

## 「学校組織の活性化を促進する『主幹教諭』の研究」

ー 東京都公立中学校主幹教諭経験者のインタビューを通して ー

所属校：江戸川区立小松川第一中学校  
氏名：西野 淳  
派遣先：千葉大学大学院

キーワード：主幹教諭・組織デザイン・マネジメント・標準化・ヒエラルキー・水平関係

### I 研究の目的

公立学校は義務教育機関として、最低限度の教育を保証しなければならない。それに加え、各学校が資源を活かし、長期的な視点で独自の成長を目指すことが望まれる。しかし、残念なことではあるがルーティンワーク化した学校運営が行われ、「例年通り」「前例踏襲」が当たり前のように繰り返され、戦略のないまま、短期的な視点での取組を続ける学校組織も存在する。このような現状を解消し、その学校全体が、組織的に動くためには、今までのような、校長、副校長のみによる組織管理ではなく、新たに制度化された「主幹教諭」が、分掌ごとの意思決定や組織管理、創発戦略の提案などを行い、校長、副校長を、上位の意思決定者としてマネジメントチームをつくり、学校組織全体を統括することが望ましいと筆者は考える。

そこで、本研究では、主幹制度を全国的に先駆けて導入した東京都の事例を研究対象とし、主幹教諭へのインタビューによる現状分析を行い、主幹教諭同士の話し合いや管理職への提案、主幹教諭による主任教諭へのタスク分配などの「組織マネジメントに関わる現状」と、学校教育目標や学校経営計画決定に向けての動きや、カリキュラムに関わる具体的な検討などの「カリキュラム編成に関わる現状」について整理し、「活性化している学校組織」において、主幹教諭がどのような役割を担っているのか、また、主幹教諭を中心としたマネジメントチームが、どのような学校経営を行っているのかを明らかにし、「学校組織の活性化を促進する主幹教諭」の在り方を提言していきたい。

### II 研究の方法

現状をより具体的に把握するために質問紙調査ではなく、インタビュー調査を中心として行った。インタビュー調査実施対象者は、主幹教諭経験者を対象とし、インタビュー調査対象学校は、一般的な公立学校と、研究推進校・都立学校との比較や、小中一貫校・中高一貫校との組織の違いを分析したいという思いから、4つの都内公立学校を抽出した。

#### 〔組織マネジメントに関わる仮説〕

1 「主幹教諭が学校経営計画を分掌教員に浸透させるこ

とで、学校組織の活性化を促すことができる。」

- 2 「主幹教諭が担当分掌を的確に把握し組織設計を行う事で、学校組織の活性化を促すことができる。」
- 3 「主幹教諭がタテ・ヨコの相互関係を活かし、素早い情報交換や意思決定を行う事で、学校組織の活性化を促すことができる。」
- 4 「他の教員が主幹教諭の監督権限を認知することの重要性。」
- 5 「主幹教諭の配置人数が多い場合、それら主幹教諭を束ねる『統括主幹』が必要。」

#### 〔カリキュラム編成に関わる仮説〕

- 6 「主幹教諭が経営分析の結果を適確に捉え、カリキュラム編成を行う事で学校組織の活性化を促すことができる。」
- 7 「主幹教諭が各教科をとりまとめ、各教科の問題点や課題を整理し、カリキュラム改善を行うことで、学校組織の活性化を促すことができる。」

#### 〔危機管理対応に関わる仮説〕

- 8 「敏速で正確な危機対応を可能にする、主幹教諭の非常時における権限の整理」
- 以上が「学校組織の活性化を促進する主幹教諭」についての仮説である。資質・能力など個人の力量に頼った組織設計ではなく、全ての主幹教諭に、仮説で示した内容を、「機能」として備えることが必要であり、そうすることで、戦略設計を可能にし、実行力のある「活性化した学校」ができあがるというのが、筆者の考えである。

### III 研究の結果

本研究は、主幹制度を全国的に先駆けて導入した東京都の事例を対象として「学校組織の活性化を促進する主幹教諭」に着目し、主幹教諭がどのような役割を担い、どのような機能が必要なのかを「組織マネジメント」「カリキュラム編成」「危機管理対応」の3つの視点から明らかにしようとしたものである。ここでは、各学校の活性化の状況と現状の比較検討を通し、仮説検証を進め、研究を通して明らかになったことを示す。

仮説1については、活性化している学校では、主幹教諭を中心に「主幹会議」と「分掌会議」が行われ、

意思伝達や経営計画の浸透が十分に行われていた。仮説2については、調査を進めた全学校で、組織評価は実施されておらず、十分な分掌組織成員の把握は行われていなかったものの、活性化している学校では、タスク分配後、適宜プロセス管理を行い、アウトプット調整を行っていた。仮説3については、活性化していない学校では、組織図上は重層化しているように見えるが、実際には主幹教諭が経営戦略などを十分に理解しておらず、監督者としても位置付けていないため、分掌内の戦略創作や管理などが行われていなかった。仮説4については、一般教員が主幹教諭を「監督者」として認知していたのは都立A中高一貫校のみで、各分掌の意思決定は、主幹教諭を中心に素早く行われていた。主幹教諭が権限を行使することで、いくつかの阻害要因の排除が行われていた。仮説5については、調査を行った全ての学校において「統括主幹」を任命している学校はなかった。都立A中学校では、主幹教諭が複数名存在し、船頭の多さから方向性を決定するのに様々な問題が発生した。仮説6については、区立小中一貫校では、短期・中期・長期の経営目標に対する方策と成果が明確化され、副校長がカリキュラム編成の中核となっていた。仮説7については、調査を行った学校では、各教科とカリキュラムを結ぶ役割を主幹教諭が担っている学校は見られなかった。仮説8については、2つの事例比較から、主幹教諭が「権限と責任をもつ者」として、指示・命令を行う事が重要であることがわかった。

#### IV 考察

仮説1については、上下両方向のフォーマルな会議を設定することが必要で、管理職から主幹教諭に対しての働きかけを行い、「主幹会議」「分掌会議」の機能を「調整やタスク分配だけでなく、経営戦略の浸透を図る場」と明確にすると同時に、それぞれの会議において主幹教諭の役割も「各分掌の責任者・監督者」と明確に示すべきであるということが明らかになった。仮説2については、組織評価を確実にし、その評価から得られるボトルネックや問題点を把握し、評価を元にしたタスク分配を行うことが必要で、それぞれの教員が、それぞれの考えた目標の達成を目指すだけでは組織全体の利益を確保することはできないため、主幹教諭による、経営の視点で俯瞰した下位層の目標管理が必要であることが明らかになった。仮説3については、意思決定やヒエラルキーを十分に整理し、マネジメントチームにおいて、経営方針を含む経営計画などの戦略シナリオを共通理解するとともに、主幹教諭

が担当する分掌や組織に所属する実働を担う一般教員に対して、何をさせるべきかを具体化し、的確な情報伝達と働きかけを行うことが必要であること、主幹教諭が監督権限を活かし、分掌や特別委員会、各教科をつなげる役割を担うことで、1つ1つの取組が、初めて、各組織を超えて具体的方針に沿ったまとまりのある取組に変化していくということが明らかになった。仮説4については、他の教員が主幹教諭を認知することで、初めて監督権限が受け入れられ、その権限自体を発揮することが可能になるのではないかと結論づけた。これは、一般教員が監督権限を理解していないと仮定した場合、主幹教諭による監督が発生すると「一方的な監視」と捉えられ、その営みを阻害しようとする力が働くことになりかねない。そのような力を発生させないためにも、監督権限の周知が必要であるし、そうすることで、主幹教諭が「監督者」として一般教員から信頼を得ることができ、組織構造上の「監督者」としての理解も進んでいくのではないかとこの考えからの結論である。仮説5については、権限が同じ人材をまとめる役割は必要であり、同等の権限を持つ者同士の話し合いの中で、主義主張が大きく異なった場合、意見の集約は難しく、統括主幹が、指示や命令を中心にするのではなく、あくまでも調整を主に、主幹教諭をまとめることで学校組織全体の意思決定がスムーズに行われるのではないかと結論づけた。仮説6については、主幹教諭が実働を担う一般教諭の教育活動とその成果に目を配り、学習評価や取組評価などで顕在化できる部分は顕在化し、潜在化している部分についてもより多くの情報を集め、その情報をマネジメントチームへ提供し、ルーティン化した取組の改善、実態にあった新規取組を積極的に取り入れられるようにすべきと結論づけた。仮説7については、「成果指標」を教科の枠から取り出し、「取組指標」の下位指標として位置づけることで、学校評価などの組織的な評価との関連が図られる必要があるとし、それら評価内容を主幹教諭が整理し、マネジメントチームで検証することで、具体的な実情を把握することができ、それらの情報をもとに重点目標を設定することで、より実態に即したカリキュラム改善が可能になると結論づけた。仮説8については、複数の主幹教諭が存在した場合、管理職不在時の主幹教諭同士の権限を敏速に整理し、主幹同士の役割分担を明確にした上で、下位層の役割分担や、行動指示・命令を出すなど、「監督者」としての意識をもち、権限をもつ者として、責任のある行動を行うことが必要であると結論付けた。