

公立小・中学校における校務分掌組織の運営に関する研究

—— 群馬県学力向上コーディネーターを事例として ——

高 橋 望・平 林 茂・井 上 高 広
岩 崎 聡・丸 山 尚 子

A Study of Allocating Duties in Public Schools:

Case of GAKURYOKU KOUJOU Coordinator of Gunma Prefecture

Nozomu TAKAHASHI, Shigeru HIRABAYASHI, Takahiro INOUE,
Satoshi IWASAKI and Naoko MARUYAMA

公立小・中学校における校務分掌組織の運営に関する研究 —— 群馬県学力向上コーディネーターを事例として ——

高 橋 望¹⁾・平 林 茂¹⁾・井 上 高 広²⁾
岩 崎 聡³⁾・丸 山 尚 子⁴⁾

- 1) 群馬大学大学院教育学研究科教職リーダー講座
 - 2) 富岡市立南中学校
 - 3) 群馬県教育委員会
 - 4) 高崎市立塚沢中学校
- (2018年9月26日受理)

A Study of Allocating Duties in Public Schools: Case of GAKURYOKU KOUJOU Coordinator of Gunma Prefecture

Nozomu TAKAHASHI¹⁾, Shigeru HIRABAYASHI²⁾, Takahiro INOUE³⁾,
Satoshi IWASAKI⁴⁾ and Naoko MARUYAMA⁵⁾

- 1) Program for Leadership in Education, Graduate School of Education, Gunma University
 - 2) Minami Junior High School, Tomioka
 - 3) Board of Education, Gunma
 - 4) Tsukasawa Junior High School, Takasaki
- (Accepted on September 26th, 2018)

1. はじめに

本研究は、群馬県で設置されている「学力向上コーディネーター」（以下、学力向上CD）に着目し、その運用実態を明らかにすること、またその効果的な運用の在り方を探ることを目的とするものである。

群馬県では、2014年度より、県内全ての公立小・中学校に学力向上CDを設置することが義務づけられた。背景には、2013年度の全国学力・学習状況調査の結果、とりわけ、小学校児童の成績が振るわなかったことが挙げられる。平均点が男女ともに全国平均を大きく下回ったため、県教育委員会はこれまでの学力向上政策の見直しを図ることが求められた。具体的には、新たに学力向上CDを設置し、学力向上CDを中心とした学力向上体制を学校内に構築することによって、各教員の意識を高め、各学校が組織的に学力向上に取り組むことを指向したのである。

2014年度以降、各学校は、校務分掌の1つとして学力向上CDを設置し、学力向上委員会を組織することとなった。学力向上委員会において自校に適した学力向上策を検討し、学力向上CDを中心に継続的に学力向上策を展開していくことで、各学校におけるこれまでの学力向上の取組の更なる充実を企図したのである。

しかし、学力向上CD、及び学力向上委員会が学校組織内においてどのように機能すれば目的を果たすこ

とができるのか、また効果が得られるのか、十分な検討がされているとは言い難く、各学校は試行錯誤をしながら実践を積み重ねているのが現状と言える。どのような人材が学力向上CDを担うことが効果的なのか、学力向上委員会は学校組織内においてどのように位置付けられることがその役割機能を果たすことにつながるのか、本研究の出発点はこうした問いにある。

校務分掌に着目した研究は、管見の限り、教育雑誌等に掲載されている論考を多く確認することができ、教職員の多忙化、「チーム学校」論、危機管理、等の今日的な教育課題と関連させて論じられている傾向を看取することができる¹⁾。また、教職大学院における実践研究として校務分掌組織に着目した研究も蓄積されつつある²⁾。こうした研究は、实际的に校務分掌を組織する上での具体的な知見を提供していると言える。

一方、榑原（1992）は、教師が担う業務の特徴を加味し、個別的側面と協業的側面をいかに整理して両者の関係を設定するか、協業的側面の効果的な編成の条件は何か、を意識しながら、校務を分掌する教職員の分担構造がいかに学校経営的な意味を持つのかを整理する必要性を指摘している。また、教職員の個業・分業・協業の在り方をめぐって、校務分掌をテーマとした研究を跡づけ、蓄積していく必要性を提起している（榑原 2002）。木岡（2016）もまた、「各職の職務内容と責任・権限を明確にし、いかなる分担と協働がなされるのかの具体的な校務分掌設計が必要」とし、校務分掌組織に関する研究蓄積の必要性を指摘している。

こうした先行研究の指摘や、「学校での職務を誰がどう担うことがどんな点で効果的なのか実証が必ずしも進められず、データが共有されない」（榑原 2002）状況に鑑みると、学校経営実態に即して、校務分掌の効果的な在り方を実証的に追究する必要性が導かれる。本研究は、学力向上CD、学力向上委員会を中心とした学力向上への取組を実証的に検討することで、学校組織における効果的な校務分掌の在り方をも検討することを旨とするものである。

2. 調査概要と分析の視点

(1) 研究の対象

本研究は、群馬県内の5つの教育事務所の中の1つを事例として取り上げる（当該事務所管内の小学校は99校、中学校は46校【2016年度に1校減となり、45校】）。研究期間は、学力向上CD設置からの3年間（2014～2016年度）とした。その理由は、県教育委員会が当該年度において、学力向上CD、及び学力向上委員会を基軸とした学力向上策を推進していたためである。

本研究は、どのような分掌組織において学力向上CD、及び学力向上委員会が機能するのかを明らかにすることに主眼を置くため、便宜上、「学力が高い学校」を「学力向上CD、及び学力向上委員会が機能している学校」と捉えることとした。その判断基準としては、県内各学校が使用していることの多いNRT／CRTを参照することとし、同結果が全国平均以上であり、かつ研究期間の3年間に継続的に向上している学校を「学力向上CD、及び学力向上委員会が機能している学校（成果が上がっている学校）」と設定した。一方、同結果が全国平均以下であり、3年間の結果に大きな改善が見られない学校を「学力向上CD、及び学力向上委員会があまり機能していない学校（成果が上がっていない学校）」と設定した。

具体的な研究対象校として、教育事務所管内から研究期間である3年間、校長または学力向上CDが変更のない学校を析出した。その理由は、3年間の経年での取組実態の分析を可能にするためである。さらに、校務分掌組織運営は、学校規模によって異なることが予想されるため、「小規模」「中規模」「大規模」に区分して対象校を選定した。

以上のことから、研究対象校は以下の表のように整理できる（表1、2、3）。小学校8校、中学校7校を対象とした。

表1 研究対象校【小学校】

	大規模	中規模	小規模
学力向上 CD が 3 年間変更なし	A 校 (-)、B 校 (+)	D 校 (-)	F 校 (+)
校長が 3 年間変更なし	C 校 (+)		G 校 (+)
学力向上 CD、校長ともに 3 年間変更なし		E 校 (+)	H 校 (-)

表2 研究対象校【中学校】

	大規模	中規模	小規模
学力向上 CD が 3 年間変更なし	I 校 (+)	K 校 (-)	N 校 (-)
校長が 3 年間変更なし		L 校 (+)	
学力向上 CD、校長ともに 3 年間変更なし	J 校 (-)	M 校 (+)	O 校 (+)

※表内の (+) は「成果が上がっている学校」、(-) は「成果が上がっていない学校」を示している。

表3 学校規模

小学校	小規模	各学年 1 学級程度 (200 人未満)
	中規模	各学年 2 学級程度 (200 人以上 400 人未満)
	大規模	各学年 3 学級以上 (400 人以上)
中学校	小規模	各学年 2 学級以下 (200 人未満)
	中規模	各学年 3~4 学級程度 (200 人以上 400 人未満)
	大規模	各学年 5 学級以上 (400 人以上)

※括弧内は児童・生徒数を示している。

(2) 研究の方法

本研究は、質問紙調査とインタビュー調査を併用している。質問紙調査は、毎年 10~11 月に実施する教育事務所管内の学力向上 CD 対象研修会において、参加した学力向上 CD を対象に実施した。2014~2016 年度の 3 回の質問紙調査を分析対象とした。インタビュー調査は、研究対象校の校長、及び学力向上 CD を対象に、半構造化インタビューをそれぞれ 2 回実施した。実施期間は、2016 年 10 月~2017 年 2 月である。

(3) 分析の視点

本研究は 3 つの視点から分析を行った。第 1 に、学校種である。小学校と中学校での特徴を明らかにするため、学校種ごとの比較検討を行った。第 2 に、学校規模である。学校規模による特徴を明らかにするため、小規模校、中規模校、大規模校による比較検討を行った。そして第 3 に、経年変化である。3 年間を通じた取組の変化を明らかにするため、経年変化の検討を行った³。

3. 学校種による分析

(1) 群馬県の小・中学校の現状

群馬県の小・中学校は、県教育委員会の施策である「群馬県少人数クラスプロジェクト」により、小学校1、2年は30人学級、3、4年は35人学級、中学校1年は35人学級となっている。また、小学校は学級担任制であり、ほとんどの教員が学級担任をしており、担任外は教務主任や学力向上等の特配教員だけである。中学校は、教科担任制であり、学級担任をしていない教員も複数おり、学年主任は学級担任をしていないことが多い。

(2) 学校種による特徴

①学力向上 CD への期待

学力向上 CD への質問紙調査において、兼務している主要の分掌を尋ねたところ、小学校では、学力向上 CD が教務主任と兼務している割合が高く、中学校では、研修主任と兼務している割合が高いことが明らかになった（表4、表5）。

表4 学力向上 CD の他分掌との兼務状況【小学校】

	学校数	教務主任	研修主任	教務・研修の両方
2014年度	96校	44校 (45.8%)	28校 (29.2%)	1校 (1.0%)
2015年度	94校	47校 (50.0%)	23校 (24.5%)	2校 (2.1%)
2016年度	96校	43校 (44.8%)	15校 (15.6%)	1校 (1.0%)

表5 学力向上 CD の他分掌との兼務状況【中学校】

	学校数	教務主任	研修主任	教務・研修の両方
2014年度	45校	12校 (26.7%)	17校 (37.8%)	1校 (2.2%)
2015年度	45校	12校 (26.7%)	18校 (40.0%)	0校 (0.0%)
2016年度	44校	10校 (22.7%)	17校 (38.6%)	0校 (0.0%)

小学校と中学校で、このような違いが出てくるのはなぜなのか。それは、校長へのインタビュー調査から、学校組織の違いに関係することが明らかになった。例えばA小学校の校長は「全体の視野で立てるということを考えると、教務主任が学力向上 CD をする方がよいと思う。」、E小学校の校長は「学級単位で動きがちなので、学校全体を見られる教員に任せた。」と学力向上 CD を人選した理由を回答している。管理職は学校全体を見渡せる教員に学力向上 CD を任せたいと考える傾向があり、学級担任を持たない教務主任に兼務させることになっていると考えられる。

一方、中学校の場合、例えばI中学校の校長は「学年主任が学力向上委員になっているので、学力向上 CD がいろいろとおろしやすい。」、L中学校の校長は「学年チームが主体となっている。学力向上委員会もメンバーには各学年の学力向上担当に入ってもらっている。」と学力向上 CD を中心とした動きをつくるには、学年主任らで構成されている研修委員会を発展させようとしていることが明らかになった。管理職は、これまでの教員間のつながりを生かしていきたいと考える傾向があり、研修主任と兼務させることになっていると考えられる。

このようにみると、小・中学校では教員組織の違いがあり、兼務している分掌の違いはあるが、管理職の

思いとして、学力向上 CD に多くの教員に関わってもらい、学校経営という広い視野で職務を遂行してほしいと考える点では共通していると言える。

②小・中学校による特徴の違い

成果が上がっている小学校の特徴として明らかになったことは、学力向上委員会が機能していると管理職が実感しており、学力向上委員会を中心として組織的な取組を継続して進めているということである。

「学力向上委員会が機能しているか」という設問に対して、例えば B 小学校の校長は「学力向上委員会が組織として機能している。積み上げのあるリレー式の研究授業ができておりスパイラルのようによい授業にしようとしている。」、C 小学校の校長は「比較的機能している。学力向上に関することは学力向上 CD が提案するようにして、研修との棲み分けをしている。」と回答している。逆に、D 小学校や H 小学校では「校内研修委員会と兼ねているので、学力向上委員会が機能しているかということとはつきりとは言えない。」「正直言って機能していないと思います。校内研修推進委員会と同じでいいかなと思います。」と回答している。

中学校の場合は、成果が上がっている学校では、学力向上 CD が学年主任と連携することによって各学年に学力向上の方向性が伝わり、学年をベースに全教員にそれが伝わっており、学校全体で取り組むようになっているということである。

中学校で学力向上委員会を機能させるために工夫していることとして、例えば L 中学校の校長は「学年チームが主体となっている。学力向上委員会には各学年から委員になってもらい、委員会が出たことを各学年におろしてもらっている。」、M 中学校の校長は「学力向上委員会で工夫しているのは、学年の取組かもしれない。」と回答している。

これらのことから、小学校では学力向上 CD を中心に学力向上委員会を企画・運営し、学力向上対策を実践していくことが成果につながっており、中学校では、学年単位で動くことが多いため、各学年から学力向上委員会に参加してもらい、組織的な取組につなげていくことが成果につながっていると言える。

③小・中学校に共通した特徴

小・中学校で共通した特徴は、管理職が学力向上対策について学力向上 CD に直接助言するなど、学力向上 CD を中心とした取組になるように管理職が仕掛けている学校が成果が上がっているということである。

学力向上 CD が活躍できるように工夫した点について、成果が上がっている小学校では次のように回答している。E 小学校「何か計画していくときは、事前に相談にのるようにして、できる限り学力向上 CD のやりたいことを生かすようにする。」、G 小学校「学力向上 CD にすべて任せることなく、管理職が一言、話しておくことが大切。」

こうした指摘は、中学校でも同様なことが言える。L 中学校「何をするのか細かく指示を出すようにしている。先生方に資料を提供したりする前に目を通して、どんなことを伝えるのかレクチャーしている。学力向上 CD から発信させるようにしている。」、M 中学校「学力向上 CD に判断を委ねることを多くしたことかな。学校組織を生かしていくこと、教員自らやっていきたいという意識に変えていく必要があると感じていますね。もちろん校長としての指示は細かくしているんだけど、最終的に担当が自分でやったという意識をもたせるような流れを作っていますね。」

このようなことから、成果が上がっている小・中学校では、管理職が学力向上を学校経営の核と捉え、学力向上 CD に直接的に関わっていることが分かる。また、管理職が前面に出ず、学力向上 CD に学校経営への参画意識をもたせ、学校経営の中核的な役割を果たさせるようにしていることも注目すべき点である。

4. 学校規模による分析

学力向上 CD 対象の質問紙調査やインタビュー内容を学校規模別にみることによって明らかになった特徴を3点挙げる。

(1) 学力向上 CD の配置

学力向上 CD の配置に際し、何を意識したかを校長にインタビューをした。小規模の F 小学校長は、「小さな学校で、教職員が限られていることから、誰を核にするかを意識して校内分掌を考えた。一つ動かすと全体が機能しなくなることもあるので、バランスが取れるようにした。全体を見渡すことができ、フラットな目をもつ教員を CD にお願ひした。」、中規模の M 中学校長は「他の職員から信頼されていることを大事にした。本校の学力向上で目指しているものもしっかりもっている。それが校長としても見えるし、理解できるので CD のやりたいことを実現させてやりたかった。」、大規模の C 小学校長は「周囲に働きかけができ、先生方の意見を聞きながら、より学力向上を進められるようコーディネートできる者をあてた。」など、広い視野や他の教職員に影響力がある人材を最優先にするという回答がほとんどである。学力向上計画の立案、実施、評価を中心的に行う推進担当者である学力向上 CD の役割を踏まえると、組織的に学力向上対策を行うためには、規模に関わらず、学校全体を俯瞰して見ることができ、教職員から信頼され、周囲への影響力があることを重視していることが分かる。

(2) 学力向上委員会の体制・運営

次に、各学校に設置されている学力向上委員会の運営に着眼してみたところ、成果が上がっている学校に共通していたことは、学力向上委員会を機能させるために、学校規模の実情に合わせ、校内分掌組織の体制や組織運営を工夫しているということである。

「学力向上委員会の構成員を学校評価の部会の教員と兼ねたが、いまひとつ機能しなかった。メンバー編成に工夫が必要である。」と大規模の A 小学校長は回答している。また、「校内研修委員会と兼ねているので、学力向上委員会が機能しているか、はっきりと言えない。学力向上委員会と分けなくても、できてしまっている。」という中規模の D 小学校や「校長、教頭、学力向上 CD、校内研修主任でよく話し合っているので、学力向上委員会と決めなくてもできている。」と、小規模の H 小学校は回答している。このことから、学力向上委員会を学校運営委員会等の既存の委員会と兼務しているものの、委員会があまり機能していないと回答している学校の問題点として、学力向上の方向性が不明瞭で具体的にないことが窺える。

一方、成果が上がっている学校の大規模の B 小学校学力向上 CD は、「学年経営がうまくいっていると委員会の協議内容も周知され、取り組もうとしていることが実践される。」と話しており、学年経営と学力向上委員会のつながりを意識しているとのことであった。また、中規模の L 中学校長は、「校内研修委員会とは別に、学力向上委員会という組織をつくり、学力向上 CD が総括しながら、全体に指示を出して取り組んでいる。」と、教員の指導力向上が目的の校内研修と、学校全体の授業改善に向けた対策を分けている。小規模の O 中学校長は、「小規模のため、教科部会が機能しないので、学年主任が学力向上委員になり、話し合ったことがダイレクトに各学年においていくようにしている。」と、教科の壁を越えて全体で取り組むことを共通実践できるよう仕掛けている。

これらのことから、成果が上がっている学校は、学校規模の実情に応じた構成員で、定期的に学力向上委員会を開催し、学力向上 CD を中心に組織的な取組を実践していることが分かる。

(3) 学力向上 CD の兼務状況

校務分掌の法規定にはない学力向上 CD を割り当てるにあたり、単独配置や他の分掌との兼務など、各学校の規模や実情に応じて工夫をしていることが、明らかになった。インタビューでは、学力向上 CD は、研修主任と分けて配置する方が有効だと考える校長が多かった。しかし実際、成果が上がっている小・中規模の学校は、教務主任や研修主任と兼務させたり、大規模校でも研修主任と兼務させたりしている。単独配置して CD に専念させるより、兼務をさせて学力向上対策を行っていることが分かる。

主要な分掌と兼務していない大規模の B 小学校と C 小学校は、「研修主任と CD の役割はきちんと分けていることが機能している一つの要因。両輪のようにしているのがいいと思う。」「校内研修主任、学年主任などの中堅教員を束ねて、学校の学力向上対策を共通理解して進める。全体を俯瞰してもらっている。」と回答している。一方、研修主任と兼務している中規模の M 中学校の学力向上 CD は、「研修主任と学力向上 CD の取組をどっちがどっちだろうかと悩みながらやっている。今年は 3 年目なので、学力向上 CD の仕事の中に校内研修主任があるという考えをもっており、今はとても楽になり、取組を進めることができている。」と話している。同じく教務主任と兼務している小規模の N 中学校長は、「兼務はできれば避けた方がよいとは思いますが、学校規模を考えると教務主任との兼務がよいと考えた。」と回答しており、学校の実情に合わせた配置をしている。

学力向上 CD 対象の質問紙調査による兼務状況からは、以下のことが明らかになった（表 6）。①小規模校は、教務主任との兼務の割合が約 4 割を推移しており、研修主任との兼務の割合が減ってきている。②中規模校は、教務主任との兼務の割合が 2016 年度に減り、主要分掌と兼務しない割合が上がっている。③大規模校は、教務主任や研修主任との兼務と、主要な分掌と兼務をしない割合がほぼ同じである。

変化は微減ではあるが、小・中規模の学校において、学力向上 CD を研修主任や主要分掌と兼務させずに、学力向上 CD の役割を明確にして、学力向上の機能化を図ろうとしている傾向がみえる。

表 6 学力向上 CD 以外に担当している分掌

(校)	学校数			教務主任			学年主任			生徒指導			進路指導			研修主任			兼務なし		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
小規模	56	54	57	24	24	26	13	8	12	2	2	7	2	2	2	20	15	10	6	13	10
				43%	44%	46%	23%	15%	21%	4%	4%	12%	4%	4%	4%	36%	28%	18%	11%	24%	18%
中規模	44	47	52	19	22	20	5	6	6	1	0	0	0	0	0	11	16	14	2	6	15
				43%	47%	38%	11%	13%	12%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	25%	34%	27%	5%	13%	29%
大規模	41	38	31	13	13	7	3	3	3	1	0	0	1	0	0	14	10	8	12	12	14
				32%	34%	23%	7%	8%	10%	2%	0%	0%	2%	0%	0%	34%	26%	26%	29%	32%	45%
全体	141	139	140	56	59	53	21	17	21	4	2	7	3	2	2	45	41	32	20	31	39
				40%	42%	38%	15%	12%	15%	3%	1%	5%	2%	1%	1%	32%	29%	23%	14%	22%	28%

また、学校規模・校種別兼務状況からは、以下のことが明らかになった（表 7）。①小学校では、全体的に教務主任との兼務の割合が高いが、大規模校は、研修主任との兼務や兼務しない単独配置も小・中規模校の割合より高い。②中学校の中・大規模校では、研修主任との兼務の割合が高く、小規模校は学年主任と兼務する傾向も見られる。③大規模校は、主要な分掌と兼務しない単独配置の傾向が見られる。

表7 学校規模・校種別校務分掌の兼務割合

(校)		学校数			教務主任を兼務			研修主任を兼務			学年主任			兼務なし		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
小規模	小学校	44	43	45	20	21	23	16	11	7	6	5	6	5	11	9
					45%	49%	51%	36%	26%	16%	14%	12%	13%	11%	26%	20%
	中学校	12	11	12	4	3	3	4	4	3	7	3	6	1	2	1
					33%	27%	25%	33%	36%	25%	58%	27%	50%	8%	18%	8%
中規模	小学校	23	26	30	13	16	14	5	7	3	4	4	6	1	1	10
					57%	62%	47%	22%	27%	10%	17%	15%	20%	4%	4%	33%
	中学校	21	21	22	6	6	6	6	9	11	1	2	0	1	5	5
					29%	29%	27%	29%	43%	50%	5%	10%	0%	5%	24%	23%
大規模	小学校	29	25	21	11	10	6	7	5	5	3	3	3	6	7	8
					38%	40%	29%	24%	20%	24%	10%	12%	14%	21%	28%	38%
	中学校	12	13	10	2	3	1	7	5	3	0	0	0	6	5	6
					17%	23%	10%	58%	38%	30%	0%	0%	0%	50%	38%	60%

学力向上 CD への質問紙調査において、学力向上委員会を中心とした組織づくりや学力向上委員会の運営について、「大変である」と回答した割合は3割弱であり、2014年度から徐々に減少している。このことは、学力向上 CD の役割を理解して、組織的・継続的に進めていることや、学力向上 CD の単独配置が増えていることなど、学力向上対策を進める体制が整いつつあることに関連していると考えられる。また、研修主任と兼務する割合は、2014年度と比較すると、小学校では20%、中学校では10%減少している。教職員の定数上、学力向上 CD が兼務をしなければならない状況であっても、教務主任や学年主任など、学校全体の組織を機能させることが可能な分掌と兼務させている傾向は、成果が上がっている学校と同様の傾向であろう。

兼務については、学校の状況によってさまざまであり、各学校の実情に応じ、学校経営の効率的・効果的運営に資する学力向上 CD の配置と、学力向上 CD の資質能力を考慮した適材適所の配置が重要であると言える。

5. 経年変化による分析

校長及び学力向上 CD に対する自校の学力向上に向けた取組に関わるインタビュー結果から、次の3点が明らかになった。

第1に、学力向上 CD を継続的に配置し、成果が上がっている学校は、現状把握や評価が行われているということである。

例えば、成果が上がっている E 小学校の校長は、自校の1年目と3年目の取組に関して、次のように述べている。「1年目は、学級単位で動きがちなので、学校全体を見られる教員に任せた。学力テストなどを分析して、それを各先生方に伝えるような取組をしたかったができなかった。」「3年目は、自校の子どもたちの学力面の課題を明確にしてから、やるべきことを決めていった。まず、本校では、基礎基本の定着を図ることを目指して、取組の見直しを図った。学習規律の徹底と家庭学習の習慣化を図った。」

また、成果が上がっている F 小学校の校長は、自校の1年目と3年目の取組に関して、次のように回答している。「1年目は手探りで教科担当制を導入した。」「単学級であるため、それぞれの教員が独自のスタイルで授業を行っているという課題があった。」「3年目、学力向上 CD が頑張ってくれた。特に今後は取

組の評価をしっかりとしていきたい。子どもに本当に力がついているか、学力向上に向けた対策が効果的だったかなど、次に生きる評価をしていかなければならないと考える。」「やっとなら PDCA サイクルができてきたように思う。」

このように、成果が上がっている学校の校長は、学力向上の現状把握や評価を経年的に行うことで取り組むべき学力向上策を見通し、現状把握や評価した上で明確なビジョンをもとうとしていることが分かる。

中学校においても、成果が上がっている I 中学校の校長は、自校の 1 年目と 3 年目の取組に関して、次のように述べている。「1 年目、他の教職員とのつながりをもつのが上手であり、実際につながりをもていたので指名した。」「学力向上 CD が機能しない理由は、課題を明確にできていないことではないか。管理職が課題を明確に示したり、方向性をもっと示したりすべきだったと思う。」「課題を明確にしていくことである。学校全体の課題もあるが、教員一人一人の課題もあるので、それを明確にしていくことから始めなければならない。」

このように、成果が上がっている学校の校長は、自校の児童生徒の実態や学力向上に向けた取組の課題などを明確にすることや現状把握や評価の重要性について回答していることが分かる。

逆に、成果が上がっていない各学校の校長は、3 年目の取組において次のように回答している。「全体の視野で立てるということを考えると、教務主任などがコーディネートする方が良いと思う。正直言うと、他にできそうな人がいないということもある。これが本校の課題ですね。」(A 小学校)、「校内研修委員会と学力向上委員会を分けなくても、できてしまっているんですね。学力向上と校内研修の取組は重なっているから、一度で済ませることで軽減になっているんじゃないかな。」(D 小学校)、「今の学力向上 CD は前の校長さんが指名した者ですね。前任者の構想を大事にしたいという面がありますね。」(J 中学校)。

このような回答から、成果が上がっていない学校では、配置 3 年目においても、学力向上に向けて戦略的なビジョンをもつことができていないと言える。また子どもの学力の現状把握を踏まえた分析や取組の評価、意図的な人事配置等に視点が置かれていないことが明らかになった。

第 2 に、学力向上 CD を継続的に配置している中で、成果が上がっている学校は、学力向上施策が組織的、具体的になっていることである。

例えば、成果が上がっている B 小学校の学力向上 CD は、自校の学力向上に向けた 1 年目と 3 年目の取組について、次のように回答している。「まずは一枚岩で取り組むことを投げかけた。個でやるより、みんなで同じ取組をする方が大きく変わることを伝え、やらされ感をもたせないよう意識した。」「1 年目は学習規律、ノート指導に成果が出たと思う。2 年目はめあてのある授業実践ということで、子どもの思考が見える板書計画、座席表の活用により、教師、児童ともにめあてを意識した授業ができてきた。今年度は、めあてと振り返りの整合性を図った授業実践、子ども自身が意欲的に表現できる授業展開をできるよう力を入れている。先生の意識が高まった。」B 小学校の学力向上 CD は、1 年目において、意欲的な態度ではあったが学力向上に向けた具現策についての回答は得られなかった。しかし、3 年目の取組について、インタビューの中で学力向上施策が具体的に述べられていることが分かる。

続いて、成果が上がっている E 小学校の学力向上 CD は、1 年目と 3 年目の取組について、次のように回答している。「1 年目、まったく分からず、どうしてよいかも分からず、こうして下さいと言われたことをやっていた。自分自身で何をしているか分からなかった。」「3 年目には、学習スタンダードに先進校の取組を付け加えて提案したり、学調などの調査結果分析と本校の計算力テストなどの関連を出して、先生方にどうしたらよいか提案したりするようにした。先生方だけでなく、保護者宛ても学力向上の取組をお便りを通じて発信している。」

このように、1 年目の取組とは異なり、学力向上に向けた具体策を明確に数多く述べていることが分かる。

また、家庭を巻き込んだ取組についても回答しており、学校内だけでなく、家庭学習等の取組など、幅広い学力向上策実施の必要性などについても意識していることが分かる。

成果が上がっている F 小学校の学力向上 CD は自校の学力向上に向けた 1 年目と 3 年目の取組について、次のように回答している。「1 年目、まずは、家庭教育向け『1 年間にこれだけは身に付けて進級しましょう』を学力向上 CD が作成し、年度始めに配付した。『家庭学習のすすめ』を手直しして 4 月に配付した。」「3 年目になってから自分自身が勉強になったことがたくさんある。授業のスタイルについてもそうであるが、独りよがりの授業をしていたが新しい考えを取り入れるようになった。自分流のよさもあるが時代や子どもも変わっているので、新しい授業方法など受け入れ学校全体で取り組むことも必要である。学力向上 CD として他の職員に分かってもらうことは難しいが、先生達は授業改善に柔軟で前向きなので受けてくれる。」このように成果が上がっている F 小学校の学力向上 CD は、組織全体で学力向上に取り組む良さを実感した回答をしていることが分かる。

中学校においても、成果が上がっている O 中学校の学力向上 CD は、1 年目から 3 年目の取組について、次のように回答している。「1 年目、授業改善をとにかく進めることを意識した。それと学力調査の分析なんかもしながら授業を変えていく。先生方の実際の授業へのアドバイスも自分の経験を生かしながらしていくのかなと考えていた。」「2 年目、学力向上 CD だけがやるのではなくいろいろな先生と組織的に学力向上に取り組むことを意識していた。」「3 年目になってからは、年度当初に決めた学力推進計画を具現化すること、とにかく、子ども、職員、家庭に見える形で成果を出して評価していくということを意識していますね。」「自分が頑張るといよりは、他の職員がいろいろな人と協力したり、やってもらったりすることが大切と思えてきた。」推進計画を年度当初に作成し、PDCA サイクルの重要性について回答したり、学力向上 CD だけで取り組むのではなく学力向上策を学校組織全体で取り組んだりする様子が窺える。

なお、表 8～11 は、インタビューの中で、学力向上 CD が自校で取り組んでいる学力向上施策として挙げた具体例を整理したものである。成果が上がっている学校の学力向上 CD は、成果が上がっていない学校の学力向上 CD よりも、限られたインタビューの時間の中で、学力向上施策を数多く具体的に述べていることが指摘できる。

表 8 成果が上がっている小学校

番号	学校名	具体例 1	具体例 2	具体例 3	具体例 4	具体例 5	具体例 6	具体例 7	具体例 8	具体例 9	具体例 10	具体例 11
1	B 小	学習規律	ノート指導	めあて・振り返りのある授業	思考の見える板書計画	座席表の活用	C4TH 掲示板活用(改善策)	教員座席の工夫(ベテラン・若手)	授業後の板書で確認	教科担当制	学テ・市テスト分析	行事精選
2	C 小	学力テスト分析	評価資料集活用	授業スタンダード	学習に使う言葉	学力向上 CD 師範授業	元気ハッピーカード					
3	E 小	スタンダード	学テ・漢字テスト等分析	保護者宛て通信	学テ分析							
4	F 小	授業スタンダード	学力向上 CD 師範授業	授業中の生徒指導	評価の数値化	算数コンテスト	コンテスト保護者連携	家庭学習のすすめ改訂				
5	G 小	本校なりの授業スタイル	授業の約束事(生徒指導)	授業の約束事(板書・ノート)	図書室司書連携(並行読書)	はばプラ活用	秋田先進校の取組参考					

表9 成果が上がっていない小学校

番号	学校名	具体例 1	具体例 2	具体例 3	具体例 4	具体例 5
1	A 小	学習習慣	学テ分析	めあて振り返りの資料作成	評価資料集活用	生活習慣
2	D 小	家庭学習のしおり				
3	H 小	悩み相談・夏休み勉強会	算数少人数習熟度	家庭学習しおり作成		

表10 成果が上がっている中学校

番号	学校名	具体例 1	具体例 2	具体例 3	具体例 4	具体例 5	具体例 6
1	L 中	放課後補習	学テ分析	指定校参観復命			
2	M 中	放課後スクール	図書司書と連携	テスト範囲表の改正（目標と具体策）	定期テスト後アンケート・分析	学力向上に向けた話合いの時間確保	学力向上の取組見える化（C4th）
3	O 中	テスト範囲表の工夫	テスト後アンケートの実施	学テ分析	家庭学習強化月間	子ども主体の授業改善	
4	I 中	家庭学習	学習規律	ドリル学習（計算・漢字）	週1打ち合わせ時間の確保	学テ分析	

表11 成果が上がっていない中学校

番号	学校名	具体例 1	具体例 2	具体例 3
1	J 中	学テ分析	放課後学習	授業スタンダード
2	K 中	家庭学習強化月間	学テの分析	地域ボランティアによる放課後学習
3	N 中	先進校視察	学期に一度の授業公開	

第3に、学力向上 CD を継続的に配置している中で、成果が上がっている学校は、自校の児童生徒、教職員の実態を踏まえ、先を見通した学力向上対策の視点をもっていることである。

例えば、成果が上がっている C 小学校の校長は、下記の回答から、自校の子ども、教職員の現状把握を綿密に行い、自校の成果と課題を踏まえた人事配置や組織運営をしていることが分かる。「校長会でも学力向上の取組の発表を聞く機会もありました。確かに他校の取組を聞いて、本校ではどうあるべきかを考えたことはありますね。でも具体的に本校はどうするかについては本校の子どもの様子や先生方の取組を見たり、分析したりして考えていました。例えば学力向上 CD や研修主任の人选、実践もそうですね。」

また、成果が上がっている O 中学校の校長は、下記の回答から、児童生徒の姿や変容に関する調査や各種データに基づいた一貫性のある評価・分析をして、PDCA サイクルに基づく学力向上対策を講じていることが分かる。「学力向上に関する記録をデータ化し、学期や年度の変化を表化しながら学力向上策を考えた。今まで学力向上策を1年1年のものだと考えていたが、継続してとらえ実践していくことが重要だというこ

とを意識するようになり、考えが変わってきた。データをとって、やってきたことを検証して、次の策を考えることが重要と考えた。」

6. 結論と考察

本研究で明らかになったことは次の5点に要約されよう。

第1に、学力向上CDには学校全体を広い視野で見渡せ、他の教職員へ影響力をもつ教員を配置していることである。そして学校規模や校種に関わらず、多くの学校で単独で配置するというよりは、教務主任や研修主任との兼務で配置している。筆者らは、学力向上CDや学力向上委員会が新たに設置された当初、学力向上CDは他の校務分掌と兼務せず、単独で配置し、学力向上に特化して業務にあたることが有効と考えていた。しかし、そうした人材は校内において限られていることもあるが、校長は、学力向上CDという新しい分掌を機能させることを重要と捉えており、兼務するということになっても、広い視野や他の教職員に影響力がある人材を配置することを優先している。兼務はそれぞれの校務分掌の役割を明確にすることが難しいという課題もあるが、兼務することで学力向上CDとしての仕事やし易くなるという一面もある。例えば、教務主任と兼務するということでは、教務主任は、学校全体の視野に立って、全体を見渡させる立場の教員であり、特に小学校では学級担任を持たず、フラットな目で学年や学級を見られたり、教育課程全体を担当し、指導・助言に当たれたりできることから、学力向上CDとしての仕事やし易いことで兼務での配置が多くなっていると考えられる。

また、中学校では、各学年の学力に関する取組を客観的に見られる位置に学力向上CDを置いている。具体的には、研修主任との兼務での配置が多い。中学校では学年主任を核にした学年組織が、学力をはじめとするさまざまな方策を進める上で重視されていることが、調査から明らかになった。各学年組織をどう動かして、学力向上策を具現化していくかが問われ、そのためには学力向上CDと学年組織がどうつながるかが重要になるのであろう。3年目の2016年度は、中・大規模校では単独での学力向上CDの配置が多くなってきた。今回の調査ではその理由は明らかにできなかったが、学力向上CDへの理解が進み、学校としての具体策に見通しが持てるようになってきたことも理由と推測できる。

第2に、成果が上がっている学校では、学力向上委員会の体制や運営を学校規模の実情に応じて工夫していることである。例えば中学校では、学力向上委員会を学年での実践に影響力や実行力のある教員で構成することで、組織的な対応を可能としている。また、学力向上CDと他の分掌を兼務したり、学力向上委員を他委員会と同じメンバーにしたりする際、それぞれの役割や委員会の内容について区分を明確にすることで、学力向上CDや学力向上委員会の役割を機能させ、具現策が展開できる経営的な取組を可能にしていることが明らかになった。このように、学校の実情を踏まえながら学力向上委員会が機能するよう委員会の構成メンバーや委員会の実施、運営についてさまざまな工夫を講じている。

小・中規模の学校は、学力向上委員会と校内研修推進委員会を兼ねて設置している学校が多い。それは業務改善の視点や今までの学力向上策が校内研修推進委員会で検討・実施されてきたことに起因していると考えられる。しかし、校内研修は教師の指導力向上が中心になっている現状があり、学力向上委員会と校内研修推進委員会を兼ねている学校の問題点として、学力向上の方向性が不明瞭で、具体的になっておらず、教職員が戸惑いを感じている点が窺えた。さらに、小規模校では、きちんとした委員会での議論よりも日常的な会話の中からの各教員の意見を蓄積し、学校の取組としていく方が現実的であるという現状も見受けられた。一方、教師の指導力向上に学力向上策の重点が置かれている学校については、校内研修推進委員会と兼ねることで、全校体制での取組となっている面も窺えた。成果が上がっている小・中学校では、学力向上委

員会の構成員を学校運営そのものを検討する学校運営委員会のメンバーを兼ねる等、学校の実情に応じた工夫をしている。それは学力向上策が多岐にわたったり、学年単位での実施であったりすることから、学年でのさまざまな実践に影響力のあるメンバーで定期的に委員会を開催し、企画・実践することが有効であるからであろう。このように、教職員をはじめとする学校のさまざまな状況や子どもの実態から、必要と考えられる具現策を組織的に展開できる経営的な取組をしていくことが、学力向上策を効果的にすることにつながっていると言える。

第3に、学力向上 CD を継続的に配置し、成果が上がっている学校では、実践を通して役割への理解が深まり、自校の子どもの現状把握や評価をきめ細かく行い、分析を踏まえ、一貫した解決策を講じていることである。効果的な分掌にするためにも、自校の課題分析や評価を継続的にを行い、中・長期的に捉えながら具現策を講じられるような配置や組織運営を行うことが重要になる。このことで分掌への理解が深まり、学力向上への見通しをもった取組をリードでき、組織的になり得る。さらに、学力向上 CD の職務を複数年、継続していくと取組が組織的になり、効果的になっていくことが本研究から明らかになった。「1年目はどんなことに取り組んでいけばいいのかと考えた。2年目は学力向上計画を作成し、見える化に心がけ、先生方と組織的に取り組むようにした。3年目はより取組内容が具体的になるようにした。」(Y 中学校学力向上 CD)、「CD としての取組が変わってきた。保護者にも学力向上の取組を理解してもらえるように便り等も工夫した。」(T 小学校学力向上 CD)、「個人の教師や学年で行われていることを校内の他の先生にもつなごうとした。いい取組を紹介したり、教科の取組を共有化したりした。」(T 中学校学力向上 CD)、というように意識や取組も変容している。学力向上 CD のような新しい分掌については、その役割を実践を通して理解していくことが重要になる。そのためには、校内人事の状況もあるが、自校の学力向上の課題を中・長期的に捉え、その解決を図るため継続してその職務にあたるような人事配置も重要であることが示唆された。しかし、実際には異動も含めた人事上の問題で継続できない場合も多い。学力向上 CD としての取組の継続性を図るためにも、次の学力向上 CD や学力向上に関わる関係者へ確実に取組が伝わる仕組みづくりや人材育成を図っていく視点も重要となるであろう。

学力向上 CD という新しい分掌の役割の理解という点では、意識の変容のきっかけになったのは県の主催する学力向上 CD 研修会での役割の説明や他校の学力向上 CD との取組に関する協議であり、説明や協議を通して、学力向上 CD の役割への理解が深まり、その後の取組が変容していることが明らかになった。このことから、県や市の教育委員会と連携して研修会を工夫するなどの支援に努めることが、学力向上 CD 自身の役割への理解を深めたり、自校の実践を活性化したりする上で有効であると言える。

しかし、配慮しなければならないこともある。例えば、A 中学校では校内研修主任と学力向上 CD が兼務している。特に3年目には校内研修が研究指定の関係で道徳をテーマとすることになった。そのため、学力向上についての具現策の協議がほとんどなされなくなり、学力向上への取組は弱くなってしまった。A 中学校の校長が「もっと学力向上の課題を明確にし、方向性を示すべきであった」と述べていることから、兼務する際には、各分掌の役割や委員会の取組、優先することを明確にすることが留意すべきこととして挙げられる。

第4に、校長は、学力向上の現状把握や評価を経年的に行うことで取り組むべき学力向上策を見通すことができ、明確なビジョンをもてることである。校長は、学力向上策や学力向上委員会の運営の相談や助言など、小・中学校ともに学力向上 CD や学力向上委員会のメンバーとの直接的な関わりが強い。このことから、校長は自校における学力向上 CD や学力向上委員会の役割を十分理解し、明確なビジョンを示すことが求められる。実際に、校長自身が学力向上 CD と一緒になり、学力向上委員会で共に考え、実践したりしている学校が多い。

校長自身の学力向上への意識の変容のきっかけは、目の前の子どもの学力に関わる変容や教師の取組状況を見続けることであり、そうすることで自校の学力向上策をどう進めるかを見通せるようになり、しっかりしたビジョン形成につながるものが明らかになった。学力向上 CD は校種や学校規模に関わらず、校長にその取組を相談したり、助言を受けたりしている学校が多い。さらに、成果が上がっている学校では、学力向上 CD の持ち味を生かしたり、学力向上 CD が力を発揮できるよう校長が仕掛けたりして、学力向上 CD に学校経営への参画意識を持たせるなど、校長の直接的な関わりが強いと言える。これは、校長が学力向上を学校経営において中核をなすものと捉えているからと言える。このことから、校長自身が学力向上 CD や学力向上委員会の自校における役割をしっかり理解し、課題解決に向けた明確なビジョンを示すことが、校務分掌や学力向上委員会を生かすことにつながると考えられる。

第5に、学校種や学校規模にかかわらず、成果が上がっている学校は、体制や運営方法の違いはあるものの、学力向上委員会が機能していること、そして機能化に向けては、校長と学力向上 CD の関係性が重要であることである。

学力向上委員会という校務分掌組織を機能化させていくには、中核となる学力向上 CD と校長が意志疎通を図り、自校の学力向上に向けてのビジョンを共有化することが重要であることが示唆された。校長、学力向上 CD による学力向上委員会や学力向上 CD の役割の理解はそれぞれであり、異なっている。そのため、描く学力向上策へのビジョンに差が生じてしまうことはやむを得ないであろう。異なることを互いに理解した上で、ビジョンの共有を段階的に進めていく必要がある。分掌を継続していったり、校長自身も学力向上委員会へ積極的に参加し、関わったりすることで共有化が進むと考えられる。

そして、学力向上 CD が中心となり、学力向上委員会での現状把握を踏まえた分析や取組の評価を、協動的なコミュニケーションを密にしながら進めることで、学年や教科部会における学力向上に関わる動きや取組を一層活性化させていくことにつながると考えられる。校務分掌組織の関係を通じて、各分掌それぞれの学力向上に関わる動きをより活性化させることが求められるのである。これは「それぞれの力が大きくなるような関係を強める」(榊原 2010) ことであり、学力向上策を学校組織での縦のつながりと、学年組織での横のつながりをより意識して取り組んでいくことが重要になると捉えることができる。

7. 今後の展望と課題

本研究によって、今後の学力向上 CD や学力向上委員会の必要性についても見えてきた。調査対象とした各学校の校長、学力向上 CD とともに、ほぼ同様な意見が多く挙げられた。小学校 6 年間、中学校 3 年間をかけて学んでいくという学習の積み重ねを考えれば、学校全体で学力を考える役割や組織は重要である。学力向上 CD や学力向上委員会の存在によって、より学力向上を学校全体で意識できると考えていると言える。また、「校内研修は学力向上を図るツールの 1 つだと思うので、これまでの校内研修というものではなく、学力向上という考えをもっと表に出していくことで学力向上に対する意識や取組が変わる」(C 小学校長)と考えている校長もいる。さらに、学力向上の成果がもう一步という学校の校長は、学力向上 CD や学力向上委員会の成果を認め、学力向上 CD や学力向上委員会をさらに機能化させていきたいと考えている。

学力向上 CD の意見として「校内研修で学力向上を担うとどうしても教師サイドの取組になる。子ども側に立って、学力向上に必要なことをみんなで取り組むことが大事。子ども側から見るのが今までなかったと思う。学校全体、子ども側からみて何が必要であるかを考える上では学力向上 CD や学力向上委員会は有効だと思う。」(M 中学校学力向上 CD) ということもあった。これらのことから、小・中学校という校種や学校規模、成果の有無の違いはあるが、本研究の調査対象校の校長や学力向上 CD は、いずれも学力向上

CD の存在や学力向上委員会の必要性を認め、組織的な取組をしていきたいと考えていると言える。

最後に今後の課題として3点挙げる。

第1に、分掌組織の機能化に向けて調査を進めてきたが、各学校の教師集団が多様なために一定条件での分掌組織の編成や成果を上げている要因が分かりづらい点がある。教師集団の条件を整えて、調査校を設定していく必要がある。

第2に、校長についての調査を進めてきたが、教頭以下の新たな職への理解や働きかけ、リーダーシップもまた、組織的、機能的な運営には重要な要因であり、今後、教頭や主任層の学力向上 CD 等への理解や働きかけの分析も必要となる。

第3に、法的に位置付けられている教務主任や学年主任、生徒指導主事、進路指導主事とは異なり、法的位置付けのない学力向上 CD は、求められる役割や機能が学校ごとに異なっている。求められる役割や機能とその成果についての相関も含めた調査・分析を進めることで、新たに設置される分掌と既存の分掌との関連を検討し、校務分掌自体の見直しを図っていく視点が求められる。

【参考・引用文献】

- 木岡一明 (2016) 『『多職種によって構成される学校』のマネジメント—その設定の含意と可能性—』『学校経営研究』第41号。
- 榑原禎宏 (1992) 「意思決定から見た校務分掌論の課題」『現代学校研究論集』第10号。
- 榑原禎宏 (2002) 「校務分掌論の再デザイン」『学校経営研究』第27号。
- 榑原禎宏 (2010) 「新たな職の導入と学校の組織力」『日本教育経営学会紀要』第52号、第一法規。
- 佐古秀一 (2011) 「学力と学校組織—効果のある学校研究の検討をふまえた学校経営研究の課題—」『日本教育経営学会紀要』第53号、第一法規。

【付記】

研究の遂行にあたり、県内の多くの小・中学校の校長、及び学力向上 CD に多大なるご協力をいただいた。記して御礼申し上げます。

「1. はじめに」「2. 調査概要と分析の視点」、全体の調整を高橋が、「3. 学校種による分析」を岩崎が、「4. 学校規模による分析」を丸山が、「5. 経年変化による分析」を井上が、「6. 結論と考察」「7. 今後の展望と課題」を平林が担当した。

【注】

- 1 例えば、『総合教育技術』（小学館）2014年10月号においては、教職員の多忙化に関連して、校務分掌をテーマとした特集が組まれている。
- 2 例えば、福永由紀「校務分掌組織の自律的・組織的な運営に関する研究—3部会長のマネジメントを通して—」『福岡教育大学大学院教職実践専攻年報』第8号、2018年、などが挙げられる。
- 3 研究期間である3年間、校長、学力向上 CD ともに変更がなかった学校、校長もしくは学力向上 CD のどちらかが変更のない学校、を対象としているため、調査においては、3年間の取組を振り返りながら回答してもらった。

