

## 地域の情報

## 特別支援教育を推進する学校運営等の活性化のためのプロジェクト実践

藤根 収

インクルーシブ教育システム構築のための特別支援教育が進められる中、特別支援学校の学校力の発揮が重要になっている。本研究では、3つの事例をもとに、目標達成のためのプロジェクトの期間や内容、チーム構成の在り方などについて検討した。特別支援学校等における学校マネジメントとして、職員が役割分担して目標達成のためにプロジェクト実践に取り組むことによって、学校運営等の活性化を図った。

キーワード：特別支援学校 学校マネジメント プロジェクト

## I 問題と目的

## 1 特別支援学校等に求められる今日的な課題

今日、共生社会の形成に向けたインクルーシブ教育システム構築のための特別支援教育の体制整備が進められている。その中で、特別支援学校は、自校の児童生徒の一人一人の教育的ニーズに応じた教育の充実を図るとともに、地域の小・中学校、高等学校の特別支援教育の推進を援助するなど、特別支援教育の高い専門性を有する学校として地域の中核的な役割を果たすことが期待されている。更に、その特別支援学校を支援する機能や役割も担う特別支援教育センターでは、一層の運営の改善・充実が求められる。

このような新しい時代に向けた特別支援教育の充実・発展のために、特別支援学校等が求められる機能や役割を果たすためには、学校の有する専門性を高め、その取組を一層充実させることができるように学校運営等の改善が必要となる。

学校運営の改善に関することについては、近年その必要性が指摘されてきたが、中央教育審議会の学校の組織運営に関する作業部会（2004）によると、「学校はそれぞれの実情に応じて自ら工夫し、特色ある教育活動を展開することが求められる。このため主体的な学校づくりが行われるよう、学校の自主性、自立性を確立するためには、校長のリーダーシップの下、教職員が一致協力し、組織的、機動的な学校運営が行われる必要がある（後略）。」としている。また、学校マネジメントについて、文部科学省（2014）は「マネジメントを円滑に実行する上では、校長・教頭等のリーダーシップの発揮が不可欠だが、学校の目標の実現のため教職員が主体的に行動できるかが鍵になる。」として、一人のトップが動かす組織ではなく、一人一人のメンバーのやりがいと主体性を引き出し、「チームとしての力が高い組織」をつくることが求められると提言している。特別支援学校については、大内（2013）によると、「特別支援学校においても学校運営の改善のためには、校長のリーダーシップの下で教職員が協働しながら個々の得意分野を生かして学校経営に参画するなど組織として力を発揮することが求められて

いる。」と指摘している。

特別支援学校等がその機能や役割を果たすためには、校長のリーダーシップの発揮と職員が目標を共有し、協働しながら組織的に機能することで、運営の活性化を図り、自校や地域からの多様なニーズに的確に対応できるような学校改善の取組が重要と考える。

## 2 プロジェクト実践の必要性

特別支援教育への転換以降、学校教育法の一部改正や就学に係る制度改正もなされ、インクルーシブ教育システム構築に向けて、特別支援学校の取組にも様々な変化が求められるようになった。一方で、学校では、これまでの成果や実績の下に、継続化・安定化した教育を進めて行くことが重視されるため、教職員全体が変化に敏感に対応し、組織的な改善を図りにくい面もみられる。新しい時代に対応する学校づくりのためには、このような状況を改善し、新しい視点で取組を進め、学校の抱える喫緊の課題を解決することが重要と考える。

濱野（2014）は、「みがき愛」プロジェクトの実践において「学校経営に当たっては基本構想の下に、教職員が自分は何をすればよいのか、行動目標を明確にすることで、その裏返しでもある評価指標も明確になる。」と指摘している。校長のリーダーシップの下に、学校運営等の改善を図るためには、校長の在任期間に一定の成果をあげて、次につなげる取組が求められる。そのためには、経営目標、ビジョン、行動目標を明確に示して、スピーディかつ効果的に特定の目的を達成するための組織によって、一定期間、集中的に取組を進めるプロジェクト化した実践（以下、「プロジェクト実践」という。）が必要と考えた。もともとプロジェクトマネジメントは経営手法の一つであり、プロジェクトとは特定の目的を達成するために作られた臨時組織による活動である（西村，2000）。このようなプロジェクト実践は、教育行政の事業や学校等での取組が一部みられるものの、特別支援学校独自でのプロジェクト実践は、東京都立八王子東特別支援学校（2011）の取組などが散見されるものの報告は少ない。

学校運営等の改善を図るために、プロジェクト実践に取り組むことによって、喫緊の課題を解決し、学校運営等の活性化を

図ることができるものと考え、平成21年度から実践に取り組むこととした。本稿においては、2校と教育センターで取り組んだプロジェクト実践の事例を取り上げ、成果と課題を検討することで、今後の学校運営等の活性化に資することを目的とする。

## Ⅱ プロジェクトの実践

筆者が校長、所長として在職した学校、機関における実践事例3つを取り上げ、それぞれの実践の成果と課題をあげる。

### 1 事例1 「夢と感動を創るレインボー・プロジェクト」の実践

#### (1) 学校Aの実践事例の概要

平成21年度、A校は分校から本校化された。そのタイミングを学校改善のチャンスととらえ、専門性の向上など学校力を高めるとともに、喫緊の課題である地域における特別支援教育推進のための特別支援教育のセンターとして貢献できる学校づくりの実践に取り組んだ。目指す学校像（「夢と感動を創る教育の推進」）に迫るため「夢と感動を創るレインボー・プロジェクト」を提案し、2年間の期間限定として設定し、全校の協働体制の下、学校改善の取組を進めた。

プロジェクトは、A校の学校力を高めることに主眼をおいた「守りを固める側面」と、学校力を発揮し、小・中学校等の外部への支援や情報発信などに主眼をおいた「攻めて発揮する側面」の7つのプロジェクトチームを設定することとした。

#### (2) 実践事例の内容と方法

- ①学校状況 知的障害特別支援学校A校(小～高等部)  
在籍者48～61名(当時)
- ②期間 平成21年度～平成22年度(2カ年)
- ③プロジェクト 7つのプロジェクトチーム。分掌部を主体に構成。

#### (3) プロジェクトの実践

##### ①「教育計画プロジェクト」・・・教務部、教育課程検討委員会を主体

A校の教育課程を改善し、一人一人の教育的ニーズに応じて特色ある教育活動を実現するため、各教科等の指導計画の見直し、指導内容表(各教科ごとに指導内容を精選したもの)を作成した。また、学校として特色ある教育活動を再検討し、学校独自の指導の形態である個別の課題学習や地域性を考慮した交流及び共同学習の工夫、北海道(以下「本道」という。)では、当時例のない全校道徳の計画・実践等を行った。

##### ②「専門性向上プロジェクト」・・・研修部を主体

教職員の専門性を高めるための研究・研修を企画・運営する取組を校内研究と外部への成果発信の両面で検討した。校内研究としては、校内における授業研究の実施(年3回程度)、指導技術の研修、研修情報を共有する広報活動などに取り組んだ。

実践研究の内容は、校内での共有はもとより、外部にも理解できるよう分かりやすく伝えることが大切であると共通理解し、22年度の公開研究会の開催においては、授業のポイントを明示した学習指導案の工夫、研究成果を分かりやすくレイアウトした研究リーフレットの作成に取り組ん

だ。また、職員による実践研究のポスター発表を実施し、経験の浅い教員も研修を深め、自らの実践の意義を再確認する機会とした。

##### ③「健康安全プロジェクト」・・・保健体育部を主体

A校の児童生徒は、障害の状態や程度も多様であり、日常生活面で健康上きめ細かな配慮を要する子供も多く在籍しているため、これまでの健康観察及び救急時の対応の在り方を再検討し、保健計画、食育計画及び健康安全マニュアル(救急対応、感染症対応など10ページ程度)の作成と校内への周知に取り組んだ。

##### ④「危機管理プロジェクト」・・・総合生活部を主体

不審者情報や自然災害の増加に伴い、児童生徒の安全を守る体制の強化を図るために、それまで実施してきた各訓練の内容等を見直し、不審者対応マニュアルや児童生徒搜索マニュアルの改善と訓練の充実、地震や火災に備えた防災訓練の改善などを行い、危機管理に関する各対応マニュアル(不審者対応編、火災・地震編、搜索編など20ページ程度)の作成と危機管理に取り組む際の体制を明確化した。

##### ⑤「進路支援プロジェクト」・・・進路支援部を主体

キャリア教育の視点で、A校の小学部から高等部までのキャリア発達段階表の作成と、進路指導計画の作成及び校内研修、現場実習(年1回)における関係機関と連携を図る個別の教育支援計画の効果的な活用を図る取組を行った。また、教職員や保護者のための「進路研修会(年2回)」の計画的な実施を行った。

##### ⑥「センター機能発揮プロジェクト」・・・相談支援部を主体

地域で唯一の特別支援学校として、センター的機能を「教育相談」、「学校等支援」「研修の企画・運営」、「関係機関との連携」、「情報発信」に整理し、各取組の工夫・改善を図った。具体的な取組として、A校を会場に地域の教育関係者を対象とした学習会を年6回開催するとともに、夏季・冬季休業中に開催する研修会の内容を見直し、企画運営した。講師はA校職員が担うこととし、経験の浅深を問わず互いに講義や演習について内部の勉強会で研修し合い、研修会の質の向上に努めた。また、幼稚園、小・中学校、高等学校へ助言援助する取組を一層拡充するために教育委員会や園長会、校長会等とも連携を図り、特別支援学校の役割や特別支援教育の推進に関する理解啓発に取り組んだ。

##### ⑦「情報発信プロジェクト」・・・情報教育部を主体

A校ホームページの改善をはじめ、教育活動や最新情報等を広く紹介する工夫を行った。A校を就学先として検討している保護者又は教育や療育関係者向けにA校を紹介するDVD、パンフレットを作成し、学校の教育活動の理解啓発に活用した。また、学習会や研修会等の情報については毎回ホームページに掲載することとした。

## 2 事例2 「特セン：レインボー・イノベーション」の実践

### (1) 教育センターの実践事例の概要

特別支援教育センター(以下、「特セン」という。)は、教育相談や研究・研修、広報啓発など、本道の特別支援教育の振興のための各事業を実施している。

とりわけ本道の教職員の専門性の向上を図る取組については、日本国土の約22%を占める広域性を有し、多数の学校が設置されている状況から、特センを拠点とした研修機会だけでは、広く教職員の専門性を高めるための参加のしやすさなどに課題がみられた。

本道の各地域において、幼稚園から高等学校までの研修ニーズにできるだけ応えるためには、研修形式や内容、方法等の改善・工夫そして各特別支援学校のセンター的機能の活用が必要と考えた。そのため「ちかい・やさしい・あたらしい」を運営改善の視点（表1）として研修形式をはじめ、特セン事業の内容・方法を改善・工夫するとともに、これまで事例の少ない分野で緊要性のある研究事業等に取り組むこととした。この取組を7つの重点的取組「レインボー・イノベーション」として各テーマごとに各プロジェクトを提案し、センター運営の改善・充実を図る2年間のプロジェクト実践を行った（藤根ら，2014）。

## （2）実践事例の内容と方法

①機関	特別支援教育センター	職員数20名 （教育課、庶務課）
-----	------------	---------------------

②期間	平成24年度～平成25年度（2カ年）
③プロジェクト	7つのテーマ（21の取組）に教育課の3事業部が連携して対応。

## （3）プロジェクトの実践

本稿では、「特セン：レインボー・イノベーション」の多くの取組の一部である次の実践について取り上げる。

- ①広域な本道の各地域における研修機会を確保する取組として、サテライト研修（「特別支援教育基本セミナー」）と「エリア研修（巡回教育相談中における研修会）」の実践
- ②多様な特別支援教育ニーズに対応する特センのホームページの改訂
- ③発達障害に関する教職員の専門性向上を目指した「発達障害のある心理的支援が必要な児童生徒への教育的対応」の研究の取組

ア 「サテライト研修」と「エリア研修」の実践

「サテライト研修（特別支援教育基本セミナー）」は道内の教育局（道教委の出先機関）において、特別支援学級担当者等を対象に特別支援教育の基本的な内容を研修する

表1 「ちかい、やさしい、あたらしい」の視点

ちかい	身近で感じる、身近に感じる
やさしい	優しい、丁寧な、分かりやすい
あたらしい	新しい取組、最新の情報

表2 特セン：レインボー・イノベーションのテーマと取組事項

プロジェクトテーマ	取 組 事 項	担当部
特別支援学校専門性の向上	・双方向通信システム構築による助言援助 ・障害種別指導資料の発行（研修コンテンツ） ・サテライト研修（基本セミナー）での特別支援学校教員の講師活用	研究・研修事業部
参加しやすい研修	・長期休業中の研修講座の実施 ・サテライト研修（基本セミナー）の14教育局会場の実施 ・研修講座の修了証書の発行（主に特別支援学級）	研究・研修事業部
分かりやすい研修	・講義コンテンツの見直し ・説明法の工夫（ユニバーサル・デザイン化） ・協議方法の工夫（ファシリテーション等）	研究・研修事業部
全道の教育相談パワーアップ	・教育相談員養成講習修了証の発行 ・就学相談事務への協力（市町村就学指導担当者の研修） ・エリア研修の実施（全道22会場）	教育相談事業部
社会的養護が必要な発達障害等の児童生徒への支援	・施設へ移設学校との連携（全道4カ所） ・発達障害等の心理的支援が必要な児童生徒への教育的支援に関する研究の実施 ・児童相談所入所者の相談支援による事例累積	教育相談事業部
最新の研究情報提供	・センター研究成果啓発 ・地域の研究・実践情報の収集と発信 ・最新の研究課題への取組（キャリア教育、手話活用等）	研究・研修事業部
情報発信改善	・Webページのシステム変更と改訂 ・特セン・メルマガ発信 ・「特別支援教育ほっかいどう」の全面改訂	広報啓発事業部

機会として土・日曜日を活用し、特センと教育局の指導主事を中心となって研修講座を行うものである。平成24年度からは、開催地域を拡大するとともに、各地域の特別支援学校教員（特セン教育相談担当者養成講習受講者等）も活用する取組も含めて行った。

「エリア研修」は、特センが毎年度、道内各地において巡回して教育相談に出向いた際、移動日や空き時間を活用するなどして、市町村教育委員会と連携して、各地域の教育や療育に携わる職員を対象の研修機会として実施するものである。

平成24年度は「障害の理解と対応」と「特別支援学級の教育課程」から選択とし、開催会場の拡大も図り、平成25年度は、「子供・保護者と共につくる特別支援教育～よりよい教育相談・支援のために～」を研修テーマとして会場を更に増やして開催した。

#### イ 特センホームページの改訂等

特別支援教育の推進に関連して特センのWebページが扱う情報量が増加しており、従来のシステムでは十分な情報提供が困難になってきた。そのため、より多くの情報量を扱えて、活用しやすいシステム（Net Commons）へ変更することにした。Webページ全体を構成し直すことも必要となり、Webページレイアウトから作成しながらレインボー・イノベーション1年目に改訂作業を終了した。また、システム変更に伴い、特別支援教育の最新情報を関係者へ発信する特センメールマガジンも発行することとした。

#### ウ 発達障害のある心理的支援が必要な児童生徒への教育的対応の研究

児童虐待などの相談件数の増加とともに、家庭環境上の問題等により発達に歪みを生じ、問題行動が著しい子供について学習指導などに苦慮する事例が多くなっている（厚生労働省、2016）。道内においても情緒障害児短期治療施設や児童自立支援施設に併設されている4地域の小・中学校8校（以下「拠点校」という。）でも、在籍する発達障害の児童生徒に対し、学習指導等において様々な工夫を取り入れて努力しているが、児童生徒の自尊感情の低下や心理的不安定さなどから、教育活動を行う上で困難を伴うなど多くの課題を抱えていた。こうした喫緊の教育課題に対応するために、平成25年度に文部科学省の「発達障害理解推進拠点事業」の一環として、特センが支援機関となっ

て拠点校と連携をしながら研究を進めることとした。研究では、拠点校の校内研修の支援と各校の教育実践等によって得られた研究成果の交流を行い、全道セミナー等を開催して、本道の各学校へ発達障害の理解推進を図る取組を行った（藤根ら、2014）。

平成25年度には、主に表3にある取組を実施した。

### 3 事例3 「ＳＳＳＰ」の実践

#### （１）学校Bの実践事例の概要

B校は平成27年度に開校50周年を迎えた学校であり、学校運営の活性化を図りながら、開校50周年記念事業の実施と合わせて次代に向けた教育活動の一層の充実を図ることが求められた。そのため、前任の校長の掲げた「ＳＳＳＰ（生徒にとってB校最高プロジェクトの略）」をもとに、開校50周年記念事業に向けて「ＳＳＳＰ」の具体的な構想を立案し、推進計画を具体化して4つのプロジェクトチームを立ち上げ、実践に取り組んだ。

#### （２）実践事例の内容と方法

- ①学校状況 知的障害特別支援学校B校（高等部）在籍者166～167名（当時）
- ②期間 平成26年度～平成27年度（2カ年）
- ③プロジェクト 4つのチーム。分掌部を組み合わせで構成（寄宿舎も連携）。

注）「ＳＳＳＰ」の名称は平成25年度から使用している。

#### （３）プロジェクトの実践

B校については、伝統校として継続的に実践された教育活動が定着していたことから学校全体として教育活動を改善する取組につなげるために、教職員が課題意識の共有と、その期待される効果を実感しながら進めることが最優先であった。

そのため、開校50周年に関連した事業に取り組むことを通して、教育活動の改善・充実、そして専門性を向上させる実践に取り組むこととした。

4つのプロジェクトでは、具体的に次の取組を行った。

ア 「道プロジェクト」－文化部、情報教育部、寄宿舎文化部を主体

開校50周年記念誌の作成とあわせてB校の情報発信の下となるホームページのリニューアルを行った。特に、ホームページはB校進学希望者、卒業生にも見やすく、使いやすいレイアウトの工夫、開校50周年のページ作成などいく

表3 特センが発達障害理解推進拠点事業等で取り組んだ研修会等

研修会	講義・報告等	会場：対象	参加者数
拠点校における校内研修会	発達障害のある心理的支援が必要な子供への指導の在り方	会場 4地域（8拠点校） 対象 教育関係者	105名
特セン発達障害研修会	子供たちの自尊感情を育て、自己肯定感を高めるかわりについて	会場 特セン 対象 教育関係者	141名
管理職セミナー	発達障害と心理的支援が必要な児童生徒の教育的対応	会場 特セン 対象 小・中学校、高校の管理職	103名
全道セミナー	発達障害のある心理的支援が必要な児童生徒の理解と指導・支援の在り方：シンポジウム	会場 北大学術交流会館 対象 教育関係者・一般	184名

つかの配慮点を設定して改訂に取り組んだ。

イ 「創プロジェクト」－教務部、生徒指導部、寄宿舎庶務部を主体

教育課程の改善として、言語活動の充実を実践研究と連動させて、各教科等の指導と関連付けて見直しを図った。また、地域との連携した教育活動の展開を図るために生徒が利用する地域のバス停の清掃活動を1年生の実習的な活動として位置付け地域の関係者と連携した実践に取り組んだ。さらに、50周年記念事業として生徒会による記念シンボルマークの製作、記念式典で配付する記念品の企画などを行った。

ウ 「究プロジェクト」－研修部、寄宿舎研修部を主体

50年にわたるB校の実践研究の歩みを過去の研究紀要を紐解きながら、研究集録としてまとめる取組を進めた。また、開校50周年記念公開研究会の企画及び公開授業の連絡調整などを行った。

エ 「事プロジェクト」－保健体育部、進路指導部、寄宿舎生活部、保健美化部を主体

開校記念行事を主体として企画・運営に当たった。具体的には「開校50周年記念」を冠とした「マラソン大会」、「スポーツ大会」、「学校祭」、「記念式典」などの企画・運営に取り組んだ。教育活動では、通常とは違い創意工夫された運営や記念品なども用意するなど生徒の学習活動に向かう姿勢にもよい影響が出るよう工夫した。

### Ⅲ 成果

#### 1 実践事例1について

レインボープロジェクトの取組は、A校の従来の分掌部の活動を重点化させ、教職員が喫緊の課題解決のために協働して取り組むことで機能的な変化を見せた。

それぞれのチームが役割を認識して取り組んだ結果、授業の改善や地域へのセンター的機能、情報発信、危機管理などにおいて一定の成果を得ることができた。

授業改善としては、教師の援助過多を改善しつつ、主体的な学びを促すための教材・教具の在り方や教師のかかわり方を実践研究として取り組むことによって、個々の教職員が授業づくりで大切なことを意識した指導場面が多くなってきた。

例えば、個別の課題学習において、自閉症などの障害特性を配慮した学習教材の提示の仕方の工夫、主体的な学習場面の増加などは子供の学び方の改善であるといえる。交流及び共同学習に当たっては、交流相手とのDVDによる事前交流など様々な工夫もなされるようになった。また、センター的機能の発揮

にかかわっては、講座を担当する職員が専門性を高めるために、互いに学び合う姿は学校力の向上につながるものであった。

このことは、プロジェクト終了後の教育活動にも引き継がれており、プロジェクトで残された課題は各分掌部が対応し、地域とのつながりを深めた教育活動の充実を図るために全校の協働体制の下、取組を進めている。

なお、A校は一連の教育活動が高く評価され、平成22年度に北海道教育庁C教育局から教育実践表彰を受けた。

#### 2 実践事例2について

平成25年度のレインボー・イノベーションの取組の一部である「サテライト研修」、「エリア研修」においては開催会場や内容、広報啓発の改善を行った結果、表4のように共に会場数の拡大と、参加者数も大きく増加して終了することができた。前年度を大幅に上回る多くの道内の教育関係者の学びの機会を提供できたことは成果と考える。また、研修テーマであった「保護者への相談支援」については、研修会をととして、所員にとっても日常の教育相談業務を振り返りながら、よりよい支援の在り方について見直すことができる有意義な学びの機会にもなった。

ホームページのリニューアルについては、発信できる情報や資料などが拡大された。その結果、年間Webページアクセス数が20万件を超えるなど手応えある成果をあげることができた。毎日更新される情報は現在も引き継がれている。

発達障害のある心理的支援が必要な児童生徒への教育的支援については、研究成果として、子供の安心感・信頼感と自己肯定感を高めながら学習意欲の向上を図る教育的対応について拠点校の協力を得て研究をまとめた（北海道特別支援教育センター、2014）。

本研究成果は、施設併設の拠点校のみならず、本道各地域の学校に対して心理的支援を必要とする発達障害の子供の教育的対応についての視点や実践事例などを提供し、同様な状態像を有する児童生徒の教育的支援を行う上で資することができると考える。

#### 3 実践事例3について

B校の開校50周年事業と関連付けたプロジェクトであり、記念事業の実施とともに多くは成功裏に終了したが、その取組と過程において、生徒の学習活動の盛り上がり、教職員の意識の変化がみられ、全校的な協働体制で望ましい結果につなげることができたことは一定の成果と考えられる。

特に、研修に関しては、10年以上公開に至らなかったB校の研究成果を、授業公開（寄宿舎公開を含む）しながら多くの外

表4 特セン「サテライト研修」及び「エリア研修」の参加者数と会場数

研修名	項 目	23年度	24年度	25年度
サテライト研修	参加者数	148名	302名	472名
	会場数	12	12	14
エリア研修	参加者数	373名	423名	818名
	会場数	15	17	22

部教育関係者に公開できたことは、B校の歴史と伝統を改めて紐解き、次に継承・発展するために、よい機会になった。

表5は、B校の学校評価（教職員評価）項目の一部を3年間比較したものである。

110名を超す全職員による評価であり、全体的に大きな数値の変化がみられにくい、「校長の方針説明」、「教職員の協働体制」などの数値は継続的に比較的高い状況を維持している。また、「地域連携」や「校内研修」などにおいて、年々評価点の高まりが伺える。地域貢献活動の工夫や公開研究会を契機に研修意識の高揚と地域に信頼される教育活動の充実が図られたことで、教職員も手応えを感じていることが伺える。

なお、B校は一連の教育活動の展開をはじめ、長年の教育実践が高く評価され、平成27年度に北海道教育庁D教育局から教育実践表彰を受けた。

#### IV 考察

##### 1 プロジェクト実践の振り返り

子供たちの夢と希望を育み、実現を図るために、学校には喫緊に解決すべき優先度の高い課題がある。その課題を解決し、教育活動の充実を図るためにも全校の教職員が目標をもって、学校運営の改善意識を高めて組織的な活性化を図り、取組を進める必要がある。

特別支援学校におけるプロジェクト実践は、前述のとおり多くはみられない。その要因としては、業績を追求する企業のチームプロジェクトとは違い、職員の共通理解を得て実現に至るまでに、通常より時間と労力を要すること、校務分掌が固定化されており、組織を柔軟に編成しにくいことなどの点が考えられる。そのため、3事例では、次のことを考慮して実践してきた。

プロジェクト組織については、運営上の効率化、協働性等を考慮して、特別なチーム編成は避け、分掌部、事業部などを組み合わせたチーム構成にした。このことは、各分掌部等が会議などでプロジェクト内容の検討や実施に当たっての打ち合わせがしやすく、重点的な取組を認識し、組織的な取組を実行する

上で効果的であったと考える。業務については、内容によって量的にプラスとなる業務もあったが、職員が目標意識を明確にして、取り組むことでやりがいを感じながら成果をあげることができたものとする。

##### 2 プロジェクト実践の成果と課題

学校改善は、ある日突然できることではない。リーダーが日頃から学校の有する喫緊の課題を把握し、職員と共に方策を練り、チャンスをとらえて実行することが必要である。3つの事例からプロジェクト実践は、目的意識を学校内で共有しながら一定期間、集中的に取り組むことで、各チームのメンバーが取組を通して能力を発揮し、学校運営等の活性化を図りながら、一定の成果をあげるために効果的であったと考える。

3事例の成果からプロジェクト実践に共通した主な点を、次にあげる。

###### ①実践のタイミングと期間の設定

公立学校や公立機関の長としての在任期間は長くない場合が多い。各実践では在任期間中に運営改善を進めることが必要とされたことから、学校等の課題をスピーディに把握し、取り組むべき方向性と方策を明確化して、プロジェクト実践期間の設定を行った事例の2校については、開校や周年行事を迎えたタイミングが学校改善の契機として、校長在任の初年度から2年間の期間設定を行ったが、プロジェクトに集中的に取り組む、成果をあげるタイミングと期間としては、適当であったと考える。

###### ②目的意識の高揚と協働意識の醸成

学校運営等の改善には、職員一人一人の目的意識の高揚が重要である。プロジェクト実践では、校長の学校経営の意思表明でもあるテーマの下、各グループにおいて課題解決のために役割分担された業務に取り組むこととなる。各実践では、テーマの下、職員が目標達成のために協働意識をもって業務に取り組もうとする様子がみられるようになった。日常的な会議等でプロジェクト名やその取組が職員

表5 B校の学校評価（教職員評価）の状況（過去3カ年：一部抜粋）

学校評価項目	25年度 (N=111)	26年度 (N=116)	27年度 (N=115)
校長は自らの教育理念や学校運営に付いての考え方を明らかにしている	3.7	3.7	3.7
教育活動の充実や発展につながる業務分担がなされ、協働体制によって機能性のある組織運営となっている。	3.2	3.3	3.3
生徒の実態に応じた教育課程が編成・実施されている。	3.2	3.4	3.5
研究主題の達成に向け、充実した研修となっている。	3.2	3.5	3.4
研究授業や研修便りの充実により、特別支援教育の専門性の向上が図られている。	3.1	3.5	3.6
特別支援教育のセンター的役割を果たし、校内外への支援が行われている。	3.3	3.5	3.6
地域行事への参加や近隣の諸学校と連携するなど地域との交流が図られている。	3.4	3.5	3.6

注) 全職員による5段階評定結果（⑤よくできている～①できていない）の平均値

間で取り上げられるようになることで、職員相互の協働意識が高まったと考える。また、プロジェクトの意図が職員にしっかりと伝わることは、一連の成果を生み出すのに重要な要素になると考える。

### ③やりがいや達成感の共有

プロジェクト実践に当たっては、目標を明確化すること、「だれが、何を、いつまで、どのようにするか」行動の目標や業務内容の明確化が重要と考える。また、職員が実践に自信と誇りをもてるよう、取組過程においても肯定的な評価に留意することや取組の意義を適切に伝えることによって、職員のモチベーションを高め、やりがいをもって取り組めるようにすることが大切と考える。各実践では、職員がプロジェクトに関連して実践発表などを行うことや、目標を達成する経験を通して、自身が学校運営等の改善に参画している実感や達成感を職員間で共有することができたと考える。

一方、課題としては、次のことがあげられる。

#### ①進捗状況確認の必要性

各チームによっては、業務が滞る場合もあり、定期的な進捗状況の確認が必要である。目標達成のためリーダーが適宜、指導助言したり、チーム間の連絡調整を図る機会を計画的に用意する必要がある。

#### ②継承と発展のための課題

リーダーや職員が変わっても、プロジェクト実践を通して得た成果や財産が次へつながり発展できるよう、そのことを見越した企画立案と取組内容が必要である。

#### ③業務増加による効率化の工夫

学校運営の改善に伴い、新たな取り組みを進める場合、既存の取組に内容が付加されることによって業務が増加する場合もあることから、教職員の業務の効率化（スクラップアンドビルト）の視点をもって業務改善を行う工夫と配慮が必要である。

中央教育審議会（2016）による「社会に開かれた教育課程」の実現をはじめとした一連の教育改革の動きによって、学校における教育活動は今後さらに改善が求められる。

特別支援学校においても、新しい視点で改善を図りつつ、保護者や地域社会との連携・協働に支えられた教育活動の充実を

発展させていくことが大切である。学校の果たすべき使命をしっかり認識し、教職員が組織的に力を発揮することにより、総合的な学校力が高まり、信頼を得た学校経営が実現する。プロジェクト実践による成果を踏まえながら、今後も特別支援教育の充実のために教育実践を進めてまいりたい。

## 謝 辞

これらの実践は各プロジェクトの趣旨を理解し、その取組に情熱とエネルギーを傾けた2校の教職員及び特別支援教育センター所員の多大な尽力によって成果をあげられたものであり、各人に心から敬意を表するとともに感謝を申し上げます。

## 文 献

- 中央教育審議会初等中等教育分科会教育行財政部会学校の組織運営に関する作業部会（2004）学校の組織運営の在り方について（作業部会審議のまとめ）。
- 文部科学省初等中等教育局参事官（2014）学校のマネジメント力強化の取組，文部科学広報2014.9，文部科学省，18-23.
- 大内 進（2013）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在り方に関する研究，国立特別支援教育総合研究所研究成果報告書。
- 濱野一美（2014）学力向上の「みがき愛」プロジェクトを実践，週間教育資料NO.1291，日本教育新聞社，12-14.
- 西村克己（2000）よくわかるプロジェクトマネジメント，日本実業出版社。
- 藤根 収・上村喜明・平口山木綿（2014）「ちかい・やさしい・あたらしい」センターの取組，上越教育大学特別支援教育実践研究センター紀要第20巻，49-52.
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局家庭福祉課（2016）社会的養護の推進に向けて（資料）。平成28年11月。  
[http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/kodomo\\_kosodate/syakaiteki\\_yougo/index.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/kodomo_kosodate/syakaiteki_yougo/index.html)
- 北海道立特別支援教育センター（2014）発達障害のある心理的支援が必要な児童生徒の理解と指導・支援の在り方に関する研究，研究紀要第27号，3-47.
- 中央教育審議会初等中等教育分科会教育課程部会（2016）次期学習指導要領等に向けたこれまでの審議のまとめ。