

# 主幹教諭の職責から見た「連結ピン」機能と 学校改善の関係性の考察

学 籍 番 号 189953

氏 名 倉 田 純

主 指 導 教 員 岡 田 和 子

## 1. 学校経営に参画する主幹教諭の役割と課題

学校現場では、教員が多忙な業務に追われる中、様々な課題が山積している。また、ベテラン教員の大量退職、若手教員の急激な増加から、学校組織としての経験知の低下も懸念されている。変化が激しく、複雑化・多様化する現在の学校においては、管理職や教員たちがビジョンを共有していくことも容易ではない状況である。そのような中、組織のミドルリーダーには、学校の発展に向け、積極的な経営参画が期待されている。主幹教諭はまさにその期待に応えるべく位置づけられた職である。しかし、制度化されてから十余年経った現在、職位上の位置付けは認知されているものの、具体的な行動指針は曖昧であり、実践知および研究知も十分に蓄積されていない。学校の実状に応じ、主幹教諭が組織の中でミドルマネジメントを発揮していく行動モデルを明らかにしていく必要がある。

本稿では、「①意思決定支援、②校務等の調整、③相談支援・人材育成、④渉外・広報」という、筆者が所属する大阪市における主幹教諭（首席）の職責に着目する。そして、これら4つの機能を発揮し、学校の発展に向けて組織の内外をつなぎ合わせる役割を「連結ピン」と呼称する。学校教育目標の再構築（第Ⅰ期）、新しい学校教育目標を軸とした特色あるカリキュラムづくりや、組織としての人材育成機能を高める取組（第Ⅱ期）などの組織活動を通して、主幹教諭の職責と学校改善の関係性を考察していく。

## 2. 「連結ピン」として教員の意識共有化を図る（第Ⅰ期）

事例校は、大阪市立の小学校である。子どもは素直で素朴だが、学力面・生活面で多くの課題を抱えている。管理職・ミドルリーダー等へのヒアリングやアンケートからは、教員が同じ方向を向けていない、教員の意識は前向きでも教育活動に反映できていない、経験の浅い教員の力量を伸ばすための校内体制の構築等が事例校の課題として挙げられた。

第Ⅰ期では、主幹教諭の「意思決定支援」の職責に重点を置き、組織活動を実践する。6月にB校長と相談し、年度末に新しい学校教育目標およびグランドデザインを策定することを目標とした。夏季休業明けの8月末、現在学校が保有する校内調査等の様々な子どもの実態に関するデータを集め、各学年チームで分析することからスタートした。学年ごとの短期目標設定、全体での共有とふり返りは、既存の経営計画のサイクルに関連付けたアプローチである。これらの組織活動は、校長による学校教育目標策定のための「意思決

定支援」でもあり、同時に、教員の意識を共有していくための重要なプロセスとした。

このような組織活動を経て、3月末の引継ぎ会議にて、新しい学校教育目標とグランドデザインがB校長より伝えられた。

### 3. 「連結ピン」として学校力の向上を図る(第Ⅱ期)

新しい学校教育目標や重点事項は、4月に着任したC校長に引き継がれ、学校内外に発信されていく。第Ⅱ期は、学校教育目標の具現化、またはさらなる発展に向けて、新たな組織活動を実践する期間とした。学校の教育活動と地域をつなぐことと、組織として教員の人材育成機能を高めていくことの2つに重点を置いている。

まず、主幹教諭がカリキュラムリーダーとなり、「総合的な学習の時間」のカリキュラム編成に着手した。地域の社会福祉協議会、連合振興町会、老人クラブ、区役所等と連携し、新たな学習活動が実現されていく。学年教員にとっては、教育活動への自己主導性、外部評価および内部評価、子どもの変容の実感といったことが、効力感を抱く要素となっていた。ここでは、各学年の取組に関連した主幹教諭の「連結ピン」行動を整理していく。

また、教員の人材育成の観点から、「資質の向上に関する指標（大阪市教育委員会 2018年）」を用いたツールである「学校キャリアアップシート」を考案し、事例校の教員27名のキャリア意識の傾向を組織で共有することに活用した。教員に関する情報を基にして管理職・ミドルリーダーらによるSWOT分析を行い、人材育成プランを策定した。既存の諸活動を見直し、教員の成長の機会といった視点をプラスしていくことをねらいとした。

### 4. まとめと考察

「連結ピン」機能を職責ごとに考察する。「意思決定支援」では管理職を巻き込むプロセスの在り方が教育活動の発展に大きく影響する。また、「渉外・広報」の機能は学校内外をつなげていく重要な役割であり、「校務等の調整」は組織の仕組みを最大限に生かすための機能である。そして、「相談支援・人材育成」は、多様なアプローチから教員の成長の機会に置き換えていく視点が大切であり、それは組織の協働性を高めることにもつながる。

学校改善を担う主幹教諭の視点として重要なことは、ミクロな視点とマクロな視点の両方を備えてアプローチを考えていくことである。例えば、子どもの学習活動の展開について具体的なアイデアを提供する際、それが子どもや学年教員にとってどのような効果があるか、さらにはそれを発信していくことで学校内外にどのような影響があるかといったことを意識する。そして、組織の仕組みの改善や、教員の成長の機会を意図的に創出していくことを含め、広範囲から学校がめざす方向につなげていくのである。

以上、本稿では主幹教諭の職責が学校組織に及ぼす影響について言及してきたが、同時にミドルとしての限界も明確となった。端的に述べると、「意思決定支援」と、「意思決定」の違いである。しかし、主幹教諭によるミドルマネジメントならではの利点もある。管理職や主幹教諭が役割意識をもち、それらを意図的に展開できれば、学校を大きく発展させることになるのであろう。今後の実践において明らかにしていきたい。