

派遣者番号	管R2K09	氏名	町田 典夫
研究主題 —副主題—	特別支援学校における「学校運営力・組織貢献力」を培うための組織体制の構築 —自己申告面接前におけるOJTチームの協議を通して—		
派遣先	東京学芸大学教職大学院	担当教官	伊東 哲
所属	都立中央ろう学校	所属長	荒川 早月

キーワード：特別支援学校 学校運営力・組織貢献力 目標管理 自己申告 OJTチーム

1 研究の背景（目的）・主題設定の理由等

東京都には都立特別支援学校が57校設置されており、数多くの教員が所属しているため、管理職だけでは人材発掘・育成に困難があると考えられる。そのため、教員同士の相互啓発が醸成され、互いに高め合う環境を作ることが非常に重要である。

東京都教育委員会では、社会状況の変化や学校が解決すべき課題に対応する「学校運営力・組織貢献力」が、今後、特に教員が身に付けることが必要な力であるとしており、平成27年10月の「OJTガイドライン【第3版】」に、その内容と場面、方法が記載されている。その具体例から、自分の特性を認識し、立場や役割を理解して適切な目標や方策を設定することを促したり、コミュニケーションの機会を設けたりすることが必要なことだと考えられる。

こうしたことから、本研究では、特別支援学校において、教員個々の「学校運営力・組織貢献力」を向上させる組織体制の構築を事例研究によって明らかにし、学校組織において具体的な人材育成の工夫例の一つとなることを目的とする。

2 研究の方法

(1) 基礎研究

自己申告は、教員一人一人が必ず取り組むものであり、適切な目標設定や具体的な方策の選定及びコミュニケーションの機会となっている。学校における目標管理制度の課題は、教員間での目標の共有がないことや、自己申告が学校改善に活かすことのできるツールであるという認識を共有することが挙げられる。

これらを踏まえて、本研究では、「目標管理を行う自己申告において、管理職との共有のみならず、事前に先輩教員などと相談・協議する作成過程を構築することで、コミュニケーションが活発になり、自己認識が深まって、教員個々の『学校運営力・組織貢献力』が向上する。」という仮説を立て、これを明らかにするために実証研究を行うこととした。

(2) 実証研究

都立A特別支援学校（教員数47人）で組織されているOJTチームの6人の教員を研究対象とする。各チームは、教諭、主任教諭、主幹教諭がメンバーとなっている（表1）。

表1 研究対象者一覧

OJTメンバー OJTチーム	OJT対象者	OJT担当者		
		教科担当	分掌担当	
1	教員	A教諭	B主幹教諭	C主任教諭
	教職歴	7年目	18年目	13年目
	所属	中学部	高等部	高等部
	教科	保健体育	保健体育	社会
	分掌	生活指導部	生活指導部	生活指導部
2	教員	D教諭	E主任教諭	F主幹教諭
	教職歴	7年目	41年目	15年目
	所属	高等部	高等部	高等部
	教科	理科	理科	数学
	分掌	教務部	生活指導部	教務部

自己申告面接の前に、OJT対象者が各OJT担当者と当初申告の際に設定した目標や方策の達成具合などを確認し、中間申告における目標の追加や方策が適切なものかどうかなどの協議を行う。

各教員の「学校運営力・組織貢献力」の向上を捉えるために、平成29年7月の「東京都公立学校の校長・副校長及び教員としての資質の向上に関する指標」を基に作成した分析チャートを用いる。

そして、インタビューを実施し、発言内容に関してカート・フィッシャーの「ダイナミックスキル理論」を参考に分析する（表2）。これは、能力の成長プロセスを13のレベルと五つの階層で表すものである。レベル0から5は、言語習得前の子供たちが発揮する能力である。レベル6から12は、普段、発揮している能力であり、「言語によって、一つの現象をどれだけ深く捉えられるのか」の度合いが増していく過程だとしている。

表2 13の能力レベルと5つの能力階層の対応関係

カート・フィッシャーの段階モデル	
13の能力	5つの能力階層
単一原理レベル (12)	原理階層
抽象システムレベル (11)	抽象階層
抽象配置レベル (10)	
単一抽象レベル (9)	
表象システムレベル (8)	表層階層
表象配置レベル (7)	
単一表象レベル (6)	
感覚運動システムレベル (5)	感覚運動階層
感覚運動配置レベル (4)	
単一感覚運動レベル (3)	
反射システムレベル (2)	反射階層
反射配置レベル (1)	
単一反射レベル (0)	

※ 加藤洋平 (2017) 『成人発達理論による能力の成長』日本能力協会マネジメントセンターp.155 より抜粋

3 研究の結果

教諭においては、「学校運営力・組織貢献力」の数値が増加し(図1・図2)、その捉え方もインタビューの発言内容を見ると、「単一抽象レベル(9)」から「抽象配置レベル(10)」の段階に上がっていると考えられる。役割認識を高め、実際に主体的な行動につなげていた。

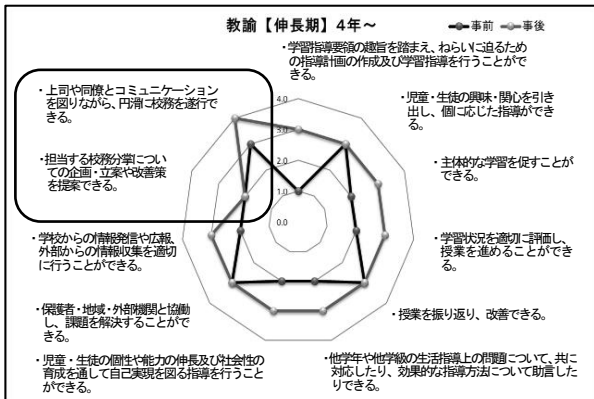


図1 A教諭の下位項目別チャート

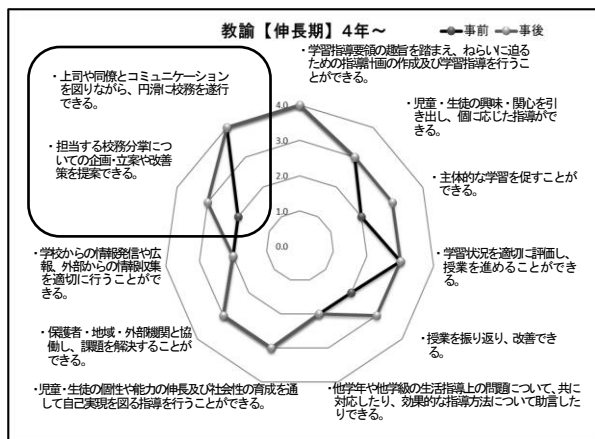


図2 D教諭の下位項目別チャート

主幹教諭と主任教諭の「学校運営力・組織貢献力」における数値の変容は見られなかったが、インタビューの発言内容から、OJTメンバーとの協議を通して、人材育成に関する課題への気づきを得たり、役割認識が高まり、職務の課題を見いだす意識に変化があったりすることが確認できた。

4 研究の考察

分析チャートから、教諭の「学校運営力・組織貢献力」の向上は見られた。一方、主幹教諭や主任教諭における向上は見られなかったが、どの教員もインタビュー内容から肯定的な変容を捉えることができた。また、日常において改めて目標や方策について協議する機会はなく、自己申告面接前にOJTメンバーと協議を設けることの有効性を感じていた。教員間でコミュニケーションが活発に行われ、役割認識や課題意識が高まっていることが発言からも捉えられるので、本研究の仮説は実証できたと考える。

したがって、本研究は「学校運営力・組織貢献力」を向上させる組織体制として有益であり、人材育成の工夫の一つとして活用できると考える。今後、多くの特別支援学校において取り入れられれば、人材育成の促進につながると考える。

課題としては、「教諭に対して、その強みや課題に気付かせ、それを生かしたり、克服したりするために、どのようにサポートするのか」が挙げられる。その解決のために、主幹教諭や主任教諭が、コーチングを学んだ上で運用・実践していくことが重要になると考える。

5 今後の展望

(1) 人材育成指標の活用方法

分析チャートを各種研修と関連させれば、強みを更に伸ばさせたり、課題に焦点化した取組が促進され、自律的に学ぶ姿勢を実現したりできるものとする。

(2) 自己申告書の様式改善についての提案

表面の「担当する職務の目標と成果」と裏面にある「能力開発」以降の欄を入れ替えるなどすることによって、先行研究で示された共通性と個別性を担保できると考える。

(3) 特別支援学校以外への波及

本研究の対象校の所属教員は47人であり、決して多すぎることはない。したがって、小学校や中学校、高等学校でも自己申告面接前でのOJTチームによる協議を行うことで、若手教員の職能開発、主幹教諭や主任教諭の力量形成に資する体制の構築につながると考える。