

校長の専門職基準〔2009年版〕  
—求められる校長像とその力量—

2009年6月6日 日本教育経営学会

1. はじめに

(1) 本基準の目的

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

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

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

(2) 求められる校長像

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

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

して教育実践に取り組むことを益々必要とする。そのためには、各学校が、児童生徒、保護者・地域、および社会のニーズを踏まえながら、特色ある教育課程を編成・実施することのできる自律的な組織となることが求められる。つまり、学校の経営責任を担う校長は、自校が有する様々な条件のもとで、自校に通うすべての児童生徒に必要な真の学びを実現し、そのためにあらゆる教職員が創意を発揮できるように、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、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かを明確に描くことは重要である。

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

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

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

### (3) 本基準の作成経緯と位置づけ

本基準の作成は、およそ次のような経緯のもとで行われた。

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

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

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

## 2. 基準の基本枠組と構造

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

<sup>1</sup> 日本教育経営学会学校管理職教育プログラム開発特別委員会『大学院における学校管理職教育プログラム・スタンダードの開発に関する研究』2006年6月。

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

#### ①学校の共有ビジョンの形成と具現化

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

#### ②教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり

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

#### ③教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり

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

#### ④諸資源の効果的な活用

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

#### ⑤家庭・地域社会との協働・連携

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

#### ⑥倫理規範とリーダーシップ

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

#### ⑦学校をとりまく社会的・文化的要因の理解

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

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

---

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

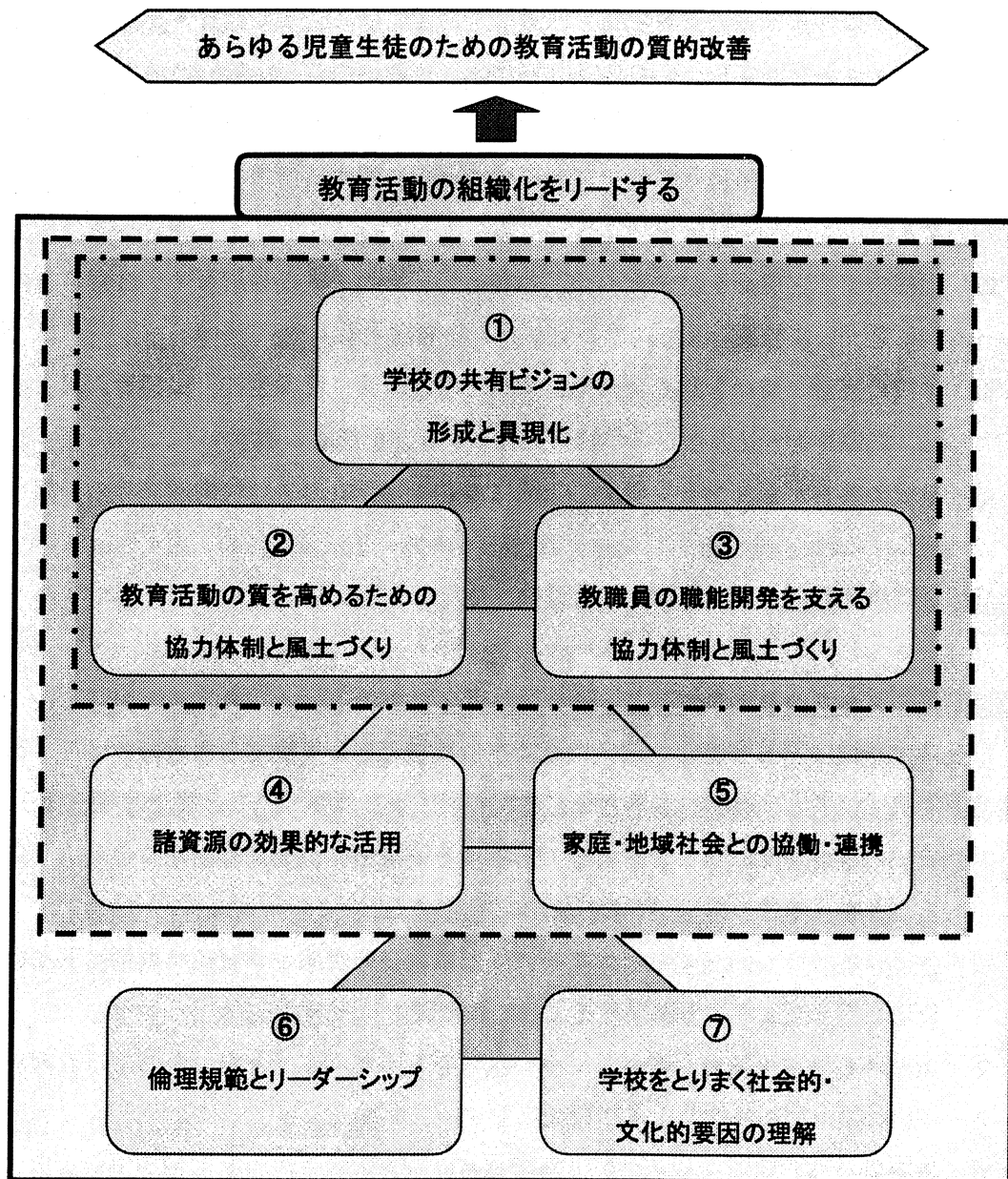


図. 校長に求められる力量の構造