

副校長モデル設置事業 中間報告書

一、総論

1、副校長設置の目的

副校長とは、「校長を助け、命を受けて校務をつかさどる」(学校教育法第37条5項)者をいう。

従来の学校現場は、校長・教頭の管理職2名体制で運営してきたが、複雑多様化する現代の教育現場においては保護者対応や地域・関係各所との調整に今まで以上に時間を要することから、多くの学校で膨大な時間外勤務が発生し、各管理職の大きな負担となっているばかりでなく、学校内の人材育成にまで管理職の手が回らなくなっているという問題が生じている。

副校長モデル設置事業(以下、本事業と呼ぶ)では、従来の学校現場における校長・教頭による管理職体制に加えて、校長と教頭の上に位置づけられる副校長を配置することで、校長や教頭の事務処理等の負担を軽減し、管理職が教育活動に専念することにより、自校の抱える課題解消に積極的に取り組む環境を作ることを目的としている。

本市では、本事業を実施することで、副校長設置を一定の課題を抱える学校の管理職体制を補完する新たな制度として確立したいと考えている。

2、副校長配置によって解消すべき課題設定

大阪市内の小学校及び中学校全423校の中から、各学校長が普遍的な課題を提起し、かかる課題の提言があった学校のうち副校長の配置によって解消する蓋然性が高いと想定される課題を掲げた学校について、2年間試験的に副校長を設置することで、設定した課題に対しての有効性を検証する。これによって、今後の管理職体制の在り方を考察し、27年度以降の副校長の配置体制の確立につなげる。

今回の中間報告では、副校長設置から1年経過した時点での設定課題に対する効果と現状を報告してもらった。なお、今回の報告は中間報告となっており、課題解消に一定の時間的経過を要するものについては、現時点での検証は十分ではない。

今回、副校長をモデル的に配置した学校の課題設定と児童生徒数、配置された副校長の職種(副校長の職種については、基本的に学校側の希望を反映している)については、以下のとおりとなっている。また、各学校における副校長の業務内容についても記載する。

各学校の課題、児童生徒数及び副校長の職種

	学校名	主な課題	児童・生徒数	副校長の職種
1	友淵小学校 常盤小学校 鯉江小学校 榎本小学校 歌島中学校	大規模校	1046人 1150人 957人 798人 877人	教員 学校事務 行政 学校事務 学校事務
2	友淵小学校 常盤小学校 弘済小・中学 校分校	分校対応	1046人 1150人 53人	教員 学校事務 教員
3	中島中学校	小中一貫校の新設	120人	学校事務
4	天満中学校	地域との連携	346人	行政
5	島屋小学校 鯉江小学校 瓜破小学校 蒲生中学校 井高野中学校 新東淀中学校	保護者対応、生活指導	710人 957人 458人 745人 576人 734人	学校事務 行政 学校事務 学校事務 行政 学校事務
6	井高野中学校 堀江小学校	関係校種、関係施設との 連携	576人 723人	行政 行政
7	鯉江小学校	若手教員の指導	957人	行政
8	玉出小学校	学校改革	300人	教員

各学校における副校長の業務内容

学校名	副校長の業務分担
天満中学校	<ul style="list-style-type: none"> ・地域行事等の対応・参加並びに学校運営協議会等の業務 ・学校予算について事務職員と共に教員に対して関わり、意識変革を行う ・学校教育活動全般について、行政的視点・感覚で積極的に教職員に意見具申を行う ・教頭と共に教職員の資質及び指導力の向上に関わり、同時に服務規律の確保・徹底を図る
歌島中学校	<ul style="list-style-type: none"> ・勤怠、指導育成、サービス管理 ・校下の5小学校、1幼稚園、3高等学校との連携調整 ・連合町会との連絡調整 ・生活指導上の保護者への連絡調整

中島中学校	<ul style="list-style-type: none"> ・地域、保護者との調整が必要 ・生活指導 ・意図的な生徒費滞納者への対応 ・学校統合にむけた職務 ・新設校への引っ越し作業の陣頭指揮や市教委及び学校経営管理センターとの業務調整 ・ICT活用の授業づくりや、新設校がめざす小中一貫した「キャリア教育物語」の企画立案、広報
井高野中学校	<ul style="list-style-type: none"> ・校下の井高野小学校、東井高野小学校の副校長を兼務し、生活指導上課題のある児童・保護者に対しての家庭教育支援 ・スクールカウンセラー、スクールソーシャルワーカーとの連携 ・地域の社会福祉協議会や保護者との連携 ・各校の学校協議会の運営 ・学校元気アップ事業の推進 ・サービス管理 ・人材育成
新東淀中学校	<ul style="list-style-type: none"> ・小学校、地域などの各種諸団体の迅速な対応 ・学校が位置している地域、関係諸機関との新たに始めた関係づくりの推進 ・第二職員室在室の教員を中心としたサービス管理 ・全体にかかわっての施設管理、事務管理 ・こどもの長期的な健全育成に目を向けた小中一貫した道徳教育の推進 ・特別支援教育推進体制の確立
蒲生中学校	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス管理、施設管理、事務管理、安全衛生管理、一定額以下の学校予算の執行や各種契約の締結、公費の管理、地域各種団体の対応、学校協議会の立ち上げ
弘済小・中学校 分校	<ul style="list-style-type: none"> ・教職員や児童生徒の健康や安全衛生に関する管理、監督 ・阿武山学園の支援職員や寮長・寮母等との対応や連携 ・児童生徒の前籍校や関係諸機関との連携や連絡調整 ・分校教員に関する業務(勤怠、指導育成、サービス管理) ・一定額以下の学校予算の執行や各種契約の締結 ・事務用品、備品等の管理と環境整備
友淵小学校	<ul style="list-style-type: none"> ・分校の教頭としての役割
島屋小学校	<ul style="list-style-type: none"> ・調査・報告などの事務処理や学校から配布する文章の作成や確認、PTA・地域等の文章の確認 ・3つの連合町会や各種団体との連絡や対応などの調整 ・公費管理の監査

堀江小学校	・サービス管理(勤怠や評価)、施設管理、事務管理、安全衛生管理、公費の管理、地域・各種団体の対応、一定額以下の学校予算の執行や各種契約の締結、リスクマネジメントなど
鯉江小学校	・サービスに関する管理・指導・助言 ・経験 10 年目までの教職員の人材育成 ・地域住民との連携、及び関係作りの促進 ・学校の施設管理 ・危険箇所の把握と対応
榎本小学校	・サービス管理、施設管理、事務管理、予算執行 ・地域、各種団体の対応
常盤小学校	・地域・各種団体等の対応、教育課程の作成、施設・設備・備品の改善、安全管理・危機管理、サービス・勤怠・個人情報管理、評価育成・人事考課に関わる業務
瓜破小学校	・サービス管理、施設管理、児童の安全対策や安全管理、地域・各種団体対応
玉出小学校	・校長のめざす教育ビジョンを達成していくための斬新なアイデアや具体策の提言、進言 ・教職員と積極的に関わり、学校改革への理解を進めるための意識改革 ・地域、各種団体、諸機関など学校外の人脈をつくり、ゲストティーチャー、スクールボランティアなどの発掘 ・新しい実践がスムーズに行えるよう教職員への適切な指示や助言

二、各論

1、大規模校

(1) 対象校

友淵小学校・常盤小学校・鯉江小学校・榎本小学校・歌島中学校

(2) 課題

本市には、児童数が 1,000 人近く在籍している大規模校と呼ばれる学校が複数ある。これらの学校は、児童・生徒数に比例して生徒指導件数や地域からの苦情等も非常に多く、管理職は日々これらの対応に追われている。また、中規模校等と比べて通学児童・生徒の関係する連合町会との連絡調整や在籍している教職員の指導や勤怠管理等が膨大になっているだけでなく、学内の教職員と十分なコミュニケーションを図る時間も取れなくなっている。

(3) 検証結果

ア) 問題行動や苦情対応件数

・歌島中学校では、問題行動や苦情対応が例年 300 件程度発生していた。副校長の配置により、目標数を年間 100 件程度としたものの、25 年度実績も例年とほぼ変わらない件数となった。しかし、問題発生時の教職員体制や保護者対応において、校内体制が強化されたため保護者や生徒並び P T A を巻き込んだ指導体制が充実し、校内の問題行動の減少をはじめ授業に集中して参加する生徒が増加した他、授業参加率がほぼ 100%となった。

問題行動のある生徒については、校長自ら 30 回程度面談を実施し、保護者と生徒に注意喚起を行う取り組みを行った。その結果、保護者の協力を得やすくなり、問題行動の減少につながっているとの報告があった（問題行動件数と苦情件数の内訳については記載がないため、報告書上の減少は認められない）。

・榎本小学校では、生活指導上の対応件数について 25 年度目標を月 10 件以内と定めていたが、25 年度実績は 5 件となった。また、けんか・万引き・不登校等の生活指導上の対応目標を月 10 件未満としていたが、25 年度実績は 5 件となった。

・鯉江小学校では、トラブル対応の件数を 24 年度実績である 35 件から 20%減少させるという目標を掲げていたが、25 年度の実績は約 30%減の 25 件となった。

イ) 情報発信

・歌島中学校では、校内の情報発信として、年間 10 回以上のホームページ記事の配信を掲げていたが、副校長の配置により年間 323 件の記事を更新することができ、平成 25 年度だけで約 23,000 件のアクセスがあった。26 年 6 月時点では校園別のアクセス数で全市 2 位となっている。

ウ) 管理職の時間外労働時間数

・友淵小学校では、24 年度の管理職の時間外労働時間数の 10%減少を見込んでいた。この点、24 年度実績のうち校長が 1596 時間、教頭が 2079 時間であったところ、25 年度実績は校長が 735 時間、副校長が 945 時間、教頭が 840 時間と大幅な減少となった。

・他方、榎本小学校では、検証内容にはあがっていないものの、24 年度は校長 324 時間、教頭 860 時間であった時間外労働時間が、25 年度は校長 351 時間、副校長 744 時間、教頭 879 時間と管理職全体で大幅に時間が増加したとの報告があった。

・また、鯉江小学校でも、管理職の時間外労働時間は校長 455 時間、教頭 708 時間という 24 年度実績の 20%減を目標としていたものの、25 年度実績は校長が 609 時間、副校長が 604 時間、教頭が 678 時間と管理職全体で大幅な時間増

となっている。

エ) その他

・常盤小学校では、副校長に地域各種団体等の対応を担当させた結果、児童アンケートの質問のうち「学校の勉強がよくわかる」が23年度の86%から91%、保護者からのアンケートのうち「学校は教育方針をわかりやすく伝えている」が23年度の85%から92%となった。

・榎本小学校では、勤務管理や予算関係の処理に長けている行政職の副校長の存在が教職員の資質向上にも貢献しているとの報告があった。また、副校長がいたことで榎本小学校始まって以来の取り組みとなった「えのもとの森活性化計画」及び「がんばる先生支援事業」を実施することができた。

・歌島中学校では、25年度は校下の小学校・幼稚園と連携した地域の防災訓練を実施することができた。

・全対象学校で、副校長に教職員の勤怠管理や評価育成、サービス管理等の指導と関係校・地域との連絡調整、情報発信を担当させている。

(4) 考察

第一の効果として、教職員の勤怠管理の分担による業務量の軽減が上げられる。事務職の副校長設置校の多くにおいて、副校長が一定範囲の事務関係の業務について決裁権限を持って担当することにより教育職の管理職が教育活動に専念しやすい環境を整えることができているが、大規模校では教職員数が多いことから当然に勤怠管理のボリュームも大きく、教職員への指導助言の場面も多いため、副校長設置の効果がより明確にあらわれたと考えられる。他方で、副校長配置の際に直接的効果として見込んだ各管理職の時間外労働時間の減少については学校ごとにばらつきがあり、管理職の増による時間的余力を業務の質的・量的向上に充てた学校もあったことから、管理職の増員と時間外業務の軽減との間に単純な相関関係は見られなかった。

第二の効果として、問題件数・対応件数自体の減少が上げられる。従来校長・教頭の管理職2名で担当していた業務を副校長も負担することで管理職に精神的・時間的余裕が生まれ、それによって教頭が発生した問題に対して冷静な対応をできるようになったばかりでなく、問題発生に至る前段階にも目を配る余裕が生まれたためと思われる。また、学校によっては、保護者や地域との対応時には常に副校長が同席し、対応にかかる改善策等の進言を積極的に行ったところもあった。

第三の効果として、具体的な数値には現れていないものの、教職員とのコミュニケーションの向上及び管理職同士の連携強化が上げられる。多くの学校で

地域、保護者との連絡調整や教員の勤退管理、評価育成にかかる事務を副校長に担当させており、その結果副校長を介して教職員と管理職が関わる機会や管理職同士の対話の機会が増えたと考えられる。

2、分校対応

(1) 対象校

友渕小学校・常盤小学校・弘済小及び同中学校分校

(2) 課題

分校を抱える学校の大きな課題として、管理職が本校と分校を行き来しなければならない煩雑さが挙げられる。本校と分校の往復のために管理職が学校内外の案件について話し合う時間をほとんど作ることができない上に、本校・分校どちらかで管理職不在になることも多く、事故発生等の迅速な判断が必要とされる場合に早急に対応することが困難となっている。また、施設が不十分な分校では、在籍児童を敷地外の体育館や本校施設へ頻繁に誘導しなければならず、移動時の交通事故の防止や不審者対策等の児童の安全管理も課題となっている。

(3) 検証結果

・弘済小・中学校分校からは、副校長の配置によって「本校と分校を行き来する校長の負担が軽減され、校長の学校運営上の課題に対する早期対応が可能となった。また、より高度の責任・判断を要する校務に対しても集中的に取り組むことができた」との報告があった。その結果、今まで実施できていなかった学校協議会も開催できるようになり、また「学校運営に関するシート」の校長への意見の項目で、肯定的な回答件数が24年度から20%以上増加した。

・友渕小学校では、副校長に分校運営を任せることで、「教頭が本校・分校を行き来することなく本校に関わる業務に集中することができるようになり、精神的にも肉体的にも余裕をもって問題対応にあたることができるようになった。また、校長も、分校の欠席連絡の対応等、教頭業務を兼務せざるを得ない状況が解消され、余裕をもって大局的に学校運営に挑むことができるようになった。」さらに、副校長が分校、教頭が本校に常時在籍する体制を構築し、これまで管理職不在であった時間が激減した。また、前述のとおり24年度の管理職の時間外労働時間数の24年度実績が校長1,596時間、教頭2,079時間であったところ、25年度実績は校長735時間、副校長945時間、教頭840時間となり大きく減少した。

・常盤小学校からは、「児童のけがに対する対応がより迅速になり、職員室に管

理職不在の時間帯が減少」するなど、副校長の配置によって「分校機能が円滑になり多人数の教職員組織の運営が以前よりスムーズになってき」ているとの報告があった。もっとも、現段階では検証の為のデータが十分でないとしている。

(4) 考察

本校・分校という 2 学校を運営する以上、また本校と分校の距離があればある程、通常の校長 1 名、教頭 1 名の管理職体制では人手不足に陥ることが多々ある。今回のモデル実施で副校長に分校を担当させることで、従来問題となっていた管理職が本校・分校を行き来する煩雑さや管理職不在による問題対応の遅れが解消され、円滑な学校運営を実施することが可能となっている。また、これまでは管理職が分校との往復に時間をとられることが多かったが、副校長の配置によってその難が解消されたことなどにより、大幅な時間外労働時間の減少にもつながった。

勤怠等の一部業務を副校長が決裁権限をもって担当することで分校の業務の一部を分校内で完結させることができているなど、校務を一部司ることができる副校長ならではの活用ができていた面もあった。

3、小中一貫校の新設

(1) 対象校

中島中学校

(2) 課題

啓発小学校及び中島中学校は、平成 26 年 4 月より施設一体型小中一貫校「むくのき学園」として運営している。平成 24 年度までは啓発小学校と中島中学校のそれぞれに校長 1 名・教頭 1 名体制の中で通常業務に加え小中一貫校の新設・運営という業務が加わり、各管理職の時間外労働時間は膨大なものとなっていた。

平成 25 年度は、中島中学校に副校長 1 名を加え、小中一貫校新設に伴う地域・保護者・各関係機関との調整依頼や学校統合に伴う負荷の軽減を図った。

施設一体型小中一貫校は、同一施設内に小学校と中学校が併設されている小中一貫校であり、条例上は 2 校が存在しているため、本来の管理職の定数はそれぞれの学校に校長 1 名、教頭 1 名であり、2 校あわせて校長 2 名、教頭 2 名となるところであるが、同一施設で学校運営を行う一貫校の性質上、校長は 1 名の方がよいため、小学校長と中学校長を兼務として 1 名配置とし、余った校長の定数を活用して副校長を配置したため、平成 26 年度の管理職体制は校長 1 名、

副校長 1 名、教頭 2 名の 4 名とした。

平成 26 年度は一貫校の開校 1 年目であったが、むくのき学園では通学区域外からの児童・生徒を募集しているため、広報・渉外などの職務において特に多くの事務量があった。

(3) 検証結果

- ・時間外労働の減少については、目標時間である校長 500 時間、教頭 700 時間を大幅に上回り、25 年度実績は校長 850 時間、教頭 1,036 時間となった。
- ・副校長の学校運営に関する評価・育成システムのアンケートでは全調査項目中「そう思う」と答えた職員が 94.1%だった。
- ・新学校における小中学校を一体化した学校協議会や P T A 組織の設立については、前者は既に軌道にのっており、後者も 26 年 5 月には無事発足した。
- ・行政職の副校長には、関係各所との連絡調整の窓口や勤怠関係の処理のほか、予算執行にかかる手続き等幅広く業務を担当してもらっている。
- ・通学区域外からの児童・生徒募集については、副校長が広報・渉外に関わることにより多くの応募を獲得することができた。
- ・平成 26 年度は開校初年度であり、他都市からの視察等も含め管理職対応を必要とする場面が多くあったが、副校長に関わることにより日常の学校運営に大きな支障を与えることなく、P R 等も積極的に行うことができた。

(4) 考察

管理職の時間外労働時間の減少という目標については達成出来なかったが、新設校の設置という膨大な業務を抱える特殊な時期であったことからやむを得ないと思われる。一方で、開校に向けた関係各所との連絡調整窓口や学校協議会をはじめとする地域代表との連絡調整について副校長に大きな権限を与えたことで、滞りなく 26 年度に小中一貫校を開校することができている。また、小中一貫校開校後についても、小学校と中学校の教頭の間副校長の席を置き、副校長が教頭や教職員に助言しやすい環境で事務をとりまとめたことの意義は大きい。さらに、むくのき学園では市内全域から児童生徒が通学していることもあり、地域との連携にかかる事務作業が煩雑になっていることから、事務作業に長けた副校長が望ましい。

開校前後においてある程度まとまりのある事務量を掌握・処理することができた点においては、副校長の設置趣旨にも合致している。また、開校以降の体制について、一貫校の校長として教育職 1 名、小学校担当の教頭として教育職 1 名、中学校担当の教頭として教育職 1 名に加えて、事務職の副校長が勤怠承認等については決裁権限を持って担当することにより、教育職の管理職が教育活

動に専念しやすい環境を整えることができ、校務を一部司ることができる副校長ならではの活用ができています。

4、地域との連携

(1) 学校

天満中学校

(2) 課題

天満中学校は、学校選択制による生徒の参入により対応を要する連合町会が区内 19 町会のうち 16 町会にも及んでおり、今まで以上にきめ細かな情報発信と地域行事等への対応が課題となっている。また、保護者・地域の意見を反映した学校教育活動を実施し、より信頼される学校づくりの推進も必要である。

(3) 検証結果

副校長に地域行事等の対応を担当させた結果、教職員の半数以上が P T A や町会等の地域関係団体とのかかわりがスムーズになったと感じている。

副校長が教頭と共に教職員の資質向上及び服務規律の徹底を図った結果、在籍教職員のコンプライアンス意識がほぼ 100% となったとの報告が上がっている。

また、ホームページを活用した教育活動、各種学校行事、生徒の日々の様子等の詳細な情報発信ができるようになった。

さらに、教職員を対象としたアンケートで「副校長の配置により P T A や町会など地域関係団体との関わりがスムーズになったと思いますか」という問いに対して肯定的な回答が 56% と半数以上となった。

(4) 考察

今回のモデル設置校の中で唯一「地域との連携」という目標を掲げて実行していたものの、報告のあった検証結果からは副校長の配置によって地域との連携が具体的にどう強化されたかを読み取ることができなかった。副校長が加わったことで、情報発信、教職員の勤怠管理、通知表の作成等校内の事務処理面が円滑に進むようになり、P T A 活動や地域行事等への参加に校長・副校長・教頭が輪番的に関わることによる時間的余裕が生まれたという報告は地域との連携を強化する為の前提となる校内環境が整ってきているとの評価はできる。

5 . 保護者対応、生活指導

(1) 学校

島屋小学校・鯉江小学校・瓜破小学校・蒲生中学校・井高野中学校・新東淀中学校

(2) 課題

保護者対応や児童・生徒に対する生活指導については近年の学校教育現場で大きな課題となっている。多様化の進む現代社会では複雑で深遠な悩みを抱える家庭も多く、児童・生徒、保護者への対応も一層困難となっている。また、在籍児童の多い学校では、必然的に同時期に複数の対応を強いられることも多く、校長・教頭が保護者や近隣住民からの苦情の対応や児童・生徒、保護者への指導・支援に費やす時間が一貫して増加している。

(3) 検証結果

ア) 保護者対応や生活指導の減少について

・島屋小学校では24年度年間20件程あった問題行動等件数を25年度は10件まで減らす目標を立て、年間実績は9件だった。また、遅刻件数についても24年度は年間40件であったが、25年度目標を20件とし、実績は10件だった。

・鯉江小学校では24年度35件あったトラブル対応を25年度は24年度の80%を目標とし、実績は前年度の約70%となる25件だった。

・瓜破小学校では、保護者対応の際に副校長を同席させ記録・報告書の作成を行った。また、問題行動件数自体の減少ではないものの、児童へのアンケートで「楽しく学校生活を送っている」という質問に対する肯定的な回答が24年度は80%だったが、25年度は98%が肯定した。

・蒲生中学校では、遅刻や授業離脱が減少し、生活指導も受け入れられるようになった。

・その一方で、井高野中学校では問題行動件数についてはあまり改善がみられなかったとの報告があがっている。また、新東淀中学校では授業離脱生徒数について24年度の20名から25年度は15件に減少したとの報告があったものの、当初目標の5件には届かなかった。

イ) 近隣住民からの苦情の減少について

・新東淀中学校では、近隣住民からの苦情件数が24年度50件から25年度は30件まで減少した。目標である25年度5件には届かなかったが、学校の動きに対して「先生たちも頑張っている」等の肯定的な意見が届くようになった。

・蒲生中学校では、具体的な数値は報告にないものの、近隣からのい集や喫煙等の通報が25年度2学期以降減少した。

ウ) P T A 活動や地域行事への参加について

・島屋小学校では、副校長が着任するまでは、地域住民から「もっと地域に足を運んで欲しい」「学校からの連絡が少ない」という意見が 24 年度は 13 件寄せられた。25 年度はこうした声を 10 件以内にする目標を掲げ、結果的に 7 件にまで減少した。

・鯉江小学校からは、副校長が P T A や地域の行事の中心的な担い手として連絡調整係となり、学校との連携を深めたことで、学校への信頼が更に高まったとの報告があった。

・瓜破小学校では、P T A や地域対応、学校協議会等について、副校長が分担して取り組んだ結果、校長の負担が軽減され、学校経営においてより高度の責任や判断を要する校務に集中して取り組むことができ、円滑な学校経営を行うことができたとの報告があった。

・蒲生中学校では、地域との連携は校長、学校協議会は副校長、P T A は教頭と担当を明確に分けて対応した結果、それぞれこれまでより丁寧な対応を行うことができ、好評だったとの報告があがっている。

エ) その他

・蒲生中学校からは、副校長の配置により教頭が夜の 9 時 10 時まで残業することがなくなったとの報告があった。

(4) 考察

今回、多くの学校が主な課題として掲げている保護者対応や生活指導件数の減少は多かれ少なかれ全ての学校に当てはまる課題である。副校長の配置によって上記問題に対応できる人員が物理的に増えることから、かかる課題に対する副校長の配置は、問題件数の多い大規模な学校では概ね実効性があると考えられる。

目標値に達成しなかった学校についても困難ケースに副校長が直接対応する等、大きな戦力として課題解消に一定の効果を発揮している。また、心理的にも管理職が 3 名いることが学校全体に「何か対応が必要となった場合に誰かに相談できる」という安心感を与えている。

6. 関係校種との連携

(1) 学校

井高野中学校・堀江小学校

(2) 課題

堀江小学校は、校区に 10 以上の幼稚園・保育園があり、併設園として堀江幼稚園がある。幼児期の教育と小学校の教育との間に連続性を持たせることで、高いレベルの教育体制を築くことができると考えているが、管理職が小学校内での日々の業務に追われ、併設幼稚園とさえ意見交換の場を設定できていないのが現状である。

井高野中学校は、井高野小学校・東井高野小学校の 2 小学校から進学してくるが、小学校の段階で学習面、生活指導面で多くの課題を残したまま中学校へ進学してきているため、現状生徒が抱えている課題解決のためには各小学校と連携した対応が必要である。

(3) 検証結果

・堀江小学校では、副校長にサービス管理や施設管理、事務管理等の業務を分担させ、教頭の業務負担軽減を図った結果、関係幼稚園・保育園及び自校の教職員に対するアンケートの中で「小・幼・保の連携で、互いの子どもの様子や教育活動の内容が分かった」という質問に対しては 82.0%が、「小・幼・保の連携で得たことを自分の教育実践に生かした」という質問に対しては 81.2%の人が肯定し、25 年度目標値である 80%を越えた。

また、連携する幼稚園・保育園数が 24 年度は 3 園だったが 25 年度は 5 園に増加した。

さらに、併設園の堀江幼稚園には、小学校での指導の様子を参観してもらったり、教員同士の意見交換の場を設けるなど小学校の教育内容との連続性を意識した取組を積極的に行った。その上で幼小一貫したカリキュラムの開発に努めた。

・井高野中学校では、副校長に小中連携の対外的な窓口業務を担当させ、25 年度 1 年間で教員同士の交流を積極的に行った結果連携に向けて大きく前進したとの報告が上がっている。

(4) 考察

堀江小学校では、幼稚園・保育園との連携の為に教頭に要として動いてもらうべく副校長に教頭業務の一部を担当させている。副校長のバックアップにより教頭が日々の業務に追われることなく、併設幼稚園とは毎日 1 回の連絡や月 1 回の相互参観を行い、校区の幼稚園・保育園との交流にも尽力した結果、小中一貫したカリキュラムの開発や連携幼稚園・保育園数の増等 24 年度より目に見えて連携が強化されたと言える。

他方、井高野中学校では関係小学校の教員と交流した点については言及があ

るものの、副校長が小中連携にどの程度寄与したかは明確でない。

また、いずれの学校についても必ずしも権限がある副校長でなければならないかという点については検討を要する。

7. 若手教員の育成

(1) 学校

鯉江小学校

(2) 課題

多くの学校で副次的課題として挙げられているが、昨今の教職員の年齢構成ではベテランの教職員が不足している学校が多い。次世代の教職員を育てていくことも管理職の至上命題であるが、膨大な業務量をこなすなかで若い教員、事務職員の育成に割ける時間が少なくなっている。鯉江小学校では、副校長の配置によって教頭の業務負担を軽減し、それによって教頭が経験の浅い教職員の為の指導を増やすことを目指した。

(3) 検証結果

- ・副校長が着任後すぐに鯉江小学校の運営方針を確立し、教職員に向けて研修会を開いたことで、学校の在り方について全教職員の意識を高めることができた。
- ・「副校長が施設、安全衛生、事務、公費、地域の対応等の管理を徹底し、教職員全体の人材育成、組織作りを担った結果、教頭」が「10年目までの経験の浅い教員等の授業力向上のために授業」参観を行ったり、助言指導をこまめに行うことができるようになったとの報告があった。
- ・鯉江小学校の事務職員は全員経験10年以内の若手職員であるが、行政職出身の副校長が公金や施設管理等の事務の実務面や組織活性化のための具体的な行動を職員に対して提示し指導助言することでよりよい職務遂行が図られた。
- ・上記助言指導や教員・事務職員への目配りの結果、平成24年度は評価育成システムでのB評価の者が全体で6.2%いたが、平成25年度は0%となった。

(4) 考察

若手教職員の育成という一定の時間的経過を要する課題であるため、今回の中間報告では多くの記載は見られないが、個々の教職員に目をかける教頭と大局的な視点を持って全教職員に働きかける副校長という役割分担を行った結果、その相乗効果により課題解決に向かって堅実に進んでいるようである。

8. 学校改革

(1) 学校

玉出小学校

(2) 課題

今回の副校長配置理由では、現状の課題に対応していくことを掲げる学校が多い中で、玉出小学校は「子どものための教育をさらに進め学力向上を図るとともに開かれた学校をつくる」という目標を推進するために、副校長の配置を希望した。

(3) 検証結果

・多くの学校では副校長に教頭との業務を分担させ教職員の管理や事務的業務を担わせているが、玉出小学校では教頭業務とは別の業務を行う「強みの補強」として副校長を置いている。具体的には、学級での授業や学校行事での児童への直接的な指導、配慮を要する児童への支援等にも関わりながら、学力向上のための指導と研究のSVとして、開かれた学校づくりを進める地域連携を各にした取り組みを推進する役割を担わせている点に特色がある。

・2学年ごとの協同体制を確立するという目標を掲げ、25年度は5,6年生と3,4年生で実践できた。

・年間10本以上の研究授業を目標にしていたが、25年度は12本実施した。

・25年度学び合い研修の試行実施を目標としておりこれについても達成した。

・放課後ステップアップ事業への参加について25年度は100名を目標としていたが実績は86名だった。もっとも24年度実績の77名からは増加している。

・わくわく講座の実施数が24年度実績の10件から25年度は18件に増加した。

・「大阪市しんだん」では、現6年生で検証した結果全ての教科で平均を下回った。

(4) 考察

検証報告では、多くの研究授業や講座を実施し、研修をさらに充実させるなど副校長の存在を十分に生かし、様々な試みに取り組んでいることから「子どものための教育をさらに進め」という目標達成に向けて大きく前進している。

その一方で、「大阪市しんだん」の結果は市平均を下回り、「副校長の斬新なアイデアや具体策を実現していくことによって、学力向上に成果を」あげるという最終目標にはあと一歩及んでいない。

今回の中間報告では多くの成果をあげ、学校改革という課題に対する副校長の配置に一石を投じている。もっとも、玉出小では教育職の副校長を配置しているが、様々な取り組みを進めていく「強みの補強」としての役割を果たすに

あたって、必ずしも権限ある副校長でなければならないかという点については検討を要する。

三、中間報告書を踏まえた結論

1、副校長配置の実効性が高い課題

以上の中間報告により、副校長を配置することにより実効性が高い課題としては、

大規模校、分校対応、小中一貫校の新設の課題を抱えている学校が挙げられる。

大規模校、分校を持つ学校については、在籍生徒数の多さや、複数校舎があるゆえに管理職が対応しなければならない案件が同時に発生した場合や、教職員の勤怠関係の処理等の日々の管理職業務で対応できる人数が増えることから、実行性が認められる。

また、小中一貫校についても、同一施設内に2校が併存し、副校長が決裁権限を持ってある程度まとまりのある事務量を掌握・処理することができていることから、配置の効果が高かったと考えられる。

その他の課題を抱える学校については、管理職の増員によって対応や指導に割ける時間が増加したものの、その効果にはバラつきがあり、必ずしも階層的な管理職体制を置く必要性が見いだせない場合や、主幹教諭等の増員によっても対応可能な場合もあったことから、今後更なる検証を要する。

2、副校長の職種について

今回の中間報告では、副校長に事務的な作業を担当させることで校長・教頭の業務負担を軽減して効果をあげている学校が多かったことから、特に一般的な大規模課題での副校長の職種については学校事務または行政職が望ましいと考える。

3、中間報告書を踏まえて

副校長配置から1年目の検証結果を報告してもらったが、どの学校からも副校長の有用性が挙げられており、一定の課題を抱える学校の管理職体制を補完する実効的な制度として期待できる。

他方で、副校長配置の効果については各報告にばらつきがあり、実績報告や効果検証の手法自体に改善を要する報告書が散見されたことから、次回報告の際改善の必要がある。

次年度の最終報告に向けて、副校長を存分に活用することで設定した課題の解消に向けた取り組みに傾注してもらうことで、今後の副校長制度のさらなる

効果的運用につなげていきたい。