

ミッション・マネジメントによる特別支援学校の経営

—「保護者の皆様方による学校評価」をツールとして—

Administration of Special Support School by Mission Management

Using School Assessment by Parents

鈴木 重男 (Shigeo Suzuki) *¹ 梅原 孝夫 (Takao Umehara) *² 松下 高広 (Takahihiro Matsushita) *³
磯貝 隆之 (Takayuki Isogai) *⁴ 嵯峨 豪 (Tsuyoshi Saga) *⁵ 長谷 弘之 (Hiroyuki Hase) *⁶
佐々木 誉之 (Takashi Sasaki) *⁷ 佐藤 暢洋 (Nobuhiro Satou) *⁸

本稿は、校長と7名の教頭とで協同して行ったミッション・マネジメントに基づく2年間の学校経営に係る実践的研究である。ここでは、「保護者の皆様方による学校評価」とミッション・マネジメントの二つの視点で、成果と課題を考察する。保護者の皆様方による学校評価をツールとしたこの2年間の取り組みは、学校経営や運営について忌憚のない意見交換が行われ相互理解を深めることにつながった。また、保護者を単に教育的なサービスを受取る者とするのではなく「学校経営に参画する者」として協働できる土壌を作り上げた。一方、ミッション・マネジメントによる札幌3校のミッションを「日本一の特別支援学校の創造」と掲げたことにより、この明確な目標方向が学校において自律的に学校改善・改革に取り組む教育専門職の育成にもつながりつつある。

(キーワード：特別支援学校 学校経営 学校評価 保護者評価 学校改善ツール)

はじめに

文部科学省に設置されたマネジメント研修カリキュラム等開発会議は、平成16年3月、「学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために— (モデル・カリキュラム)」¹⁾を報告した。本報告書では、学校経営に係るビジョンについて7つの要素を上げ、それらの相互関連性を力動的な構造図として提示している (図1)。ここで掲げられるミッションは、各学校の創設に携わった皆様方の願いや保護者、地域との関連、校長の教育観や価値観等を基盤とした、その地域等における学校の存在理由を明確に位置付けたものであり、校長自らの職務遂行の方向そのものである。

鈴木は、北海道函館盲学校及び北海道旭川盲学校の学校経営と北海道立特殊教育センター (現在、北海道立特別支援教育センター) 所長としての経営を通し、このミッション・マネジメントが学校等の教育機関をダイナミックに経営する有効な経営手法であることを実感し、その成果等について

整理・考察した²⁾。

そこで、鈴木が新たに勤務した北海道札幌養護学校では、本校・分校 (以後、「札幌3校」とする。) の4名の教頭とともに、「日本一の特別支援学校の創造」をミッションとして掲げ、札幌3校の学校経営をすることとした。したがって本稿は、鈴木とともに学校経営の任にあたった札幌3校7名の教頭との協働した実践研究である。



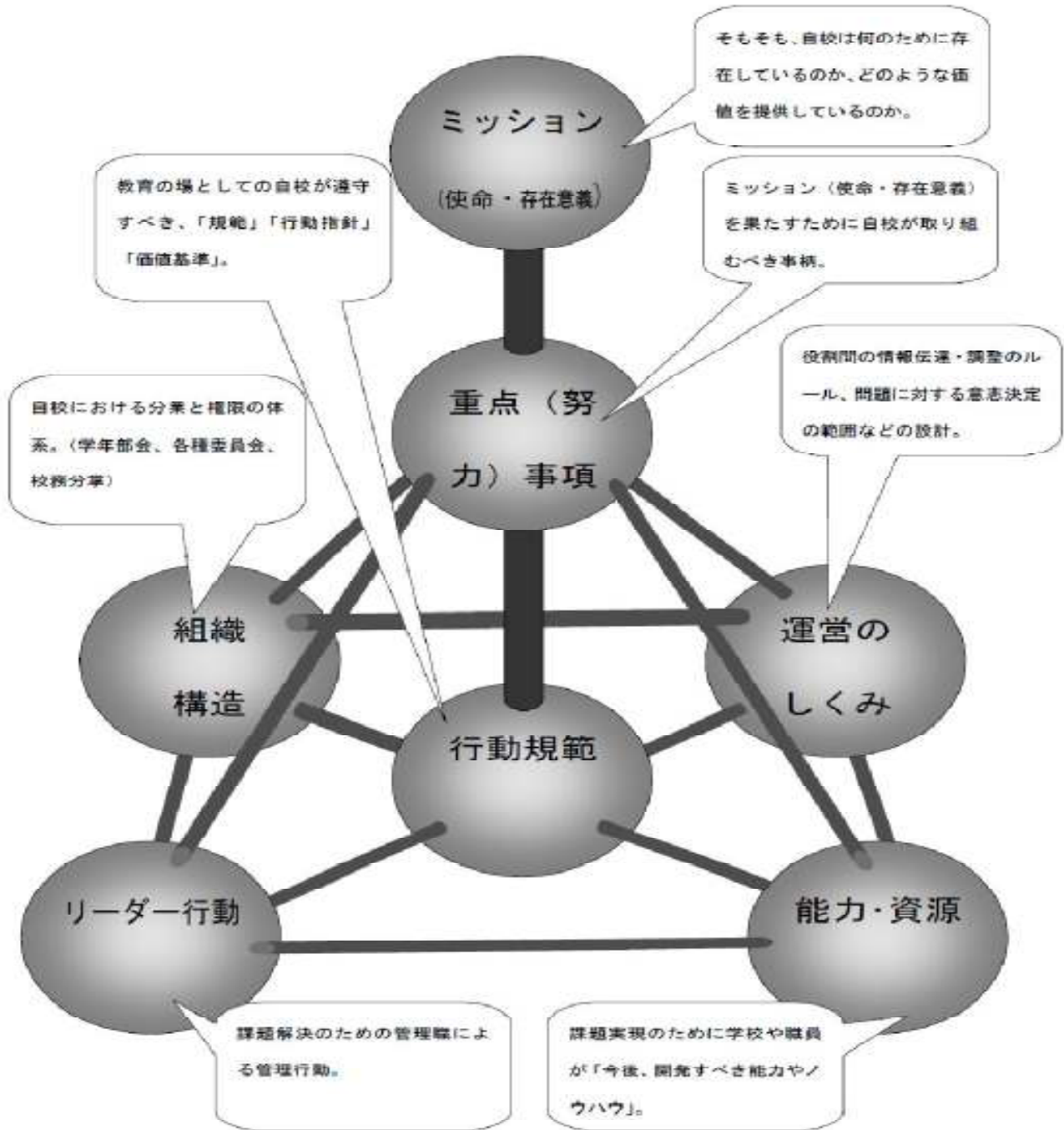
資料1 学校ミッション

*¹北海道札幌養護学校校長 H18~19 *²北海道札幌養護学校教頭 H18 中標津高等養護学校校長 H19

*³北海道札幌養護学校もなみ学園分校教頭 H18~19 *⁴北海道札幌養護学校教頭 H18~19 北海道札幌豊学校 H19

*⁵北海道札幌養護学校共栄分校教頭 H18 北海道余市養護学校教頭 H19 *⁶北海道札幌養護学校教頭 H19

*⁷北海道札幌養護学校共栄分校教頭 H19 *⁸北海道札幌養護学校教頭 H19



(産業能率大学(1998)「OJTマネジメント実践研修」を参考に作成)

図1 学校経営ビジョンを構成する7要素の構造

1. 学校ミッションの設定と年度の重点事項等

校長の学校経営においては、安定的かつ継続的な教育環境の整備のもと、新たな改革的な改善行動が教職員の心に生起するような経営姿勢が求められる。学校には、伸びやかで落ち着いた教育実践を行うための安定性・継続性と、常に成長・変化する子どもたちへの最適な教育実践を行うための改革性の両者が求められる。

このようなことから、鈴木は、前校長から引き継いだ校内人事等の体制を踏まえた安定性・継続性を確保しつつ、同時に、札幌3校の教職員はもとより、保護者や児童生徒を取り巻く関係機関等にも新たな取り組みを促す変革性が生ずるよう期待を込めて、札幌3校ミッションを「日本一の特別支援学校の創造」(平成18年度は「日本一の養護学校の創造」)(資料2)と決め、4名の教頭と

北海道札幌養護学校 もなみ学園分校 共栄分校

「日本一の養護学校の創造」具現をミッションとする学校経営の要点について

校長 鈴木 重 男

「日本一の養護学校の創造」を札養3校のミッションとして位置づけ、学校は公的機関として、また学校職員は児童生徒及び保護者に奉仕する教育公務員として、全職員が意識化するよう会議等で働きかけ、児童生徒及び保護者のために教育する姿を具現したい。さらに、保護者の学校評価と「個別の教育支援計画」及び「個別の指導計画」の策定・作成、実施、評価を通して、保護者の皆様方の教育参画を進めつつ、学校外教育・療育機関等の理解・協力も頂きながら、子どもたちの確かな成長・発達の証を明確に示すことが出来るよう、札養3校の学校経営に努めていきたい。

1 「日本一の養護学校の創造」キーワード

Client Satisfaction	顧客満足：保護者の皆様方のご満足の獲得
Accountability	結果責任・説明責任：成長・発達の証を残す記録の整備
Innovation	工夫改新：前例踏襲、旧態依然の打破

2 「日本一の養護学校の創造」を具現する方策方向

- ・ 保護者の皆様方の教育参画の推進
- ・ 教育責務を明確にする学校評価の実施
- ・ 教育公務員としての不断の意識改革

3 「日本一の養護学校の創造」を具現するための平成18年度の具体的な取り組み

(1) 教育課程の改善

- ・ 自閉症児の教育内容・方法の工夫
- ・ 領域・教科を合わせた指導(指導の形態としての「遊びの指導」「日常生活の指導」「生活単元学習」「作業学習)の再確認化
- ・ 日課や授業時数の見直し(札養は、スクールバスの運行等の検討も含む)

(2) 校内意志決定システム等の改善

- ・ ボトムアップによる起案決裁過程の実施
- ・ 長期休業中の教育公務員特例法第22条2項に基づく「勤務場所を離れた校長が承認する校外研修」の適正実施

(3) 保護者の皆様方の教育参画の推進

- ・ 「個別の教育支援計画」及び「個別の指導計画」の保護者の皆様方からの確認・承諾の実施
- ・ 保護者の皆様方による学校評価の実施・結果考察と学校の改善状況のモニター

(4) 校内環境整備の推進

- ・ 清潔な教室等の環境の実現
- ・ 学習に集中できる教室内整頓と儀式的行事を含めた校内装飾等の簡素化

もに、2年間という極めて限定的な年限での学校経営を行うこととした。なお「日本一」については、「この日本に一人しかいない札養3校の子ども一人一人に最善の教育を行い、その保護者の皆様方からご満足頂ける状況を日本一」と定義し、その指標として、保護者の皆様方による学校評価を用いることを札養3校の教職員及び保護者に各種会議等で周知した。また、ミッション「日本一の特別支援学校の創造」の具現を図るためのキーワードは、Client Satisfaction（保護者の満足）、Accountability（結果責任・説明責任）、Innovation（研究・工夫改新）を掲げ、各キーワード毎に、ミッション具現に係る具体的行動指針（資料3）を焦点化して、教職員に明示した。

平成19年度 経営方針	
経営方針	<p>共栄分校の教育目標を具現するため、保護者及び関係機関と連携して、教育指導の研究・工夫改新を行うとともに、教育指導の結果等の責任性や公開性を明確にします。また、保護者の皆様方からご満足を得るよう努めます。</p>
具体的行動指針	<p>保護者の満足 ○保護者の教育ニーズ等を踏まえた教育活動の実施・評価 ○保護者の承認を得た個別の指導計画等の作成・実施・評価 ○保護者の皆様方等による満足度評価の実施・評価</p> <p>結果責任・説明責任 ○指導記録の充実と保護者への開示 ○指導記録に基づく指導成果等の開示 ○目標管理に基づく自己点検・自己評価の開示</p> <p>研究・工夫改新 ○家庭等との連携に基づくキャリア教育の工夫・実践 ○自閉症等の障害の状況等に応じた指導の工夫・実践 ○一人一研究実施・提出による自己研修の工夫・実践</p>

資料3 平成19年度学校経営の要点

とりわけ、ミッション遂行に係る評価指標とした保護者の皆様方による学校評価については、平成18年度、19年度、札養3校 PTA 会長に学校評価アンケート作成依頼し、郵送による回収先を PTA 会長宅として、その集計をもなみ学園分校の遠藤 PTA 会長が行い、その集約結果を学校として伝達してもらうこととした。

2. 学校ミッションに基づく平成18年度の改善

平成18年度の学校ミッションに基づく改善に際しては、保護者の皆様方の教育的ニーズを学校経営の中核にするという基本姿勢を示すため、保護者の皆様方による38項目の学校評価の結果を踏まえて行うこととした。これは、学校ミッションの Client Satisfaction（保護者の満足）を明確に示すためにも大事なことであったと考えている。

（1）保護者の皆様方による学校評価を踏まえた改善対応

保護者の皆様方による学校評価は、4点満点（4点：思う 3点：やや思う 2点：やや思わない 1点 思わない）とした。回答者は121名/272名（44.5%）で、評価点のワースト5は次の内容項目であった（表1）。

「放課後には、クラブ活動などの指導が行われていますか」への改善対応としては、土曜日に開催するサッカークラブを立ち上げ、「少年団」形式に類似した運営として、保護者がチームをとりまとめ、教職員が練習等を支援することにした。現在、FC オリオンとして、北海道チャレンジドサッカー連盟に所属して、年3回開催される全道大会に出場している。

「町内会など地域との交流が学校単位で行われていると思いますか」への改善対応としては、清掃奉仕的な学習を中心とした活動を平成19年度から実施している。もなみ学園分校は、過年度より活発に地域からの空き缶回収を実施しているし、「本校」は19年度に校外実習の場として町内会館を借用した。なお、「本校」と共栄分校においては、500メートル圏内には住宅街が乏しいことから、直接的な人的交流は困難な状況である。また、「本校」では数年前より独自のボランティア団体の支援を受け、校外学習として地域の公園や商店等の施設での活動を頻繁に行っている。

「学校の教育時間が教育上十分な長さであると思いますか」への改善対応としては、3校共に教育課程及び日課に係る抜本的な見直しを図り、表2に掲げた学校滞在時間とした。なお、学校滞在時間としているのは、領域・教科を合わせた指導についての考え方が整理されていない現状があること、また特に「本校」のスクールバスに添乗する介護員の勤務状況が登校・下校時間を限定するという特異な事情もあることからのことである。なお、表2の時間は通常の間を表している。例えば小学部で21:40とあるのは、21時間40分のことであり、つまり1,300分となって、小学部の1単位45分で換算すると、約29単位時間のことである。

この教育時間について、とりわけもなみ学園分校では、数年前から徐々に授業時数等が削減されてきた経過があり、保護者から正常化を求める強い願いがあった。この改善等の経緯は、別添資料1を参照されたい。

表1 平成18年度保護者の皆様方による学校評価ワースト5

区分	項目内容	平均点	偏差
ワースト1	放課後には、クラブ活動などの指導が行われていますか	1.52	0.83
ワースト2	町内会など地域との交流が学校単位で行われていると思いますか	2.12	0.99
ワースト3	学校の教育時間が教育上十分な長さであると思いますか	2.34	1.10
ワースト4	ボランティア活動に先生たちは積極的だと思いますか	2.52	1.06
ワースト5	教員は、研修などへの参加を保護者に開示していますか	2.58	1.12

表2 札養3校の学校滞在時間の改善状況

区分	学部	小学部					中学部	高等部
		1年	2年	3年	4年	5～6年		
札 養	18年度	20:20	20:20	23:40	25:20	25:20	27:00	27:00
	19年度	21:40	21:40	24:50	26:25	26:25	28:00	28:00
もなみ	18年度	21:25	22:15	23:15	25:15	25:15	26:55	28:25
	19年度	23:15	24:15	25:25	27:05	27:05	29:15	30:05
共 栄	18年度	19:35	19:35	22:05	22:05	24:35	25:40	26:25
	19年度	22:30	22:30	24:00	24:00	24:50	27:30	29:35

「ボランティア活動に先生たちは積極的だと思いますか」への改善対応としては、地域支援・保護者支援に係る札養3校の分掌組織を通じた保護者団体等からの依頼への対応派遣や、特に長期休業期間中のボランティア休暇の取得推進も含めて、若年教員も含めて積極的な活動が見られるようになってきた。

「教員は、研修などへの参加を保護者に開示していますか」への改善対応としては、長期休業中のサービス管理を徹底し、教育公務員特例法の「校長承認の研修」を実質化した。これによって、全ての研修が公的研修会等の裏付けのある内容を伴ったものになり、保護者の皆様方などから開示請求等があったとしても、そのことに耐えうる報告書が整備されることとなった。

(2) 平成18年度当初に設定した「具体的な取り組み」の概括的な自己評価

資料2「平成18年度学校経営の要点」で掲げた「具体的な取り組み」の概括的な自己評価は、資料4「平成18年度学校経営の自己評価」に整理した。達成した内容としては、「儀式的行事の適正実施」「日課や授業時数の見直し」「ボトムアップによる起案・決裁の適正化」「長期休業中の校長承認研修の適正化」「個別の教育支援計画等の保護者の確認・承諾の実施：保護者承認の押印、関

係者同行懇談の実施」「保護者による学校評価の実施・集計と改善状況モニター：札養3校 PTA 会長による学校評価項目作成・実施・集計」を上げることができる。

概ね達成した内容としては、「自閉症の教育内容・方法の工夫」では、ガイドラインを作成し、札養3校に配布したが、全教職員が同じベクトルで取り組むまでには至っていなかった。「領域・教科を合わせた指導の再確認化」では、指導計画の基盤となる指導内容の再整理を行った。生活単元学習、日常生活の指導や作業学習等の背景に各教科があり、各教科を抜きにした単元構成は考えられないことを熟知した段階までには至っていなかった。「個別の教育支援計画等の保護者の確認・承諾の実施」では、個別の指導計画の評価と通知表を総合一本化し児童生徒の評価を分かりやすく伝えることに配慮した。また、保護者承諾の押印と関係者同行懇談の実施を進めた。「清潔な教室等環境の実現：綿ゴミ、ガラス等の透明化」では、共栄分校は達成していたが、他の2校は保護者の皆様方からの十分な満足に至るまでの改善が図られたとは言い難い状態である。

なお、「自閉症の教育内容・方法の工夫」とも関連する「教室内整頓と校内装飾等の簡素化：教室構造化と掲示物精査」については、施設設備上の不備な状況は、学校管理者として、重々承知し

平成18年度学校経営の自己評価

評価基準 ～ 1:達成 2:概ね達成 3:未達成

視点1 教育課程の改善

自閉症児の教育内容・方法の工夫 (評価2 ガイドラインの作成・発刊)
 領域・教科を合わせた指導の再確認化(評価3 教科との関連表配布)
 儀式的行事の適正実施 (評価1 卒業式の国旗・国歌等)
 日課や授業時数の見直し (評価1 授業時数の改善実施)

視点2 校内意思決定システム等の改善

ボトムアップによる起案・決裁の適正化(評価1 全教育活動の起案決裁化)
 長期休業中の校長承認研修の適正化(評価1「自宅研修」実施皆無)

視点3 保護者の皆様方の教育参画の推進

個別の教育支援計画等の保護者の確認・承諾の実施
 (評価1 保護者承諾の押印、関係者同行懇談の実施)
 保護者による学校評価の実施・集計と改善状況のモニター
 (評価1 札養3校PTA会長による学校評価項目作成・実施・集計)

視点4 校内環境整備の推進

清潔な教室等環境の実現 (評価3 綿ゴミ、ガラス等の透明化)
 教室内整頓と校内装飾等の簡素化(評価2 教室構造化と掲示物精査)

資料4 平成18年度学校経営の自己評価

ているが、児童生徒個々へ対応、工夫により、より一層の留意が求められるものと評価した。

3. 学校ミッションに基づく2年間の学校経営行動

札養3校をダイナミックに経営するため、札養3校の学校ミッション「日本一の特別支援学校の創造」を掲げ、具現を図る3つのキーワードを設定した。このキーワードを反映した教育的行動が、具体的に発現するよう対策を講じてきたことは述べたとおりである。ここでは、特に留意した学校経営行動について述べたい。

(1) Accountability (結果責任・説明責任)に係る対応

1) 校長室情報～日本一の特別支援学校の創造～の発刊

平成18年度の保護者の皆様方による学校評価では、「校長が何を考え、どのように学校を変えようとしているのか分からない」などの意見もあったことから、月2回、札養3校保護者300名と教職員200名、合計500部を月2回発刊している。内容は、

学校経営上の課題とその解決方策、国及び道の教育行政に係る動向、学校経営への質問とその回答などである。

2) 校長へのメールボックスの設置

平成18年度保護者の皆様方による学校評価において、「校長に対して直接伝えることができる『目安箱』のようなものを設置してほしい」「学校への問い合わせが簡単にできる窓口を置いてほしい」等のご意見があり、札養3校それぞれに鍵付の専用郵便受けを「校長へのメールボックス」として設置した。ここに投入された質問やご意見などについては、校長室情報のコーナーで回答し、全ての保護者及び教職員が分かるように取り計らった。

3) スクールミーティング(昼食会)の開催

札養3校中、本校及びもなみ学園分校ではスクールミーティングを、共栄分校では昼食会を開催し、保護者の皆様方から忌憚のないご意見・ご質問などを頂き、校長としての考えなどを伝える機会を設けた。保護者の皆様方の参加率は低かったが、腹藏のない直接的な意見交流ができ、相互信頼感の醸成に寄与したものと位置付けている。

(2) Innovation (研究・工夫改新)に係る対応

知的障害児及び自閉症児などへの教育対応については、知的障害を専掌する特別支援学校として、保護者の皆様方が満足される度合いを維持・継続しつつ、さらに高い専門性をもって臨まなければ学校ミッション「日本一の特別支援学校の創造」に結び付かない。このため、札養3校の教職員一人一人の意識改革を促し、各自が経験している成功体験に結び付いている前例踏襲的な意識を揺さぶるような仕組みを工夫することが必要と考えた。

1) 分掌の再編成

コーポレートアイデンティティ Corporate Identity とは、三省堂大辞林では「企業のもつ特性を、内部的に再認識・再構築し、外部にその特性を明確に打ち出し、認識させること。」とある。学校も同様に、意識を変革するためには、分掌組織を変え、分掌名を変えるのが効率的・効果的な方法と考える。札養3校は、平成19年度、各校の教職員数等を勘案して3校独自の分掌組織を設定した。これにより、学校ミッション「日本一の特別支援学校の創造」に向けた教育活動レベルでの具現化を図る諸活動も活発化した。なお、新たな分掌再編成に係っては、女性教諭の分掌部長を増やすことにも意を用いた。

2) 「一人一研究」の実施

札養3校には、私も含めて170名強の教員が障害のある児童生徒のため奉職している。この教員一人一人は、各種の教育情報を収集するなどの研鑽を積み重ね、児童生徒の教育現場レベルで、例えば「箸の使い方や衣服の着脱、偏食の改善、靴の左右の間違え補正などの日常生活に関する内容」「色の弁別や大小・長短・形態等の弁別等の概念に関する内容」「文字指導や写真・絵カードと言葉との対応、言葉と動作との対応等のコミュニケーションや認知に関する内容」「体力向上・歩行・走行・投げ方や跳び方などの運動・動作に関する内容」「教材・教具の工夫や開発に関する内容」「学校の組織・分掌の工夫や在り方に関する内容」等について、日常的に工夫・研究をしている。これらを簡略的に①研究主題を設定する、②研究主題の設定理由を意識化する、③研究の内容・方法と経過を整理する、④研究の成果及び課題を考察する、として整理できたならば、札養3校においては1年間で170以上の実践的な知見が集積される

ことになる。それを札養3校の教員全体で共有化すれば、児童生徒一人一人の特性等への対応にも応用が可能になり、教員一人一人の専門性の向上に必ずつながる。このようなことから、平成19年度から「一人一研究」を実施し、全教員が対応することとした。

3) 期限付教員等を対象にした土曜日研修会の開催

札養3校では、平成19年度、男性期限付教員等を中心に多くの新人教員が採用され、この期限付教員等の専門性等の向上のため、年間30回の土曜日研修会を開催することとした。その内容は、「教育公務員としての基礎的な知識、態度を身に付ける」「知的障害教育及び自閉症教育等の基礎的な知識を会得する」「児童生徒及び保護者への対応の仕方などを身に付ける」「日常の教育実践上の課題等を発表・議論などして資質全体の向上を図る」「LD 児の視覚認識に係る障害、聴覚障害児教育・手話などの現代的な教育課題の知識を知る」等であり、札養3校の4名の教頭が主たる講師となって開催した。

4. ミッション遂行のツール：保護者の皆様方による学校評価

学校ミッションの遂行に係る評価指標として保護者の皆様方による学校評価を用いることは前述したとおりである。また、同時に、この評価を保護者の皆様方の札養3校に対する教育的ニーズを把握して、教育時間等の延長や教育の内容・方法に係る改善、つまり教育課程全体の改善を図るツール（道具）として活用した。

鈴木は、北海道函館盲学校³⁾、北海道旭川盲学校^{4) 5)}の校長在任中、学校経営の改善等の進捗評価として、保護者が担任等を意識して記入するという事態を避けるため、学校評価の送付先をPTA会長宛として集計する方法をとっていた。評価項目は、鈴木が作成していた。

札養3校の保護者の皆様方による学校評価においては、遠藤大二もなみ学園分校 PTA 会長が、勤務先の酪農学園大学の学内評価を担当され、学校評価への造詣が深いことを知り、札養3校の3名の PTA 会長に、評価票の作成から集計までを依頼し評価票の送付先を、平成18年度は各 PTA 会長宅としたが、平成19年度はより客観性を高めるため、酪農学園大学の厚意にもより、遠藤大二もなみ学園分校 PTA 会長が勤務する酪農学園大学

研究室宛とした。

(1) 平成18年度実施の保護者の皆様方による学校評価

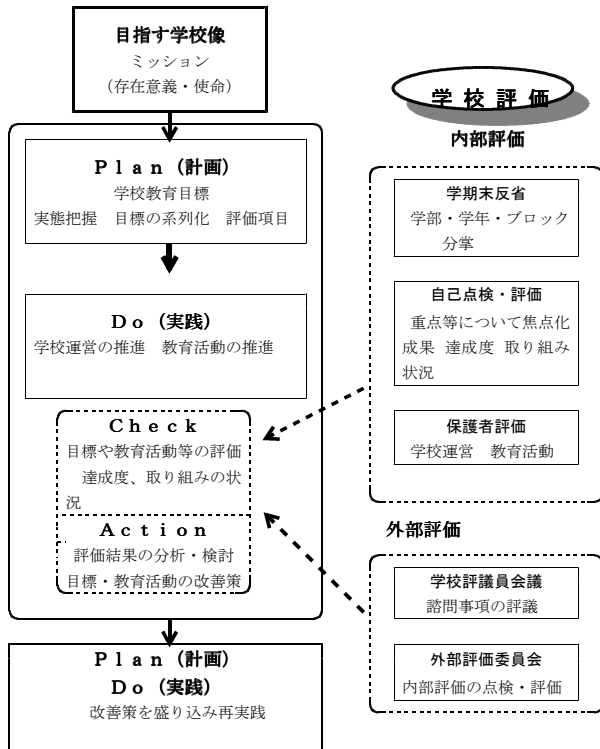


図2 平成18年度北海道札幌養護学校3校

平成18年度の札幌3校の学校評価構想は図2により実施した。また、保護者の皆様方による学校評価の評価票は別添資料3に掲げた。そして、この評価結果を評価点の高い項目から並べ換えた資料を作成した。これら資料については、札幌3校教職員全員に配布し、保護者の皆様方の教育的ニーズに係る実態等を周知した。また、保護者には数値結果を配布するとともに、「校長室情報～日本一の特別支援学校の創造～」を通して、保護者の皆様方による学校評価結果の活用などについて説明した。

保護者の皆様方による学校評価は、各項目を4点満点とした数値で整理した他、記述評価では、「管理職の職務について37項目」「教員の職務について32項目」「学校の教育活動について36項目」「健康・安全などについて32項目」「学校の在り方などについて18項目」「その他36項目」の6カテゴリーに分類して整理した。

記述評価には、札幌3校の教職員の意識改革を求める「公務員として考えれば、もう少し仕事としての認識があっても良いと思う。『私たちも大

変だから・・・』と保護者に対して言う先生もいる。民間では考えられない発言だと思う。「子どもを知ろうという熱意に欠けているのか、勉強していないのか分かります。自分の中の知識だけに頼らず、柔軟で謙虚な態度で本当の意味で教師になって、子どもの心に寄り添ってほしい。」「職業（給料を得るため）という意識が強いのではないか。教育のプロなので、組織の中で、理想と現実の違いを感じることも多いかと思うが、教育を受ける側としては、プロの指導を期待して税金を払っている。教師になりたくてもなれない人がたくさんいる。厚遇でなければ働きたくない方は、公務員を辞めてほしい。」などの意見の他、「とても頑張っていて、子どもに愛情をもって接してくれていると思う。とても感謝している。先生方に努力を感じる（楽しく過ごせる指導、環境づくり）。そうでもない先生の偏りを感じる。（複数回答）」「いつも明るい授業をしていることが連絡帳で分かる。子どもが元気で楽しい毎日だと親は安心。」などと、札幌3校の教職員の温かい教育的対応に感謝する記述も多数提出された。

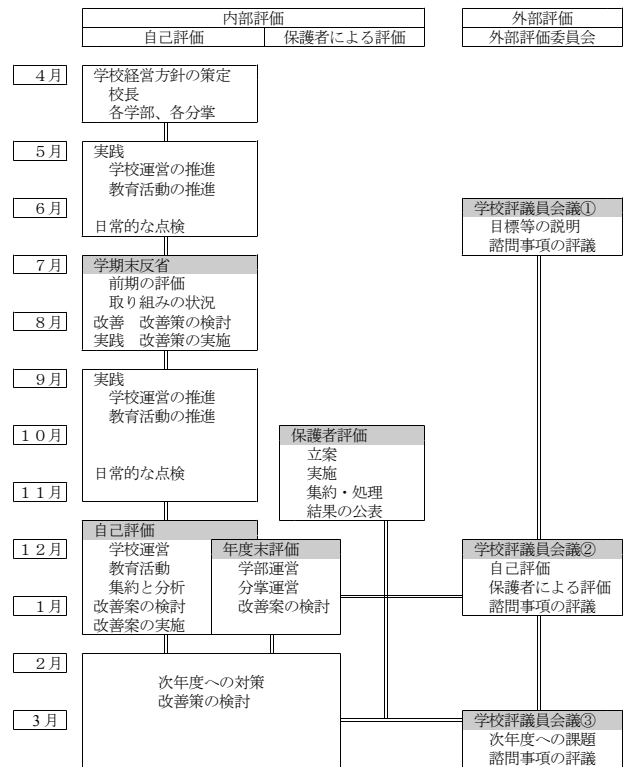


図3 平成19年度北海道札幌養護学校3校の学校評価全体構想

(2) 平成19年度実施の保護者の皆様方による学校評価

平成19年度は、学校評価に関わる学校教育法の改正を踏まえて図3の札養3校学校評価構想に基づいて実施した。

平成18年度と19年度の評価結果を一覧にしたものは別添資料2に掲げた。19年度の質問項目については、前年度との比較の為に18年度の質問項目より1項目を削除するにとどめた。

各質問項目の平成18年度と19年度の平均値の比較については、別添資料2のt検定により比較した結果、9つの質問項目で有意差が得られた($p \leq 0.05$)。有意差が得られた9つの質問項目については、いずれも18年度よりも19年度の平均値が上がっている。有意に平均値が下がった質問項目は見られなかった。

平均値が上がった項目の中で、特に「学校運営に関する要望について、誰に伝えれば良いか明確になっていますか」「校長は、学校内の相談窓口を明確に示していますか」については、校長へのメールボックスの設置やスクールミーティング(昼食会)の開催などの継続的な取り組みが評価されていると考えられる。

「校長は、学校の情報を保護者に適切に伝えていますか」「校長は、子どもたちの教育や将来に向けたビジョンを示していますか」「校長・教頭は、これまでの学校評価のアンケートを教育の改善に生かしていると感じますか」「校長は、保護者から改善が要求された施設・設備について、明確な取り組みを説明しましたか」の4項目については、「校長室情報～日本一の特別支援学校の創造～」の発刊や学校評議員会議の取り組みが効果を上げていると考えられる。

また、平均値を上げている「学校の教育時間が教育上、十分な長さであると思いますか」「教員は、子どもの個性を十分に理解して指導方針を決めていると感じますか」では、平成18年度学校経営の要点にある「教育課程の改善」や「保護者の皆様方の教育参画の推進」に係る取り組みが、今年度の評価に結び付いていると考えられる。

記述評価では、「安定せずどうせまた元に戻るだろうと思ってしまうので期待はしていない。」「自閉症児の保護者の方は今の対応に満足していらっしゃる方が多いかもしれませんが、私は疑問や不満が募るばかりです。札養は自閉症児に対し

てばかり熱心な印象を、校長先生からは感じてありません。」と厳しく受けとめられた否定的な評価が散見される一方、「校長は保護者からの意見や相談窓口をきちんと設け、改善するように努力していると思います。」「現在の校長先生は、大変学校等のため、保護者の声を聞いて行動していただいているのがよく伝わって来ます。保護者からも意見が出しやすいようにしていただいていると思います。今後も引き続き、続けてもらいたいと思います。」などの好意的な評価も多く見られた。

平均値の低い項目に関わっては「ボランティア活動に積極的なのは、毎回決まった教員だけです。PTA 活動にも同じことが言えます。」とあるように、教員のボランティア活動や PTA 活動に対する評価は低い。また、クラブ活動や地域・学校との交流についての評価が低く、そのニーズの高さが示されている。

5. 成果と課題

(1) 成果

1) 教員の意識改革の生起

ミッション・マネジメントは、教員一人一人に「我が札養3校」とのコポーレートアイデンティティと同様の意識付けを行うとともに、コンプライアンス(法令遵守)を具体的に認識させる契機となった。校長の学校経営においては、新たな改革的な改善行動が教職員の心に生起するような経営姿勢が求められるとしたことから、これらの多様な視点による取り組みが成果を上げたことで、その取り組みの経過とともに「教員の意識改革」が促されたと評価できる。

2) 保護者の皆様方による学校評価の実施

学校評価を保護者の視点で作成し、実施、回収、集計まで依頼したことは、保護者の皆様方の真意を探るためにも効果的な手法であった。平成19年度の回収率は、4割程度であったが、記述評価の内容を見ても、校長への辛らつな批判的記述があるなど、各保護者の学校への思いなどが直裁的に反映されていた。2年間の学校経営において、校長レベルでなければ実行なし得ない学校経営の改善については、当初の目的をほぼ達成したのではないかと評価できる。

また、保護者の皆様方による学校評価を主ツールとしながら学校評議員会議の取り組みを連動させ、学校経営課題を整理し、その課題解決の取り

組みを継続して行うなど、学校評価の視点を自己評価から外部評価に委ねることで、学校が暗黙の内に避けていた課題も明らかとなり、妥協のない客観的な事実が経営課題として突きつけられることになった。課題解決の経過や結果を第三者から評価されるというプロセスが機能することで、保護者の意見や要望の表出が促され、学校においてはそのニーズにそった経営行動が活性化することとなったと考えられる。

また、「管理職の職務」に関わる評価が上がった理由として、校長からの積極的な情報提供が考えられる。保護者に学校経営上の課題や成果を明

確に伝えることは、保護者のよりの確な評価行動のモチベーションを向上させることにつながる。さらに、「校長へのメールボックス」を設置することで、学校評価では拾いきれない個別具体的な課題についても把握しながらきめ細かく対応することができた。マクロ的評価としての学校評価とミクロ的評価としてのメールボックスの取り組みが、校長レベルにおいてバランスよく機能していた。

なお、19年度評価のベスト10は表3のとおりである。

表3 保護者による評価「19年度ベスト10」

順位	項目	18年度	19年度	※
1	・教員は、子どもと良い関係を築いていますか。	3.49	3.54	
2	・教員は、保護者の要望を聞き入れようとしていますか。	3.26	3.43	
3	・登下校の時には、安全が十分に図られていると思いますか。	3.41	3.36	
	・教員は、子どもの個性を十分に理解して指導方針を決めていると感じますか。	3.16	3.36	↑
4	・個別の指導計画は、納得のいくように進められていると思いますか。	3.21	3.32	
5	・登校の時に、教員が子どもの迎えを十分にサポートしていると思いますか。	3.30	3.30	
6	・教員は、日常の教育ばかりではなく、医療上の問題も把握して子どもを指導していると思いますか。	3.09	3.26	
7	・校長は、保護者から改善が要求された施設・設備について、明確な取り組みを説明しましたか。	2.66	3.20	↑
8	・校長は、学校内の相談窓口を明確に示していますか。	2.66	3.19	↑
9	・校長は、子どもたちの教育や将来に向けたビジョンを示していますか。	2.81	3.18	↑
10	・校長は、学校の情報を保護者に適切に伝えていますか。	2.89	3.16	↑

※5%水準の有意差ありでポイント上昇が認められる項目

(2) 課題

今後は、副校長、主幹、指導教諭などの新しい職の設置が進められることを踏まえながら、学校経営をよりシステムチックに階層化していくことが必要になる。校長のリーダーシップによる学校経営上の課題を、副校長や教頭が中心となり各階層レベルでより実践的課題として行動目標を設定するプロセスを取り込むことで、「日本一の特別支援学校の創造」への歩みはより確かなものになると考えるが、何よりも毎日の授業実践こそ豊かになることが最も大事なことと言える。この視点を、今後、どう学校経営での視点で扱うかなど、校内研究及び一人一研究等との関連化を図る必要がある。また、「教員の職務」「学校の教育活動」「安

全・衛生」「学校の在り方」の評価点の上がらなかったことについては、課題を把握し改善実行していても、そのプロセス等についての保護者への説明責任が果たされていなかったのではないだろうか。

今後は、札養3校の各部、各学年、各学級、各分掌、各委員会等の各レベルで、具体的な教育活動の工夫・改善点やその成果を分かりやすく知らせるなどの適切な情報提供の在り方などを工夫することが必要であり、保護者の意向等を学校評価などで把握しつつ、保護者と一体化した学校経営を推進しなければ、個別の支援教育計画も形だけのものになってしまう恐れがあるものと危惧する。

保護者の手に持ちながら、授業時間外に実施した札幌養護学校の子ども学園分校



教育 希望を求めて

第2部 保護者の視線

+2

昨年十二月十五日、札幌市で開かれた札幌養護学校と女子学園分校での開かれた保護者懇話会。二時間半に及ぶ話し合いは、保護者から寄せられた意見や要望が、校長や教員に届いた。中でも、保護者の視線が注目を集めたのは、授業時間外に実施した子ども学園分校についてだ。

意識改革

「授業が短い」「不慣れが増幅」
保護者の視線が注目を集めたのは、授業時間外に実施した子ども学園分校についてだ。保護者は、授業時間が短いことや、子どもが慣れない環境で過ごすことに不安を感じている。また、保護者同士の交流が不足していることも指摘された。

沈黙破り本音で提案

保護者の一人は「沈黙を打破してほしい」と訴え、保護者の本音を代弁する形で提案を述べた。中でも、保護者の視線が注目を集めたのは、授業時間外に実施した子ども学園分校についてだ。保護者は、授業時間が短いことや、子どもが慣れない環境で過ごすことに不安を感じている。また、保護者同士の交流が不足していることも指摘された。

札幌養護学校と女子学園分校の両校を合わせた保護者懇話会を開催し、保護者の意見や要望を聴き取った。中でも、保護者の視線が注目を集めたのは、授業時間外に実施した子ども学園分校についてだ。

別添資料2 保護者の皆様方による学校評価 平成18年度、平成19年度平均値比較

(評価点～4点：思う 3点：やや思う 2点：やや思わない 1点：思わない)

1管理職の職務 2教員の職務 3学校の教育活動 4安全・衛生 5学校の在り方 (p ≤ 0.05)

質問番号・内容	19年度 平均	18年度 平均	平均 有意差
1-① 校長は、教員が働きやすい環境を整備していると思いますか。	2.90	2.78	なし
1-② 学校運営に関する要望について、誰に伝えれば良いか明確になっていますか。	3.00	2.71	あり↑
1-③ 校長は、学校の情報を保護者に適切に伝えていますか。	3.16	2.86	あり↑
1-④ 校長は、子どもたちの教育や将来に向けたビジョンを示していますか。	3.18	2.81	あり↑
1-⑤ 校長は、学校内の相談窓口を明確に示していますか。	3.19	2.66	あり↑
1-⑥ 校長・教頭は、これまでの学校評価のアンケートを教育の改善に生かしていると感じますか。	3.10	2.72	あり↑
1-⑦ 校長は、保護者から改善が要求された施設・設備について、明確な取り組みを説明しましたか。	3.20	2.66	あり↑
2-① 教員は、子どもと良い関係を築いていますか。	3.54	3.49	なし
2-② 教員に教育者としてのプロ意識を感じますか。	3.13	3.17	なし
2-③ 教員は、子どもの卒業後の進路について相談に乗っていますか。	3.06	3.16	なし
2-④ 小学部から中学部への、また中学部から高等部への移行にあたって、教員は十分に引き継ぎを行っているように感じますか。	2.85	2.86	なし
2-⑤ 教員は、保護者の要望を聞き入れようとしていますか。	3.43	3.26	なし
2-⑥ 教員は、日常の教育ばかりではなく、医療上の問題も把握して子どもを指導していると思いますか。	3.26	3.09	なし
2-⑦ 教員は、子どもの個性を十分に理解して指導方針を決めていると感じますか。	3.36	3.16	あり↑
2-⑧ 個別の指導計画は、納得のいくように進められていると思いますか。	3.32	3.21	なし
2-⑨ 教員は、研修などへの参加を保護者に開示していますか。	2.50	2.58	なし
2-⑩ 教員は、ボランティア活動に積極的だと思いますか。	2.48	2.52	なし
2-⑪ 教員は、PTA活動に積極的に参加していますか。	2.74	2.86	なし
3-① 教員は、学校に関する情報を保護者に伝えていますか。	3.01	2.93	なし
3-② 学校の教育時間が教育上、十分な長さであると思いますか。	2.57	2.34	あり↑
3-③ 放課後には、クラブ活動などの指導が行われていますか。	1.75	1.52	あり↑
3-④ 医療行為が必要な児童生徒に対して、学校側が十分な支援体制をとっていると思いますか。	2.77	2.82	なし
3-⑤ 小学部から高等部まで合同で運動会を行うなど、学校行事の企画は適切であると感じますか。	2.87	2.85	なし
3-⑥ 「保護者の満足、結果責任・説明責任、研究・工夫改新」等の学校が提示する教育方針に満足していますか。	2.79	2.78	なし
3-⑦ スキーなどの学用品は十分に学習に生かされていますか。	2.74	2.73	なし
4-① 学校は、なめたり、触ったりする子どももいることに配慮し、物品や器具の清潔を保っていると感じますか。	2.67	2.58	なし
4-② 学校では、安全への配慮（子どもたちにとって危険と思われる場所、器具等を含む）が十分なされていると感じますか。	2.85	2.94	なし
4-③ 石けんなどの清潔を保つ物品は、児童生徒が使いやすい適切なものが選ばれていると思いますか。	2.75	2.88	なし
4-④ 登下校の時には、安全が十分に図られていると思いますか。	3.36	3.41	なし
4-⑤ 登校の時に、教員が子どもの迎えを十分にサポートしていると思いますか。	3.30	3.30	なし
5-① 地域や一般の小・中学校などとの交流は十分だと思いますか。	2.54	2.59	なし
5-② 町内会など、地域との交流が学校単位で行われていると思いますか。	2.27	2.12	なし
5-③ 学校は常に電話が通じる体制をとるなど、必要な連絡体制をとっていますか。	3.06	2.95	なし
5-④ 保護者の方々には、教員を助けて学校を良くしようという気持ちを感じますか。	2.83	2.84	なし
5-⑤ 保護者が様々な活動を行うために使える部屋や施設は用意されていますか。	2.89	2.78	なし
5-⑥ 保護者ばかりではなく、諸施設の職員に対して十分な情報が伝えられていますか。	2.69	2.77	なし
5-⑦ 学校は、保護者が相互に意見を出し合う雰囲気維持する努力をしていると思いますか。	2.79	2.71	なし

別添資料3 保護者の皆様方による学校評価の評価票（平成18年度）

札幌3校の学校改善のために、保護者自らが作成し実施する学校評価

■ 該当するところに、○印を付けてください。

(例) 3 2 1

(評価点～4点：思う 3点：やや思う 2点：やや思わない 1点：思わない)

1 管理職の職務などについて

①校長は、教員が働きやすい環境を整備していると思いますか。 3 2 1

②学校運営に関する要望について、誰に伝えれば良いか明確になっていますか。 3 2 1

③校長は、学校の情報を保護者に適切に伝えてありますか。 3 2 1

④校長は、子どもたちの教育や将来に向けたビジョンを示していますか。 3 2 1

⑤校長は、学校内の相談窓口を明確に示していますか。 3 2 1

⑥校長・教頭は、これまでの学校評価のアンケートを教育の改善に生かしていると感じますか。 3 2 1

⑦校長は、保護者から改善が要求された施設・設備について、明確な取り組みを説明しましたか。 3 2 1

【管理職の職務などについてご意見などがありましたら、ご記入ください。】

2 教員の職務などについて

①教員は、子どもと良い関係を築いていますか。 3 2 1

②教員に教育者としてのプロ意識を感じますか。 3 2 1

③教員は、子どもの卒業後の進路について相談に乗っていますか。 3 2 1

④小学部から中学部へ、また中学部から高等部への移行にあたって、教員は十分に引き継ぎを行っているように感じますか。 3 2 1

⑤教員は、保護者の要望を聞き入れようとしていますか。 3 2 1

⑥教員は、日常の教育ばかりではなく、医療上の問題も把握して子どもを指導していると思いますか。 3 2 1

⑦教員は、子どもの個性を十分に理解して指導方針を決めていると感じますか。 3 2 1

⑧個別の指導計画は、納得のいくように進められていると思いますか。 3 2 1

⑨教員は、研修などへの参加を保護者に開示していますか。 3 2 1

⑩教員は、ボランティア活動に積極的だと思いますか。 3 2 1

⑪教員は、PTA活動に積極的に参加していますか。 3 2 1

【教員の職務などについてご意見などがありましたら、ご記入ください。】

3 学校の教育活動について

①教員は、学校に関する情報を保護者に伝えていますか。 3 2 1

②学校の教育時間が教育上、十分な長さであると思いますか。 3 2 1

③宿泊を伴う学種のアとの休業日が多すぎると感じますか。 3 2 1

④放課後には、クラブ活動などの指導が行われていますか。 3 2 1

⑤医療行為が必要な児童生徒に対して、学校側が十分な支援体制をとっていると思いますか。 3 2 1

⑥小学部から高等部まで合同で運動会を行うなど、学校行事の企画は適切であると感じますか。 3 2 1

⑦「Client Satisfaction/Accountability/Innovation(顧客満足度、説明責任、改革改善)」等の学校が提示する教育方針に満足していますか。 3 2 1

⑧スキーなどの学用品は十分に学習に生かされていますか。 3 2 1

【学校の教育活動などについて、ご意見などがありましたら、ご記入ください。】

4 安全・衛生などについて

①学校は、なめたり、触ったりする子どもがいることに配慮し、物品や器具の清潔を保っていると感じますか。 3 2 1

②学校では、安全への配慮(子どもたちにとって危険と思われる場

所、器具等を含む)が十分なされていると思いますか。 3 2 1

③石けんなどの清潔を保つ物品は、児童生徒が使いやすい適切なものが選ばれていると思いますか。 3 2 1

④登下校の時には、安全が十分に図られていると思いますか。 3 2 1

⑤登校の時に、教員が子どもの迎えを十分にサポートしていると思いますか。 3 2 1

【安全・衛生などについて、ご意見などがありましたら、ご記入ください。】

5 学校の在り方などについて

①地域や一般の小・中学校などとの交流は十分だと思いますか。 3 2 1

②町内会など、地域との交流が学校単位で行われていると思いますか。 3 2 1

③学校は常に電話が通じる体制をとるなど、必要な連絡体制をとっていますか。 3 2 1

④保護者の方々には、教員を助けて学校を良くしようという気持ちを感じますか。 3 2 1

⑤保護者が様々な活動を行うために使える部屋や施設は用意されていますか。 3 2 1

⑥保護者ばかりではなく、諸施設の職員に対して十分な情報が伝えられていますか。 3 2 1

⑦学校は、保護者が相互に意見を出し合う雰囲気を維持する努力をしていますか。 3 2 1

【学校の在り方などについてご意見などがありましたら、ご記入ください。】

【その他、お考え、お気づきのことなどがありましたら、ご記入ください。】

引用・参考文献

1) マネジメント研修カリキュラム等開発会議(平成16年3月)「学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—(モデル・カリキュラム)」文部科学省 p81(5-3)
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/025/houkoku/04051201.pdf#search

2) 鈴木重男(2006年2月)「適正な教員評価を可能にする学校経営の在り方」北海道教育大学情緒障害教育学会 情緒障害教育研究紀要第25号 p176-179

3) 鈴木重男(2001年3月)「開かれた学校づくり」函館教育研究所 教育の眼経営の眼第8号 p104

4) 鈴木重男「特殊教育諸学校の学校経営について」第一法規 特殊学級設置校・特殊教育諸学校のための教育実践ハンドブック p9215の31-9216

5) 鈴木重男(2002年2月)「特殊教育諸学校の経営～保護者の学校評価・説明責任～」北海道教育大学情緒障害教育学会 情緒障害教育研究紀要第21号 p206-211

6) 鈴木重男(2003年2月)「道北地区での存在感を高めるための挑戦—特殊教育諸学校の経営(2)—」北海道教育大学情緒障害教育学会 情緒障害教育研究紀要第22号 p73-75