IV. 特別支援学校の学校マネジメントの実際と課題

—特徴ある取組をしている学校への訪問調査から

「IV. 特別支援学校の学校マネジメントの実際と課題」では、特別支援学校長への質問紙調査の自由記述から、特別支援学校において校長としてのリーダーシップの発揮や学校マネジメントの観点から特色ある取組をしていると思われる学校を選定し、実際に学校を訪問し、面接調査を実施した。その結果に基づいて学校マネジメントを効果的に推進していると思われる取組事例を紹介する。

1. 目的

質問紙調査の自由記述欄に記載された内容から、校長のリーダーシップの発揮や学校マネジメントに関して特色ある取組をしている取組を抽出した。それらの中から首都圏及び関西圏の学校を選定し訪問調査を行った。訪問調査では、質問紙調査に記載されていた特色ある取組事例を中心にして対象学校の状況を学校長から詳細に把握することを調査する目的とした。

2. 訪問調査対象

訪問調査対象校は、表 3-1 に示したとおりである。各訪問調査は、複数名の本研究スタッフによって実施した。

表 3-1 訪問調査した学校と校長

氏名	所属	アンケート回答時の所属
田村 康二郎	江戸川区特別支援学校設置準備室	東京都立八王子東特別支援学校
佐藤 正一	東京都立城南特別支援学校	
加賀 友子	大阪府立信太高等学校	大阪府立泉北高等支援学校
酒井 弘	京都府立聾学校	
日高 学	千葉県立四街道特別支援学校	
星野 勉	横浜市立盲特別支援学校	横浜市立東俣野特別支援学校

3. 実施内容

実施内容は、質問紙調査に記載されていた学校長のリーダーシップの発揮や学校マネジメントに関する特色ある取組について、学校長としてどのような方針を持ち、実際にどのように実施されているかなど、詳細な資料収集を行った。具体的な調査内容は次のとおりである。

(1) 質問紙調査結果の概要説明

- 1) 学校選定の理由説明
- 2) 質問紙調査の自由記述の内容整理の結果説明

(2) 意見聴取

- 1) 学校長としての基本的な方針
- 2) 取組の実際
 - ・ 取組の目的
 - ・ 実施方法
 - ・ 取組の成果（効果、影響）
 - ・ 取組の課題
 - ・ 今後の展望

(3) 根拠となる資料・データ等の補完的収集

4. 東京都立八王子東特別支援学校の取組について

回答時の東京都立八王子東特別支援学校長（現江戸川区特別支援学校設置準備室）田村康二郎氏を訪問面接し、聴き取り調査を実施した。

1. 学校選定の理由

（1）民間企業での経験の意義

東京都立八王子東特別支援学校田村校長（平成23年度調査時点）からは、質問紙調査において、民間企業での経験があり、「民間企業での経験は大変役立っている」という回答を得た。具体的には「結果責任、顧客満足度向上の組織使命、生産性と費用対効果などが明確であること。適切な苦情処理による顧客獲得、提供するサービスによる他社との差別化、組織目標の達成」などの内容が示されていた。学校マネジメントにおいて民間企業の経験が大いに役立っているという回答から、より具体的な対応や、その結果がどのように活かされたかを明らかにすることに意義があると考えた。

（2）学校目標の浸透への取組

学校目標の浸透について具体的な取組をしているという回答を得た。より具体的に明らかにする意義があると判断した。

（3）校務の精選に関して

校務の精選に関して、田村校長からは組織ラインを使った業務遂行に取り組んでいるという回答があった。どのように校内に浸透させたのか、また、実際にそれを実行する上での困難点、克服点を明確にすることに意義があるといえる。

（4）校務分掌組織の見直し

田村校長から、校長着任後、間を置かないで校務分掌組織の見直しに着手したという回答を得た。着任直後に、校務分掌組織の見直しに至った経緯、その後の組織的運営への影響、その後どのように教員の認識の変容などについて明確にしておく必要があると考えた。

（5）ミドルリーダーの活用

回答から、積極的に主幹教諭を活用していることがうかがわれた。具体的な活用状況と学校マネジメントへの校用について明確にしておくことに意義があると考えた。

（6）多忙間への対応

遂行能力の差については、「特別昇給推薦や上位職層への推薦により本人に正確に還元しており、開示請求にも対応できる業績の客観評価をしているという回答を得た。校長としての権限や教育委員会等の方針との関連の中でどのように対応してきたいのか。具体的にその取組を把握することに意義があると判断した。

(7) 学校評価の活用

学校評価が内部論理（お手盛り、相互賞賛、努力評価）に埋没しないための工夫をしているという回答を得た、このことについて具体的にどのような取組をしているのか把握する必要があると判断した。

(7) 特別支援学校特有のマネジメント

特別支援学校特有のマネジメントとして、特に一般的なマネジメントに加えて不可欠なものとして、障害がある子どもの教育に関する指導法、心理・病理等に関する知識等が挙げられていた。特別支援学校特有のマネジメントについて積極的な意見を持っており、より詳細に把握する意義があると判断した。

以上の質問紙調査への回答内容から特別支援学校のマネジメントについて校長としての明確な方針をもち、それを実践に移していると判断し、詳細に情報収集する意義があると判断した。

2. 訪問面接調査の結果

(1) 学校概要（平成 23 年度）

八王子東特別支援学校は、肢体不自由のある児童・生徒に対して、小学校、中学校および高等学校の目標に準じた教育を行うとともに、一人一人の実態に即した指導を行い、その可能性を十分に伸ばし、豊かな人間性と生きる力を向上させることを目指している。そのため以下の目標を掲げている。

- ① 自分の身体についてよく知り、健康で安全な生活を送るための力を身につける。
- ② 自然・生命を慈しみ、互いの人格を尊重し合える豊かな心をもつ。
- ③ コミュニケーション能力を伸ばし、社会性を高める。
- ④ 日常生活に必要な身体の動きや基本的な生活習慣を身につける。
- ⑤ 学ぶ喜びや楽しさを知り、基礎学力を充実させる。

(2) 校長としての基本的な方針

田村校長は、東京都立八王子東特別支援学校長として、教職員に対して、学校（組織）としての任務を次のように訴えている。

「児童・生徒そして保護者、どの当事者にとっても満足のいく質の高い教育を提供することが公教育の大きな使命です。どの学部・学年・学級・授業においても「よかった」と心から思える「学校力」が大切です。学校組織としての任務を果たすために、私たちは種々の打ち合わせを通して、情報とミッションを共有し、共同で課題解決に当たっていくプロの集団であることが求められます。時には、忙しさの余り「会議ばかりで生産性が・・・」と思ってしまうかもしれませんが、この会議や打ち合わせは、組織として欠かすことがで

きないものです。この会議の効果を高め、効率的に行うには、リーダーが、事前に目指す到達点を周囲に明確にして臨むことが前提です。さらにリーダー以外の参加者にとっても、開始と同時に焦点をしっかりと捉え、中心の火に向かって薪を投げ込める力量が求められています。学校としての任務を明確に意識して、主体的に諸会議に臨みましょう。」（校長伝達資料「mission as a school」から）

学校組織としての任務を果たすためには、情報とミッションの共有が大切であり、一人一人の教職員が主体的に会議等をはじめ学校運営に臨んでいくことを大事にしているといえる。

（3）学校マネジメントへの取組の実際

1）提案型学校経営による校長のリーダーシップの発揮

会議や打ち合わせは、組織として欠かすことができない。この会議の効果を高め、効率的に行うには、リーダーが、事前に目指す到達点を周囲に明確にして望むことが前提となるが、田村校長は「教育とは希望である」と教職員に説き、現状を打破し、希望が抱ける提案型学校経営を実践してきた。そのいくつかを紹介する。

（1）ドリームプロジェクト

取組の概要

・八王子東特別支援学校は、肢体不自由のある子どもを主対象とする学校である。身体に不自由があるから不可能とあきらめることなく、「どうやったら実現できるのか」と前向き志向で突破できるたくましさや積極性を学校内外で育成するために立ち上げたのが「地域の一員としての自覚を育て、子どもたちの夢と希望を叶えるドリームプロジェクト」である。

・教員はボランティアとなって応援する。

・この実践の一例を紹介すると、子どもからの「気球に乗りたい」という夢を叶えるために、企業の社会貢献チームの協力により、休日に4割の全校児童生徒と家族が参加して大空に舞い上がる「夢」が実現した。歌舞伎観劇、蛍探しツアー、大学探検と講義受講体験、Jリーグ観戦、ナイトズー探検などが行われた。

取組の成果

・この取組によって、消極的な姿勢から「何でもやってみよう、誘ってみよう、行ってみよう」のいう前向きな気持ちが広がってくるという効果があった。

（2）教育環境改善プロジェクト

八王子東特別支援学校は、運動機能障害に加えて知的障害を伴う児童・生徒も半数を超えている。その障害の特性から視覚情報を上手に受け止めることが難しい児童・生徒に対して、分かりやすく安全な環境が不可欠であるというコンセプトから取組をかいししたのが、教育環境改善プロジェクトである。

取組の概要

- ・「オフィス化大作戦」と銘打って、教員総出で職員室の机の配置換えをした。
- ・校長席、副校長席、筆頭主幹席、主幹席などの伝達ラインを整えた。
- ・校内の整理では、不用物撤去と不用個人情報の一斉廃棄も徹底した。
- ・遊休物品の再活用や回収文房具を再配分し、予算を大幅に節約した。その剰余予算を組み替えて、経営計画の重点である「教育環境改善」の原資とした。
- ・「視機能支援に着目した学習改善」の研修成果を活かして校内案内表示の開発チームをを発足させ、分かりやすい案内表示を開発した。

取組の成果

- ・児童・生徒に分かりやすく、教員にとっても働きやすい組織的に動ける環境を整えることができた。
- ・個人情報管理区分と取扱許可者を明確にし、業務の流れも整理することができた。
- ・予算を大幅節約による剰余予算を組み替えて、経営計画の重点である「教育環境改善」の原資として有効に活用することができた。
- ・校内案内表示の開発の取組を通して、ユーザーの視点で学校を見つめ直す意識が教職員に浸透した。
- ・案内表示等の設置により、保護者も学校の美化活動に進んで協力してくれるようになった。
- ・シンボルマークのデザインは、重度障害者在宅雇用の企業の協力を得たが、重度障害のある社員のデザインした質の高い製品が設置され、雇用と需要創出に貢献する学校の姿勢に保護者から共鳴が得られた。

(3) 授業者支援会議の開発

多くの学校が抱える「研究授業をやりたがらない」「授業参観や協議が十分にできない」「授業研究が活性化しない」などの現状を直視し、その改善のために取り上げたの「授業者支援会議」というスタイルである。

取組の概要

- ・参加者を授業者、支援者3名、進行担当にしぼり、1時間通して授業参観をする体制とする。
- ・授業者は、自己解決できていない指導課題を、事前に学習指導案に「支援要請オーダー」として記入するようにする。
- ・そのオーダーを基に授業情報を収集するように支援者は役割を分担した。机上観察、発問記録等を一人一役で割り当て、授業時は支援情報獲得に専念する。
- ・授業後に授業者支援会議を行った。会議は20分間限定とする。
- ・個人作業として、付箋1枚に1改善策を記入した。その所要時間は5分とする。
- ・それを読み上げながらカテゴリーライズし、模造紙に貼り付ける。

- ・授業者は、自身が効果を期待する。
- ・次回の会議で導入した策の検証結果を報告する。
- ・この方式で、年間数十回の支援会議を実施する。検証した支援策を頻度順にまとめて「授業のポイント」のリーフレットにまとめ、研究成果とするとともに次年度の若手教員のテキストとした。

取組の成果

- ・それまでの授業研では、2～3分授業を見て担当の子どものところに戻る教員が多かった。児童生徒の命を預かっているのでそうせざるを得ない事情があった。そうした教員の意見は全く参考になっていなかったが、この体制により、教員は、無駄な参加をしなくてよくなり、時間が空き、他のことに利用できるようになった。
- ・少人数での活動展開のために、支援者は真剣に授業にかかわるようになった。支援者となることは良い意味でのプレッシャーになるという声も聞かれた。
- ・授業者が抱えている悩みに応える具体的な支援策が示され、授業者自身で納得できる改善策の選択及び成果の検証により、ここの教員の授業力アップが図られた。
- ・改善策の校内での共有化が図られ、学校の授業力が劇的に変容した。

実施上の配慮点

- ・授業者支援会議には、校長は一切参加しない方針を貫いた。一人の授業に出ると、すべての授業に出なければならなくなること、校長がいると意見が言いにくくなることがその大きな理由である。
- ・進行は校長が直接やり方を伝授した研究育成部の指導者陣に任せた

(4)総合的な指導体制の構築－授業実施の合理化・支援員の活用等－

取組の概要

- ・東京都教育委員会が採用した介護福祉士等の専門資格を有する「学校介護職員」を配置し、多様な職種の専門性を活かした総合的な指導体制による手厚い教育を実現する体制をとった。
- ・メイン担当の教員に授業を任せ、サブ担当の教員は授業のはじまりに態勢が整ったら、職員室に戻って空き時間（保護者には『授業準備時間』と説明）を作り、自身の授業準備の時間を確保できる体制を推進した。
- ・学校介護職員に実践的な教育支援力を付けてもらうために、教員向けの授業力向上研修を全員に受講させた。

取組の成果

- ・漫然と教員複数でやっている授業より、じっくり準備されたメイン担当が進める授業のほうが子どもにとって良い。
- ・教員は専門性を発揮する誇りと責任を自覚するようになり、スタッフを活用できる指導性と授業の準備性で高い力量を発揮する教員が育ってきた。

- ・介護職員が対応する事により、数の面でも充実したケアができるようになった。
- ・介護職員からは、スキルがついて楽しくなったとの反応があった。学校で仕事をする限り、授業支援をしないことはあり得ない。介護職員にも指導スキルが必要である。
- ・大幅に増えたマンパワーの活用により可能となった給食後の「個別の読書タイム」は、保護者に新体制による手厚さを実感させることができた。

実施上の配慮点

- ・介護職員に関しては、特別支援教育関連の雑誌に多数記事を書いた。このことによって、保護者等に対し「こんなに取り上げられている」と、介護職員導入に関してのプラスのイメージを発信することができた。
- ・介護職員の対応については、いろいろな情報が流れていたが、校長からも積極的に情報普及を図った。その結果として、学校介護職員導入に関して保護者の満足度は90%を超えた。「学校介護職員」の初年度配置は2校であったが、八王子東特別支援学校では大変高い満足度を得ることができた。
- ・『介護福祉社会ニュース』でも記事にしてもらった。こうした広報には、介護職員の倍率を増やしていい人材を採るねらいもある。雑誌の効果は大きく、自分が校長に着任してから視察の数が急激に増加した。

2) 組織マネジメントの工夫

(1) 情報発信

説明は先に入れたほうが勝ち。保護者から要望が出てくる前に学校から情報発信をすることが望ましい。

取組の概要

- ・その取組の一つとして、授業参観用に保護者向け『参観ガイド』を作成配布した。授業参観では、保護者はともすると「うちの子のよだれを先生が拭いてくれなかった」といった授業中のウィークポイントを見てしまいがちである。そこで、先に《授業の見どころ》をこちらから指定して、先生が見せたいところを見てもらうようにした。
- ・自動車メーカーの新車発表会のようなワクワクのある参観ガイドにしたい。メーカーが良い商品を作れば、それを市場に流通させるために「こんなにいい製品ができた」と週末の新車試乗会のチラシをポスティング等を行うが、それと同様である。
- ・授業では、その良いところを見てもらう必要がある。従って、参観ガイドは数日前に保護者に渡すようにする。よくあるのは、科目だけ伝えて、指導案を当日、教室の入口に置いておくパターンであるが、これは、来た人には一定の情報を提供するものの、事前に「学校に行ってみよう」と思わせる機能は全くない。事前に配布して、夜帰ってきた父親に伝えられ、家庭の食卓の話題にしてもらうことを期待したい。
- ・『参観ガイド』作成のポイントは、はA4サイズ1枚にまとめること。

- ・専門用語は使わない、「です」「ます」調で書くこと、Q&A形式とすること。

取組の成果

- ・優れた参観ガイドが出た場合には、積極的に評価するようにした。
- ・この取組をするようになってから、保護者が授業参観に来るようになった。それまで教員が「中・高の保護者は熱心でないから来ない」などと言っていたが、来てもらうための努力はしていなかったことが、判然としたことになる。
- ・保護者から、授業のねらいについて、「こんなところにねらいがあるとは思わなかった！」との肯定的な声が得られるようになった。

実施上の配慮点

- ・力のある先生は、3頁にしたいところを精査して1枚にまとめ、内容の濃い資料を作成した。他方、1頁がスカスカで内容も貧弱なガイドを作成している教員もいた。そこで、この参観ガイドは全校の先生に配布し。貧弱なガイドを作成している教員が、自分の作成したガイドの改善が必要であることに気付くきっかけとした。
- ・若手の教員に対しては、出来映えの良い指導案や参観ガイドについて、「これはとっておいたほうがいい、先々役立つ」とアドバイスした。

(2)学校便り『まなび』の発行

学校だよりは時候のあいさつにスペースを取るものが多いが、そういうものは、保護者は退屈だと言って読まない。

取組の概要

- ・『まなび』は子どもの文字認識に至るまでのプロセスなどの保護者の関心のある話題を掲載した。
- ・保護者が関心をもっていることについては、多少難しい話も入れていった。
- ・A4サイズ1枚にまとめた(最近の保護者は、数頁にわたるものは読まない傾向がある)。
- ・ウェブページのように、短いコラムをいくつものせる形にして読みやすくなるようにも工夫した。

取組の成果

- ・こうした工夫によって、保護者が、学校だよりを楽しみにしてくれるようになった。

(3)組織力アッププロジェクト

ありがちな校務分掌は、分掌がいくつかあって、その中に主任と教諭が何人か入っているものである。それでは効果的なマネジメントは難しく、組織的な活動につながりにくい。校務分掌組織の見直しとミドルマネジメントの活用を工夫した。

取組の概要

- ・そこで、主任教諭が27人いれば、校務を27等分し、主任教諭を責任者に据えるようにした。

- ・その下に教諭が入れば、その教諭のサポートは主任の責任ということになった。また、教諭がうまくできなければ主任の責任になった。下に誰もいなければ、主任自身が遂行することになる。

- ・そういう主任を3人ぐらいを主幹が束ねるといふ組織体制にしていった。

- ・従来型の校務分掌の表が出てきたら、表を作りなおさせて、責任体制が明確な組織になるよう徹底した。

取組の成果

- ・責任者となるとしっかり業務を遂行するようになった。

- ・主幹についても同様に対応すべきだが、継続して取り組んでいるところである。

(4) 次世代リーダーの養成

取組の概要

- ・各スタッフが現在のポジションから上に上がろうとするときは、時間外に特訓をしてサポートする。

- ・努力が実って合格した場合は、職員会議で発表し讃える。そういう土壌を作ってきた。

取組の成果

- ・一般的には学校ではそうした合格は隠すことが多いが、継続しているうちに拍手するようになった

- ・日頃、教員に対しては、自分達の中、つまり肢体不自由特別支援学校からリーダーが出ることの重要性を言っている。高校出身の校長が多いこと、いくつかの県では実際にほとんどが高校出身の校長である。東京都においても肢体不自由出身のリーダーを出さないと、教育の大きな流れの中で、別の論理で押されてしまう。

実施上の配慮点

- ・校長になろうとするか決まっていない教員には、校長職の魅力を伝える講義が必要である。

- ・管理職になろうとする人材が激減しているのは魅力を伝えていないからではないか。普通なら、自分の経験を生かして、より権限の広い仕事がしたくなるはずである。

[資料] 肢体不自由教育専修プログラム「特別支援学校経営の現状と課題」

- ・新任教員に対しては、教員生活全体についての見通しを持たせる研修が必要である。研究者になる道もあるとか、現場から校長になるとどのような道が開け、指導主事の経験をもって校長になるとどういう道が開けるとか、そのためにはどういう準備が必要か等といった情報提供が大切である。

(4) 職員の職場環境の改善

取組の概要

- ・「オフィス化大作戦」と関連して、授業後に教員がリフレッシュできるよう、挽きたて淹れたてのコーヒーが飲める全自動マシンや飲料の自動販売機を設置した。小企業であつ

でも同様のコーヒーマシンがあるのが普通である。学校はかなりの人数のいる事業所、コーヒーマシンがあってもおかしくない。自動販売機も設置した。パンや菓子の出張販売についても導入した。

取組の成果

- ・教員室に設置したところ好評だった。管理職は、教職員の職場環境も考えなければならない。
- ・自動販売機の設置も好評だった。子どもがさわるのでは等いろいろ心配されたが、児童・生徒には放課後の時間に販売するようにした。学校負担ゼロ円で設置できる。利潤はとらないので、ペットボトルを80円で販売できる。地域最安値である。保護者が買って帰ったり、修繕作業に来校した人が飲んだりしている。
- ・この導入によって、ペットボトルのフタで途上国の子どもたちにワクチンを送るというプロジェクトについても、学校側の送る作業等の負担なしで業者が回収していってくれるようになる。
- ・パンの販売についても、学校は陸の孤島のようなところにあるので、非常に教員に喜ばれた。

実施上の配慮点

- ・パン等の販売については、個人的に声をかけると問題があるので地域の福祉作業所すべてに声をかけ、手をあげて事業所に特定の曜日の教員の休憩時間のみ出張販売に来てもらうように高校への出張販売規定に準じて契約書を交わした。それ以外の時間帯での販売はしないように配慮した。

3) 特別支援学校特有のマネジメント

特別支援学校のマネジメントへの基本的な考え方

- ・特別支援学校特有のマネジメントは、学校一般に共通するマネジメントの上に位置するものであり、特別支援学校の学校運営に不可欠である。
- ・そのために校長に必要な専門性として、障害児の心理発達理解。障害病理の基本的理解、保護者の心情理解、障害受容の理解、障害児の指導方法、指導技法、指導内容理解、福祉制度の理解などが不可欠である。
- ・特別支援学校の校長にも、例えば指導面の専門性があまりなく、進路指導畑でやって企業開拓ばかりしてきたという人もいるが、自分が特別支援学校でずっと実践してきたから言えることがある。

校長としての具体的な対応

- ・先生方の大変さを分かっていると言っていると言える。自分が特別支援学校でずっとやってきたことは、教員、特に経験の浅い教員には直接伝えるようにした（そうしないと伝わらない）。

・他の教員が自分を越えられないこともマネジメントの上では有効であった。教員として実践し、指導主事として教員の指導を行ってきた蓄積が学校経営での自信にもつながっている。まだ半分くらいしか見せていないが、もっと出せる。文字以前の段階の児童・生徒に認識力を高めるなど実際に子どもに指導できる校長は東京都でも数人もいないのではないか。

・通知表の改善をした。従来の通知表は、誰に向けているか分からないものだった。児童・生徒向けに、一番伸びたところについて1枚、伸びたかどうかに関わらず、一番の目標としていた点について1枚、子どもに分かるように通知表を発行した。保護者向けの個別の指導計画は文字が詰まっても良いが、児童・生徒向けには分かりやすい通知表が必要である。

特別支援学校のマネジメントへの基本的な考え方

・民間企業からの校長は、意識改革等はできるかもしれないが、ずっと肢体不自由の特別支援学校でやってきた経験のある校長のように深いところまで理解した上での実践はできないと思う。指導面には別にブレーンを登用し、ペアでやったらうまくいくかもしれない

3. まとめ一本取組事例から学ぶ事

(1) 学校マネジメントの視点から

田村校長の校長としての取組は、校長に委ねられている権限を最大限に活用して、従来の組織体制や運営方法に拘泥することなく、顧客（児童生徒、保護者）へのサービスや教員の働きやすさを最優先に考え、アイデアをスピーディーに実践に移しているところに特質がある。民間企業勤務の経験があり、訪問調査では「自分が営業をして開拓したところは、絶対に人に行かせない」、「社長に呼びだされればいつでも飛んでいけるようにしていた」、「おいしい話があるときにその場にいなければ人に取られる世界」、「自分のとった仕事に関しては、絶対に穴を開けないようにした」、「努力した人間はそれだけ評価される」という経験が教員生活で多いに役立っているということであった。顧客サービスの重要性を肌で感じ取ってきた体験が学校運営の随所に活かされているといえる。

矢継ぎ早に様々な改革を打ち出し、実行に移していくことには、教員の不安もあったそうであるが、それに対して田村校長は、常にWin-Winの提案をしてきたという。例えば『参観ガイド』の実践では、保護者から「分かりやすい、授業を見たくなる」という反応があり、教員も「授業の中で努力したところをしっかりと見てもらえる」ことでその取組に理解が得られたという。改革を進める場合には、関係者それぞれにメリットがあることを明確に示すことが重要であることを示しているといえる。

また、田村校長の学校経営では、予算の使い方にも特徴があった。安全面の確保及び魅力的な学校にするために予算をかけていた。できるだけ契約を安く上げて、その分を改革のための予算にするといった努力もされていた。事務局には、改革関連予算をどれだけつ

くれるかで評価をすると宣言したそうで、教員が事務局と予算折衝した場合も目標に関係あるものを優先したという。学校改善には財政の確保が不可欠であり、校内予算を見直したり、無駄のない支出を心がけ、そこから生じた財源を学校改善に活かすという取組は大いに参考になるといえる。

(2) 校長のリーダーシップの発揮という視点から

着任後すぐの改革

文部科学省の調査によると平成21年度末に退職した校長が、校長として在職していた期間の同一校平均在職年数は、全体で2.6年となっている。校長の同一校平均在職年数については、3年未満が41教育委員会、3年以上4年未満が25教育委員会となっている（平成22年度文部科学省調査「公立学校における校長等の登用状況等について」）。

各学校が自主性・自律性を発揮し、家庭や地域と連携した特色ある教育活動を展開するためには、校長を中心としたすべての教職員が一致協力することが重要であり、管理職は組織的・機動的な学校マネジメントを行うことが必要とされている。しかしながら、校長の裁量権が拡大しているとはいえ、短期間の在任期間中に校長がリーダーシップを発揮して、学校改善を図っていくことは容易なことではないであろう。現状の公立学校の校長としての在任期間は決して長いとはいえない。

こうした状況を鑑みて、田村校長は、校長として着任して、「2週間は悩んだが、あげてくるものを了承していたら、1年間で過ぎてしまう」と気づき、改革に踏み切ったという。赴任して1年間は様子を見るという校長の姿勢は、その間にも既存のやりかたに校長自身が染まってしまい、校長としてリーダーシップを発揮する上では多大な損失につながると判断したともいう。直後から改革に取り組んだ。在任期間中に一定の成果を達成するためには、こうしたスピーディーな対応は意義があるといえる。

変化する学校

「学校は来てもらうたびに変わっていなければだめだ」と田村校長は主張する。参観日で父親が学校に来る機会があるごとに、目に見える変化を示すように心がけたという。ウェルカムボードが付き、校内表示が分かりやすくなった等、「来るたびに学校が変わっている」ことに気がつく、保護者が学校に来ることを楽しみにされるようになったという。保護者アンケートについても、全て返事を返すようにしたところ、「保護者アンケートは一所懸命書いても何も返ってこない」という保護者の声があるように聞いていたが、意見を出せば変わっていく学校だとの評価を得たという。

(3) 特別支援学校特有のマネジメントの視点から

田村校長は、特別支援学校特有のマネジメントがあり、そのマネジメントを適切に行うためには、特に専門性が重要であることを指摘された。例えば肢体不自由教育では、経管

栄養やたんの吸引等の実施などは、学校経営上大きな課題になっているが、そのためには専門性が必要だと言うことである。特別支援学校には、通常の小中学校等にはない指導内容や配慮事項があり、そういった側面でも、校長には専門性が求められると言うことは理解できる。

また、田村校長は、学校である以上は、学びがなくてはいけないと主張する。特別支援学校ではこのへんが希薄になることを危惧しているという。その観点から授業力向上への取組やそのための研修などに力を入れていたことが学校改善の中に認められる。しかもそうした学びは、小中学校と同じものも多いが、そうでないものもある。その一つとして、通知表がある。多くの特別支援学校の通知表が、保護者向けなのか児童生徒向けなのか判然としないものが作られていることを指摘する。田村校長の指摘は、小中学校と同様に行われている内容についても、特別支援学校では、様々な配慮をしたり工夫したりする必要があるものが多く、こうした面も特別支援学校特有のマネジメントとしてとらえ、適切に対応していく必要があるととらえることができる。

5. 東京都立城南特別支援学校の取組について

同校校長の佐藤正一氏を訪問面接し、聴き取り調査を実施した。

1. 学校選定の理由

同校は、児童・生徒数 127 名、教員数 80 名の、小学部・中学部・高等部を設置する肢体不自由特別支援学校である。

市街地に立地し、駅やその周辺の商店街に近い。

また、隣接する高等学校とは、避難訓練や文化祭の機会をとらえた交流や、同校の特別支援教育コーディネーターが高校の研修で助言を行う等の交流が行われている。

質問調査の回答において、ICT 掲示板を活用した会議の精選や、民間企業の協力を得てのおもてなしの授業等の地域との連携、マネジメントプログラムシートを使う PDCA サイクル、学習単位ごとの計画、ラインの明確化、OJT を含めた人材育成、地域と連携したキャリア教育等の特色ある取組みが見られたため、それらについて情報を得るべく、聞き取り調査を行った。

2. 訪問面接調査

(1) ICT 掲示板の活用等による会議時間の短縮

教員一人一人に配置されている校内 LAN で結ばれたパソコンに、校内用の掲示板のアイコンを作り、会議の報告や計画をできるだけ校内掲示板で行うようにした。

朝の 15 分間の打ち合わせでは、従前はそれぞれが発言していたところを、掲示板にその内容を掲載しておき、掲載の項目のみを司会者が読み上げることを原則とした（どうしても発言すべきこと、校長・副校長からの連絡のみは、口頭の告知と掲示板を併用）。

これにより空いた 15 分を、5 分を全体、残りを学部・学年・グループの打ち合わせに使うことにより、週 75 分の会議時間を作り出した。

教職員は出勤すると掲示板をチェックし、それを見てから、あるいは見ながら話を聞くことにより、朝の打合せで共通理解を図ることができるようになった分、放課後の会議を減らすことができた。

ただ、こうした運用は、議論が活発になりにくいという課題もある。

大きな課題を解決する会議である企画調整会議についても、会議にかける前に主幹教諭が学部間の調整はすませ、ある程度校長が了解しているというかたちで会議にかけるようにすることにより、午後 2 時から 5 時という時間帯を確保していた会議を、1 時間で終わらせるようにした。

実際のところ、教員の打ち合わせは 5 時には終わらないことも多いが、午後 6 時には半数以上の教員は帰っている状態になっており、ある程度効率的に進めることができている。

(2) 「マネジメントプログラムシート」を使った学校経営計画の運用

「今年度の取り組み目標と方策」「担当者」「月ごとに分かれた年間実施計画」「数値目標」「評定」「次年度への課題」の項目を設けた「マネジメントプログラムシート」（本章末に掲載）で進行管理を行っている。

校長が目標の欄のみ記載し、いつ、誰が何を行うかを年度の初め（４・５月）に集約して作成、主任が記入を行う。

進行管理は教務主任が行い、各分掌の主任がそれぞれの分掌について責任を負って進行する。

計画については、７月の最後に見直すこととしておき（実際には見直しを実施できたのは９月）、さらには１２月にもう一度見直しを行い、シートに修正も反映、目標は最終的に達成できればいいということで調整しながら実施している。

年度末には、次年度の課題について、来年度実施するか、数値はどの程度かの提出を得て検討する。

このシートは一覧性があるので、教職員一人一人にとっても、自分の職務と学校全体との関連などがわかり、非常に計画の管理がしやすい。

学校経営計画は校長が作成するが、教職員一人一人の自己申告は校長の学校経営計画に基づいて作成ということになっているため、教職員が自己申告を書きやすいよう、網羅的に項目を記載している。

赴任した最初の頃は校長の思いで作成していたが、経営参画促進の観点からも最近では盛り込むべきことがあったら提案するよう投げかけ、面接をして話し合って盛り込むべきものを盛り込んでいる。

ただし、このような運用では、重点が何なのかわからなくなるという課題はある。

（３）学習単位ごとの年間計画＝シラバスの効用

どの時期にどのような学習を行うかについて、小学部から高等部まですべての学習単位ごとに作成し、１冊の印刷冊子として作成、保護者にも渡し、過去のものも含め、職員用の棚に保管している。

これを保護者に示すことによって、きちんと学習を行う姿勢を示すことになり、保護者は、これから先の学年・学部における学習が見えてくるようになり、家庭での子育てにも役立てることができる。

教員にとっても、１２年間を見通すことができるとともに、過去のシラバスの参照により、子どもの過去の学習について簡便に閲覧ができる。

経営企画室（事務方）も、予算の関係でこれを参照し、次年度の予算の精査に活用している。

原稿は５月に作成、５月中に作成したいが、出来上がりは７月初旬頃となっている。

（４）ラインの明確化、ＯＪＴを含めた人材育成

「校長－副校長－主幹教諭－主任教諭－教諭」というラインを明確化した学校経営に着手したところ。

主幹教諭が担当のすべてを把握、部に分かれているところが部の主任が掌握し、担当の副校長が全体を把握するように組織化した。教諭が困ったことがあったら主任教諭に、主任教諭は主幹教諭に相談し、相談された者が責任を負い、一番最後に相談されるのは校長、という仕組みを浸透させつつある。

週に一度の企画調整会議には主幹教諭が全員参加し、大きな課題の解決にあたる。

朝の8時15分から30分まで、校長、副校長、主幹教諭の5人と経営企画室長が毎日打ち合わせをもち、問題を共有している。最初は人数が多いかとも思ったが、主幹教諭が入ったほうが校内の状況がよく見え、主幹同士の調整や学部を越えた主幹同士の支援がよくできるようになった。

主幹教諭に聞けば学校の様子が変わるということが浸透し、ちょっとした問題について主幹教諭に聞けばわかるのという安心ができ、校内のまとまりができた。

(5) 地域と連携してのキャリア教育等

キャリア教育を意識しだしたころより、教員の提案で、企業の協力を得ての取り組みが始まった。

最初は資生堂の方に来ていただいて、卒業に向けてのおしゃれや余暇の活用等に関する授業を行った後、企業の人は多くの人に喜んでもらいたい気持ちで仕事をしていることを知り、そのことをきっかけとして、接遇を学ぶ以下のような取組みを行うこととなった。

まず、協力企業であるタリーズコーヒーに生徒が行って接遇を受け、その後、接遇をした方に学校に来てもらって、どのような気持ちで接遇を行っていたかの講義を受ける。そのうえで、受けた接遇を真似るかたちで、校内で子ども達が、校長や保護者、学校用務員を招いて接遇を行う。

この取り組みは現在に至るまで何年も続いており、ミスタードーナツからもほぼ同様のやり方で協力を得ている。

学校は街中にあり、下町の人情の豊かさで、いろいろな理解と協力があり、地域的に恵まれている。地域での買い物学習なども行いやすい。

町内会の方を対象とした学校公開も行っている。

肢体不自由特別支援学校の児童生徒はスクールバスで登下校する生活であるため、地域とは交流する機会を設けることは社会性の育成や障害者の地域理解推進からも重要である。

3. まとめ一本取組事例から学ぶ事

(1) ICT掲示板等の活用

東京都により一律に各教員に配置されているパソコンを活用し、実際に会議時間の短縮につなげることに成功した事例である。

このようにパソコンによる資料閲覧が習慣化すれば、今後、校内LANでフォーラム的な機能を活用した意見交換などを行う素地となり得るという点でも、さらなる学校マネジメントの向上への利用可能性が大きい。

(2) 見えやすくすることの効用

「マネジメントプログラムシート」を活用して学校経営計画の一覧性を高める、全校のシラバスを1冊の印刷冊子とすることで、教育内容を学部を越えて見通しやすくする、ラインを明確にし、誰に相談すれば問題解決につながるかをわかりやすくする等はいずれも、学校の運営に関連する要素を見えやすくすることにより、学校マネジメントの向上をもたらしている取組みといえる。

どこの学校で作成しているような資料等も、このように見えやすくする取組みを進めることで、その効用をより高められる可能性がある。

(3) 地域との連携

地域との連携も、指導上の課題など、学校の有している課題を解決するという観点から考えて協力先や内容を開拓すると、学校の望む内容と協力先が提供できる内容のマッチングをより明確な観点から行うことができ、実りある取組みを行うことができると考えられる。

III 今年度の取組目標と方策		年間実施計画												数値結果	評定	次年度への課題
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
○教育実習等の提供 ○交流教育の充実	教務部	担当			部からの依頼という形に統一していく。 個人的な依頼については要相談。 ・交流教育連絡会の日程調整は年度当初に ころ											
	特別支援活動部	担当			・交流教育連絡会の日程調整は年度当初に ころ											
(7) 学校経営、組織体制	経営会議 企画調整会議			緊急連絡方法の多様化を図る。(電話、 携帯メール、FAXの活用)危機管理 委員会、緊急連絡体制の構築が必要 年度、更なる情報収集と検討が必要												
	経営会議 企画調整会議			他校の状況を把握しながら、検討課題を 整理した。												
	経営会議 企画調整会議			副校長が1各体制となり、面談等 は、時間外での対応など協力が必要 であった。												
	経営会議 企画調整会議			運営各部署で進捗状況を点検する ようにしている。												
	経営会議 企画調整会議			シート作成												
	経営会議 企画調整会議			職務事故防止のため短時間である が運営研修を実施できた。												
	経営会議 企画調整会議			自己苦勞を減らしながら職務内容を 点検修正した。												
	経営会議 企画調整会議			ほぼ計画通り進めることができ た。												
	経営会議 企画調整会議			アンケート項目及び回収方法の見直し。 回収率アップ。												
	経営会議 企画調整会議			5月には作成完了させる。												
(2) 重点目標と方策	経営会議			シートの修正及びまとめる作業が 煩雑になりがちである。												
	経営会議			学期末に急務 となり、秋学期度へ向けに11月末の段階 まで実施												
(1) マネージメントプログラムシートによる学校経営計画の計画的実施	経営会議			シラバスの作成配布を6月中旬にする。 教務部での仕事分担を明確にしておく。												
	経営会議			学期末に急務 となり、秋学期度へ向けに11月末の段階 まで実施												
(2) 教育活動の充実	教務部			学期末に急務 となり、秋学期度へ向けに11月末の段階 まで実施												
	教務部			シラバスの作成配布を6月中旬にする。 教務部での仕事分担を明確にしておく。												
(3) 顔に応じた進路指導の充実	各学部、進路指導部			各学部生保護者による講演会開催、小学 部段階での保護者啓蒙が必要。												
	進路指導部			各学部生保護者による講演会開催、小学 部段階での保護者啓蒙が必要。												

平成23年度 学校経営計画マネジメントプログラム

東京都立城南特別支援学校

III 今年度の取組目標と方策	担当	年間実施計画												数値結果	評定	次年度への課題		
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月					
(7) 自立経営推進予算の趣旨を生かした適正な執行	経営企画室	○災害時の地域支援の充実	原稿依頼	原稿集約	原稿集約	原稿集約	内容点検	印刷	製本	配布	改訂原稿	印刷	新年度版	新年度版	新年度版	新年度版	○	・災害時のマニュアルを、現状に即したものに修正する。
		○四半期ごとの計画的な一般需用費の執行	経営企画室	第1四半期分請求まとめ、執行	第1四半期分請求まとめ、執行	第2四半期分請求まとめ、執行	第2四半期分請求まとめ、執行	第3四半期分請求まとめ、執行	第3四半期分請求まとめ、執行	第4四半期分請求まとめ、執行	第4四半期分請求まとめ、執行	最終執行	最終執行	最終執行	最終執行	最終執行	○	第3四半期に遅れが出たが、ほぼ予定通りは延期された。
		○空調機器の改修	経営企画室			改修工事開始												●
(8) 大塚ろう学校城南分教室との連携協力	経営会議	○定例会により教育活動の連絡調整を行う	次月予定等の確認	夏季プール調整	夏季プール調整	城南祭開催	城南祭開催										○	定例会により連絡調整をした。細かい調整については、必要に応じて随時連絡を取り合うこととなる。また、特別教室の使用はなくなり、体育館におよび校庭使用については、調整が必要。

6. 大阪府立泉北高等支援学校の取組について

回答時の大阪府立泉北高等支援学校校長である加賀友子氏（現大阪府立信太高等学校校長）を訪問面接し、聴き取り調査を実施した。

1. 学校選定の理由

泉北高等支援学校は、生徒数 158 名、教員数 67 名の、高等部のみの知的特別支援学校である。質問調査を行った平成 23 年度には、就労支援コース・社会自立コース・生活自立コースの 3 コースの設置をはじめとする教育課程の改編を行っている。

質問調査の回答において、学校評価に際しての教育委員会のサポート・相談が手厚かったこと、適材適所の人事を実現するための「TRy 制度」の活用、学校目標浸透やモチベーションの高揚における大阪府の「評価育成」システムが役立っていること等、教育委員会等の制度を有効に活用した学校マネジメントが行われていることが窺われたため、教育委員会の制度を活用した学校マネジメントや、特別支援学校のマネジメントへの教育委員会の有効なサポートについて情報を得るべく、訪問調査を行った。

2. 訪問面接調査

(1) 学校評価に際しての教育委員会のサポート

校長自身の自己申告票、計画書を出し、参事、教育監、教育長との面談の機会を活用し、目標設定、進捗状況、最終評価に関して行われる面談の中で、学校が直面している問題に関してさまざまな相談・支援を受けることができた。

たとえば、職業コースをつくろうとしていた際、取り組む内容やそのために用いる仕組みを模索する中で、福祉課なども含めた行政サイドから、具体の依頼先や手法について提示を得ることができた。

(2) 教育委員会が設ける人事制度の活用

大阪府には、『TRy 制度』や特得制度といった、教員の意欲や得意分野を勘案した教員人事を行うための制度がある。

『TRy 制度』は、各学校が 3 名まで「このような教員を求めている」という条件を提示して募集することができ、府立学校の教員（勤務 2 校目以上、それぞれの学校に 4 年以上在籍）が校長の許可を得ることなく自由に応募できる制度である。但し、異動人数には、一定の制約がある。

『特得制度』は、教員が特技、得意分野を入力しておき、各学校の校長はそれを見て、採りたい教員の所属校の校長に依頼を行うことができるという制度である。

職業訓練的なコース・教育課程を設けようとする特別支援学校の場合、そこで訓練を行おうとする内容に関する技能や熱意をもった教員を獲得するために、これらの制度を活用することができる。

(3) 学校目標の浸透——自己申告票の活用

自己申告票の目標の記載を全く自由に任せると、低すぎる目標が設定されることもある。

このため、申告票に予め学校目標を記載しておくこと、各教員はそれに合わせて記載することとなり、また、挙がってきた目標について、学校目標に合わせるということで、指導が行いやすい。

自己申告票は、記入の際、全体を見渡し、昨年までの自分の努力を考えながらまとめていくだけでも、自分の教育活動を整理する機会となり、意義が深い。

(4) 教員・校長の小中学校・高校での勤務経験の活用

泉北高等支援学校は高等部単独校であるが、希望した生徒を全て受け入れるため、障害の程度が重い生徒から障害が軽いように見える生徒まで、多様な生徒が在籍している。なかには、本人の障害以上に、家庭の状況に鑑みた配慮や指導が必要という生徒もいる。

このように多様な生徒を対象としているため、小学校、中学校、高等学校での指導経験がある教員がいて、それぞれの発達段階に応じた指導ができるということが、学校としての強みになっている。

特に、生活が乱れた生徒、反抗的な生徒の指導は、特別支援学校だけで指導してきた先生には慣れないケースが多く、障害のある生徒への指導のなかで培ってきた指導方法のみでは対応できないこともある。その場合、そうした場面に慣れている高等学校の先生の指導経験が、他の先生の参考になり、学校の力となる。

(5) 特別支援学校特有のマネジメント

高等部単独校であり、高等学校にも発達障害や軽度の知的障害のある生徒もいたため、高等学校での指導・管理職経験が活きる面もある。

ただ、障害の重い生徒の指導は経験していなかったため、ベテラン教員や教頭のアドバイスを得ながら学校経営を行った。

特別支援学校に特徴的なこととしては、就労支援が課題として大きいこと、給食やバス等の生活支援の部分といったものがある。

就労に関しては、ベテラン教員が活発に動いてくれたため、それを条件的に支えるべく、負担がかかりすぎないようにする、移動手段を確保する等に配慮した。

給食に関しては調理員との関係、調理室に立ち入った点検等がある。泉北ではバスは企業委託だったが、自前のバスをもっているときは運転手との関係は気を使うところである。

指導面においても、生徒の障害特性もあって、積み重ねによる目に見えた成果が確認しにくいところもあり、達成感が得にくいことが教員の負担となっている。

特別支援学校での経験は、高等学校の教員や管理職に役立つ面もある。

特別支援学校が初任校で、高等学校が2校めという教員は、生徒に寄り添う気持ちを身につけていて、危なげがなく、専門教育に取り組む真剣さが特に顕著であるという長所がみられる。

管理職にとっても、特別支援学校では、障害をもった生徒達に配慮して方針を決めるといった姿勢や、生徒の安全面に配慮する力がついた。また、特別支援学校の校長はPTA行事や学校行事が多く、多様な対象の集会で挨拶をする機会が多いため、場面ごとに適切な挨拶をする力も鍛えられる。

(6) 会議の圧縮

特別支援学校は教員数が多く、高校にはない分掌もある。1人1仕事以上は主担当となるということになっている。分掌のほかに委員会があり、委員会も2種類ある。そのそれぞれが会議を開催するため、3時過ぎに生徒が下校したあと会議が入って翌日の準備にもかかれず、夕方遅く8～9時まで教材準備をしている教員も多く見られた。

中堅教員がベテラン教員と相談し、1日に会議は1種類とするよう委員会の会議の圧縮を行った。

ただ、行事準備等もあるので、すべてを簡単に整理することは困難である。

(7) ミドルリーダー、人材育成

大阪府立学校に共通することとして、50代以上と30代以上の教員が多く、40代が大変少ないという年齢構成上の問題がある。

このため泉北高等支援学校では、この学校が1校目という教員であっても、それまで講師として勤務していたり企業勤務だったりということで、30代後半に達している教員の中で優秀な教員は、ミドルリーダーとして扱い、50代のベテラン教員がいるうちに育てることを意識した人材活用を行った。

なお、大阪府では1校目の教員は4年を過ぎたら異動候補者名簿に入るというルールになっているが、特別支援学校では専門性や個別の生徒とのつながりがあるため、6～8年までは猶予をもらう配慮を得られる場合もある。

(8) センターの機能

高等部単独校では、小学部のように生徒が早く帰った後、地域に支援に行くということができないため、地域の中学校の支援にとどまっている。その分、堺市近辺の小学部のある特別支援学校が地域の小学校を中心に支援をする等、地域の中でカバーしあっている。

文科省の指定を受け、大阪教育大学と連携し「問題となる性行動を有する生徒への支援…」研究を行い、すべての高等部をもつ特別支援学校や大阪府立高等学校に配った。

高等学校だけでは解決が困難とされている生徒指導ケースが、特別支援学校高等部では解決できていることもあり、そうしたケースにおいて用いられている手法を広めていけば、大きな力になり得る。

3. まとめ—本取組事例から学ぶ事

(1) 通常の制度を積極的に活用

平成20～22年度の泉北高等支援学校は、コース設置を伴う教育課程の改編という特別な取組みを実施していたが、そのための教育委員会等からの支援を、校長の評価の面談の機会を活用して相談を行うことによって、より効果をあげること成功している。

評価に限らず、どこの学校でもルーティンで行っている業務を、課題解決のために利用するという観点により、学校が活用できる資源をより多く獲得するチャンスを得ることができる。

(2) 小学校・中学校・高等学校等との人事交流

特別支援学校においては、発達段階が多様な生徒が在籍している場合が多い。それぞれの発達段階に応じた指導を行うために、小学校・中学校・高等学校等で指導経験のある教員のスキルは役立つという観点は重要である。

該当の教員がその能力を発揮できるような配置を行ったり、職員相互間での相談や助け合いがしやすい仕組みを整える等の仕掛けにより、その活用をより効果的にすることができると考えられる。

(3) 特別支援学校に特有の事情の人事サイクルへの反映

特別支援学校では専門性や個別の生徒とのつながりがあるため、他の校種よりもより長いサイクルでの異動についての配慮が有効との話があった。

特別支援学校の事情を考慮した人事異動のシステムが望まれるとともに、特別支援学校の側でも、配慮の必要性についてより具体的で説得的な説明を用意することで、望ましい人事システムの運用が行われると考えられる。

7. 京都府立豊学校の取組について

京都府立豊学校校長、酒井弘氏を訪問面接し、聞き取り調査を実施した。

1. 学校選定の理由

京都府立豊学校は、明治11年の京都盲啞院開校以来130年以上の歴史のある豊学校であり、本校は京都市内、世界遺産の「仁和寺」の隣に位置し、広大な敷地を有している。さらに舞鶴市に分校（舞鶴分校）を持つ。平成24年5月現在、本校には、幼稚部、小学部、中学部、高等部の各学部で73名の幼児・児童・生徒が在籍し、分校には、幼稚部、小学部に17名の幼児・児童が在籍している。教職員は本校99名、分校26名である（教員数は本校68名、分校17名）。

高等部は普通科の他、平成24年度に、京の伝統・文化を継承し、新たな芸術表現の探求・創造をするとともに学力の充実を図り、芸術・美術系大学進学をめざした教育をすすめる「京都アート科」、情報化社会に対応できるスキルを習得するとともに、学力の充実を図り、文・理系大学進学をめざした教育をすすめる「情報科」を新設した。普通科には、就労や社会自立に向け、多様な体験・作業学習を展開し、ライフスキルを高め、豊かな社会性を育てる教育をすすめる「わあくコース」と、基礎基本の学習を大切にしながら、学力の充実を図り、多様な選択科目によって、進学や就職など幅広い進路に対応した教育をすすめる「ベーシックコース」がある。

校内に、医療や福祉の関係機関と連携しながら聴覚障害に関するあらゆる課題に対応する「京都府聴覚支援センター」が設置されていたり、0歳児からの教育相談に対応する「さくらんぼ教室」が開設されていたり等、京都府の聴覚障害教育のセンターとして位置づいている。

京都府立豊学校は平成23年度から京都府教育委員会の「教員の多忙解消実践研究事業」の実践研究校ということもあり、質問紙調査の記述においても特徴的であった、多忙解消についての具体的な取組の情報を得るため、聞き取り調査を行った。

2. 訪問面接調査

（1）教員の多忙解消実践研究事業の目的

教員が子どもと向き合う時間の確保を図るために、教員の事務の改善や軽減に向けて、職員室のICT化等による環境整備や事務の共有化・簡素化及び事務の校務分担のあり方について、府立学校4校を実践研究校に指定し調査研究を行う（京都府教育委員会、2012）。

（2）京都府立豊学校の取組

多忙解消の手段としてICTの有効活用を取り上げ、事務処理、会議資料や教材の作成等、様々な作業の簡略化・迅速化を進めるとともに、本校・分校間の電子決済システムの構築

や、指導要録の電子化の検討等に取り組んできた。

基本的な考え方として、文書事務の ICT 化は、帳簿等の管理の時間を削減し、校内でのメール配信により処理の迅速化、確実性の向上にもつながる。また、教材や作成文書の電子化は、教職員全体の共有が可能で、作成、修正、再利用が容易になり、業務の効率が上がる。また、ICT により、本校と分校の一元化を図ることで、全体の業務改善にもつながる。

この取組が進められた背景として、従前より、各学部ごとにある職員室や、寄宿舍、給食調理室、約 100 km 離れた分校等、あちらこちらとのやりとりが必要で、書類を回す困難さを改善することが課題となっていたこともある。

(3) 具体的な取組

1) 文書等の電子化

校務にかかる文書については、100%に近い電子化を進めている。会議においては、紙媒体の資料は配付せず、大型ディスプレイに表示して審議を進めるのが基本となっている。印刷や資料を綴じるといった手間の省略にもなっている。資料は職員で共用できるようにサーバーを活用し、資料・文書の保存、管理、閲覧、活用を容易にしている。

また、公文書の校内配布方法として教職員メール配信を導入している。

2) 教材の電子化・データベース化

教材については、カラープリンタによる出力、大画面タッチスクリーンによる提示等、扱いは異なるが、学部を超えて共用できるようサーバーを活用している。カラープリンタやタッチスクリーンを拡充させたことで、電子化のメリットがより認識され、利用者が増加した。

各教員が作成した教材をフォルダに入れて共有し、教材研究の効率化を図ることができている。今後、過去の手作り教材（絵カード等）の電子化も進め、誰でも利用できるよう充実させていく計画である。

また、電子教科書を導入することで、どの教室からでも教科書を拡大表示できるようになっている。

3) 電子決済の導入

分校との間での起案文書の処理は、従来郵送で決済していたが、電子決済システムを導入することで、会議や決済が大幅にスピードアップした。また、このシステムの導入は、双方のコミュニケーションが不可欠であり、本校・分校間のコミュニケーションの増加につながっている。

4) その他

学校敷地内の要所に Web カメラを設置し、敷地内の安全確認等を移動することなく行うことができる。また、校舎内の様々な場所にディスプレイを配置し、情報を表示している。このことは紙媒体の情報を校内に掲示する手間を省略でき、業務の効率化につながっている。

3. まとめ ー本事例から学ぶことー

(1) ICT 活用の取組を進める上で

多忙解消の方策として ICT を活用することは、先にも述べたように、職員がいくつかの場所に分散しており、文書を回すのに手間がかかること等の課題が背景にあったこともあるが、学校長をはじめ、一部に ICT に詳しい職員がいたことも、ICT 活用を進める原動力となった側面はある。

全ての職員が ICT に詳しいわけではなく、苦手意識のある教職員にも配慮して、無理せずゆっくり時間をかけて、ICT 活用の効果を実感できるようにしてきたことが成果につながったと考えられる。このことは、ICT が得意な管理職、職員の異動があっても、この取組を継続させていくために、とりわけ重要な視点である。

ICT 活用の取組の推進、ネットワークの管理は、情報教育とは切り離し、ネットワーク管理部という分掌で行われている。各学部、寄宿舎、事務室から職員をネットワーク管理部に配置し、相互に学び合いながら、組織的に次の担当者への引き継ぎが行われている。一部の特定の職員ではなく、誰もが学び合う体制がとれているところは参考にするべき点と思われる。また、ICT 活用の取組を進める上で、相互のコミュニケーションを重視している点も学ぶべき点である。

(2) 聾学校の特色を生かして

多忙解消に向けて ICT 活用を進める中で、聾学校の特色が生かされている側面もある。聴覚に障害がある幼児・児童・生徒が学ぶことから、従前より、様々な連絡・情報提示に関して、視覚的な手段の利用が他の学校種に比較して多く、会議での大型ディスプレイの利用や、校舎内の様々な場所での情報のディスプレイ表示等に取り組みやすい素地があったと考えられる。聾学校がこれまでに蓄積してきた様々な知見、教材、指導方法等の中に、多忙解消に向けてのヒントが埋もれている可能性も考えられる。

聾学校は、幼児・児童・生徒への教育、支援を進める上で、聴覚障害に関する関係機関との連携が不可欠であり、聴覚障害の状態が様々に異なる個々への対応も含め、これらの点は他の学校種とは異なる聾学校特有のマネジメントといえる。これらを進めていく上でも、ICT を活用した取組は、その効率化・迅速化を支えていくと考えられる。

文献

- ・京都府教育委員会（2012）. 平成 23 年度教員の多忙解消実践研究事業「実践研究のまとめ」.
- ・京都府立聾学校平成 24 年度学校要覧.
- ・京都府立聾学校学校案内「ゆめ」

8. 千葉県立四街道特別支援学校の取組について

千葉県立四街道特別支援学校校長、日高学氏を訪問面接し、聞き取り調査を実施した。

1. 学校選定の理由

千葉県立四街道特別支援学校は、昭和40年開校の病弱教育を行う特別支援学校であり、JR四街道駅に近く、国立病院機構下志津病院に隣接している。平成24年5月現在、小学部、中学部、高等部の各学部に67名の筋疾患、慢性疾患（喘息、心臓疾患、他）、脳性まひ等の児童・生徒が在籍している。国立病院機構下志津病院で入院治療を受けている児童・生徒の他、自宅から通う児童・生徒もいる。教職員は81名である（教員数は68名）。

開校時は慢性疾患等で国立下志津病院（当時）に入院し、医療または生活規制を必要とする病弱の児童・生徒に対して、小学校及び中学校の準ずる教育を行うことを目的としたが、その後、高等部の教育、重度重複障害の教育が加わり現在に至っている。

平成24年度からは日本医科大学千葉北総病院内に院内学級を開設し、支援を必要とする病弱児の教育の充実を図っている。

質問紙調査の回答において、長年の高等学校勤務の経験を生かした学校運営、学校長としてのビジョンの明確化、校務の精選、分掌組織の見直し等について特色ある記述が見られたので、それらの情報を得るため、聞き取り調査を行った。

2. 訪問面接調査

（1）高等学校の勤務経験を生かした学校運営

近年は県立高等学校も生徒獲得のため様々なアイデアを出し、外部への広報・宣伝活動も活発に行われている。四街道特別支援学校は病弱教育の学校として歴史を有しているが、入院している子どものための学校という時代ではない。様々な変化に対応できているとは言い難い。センター的機能にしても「待つ」姿勢ではなく、特別支援教育コーディネーターの活動を活性化し、広報活動も活発にした。結果として、日本医科大学千葉北総病院に院内学級開設や小中学校が担当する院内学級支援の連携につながった。外部折衝が重要ということであるが、関係機関との連携にとどまらず、広報に取り組む体制作りを推進し、ニーズを発掘する姿勢を構築している。教育内容の充実とともに、センター的機能の充実もあわせ、いわば教育力のデリバリー化を図っていくことが学校運営の一視点である。

この他、高等学校勤務の経験から、高等学校の抱える問題やニーズを反映しながら、分掌組織の改革、高等部の単位認定等の改善を図った。

（2）学校長としてのビジョンの明確化

ことあるごとに発言、文書配布し、教職員の意識を高めている。特に病院との連携内容を明確にし、連携体制の見直しを行った。病院の付属的學校という意識ではなく、ICTを活用したWEB授業やWEB会議を行うなど、県下の病弱教育のコミュニティ作りを進めていく役割を担っている。

また教員には専門性を曖昧にせず、たとえば、この一年で身につけたい、あるいは磨きたい専門性を具体的に書く等、目標を明確にし、特別支援教育のプロとしての自覚を促している。

(3) 校務の精選・分掌組織の見直し

小学部、中学部、高等部の各学部と重度重複学級が、それぞれ独自に動き、学校全体としての業務推進が図られていないため、分掌組織のスリム化、学部中心主義からの脱却、内規の見直しなどを行った。

これまでは、各分掌に各学部から配置していたが、学部によって職員数も異なり、少人数の学部では負担も大きい。学部として考え方が異なる部分は学部中心でよいが、児童・生徒全体に関わる事項は、学部の垣根を越えて一人一役で割り振った。また多くあった分掌を、教務、総務、指導部の三つにし、スリム化した。これらの取組により、教職員からは、多忙ではあるが、多忙感は減少しているとの声が上がっている。

分掌の見直しに関して、上記のように、学部中心主義を振り払って取り組んだが、普段の教育活動においても、全校児童・生徒約70名の学校で、高等部の教員が中学部の生徒のことを全く知らないようではいけない。学部中心主義から脱却することで、学校全体として児童・生徒を観ていこうという姿勢が生じる。

(4) 学部間連携

上記と関連するが、複数の学部によって組織されていることは、そこに特別支援学校に特有のマネジメントの必要性が生じる。複数の学部の機能的な連携を構築していくことは校務、教育活動の効率化や充実を図る上で重要である。教員の専門性によって、他学部の授業担当や生徒支援補助等の学部相互の支援、中学部・高等部における学部の枠を超えての授業担当、小学部への専門教科支援、重度重複学級の生徒送迎支援や摂食指導補助等の推進を図っているところであり、教育活動全般を一丸となって行う体制を構築している。

(5) その他

新しい企画や提案についてはパブリックコメント期間を設け、個人レベルでの意見や感想を校長が聞いている。その中で、適材を見つけたり、新企画に対して中心を担う人事を行っている。

上記の校務分掌の見直しに関しても、3ヶ月間意見を聞く期間を設け、まず2ヶ月やってみて以前より悪くなったら年度途中で変えるということで取り組んだ。

3. まとめ ー本事例から学ぶことー

本事例では、特に学校長に特別支援学校の勤務経験がない場合でも、特別支援学校の教育の視点とは別に、高等学校での経験、そこから得られた様々な知見が、学校改善に有用なツールとなることを示している。

特別支援学校の経験のなさをマイナス面としてとらえるのではなく、これまでの高等学校等の経験から生かせる事項、応用できる事項を考えつつ、内からでは見えない新たな視

点で学校経営を見つめることができるのは利点である。

特別支援学校も地域連携や異校種連携を重視した運営が求められる時代である。ニーズがありながら特別支援学校の持っている教育力が提供されていない地域等に対して、積極的に広報活動していくなど、外部への働きかけをしていく上で非常に参考となる事例と考えられる。

また、これまでの慣習を見つめ直し、利点は尊重しながら、よりよい組織体制を作っていく上でも、本事例でのいくつかの改善の取組は参考となると考えられる。

文献

- ・千葉県立四街道特別支援学校平成 24 年度学校要覧.

9. 横浜市立東俣野特別支援学校の取組について

質問紙調査回答時の横浜市立東俣野特別支援学校校長(現横浜市立盲特別支援学校校長)、星野勉氏を訪問面接し、聞き取り調査を実施した。

1. 学校選定の理由

横浜市立東俣野特別支援学校は、昭和 61 年開校の特別支援学校(肢体不自由)であり、同一校地内に横浜市立東俣野小学校が併設されている。平成 24 年度現在、小学部、中学部、高等部の各学部に 38 名の児童・生徒が在籍している。訪問教育も行われている。教職員は 50 名である(教員数は 41 名)。

本校では、主たる教育課程を第Ⅰ類型(肢体不自由と知的障害などの重複障害者に対する教育課程)とし、第Ⅱ類型(知的障害者に対する教育課程)、第三類型(肢体不自由者に対する教育課程)に該当する児童・生徒については個別に教育課程を編成することとしている。

質問紙調査の回答において、ミドル層の抜擢、学校評価の活用、関係機関との連携、学部間連携、マネジメント研修等について特色ある記述が見られたので、それらの情報を得るため、聞き取り調査を行った。

2. 訪問面接調査

(1) ミドル層の抜擢

「ポスト(ポジション)を与えてこそ育つ」を基本的な考え方としている。ミドル層の活用も、学校の教員の年齢分布によって随分と異なる。特にベテランが多い中では、教員の互選や順番、内規の尊重ではミドル層にポストがうまく回らず、人材育成につながらない。校長が抜擢し、それを受け入れられるようにしていくことが必要になる。そしてリーダー層は、ミドル層の働きを通して実績を上げ、引き継ぎ、世代交代を図っていくようにしている。

(2) 学校評価の活用

学校づくり懇話会を設置し、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。懇話会は年 3 回開催し、1 回目と 3 回目は中期計画の提示と評価、2 回目は授業を見てもらうようにしている。地域の町内会長等もメンバーに含めているが、総じて、様々な立場・視点からの専門的な評価を得ることで、学校運営、教育活動の改善につなげている。今後、評価をしてもらう視点のさらなる検討が必要と考えている。

(3) 学部間連携

小学部、中学部、高等部の各学部をユニットと考え、独立性を尊重しないと組織マネジメントが合理的でなくなり効率が低下するので、ユニット優先の発想は大切である。とり

わけ大規模な学校にあっては重要なことである。

ただし、学校として小・中・高の一貫した教育も必要であり、マネジメントとしては、両方のバランスをとることが必要になり、この点は特別支援学校のマネジメントに特有なことと言える。一貫性という視点での取組としては、中学部・高等部で授業を相互に担当し合う、中学部の教員が一部小学部の教科を担当する、内部進学に伴って意図的に教員の人事異動を行う（子どもの進学に合わせて、小学部から中学部に異動、等）、クラブ活動を一緒に行う、等がある。

（４）関係機関・地域との連携

特別支援学校には拡張性の高さが求められる。すなわち関係機関との連携は不可欠である。卒業生の進路、社会の中での立ち位置等を考えると、目の前の子どもへの対応に関する専門性だけでは不十分であり、特別支援学校の教員には拡張性、ネットワーク性が必要である。

様々な学校外の社会の状況、要請を知っていること、それを受けて、学校教育が変わるべき点を変えていける専門性が重要と考えている。

ネットワーク型の教員を育成するため、特別支援教育コーディネーターに人を増やし、研修に行かせたり、教員を夏休みの子どもの余暇活動支援に派遣したりした。社会の中の学校という認識を育てるようにした。

また、小学校が併設されている利点を生かし、様々な授業の交流を進めているほか、小学校のスクールゾーン協議会や、防災拠点訓練参加など、様々な取組を通して、学校所在地の地域との結びつきを深めている。副学籍交流を通して、児童・生徒の居住地との連携も図っている。

（５）教員の士気とマネジメント研修

学校マネジメントの上で、最も重要なことの一つに、教員のやる気、士気をいかに高めるかという点がある。モチベーションの与え方、潜在能力の発揮のさせ方、学校運営の主体者意識の醸成の仕方は、教員の個性、年齢、職階、キャリアによって異なる。

主体者意識すなわち、いかに自分のこととして学校運営を考えるかを育むための仕掛けとして、教員提案型のプロジェクトの募集を行った。一定の予算を提示し、企画を募る方法である。他に、教員による教材作成プロジェクト（２月に教材展を行う）等、主体者意識、当事者意識を育てることに留意してきた。

学部主事や分掌主任等は、学校運営検討会のメンバーであり、学校運営の中心を担っている。この会を運営主導するのは副校長であり、実務的な学校課題の解決を通してマネジメントの実際を学んでいる。上記の教員提案型のプロジェクトの募集、選考、推進などもこの集団に課せられた課題の一つであり、校内でマネジメントに特化した研修を行うことは難しいが、とりわけマネジメント研修が必要な職層には、こうした実際的な取組が研修になっている。

（６）その他

上記の学部間連携、地域の関連機関との連携、とりわけ肢体不自由では、医療的ケアや

医療機関とのかかわりは、特別支援学校のマネジメントに特徴的な事項と考えられる。

また、一人一人への対応も、特別支援学校に特徴的な事項であるが、学習課題、発達課題、暦年齢課題、個別課題のそれぞれの課題に対応できる学級集団、学習グループを編成している。

3. まとめ ー本事例から学ぶことー

本事例では、学校長の様々な取組の中に、「教員を育てる」という姿勢が現れており、学校運営の重要な視点とされていることがわかる。

ミドル層の抜擢に関しても、教員提案型のプロジェクトの募集に関しても、教員が育つような仕掛けを常に考え、実践されている。

とりわけ、教員の専門性を学校の中だけで考えるのではなく、学校外との関係において機能する専門性が目指されている、大切にされていることは、特別支援学校のマネジメントとして非常に参考になると考えられる。

今後、特別支援学校の教員には、様々な専門職との連携・活用や、業務の調整、役割分担、監督（調整、役割分担が機能しているか、等）といったことに関する新たな専門性が求められると考えられ、これらの専門性の育成を検討する上でも本事例がヒントとなると考えられる。

文献

- ・平成 24 年度学校要覧. 横浜市立東俣野特別支援学校.