

V

学校組織マネジメントグループ

組織力を高める学校体制づくり

－組織的な学校間連携・首席と学校組織マネジメント－

学校組織マネジメントグループ

<研究員>

千里第二小学校	主 事	角本 一省
千里第三小学校	主 事	西村 留衣
東山田小学校	主 事	松田 理香
津雲台小学校	主 査	大野 潤
古江台小学校	主 事	沖家 隆志
第二中学校	副主査	浦 憲太
竹見台中学校	副主査	中江 大造
千里丘中学校	主 幹	木村 聡
古江台中学校	副主査	柏井 綾子
桃山台小学校	首 席	乾 修彰
第六中学校	首 席	林 泰一
佐井寺中学校	首 席	山本 照満
古江台中学校	首 席	中野 稔郎

<スーパーバイザー>

元吹田市公立小・中学校長 福井 博夫

## 目 次

1. はじめに	1
2. 組織的な学校間連携がもたらす教育的効果について	1
(1) 研究目的と現状	
(2) 各中学校ブロックの取組	
(3) 今後の課題と方向性	
3. 首席と学校組織マネジメントについて	6
(1) 研究目的	
(2) 「新たな職」導入の経緯	
(3) 吹田市における首席の現状	
(4) アンケート調査から見えるもの	
4. おわりに	14

(資料) 吹田市立学校首席及び指導教諭等の職務等に関する要領

## 1. はじめに

情報化、国際化、少子高齢化など社会を取り巻く状況が大きく変化する中で、教育をめぐるっては、自立心の低下、生活習慣の乱れ、学ぶ意欲や体力の低下、市民や児童・生徒・保護者のニーズの多様化、安心・安全への不安などといった課題が生じています。平成 10 年 9 月の中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について」では、「学校の自主性・自律性の確立について」が取り上げられ、これ以降、学校評議員制の導入や学校評価システムの構築などの教育行政施策が展開されてきました。また、平成 12 年の教育改革国民会議報告「教育を変える 17 の提案」、平成 13 年に文部科学省が公表した「21 世紀教育新生プラン」の中では、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるよう、学校に組織マネジメントの発想を導入することが提言されました。最近では平成 24 年 8 月中央教育審議会で「これからの社会と学校に期待される役割」の一つとして「マネジメント力を有する校長のリーダーシップの下、地域の力を活用しながら、チームとして組織的かつ効果的な対応を行う必要がある。」と指摘されています。

「学校組織マネジメント」とは、「学校の有している能力・資源を、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）」（文部科学省組織マネジメントカリキュラム等開発会議）と定義されています。この考え方を生かし、校長の示す学校経営の方針のもと、教職員がそれぞれの役割に応じて経営に参画し、業務を機能的・効果的に行うなど、組織として有効に機能することが学校に求められています。

「学校組織マネジメント研究グループ」は「首席」と「事務職員」で構成されています。社会の変化に対応する学校経営においては、教頭や首席を中心とする教員と、主幹や主査をはじめとした学校事務職員が、それぞれの専門性を発揮して機能的に連携することが重要です。今年度の研究は、学校経営において「首席」「学校事務職員」が実際に取り組んでいる事例や、学校現場での疑問や困った事象などを出し合うことからスタートしました。

小中一貫教育、学校経営への参画、若手教職員の育成、職務内容、管理職との役割分担、協働、校務分掌の位置付けなどについて多くの意見が出された中で「小中一貫教育に向けた組織的な学校間連携」について実践校の取り組みを基に研究を深め、市全体に広げていくこと、「学校経営の要である首席の職務のあり方」について首席の職務の現状を把握し、学校組織の中で活かしていく手立てを提案していくことの二点が重要だと考えました。

## 2. 組織的な学校間連携がもたらす教育的効果について

### (1) 研究目的と現状

平成 17 年 1 月に「吹田市小中一貫教育実施プラン」が策定され全中学校ブロックで、小中一貫教育推進の取組が始まりました。各中学校ブロックでは、それぞれの実情に応じた取組が進められています。しかし、連携の必要性は理解しつつも、年々多忙化が進む中、取組を進めていくことの困難さが表れています。この状況を改善していくには、事務職員が積極的に関与していくことが必要であると考え、研究を進めることとしました。

今回の研究では、小中一貫（幼小中連携）に事務職員が積極的に参加している竹見台中学校ブロックや古江台中学校ブロックの取組を検証しながら、今年度より取組を始めた千里丘中学校ブロック、経験の浅い一中ブロックの事務職員の新たな取組の実践も踏まえながら事務職員が参画する「組織的な学校間連携がもたらす教育的効果について」研究します。

## （2）各中学校ブロックの取組

### 古江台中学校ブロック事務連携部会の活動状況について

平成 18 年度から古江台中学校ブロック幼小中連携推進事業組織の中に、小中学校の 3 校の事務職員からなる事務連携部会が編成され、7 年目となりました。この 7 年間で、下記に示すように、学校事務の効率化や事務支援とともに推進委員会で一定の役割を担うことが定着化してきました。

現在の事務連携部会は、津雲台小 1 名、古江台小 1 名、古江台中 2 名の 4 名で活動し、毎月行われる推進委員会には各校 1 名の事務職員が参加しています。活動内容は、推進委員会を含めた幼小中一貫教育活動の連絡・調整・記録・発信（周知）等の役割を担うことと 3 校の学校事務効率化を図ることで定着しています。普段はメール等を使い連絡・調整をしていますが、年間 4～5 回程度は事務連携部会を開催し、顔を合わせて活動しています。

#### ➤ 推進委員会での役割

- ①月 1 回の定例推進委員会に参加し、会議記録「ジョイント+++プラス」を作成・発行し、会議内容について中学校ブロック内全教職員に周知徹底することで共通認識を推進。
- ②中学校ブロックの全教職員で参加する夏季・冬季合同研修会の案内文書作成、連絡、準備、受付、記録等を担当し、次年度への引継ぎ資料として作成。
- ③「研究報告集」の編集印刷作成及び「吹田市学校教育の概況」の原稿作成。
- ④ブロック小中一貫教育推進事業予算会計担当。

#### ➤ 職務に関わる連携（「事務連携部会」での内容）

- ①ブロック推進委員会での会議内容を確認し、役割分担。
- ②府監査・市費予算監査に関する情報交換。事前に対応し適正な事務処理となるよう臨時主事等の支援実施。
- ③学校納入金、市費予算、三手当認定関係、職場内研修、児童生徒名簿等、各校での事務実践での課題解決や情報交換と資料提供。
- ④中学校の入学説明会・入学手続きに向けて、小学校名簿データの提供や内容の情報交流。
- ⑤幼小中一貫教育推進につながる事務連携を模索。

#### ➤ 校務分掌の位置づけ

- ①古中ブロック推進委員会の構成員として校務分掌に明記。
- ②企画（調整）委員会の構成員。

#### 【過去の活動】

- ①「各校園年間行事予定表」の作成。
- ②「総合学習テーマ一覧表の」作成。
- ③「各校園要覧の一覧表」の作成。
- ④「校外学習行き先一覧表」の作成。

今年度は、中学校においても新学習指導要領完全実施している状況の中で、さらに幼小中一貫教育推進のための活動（研究授業や合同研修会など）の時間確保が難しくなることが予想され、リアルタイムのメール情報発信・情報共有・運営等に一層の工夫と効率化を推進しています。また、児童・生徒の交流活動や幼小中11年間を見通した日常の教育活動を推進するためには、学校内の情報収集や蓄積、整理および調整などの業務が重要であることを認識しながら活動をしています。

### 竹見台中学校ブロック事務連携の活動状況について

千里みらい夢学園では小中学校の教職員の交流や兼務を積極的に行っています。事務職員に対しても兼務発令されており、今年度から竹見台中学校の事務職員が月曜日に千里たけみ小学校、水曜日に桃山台小学校に勤務し、小学校の管理職や教職員に対して情報化支援を行うことで事務の簡素化を図っています。

#### 学校間連携の形



SSC（総務サービス事務用端末機）のIDを小学校と中学校で共有することにより、小学校職員の認定情報を中学校の事務職員が確認・訂正をしています。これは遠方の単数配置の事務職員に対するサポートとしてとても効率的です。また、予算情報を共有することにより小学校には台数が多くあるストープを中学校へ移管し、中学校で購入する予定のストープを見送りました。その結果、市費予算の効率化に繋がっています。そして、なにより重要なのは人材を共有できるという点です。学校現場では個人が持っていた知識やノウハウが人事異動などで失われるリスクが常にあります。お互いを支えあい、高めあうことでリスクを軽減し学校全体の利益を向上させることができると考えています。今年度は特に小学校の非常勤事務の交代により生じたリスクに対して、中学校と人材交流を行うことで、円滑な引き継ぎを可能としました。

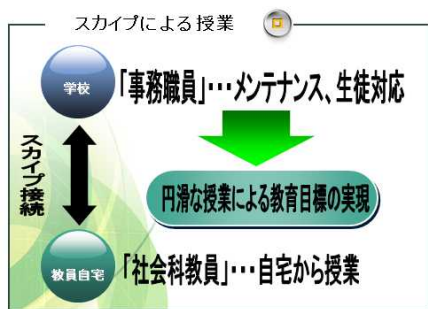


事務職員に対して兼務発令をすることは学校間の情報交換を円滑にするだけでなく、本学園をより一つにすることができます。例えば、本学園のように3校のどの学校のHPを開いても同じページを表示させるには、3校のFTPアカウントを預かる必要があります。事務職員の権限強化は学校の広報力を向上させ、教員の事務負担軽減にもつながります。

#### 授業・小中連携会議に対する情報化支援



写真は、スカイプを使った遠隔授業を行っている様子です。きっかけは竹見台中学校の社会科教諭が怪我で1ヶ月ほど学校に勤務できない事態が起こったことでした。竹見台中学校では社会科教諭が1人しかいないので、その先生が出勤できないと入試を控えている3年生の授業に空白ができてしまいます。



そこで相談を受けた事務部は、先生の自宅とコンピューター室をスカイプでつないだ新しい授業の形を提案しました。遠隔授業を行った1ヶ月間、社会科の授業がある日は事務部がコンピューター室に入り込み、セッティングをはじめ、不具合が起こった場合のメンテナンスや生徒からの発言の誘導までを行い、円滑な授業の実現に努めました。スカイプを使った今後の展開として、施設分離型小中一貫

校では、移動をすることなく小中連携会議などを行うということがあげられます。

小中連携会議を行う際、移動の時間がかかってしまうという難点を、スカイプを使うことにより克服することができます。また、授業の中で海外の学校と結ぶことも可能であり、さらなる広がりが考えられます。

### 千里丘中学校ブロック事務連携部会の活動状況について

千里丘中学校ブロックでは、連携推進委員長に千里丘中学校の首席を置き、各校園長をはじめ生徒・生活指導担当教員等が連携推進委員会のメンバーになっています。その下に10の推進部が設けられており連携組織が確立されています。年度当初には、各校園の校（園）務分掌、児童生徒在籍数、職員一覧、合同年間行事予定表、幼小中連携推進委員会組織図が掲載された「幼小中教職員必携 ～みんなでしようや～ つながる ひろがる ふかまる千里丘」という冊子が全教職員に配布されています。

#### ▶ 千里丘中学校ブロック幼小中連携事業

- ・千里丘中体育大会への児童・園児の参加
- ・教職員のスポーツ交流
- ・夏季合同研修会
- ・東山田小、山田第二小の両6年生による中学校の授業体験やクラブ活動の見学会
- ・中学校からの英語科の出前授業
- ・支援学級の交流
- ・東山田小と東山田幼との給食交流
- ・年度末には幼稚園と小1担任や支援担任との連絡懇談会等がある

連携推進委員会は月1回開かれており、交流会の日程調整や内容を確認し、各校園の近況報告をしています。

今年度（平成24年度）より事務職員が事業の運営に参加しています。

#### ▶ 事務職員の幼小中連携事業への運営参加内容

夏季合同研修会の参加者名簿の集約・作成、各分科会で必要な記録用紙等資料の準備を行いました。当日は会場準備や受付、全体会の記録や写真撮影を行い、研修会後はアンケートや分科会の記録を集約し、全体のまとめを完成させ職員に配布しました。

12月には東山田小と山田第二小の両6年生が合同で中学校の授業体験を行い、小学校間で連絡を取り合い、人数調整と名簿集約を行いました。

また、小中の事務職員が協力し、毎月の幼小中合同カレンダーを作成しました。

## ◆ 事務連携

- ・中学校の入学説明会に小学校の事務職員が参加し受付を行いました。
- ・山田第二小（事務職員単数配置）の入学説明会に千里丘中の事務職員が参加しました。

以上のような今年度の取組を踏まえ、来年度は、さらに事務職員間の連携を密にし、ブロックの取組に積極的に関わっていきたいと考えています。

## 第一中学校ブロック事務職員の取組

### ◆ 第一中学校ブロック小中連携事業内容（現状・課題）

現在、一中ブロックで進められている小中連携の取組としては、大きく分けると行事と定例会の二つがあります。小中連携行事で、一番大きなものは夏季休業中に幼稚園・小学校・中学校の教職員を集めて行われる幼小中合同研修です。この幼小中合同研修では教職員が各分科会に分かれて情報交換を行います。その他、行事としては各校の小学6年児童が一中でクラブや授業を体験する一中体験入学（一中ガイド）や、給食交流、合同研究授業、教科別研修会などがあります。また、月1回程度、各校の小中連携担当者が集まって定例会を開催して、行事の具体的内容や一中に進学した各校出身児童のことなどについて情報交換が行われています。

このような現状を踏まえ、今後、学校間連携を進めていくためにはどうすれば良いか、それを模索するために、小中連携担当者とお話をする機会を設けました。そして、小中連携担当者が現在感じていることや、連携の進捗状況について聞き取りを行いました。また、小中連携担当教員の許可を得て、実際に定例会に参加もしました。

その結果分かったのは、前年度の定例会の記録が残っていないために、新しく小中連携担当になった職員が何を話し合えば良いのか分からなくなるという問題や、幼小中合同研修の記録作成・集約が大きな負担となっているということです。また定例会の日程調整を行う際も、特に小学校は行事が多いので、調整が難しいという問題があることも分かりました。

### ◆ 事務連携事業内容

一中ブロックでは事務連携の一環として、平成23年4月より第一中・千里第二小・千里第三小の事務職員で三校共通行事カレンダーを作成しています。三校の行事が集約されたカレンダーを作成し発信していくことで、各校の教職員が他校のスケジュールを把握して、行動しやすくなりました。

また、共通行事カレンダーを作成することで事務職員同士が連絡を取り合う機会が増え、学校間の組織マネジメントをより円滑に行えるようになりました。

さらに、ブロックとして協働するという意識も生まれました。平成23年8月の幼小中合同研修では、第一中・千里第二小・千里第三小の事務職員が初めて集まり、事務連携の進め方について話し合いが行われました。翌年の平成24年8月にも、引き続き幼小中合同研修で各校の事務職員が集まり、事務連携について話し合われました。

### ◆ 第一中学校ブロック小中連携事業の課題・展望

小中連携担当者への聞き取り等を通じて明らかになったのは、現在の小中連携の取組みで生じている問題の解決に、事務職員が貢献できそうであるということです。今まで、上記の小中連携と事務連携の間には全くといって良いほど接点がありませんでしたが、今回聞き取

りや定例会への参加を通じて、小中連携のより詳しい実態を知り、課題を知ることもできました。

今後は課題解決のために事務職員が小中連携の会議や研究会といった場で、教員の側面的支援を行うということも考えられます。例えば、小中連携担当者が集まる会議で事務職員が記録の作成や、会議の日程調整を行うことなどです。その結果、教員の負担軽減にもつながると思われま

す。また、年度が新しくなっても小中連携の取組みの内容が次年度に引き継がれるように会議録の保管等を事務職員が行い、バックアップ機能を果たすということも考えられます。

以上のような形で事務職員が学校間連携に参画していくためには、以下に挙げることが必要と考えられます。まず事務職員が校務分掌の小中連携担当メンバーとして位置付けられ、各校の部会・委員会・行事担当者会に所属することです。また、他の小中連携担当教員の負担を軽減するという意味でも、小中一貫教育推進事業予算会計を担当するというのも一つです。さらに事務職員が異動等によって変わっても、引き続き小中連携や事務連携に携われるよう小・中学校内で組織化を図ることが必要です。

### (3) 今後の課題と方向性

今年度、古江台中学校ブロック、竹見台中学校ブロック、千里丘中学校ブロック、第一中学校ブロック、それぞれの取組を検証しました。事務職員が運営に積極的に参加することによって、学校間連携がスムーズに進む事がわかりました。それは、事務職員が積極的に参画し始めたばかりの一中ブロックの取組報告の中でもその必要性が見えてきています。

来年度は「組織的な学校間連携がもたらす教育的効果について」事務職員がどのように参画するのが望ましいかを研究し、吹田市の標準的な形が示せればと考えています。また、一中ブロックでの事務職員の参加が正式に行われるよう取組を進めます。

## 3. 首席と学校組織マネジメントについて

### (1) 研究目的

学校が自主的、自律的に運営されるためには、校長が中長期的な経営ビジョンを示し、リーダーシップを発揮していくことに加え、様々な課題に対し、学校自らが判断し、適切かつ迅速に対処できる組織的で機動的な学校運営体制の構築が必要です。

このため、学校運営組織において、教頭と教職員との間に校務の要となる職として、首席が設置され、学校運営体制・機能の充実が求められています。

吹田市においては、平成25年度には首席の全校配置が見込まれており、学校運営における首席の重要性は、より一層高まることが予想されます。そこで、各校における首席の仕事の現状、期待されている役割、学校にとっての成果について調査・研究し、吹田市における首席の職務のあり方について考察することとしました。



## (2) 「新たな職」導入の経緯

首席（学校教育法における主幹教諭）が設置された背景として、近年、学校がいじめ・不登校や学校安全面を中心とした危機管理対応、保護者・地域のニーズに十分配慮した特色ある学校づくりなど、多様な課題に対応することが求められてきたことがあります。そのため、校長のマネジメントのもと、組織的・機動的な学校運営を実現するために、学校運営を行う校長等と、児童生徒に対して教育を実践していく教諭等の間においてパイプ役を担う職の必要性が高まりました。また、学校運営における教頭の業務が増大してきていることから、教頭をサポートする役が必要となりました。

このような状況の中で、中央教育審議会の答申等を受け、平成19年に、新たな職としての主幹教諭の設置に関する「学校教育法等の一部を改正する法律（平成19年法律第96号）」が成立し、平成20年4月1日から施行されました。

大阪府では、法改正に先立ち、「大阪府立学校首席及び指導教諭の職務等に関する要綱」が平成17年9月に施行され、その中で首席は、担当校務に関する事項を指導・総括し、学校運営において、(1)意思決定支援(2)経営・調整(3)相談支援(4)渉外・広報(5)人材育成の職責（機能）を担うとしました。

校務の具体的な内容は、各学校の実情に応じ、校長が決定するとし、その具体例として以下の内容が示されています。

- 学校組織運営支援 ●担当分掌等の総括 ●教育計画作成の総括
- 学校行事の総括 ●教育課題対応 ●研修計画の総括
- 教職員への指導・助言 ●地域連携窓口 ●他校種連携調整
- 学校協議会・PTA等調整 ●広報調整

吹田市においては「大阪府立学校首席及び指導教諭の職務等に関する要綱」の施行を受けて、「吹田市立学校首席及び指導教諭の職務等に関する要領」（資料参照）が平成18年11月から施行されました。平成24年4月現在、23小学校14中学校に首席が配置されています。

表1 吹田市立小中学校首席の配置状況推移（人）

年度	H19	H20	H21	H22	H23	H24
校種	年度	年度	年度	年度	年度	年度
中学校	2	3	7	10	12	14
小学校	0	2	6	10	15	23

## (3) 吹田市における首席の現状

吹田市立小中学校における首席の現状について知るために、まず、研究グループの首席のメンバーに所属校での首席の位置付けや職務について報告してもらいました。

A小学校では、首席として企画会議、小中一貫教育推進コーディネーターに位置付いており、その他個人として生活・特活委員会、教科部会、初任者研修、児童委員会・クラブ、学校開放に位置付いています。また、授業は5・6年生の理科を15時間担当しており、6学年部に所属し、校外学習や宿泊行事の付き添いもしています。

B中学校では、首席が週一回の校内推進委員会を運営し、各学年や分掌間の調整を進めています。担当が明らかでない仕事内容について原案をまとめて職員会議へ提案することもあります。また、教務部と学年にも所属し、それぞれの仕事分担もあります。

C中学校では首席が教育課程全般を担っており、企画会議、研究部、生徒指導部会に参加

しています。また、今年度は吹田市委嘱研究学校としての実践（研究授業・研究協議など）の推進役として取り組んでいます。校外では、地域教育協議会、評議委員会に参画していません。

D中学校では企画委員会の運営及び、年度ごとの重点課題に積極的に参画しています。また、小中連携、学力向上、教育課程の見直し、校務分掌の見直し、必要性の高い分掌（教務）や実行委員会（文化祭）への応援などに取り組んでいます。

以上のように、首席の校内での位置付けや役割については各校様々であることがわかります。報告内容について、研究グループメンバーで意見交流をしていく中で以下のような意見が出されました。

- ・学校の重点とする目標、課題によって職務内容が異なる。
- ・首席になって何をすれば分からない人も多い。
- ・首席として転勤したが、仕事の内容や進め方が前任校とは大きく異なる。
- ・管理職が変わっても、動き方が変わってくる。
- ・校務分掌表に首席の位置づけが明記してあるが、他校ではどうなのか。
- ・小学校と中学校でも動き方は違うのでは。
- ・教頭との仕事の棲み分けによってやることが変わってくる。
- ・学校によって変わる職務内容と、どの学校でも共通する職務内容を整理できないか。

意見の中には、首席の職務内容が明確でないことや、教頭との仕事の棲み分け、また、他校では首席の位置付けや役割がどうなっているのかを知りたいといった内容のものが多くありました。そこで首席の各校での状況をアンケート調査し、報告することで吹田市内の首席の方々に多くの気づきを与えられるのではないかと、また、首席の職務のあり方についても深く研究できるのではないかと考えました。

#### （４）アンケート調査から見えるもの

アンケート調査は、首席配置校の教頭・首席・事務職員を対象に以下の要領で行いました。

対象者	調査日	回収率
教頭（37校）	平成24年12月17日（月）	81.1%
首席（37校）	～	78.4%
事務職員（37校）	平成25年1月9日（水）締切	73.0%

#### 【調査内容】

- A 首席の基本的な情報について
  - B 首席の校務分掌での位置付けについて
  - C 首席の職務内容について
  - D 首席と教頭・事務職員との協働について
  - E 首席が配置されての成果・課題について
- ※首席向けはすべて、教頭向けはC・D・E、事務職員向けはD・Eの項目で調査

## A 首席の基本的な情報について

(データは首席配置校全校分※【学年に所属】の項目は、アンケート提出校のみ)

【所属校在籍年数】

年目	小学校	中学校	合計
1	0	1	1
2	1	0	1
3	2	0	2
4	2	2	4
5	2	1	3
6	5	3	8
7	7	2	9
8	1	2	3
9	2	1	3
10	1	2	3

【首席経験年数】

年目	小学校	中学校	合計
1	8	2	10
2	5	2	7
3	4	3	7
4	4	4	8
5	2	1	3
6	0	2	2

【週あたりの持ち時間数】

時間	件数
5	1
6	2
8	1
9	3
10	8
11	2
12	8
13	4
14	2
15	3
16	1
17	1
18	1

【担当教科】

教科	小学校	中学校	合計
国・図・支	1	0	1
理・国・体	1	0	1
社会・図書	1	0	1
生活	1	0	1
算数・数学	6	2	8
理科	12	2	14
国語	0	1	1
技術	0	3	3
保健体育	0	4	4
社会	0	1	1
音楽	0	1	1
無回答	1	0	1

【学年に所属】

している	件数
	18

いない	件数
	11

↓  
内訳

学年	件数
小3	1
小4	2
小5	1
小6	8
中1	2
中2	3
中3	1

首席の基本的な情報について特徴的なものには、首席経験年数3年未満が半数以上を占めていること、週あたりの持ち時間数にはばらつきがあること、担当教科については小学校のほとんどが理科・算数であること、首席の約3分の2が学年に所属していることなどが挙げられます。

## B 首席の校務分掌での位置付けについて

### 【首席として校務分掌に位置付いているもの】

・推進（企画）委員会（16件）・生徒指導委員会（9件）・校務分掌検討委員会・予算委員会（7件）・支援、特別支援教育委員会（6件）・行事委員会・教育改革部・学力向上委員会（7件）・幼小中連携（9件）・学園祭実行委員会・教務補助・人権委員会（5件）・教務（2件）・生徒会・教育課程委員会（13件）・学研学校代表・オープンクラブ担当・コア会議メンバー・卒入学式委員会（9件）・すべての小委員会・道德教育推進委員会（2件）・進路指導委員会（2件）・初任者指導（4件）・総合学習委員会・校外学習担当者会・体育大会実行委員会・いじめ不登校特別支援委員会（2件）・研修企画委員会・児童対応委員会・SSW担当（3件）・学校教育自己診断委員会（4件）・学力学習実態調査委員会（2件）・校内委員会（2件）・時間割検討委員会（2件）・月行事反省・健康安全美化給食企画部会（安全対策）・臨海実行委員会（2件）・特別支援教育委員会・新一年生編成委員会・就学委員会・生活委員会・少人数指導委員会・体育委員会・情報視聴覚委員会・地域連携担当・PTA役員会、運営委員会

### 【首席としてではなく教科や個人として位置付いているもの】

・情報教育推進委員会・学校保健委員会・小中一貫委員会・吹田市中学校体育部会部長・中体連学校代表・道德教育・進路委員会・体育部（2件）・授業研究委員会・学力保障プロジェクト・理科部・学力向上委員会（2件）・セクハラ校内相談窓口（2件）・少人数・初任者指導（2件）・教育課程推進委員・宿泊的行事・評価委員・研修・児童会・委員会（3件）・クラブ担当（2件）生活・特活委員会（2件）・中学校ブロック交流担当・体育部会（2件）・教科部理科担当・学校開放（課外クラブ）担当・臨海学習委員会・全校集会・児童集会・ケース会議・新1年クラス編成・朝の読書・クラブ顧問委員会・教務・保健安全委員会・文化総合発表会準備委員会・教科代表・体育大会実行委員会・体育科主任・校内指導員・進路指導主事・生徒指導部・理科（2件）・6年社会、総合・6年学年付き（各行事サポート）・清掃担当（生活）・土日担当（土日活動行事の職員の割り振り）・教科部会（2件）・行事委員会（音楽会、卒業式（2件））・努力目標委員会・保健、給食、環境、美化委員会・給食人員報告・吹教済（2件）・学研（2件）・エコスクール・施設備品管理（体育、プール、運動場、体育館、共通視聴覚機器）・図書・理科担当・理科教科部会・音楽、図工、家庭科、理科等の教科委員会・教育課程委員会・給食委員会・放送委員会・体育委員会・儀式学芸委員会・校内図工展委員会・卒業式委員会・運動場クラブ・演劇クラブ・課外バスケット担当・学校体育施設開放担当・道德推進委員会・生活指導部会・学力向上・青少年対策委員会・PTA書記

推進(企画)委員会をはじめとし、教育課程、生徒指導、幼小中連携、学力向上、予算委員会といった、学校運営の中心となるものに多くの方が首席として校務分掌に位置付いていると同時に、首席としてではない部分について、担当しているものは多岐にわたっていることがわかります。

### C 首席の職務内容について

首席の職務内容についてのアンケートでは、右表2の項目について、首席が担うことによって効率的に機能すると思われる仕事内容には○を、そうでないものには×を、どちらともいえないものには△をつけてもらい、その理由や取組状況についても記入してもらいました。網掛け部分がそれぞれ一番多かったものです。

教頭、首席共に○が最も多かったものは推進（企画）委員会で、「全体を見渡して計画が進められる。」「学校の方向性を決める推進委員会の主担を首席が担うことが重要。」といった意見が多くありました。

その他に各学年との連携・小中連携・教育課程・学力向上・校務分掌検討などの学校運営全般に関わる項目についても○が多くあり、多くの学校で首席が関わっていることがうかがえます。

一方で、生徒指導・時数管理・年間行事予定については、首席が関わりつつも、「学校で他に担当者が位置付いている。」「担当との協働で関わっていく方が効率的である。」「必要に応じてサポートしている。」といった意見が多く出されていました。

新人育成・地域連携については他の項目よりも回答にばらつきがあり、記述の中には、「初任者担当と連携しながら、経験を活かしたアドバイスをしている。」といったものや「他に担当者がいるが、積極的に関わってほしい。」といった意見がありました。

表2 首席の職務内容について 教頭と首席の意識比較

項目	○×△	教頭	首席
各学年との連携	○	21	22
	×	0	0
	△	9	7
小中連携	○	23	18
	×	1	2
	△	5	9
	無回答	1	0
生徒・生活指導	○	7	9
	×	6	5
	△	16	14
	無回答	1	1
新人育成	○	18	16
	×	2	1
	△	9	11
	無回答	1	1
教育課程	○	20	16
	×	3	3
	△	7	9
	無回答	0	1
学力向上	○	19	15
	×	2	2
	△	9	11
	無回答	0	1
推進（企画）委員会	○	28	25
	×	0	3
	△	2	1
時数管理	○	10	14
	×	7	5
	△	13	9
	無回答	0	1
年間行事予定	○	12	11
	×	5	2
	△	8	15
	無回答	0	1
校務分掌検討	○	19	20
	×	1	1
	△	9	7
	無回答	1	1
地域連携	○	15	12
	×	2	3
	△	12	13
	無回答	1	1

## D 首席と教頭・事務職員との協働について

### 【首席と教頭の協働について】

首席と教頭の協働については、企画推進委員会・教務・教育課程・小中連携・地域連携が多くあげられていました。首席が重点的に関わっている仕事内容や分量については、学校ごとの重点課題や緊急課題によってかなりの違いが見受けられ、首席の持ち時間数や、在校年数や、経験などの影響も受けていると思われます。また、職務にとらわれない臨機応変の対応も学校運営を円滑化しているといった意見もありました。

事務職員からの意見は、首席の職務内容が周知されていないこともあり無回答が多く見られました。

### 【首席と事務職員の協働について】

首席と事務職員との協働については、予算関係・名簿関係・資料作り・小中連携・企画委員会への参加等、事務職員の実務を意識した内容に具体的な回答がありました。また、中学校ブロックでの取組や校内の新規採用者向けの研修は、互いが協働することで、いままでの内容に、より幅を持たせることができるような内容もありました。

経験の長い事務職員にとっては、既に事務職員の仕事としてこなしてきていることが多く、事務職員が首席の担当している仕事にどのような関わりを持つことが良かったのかの設問では、無回答が多い結果となりました。首席がどのような仕事をしているのか、事務職員としてなかなか見えていない現状が考えられます。

## E 首席が配置されての成果・課題について

### 【首席が配置されて、学校運営上うまくいった経験】

回答を分野別に分けると、首席・教頭双方とも、

- A. 教頭・管理職の仕事内容を分担したり軽減になったりしたこと
- B. 校内で首席が担うことで効率が上がった職務内容について
- C. 職員間の支援や相談の体制が整ったこと

の3分野に分類することができました。

3分野の中で最も多く回答があったのは、首席ではC分野で、教頭ではA分野でした。首席自身は職員室内の役割に手応えを感じており、教頭からは負担が軽減されている実感が表れています。

首席からは、「学年や学級で課題や問題が発生した時のバックアップ体制などが迅速にできるようになった。」「若手教師の研修会を開催したり、悩みを聞いたりする機会が増えた。授業の補助に行きやすい。」など職員間の調整や支援の役割を担っている方が多いことがうかがえます。

一方、教頭からは「管理職よりも長年学校に携わっている分、学校の流れをよく知っており、安定した学校作りに貢献できる。」「教頭の仕事の負担が軽減されることと、2人で確認しながら仕事を進めることができ良かった。」「学校全体を把握し日々の運営がスムーズになった。管理職と教諭の間をつなぐパイプ役として、機能している。」など、管理職の多忙な部分を少しでも緩和することに役立っているということがわかりました。

日々の職務内容については、首席・教頭とも「校務分掌上受け皿のない案件や学年をまたぐ事案などについての企画・検討・推進がスムーズになった。」「職員会議までに案件がほぼ煮詰まっており、会議自体の時間的簡素化が来ている。」「校内研修の内容が充実した。」など、首席が学校運営上中心的な役割や、分掌や学年を横断した部分での役割を担っていることがわかりました。

### 【首席が配置されて、困ったことやうまくいかなかったこと】

首席からは「校務分掌の役割が多いので、様々な場面で中途半端になることがあった。」「役割が明確でない状態でスタートしたので、十分機能したとは考えにくい。」「保護者、地域など学校関係以外の方は、まだ首席を理解されていない。」といった、職務内容が確定されていないことによる戸惑い感が多く感じられました。

また、教頭からはこの欄の回答は少なかったことから、配置されたことは概ね歓迎されていると思われませんが、「首席が加配でないので、担任を持てる教員が事実上1名減ってしまい、人事面で困った。」という人事上での問題が挙げられていました。その点については、首席側にも「時間軽減のための講師の派遣が毎年5月にずれこみ、関係する学年に迷惑をかけている。」「首席が配置されたため、専科の枠が1名減った。」という回答がありました。

### 【首席が配置されて、改善すべきと考えること】

学年に所属することに関して、首席側より「学年所属をしていると全体が見えなくて調整役にはなりにくい。」「学年に所属しない方がいいと思う。」、教頭側より「学年に担当されているため学校全体が見えない場合があり、調整機能が滞る場合がある。」などの回答があり、所属はせずに全体を把握できる立場でいることが求められています。

また、授業時数等について、首席より「加配として位置付けられると、もっと働く場が増える。(2件)」「時間軽減講師は、年度当初にはきちんと決定している必要がある。」「臨時に担任代行をする場面が増加している。代替講師が派遣されないために首席としての任務を果たすことが非常に難しい。」といった、軽減のための措置を求める回答が多くありましたが、教頭側にはそういう視点での意見はありませんでした。

教頭からの回答には「首席が校務上のトップ(校務の要)であるという教職員の認識が今後必要である。」「校務分掌に位置付けられているものの、校内での仕事内容がまだまだ明確ではない。」「教頭との仕事の分担が年々明確になり、教職員にも周知されてきているが、各校によってばらつきがあるのが気になる。」という、職務内容に関する職員の認識が徹底されていないことに対する課題が多く見られます。

各校で独自の職務内容があり、全市レベルで統一されてはいないことに関して、教頭より「転勤先の学校で、教頭と首席の仕事の分担が前任校と違い、困った。」「学校間で仕事内容の統一性を持たせる必要がある。(2件)」という意見もある一方で「基本ラインが必要だとは思いますが、学校の裁量部分が大きく残されていないと、理想的な対応が難しいと思う。」との回答もありました。首席側にも「基本的に本来していくべき内容について、連絡会などで示してほしい。」「首席の位置づけ(担任の可否、部署の長など)が学校間で、曖昧になっている。」という回答もありましたが、「首席は学校に応じて臨機応変に使えるように対応すべきであると思う。」との意見もあるなど、教頭・首席ともに、ある程度のスタンダードの作成と、各学校裁量部分の確保とが求められていることが読み取れました。

## 4. おわりに

今年度の学校組織マネジメント研究グループでは「学校間連携」と「首席と学校組織マネジメント」について研究してきました。「学校間連携」については、各中学校ブロックの取組状況について研究してきましたが、今後はその取組を吹田市全体に拡げていくための方策の検討が必要となります。「首席と学校組織マネジメント」については、今年度行ったアンケート調査によって見えてきた課題に対して、今度どのように組織として対応していくべきかを提案していくことが重要です。

次年度は今年度の研究内容を整理し、学校組織マネジメントを活かした学校体制づくりについて、継続して研究していきます。



## (資料)

### 吹田市立学校首席及び指導教諭等の職務等に関する要領

吹田市教育委員会

## 第1章 総 則

### (目 的)

第1条 この要領は、吹田市立小学校及び中学校の管理運営に関する規則第4条第3項及び第4条の2第3項の規定に基づき、首席及び指導教諭、指導養護教諭及び指導栄養教諭（以下「指導教諭等」という。）の職務内容等に関して必要な事項を定めるものとする。

## 第2章 首 席

### (首席設置の趣旨)

第2条 学校が主体的、自律的に運営されるためには、校長が中長期的な経営ビジョンを示し、リーダーシップを発揮していくことに加え、様々な課題に対し、学校自らが判断し、適切かつ迅速に対処できる組織的で機動的な学校運営体制の構築が必要である。このため、学校運営組織において、教頭と教職員との間に校務の要となる職として、首席を設置し、学校運営体制・機能の充実を図る。

2 学校に首席を置くことができるものとし、主幹教諭をもってこれに充てる。

### (首席の職務)

第3条 首席は、校長の学校運営を助け、その命を受け、一定の校務を整理し、児童生徒の教育をつかさどる。また、担当する校務について教職員のリーダーとして組織を円滑に機能させるとともに、その校務を着実に遂行していく上で、他の教職員に対して、必要な指導・総括にあたる。

2 首席は前項の職務を遂行するために、学校運営において次に掲げる職責（機能）を担う。

#### ① 意思決定支援

学校の意思決定を迅速化するため、教職員の意見のとりまとめ、及び教職員に対する校長の学校運営方針の具現化

#### ② 校務等の調整

各々の分掌等における横断的・総合的な調整

#### ③ 相談支援・人材育成

教職員が抱える仕事上の問題点や悩みを把握した上での適切な指導・助言

#### ④ 渉外・広報

地域の窓口として、学校の教育活動、地域活動等の情報提供・説明

3 職務の具体的な内容は、各学校の実情に応じ、校長が決定する。

### (首席の選考及び任命)

第4条 首席は、教諭、養護教諭及び栄養教諭のうちから、大阪府教育委員会が命ずる。また、選考は、吹田市教育委員会教育長の推薦に基づき、大阪府教育委員会が行う。

### (首席の配置先及び配置数)

第5条 吹田市立小学校及び中学校に、課題等の実情に応じて配置する。

### 第3章 指導教諭等

(指導教諭等設置の趣旨)

第6条 教職員一人ひとりに対して、学習指導をはじめ、生徒指導など児童・生徒を指導していく教育の専門職として高い能力が求められている。

このため、学校において、指導力に卓越した指導教諭等を設置し、教職員の指導力の向上を図る。

(指導教諭等の職務)

第7条 指導教諭は児童生徒の教育をつかさどり、指導養護教諭は児童生徒の養護をつかさどり、指導栄養教諭は児童生徒の栄養の管理及び指導をつかさどり、それぞれ専門的な知識や経験を活用し、教職員の指導力の向上を図る。また、指導教諭等は、学校に配置され、教育長及び校長の命を受け、専門的な知識や経験を活用し、次に掲げる職責（機能）を担う。

① 教員の育成

指導教諭等の勤務校及び市内各学校の教員に対する授業改善等の指導

② 研究・研修支援

市教育センターなどへの研究・研修の支援

③ 地域連携

市内各学校や関係団体などへの情報提供及び保護者に対する相談活動

2 職務の具体的な内容は、各学校・地域の実情に応じ、校長が決定する。

(指導教諭等の選考及び任命)

第8条 指導教諭等は、それぞれ教諭、養護教諭及び栄養教諭のうちから、大阪府教育委員会が命ずる。また、選考は、吹田市教育委員会教育長の推薦に基づき、大阪府教育委員会が行う。

(指導教諭等の配置先及び配置数)

第9条 吹田市立小学校及び中学校に教科等を配慮し配置する。

附 則

この要領は平成18年11月 1日から施行する。

附 則

この要領は平成20年 4月17日から施行する。