

# 学校組織の見直しに関する検討委員会

## 第3回 資料

平成20年2月25日（月）

高知県教育委員会教育政策課

## 目 次

### 教職員団体からの資料

- ① 高知県独立高等学校教職員組合 . . . . . 1
- ② 高知県教職員組合 . . . . . 2
- ③ 高知県教職員団体連合会 . . . . . 4
- ④ 高知教職員組合 . . . . . 6
- ⑤ 高知県高等学校教職員組合 . . . . . 9

# 学校組織の見直しについての意見

高知県独立高等学校教職員組合

## 1 組織として機能する学校づくりについて

① 教職員が生き生きと働くことができ、児童生徒を大切にしたい取り組みをしていくためには、どのような学校組織にすればよいか。

管理職がリーダーシップを発揮し、学校としての目標を全教職員が共通認識し、責任を持ってそれを目指そうとする雰囲気と体制を作ること。教員どうしの真の連携、情報交換の充実が大切。

② 現在、学校組織が十分に機能していないところがあるとすればどこか。また、どのように改善すればよいと考えるか。

教員の職務の大半は児童生徒と向き合う時間およびその準備に当てられるべきである。しかるに、本来の職務に専念できないほど、仕事量の増加と職務内容の多様化が進んでいる。必然的に職員同士が情報交換をする時間が少なくなり、相互研修機能も低下していると思われる。さらに特定の分掌や個人に負担がかかるなど有機的な組織とは言いがたい例も挙げられる。対策として、①職務を精選し事務の軽減と効率化を図ること、②教職員定数を改善すること、③リーダーシップを発揮し、教職員から信頼される管理職の登用および管理職の裁量保障、④教職員間の協力体制とコミュニケーションを推進する環境整備、等が必要。

③ 現在の主任制度を有効に機能させるためには、どのようなことが必要と考えるか。

経験や実績とともに、リーダーとしての能力を持っている教員にやってもらうこと。主任業務に専念できる環境（授業軽減や事務処理の簡素化等）が必要。また、それぞれの役割分担を明確化すること。

## 2 新たな職（副校長、主幹教諭、指導教諭）の導入について

① 学校の現状から、新たな職の必要性についてどのように考えるか。

学校に対する要求と職務が多岐にわたり、管理職においては大局的な視野に立った学校経営および人材育成に専念できなくなっている。また教職員においても、教職員同士の情報交換や生徒と関わる時間が確保できにくくなっている。職務精選が大前提であるが、学校組織の見直しを行い、機能的な学校運営を保障し、多忙化の解消につなげ、本来の教育の職務に専念できる環境を整える必要があると考える。

「新たな職」を導入するのであれば、きちんと定数法上で位置づけることが必要である。定数を増やさないまま配置となれば、ますます多忙化を招き、機能しないまま形だけになるおそれがある。また、「主幹」においては、教諭を多角的な面からまとめるという役割を果たすべきという考えと、効果的な人事異動を行うという観点から、学校内での立場を分掌の長や学年主任のみに縛らず、各学校に応じたフレキシブルな立場にすることが望ましいと考える。「新たな職」導入に関してはさまざまなケースを考え、決して見切り発車することのないように議論をつくすことを求める。

② 仮に新たな職を導入するとした場合、その職への任用方法や処遇についてはどうあるべきか。

他の教職員から見ても納得ができ、しかも指導力を発揮しながらの合意形成に結びつけるため、経験・実績・人物等から校長および職場から推薦する制度がいいのではないかと。現在行っている「人事評価制度」が有効活用できると思う。（査定昇給制度の改善が必要）

処遇に関しては、その職責に応じ職務に対して積極的姿勢を損じないようにする観点、魅力のある職にして人材確保をするという観点から、新たな級を設けることが必要である。

## 意見陳述要旨

### 1. 組織として機能する学校づくりについて

☆**学校を豊かな「参加」と「共同」の場にするのが大切だと考えます。**

- ①現場の教職員が、子どもや学校の目の前の現実をそのまま受け止めて、交流し共有し、みんなで分析をして合意点をつくり、踏み出す。そして、その経験を持ち寄り新たな発見を共有し次の見通しを持つ。
- ②学級、学年、学校として、子どもと保護者がそれぞれ自主性を持ちつつ、共同する場面を設定する。一方的な言いっぱなしに終わるのでなく、言いたいことを言いつつ周りの意見を聞き、共同の関係を築いていく。
- ③教育行政は、「上からの改革」に振り回されるのではなく、「下からの改革」をすすめる学校のとりくみと組織を援助する。
- ④現場の教職員に、子どもと接する時間、教材研究をする時間を、同僚と話し合う時間を保障し、自主的な判断をするゆとりと権限を保障する。

### 2. 新たな職の導入について

☆**「新たな職」で先行している東京都の実態を見れば、よくわかります。**

●「新たな職」の導入は、学校組織のあり方を根本的に変えるものである。これまでの「鍋ぶた型」から指示命令系統のハッキリした「会社型」の組織に切り替える。以下、東京都が「主幹」を導入する際に出した「これからの学校のあるべき姿」(右図)を元に、問題点を指摘する。

- ①「あるべき姿」の中には、子ども・生徒の姿がない。
- ②教職員集団が個性を発揮しつつ共同する場面が想定されていない。
  - ・教職員は3つの層に分けられている。一番上が経営層(校長・教頭)で、管理と監督をおこなう。中位が指導・調整層(主任・主幹)で、企画と立案と連絡調整と指導助言と指揮監督をおこなう。最下位が実践層(学級担任・教科担任)で教育実践をおこなう。
  - ・問題は、三つの層それぞれの教育上の権限が極めて限られたものになっていることである。
  - ・実践層こそ、日々子どもと接触し、その子の発達やつまづきの状況をつかみ、どうすればいいのか日々考え、場合によってはその子の家庭を含め深くつながっており、大事な役割を果たしている。その実践層が、教師として最低条件である自

主性をもぎ取られている。

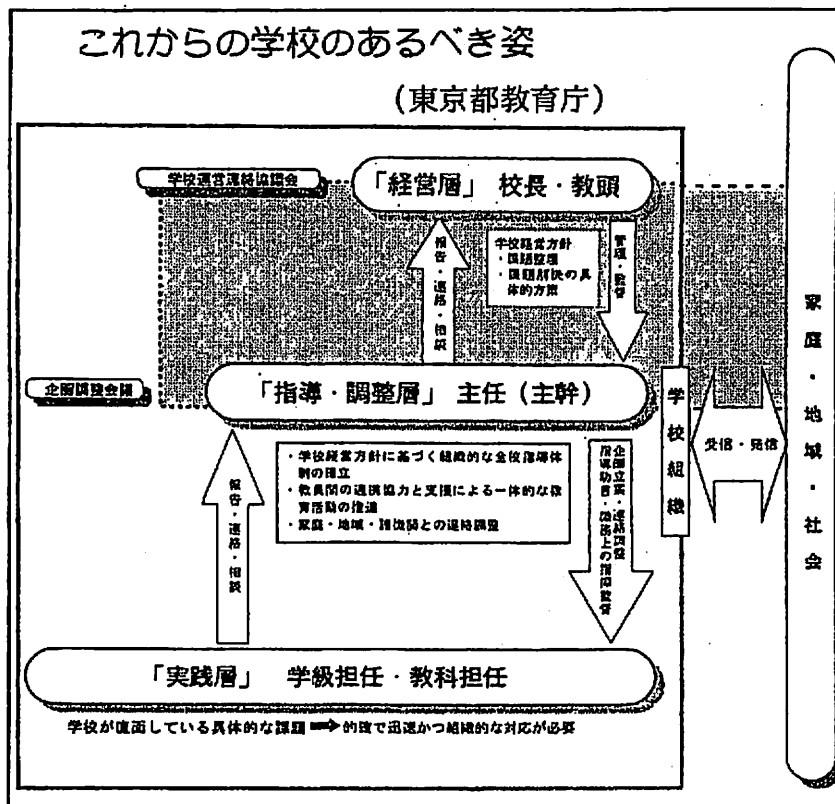
- ・「立案と執行を分離」（基本設計）させている。教師は、「上司」が企画立案したことを実践し、「上司」に結果を報告し相談するだけ。企画・立案の権限も意見を述べる場もない。
  - ・職員会も学年会も教科会も想定されていない。子どもの生活や学習に対して個人的判断しかできなくなり、学年や学校としての評価や判断が消えていく。
- ③ P T Aの組織が消され、保護者や地域の人が学校づくりに参加することが想定されていない。

### ☆高知県の学校現場も「新たな職」の導入により変質していくと考えます。

◆校長—副校長—教頭—主幹教諭—指導教諭—主任—教諭、という階層・序列化された学校組織がこれからの高知県の学校になっていいのか。教職員が、校長とその意を受けた「上司」から監督・管理され、指導・助言を受けることになっていいのか。上意下達で命令・強制の学校運営組織をつくることは、そもそも教育の条理に照らしてなじまないと考える。

また実態論として、人を増やさず、授業を持たない教員や授業もち時数の極端に少ない教員をつくることによって、今でも多忙な教育現場はどうなるのか。それよりも、40人学級を30人学級に変えていくなどの教育条件整備にとりくむ方が、はるかに教職員の創造的な教育活動を引き出せるのではないか。

●また県教委が「新たな職」を任命することは、学校の自主性を奪うことになる。現在の主任は、学校の教職員の中から民主的に選ばれている。しかし、「新たな職」は、県教委が任命し学校に配置されることになる。学校の自主性そのものが大きく崩される。



## 1. 組織として機能する学校づくりについて

① 教職員が生き生きと働くことができ、児童生徒を大切にしたい取り組みをしていくためには、どのような学校組織にすればよいか。

教職員が生き生きと働き、児童生徒を大切にしたい取り組みをしていくためには、学校組織が一つの目標に向けて一丸となっていなければならない。例えば学校が大きな問題を抱えていても、その解決のために教職員が一丸となっていれば、わずかな成長を喜び合い、小さくとも多くの達成感を共感し、活力のあふれた職場になることができる。

そのためには、学校長の確実なリーダーシップが必要である。職員会が学校の意志決定機関であるがごときの歪んだ学校運営では、個々の教職員がバラバラになり、それぞれが自分の都合で職務にあたるようになり、真の教育活動はなし得ない。また、学校長の権限の明確化とともに、学校長が学校運営の最終的な全責任を追うことが何より重要である。学校長の姿勢が「みなさんで決めてください」「みんなで責任をとりましょう」では、教職員の士気は上がらず、個々が自己の責任追求を逃れようとするばかりの、無責任な職場(学校)にしかなり得ない。

学校運営の責任は学校長にあり、その運営方針は学校長が明確に示す。その方針を巡って教職員との協議はあっても、最終的には学校長の方針の下で学校運営がなされる。教職員は、その方針の下で目標達成のために児童生徒の指導に責任を持ってあたり、児童生徒をどう育てたかで評価される。

このようにそれぞれの職域の権限を明確にし、それに応じた責任から逃れないことこそが、現在の学校組織を活性化させるばかりでなく、個々の教職員が生き生きと働くことができる職場になるために必要である。

② 現在、学校組織が十分に機能していないところがあるとすればどこか。また、どのように改善すればよいと考えるか。

前述したように、学校組織が十分に機能しないのは学校長のリーダーシップが不十分であることと、学校長と対立することが是であるという慣習が学校(教職員)に残っていることである。

学校には多くの校務分掌があり、児童生徒のために教職員はそれぞれの校務についている。しかし、学校長の明確な運営方針がないと、それぞれのセクションが分離してしまい、児童生徒を混乱させてしまい、教育効果があがらないばかりか状況を悪化させることにさえなってしまう。例えば、学校行事をするにしても、学校としてこの行事で児童生徒の何を育てるのかを教職員が明確に分かっているなければ、十分な教育効果はあがらない。それを明確化し、教職員に徹底するのは学校長の教育理念であり、熱き情熱である。

高き理想(理念)と熱き情熱を持った学校長の下でこそ、真の教育が成り立ち、学校組織が効率的に機能するのである。しかし、学校長の運営方針を具現化するためには、現場(教諭)の中にリーダーとなり得る人材を育成することも不可欠である。組織力強化のためには、優秀なリーダー(学校長・教頭)と、それを具現化するための現場(教諭)のサブリーダーが必要である。

③ 現在の主任制度を有効に機能させるためには、どのようなことが必要と考えるか。

現在の主任制度が十分に機能していないのは、現在の学校現場を考えると自明のことである。その原因と改善策について述べる。

一点目は、任命権が学校長に確実に付与されていないケースがあることである。学校によっては、主任を教職員の互選で選ぶなどの慣習が以前残っており、学校組織の機能を著しく害しているケースがある。例えば、学年主任の決定を年度当初の職員会の協議事項にして、学年の教職員の互選にしているのに、『〇〇先生は、年休・病休が多いので、授業が少なく実害が少ない学年主任にする』などと常識では想像もできない選び方をして、学年主任が学年の教育内容を検討する学年会にいないという学校まである。また、学校長から適材と見込まれ、主任への登用を打診されても、明確な理由もないままに『できない』と平気

で断る場面もある。このように、実質的な主任の任命権が学校長にあるとは言えない現状がある。

しかし、教育効果を最大に上げるには、学校長が明確な運営方針を持ち、それを具現化するために責任を持って適材を主任にあてる必要がある不可欠である。今後は、地域の教育委員会が学校長の任命権を担保するなどの工夫が必要であろう。

二点目は、それぞれの主任が担当分野での責任を十分に感じ、プライドを持って主任職に邁進できる環境がつけられていない点である。まず主任手当を拠出して受け取らないなど、実質的な主任制度の空洞化をもたらす悪しき横並び主義と決別する必要がある。その上で、主任手当を増額し、各主任が責任とプライドをもって、他の教職員へアドバイスや指導ができる環境を整えることが主任制度が確実に機能するためには必要である。

しかし、主任制度の根本的な解決には新たな職の導入がもっとも有効であると思われるので、後に詳述する。

## 2. 新たな職（副校長、主幹教諭、指導教諭）の導入について

### ① 学校の現状から、新たな職の必要性についてどのように考えるか。（小学校、中学校、高等学校、特別支援学校それぞれの場合）

学校が真の教育の場になるためには、優秀なリーダー（管理職）と、それを具現化するための現場（教諭）のサブリーダーが必要であることは前述した。しかし、主任制度は十分に機能しておらず、学校組織としての機能不全を起こしている学校は少なくない。

これらを改善するためには、主任制度にかわる現場（教諭）のサブリーダーの育成が不可欠であり、そのサブリーダーが学校組織の中心のひとりとして責任を全うできる環境作りが必要である。

それらのことを考えると、職として教諭の中に主幹教諭や指導教諭が配置され、現在の主任制度の主任を担当すれば、他教諭への指導やアドバイスなどがきめ細かく行えるようになり、学校長の運営方針が細部まで行き渡り、学校組織が強化されて機能することにつながる。

また、職として配置することで主任として責任が明確になるので、校務分掌の各セクションにおいてより教育効果あがると考えられる。

以上の点から考えても、新たな職は絶対に導入するべきである。そして、これらの新しい職は、『鍋ぶた』と言われ、学校長と現場が乖離して学校教育が混乱してきた現状を根本から転換し、学校長をリーダーとした強固な組織が構築できると期待している。

### ② 仮に新たな職を導入するとした場合、その職への任用方法や処遇についてはどうあるべきか。

任用方法については、公平さを担保する必要がある。そのためには、やはり県教委による任用審査等が必要であろう。学校長、地教委からの推薦による任用という方法もあるが、公平でないと現場教員の志気の向上にはつながらない。ただし、学校長及び地教委からの推薦なしでの受審は認められない。特に主幹教諭や指導教諭は、現在の教頭職と教諭の間に位置する職であるので、現場の教諭の多くが認める教育実践と指導力をもったものが任用されるべきである。自己推薦的な受審・任用では、現場での信用が得られず、導入しても即座に形骸化してしまう可能性があることを忘れてはならない。また、導入後の教頭任用については、主幹教諭、指導教諭であることを受審条件とすべきである。

任用後の処遇については、主任制度の失敗を繰り返さない為にも、教諭に一定の手当をつけるといった主任制度の継承ではなく、新たな給与体系を作る必要がある。位置づけとしては、管理職に準じる扱いとして、学校長のリーダーシップのもと、学校運営の幹部として活躍できる環境をつくる必要がある。現在の主任制度の主任格の職域を、主幹教諭、指導教諭らが担うことがその責任を明確化させ、学校組織の強化や活性化に必要であることは前述してきた通りであり、現在の主任が担っている職域のプロフェッショナルの育成になると確信する。

### 1 組織として機能する学校づくりについて

#### (1)教職員が生き生きと働くことができ、児童生徒を大切にしたい取り組みをしていくためにはどのような学校組織にすればよいか。

小手先の制度の変更や、通知をしても職員に真意が伝わってなければうまくいかない。活気のある学校は「学校を自分たち教職員が作り上げていくものだ」という主体性を持ち責任感と自負心に満ちた教職員集団が組織されている。

個々の思いや考えを出し合い、児童の実態に合わせて練り上げ、チームとして機能する組織では、多忙であっても負担に感じることなくむしろ満足感がある。ボトムアップ型の学校組織は縦のつながりではなく、横のつながりでないと機能しない。

教職員個々が自己の職責をきちんと果たし、温かく相互の信頼を基盤とした人間関係づくり、職員のなかまづくりによって気づいたことを伝えあいより良い教育をめざすことのできる組織に発展するのではないか。一言で言うと、子どもも教職員も行きたくなる学校づくり、組織作りが大事。

#### (2)現在、学校組織が十分に機能していないところがあるとすればどこか。またどのように改善すれば良いと考えるか。

よく「管理職が…」ということを開く、それも原因の一因ではあるがそれだけの問題ではない。職員の志気の問題と学校の抱える今日的課題もあると思われる。

##### ①管理職のリーダーシップに関して

自分の主張をぐいぐいと進めるのが良きリーダーシップではない。前の学校では成功した(そう思っている)から現在校でも可能といわんばかりの方もおられるが、子ども・家庭・地域の実態を考えて、子どもや職員のために自分のできることを「関わる者と一緒に」取り組もうと努力する姿がリーダーシップとして職員に伝わる。

(悪い例)管理職が評価のための職員の情報を、学年主任などの職員に聞くだけで、直接自分の目で見ずに、評価の資料としている事例を開く。また、査定のための評価をちらつかせ指導したつもりになっている方もいることを開く。このような場合、学校が組織として機能することは絶対にない。

しかし、管理職の立場からすると何かで職員を測らなければならない制度となっていることも事実。逆に管理職はでんと座っていて何かあったら言ってこい…的な存在であってほしい。大きいことで動けたらいいのに評価制度や昇給制度などにより管理職もまた追い詰められている。

本来は行政、管理職、教職員が「子どもに関わりきる」の一点で同じ思いで精力を使うべきものが乖離しているようにも思われる。

##### ②教職員について

教職員個々は良職ある者が圧倒的多数である。しかし今の社会的な学校への不信感の中で、頑張る先生ほどあえていっているのではないかと思う。児童生徒との意思疎通が難しくなっている上、最も大事な児童生徒と向き合う時間が取れないという悩みは多くの教職員が感じている。

「授業の教材研究の時間がもっとほしい」という声は圧倒的多数の意見。

教職員間の信頼関係が希薄な荒涼とした職場になりつつあり(多忙、介護などの家庭における生活、上下間の意志の疎遠など原因は様々)悩みや失敗を話し合える職場でなくなっている



のではないか（同僚に悩み事を相談したり、職場一体となって励まし関わることで人間関係をつくり、素早い対応も可能になる

（先輩教員と若い世代の関わり）10年前は児童生徒、保護者間でなにかあった時には電話で解決するのではなく「とにかく家庭訪問、すぐに行け」といった指導をしてもらった。保護者とつながることの大切さを身をもって実感する機会を得た。

教職員集団をまとめる「音頭とり」がいなくなった。地域の実態、児童の実態、家庭背景を知り尽くし、学校内で組織的な動きにつなぐ立場（人物）の者がほしい。

人権教育主任→授業を持ち学内の人権教育の推進

特に近年多種多様な悩みを抱える家庭環境は少なくない。南国市の背景は今やどの学校でも見られることとして捉えた方がよい。教職員が子どものSOSを敏感に察知し、迅速にしかも学校を超えて取り組みを広げることが必要。そのような意識や行動力は研修では身につかない。「教育は人なり」といわれるように責任感と教育者としての誇りが必要ではないかと考える。

家庭、地域が担っていた教育力が失われ、学校への要求やニーズがますます集中している中で教職員が主体性を失い、萎縮しマニュアル化してしまうと今以上に学校の疲弊が進む。教育活動に自己裁量権のない教師（サラリーマン教師）

細分化され・標準化された単純な事務労働としての教育に取り組むように強制される教職員にならないよう支援が必要である。

### ③教員の資質指導力は落ちているのか

狭き門を通り、教職に就いた若い世代は技術力のレベルが下がっているとは思わない。

教員の資質 ①教える内容を理解し分かりやすく教えることができるかどうか。

②子どもと対話し理解に努め子どもとの人間関係が作れるかどうか。

③きちんと出勤して事務処理がこなせるかどうか。

④保護者や地域の人たちとの人間関係を築けるか。

個々の先生の能力は落ちているとは思わないが、最近の子どもたちは昔に比べると個々に傷つきやすく、個々に応じるようになっていねいなケアが必要。一方、学校に依拠する保護者も増加している。このような状況の変化に対応できず、悩む教師が多い。

教員免許更新のような小手先の現場改革ではなく、教員を現場で育てるという視点が必要。このことにより組織の活性化につながる。（息の長い改革が必要か）

### (3)現在の主任制度を有効に機能させるためには、どのようなことが必要と考えるか。

主任制度がつくられた頃は協力・共同の職場が分断されることとしてそれに疑問を呈してきた経過があった。しかし現在、主任として校内組織のリーダー的存在の教職員は、時間を割きその役割を果たしている。1ヶ月4000円程度の手当以上の業務があるということを大部分の教職員は理解している。現在でも有効に機能していると思われるが、尚、主任へのねぎらいの言葉や大胆に活躍できるための管理職の助言等があればいいのではと思われる。

## 2 新たな職（副校長・主幹教諭・指導教諭）導入について

(1)学校の現状から、新たな職の必要性についてどのように考えるか。（小学校・中学校・高等学校・特別支援学校それぞれの場合）

結論からいうと、高知県の現状を鑑み教職員の数はほしいが、新たな職は必要ない。前述したように、中間管理職を増やしても組織として機能するとは言い難い。

理由…今、平均年齢の高い高知県で指導的教諭を入れる必要があるのか。都市部（横浜を例にとると）では団塊の世代の大量退職に伴い、8000人中3500人が20代の教師である。数年後には約50%が20代に突入する。このような背景があれば必要性も感じられる。日教組高知としては逆に新職を入れることで、それがどのように機能して学校の組織の活性化につながるのか見通しをお聞きしたい。

## (2)仮に新たな職を導入しようとした場合、その任用方法や処遇についてはどうあるべきか。

「学校はその時空間を杓子定規に規制されるものではなく教師と子どもが協働してその時空間を編み上げるもの」そうしたことができた時に子どもの瞳が輝き学びと教えがしっかり繋がると考える。主幹や指導教諭であれば「教える技術だけではなく、児童理解をした上で業務にあたらねばならないと考える。

教職員は異動がある。一度任用されれば、新しい赴任地でもその職責で任を努めることになる子どもや家庭、地域を知らない状態で主幹教諭、指導教諭としての業務が可能なのか。

学校に一定(4名以上程度)の複数配置があり、そのための地域との連携、家庭を知る期間があれば別だが、今の国の政策ではそのような配慮はない。東京では新任校でいきなり新職の役割を求められ、精神疾患や降格希望の主幹教諭が大勢出しており、また倍率も1.1倍と低迷、なり手がいない状況である。

仮に新しい職を置く場合でも縦型の組織にならないような活用ができるよう、現場のニーズに応えられる任用の仕方が必要。

県教委が地教委、管理職、職員の声など広く意見を集約し、人物重視で選考し本人の同意を得て任用することは可能か。

学校の実態に合わせ、柔軟に子どもや家庭、地域への支援ができる。  
経験が豊富(深い見識・高い教育技術)で職場集団をまとめられる。

拙速な導入は見送り他県の事例に学びながらさらに検討を重ねる必要がある。

### 導入するにあたっての留意点

- ①教職員全員で参画する職員会議を重要な決定機関と位置づけ、様々な課題について教職員が意思統一し指導に当たる場となるようにすべき。
- ②「経験豊かな教職員の専門性」「様々な職種の専門性」が学校全体に機能できるように子ども、保護者の視点から学校運営にあたるような組織を目指す。
- ③新しい職を中間管理職化させないあくまでボトムアップ型の学校組織でなければ活性化には繋がらない。指示・命令では逆に疲弊する。
- ④給与改善、処遇については財源をどうするか更なる議論が必要。

学校組織の見直しに関する検討委員会への意見（要旨）

高知県高等学校教職員組合

## 1 組織として機能する学校づくりについて

① 教職員が生き生きと働くことができ、児童生徒を大切にした取り組みをしていくためには、どのような学校組織にしていけばよいか。

○「教職員が生き生きと働くことができる」「児童生徒を大切にした取り組みをしていく」

- ・学校の教育方針が共有されている。教職員の主体性が発揮できる。  
そのための校長のリーダーシップが必要。  
※校長のリーダーシップ … あらゆる意見に耳を傾け議論を活発にし、より高い内容で合意形成できる調整力と教育的な専門力
- ・子どもの成長や発達が実感できる。または個々の子どもがかかえている課題や問題を察知できる。子どもと接する時間的余裕がある。  
新しい職の設置ではなく、子どもと直に関わりをもつ教員を増員するべき。
- ・教職員間の協議、連絡会等の保障と充実。

② 現在、学校組織が十分に機能していないところがあるとすればどこか。またどのように改善すればよいと考えるか。

### 1. 学校組織が十分機能していないところ

- ・教職員が個々ばらばらに業務に当たっており、学校が一体として教育活動に当たっているとは言い難い。
- ・教職員間で教育方針やその学校のかかえる課題が共有できていない。あるいは共有できる場が十分保障されていない。
- ・家庭や地域、他の教育関係機関との連携

### 2. 改善すべき点

○職員会議を実質的な議論の場として位置づける。

- ・職員会議を合意形成の場として位置づけ、決定事項は職員全体が協力・共同して実行する。
- ・2000年の学校教育法施行規則の「改正」とらわれることなく、職員会議が教職員の意思統一と民主的な討議の場となるように、環境を整備する。  
学校管理運営規則の見直しもそのひとつ。

### ○多忙化の解消、当面は繁雑な事務処理の簡素化

- ・現場の実態として、多忙から PTA 活動や「開かれた学校づくり」に無関心にならざるを得ないのも事実。
- ・日々の実務処理などに追われるあまり時間を惜しみ、職員会などでの発言を敬遠する雰囲気もある。多忙化が「開かれた学校づくり」を困難にしている実態があり、悪循環を生んでいる。
- ・事務的な業務の軽減と教材研究の時間の確保（新たな職の設置や教頭複数配置で対応するのではなく、現行の体制で事務職員の確保・採用で対応可能）

③ 現在の主任制度を有効に機能させるためには、どのようなことが必要と考えるか。

- ・主任は中間管理職のような任務を担うのではなく、教員相互の連絡調整の任に当たる。
- ・2000年の法「改正」にともない、校長による主任の任命が行われるケースも増えてきている。しかし学校が組織体として子どもの教育に当たることの必要性を考えれば、公選制にもとづいて合意と納得のもとで主任を選出することがより協力、共同体制を推進できる。

## 2 新たな職（副校長、主幹教諭、指導教諭）の導入について

① 学校の現状から、新たな職の必要性についてどのように考えるか。（小学校、中学校、高等学校、特別支援学校それぞれの場合）

- ・新たな職の設置によらなくても、現行の体制のもとでも職員間の丁寧な議論の保障と研修権の確保で、子どもが成長できる場としての学校の機能は十分果たせる。
- ・新たな職の設置はむしろ、校務分掌上の縦の指揮系統が強まり、教育方針の共有化に不可欠な横のつながりが弱まることが考えられる。あるいは教職員が今以上に個々ばらばらに教育活動に当たることが懸念され、学校組織として有機的・機能的な運営が困難になると思われる。
- ・多忙化解消につながるかという問いにも懐疑的にならざるを得ない。上意下達の指揮系統が強化されることにより、教育方針を見失うことによる多忙感がむしろ増すと思われる。

② 仮に新たな職を導入するとした場合、その職への任用方法や処遇についてはどうあるべきか。