

中学校における学年経営と学年主任の リーダーシップの現状と課題

—岐阜県内の公立中学校を対象にした実証調査から—

学校改善コース（下呂市立萩原北中学校） 黒木 和実

はじめに

学年経営は、学校経営と学級経営の中間に位置付けられたサブシステムであり、学年主任を中心に学年教師集団が学年の教育目標の実現に向けて諸活動を計画、実施、評価する営みである。この主体となるのが学年主任であるが、その職務は学校教育法施行規則において、「連絡調整」、「指導・助言」と定められている。また、学年経営を行っていく上で欠かせない機関が学年会であり、学年主任は学年会を運営しながら当該学年の教育活動の計画立案や、学級間或いは他の分掌との連絡調整、学級担任への指導・助言、学校経営の重点活動の推進等を行っている。これらのことから、学年経営には4つの機能があるといえる。4つの機能とは、①学年の教育計画の立案、②連絡調整、③学年教師の研修、④学校経営との連結である。

しかし今日の中学校の学年経営において、これらの4つはどれくらい機能しているのだろうか。また、学年主任はこれらの4つが十分に機能するようなリーダーシップを、どれほど発揮することができているのだろうか。特色ある学校づくりを推進する上で、ミドルリーダーの果たすべき役割は大きい。そのミドルリーダーの一人である学年主任がどのような学年経営を行うかは、実は特色ある学校づくりを進めていく上で重要な鍵を握っているといえる。

そこで本稿では、岐阜県の公立中学校を対象に実施したアンケート調査を基に、今日の中学校における学年経営と学年主任のリーダーシップの現状を明らかにする。

1 調査の目的

中学校の学年経営の現状を捉えるために、調査対象を岐阜県の公立中学校の学年主任、校長、学級担任とした。まず学年主任に対しては、主に学年主任として実際に行っている業務と自らの貢献度について把握することを目的とした。次に校長に対しては、管理職として学年主任に期待するリーダーシップと実際の学年主任による学年経営の成果に対する意識について把握することを目的とした。学級担任に対しては、学年主任に期待するリーダーシップと、実際に学年会で協議されている内容について把握することを目的とした。

調査は2011年12月に岐阜県内の全公立中学校187校に郵送法で実施した。回答者の抽出は次のようにした。学年主任と校長については、各学校のすべての学年主任と校長を対象とした。学級担任については、学校の任意により各学年から1名を選んだ。

実施にあたっては、岐阜県教育委員会と岐阜県校長会から後援を得た。

実施期間内に回答のあった学校数は112校であり、回答率は全体の59.8パーセントであった。回答数は、学年主任が304名、学校長が108名、学級担任が306名であった。

2 調査の概要

(1) 学年主任に対する設問

属性についての設問を6項目とし、内容は所属学年、性別、学級担任との兼務の状況、学年主任の経験回

数、所属する学年の学級数、所属する学年の実質的な学年会の開催頻度とした。

学年経営案の作成についての設問は7項目とした。「今年度の学年経営案を作成した際、あなたは次の項目をどの程度重視しましたか」という問いに対し、「自分が作成した過去の学年経営案」「担当している学年の過去の学年経営案」「学年の生徒の実態」「前年度の反省や申し送り事項」「学校経営の重点目標や重点課題」「前年度の学校評価の結果」「学年行事や『総合的な学習の時間』での学習内容」について、それぞれの程度重視したかを問うた。

学年行事の計画と総合的な学習の時間の計画についての設問はそれぞれ5項目とした。学年行事、あるいは総合的な学習の時間を計画する際に、「学年の生徒の生活態度や学習状況」「前年度の取り組みの内容や方法」「学校経営の重点目標や重点課題、指導部会の指導方針」「保護者の意見や要望」「他校の実践や先進的な取り組み」について、それぞれの程度重視したかを問うた。

学年行事や総合的な学習の時間の反省や評価について設問をそれぞれ5項目とした。これらの反省や評価を行う際、「学年の生徒に、学級内で話し合わせたり、作文などを書かせたりした」「生徒にアンケートを取った」「参観者に感想を聞いたりアンケートを取ったりした」「学年教師全員で話し合った」「学年としての成果や課題を文書にして、次年度に申し送るようにした」など、それぞれの程度実施しているかを問うた。

学年主任として行っている業務についての設問を16項目とした。次のそれぞれの項目についてその実施の頻度を問うた。「学年の年間の経営方針や、学年の生徒の育成ビジョンの提示」「1～3か月程度の中期的な、学年の指導方針や活動内容の提示」「1日～1週間程度の短期的な日程等の連絡調整」「生徒に関する日常的な情報交換」「学級事務の処理(テスト結果をカードに記入する等)」「学年事務の処理(会計等)」「学級担任の相談相手」「学級経営や生徒指導に関する学級担任への指導」「学校外の機関との交渉や連絡調整」「学年行事の指導計画の立案や指導方針の提示」「『総合的な学習の時間』の学習計画の立案や指導方針の提示」「学年の生徒のリーダー指導(学級委員等の生徒たちへの指導)」「管理職からの指示等の伝達」「管理職への学年の意向の提言」「企画運営委員会や指導部会等における決定事項の指示伝達や見届け」「企画運営委員会や指導部会等での学年の意向の提言」。

学年主任としての貢献度についての設問を10項目とした。次のそれぞれの項目について自分自身でどの程度果たしているかを問うた。「学年の生徒の基本的な生活習慣の定着」「学年の生徒の学習習慣の定着や基礎学力の向上」「学年教師のチームワーク形成」「学級担任の学級経営力の向上」「学級担任の負担軽減」「学年行事の教育効果の向上」「学年の『総合的な学習の時間』の教育効果の向上」「保護者との信頼関係の構築」「学校経営への参画」「学校経営の重点目標の達成」。

最後に、自由記述欄を設けた。

(2) 校長に対する設問

属性についての設問を4項目とし、内容は校長としての経験年数、性別、校内の普通学級、職員会議の開催頻度とした。

学年主任に期待する業務についての設問は16項目とした。「次の各業務について、あなたはどの程度、学年主任にやってほしいと考えていますか」という設問に対して、以下のそれぞれの項目について「十分やってほしい」、「ややしてほしい」、「少しはやってほしい」、「やる必要はない」の4段階で回答を求めた。「学年の年間の経営方針や、学年の生徒の育成ビジョンの提示」「1～3か月程度の中期的な、学年の指導方針や活動内容の提示」「1日～1週間程度の短期的な日程等の連絡調整」「生徒に関する日常的な情報交換」「学級事務の処理(テスト結果をカードに記入する等)」「学年事務の処理(会計等)」「学級担任の相談相手」「学級経営や生徒指導に関する学級担任への指導」「学校外の機関との交渉や連絡調整」「学年行事の指導計画の立案や指導方針の提示」「『総合的な学習の時間』の学習計画の立案や指導方針の提示」「学年の生徒のリーダー指導(学級委員等の生徒たちへの指導)」「管理職からの指示等の伝達」「管理職への学年の意向の提言」「企画運営委員会や指導部会等における決定事項の指示伝達や見届け」「企画運営委員会や指導部会等での学年

の意向の提言」。

なお、同様の設問を学級担任に対しても行った。また、学年主任に対しても同じ項目の実施頻度について調査している。

学年経営による成果度についての設問を10項目とした。「次の各項目について、あなたの学校では、全体的に見て学年経営による成果はどの程度感じられますか」という設問で、以下のそれぞれの項目について、「十分成果が出ていると感じる」「ある程度成果が出ていると感じる」「あまり成果は出ていないと感じる」「ほとんど成果は出ていないと感じる」の4段階で回答を求めた。「学年の生徒の基本的生活習慣の定着」「学年の生徒の学習習慣の定着や基礎学力の向上」「学年教師のチームワーク形成」「学級担任の学級経営力の向上」「学級担任の負担軽減」「学年行事の教育効果の向上」「学年の『総合的な学習の時間』の教育効果の向上」「保護者との信頼関係の構築」「学校経営への参画」「学校経営の重点目標の達成」。

最後に、自由記述欄を設けた。

(3) 学級担任に対する設問

属性についての設問を4項目とし、内容は年齢、性別、所属する学年の学級数、所属する学年の実質的な学年会の開催頻度とした。

校長に対する設問と同様、学年主任として期待する業務について16項目を用意した。「次のそれぞれの業務について、あなたはどの程度、学年主任にやってほしいと思いますか」という設問に対し、以下のそれぞれの項目について、「十分やってほしい」、「やってほしい」、「少しはやってほしい」、「やる必要はない」の4段階で回答を求めた。「学年の年間の経営方針や、学年の生徒の育成ビジョンの提示」「1～3か月程度の中期的な、学年の指導方針や活動内容の提示」「1日～1週間程度の短期的な日程等の連絡調整」「生徒に関する日常的な情報交換」「学級事務の処理(テスト結果をカードに記入する等)」「学年事務の処理(会計等)」「学級担任の相談相手」「学級経営や生徒指導に関する学級担任への指導」「学校外の機関との交渉や連絡調整」「学年行事の指導計画の立案や指導方針の提示」「『総合的な学習の時間』の学習計画の立案や指導方針の提示」「学年の生徒のリーダー指導(学級委員等の生徒たちへの指導)」「管理職からの指示等の伝達」「管理職への学年の意向の提言」「企画運営委員会や指導部会等における決定事項の指示伝達や見届け」「企画運営委員会や指導部会等での学年の意向の提言」。

学年会での協議内容についての設問を11項目とした。「次の各項目について、あなたの所属する学年会では、どの程度話し合われますか」という設問に対し、11項目について、それぞれ「頻繁に話し合われる」、「話し合われることが多い」、「たまに話し合われる」、「ほとんど話し合われない」の4段階で回答を求めた。「学年の生徒の基本的生活習慣の定着」「学年の生徒の学習習慣の定着や基礎学力の向上」「学年の生徒の生徒指導上の問題について」「各学級の学級経営について」「保護者との連携について」「学年行事の指導計画や指導方法方法について」「学年行事終了後の評価や反省について」「学年の『総合的な学習の時間』の学習計画や指導方法について」「学年の『総合的な学習』の各単元終了後の評価や反省について」「三委員会等の指導部からの月ごとの指導方針の具体化について」「三委員会等の指導部の指導方針に関わる月ごとの反省や評価について」。

最後に、自由記述欄を設けた。

3 回答者の属性

(1) 学年主任の属性

所属学年の内訳は、第1学年が99名(32.5パーセント、以下()内はすべてパーセントを示す)、第2学年が102名(33.5)、第3学年が102名(33.5)、無回答が1名(0.3)であった。男女の内訳は、男性が215名(70.7)、女性が89名(29.2)であった。学級担任を兼務している学年主任は67名(22.0)、兼務していない学年主任は235名(77.3)であった。学年主任としての経験回数については、「今回が初めて」が52名(17.1)、

「2回目」が43名（14.1）、「3回目」が44名（14.4）、「4回目」が20名（6.5）、「5回目以上」が144名（47.3）、無回答が1名（0.3）であった。所属する学年の学級数については、「1学級」が57名（18.7）、「2～3学級」が106名（34.8）、「4～5学級」が95名（31.2）、「6学級以上」が45名（14.8）、無回答が1名（0.3）であった。実質的な学年会の開催頻度については、「週に1回以上」が67名（22.0）、「2～3週間に1回」が102名（33.5）、「1か月に1回」が115名（37.8）、2～3か月に1回が14名（4.6）であった。

(2) 校長の属性

経験年数は、1年目が17名（15.7）、2年目が15名（13.8）、3年目が13名（12.0）、4年目が10名（9.2）、5年以上が53名（49.0）であった。

性別は、男性が102名（94.4）、女性が5名（4.6）、無回答が1名（0.9）であった。

勤務校の合計普通学級数は3～4学級が26名（24.0）、5～10学級が35名（32.4）、11～16学級が30名（27.7）、17学級以上が16名（14.8）、無回答が1名（0.9）であった。

職員会議の開催頻度は、「ほぼ毎月1回」が61名（56.4）、「1か月半から2か月に1回」が46名（42.5）、「3か月（またはそれ以上）に1回」が1名（0.9）であった。

(3) 学級担任の属性

年齢は、20代が68名（22.2）、30代が125名（40.8）、40代が93名（30.3）、50代が18名（5.8）、無回答が2名（0.6）であった。

性別で見ると、男性が211名（68.9）、女性が94名（30.7）、無回答が1名（0.3）であった。

所属する学年の普通学級数は、1学級が58名（18.9）、2～3学級が107名（34.9）、4～5学級が95名（31.0）、6学級以上が43名（14.0）、無回答が3名（0.9）であった。

学年会の実質的な開催頻度は、週に1回以上が65名（21.2）、2～3週間に1回が75名24.5（24.5）、1か月に1回が143名（46.7）、2～3か月に1回が12名（3.9）、無回答が11名（3.5）であった。

以下、アンケート調査の結果を基に、学年運営の実態を見てみる。

4 学年主任の職務内容と期待

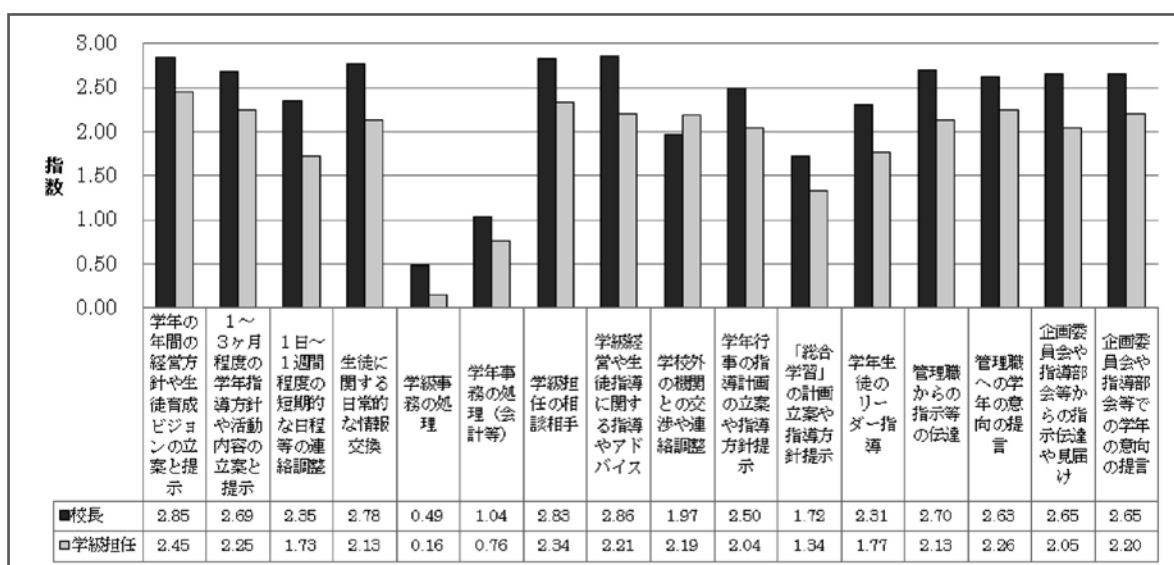


図1 校長と学級担任が学年主任に期待する業務

図1は校長と学級担任それぞれからみた学年主任に期待する業務である。ちなみにこのグラフは回答を指数化したものである。指数の算出方法は、「十分やってほしい」という回答を3点、「やってほしい」という回答を2点、「少しはやってほしい」を1点、「やる必要はない」をマイナス2点とし、これらの平均値とした。

まず、図1から分かる全体的な傾向は、学年主任の職務への期待度は学級担任よりも校長の方が高いということである。

学年主任の職務への期待度の違いが特に大きいのが、連絡調整の領域にあたる「生徒に関する日常的な情報交換」と「1日～1週間程度の短期的な日程等の連絡調整」で、それぞれその差は0.65及び0.63となっている。このことは、校長は連絡調整を学級担任以上に重視しているということであり、学年主任にはそれだけ学年の生徒の状況を正確に把握するように求めているといえる。

また、「学級経営や生徒指導に関する指導やアドバイス」についても、その差は0.65と大きく開いている。しかし、同じ指導助言の領域にある「学級担任の相談相手」における差は0.49でそれほど開いていない。また、学校経営との連結の領域に当たる「企画委員会や指導部等からの指示伝達や見届け」や「管理職からの指示等の伝達」における差も大きく、それぞれ0.6と0.57となっている。一方で同じ領域に当たる「管理職への学年の意向の提言」について見ると、その指数は2.26で学級担任が学年主任に期待する業務の中では3番目に高い。これらのことから、学級担任はトップダウン的な指示や指導、見届けよりも、自分たちの相談相手や思いの代弁者としての学年主任を望んでいるといえる。一方で、校長は学校経営におけるミドルリーダーとして学年主任を位置付け、指導者としての学年主任像を期待しているといえる。

「学年の年間の経営方針や生徒育成ビジョンの立案と提示」と「1～3か月程度の学年指導方針や活動内容の立案と提示」についての期待度は、校長と学級担任との差はあるが、どちらも高い値を示している。これらは中長期の経営ビジョンの領域に当たるが、学年主任に対し、校長と学級担任はどちらも学年の生徒の指導方針を明確に示してほしいと強く感じていることが分かる。

5 校長の期待度と学年主任の実施度の差

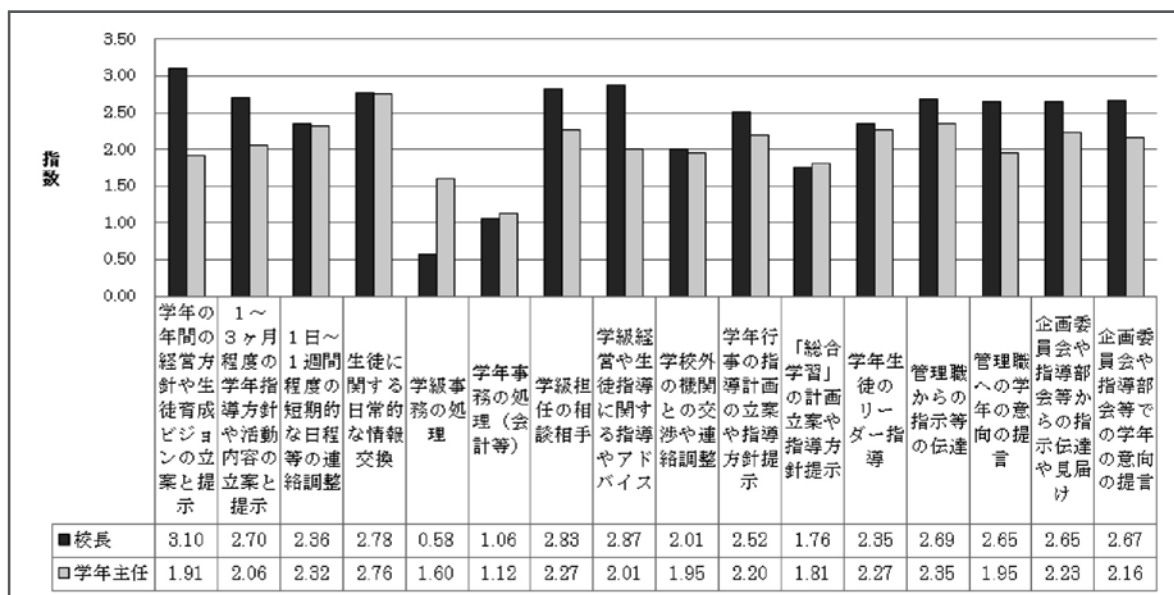


図2 学年主任の職務に対する校長の期待度と学年主任の実施度

図2は学年主任の職務に対する校長の期待度と学年主任自身が行っている実施度を示したグラフである。まず全体的に見ると、校長の期待度の方が学年主任の実施度よりも高いという傾向がある。このことは、校

長がミドルリーダーとしての学年主任を大いに期待していることの表れである。

領域別に見ると、特に双方の差が大きい領域としては「学年の年間の経営方針や生徒育成ビジョンの立案と提示」と「1～3か月程度の学年指導方針や活動内容の立案と提示」が示す中長期の経営ビジョンの提示である。その差はそれぞれ1.19及び0.64と大きく開いており、校長の期待度に対し学年主任の実施度は低い。このことは、学年主任は中長期の経営ビジョンをしっかりとって学年経営に当たる必要があるということを示しているといえよう。

その他に差が大きい領域は、学級担任への指導・助言の領域である。「学級経営や生徒指導に関する指導やアドバイス」についての差は0.76であり、「学級担任の相談相手」については0.56の差となっている。このことから、学年主任自身は学級担任に対して指導やアドバイスをする以上に相談相手を行っているという傾向が見られるが、校長としては学年主任が考えている以上にいずれも高い期待を寄せていることが分かる。

もう一つ大きな差が見られるのは、学校経営との連結の領域である。特に「管理職への学年の意向の提言」と「企画運営委員会や指導部会での学年の意向の提言」は、それぞれ0.7及び0.51という差になっている。「管理職からの指示等の伝達」と「企画委員会や指導部会等からの指示伝達や見届け」の差はそれぞれ0.34及び0.42となっていることと比べると、学年主任は「上」から「下」への指示伝達の方が、「下」から「上」への提言よりもより多く行っていることが分かる。しかし、校長はそのどちらも同じように学年主任には期待していると言える。

「学級事務の処理」や「学年事務の処理」といった事務処理等の領域については、校長の期待以上に学年主任は実施しており、学級担任の負担軽減を図ろうと努めていることが分かる。

また、連絡調整の領域については、校長の期待度とほぼ同じ程度の実施度であることが分かる。

これらのことから、連絡調整的な領域や事務処理等の領域を中心とした業務は校長の期待通りかまたはそれ以上に行っているが、学年経営的な領域や学校経営においては、校長から見るとミドルリーダーとしての存在感がやや薄いということが分かる。

6 学級担任の期待度と学年主任の実施度の差

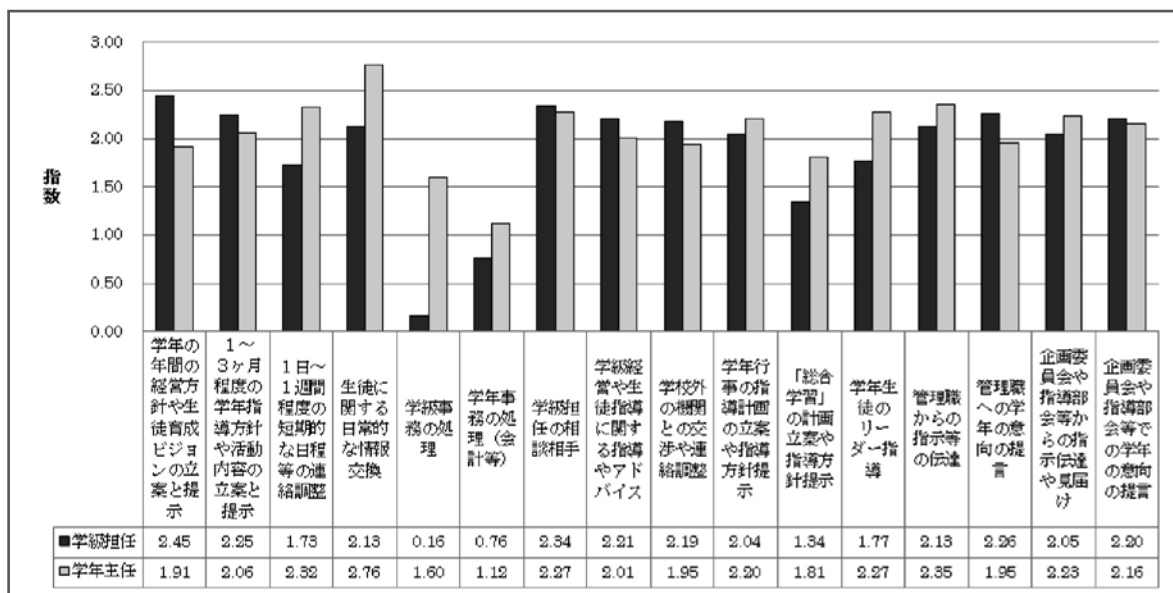


図3 学年主任の業務に対する学級担任の期待度と学年主任の実施度

図3は学年主任の業務に対する学級担任の期待度と学年主任の実施度の差を表している。先の校長の期待度と比べると、全体的な傾向としては、学年主任は学級担任の期待にだいたい応じた形で業務を実施していると言えるだろう。

領域別にみると、学級担任との差が最も大きいのはやはり中長期的ビジョンの提示である。その差は「学年の年間の経営方針や生徒育成ビジョンの立案と提示」が0.44、「1～3か月程度の学年指導方針や活動内容の立案と提示」が0.19となっている。このことから、校長ほど期待度は高くはないが、学級担任も学年主任には明確なビジョンの提示を強く望んでいることが分かる。

次に大きな差が見られるのは「管理職への学年の意向の提言」であり、その差は0.31となっている。学校経営との連結を示すこの領域の中では、唯一学級担任の期待度を下回っている。このことは、学級担任は、学年の意向をこれまで以上に「上」へ提言できるミドルリーダーとしての存在を、学年主任に期待していると言える。

校長の期待度と比べた時と大きく異なるのは、学級担任が期待する以上に学年主任は実施しているという項目が多いことである。その中で特に顕著なのが事務領域であり、学年主任の実施度は非常に高い値を示している。事務処理に対する学級担任の期待度は校長よりも低いことを考えると、学年主任はやり過ぎだとも言える領域である。

また連絡調整についても、「学校外の機関との交渉や連絡調整」以外は、学級担任が期待する以上の実施度となっている。特に「生徒に関する日常的な情報交換」の学年主任の実施度は最も高く2.13となっており、「1日～1週間程度の短期的な日程等の連絡調整」も2.32と3番目に高い。このことは、学級担任が考えている以上に、学年主任は生徒の様子や活動内容について、その情報の共通理解を図ろうと日常的に努めていることが分かる。

学年行事や総合的な学習に関する計画等の領域についても学年主任の実施度の方が上回っている。これは学年全体に関わる活動計画の立案は、学年主任が受け持つ傾向が高いことを示していると言えるだろう。また行事遂行に伴うリーダー指導についても、自ら率先して行っているという傾向が読み取れる。

7 校長から見た学年経営の成果度

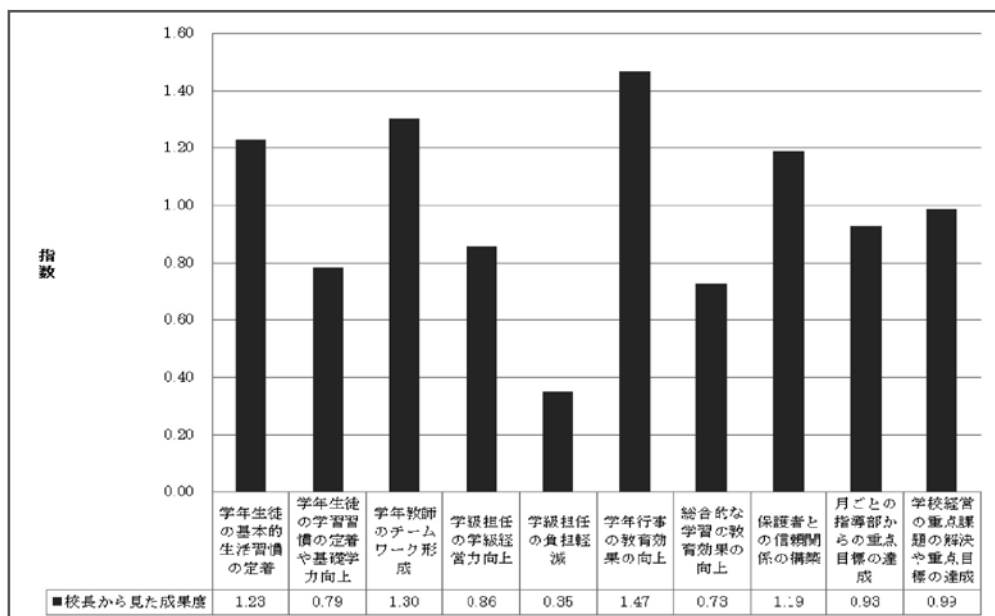


図4 校長から見た学年経営の成果度

図4は校長から見た学年経営の成果度を表わしている。これを見ると学年行事の成果度が最も高く、1.47となっている。逆に最も低いのが学級担任の負担軽減で0.35となっている。

また、比較的高い値を示しているのは、「学年教師のチームワーク形成」（指数1.3）と「学年生徒の基本的な生活習慣の定着」（同1.23）、「保護者との信頼関係の構築」（同1.19）となっており、学年経営の重点がこ

のあたりに置かれていると言えるだろう。逆に貢献度が比較的低い項目は、「総合的な学習の教育効果の向上」(同0.73)、「学年生徒の学習習慣や基礎学力の向上」(同0.79)、「学級担任の学級経営力の向上」(同0.86)となっている。

学級担任の負担軽減については、先の事務処理領域に対する学年主任への期待度の低さを考えれば、特に問題にする必要はないと言えるが、学年経営の機能が研修や学年の教育計画の立案・実施ということを考えると、「総合的な学習の教育効果の向上」や「学年生徒の学習習慣や基礎学力の向上」、「学級担任の学級経営力の向上」に対する成果度の低さは問題であると言わざるを得ず、改善が必要であろう。

8 校長から見た学年経営の成果度と学年主任が感じている貢献度の差

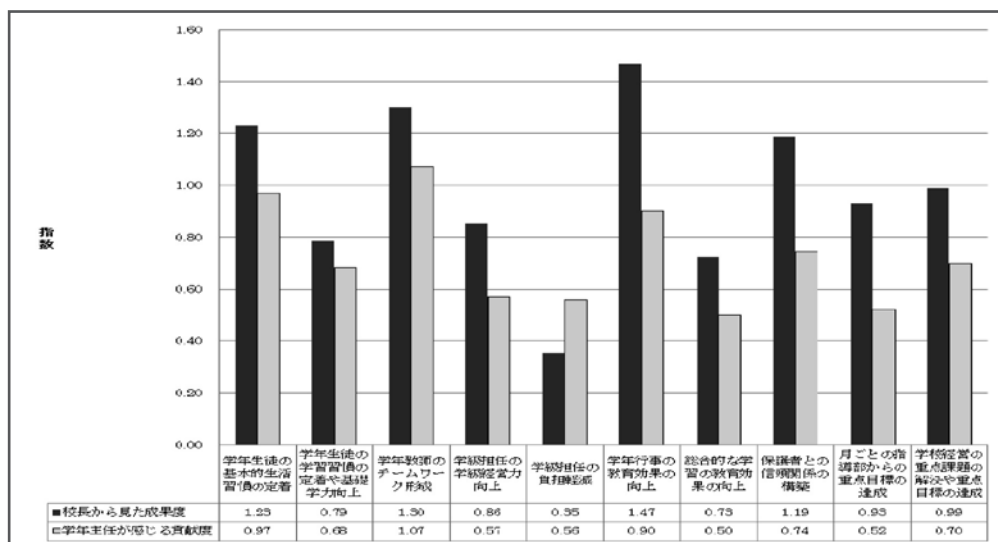


図5 校長から見た学年経営の成果度と学年主任が感じている貢献度の差

図5は校長から見た学年経営の成果度と学年主任が感じている貢献度の差を示している。これを見ると、学年主任の貢献度が、校長から見た成果度を唯一上回っているのが「学級担任の負担軽減」である。その他はすべて校長から見た成果度よりも、学年主任が感じる貢献度の方が低い。このことは、校長が見る以上に学年主任は悩みを抱えながら学年経営を行っているということを意味していると言えよう。ただ、校長から見て成果度の高い項目は、やはり学年主任も貢献度が高いと感じている傾向がある。

また、次の図6を見ると、学年主任が貢献度が低いと感じている項目は、「学年生徒の学習習慣の定着や基礎学力の向上」(指数0.68)、「学級担任の学級経営力向上」(同0.57)、「学級担任の負担軽減」(同0.56)、「総合的な学習の教育効果の向上」(0.50)、「月ごとの指導部からの重点目標の達成」(同0.52)となっている。これを学年経営の機能別に捉えると、やはり校長から見た成果度と同じく、研修と学年の教育計画の立案・実施についての機能が弱いと言えるだろう。また、校長の見た成果度ではそれほど低いと感じられなかった「月ごとの指導部からの重点目標の達成」は学校経営との連結機能だが、その機能も十分働いてはいないとみることができる。

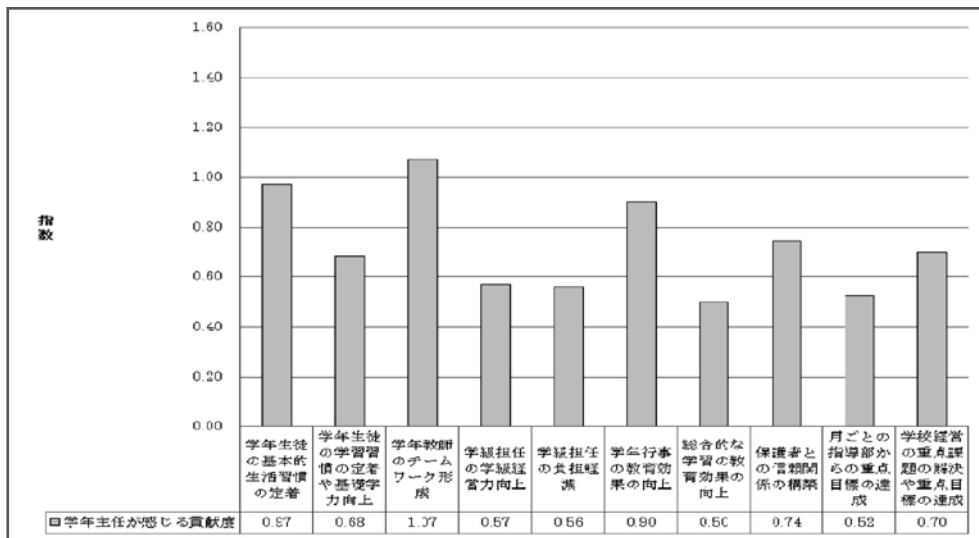


図6 学年主任が感じている貢献度

9 学年会での協議内容

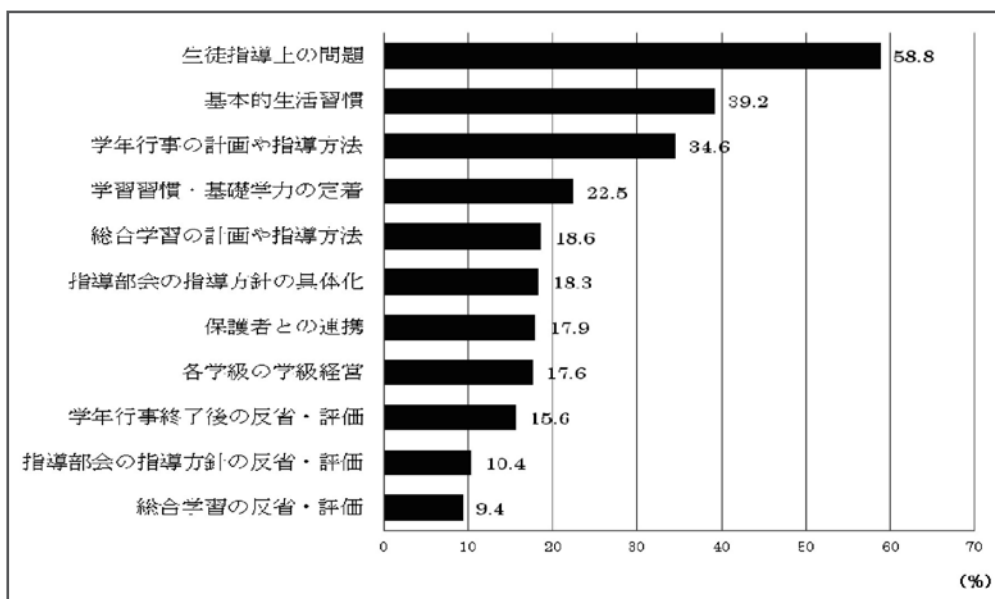


図7 学年会で頻りに話し合われる内容（※単位はパーセント）

図7は学年会で頻りに話し合われる内容を示したグラフである。これは学級担任による回答である。これを見ると、一番に生徒指導上の問題について協議されることが多いことが分かる。次いで学年生徒の基本的な生活習慣の定着に関わること、学年行事の計画や指導方法といった順になっている。

下位の項目には、学年行事の終了後の評価・反省や3委員会などの指導部からの指導方針に対する反省や評価、総合学習の評価や反省がきている。計画時と比べるとこれらの頻度が低くなっているということは、計画時に比べ評価や反省は重要視されていない内容だと言える。

次にこれらの内容を、学校規模別に示したものが図8である。生徒指導上の問題が最も頻度が高いのが6学級以上の比較的大きな規模の中学校である。この規模の学校は基本的な生活習慣について話し合われることが多く、生活面での指導を中心とした学年運営の傾向があることが分かる。学年4～5学級の規模の中学校も同様の傾向を示している。学年2～3学級の規模の中学校は、頻度の差が少なくなる傾向がある。

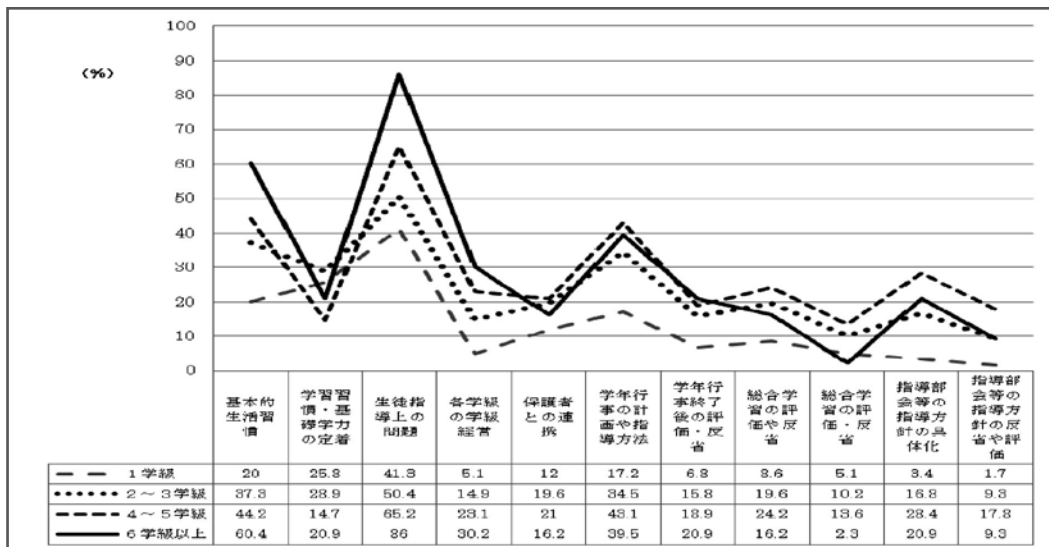


図8 学校規模別にみた学年会で頻繁に話し合われる内容

おわりに 一学年主任のリーダーシップと学年経営の課題一

これまで見てきたアンケート調査の結果から、今日の中学校における学年経営と学年主任のリーダーシップの現状は、次のような特徴があると言える。

まず、校長は学年主任に対して、ミドルリーダーとしての存在を大いに期待している。特に、学級担任への指導・助言を通して、担任一人一人の学級経営力の向上を図るとともに、企画委員会や指導部会において自らのアイデアや学年の意向を積極的に提言していくなど、学校経営への参画を強く望んでいると言える。

次に、学級担任から見ると学年主任はほぼ学級担任の期待にそう形で業務を行っていると言える。しかし学級担任は、中長期的な生徒の育成ビジョンの明確な提示や、学級担任へのアドバイスや指導・助言、さらには管理職に対する提言を強く望んでいる。このことは、学級担任も校長と同様に、単なる「学年の代表者」としての学年主任ではなく、ミドルリーダーとしての存在を大いに期待していると言える。

こうした期待に対して、学年主任の業務や学年会運営の実態を見てみると、その職務実態は生徒の情報収集や短期的な連絡調整に偏っていると言える。また、校長も学級担任もそれほど期待していない事務処理の領域についても、学年主任による実施頻度は期待以上に高い。さらに、学年主任自身が感じる貢献度からは、助言・指導者、学年の教育計画の立案・推進者、学校経営参画者といった役割について、十分にそれらの役割を果たしているという実感をもていない学年主任が多いことが分かる。

これらのことから、「上」からも「下」からも望まれる学年主任とは、図9のように示すことができる。学年経営の機能は学年の教育計画の立案・実行や連絡調整だけではなく、学年教師の研修や学校経営との連結という4つがあることを、まず学年主任自身が自覚する必要がある。そして、それぞれの機能が十分に働くように、時と場に応じて「ファシリテーター」「プランナー」「アドバイザー」「スーパーバイザー」「コーディネーター」といった役割を使い分け、主体的に活動していくことが必要であろう。これがミドルリーダーとしての学年主任が果たすべきリーダーシップであり、一つ目の課題である。

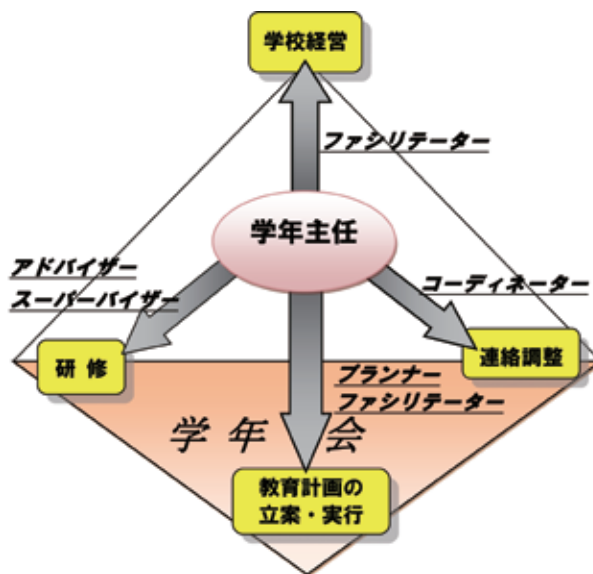


図9 学年経営の機能と学年主任のリーダーシップとの関わり

ただ、こうした役割を学年主任にのみ任せているだけでは学年経営の効率化は図れない。学年会の協議事項では指導部会の指導方針の具体化に向けた協議やその反省・評価の実施頻度はあまり高くない。方針を決めるのは指導部会であっても、実際に指導を行っていくのは学級であり、学年である。したがって、学校経営の重点課題の解決のためには、学校経営のPDCAサイクルの中に学年会を確実に位置付けていく必要がある。これが2つ目の課題である。

3つ目の課題として、学年会での協議内容をPDCAのマネジメントサイクルで見ると、立案・実施に比べ、CとA、すなわち評価・改善にあたる部分の実施頻度が低い。次の活動や次年度に向けて教育効果を高めていくためには、やはり「やりっぱなし」に終わらず、「評価」と「改善」を重視した学年会運営を行っていく必要がある。

今後はこうした課題を解決していくことにより、より効率的で協働的な学年経営が行われるとともに、特色ある学校づくりに欠かせない原動力として、学年主任と学年会が存在していくであろう。

