

※文字の大きさは Meiryo UI /12 ポイント以上とし、行間・文字間、上下左右の余白は変更しないでください。
 ※具体的に示したい図、写真、表、グラフなどは、(写真1) (表1) などと文中に記載し、右ページに(写真1) (表1) などと表記の上、貼り付けてください。
 ※文章と図等を組み合わせながら作成することも可能です。各項目の枠の上下幅は変更可能です。
 ※いずれの場合も、必ず A 3 片面 1 枚におさまるように作成してください。ファイルサイズは 5 MB 以下としてください。

エントリー学校名：
 大分県立佐伯支援学校

活動名：
 教頭主軸の学校組織支援
 ～組織分析による特別支援学校改革～

解決すべき課題：
課題や目標： 特別支援学校は、小学部・中学部・高等部など児童生徒の生活年齢にあわせた教職員組織で構成され、各学部ごとに運営され独特な職場風土があり、教職員の専門性や意識により教育実践が左右されてしまう不安定な状態が多い。今回は、教頭主軸で各個人の自己の意識を時系列で調査し、学校組織マネジメントの効果をあげるための特別支援学校における組織分析を実施し、自校の組織支援を行うこととする。

目標・方針：
 特別支援学校の教員は、大学にて特別支援教育を専攻し教員免許取得での職員と、通常の小学校・中学校・高等学校から人事交流にて特別支援学校に勤務する教員に大別され、養成課程の違いから特別支援学校の免許の有無があり、小学部・中学部・高等部の教員組織が構成されている。個々の教職員の自主・向上性と同僚・協働性の調査から、学校経営における「人」の組織構造を分析し、自校の組織風土や時系列の意識変化を学部主事と共有しながら、教頭による特別支援学校組織マネジメントの活性化を行う。

活動内容：
 目標・方針に基づき、①令和元年12月調査②令和2年4月調査③令和2年6月学部主事との協働④令和2年8月調査において特別支援学校の専門性や教育課程を踏まえた A) 特別支援学校教員としての自主・向上性、B) 特別支援学校教員としての同僚・協働性について独自に質問項目を設定し個々の意識の状態や変化を調査した。また、その意識調査において、学部組織での分析、役職や採用区分の違いの分析、年齢による分析等を実施した。その分析結果については、3つの学部リーダーである学部主事に開示し、個々の教職員の分布や支援が必要な教員への連携や支援依頼を実施。教頭および3学部主事による各学部の教職員への支援により、各学部の組織変化を、全職員への「学校組織アンケート」により考察していく。

活動の成果：
 佐伯支援学校全体は、比較的チームティーチングの連携ができており、約95%の教職員が自主・向上性や同僚・協働性が高く、親和的な教員組織集団であることがわかった。しかし学校内を3つの学部組織でみると、小学部や中学部は、大学での特別支援教育に関する専門養成過程を経て組織される教員が多く、自主・向上性も同僚・協働性も高い、建設的な「親和型」の組織集団であることが明確に分かった。また、高等部においては、自主・向上性や同僚・協働性に大きな分散やばらつきがあり、職員間での対立が見られる「不安定型」の教員組織であることも判明した。3学部主事に調査回答の分析を開示して、学部での教員組織の雰囲気や風土を共有し、教頭と学部主事の4名において組織内における教員支援やその方策、学校全体での教員組織の活性化についてミーティングを行い、学校全体の教育実践成果の向上を図ることができた。

アピールポイント (アイデアや工夫)：
 ・特別支援学校教員組織の分析と傾向 ・教頭と学部主事の連携 ・特別支援学校の「人」の活性化

<佐伯支援学校 学校組織分析 (特別支援教育における自主・向上意識と同僚・協働意識)>

調査結果 1 小学部 R 2 年 4 月 親和型

調査結果 2 中学部 R 2 年 4 月 親和型

調査結果 3 高等部 R 2 年 4 月 不安定型

調査結果 4 佐伯支援学校組織分析分布

時系列による教員組織の意識の変化

R 1 年 12 月 調査	R 2 年 4 月 調査	R 2 年 6 月 学部主事との協働	R 2 年 8 月 調査
・佐伯支援学校では、各学部ごとに異なる意識分布がある ・高等部組織は不安定特徴あり	・年度が替わっても、学部ごとの職員意識は近似 ・個々の職員の意識変化に注目 ・学校の雰囲気	・各学部職員の意識変化や気になる職員について教頭と学部主事が共有し、課題や方策を協議	・学校平均値が 2 得点向上 (学校組織の成熟) ・学部主事自身の意識変化あり

特別支援学校における学校組織マネジメント「人」を活性化するポイント (佐伯支援学校の場合)

全体職員への対応と教職員個別の対応	教頭と 3 学部主事との課題共有・共通意識化
教頭のサーバントリーダーシップ発揮	ミドルリーダーである学部主事のリーダーシップの活用
教頭と 3 学部主事による高等部組織へのアプローチ	特別支援教育の専門性の模範となる職員の存在