ミドルリーダーシップを媒介とした校務分掌改善と組織活性化

― 特別支援学校におけるコッター変革モデルによる分析 ―

学籍番号　249114
氏　名　曾川 康代
主指導教員　大継 章嘉
副指導教員　薮田 直子

１．背景

特別支援学校は、多様な教育課程、障害特性、医療的ケアが同時に並存することから、組織運営が複雑化しやすい。実習校では教職員 120 名超を擁し、分掌による細分化が進む一方、前年踏襲や同調的風土により教職員発の改善提案が受け入れられにくく、行事運営における安全面・教育的品質の課題が顕在化していた。こうした状況は、単なるトップダウンの指示では解決困難であり、実践に近い立場で合意形成を媒介するミドルリーダーの役割が重要である。

２．研究目的と研究課題

2.1 研究目的

文化部は、学習発表会や作品展、音響管理、掲示等を担う学部横断的な校務分掌である。本実践研究は、文化部の校務分掌改善事例を通して、ミドルリーダーシップ（文化部分掌長）による介入が、教職員の内発的動機づけや協働行動をどのように喚起し、学校全体の組織活性化および制度化へと波及したかを明らかにすることを目的とする。

2.2 研究課題

①分掌内で実施された介入が、教職員の内発的動機づけや協働行動に与えた影響
②分掌レベルで得られた短期的成果が、学校全体へ波及する過程とそのメカニズム
③同調的風土が強い学校において、変革を定着させるための制度的・人的条件

３．研究方法

ジョン・P・コッターの「8段階の変革プロセス」を理論的枠組みの中心に据え、ミドルリーダーシップ論、組織文化論（Schein）、情報共有理論を統合した。あわせて、教育組織特有の制約である年度制、人事異動、安全配慮を踏まえた修正的適用を行った。研究方法として質的事例研究を採用し、実習校における行事運営記録、会議資料、アンケート結果、観察記録を収集した。これらを基に、学習発表会および作品展の改善プロセスを時系列で整理し、コッターの各段階と実践との対応関係を照合することで、変革の因果的連鎖と定着条件を抽出した。

4．実践

4.1 危機意識の喚起

文化部における改善は、現状を客観的に把握し共有することから着手した。学習発表会および作品展に関する教職員アンケートの結果や過去のインシデントを整理・提示し、行事運営において教育的意義が十分に発揮されていない点や安全面の課題を具体的事実として明らかにした。数値や事例に基づく課題提示は、教職員の感覚的な問題意識を組織全体の課題として捉え直すことを促し、危機意識の共有と改善への当事者意識の醸成につながった。

4.2 ビジョン共有

抽象的な理念にとどまらず、行事運営における具体的な改善点と、それによって期待される教育的効果や業務上の成果を明確に示した。これにより、教職員が改善の方向性を具体的にイメージしやすくなり、分掌内外における合意形成が促進された。

4.3 具体施策と短期的成果

(1) 学習発表会

運営方法の見直し、音響機材の更新、放課後準備手順の標準化、係の役割分担の再設計、受付システムの共通化等を実施した。その結果、準備時間の短縮やインシデントの減少が見られ、教職員の負担感が軽減された。改善後は、児童生徒主体の学習発表へと回帰し、学習過程や到達を示す発表形式が増加した。さらに、視覚的で分かりやすい説明資料の導入により、教職員および児童生徒の検討意欲が高まり、提案と改善の好循環が生まれた。

(2) 作品展

展示レイアウトの標準化と搬入出手順の明文化により鑑賞動線が整理され、児童生徒および保護者が鑑賞しやすい環境が整備された。肢体不自由校である実習校において、展示を体育館に統合したことで児童生徒の移動負担が軽減され、主体的な鑑賞行動が促進された。加えて、軽量備品の導入により設営の安全性が向上し、授業保障も確保された。

4.4 さらなる変革と組織活性化

分掌内で得られた短期的成果は職員会議や運営委員会で共有し、運営ルールの明文化やマニュアル化を通して制度化された。これにより、個人の経験や裁量に依存していた行事運営は、組織として再現可能な仕組みへと転換された。また、他学部のミドルリーダーと協働し、現場のニーズに即応した自由参加型のミニ研修を実施したことで、教職員の意見が具体的改善につながり、対話の促進と組織全体の活性化が図られた。

5．考察と今後の展望

本実践研究は、分掌レベルでの段階的介入を通じて、ミドルリーダーシップが教職員の内発的動機づけと協働行動を喚起し、短期的成果の蓄積が学校全体の組織活性化と制度化を可能にした点に意義がある。実践的には、現状の可視化と教育的正当性の提示を行い、「小さな成果」を早期に可視化すること、運営ルールの明文化と引継ぎ体制の整備、ミドルリーダー育成の制度的支援が重要である。本改善プロセスは、他校においても実践モデルとして活用できる可能性を有しており、今後は他校事例との比較や量的データの蓄積を通した一般化が課題となる。