

主幹教諭を活用した組織的な学校運営に関する調査研究  
主幹教諭を中心とした保護者等への対応に関する調査研究

## 1. 事業の実施報告

### (1) 調査研究のねらい

教職員が保護者等の多様な意見や要望への対応に追われ、そのことが多忙化の一つの要因となっていることから、本県では、平成21年4月から小学校7校、中学校4校、高等学校6校に主幹教諭を設置し、保護者等の要望に対して組織的に対応するとともに、教職員の多忙化の解消を図ることとしている。

本調査研究においては、主幹教諭の設置により、保護者等の多様な意見や要望にどのような対応が可能であるのか、また、こうした組織的な対応により教員の多忙化がどの程度緩和されたのかを検証し、学校の組織運営改善と学校支援の拡充を図る。

### (2) 事業の実施状況（平成21年度）

#### ① 調査研究組織について

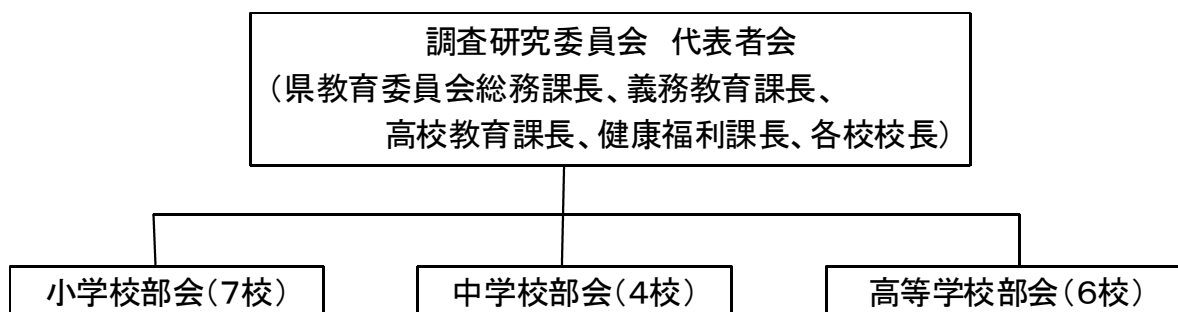
##### ア 調査研究委員会（代表者会）

- 委員 総務課長、義務教育課長、高校教育課長、健康福利課長  
小・中・高校各校長1名、各部会代表者2名、事務局担当6名

##### イ 調査研究委員会（各部会）

- 委員 小・中・高校各教頭1名、事務局担当6名

##### ウ 組織図



#### ② 調査研究委員会（小学校部会・中学校部会・高等学校部会）

##### ○ 第1回部会（平成21年6月25日開催）

- 協議内容：・ 調査研究内容の説明等  
・ 研究計画の立案  
・ 学校組織と校務効率化の実態調査の説明  
・ 保護者等対応事例収集の説明等  
・ 主幹教諭のメンタルヘルスについての説明

##### ○ 第2回部会（平成21年8月7日開催）

- 協議内容：・ 学校組織と校務効率化に関するアンケート作成

- ・ 保護者等対応事例の収集について
- ・ 先進校訪問について

○ 第3回部会（平成21年11月9日開催）

- 協議内容：
- ・ 先進校訪問の報告
  - ・ 学校組織と校務効率化に関するアンケート結果について
  - ・ 校務運営改善事例のまとめ
  - ・ 保護者等対応事例集の作成

○ 第4回部会（平成21年12月21日開催）

- 協議内容：
- ・ メンタルヘルスに関するアンケート結果について
  - ・ 校務運営改善事例集の作成
  - ・ 部会別の調査研究報告書の作成
  - ・ 第2回代表者会での発表資料の作成

③ 調査研究委員会（代表者会）

○ 第1回代表者会（平成21年11月30日開催）

- 協議内容：
- ・ 主幹教諭のメンタルヘルスについて
  - ・ 保護者等対応事例集について
  - ・ 学校組織と校務効率化に関するアンケート結果報告について
  - ・ 校務運営改善事例集（試案）について
  - ・ 部会別の中間報告の評価

○ 第2回代表者会（平成22年1月6日開催）

- 協議内容：
- ・ 主幹教諭のメンタルヘルスについて
  - ・ 保護者等対応事例集について
  - ・ 校務運営改善事例集について
  - ・ 部会別の研究成果発表（発表時間は各部会15分間）

④ 主幹教諭を活用した組織的な学校運営に関する調査研究

ア 学校組織と校務効率化に関するアンケート調査

調査研究協力校の校務の効率化や教員の多忙化軽減の実態等を把握し、今後の学校組織運営改善に資する基礎資料とするため、教員を対象にアンケート調査を実施した。

- 調査時期：平成21年8月10日（月）～9月7日（月）
- 調査対象：主幹教諭が配置されている学校の教員 774人
  - ・ 小学校教員 249人
  - ・ 中学校教員 173人
  - ・ 高等学校教員 332人

イ 先進校訪問（平成21年8月27日～8月28日）

県外の主幹教諭を導入した先進校等を訪問し、主幹教諭を活用した組織的な学校運営と教職員間の業務負担の平準化などについて調査研究を行った。

- 訪問先
  - ・ 京都市立（朱雀中学校、西京高等学校）
  - ・ 堺市教育委員会
  - ・ 堺市立（深井西小学校、美原中学校、堺高等学校）
- 訪問者

- ・ 調査研究委員会各分会代表 1 名ずつ（3 名）
- ・ 事務局 1 名

#### ウ 校務運営改善事例集の作成

調査研究協力校における学校組織の改編と校務の効率化への取組事例を、県下の公立学校に紹介し、今後の学校組織運営の改善や校内研修に活用することを目的に作成した。

### ⑤ 主幹教諭を中心とした保護者等への対応に関する調査研究

#### ア 管理職・主幹教諭研修

- 教頭・副校長研修会（高校・特別支援学校・県立中学校）平成 21 年 8 月 19 日
  - ・ 具体的な保護者等対応事例の収集と分析
- 主幹教諭研修会（小学校・中学校）平成 21 年 9 月 25 日
  - ・ 教師のメンタルヘルスについて
  - ・ 地域、保護者との連携について
- 主幹教諭研修会（高校）平成 21 年 10 月 1 日
  - ・ 主幹教諭としての課題について
  - ・ 教師のメンタルヘルスについて
  - ・ メンタルヘルスに関するアンケートについて

#### イ メンタルヘルスに関するアンケート調査

「主幹教諭のメンタルヘルスについての研究」のために主幹教諭と管理監督者を対象にアンケート調査を実施した。主幹教諭には、勤務状況・職務・健康状態について、管理監督者（教頭）には、その学校の主幹教諭の状況についての質問を行った。

- 調査時期：平成 21 年 10 月 1 日～11 月 9 日
- 調査対象：主幹教諭 17 人、主幹教諭が配置されている学校の教頭 17 人

#### ウ 保護者等対応事例集の改訂

県下の小・中学校へのアンケート調査を基に、保護者等からの様々な苦情等の捉え方とその対応の在り方について、教職員向けに紹介することを目的として、義務教育課が作成していた既存の研修用資料に、高等学校・特別支援学校の事例を追加し改訂した。

- 小学校・中学校 16 事例
- 高等学校・特別支援学校 13 事例

## 2. 調査研究の成果（実施による効果）

### （1）小学校

#### ① 組織的な学校運営と主幹教諭の役割

##### ア 学校組織の改編による校務の効率化

###### （ア）主幹教諭の位置付け

- ・ これまでの学校組織の校長・教頭と教諭の間に、管理職の補佐役、管理職と教職員のパイプ役として位置付けられている。
- ・ 各校の実態に応じて、教職員の指導面の担当、渉外の窓口、生徒指導の中心、教務部の中心などの役割を担っている。
- ・ 問題発生時のプロジェクトチームの推進役となっている場合もある。

###### （イ）職務の効率化

- ・ 主幹教諭の配置により学校組織としての意思決定がスムーズになった。

- ・ 管理職の補佐役として、内容や状況に応じて校長・教頭・主幹教諭がフレキシブルに対応できるようになり、管理職の負担の軽減が図られた。
- ・ 教職員間のパイプ役として、教職員の抱えている悩みや問題を相談しやすくなった。結果、学校課題を広く収集し柔軟に対応できるようになり、教職員の心理的負担の軽減が図られた。

#### イ 主幹教諭の取組による教職員の多忙化軽減

- ・ 不登校傾向児童、苦情や要望のある保護者等に主幹教諭が中心的・初動的に対応することにより教職員がそれに関わる時間的・多忙化の軽減が図られている。
- ・ 各学校で実施した教員対象のアンケートによると、主幹教諭がかかわることで、「時間的ゆとりができた」と答えた教員が11%。「精神的ゆとりができた」と答えた教員が44%いた。教員に時間的なゆとりができたことは、元より、精神的なゆとりができたことに、主幹教諭の貢献度を大きく感じていることが伺える。

#### ウ 地域との連携強化

- ・ 日常的な登下校指導や校区内巡視の継続により、学校外での様々な問題点の早期発見及び地域における早期の情報収集をすることが一層可能となった。
- ・ 対外的な窓口として、苦情や問題に対して迅速な対応をすることにより、学校に対する信頼を確立することにつながっている。
- ・ 渉外部の充実により地域との連絡調整の効率化と校務分掌上の担当者の負担軽減が図られるとともに、学校運営に欠くことができない各種関係団体の協力が得られやすくなった。

### ② 保護者等への迅速な対応

#### ア 保護者や地域住民からの意見や要望への対応

- ・ 登下校指導及び放課後等の校区内巡視の日常化により、学校が積極的に指導していることが伝わり、苦情が減るなど信頼が高まっている。
- ・ 対外的な対応の基本的な窓口を担う者(生徒指導の要)を明確化したことにより、情報の集約が迅速かつ適切にできるようになった。
- ・ 主幹教諭が担任と事案に関わり、対応についてサポートすることで、保護者と共通理解の上で、児童の指導にあたるよりよい対応ができるようになった。

#### イ 主幹教諭のメンタルヘルスについて

- ・ 学校の組織に新しく主幹教諭を設置したが、これまで前例がないことによる、主幹教諭を感じる不安を少しでも緩和するために、毎週、管理職と主幹教諭が定期的な打ち合わせと情報共有の機会を設定し、細かなことでも意思の疎通を図るようになった。
- ・ 生徒指導委員会を毎月実施し、担任や主幹教諭が問題を抱え込むことなく組織として解決策を検討していくことになった。

## (2) 中学校

### ① 主幹教諭を活用した組織的な学校運営

#### ア 主幹教諭設置に伴う学校組織の改編と校務の効率化

主幹教諭が教務主任の代わりに位置づけられた学校が3校、生徒指導主事の代わりに位置づけられた学校が1校である。そして、4校とも教頭と各校務分掌主任の間に、主

幹教諭を位置づけた。

#### イ 主幹教諭の取組による教員の多忙化軽減

以下のような効果が各学校から報告されており、教員の負担軽減につながっている。

- ・ 校内指導体制の充実
- ・ 教員間や校務分掌間のスムーズな連絡調整による組織的な対応
- ・ 生徒指導の充実
- ・ 特別支援コーディネーターとの連携

#### ウ 地域との連携強化

ある学校では、主幹教諭が地域連携コーディネーターとしての役割を担い、「地域の学校ボランティア活動」の募集などを企画している。また、別の学校では、主幹教諭の提案で、地域のボランティア団体（犯罪や非行のない地域社会をめざす青年ボランティア団体）に校区内の巡視や授業時間の校内巡回指導を依頼している。

### ② 主幹教諭を中心とした保護者等への対応

#### ア 保護者や地域住民からの意見や要望への対応

ある学校では、保護者や地域住民からの意見や要望に教頭が対応していたが、主幹教諭が配置されてからは、主幹教諭や生徒指導主事、安全教育担当などが直接電話に出て対応する割合が増加した。

#### イ 主幹教諭のメンタルヘルスについて

各学校とも、管理職が主幹教諭と積極的に会話を持つように心がけ、その会話の中から健康状態や悩み、ストレス等を早期発見し、対応するようにしている。また、主幹教諭が職務を効率的に行えるような環境整備も行っている。

### (3) 高等学校

#### ① 主幹教諭を活用した組織的な学校運営に関する調査研究

##### ア 主幹教諭設置に伴う学校組織の改変と校務の効率化

- ・ 主幹教諭が分掌上教務主任を務める学校は6校中5校
- ・ 主幹教諭が教務主任でなく独自の位置づけがなされており、複数の分掌間の調整を行う学校が1校
- ・ どちらの場合も学校運営の要として機能しており、主幹教諭を活用した組織的な学校運営が十分に行われている。
- ・ 主幹教諭の仕事の重点は、具体的には各学校の実情によって違っている。
- ・ 大規模校や学科の多い学校では、各学科間の調整に当たっている。
  - 新学科を設置する学校では、設置準備のリーダーを任されている。
  - 総合学科への改編が行われている学校では、総合学科運営の推進に当たっている。
  - 2校から1校への統合が行われた学校では、2大学科の間の連携や調整に当たっている。
  - 主幹教諭が分掌上独自の位置づけがなされている学校では、既存の分掌の課題解決の推進役になっている。
- ・ 主幹教諭が学校の情報発信を担当したり、外部との一本化した窓口を担当したりしているところも多く、保護者の要望に組織的に対応することに資している。

### イ 主幹教諭設置に伴う教員の多忙化軽減の実態

アンケートによると、教員の多忙感については、半数以上の教員が「昨年度と比べて多忙感を感じる」と回答しており、多忙感は軽減していない。

### ウ 地域との連携の強化

地域との連携強化についても学校評価を担当したり、外部評価委員会に出席したりして地域の方の意見を聞き、学校経営に生かしていくことに携わっている。

## ② 主幹教諭を中心とした保護者等への対応に関する調査研究

### ア 保護者や地域住民からの意見や要望への対応に関する事例の収集

各学校から、これまでの保護者等対応事例を収集して、研究した。

### イ 平成21年3月発行の「保護者対応事例集」への対応事例の追加

収集した事例の中から13事例を選び、「保護者対応事例集（改訂版）」に追加した。

### ウ 主幹教諭のメンタルヘルスについて

どの学校も管理職が主幹教諭と十分な意思疎通を図るように努めている。個別には、主幹教諭が業務に効率的に取り組むことができるように課題に対し迅速に管理職協議を行い基本的な考え方を整理するところ、スクールカウンセラーを活用しているところ、業務が多くなる年度当初や高校入試時期などに主幹教諭の業務を整理・分担するところなどがある。主幹教諭が学校課題の解決に取り組んでいる実情と、保護者対応等を中心となっていくことを考えると、教頭、教務主任、生徒指導主事等との業務の整理・分担が大切である。

## (4) 主幹教諭のメンタルヘルスについての研究

アンケート結果から、主幹教諭は校内で肯定的に受け入れられていることが分かるが、初めての職階であるため、主幹教諭自身も、迎える学校側も、戸惑いが大きかったと予想される。主幹教諭配置校では、まず管理監督者が主幹教諭の職務内容とその責任を明確にしておくことが必要であると考えられる。

主幹教諭の役割は多岐にわたっていることから、主幹教諭の役割について校内で十分な理解を得るためには、適切な機会を捉えて丁寧な説明をくり返し行うことが重要である。また、主幹教諭と保護者との良好なコミュニケーションにおいても、今以上の工夫が積極的に行われなければならない。

主幹教諭の勤務状況は、たいへんハードである。大半の者が教務主任として学校全体のコーディネートを行い、管理監督者の仕事も分担する一方で、授業や部活動などの指導も行わなければならない、負担がかなり大きい。ハードな勤務のため、心身の健康に悪影響を及ぼしている側面もある。

今後、業務内容や勤務時間を見直すことで負担を軽減し、適切な労働環境を整えることが急がれる。アンケート結果からは、主幹教諭自身が企画・提案業務を負担に感じ、当該業務のため週休日出勤していることが窺える。教頭との業務分担や、教務主任を兼務することについても、検討していく必要があるようだ。

主幹教諭は、新しい職階であること、職務内容が幅広く曖昧であることなどから、大きなストレスを抱えやすい。また、管理監督者・教職員間の関係調整、保護者への対応、地域との連携などによる心理的負担も大きい。そのうえに、プライベートでの問題も重なってくると、心身の不調に陥る危険性が高まると考えられる。

管理監督者は、主幹教諭が抱えるこれらのストレスについて十分理解しておかなければならない。そして、管理監督者の側から主幹教諭に対して意識して声かけを行い、相談しやすい雰囲気をつくる必要がある。管理監督者が組織全体の課題として職場のメンタルヘルスに取り組み、職務内容から大きなストレスを抱えている主幹教諭に対して積極的なメンタルサポートをすることが大切である。

また、主幹教諭が自分自身のメンタルヘルスについてセルフケア能力を高めることも重要な対策の一つである。今回、アンケートや研修によって、自分のストレスを意識することができ、主幹教諭同士で新しい職階独特の苦労についてシェアリング（分かち合い）ができたと思われる。今後も、主幹教諭研修会等の折にこのような交流の場を設け、主幹教諭のメンタルヘルスに貢献したい。

今後は、ストレスや疲労の状況等心の健康状態について自分自身で知ることができるよう、ストレスチェックなども取り入れていきたい。それにより、早期に不調に気づくことができ、早期対応も可能になる。また、研修会の折に、ストレス・コーピングについて話し合うことや簡単なリラクゼーション法を紹介することも、セルフケア支援に有効であると考えられる。

主幹教諭という新しい職が学校の中で十分活用されるようにするため、また主幹教諭自身も能力を十分に発揮し心身ともに健康でいきいきと活躍できるようにするために、主幹教諭のメンタルヘルスについて今後も様々なサポートをしていくことが大切である。

### **3. 今後の取組予定**

#### **(1) 小学校**

##### **① 学校組織の一層の活性化に向けた組織づくり**

主幹教諭の職務内容の重点が学校によって異なっており、教職員も主幹教諭に「報告・連絡・相談」すればいい事案なのかどうか分からない場合が多い。一概に職務の明確化は難しいが、各学校の課題に応じた組織マネジメントの視点から整理する必要がある。

##### **② 保護者・地域に対する社会的認知度の向上**

年度当初、PTA総会や学校だより等で、主幹教諭の位置づけや職務内容を説明してきた。しかし、なお保護者からの「相談や苦情は管理職に。」という意識が強く残っている。これからも、積極的に主幹教諭について広報していくとともに、事案対応にともに関わることで主幹教諭に対する保護者の意識を変えていく必要がある。

##### **③ 主幹教諭のメンタルヘルスサポート**

校務分掌上で担当する範囲が明確でない場合、様々な事案が多岐に渡り主幹教諭のところに集中することが考えられる。それを、一人で抱え込むのではなく、管理職・養護教諭等が日常的な会話の中から、相談できる相手としてサポートしていく必要がある。

#### **(2) 中学校**

##### **① 主幹教諭の職務内容の周知**

教職員に対するアンケート調査で、「主幹教諭の職務について理解しているか」の問いに対して、「よく理解している・ある程度理解している」と答えた者が34%で、「少し理解している・まったく理解していない」と答えた者が58%であった。各学校においては、主幹教諭の職務等について年度当初に説明はしているものの、十分に理解されていないと

ころがある。したがって、今後、主幹教諭の職務等について、教職員はもちろん保護者や地域住民に対して機会あるごとに積極的に説明していく必要がある。

## ② 主幹教諭を活用した校内組織の整備

教職員に対するアンケート調査で、「主幹教諭に期待すること」として、「外部（保護者・地域等）対応」と答えた者が57%、「教育課程編成・実施・管理等」と答えた者が、45%「教職員への指導助言」と答えた者が42%、「生徒指導」と答えた者が31%であった。この調査結果や、各学校の状況を踏まえた上で、主幹教諭を活用した校内組織を整備していく必要がある。

## （3）高等学校

### 主幹教諭を活用した組織的な学校運営

アンケートによると、「主幹教諭の職務としてもっとも力を入れて取り組んでほしい内容」でも「学年団間や校務分掌間の連絡・調整・課題解決」を望む意見が多かった。このことは主幹教諭の配置に対して校務運営の改善への期待が大きいことをあらわしている。

主幹教諭の位置づけは各校とも工夫がなされているが、校務分掌の中でどこに位置づけるのがベストなのか今後の課題である。