

保護者による学校評価をツールとした 特別支援学校の経営

―学校選択時代を乗り切る特別支援学校経営の在り方―

北海道札幌養護学校 校長 鈴木 重 男

はじめに

平成 19 年 4 月、改正学校教育法の下、特別支援学校制度が施行され、この施行に併せて文部科学省は「特別支援教育の推進について」を通知した。この通知の中では、特別支援教育の理念の一つとして「特別支援教育は、障害の有無やその他の個々の違いを認識しつつ様々な人々が生き生きと活躍できる共生社会の形成の基礎となるものであり、我が国の現在及び将来の社会に重要な意味を持っている。」と、我が国が推進している共生社会の主要な政策の一環との位置付けも明確にしている。障害のある児童生徒への教育が、ここまで大きな社会的意味づけをされたのは未だかつてないことである。また、平成 19 年 4 月には、改正学校教育法施行令第 18 条の 2 により、小学校への認定就学制度を適用させる場合や特別支援学校への就学においては、これまで専門的知識を有する者の意見を聴くものとされていたが、これに加え、保護者から意見を聴取することが義務付けされた。

平成 19 年 7 月、文部科学省は特別支援学校整備指針を改正した。この改正指針を踏まえて、小学校及び中学校整備指針を改正し、小学校及び中学校に在籍する障害のある児童生徒の障害の特性に応じた具体的な計画や設計上の留意事項を盛り込んだ。

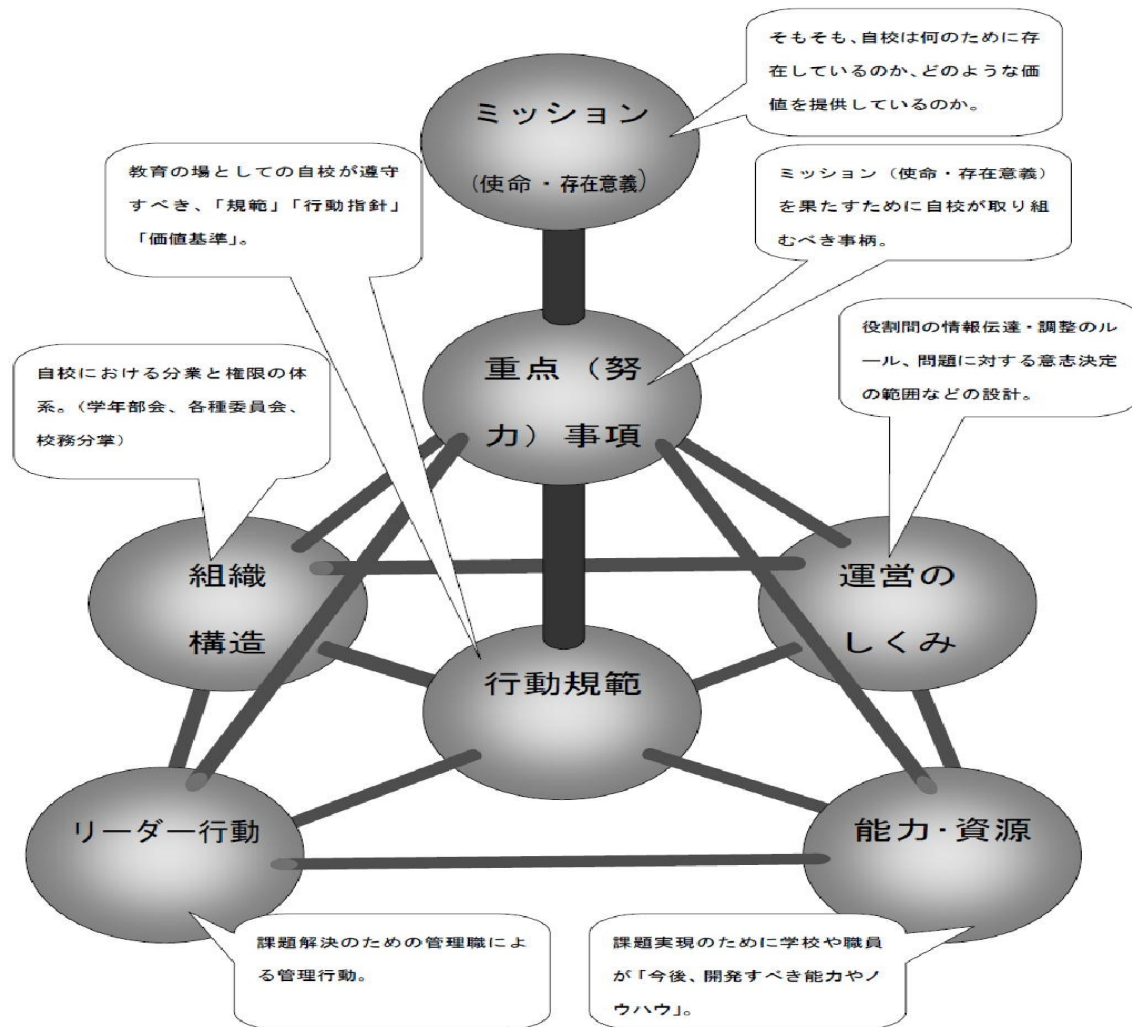
平成 19 年 9 月、我が国は国連で「障害者の権利に関する条約」に署名した。このことにより、本条約の批准に向けて国内法が整備され、条約の第 24 条教育で示されている「あらゆる段階における障害者を包容する教育制度」が整備されることになる。

つまり、特別支援学校は、①障害のある幼児児童生徒の保護者の意見聴取に基づいて入学等の決定がなされる学校として ②障害のある児童生徒を教育する小・中学校等に対して、学校教育法第 71 条の 3 で示された「幼稚園、小学校、中学校、高等学校又は中等教育学校の要請に応じて、障害のある幼児児童生徒の教育に関し必要な助言又は援助を行う（以後、センター的機能の発揮とする。）」学校として、保護者の学校選択を受けつつ、地域の小中学校等から要請される学校としての制度的な位置付けが明確になり、特別支援学校として地域に存在するためには、保護者や地域から、特別支援学校としての存在意義を認められなければ存在する必要性がなくなるのである。

このため、特別支援学校は、専門性を発揮した障害のある幼児児童生徒一人一人の教育的ニーズに応じた質の高い教育を行うことが求められ、その成果等については特別支援学校の専門性を活用している保護者等からの学校評価により検証されることになる。

1 ミッション・マネジメントを踏まえる

文部科学省設置の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、学校経営に係るビジョンについてミッションにつながる 6 つの要素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）。



(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 ミッションにつながる6つの要素の相互関連性を力動的な構造図



鈴木は、北海道札幌養護学校に2年間と極めて短い勤務年限で職務することを踏まえ、前任の教育機関で考察²⁾したミッション・マネジメントが効果的・効率的であると考え、北海道養護学校及びもなみ学園分校、共栄分校(以後、「札養3校」とする。)のミッションを「日本一の特別支援学校(平成18年度は養護学校)の創造」とした。この「日本一」については、「この日本に一人しかいない札養3校の児童生徒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」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として、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)を掲げ、資料1にあるように、ミッション具現の方策方向や具体的な取り組みとして、教育課程の改善などの4点を明示した。

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」を札幌3校のミッションと位置づけ、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、全職員が意識化でき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「個別的教育支援計画」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、札幌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

<i>Client Satisfaction</i>	顧客満足：保護者の皆様方のご満足の獲得
<i>Accountability</i>	結果責任・説明責任：成長・発達の証を残す記録の整備
<i>Innovation</i>	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）
- ・ 日課や授業時数の見直し（札幌は、スクールバスの運行等の検討も含む）

(2) 校内意思決定システム等の改善

- ・ ボトムアップによる提案決裁過程の実施
- ・ 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

- ・ 「個別的教育支援計画」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

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

資料1 ミッション具現に係る平成18年度の学校経営の要点

平成19年度 経営方針
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よう努めます。
具体的行動指針
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 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 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

なお、平成19年度は左に掲げたように簡略化した内容で明示した。

2 保護者の皆様方による学校評価

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^{3),4)}については、平成18年度、平成19年度ともに、札幌3校PTA会長に学校評価アンケートの作成を依頼し、平成18年度は郵送による回収先を各PTA会長宅とし、その集計も「もなみ学園分校」PTA会長が行

って、その集約結果を校長に報告する形をとった。平成 19 年度は、札養 3 校保護者が記入した学校評価の郵送先を「もなみ学園分校」PTA 会長が勤務する酪農学園大学所属研究室宛として、客観性を高めるように工夫した。

平成 18 年度と平成 19 年度の保護者の皆様方による学校評価結果は表 1 の通りである。

表 1 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

アンケート回収率 平成 18 年度 121 / 272 名 44. 5 % 平成 19 年度 121 / 297 名 40. 7 %

(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 有意差検定 5 %水準

質問番号・内容	19年度 平均	18年度 平均	平均の 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	無
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	有
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	有
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	有
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	有
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	有
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	有
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	無
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	無
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	無
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	無
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	無
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	無
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	有
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	無
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	無
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	無
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	無
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	無
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	有
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	有
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取っていると思いますか。	2.77	2.82	無
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	無
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	無
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	無
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	無
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、器具などを含む）が十分なされていると思いますか。	2.85	2.94	無
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	無
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	無
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	無
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	無
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	無
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	無
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	無
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	無
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	無
5-⑦ 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ると思いますか。	2.79	2.71	無

(1) 保護者の皆様方による学校評価を踏まえた平成 18 年度の改善対応

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 2 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

「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 の時間は通常の時間を表している。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、保護者から教育課程の正常化を求める強い願いがあった。この改善等の経緯は、別添資料を参照されたい。

表 3 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幌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、特に夏季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、長期休業中の服務管理を徹底し、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 19 年度の保護者の皆様方による学校評価

平成 19 年度は、学校評価に係る学校教育法の改正内容を踏まえて実施した。平成 18 年度と 19 年度の評価結果を一覧にしたものは表 1 に掲げた通りである。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評価が困難であった 1 項目を削除するに

とどめ、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、有意差の検定を行った結果、9 つの質問項目で 5%水準で有意差が得られた。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

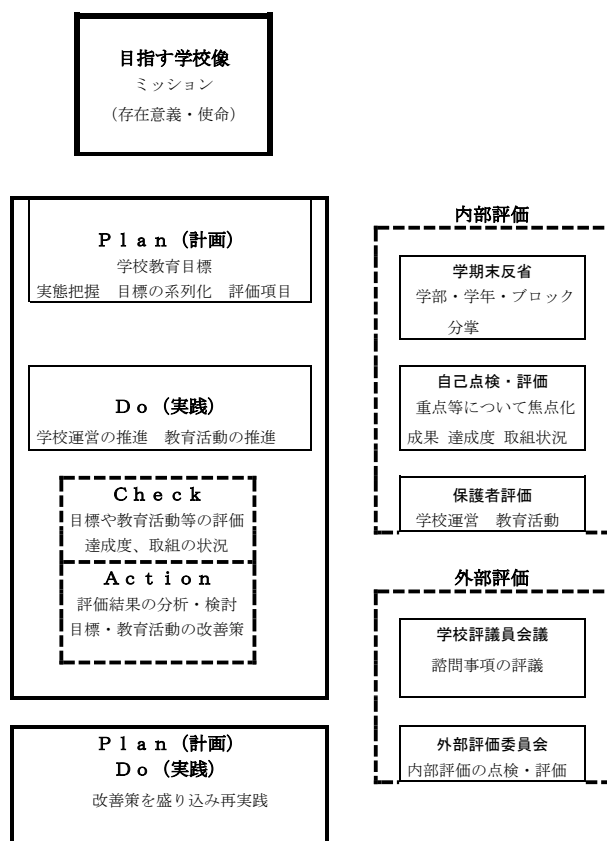


図2 平成 18 年度北海道札幌養護学校 3 校の学校評価全体構想

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つ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なりません。」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。

なお、19年度評価のベスト10は表3の通りである。

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%水準で有意差が有り認められる項目

3 保護者の皆様方による学校評価に基づく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校のミッション「日本一の特別支援学校の創造」を掲げ、その具現を図る3つのキーワードを基に、保護者の皆様方による学校評価を主に踏まえて、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。

(1) Client Satisfaction（保護者の満足）に係る対応

Client Satisfaction（保護者の満足）に係る対応については、上述した通りである。

しかし、平成18年度と平成19年度の数値評価での平均値において、有意に上昇した項目は37項目中7項目（18.9%）であり、また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。」では、数値評価平均

が平成 18 年度 2. 7 8、平成 19 年度 2. 7 9 とほぼ変化のない評価であった。この経営方針が児童生徒の教育とどのようなつながりがあるのかなどを詳細に説明する経営行動に足りなさがあったと振り返っての自己評価をしている。

(2) Accountability (結果責任・説明責任)に係る対応

1) 個別の教育支援計画の策定及び個別の指導計画作成等の保護者承認の署名の実施

平成 18 年度から策定している個別の教育計画と個別の指導計画作成・評価に係り、全ての保護者から「承認する」とした署名をしてもらうこととした。このことにより、教育指導における学校側と保護者間の文書による約束が明確になり、札養 3 校としては、この約束の履行のためにも、保護者及び保護者が信頼している関係機関や支援者等との連携を密に図っての授業等を行うことが求められることとなった。

2) 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。

3) 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。

4) 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。

(3) 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持って臨まなければミッション「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、分掌名を変えて、教職員に新たな取り組みなどへの思いを膨らませることが効率的・効果的な方法と考える。これにより、前例踏襲的なルーチン化した対応やものの考え方も大きく変わってくるものと期待できる。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、分掌長の若年化や女性登用にも意を用いた。

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任教員が採用され、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 成果と課題

(1) 成果

保護者の皆様方による学校評価の成果については、これまでも「教育の眼経営の眼」で考察してきたところである。

学校評価を保護者の視点で作成し、札養3校のPTA会長に実施、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。

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第三者的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も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。

(2) 課題

学校ミッション「日本一の特別支援学校の創造」の具現に向けて、保護者の皆様方による

学校評価をツールとして学校改善を図ってきたが、評価カテゴリーの「教員の職務」「学校の教育活動」「安全・衛生」「学校の在り方」の37項目中30項目（81.1%）で有意に評価数値が上昇していなかった。このことについては、実際は、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十分に果たされていなかったと自己評価している。

今後は、札幌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る。

おわりに

特別支援学校は、制度上、①障害のある幼児児童生徒の保護者の意見聴取に基づいて入学等の決定がなされる学校であること。②障害のある児童生徒を教育する小中学校等に対して、学校教育法第71条の3で示された「幼稚園、小学校、中学校、高等学校又は中等教育学校の要請に応じて、障害のある幼児児童生徒の教育に関し必要な助言又は援助を行う（以後、センター的機能の発揮とする。）」学校であることを踏まえると、保護者の学校選択を受けつつ、地域の小中学校等から要請される学校として機能しなければならない。このため、特別支援学校は、専門性を発揮した障害のある幼児児童生徒一人一人の教育的ニーズに応じた質の高い教育を行い、常に、その成果等について、特別支援学校の専門性を活用した保護者等からの学校評価を行って検証することが大事である。

今後、第三者評価機関が各特別支援学校を評価するとしても、第一義的には保護者の皆様方から特別支援学校の存在意義を認めてもらった「就学」という事実が無ければ、当該特別支援学校は地域になくても良いことになるので、各特別支援学校はこれまでの専門性を継承・維持するのではなく、障害のある幼児児童生徒や保護者、地域の小中学校等の教育的ニーズに的確に対応できる新たな専門性を保有するよう努めることが何よりも重要なことと言える。

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）文部科学省
「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）」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/025/houkoku/04051201.pdfよりコピー
- 2) 鈴木重男(2006年3月)「教員評価と盲・聾・養護学校の経営」 函館教育研究所
教育の眼経営の眼 第13号
- 3) 鈴木重男(2002年3月)「学校選択時代を生き抜く」 函館教育研究所
教育の眼経営の眼 第9号
- 4) 鈴木重男(2005年3月)「盲学校存続への挑戦」 函館教育研究所
教育の眼経営の眼 第10号

沈黙破り本音で提案

昨年十二月十五日朝、札幌市南区の札幌養護学校もなみ学園分校で開かれた保護者説明会。会場に集まった保護者十数人と教員側の間に、微妙な緊張感が漂っていた。

議題は、授業時間の延長について。「この学校には信頼感がない」「良心的な部分が欠落している」「仕事をしたくないのか」。保護者たちは、うっせきした不満を一気にぶちまけた。

怒りの原因は、教員側が作成した説明資料にあった。「現行のままでいい」「延長要望はあがっていない」「教育的効果は期待できない」など、親の期待とかけ離れた教師たちの見解が羅列されていたからだ。

二時間半に及ぶ激しい議論の最後、授業延長に積極姿勢の札幌養護学校の鈴木重男校長（59）は「やるべきことはやる方向で考える」と断言。今年一月から小学部一―三年生の授業時間を週一時間延長し、全児童・生徒を対象に下校時間を十分繰り下げるなどした。

「授業が短い」不信感が増幅

事態を動かしたのは、保護者の手によるアンケートだった。保護者の一人は「沈黙を余儀なくされてきた親たちの意識も大きく変わった」と振り返る。

養護学校の授業時間は学習指導要領で「小学校、中学校各学年における総授業時数に準ずる」とされ、児童・生徒の障害の状態に応じて適切に定めるとしている。

だが、もなみ学園分校の場合は「教師たちが要領を、自分たちに都合よく解釈しているのではないか」と、親たちの怒りを呼ぶ要因になった。

授業時間を含む分校の児童・生徒の学校滞在時間（一週間）は二〇〇五年度、全道の養護学校二十二校の平均値をいずれも下回っていた。

中でも、学校滞在時間が全道の養護学校で二番目の短さだった小学部一年生は月一金曜まで毎日、登校午前九時、下校午後一時十五分だった。午後授業に取り組む養護学校がある中で、分校の子供たちは給食時間を終えると下校していた。

関係者によると、以前の分校は、目立って授業時間が短いというわけではなかったという。ある母親は「授業が減っていく度、担任に延長をお願いした。だけど、まったく取りあってくれず、露骨に嫌な顔をされたこともある」と証言する。

一方、他校の教師たちも「仕事をしたくない教師たちの典型例。職業人の自覚がない」などと指摘。「養護学校に限らず、小、中学校にも似たような体質はある」（道東地方の中学校教諭）との声さえ漏れる。

アンケートで改善引き出す

改革のきっかけとなったアンケート「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」は昨年、札幌養護学校、もなみ、共栄両分校のPTA会長三人が鈴木校長の提案に賛同し、質問内容について議論を重ねた。その後、集計や分析、七月の結果公表まですべての作業を担当した。

教師が作成、回収していた昨年度のアンケートは、三校の授業について70%前後の回答が好意的な評価だった。だが、今回のアンケートでは「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」との質問に対する回答は、質問三十八項目中で最も評価の低いものの一つだった。

アンケート作りの中心となった、もなみ学園分校PTAの遠藤大二会長（48）は「保護者と教員との信頼関係が崩れるとの反対意見もあったが、結果を見れば、親が日ごろ感じている正直な思いが出ていると思う」と話す。

鈴木校長はアンケート結果を受け、札幌養護学校について昨年十月、生活指導名目で週当たり一時間四十分の時間延長を行った。さらに〇七年度から、共栄分校も含めた三校の授業カリキュラムを見直す考えも示す。

鈴木校長は言う。「保護者の正当な要求を受け入れ、相互理解を図るのは学校の使命だ。アンケートは、学校の責任の重さを教えてくれた」



保護者の手によるアンケートで、授業時間延長が実現した札幌養護学校もなみ学園分校

保護者を対象に下校時間を十分繰り下げるなどした。