

# 教務及び研修に携わるミドルリーダーの役割にみる学校組織 改革の要点 －カリキュラム・マネジメントを視野に－

奥山茂樹\*・廣瀬真琴\*\*

(2017年10月24日 受理)

## Essentials of Mid-Level Academic and Training Leadership in School Reform -A Curriculum Perspective-

OKUYAMA Shigeki, HIROSE Makoto

### 要約

本研究では、小・中学校の教務主任及び研修係に①現在取り組んでいる仕事の内容、②その役割の認識、③調整対象、④仕事上のやりがい、⑤困っていること、⑥仕事上、一歩引くときと、前に出るときの状況といった観点に基づいて事例的に類型化するとともに、職務の構成要素を導出し、教務及び研修に携わるミドルリーダーとしての役割について論考した。

その結果、教務と研修という校内におけるミドルリーダーは、対人調整を図りながら各業務を進めていること、トップダウンで物事を進めるのではなく、民主的な姿勢を重視して、その調整に臨んでいること、両者は、対人調整において悩みを抱えるケースが多いことが分かった。こうした記述傾向や考察を踏まえて、カリキュラム・マネジメントを視野に、対人調整の効率化・合理化などの学校組織改革の要点について論じた。

**キーワード：**教務主任，研修係，ミドルリーダー，学校組織改革

---

\* 鹿児島大学教育学系 准教授

\*\* 鹿児島大学教育学系 准教授

## 1. 研究背景と目的

世界の国々において教育改革が進展している。OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development: 経済協力開発機構) が実施している PISA 調査は、学力のグローバル化をもたらしているが、それは調査に参加している OECD の加盟国・非加盟国にとって、教育改革を進展させる契機ともなっている。我が国においても、資質・能力の考えが導入された次期学習指導要領をみるに、PISA 調査の学力観の影響を受けていると考えられる。

一般に、施策側に立てば、教育改革は施策レベルと実践レベルとが歩みを一にすることを求めるが、実践レベルにおいては、すなわち学校の裁量の有無という濃淡がある。我が国のアプローチは、完全なるトップダウンではなく、また、学校や教師にすべてを委ねるものでもない。学力の育成や向上において、その計画や実践、評価及び改善等といったカリキュラム開発に関しては、各学校に裁量が委ねられている現状にある。新学習指導要領においても、「第1 小学校教育の基本と教育課程の役割」において「1 各学校においては、教育基本法及び学校教育法その他の法令並びにこの章 以下に示すところに従い、児童の人間として調和のとれた育成を目指し、児童の心身の発達の段階や特性及び学校や地域の実態を十分考慮して、適切な教育課程を編成するものとし、これらに掲げる目標を達成するよう教育を行うものとする」と記述されている。

こうした状況において、各学校は、自らに付与されているカリキュラム開発に関する裁量をいかに効果的に行使しているのか。この点について迫る上で、本研究では、教務主任と研修主任(係)が果たしている役割に注目することとした。教育課程の編成を進める教務主任と、学力向上に関連する各研修を推進する研修主任や研修係とが、学校のカリキュラム開発に関連していると考えられるためである。

ところで、教務や研修の主任に関する先行研究には、どのようなものがあるだろうか。例えば、両者の仕事術といったノウハウに関する著書(藤本 2015, 佐藤 2013)や研修の成果、たとえば校内研修のプログラムの評価・改善に類する研究(浦野・南部 2017, 飯嶋・笠井 2016)が進められている。研修主任や研究主任に着目した近年の研究としては、松葉他(2015)や小柳(2014)が挙げられる。松葉他(2015)は研究主任の働きかけが授業者の意識にどのような変容をもたらしたかについて事例研究を行っている。小柳(2014)の研究は、彼らの支援という側面から、成功しつつある学校の管理職の取組を事例として取り上げ、その背景にある考え方を明らかにしている。

教育改革の進展にともない、ますます両者の役割が重要になるが、彼らに焦点をあてた学校改革については、研究の蓄積が浅い。そこで本研究では、教務主任及び研修係の仕事内容やその役割についての認識等の現状や課題を確認した後、ミドルリーダーとしての役割という観点から学校組織においてどのような変革が必要となるかについて論考することを試みるものである。

## 2. 研究方法

複雑化・多様化する学校教育課題への対応という新たな事態に直面している現在、教師個人のみだけでは対応しきれないものであり、組織としての学校が求められていると言える。こうした現状認識のもとで、個々の学校がどのように教育力や組織力を向上させ、学校改善を図っていくか。こうした問いのもと、本研究では、鹿児島県A市の教務及び研修に携わるミドルリーダーとしての役割について分析・考察した。

その際、各小・中学校の教務主任及び研修係に①現在取り組んでいる仕事の内容、②その役割の認識、③調整対象、④仕事上のやりがい、⑤困っていること、⑥仕事上、一歩引くときと、前に出るときの状況といった観点に基づいて整理した。①により実際の仕事の全体像を捉え、②において自らの職務をどのように認識しているかを把握することとした。④職務上関わる他者を踏まえたうえで、④仕事上のやりがいや⑤困っている点を把握することとした。最後に、⑥において、職務遂行上、専門的な判断が求められる点を把握することとした。

分析の対象としたのは、A市10校の公立小中学校の教務主任及び研修係である。研究指定校などの特別な学校ではなく、学校規模、児童生徒数、教員数など中規模及び大規模の学校であり、校務分掌等を特定の個人が担いすぎることがなく、分担している現状にあると考えられる。つまり、両者がリーダーシップを発揮し、多様な調整を図っていると考え、本研究の対象として適していると判断した。

データの整理・分析の手順であるが、まず、上述した①から⑥の観点に基づき、小中学校の教務主任及び研修係に記述式の調査を実施し、その記述内容を確認するとともに、その概要を整理した。次いで、①の回答を類型化し、職務の構成要素を導出した。構成要素に基づき、②～⑥の回答を整理・集計、検証した。

## 3. 結果

### 3.1. 各事例における具体

以下の表は、先の6観点に基づき、教務主任及び研修係の仕事内容やその役割についての認識等についての回答を整理した結果である。

表1 教務主任の仕事内容及びその役割についての認識

項	現在取り組んでいる仕事の内容	その役割についての認識
A小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育課程編成（年間及び月、週行事計画・年間授業時数計画、教育活動に関するアンケート実施）に関すること</li> <li>・成績処理（通知表及び指導要録様式Ⅱ）に関すること</li> <li>・企画委員会及び職員会議準備（資料作成依頼・印刷・丁合）</li> <li>・時間割（基本時間割作成及び管理・補教計画）に関すること</li> <li>・学籍管理（児童保護者名簿作成・指導要録様式Ⅰ）に関すること</li> <li>・校務分掌（教務部）の実働と状況把握 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職の指導を受けながら、学校教育活動に関わる事項の計画・立案を行う。</li> <li>・校務分掌上の各係との連携や係への助言を行う。</li> <li>・管理職との連携を密にし、各種報告や相談を行う。</li> </ul>

B小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育課程編成の推進（日課表、年間行事予定、授業時数の調整等）</li> <li>・職員週報の発行による学校全体の仕事の可視化</li> <li>・職員会議資料の作成依頼・集約・印刷・丁合・配付</li> <li>・職員朝会発言事項の集約・印刷・配付</li> <li>・管理職との連携</li> <li>・教務部の仕事の全体把握</li> <li>・保健部・生徒指導部との連携・調整等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校全体を見て、動きを予測し、スムーズに流れるようにするために、連絡・調整をし、必要に応じて指導（アドバイス）する役割。</li> </ul>
C小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育課程編成作業</li> <li>・職員会議資料のとりまとめ、印刷・職員週報の発行</li> <li>・学校評価アンケートのとりまとめ・報告</li> <li>・教育実習の計画・連絡調整</li> <li>・補教計画と関係職員との連絡・調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共通実践項目の共通理解</li> <li>・校長、教頭、職員との連絡調整</li> <li>・学力向上のための連携</li> </ul>
D小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各月の行事・授業時数の確保と完全履行への援助・調整</li> <li>・次年度の教育課程の編成準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各領域、教科、行事担当者との連絡・調整係</li> <li>・次年度の教育課程の編成</li> </ul>
E小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画委員会・職員会議の資料収集や作成</li> <li>・週行事等掲載した職員週報の作成</li> <li>・職員不在時の補教計画</li> <li>・来年度に向けた教育課程編成</li> <li>・職員への指導・助言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校の教育計画を中心になって作成し、管理職と職員間を繋ぎながら学校全体が円滑に機能するように支える役割。</li> </ul>
F中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間割作成</li> <li>・時数調整</li> <li>・月行事、週行事作成</li> <li>・教育課程編成</li> <li>・学校要覧作成</li> <li>・学校沿革史作成</li> <li>・受賞台帳作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教頭を支え、行事調整等を行い全職員への確実な連絡を行い、特色ある活動を計画していく。</li> <li>・授業については、生徒、職員ともに過度な負担にならないよう工夫しながらも、どの生徒も平等に授業を受けることができるよう偏りのない時数配置に努める。</li> </ul>
G中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育課程の編成</li> <li>・毎週の時間割・週報の発行</li> <li>・授業時数の調整</li> <li>・毎週の企画と毎月の職員会議の議案等の準備</li> <li>・学校評価の実施</li> <li>・全国学力・学習状況調査等の分析</li> <li>・研修係会、生徒会係会への出席</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校長先生が作成される学校教育方針の具現化と職員間の連絡・調整</li> </ul>
H中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・授業時数の把握、管理</li> <li>・時間割や行事計画の調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職（校長先生、教頭先生）から求められていることをしっかりと把握しながら、全体の調整をしていくこと。</li> </ul>
I中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育課程の編成</li> <li>・教育計画の立案</li> <li>・年間行事、月行事、週行事予定の作成</li> <li>・日程調整</li> <li>・企画委員会の運営</li> <li>・教科時数等の調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適切な教育課程の立案と実施、時によっては変更。</li> <li>・教育計画がスムーズに進むための校内の様々な係、部、学年、教科等との連絡調整。</li> </ul>
J中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月行事作成・週行事作成</li> <li>・教育課程編成</li> <li>・時間割調整</li> <li>・時数管理、集計、報告</li> <li>・企画委員会の資料作成</li> <li>・職員会議の資料作成</li> <li>・学校評価アンケート</li> <li>・職員との連絡、調整</li> <li>・研究授業の指導案確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校内業務の連絡、調整</li> <li>・学校全体の流れを作る</li> </ul>

表2 研修係の仕事内容及びその役割についての認識

項	現在取り組んでいる仕事の内容	その役割についての認識
A小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修計画を立てる。</li> <li>・年間の研究テーマを定め、研究の進め方について話し合う。</li> <li>・研究授業に向けて、指導案検討や授業準備の支援を行う。</li> <li>・研究授業等で、進行を務める。</li> <li>・各種研修会の案内を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先生方の授業力向上を目指して、様々な取組を提案していく役目。</li> <li>・様々な校内の課題に対して計画的に研修を組むことで対策を図る。</li> </ul>
B小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主に来年度から実施される「特別の教科 道徳」について、学習指導要領を基に共通理解を図り、授業作りを行っている。</li> <li>・アンケートを基に課題を明らかにし、教育実践に必要な研修を組み立てている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校教育目標を踏まえてあるべき方向性を示し、組織を作り、PDCAサイクルを意識し、実践を推進しながら研修に対する意欲を喚起する。</li> </ul>
C小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校内研修（テーマ研修、一般研修）の計画立案、調整、実施等。</li> <li>・テーマ研修等のまとめ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校内研修をスムーズに進めるための連絡・調整。</li> </ul>
D小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校内研修の計画・運営</li> <li>・テーマ研究の推進</li> <li>・小中連携教育の連絡・調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校内研修計画の立案と運営</li> <li>・自校の児童、教師、保護者の実態</li> <li>・課題に応じた研究教科の決定、推進</li> <li>・他校の研修係との連携</li> </ul>
E小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特別活動の研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本校の子供たちの力を伸ばすために、全職員で同じ目標をもって、実践するための計画を立てていく。</li> </ul>
F中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間の研修計画と研修担当者への依頼と事前の確認</li> <li>・職員への研修資料やアンケートの依頼</li> <li>・研修の司会・運営</li> <li>・各種研修公開、研修会の紹介と掲示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学習指導要領や学校経営方針、教育課程をもとに生徒の実態に則した指導が行えるように職員の意識を高める。</li> <li>・これまでの実践の内容や成果・課題を個人で有するだけでなく、学校全体で共有する。</li> <li>・講師を招聘し、外部の実践や新しい取り組みについて学ぶ場をつくる。</li> </ul>
G中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校内研修の企画・運営・進行</li> <li>・研修に関わる係との連絡・調整</li> <li>・企画委員会への出席</li> <li>・研修の進行</li> <li>・研修係会の実施</li> <li>・研究授業・授業研究のサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の実践力の向上</li> <li>・職員の資質向上</li> <li>・職員の困り感を共有することで、同僚性を養う。</li> </ul>
H中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校全体の研修テーマや研修内容を考えている。</li> <li>・研修ごとに担当の先生との相談をし、其他的な研修内容や研修の流れを決めている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学校全体で、力を入れていく必要のあるところを把握し、その内容についてより具体的な研修計画を立て、全職員が参加でき、何か学べる研修を設定する役割がある。</li> </ul>
I中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員研修の年間計画の立案と実施のサポート（担当者・係との連携）</li> <li>・小・中連携の企画・運営</li> <li>・研究テーマに関する資料案内、研究の方針・実施の計画立案・実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校内研修講座に関する職員や他機関との調整役</li> <li>・研究テーマに基づく理論の構築、資料提供、議論・実践の推進役</li> </ul>
J中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・校内研修の進行。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種研修に参加した先生方の研修内容を全職員に還元すること。</li> </ul>

表3 教務主任の調整・確認の対象と一歩引くとき、前に出るときの状況

項	調整・確認の内容及び対象	一歩引くとき、前に出るときの状況
A小学校	・他分掌の係や主任 ・教頭先生	↓儀式的行事以外の学校行事。各主任や係が中心となって行う ↑一つの物事に対して様々な意見がある際、何らかの形に集約したり、方向付けをしたりしなければいけないとき
B小学校	・校長 ・教頭 ・他分掌の係や主任	↓他の職員が主となる仕事。先生方が混乱なく落ち着いて過ごしているときは、特に前に出ない。混乱を防ぐために、見えないところで事前に入念にチェックし、日頃はあまり目立たないように心がけている ↑教務主任が主となる仕事の場合。急な対応等、率先して前に出るときもある
C小学校	・校長 ・教頭 ・研修係 ・学年主任 ・教科主任 ・他職員	↓各係に任せるべき事 ↑全体で困るべき事や共通理解が必要なとき
D小学校	・各係 ・各主任	↑儀式的の司会進行のとき
E小学校	・校長 ・教頭 ・各主任 ・学年主任	↓自分自身の考えより、他の考えが勝っているとき ↑学校や児童のためになると自信をもって言えるとき
F中学校	・校長 ・教頭 ・学年主任をはじめ職員全員 ・適宜教科担任	↓特定の教科や係が中心となる場合は、その職員の意見を尊重する ↑生徒が不平等感を持ったり、生徒にとってマイナスになるであろう事案については積極的に意見を述べるようにする
G中学校	・教頭 ・各係	↓教頭先生、校長先生の指導、指示事項。 ↑授業時数確保のために、引かないときもある。協同学習（学びの共同体）については、学校に根づかせたいという気持ちは強い
H中学校	・管理職（校長、教頭先生） ・職員会議での提案者	↓意見に大多数の方が賛同するだろうと思うときは一歩引く ↑それはOK! だろうかと思われるときは引かないようにしている
I中学校	・教頭 ・各係 ・各学年主任 ・進路指導主任 ・行事の長	↓担当がいる場合には、その立場を尊重する。（気づいたことなどはあらかじめ伝えておき、担当から周知してもらおう。教務が全体で出ないようにする ↑係にやってもらわないといけないことは、年配の職員であっても言う
J中学校	・教頭 ・学年主任 ・校務分掌担当者	↓自分の段取りが悪かったときや係にリーダーシップをとらせたいとき ↑信念を持って、改革したいときや、学校全体の動きに関わるとき

表4 研修系の調整・確認の対象と一歩引くとき、前に出るときの状況

項	調整・確認の対象	一歩引くとき、前に出るときの状況
A小学校	・研究推進委員会メンバー ・研究授業者 ・管理職 ・各学年主任	↓研究授業者などを決める ↑先進的な授業の話（必要だと思うが、自分ではできない）
B小学校	・管理職 ・研究推進委員会 ・全体会 ・担当職員	↓研修計画を立てるとき、やらされ感がでないようにする ↑ためらっている職員に対しても協力を得られるように声掛けする
C小学校	・管理職（校長・教頭） ・研修理論班のリーダー ・各班のリーダーの先生 ・各担当の先生方	↓各先生方のよいところが発揮されるように ↑議論がうまくまとまらないとき
D小学校	・管理職 ・教務 ・校内研究推進委員会のメンバー ・担当教員 ・研究班の班長	↓自分がやりたいと思うことについて、職員の理解が得られていない（他の職員が必要がない）と感じたとき ↑テーマ研の推進
E小学校	・管理職 ・教務主任 ・授業者 ・研究班	↓自分の考え方と違って、耳を傾けるようにしている。 ↑自分が実践して、子供達に生かされたことについては必ず自分の意見と子供の実態を伝え、前に出るようにしている。

F中学校	・管理職（教頭・校長） ・教務 ・研修担当者 ・研修部の他の職員	なし
G中学校	・管理職・教務・研修係 ・他の主任や担当者（生徒指導主任・清掃指導担当・部活動担当 ・情報教育担当・安全指導担当 ・特別活動担当・特別支援教育担当・保健主任・人権同和教育担当・道徳教育担当） ・外部講師	↓他の職員担当の研修。研究授業のサポート ↑研修の進行、実施。授業研究の進行
H中学校	・担当となる先生 ・外部講師 ・教頭先生 ・各教科主任の先生や学年の研修係	↓担当の先生方と詳しく計画を立てていくが、内容に関してはその先生にまかせる。 ↑学校の取組として整理するため研修の内容に合わせて資料作成をしてもらうとき。
I中学校	・教頭 ・校内研修講座に関する担当者	↑職員研修での話し合い等、討議の場面で発言がない場合
J中学校	・教頭先生 ・教務主任 ・校務分掌担当職員	↓討議内容をまとめ、職員で共通実践事項を確認する際に、自分の考えに固執しないよう心がけている。 ↑討議内容がまとまらないときなどは、研修の内容をおおまかにまとめ、提案する。

表5 教務主任の考える仕事のやりがいや困っていること

項	やりがい	困っていること
A小学校	・連絡・調整役として関わった各行事やその他の教育活動が、各係の計画通りに実施され、教児共に笑顔と満足感でその行事等を終えることができたとき。	・印刷物の部の多さ（会議やその他の資料） （後は特になし）
B小学校	先生方が、混乱なく一日を過ごしている姿を見るとき。	連携を取らなければいけない職員が、仕事に対する姿勢・考え方を根本的に間違っている場合、組織としての動きができない場合、大変困る。
C小学校	・全職員で話し合った事を共通理解し、子どもたちに還元できたとき	・全職員が足並みをそろえていくことの大切さ
D小学校	・各行事や毎日の授業が何事もなく終われるとき。	・特になし
E小学校	・学校全体を俯瞰的に把握し、動かしていると感じるとき。	・教務主任としての職務以外にも、担任としてやらなければならないこと等もあり、多忙であること。
F中学校	・学期毎の反省の中で、うまく時数を調整してくれて有り難い、などの意見を頂いたとき。 ・教育課程で新しく取り入れた行事等が成功したとき。 ・どの職員も負担になりすぎない時間割を作成したとき。	・特にないが、会議資料を綴るだけで時間的負担は大きい。
G中学校	・仕事だと思ってやっている。	・職員間の調整が、うまくいかないとき。主に自分のコミュニケーション（主に言葉がうまく伝わらない）不足を感じている。
H中学校	・年間の授業時数、及び、学期ごと、または、月ごとの各クラスの授業時数がほぼ同じように揃えられたとき。	・個々人が、自分の都合によって意見を言われてこられるとき。

I中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決められた教育課程や年間計画で、生徒や職員がスムーズに活動できているとき。</li> <li>・行事や時数、時期の見直しを行ったことで、これまでより良くなったと感じるとき。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時数の偏り、時期の偏りなどがどうしても出てしまい、やりにくさを感じさせていること。</li> <li>・自分のペースだけでは物事が進まないこと。(集約しなければならない場などで、提出期限内に書類などが上がってこない)</li> <li>・色々な考えがある中での折り返いの付け方。</li> </ul>
J中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員から「調整したおかげでうまくできました」とお礼を言われたとき</li> <li>・行事等を通して、生徒たちの充実した表情が見られたとき</li> <li>・学校来校者に、学校や生徒の様子を褒めてもらったとき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体のことを考慮して調整した部分について、不平不満や苦情を言われること</li> <li>・具体的な業務内容として、どこまですればよいか</li> </ul>

表6 研修係の考える仕事のやりがいや困っていること

項	やりがい	困っていること
A小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究授業を実施した後、よかった意見も反省意見も含めて、様々な視点で話し合いができ授業を考えるきっかけ作りができたとき。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の規模が多すぎて、一つのことを実践事項として進めようとしても、なかなか共通理解が図れなかったり、集約したりすることが難しい。</li> <li>・あまり人前に出て話をするのが苦手なので、全体で話をする機会が多うまく話すことができない。</li> </ul>
B小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修を通して、先生方の「分かった」「自分もやってみたい」という反応を感じたとき。また、学校が議論しながらあるべき方向に向かって進んでいると感じたとき。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の意図が全職員にうまく伝わらないとき。</li> <li>・せっかくの学ぶ機会であるにも関わらず、分からないことなどを意欲的に発言しようとしなない職員が見られること。</li> <li>・自分の思いが強く、なかなか人の意見を受け入れようとしなない職員がいること。</li> </ul>
C小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先生方が「役に立った。」「面白かった。」「これから生かしていきたい。」等の感想を言ってくれた時。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各研修の深まりがこのくらいでいいのか、悩むところである。(自分としてはがんばっているつもりだが)</li> </ul>
D小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究授業で授業者が納得した授業ができ、自校の研究の流れを作ることができたとき。</li> <li>・研究会等を開催して、無事に終えることが出来たとき。準備や苦勞が報われる。</li> <li>・共通実践事項等をきめ、全職員で共通理解して進めることができること。また、成果が上がったとき。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テーマ研修で、専門的な知識や指導法を参考文献を見ながら、自校の実態に合わせて資料を作成しないといけないとき。自分の力量不足のときなど。</li> <li>・職員の研修への意識が低く、危機感がなく、協力的な雰囲気が作れないときなど。</li> </ul>
E小学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子供の実態調査から研究の成果が現れたとき。</li> <li>・授業中の子供たちの姿や学校での様子から子供たちの力として生かされていると感じたとき。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務時間内で、先生方と話したり、連携したりすることができず、研修内容を伝えることが難しい。</li> <li>・アドバイスをもらう時を見付けることが難しい。</li> <li>・忙しい中で、先生方をお願いすることが申し訳なく感じてしまう。</li> </ul>
F中学校	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修中意見や討議、質問が多く出たとき</li> <li>・研修後に職員から「良い学習ができた、楽しかった、またやってみたい」という反応があったとき</li> <li>・研修後に職員が研修内容を活かした活動を行っていたとき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修時間枠が少なく、研修目標に則した内容のものがあまりできない。</li> <li>・研修で必ず行なわなければならない内容に関しても十分に取組めないものもある。</li> <li>・研修内容によって職員の対応が変わる。</li> <li>・研修係内の連携が取りにくく分担等がしにくい。</li> </ul>



G中学校	・無事に研修が終わったときにはほっとするが、正直やりがいを覚えることはあまりない。	・担任もしながら主任をしているので非常に多忙感がある。 ・学校全体で研究テーマに取り組んでいくべきだが、研修係が推進している感覚が一部の職員にあり、抵抗感を示されること。
H中学校	・先生方が積極的に参加したり、活発に意見交換をしたりしたときや、内容について「ためになった」と言ってくれたとき	・先生方に意見を求めるために、感想やアンケートを書いてもらうが、全員分がそろわないこと。研修に対する意識が低いと感じる。
I中学校	・新しい知識やアイデア、資料を頂いたとき。	・前年度の資料がない。前年度担当者からの引き継ぎがない（資料・データがほとんどない）。 ・前年度、自分がほとんど研修に参加していなかったので、研修の流れが分からない。
J中学校	・いろんな学校の研修テーマを知り、自分の見聞を深めることができるとき。 ・研修計画を立てるときや進行するとき、教頭先生や教務主任の大変さ、学校運営の難しさを感じる時。	・自分自身の研修が不自由分なので、適切な校内研修を行えないこと。

#### 4. 考察

##### 4.1. 各職務の特色

###### 4.1.1. 教務主任の職務の特色

以下の表7は、A市の5小学校及び5中学校を抽出し、教務主任が取り組んでいる仕事内容と役割認識を整理したものである。職務上の構成要素たる前者は次の3つに大別された。a 対人調整（他分掌、管理職等）、b 計画調整（週行事・月行事・時間割作成、時数確保等）、c 事務処理（成績処理、アンケート、印刷）である。認識については、構成要素との対応関係を整理した結果である。

表8は、研修係のやりがいと難易さが、上述した構成要素a,b,cのどの点に生起しているかを検討した結果である。やりがいとして10校のうち9校においてbが確認できる。計画調整したことで学校（子どもや教師）に混乱が生じず、教育活動に改善が見られたことを同僚の声や姿、子どもの姿から実感できることが、記されている。その他として、来校者からの評価コメントが挙げられた。

困っていることは、6校にてaが確認された。個と全体のバランスの調整や足並みをそろえるといった共通理解を図る点が、悩ましいとされている。その他、困っていることとしては、多忙感や教務主任としての自らの資質（伝える力）が挙げられた。

表7 教務主任の仕事内容及びその役割についての認識

項	現在取り組んでいる仕事の内容	その役割についての認識
A小学校	a (2) b (2) c (4)	a (3) b (1)
B小学校	a (5) b (1) c (3)	a (1)
C小学校	a (1) b (2) c (2)	a (3)
D小学校	a (1) b (2)	a (1) b (1)

E小学校	a (1) b (2) c (1)	a (1) b (1)
F中学校	b (6) c (1)	a (1) b (1)
G中学校	a (1) b (5)	a (1) b (1)
H中学校	b (2)	a (1)
I中学校	a (1) b (5)	a (1) b (1)
J中学校	a (2) b (3) c (4)	a (2)

※ ( ) 内の数字は、回答の項目数を示す。

表8 教務主任のやりがいと困難さ

項	やりがい	困っていること
A小学校	b (1)	c (1)
B小学校	b (1)	a (1)
C小学校	b (1)	a (1)
D小学校	b (1)	
E小学校	b (1)	その他 (1)
F中学校	b (3)	c (1)
G中学校		a (1) その他 (1)
H中学校	b (1)	a (1)
I中学校	b (1)	a (2) b (1)
J中学校	b (2) その他 (1)	a (1) その他 (1)

また、表3を見ると明らかのように、教務主任は、ほぼ全ての事例において業務の遂行のために管理職や他の教職員（他分掌等）と調整を図っていることが分かる。教頭といった管理職や各行事担当者と、内容や日程調整等しながら、全体の調整を進めていると考えられる。

教務主任として引くとき（ㇿ）は他の主任や係が中心となる行事等（A, B, C小学校, F, I中学校）が多い。管理職の指示事項（G中学校）に加え、多くの賛成がみられる意見（H中学校）や理に適う意見（E小学校）が出された際も、一步引くという。これらを集約すれば、民主的な姿勢が求められると考えた際であると言えよう。前に出る局面（ㇾ）は、役割分担の

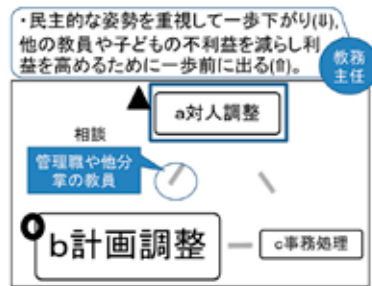


図1 教務主任の業務の特徴

明確化や足並を揃え全体で共通理解を図る際（C小学校, G, H, I中学校である。また、子供たちや教職員の利益を高める（A, E小学校, F, J中学校）ために行動すべき時である。図1は、これらに加えて、a, b, cの実務上の軽重を枠の大きさで表し、認識上の重点を枠で囲み表現したものである。また、やりがいのある点に○、困っている点に▲を記した。

#### 4.1.2. 研修系の職務の特色

研修係が取り組んでいる仕事内容を整理したところ、構成要素は次の3つに大別された。a 対人調整（他分掌、担当者、管理職等）、b 企画運営及び推進（計画立案、推進、企画、進行等）、c 情報共有（研修成果の還元、研修会の紹介等）である。また、この構成要素から、彼らの役割認識を分類した。両者の結果は、表9の通りである。

10校すべての学校においてbが、6校においてcが、4校においてaが確認できる。役割認識については、8校にてbが、7校にてcが、5校にてaが確認できる。

次の表10は、研修系のやりがいと困難さが、上述したa,b,cのどの点に生起しているかを検討した結果である。やりがいとしては6校にてbが確認された。困っていることは、6校にてaが確認された。その他としては、研修係としての自らの資質に対するものや校内での引き継ぎ、多忙感に対する言及がなされた。

表9 研修係の仕事内容及びその役割についての認識

項	現在取り組んでいる仕事の内容	その役割についての認識
A小学校	b (4) c (1)	b (2) c (1)
B小学校	b (1) c (1)	b (1)
C小学校	b (2) c (2)	a (1)
D小学校	b (2) c (1)	a (1) b (2) c (1)
E小学校	b (1)	b (1)
F中学校	a (2) b (1) c (1)	a (1) b (1) c (1)
G中学校	a (1) b (5)	b (2) c (1)
H中学校	a (1) b (1)	a (1) b (1) c (1)
I中学校	a (2) b (3) c (1)	a (1) b (1) c (1)
J中学校	b (1)	c (1)

表10 研修係のやりがいと困難さ

項	やりがい	困っていること
A小学校	b (1)	a (1) その他 (1)
B小学校	b (2)	a (3)
C小学校	b (1)	b (1)
D小学校	b (3) その他 (1)	a (1) c (1)
E小学校	その他 (2)	a (2) b (1)
F中学校	b (3)	a (2) b (2)
G中学校		a (1) その他 (1)
H中学校	b (1)	b (1)
I中学校	c (1)	その他 (1)
J中学校	その他 (2)	その他 (1)

表4を見ると明らかなように、研修係は、全事例において、業務の遂行のために管理職や他の教職員（他分掌等）と調整を図っていることが分かる。学校全体で取り組む研修を実現するために、研修の内容や日程調整等について、関係者と相談しながら進めていると考えられる。研修係として前に出る局面（Ⅱ）は、研修時やそれに関する議論を整理する際（C小学校, G, I,

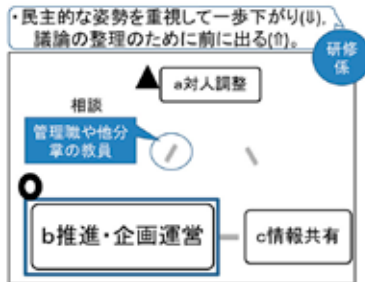
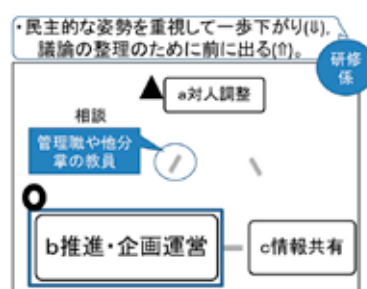
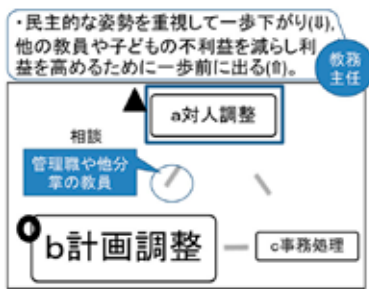


図2 研修係の業務の特徴

J中学校)が多い。引くとき（Ⅱ）は自分の考えや意見に固執しない（D, E小学校, J中）や、やらされている感がないように（A, B小, H中）といったように、民主的な姿勢が問われると考えた際であると言えよう。図2は、これらに加えて、a, b, cの実務上の軽重を枠の大きさで表し、認識上の重点を枠で囲み表現したものである。また、やりがいのある点に○、困っている点に▲を記した。

#### 4.2. 教務及び研修主任の業務の特徴に見る改善の方向性の検討

以下の図1及び2（再掲）を見るには、我が国においては、教務と研修という校内におけるミドル・リーダーたちは、対人調整を図りながら各業務を進めていることが分かる。また、両者ともに、トップダウンで物事を進めるのではなく、民主的な姿勢を重視して、その調整に臨んでいることが分かる。その反面ともいえるが、両者は、対人調整において悩みを抱えるケースが多い。



組織改革の要点はまさに、教務及び研修主任と他分掌の担当者、管理職等との対人調整という仕事の効率化・合理化がどの程度実現しうるかにあろう。

## 5. 展望

さて、効率化・合理化に向けては、学校組織において行われている対人調整の手順やメカニズムを解明することが、その最初のステップとなろう。次に、そうした実態を評価するための理論的な枠組みの整理・開発である。この点については、経営学の諸理論が参考となろう。「ホラクラシー」論は、その一例となろう。概して言えば、人を組織するのではなく、仕事を体系化することを志向した理論である。個々人にではなく、個々人が担う役割に、そして議論のプロセスに権限を付与するシステムを構築したマネジメント理論である。

新学習指導要領にて示されているカリキュラム・マネジメントにおいても、その重要性の説

明として、「学校全体としての取組を通じて、教科等や学年を越えた組織運営の改善を行っていくことが求められており、各学校が編成する教育課程を核に、どのように教育活動や組織運営などの学校の全体的な在り方を改善していくのが重要な鍵となる」と指摘されている。

学校にカリキュラム開発の権限が付与されている以上、その裁量の効果的な行使を巡り、教務や研修の主任の職務上の課題解決が、学校改革の要となることを踏まえると、対人調整の領域に関する研究の蓄積は喫緊の課題であるといえよう。

## 参考文献

- 有本昌弘・徐程成 (2016) システム思考による校内研修の実践の可視化: 秋田市立築山小学校の事例研究を通して, 東北大学大学院教育学研究科研究年報 64 (2), 193-211
- 浅見礼子 (2013) 教師の授業力向上を図る学校体制と同僚性の構築 - 教務主任としての授業研究の推進を通して - 群馬大学大学院教育学研究科専門職学位課程 (教職大学院)
- ブライアン・J/ ロバートソン (瀧下哉代訳) (2016) ホラクラシー, PHP
- 藤本邦昭 (2015) 実務が必ずうまくいく 研究主任の仕事術 55 の心得, 明治図書
- 藤原文雄 (2006) 学校管理職からみた教務主任の職務と力量に関する調査研究, 静岡大学教育実践総合センター紀要 12, 175-190
- 荊木まき子・杉本伸一・淵上克義・安藤美華代 (2015) 小学校教務主任のリーダーシップによる協働的職場風土構築に関する研究: SCAT 法による質的分析, 教育実践学論集 (16), 23-35
- 飯嶋祐也・笠井稔雄 (2016) 小学校における校内研修の活性化に関する一考察: 上川管内 (旭川市を含む) 公立小学校の「校内研修実態調査」を通して, 北海道教育大学紀要・教育科学編 67 (1), 491-508
- 松葉大吾・勝海由里子・水落芳明 (2015) 授業研究において研究主任の働きかけが授業者に与える効果に関する事例的研究, 上越教育大学教職大学院研究紀要 2, 93-104
- 小柳和喜雄 (2014) 学校での専門 (職) 資本の開発・支援に関わる基礎調査報告, 教育実践開発研究センター研究紀要 (23), 233-237
- 佐藤幸司 (2013) 実務が必ずうまくいく 教務主任の仕事術 55 の心得, 明治図書
- 浦野弘・南部昌敏 (2017) 授業実践力の向上を目指した校内研修の活性化に関する研究 - 校内授業研修を成功に導いた事例を通して - 秋田大学教育文化学部教育実践研究紀要 39, 115-125
- 吉田浩之・眞榮城敦 (2016) ミドルリーダー力と学校組織力を高める校内研修の探索的研究: 公立高校の若手教員を対象にして, 琉球大学教育学部教育実践総合センター紀要 (23), 263-274
- 北神正行・木原俊行・佐野亮子 (2010) 学校改善と校内研修の設計, 学文社, pp.100-137
- 鈴木克明 (2015) 研修設計マニュアル, 北大路書房, pp.252-274
- 尾木和英 (1999) 新版校内研究事典, ぎょうせい