

第4研究課題 第4分科会 「組織・運営に関する課題」

研究主題 「若手教員にとって安心できる組織づくりを目指す副校長・教頭の取組」

徳島市沖洲小学校 米田直紀

1 研究の概要

本県では、近い将来、若手教員が担う役割が非常に大きくなる。若手教員を見ていると、様々な不安を抱えていることが伺える。日頃より副校長・教頭は若手教員に対して支援に努めているが、事後的な対応が多くなっていることも否めない事実である。また、若手教員の「個人の成長及び安心・安全」は、組織の強化にもつながる。そこで、組織としてサポートする「しくみ」「工夫」について研究を行うことは意義があると考えた。

そこで、徳島市・名東郡の副校長・教頭の人材育成に係る校内の取組や意識を調査し、若手教員の不安や要望と照らし合わせた。その結果をもとに、若手教員にとって安心できる組織づくりについて考察した。

2 研究の内容

実 践 内 容	副校長・教頭としての関わり
(1) 徳島市・名東郡各校の実態把握	
ア 若手教員の「不安」の把握	○ 「対話」「観察」「面談」等の積極的な把握
イ 組織的な「しくみ」や「工夫」	○ 組織の工夫 学年編成や校務分掌／学年団の重視 等
	○ メンター制の導入 頻度／構成員／内容／展開等の吟味 等
	○ 指導的役割を担う者の授業への参画 T・T、特定児童へのサポート 等
	○ 行事・校務の負担減や整理
	○ 校務のマニュアル化への提案、校務支援ソフトの活用、プロジェクトチーム等の組織
ウ 組織的取組を進める上での留意点	○ 人材育成における教職員の方向性の統一
	○ 職場の人間関係の構築や雰囲気醸成
	○ 指導的役割の育成、先輩教員への配慮、メンタルヘルスへの配慮
(2) 若手教員にとって安心できる組織づくり	
ア 若手教員の実態把握	○ 若手教員の「不安」や「展望」の実態把握 ・ 若手教員の「不安」の内実 ・ 「不安」を「安心」に変える自身の取組 ・ 「不安」を「安心」に変えるために望むこと（組織的な取組を含む）等
イ 若手教員にとって安心できる組織	○ 若手教員の声に耳を傾けた人材育成

3 副校長・教頭としての今後の課題

副校長・教頭の取組や意識と若手教員の実態を照らし合わせることにより、若手にとって安心できる組織づくりのための「しくみ」や「工夫」を見出すことができた。しかし、そのためには、新たな時間の捻出・場の設定・共通理解の進捗等、今以上の負担感が増すことは否めない。行事・校務の精選・調整やタイムマネジメントの指導等において、さらなる工夫・改善が求められる。

1 はじめに

本県の小学校教員の年齢別教員数を見ると、50歳代が占める割合が多い。そのため、近い将来、若手教員が担う役割が非常に大きくなる。

その若手教員を見ていると、様々な不安を抱えていることがうかがえる。教員の求める安心は、各自の課題（不安を感じる場所）とつながっているため多様である。したがって、副校長・教頭としては、個に応じたサポートが必要となる。不安を解消させるだけでなく、それが若手教員の成長につながれば、組織の強化にもつながる。そして、副校長・教頭の個人としてのサポートではなく、組織としてサポートする「しくみ」「工夫」があれば、さらに効果的なものになる。そのためには、どのような取組があり、副校長・教頭としてどのような役割を果たせるかを明確にしたいと考え、本研究に取り組んだ。

2 研究の内容

研究においては、徳島市・名東郡内の小学校に勤務している副校長・教頭と「20・30代の教諭・栄養教諭・養護教諭・講師・助教員（以後、若手教員と表記）」（260名）にアンケートを実施し、その結果をもとに考察を行った。

(1) 若手教員が抱く不安

最初に課題として考えたのが、「若手教員が抱く不安」を副校長・教頭が把握しているのかという点である。「職務を進めるうえで、不安を感じるか。」という質問に対して、「感じる」と回答した人（全体の91.5%）に対して、「どのようなことに不安を感じているか。」と質問した。その結果が、次の表である。

	若手教員が抱く不安	人	%		若手教員が抱く不安	人	%
①	授業の準備の仕方	71	27.3	⑦	保護者対応	54	20.8
②	授業の進め方	112	43.1	⑧	突発的な状況への対応	100	38.5
③	子供との人間関係構築	25	9.6	⑨	同僚・管理職からの指示への対応	15	5.8
④	子供への指導の仕方	94	36.2	⑩	同僚との付き合い	15	5.8
⑤	校務の分量	64	24.6	⑪	自身の悩みを打ち明けにくさ	21	8.1
⑥	校務内容の難しさ	34	13.1	⑫	家庭との両立	57	21.9

多岐に渡るが、割合の多い順に、①②【学習指導】、⑧【危機管理】、④【生徒指導】である。

一方、副校長・教頭に、「若手教員が抱く不安として、把握しているもの、感じているものは何か。」と質問した。項目は、表1と同様とした。その結果が次の表である。

	若手教員にうかがえる不安	人	%		若手教員にうかがえる不安	人	%
①	授業の準備の仕方	10	35.7	⑦	保護者対応	25	89.3
②	授業の進め方	15	53.6	⑧	突発的な状況への対応	9	32.1
③	子供との人間関係構築	7	25.0	⑨	同僚・管理職からの指示への対応	7	25.0
④	子供への指導の仕方	22	78.6	⑩	同僚との付き合い	8	28.6
⑤	校務の分量	4	14.3	⑪	自身の悩みを打ち明けにくさ	12	42.9
⑥	校務内容の難しさ	5	17.9	⑫	家庭との両立	2	7.1

⑦【保護者対応】、④【生徒指導】、①②【学習指導】、⑧【危機管理】の順に割合が大きい。比較してみると、割合が大きいものは概ね一致している。そのことから、校長・副校長は、「若手教員が抱く不安」について概ね把握していると言える。それでは、校長・副校長は、どのようにして把握しているのだろうか。副校長・教頭からの回答は、「自分から本人に話しかけ、対話の中から引き出したり、察したりする。」（25人・89.3%）で最も多く、次に「周囲（同僚）に話しかけ、対話の中から引き出したり、察したりする。」（23人・82.1%）で、「本人の申し出を待つ」（12人・42.9%）を上回る。つまり、「若手教員が抱く不安」について把握できている要因として、副校長・教頭の積極的な関与や情報収集の姿勢が考えられる。ここで、注目したいことは、自由記述で見られた「毎日、授業撮影のために、教室に入っている。」「T・Tとして授業に入ったり、補教に入ったりしている。」「若手教員の学級に授業に入るようにしてもらっている。授業についての流れの相談や振り返りの対話を通して、学習指導や学級経営、生徒指導について相談を聞き、助言する。」「初任者研修の校内指導員として、週2回の一般研修では毎回不安や悩みはないか尋

ねる。」等や日常的に様子を把握する「しくみ」を取り入れていることである。副校長・教頭が個人的に積極的な関与や情報収集を行うだけでなく、定期的に関わり、様々な場面を見とり、即時的な指導助言が可能とする組織的な「しくみ」を取り入れていることである。

(2) 若手教員が抱く不安を安心に変えるためには

「若手教員が抱く不安」を把握した上で、その不安を安心に変えるために、どのような手立てを講じているのだろうか。「若手教員の『不安』を『安心』に変えるために、副校長・教頭として、どのようなことをしているか。(複数回答可)」と質問した。その結果が次の表である。

取組は、「自ら積極的に関与する」と「連絡調整等間接的に関わる」に大別でき、なかでも「組織の工夫」「メンター制等の主宰」「授業への参画」に関するものが多く見られる。「組織の工夫」では、学級編成や校務分掌に関する取組が多い。

副校長・教頭の取組		人	%
①	副校長・教頭が、指導、手伝い、代わり等	24	85.7
②	同僚から支援するよう連絡調整	19	67.9
③	校内で勉強会的な時間を主宰	5	17.9
④	校内で勉強会的な時間の設定を呼びかけ、計画・運営等は(先輩教員等に)委任	11	39.3
⑤	校外での勉強会等を紹介・勧誘	3	10.7
⑥	書籍やネット情報等を助言	11	39.3
⑦	組織づくり(例 学年編成、校務分掌、プロジェクトチーム等)に工夫を加味	13	46.4

特に、学年内の関係性を重視している記述が目を引く。規模的或いは組織上の人的課題から、取組が困難な学校の場合、副校長・教頭は、学校全体で若手を育てる方針を職員間で共有する役割も果たしている。「校務の負担軽減」に対応する「マニュアル化」に関する実践にも興味深いものがいくつも見られた。また、「人間関係づくり」や「相談しやすい雰囲気づくり」についての言及も数多く見られる。

一方、若手教員はどのようにして「不安」を解消しようとしているかについて考えてみる。「『不安』を『安心』に変えるために、していることは何か。」について質問を行った。この結果より、同僚や管理職の存在が重要であることが分かる。一方で、自由記述では、勤務場以外の相談相手も見られ、不安であっても身近に打ち明けられない教員の存在もうかがえる。相談相手がおらず、一人

で抱え込んでいることが懸念される記述もある。効果的な役割を果たしているのが、メンターの会等である。不安が多い教職年数の教員を一人にしない「しくみ」を組織的に組み込むことが有効であることがわかる。

「不安」を「安心」に変える手立て		人	%
①	同僚(年上・年下・同年代)に助けを求める。	210	80.8
②	管理職に助けを求める。	133	51.2
③	校内で勉強会的な時間が設定されている。	87	33.5
④	校外での勉強会等に参加している。	35	13.5
⑤	自身で書籍やネット等を参考にして勉強している。	125	48.1

で抱え込んでいることが懸念される記述もある。効果的な役割を果たしているのが、メンターの会等である。不安が多い教職年数の教員を一人にしない「しくみ」を組織的に組み込むことが有効であることがわかる。

(3) 若手教員が抱く不安を安心に変えるための学校組織

若手教員に、成長につながる「安心」を増すために、学校組織に必要なことと、そのためにあったらいいと思える「しくみ」や「工夫」について質問した。「悩みや不安を打ち明け、共有する場が欲しい。」「先輩方に相談できる時間をもっとあればと思う。」等、人とつながり、共感し合い、学ぶことを渴望している思いが見られた。具体的な取組として、①相談事項を発信できるアイテム(意見箱やボード設置等)の工夫、②学校のスケジュールに、学ぶ場を設定する等時間・場の確実な確保、③様々な教職年数の教員が関わるメンターの会の実施等が挙げられた。つまり、若手教員は、【校務を削減・調整】し、「時間」を捻出することにより、相談・学ぶ・【情報共有】等をする【場の設定】をし、支え合う【人間関係を構築】し、何事も相談しやすい【雰囲気(の醸成)】が進むことを求めていると集約できる。

加えて、既になされている取組として、「若手教員が主となったプロジェクトが存在する」ことがあり、「メンターの会」と「研修」に大別されることが分かった。扱うテーマ・課題を絞る、テーマに応じた先輩教師を招聘する等、自ら不安を安心に変えていくために、主体的に取り組む場や役割が保障されていることの有効性が確認できた。

一方、副校長・教頭に、組織的な取組を進めるにあたっての課題を質問した。副校長・教頭

として、若手教員の学ぶ意欲に応えるためには、必要な時間の捻出、学ぶ場の設定、学ぶことへの様々な課題の軽減等が必要となる。言及が多かったのは指導的役割についてで、多いことも少ないことも課題視されている。指導できるだけの経験や能力を持ち合わせていても、協力を得られにくいこともある。また一方で、不安の表出をためらい、管理職が対応に苦慮する若手教員も存在する。副校長・教頭は、全ての先輩教員は若手教員の識見・技能・考え方等の継承に貢献する責務を負うことを学校の方針として示すとともに、先輩教員の若手教員への働きかけに謝意を示し、過度な負担をかけず、協力的な姿勢を引き出すことに努めることが重要である。ただ、若手教員に学ぶ熱意があり、先輩教員に教える意欲があっても、時間の確保が課題となる。若手教員が不安として挙げる「校務の多様化・増大化」は、先輩教員にとっても同様である。取り組むべき内容が増え、学校が独自に抱える実態や多様化する子供・保護者への対応に要する時間の増加等に対して、タイムマネジメントをいかに進めていくかは、今後の課題としか言いようがない。しかし、「保護者・地域との協働と連携強化」や「学期末の教職員による『働き方改革につながる業務改善案』募集等、解決に向き合う取組も見られた。

(4) 調査より見えてきた、人材育成のための組織的な「しくみ」「工夫」に関する留意点

このたびの調査により、若手教員の不安を安心に変える持続可能で組織的な「しくみ」「工夫」を創出するにあたり、副校長・教頭の留意すべき点が見えてきた。

ア 人材育成の組織的な「しくみ」「工夫」づくりについては、「組織の工夫」、「メンターの会等の主宰」、「授業への参画」が効果的であったが、各校の実態に合わせる必要もある。

イ 若手教員への支援については、学習指導、危機管理、生徒指導の需要が高いが、多岐にわたるうえ、教職年数により、傾向に変化が生じる。したがって、日頃からの積極的な関与や情報収集による若手教員に対する観察・理解が重要である。

ウ 若手教員を一人にせず、他者から学びたい意欲に応えるために、何事も相談しやすい雰囲気や、円滑な人間関係の構築を踏まえた取組を重ねる必要がある。

- ・日常的に関わる存在として、支えてくれる人間性や能力を持つ先輩教員を同じ学年集団や校務分掌に配置する。
- ・教職年数のタテ・ヨコのつながりを踏まえたメンターの会や研修等、学ぶ場を計画する。
- ・若手教員が企画・運営の主となる「プロジェクトチーム」方式、研修の「内容なり形態」の改革等、若手教員の不安・要望に寄り添う意図が見える取組が必要である。
- ・若手教員に配慮した組織的な「しくみ」「工夫」づくりにあたり、全教職員への共通理解はもちろんのこと、先輩教員に対する配慮等の連絡調整にも努めねばならない。

エ 学んだり準備したりする「時間の確保」のためには「校務の削減・調整」が重要である。

3 研究の成果と課題

成果 (1) 若手教員の不安や要望を調査・集計・整理したことにより、各学校の組織的な「しくみ」「工夫」づくり及び留意点を評価する拠り所ができた。

(2) 各学校の事情に対応した様々な「しくみ」「工夫」に関する情報を郡市内で共有し、各学校の今後の人材育成や、学校間で連携した取組に資することが期待できる。

課題 (1) 「しくみ」「工夫」づくりに関わって、人員増・予算増・(校内だけで調整のつかない)校務等には、一学校の努力だけでは進めにくい要因が絡んでいる。

(2) 若手教員が学ぶにしろ、先輩教員が指導するにしろ、時間の捻出・場の設定・共通理解の推進等、大なり小なり今以上の負担感が増すことは否めない。行事・校務の精選・調整やタイムマネジメントの指導等、副校長・教頭の負担はさらに増すことが懸念される。

4 おわりに

今回、人材育成に係る校内及び副校長・教頭の取組や見解を調査し、従来見聞きする留意点や課題が本郡市においても同様であることが確認できた。課題を打開するための壁が高いことも再認識したが、各校の取組の中に学ぶべきものがあること、多数の若手教員の不安や要望に関するデータが集まったことは収穫であった。本研究結果を本郡市内で共有することにより、連携した研究・取組に資するものとした。