

## 研究成果報告書サマリー (H24-A-01)

### [専門研究A]

# 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在り方に関する研究

(平成23年度～24年度)

【研究代表者】大 内 進

### 【要旨】

学校教育に関するマネジメントについては、平成10年の中央教育審議会において学校の自主性・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、平成13年の文部科学省「21世紀教育新生プラン」に、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るなど、組織的・機動的な学校運営を実践することが重視された。平成23年の学校マネジメント支援推進協議会では、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軽減の取組の一層の推進について協議されている。

これらの動向を受け、本研究では、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と課題について検討した。特別支援学校長を対象とした調査から、学校マネジメントの実情として、学校のミッション・ビジョンの浸透や職員の士気が高いことが明らかになった。一方で、校内組織の改善に向けて、課題があることが示唆された。

特別支援学校の学校マネジメントを支援する上での課題としては、特別支援学校に様々な職種があることや児童生徒の障害の多様化に伴う専門性の向上、学校評価の難しさ、在籍児童生徒の居住地が分散していることによる地域との連携の難しさ等、特別支援学校の特徴に関連する項目が挙げられた。今後、校長間でマネジメントを支援する仕組みや地域を主体としたマネジメントを進めるため教育委員会の役割の重要性が示された。

### 【キーワード】

学校マネジメント、校長のリーダーシップ、特別支援教育、研修

平成25年8月



独立行政法人国立特別支援教育総合研究所  
National Institute of Special Needs Education

## 【背景・目的】

学校教育に関するマネジメントについては、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学校評議員制の導入や学校評価システムの構築などの教育行政施策が展開されるようになった。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。

最近では、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おり、平成23年1月には、学校マネジメント支援推進協議会が、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軽減の取組の一層の推進に資することを目的として開催されている。

しかし、特別支援学校については、小・中学校等とは異なる機能をもっているが、研究がされていない。特別支援学校の特徴を踏まえた創意工夫が必要となっている。

本研究は、このような考え方に基づいて地域や子どもの状況を踏まえて創意工夫を凝らした特別支援学校の運営を展開していくために有用な知見を提供しようとして実施するものである。

## 【方法】

本研究の概要は、以下の通りである。

- ①学校マネジメントに関する先行研究をレビューし、学校マネジメントにおいて特別支援教育に関連する情報を整理した。
- ②特別支援学校長を対象とし、特別支援学校におけるマネジメントの取組の実態を調査、特別支援学校の重点課題である「特別支援教育のさらなる推進」、「地域における特別支援教育のセンター的機能」、「特別支援教育担当教員の専門性の向上」等の観点から学校組織の改善、管理職の学校運営に寄与する知見を整理した。
- ③この調査の中で、一部の課題では、教育委員会による支援が必要な点が明らかになってきたことから、特別支援学校を設置する都道府県及び政令指定都市教育委員会を対象に、特別支援学校の学校マネジメントへの支援に関する調査を行い、その現状と課題を整理した。

以上の情報を踏まえた上で、特別支援学校における学校マネジメントの現状と課題及び今後の展望について整理した。

## 【結果と考察】

①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した。学校マネジメントに関する法律の整備がなされ、学校評価結果をもとにした学校マネジメントの実践が各学校において行われるようになってきていること、学校、家庭及び地域住民その他の関係者が相互の連携及び協力を努めることが法的に明記されたことを受け、学校マネジメントを行う際、連携協力による意思決定が推進されてきていること、これまでの上意下達の意味決定から協働による意思決定に大きく舵が切られたことなどがその要点である。

特別支援学校においても同様の変化が求められているものの、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特別支援学校に特有な機能があることから、学校長が学校マネジメントによって学校改善を図る際もこのような点を考慮する必要があると考えられる。

特別支援学校の特徴から特有の学校マネジメントの取組があると考えられる。訪問した学校においても、多様な教員が集まっていることや障害のある児童生徒を指導していくための教員の専門性の担保、障害のある児童生徒が在籍していることから、一人一人丁寧に学習の進捗状況等を評価していくことや教材教具の工夫の必要性、地域との連携をする上での工夫などが重視されており、特別支援学校の特徴と関係した工夫が随所で見られている。

②調査において、特別支援学校の学校長として、50代後半の特別支援学校の教員出身の男性の学校長が学校マネジメントを実践していくケースが多い形となっている。また、校長の経験が1、2校で5年未満というケースが多い。

この状況を踏まえ、学校マネジメントの研修を教育委員会主導で行っている。一部の教育委員会では、学校長になる前の段階から学校マネジメントの研修を実施し、マネジメントの力量を計画的に高めていこうとする取組がされている。

自校の学校内外と他機関及び他職種との連携や協働、評価結果に基づいた関係者による意思決定の仕組みがうまく機能していると判断していることが示されるなど、学校外との連携については概ねうまくいっていると自己評価しているにもかかわらず、内部組織の改善に向けて、課題があった。

③内部組織の課題の解決に向け、構成されている学校教員のマネジメントに積極的に関与するような取組が必要となる。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、校長、教頭、学部主事、教務主任については、7割の校長が必要性を認めていることから、教員へのマネジメントの研修が必要となるが、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を尋ねたところ、8割以上の学校では校内でのマネジメントに関する研修を行っていない状況にある。

校内ではマネジメント研修が実施されていない実情を踏まえ、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るなど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ことから、学校マネジメント研修における教育委員会の役割は大きいと言える。

研修の取組については、現状では行政主導の展開になっており、各校の実情や職種等に応じた研修の在り方について検討していく必要があると考える。

### 【総合考察】

学校マネジメントの実情として、学校のミッション・ビジョンの浸透や職員の士気が高いと自己評価している学校長が多い一方で、ミッション・ビジョンを遂行するような校内組織体制については、まだ十分でないとする自己評価が多く、校内組織の改善に向けて、課題があることが示された。

特別支援学校の学校マネジメントを支援する上での課題としては、特別支援学校に様々な職種があることや児童生徒の障害の多様化に伴う専門性の向上、学校評価の難しさ、在籍児童生徒の居住地が分散していることによる地域との連携の難しさ等、特別支援学校の特徴に関連する項目が挙げられていた。

このことから、研修においても、特別支援学校の特徴について学校間で検討するような取組が必要となってくるものと考えられる。

現状としては、学校間で協議するような取組はあまり多くない。今後学校間で協議し、検討するような研修の在り方が必要になってくるものと考えられる。英国の事例を参考とするならば、校長間でマネジメントを支援する仕組みも必要であると考えられる。

また、学校評価によって学校自体の最適化を目指す学校マネジメントを目指す取組が一定の成果を見せ始めていることから、地域の各学校がそれぞれどんな機能を有し、地域全体としてどのような方向性を持つのがよいのかを検討し意思決定するような、地域を対象としたマネジメントの在り方が、日本においても重要になってくるものと考えられる。そして、学校間連携自体の目標や評価を行うような組織を作り、どう運用していくのかを教育委員会の単位で検討していくことが必要になってくるものと考えられる。

### 【成果の活用】

本成果報告書では、特別支援学校の学校長や設置者である都道府県等の教育委員会が必要に応じて以下のように活用できるように情報を整理した。

- ・特別支援学校の学校長が自校における学校マネジメントの実践の参考として活用する。
- ・各都道府県等教育委員会が、学校マネジメント研修の企画立案をする際の参考とする。