保っている立役者でもある。その実績からか、原則として5～7年で別の学校に異動させる県の方針に反して、菅原教諭は20数年間にわたり同校に勤務し続けている。

校長であるあなたも菅原教諭を高く評価しており、また、まわりの教職員や生徒たちも、菅原教諭を「情熱を持って指導する熱い先生」として一目置いており、梅ヶ枝高校にとって無くてはならない存在であるといえる。

そんなある日、サッカー部の保護者数名が連れ立って校長室を訪れた。話を聞いていると、二つのグループで対立しているようだ。

「校長先生！菅原先生がひどい体罰を行っていることは校内でも有名な話ですし、特にサッカー部では目に余るものがあります。いくら有名監督だからって、いつまで放置するつもりですか。大きな問題が起きてからでは取り返しがつかないですよ。直ちに改善されなければ、マスコミにこのことを報じてもらいますよ。」

と、一方のグループの保護者があなたに食ってかかると、

「もうじき県大会が始まるというこの時期に、どうしてそんな話を持ち出すんですか？私たちの息子はレギュラーとして必死に菅原先生のご指導を仰いでいます。補欠のお子さん方のやっかみで、大事な大会を台無しにしないでください。」

と、もう一方のグループの保護者が応酬し、お互い一步も引かない。

確かに、あなたも菅原教諭が体罰を行っていることを問題視しており、折に触れて注意を促してきたところだ。しかし、当の菅原教諭は全くその自覚が無いばかりか、

「強い部にするためにはそれなりの指導は必要です。私のやり方が気に入らないというなら、クビにでも何でもしてください。」

と、開き直る始末である。

本校にとって大切な存在である菅原先生とその先生がおこす体罰問題、そして、そのことが原因で対立する保護者グループに対して、あなたはどのような手を打ちますか？



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

# 修学旅行先での新型インフルエンザの対応について

## 「校外活動での危機管理」

### 基準4 「諸資源の効果的な活用と危機管理」

A中学校は、毎年11月に大阪・京都・奈良へ2泊3日の修学旅行を実施している。2年生は全7クラス生徒数270名である。引率教師は校長・養護教諭を含む13名である。

修学旅行の1週間前、A中学校では新型インフルエンザの罹患者が数名出た。同市内のB中学校は、修学旅行を延期する判断をした。B中は、2年生3クラス102名の中学校である。A中学校は、代替えホテルの手配と日程が難しいと判断し、実施を決定した。

出発前日、事前指導をおこなった。事前指導の内容は、持ち物・服装検査で、2年生担当教師がおこない、明日の日程を伝え生徒を帰宅させた。生徒数名が、欠席したが電話連絡で明日の連絡を担当が伝えた。

出発当日、全員参加で修学旅行に出発した。1日目は大阪城と海遊館見学であった。昨日欠席した2年3組大倉信吾が「頭がいたい。」というので、常備薬を飲ませた。生徒がどうしても参加したいというので、養護教諭と見学した。大倉は、見学後バスで京都の宿舎に向かった。食欲もあり、みんなと一緒に夕食をたべた。入浴後、消灯を過ぎ午後11時30分頃、大倉の班の班長安田が大倉の体調が悪いと連れてきた。養護教諭と別室で就寝後、午前3時頃、熱が39度になったので急患センターに受診することにした。急患センター受信後、新型インフルエンザ陽性の判定が出た。宿舎に帰り別室に隔離した。その後、大倉と同室の生徒3名が、頭痛を訴えたので熱を測ると38度であった。この3名も、急患センターを受診した。インフルエンザの判定は、まだ熱が出たばかりということで、検査しても判定は出ないであろうという事であった。3名をホテルに連れて帰り、大倉とは別室に入れ寝せた。

2日目の朝、別のクラスの女子数名が気分が悪いと訴えた。今日は、タクシーによる班別自主研修である。生徒達は、とても楽しみにしている。大倉は、相変わらず熱が下がらないので、両親に迎えに来てほしいと連絡を入れた。しかし、仕事が休めないし新幹線の運賃がないので引率教師が連れて帰ってきてほしいと言われた。昨夜から具合の悪い3名は、熱は37度台になっていたが、今日の朝もう一度受診し、新型インフルエンザの判定を受けなければならない。

- 設問1 修学旅行の担当責任者（学年主任）として、修学旅行前にどのような手立てをとったらよかったですでしょうか。
- 設問2 2年3組大倉信吾の親の要望にどのように対応しますか。
- 設問3 あなたが校長であれば、この修学旅行を続行しますか。中止しますか。どちらの判断の場合も、判断後の対応についてどのように指示しますか。誰にどのように指示し、どのような対応をとるか対策を教えてください。



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

## 「いじめ」対応

### 基準4 「諸資源の効果的な活用と危機管理」

Z小学校6年生(2学級)の事例である。小学6年生(1組)のA子は、教師からみると明るく社交的な児童である。しかし、児童同士の間では、自己中心的でわがままなところがあるため、友達関係をうまく構築できず、些細な出来事でトラブルになることが多かった。

3学期のある日、A子は、友達に「悪口を言われた」「無視された」と学級担任に訴えた。すぐにA子の担任は当該児童を呼んで事実確認した。すると、2学期から行動を共にすることが多かったB子とC子(2人とも2組)がA子を見無視していたことがわかった。A子の担任は、2組の学級担任にそのことを伝えた。しかし、2組の学級担任は、A子の担任に任せきりで、事の重要性を捉えていなかった。そのため、A子の担任は、一人でB子とC子を指導した。A子の担任は、A子の立場にたって指導したため、B子とC子は納得していない様子であったが、「これからは仲良くするように」と言い聞かせて、その日の指導を終えた。しばらくは、トラブルは解消したかに思われていた。

しかし、後からわかった事実であるが、B子とC子が数回に渡ってA子の誹謗・中傷・悪口を書いたメールをお互いに交換していたり、校区の公園のトイレの壁にも同様のことを書いていたりしていた。さらにB子とC子は、A子の机の引き出しにカッターの刃を入れたこともあった。これは、「以前はA子から命令されて、他の児童にいじめを強要されていて、A子だけが被害者ではない」というB子やC子の気持ちが根底にあった。

ある日の朝、登校後間もなくA子は学校のトイレに閉じこもって出てこなくなった。「教室なんか行かない」「もう私どうしていいかわからない」と訴えた。学級担任をはじめ、養護教諭、管理職が出てくるように促すが、午前中いっぱいトイレに閉じこもったままであった。保護者に連絡を取り、その日は家に連れて帰ってもらうということで、A子はトイレから出てきた。学級担任は前段落の事実(後からわかった事実)をまだこの時点では知らないのだから、B子とC子から悪口を言われたり、無視されたりしていたので指導をした旨を保護者に伝えてA子を保護者に引き渡した。

その日の放課後、A子の母親から学校に対して「子どもがメールで悪口を書かれたので学校に行きたくない」と泣いているが、どうしたことなのか「いじめがあったのに学校は放っておくのか」「このままでは心配で学校に子どもを行かせることができないので、場合によっては法的手段に訴える」と感情頭々に怒りをぶつける連絡があった。

その後、学校側はその対応に苦慮することになった。

**設問1** あなたが校長ならば6年学級担任2人にどのような指導をしますか？

**設問2** 実際に、該当児童とその保護者を交えて話し合い(参加者:該当児童及び保護者、校長、教頭、教務主任、6年担任)をしました。児童同士、保護者同士ともに納得せず、話し合いは物別れに終わりました。次の話し合いで調停を成立させるための学校の対応について考えてください。



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.



## 「暴力行為・大けが」 基準4 「諸資源の効果的な活用と危機管理」

I 中学校では、教職員が授業妨害や暴力行為等の問題行動を繰り返す2年生の1部の生徒への対応に多忙を極めている。中学校入学前から、問題のある学年で、小学校の6学年担任から、「友だち関係がうまくいっていない」「教員の話は聞かない」など、問題行動を起こす生徒が多い学年であることを聞いていた。入学後も、課題を抱える数名の生徒を中心に、1年生の3学期末には、複数のクラスで授業妨害やエスケープ、教職員に対する暴言等がエスカレートし、2学年教職員は危機を感じていた。そこで、2学年教職員は、休み時間も教室や廊下に留まり、校内の見回りをし始めたところである。

2年1組のA男は、学級内での人間関係のトラブルもあり、次第に遅刻や欠席が増え、1年生の3学期ぐらいから、ほとんど登校しなくなっていた。しかし、2組のB男が学年で1番のボスであることを聞き、B男の様子をみようとして、最近では、登校することが増えてきていた。その度に、B男とは、些細なトラブルが多々あった。

ある日の昼休み、普段から、ことあるごとに対立していた2年生のA男とB男が、どちらが強いか決着をつけるために、それぞれ数名ずつを従え、体育館の裏で決闘に及んだ。そばにいた生徒は手出しはしないという約束で見守っていた。A男がB男の左眼のあたりを殴った。B男は倒れた。そして、眼を押さえてうずくまり、動かなくなってしまった。そばにいた生徒は、倒れたB男の姿を見て驚き、慌てて職員室に知らせにきた。病院に搬送されたB男は、A男に強く殴られたため、網膜剥離を起こし、失明に近い大けがをした。B男は入院、そして手術をしなければならぬという。B男の両親が、A男を訴えると言い出した。

**設問1** 校長として、初期対応の段階では、どのような対応をしますか。

**設問2** B男の両親が法的手段に出てきた時、校長として、どのように解決していきますか。



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

## A小学校区には、二つの自治区があり、 校長はどのように連携していけばよいか。

### 基準5「家庭・地域社会との協働・連携」

A小学校は、B小学校とC小学校の児童数が増え、マンモス校になったため20年ほど前に二つの小学校から分離してできた学校である。そのため、A小学校区には二つの自治公民館が存在している。一つは昔からの地元の人たちが多く住む住宅地で、もう一つは新興住宅地である。

学校では行事への参加のお願いなど公平になるように二つの自治区にお願いをしている。しかし、二つの自治公民館はお互いに学校のためにと張り合っていて困るところがある。D自治公民館は新興住宅地で学校に隣接している関係で、学校の困っている様子がわかりやすく、危険な箇所等を見つけるとすぐに役所に申し入れ、自分たちが危険箇所を直したのだといいだす。E自治公民館は、負けてはおれないとばかりに地元の神社の秋祭りで奉納相撲大会をするので子どもに出て欲しいというお願いを学校に申し入れてきた。学校としては、休日の開催で、保護者同伴で引率の必要もなく、しかも、これを機会に健康や地域の行事に目を向けてくれたらと参加案内をしたところ、D自治公民館から、神社のお祭りという宗教的行事に学校が協力的な態度をとるのはおかしいのではないかというクレームをつけられた。また、D自治公民館は夏休みに、地の利を生かして学校のグラウンドで大々的にラジオ体操を地域ぐるみで行っているが、E自治公民館は、昔ながらの地区ごとに近所づきあいのある親しい人間関係の中で行っている。このように二つの自治公民館はお互いに存在感を学校にアピールするかのようになっている。

学校では、本年度から体験活動の一環として花づくりを行い、校内や学校周辺的环境美化を行うことを計画しているが、農業関係者のいる地元のE自治公民館が主導するかたちになるとD自治公民館から、何らかのクレームがくるのではないかと二つの自治公民館の関係に苦慮している。

校長であるあなたはどのようにしますか？



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

最近、保護者や地域から子どもたちが挨拶をしなくなった、などという評判を多く聞くようになった。校長は連携・協力をどのようにするか。

### 基準5 「家庭・地域社会との協働・連携」

A小学校は、まちの中心部にあり、校区にはまちの図書館や美術館などがある。また、PTAと地域が一体となった交通指導が行われるなど、生徒指導面でも学習面でも比較的問題の少ない落ち着いた学校であったが、数年前から駅の再開発でマンションが建ち始め児童数の増加がみられるようになって、最近では、子どもたちの登下校の態度や挨拶、公園での遊び方などが悪いと地域の方の苦情も頻繁に入るようになった。校内においても言葉遣いや態度の乱れが目立つようになってきた。

このような状況に担任も担任以外の教職員も落ち着いた校風を守ろうと奮闘していた。そのような折、「読み聞かせ」をさせてほしい。また、不審者の校内侵入も心配なので見回りもさせてほしいという申し入れが保護者からあった。学校としては、子どもの生活態度が乱れ始めていることから、聞く態度が育っていない中での導入は心配ではあるが、何らかの教育的効果があるのではないかと考えていたが、教職員の間からは、学級や学校の様子を見られよくない評判をたてられるのではないかと、安易に受け入れるべきではない。忙しい上に教室を片付けたりなど仕事が増えては困るという声が聞かれた。

また、A小学校では、まちの施設などを生かした教育活動の取組の提案がなされたことがあるが、日々の授業準備や分掌事務に追われ多忙を極めているのに、さらに追い打ちをかけるように時間を使わなくてはいけないなどの煩わしさからうまくいっていない。

校長であるあなたは教職員をどのようにリードしますか？



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

## 多様性の尊重と倫理規範 基準6「倫理規範とリーダーシップ」

箱田中学校は、都心部にある中規模の公立学校である。学校全体として、生徒間、教員間のモラルの問題があとを絶たない。

4月から新任として赴任してきた音楽の教員K先生は、赴任直後から茶髪で、スカートも短く派手な服装で出勤している。教頭先生より何度となく、校風を乱すために教員であっても品性を正すように指導を受けている。しかし、K先生は、職務規則に触れていない、教頭先生の主観でいけないと言われることがよくわからない、といっこうに茶髪とミニスカートの格好を変えてこない状態である。

9月に入り、1年間米国に留学していたAさんが3年生として復学してきた。Aさんは復学後、髪の毛は茶髪となり、マニキュア、ピアスをして登校してくる。校則により、地毛以外の髪の毛の色は禁止、ピアス、マニキュアも禁止であり、担任のT先生は指導を度々行ってきた。ある日、Aさんの両親が校長室に相談に来た。両親は、学校の近くで外国語教室を開いている。相談の内容は「うちの子が、髪の毛を染めていることを茶髪と、他の生徒さんの前で指導されているみたいで、転校したいと言いつけています。ピアスについても、今の時代にどうしていけないのですか。アメリカでは、当たり前な姿でした。国際文化に親しむ時代です。特にうちでは、私がハーフであり母の国のアメリカ文化で育ってきて、その中で子どもを育ててきました。ピアスや茶髪をうちの子だけ注意されるのがわかりません。先生方の中でも、若い音楽の先生の茶髪はもっと派手で、スカートも短く自由な服装というではありませんか。子どもたちの自由はないのでしょうか」ということであった。

Aさんの両親が帰宅したその夕方、2年生の生徒たちが廊下に6～7人集まって話していた。たまたま校長はその前を通り、生徒たちが話す内容が聞いた。その内容は、図書室でテスト勉強していたところ、副担任の国語のO先生が、同じクラスの成績のいい生徒たち5～6人に何やらお菓子を渡していたという。どうして、自分のお気に入りの生徒たちだけにお菓子を、それもこっそり配っていたのか、と不平不満を言い合っていた。このことは今回だけのことでなく、以前からクラスで話題になっていることを話していた。

校長は、頭を抱えながら、校長室に戻り、30数年来の止めれないタバコを吸い、一服していた。そこに教頭が入ってきた。「校長、またタバコをお吸いですか。校長室は一室隔離で分煙状態とはいえ、タバコの臭いも嫌な者の身になってください。」と言いつけた。校長自身のモラルを問われだされた。

問1：上記の中から考えられる倫理的な問題を明確にして下さい。

問2：校長として、Aさんの両親の相談を踏まえ、どのように校内外に説明責任を果たし、リーダーシップをとりますか

問3：校長として、自己をも含め、教職員間に、教育者としての言動や行為の在りようの省察をするように、どのように取り組んでいきますか



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.

## 日の丸・君が代を巡る学校現場の混乱にどう対応するのか 基準7「学校をとりまく社会的・文化的要因の理解」

1999年の「国旗・国歌法」施行以降、学校現場では入学式・卒業式で日の丸を掲揚すること、君が代を歌うことへの締め付けが強化された。とある公立中学校であるこの学校でも例外ではない。しかし卒業式を目前に控えて、教員の中には「子どもたちが自分たちの卒業式を自分たちの手でつくるという願いを踏みにじることは許されない。君が代を歌うことを強制させてはならない。」と考える者が君が代斉唱の強制に反対し、卒業生である3年生の担任間でも意見が対立している。次のような騒動が起こっていることをA教頭からあなたは報告を受けた。

3年1組の担任であるB教諭は「君が代の歌詞の意味についてしっかり教えれば、子どもたちも『卒業式は私たちのものなので君が代は歌いたくない』と考えるはずだ。もし、しっかりとした自分の意思をもって君が代を歌うという子どもがいればそれはそれでよい。権力は君が代を強制することで『考えぬ子ども』『もの言わぬ子ども』を育てようとしているのか。君が代斉唱を強制することの不合理があってはならない。日本国憲法にも定められている『思想・良心の自由』に反するではないか。私自身も君が代は歌わないつもりだ。」と言った。

それに対して3年2組の担任であるC教諭は「卒業式は学校の儀式なのだから、学校の方針に従う義務がある。個人のわがままは許されない。それにA先生は子どもたちに公平な視点から君が代について教えることができるのか。あなたにそれができるとは思えない。それこそ思想の強制になってしまう。そして我々公立学校の教員は組織の一員であり、職務命令に従うのは当たり前だ。嫌ならば公務員を辞めるか、民主的方法でルールを変えればよい。卒業式という子どもたちの晴れ舞台で個人の思想良心を盾に教員が君が代を歌わないということが許されるのか。その自由があるのは公務員以外の国民だ」と返した。

このような問題に対応するために、あなたは学校をとりまく社会的要因、ここでは日本国憲法、教育基本法、国旗・国家法といういずれも日本の公教育システムに関わってくる関係法令等をしっかり把握しながら、どのように双方に声掛けて意見を聞き、子どもたちのため、学校のためになる働きかけをしますか？



KYUSHU UNIVERSITY

Copyright (C) 2013 MOTOKANE LABORATORY All Rights Reserved.



---

2011年度～2013年度 科学研究費基盤研究(c) 研究課題番号：23531069  
研究課題名「学校管理職養成の「費用対効果」研究－韓国校長資格研修をてがかりに－」  
(研究代表者 九州大学大学院教授 元兼正浩)  
科学研究費研究成果中間報告書－教育行政の費用効果分析の可能性及び「校長の専門職基準」の再検討－

2013年5月30日 印刷

2013年5月31日 発行

発行所：九州大学大学院人間環境学研究院（教育学部門）

教育法制論研究室（元兼正浩）

〒812-8581 福岡市東区箱崎6-19-1

TEL&FAX 092-642-3123

編集：元兼 正浩（九州大学大学院人間環境学研究院／教授）

畑中 大路（九州大学大学院人間環境学府／博士後期課程）

印刷所：城島印刷株式会社

〒810-0012 福岡市中央区白金2-9-6

TEL 092-531-7102 FAX 092-524-4411

---