

新たな職を活かした組織的な学校運営、業務負担の平準化、会議等の縮減などの校務分掌の適正化に関する調査研究

## 1. 事業の実施報告

### (1) 調査研究のねらい

近年、学校の抱える課題が多様化・複雑化していることや学校の管理運営及び外部対応にかかわる校務が増大していることから、教育の質をより高めるために、教員の勤務負担を軽減し、児童生徒に向き合う時間を拡充することが求められている。

そこで、平成20年度に「教員の勤務負担軽減（校務分掌の適正化）に関する調査研究事業」を実施し、「校務負担の平準化」、「学校のマネジメント機能の強化」、「会議や調査照会等の縮減」等をねらいとした調査研究を進め、その内容・成果をまとめた「教員の勤務負担軽減に関する調査研究（校務分掌の適正化）－中間まとめ－」をすべての市町村教育委員会、公立小・中・高等学校及び特別支援学校に配付した。

本調査研究では、この「中間まとめ」を参考に、新たな職を生かして組織的な学校運営を行ったり、業務負担の平準化を図ったり、会議等を縮減したりすることにより、教員が児童生徒に向き合う時間を確保できるよう更なる調査研究を進めた。

また、今後、この研究成果をまとめた報告書「新たな職の機能・役割と組織運営体制の改善－新たな職に関するQ&A－」をもとに、新たな職の機能・役割や現状、調査研究校の取組事例、課題解決の手だて等を県下に普及することとしている。

こうした調査研究、成果等の普及により、質の高い教育を実現することをねらいとしている。

### (2) 事業の実施状況

#### ① 主な取組

ア 学校マネジメント支援（校務分掌の適正化）に関する調査研究委員会

#### ○ 調査研究委員会

県教育委員会事務局職員と次に述べる調査研究指定校の校長、主幹教諭による調査研究委員会を組織し、「調査研究指定校の取組状況」、「新たな職を配置した学校の現状」、「先進地視察調査」等から、「学校の抱える教育課題に対する組織的対応」、「教員が児童生徒に向き合う時間の確保」について検証した。

#### ○ 調査研究指定校

新たな職を配置した学校の中から、小学校1校、中学校1校、高等学校2校を指定し、次の項目に係る実践研究を行った。

- ・ 新たな職による学校のマネジメント機能の強化
- ・ 校務分掌組織の見直し
- ・ 各教員の事務負担の軽減
- ・ 会議、出張等の縮減や効率化
- ・ 課題に対する教員間の共通理解と協働体制の確立

イ 副校長・主幹教諭・指導教諭の職務（機能・役割）等に関する調査

新たな職を配置した学校の校長・副校長・主幹教諭・指導教諭に、「職務（機能・役割）の遂行状況」、「自校における校務分掌の適正化や事務負担の軽減」等について調査し、新たな職を配置した効果や課題を明確にした。

ウ 先進地視察調査

神戸市の小学校1校・中学校1校・高等学校1校を訪問し、主幹教諭等の新たな職を生かして組織的な学校運営を行ったり、業務負担の平準化を図ったり、会議等を縮減したりする具体的な方策について調査した。

エ 主幹教諭・指導教諭研修

県下すべての主幹教諭・指導教諭を対象に研修会を開催し、実践報告等を行った。

② 調査研究成果等の普及

- 「学校マネジメント支援（校務分掌の適正化）に関する調査研究事業」報告書として「新たな職の機能・役割と組織運営体制の改善ー新たな職に関するQ&Aー」を作成した。この報告書により、新たな職の機能・役割や現状、調査研究校の取組事例、課題解決の手だて等を県下に普及する。

③ 研究経過

実施日	内容
4月 3日（金）	第1回主幹教諭・指導教諭研修
7月 8日（水）	第1回調査研究委員会（調査研究の趣旨・内容、実施計画 等）
7月22日（水）	「副校長・主幹教諭・指導教諭の職務（機能・役割）等に関する調査」開始
7月30日（木）	第2回主幹教諭・指導教諭研修（指導教諭）
7月31日（金）	第2回主幹教諭・指導教諭研修（主幹教諭）
8月 5日（水）	第3回主幹教諭・指導教諭研修
9月10日（木）	「副校長・主幹教諭・指導教諭の職務（機能・役割）等に関する調査」完了
9月11日（金）	先進地視察調査
10月20日（火）	第2回調査研究委員会 （先進地視察調査報告・調査結果報告・報告書の内容や書式等）
12月24日（木）	第4回主幹教諭・指導教諭研修（実践報告）
1月21日（木）	第3回調査研究委員会（調査研究報告書の内容検討 等）
3月15日～	調査研究報告書の印刷（4月1日完成）

**2. 調査研究の成果（実施による効果）**

**（1）新たな職の状況【副校長・主幹教諭・指導教諭の職務（機能・役割）等に関する調査より】**

① 副校長

- この職に就くことで、学校運営に対する責任感や意欲が高まったり、教育活動等の実態及び成果・課題を把握するようになったり、トラブルを未然に防止する工夫や準備等に努めるようになったりする副校長の割合が高いことから、意欲的に学校運営にかかわり、校長を支えていると考えられる。
- 副校長を配置した学校の校長のうち、「新たな職が配置される前と比べ、専決事項によ

り校務を効率よく処理できるようになった」と考えている校長の割合が高く、意思決定の迅速化に効果があったと考えられる。

- 副校長を配置した学校の校長から「学校運営上助けられている」、「管理職間の伝達系統が明確となり広角的に全体を把握できるようになった」という声がある。
- 新たな職を設置して2年目であることや副校長の新任の割合が高いことから、効率よく職責を果たせるよう研修等を充実させ、その職の機能・役割を定着させる必要がある。

## ② 主幹教諭

- この職に就くことで、学校運営に対する責任感や意欲が高まったり、校務に関する提案や意見等を収集するようになったり、教員間の協働体制を構築しようとしたりする主幹教諭の割合が高いことから、組織の連絡調整役として意欲的に学校運営にかかわり、管理職を補佐していると考えられる。
- 主幹教諭を配置した学校の校長のうち、「新たな職が配置される前と比べ、主幹教諭が統括・担当する校務分掌組織は機能するようになった」と考えている校長の割合が高く、担当校務のマネジメントに効果があったと考えられる。また、その理由として「主幹教諭のリーダーシップ」、「教諭等が主幹教諭に協力的」、「主幹教諭の緻密な計画」が挙げられている。
- 主幹教諭を配置した学校の校長から「広く教職員集団の意向をとらえることができる」、「調整役として機能し、学校としてよりよい手だて・方法が立案できる」、「対外的なことにもきめ細かい配慮が行き届く」という声がある。
- 新たな職を設置して2年目であることや主幹教諭の新任の割合が高いことから、効率よく職責を果たせるよう研修等を充実させ、その職の機能・役割を定着させる必要がある。

## ③ 指導教諭

- この職に就くことで、教諭等の指導力向上に対する責任感や意欲が高まったり、児童生徒の授業の理解度や満足度を把握したり、校内研修の充実に向けて取り組んだりするようになった指導教諭の割合が高いことから、OJTの推進役として意欲的にかかわり、校内研修を充実させていると考えられる。
- 指導教諭を配置した学校の校長のうち、「指導教諭を配置したことによりOJTが図られている」と考えている校長の割合が高く、前述したことを裏付けている。  
また、その理由として「指導教諭のリーダーシップ」、「指導教諭の日常的なアドバイス」、「緻密な校内研修計画」、「指導教諭の教育実践等の公開」、「教諭等が指導教諭に協力的」が挙げられている。
- 指導教諭を配置した学校から「指導力・授業力において優れた才能、技術をもった方が手本となることは大変有意義である」、「校内の研修体制の体系化が図られた」という声がある。
- 近隣校等、地域で教育指導の改善・充実等に係る協力体制を構築するために努力している指導教諭の割合が半数程度にとどまっていることから、こうした「研修における地域連携」が教育指導の改善及び充実につながることを啓発する必要がある。

このように、副校長、主幹教諭、指導教諭はその職務（機能・役割）を果たしているが勤務負担が大きく、課題となっている。

## (2) 調査研究校の取組（報告書より一部抜粋）

### ○ 高等学校の具体的な取組「学校行事アンケート」

原則として毎月1回、管理職を除く全教職員を対象に学校行事等の運営に関するアンケ

ートを実施した。昨年度までは特に重要と思われる行事のみのアンケートであったが、今年度は年間行事予定表のすべての行事を対象に実施した。

アンケートをもとに教職員とできるだけ対話をするように心がけ、あらかじめ意見集約を行っておくなど、各課との連絡調整を積極的に働きかけた。集計したものは教頭がチェックし、運営委員会に提出した。このような取組により、会議運営の効率化が図られ、事前の打合せに係る負担の軽減にもつながった。また、各課長・年次主任にも集計用紙を配付することにより、来年度に向けて各課で検討を加えてもらうことにした。

アンケート集計の中で特に改善を要すると判断されたものについては、運営委員会の審議を経て、管理職の指示により早急に改善策をまとめた。また、主幹教諭の具申が教育課程の見直しにつながるなど、運営委員会は教育内容の見直しの場にもなっている。

なお、本校においては、運営委員会の効率化は職員会議の縮減にもつながっている。

### (3) 新たな職に関するQ & A

新たな職について教員が、その機能・役割を明確にし効率よくその職責を果たせるよう、Q & A等を取り入れた読みやすい報告書を作成した。

#### 【Q & Aの例】

- Q 1 副校長・主幹教諭・指導教諭を設置した背景は何ですか？
- Q 2 副校長の具体的な職務（機能・役割）はどのようなものですか？
- Q 3 従来の副校長や教頭との違いはどこにありますか？
- Q 4 主幹教諭の具体的な職務（機能・役割）はどのようなものですか？
- Q 5 主幹教諭は、管理職に対して、どのような内容を具申していますか？
- Q 6 指導教諭の具体的な職務（機能・役割）はどのようなものですか？
- Q 7 指導教諭が行う個別指導のポイントは何ですか？
- Q 8 教職員とのかかわりにおいて、どのような配慮が必要ですか？

### (4) 平成21年度 主幹教諭・指導教諭研修

#### ① 主幹教諭研修

##### ○ 目的

小学校・中学校・高等学校及び特別支援学校の主幹教諭に対して、指導力及び組織マネジメント能力等を高め、各学校における教育力の向上や組織の活性化を図る。

##### ○ 内容

主幹教諭として、組織マネジメント力、人間関係調整力、子ども理解力、生徒指導力等を高め、各学校における教育力の向上や組織の活性化を図る。

##### ○ 受講者数 41人（小20、中10、高11）

#### ② 指導教諭研修

##### ○ 目的

小学校・中学校・高等学校及び特別支援学校の指導教諭に対して、授業力及び指導力等を高め、各学校における教育力の向上や組織の活性化を図る。

##### ○ 内容

指導教諭として、授業力、人間関係調整力、子ども理解力、生徒指導力等を高め、各学校における教育力の向上や組織の活性化を図る。

- 受講者数 96人（小37、中22、高・特37）

### ③ 主幹教諭・指導教諭研修の日程

	主幹教諭		指導教諭	
	初任	2年	初任	2年
4月3日 (金)	○職務について ○服務規律について			
	○枠をはずす会話の技術 ー子どもや職員の可能性・自主性・創造性を開くコミュニケーションー			
7月30日 (木)	/		○校内研修の在り方 「校内研修ハンドブック」 の活用 ○授業力向上のために	/
7月31日 (金)			○学校組織マネジメント	
8月5日 (水)	○校務に生かすICT ○学校管理運営（法規）		○授業力向上のためのICT活用（コース別）	
	○キャリア教育の推進			
12月24日 (木)	○実践報告			
	○モンスターペアレント論を超えてー保護者と向き合う気持ちと共同性ー			

### 3. 今後の取組予定

- 本調査研究報告書「新たな職の機能・役割と組織運営体制の改善ー新たな職に関するQ&Aー」を平成22年4月上旬に県下すべての市町村教育委員会・公立小中高等学校及び特別支援学校に配付する予定である。
- 平成22年度新任主幹教諭・指導教諭研修時に、報告書の内容に基づく研修を取り入れる。
- 平成22年度学校リーダー研修（校長、副校長・教頭）時に、報告書の内容を紹介する。