

自由記述の分析

自校における近年の変革に主任がどのように関わっているかという現実の姿と、主任はどう機能することが望ましいかという理想の姿とに分類して整理した。数字は件数である。同一回答者でも複数の項目にまたがるものは重複して集計してある。

自校の現状（主任と変革とのかかわり）の分類は以下の通りである。

自校における近年の変革と主任の活動との関わり

	大規模校				小規模校			
	校長	教頭	主任	一般	校長	教頭	主任	一般
上方向によく機能している ・ 運営会議で活発に議論 ・ 教員の意見をまとめて管理職に伝える など	1	4	4	5	3		2	1
下方向によく機能している ・ 目標やビジョンを理解し納得できる説明をする ・ 運営会議レジュメの配布 ・ 仕事の明文化 など	2	6	8	7	2	1	4	1
分掌・学年内など水平方向でよく機能している ・ 定期的分掌会 ・ 飲み会 ・ 教員の意見に十分耳を傾ける ・ 目標設定や達成評価 など	2	5	5	6	3	1	6	2
学校内のミドル層としてよく機能している ・ 主任同士の水平連携 ・ 他の分掌や教員間をまとめる など	3	2	8	2	2	2	5	2
教職員組織以外に対してよく機能している ・ 生徒や保護者への十分な説明 ・ 校外連携や広報活動 など	1	1	7	1	1	2	3	
その他 ・ 起案制度 ・ 会議録の提出 ・ 数値目標設定	1	4			1	2		

いずれの職位でも、大規模校の方が小規模校よりも変革における主任の役割を評価する意見が多い。もちろんこれは主任の役割に関する集計であって、変革自体の有無を集計したものではない。従って大規模校の方が小規模校よりも変革がなされていることを示すものではない点に注意が必要である。

主任がどうあるべきかという理想についての記述を分類したものが下表である。

主任の活動がどうあるべきかについての自由記述分類

	大規模校				小規模校			
	校長	教頭	主任	一般	校長	教頭	主任	一般
上方向にもっと機能すべき ・ 運営会議が単に下への命令の場にならず議論する雰囲気が必要 ・ 企画立案提案力が必要 など	4	3	13	18	3	1	8	6
下方向にもっと機能すべき ・ 目標やビジョンを理解し伝えることが必要 ・ 主任が仕事を抱え込まず仕事配分が必要 ・ 担任支援や指導助言が必要 など	5	9	15	8	9	12	8	3
分掌・学年内をまとめ水平的にもっと機能すべき ・ 定期的分掌会や十分な説明 ・ 分掌・学年内で議論する雰囲気作り ・ 校内をこまめに回り日常的コミュニケーションを図る ・ LANを活用した情報共有 など		1	12	9	2	2	6	6
主任同士の連携や外部連携でもっと機能すべき ・ セクト主義にならず連絡調整する ・ インフォーマルリーダーよりも主任が影響力を持つ など	1	2	7	3	1	1		3

今後の主任のあるべき姿については、管理職と主任・一般とで明らかな違いが見られる。管理職はもっと下方向に機能しビジョンを一般教員に伝えて仕事を配分するマネジャーとしての機能を強く期待している。

- ・ 教頭の仕事と思われていることを主任がやるのが適当である。(大規模, 校長, 50代)(小規模, 教頭, 50代)
- ・ まだ単なる「窓口」や利益代表の意識が見られる。変革が必要。(小規模, 教頭, 40代)
- ・ 研究指定校などを受けるとリーダーシップを発揮するが、日常では遠慮が見られる。(大規模, 校長, 50代)

一般は教員の意見を校務運営会議に反映するために主任が機能する必要があると強く感じている。

- ・ 主任にとっては、教員の意識向上や情熱を引き出すことが重要である。(大規模, 一般, 30代)
- ・ 命令的な雰囲気では生徒の本音が出てこない。教員間で垣根なく話のできる雰囲気を主任がつくることは意味が大きい。(大規模, 一般, 40代)

主任は上下両方向さらに分掌内・分掌間の水平方向にわたって機能することが望ましいと考えており、管理職とも一般教員とも異なる意識が見てとれる。管理職からも以下の指摘がある。

- ・部員の指導を通して部員のアイデアをくみ取ることが活性化の鍵である。(大規模, 教頭, 50代)

このほかにも管理職の回答を中心に「ミドルアップダウン・マネジメントを機能させる」との記述が見られた。野中らの指摘するミドルアップダウンが、学校組織にも友好であるとの認識である。

変革には強引さが必要との意見もあった。

- ・共通認識や全員の納得が得られなくても「生徒のために」という視点で必要な方策を進めるべき。(大規模, 主任, 40代)
- ・急激な改革を進めるにはトップの強力なリーダーシップが必要。(大規模, 教頭, 50代)

この場合は、リーダーシップが受容される状況づくりが課題となろう。

主任の活動に関しては自由記述でも学校規模別により違いが見られる。大規模校の管理職は主任が上方向・下方向ともに機能するのが望ましいと考えているが、小規模校では、下方向への機能強化を望む意見がかなり強い。これは、小規模校の管理職は主任が管理職の意向をあまり一般教員に伝えていないと認識していることをうかがわせる。ただし一般教員から見ると、主任は上方向あるいは水平方向にこそ機能すべきであるという認識が強いことが示されている。主任の機能事例についての具体例を記す。

- ・学力向上の推進役として担当主任がクラブ顧問を指導して学習時間を確保したり、学年主任が生徒集会や保護者会を企画推進している。(大規模, 教頭, 50代)
- ・自校の実態に合わせ学年主任中心の学校運営をしている。(大規模, 校長, 50代)
- ・校内LANで連絡を取り合った上で毎週学年会を持っている。(大規模, 主任, 30代)
- ・分掌の部屋に分掌全員が常駐し毎日職員朝礼前にミーティングしている。(小規模, 主任, 40代)

主任や校長の姿勢や資質，および主任制の運用や是非に関する意見も見られた。それをまとめたものが下表である。

主任や校長の姿勢や資質，主任制の運用や是非に関する記述

	大規模校				小規模校			
	校長	教頭	主任	一般	校長	教頭	主任	一般
主任の姿勢や資質に関する意見 ・ 旧来の考えを打破した経営感覚 ・ 主任の人物力量が信頼されること ・ 主任の積極性が必要 ・ すぐれた人間観・教育観 など	3	3	10	7	5	3	8	2
校長の姿勢や資質に関する意見 ・ 校長のビジョンが明確に示されることが必要 ・ トップの人格 ・ 必要な能力を段階的に育てる OJT ・ 適材適所の配置 など	1	1	4	3	1	2	3	
主任を機能させるには制度上の改善が必要という意見 ・ 職位報酬の裏づけ ・ 一定の権限委譲 ・ 責任の明確化 ・ 職務軽減や教員増 など	2		7	4	2	3	10	3
主任制と自校の現状とが合わないという意見 ・ 学校規模の割に主任が多い ・ 選任が一方的である ・ トップダウンが行き過ぎである 321 ・ 適材の不足 など		1	7	2	1	2	1	9
主任制自体不要であるという意見 ・ 教育の理想が忘れられ外向けの点数稼ぎに走っている ・ 校長の言いなり，ワンマンプレーが多い など			3	1			2	6

主任制自体不要であるという意見は管理職では皆無だが、主任・一般では学校規模を問わず見られる。なお回答者の年齢層を見ると、大規模主任・大規模一般・小規模主任はいずれも 50 歳代であるが、小規模一般は 30・40・50 歳代にわたっている。このことから、主任が機能しない状態で長年教員であった 50 歳代の教員の意識と、主任の機能化が進められている現状との間にコンフリクトが生じていることがうかがえる。また小規模校では幅広い年齢層にわたってこの意見が見られることから、主任の配置が学校規模に応じて弾力的におこなわれる必要があることを示しているとともに、小規模校においては大規模校におけるよりも高年齢教員の影響力が大きいことも示唆していると考えられる。年齢層によ

る影響を指摘する記述もあった。

- ・若い主任の方が年輩の主任より助けてくれる（大規模，一般，30代）
- ・管理職のもとで機能するという点で，50代の主任は望ましくない。主任の若返りを図るか副主任をおくべき。（小規模，教頭，40代）

多忙や学校風土への言及もあった。

- ・勤務時間内で水平的コミュニケーションをとれる状況にはない（大規模，主任，30代）
- ・多忙に加え，自分で抱え込む風土が学校にはある。（大規模，一般，50代）
- ・教育目標は立派だが意見交換の場がない（小規模，一般，30代）

近年の変革や主任制そのものが自校の実態に合っていないという指摘も見られた。

- ・現場の要求と相容れない企画立案の一人歩きが目立つ（大規模，主任，50代）
- ・学校規模により主任制の機能を買えるべき（小規模，主任，50代）
- ・学校で縦型社会がどれだけ必要か疑問である（小規模，主任，30代）