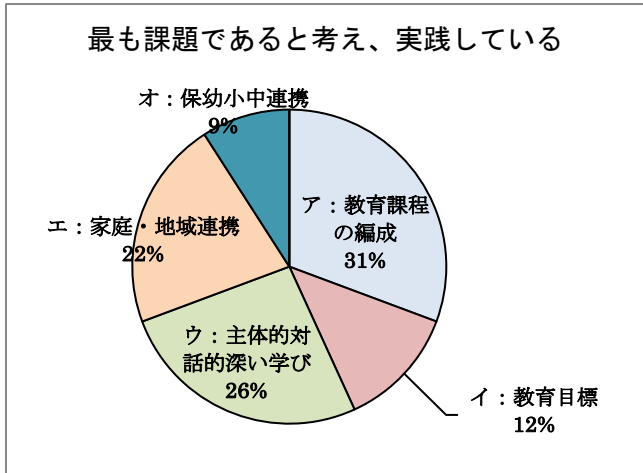


第1課題：教育課程に関する課題

1 最も課題であると考えて実践している教育課題と、実践している具体的な取組（アンケート結果）



(1) ア：教育課程の編成（カリキュラム・マネジメント）、実施、評価、改善等に関する取組（31%）

- ・SNGs, SDGs を基盤とした教育課程の見える化と、持続可能な活動の推進
- ・教育課程の精選と充実
- ・総合的な学習の時間におけるアントレプレナーシップ教育の推進
- ・授業時数の削減と、教科横断的な学習の導入による学びの深化
- ・特別支援コーディネーターを中心とした保護者や外部機関との連携強化
- ・カリキュラムマネジメントの実践と、PDCA サイクルに基づく改善
- ・教育課程検討委員会のミドルリーダーを中心に、校長の教育ビジョン達成に向けた教育課程の推進
- ・校時表や学校行事の見直し、精選
- ・教員の働き方改革に資する教育課程の検討
- ・外部講師の積極的な招聘と、そのための窓口や人材バンクの整備

(2) ウ：「主体的・対話的で深い学び」「学ぶ楽しさ」「分かる喜び」が実感できる授業づくり（26%）

- ・ICT の効果的な活用
- ・基礎学力定着と多様な活動の導入
- ・対話的な活動を基盤とした教育
- ・「単元内自由進度学習」の実践と蓄積
- ・教員研修と組織的な連携
- ・充実した校内授業研修
- ・研究主任との連携と若手教員への指導
- ・教員全体の研修意欲向上
- ・定期的な授業づくりの研修会の実施
- ・全校体制での研究推進

(3) エ：家庭や地域との連携及び協働に関する取組（22%）

- ・学校運営協議会を核とした連携体制の構築
- ・学校運営協議会を活用した教育課程の編成
- ・学校ボランティアの組織化の推進
- ・持続可能な PTA 組織の改革・
- ・公民館や青少協等の外部団体との連携
- ・地域に根ざした学習プログラムの推進
- ・ホームページや学校だより等による積極的な情報発信

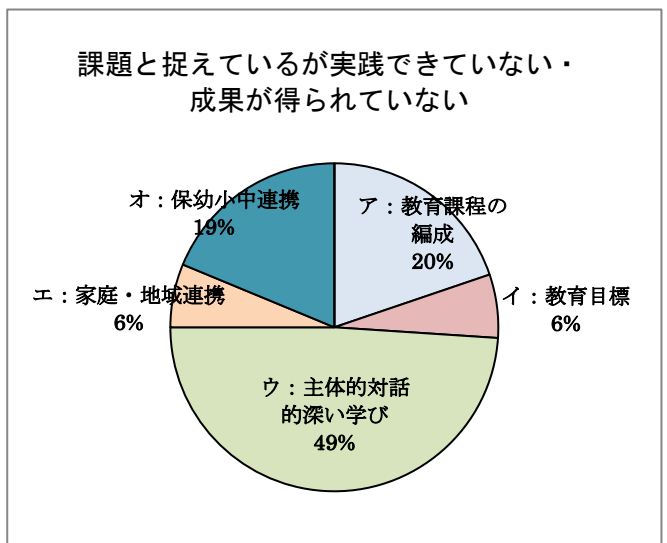
- ・家庭や地域との双方向のコミュニケーションの重視
- (4) イ：教育目標の設定や具現化に向けて、全体構想や各教育計画との関連づけ（12%）

- ・育みたい資質・能力に基づいたカリキュラム再構築
- ・目標と活動の関連付けの可視化
- ・学校経営方針と教職員の取組の連動
- ・授業改善を通じた学びの質の向上
- ・組織体制の見直しと外部連携

(5) オ：幼・保・小・中・高・特別支援学校連携推進のための教育課程の編成・実施（9%）

- ・市が進める保・幼・小・中連携事業の積極的な活用
- ・保・小・中が連携した、課題解決に向けた共通実践や研修の実施
- ・保育園と小学校によるスタートカリキュラムの共同編成
- ・教育活動の協働
- ・幼保小中をつなぐ連携協議会の運営
- ・地域との協働

2 課題と捉えているが実践できていないこと、成果が得られていないこととその理由（アンケート結果）



(1) ウ：「主体的・対話的で深い学び」「学ぶ楽しさ」「分かる喜び」が実感できる授業づくり（49%）

- ・業務過多による時間的制約のため
- ・授業観について教員間の理解にばらつきがあるため
- ・若手教員への支援体制が整えられないため
- ・児童の実態と指導に乖離があるため
- ・ICT の活用等、新しい学習方法の導入の遅れ
- ・学習評価と授業内容の不一致
- ・授業づくりへの精神的・時間的余裕がないため

(2) ア：教育課程の編成（カリキュラム・マネジメント）、実施、評価、改善等に関する取組（20%）

- ・業務過多による時間不足
- ・人的・物的資源の不足
- ・PDCA サイクルが不完全なため
- ・組織全体で取り組む体制が整っていないため
- ・共通目標が設定できておらず、議論が深まらないため
- ・社会の変化に対応した教育課程の改革を実行できていないため
- ・地域素材の活用が進んでいないため
- ・働き方改革との両立が困難なため
- ・生徒指導事案への対応に追われているため

(3) オ：幼・保・小・中・高・特別支援学校連携推進のための教育課程の編成・実施（19%）

- ・すべての段階をつなぐ一貫した教育課程の編成がないため
- ・連携が形式的なものに留まっており、教育課程の質を高めるような新たな取組に踏み出せていないため
- ・スタートカリキュラムについての具体的な話し合いが進んでいないため
- ・教育課程の共同編成や実施といった具体的な連携の取組が少ないため
- ・組織として連携を推進する体制が整っていないため
- ・学区の特殊性等により、継続的な連携を組むことが難しいため

(4) イ：教育目標の設定や具現化に向けて、全体構想や各教育計画との関連づけ（6%）

- ・前例踏襲から抜け出せず、新しい取り組みへの意欲が低い
- ・各分掌の仕事が特定の教員に集中し、引き継ぎが不十分なため
- ・教育計画と実態に乖離があるため
- ・優先すべき業務が多く、創造的な活動に時間を割くことができない
- ・変化に対して消極的になりがち

(5) エ：家庭や地域との連携及び協働に関する取組（6%）

- ・家庭や地域と学校の間で、関心や協力の温度差が大きい
- ・家庭や地域との連携を、具体的にどう進めればよいかわからない
- ・学級担任によって、子どもを通して保護者となつがる意識に格差がある
- ・メディア利用や基本的な生活習慣の指導について、保護者からの協力が得られにくい家庭がある

3 考察

(1) 実践と成果

教育課程の編成（カリキュラム・マネジメント）、実施、評価、改善等に関する取組を課題として捉え、実践している割合が、31%と最も高かった。このことから、多くの学校が教育課程の全体像を明確にし、SDGsのような現代的な課題と結びつけることで、持続可能な社会を担う資質・能力の育成を目指していることが分かる。また、教科横断的な学習やアントレプレナーシップ教育を取り入れることで、学びをより深く、実践的なものに行っている様子が見えてくる。さらに、PDCA サイクルを取り入れたカリキュラム・マネジメントを実践することで、教育の質を継続的に向上させるだけでなく、教員の働き方改革にも配慮した効率的な学校運営にもつながっていると考えられる。

「主体的・対話的で深い学び」の実現（26%）に向けた取組では、ICT の活用や単元内自由進度学習等

の実践を通じて、子どもたちが「学ぶ楽しさ」や「分かる喜び」を実感できる授業づくりを追求している。この追求の背景には、校内研修を組織的に進め、学校全体として教育力を高めようとする強い意欲が感じられる。

さらに、「家庭や地域との連携」（22%）や「幼保小中高の連携」（9%）にも積極的に取り組んでいることが分かった。学校運営協議会を核とした連携体制の構築や、幼保小中が連携した共通実践は、学校が閉じた存在ではなく、地域全体で子どもを育む持続可能なシステムを構築しようとしていることを示している。

これらのことから、教頭が中核を担いながら、教育目標を具体的な行動に落とし込み、教職員や関係機関と連携して、子どもたちのより良い学びのために、日々尽力している姿がうかがえる。

(2) 今後の課題

① 業務改善と教員の負担軽減

最も多くの回答が寄せられた「主体的・対話的で深い学び」の授業づくりが進まない最大の要因は、教員の業務過多にあると考えられる。これに対しては、ICT を活用した校務の効率化や、外部人材（スクール・サポート・スタッフなど）の積極的な導入による業務の切り分けが有効な解決策となる。これにより、授業づくりや子どもたちに向き合う時間を確保し、教員の精神的な余裕を生み出すことが重要である。

② 組織的な連携体制の強化

校内の連携不足を解消するためには、共通目標の明確化と、それを実現するための全教職員が関わる体制づくりが重要である。例えば、各分掌の仕事内容を共有し、属人化を防ぐためのマニュアル化や、定期的な全体会議での進捗共有を徹底することが考えられる。また、「幼・保・小・中・高・特別支援学校連携」においては、連携協議会等を活性化させ、教育課程の共同編成や共通研修を具体的に進めるためのリーダーシップを発揮する人材の配置が鍵となる。

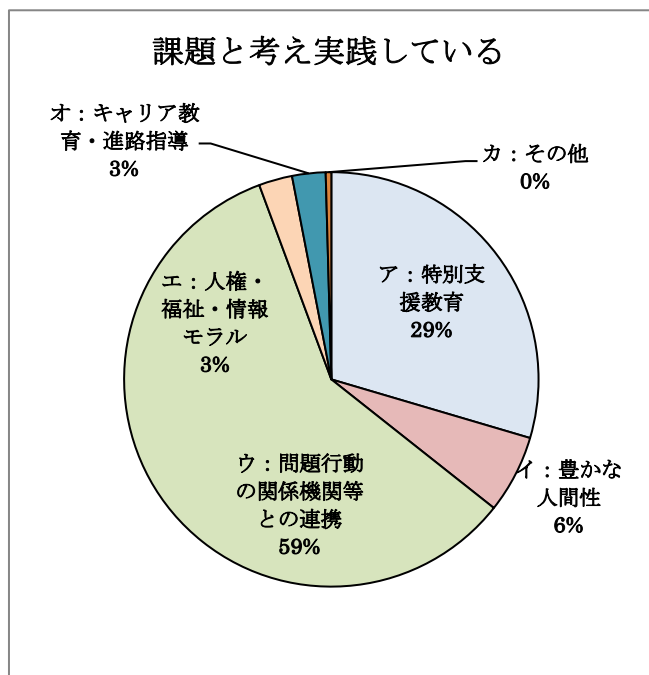
③ 外部との協働による教育力の向上

社会や児童・生徒の実態の変化に対応するには、学校単独での取組には限界がある。「家庭や地域との連携」を進めるためには、学校だよりやホームページを通じた情報発信だけでなく、学校運営協議会やPTA 活動の活性化によって、家庭・地域との双方向の対話の機会を増やす必要がある。これにより、メディア利用や生活習慣の指導といった共通の課題について、協力を得やすい関係性を築くことができると考える。

教頭が指導力を発揮し、業務負担を解消しつつ、学校と外部が一体となって子どもを育む持続可能な教育システムを構築していくことが今後の展望となる。

第2課題：子どもの発達に関する課題

1 最も課題であると考えて実践している教育課題と、実践している具体的な取組（アンケート結果）



(1) ウ: いじめや児童・生徒の問題行動、不登校等に対応する校内体制の構築。S Cをはじめとした専門家の活用や関係機関との連携 (59%)

- ・ いじめ・不登校対応を組織的に即時対応できる校内指導体制の確立
- ・ 子どもの発達に関する職員研修の実施
- ・ いじめ対応マニュアルについて共通理解
- ・ いじめ不登校対策委員会の実施
- ・ SSR の設置、活用、運営
- ・ いじめ未然防止策として、「いじめ未然防止プログラム」の実施
- ・ SSR 職員、生徒指導加配職員、スクールカウンセラー、SSW と関係する職員の連絡調整

(2) ア: 一人一人の教育的ニーズに応える特別支援教育の実現に向けた校内体制の整備 (29%)

- ・ 特別支援教育コーディネーターとの連携による校内委員会の充実
- ・ 普通学級での困り感を抱える児童に対して特別支援教育コーディネーターに繋ぐ
- ・ 外部専門機関から助言をもらいながら、児童への支援方法について校内で検討している。
- ・ 個の特性に合わせた弾力的な学習体制
- ・ 支援員不足を補う、地域ボランティアの活用

(3) イ: 児童生徒の社会性を養い、豊かな人間性の育成における家庭や地域社会との連携 (6%)

- ・ 総合的な学習を中核とした地域との協働活動
- ・ 地域と学校の関わり方の実践、地域行事に生徒が参加する。(祭り等に参加)
- ・ 地域連携・協働活動(地域ボランティア活動の生徒の参加、学校行事と地域行事のコラボ化)

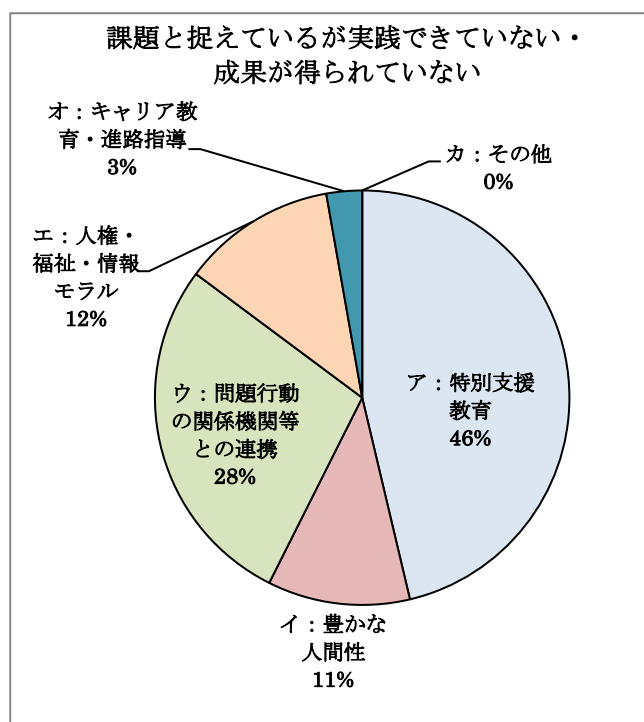
(4) エ: 人間尊重に立った人権教育、福祉教育、情報モラル教育等の現代の教育課題への取組の充実 (3%)

- ・ 児童生徒支援加配を中核とした人権教育・同和教育の研修充実と確実な授業実践
- ・ 人権教育、同和教育講演会や情報モラルに関する全校集会等の取組を工夫・改善

(5) オ: 児童・生徒の夢や希望を叶えるキャリア教育や進路指導體制の推進 (3%)

- ・ 全ての教育活動をキャリア教育の視点から計画・実践するカリキュラムマネジメント
- ・ 土曜活用講座を通して、自分の進路を考えさせる

2 課題と捉えているが実践できていないこと、成果が得られていないこととその理由（アンケート結果）



(1) ア：一人一人の教育的ニーズに応える特別支援教育の実現に向けた校内体制の整備（46%）

- ・ 特別な支援を有する児童生徒のニーズが多様化しており、十分な教育活動ができない。
- ・ 多様な児童が在籍する学級の中で、個に応じた指導や支援を実現するためのマンパワーの不足
- ・ 個々の職員の専門性の向上
- ・ 交流学級担任が支援学級在籍の児童のために合理的配慮に苦慮している。

(2) ウ：いじめや児童・生徒の問題行動、不登校等に対応する校内体制の構築。SCをはじめとした専門家の活用や関係機関との連携（28%）

- ・ SSRのニーズが高まる中、担当、学級・学年職員との連携に難しさを感じる
- ・ 生徒指導事案、いじめ、不登校等、対応が複雑であり、未然防止の活動や事後の対応を含め教職員への負担感が増大している
- ・ 教職員の欠員があり、マンパワーが不足している。教頭をはじめ連日対応しているが、記録の作成や保存が間に合っていない
- ・ 不登校の生徒が年々増加しているが、学校の対応だけでは解決が困難なケースが多い

(3) イ：児童生徒の社会性を養い、豊かな人間性の育成における家庭や地域社会との連携（11%）

- ・ 教育委員会等関係機関と連携を取って取り組んでいるが、まだ成果が見えない
- ・ 様々な家庭環境の子どもが地域にいます中で、学校だけでは対応できないことも多数あるため

(4) エ：人間尊重に立った人権教育、福祉教育、情報モラル教育等の現代の教育課題への取組の充実（12%）

- ・ SNSトラブルが増加している。児童生徒に啓発が必要である。
- ・ 情報モラル教育の取組の充実が課題である。

(5) オ：児童・生徒の夢や希望を叶えるキャリア教育や進路指導体制の推進（3%）

- ・ キャリア教育にあまり重点が置かれていない
- ・ 各学年部の取組がまだ乏しいため、充実するように促しをはかりたい

3 考察

(1) 実践と成果

第2課題では、59%の会員が「ウ：問題行動の

関係機関等との連携」に対して前向きに取り組み、かつ具体的実践例を記載していた。これは前年比+5%である。このことは、「県内の多くの教頭が、問題行動に対して関係機関との連携を重視し、対応する事案・実践が増加していること」を意味する。個々の記載例には「校内支援体制の充実」とともに、不登校傾向の対応等に係わる「SSRとの連携」について、記載が増えている。これは今年の特徴の一つと言える。

また、全体の29%を占めた「ア：特別支援教育」に関わる実践の実態からは、「教頭だけで業務を遂行せずに特別支援教育コーディネーターや外部専門機関との連携に尽力する姿」が明らかになった。しかし、この項目は昨年比で-4%となった。詳細は後述するが、「取り組んでいるが、成果が表れにくいと感じる教頭が微増している」ことを意味する結果となった。

一方「課題と考えているが、実践できていないこと」については、全体的な傾向は変わらない。しかし細かくみると、特別支援教育に関連することが46%（前年比+2%）、問題行動への対応が28%（前年比-2%）人権・福祉・情報モラルの項目が12%（前年比+5%）であった。

以上の数値、傾向の変化、及び記述の内容から明らかとなることを以下の3点にまとめる。

- ①「問題行動」に対しては多くの教頭が重大と捉え組織的に対応し、成果も見られている。
- ②「特別支援教育」について、多くの教頭は多様な事案が複数生じる中で、専門的な立場との連携が不可欠だと感じ、意識して取り組む一方で、成果を得にくいと感じている傾向がある。
- ③「特別教育支援の視点」や「人権、情報モラルの視点」から解決を目指す問題行動事案が多く生じている実態が明らかとなる。

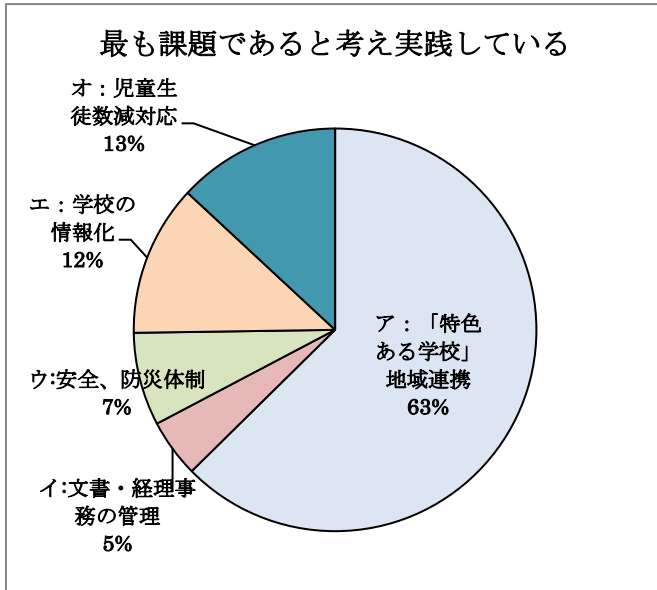
(2) 今後の課題

「対応したくてもマンパワーが足りない」「子どもに必要な支援を届けたくても、学級（施設）が提供されていない」「専門の職員がいない」といった自由記述から、各学校がそれぞれ実情に合わせて対応に苦慮していることがわかった。そして、中にはこのような状況を、教頭が全て賄う様子も垣間見えた。

限りある人的資源、教育環境資源をどう生かすかは私たち管理職にかかっている。小中学校教頭会としては、正解のない解答に対して、様々な視点からの情報共有を図りながら、自校の課題解決に地道に取り組む一人一人の教頭、教職員を支援していくことが課題である。

第3課題：教育環境整備に関する課題

1 最も課題であると考えて実践している教育課題と、実践している具体的な取組（アンケート結果）



(1) ア：特色ある学校づくり等で授業や行事の実施のための、PTA や地域との連携及び、地域人材の学校教育への活用（63%）

- ・学校運営協議会、地域教育コーディネーターと連携し、PTA 活動の見直しを図っている。
- ・PTA 組織をスリム化し、ボランティアのデータベースを整備している。
- ・「地域人材」を整備し、地域の専門家を教育活動に招いている。
- ・地元の伝統芸能や文化を教材に、地域学習を推進している。
- ・教職員が地域に出向き、積極的に情報交換を行い、学校と地域の信頼を深めている。

(2) オ：児童生徒数や学級数減少に伴う、教育活動の課題と対応（13%）

- ・学校行事や学習内容を精選し、複式学級にも対応した教育課程を編成している。
- ・児童生徒が中心となって新しい活動を創造するなど、子どもの主体性を伸ばす取組を行っている。
- ・教職員の負担軽減を図りつつ、地域との連携を深め、教育活動を維持・発展させている。

(3) エ：学校施設・設備、備品や教育の情報化（ICT の環境整備等）に対応する各種機器等の整備・維持・改善に伴う問題への対応（12%）

- ・配布文書のデータ化を進めるなど、ICT を活用した働き方改革を実行している。

- ・定期的な点検や巡視を徹底している。職員の要望に迅速に対応し、施設の維持管理と安全確保に努めている。

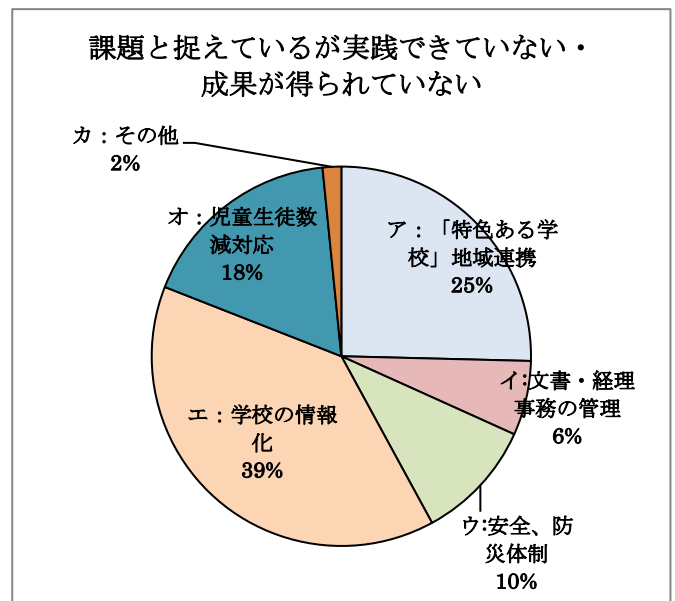
(4) ウ：児童・生徒の安全な登下校や地震・津波・風水害等の災害時の安全確保のための、学校における防災体制の整備及び、地域や諸機関との連携（7%）

- ・コミュニティ・スクールや見守りボランティアを活用し、安全な登下校を確保している。
- ・地域のコミュニティと連携して、防災教育や避難訓練を強化し、教育課程に反映させている。

(5) イ：文書事務、経理事務の管理に関すること（5%）

- ・校務支援システム等を活用し、文書管理や経理事務を効率化している。

2 課題と捉えているが実践できていないこと、成果が得られていないこととその理由（アンケート結果）



(1) エ：学校施設・設備、備品や教育の情報化（ICT の環境整備等）に対応する各種機器等の整備・維持・改善に伴う問題への対応（39%）

- ・校舎や設備の老朽化が進み、雨漏りや設備の故障が多発しているが、要望もなかなか通らず、大規模な修繕や設備の整備が追いつかない。
- ・教職員の減少により、施設・設備の整備や維持に必要なマンパワーが不足している。
- ・教職員間で ICT スキルに差があり、「情報」に詳しい教職員に業務が集中している。不具合、

使いづらいシステムの導入等により、現場が混乱し、ICT 機器やシステムの活用が進まない。

(2) ア：特色ある学校づくり等で授業や行事の実施のための、PTA や地域との連携及び、地域人材の学校教育への活用 (25%)

- ・「やらされ感」「役員をやりたくない」という意識が強く、PTA 活動が形骸化している。
- ・PTA 活動や地域との連携が、業務を増やす一因となり、時間外労働の削減が進まない。
- ・地域人材を有効活用できない。単なる慣例に沿った活動に留まっている。
- ・地域の状況を把握できない、学校の「特色」を明確にできないなど、連携を円滑に進められない。
- ・働き方改革を進める中で、地域と連携した活動を設定しづらい。学校教育への社会全体の関心が薄く、理解が得られない。

(3) オ：児童生徒数や学級数減少に伴う、教育活動の課題と対応 (18%)

- ・日々の業務に追われ、減少に伴う危機意識が共有されず、教育活動や校務の見直しが進まない。
- ・教育的価値の高い活動や、多様な他者と関わる機会の維持が難しくなっている。
- ・教職員も減少するため、一人当たりの業務量が増え、教職員同士の支援や協力が不足している。

(4) ウ：児童・生徒の安全な登下校や地震・津波・風水害等の災害時の安全確保のための、学校における防災体制の整備及び、地域や諸機関との連携 (10%)

- ・地域との連携が不十分で、災害時の明確な申し合わせができていない。
- ・校舎の老朽化に対する修繕が追い付かず、防災設備の整備も追い付かない。
- ・災害の種類や規模に応じた専門的な知識や対応・体制が不足している。防災マニュアルの見直しと整備が必要。

(5) イ：文書事務、経理事務の管理に関すること (6%)

- ・教職員の減少により、一人当たりの業務量が増え文書・経理事務が圧迫されている。
- ・経理事務のシステム化の一方、手続きが複雑で、かえって負担を感じている。
- ・業務が多岐にわたるため、文書や情報の整理が追いつかず、円滑な引き継ぎが難しい。

3 考察

(1) 実践と成果

最も課題であると考えて実践している教育課題に第3課題を選択した割合は全体の18%となり、5課題中3番目の結果となった。その取組として「ア：特色ある学校づくり、地域連携」が63%と半数以上を占めた。

一方、課題と考えているが実践できていない教育課題に第3課題を選択した割合は全体の20%となり、これも5課題中3番目の結果となった。成果が得られないと感じる取組で、全体の約4割を占めたのが「エ：学校の施設・設備等の対応」(39%)であり、次に「ア：特色ある学校づくり、地域連携」(25%)が挙げられた。次いで「オ：児童生徒数減対応」(18%)が挙げられ、これも全体の約2割を占める結果となった。

「ア：特色ある学校づくり、地域連携」は、大きな成果を感じている会員(63%)がいる一方で、課題と感じている会員(25%)がいることがわかった。また、「エ：学校の施設・設備等の対応」は、成果と感じている会員が12%と相対的に少ないのに対し、39%の会員が課題として捉えていることもわかった。

教職員の減少により、一人当たりの業務量が増え、既存の業務、新しい取組に手が回らない状態になっている。また、施設・設備の老朽化に対する対応も、これらを改善するための予算不足が大きな障壁となっており、問題が深刻化していることもわかった。

(2) 今後の課題

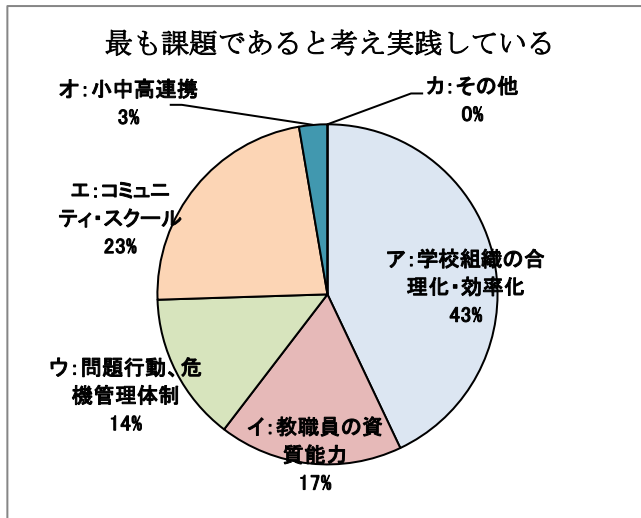
今後の取組では、単に新しいことを始めるだけでなく、既存のリソースを再考し、外部連携の深化と内部連携の効率化を進めていくことが求められる。

外部連携の深化に関しては、現在はまだ、一部の地域やPTAとの連携に留まっている現状を、より広く体系的な協働体制に発展させていく必要がある。「やらされ感」ではなく、学校や保護者、地域が、子どもの(教育の)ために、必要だと感じられる取組を共有化し、相互の関係を構築していくことが求められる。

内部連携の効率化については、教職員間の意識の差や業務量の差をなくすため、校務の精選やICT活用をさらに推し進め、業務負担を軽減していく必要がある。これによって生まれた時間と労力が、児童生徒の成長と向き合う時間に充てられるようにしていかなければならない。

第4課題：組織・運営に関する課題

1 最も課題であると考えて実践している教育課題と、実践している具体的な取組（アンケート結果）



(1) ア：学校運営組織の合理化・効率化、また、能率的な運営への取組（多忙化解消アクションプラン、組織マネジメント、学校評価、PDCA 等）（43%）

- ① 多忙化解消アクションプランの活用
 - ・教育課程の見直し
 - ・年間指導計画の見直し
 - ・校時表の見直し、放課後の時間の確保
 - ・業務の縮小・削減・平均化
 - ・通知表の回数を減らす
- ② 組織マネジメントの活用
 - ・GIGA 特設チームの立ち上げと能率的な運営
 - ・短時間会議で効率的な組織的対応
 - ・校時表と校務分掌など組織の改訂
 - ・校務組織の見直し、分掌の効率化・合理化
 - ・職員と対話し、困り感を把握し解決
 - ・地域人材を教育活動に参画
- ③ 学校評価の活用、PDCA の機能化
 - ・学校評価を基にした業務改善や働き方改革
 - ・学校評価と教職員評価の一体化
 - ・ボトムアップで業務改善を進める学校評価
 - ・PDCA サイクルによる各委員会の改善
- ④ AI・ICT 活用による業務の効率化
 - ・校務のデジタル化
 - ・教育 DX の推進
 - ・校務支援システム、情報発信の電子化
 - ・連絡帳機能など ICT 活用の見直し
- ⑤ 地域との連携強化
 - ・PTA 組織の廃止・簡素化
 - ・PTA 活動の見直しとスリム化
 - ・地域人材の教育活動参画や人的不足の補完

(2) イ：教職員個々の資質・能力を生かし、伸ばしていくための組織の運営の在り方（17%）

- ① 適切な指導・助言、環境づくり
 - ・主任層・若手への具体的な指導助言
 - ・相談・声かけの徹底

- ・研修内容の工夫・反省を生かした指導
- ・情緒面ふくむコミュニケーション
- ・風通しの良い職場環境づくり

② 活躍の場の設定

- ・役割分担の細分化
- ・職員の強みを生かした役割分担
- ・若手とベテランの協働
- ・自由度ある研修設定
- ・チャレンジ機会の提供

(3) ウ：児童生徒及び教職員の問題行動や事故、感染症対策など危機管理の体制整備（14%）

- ・危機管理マニュアルの見直し、安全点検の実施
- ・危機管理に関する職員研修の実施
- ・外部機関（市教委・相談機関等）との連携強化
- ・週1回の情報共有会の実施
- ・教職員同士の連絡体制の徹底、会話内容の把握
- ・ケース会議や事後指導ごとの組織的対応
- ・若手職員の育成と OJT による指導
- ・チーム対応のシステムづくり
- ・管理職のリーダーシップとサポート体制の強化
- ・保護者への迅速で丁寧な対応

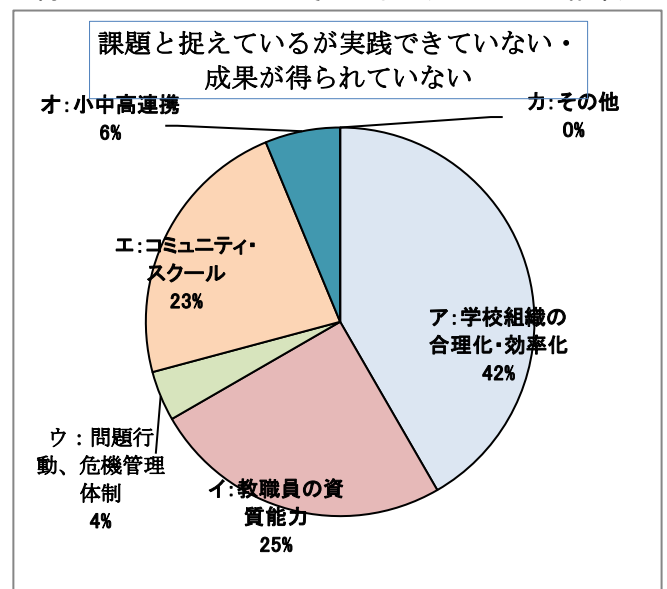
(4) エ：地域と連携したコミュニティ・スクールの取組（23%）

- ・学校運営協議会との連携強化
- ・地域人材・教材の活用
- ・PTA・地域団体・ボランティア団体との協働
- ・CS の体制づくりと運営の工夫
- ・非違行為根絶研修の実施
- ・地域総がかりの体制で児童の成長を支援
- ・情報発信を通じて地域のつながりを維持・強化

(5) オ：小中高連携に重点を置いた教育活動の推進（3%）

- ・小中一貫教育推進会議事務局の設置・運営
- ・保幼・小・中による情報共有の推進

2 課題と捉えているが実践できていないこと、成果が得られていないこととその理由（アンケート結果）



(1) ア：学校運営組織の合理化・効率化、また、能率的な運営への取組（42%）

- ・時間外勤務・多忙化の解消が進まない。
- ・教職員数が少なく、分掌・業務負担が大きい。
- ・校務支援システムの仕様やPCの老朽化により作業効率が上がらない。
- ・外部機関からの調査依頼が多く、本務に支障
- ・教職員間の意識差が大きく、実感を伴った取組が広がらない。
- ・教頭自身の働き方改革が進んでいない。
- ・職員の得意を生かし切れていない。
- ・マネジメントの在り方に悩んでいる。
- ・新規追加業務に合理化努力が追いつかない。

(2) イ：教職員個々の資質・能力を生かし、伸ばしていくための組織の運営の在り方（25%）

- ・職員数が少なく、業務が一人に集中
- ・年齢層に偏りがあり、育成体制が不十分
- ・若手育成の時間や余力が確保できない。
- ・管理職が業務に追われ、十分な支援ができない。
- ・職員間で意識差があり、学び合う環境が不十分
- ・小規模校で分掌の割り振りが困難
- ・勤務時間削減と資質向上の両立が困難

(3) ウ：児童生徒及び教職員の問題行動や事故、感染症対策など危機管理の体制整備（4%）

- ・児童の問題行動や職員の事故が続発している。
- ・生徒指導案件や突発的事案への対応で多忙化
- ・対応困難な保護者への対処が対症療法的で、予防的な体制になっていない。
- ・日常的に対応に追われ、職員への負担が大きい

(4) エ：地域と連携したコミュニティ・スクールの取組（23%）

- ・情報伝達や形式的な会合にとどまり、熟議や活性化に至らない。
- ・学校が主体となりすぎ、地域や保護者が参画・責任を担う体制になっていない。
- ・学校任せ・教員任せの状態になり、負担が大きい。
- ・地域人材は豊富でも十分に活用できていない。
- ・統合で地域が広がり、伝統や文化の精選が難しい。

(5) オ：小中高連携に重点を置いた教育活動の推進（6%）

- ・学区の学校との学習・生活面のつながりが薄い。
- ・校内対応に追われ連携に手が回らない。
- ・地域ごとに状況や考えが異なり、自校の特色を重視せざるを得ない

3 考察

(1) 実践と成果

第4課題を選択した会員は全体の24%で、全課題で2番目に高い数値を示した。特に本考察で着目する「第4課題：組織・運営に関する課題」の中では、「ア：学校組織の合理化・効率化」が

43%と最も多く実践されており、働き方改革への意識の高さがうかがえる。

アンケートにおいて、「第4課題」について「実践している」と回答した学校では、以下の具体的な成果が報告されている。

【働き方改革の推進】PTA活動や校時表の見直し、ICTの活用といった業務改善により、職員の超過勤務時間が大幅に減少したという成果が見られる。目的を明確にした短時間会議や、職員の意見を吸い上げるボトムアップ型の改善も有効に機能している。

【人材育成と職場環境づくり】管理職が職員一人ひとりと対話し、日頃の努力や良さをフィードバックすることで、職員のやる気を高め、風通しの良い職場環境を醸成している。また、若手とベテランを組ませるなど計画的な人材育成も実践されている。

【危機管理体制の強化】トラブルに関する情報を全職員で共有する仕組みを構築し、迅速かつ組織的な対応が定着している。また、市の相談機関といった外部機関とも積極的に連携し、組織的な対応力を高めている。

【コミュニティ・スクール（CS）の実質化】学校運営協議会に生徒が参加して熟議を行ったり、担任がCSメンバーから授業への助言を受けたりするなど、地域人材を教育課程に活かす取り組みが進んでいる。CSディレクターを介して地域に協力を依頼することで、学校の負担を最小限に抑えながら連携を推進している事例も見られる。

(2) 今後の課題

「実践できていない」と回答した学校からは、構造的で根深い課題が浮き彫りになった。

【限界に達している働き方改革】「上回るペースで降りかかる新たな業務の追加」や外部からの過大な調査依頼により、業務削減の努力が超過勤務時間の短縮に結びついていない。職員間の意識の差や、県の校務支援システムの動作が重いといったICT環境の問題も改革の足かせとなっている。

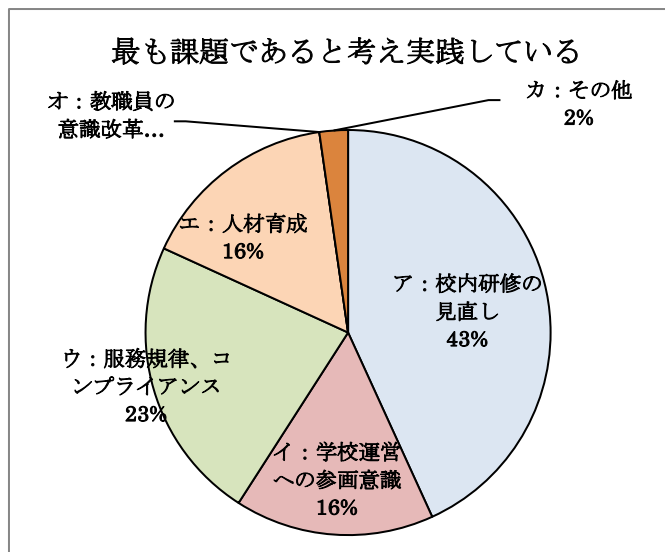
【深刻化する人材育成の困難】ベテランと若手をつなぐ中堅教諭が不足しており、多忙化により「経験豊富な職員にも余力がないのが現状」である。多くの若手教員を抱える学校では、育成を担うべきロールモデルが不在で、組織的な人材育成が困難な状況にある。

【形骸化するコミュニティ・スクール（CS）】活動が情報伝達場に留まったり、「学校任せ、先生任せ」になったりすることで、かえって学校の負担が増加している実態がある。PTAや運営協議会自体の担い手不足も深刻で、教職員が「連携したいけどしたくない、ようなジレンマ」を抱えている。

以上のことから、個々の学校の努力による成果を共有・普及させると同時に、業務量の過多や人材不足といった課題に対しては、教育委員会や地域社会が一体となり、業務の抜本的な精選や外部人材の配置など、構造的な支援体制を構築することが不可欠である。

第5課題：教職員の専門性に関する課題

1 最も課題であると考えて実践している教育課題と、実践している具体的な取組（アンケート結果）



(1) ア：教職員の資質・能力の向上、指導力等の育成のための、校内研修の見直し（43%）

- ・外部講師や校務分掌を活かした校内研修の充実
- ・キャリアステージやニーズに応じた個別研修
- ・児童生徒の実態に応じた指導法に関する研修
- ・ICT活用を促進する研修
- ・インクルーシブの視点を養うためのカリキュラム開発
- ・市の「学校園教育推進サポート事業」及び計画訪問、計画的な校内研修等の取組
- ・研修内容の焦点化など研修体制の工夫
- ・学級経営力向上を柱とした研修
- ・授業づくりサポート Ver 2 を用いた校内研修
- ・授業力と生徒指導力の育成
- ・生徒が主役の授業づくりを目指して、校内で互いに授業を参観し合う体制づくり
- ・日々の授業の様子観察や教職員との対話

(2) ウ：教職員の服務規律の徹底、コンプライアンス意識の醸成（23%）

- ・教頭通信の発行
- ・当事者意識の醸成（対話的な研修と事例の工夫）
- ・定期的な非違行為根絶研修と指導
- ・校内研修や終礼での情報提供

(3)-1 イ：教職員の学校運営に参画する意識の醸成（16%）

- ・学校運営の重点と関連付けた教育活動の目標設定
- ・チーム担任制、校務分掌のチーム化
- ・課題解決に向けた教職員のベクトル合わせ
- ・教員育成指標に基づいた中堅層教職員への指導

- ・昨年度の踏襲からの脱却
- ・校長の学校経営のビジョン、文言の活用

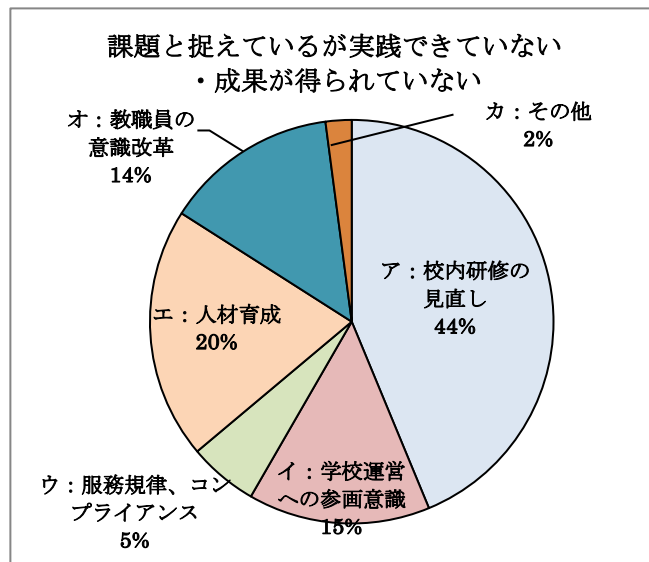
(3)-2 エ：教職員の研修等充実のための取組（人材育成、教員評価、職員研修等）（16%）

- ・気になる学級の授業参観と助言
- ・テストの採点支援システムの導入・活用
- ・公的な研修と私的な研修の活用
- ・教職員一人一人に応じた目標設定
- ・人権教育、同和教育の推進

(5) カ その他（2%）

- ・教職員の要望に応じた研修設定
- ・新採用教諭の支援
- ・学校運営の発信

2 課題と捉えているが実践できていないこと、成果が得られていないこととその理由（アンケート結果）



(1) ア：教職員の資質・能力の向上、指導力等の育成のための、校内研修の見直し（44%）

- ・教職員の資質向上を図る研修ができていない。
- ・個々の教職員の意識や指導観に違いがある。
- ・校務分掌や保護者対応、学力向上など、やるべきことが多く、研修のための時間確保ができない。
- ・学校課題と校内研修が一致していない。
- ・指導する際に、どこまで指導するのか迷う。
- ・ミドルリーダーとなり得る年代の職員がいない。
- ・校内研修がマンネリ化しており、教職員の要望に合致していない。
- ・充実感はあるものの、負担軽減になっていない。
- ・個々のニーズに合った校内研修が難しい。
- ・働き方改革と研修の両立が難しい。

- ・特別支援教育、生徒指導対応に力が注がれ、授業改善等が推進されていないため

(2) エ：教職員の研修等充実のための取組（人材育成、教員評価、職員研修等）（20%）

- ・ベテラン層の固定観念脱却の難しさ
- ・教職員が1つの方向に向かって進んでいく難しさ
- ・研修の実施と働き方改革との兼ね合いが難しい。
- ・主任の力量によって、取組が大きく変わる。
- ・新任で見通しが持てていないため
- ・慢性的な人手不足で、研修を組む余裕がない。
- ・日々の教頭業務に追われ、教職員個々への支援ができていないため

(3) イ：教職員の学校運営に参画する意識の醸成（15%）

- ・業務が多く、学校運営に参画する意識がない。
- ・意識のずれやギャップの埋め合わせの困難さ
- ・合理的な考え方が主流になってきているため
- ・組織マネジメント力を伸ばしきれていない。
- ・年齢構成が極度に偏っているため

(4) オ：教職員の専門家としての意識高揚に関する取組（14%）

- ・あまり厳しいことを言えない状況にあるため
- ・服務規律の徹底や未然防止の研修が急務である。
- ・特別支援教育の理解が情勢に合っていない。
- ・理科などの専門的な知識や経験が不足している。
- ・以前より、教職員が熱意をもって子どもに接する姿勢が少ないように感じるため

(5) ウ：教職員の服務規律の徹底、コンプライアンス意識の醸成（5%）

- ・バワハラとの境を意識しすぎている。
- ・ベテラン教職員への指導・助言の難しさ
- ・若手教員への指導に努めているが難しい。
- ・暴言・体罰等について、各個人の意識・指導法を改善するのに時間がかかるため

(6) カ：その他（2%）

- ・教員採用試験の定員割れ、欠員、講師不足など切実な問題がある。
- ・メンタルヘルスに不調を抱えている教職員の支えになっていないため
- ・超過勤務時間の削減に限界を感じている。

3 考察

(1) 実践と成果

第5課題を「課題があると考え実践しているもの」として選択したのは全体の7%で、全課題の中

で最も低い数値であった。しかし、「課題と捉えているが実践できていない・成果が得られていない」として選択したのは全体の23%で、全課題の中で最も高い数値であった。この結果から、関心は高いが、実践や成果を感じる事が難しい課題であるといえる。

第5課題内では、「課題があると考え実践しているもの」として最も多かったのは、「ア：校内研修の見直し」43%であるが、「課題と捉えているが、実践できていない・成果が得られていない」として、最も多かったのも、「ア：校内研修の見直し」44%であり、校内研修について取組がなされているが、足りなさを感じている傾向がある。また、「課題と捉えているが実践できていない・成果が得られていない」として次いで多かったのは、「エ：研修等充実のための取組」20%であり、前例と合わせると、研修を充実させて、教職員の資質・能力の向上を図りたいことが分かった。「課題があると考え実践しているもの」として二番目に多く、「課題と捉えているが実践できていない・成果が得られていない」として下位だったのは、「ウ：服務規律・コンプライアンス」で、定期的な非違行為根絶研修と指導が行われ、一定の成果を上げていることも分かった。

(2) 今後の課題

第5課題内の数値結果だけでなく記述結果でも、教職員の資質・能力の向上に関わる事項が多く挙がっていた。「教職経験に応じた専門性や一人一人の教職員へのサポート体制が充実していない」「個々の教職員の意識や指導感に違いがある」といった個々に関すること、「具体的な方針を持った学校体制が組めていない」「教職員が1つの方向に向かって進んでいく難しさ」といった学校集団（組織）に関するものの二つに分けることができ、組織が個々の成長を支援し、個々が組織に貢献することで学校が向上するという願い、校内研修を改善したいという願いではなく、「もっと学校をよりよくしていきたい」という願い、学校の中核を担う教頭であるが故の強い願いが感じられた。

それぞれの学校には、それぞれの課題があり、多岐に渡る。対話と協働を通じて行う「学び合う学校づくり」は、教職員にも必要とされており、学校集団（組織）の発展を目指し、私たち教頭は、改めて管理と運営を見直していかなければならない。