

学校管理職に求められる危機管理能力に関する一考察

A Study about Risk Management Capacity Demanded of School Leaders

當山清実* 小川雄太**
TOYAMA Kiyosane OGAWA Yuta

本稿では、学校危機管理の重責を担う管理職の能力向上を企図する研修の在り方を検討するため、彼らの経験や意識に関する質問紙調査を基に分析を試みた。得られた知見から次の点を指摘することができる。

第1に、児童・生徒の「問題行動」や「学校事故」に関する危機経験率が相対的に高く、これらの事象に対する危機管理の優先度が高いと考えられる。教職員の「服務」や学校全体に関わる「業務妨害」などの危機管理は、影響の大きさを考慮した対応が必要であると考えられる。

第2に、小学校では「学習活動」などの学校内、中学校では「暴力行為」などの生徒指導、高校では「部活動」や「交通」などの課外や学校外での危機経験率が相対的に高く、危機管理の優先度が高いと考えられる。

第3に、「児童・生徒に関わる危機」は危機経験率が相対的に高く、「危機管理に対する自信」と「研修の必要性」も高く認識する傾向にある。他方、「教職員に関わる危機」と「学校全体に関わる危機」は危機経験率が低いことで「危機管理の自信」に乏しく、「研修の必要性」を高く認識する傾向にあると考えられる。

第4に、危機経験率を踏まえるとともに、校種の特性やニーズに応じた危機管理に関する管理職研修の強化が求められる。

キーワード：リスク・マネジメント、危機管理、学校管理職、教育行政、管理職研修

Key words：risk management, crisis management, school leaders, educational administration, management training

I 研究の背景と目的

学校は本来的に、子どもたちにとって安全な場所であることが求められている。学校保健安全法第一条には、学校における教育活動が安全な環境において実施されるべきことが明示されている。中央教育審議会答申「子どもの心身の健康を守り、安全・安心を確保するために学校全体としての取組を進めるための方策について」(2008)においても、「学校は、心身の成長発達段階にある子どもが集い、人と人との触れ合いにより、人格の形成をしていく場であり、子どもが生き生きと学び、運動などの活動を行うためには、学校という場において、子どもの健康や安全の確保が保障されることが不可欠の前提となる」¹⁾と指摘されている。

しかしながら、学校教育活動において、100%の安全を保障することは困難である。実際には、多種多様な危機が学校内外で発生しており、教職員にはあらゆる事象に的確に対応する危機管理能力の向上が求められている。文部科学省「学校における防犯教室等実践事例集」(2006)では、危機管理を「人々の生命や心身などに危害をもたらす様々な危険が防止され、万が一、事件・事故が発生した場合には、被害を最小限にするために適切かつ迅速に対処すること」²⁾との説明がなされている。

危機管理には事前の危機管理であるリスク・マネジメ

ントと事後の危機対応であるクライシス・マネジメントがある。坂田(2016)は、事故発生の予防としてのリスク・マネジメントにどれだけ努めたとしても、事故の発生をゼロにすることは不可能に近いことや、学校現場の危機管理に対する認識は未だ不十分な状態にあることを指摘している³⁾。

2017年3月には、栃木県那須町において登山訓練中の高校生らが雪崩に巻き込まれて8人が死亡する事故が発生した。事故に関する検証委員会がまとめた最終報告書において、根源的かつ最も重要な要因として、栃木県高等学校体育連盟及び登山専門部の「計画全体のマネジメント及び危機管理意識の欠如」⁴⁾が指摘されている点が学校現場の実情を示す端的な例といえる。

したがって、教職員の危機管理能力を向上させるための方策が求められ、下地(2017)が指摘するように、研修を通しての教職員の危機管理に対する知識や実践力の向上を図る必要がある⁵⁾。

また、前田(2009)は、学校の危機管理に関して、設備などのハード面よりも、教職員の危機意識などのソフト面への対策が効果的であることを明らかにしている⁶⁾。

以上のことを踏まえると、研修を通して、ソフト面である教職員の危機管理能力の向上を図ることが有効であると考えられる。

*兵庫教育大学大学院教育実践高度化専攻学校経営コース 准教授 **兵庫県立視覚特別支援学校

平成30年4月13日受理

さらに、阪根（2016）らは、「市町村教育長が最も重視する職務遂行能力は『危機管理能力』であり、危機管理は重要な日常業務であると認識されている」⁷⁾ことを指摘している。危機管理を日常業務と捉える観点から、教職員の危機管理能力の向上は喫緊の課題であるといえる。

一方で、文部科学省（2016）の調査においては、学校における危機管理体制の中核となる教職員として、副校長・教頭が50.9%、校長が34.5%という結果が示されている⁸⁾。したがって、危機管理能力の向上は全ての教職員に求められるものの、特に管理職の危機管理能力の向上は、学校の危機管理体制を構築するための最重要課題として位置付けられる。

管理職は学校の責任者として、学校内外で発生するあらゆる危機への対応が求められ、一教職員としてよりもはるかに多種多様な危機を経験することになる。このことに関して、廣嶋ら（2015）は、管理職として小さな事案にも丁寧に対応し、常に危機管理意識を持つ重要性を指摘している⁹⁾。また、大林ら（2016）は、管理職への調査を通じて、管理職自身が危機管理能力をこれまで以上に身につける必要性を認識していることを明らかにしている¹⁰⁾。

危機管理に対して不十分な認識の管理職の下では、盤石な危機管理体制を構築することは難しい。また、このような状態にあっては、危機に対して、管理職自身の経験だけに依拠した対応となり、未経験の危機には的確に対応できない事態が起こり得る。管理職は、それまでの学校現場で様々な経験を積んできているとはいえ、危機に関する経験の個人差により、危機管理能力においても格差が生じている実態にあると考えられる。

その問題解決のためには、管理職の危機管理能力を向上するための研修の強化が求められる。研修に際しては、限られた条件の中で実施されるため、広範多岐にわたる危機管理の対象項目の焦点化が必要となり、危機の発生状況や損害規模を考慮しつつ、優先的に取り組むべき課題を明確化することが不可欠となる。すなわち、発生頻度が高く、損害規模が大きいと想定される危機管理は、より優先度が高いという捉え方である。

本稿は以上を踏まえ、危機管理の先頭に立つ管理職の能力向上に資する研修の在り方を検討するため、彼らの教職生活における危機の経験と管理職としての危機管理の意識に関する質問紙調査の結果を基に分析を試みることにする。

II 調査の概要と分析の方法

1 調査の概要

(1) 時期及び方法

自記式質問紙による調査を2016年6月に実施した。

(2) 対象

兵庫県の学校管理職・教育行政職特別研修¹¹⁾の受講者235人とした。

(3) 回答状況

単数校種勤務者のうち、小学校82人、中学校85人、高校26人、特別支援学校3人という結果となった。複数校種勤務者は39人であった。単数校種勤務者と複数校種勤務者を合わせた各校種での実際の総勤務年数は表1のとおりであった。

表1 校種別の総勤務年数

校種	人数		
	単数校	複数校 (延べ人数)	総勤務年数
小学校	82	24	2245
中学校	85	24	2499
高校	26	12	746
特別支援	3	18	166
計	196	78	5656

2 調査項目・内容

本研究における「危機」については、管理職に昇任する前の年度末までの時期に限定し、警察や救急車の出動、教育委員会への報告やマスコミ報道を伴う事件・事故などに直接的・間接的に関わった経験として定義した上で質問した。また、加害・被害の全てについて、「A 児童・生徒に関わる危機」及び「C 学校全体に関わる危機」に関しては、死亡や重傷といった比較的規模の大きい事案に対応した経験の有無、「B 教職員に関わる危機」に関しては、懲戒処分を伴う事案の発生状況に基づく回答を求めた。

表2に示すとおり、危機経験の場面を3つの大分類からなる30項目を設定した。大分類「A 児童・生徒に関わる危機」には、5つの中分類を設定した。「①学校事故」は「学習活動」「特別活動」「部活動」「その他」, 「②安全」は「交通」「不審者」, 「③健康」は「感染症」「給食」「薬物」, 「④問題行動」は「暴力行為」「いじめ」「自傷」「その他」, 「⑤犯罪」は「凶悪犯罪」「粗暴犯罪」「その他」に区分した。

また、大分類「B 教職員に関わる危機」には、2つの中分類を設定した。「①服務」は「体罰」「交通問題」「セクハラ」「その他」, 「②管理」は「公金管理」「情報管理」「健康管理」に区分した。

さらに、大分類「C 学校全体に関わる危機」には、4つの中分類を設定した。「①災害対応」は「警報対応」「避難所運営」, 「②業務妨害」は「脅迫」「不当要求」, 「③対外トラブル」は「保護者トラブル」「地域トラブル」, そして「④メディア」に区分した。

加えて、上記の中分類ごとに、「危機管理に対する自

表2 学校危機の調査項目と総経験件数

大分類	中分類	小分類	危機の内容	総経験件数
A 児童・生徒 に関わる 危機	①学校事故	学習活動	授業中（運動，実習），校外活動中の事故	330
		特別活動	修学旅行，現場実習等での事故	65
		部活動	部活動中の事故	311
		その他	学校施設利用中の事故	102
	②安全	交通	登下校中の交通事故	301
		不審者	不審者による殺傷，略取等	14
	③健康	感染症	新型インフルエンザ，胃腸炎等の集団感染	178
		給食	食中毒，アレルギーによるアナフィラキシー等	78
		薬物	薬物乱用	42
	④問題行動	暴力行為	校内暴力（生徒間，対教職員）	374
		いじめ	いじめによる諸問題，ネット上の誹謗中傷	311
		自傷	自殺企図	78
		その他	家出，行方不明，被虐待等	206
	⑤犯罪	凶悪犯罪	殺人，強盗，放火，強姦	32
		粗暴犯罪	暴行，傷害，脅迫，恐喝，凶器準備集合	161
その他		窃盗，器物損壊等	362	
B 教職員 に関わる 危機	①サービス	体罰	体罰等の暴力行為	124
		交通問題	飲酒運転等の交通問題	43
		セクハラ	セクハラ，わいせつ等の性犯罪	49
		その他	その他の非違行為	20
	②管理	公金管理	不適正支出，不正受給，部費の不適切執行等	18
		情報管理	個人情報への不適切な取扱（紛失・流出・漏洩）	55
	健康管理	バーンアウト，精神疾患による休退職	252	
C 学校全体 に関わる 危機	①災害対応	警報対応	警報等の不適切な判断による被害発生	5
		避難所運営	火事，地震等による学校の避難所運営	59
	②業務妨害	脅迫	脅迫電話等	28
		不当要求	不当要求，過剰クレーム等による居座り	91
	③対外 トラブル	保護者トラブル	訴訟等の重大トラブル	31
		地域トラブル	訴訟等の重大トラブル	3
④メディア		上記に関するTVの記者会見，取材等	56	

信」と「研修の必要性」について、「1. まったくない」から「5. 大いにある」までの5件法での回答を求めた。

3 分析の方法

表1に示したとおり，単数校種勤務者の勤務年数と複数校種勤務者の各校種における実際の勤務年数を合算し，校種別の総勤務年数を算出した。また，表2に示したとおり，複数校種勤務者の実際の勤務年数に基づく校種別の危機経験件数を按分し，単数校種勤務者の危機経験件数と合算し，校種別の総経験件数を算出した。

次に，総経験件数と総勤務年数に基づいて，1年間当

たりの危機経験の確率（以下，危機経験率）を校種別に算出して比較を行った。危機経験率の算出方法は，総経験件数÷総勤務年数×100とした。調査項目別の危機経験率を校種別に集計した結果を表3-1から表3-3に示した。

なお，特別支援学校については，他校種に比較してデータ数が極端に少ないため，分析の対象から除外し，参考表示にとどめることとした。また，「表4 危機管理に対する自信」と「表5 研修の必要性」については，単数校種勤務者のみの集計とした。

Ⅲ 結果と考察

1 危機の経験に関する状況

(1) 児童・生徒に関わる危機

表3-1に示すとおり、「①学校事故」の危機経験率については、授業中（運動、実習）や校外活動中の事故を含む「学習活動5.8%」と「部活動5.5%」が相対的に高い結果となった。「②安全」については、登下校中の「交通5.3%」が相対的に高い結果となった。「③健康」については、新型インフルエンザや胃腸炎などの「感染症3.1%」が相対的に高い結果となった。「④問題行動」については、校内暴力（生徒間、対教職員）などの「暴力行為6.6%」、いじめによる諸問題やネット上の誹謗中傷を含む「いじめ5.5%」が相対的に高い結果となった。「⑤犯罪」については、窃盗、器物損壊などを含む「その他6.4%」が相対的に高い結果となった。

以上の結果から、「A 児童・生徒に関わる危機」については、特に「④問題行動」の「暴力行為」や「⑤犯罪」の「その他」に関する危機経験率が相対的に高い点を踏まえ、生徒指導の充実・強化に向けた組織体制づくりに関する管理職研修の充実が求められるといえよう。

(2) 教職員に関わる危機

表3-2に示すとおり、「①服務」に関する事案の危機経験率については、全体的に低い傾向となったものの、その中では教職員による「体罰2.2%」が相対的に高い結果となった。「②管理」については、バーンアウトや精神疾患による休退職などを含む教職員の「健康管理4.5%」が相対的に高い結果となった。

以上の結果から、「B 教職員に関わる危機」については、心身の「健康管理」に関する影響が児童・生徒の学

習活動に直接及ぶという点において、優先度の高い危機管理の対象と考えられる。また、「体罰」については、文部科学省による実態調査においても、今なお発生率が高いという同様の傾向が確認できる¹²⁾。これらの教職員の非違行為は個人や学校のレベルにとどまらず、公教育全体の信用失墜にも関わる可能性も指摘できる。信用の回復は容易なことではなく、教育活動の再開や再発防止にも多大なエネルギーが費やされるという点において、損害規模が大きいと認識できる。したがって、管理職としての指導能力を高める研修を重点的に実施する必要があると考えられる。

(3) 学校全体に関わる危機

表3-3に示すとおり、「②業務妨害」の危機経験率については、過剰クレームなどによる居座りを含む「不当要求1.6%」が相対的に高い結果となった。

「不当要求」は、教職員が単独で対応することが難しい危機であるといえる。例えば、保護者からのクレームに適切に対応できないことが原因となって、教職員の校務にも支障が出たり、場合によっては休退職に追い込まれたりする事態が発生することで、学校全体に影響を及ぼすことにもなりかねない。したがって、学校として組織的に対応することが肝要であり、責任者である管理職による的確な指示が求められる。管理職が即時に対応できない場合には、全教職員の足並みを揃えた対応を可能にする危機管理マニュアルの整備が不可欠である。

「C 学校全体に関わる危機」においては、危機経験率自体は高くないものの、実際の対応には専門知識も欠かせないという点から、特に管理職に必要な能力として定期的に研修を積んでおく必要があると考えられる。

表3-1 A 児童・生徒に関わる危機経験率

校種	①学校事故				②安全			③健康		④問題行動				⑤犯罪		
	学習活動	特別活動	部活動	その他	交通	不審者	感染症	給食	薬物	暴力行為	いじめ	自傷	その他	凶悪犯罪	粗暴犯罪	その他
小学校	4.9%	0.9%	0.6%	2.6%	3.2%	0.3%	3.4%	1.3%	0.1%	2.0%	4.1%	0.3%	2.2%	0.3%	0.3%	2.7%
中学校	6.2%	1.2%	8.2%	1.5%	5.4%	0.3%	2.5%	1.2%	1.3%	11.7%	6.9%	2.1%	5.3%	0.6%	5.3%	10.4%
高校	7.5%	1.6%	12.2%	0.7%	12.4%	0.0%	3.3%	2.3%	0.7%	3.7%	5.9%	2.3%	2.3%	1.0%	2.4%	4.2%
特別支援	5.8%	1.7%	1.7%	0.9%	1.9%	0.0%	8.4%	1.2%	1.2%	5.5%	2.1%	1.4%	3.5%	1.5%	1.5%	5.9%
全体	5.8%	1.1%	5.5%	1.8%	5.3%	0.2%	3.1%	1.4%	0.7%	6.6%	5.5%	1.4%	3.6%	0.6%	2.8%	6.4%

表3-2 B 教職員に関わる危機経験率

校種	①服務				②管理		
	体罰	交通問題	セハラ	その他	公金管理	情報管理	健康管理
小学校	0.8%	0.5%	0.3%	0.2%	0.2%	0.6%	3.4%
中学校	3.2%	1.0%	0.8%	0.4%	0.3%	1.3%	4.1%
高校	2.9%	0.8%	2.2%	0.8%	0.6%	1.0%	7.3%
特別支援	1.5%	0.2%	3.0%	0.5%	0.2%	0.4%	11.2%
全体	2.2%	0.8%	0.9%	0.3%	0.3%	1.0%	4.5%

表3-3 C 学校全体に関わる危機経験率

校種	①災害対応		②業務妨害		③対外		④ メディア
	警報対応	避難所運営	脅迫	不当要求	保護者トラブル	地域トラブル	
小学校	0.1%	1.3%	0.2%	1.1%	0.4%	0.0%	0.6%
中学校	0.0%	1.0%	0.7%	1.9%	0.6%	0.1%	1.5%
高校	0.1%	0.5%	0.5%	2.1%	0.5%	0.0%	0.4%
特別支援	0.1%	1.0%	0.8%	2.4%	1.1%	0.0%	1.3%
全体	0.1%	1.0%	0.5%	1.6%	0.5%	0.1%	1.0%

2 校種別の状況

(1) 小学校

小学校では、「A 児童・生徒に関わる危機」における「①学校事故」の「学習活動4.9%」,「②安全」の「交通3.2%」,「③健康」の「感染症3.4%」,「④問題行動」の「いじめ4.1%」の危機経験率が相対的に高い結果となった。「B 教職員に関わる危機」においては、「②管理」の「健康管理3.4%」が相対的に高く、「C 学校全体に関わる危機」においては、「①災害対応」の「避難所運営1.3%」が相対的に高い結果となった。

したがって、小学校においては、「A 児童・生徒に関わる危機」における「①学校事故」の「学習活動」や「④問題行動」の「いじめ」などの学校内で発生が想定される危機、つまり、日常の学校生活における危機管理に加え、地域の拠点としての「①災害対応」の「避難所運営」に関する危機経験率が他校種よりも相対的に高い点を視野に入れた取組も重要であると考えられる¹³⁾。

(2) 中学校

中学校では、「A 児童・生徒に関わる危機」における「①学校事故」の「部活動8.2%」,「②安全」の「交通5.4%」,「④問題行動」の「暴力行為11.7%」と「いじめ6.9%」,「⑤犯罪」の「粗暴犯罪5.3%」と「その他10.4%」の危機経験率が相対的に高い結果となった。「B 教職員に関わる危機」においては、「①服務」の「体罰3.2%」,「②管理」の「情報管理1.3%」が相対的に高く、「C 学校全体に関わる危機」においては、「②業務妨害」の「不当要求1.9%」と「④メディア1.5%」が相対的に高い結果となった。

したがって、中学校においては、「A 児童・生徒に関わる危機」における「④問題行動」の「暴力行為」,「いじめ」をはじめとする学校内外における生徒指導に関連した危機管理の優先度が高いと考えられる。独立行政法人日本スポーツ振興センター(2016)は、中学校における事故防止の留意点の中で、事故原因として数多く見られる悪ふざけやけんかに対する生徒指導が不可欠であることを指摘している¹⁴⁾。また、危機経験率が相対的に高い「①学校事故」の「学習活動」や「部活動」,「⑤犯罪」の「粗暴犯罪」などは、生徒指導上の問題との関連が濃密であるといえる。そのため、生徒指導に関連する危機管理については、学校内の指導体制のみならず、外部専門機関との連携に関する具体的な方策に重点を置いた管理職研修の実施が求められる。

(3) 高校

高校では、「A 児童・生徒に関わる危機」における「①学校事故」の「学習活動7.5%」,「部活動12.2%」,「②安全」の「交通12.4%」の危機経験率が高い結果となった。「B 教職員に関わる危機」においては、「①服務」の「体罰2.9%」と「②管理」の「健康管理7.3%」

が相対的に高く、「C 学校全体に関わる危機」においては、「②業務妨害」の「不当要求2.1%」が相対的に高い結果となった。

したがって、高校においては、「①学校事故」の「部活動」と「②安全」の「交通」といった事故に関する危機管理の優先度が高いと考えられる。とりわけ、運動系部活動における指導の一環として、事故発生時の対処要領について生徒を交えて確認するなど、管理職として校内研修計画の策定の主導が求められる。また、独立行政法人日本スポーツ振興センター(2016)は、高校生の運転する自転車と車との衝突事故が目立つことを指摘している¹⁵⁾。通学時の安全においては、地域や保護者の協力を得ることも必要であり¹⁶⁾、連携・協力体制づくりを含む管理職研修を実施することが求められる。

3 「危機管理に対する自信」と「研修の必要性」

(1) 全体的な傾向

表4に示すとおり、「危機管理に対する自信」について、「A 児童・生徒に関わる危機」における「①学校事故3.34」,「④問題行動3.33」が相対的に高い結果となった。逆に、「C 学校全体に関わる危機」における「③対外2.56」,「④メディア2.50」は相対的に低い結果となった。他方、表5に示すとおり、「研修の必要性」については、「A 児童・生徒に関わる危機」における「④問題行動4.66」,「B 教職員に関わる危機」における「①服務4.49」,「C 学校全体に関わる危機」における「①災害対応4.38」が相対的に高い結果となった。

「A 児童・生徒に関わる危機」における「④問題行動」や「①学校事故」などについては、「危機管理に対する自信」と「研修の必要性」の両方が共通して相対的に高い結果となった。その理由としては、教職経験を通じて比較的多く経験してきたため、発生時の対応に自信があると回答している一方で、適切に対応できない事例をも経験することによって、研修の必要性を強く認識していると考えられる。したがって、「④問題行動」や「①学校事故」などの個別・具体的な事例を多く盛り込んだ組織対応の在り方に関する管理職研修の実施が重要であるといえる。

「B 教職員に関わる危機」においては、「危機管理に対する自信」は高くないのに対し、「研修の必要性」は比較的高い結果となった。いずれの項目も危機経験率は高くないものの、発生時の影響の大きさとともに、管理職として取り組むべき役割の重要性を意識した回答傾向であると認識できる。

「C 学校全体に関わる危機」においては、いずれの項目も共通して「危機管理に対する自信」が低いのに対し、「研修の必要性」が相対的に高い結果となった。危機経験の乏しさと損害規模の大きさや危機レベルの高さ

表4 危機管理に対する自信（複数校種勤務者を除く）

校種	A 児童・生徒に関わる危機					B 教職員に関わる危機		C 学校全体に関わる危機			
	①	②	③	④	⑤	①	②	①	②	③	④
	学校 事故	安全	健康	問題 行動	犯罪	服務	管理	災害 対応	業務 妨害	対外	メディア
小学校	3.30	3.10	3.11	3.25	2.66	3.09	3.07	2.93	2.85	2.47	2.42
中学校	3.39	3.24	3.09	3.43	2.92	3.20	3.10	3.10	2.96	2.73	2.64
高校	3.28	2.96	2.68	3.12	2.68	2.80	2.58	2.21	2.63	2.08	2.08
特別支援	3.00	3.00	4.50	3.50	2.50	4.00	3.50	3.00	2.50	2.50	3.00
全体	3.34	3.17	3.07	3.33	2.80	3.12	3.01	2.94	2.87	2.56	2.50

※5件法による平均値

表5 研修の必要性（複数校種勤務者を除く）

校種	A 児童・生徒に関わる危機					B 教職員に関わる危機		C 学校全体に関わる危機			
	①	②	③	④	⑤	①	②	①	②	③	④
	学校 事故	安全	健康	問題 行動	犯罪	服務	管理	災害 対応	業務 妨害	対外	メディア
小学校	4.53	4.47	4.52	4.59	4.26	4.49	4.46	4.41	4.35	4.42	4.41
中学校	4.42	4.38	4.45	4.70	4.03	4.50	4.36	4.32	4.20	4.36	4.42
高校	4.52	4.40	4.44	4.69	4.32	4.44	4.31	4.54	4.38	4.32	4.32
特別支援	4.67	5.00	4.00	5.00	4.00	4.67	4.00	4.33	3.67	4.00	3.67
全体	4.48	4.41	4.47	4.66	4.18	4.49	4.37	4.38	4.28	4.35	4.34

※5件法による平均値

に対する意識が、「研修の必要性」として反映された結果であると考えられる。

以上の結果を踏まえると、「A 児童・生徒に関わる危機」の「④問題行動」については、危機経験率と研修ニーズの双方が高いという点において、優先的に研修を実施していく必要があると考えられる。他方、「B 教職員に関わる危機」の「①服務」及び「C 学校全体に関わる危機」の「①災害対応」については、「危機管理に対する自信」が低いのにに対し、「研修の必要性」が相対的に高い結果となった。当該項目の経験が少ないことによる自信の乏しさに加え、その対応の成否の影響は広範に及ぶことから、当該研修の重要性は高いと考えられ、優先的に実施することが望まれる。

(2) 校種別の特徴

以下に校種別の分析を試みるが、既述のとおり、特別支援学校については単数校種勤務者が3人と極端に少ないため、参考表示にとどめることとする。

小学校においては、「危機管理に対する自信」は全校種の平均値よりも低く、「研修の必要性」は比較的高い結果となった。とりわけ、「A 児童・生徒に関わる危機」において、全般的に高い研修ニーズを有している実態が明らかになった。

中学校においては、「危機管理に対する自信」が相対的に高い傾向となり、「研修の必要性」は相対的に低い結果となった。ただし、「A 児童・生徒に関わる危機」における「④問題行動4.70」の研修ニーズは高く、中学

校での当該項目の重要性に関する認識が示される結果となった。

高校においては、「危機管理に対する自信」が校種別で最も低い結果となった。他の校種よりも比較的大規模で所属する生徒や教職員も多いといった事情が反映した結果であるといえよう。他方、「研修の必要性」は相対的に高く、とりわけ「C 学校全体に関わる危機」の「①災害対応4.54」の研修ニーズが相対的に高い結果となった。さらに、「③対外」「④メディア」についても、「研修に対する自信」が極端に低い傾向が示された。

以上の結果を踏まえると、校種によって対応に自信のない項目、そして研修ニーズの高い項目を総合的に勘案しつつ、当該校種における優先度の高い危機に関する管理職研修の検討が求められる。

4 管理職の危機管理能力の向上を図る研修への示唆

近年、学校で発生する事件・事故の深刻化が進むにつれて、危機管理の重要性が叫ばれるようになってきている。2018年3月には、新たに「現代的な諸課題」をも取り上げた上で『学校の危機管理マニュアル作成の手引』¹⁷⁾が大幅に改訂された。

学校における危機管理の目的は、児童・生徒だけでなく教職員も含む生命や心身の安全を守ること、児童・生徒や保護者に加え地域社会との信頼関係を保つこと、児童・生徒の心理的不安を防ぎ、学校を安定した状態にすることである。

とりわけ管理職は、学校の責任者として、多種多様な教育課題に的確に対応していくことが求められているが、当然のこととして、管理職自身が経験したことのない危機への対応も含まれている。したがって、研修を通じて管理職の危機管理能力の向上を企図することが必要である。しかしながら、学校で発生する危機は広範多岐にわたっており、研修によって万遍なく危機管理能力の向上を図ることは容易ではない。

また、実際の研修は、時間・予算をはじめ様々な制約を受けながら実施されており、その中で効果的・効率的に危機管理能力を向上させることが求められる。そのためには、関係者の研修ニーズを踏まえつつ、本研究で明らかとなった危機経験率と損害規模を考慮したりリスクの調査・分析を行い、その結果に基づいて優先度を明確にすることにより、校種の特性に応じた実効性の高い管理職研修の実施が求められる。

IV 本研究のまとめと今後の課題

本稿では、学校における危機に関する質問紙調査から項目別・校種別の危機経験率を明らかにするとともに、危機管理に対する自信と研修の必要性に関する調査結果に基づき管理職研修の在り方を検討してきた。その分析から得られた知見を整理すると、次の点を指摘することができる。

第1に、学校における危機について、「A 児童・生徒に関わる危機」における児童・生徒の登下校を含む「①学校事故」、暴力行為やいじめといった「④問題行動」の危機経験率が相対的に高い結果が明らかになった。したがって、当該項目に関する組織的対応の在り方に重点を置いた管理職研修の優先度が高いと考えられる。また、「B 教職員に関わる危機」については、影響の範囲が広範に及ぶ点を考慮した対策が求められる。さらに、「C 学校全体に関わる危機」については、特に管理職に必要な危機管理能力として捉えることが求められる。

第2に、校種別には、小学校では、「A 児童・生徒に関わる危機」における「①学校事故」の「学習活動」、④問題行動の「いじめ」など学校内の日常で発生する危機経験率が高く、危機管理の対象として優先度が高いと考えられる。中学校では、「A 児童・生徒に関わる危機」における「④問題行動」に関する危機経験率が高く、生徒指導に関する組織的対応といった危機管理の優先度が高いと考えられる。高校では、「A 児童・生徒に関わる危機」における「部活動」や「交通」に関する危機経験率が高く、当該項目に関する危機管理の優先度が高いと考えられる。

第3に、危機経験率の相対的に高い「A 児童・生徒に関わる危機」について、「危機管理に対する自信」と「研修の必要性」が共通して高い傾向が確認できた。他

方、「B 教職員に関わる危機」及び「C 学校全体に関わる危機」については、実際の経験が少ないため「危機管理に対する自信」に乏しいことに加え、影響の重大性に基つき「研修の必要性」を高く認識する傾向にあると考えられる。

第4に、危機経験率や校種の特性に応じた危機管理に関する管理職研修の強化が必要であると考えられる。研修の実施に際しては、時間や予算をはじめとする様々な制約があるため、校種別の危機経験率を踏まえた優先順位を明確にしつつ、管理職自身や教育行政上のニーズに基づく内容を効果的・効率的に行うことが求められる。

最後に、本研究の今後の課題と展望を示しておきたい。まず、データの蓄積を進めることである。現段階では特別支援学校をはじめとするデータが十分ではないため、その実現を図ることによって精緻で説得力のある分析を進める必要があると認識している。

また、分析作業の追加によって、包括的な内容に発展させることである。本稿においては、質問紙調査の一部の限定的な論及にとどまっているため、調査結果に関する分析を付加することによって、多面的かつ包括的な考察への進展を図る必要性を自覚している。

さらに、質的側面からのアプローチを併用することである。具体的には、インタビュー調査を通じた事例分析を盛り込み、学校危機管理の実態や管理職に求められる能力とその向上の在り方について、より詳細に究明していく必要があると認識している。

註

- 1) 中央教育審議会「子どもの心身の健康を守り、安全・安心を確保するために学校全体としての取組を進めるための方策について」(答申), 2008
- 2) 文部科学省「学校における防犯教室等実践事例集」, 2006
- 3) 坂田仰「大規模災害と学校の危機管理—クライシス・マネジメントを中心に—」『スクール・コンプライアンス研究』5, p.64, 2017
- 4) 2017年3月27日那須雪崩事故検証委員会「2017年3月27日那須雪崩事故検証委員会報告書」, 2017
- 5) 下地敏洋「公立高等学校における学校安全と危機管理に関する一考察：アンケート調査の分析から」『琉球大学教育学部教育実践総合センター紀要』24, pp. 89-100, 2017
- 6) 前田晴男「学校の危機管理に関する考察—危機発生時の学校組織の行動を通して—」『九州大学教育経営学研究紀要』12, pp.45-52, 2009
- 7) 阪根健二, 北島孝昭「市町村教育委員会が直面している課題と取り組みについて：徳島県内の市町村教育長への質問紙調査より」『鳴門教育大学学校教育研究

- 紀要』31, pp.135-142, 2016
- 8) 文部科学省「学校安全の推進に関する計画に係る取組状況調査(2015年度実績)」, 2016
<https://anzenkyouiku.mext.go.jp/report-gakkouanzen/data/report-h27.pdf> (最終アクセス2017年10月1日)。
- 9) 廣嶋徹, 佐藤修司「学校経営と危機管理に関する考察」『秋田大学教育文化学部研究紀要』70, pp.169-173, 2015
- 10) 大林正史, 佐古秀一, 藤井伊佐子「学校管理職の職務遂行に必要な力量の諸特徴に関する研究—A 県学校管理職の『獲得済み力量認識』および『力量形成要求』の分析を通して—」『鳴門教育大学学校教育研究紀要』30, pp.95-104, 2016
- 11) 兵庫県では学校経営と教育行政の改革に対応できる力量を養うため,「学校管理職・教育行政職特別研修(ニューリーダー特別研修)」を2004年から実施している。受講者は,①兵庫県内(神戸市を除く)の公立学校の新任教頭(県立学校は名簿登載者を含む)と,②兵庫県教育委員会所属の新任指導主事等である。兵庫県教育委員会と兵庫教育大学とが共同で研修を実施しており,その内容には危機管理も含まれている。
- 12) 文部科学省「体罰の実態把握について(2014年度)」, 2016
- 13) 独立行政法人日本スポーツ振興センター『学校管理下の災害』(2016)は,小学校における事故防止の留意点として,教職員だけでは児童を守り切れないことから,児童の危険回避能力を育成する必要性を指摘している。
- 14) 独立行政法人日本スポーツ振興センター『学校管理下の災害』, p.114, 2016
- 15) 前掲14), p.118
- 16) 前掲14), p.117
- 17) 文部科学省『学校の危機管理マニュアル作成の手引』, 2018