

「学校の課題を解決するために主幹教諭の果たす役割とは」

1 はじめに

(略)

どの学年の生徒も、素直で明るく、何事にも活発に取り組むことができ元気に生活している。その姿が何とも嬉しい。というのも私は、この県立中学の開設にあたり、教務主任として、校長の命を受け校長の学校経営方針を具現化するために、準備段階から「新しい学校づくり」に取り組ませていただいていたからである。

2 主幹教諭としての「組織力向上」「人材育成」

開校を迎えるまでの2年間には、新しい学校の目指すべき姿、中高6年間を見通した教育課程、校内の具体的なことでは、校則・校歌・校章・新しい制服、そして学校行事など数え上げれば切りが無いほどの懸案事項が待っていた。そこで、校内にさまざまな検討委員会を立ち上げ、私が主担当となり、サブリーダーになる人を決めていった。もちろん、これらのことを私一人で計画し実行するなど到底できない。私は取りまとめや総括を行うこととし、主な起案についてはサブリーダーに思い切ってお願ひした。最初は、これらの事案について前例がないので、戸惑いや反発もあった。しかし、何回も検討委員会を重ねるたびに、その事案がその人のモノになっていくのを感じた。そして、検討委員会のメンバーとして取り組んだ全ての人が、万感の思いで開校の日を迎えることができたと感じた。仕事を任せて自分のものとしてもらい、それを共有する。私を含め全ての人がこのことを実感することとなった。

もちろん、これらのことは決して私一人の功績でも何でもなく、校長をはじめ管理職の先生方の大きなリーダーシップのもと、組織として取り組んだ成果である。そして、目標に向かって協働することの大切さを知ることにもなった。

今思えば、当時の校長から、このような明確でやりがいのある権限を与えていただいたことで、私は責任と自覚が芽生え、大きな自信や教員としての財産となっていったことは確かである。私を信じ仕事を任せることで、効率のよい仕事の方法や組織の考え方を教えていただいたのである。主幹教諭とは、校長や教頭を助け、そのような人材育成の要にもなり得る立場だと認識した。

今年度は主幹教諭として、特に校長教頭を補佐し「組織力向上」「人材育成」そして「危機管理」を自分自身の重点目標として取り組んできた。まず「組織力向上」について、私

は、主幹教諭という立場で、個々の教職員の能力が最大限に発揮できる職場環境の構築に努めた。具体的には、教職員間の信頼関係を醸成し、多忙で自分一人で抱え込みそうな事案については、積極的に関わるようにした。それを教頭・校長に「報告・連絡・相談」することによって、組織としての動きがスムーズになったように感じる。

さらに、校長を中心として保護者や家庭・地域社会と積極的に連携する中で信頼関係を構築し、それをもとにした一体的な組織として児童生徒の成長に取り組む学校づくりを進めていった。

また、すべての教員が目標達成に向け努力できる環境づくりに取り組んだ。これは、前述した自身の経験を生かしたものである。私も任せられ、責任感が生まれたように、人に任せるということは大きな意味をもつと考えたからである。もちろん任せっきりという訳ではなく、相談に乗り、励まし、共に考えることにも心がけた。このような役割は主幹教諭だからこそできるものだと改めて感じた。

「人材育成」については、今後ますます若い教員が増えていく。その若手教員が、やる気をもって活躍できる場があればあるほど、学校は活性化する。そのためには、ベテランの先生方の力が絶対に必要である。例えば、校内委員会（研修）組織や校務分掌に、若手教員とベテラン教員とを組み合わせることにより、日々の教育活動の中で、OJTにより実践から学ぶことの大切さを実感させ、ベテラン教員が若手教員を育てる体制をとる。そのための役割として主幹教諭である自分は取り組まなければならないと考え、実践してきた。教職員一人ひとりの使命、役割や課題を明確にすれば、その効果は高まることが分かってきた。

3 主幹教諭としての「危機管理」

学校の「危機管理」を徹底することや危機の発生を未然に防ぐことは、主幹教諭の役割のひとつとして重要なことだと考え、生徒や教職員、また家庭や地域社会に対して常にアンテナを高く掲げ、学校内外の様々な情報が集まる「情報センター」としての役割を果たしてきた。その事例として、学校評価や学校評議員制度等を活用し、保護者や地域社会、関係諸機関との太いパイプを築き、学校に課せられた課題や学校が地域社会から求められていることを的確に把握した。そして、校長・教頭への報告・連絡・相談を密にしながら、学校としての取組を積極的に発信するなど、主幹教諭だからこそできる役割に徹した。このように校長・教頭の補佐として取り組めることは多いと思う。

4 主幹教諭としての「学力向上への取組」

開校年度以降、中学校としての形作りについてはおおむねできてきたと感じた。しかし、中高での校内組織の活性化や教育課程の編成上の問題、その他様々な問題を、中高一貫校としていかに解決し、組織を機能させていくのか等に課題はある。今年度、高校の主幹教諭とともに、生徒や保護者・地域のニーズに応じたA中・高校のあるべき姿を、校長の学校経営方針と照らし合わせ、具現化するための検討を重ねてきた。

(1)校内体制の見直し（各課における行事の見直しなど）

具体的役割（主幹教諭として）

- ①校長の示す学校経営方針（学校目標）を「みんなのものに」する。
- ②学校評価や、生徒へのアンケート、学校評議員会等から、A中・高校によせられる期待(ニーズ)を把握。
- ③中高一貫校としての中高連携のあり方。
- ④生徒の基礎学力の定着を含めた、学力の向上をめざす。（学力向上実行プランを中心に）
- ⑤知・徳・体の調和のとれた、次代を担う人材を育成するための方策づくり。



生徒・保護者・地域の人々から信頼される学校になるための、教職員の資質向上につなげる。

今回は、その中で、④「学力の向上」を中心に、OJTを中心とした校内組織の活性化について考えてみたい。

相互授業参観 → 各教科の部会 → 校内授業研究会

相互授業参観の期間を年間に2回設定した。誰でも授業を参観してもよい期間であり、全員が授業を公開する。テーマは別に設けてはいないが、一人ひとりの生徒の様子、生徒同士の関わり、それらをつなぐ授業に視点をおいて参観をする。（次のページの表）中・高の違いや、教科の違いを通して、互いの授業を見合い、生徒の姿を見て、この生徒たちにはどんな力が必要なのか、そのために何をするのかを協議する。若手の教員と先輩の教員が共に授業を参観し合い、その協議をもとに授業研究を積み重ねていき、全ての教職員と日頃からお互いの授業や生徒のことについて話し合う。若手教員は先輩教員の授業を参観する中で、授業のアイデアが生まれたり、新たな教材が作り出されたり、生徒を多様な視点で捉えられる目が培われたりしていった。

また、先輩教員は若手教員の、従来とは違う新たな手法を学ぶ。こうした日々の活動から、「この前話していた授業は、どうなっているかな」「あの子は、どうしているかな」とお互いが意識し、時間があれば授業を覗きに行ったり、意見をもらった授業を見てもらったりした。

さらに、その後、校内授業研究会を持ってもらった。そこでは教師の専門性の自覚と資質の向上を目指し、生徒の実態に即した実践的な指導力を身につけることを目的とし、年間3回実施した。研修のテーマは、「思考力や表現力を育む教育活動」であり、具体的目標は、①知識・技能を活用する学習活動を充実させる。②自分の考えを根拠に基づいて表現する力を身につけさせる。（言語活動の充実）とした。

つながっていったように感じる。

5 成果と課題

「自分にとって教員として学ぶ機会となったのは、どのような場面だったか。」を振り返ってみると、やはり『先輩教員の日々の実践から学んだ』ことや『学年の分掌や校務分掌を通じて学んだ』ことが多かったように感じる。また『何気ない職員室外での同僚や先輩との会話を通じて気づく』ことも多く、部活動については、『他校の教員や指導者とコミュニケーションをとる中で』自分自身が教員として成長していったようにも感じる。また、各勤務校において中堅教員としての役割を任された時には、若手教員への指導を通じて自らも学んでいたことに改めて気づく。

今回、主幹教諭としての立場で考えてみたが、先輩の日々の授業実践を間近で見たり、生徒とともに授業展開し失敗したり、うまくいったりした経験から学ぶことの意義は、やはり大きいと感じる。

校長のリーダーシップが発揮できるよう、安心して教育活動に専念でき、その能力を存分に発揮できるようにする。これらのことをもっともっと主幹教諭が担うことが必要だと考える。

「協働体制の確立と校内組織の活性化」

1 はじめに

(略)

本校はD市の中でも比較的、大規模校の部類に入るが、近年児童数は減少傾向にある。本校児童は明るく素直で、真面目に活動に取り組む児童が多い。だが、下学年を中心に特別な支援が必要な児童がいる。特に平成○年度、授業中自分の席で座り続けることが難しく、また、集団行動にうまく適応できない児童（E児）が入学してきた。

(略)

学級担任だけでは対応が難しく、事が起こった際には、担任がインターホンで職員室に連絡し、職員室にいる教員が駆けつけるといった対策をとった。しかし、徐々に飛び出す回数が増え、動きを制するのも困難になったため、更なる対応策をとる必要に迫られた。

また、平成□年度より、新校舎建設のための工事が本格的に始まった。これまでの運動場に新校舎を建築するため、運動場がない不便な学校生活が約2年半の間続く。そして、工事に伴う様々な変化に児童、教職員ともに対応していく必要がある。

これらの諸問題に対応していくためには、管理職とともに主幹教諭がリーダーシップをとって教職員の共通理解を図りつつ、協働体制を構築していく必要がある。そして、全職員が柔軟な発想で解決策を考え、チームの力で取り組んでいかなければならないと考えた。

2 自校の課題

(1) 特別な支援が必要な児童の指導における協働体制の必要性

平成○年度、管理職、主幹教諭、担任、特別支援コーディネーターが集まり、対策会議を度々実施した。また、外部機関へ相談をかけ、支援の方法や家庭との連携の仕方等について助言を受けた。主幹教諭、2人の専科・TTが空き時間を利用して、教室でTTの形で支援したり、飛び出したときの対応にあたりたりすることにした。助言を生かしつつ、児童の状態や反応を見ながら、改善に向けて対策を模索し続けた1年間であった。

振り返ってみた時、学級担任を始め一部の教員に負担が大きくかかっていたこと、学校全体の問題として全職員に共通理解が十分図られていなかったことが課題として挙げられた。

(2) 校舎改築工事に伴う学校環境の変化への対応

平成△年度、校舎建築工事の計画が明らかになるにつれ、職員の中に不安が広がった。そこで、全職員にアンケートをとり、問題点の洗い出しを行った。運動場がなくなること、大きく分けて「体育の授業の実施方法・場所の確保」「休み時間の過ごし方」「運動会の場所の確保・運営計画の見直し」に関して対策を講じなければいけないことが分かった。

(3) 教職員の年齢構成の二極化

本校の教職員を年齢によって、ベテラン層、中堅層、若手層に分けてみると、ベテラン層の割合が約60パーセント、若手層が約26パーセントの割合を占めている。中堅層が少ない二極化が本校でも見られる。若手教員の育成、中堅教員のリーダーとしての育成が求められている。

3 改善・解決のための取組

(1) 特別な支援が必要な児童の指導における協働体制の必要性

① 1年生スタートプログラムの実施

入学後2～3週間は、幼稚園・保育所生活からの切り換え、小学校での生活習慣、学習習慣を身に付けさせる重要な時期である。スムーズに小学校でのスタートが切れるようにするには、担任だけでなく学校全体での支援が必要である。そこで、主幹教諭（教務）の方でその期間、特別時間割を組むこととした。専科・TTの協力のもと、担任とのTT体制で連携をとりつつ指導にあたった。また、担任・特別支援コーディネーターと幼稚園、保育園、保育所との連絡会をとったり、児童と園児の交流を図ったり、他学年の教員も体験入園をしたり等、平成〇年度よりも情報交換や連携に努めるよう心がけた。

② 指導体制の構築

(略)

そこで、主幹教諭を中心に、専科・TT、特別支援コーディネーター等10人がサポートチームとして空き時間を活用して、朝の活動から授業時間、休み時間、給食時間、昼休みまで、ほとんどすべての時間、教室の方で待機して、担任の支援にあたるよう時間割を組むことにした。学級担任が安心して学級の指導にあたれるように、教職員全体でサポートし、チームの力で支えていこうと考えた。サポートに入った教員は1時間のサポートが終わると、活動の様子や本人の状態を簡単にサポートノートに書き留めていくことにした。次の時間に入る教員がその日の様子を把握しサポートに生かすことができ、また担任が1日の様子を振り返り、指導に生かすことができた。さらに、2週間に1度、定期的に、管理職・主幹教諭、特別支援コーディネーターと担任による特別支援に関する会議を開くこととした。互いに情報交換をし、サポートの在り方の見直しを図った。更に、会議で決定したことは、職員会・終礼等で報告し、職員全体での対応について共通理解を図った。 (略)

取組によりE児もだんだんと落ち着きと成長を見せ、集団での活動にも徐々に適応を見せるようになった。11月半ばからは、授業中・給食時間において、サポートの先生の待機する場所を教室から職員室へ移すことができた。また、平成〇年度当初には、数度、教室からの飛び出しがあったが、その後は落ち着いた状態を保つことができています。主幹教諭としては、サポートメンバーの一員として積極的にE児と関わりつつ、サポートメンバーと担任との連携、サポートメンバー同士の連携、管理職と教職員間との意思疎通が図られるよう心がけた。

③ リソースルームの充実

空き教室をリソースルームとして活用している。学力の定着しにくい児童、特別な支援が必要な児童を対象に1人2時間程度、担当者を決めて国語・算数の指導に当たっている。現在、20名近くの児童が、個々の状態に合わせて単独で、また、2～3名同時に指導を受けている。時間割を組み、専科・TTが空き時間を利用して指導にあたっている。夏休み中、冬休み前の個人懇談では、担任だけでなく、リソースルーム担当者も懇談を行い、学習状況について保護者に説明したり、要望を聞いたりして情報交換に努め、学習指導の中で生かしている。

(2) 校舎改築工事に伴う学校環境の変化への対応

① 全職員で話し合い

最初に、全職員で集まり、工事に伴う学校環境の変化について話し合うことにした。ブレインストーミング形式とKJ法で、工事によって想定されること、困ること、乗り切るアイデア等を出し合い、これからの対策についてまとめていった。自分たちの問題として捉え、考え、意見を出し合うことができ、ある程度の方向性が見えてきた。

② OJTを意識しつつ対策を検討

(略)

平成□年度は、採用○年目の若手教員が体育主任を任された。体育主任を核として、周りがサポートしながら複数体制で取り組んでいく必要があった。そこで今まであった体力向上委員会にプロジェクトチームの役割を持たせ、対策について話し合い、全職員に提案することにした。全体に諮り決定したことをPDCAサイクルで改善を図りつつ、より良いものへと整えていった。その中で、体育年間計画の立て方等について支援していった。

(略)

運動会は、近隣中学校の運動場を借りて実施した。初めての場所で一から計画を作り上げなければならず、現場を見ながら、体育主任と一緒に計画を作り上げていった。計画案の立て方や準備の進め方等どうすればいいか、ともに考えながら、学年間の調整についても支援をした。企画立案する力、連絡調整する力を養うことができるよう意識しつつ、支援を継続していった。

(3) 教職員の年齢構成の二極化

① 1人体制から2人体制に

校務等において可能なものは、ベテラン教員と中堅・若手教員の2人体制にし、主任と副主任として協働体制で職務をこなしていくようにした。ともに相談しながら、また、ベテラン教員が若手に教えながら仕事を進めていくなかで、中堅・若手教員の力を伸ばしていくことができる、またベテラン教員も若手・中堅教員に刺激を受けることができると考えた。

② 週1回の学年会を通して

平成△年度より、毎週火曜日（各種委員会を実施しないとき）には、放課後に必ず学年会を開くことにしている。行事等についての打ち合わせや情報交換も行っているが、平成□年度は、教材研究や授業の進め方についての話し合いをより多く持ってもらえるようお願いしている。本校は一学年3クラスの学年が多く、今年度、その学年の一クラスには採用1～3年目の担任を配置している。経験の浅い担任にとって授業づくりを学年で一緒に行うことは、大変貴重な経験になり、授業力向上、分かる授業の実践につながると思っている。また、専科・TTも、各学年団に1人ずつ所属し、学年会に参加し、授業づくりに協力している。

③ 1人1回研修の講師に

校内研修の中で、「○○会」と名付けた研修を実施している。時間はそう長くはないが、教員各自が1人1回、「○○会」講師となり研修を進めている。ある教材・題材の指導例、学級経営のアイデア等について講義をしたり、体育等の実技演習をしたりと、それぞれの教員の得意分野を生かして、または、担当教科領域に関するものを研修に取り上げている。教員個々の知見・技術を共有することにより、教員としての指導力向上を図るとともに、主体的に研修に参加する意識を持つことを目指している。

④ 声をかけて一緒に

今年度、若手教員には意識的に声かけをして、行事や活動の準備等を一緒に行っている。その作業を進めていくなかで、活動の全体像を話し、なぜこの仕事が必要なのか説明したり、留意点等について話したりしている。その場で共有することにより、より理解が容易になると考えている。

4 おわりに

チームの力でサポートする取組は、子どもの成長、学級担任の負担軽減という形で成果が表れている。専科・TTの教員には献身的に協力をしていただいているが、逆に負担をかけている点で見直しも必要である。次年度に向けて、反省点を洗い出して、共通理解を図りながら協働体制をとることができる職員組織を目指して検討を重ねていきたい。

また、校舎改築工事に伴い、学校環境が大きく変わり、教職員それぞれが自分の担当で何ができるか考え、力を合わせて一つずつ課題を克服していった。そうしていく中で、教職員の結びつきは確実に深まっている。しかし、まだまだ意図的・計画的・継続的なOJTの取組は、進められていない。校内組織においても、活動のない校務・部会を精選し、組織のスリム化を図ること等も不十分である。校内組織の活性化が図られるよう今後も取組を進めていきたい。

私自身、主幹教諭としての2年間を終えることができた。職員間のつながり、管理職と教職員とのつながりを意識し、そのつながりの中で「接着剤」「潤滑油」的な役割を果たせるよう取り組んできたつもりである。今後も、本校の児童によりよい教育が展開できるよう、教え合える、支え合えるまとまりのある教職員集団づくりを目指し、自らの役割を果たしていきたい。

「学校の課題解決のための主幹教諭制度の有効性について」

1 はじめに

C小学校での9年間の勤務のうちの2年間主幹教諭として勤務させていただいた。主幹教諭の職は新しくできたものであり、自分自身の捉えの甘さはもちろんのこと、主幹教諭の職務内容を職員がどのくらい分かっているのだろうか、疑問に思うこともよくあった。主幹教諭としての自覚をしっかりと持ち、試行錯誤しながら一定の責任と権限のもと機動的に動くことを意識して校務に取り組んできた。主幹教諭として取り組んできたことの一部をテーマのもと報告する。

2 校長の意識・ビジョンの重要性

主幹教諭2年目の4月、「主幹教諭の仕事とはどういうものなのか。」と学校長より質問があった。その問いに対して、「校長(及び副校長)及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童生徒の教育をつかさどる。」と答えた。次に、校務とはどういうものがあるのか、校務の一部をつかさどるとあるが、どういふことを主幹教諭として行いたいのかビジョンはあるのか。」と問われ、即座に整理して答えることができず赤面したことがある。1年間、主幹教諭として実践してきたものの「校務の一部を整理する」という肝心の部分の捉えが甘かったと感じ反省した。翌日、自分なりに整理をして校長に伝えた。主幹教諭は、校長・教頭の補佐役であり、その意味においてはどの校務とは限定できないところがあるが、特に教務、人権、生徒指導、初任者研修においては、一定の責任と権限をもって取り組ませていただきたいと思いますとお願ひし、了承を得た。

簡単なやりとりであるが、そのことによって私にとっての主幹教諭像は、おぼろげなものからはっきりしたものに変わった。具体的に何をどのようにしたらよいかが意識できた。同時に責任とやりがいも感じた。以前よりも自信とスピード感をもって職務に取り組むことができた。学年当初のこのような機会がもてたことは意義深かった。

また、校長会での伝達事項や様々な打ち合わせに参加させていただき、管理職と意見交換する機会が増えた。私はC小学校9年目の勤務であり、学校や地域の様子もある程度理解できている。様々な場面で校長から質問も多くいただいた。管理職に対して意見具申を行うことができるなど校長・教頭の補佐をすることができ、大きなやりがいも感じた。

このようなことから、主幹教諭を有効に生かすためには、学校長の意識やビジョンが重要であると感じた。

3 学校の課題

- ・学校が抱える課題が多様化、複雑化してきており、教員が個別に対応するのでは限界があり、組織的な対応が求められている。
- ・さまざまな課題を抱え、管理職も非常に多忙となっていており、現在の組織では、教員一人ひとりのサポートが難しくなっている。
- ・教員の校務が多忙となっていており、児童生徒に向き合う時間が減少してきている現状がある。

個人の資質向上はもちろんのこと、組織の活性化・体制の強化・効率化が求められている。その対策の一つとして主幹教諭が設けられた。教諭と主幹教諭との違いを認識し、主幹教諭の在り方を十分に理解し、機動的に学校における諸課題に対応していく必要がある。

4 本校の主な課題

- ・若手教員の育成とベテラン層のさらなるモチベーションの向上
- ・管理職の多忙化
- ・教職員の資質のさらなる向上
- ・生徒指導の充実
- ・学力向上の推進
- ・保護者や地域への対応

5 実践内容

①学校の組織運営体制について

○風通しのよい職場づくり

学校組織の活性化を図るためには、職員間の風通しをよくすることが大切である。そこで、学級をもたない教員も低・中・高の各学年団に所属し、みんなで協働できる体制づくりに努めた。学年単位で動くことを基本とし、コミュニケーションを深め、互いに学び合う意識や協働の意識を高められるようにした。

学年団で相談しながら教育活動を進めることはもちろん、週録や出席簿の提出、給食コンテナの管理や下校指導等、軽微な業務に至るまで協働して取り組むことを基本とした。協働作業により、所属意識がいつそう高まるとともに、互いの仕事を理解したり助け合ったりすることにより、職員間のコミュニケーションがより深まった。このことは、スムーズな情報交換や報告・連絡・相談の慣行につながるなど、組織の活性化に大きな効果をもたらした。

また、教職員と必ず一日に一度はコミュニケーションをとることができるよう、こちらからの発信を心がけた。特に一人職である職員は、孤立しがちである。養護教諭・事務職員・技能員・ALTとの連携を図るために、つねに声かけを行ったり、ともに作業を行う機会を意識的に増やしたりしてきた。知り得たことは管理職に報告し、環境改善を行ったり、他の職員に協力依頼したりしてきた。また、職員との対話から生徒指導上有益な情報を得ることもよくあり、貴重な情報源にもなっている。管理職の意図を職員に伝えながら、また職員の

声を管理職に届け、学校のパイプ役となるように努めた。

○教頭業務のサポート

現在の学校はいわゆる鍋蓋型組織となっており、管理職である校長・教頭以外は職位に差がない教諭が大多数を占めている。その結果、学校をめぐる環境の複雑化に伴い、教頭の学校運営に係る各種調整のための業務が増大している。より円滑な学校運営を実施していくためには、教頭の業務のサポートが必要となってきている。

主幹教諭として、十分ではないが、教頭の業務へのサポートを図った。本校は管理職への報告・連絡・相談をきちんと行うことができおり、情報が「担任」→「学年主任」→「教頭」→「校長」といった流れで伝達されている。望ましいことであるが、日々問題が発生する中で教頭の業務は膨大な量となる。生徒指導で軽微なものは、教頭の指示を仰ぎながら主幹教諭が対応し、担任に指示を出し、解決までサポートした。

また、教務、人権、生徒指導、初任者研修の校務の一部は、教頭の指導のもと、内容により一定の責任と権限をもってスピード感をもって対応した。

この部分が教諭と異なることとあり、意識して取り組んだところである。

○ミドルリーダー育成

学級担任の配置については、全ての学年でベテランと若手教員とのペアにしている。校務分掌においても、可能な限りベテランと若手との複数体制をとっている。4月1日に学校長よりそれぞれの学年ごとに、助け合い学び合いながら学年経営にあたることの訓示があった。それを受け、主幹教諭として次のようにミドルリーダーへの働きかけを行った。

- ・手本を示し、校務遂行の具体的なイメージをもたせてほしい。
- ・若手教員にできるだけ経験させる場面を作り、適宜指導や賞賛をしてほしい。
- ・学年や校務について課題や改善点を考えさせてほしい。
- ・校務の進み具合など、主任にきちんと報告させてほしい。報告・連絡・相談の徹底。

若手教員を育成することは、研修はもちろんのことOJTの推進が非常に重要である。

ミドルリーダーにとっても若手教員を育成をすることは、自分自身の貴重な学びの場にもなり、モチベーションの向上にもつながる。

○校内掲示板の活用・情報の共有化

連絡事項を確実に伝えることは職員組織の活性化の第一歩である。校内での教職員間の共通理解や確実な伝達を図るために、校長からの指示、職員会や終礼での主な内容の記録と周知徹底を図った。教職員の個々のパソコン上に校内掲示板のショートカットを作成した。

週計画や終礼での連絡事項を掲載すると共に、必要な資料を取り出せるようにし、校長の学校運営に役立つ資料や情報の収集や提供に努めた。

②学校の指導体制の充実

○定期的な校内巡視・情報をつかみ広げる

出勤は6時30分を心がけた。出勤後、休み時間、昼休み、放課後等最低4回は校舎内外を巡視することにより、空白の時間を作らず、学校施設・設備の点検や生徒の安全確認を実施した。また、必要に応じて、学級担任外の教員にも校内巡視を分担してもらっている。

子どもは常に活動しており、いっどこでトラブルが起こり対応を求められるか分からない。トラブルのシグナルは児童の様子から出ている。それを見落とすてはいけない。このことを念頭に置き、児童や教職員の様子や動きに気を配った。校内巡視を密に行い、児童に対して声かけを行った。気になる児童に対してはその場で指導をしたり、担任や担当に情報提供を行ったり、指導方法のアドバイスをしたりした。

また、教職員に対しては賞賛や指導を行い、管理職への報告を行った。特に目立たないが地道に取り組んでいることを見取り適正に評価するように心がけた。

○サポート体制の充実

児童の実態から問題点を洗い出し、指導の充実のためのサポート体制を整えた。

・全校朝会

静かに体育館に入退場できるよう、一学期は全教職員で廊下や体育館などで指導を行った。

・給食指導の充実

給食の準備中や食べ終わった後にトラブルがよく発生する。そこで学年団で給食準備や片付けの指導を行った。

・授業規律の確保

授業の進行が滞ったり、突発的な問題行動が起こったりした場合に、サポートに入り問題解決にあたる。インターホンで連絡が入ると、主に教頭、主幹教諭が対応に当たった。できるだけ教頭か主幹教諭が職員室にいるよう時間割編成に工夫を加えた。そのため、問題行動に対して、担任一人で抱え込まないように、困ったことがあればすぐに職員室に連絡するように教職員に指導している。

・加配教員のチームティーチングにおける配置

学力向上や生徒指導の充実など取り組むべき課題に対応すべく、学校全体のバランスを考え管理職の指導のもとTTの配置を行った。学力向上のために算数では、全ての学年にTTを配置した。TT要員として学級担任以外の教員を充てているが、若手教員や学習・生徒指導上配慮が必要な学級には教頭や主幹教諭ができるだけ授業に入ることができるよう配置した。

日頃の授業観察などから得た情報をもとに、2学期初めにTTの配置を見直し、支援が必要な学級には適切なサポートをするなど、時間割編成を調整しながら当該学級等への支援に取り組んだ。

○初任者研修の充実

校内指導員として2名の初任者の指導を担当している。初任者にとっては、校内外の研修とあいまって、日々の教育活動の中での学びが大切である。4月当初に若手教員への遠慮ない指導を全職員へお願いをした。初任者に対して、多くの教員から丁寧に声かけや指導をしていただき、学校全体で初任者の育成を行っている。

また、初任者の学級に毎日数回足を運び、児童の指導はもちろん、後で気になることを担任に指導した。「現場での指導を大切に」が私の指導のスタンスである。初任者の学級で起こったトラブルは、管理職の指導のもと、学級担任を指導しながら対応にあたるようにした。

○若手教員同士のスキルアップ

若手教員同士で授業を参観する機会を設定した。そのための時間割調節、補教の手配などの配慮をした。また、学期に一度若手教員が課題や悩みを共有する場を設定した。

また、市単位では月に一度若手教員が集まり、研修会（「〇〇塾」地教委主催）を実施している。

○学力向上の取組

6年生の全国学力・学習状況調査や5年生のステップアップテストの結果を分析し、対策を検討し、全教職員で共通理解した。出された主な意見は次のとおりである。

【指導の工夫・改善について】

- ・書くことによって考えをまとめる活動を多くとるとともに、スピーチ、ディベート等自分の考えを話す場面を意図的・計画的に取り入れる。
- ・グラフや図などの資料から考えを導いたり、説明したりする活動を通して、多面的に考える力を育てる。等

学年団で具体的な対策を話し合うとともに、研修と関連させて個々のスキルを高めていくことにした。

【制度・設備面での改善について】

- ・空き教室を利用し、個別指導や発展的な指導の充実を図る。
- ・読書活動のいっそうの充実と親子読書の推進
- ・デジタルコンテンツの整備や発展的な学習ドリルの充実 等

管理職の指導のもと早急に対策を講じた。

全国学力学習状況調査や学力ステップアップテストの結果を分析し、対策を検討し、全教職員で共通理解を図った。指導の工夫・改善についてや制度面での改善について具体的な方策を樹立しそれを浸透させ、それぞれの立場・持ち場での実践につないだ。

6 成果と課題

時間の許す限り校内の巡視や授業観察を行い、教職員・児童・施設設備の状況や変化に気を配り、気になることは管理職に報告し、指導・改善へとつなげた。声かけの励行や校内掲示板の充実、学年団への教職員の割り付けなどにより、多量なりとも職場の風通しは良くなってきていると思う。特に学年団での協働体制はより確固なものになり、協力して課題に対することができている。

若手教員の育成においても、時宜をとらえた指導やベテラン教員との協働の中で有効に行われている。また、ティームティーチングにおける加配教員の適正な配置やその見直しは、担任の負担の軽減やきめ細かな指導を行う上で有益であった。

保護者の価値観の多様化、家庭の教育力の低下などにより、生徒指導上の問題や保護者からの要望は、これからもいろいろとあると思う。様々な課題に対して、教職員の指導力向上を促し、学校の教育力がより高まるよう助言と指導を続け、組織として機能する学校、ひいては信頼される学校づくりに寄与していきたい。

7 おわりに

教諭から主幹教諭では、どのように自分自身が変わったのだろうか。一言で表すと、「意識が変わり行動が変わった」と言える。具体的には次のとおりである。

一つは、管理職の補佐として、意見具申がよりしっかりとできたことである。そのことにより、学校経営に参画することができたと思う。

二つは、「校務の一部を整理」することの意味と意義がつかめたことである。それによって自分のなすべきことが理解でき、行動がより能動的になったと思う。また、教頭との仕事の棲み分けもできたように思う。

複雑化、多様化する課題を抱える学校現場において、主幹教諭の職はとても有意義である。組織の機動力を高め、よりきめ細かな対応が期待できる。しかし、ともすれば名前だけの主幹教諭になってしまう恐れがある。主幹教諭が校長や教頭のよき補佐役になるようにするためには、主幹教諭とはどういうものか、主幹教諭自身の自覚はもちろんのこと、校長をはじめ全ての教職員にその意義や職務内容を周知徹底し、組織の中で存在感を示していかなければならない。

2年間主幹教諭を経験させていただいて感謝している。この経験をこれからの職務に発揮していきたい。