

高等学校

平成 15 年 度

# 教育研究員研究報告書

教 育 経 営

東京都教職員研修センター

平成15年度

## 教育研究員名簿（教育経営）

No.	地区	学 校 名	氏 名
1	1	都立日比谷高等学校	伊 東 直 晃
2	2	都立芸術高等学校	佐 瀬 千 賀 良
3	2	都立芦花高等学校	園 部 直 美
4	5	都立上野忍岡高等学校	関 伸 夫
5	6	都立墨田川高等学校	中 村 茂
6	6	都立葛飾商業高等学校	杉 山 浩 一 郎
7	7	都立八王子北高等学校	中 村 秀 文
8	8	都立武蔵村山東高等学校	慶 徳 仁 史
9	8	都立秋留台高等学校	渡 辺 和 己

担当 東京都教職員研修センター統括指導主事

三 田 清 一



## 主題について

### 1 主題設定の理由

都立高校は、大きく変わろうとしている。平成14年10月には「都立高校改革推進計画・新たな実施計画」が発表され、都民に信頼される魅力ある都立高校づくりを目指して、大幅な改革が進められている。そこでは、各学校へのマネジメントシステムの導入が提言され、平成15年度よりすべての都立高校で学校経営計画の策定が実施された。

さらに、生徒による授業評価についても提言されている。学業不振や学校不適應等による中退率が高く、また都立高校での学力の低下を懸念する声は少なくない。そのような声にこたえるために、東京都教育委員会では「『いい授業しようよ』生徒による授業評価」として、教育活動の根幹である授業をよりよく充実させることへの取り組みを進めている。平成15年度には都立高校180校において試行されており、来年度からすべての都立高校で実施される。

一方、社会の急速な変化に伴い、いじめや不登校などの教育課題への対応や、保護者や地域のニーズへの対応など、学校には大きな期待が寄せられている。より迅速・的確かつ積極的に対応するためには、個人の力に期待するだけでなく学校を組織として機能させることにより、学校全体の教育力を一層高めることが必要である。東京都教育委員会では、平成15年度より新たな職として「主幹」を設置した。学校の組織としての対応力の向上が図られ、学校全体の教育力が高まることが期待されている。

このような背景を踏まえ、本研究部会においては、学校全体の教育力の向上を図るために学校が組織として取り組むべき課題として、「生徒による授業評価」と「主幹の在り方」について、2つの分科会に分かれてマネジメントの視点から研究を行うこととした。

研究主題「マネジメントの視点を生かした学校運営の在り方」

- (1) マネジメントの視点を生かした生徒による授業評価の在り方
- (2) マネジメントの視点を生かした主幹の在り方

### 2 研究内容

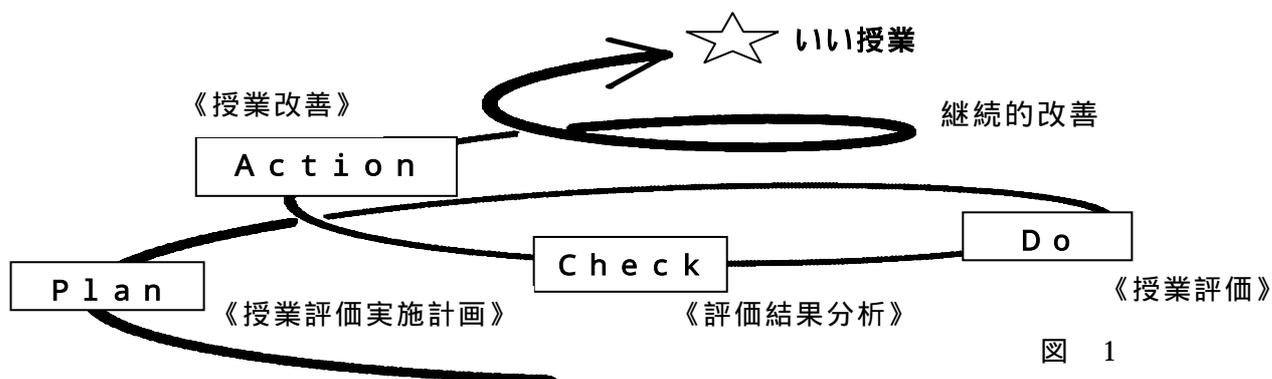
本研究では、研究主題の設定にあたってマネジメントを考える視点を、以下の3点を中心として、学校運営の望ましい在り方について、アンケート調査を実施し分析・考察した。

組織的な校内体制づくり

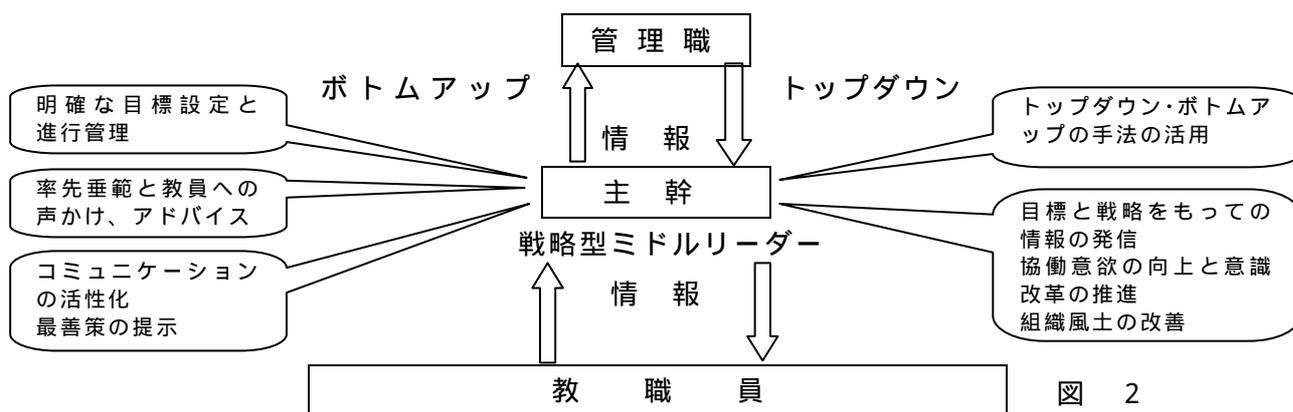
P D C A (Plan = 計画、Do = 実施、Check = 評価、Action = 改善) のマネジメントサイクルの仕組み (「生徒による授業評価」分科会)

ミドルリーダー (「主幹の在り方」分科会)

なお、「生徒による授業評価」分科会において、マネジメントサイクルのDoの機能を生徒による授業評価とし、生徒による授業評価が組織的に行われ、学校で円滑なコミュニケーションが図られている時のイメージを示したものが図1である。また、「主幹の在り方」分科会において、組織風土を変革しつつ、学校改善を図るためにリーダーシップを発揮している主幹を、学校組織の中でイメージしたものが図2である。



「いい授業」とは、「授業を受ける生徒にとってわかりやすい授業、主体的に授業に参加しようとする意欲が高まる授業などが考えられます。」(「より一層充実した授業を目指して」平成15年3月教育庁指導部高等学校教育指導課より)



### (1) マネジメントの視点を生かした生徒による授業評価の在り方

「生徒による授業評価」は、都立高校において来年度から全校実施となり、授業の改善という観点から大きく期待されている。しかし、「生徒による授業評価」の実施にあたっては、学校が教職員の協力体制の下、組織的、計画的に取り組み、「生徒による授業評価」の結果から生まれる課題を学校全体の課題としてとらえ、次の授業へつなげていく必要がある。

そこで、研究を進めるために「教員相互の共通理解の下、授業評価を組織的に取り組むことで授業評価が有効に機能し、授業改善が図られ、分かる授業へつながる。」という仮説を立てた。そして、「生徒による授業評価の進め方」、「学校の組織」という観点からアンケート調査をし、その結果をマネジメントの視点から分析・検討し、「生徒による授業評価」が、授業改善に組織的・効果的に機能するための方策等について考察した。

### (2) マネジメントの視点を生かした主幹の在り方

主幹は、様々な教育課題に対して、組織的に、かつ迅速に対応するために、平成15年度より新たな職として設置され、大きく期待されている。しかし、設置されて1年目の現在、主幹をどのように機能させるかのノウハウは不足している。

そこで、研究を進めるために「主幹がビジョンと戦略をもって、教員の意識改革を促して学校全体に協働意識を高める戦略型ミドルリーダーとなれば、学校の組織力が高まり、学校経営計画に掲げられた目標が達成できる。」という仮説を立てた。そして、現在の各学校における主幹の実態や主幹への期待、また、各学校の取り組みの工夫等についてアンケート調査し、マネジメントの視点から分析・検討し、望ましい主幹の在り方について考察した。

# マネジメントの視点を生かした生徒による授業評価の在り方

## 1 はじめに

都民に信頼され、生徒一人一人が生き生きと学べる都立高校の実現のために、様々な授業改善が推進されてきた。そうした流れの中、平成16年度から「生徒による授業評価」が全校実施となり、より一層の授業の充実が各学校に求められているところである。この「生徒による授業評価」の結果を、教員個々の分析だけに終わらず、学校全体の課題として受け止め、校内研修等を通して組織的・計画的に授業改善へつなげ、教員の指導力の向上を図ることが今後、大変重要である。

そこで、本分科会では「マネジメントの視点を生かした生徒による授業評価の在り方」をテーマとし、「生徒による授業評価」が授業改善に結びつくための具体的方策や学校組織の在り方等について考察するために、「生徒による授業評価の進め方」「学校の組織」という観点からアンケート調査を行い、各学校の「生徒による授業評価」の取り組みの状況や、学校としての工夫点について実態を把握し、マネジメントサイクル(PDCA)と校内体制等に視点をあて、分析・考察した。

## 2 アンケートの方法と内容、主な結果・分析・考察

### (1) アンケートの方法と内容

平成15年9月当初に、都立高校で今年度「生徒による授業評価試行校」となっている学校計47校(50課程)に管理職用アンケート(1名)と授業者用アンケート(3名以内)を依頼した。管理職用アンケートは37校、授業者用は37校から計78名分の回答を得た。なお、主なアンケート項目は以下のようなものである。

#### 【アンケート項目】

授業評価の目的について

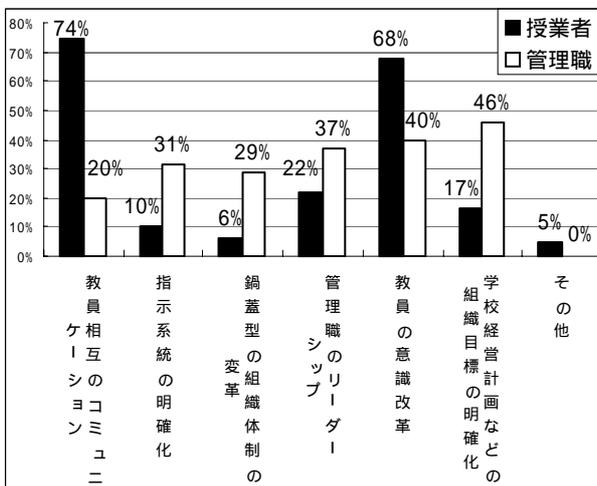
校内の組織に関することについて

生徒による授業評価の組織的な取り組みについて《Plan・Do・Check・Actionの各段階》

教員・生徒・保護者の変容について

### (2) 結果・分析

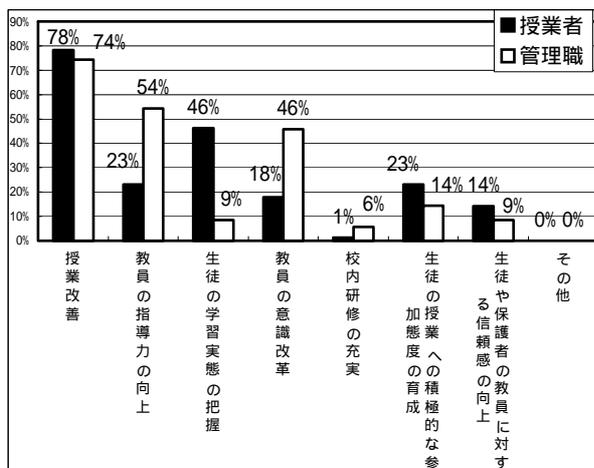
#### 【グラフ1】(回答は上位2つ)



質問：学校の組織的な課題解決能力を高めることが求められていますが、学校が組織体としての機能を発揮するためにどのようなことが必要だと思いますか。

分析：学校が組織的に機能するためには授業者は相互のコミュニケーション、管理職は組織目標やリーダーシップ・指示システムが重要だと考えている。このことから、学校が組織的に機能するために、教員は横のコミュニケーション、管理職は縦のラインを重視していると言える。

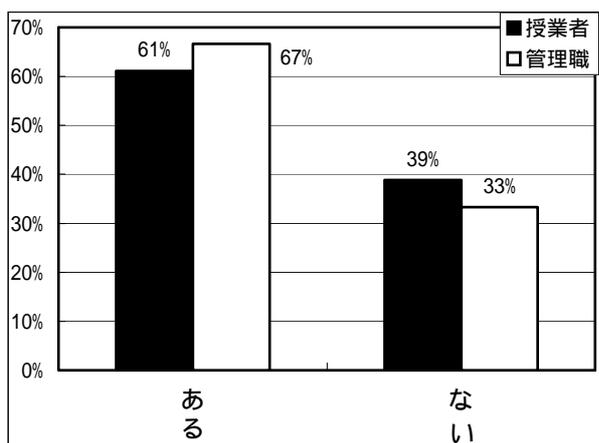
【グラフ2】(回答は上位2つ)



質問：生徒による授業評価によってどのような成果を期待しますか。

分析：授業者、管理職ともに授業改善に期待をしている割合が7割を超えており、両者とも授業の現状に何らかの課題を共通して感じていることが分かる。また、授業者は生徒の実態把握など、授業評価の目的について生徒を対象にとらえており、管理職は教員の指導力の向上や意識改革など、教員を対象にとらえていることが分かる。

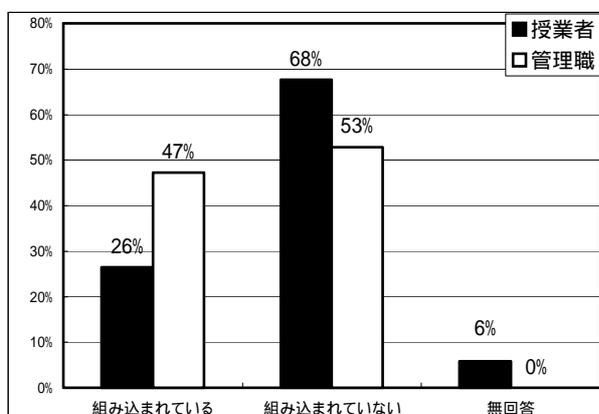
【グラフ3】



質問：生徒による授業評価の目標や目的について、他の教員と意見交換をする場がありますか。

分析：6割以上が何らかの形で相互にコミュニケーションを図っている。具体的な内容のコメントには「お互いに見せ合っているものを活用」「それぞれの授業評価をもち寄る。」という内容が複数あった。このように生徒による授業評価という1つの共通のテーマがあることによって、他の教員と意見交換をする場ができることは、教員の意識を改善し、組織の一員としてのよりよい授業改善への取り組みにつながると考えられる。

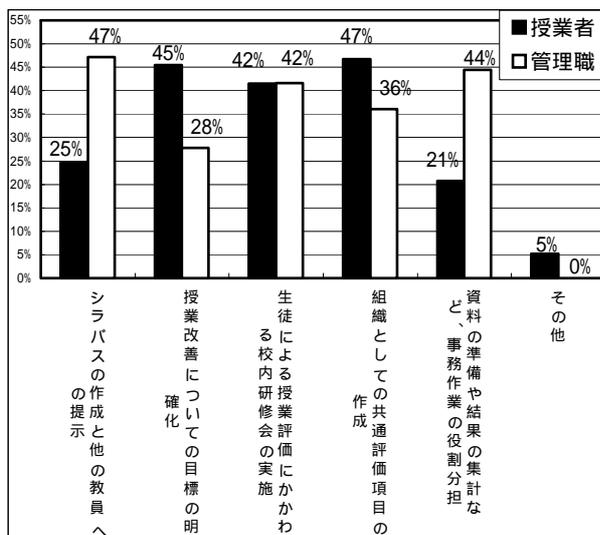
【グラフ4】



質問：生徒による授業評価についての校内研修会が年間計画に組み込まれていますか。

分析：半数以上の学校で、授業評価を題材とした校内研修会は計画されていない。授業者、管理職ともに授業評価を組織的なものとするためには校内研修会が必要と考えている(【グラフ5】参照)ことから、今後「生徒による授業評価」に関する校内研修会の位置付けや内容を工夫・検討していく必要がある。

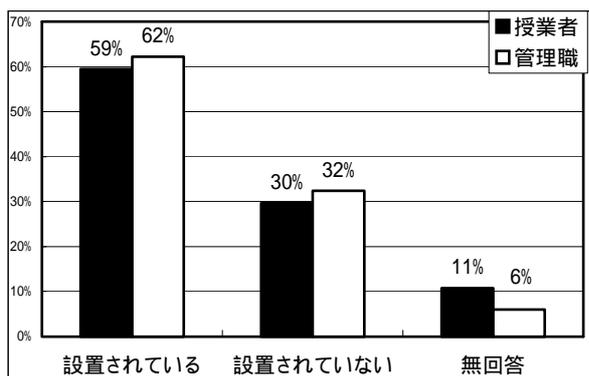
【グラフ 5】(回答は上位 2 つ)



質問：生徒による授業評価を組織的なものとするために、どのような工夫をしましたか。また、どのような工夫が必要と考えますか。

分析：授業者、管理職ともに 40%以上の回答を得たのは、「校内研修会の実施」であった。このことから、組織的な取り組みには校内研修会による理解の深化や共通認識の形成等が効果的であると考えていることが分かる。シラバスの作成については、授業者と管理職の回答に大きな差が出た。今後、組織的取り組みにおけるシラバスの位置付けや内容の工夫等が必要になると考えられる。

【グラフ 6】



質問：生徒による授業評価を担当する組織が校内に設置されていますか。

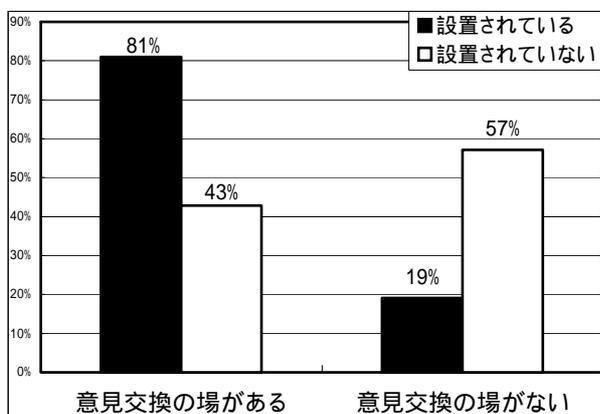
分析：約 6 割の学校に担当組織が設置されている。今後さらに授業評価実施における機能的な組織の在り方についての研究が必要である。

\* 以下は、記述部分より集計

委員会形式 12校(37校中)

分掌内に設置 9校(37校中)

【グラフ 7】生徒による授業評価を担当する組織の校内設置状況と、校内に授業評価について他の教員と意見交換をする場があることとの関連



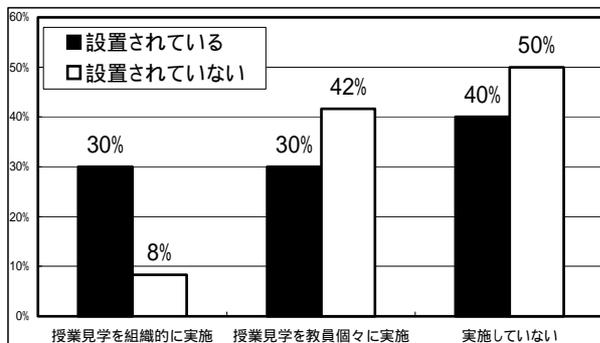
クロス分析質問項目：授業者アンケート

A 生徒による授業評価を担当する組織が校内に設置されていますか。

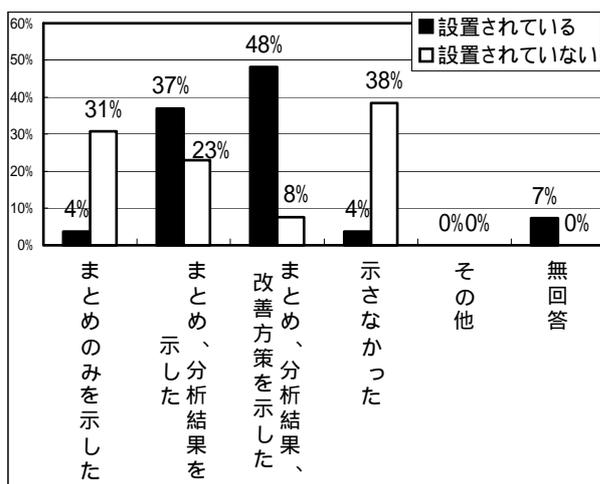
B 生徒による授業評価の目標や評価項目について、他の教員と意見交換する場がありますか。

分析：生徒による授業評価を担当する組織が校内に設置されている学校の授業者の 81%が校内に他の教員と意見交換をする場があると回答している。一方、校内組織が設置されていない学校では 43%であった。このことから、担当組織の設置が相互の意見交換の場を作り、コミュニケーションを活性化させていると考えられる。

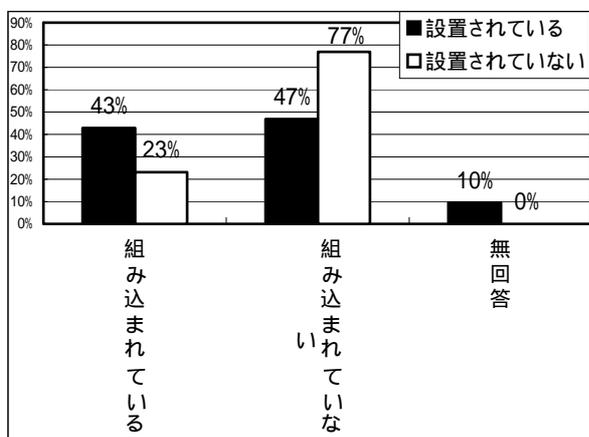
【グラフ 8】生徒による授業評価を担当する組織の校内設置状況と、教員相互の授業見学の実施状況との関連



【グラフ 9】生徒による授業評価を担当する組織の校内設置状況と、授業評価の集計・分析等の取り扱い方との関連



【グラフ 10】生徒による授業評価を担当する組織の校内設置状況と、授業評価に関する校内研修会の年間計画への位置付けとの関連



クロス分析質問項目：授業者アンケート

- A 生徒による授業評価を担当する組織が校内に設置されていますか。
- B 教員相互の授業見学を実施していますか。

分析：組織が設置されている学校の30%で組織的に授業見学が実施されているが、組織が設置されていない学校では8%であった。このことから、組織を設置することによって教員相互の授業見学が組織的に行われ、授業改善への積極的な取り組みにつながると考えられる。

クロス分析質問項目：授業者アンケート

- A 生徒による授業評価を担当する組織が校内に設置されていますか。
- B 生徒による授業評価の集計・分析等についてどのように取り扱いましたか。

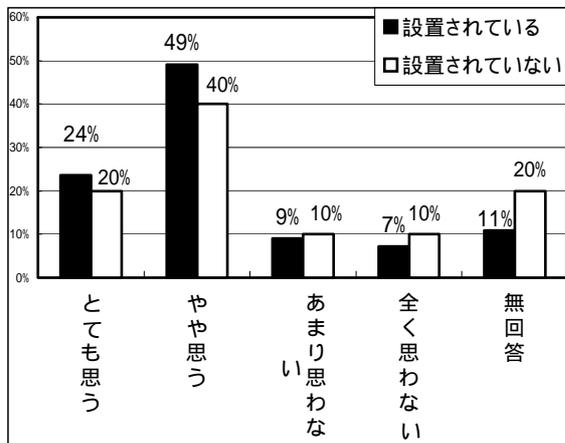
分析：組織を設置している学校では48%が評価の分析結果及び改善方針を他の教員に示している。一方、組織が設置されていない学校では、その値は8%であり、さらに、集計・分析を他の教員に示さなかった教員は38%にのぼった。このことから、組織を設置することにより授業評価が授業改善への有効な取り組みにつながると考えられる。

クロス分析質問項目：授業者アンケート

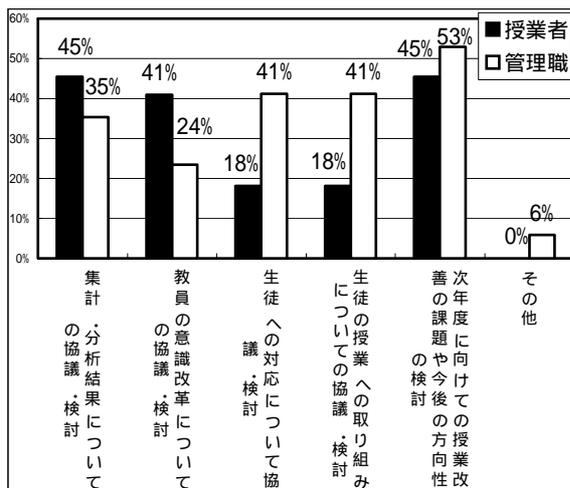
- A 生徒による授業評価を担当する組織が校内に設置されていますか。
- B 生徒による授業評価についての校内研修会が、年間計画に組み込まれていますか。

分析：組織が設置されている学校においては、43%で校内研修会が年間計画に組み込まれているが、組織が設置されていない学校では、23%であった。このことから、組織を設置することにより、授業評価についての校内研修会が計画され、教員間の情報交換、共通理解などが推進されると考えられる。

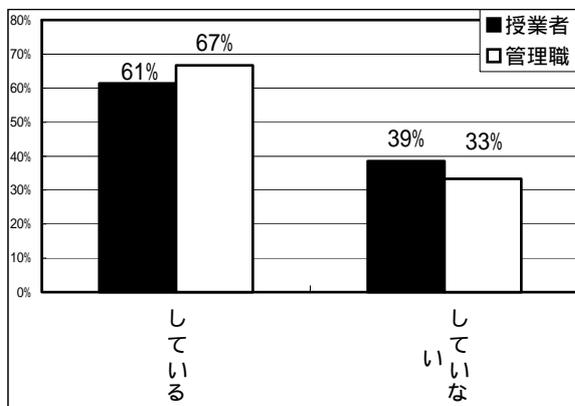
【グラフ11】 生徒による授業評価を担当する組織の校内設置状況と、教員の「分かる授業」を意識するようになったこととの関連



【グラフ12】(複数回答可)



【グラフ13】



クロス分析質問項目：授業者アンケート

- A 生徒による授業評価を担当する組織が校内に設置されていますか。
- B 「分かる授業」を意識するようになりましたか。

分析：校内に組織が設置されている学校の授業者の73%が、分かる授業を意識するようになったと回答している。一方、組織が設置されていない学校では60%であった。このことから校内に組織が設置されることにより、より多くの教員が「分かる授業」を意識するようになると思われる。

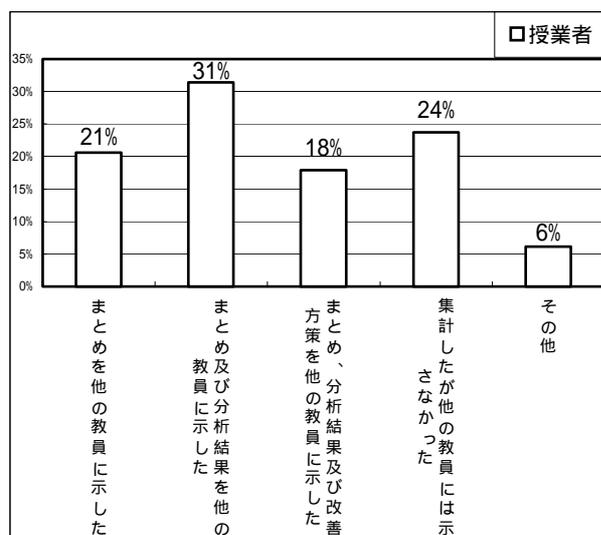
質問：生徒による授業評価についての校内研修会の内容はどのようなものですか。

分析：授業者、管理職とも約半数が「次年度に向けての授業改善の課題や今後の方向性の検討」に回答しており、校内研修会が Check Action の過程として活用されていることが分かる。また、授業者のアンケートでは、「教員の意識改革」の回答が多く、生徒による授業評価の結果が自らの意識改革に結びついているとらえている教員の多いことが分かる。

質問：生徒による授業評価結果を受け、教員と管理職が授業改善に向けての課題や情報を共有していますか。

分析：授業者、管理職ともほぼ同じ割合で、課題や情報の共有ができていないとらえている。この課題や情報の共有は、授業改善を組織的に取り組むための重要な要素と言え、今後、企画調整会議の機能や主幹等の役割の発揮などにより、様々な課題や情報の共有化を進めることが重要となる。

【グラフ14】

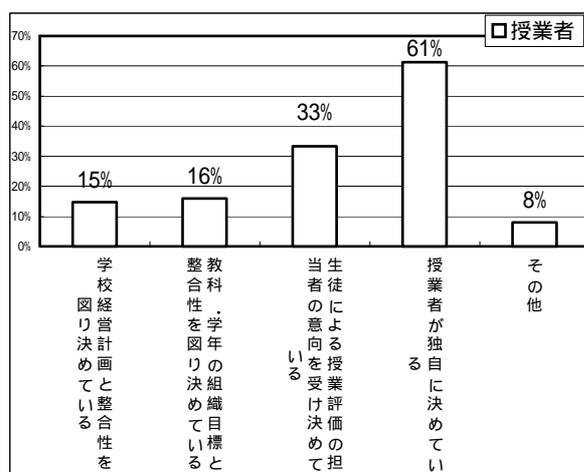


質問：生徒による授業評価の集計・分析等についてどのように取り扱いましたか。

分析：生徒による授業評価実施の段階では、下のグラフA グラフB から分かるように、個人レベルで実施されている傾向にあるが、改善の段階（【グラフ14】）になると変化が見られ、約7割が何らかの形で集計・分析等を他の教員に示している。このことは、アンケートの集計とまとめ・分析をすることが、授業評価の個人的な取り組みを、組織的な取り組みへと変える契機となっていると考えることができる。

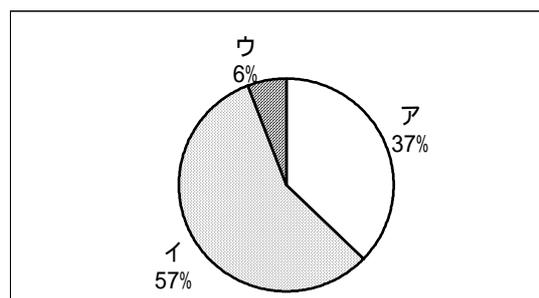
グラフA 授業者アンケート（複数回答可）

生徒による授業評価の評価項目内容はどのようにして決めていますか。



グラフB 授業者アンケート

生徒による授業評価のアンケート方法・時期はどのようにして決めているのですか。



ア 学校全体で決めている

イ 授業者に任せている

ウ その他

### （3）考察

生徒による授業評価のための校内組織の設置は、意見交換の場の提供や教員間のコミュニケーションの活性化、組織的な授業見学の推進、教員の分かる授業への意識向上等、教員の授業改善への主体的取り組みに結びついている。しかし、校内組織の設置は6割程度にとどまっており課題と言える。

また、生徒による授業評価についての校内研修では、授業改善に向けての課題や今後の方向性が検討されており、組織的な授業改善としての効果的な取り組みとなっている。しかし、アンケートでは、校内研修が年間計画に位置付けられていないことも多く、今後、年間計画の中に生徒による授業評価についての校内研修を位置付けることが重要となる。

さらに、生徒による授業評価の実施は、教員に授業改善という共通テーマについて話し合うきっかけづくりとなるとともに、評価結果の集計、分析は、授業評価の組織的な取り組みに結びついている。

### 3 マネジメントの視点を生かした生徒による授業評価の在り方についての分析・考察

アンケートの記述部分の集計から、生徒による授業評価を組織的に行うための工夫点や特色を示す内容のものを抽出し、次の二つのマネジメントの視点から、分析・考察した。

- (1) P D C Aのマネジメントサイクルの各段階における工夫
- (2) 組織的な校内体制づくり

#### (1) P D C Aのマネジメントサイクルの各段階における工夫

生徒による授業評価を進める上での工夫について、「教員相互の共通理解の工夫」と「生徒による授業評価の推進体制の工夫」の2つの観点から分類するとともに、P D C Aのどの段階に属するかについて分析した。なお、分類・分析にあたっては、マネジメントサイクルの各段階を次のようにとらえた。

**Plan (計画): 生徒による授業評価実施に向けた計画**

**Do (実施): 生徒による授業評価の実施**

**Check (評価): 実施後の結果集計及び分析**

**Action (改善): 授業改善へ向けた効果的な方策の検討・改善**

教員相互の共通理解の工夫

ア 新たな組織の枠組み等の活用 [ Plan (計画) ]

- a 授業評価検討委員会等の組織を設置し、各教科内での授業評価の実施に向けて、話し合い、共通理解を深める。
- b 学校としての評価項目の共通化を進め、客観性をもたせるようにする。
- c ミドルリ - ダ - である主幹を中心に教員相互の意見交換を実施する。

イ 組織の活用 [ Do (実施) ]

- a 学年会や教科会等の組織を利用し、教員内での共通理解を深める。

ウ 集計・分析の工夫 [ Check (評価) ]

- a 授業評価検討委員会等の組織を中心に集計結果を分析する。
- b 評価結果の生徒への連絡通知方法を検討する。

エ 授業改善の工夫 [ Action (改善) ]

- a シラバスを見直し、各教科内で授業改善についての検討を行う。
- b 習熟の程度に応じた指導やT T授業の在り方を検討し活用を図る。
- c 校内研修会や研究授業を実施し、授業改善計画の報告・発表を通して課題を共有するとともに教員相互の授業改善を推進する。
- d 授業研究月間や授業公開週間を設定する。

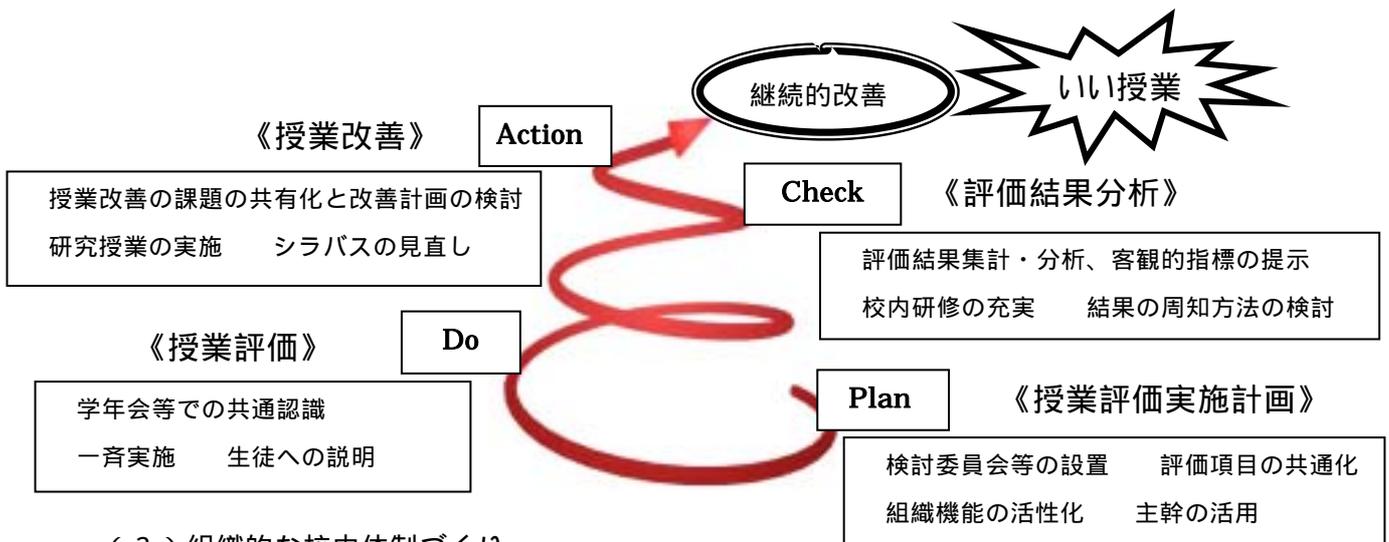
生徒による授業評価の推進体制の工夫

ア 組織機能の活性化 [ Plan (計画) ]

- a 学校経営計画に基づき、生徒による授業評価の実施に向けた検討委員会等を設置する。
- b ミドルリ - ダ - である主幹を活用するために、主幹会議を実施する。
- c 人事考課に基づく管理職との面接を通し、組織の一員として教員の自覚を高める。
- d 各分掌や個人の目標を冊子にまとめ、オリエンテーションにおいて明確にする。

- e 毎朝、全教職員及び分掌での打ち合わせを実施する。
  - f 各主幹・主任で構成する組織を設置し、各部や学年の調整を行う。
  - g 分掌組織に新たな責任と権限を付与し、組織のスリム化を図る(委員会の廃止等)。
- イ 生徒への対応 [ Do (実施) ]
- a 日時を設定して全校で一斉に生徒による授業評価を実施する。
  - b 生徒による授業評価を実施するにあたり、管理職・担任から生徒に対して説明を行う。
- ウ 分析結果の客観化 [ Check (評価) ]
- a 生徒による授業評価の結果を客観的指標として数値化し、グラフとして表す。
  - b 外部から講師を招いて研修会を実施する。
- エ 授業評価の活用 [ Action (改善) ]
- a 集計・分析方法として、ITを活用し管理する。(マークカードリーダーの使用)
  - b 生徒による授業評価を、学校経営計画に沿って年に複数回実施し、授業改善に生かす。

<生徒による授業評価におけるマネジメントサイクルの各段階における工夫例>



(2) 組織的な校内体制づくり

学校が組織的に機能するためには、学校経営計画等の組織目標をもつことが重要である。このことを前提として、今回のアンケートの記述部分における、生徒による授業評価実施のための組織活性化の工夫について、分析・考察した結果、次の4項目に集約され、次ページのような工夫例が実践されていることが分かった。



## 組織活性化のための工夫例

### コミュニケーションの円滑化を図る

- ・ 会議、打ち合わせを時間割の中に組み込み、定期的に会議を設定する。
- ・ 会議の場以外の日常の場面での意見交換を大切にする。
- ・ 授業評価検討委員会において、教員の率直な意見を出しやすくする。
- ・ 各教科で、授業見学の日時を学期に一度設定し、学期ごとの教科会でお互いの意見交換をする。
- ・ お互いの授業見学の感想をメモ書きし、交換する。

職員室や休憩所等での生徒による授業評価についての意見交換を大切にする。

口頭では伝えにくいことをメモで伝える。

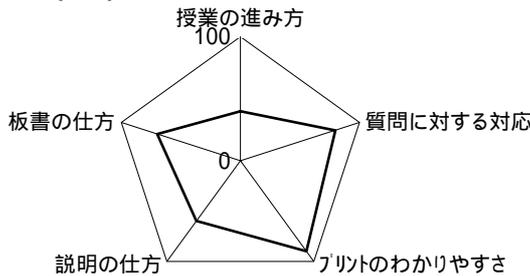
小グループで自由に討議する。(ブレイクストーミング等。)

### 組織のルールを決める

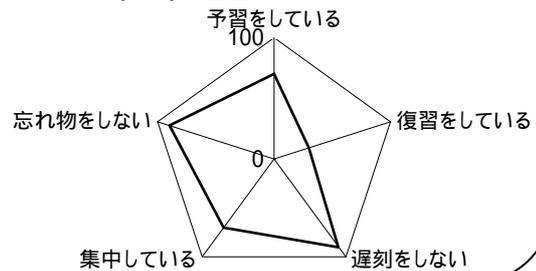
- ・ 全校、教科ごとに共通の評価項目を設ける。
- ・ 授業評価検討委員会を設置し、生徒による授業評価に関する内容の校内研修会を年間計画に位置付ける。
- ・ 授業評価結果をグラフ化し、結果を視覚に訴えることで、教員の認識を深めるとともに生徒との信頼関係を築く。

前半は共通項目、後半は、独自の評価項目で生徒による授業評価を実施する。

(例) 教師に対する評価



(例) 生徒の自己評価



### 情報の共有化を図る

- ・ 授業評価検討委員会が、学校経営計画と生徒による授業評価の結果の整合性を図り、校内研修会で、次年度へ向けての改善点を教員に示す。
- ・ 授業評価検討委員会で話し合われた内容の透明性を図る。
- ・ 生徒による授業評価の結果を教科ごとにファイリングする。

学校便りや学年通信を活用する。

年間指導計画と生徒による授業評価の結果をファイルし、職員室等で常に関覧できる状態にする。

### 役割分担を明確にする

- ・ 組織を再編し、役割分担や指示系統を明確にする。
- ・ 分掌、組織に権限と責任を付与し、各教員に学校運営参画意識をもたせる。

(例)  
授業評価検討委員会

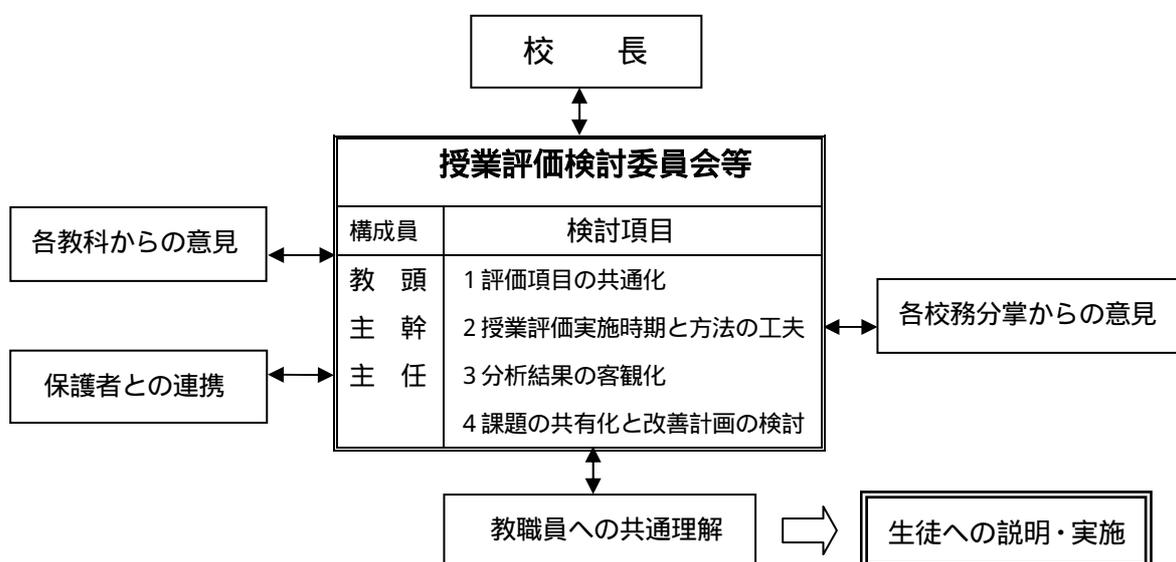
データ処理課  
評価項目検討課  
授業改善課  
指導力向上課

#### 4 まとめ

生徒による授業評価のアンケートの結果を基に、生徒による授業評価を組織的に実施し、授業改善につなげていくための望ましい在り方について、マネジメントの視点から分析・考察した結果、次のようなことが分かった。

##### (1)【生徒による授業評価の進め方の視点から】

生徒による授業評価を実施していく上での工夫について集計・分析した結果、「計画」の段階では検討委員会等の設置や共通評価項目の作成の必要性が、「実施」の段階では時期と方法の工夫が、「評価」の段階では校内研修の充実と分析結果の客観化が、「改善」の段階では課題の共有化と改善計画の検討が重要であることが分かった。その中でも、「評価 改善」の段階において、授業評価検討委員会等が課題を精選し、生徒による授業評価の課題を、教員個人としての課題から組織としての課題につなげていくことが重要である。



(図1)

##### (2)【組織の在り方の視点から】

授業評価検討委員会等(図1)を授業改善に生かすためには、学校全体が「いい授業しようよ」「より一層いい授業を目指すための、教員相互また教員と生徒間での呼びかけ。」教育庁指導部高等学校教育指導課」という目標を共有し、その目標を常に認識・確認していく事が大切である。そのためには、コミュニケーションを深める場の工夫や共通評価項目等の組織のルールを作ること、生徒による授業評価の様々な情報を教職員が共有すること、役割分担を明確にし個々の教員に責任をもたせること等が重要である。

(3) 教員は、生徒による授業評価の結果を授業改善につなげていこうとする意識は強くもっているものの、個人で課題を解決している現状がある。そこで、授業改善という目標に向けて学校組織が一体となって授業評価検討委員会等を設置するとともに、教員相互の授業見学や年間計画に位置付けた校内研修会等を実施することにより、授業改善へのより大きな成果をあげていくことが重要である。

## マネジメントの視点を生かした主幹の在り方

### 1 はじめに

平成15年度より主幹制度が導入された。主幹の設置により学校的意思決定のシステムが機能するようになるとともに、その職責として教諭等の指導・監督が位置付けられており、より充実した教育活動の実現が期待されている。また、主幹には監督機能、人材育成機能、調整機能、教頭補佐機能があり、学校の組織的運営で重要な役割を果たすことが求められている。今後、主幹職の定着とともに、学校改革推進のために主幹がそれらの機能を十分に生かし、学校の組織的な課題解決能力を向上していくことが重要となる。

そこで、本分科会は「マネジメントの視点を生かした主幹の在り方」をテーマとして設定し、主幹の機能を生かした学校運営活性化の方策等について考察するために、主幹の実態や主幹への期待、また、主幹を活用した学校運営の在り方等についてアンケート調査を行い、各校の取り組みの状況や主幹が組織的に課題解決を図っている工夫例などについて実態を把握し、その結果をマネジメントの視点から分析・考察した。

### 2 アンケートの方法と内容、主な結果・分析

9月当初に主幹が配置されている都立高校43校(全地区にわたり、各地区3校から7校)の管理職と主幹を対象にアンケートを依頼した結果、30名の管理職と定時制を含め72名の主幹から回答を得た。回答した主幹の担当分掌の内訳は教務26名、生活指導12名、進路指導13名、1学年8名、2学年7名、3学年5名、4学年1名であった。

なお、主なアンケート項目は以下のようである。

#### 【管理職用アンケートの項目】

学校全般の状況について	監督機能の具体的な工夫について
人材育成機能の具体的な工夫について	調整機能の具体的な工夫について
教頭補佐機能の具体的な工夫について	機能を果たす上で障害になるもの
主幹を機能させるための具体的な工夫について	

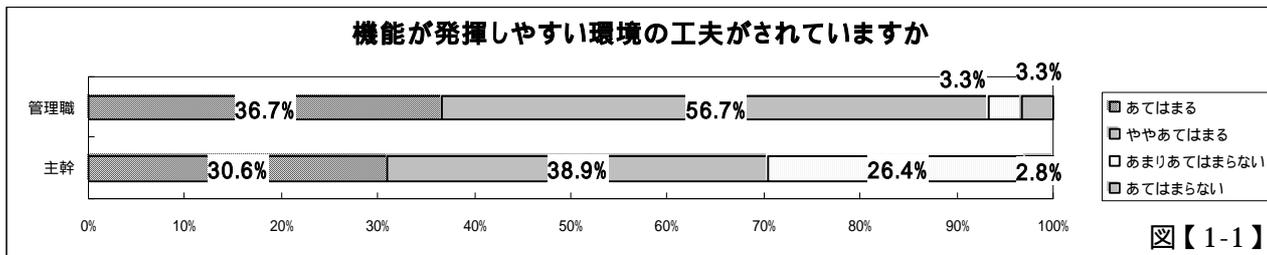
#### 【主幹用アンケートの項目】

学校全般の状況について	監督機能にかかわること
人材育成機能にかかわること	調整機能にかかわること
教頭補佐機能にかかわること	主幹の機能を果たすための工夫について

#### (1) 学校全般の状況について

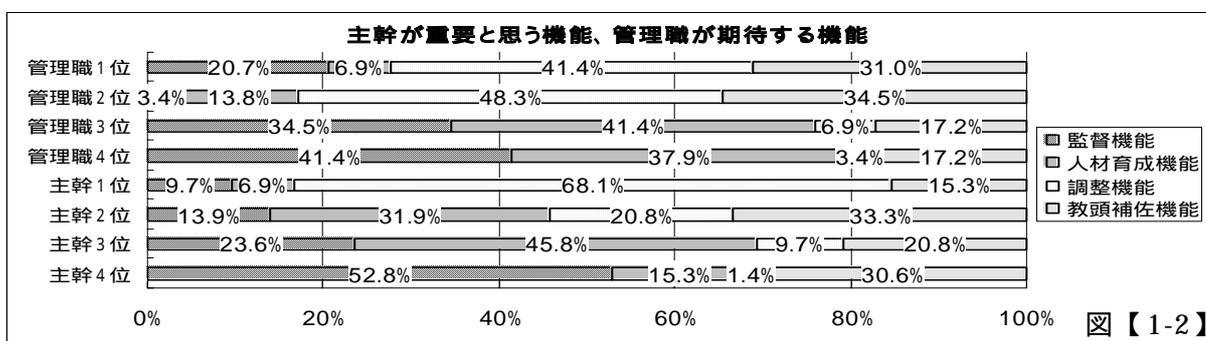
質問【1-1】...組織内への位置付けや座席の工夫、また、主幹職の学校要覧や各種広報誌への明記など、主幹としての機能が発揮しやすい環境が工夫されていますか。

分析...「あてはまる」「ややあてはまる」を合わせて管理職は、93.4%、それに対し主幹への同じ質問の結果が69.5%であり、認識に違いがあることが分かる。主幹は、管理職の実施している様々な主幹機能発揮への工夫に気付き、その工夫を生かし自らの機能を一層発揮していくことが重要と言える。



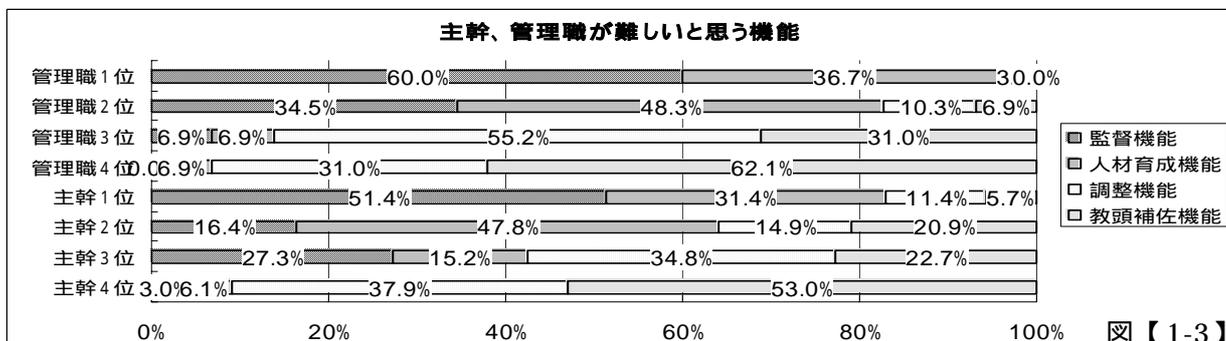
質問【1-2】...主幹には4つの機能（監督機能、人材育成機能、調整機能、教頭補佐機能）がありますが、所属校においてこの機能の中で、どのような機能を果たすことが特に重要だと思いますか。重要だと思える順に記号を選んでください。（主幹用アンケート）

管理職用アンケートは、「貴校においてこの機能の中で、どのような機能を期待されていますか。期待されている順に記号を選んでください。」という内容である。



分析...主幹、管理職ともに一番重要である（期待する）とした回答で最も多かったのは調整機能であった。管理職の回答では、これに次いで教頭補佐機能、監督機能となっている。ここでは、主幹が重要と思う機能の第1位と管理職が期待する機能の第1位において、管理職は監督機能を20.7%期待しているのに対して主幹は9.7%しか重要とっていないことから、今後、主幹はより一層監督機能を果たすための資質向上と努力が求められると言える。

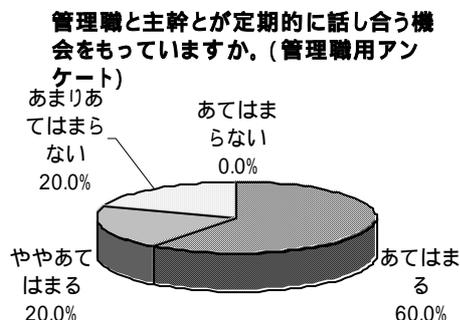
質問【1-3】...主幹の4つの機能の中で、その機能を果たすことが難しいと考えるのはどれですか。難しいと思える順に記号を選んでください。



分析...主幹、管理職ともに最も果たすのが難しいとした機能は、監督機能、次いで人材育成機能となっており、今後主幹がその機能を果たせるように工夫・改善が必要である。

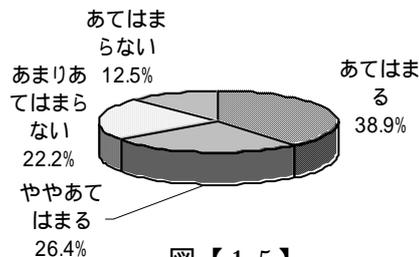
質問【1-4・5】...管理職と主幹とが定期的に話し合う機会をもっていますか（管理職用アンケート）。主幹同士（主幹が一人の場合は主任との間）で定期的に話し合う機会をもっていますか。（主幹用アンケート）

分析...主幹会議などを設定して、管理職と主幹が定期的に話し合いを行っている学校が、80.0%である。話し合いをもたない学校はなかった。



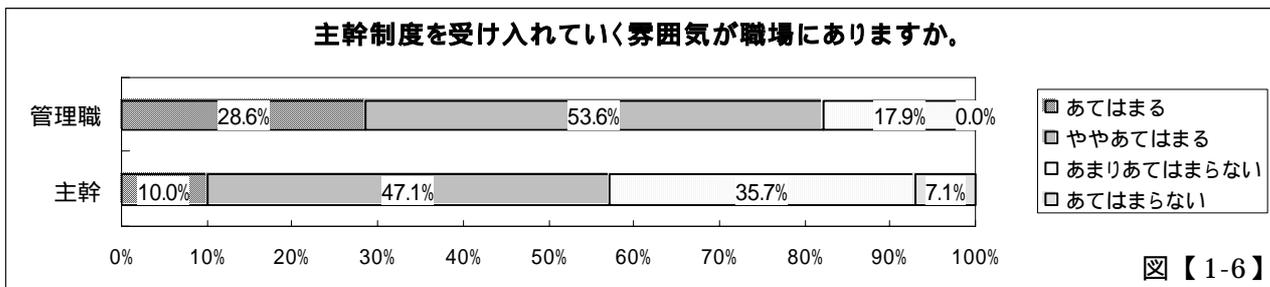
図【1-4】

**主幹同士で定期的に話し合う機会をもっていますか。(主幹用アンケート)**



図【1-5】

質問【1-6】...主幹制度を受け入れていく雰囲気職場の中にあると感じますか。また、そのように感じるのとはどのようなことからですか。



図【1-6】

分析...管理職の回答では、受け入れていく雰囲気のある学校が82.2%で、あてはまらない学校は0%であった。主幹の回答では、受け入れていく雰囲気のある学校が管理職より低く、あてはまらないという学校が7.1%もあった。

## (2) 監督機能にかかわること

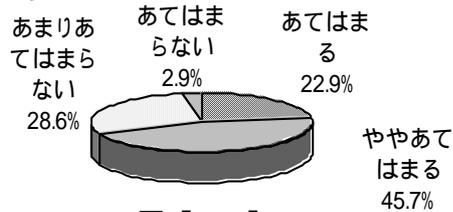
質問【2-1】...4月からの自分自身の働きを振り返って、監督機能を果たしていると思いますか。（主幹用アンケート）

分析...監督機能を果たしているとした回答が、「あてはまる」「ややあてはまる」を合わせて68.6%あり、監督機能を果たしていないとした回答が2.9%であった。

質問【2-2】...主幹の監督機能について、貴校の主幹を機能させるために具体的にどのような工夫をされているのか教えてください。（管理職用アンケート：複数回答可）

分析...管理職は、主幹の監督機能を発揮させるために、学校経営計画を基本とした目標管理や校務の進行管理を大切にしており、主幹は職務遂行において常に学校経営計画を念頭に置くとともに、それを受けた分掌における組織の目標を明確にし、適時適切な報告、連絡、相談によりその職務の進行状況を管理職に報告しなくてはならない。

4月からの自分自身の働きを振り返って、監督機能を果たしていると思いますか。(主幹用アンケート)

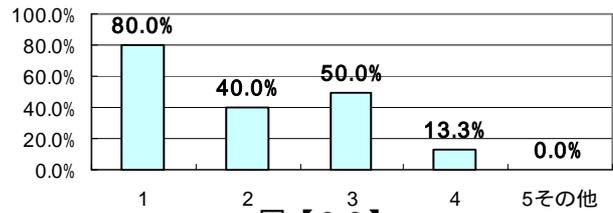


図【2-1】

(図【2-2】の項目)

- 1 主幹の職務遂行に対して、常に学校経営計画との関連を考えるように指導している。
- 2 教員に具体的な組織目標(分掌の年度目標など)を明確に示すように、主幹を指導している。
- 3 主幹に教員の校務の進捗状況や内容について把握させ、定期的に管理職に報告させている。
- 4 主幹の教員への指導・監督内容について、定期的に管理職に報告させている。

主幹の監督機能について、貴校の主幹を機能させるために具体的にどのような工夫をされているのか教えてください。(管理職用アンケート)



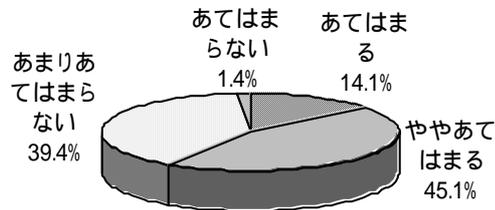
図【2-2】

### (3) 人材育成機能にかかわること

質問【3-1】... 4月からの自分自身の働きを振り返って、人材育成機能を果たしていると思いますか。(主幹用アンケート)

分析... 人材育成機能を果たしているとした回答が、「あてはまる」「ややあてはまる」を合わせて59.2%、逆に果たしていないとした回答が合わせて40.8%であった。

4月からの自分自身の働きを振り返って、人材育成機能を果たしていると思いますか。(主幹用アンケート)

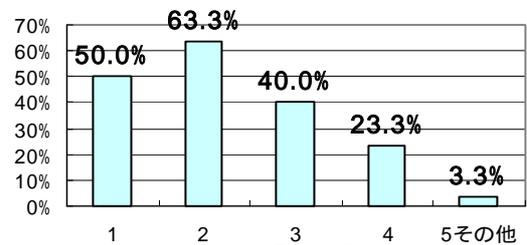


図【3-1】

(図【3-2】の項目)

- 1 教員へのアドバイスが適切にできるように、管理職が適宜主幹を指導している。
- 2 教員のOJT機能充実のため、主幹に課題解決に向け率先垂範させている。
- 3 主幹を中心として校内研修を企画・立案・実施させている。
- 4 主幹に対して、教員一人一人の育成についての期待を示し、管理職と主幹が一体となって人材育成できるようにしている。

主幹の人材育成機能について、貴校の主幹を機能させるために具体的にどのような工夫をされているのか教えてください。(管理職用アンケート)



図【3-2】

質問【3-2】... 主幹の人材育成機能について、貴校の主幹を機能させるために具体的にどのような工夫をされているのか教えてください。(管理職用アンケート：複数回答可)

分析... 管理職は、人材育成機能を発揮させるために、教員のOJT機能充実を大切にしており、主幹は課題解決に向けて他の教員の模範となるように率先した行動をとるとともに、他の教員への助言や校内研修の充実に努力しなくてはならない。

質問【3-3】... 校内研修の充実のために、主幹としての役割を果たしていると思いますか。(主幹用アンケート)

分析... 果たしていないという回答が、50.7%と過半数を占めており、人材育成機能の重要な要素の1つとしての校内研修の活性化に、主幹はより一層かかわらなくては

ならない。

#### (4) 調整機能にかかわること

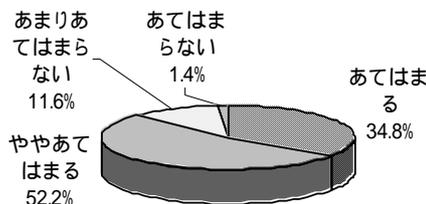
質問【4-1】... 4月からの自分自身の働きを振り返って、調整機能を果たしていると思いますか。(主幹用アンケート)

分析... 今回のアンケートによれば、主幹の機能の重要性でトップに挙げられていることもあり、果たしているという回答が、「あてはまる」「ややあてはまる」を合わせて、87.0%と多い。

質問【4-2】... 主幹の調整機能について、貴校の主幹を機能させるために具体的にどのような工夫をされているのか教えて下さい。(管理職用アンケート：複数回答可)

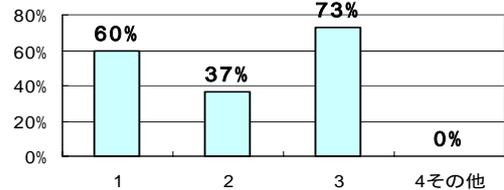
分析... 管理職は、調整機能を発揮させるために、主幹による主体的な調整を大切にしており、主幹は管理職から与えられる知識や情報を積極的に活用するとともに、各分掌・学年間と綿密なコミュニケーションをとり迅速な調整に努力しなくてはならない。

4月からの自分自身の働きを振り返って、調整機能を果たしていると思いますか。(主幹用アンケート)



図【4-1】

主幹の調整機能について、貴校の主幹を機能させるために具体的にどのような工夫をされているのか教えてください。(管理職用アンケート)



図【4-2】

(図【4-2】の項目)

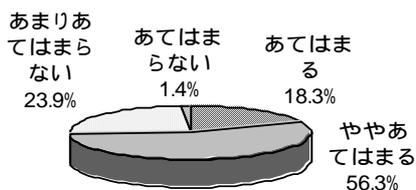
- 1 主幹に、各分掌・学年間の意見の相違に対して、事前に調整させ、管理職や教員に示せるように指導している。
- 2 主幹を中心に、各分掌・学年間の調整を図るための会合・ミーティングなどを位置付け実施している。
- 3 主幹の職務遂行に必要な学校運営などにかかわる知識や情報を、積極的に提供している。

#### (5) 教頭補佐機能にかかわること

質問【5-1】... 4月からの自分自身の働きを振り返って、教頭補佐機能を果たしていると思いますか。(主幹用アンケート)

分析... 果たしているという回答が、「あてはまる」「ややあてはまる」を合わせて、全体の74.6%となっている。しかし、授業の準備との調整が難しく、どう補佐したらいいのか迷うという回答もあり、主幹として試行錯誤の様子がある。

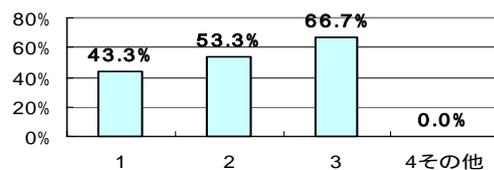
4月からの自分自身の働きを振り返って、教頭補佐機能を果たしていると思いますか。(主幹用アンケート)



図【5-1】

(図【5-2】の項目)

主幹の教頭補佐機能について、貴校の主幹を機能させるために具体的にどのような工夫をされているのか教えてください。(管理職用アンケート)



図【5-2】

- 1 学校経営計画や管理職の考えを主幹を通じて教員に周知させている。
- 2 主幹が分掌における教員の意見を取りまとめるように指導している。
- 3 主幹が管理職の学校運営に対して意見を具申できる場や機会を作っている。

質問【5-2】... 主幹の教頭補佐機能について、貴校の主幹を機能させるために具体的にどの

ような工夫をされているのか教えてください。(管理職用アンケート：複数回答可)  
分析...管理職は、教頭補佐機能を発揮させるために、主幹の意見を学校運営に生かすことを大切にしており、その意味から主幹は教員の意見をとりまとめるなど、ボトムアップにより管理職に対して様々な機会を通して意見を具申していかなくてはならない。

### 3 主幹の望ましい在り方の工夫や改善点についての分析・考察

実施したアンケートの記述部分について集約し、組織的な校内体制づくりやミドルリーダー等のマネジメントの視点を踏まえた主幹の在り方について分析し、考察した。

#### 《監督機能にかかわること》

主幹、管理職共に、最もその機能を果たすのが難しいと答えたのが監督機能であり、両者とも半数以上を占める。また、4つの機能の中での重要度(主幹回答)、期待度(管理職回答)は両者共に最下位の4番目としている。果たすことが難しい理由をみると、

主幹制度が1年目で、職場の中で定着していない。教員の意識が低い。

主幹は管理職ではない、権限が弱い。

長年の慣習があり無理である。横並び意識が定着している。

などが挙げられている。

一方で68.6%と約7割の主幹は、4月以降、自分は主幹として監督機能を果たしている、または、やや果たしていると考えている。その中から工夫の例を見てみると、

連絡・調整、必要に応じて指示・指導をしている。

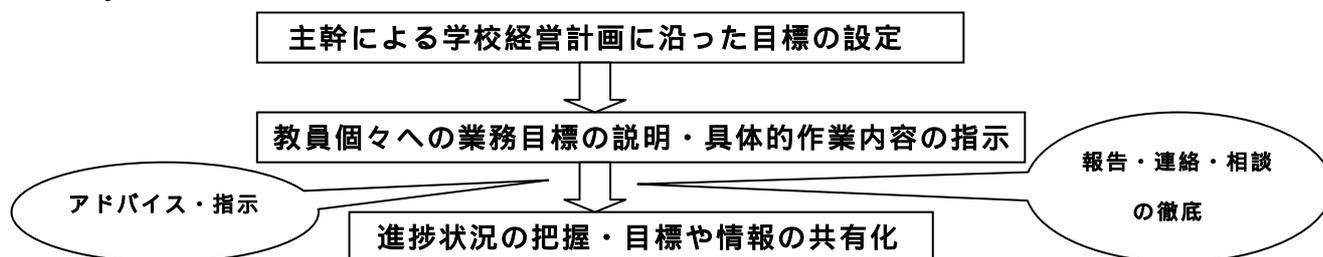
情報の公開、透明化を心がけている。

業務の目標、目的を説明、作業内容を具体的に指示。報告・連絡・相談の徹底をする。

それぞれの分担の仕事状況を把握し、アドバイス、指示をする。

学年の担任教諭について、適切に行っていないものには指導をしている。

等があり、監督機能では以下のようなミドルリーダーとしての取り組みが大切なことが分かる。



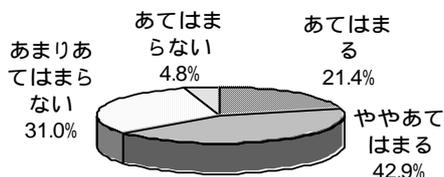
#### 《人材育成機能にかかわること》

人材育成機能を果たしていないと答えた人は40.8%となり、4つの機能の中では最も大きい割合になっている。「果たしていない」との回答をさらに分析すると以下ようになる。

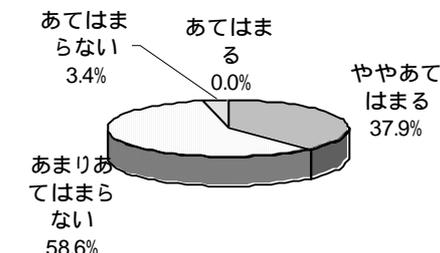
「職場の雰囲気」と人材育成機能との関係を考えてみると、人材育成機能を果たしている場合は、概ね60~70%の主幹が「指導監督できる雰囲気がある。」「主幹を受け入れる雰

困気がある。」ととらえているが、人材育成機能を果たせていない場合には、その割合が40%弱となっており、職場の雰囲気善し悪しが、人材育成機能の成果に大きな影響を与えていることが分かった。

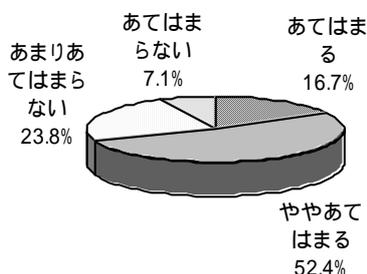
指導監督できる雰囲気があるか(人材育成成果たした)(主幹用アンケート)



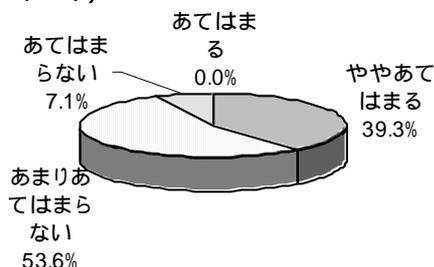
指導監督できる雰囲気があるか(人材育成成果たせず)(主幹用アンケート)



主幹受け入れの雰囲気があるか(人材育成成果たした)(主幹用アンケート)

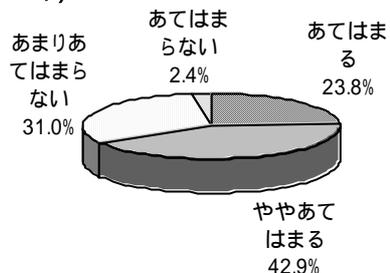


主幹受け入れの雰囲気があるか(人材育成成果たせず)(主幹用アンケート)

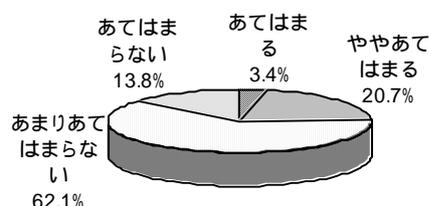


また、「校内研修」と人材育成機能との関係についても、校内研修の充実が主幹の人材育成機能の向上につながるという顕著な傾向がみられる。

校内研修の充実を図っているか(人材育成成果たした)(主幹用アンケート)



校内研修の充実を図っているか(人材育成成果たせず)(主幹用アンケート)



人材育成機能をどうすれば発揮できるのか、具体的な記述からみてみると、次のようになっている。

**果たすことが難しい理由**

自分の仕事が忙しい。  
意図的に人材育成を図る場は少ない。  
激変の時期で多くの異なる意見があり、その対応に苦慮している。  
まだ調整の段階でとどまっている。  
**<調整型タイプ>**

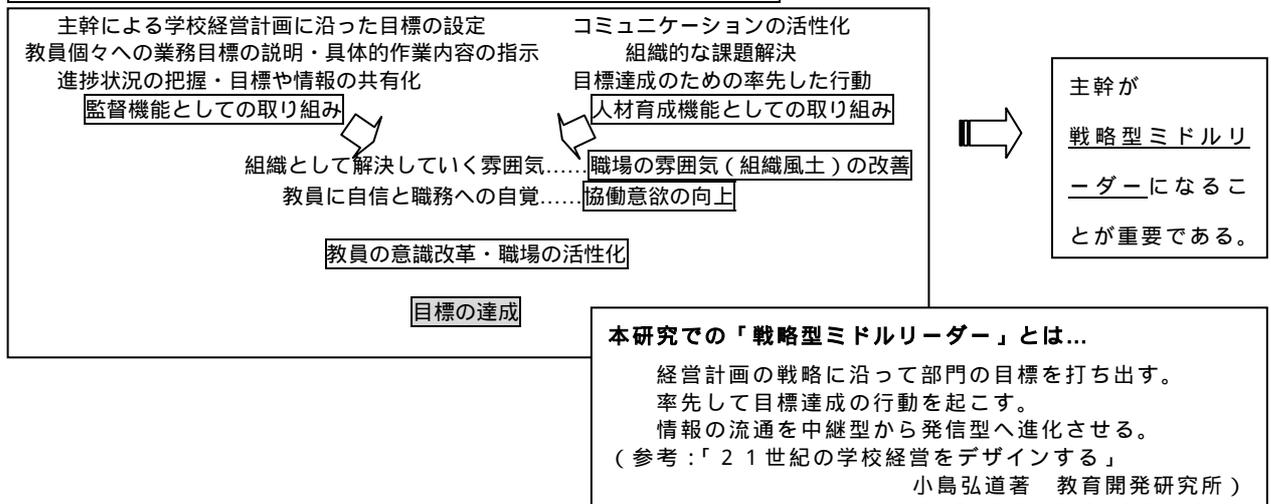
**果たしているアンケートの回答例**

若手教員の中に入り、悩みや困っていることに相談にのりアドバイスしている。  
担当の仕事の進捗状況(中間報告等)を発表させ、孤独にさせずに、皆で解決していく雰囲気作りをしていく。  
業務を分析し、適材適所に業務と人を配置している。さらに、チームとして業務が行えるよう主幹が適切なアドバイスをしている。  
担当者に仕事を委任し、進行管理を行い、仕事の遂行を通して、教員に自信と職務への自覚をもたせるように務めている。  
率先して行動するなど仕事への取り組み姿勢で見本を示す。  
**<戦略型タイプ>**

これらのアンケートの記述部分の分析をマネジメントの視点から考えてみると、人材育成

機能を果たすために主幹に求められているのは、コミュニケーションを活性化させ、目標達成のために率先して行動し、課題解決を組織的な対応にまで高めていくことができるミドルリーダー（「戦略型ミドルリーダー」（右下参照））と考えることができる。

**監督機能・人材育成機能のアンケートの記述部分から...**



**《調整機能にかかわること》**

調整機能を果たせていないと回答した人は「あまりあてはまらない」と「あてはまらない」を合わせて13.0%とごくわずかである。果たしていると回答した工夫例を見てみると、情報を文書化し配布。情報センター的機能を高め、リアルタイムで報告できるようにしている。

企画調整会議、職員会議で問題となる（予想される）事柄について事前に情報を流し、意思統一を図っている。

といった情報の共有化と発信型の例があげられている。調整機能においては、今後の主幹は「調整型」だけではなく、「戦略型ミドルリーダー」として情報発信型の機能が求められていると言える。

**《教頭補佐機能にかかわること》**

教頭補佐機能は、主幹、管理職共に調整機能に次いで重要であり、期待すると答えている。果たしているという具体的な工夫を見てみると、

研修会や職員会議などで率先してリーダーシップをとり、意見をまとめたり、課題解決に向けて提言を行っている。

月々の業務進行表による業務の進行。毎日の報告・連絡・相談を行っている。

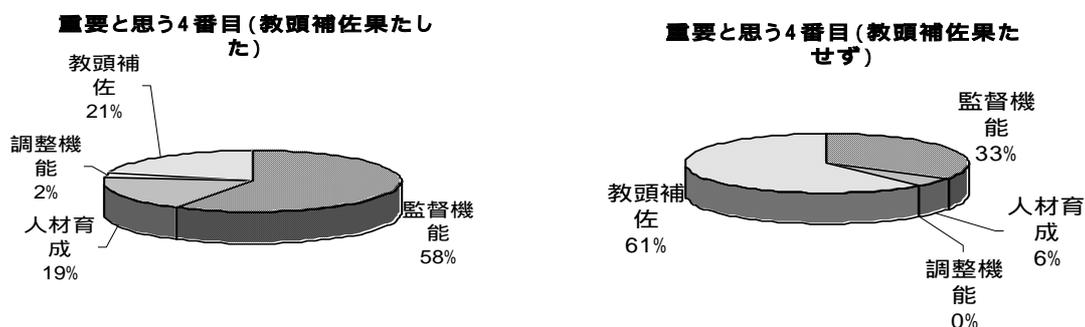
学校経営計画や管理職の考えを学年会で周知徹底させている。

学校の課題・方向性等を適時教員に報告し、教頭の意向を受け職務を遂行している。

教員の意見を集約し管理職に伝え、また教頭の意志を教員に伝えている。

などが挙げられる。学校経営計画や管理職の意向を教員に浸透させ、教員の提案を管理職に伝えるというトップダウン、ボトムアップの実践が多い。主幹の回答で教頭補佐機能を「果たした」と回答した場合と、「果たしていない」と回答した場合について、主幹の4つの機能

について重要と思う度合いを比べてみると、「果たしていない」とする回答では、教頭補佐機能を第4位に位置付けた回答が極端に多くなっている(下図)。これは、主幹の認識の差がその職務遂行の差として現れていると考えられ、主幹は管理職とのコミュニケーションを密にし、常に自分の果たすべき役割について意識しつつ職務にかかわることが重要となる。



#### 4 まとめ

主幹の在り方について主幹自身、及び管理職へのアンケートの結果をもとに、マネジメントの視点から分析、考察した結果、次のようなことが分かった。

##### (1) 主幹による組織経営へのかかわり

学校が組織目標を達成するためには、学校を組織として機能させる必要がある。そのためには、主幹が管理職との意思疎通の場を確保するとともに、管理職の意向を全体に広めることや、教員の提案を集約し管理職に意見具申する等トップダウン、ボトムアップの中核となる等の教頭補佐機能を果たすことが重要である。それにより主幹が管理職と教員との情報流通の要となり、最善の解決策を提示できるとともに、コミュニケーションの中心として調整機能を果たし、学校全体の活性化を図ることができる。

##### (2) 主幹機能の発揮と組織風土

主幹が職責を十分に果たすためには、職場の中に主幹を受け入れ、主幹が機能を果たせるような雰囲気を作る必要がある。そのためには、様々な環境の工夫と、主幹の位置付けを明確にする取り組みを行う必要がある。また、主幹は自由に意見を述べるができる雰囲気作りや活発なコミュニケーションの要として、日常的な情報交換の円滑化に努めるとともに、職員全体の協働意欲を高め、意識改革を図る推進役となることが重要である。

##### (3) 主幹の意識改革

主幹自身が戦略型ミドルリーダーとしてリーダーシップを発揮し、いわゆる鍋蓋型組織による横並び意識を改善する意識をもつことが大切である。そのためには主幹が常に課題意識をもち、教員に明確な目標を示すとともに、職務の進行管理をするなどの監督機能や、率先垂範や教員へのアドバイスを行うなどの人材育成機能に取り組み、意図的に学校の組織的な課題解決を推進していくことが重要である。

以上、主幹が戦略型ミドルリーダーとしての機能を発揮したときに、学校は組織として大きな力を発揮することができると思う。学校においては、主幹の戦略型ミドルリーダーとしての役割を認識し、学校の課題解決能力の向上に役立てることが重要である。

## 主幹機能充実のための工夫例

### 主幹による組織経営へのかかわり

#### 管理職の意向の把握(教頭補佐機能)

- ・ 管理職、事務長、主幹による経営会議設置
- ・ 管理職による毎朝の実務確認
- ・ 学校経営計画や管理職の意向の周知徹底
- ・ 教頭の意向を踏まえての業務遂行と情報提供

#### 情報の流通のスピード化と効率化

- ・ 報告、連絡、相談の徹底
- ・ 情報の公開、透明化
- ・ 他の主幹や主任との日常的な情報交換
- ・ 他校主幹との意見交換による情報収集
- ・ 校務のファイル化と共有
- ・ 汎用パソコンへの情報の蓄積
- ・ 主幹の文書閲覧

### 主幹機能の発揮と組織風土

#### 位置付けの明確化

- ・ 学校要覧や各種広報誌などへの明記
- ・ 始業式や保護者会などで紹介の徹底
- ・ 座席配置の変更
- ・ 校内組織の改変
- ・ 出勤簿の順番変更

#### ミドルリーダーとしての機能の発揮

- ・ 定期的な主幹会議の実施
- ・ 委員長や司会など重要なポストへの配置
- ・ 起案文書の主幹への提出と押印
- ・ 主幹の職務の具体化
- ・ 管理職による主幹を通じての業務集約
- ・ 管理職から主幹を通じ主任や教諭へ連絡、指示

#### コミュニケーションの活性化(調整機能)

- ・ 日常のコミュニケーションによる意欲の喚起
- ・ 会議前の意思疎通
- ・ 自由に意見が言える雰囲気づくり
- ・ 主幹からの積極的な声かけ
- ・ 孤立化や対立を防ぐ

### 主幹の意識改革

#### 明確な目標設定と進行管理(監督機能)

- ・ 業務の委任と進行管理の徹底
- ・ 業務の目的の明確化と作業内容の具体的指示
- ・ 担当分掌における教諭との個人面接

#### 積極的な人材育成(人材育成機能)

- ・ 率先垂範によるリーダーシップ
- ・ 初任者研修や校内研修の充実
- ・ 研究授業や授業評価の充実
- ・ 切磋琢磨の雰囲気醸成
- ・ 適材適所に業務と人員を配置
- ・ 積極的に教諭の相談相手となり指導、助言

( )内は、主幹の4つの機能とのかかわりを示す。

## まとめと今後の課題

本研究部会は、研究主題「マネジメントの視点を生かした学校運営の在り方」の下、生徒による授業評価の在り方と主幹の在り方について、すでに授業評価を実施している学校や今年度から主幹が配置されている学校に対してアンケートを実施し、それを基に生徒による授業評価実施上の工夫や主幹の望ましい在り方について分析・考察した。それぞれのまとめと今後の課題は以下のとおりである。

### 1 マネジメントの視点を生かした生徒による授業評価の在り方

生徒による授業評価の在り方についてP D C Aの視点からは、「計画」の段階では、検討委員会等の設置や共通評価項目の作成の必要性が、「実施」の段階では、授業評価実施についての教職員の共通認識や実施時期と方法の工夫が、「評価」の段階では、分析結果を客観的指標として示すことと校内研修の充実が、「改善」の段階では、授業改善の課題の共有化と改善計画の検討、さらに、学校経営計画との整合性を図ることが必要である。

また、生徒による授業評価実施のための組織活性化の視点からは、定期的な会議の設定や教科会の充実などのコミュニケーションの円滑化、授業評価の校内研修の年間計画への位置付けや評価結果のグラフ化などの学校に合う実施上のルール決定、授業評価結果等の情報の共有化、授業評価実施の役割分担の明確化等が必要である。

さらに、生徒による授業評価の実施には、管理職のリーダーシップだけでなく、主幹会議の充実や主幹を中心とした授業評価検討委員会等、運営組織の設置により全教員の意識啓発、共通理解を推進し、学校組織として授業改善に向け取り組むことが重要である。

### 2 マネジメントの視点を生かした主幹の在り方

マネジメントの視点を生かした主幹の在り方では、監督機能では、明確な目標設定と進行管理をすること、人材育成機能では、率先垂範による取り組みや教員への助言や声かけなどが重要となる。また、調整機能では、教員のコミュニケーションの中心となり、最善の解決策を提示していくこと、教頭補佐機能では、学校組織の要としてボトムアップとトップダウンの手法を効果的に活用するとともに、自らが目的と戦略をもち情報を発信し、目標達成の行動を起す等、主幹が「戦略型ミドルリーダー」となることが重要である。

また、主幹がその機能を十分に発揮するためには、主幹を受け入れる環境が重要であり、学校では主幹会議、経営会議の設置など、主幹同士、管理職と主幹との意思疎通を図る機会を増やすとともに、様々な方策で主幹の位置付けを明確化する必要がある。

さらに、主幹の意識改革も重要であり主幹の4つの機能を再確認するとともに、アンケートでは実施が難しいという結果であった監督・人材育成機能についても意図的・積極的に取り組み、学校の組織風土や組織的な課題解決能力を改善・向上することが重要である。

### 【今後の課題】

今回の研究を通して、学校が組織として機能してこそ初めてより質の高い学校教育が実現できることが明らかとなった。今後は、授業評価の実施にあたっては、授業評価検討委員会等の組織をどのようによりよく機能させるのか、また、授業改善に結びつける授業評価の在り方、さらに、主幹については、主幹の配置人数が今後増加する中で、主幹相互の連携の在り方や、主幹自身のミドルリーダーとしての資質・能力の向上が課題となる。

平成15年度教育研究員研究報告書

東京都教育委員会印刷物登録  
平成15年度 第31号

平成16年1月21日

編集・発行 東京都教職員研修センター  
所在地 東京都目黒区目黒1-1-14  
電話番号 03-5434-1976

印刷会社名 勝田印刷株式会社