職員の「できた！」を増やす教頭の関わり

― 人が育つ瞬間は、教頭の大きなやりがい ―

職員の成長は、研修や正式な指導の場だけで起きるものではありません。朝の職員室、授業後の廊下、相談を受けた数分間など、教頭の短い関わりが「次もやってみよう」という気持ちにつながります。成果を急がず、小さな変化に気付き、本人に返すことから始めます。

工夫1 「よかった」を具体的な言葉にする

- よかった行動を一つ伝える。
- 準備や工夫も言葉にする。
- 本人に合う場で短く返す。

工夫2 答えを教える前に一度問い返す

- 「あなたはどうしたい？」と聞く。
- 考えと選択肢を一緒に整理する。
- 必要な支援は惜しまない。

工夫3 小さな役割を任せてみる

- 得意と意欲に合う役割を選ぶ。
- 目的と期待を短く伝える。
- 困ったときの相談方法を決める。

工夫4 失敗を次に生かす対話に変える

- 「何が分かった？」と尋ねる。
- 次の一歩を一緒に決める。
- 本人だけでなく仕組みも見直す。

工夫5 成長を本人・周囲と一緒に喜ぶ

- 以前との違いを本人に返す。
- 周囲にもよい取組を紹介する。
- 他人と比べず次の挑戦につなぐ。

明日、ちょっとやってみよう

1 よかった行動を一つ伝える。
2 「あなたはどうしたい？」と聞く。
3 得意と意欲に合う役割を選ぶ。
4 「何が分かった？」と尋ねる。
5 以前との違いを本人に返す。



参考資料・出典（実践・解説①・解説②共通）

・全国公立学校教頭会『令和8年度全国公立学校教頭会 Web用・集計結果（小・中）』『令和8年度全国公立学校教頭会 Web用・集計結果（義務・一貫）』設問14・15（やりがい・負担）。全校種計21,512人の回答を合算。
・教職員支援機構『教職員が育つ学校づくり～校内OJTの考え方と進め方～』校内研修シリーズNo.103（令和3年12月14日）。

具体的な手順・声掛け・想定場面は、参考資料を踏まえた独自の実践提案です。

職員の「できた！」を増やす教頭の関わり

― 人が育つ瞬間は、教頭の大きなやりがい ―

工夫1〜3：関わりの意図と具体的な進め方

工夫1 「よかった」を具体的な言葉にする

「よかったよ」だけでなく、「子供への説明が丁寧だったね」のように、何がよかったかを具体的に伝えます。本人が自分の強みに気付けるよう、行動や工夫を言葉にして返します。人前で褒める場合と、一対一で静かに伝える場合を使い分けます。小さな成長ほど、その日のうちに伝えます。時間がたつと効果も記憶も薄れやすくなります。声掛けが評価に聞こえないよう、普段の会話の中で自然に伝えます。

例えば、授業後に「発言を待つ間、子供の顔を見ていたね。あの間があったから考えを話せたように見えた」と返します。見た事実と教頭の受け止めを分けると、決め付けになりません。褒め言葉を増やすことより、本人が自分の実践を確かめられる対話を目指します。

工夫2 答えを教える前に一度問い返す

相談を受けたらすぐに答えを示すのではなく、「あなたはどうしたい？」と考えを聞きます。困っているときほど選択肢を整理し、本人が最後は自分で決められるよう支えます。正解を押し付けず、「なぜそう考えたのか」を聞くことで、判断の筋道を育てます。必要な場面では支援を惜しまず、自立と放任を取り違えません。本人の案を否定する前に「よい点」と「心配な点」を分けて話します。

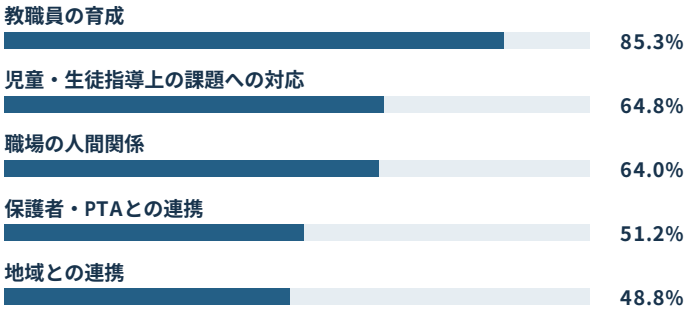
問い返す前に、期限と安全面を確認します。時間の余裕がある相談なら、考えた案を二つ出してもらい、利点と心配を一緒に整理します。事故や重大なトラブルなど判断を急ぐ場面では、育成のために回答を待たせず、管理職が方針を示して後から判断の理由を説明します。

工夫3 小さな役割を任せてみる

得意なこと、興味のあることを見つけ、少し背伸びすればできる役割を任せます。最初に目的と期待を短く伝え、やり方はできるだけ本人に考えてもらいます。途中で困ったときに相談できるよう、確認する時期や方法を決めておきます。任せた後は口を出しすぎず、終わったら成果と工夫を一緒に振り返ります。任せる仕事を増やすときは、今持っている仕事も確認し、過重にならないようにします。

任せる範囲は「今回の打合せの進行をお願いする。対外的な約束は事前に相談する」のように具体化します。準備の途中で一度確認し、必要な資料や相談相手を用意します。教頭が完成形を細かく指定し過ぎず、学校として守る条件と本人に委ねる部分を分けます。

全公教調査から



令和8年度 全校種計21,512人・複数回答
数値の出典は下部の参考資料欄を参照。

調査は教頭の職務への受け止めを示すものです。ここで紹介する工夫の効果を実証した調査ではありません。

参考資料・出典（実践・解説①・解説②共通）

・全国公立学校教頭会『令和8年度全国公立学校教頭会 Web用・集計結果（小・中）』『令和8年度全国公立学校教頭会 Web用・集計結果（義務・一貫）』設問14・15（やりがい・負担）。全校種計21,512人の回答を合算。
・教職員支援機構『教職員が育つ学校づくり〜校内OJTの考え方と進め方〜』校内研修シリーズNo.103（令和3年12月14日）。

具体的な手順・声掛け・想定場面は、参考資料を踏まえた独自の実践提案です。

職員の「できた！」を増やす教頭の関わり

― 人が育つ瞬間は、教頭の大きなやりがい ―

工夫4・5：関わりを続ける工夫と場面別の判断

工夫4 失敗を次に生かす対話に変える

失敗時は結論を急がず、「何が分かった？」「次はどうする？」と問い返します。原因探しだけで終わらず、次回の具体的な一歩まで一緒に考えます。本人の努力や意図も認め、失敗そのものが評価にならないようにします。教頭自身の失敗談も必要に応じて話し、「失敗しても学べる職場」をつくります。失敗の原因が仕組みにある場合は、本人だけに改善を求めず学校側も見直します。
振り返りでは「起きた事実」「そのときの判断」「次に変えること」を順に確かめます。結果を知った後の視点だけで責めず、その時点でどの情報があったかも聞きます。安全や人権に関わる問題は必要な是正を行い、学びの対話だけで済ませないことも大切です。

工夫5 成長を本人・周囲と一緒に喜ぶ

以前との違いを具体的に伝え、「ここが変わったね」と成長を言葉にします。本人のいない場所でもよい取組を共有し、学校全体で認め合う空気をつくります。成長した職員には次の小さな挑戦を提案し、新しい役割につなげます。「育てた」ではなく「一緒に成長した」と捉えると、教頭自身の喜びも大きくなります。成長を認めるときは、周囲との比較ではなく本人の以前との違いを基準にします。
本人に「自分では何が変わったと思う？」と尋ねると、管理職が見ていない成長にも気付けます。周囲に紹介するときは本人の意向と内容を確かめ、失敗の経緯や個人的な事情まで広げません。次の挑戦は本人の希望と負担を確認して決め、成長を仕事の追加だけで返さないようにします。

場面で考える（想定例）

行事の進行を任せた若手が、時間を超えてしまったら

教頭は参加者の安全とその後の日程を確認し、必要な調整を先に行います。振り返りでは、準備したことを聞いた上で「どこで時間が延びたか」を一緒に整理します。次回は進行表に目安を入れ、途中で合図する方法を決めます。任せる範囲を急に取り上げず、本人が次の改善を選べるようにします。

自校で試し、確かめる

実践ページの五つの工夫から、今の学校で取り組めるものを一つ選びます。誰に、どの場面で働き掛けるかを具体化し、一週間程度を目安に、本人や関係者と変化を確かめます。続ける点と変える点を一つずつ決め、記録を増やし過ぎずに次の実践へつなげます。

振り返りの問い

- 本人の考えや希望を確かめたか。
- 教頭と担当者の役割は明確か。
- 続けること・変えることは何か。



参考資料・出典（実践・解説①・解説②共通）
・全国公立学校教頭会『令和8年度全国公立学校教頭会 Web用・集計結果（小・中）』『令和8年度全国公立学校教頭会 Web用・集計結果（義務・一貫）』設問14・15（やりがい・負担）。全校種計21,512人の回答を合算。
・教職員支援機構『教職員が育つ学校づくり～校内OJTの考え方と進め方～』校内研修シリーズNo.103（令和3年12月14日）。

具体的な手順・声掛け・想定場面は、参考資料を踏まえた独自の実践提案です。