

平成 26 年度教職大学院派遣研修報告書

派遣者番号	管 26K03	氏 名	橋本 修
研究主題 —副主題—	課題解決に向けた都立特別支援学校の組織運営に関する研究 —職層を活かした人材育成の視点を含めて—		
所属校	都立中央ろう学校	派遣先	帝京大学教職大学院

項 目	内 容
I 研究の目的	<p>平成 25 年 4 月の「東京都教育ビジョン（第 3 次）」の中に「…学校が直面する教育課題も複雑化、多様化している。社会状況の変化を踏まえ、教育課題を迅速かつ的確に解決していくためには、学校は組織体として課題解決に当たらなければならない。しかし、(中略)学校が組織として十分機能していない、などの課題がある。…」等の記載がある。</p> <p>これまで、東京都では校長のリーダーシップの下、副校長を補佐し教員のリーダーとなる「主幹教諭」及びその補佐や同僚・若手教員への助言・支援を行う「主任教諭」制度の導入、校長の補助機関となる「企画調整会議」の活用など、新たな職層が校内体制を導入し、組織的な対応を図ってきた。</p> <p>一方、特別支援教育では「東京都特別支援教育推進計画第三次実施計画」（平成 22 年）が発表され児童・生徒の増加に対応し、複数障害種を併せもつ特別支援学校の設置等が進行している。このことから複数障害種の教員数は、更に増大することが予想される。</p> <p>このように、都立特別支援学校では教員数の更なる増加や障害種別に応じた専門性の多様化、複雑化の課題に直面している。さらに、東京都では経験豊かなベテラン教員の大量退職、若手教員の大量採用に伴い、教員の指導力の向上や学校として組織的な課題解決ができるように、組織人としての人材育成の必要性が求められている。</p> <p>こうした現状から近年増加する複雑化、多様化する教育課題や各特別支援学校が抱える課題の解決に、組織的に取り組むシステムが必要であると感じた。</p> <p>そこで、都立特別支援学校の各職層や校内組織がどのように課題を共有し組織的な働きをしているのかを調べる。そして、どのようなシステムがあれば学校として円滑に課題解決ができる組織運営ができ、実際に運営する人材を育成できるかを考察し、組織運営のモデルを提案することが本研究の目的である。</p>
II 研究の方法	<p><b>1 都立特別支援学校全 56 校の学校要覧を基にした概況調査(第一次調査)</b>            (1) 学校経営計画・報告にある組織運営について (2) 同じく、OJT による人材育成について            (3) 管理運営規程にある特色ある会議について (4) 同じく、OJT による人材育成について</p> <p><b>2 特色ある学校 3 校と自校の聞き取り調査(第二次調査)</b>            (1) 組織運営に関すること (2) 組織運営を通じた人材育成 OJT 等について</p>
III 研究の結果	<p><b>1 都立特別支援学校全 56 校の学校要覧の結果</b>            (1) 主幹会議等の記述 39 校 (70%) (2) OJT の記述 46 校 (82%)            (3) (1) の管理運営規程への記載 18 校 (32%) (4) (2) の管理運営規程への記載 5 校 (9%)</p> <p>(1) について：主幹会議等は課題解決の手段であり、職層を活かした意思決定ラインを有効に用い、効率よく課題解決に向けた組織運営がなされている。</p> <p>(2) について：OJT による人材育成は多くの学校で取り組まれていた。この激しく変化する社会に対応するために人材育成は大変重要である。OJT は同僚性を育み学校の教育力を維持向上させる方法である。</p> <p>(3) について：主幹会議等を校長の補助機関として、管理運営規程に位置付けている。一方、約 7 割の学校が管理運営規程に記載していないが、この会議を行うことで学校の課題解決や円滑な学校運営が行われている。主幹会議等の会議設定は有効であり、企画調整会議での課題や課題解決策の提案をスムーズに行うことができ効率的な学校運営に役立っている。</p> <p>(4) について：(2) より OJT に取り組んでいる学校は 8 割を超えているが、学校の取組方法の違いによると考えられる。校務分掌の研究研修部等が OJT を意識しながら、人材育成を担当していることが多い。また、東京都教育委員会は平成 22 年 3 月「OJT ガイドライン（改訂版）」を発表しており OJT 推進委員会などの名称で組織的に取り組んでいる学校もある。</p>

**2 特色ある学校3校と自校の聞き取り調査結果**  
 (1) 組織運営に関すること：従来の企画調整会議の他、主幹会議等を設定して学校の課題を把握し、解決策を提案し実行する、会議及び意思決定のシステムが浮かび上がった。  
 (2) 組織運営を通じた人材育成、OJT 等について：これまでの調査から OJT のシステムは組織運営の仕組みの上に成り立つと同時に組織運営の仕組みをより強化する働きがある。この二つは互いに効果的、かつ相互補完的に機能していると考えられる。

**IV 考察**

**1 課題解決に向けた組織運営システムの提案**  
 これまでの調査結果と分析、考察を踏まえ、都立特別支援学校が人材育成の視点を含め課題解決に向けた組織運営を行うためのシステム案を示す。  
 (1) OJT の視点を含め職層のラインを活かし、組織的な課題解決の手順を明確にし学校全体に周知する。  
 (2) 会議等で議論された課題を学校の課題として、解決の方向性と担当主幹教諭、担当部署を決め、解決策の提出を指示する。(管理職と主幹教諭の OJT) また、学校全体で課題と PDCA サイクルを示すため学校課題の一覧表を作成し可視化して共有する (表 1)。  
 (3) 担当主幹教諭は、担当部署の主任教諭と主幹会議等で決まった方向性に沿って、実行可能な解決策の具体案を作成する (担当主幹教諭と主任教諭の OJT)。  
 (4) 担当主任教諭は、担当部署のメンバー (教諭) と解決策を検討し、メンバー個別の業務内容を明確にして役割分担する。また、学部学年会議等で多くの意見を検討し具体案を作成する。(主任教諭と教諭の OJT) 個別に分担した業務内容を表にし組織としてのノウハウを記録する。これを基に自己申告書と OJT シートの二つの役割をもたせる (表 2)。  
 (5) 担当主任教諭は、担当主幹教諭と (4) の内容を含め再検討し、解決策をまとめ担当主幹教諭に提出する。  
 (6) 担当主幹教諭は、担当主任教諭から提出された解決策を主幹会議等に提案し説明する。  
 (7) 主幹会議等で解決策を検討し効果的と判断すれば、企画調整会議に提案する。反対に解決策に課題があれば担当主幹教諭は再度 (3) の手順に戻り再検討する。  
 (8) 企画調整会議で解決策が決定されれば解決策を全体周知し、教職員の協力の下、担当部署が実行する。

**2 課題解決に向けた組織運営モデルの提案**  
 (1) 経営戦略会議にて、課題を把握する (図 1)。  
 (2) 職層ラインを活かして、担当部署が解決策を作成  
 (3) 解決策が出来たら、経営戦略会議に提案  
 (4) 解決案を検討し、企画調整会議へ提案  
 (5) 決定後、実行・評価・改善を行う (図 2)。

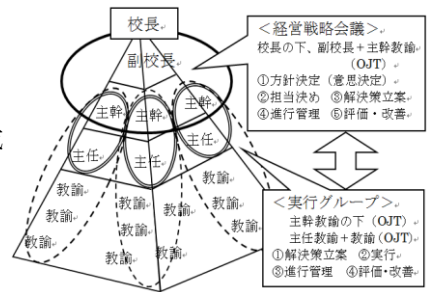


図 1 経営戦略会議と実行組織図

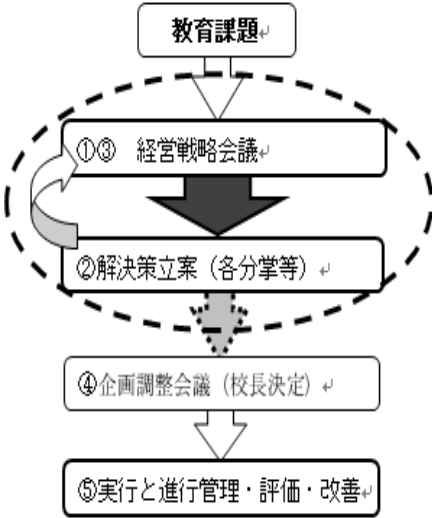


図 2 課題解決の組織的な手順

表 1 課題解決シート

重点目標	担当主幹	課題内容	担当部署	4月	5月	2月	3月
〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃
〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃

表 2 個別行動計画表

個別行動計画表		氏名			
担当部署	氏名				
担当主幹教諭		担当主任教諭			
重点目標		課題内容			
課題内容		担当業務			
いつまでに	月 日	月 日	月 日	月 日	
何を					
どうする					
アドバイス					
結果					
課題					
改善案					