



神奈川県

学校内人材育成 (OJT) 実践のためのガイドブック



平成20年 3月

神奈川県立総合教育センター

はじめに

組織における最大の財産は「人」であるといわれています。学校では、教職員が学校運営上最も重要な位置を占めているといえるでしょう。教科等の高い指導力と組織的學校運営に対応することのできる教職員の育成は、現在求められている「教育力のある学校」づくりに直結しているといえます。

現在我が国では、よりよい学校づくりを目指して様々な教育施策が実施されていますが、その中でも、教職員の資質・能力の向上は重要なものといえます。

また、今後、経験豊かなベテランの教職員が大量に退職することで、指導に関する様々なノウハウを新しく教職に就いた人々に継承していくことが学校運営上の重要な課題となっております。

神奈川県でも「かながわ教育ビジョン」や「教職員人材確保・育成基本計画」等において、資質・能力に優れた教職員の育成が必要であることを教育施策の重要な課題としているところです。

人材の育成は学校の内外における様々な場面・機会を通して行われるものです。中でも学校内での人材育成は、日常的・実践的に行われるもので、大きな効果を期待することができます。このガイドブックは、教職員の人材育成の一助となるように、教職員の日常業務を通しての人材育成（OJT）の実践方法について様々な角度から解説をしております。また、このガイドブックには、学校での日常業務の機会を最大限に利用して、教職員の人材育成を効果的に進めていくヒントを随所に盛り込んでおります。

各学校においては、是非、このガイドブックを御活用いただき、よりよい教育活動の実践に努めていただくことを願っております。

平成 20 年 3 月

神奈川県立総合教育センター

所 長 田 邊 克 彦

目 次

このガイドブックの構成と使い方	1
I 理論編	
序 章 学校内人材育成（OJT）が求められる理由	2
第1節 OJTが求められる背景	2
第2節 人材育成の三本柱	3
第3節 学校内人材育成（OJT）とは何か（OJTの定義）	6
第4節 このガイドブックがめざす教職員像	6
第5節 OJTの四つの観点	9
第1章 学校内人材育成（OJT）とはどのような人材育成方法か	10
第1節 OJTについて	10
第2節 学校内人材育成（OJT）のメリット	12
第2章 学校内人材育成（OJT）の進め方	14
第1節 学校内人材育成（OJT）の基本的な流れ	14
第2節 学校内人材育成（OJT）実施の具体的手順	15
II 実践編	
第3章 集団としての人材育成	20
第1節 校内研究活動	20
第2節 校内研修会	26
第3節 事例検討会（ケース会議）	26
第4章 管理職等のマネジメントによる人材育成	30
第1節 管理職による仕事の割り当てを通じた人材育成	30

第2節	グループ等の業務を通じた人材育成	30
第3節	キーパーソン（総括教諭等）による人材育成	31
第5章	個別に実施する人材育成	34
第1節	計画的・継続的に行われる人材育成1 （コーチングによる人材育成）	35
第2節	計画的・継続的に行われる人材育成2 （メンタリングによる人材育成）	37
第3節	日常の機会をとらえた人材育成	38
第4節	業務上のアドバイスを与えることによる人材育成	45
第6章	職場の活性化による人材育成	46
第1節	職場の活性化とコミュニケーションの活性化の工夫	46
第2節	学校外部との交流促進のための工夫	51
第3節	会議の在り方の工夫	51
	引用・参考文献一覧	55
Ⅲ	資料編	56

コラム目次

○かながわ教育ビジョンー心ふれあうしなやかな人づくり	5
○神奈川県をめざすべき教職員像	8
○OJTの調整・推進役について	11
○教職員は仕事を通して成長する！	13
○集団としての人材育成の実施に対する総合教育センターの支援	29
○新たな職について	32

事例目次

○事例1 教職員のスキル把握のためのアンケート実施	17
○事例2 特別支援学校における転任者の人材育成	18
○事例3 校内研究活動	23
○事例4 校内の仕事の割り当てによるOJT	33
○事例5 総括教諭による日常の教職員への声かけ・アドバイス	40
○事例6 初任者に対する人材育成	41
○事例7 「教務通信」の発行による職場のコミュニケーション の活性化	48
○事例8 危機意識の共有からの組織活性化	49
○事例9 会議時間の短縮と分掌業務の効率化	53

このガイドブックの構成と使い方

このガイドブックは、「学校内人材育成（OJT）」（以下、節のタイトルでは「学校内人材育成（OJT）」、本文中では「OJT」という。）を行うための入門書として作成したものです。このガイドブックの構成は、**理論編**と**実践編**の大きく二編からなっています。OJT実践のこつや具体的な実践事例の掲載によって、OJTを効果的に進めていただけるような構成になっています。

前半の**理論編**（序章から第2章）では、OJTについての理論的説明を中心に記載しています。特に第2章の「学校内人材育成（OJT）の進め方」には、OJTの基本的な考え方や実施方法について記載しています。

後半の**実践編**（第3章から第6章）では、OJTの実施について四つの観点から説明しています。また、小学校、中学校、高等学校、特別支援学校におけるOJTの実践事例を取り上げていますので、各学校でのOJT実践の参考にしてください。さらに、コラムには、OJT関連の話題を掲載しています。

なお、本ガイドブックはOJTについての入門書ですので、コーチング、メンタリング、人材育成の各方法について更に詳しく知りたい方は、巻末の参考文献や専門書をご覧ください。

本ガイドブックでは、学校での人材育成の中心となる管理職や総括教諭（以下「管理職等」という。）を対象として、校内での教職員の人材育成のための考え方や具体的な方法について、学校での職務を通じた人材育成の手法であるOJTに焦点をあてて解説しています。OJTを実施する前に、各学校の管理職等においては、自校の教育目標（小学校、中学校では「学校教育目標」といっています。以下「教育目標」という。）を具現化するためには、自校の教職員にどのような資質・力量が求められるかについて、検討していただきたいと思います。そして、その検討結果を踏まえて、各学校における人材育成目標を策定し、それに従って、OJT実施計画を立てた上で実施していただきたいと思います。

OJTは「職務全般を通じて計画的に実施」するものです。各学校の年間行事予定等を踏まえて計画的に取り組んでください。効果的なOJTの実施により、各学校の生き生きとした教育活動を実践できる教職員の育成を進め、児童・生徒の笑顔があふれる学校づくりをめざしましょう。

I 理論編

序章 学校内人材育成（OJT）が求められる理由

第1節 OJTが求められる背景

現在、さらなる学力向上に対する要求や、いじめ、不登校等、山積する様々な教育課題に対応するために、教職員の力量向上による信頼される学校づくりが強く求められています。平成19年8月に策定された「かながわ教育ビジョン」でも、「第4章 展開の方向」において五つの基本方針が示されており、その基本方針2の「教職員の資質・能力と組織力の向上を通して、信頼される学校づくりを進めます」の中で具体的な取組の方向として「高い指導力と意欲をもつ教職員の確保・育成」が位置付けられています。また、「第5章 重点的な取組み」においても「意欲と指導力のある教職員の確保・育成」が掲げられています。神奈川県では、県教育委員会、総合教育センター、市町村教育委員会等を中心とした教職員の人材育成のための様々な研修に取り組んできました。しかし、現在の山積する教育課題に対して適切に対応できる学校をつくっていくための教職員育成には、学校外における限られた日程の教職員研修だけでは十分ではありません。

団塊の世代の教職員の大量退職により、各学校では、新規採用教職員の人数も急速に増加してきています。こうした中で、今まで以上に確かな学校運営を行うためには、経験の浅い教職員に、ベテランの教職員が蓄積してきた学校の仕事に関するノウハウ等を確実に伝えていく必要があります。経験の浅い教職員が各学校での仕事を円滑に進め、高い指導力を発揮することができるように、早急かつ効果的な教職員の人材育成が重要となっています。また、学校運営の中心的存在となる中堅層以上の教職員の人材育成も大切な課題です。全体として、教職員の力量の向上を目的とした効果的な人材育成方法が強く求められる時代になったといえます。

教職員の力量向上には、これまでのような学校外研修を主とした研修だけではなく、職場である学校の日ごろの業務を通じた実践的な研修が強く求められているといえます。

第2節 人材育成の三本柱

次に教職員の人材育成を進めていく上で重要な要素について説明します。

(1) O J T (On the Job Training) (学校内人材育成)

O J Tとは、日常の業務を通して行われる人材育成のことをいいます。具体的には、授業の進め方、会議資料の作成、管理職等による業務に関する個人的な指導、業務に関する相談などがあります。O J Tの対象となる教職員は、初任者からベテランまで幅広いものです。それぞれのキャリアや資質・能力に応じてO J Tは実施されるといえます。

なお、本ガイドブックにおけるO J Tの詳細については、6ページ以降で詳しく解説します。

(2) O f f - J T (Off the Job Training) (学校外人材育成)

学校を離れて行う人材育成の方法です。あるテーマについて一斉に伝えるなどの場合に適している方法で、県教育委員会、総合教育センター、市町村教育委員会等で行われる集合形式を中心とした研修が相当します。具体例を挙げると、初任者研修をはじめとした経験年次別の研修、管理職等を対象とした研修、教科別の指導法などに関する研修があります。

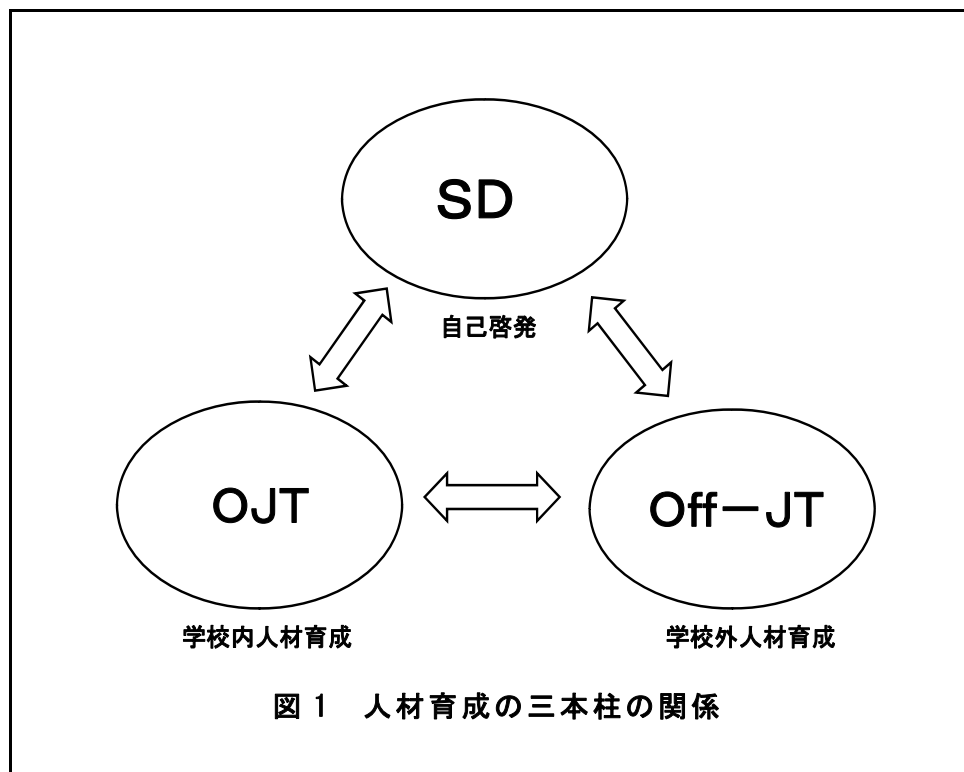
(3) S D (Self-Development) (自己啓発)

教職員が、課題意識をもって、自ら研修に励むことです。教科における指導法の研究、生徒に対するカウンセリングの方法などについて、研究会や学会等に参加したり、参考文献を読んだりすることが当てはまります。

以上の三つの要素が相互に関連して、教職員の人材育成は行われていきます。教職員のキャリアや資質・能力に応じて適切な方法を適用していくことが重要です。

【人材育成の三本柱】

- 学校内人材育成→O J T (On the Job Training)
: 学校内における研修
- 学校外人材育成→O f f - J T (Off the Job Training)
: 学校外における研修
- 自 己 啓 発→S D (Self-Development)
: 教職員自身による力量形成



このガイドブックでは、前述のような現在の学校をめぐる状況から考えて、特に重要になってきている日常の業務を通じたO J Tの具体的な実践の取組方法について解説をしていきます。

そして、各学校が学校での日常業務を通じた効果的なO J Tを行うことで、教職員の人材育成を行い、各学校の改善をする際の手助けとなることが、このガイドブックのめざすところ です。

【コラム かながわ教育ビジョン — 心ふれあうしなやかな人づくり】

子どもたちをめぐる状況が大きく変化し、解決すべき教育課題が山積する中、次代を担う子どもたちを中長期的な視点に立って育成していくことがますます重要になっています。このような状況の下、神奈川県教育委員会では、平成19年8月に、明日のかながわを担う人づくりを進めるための中長期的な教育の指針となる「かながわ教育ビジョン」（以下「教育ビジョン」という。）を策定しました。

この教育ビジョンでは、基本理念として「**未来を拓く・創る・生きる人間力あふれるかながわの人づくり**」が掲げられています。そして、教育ビジョンの教育目標（めざすべき人間力像）として、「**思いやる力**」、「**たくましく生きる力**」、「**社会とかかわる力**」が「**自己肯定感**」を基盤として掲げられています。

本文でも述べたように、教育ビジョンでは教職員の人材育成の重要性についても触れられており、このガイドブックを通して紹介しているOJTの考え方とも密接にかかわっています。

なお、教育ビジョンの詳細については、次に示している神奈川県のホームページアドレスを参照ください。

http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/ed_seisaku/forum/annai.htm（平成20年2月現在）



第3節 学校内人材育成（OJT）とは何か（OJTの定義）

このガイドブックでは、OJTとは、「**学校内における職務全般を通しての計画的な人材育成活動全般**」のことを指します。つまり、校内研修会だけでなく、教職員の日々の学校業務全般を通しての人材育成ということになります。

上の定義で「計画的」という語は、校内研修会のようにある決まった日時に研修会を実施するというような場合に加えて、後述するOJTのいろいろな取組を実施する際の実施時期というようなものも含めた年間における全体計画のことを意味しています。OJTを教職員の日々の学校業務における職務全体を通して行うとしても、実施時期の計画なしに実施するのは、効果は上がりません。各学校の年間の教育計画を踏まえて見通しをもって計画し、実施することが大切です。もちろん、日ごろのタイムリーな声かけなどもOJTの重要な要素となります。

従来から、各学校では、授業研究会、事故防止にかかわる研修会、事例検討会（ケース会議）等、校内における研修会自体は多岐にわたって実施されてきています。しかし、それらの研修会は、「**自校の教育目標を具現化するために自校で必要とされている人材はどのような人材か**」といった教育目標を踏まえたトータルな人材育成の視点から実施されているとは必ずしもいえない場合もありました。ここで、今まで個別の取組として行われてきた教職員の人材育成にかかわる種々の研修などの取組を学校ごとの状況を踏まえたトータルな視点から考え直し、組織として改めて整理する必要があります。そのための有効な考え方がOJTというわけです。

第4節 このガイドブックがめざす教職員像

このガイドブックでは、平成19年10月に神奈川県教育委員会から提示された「教職員人材確保・育成基本計画～高い指導力と意欲をもつ教職員の確保・育成をめざして～」(以下「基本計画」という。)の7ページに掲載されている「めざすべき教職員像」をめざす教職員像としています。(本ガイドブック8ページを参照)

基本計画では、「優れた教師の条件（あるべき教職員像）」を踏まえ、「県民から求められる教職員像」と「公務員として求められるあり方」を基に、「**人格的資質・情熱**」、「**課題解決力**」、「**授業力**」の三つの要素と、それぞれを構成する13の教職員像を整理しています。三つの要素については次のようになります。

①「人格的資質・情熱」：教職員としての人格的資質や教職への情熱

②「課題解決力」：子どもや社会の変化による課題の把握と解決のために必要な力

③「授業力」：子どもが自ら取り組む、わかりやすい授業の実践のために必要な力

また、基本計画では「課題解決力」と「授業力」を合わせたものを「指導力」ととらえています。

これらを基本として、各学校においては、自校の教育目標を具現化するために、各学校の人材育成目標を策定する必要があります。



【コラム 神奈川県をめざすべき教職員像】

「めざすべき教職員像」

人格的資質・情熱 教職員としての人格的資質・教職への情熱

- ◎豊かな人間性と社会性、高い対人関係能力とコミュニケーション能力をもっている
- 子どもへの教育的愛情と責任感、教職に対する使命感と誇りをもっている
- 高い倫理観をもち、公平・公正に行動できる
- 変化に対応し、学び続ける向上心をもっている

課題解決力 子どもや社会の変化による課題の把握と解決

- ◎子どもをよく理解し、多様な教育的ニーズに対して適切に対処・指導できる
- 得意分野をもち、個性豊かで、連携・協力しながら指導できる
- 豊かな創造力をもち、新たな課題へ積極的に挑戦する意欲や実行力をもっている
- 教職員全体と協力し、学校全体を意識しながら組織的に取り組むことができる
- 保護者、地域の人々と協力して取り組むことができる

授業力 子どもが自ら取り組む、わかりやすい授業の実践

- ◎子どものやる気を引き出し、意欲を高めることができる
- ◎わかりやすい授業の実践ができる
- 高い集団指導の力をもち、望ましい学級づくりができる
- 授業研究を生かした校内研修に進んで取り組むことができる

*◎は、「教育に関する学校関係者向け意識調査結果」において、保護者、学校評議員が教職員に望む割合の高かった項目

神奈川県教育委員会「教職員人材確保・育成基本計画～高い指導力と意欲をもつ教職員の確保・育成をめざして～」、平成19年10月、p.7より引用。

第5節 OJTの四つの観点

このガイドブックでは、OJTを「**集団としての人材育成**」、「**管理職等のマネジメントによる人材育成**」、「**個別に実施する人材育成**」、「**職場の活性化による人材育成**」の四つに整理し、それぞれについて説明をしていきます（三重県職員研修センター 2007 『職場研修マニュアル 人材育成虎の巻』を参考にして作成）。

◇OJTの四つの観点◇

○集団としての人材育成：

複数の教職員を対象にして行う校内での人材育成のこと

「校内研究活動」、「校内研修会」、「事例検討会（ケース会議）」等の集団で行う研修などを指す。

○管理職等のマネジメントによる人材育成：

管理職等による校内における仕事の割り当て、各種グループ等での業務を通じた人材育成のこと

○個別に実施する人材育成：

教職員一人ひとりに対して行う人材育成のこと。具体的には管理職等が教職員（個人）に対して行う人材育成のこと

個別的な人材育成活動、具体的には「コーチング、メンタリングによる人材育成」、「日常の機会をとらえての助言」等が当てはまる。

○職場の活性化による人材育成：

職場を活性化することによる校内人材育成のこと

「コミュニケーションの活性化（情報交流）」、「外部交流の促進」、「会議の在り方の工夫（効率的・機能的な会議）」等が当てはまる。

第1章 学校内人材育成（OJT）とはどのような人材育成方法か

第1節 OJTについて

本ガイドブックでいうOJTとはどのような人材育成方法なのかについて、Q&Aの形式で、その特徴について見ていきます。

Q：OJTを実施するのは誰か？

A：主に管理職等が計画・実施します。場合によっては、校内の教職員全員が相互にかかわることもあります。この点が学校のOJTと企業において上司が部下に対して実施するOJTとの相違点といえます。例えば、教職経験のまだ浅い教職員が教職経験の豊かな教職員に成績処理におけるコンピュータの使い方を教えるということもあります。

Q：OJTの対象は誰か？

A：学校内の教職員全員が対象となります。

Q：OJTを通して何を育成するのか？

A：OJTでは、教職員として、教科指導、学年・学級経営、児童・生徒指導、グループ等での業務を遂行していくために必要とされる能力、保護者への対応、地域への対応などの諸能力全般を育成します。

Q：OJTはいつ、どこで実施するのか？

A：学校における日常の業務を通し、学校内で実施します。

Q：OJTでどのように教職員を育成するのか？

A：基本計画の方向性を踏まえ、当該校における明確な人材育成のねらいをもって、人材育成項目のうち、優先順位の高いものから重点的に、計画的に育成します。

【コラム OJTの調整・推進役について】

校内でOJTを効果的に推進するためには、人材育成の組織的取組の中心になる人物が必要となります。ここでは、「校内研修コーディネーター」と呼ぶことにします。

「校内研修コーディネーター」は、管理職の指導・助言を受けながら、学校組織全体としてOJTの実践を進めます。例えば、OJTの年間実施計画を立案し、OJTの進捗状況について把握し、必要に応じてOJTの年間実施計画の修正等を行います。

もちろん、OJTの実施に当たっては、「校内研修コーディネーター」だけに全てを任せるのではなく、教職員全員がOJTを実践する中心人物になりうることを忘れてはなりません。



第2節 学校内人材育成（OJT）のメリット

職場である各学校での日常業務を通して人材育成を行うメリットを挙げると次のようになります。

◎実践的人材育成ができる

日常の学校での業務を通しての人材育成ですので、実践力をつける上でこれ以上の方法はありません。

◎機会をとらえ、様々な方法で人材育成ができる

時間や場に制約されずに、わずかな時間での取組が可能です。OJTは、業務を通しての様々なやりとりの中で行われるので、状況に応じて、内容、方法、時期を設定することが可能です。

◎職場内の人間関係をより高めることができる

誰でも自分に丁寧に対応してくれた者に対しては、信頼感をもつものです。OJTは学校内の教職員同士の信頼関係を確実に高める人材育成方法といえます。

◎特別な経費をかけずに人材育成ができる

OJTは、日常の学校業務を通して行う人材育成なので、特別な経費をかけずに実施できます。

【コラム 教職員は仕事を通して成長する！】

本県の県立学校の総括教諭を対象としたアンケートで、「教職員として成長をしたと感じている経験」について質問をしたところ、次のような結果になりました。

	項 目	回答数	実施主体
(1)	グループ・仕事の割り当て	63	管理職
(2)	外部交流	26	
(3)	会議の在り方	2	
(4)	各種部会（委員会等）	5	管理職等（または、職場の先輩等）
(5)	職場の活性化・コミュニケーションの活性化	38	
(6)	コーチング・機会指導（日常の機会をとらえて指導する）等	60	
(7)	授業研究・教材研究等	5	総合教育センター等が支援
(8)	校内研修会	5	
(9)	校外研修会	14	総合教育センター等が実施
(10)	その他	16	児童・生徒とのかかわり、自分の気付き等

（回答者の内訳：県立高等学校総括教諭 126名、県立特別支援学校総括教諭 21名、校種未記入 2名、回答者数の合計 149名。重複回答あり。）

アンケート結果から、総括教諭が「教職員として成長をしたと感じている経験」のトップは、(1)の「グループ・仕事の割り当て」となっており、学校での実際の仕事を通して成長したということがわかります。次に多いのが(6)の「コーチング・機会指導等」の管理職等や先輩等との仕事を通してのかかわりとなっています。また、(7)の「授業研究・教材研究等」や(8)の「校内研修会」等は、これからの課題として重要と考えられます。これらの結果を総括すると、校内における教職員の人材育成のポイントは、組織としての仕事の割り当ての工夫、職場内のコミュニケーションが円滑に進むような職場環境の工夫などについて、管理職等が明確に意識し、教職員の人材育成の際に効果的なOJTを実施することにあるといえます。

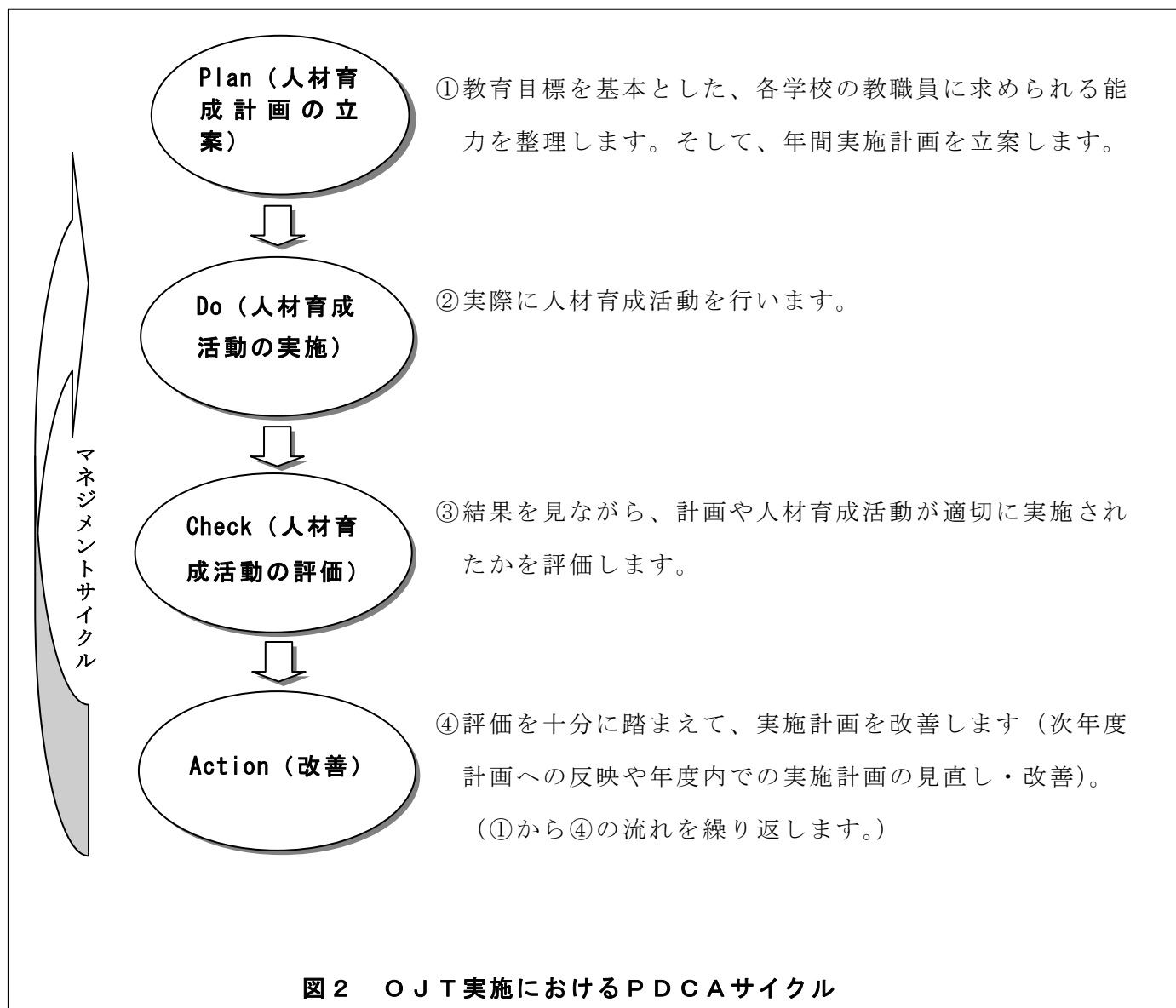
第2章 学校内人材育成（OJT）の進め方

この章では、OJTにより人材育成を進めていく上での大まかな流れについて説明します。

第1節 学校内人材育成（OJT）の基本的な流れ

OJTの実施に当たっては、Plan（計画）－Do（実施）－Check（評価）－Action（改善）のマネジメントサイクルで行うことが基本となります。このP-D-C-Aサイクルは、学校で全ての教育活動を行っていく上での基本となるものです。

OJTのメリットは、人材育成を実施している最中であっても、柔軟に計画を見直し、内容を改善できることにあります。



第2節 学校内人材育成（OJT）実施の具体的手順

OJTを実施する際の具体的な手順は次のとおりです。

①学校で教職員が業務を行う上で必要とされる能力について把握

管理職等は、自校での業務遂行には、教職員にどのような能力が必要とされるかを把握し、整理します。

②教職員の現有能力を「経験、グループ、教科・科目等、特別活動など」の面から把握

教職員の現有能力は、これまでの校内業務経験、取得資格、自己啓発等の状況などを基にして総合的に判断します。

③教職員の能力開発ニーズの掌握と人材育成目標の設定

前述の①と②の差が「育成すべき能力」です（次ページの図3参照）。育成すべき能力のうちで、学校内のOJTで開発することが適しているものを選択し、学校における具体的な人材育成目標を決定します。その際には、「担当業務遂行上で直接必要なニーズだけでなく、今後必要とされるニーズも検討する」ことが重要です。

④OJT実施プランの作成

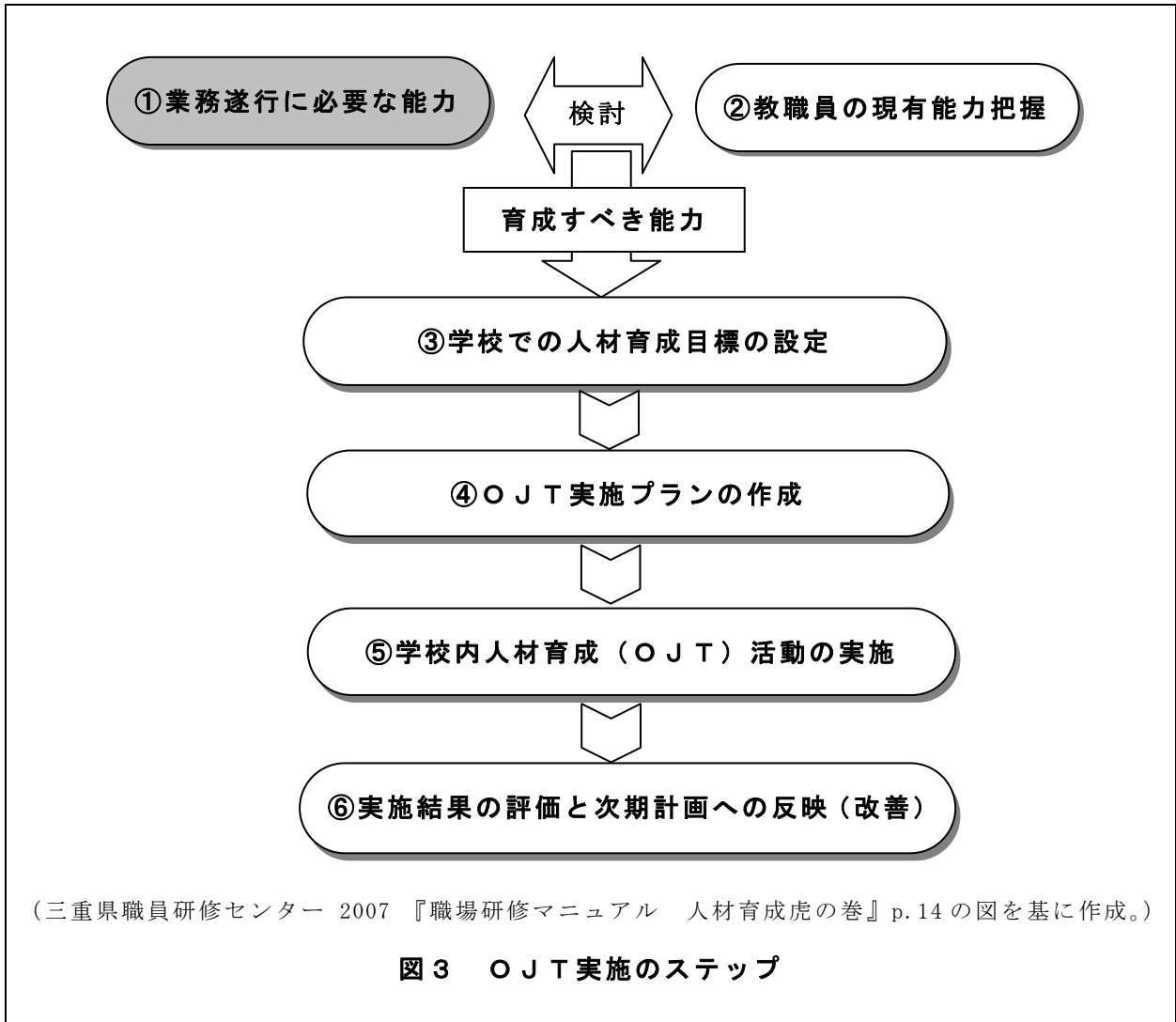
③で決定した人材育成目標を基にして、実際の人材育成の方法を考えます。「誰が」、「いつ」、「どこで」、「どのような方法で」人材育成を実施するのかについて明確にしておくことが、効果的にOJTを実施する上で有効です。

⑤学校内人材育成（OJT）活動の実施

計画通りに人材育成が進まない場合は、その原因を分析し、対応策を考えましょう。例えば、教職員への聞き取り結果などを分析して、原因を明らかにするようにします。

⑥実施結果の評価と次期計画への反映（改善）

年度末のOJT評価を、次期人材育成計画の作成に生かします。



【事例1】教職員のスキル把握のためのアンケート実施

A高校では、教職員を各グループに配置する際の参考資料として、「教職員スキル等確認アンケート」を実施する予定になっています。このアンケートにより、各グループの業務内容がはっきりと見えるとともに、現在のグループ業務に関するスキルが明確になるというメリットがあります。

このアンケートの活用方法としてA高校では、①ベテランと新人を組ませる参考にする、②どのグループでも業務を行うことができる人材を育成する、③各グループにおいて求められるスキルを明確にする、等を挙げています。教務グループにおけるアンケート例を示します。(なお、次の表に示す各「システム」はA高校が開発したものです。)

教職員スキル等確認アンケート(教務用)(例)該当する欄に○を付けて下さい。

得意または当てはまるの程度で自分の現状と一致する欄に○を付けて下さい。	得意である	やや得意である	あまり得意でない	不得意である
	当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
表計算ソフトを使い成績処理をしている				
テスト問題をワープロソフトで作成している				
調査書作成システムを使ったことがある				
成績一覧表作成システムを使ったことがある				
調査書作成システムを訂正追加できる				
成績一覧表作成システムを訂正追加できる				
年間行事予定を組んだことがある				
月間行事予定を組んだことがある				
教科書購買システムを使ったことがある				
教科書購買システムを訂正追加できる				
観点別評価システムを使ったことがある				
観点別評価システムを訂正追加できる				
過去入学者選抜委員会に属したことがある				
定期考査予定を組んだことがある				
授業時間数調整をしたことがある				
留学担当の経験がある				
奨学金担当の経験がある				
教育実習担当の経験がある				
カリキュラム編成の経験がある				

教務グループでどのような仕事を担当したいですか。または、どのような仕事が自分に適していますか。

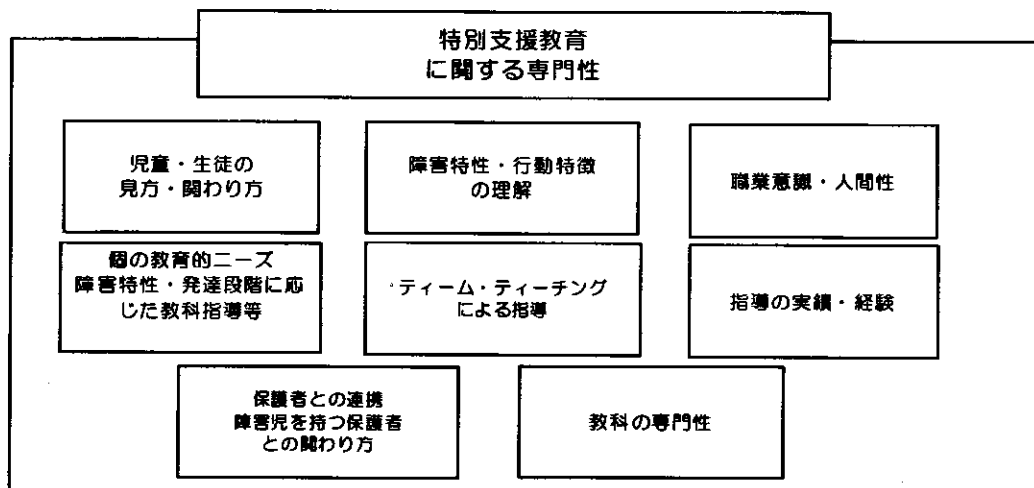
教務の仕事でどのようなスキルが不足していると感じますか。また、スキルアップのためにどのような研修等を希望しますか。

【事例2】特別支援学校における転任者の人材育成（B養護学校の例）

■特別支援学校における転任者の研修■

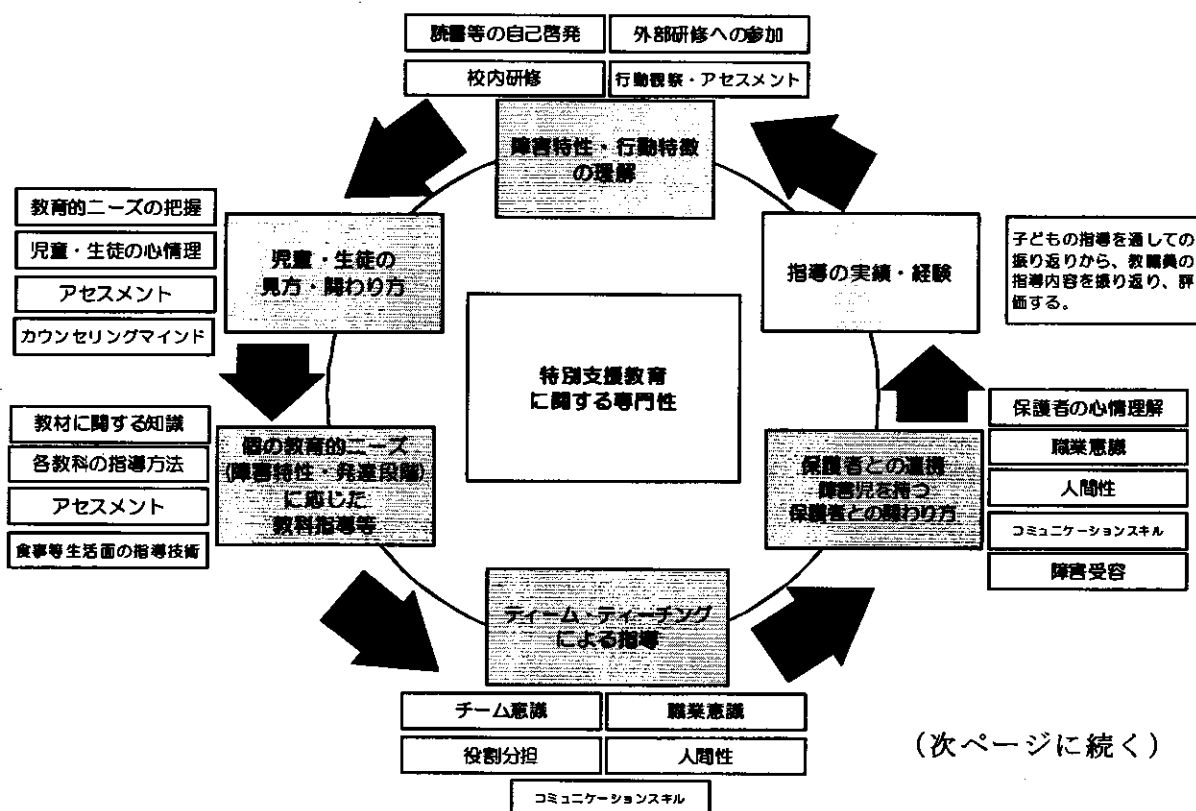
●特別支援学校で求められる専門性

特別支援学校以外からの転勤者については、それまでの教職経験で積み上げてきたものをベースに、特別支援教育における専門的な知識や技能の習得が必要になってくる。
 特別支援学校では専門教科のみの指導ではなく、教育課程で編制されているすべての教科の指導および生活に関する部分も含めた広範囲の指導を行う必要があり、着任と共にそれらのことが要求される。



●専門性を高める

特別支援教育における専門性については、それぞれの項目の断片的なスキルアップではなく、障害特性の理解を軸にした連続したスパイラル状のスキルアップが必要になってくる。



(次ページに続く)

(前ページから続く)

■ミーティング■

チーム・ティーチングや事例検討会（ケース会議）などの日々の教育活動において、特別支援教育における知識・技能等を積み上げているが、個別の支援計画・個別の指導計画の作成や評価、学期末の通知表作成・期末面談などの学期の節目に行われる計画や評価のための評価会議が効果的に機能している。

また、日々の立ち話的なミーティングや事例検討会（ケース会議）において話されていることに特別支援学校における専門性を高める内容が多く含まれており、業務を遂行するための基本的な部分に人材育成的内容が含まれている。

■指導の実績・経験■

チーム・ティーチングを通しての日々の実践と振り返りを共有することで、障害特性の理解や、個の教育的ニーズに応じた教科指導、アセスメント力などのスキルアップが期待できる。

転任者を対象にした場合、これらの通常の業務の中で効果的かつ継続的なOJTが行われていることになる。

時期	4・5月	6・7月	8・9月	10・11月	12・1月	2・3月	
実施予定項目	新転任者用 資料配付	学期 まとめ 評価 会議	夏季 休業 校内 外部 研修会		学期 まとめ 評価 会議	校内 研究 まとめ	学期 まとめ 評価 会議
	個別の指導計画 年間指導計画 作成	通知表 作成			通知表 作成		通知表 作成

しかし、校内で行われる研究や、講師を招いた研修会、夏季休業中等に行われるサマースクール等の研修の場が設定されているものの効果的な人材育成につながっているとはいえない現状がある。これらの研修は受ける側のキャリア段階に必ずしも対応しているとはいえず、受けた側の充実感等を考えると今後はそれぞれのニーズに応じた研修プログラムを作成する必要がある。

●キャリア段階に応じた人材育成

チーム・ティーチングで協働することにより、チーム意識、職業意識、コミュニケーションスキル等のスキルアップを期待することができる。これからの教職員は、これまで以上に高い自覚と責任、専門性が求められる時代になってきており、教員としての規範意識を高め、事故を未然に防ぐ土壌づくりも必要になってくる。

また、現場のニーズに応じた各キャリア段階でのリーダーシップが発揮しやすい雰囲気づくりを行う必要もある。

Ⅱ 実践編

このガイドブックでは、理論編にあるようにOJTを「**集団としての人材育成**」、「**管理職等のマネジメントによる人材育成**」、「**個別に実施する人材育成**」、「**職場の活性化による人材育成**」の四つに整理しています。実践編では、これらの人材育成について実践事例を提示しながら解説していきます。

第3章 集団としての人材育成

集団としての人材育成は、全てのあるいは一部の教職員が集まったところで、同時に行われるOJTのことです。このような場を設けることで、教職員個人では気が付かない課題や、解決できない課題、見過ごしてしまうような課題について、学校組織として情報を共有し、検討・討議することで、解決に結び付けることができます。

本章では、集団としての人材育成の中でも特に重要であると考えられる「校内研究活動」、「校内研修会」、「事例検討会（ケース会議）」について、計画の立て方や進め方について説明していきます。

第1節 校内研究活動

校内研究活動は校内の課題を踏まえて研究のテーマを設定し、1年間程度から数年間かけて組織的に取り組むものです。校内研究活動を進めるに当たっては、次のような内容を含む研究計画を作成します。

○研究テーマ・ねらい

学校目標を踏まえ、児童・生徒の実態や教育課題などについて協議し、研究テーマを設定し、研究のねらいを明確にします。

○研究組織

研究活動は、企画・立案する組織と具体的な研究活動を行う組織を分けて行う場合と一つの校内研究組織で行う場合が考えられます。いずれの場合も特定の教員に任せるのではなく、組織的に進めることが重要です。

○研究方法

研究の方法や手順、日程等について検討し決定します。

○研究成果の発表・普及方法

研究成果は、関係の教科や学年といった研究組織に所属していない教員へも普及することで、学校全体の共通の財産となります。その方法には校内研究活動の成果発表会の開催、研究内容の要旨の配付などが考えられます。

授業研究と研究授業

集団としての人材育成における授業研究の取組は、他の教職員の授業に対する工夫や考え方等を理解するよい機会であり、授業力の向上につながります。

授業研究は、研究授業とその前後の取組を含めたもので、研究授業前の授業計画の作成、研究授業の実施、研究授業後の研究協議といった一連の活動が大切です。授業者だけが授業計画を作成するのではなく、協力者を決めて協議しながら作成すると、作成者が自分たちの授業として研究授業を共有することができ、研究授業後の研究協議でより率直な意見交換が期待できます。研究授業後の研究協議では、様々な意見を集めて整理し、協議の内容を深めるためにカード等を利用することも効果的です。また、授業を映像や音声で記録すると授業後の研究が深まります。

研究授業を行う際には、あらかじめ研究授業のテーマやねらいを明確にすることが必要です。テーマやねらいに沿った授業計画を作成して実践すれば、実際の授業がテーマやねらいと照らして適切であったかを協議することができるようになります。

丁寧に授業計画を作成して実践すると、授業のねらいや指導内容・評価活動の明確化、授業全体の振り返りなどができ、授業の改善につなげることができます。

なお、高等学校の授業を対象とした授業改善・授業分析のための資料としては、平成20年3月に総合教育センター発行の『高等学校版 授業改善のための授業分析ガイドブック』がありますので参考にしてください。

教員相互の授業観察を中心とした日常的な授業研究を行う場合には、次に例示するような「授業観察シート」を活用することなども考えられます。

授業観察シート（A4判用紙1枚程度）

- 1 日時
- 2 教科・科目名
- 3 授業者氏名
- 4 学年・組
- 5 授業タイトル
- 6 使用教材（教科書名、教材名、内容の概要など）
- 7 授業のねらい
- 8 授業展開
- 9 授業展開上の工夫、留意点、評価の観点など

※ 以下、観察者の記入欄を設け、記入後切り取って授業者へ渡したり、記載内容をまとめて研究協議会などの資料としたりする。



【事例3】校内研究活動

校内研究活動で授業研究を行う際、次に示すような表面的な意見に終始してしまい、具体的な課題解決に結びつかない取組が考えられます。

Step① <研究主題の設定>

研究主任：「今年度の校内研究のテーマは、『一人ひとりの生徒を豊かにする授業について』にしたいと思います。」

「……先生方の代表として〇〇先生には、△△月に研究授業をしていただきますのでよろしくお願いします。」（若手の先生を、勉強のためという理由で指名）

Step② <研究授業>

☆他の教師からのアドバイスはなく、担当者が一人で授業計画を作成する。

☆指導演に沿って滞りなく研究授業を行う。

☆研究会における助言

「生徒を豊かにするとは『一人ひとりの生徒に寄り添い、適性を踏まえた授業展開と支援をする』ということであり、大変意義があることです。しかし、今回の授業では、●●●という点で課題が残ったと思います。」

「〇〇先生には、今後もよりよい授業をめざして頑張ってくださいと思います…。」

Step③ <年度末反省>

☆「今回のテーマについて、ある程度の改善ができたと思います。しかし、まだまだ改善すべき内容は多いと思います。」等

⇒具体的な反省がない

上の Step①～③の場合、目指す方向や方針は適切ですが、それだけで目標が達成できるわけではありません。大切なのは、研究の過程で改善に向けた具体的な方策・内容が作成されることです。

改善に向けた具体的な方策・内容が作成されるには、教職員がお互いに協力しながら知恵を創り出す徹底した議論が必要です。

（次ページへ続く）

(前ページから続く)

変化の激しい現在の教育の中で、その学校にあった授業改善のモデルを作り上げようとするときは、具体的に「どうしたらいいのか」等についてはよくわからないことが多くあります。まだ実践したことがないので、だれも答えはもっていません。したがって、実践しながらみつけていくこととなります。そこでは一緒に答えをみつけていこうとする姿勢が必要になってきます。

こうした視点をもった授業研究の取組を示します。

Step①<研究主題の設定>

研究主任：「今年度の校内研究のテーマは、本校の教育目標をかんがみて「○○○○」とするのがよいと思います。生徒の実態を掘り起こしつつ、改善の方向を探っていきたいと思います。」

Step②<具体的な授業改善に関する目標の設定>

- 生徒の実態把握
 - ・生徒の学習に関するアンケートを実施する。
 - ・○○中学校の教員から見た生徒の気になる実態についての話し合いを行う。
※様々な案を出してもらう。
- 生徒に付けたい力の検討
 - ・生徒の実態を基に、教科ごとに付けたい力について話し合う。

Step③<研究授業>

<授業案の様式例>

教科	授業者
①日時 平成 年 月 日 () 校時	
②クラス・場所 年 組 室	
③学級の様子	
④学習課題 『 』	
⑤授業者の願い	
⑥授業の流れのポイント	
┌───┐ └ <主たる発問等> ────────────────────────────────────┘	
参観者の感想 ※具体的な内容を記述する。	

(次ページへ続く)

(前ページより続く)

- 形式的に本時の授業の反省をするような自評はしないようにする。授業で何を教えたかったのか、等、ポイントを踏まえるようにする。
- 情報交換を行う。
(例) □□君の発言はいつもよりポイントを突いていた。△△さんは、発言は全くなかったがノートの記述を見るとよく思考していた。
- 授業改善に生かされる内容の授業研究会を実施する。
- 助言する者、される者という立場をつくらない。

Step④<年度末反省>

- 生徒の学習に関する意識の変容などの等アンケートを基に具体的に記述する。
- 成果や課題は年度内に十分検討し、次年度に引き継ぐようにする。



第2節 校内研修会

教育課題をテーマにした校内研修会は、各学校で行われています。OJTとしての校内研修会は、企画・立案をそれぞれのグループや担当者に任せきりにするのではなく、学校全体の課題としてとらえた上で、意図的、計画的に実施することが大切です。

(1) 形式

校内研修会は研修の進め方などにより次のような形式が考えられます。

まず、テーマについて理解が深い講師を招いたり、校内の教職員が講師を務めたりして行う形式です。基本的な知識を共通して習得する場合などに有効です。テーマによっては演習が行われることもあります。

次に、テーマについて複数の教職員がテキストを読み込み、その結果を研修会の場で発表するという学習会のようなやり方も考えられます。テキストをあらかじめ読み込んだ教職員だけで行う少人数のものや、発表する教職員と発表を聞く教職員が参加する比較的人数が多い研修会も実施できます。複数の教職員が発表することで、様々な見方から研修の内容を豊かにすることができます。

また、技能の向上などを目的とした実技・実習を伴う研修会も考えられます。

(2) テーマの設定

研修会のテーマは様々な視点から検討し設定します。その一つは、それぞれの学校内における課題を解決する、あるいはそれぞれの学校と近隣などとの関係から生じる課題を解決するという視点です。また、急激に変化する社会状況から生じる教育課題や教育施策への対応といった視点もあります。

第3節 事例検討会（ケース会議）

(1) 意義

事例検討会（ケース会議）は、事案の関係者が、具体的な事例を通して、課題を整理し直し、新たな支援方法を検討することを目的として行われます。一人ひとりの児童・生徒が抱える困難さの理解、課題の整理の仕方、アプローチや支援方法等を研修することができます。また、臨床心理士等のスーパーバイザーが参加することによる新たな知見の獲得や、同一事例で定期的開催することによる支援方法の深化など研修機能や研究機能をもたせることも可能です。

(2) 進め方

事例検討会（ケース会議）は、教育相談コーディネーターが中心となって、次のように企画・立案し、進めていきます。

- ①事例検討会（ケース会議）の目的を確認し、これに応じて参加者を決めます。校内関係者のみで行う場合（管理職、関係する教員、養護教諭、教育相談コーディネーター等）と、他機関の関係者が参加する場合（校内関係者に加え、スクールカウンセラー、児童相談所のケースワーカー、臨床心理士等）とがあります。
- ②事例提供者は、事例全体の把握を目的として、対象の児童・生徒の状況、検討の中心となる課題（主訴）、生育歴、支援の経過、支援の方針・手だて等を記載した資料を作成します（個人情報保護の観点から、記載内容や資料の保持などについて留意します。）。
- ③事例提供者は、事例の全体像を示すとともに、課題の焦点化を念頭に置き、報告します。報告は、「誰にもわかりやすく」、「感情的なとらえでなく客観的に」、「課題を共有しやすいように」することが重要です。
- ④課題の共有化のために、質疑応答を適宜行います。質問者は、観点をキーワード等で明確にして質問します。質問には的確に答え、議論の方向がそれないように留意します。
- ⑤参加者は、意見を述べる際一方的に批判することは避け、建設的・発展的な意見を述べることに努めます。また、事例提供者は多様な観点と方法で支援を行うという視点で受け止めます。議論をすることは重要ですが、「対象の児童・生徒が中心である」、「よりよい解決をめざす」、「机上論でなく実践論」といった視点が求められます。

(3) 校内での事例検討会（ケース会議）の特徴・効果

校内での事例検討会（ケース会議）の特徴・効果は次のとおりです。

- ①関係する多くの教職員が参加できます。
- ②事例提供者だけでなく、様々な教職員から見た児童・生徒の状況を知ることができます。
- ③問題を共有化し、学校全体で対応しようという動きにつながります。

(4) 留意点

事例検討会（ケース会議）の実施に当たっての留意点は次のとおりです。課題を解決したいという思いから事例が出されていることを踏まえ、事例提供者が有意義な事例検討会（ケース会議）であったと感じられるような配慮が必要です。

- ①事例提供者の立場に配慮して事例提供者の話を聞く。
- ②秘密を守る（個人情報の取扱いに注意する。）。



【コラム 集団としての人材育成の実施に対する総合教育センターの支援】

総合教育センターでは、各学校におけるOJT支援として、次のような取組を行っていますので、是非ご活用ください。

○校内研修支援パック

読解力、キャリア教育、カリキュラム・マネジメント等の教育課題についての校内研修を、各学校で実施するための資料をパッケージ化したものです。プレゼンテーション用のスライド、解説用の原稿、参加者に配付する資料等から構成されています。

○カリキュラム・コンサルタント事業

カリキュラム・コンサルタント（相談）とは、学校及び教職員からの相談や要請に応じて、総合教育センター全体の調査・研究・開発等の諸機能を活用して、カリキュラムに関する適切な助言等の支援を行うものです。

カリキュラム・コンサルタントは、来所、電話、FAX、電子メール等の方法で受け付けています。講師紹介や講師に関する情報提供、総合教育センターの所員派遣等、研究会や研修会等の企画・運営にかかわる支援も行っています。

＜カリキュラム・コンサルタント問い合わせ先＞

- 電話 (0466) 82-4221 (直通)
- 電子メール karisen@edu-ctr.pref.kanagawa.jp



第4章 管理職等のマネジメントによる人材育成

管理職等のマネジメントによる人材育成とは、管理職等が日常の学校業務を行う中に教職員の人材育成の視点を組み込むものです。

具体的には、校長を中心とする管理職等の学校運営におけるマネジメント行動そのものが教職員の人材育成につながります。

ここでは、管理職等のマネジメントによる人材育成の中で、①管理職による業務の割り当てを通じた人材育成、②グループ等の業務を通じた人材育成、③キーパーソン（総括教諭等）による人材育成、について説明します（注：「キーパーソン」については、31 ページで説明します。）。

第1節 管理職による仕事の割り当てを通じた人材育成

総合教育センターが平成19年5月に実施した総括教諭対象のアンケートの結果では、回答者の42%が、自分が教職員として職務上で成長を感じた経験として、「グループ・仕事の割り当て」を挙げており（詳細は13ページのコラム参照）、これは、「コーチング・機会指導等」とともに他の項目に比べ回答数が極めて多いものとなっています。このことから、教職員の校内での業務の割り当てを工夫することが、教職員の人材育成につながっていることがわかります。管理職は、このようなことを念頭に置いて、自校でのグループ編成における教職員の配置を考えるとよいでしょう。また、仕事の割り当ての際は、学校のニーズや本人の能力・経験のみならず、教職員としてのキャリアステージに応じた仕事を与えるとよいでしょう。

第2節 グループ等の業務を通じた人材育成

グループ、教科会等の業務を通じた人材育成は、前節の「管理職による業務の割り当てを通じた人材育成」と同様、総括教諭等による校内のグループ内での業務の分担が教職員の人材育成のキーポイントになるということです。ただ機械的にグループ等の業務分担を考えるのではなく、人材育成の視点を考慮することが、結果的には、学校の活性化、教育内容の充実につながります。経験の浅い教職員に一定の仕事に責任をもたせて任せることにも効果があります。

第3節 キーパーソン（総括教諭等）による人材育成

OJTを効果的に進めるには、管理職による指導だけではなく、総括教諭や経験の豊かなベテランの教職員による経験の浅い教職員への助言などにより、教職員間の連携を深めることによって、よりよい人材育成ができます。

ここでは、管理職以外で人材育成の雰囲気づくりに大きな影響をもっている人のことをキーパーソンと呼ぶことにします。本ガイドブックでは、このキーパーソンを効果的に活用することが校内における人材育成を大きく促進していくものと考えます。研修活動の活性化のためには、このキーパーソンを中心に、校内における研修の小グループ（学年、教科等）を編成するとよいでしょう。

次にキーパーソンによる人材育成を行う際の留意点を示します。

◎キーパーソンを動機付ける

管理職はキーパーソンにOJTの必要性を理解させるとともに、校内での人材育成の一部を担うことが学校という職場にどのようなメリットとなるのか、また、キーパーソン自身の教職員としてのキャリアアップにどうつながるかを理解させることで、キーパーソンへの動機付けができます。

◎キーパーソンに担って欲しい役割を示す

具体的にキーパーソンに担って欲しい役割を示します。

例1：「経験5年目の〇〇先生が修学旅行を企画・立案するので〇〇先生に助言して、修学旅行が本校教育目標の具現化に効果をあげるようにして欲しい。」

例2：「キャリア教育に関する校内研修会について、進路支援グループをまとめながら、企画し、本校教職員がキャリア教育についての基本的な理解をもてるようにしてもらいたい。」

◎キーパーソンとその指導を受けている教職員をフォローする

キーパーソンが人材育成の役割の一部を担ったからといって、OJTが効果的に実施されるとは限りません。管理職は人材育成を担当したキーパーソンから、「報告・連絡・相談」を受けながら、状況を把握するとともに、キーパーソンや教職員への的確な指導・助言を行います。

【コラム 新たな職について】

学校教育法の一部が改正され、副校長、主幹教諭、指導教諭などといった新たな職を置くことができるようになりました。

学校運営のキーパーソンとしての新たな職の設置は全国に広がっています。神奈川県では、新たな職に教職員の人材育成を位置付けていることが特徴的です。

	名称	配置基準（単位：人）				発令	身分	役割
		小	中	高	特支			
東京都	主幹	2	3	6	5	都教委が職として発令	新たな給与表（特2級）	一定の校務について権限を持ち、職務命令を発することができる。
神奈川県	総括教諭	4	5	6	6	県教委が職として発令	新たな給与表（新2級）	校長・教頭の学校運営の補佐を行う。 所掌グループの校務統括を行う。 教職員の人材育成を行う。
埼玉県	主幹	未設置	未設置	制限なし	制限なし	県教委が職として発令		教頭を助け、担当する校務を整理する。
広島県	主幹	1	1	1	未設置	県教委、市町村教委が職として発令	給与の差は設けない	上司の命を受け、所定の校務について権限を有し、職務命令を発することができる。
横浜市	主幹教諭	4	5	6	6	市教委が職として発令	新たな給与表（新2級）	指導・助言を行う。
川崎市	総括教諭	2	2	3	3	市教委が職として発令	新たな給与表（新2級）	指導・助言を行う。
京都市	副教頭	校長判断	校長判断	校長判断	校長判断	校長の職務命令の一環で校務分掌に位置づける	給与の差は設けない	指導・助言を行う。
大阪府	首席	未設置	未設置	2～3人	2～4人	府市教委が職として発令	新たな給与表	校長の命を受けて、一定の校務について教職員のリーダーとして組織を円滑に機能させると共に、その校務を着実に遂行していく上で、他の教職員に対して、必要な指導・総括に当たる。

出典：浅野良一 2007『平成19年度伊丹市教育委員会 演習による学校組織マネジメント』

p.11より引用。

【事例4】校内の仕事の割り当てによるOJT

C 高校では、次のように教科「情報」のチーム・ティーチングを通して、教職員のコンピュータ操作のスキルアップが図られています。

現在、教科「情報」の免許所有者が主担当者として7クラス(14時間)の授業を行っている。授業はチーム・ティーチングとして、授業時間に比較的余裕のある教科からの応援を得て実施している。しかし、チーム・ティーチングの相手の教員が情報の授業を行うだけのスキルをもっているとは限らないことが、教科「情報」の課題となっている。

教科「情報」がスタートしたときは、情報の免許所有者が5名おり、全員のスキルも十分なものであったので、質の高い授業展開ができていた。その当時は、情報の授業展開も前例がなく手探りで組み立てていたが、毎週の放課後、次週の予定を検討・相談していた。毎週の授業が小さなPDCAサイクルで動き、授業研究の繰り返しであった。

その後、担当者が様々な理由で転出してしまい、現在は当時からの2名が残っているのみとなった。その2名も、情報以外の教科に属しているため、昨年度までの2年間は1人の主担当者がチーム・ティーチングの授業を引っ張ってきた。しかし、その中でも授業の質を落とさずに展開できたのは、担当者の高いスキルと事前に行われるチーム・ティーチングの相手との打ち合わせがあったためである。

チーム・ティーチングの相手は、年度ごとに変わるため、毎年最初から説明や授業のための講習を行う必要が生じた。講習は放課後を使って行われ、主担当者の負担は軽減されることはないが、見方を変えると学校全体の教員のスキルアップに大きく寄与することとなった。実際、各教員の成績処理等でのPC利用度や使用の高度化などに成果が現れている。またチーム・ティーチングを経験した教員が転出した先で、学校全体の情報化に有効な人材として育っていく効果も期待できる。

第5章 個別に実施する人材育成

個別に実施する人材育成には、①あらかじめ作成された研修プランに基づいて、計画的・継続的に行われるもの（例：コーチングによる人材育成、メンタリングによる人材育成）、②日常の機会をとらえた人材育成、③業務上のアドバイスを与えることによる人材育成、などが挙げられます。

（参考）

ここで、個別に実施する人材育成で重要と言える「コーチング」と「メンタリング」の違いについて簡単に整理しておきましょう。

コーチングもメンタリングも、育成する対象の教職員に個別にアプローチすることは共通しています。

コーチングがある特定の目標（ゴール）の達成を個別に支援していくことに重点を置いているのに対して、メンタリングは、範囲が広く、育成対象の教職員の個人の能力開発全般を対象としているといえるでしょう。つまり、メンタリングの中にコーチングが含まれていると考えればよいでしょう。（下図を参照）

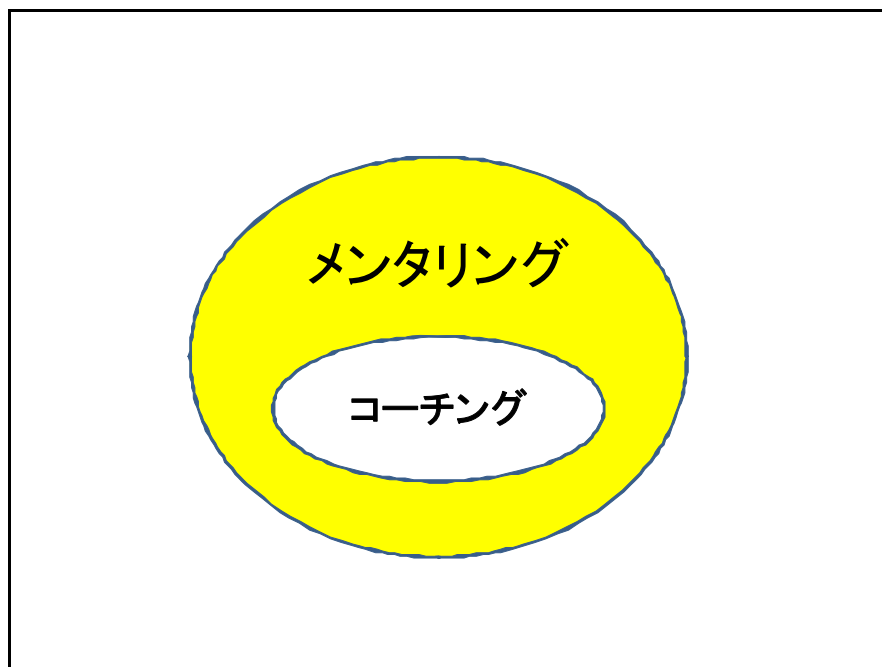


図5 コーチングとメンタリングの関係

第1節 計画的・継続的に行われる人材育成1（コーチングによる人材育成）

コーチングは、誰もが意識すれば身に付けることのできるコミュニケーションのスキルです。コーチングとは、本間正人ら（2006）によれば次のように定義されます。

「人間の無限の可能性と学習力を前提に、相手との信頼関係のもとに、一人ひとりの多様な持ち味と成長を認め、適材適所の業務を任せ、現実・具体的で達成可能な目標を設定し、その達成に向けて問題解決を促進するとともに、お互いに学び合い、サポートする経営を持続的に発展させるためのコミュニケーション・スキルです。」

本間正人・松瀬理保 2006 『コーチング入門』日本経済新聞社、p. 41

本間らは、この定義を簡潔にまとめると漢字の「信」、「認」、「任」の三文字に集約されると述べています。この定義は、一般的なコーチングの視点から書かれていますが、学校の人材育成におけるコーチング実施の場合にも、日ごろから教職員を「信じ」、「認め」、「任せる」ことが、大切ということができるとでしょう。

さて、コーチングの主なスキルとしては「傾聴」、「質問」、「承認」の三つがあります。

◎傾聴のスキル

（教職員からの報告などを聞くときの留意事項）

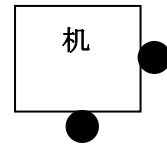
教職員の話をするときには、話をしっかりと受け止めることで、お互いの信頼関係が深まります。そのためには、次の「傾聴のポイント」に留意して報告を聞くようにします。

○傾聴のポイント

- ①報告を受けるときは、仕事を中断し教職員の方を向き、極力目を見るように心がけます。
- ②報告が終わるまで、話を途中でさえぎらないようにします。
- ③報告が終わったら、自分の理解が正しいかフィードバックして確認します。
- ④教職員の報告に対して、よい点はほめるようにします。
- ⑤教職員が困っている点については、助言やヒントを出すことで援助します。

⑥困難な課題に関しては、教職員に考えさせるだけでなく、必要な情報を示します。

⑦座る位置も、お互い正面に座るのではなく、若干斜めに座ったり、机のコーナーを利用したりすると、安心してお互いに話ができるでしょう。



(参考)

◎報告のポイント

- (1) 結論を先に報告する
- (2) 簡潔に報告できるよう準備する
- (3) 客観的事実と自分の思いは区別して報告する

◎質問のスキル

質問には、自由回答を引き出す「オープン・クエスチョン」と YES か NO で答えさせる「クローズド・クエスチョン」があります。質問の際には、できるだけオープン・クエスチョンを用いるようにします。そして、質問は、簡潔にし、「一緒に考えましょう」という気持ちで行うよう留意します。

◎承認のスキル

教職員の発言を認めることで、教職員のやる気を引き出し、良好な職場関係を作り出すことができます。

承認のスキルには、「インプット面」と「アウトプット面」の二つがあります。

- インプット面 教職員の仕事ぶりの観察→よいところを見つけ出す
- アウトプット面 相手へのメッセージの伝達能力

観察による「事実」や「よいところ」に気付いてほめることにより、相手はうれしく感じ、信頼感、安心感も増していきます。

(「傾聴のスキル」、「質問のスキル」、「承認のスキル」については、三重県職員研修センター 2007 『職場研修マニュアル 人材育成虎の巻』を参考にして作成。)

第2節 計画的・継続的に行われる人材育成2（メンタリングによる人材育成）

第1節では、個別に実施する人材育成うちのコーチングによる人材育成の手法について説明しました。本節では、個別に実施する人材育成のもう一つの主な方法であるメンタリングについて整理します。

マーゴ・マリー（Murray, M.）（2003）によればメンタリングとは、次のように定義されます。

「メンタリングとは、スキルや経験が豊富な人間と、スキルや経験が少ない人間とを、1人ずつペアにして、双方が合意の上で、スキルの少ない人間と具体的な能力獲得を目指すこと」

マーゴ・マリー著、宮川雅明他訳 2003 『メンタリングの奇跡』、p. 5

メンタリングでは、スキルや経験が豊富な人間のことを「メンター」(mentor)、スキルや経験が少ない人間のことを「メンティ」(mentee)と呼んでいます。

メンタリングは、メンターとメンティが基本的に一对一の関係で継続的（期間は最短でおおむね1年間位）に月3～4回程度交流の機会をもち、職務上の相談に応じたり、職務を進めるに当たっての助言を与えたりして、メンティの人材育成を進めていく方法です。民間企業等では人材育成の効果的な方法として取り入れられてきています。

学校でのメンタリングを考えた場合、例えば、初任者の場合は、指導教員がメンターの役割を担い、定期的に適切な助言をすることで、初任者であるメンティの人材育成を担っていくことが考えられます。また、初任者に限らず、ベテランの教職員に対して、管理職等がメンターとなって、学校運営、学校組織マネジメント等について、定期的に助言を行うことが挙げられます。

メンターの主な役割としては、次のようなことが考えられます。

- (1) メンティの仕事がうまくいくように、関係者に働きかける。
- (2) メンティに仕事のやり方を教える。
- (3) メンティのトラブル対処に対して、援助をする。
- (4) メンティを学校外の諸関係機関や地域の人々に引き合わせ、仕事の可能性を高める。

- (5) 新しい知識、スキルを学ぶことができる業務をメンティに与える。
 - (6) 教職員のモデルとなるような言動をする。
 - (7) 話をメンティの立場に立って聞く。
 - (8) メンティのよいところを認めて、それを伝える。
 - (9) 交流を通じて、メンティとよりよい関係を構築する。
- (前述のメンターの具体的支援例は、クラム (Kram, K. E.) によるキャリア支援アプローチを参考に浅野良一が神奈川県立総合教育センターで平成 19 年 5 月に実施した研修講座で提示した資料を参考に作成。)

メンターは、以上のような役割を通して、メンティの業務遂行能力を高め、人材育成を行います。メンターがよき相談相手になることで、メンティの今後の教職員としての成長を期待することができます。前節であげた「コーチング」と「メンタリング」を組み合わせることで、「個別に実施する人材育成」を効果的に推進することが期待できます。

第3節 日常の機会をとらえた人材育成

個別に実施する人材育成には、日常の機会をとらえた方法もあります。日常の業務を通して、コミュニケーションの場面を多くもつことで人材育成を行います。

日常の機会をとらえた人材育成の場面には、次のようなものがあります。

- (1) 会議や打ち合わせの時
- (2) 新しい仕事を担当する時、または新しい仕事について打ち合わせをする時
- (3) 仕事について意見や助言を求めに来た時 (報告・連絡・相談・質問等)
- (4) 仕事に意欲的に取り組んでいる時
- (5) 仕事がうまく進まずに落ち込んでいる時
- (6) 仕事が完結した時

このような日常の機会を逃さないようにすることが大切です。さらに確保した機会を大事にして、「この行事の計画はどこまで進んでいるのか」、「学年の懸案事項は何か」など、教職員の業務の進捗状況の把握ができるように心がけたいものです。

また、総合教育センター等の学校外研修を受講する教職員がいる場合、研修講座の受講前後に、研修に参加する教職員と当該研修についての話をすることは、人材育成に関して有効です。受講前に、研修事項について検討をすることは、研修の動機付けになりますし、受講後に、当該教職員から受講の成果などの報告を受けることは、研修内容を職場組織に生かす上で役立ちます。



【事例5】総括教諭による日常の教職員への声かけ・アドバイス

教育相談担当総括教諭による日常の教職員の相談に対しての助言の事例を紹介します。これは日ごろの校内で起こる様々な課題に対しての対応方法を教職員にアドバイスする個別に実施する人材育成の具体的事例といえます。

(1) 児童・生徒への指導に関して担任と保護者との信頼関係の構築が不十分な事例

[主な状況]

授業中落ち着きがなく、友達に乱暴な態度を取る児童・生徒に対して、担任が厳しく指導したところ、保護者より自分の子どもだけ厳しくしているという指摘があった。

担任が説明をしたが、なかなか理解してもらえず、信頼関係が崩れていってしまった。

[教職員への声かけ・アドバイス]

- 保護者の話をきちんと聞くことが大切であると助言した。
- 誤解を招くような指導の仕方や発言には、気を付けるよう助言した。
- 児童・生徒の様子を観察して、気になる行動の把握と分析を行い、学校としての対応の仕方を保護者に伝えたり、一緒に考えてもらったりするなど、保護者との信頼関係を築くように助言した。
- 保護者との連絡を密にするように助言した。
- 児童・生徒の良いところを見つけて、褒めるように助言した。

[助言者の考察]

保護者との信頼関係を築くために、担任の考えや児童・生徒の状況を理解してもらい、一緒に考えていくことが大切である。また、普段より児童・生徒の学校での様子を保護者に伝えたり、家庭での様子を教えてもらったりなど、保護者との連絡を密にすることが大切といえる。

(2) 学級経営に悩んでいる担任への助言の事例

[主な状況]

教職経験が浅い教員が、自分の学級の経営をどういう方向にもっていくか悩んでいた。さらに、同じ学年のベテラン教員と比べて、いろいろな面で課題があると感じており、ベテラン教員のまねをしようとしたが、うまくいかなかった。

[教職員への声かけ・アドバイス]

- 自分の学級の児童・生徒の様子をよく見て特徴をつかみ、「良いところを伸ばそう」という意識をもって、そのための指導法を考えるように助言した。
- 同じ学年の教員のやり方が必ずしも自分の学級に合うものではないことを話し、「自分は学級をこうしたい」という思いを大事にするように話した。

[助言者の考察]

自分も若い頃に同じようなことを経験したので、その時の話をした。そして先輩の先生の方法を参考にすることは大切だが、学級の実態が違うので、自分の学級に合った学級経営を自信をもって行うよう助言した。自分の考えをしっかりと持ち、自分に自信がもてるような助言が大切である。

【事例6】 初任者に対する人材育成

教務グループの総括教諭が初任の教職員に対して行った具体的な助言の内容について記述します。これらには、OJTの効果的な取組として活用できる内容・項目が含まれているといえます。

1 学級経営

①学級の生活上のシステムづくり

- 発達段階に応じて、よりよい共通のルールができるように、担任の思いを伝えると同時に、児童・生徒のプランや願いに積極的に耳を傾けるようにする。
- 相談して決めたシステムに問題が生じ、変更する必要がある際にも児童・生徒の自治能力を高め、不公平感が生じないよう十分に共通理解が得られるような場を設定する。
- 「みんなで決めた方法」ということを大事に、システムが決められたとおりに実行されているか十分観察し、守られていないときはその場で直接指導する。

②児童・生徒理解の深め方

児童・生徒の状況（学習、家庭、身体、交友関係等）を正確に把握し、信頼関係に基づく確かな支援をすることができるよう、次の諸点に留意したい。

- できるだけ客観的な事実を個別に記録していくようにする。児童・生徒の記録を蓄積していくと、個の傾向が明らかになると同時に、記録の量から担任がよく見ている児童・生徒とそうでない児童・生徒がわかり、見落としがちな児童・生徒に対しての指導強化につなげていくこともできる。
- 児童・生徒への的確な指導方法（個別に呼んで語り合う、全体の前で共通な課題として話す、関係のある児童・生徒を集め相互の話し合いの場で助言する等）を考えたから、直接指導に当たることができるよう、実際の事実と指導の方向性、方法を考えられる余裕をもてるように努める。
- 冷静に客観的に指導する場合と心情豊かに本音で指導する場合双方に、それぞれ指導効果があるが、「指導者」であるという立場と「一人の人間」としての立場の両方をバランスよく教師自身のなかで対峙させて指導に当たる。教師の自己満足にならないか、人権的に問題はないか、児童・生徒の成長につながる指導になっているか、など問い返しながらい指導する。
- 「指導する」立場を大切にしながらも、時には様々な活動を児童・生徒とともに体験し喜びを分かち合ったり、くやしさを共有したりする機会をもつて体感的にお互いが親近感をもてるようにする。また、時には児童・生徒の活動を離れた位置から観察し、ありのままの動きや人間関係などを把握する。いずれも教員の児童・生徒に対する立ち位置が多様になるように努める。

2 学習指導

学校生活の基本である教科指導を充実させ、「よい授業」をしていくことは、教員の最大かつ最終目標である。まずは、「わかる授業」、「楽しい授業」の実現をめざしたい。

①事前準備等

- 単元目標、指導のねらい、指導の展開例を指導前に熟知できるようにする。

（次ページへ続く）

(前ページから続く)

- 児童・生徒の実態（既習事項の習得状況、つまづきが予想される箇所、興味関心等）を把握し、指導計画を作成する。
- 学習効果が上がるような教材・教具を工夫する。

②学習指導開始後

- 1時間の授業の流れを毎時間事前に考えておく。また、児童・生徒の学習が持続するように、多様な学習活動が行われるようにする。
- 全体、個別の学習形態を学習内容に応じて適切にとり、個別形態の際の机間指導では、児童・生徒個々の学習状況を把握したり、個に応じた言葉かけを行う。
- 児童・生徒の発言や学習の様子に常に気を配り、発問や声かけを行う。
- 児童・生徒の状況を考え、効果的な指名をする。また発問に際して学級のどの位の割合で挙手がされればよいかを想定しておく（発問に対して常に多くの児童・生徒が挙手していれば可というものではなく、難易度が多様な発問を工夫して考えておく。）。発問後、すぐに指名するのではなく、発問に対する児童・生徒の状況を把握する余裕がもてるように努める。
- 板書は、教たい内容をコンパクトにまとめるのではなく、児童・生徒の学習の道具の一つとして、本時の学習の目当て、考えの流れ、深めるための支援の提示などとして活用する。

③学習の終了に関して

- 次の時間へ自然に思考が流れるように、次の学習への目当てがもてるように学習を終了できるようにする。また、授業の成果と課題を教師自身が把握し、次時の学習展開の計画の見直しをする。
- 「何を教えたのか」ではなく、児童・生徒が「何を学習できたのか」という立場に立って評価する。また、必要に応じてまとめの小テストを行ったり、学習のまとめをノートに書くように指導したりして、学習の様子を事実として評価していく方法を用いて、個々の学習の様子を把握していく。
- 児童・生徒個々の考えをノートに書いたものを集めた際は、事実を教師が記録していくと同時に、考えや着眼点の良さを励ましたり、視点の転換、深まりを助言したりするなど、教員側の書き込みを行い、学習深化を図ると同時に児童・生徒との関係づくりにつなげていくことができるようにする。

④その他

- 他の学級の授業参観、外部の研修会や学習会等への参加も有効である。
- 一年間に1単元でも、集中して自分自身の指導計画を立てて実践し、ビデオカメラなどを使って授業の様子を記録し、指導について見直していく機会をもつとよい。

3 教職員としての全般の資質向上をめざして

①職場内の人間関係向上のために

学校現場での指導は、教職員の協働があってこそ効果が上がっていく。お互いの学びあいが指導の質を向上させていくのであり、そのためにはより良い人間関係を築いていくことが大切である。

(次ページへ続く)

(前ページから続く)

- あいさつの励行。教員はもとより、学校を支える全ての職員の方々にも気遣いを忘れないようにしたい。出張などで学校を空ける際は、事前事後ともに感謝の気持ちを伝えるようにしたい。
- 「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」の励行。出張の際の事前事後の報告。けが、事故、いじめ、長期欠席など児童・生徒の身の周りの事故、事件等については速やかに報告すると同時に対処の仕方については集団で共通理解して行動する。自分だけで解決するのではなく、全体の研修にもつながることを念頭に同学年を中心に相談、協議の場に積極的に参加していくようにし、自身の課題も提示していく。
- 学校内では常に敬体で話すように心がける。管理職等経験年数の多い教職員に対してだけでなく、誰に対しても同じ言葉遣いで対応したい。

②外部との人間関係向上のために

- 重要事項の連絡は欠かさないようにする。重要な内容については書面で全体に連絡する。事実を正確に丁寧に伝えていくと同時に相手の心情を考慮した言葉遣いや伝達手段、時間なども熟慮する。
- 児童・生徒に問題が生じた場合、家庭に伝える際には、必要以上に家庭状況を原因としてとらえ、責任を保護者に委ねないよう留意する。「問題の原因や解決策を相談したい」、「学校で行えないことを家庭でも協力していただく」といった立場で対応していく。
- 教育相談、家庭訪問などの場合は、時刻を守って対応していく。また、具体的事実を正しく伝えると同時に、良い面を伸ばすことを前提にして、課題を解決できるような方策を話し合うようにする。
- 面談に際しては、事前に管理職に報告し、他の指導記録とともに、面談日時・内容等の記録に努め、事後も管理職に報告する。
- 地域の方に学習支援していただくことは、自分自身の人間としての広がりにつながることを踏まえ、閉鎖的にならぬよう積極的に取り組むようにする。同時に「おまかせ」にならぬよう、指導意図や基本的な考えを事前に伝える。

③社会人としての資質向上のために心がけたいこと

- 電話での対応、外部の業者の方とのかかわりなど、社会へ開かれた面での社会人としての常識を失わないように言葉遣い等に配慮する。
- 学校と家庭との往復だけの日常生活だけだと感性も知識も閉ざされてしまいがちになる。忙しい校務に追われながらも余暇を自分自身の趣味や技能を生かすことに使ったり、学校以外の人との関係を築いたりするなど、視点を常に広くもち続けていくことを心がける。
- 住居地の近隣の方たちとの交流や地域活動への参加を行い、日常生活での責任も果たしていくことができるようにする。

④身体的、精神的健康生活の維持のために心がけたいこと

- 衣食住、特に「食」が充実できるようにする。家族と離れて暮らす場合は、食事時間も不規則になりがちに上に内容の偏りも心配される。週末を中心に自分の食生活を見直し補正できるようにしていく。

(次ページへ続く)

(前ページから続く)

- 指導の向上を目ざして勤務時間も長くなりがちであるが、心身の疲れは時として、児童・生徒が見えなくなってしまったり冷静な対応ができなくなってしまったりすることにつながる。「時間をかけたことがそのまま等価な効果を上げることにつながるとは限らない」ので、時間の限度も決めていくようにする。
- 指導の見直しや考え直しが柔軟に行われるようにするためには、心の健康が大切である。家庭では「仕事スイッチ」を切り、仕事以外の好きなことをしたり、十分な睡眠をとったりするようにしたい。

指導がうまくいっていることも、逆に困難が生じてしまっていることも同等に長く続かないものである。「うまくいっている」と感じ始めた時が、過信につながり、実は一番危険な時である場合もあるし、反面、困難を感じ様々に工夫を試している時が、振り返ってみれば自分の力量を知らず知らずのうちに向上させていくこともある。

困った時には周囲に相談するもよし、とにかく「そのうち開けてくる」という楽観的な考えも大事にしたい。「一朝一夕には、教育の効果は上がるものではない」ことを忘れずに、緩急をつけた仕事の仕方を身に付けたい。



第4節 業務上のアドバイスを与えることによる人材育成

次に、日常の業務遂行の際に教職員にアドバイスをすることで行うOJTの留意点について、見ていきます。

(1) 「なぜこの業務を行うのか」という目的を説明する

業務目的がはっきりとすれば、業務遂行上の工夫や応用ができるようになり、教職員の自主性や積極性が発揮されます。

(2) 業務の全体像を可能な限り提示する

各年度の学校目標からみた業務の位置付けを説明することで、当該業務の重要性が明確にわかり、広い視野から業務を遂行することができます。教職員は、自分の業務が学校づくりのビジョンと具体的にどうかかわっているかを理解することができます。

(3) 当該教職員へのかかわり方を明確にする

管理職等が業務を行う教職員に対して、支援する具体的な内容を話したり、対象の教職員の希望を聞いたりします。

(4) 報告の仕方を指導する

報告の時期と報告のポイントを具体的に提示します。報告のポイントは先述したとおりです。(36ページを参照)

(5) 業務についての理解の度合いを確認する

業務についての指示をするだけでは、業務についての理解が十分ではない場合もあるので、「やるべきこと」についての理解の度合いをその場で確認していくことが必要です。

(6) 定期的に業務を振り返る

OJTは、日常業務を通しての人材育成ですので、短い時間でも定期的にその効果について、管理職等と教職員が話をする振り返りが重要です。この振り返りの結果から、人材育成の方向性を柔軟に修正することも可能です。月に1回程度の定期的な振り返りを実施します。

第6章 職場の活性化による人材育成

OJTを効果的に行うためには、教職員に自ら力量を向上させようという意欲をもたせるとともに、意欲を向上させるような職場環境づくりを推進することが重要です。

校内、校外を問わず、研修効果を生かす職場の雰囲気づくりは教職員の人材育成において重要な役割を果たします。例えば、総合教育センター等での学校外研修（Off-JT）を受講したとします。その後、新しい知識・技能等を学校で生かそうと意欲に満ちた教職員が学校に戻ってから、その研修成果を発揮しようとしても、職場の他の教職員がそのような意欲的な教職員に対して、その意欲を否定するような行動をとると、せっかく学校外研修を通して獲得した研修成果を効果的に当該校の学校運営に生かすことはできません。そうしたことから職場の活性化やコミュニケーションの活性化が必要となってきます。

第1節 職場の活性化とコミュニケーションの活性化の工夫

では、職場の活性化とコミュニケーションの活性化のポイントにはどのようなものがあるか、次に見てみましょう。

(1) 具体的な「自校のミッション」を教職員の間で共有する

自分たちの学校が果たすべき役割について、教職員全員が意識を共有化することが大切です。自校のビジョン、自校のミッション（果たすべき役割）を教職員全員で共有化することです。

(2) 自分たちの学校で解決すべき課題を明確にする

教職員全員が「教育目標」、「自分たちの学校の果たすべき役割、本年度の学校目標等」の本質を共有することで、学校全体での課題について共通認識をもつことが容易になります。教職員の一人ひとりに自分の学校についての具体的な課題意識がなければ、「教職員が相互に協力し合う雰囲気や他の教職員の業務を理解し、助けようとする雰囲気」がなくなってしまうです。

(3)業務上の創意工夫を生かすようにする

業務遂行の上で前年度のものをそのまま踏襲するのではなく、新しい視点で業務を遂行するようにします。

(4)積極的な仕事の取組を評価する

教職員の新しい提案などの積極的な姿勢については、内容の是非を問う前にまずは、その積極性自体を大いに評価します。

積極性を引き出すためには、教職員の自主性を高めるための工夫も重要です。学校の課題を導き出す際に教職員自身に考えさせるようにし、共通のテーマへの参画意識をもたせることで生き生きとした職場づくりをめざします。自校の課題解決への教職員の参画意識を高めるなどの取組を管理職等が率先して積極的に推進することが必要です。

(5)他の学校、他のグループや他教科等と比較して、視野を広げるようにする

「変化を好まない」、「事なかれ主義」、「消極的」といった人材の育ちにくい職場も見られます。校内の他のグループ、他教科との意見交換、自分の教科の授業見学だけでなく、他の教科の授業見学を行うことなどを通して、教職員の視野を広げることに取り組むようにします。

また、管理職等は、教職員に対し、学校改善に意欲的に取り組んでいる学校を訪問する機会をつくるなどして、当該校の教職員と学校運営について具体的な意見交換を通して、学校の「外の風」を感じさせることも有効です。

(6)意見がしやすい雰囲気をつくる

年齢や教職経験年数に関係なく、教職員が自由に意見をいえる雰囲気のもとでは、教職員間の相互啓発が促進され、職場が活性化します。

【事例7】「教務通信」の発行による職場のコミュニケーションの活性化

D校では、教務グループリーダーが職場の活性化による人材育成を目的として、週1回のペースで「教務通信」を作成・配付し、教職員に対しての問題提起や情報共有を図っています。

「教務通信」の発行の意図として、①学校における「暗黙知」を「形式知」に変える、②教職員に最新情報を提供する、③「教務通信」の感想の紹介を通して、コミュニケーションの場づくりをする、④教務グループリーダーの目を通した「学校評価」を行う、ことが挙げられています。

「教務通信」の見出しを見てみると、学校の日常の話題から、教育課題までを幅広く含んでいることがわかります。この学校では、「教務通信」の記事が職員室のコミュニケーションの活性化に寄与しています。通信発行から1年を経た今では、教職員から取り上げて欲しい話題がリクエストされるようになってきたといえます。

「教務通信」の見出し例

- 教育改革って何だろう？
- 教師の多忙感
- どんなリーダーを育てるか
- 評価・評定の考え方
- カリキュラムの見直し
- 学級通信の戦略
- 授業研究とは何か
- いじめ0は可能か
- 授業は難しい
- 参加型学習の方法
- 2007年教育界・独断予想
- 卒業式を前に
- 民間企業トップの知恵

【事例8】危機意識の共有からの組織活性化

E高校の組織活性化のためのOJTの実践事例について紹介します。

E高校は、地域から信頼が厚く、多くの卒業生が県内外で活躍している学校で、特に大きな学校運営上の課題がないように思われていた。

しかし、神奈川県公立高等学校の学区撤廃により、生徒募集について危機感が生じた。数人の教員が、管理職からの情報に基づき、県の学力向上の指定を受けるために動き始めていたが、これらが連動して、学力向上に関する検討を行う委員会（学力向上検討委員会）が立ち上がった。

この学力向上検討委員会は、まず学力向上に関する具体的な取組方法・手段をできるだけ多く収集することから作業を始めた。各教科、教務部、進路指導部、生徒会部、各学年等において、現状を分析した（注：事例中の「部」についてはいずれも当時の呼称）。

同時に、学校改革と学力向上の実績をあげていた都立N高校、H高校、K高校等の視察を行った。各校の取組の意識の高さ、E高校で当時検討していた方法・手段はすでにこれらの学校では実施されていたことなどに大きな驚きを覚えるとともに、学力向上検討委員会内における危機感はさらに高まった。

危機意識を共有することは、組織改革へのきっかけとして大きな意味をもつ。上記の検討の中でE高校は、自身の問題点を把握し、解決の道を見出すために動き出した。ここでは、検討内容には触れないが、検討の過程でOJTにかかわるいくつかの事例が見られたことを報告したい。

①教科にかかわること（カリキュラムの改訂及び授業内容の精選）

これまでのE高校においては、〇〇先生の世界史、△△先生の化学など、独自の授業方法を確立し、生徒からの評判も高い教員の職人芸がもてはやされていた。しかし、カリキュラムの改訂・授業内容の精選を通して、複数人数教科においては、より良い授業内容とカリキュラムを共有しなければ、学力の向上は図れないことが認識され、以前は試験範囲と試験問題作成の相談だけしか行われなかった教科会議で、教材の共有・授業計画作成・シラバスの作成等が行われるようになった。一部の教員だけが毎年、センター入試の問題や多くの生徒が受験する大学の入試問題の分析を行っていたが、教科ごとに分担して入試問題分析を行い、教員同士が互いに得意分野について指導し合う形でOJTが自然に行われ、その集大成として、カリキュラムの検討が行われた。

②学校行事にかかわること

年間行事を検討する上で、それぞれの行事の特色と、どこに力点が置かれているか、どのような意味をもった行事であるのかについても、分析が行われた。その過程で、例えば体育祭において、どのように教職員が生徒の活動にかかわっていく必要があるかについての認識を共有する機会が生まれ、E高校の生徒の成長にとって、どの部分が寄与しているかについても共通理解が生まれた。これまでの職人芸としての取組ではなく、学校全体としてそれぞれの行事の意義と実施上のポイントが可視化されたことは、OJTの成果の一つといえるのではないだろうか。

（次ページに続く）

(前ページから続く)

③会議にかかわること

限られた時間の中で、多くの検討をする必要に迫られたことにより、会議の進行にも工夫が生まれた。民間企業等では、当然行われていることであるが、学校においても会議の効率化が注目された。議事内容と会議資料が事前に配付されることが習慣化し、会議の開始時間の厳守、問題と思われる点の事前整理、発言内容のまとめが自然に行われるようになり、中身の濃い会議を短時間で行うことにつながった。危機意識がきっかけとなっているが、各人にとって、会議のやり方が自然に身に付いたこともOJTの成果といえる。

上記のように、危機感を共有し、組織改革をめざして動き出すことが、OJTにつながるといえるのではないだろうか。組織を変えていこうという力は、「知の共有化」に大きく寄与するものである。



第2節 学校外部との交流促進のための工夫

現在の学校運営には、保護者をはじめとした地域社会等、外部の協力を欠かすことはできません。例えば、地域からゲストティーチャーを呼んで授業を行う、学校評議員会等で地域の代表者に意見を聴く、地域の企業やNPO等の協力によりインターンシップや職場体験学習を実施する、ボランティア活動等で地域住民とかかわる、ことなどが考えられます。このような学校外部の人々との協働関係もOJTにとって大きな役割を果たします。

総合教育センターが平成18年度の初任者（小・中学校、高等学校、特別支援学校）を対象に実施した「教師としての自分の成長を感じた経験はどのようなものですか」について聞いた記述式アンケートの回答には、保護者とかかわった職務が自分を教職員として成長させてくれたという回答が多くあります。（巻末の資料参照）

管理職等は、その職務の性質上、学校外部とのかかわりをもつことが多いので、その際のような様々な経験を自校の教職員に伝えることが、教職員の人材育成に役立つのです。そして、実際に教職員が外部と関係する業務にかかわることは、教職員の視野を広めるとともに、教職員のコミュニケーション能力を高め、最終的に学校運営にも資するところが大きいとともに、当該教職員の人材育成に役立ちます。

第3節 会議の在り方の工夫

学校をはじめとした組織においては、会議は欠かすことができません。全員が出席する職員会議やグループや教科の会議があります。グループや教科の会議は、職員会議に比べると規模は小さいですが、参加者は細かいところまで議論をすることができます。これら諸会議の場もOJTの有効な機会であるということが出来ます。人材育成の観点から考えると、少人数でアイデアを出し合うグループ等の会議や、教科会などが重要になってくると考えられます。

◎他の教職員との意思疎通の方法を学ぶ

会議での提案事項等の説明の仕方についても、いろいろな教職員の説明や提案の仕方について実例を通して学ぶことができます。また、職場でのコミュニケーション活性化をきっかけに実際に先輩教職員等に効果的な説明方法、話し方などを学ぶこともできます。

◎会議での提案の仕方

会議における他の教職員からの提案や説明の仕方から、自分の担当業務について、どのように説明をすれば理解してもらえるか、実例を知ることができます。

◎会議資料の作成

どのような会議資料がわかりやすいのか、実例を通して学ぶことができます。また、効果的な資料の作成方法などを管理職等や先輩教職員が機に応じて助言をするようにします。



【事例 9】会議時間の短縮と分掌業務の効率化

F 養護学校で行っている、会議等の時間を子どもの指導につながる時間に回すためのアイデアを紹介します。

①校務分掌の再構成

学校にある校務を可能な限り小単位に分ける。F 養護学校の場合は、リストアップしてみると 200 以上の仕事がある（次頁の表参照）。こうしておくで毎年新規事業が増えていく中で業務を精選したり、重点業務を人的に強調したりするなどの操作がしやすい。業務時間の短縮にもつながる。特に校務が増加している昨今、業務の一覧を見ながら、思い切った調整が必要である。

②グループの人員配置

人員の配置は、教職員全員を割り振るのではない。最小単位に分けた業務からそれぞれに必要な人数を割り出し、その人数を割り振る。こうすることで次のようなメリットが生まれる。

- グループ業務を最少人数で行うことができ、グループに所属しない教職員を増やせるため、新規採用教職員の指導担当、学部のオリジナルな業務の担当、プロジェクト担当等、積極的な人員配置が可能となる。
- 一つの業務を一人で担当することが多くなり、担当レベルの調整会議の削減が可能となる。これにより全体で会議の削減ができる。
- 各担当者の業務の進ちょく状況等については、年度当初に作成した業務計画表を参考にしながら、各グループリーダーが確認していく。
- 一人で業務を担当することが多くなると、グループリーダーのコーチングの下に教職員が業務を遂行することが増える。グループリーダーによる所属グループ員への人材育成のためのコーチングの機会が増える。

③委員会を企画メンバーで行う

これまでは、ルーティン化されにくい諸問題を委員会で扱うことによって委員会の数が増えていた。委員会規定を改定することによって企画会議のメンバーをそのまま各委員会の構成員にすることができ、企画会議の中でほとんどの委員会が実施でき、会議を削減できる。

④放課後時間の活用

会議や打合せは、皆同じ時間が必要なわけではない。漠然と会議を設定すると内容にかかわらず 60 分の枠に入れてしまう。

本校では、30 分と 60 分の会議設定の可能な時間がある。できるだけ 30 分の枠の方に設定するようにしている。時間不足を指摘されることもあるが、会議そのものに時間制限があるのは当然で、時間内に終了させるスキルの向上も本来業務の時間確保には重要である。残った 60 分枠は当然指導打合せ等の子どもの話をする時間に充てる。

F 養護学校業務の最小単位

業務内容	カリキュラム研究グループ	保健・安全グループ	支援・地域連携グループ	情報・環境グループ
	1 初任者研・転任者研・他学部を知る週間 2 長期休業中の全体研修 3 個別教育計画・個別支援計画の管理 4 個別の支援計画 5 私費会計 6 転出入事務 7 児童・生徒名簿 8 行事予定 9 調査統計 10 家庭向け行事予定 11 自作教材・教具開発 12 自作教材・教具展 13 自作教材の研究會 14 人権研修の実施・出張 15 教科書用図書事務 16 図書室図書購入管理 17 校内研究の推進 18 研究資料の整理 19 学校見学会・入学説明會 20 儀式実施案作成 21 校外学習の県への届け 22 駅への事前連絡 23 入学選抜・入学選抜委員・入選會議 24 体験入学・体験入学報告會 25 教育課程編成 26 学級編成 27 日課表 28 時間割 29 特別教室調整 30 入学予定者の資料収集と保管等 31 出席簿 32 指導要録 33 長欠児童・生徒実態調査 34 個別教育計画 35 通信票 36 個人ファイル 37 緊急連絡網管理 38 教育実習 39 授業參觀 40 教育相談 41 入学相談	1 保健行事計画・運営 2 保健管理・指導 3 環境衛生検査 4 救急処理及び研修會実施 5 普通救命講習會立案・実施 6 医療相談巡回診療業務 7 ケアルーム配置及び清掃立案 8 医療ケアケース会日程調整 9 給食指導・指導目標 10 衛生対策 11 給食指導割り当て 12 各届け 13 給食會計 14 諸調査・アンケート 15 防火防災対策 16 避難訓練の企画・実施 17 防災用品・非常用備蓄食料の管理等 18 非常災害発生時対応マニュアルの見直し 19 通学指導体制立案 20 緊急搜索体制立案 21 不審者対策 22 プール指導の連絡・調整 23 プール設備の保守管理・水質管理 24 心肺蘇生法講習會の実施 25 バス運行計画作成 26 バス停や座席の調整 27 入選及び体験入学時の面接 28 保護者説明會 29 工事や事故の対応 30 基礎研・介助員研修の実施 31 警察関係者との連携 32 消防関係者との連携 33 市役所関係部門との連携 34 自治会等地域との連携 35 医療機関との連携 36 保健所との連携	1 交流の広場 2 居住地交流 3 I小学校との交流 4 バリ アフリーコンサート 5 交流の広場作品交流 6 B公民館まつり 7 B公民館との地域交流 8 B公民館子ども夏祭り 9 交流お茶會 10 B市ふれあいフェスティバルオープニング 11 B市ふれあいフェスティバル作品展 12 交流の広場チャレンジコーナー 13 風っこ展 14 B市青少年美術展 15 介護等体験研修 16 体験学習 17 学校へ行こう週間 18 生徒會活動・部活動 19 交流フレンド 20 P T A ミニコンサート 21 P T A 委員會(広報 研修 厚生) 22 P T A 會計 23 ボランティア活用・養成講座 24 余暇支援 25 教材の貸し出し・施設利用の窓口 26 夏季プール利用の案内 27 ワイワイまつり 28 学年進路(進路相談の担任等の援助) 29 学年進路(生徒の進路希望と課題の状況把握) 30 学年進路(学年進路年間計画の立案と実施) 31 学年進路(進路学習事前指導)	1 視聴覚機器の整理・管理 2 視聴覚機器のマニュアルやルールの検討と作成・周知 3 校内研修時の視聴覚機器準備・片づけ 4 写真・記録V T R の整理・廃棄 5 消耗品の購入・配分 6 P C 関連の出張 7 各種調査対応 8 H P 作成と更新 9 H P のバリ アフリー調査報告 10 校務用 P C の管理 11 校務用 P C のルール作成 12 L A N 自主整備 13 授業用 P C の管理(ハード面) 14 授業用 P C の管理(ソフト面) 15 授業用 P C のマニュアルやルールの検討と作成・周知 16 ネットワーク管理 17 学校要覧作成 18 学校案内作成 19 学校便り作成 20 送付物の紹介・整理 21 設備改善の調査と報告 22 校舎周辺の段差などの調査と報告 23 I S O 14001 の推進 24 マイアジェンダ 25 校内安全点検 26 学期末清掃 27 除草作業・雪かき 28 ストープ、扇風機の回収配分 29 清掃用具点検補充 30 昇降口ぞうきん管理 体育館・プレイルームの清掃管理 31 車椅子花壇管理 32 備品点検 33 備品調整會議 理科教育振興法に基づく理科教育設備整備費(理振)による備品購入 34 実技教科消耗品購入調整會議 35 授業用消耗品費(紙類等)への購入、整理 36 消耗品予算案立案、購入 37 貸出票 38 貸出票 39 H20年度分所要額調査
支援・地域連携グループ専任業務				
	進路指導専任		支援専任	自立活動専任
	1 進路・福祉制度等に関する情報提供と職員研修 2 訓練校、厚生ホーム等の業務連絡會の出席 3 進路・企業開拓 4 「進路の手引き」改訂業務 5 施設・作業所等の會報整理 6 保護者対象の進路懇親會 7 卒業移行支援 8 支援方針策定會議参加 9 同窓會の運営・実施支援 10 施設・作業所からの販売依頼の対応 11 進路だよりの作成・配付 12 卒業生のアフターケア	13 現場実習 14 ガイドヘルプサービス活用 15 福祉事務所との面接 16 各種連絡會・協議會等の出席 17 進路指導要項案作成 18 卒業生情報の管理	1 学校訪問 2 来校相談 3 支援チーム(各市) 4 就学指導委員會出席 5 研修會開催協力 6 対外的連絡會参加 7 校内連携 8 余暇支援 9 策定會議	1 D r P T による自立活動医事相談運営 2 補装具作業者との連絡調整 3 補装具作製検診 整形外科医との連絡調整等 4 自立活動に関する相談 5 プレイルーム管理 備品貸出 6 研修會実施 7 外部研修會の案内、書籍、情報の紹介 8 自主学習會 9 補装具作製、訓練の状況把握 10 校内研究への協力 11 関係機関との連携 12 対外的連絡會等への出席 13 ボランティア養成講座への協力

引用・参考文献一覧

- 浅野良一 2003 「企業との対比でみた職能発達と組織開発」(木岡一明編集『チェックポイント・学校評価 No.4 教職員の職能発達と組織開発』) 教育開発研究所、pp.48-53
- 浅野良一 2006 「初任者研修に対する校内組織の支援体制」(八尾坂修編集『指導教員のための初任者研修の進め方』) 教育開発研究所、pp.146-149
- 浅野良一 2006 「企業の新入社員教育から学ぶ若手教師の育て方」(成田幸夫編集『若い教師を育てる』) 教育開発研究所、pp.150-153
- 浅野良一 2007 『平成19年度伊丹市教育委員会 演習による学校組織マネジメント』p.11
- 大野雅之 「メンタリングとコーチングの違い」統合教育研究所ホームページ
http://www.togo-mentor.co.jp/column/columu_061121.htm (2007.12.10 現在)
- 岡部博 1976 『職場内教育の進め方ー新しいOJTの事例研究』産業能率大学出版部
- 岡部博 1982 『企業内研修戦略』産能大学出版部
- 神奈川県教育委員会 2007 「かながわ教育ビジョン」
- 神奈川県教育委員会 2007 「教職員人材確保・育成基本計画～高い指導力と意欲をもつ教職員の確保・育成をめざして～」
- 千々布敏弥 2007 『スクールリーダーのためのコーチング入門 みんなのやる気を引き出す秘策』明治図書
- 寺澤弘忠 1999 『管理者のためのOJTの手引〈第2版〉』日本経済新聞社
- 本間正人・牧瀬理保 2006 『コーチング入門』日本経済新聞社
- マーゴ・マリー 2003 宮川雅明、坂本裕司、川瀬誠訳『メンタリングの奇跡』PHP
- 三重県職員研修センター 2007 『職場研修マニュアル 人材育成虎の巻』三重県職員研修センター
- 渡辺三枝子・平田史昭 2006 『メンタリング入門』日本経済新聞社

※本ガイドブックの作成に当たり、OJTの基本的考え方については、三重県職員研修センター発行の『職場研修マニュアル 人材育成虎の巻』に掲載のOJTの考え方を参考にしました。

Ⅲ 資料編

資料 初任者が教師として自分の成長を感じた経験に関するアンケート結果の概要

神奈川県立総合教育センターでは、平成 18 年度採用の初任者（小・中・高・特別支援）に「教師としての自分の成長を感じた経験はどのようなものですか」というアンケートを実施しました。このアンケートに多く記述されていた初任者の「成長を感じた経験」について、回答をまとめてみました。これらは、今後の各学校での O J T 実施の参考になるのではないのでしょうか

（回答）（回答内容については、総合教育センターでまとめたものを記載しています。）

- 学年の先輩の先生と、授業のやり方の具体についてや、日ごろの事務処理の仕方などの雑談を通して成長した。
- 児童・生徒との日常の何気ないかかわり（児童・生徒が授業や部活動指導に満足したと意思表示をした時など）を通して、成長のきっかけをつかんだ。
- 初任研での研究授業で学ぶものが多かった。
- 先輩の先生方から、ほめられた時に成長を感じた。
- 指導案を作成していて、指導案の変化に気がついた時に成長を感じた。
- 自分の学級のよいところを指摘された時に教師として自分の成長を意識した。
- 先生方だけでなく、地域の方々、保護者、子どもたちから、人としてどうあるべきか、教えてもらった。
- 子どもの実態をとらえて、教材研究、授業準備をするようになった時。
- 生徒を見る目が育ったと実感した時に成長を感じた。
- 保護者への連絡が適切にできるようになったといわれた時に成長を感じた。
- 保護者が求めている質問・説明に対し、自分の考えをはっきりと話すことができた時。
- 多くの先生方の支援を受けながら、ここまで頑張ってきたことができたのだ、と感じた時。
- 生徒から自分の担当教科が楽しく学習できたといわれた時。
- 授業の工夫（発問等）を意識してやるようになった時。

- 他の先生方とコミュニケーションをとって、指導のペースを協力して合わせるができるようになった時。
- 職場の中での教職員の組織としての力を意識するようになった時。
- 一番大切なのは、生徒との信頼関係であるとわかった時。
- 先輩の先生の保護者への的確な対応を見たり、聞いたりした時。
- 児童・生徒のよい面をとらえることができるようになってきたと気付いた時。
- 子どものことがよく観察できるようになったと思った時。
- 先輩の先生方が優しく、丁寧に仕事を教えてくれ、仕事のことがわかるようになった時。
- 子どもへの対応やトラブルへの対処方法を周りの先生方から多く学ぶことができた時。
- 管理職の先生、先輩の先生から援助を受けながら、その仕事ができる時。

(回答結果の分析)

これらの回答からわかったことは、教職員の育つ機会と場面は、校外での研修や校内研修だけではないことです。職場のコミュニケーションや仕事の割り振り等でも教職員は成長しています。

また、児童・生徒や保護者との人間関係を築く場面でも教職員は成長のきっかけをつかむことが多いようです。

『学校内人材育成（OJT）実践のためのガイドブック』の作成関係者

< 助言者 >

所 属	職 名	氏 名
兵庫教育大学大学院	教授	浅野 良一

< 調査研究協力員 >

所 属	職 名	氏 名
小田原市立下府中小学校	総括教諭	小野田 節子
平塚市立横内小学校	総括教諭	石川 修
逗子市立久木中学校	総括教諭	奥村 文隆
平塚市立金目中学校	教諭	関谷 育雄
県立藤沢総合高等学校	総括教諭	森本 繁樹
県立茅ヶ崎高等学校	総括教諭	鈴木 秀幸
県立伊勢原養護学校	総括教諭	佐藤 元治
県立座間養護学校	総括教諭	岩田 欧志

< 神奈川県立総合教育センター >

所 属	職 名	氏 名
カリキュラム支援課	研修指導主事	阿部 一也
カリキュラム支援課	研修指導主事	大久保 敦

学校内人材育成（OJT）実践のための
ガイドブック

発 行 平成 20 年 3 月
 発行者 田邊 克彦
 発行所 神奈川県立総合教育センター
 〒251-0871 藤沢市善行 7-1-1
 電話 (0466)81-1659 (カリキュラム支援課 直通)
 ホームページ <http://www.edu-ctr.pref.kanagawa.jp/>

再生紙を使用しています



神奈川県立総合教育センター

カリキュラムセンター(善行庁舎)
〒251-0871 藤沢市善行 7-1-1

TEL (0466)81-0188
FAX (0466)84-2040

教育相談センター(亀井野庁舎)
〒252-0813 藤沢市亀井野

2547-4
TEL (0466)81-8521
FAX (0466)83-4500

ホームページ <http://www.edu-ctr.pref.kanagawa.jp/>