

Ⅶ. まとめ

特別支援学校の学校マネジメントと校長のリーダーシップの現状

ここでは、本研究から得られた結果を再整理し、特別支援学校の学校マネジメントと校長のリーダーシップの現状と課題についてまとめておきたい。

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。

平成19年の学校教育法改正によって、学校は、学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならないことが示され、学校評価に基づいた運営改善をすることが法的に位置づけられた。

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が、特別支援学校については、その特徴を考慮した取組の推進が示されるにとどまっている。

そこで、本研究において、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を明らかにするため、全国特別支援学校長へアンケート調査を実施したものである。

自校の管理運営に関しては、回答のあった校長の約7割の校長が満足度の高い自己評価をしていた。具体的には、学校経営の方針がビジョンとして教職員に理解され、教職員間で共通理解が図られていること、教職員が自分の役割を自覚し、目標達成や課題解決に向かって前向きに取り組んでいることなどがその背景にあると推察される。こうした回答からは、特別支援学校においても、学校管理運営について、校長をリーダーとして組織的な取組がなされていることを示している。一方、学校マネジメントに関連する具体的な質問では、学校全体で校務の精選、効率よい校務運営、機動力を重視した校務分掌組織編成、機動的で協働的な学校組織とするためのミドルリーダーの活用、個々の教職員の主体的な学校改善への取組、メンタルヘルスへの対応などへの取組に対応できているという回答が5割程度に留まっていた。このことは、具体的な組織マネジメントへの取組については地域や学校で取組に濃淡があることを示している。また、教職員間の仕事の偏りや多忙感の軽減について対応できているのは3割にすぎなかった。また、学校運営について高い自己評価している校長が多い一方で、学校の組織作りについては、課題であると自己評価している校長も多かった。こうした傾向から、校長がリーダーシップを発揮して組織的に学校を運営していくという意気込みについては手応えを感じているものの、個々の具体的なマネジメントについては道半ばであるという状況がうかがわれる。

「特別支援学校に特有のマネジメント」に関しては、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。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。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、当然、こうした点を踏まえたマネジメントが求められてくることになる。特別支援学校として特徴のある学校ほど、特有のマネジメントがあるとする回答の比率が増えていることから、特別支援学校の特徴に応じた学校マネジメント上の取組が必要であるといつてよいであろう。ただし、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特別支援学校のマネジメントを考えていくことが大切だといえる。

「学校マネジメントに関連する研修の状況」については、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、教務主任などが挙げられていたが、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った。こうした教職員の研修への対応については、教育委員会等主催の外部の研修へ参加させて対応していた。しかしながら、教育委員会等のマネジメント研修は、小中学校等を対象としたものであり、特別支援学校のマネジメントについて十分に考慮されているとは言い難い。もちろん、学校マネジメントについては学校種を問わず共通するところが多く、研修に参加する事には大いに意義があるといえる。今後は特別支援学校のマネジメントにも着目した研修内容の充実が期待される場所である。また、マネジメント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に大別されるが、今回の調査から、特別支援学校長としては、いずれも重視していることが示された。中でも特にリスクマネジメントのニーズが高かった。医療的ケアや防災への対応などが特別支援学校では検討課題になっている。このことが反映していると思われた。特別支援学校に関わる研修については、各校の実情や職種等に応じた研修の在り方も考慮し、特別支援教育に関わるマネジメントにも留意してプログラム等を検討していく必要があると考える。マネジメントの研修については、教育委員会等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、教育委員会のこれからの取組に期待したい。

特別支援教育体制における特別支援学校は、地域に開かれた学校として、地域の小中学校や関係機関との連携が求められている。特別支援学校と地域の人々の「協働」については、多くの学校長は、教職員が自身の学校の立場や役割を理解できていて、地域の関係機関に自校の学校目標等を理解してもらっていると判断していることがうかがわれた。

以上の調査結果を踏まえた上で、校長への質問紙調査の回答の中から特徴のある取組を行っている学校を抽出した。それらの学校を訪問して、特別支援学校の学校マネジメントの実際と課題について、聴き取り調査を行った。

訪問調査を実施した学校においては、多様な教員集団の活用、教員の専門性の担保、一人一人に応じた丁寧な指導、学習の進捗状況等のきめ細やかな評価、教材教具の工夫、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た。

また、校長へのアンケート調査から、特別支援学校の学校マネジメントには、研修を含

め、教育委員会の支援が不可欠であることが明らかになった。そこで、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状況について、質問紙による調査を実施した。

教育委員会による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別支援学校への具体的な支援については、学校種を問わず共通して支援を行っている教育委員会が多かった。学校の大規模化への対応や外部人材の活用の促進については、特別支援学校のみ支援している教育委員会が若干多かった。これは特別支援学校が抱える課題への対応がなされていることの表れだといえる。

一方、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、学校に様々な職種があることによる教員間の連携の難しさ、児童生徒の障害の多様化に伴う専門性の向上の方策、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項目が挙げられていた。現状としては、特別支援学校には、その機能に由来するマネジメント上の特徴はあるが、それに対応した教育委員会としての支援が十分に行われていない状況にあるといえる。

また、約6割の教育委員会から、特別支援学校の学校マネジメントに関しては、学校マネジメント一般の研修の中で取り組んでいく必要があるという回答を得た。これは、教育委員会が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ことを示している。今後、研修や学校訪問などを活用した教育委員会による支援が充実していくことが期待される。

以上のことから、我が国においては、特別支援学校の学校マネジメントを改善するための取組が教育委員会等と一体となって進められているといえる。しかしながら、学校マネジメントには、各学校の実態の違いや地域の状況の違いから、課題に対応した共通の手立てが導き出しにくいという特徴がある。また、校長に対する知識の伝達だけで良い学校運営が実現できるわけでもない。こうしたことから、英国では学校長によるコーチングによって、マネジメントを支援する仕組みが始まっている。

そこで、本研究では、英国での取組事例を中心に海外における特別支援学校の学校マネジメントについて整理した。英国では、学校間比較による競争関係によって各学校での変革が推進されてきたが、地域や学校に課題を抱えている学校は良い評価を得られるような変革に結び付けることができず、学校間格差が広がる結果となってしまった。この反省から、近年、地域の学校群が地域の全体の教育力の向上を図るために協働するという考え方が台頭してきたのである。これがシステム・リーダーシップという考え方である。

システム・リーダーシップは、目的や対象を各学校単位での最適化から地域単位での最適化へ大きく変更しているところに特徴がある。英国の特別学校は、対象児童生徒の居住区が広範囲であること、障害のある児童生徒を対象としている学校であること、児童生徒の実態も多様であることなどの点で、日本の特別支援学校とも類似している。

我が国においても、協働による取組や校長間の協力などが進んでいるが、組織だった取組や評価については今後の検討課題となっている。システム・リーダーシップによって地域の各学校がそれぞれどのような機能を有し、地域全体としてどのような方向性を持つのが望ましいかを検討する、地域を対象としたマネジメントの在り方が、今後我が国においても重要になってくるものと考えられる。

