

## Ⅲ. 特別支援学校における学校マネジメントと校長のリーダーシップの現状—全国特別支援学校長へのアンケート調査から

### 1. 調査の目的

情報化、国際化、少子高齢化など社会環境が急激に変化する中、学校教育においてもさまざまな改革が進められている。

平成10年9月の中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について」においては、「学校の自主性・自律性の確立」が論点として取り上げられ、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」や「21世紀教育新生プラン」（平成13年、文部科学省）においては、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提起されるとともに、校長の独自性とリーダーシップの発揮等が明示された。これらを受け、各地で学校組織マネジメント研修が実施されるようになっていたことを前章に記した。

子どもたちの視点に立った学校教育をさらに充実するという観点から、各学校においては、学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視されるようになってきている。

この考え方を生かし、各都道府県等においても、地域との連携、校内組織などを調整し、学校目標を達成させていくための学校マネジメントや校長のリーダーシップに関して様々な取組や全国の特別支援学校においても多様な工夫や努力がなされている。

しかしながら、これまで特別支援学校に特化した学校マネジメントや校長のリーダーシップの在り方に関するまとまった研究はなされていなかった。そこで、特別支援学校における学校マネジメントの効果的な活用や校長のリーダーシップの在り方に関する基礎的な知見を得るために、全国の特別支援学校長を対象に、特別支援学校における学校マネジメントへの取組の現状を把握するための質問紙調査を実施することにしたものである。

### 2. 調査の方法

#### (1) 調査の対象

全国の国公立及び私立特別支援学校1049校の学校長を対象とした。

#### (2) 調査の手法

調査を特別支援学校各校へ郵送により依頼した。回答は、本研究所アンケートサーバーを使用し、ウェブ上で回答する形式とした。

### (3) 調査の期間

2012年2月上旬～3月2日

### (4) 調査の項目

本調査は、以下の項目で調査した（詳細は資料参照）。

- ①学校の状況（学校の基礎情報、校長のプロフィール等）
- ②自校の管理運営に関する自己評価（校長自身のマネジメントの自己評価、校長の特別支援学校の教員以外の仕事の経験の有用性等）
- ③校内組織のマネジメントへの取組状況（校内体制の整備の課題の究明と対策、マネジメントに関する研修の状況等）
- ④関係機関との連携に関するマネジメント
- ⑤特別支援学校に特有のマネジメント

## 3. 回答校の状況

### (1) 回収の状況について

全国の特別支援学校のうち、596校の学校長より回答があった。回収率は56.9%だった。

### (2) 回答校の状況

#### (1) 学校長の年齢

学校長の年齢については、回答のすべてに記述があり、その平均年齢は57.2歳であった。

#### (2) 学校長の性別

学校長の性別については、図1に示した通りである。図中の数値は、実数と割合を示している（以下同様）。男性校長が470校、女性校長が96校、無回答が30校であった。回答のあった学校全体の約8割が男性の校長であった。

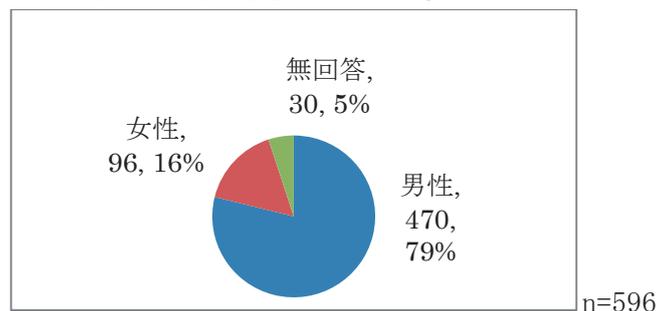


図1 回答のあった校長の男女比

### (3) 対象としている障害種

#### 1) 勤務校における障害種への対応

回答のあった学校のうち、479校が単一の障害種を対象とする特別支援学校であった。117校が複数の障害種を対象とする、いわゆる併置校であった。特別支援教育資料によると平成23年度の特別支援学校の総数は1,049で、そのうち単一の障害種を対象とする特別支援学校が847、複数の障害種を対象とする学校が202である。回答のあった学校のうち約8割が単一の障害種を対象とする学校であり、ほぼ同様の比率になっていた。

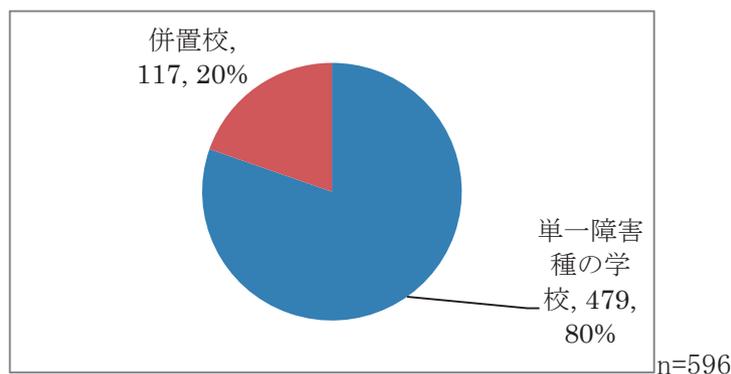


図2 回答のあった校長の勤務校の対象障害種

#### 2) 単一障害種の場合の対象障害種

単一の障害種を対象とする特別支援学校と回答のあった479校について、障害種別に整理したところ、視覚障害を対象とする学校が50校、聴覚障害を対象とする学校が45校、知的障害を対象とする学校が271校、肢体不自由を対象とする学校が75校、病弱を対象とする学校が38校であった。

文部科学省が調査した平成24年度における全国の特別支援学校対応障害種別学校数を表1に示したが、対象障害種の分布についても、文部科学省調査とほぼ同様の傾向が認められた。

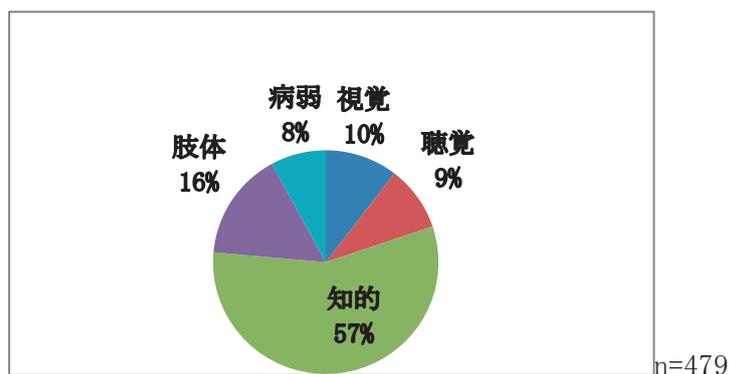


図3 障害種の内訳(単一学校種)

表1 平成24年度における全国の特別支援学校対応障害種別学校数

	学校数	比率 (%)
視覚障害	86	6.5
聴覚障害	118	8.9
知的障害	673	50.6
肢体不自由	314	23.6
病弱	138	10.4

### 3) 併置校の場合の対象障害種

併置校と回答のあった学校における教育委員会への届出上の対象障害種については、視覚11校、聴覚19校、知的104校、肢体94校、病弱40校であった(図4)。

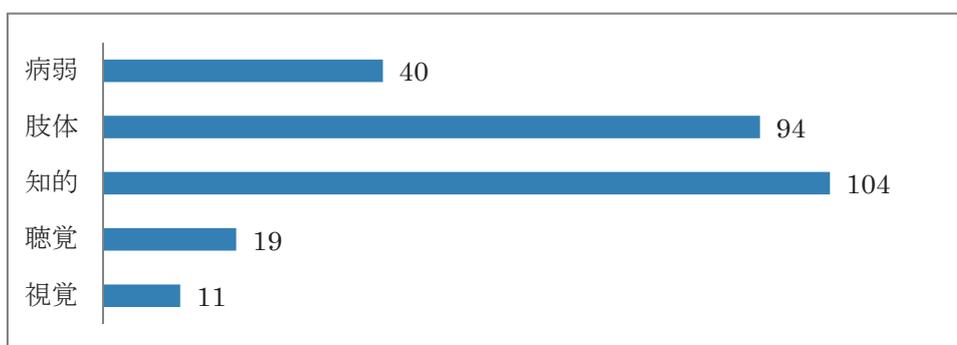


図4 併置校の届け出上の対象障害種

### (4) 設置されている学部

回答のあった学校について、学部別に複数の障害種の設置が設置されている状況を整理したところ、幼稚部110校、小学部521校、中学部517校、高等部508校、専攻科73校であった(図5)。

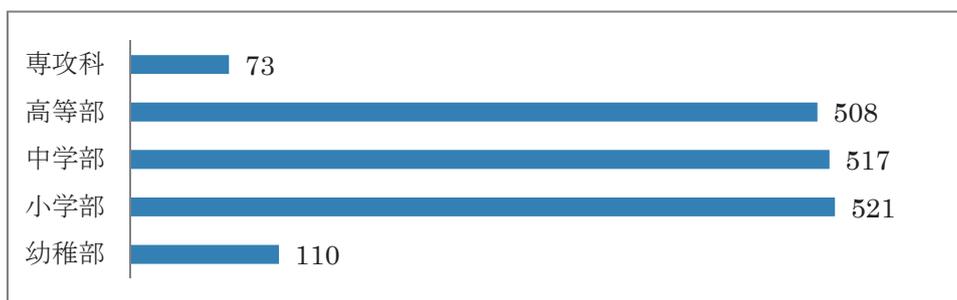


図5 設置されている学部

## (5) 学校規模

### 1) 在籍幼児児童生徒数

在籍幼児児童生徒数について1～25、26～50、51～75、76～100、101～150、151～200、201以上の7区分に分けて整理した。その結果は、グラフ6に示した通りである。

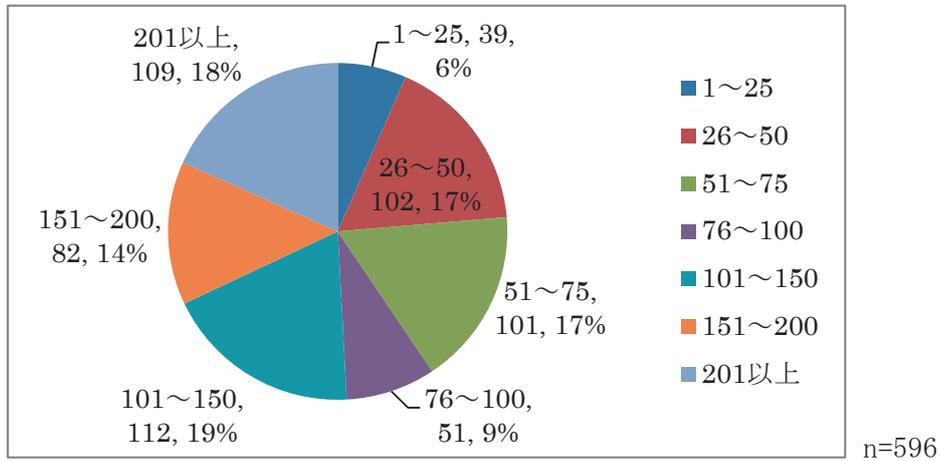


図6 在籍児童生徒数の分布

## (6) 分校、分教室について

### 1) 分校、分教室設置の有無

分校、分教室については、設置している学校が104校、設置していない学校が492校であった(図7)。

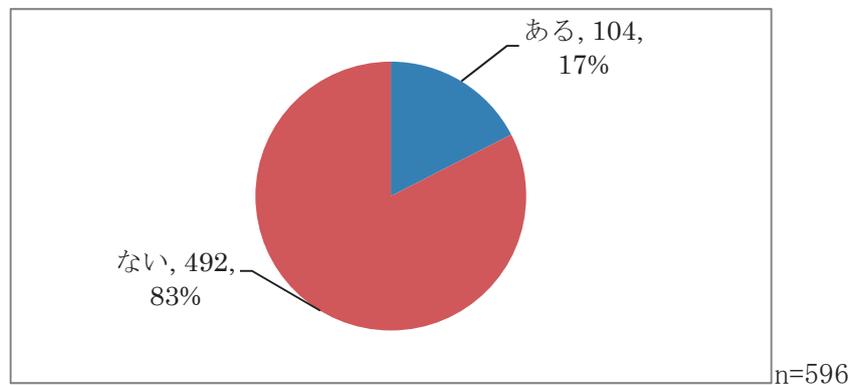


図7 分校、分教室設置の有無

### 2) 分校、分教室とその障害種

特別支援学校の分校、分教室について、その対象としている障害種とその数は、図8に示したとおりであった。視覚障害4、聴覚障害11、知的障害62、肢体不自由25、病弱教育25となっていた。

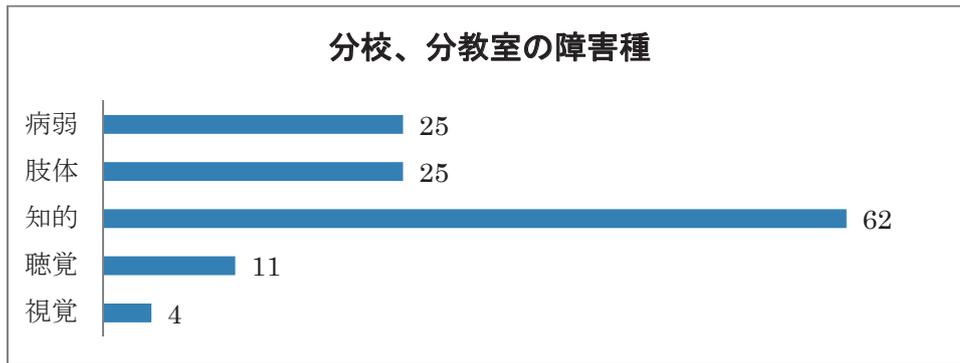


図8 分校、分教室の障害種

#### 4. 回答者の属性

##### (1) 校長としての通算在職年数

校長職としての通算在職年数について、3年未満、3年以上5年未満、5年以上10年未満、10年以上の4区分に分けて尋ねた。その結果は、図9に示した。3年未満の在職期間が圧倒的に多く58%、次いで3年以上5年未満が26%であった。この両者を合わせると84%に達した。5年以上10年未満は15%、10年以上の経験者は1%で、私立学校の校長であった。

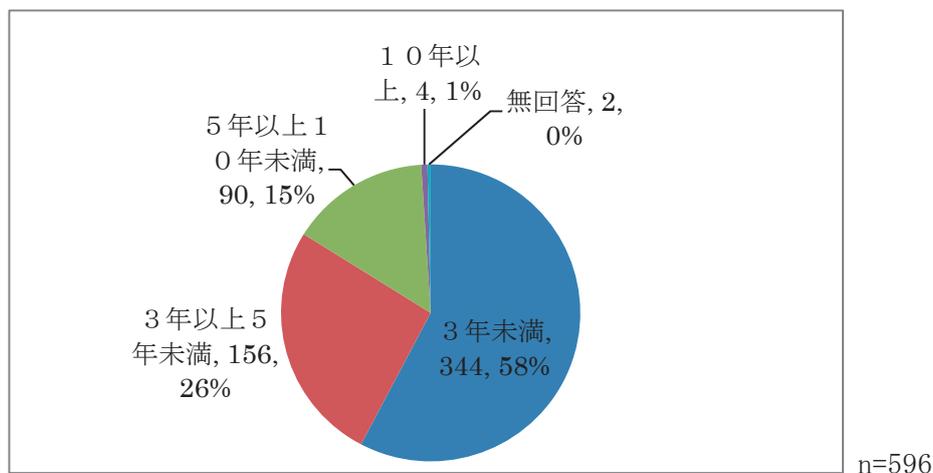


図9 校長職の経験年数

##### (2) 校長職としての勤務した学校数

校長職として勤務した学校数について、初任、2校目、3校目、4校目、5校目以上の5区分で尋ねた。初任が65%、2校目が27%、3校目が6%、4校目が1%、5校目以上が3%であった。初任と2校目で92%を占めていた（図10）。

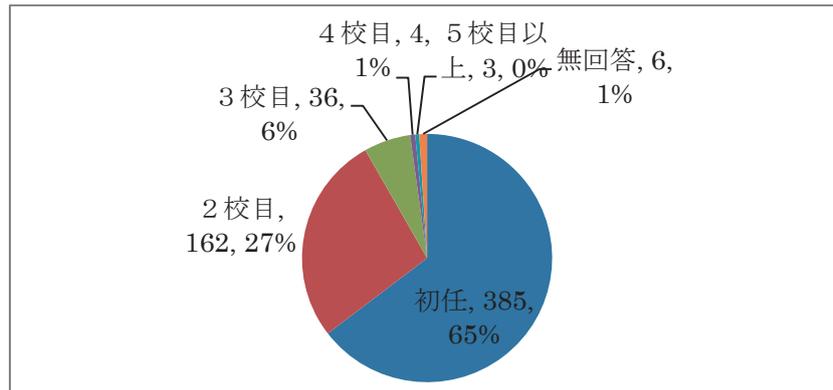


図 10 校長職として勤務した校数

### (3) 校長職に就くまでの経歴について

#### 1) 教育委員会等の行政職としての勤務経験の有無

校長職に就くまでの教育委員会等の行政職としての勤務経験（充て職、教育センター等職員も含む）について、「ある」、「ない」の択一で回答を求めた。勤務経験ありが54%、勤務経験なしが46%で、行政職経験のある校長が若干多かった。（図 11）。

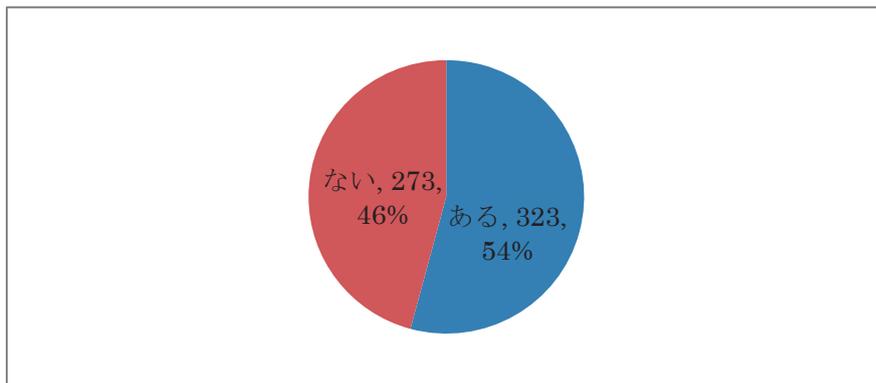


図 11 教育委員会等の行政職としての勤務経験の有無

#### 2) 校長職に就くまでに正規の教員として勤務した学校種

校長職に就くまでに正規の教員として勤務した学校種について、幼稚園、小学校、中学校、高等学校、高等学校、特別支援学校、高専、その他の項目を示して尋ねた。結果は図 12 に示した通りである。特別支援学校の勤務経験のある校長が53%で最も多く、高等学校が18%で次に続いていた。小学校経験を有する校長は13.1%。中学校経験を有する校長は13.3%とほぼ同数であった。中学校経験は8名、幼稚園勤務経験有りは3名、高専経験勤務のある校長は皆無であった。

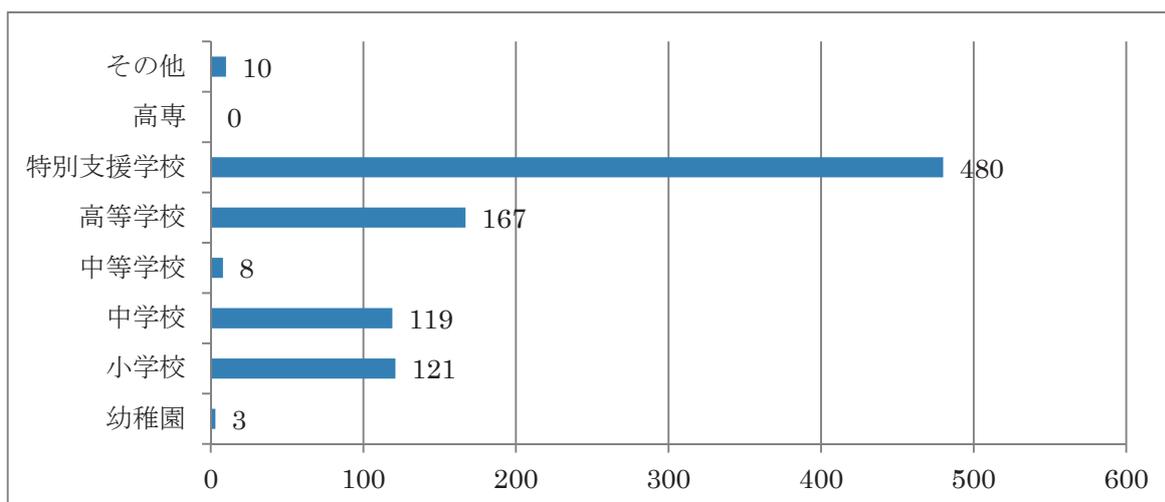


図 12 校長職に就くまでに正規の教員として勤務した学校種

### 3)-1 民間企業等の勤務経験

校長の民間企業等の勤務経験について、「ある」、「ない」の択一で尋ねた。その結果、民間企業勤務経験のある校長が全体の 12%、勤務経験のない校長が 88%であった(図 13)。約 1 割強の校長が民間企業等の勤務経験を有していたことになる。

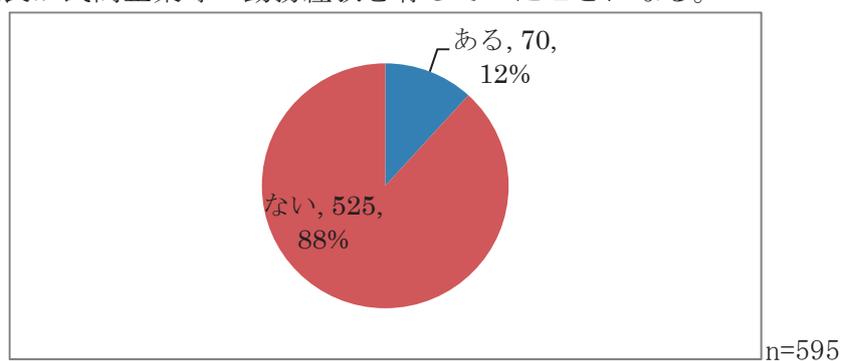


図 13 校長の民間企業等の勤務経験

### 3)-2 民間企業での通算勤務年数

さらに、民間企業等の勤務経験が「ある」と回答のあった校長 70 名に対して、その通算勤務経験年数を尋ねた。1 年未満、3 年未満、5 年未満、5 年以上の 4 区分で尋ねたところ、1 年未満が 18%、3 年未満が 36%、5 年未満が 19%、5 年以上が 27%であった。(図 14)

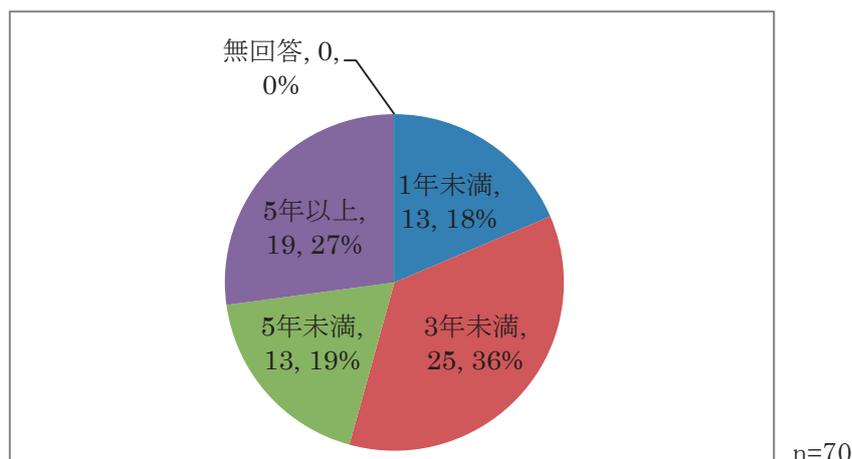


図 14 民間企業での通算勤務年数

#### 4) 民間人校長としての任用

公立学校長への民間人採用の法的根拠は、平成 12 年に一部改正された学校教育法施行規則によっている。同規則第 9 条の 2 には次のように定められている。「国立若しくは公立の学校の校長の任命権者又は私立学校の設置者は、学校の運営上特に必要がある場合には、前 2 条に規定するもののほか、第 8 条各号に掲げる資格を有する者と同等の資質を有すると認める者を校長として任命し又は採用することができる。」

本調査において、民間人校長として任用されたと回答があったのは、1 名のみであった。ちなみに、平成 23 年度の文部科学省調査によると、民間企業等（教員免許・「教育に関する職」なし）の教員出身でない特別支援学校の校長は 3 名となっている。

### 5. 自校の管理運営に関する自己評価

#### (1) 校長としての学校管理運営の方針について

##### (1) 学校管理運営の自己評価

学校長である自身の学校管理運営について、自身が目標としている管理運営のあり方と現状を比較した場合、そのねらいがどの程度達成できているかを 5 件法で尋ねた。「十分達成している」という回答が 20 名で全体の 3%、「おおむね達成している」が 403 名で 68%、「どちらとも言えない」が 134 名で 23%、「あまり達成できていない」が 37 名で 6%、「ほとんど達成できていない」が 2 名で 0.3%という結果が示された。

自校の管理運営に関して、「十分達成している」「概ね達成している」という回答を合わせると、約 7 割強の校長が高い評価をしていることが認められた。

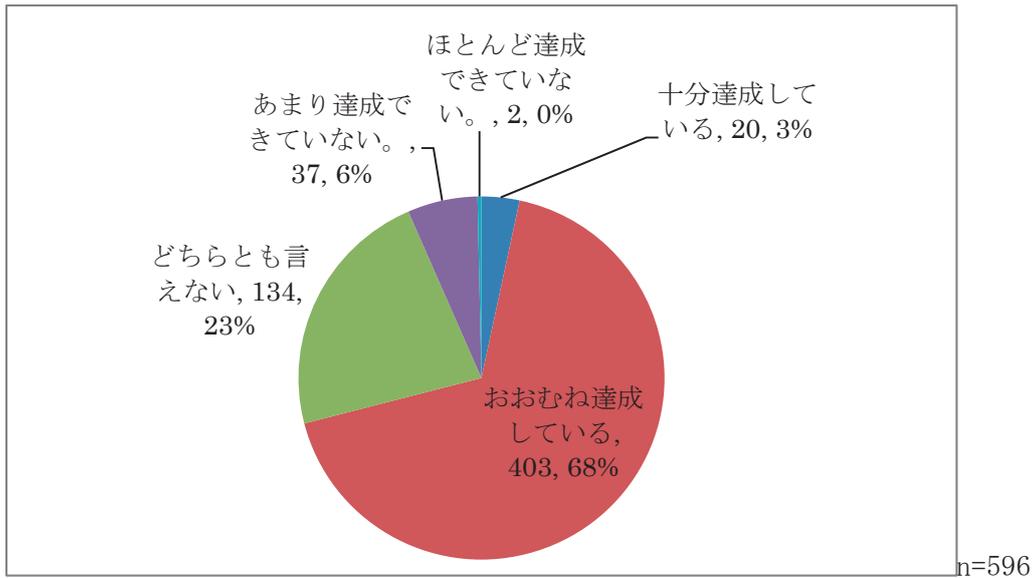


図 15 学校管理運営の自己評価

## (2) 管理職として重視している役割

従前は、校長には、豊かな教育実践の経験、リーダーシップ、信頼されるような人柄、学校経営の手腕などが求められていた。近年になって、学校が全体で組織的に対応しないと課題解決できない問題に直面するようになり、特に学校経営力がもたえられるようになってきている。しかし、子どもや保護者の要望が多様化したことや、今後 10 年間で教員の入れ替わりが激しいことなどから、中央教育審議会の教員の資質能力向上特別部会は、「マネジメント型管理職」を養成することを打ち出している（中央教育審議会、2012）。

そこで、管理職の役割として、「使命感と責任感」という基本姿勢のもとに、「学校ビジョン構築」、「環境作り」、「人材育成」、「外部折衝」の 4 つの役割について、特別支援学校の管理運営にあたって、特に重視している役割を 2 つ選んで回答してもらった。

その結果、人材育成が 468 人（42%）と学校ビジョンの構築が 386 人（35%）と抜きんで多く、特別支援学校の校長は、この両者を相対的に重視していることが明確に示された。それら以外の環境作りは 200 人（18%）、外部折衝は 64 人（5.7%）という結果であった（図 16）。

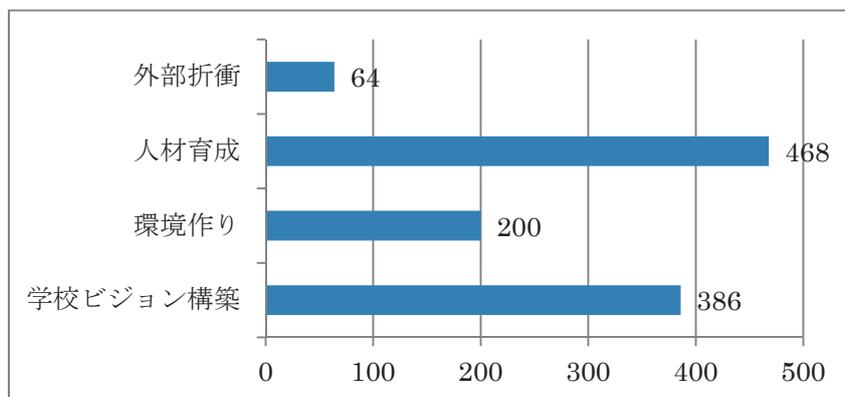


図 16 管理職として重視している役割

## (2) 特別支援学校教員以外の学校経験の特別支援学校の管理運営面での有用性

### (1) 小、中、高等学校等の正規教員経験の有用性

小、中、高等学校等の教員経験が特別支援学校の管理運営に役だっていると思うかどうかについて、「たいへん役だっている」「おおむね役だっている」「どちらともいえない」「どちらかというと役だっていない」「役だっていると言えない」「小中高等での経験がない」の6項目で尋ねた。「たいへん役だっている」という回答が21%、「おおむね役だっている」が29%、「どちらともいえない」が9%、「どちらかというと役だっていない」が2%、「役だっていると言えない」が0%、「小中高等での経験がない」が39%という結果であった。(図17)。

「たいへん役だっている」と「おおむね役だっている」を合わせるとちょうど半数になるが、小中高等での経験がある365名を母数とすると、その割合は82%になった。

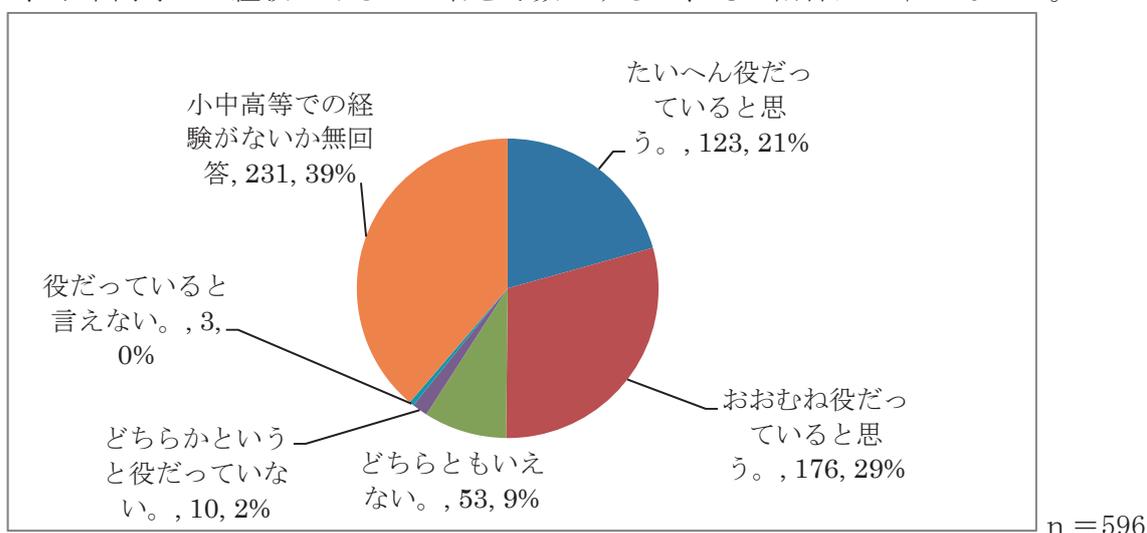


図17 小、中、高等学校での勤務経験

### (2) 民間企業での経験と特別支援学校の学校運営

民間企業での勤務の経験の有用性について、その経験が特別支援学校の学校運営について、「たいへん役だっている」、「おおむね役だっている」、「どちらともいえない」、「どちらかというと役だっていない」、「役だっていると言えない」、「民間企業での経験がない」の6項目で尋ねた。民間企業での経験がある校長は70名であったが、「たいへん役だっている」という回答が17、「おおむね役だっている」が30、「どちらともいえない」が17、「どちらかというと役だっていない」が2、「役だっていると言えない」が1という回答であった(図18)。「たいへん役だっている」と「おおむね役だっている」を合わせると民間企業経験者の67%から有用であるという回答を得たことになる。

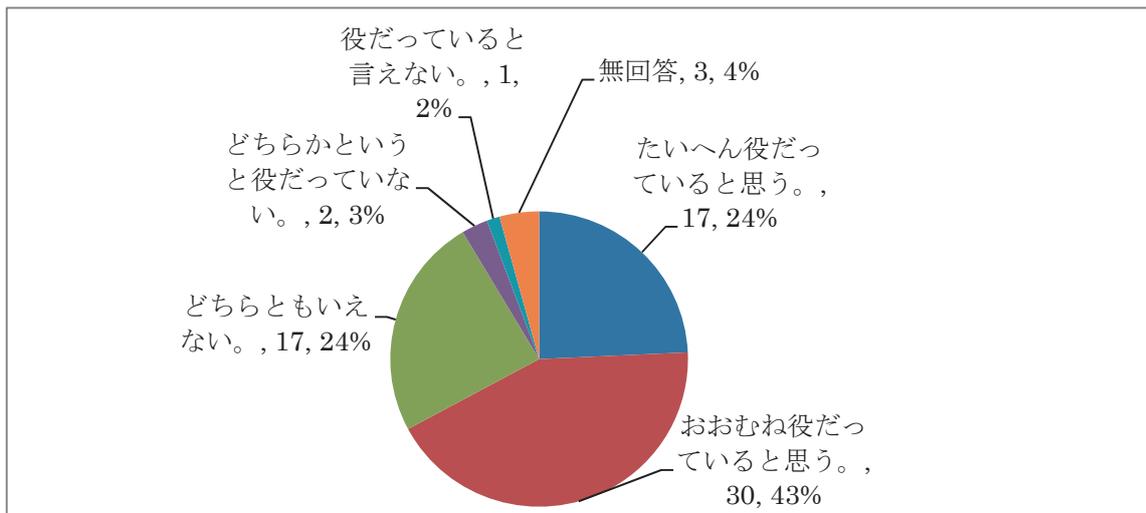


図 18 民間企業での勤務の経験の有用性

## 2) 民間企業での勤務経験の有用性

民間企業での勤務経験のある校長に対しては、その経験のどんなところが特別支援学校の学校経営に役に立っているか、差し支えない範囲での回答を自由記述で求めた。それらの結果を整理したところ、表 2 のようになった。

民間企業での勤務経験は、様々に学校経営に役立っているということが示された。それらは、「学校には独自の文化やルール、しきたりがあるが、社会の常識とは異なっている場合があることを踏まえて学校運営ができる」、「校内教職員の人材育成、人事管理指導などに活かせる」、「関係機関等との連携に役立つ」、「サービス業の感覚が学校経営に活かせる」、「民間企業の行動規範に学ぶところが大きいにある」、「民間企業の経営の発想が学校経営に役立つ」、「民間と公務員の意識の違いから保護者の思いに寄り添える」、「福祉施設の勤務経験が経営の厳しさや生徒の卒業まで視野に入れたビジョン作りに役立つ」、「広い視野を持つことができる」というような枠組みで整理することができた。一方、少数ながら、民間企業での経験が学校運営には「それほど役立っていない」という回答もあった。

表 2 民間企業での勤務経験の有用性

### 社会の常識と異なるところがある学校の常識

- ・学校の教員は一般的に世間知らず。学校という世界しか知らずにそのまま教員として赴任することに経験不足を感じている。社会参加と自立を目指す特別支援教育を担う人材は、まず社会のありようを肌で知っている資質が必要。例えば、コスト感覚、契約思想、職務命令、組織への所属意識等が学校現場には希薄である。民間経営がベストとは考えないが、個々の教員が自分の考えを優先するような思考様式を改める必要がある。
- ・学校には独自の文化とルール・しきたりがあるが、社会的にみれば学校社会の非常識な部分があることを感じ取れる。
- ・社会で自立する子どもの教育を目指す時、学校の常識ではなく世間の常識で判断しなければいけないという観点に立ち、諸々の判断する力がついた。

- ・「学校の常識」にとらわれずに自校を評価できる。
- ・学校以外の視点で学校を見ることができる。
- ・社会的規範で学校の常識を客観的に見て、修正することができる。
- ・学校以外の組織を知っていると、多方面から学校運営を考えることができる。
- ・一般論として、仕事をしてもしなくても、仕事ができてもできなくても給料がもらえるという意識は自分にはない。給料をもらう以上に仕事をしてきたつもりである。定時で帰れる人々は社会にはそれほど多くはないと思う。もちろん、教職員の中にも、寝食を惜しんで働いている方々が多いことは理解している。
- ・民間の経営で厳しいところを、公務員である職員への説明がしやすい。
- ・公務員の偏った考え方の是正に役立つ。
- ・社会の目、社会の常識は教員が考えているほど甘くない。
- ・社会人としての、一般常識が養われた。
- ・学校は閉鎖的な社会で、教員は一般常識が欠けることが多い。

#### **教職員の意識や人材育成**

- ・民間企業の人たちが、公務員に抱く一般的な気持ちを推し測ることの説明に役立つ。
- ・教育公務員の「おごりや傲慢の防止」、「勤勉や専門性の追求」、また、逆に「教育公務員ならではの喜び（子どもの成長や保護者からの支援効果への感謝を経験できる）」を追求すべき意欲付けに役立つ。
- ・ほうれんそう、等のスムーズな情報伝達体制の確立ができる。中心となるビジョンに対して日々の活動がゆらがないこと。
- ・人事管理・指導面において役立つ
- ・組織目標の達成のために有用である。
- ・人材育成の在り方が参考になる。

#### **関係機関等との連携**

- ・学校管理者として、民間企業の方々と接する際の基本姿勢として役立つ。
- ・障害のある生徒の産業等現場等実習や就労及びいわゆる福祉就労も含め、学校管理者としての依頼、折衝、人間関係づくりの活動及び職員の基本姿勢の指導に役立つ。
- ・関係諸機関との連携、協力を役立つ。

#### **サービス業の感覚**

- ・いい意味でのサービス業の感覚。
- ・顧客満足度向上の組織使命。
- ・適切な苦情処理による顧客獲得。
- ・提供サービスによる他との差別化。

#### **行動規範**

- ・決定したことは、直ちに実施していくこと。
- ・目標を明確にして実践すること。
- ・民間と教員の仕事に対する姿勢の違い。
- ・目標づくりの明確さ、評価の扱いの慎重さ
- ・期限を守る業務姿勢。

- ・ 服務、接遇マナー指導等。
- ・ 服務管理（出出勤時間、出勤簿の捺印）と会議の精選と効率化。
- ・ 期限の厳守 責任の所在の明確化。
- ・ 教職員の勤務態度を正したり、学校運営を効率よく行ったりするときの判断の基になる。
- ・ 仕事に取り組む姿勢や考え方。
- ・ 結果責任。
- ・ 職業人としての自覚の形成。
- ・ 言葉遣い、態度、挨拶、服装、礼儀、等々。

### 経営の発想

- ・ 予算面・人材面で、民間の厳しい状況を踏まえた上での経営発想ができる。
- ・ 給料と仕事の成果がリンクしていることの現実と社会の評価を知ったこと。
- ・ 具体的な成果をあげる業務姿勢。
- ・ どういう風に企画をたて、それに向けた戦略をくみ、記録を残しながら実践し、成果を謙虚に見直し、次に生かすという仕組みや、起案・決裁という手続きをとって、上司も承知している、組織として責任がとれる状態を作って動くなどという感覚はもっているように思う。
- ・ 企業の経営方針を参考にすることができる。
- ・ 組織運営や業務遂行で、先見する考えが常に脳裏にあり校長職を行うことにつながる。
- ・ 小さな会社であったが、民間企業の経営の厳しさを体験できた。
- ・ 現場部門と管理部門は、当然のごとく、相互に様々な話し合いをすることで、より効果的な学校運営となる。管理部門の考えだけでは、よい組織とはならない事を企業で痛感してきた。
- ・ 民間企業の成り立ちは、公教育とは趣旨が大きく異なっており、企業経営の在り方、企業労働の仕組みなど、体験しないと分からない部分が多いと思う。
- ・ 基本的には顧客のニーズを把握し必要とされる商品を製造販売（玩具、文具、ゴルフ用品等販売の総合商社に勤務していました）し売り上げに繋げること。顧客を子ども、保護者等に置き換えると教育的ニーズを把握し応えていくことになる。ここで差がつくのが、どこまでの信用（信頼関係）が得られるか。十分な説明責任を果たしてこそ、納得（理解）が得られ、売り上げ（評価）に反映されていくのだと思う。
- ・ 生産性と費用対効果。
- ・ 社会の変化やニーズをストレートに感受しながら対応できる。
- ・ ピラミッド型のシステマティックな組織になり、機動力のある組織運営が求められるようになったこと、教員評価に目標管理手法が導入されたこと、また会議や研修の効率化等は、既に民間企業では行われていたことである。それらのメリット、デメリットの両方を理解していたことで、デメリットを改善するための施策が取りやすかった。
- ・ 厳しい予算の遣り繰りについて、参考になっていると思う。

### 保護者への寄り添い

- ・ 保護者の思いに寄り添える。民間と公務員の意識の違いがわかる。
- ・ 保護者の経済的なことについて、理解できることが少し増えているような気がする。

- ・保護者の立場や考えを理解できる。
- ・保護者の置かれている社会的現状や生徒の進路決定、学校経営について役立っている。
- ・保護者理解。

#### 福祉施設の勤務経験から

- ・知的障害児施設で児童指導員をしていたが、障害のある子の理解と対応に有益である。
- ・福祉施設に勤務経験があり、生徒の卒業後のビジョンが描ける。
- ・福祉施設の職員の労働条件の厳しさ、経営の難しさ等、自分が学校経営に携わる上での参考としている。

#### 広い視野

- ・社会経済の仕組みへの関心や企業で働く保護者への理解など、様々な面で役に立っていると思う。
- ・様々な経験が広く役立っている。
- ・柔軟な発想がもてる
- ・現状把握の視野が広がる。
- ・民間での経験は経営に携わったわけではないため、直接役立っていると断言できないが、広い視野に立った考え方ができるのではないか。
- ・教育活動、教育行政を法的視点からとらえることができる点。
- ・井の中の蛙にならないため。
- ・より広い視野や社会常識で判断できる。また民間の厳しさ楽しさも感じる事ができた。
- ・どの様な経験であれ、教育という総合性を求められる仕事では何らかの役に立つ。逆に、人間関係が苦手な人や経験の乏しい人は教師には、不向きである。
- ・民間企業の視点。

#### それほど役立っていない

- ・多少、経費やコスト意識に違いを感じる程度である。
- ・大学卒業後の2年間なので、学校経営に役立つところはない。
- ・特に役立っているとは思えない。企業経営の在り方については、就労による社会自立を目指す本校においては、多少は役立ってはいるのであろうか、の程度。その意識はない。

## 6. 学校が組織として力を発揮するためのマネジメント

学校が組織として力を発揮するためのマネジメントの重要性という観点から、学校目標の浸透、学校長のビジョンの浸透、校務の精選、校務分掌の見直し、ミドルリーダーの活用、全教職員の参加、職員の士気、多忙感への対応、学校評価の活用、メンタルヘルスへの対応、地域や保護者との連携等への取組をどのようにとらえているか尋ねた。

### (1) 校内組織のマネジメントについて

調査項目全体について概観する。学校評価の活用については、8割以上の校長が積極的な評価をしていた。学校目標の浸透や学校長のビジョンの浸透と共有についても、「大変できている」「概ねできている」という回答が8割近くに達していた。メンタルヘルスへ

の対応については対応できているという回答が6割強だった。校務の精選、校務分掌組織の見直し、ミドルリーダーの活用、全教職員の参加については、実施できているという回答が5割程度で評価が分かれた。教員の士気については、7割以上が向上しているという回答があった。

一方、多忙感への対応ができていないという回答は3割弱程度に留まっていた。

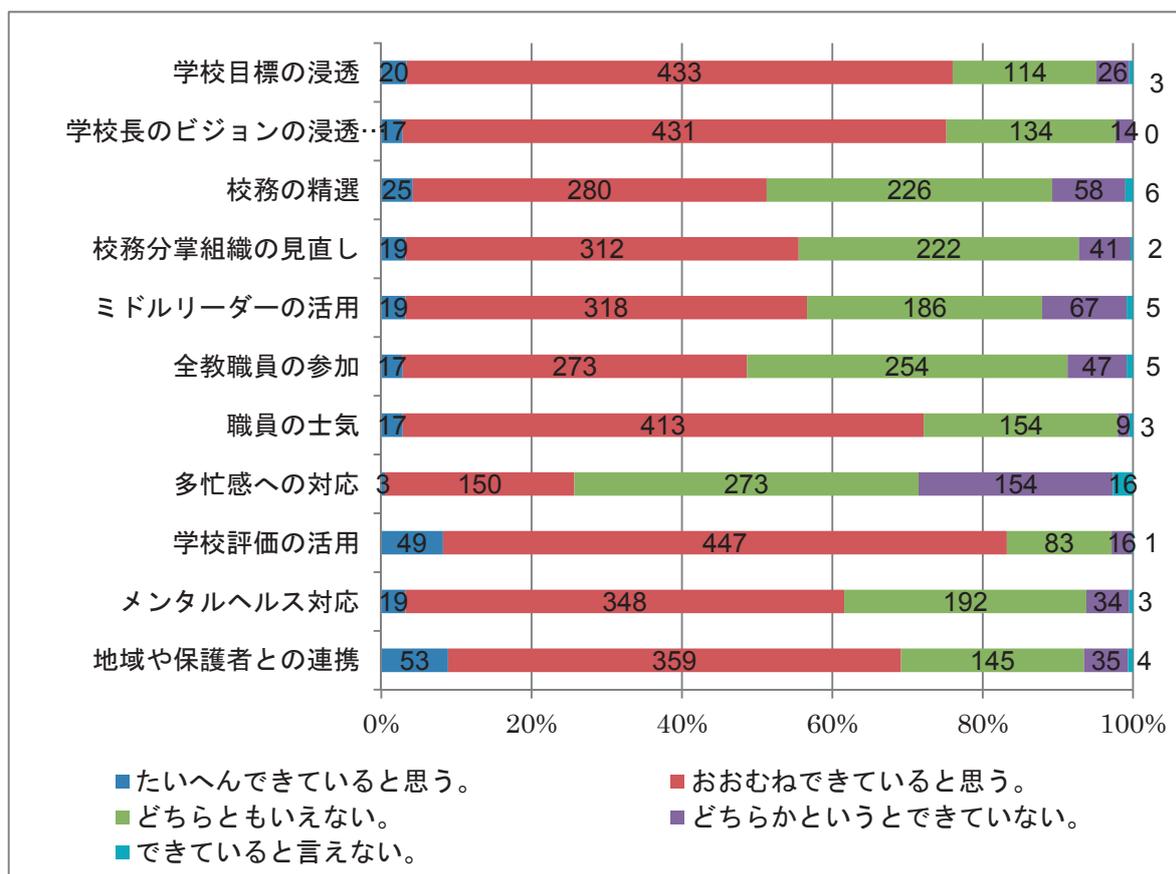


図 19 校内組織のマネジメント

## (2) 各項目の結果

### 1) 学校目標の浸透について

ここでは、学校目標が教職員に浸透し、目標達成に向けて教職員が取り組んでいるかどうか尋ねた。「たいへんできていると思う」が3%、おおむねできていると思うが73%、どちらともいえないが19%、どちらかというとできていないが4%、できていると言えないが0.5%、無回答0という結果であった。80%弱の校長が、学校目標の浸透については積極的に評価していることが認められた。

この学校目標の浸透について、特別支援学校の校長という立場から工夫している点や気づいたことについて自由記述で回答してもらった。それを整理すると表3のようになった。

これらの項目の多くは、特別支援学校に特有という内容ではないものがほとんどであるが、学校長自らが積極的に学校目標を教職員に説明し、その浸透を図っているという内容が最も多かった。次いで教頭、主幹教諭、部主事等の管理職会議を定期的に関くなど助言・

指導体制の構築により学校目標の浸透等を図っているという内容、校長のリーダーシップを発揮するためには日頃からの細やかな人間関係・信頼関係作りが大切であり、職員間での情報共有やチームワークづくりにより学校目標の浸透を図っているという内容が多かった。

特別支援学校の特性という面からは、「多職種、多人数に対応するため、学校教育目標が実践に浸透するまでキーワードを用いて繰り返し説明した」、「特別支援学校の学校目標は児童生徒の社会参加と自立をあげているところが多く、この面の知識強化が大事」、「特別支援学校は、小・中・高3学部体制の学校が多く、一貫した目標設定と学部を超えた対応に留意すること、トップダウンとボトムアップを常に意識すること、学部・分掌等が有機的に連携協力できるようにすること等が、一丸となって取り組めるかどうかのポイント」、「大規模校では、各学部の小規模な会議にもできるだけ顔を出して目標の浸透を図っていくことが大事」というような記述があった。他方、「特別支援学校では各部の独立性が強く、各部が自らの教育に責任を持つ分、全校の管理運営がやりにくい」という記述もあった。

表3 学校目標の浸透に関する自由記述の内容

回答内容	回答数
校長が目標を職員に説明・積極的な働きかけをしている	231
助言・指導体制の構築により浸透を図っている	75
職員間での情報共有やチームワークを活かしている	72
自己申告書に関連づけて浸透を図っている	37
学校目標の明確化を図っている	33
勉強中である・直し中である・不十分な目標である	30
学校評価との関連づけをしている	19
学校内の情報収集し、活用している	14
十分に達成できている	14

## 2) 学校長のビジョンの浸透と共有について

学校経営の方針について、学校長の考え（ビジョン）が教職員に浸透し、共通理解が図ることができているか尋ねた。

596の回答のうち、たいへんできていると思うが3%、おおむねできていると思うが72%、どちらともいえないが22%、どちらかというのできていないが2%、できていると言えないが0であった。全体の75%程度の校長から肯定的な回答が得られた。学校長のビジョンについても自信を持っている校長が多いことが示された。

学校長のビジョンの浸透と共有について、特別支援学校の校長という立場から工夫している点や気づいていることを自由記述するように求めた。

自由記述欄に記述があったのは454であった。これらの回答の内容をKJ法により分類したところ、表4のように整理できた。

工夫している点として、最も多かったのは「情報の発信」に関する内容だった。有効回答の5割弱に達していた。情報発信の機会としては、「職員会議」「運営会議」「職員研修」「職員朝会」などの会議や打ち合わせの場、「学校だより」「校長だより」「ホームページ」などの通信が活用されていた。

情報伝達での配慮点としては、「できる限り分かりやすい言葉で、簡潔に教職員に伝えるよう努力している。」「職員の立場で、何が、どうして、どのようになるのか、それを具体的に語る必要があると考え、実践している。」「毎朝、1分以内で学校経営に関する内容を話す。」「ワンペーパー、図式化を基本としたペーパーを指し示すとともに、講話で補っていく。」「校長として、自らの言葉で語る。」などが挙げられていた。

次いで多かった工夫は「組織やライン」の活用であった。有効回答の15%ほどに含まれていた。「学校経営会議」「企画調整会議」「管理職会議」「運営会議」等の会議で周知を図り、副校長、教頭、部主事、主幹教諭、分掌主任等の幹部職員を通して実践し、進捗状況を把握しようとするものである。「校内をコーディネートする担当者をおき、学校内外の課題を把握し早期対応を心がける」、「学校経営方針の中で「重点3目標」を掲げ、それぞれについて年間行程表を示し、これに従って各種委員会等校務分掌の中で実現を図る」、「基本方針を示した後に各組織で行動計画を考えさせ、それらを集約して学校の経営方針を策定する」、「学校運営委員向け、及びその中から選んだプロジェクトチームリーダー向けの各段階を設定している」などの特徴的な回答もあった。校長自身が特別支援教育の経験がないため、専門性の高い教頭や職員を活用しているという回答もあった。

3番目に多かった工夫点は、コミュニケーションや人間関係の重視に関するものであった。有効回答の10%ほどに含まれていた。「児童生徒、保護者の立場で考え」たり、「ひとりよがりにならないようにし」たりするためにコミュニケーション重視する、「教職員との良好な人間関係を構築した上でのビジョン設定」をする、「親和的な雰囲気为学校づくり」のためには、日頃のコミュニケーションを大切にするといった内容である。「教職員や保護者と話しやすい環境設定をするために、校長室に「〇〇喫茶」を設置している」、「話を聞く対象によって、図や表等を活用して説明の方法を変える」という回答もあった。

表4 学校長のビジョンの浸透と共有に関する自由記述の内容

回答内容	回答数	有効回答に占める割合
情報の発信	210	46.3
組織やラインの活用	69	15.2
コミュニケーション・人間関係の重視	47	10.4
情報の共有化、共通理解の努力	39	8.6
自己申告書、自己評価シートの利用	34	7.5
学校経営計画・報告や学校評価の活用	30	6.6
十分できていない	24	5.3
目標設定を工夫	17	3.7
教育課程の工夫・授業改善・授業への反映	10	2.2

研修を重視	10	2.2
個別に指導、助言	9	2.0
分掌と関連づけ	8	1.8
率先垂範	8	1.8
教職員からの評価の活用	4	0.9
年間計画の重視	4	0.9
全員参画による働きかけ	3	0.7
リーダーシップの発揮	2	0.4
教室巡回状況把握	2	0.4
個々の教員を信頼	1	0.2
キーパーソンの活用	1	0.2
適切でない記述	42	9.3
解答無し	141	31.1

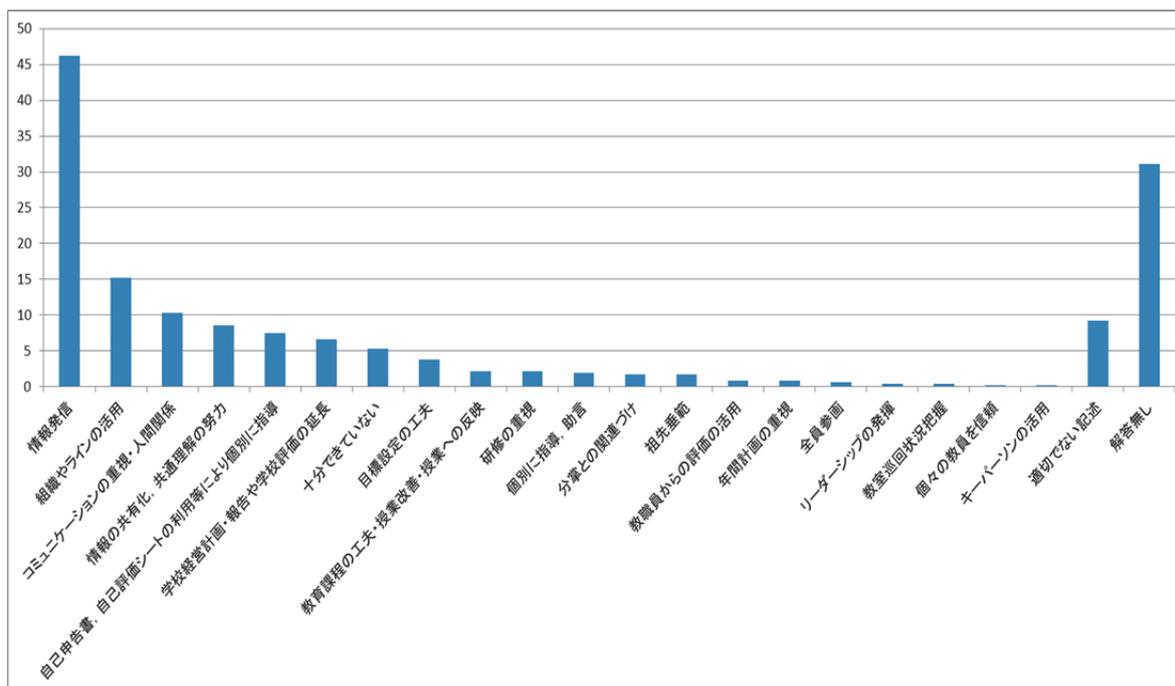


図 20 【学校長のビジョンの浸透と共有】に関する自由記述の内容

### 3) 校務の精選について

学校全体で校務の精選が進み、会議等が効率よく行われているか尋ねた。

十分行われていると思うが4%、おおむね行われていると思うが47%、どちらともいえないが38%、どちらかというも行われていないが10%、行われていると言えないが1%、無回答が0.1%という結果であった。「十分行われている」と「おおむね行われている」の回答を合わせると、51.2%となり、校務の精選については、積極的な評価が約半数の校長にとどまっていた。

校務の精選について、特別支援学校の校長という立場から工夫している点や気づいていることを自由記述するように求めた。その内容を整理すると表5のようになった。

校務の精選に関しては、会議をできるだけ少なくし効率よく実施すると共に、校内 LAN などの情報通信技術を活用してメールで連絡を取り合ったりするなどの工夫などの努力をしている学校が最も多かった。校内組織をスリム化したり明確化したりして、その改善を図ったり情報の一元化を図ったりすることにより、校務の精選を務めているという回答がそれに次いでいた。

このような努力がなされている一方、現実には校務の精選は思うように進んでいない現実も示された。「職員会議等のペーパーレス化を実現し、朝の短時間会議の新設など、勤務時間中の業務の効率化を進めている。しかしながら校務の精選については進まず、文科、県教委、市教委等から様々に降りかかる学校課題によって更に積み上げられていく感が否めない」、「精選と効率化を図ろうとしているが、なかなか難しい。勤務時間が15分短くなり、効率化が多少図られているとも考えられるが、部が多いこと、寄宿舎も有りで、会議が必然的に多くなる」、「校務の精選が難しいほど、課題が現場に投げかけられている。調査や研修など負担感がある」、「校務の精選といっても、できる分しかできず、それに追いつかないほど学校ではいろいろなことが生じてくる。それに伴って、会議も多くなり、必ずしも勤務時間内に職務を終えることができないのが現状である」といった記述が認められた。これらの困難や課題については、「校務の精選が難しいほど課題が多い」、「調査や研修なども多く負担感がある」、「職員の時間に対する意識が不足している」、「組織が大きすぎたり小さすぎたりすることによる弊害もある」ことなどに整理できる。また、「精選した方がよいと思われる事柄を教員が必要と感じていることもあり、なかなか思うようにいかない」いったように、学校を運営する立場と、教員の立場では認識が異なってしまうことも影響しているようである。「校務の精選、会議の精選、行事の精選、等々が言われている。効率や精選も必要であるが、教育活動の充実や研修の推進、教職員の同僚性の向上等を考えると、効率や精選だけで学校運営をしたくない」という回答もあった。

表5 校務の精選に関する自由記述の内容

内容	回答数
会議精選、効率化、Web 活用	231
校内組織の改善、スリム化、明確化、情報一元化	126
ミドルリーダーの活用、人の配置	34
優先順位と時間内での処理を意識付け	18
教員の意識改革	11
勤務負担の軽減努力	8
自治体のプログラムを活用	7
精選の必要度は低い。	5
改革の方向に向いている。	2

#### (4) 校務分掌組織の見直し

校務分掌組織については、整理合理化を行うなど柔軟に組織を見直し、組織の統廃合、非効率な業務や慣行の見直しを行うことも大切であるとされている。この観点から校務分掌組織への対応について尋ねた。

校務分掌組織の活動について、十分対応できていると思う 3.2%、おおむね対応できていると思う 52%、どちらともいえない 37%、どちらかというとはできていない 7%、できていると言えない 0.3%、無回答 0 という回答を得た。校務分掌組織の見直しに対応できていると認識している校長が 55% と半数を超えていた。一方、判断を留保したり消極的な評価をしている校長も半数近くいた。進行中の課題であるとも受け止めることができる。

校務分掌組織の見直しについても、特別支援学校の学校長という立場から工夫している点や気づいていることを自由記述するように求めた。その内容を整理すると表 6 のようになった。

表 6 校務分掌組織の見直し

内容	回答数
ミドルリーダーの活用	83
評価に基づいて修正を行っている	68
さまざま工夫して取り組んでいる	64
現状の組織に課題を感じている	38
適材適所を重視した人材配置	31
進行管理を重視している	27
報告、連絡、相談を重視している	15
無駄が多く、改革意識が高まっていない	14
人材不足の影響	14
何ともいえない	7
問題なく動いている	12

「主幹教諭や主任教諭を活用し、組織としての意思決定を心がけている」といったようにミドルリーダーの活用を重視しているという記述内容が、相対的に多かった。「評価に基づいて修正を行っている」、「さまざま工夫して取り組んでいる」という記述が次いで多かったが、特別支援学校の場合、「小・中・高 3 学部の集合体である故、調整事項や事務にかかわる部分の整理が十分ではない」、「教職員数が多いため、連携がうまく取れない」、「教職員の人数が多いため、係の集まり等が多く、効率化という点ではこれから改善が必要」といった現実が、校務分掌の見直しにも大きく影響していることが認められた。それらに対しては「児童生徒の増加により、教職員も増えており、ジョブバランスを考えると、校務分掌は減らさず内容を工夫している」、「職員数は多いが、機動性の高い職員は限られ、それらを念頭に職員の特性を生かした分掌組織を編成し、それなりに回るように工夫している」といった対応策を示した回答もあった。

現状の組織に課題を感じているという内容では、歴史があり、小・中・高の他に幼稚部から高等部専攻科まである学校では、「学校の古い文化を引きずって」いたり、「それぞれの分掌と部間合同で行う行事や活動」があったりして、簡単には、組織を変えることが難しいことや、効率よく運営するためには、「職員が混乱なく分掌業務を計画遂行していく必要があるが、「新規採用者・他種別からの転入者、産育代替者など、業務の習熟が必要な職員の割合が30%程度ある実態」がある学校では、「職として深め、総合的な判断ができる職員を育成する環境を望むことが贅沢といえる状況がある」という記述もあった。100名を越える教員がいる学校では、「他力本願の人と、仕事が山のようにくる人の差が激しい」、期限付き教諭や講師が多い学校では、「単年度で異動ということもあり、校務分掌が組みにくく、分掌の継続的な仕事に支障をきたすこともある」といった悩みを記した回答もあった。

さらに「特別支援教育のセンター的機能発揮が地域の学校や教育委員会から強く求められ、それを利用して学校全体の校務活動の機動力アップを図りたい」が、「教職員に時間的な余裕が無い現状」にあることなども課題としてあがっていた。

#### (5) ミドルリーダーの活用

ここでは、ミドルリーダーを活かした機動的、協働的な学校組織になっているかどうか尋ねた。十分なっていると思うが3%、おおむねなっていると思うが53%、どちらともいえないが31%、どちらかというとなっていないが11%、なっていると言えないが1%、無回答が0.1%という結果であった。「十分なっている」と「おおむねなっている」をあわせると全体の56%になる。回答のあった学校のうちの半数強の校長はミドルリーダーを活用できていると判断しているといえる。

ミドルリーダーの活用について、特別支援学校の学校長という立場から工夫されている点や気づいていることを自由記述で回答してもらった。その内容を整理すると表7のようになった。積極的な対応を示す内容が多いものの、適当な人材がいなかったことや教員が高齢化している悩みを記した回答が91人の校長からあった点は留意すべき点だといえる。

表7 ミドルリーダーの活用

内容	回答数
ミドルリーダーの育成を図っている	125
適当な人材がいらない、高齢化している	91
ミドルリーダーを活用している	72
さまざまに運営の工夫をしている	47
教頭、事務長、教務主任、各学部主事に重点	33
ミドルリーダーの活用は道半ば	25
運営に関する意見	22
ドルリーダーの活用に悩んでいる	6
年齢よりも個人の力量が重要	2

## (6) 全職員の参加

この項目では、一人一人の教職員が学校改善等への意見を積極的に出すなど、教職員の自発的な改善を重視して学校運営に取り組んでいるか尋ねた。

十分取り組んでいると思うが3%、おおむねできていると思うが46%、どちらともいえないが43%、どちらかというに取り組んでいないが8%、取り組んでいると言えないが1%という結果だった。これについても肯定的な回答が半数弱で、そうでない回答が半数強と回答が二分された。

このことについて、特別支援学校の学校長という立場から工夫されている点や気づいていることを自由記述で回答してもらった。多くの教職員の意見を吸い上げるために、学年会、部会、分掌などの小集団組織からの意見を尊重していると(76人)、教職員が意見を出しやすいように校長室を開放するなど雰囲気作りを大切にしているという(63人)、学校評価の自己評価等の項目に教職員の意見が反映されるように工夫している(52人)、教員評価等における面談の機会を活用している(47人)といった回答が上位に整理された。

一方、前例踏襲や現状維持の意識が強かったり経験が十分でなかったりするために学校改善の意見が出にくい状況にあると整理できる回答が44人の校長から示された。

表8 全職員の参加

内容	回答数
学年会、部会、分掌などの小集団組織からの意見を尊重する。	76
教職員が意見を出しやすいように雰囲気作りを大切にしている。	63
学校評価において教職員の意見が反映されるように工夫している	52
教員評価等での教職員の面談の機会を活用している	47
前例踏襲の意識や経験不足のため建設的な意見がでにくい。	44
校長が積極的姿勢を示し、意見を求めるように努力している。	35
意識は向上してきているが、改善に繋がるまでに到っていない。	35
全教職員の参加は理想だが、現状では各部主事等ミドルリーダーの意見を重視している	20
特定に教員の発言力が強いなど、学校改善の意見が言いにくい雰囲気がある。	7
学校改善への意見が積極的に出され、前向きに検討されている。	5
学校改善への取組よりも授業改善への取組が先決課題である。	4
その他	10

## (7) 教員の士気

この項目では、学校運営の改善に関連して、教職員が自分の役割を自覚し、互いに信頼しあって目標達成や課題解決に向かって前向きに取り組むといった教員の士気について、校長としてどのようにとらえているか尋ねた。

十分取り組んでいると思うが3%、おおむね取り組んでいると思うが69%、どちらともいえないが26%、どちらかというに取り組んでいないが2%、取り組んでいると言えないが1%

であった。教員の士気については7割の校長が前向きにとらえていることが示された。

この教員の士気について、特別支援学校の学校長という立場から工夫されている点や気づいていることを自由記述で回答してもらった。その内容を整理すると表9のようになった。

教員の士気を大切にするという観点から重視されていることとして、自己申告や面接などを通して一人一人の教員へのサポートを大事にしている（134人）、教員集団としてチームワークや連携、教員間の和を重視している（98人）などと整理される回答が上位に示された。一方、教員の士気という面では課題があると整理できる記述が43件あった。

表9 教員の士気

内容	回答数
自己申告・面接・一人一人へのサポートを大事にしている	134
教員間のチームワーク・連携・和を重視している	98
教員の士気という面では課題がある	43
うまく遂行している	30
環境作りが大切だと思っている	21
プロ意識の形成を重視している	18
日々の教育実践を大切にしている	11
教員の自主性を尊重している	5
健康面での危機管理	2

#### (8) 多忙感

この項目は、教職員間の仕事の偏りや多忙感の差がないような職場となっているかどうか尋ねたものである。

「十分対応できている」が1%、「おおむね対応できている」が25%、「どちらともいえない」が46%、「どちらかというに対応できていない」が26%、「対応できていない」が3%という結果であった。

対応できていないとする回答は3%にすぎなかったものの、積極的に対応できているという回答は26%に留まっており、他の項目と比べると低くなっている。特別支援学校においても多忙感への対応が学校運営上の課題となっている可能性があることが示された。

このことについて、特別支援学校の学校長という立場から工夫されている点や気づいていることを自由記述で回答してもらった。その内容を整理すると表10のようになった。

最も多かった意見は、特別支援学校の現状では仕事の偏りを解消することは難しいと整理できるものであった。特別支援教育に大きな意欲ややりがいを感じている教員の方が仕事量が多くなるとか、臨時的に認容されている学校ではどうしても事務作業量が偏ってしまうなどのことがその背景にある。

表 10 多忙感への対応

内容	回答数
仕事が偏るのは仕方がない	211
効率化、校務分掌の工夫、平準化、職員配置等の工夫で対処している	93
お互いの条件を理解しあえる雰囲気づくりを心がけている	30
偏りに対して、達成感や成就感を得られるように工夫している	19
能力差の大きいことに課題を感じている	19
多忙感が生ずる状況把握に努めている	15
一人一役を心がけている	13
適材適所の配置を心がけている	12
適切な人材が少ない状況がある	7
人材育成を心がけている	7
多忙感の解消に苦勞している	6
多忙感は改善している	9
業務量増加傾向にあることは否めない	8
多忙感は主観的であり、そのとらえかたに気を付けている	7

### (9) 学校評価

学校評価の結果を基にして学校改善が必要な課題が整理され、次年度の計画等の学校マネジメントに活かされているかどうか尋ねた。

十分活かされていると思うが 49、おおむね活かされていると思うが 447、どちらともいえないが 83、どちらかというとかかされていないが 16、活かされていると言えないが 1 という結果であった。

学校評価の実施が進んでおり、回答のあった学校 80%以上で学校改善に学校評価の結果が活用されていることが示された。僅かに 3%程であるが、学校評価が活用されていないという回答もあった。

学校評価の活用について、特別支援学校の学校長という立場から工夫されている点や気づいていることを自由記述で回答してもらった。その内容を整理すると表 b のようになった。

表 11 学校評価

内容	回答数
自己評価を活用している	209
何らかの形で改善に活用している	119
関係者評価を活用している	104
保護者評価を活用している	49
学校評価の活用には工夫が必要だ	36
学校評価を活かしていない	20
今後学校評価の活用を考えていく	9

学校評価は形式的で、他の情報を活用	3
本人評価を活用している	2
特別支援学校としてとして特別なことはない	2

自由記述から、「学校職員からはもとより、保護者、学校来校者、地域関係者、児童生徒本人からの評価を活用している。」「研究者、社会福祉協議会、地域療育センターなどの専門性の高い関係者評価を実施している」といった記述に代表されるように、学校評価がP D C Aサイクルの中にもしっかり組み込まれ、学校経営計画や重点目標の設定などに活かされているという回答が大半を占めた。

一方、学校評価の手法や学校評価の位置づけに課題を抱えていると思われる以下のような回答もあった。

- ・保護者のアンケートの数値などでは、反省を掘り下げることができない。視点を検討することが必要と考える。
- ・すべての項目に対応ができない。すぐに対応できることと長期に見通しを持つことを整理し組みたい。
- ・評価すべき項目を減らし、評価の観点を変えて、定着するシステムの構築が必要。
- ・いい加減な学校評価の高校が多い中で、本校は真面目に取り組んでいるが、気をつけないと校長評価のようになることがある。
- ・予算面の改善が多く、予算不足のためできない。
- ・評価項目が多く改善の必要な課題が多すぎるため、絞込みが必要。
- ・経営計画と評価の観点が一致していないことが多く、早急に改善する必要。
- ・数値的な抑えを意識的に目標や具体的方策の中に取り入れる必要。  
学校評価そのものが根付いていないことを伺わせる回答もあった。
- ・学校評価システムが機能していない。
- ・教師の主観的な要素が入りやすく、客観的評価の難しさを感じる。
- ・教職員に学校評価、外部評価を受け入れる気持ちが少ない。

特別支援学校の学校評価という視点で捉えた回答としては次のような記述があった

- ・実に丁寧な、客観的な学校評価システムを作っている。学校改善項目がはっきり出てくる。それは教師の授業への取り組みであり、授業という意識が特別支援学校では薄いのかもしれない。
- ・保護者に学校評価をしてもらい、結果については分析報告を行っている。小学部から専攻科まで幅広い年齢層の保護者であり、評価にも偏りはみられる。共通の課題として取り上げられることも、教員に対する評価や設備環境、防災対策や安全対策などすぐには取り掛かれないことも多いが、やれる範囲で努力していきたい。
- ・教育を受ける側の満足度、利害関係のない第三者からの分析・評価を重んじ、預かる学校の姿を客観視できることがもっとも大切。
- ・表面的な改善はすぐになされるが、本質的な改善を伴うものには、手が付けられていない。
- ・質問項目が実態に即しているかの検討を十分に行う必要がある。

- ・評価方法が十分に昇華されていないため、改善に結びつく評価方法に変えていく必要がある。
- ・反省の量が多い。反省することで終わっている。
- ・できること、将来できそうなこと、まだまだ難しいこと等に分け、整理するよう、学部主事や教頭に指導している。
- ・校舎等の物理的な学校改善には限界があり改善には程遠いが、ソフト面では学校評価を教員にフィードバックし学校改善に生かしている。
- ・子どもの自己評価と授業評価（先生に対する）をみて、個々の教員が自分の取組を振り返り、分析してコメントを書いて提出させている。
- ・丁寧な学校評価をしているが、一つ一つのシステムを変えていくのに、大きく全体の業務に与える影響を見渡した上で変えなければならないことも多く、また、教員数が多いと意見もいろいろで、改善に至るまでに時間がかかる。
- ・年度末の反省の中で、話し合われることと同じになる。
- ・より良いものにするためには、アンケート項目の検討が必要かもしれない。
- ・ハード面での課題解決無しには物事は進まない。ソフト面だけでは工夫といっても限界がある。

#### (10) メンタルヘルス対策

教職員にとって、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ことは何よりも大切なことである。そのためには、校長のリーダーシップの下、組織的な学校運営が行われ、メンタルヘルス対策についても適切な対応がなされる必要がある。そこで、メンタルヘルスへの対策について対応できているかどうかについて尋ねた。

十分できていると思うが 19、おおむねできていると思うが 348、どちらともいえないが 192、どちらかというのできていないが 34、できていると言えないが 3 という回答結果であった。回答のあった学校のうち 6 割は、メンタルヘルス対策が取られていると判断できる。

メンタルヘルス対策について、特別支援学校の学校長という立場から工夫されている点や気づいていることを自由記述で回答してもらった。その内容を整理すると表 b のようになった。

表 12 メンタルヘルス対策

内容	回答数
日々の観察・気配り・声かけなどを心がける	146
個別相談・個別配慮・アンケートによる対応	86
教頭・養護教諭・カウンセラーの役割重要・重視	69
同僚性・仲間・職場作り	49
工夫が必要	49
研修・啓発活動	37
安全衛生委員会の活用	35

うまく対応できている	13
特別支援学校の特性	8
自治体のサポート	1

「校長の気配り、これしかない。」という記述が端的に示しているように、日常の教職員の様子に気を配り、コミュニケーションの機会を持つように努力しているという対応策を示した回答が最も多かった。次いで、相談窓口を設定し活用を促す、管理職からの積極的な言葉がけをしたり、面談を実施したりする、ストレスチェックアンケートを活用する等の配慮を行っているという記述や教頭（副校長）や養護教諭と協力したり、カウンセラーを活用したりして教職員の動向や状況を共有しているという記述が多かった。さらに、同僚性や仲間意識を大事にして教職員同士が協力し合える温かい職場環境を重視しているという記述や初任者への授業時間数の軽減、組織の中核を担うものの持ち時間数の考慮、学校産業医の相談などさまざまな工夫をしているという記述が続いている。産業医の活用や学校安全衛生委員会の活動を重視しているという記述も 30 を超えていた。

メンタルヘルス対応も、すべての学校種に共通するものであるが、特別支援学校という観点からは次のような記述があった。

- ・小中高校と比べ特別支援学校では、夏季休業中に、職員研修を多く設定でき、その中にメンタルヘルスの校内研修を設定できる。
- ・特別支援学校は、小中高に比べ、休暇を取得しやすいと感じている。
- ・100 人を超える教員がいる特別支援学校では、校長が一人一人の職員の心身の管理をすることは非常に難しいため副校長や教頭、部主事を介しての情報収集等が鍵になる。
- ・特別支援学校特有の指導体制（複数教員配置）の利点を生かすことにより、本人の状況に合わせた対応が可能である。
- ・特別支援学校のセンター的役割などが求められ、職員の多忙感は大きい。

#### (11) 地域の資源や環境の活用

インクルーシブ教育システムの推進に当たっては、特別支援学校も、障害のある子どもへの対応を念頭に地域の理解と協力を得た連携の取組を考えていく必要がある。そこで、地域の資源や環境を活用して保護者や地域住民との連携を大切にしたい学校運営が行われているかどうかを尋ねた。

「十分行われている」が 53、「おおむね行われている」が 359、「どちらともいえない」が 145、「どちらかというも行われていない」が 35、「行われていると言えない」が 4 という回答であった。「十分行われている」と「おおむね行われている」を合わせると 412 であった。地域資源の活用を重視して学校運営が取り組まれていると判断している学校長が、回答の 7 割近くにのぼっていた。

このことについて、特別支援学校の学校長という立場から工夫されている点や気づいていることを自由記述で回答してもらった。その内容を整理すると表 13 のようになった。

表 13 地域の資源や環境の活用

内容	回答数
さまざまな機会に地域との交流を深めている	284
P T A活動と連携したり支援したりしている	33
地域との連携は難しい。課題が多い	28
これから地域の資源の活用を進めていく	21
地域等外部への情報発信に努力している	16
地域と連携が難しい状況にあるが、取り組んでいる	6
医療機関との連携をはかっている	3
管理職が積極的に関わっている	3
大学との教育連携を進めている	3
関係機関との連携を進めている	2

自由記述には、地域の資源や環境の活用について、様々な取組が記述されていた。地域の町内会の役員会への参加や、防災避難訓練や文化祭などの行事の地域との共催などかなり踏み込んだ交流から学校開放やゴミのリサイクルなど間接的な交流まで多様な交流や資源の活用がなされていた。地域資源の活用を学校の最も大きな課題として位置づけ、積極的に相互協力を進めている学校もあった。「就労支援において、実習先やデュアルシステム受け入れ先として、近隣の複数の企業に協力を得ている。地域の公民館運営委員会に校長が参加するほか、地域の成人式を本校にて行うなど「地域の学校」として位置付いている。地元小学校区の自治会長は、学校の運動会、卒業式などはほぼ全員参加し、本校の児童生徒の成長を見届けてくれている。」という回答はその一例である。「キーワードとして「肢体不自由児の学びと暮らしを支える学校づくり」をかかげ、居住地区の行政や地域ボランティアとのつながりを大切にしている」という学校もあった。また、この回答のように、学校長や教頭が地域の集會に必ず参加するなどして、積極的に地域の組織と交流しているという回答が23あった。ある学校長の回答には「地域の要望に耳を傾けるため、校長が地域の集會に意識して出かけている」とあった。

校区が広いこともあり、地域だけでなくP T A活動との連携も重視していることを記した回答もあった。中には、地域の小学校及び中学校のP T Aとともに三校P T Aとして協力している学校もあった。

他方、「地域との連携は課題が多く、難しい」「地域の資源の活用はこれから」という回答も少なくなかった。学校の努力では解決できない「学校所在地周辺は、ほとんど地域がない。このような場所に学校を作る行政の姿勢は残念でならない」という回答も含まれている。実際に、この例のように周囲にコミュニティのない、市街地から離れたところに学校が作られる例は今でもあるが、学校マネジメント以前の課題だといえる。

## (12) 学校の大規模化

近年、知的障害特別支援学校を中心に「大規模校化」、すなわち児童生徒数の増加傾向が顕著になってきている。300人以上の大規模校が、東京、大阪、愛知、兵庫、静岡など、

比較的人口の多い都道府県に多く、人口規模が中程度の都道府県にも散見されるようになってきている（国立特別支援教育総合研究所，2010）。児童生徒数が400人を超える学校もある。そこで、特別支援学校の大規模化について尋ねた。

### 1) 適正規模について

一つの学校の適正規模として、学校マネジメントの観点から幼児児童生徒数及び正規教職員総数は、どの程度の範囲が妥当だと思うかを尋ねた。なお、特別支援学校では、学校種や地域の特性に応じて、適正規模も異なってくる場合がある。ここでは、学校マネジメントという観点から、その適正規模の範囲について尋ねたものである。

回答のあった596人の校長が妥当だと考えている学校の適正規模は、回答で得た値を平均して算出すると、幼児児童生徒数については、最小値79.6人（SD35.8）から最大値114.7人（SD46.5）の範囲になった。正規教職員総数については、最小値52.5人（SD21.1）から最大値73.6人（SD26.4）の範囲となった。

### 2) 勤務先の学校の現状

校長として勤務している学校について、適正と判断する規模に比べて現状の学校規模が大きくなっているかどうかたずねたところ、たいへん大きくなっていると思うが119、大きくなっていると思うが122、どちらともいえないが114、どちらかという大きくなっているが82、大きくなっているといえないが158、無回答が1という結果であった。

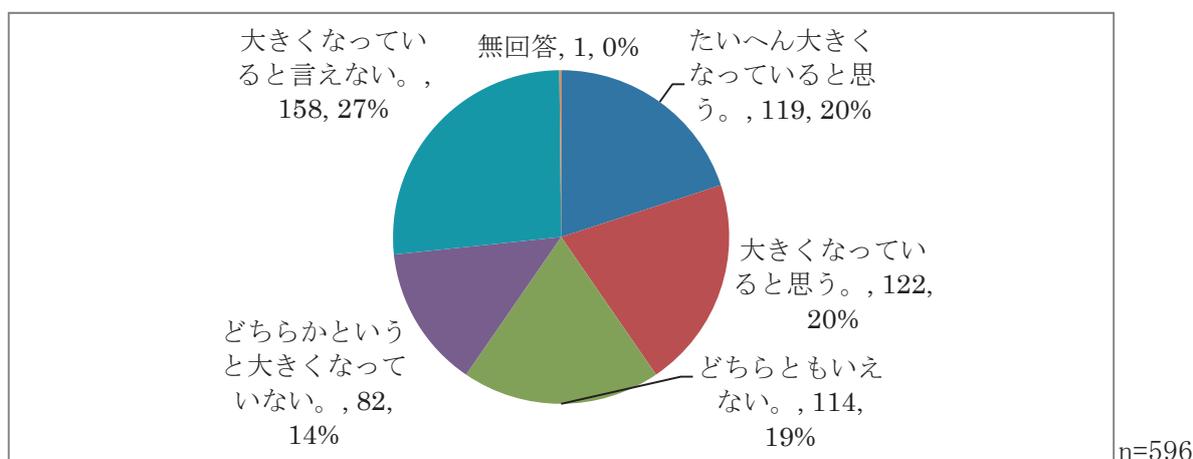


図 21 適正規模

「たいへん大きくなっていると思う」及び「大きくなっていると思う」と回答した校長に対して、学校長としての立場から工夫している点や課題となっている点について、自由記述で回答を求めた。

表 14 学校の大規模化について

内容	回答数
教室の転用で一時しのぎ等の学校努力で凌いでいる	64
限界にきている。現場の努力では解決できない	36
市町村での受け入れを促進する	26
改善要望中である	22
学校増設、校舎増設で対応している	13
二次的課題として管理の課題が出てきた	13
副校長を校長格とした学校運営をしている	8
適性対応	9
適性規模は一定ではない	8
高等学校での対応が必要と思う	4
大規模校をマネジメントするだけの力が校長には必要	7
学区域調整が必要である	5
ニーズがあれば、当然受け入れるべき	2

主に学校マネジメントの観点から大規模化への対応と課題についての回答を以下に列記する。

表 15 大規模化への対応と課題

<p><b>自助努力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・まずは児童生徒の学びの環境整備。予算や施設設備に限界はあるが、現状の中での最良策を得るべく知恵を絞る。校舎の増築やバス増車の要望を毎年続けている。</li> <li>・できるだけ職員の意識が統一できるように、毎朝職員朝会を行い、互いの顔が見えてコミュニケーションがとれるようにしている。もう工夫では対応できない状況である。</li> <li>・大規模化と高等部の軽度化が同時進行。カリキュラムの検討を行っている。今までの小集団学習と大集団学習を取り入れた授業を考えている。集団の中での個別指導の重視をしている。</li> <li>・教育環境が厳しくても、その中で授業はきちんと実施することが大切だという観点から、授業づくりへの取組を第一に考え実施している。大変な状況の中でも努力するということが必要だという意識は、教職員の中に育ってきている。</li> <li>・職員数が多くなればなるほど、共通理解が難しくなる。報告・連絡・相談が確実に行われるよう、随時職員に働きかけるとともに、学部主事を中心に週に1～2回、連絡会を持つようにしている。</li> <li>・とっても大変である。できるだけ意思決定や伝達ができる組織的な機能として機関会議を工夫している。また、教頭や部主事、首席、指導教諭などの役職の人材がそれぞれをカバーする体制と任務を明確にしている。</li> <li>・教室不足が生じ、個別指導やカームダウンの部屋が確保できない状態。予算が厳しい状況の中では、優秀な人材を集めることでカバーしたいが、これも難しいため、校内研修を充実させ、職員の力量を上げるよう研究部、教育支援部を中心に取り組んでい</li> </ul>
---

きたい。

- ・本校に二人、分教室に一人の教頭が配置されているので、教頭に権限を委譲し、教頭との連絡を密にすることで規模の大きさをカバーしている。
- ・児童生徒の指導等においては、教室不足、スクールバス座席数の不足、食堂の座席数の不足などが起こっており、教室転用、保護者への協力依頼などが必要となっている。
- ・学校規模が大きくなっていることで、教職員の数も増加し、連絡・伝達体制の強化、会議等の整理が必要となってきたと同時に、職員室の狭隘化などの状態が起こっている。会議で全てを伝えようとする教材等の準備の時間が不足するため、校内ラン等を活用した連絡・伝達体制の導入が不可欠となっている他、教職員の専門性に係るレベルアップのための取り組みも意識的に行うことが重要と考える。
- ・特別教室の教室転用は限界である。授業時間の調整での対応しかない。
- ・一体の学校として機能しにくくなってきており、全校行事も施設面等から制約を受けている。大規模化の影響で学部間の溝が深まることのないように情報の共有に努めたいと考えている（「校長だより」など）。
- ・大規模化に伴う、児童生徒の安全・安心な教育環境作りに日々腐心している。
- ・制限が大きく、ベストな教育環境を用意できない。「ベター」を目指すことがやっつである。教職員集団の共通理解と組織力が不可欠である。

#### 限界

- ・目が行き届かない
- ・単一校での努力では、適正化は困難。
- ・特別教室を普通教室にしたり普通教室で作業をしたりするなど工夫しているが手一杯である。
- ・普通教室の不足はいかんともしがたく、特別教室を間仕切りで仕切り普通教室として転用してしのいでいる。現場の工夫では物理的な課題は解決できない。
- ・キャパが変わらない限り、工夫する余地がなくなるほど増加してきている。
- ・児童生徒数や教職員数は学校のハード面との関係が大きい。施設設備に関しては、校長の工夫ではどうにもできないところまで来ている。
- ・児童生徒数は確実に増加、また重度化・重複化している。にもかかわらず、教職員数が増えないことが最大の課題である。単一障害の児童生徒であっても、自閉傾向のある児童生徒は、重複児童生徒より指導・支援が必要なことがしばしばある。それを改善しなければ、特別支援学校に勤務する教職員の心身は疲弊しきってしまう時が確実に来る。
- ・大勢の子どもに紛れてしまい、個々の子どもの動きに十分な対応が届かなくなりがちであり、そのようなときに事故やけがの発生が多くなる。絶対の安全と安心を守ることに最大の注意を払わなくてはならない。
- ・児童・生徒数が増加し特別教室を普通教室に転用して対応している。授業や教室の調整や望ましい教育活動に影響が出ている部分もある。自閉症の児童・生徒もカーテン教室になっているところもあり、音の構造化が出来ずに支障がある状況。
- ・校地校舎が狭く、HR教室も作業室も後1箇所も増やすことができず、折角できた就労支援コースの実習場所もなく教室を求めてさまよう状況であり、担当者は大変な苦勞

をしている。本校は選抜のない学校で、障がいの重い生徒から大変軽い生徒まで、希望する方を全て受け入れている。しかし、この状況は大変危険であり、病弱養護学校でスタートした小さい教室で大柄の暴れる生徒と一緒にいるだけで、ショックを受ける生徒も多い。カームダウン室もない。保健室も一つしかなく、しんどい生徒と暴れる生徒が同室することも多々ある。ひどい場合は暴れる生徒を廊下で抑え、衝立で取り囲んでカームダウンさせることも生じてくる。

- ・上限を決めないと、物理的に大変危険であると感じている。給食の食缶を滅菌する滅菌庫や炊飯器の置き場なども全て満杯、これ以上受け入れの余地はないのが現状。
- ・工夫できる状況ではない。やむを得ず、重複学級2クラスで1教室、医療的ケア用のケアルームの未設置など。
- ・教職員の把握が難しい。教職員評価制度の運用が難しい。
- ・管理職と教師、児童生徒が関わる機会が少なくなる。教師集団同士の関わりが限定的になる傾向がある。
- ・教員数も200人を超えると、毎年40人ほどが異動する。新しく入る教員には特別支援教育が初めてという者が半分以上いるので、この教育の基本を理解させる研修が重要である。
- ・規模が大きいたうことは通学の範囲が広くなり、関係機関との連携のため会議や連絡のために関係職員の時間が膨大になる。
- ・特に工夫できることはない。年々、在籍者数が増加している。特に、センター的機能の推進により、地域への支援を進めれば進めるほど本校の在籍数が増え、子供たちの教育環境が悪化していることには心を痛めている。

#### 提言

- ・校舎の増築、分教室の設置で教育委員会がごまかさないこと。新設校を設置すること。
- ・特別支援学校の適正規模について国が基準を出せば、大規模校の分割が具体化されると思う。財政的な裏付けも必要となり困難ではあろうが、インクルーシブ教育へのシフトの中で、特別支援学校の学区をコンパクトにして、地域との関係を高めることにもつながる。合理的配慮以前の体制整備と言えるのではないか。
- ・施設設備の改善は如何ともしがたい。教室、体育館、食堂、校庭等に支障をきたしている。また、人的資源である教師の専門性不足についても同様であり、学校独自の工夫で対応できる段階ではなく、抜本的な改善を望む。  
施設設備の老朽化、狭隘化を抱えており非常に辛い環境の中で生活している。特別支援学校設置基準を明確にしてほしい。

#### ニーズに応えるのは当然

- ・地域のニーズに合わせなければならないので、要請・要望がある以上、応えるのが当然。施設設備等については、遣り繰りしながら、学習に支障がないようにしている。
- ・施設設備の使用上の工夫。ニーズを考慮すれば入学者数を抑えることはできない。規模が大きくなり、職員室のキャパを超えてしまっている。やむなく第二職員室を設置しているが、日々のコミュニケーションが取りづらい。

### (13) 一人一人の能力の活用

教職員一人一人の能力が引き出され、学校目標の達成や学校運営に活かされている組織づくりへの取組について尋ねた。

十分になっていると思うが9、おおむねになっていると思うが336、どちらともいえないが223、どちらかというとなっていないが27、なっていると言えないが1、なっていると言えないが1、という回答結果であった(図22)。

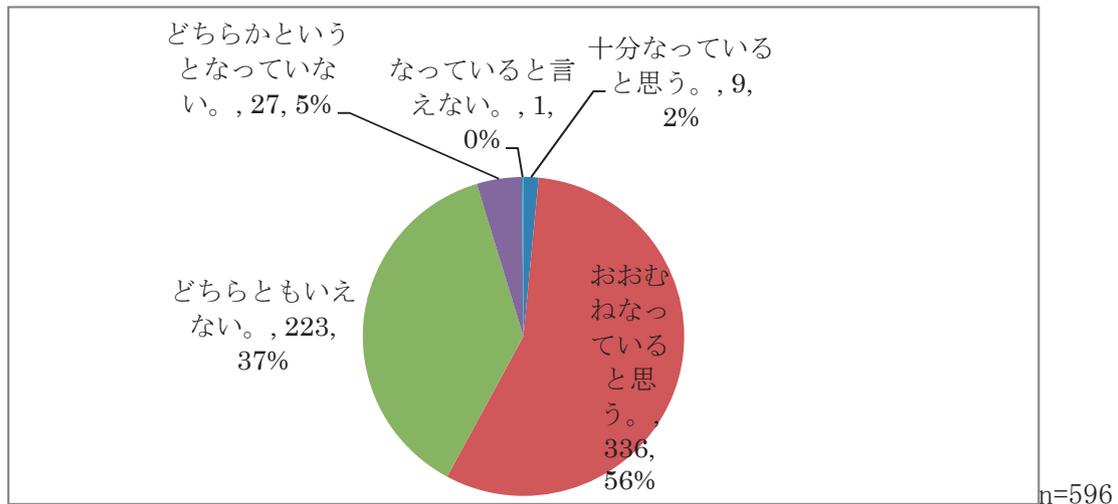


図22 一人一人の能力の活用

## 2. 学校マネジメントに関連する研修の状況

### (1) 校内でのマネジメントに関する研修の実施

時代の変化に対応した新しい学校の在り方等について学び、学校運営等の改善に資することを目的として、校内でマネジメントに関する研修を行っているかどうか尋ねた。

結果は、図23に示したように、実施しているが17%、実施していないが83%という結果であった。

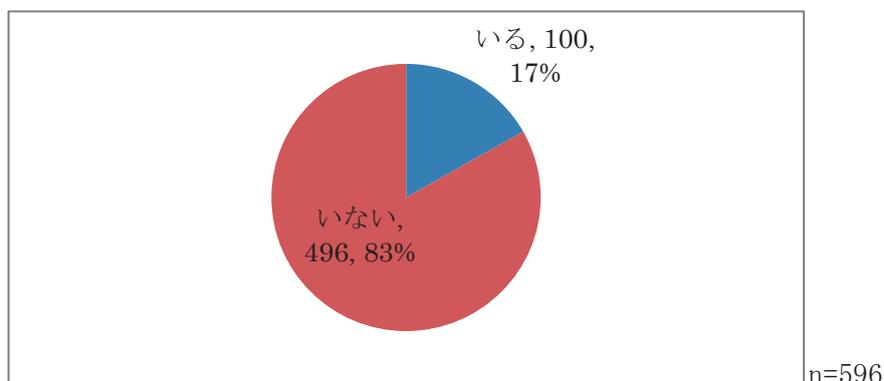


図23 校内でのマネジメントに関する研修の実施有無

## (2) 研修を受けることが必要だと思われる職種

学校長として、特にマネジメントの研修を受けることが必要だと思われる職種について尋ねた。

職種としては、校長、副校長、教頭、主幹教諭、総括教諭、指導教諭、教務主任、学部主事、学年主任、特別支援教育コーディネーター、生徒指導主任、進路指導主任、地域支援主任、各分掌主任、その他を列記し、その中から選択してもらった。結果は図 24 に示した通りである。

校長、教頭、学部主事、教務主任については、70%程度の校長が必要性を認めていた。次いで副校長、主幹教諭、特別支援教育コーディネーターが挙げられていた。これは40%程度であったが、副校長と主幹教諭については、職種としておいていない学校もあることが、こうした数字に反映していると考えられる。

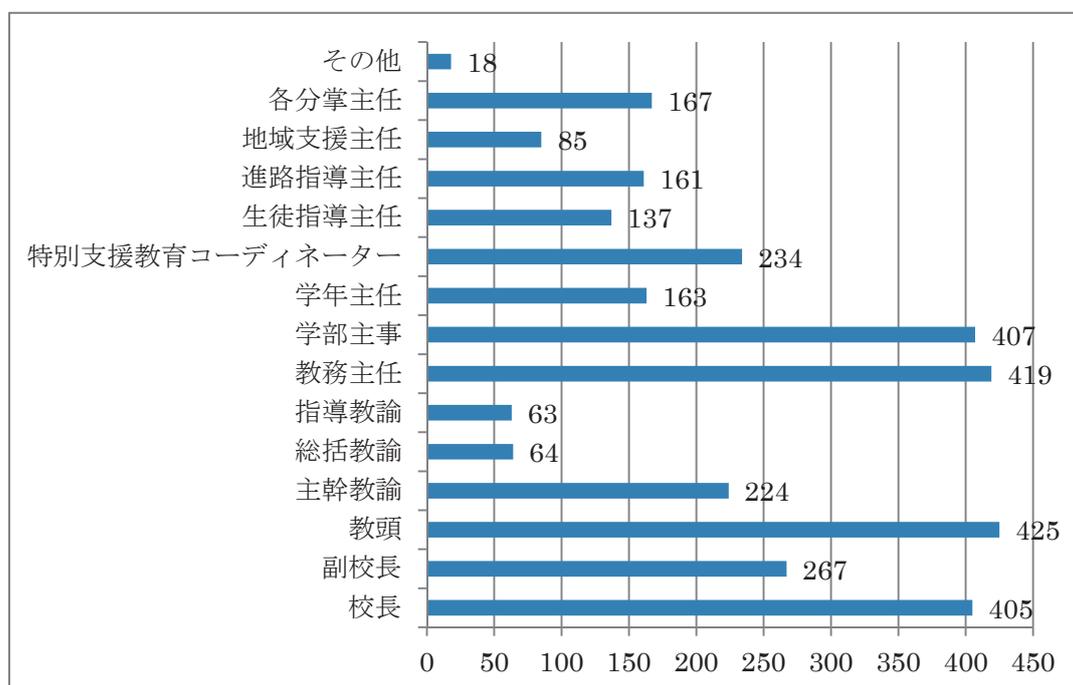


図 24 マネジメントの研修が必要と思われる職種

## (3) 研修の内容

教職員がマネジメントの研修を受ける場合、どのような内容が望ましいかを、マネジメント理論、リスクマネジメント、コミュニケーション力、プレゼンテーション力、その他の項目で尋ねた。結果は図 25 に示した。

マネジメント理論、リスクマネジメント、コミュニケーション力の研修が必要だという回答が50%前後に達していた。プレゼンテーション力については他の三つほどは重視されていなかった。

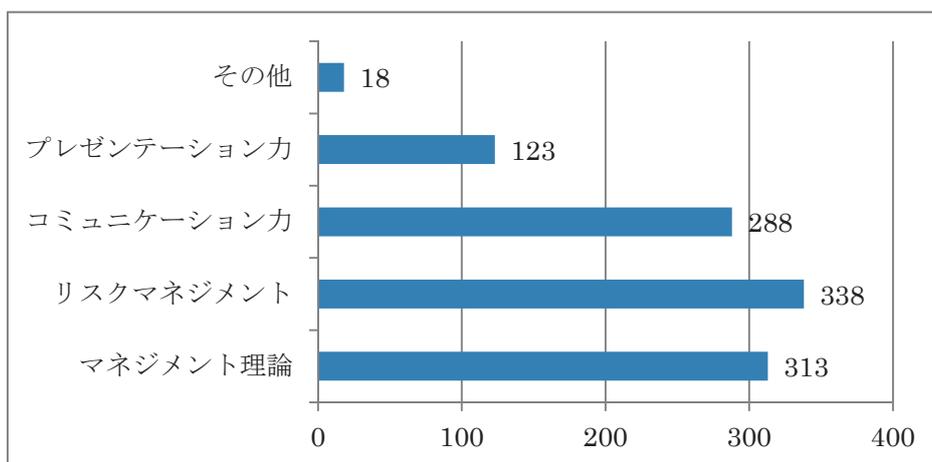


図 25 望まれるマネジメント研修の内容

#### (4) 研修への参加

望まれる教職員の研修について、実際にどのように対応しているか尋ねた。教育委員会主催の研修への参加、校内研修、その他の項目を示し、選択してもらった。教育委員会主催の研修への参加が75%であった。校内研修を実施しているところは回答のあった学校の4分の1弱であった。マネジメントの研修については、教育委員会等学校外の機関で実施している研修に多くを頼っているといえる（図26）。

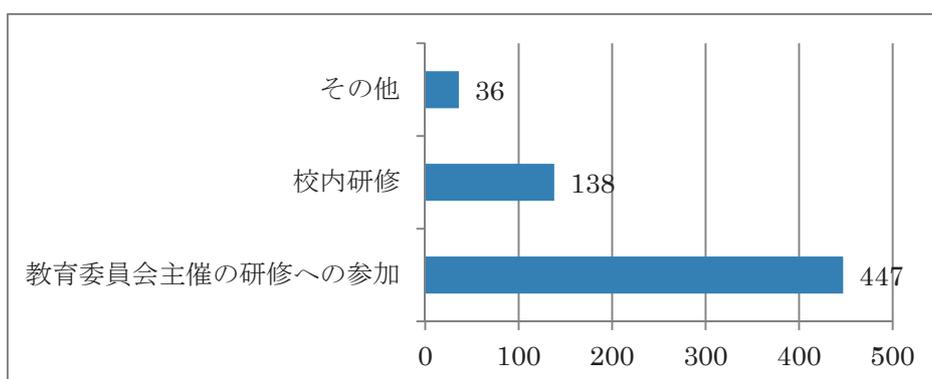


図 26 マネジメントの研修の方法

#### (5) 今後実施が望まれる研修

マネジメントの研修をする場合、回答欄にあげたものの他にどのような内容や方法の研修が行われることを必要とすると考えているか尋ねた。また、学校マネジメントに関する研修について意見を自由記述で求めた。その内容を研修の目的、研修の方法、研修の内容、実施上の課題等に整理すると表16のようになった。研修の方法や内容に関する意見が圧倒的に多かった。

表17は、それぞれの項目のなかでニーズの高かった意見について整理したものである。

表 16 実施が望まれる研修

内容	回答数
研修の目的に関して	7
研修の方法に関して	93
研修の内容に関して	81
実施上の課題点について	16
その他	1

表 17 ニーズの高かった意見

研修の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織経営の基礎として、明確に位置づける。</li> </ul>
研修の方法	<p>研修の対象</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメント必要性を理解してもらうためには、職員全体に必要。</li> <li>・ミドルリーダーを育成するという観点からの研修が必要。</li> </ul> <p>研修の場所</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校内での実施は制約が大きく、講師を招聘やOJTによる研修が考えられる。</li> <li>・教育委員会や教育センター等の積極的な対応を期待する。</li> </ul> <p>講師の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・校内で適切な講師を見いだすことは困難であり、外部講師に依頼せざるを得ない。</li> </ul>
研修の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校の実情に応じた具体的な内容が不可欠である。</li> <li>・子どもの視点に立った教育の充実に資する内容を重視したい。</li> <li>・理論を重視するより、課題解決、体験、事例検討など実践的な研修が望まれる。</li> <li>・学校マネジメントと企業マネジメントの相違を明確に示す必要がある</li> <li>・具体的な内容としては、コミュニケーション能力、保護者対応、接遇、会議の進め方、コーチング、リスクマネジメント、調整力、企画力、評価力などに関する研修が期待される。</li> </ul>
実施上の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現実的には他の研修で手一杯、校内研修は多忙感の中で成立させること自体が課題であり、このことへの対応自体が学校マネジメントでもある。</li> <li>・マネジメント以前の問題として、マネジメントの必要性、重要性に気づかせることが課題。</li> <li>・学習指導関連研修が優先されるので、こうした研修は後回しにされやすい。</li> </ul>

## (6) 学校マネジメント研修のまとめ

マネジメントに関する研修について、学校内の実施については、8割以上の学校が実施していなかった。一方、教育委員会等が実施する研修については、7割強の学校が参加させていた。マネジメントの研修については、行政主導で実施するケースが多く、学校独自での実施は少ない状況にあるといえる。また、そうした研修については、校長、教頭、教務主任、学部主事の4職種に必要とするという回答が7割を越えていた。

また、マネジメントに関する研修については、その必要性が認識されており、自由記述では、その方法や内容について多岐にわたる意見が示された。研修の実施主体については、校内での実施には制約が大きく、教育委員会や教育センターでの積極的な対応が期待されていた。研修の対象については、教員全体、ミドルリーダー、管理職等に分類でき、それぞれに応じたプログラムでの実施が期待されていた。学校の実情に応じた具体的な内容が不可欠である。研修の内容については、教育の充実に資する内容を重視した、より実践的な研修が望まれており、具体的な内容としては、コミュニケーション能力、保護者対応、接遇・会議の進め方、コーチング、リスクマネジメント、調整力、企画力、評価力などに関する研修が期待されていた。学校マネジメントと企業マネジメントの相違を明確に示す必要があるという意見も認められた。課題点としては、マネジメント研修の必要性を認めながらも、現実的には他の研修で手一杯で、学習指導関連研修が優先されるため対応が後回しになることがあげられていた。多忙感の中で研修が実施されている現状から、このことへの対応自体が学校マネジメントの問題だということになる。また、マネジメントに関する研修を実施する以前の問題として、マネジメントの必要性や重要性が十分に理解されていないことを指摘する意見もあった。

## 7. 学校と地域の人々の「協働」

(1) 自校の教職員が、自校の関係機関や地域社会との連携の中で、自身の学校の立場や役割を理解できていると思うかどうか尋ねた。たいへんできていると思うが21、おおむねできていると思うが415、どちらともいえないが129、どちらかというとできていないが31、できているといえないが0であった。

(2) 学校との良好な関係作りのために、地域の関係機関に自校の学校目標を理解してもらうことができているかどうかを尋ねたところ、たいへんできていると思うが12、おおむねできていると思うが313、どちらともいえないが209、どちらかというとできていないが55、できていると言えないが7という回答があった。

(3) 外部機関（児童相談所、労働関係機関など）や他職種（PTやOTなど）と連携した取組が、校内の指導や地域支援の面で効果的に活用できているかどうかを尋ねた、たいへんできていると思うが53、おおむねできていると思うが420、どちらともいえないが10、どちらかというとできていないが20、できていると言えないが1という回答であった。

回答のあったうちの8割近くの校長は、自校の学校内外との他機関及び他職種との連携や協働については、対応できていると判断しているということになる。

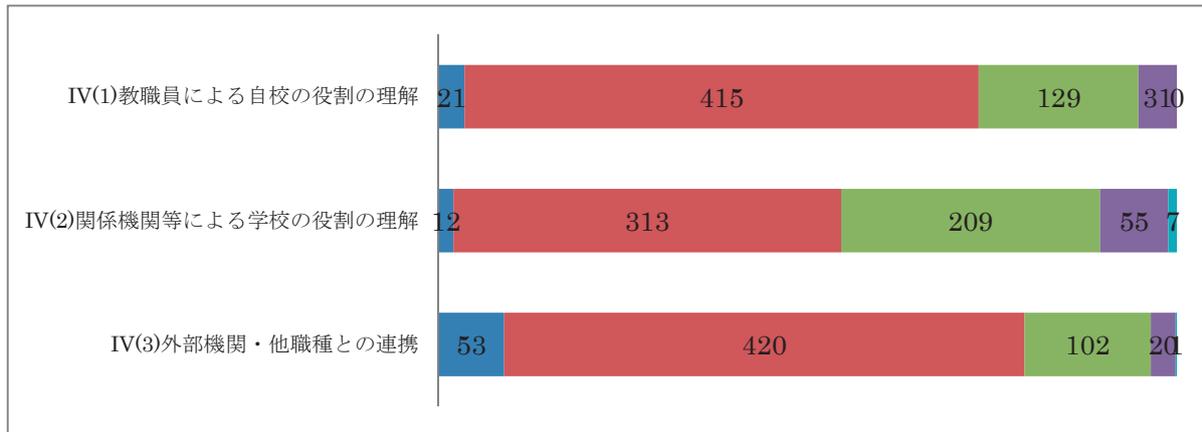


図 27 学校と地域の人々の「協働」

## 8. 関係者が当事者意識を持って熟慮と議論を重ねる場づくりについて

特別支援学校には、「センター的機能」に象徴されるように地域の特別支援教育のセンターとしての役割が期待されている。また、特別支援学校に在籍する障害のある子どもについても、地域社会の中で積極的に活動し、その一員として豊かに生きる上で、障害のない子どもとの「交流及び共同学習」を通して相互理解を図ることが極めて重要だとされている。

このような地域に開かれた特別支援学校としていくためには、障害がある子どもの教育については、特別支援学校がイニシアチブをとって、学校と地域が一体となって支援ができるように働きかけていくことが求められてくる。学校と地域の連携の在り方は、学校と保護者・地域住民等との熟議（熟慮と議論）により、その地域にあったものを作っていくという形が望ましい。そのためには、協議の過程が最も大切であり、当事者が参画しやすい仕組みの構築が不可欠となる。

文部科学省における「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」では、学校運営への保護者・地域住民等の積極的な参画について検討しているが、その中で、これからの学校運営には、以下の機能について取り上げている。

関係者が当事者意識を持って熟慮と議論を重ねる場

学校と地域の人々が「協働」して活動する場（と役割分担の明確化）

学校が組織として力を発揮するためのマネジメント

学校と地域が連携するためには、それを上手に進めていくことができる校長が求められるということも指摘されている。

そこで、こうした観点から本調査では、「関係者が当事者意識を持って熟慮と議論を重ねる場づくり」に関連する以下の調査項目を設定した。

(1) 重点化する学校目標を見直したり、これからの方針を立てたりするために、自校の現状と周囲の状況を整理することができているか。

(2) 校内の情報を集約し、経年比較するなどした結果を今後の方針決定に活かすことができているかどうか。

(3) 次年度の方針を立てる際に、教員間で協議結果を活かすことができているかどうか。

### (1) 自校の現状と周囲の状況の整理

重点化する学校目標を見直したり、これからの方針を立てたりするために、自校の現状と周囲の状況を整理することができるかという問に対しては、たいへんできていると思うが 18、おおむねできていると思うが 413、どちらともいえないが 132、どちらかというとできていないが 31、できていると言えないが 2 という結果であった。

現状においても、回答のあった特別支援学校の校長の多くは、学校内外の環境の把握に努めていることが示された。

### (2) 経年データの活用

校内の情報を集約し、経年比較するなどした結果を今後の方針決定に生かすことができているかどうか尋ねた。

たいへんできていると思うが 15、おおむねできていると思うが 345、どちらともいえないが 175、どちらかというとできていないが 57、できていると言えないが 4 という結果であった。

学校が蓄積してきているデータの活用については、できているという回答が 6 割程であった。

### (3) 教員間の協議

校長のリーダーシップの下、学校が組織として様々な課題に対処していくためには、十分な教職員間の情報共有や協議により教職員の役割分担の明確化や効率化を図っていく必要がある。こうした観点から、具体的に「次年度の方針を立てる際に教員間で協議結果を活かすことができるかどうかということ」取り上げ、その対応状況を尋ねた。

たいへんできていると思うが 23、おおむねできていると思うが 452、どちらともいえないが 103、どちらかというとできていないが 16、できていると言えないが 2 という結果であった。教員間での協議とその結果の反映ということについては、回答のあった特別支援学校の校長の 8 割が達成できていると判断していることが示された。

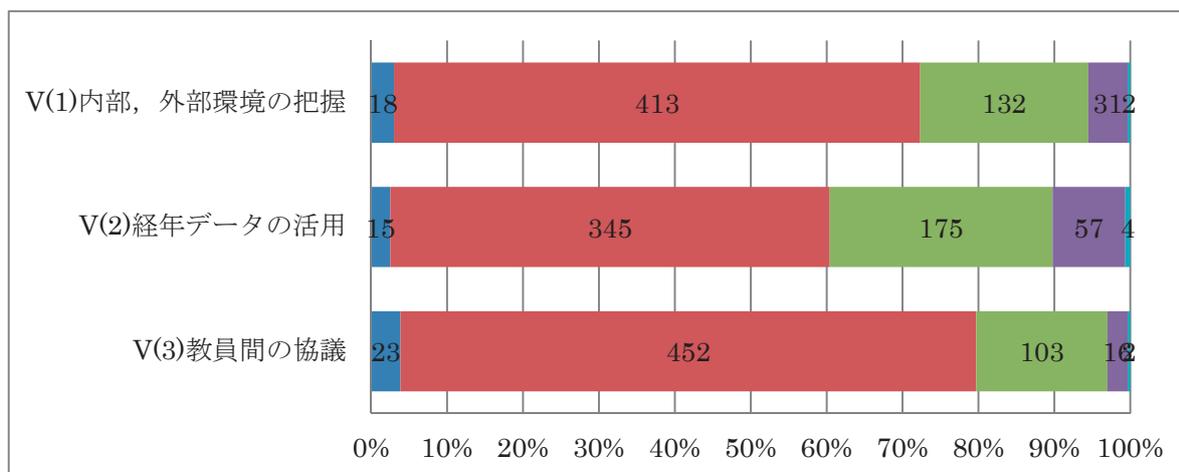


図 28 関係者が当事者意識を持って熟慮と議論を重ねる場づくり

## 9. 特別支援学校に特有のマネジメントについて

特別支援学校の特徴として、全児童生徒に障害のあることや複数の学部がある場合があること、一人一人の教育的ニーズに配慮した丁寧な対応が求められていることなどが挙げられる。そこで、このような点について、特別支援学校に特有のマネジメントが必要なのか、また、必要だとしたらどのような工夫が必要なのかを尋ねた。

### (1) 障害種別等に応じた、特有の学校マネジメント

障害種別等に応じた、特有の学校マネジメントの内容や工夫点があるかどうかについてたずねたところ、「ある」が283、「ない」が68、「どちらとも言えない」が245であった。約半数から特別支援学校に特有の学校マネジメントがあるという回答を得た。「ない」という回答は約1割強であった。「どちらともいえない」という回答は4割ほどであった。

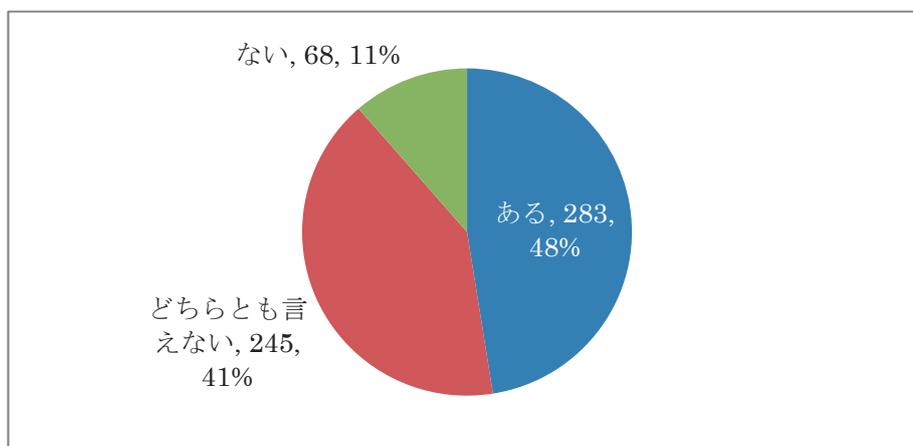


図 29 障害種別に応じたマネジメント

さらに、あると回答した場合、どの障害種にどのような内容があるかを尋ねた。合わせて具体的に工夫している点があれば記述により回答してもらった。障害種に関連する記述事項を表 16 に列挙した。

表 18 障害種別に応じたマネジメント

#### 視覚障害

##### 専門性の向上

- ・視覚障害の特性を考慮した専門性の確認
- ・視覚障害の在籍の場合、施設設備の充実。
- ・新転任者の研修の充実。特に点字白杖、触察指導等、自立活動の内容を重視。
- ・視覚障害者に特化した情報の伝え方
- ・盲学校の場合、視覚障害のある教員が在籍している。成人の生徒も在籍している。多様性を包含した一貫性のある教育となるよう配慮が必要である。
- ・これまでの歴史と伝統の中で築き上げられてきたノウハウは大きい。

### 環境の整備

- ・学習環境（音声中心）の整備
- ・施設設備の充実。

### 理療科教育の充実

- ・理療科教員の資質の向上。
- ・盲や聾、肢体などの感覚障害・運動動作の障害では、環境づくりとコミュニケーションなどが重要な視点。

### 理解啓発

- ・視覚障害の特性に対する理解
- ・外部への視覚障害教育の啓発

### 重複障害教育の改善

- ・知的障がいのある視覚障がい児者の教育課程の改善

## 聴覚障害

### コミュニケーション手段の育成

- ・手話の活用と日本語の習得についておさえが大切になる。
- ・コミュニケーション手段の育成、言語力の育成、聴覚活用の推進、学力の育成等に向け教育実践が必要。
- ・聴覚障害教育における手話、人工内耳、乳幼児教育相談などに係る問題

### 早期支援

- ・早期（乳幼児）教育や相談が重要。
- ・聴覚障害児者には独特の考え方や思考方法があり、それを踏まえた対応。
- ・幼稚部の教職員を増員が必要、学級数分の職員しか配当されないという現状。幼稚部における重複措置の配慮や職員定数の法整備などの課題。

### 保護者との連携

- ・子離れの必要性和ビジョン、障害受容
- ・言語獲得には、学校・家庭を通じた連続的アプローチが必要、保護者の聴覚障害教育への正しい理解が不可欠。
- ・ろう教育の専門性を生かすということを大切に考えています。

### 環境整備

- ・聴覚障害に学習環境（視覚中心）

### 連携

- ・聴覚障害の関係機関との連携。

## 肢体不自由

### 健康管理・安全管理・危機管理

- ・健康面での危機管理
- ・車いす生活特有の安全管理や防災体制、施設設備、食形態の配慮
- ・健康状態が維持できるよう、巡回医療相談を活用し、充実させる。
- ・肢体不自由教育に対しての緊急時の対応やリスクマネジメントが必要。
- ・肢体不自由児（特に医療的ケアが必要なもの）に対しては、ケガや健康面でのリスクマネ

ジメントは特別に必要である。

- ・安心安全の教育を実現するためのきめ細かいマネジメントスタイルが必要。
- ・肢体不自由障害の生徒については、スクールバスも含めた、移動の面での配慮、知的障害の生徒については、日課や空間への配慮（落ち着くための小部屋を含む）
- ・肢体不自由・病弱に関して、リスクマネジメントの研修が必要。知的障害は生徒指導上のトラブル防止のリスクマネジメント。
- ・肢体不自由校においては、あらゆる指導場面において傷や骨折など怪我をさせてしまう危険性が常にあることを意識してかかわる必要がある。

#### **医療的ケア**

- ・安全・安心な教育環境づくり及び指導・支援を推し進める。具体的には、医療的ケア。
- ・医療的ケアの面では、養護教諭と看護師との連携及び看護師同士の連携に配慮する。
- ・肢体不自由校では、医ケア等喫緊の課題に即応する必要がある。
- ・肢体不自由の教育には、医療的ケアのマネジメント力が必要である。
- ・医療的ケアを含め、非常に重度・重症化している実態がある。

#### **教育課程**

- ・障害種別の教育課程上特有の課題があると思うが、この教育課程上の課題解決に学校マネジメントが微妙に特性が出てくるのではないか。
- ・多様な教育課程の運用・多様な人材の確保、連携と相互理解・看護師との連携 生活介護から大学進学まで多様な進路指導
- ・摂食指導、自立活動の指導、健康面での指導を中心としたマネジメントが必要である。
- ・体の動きを中心に据えた自立活動の指導が適切に行われるように、リーダーとなる教師がタイムリーに教員を指導・助言できる体制を整備する。
- ・自立活動の知識、技能
- ・肢体不自由のある（知的障害、病弱との重複を含む）障害特性の理解 自立活動の指導に関する実態把握・指導内容方法に関する知識と指導評価の能力の養成 児童・青年期の発達像・生活像の体験的理解

#### **連携**

- ・肢体不自由の場合、医師との連携や指導助言を受けながら教育活動及び学校生活を行う必要がある。
- ・肢体不自由教育の場合、看護師やPT・OT・STなどとの連携が欠かせない。本校には6人（非常勤含む）の看護師が配置されているのに加え、隣接する療育センターとの連携が歴史的に非常に密であり、本校の教育に非常に役立っている。これをどうマネジメントするかが知的学校には少ない校長の大きな役割であると思う。
- ・肢体不自由児童生徒及び重度心身障害児童生徒の生活作りと医療・福祉との連携
- ・障害種別の隣接関連施設（福祉施設、医療施設、寄宿舍等）により、各隣接関連施設毎への対応には、学校マネジメントに微妙に特性が生じるとされる。特に、医療関連施設は、施設の特性や経営状況、取り扱う科、Dr.の専門領域等により対応が異なるように思う。
- ・特別支援学校は特に多くの職種にわたり職員が存在するので、そうした多様な職種に対応する学校経営マネジメントが必要である。
- ・肢体不自由障害特性に応じた、他機関の専門性の活用（大学、医療機関、教育センター、

相談機関等) 多面的なアセスメントの活用

- ・医療・福祉との連携は必須だが、それをリンクできる情報管理がのぞまれる。
- ・リハ工学と諸制度

#### **障害理解**

- ・障害理解、介助法、摂食、運動動作、医療的ケア
- ・肢体不自由教育部門において障害の程度が重度の児童生徒における、健康面でのリスクマネジメントが重要である。

#### **重度重複障害**

- ・重度重複障害児童・生徒への対応
- ・運動機能障害だけでなく、知的障害から生ずる困難への改善手法の理解と共有
- ・脳障がいに伴う感覚・知覚、認知の特性

#### **施設設備**

- ・肢体不自由教育校における施設設備（バリアフリー）

#### **学習環境**

- ・できる限りの視覚情報や教材の保障をすること。

### **知的障害**

#### **連携**

- ・福祉、医療、労働関係機関との連携、育成会、各種団体との連携、地域の小・中学校、高等学校の校長会との連携、地域の特別支援教育研究会との連携、地域の障害者就労生活支援センターとの連携

#### **ティーム・ティーチング**

- ・知的障害教育においては、ティーム・ティーチングが主な教育形態である。また、ティームの構成は学習形態、学習内容によって変化する。学部教頭（主事）が全体のリーダーシップをとりつつも、多様なリーダーが存在する。各担任は担当児童生徒の学習内容、評価等をその都度把握し、授業担当者と連携をとる必要がある。

#### **危機管理**

- ・知的障害教育においては、指導困難生徒のパニックや対応に関する体罰防止のマネジメントがいる。
- ・リスクマネジメント。感染症予防、災害時のBCP対策等。

#### **環境**

- ・わかりやすい校内表示、興奮したときに冷静になれる部屋、個別の指導室、パニックになってもけがをしない施設設備、知的障害の児童生徒を指導できる教員の育成等。
- ・環境構成

#### **保護者対応**

- ・知的障害特別支援学校における保護者への対応。

#### **自閉症・発達障害対応**

- ・知的障害におけるマネジメントは盲・聾とは違い、自閉症特有の行動におけるマネジメントが必要である。
- ・知的障害教育部門では、発達障害についての理解が必要。
- ・知的：自閉症を伴う生徒の教育課程編成や強度行動障害を持つ生徒への対応など。

### 実態把握・アセスメント

- ・知的障害教育部門では、知的障害を理解することやどのように実態を把握し指導を行うかのアセスメントの研修、教材作成の研修
- ・安全管理、自閉症などの発達障害に応じた指導方法の確立、個別指導計画の充実、健康教育の充実、地域との連携、外部専門家の活用

### 人権意識

- ・知的に軽い障がいの児童生徒へのより深い人権尊重の意識を持った職員の指導の在り方が必要。

### 人材育成

- ・例えば知的障害では生徒増加中の現在を考えると、教育環境を整備しつつ、教育の質を要求される。多様化する障がいの理解を深め実践するため早急な人材育成も必要となる。

### 個別指導計画

- ・知的障害において個に応じた指導の重要性。個別指導計画の作成と改善。
- ・知的障害の自閉症の生徒たちに構造化を図ったり、視覚的教材を用いたりしている。知的障害特別支援学校においては、本来の設置目的だけでなく、軽度の知的障害や、自閉など発達障害の児童生徒が増えてきている。法の整備が現状に追いついていない、もしくは上手く運用されていないなか、今後どのような方針で進んでいくかなど。
- ・知的障害の児童生徒においては、丁寧できめ細かな個別的配慮が必要
- ・知的障害：主に行動面に配慮したマネジメント
- ・軽度知的障害の生徒への指導に関して

### 発達障害

- ・発達障害の生徒を受け入れている全ての障害種の高等部設置特別支援学校においては、カウンセラーの配置と高等学校との連携強化。

### 自閉症

- ・自閉症特性の理解と支援のあり方

### 病弱教育

- ・準じた教育課程で教育活動を行っているが、心身症・精神疾患等の児童・生徒の指導については独自のものがある。
- ・病弱では、医療との関係をふまえること。児童生徒の病気の種類も状況も多岐にわたるので、それらについて基本的な理解が基盤に必要。小中学校との関係が他の特別支援学校より重要なので、相互理解が進められるようにすること。
- ・病弱教育は時代の影響を直接受ける。心の病気がある子どもの割合が急激に多くなっている。
- ・より深い子どもの気持ちの理解と学習空白に対応した指導力
- ・病弱校として前籍校との連携、福祉関係者、医療者等との連携の方法を学校全体のものにしていくこと。寄宿舎指導員、看護師・教員がいる学校として三者が協働の教育していくための方策を講じること。指導者連絡会で情報の共有を行うことや会議のあり方を工夫して、三者によるケース会議を定期的の持てるようにするなど。
- ・医師の助言活用、医療との連携が不可欠。

- ・個々の病状に応じた適切な指導の実施に当たっては、主治医の所見は一つのエビデンスでもあり、教職員が病気の特徴等に対する理解を深め、保護者と協力して日々変化する状態に応じた指導を行なう必要がある。
- ・特に近年在籍増加傾向にある精神疾患については、精神科主治医に来校頂きケースカンファレンスの場を設定している。
- ・なお、学校に隣接する国立病院機構とは日常的に情報交換等を行ない連携を指導に生かしている。
- ・病弱の場合は、子ども一人一人に寄り添うことが特に必要になるので、教員に対するメンタルヘルスのケアが必要になってくるのではないかと。他校から異動してこられた教員に対しての児童生徒理解のための相談も必要になろう
- ・病弱教育においては、基本的な病状や障害、対応等をよく理解することがリスクマネジメントの基本と考える。
- ・病弱児や重度肢体不自由児に対する医療行為や危機管理のマネジメント
- ・病弱については、対応する病院との関係、希薄になる傾向にある地域との関係の構築。
- ・病弱学校における病気の理解、QOLの向上
- ・病弱校は安全面（医ケア、緊急搬送、施設面、バイタルチェック等）
- ・病気の進行等の不安を抱える保護者への接し方、安心を与えることばの使い方、不信を生まない対応の仕方→事例研をする予定
- ・病気の理解、学校における適切な対応、個々の子どもに対する緊急時対応等。
- ・医療との連携

#### **連携**

- ・医療、福祉、労働等の関係機関との連携を図る機会が多いため、強いパイプを作っておく必要がある。
- ・地域の福祉・労働関係者との連携
- ・特別支援学校全般では、地域の関連諸機関との連携・・・障害種により関係する機関が異なってくるため連携する上で機関毎の対応の違いはあると考える。特に自立活動や教育課程の編成では障害種で大きく異なるためマネジメントも内容が異なると思う。
- ・関係機関との連携（医療関係、福祉関係）。
- ・特別支援教育の障害種に応じた関係機関との連携
- ・STの働きかけに注目し、指導している。
- ・特別支援教育のセンター的役割を果たすための教育機関や関係機関とのかかわり方。

#### **重度・重複化**

- ・重度・重複化への対応。

#### **学校マネジメントはどの学校種にも共通**

- ・基本的には一般校と同じである。障害種の肢体不自由では医療的ケアや医療機関との深いかかわりなどがあるが、特有とは言いにくいのではないかと。
- ・原則論を言えば、特別支援教育のマネジメントはない。しかし、通常教育が本質から外れてしまったが故に特別支援教育のものとして上げる。個性を尊重する人間観に立つ。育つ事を重視した教育。（教える事ではない）教師も生徒も、同じ人間としての教育。人格は、

平等・対等である。

- ・基本的な点では共通と考えているが、肢体不自由特別支援学校においては、教育課程が準ずる教育、知的代替、自立活動中心など、知的特別支援学校とは違う点があり、その点では学習集団や指導内容等に工夫が必要である点は相違点として配慮が必要を思う。
- ・教師も児童生徒も互いに育ち合う関係の教育。互いを受け入れあい、育ち合う教育環境多様性こそが教育の質を高める教育観。
- ・基本は同じだと思います。細かく言えばあります。
- ・どの障害種でも事例研究等、研究が大切だと思う。

#### 特別支援学校における特有のマネジメント

- ・障害に応じた教育が求められるということは違うマネジメントが必要となるであろう。
- ・障害種でそれぞれ違いがあるのは当然である。
- ・特別支援学校以外の勤務経験がない。必要な事柄、また、今後必要になると思われる事柄に対してマネジメントを行っている。
- ・学校規模が大きく違うこと、障害実態、年齢(盲学校専攻科)が違うこと、社会の理解や受入れ、進路などが違うこと。これについての対策
- ・学校が変われば変わるのがマネジメント、障害が変われば当然大なり小なり変わる。
- ・障害種の課題が異なる。知的の場合、過大化の課題が大きい。
- ・対象の障害種について、特性や指導における配慮点などは重要。障害によっては命にかかわることもある。
- ・当然障害種別の指導に係る考え方や方針が異なることを考えると学校の運営方法や体制に違いが出てくると考えられるため、必要ではないかと考える。
- ・組織としての動きは同じであるが、職員は教育課程や対象生徒の障がいや課題や悩みも変わってくるから
- ・本校では、施設内教育や訪問教育の啓発を行っている。施設内教育や訪問教育では、可能な限り小学校と中学校の複数の免許をもった教員を配置するようにしている。
- ・作業学習の取組、
- ・支援籍学習、交流教育
- ・各障害種に応じての社会的自立への取り組み。
- ・上記とも関連するが進路先の確保。
- ・各障害種に必要な施設設備の整備。
- ・生徒一人ひとりにあった指導法の研究、実践。
- ・一人一人に応じた(障害種も考慮)教育課程が必要となる。教育課程委員会の中で全ての幼児児童生徒の教育課程を確認し決定していく仕組みを作っている。
- ・普通教育に準ずる教育課程がある特別支援学校とない学校では、求められるものが大きく変わってくる。特別支援学校としての機能と通常学校としての機能を両方意識して運営に当たらなければならない。
- ・どの障害種においても、在籍する幼児児童生徒の実態や発達段階を考慮した内容が必要であると思います。
- ・あると思うが、本校は該当していない。
- ・主障害だけの区分ではなく、副障害に発達障害のある児童生徒に対する研修

- ・その障害についての理解。
- ・全ての障害種の学校に求められている。
- ・併置校マネジメント
- ・障害学級の理解啓発と、特性に応じた教育支援
- ・総合特別支援学校にするのであれば、それなりの施設の整備や教職員の補充を行う必要があると考える。
- ・経験が少なく偏りがちである、理解力が不十分なため繰り返し学習が必要であるなどの理由から、それらを補うための環境としての学校や教育課程が必要ではないか。
- ・障害の程度に合わせた指導学級の編成
- ・自立活動を前面に打ち出した学校経営

## （２）複数障害種に対応した学校の学校マネジメント

受け入れている障害種が複数の学校の場合（盲と聾、知的と肢体不自由など）、特有の学校マネジメントの内容や工夫点があるかどうかを尋ねた。「ある」が 131、「どちらともいえない」が 142、「ない」が 37、無回答が 286 という結果であった。無回答が多かったのは、複数障害種に対応していない学校長からの回答が含まれていることによるものである。従って、本項目の結果については、「ある」、「どちらともいえない」、「ない」と回答のあった、310 を対象に見直してみると、「ある」が 42.2%、「ない」が 11.9%、「どちらともいえない」が 45%ということになる。複数の障害種に対応している学校長の4割が複数障害種に対応した学校には特有の学校マネジメントがあると考えていることになる。

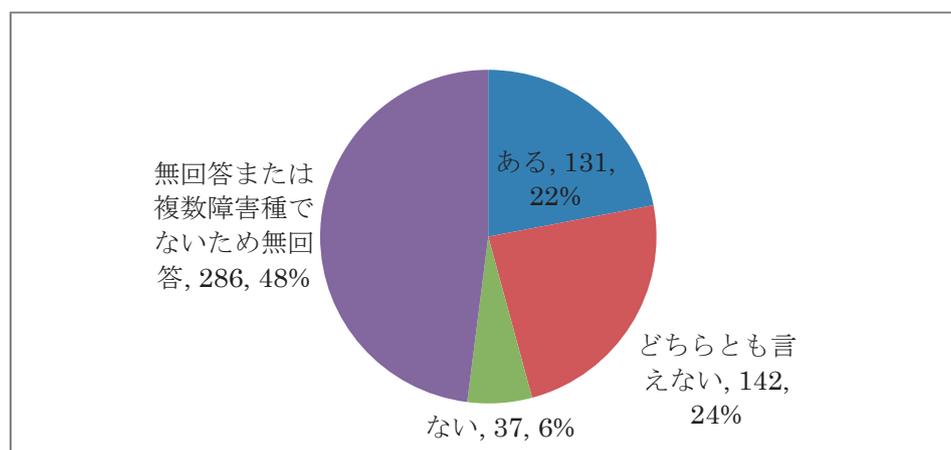


図 30 複数障害種による違い

## （３）学部間連携

複数の学部がある学校において、学校マネジメント上の工夫や配慮すべき点があるかどうか尋ねた。「ある」が 352、「ない」が 38、「どちらともいえない」が 145、複数の学部がないため無回答が 61 という結果であった。複数の学部があることが、特別支援学校の特徴の一つでもあるが、無回答を除いて整理すると、「ある」が 65.8%、「ない」が 7.1%、

「どちらともいえない」が 27.1%ということになり、複数の学部がある学校については、6割半ばの学校長が特有の学校マネジメントがあると考えていることになる。

自由記述の内容を整理すると、学部間の風通しを良くするためには、部主事やミドルリーダーの活用、学部間の人事交流、学部間の連携や情報共有の工夫が考えられること、共通理解の促進を図るためには、他学部の運営や指導方法に関する理解が必要で、他学部の授業を見合う研修を進めたり、各学部の共通性と相違点を理解しあったりする仕組みが必要であること、引き継ぎのための仕組みを整備すること等が上げられる。

また、学部の独立性は重視すべきであるという主張もあったが、情報を共有して児童生徒の側から見たときの指導の一貫性には留意すべきある。

学部間の扱われ方の不公平感が感じられないように気をつけ、学部ごとの特性と学校全体の一体感を常にバランスを取りながらマネジメントする必要があるという意見もあった。

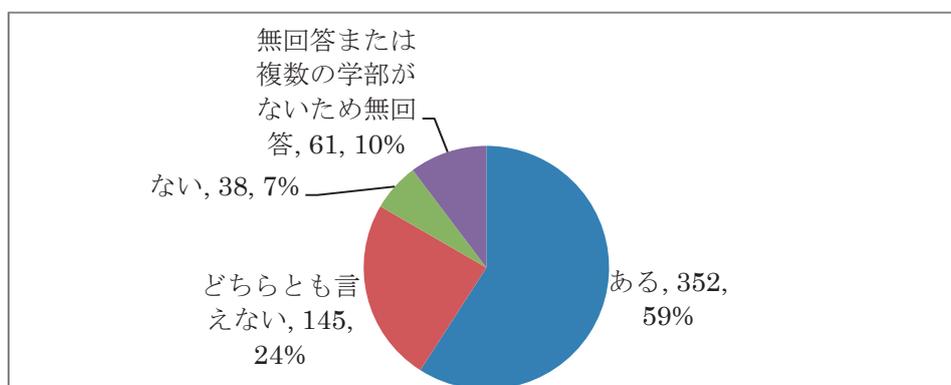


図 31 学部間連携

#### (4) 一人一人への対応と学校マネジメント

特別支援教育では、一人一人のニーズに応じたきめ細やかな対応をしていくことが求められている。その充実を図っていくために、学校マネジメント上の工夫や配慮すべき点があるかどうか尋ねた。あるが 413、ないが 18、どちらとも言えないが 165 という結果であった。一人一人のニーズへの対応という点についても、学校マネジメントの上で工夫や配慮が必要とされていると考えている学校長が 7割弱に達しているということになる。

具体的なないようとしては、以下のような項目に整理できた。

- ・個別の指導計画、個別の教育支援計画の充実と保護者への説明がしっかりとされるためのマネジメント
- ・教員一人一人の専門性や指導力、授業改善等につながる研修に関するマネジメント。
- ・一人一人の教育的ニーズを明確にする。できれば学校としての一定のモノサシでの確な実態把握をする必要がある。そのためのケース会議や保護者面談を年間計画に位置づけ実践していくことも重要。障がい種、年齢に応じたマネジメントも必要。実態把握表の活用と個別の指導計画への反映。個々の児童生徒の病状や生育歴等に関して、学部会で、情報の共有化を図る。
- ・教師集団が共通理解を図るための会議時間の保障。

- ・保護者との共通理解を図り、保護者の評価を大いに取り入れること。個別教育計画作成における保護者との協働も重要。
- ・教職員間で専門性の格差を防ぐ。事例を多く蓄積、整理し、情報提供する。職員の自覚を促し、不適切な指導・支援への迅速な対応も重要。
- ・準ずる課程や合わせた指導のどちらもする必要があり、生徒の学習の状況にも個人差が大きい。そのため、生徒一人一人に応じた教育課程の編成等を毎年考え、生徒のニーズに応じた編成が出来るような体制づくりの工夫が必要。
- ・専門性の一環として、特定の指導法や療法を求めてくる保護者が少なくない。公教育としての節度を持ちながら保護者との理解と協力、折り合えるところを探りながらの実践し、保護者に納得してもらうための実践づくりは特に重要。
- ・障害特性と個体的配慮事項を混同しないように配慮する必要。個別の指導計画の作成に当たり、管理職がしっかりと確認して作成させることが大事なマネジメント。そのためには管理職が児童生徒を良く理解する必要がある。
- ・大学と連携して児童生徒の客観的な実態把握を行っている。本校独自の成長の記録を付けることで活動面から個々の成長を客観的に評価するとともに次の課題を知り、教育活動を準備する。
- ・変化が少ない成長や子どもの変化について、保護者や教師が認めあえる、喜び合えるための学校マネジメントでなければならないと考える。
- ・「一人一人」にこだわるあまり個別指導が重要視され、結果対応の質よりも量（指導者数）の重視に陥りがち。
- ・一人一人のニーズに応えることが、即個別に一对一の指導と考えがちな保護者や教員が未だにいる。障害児にとっての個別の指導による学習過程と、集団におけるいろいろな学習過程とのバランスを取った、学級編成や教育課程の類型化等に共通理解や教育活動上の配慮が学校マネジメントの重要事項。また、担当教師との間のマンツーマンでの取組にならないように、学部、学校全体でニーズに応じていくこと。また、一人一人のニーズは二つの方法で応じることができるという錯覚がある。ひとつは指導体制の量的充実、すなわち一人に一人の先生をつけるというもの。こうした指導体制において、個別指導を重視するというもの。もう一つは医療・心理関係者の専門性を持ち込むというもの。いずれにおいても、医特別支援療と教育が違うことをはっきりさせた上での連携としたい。
- ・個のニーズに応じることが特別支援学校のミッションである。そのミッションを達成するためには、日ごろから対応の最善化を目指すためのイノベーションが必要である。
- ・学校マネジメント以前の問題として、このような事に取り組む専門性豊かな職員が少なすぎ、組織的にこの問題に取り組む力量不足を感じる。教員一人一人の力量や指導力が問われる。

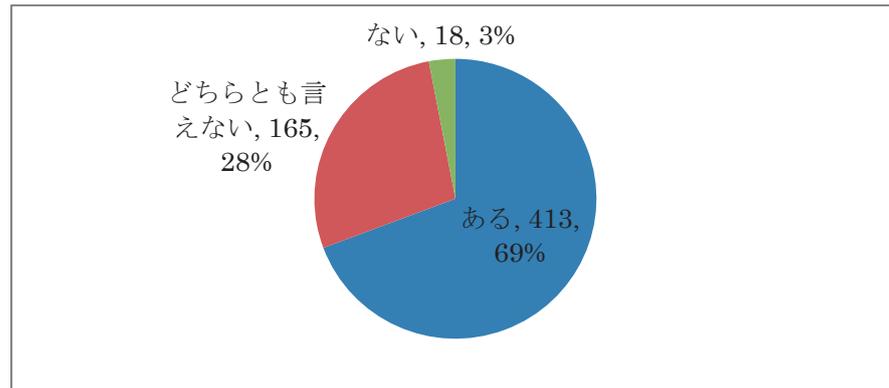


図 32 一人一人への対応

### (5) 特別支援学校に特有のマネジメント

その他、特別支援学校特有の学校マネジメントの必要だと思われる内容があるかどうか尋ねた。

特別支援学校に特有のマネジメントがあるとする明確な回答は、4割弱程度であった。個別の課題でみると、「一人一人のニーズに応じた対応」については約7割、「学部間の連携」については約6割の校長が、特別支援学校に特有のマネジメントがあると選択していた。

具体的な内容としては以下のような項目が挙げられていた。

- ・地域の医療・福祉・保健・労働等の機関関係機関との連携。地域情報を得られる環境が必要。一人一人の適性な進路決定等、あらゆる事に関係機関との連携に関するマネジメント
- ・様々な職種の教職員が協働するチームティーチングや連携協力、勤務管理等に関するマネジメント。
- ・特別支援学校としての安全対策、危機管理に関するマネジメント
- ・センター的機能、個別の教育支援計画の充実に関するマネジメント
- ・学校の大規模化ともかかわる、施設設備にかかわる制度がないことによる普通教室の確保と施設設備の有効活用に関するマネジメント。
- ・保護者支援、通常学校の保護者とは違い障害児を抱えており、特別支援学校のマネジメントにはその点を配慮した工夫が必要。
- ・障害者団体とのかかわりや特別支援教育の理解を進めるためのマネジメント。

そのほか、特別支援学校における学校マネジメントでは、指導内容の適正化とともに、特定の指導法にこだわりすぎてバランスを崩すなどの弊害がないように調和的な指導が図られるような工夫が重要である、学校は自ら意識改革を持ち続けないと旧態をそのまま続ける傾向が強く、新しい発想、斬新な発想、世間の常識の理解等に関するマネジメントが必要という意見もあった。

## 10. まとめと考察

本調査は、特別支援学校の学校長を対象として実施した。

### 回答校の状況

回答校の状況としては、以下の通りであった。

回答のあった学校のうち、8割が単一の障害種を対象とする特別支援学校で、2割が複数の障害種を対象とする、いわゆる併置校であった。この比率は、特別支援教育資料によると平成23年度の数値とほぼ同様の比率だった。

単一の障害種を対象とする特別支援学校と回答のあった学校について、障害種別に整理したところ、視覚障害を対象とする学校が9%、聴覚障害を対象とする学校が10%、知的障害を対象とする学校が57%、肢体不自由を対象とする学校が16%、病弱を対象とする学校が8%の比率であった。文部科学省の平成24年度、全国特別支援学校対応障害種別学校数の対象障害種の分布調査とほぼ同様の傾向が認められた。

### 回答者の属性

回答者の属性は、以下の通りであった。

回答のあった学校長の平均年齢は57.2歳であった。学校長の性別については、約8割が男性であった。

校長職としての通算在職年数について、3年未満が圧倒的に多く58%、次いで3年以上5年未満が26%で、この両者を合わせると84%に達した。また、初任が65%、2校目が27%、3校目が6%、4校目が1%、5校目以上が3%であった。初任と2校目で92%を占めていた。

校長職に就くまでの経歴については、教育委員会等の行政職としての勤務経験(充て職、教育センター等職員も含む)経験者が54%、経験なしが46%でほぼ均衡していた。校長職に就くまでに正規の教員として勤務した学校種について、特別支援学校の勤務経験のある校長が53%で最も多く、高等学校が18%で次に続いていた。小学校経験を有する校長は13.1%。中学校経験を有する校長は13.3%とほぼ同数であった。中等学校経験は8名、幼稚園勤務経験を有する校長は3名、高専経験勤務のある校長は皆無であった。

校長の民間企業等の勤務経験について、経験有りが12%、なしが88%で、約1割強の校長が民間企業等の勤務経験を有していた。

民間企業等の勤務経験が「ある」と回答のあった校長の通算勤務経験年数は、1年未満が18%、3年未満が36%、5年未満が19%、5年以上が27%であった。

### 自校の管理運営に関する自己評価

自校の管理運営に関して、自身が目標としている管理運営のあり方と現状を比較した場合、「十分達成している」「概ね達成している」という回答が約7割強に達した。高い自己評価をしていると判断できる。

管理職の役割として重視している内容としては、人材育成(42%)、学校ビジョンの構築(35%)が抜きんでて多かった。これらは、特別支援学校特有の内容ではないが、今後の特別支援教育の推進という観点からは、重視されて良い内容だといえる。そのほかに環境作り(18%)、外部折衝(5.7%)という内容が続いていた。

小、中、高等学校等の教員経験の有用性については、経験のある校長の半数から、特別支援学校の管理運営に役だっているという回答を得たが、特別支援教育体制の充実に伴っ

て、この有用性も高まってくるものと思われる。

民間企業での勤務の経験の有用性について、経験者の約7割から「たいへん役だっていると思う」と「おおむね役だっていると思う」という回答があった。サービス業の感覚が学校経営に活かせる、民間企業の行動規範に学ぶところがある、民間企業の経営の発想が学校経営に役立つ、教職員の人材育成、人事管理指導などに活かせる、関係機関等との連携に役立つなどの有用性が上げられていたが、「学校には独自のルール、しきたりなどの文化があるが、社会の常識とは異なっている場合がある」ということも気づかせてくれるようである。

#### **学校が組織として力を発揮するためのマネジメントについて**

学校目標の教職員への浸透や、目標達成に向けた教職員の取組について、全体の7割以上から概ね達成できているという回答を得た。学校目標の浸透については、特別支援学校として特有なものはほとんどないといえる。自ら積極的に学校目標を教職員に説明し、その浸透を図っているという内容が最も多かった。特別支援学校の特性という面からは、「多職種、多人数に対応するため、繰り返して説明」、「社会参加と自立の面の知識強化が大事」、「小・中・高3学部体制では、一貫した目標設定と学部を超えた対応、トップダウンとボトムアップを常に意識すること、学部・分掌等が有機的に連携協力できるようにすること等が、一丸となって取り組めるかどうかのポイント」、「大規模校では、各学部の会議にも出席して目標の浸透を図っていくことが大事」というような意見は参考になると思われる。他方、各部の独立性が強いため、学校全体としての管理運営がやりにくいというような記述もみられた。学校としての全体性と各学部の独立性を考慮したマネジメントについては、特別支援学校の今後の検討課題だといえよう。

#### **学校長のビジョンの教職員への浸透**

学校経営に関する学校長の考え（ビジョン）の教職員への浸透や共通理解の促進については、全体の7割以上ができていたとしていた。特別支援学校の学校長ととして工夫している点として最も多かったのは、「情報の発信」に関する内容だった。有効回答の5割弱に達していた。情報発信の機会としては、「職員会議」、「運営会議」、「職員研修」、「職員朝会」などの会議や打ち合わせの場、「学校だより」、「校長だより」、「ホームページ」などの通信が活用されていた。情報伝達での配慮点としては、「できる限り分かりやすい言葉で、簡潔に教職員に伝えるよう努力している」、「職員の立場で、何が、どうして、どのようになるのか、それを具体的に語るっている」、「毎朝、1分以内で学校経営に関する内容を話す」、「ワンペーパー、図式化を基本としたペーパーを指し示すとともに、講話で補っていく」、「校長として、自らの言葉で語る」などが挙げられる。これらも特別支援学校特有のものとは言い難いが、教員数が多く、多職種がかかわっている学校のマネジメントでは大切な内容だといえる。

次いで多かった工夫は「組織やライン」の活用であった。有効回答の15%ほどに含まれていた。「学校経営会議」、「企画調整会議」、「管理職会議」、「運営会議」等の会議で周知を図り、副校長、教頭、部主事、主幹教諭、分掌主任等の幹部職員を通して実践し、進捗状況を把握しようとするものである。「校内をコーディネートする担当者をおき、学校内外の課題を把握し早期対応を心がける」、「学校経営方針の中で重点目標を掲げ、年間行程表に従って各種委員会等校務分掌の中で実現を図る」、「基本方針を示した後に各組織で行動計

画を考えさせ、それらを集約して学校の経営方針を策定する」、「学校運営委員向け、及びその中から選んだプロジェクトチームリーダー向けの各段階を設定している」などの特徴的な回答もあった。これらも多学部をかかえる特別支援学校のマネジメントに役立つ内容だといえる。

特別支援教育の経験がない場合は、専門性の高い教頭や職員をブレーンとして活用しているという回答もあったが、ビジョンの設定や浸透の面では有効だと思われる。

3番目に多かった工夫点は、コミュニケーションや人間関係の重視に関するものであった。「児童生徒、保護者の立場で考え」、「ひとりよがりにならないように」するためにコミュニケーションが必要であり、そのために「教職員との良好な人間関係を構築しビジョン設定」をし、「親和的な雰囲気为学校づくり」を心がけていると整理することができる。また、教職員や保護者と話しやすい環境設定をするために、「校長室に喫茶コーナーを設置している」、「相手に応じて、図や表等を活用して説明の方法を変える」という回答も人間関係の重視という点で参考になる。

### **校務の精選について**

校務の精選について、積極的な評価が認められたのは約半数の校長にとどまっていた。

工夫点としては、会議を少なくする、メールを活用するなど努力をしている学校が最も多かった。校内組織のスリム化や明確化、情報の一元化により校務の精選に努力しているという回答がそれに次いでいた。

校務の精選が思うように進んでいないという声も少なからずあった。「ペーパーレス化や会議時間の短縮などを進めているが、国、県、市等から様々に降りかかる学校課題によって更に負担が積み上げられている」。「調査や研修など負担感がある」。「校務の精選に追いつかないほど課題が投げかけられている」といった記述が認められた。校内の努力では、対応が困難な状況が読み取れた。また、職員の時間に対する意識の不足や、「効率化を図っているものの、部が多く寄宿舎もあって会議が必然的に多くなる」という記述にみられるように、規模が大きすぎたり小さすぎたりする組織の弊害を指摘する回答もあった。また、校長が精選を望んでも学校を運営する立場と教員の立場では認識が異なるため対応に苦慮している、教育活動の充実や研修の推進、教職員の同僚性の向上等を考えると、効率や精選だけで学校運営したくないという回答もあった。校務の精選は、メンタルヘルスマネジメントや子どもと向き合う時間の確保など面から重要な課題ではあるが、具体的な展開では超えなければならない壁が多いといえる。

### **機動力を重視した校務分掌組織**

機動力とは、各教職員の適切な役割分担と連携によりチームとして機能を発揮することであり、組織力を向上して簡潔で機能的な校務分掌組織により効率よく日常の校務活動を営むことが「組織マネジメント」では期待されている。この取組について積極的な評価が認められたのは約半数の校長にとどまっていた。「主幹教諭や主任教諭を活用し、組織としての意思決定を心がけている」といった回答が多く、ミドルリーダーの活用が重視されている傾向が認められた。不断の修正や工夫を心がけているという記述が次いで多かったが、多くの特別支援学校では、小学部・中学部・高等部の3学部体制のため調整事項や事務処理に課題が生じやすいことや教職員数が多すぎて連携や効率化が図りにくいことなどが、校務分掌の見直しにも大きく影響していることが認められた。それらへの対応につい

では、「児童生徒の増加に伴って教職員も増えており、ジョブバランスを考えて校務分掌は減らさず内容を工夫している」、「職員数は多くても機動性の高い職員は限られており、職員の特性を生かした分掌組織の編成を工夫している」といった回答が参考になると思われる。また、歴史のある学校では、小・中・高の他に幼稚部から高等部専攻科までそれぞれの文化があることから、組織を変えることが容易ではないこと、効率よい運営のためには、職員が分掌業務を整然と計画遂行していく必要があるものの、新規採用者・他障害種別からの転入者、産育代替者などの職員の割合が3割にも及ぶ学校では、「職として深め、総合的な判断ができる職員を育成する環境を望むことが贅沢といえる状況がある」、100名を越える教員を抱えている学校では「他力本願の人と、仕事が山のようにくる人の差が激しい」、期限付き教諭や講師が多い学校では、「単年度で異動ということもあり、校務分掌が組みにくく、分掌の継続的な仕事に支障をきたすこともある」といった深刻な回答もあった。さらに、センター的機能の発揮が地域の学校や教育委員会から強く求められており、学校全体の校務活動の機動力アップを図りたいが、「教職員に時間的な余裕が無い」という現状の課題を投げかけた回答もあった。

### **ミドルリーダーの活用**

ミドルリーダー活用についても、積極的な評価が認められたのは約半数の校長にとどまっていたが、学校規模が大きかったり、多学部を抱えていたりする特別支援学校においては、要所要所にミドルリーダーを配置して、機動的なマネジメントをしていくことが期待されていることが回答からうかがわれた。本調査の回答からはそうした努力をしている学校が多数あることが認められた。一方、職員の年齢構成に偏りがあったり、適切な人材が得られにくかったりして校内人事に苦慮しているという実態も浮かび上がってきた。

これも特別支援学校特有の課題とは必ずしもいえないが、ミドル層を積極的に育てる取組が、ますます重要になってきていると思われる。人事面については、教育委員会等のバックアップも不可欠である。

### **教職員の役割の自覚と相互信頼**

教職員が自分の役割を自覚し、互いに信頼しあって目標達成や課題解決に向かって前向きに取り組んでいくことも全職員の学校運営への参加という観点から重視されていることであるが、7割以上の校長が対応できていると判断していた。一方、いわれたことはやりたくないが、自分たちのやりたいことはやるといった文化も残っており、自発性を重んじれば、全教職員相互の信頼と協力・協働によって各組織・部門が機能的に連携し、円滑で効率的な校務を進めるといった理想から遠のいてしまうという悩みも聞かれた。ここでもビジョンを明確に示し、一人一人の教員に学校経営計画を浸透させ、ミドル層を組織的に動かしていく学校長のリーダーシップが期待されているといえる。

### **学校評価の活用**

学校評価が次年度の計画等の学校マネジメントに活かしているかどうかについては、学校評価の実施が進んでおり、回答のあった80%以上の学校長から学校改善に学校評価の結果が活用されていることが示された。「学校職員からはもとより、保護者、学校来校者、地域関係者、児童生徒本人からの評価を活用している。」、「研究者、社会福祉協議会、地域療育センターなどの専門性の高い関係者評価を実施している」といった自由記述に見られるように、学校評価がP D C Aサイクルの中にしっかり組み込まれ、学校経営計画や

重点目標の設定などに活かされているということが認められた。

### メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策については、全体の6割以上から対応できているという回答があった。工夫されている点や気づいていることを整理すると、「校長の気配り、これしかない。」という記述が端的に示しているように、日常の教職員の様子に気を配り、コミュニケーションの機会を持つように努力するという対応策を示した回答が最も多かった。次いで、相談窓口を設定し活用を促す、管理職からの積極的な言葉がけをしたり、面談を実施したりする、ストレスチェックアンケートを活用する等の配慮を行っているという記述や教頭(副校長)や養護教諭と協力したり、カウンセラーを活用したりして教職員の動向や状況を共有しているという記述が多かった。さらに、同僚性や仲間意識を大事にして教職員同士が協力し合える温かい職場環境を重視しているという記述や初任者への授業時間数の軽減、組織の中核を担うものの持ち時間数の考慮などさまざまな工夫をしているという記述が続いている。学校産業医の活用や学校安全衛生委員会の活動を重視しているという記述も30を超えていた。

メンタルヘルス対応も、すべての学校種に共通するものであるが、特別支援学校では、小中高校と比べ、夏季休業が利用しやすくメンタルヘルス等の研修が組みやすい、特別支援学校特有の指導体制(複数教員配置)の利点を生かすことにより、本人の状況に合わせた対応が可能である、小中高に比べ休暇を取得しやすいといった環境面での利点をあげる回答があった。また、100人を超える教員がいる特別支援学校では、校長が一人一人の職員の心身の管理をすることは困難であり、副校長や教頭、部主事を介しての情報収集や衛生委員会の活用等が鍵になるといえる。

### 地域の資源や環境の活用

地域の資源や環境の活用は、保護者や地域住民との連携を大切にされた学校運営が行われているかどうかと深く関わるが、概ね活用できているという回答を7割以上から得た。このことについて工夫されている点や気づいていることを自由記述から整理すると、地域の町内会の役員会への参加や、防災避難訓練や文化祭のなどの行事の地域との共催などかなり踏み込んだ交流から学校開放やゴミのリサイクルなど間接的な交流まで多様な交流や資源の活用に取り組まれていることが示された。学校長や教頭が地域の集會に必ず参加するなどして、積極的に地域の組織と交流しているという回答が23あった。これは地域の要望に耳を傾けるため、校長が地域の集會に意識して出かける必要があることを示しているが、特別支援学校の場合、学区域が広いこともあるため、地域だけでなくPTA活動との連携も重視しているという回答もあった。中には、地域の小学校・中学校PTAとともに三校のPTAが連合して協力しあっている学校もあり、特別支援教育の推進という観点からは意義ある取組だと思われた。他方、「地域との連携は課題が多く、難しい」「地域の資源の活用はこれから」という回答も少なくなかった。その中には、学校独自の努力では解決できない「学校所在地周辺は、ほとんど地域がない。このような場所に学校を作る行政の姿勢は残念でならない」という回答も含まれている。これは、特別支援学校のみに見られる残念な特徴だといえる。実際に、この例のように周囲にコミュニティのない、市街地から離れたところに学校が作られる例は今でもあるが、学校マネジメント以前の課題だといえる。

## 特別支援学校の大規模化

特別支援学校の規模の拡大は、障害種によって大きく異なっている。

大規模化の進んでいる学校では、「目が行き届かない」、「工夫の余地がない」、「学校独自の工夫で対応できる段階を超えている」、「教室の狭隘化だけでなく、給食の食缶用滅菌庫や炊飯器の置き場も満杯」といった悲鳴に近い記述も見られた。学校だけではなく、教育委員会との密接な連絡、連携による対応が必要だといえる。

多くの学校の取組から、学校でできるマネジメントに関する対応策としては、報告・連絡・相談を密にしたり、連絡会議を持ったり組織体制を明確にしたりして意志決定や伝達、情報共有ができるよう工夫を進めている実態が明らかになった。

マネジメントの観点から回答のあった596人の校長が妥当だと考えている学校の適正規模は、幼児児童生徒数では、下限が79.6人(SD35.8)から上限114.7人(SD46.5)の範囲、正規教職員総数では、下限52.5人(SD21.1)から上限73.6人(SD26.4)の範囲であった。障害種や地域性などさまざまな要因によって適正の範囲は変わってくることを考慮しなければならないが、現在の知的障害特別支援学校等における大規模化が如何に突出しているか判断する材料の一つになるものと思われる。

## 学校マネジメントに関連する研修の状況

校内でのマネジメントに関する研修については、8割以上の学校では実施していなかった。マネジメント研修については、教育委員会や教育センター等で実施されており、学校単位で実施するというよりは、そうした校外研修を利用している現状が反映しているといえる。

特にマネジメントの研修を受けることが必要だと思われる職種として、校長、教頭、学部主事、教務主任については、70%程度の校長が必要性を認めていた。副校長、主幹教諭は40%程度であったが、職種としておいていない学校もあることがこの数字に反映していると考えられる。

マネジメントの研修の内容としては、マネジメント理論、リスクマネジメント、コミュニケーション力の研修が必要とされ、プレゼンテーション力は他の三つほどは重視されていなかった。

自由記述の意見から、管理職やミドルリーダー層だけでなく、教職員全体を対象とした研修のニーズがあることが認められ、その方法や内容について多様な意見があった。しかしながら、時間の確保や講師の確保などの点から学校内で対応する事は容易でないことも示された。

## 教職員の関係機関や地域社会との連携

地域の関係機関等と学校との良好な関係作りのためには、学校の立場や役割について理解してもらうことが欠かせないが、6割以上の学校では、担当教員への意識付けができていたことが認められた。

外部機関（児童相談所、労働関係機関など）や他職種（PTやOTなど）と連携した取組についても、「たいへんできていると思う」と「おおむねできていると思う」で全体の8割以上校内の指導や地域支援の面で効果的に活用できているといえる。回答のあったうちの8割近くの校長は、自校の学校内外との他機関及び他職種との連携や協働については、

対応できていると判断しているということになる。

### 関係者間の協議の場づくり

「関係者が当事者意識を持って熟慮と議論を重ねる場づくり」についての回答は、以下の通りであった。

関係者間の協議に関連して、重点化する学校目標を見直したり、これからの方針を立てたりするために、自校の現状と周囲の状況を整理することができているかについては、「たいへんできていると思う」と「おおむねできていると思う」で全体の7割以上を占めていた。現状においても、回答のあった特別支援学校の校長の多くは、学校内外の環境の把握に努めていることが示された。

校内の情報を集約し、経年比較するなどした結果を今後の方針決定に生かすことができているかについては、「たいへんできていると思う」と「おおむねできていると思う」で全体の6割を占めていた。学校が蓄積してきているデータの活用については、できているという回答が6割程であった。

次年度の方針を立てる際に教員間で協議結果を活かすことができているかについては、「たいへんできていると思う」と「おおむねできていると思う」で全体の8割以上を占めていた。教員間での協議とその結果の反映ということについては、回答のあった特別支援学校の校長の8割が達成できていると判断していることが示された。

### 特別支援学校に特有のマネジメント

特別支援学校に特有のマネジメントということに関連して、約半数の校長から特別支援学校に特有の学校マネジメントがあるという回答を得た。無いという回答は約1割強であった。どちらともいえないという回答は4割ほどであった。

また、複数の障害種に対応している学校長の4割が複数障害種に対応した学校には特有の学校マネジメントがあると考えていた。複数の学部がある学校については、6割半ばの学校長が特有の学校マネジメントがあると考えていることになる。

特別支援教育では、一人一人のニーズに応じたきめ細やかな対応をしていくことが求められている。その充実を図っていくため、学校マネジメントの上で工夫や配慮が必要とされていると考えている学校長が7割弱に達していた。

学校マネジメントという大きな枠でとらえると、小中学校等とのマネジメントと共通する部分が多いものの、多様な職種がかかわっていること、医療的ケアや防災などのリスクマネジメントで特有な側面があること、地域社会や関係機関との連携や協働においてもセンター的機能や個別の教育支援計画の策定など小中学校とは異なった側面があること、学校の大規模化において、教員間の情報の共有や共通理解が大きな課題になっていること、複数担当という教員間の連携が求められること、障害種等に応じた病理生理、心理発達理解、指導方法や内容の理解等が求められること、保護者の理解協力が重要であることなど、特別支援学校としてとくに留意して対応して行くことも少なからず存在する。特別支援学校では、こうした点を踏まえたマネジメントが当然求められてくることになる。その際、特別支援教育体制という観点から違いを強調するのではなく、小中高との連携を念頭に置いて地域の教育力の向上という観点から特別支援学校のマネジメントを考えていくことが大切なことではないかと思われる。

## 文 献

文部科学省：公立学校における校長等の登用状況等について

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/22/10/attach/1298528.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/22/10/attach/1298528.htm)（アクセス日，2012.08.01）

中央教育審議会 教員の資質能力向上特別部会審議のまとめ：教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について、平成24年（2012）5月15日

学校マネジメント支援推進協議会資料 平成22年2月19日実施、9の都道府県教育委員会等が発表

国立特別支援教育総合研究所 知的障害者である児童生徒に対する教育を行う特別支援学校に在籍する児童生徒の増加の実態と教育的対応に関する研究. 2010年3月

表 17 校長の同一校平均在職年数(単位：年)

小学校中学校高等学校中等教育学校特別支援学校全体

	県市名	小学校	中学校	高等学校	中等教育学校	特別支援学校	全 体
1	北海道	2.7	2.7	2.3		2.5	2.5
2	青森県	3.0	2.9	2.1		2.5	2.6
3	岩手県	2.7	2.7	2.3		2.6	2.6
4	宮城県	2.6	2.5	2.5		2.3	2.5
5	秋田県	2.4	2.9	2.2		2.3	2.5
6	山形県	2.8	2.5	2.0		2.5	2.5
7	福島県	2.9	2.7	2.7		2.0	2.6
8	茨城県	2.7	2.7	2.5		2.6	2.6
9	栃木県	3.0	3.4	2.3		2.4	2.8
10	群馬県	2.9	2.9	2.7		3.0	2.9
11	埼玉県	3.1	3.1	2.9		3.5	3.2
12	千葉県	2.7	2.9	2.5		2.8	2.7
13	東京都	3.6	3.8	3.2		2.4	3.3
14	神奈川県	3.1	3.4	3.1		3.4	3.3
15	新潟県	3.0	2.9	2.6		2.8	2.8
16	富山県	2.6	2.5	2.5		2.5	2.5
17	石川県	3.2	3.1	2.2		2.7	2.8
18	福井県	2.5	2.7	2.1		1.0	2.1
19	山梨県	2.4	2.3	2.5		3.0	2.6
20	長野県	2.7	2.8	2.4		2.5	2.6
21	岐阜県	2.7	2.9	2.0		2.1	2.4
22	静岡県	2.9	2.7	2.9		3.8	3.1
23	愛知県	3.5	3.6	3.5		3.3	3.5
24	三重県	2.6	2.8	3.1		3.0	2.9
25	滋賀県	2.7	2.7	2.5		2.3	2.6
26	京都府	2.8	2.9	2.5		4.0	3.1
27	大阪府	3.3	3.4	3.2		3.0	3.2
28	兵庫県	3.0	2.9	2.5		2.1	2.6
29	奈良県	2.7	3.1	2.2		2.4	2.6
30	和歌山県	3.2	2.8	2.6			2.9
31	鳥取県	3.3	3.7	2.8		3.0	3.2
32	島根県	3.3	3.5	2.3		2.0	2.8
33	岡山県	3.0	2.9	2.8		2.0	2.7
34	広島県	3.0	3.4	2.8		2.7	3.0
35	山口県	2.7	2.8	2.6		2.5	2.7

36	徳島県	2.7	2.7	2.3		2.5	2.6
37	香川県	3.2	3.0	3.6		2.5	3.1
38	愛媛県	2.7	2.4	2.5	1.7		2.3
39	高知県	3.7	3.2	3.2		3.0	3.3
40	福岡県	3.3	3.1	2.4		2.0	2.7
41	佐賀県	2.6	2.6	2.2		3.0	2.6
42	長崎県	3.3	2.9	2.8		2.8	3.0
43	熊本県	2.6	2.6	2.2		2.2	2.4
44	大分県	2.2	2.6	2.2		2.3	2.3
45	宮崎県	2.5	2.5	2.3		2.0	2.3
46	鹿児島県	2.9	2.8	2.3		2.1	2.5
47	沖縄県	2.8	2.7	2.3		2.1	2.5
48	札幌市	3.3	3.1	3.5		3.0	3.2
49	仙台市	2.7	2.9				2.8
50	さいたま市	3.0	2.9				3.0
51	千葉市	2.4	2.4				2.4
52	川崎市	3.5	3.6	2.5		3.2	
53	横浜市	3.7	3.9	2.0		2.1	2.9
54	相模原市	3.5	3.8				3.7
55	新潟市	3.1	2.8			3.0	3.0
56	静岡市	2.6	2.9				2.8
57	浜松市	2.9	3.0				3.0
58	名古屋市	3.0	3.2	3.0			3.1
59	京都市	3.7	3.5	2.7			3.3
60	大阪市	3.2	3.7	2.6		3.0	3.1
61	堺市	3.3	3.3			4.0	3.5
62	神戸市	3.3	3.5	2.6		2.0	2.9
63	岡山市	3.4	3.1				3.3
64	広島市	3.8	4.6	2.0			3.5
65	北九州市	3.3	2.9			3.3	3.2
66	福岡市	2.9	2.9	2.0		2.2	2.5
		3.0	3.0	2.6	1.7	2.6	2.6

(注) 平成 21 年度末に退職した校長が校長として在籍していた平均年数を示す。空欄は、退職した校長がいなかった場合を表す。

(単位：県市)

3 年未満	33	40	47	1	36	41
3 年以上～4 年未満	33	25	9	0	15	25
4 年以上	0	1	0	0	2	0