

学校の組織運営体制の在り方について

(特別部会第10回、第11回の主な意見)

【基本的考え方・検討の視点】

- 組織・運営の在り方を見直すことは必要だが、目的を常に見失わないことが重要。働き方改革と同時に新学習指導要領をどのように実施していくかも念頭に置きながら、教師の教育活動に対する意欲を下げては意味がなく、教師の負担を軽減し、子供と向き合う時間、本来業務に集中できる時間を確保する体制を作ることが必要。
- 組織の見直しには、校長が明確なリーダーシップを発揮して教師の仕事を管理する統制化と、学校の様々な課題や教育実践について同僚性的な情報交換を活性化して組織化を図っていく協働化の方向があるが、組織運営の改善の方向性は、協働化しながら、校長がリーダーシップを発揮することを併せて実施することが重要。
- 学校マネジメントの刷新、若手の育成等教育活動の活性化、役割分担の推進により増加する連携業務の担い手の確保、校務のグループ化、教頭・副校長の負担軽減といった観点を、働き方改革に合わせて実行できる組織体制を整備することが、学校の教育活動を前向きに進めていく条件。
- 個業型業務と全人格的な教育で構成される学校現場は、組織的に物事に対応することが苦手。働き方改革については、業務の量的観点から見直すだけでなく、組織を見直さないと、勤務の見直しが進まない。
- 教頭の仕事は限界を超えており、在り方論だけで済ませず、具体的に制度としてきちんと担保されるべき。国における関連法令の整備だけでなく、各教育委員会の管理運営規則等も考えて具体的なものを出すべき。
- 組織面からの改善は、業務の量的な整理や役割の見直し、人的措置と併せて実施することが必要。
- 学校の組織運営体制を検討する際には、研修の在り方や教員評価、学校評価の在り方と組み合わせて議論すべき。
- 管理をすることは時間管理や働き方を改める上で重要だが、ポイントを絞って対応しなければ、管理が新しい仕事を生むことにも繋がりがねず、狙いに整合した対策になるように深い議論が必要。そのためにも、体制やマネジメントを見直すことが、働き方の改善に繋がるというエビデンスを積み上げていくことが重要。
- 組織体制の見直しは、働く教師の心理にも影響する。教員の本来業務である児童生徒への教育に注力できずに、学校現場でマネジメント思考ばかり強まるようなことがないように留意すべき。

【考えられる手段】

- 勤務状況を管理する意味でも、教頭、副校長の業務負担軽減は重要であり、複数配置や、主幹教諭や事務職員等との分担が考えられるが、その上で教頭や副校長が集中すべき業務の中身の在り方についても考えるべき。
- 教頭の勤務時間縮減への支援として、副校長の業務を支援する副校長補佐を配置することや、スクールサポートスタッフの配置等を行うことも有効。
- 教頭の業務負担軽減策のうち、教頭の副校長化、教頭の複数配置、教頭補佐等の選択肢の中では、教諭との協働化の観点から、教諭との距離感が近いことに、ミドルリーダー、主幹教諭の優位性がある。
- 主幹教諭の役割は実態的に非常に曖昧。1つの方向性として、人材育成担当、地域等との連携担当、校務総括担当（教頭・副校長の補佐）といった役割が基本となるのではないかな。
- 主幹教諭は必ずしも管理職候補というわけではなく、特定分野を集中的に担う人材として配置することも考えられる。コミュニケーションの円滑化や、総合的な調整機能に効果があったとされるが、これからの新しい学校づくりにとってみると、主幹教諭が今まで果たしていた役割以外にも取り組んでいくことが必要。
- 主幹教諭の役割を十分に果たすためにも、授業などの負担軽減措置を併せて実施し、働き方改革につながる学校づくりの推進に向け活用できるようにするべき。特に小学校では学級担任を持っていることなどから、特に負担軽減を考える必要がある。
- 主幹教諭の人事異動を円滑に行うには、一定の人数が必要。学校種や学校規模による違いも念頭に置く必要がある。また、主幹教諭や主任の役割は都道府県によって異なることを踏まえることが必要。
- 主幹教諭になる者、主幹教諭になった者に対するマネジメント面の研修、人材育成についても考えることが必要。教職大学院の活用も考えられるのではないかな。
- 主幹教諭は対応策の一つではあるが、主幹教諭を全国に張りめぐらせれば負担が軽減するとも言えない。業務の見直しとセットで行うことで初めて改善点が見出せる。