

在籍校名 福岡県立ありあけ新世高等学校  
職・氏名 教諭 溝井 俊太郎

## 研 修 報 告 書

このたび、長期派遣研修員として、下記のとおり研修をしましたので報告いたします。

### 記

#### 1 研修種別

D 福岡県教育センター研修員

#### 2 主題研修について

研究主題 コロナ禍における高等学校学年主任による組織マネジメントに関する調査研究  
－学校経営感覚に基づく学年経営と「総合的な探究の時間」の取組に着目して－

##### (1) 研究のねらい

###### ア 課題の背景

在籍校は、平成 15 年に設立された総合学科高校である。創立当初から「学校ビジョン」を明確に職員間で共有し、育成したい生徒像・将来目指す学校像が学校マネジメントの根幹となっており、急激に変化する時代の中で育むべき資質・能力がこれらに凝縮されている。在籍校では総合学科発表会という、「産業社会と人間」や「総合的な探究の時間」を中心とした各年次におけるキャリア教育の取組を発表する場が設定されている。そのために「産業社会と人間」や「総合的な探究の時間」の実践について学年主任による連絡調整が欠かせず、推進組織や担当者と密にコミュニケーションをとりながら取組を進めている。取組の現状について在籍校の学年主任に面接調査を行ったところ、学年目標を達成するために、「総合的な探究の時間」の推進組織または担当者との連絡調整に力を入れていることやコロナ禍において学年、学校行事を行う困難さに悩みを感じていた。そこで、公立高等学校の学年主任に質問紙および面接調査を依頼し、学年経営と「総合的な探究の時間」に関する学年主任の取組について調査する。学年主任が様々な学校の実態に応じて実践する学校経営感覚に基づく学年経営と、自己の在り方、生き方を考えながら学習に取り組む「総合的な探究の時間」の取組を調査・分析することは生徒に目指す資質・能力を育むための学年経営の一助になると考え、本主題を設定した。

###### イ 研究の目的

学年主任による組織マネジメントの方策を明らかにするために、高等学校の課程や学科別に、学校経営感覚に基づく学年経営と「総合的な探究の時間」の取組について調査を行う。

##### (2) 研究の構想

###### ア 主題の説明（図 1）

###### (7) 主題について

学校は組織として運営されており、教師や校内組織が連携し教育活動を営んでいる。その中で学年主任は学校教育法施行規則第 44 条第 5 項において「学年主任は、校長の監督を受け、当該学年の教育活動に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる。」とされている。すなわち、学年主任は学年の教育活動を実践するにあたり関係組織への連絡調整等、重要な役割を担っている。高等学校においては、地域の特性や学校の規模、学科等で組織編制が異なっている。そのため、生徒に目指す資質・能力を育むための学年主任によるマネジメントの方策も様々であると推察される。本研究では学

年主任による組織マネジメントを「学校変革の決め手」(2016)における学校経営感覚に基づく、ミドルリーダーの三つの機能<sup>1)</sup>が発揮された学年主任の取組で捉える。

- 学年経営ビジョンの共有化と実践化の促進 【リーダー的な機能】
- 学年の課題解決に向かう協働体制の構築 【マネージャー的な機能】
- 学年所属教員の資質能力向上に資する支援 【メンター的な機能】

ついで、質問紙および面接調査結果を基に年代や学年主任経験年数等で整理・分析し、得られた知見から学年主任による組織マネジメントの方策を明らかにする。

(イ) 副題について (図1)

「学校変革の決め手」(2016)によると「学校経営感覚」とはミドルリーダーが持つ「課題解決」と「モチベーション」の視座<sup>1)</sup>とされている。そこで本研究では「学校経営感覚」を学年主任が学年の課題解決や学年職員のモチベーション

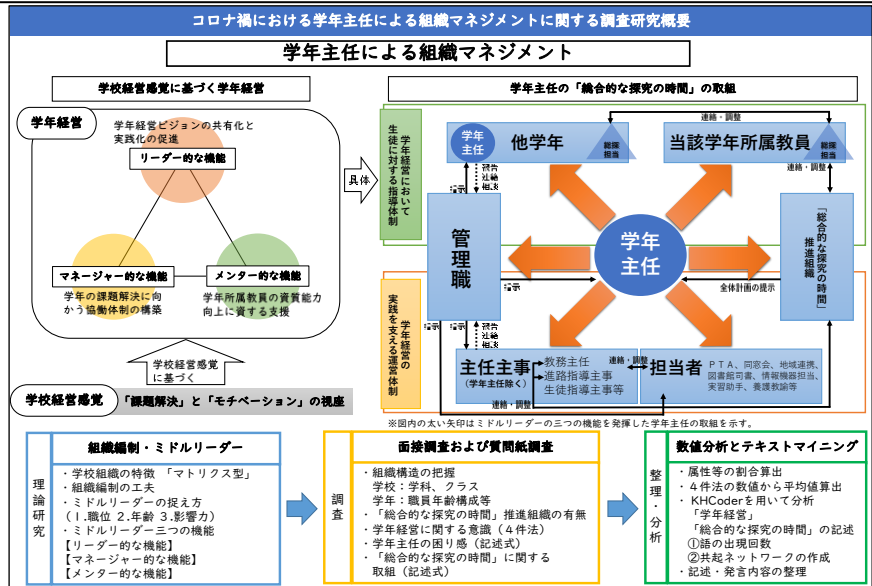


図1 調査研究概要図

を高めるために働きかける際の感覚とし、この感覚に基づいた学年経営をミドルリーダーの三つの機能が発揮された学年主任の具体的な取組で捉える。

高等学校における「総合的な探究の時間」では、学年が関係組織や係・担当との連携を図りながら実施しており、学年主任には実践に向けた調整が求められる。「『総合的な探究の時間』の取組」とは、各学校において「総合的な探究の時間」の授業に関連する「生徒に対する指導」および「実践を支える運営」の両体制の中で行われる学年主任が各組織に働きかける行動のことである。

本研究ではまず、調査する高等学校の組織編制を「学校経営15の方策」(2014)の「方策05組織編成と運営」における組織の姿<sup>2)</sup>で捉え、「総合的な探究の時間」の推進組織の有無を把握する。次に、高等学校学年主任へ学年経営についての意識や、「総合的な探究の時間」の取組について質問紙および面接調査を行う。質問紙および面接調査により得られたミドルリーダーの三つの機能が発揮された学年主任の取組を学年主任による組織マネジメントとして捉え、年代や学年主任経験年数等で整理・分析し、知見を見いだすことで学年主任による組織マネジメントの方策を明らかにできると考える。

イ 研究の内容

(7) 理論研究

主題と関連する学校の組織編制、ミドルリーダーについての情報を収集し、質問紙調査項目、面接調査項目作成に必要な理論研究を行う。

(イ) 質問紙調査および面接調査

調査の対象は公立高等学校の学年主任、および学年主任経験者とする。「高等学校学習指導要領(平成30年告示)解説 総合的な探究の時間編」(2018)においては、普通科、専門学科、総合学科の別を問わず「総合的な学習の時間」が創設されて以来、この時間の学習の充実に取り組んできたことが示されている。専門学科において、「総合的な探究の時間」を「課題研究」等により代替していることや、総合学科における「産業社会と人間」との関連付けだけでなく、普通科においても専門学科や総合学科の取組を参考にしながら実践を重ねていると示されている。したがって、在籍校と類似点のある総合学科だけでなく、「総合的な学習の時間」の実践の積み重ねも含めて、普通科や専門学科を有する高校についても調査対象を広げる。調査項目については理論研究で捉えた内容を生かす。

### (4) 調査の分析と考察

記名式の質問紙調査によって得た「学年経営」、「総合的な探究の時間」に関する量的データについては平均値を算出し概要を掴み、質的データについてはKH Coder3. Beta. 03i (樋口 2020) を使用しテキストマイニングによる共起分析を行う。

### (3) 研究の実際

#### ア 理論研究の内容

「学校経営 15 の方策」(2014)において、学校組織は適度にフラットな構造でマトリクス型の構造も有していると述べられている<sup>2)</sup> (図2)。実際、在籍校では「校務分掌」と「各学年」が縦横に交差した格子状で形成されている。基本的に校務分掌には各学年から一人が所属し、方針や連絡事項を各学年に連絡できる形となっている。学校は複合組織であり、組織編制と運営に際して各組織間の情報共有、連絡調整の体系を明確にすることなどに配慮する必要があることが分かった。そのため、様々な学校の実態に応じて実践されている学年主任の組織マネジメントの調査には組織編制についての項目が必要であると考えた。

また、「キャリアステージに応じた組織編制や教職員の強みを引き出す組織編制を工夫する」<sup>2)</sup> では「バランスの取れた年齢構成による組織」、「世代の特質を生かした組織」、「人材育成を意図した組織」の三つで組織編制の工夫が示されている。その中でも福岡県では大量退職に備えて中堅、若年教職員の育成を計画的に行う必要が迫られており、「人材育成を意図した組織」型の編成として中堅、若年層をリーダーとして配置するなどの例が挙げられている。

さらに、「学校変革の決め手」(2016)では、学校におけるミドルリーダーを「組織の中で、教職経験や教育実践を踏まえた知恵や力量を活用し、学校経営に貢献する教職員」<sup>3)</sup> と捉えている。すなわち「職位」「年齢」「影響力」でミドルリーダーの捉え方を分類し、学校を取り巻く環境の変化に対応できる多義的な捉えで定義することが分かった。以上のことから、教職員のキャリア発達や組織の活性化を図るために中堅・若年層が学年主任を経験する機会も考えられる。学年主任の年代、学年主任経験年数の調査項目はミドルリーダーの三つの機能とあわせて学年主任による組織マネジメントの分析に必要な要素であると考えた。

#### イ 質問紙調査および面接調査の実際

##### (7) 調査校について (表1)

調査校は協力が得られた福岡県内の県立高等学校 11 校 (普通科・理数科 5 校、総合学科 2 校、専門学科 3 校、単位制普通科 1 校) と県外公立高等学校 1 校である。対象は学年主任および学年主任経験者とし、初めに調査の概要を口頭で説明した。その後、面接調査を半構造化式で実施し、記名式の質問紙調査への回答を依頼した。

##### (4) 調査項目について

学年主任による組織マネジメントの方策を探るための調査項目は以下のとおりである。面接調査項目は「学年主任として特に意識している行動」「学年経営に関する相談」「『総合的な探究の時間』の実践について」「やりがい」など自身の取組を省察できるような項目で設定した。質問紙調査項目は、理論研究を基に①対象の属性 (基本情報、組織編制)、②学年経営に関して (ミドルリーダーの三つの機能)、③学年主任の困り感、④「総合的な探究の時間」の実践に向けた連絡・調整の四つの項目を設定した。②の設問は「学校経営 15 の方策」(2014) の学校経営診断の設問と「横浜型育ち続ける学校 校内人材育成の鍵ガイド編」(2017) の自己診断項目を参考に、ミドルリーダーの三つの機能に下位概念を構成し 8 項目に分けて 4 件法 (「4 : している」「3 : ややしている」「2 : あまりしていない」「1 : していない」) の自己評価とした。また、③、④については自由記述とした。

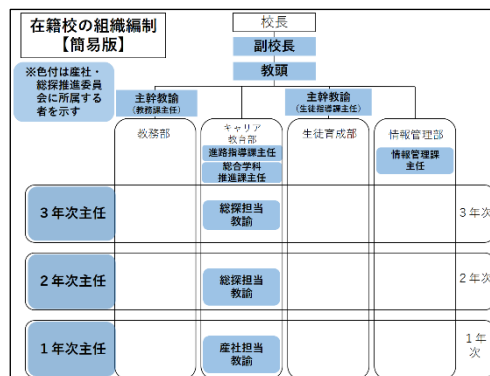


図2 校内組織編制図 (例)

表1 調査校一覧

普通科・理数科		
A高等学校、B高等学校、C高等学校、D高等学校、E高等学校		
専門学科		
F高等学校、G高等学校、H高等学校		
総合学科	単位制普通科	県外 (普通科)
I高等学校、J高等学校	K高等学校	L高等学校

## ウ 調査結果の分析と考察

### (7) 対象の属性 (表 2)

調査協力が得られた学校  
12 校の学年主任 35 名へ質問

表 2 対象の属性 (n=28)

年代	人数	(%)	学年主任経験年数	人数	(%)	学年属性	人数	(%)	所属学年	人数	(%)
30代	3	10.7%	1～3年	19	67.9%	担任	15	53.6%	第1学年	8	28.6%
40代	12	42.9%	4～6年	6	21.4%	副担任	5	17.9%	第2学年	11	39.3%
50代以上	13	46.4%	7年以上	3	10.7%	学年所属	8	28.6%	第3学年	9	32.1%

紙調査票を配布し回答があった 28 名を分析の対象とした。「年代」は 30 代が 10.7%、40 代が 42.9%、50 代以上が 46.4% であり約半数が 50 代以上という結果となった。また、「学年主任経験年数」は 1～3 年が 67.9%、4～6 年が 21.4%、7 年以上が 10.7% であり、7 割近くがコロナ禍で初めて学年主任を経験していることも分かった。さらに、「学年属性」は担任が 53.6%、副担任が 17.9%、学年所属が 28.6% であり、約 5 割が担任を兼務し学年と学級の両方をマネジメントしている現状である。

### (4) 学年経営に関する意識調査結果

先にも述べたが、本研究では、学年主任のマネジメントをミドルリーダーの三つの機能が発揮された取組で捉える。そのため、学年主任のマネジメントを

表 3 回答スコア平均値 (全体および属性別)

	年代			学年主任経験年数			学年属性			学科属性			
	全体	30代	40代	50代以上	1～3年	4～6年	7年以上	担任	副担任	学年所属	総合学科 単位制普通科	普通科 理数科	専門学科
リーダー的な機能	3.29	3.34	3.30	3.27	3.19	3.42	3.67	3.30	3.50	3.13	3.39	3.45	3.00
マネージャー的な機能	3.63	3.67	3.55	3.70	3.58	3.59	4.00	3.70	3.70	3.44	3.62	3.85	3.39
メンター的な機能	3.11	3.67	3.17	2.93	3.11	3.09	3.17	3.00	3.20	3.25	3.17	3.30	2.84

表 4 「学年経営」、「総合的な探究の時間」の記述における語の出現回数

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
学年	48	計画	17	調整	16	主任	13	時間	12	実施	10
生徒	23	指導	17	会議	15	年次	13	年間	11	分掌	10
進路	17	先生	16	担当	15	確認	12	内容	11	共通	9

図る尺度として、ミドルリーダーの三つの機能を挙げる。また、その下位概念について学年経営に関する意識を 8 項目設定し、内訳をリーダー的な機能に関して 3 項目、マネージャー的な機能に関して 2 項目、メンター的な機能に関して 3 項目とした。回答スコアは下位概念のうち二重質問と捉えられた可能性を捨てきれない 2 項目 (リーダー的、メンター的な機能それぞれ 1 項目) を除外し、それぞれの上位概念の平均値 (小数第 3 位を四捨五入) を算出した。結果はリーダー的な機能 3.29、マネージャー的な機能 3.63、メンター的な機能 3.11 となった (表 3)。このことから学年主任はミドルリーダーの三つの機能のうち特にマネージャー的な機能を優先させてマネジメントしていることが分かった。また、この結果をより詳しく見るために、理論研究で得た「年代」「学年主任経験年数」の項目と「学年属性」「学科属性」の項目で整理し、それぞれの属性で再度回答スコアの平均値を算出した結果も表 3 に示す。「年代」や「学年主任経験年数」に着目すると、リーダー的な機能が優先されると予測したが、どの属性で整理してもマネージャー的な機能が優先されていた。

次に、「学年経営」、「総合的な探究の時間」に関する記述回答のデータを KH Coder3. Beta. 03i (樋口 2020) を使用しテキストマイニングを行った。分析対象データは 248 文、総抽出語は 3,366 語であった。分析の結果「学年経営」、「総合的な探究の時間」に関する記述における出現回数が多かった語は『学年』『生徒』『進路』『計画』『指導』であった (表 4)。

共起ネットワーク (図 3) の作成においては文脈に関わらず使われていると予想される『学年』『年次』『生徒』『会議』『時間』の五つの語を分析から外した。共起ネットワークに現れた各グループは説明

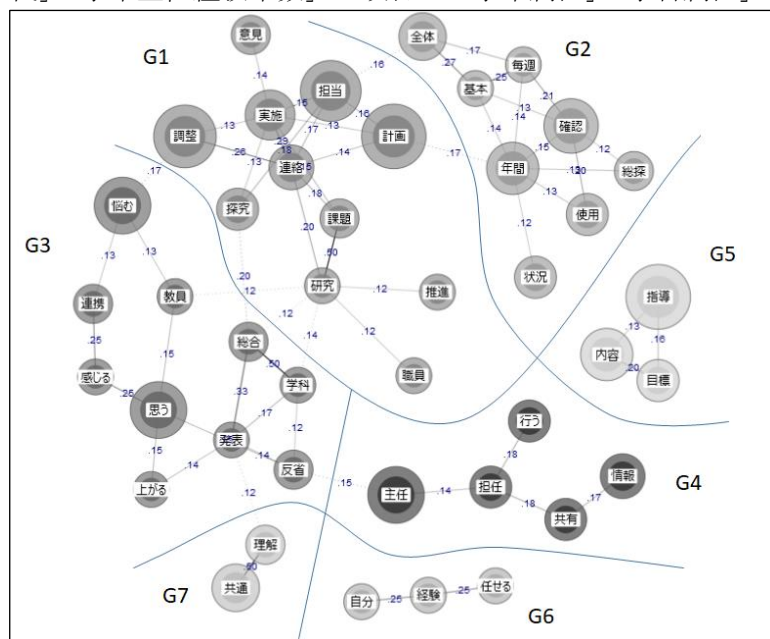


図 3 「学年経営」、「総合的な探究の時間」に関する共起ネットワーク

のため G1～G7 で表す。学年主任の役割である『連絡』『調整』が含まれる G1 には、『計画』『実施』『担当』といった語のつながりが見られた。文脈としては「担当者が学年所属のため、学年会議で計画、実施、振り返りなどを担当者と連絡を取っている。」という記述であった。また、G1 と G2 に着目すると、『担当』と『全体』、『計画』と『年間』がつながっていた。文脈としては「学年全体での共通認識、生徒個々の状況に応じた担当者による支援」「進行状況を見ながら臨機応変に年間計画を変更している。」という記述であった。その他にも『悩む』『連携』『反省』(G3) 等の実践に関連する語のつながりや、『担任』『共有』『情報』(G4) といった学年への働きかけに関連する語のつながりが見られた。一方で『内容』『指導』『目標』(G5) や『自分』『経験』『任せる』(G6) など他のグループとは独立したグループも描画された。

#### (4) まとめ

##### ア 全体考察

コロナ禍における高等学校学年主任の組織マネジメントの方策を明らかにするために、各学校の組織編制や実態に応じて、学年主任がミドルリーダーの三つの機能をどのように働かせて取組を行っているか探索的に調査研究を進めたところ、質問紙調査の結果からマネージャー的な機能に主軸をおいていることが明らかになった。このことは C、F、H の 3 名の学年主任の発言内容からも読み取れる(表 5)。共起ネットワークを見ても G1 を中心に G2、G3 へつながっていることから、連絡調整の具体がマネージャー的な機能である協働体制の構築のために行われているが、学年経営ビジョンの共有や実践に関する調整も行っていることからリーダー的な機能も併せて発揮していると考えられる。

一方、メンター的な機能については D、E 高等学校の 2 名の学年主任の発言が特徴的であった(表 5)。どちらも「任せる」「経験させる」や「支える」「フォローする」という若年教員に対する期待がうかがえることから、人材育成もマネジメントの重要な視点であると考えられるが、他の二つの機能と比較すると回答スコアは低く、共起ネットワークでも G6 は独立しており追従的な機能となっている。

表 5 発言内容に見られるミドルリーダーの三つの機能が発揮された学年主任の取組(学年経営)

高等学校	所属学年	発言内容※内容については質問紙および面接調査の記録を基に筆者が作成
C高等学校 (普通科・理数科)	3学年主任	初めての学年主任がコロナ禍でのスタートでした。見通しをもつことやビジョンやプランを立てることが難しく常に臨機応変さが求められていた気がします。また、初任者や転任者も多くとにかく話を聞くことに力を入れていました。学年の先生から「この学校ではどんなふうになりますか。」や「こういう時はどうしますか。」といった質問や悩みに対して答えは出せなくても一緒に考えたり、会議を設定しなくても集まって話したりを繰り返してきました。
D高等学校 (普通科・理数科)	2学年主任	若手にゼロから任せています。一巡するまでは、すべて経験、生徒の支援は、学年チーム全体で支えています。若手の先生には誰がどんなふう動いているのかを見てほしい。一人ではなく様々な先生方の得意なところ、真似したいところなどを、そしてただ真似をするだけでなくそこから自分らしさを。どんなチームにしたいのか、生徒のために一緒に頑張れる仲間作りをさせて欲しい。
E高等学校 (普通科・理数科)	1学年主任	若年者からベテランまで、幅広い年齢構成となっていますが、何事も話をしやすい雰囲気づくりを意識しています。若手の先生はやる気に満ちています。ですが積極的にいろいろなことにチャレンジしようとするけれど失敗しないように感が強い。センシティブな内容は学年でも慎重に対応しますが、それ以外は若手に経験させながら学年でフォローするように心がけています。
F高等学校 (普通科・専門学科)	3学年主任	学年主任として意識していることはコミュニケーションです。雑談しながら生徒の情報を共有しています。科を超えた連絡調整は頻繁に行っています。担当学年は入学式ができていない学年で行事も中止や延期が多く、成長に影響すると感じています。そんな中でも修学旅行に行けたことは本当に良かったと感じています。コロナ対応等の準備は徹底しました。また、今年、体育大会を経験させられたことも良かった。生徒からやってよかったという声もあり体育大会をやる意義も生徒に感じてもらえたと思います。
H高等学校 (専門学科)	3学年主任	コロナで見通しが持てず、例年通りとはいかない中で「決断」と「変更」を繰り返す難しさを感じていましたが臨機応変さも身に付きました。1年生の時は行事がすべて中止となったので修学旅行の選定後は修学旅行に行くために準備や打合せを綿密に行いました。生徒には行けなかった時の落胆を回避するために直前まであえて意識せず、スピード感のある事前指導と実施後の事後指導に力を入れました。実施後の生徒の変化をみると実施できて良かったと感じています。

下線部の発言内容をそれぞれリーダー的な機能( )マネージャー的な機能( )メンター的な機能( )が発揮されている取組として捉える。

表 6 発言内容に見られるミドルリーダーの三つの機能が発揮された学年主任の取組(総合的な探究の時間等)

高等学校	所属学年	「総合的な探究の時間」主導組織	発言内容※内容については質問紙および面接調査の記録を基に筆者が作成
J高等学校 (総合学科)	1学年主任	学年	昨年度まで総合学科主任をしていたので、1年次生徒に「産業社会と人間」について時間をかけて説明しました。また、転任されてきた職員にも総合学科の理念を理解してもらうために説明しています。その中で先生方にも教科の特性や個性を発揮させることに意義があるということ意識して伝えていきます。生徒の到達目標の設定やそこから逆算して、実施内容と時期について担当者と意見交換を密に行います。他にも、年間計画、配当時間、使用教室、使用する教材について連絡調整します。スケジュールを組み、色付けや指導内容の順序変更も含め先生方に任せられることもします。また、過去の指導内容について他年次主任から相談を受けたり、尋ねたりしています。
K高等学校 (単位制普通科)	2学年主任	推進分掌	本校の総探は今までは進路や教務の中で担当していたものを探究部として分掌化して行っているため、探究部の担当主任と密に連携をとっています。年次としては HR と総探で週一回しクラス全員の生徒と顔を合わせる機会がないので、前日までに年次会を開き情報収集や、連絡事項の確認を行います。学年職員や担当者にも様々な生徒の実態を見極めて、個々に合った指導をお願いしています。
L高等学校 (県外普通科)	2学年主任	推進分掌	年間計画表があるので、それをもとに総探係の先生方に中身を事前に確認して、先生方の役割分担と学年団には早めに下ろせるように努めています。コース別探究では、他学年の副担任の先生方にも協力いただいているため、他学年の二名の学年主任と連絡調整を行っています。昨年度の2年生の発表会では、学年主任として学年生徒に次年度取り組みたい内容も考えながら聞いたので良かったです。

下線部の発言内容をそれぞれリーダー的な機能( )マネージャー的な機能( )メンター的な機能( )が発揮されている取組として捉える。

「総合的な探究の時間」に関する取組においては、主導する組織が「学年」か「推進分掌」により異なるが、どちらの組織編制であっても、学年主任は合意形成に向けた連絡調整を主眼に行っていた（前頁表6）。担当者と密に連絡調整を行うなど、マネージャー的な機能の回答スコアの高さを裏付けている。ここでも、学年主任間の連絡調整、相談、連携といった発言からマネージャー的な機能と併せてリーダー的な機能を発揮し、「総合的な探究の時間」の取組を進めている様子がうかがえる。

表7 高等学校学年主任による組織マネジメントの主な方策（学年主任経験年数・年代）

		学年主任経験年数 1～3年		
		【リーダー的な機能】	【マネージャー的な機能】	【メンター的な機能】
年代	30代	○初任者、転任者の学校理解促進のための説明、支援 ○生徒への目標提示 ○管理職との連携	○学年主任経験者への相談 ○ベテラン教員への相談	○初任者や若年教員への情報提供や支援 ○学年団のチーム力向上に向けた支援
	40代	○活動の計画と情報収集 ○他学年主任、分掌主任との意見のすり合わせ	○学年主任経験者への相談 ○雑談の中から情報収集 ○計画の臨機応変な組み換え○学年職員の役割分担	○先生方が楽しめる学年づくり
	50代～	○大胆な発想と思いついた取組の実践 ○他学年主任との連携	○学年会議・担任会議での生徒情報の共有	○保護者対応の支援
		学年主任経験年数 4～6年		
年代	40代	○学年会議の活性化 ○他学年主任、分掌主任との意見のすり合わせ	○年間計画の臨機応変な組み換え	○初任者や若年教員への情報提供や支援 ○職員の負担感に対する声掛け、支援
	50代～	○他学年主任との連携 ○各クラスへの必要な支援	○定例会議以外の、臨機応変な会議設定	○自発的に責任を持ち取り組む教師への支援
		学年主任経験年数 7年～		
年代	50代～	○初任者、転任者の学校理解促進のための説明、支援 ○管理職との連携	○分掌や担当者との綿密な打合せ	○先生方が楽しめる学年づくり ○ミドルリーダーや若年教員への支援

表7は調査によって得られた知見を基に、年代と学年主任経験年数で整理した高等学校学年主任による組織マネジメントの主な方策である。リーダー的な機能が発揮された取組では、管理職や他学年主任との連携など学年主任の立場での取組を取り上げた。マネージャー的な機能が発揮された取組では、学年主任経験者等への相談を取り上げたがコロナ禍においては特徴的だった臨機応変な計画変更なども取り上げた。メンター的な機能が発揮された取組では若年教員等へ情報提供や支援に加え、学年の風土づくりを取り上げた。このように整理すると、連絡調整と合意形成という学年主任による組織マネジメントは年代や経験年数によらず実践されていると分かる。特に、学年主任は他学年主任や分掌主任との連携・情報収集や、学年所属職員や担当者への支援など、場面に応じ三つの機能を使い分けて実践している。コロナ禍においても高等学校学年主任は、生徒に資質・能力を育むために「何ができるか」を模索し、取組を実践していた。その際、困り感を担当や学年職員で共有し臨機応変な対応を心掛ける等、まずマネージャー的な機能を発揮して行動した上で、協応的にリーダー的な機能を発揮していることが明らかになった。

以上のことから、コロナ禍における高等学校学年主任による組織マネジメントはマネージャー的な機能を優先し、連絡調整に加え合意形成を軸に取組が行われていると結論付けられる。

## (5) 研究の成果と今後の課題

### ア 研究の成果

- コロナ禍においては、マネージャー的な機能の優先順位が高く、学年主任は臨機応変にミドルリーダーの三つの機能を、協応的または追従的に発揮し組織マネジメントしている。
- 調査結果から得られた学年主任の組織マネジメントの方策は連絡調整と合意形成である。

### イ 今後の課題

- コロナ禍を経た学年主任のマネジメントについて、三つの機能の主軸に変化があるのか追調査を行いたい。

#### <使用ソフトウェア>

- ・ 「KH Coder3. Beta. 03i」 (2020) 樋口耕一 <https://khcoder.net/>

#### <引用文献>

- 1) 福岡県教育センター(2016) 『学校変革の決め手』 p. 18, pp. 22-23 ぎょうせい
- 2) 福岡県教育センター(2014) 『学校経営 15 の方策』 pp. 42-45 ぎょうせい
- 3) 福岡県教育センター(2016) 『学校変革の決め手』 p. 10 ぎょうせい

#### <参考文献>

- ・ 樋口耕一(2004) 『テキスト型データの計量的分析 —2つのアプローチの峻別と統合—』

【添付資料】

○ 調査校における「総合的な探究の時間」の取組例と学年主任による組織マネジメントの主な方策

① 普通科・理数科

課程 学科 コース	福岡県立A高等学校	福岡県立B高等学校	福岡県立C高等学校	福岡県立D高等学校	福岡県立E高等学校
クラス数	12クラス～18クラス	25クラス以上	19クラス～24クラス	25クラス以上	19クラス～24クラス
教員数	30名～50名程度	50名～70名程度	30名～50名程度	70名以上	50名～70名程度
学年・年次	1学年 2学年 3学年	1学年 2学年 3学年	1学年 2学年 3学年	1学年 2学年 3学年	1学年 2学年 3学年
科目名	総探 総探 総探	総探 総探 総探	普：総探 理：総探 課題研究	普：学校設定科目 理：学校設定科目	普：学校設定科目 e-コース：学校設定科目 理：学校設定科目
単位数	1単位 1単位 1単位	1単位 1単位 1単位	普：1単位 理：総探1単位 課題研究2単位	普：1単位 理：2単位	普：1単位 e-コース：1単位 理：1単位
推進分掌の 位置付け	・既存分掌	・推進委員会	・既存分掌	・既存分掌 ・推進委員会	・既存分掌
主導組織	総探推進分掌主導	学年主導	普通科：総探推進分掌主導 理数科：理数科担当教員主導	管理職、学年主任、総探担当者による会議	総探推進分掌主導
学年主任、 担当者等の 取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア教育課長が計画立案</li> <li>計画を基に実践段階では学年主任が分掌へ適宜相談</li> <li>担任会議で内容確認</li> <li>進路部へ講演・講座の依頼</li> <li>教務部へ時間割変更の依頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小委員会で年間計画決定</li> <li>担任会議で実施内容決定</li> <li>担当者が方向性を決定し学年主任と調整しつつ実践</li> <li>※bコースは研修のみ別枠で設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総探は普通科の学年担当者がイニシアティブをとる</li> <li>学年主任は総探の担当者の意向が伝わるように学年へ支援</li> <li>課題研究は理数科の教員で担当</li> <li>理数科と普通科の探究活動の交流の場を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>普通科、理数科 (SSH) それぞれの取組を学年主任、担当者、管理職で共有</li> <li>担当者とは日常会話で常に調整</li> <li>担任会で協議、学年朝礼で共有</li> <li>事前にシミュレーションが必要な場合は放課後に研修会を企画</li> <li>企画推進部門主幹、SSH部長、進路部長と行事等の調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>推進部長が年間計画立案</li> <li>学年主任は日程や施設、備品の使用等の調整</li> <li>担当者を中心に、学年会議で実施内容の確認</li> <li>特に1年生では課題研究に向け視野を広げる活動をするための連絡調整</li> </ul>
学年主任による 組織マネジメント の主な方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>【リーダー的な機能】</li> <li>・創働工夫を凝らし、オリジナリティのある取組の実現</li> <li>・発言内容に注意を払う</li> <li>【マネージャー的な機能】</li> <li>・担任会、学年会を開催する</li> <li>・ベテランの先生方からアドバイスを 得る</li> <li>・担任が不利にならないよう支援</li> <li>【メンター的な機能】</li> <li>・保護者対応を支援する</li> <li>・次の学年主任を育てる意識で学年所属職員に関わる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【リーダー的な機能】</li> <li>・取組をフラッシュアップする</li> <li>・新たな取組に挑戦する</li> <li>【マネージャー的な機能】</li> <li>・学年の先生方がスムーズに関わるこ とができる連絡、調整を心掛ける</li> <li>【メンター的な機能】</li> <li>・先輩の学年主任に頼る、頼られる関 係をつくる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【リーダー的な機能】</li> <li>・初任者や転任者へ意図的に支援する</li> <li>・全クラスの担任という意識で関わる</li> <li>・指示板を用いて生徒へのメッセージを配信する</li> <li>・管理職と連携する</li> <li>【マネージャー的な機能】</li> <li>・直接生徒に接する場合は、担任を通す</li> <li>・企画立案時は手前を大切にす る</li> <li>・職員室の座席配置を工夫する</li> <li>【メンター的な機能】</li> <li>・会議以外で先生方の話を聞くことを心掛ける</li> <li>・先生方がワークアップする学年づくりを心掛ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【リーダー的な機能】</li> <li>・3年制ステップアップする目標を設定する</li> <li>・生徒に伝わる言葉意識して使用する</li> <li>【マネージャー的な機能】</li> <li>・周りの先生に支えられている</li> <li>・学年主任経験者からのアドバイスをもらう</li> <li>・日常会話レベルでの情報交換をする</li> <li>・学年内の役割分担をする</li> <li>【メンター的な機能】</li> <li>・若手に任せ、経験をさせる</li> <li>・学年で支ええる姿勢</li> <li>・探究活動は生徒が必ずしも成功した結果になら なくてもよいというスタンスで先生方も楽しむ ことを心掛ける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【リーダー的な機能】</li> <li>・職員室前で生徒と教師がやり取りができる場を設定する</li> <li>・新しく何か始めるときは管理職へ相談する</li> <li>・学年会議の議事録も管理職へ渡す</li> <li>【マネージャー的な機能】</li> <li>・日々の連絡事項を丁寧にし、先を見据えた計画も伝える</li> <li>・連絡、調整を密にとる</li> <li>・困ったときはベテランの先生方にすぐ相談する</li> <li>【メンター的な機能】</li> <li>・初めて卒業生を持つ担任へ細やかに情報提供する</li> <li>・相談しやすい雰囲気をつくる</li> <li>・若手の経験を重視し、学年でフォローする風土をつくる</li> </ul>
	<p>※「総合的な探究の時間」等という表現は総合学科における「進路社会と人間」、専門学科における「課題研究」を含む。          ※総探は「総合的な探究の時間」を、産社は「産業社会と人間」を、学校設定科目は各学科における「総合的な探究の時間」と代替している科目を表す。          ※表内の「普」は普通科、「理」は理数科、「調」は職業に関する学科を表す。</p>				

② 専門学科・総合学科・普通科（単位制）

課程 学科 コース	福岡県立F高等学校	福岡県立G高等学校	福岡県立H高等学校	福岡県立I高等学校	福岡県立J高等学校	福岡県立K高等学校
総合的な探究の時間	<p>全日制 普通科 職業に関する学科</p> <p>1.2クラス～1.8クラス</p> <p>30名～50名程度</p> <p>1学年 総探 2学年 普：総探 3学年 普：総探</p> <p>1単位 普：1単位 職：2単位</p> <p>・既存分掌 ・推進委員会</p>	<p>全日制 職業に関する学科</p> <p>1.2クラス～1.8クラス</p> <p>30名～50名程度</p> <p>1学年 総探 2学年 普：総探 3学年 普：総探</p> <p>1単位 普：1単位 職：2単位</p> <p>・既存分掌 ・学主任</p>	<p>全日制 職業に関する学科</p> <p>1.2クラス～1.8クラス</p> <p>30名～50名程度</p> <p>1学年 総探 2学年 普：総探 3学年 普：総探</p> <p>1単位 普：1単位 職：2単位</p> <p>・既存分掌 ・推進委員会</p>	<p>全日制 総合学科</p> <p>1.2クラス～1.8クラス</p> <p>30名～50名程度</p> <p>1学年 産社 2学年 総探 3学年 総探</p> <p>2単位 1単位 2単位</p> <p>・既存分掌 ・推進委員会の設置</p>	<p>全日制 総合学科</p> <p>1.2クラス～1.8クラス</p> <p>30名～50名程度</p> <p>1学年 産社 2学年 総探 3学年 総探</p> <p>2単位 1単位 2単位</p> <p>・既存分掌 ・推進委員会の設置</p>	<p>定時制（単位制） 普通科（一般） 専門系学科</p> <p>2.5クラス以上</p> <p>70名以上</p> <p>入学年次 卒業年次 総探 総探</p> <p>1単位 1単位 1単位</p> <p>・専属分掌</p>
学年主任による組織マネジメントの主な方策	<p>【リーダー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学年の力が引き出せるような経営方針を示す</li> <li>・長続きする自分なりの方法論で取組を果敢に実践する</li> </ul> <p>【マネージャー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニケーションを重視する</li> <li>・雑談の中からでも情報を収集する</li> <li>・学科を超えた連絡、調整を頻密に行う</li> <li>・学年と分掌間で合意形成を図る</li> </ul> <p>【メンター的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務量の多い先生の負担感に気付く</li> <li>・若手の先生へ助言したり見守ったりとバランスを取りながら関わらる</li> </ul>	<p>【リーダー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生徒への目標の提示と意識付けをする</li> <li>・年間を見通して探究活動のサイクルを回す</li> <li>・本校に駆動してきた先生方が担当する</li> </ul> <p>【マネージャー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゼミの配属</li> <li>・学年内の役割分担を決める</li> </ul> <p>【メンター的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度所属学年の経験を活かして探究活動を引継ぎ、担当者と情報共有する</li> </ul>	<p>【リーダー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行事を行うにあたり、事前、事後指導を含めた経営方針を決定する</li> <li>・コロナによる実践のスタイル変更に対応</li> </ul> <p>【マネージャー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機変に対応し、状況判断と見直しを行う</li> </ul> <p>【メンター的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度の役割分掌に関連する、新たな担当者との引き継ぎ</li> </ul>	<p>【リーダー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学年の色を出した経営方針を示す</li> <li>・管理職へ報告と連絡を密に行う</li> <li>・良い取組は継続し、新たな取組を立案する</li> </ul> <p>【マネージャー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年次主任間の連携を図る</li> <li>・ベテランの先生方へ相談する</li> </ul> <p>【メンター的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・若手の先生方の意見を取り込み、価値付けする</li> <li>・教師も生徒も巻き込む工夫を施す</li> </ul>	<p>【リーダー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の仕事の理解促進のために説明する</li> <li>・生徒への目的提示</li> <li>・管理職への報告と相談を行う</li> </ul> <p>【マネージャー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他年次主任と連携する</li> <li>・「マネージャー的な機能」</li> </ul> <p>【メンター的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・やりたいことを実践するために協力を得たい先生方との連絡調整を行う</li> <li>・「メンター的な機能」</li> </ul>	<p>【リーダー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生徒の状況を理解し、ICTを活用した情報収集による一貫した指導を行う</li> <li>・大胆な発想と思い切った取組を実施する</li> </ul> <p>【マネージャー的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学年に担当がない分掌との連絡調整を行う</li> <li>・年次内の情報整理と生徒情報を更新する</li> <li>・会議に向けた準備と調整を行う</li> </ul> <p>【メンター的な機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ICTを活用した、生徒への連絡体制の仕組みづくりにより、学年職員への負担感を減らす工夫をする</li> </ul>

※「総合的な探究の時間」等という表記は総合学科における「産業社会と人間」、専門学科における「課題研究」を含む。  
※総探は「総合的な探究の時間」を、産社は「産業社会と人間」を、学校設定科目は各学校における「総合的な探究の時間」と代替している科目を表す。  
※表内の「普」は普通科、「理」は理数科、「職」は職業に関する学科を表す。

○ 学年目標作成時の具体的目標（例）と具体的方策（例）【参考】

具体的目標	具体的方策
教師間、学年団の連携強化	日頃から頻りに情報交換と情報共有を心がけ、学年全体で生徒情報を把握する
学年会議の定例化	担任会議だけでなく、学年会議を定例化し「総合的な探究の時間」等の実践内容を学年で共有する また会議内容の連絡・報告を兼ねてレジュメを管理職へ配布する
保護者、PTA委員会との連携強化	保護者との良好な関係づくりと、適切な情報提供や支援を行う