

# 学年で協働するための組織経営の在り方

## — 学年団の成長過程についてのエスノグラフィ的研究 —

学籍番号 169952  
氏名 徳竹 由理  
大学院主指導教員 深野 康久

### 1. 研究の目的と方法

本研究では、学年主任をリーダーとする学年経営の在り方に着目する。教員の経験年数の均衡が崩れ始め、知識や技能の伝承がうまくできず、子どもの課題がますます複雑化、困難化している現在にあっては、他者との協働化が課題であると言われている。そのため、とくに経験の少ない若い教員が自律して学級経営を行い、自信をつけて学年活動に参画できるように学年主任による支援は重要である。

小学校において、学年主任の多くは、学級担任や校務分掌の主任・部長を兼任しており、学年主任としての研修機会を持たないまま職務に就く場合が多い。また、若い教員を育成しながら、同時に学年を運営し、学校経営へ参加していく役割も担っている。

そこで、協働する組織形成のプロセスを整理することにより、学年で協働するための学年主任と組織の在り方について考察する。そのため、事例校の当該学年において、2016(平成 28)年 4 月から 2017(平成 29)年 12 月の期間、学年経営と学年主任のリーダーシップについて参与観察を行い、そのデータを分析する。

### 2. 学年団の取組みとその変化

事例校は、様々な教科・領域の研究推進校として実践を重ねてきた。年間 6 回の研究教科に関する授業研究会、校内公開授業は年間約 30 回、すべての研究授業は 100 回を超える。同校はモデル校として、全国に発信し、先進校として常に研究活動が進展し続けている。学年の意思決定の過程を通じて協働体制をつくるには、授業研究をテーマとすることが有効である。全体で一つのものを作り上げるための話し合いを十分に行い、とくに、ICT や SPS といった年間通じての大きなプロジェクトにおいて、一人ひとりの力を発揮できる場が十分に確保されている。個人の力量を高めるだけでなく、話し合い、授業づくりを行う過程を協働で行うことで安心感や達成感を得ることができる。相互に授業を見合い、改善して他の者が授業を行うといったことが日常的に行われ、授業者に対して、気軽に質問し、感想を言い合ったり、また感想を求めたりすることが、ごく自然に行われている。

さらに学年での話し合いの場として有効であるのが、学年会である。週 1 回、設定されており、学校全体に共通したテーマをもとに話し合いが行われる。また話し合った内容については各学年に配付されたノートに記録され、管理職に提出することにより、共有される。学年と管理職が直接的に意思疎通できるツールとなっている。

### 3. 学年主任と学年経営

学年参画意識に関する質問紙調査を行い、学年主任と学年団の関係性について考察した。中堅教員は、学年主任や研究主任、プロジェクトリーダーを任されるミドルリーダーとして仕事にやりがいや達成感を感じながらも、校務のスリム化、効率化を課題と捉え、組織全体を見ている。経験年数の少ない若い教員は、学年や学校を組織するような大きな仕事に対して努力しながらも、経験を重ねる段階であり、達成感には至っていない。しかしながら学級経営での子どもとの成功体験が教師としての自信につながっている。キャリアによって役割が異なり、組織参画意識や視点も違ってくるため、学年主任として、それぞれのキャリアステージに合わせ、ステップアップできるような働き掛けが必要である。

学年が共通認識の下、自律的に組織し、意思決定するためには、次の三点が行われている。その第一は、管理職や各学年・各部会等との連携が必要であり、学年主任が率先して連携を図ること。第二は、学年団の相補的なヨコの関係性を構築し、トップダウンではなく、タテの関係をつなぐ存在に学年主任がなっていること。第三に、学年主任自身が、学年経営が学校経営の一部であることを認識していることである。

### 4. 学校経営と学年経営

学年経営と学校の経営方針は密接な関係にある。そのため、校長にインタビュー（半構造化面接）を行い、校長のリーダーシップの在り方を、さらに校長と他の管理職への質問紙調査を行い、参画意識や組織経営の在り方を探った。校長の率先垂範やトップダウンではない細やかな働きかけが学校組織に共有され、活性化につながっている。教員が成果を発信する機会を与えることで、効力感や向上心を喚起している。大きな柱を共有しつつ、各学年や各学級の裁量性を認めていることで学年主任や学級担任の自律性を高めている。

また、学年は多様な在り方があるが、学年主任の共通した在り方の特徴として、①時間の作り方（調整力）②本音で語る③学年主任自身のステップアップが挙げられる。関係が構築された学年団において、一緒に作り上げる部分と任せる部分を効果的に使い分け、裁量の部分で、学年主任は率先して新しいことに挑戦しようと授業実践する姿が見られた。

### 5. まとめ・考察

学年団の関係性は「話しあわなければならない状況」から「気軽に話し合える関係」へと変化する。行事や研究発表を通して個々の力を学年の中で発揮するとともに、個々が実践により自信をつけ、学校の中心として活躍するようになり、さらなる意欲や高い目標へと変化していく。また、そのことが学年全体の組織の力を押し上げる原動力となっている。

本研究では、学年主任の在り方のみならず、学校経営の在り方が学年経営の良否に影響があることが明らかとなった。1年ごとに学校が進展していくためには、教職員一人ひとりが内発的に組織に参画し、実践する意識が不可欠である。また、2年間の観察により、校長をトップとするタテの関係と学年の中で調整を図りヨコの協働関係を繋ぐミドルリーダーである学年主任が、学校経営方針を理解し、若い教員に寄り添い、学年団を形成していくことにより、学年経営が潤滑に進む過程を示すことができた。