

特別支援学校のカリキュラムマネジメントにおける リーダーシップに関する考察

ー 校長とミドルリーダーの意識及び行動の変容を通して ー

学籍番号 239112

氏 名 川村 典子

主指導教員 田村 知子

副指導教員 陸奥田 維彦

1. 研究の背景と問題の所在

1.1 研究の背景

これまでの日本の学校教育は、教師一人一人が業務を自己完結的に取り組むという個業型の組織で成り立ってきた。しかし、これからは多様な課題に対処していくために、主幹教諭、指導教諭等のミドルリーダーがリーダーシップを発揮できる組織運営が必要であり、めざすべきあり方の一つとして「分散型リーダーシップ」をモデルとした組織運営が求められている。分散型リーダーシップは管理職のリーダーシップとは次元の異なる経営機能であるため、これからの学校管理職には、従前と異なる視点からのマネジメントとリーダーシップが求められる。

また、2017年告示の特別支援学校小学部・中学部学習指導要領において、小・中学校と同様にカリキュラムマネジメントの定義と必要性が初めて示された。しかし、特別支援学校には一般の小・中学校とは異なる特性・固有性があることから、特別支援学校のカリキュラムマネジメントには独自性がある。特別支援学校において効果的にカリキュラムマネジメントを実践するためには、その独自性を明らかにし、講じる手立てや実践手法を明らかにする必要がある。

1.2 問題の所在

報告者は2021年4月、新任校長として赴任した実習校（特別支援学校）の実態把握を行う中で「組織の個業化」及び「特別支援学校の教員としての専門性が低い」という実態を見出した。

実習校では報告者が赴任する以前から、教頭を除く全教員を担任に配置し、児童生徒をマンツーマンで指導する体制で運営していた。担任を兼務する首席（主幹教諭）等はミドルリーダーとして機能しておらず、マンツーマン体制は自己完結型指導を促進していた。さらに、特別支援教育の重要な専門性である「自立活動の指導」については、開校以来、自立活動部（自立活動の指導等を統括する校務分掌）を設置せずに教育活動を行なってきたため、組織的に専門性を構築できなかっただけでなく、教員同士が相互不干渉になり、教員たちが「今のままで何ら問題ない」と現状に甘んじる学校文化が醸成された。この学校文化が、教員の専門性向上を阻害した最大の要因である。従って、実習校の問題の所在は「組織の個業化に起因する学校文化によって、教員の専門性、特に自立活動の指導力が向上しないこと」にあると言える。

2. 実践研究の目的と方法

2.1 実践研究の目的

報告者は、教職大学院でのカリキュラムマネジメントの学びから、自身の論理的思考をシステム思考に変える必要性を認識し、実習校はカリキュラムマネジメントによって改革できると確信した。だが、実習校のカリキュラムマネジメントは複雑で課題が多く、そこに講じる手立てを見出すことも課題である。そこで「ビジネスの原動力は人(稲盛 1985)」に依拠して、実践研究を教員に焦点化し、本実践研究の目的を「カリキュラムマネジメントの実践における校長及びミドルリーダーの意識及び行動を検証し考察することによって、特別支援学校のカリキュラムマネジメントにおける適合的なリーダーシップのあり方を見出すこと」とする。

2.2 実践研究の方法

ミドルリーダー（首席，指導教諭，生活指導部長）と報告者の対話記録及びミドルリーダーを対象とする半構造化インタビューの記録を調査資料として、先行研究並びにリーダーシップ論に照らして検証し考察する。

3. 実践研究

実習校のカリキュラムマネジメントは「学校教育目標」と「めざす児童生徒像」の共創に始まり、アセスメント・チェックシートの導入，多様な教育課程の類型化などを実現した。これらの成果は，ミドルリーダー及び校長（報告者）のリーダー行動によってもたらされた。とりわけ，首席による分散型リーダーシップをモデルとした組織運営は，個業化した実習校に協働のスタイルを導入するとともに教員の主体性を引き出した，意義深い実践である。また，校長（報告者）の変革的リーダーシップの影響のもとで，指導教諭が教育的リーダーシップを発揮し，「個別的教育支援計画」の実践のフレームワークを CAP-Do サイクルに変革したことは，今後の実習校の専門性向上に寄与する実績である。

4. 考察

本実践研究により，カリキュラムマネジメントにおけるリーダーシップは分散型リーダーシップが効果的であることが実証された。さらに，一校に複数の学部を有することから教員数が多く，組織が複雑である特別支援学校には，「分散」を「統合」するリーダーシップが必要不可欠であることも明らかになった。従って，特別支援学校のカリキュラムマネジメントにおける適合的なリーダーシップのあり方は「リーダーシップの分散と統合」である，と考える。

実習校の改革を阻害する学校文化は，依然として存在する。教員が自身の現状を認識して，特別支援学校の教員としてあるべき姿と自身の現実とのギャップを認識するよう，徹底して取り組み，そこから教員に自己改善の動機づけを図っていくことが，今後の課題である。