

# 教務主任の学校組織への効果的な関わり方について

四万十市立具同小学校 教諭 上田 稚子  
高知大学大学院総合人間自然科学研究科教職実践高度化専攻 指導教員 柳林 信彦

## 【研究の概要】

本研究は、教務主任が学校組織の中核を担うミドルリーダーとして果たす役割を明確化し、その実践と効果を検証したものである。高知県内の小・中学校の教務主任の業務実態調査から、教務主任の職務の曖昧さや受動性が課題として浮上した。

そこで学年主任会の運営やプロジェクトチームの取り組みの推進を通じて情報共有の可視化、業務効率化、方向性の統一、協働促進を図った。その結果、教職員の主体性や当事者意識が高まり、学校全体の心理的安全性と一体感が醸成された。

このように、教務主任が定期的なミーティングや情報共有の場を活用し、教職員間の対話と協働を設計・促進する役割を果たしていることが確認された。

【キーワード】 教務主任 学校の組織化 ミドルリーダー 情報共有 当事者意識

## 1. 問題の所在と研究の目的

### (1) 社会の変化と学校の組織化の必要性

学校の課題は多様化・複雑化し、教員個人の方では対応が困難な状況となっている。これらの課題に対応するためには、教職員が連携して柔軟に対応できるマネジメント体制の構築が求められる。中央教育審議会（2024）は、「令和の日本型学校教育」を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について（答申）」において、「学校における働き方改革の推進や多様化・複雑化する教育課題への適切な対応については、校長等の管理職の役割が重要であり、管理職がその権限と責任の下、適切に対応しつつ、組織的・機動的なマネジメント体制を構築するとともに、チームとして組織的に対応していくことが重要である」と指摘している。<sup>(1)</sup> 高知県においても第4期高知県教育振興基本計画において「チーム学校」の構築を中心に据え、学校組織の組織化によるマネジメント力の強化が喫緊の課題として明示されている。<sup>(2)</sup>

### (2) 学校の組織化と教務主任への着目

学校の組織化には多様な手法が存在し、なかでも管理職による教育ビジョンの明確な提示やリーダーシップの発揮は、その中核をなす要素として位置づけられる。柳沢ら（2015）は、管理職が学校経営ビジョンを明示し、方向性と一体感を形成する重要性を論じている。<sup>(3)</sup> しかし、教育ビジョン形成が管理職に限定される場合、組織活性化は十分に達成されない。佐古（1990）の研究でも、トップダウン型リーダーシップの限界が示されており<sup>(4)</sup>、教職員全体による教育目標の理解と共有が不可欠である。こうした故知から注目されるのがミドルリーダーであり、ミドルリーダーは、管理職と教職員を媒介し、教育ビジョンを具体的に伝達・推進する役割を担う。こうしたミドルリーダーの機能を通じて、教職員一人ひとりが当事者意識を持って学校運営に参画する体制が構築され、学校組織の自律的かつ協働的な運営が可能となるのではないかと考えられる。

ミドルリーダーの捉え方には、年齢層や校内で果たしている役割、あるいは、分掌組織の主任など複数の考え方があるが、各主任がその役割を担う存在と捉えられる。本研究ではその中でも教務主任に着目する。高知県では管理職を除くと、研究主任を中心として教育改善を行っている学校が多く、生徒指導主事が問題行動対応に役割を果たしている等が見られるが、教務主任の役割は明確化されていないという現状がある。そこで、学校運営をこれまで以上に組織化し、組織的運営を強化していくためには、教務主任の役割を改めて確認することが重要となる。

### (3) 高知県内の学校の教務主任の現状についての調査

高知県の学校において教務主任はどのような役割を果たしているのだろうか。教務主任の職務は学校教育法施行規則第22条の3(3)で「校長の監督を受け、教育計画の立案その他の教務に関する事項について連絡調整及び指導、助言に当たる」とされている。これを手がかりとしつつ、教務主任の役割の現状と課題の把握を目的とし、同一規模の小学校4校の教務主任及び管理職(教頭)を対象に、教務主任の具体的な業務の在り方を中心としたインタビュー調査を実施した。(2024年6月)なお、教務主任の職務上の構成要素は、奥山らの研究を参考とし、他分掌や管理職との対人調整、週行事・月行事・時間割作成・時数確保などの計画調整、成績処理、アンケート、印刷などの事務処理の大きく3つに大別した。<sup>(5)</sup>

教務主任と管理職への聞き取りの結果、4校で共通していた教務主任の業務は、計画調整に関する授業時数の管理であった。これは学期末に担任から提出された授業時数を確認し、市の教育委員会への報告資料を作成するもので、常時活動ではなかった。常時活動として授業時数を確認していた学校は1校で、週に一度教務主任が週案を提出してもらい授業時数をチェックすることを行っていた。その他の業務としては、計画調整に関する職員会の司会を行っていた学校は2校、職員会のための企画委員会及び職員会準備を行っていた学校は1校であり、奥山らの研究で示されていた対人調整、事務処理に関する回答はなく、奥山らの研究で示されていた教務主任の業務のほとんどを教頭が行っていることが分かった。その理由として、教頭からは教務主任が学級担任をしているため、負担をかけられないという理由が、教務主任からは、教務主任本来の業務がどのようなものが分からないといった理由が挙げられていた。管理職の配慮から教務主任本来の業務の具体や役割が教務主任に十分に理解されていないこと、また、管理職も含めて学校運営における教務主任の位置づけや役割に関する明確な考えが存在していないという課題が確認できた。

さらに、より広く県内の学校の教務主任の役割の現状を調べるため、県内の小学校(10校)に対して、教務主任が現在行っている業務内容を聴取したところ(2024年9月~10月)、最も多い業務は授業時数の集計・管理が8校、次いで多いのが補欠授業の調整が5校であった。(図1)教務主任の業務の負担は学校の実態に応じてそれぞれ異なっていたが、6月の調査と同様に、多くの学校で教務主任は教頭のサポートや役割分担を受けながら業務を遂行していた。

同じ調査を高知県内の中学校(10校)に対しても行ったところ(2024年9月~10月)、多くの学校で行われていた業務は週案(週の時間割)作成でありすべての学校で実施、次いで多いのが授業時数の管理であり7校で実施されていた。(図2)聞き取りの中から、中学校は教科担任制にもとづく学校運営に即した教務部の業務が位置付けられているため、業務の執行に適した体制が取られていることが分かった。

これらの結果から、小学校における教務主任の業務は、教頭によって代行される場面が多く見受けられ、教務主任自身が本来の職務を十分に理解していない実態が明らかとなった。特に、「教務主任本来の業務が分からない」「管理職から指示された業務を遂行している」といった声は、職務の曖昧性と受動的な業務遂行を生み出す構造的要因を示している。このような状況は、教務主任が学校運営において主体的な役割を果たすことを困難にしており、教務主任が担うべき業務の範囲や目的が明文化されていないことが役割認識の希薄さにつながっていると考えられる。また、管理職の配慮に起因して、教務主任が自身の職務の具体的内容や役割を十分に理解できていないこと、さらに学校運営における教務主任の位置づけや役割に関する明確な共通認識が組織内に存在していないことは、教務主任の職務が学校運営において体系的に位置づけられていないことを示している。

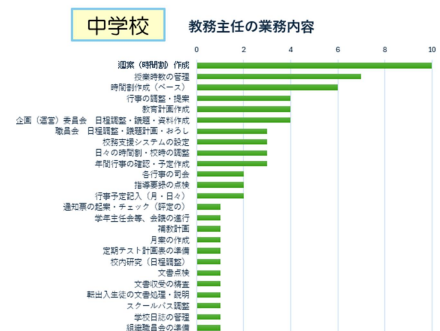
課題の解決には、教務主任が学校を組織的に活動させるために果たすべき役割を明らかにすること、また、そうした役割を果たせる環境や条件を整備する方途を解明することが重要である。

以上のことから本研究では、学校の組織化を推進するために、教務主任は具体的にどのような役

図1：教務主任の業務内容(小学校)



図2：教務主任の業務内容(中学校)



割を果たすべきかを、他の主任との関係性の中で措定し、教務主任が学校運営におけるリーダーとして担うべき役割を明確化することを目的とする。また、そうした役割を実効的に果たすためには、どのような組織的仕掛けが必要であるのかを検討し、それらを実際に試行・検証することを通じて、学校の組織化のための教務主任の役割を実証的に解明する。

## 2. 学校の組織化のための教務主任の役割の構想

### (1) 教務主任の役割の明確化

まず、本研究でいう組織化された学校とは、全教職員が、学校の目標や課題を共有し、方向性を合わせてチームで協働しており、また、学校長から各担当までの指示系統が明確であり、意思疎通が図られ、そして、組織の一員としての役割に自覚と責任をもって業務を行い、それが組織全体に共有されている学校である。

上記のような組織化された学校の考え方に基づいて、組織化された学校になるための教務主任の役割を検討した。荊木（2015）らは、学校全体での組織的課題解決の背景に全体的な環境設定としての教務主任による会議手法の整理や情報共有が考えられること<sup>(6)</sup>、荊木（2015）による学校の協働化が進む要因として、会議設定の整備や上層部の意見調整の重要性を挙げている<sup>(7)</sup>とし、この2つの側面は、効率的に合意形成やリーダーシップを図る基盤として作用すると述べている。また、小島（2012）はミドルリーダーの役割として、多様な対話としてのコミュニケーションを可能にする空間や組織づくりを挙げ、教員間のコミュニケーションを促し、対話する組織を学校内に創造することがミドルに求められるとしている。<sup>(8)</sup>さらに、河口ら（2022）は、教職員が学校教育目標の具現化のために当事者意識をもって取り組むことによる実践の効果から、教職員が高い当事者意識をもって取り組む教育活動は、児童生徒の成長や飛躍に結実したことを示している。<sup>(9)</sup>

これらの先行研究および県内の教務主任の業務をもとに作成した業務一覧（図3）を踏まえ、管理職や教務主任とともに、調査対象校における教務主任の役割について検討を行った。共有された組織化された学校づくりを進める上では、ミドルリーダーである教務主任が、会議の設計や情報共有を通じて環境を整え、教職員間の対話と協働を促進することが求められる。また、学校全体の方向性を統一し、教職員の当事者意識を高めることによって、児童生徒の成長につながる教育活動の基盤を形成することが可能となる。

こうした観点から、教務主任の役割としては、定期的なミーティングや情報共有の場を活かし、学校運営に関する教職員間のコミュニケーションを図り、当事者性を持って学校運営に参画できるようにしていくこと、課題を共有し、方向性を合わせて協働することができるようにしていくことと捉えた。

図3：教務主任の業務一覧

小学校	教務主任の業務内容
年間、月、週行事計画	学籍管理（児童保護者名簿作成・出席簿）
日課表作成、行事予定表掲示（月・週・日々）	転出入児童の学籍データ処理・文書作成
年間授業時数の計画	成績について（通知表・指導要録）
進学のとりまとめ	企画委員会の運営
時間制（基本時間制作成及び管理）	職員朝会の運営
補教計画	教育課程の編成（教育計画）
特別教室時間制作成	学校行事の計画・運営
職員週報（学校全体の仕事の可視化）	教科書・教材の取り扱い
支援員の週日程調整	校内ポータルサイトの運営
職員会運営 （会議のタイムスケジュール・検討問題の処理法の決定・提案内容の事前審議）	校内研修の推進 校内研修推進委員会による研究主題の明確化、理論化、運営、結果分析とまとめ
学校運営委員会への参加 （管理職と教職員を繋ぐことを目的として、学校運営・報告提案の確認）	学校評価アンケート 学力調査の分析

### (2) 教務主任の役割の明確化に基づく試行

学校の組織化のためには、奥山ら（2017）が示している教務主任の職務上の構成要素の中の、対人調整・計画調整・事務処理<sup>(10)</sup>を果たせる仕組みが必要になると考え、その具体として挙げられたのが、「学年主任会の運営」と「プロジェクトチームの取り組み推進」である。

学年主任会は、校長・教頭・主幹教諭などの管理職と、現場の学年主任が一堂に会し、学年間および管理職との情報交換を通じて、学校全体の状況把握と対応策の検討を可能にする場である。学年主任会の運営主体は学校によって異なり、教頭や主幹教諭が主導する場合もあるが、本研究では教務主任のリーダーシップによる学年主任会の運営体制を構想した。教職員間の意見交換の場を設けることにより、対人関係の調整を図るとともに、課題解決に向けた方向性を協議・決定し、具体的な施策を設定することで計画的な調整が可能となる。また、事務処理として会議の議事録を作成し、関係者間で共有することで、情報の透明性と業務の効率化を図ることができる。これらの機能を踏まえた学年主任会の運営を検討していくこととする。

プロジェクトチームの取り組み推進に関しては、校内研究の企画・運営・評価に至るまで、広範な役割が求められている研究主任との役割分担を意識しつつ、教務主任と研究主任と連携を図るこ

とが必要であると考えた。それぞれの主任が自らの役割を明確に果たし、相互に連携・補完し合うことで、学校全体の運営はより体系的かつ効果的に展開されると期待される。ミドルリーダーとしての教務主任の機能を最大限に発揮するためには、他の主任との協働体制の構築とその実践が重要であると考えた。対人調整においては、各部会間の情報共有や意見交換を促進する場を設けることで、教職員間の連携を強化することをねらいとする。計画調整では、各部会の進捗状況を把握し、必要に応じて計画の調整や支援を行うことで、各部会が相互に連携することを可能にする。事務処理に関しては、各部会の議事録や提案文書を一元的に管理し、必要な情報を適切に提供することで、情報の共有と活用を円滑にすることを目指す。

本研究では、A市立B小学校を調査対象校として、これらの機能を踏まえ、教務主任が中心となって学年主任会の運営及びプロジェクトチームの取り組みを推進する体制の構築について、試行・検討していくこととした。

### 3. 学校の組織化のための教務主任の取り組み

#### (1) 学年主任会の運営

教務主任の役割発揮による学年主任会の活性化を企図し、学年主任会の記録をデータとして保存し、内容の精選を図るとともに、学年主任会用の会議シートを新たに作成することで、学年主任以外の教員も常時情報を共有できる体制の構築を目指した。具体的には、学年主任会用の会議シートを Google の共有ドライブ上に保存し、参加教員が同時編集可能な形式とすることで、情報の即時共有と記録の一元化を可能にした。職員会の議題に学年主任会の内容と関連する項目が含まれる場合には、職員会のレジュメに学年主任会シートのリンクを事前に貼付することで、職員会の場においても速やかに該当情報を参照できるようにした。加えて、シートには学級ごとの記入欄を設けることで、個別の児童の様子や変化をより詳細に把握し、支援の必要性や対応の方向性を明確化できるようにした。学年全体の状況については学年主任が記入を担うことで、学年全体を俯瞰した視点からの情報整理が可能となり、学年内の教員間での情報共有の質の向上が期待されると考えたからである。

学年主任会は、学校経営の方針と現場の実践をつなぐ中間支援的な役割を担っていることもあり、行事の確認や必要な提案事項を学年主任会で協議できないかと考えた。また、学校運営における多層的な視点を共有できるように意図し、会議の中で校長だけでなく教頭からの発言も項目として明示的に設けることとした。(図4)

図4：学年主任会用の会議シート

#### (2) プロジェクトチームの取り組み推進

各プロジェクトでは、学校教育目標・研究テーマ・目指す児童像との関連を明確にしながらか計画と総括を行う必要がある。そのため、文書様式には担当者や活動内容を示し、1学期から年度末までの流れを一覧できるように工夫を施している。この構成は、各プロジェクトにおけるPDCAサイクルを効果的に機能させ、継続的な改善を促進することを企図した。また、文書様式の統一により、各プロジェクトの目的や達成度を客観的に把握し、教職員間での情報共有を可能にすることを意図している。

さらに、各プロジェクトチームの活動進捗を月単位で記録・把握する様式を教務主任と協働して考案した。これにより各部会の取り組みを時系列で把握でき、次の活動への見通しを得る基盤が整う。さらに定期的な確認の場を設けることで、進捗の可視化や計画との整合性を検証でき、課題や工夫の共有を通じて部会間の連携も促進される。各部会の活動が学校全体の目標とどう連動しているのかを確認することで方向性の共有が進み、協働意識の醸成にもつながる。なお、この確認は学年主任会の枠組みで運用を開始した。

#### 4. 教務主任による学年主任会の運営の具体

教務主任による取り組みの実態とその効果検証のため、2025年6月から11月にかけて学年主任会への参与観察（計5回）を実施した。また同期間に、管理職および教務主任を含む学年主任10名を対象として、2回のインタビュー調査を実施した。

##### (1) 児童の実態共有

学年主任会の開催前に、教務主任が掲示板のメッセージ機能を活用して記入依頼を行うとともに、必要に応じて個別に学年主任へ声掛けを行っていた。回を重ねるごとに、個別の声掛けを行わずとも自発的に記入する学年が増加した。記録が蓄積されることで、他学年・他学級の記入内容が参考となり、「特に気になる児童はいない」としていた学級担任が、自身の学級の児童の様子を記入するようになるなど、実態共有の意識が徐々に高まっていった。

学年主任会シートへの記述（表1）からは、学年全体については、児童の生活面における安定した様子と、指導上の課題の双方が記録されていることが分かる。また、行事を通じて児童の成長が見られる一方で、課題も明らかになっており、成長と課題の両面を捉えた記録となっている。さらに、季節的・時期的な変化に応じて柔軟な対応がなされていることに加えて、学年全体の傾向を踏まえたうえで、共通課題に対する指導方針が学年内で共有されていることも読み取れる。

また、学級の様子については、個別の支援が求められる児童に対する具体的な対応や配慮の姿勢が読み取れる。情緒面への配慮をはじめ、家庭的な背景や心理的要因を踏まえた理解に基づく支援方法、さらには指導の一貫性

を通じて行動の安定を図る対応などが記されており、児童の特性に応じた実践的な支援が展開されていることがうかがえる。これらの記述は、児童一人ひとりの特性や課題を踏まえたうえで、具体的な対応方法を明示し、教職員間での情報共有と協力体制の構築を意図したものと捉えられる。

この取り組みに対して管理職や教職員は、学年主任会におけるシートの活用が情報共有を促進し、参加していない教員も状況を把握できる点や、記録の蓄積によって会議の進行が円滑になる点を評価している。また、他学年の様子を知る機会となり、学年主任以外の担任も参加しやすくなったことが学校全体の理解の深化につながっていると捉えている。さらに、事前入力によって会議時間が短縮され、担任が自らの言葉で記入することで思いやニュアンスが伝わりやすくなり、業務効率と情報の質の向上にも寄与していると評価されている。

こうしたことから、学年主任会における児童の実態共有の取り組みは、教職員間の情報共有を促進し、児童理解の深化と組織的な支援体制の構築に寄与していると考えられる。

##### (2) 行事等の確認

学年主任会が職員会に先立って開催されていることを踏まえ、職員会において議題として取り上げられた際に教職員から意見が出る可能性のある事案については、教務主任が事前に抽出し、学年主任会において協議を行う体制とした。あわせて、学年主任会のレジュメには月別の行事予定表のリンクを添付し、共有が必要な行事に関する事項について事前に確認できるようにした。こうしたことから、教務主任が事前に議題となり得る事案を抽出し、学年主任会で協議することで、教職員間の意見の集約や課題の整理が可能となり、職員会の進行がより円滑に進められた。また、行事予定表のリンクをレジュメに添付することで、学年主任間での情報共有が的確に行われ、行事運営に関する認識の統一が図られた。

管理職や教職員は、学年主任会において行事の内容を月ごとに確認できることが計画の着実な遂行につながっていると評価している。また、児童のことに加えて学校全体に関わる課題や行事を協議・共有できる点を有意義と捉えている。さらに、行事を先々まで見通して確認し必要な対応を行うことで計画的な取り組みが可能となり、全体の場では言いにくいことも意見しやすい環境が整え

表1：学年主任会シートへの記述例

学年全体	学級の様子
<ul style="list-style-type: none"><li>・全体的に大きなトラブルもなく落ち着いて生活ができています。</li><li>・宿泊学習では、学校が大事にしていることを学年全体で大切にしながら活動を行った。修学旅行に向けて課題もいくつかあったが、全体的に協力して楽しく活動することができた。</li><li>・6月に入りややテンションが高い傾向がある。学年集会でメリハリある生活やよりよい集団となるための友達との関わり方等について全体指導した。</li><li>・全体的には落ち着いて授業を受けているが、話を聴けない児童が多く、話の聴き方について学年全体で指導をしている。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・登校後すぐに教室に上がれない児童がいるが、気持ち落ち着いたら教室に行くようにしている。</li><li>・集団の和を乱すなど、悪目立ちする 때가 多いが、家庭的なものもあり、構ってほしいが故の行動などもあるため、掃除などで頑張っていたら褒めてあげてほしい。</li><li>・体育が苦手で、体育的行事への参加が心配なので気にかけている。</li><li>・学習中に落ち着かず教室を出ることがある。家庭とも連絡を取り、ルールを決めている。ルールを守っていないときには声掛けをしてほしい。</li></ul>

られていると認識されている。

これらを踏まえると、教務主任のリーダーシップの発揮により、学年主任会は計画的な行事運営や学校全体の連携強化、さらには率直な意見交換を可能にする場として機能していると考えられる。

### (3) プロジェクトの進捗状況

教務主任によって、各部会の活動内容と進捗状況が体系的に整理され、月ごとの取り組み内容の可視化・共有が進められた。たとえば、算数科授業研究における指導案検討の進め方や学級活動授業研究における教材研究への教員の参加体制をどのように整えるか等、校内で共通理解を図るべき課題を教務主任自身が積極的に抽出し、これらを議題として協議した。また、教務主任以外の教職員からも、月ごとの取り組み内容を参照する中で気づいた点について、その場で確認し合ったり、意見交換を行ったりする姿が活発に見られるようになった。さらに、取り組みに関連する指導事項に関して、教職員から自発的な発言が見られるようになり、学校全体として教育活動に対する意識を共有しながら取り組む様子が確認された。

管理職や教職員は、学年主任会において進捗状況を全体で確認できることが、学校運営の流れを把握する上で有効であると捉えている。また、スケジュール管理や教務主任の細やかな配慮によって業務が円滑に進み、これまで分かりづらかった部分が整理され方向性が明確になったと評価している。さらに、指導案や教材研究の確認を通じて授業準備を早めに進められるようになり、プロジェクトの進捗も他の取り組みと合わせて確認できることで見通しを持った計画的な実践が可能になったと認識されている。

これらの取り組みを通じて、教務主任による情報整理と課題抽出、ならびに協議の場の設定が、校内における教育活動の見通しの向上と教職員の主体的な関与を促進する基盤として機能していることが示唆された。

### (4) その他共有したい内容について

共有事項の具体例として、通知票における評価項目、文言、および評価基準について、教務主任が評価項目・文言・評価基準を体系的に整理できるシートを作成したことが挙げられる。まず学年主任会において提案を行い、各学年部で事前に協議を重ねた上で、次回の学年主任会にて全体協議を行い、共通の評価基準として決定する体制を整えた。

管理職や教職員は、評価項目や観点を共通確認することで保護者への説明が統一され、教員間でも評価の重複や曖昧さを整理しやすくなったと認識している。また、若手や新任教員の増加に伴い、共通理解を通じて評価の考え方を共有することが重要であり、全員で文言や基準を確認することで、学校全体として評価の統一が進められていると捉えられている。

この取り組みからは、学年主任会と学年部で段階的に協議する体制を整えることで、学校内の情報共有と合意形成を促進していることが示唆された。特に、若手や新任教員を含めて評価の理解が統一されている点は、情報共有が組織的に行われていることを示し、学校全体としての判断の一貫性や教育の質の維持に寄与していると考えられる。

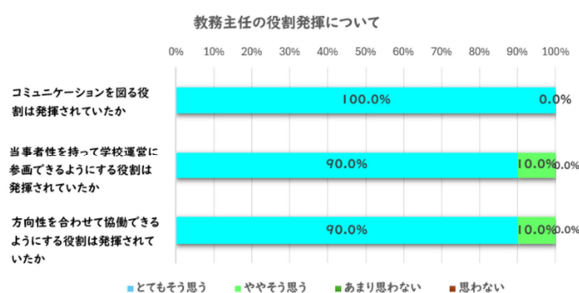
## 5. 学校組織への効果

管理職および学年主任に対して、設定した教務主任の役割発揮について聞き取り調査を行った結果、全員から肯定的な回答が得られた。(表2) その際に聞き取った内容を以下にまとめる。

### ○情報共有の効率化・見える化

教務主任の運営により、学校運営に関する重要事項(プロジェクト進捗、児童理解、行事等)が効率的に共有されている。学年主任会用の会議シートや議題の精選により課題と解決方針が整理され、記録として残ることで振り返りや即時確認が可能となる。人づてに頼らず見える化された情報は、新任教員にも分かりやすく、教職員全体の動きやすさにつながっている。

表2: アンケート調査の結果 (n=10)



#### ○組織的方向性の統一と遂行力の向上

学校全体の課題が共有され、方向性が明確になることで学年・学級での取り組みも具体化されている。行事やプロジェクトの進捗を定期的に確認することができるため、計画の着実な遂行につながっている。また、懸念事項についても協議や相談が行われることで、組織的な対応ができている。加えて、管理職の助言により指導の方向性が統一され、学校全体で足並みを揃えた指導が可能となっている。

#### ○教職員間のコミュニケーションと協働の促進

学年主任会は、教職員がコミュニケーションを取りやすい場となり、学校運営における管理職との対話の機会にもなっている。協働や助け合いの雰囲気広がる中で、児童や指導に関する情報交換も活発に行われている。さらに、他学年の児童への関心や肯定的な視点が共有され、日常的に指導面や児童に関する話し合いが行われるなど、学校全体のコミュニケーションが充実し、協働的な姿勢が促進されている。

#### ○当事者意識・主体性の向上

学年主任会は、教員が意見や思いを率直に述べられる場となり、学校の取り組みを自分事として捉える意識を高めている。管理職や学年主任とのコミュニケーションを通じて学校運営への当事者意識が醸成され、主体的な参画につながっている。また、児童理解に関して気になる子どもの情報が共有されることで、学校全体で児童を見守る意識が高まっている。

#### ○管理職とのコミュニケーション

学年主任会を通して、管理職から大事にすべき点や留意事項が定期的に伝えられることで、学校運営に関わるコミュニケーションが円滑になり、組織的な協働が進んでいる。また、管理職が教職員に思いや気づきを伝える機会ともなり、学校運営における双方の対話を促している。さらに、管理職からの話を通じて、教員自身では気づかなかった視点を獲得ことができ、組織的な協働が促進されている。

#### ○教務主任の役割発揮による学年経営への影響

先を見通した議題の精選により、学校運営への参画が容易となり、学年部での協議を基盤として学校全体の方向性を確認する流れが効果的に機能している。また、学年主任会での内容は必ず学年会で共有され、課題解決の方向性を基に指導や手立てを協議し、学級経営へ具体的に反映されている。さらに、学年主任の自覚が高まり、児童理解や指導面で積極的に関わる姿勢が定着し、学年部での対話も活発化している。加えて、学年間での情報共有を通じて他学年の状況を理解し、自学年の取り組み意識が高まるとともに、学校全体の傾向を把握し、学年での指導に反映することができる。

#### ○教務主任のリーダーシップと役割意識の向上

教務主任は学校全体を見通して意欲的に役割を果たし、教職員の意見を聞き取り、集約する姿勢に意識の向上が認められる。新たな提案や行事の先行確認により見通しを持った運営が可能となり、発言しやすい環境も整えられている。議題整理やまとめ方により、学年主任や管理職の意見を引き出し、方向性を一致させる役割を果たしている。

教務主任への聞き取りからは、役割認識の深化と職務への内発的動機づけの高まりが示唆された。「学年主任会があるおかげで教務主任の役割や立ち位置が認識できた」「これまで自身の中で気になっていたものの、発言の機会がなかった事柄について、実際に行動に移すことができているので、やりがいを感じている」との発言からは、職務に対する主体的な関与と心理的充足感がうかがえる。さらに、「教務主任という立場になって、これまでよりも学校全体を見て動くという意識を持てるようになった」「日頃から先生方とのコミュニケーションを図り、先生方の思いが学年主任会に反映されるように努めていた」との発言からは、学校全体を俯瞰する視点の獲得と、教職員との日常的な対話を通じた情報を繋ぐ機能が確認できる。これは、教務主任がミドルリーダーとして、管理職と教職員の間立ち、双方の意図や思いを繋ぐ役割を果たしていることを示していると言える。

一方、課題については、児童に関する議題は時間を要するため、学年主任会では早急な対応が必要な児童に限定して扱うことが有効である点が指摘された。また、学年や学級の記録については、事前に重要事項を整理したり印を付したりしておくことが望ましいとされた。

これらのことから、教務主任が学年主任会を中心に情報共有や対話の場を効果的に運営することで、情報共有の仕組みの整備による業務効率化、職員会議との連動による意思決定の円滑化と方向性の統一、自由な意見交換を通じた心理的安全性と協働の促進、教職員の当事者意識と主体性の向上が実現されていることが確認された。教務主任のリーダーシップは管理職と教職員の繋ぎ役として機能し、学年経営や学級経営における見通しの確立と実践の質的向上に寄与していることが示唆された。また、教務主任自身も役割認識を深め、学校全体を俯瞰し、教職員をつなぐ意識を高めたことが確認された。しかし、課題として、個別児童の情報共有は重要であるものの、時間的制約や会議目的との不整合が課題として示され、議題の精選や情報共有の整理、分掌間の連携強化の必要性が明らかとなった。

本研究で明らかとなった成果は、教務主任が学校組織の中核を担うミドルリーダーとして、定期的なミーティングや情報共有の場を戦略的に活用し、教職員間の対話と協働を設計・促進する役割を果たしていることを示している。こうした実践は、教職員が学校運営に関する情報や課題を共有し、当事者意識をもって意思決定に参画しながら、組織としての方向性を共有・統一し、協働的に取り組む文化の醸成に寄与している。このように、教務主任は教職員の声を吸い上げ、組織的な意思形成へと繋ぐ、組織的対話の環境を整える機能を担っているともいえる。特に、情報の可視化や対話の促進を通じて、教職員が安心して意見を交わし、相互に支え合う関係性を築くことが可能となり、学校全体の心理的安全性と実践の一体感が高まることが示唆された。

したがって、教務主任の役割は、学校運営に関する教職員間のコミュニケーションを活性化し、課題の共有と方向性の統一を通じて、教職員の当事者性を醸成しながら、組織的な協働を支える中核的役割を果たす存在として位置づけられる。今後、こうしたミドルリーダーとしての教務主任の役割を意識的に育成・支援していくことは、持続可能な学校改善や教育の質的向上を目指す上で、ひとつの有効な方策となり得ると考えられる。

今後は、残された課題の解決に向けた仕組みの構築に取り組むとともに、学校規模や組織体制の違いに応じた教務主任の役割発揮のための環境や条件を整備する方途についても検討をしていく必要があると考えられる。

## 【注】

- (1) 中央教育審議会「令和の日本型学校教育」を担う質の高い教師の確保のための環境整備に関する総合的な方策について（答申）」2024年
- (2) 高知県教育委員会「第4期高知県教育振興基本計画」2025年
- (3) 柳澤良明・七條正典・植田和也・池西郁広・松井保・藤本泰雄「学校経営ビジョンと学校管理職のリーダーシップ」『香川大学教育実践総合研究』第30号，89-102頁，2015年
- (4) 佐古秀一「学校の組織構成次元の抽出とその複合性に関する実証的研究」『鳴門教育大学研究紀要』第5巻，321-337頁，1990年
- (5) 奥山茂樹・廣瀬真琴「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－」『鹿児島大学教育学部研究紀要 教育科学編』第69巻，239-251頁，2017年
- (6) 荊木まき子・杉本伸一・淵上克義・安藤美華代「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－」『兵庫教育大学教育実践学論集』第16号，23-35頁，2015年
- (7) 荊木まき子「学校児童・生徒支援体制構築の背景とその方略－スクールカウンセラーとの協働先進校の教員面接からの一考察－」『応用教育心理学研究』第31巻，第2号，3-16頁，2015年
- (8) 小島弘道「自律的学校経営の構築とミドルリーダーシップ」『学校づくりとスクールミドル』学文社，68-82頁，2012年
- (9) 河口眞佐男・前田利幸「今求められる自律的学校経営の取り組みとその課題－校長の課題意識と教職員の当事者意識を高める学校経営－」、『滋賀大学教育実践研究論集』第4巻，9-17頁，2022年
- (10) 奥山など前掲論文，2017年