

第5B分科会 研究課題 「教職員の専門性に関する課題」

研究主題 「働き方改革における教頭の専門性を生かした組織体制の構築
～変革期の課題を踏まえた運営状況についての考察～

宮崎支会 第4班

1 主題設定の理由

学校現場では、長時間労働や多忙化が課題となり、「学校における働き方改革」が進められている。教員の業務改善・業務分担・効率化を進める中で、学校運営の中核を担う教頭の専門性がこれまでにない形で求められている。そういった背景を踏まえ、本班における研究では、教頭の専門性が組織の中でどのように求められているかについて、各学校の課題解決という実践の中で得られた成果をまとめ、変革期における望ましい教頭業務のあり方を明確にするために本主題を設定した。

2 研究のねらい

働き方改革は単なる「仕事の削減」ではなく、学校を持続可能にする教育経営の変革ととらえ、その中で教頭は、現場の実情を最もよく理解し、改善を実行できる立場にある。

そのような改革の中、各学校では教育の多様化に加え、校務用端末の変更や新しい情報システムといったさまざまな変革が求められている。大きな変化の中で教頭の専門性が的確に発揮され、効果的な学校改革が進められるよう、どのような役割があるか、どのような働きが大切かを究明する。

3 研究の概要と成果（各学校の実践より）

(1) マネジメントの専門性

- 学校全体の業務を俯瞰し、業務改善を計画・実行する力。
- 校務分掌や時間割、会議のあり方を見直し、効率的な運営を図る。
- 教職員の働き方の実態を把握し、改善のためのデータ分析や意識改革をリードする。

【穆佐小】「学校の意識改革」

教職員の働き方の実態を把握し、改善に向けた意識改革をリードしてきた。まず、ICTによる校務効率化のため、本校独自のポータルサイトを作成・活用し、情報の共有化を図った。更に、退庁時刻の留守録セットをについてPTA役員とも協議し、保護者へ周知したうえで電話対応を勤務時間内に行うことを基本とした。また、初任者と2年目教員の研究授業を主題研に組み入れたり、初期研担当職員との連絡調整を行ったことで、授業力の向上の一助となった。これらの改善を基盤に、ワークライフバランスを確立し、教頭がOJTの要となり人材育成を図ることができた。今後は、専門性を発揮し、教員が心身共に健康で活躍できる組織を目指していきたい。

(2) リーダーシップの専門性

- 校長と教職員をつなぐ「中間管理職」としての調整・支援力。

- 教員一人ひとりの強みを活かし、チームとして働ける環境をつくる。
- 「働きやすさ」と「教育の質」の両立をめざすリーダーシップ。

【小戸小】「働き方改革」

本年度、私はマネジメントの専門性を意識して、宮崎市における働き方改革の取組と学校の実情を踏まえながら、教職員の業務改善に取り組んだ。宮崎市教育委員会が策定した「勤務時間上限に関する方針」や「働き方改革アクションプラン」に基づき、教職員の時間外勤務の削減と負担軽減を学校全体として進めてきた。具体的には、まず、統合型校務支援システムやマチコミメールの日常的な活用の推進を主に以下のように勧めてきた。

- ① 連絡・共有機能を使い、伝達・報告等については、即時掲載し、関係職員に共有するようにした。
- ② 遅刻した児童が登校した場合、必ず連絡・共有に情報を入れ確実に把握できるようにした。
- ③ 保護者からの遅刻欠席連絡は、電話連絡ではなく、マチコミメールで知らせてもらうことを徹底した。

次に、教員業務支援員と教職員との調整支援を行い、教員授業や児童の支援に集中できる体制を以下のように整備した。

- ① 業務依頼メモカードを準備し、内容や期限などが分かるようにした上で、依頼の際は必ずこのカードを利用するように促した。
- ② 支援員に業務量の確認をし、余裕がありそうなどときには、連絡・共有に情報を入れ、作業依頼をかけた。

【支援員の机の上に設置されているカード】

さらに、時差出勤制度の導入に伴い、ワークライフバランスの改善につながるよう活用を図るように勧めるとともに、取りやすい環境を整えるような周知や環境整備に次のように努めた。

- ① 自分が所属している学年や職種にかかわる職員へ特に大きな問題はないかの確認をした上で、教頭へ申し出る。
- ② 時差出勤申請書への記入を前日までに済ませる。
- ③ 管理職、事務、教務主任の確認印をもらい、机の上に時差出勤表示を立て、職員室前面黒板にネームカードを自分で貼る。
- ④ 机上表示には時差出勤A～Dのどれかを表示し、関係職員が一目で体調予定の時刻が把握できるようにする。

【机の上に置かれた時差出勤表示】

これらの取組により、主に退勤時刻を早めることを選択に現在利用されている。現在進行形で進められているが、導入当初より、教職員の意識変容につながるという点で少しずつ利用者が増え、成果が見られてきている。

(3) 法令・制度理解の専門性

- 労働基準法、勤務時間管理、服務監督などの法的知識を正しく理解し運用する。
- 文部科学省や県、市の方針を学校現場に適切に反映する。
- 教職員の健康管理や安全配慮義務に関する知識も求められる。

【西池小】「文部科学省や県、市の方針を学校現場に適切に反映」

本校では、宮崎市の方針を受けて、2学期より第6学年による一部教科担任制と第1学年から第5学年による道徳科のローテーション授業を実施している。一部教科担任制やローテーション授業の導入については、教職員の専門性を活かした質の高い授業が提供できることで、児童の理解度や学習内容の定着の向上が期待できる。また、授業準備や教材研究の効率化など教職員の負担軽減につながったり、複数の教職員が児童に関わることで多面的な理解を深めたりできるというメリットもある。一方で、時間割の調整の難しさや評価に関する課題等がある。そこで、教頭としての関わりとしては、まずは導入前に、学年主任をメンバーとしたプロジェクトチームで話し合いを重ね、共通理解を図った。導入後は、授業を参観したり、実施しての感想等を教職員から聞き取ったりした。また、プロジェクトチームで実施状況を確認し合ったり改善点や課題について話し合ったりした。次年度は、さらに学年担任制を導入することになっている。教職員の思いを大切に、先進校の取組等を参考にしたり、学校間での情報交換をしたりしながら、本校の実情に応じた効果的な指導の体制が構築できるようにしていきたい。

○ 成果

年度途中からの取組であったが、教職員の意見を聞いて協議を重ね共通理解したことで、スムーズに体制を整え実施することができた。

● 課題

今年度実施した結果をもとに改善点を探り、来年度実施へ向けて、よりよい体制の下、実施できるよう努めたい。

(4) 学校経営・教育ビジョンの統合力

- 働き方改革を「単なる業務削減」ではなく、「教育の質を高める経営改革」として捉える。
- 教育目標・学校経営計画に基づき、働き方の改善と教育活動の充実を一体的に進める。

【池内小】「PTA活動と教頭の関わり」

（PTA組織の現状と変化）

本校では、PTA活動を「任意加入の団体」であることを改めて定義し、運営を行っている。これに伴い、PTA組織のあり方に以下の変化が生じている。

- 加入状況の変化：全世帯加入ではなくなり、会員・非会員が混在する形への移行
- 委員会の希望制導入：従来の「一人一役」制を廃止し、やりたい人が参加する「希望制」を採用
- 運営の工夫：活動人数やリソースに変動があるため、従来通りの活動を維持するのではなく、実情に合わせた活動の取捨選択や柔軟な運営

（教頭とPTAの新たな連携の形）

組織の任意化・スリム化に伴い、教頭としての関わり方も「伴走・調整」へと変化している。

① 全保護者参加型活動のマネジメント

夏の奉仕作業や運動会ボランティアなど、学校運営に直結する活動は、非会員を含む全保護者に協力を仰ぐ形を継続している。教頭の役割としては、委員会と密に協議し、円滑な実施をサポートしている。

② 保護者主体の活動の尊重

家庭教育学級やフェスタについては、これまで通り「保護者の主体性」を重視した企画運営を維持している。教頭の役割としては、基本的には後方支援として、学校施設の使用調整や安全管理の側面から助言を行う。

（今後の展望と教頭としての基本姿勢）

今後、本市においても、益々PTAの任意化・スリム化が加速することが予想される。これを見据え、教頭としての関わり方としては、PTAの自律性を尊重しつつ、学校とPTAのパイプ役として必要な情報提供と調整を行うことや前例踏襲に捉われず、時代のニーズに合わせた組織改革を柔軟にバックアップしていくことが必要であると考えます。

4 今後の課題

働き方改革は単なる「仕事の削減」ではなく、学校を持続可能にする教育経営の変革にとらえ、その中で教頭は、現場の実情を最もよく理解し、改善を実行できる立場にある。

そういった視点から各学校の課題解決にむけた教育実践に対する「教頭のかかわり」を読み解いていくと、教頭業務の多面性は昔から維持しながらも、どのように業務を遂行するかという点については、時代や社会の変化とともに改善できることがわかった。

教頭の専門性とは、「人と組織を支え、教育の質を高めながら、持続可能な学校運営を実現する力である」と考える。大きな変革期を迎え、各学校困惑した職員のなかで、どのように専門性を高め、すべての先生方がよりよい教育実践を生み出す教育環境を築くか、学校を取り巻く有効なツールを模索しながら、今後も継続した実践研究を積み上げることが必要である。