

研究主題 「教職員の指導力向上を図るための教頭の役割」
～具体的取組と体制づくりの工夫～

提言者：神埼地区教頭会 神崎市立千代田東部小学校 深川 治孝

1 主題設定の理由

情報通信技術の発展、社会・経済のグローバル化、「令和の日本型学校教育」において実現すべき教師を巡る理想的な姿の1つとして、「教師の資質・能力の向上により質の高い教職員集団」の実現が挙げられている。一方で、教職員の大量退職と大量採用の時代を迎え、急速に若手教職員の割合が増えてきている。これまで学校教育を支えてきた経験豊かな教員の実践的な知識や指導技術、豊富な経験を次の世代に引き継ぎ、学校組織を支える一員として育成することは、管理職として重要な課題となっている。

このような現状を受け、教職員の指導力向上を図るために教頭が担う役割を、具体的な取組や体制づくりを通して研究を行うべく本主題を設定した。

2 研究のねらい

本研究では、教職員の困難さや課題を把握し、指導力向上を図る取組と体制づくり、及びそれに関わる統括役としての教頭の役割を明確にすることとした。

3 研究の経過と計画

(1) 1年次（令和5年度）

- ① 取組内容と研究計画の検討
- ② アンケート調査の実施、集計
- ③ 調査結果の考察、課題の明確化
- ④ 課題解決のための実践と考察
- ⑤ 2年次の研究の在り方の検討

(2) 2年次（令和6年度）

- ① 課題の明確化
- ② 課題解決のための実践と考察
- ③ 3年次の研究の在り方の検討

(3) 3年次（令和7年度）

- ① 3年間の取組における考察と分析
- ② 研究のまとめ

4 研究の概要

- (1) 教職員の指導力向上に係る意識調査から課題の把握とその解決策を探る。
- (2) 各小中学校の指導力向上についての取組と体制づくりの現状や教頭の役割を探る。

5 研究の実際と成果

(1) 意識調査から

神埼地区教頭会では、本研究を始めるにあたり、令和4年度末から毎年、地区内14校の小・中学校教職員にアンケートを実施し、この結果を踏まえ実践研究を行った。令和5年度は小学校と中学校のデータを比較しながら研究を行っていったが、令和6年度は、経験年数をもとに研究を進めていくことにした。なお、アンケートの質問項目において、回答は該当するものを3つまで複数選択したものである。

【表1】 地区内14校の教職員の経験年数別割合

| 経験年数 | 5年未満 | 5年～10年未満 | 10年～15年未満 | 15年～20年未満 | 20年以上 |
|------|-------|----------|-----------|-----------|-------|
| | 24.0% | 16.9% | 10.2% | 8.0% | 40.9% |

地区内では、経験年数20年以上の割合が高く、40%を超えている。また、経験年数5年未満の教職員の割合が、24%にも及んでいる。反面、経験年数が10年～20年未満の教職員の割合が18.2%となっており、学校を支えていくミドルリーダーの不足とその育成が大きな課題となっている。

| 《5年未満》 | 《5年～10年未満》 | 《10年～15年未満》 |
|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| 第1位 教材研究（主に発問計画など授業の進め方） 14.8% | 第1位 児童生徒の個別支援 15.0% | 第1位 児童生徒の個別支援 20.0% |
| 第2位 児童生徒の個別支援 13.5% | 第2位 教材研究（主に教材・教具の準備） 11.5% | 第2位 教材研究（主に発問計画など授業の進め方） 16.6% |
| 学習の評価・評定 13.5% | ICT活用（主に1人1台端末活用） 11.5% | ICT活用（主に1人1台端末活用） 16.6% |

| | |
|--|--|
| 《15年～20年未満》 第1位 ICT 活用（主に一人1台端末未活用） 26.6% 第2位 学習の評価・評定 15.5% 第3位 教材研究（主に教材・教具の準備） 11.1% 家庭学習（主に児童・生徒の取組姿勢） 11.1% | 《20年以上》 第1位 児童生徒の個別支援 21.7% 第2位 ICT 活用（主に一人1台端末未活用） 20.5% 第3位 児童生徒の学習内容（基礎・基本）の定着 12.6% |
|--|--|

【資料1】 学習指導についての困難さや課題

5年未満の教職員は、「教材研究」や「学習の評価・評定」といった日々の授業や教科指導に関することに課題を感じている。また、5年を超える教職員は、「ICT活用（主に1人1台端末活用）」に課題を感じている反面、5年未満の教職員にとっては課題の上位には上がっていない。このことから、「教材研究」に関するアドバイスを経験年数が多い教職員が行い、「ICT活用（主に1人1台端末活用）」のアドバイスを経験年数の少ない教職員が中心となることができると考える。また、どの層においても、「児童生徒の個別支援」に課題を感じている教職員が多く、対応をしていく必要がある。

| | | |
|---|--|--|
| 《5年未満》 第1位 配慮を要する児童生徒への個別指導 21.8% 第2位 児童生徒への日常的な生活指導 16.7% 第3位 不登校（傾向含む）への対応 16.0% | 《5年～10年未満》 第1位 配慮を要する児童生徒への個別指導 21.4% 第2位 保護者対応 14.2% 第3位 問題行動への対応（SNS関連除く） 11.2% | 《10年～15年未満》 第1位 不登校（傾向含む）への対応 30.5% 第2位 問題行動への対応（主にSNS関連） 18.6% 第3位 保護者対応 16.3% |
| 《15年～20年未満》 第1位 問題行動への対応（主にSNS関連） 18.1% 第2位 不登校（傾向含む）への対応 15.9% 第3位 配慮を要する児童生徒への個別指導 13.6% | 《20年以上》 第1位 配慮を要する児童生徒への個別指導 27.5% 第2位 不登校（傾向含む）への対応 16.2% 第3位 保護者対応 12.0% | |

【資料2】 生徒指導・教育相談についての困難さや課題

地区内の学校では、「配慮を要する児童生徒への個別指導」と「不登校（傾向含む）への対応」に関して、すべての層において大きな課題となっている。これは、年々、特別支援学級の数が増加していること、通常の学級にも配慮を要する児童生徒が多く在籍していることが要因として考えら

れる。また、不登校の児童生徒も年々増加傾向にあり、学校だけで対応することは非常に難しい状況にある。家庭に協力を得るとともに、外部機関との連携を図っていく必要もあり、これらが教職員にとっての困難さにつながっているものと考えられる。個々の教職員の指導力を高めるだけでなく、組織の体制づくり、外部との連携における教頭の役割は大きいと考えている。

| | | |
|---|---|--|
| 《5年未満》 第1位 規律の守らせ方・褒め方・叱り方 23.5% 第2位 集団における個別指導（特別支援含む） 15.4% 保護者との連携（対応含む） 15.4% | 《5年～10年未満》 第1位 規律の守らせ方・褒め方・叱り方 16.4% 第2位 集団における個別指導（特別支援含む） 15.1% 第3位 リーダーの育成 13.9% 児童生徒理解（子どもへの寄り添い方） 13.9% 保護者との連携（対応含む） 13.9% | 《10年～15年未満》 第1位 保護者との連携（対応含む） 16.9% 第2位 規律の守らせ方・褒め方・叱り方 15.2% 集団における個別指導（特別支援含む） 15.2% |
| 《15年～20年未満》 第1位 集団における個別指導（特別支援含む） 24.3% 第2位 規律の守らせ方・褒め方・叱り方 19.5% 第3位 リーダーの育成 14.8% | 《20年以上》 第1位 集団における個別指導（特別支援含む） 22.3% 第2位 規律の守らせ方・褒め方・叱り方 19.5% 第3位 児童生徒理解（子どもへの寄り添い方） 15.7% | |

【資料3】 学級経営についての困難さや課題

アンケートの結果から、「規律の守らせ方・褒め方・叱り方」がどの層においても上位を占めている。そのため、校内で共通のテーマとして協議する機会を設け、様々なアイデアを取り入れながら困難さを解決することができるのではないかと考えている。また、経験年数15年未満の教職員においては、「保護者との連携（対応を含む）」に課題を感じているため、15年以上の経験を有する教職員が、校内研修の講師を務めたり、よき相談役になったりすることで、今までの経験を通して課題の解決を図ることができると考えている。

(2) 指導力向上を目指した取組と体制づくり

① 【A小学校の実践例】

「校内運営機構への教頭の関わり」

ア 若手教職員の育成

本校は、近年特に、20～30代の若手教職員が占める割合が大きい小規模校である。喫緊の課題である若手教職員の指導力、業務遂行力を育成、向上させるため、運営機構に関わる以下のような工夫を行った。

＜幅広い年齢層の組合せ＞

日常、若手教職員が常に中堅以上の教職員と関わるような組織づくりに努めた。教育活動の中心を占める学年部、指導部の組織において世代が偏らないようにし、若手教職員が業務を一人で抱え込まないよう、複数名で業務にあたるようにした。

＜話しやすい雰囲気づくり＞

若手教職員にとって職員室や事務室が居心地の良い場所となるよう、教頭が中心となり、明るい元気な職場づくりに努めた。職員室の机の配置は、若手教職員の周りには常に温かく見守るベテランがおり、身近には相談しやすい若手、中堅がいることで、児童や指導等に関していつでも気軽に話ができるような場づくりを行ってきた。

また、意識調査から分かるように、中堅以上の教職員は、若手教職員に対し、1人1台端末や教育ソフト等、ICT活用についてよく尋ね、指導に生かす姿も随所に見られた。



【写真1】1人1台端末等の情報共有

このようなかかわりを継続することで、職員室は活気にあふれ、若手だけでなく、中堅、ベテラン世代も含め、学校全体が仕事をしやすく話しやすい雰囲気を作ることができてきた。

イ 全教職員の授業力向上

佐賀県教育委員会から出された「授業づくりのステップ1・2・3チェックシート」のA小学校版を作成し、毎週末に各自振り返りを行った。そして、それをもとに定期的にグループ別にフリートークタイム（約15分間）を設定した。テーマは、毎月1週目から順に「めあての意義」「話し合う活動」「振り返り活動」とした。若手教職員が普段の授業づくりで上手くいかないこと、疑問に思ったことなどの意見を自由に出し、他の教職員も自由に意見を出し合うという時間であった。お茶を飲みながら気軽な気持ちで行い、回を重ねるごとに、互いに効果的な時間とすることが

できてきた。

また、小規模校の特性を生かし、担任間で常時授業参観や異学年合同授業が行えるよう教頭がコーディネートし、全職員で若手教職員育成に関わるよう努めてきた。

このような取組を継続することで、年代関係なく、どの教職員でも学校全体の取組として自身を振り返ることができ、次の指導につなげることができた。

以上のように、教頭が統括役として、若手の課題に対し中堅以上の教職員全体で関わることで、組織を有機的に機能させ、より良い体制をつくることができた。また、ミドルリーダーの育成にもつながり、指導力向上の相乗効果が見られた。

【資料4】授業づくりのステップ1・2・3 A小学校版チェックシート

②【B中学校の実践例】

「特別支援教育に係る指導力向上への教頭の関わり」

近年、多くの学校において特別支援学級の学級数が増加傾向にある。そのような中、B校でも今まで特別支援教育に携わったことがない教職員が、特別支援教育コーディネーターや特別支援学級の担任となるケースも多くなってきている。そこで、教頭として初めて特別支援教育に携わる教職員の育成に取り組んだ。

ア 特別支援教育の基礎に関する研修

佐賀県教育委員会から出された「特別支援学級及び通級指導教室担当のための手引（R5改訂版）」を活用し、教頭がミニ研修会を行った。

- ア 年度当初に取り組むこと／障害の特性に応じた指導に関する研修
- イ 特別支援学級の教育課程に関する研修
- ウ 県および市の特別支援教育に関する施策や行事に関する研修
- エ 通知表・指導要録の記載に関する研修

特別支援学級の担任としての基礎的な知識を身に付けるとともに、分からないことはいつでも教頭に聞くことができる雰囲気づくりに寄与することができた。



【資料 5】手引き 【写真 2】ミニ研修会の様子

イ 外部との連携

特別支援学級の担任から、「自立活動」をどのように行ってよいか分からないとの悩みを受けるようになった。そこで、校長の指示を受け、教頭主導のもと、他校で実際の指導を参観する機会を作ることとした。直接、授業の様子を見たり、担当職員との面談を行ったりした。



また、市内の小【写真 3】通級指導教室見学の様子
 教育のスーパーティーチャーを招き、「悩み相談会」を行った。生徒への関わり方だけでなく、教室のレイアウトなど、専門的な立場から助言をいただくことができた。このような機会を通して、初めて特別支援学級を担当した教職員でも、安心して指導を行えるようになった。

令和 5 年度 B 中学校
 特別支援教育研修会
 WISC から見える子供の特性の理解

B 校では、毎年夏季休業中に特別支援教育研修会を行っているが、例年同じような内容が行われていた。そこで、教職員の実態をもとに特別支援教育コーディネーターと協議し、上記の研修内容を考えた。その内容を特別支援教育のスーパーティーチャーに伝え、研修会を実施した。普段は、WISC の全検査 IQ のみを見ていた教職員も、見方を理解することで検査結果を有効に活用し、生徒の理解や手立ての構築に生かすことができるようになった。

(3) 研究の成果

- 意識調査により、教職員の経験年数で、感じている困難さや課題の違いが明らかになった。
- 経験年数による困難さや課題の違いをもとに、課題解決に向け、教頭として、研修や体制づくりの工夫に努めることができた。
- 教頭自身が、得意分野を生かして教職員に積極的に関わることにより、次世代のリーダー育成に大きく寄与することができた。

6 研究の課題

- (1) 2 年間の意識調査によって見えてきた教職員が抱える困難さや課題を解決するための取組や体制づくりをもとに、教頭の役割をより明確にしていく必要がある。
- (2) 地区内の教頭会では、今までも有効な手立てについて情報共有をしているが、今後も教頭が各校でそれぞれの取組を実践し、検討していくことで、更なる教職員の指導力向上に寄与していく。