

## Ⅱ. 我が国における学校マネジメントに関する取組の概要

### 1. はじめに

本稿では、学校マネジメントの研究を進めるにあたり、我が国における学校マネジメントに関する取組について、現在までの経緯をたどりその概要を整理する。

なお、本研究では、学校マネジメントを、「学校における資源、ヒト・モノ・時間などを最大限効果的・効率的に活用することにより、子どもたちに良質な教育を提供し、教育効果を上げること」(高橋、栗山、「現代的学校マネジメントの法的論点」、2012) ととらえる。このことを踏まえ、特別支援学校における学校マネジメントは、「特別支援学校における資源、ヒト・モノ・時間などを効果的・効率的に活用することにより、障害のある子どもたちに良質な教育を提供し、教育効果を上げること」ととらえることとする。

### 2. 我が国における学校マネジメントの取組

#### (1) 近年の学校マネジメントにかかる取組の始まり

平成8年の「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」では、戦後、日本の教育は、量的にも質的にも著しい発展を遂げ、教育の機会均等の実現と全国的な教育水準の向上が図られてきたが、子どもを取り巻く環境の急激な変化から、知識偏重の学力観や受験競争の過熱化、いじめや不登校の問題の深刻化、青少年の非行の増加、家庭や地域の教育力の低下などの課題が生じているという現状分析のもと、第一次答申がとりまとめられた。この答申の中で、今後の教育の在り方の基本的な方向として、子どもたち一人一人の個性を尊重し、[ゆとり]の中で自ら学び、考える力や豊かな人間性などの[生きる力]をはぐくむことが最も重要であるという考え方を示し、家庭や地域社会の教育力の充実を図り、学校、家庭、地域社会の連携を進めることが提言されている。

平成9年の第二次答申では、子どもたちにゆとりを取り戻すために高校・大学の入学試験の在り方の改善を図ること、多様な選択のできる学校制度を実現するために中高一貫教育制度を導入することなどを提言している。

さらに、平成10年の「新しい時代を拓く心を育てるために」(「幼児期からの心の教育の在り方について」(答申))では、心の教育の充実を図るため、家庭におけるしつけの在り方や心を育てる場として学校を見直すことなどについて提言がなされた。

以上のように、答申が示した基本的な方向の実現を目的として、学校は、地域において、学校の利害関係者と連携しながら運営し、学校自体の機能を見直していくような構造改革の必要性が示された。また、児童生徒や保護者の側が選択する幅が広がるようにするなど、児童生徒及び保護者の選択に意思決定を委ねるような構造へ転換を図っている。

平成10年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」の第3章「学校の自主性・自律性の確立について」では、学校の自主性・自律性を確立するためには、それに対応した学校の運営体制と責任の明確化が必要であることから、校長をはじめとす

る教職員一人一人が、その持てる力を最大限に発揮し、組織的、一体的に教育課題に取り組める体制を作る必要があるとして、そのような観点から、学校運営組織の見直し、校長・教頭の適材確保と教職員の資質向上、学校運営組織の見直し、学校の事務・業務の効率化などの方策を提言している。

これを受けて、校長・教頭の資格要件の緩和や職員会議の位置付けの明確化に関し制度改正が行われたほか、各教育委員会において様々な取組が進められてきた。

このように、学校教育に関するマネジメントについては、学校の自主性・自律性の確立に関する審議がなされたことを契機として、学校マネジメントの観点から様々な教育行政施策が展開されるようになった。

さらに、平成12年の「教育改革国民会議報告」では、学校運営を改善するには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できないとの認識のもと、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるよう、学校に組織マネジメントの発想を導入することを提言している。これを受けて、学校組織マネジメントの研修の実施などの取組が進められている。合わせて、政府や地方公共団体には、これらの取組を一層推進していくことが求められる。また、「開かれた学校づくりと説明責任」の中で、「学校評価制度（外部評価を含む）の導入と学校選択」、「親・地域の学校運営参加」が示された。

平成13年の文部科学省「21世紀教育新生プラン」では、学校や教育委員会に組織マネジメントの発想の導入が盛り込まれ、学校長の独自性とリーダーシップの発揮等が明示された。

これら提言を踏まえ、平成16年の「学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）」では、学校は、それぞれの実情に応じて自ら工夫し、特色ある教育活動を展開することが求められる。このため、主体的な学校づくりが行われるよう、学校の裁量を広げその権限を強化する取組が進められ、学校の自主性、自律性を確立するためには、校長のリーダーシップのもと、教職員が一致協力し、組織的、機動的な学校運営が行われる必要があると示している。

学校が真に自主的、自律的に運営されるためには、裁量権限の拡大と同時に、これに見合った学校の運営体制を整え、学校が自らの判断と責任においてその権限を活用できるよう、組織的な学校運営が行われる必要がある。このため、権限移譲の受け皿となる運営体制の整備が必要であることが示された。

また、学校は、地域に根ざした特色ある教育を行うため、保護者や地域住民の信頼を得ながら、これらと一体となって学校づくりを進めることが求められ、地域との十分な連携を図りながら学校運営が行われるよう、これに応じた組織運営体制を整えることが必要であることも示された。

このように、日本において、教育改革がスタートし、学校は、学校が地域との連携をすすめ、心を育てる場として機能していくことが明示されるとともに、学校の自主性、自律性の確立が示された。これらの目的を達成するため、学校の経営資源の裁量を拡大させ、権限移譲を進めることになった。これによって、学校は、経営資源の使用に関する裁量を広げ、業績／成果主義を徹底する「業績／成果による統制」が行われる体制に大きく舵をきったと言える。同時に目的達成のため、権限移譲の受け皿となる学校の運営体制を整え、校長のリーダーシップのもと教職員が一致協力し組織的、機動的な学校運営が行われるよ

うにする必要が生じてきたと言える。

一方で、学校の業績／成果を測るためには、学校評価の制度を整備する必要性があった。このことから、平成 14 年度以降、学校評価制度の確立に急ピッチで進められることになる。

## （２）学校評価制度の確立

平成 14 年の中央教育審議会答申「今後の教員免許制度の在り方について」では、「信頼される学校づくり」の中で、「学校からの情報提供の充実」、「授業の公開の拡大」、「学校評議員制度等の活用」、「学校評価システムの確立」、「新しい教員評価システムの導入」が示され、同年の文部科学事務次官通知「小学校設置基準及び中学校設置基準の制定等について」（平成 14 年 3 月 29 日；13 文科初第 1157 号）では、「自己評価の実施と結果公表、及びそれに基づいた学校運営の改善」、「開かれた学校づくりと説明責任」が示された。

「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」の中で、学校評価の目的として、以下の 3 点が挙げられた。

- ① 各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価することにより、学校として組織的・継続的な改善を図ること。
- ② 各学校が、自己評価及び保護者など学校関係者等による評価の実施とその結果の公表・説明により、適切に説明責任を果たすとともに、保護者、地域住民等から理解と参画を得て、学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを進めること。
- ③ 各学校の設置者等が、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の改善措置を講じることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図ること。

なお、「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」平成 20 年、22 年にそれぞれ改訂を行っている。

平成 18 年には、「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」が策定された。また、平成 18 年の教育基本法改正に伴う、平成 19 年の学校教育法改正によって、学校教育法第 42 条に「小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。」と示され、法的に位置づけられた。

学校評価の仕組は、これらの整備によって概ね完了し、この学校評価の結果を学校づくりと結び付けるべく、実効性の高い学校評価の推進が進められているところである。

## （３）学校マネジメント研修

平成 10 年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」の「第 3 章 学校の自主性・自律性の確立について」の「3 校長・教頭への適材の確保と教職員の資質向上」において、具体的改善方策の中で、「校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点から、例として、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付けるとともに、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと。」としており、この答申を受けて、学校マネジメント研修の本格的な実施がスタートすることとなった。また、公共の組織である公立学校にお

いて、民間のマネジメント手法を導入することが明示された。

また、平成 11 年の教育職員養成審議会 第 3 次答申「養成と採用・研修との連携の円滑化について」では、「IV 研修の見直し」の「3 具体的方策 (3) 教職経験者研修等の見直し ③ 管理職研修」において、「管理職研修については、校長、教頭の学校運営に関する資質能力や新しい教育課題に対応できる能力を養成する観点から、これからの学校教育や学校経営の在り方についての理解に加えて、一般に組織体の経営に必要なとされる専門知識や教養を身に付け、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、管理職研修カリキュラムの開発を行うとともに、例えば、他部局、他校種、異業種等の管理職等と合同で研修を行ったりするなど、研修の内容・方法を見直すことが必要である。」としており、マネジメント研修についてその内容方法を見直す必要があることが示されている。

平成 12 年の「教育改革国民会議報告－教育を変える 17 の提案－」では、「4 新しい時代に新しい学校づくりを」において、学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れることが示され、「学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない。学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする。組織マネジメントの発想が必要なのは、学校だけでなく、教育行政機関も同様である。行政全体として、情報を開示し、組織マネジメントの発想を持つべきである。また、教育行政機関は、多様化した社会が求める学校の実現に向けた適切な支援を提供する体制をとらなくてはならない。」としており、学校及び教育行政機関においても、組織マネジメントの発想を導入し、体制整備を進める必要性を示している。

平成 14 年の中央教育審議会答申「今後の教員免許制度の在り方について」では、「II 教員免許更新制の可能性」の「4 教員の資質向上に向けての提案 (2) 教員の専門性の向上を図るために ① 新たに教職 10 年を経過した教員に対する研修の構築」において、「(教員が) 中堅段階に進んでいく期間の中でも、特に重要な時期である教職経験 10 年を経過した教員に対し、勤務成績の評定結果や研修実績等に基づく教員のニーズ等に応じた研修を各任命権者が行うものとする。すなわち、一定の力量を備えた教員に対しては、更に指導力を高めるための研修や、これからの学校や教員に求められるマネジメントや学校の説明責任に関する素養を身に付ける研修などその得意分野作りを促し、苦手分野や弱点を抱えている教員に対しては、その分野に必要な指導力等を補うことのできるような、個々の教員の力量に応じた研修を各任命権者において実施することとする。」としており、教職経験 10 年を経過した、学校の中核を担うミドルマネジメント層が学校マネジメントへ積極的に取り組んでいくことを期待した研修の実施にも言及している。

同年、「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」が設置され、校長、教頭、主任クラスを対象とした学校組織マネジメント研修のカリキュラムを開発するとともに、各教育委員会において実施する組織マネジメント研修への支援方策等について検討されている。

平成 15 年には、すべての教職員を対象とした組織マネジメント研修のカリキュラム開発がなされ、モデル・カリキュラム案の検討(平成 15 年 10 月～)がなされている。

その後、すべての教職員を対象とした組織マネジメント研修のカリキュラムについて研修カリキュラムの開発がなされている。

マネジメント研修カリキュラム等開発会議は、平成 16 年に「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）」、平成 17 年に「学校組織マネジメント研修―すべての教職員のために―（モデル・カリキュラム）」と「学校組織マネジメント研修―すべての事務職員のために―（モデル・カリキュラム）」を取りまとめた。

こうした流れを受け、全国の自治体で学校マネジメントが重視され、研修等も積極的に実施されるようになった。

#### （４）学校マネジメントにかかる近年の取組

平成 18 年 12 月の教育基本法改正によって、「学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力に努めるものとする。」と示され、学校教育において、学校、家庭及び地域住民その他の関係者が連携協力していくことが明示された。このことから学校マネジメントにおいても学校、家庭及び地域住民、その他の関係者による協働のマネジメントの必要性が法律上も明示された。

学校を取り巻く環境はさらに大きく変化し、学校教育に対する期待や学校教育が抱える課題が一層複雑化・多様化しているため、教員を取り巻く環境も大きく変化しており、個々の教員だけではなく、学校が組織として様々な課題に対処していくことが求められており、校長のリーダーシップの下、教員の役割分担の明確化などを通じて業務を効率化するなど、組織的・機動的な学校運営を実践していくことが一層重要となっていることから、平成 21 年から学校運営支援について、学校マネジメント支援に関する調査研究事業が始まり、報告された。

これは校長のリーダーシップの下、組織的な学校運営が行われ、教員が児童生徒に向き合う時間を確保するとともに、心身ともに健康な状態で児童生徒の指導にあたることができるようにすることを目的に、学校事務の外部委託、校務分掌の適正化、保護者等への対応、メンタルヘルス対策などの研究課題について、35 の都道府県教育委員会等に調査研究を委託して実施されたものである。

平成 22 年には、学校運営の推進に資する取組の推進（教員の勤務負担軽減等）事業などにおいて、教員が子どもと向き合う時間を確保し、質の高い教育活動の展開を図ることを目的に、組織的な学校運営、専門的な役割を担う教員の配置、業務の遂行方法の改善、教員の働き方の見直し、教育委員会の学校サポート体制の整備などの研究課題について、15 の都道府県教育委員会等に調査研究が委託された。

この中で、「学校運営の推進に資する取組の推進（教員の勤務負担軽減等）事業」、「保護者や地域等からの要望等に関する教育委員会における取組」、「教員の勤務負担軽減に関する教育委員会における取組」の他、学校マネジメントに関しては、「平成 22 年度学校マネジメント支援推進協議会」を立ち上げ、協議を行っている。

平成 23 年には、「地域とともにある学校づくり」推進協議会を立ち上げ、コミュニティ・スクールや学校支援地域本部、学校関係者評価等を活用した地域と連携した学校運営の充実方策などについて、教育委員会や学校関係者に対して効果的な成功事例の情報発信を行うため、全国 6 会場で開催された。なお、23 年度は、地域とともにある学校づくりを一層推進する観点から、22 年度まで別々に実施していた「コミュニティ・スクール推進協議会」及び「学校評価推進協議会」が統合、一体的に実施された。

また、「教員の勤務負担軽減等の取組事業」では、学校が組織として様々な課題に対処していくことが求められており、校長のリーダーシップの下、教職員の役割分担の明確化などを通じて業務を効率化するなど、組織的・機動的な学校運営を実践していくことが一層重要となっているため、組織的・機動的な学校の組織運営体制の実現や、学校業務の負担を軽減するための実践研究が、教育委員会への委託により実施された。

「学校運営の改善の在り方に関する調査研究委託事業」では、学校運営をより効果的・効率的なものとするとともに学校の自主性・自律性を高め、保護者や地域に開かれ、信頼される学校づくりを進めていくため、以下の研究課題について調査研究が研究機関等に委託された。

- A. 地域と連携した学校運営改善に関する調査研究
- B. コミュニティ・スクールの推進に関する教育委員会及び学校における取組の成果検証に係る調査研究
- C. 学校経営と学校評価を一体化させたマネジメント支援システムの研究開発
- D. 教員の勤務負担軽減を図るための教育委員会の取組の成果検証に係る調査研究
- E. 震災時における学校対応の在り方に関する調査研究
- F. 学校の運営組織と学力の相関関係に関する調査研究
- G. 学校の現状と課題を踏まえた学校の改善策の実施に対する教育委員会の支援に関する調査研究

それぞれの内容は、報告書にまとめられている。

平成 24 年には、「地域とともにある学校づくり」推進協議会においては、コミュニティ・スクールや学校支援地域本部、学校関係者評価等を活用した、地域とともにある学校づくりの充実方策について、教育委員会、学校関係者、地域の人々を交えて協議を行う推進協議会が全国 7 会場で開催され、先進的な取組を行う教育委員会による取組事例の発表や参加者の熟議を通して、地域とともにある学校づくりの充実に向けた議論を深めた。

「学校運営に資する取組（教員の勤務負担軽減等）」事業では、学校が組織として様々な課題に対処していくことが求められており、校長のリーダーシップの下、教職員の役割分担の明確化などを通じて業務を効率化するなど、組織的・機動的な学校運営を実践していくことが一層重要となっていることから、組織的・機動的な学校の組織運営体制の実現や、学校業務の負担を軽減するための実践研究が、都道府県教育委員会等に委託された。その成果を全国的に普及することにより、教員が子どもと向き合う時間を確保し、質の高い教育活動の展開が図られた。

「学校運営の改善の在り方に関する取組」調査研究事業では、学校運営をより効果的・効率的なものとするとともに学校の自主性・自律性を高め、保護者や地域に開かれ、信頼される学校づくりを進めていくため、実効性のある学校運営の改善方策等について以下の 2 つの調査研究が実施された。

- (1) 実効性の高い学校評価の推進及び学校マネジメントの体制整備に関する調査研究
- (2) 地域とともにある学校づくり、学校からのまちづくりの推進に関する調査研究

「平成 24 年度学校マネジメントフォーラム（学校財務フォーラム）」においては、学校のことは学校自身が、地域住民や保護者の意向を踏まえ決定する「地域とともにある学校づくり」を推進するため学校のマネジメント力の強化が求められていることから、先進的

な取組を行う教育委員会や、学校の実践事例を、参加者とともに協議する、フォーラムが開催された。

以上のように近年では、学校マネジメントについてより具体的な実践例や調査研究がなされており、その知見が集められている段階と言える。

### **（５）特別支援学校と学校マネジメント**

平成 17 年 10 月、中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」によって、学校評価に基づいた学校運営の改善が、特別支援学校においても求められた。

同年 12 月には、中央教育審議会答申「特別支援教育を推進するための制度の在り方について」において、特別支援学校のセンター的機能など、特別支援学校に特有の機能について示されている。

これらの答申を受け、平成 19 年には、学校教育法の改定が行われた。以下に、特別支援学校の特徴を確認しておくことにする。

学校教育法第七十二条において、「特別支援学校は、視覚障害者、聴覚障害者、知的障害者、肢体不自由者又は病弱者（身体虚弱者を含む。以下同じ。）に対して、幼稚園、小学校、中学校又は高等学校に準ずる教育を施すとともに、障害による学習上又は生活上の困難を克服し自立を図るために必要な知識技能を授けることを目的とする。」としており、特別支援学校は、障害のある幼児児童生徒を対象としていることを前提としている。

また、「障害による学習上又は生活上の困難を克服し自立を図るために必要な知識技能を授けることを目的とする」ことから、その教育課程は、特別支援学校の小学部を例にあげると、学校教育法施行規則第二百六十六条において、「国語、社会、算数、理科、生活、音楽、図画工作、家庭及び体育の各教科、道徳、外国語活動、総合的な学習の時間、特別活動並びに自立活動によつて編成するものとする。」と示されている。また、同条 2 款において「前項の規定にかかわらず、知的障害者である児童を教育する場合は、生活、国語、算数、音楽、図画工作及び体育の各教科、道徳、特別活動並びに自立活動によつて教育課程を編成するものとする。」と示されている。自立活動や知的障害者である児童を教育する場合の対応等で特別支援学校の教育課程編成は、小学校、中学校、中等教育学校とは大きく異なっている。

さらに、学校教育法第七十六条において、「特別支援学校には、小学部及び中学部を置かなければならない。ただし、特別の必要のある場合においては、そのいずれかのみを置くことができる。」としており、同条 2 款において、「特別支援学校には、小学部及び中学部のほか、幼稚部又は高等部を置くことができ、また、特別の必要のある場合においては、前項の規定にかかわらず、小学部及び中学部を置かないで幼稚部又は高等部のみを置くことができる。」としている。特別支援学校には、小学部と中学部がある学校や小学部から高等部まである学校が多く、高等部のみの特別支援学校や幼稚部のある特別支援学校もある。学部編成という点でも、特別支援学校は、小学校、中学校、中等教育学校とは異なっているところがあるといえる。

学校教育法第七十四条において、「特別支援学校においては、第七十二条に規定する目的を実現するための教育を行うほか、幼稚園、小学校、中学校、高等学校又は中等教育学校の要請に応じて、第八十一条第一項に規定する幼児、児童又は生徒の教育に関し必要な助

言又は援助を行うよう努めるものとする。」と規定しており、特別支援学校は、地域において特別支援教育のセンター的機能を発揮することが求められている。この点も、小学校、中学校、中等教育学校とは大きく異なっている。

学校教育法第八十条では、「都道府県は、その区域内にある学齢児童及び学齢生徒のうち、視覚障害者、聴覚障害者、知的障害者、肢体不自由者又は病弱者で、その障害が第七十五条の政令で定める程度のもを就学させるに必要な特別支援学校を設置しなければならない。」としており、設置義務が都道府県にあることから、特別支援学校の学区域は、小学校、中学校、中等教育学校と比較して、広域になっている。また、障害のある児童生徒の教育を行うことから、関係する機関も、小学校、中学校、中等教育学校と比較して多岐にわたっている。

このように特別支援学校は、幅広い実態の児童生徒が在籍している状況やセンター的機能など小学校、中学校、中等教育学校にはない特有な機能があり、校長が学校運営の改善を図る際も、特別支援学校の特性を考慮して対応して行く必要があると考えられる。しかしながら、現状では、国としての特別支援学校に焦点をあてた具体的な指針等は示されるまでに至っていない。

### 3. まとめ

学校教育に関するマネジメントについては、学校の自主性・自律性の確立に関する審議がなされたことを契機として、基本的な方向の実現を目的として、学校は、地域において、学校の利害関係者と連携しながら運営し、学校自体の機能を見直していくような構造改革の必要性が示され、児童生徒や保護者の側が選択する幅が広がるようにするなど、児童生徒及び保護者の選択に意思決定を委ねるような構造へ転換が図られるようになった。このように、学校教育に関するマネジメントについては、学校の自主性・自律性の確立に関する審議がなされたことを契機として、学校マネジメントの観点から様々な教育行政施策が展開されるようになった。

学校が真に自主的、自律的に運営されるためには、裁量権限の拡大と同時に、これに見合った学校の運営体制を整え、学校が自らの判断と責任においてその権限を活用できるよう、組織的な学校運営が行われる必要があるため、権限移譲の受け皿となる運営体制の整備が必要であることが示された。

合わせて、学校は、地域に根ざした特色ある教育を行うため、保護者や地域住民の信頼を得ながら、これらと一体となって学校づくりを進めることが求められ、地域との十分な連携を図りながら学校運営が行われるよう、これに応じた組織運営体制を整えることが必要であることも示された。

このように、日本において、教育改革がスタートし、学校が地域との連携をすすめ、心を育てる場として機能していくことが明示されるとともに、学校の自主性、自律性の確立が示された。これらの目的を達成するため、学校の経営資源の裁量を拡大させ、権限移譲を進めることになった。これによって、学校は、経営資源の使用に関する裁量を広げ、業績／成果主義を徹底する体制に大きく舵をきったと言える。同時に目的達成のため、権限移譲の受け皿となる学校の運営体制を整え、校長のリーダーシップのもと教職員が一致協力し、組織的、機動的な学校運営が行われるようにする必要が生じてきたといえる。

一方で、学校の業績／成果を測るためには、学校評価の制度を整備する必要性があった。このことから、平成 14 年度以降、学校評価制度の確立に急ピッチで進められることになる。

そして、公共の組織である公立学校においても、民間のマネジメント手法を導入することも明示された。この点については、マネジメント研修においてその影響がうかがえる。

特別支援学校においても、学校運営の改善のためには、校長のリーダーシップの下で教職員が協働しながら個々の得意分野を生かして学校経営に参画するなど組織として力を発揮することが求められている。特別支援学校には、小中学校等にはない特有な機能があることから、学校長がリーダーシップを発揮して学校運営の改善を図る際も、このような点を考慮する必要がある。現状は、こうした特徴を考慮した取組の推進が示された段階にあり、今後、小中学校における取組をベースにしながら、特に特別支援学校特有の機能に焦点をあてた学校マネジメントに関する指針について検討していくことが期待される。

## 文献

高橋洋平，栗山和大（2012）文部科学省若手職員が学校管理職の疑問に答える－現代的学校マネジメントの法的論点 厳選 10 講. 第一法規.

中央教育審議会（1996）21 世紀を展望した我が国の教育の在り方について（第一次答申）

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chuuou/toushin/960701.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/960701.htm)（アクセス日，2012-5-30）

中央教育審議会（1997）21 世紀を展望した我が国の教育の在り方について（第二次答申）

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chuuou/toushin/970606.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/970606.htm)（アクセス日，2012-5-30）

中央教育審議会（1998）「新しい時代を拓く心を育てるために」－次世代を育てる心を失う危機－（答申）

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chuuou/toushin/980601.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/980601.htm)（アクセス日，2012-5-30）

中央教育審議会（1998）今後の地方教育行政の在り方について（中央教育審議会答申）.

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chuuou/toushin/980901.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/980901.htm)（アクセス日，2012-5-30）

教育改革国民会議（2000）教育改革国民会議報告－教育を変える 17 の提案－.

<http://www.kantei.go.jp/jp/kyouiku/houkoku/1222report.html>（アクセス日，2012-5-30）

文部科学省（2001）21 世紀教育新生プラン.

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shougai/21plan/main\\_b2.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/21plan/main_b2.htm)（アクセス日，2012-5-30）

中央教育審議会 初等中等教育分科会 教育行財政部会 学校の組織運営に関する作業部会（2004）学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05051801.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05051801.htm)（アクセス日，2012-5-30）

中央教育審議会（2002）今後の教員免許制度の在り方について（中央教育審議会答申）

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/020202.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/020202.htm)（アクセス日，2012-5-30）

文部科学省（2002）「小学校設置基準及び中学校設置基準の制定等について（文部科学事務次官通知）

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/nc/t20020329002/t20020329002.html](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/nc/t20020329002/t20020329002.html)（アクセス日，2012-5-30）

マネジメント研修カリキュラム等開発会議（2004）学校組織マネジメント研修－これから

の校長・教頭等のためにー（モデル・カリキュラム）

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/shotou/025/houkoku/04051201.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/025/houkoku/04051201.pdf)（アクセス日、2012-5-30）

マネジメント研修カリキュラム等開発会議（2005）学校組織マネジメント研修ーすべての教職員のためにー（モデル・カリキュラム）

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kenshu/05031101/001.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/05031101/001.pdf)（アクセス日、2012-5-30）

マネジメント研修カリキュラム等開発会議（2005）学校組織マネジメント研修ーすべての事務職員のためにー（モデル・カリキュラム）

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/kenshu/05031101/002.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/05031101/002.pdf)（アクセス日、2012-5-30）

教育職員養成審議会（1999）養成と採用・研修との連携の円滑化について（第3次答申）

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/old\\_chukyo/old\\_shokuin\\_index/toushin/1315385.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_shokuin_index/toushin/1315385.htm)

（アクセス日、2012-5-30）

学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議（2009）学校マネジメント支援に関する調査研究事業（平成21年度の取組について）

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/detail/1296974.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1296974.htm)（アクセス日、2013-1-30）

学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議（2010）学校マネジメント支援に関する調査研究事業（平成22年度の取組について）

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/detail/1296989.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1296989.htm)（アクセス日、2013-1-30）

学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議（2011）学校マネジメント支援に関する調査研究事業（平成23年度の取組について）

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/detail/1306775.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1306775.htm)（アクセス日、2013-1-30）

学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議（2012）学校マネジメント支援に関する調査研究事業（平成24年度の取組について）

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/detail/1324532.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1324532.htm)（アクセス日、2013-1-30）

文部科学省（2006）「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」

文部科学省（2008）「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」平成20年改訂

文部科学省（2010）「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」平成22年改訂

[http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2012/07/12/1323515\\_2.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2012/07/12/1323515_2.pdf)（アクセス日、2012-5-30）

中央教育審議会（2005）特別支援教育を推進するための制度の在り方について（答申）

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05120801.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/05120801.htm)（アクセス日、2012-5-30）

表1 我が国における学校マネジメントへの取組の経緯

年	取組	内容
平成8年	「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」第一次答申	<ul style="list-style-type: none"> <li>・考える力や豊かな人間性などの「生きる力」をはぐくむ</li> <li>・家庭や地域社会の教育力の充実を図り、学校、家庭、地域社会の連携を進める</li> </ul>
平成9年	「21世紀を展望した我が国の教育の在り方について」第二次答申	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高校・大学の入学試験の在り方の改善を図ること</li> <li>・多様な選択のできる学校制度</li> </ul>
平成10年	「新しい時代を拓く心を育てるために」一次世代を育てる心を失う危機－（答申）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・心の教育の充実を図るため、家庭におけるしつけの在り方や心を育てる場として学校を見直す</li> </ul>
	今後の地方教育行政の在り方について（中央教育審議会答申）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校長の裁量権の拡大</li> <li>・学校経営についての説明責任</li> <li>・学校評議員制度の導入</li> </ul>
平成11年	養成と採用・研修との連携の円滑化について（第3次答申）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメント研修の内容方法の見直し</li> </ul>
平成12年	教育改革国民会議報告－教育を変える17の提案－	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開かれた学校づくりと説明責任</li> <li>・学校評価制度（外部評価を含む）の導入と学校選択</li> <li>・親・地域の学校運営参加</li> </ul>
平成13年	21世紀教育新生プラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「学校が良くなる、教育が変わる」ための具体的な主要施策や課題</li> <li>・学校や教育委員会に組織マネジメントの発想の導入、校長の独自性とリーダーシップの発揮等の明示</li> </ul>
平成14年	今後の教員免許制度の在り方について（中央教育審議会答申）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校評議員制度等の活用</li> <li>・学校評価システムの確立</li> <li>・新しい教員評価システムの導入</li> </ul>
	文部科学事務次官通知「小学校設置基準及び中学校設置基準の制定等について」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己評価の実施と結果公表、及びそれに基づいた学校運営の改善</li> <li>・開かれた学校づくりと説明責任</li> </ul>
	マネジメント研修カリキュラム等開発会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校長、教頭、主任クラスを対象とした学校組織マネジメント研修のカリキュラムを開発</li> <li>・各教育委員会において実施する組織マネジメント研修への支援方策等について検討</li> </ul>
平成15年	マネジメント研修カリキュラム等開発会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・すべての教職員を対象とした組織マネジメント研修のカリキュラム開発がなされ、モデル・カリキュラム案の検討</li> </ul>
平成16年	学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校は、それぞれの実情に応じて自ら工夫し、特色ある教育活動を展開することが求められる。</li> <li>・学校の自主性、自律性を確立する</li> <li>・校長のリーダーシップのもと、教職員が一致協力し、組織的、機動的な学校運営が行われる必要がある</li> </ul>

	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）	・校長・教頭等のための学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム
平成 17 年	学校組織マネジメント研修－すべての教職員のために－（モデル・カリキュラム）	・すべての教職員のための学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム
	学校組織マネジメント研修－すべての事務職員のために－（モデル・カリキュラム）	・すべての事務職員のための学校組織マネジメント研修モデル・カリキュラム
	特別支援教育を推進するための制度の在り方について（答申）	・特別支援学校の今後の役割 ・センター的機能など
平成 18 年	「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」	・義務教育諸学校における学校評価ガイドライン
	教育基本法改正	
平成 19 年	学校教育法改正	
平成 20 年	「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」平成 20 年改訂	・平成 20 年改訂義務教育諸学校における学校評価ガイドライン
平成 21 年	学校マネジメント支援に関する調査研究事業（平成 21 年度の取組について）	・学校事務の外部委託 ・校務分掌の適正化 ・保護者等への対応 ・メンタルヘルス対策
平成 22 年	「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」平成 22 年改訂	・平成 22 年改訂義務教育諸学校における学校評価ガイドライン
	学校マネジメント支援に関する調査研究事業（平成 22 年度の取組について）	・学校運営の推進に資する取組の推進（教員の勤務負担軽減等）事業 ・保護者や地域等からの要望等に関する教育委員会における取組 ・教員の勤務負担軽減に関する教育委員会における取組 ・平成 22 年度学校マネジメント支援推進協議会
平成 23 年	学校マネジメント支援に関する調査研究事業（平成 23 年度の取組について）	・「地域とともにある学校づくり」推進協議会 ・教員の勤務負担軽減等の取組事業 ・学校運営の改善の在り方に関する調査研究委託事業 ・震災対応を通じて考える地域とともにある学校づくりフォーラム
平成 24 年	学校マネジメント支援に関する調査研究事業（平成 24 年度の取組について）	・「地域とともにある学校づくり」推進協議会 ・「学校運営に資する取組（教員の勤務負担軽減等）」事業 ・「学校運営の改善の在り方に関する取組」調査研究事業 ・「平成 24 年度学校マネジメントフォーラム（学校財務フォーラム）」について