

V. 特別支援学校の学校マネジメントへの教育委員会の支援

—都道府県及び政令指定都市教育委員会へのアンケート調査から

1. 調査の目的

本研究では、特別支援教育を推進す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ついて実情を明らかにしようとしている。平成23年度に実施した全国の特別支援学校長を対象とした調査からは、特別支援学校の校長が校内組織のマネジメントについてリーダーシップを発揮しながら取り組んでいる実態が明らかになったが、一部の課題では、学校内の組織では対応しきれない部分があり、教育委員会による支援が必要な点も明らかになってきた。

そこで、特別支援学校の校長がリーダーシップを発揮し、組織的かつ、実効性の高い学校運営ができるようにしていくために、各教育委員会がどのような支援や研修を行っているかについての取組の状況を把握することを目的として、本調査を実施した。

2. 調査の方法

本調査は次のような方法で実施した。

(1) 調査の対象

47都道府県教育委員会及び15政令指定都市教育委員会の合計62教育委員会を対象とした。なお、平成24年4月1日現在、特別支援学校を設置していない5政令指定都市教育委員会は対象外とした。

(2) 調査の手法

調査用紙を郵送し、電子メールを利用した電子データで回答する方法で実施した。

(3) 調査期間

平成25年1月11日（金）から平成25年1月28日（月）。

3. 調査内容

本調査では、特別支援学校における学校マネジメントへの支援や研修に関する教育委員会の取組状況について、以下の3点の項目で調査した。詳細は資料参照。

- (1) 特別支援学校における校長のリーダーシップの発揮や学校マネジメントに対する支援の現状
- (2) 学校マネジメントにかかる研修の現状

- (3) 特別支援学校の校長がリーダーシップを発揮し、より良い学校マネジメントを行っていくための支援等の具体的な方針や計画

4. 回収の状況

47 都道府県教育委員会のうち、35 都道府県教育委員会よりご回答いただき、回収率は74.5%だった。また、特別支援学校を設置する15 政令指定都市教育委員会のうち、8 政令指定都市教育委員会よりご回答いただき、回収率は53.3%だった。全体としての回収率は、62 教育委員会のうち43 教育委員会より回答いただいたことから69.4%であった。

5. 特別支援学校における校長のリーダーシップの発揮や学校マネジメントに対する支援の現状の結果

(1) 教育委員会として実施している特別支援学校の学校マネジメントに関する支援の現状

教育委員会が、校長のリーダーシップの発揮や学校マネジメントについて、各学校に対して支援として考えられる15の内容を提示し、それぞれ「学校種を問わず共通して実施している」、「共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している」、「特別支援学校のみを実施している」のうちのどれに該当するかを尋ねた。

なお、集計は、政令指定都市においては管下の特別支援学校の数が数校程度のため、都道府県の教育委員会と実態が大きく異なっていることから、都道府県と政令指定都市とを分けて行った。都道府県教育委員会として実施している特別支援学校の学校マネジメントに関する支援の現状については図1に、政令指定都市教育委員会として実施している特別支援学校の学校マネジメントに関する支援の現状については図2にそれぞれまとめた。

1) 学校マネジメントの課題について、分析・把握して助言等を行っているかを尋ねたところ、都道府県教育委員会では、約半数の18自治体が学校種を問わず共通して実施していた。共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施していたり特別支援学校のみを実施したりしていたのはそれぞれ2自治体だけであった。なお、政令指定都市教育委員会では、回答のあった7自治体全てが学校種を問わず共通して実施していた。

2) 学校マネジメントにかかる取組やノウハウに関する情報を収集して学校間で共有し活用できるようにしているかを尋ねたところ、都道府県教育委員会では、約半数の17自治体から回答があり、学校種を問わず共通して実施している自治体が10、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が2、特別支援学校のみを実施している自治体が5であった。なお、政令指定都市教育委員会では、半数の4自治体から学校種を問わず共通して実施しているという回答があり、1自治体のみから共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施しているという回答があった。

3)学校マネジメントに関して、校長等が意見交換する場を設けているかを尋ねたところ、都道府県教育委員会では、約8割以上の26自治体から回答があった。内訳は、学校種を問わず共通して実施している自治体が18、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が6、特別支援学校のみを実施している自治体が2であった。

なお、政令指定都市教育委員会では、回答のあった7自治体全てが、学校種を問わず共通して実施する形態をとっていた。

4)学校評価と関連させた学校マネジメントが行えるように学校評価活用の方針を示しているかを尋ねたところ、都道府県教育委員会では、約8割の26自治体から回答があった。内訳は、学校種を問わず共通して実施している自治体が25、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が1、特別支援学校のみを実施している自治体は0であった。

なお、政令指定都市教育委員会では、回答のあった7自治体全てが、学校種を問わず共通して実施する形態をとっていた。

5)教職員の負担軽減のために、教育委員会内に対応部署を設置するなどして、組織的に支援しているかどうかを尋ねたところ、都道府県教育委員会では、約4割の14自治体から回答があった。内訳は、学校種を問わず共通して実施している自治体が13、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が1、特別支援学校のみを実施している自治体は0であった。

なお、政令指定都市教育委員会では、半数の4自治体が学校種を問わず共通して実施していた。1自治体は、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施する形態をとっていた。

6)保護者対応のために、教育委員会内に対応部署を設置するなどして、組織的に支援しているかを尋ねたところ、都道府県教育委員会では、約3割の11自治体から回答があった。内訳は、学校種を問わず共通して実施している自治体が11、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体及び特別支援学校のみを実施しているという自治体は皆無であった。

なお、政令指定都市教育委員会では、3自治体が、学校種を問わず共通して実施しており、1自治体が、通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施していた。

7)学校を中心とした施策に加えて、家庭、地域の教育力向上や学校との連携促進などの支援を教育委員会として行っているかを尋ねた。都道府県教育委員会では、6割以上の22自治体から回答があり、学校種を問わず共通して実施している自治体が20、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が2、特別支援学校のみを実施している自治体は0であった。

なお、政令指定都市教育委員会では、3自治体が、学校種を問わず共通して実施していて、2自治体が、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施していた。

8) 教育委員会としてO J Tの充実等による組織力強化や教職員の資質向上に取り組んでいるかを尋ねたところ、都道府県教育委員会については、約6割の21自治体から回答があった。学校種を問わず共通して実施している自治体が19、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が0、特別支援学校のみを実施している自治体が2であった。

なお、政令指定都市教育委員会では、半数の4自治体が、学校種を問わず共通して実施していて、2自治体が、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施していた。

9) 事務職員の学校運営への参画体制の強化に取り組んでいるかを尋ねたところ、都道府県教育委員会では、3割以上の12自治体から回答があった。内訳は、学校種を問わず共通して実施している自治体が9、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が1、特別支援学校のみを実施している自治体が2であった。

政令指定都市教育委員会では、2自治体が、学校種を問わず共通して実施していて、1自治体が、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施していた。

10) 諸会議や校務分掌の見直し等による校内組織の充実に関する支援については、都道府県教育委員会では、3割以上の13自治体から回答があり、学校種を問わず共通して実施している自治体が10、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が1、特別支援学校のみを実施している自治体が2であった。

政令指定都市教育委員会では、回答のあった5自治体全てが「学校種を問わず共通して実施していた。

11) I C Tの活用等による校務の効率化や情報共有を教育委員会として実施しているかどうか尋ねた。都道府県教育委員会では、約9割の31自治体から回答があり、学校種を問わず共通して実施している自治体が27、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が2、特別支援学校のみを実施している自治体が2であった。

政令指定都市教育委員会では、回答のあった5自治体全てが、学校種を問わず共通して実施していた。

12) 教育委員会として、外部人材の活用を促進した学校運営を支援しているかを尋ねた。都道府県教育委員会では、約6割の21自治体から回答があり、学校種を問わず共通して実施している自治体が13、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が1、特別支援学校のみを実施している自治体が7であった。

政令指定都市教育委員会では、約6割の5自治体が、学校種を問わず共通して実施していた。1自治体が共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施しており、1自治体が特別支援学校のみを実施していた。

13) 教育委員会として、中間層（ミドルリーダー）を活用した学校運営を促進しているかどうか尋ねた。都道府県教育委員会では、約8割の27自治体から回答があり、学校種を問わず共通して実施している自治体が25、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実

施している自治体が1、特別支援学校のみに実施している自治体が1であった。

政令指定都市教育委員会では、回答のあった5自治体全てが、学校種を問わず共通して実施していると回答した。

14) 教育委員会として、組織的に学校の大規模化への対応に取り組んでいるかを尋ねた。都道府県教育委員会では、約5割の17自治体から回答があり、学校種を問わず共通して実施している」6、「共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している」0、「特別支援学校のみに実施している」11であった。

なお、政令指定都市教育委員会では、3自治体が「学校種を問わず共通して実施している」と回答した。1自治体が「共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している」と回答した。

15) 災害等に対する危機管理への対応に取り組んでいるかを尋ねたところ、都道府県教育委員会では、8割以上の29自治体から回答があり、内訳は、「学校種を問わず共通して実施している自治体が24、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している自治体が2、特別支援学校のみに実施している自治体が3であった。

政令指定都市教育委員会では、回答のあった7自治体全てが、学校種を問わず共通して実施しているということであった。

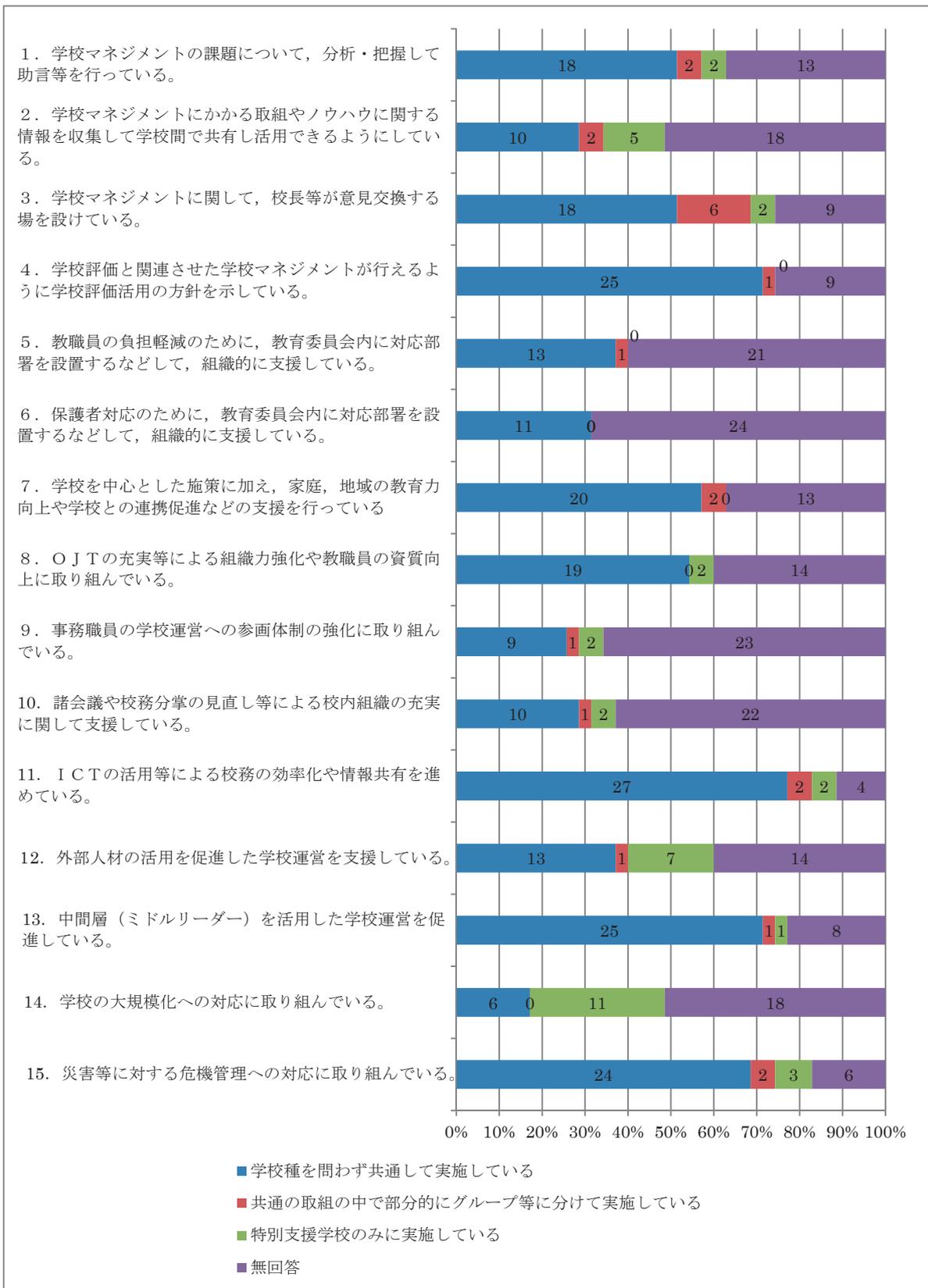


図 1 都道府県教育委員会として実施している特別支援学校の学校マネジメントに関する支援の現状

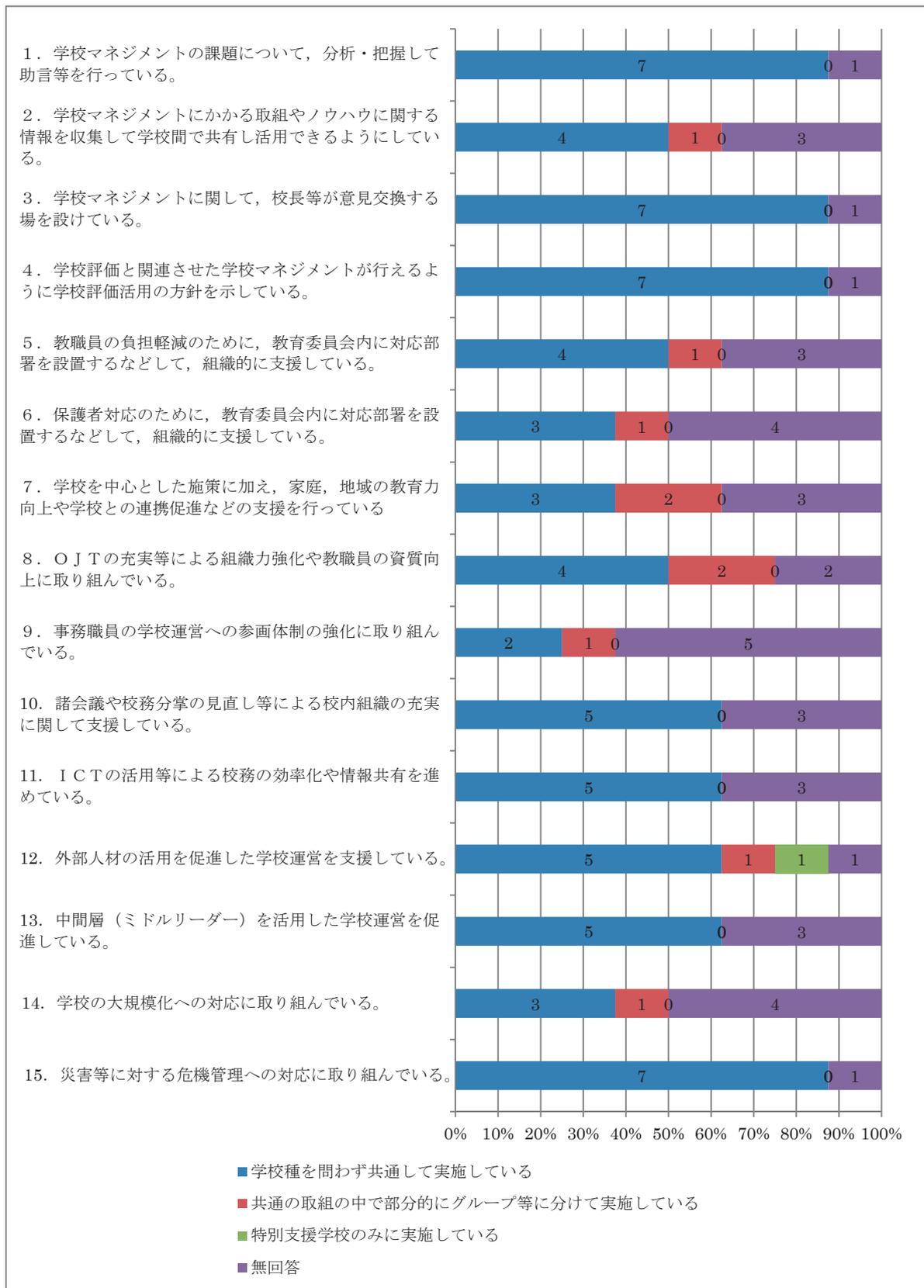


図 2 政令指定都市教育委員会として実施している特別支援学校の学校マネジメントに関する支援の現状

(2) 特別支援学校の学校マネジメントに対して教育委員会として実施しているその他の支援について

1)から 15)の間以外で、教育委員会として行っている支援について、「学校種を問わず共通して実施している」取組について、自由記述で回答を求めたところ表 1 のような内容が挙げられた。

それらの回答は、学校マネジメントの研修の充実のための支援、学校マネジメントに係る相談に対する支援、評価や内部組織の工夫などの支援に分類できた。校長や教頭に対する、教育委員会として実施する研修による支援の他に、個別的なヒアリングを行ったり、指導助言を行ったりして学校マネジメント上の課題を掘り起こし、その課題に対応しているといった支援が具体例として挙げられていた。

表 1 特別支援学校の学校マネジメントに対して教育委員会として実施しているその他の支援の具体的な内容

<p>学校マネジメントの研修の充実</p> <ul style="list-style-type: none">・総合教育センター各研究会等重層的な研修・研究体制構築による教職員の力量向上。・学校組織マネジメントの指導資料を発行し、ホームページにも掲載するなどして、各学校で全校職員の共通理解の下、積極的な活用を促している。・すべての学級運営や、障害のある幼児児童生徒の理解を深め、必要な知識を身につけるとともに、指導力の向上を図るための研修を実施している。・初任者教員を対象に人間尊重の視点を基本として、学習指導や生徒指導等、学校教育全般について研修を実施し、その中で、特別支援教育を研修内容として位置づけている。
<p>学校マネジメントに係る相談への対応</p> <ul style="list-style-type: none">・校長の学校経営に係る相談に、学校経営相談員が対応する。・校長等との面談を通じて明らかになった学校の課題等について指導・助言を行うとともに、学校訪問指導の実施に際し校務運営などにかかる調査票を事前を求め、回答について、必要な場合には指導・助言を行っている。・全県立学校の校長とのヒアリングを毎年5～6月に実施し、教育委員会として学校に期待することを伝えるとともに指導・助言を行っている。また、校長と教育委員会が課題を共有し、学校課題への対応や経営方針の実施に係る今後の学校支援につなげている。・教育委員会学校経営課に所属し各地区教育事務所に駐在する総括指導主事が、担当地区内の県立学校の訪問を随時行うことで、学校評価システムを踏まえ、各学校が自律的な学校経営ができるよう、校長に対し指導助言するとともに支援を行っている。・教頭研修の受講対象の教頭にヒアリングを行い、マネジメントに関する助言を行っている。・学校評価システムの定着、学校運営体制の確立などを行うため、校長を支援することを目的に校務調整班を設置し、全ての県立学校に対して定期的な学校訪問を実施している。

評価や内部組織の工夫など

- ・校務の掌握等の充実等を図るため副校長制度を導入している。
- ・教職員の資質向上及び学校組織の活性化に資するよう教職員評価・育成システムを導入している。

全学校共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している取組について、1)から 15)以外でどのような支援を行っているか、自由記述で回答を求めたが、教員の授業力等の向上や子どもの学力向上をめざして、センターや各学校等で実施した実践的な相談会の中で、特別支援教育を内容として扱っていることがわかった。

また、1)から 15)以外で、特別支援学校のみを実施している支援について、自由記述で回答を求めたところ、表2のような結果を得た。

特別支援学校に特有なセンター的機能や医療的ケアなどの機能について、校長会と連携した取組の他、ストレスマネジメントへの取組、特別支援教育事業等による資金面での支援や校長裁量の拡大などの支援が実施されていた。

表2 学校マネジメントに関して教育委員会が特別支援学校のみを実施している支援

センター的機能への支援 <ul style="list-style-type: none">・地域社会との連携について（事例に基づいた研究協議による情報共有）・県立特別支援学校校長会等で、所管説明、事業説明において、特別支援教育の推進、センター的機能、医療的ケア、キャリア教育の推進、就労支援、危機管理等について説明を行い支援するとともに、検討等を実施している。
ストレスマネジメント <ul style="list-style-type: none">・教職員のストレス状況に関するアンケート調査を実施。分析後、結果を各校へ還元し、助言等を行っている。
校長裁量への支援 <ul style="list-style-type: none">・校長の裁量の拡大・特別支援教育にかかる事業より、校長の裁量予算として配置して特色ある教育活動を推進する。

(3) 教育委員会が学校マネジメントに関して特別支援学校を支援する上での課題

教育委員会として、学校マネジメントに関して特別支援学校への支援を行う上での課題としてどのようなことがあるか、自由記述で回答を求めた。それらの結果は表3のよう整理できた。

学校マネジメントに関して特別支援学校への支援を行う上での課題については、障害のある児童生徒の評価の難しさ、大規模化、医療的ケア、教員の専門性の向上、外部人材の活用、校内組織の在り方、学校評価の難しさ、センター的機能への取組、関係機関との連携、スクールバスの運行、教員のメンタルヘルス面への対応、小、中、高の一貫性、校長間連携の課題等の多岐の内容が挙げられた。特別支援学校には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が求められていること、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の内容が課題として挙げられた。

表3 教育委員絵が学校マネジメントに関して特別支援学校を支援する上での特有の課題

<p>障害のある児童生徒の評価の難しさ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別支援学校は個別の指導計画等をもとに児童生徒の実態をもとに教育が実施されていることもあり、学校評価が難しく、課題に対応した支援が難しい。 ・障害種による違いと大規模化への対応が課題である。 ・特別支援学校においては児童・生徒の変容が分かりにくく、学校評価の際の評価指標の定め方が難しいという学校が抱える課題解決のための具体的な指導・助言等の支援が難しい。
<p>大規模化への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多人数の教職員を想定した学校マネジメントに対応した支援が行いにくい。 ・各学校の課題が施設の狭隘化、講師率の高さに集中しがちになる。 ・大規模校と小規模校の学校状況が異なるので、学校マネジメントの評価が難しい。 ・教職員数が240人を越えている中で、業務の効率化、組織的な学校運営の課題に対応した支援が行いにくい。児童生徒数や教職員数の増加に伴い、学校運営が複雑になっている。
<p>医療的ケアなどへの対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・医療的ケアにおける教員による特定行為実施に向けてのリスクマネジメントの在り方。 ・医療的ケア等、医療機関等との連携。
<p>教員の専門性の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別支援学校の専門性について評価が難しい。 ・障害の多様化に伴い、学校組織として専門性の高い対応が求められている（生徒指導等）。 ・教科及び障害に対する専門性の継続を組織的にどのように進めていくのかということに対する支援が行いにくい。 ・特別支援学校に初めて赴任する校長が多い。 ・本市の特別支援学校は2校のみで、人事の硬直化や指導の硬直化への対応、また教職員の専門性の向上への支援が課題である。 ・高等学校からの管理職登用者への専門性向上が課題である。
<p>外部人材の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外部人材（PT、OT等）の活用に向けての学校マネジメントの在り方。
<p>校内組織から派生する課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別支援学校は、寄宿舎指導員等様々な職種があり、学校マネジメントの評価が難しい。 ・職員間で協働して業務にあたるという意識の形成。

<p>センター的機能、関係機関との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・センター的機能のより一層の強化を図りながらの学校マネジメント。 ・児童生徒への放課後支援等、福祉機関との連携。 ・特別支援学校について、家庭・地域の教育力の向上や学校との連携を広く一般に求めることの難しさ。 ・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が背景にある。 ・児童生徒数の増加・特別支援教育の理念、実状等、特別支援学校を取り巻く状況の教育委員会内他課への周知をより進めねばならない。
<p>スクールバス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スクールバス運行に係るバスコースの設定やバス会社等との調整。
<p>教員のメンタルヘルスなど</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別休暇（精神性疾患を含む）を取得する教員の割合が高い。
<p>評価の難しさ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・特別支援学校の学校マネジメントの評価が難しく、対応した支援を行いにくい。 ・特別支援学校については学校マネジメントの評価が難しく、課題に対応した支援を行いにくい。 ・障害種別により学校が抱える課題が異なり、個々の案件に対する支援が中心となる。
<p>小、中、高の一貫性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・在籍児童生徒の将来を見通した早期からのキャリア教育の推進及び組織的な進路指導。 ・幼、小、中、高の学部間の一貫性のある指導体制。 ・複数の学部を設置している特別支援学校では、発達段階の幅も大きいため学校の課題も多岐にわたり、それに対する効果的な支援が行いにくい。
<p>校長間連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校マネジメントに関して、校長等が意見交換する場を設けることが難しい。 ・各学校の組織マネジメントとしての課題を明確にすること。

教育委員会が学校マネジメントに関して特別支援学校への支援を行う上で、他の学校種とも共通する課題について尋ねたところ、表4に整理したような結果を得た。

他の学校種と共通する課題として、研修等での人材育成、教職員、学校組織運営上の課題等が挙げられていた。新規採用者等が多いことによる指導技術等の継承やメンタルヘルスの問題、評価の問題などが共通する課題として示された。

表4 教育委員会が学校マネジメントに関して特別支援学校への支援を行う上で、他の学校種とも共通する課題

<p>研修などでの人材育成の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎年行っている管理職向けリーダーシップ研修が予算の削減で行えなくなりそうである。

<ul style="list-style-type: none"> ・ 初任者や新規採用者等と退職に近いベテラン層に比べて中間層が少なく、教育理念や教育技術の継承等が課題である。 ・ 教員研修の整理と充実が課題となっている。 ・ 教頭、主幹教諭のレベルアップが求められている。 ・ 管理職前の世代の人材育成とレベルアップが課題となっている。
教職員の課題 <ul style="list-style-type: none"> ・ 教職員のメンタルヘルス。
学校組織運営上の課題 <ul style="list-style-type: none"> ・ 「インクルーシブ教育システム構築」と学校マネジメントの関連。 ・ 開かれた支援について評価がまちまちで対応しにくい。 ・ 学校の懸案事項の対応への支援。

(4) まとめ

1)から 15)の項目における都道府県教育委員会の回答の中で、学校種を問わず共通して実施している項目としては、「ICTの活用等による校務の効率化や情報共有の推進」、「学校マネジメントにおける学校評価活用の方針の提示」、「中間層（ミドルリーダー）を活用した学校運営の促進」、「災害等に対する危機管理への対応」が挙げられる。いずれも7、8割程度の教育委員会に対応していた。校務の効率化や危機管理、学校評価の活用、ミドルリーダー層の育成等の学校マネジメントに関する事項について、教育委員会として学校種を問わない共通の取組として対応していることが認められた。

他方、教育委員会として、共通の取組の中で部分的にグループ等に分けて実施している事項や特別支援学校のみを実施している事項は少なかったが、特別支援学校のみを実施しているという項目としては、「学校の大規模化への対応」及び「外部人材の活用を促進した学校運営の支援」が挙げられる。学校の大規模化や多様な外部人材の活用の必要性などについては、特別支援学校に特有の課題であるが、特別支援学校特有の学校マネジメントに視点をあてた支援が、少数ながら行われていることが認められた。

「保護者対応への支援のための対応部署の設置」、「事務職員の学校運営への参画体制の強化」、「教職員の負担軽減のための応部署の設置等による支援」、「諸会議や校務分掌の見直し等による校内組織の充実に関する支援」については、無回答が6、7割近くあった。これらは、教育委員会として特別支援学校への支援が十分になされていない状況にあるといえる。特別支援学校の学校マネジメントの調査と考え合わせると、校内組織の最適化や保護者連携等は各学校による取組がなされており、教育委員会として積極的に関与していないことが読み取れる。

また、政令指定都市については、特別支援学校のみを実施している項目はほとんどなかった。域内の特別支援学校の数が少ない政令指定都市では、さまざまな支援が域内の学校全体を対象としており、一部の項目のみ特別支援学校に支援する形となっていることがうかがえた。

以上のことから、学校の大規模化や多様な外部人材の活用の必要性など、特別支援学校に特有の課題については、教育委員会として特別支援学校のみ支援することもあるものの、校務の効率化や危機管理、校長同士の連携の場、学校評価の活用、ミドルリーダー層

の育成などについては学校種を超えた共通の課題としてとらえられ、概ね域内の学校全体への支援を行っている現状が明らかとなった。また、各学校に権限移譲しているような校内組織の最適化や保護者連携等は学校毎による取組がなされている実態も明らかとなった。

6. 学校マネジメントにかかる研修の現状の結果

(1) 特別支援学校の関係者が参加対象となっているマネジメント研修の現状

1) 学校マネジメントと関わりのある研修について、教育センター等を含めて教育委員会として実施しているもので、特別支援学校の教職員が参加対象となっている研修にどのようなものがあるか尋ねた。併せて、それらの研修の対象、内容、実施形式、実施主体等についても尋ねた。

学校マネジメントと関わりのある研修は、校長を対象としたものが多かった。全体で9割の39自治体が校長を対象とした研修を行っていた。これらの自治体の7割にあたる28自治体は、新任校長を対象とした研修も実施していた。他には、副校長や教頭を対象とした研修や中堅教員を対象とする研修があった。

研修内容としては、リーダーシップや危機管理、メンタルヘルス、ハラスメントなどが主なテーマであった。研修の形式としては、「講演」が最も多く(39自治体)、次に「演習」(38自治体)、「研究協議」(32自治体)となっていた。また、OJTを実施しているのは5自治体程度であった。

2) 上記1)以外の学校マネジメントに関わる研修について、国又は教育委員会(域内の機関を含む)以外の機関等に特別支援学校の教職員を派遣しているかどうか尋ねた。7自治体で派遣していたが、すべてが独立行政法人教員研修センターで実施している研修であった。

(2) 今後の特別支援学校における学校マネジメントに関する研修への取組について

1) 特別支援学校の学校マネジメントに関して、今後取り組んでいく必要があると思われる研修が「ある」とした自治体は、24自治体あった。そのうち16自治体は、研修の対象を校長としていた。

2) 16自治体から、今後取り組んでいく必要があると思われる研修は「ない」という回答があった。これらの自治体のうち11自治体では、現在の研修の拡充で対応する予定であるという回答があった。

7. 特別支援学校の校長がリーダーシップを発揮し、より良い学校マネジメントを行っていくための支援等の具体的な方針や計画について

特別支援学校の校長がリーダーシップを発揮し、より良い学校マネジメントを行っていくための支援等について、教育委員会としての具体的な方針や計画について自由記述で回答を求めた。15自治体より回答があり、以下のような内容が記述されていた。

表5 特別支援学校の校長がリーダーシップを発揮し、より良い学校マネジメントを行っていくための教育委員会としての具体的な支援方針や計画

- ・ 県の特別支援教育総合整備計画に対応し、各特別支援学校は、5年間を見通したプランの策定を進めている。
- ・ 退職校長を先達の知識活用として、校長支援及び学校支援として巡回支援することで特別支援学校の向上を図る。
- ・ 特別支援教育課長の学校訪問、教育課程指導室による学校訪問を実施。
- ・ 指導主事の要請訪問の実施。
- ・ ミドルリーダーの育成（教務主任・生徒指導主事・進路指導主事を対象とした研修会・連絡協議会の実施）。
- ・ 特別支援教育コーディネーター連絡協議会の実施。
- ・ 特別支援教育の基礎研修、実践力アップ研修の実施。
- ・ リーダーシップの向上や学校マネジメントの改善は、特別支援学校の校長のみの課題ではなく、全校種の校長を対象とした支援や研修を進めている。
- ・ 障害種や学校によりマネジメントに温度差があるため、直接校長への指導の強化と研修会や講習会の実施を進めている。
- ・ 学校評価や教職員評価のプロセスと関連させ、学校経営が実施できるよう支援を行っている。
- ・ 各学校で実施している自己評価や学校評議委員会等における学校関係者評価の結果やその分析について教育委員会に報告するとともに、ホームページ等で公表し、PDCAのサイクルにより、よりよい学校組織マネジメントが行えるようにしている。PDCAの進捗状況について計画訪問等によって定期的に指導助言を実施している。
- ・ 喫緊の課題となる事柄が出てきた場合、特別支援学校の校長会と連携を図り、協議や情報提供の場を設定する。
- ・ 現在行っている校長ヒアリング、学校訪問指導及び総括指導主事による学校訪問指導を行うことで、校長のリーダーシップ及び学校組織マネジメントの推進について支援を行う。
校長ヒアリングは、年度当初に全ての県立学校長に対して、次の点について聴取及び指導助言を行う。
 - ① 「学校運営計画」において、教育委員会から「重点課題」として提示したことをどのように反映されているかを確認する。
 - ② 学校経営における重点目標について、校長と教育委員会とで認識の共有を図る。
 - ③ 個別の学校経営目標の達成に向けて、校長に必要な指導助言を行う。
また、学校訪問指導は、年間2回全ての県立学校を訪問し、校長、教頭、部主事、分掌主任等に対して、次の点について聴取及び指導助言を行う。
- ① 「学校運営計画」における重点目標について、その取組状況を把握し、必要な指導助言を行う。
- ② 校務運営の状況について把握し、必要な指導助言を行う。さらに総括指導主事による学校訪問指導は、担当地区内の県立学校に随時必要に応じて行い、各学校が自律的な学校運営ができるよう、校長に対し、指導助言するとともに支援を行う。

- ・「県立学校教頭学校組織マネジメント研修」、「県立学校教務主任研究協議会」、「県立学校生徒指導主事研究協議会」、「進路指導主事研究協議会」等の研修において、学校長がリーダーシップを発揮して、組織的・機動的な学校運営が行えるために各職務に携わる教員の実践力の向上を図っていく。
- ・県立特別支援学校校長会や教頭会等において、各特別支援学校が抱える課題について、管理職及び教育委員会担当者が情報交換等を行う場を積極的に設定していく。
- ・各学校において実施している学校評価を実効性の高いものとするために、保護者、地域、関係機関等と更に連携を図っていく。
- ・ミドルリーダー及び特別支援教育を推進する人材を育成するための研修会を、平成 25 年度より実施予定。具体的には「特別支援教育コーディネーターキャリアアップ研修講座（仮称）」を実施し、コーディネーターの専門性を向上することで地域のコーディネーター連絡協議会の強化を図る。また、市町の特別支援教育を推進するための中核を担うリーダーを育成するために「特別支援教育推進リーダー研修会（仮称）」を実施。市町の特別支援教育推進リーダーの育成により、特別支援学校と地域の学校とが連携した支援活動をめざす。
- ・推進プランを策定。【概要】①学力・体力向上等に向けて学校の具体的な目標や取組活動が設定され、その達成のために学校全体で検証・改善を繰り返す学校— 目標の達成に向けた組織的な取組を行う学校組織②このような取組を行う基盤として校長等管理職の下ミドルリーダーたる主任等が効果的に機能する学校運営体制が構築されている学校組織— 目標達成に向けた組織的な意思決定や取組の基盤となる学校運営体制
- ・特別支援学校教員の専門性向上について、県単独事業「県授業力向上プログラム」を通じて学校支援を行っている。
- ・県立学校長研修会、県立学校副校長・教頭研修会等の充実。
- ・県立学校長会、県立副校長・教頭会への支援と連携の強化。
- ・中央教職員研修への派遣の継続。
- ・市立の特別支援学校は、少数であり、校長を対象にした研修会等は、小中特別支援学校合同で行っている。また、特別支援学校長は、県立特別支援学校長会にも所属しており、県立と合同で研修会等を行っている。
- ・学校種を問わず、より良い学校マネジメントを行っていく取組は、教育委員会と市校長会と連携しながら行っているところである。新任校長研修においては、市教育センターで行っており、時代のニーズや市の現状に応じて研修内容を毎年検討し、対象者の研修の記録も蓄積している。
- ・本市の特別支援学校は少数であり、校長からの学校マネジメントにかかる個別の相談等について、市教委として応じているが、特別支援学校の学校マネジメントという視点で組織的・継続的な支援を行えていない状況にある。
- ・現在は、特別支援学校の校長会に本市の校長も参加させていただく中で、特別支援学校にかかる国の動きや課題等の情報交換や共通理解を行ったりしている。
- ・市教委として、都道府県政令指定都市教育委員会と連携し、都道府県政令指定都市の特別支援学校との情報交換等を実施する中で、特別支援学校における課題解決やよりよい学校マネジメントについて検討できないかと考えている。

・本市の特別支援学校は少数しかない。業務の効率化、組織的・機動的な学校運営の課題に対応するために、その都度校長と協議を重ねていきたいと考えている。

以上のように、学校マネジメントに関して特別支援学校長やミドルリーダーを支援としては、関連する研修や学校訪問による個別課題への対応などを考えている教育委員会がほとんどであった。また、特別支援学校の設置が少数の政令指定都市では、特別支援学校に特化した対応が困難なことから、都道府県等の教育委員会と連携することによって域内の特別支援学校への支援や研修を行っていかうとしている姿勢が認められた。

8. 考察

本調査では、47 都道府県教育委員会のうち、35 都道府県教育委員会より回答があり、回収率は 74.5% だった。それに対して、特別支援学校を設置する政令指定都市教育委員会の回答は、15 都市のうち 8 都市に留まった。これは、政令指定都市では、特別支援学校の設置数が少なく、特別支援学校に特化した質問への回答が困難であったことが考えられる。

都道府県教育委員会における校長のリーダーシップの発揮や学校マネジメントへの支援については、学校の大規模化や多様な外部人材の活用の必要性など、特別支援学校に特有の課題については、特別支援学校のみの特化した支援が実施されたり検討されたりしているケースが認められた。しかしながら、校務の効率化や危機管理、校長同士の連携の場、学校評価の活用、ミドルリーダー層の育成などすべての学校種に共通する学校マネジメントに関する課題については、概ね他の学校種と同じ方針で対応されていることが明らかになった。また、各学校に権限移譲されている校内組織の最適化や保護者連携等については、各学校による独自の取組がなされている実態も明らかとなった。

こうした学校マネジメントの教育委員会の対応については、学校マネジメントについては、学校種を超えて共通する事柄が多いことや、学校マネジメントへの取組が浅く、特別支援学校特有の課題に対応するまでその実践が熟していないことなどがその要因として考えられる。

しかし、全国の特別支援学校長を対象とした調査からも示されるように、特別支援学校には様々な職種があること、児童生徒の障害の多様化に伴う専門性の向上が喫緊の課題となっていること、小中学校に比べて学校評価に難しさがあること、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があること等、学校マネジメントに直結する課題も少なくない。今後の教育委員会としての具体的な支援方針や計画に関する回答からは、必ずしもこれまでの対応が十分とはいえないとする記述も認められた。また、学校マネジメントの研修においては、約 6 割の自治体は、特別支援学校の学校マネジメントに関して、今後取り組んでいく必要があると回答しており、特別支援学校の機能の特徴を踏まえた学校マネジメントの研修の必要性を感じているという結果も示された。

学校マネジメントについては、他の学校種と共通する部分が多いものの全く同一というわけではない。特別支援学校の校長のリーダーシップが発揮され、より良い学校マネジメントがなされていくためには新たな支援やこれまで以上にきめ細かな対応が望まれるが、すでにその取組を模索している教育委員会もあり、今後の展開が期待される。