

研究主題

職層に応じた学校マネジメント能力の育成
―カリキュラム・マネジメントの視点を生かして―

目 次

第 1	研究の概要	114
第 2	研究の背景と目的	
1	研究の背景	115
2	研究の目的	116
第 3	研究の方法	
1	全ての教員に必要な学校マネジメント能力の仮説の設定	116
2	事例研究を通して仮説を検証し、育成方法を明らかにすること	116
3	調査研究を通して職層別の課題を分析・考察すること	116
4	研究部会における協議	116
5	助言者による助言	116
第 4	研究の内容	
1	全ての教員に必要な学校マネジメント能力の仮説の設定	117
2	事例研究	119
3	調査研究	125
4	普及・啓発用資料の作成	130
第 5	研究の成果と今後の取組	132

<研究の成果とその活用>

1 研究の成果

- (1) 全ての教員に必要な学校マネジメント能力の仮説の検証
- (2) 普及・啓発用資料の作成

2 研究成果の活用

- (1) 普及・啓発用資料を活用した各学校での実践
- (2) 普及・啓発用資料の実践による効果検証

第1 研究の概要

研究主題

職層に応じた学校マネジメント能力の育成 —カリキュラム・マネジメントの視点を生かして—

背景

学校の現状

- ・管理職や一部の教員によるマネジメント
- ・マネジメントサイクルが十分機能していない

目指す学校像

- ・全教員の協働によるマネジメントの実現
- ・持続可能なマネジメントサイクルの確立

目的

学校の経営改善に組織的に取り組むため、リーダーである校長やチームの一員である教員に求められる学校マネジメント能力を整理するとともに、学校での取組を通じて学校マネジメント能力を育成する方法を明らかにする。

主な内容及び方法

学校の経営改善の事例を基に、その取組を通じて発揮された教員の学校マネジメント能力や課題意識を分析することにより、全ての教員に必要な学校マネジメント能力の育成方法をまとめ、普及・啓発用資料を作成した。

- 1 全ての教員に必要な学校マネジメント能力に関する仮説の設定
- 2 事例研究（研究協力校の校長等への聞き取り結果の分析・考察）
 - ※ 校長や中核となる役割を担った教員からマネジメントの状況等を聞き取り、仮説を検証するとともにその育成方法を明らかにした。
- 3 調査研究（研究協力校の全教員を対象とした意識調査結果の分析・考察）
 - ※ 全教員に対して学校マネジメントに関する意識調査を実施し、職層別の課題等を明らかにした。

研究協力校 10校（区市立学校6校、都立学校4校）
助言者 千葉大学 特任教授 天笠 茂 氏

まとめ

学校の全教員が活用できる普及・啓発用資料の提供

第2 研究の背景と目的

1 研究の背景

(1) 学校の現状と目指す学校像

東京都教育委員会では、組織的な学校経営を実現するため、平成15年度、全国に先駆けて「主幹」を設置し、平成21年度からは「主任教諭」を、そして、平成25年度からは「指導教諭」を設置してきた。新たな職の設置により組織的な学校経営は進んでいるが、「東京都におけるチームとしての学校の在り方検討委員会報告書（平成29年2月）」によると、教員一人一人が熱心に教育活動に取り組んでも、それぞれの力が統一されずに、学校全体の教育力として高まりにくい状況であることが指摘されている。現状としては、「マネジメントを強く意識しているのは管理職や一部の教員だけ」、「PDCAサイクルが形式的に行われており、校務改善が十分とは言えない」などが挙げられる。

学校の使命として、次代を担う児童・生徒を育むためには、多様な教育課題に適切に対応し、組織力を向上させて、質の高い教育を提供し続けることが必要である。そのため、本研究では、管理職や一部の教員だけでない「全教員の協働によるマネジメントの実現」と、形式的なPDCAではなく改善へと確実につなげるための「持続可能なマネジメントサイクルの確立」を、目指す学校像として位置付けた。

(2) 目指す学校像の実現のために

目指す学校像を実現するためには、全教員が相互に連携し、継続的にマネジメントを行うことができる体制づくりが重要であり、次の二つのことを明らかにする必要があると考えた。一つは「全ての教員に必要な学校マネジメント能力」、もう一つはその「育成方法」である。

本研究では、研究主題を「職層に応じた学校マネジメント能力の育成」とし、全ての教員に必要な学校マネジメント能力とその育成方法を明らかにすることとした。

(3) 「カリキュラム・マネジメント」との関連について

平成28年12月21日の中央教育審議会答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」には、カリキュラム・マネジメントについて、以下のように示された。

教育課程とは、学校教育の目的や目標を達成するために、教育の内容を子供の心身の発達に応じ、授業時数との関連において総合的に組織した学校の教育計画であり、その編成主体は各学校である。各学校には、学習指導要領等を受け止めつつ、子供たちの姿や地域の実情等を踏まえて、各学校が設定する学校教育目標を実現するために、学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくことが求められる。

(カリキュラム・マネジメントの三つの側面)

1. 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた教科横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと。
2. 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること。

3. 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

(全ての教職員で創り上げる各学校の特色)

「カリキュラム・マネジメント」の実現に向けては、校長又は園長を中心としつつ、教科等の縦割りや学年を越えて、学校全体で取り組んでいくことができるよう、学校の組織や経営の見直しを図る必要がある。そのためには、管理職のみならず全ての教職員が「カリキュラム・マネジメント」の必要性を理解し、日々の授業等についても、教育課程全体の中での位置付けを意識しながら取り組む必要がある。

(平成 28 年 12 月 21 日の中央教育審議会答申より)

このように、カリキュラム・マネジメントの実現に向けては、校長又は園長を中心としつつ、教科等の縦割りや学年を越えて、学校全体で取り組んでいくことができるよう、学校の組織や経営の見直しを図る必要があると示されている。

この考え方を生かすことで目指す学校像に迫ることができると考え、本研究では、カリキュラム・マネジメントの先行研究の成果を活用することとした。

2 研究の目的

以上のことから、研究主題を「職層に応じた学校マネジメント能力の育成」、副主題を「カリキュラム・マネジメントの視点を生かして」とし、全ての教員に必要な学校マネジメント能力を整理するとともにその育成方法を明らかにすることを目的として研究を行った。

第3 研究の方法

全教員が相互に連携し、しかも、継続的にマネジメントができるようにするという観点から、全ての教員に必要な学校マネジメント能力の仮説を設定し、事例研究を通して帰納的に、その育成方法を明らかにするため、以下の方法で研究を進めてきた。

1 全ての教員に必要な学校マネジメント能力の仮説の設定

仮説の設定に当たっては、東京都教育委員会の各種資料やカリキュラム・マネジメントの先行研究等に基づくこととした。(詳細は P.117 第4に示す。)

2 事例研究を通して仮説を検証し、育成方法を明らかにすること

研究協力校(区市立学校6校、都立学校4校)を訪問し、学校の経営改善の状況、経営改善で中核となる役割を担った教員の能力発揮の状況及びその育成方法について聞き取りを行った。

3 調査研究を通して職層別の課題を分析・考察すること

仮説に基づくアンケート用紙を作成し、研究協力校10校を対象に、全教員の意識を調査し、職層別の課題を分析・考察した。

4 研究部会における協議

研究の方向性、先行研究の活用、意識調査の分析・考察、成果のまとめ、今後の方向性などについて協議を積み重ねてきた。

5 助言者による助言

研究の方向性、先行研究の活用、意識調査の分析・考察、成果のまとめ、今後の方向性については、千葉大学特任教授 天笠 茂氏から助言を受けた。

第4 研究の内容

1 全ての教員に必要な学校マネジメント能力の仮説の設定

学校管理職や一部の教員がリーダーシップを発揮しようとしても、他の教員にチームの一員として組織を支えていく力が育っていなければ、マネジメントは十分に機能していかない。

そこで、全ての教員に必要な学校マネジメント能力について、リーダーの側面とフォロワーの側面の両面からのアプローチが必要だと考え、「リーダーシップの発揮に必要な力」として6種類、「チームの一員として組織を支える力」として7種類、合わせて13種類の力を仮説として設定した。

<リーダーシップの発揮に必要な力>

1. 情報把握・分析力（児童・生徒の実態等、学校の現状を十分に把握することができる力）
2. 課題設定力（課題解決に向けた確な経営目標を設定することができる力）
3. 理念を共有する力（学校経営目標を十分に理解させることができる力）
4. 課題解決の具体的な構想力（目標の実現に向けた課題や解決策を提示することができる力）
5. 組織的な取組を実現する力（全教職員による組織的な教育活動を実施することができる力）
6. マネジメントサイクルを実現する力（教育活動を評価し改善につなげることができる力）

<チームの一員として組織を支える力>

7. 課題解決力（担当する分掌等で具体的かつ実現性の高い解決策を企画することができる力）
8. 職務・役割等の理解（自身の職務及び役割を十分に理解することができる力）
9. 組織的に連携する力（担当する分掌において組織的に対応することができる力）
10. OJTを実現する力（所属の教職員と資質・能力を相互に高め合うことができる力）
11. キャリアアップへの意欲（上司の補佐や学び合いをすることができる力）
12. コミュニケーション能力（相互に意思の疎通を図ることができる力）
13. 協力的な態度（相互に協力することができる力）

(1) 「リーダーシップの発揮に必要な力」の整理

「学校管理職育成指針（平成25年5月）東京都教育委員会」（以下「管理職育成指針」という。）にある学校マネジメント能力は、管理職である校長・副校長に求められる能力として設定されている。

学校マネジメントとは、

- ① 学校や地域の実態・課題を把握する。
- ② 課題解決に向けた経営目標を設定する。
- ③ 経営目標を所属職員に理解させ、保護者・地域等に説明する。
- ④ 経営目標の実現に向け、所属職員の力を結集させる。
- ⑤ 経営目標に基づく組織的な教育活動を実現する。
- ⑥ 実践した教育活動を評価し改善につなげる。

ことであり、これらを実現できる能力を「学校マネジメント能力」と本指針では捉える。

（「学校管理職育成指針（平成25年5月）東京都教育委員会」より）

この学校マネジメント能力を基に、「東京都公立学校等職員の標準職務遂行能力を定める規則（平成28年3月28日）東京都教育委員会」（以下「標準職務遂行能力」という。）から、校長の「経営企画力」の項目も参考として、「リーダーシップの発揮に必要な力」を位置付けた。

校長の標準職務遂行能力（経営企画力）
<p>一 児童・生徒の現状、学校評価等を踏まえ、困難度、貢献度、緊急度等に応じた的確な課題を設定し、学校経営、教育活動等の改善に取り組んでいる。</p> <p>二 児童・生徒の変容、教職員の意識改革等、考慮すべき事情を十分に踏まえて具体的な解決策を企画している。</p> <p>三 取り組むべき課題や解決策を教職員に提示し、適切な進行管理の下で、組織的に課題解決に取り組んでいる。</p>

例えば、「リーダーシップの発揮に必要な力」については、管理職育成指針（P.117）の①「学校や地域の実態・課題を把握する。」を基に、校長の標準職務遂行能力（経営企画力）の一「児童・生徒の現状、学校評価等を踏まえ」ること及び二「児童・生徒の変容、教職員の意識改革等、考慮すべき事情を十分に踏まえて」を考慮し、「情報把握・分析力」を仮説として設定した。他の五つの力も同様の考えの下に設定した。

（2）「チームの一員として組織を支える力」の整理

標準職務遂行能力の校長以外の職層（副校長から教諭まで）の学校経営と学校運営に関する項目を横断的に捉えて、「チームの一員として組織を支える力」を位置付けた。

主幹教諭の標準職務遂行能力（学校経営への参画に関する能力）
<p>一 主幹教諭としての職務及び役割を理解し、所属教職員を指導監督し、家庭、関係機関等に適切に対応して担当する校務を処理することができる。学校内における中・長期的な視点での教職員の人材育成の取組を推進することができる。</p> <p>二 副校長を補佐し、責任を持って担当する校務を処理するなど、主幹教諭の職務を遂行し、上司、同僚、部下、保護者等との協力や意思の疎通を図っている。</p>

例えば、「チームの一員として組織を支える力」については、主幹教諭の標準職務遂行能力（学校経営への参画に関する能力）の一に「主幹教諭としての職務及び役割を理解し」とあり、これは副校長を含めて他の職層にも同様の記述がある。このことを考慮し、「職務・役割等の理解」を仮説として設定した。他の六つの力も同様の考えの下に設定した。

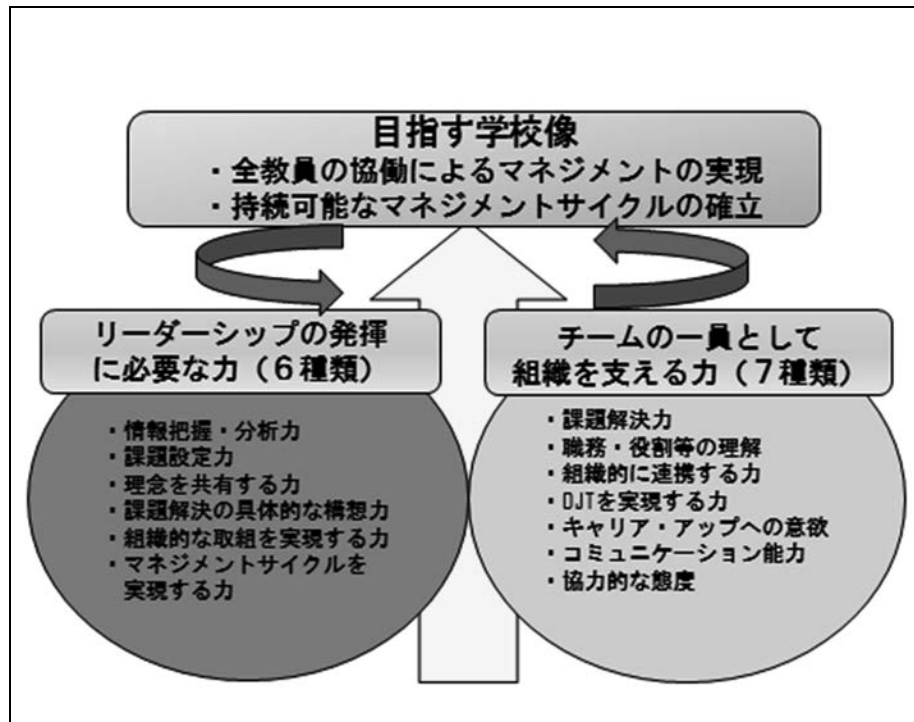


図1 全ての教員に必要な学校マネジメント能力の仮説

以上のように、全ての教員に必要な学校マネジメント能力は、「リーダーシップの発揮に必要な力」（6種類）と「チームの一員として組織を支える力」（7種類）とに大きく分け、合計13種類の力を仮説として設定した。

2 事例研究

(1) 目的

全ての教員に必要な学校マネジメント能力の検証を進めるためには、実際に学校で行われてきたマネジメントの実例を具体的に把握し、分析する必要があると考えた。

そこで、学校の経営改善の状況、中核となる役割を担った教員の能力発揮の状況及び育成方法などを具体的に把握し、仮説として設定した「リーダーシップの発揮に必要な力」と「チームの一員として組織を支える力」が全ての教員に必要な学校マネジメント能力であるかを検証することを目的として事例研究を行った。

(2) 対象と方法

事例研究の対象（研究協力校）は、区市立の小学校4校・中学校2校、都立高等学校2校・特別支援学校2校である。平成28年度の多摩地区教育推進委員会の研究「これからの時代に求められる資質・能力の育成—カリキュラム・マネジメントを通して—（東京都多摩教育事務所）」に携わった学校をはじめとして、カリキュラム・マネジメントに取り組んでいる学校の中から、事例研究の対象となる学校を選定した。

また、研究協力校を訪問し、校長や中核となる役割を担った教員本人などから、以下の内容等を直接聞き取るとともに、その内容からどのような力が発揮されたか、分析・考察を行った。

- ・マネジメントにより学校経営がどのように改善されたか
- ・校長等がどのようなマネジメントをしてきたか、その背景は何か
- ・校長は、教員のマネジメント能力をどのように育成してきたか

(3) 聞き取り結果から

小学校①	
学力向上を目指した校内体制の確立による経営改善 ～指導教諭の学校マネジメント能力育成を通して～	
1 指導教諭を中核とした学校経営の改善状況	平成 29 年度全国学力・学習状況調査において、都や全国の平均を大きく上回った。 A 指導教諭が学力向上委員長となった 5 年前には、本校の学力に課題があった。そこで、学校の校内体制を確立し、協働的に指導を続けてきた結果、大幅に学力が向上し、現在は児童が本校に在籍していることに誇りをもつまでになった。
2 能力発揮の背景となったエピソード	①学力向上の課題の分析と共通理解をもとに指導することなど、全教員で実施する校内体制を構築した。 ②規則正しい生活、体育科の授業での規律を身に付けさせること。 特に①については、委員長として得た情報や成果などを積極的に全教員に分かりやすく伝え、意欲を喚起した。
3 指導教諭への学校マネジメント能力の育成について <校長のコメント>	当時、A 指導教諭が図工専科として 1 年生から 6 年生までの全児童を指導し、状況を把握していること、また、展覧会などの委員長を経験していることなどから、学力向上委員長に任命した。図工専科として発揮していた児童への丁寧な指導が、各教員との目標の共有やコミュニケーションなどに十分生かされた。また、組織マネジメントについての研修を受講し、「分かりやすく伝えることの大切さ」を学びとったことも役立っていた。
以上のことから 1. 情報把握・分析力、5. 組織的な取組を実現する力、13. 協力的な態度の発揮状況を確認することができた。	

小学校②	
次世代育成による経営改善 ～主幹教諭の学校マネジメント能力育成を通して～	
1 主幹教諭を中核とした学校経営の改善状況	A 主幹教諭は、平成 28 年度の多摩地区教育推進委員として、理科を中心としながら児童に「比較・関連付ける力」を育成することを目指し、教科等横断的な視点で研究に取り組んだ。平成 29 年度は、経営主幹となり、校内研究に教科等横断的な視点を組み込み、メンターとして B 主任教諭（研究主任）を支えつつ、校内体制を確立した。
2 能力発揮の背景となったエピソード	①多摩地区教育推進委員会のカリキュラム・マネジメントに関する研究により、新たな方向性を理解したこと。 ②主幹教諭として校内研究推進のために取り組んできたこと。 などをもとに、助言を通して次世代の人材育成を行い、校内体制の確立に取り組んできた。
3 主幹教諭への学校マネジメント能力育成について <校長のコメント>	カリキュラム・マネジメント等の新たな方向性を実現するには、教員の意識改革が重要である。A 主幹教諭はベテランであるが、新しい方向性を自ら学ぼうとする意欲が旺盛であるため、多摩地区教育推進委員会の研究会に参加させた。平成 29 年度は、B 主任教諭を研究主任とし、経営主幹として次世代（若手教員）の育成を担わせることで、メンターとしての能力を発揮させている。
以上のことから 5. 組織的な取組を実現する力、12. コミュニケーション能力、13. 協力的な態度の発揮状況を確認することができた。	

小学校③	
ボトムアップによる経営改善 ～主幹教諭の学校マネジメント能力育成を通して～	
1 主幹教諭を中心とした学校経営の改善状況	A主幹教諭は、当初、ICTの活用や市としての取組の導入など、様々な教育課題が山積する中で、子供に身に付けさせたい力を中心に据え、全教員で取り組みやすい教科等や内容に焦点を当て授業改善に取り組んだ。その際、一人一人のアイデアを生かしながら、ボトムアップによる校内体制の充実を通じて、教員の多忙感をやりがいへとつなげた。
2 能力発揮の背景となったエピソード	①「表現力の育成」を本校の児童の課題の中心として提案したこと、また、自身が研究を積み重ね教材開発等に積極的に取り組んできたことを生かしたこと。 ②問題解決的な学習を応用した、協働・探究による学習を推進したこと。 以上の二点について、学年での先行取組を全教員の取組として提案するなど、ボトムアップを生かした校内体制を構築した。
3 主幹教諭への学校マネジメント能力の育成について ＜校長のコメント＞	A主幹教諭は、算数少人数の担当として、学年や複数の学年を視野に入れ授業改善に取り組んできた。何事にも前向きで探究心が旺盛なこと等から、教務主任として適任であると考えた。A主幹教諭は、校長の方針と研究の方向性を研究主任と調整しつつ、まず、一つの学年での協働から始め、順に高学年、全教員へとアプローチし、一人一人のアイデアを生かして取組を推進してきた。その成果は、本校の教員集団のやりがいと個々の力量アップにもつながった。
以上のことから4. 課題解決の具体的な構想力、8. 職務・役割等の理解、13. 協力的な態度の発揮状況を確認することができた。	

小学校④	
校長のリーダーシップによる経営改善 ～校長の学校マネジメント能力育成を通して～	
1 校長を中核とした学校経営の改善状況	前身の小学校と中学校の教員集団を、校長のリーダーシップ発揮によりとりまとめ、小中一貫校を立ち上げた。校長のアイデアで「村学（むらがく）」と呼ぶ独自の校内研修スタイルを創出し、60枚を超えるリーフレットを作成して共通理解・共通実践を図っている。また、校内組織も、一つの学校として組織運営を行うための編成が工夫されている。
2 能力発揮の背景となったエピソード	①校長が責任をもって一つの学校としての方向性をリードした。 ②学校経営方針に基づいて、全教員が協働して一貫した9年間の教育を行った。 以上の二点について、平成26年度から「一つの学校 みんなで一緒に」という合言葉を掲げ、組織を今までのものから大きく改編した。
3 校長自らの学校マネジメント能力の育成について ＜校長のコメント＞	「すべては子供たちのために」ということである。私自身は、中学校理科の教員として、若い頃から「どうしたら分かりやすいか」などの視点で授業研究に取り組んできた。管理職となっても「すべては子供たちのために」という視点は変わらず「9年間の学びの後、子供たちはどんな人生を歩んでいくのか」、そのためには「今、何をなすべきか」などと考え、自らも視野を広げながら学び続け、よりよい学校経営に責任をもって取り組んでいる。
以上のことから3. 理念を共有する力、4. 課題解決の具体的な構想力、9. 組織的に連携する力の発揮状況を確認することができた。	

中学校①	
強みを生かした経営改善 ～教諭の学校マネジメント能力育成を通して～	
1 教諭を中核とした学校経営の改善状況	A教諭は、平成 29 年度に研究主任となり、アクティブラーニングの視点から日常的な授業改善に取り組んできた。この時期に、自らの指導方法や教材等の工夫・改善を他の教員に積極的に伝えてきた。その結果、指導方法や教材等の検討が全教員に広まり、教員同士の会話の中に、指導方法や生徒の反応などの話題が多くなり、教科等の壁を越えた交流が活発になった。
2 能力発揮の背景となったエピソード	①他者のよい働きを見ること、そして、相手が何を求めているか、そのために自分に何ができるかを考えること、 ②学校の組織全体を見て、足りないものを見付け、自分に何ができるかを考えること。 以上の二点を自身と組織との関わりで心がけてきた。また、マネジメントの意識を念頭に取り組んできた。
3 教諭への学校マネジメント能力の育成について <校長のコメント>	教員の能力は、「本人の強み+努力」で倍増する。人材育成においては、誰しも初めての経験から始まるので、役割を与えることは重要である。若手でも積極的に抜擢し、中・長期的な視点で育成したいと考えた。留意すべき点としては、過度なプレッシャーを与えないこと、楽しみながら取り組ませることである。そのためには、全校体制で支え、共に成果を喜び合い、失敗しても責任は組織としてとることを徹底してきた。
以上のことから 3. 理念を共有する力、4. 課題解決の具体的な構想力、11. キャリアアップへの意欲の発揮状況を確認することができた。	

中学校②	
協議の視点の設定による経営改善 ～教諭の学校マネジメント能力育成を通して～	
1 教諭を中核とした学校経営の改善状況	A教諭は、研究主任として、担当教科の専門性という壁を越え、全校体制での研究の推進に尽力してきた。その結果、研究協議会等での発言が活発になり、有意義な意見交換が行われるようになった。そして、中学校教育を通じて、どのような生徒を育成すべきかを考え合う風土を醸成した。
2 能力発揮の背景となったエピソード	①生徒の現状をふまえ、授業を通して自主的・自発的な生徒を育てるという研究主題を設定し校内研究を進めたこと。 ②自身が「東京教師道場」で協議を深める手だてを学んだことを生かし、付せん紙を活用した協議の仕方を取り入れたこと。 など、先輩の助言や研修で学んだアイデア等を生かして校内体制を構築した。
3 教諭への学校マネジメント能力の育成について <校長のコメント>	A教諭は、何事にも前向きであり、分掌等の業務に対する先輩たちの助言を生かし、着実に授業力や計画性、調整力等を身に付けてきた。研究主任とすることは、A教諭の力量をさらに伸ばさせる機会になると考えた。また、「東京教師道場」で他校の教員たちと学ばせたことは新たな視点で研究を推進する上で役立てることが期待できると考えた。
以上のことから 2. 課題設定力、5. 組織的な取組を実現する力、7. 課題解決力の発揮状況を確認することができた。	

高等学校①	
防災教育を通じた経営改善 ～主幹教諭の学校マネジメント能力育成を通して～	
1 主幹教諭を中核とした学校経営の改善状況	A主幹教諭は、校長より防災教育についての取組を全校で実施するよう指示を受けた。A主幹教諭は「防災教育チャレンジプラン運営委員会」の立ち上げを管理職に提案し、全教員で進める防災教育を推進した結果、各教科での防災教育と関連した取組が実践された。
2 能力発揮の背景となったエピソード	①全教員へ周知する際に、新しい取組を考えるのではなく、今ある教育課程に、少しの工夫で防災教育を位置付けるよう共通理解を図ること。 ②校内で後継者をつくるために、若手教員へ防災キャンプ参加を促すなどの働きかけを行い、指導・助言をしたこと。 この2点を実施することにより、主幹教諭として全教員の協力を得ることができた。
3 主幹教諭への学校マネジメント能力の育成について <校長のコメント>	A主幹教諭は、校内でも多くの教員の信頼を得ている。防災教育について取りまとめを依頼した際にも、先進的な学校や被災地を視察したり、都教委の主催する合同防災キャンプに積極的に参加したりしていた。その「使命感」と「人材をまとめ、組織を動かす能力」にいつも助けられている。主幹教諭として、これまでの実績を生かして新しい取組を行うという視点は素晴らしいことである。
以上のことから1. 情報把握・分析力、4. 課題解決の具体的な構想力、7. 課題解決力の発揮状況を確認することができた。	

高等学校②	
ソーシャルスキルの育成を通じた経営改善 ～校長の学校マネジメント能力育成を通して～	
1 校長を中核とした学校経営の改善状況	本校の教育理念は伝統的に全教員に浸透しており、目標に向けて行動することができている。 校長は生徒たちの日頃の校内での生活状況に注目し、ソーシャルスキルにも力を入れて指導をするという方針を立てた。一方、教職員にも生徒のソーシャルスキルを高めていきたいという意欲があり、全教員で指導にあたった結果、生徒の挨拶等の状況が改善された。
2 能力発揮の背景となったエピソード	①全教職員に教育理念及び学校経営計画を確実に周知すること。 ②校長として校内の状況をよく見ること。その結果として生徒に即したソーシャルスキルの育成という課題が見えたこと。 この2点が、校長として教職員を動かしていく上で重要な点である。常に校内の状況に目を配る必要性がある。
3 校長自らの学校マネジメント能力の育成について <校長のコメント>	教育理念を教職員に浸透させるために、職員会議や企画調整会議等で教育活動と理念を関連付けて伝えてきた。その結果、全ての教職員が教育理念を理解し、一枚岩で指導を行うことができるようになった。また、校長として常に校内の状況を把握するために、教職員との連携を行う必要がある。副校長や主幹教諭を通して生徒の状況を把握し、課題を明確にした方針を打ち立てたことで教職員に浸透させることができた。
以上のことから1. 情報把握・分析力、3. 理念を共有する力、9. 組織的に連携する力の発揮状況を確認することができた。	

特別支援学校①	
理念の共有を通じた経営改善 ～「スクールアイデンティティ」の確立を通して～	
1 主幹教諭を中核とした学校経営の改善状況	<p>校長が学校経営の理念である「スクールアイデンティティ」を可視化することにより、A主幹教諭は、自らの立場で何をするのかを明確に把握できた。</p> <p>例えば、卒業後を見据えた「QOL（クオリティオブライフ）の向上」という目指す学校像の実現のため、一つの手立てとしている「4S（整理、整頓、清潔、清掃）」を徹底。「4S」の定期点検及び助言、評価を継続し、生徒、教員が改善を実感できるよう尽力した。</p>
2 能力発揮の背景となったエピソード	<p>①日頃から校長の発信する考えや思いに接し、職員への助言等の際には、必ず自分の言葉で伝えるように心掛けたこと。</p> <p>②外部からの高い評価を受け、「4S」が教職員・生徒の主体的な取組事項となり、好循環を生み出したこと。</p> <p>③生徒や教員の取組を適切に評価し、価値付けていくこと。</p> <p>以上の3つのことを大切にしている。</p>
3 校長自らの学校マネジメント能力の育成について ＜校長のコメント＞	<p>教職員に「やらされ感」を与えるのではなく「理念の共有」を重視している。また、分かりにくいことを「スクールアイデンティティ」としてパッケージ化し、シンプルに伝え共有する工夫をしている。</p> <p>伝えるとき、説明するときには、紙に書いていることをそのまま言うのではなく、解釈を付けて伝えることを重視している。</p> <p>「QOLの向上」では標準化された「スケール26」という観点を開発し、全ての先生が授業に位置付けられるよう可視化している。</p>
<p>以上のことから3. 理念を共有する力、6. マネジメントサイクルを実現する力、8. 職務・役割等の理解の発揮状況を確認することができた。</p>	

特別支援学校②	
人材育成を通じた経営改善 ～各職層の学校マネジメント能力育成を通して～	
1 組織体制を構築した学校経営の改善状況	<p>A副校長は主幹教諭や分掌主任に人材育成の方向性を示し、進行管理を行っている。B主幹教諭は全教職員のコミュニケーションを重視し、職員の個々の状況を把握しながら若手教員やベテラン教員への指導や助言を行っている。C主任教諭は校長の学校経営計画のもと若手教員に向けた研修会を実施し、専門性の向上を図っている。D教諭は若手教員の指導案を見る役割を与えられ、指導・育成を行っている。</p> <p>このように専門性を高める体制を構築したことで、各職層に応じた人材育成を組織的に行うことができた。</p>
2 能力発揮の背景となったエピソード	<p>①校長の学校経営計画を全員がよく読み実践している。また、校長はゴールを明確に示し、教職員からの提案を引き出し、組織的な取組の推進を期待していること。</p> <p>②新学習指導要領に向けた研修会を主幹教諭に提案させ、校内の方向性を一つに集中させたこと。</p> <p>これらを実施することにより、全教員がカリキュラム・マネジメントの視点をもち各職層でできることを実施することにつながった。</p>
3 副校長～教諭への学校マネジメント能力の育成について ＜校長のコメント＞	<p>各職層の教員が自ら教育課程を動かそうとする姿勢が見られる。校長が明確なゴールを指示した後、様々な企画や提案が出やすいようにそれぞれの職層に応じた能力発揮を期待し、人材育成を行っている。</p> <p>校内研修会では、取りまとめた指導内容表を全教職員で共有し、授業で活用して児童・生徒の指導に当たるように意思統一している。</p>
<p>以上のことから4. 課題解決の具体的な構想力、9. 組織的に連携する力、10. OJTを実現する力の発揮状況を確認することができた。</p>	

(4) 考察

ア 仮説として設定した 13 種類の力の発揮状況

研究協力校 10 校への聞き取り結果の分析を通して、カリキュラム・マネジメントに取り組む過程で、仮説として設定した 13 種類の力が全て発揮されていることが分かった。

特に、各学校の中核となる役割を担った教員は、「チームの一員として組織を支える力」のうち、「7. 課題解決力」、「8. 職務・役割の理解」、「9. 組織的に連携する力」について、多くの発揮状況が見られた。

イ 13 種類の力を育成する方法

聞き取り結果の分析を踏まえ、「リーダーシップの発揮に必要な力」及び「チームの一員として組織を支える力」の育成方法を以下のとおり整理した。

なお、いずれの学校でも、育成する側、される側の双方に明確な改善や向上の意欲があり、それによって能力発揮や育成の効果が高まることが分かった。そのため、これらの育成方法を形式的に進めるだけではなく、随時コミュニケーションを図るなど、双方の意識を擦り合わせながら取組を進めていくことがポイントとなる。

① 人材の抜擢や役割の付与

職層を問わずに本人の適性や将来性を考慮して人材を抜擢する。本人の意欲が高く、校内での支援体制があれば、職層を問わず力を発揮することができる。また、既に成果や実績を出している担当者の役割を他の教員に付与する。前任者がメンターとなり後任者を育成することで、双方の能力の育成ができる。

② 新たな視点や手法の導入

校外の研修会などへ参加させて新たな視点や手法を学ばせ、校内に普及させる。このことで、組織全体の能力も向上させることができる。

③ 組織体制の確立

校内における人材育成の責任者や OJT の担当者を定め、組織的に人材育成を行う体制を確立する。人材育成の責任者が各担当者の支援を継続的に行うことで、組織全体の力を高めることができる。

ウ リーダーシップの発揮に必要な力とチームの一員として組織を支える力との関連

学校の経営改善の取組を通して「チームの一員として組織を支える力」を育成することは、将来的に「リーダーシップの発揮に必要な力」の育成につながっていくと考えられる。

例えば、中核となる役割を担った教員が発揮した「7. 課題解決力」（チームの一員として組織を支える力）を継続的に育成していけば、将来的に本人の「4. 課題解決の具体的な構想力」（リーダーシップの発揮に必要な力）の育成にもつながっていく。

3 調査研究

(1) 目的

事例研究では、実際に学校で行われてきたマネジメントの具体例に関する情報の収集・分析を行い、リーダーシップの発揮に必要な力とチームの一員として組織を支える力の必要性を明らかにしたが、さらに学校の全体像を把握し、職層別の課題を明らかにすることが必要であると考えた。

そこで、全ての教員を対象に意識調査を行い、職層別の学校マネジメントに対する意識の傾向を把握し、職層別の課題を明らかにすることを目的として調査研究を行った。

(2) 対象 研究協力校 10 校の全教員

(3) 方法 質問紙法による 4 件法（校長用と校長以外の全教員用の回答用紙を作成した。）

表 1 アンケートの項目と質問内容

校長としての学校マネジメントの状況について			
		校長アンケートの質問内容	校長以外の全教員アンケートの質問内容
リーダーシップの発揮に必要な力	1. 情報把握・分析力	あなたは校長として、学校の現状を十分に把握していますか。	あなたの所属する学校は、児童・生徒の実態等、学校の現状を十分に把握していますか。
	2. 課題設定力	あなたは校長として、課題解決に向けた確な経営目標を設定していますか。	あなたの所属する学校は、課題解決に向けた確な経営目標を設定していますか。
	3. 理念を共有する力	あなたは校長として、教職員に経営目標を十分に理解させていますか。	あなたの所属する学校は、全教職員が経営目標を十分に理解していますか。
	4. 課題解決の具体的な構想力	あなたは校長として、経営目標の実現に向けた課題や解決策を教職員に十分に提示していますか。	あなたの所属する学校は、経営目標の実現に向けた課題や解決策を教職員に十分に提示されていますか。
	5. 組織的な取組を実現する力	あなたの所属する学校は、全教職員による組織的な教育活動を実施できていますか。	あなたの所属する学校は、全教職員による組織的な教育活動を実施できていますか。
	6. マネジメントサイクルを実現する力	あなたの所属する学校は、実践した教育活動を評価し着実に改善につなげていますか。	あなたの所属する学校は、実践した教育活動を評価し着実に改善につなげていますか。
教員の学校マネジメントの状況について			
		校長アンケートの質問内容	校長以外の全教員アンケートの質問内容
チームの一員として組織を支える力	7. 課題解決力	教職員は、担当する分掌等で具体的かつ実現性の高い解決策を企画できていますか。	あなたは、担当する分掌等で具体的かつ実現性の高い解決策を企画できていますか。
	8. 職務・役割等の理解	教職員は、職務及び役割を十分に理解していますか。	あなたは、自身の職務及び役割を十分に理解していますか。
	9. 組織的に連携する力	教職員は、担当する分掌についてリーダーやパートナーとなって組織的に対応していますか。	あなたは、担当する分掌において組織的に対応していますか。
	10. OJTを実現する力	教職員は、資質・能力を相互に高め合うことができていますか。	あなたは、所属の教職員と資質・能力を相互に高め合うことができていますか。
	11. キャリアアップへの意欲	教職員は、上司の補佐や学び合いが十分にできていますか。	あなたは、上司の補佐や学び合いが十分にできていますか。
	12. コミュニケーション能力	教職員は、相互に意思の疎通が図れていますか。	あなたは、所属の教職員と相互に意思の疎通が図れていますか。
	13. 協力的な態度	教職員は、相互に協力ができていますか。	あなたは、所属の教職員と相互に協力ができていますか。
※ 質問内容は、管理職育成指針及び標準職務遂行能力に基づいて設定した。			

(4) 集計 「できている」(4点)、「どちらかといえばできている」(3点)、「どちらかといえばできていない」(2点)、「できていない」(1点)とした。そして、学校ごとに各職層の平均値を算出して集計した。

参考資料

【校長用】

教育課題研究「職層に応じた学校マネジメント能力の育成」 校長用アンケート

※ あてはまる欄に○印をつけてください。

校長としての学校マネジメントの状況について					
		できている	どちらかといえばできている	どちらかといえばできていない	できていない
1. 情報把握・分析力	あなたは校長として、学校の現状を十分に把握していますか。				
2. 課題設定力	あなたは校長として、課題解決に向けた的確な経営目標を設定していますか。				
3. 理念を共有する力	あなたは校長として、教職員に経営目標を十分に理解させていますか。				
4. 課題解決の具体的な構想力	あなたは校長として、経営目標の実現に向けた課題や解決策を教職員に十分に提示していますか。				
5. 組織的な取組を実現する力	あなたの所属する学校は、全教職員による組織的な教育活動を実施できていますか。				
6. マネジメントサイクルを実現する力	あなたの所属する学校は、実践した教育活動を評価し着実に改善につなげていますか。				

教職員の学校マネジメントの状況について					
		できている	どちらかといえばできている	どちらかといえばできていない	できていない
7. 課題解決力	教職員は、担当する分掌等で具体的かつ実現性の高い解決策を企画できていますか。				
8. 職務・役割等の理解	教職員は、職務及び役割を十分に理解していますか。				
9. 組織的に連携する力	教職員は、担当する分掌についてリーダーやパートナーとなって組織的に対応していますか。				
10. OJTを実現する力	教職員は、資質・能力を相互に高め合うことができていますか。				
11. キャリアアップへの意欲	教職員は、上司の補佐や学び合いが十分にできていますか。				
12. コミュニケーション能力	教職員は、相互に意思の疎通が図れていますか。				
13. 協力的な態度	教職員は、相互に協力ができていますか。				

【校長以外の全教員用】

教育課題研究「職層に応じた学校マネジメント能力の育成」 全教員用アンケート(校長以外の全教員対象)

※ あてはまる欄に○印をつけてください。

所属校の学校マネジメントの状況について					
		できている	どちらかといえばできている	どちらかといえばできていない	できていない
1. 情報把握・分析力	あなたの所属する学校は、児童・生徒の実態等、学校の現状を十分に把握していますか。				
2. 課題設定力	あなたの所属する学校は、課題解決に向けた的確な経営目標を設定していますか。				
3. 理念を共有する力	あなたの所属する学校は、全教職員が学校経営目標を十分に理解していますか。				
4. 課題解決の具体的な構想力	あなたの所属する学校は、学校経営目標の実現に向けた課題や解決策を教職員に十分に提示されていますか。				
5. 組織的な取組を実現する力	あなたの所属する学校は、全教職員による組織的な教育活動を実施できていますか。				
6. マネジメントサイクルを実現する力	あなたの所属する学校は、実践した教育活動を評価し着実に改善につなげていますか。				

教職員の学校マネジメントの状況について					
		できている	どちらかといえばできている	どちらかといえばできていない	できていない
7. 課題解決力	あなたは、担当する分掌等で具体的かつ実現性の高い解決策を企画できていますか。				
8. 職務・役割等の理解	あなたは、自身の職務及び役割を十分に理解していますか。				
9. 組織的に連携する力	あなたは、担当する分掌において組織的に対応していますか。				
10. OJTを実現する力	あなたは、所属の教職員と資質・能力を相互に高め合うことができていますか。				
11. キャリアアップへの意欲	あなたは、上司の補佐や学び合いが十分にできていますか。				
12. コミュニケーション能力	あなたは、所属の教職員と相互に意思の疎通が図れていますか。				
13. 協力的な態度	あなたは、所属の教職員と相互に協力ができていますか。				

校長の場合は、どの学校も一人の配置であるため、「できている」と回答した人数と同じとなる。その他の職層の場合は、各職層で「できている」及び「どちらかといえどできている」との回答した人数の割合が一定以上となった学校数を表している。(例：A校で主幹教諭が3人の場合、そのうち4点が1人、3点が2人であれば、1ポイントとして1校分に加算する。)

表2 全10校の意識調査結果の集計表

単位 (校)						
校長としての学校マネジメントの状況について						
リーダーシップの発揮に必要な力	校長	副校長	主幹教諭 指導教諭	主任教諭	教諭	平均値
1. 情報把握・分析力	7	9	7	6	7	7.2
2. 課題設定力	6	10	6	7	6	7.0
3. 理念を共有する力	5	7	3	4	4	4.6
4. 課題解決の具体的な構想力	5	7	6	7	6	6.2
5. 組織的な取組を実現する力	3	6	5	5	4	4.6
6. マネジメントサイクルを実現する力	4	5	5	3	4	4.2
教員の学校マネジメントの状況について						
チームの一員として組織を支える力	校長	副校長	主幹教諭 指導教諭	主任教諭	教諭	平均値
7. 課題解決力	2	6	5	0	1	2.8
8. 職務・役割等の理解	6	8	8	8	7	7.4
9. 組織的に連携する力	6	6	6	5	3	5.2
10. OJTを実現する力	3	6	3	3	1	3.2
11. キャリアアップへの意欲	5	5	2	2	2	3.2
12. コミュニケーション能力	3	7	3	5	4	4.4
13. 協力的な態度	3	8	6	8	5	6.0

※ 肯定的な回答を行った人の割合が一定数を上回った学校の数（最大値 10 校）を職層別に集計した。

■ (網掛け) は、全職層の平均が 5.0 未満の項目を表す。

(5) 分析

「全 10 校の意識調査結果の集計表」を基に、以下のとおり、職層別の学校マネジメントに対する意識の傾向を分析した。

ア 職層別の学校マネジメントに対する意識の傾向について

(7) 「リーダーシップの発揮に必要な力」に対する意識の傾向

＜平均値が 5.0 以上の項目＞	＜平均値が 5.0 未満の項目＞
1. 情報把握・分析力	3. 理念を共有する力
2. 課題設定力	5. 組織的な取組を実現する力
4. 課題解決の具体的な構想力	6. マネジメントサイクルを実現する力

・校長は、1. 情報把握・分析力が 7 ポイントで最も高い。一方で、5. 組織的な取組を実現する力が 3 ポイントで最も低い。

(4) 「チームの一員として組織を支える力」に対する意識の傾向

＜平均値が 5.0 以上の項目＞	＜平均値が 5.0 未満の項目＞
8. 職務・役割等の理解	7. 課題解決力
9. 組織的に連携する力	10. OJTを実現する力
13. 協力的な態度	11. キャリアアップへの意欲
	12. コミュニケーション能力

・副校長は、8. 職務・役割等の理解と 13. 協力的な態度が 8 ポイントで最も高い。一方で、11. キャリアアップへの意欲が 5 ポイントで最も低い。

・主幹教諭・指導教諭は、8. 職務・役割等の理解が 8 ポイントで最も高い。一方で、11. キャリアアップへの意欲が 2 ポイントで最も低い。

・主任教諭は、8. 職務・役割等の理解と 13. 協力的な態度が 8 ポイントで最も高い。一方で、7. 課題解決力が 0 ポイントで最も低い。

・教諭は、8. 職務・役割等の理解が 7 ポイントで最も高い。一方で、7. 課題解決力と 10. OJTを実現する力が 1 ポイントで最も低い。

(6) 考察

冒頭に述べた目指す学校像は、学校としての教育力を向上させながら、マネジメントサイクルを持続していくことを目指すものである。次代を担う児童・生徒を育むには、時代の変化に応じて絶えず教育の質を向上させていくことが求められる。教育の質を向上させるためには、学校を組織として十分に機能させることであり、そこには優秀なリーダーが必要となる。この優秀なリーダーを育成していくには、採用後間もない段階から学校管理職になるまでの間に、リーダーシップの発揮に必要な力を身に付けていくことが大切である。

そこで、教諭から校長までの全ての職層の教員において、このリーダーシップの発揮に必要な力を育成するための方策が必要であると考えた。特に「表 2 全 10 校の意識調査結果の集計表」から、次の三つの項目については、現在のリーダーである校長の課題であり、また、未来のリーダーとなる教員に育成すべき重点項目と捉えた。

＜未来のリーダーとなる教員に育成すべき重点項目＞

3. 理念を共有する力

(経営目標を十分に理解させることができる力)

5. 組織的な取組を実現する力

(全教職員による組織的な教育活動を実施することができる力)

6. マネジメントサイクルを実現する力

(教育活動を評価し着実に改善につなげることができる力)

4 普及・啓発用資料の作成

学校の経営改善に資するため、明らかになった、「リーダーシップの発揮に必要な力」や「チームの一員として組織を支える力」とその育成方法、そして学校マネジメントに対する意識の傾向を基に、未来のリーダーとなる教員に育成すべき重点項目を基にして、以下の①～⑧の普及・啓発用資料を作成した。

<p>「3. 理念を共有する力」の育成を重点とした項目</p>	<p>① 学校教育目標の見直しを通じた事例 ② 児童・生徒に身に付けさせたい資質・能力の見直しを通じた事例 ③ 教育課題の解決の視点からの見直しを通じた事例 ④ 小中一貫の視点からの見直しを通じた事例</p>	<p>例：①の事例では、校長が学校の教育目標の見直しの意義を自校の具体的な児童・生徒の現状と結び付けて全教員に伝える取組などを盛り込み、理念の共有を図れるよう構成した。</p>
<p>「5. 組織的な取組を実現する力」の育成を重点とした項目</p>	<p>⑤ 校内研究（校内研修）の場を活用した事例 ⑥ 学校行事との関連の見直しを通じた事例</p>	<p>例：⑤の事例では、全教員が担当教科や分掌の枠を越えて協働する取組などを盛り込み、組織的な取組の実現を図れるよう構成した。</p>
<p>「6. マネジメントサイクルを実現する力」の育成を重点とした項目</p>	<p>⑦ 学校評価の見直しを通じた事例 ⑧ 教育計画の見直しを通じた事例</p>	<p>例：⑦の事例では、日常の取組での気づきを可視化・共有しながら、改善につなげる取組などを盛り込み、マネジメントサイクルの実現を図れるよう構成した。</p>

(1) 複数の学校マネジメント能力を育成するための取組の例示

どの事例を選んでも「リーダーシップの発揮に必要な力」や「チームの一員として組織を支える力」をバランスよく育成できるようにするため、全ての普及・啓発用資料に複数の力を育成するための取組を例示した。

各学校は、この事例に基づいて、誰がどのような力を身に付けるのか、誰にどのような力を身に付けさせるのか等を明確にするとともに、各学校の実態や課題に即して加筆・修正して活用し、教員一人一人の学校マネジメント能力と学校としての組織力の向上に役立てていただくことを期待している。

(3) 普及・啓発用資料のサンプル

【普及・啓発用資料】学校マネジメント能力の育成上のポイント

校内研究（校内研修）の場を活用した事例

＜期待される効果＞

校内研究会は、多くの学校において全教員が参加する場として定着されており、このような場を活用することで組織的な取組を実現する力を育成することができる。

＜取組の進め方と育成する力＞

マネジメントサイクル	場面	取組内容	リーダーシップの発揮に必要な力	チームの一員として組織を支える力
Plan	第1回 校内研究会	<p>○校長の経営理念や学校の教育目標に関して全教員で共通理解を図るとともに解決すべき課題を教育目標と関連付ける。</p> <ul style="list-style-type: none"> 校長の経営理念とビジョンについて、具体的な児童・生徒の姿を通して参加者間でイメージを共有するとともに、解決すべき課題を設定し、解決の方向性を考え合う。 	<p>3 理念を共有する力</p> <p>4 課題解決の具体的な構想力</p>	12 コミュニケーション能力
Plan	第2回 校内研究会	<p>○研究テーマを設定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 学力や学習状況の調査、児童・生徒及び保護者アンケートの結果等を参考資料として活用する。 根拠等を踏まえて、教科横断的な視点で「児童・生徒に身に付けさせたい力」を検討し、研究テーマを設定する。 	<p>1 情報把握・分析力</p> <p>2 課題設定力</p>	13 協力的な態度
Plan	第3回 校内研究会	<p>○「児童・生徒に身に付けさせたい力」を育成するための具体的な手だてを考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> 単一の教科のみに限定することなく、教科横断的な視点で具体的な手だてを考える。 担当教科等の専門性が異なっても、参加者が協議しやすいように各教科に共通する視点を設定する。（例「学習課題の解決を導く手だての提示」等） その際に、関連する教科等の全体計画や年間指導計画を拡大印刷し、参加者が見える場所に掲示しておく、具体的な議論がしやすい。 作成した校内研究会の全体計画や年間指導計画を拡大印刷し、随時、確認できるようにするとともに、改善のためのアイデアを追記できるように、誰もが見やすい場所へ掲示しておく。 	5 組織的な取組を実現する力	7 課題解決力 9 組織的に連携する力
DO Check	随時及び 研究授業直後	<p>○研究授業を積み重ね、改善のためのアイデアを収集する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 拡大した全体計画や年間指導計画に改善のためのアイデアを追記する。 気付いたときに追記できるように、付せん紙やサインペンを備えておく。 付せん紙やサインペンの色は、青・成果、黄・改善策、赤・課題などと決めておく。 	<p>5 組織的な取組を実現する力</p> <p>6 マネジメントサイクルを実現する力</p>	10 OJTを実現する力 11 キャリアアップへの意欲
Check Action	最終回 校内研究会	<p>○追記された改善のアイデアを基に研究成果を分析・評価し、次年度の全体計画や年間指導計画等へ反映させる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 学力や学習状況の調査、児童・生徒及び保護者アンケートの結果等を参考資料として活用する。 根拠等を踏まえて「児童・生徒に身に付けさせたい力」をより高めるための今後の課題を設定する。 	<p>1 情報把握・分析力</p> <p>2 課題設定力</p> <p>6 マネジメントサイクルを実現する力</p>	8 職務・役割等の理解

第5 研究の成果と今後の取組

現在、既に個々の教員の努力だけでは解決が難しい課題が山積している。これらの課題を解決し、次代を担う児童・生徒を育むためには、学校が組織として十分に機能していく必要があり、そのために学校マネジメント能力を身に付けることは全ての教員にとって重要である。

私たちは、研究の当初から職層ごとに学校マネジメント能力を整理することを試みてきたが、単純に職層ごとに明確に区別することは困難であった。その要因としては、現在のどの職層であっても、教員の能力は、その育成方法や環境の変化に大きく左右されるということが挙げられる。

そのため、全ての教員に必要な学校マネジメント能力の仮説を設定する段階から、リーダーとフォロワーの両面から考え、本研究を進めてきた。

主な成果としては、二つのことが挙げられる。

一つは、全ての教員に必要な学校マネジメント能力の検証ができたことである。

東京都教育委員会が定めた管理職育成指針等に基づき、リーダーシップの発揮に必要な力とチームの一員として組織を支える力を整理し、事例研究を通して検証することができた。

もう一つは、リーダーシップの発揮に必要な力やチームの一員として組織を支える力の育成方法の普及・啓発用資料として「学校マネジメント能力の育成上のポイント」を作成したことである。

この資料は、まだ学校における実践を経ていない試案ではあるが、事例研究や調査研究の内容を踏まえ、学校の課題に幅広く対応している。また、学校にとっては、この取組を通して、教員一人一人の学校マネジメント能力の向上と組織力の向上を図ることが期待できる。

課題としては、今後、各学校での実践を経て、教員一人一人の学校マネジメント能力を向上させながら学校の組織力を向上させ、事前・事後の意識の変容を調査して効果を検証することである。

今後、本研究で作成した普及・啓発用資料を、各学校で加筆・修正し、実態に応じて実践に活用していただければ幸いである。