

学校運営が「組織的・効率的」に機能する ミドル層の在り方

—主幹教諭の職務内容の可能性—

教職大学院学校改善コース

大垣市立宇留生小学校 奥村直也

I 研究テーマの設定理由

本研究は、「学校運営が「組織的・効率的」に機能するミドル層の在り方」というテーマのもと「主幹教諭の職務内容の可能性」というサブテーマに焦点を絞り、「主幹教諭」の職務内容を明確に示すことを目的にして取り組んだものである。

「主幹教諭」は、2007年「学校教育法」第37条（小学校）、第27条（幼稚園）、第49条（中学校準用規定）（以下、「学校教育法第37条等」という）の新たな規定を受けて、新たな職の設置（副校長・主幹教諭・指導教諭）ができるようになった。この第37条等の規定により、「組織的・効率的」な学校運営が益々求められ、これまでの校長や教頭といった管理職だけでなく、従来の管理職と一般教諭の間に位置付いた「新たな職」の「主幹教諭」や「指導教諭」が、その学校運営において活躍することを期待されていると考えられる。

実際に、2009年11月1日付けの朝日新聞の記事によると、「2008年の主幹教諭の導入は20都府県市、2009年は49都府県市となった。」という報道がされた。岐阜県でも2009年から導入をし、この点を見れば「主幹教諭」への期待は益々高まっていると言えよう。ただ記事には「会議の効率化が図られた」という成果も報道されている一方で、東京都では、今年29人の「主幹教諭」が降任希望したという報道もあり、課題の多さも伝えています。また、他県でもその効果や具体的な動きについての報告は十分になされているとは言えないし、岐阜県においては導入されたばかりで、効果は今後に期待されるものだととらえている。

以上のことから、

学校運営が「組織的・効率的」に機能するミドル層の在り方 ～主幹教諭の職務内容の可能性

というように、「主幹教諭」がどのような職務をもつことが、今後学校を組織的・効果的に運営することにつながるかに焦点を当てて研究することは研究の意義があると考え、サブテーマとして「主幹教諭」の職務内容を明確に示すことを目的にして取り組むこととした。

II 研究方法

前章でも研究テーマの設定を述べたが、筆者自身が主幹教諭ではないため実践による検証は行えないと考え、次のような順序による研究方法を考えた。

- 「主幹教諭」導入の背景を整理する。
- 「主幹教諭」と「主任」との違いについて整理する。
- 他県の先進的な取り組みや、状況について報告者や文書を整理し、成果や課題を整理する。
- 岐阜県の「主幹教諭」に求められている職務内容を整理する。
- 岐阜県の「学校運営」に関わる実態調査を分析し、「主幹教諭」の職務内容の可能性を検討する。
- 「主幹教諭」の「職務内容」を一覧表にまとめ、具体的な動きを考える。

Ⅲ 「主幹教諭」導入の背景

まず本章では、「主幹教諭」が導入された背景を整理したい。

筆者自身は、この「主幹教諭」導入のきっかけとして、1998年の中教審答申「今後の地方教育行政の在り方」が大きいと考える。それは、この答申において、「学校の自主性や自立性を確立するには、校長や教頭のリーダーシップが必要であり、さらにそうしたリーダーシップを発揮する校長や教頭を確保し、教職員の資質向上を行うことが必要である。」という指摘がなされたからである。

また同時に、「主任制は、現在では概ね定着し、多くの学校において本来の役割を果たしているが、(i)依然として一部の地域においては適切な運用が行われず、主任制が形骸化している例もみられる、(ii)「学校教育法施行規則」に規定する主任の種類やその設置の在り方が一律のものとなっており、高等学校における総合学科の導入や中等教育学校の創設、中・高等学校の選択履修の幅の拡大など学校教育の個性化・多様化の進展や、いじめや不登校の深刻化、子どもの数の減少に伴う学校の小規模化など学校教育をめぐる状況の変化に十分対応することができなくなっている、などの問題点が指摘されている。」という指摘がなされた。

つまり、この答申において

- 「学校の自主性・自立性」の必要性と校長や教頭のリーダーシップの必要性
- 複雑化・深刻化する学校教育における問題と主任制の見直し

という点が指摘されていると考えることができる。

さらに、その後2004年の中央教育審議会答申「学校の組織運営の在り方について」では、「校長のリーダーシップのもと、教職員が一致協力し組織的、機動的な学校運営が行われなければならない。」という指摘がなされ、校長のリーダーシップだけでなく、校長のリーダーシップを十分に発揮できる学校組織の必要性も重要視されるようになった。そして、2005年の中央教育審議会「新しい時代の義務教育を創造する」においては、「今後管理職を補佐して担当する校務をつかさどるなど一定の権限をもつ主幹などの職を置くことができる仕組みについて検討が必要である。」という答申が出されている。これらの答申から、

- 管理職を支える「職」の必要性

が指摘されていると解釈することができる。

以上の答申から解釈できる3点の理由をもとに、2007年の「学校教育法」第37条（小学校）、第27条（幼稚園）、第49条（中学校準用規定）（以下、「学校教育法」第37条等という）において、新たな職の設置（副校長・主幹教諭・指導教諭）ができることになったと解釈している。

この目的を考えてみると、今後ますます「学校の自主性・自立性」をめざし、組織的・効率的に運営をはかるためには、従来の管理職だけでなく、「新たな職」が活躍することを期待されていると考える事ができる。

Ⅳ 「主幹教諭」と「省令主任」との違い

前章で「主幹教諭」などの「新たな職」が、「学校の自主性・自立性」をめざし、組織的・効率的に運営をはかるために活躍することを期待されていることを述べた。では、これまでの「主任」（「学校教育法施行規則」第44条で規定されている「学年主任」や「教務主任」と言った「〇〇主任」と呼ばれる「省令主任」を指す。）とは、どんな点が違うのかを本章では明らかにしたい。

「主幹教諭」と「省令主任」との違いを検討するために、表1の東京都中央区立泰明小学校長 向山行雄氏の「ミドル教師のための学校運営」明治図書・2008年を引用する。（出版当時の東京都では、「主幹」の

名称で位置付いているが、現在の「主幹教諭」と同じ位置づけがなされている。)

【表1 東京都の主幹を例にした主任との違い】

	主 幹	主 任
任 用	「職」として昇任選考により任用	1年ごとに教諭の中から専任
職 責	指導監督・人材育成等	企画立案・連絡調整・指導助言
担 当	学校における校務を分割したものうち担当する分野	担当分掌のみ
職務命令	発することができる	発することはできない

(出典：「ミドル教師の学校運営」抜粋)

表1にある「任用」・「職責」・「担当」・「職務命令」という4つの視点で比べてみる。

まず「任用」という視点で見ると、独立した「職」とされていることが大きな違いとなる。このため任用するに当たって選考がなされ、給与も「主幹教諭」の職として別になる。また異動をした際にも身分が変わることはない。こうした違いによって、「省令主任」の時には「仕事内容」が慣れないまま1年が過ぎてしまうという問題や、適当な人材が任用されていないのではないかと問題が抑えられるようになっているとみることができる。

次に「職責」という視点でみた場合、何よりも「指導監督」という内容が入っていることが一番の違いだと考える。この「指導監督」という内容があることで、「主幹」が身分上において「上司」であるということを確認している。

次に「担当」という視点でみた場合、「省令主任」は担当分掌のみとされていたが、「主幹」では、担当する分野という表現がされている。明らかに、担当する範囲が広がっている。

最後に「職務命令」という視点で見た場合、「主幹教諭」は明確に「職務命令を発令することができる」とある。先の「職責」で述べたようにここでも「上司」であることを明確に示している。

以上の内容を総括すると、「主幹教諭」が「省令主任」とは違い、「上司」であり、実質的には「中間管理職」であるため、給与条件や身分保障がなされていることが明確な違いとしてとらえることができるだろう。では、先行実施をしている他県ではどのような取り組みを具体的にしているのかを明らかにしたい。

V 他県における「主幹教諭」に求められる機能と課題

1 他県の取り組みに見る「主幹教諭」の機能

ここでは、他県において「主幹教諭」がどのように取り組みがなされているかについて、「主幹教諭」に求められる機能から明らかにしたい。そのため、先行的に実践をしている東京都、大阪府、埼玉県の3例（東京都は東京都教育委員会「学校運営組織における新たな職「主幹」の設置に向けて」2002年、大阪府は大阪府教育委員会「大阪府立学校首席及び指導教諭の職務等に関する要綱」2008年、埼玉県は埼玉県教育委員会「学校の組織運営体制の充実に向けて」2006年）を取り上げ、主幹教諭に期待される機能を比較したい。（表2）

表2 東京都・大阪府・埼玉県における主幹教諭又は主幹教諭に相当する職に期待される機能の比較

都道府県	東京都	大阪府	埼玉県
機能	<input type="checkbox"/> 教頭の補佐機能 <input type="checkbox"/> 調整機能 <input type="checkbox"/> 人材育成機能 <input type="checkbox"/> 監督機能	<input type="checkbox"/> 意思決定支援機能 <input type="checkbox"/> 校務等の調整機能 <input type="checkbox"/> 相談支援・人材育成機能 <input type="checkbox"/> 渉外・広報機能	<input type="checkbox"/> 教頭の補佐機能 <input type="checkbox"/> 意思決定支援機能 <input type="checkbox"/> 企画立案機能 <input type="checkbox"/> 連絡調整・進行管理機能 <input type="checkbox"/> 人材育成機能

表2を見ると、学校運営における意見具申や意見の取りまとめを行う「教頭の補佐機能」、「人材育成機能」、「監督機能」などこれまでの管理職が行うイメージをもつ内容ばかりである。

また「連絡調整」は、これまでの「省令主任」の職務内容にも位置付けてはいたが、「主幹教諭」に求められている内容を詳しく見ると、「主幹教諭」の「連絡調整」は組織の縦軸にも横軸にも調整を行うことが求められ、「主任」の連絡調整よりも対象が広がっていることが大きな違いであるだろう。

以上からすると、「主任」と違い、「管理職」の補佐として、監督・管理面を担い、学校運営全般に関わるというイメージがもてそうである。ただし、大阪府には「相談支援機能」が位置付けているように、単なる上意下達のパイプ役ということでもないと考えられる。

しかし全体の印象として、「新任」として任用された者は、具体的に何をすればよいのか戸惑い、漠然とした職務内容であるというイメージをもつのではないだろうか。

2 他県の取り組みでの課題

「主幹教諭」の取り組みについて、東京都や埼玉県の報告書（東京都は東京都教育委員会「学校運営組織における新たな職「主幹」の設置に向けて」2002年、埼玉県は埼玉県教育委員会「学校の組織運営体制の充実に向けて」2006年）では、①組織的解決力の向上、②教職員の意向が把握しやすくなった、③会議の効率化の向上などの成果が報告されている。

そうした内容からは、「主幹教諭」の働きが学校運営の充実に貢献しているということが理解できる。しかし成果の面がクローズアップされているが、課題はないのであろうか。ここでは、主幹教諭を配置したことでの課題を同じく東京都と埼玉県の例から取り上げる。

東京都と埼玉県の報告から、次の3点が課題として取り上げることができると考えた。

- 認知不足
- 職務内容の不明確さ
- 配置率と人材不足

まず「認知不足」が挙げられる。東京都では保護者や学校へもPRしているにもかかわらず、認知不足から「主幹教諭」が保護者や教職員との協働体制が作りづらくなっているという報告がなされている。

次に、「職務内容の不明確さ」が挙げられる。主幹教諭の仕事内容が明確でないため、仕事が集中して本来の動きが取りづらく、東京都の主幹教諭のアンケートでは、およそ75%が職務に対して多忙感を抱いているという報告もされている。

最後に、「配置率と人材不足」である。埼玉県では、平成19年度の配置率が小・中学校とも約20%前後と報告されている。ここから、異動に関してかなり制約を受けることになるだろうし、反対に配置が増えれば人材確保が大変ということになる。

今後「主幹教諭」の要望が高まるほど、この3点は大きな課題と考えられる。

VI 岐阜県で求められる職務内容

これまで他県の取り組みについて述べてきたが、ここでは岐阜県ではどのような職務内容が求められているのかを2009年4月に岐阜県教育委員会「新任主幹教諭研修会」で使用された「主幹教諭の役割」という資料をもとにして明らかにしたい。資料内容をまとめると下記のように整理することができる。

- 校内組織の効率化・活性化により教員が子どもと向き合う時間を確保する。(スリム化)
- 保護者・地域との連携
- 生徒指導上の課題や緊急を要する問題への機動的・組織的対応
- 若手教員及びミドルリーダーの育成

先ほどの他県のものと比べてみた場合に、単純に学校運営が「組織的・効率的」に機能しなくなったことを解決するための位置づけでなく、県独自の取り組みを目指しているにとらえた。

さらに、各郡市に「主幹教諭」を一人程度の配置を目安にしていることから、少数精鋭でより大きな効果を得ることができるように導入がなされたと考えられる。

ただし、人材育成や、スリム化などの取り組みは、広範囲で複数の学校に対応するという現在のスタイルを考えると、相当の工夫が必要だと考える。

非常に考えられた職務内容と思うが、さらに組織的・効果的に学校運営が機能することを目指した時に、どのような職務内容の可能性があるのかを検討したいと考えた。

VII 主幹教諭の職務内容の可能性

1 「主幹教諭」の類別と利点と課題

ここで改めて「主幹教諭」の職務内容を考える時に、従来の管理職の補佐として「学校経営」に参画するといっても、「学校経営」として考えられることは多岐にわたり、これを全て担うことは、却って「主幹教諭」の動きが機能しないと予想する。そのため、職務内容の精選と精選する視点が必要だと考えた。そこで「主幹教諭」の取り組みを類別して整理するために次のような表を作成した。(表3)

表3 「主幹教諭」の類別に見る主な利点と課題

	学校課題解決のキーパーソン	生徒指導対応のキーパーソン	海外対応のキーパーソン
特徴	○ 学校目標の具現や、学校課題の対応にかかわる内容を中心となって進めることが期待され、校内での教務主任や研究主任との兼務も多い。また、他の分掌同士の連絡調整等の職務も期待されている。	○ 学校の生徒指導の面に関して中心となって進めることが期待され、対外的な交渉も生徒指導主事とも連携しながら行ったり、校内の人材育成という職務も行ったりすることが期待されている。	○ 生徒指導対応のキーパーソンに似た面もあるが、担任では解決が難しいPTAや地域の関係者との渉外対応が期待される。生徒指導など事後対応としての動きはもとより、予防的なPTAへの働きが期待されている。
主な利点	○ 学校課題が様々に変化していく場合にも柔軟に対応ができる。管理職の考えと一般教諭等の考えの相互の主張を吟味、調整する上で、各主任が多忙感を感じている中、比較的迅速に主幹教諭の判断で対応が可能となる。	○ 生徒指導体制の充実を望む現状から、生徒指導を通して子どもや教諭への指導、体外的な対応をすることは教育効果が大きい。また、中学校区内で、焼酎での指導を一貫させることや、実態に関する認識がスムーズに行われやすい。	○ 担任では、なかなか解決できない問題に対しても、素早く対応することで、担任が一人で抱え込むなどの負担が軽減される。また、予防的なPTAへの働きなどは、学校の運営方針を広く認知してもらうことができる。
主な課題	○ 学校課題のキーパーソンであるため、職務内容が多岐にわたり、業務が集中し過ぎることがある。また、連絡調整が一方的になることや、多様な職務に対応する能力に対応できる人材を堂確保するかも課題とされる。	○ 現在の生徒指導主事との職務内容が明確になりにくい。また、中学校区に一人配置されるという現状で考えると、対外的な渉外や複数校との調整という面が大きくなる程、一人一人の子どもや教諭への中長期的な展望による育成という点では難しさがある。	○ 渉外対応であるが、生徒指導的な面が大きいと、地域の実情に精通し、子どもに対しても保護者に対しても人間関係を上手に作る力や、保護者へ教育できる高い見識が必要であり、その人材の確保が難しい。

しかし表3を作成し、改めて見直しをする中で表中に作成した「生徒指導対応」、「渉外対応」という類別は、「学校課題」に置き換えることもできると考えた。

そのため、「学校課題に対応する」という視点で考えることが「主幹教諭」の職務内容を考えるポイントではないかと考えた。

2 アンケートから考える「学校課題」

前項で、「主幹教諭」の職務内容を考えるポイントとして「学校課題」を挙げた。しかし、「学校課題」と言っても様々な課題があり、岐阜県における解決の優先順位の高い「学校課題」は何かということも考える必要がある。

そのため、アンケート調査を利用して解決の優先順位の高い「学校課題」を探ることとした。

アンケート調査は、昨年、県内の抽出校29校、有効回答者数533人（表4）により、それぞれの質問項目に対して、+2：強くそう思う、+1：だいたいそう思う、-1：あまりそう思わない、-2：全くそう思わないの4つから選択してもらい、その結果をそれぞれ全体集計、年代別集計、役職別集計、学校規模別集計をした。

表4 調査対象校の規模別学校数（地区別）

地区		岐阜	西濃	美濃	可茂	東濃	飛騨	合計
学級総数								
学級総数	1～6	2					1	3
	7～12	2	1	2	1	1		7
	13～18	3	3	1	2			9
	19～24	4	1		1			6
	25以上	2				1	1	4
合計		13	5	3	4	2	2	29
調査対象者数		286	101	53	73	50	45	608
有効回答者数		268	92	38	60	33	42	533

まず、「学校が「組織的・効率的」に運営されているか」ということについて調査した。（図1）

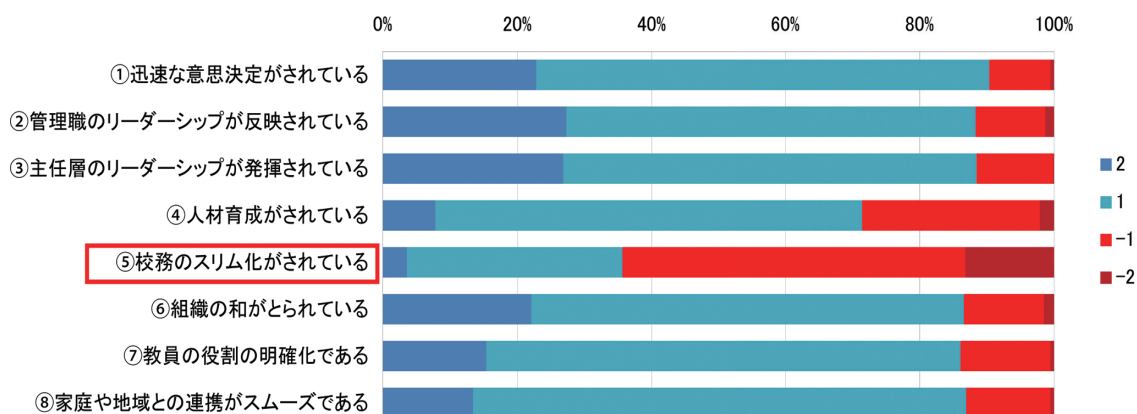


図1 学校運営が「組織的・効率的」に運営されているか

図1の結果を見ると8項目のうち、「学校のスリム化」は、マイナスの数値が際立った。ここから「校務のスリム化」は優先順位の高い「学校課題」であると判断できると考えた。ただし、「学校のスリム化を推

進する」ことは単純に業務を減らすことだとは考えていない。学校全体を見渡し、学校を「組織的・効率的」に運営することだと考える。

次に、「主幹教諭」に期待すること」について調査を行い、次のような結果（図2）を得た。

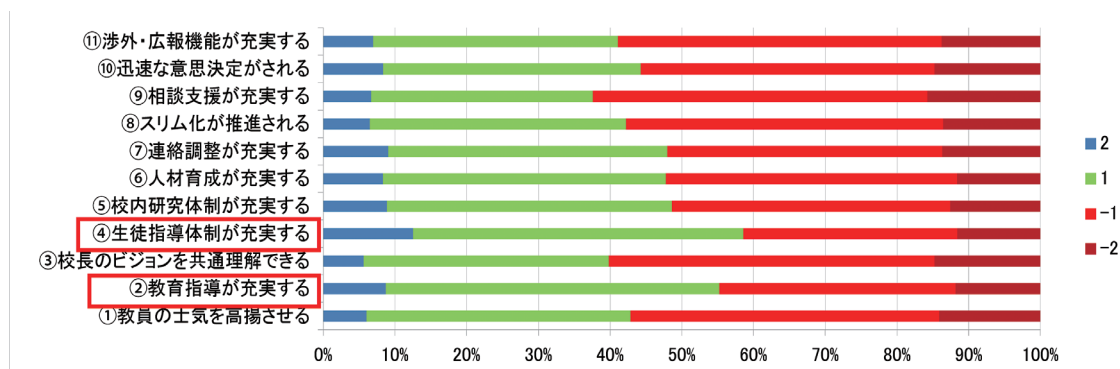


図2 「主幹教諭」に期待すること

図2を見ると、11項目の中で9項目がマイナスの数値を示す中、「生徒指導体制が充実する」、「相談支援が充実する」という2項目が僅かではあるが、プラスの数値を示した。僅かだが、「主幹教諭」がどのような仕事をするのかについて十分に認知がされていない中での調査であることを考えると、ここでの期待は、「学校課題」の裏返しと考え、この2点も「学校課題」として取り上げたいと考えた。

最後に、「主幹教諭」が位置付けられることで生まれる効果」について調査した。（図3）

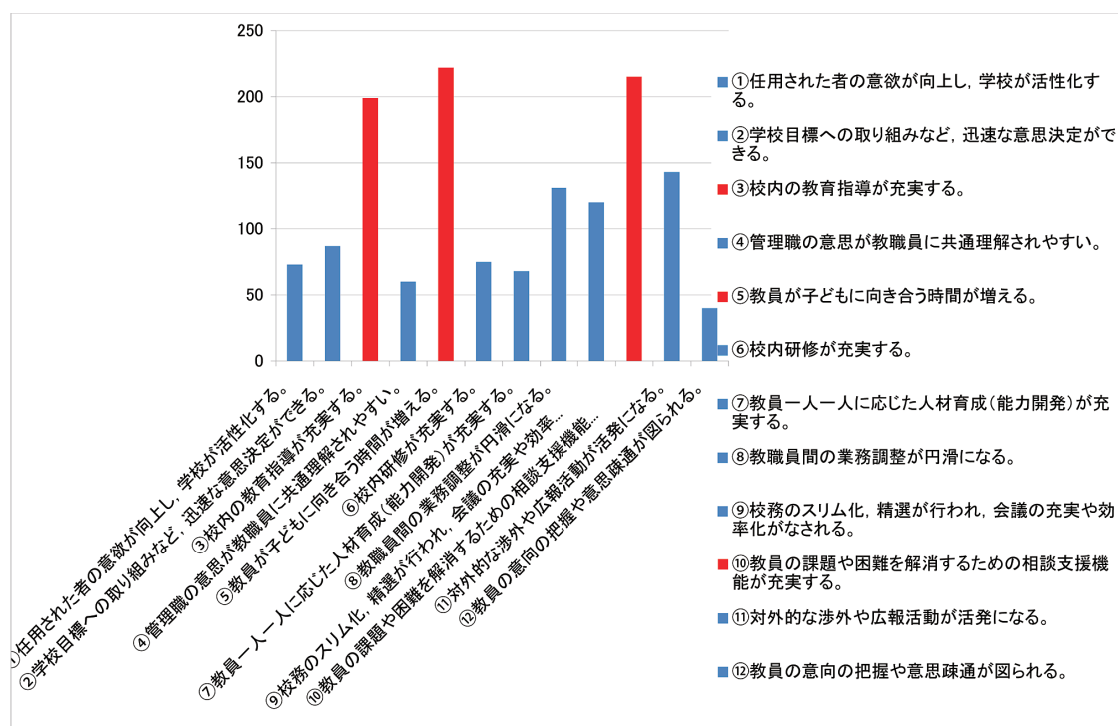


図3 「主幹教諭」が位置付けられることで生まれる効果

ここでの調査は12項目から3つを選択するという形で行った。図3にあるように、「校内の教育指導が充

実する」、「教員が子どもに向き合う時間が増える」、「相談支援が充実する」という3項目が大きく支持を得る結果となった。

ここで「校内の教育指導が充実する」というのは、生徒指導」と「学習指導」の2つが考えられる。そこで先に挙げた「生徒指導」だけでなく、後者の「学習指導」も「学校課題」に取り上げたいと考えた。

また「教員が子どもに向き合う時間が増える」ことは、これまでに挙げた「校務のスリム化」に繋がる内容としてとらえた。

さらに「相談支援の充実が必要である」という要求が高いことは、校内で困難な課題を抱えている教諭が、孤立感を感じているという心理の裏返しとも考えられます。そこで、「校内の協働体制を充実する」という「学校課題」としてとらえられないかと考えた。

以上の調査から、次の4つが解決の優先順位が高い「学校課題」であるととらえ、そこから職務内容を作成したいと考えた。

- 学校を組織的・効率的に運営する。
- 生徒指導を充実する。
- 学習指導を充実する。
- 校内の協働体制を充実する。

また、作成した「主幹教諭」の職務内容と具体指標例(図4)は、先の4つの学校課題に対応するために、11の職務内容を考えた。また、ここでは具体指標を3段階で示した。

例えば一つ目に挙げた「学校経営計画の策定・目標の提示」では、指標1は「管理職と意見交換をし、理解している様相」、指標2は、「内容に関わる具体目標を校内に示す様相」、指標3は「各教諭の校務分掌についての役割や目標に反映されているように働きかける様相」として設定した。

期待される内容	職務内容の具体	具体指標1	具体指標2	具体指標3
組織的・効率的な学校運営	① 学校経営計画の策定・目標の提示	○ 好讀の学校経営計画について管理職と意見交換し、理解している。	○ 校長の示した学校経営計画の内容について管理職と意見交換し、内容に関わって具体目標を示している。	○ 学校経営計画の内容に関わる具体目標について、それぞれの教諭が理解し、各教諭の校務分掌についての役割や目標について反映されているように働きかける。
	② 連絡調整	○ 好讀の学校経営計画について管理職と意見交換し、理解している。	○ 行事や校務に関わる連絡を一方的に行うだけでなく、関係の教諭らと必要に応じて調整を行っている。	○ 関係分掌の連絡に関わって、関係の教諭等の要望と、校務のスリム化を考慮して調整を行っている。
	③ 教育課程の推進	○ 管理職からの指導助言を取り入れて、進行の進捗状況を確認している。	○ 年間を見通して、週・月・学期ごとの進行管理が行われる。また、定期的に担当者との打ち合わせを行い、取り組みの目標が具体的に示されている。	○ 学校のスリム化・効率化を考えて進行管理を行い、各担当から、取り組みが速やかに行われるための具体的な指導と、スリム化で生まれた時間の使い方を示している。
組織的・効率的な学校運営	④ 担当の企画・運営	○ 好讀の学校経営計画について管理職と意見交換し、理解している。	○ 校長の示した学校経営計画の内容について管理職と意見交換し、内容に関わって具体目標を示している。	○ 学校経営計画の内容に関わる具体目標について、それぞれの教諭が理解し、各教諭の校務分掌についての役割や目標について反映されているように働きかける。
	⑤ 生徒指導支援	○ 管理職からの指導助言を取り入れて、進行の進捗状況を確認している。担当の企画・運営をしている。	○ 学校評価や学校の実施把握を反映して、企画・運営を行い、担当教諭の企画の意図や内容の共通理解を図り、分担している。	○ 校務のスリム化や効率化を含めて企画・運営を行い、担当教諭の取り組みが速やかに行われるよう指導している。
生徒指導	⑥ 関係機関との連携	○ 児童生徒の実態を校内巡視等で把握しており、管理職や担当との意見収集と課題に対する支援を行っている。	○ 関係機関との公式な定期的情報交換の場を設定し、必要な情報を他の教諭と共有できるようにしている。	○ 児童生徒から生じる問題に対する事後指導だけでなく、未然の防止に関わる取り組みを関係者へ啓発したり、管理職と連携を図りながら、生徒指導に協働する職員への相談支援をこまめに行ったりしている。
学習指導	⑦ 学習指導支援	○ 授業参観などをもとに、各教諭の悩みや課題を把握し、具体的な指導助言をしている。	○ 関係機関との公式な定期的情報交換の場を設定し、必要な情報を他の教諭と共有できるようにしている。	○ 関係機関との公式な定期的情報交換の場以外にも情報交換を効果的にし、必要な情報を他の教諭にも共有できるようにしている。
教員の共同性・協働性の確立	⑧ 教育課程の開発(改善)	○ 授業参観などをもとに、各教諭の悩みや課題を把握し、具体的な指導助言をしている。	○ 学習指導に悩む教諭の悩みを明確にし、中・長期的な展望をもとに具体的な指導助言をしている。	○ それぞれの教諭の悩みを把握し、他の教諭を巻き込んで解決の方法を考える場を設定したりする。
	⑨ 役割の自覚	○ 現在の教育の動向を実際の教育課の推進とを比較・検討して課題を明らかにし、改善の方法を具体的に示している。	○ 教育課程の推進において課題点を明らかにし、改善方向をいつまでにどこまでを具体的に示し、適切な役割分担が示されている。	○ 教育課程の推進において、校務の負担にならないかを考慮しながら、改善への具体的な取り組みを示している。
教員の共同性・協働性の確立	⑩ 協働意識の確立	○ 組織として取り組むことの重要性について理解し、各役割分担を示している。	○ 主任以外にも、気になる教諭とは非公式のコミュニケーション機会をとり、傾聴を基本とした相談支援をしている。	○ 各教諭の役割と自覚を把握したり助言したり、各分掌の長を中心とする協働する場を建設的な意見が出るように助言したりしている。
	⑪ 相談支援体制の確立	○ 各分掌の長がその役割や学校における重要性を理解できるように助言している。	○ 主任以外にも、気になる教諭とは非公式のコミュニケーション機会をとり、傾聴を基本とした相談支援をしている。	○ 教諭一人一人が、それぞれの分掌での役割に対して考えられた内容だけでなく、自分から取り組もうとする姿勢を補佐している。
	⑫ 相談支援体制の確立	○ 組織として取り組むことの重要性について理解し、各役割分担を示している。	○ 主任以外にも、気になる教諭とは非公式のコミュニケーション機会をとり、傾聴を基本とした相談支援をしている。	○ 管理職と各分掌の主任との連絡会以外にもコミュニケーションをとる場を非公式に設定し、個に応じた支援方法を支援助言している。

※具体指標1が学校が運営される場合に、支障がないレベルである段階を示し、具体指標2が主幹教諭の働きが機能している段階、具体指標3は主幹教諭が十分に学校の運営及び環境が優れている段階を示す。

図4 「主幹教諭」の職務内容と具体指標例

VIII 主幹教諭の選考試験・配置・事前研修の方向性

ここでは「主幹教諭」の選考試験・配置・事前研修の方向性についても、先ほどのアンケート調査を利用して検討する。

まず選考試験についての方向性を考える。そのために、「選考試験は必要であるか」、「選考試験方法」について調査した。

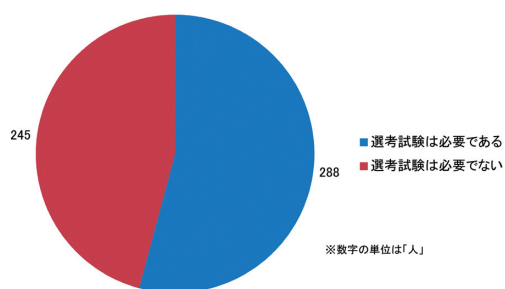


図5 選考試験は必要であるか

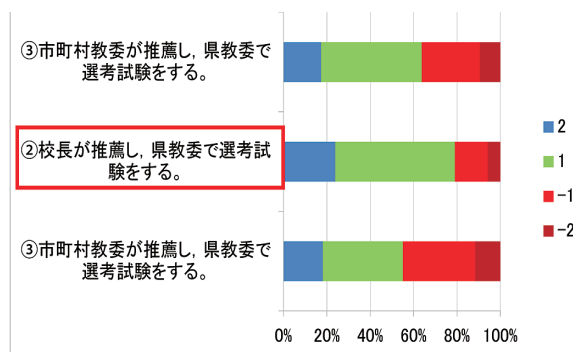


図6 選考試験方法

選考試験については、図5にあるように「選考試験は必要である」という考えが多く支持を受けた。特に管理職の校長職は約8割、教頭職も約6割が「必要である」という結果が得られた。

次に、選考試験方法では、図6にあるように「校長が推薦し、その後県教委で選考試験を行う」という項目が最も高い支持を受けるといった結果となった。

以上のことから、「校長の推薦を受け、県教委が選考試験を行う」という方向性が考えられる。

次に、「主幹教諭」の配置方法について調査をした。

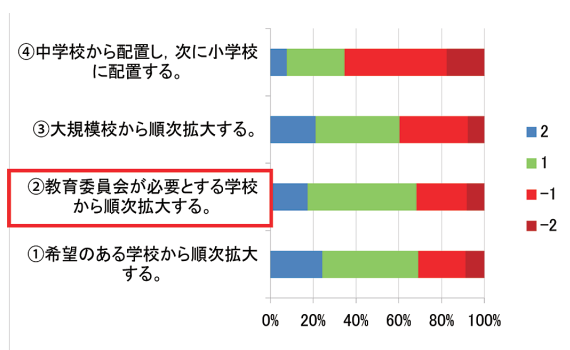


図7 「主幹教諭」を最終的に全校配置する場合

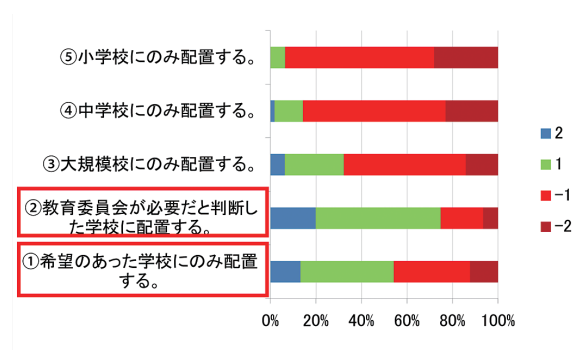


図8 「主幹教諭」をある基準を設けて配置する場合

主幹教諭の配置に関わって、最終的に全校配置をする（図7）、ある基準を設けて配置する場合（図8）という内容について調べると、いずれにしても「学校の希望を尊重すること」、そして「県教委の判断が必要であること」が支持を得ていると解釈できた。

岐阜県の現在の状況等を考えた場合、「ある基準を設けて配置していくこと」が現実的であると考えられる。その場合、「校内で必要かどうかを検討する場を位置付け、希望した学校について教育委員会が検討をして配置する方向性」が考えられるのではないかと考える。

また、事前研修については約3分の2が必要と判断し、平均して12日程度という結果が得られた。

以上から、「主幹教諭」の選考試験・配置・事前研修に関わる内容を下記のように考える。

選考試験：校長の推薦を受け、県教育委員会で選考試験を実施する。
(ただし、管理職による校内の人材育成や研修が積極的に行われなければならない。)
配置方法：基準を設けて配置する方が現実性があるため、校内で必要かどうかを検討する場を位置付け、希望した学校について教育委員会が検討をして配置をする。
事前研修：2～3日の事前研修を設定する。

Ⅷ 研究のまとめ

この研究を進めるに当たって、次のような成果（○）をあげることができた。

- 「主幹教諭」の職務内容として、「学校課題」に対応することを想定し、職務内容表として設定することができた。
- 「主幹教諭」の選考試験・配置・事前研修に関わる内容について設定することができた。

しかし、次のような課題（●）も同時に明らかとなってきた。

- 「主幹教諭」の働きを十分に行えるようにするには、次の環境整備が必要である。
 - 1 つ目は、「主幹教諭」の役割や効果の認知を PR すること。
 - 2 つ目は、「主幹教諭」が授業することは大切だが、10時間以内に設定し、業務負担にならないようにすること。
 - 3 つ目は、「主幹教諭」の人材育成を校内の従来の管理職によって日々行われるようにすること。
- 「主幹教諭」の資質こそが、成果の違いであるため、
 - ①「率先垂範」して取り組み、
 - ②「人間性」と
 - ③「教育の専門性」をもち、
 - ④優れた「バランス感覚」で、
 - ⑤「周りを動かす」ことに優れた人材を育成する日常の力量形成（OJT）の充実を推進することが必要である。

おわりに

最後に、この研究のご指導をいただきました篠原教授、小山教授、指導教官である今井教授、そして教職大学院の諸先生の皆様、さらに岐阜県教育委員会、アンケート協力校、宇留生小学校の皆様、その他ご協力をいただきました皆様に感謝いたします。ありがとうございました。