

派遣者番号	R5K16	氏名	佐藤 智昭
研究主題 —副主題—	高等学校における主任教諭の組織貢献力に関する研究 —行動指標の開発と指標に基づく力量形成のための方策の検討—		
派遣先大学	東京学芸大学 教職大学院	指導担当者	浅野 あい子
所属	東京都立芦花高等学校	所属長	松田 晴美

キーワード：主任教諭 教員の力量形成 組織貢献力 内省支援

要旨： 本研究の目的は、学校の組織的経営において主任教諭に求められる役割や具体的な行動を整理し、行動を促す方策を検討・実践することで主任教諭の力量形成への示唆を得ることである。

研究においては、主任教諭に求められる行動を3点に分類し、具体的な行動指標を開発した。また行動指標を基に、主任教諭への調査を実施し、行動に至った要因を分析することで、行動を促す方策を検討した。その結果、ミドル等の立場から行動を促す方策を「立場や役割への自覚を高め、他者の視点に立った業務遂行を促進する」「コミュニケーションを促進する環境づくりをする」「主任教諭に対する内省支援を行う」の3点に整理した。さらにこれらの方策のうち、初期の主任教諭に対する「内省支援」を実践し、その効果を検証した。

高等学校における主任教諭の組織貢献力に関する研究 —行動指標の開発と指標に基づく力量形成のための方策の検討—

佐藤 智昭

I 研究の目的

1 研究の背景

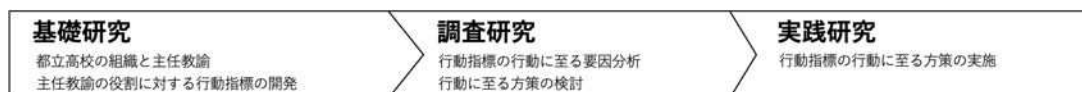
中教審答申(2015)では、「チームとしての学校」を作り上げ、学校のマネジメントを強化し、組織として教育活動に取り組む体制を創り上げることの必要性が指摘されている。

東京都教育委員会では、副校長や主幹教諭、主任教諭といった職層を設置し、学校の組織的経営を促進している。その内、東京都独自の職層である主任教諭については、役割や育成についての研究が僅かである。また都立高校では、校務に関する経験に個人差があり、主任教諭の力量形成が十分に行われているとは言えない実態がある。そこで本研究は、東京都教育委員会の教員に求められる力のうち学校運営力・組織貢献力（「組織貢献力」とする）に着目し、主任教諭の力量形成の在り方について追究をすることとした。

2 研究の目的

本研究では、学校の組織的経営において主任教諭に求められる役割や具体的な行動を整理し、行動指標を開発する。また行動指標を基に行動に至る過程を調査し、行動を促す方策を考察、実践することで力量形成への示唆を得ることを目的とする。

II 研究の方法



III 研究の成果

1 基礎研究 【主任教諭に求められる役割の整理と行動指標の開発】

佐古(2006)は、学校組織の個業化の進行やデメリットを抑制し、学校改善志向を高めるには、組織の統制化と協働化が有効であると述べている。また露口(2013)は、統制型組織の限界性を補完し、児童・生徒が抱える問題を絶えず解決していく「分散型組織」の構築を提案している。分散型組織は、実践を行うチームと、校長を主体とした意思決定を行うトップマネジメントチーム（以下、「TMT」とする。）からなり、活動の主体である実践チームが裁量をもって行動を行う。その内、分掌主任でない主任教諭は、各分掌の実践チームのリーダーとしての役割を期待される立場であると考えられる。

主任教諭の役割に係る定義や、「教員としての資質の向上に関する指標」における組織貢献力の内容（いずれも東京都教育委員会による。）から、実践チームのリーダーとして主任教諭の行動を3点に分類した。また先行研究及びA高等学校の分掌主任への調査を踏まえ、各分類に対して具体的な行動を検討し、主任教諭に求められる行動指標を開発した(表1)。

表1 主任教諭に求められる行動指標

ア 実践チームを動かす	イ 実践チームとTMTをつなげる	ウ 他の教員を育てる
①学校のビジョンを理解し、担当する職務の具体的な計画を立てる。	①分掌内の他のチームの状況を把握し、支援する。	①他の教員へ傾聴・共感する。
②チームメンバーに職務の目標・背景や意味を共有する。	②分掌主任の業務を補佐する。	②他の教員へ振り返りを促すような問いかけをする。
③チームメンバーへ計画を共有し、役割を分担する。	③分掌内の教員と対話することで、分掌内の課題を把握する。	③他の教員へフィードバックする。

- | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| ④チームメンバーの状況を把握し、フィードバック、フォローをする。 | ④分掌内の課題を分掌主任と共有する。 | ④他の教員のモデルとなるように業務を遂行する。 |
| ⑤チームメンバーとチームの課題を協議し、調整する。 | ⑤分掌内の課題に対して、課題の改善策を立案する。 | ⑤他の教員へ自らの技術やノウハウを公開する。 |
| ⑥他分掌の教員と調整・確認をする。 | ⑥他の教員と対話することで、学校の課題を発見する。 | ⑥他の教員へ指導・助言する。 |
| ⑦分掌主任へチームの進捗状況を報告する。 | ⑦学校の課題を分析し、分掌主任、主幹教諭や管理職へ報告する。 | |
| ⑧チームメンバーと職務遂行の結果を協議し、改善策を作成する。 | ⑧学校の課題に対する改善策を、分掌主任、主幹教諭や管理職へ提案する。 | |

2 調査研究【行動指標の行動へ至るための過程分析と行動化のための方策の検討】

行動指標を基に、行動指標の行動に至る状況や契機を分析するため、A高等学校に関わる主任教諭9名、教諭2名の計11名に半構造化インタビューを実施した。

インタビューにおいては「主任教諭が自らの役割や立場を自覚し、他の教員からの視点をもつこと」「分掌主任が課題の共有や改善策の提案をしやすい環境づくりをしていること」「他の教員から振り返りの機会を与えられたこと」が行動指標の行動に至る要因として明らかになった。またこれらの要因を踏まえ、ミドル等の立場から主任教諭に対して行動指標の行動を促す方策として、「立場や役割への自覚を高め、他者の視点に立った業務遂行を促進する」「コミュニケーションを促進する環境づくりをする」「主任教諭に対する内省支援を行う」の3点に整理した。

3 実践研究【初期の主任教諭を対象とした内省支援の実践】

行動指標の行動を促すための方策のうち、ミドルの立場から内省支援を実施し、その過程を考察した。具体的には、対象者に対して行動指標を提示するとともに、3回の対話を通して業務に関する振り返りを行った。

その結果、対象者は行動目標に対する実践について客観的に振り返り、具体的な課題の整理や改善策の検討に至った。また、行動指標を提示したことにより、それまでは自己完結していた業務への意識を変え、他の教員と協働的に業務を遂行するとともに、学年を横断した教育活動の展開を志向するといった行動の変化に至った。

IV まとめと課題

本研究の成果として、以下の3点を挙げる。

第一に、学校の組織的経営における主任教諭に求められる行動を、具体的な行動指標として表した点である。行動指標は、主任教諭に具体的なイメージをもたせ、自己の実践を振り返る際の基準や、改善に向けた指針として活用できることが明らかになった。

第二に、主任教諭に対して行動を促す方策を、他者の視点に立った業務遂行の意識付け、コミュニケーションを促す環境づくり、内省支援の3点に整理し、主任教諭の育成の方向性を示すことができた。

第三に、主任教諭への内省支援がもたらす効果や、育成のための方策として可能性を見いだすことができたことである。

課題として、本研究の検証の範囲は1校に止まっており、行動指標や具体的方策について一般化・精緻化を図るためには、他校における検証が必要な点が挙げられる。また、内省支援以外の方策についても、実践を行い、その効果を検証する必要がある。

V 主な参考文献

佐古秀一(2006)「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究」鳴門教育大学研究紀要第21巻
露口健司(2013)「学校に求められている「組織」とは何か」教職研修2013年6月号、教育開発研究所