

# 主幹教諭の職務開発のためのアクションリサーチ

## —主幹教諭の実践内容を検証する—

飛騨市立古川中学校 主幹教諭 中村 裕幸

### 1 はじめに

#### (1) 主幹教諭の導入について

社会状況の急激な変化や子どもの変化の中で、学校への期待と学校が抱えるさまざまな問題に対して、学校は、これまで以上に「組織」で対応・対処しなければならない。そのために学校の組織構造を、見直していく必要があった。そこで、企業や行政に見られる「ピラミッド型組織」を参考に、「校長・教頭・教諭」の中に、「副校長・主幹教諭・指導教諭」といった新たな職を位置付ける発想が出てきた。岐阜県は、平成19年6月の学校教育法第37条改正や平成20年7月の文部科学省「教育振興計画」の施策（基本方針2-③）である「教員が子ども一人一人に向き合う環境づくり」の一つとして、管理職と教諭の間に位置付く新しい職の中で「主幹教諭」に着目した。主幹教諭は、職員集団を束ねるキーパーソンとして、しっかりとした役割として位置付け、学校を活性化させることを目的に導入された。

#### (2) 求められる主幹教諭の職務内容

主幹教諭職務内容は、県教委発行の「主幹教諭Q A」(H20)と飛騨教育事務所の「主幹教諭研修会資料」(H22)によれば、以下のように示されている。

- 国の定義（主幹教諭の職務）  
校長と教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理するとともに、児童の教育等をつかさどる。
- 岐阜県教育委員会（主幹教諭の役割）
  - ① コラボレーションの気風づくり  
教職員のチームワーク機能を高め、どんな困難な問題に対してもスクラムを組んで立ち向かっていけるよう、普段から互いに切磋琢磨し合いながらも、助け合っていけるコラボレーションの関係づくりに取り組む。
  - ② 求心力の生みだし  
直面する困難な課題を、組織を有機的に生かし、迅速かつ本質的に解決するリーダーとなる。
  - ③ スリム化  
教員が子どもとじっくり向き合えるように、多忙感のもとになっている無駄な業務の見直しの提案をする。
- 飛騨教育事務所（主幹教諭に期待すること）  
「校種や地域をまたいで、生徒指導の体制強化を図る」  
・本務校の生徒指導の充実    ・兼務校の生徒指導の充実    ・ブロック内の小中学校の連携強化

主幹教諭は、新しい役職（本県2年目）であるために、教職員の中で、その職務を理解している者は少ない。そして、自分自身も十分に理解しているわけではない。さらに、本務校及び兼務校には、それぞれの実

情に応じたニーズがあり、それに応えることを期待されている。そこで、主幹教諭として、管理職の助言や研修、文献・資料での研究等から、早い段階で職務を理解し、毎日の実践を重ね、改善していくことで、職務内容を明確にしていかなければならないと考える。

## 2 開発研究について

本研究は、「主幹教諭に求められる職務内容」について、以下の2点を通してまとめることとする。

- ① 岐阜県教育委員会や飛騨教育事務所が、主幹教諭に求める姿（資質能力）を受けて、実践フィールドにおけるこれまで（2学期まで）の実践を、本務校、兼務校、地域別に分け、それぞれを整理する。
- ② 「主幹教諭の職務内容と具体指標例」（奥村直也『学校運営が「組織的・効率的」に機能するミドル層の在り方』岐阜大学教職大学院開発実践報告2010）から、これまでの実践を検証し、成果と今後の課題を明確にする。

## 3 学校現場における実践

### (1) 本務校での実践

#### ① 生徒の生徒指導・教育相談上の課題把握とその対処（機動的な動き）

##### ○ 積極的な生徒理解

生徒理解は、学校・学年・学級を経営していくために最重要項目である。主幹教諭は、担任がなく、授業数も考慮されていることから積極的に時間や場面を見つけて、生徒理解に努めなければならない。生徒との関わりは、授業（保健体育）、朝や放課後の挨拶、休み時間の巡回、協働掃除など生徒と直接的に関わる場面と授業参観や短学活参観など間接的に関わる場面がある。その時に「初期対応メモ」「授業参観メモ」を使って情報収集・情報管理を行った。

特に、「初期対応メモ」は、問題行動や不登校・不適應の情報が、自分に入ったときの「時間、問題内容、誰からの情報か」をすぐにメモし、担任や関係教諭と連携して対応・対処する時や事後ケアに活かした。また、後述する「ケース会議」や「ネットワーク会議」において時系列に書かれた情報をもとに、問題の背景やその本質に迫ることもできた。授業参観や短学活参観では、「授業参観メモ」を使って、生徒の様子（学習習慣形成、学力の定着など）と授業者（教員）の指導に関する「こだわり」を書き留めて、生徒理解を進め、担任教師の指導に助言することができた。

さらに、「児童生徒理解に関するチェックリスト」（平成14年度文科省）を使用して、各担任に生徒の「生活しにくさ」「学びにくさ」を調査してもらった。このように、いろいろな方法で、生徒理解を進めるキーパーソンとしての役割も担った。

##### ○ ケース会議のコーディネート、ネットワーク会議の窓口

本校では、生徒指導や教育相談は、「諸問題を未然に防ぎ、発生時には即時対応する」「全教職員が連携して組織で対応・対処する」ことを大切にしている。生徒個々対応の具体的な取り組みとして、「ケース会議」と「ネットワーク会議」を実施している。両会議は、これまでも開催されてきたが、大きな問題で開催するというイメージがあった。

そこで、「学級担任が諸問題を一人で抱え込まない」と「生徒に向かう時間を増やす」ために活動内容を改善しながら企画・運営した。

ケース会議は、これまで、管理職や生徒指導主事、教育相談主任からの要請で開催されていた。主幹教諭として、この会議の存在と役割をどの教職員も理解し、活用できるように諸会議や通信「主幹たより」（資料1）等で情報発信した。その結果、学年主任や担任教師からも開催が要請されるという、まさに「いつでも・どこでも・だれからでも」開催できる機動性を持った会議となった。関係職員が一堂に会し、問題を抱える生徒に対して、組織で対応できるよう方向性を明確し、早期対応に結びつけることができた。さらに、職員会議等で事例研修することで、同様ケースの未然防止につながり、

対応後ケアを多くの職員で行うこともできた。

ネットワーク会議は、学校、市教委、市福祉課（発達支援センター）の連携によって開催されている。特に、生徒の諸問題の背景が、家庭・地域の環境に大きく影響されている場合に開催される。それぞれの担当者が、日常的に情報交流することによって、上手く連携が図られ、会議の運営もスムーズに行われている。ネットワーク会議に挙がる事案は、一つの学校に留まらず、小中学校に関連しているものも多いために、小中学校に勤務する主幹教諭の役割は重要である。学校サイドの窓口としての役割も含めて、積極的に取り組んだ。

#### ○ 保護者の対応

これまで古川中学校区の両小学校と古川町教育委員会の勤務経験がある。そこで得た保護者や地域との「つながり」を活かして保護者対応を積極的に行った。具体的には、生徒の問題行動等に対して、前出のケース会議を受け、担任教師が保護者と懇談する場合に同席したり、家庭訪問に同行したりした。懇談の前には、自分の持っている保護者情報を担任教師に伝え、電話連絡の仕方や懇談・家庭訪問の選択について助言することができた。常に担任教師が保護者に対応しやすいように心がけた。また、強い要望のある保護者には、直接コンタクトを取ったり、担任教師との間に立って懇談を進めたりした。これまでの勤務経験や地域のつながりが、生徒指導・教育相談に関わる機動的な動きにつながった。

**飛騨市立古川中学校** 平成22年4月26日

**主幹教諭たより** As is the teacher,  
So is the school. 文責：中村裕幸

**まず、生徒のことを第1に考え、みんなで、ひたむきに、こだわり続けましょう！**

1. ケース会議のねらい

校内委員会（ケース会議）とは、学校内で特別な支援を必要としている児童生徒とその担任教師を校内全体で支援するために中心的な役割を果たす委員会である。  
(上野一彦ら編、「特別支援教育基本用語100」明治図書2006)

○ 支援を必要としている生徒とその保護者及び学級担任が困っているとき、担任が孤立することなく適切な支援を実行できるような体制を維持し、機能させる。（ここで言う「支援を必要とする生徒」とは、不登校・不適應、問題行動（反社会・非社会的）などで、「生活しにくさ」「学びにくさ」を抱える生徒である。）

○ 対象生徒への支援について話し合うことのできる教職員間の信頼関係を土台とし、関係教職員さらには、全教職員の共通理解・共通行動の意識を高める。すなわち、この意識が「教職員集団（チーム）で対応する。」という大切な土台となる。

2. ケース会議への流れ

(1) ケース会議のメンバーは、

○ 管理職（校長もしくは教頭）、主幹教諭（司会進行）  
○ 生徒指導主事（問題行動）、教育相談主任（不登校・不適應）  
※上記、主事・主任は（ ）内の事項限定という意味ではない。  
○ 養護教諭、教育相談員 ※ケースによって  
○ 学年主任、担任 ※関係生徒の

(2) 教職員集団への情報交流は

○ 学年主任（もしくは担任）から「学年会」で伝えていただきます。  
○ 主なケース事例は、職員会や研修会などで簡単に（概要を）教育相談主任より報告します。（対処や支援方法など、他の職員も学ぶことができます。）

(3) 保護者に関して

○ 担任が窓口となりますが、ケース会議のメンバーも（情報交流のみならず、電話での情報交流や家庭訪問など）積極的に関わります。

#### 資料1 「ケース会議について」（主幹教諭たより4月号）

## ② 学校長の教育方針の徹底に向けた「生徒指導体制」の強化（組織的な動き）

### ○ 生徒指導体制の核（情報交流のハブ）となる「四人会」の運営

1学期の主幹教諭の活動のほとんどが、生徒や保護者の個々対応であった。機動的に動くことで、学年や学級の力になればと考えていた。しかし、全ての問題（事案）に関われたというわけではない。さらに、1学期後半、初期対応が遅れ、「不適應」に結びつきそうな事案も出てきた。

そこで、本校の生徒指導・教育相談体制を整理し、各校務分掌の連携と情報の流れを図によって明確にした。（資料2）そして、2学期より、生徒指導担当教頭、生徒指導主事、教育相談主任と主幹教諭で、「四人会」を結成した。この会は、問題行動、いじめ、不登校・不適應等において、メンバーの校務分掌と担当学年の生徒指導関係情報をいち早くつかみ、それらをどの組織でどう対応すべきか協議・伝達し、諸問題の「早期対応」「事後ケア」に努め、さらに「未然防止」にも取り組んだ。

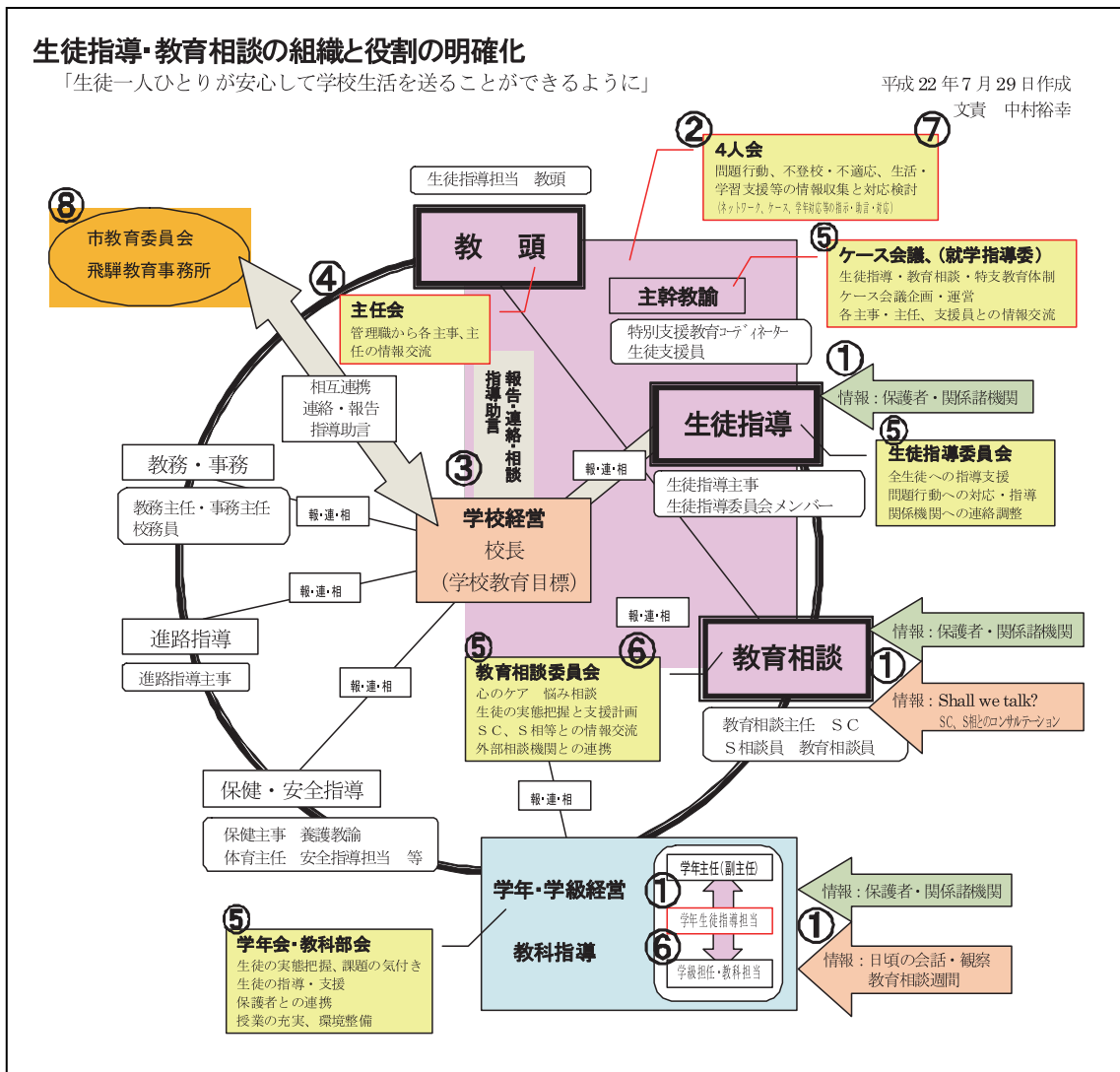
定例会（毎月最終木曜日）では、それぞれの分掌での現状と対応・対処事例、事後状態を報告する。そして、特に困難な事案について意見交流し、この会としての方向性を明らかにする。教頭は、校長に現状と今後の見通しを報告し、助言を得た後に、主幹教諭と該当学年の主任、学級担任にその内容を伝達するという流れである。もちろん、情報は毎日入ってくるので、メンバーは定例会以外でもすぐに集まり協議する体制になっている。特に、いじめに関わる事案や不登校傾向が見られる生徒情報

# 生徒指導・教育相談の組織と役割の明確化

「生徒一人ひとりが安心して学校生活を送ることができるように」

平成 22 年 7 月 29 日作成

文責 中村裕幸



資料 2 「生徒指導・教育相談体制（文科省生徒指導提要进行を参考に作成）」（主幹教諭たより 8 月号）

が入った時には、すぐに対応・対処している。主幹教諭として、情報伝達と事案の対応・対処のスピードアップを意識して、常に無駄な動きや情報伝達の妨げはないか確認しながら取り組んでいる。

## ○ 生徒支援員・教育相談員の情報交流の場である「教育相談ミーティング」

本校には、3名の生徒支援員と2名の教育相談員が配属されている。生徒支援員は、通常学級における「生活しにくさ」「学びにくさ」のある生徒に対して授業や行事、休み時間に声かけ等の支援を行っている。教育相談員は、不登校・不適應傾向のみられる生徒や教員サイドから見て気になる生徒や相談を希望する生徒に対応している。授業中や休み時間の生徒観察や生徒とのコミュニケーション、教育相談室での相談活動等、教育相談主任と連携して行っている。

1学期当初、生徒支援員は、特別支援教育コーディネーターを兼ねている関係で、主幹教諭が窓口となり、教育相談員は、教育相談主任が窓口となった。

そこで、主幹教諭と教育相談主任と生徒支援員と教育相談員が一堂に会し、情報交流する場である「教育相談ミーティング」を開催することとした。会の内容は、支援員や相談員それぞれが、生徒個々に行っている「生活・学習支援」に関する情報を交流することと対応事例から相互の生徒支援能力を高めることである。支援員や相談員は、教員と違った視点で、さらに、「間の時間」と言われる休み時間や教室移動時間で、生徒の様子を観ることもできる。そうした、支援員や相談員の情報は、生徒

の不登校・不適應を未然に防ぐ重要なポイントとなった。主幹教諭として、教育相談主任と共に、「四人会」を通して、それらの生徒情報を活かし、組織的な活動につなげた。

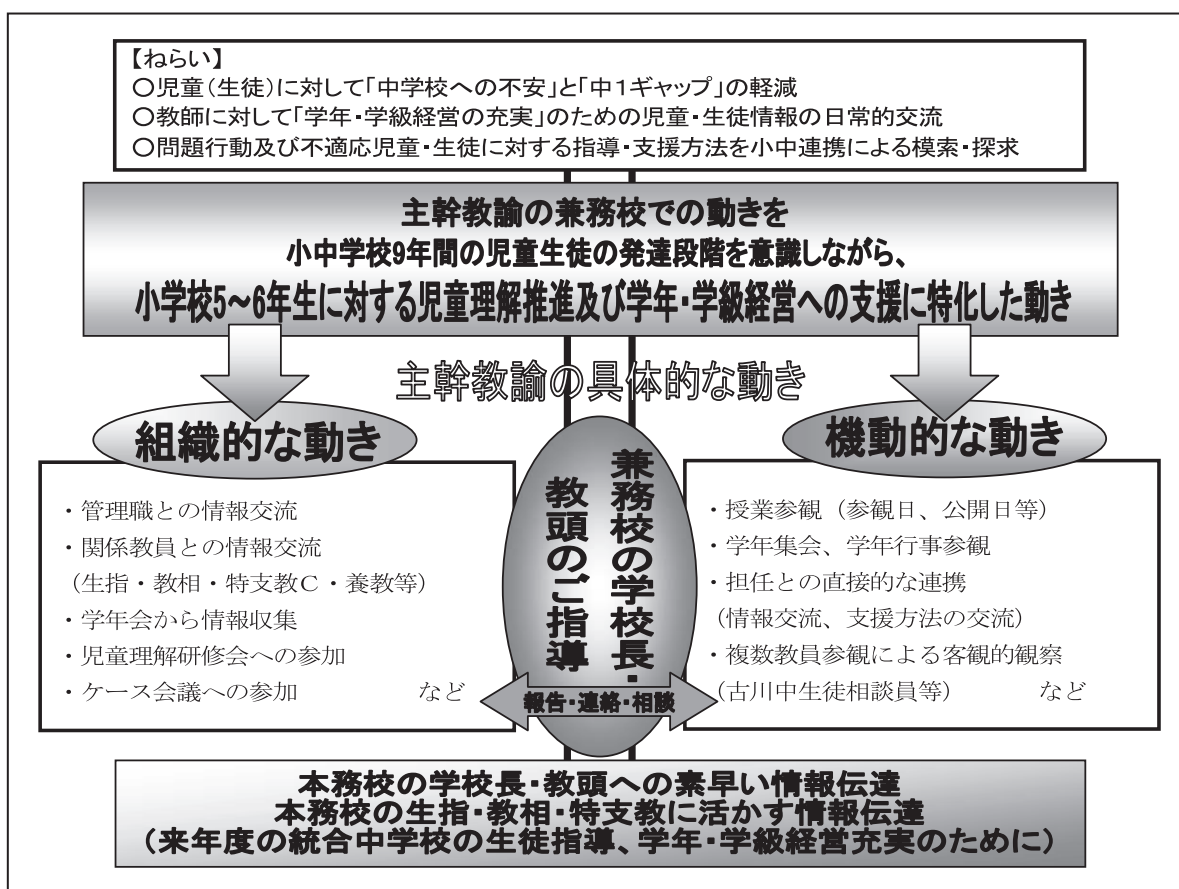
## (2) 兼務校での実践

### ① 兼務校勤務の職務内容を明確にすること

県教委教職員課教育主管は、主幹教諭研修会で、主幹教諭の昨年度の成果より「小中連携が強まったことを挙げられた。特に、小中兼務する主幹教諭は、「日常的な情報交流」を進めたことが、小中連携が強まることにつながったと考える。

しかし、兼務校勤務については、「どれだけ（何日、何時間）勤務するのか。」という課題も挙げられた。県下の主幹教諭のデータを見ると、勤務の様子は、本務校や校区の実情によって様々である。今年度の勤務については、本務校の生徒指導関係の仕事と共に学校統合関係の仕事もあり、昨年度（前任者）のように、兼務校1校当たり週1日終日勤務することは無理であることが分かった。

そこで、短い時間の中で、小中連携を進めていくために、兼務校における主幹教諭の役割を明確にする必要があった。そして、今日的課題である「中1ギャップ」の軽減を主に活動することこそが、小中連携の推進になると考えた。以上を「主幹教諭の兼務校での役割」として図（資料3）でまとめ、本務校、兼務校の校長と市教育委員会担当者（課長補佐）に提案した。そして、下記のねらいに則して、具体的な活動や取り組みに対して、それぞれの兼務校の教員に理解と協力を求めた。



資料3 「主幹教諭の兼務校における役割」（兼務校勤務に関わる連絡会で提案）

### ② 「中1ギャップ」の軽減を目指した取り組み

- 5・6年生の授業参観を重点的に行う

これまでの古川中学校区における小中学校の情報交流は、「小中交流会」として行われている。それらが、下記のように年間3回ある。そして、それら以外の情報交流は、紙面情報や教員同士の情報交流で補っていた。新年度は、それらの情報中心で、6月の小中交流会まで学級経営や生徒指導、教育相談活動を行わなければならなかった。生徒情報が不十分な場合、特別な支援や配慮が必要な生徒を見逃すこともあった。そのために、生徒にとって大切な中学校生活のスタート時期に、学習不振や問題行動、集団不適應などのトラブルが起きてしまうことも多々あった。

#### ○小中交流会（6月）

- ・ 中学1年生の旧担任（小6）が中学校に来校する。（管理職や関係職員も同行する。）
- ・ 中学1年生の授業参観と現担任（中1）との情報交流を行う。
- ・ 旧担任が異動した場合は、各小学校の職員がフォローをする。

#### ○小中交流会（12月）

- ・ 中学校の管理職をはじめとする関係職員が、小学校を訪問する。
- ・ 小学校6年生の授業参観と情報交流会を行う。
- ・ 3月作成の「新入生名簿（学習・生活の情報）」につながる大切な会である。

#### ○学級編成のための児童情報交流会（3月）

- ・ 3月に各小学校から6年生担任・養護教諭が中学校に来校する。（2校別日設定）
- ・ 各小学校では、中学校から提示された様式で、名簿（学級編成）を作成し、持参する。
- ・ 要支援児童など配慮の必要な児童については、詳細をふくめ情報交流する。

そこで、主幹教諭の兼務校勤務日には、活動の中心を5-6年生の授業参観とした。「授業参観メモ」をつくり、児童の学習習慣形成の状態と担任教師の学級経営におけるこだわりの2点を観点として参観した。さらに、T2（担任を補佐する形）や専門の体育では直接指導する等、授業参加をすることで、より情報収集を進めた。参観後には、6年生担任との情報交流を密にして、児童理解に努めた。この様な取り組みによって得た情報を中学教員に伝えた。12月に行われた中学校体験入学では、中学教員が、支援が必要な児童や生徒指導上配慮が必要な児童について、児童を観察する中で、より早く情報を得ることができた。これは、来年度の学級編成、担任決定、学級経営・授業経営そして、生徒指導・教育相談・特別支援教育など、あらゆる場面で参考になり、新学期スタートがスムーズにできると考えている。

#### ○ 関係教員との情報交流を積極的に行う

前出の6年生担任と同様、関係教員と情報交流を行った。関係教員は、生徒指導主事、教育相談主任に加えて、特別支援教育コーディネーターや養護教諭である。また、管理職には、毎回、活動内容の報告を行った。そのため、現6年生だけでなく、現中学1年生の情報をも交流することができた。

A小学校では、生徒指導主事が現中学1年生の6年生時の担任であったことから、中学での不適應や問題行動に対して、小学校時の様子や対応の仕方や保護者について情報を得ることができた。これによって、現中学1年生の諸問題に対し、生徒個々対応や人間関係上のトラブルを早期対応・対処でき、未然防止にもつながった。また、B小学校では、兄弟が同時期に不登校傾向になった事例で、小中連携して情報交流し、対処を協議しながら進めたことで、早期に対処することができた。こうした日常的な小中連携によって、ネットワーク会議も早期に開くことができた。

また、両校の特別支援教育コーディネーターとも積極的に情報交流をした。これは、両校特別支援学級の6年生児童の情報交流と共に、通常学級に在籍する軽度発達障がい等で支援が必要な児童の情報交流をすることができた。さらに、現中学1年生の支援が必要な生徒の情報を得ることで、声のかけ方や関わり方を知り、生徒の学校生活における「生活にくさ」「学びにくさ」を軽減することに

つながった。

### (3) 地域での実践

#### ① 飛騨市生徒指導主事会の企画・運営

市内小中学校10校の生徒指導主事が集まり、開催されている。主幹教諭は、市教委の担当者（課長補佐）と共に企画、運営に携わっている。特に今年度は、下記のねらいを重点的に取り組んでいる。

- i 市内の児童・生徒の現状を把握し、指導・支援に活かす。
- ii 生徒指導主事の資質能力を高める。

iについては、市内共通の「いじめアンケート」の実施（年3回）と携帯電話やインターネットによる諸問題への対応の仕方の交流である。共に、今日の教育的課題である。児童生徒の抱える諸問題に対して、どう指導・支援できるかの対策を検討し、各学校で実践に結びつけている。iiについては、「研修会」の実施（年3回）と「情報交流会」の実施（毎回）である。生徒指導に関わる講話や情報交流から「新たな情報の獲得」や「生徒指導に関わる事項の再確認」を行い、生徒指導主事としての資質能力を高めている。昨年度、本会は、毎月の開催であったが、生徒指導主事が諸会議によって校内に不在である日が多いという反省から、開催回数を9回から5回に減らした。その分、メールや電話等での情報交流を密にした。また、市内には小中高生徒指導連絡協議会という同じような組織があり、年間3回の協議会が開催されている。そのため、主事会の仕事内容を見直し、重点化することでスリム化を図った。

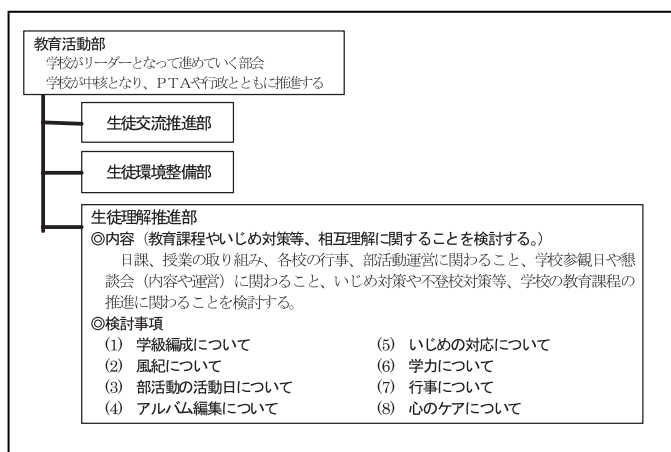
#### ② 飛騨市青少年育成推進連絡協議会古川部会の会員として

古川地区で行われている「地区ふれあい集会」に関わって、企画委員会議や全体会議に参加した。特に中心となって活動することはない。全体会議での話（5分程度）を聞いた地区の方から、地区ふれあい集会での講話依頼（30分程度）があった。さらに、青少年主張大会や地域ぐるみの道徳教育公表会に、会員として参加要請があった。それらは、地域の方々と情報交流の場になり、主幹教諭の存在もPRすることができた。

#### ③ 統合整備委員会生徒理解推進部の主務者として

平成23年度、古川中学校は飛騨市内の河合中学校、宮川中学校と統合する。新学期にスムーズなスタートが切れるように、統合整備のねらいを「思春期を迎える中学生に十分な教育環境を構築する」として、教育活動部（傘下に3部）、PTA活動部（傘下に3部）、施設整備部の計7部会が設置された。組織（資料4）は、昨年度2月より作られ、活動内容は今年度に入ってから本格始動した。

生徒理解推進部は、5～9月まで、毎月1回の計4回部会を開催し、検討事項を話し合った。部会は、古川中学校長をはじめ教員が4名、3校PTAが6名、市教委1名で構成された。各検討事項に関わる提案を部会にする前に、原案を学校長と主幹教諭で作った。この作業によって、部会が少ない回数で効率的にできた。生徒に関わる課題は、新年度スタートしてから明らかになることも多いが、事前に、生徒指導・教育相談面に時間をかけて議論をした。



資料4 「生徒理解推進部の活動内容」

## 4 実践内容の検証

### (1) 県教委・教育事務所の「主幹教諭の役割」を通して

#### ① コラボレーションの気風づくり

教職員のチームワーク機能を高め、どんな困難な問題に対してもスクラムを組んで立ち向かっていけるよう、普段から互いに切磋琢磨し合いながらも、助け合っていけるコラボレーションの関係づくりに取り組む。

職員のチームワークを高める取り組みは、「会話の飛び交う環境づくり」を意識して取り組んだ。生徒指導主事の教職員の目指す姿「一枚岩」を達成するために、主幹教諭として、「あれっ」と思った時、担任や教科担当への声かけやチームで動けるような呼びかけを行った。学期が進むにつれて、複数で迅速に動くことのできる教職員集団になってきた。さらに、学校長より「主幹教諭は、職員レクや懇親会の企画を行うように。」と仕事をいただいた。これも、主幹教諭の存在感を示すこととコラボレーションの関係づくりを進めるための意図的指名であったと考える。

課題は、教職員の資質能力向上に向けて、互いに高め合える、指摘し合える教職員集団づくりを進めていく必要がある。

#### ② 求心力の生みだし

直面する困難な課題を、組織を有機的に生かし、迅速かつ本質的に解決するリーダーとなる。

困難な課題に関する生徒・保護者対応は、これまで、担任や学年主体の対応であった。しかし、1学期の「ケース会議」の日常的な開催や2学期の「四人会」「教育相談ミーティング」の運営等、課題に対して組織で対応することが当たり前となった。ケース会議はさらに、対応方法に関係職員が、複数で協議し合うことで、多くの教員が生徒に関わることができ、早期対応・対処と事後のケアに結びついた。それぞれの会を企画、運営することで、リーダーシップを発揮することができた。

課題は、生徒指導委員会など既存の委員会におけるリーダーシップの発揮と、「ケース会議」や「四人会」「教育相談ミーティング」が、学校組織の中でどう位置付き、効果的に動けるのかを絶えず検証し、改善を進めていくことである。

#### ③ スリム化

教員が子どもとじっくり向き合えるように、多忙感のもとになっている無駄な業務の見直しの提案をする。

教員（特に、学級担任）が子どもとじっくり向き合えるように、業務の見直しまではできていない。あえて事例を挙げるならば、毎週木曜日3校時に開催していた「教育相談委員会」を見直し、四人会と教育相談ミーティングとして、それぞれ、定期的（第3、第4木曜日の3校時）に開催した。毎月、木曜日の3校時は、全て埋まっていたが、2時間余裕ができ、子どもに対応できる時間が増えた。さらに、ケース会議の議題の内容を整理し、目指す姿を明確にすることで、会議の時間を平均30~40分とすることができた。このように、スリム化に向けて、会議の回数を減らしたり会議の時間を短縮したりした。

3学期には、主幹教諭に関わって、昨年度から引き継いで実施しているものと今年度、新たに実施したものを整理し、学校教育反省を参考に、少しでも無駄な業務を見直していく。



#### ④ 校種や地域をまたいで、生徒指導の体制強化を図る

・本務校の生徒指導の充実      ・兼務校の生徒指導の充実      ・ブロック内の小中学校の連携強化

校区内の小中学校の連携強化は、「中1ギャップ」を意識した授業参観や情報交流等でより進めることができた。また、兼務校の生徒指導主事に児童の指導を依頼したところ快く引き受けて、すぐに対処していただく等、教員同士の交流も密になってきた。さらに、兼務校勤務のたびに管理職に懇談していただき「小中学校の児童生徒の様子」の意見交流ができた。こうした交流を積み重ね、連携強化を進めた。

本務校での実践をいかに兼務校に持ち込み、生徒指導体制の充実に結びつけることができるかが、今後の課題である。

## (2) 主幹教諭の「職務内容と具体指標例」を通して

奥村氏は、資料5のように、今日の学校課題から主幹教諭に「期待される内容」を4点挙げた。

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| ① 学校を組織的・効率的に運営する。 | ② 生徒指導を充実する。    |
| ③ 学習指導を充実する。       | ④ 校内の協働体制を充実する。 |

そして、以上の学校課題に対応する職務内容11とそれぞれ具体指標を3段階で示した。

そこで、「学校課題」に則した11の職務内容は、主幹教諭の職務内容に合致するとして、本年度の実践が、具体指標の3段階のどこに当てはまるか、自己評価により現状を把握した。そして、その現状を具体指標と比較することで、主幹教諭の職務内容をより明らかにし、さらに、今後、主幹教諭の実践をどう取り組んで行くべきか考えた。(資料5の塗りつぶしの部分が、その項目の自己評価である。)

### ① 組織的・効率的な学校運営

「②連絡調整」と「④担当の企画・運営」は、具体指標3に達していると考え。前者は、連絡ルートを「初期対応メモ」の活用によって確立できた。さらに、情報のスピードアップと双方向の情報交流に取り組むことができた。具体例は、「3学校現場における実践(1)①」で挙げたケース会議の実施である。双方向の連絡ルートの確立とスリム化を考慮して実践を進めることができた。後者は、具体例として、「3学校現場における実践(1)②」に挙げた、四人会と教育相談ミーティングである。両方の企画・運営をしながら、必要最低限の開催回数にすることや会の目標を明確にして時間短縮すること等、スリム化・効率化に取り組んだ。

「①学校経営計画の策定・目標の提示」と「③教育課程の推進」については、具体指標1である。主幹教諭として、それらについて管理職との意見交換や進捗状況の確認は行うものの、どう提言や提案をすべきか、教頭や教務主任との兼ね合いもあり、現時点では、具体指標をアップさせることは難しい。

### ② 生徒指導の充実

生徒指導関係は、主幹教諭の主な職務である。よって、「⑤生徒指導支援」は具体指標3、「⑥関係機関との連携」は具体指標2に達していると考え。前者は、具体指標3の内容が、主幹教諭の求められる姿である。そして、これよりも高いレベルの姿が求められる。例えば、生徒指導に悩む職員への相談支援には、授業参観や生徒・保護者対応での見届けと価値付け、学年や教科担当を含めた支援体制の整備等である。次に、後者について、関係諸機関との情報交流は、生徒指導主事が主に動いていることもあり具体指標2である。教育相談面や特別支援教育面での関係諸機関との情報交流は、中心的役割を担い、他の教員にも発信している。生徒指導面は、警察署(生活安全課)や地元の高等学校等、生徒指導主事が中心となって動いている。この情報交流を密にすることが大切である。主幹教諭と生徒指導主

期待内容	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	○ 校長の学校経営計画の内容について、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反映されているよう働きかける。
	②連絡調整	○ 担任→各主任→主幹→管理職の連絡ルートを確立している。	○ 行事や校務に関わる連絡を一時的に行うだけでなく、関係教諭からの要望などを加え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、進捗管理をし、進捗の進捗状況を確認している。	○ 年間を見通して、週・月・学期ごとの進捗管理が行われる。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。	○ 校務のスリム化、効率化を考慮して進捗管理を行い、各担当からの進捗状況の聞き取りから、取り組みが速やかに進めら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。
	④担当の企画・運営	○ 管理職からの指導助言を取り入れて、担当の企画・運営をしている。	○ 学校評価や学校の実態把握を反映して、企画・運営を行い、担当教諭に企画の意図や内容の共通理解を図り分擔している。	○ 校務のスリム化や効率化も含めて企画・運営を行い、担当教諭の取り組みが速やかに進められるよう指導をしている。
生徒指導	⑤生徒指導支援	○ 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。	○ 児童生徒から生じる問題に対し、ケース会議などを行い、事態の解決に取り組みながら、他の教諭にも情報共有に努めている。	○ 児童生徒から生じる問題に対する事後指導だけでなく、未然防止に関わる取り組みを開発したり、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ている。
	⑥関係機関との連携	○ 関係諸機関との連携ルートを把握し、生徒指導主事との役割分担を明確にしている。	○ 関係諸機関と公式な定期的情報交流の場を設定し、必要な情報を他の教諭と共有できるようにしている。	○ 関係諸機関と公式な情報交流の場以外にも情報交流を効果的に行い、必要な情報を他の教諭にも共有できるようにしている。
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。	○ 学習指導に悩みを抱える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。
	⑧教育課程の開発（改善）	○ 現在の教育の動向と実際の教育課程の推進とを比較・検討して課題を明らかにし、改善の方向を具体的に示している。	○ 教育課程の推進で、課題点を明らかにし、改善の方向をいつまでどこまでを具体的に示し、適切な役割分擔が示されている。	○ 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、改善への具体的な取り組みを示している。
教員の協働体制の確立	⑨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、各役割分擔を示している。	○ 各役割分擔に個人差が少なく、協働する場が適切に位置付けている。	○ 各教諭の役割と自覚を把握した助言したり、各分掌の長を中心に協働する場で建設的な意見交換を行う助言したりしている。
	⑩役割の自覚	○ 各校務分掌の長が、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。	○ 各分掌の長だけでなく、そこに位置付く教諭の一人一人が、自分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。	○ 教諭一人一人が、それぞれの分掌での役割に対して与えられた内容だけでなく、自分から取組むよう姿勢を補正している。
	⑪相談支援体制の確立	○ 管理職と各主任との連絡や意見交換を行う場が設定されており、各主任はメンバーの動向について相談をしている。	○ 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相談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を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指導助言している。

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

#### 資料5 「主幹教諭」の職務内容と具体的指標例（奥村直也氏の修士論文より）

事との職務内容の分担と連携（情報交流）の重要性を確認しながら進めていくことが必要である。

#### ③ 学習指導の充実

今年度、本校の運営機構では、主幹教諭は、研究推進委員会にも所属している。委員会に参加したり、全校研究会や教科・個人公開において授業参観したりして、授業者への具体的な指導助言を行っている。よって、「⑦学習指導支援」の具体指標は1である。しかし、授業を持っている関係上、同じ教科の教員との授業づくりや指導法の研究で、大いに議論することができ、若手教員への指導助言もできている。さらに、生徒の学習習慣形成に関わる意見交流や指導助言を行っている。この部分で、力を発揮することを期待されている。今後は、教員が学級経営や授業づくり（学ぶ力をどうつけていくか）に、見通しを持つことのできる指導助言及び支援を行っていくことを意識する必要がある。また、「⑧教育課程の開発（改善）」は、具体指標1にも達していないと考える。教育の動向も含めて、教務主任との意見交流を積極的にしながら助言できるようにしたい。

#### ④ 教員の協働体制の確立

協働体制の確立は、主幹教諭の最重要職務内容といえる。生徒指導・教育相談体制に「協働」を意識することは、体制の形や流れをつくるだけでなく、誰が、誰とどういった見通しを持って、どう動くかまで考えなければならない。そういったことを考慮すると「⑨協働意識の確立」と「⑩役割の自覚」は具体指標2である。しかし、生徒指導委員会の他の委員会（の長）への助言は、まだまだ弱い。さらに、校務分掌でも、生徒指導・教育相談に関係のあるないで、関わり方も変わってくる。そこで、主幹教諭

の立場として、広い視野と見通しを持って、各分掌の長と関わりを持つことが必要であるとする。

また、特に、若年層教員に対して、「声かけや指導助言」の中で、個々の仕事への取り組み姿勢やの価値付けを行うことが、自分の役職の重要性を知ることと、自己有用感を持って活動することにつながる。

次に、「⑩相談支援体制の確立」は、具体指標3である。自らコミュニケーションの場を設定するのではなく、日頃の会話を大切にしている。また、その上で、個々の教員に応じた対応を心がけている。このような取り組みで、管理職と各主任のコミュニケーションだけでなく、さらにその先の教員や支援員・相談員を含めたコミュニケーションが活発に行うことができる。そして、それらが双方向でコミュニケーションし合えることにつながる。これは、「組織的・効率的な学校運営」の「②連絡調整」の具体指標2～3につながると思う。

## 5 実践の成果と課題

実践内容の検証によって、次のような成果（○）をあげることができた。

○ 今年度の「主幹教諭」の実践を2つの視点（県教委・教育事務所と奥村氏の修士論文）から検証することができた。そこで、本務校・兼務校において主幹教諭の働きが機能しているのかを客観的に振り返ることができた。

○ 主幹教諭の役割や職務内容をオープンにすることで、教職員の主幹教諭に対する認知が進んだと考える。そのために、本務校・兼務校からのニーズ（期待や要求）も多くなり、自己存在感や有用感を味わいながら職務を進めることができた。

しかし、次のような課題（●）も同時に明らかになった。

● 検証より、「教員への指導助言」に弱い面があることが分かった。管理職とは違った視点で関わることのできる利点を活かし、特に、各委員会の長への関わりを増やしていきたい。

● 学習指導面では、十分な関わりができたとは言えない。「学力向上の基礎となる生徒指導」の推進役という立場で、職務内容について再考もしくは具体指標を見直していきたい。

## 6 おわりに

4月当初、学校長は、「主幹の座席は教頭の横へ」「職員朝会は主幹が話をするように」と言われた。これは、前年度の反省を踏まえて主幹教諭を位置付けようという意図が感じられた。さらに、7月の自己啓発面談では、学校長より「主幹教諭の職務内容は何か、その旗を立てよ」と言われた。私は、学校長の言葉から、自己有用感を持って、思い切り日々の職務に取り組むことができた。

さらに、教職大学院で学んだ派遣教員は、その「学び」を勤務校はもちろん、その地域の教育に「活かす」ようにという使命を受けている。主幹教諭は、まさに教職大学院での「学び」を活かすことができる職種であった。特に、学校改善分野と教育臨床分野での「理論と実践」が、日々の実践に大いに役立った。そして、この職務開発の研究を通して、今後とも日々の実践を深めながら、「主幹教諭のアクションリサーチ」を進めていきたいと考えている。

