

若手教員の指導力向上に関する学校経営の事例的研究 — 若手教員育成における小学校教頭の役割 —

天 野 智 裕

A Case Study on the School Managements for Improving Teaching Abilities of Young Teachers — Role of the Vice-principal at Elementary School in the Nurturing of Young Teachers —

Toshihiro AMANO

要 旨

本論文は、若手教員の指導力の育成を進めるために、小学校教頭として具体的にどうすることが有効なのかということについて、若手教員への指導力向上に関する意識調査の結果や小学校教頭へのインタビュー調査による指導事例をもとに検討を行った。その結果、若手教員育成における小学校教頭の役割として、管理職として人材育成の面で校長を補佐する「フォロワー」、若手教員に寄り添って助言や支援を行う「メンター」、若手教員の課題やニーズに合わせて研修の機会を設定・調整する「コーディネーター」という3つの役割があることが明らかになった。

1. はじめに

文部科学省が3年ごとに実施している「学校教員統計調査」の結果を見ると、公立小学校教員の平均年齢は44.0歳で、3年前の前回調査より0.3歳下がっていることがわかる。(平成25年10月1日現在)これは、第二次ベビーブーム世代の子どもたちが入学した昭和50年代に大量に採用された教員が退職の時期を迎えたため、新しく採用された若い教員が増えていることによるものである。小学校教員の年齢構成割合の推移(図1)を見ると、50代以上と20～30代の若手の割合が高くなる一方で、30代後半から40代の世代が相対的に少なくなっていることがわかる。学校現場では、30代後半から40代の中間世代は学校運営の実質的中核を担うだけでなく、ベテラン教員と若手教員の間を仲介する役割を担う世代である。このことについては、「現場では若い教員が増える一方、30～40代の割合が少なく、ベテラン教員の経験をどう継承していくのが課題となっている。」(日本経済新聞2014年8月4日)と新聞報道において指摘されている。

また、中央教育審議会の教員の資質能力向上特別部会第7回(平成22年11月30日開催)において、次

のことが取り組むべき課題としてあげられている。

○今後10年間に、教員全体の34%、20万人弱の教員が退職し、経験の浅い教員が大量に誕生することが懸念されている。これまで、我が国において、教員の資質能力の向上は、養成段階よりも、採用後、現場における実践の中で、先輩教員から新任教員へと知識・技能が伝承されることにより行われる側面が

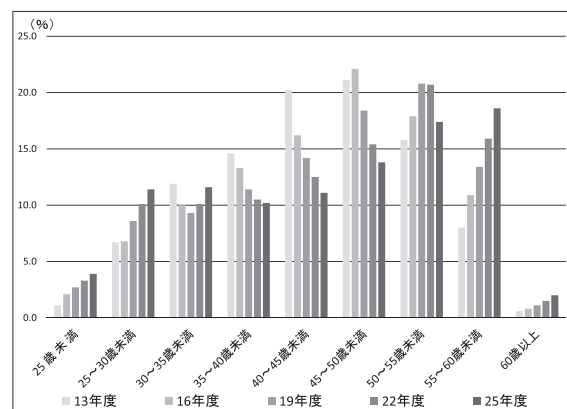


図1 小学校教員の年齢構成割合の推移
(平成25年10月1日現在)

文部科学省「学校教員統計調査・年次統計」より作成

強かったが、今後はその伝承が困難となることが予想される。

- 他方、今後大量に採用される新任教員については、大学での教員養成課程とは別に、近年、いくつかの教育委員会において、実践力を備えた教員を養成するための「教師塾」を作る例が見られるように、実践的指導力やコミュニケーション力、チームで対応する力などの教員としての基礎的な力が十分に身に付いていないことなどが指摘されている。
- さらに、今後、大量の新任教員と少数の中堅教員からなる教員集団をまとめていくためには、校長のリーダーシップとマネジメント能力がこれまで以上に求められるが、校長等の管理職について、このような新たな状況に対応した研修の機会の充実や、外部人材を含め、マネジメントに長けた管理職を各界から幅広く登用することが必要である。
- このような状況に何らかの手を打たないと、大量の経験不足の教員と少数の多忙な中堅教員、新しい時代の学校運営に対応できない管理職により運営される学校が全国各地に生まれるといった状況になりかねない。

以上のように、「若手教員の育成」は喫緊の課題であるとともに、また、これからの管理職には、多数の若手教員と少数の中堅教員からなる、いびつな年齢構成の教員集団の中で、効果的な人材育成を行うリーダーシップやマネジメント能力が求められる。

2. 教員の人材育成

では、学校現場における教員の指導力の育成は、実際どのように行われているのか。教員が指導力を育成する機会は、次の二つに大別される。一つは、校内研修をはじめとする校内活動である。校内研修と一口に言っても、研究授業、外部から講師を招いた講義形式のもの、ワークショップ形式で行うものと様々である。また、指導力育成の機会は校内研修に限らず、学年会や教科部会などの話し合いの場や日々の同僚とのやりとり、管理職等からの指導助言など校内活動の至る所にある。このように日常の職務を通して相互に力量を高めていく OJT（On-the-Job-Training）の取組が重要視され、各校で進められている。

もう一つは、初任者研修や経験者研修をはじめとする校外活動である。校外活動には、初任者研修や経験者研修のような行政研修のほか、地域の研究協議会、各種研究大会、ネット DE 研修⁽¹⁾、インターネットによる情報収集、教育書籍や研究会資料からの情報収集などがある。

3. 若手教員とは

本稿の対象とする教員は、20 代～30 代で教職経験 10 年未満の教員（講師経験を含む。）とした。このように対象を設定した理由は、次の二つである。一つは、多くの教員が教職経験 10 年目までに、様々な経験を積み重ね、ある程度自分自身の教職スタイルを確立していくからである。もう一つは、現在の 20 代～30 代の教員が、今後、学校の運営を実質的に担っていくからである。

4. 若手教員の意識

では、若手教員は、自身の指導力向上に関してどのように考えているのか。次の資料（図 2～図 4）は、三重郡小学校教頭会が 2014 年に実施した『「若手教員の指導力の向上について」に関するアンケート』の集計結果の一部である。本調査は、若手教員の指導力の向上に関する課題について解決の方向を探るため、当該地域内の小学校若手教員（教職経験 10 年未満の 20 代～30 代の教員）を対象に行った調査である。なお、選択肢の設問については、すべて複数回答可としている。

図 2 を見ると、校内活動においては、「日々の同僚とのやりとり」が指導力向上に有効だと回答した人数が最も多く、普段の学校生活における同僚とのコミュニケーションが指導力向上に役立っていることがわかる。次いで、「授業者として行う研究授業」、「研究授業の参観」が続く。自身で授業を行うのと同じくらい、他の教員の授業を参観することが指導力向上に役立っているというのは興味深い。第三者の視点で客観的に授業を観察することが、自身の授業改善に役立っていることがわかる。

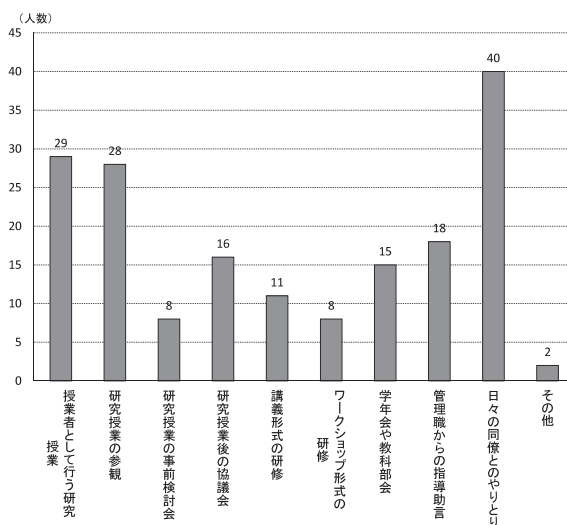


図 2 指導力向上に有効だった校内活動

また、図3のように、校外活動では、「先輩教員や同僚の提供した資料や助言」「各種研究会」「教育書籍」と回答した人数が多い。各種研究会に参加し、他の教員との交流を通して学ぶことと同等に、研究会資料や教育書籍を読むことが指導の改善に役立っていることがわかる。

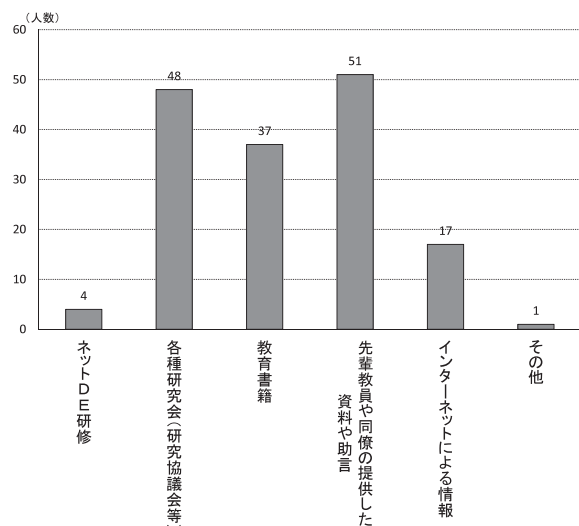


図3 指導力向上に有効だった校外活動

では、若手教員は、どのようなことを学びたいと考えているのか。図4を見ると、実際にアドバイスを受けた内容がわかる。「教科等の授業実践」「児童の仲間づくり」と回答した人数が突出して多い。現在、校内研修を「授業研究」と「仲間づくり」の両輪で行う学校が増えているのは、このような教員のニーズを反映したものと考えられる。

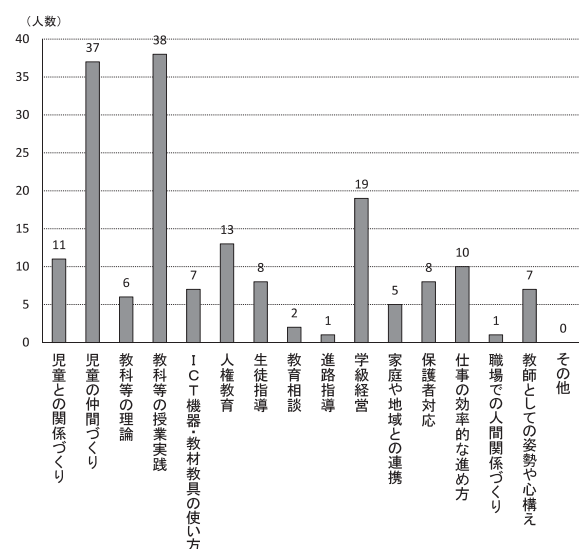


図4 指導力向上のために受けたい助言の内容

若手教員の指導力向上に関する意識調査の結果と学校現場の現状とを考え合わせると、次のような課題が浮かび上がってくる。それは、学校の教育課題が多様化・複雑化する中で、日々の職務に追われ、教員同士が指導等を振り返り、学び合う機会や時間が失われつつあることである。また、ベテラン教員と若手教員の間を仲介する役割を担う中堅世代が少ない年齢構成の中で、ジェネレーションギャップが生まれ、ベテラン教員の知識や技能等を若手教員に継承することが困難になっている状況がある。さらには、教員集団の人間関係の希薄さから、聞かれなければ教えない、相談なしに行動するといった風潮もある。

このような課題に的確に対応し、若手教員の人材育成を進めていくうえで、管理職として教頭の果たす役割は大きいと考える。その理由は、教頭が「職員室の担任」と言われるように、常に職員室にいて、業務のかたわら教職員に指導や助言等を行っているため、教職員との関わりが多いからである。また、特に小学校においては、指導に悩んだり、トラブル等があったりした場合、直接教頭に相談するケースが多く、「教頭は職員室の担任」という様相が色濃い。

本稿では、実際の小学校現場で教頭が具体的にどのような若手教員の育成に携わっているかという事例をもとに、若手教員の指導力の育成を進めるために、教頭として具体的にどうすることが有効なのかについて明らかにしたい。

5. 若手教員への働きかけ

次の事例1・2については、県内に勤務する小学校教頭に、インタビュー調査を実施したものである。事例1の教頭は、40代・男性・教職経験27年・教頭経験2年であり、事例2の教頭は、50代・男性・教職経験29年・教頭経験4年である。

(1) 事例1

……新規採用の常勤講師への働きかけ

小学校では、大学を3月に卒業し、同年4月に新規採用された常勤講師が担任を持つことが少なくない。新規採用の講師には、新規採用の教諭（初任者）のように初任者研修や指導員の配置といった制度が設けられていない。このような場合、学校では、大学を卒業したばかりの新入教員であることを考慮し、事前に、①比較的課題の少ない学年・クラスへの配置、②指導力のあるベテラン教員、中堅教員、相談のしやすい若手教員と同じ学年に配置、③ベテラン教員と中堅教員を両隣にする教室配置、④両隣の教員には、授業の進め方やクラスの運営方法（朝の会・帰りの会の指導、給食指導、清掃指導、係活動の指導など）について、

細かくアドバイスをしてもらおうよう依頼するなどの措置を講じる。また、新学期がスタートしてからは、⑤管理職等による定期的な参観、⑥両隣の担任からの定期的な聴き取り、⑦担任本人との定期的な面談などを行うなどして、状況の把握と当該学年集団のケアに努める。

しかし、多くの場合、学級の運営が初めからうまくいくことは少ない。なぜなら、協調的な学級集団にしていこうためには、意図的・計画的な取組が必要だからである。例えば、係活動や掃除等は、他の教員から具体的な方法を教えてもらい、それを真似してみても、なかなか同じようにはいかない。係活動や掃除等は、一定の型を示して、習慣化するまで見届ける指導が必要である。ここで重要なのは、一定の型（具体的な方法）ではなく、習慣化するまで見届ける指導のほうである。このような指導のコツとも言うべきものは、なかなか言葉で伝えるのは難しい。

そこで、教頭は、他の教員が実践している場面をとらえて、本人にその場面を見せながら具体的に助言することが必要である。授業についても同様で、他の教員の優れた授業を実際に目にすることで、多くのことを学ぶことができる。その際には、教頭は、参観後に本人と授業について話し合う機会を設定する。「授業のどこが優れていたのか」を明確にし、「自身の授業に何が取り入れられるのか」を考えさせるためである。また、若手教員の日常の様子や若手教員との対話を通して、若手教員が指導等の中で困難に感じていることを吸い上げるように努める。これらを課題として校内研修の中に反映させることにより、研修を通してベテラン教員が持つ優れた指導のコツを若手教員に継承する機会とする。

(2) 事例 2

……学級経営に悩む若手教員への働きかけ

学級崩壊は、どの学校でも起こる可能性があると言われている。学級崩壊に至るには、様々なケースがあるが、以前からよく知られているのは、「教師が児童との距離をうまくとることができない」ことが原因で起こるケースである。若手教員の中には、子どものことが大好きで、子どものことをとても大事にするが、経験の浅さから、指導しなければいけない時に毅然とした対応をとることができない教員が少なからず見受けられる。注意はするが、子どもの気持ちを考え過ぎるあまり、真剣に叱ることができない。児童からすれば本気に見えない怒り方（指導）に見えるため、児童たちの間には、次第に甘えが出てきて、指示や指導が入らず、クラスのルールが守られない状況に陥る。児童たちは、最初は「優しい先生」と寄ってきて、表面

的にはよい関係に見えるが、徐々に、一部の児童が教員の話の聞かなくなり、次第に周りも話を聞かなくなるという状況になる。そして、次第に授業が成立することが難しい状況に陥る。

こうした事態に対応するために、多くの小学校では、次のように、学級に対する支援体制を整備している。第一に、SOS が教頭席に内線につながるようにしたうえで、時間割と同じように、空き時間の教員を主と副で 2 人ずつ配置し、SOS が内線で届くと、ローテーションを組んだ教師が支援にかけつける体制を整備する。第二に、変則的な教科担任システムを導入する。例えば、算数の一つの単元を隣のクラスの教員が入れ替わりで行う、理科を別の教員が担当し、その教員の担当クラスの別の教科を代わりに担当する、体育は合同で行うといった形での、学年全体による支援体制のシステムである。最後に、月 1 回開催される校内支援委員会等において、児童たちの現状と課題について検討する機会を設定する。そこでは、「このようにしたけど全然ダメだった」、「こうやったら子どもたちが少し集中していた」といった形で、それぞれの教員がお互いの情報を共有して、今後の方向性について検討を行うのである。必要に応じて、スクールカウンセラーや外部の専門家等に同席を求め、専門的なアドバイスを受けることもある。

以上のように、学校として、教職員が過度の緊張や責任を負うことがないように組織として対応に当たる体制づくりを行うことが必要である。しかし、これは、子どもが安心して学べる環境を確保するための緊急的な対策である。根本的な解決を図るためには、担任本人と児童との関係等を改善していく必要がある。そのためには、子どもの思いをしっかりと受け止めた状況把握を行い、原因を多角的に分析したうえで、長期的に改善に取り組んでいかなければならない。このような状況は、担任本人にとって精神的に非常に辛い状況である。そこで、教頭は、担任本人のメンタルヘルスケアについて、次の 3 点に留意して取組を進める。一点目は、教員の状況把握である。細かな変化も見逃さないよう、日頃から健康状態、仕事の状況、家庭状況等を把握する必要がある。二点目は、協力的な職場環境づくりである。支援体制等で、他の教員には通常の業務に加えて新たな業務が加算されている。全教職員に理解を図り、「チーム学校」として、同じ姿勢で改善に取り組むという職場の雰囲気づくりを進めることが大切である。三点目は、教員への支援である。教職員一人一人のやる気と元気を大切にするという考え方にに基づき、育成支援のための対話を行い、タイムリーな評価と支援を行う。特に、学級経営に悩む若手教員には、早急な改善は求めず、本人の気持ちに寄り添っ

た支援を心がける。そして、対話等を通して、「子どもを大切にしたいよくわかる授業を行うこと」「いい生活指導を心がけること」「学習規律や生活のきまりを示し、これらの大切さを粘り強く指導すること」等の大切さに自ら気づかせるように努める。

6. まとめ

事例1・2の取り組みは、教頭による若手教員の人材育成の留意点であるが、学校経営の視点で見た場合、若手教員育成における小学校教頭の役割が明らかになる。

(1) 状況把握の大切さ

まずは、正確で迅速な状況把握が必要である。4月に校長が決定した人員配置がどのように機能しているかを、教頭として早い段階で把握する必要がある。教員と子どもとの関係、教員同士の関係、学年団の状況、校務分掌の状況について、観察するだけでなく、職員との対話を通して、うまく機能している部分とあまり機能していない部分を把握する。特に、若手教員については、授業だけでなく、朝の会から、給食、掃除、帰りの会、休み時間まで、可能な限り参観して状況を把握するようにする。これらの情報を速やかに校長に伝えることで、学校経営上、次の一手をうつことができるのである。

(2) 教頭の3つの役割

……フォロワー・メンター・コーディネーター

第一に、管理職として校長を補佐するフォロワーの役割である。職員室で教職員と多くの時間を過ごすという利を生かして、(1)で述べたように、校内の状況把握を行い、その情報を校長に速やかに伝えることや、教職員のメンタルヘルスケアに努めるなど、学校運営について校長を補佐することである。また、情報を伝える際に自身の考えを提案したり、校長から学校運営に関して意見を求められたときに自身の考えを明確に述べたりできるように準備をしておくことも必要である。

第二に、教職員のメンターとして、自身の経験やこれまでに身につけた知識や技術等に基づきアドバイスをしたり、支援したりすることである。そのためには、日頃からの教職員との人間関係づくりが重要である。信頼関係のない相手からの言葉は、心に響かない。

第三に、コーディネーターの役割である。事例1のように若手教員の悩みに答えるべく校内研修を設定したり、事例2のように若手教員を組織的に支援する場を設定したりと、校内外の人と人をつなぎ、組織として若手教員の人材育成に取り組む。そのためには、

若手教員の抱える課題やニーズを、日頃の対話や観察等を通して把握しておくことが重要である。

(3) 協働的な職場づくり

若手教員が育つためには、若手教員が安心して何でも相談できる職場づくりを進めていくことが重要である。そのためには、職場での日常的なコミュニケーションが活発になるよう働きかける必要がある。例えば、ある学年集団にその学年の行事での子どもたちの具体的な姿をあげてほめることで、その行事での取組を振り返るきっかけとしたり、授業観察等で課題を抱える子どもへの対応の難しさについて担任と共有することで、その子どもへの対応について振り返るきっかけとしたりするなど、子どもや指導のことについてのコミュニケーションを活性化させるのである。

7. 考察

本稿では、学校経営の視点で若手教員の育成における小学校教頭の役割について述べた。これ以外にも、教頭として、放課後に若手教員を対象とした学習会を実施したり、教育委員会との連携のもとでの指導主事や教育アドバイザーを招聘して授業研究を行ったりする取組なども行われている。また、教頭の取組とは少し離れるが、教育委員会が若手教員ハンドブックのようなものを作成し、配付しているところもある⁽²⁾。マニュアル的なものから若手教員の悩みに熟練教員が答えるといった形式のものがあり、大変興味深い。これらは、ベテラン教員の指導のコツ等を若手教員に伝えていく手法として注目される。学校で一から作るのではなく、教育委員会のホームページで公開されているもの等を参考にして、自校の若手教員の育成に活用していくことが考えられる。今後、これらの先進的な取組事例を集めるとともに、若手教員育成を核とした校内研修システムについて研究を進めていきたい。

8. おわりに

言うまでもなく、学校経営において人材育成は優先すべき課題の一つである。学校にとって最大の教育資源は人材であり、一人一人の教員の指導力向上が学校の教育力向上につながる。学校現場で人材育成を進めていくには、校長のリーダーシップのもとに、教頭が日々、一人一人の教職員に直接的・間接的に関わり支援していくとともに、教職員が学び合う体制を整えていくことが重要だと考える。

教員が一人一人違うように、その教員にとっての人材育成の有効な方法は様々である。その教員にとって

どのような方法が有効かを考えることは、その教員のことを理解することから始まる。担任教師が自分のクラスの子どもたちのことを理解することが大切なように、人材育成において教頭としてまず大切なことは、教員のことをよく理解することである。そのために、教頭は、日々教職員と絶え間ないコミュニケーションを図ることが重要である。

注

- (1) ネットDE研修とは、三重県教育委員会が県内の公立学校の教職員に研修の機会を提供する、インターネットを活用したeラーニング・システムである。このシステムを活用することで、全国的にも有名な講師陣による研修を、勤務校にしながら、インターネットに接続されたパソコンで「いつでも・どこでも・なんどでも」受講することができる。
- (2) 若手教員のハンドブック的なものとして、香川県教育委員会が作成している『さぬきの授業 基礎・基本』がある。「教師の心構え」から始まり、「発問・助言」「机間指導」等の基本的な指導方法を解説したものや『『考える力』を育てる指導』『『話し合う力』を育てる指導』等の熟練教師のノウハウ的なものまであり、幅広い内容である。

参考文献

- 平原俊一「教諭（学級担任等）との関係をベースにどう動き、どう動かすか」『教頭のフットワーク・ネットワーク』教育開発研究所，2013年，34～37頁。
- 小松信也「教職員への対応と人材育成にどう取り組むか」『教頭入門』教育開発研究所，2011年，108～114頁。
- 天野智裕「学級経営に困難を抱える教師に対する学校支援体制」『附属学校の大学院化による教員養成・研修機能の高度化のためのカリキュラム研究』三重大学教育学部，2015年，111～116頁。