

教職員の人材育成を目指す教務担当主幹教諭の任務の在り方 ～組織マネジメントを意識した会議や研修の工夫を通して～

要約

学校現場において今後10年間で約半数近い教職員が入れ替わる中、若い世代の教職員を育てていくことは喫緊の課題である。そこで、課題解決に向けて人材育成の視点からミドルリーダーである主幹教諭の任務内容を問い直すことは意義あることと考え、「教職員への指導・助言・指示」の在り方について研究を深めることにした。

研究に当たっては、まず学校評価を活用し本校の現状を分析した。学校評価において経年比較を行ったところ、「信頼される教職員の育成」において、「研修の充実」及び「協働的な学校運営」がともに3ポイント台（4段階評定尺度法）を下回っていた。そこで教務担当主幹教諭として、組織マネジメントを活用し、会議や研修の内容と方法を工夫することで学校運営を促進するとともに、教職員の人材育成を図りたいと考えた。

そこで、「教育実践に学ぶ」と題した校内研修を位置づけ、月に1回程度、教職員が日頃取り組んでいる自身の教育実践について報告し、その後意見交流を行うことで、教職員の人材育成を図った。また、学期末の職員会議ではボトムアップを意識して、来年度の取組に向けて、まず教職員から各校務分掌への意見・要望を提出させ、それを基に校務分掌部会や学年部会で本年度の総括と来年度の取組案を作成、運営委員会を経て総括審議を全職員で行った。

これらの取組を総括し、成果（○）と課題（●）を次のように整理した。

*「教職員の人材育成」をねらいとした取組

- 専門的な知識を学ぶことで、個々の資質・力量の向上への動機づけにつながった。
- 自他の実践の長所に気付き認め合う風土づくりができた。
- 教育実践交流を継続させ、その深化・日常化を図ることが必要である。

*「組織マネジメントを意識した会議や研修の工夫」を通じた取組

- 教職員全体で成果と課題を共有することができた。
- 会議や研修の中で、教職員から改善に向けて多くの意見が出された。
- 教職員の意見を吸い上げ活かすためにも、更なる効率化が求められる。

実践後に調査した学校評価では、「研修の充実」(+0.62)と「協働的な学校運営」(+0.29)について、いずれも3ポイント台を上回る評価となった。さらに「研修の充実」については平成24年度以降で最も評価が高い結果となった。

この他、学校評価においては「確かな学力の育成」をはじめ研究対象以外の項目でも、教職員の自己評価が向上していることから、組織マネジメントを意識した研修や会議を工夫したり、教職員が協働して取り組む教育活動を仕組んだりすることは、学校教育の課題解決の一助となると考えられる。

今後も、組織マネジメントを意識しながら会議や研修を工夫するとともに、教職員と日常的に「報告・連絡・相談」を積み重ねることで、「指導・助言・指示」ができるよう教務担当主幹教諭としての任務を果たしていきたい。

キーワード： 組織マネジメント 協働的な学校運営 効率化

1 主題設定の理由

(1) 社会的要請・現代教育の動向から

今日の社会は、国際化や都市化、少子高齢化、そして情報化の進展等に見られるように急激に変化している。また学校現場では、生徒の学力及び体力の低下や規範意識、倫理観の低下、いじめや不登校問題等様々な課題が生じている。さらに、教職員の構成についても大量退職時代を迎え、今後10年間に約半数近い教職員が入れ替わると言われている。

このような社会の急激な変化や学校現場が抱える数多くの課題の中で、中堅教員を含めた若い世代の教職員を育てていくことは喫緊の課題と言われており、こうした状況下における教務主任の役割はたいへん大きなものとする。

教務主任の役割は、校長の経営方針が教育活動の実質的な成果に結びつくように、教頭の指導の下、校長の意思を教職員に伝え組織的活動を円滑にするとともに、教職員の状況を把握し的確に校長へ伝達することである。いわば教務主任は組織的コミュニケーションの要になる機能を持つと言える。したがって、学校全体の教育活動の成否は、管理職と教職員とをつなぐ教務主任の働きによると言っても過言ではないと考える。

(2) 学校の実態から

資料1は、本校の過去2年と本年度1学期の学校評価の経年比較である。

「信頼される教職員の育成」において、平成26年度1学期の「研修の充実」は2.81ポイント、また「協働的な学校運営」も2.91ポイントと、ともに3ポイント台

実施年度	研修の充実	協働的な学校運営
H24	2.96	3.13
H25	3.15	3.33
H26(1学期)	2.81	2.91

【資料1 学校評価<信頼される教職員の育成(抜粋)>】

(4段階評定尺度法)を下回っており、

過去3年間で最低の評価であった。年度ごとに教職員の構成が異なっているとはいえ、本校における課題ととらえた。しかも「研修の充実」や「協働的な学校運営」は、今後の学校教育改革にとって重要なテーマである。そこで教務担当主幹教諭として、会議や研修の在り方を工夫することで協働的な学校運営が促進され、さらに教職員の人材育成も図ることができると思った。

(3) これまでの教育実践の総括から

前任校では、学年主任として運営委員会に所属することで学校運営に参画するとともに、学年所属の新採者や若年層の教職員と協働して、学級集団づくりや授業づくり、生徒指導に取り組んできた。その結果、所属学年における教職員の資質向上や協働的に取り組むことについてはある程度達成できたと総括している。一方、学年間における取組の差異をはじめ、学校総体として取り組むことの課題も感じてきたところである。

そこで本年度は、教務担当主幹教諭という立場を活かし、校長を中心とした協働的な学校運営を促進することで、教職員の人材育成に取り組むもうと考えた。

ところで、本校のような小規模校(生徒数113名)では、教務担当主幹教諭も各種の校務分掌を兼ねる場合が多くなり、ともすると教育活動の企画自体が大きな負担ととらえがちになる。

しかし、教育内容において重点的に取り組む点を「選択・集中」することができれば、少人数という現状を短所にとらえず、共通理解が図られ共通実践が実行できるという長所に変換できるのではないかと考えた。

そのためには、教務担当主幹教諭が組織マネジメントを意識し、会議や研修を工夫することで教職員の人材育成を図ることが必要であると考え研究の柱とした。

2 主題・副主題の意味

(1) 教職員の人材育成の取組について

教職員の人材育成については、次の2点が考えられる。

- 第1点 . . . 新採及び若手教員育成に関する取組
- 第2点 . . . すべての教職員の自己成長を促す取組

本校においては、第1点に該当する職員が全くいないため、特に第2点について取組を進めることにする。

地方公務員法や教育公務員特例法にも、教職員は常に研修し学び続けることが求められていると明記されているように、第2点における「自己成長」とは、教職員における資質・力量を高めることである。教職員における資質・力量には授業力や生徒指導力、学級経営力等があるが、本研究では、人材育成という観点から、これらに加えて「コミュニケーション能力を活かしながら協働して取り組む力」を成長させていきたいと考える。これにより、自他の良さに気付き認め合う風土を育てるとともに、各自が主体的に学校運営に参画する意志と実践力を育てることができると考える。

(2) 教務担当主幹教諭の任務について

教務担当主幹教諭の任務は以下の3点が考えられる。

- ア：校長・教頭との緊密な連絡や相談
- イ：校務分掌・学年間の調整機能
- ウ：教職員への指導・助言・指示

教務担当主幹教諭は「命を受けて校務の一部を整理する」点で、教務主任以上に一層広い範囲の権限と強い影響力を持つ。そこで、任務内容のウ「教職員への指導・助言・指示」について研究を深め、学校運営の円滑化と教育活動の充実を図りたいと考える。

(3) 組織マネジメントを意識した会議や研修の工夫について

組織マネジメントとは、学校が生徒をはじめ保護者や地域の教育的ニーズを読み取り、教育活動を展開するための手法である。そこで組織マネジメントを意識するとは、教育活動が効率的かつ効果的に展開するよう、学校が有している能力や資源を活用することや教育内容や方法を如何に調整していくかということである。また、会議や研修の工夫とは効率化を図ることである。具体的に効率化については、次の3点が考えられる。一つは事前の打ち合わせや準備の効率化である。二つは会議運営の効率化である。三つは会議や研修の回数や時間の削減である。

今日の学校現場においては、会議や研修に配当される時間が限られており、効率的な運用は課題の一つと言える。そこで、単なる時間的な効率化以外にも、教育活動内容の「選択と集中」により、課題解決が図られるのではないかと考える。また、教職員の実践力の育成につながるよう研修内容や方法を工夫することで、教職員集団が活性化され協働して取り組む力が伸長すると考える。

3 研究の目標

教務担当主幹教諭として、校長を中心とした協働的運営体制を促進するために、教職員の人材育成を目指した任務の在り方を究明する。

4 研究の仮設

教務運営において、組織マネジメントを意識した会議や研修の工夫を行えば、教職員同士の信頼感や教職員個々の学校運営参画意識を高めることができるであろう。また、協働して取り組む教育活動を仕組むことで達成感や充実感を共有することができるようになり、教職員の人材育成も図られるであろう。

5 仮説検証の内容と方法

(1) 検証の対象 小郡市立宝城中学校 教職員 22名

(2) 検証の内容及び方法

ア：小郡市三井郡学校評価（4 信頼される教職員の育成）における

(ア) 高い専門性と豊かな人間性を育む研修の充実

(イ) 協働的な学校運営

以上2点について、平成24年、25年及び26年1学期と26年2学期において比較検討する。

イ：教職員へのアンケート

『2学期を振り返って』、『学年・校務分掌の反省』において取組の総括を行い、3学期及び次年度への改善点や要望等を文章表記させ、その内容を分析する。

6 研究の計画

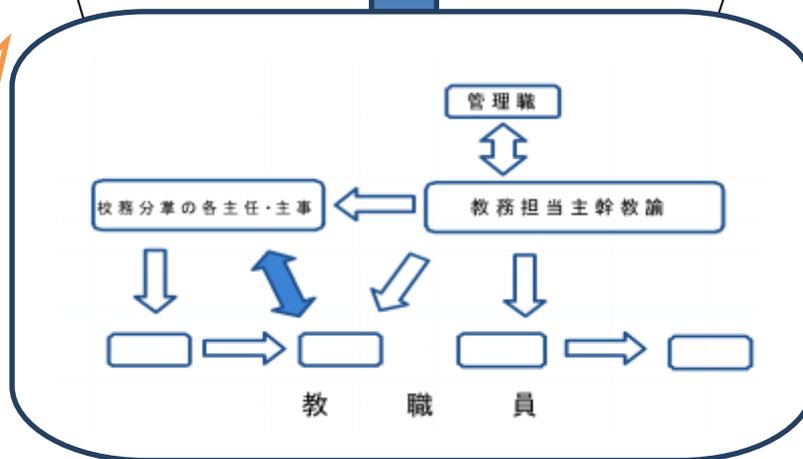
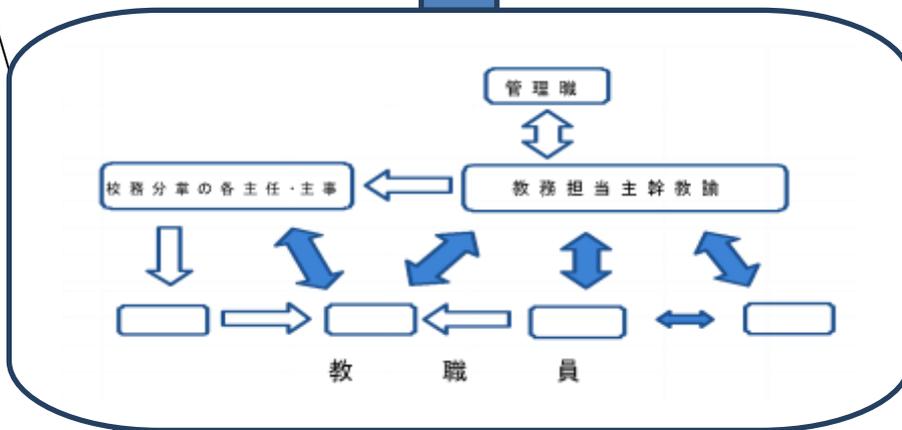
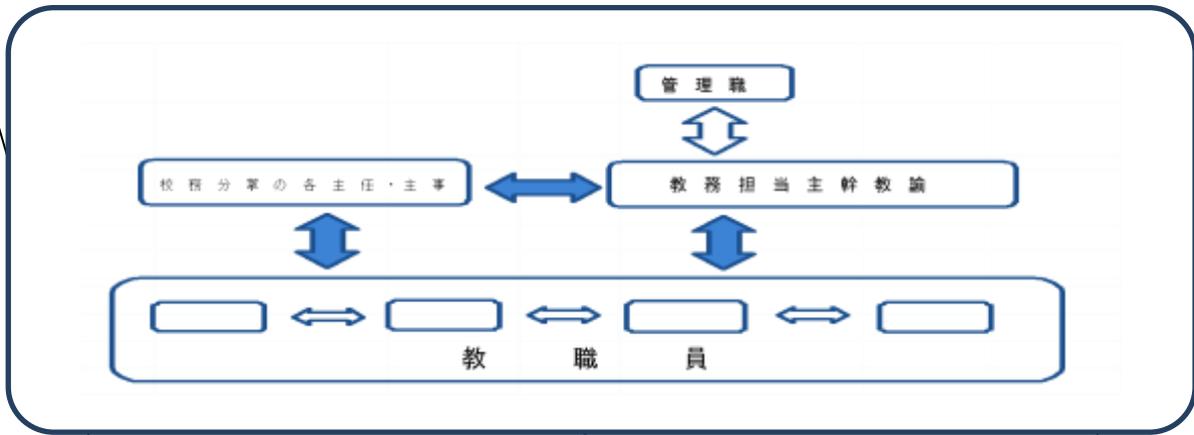
(1) 研究主題の設定 . . . 4月～ 5月

(2) 研究の目標仮設の検討 . . . 6月～ 8月

(3) 研究の実践及び検証 . . . 9月～12月

(4) 研究のまとめ . . . 12月～ 1月

～ 学校運営に主体的・協働的に参画する
意志と実践力をさらに高めた教職員 ～



* 各教職員との日常的な報告・連絡・相談
* 各校務分掌の主任等への連絡・調整及び指導・助言・指示

* 学校組織マネジメントを意識した教務運営
* 会議や研修の工夫による教育内容・方法の効率化

教職員の実態

8 研究の実際

(1) 実践事例1「教職員の人材育成」をねらいとした取組 ～校内研修「教育実践に学ぶ」～

① 取組の目的

やがて訪れる大量退職に伴う教職員の若年化を想定し、これまでの学校が育んできた良き伝統文化を継承するとともに、互いに学び合う教職員集団を形成することで、人材育成の風土を育てる。

② 取組の内容及び計画

月に1回程度、会議や研修の最後に教職員が日頃取り組んでいる自身の教育実践について報告し、その後意見交流を行う。なお実践報告は授業・生徒指導・部活動等、内容は自由とする。(設定時間30分：実践報告15分、質疑意見交流15分)

敬称略

日 程	報 告 者	報 告 内 容
1回 9月 1日 (月)	教頭	学級集団づくり・授業づくりについて *心残りの3番目の生徒指導 *学級づくりのスタイル *授業のスタイル *不登校・別室登校生徒への取組 *やってみたい修学旅行
2回 10月 16日 (木)	中島	人権・同和教育について 部落問題学習を取り組むにあたって *古代律令国家では *中世の人たちの精神世界 *「畏れ」から「穢れ」へ *被差別民衆の社会的位置
3回 12月 24日 (水)	米倉	危機管理について 東北被災地フィールドワーク *石巻市立大川小学校 *雄勝仮設住宅での聞き取り *NPO リオ・グランデ
※3学期に第4回～6回を予定		



③ 成果 (○) と課題 (●)

【資料2 実践報告会の様子】

- 実践報告を通して、専門的な知識を学び資質・力量の向上に寄与することができた。
- 交流することで自他の実践の長所に気付き認め合う風土づくりのきっかけとなった。
- 30分という設定のため、交流を十分深めるまでには至っていない。
- 施設設備の面や危機管理上、全職員参加では実施できていない。

(2) 実践事例2 「組織マネジメントを意識した会議や研修の工夫」を通じた取組
～2学期学力向上プラン～

① 取組の目的

資料3に示すような家庭学習が不十分な生徒の実態をふまえ、教職員が協働して取り組み、学力の向上を図る。

- * 学習計画を立てていない生徒が半数を超えている。
- * 予習・復習をしていない生徒の割合が高い。
- * 1日の家庭学習が60分以下の生徒が多い。

【資料3 全国学力・学習状況調査結果(抜粋)】

② 取組の内容

- ア 家庭学習の手引き(資料4)を作成する。
- イ 定期テスト前には家庭学習計画表を作成し点検する。
- ウ イの期間には毎日家庭学習の課題を出す。
- エ 家庭学習用ノートを準備し自主的な学習を奨励する。

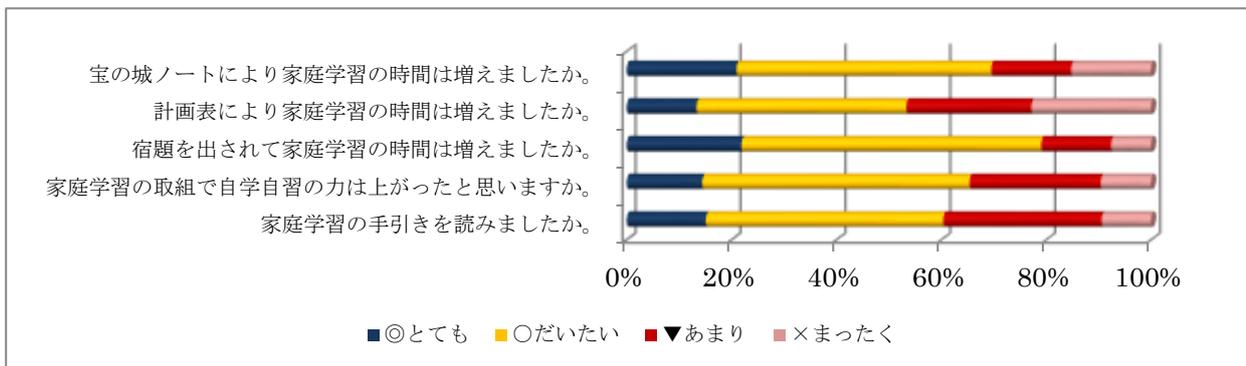


【資料4 学習の手引き】

③ 取組の計画

進行計画	設定された諸会議の日程
調査結果の総括と 取組の提案・審議	8月20日 学力向上推進委員会
	8月20日 運営委員会
取組についての 共通理解	8月21日 職員会議「取組の概要」
	9月1日 職員会議「学習の手引き」
	9月18日 校内研修「調査結果の総括」
共通実践	9月24日「学級で学習の手引きの説明」 中間・期末考査期間で実施
2学期時点の総括	生徒及び職員へのアンケート調査

④ 成果(○)と課題(●)



- * 学習の手引きでやり方が分かってやる気が出た。
- * テスト期間は、計画を立てるようになって勉強をする意識をもてるようになった。
- * テスト前に家庭学習が習慣づくるとテストの点数が上がった。

【資料5 学力向上プラン 生徒アンケート結果(抜粋)】

○半数以上の生徒は、家庭学習の時間が増加しており、自己評価も向上している。

●学習の手引きをさらに活用するために、保護者への呼びかけ(連携強化)が必要である。

(3) 実践事例3 「組織マネジメントを意識した会議や研修の工夫」を通じた取組
～学期末職員会議に向けたボトムアップ～

① 取組の目的

本年度の学校教育目標の重点である「基礎・基本の徹底と自主的に学ぶ力の育成」を達成するために、教育内容や方法を総括する際に『何を残し（充実させ）、何を変える（無くす）べきか』を検討し、各校務分掌においての責任を明確にさせるとともに、教職職員個々の意見を反映させることで、学校運営への参画意識を高める。

② 取組の内容

ア 教職員が各校務分掌への意見・要望を提出する。

イ 資料6に示すように、校務分掌や学年部会で総括や次年度への申し送りを作成する。

ウ 複数の校務分掌が関わる教育内容については、協働で作成する。

エ 総括作成上、次の2点に留意する。

(ア) 役割分担を明確にすること。

(提案・窓口・生徒への指導など)

(イ) 行事については、精選または他の行事と統合できるか協議すること。

③ 取組の計画

進行計画	設定された諸会議の日程
取組についての共通理解	11月5日 運営委員会 11月20日 職員会議
各校務分掌への意見	11月20日 職員会議提案 (12月5日集約)
集約された意見の確認	12月10日 運営委員会 12月15日 職員会議
各校務分掌での原案作り	12月16日 学年部会 12月18日 校務分掌部会
総括審議	12月19日・24日 職員会議

校務分掌の総括・来年度の方向性(案)	
校務分掌名(主題研究)	
①2学期までの取組で良かった点(今後も続けるべき取組) ○お忙しい時期にも関わらず、指導案そして教材の準備をしていただきありがとうございました。 ○指導主事の先生にもいわれたことですが、子どもたちが非常に意欲的に学習に取り組んでいたことが印象的でした。日々の授業そして、先生方と子どもたちの良好な関係があるからだと思います。	
②3学期または来年度以降改善・廃止すべき取組 ○指導案の形式の統一	
校内研修 来年度の方向性1 案	テーマ:自尊感情を高める学習活動の在り方(仮称) ～ 基礎基本の徹底と自学自習の育成 ～ ①『わかる(できる)・楽しい』授業改善 ア:基礎基本の徹底(授業研究6月) イ:表現力・活用力の育成(授業研究11月) ②家庭学習の充実 ア:毎日60分 イ:1日1ページ ウ:宿題やテストとの連携 エ:小学校との連携 ③やる気と自信を持たせる教師のコミュニケーション力(授業やテストにおける「ほめる・みとめる」評価の在り方)
校内研修 来年度の方向性2 案	テーマ:自尊感情を高める道徳教育の実践(仮称) ～ 表現力の育成をねらった授業創造 ～ ①全職員による授業研究 5月提案授業 6月授業研究① 11月授業研究② ※副担任もすべて道徳という同じ領域で研究を深めることができる
③意見・要望に対する見解(分掌からの原案) テーマ:自尊感情を高める道徳教育の実践(仮称) ～ 表現力の育成をねらった授業創造 ～ ①全職員による授業研究 5月提案授業(2人)6月授業研究①(4人) 11月授業研究②(2人) ※副担任もすべて道徳という同じ領域で研究を深めることができる ※夏休みに、指導主事を招聘しての道徳に関する研修会予定 ※11月授業研究②に、指導主事を招聘しての研修会予定 ※2学期終了時点で原案	

【資料6 校務分掌の総括例】

④ 成果(○)と課題(●)

○各主任・主事が責任を持って総括を作成することで、校務分掌の成果や課題が丁寧にまとめられることができ、教職員全体で共有することができた。

○総括審議では、教職員から改善に向けて多くの意見を得ることができた。

●教職員の意見を吸い上げるために、さらに会議の効率化を図る必要がある。

(4) 実践事例4「組織マネジメントを意識した会議や研修の工夫」を通じた取組
～生徒指導部と特別支援教育部との合同会議の実施～

① 取組の目的

生徒指導部と特別支援教育部が協働した生徒指導の取組を強化する。

② 取組の内容

本校では生徒指導部会を週2回（月・火）設定している。このうち1回をスクールカウンセラー等と、もう1回を特別支援コーディネーターや養護教諭との合同会議とする。

③ 成果（○）と課題（●）

資料7は生徒指導部会の総括である。
○生徒指導部と特別支援教育部が協働する必要性を職員会議で確認したことで、日常の情報交換を密に行うことができた。

●スクールカウンセラー等とは、十分時間の調整ができず、合同で会議することが困難であった。

校務分掌の総括・来年度の方向性(案)	
校務分掌名(生徒指導)	
① 2学期までの取組で良かった点(今後も続けるべき取組)	
1 週時程の中に2回生徒指導部会を設定したのは良かった。 2 生徒指導上の課題が出てきた場合にはすぐに話し合いを持ち、それを全職員で確認し指導方針の明確化が図れた。	
② 3学期または来年度以降改善・廃止すべき取組	
1 火曜日のSCとの連携において話し合いが、二学期になって持つことが難しいが多かったため、この時間の確保を火曜の四時間目等に変更をお願いしたい。 2 「情報モラル」に関する道徳の授業の取組をしなければいけない。	
生徒指導	授業におけるマナー(宝城中校区の3つの約束)を中学校体験時、年度初めに全校道徳として指導する。
③ 意見・要望に対する見解(分掌からの原案)	
1 二つの小学校と生徒指導に関する取組についての共通認識を持つための話し合いを2月中に持ちたい。 2 年度初めに新入生に対して授業におけるマナーについての指導を行う。 ※2学期終了時点での原案	

【資料7 生徒指導部の総括】

9 研究のまとめと今後の課題

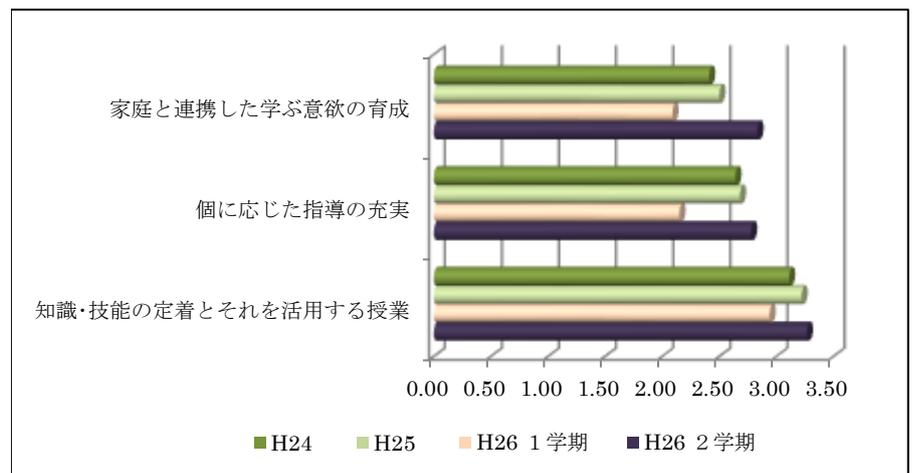
(1) 小郡市三井郡学校評価における経年比較①

教職員アンケートにおける実践事例2に関する項目では、次のような成果が出された。

- 家庭学習の習慣化の一つの手立てには成り得る。
- 何から始めてよいか分からない生徒や、テスト対策のポイントをつかみきれない生徒にとって、学力向上プランの取組が家庭学習の動機づけとなったようだ。

また、生徒アンケート(資料5)から、生徒の学習意欲の高揚にもつながったと考えられる。

資料8に示すように、取組をはじめたばかりであるが、学校評価<確かな学力の育成>では、すべての項目において平成24年度以降で最も高い評価となった。



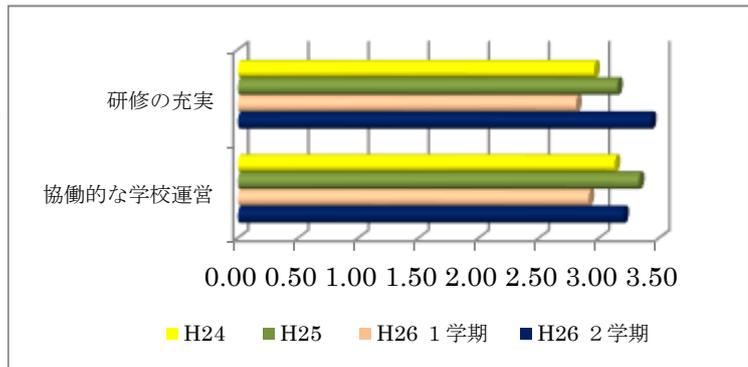
【資料8 学校評価 <確かな学力の育成>】

(2) 小郡市三井郡学校評価における経年比較②

資料9に示すように、平成26年度2学期「研修の充実」は3.43ポイント(1学期より0.62ポイント上昇)、「協働的な学校運営」は3.2ポイント(同0.29ポイント上昇)となった。

特に「研修の充実」では平成24年度以降で最も高い評価となった。

これらの評価は、実践事例1「教育実践に学ぶ」取組はもちろんのこと、11月の校内授業研究後の整理会における熱心な討論に代表されるように、本校教職員が研修に前向きに取り組んでいる結果であり、会議や研修一つ一つが人材育成の場として積み重ねられてきているという実績の表れであると考えている。



【資料9 学校評価 <信頼される教職員の育成(抜粋)>】

(3) 教職員アンケートから見えてきた成果と課題

- 職員会議において各学年から効果を感じる意見が出されたので取組を継続していきたい。
- 大変なこともあったが、生徒も先生方もみんなで力を合わせることで、乗り越えることができていると思う
- 保護者に学校の取組が十分届いていない。PTA総会等で周知徹底を図る必要がある。
- 学校の取組には、教職員の共通理解と生徒との連動が不可欠である。

学校評価においては、資料8に示した「確かな学力の育成」等研究対象以外の項目でも、教職員の自己評価が向上していることから、組織マネジメントを意識した研修や会議を工夫したり、教職員が協働して取り組む教育活動を仕組んだりすることは、人材育成と密接なつながりがあり、学校教育の課題解決の一助となると考えている。

今後は、実践事例1「教育実践に学ぶ」をはじめとした会議や研修の工夫を進めるとともに、教職員と日常的な「報告・連絡・相談」を積み重ねることで共通理解を深め、「指導・助言・指示」できる教務担当主幹教諭として任務を果たしていきたい。また、実践事例2「学力向上プラン」をはじめ学校の取組が大きく成果をもたらすために、保護者との連携強化を図ることができるよう、組織の要として現職の立場を活かしていきたい。

さらに、本校との接続校である二つの小学校とも協働した取組を推進できるよう、中学校区としての組織マネジメントにも取り組んでいきたいと考えている。

《参考文献》

- ・福岡県教育委員会(平成23年3月) 活力ある学校運営の手引
- ・福島県教育委員会(平成26年2月) 学校運営の効率化のための取組事例集Ⅱ
- ・小郡市・三井郡教育研究所(平成26年1月) 研究紀要第28集
- ・山崎保寿(平成26年4月) 教務主任ミドルマネジメント研修BOOK 教育開発研究所