

高等学校における主幹教諭の役割

高校教育研修課 指導主事 坂東 修司

はじめに

円滑な学校運営の推進を図るためには、校長のリーダーシップのもと、すべての教職員が学校運営方針に基づいて協力していくことが重要であることから、学校組織の見直しの必要性が求められた。そこで、平成 19 年 6 月の学校教育法改正により、小・中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校に新しい職として副校長・指導教諭とともに主幹教諭を置くことができるようになった。

本県では法改正に先立ち、平成 19 年度から主幹教諭を置いており、主幹教諭は、校長から発令された校務の責任者としての役割を担うこととされている。

本研究では、主幹教諭に発令されている具体的な校務の状況について調査するとともに、学校の活性化にむけて主幹教諭に期待されている役割、及び主幹教諭を置いたことによる学校にとっての成果について、アンケート調査の結果を踏まえて考察したい。なお、本研究では小・中学校より比較的大きな組織であり、校長のリーダーシップのもと、より一層組織的な学校運営が求められる高等学校における主幹教諭の役割について考察することとした。

1 主幹教諭とは

(1) 法改正の経緯

平成 19 年に改正された学校教育法第 60 条第 2 項において、「高等学校には（中略）、副校長、主幹教諭、指導教諭、養護教諭、栄養教諭、養護助教諭、実習助手、技術職員その他必要な職員を置くことができる」と規定されたが、ここに至るまでの経緯を整理すると次のようになる。

○中教審「学校の組織運営の在り方について（作業部会の審議のまとめ）」（平成 16 年）

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。このような観点から、学校の組織運営の在り方について検討する必要があると考える。（中略）必要に応じ、管理職を補佐して担当する校務をつかさどるなど、一定の権限を持つ主幹などの職を置くことができるようにする仕組みについて、更に検討する必要があると考える。

○中教審答申「新しい時代の義務教育を創造する」（平成 17 年）

学校運営を支える機能の充実のため、（中略）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持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する必要がある。

○中教審答申「今後の教員給与の在り方について」（平成 19 年）

現在の学校はいわゆる鍋蓋型組織となっており、管理職である校長・教頭以外は職位に差がない教諭が大多数を占めている。その結果、（中略）教頭の学校運営に係る各種調整のための業務が増大してきており、（中略）教頭のこれらに係る勤務時間がかなり長くなっている。より円滑な学校運営を実施していくためには、教頭の業務のサポートが必要となってきた。このような状況を踏まえ、（中略）校長及び教頭を補佐して担当する校務を整理するなど、一定の権限を持つ主幹（仮称）制度の整備を行うことが必要である。

(2) 主幹教諭の職務

新しく置くことができるようになった主幹教諭の職務については、学校教育法第 37 条第 9 項において「主幹教諭は、校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる」と定められている。

主幹教諭と主任との違いについては、主任は教諭をもって充てるものであり、その職務は校長の監督を受け、担当する校務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たるものであるのに対し、主幹教諭は校長及び教頭と教諭の間に位置付けられる職であり、担当する校務について一定の責任をもって取りまとめ、整理し、他の教諭等に対して指示することができるという違いがあると整理されている¹⁾。

教育調査研究所の研究では、これからの学校組織においては、従来の鍋蓋式やフラット型と言われた組織から、主幹教諭等のミドルリーダーを配置した重層型の組織やチーム形成による機能的な組織などに転換することが求められていると指摘している²⁾。

「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～」(平成 17 年文部科学省)では、ミドルリーダーの役割と期待される行動を表 1 のように分類し整理している。

新たに置くことができるようになった主幹教諭には、表 1 で示したような学校のミドルリーダーとしての役割が期待されていると考える。

表 1 ミドルリーダーの役割と期待される行動

役 割	期待される行動
学校ビジョン構築への参画と教育活動の推進	・ 中長期的な学校づくりのビジョンをもつ ・ 学校運営の方向性を筋道立てて発信する ・ 学校運営について機会を自ら創り出して管理職に意見具申する
職場の活性化	・ 同僚の教職員と仕事に関するコミュニケーションを積極的にとる ・ 学年間や校務間のつながりを積極的に引き受ける ・ 講師や外部の人が持つノウハウをピックアップして学校に生かす
同僚教職員の指導・育成	・ 自らの教育・指導ノウハウをオープンにし、若手を育てる ・ 若手や後輩の些細な相談に積極的に乗る ・ 自ら学んでいる姿勢を常に見せる
学校外部との折衝・対応	・ 教職員以外のネットワークをもつ ・ 学校関係以外からの情報でも、使えるものはどんどん使う ・ 自分なりの保護者や地域のネットワークを築く

2 本県における主幹教諭の現状

(1) 本県における主幹教諭の設置について

本県における主幹教諭の設置については、平成 20 年度、兵庫県立高等学校の管理運営に関する規則を下記のように改正し、原則として各学校に主幹教諭を置くこととなった。

第 7 条の 2 学校には主幹教諭を置く。ただし、特別な事情のある場合は、主幹教諭を置かないことができる。

2 主幹教諭は、円滑な学校運営の推進等のため、校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに生徒の教育、養護又は栄養の指導及び管理をつかさどる。

3 主幹教諭が整理する校務は校長が決定し、県委員会に報告しなければならない。

本県の各県立高等学校における平成 23 年度の主幹教諭の配置状況は表 2 のとおりであり、主幹教諭が複数人数配置されている学校が 64.5%ある一方、8.0%の学校には主幹教諭が配置されていない。

また、上記規則第 3 項にある「主幹教諭が整理する校務」については、次のように分類されている³⁾。

- (1) 学校運営の企画及び調整に関する校務（学校運営の企画・調整担当）
- (2) 教務に関する校務（教務担当）
- (3) 保健等に関する校務（学校保健・安全衛生担当）
- (4) 生徒指導に関する校務（生徒指導担当）

表 2 主幹教諭の配置状況

1 校あたりの配置人数	割合
0 人	8.0%
1 人	27.5%
2 人	31.9%
3 人	20.3%
4 人	9.4%
5 人以上	2.9%

※複数課程併置校は 1 校としてカウントしている

(5) 進路指導に関する校務（進路指導担当）

(6) 教職員の資質及び能力の向上に関する校務（資質向上担当）

さらに、県教育委員会は、上記(1)～(6)の校務それぞれについて、表3に掲げる具体的な校務を例示しており、これらを参考に校長は個々の主幹教諭に対し、各学校の課題に応じて、上記(1)～(6)の校務の中からいずれか（複数の発令も可）を直接本人に発令することとなっている。

図1は、平成23年度に本県の県立高等学校における主幹教諭の担当校務の発令状況である。グラフ中の割合は、各担当校務を発令された主幹教諭の人数の、全主幹教諭の人数に占める割合を示している。本県の県立高等学校においては、「学校運営の企画・調整担当」を発令されている主幹教諭が4割を占めており、(1)～(6)の担当校務の中では最も割合が高い。次いで、「資質向上担当」を発令されている主幹教諭が2割を占めており、「学校運営の企画・調整担当」と「資質向上担当」とで6割を占めている。

図2は、「学校運営の企画・調整担当」と「資質向上担当」について、校務分掌の長の担当する職務を兼ねている主幹教諭の割合を示したものである。「学校運営の企画・調整担当」を発令されている主幹教諭の中では、総務部長の担当する職務を兼ねている主幹教諭が34.2%で最も多く、次いで学年主任の担当する職務を兼ねている主幹教諭が28.1%であった。

一方、「資質向上担当」を発令されている主幹教諭の中では、学年主任の担当する職務を兼ねている主幹教諭が44.8%と最も多かった。

また、「教務担当」「学校保健・安全衛生担当」「生徒指導担当」「進路指導担当」を発令されている主幹教諭の中では、それぞれ教務部長、保健部長、生徒指導部長、進路指導部長の担当する職務を兼ねている主幹教諭が多くを占めていた。

表3 主幹教諭が整理する校務の分類

整理する校務の分類	具体的な校務（例示を抜粋）
(1) 学校運営の企画及び調整に関する校務	・学校評価の企画、実施 ・各種委員会、職員会議等の調整 ・PTA、地域等との連携
(2) 教務に関する校務	・教育計画の企画立案、調整 ・教育課程の編成、管理 ・時間割の編成、調整
(3) 保健等に関する校務	・保健指導 ・学校保健安全計画の企画、実施 ・学校保健委員会の企画、運営
(4) 生徒指導に関する校務	・生徒指導にかかる計画の企画立案 ・巡回補導等の計画・実施 ・教育相談体制の整備 ・生徒指導にかかる地域、関係機関等との連携・調整
(5) 進路指導に関する校務	・キャリア教育の企画立案、実施 ・進路指導計画の企画立案 ・就職指導の計画、実施
(6) 教職員の資質及び能力の向上に関する校務	・校内研修計画の企画、実施 ・公開授業、授業評価の企画、実施 ・若手教員等の育成支援 ・教職員にかかる相談、苦情等の対応

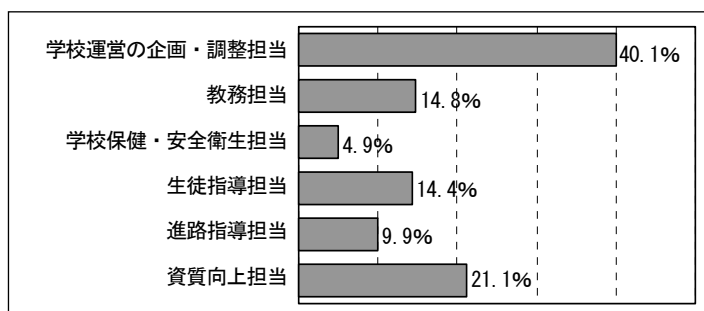


図1 主幹教諭の担当校務の発令状況

※複数の担当校務を発令されている主幹教諭がいるため、合計は100%にならない。

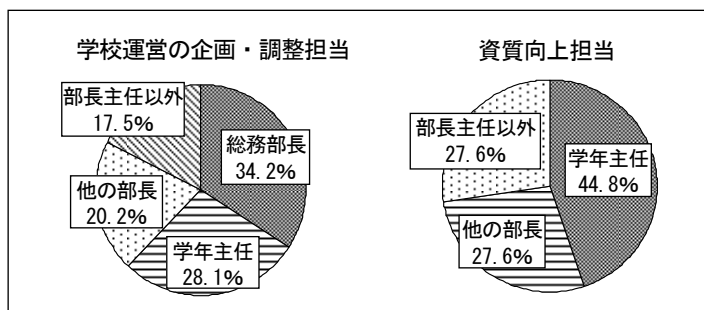


図2 担当校務別主幹教諭の部長・主任の担当職務の兼務状況

(2) 教頭及び主幹教諭へのアンケートから

県立学校及び市立高等学校のすべての教頭を対象に行われた「平成23年度県立学校管理職（教頭）研究協議会」、及び本年度新たに任命された主幹教諭を対象に行われた「平成23年度県立学校主幹教諭研修（第2回）」

において、質問紙によるアンケート調査を行った。調査の概要は以下のとおりである。

対象者	調査日	回収率	調査内容
教頭 (214 名)	平成 23 年 11 月 8 日	80.4%	・主幹教諭の役割 ・主幹教諭の職務への取組状況 ・管理職から主幹教諭への指示内容
主幹教諭 (70 名)	平成 23 年 10 月 31 日	98.6%	・主幹教諭を置くことによる成果 ・主幹教諭の資質向上のために管理職が行っていること

ア 主幹教諭の役割について

表 1 で挙げたミドルリーダーの役割と期待される行動をもとに、主幹教諭に期待される役割を表 4 に示した 5 項目に分類し、教頭・主幹教諭がそれぞれ特に重要と思うものを、2 項目選択する形式で回答を求めた。

「学校ビジョン構築への参画」については、教頭・主幹教諭ともに、約 7 割が重要視しているが、「教育活動の推進」については教頭の 50%が重要と考えているのに対し、重要視している主幹教諭は 27.5%であった。逆に、「職場の活性化」については、重要視している主幹教諭が 44.9%であったのに対し、教頭は 37.8%、「同僚教職員の指導・育成」については、重要視している主幹教諭が 47.8%であったのに対し、教頭は 33.1%であった。

次に、教頭には「今後主幹教諭に期待する役割」とその理由について、主幹教諭には「今後主幹教諭に求められると思う役割」とその理由について、自由記述で回答を求めた。表 5 はこれらの回答を分類した結果、回答の割合が高かった 5 つの項目についてまとめたものである。なお、表中の数字は記述のあった回答数（教頭 132 名、主幹教諭 52 名）に対する割合を示している。

「校長・教頭と教職員とのパイプ役」は、回答した教頭の 22.7%が期待しており、主幹教諭も 23.1%が求められる役割だと認識していた。その理由として教頭からは「教頭に伝わってこない教職員の気持ちを主幹教諭が理解していることがあるため」「トップダウンだけでは学校の活性化は難しいため」「教頭がカバーしきれないところをフォローしてもらいたい」など、主幹教諭からは「教職員にとって主幹教諭は、管理職とは違う立場で話し合いができる存在であるから」などが挙げられた。

「学校運営への積極的な参画」については、回答した教頭の 22.7%が期待しており、主幹教諭の 11.5%が求められる役割だと認識していた。その理由として教頭からは「主幹教諭が管理職と教諭の間で両者の考え方を理解して調整し、意見を述べることでより良い方向へ進むと考えるため」「学校改革に当たり、先導的な役割を果たしてもらいたいため」「教頭になる前から学校運営の意識と力量を付けておく必要があるため」など、主幹教諭からは「教職員に一番近いポジションにいるため教職員の意見調整がしやすいから」「主幹教諭が中心となってアイデアを出すことで他の教員の意見交換も活発になると思うため」などが挙げられた。

表 4 主幹教諭に期待される役割で重要と思うもの

主幹教諭に期待される役割	教頭	主幹教諭
学校ビジョン構築への参画（管理職と教職員のパイプ役・管理職への意見具申など）	75.0%	69.6%
教育活動の推進（校務の推進にむけた企画など）	50.0%	27.5%
職場の活性化（積極的なコミュニケーション、分掌間・学年間の総合的な調整など）	37.8%	44.9%
同僚教職員の指導・育成（若手教員の育成、教職員からの相談を受け支援するなど）	33.1%	47.8%
学校外部との折衝・対応（保護者・地域・関係諸機関との連携など）	2.9%	8.7%

表 5 今後、主幹教諭に期待される役割

役 割	教頭	主幹教諭
校長・教頭と教職員とのパイプ役	22.7%	23.1%
学校運営への積極的な参画	22.7%	11.5%
分掌間、学年間の教員の連携	15.9%	7.7%
若手教員の育成	19.7%	21.2%
教頭・校長の補佐	12.9%	9.6%

「分掌間、学年間の教員の連携」については、回答した教頭の15.9%が期待しており、主幹教諭の7.7%が求められる役割だと認識していた。教頭が期待する主な理由は「主幹教諭には広い視野で学校運営に携わってもらいたいから」、主幹教諭からは「教員が個人プレーで動いているところがあるので、組織化することでより成果が上がるから」などの理由が挙げられた。

「若手教員の育成」については、回答した教頭の19.7%が期待しており、主幹教諭の21.1%が求められる役割であると認識していた。理由としては、教頭、主幹教諭ともに「教員の大量退職、大量採用が数年続く中で、教員の資質向上が急務であるため」という意見が多数であった。

「教頭・校長の補佐」については、回答した教頭の12.9%が期待し、主幹教諭の9.6%が求められる役割であると認識していた。これは教頭、主幹教諭ともに「教頭の業務が多いから」という理由が大半であったが、複数の教頭からは「今後教頭になると思われるので、本人の資質向上のため」という理由も挙げられた。

これら以外に教頭が主幹教諭に期待する役割として、「若手教員だけでなく中堅教員への助言」「中堅教員のまとめ役」「地域とのパイプ役」「教職員をまとめる等のリーダーシップを求める」などが挙げられた。また、主幹教諭が今後主幹教諭に求められると思う役割としては、「教員のリーダーとしての模範的な行動」「学校外部への広報活動」「教職員の意識改革」などが挙げられた。

これらのことから、主幹教諭の役割については、教頭、主幹教諭ともに「管理職と教職員とのパイプ役」が重要であると認識していることがわかる。しかし、教頭の多くが「学校運営への積極的な参画」や「管理職への意見具申」を期待しているのに対し、多くの主幹教諭は「教職員と積極的にコミュニケーションをとる」ことで「職場の活性化」や「若手教職員の育成」を推進することを重要と認識しているという点で、両者の間に主幹教諭の役割についての意識の違いが見られた。

この違いは教頭と主幹教諭がそれぞれの立場から考える主幹教諭像の違いによるものと考えられる。教頭は今後管理職になるであろう主幹教諭に、学校運営についてのノウハウや学校ビジョンを構築する力を身に付けてほしいと考え、主幹教諭に学校運営に対して様々な角度や視点から意見具申をすることを期待している。一方、主幹教諭は校長や教頭よりも教諭に近い立場の自分が学校のミドルリーダーとして、今までの教員経験で身に付けてきた教育活動のノウハウ等を生かして若手教員を育てようという気持ちや、風通しの良い職場環境をつくるために、多くの教員とコミュニケーションを取ることが重要と考えている。つまり、教頭は次に自分と同じ立場になるであろう主幹教諭に、より管理職に近い立場で学校運営の視点を持つてほしいと望み、主幹教諭は教職員とのコミュニケーションをとおして、学校全体の教育力を高めたいと望んでいるのだと考える。

イ 主幹教諭の職務への取組状況について

次に、表4で示した主幹教諭に期待される役割をもとに8つの行動を示し、それぞれについて主幹教諭の取組状況を「十分行っている」「おおむね行っている」「ほとんど行っていない」「まったく行っていない」の4段階で調査した。表6はその結果である。

これによると、各主幹教諭に発令された校務推進以外で、「十分行っている」あるいは「おおむね行っている」との回答が多かったのは、「管理職の学校運営方針等を自分の所属する分掌の教員に周知」が83.8%、「他の分掌と連携・調整」が85.1%、「教諭等からの相談や悩みを積極的に聞く」が82.1%であった。一方、「学校運営に対する意見具申」は「ほとんど行っていない」あるいは「まったく行っていない」との回答が36.8%であった。

また、教職員の資質向上に向けて、66.7%の主幹教諭が個々の教諭等へアドバイスをしたり、62.7%の主幹教諭が各種の校内研修会を計画したりしていることがわかった。

なお、教職員の資質向上に向けての取組や地域の方や関係諸機関との連携については、「ほとんど行っていない」あるいは「まったく行っていない」という回答も多いが、これは校長から職務として命じられているかどうかによるとと思われる。

これらのことから、主幹教諭は各自が発令された校務の推進に加え、校務が円滑に進むように他の分掌と連

携を図ったり、教諭等からの相談や悩みを聞いたり、教員の資質向上に向けてアドバイスをしたりと、中堅教員としての立場を自覚した取組を行っていることがわかった。しかし、管理職の学校運営方針等を、自分の所属する分掌の教員に周知はしているものの、管理職への学校運営に関する意見具申はあまりできていないという実態も読み取れる。表4にあるように、多くの主幹教諭が「管理職と教職員とのパイプ役」が主幹教諭の重要な役割の一つと考えているが、管理職から教職員へ向かう方向に比べ、教職員から管理職へ向かう方向への意思疎通の流れが弱いようである。

ウ 管理職からの指示について

図2で示したように主幹教諭が教務部長、生徒指導部長、学年主任等の校務分掌の長が担当する職務を兼ねている場合が多い。そこで、この場合、各分掌の長が担当する職務以外に、管理職が主幹教諭に指示していることについて調査した。調査では教頭から、表7の項目の中で該当するものをすべて選択する形式で回答を求めた。

その結果、「他の分掌との連携・協力を指示している」が64.9%、「若手教員の人材育成を指示している」が64.2%であり、「学校評価に関する業務を指示している」は28.5%、「地域や関係諸機関との連携を指示している」は25.8%であった。その他としては、「新学習指導要領の効果的な実施に向けた取組」「広報」「職員研修」などがあった。

このことから、各分掌の長の職務に加え、学校全体を広く見渡し、他の分掌と連携を図ることと、若手教員の人材育成に努めるように指示している場合が多いことがわかった。

エ 主幹教諭を置くことによる成果について

主幹教諭を置くことによる成果について、教頭及び主幹教諭に調査した。調査は、表8に示した8つの項目の中から3つ以内を選択する形式で回答を求めた。

その結果、「校長の学校経営方針等が教員に伝わりやすくなった」については、教頭の25.8%、主幹教諭の38.2%が、「教員の意見や考え等が管理職に伝わりやすくなった」については、教頭の30.2%、主幹教諭の48.5%が、成果があったと回答している。また、「校務運営委員会や職員会議等が円滑に進むようになった」については、教頭の35.8%、主幹教諭の25.0%が、「教職員間の業務調整が円滑になった」については、教頭の33.3%、主幹教諭の39.7%が、成果があったと回答している。さらに、「主幹教諭自身の意欲が向上し、学校の活性化

表6 主幹教諭の職務への取組状況（自己評価）

主幹教諭に期待される行動	十分行っている	おおむね行っている	ほとんど行っていない	まったく行っていない
管理職の学校運営方針等を、自分の所属する分掌の教員に周知している。	16.2%	67.6%	14.7%	1.5%
管理職に、学校運営に対する意見具申をしている。	13.2%	50.0%	35.3%	1.5%
発令された担当校務の推進にむけた企画、運営の工夫をしている。	26.5%	69.1%	4.4%	0.0%
校務が円滑に進むように、他の分掌と連携し、調整している。	23.9%	61.2%	14.9%	0.0%
教諭等からの相談や悩みを積極的に聞くようにしている。	25.4%	56.7%	17.9%	0.0%
教諭等の資質向上に向けて、個々の教諭等へアドバイスをしている。	18.2%	48.5%	33.3%	0.0%
教職員の資質向上にむけた各種の校内研修会を計画している。	17.9%	44.8%	32.8%	4.5%
地域の方や関係諸機関との連携を図るように努力している。	34.3%	23.9%	34.3%	7.5%

表7 主幹教諭への管理職からの指示

管理職からの指示内容	割合
他の分掌にも目を配り、各分掌の仕事が円滑に進むように連携・協力するように指示している。	64.9%
教員のリーダーとして、若手教員の人材育成に努めるように指示している。	64.2%
学校評価に関する業務を進めるように指示している。	28.5%
地域や関係諸機関との連携に努めるように指示している。	25.8%
その他	2.6%

につながった」については、教頭の 44.0%、主幹教諭の 50.0%が、成果があったと回答しており、すべての項目の中で最も割合が高かった。これは、学校組織で主幹教諭が自分の役割を意識して行動することが学校の活性化につながるということを示していると考える。

さらに、上記以外に主幹教諭から次のような成果があったという回答が得られた（自由記述）。

- ・ 管理職と教員との意思統一が図られ、すべての教員が学校の方針を理解し、協同して校務の運営や生徒の指導にあたることができるようになった。
- ・ 各種会議時間が短縮された。
- ・ 学校行事等への保護者の参加率が上昇した。
- ・ 地域の方の学校への関心が高まり、協力体制ができた。
- ・ 若手教員の相談に乗ることで、士気が高まり、指導力が向上した。

このような成果がある一方、「校内研修が充実した」については、教頭の 16.4%、主幹教諭の 13.2%が、「対外的な渉外や広報活動が活発になった」については、教頭の 19.5%、主幹教諭の 20.6%が、成果があったと回答するにとどまった。

表 8 のように、各項目について教頭と主幹教諭でほぼ同じような成果を実感していることがわかったが、主幹教諭が意識して行っている他の教職員とのコミュニケーションに関する項目「校長の学校経営方針等が教員に伝わりやすくなった」「教員の意見や考え等が管理職に伝わりやすくなった」については、教頭より主幹教諭の方が成果を感じているようである。これは、主幹教諭が思っているほど教頭は成果があったとは思っていないということである。表 8 では教員の意見や考え等が管理職に伝わりやすくなったという回答が多い一方で、表 6 では主幹教諭が管理職に意見具申をしているという回答が少なかった。ここから、主幹教諭は教員の意見や考え等の情報を管理職に伝えているが、それらの意見を踏まえて学校運営に関する意見具申をするところまでは至っていないという現状がうかがえる。教頭は主幹教諭に、管理職に積極的に意見具申をすることを求めており、主幹教諭が考えている以上に、教頭の主幹教諭に対する期待が大きいのだと考える。

また、管理職と教職員との意思疎通が円滑になり、校務運営委員会や職員会議等の各種会議時間が短縮されたという成果があるにもかかわらず、教員が生徒と向き合う時間が増えたと感じる教頭・主幹教諭がほとんどいないという実態も見えた。会議時間が短縮された分、教員が生徒と向き合う時間を増加させるように工夫することも今後必要ではないだろうか。

表 8 主幹教諭を置くことによる成果

成果の内容	教頭	主幹教諭
校長の学校経営方針等が教員に伝わりやすくなった。	25.8%	38.2%
教員の意見や考え等が管理職に伝わりやすくなった。	30.2%	48.5%
校務運営委員会や職員会議等が円滑に進むようになった。	35.8%	25.0%
主幹教諭自身の意欲が向上し、学校の活性化につながった。	44.0%	50.0%
教員が生徒と向き合う時間が増えた。	0.0%	4.4%
校内研修が充実した。	16.4%	13.2%
教職員間の業務調整が円滑になった。	33.3%	39.7%
対外的な渉外や広報活動が活発になった。	19.5%	20.6%

表 9 主幹教諭の資質・能力の向上のための取組

取組内容	割合
ほぼ毎日、管理職と主幹教諭が、朝や夕方などに短時間のミーティングを行っている。	8.5%
主幹教諭が職務で教頭のところへ来る時に指導・助言している。	43.8%
主幹教諭の職務行動を観察し、必要に応じて指導・助言をしている。	71.9%
年間をとおして計画的に指導・助言をしている。	3.9%
教育委員会の主幹教諭研修に任せている。	6.5%
その他	4.6%

オ 主幹教諭の資質・能力向上のために

最後に、主幹教諭の資質・能力の向上のために管理職が行っていることを、教頭に調査した。調査は、表 9 の項目から選択して回答を得た（複数回答）。

その結果、「主幹教諭の職務行動を観察し、必要に応じて指導・助言をしている」が 71.9%、「主幹教諭が職務で教頭のところへ来る時に指導・助言している」が 43.8%であり、「ほぼ毎日、管理職と主幹教諭が、朝や夕方などに短時間のミーティングを行

っている」も 8.5%あった。その一方、「年間をととして計画的に指導・助言をしている」は 3.9%しかなく、「教育委員会の主幹教諭研修に任せている」は 6.5%もあった。その他の取組として、「週 1 回主幹会議を行う」「絶えず情報交換している」などがあった。

この結果から、主幹教諭の資質・能力の向上のために年間をととして計画的に管理職から指導を行っている学校は少なく、必要に応じて指導・助言を行っている学校が多い一方で、学校において主幹教諭の資質・能力の向上のための取組がほとんど行われていない学校もあるということがわかった。2 (2) のア、エで述べたように、教頭と主幹教諭とで意識の違いが見られたが、この意識の違いを埋めるためにも、管理職が主幹教諭と今以上に緊密にコミュニケーションをとり、管理職からの指導・助言の機会を増やすことで、学校の組織力の一層の向上、学校の教育活動の活性化につながると考えられる。

3 主幹教諭を対象とした研修について

本県教育委員会が行う主幹教諭を対象とした研修は次のとおりである。

ア 県立学校主幹教諭研修

新規の主幹教諭を対象とした「県立学校主幹教諭研修」が毎年、年度当初と秋の年 2 回、いずれも県教育委員会事務局教職員課主管で行われている。平成 23 年度の概要については表 10 で示したとおりである。内容は、本県の教育施策や高校教育の動向、主幹教諭の職務等に関する講義、県立学校の校長等による主幹教諭の役割等についての講演、担当発令別の協議等であった。

表 10 平成 23 年度 県立学校主幹教諭研修

期日	研修内容
第 1 回 4 月 21 日	教育企画課講義 「ひょうご教育創造プラン」 分科会（校種別） ①高校教育課講義 「本県の高校教育の動向と課題」 ②特別支援教育課講義 「本県の特別支援教育の動向と課題」 班別協議 「主幹教諭の職務と本年度の取組計画」
第 2 回 10 月 31 日	講演 「主幹教諭の役割と学校経営」 「主幹教諭として実践した取組」 班別協議（担当発令別） 「事例研究」 「今年度の目標に対する進行状況」 「各校での課題と取組事例」

イ 学校管理職・教育行政職特別研修

管理職試験に合格した主幹教諭を対象に、「学校管理職・教育行政職特別研修」が年に 5 日間行われており、そこでは、学校組織マネジメント、学校経営ビジョンの構築、学校業務の改善、危機管理、労務管理法規演習、特色あるカリキュラム開発、開かれた学校づくり、学校評価システム、教職員の評価・育成システム等の研修を行っている。

ウ 当所における研修

当所においては主幹教諭のみを対象とした講座はないが、校内リーダーの養成を目的とした学年経営研修講座、教育経営講座、授業研究実践研修講座、「ICT活用授業推進リーダー」実践研修講座等の講座を設けており、これらの研修を主幹教諭も受講している。

3 主幹教諭の設置による学校の組織力向上

ここまで、主に教頭、主幹教諭からのアンケートをもとに主幹教諭の役割について考察してきた。これらを踏まえ、主幹教諭を置くことによる成果、主幹教諭の役割と今後の取組、学校の組織力向上に向けた主幹教諭の研修の在り方について考察する。

(1) 主幹教諭を置くことによる成果

主幹教諭を置くことにより、校長の学校経営方針に沿った校務の運営がスムーズに進むようになった、各種会議が円滑に進むようになったなどの成果が表れているということがわかった。中でも主幹教諭自身の意欲が向上し、学校の活性化につながったという成果には大きな意味がある。主幹教諭がそれぞれ担当校務を発令されるとともに、校長や教頭から主幹教諭として校務を任されることで、管理職と教職員とのパイプ役として積

極的にコミュニケーションを取るように努めたり、今まで以上に教職員との連携を図ろうとしたりするようになり、学校の活性化につながっていると考えられる。「円滑な学校運営」「学校の組織力の向上」など、主幹教諭設置の目的にかなう成果が表れていることが今回の調査で明らかになった。

(2) 主幹教諭の役割についての認識と今後の取組

教頭、主幹教諭ともに、主幹教諭が管理職と教職員とのパイプ役となることや、分掌間や学年間の連携を図ること、若手教員を育成し学校の教育力を高めることなどが主幹教諭に求められている役割であると認識していることがわかった。しかし、教頭と主幹教諭ではそれぞれの立場から考える主幹教諭像の違いから、いくつかの点において主幹教諭の役割についての認識に違いがあることもわかった。

その1つ目が「管理職と教職員とのパイプ役」についてである。主幹教諭は「パイプ役」を果たすため、教職員とコミュニケーションを多くとることで管理職の学校経営方針等を教職員に伝え、教職員の意見を管理職に伝えている。しかし教頭は主幹教諭に、教職員の意見を集約し管理職に伝えるだけでなく、主幹教諭がそれらの意見を踏まえて学校のビジョン構築や学校運営に対して提案し、より管理職に近い立場で学校運営に参画して欲しいと望んでいる。県下で学校運営の企画・調整担当を発令されている主幹教諭が多いのもそのためだと考える。

2つ目は「分掌間や学年間の連携」についてである。主幹教諭は中堅教員としての意識を持ち、他の分掌の教員ともコミュニケーションをとり、職務上の相談に乗ったり、課題解決に向けて助言をしたりしている。しかし教頭は、さらにこのような行動をとおして見えてきたことを学校全体の課題と捉え、学校改善に生かすべく、管理職に意見具申をして欲しいと望んでいる。

つまり、主幹教諭には、中堅教員としての意識に加え、教頭と教諭の間に位置する職にあることを意識することが期待され、学校運営に積極的に参画していくことが求められている。そのため、図3のように主幹教諭は、教職員とコミュニケーションを取る中で得られた様々な意見をくみ上げ、それを学校改善に生かすべく、積極的に管理職に意見具申をするという意識を高めることが重要である。あわせて、主幹教諭には、個々の教職員とのコミュニケーションにとどまらず、分掌間や学年間の意見調整をしていくことで相互の連携をはかり、学校の組織力を高めるという意識を持つことも求められている。

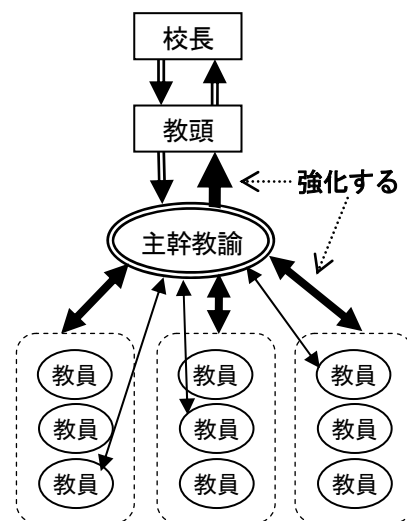


図3 主幹教諭の役割

(3) 学校の組織力向上のために

浅野（2011）は、「学校の教職員はそれぞれ親和欲求、帰属欲求、自尊欲求といった『社会的欲求』を持った存在である。こうした欲求は、集団全体の方向を決めるような重要な議論や検討会場面に参画することで充足する。参画的・集団的な学校運営が、教職員の満足度を高め、決定内容の受容を促進すると同時に実行率も向上させる」と述べている⁴⁾。主幹教諭が教職員から様々な意見をくみ上げ管理職へ積極的に意見具申をすることが、教職員一人ひとりの学校運営に参画しているという満足感や、学校の活性化、学校の組織力向上につながると考えられる。その意味でも主幹教諭に期待される役割は大きく、主幹教諭の資質・能力の向上は重要である。

今回の調査から、主幹教諭の資質・能力をより高めるために、2(3)で挙げた各種研修において実施している学校ビジョン構築や、学校組織マネジメント、学校における危機管理等の学校経営に関する研修内容の有効性をあらためて認識することができた。今後の研修においては、これらの研修内容とあわせて、主幹教諭とい

う職に就いているという認識を高め、管理職の視点から学校運営を考えるような意識付けも必要であると考え
る。そのために例えば、研修をとおして学んだ学校ビジョン構築、学校組織マネジメントの視点から見えてき
た自校の課題や解決の方策等を管理職に提案するなど、学校改革について管理職とともに検討する機会を設け
るのも一つの方法であろう。こうしたことにより主幹教諭は管理職から助言を得る機会ができ、学校運営に関
する管理職と主幹教諭のコミュニケーションを充実する契機となる。このように、学校内の実践と学校外での
研修が有効に機能し、主幹教諭の資質・能力が向上するとともに学校の組織力が向上していくことが期待され
る。その意味でも、常日頃から管理職から主幹教諭へ指導・助言を行うことが重要である。

おわりに

本研究を進めるために行ったアンケート調査では、主幹教諭を置くことにより様々な成果が表れているとい
う実態が読み取れた。これは単に主幹教諭を置いたからではなく、当然、教員としての資質・能力の高い主幹
教諭がその役割を自覚し、熱心に職務を遂行しているからである。アンケートでは教頭の業務が多岐に渡り、
その量も増えているという声も少なくなかった。今後は管理職が主幹教諭との連携を強め、主幹教諭制度を有
効に活用することで、さらに学校の組織力を高め、学校を活性化していくことが期待できると考える。

また、本研究では調査できていないが、主幹教諭を置くことによる成果を、生徒にどのように還元するかと
いう視点も、今後各学校において必要であると考え。

最後に、本研究に関して様々な資料提供やアンケート調査にご協力いただいた方々にお礼を申し上げる。

注)

- 1) 学校管理運営法令研究会編著『第五次全訂 新学校管理読本』、第一法規出版、p. 41
- 2) 寺崎千秋編「研究紀要第 91 号 ミドルリーダーとしての主幹教諭の職務と育成」、教育調査研究所、2011、
p5
- 3) 平成 23 年 3 月 24 日付け県立学校長あて事務連絡「主幹教諭の担当する校務の発令について」（県教育委員会
事務局教職員課）
- 4) 浅野良一「平成 23 年度 第 2 回主幹教諭研修 学校組織マネジメントについて」（徳島県の主幹教諭研修用
テキスト）、2011、p67

〈参考文献〉

- ・ 学校管理運営法令研究会編著『第五次全訂 新学校管理読本』、第一法規出版
- ・ 窪田眞二 小川友次『教育法規便覧（平成 23 年度版）』、学陽書房、2010
- ・ 八尾坂修編『主幹教諭 その機能・役割と学校の組織運営体制の改善』、教育開発研究所、2008
- ・ 寺崎千秋編「研究紀要第 91 号 ミドルリーダーとしての主幹教諭の職務と育成」、教育調査研究所、2011
- ・ マネジメント研修カリキュラム等開発会議制作『学校組織マネジメント研修 ～すべての教職員のために
～』、文部科学省、2005