

管理職・分掌主任・学年主任等必携

# 学校における OJT推進の手引き

～学校内における人材育成に向けて～



平成24年4月

山口県教育委員会

## はじめに ～OJTの必要性～

社会性や規範意識の低下など、教育を取り巻く環境や社会の動きが急速かつ複雑に変化する中、子どもたちの学力の向上やいじめ、不登校の増加など、学校が抱える教育課題も複雑化・多様化してきています。

これらの課題に的確に対応し、活力ある学校づくりを進めるため、一人ひとりの教員の資質能力を一層高めるとともに、それらを最大限に発揮することができる学校づくりが求められています。

こうした中、教員は、児童生徒とのふれあいや教員同士の協働した取組など、学校で行われる様々な教育活動を通して成長していくものであり、個々の教員の力を伸ばし、引き出すことはもとより、一人ひとりの教員がもつ力を学校全体の力として生かすことができるよう、教員が力を合わせ、一体となって教育活動を展開していくことが重要です。

また、今後、本県においても予想される教員の大量退職を見据えて、経験豊かなベテランの教員が培ってきた教育に対する高い識見や指導力等を若手の教員が継承していく取組を進めていくことも求められています。

これらの取組の中心となるのが、OJT（On-the-Job-Training）です。

OJTは、学校で言えば、校長、教頭、分掌主任（学年主任を含む）等の上司又は先輩（本手引きでは、こうした支援的助言者を「メンター」と呼びます）が、所属の教員（本手引きでは、支援を受ける者を「メンバー」と呼びます）に対して、必要な知識・技能・態度を、日常の教育活動等を通じて高めていく活動をいいますが、上司から部下へという一般的なOJTに加え、学校においては、教員同士が協働の取組を通して、互いに支え合い、成長し、高め合っていくこともOJTであり、教員の資質能力の向上だけでなく、学校の組織力の向上にも結びつくことが期待されます。

以上のことから、山口県教育委員会では、このたび、学校でのOJTの取組を促進するため、OJTの実施主体となる管理職や分掌主任・学年主任等の参考となるよう、本冊子「OJT推進の手引き」を作成しました。

学校においてはこれまでも、平素の教育活動を通じて教員相互が啓発しあう様々な取組を日常的に行っているところですが、本冊子は、それらに加えて、意図的・計画的、継続的、組織的に行えるよう整理したものです。

学校においては、本冊子を積極的に御活用いただき、本県教育の次代を担う教員の育成に努めていただきますようお願いいたします。

はじめに ～OJTの必要性～

<b>I OJT(On-the-Job-Training)とは</b>	1
<b>1</b> OJTとは何か	1
<b>2</b> OJTの効果	2
<b>II 教職員人材育成基本方針とOJT</b>	3
<b>III 学校組織の特徴とOJT</b>	5
<b>1</b> 学校組織の特徴	5
<b>2</b> フラット型組織における人材育成	6
<b>IV 学校において育成が求められる教職員の資質能力</b>	8
<b>V 学校におけるOJTの進め方</b>	11
<b>1 個別指導によるOJT</b>	11
<b>1</b> 目標を共有して、意図的・計画的、継続的に育てる	11
<b>2</b> 場を与え、仕事を任せて育てる	13
<b>3</b> 機会をとらえた指導により育てる	15
<b>2 集団指導によるOJT</b>	19
集団がOJTに与える影響	19
<b>1</b> 意欲のある集団をつくり、育てる	20
<b>2</b> 会議（学年会議、分掌会議、教科会議等）を通して育てる	21
<b>3</b> 学校行事や授業研究、生徒指導など、協働した取組により育てる	23
<b>4</b> キーパーソンにより、相互に啓発する集団をつくり、育てる	28
<b>5</b> 新たな課題を設定して、育てる	29
<b>3 学校評価・教職員評価とOJT</b>	30
<b>1</b> 挑戦的なレベルの目標により育てる	30
<b>2</b> 適切な評価により育てる	31
<b>VI OJTを実施する上でのスキル</b>	32
<b>1</b> メンターからメンバーへのアプローチのスキル	32
<b>2</b> ビジネスコーチングのスキル	33
<b>3</b> 効果的なほめ方・叱り方	34
<b>1</b> 叱って育てる	34
<b>2</b> ほめて育てる	35
<b>VII OJTの推進に向けた研修の実施</b>	36
■ OJT実施に際してのチェックポイント	37
<b>おわりに ～組織的な学校運営に向けて～</b>	39
<b>参考資料</b>	
組織的に学校運営が行われている学校の姿	40

# I OJT(On-the-Job-Training)とは

## ここがポイント

- 上司から部下へという一般的なOJTに加え、学校においては、教員同士が協働の取組を通して、互いに支え合い、成長し、高め合っていくこともOJTであり、日常の教育活動における様々な機会・場面を捉えて効果的に行うことが大切である。
- OJTは、実践的で業務に直結しており、いつでもどこでも実施でき、途中変更が可能である。また、職場の信頼関係を醸成する人材育成活動でもある。

## 1 OJTとは何か

OJTとは、一般的に、「職場内において職務を通じて行われ、職場の上司・先輩等が職場内で仕事をしながら、報告・命令等の機会をとらえて、仕事に必要な知識・技能・態度等を指導すること」

とされています。

教員の場合、特に、学習指導や生徒指導に関する指導力やその基盤となる児童生徒を理解する力等が求められますが、これらの力は、日々の授業など、児童生徒とのふれあいや同僚教員との協働実践を通じて培われていくものです。

また、学級経営や特別活動等に関する企画力・指導力等も、学校での実際の経験を通して培われていくものですが、自らの経験だけでなく、優れた先輩教員の教育実践に触れることにより自分の指導方法を見直しながら、絶えず向上させることも必要です。

こうしたことから、学校においては、教員同士が協働の取組を通して、互いに支え合い、成長し、高め合っていくこともOJTであり、日常の教育活動における様々な機会・場面を捉えて効果的に行うことが大切です。

### (1) 誰が誰に対して

校長や教頭などの管理職だけでなく、教員と職務を通じて密接に関わる分掌や学年、教科の主任も、所属の教員の育成に際し、メンターとしての役割を果たすことが期待されています。

### (2) 何を、どこで

OJTにより培われる資質能力は、業務上必要な知識・技能・態度等ですが、日常の業務遂行のために不足している能力だけとは限りません。将来に備えて、今のうちから育成すべき能力も視野に入れて取り組む必要があります。

報告・連絡・相談等の機会だけでなく、児童生徒とのふれあいや同僚教員との協働実践の場面など、日常の教育活動における様々な機会・場面を捉えて効果的に行うことが大切です。

### (3) どのように

仕事には、人を育てる力があります。しかし、単に、「仕事をさせれば、そのうち人が育ってくる」という考え方では、「どのような能力を、いつまでに、どの程度のことのできるまで育てるのかを明らかにして取り組む」場合と比較して、効果や効率の面で、大きな違いが生じます。こうしたことから、OJTは意図的・計画的であることが大切です。

また、教員の状況を踏まえ、優先順位の高いものから指導内容を重点化し、意図的・計画的、継続的にOJTに取り組む必要があります。日々の取組の達成感を重視しながら、徐々に資質能力の向上を図ることで、教員の意欲を高めながら育成していくことが可能となります。

その際、教職員評価の取組が極めて有効であることは言うまでもありません。

## 2 OJTの効果

OJTは、校外での研修や自分自身で行う研修など(いわゆるoff-JT)と比較して、どのような効果があるのでしょうか。その代表的なものを紹介します。

### (1) 実践的で業務に直結します

OJTは、業務を通じての研修であり、業務遂行上必要な能力を身に付けるためには、これに勝る方法はありません。また、日常の業務をそのまま教材として生かすことができ、同時に当該校の課題の解決にもつながります。

### (2) 一人ひとりの状況を踏まえた能力開発ができます

OJTは、集合研修と異なり、日常の教育活動等を通して把握したメンバー一人ひとりの、その時の能力を踏まえた育成が可能です。

### (3) その内容や方法などを、状況に応じて、途中変更することができます

集合研修は、決められたカリキュラムどおりに進めていくこととなりますが、OJTは、メンターとメンバーとの具体的な業務に関わるやりとりを通して行われることが多く、メンバーの習得状況等、一人ひとりに応じて内容や方法などを変更することが可能です。

### (4) 実施する側にとってもOJTの機会となります

人に教えることは、自らの指導方法や校務の処理方法を見直す機会となります。また、自らがメンバーの見本になろうとすることにより、メンターの資質能力の向上にもつながります。

### (5) いつでもどこでも実施できる方法です

OJTは、職場内で行われるため、年間を通じて計画的に実施でき、また、ほんのわずかな時間をとらえて、どこでも実施できます。時間や場所を気にすることなく、きめ細かな指導を行うことができます。

### (6) 職場の信頼関係を醸成します

自分を指導してくれた上司や先輩に対しては、誰もが尊敬の念をもつものです。特に、厳しくとも丁寧に接してくれた上司等に対しては、そのような思いは強くなるものです。

OJTの実践は、確実にメンターとメンバーの間に信頼関係を築きます。

# II 教職員人材育成基本方針とOJT

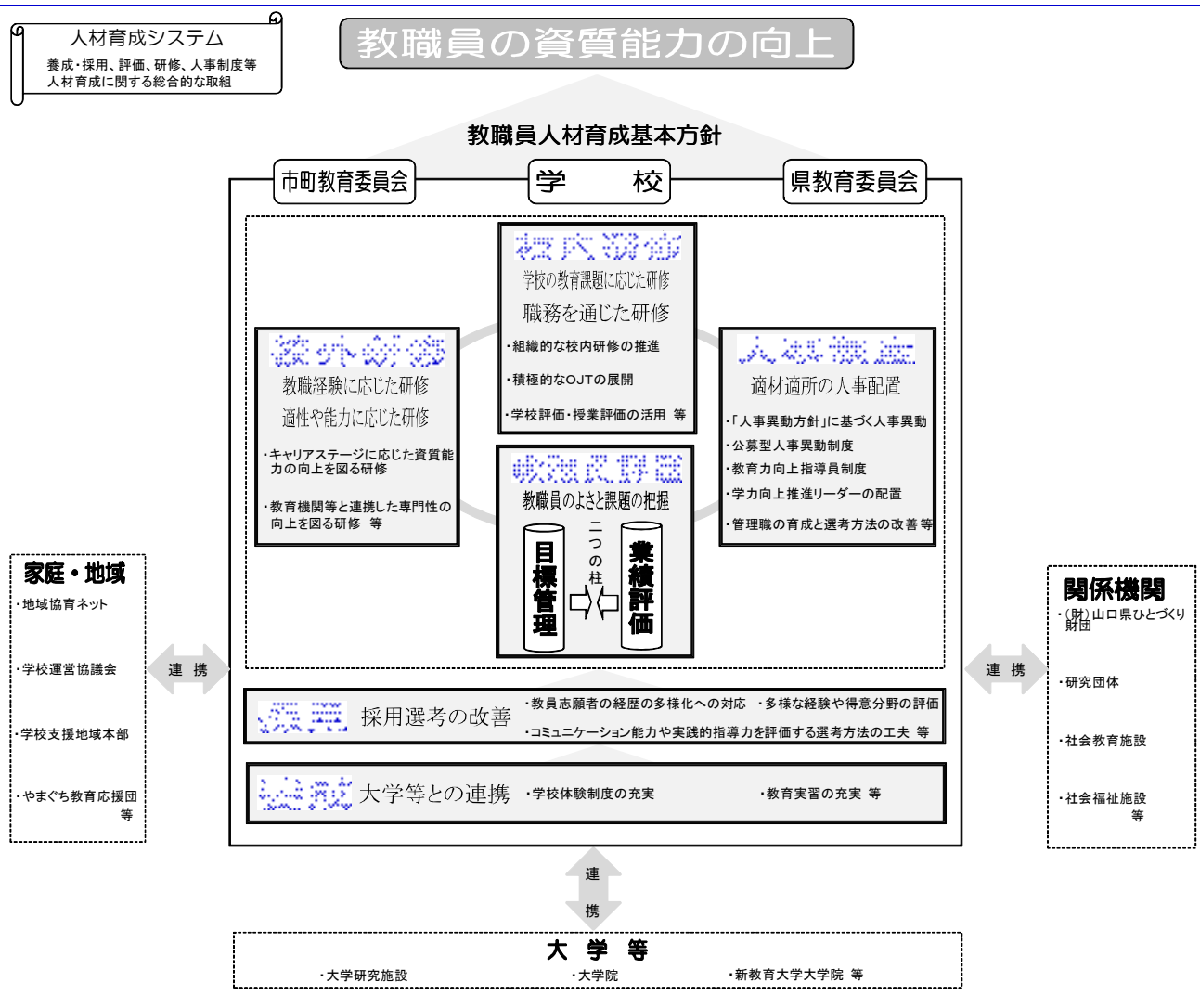
## □ 教職員人材育成基本方針

本県では、キャリアステージ（教職経験）ごとに求められる教員の役割や資質能力を示すとともに、本県教育を担う人材の育成に向けた取組の方針を示した「教職員人材育成基本方針」を策定しています。

「教職員人材育成基本方針」には、「人材育成に向けた5つの基本方針」が示されており、この基本方針に基づき、教職員の養成・採用、研修、評価、人事制度等、人材育成に関する総合的な取組である「人材育成システム」を活用し、学校、市町教育委員会、県教育委員会が一体となって教職員の人材育成に取り組むこととしています。

### 人材育成に向けた5つの基本方針

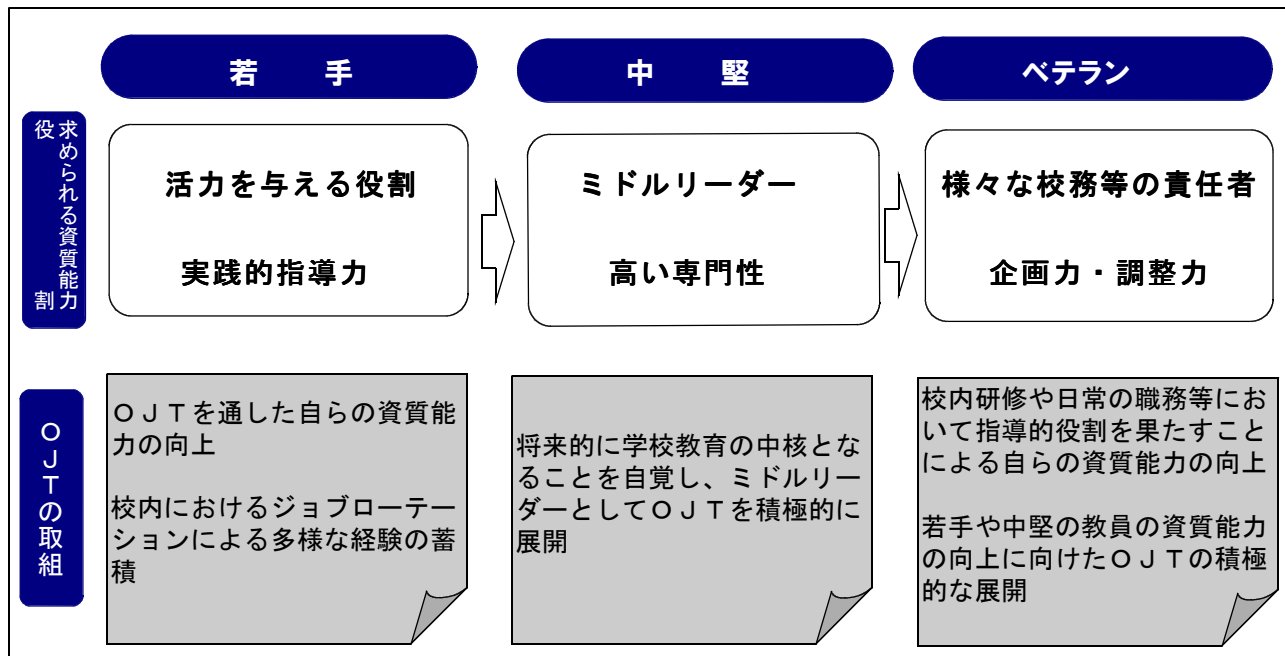
- 1 教職員のキャリアステージに応じて計画的・継続的に資質能力の向上を図ります。
- 2 教職員一人ひとりの適性や能力に応じて資質能力の向上を図ります。
- 3 組織的な学校運営を推進し、教職員の資質能力の向上を図ります。
- 4 地域や関係機関等と連携し、地域や学校の中核として活動する教職員を育成します。
- 5 大学等と連携し、優秀な教職員の養成・確保に努めます。



## □ キャリアステージに応じたOJTの取組

教員は、一般的に、若手【自立・向上期】、中堅【充実期】、ベテラン【発展期】など、キャリアステージの変化に伴い、学校における立場や職務、役割も変わることから、これに伴って「求められる資質能力」も加わっていきます。

「教職員人材育成基本方針」においては、こうしたキャリアステージごとに必要とされる資質能力を培うための具体的な取組として、OJTの取組を次のように位置づけています。



### ■■ちよっと一息 ～コーヒーブレイク～■■

#### 30歳代、40歳代のキャリア発達上の特徴

山口県教職員人材育成検討会議の報告書では、30歳代、40歳代のキャリア発達上の特徴として次の2点を示しています。

##### ○ 意欲、姿勢の二極分化傾向

それまで勤務した学校の規模や、それらの学校でどのような教育活動を行ってきたか、また、児童生徒や先輩教師等と接する中でどのような影響や指導を受けてきたかによって、一人ひとりの専門的知識や技能の蓄積の程度や仕事に取り組む姿勢に大きな違いが生じていると考えられる。

##### ○ 教員のライフステージ上の分岐点

教職経験を積み重ねる中で、学習指導や生徒指導等の面での自分のスタイルができあがる一方、課題も見えてくる頃であり、この段階で、それらの課題を踏まえ、更に深く研修を積んで実力を伸ばすか、自らのスタイルに固執し、成長が止まるかの分岐点にあたる時期であると考えられる。

また、人は学習を継続していくと、習熟し、慣れの状態となり、実用としては役立つようになりませんが、上達は目立たなくなり横ばいになる、いわゆる学習心理学で言うプラトー（高原）の状態になると言われます。30歳代、40歳代は、まさにプラトーの時期であり、再度、成長のカーブを描くためにも、OJT等によるキャリア発達に向けた支援が必要です。

このほか、こうしたキャリア発達上の特徴だけでなく、個人生活上も多くの変化が起こる時期で、スイスの精神医学者・心理学者C. G. ユングは、40歳頃を人生の折り返し地点という意味で「人生の正午」であるとか、気力、体力の衰えを感じるこの時期を、ミッドライフクライシス（中年の危機）と呼んでいます。

# Ⅲ 学校組織の特徴とOJT

## 1 学校組織の特徴

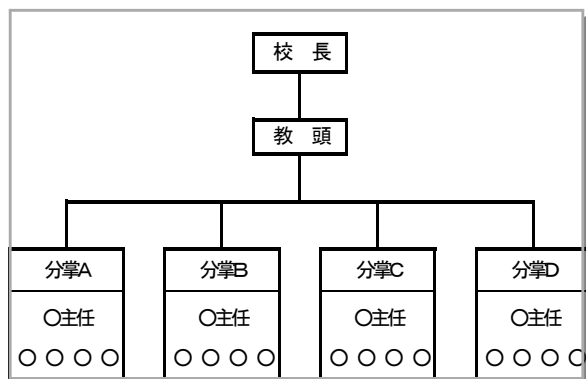
学校においてOJTを実施する場合は、学校組織の特徴を踏まえて実施する必要があります。

このため、はじめに学校組織の特徴について紹介します。

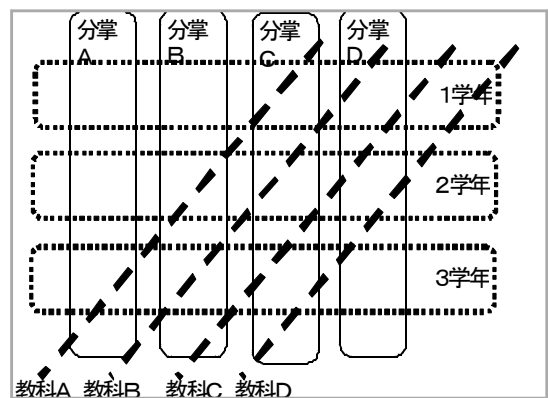
### ここがポイント

- 学校組織は、「鍋ぶた構造」といわれるフラット型組織であり、教員が、複数の組織に属し、一人で三役、四役を担う、「マトリクス構造」と呼ばれる組織編成となっている。
- フラット型組織において人材育成に取り組む際は、
  - (1) メンバーに仕事を任せて育てる
  - (2) 学校の課題、ビジョンを明示する
  - (3) モラール（士気）に、より一層配慮する必要がある。

(図1) <鍋ぶた構造>



(図2) <マトリクス構造>



学校組織は、「鍋ぶた構造」といわれるフラットな組織であることが特徴の一つとして挙げられます。管理職以外の教員は、教諭という職として同列で、ほぼ横並びの組織です。教務、生徒指導、進路指導などの職務を校務分掌として整理し、教員が分担して行っていますが、そのリーダーである主任も、教諭です。(図1)

また、教員が、校務分掌、学年、教科等の複数の組織に属し、一人で三役、四役を担う、「マトリクス構造」と呼ばれる組織編成となっていることも特徴として挙げられます。(図2)

それぞれの組織の長である主任・部長などは、担当として割り当てられた職であることから、例えば、ある学年の学年主任が、自分の所属する分掌では一部員にすぎなかったり、逆にその学年の学級副担任がその分掌の長であったりするなど、立場が逆転することが当たり前に見られる組織です。このため、学校の教員組織は、企業や官公庁などの組織とは異なり、「上司一部下」の関係が成り立ちにくい、フラットで複雑な「マトリクス構造」とあると言えます。



このような特徴を有する学校組織の運営上の長所としては、迅速な意思決定が可能であることや柔軟な組織運営が行えること、創造的な問題解決が図られることなどが挙げられます。

一方、短所としては、組織が複雑であり、担当業務の境界があまり明確でないために、優れた指導力をもつ教員が自信をもってリーダーシップを発揮しにくいこと、課題の解決が個人の力量に依存することが多いことなどが挙げられます。

## 2 フラット型組織における人材育成

「フラット型組織」という形態の中で、OJTや職場研修による人材育成を行っていく場合には、組織の特徴を踏まえ、次の3つの点に留意する必要があります。

### (1) メンバーに仕事を任せて育てる

「フラット型組織」である学校は、教員一人ひとりに任される部分が大きく、一人ひとりの資質能力が学校の総合力に直結することから、教員は、常に自らの資質能力の向上に努めるとともに、自らが創意工夫しながら、業務を遂行することが必要になります。

このため、校長・教頭や分掌主任等、OJTを行うメンターは、教員が自律的に仕事を進められるように、権限（自由裁量の余地）を与える必要があります。仕事を思い切って任せることにより、やる気のある若手や中堅職員を大きく成長させることとなります。

#### <留意点>

▼仕事を任せるといっても、放任してはミスが多発します。ミスを防ぐためには、職場のチェック体制を整えることが必要です。また、報告・連絡・相談を徹底し、的確に進行管理を行うとともに、その場でアドバイスをすることも大切です。

▼過重の負荷やストレスを与えすぎないように、メンターの状況を踏まえて任せる配慮が必要です。また、採用間もない教員や転任してきた教員についても、いきなり任せるのではなく、同様の配慮が必要な場合もあります。

詳しくは「V 学校におけるOJTの進め方」で説明します。

### (2) 学校の課題、ビジョンを明示する

教員が自律的に教育活動を行っていくためには、校長・教頭などの管理職は、学校が目指すべき方向や課題を明示することで状況のあいまいさを解消し、教員の日常的な判断や行動選択の基準を明らかにしなければなりません。

また、校長・教頭などの管理職や分掌主任等の重要な役割の一つは、教員に日々の具体的な活動の意味を意識させることです。「自分が、いったい何のために、どこを目指して、何をしているのか」など、自分の業務や個別の活動の意味を理解したときに初めて動機づけられ、能力開発にもつながります。

### <留意点>

- ▼「フラット型組織」の弊害として、よく「戦略的近視眼に陥る」と言われます。これは、自分に任された仕事や課題の遂行に夢中になるあまり、中長期的な視点を忘れがちになることを指しています。そこで、校長は、グループリーダーに、絶えず学校のビジョンを語りかけることや、グループリーダーからの報告時には、これらを常に問いかけることなどが重要です。
- ▼校長は、例えば、「本校教員の行動基準は〇〇だ」と明示し、自らも率先して実行するよう努めることが大切です。

### (3) モラル（士気）に、より一層配慮する

「フラット型組織」の特徴を生かすことにより、教員一人ひとりが責任をもって自分の仕事を遂行することが期待できますが、その反面、何人かで一つのテーマや課題にじっくりと取り組むことが相対的に少なくなります。

また、グループの設置も学校の状況に応じて柔軟に改廃することができる一方で、チームとしてのまとまり感も薄くなりがちになることが懸念されます。

自由に話せる職場の雰囲気や、仕事とプライベートの中間にあるような日常の会話が、人材育成に影響を与えることを、私たちは、経験上知っています。

チームとしてのまとまり感や職場でのコミュニケーションを維持するためにも、校長・教頭や分掌主任等は、進んで時間外や休憩時間なども利用して、教員とのざっくばらんなコミュニケーションに努める必要があります。まさに「ストーブ談義」「ワイガヤ」(P22の”ちょっと一息 ～コーヒーブレイク”を参照)の中心となって職場のモチベーションを高め、教員一人ひとりがもつ意欲や課題意識を把握しながら、適切な助言を与えていくことが必要です。



#### ■■ちょっと一息 ～コーヒーブレイク～■■

**「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、  
ほめてやらねば人は動かじ・・・」**

この言葉は、山本五十六の言葉として有名ですが、この言葉には続きがあります。

**やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ  
話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず  
やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず**

どのようにしたら「人は動く」のか？「人は育つ」のか？「人は実る」のか？その方法や関わり方を、相手の自発性に重点をおきながら述べた言葉です。つまり、いかに動かすかではなく、いかにしたら自発的に動くようになるのか？いかに育てるかではなく、いかにしたら自ら育ち、人間として成熟していくのか？・・・。

OJTの取組では、メンバーが自分で気づいて、自発的に動くように、メンターの関わりにより、主体的に学ぶための環境を整えることが重要であり、メンターは、OJTの各場面において、上記のどの段階を行っているのかを常に意識しながら取り組むことが重要です。

具体的な方法については、「V 学校におけるOJTの進め方」で紹介します。

## IV 学校において育成が求められる教職員の資質能力

### ここがポイント

学校において育成が求められる教職員の資質能力として、次のような資質能力があげられる。

- 学習指導や生徒指導に関する指導力
- 学級経営や特別活動等に関する企画力・指導力
- 教務関係や進路関係等、校務に関する業務の処理能力
- 保護者や地域と連携するコミュニケーション能力

学校においてOJTを実施する場合、学校で育成することが求められる教職員の資質能力を明らかにする必要があります。

#### □ 学習指導や生徒指導に関する指導力

教員には、子どもの学習の状況を把握し、目標や学習内容を定め、適切な教材・教具、授業形態等を選定し、評価計画を立てるといった単元・授業を設計する「授業を構想する力」や、子どもの理解の状況を把握しながら、適切に発問・指示を行う「授業を展開していく力」、適切に評価を行い、課題を抽出して次の授業に生かしていくために必要な「授業を分析し、構成していく力」などの学習指導に関する指導力が求められます。

また、生徒指導においては、信頼関係を構築する能力や集団の状態や心理を理解し、そのニーズを把握し適切に対応する能力等が求められます。

こうした指導力やその基盤となる児童生徒を理解する力等は、日々の教育活動において児童生徒とふれあう中で身に付くものです。

#### □ 学級経営や特別活動等に関する企画力・指導力

これらの能力は、学校での実際の経験を通して育成されるものですが、自らの経験だけでなく、優れた先輩教員の教育実践に触れることにより自分の指導方法を見直しながら、絶えず向上させることが必要です。

#### □ 教務関係や進路関係等、校務に関する業務の処理能力

校務に関する処理能力や企画力は、その業務に携わらなければ身に付けることはできません。また、教員が担当する校務は、教職経験等に応じて、分掌事務から学校運営全体に関する業務へと拡大していき、求められる役割や資質能力も変化していきます。中でも、学校運営の中核としての責任を果たすために必要な洞察力や決断力、危機管理能力などは、実際の学校現場での経験を通して身に付くものです。

近年では、校務に関する業務が増加しており、教員の多忙感を生む要因ともなっていることから、教員一人ひとりが組織的かつ効率的に職務を処理する能力も必要です。

#### □ 保護者や地域と連携するコミュニケーション能力

これらの能力も、実際に学級懇談（保護者懇談）など、保護者等と直接接する中で身に付くものです。また、近年では、開かれた学校づくりが進む中、体験学習や進路指導等に関する企業訪問などに関わって、地域の人々や企業等、学校外の人々と接する機会も増えてきており、教員には学校外の人々と円滑な人間関係がつけられるような力も求められています。

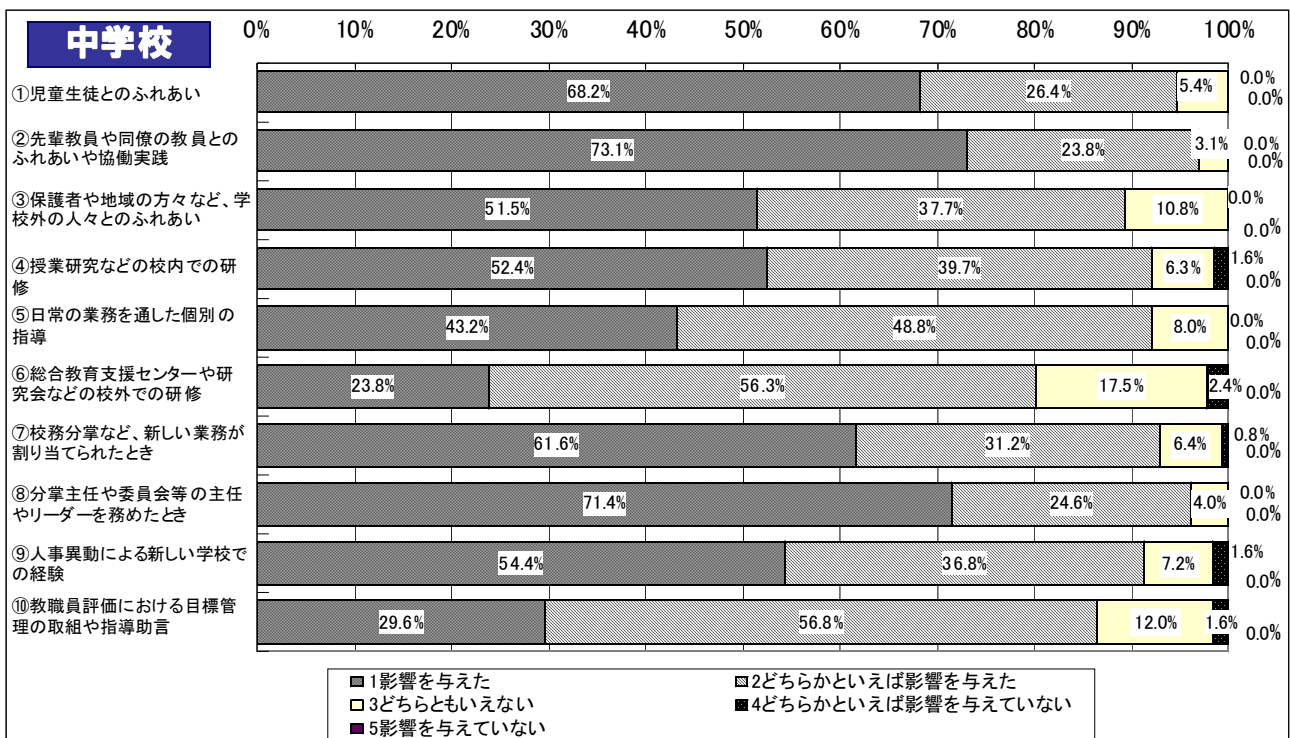
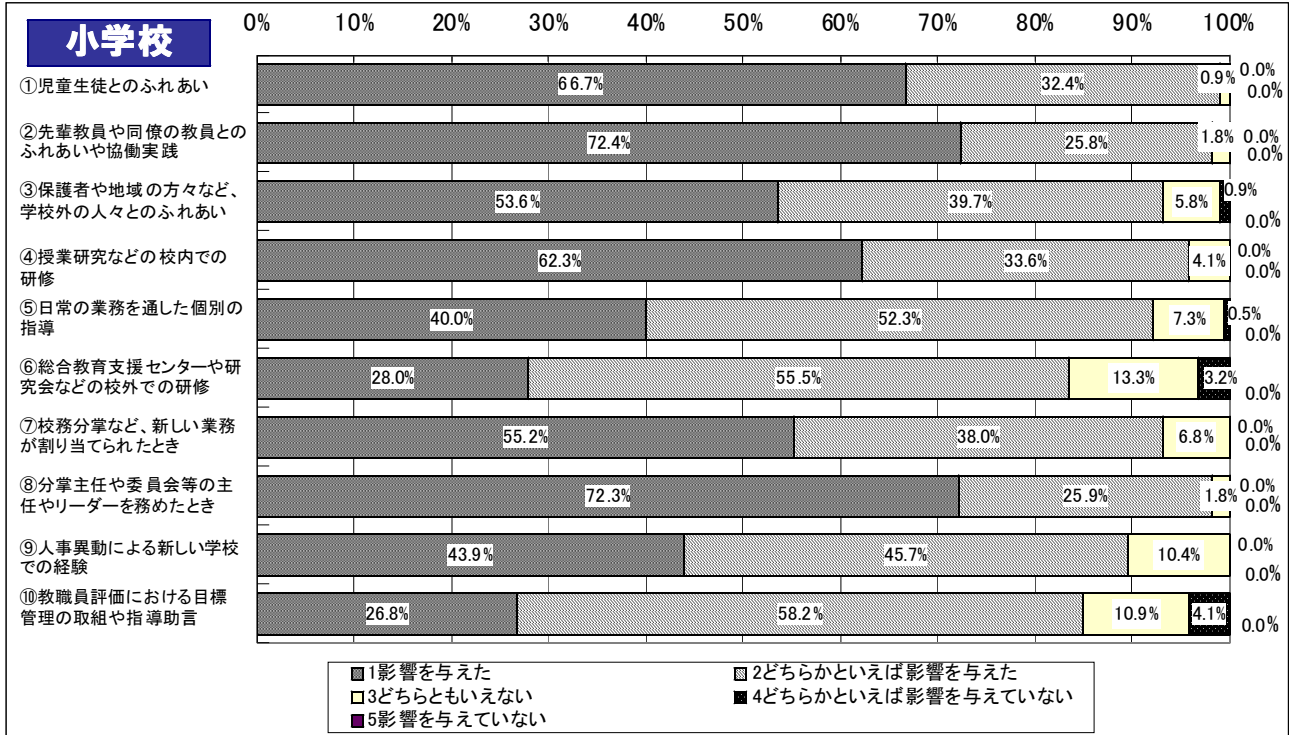
# 教員は学校現場での新たなチャレンジにより育つ！

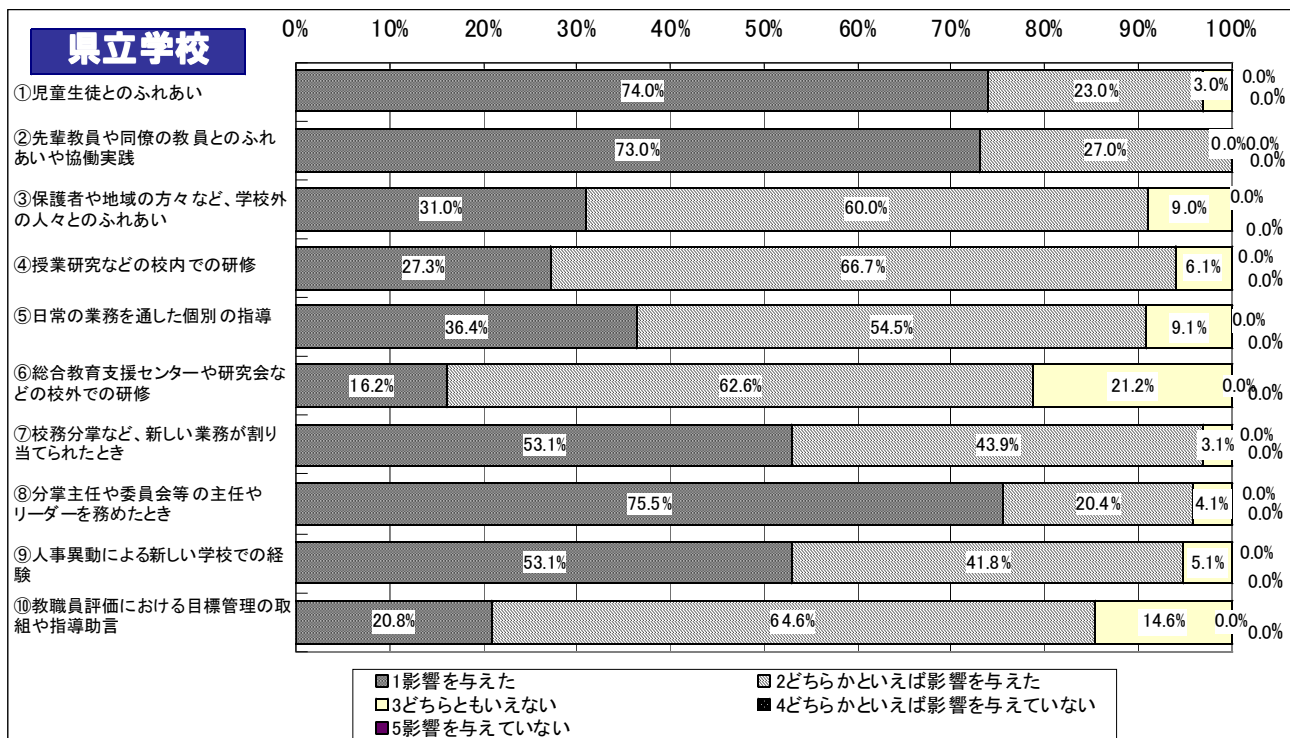
平成23年度に県内の公立学校の教頭を対象として、「これまでの教職経験を振り返って、自分の成長に大きな影響を与えた取組」について、アンケートを実施しました。

以下は、その概要です。

対 象：山口県内の全ての公立学校の教頭（598人）

**質問項目：これまでの教職生活を振り返って、次の場面は、あなたの資質能力の向上にどの程度影響を与えたと思いますか。**





□ いずれの校種においても、「①児童生徒とのふれあい」や「②先輩教員や同僚の教員とのふれあいや協働実践」については、ほとんどの教頭が「影響を与えた」「どちらかといえば影響を与えた」と回答しており、学校内における協働実践などの日々の教育活動を通じた取組が教員の資質能力の向上に大きな影響を与えていることがわかります。

□ また、「⑦校務分掌など、新しい業務が割り当てられたとき」「⑧分掌主任や委員会等の主任やリーダーを務めたとき」「⑨人事異動による新しい学校での経験」についても、他の項目と比べ、多くの教頭が「影響を与えた」「どちらかといえば影響を与えた」と回答しており、リーダーを務めたり、新たな課題にチャレンジしたりして、それを乗り越えた時、自分自身の成長を実感している様子が見て取れます。

これらの結果から、校内での校務分掌や人事異動などを通して、教員が多様な経験を積み重ねていくことができるよう配慮することが重要です。

□ このほか、学校の教育課題を踏まえるとともに、職務を通じて教員の資質能力の向上を図る校内での研修やOJT、教職経験や能力・適性に応じて実施する校外研修、さらには、平成18年度からすべての教員を対象に試行実施している教職員評価の取組を活用するなど、平素の教育活動の様々な場面を通して積極的に取り組むことが重要です。

# V 学校におけるOJTの進め方

## 1 個別指導によるOJT

OJTは、学校の教育活動等を通じて行う研修であることから、日常の教育活動を通して把握した、メンバー一人ひとりのその時の能力を踏まえた指導が可能です。

しかし、その場で思いついたことをその都度教えているだけでは、メンバーに身に付けるべき力を定着させることはできません。一人ひとりの状況を把握し、意欲を高め、成長させるためのポイントをおさえ、意図的・計画的、継続的に支援することが大切です。

メンターがメンバーに育成を意図して接しているか、また、メンバーが育成されていることを意識しているかどうかにより、その成果は大きく異なってきます。

### 具体的な取組方法

- 1 目標を共有して、意図的・計画的、継続的に育てる
- 2 場を与え、仕事を任せて育てる
- 3 機会をとらえた指導により育てる

## 1 目標を共有して、意図的・計画的、継続的に育てる

### ここがポイント

- 目標の設定に際しては、担当業務遂行上必要とされる能力だけでなく、将来的に必要とされる能力等を踏まえ、具体的で、努力すれば実現できるレベルの目標を設定し、その背景情報をメンターとメンバーが共有する。
- 「いつ」、「だれが」、「だれに」、「どのような場面や方法で」OJTを実施するかを明確にして、意図的・計画的、継続的に取り組む。

### (1) OJTにより培う能力を明らかにし、目標を設定する

メンバーの現在の能力と、業務遂行に必要とされる能力とのギャップが、OJTにより培う能力となります。

そこで、メンターは、メンバーの平素の業務の遂行状況の観察や教職員評価の取組により「現在の能力」を把握するとともに、一人ひとりのメンバーにOJTを通してどのような力を身に付けさせるべきか明らかにし、これを目標として明確化することが必要です。

ただし、担当業務に直接必要な能力の把握だけでは、十分とは言えません。右に示す能力を踏まえ、以下の視点により目標を立てることが大切です。

#### <目標設定の際に踏まえる能力等>

- ① 現有の能力
- ② 担当業務遂行上(直接)必要とされる能力
- ③ 所属校や市町、本県教育全体の課題から必要とされる能力
- ④ メンバーにとって将来的に必要となる能力

### ▼ 目標設定の背景を共有する

「なぜ、この目標を設定したのか」「担当業務に必要な能力は何なのか」「そのメンバーの現有能力をどのようにとらえているのか」などについて、共通理解をしておく、効果が上がるだけでなく、メンバーの意欲を促進することとなります。

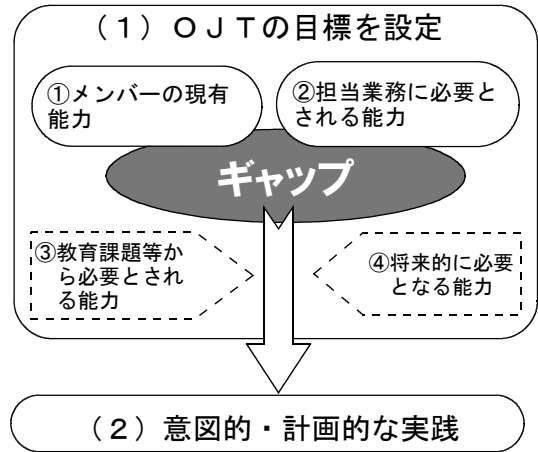
### ▼ 具体的な目標を設定し、共有する

背景情報が共有化できたら、次は設定した目標のイメージを共有しましょう。

テーマや項目だけでは、進捗管理や結果の評価ができません。目標のゴールとなる能力が身に付いた状態や、業務での活用場面を「具体的に」「明瞭に」描くことができるものである必要があります。「具体性」「明瞭性」を伴う目標により、評価時の達成感や職場へ貢献できたという満足感を高めることができます。

### ▼ 努力すれば実現できるレベルの目標とする

高すぎる目標やメンターからの一方的な目標では、「押し付けられた」と思われてしまい、意欲が減退してしまいます。逆に努力をしなくても達成できるようなレベルの目標であれば、挑戦意欲を刺激することができません。



## (2) 意図的・計画的な実践 ～「いつ」、「だれが」、「だれに」、「どのような場面や方法で」～

OJTの目標が決まったら、メンターは、メンバーと取り組む実際のOJTの方法を検討します。そのためには、「いつ」、「だれが」、「だれに」、「どのような場面や方法で」OJTを実施するかを明確にしなければなりません。

OJTは、日常の業務を通じて行われる人材育成方法です。指導の方法を明確にしておくことは、日常の業務に流され、OJTがおろそかになることを防ぐために有効です。

### <OJTとPDCAサイクル>

OJTにおいても、指導の計画を立て、実施し、メンターとメンバーと一緒に振り返り、次の取組を進める「PDCAサイクル」により、充実した取組が期待できます。教職員評価の評価者であり、指導助言者である管理職には面談がありますが、その他のメンターとメンバーとの振り返り面接は、次のような効果が期待できます。

#### －振り返り面接の効果－

##### ▼ メンバーの疑問や不安・不満を解消する

日頃抱えている悩みや不安・不満などは、日常の仕事の場面ではなかなか言えないものです。少しまとまった時間をとると、本音を引き出すことができます。

##### ▼ メンバーのメンターに対する信頼感を醸成する

支援の必要性を理解させ、メンバーの意識を高めた上で、メンバー自身の意向に耳を傾けたり、メンバーの将来ビジョンや、メンターの関わりなどを共に考えたりするプロセスを通して、相互の信頼感が高まります。

##### ▼ メンター自身の指導力の向上につながる

「メンバーの本音」の中には、メンターの「弱点や改善点」が潜んでいます。本音の発言に改めるべき部分を自らが見だし、指導力の向上に生かすことも大切です。

## 2 場を与え、仕事を任せて育てる

人は、仕事を任されることによって「動機づけ」られ、「責任感」、「やりがい」、「達成感」を抱くことができ、更に成長することができます。

特に、教員は初任校での経験を基礎に、その後の勤務校での経験を積み重ねながら成長していくものであり、「立場が人を成長させる」という言葉があるように、場を与えて、活躍させることにより新たな能力が開発されたり、資質能力の向上も図られたりします。

### ここがポイント

□教員一人ひとりの特性や意向、将来の育成を考慮した計画的な校務分掌の割り当てや積極的な人事異動により、「場」を与え、教員の潜在的な資質能力を開発する。

□仕事を任せるときは、割り当てた業務の目的や全体像、メンターとしての関わり方や報告のタイミングを明確に示す。

### (1) 適切な校務の割り当てにより「場」を与える～適所で適材を育てる～

教員は、教職経験を積み重ねていく中で、学校における自己の役割や求められる資質能力も変化していきます。

若手段階では、授業力や学級担任としての力量等を身に付け、中堅段階では、それらに加え、校務分掌の面で学校運営の中核となることが求められます。これらの校務に関する能力は、その業務を経験しなければ身に付かないものです。

このため、教員一人ひとりの特性や意向、将来の育成を考慮して、意図的・計画的に校務を割り当てることにより、個々の教員の校務に関する潜在的な資質能力を開発し、発揮させるとともに、現有の能力よりもやや高い役割に取り組むことにより挑戦する姿勢を身に付けさせることも重要です。

「適材適所」という言葉がありますが、「適所」で「適材」を育てるという考え方も大切です。

### (2) 積極的な人事異動により「場」を与える～人事異動こそ最大の研修の場～

「人事異動こそ最大の研修の場」といわれます。これは、異動先の学校での新しい業務や役割、子どもたちとの新しい出会いや同僚の教育実践に触れることを通して教員は成長していくということです。新しい経験や立場は、教員の潜在能力を開発し、多様な経験を通して教員はその資質能力を向上させることとなります。

このため、校内での適切な校務の分担だけでなく、若手や中堅段階の「職務能力を身に付けさせるための人事異動」、中堅・ベテラン段階の「身に付けた能力や専門性、得意分野を踏まえた人事異動」など、教職経験を踏まえた積極的な人事異動も広義のOJTと言えます。

一方で、分掌主任等を努めるなど、その学校の中核となっている教員については、その在籍年数が長期化する傾向があります。

他校においても主任としての活躍が期待できる人材については、異なる環境で力を発揮させることにより、より一層の資質能力の向上を図るとともに、各学校においては、中核となる教員の異動後を見据えて、新たに他の教員に機会と場を与え、平素から後継者の育成に取り組んだり、公募型人事異動制度等を積極的に活用したりして、学校組織



の活性化に向けて取り組むことが大切です。

### (3) 任せて育てる

計画的な校務分掌や積極的な人事異動により「場」を与えた後は、思い切って仕事を任せ、責任をもって取り組ませることも重要です。

経験の浅い教員や新たな分掌を担当させる場合、仕事を任せることに不安が残ることも事実ですが、「不安だから任せられない」という発想では、いつまでも教員の能力は開発されません。また、任されたメンバーも、メンターの指示もないままでは不安になるものです。「任せた後、これらの不安を解消するためにメンターとして何を行うべきか」という視点で関わるのがOJTの基本です。

次に、仕事を任せる際に押さえておくべき基本的なポイントを紹介します。

#### <仕事を任せる際のポイント>

##### ▼ 「なぜ、この仕事を行うのか」という目的を説明する

仕事の目的を明確に理解していれば、応用が効くようになり、自主性・積極性が芽生えます。

##### ▼ 割り当てた業務の全体像を示す

学校全体におけるその業務の位置付けを示すことにより、業務の重要性が理解できます。

##### ▼ メンターとしての関わり方を明確にする

メンターが「支援」として行うことを具体的にメンバーに示します。きめ細かく気遣う方が良いタイプや、ある程度自由裁量を与えながら支援する方が良いタイプなど、メンバーの個性も様々です。本人の希望も踏まえ、関わり方を明確にします。

##### ▼ 報告のタイミングを指示する

「この段階で一度報告に来るように」というように、報告のタイミングを示します。報告のタイミングには、期限的なものと内容の段階的なものがありますが、具体的に示すことが重要です。

##### ▼ メンバーの理解度を確認する

一方的な指示だけでは理解が十分でない場合もあります。指示事項をまとめさせたり、メンバー自身の言葉で確認させたりしながら進めることが大切です。



#### ■■ちょっと一息 ～コーヒーブレイク～■■

##### まかせてまかせず

「好きこそものの上手なれ」という言葉がありますが、人に仕事をまかせる場合、原則としては、こういう仕事をやりたいと思っている人にその仕事をまかせる、ということがいいのではないかと思います。

しかし、まかせてはいるけれども、たえず頭の中で気になっている。そこでときに報告を求め、問題がある場合には、適切な助言や指示をしていく。それが経営者のあるべき姿だと思います。

これは言いかえますと“まかせてまかせず”ということになると思います。“まかせてまかせず”というのは、文字どおり“まかせた”のことで、決して放り出したのではないということです。

松下幸之助[一日一話]より

### 3 機会をとらえた指導により育てる

効果的なOJTを進める上で欠かせないことが、指導場면을逃さないこと、さらには指導場면을メンターが意図的に作り上げることです。

#### ここがポイント

- 適切な場面で、適切な指導助言や支援を行うことができるよう、メンターは、平素からメンバーの業務について、進み具合、前回の報告の概要、懸案事項など、進捗状況を適切に把握しておく。
- 適時適切な報告・連絡・相談・質問や積極的な提案をさせ、必要な助言を与えて育てる。

#### (1) 適切な場面で適切な指導を行う

指導に適している「具体的な場面」としては、次のような場面があげられます。

##### <指導に適している「具体的な場面」>

- ▼ 定例の会議やミーティング、打ち合わせのとき
- ▼ 新しい仕事を与えるとき、新しい仕事の打ち合わせをするとき
- ▼ 仕事で意見を求めに来たとき（報告・連絡・相談・質問・提案など）
- ▼ 仕事に意欲的に取り組んでいるとき
- ▼ 仕事でミスをして落ち込んでいるとき
- ▼ 仕事が完結したとき
- ▼ 校外研修の受講前後

日頃から、こうした機会を逃さないように注意することが大切です。

また、こうした適切な場面で、適切な指導助言や支援を行うことができるよう、メンターは、平素からメンバーの業務について、進み具合、前回の報告の概要、懸案事項など、進捗状況を適切に把握しておく必要があります。

また、時には指導の場면을意図的につくることも効果的です。



#### ■■ちよつと一息 ～コーヒーブレイク～■■

(そつたくどうき)

#### 啐啄同機

卵の中のヒナ鳥が殻を破って今まさに生まれ出ようとする時、雛が卵の殻を内側からつつくことを「啐」といいます。ちょうどその時、親鳥が外側から殻をつつくのを「啄」といいます。雛鳥が内側からつつく「啐」と親鳥が外側からつつく「啄」とによって殻が破れて雛鳥が生まれるのです。禅の言葉で、「機を得て両者相応じる得難い好機」のことを「啐啄同機」といいます。親鳥の「啄」が一瞬でもあやまると、中のヒナ鳥の命があぶない、早くてもいけない、遅くてもいけない、雛が誕生する一瞬に必要な啐啄はお互いの息のあった絶妙なタイミングでなくてはなりません。

OJTにおいても、支援や指導助言のタイミングはもとより、メンターがメンバーに育成を意図して接し、また、メンバーも育成されていることを意識しているといった、両者相応じる意識が大切です。

## (2) 報告・連絡・相談・質問・提案を通じた指導・支援～ホウ・レン・ソウ・シツ・テイ～

### □ 適時適切な報告・連絡・相談・質問

いわゆる「ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）」とは、一般的には、上司と部下をはじめ、組織の情報共有を進めることにより、円滑かつ迅速な業務遂行や危機管理に資する取組といえます。

一方で、メンバーがメンターに行う相談・連絡や、進捗状況や結果の報告の場面は、メンバーが取り組んでいる業務や取組の方法などについて、問題点や課題を共通理解することができ、メンバーに次の対応を考えさせたり、タイムリーに必要な助言を与えたりすることができるため、OJTの絶好の機会といえます。

### □ 校外研修等に参加した場合の報告

校外研修受講前後も格好の指導・支援の場面です。メンバーが校外研修に参加する場合は、事前に研修の実施要項を一読しておき、研修に当たって心がける点などについて動機付けを行うとともに、受講後には、研修内容や受講して得たことなどの報告を受け、その後のOJTに活用することも重要です。

やまぐち総合教育支援センターが実施する研修等の校外研修や、分掌主任等を対象とした各種連絡協議会など、様々な研修や会議が開催され、多くの教員が出席しています。

しかし、一部の教員の資質能力の向上に留まっていたり、一部の分掌等での情報共有に留まったりするなど、その成果が学校全体に十分還元できていない状況も見受けられます。

これらの校外での研修等は、他校をはじめ全県の情報や実践事例、国の動向など、新たな情報が含まれていることが多く、教員の視野を広げるなど、教員の資質能力の向上に大きな役割を果たします。

このため、教員が校外研修等に参加した場合、研修での成果を口頭で、又は文書供覧等の方法により必要に応じて復伝させ、その情報や内容を学校全体が共有することができるよう、メンターが配慮することが大切です。

#### ＜報告等の受け方「チェックリスト」＞

メンバーからの「ホウ・レン・ソウ」が適時適切に行われていても、メンターの受け方が不適切である場合、メンバーの意欲は減退してしまいます。

自分自身のメンターとしての姿勢を確認してみましょう。

- 報告等を受けるときは、足や手を組まない。
- 報告等を受けるときは、仕事を中断して正面を向く。
- 報告等を受けるときは、そわそわした態度はとらず、落ち着いて向き合う。
- 報告等を受けるときは、極力目を見て、真剣な態度で向き合う。
- 報告等が終わるまで、話を途中でさえぎらない。
- 報告等が終わったら、「事実」と「報告者自身の考え」を整理して、メンター自身の理解が正しいかフィードバックする。
- 報告等に対し、良い点はほめる、不成功の中にも良い点を見いだす。
- 困っている点については、アドバイスやヒントを出して援助する。
- 欠点については、できるだけ本人が気が付くような投げかけを行う。
- 良い内容の報告だけでなく悪い内容でも常に報告されるよう、平素から指導する。また、悪い内容の報告であってもその場では叱らない。
- 困難な問題については、本人にのみ考えさせるのではなく、メンターとして、事案によっては、組織としてやるべきことを示す。
- 上手く報告ができていなければ、それ自体を指導する。

### 報告の仕方を指導する場合のポイント

#### ① 結論を先に報告する

経過や状況・原因は、結論を報告してから述べる。

#### ② 簡潔な報告ができるよう、準備しておく

「結論」から話すと、自然に簡潔な報告になる。

「結論から報告します」と声に出して言うと、簡単に出来るようになる。

#### ③ 報告のタイミングを考える

報告は、良い事だけでなく、ミスについても報告する。聞かれるまで待つという姿勢ではなく、自ら進んで報告する。報告のタイミングとしては以下があげられる。

▼指示された仕事が終わったとき

▼長期間業務の進行状況(中間時等)

▼仕事の進め方に変更が必要なとき

▼新しい情報を入手したとき

▼新しい改善方法を見つけたとき

▼ミスをしたとき

#### ④ 客観的事実と自分の考えを区別する

個人的な意見(「思った」「感じた」という報告)は、誤った判断をさせる原因になるので避け、事実を伝える。意見を求められた時は「私の意見といたしましては」「私は〇〇のように感じました」など、それが個人の意見であり推測であることをはっきりさせる。

### 連絡の仕方を指導する場合のポイント

5W1Hを用いて的確に連絡する。

〔いつ どこで だれが 何を  
なぜ どのように〕

### 相談の仕方を指導する場合のポイント

何を相談したいのか、明確にしてから、また、自分なりの答え、対策案を用意してから相談する。さらに、資料などを添えて相手に分かりやすく相談できるように努めることも大切。

校長や教頭等の管理職だけでなく、学年主任や分掌主任は、メンバーに適時適切な報告・連絡・相談・質問を心がけるよう指導するとともに、報告等を「待つ」のではなく、教員に積極的に声をかけ、取組のつまずきを発見し、大小にかかわらず成果を認め、次の対応を考えさせたり、必要な助言をしたりすることが大切です。

## □ 積極的な「提案」による育成

学校では、職員会議、学年会議、分掌会議、さらには担当者間の打ち合わせ等、様々な場面で、また、口頭、メモ書き、起案文書等、様々な方法で「提案」が行われています。学習指導において作成する学習指導案も提案の一つと言えます。

「提案」は、学校運営上の様々な要素を踏まえておかなければならないものであり、そのプロセスにおいて、メンターが積極的に関わることは、OJTの絶好の機会となります。

しかし、現実には、思いつきの提案であったり、十分練られないまま提案されたり、現状の問題点や課題を指摘するだけで提案そのものがなかったりするケースもあります。

そこで、メンターはメンバーの積極的な提案を促しながら、現状や課題を客観的に分析するとともに、これまでの取組を踏まえて課題がどこにあるのか明確にし、その解決策を具体的に提案させるなど、提案の方法について適切な助言に努めることが大切です。

## －起案文書とOJT－

学校においても頻繁に文書を通じた提案や意思形成、意思決定、意思伝達が行われます。その代表が起案文書です。

説得力のある文書を作成するためには、伝えたいことを簡潔にまとめる能力が不可欠であり、要点化するプロセスを通して課題も焦点化されるなど、文書の作成はメンバーの資質能力の向上に大きく資するものです。

また、文書は次に示すような特性を有しており、メンターがメンバーの文書の作成過程において積極的に助言を行うことは、資質能力の向上だけでなく円滑な学校運営にも不可欠です。

特に、起案文書による処理は、担当者が作成した案を関係者に回覧して、それぞれの承認を求めるという手続きをとるため、メンターの助言内容についてもメンターの上司から助言を受けることとなるので、メンターの能力の向上にもつながります。

### 【文書の特性】

- ▼伝達性 内容を広範囲に、しかも長期間伝えることができる
- ▼客観性 内容を受け取る側の主観により左右されない
- ▼保存性 内容を長期にわたって保存することができる
- ▼確実性 内容を確実に伝えることができる

文書による業務の処理は、客観性はあるものの柔軟性に欠けたり、意思決定までに時間を要したりするなど、弊害も指摘されていますが、メンターとして最も留意しなければならないのが、前例踏襲主義です。前任者が行ったことや、前年度行ったことをそのまま実施するのでは、教育の質が向上しないばかりか、教員一人ひとりの資質の向上や能力の開発にもつながりません。

結果として前年度と同じ結論に至ったにせよ、メンバーが常に課題意識をもって業務に取り組めるよう、メンバーの現状認識について問いかけたり、課題について説明させたりするなどの配慮も必要です。



## ■■ちよっと一息 ～コーヒーブレイク～■■

### 「沈黙は金なり？」 「オートクライン」

#### 「沈黙は金なり？」

授業や個人面談などの場面で、黙り込んでしまう児童生徒に対し、ついつい待ちきれず、児童生徒が答えを出す前に答えを示してしまう。教員であれば、そんな経験、誰しもあるはず。ある研究によると、沈黙をしている人の内訳は、「考え続けている人52% 意見を求めている人10% 話の区切りで休んでいる人38%」だそうです。しっかりと待つことも大切です。

#### 「オートクライン」

もともとは医学用語で、細胞が出したホルモンがその細胞自体に作用する自己分泌(オートクライン)のことを示す用語です。コーチングでは、自分で話した言葉が自分自身に作用することをオートクラインと言います。

報告を受ける際、「ここまで話して、どんなことを感じた？どんなことがわかった？」。研修後、「どんな研修だった？」など、メンターの問いに対しメンバーが声に出して話し、それを自分自身で聞くことにより新しい気づきが生まれたり考えがまとまったりします。

オートクラインは、誰の言葉より説得力があります。何より、言葉を発することにより、メンバー自身の行動につながります。

## 2 集団指導によるOJT

メンターがメンバー一人ひとりに対して行う「個別指導によるOJT」だけでなく、学校で頻繁に開催される職員会議や学年会議、分掌会議、教科会議などの小グループで行う会議も、複数の

メンバーを同時に育成することができる貴重なOJTの場面となります。

このような、集団指導によるOJTを効果的に進めるためには、メンバーが自ら伸びようとする意欲を高めるような集団づくりに努める必要があります。

例えば、どんなに厳しいマナー研修を受けてきた新人でも、職場の先輩がそれとはまったく違った行動をしていると、その新人も、やがては周囲と同じような行動をとるようになるでしょう。

「集団が育てば個人が育つ」と言われるとおり、人材育成に効果的な集団づくりができれば、その集団から影響を受けながら育っていくことが可能となります。

集団づくりこそ、効果的なOJTを行うための必要な要件といえます。

### 集団がOJTに与える影響

#### OJTの取組が阻害される集団

- ① 仕事が固定化し、他のメンバーの仕事に関心がない。
- ② 新しい試みに失敗すると大きな減点の対象となる。
- ③ 新しい企画や提案は排除される。
- ④ 仕事はすべて過去の慣例を重視して行われる。
- ⑤ 管理職や主任等の指示がないと動かない。
- ⑥ 集団の興味・関心が、集団を構成する一部の者の動きに偏っている。
- ⑦ コミュニケーションを交わす相手が固定化し、内容も愚痴や不満が多い。

#### OJTが効果的に行われる集団

- ① 将来の職場のあるべき姿を描いたビジョンやシナリオが存在し、集団に積極的に受容されている。
- ② あいまいで不透明な状況下でも待ちの姿勢でおらず、少々リスクを冒しても積極的に行動しようとする雰囲気がある。
- ③ 従来とは異なる意見やアイデアを積極的に評価し取り入れようとする姿勢が、集団内に存在する。
- ④ 積極的に改善・改革・変化に取り組む姿勢があり、必要に応じて価値や行動の基準あるいは集団のシステムを変更する。
- ⑤ 業務に関する情報に敏感に反応し、必要な情報源に積極的に接近する。
- ⑥ 集団にかかわる様々な関係者との広範なネットワークが存在し、集団外の情報が豊富に流入している。
- ⑦ 集団内部のコミュニケーションネットワークは、分散型の構造をもち、相互の情報交換が活発である。

(メンバーが自ら伸びようとする意欲を高める集団づくり)

## 具体的な取組方法

- 1 意欲のある集団をつくり、育てる
- 2 会議（学年会議、分掌会議、教科会議等）を通して育てる
- 3 協働した取組により育てる
- 4 キーパーソンにより、相互に啓発する集団をつくり、育てる
- 5 新しい課題を示し、育てる

### 1 意欲のある集団をつくり、育てる

メンターは、「OJTが効果的に行われる集団の姿」をイメージしながら、意欲のある集団づくりに配慮する必要があります。

#### ここがポイント

- 集団の役割や目標、問題意識を共有するとともに、メンバーがそれらの問題意識等に基づいて主体的に取り組めるよう、創意工夫ができる自由裁量の余地をもたせる。
- 自由に意見が言える雰囲気づくりにより相互の啓発を促進するとともに、積極的な取組や姿勢を評価し、メンバーの参画意識を高める。

□ 個々の集団（学校、学年、分掌等）の役割に関する認識を共有する

□ 集団で取り組む問題点を明確にする

集団のメンバー全員が「自分の所属する集団のなすべきことや役割・当面の目標」を共有していれば、集団全体に関わる共通の問題意識をもちやすくなります。

逆に問題意識の共有がなければ、「相互に協力し合う雰囲気や、互いの仕事を理解しようとする雰囲気」を醸成しにくくなります。

□ メンバーの業務に一定の自由裁量の余地をもたせる

□ 積極的な取組を評価する

例えば、学校や集団の問題点を抽出する際に参画させたり、実施に当たって創意工夫できる一定の自由裁量の余地をつくったりする方法により、メンバーの自主性を高めるための工夫も大切です。共通テーマへの参画意識の高まりが、生き生きとした職場をつくれます。

また、新しい仕事や新しい方法の提案などメンバーの積極的な姿勢には、その内容の是非を問う前にその提案自体を大いに評価しましょう。

□ 上司や先輩に対しても意見が言いやすい雰囲気をつくる

年齢や経験に関係なく自由に意見が言える雰囲気は、メンバー相互の啓発を促進します。

□ 他部門や他者の状況と比較し、視野を広げる機会をつくる

人が育ちにくい集団の共通の傾向として、「変化を好まない」「事なかれ主義」「消極的」があげられます。この状況を改善するための一つの方策として、現状の仕事に留まらず改善に意欲的に取り組んでいる学校や集団、人を訪問して意見交換させるなど、「外の風を感じさせる」工夫も必要です。

## 2 会議(学年会議、分掌会議、教科会議等)を通して育てる

職員会議はもとより、学年会議や分掌会議、教科会議など、小グループで行われる会議は、日常の児童生徒の実態から望ましい対応や指導について共通理解を図ることができるだけでなく、若手教員が先輩教員の考え方等に直接触れることができるなど、OJTの場として有効です。

しかし、教員一人ひとりの経験や能力が異なるため、同じ内容や課題に取り組んだ場合でも、その理解度や成果はまちまちです。また、複数の教員が集まっているため、個別指導によるOJTに比べ、当事者意識をもって参加することが十分でない場合もあります。

こうした会議を教員相互で学び合うOJTの場としていくためには、各主任等の会議を主宰・進行する立場にあるリーダーが、メンターとしての役割や、自身の資質能力が問われていることを自覚するとともに、次のような参加者への配慮や意識啓発が必要です。

### ここがポイント

□ 会議を主宰・進行する立場にあるリーダーは、メンターとしての役割や自身の資質能力が問われていることを自覚する。

□ 会議の参加者一人ひとりに役割や立場を意識した発言を求めたり、参加者も自分の職務上の課題との関連を意識し、各自の役割や立場を踏まえた発言をしたりするように心がける。

□ 会議において、提案の機会などのチャンスを積極的に与えるとともに、説得力のある会議資料を作成させることを通じた指導・支援を行う。

### □ 教員一人ひとりに自分の課題をもたせる

会議に参加していても、会議の様子を漠然と見たり聞いたりしているだけでは、自分の実践の改善や資質能力の向上には結びつきません。会議のテーマと自分の職務上の課題との関連を明確に意識して臨ませることが大切です。

### □ 参加する教員一人ひとりに自分の役割を意識させる

会議の場で、いつも固定した数名の教員だけが発言するという光景が見られます。協議が活発化し、教員の参加意識や能力を高めていく会議とするためには、会議の進行役(この場合、進行役がメンターとなります)は、参加者一人ひとりの役割や立場を意識した進行に努めるとともに、参加者が各自の役割や立場を踏まえた発言をするよう、意識付けを図ることも必要です。

例えば、若手教員が素朴な疑問や感想を出し、次に中堅教員が自分の実践に関連付けて意見を出す、最後に主任等を務めているベテラン教員がそれまでの意見と自己の立場を踏まえ、学校全体の状況に目を向け、方向性を示すような意見を出すなど、プロセスを意識した進行に配慮することなどが考えられます。

こうすることにより、漠然と自分自身の思いを述べ合う協議と比べ、現状を踏まえ、方向性が明らかで、かつ、的が絞られた協議になることが期待できます。

また、進行役が参加者の会議での立場を明確にすることで、経験の浅い若手教員も主体的に会議に参加することができます。



## □ 会議資料を工夫して作成する

起案文書等と同様に、説得力のある資料を作成するためには、論点を明確化し、伝えたいことを論理的かつ構造的に構成する能力などが不可欠であり、資料を作成するプロセスを通して、メンバーのこれらの能力が開発され、向上されることが期待されます。

また、論点が明確で方向性がわかりやすい資料は、会議の効率化にもつながります。

しかし、学校で行われる会議で配布される資料には、文字が多く並ぶだけのものも多く、説明の際もそれらの文字を追うだけといった、時間がかかるだけで、要点がみえない説明が行われるなどのケースも見受けられます。

こうした中、メンターは、メンバーに、会議における提案の機会などのチャンスを積極的に与えるとともに、会議資料等の作成にも積極的に関わり、適切な指導助言、支援を行うことにより、成功体験を積み重ねる機会をつくることも大切です。

会議の種類	身に付くことが期待される教職員の資質能力
職員会議	学校経営ビジョンの理解、意思決定プロセス等
企画委員会	学校経営への参画意識、連絡調整・意思決定に係る能力等
分掌会議	それぞれが分掌する専門分野に関する能力等
学年会議	学習指導、生徒指導、学級経営の方法等
プロジェクト会議	企画・立案能力、連絡調整能力等



### ■■ちよっと一息 ～コーヒーブレイク～■■

#### 「ワイガヤ」な職員室

「ワイガヤ」とは、時と場所を選ばずに気軽に集まってワイワイガヤガヤ言いながら、徹底的に議論するということです。職位や年齢にとらわれずに自由に話し合うことによって、新たな知恵やアイデア、目標などを生み出すというもので、本田技研の経営陣が作り出した概念だそうです。

テレビ番組に出演した本田技研工業の社長福井威夫氏が、番組の中で、本田本社には社長室が無く、社長をはじめ、数十人の役員が大部屋のような1つのフロアで“ワイワイ、ガヤガヤ”と仕事をしている、というようなことを紹介しておられました。

また、「仕事とは、楽しくないと、良いアイデアが出てこない」「楽しく仕事をしていれば、豊かな発想が湧き出てくる」「1人で黙々と仕事をしているよりも、ワイワイ、ガヤガヤ意見をぶつけ合い良い発想を生み出す方が、仕事が楽しい」というようなお話をされていました。これらの精神は、創業者の本田宗一郎さんの考えを継承したものだそうです。

さて、話題を転じて、私たちの職員室を見渡してみましよう。

職員室の机にうず高く積まれた書類や教科書の山。せつかく学年や分掌単位で机が並んでいても、正面の先生の顔を見ることができない。

これでは、「ワイガヤ」どころではありません。

さあ、まずは、職員室の環境整備から始めましよう。



### 3 学校行事や授業研究、生徒指導など、協働した取組により育てる

どんなに丁寧に説明しても、受け止める側に具体的なイメージが浮かばないと、なかなか行動にはつながりません。例えば、児童生徒への指導方法を伝えるときは、言葉で説明を繰り返すより、実際の場面を見せる方が効果的です。場面や経験を共有することにより、理解が容易になるものです。

学校は、一人ひとりの教員に任される部分が多い組織といわれますが、運動会、文化祭、修学旅行などの学校行事・特別活動や、計画的に実施する授業研究は、多くの教員が関わり実施される場面や経験が共有される協働の機会です。

このほかにも、ベテランの担任と若手の副担任で朝の会やSHR（ショートホームルーム）を運営したり、保護者会の資料を作成したり、また、学年の複数の若手教員に学年だよりの作成を任せたり、総合的な学習の時間の指導案を作成させたり、さらに、保護者との話し合いの場に若手教員を同席させたりするなどの工夫をすることにより、協働の機会をつくることができます。

#### ここがポイント

- 多くの教員が関わり実施される学校行事や授業研究、生徒指導などの協働した取組は、場面や経験を共有することにより、具体的なイメージをもつことができ、行動につながる絶好の機会となる。
- 複数の教員が協働して授業づくりの過程を共有することにより、児童生徒観や教材観などの共有が図られ、授業づくりにおけるOJTが充実する。

#### (1) 学校行事等での協働

全教員が取り組み、全校を動かす運動会等の学校行事は、組織的な行事運営の方法等を学ぶことができる場となります。また、多くの教員が分担をして取り組むことから、行事運営の中心となる教員だけでなく、相互に学びあう機会となり、OJTの場として有効です。

さらに、学校行事は保護者や地域と連携したり、開放したりして実施する場合も多いことから、教員が地域等との関わり方を身に付ける場ともなります。

このため、教員全員に学校行事等を通したOJTの必要性を理解させるとともに、行事の中心となる教員は、これまでの経験や前年度までの反省を生かしながらも、多くの教員が関わり、新しい発想を生かせるような企画・運営を行うことが大切です。

このほか、学校行事への取組を効果的なOJTの場とするためには、次のような配慮が必要です。

#### 学校行事を通してOJTを行う際のポイント

- 教員一人ひとりに役割をもたせる
- 行事等の中心となる教員への動機付けを行う
- 行事等の中心となる教員と、指導を受けているメンバーをフォローする
- 企画 → 協議／共有 → 実施 → 反省／協議／共有 の過程を心がける

## (2) 授業づくり、授業研究での協働

先にも述べたように、学校は、一人ひとりの教員に任される部分が多い組織であり、その代表的なものが授業です。また、授業は、学校生活のほとんどを占める時間であり、すべての教育活動の中心的な存在であることから、各学校においては、授業改善に向けて、授業公開や授業研究等の取組が積極的に行われています。

こうした取組は、教員相互がそれぞれの授業を通して学習指導、生徒指導、学級経営、人間関係づくりなどを直接に学ぶことができ、OJTに最も適した場です。

また、授業形態には児童生徒の状況や学習の目的等に応じて多くの種類がありますが、自分のスタイルを見つけていく必要がある若手の教員にとっては、多くの授業スキル・形態、複数の考えに触れる絶好の機会でもあります。

しかしながら、中学校や高校においては教科専門意識が、また、小学校においては学級意識が強い傾向があり、また、教員一人ひとりの経験や得意な（専門）教科、領域等が異なることから、意欲や取組に差があるなどの課題があります。

このため、教科や学級の枠を超えた日常的な授業公開を行うとともに、教員一人ひとりが授業研究において同じ視点や見方で考えや気づきを述べ合い、新たな発見や気づきが生まれるよう、次のような工夫や配慮が必要です。

### ▼ 複数の教員が積極的に関わり、協働により授業を作り上げる

校内研修等における授業公開では、授業づくりの段階から学年会、教科会等の単位で学習指導案を作成するなど、メンターを含めた複数の教員が関わることにより、児童生徒観や教材観などの共有が図られ、授業づくりにおけるOJTが充実します。

### ▼ 全教員公開授業で、全教員の意識を高める

全教員が公開授業を実践し、同じ条件下で研究を行うことにより、それぞれの経験を生かし、授業技術やノウハウを発揮することができます。

### ▼ 授業公開に当たっては、柔軟な時間設定とする

参観時間も単位時間(45,50分)にこだわらず、授業者や参観者の意図で弾力的に設定することにより、多くの教員が公開授業に参加することが可能となります。

### ▼ 授業を見る視点を共有する

授業を観る視点や授業評価の観点を明確にした授業チェックリストを活用し、気づきを述べ合うことで、授業後に行う研究協議が充実します。

### ▼ 研究協議を充実させる

授業者は、授業の提案内容を明確に示し、協議の進行役は、協議の論点を絞って進めていくとともに、授業者だけでなく、全教員が自分の気づきや考えを出し合うよう配慮し、提案授業のよさや課題を全員で整理し、それをもとに次の教員が新たな授業提案をするというマネジメントサイクルで実践することで、新たな発見や気づきが生まれ、研究が深まっていきます。

また、実施した授業に対する自己評価だけでなく、児童生徒による評価を採り入れたり、進行役が予め「より良い授業に向けて、あえて批判的な立場で、具体的に、代案をもって建設的に意見を述べる」などの約束事、ルールを明確

にすることにより、深まりのある協議が行われ、効果的なOJTが期待できます。

近年では、研究協議の活性化を図るとともに、参加者全員が共通理解をし、互いに授業力を高め合うことをねらい、授業研究にワークショップ形式を導入する学校が増えてきています。

## ワークショップ型授業研究

ワークショップ形式で行う研修は、教員一人ひとりの経験や知識、専門性に関わりなく、全員の教員が積極的に協議を行うことから、授業研究に導入することにより、教員一人ひとりが主体的に授業改善を図っていくことにつながります。

実施に際しては、次のような手順で行うことが必要です。

### ▼ 授業開始前に、授業観察の視点を確認する

明確な視点をもって授業観察を行えるよう、担当者が観察の視点を確認するとともに、授業観察後の研究協議のテーマ設定について解説する。

### ▼ 授業観察後の研究協議では、まず自分の意見を付箋に記入する

授業全体を振り返り、書き綴ったメモを相互に見比べながら、授業の成果や課題、改善策を、観察者自身が再構成する。また、メモ同士を関連付けたり、重要度の高い順に並べ替えたりすることで、より洗練された意見を付箋に記入する。

### ▼ 授業者が授業の主張点や工夫した手立てを解説する

グループ協議に入る前に、授業の主張点や工夫した手立てを、授業者から説明することで、協議の視点を明確化する。

### ▼ 授業の成果や課題、改善策についてグループ協議を行う

成果を協議することで、研究授業をとおして効果的な手立てを学び合うことができる。また、他の教員からプラスの評価を受けることにより、授業者は自分の授業実践に対して自信を深めることができる。さらに、研究授業をとおして明らかになった課題や課題に対する具体的な改善策を協議することで、今後の授業改善への手立てを各教員が検討する重要な機会となる。

### ▼ 各グループごとに協議したことを全体の場で発表する

それぞれの発表を聞き合うことで、自分では気付かなかったことを互いに学び合える場となる。

### ▼ 授業者が改善策を、観察者が個人成果をそれぞれ発表する

授業者は、今回の授業の自己評価から見えてきた成果と課題、それに対する改善策を説明する。他者に説明することで、授業者は課題と改善策をより明確にすることができる。その後、観察者は今回の研究授業や研究協議をとおして、今後、自分の授業改善において取り入れていきたい手立てを発表する。この発表により、他の教員も今回の研究授業における成果を確認でき、また、一つの研究授業をとおしてみんなで学び合っているという協働意識を高めることにもつながる。

### (3) 生徒指導上の問題対応での協働

生徒指導上の問題が発生したとき、その初期対応や緊急対応、又は事後対応においては、知識や技術のみならず豊富な経験に裏付けされた対応が要求されます。

特に、生徒指導上の諸課題の対応については、不適切な対応により学校が二次的な問題まで抱え、解決に時間を要してしまうケースもあり、また、当事者となる児童生徒や保護者に対して、教員が失敗を糧にして成長を図っていくというスタンスをとることはできず、1つの失敗が学校の信用を揺るがすだけでなく、児童生徒の人権を侵害することにもなりかねません。

このため、担当者（担任）一人に全てを任すのではなく、複数で対応するとともに、学校全体の問題として捉え、同一歩調で対応することが重要ですが、全教職員が組織的に取り組むことにより、OJTの場ともなります。

特に、若手教員が将来、こうした場面において適切に対応することができるよう、予め先輩教員に同行し、対応のノウハウを学んだり、経験を積んだりするOJTの機会を意図的に作ることも必要です。

生徒指導上の問題対応は、その解決を第一に考えなければなりません、同時にOJTの場としても生かすためには、次のような配慮が必要です。

#### ▼ 分掌や学年を越えたチームにより対応する

学校は、学年や教科、校務分掌等の担当で動くことが多く、事案が発生した場合には、当該学級の担任や当該学年が中心となって対応するケースが多いため、こうした枠組みでは、若手教員が場に立ち会う機会が偶発的になったり、あるいは経験の少ない若手教員が対応の中心を任されたりすることになります。

日頃から、対応に際して、分掌や学年を越えたチームを編成することなどにより、意図的・計画的に事案への対応を経験させていくことも必要です。

#### ▼ 事後の情報交換を行う

対応後、双方の記録を比較・検証する機会をもつことにより、対応時の視点のち方や事後に配慮すべき点、再発防止の観点、課題解決の視点等、視野を広げることにつながります。

### (4) 校務分掌における協働

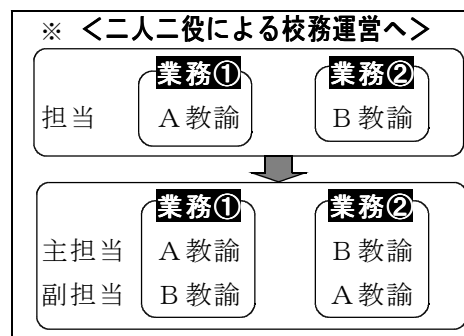
分掌業務を、二人二役（※）など複数体制にすることにより、他の教員の業務に直接かつ同時に携わることができるようになります。

特に、会計事務や諸帳簿整理等は、共同作業化することで、より業務を効率化させたり、不足している知識を補ったり、公金の扱いや個人情報取扱いなど、規範意識を育成する意味でも、OJTの場面として有効です。

#### ープロジェクトチームによる取組ー

学校が掲げる教育目標の達成に向けて、従来の分掌組織に加えて、特別のプロジェクトチームを編成し、先輩教員と若手教員とがチームを作って年間を通して継続的に取り組んでいる学校があります。

こうした取組は、学校組織の中での役割を自覚でき、若手教員も先輩教員の助言を



受けながら、目標達成のためにやりがいを感じて企画・実践・評価活動に主体的に関わることができるため、有効なOJTの場となります。

実施に際しては、チーム内で一人ひとりが責任と有用感を感じながら活動できるようにしていくために、次の点を踏まえることが大切です。

#### □ それぞれの教員の希望や得意分野を生かすチーム編成

管理職による面談やその他の教員からの情報、日頃からの観察等により、組織として機能するチーム編成を心がける。

#### □ 全員での意見交換による課題の把握

年間を通してやりがいのある活動を仕組めるよう、教員全員により学校課題を十分に吟味・分析して、重点取組事項を自分たち自身で考えていくようにする。

#### □ バランスを考えた役割分担

基本的にはペア（先輩教員と若手教員）をつくって役割分担等を行い、年間計画作成や具体的な進め方等について意見交換をしながら実践していく。

#### □ 達成の度合いが実感できるような数値目標や実践目標による短いサイクルでの評価

計画的に評価の機会を設け、進捗状況を確認したりしながら、活動を認める機会をできるだけ多く設けることで、やる気につなげていく。



### ■ ■ ちょっと一息 ～コーヒーブレイク～ ■ ■

#### 「指導」と「パワー・ハラスメント」

その人の将来を思って、厳しく指導したつもりが・・・

厚生労働省は平成24年1月、職場におけるパワーハラスメントの定義を初公表し、定義を、「**同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為**」としています。

また、具体的な行為を次のような傾向で分類しています。

- (1) 身体的な攻撃（暴行・傷害）
- (2) 精神的な攻撃（脅迫・暴言等）
- (3) 人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）
- (4) 過大な要求（業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害）
- (5) 過小な要求（業務上の合理性がなく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと）
- (6) 個の侵害（私的なことに過度に立ち入ること）

本県においても、「パワー・ハラスメントを防止するために～職員が認識すべきこと～」を作成し、その防止に向けた啓発を進めていますが、その中で、次のような点を判断基準としてあげています。

- ①職務上の権限や地位等を背景にした言動であること
- ②人格の否定や個人の尊厳の侵害にあたる言動であること
- ③一過性ではなく、繰り返し行われる言動であること

したがって、本人は指導のつもりであっても、その言動が上記のような点に該当し、相手に精神的・身体的苦痛を与えるものであれば、パワー・ハラスメントに該当すると考えられます。これは、経験、技能等に差がある同僚同士、あるいは部下から上司に対しても起こりうるものです。

一方、上司から叱責を受けた場合でも、それが業務を遂行する上で適切な指導の範囲内であり、客観的に「嫌がらせ」行為と言えなければ、パワー・ハラスメントには該当しません。受け手の気持ちだけが判断基準でないところが、セクシュアル・ハラスメントとは異なります。

**OJTの実施に際しては、メンターが「育成を意図」して接し、メンバーも「育成されていることを意識」していることが重要です。**

パワー・ハラスメントの詳細については、県教委が作成した「パワー・ハラスメントを防止するために～職員が認識すべきこと～」を参照してください。

## 4 キーパーソンにより、相互に啓発する集団をつくり、育てる

以上のような取組を進めていく上で、集団の中で大きな影響力をもつ「キーパーソン」を発見し、積極的に活用することが、より効果的なOJTにつながっていきます。

### ここがポイント

- 集団の中で大きな影響力をもつ「キーパーソン」を発見し、プロジェクトチームなどのリーダーを担当させることなどにより、相互啓発を促進する。
- ベテランの教員が培ってきた知識・技能を若手教員に継承することが求められる中、ベテラン教員をキーパーソンとしたOJTを展開する。
- メンターは、キーパーソンを動機づけるとともに、キーパーソンとその他のメンバーをフォローする。

学校では、常設の校務分掌のほかにも、各種委員会や課題に応じて横断的に組織されるプロジェクトチームなどの様々な集団や組織があります。こうした集団の一員に、又は、リーダーとして、キーパーソンを充てたり、キーパーソンとのペアを構成して、特定の課題に取り組みせたりすることは、集団内の相互啓発の環境づくりを促進する効果があります。

特に、本県の教員の年齢構成は、50歳代が極めて多く、30歳代が少ない状況になっていることから、若い世代のキーパーソンをこうしたチームのリーダーに充てることにより、多様な経験をさせたり、分掌主任等についていないベテラン教員をキーパーソンとしてOJTを展開することにより、ベテランの教員が培ってきた知識・技能を若手教員に継承したりする取組も必要となってきました。

### ＜キーパーソンによるOJTを実施する際のポイント＞

#### □ キーパーソンを動機づける

キーパーソンに対して、「業務の必要性とキーパーソン自身にとっての意味」を明確に示し、OJTの一部を担うことによって集団にどのような貢献をもたらすのか、また、キーパーソン自身の成長にどうつながるのか理解させることにより、本人へ動機づけることができます。

#### □ キーパーソンに期待を示す

具体的にキーパーソンに担ってほしい役割を示し、キーパーソンとしての自覚を促します。

#### □ キーパーソンとその他のメンバーをフォローする

キーパーソンへの指導・育成、支援はもちろんですが、キーパーソンが指導するメンバーに対する関与が必要です。キーパーソンから随時「報告・相談」を受けることにより、指導を受けているメンバーの状況を把握し、両者の的確なアドバイス・指導が可能となります。



## 5 新たな課題を設定して、育てる

### ここがポイント

□より一層の能力開発を行う必要がある場合は、研究指定校制度等を活用するなどして、集団に新しい課題を設定し、協働による新しい動きを作る。

メンバーの能力がある程度高まっており、より一層の能力開発を行う必要がある場合は、集団に新しい課題を設定し、それをメンバーに割り当てることが必要になります。

そのような場合、特に重要な課題について研究テーマを示したり、指定地域で実践的な研究を進める研究指定校制度等を活用したりすることにより、協働による新しい動きを作ることとなり、メンバーの能力開発が進むとともに、学校も活性化します。

### <新しい課題を設定する際のポイント>

- メンバーの視野が広がるもの
- 日頃のマンネリ感が打破できるもの
- メンバーの担当業務を違う側面から見るができるもの
- メンバーの(日頃の仕事では開発しにくい)新たな「能力開発」が必要とされるもの
- その課題に取り組むことが、学校全体にとって有意義なもの
- その課題に取り組む「目的」や「メンバーにとっての意味」が、はっきりしているもの



### ■■ちよつと一息 ～コーヒーブレイク～■■

#### 県内の研究指定校にはどのようなものがありますか？

以下は、平成23年度の研究指定校事業です。

- ・確かな学力の育成に係る実践的調査研究「新学習指導要領の趣旨を踏まえた学力向上等の方策に関する調査研究
- ・学力向上実践研究推進事業
- ・豊かな体験活動推進事業（自然宿泊体験事業～子ども農山漁村交流プロジェクト）
- ・発達段階に応じたキャリア教育支援事業
- ・研究開発学校(外国語活動・英語教育関係)
- ・コミュニティースクール推進事業（学校運営協議会制度）
- ・教育課程研究指定校事業（体育）
- ・地域等の課題に応じた教育課程研究事業  
「へき地教育実践研究」「小・中連携教育実践研究」「伝統文化教育実践研究」
- ・「やまぐちっ子の心を育む道徳教育」プロジェクト
- ・高等学校における進路指導の在り方に関する調査研究事業
- ・グローブ推進事業
- ・スーパーサイエンスハイスクール（SSH）
- ・やまぐちエコリーダースクール
- ・NIE (Newspaper in Education) 実践指定校 など



### 3 学校評価・教職員評価とOJT

学校評価や教職員評価の取組は、学校教育目標に基づく教員の協働実践を促進したり、個々の教員の状況について適切に把握できたりするものであり、積極的に活用することによりOJTがより効果的に実践できます。

#### 具体的な取組方法

- 1 挑戦的なレベルの目標により育てる
- 2 適切な評価により育てる

#### 1 挑戦的なレベルの目標により育てる

##### ここがポイント

- 挑戦的なレベルの目標は、達成に向けての教員の創意・工夫や協働実践を促進し、教員および教員集団を育てる。
- 教職員評価の取組で行う面談は、その時々、個々の教員の現状を適切に把握し、適切な指導助言が可能となる効果的なOJTの場である。

学校評価制度も、教職員評価制度も、「目標管理」が制度の柱となっています。「目標管理」の取組では、年度初めに重点的に取り組む目標を設定し、Plan(計画)－Do(実行)－Check(評価)－Action(改善)のマネジメントサイクルを通して、目標の達成に向けた取組を進めていきます。

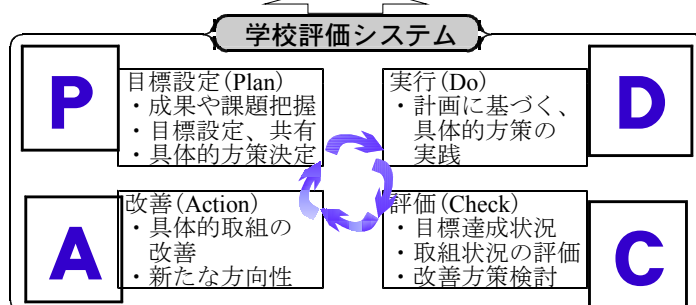
それぞれの目標を設定する際に、挑戦的なレベルの目標を設定することは、達成に向けての教員の創意・工夫や協働実践を促進し、その過程において教員および教員集団を育てることとなり、組織を活性化することにもつながります。

このためには、学校の現状、課題や学校経営ビジョンの重点事項等が明確に示され、教員が共有していることが前提であることは言うまでもありません。

また、教職員評価における目標管理の取組では、教員が自ら設定した目標の達成に向けて取り組んだ過程や成果を自ら評価するとともに、目標設定や遂行過程、評価の各段階において面談が行われ、その時々、個々の教員の現状について適切に把握でき、取組方法について適切な指導助言が可能となることから、効果的なOJTの実践の場となります。

教職員評価の指導助言者や評価者は、管理職ですが、一人ひとりの自己目標や進捗状況、さらには、面談で得た本人の思いなどを、メンバーの了解を得た上で、関係するメンバーが共有することにより、より効果的なOJTが可能となります。

学校運営の組織的・継続的な改善、教育水準の保証・向上  
保護者・地域住民等との連携協力による学校づくり



- ★自己評価：学校の全教職員が参加して行う評価  
→児童生徒、保護者、地域住民からの要望やアンケート等を活用
- ☆学校関係者評価：保護者等の学校関係者による評価  
→自己評価の結果や改善方策について評価

## 2 適切な評価により育てる

### ここがポイント

- 業績評価の結果等をフィードバックすることはもとより、目標設定の面談や日常的な教育活動中で行う声かけなどの場面で活用する。
- 業績評価の結果等を踏まえた引き継ぎにより、継続的にOJTによる人材育成を行う。
- 学校評価や授業評価の結果に基づいた組織的・計画的な校内研修を実施する。

教職員評価の取組では、教員が目標達成に向けて取り組んだ過程や成果を目標管理の取組（Plan-Do-Check-Action）の中で自ら評価するとともに、教員が取り組んだ教育活動の遂行過程やその成果を、発揮された力（能力）、取組姿勢（意欲）、職務遂行の成果（実績）として評価（業績評価）を行います。

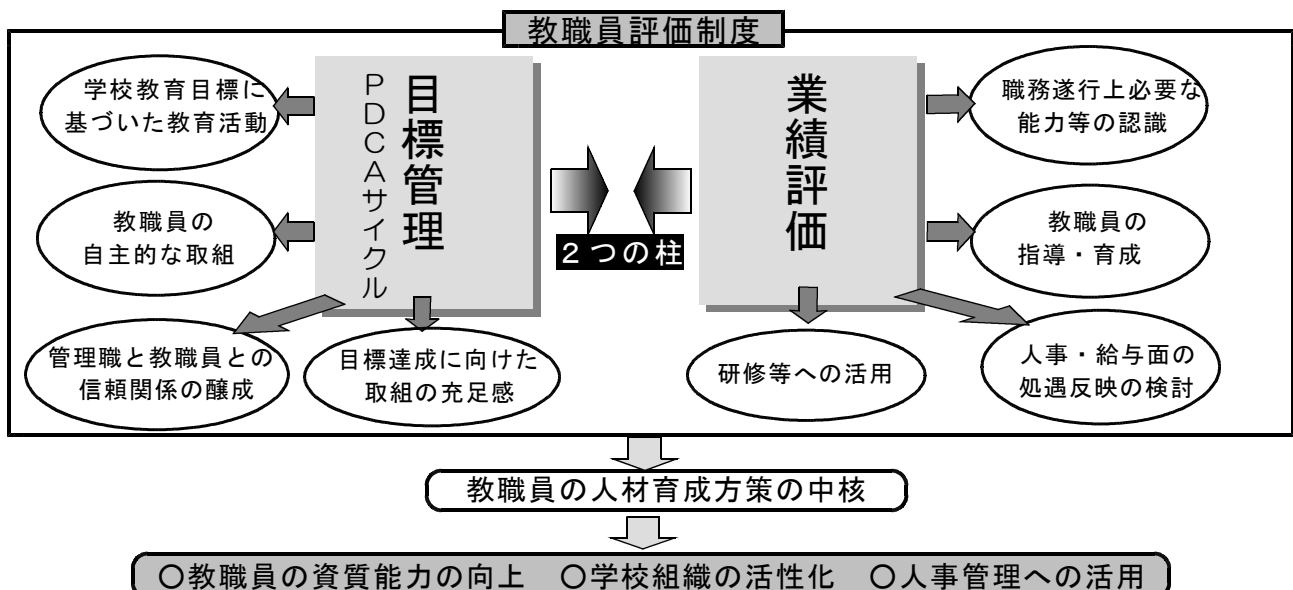
校長や教頭の複数の管理職が、観点を明確にして、客観的な事実に基づいて行う業績評価を、それぞれの教員に適切にフィードバックすることはもとより、目標設定の面談や日常的な教育活動中で行う声かけなど、適切な場面で活用することにより、能力と意欲を向上させることが可能となります。

また、管理職が代わっても継続的なOJTによる人材育成を行っていくためには、これらの評価は不可欠です。

学校評価や授業評価等の取組を通して得られる評価結果は、学校の教育活動や教員個々の教育活動を客観的に見つめ直すことができる絶好の機会であり、これらを有効に活用することにより効果的なOJTを展開することができます。

特に、学校評価によって把握した学校の教育課題に基づいて行う校内研修は、教職員の課題意識の共有を図り、協働実践を促進することとなります。

各学校においては、学校の教育課題の解決に向けて、組織的・計画的に校内研修が実施できるよう、研修担当（研修主任）を中心とした校内研修体制の整備と研修計画の充実に努めるとともに、分掌や学年単位等の小規模な集団による校内研修を促進する必要があります。



## VI OJTを実施する上でのスキル

### 1 メンターからメンバーへのアプローチのスキル

OJTの多くは、コミュニケーションを通じて行われます。そこで、日常の声かけや面談などで活用できる実践スキルを紹介します。

#### スポンサーシップ (sponsorship)

スポンサーシップとは、ドアを開けること。メンバーの仕事がうまくいくように関係者に働きかけるなど、支援しようとする関係をもちましょう。

#### 指導 (coaching)

仕事のやり方、“コツ”をアドバイスする。メンバーの意欲と能力を伸ばすため、成果に対してはしっかりと評価しましょう。うまくいかなかったことは改善点を一緒に考えてみることも大切です。

#### 保護 (protection)

メンバーに責任のないミスに対して責任を取ること。必要なときに緩衝の役割を果たすこと。創意工夫できる一定の自由裁量の余地をつくり、「任せ」ながらも、進行管理を適切に行うなどの関わりをもつことにより、責任を共有することも大切です。

#### 表出 (exposure)

重要な会議へメンバーを連れて行くことなど、重要な場面で、メンバーが能力を証明する機会をつくり出すことにより、メンバーの自己効力感を高めましょう。

#### 挑戦的な仕事の提供 (challenging work)

達成のためには創意工夫が必要であるような、メンバーの知識とスキルを伸ばす仕事を割り当てることにより、成長するための準備を促しましょう。

#### ロール・モデル (role modeling)

メンバーが、能力や自信、専門性や独自性を伸ばすのを助けるような、評価できる行動、態度又はスキルを明示すること。メンターやメンバー自身、周囲の人々の行動の中から、モデルとなる態度・スキルを見出し、明示しましょう。

#### カウンセリング (counseling)

個人的・専門的なジレンマを理解するために、相手の立場になって話を聴くよう心がけましょう。

#### 受容と確認 (acceptance and confirmation)

良いところも認めて、それを伝えるなど、自信と自己イメージを強めるための、継続した援助、尊重、賞賛を提供しましょう。

#### 友情 (friendship)

毎日の仕事の範囲を超えて、相互に関心をもつこと。直接的な職務の範囲外の経験をも共有するよう心がけることも大切です。

## 2 ビジネスコーチング のスキル

「ビジネスコーチング」とは、1対1での指導や助言によって、人間が本来もっている成長しようとする可能性を引き出す手法です。メンターが身に付けている知識やスキル（技術）をメンバー

に対して一方的に伝授する方法とは異なります。次に、「ビジネスコーチング」のスキルを紹介します。

### 「内発的動機づけ」の重要性

「その仕事を成し遂げたい」「もっと深く知りたい」「自分を成長させたい」など、自らの意志で行動を起こさせることを「内発的動機づけ」といいます。

一方で、欲しがるものを与えたり（賞）、嫌な目にあわせたり（罰）することによって、行動を起こさせることを「外発的動機づけ」といいます。

「罰」をおそれたり、「賞」を意識して起こす行動は、それらがなくなるとその行動が起きません。OJTを効果的に機能させるためには、メンバーの「内発的動機」を刺激していくことが重要になります。

### メンバーに主体性をもたせる「指し手感覚」

自分の行動が自分の意志によるものであると感じられるとき、「指し手感覚」にあると言います。ちょうど、将棋やチェスを打つ人の「自分の考えや意志で物事に没頭している人の感情」を指します。逆に、指し手に動かされている将棋やチェスの駒は、強制的に動かされていると感じるでしょう。このような感情を「駒感覚」といいます。

内発的動機を刺激することは、メンバーをいかに「指し手感覚」にするかということであり、つまり、「命令されたので、この仕事をしている」「指示されたとおりにやればよい」ではなく、仕事の目的を明確に理解させることにより、「この仕事を自分自身の力で成功させたい」という意識をメンバーにもたせることが重要になります。

### 小さな成功からの「自己効力感」

自己効力感とは、「自分が存在している意味を実感する」という、いわば手応えを感じるということです。つまり、自分が主体的に仕事に取り組み、成功に近づいていると感じる状態です。この自己効力感を感じると、仕事を通じて得た充実感から、さらに未知なるものへ挑戦していこうという意欲をもちます。

そのためには、メンバーへの積極的なフィードバックを行うことが最も重要であり、一つの仕事が完結するまで関心を示さないのではなく、小さな成功を見つけ、頻繁に関わりをもつことが大切です。

小さな成功を積み重ねていく過程で、メンバーは自己効力感を強めることができます。

以上のように、メンバーを内発的に動機づけて指し手感覚にし、自己効力感をもたせることにより、メンバーの挑戦意欲や学習意欲を喚起することが大切です。

### 3 効果的なほめ方・叱り方

教員は、児童生徒をほめたり、叱ったりすることのプロでも、相手がいざ大人となると難しいものです。次に、効果的なほめ方・叱り方について、整理します。

#### 1 叱って育てる

「できれば叱ることなしにメンバーを育てたい」「叱ることでメンバーに恨みを買いたくない」、人を指導・育成する立場に立つ人間であれば、誰もが一度は抱く感情でしょう。

しかし、この叱るという行為を避けていてはOJTの大きな成果は望めません。メンバーの反省及び行動の改善を促すためには、メンバーのやる気を引き出す叱り方を理解し、実践することが必要です。

- ＜叱り方のポイント＞
- 感情的に叱らない
  - 事実を把握し端的に要点のみで叱る
  - タイミングよく叱る
  - 直接本人を叱る
  - 叱る場所は、TPOに応じて考える
  - 行為を叱り、人格を叱らない
  - 叱る理由をはっきり伝える
  - 叱った後は、感情のしこりを残さない



#### ■■ちょっと一息 ～コーヒーブレイク～■■

##### 「ニューロロジカルレベル」

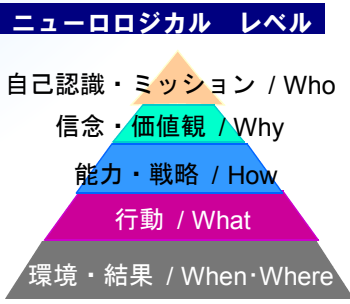
下の図は、個人の変化や学習、コミュニケーションの構造を簡単にあらわしたモデルで、ニューロロジカルモデルと言われるものです。上位のレベルの変化は、必ず下位のレベルに影響して何らかの変化を起こします。一方で、下位のレベルの変化は上位のレベルに影響を及ぼすこともありますが、必ずしもそうなるとは限りません。

つまり、環境や行動などを変えてもなかなか信念に変化は現れませんが、信念を変えることは必然的に行動や環境に影響を与えるというものです。もう少し具体的に説明すれば、能力が上がることにより、行動が変わり、結果がでる。理想の自分のセルフイメージ（自己認識）を身に付けることで、能力・行動・信念や価値観が変わってきます。

この図を意識しながら、「叱り方」「ほめ方」を考えてみましょう。叱り方のポイントで「行為を叱り、人格を叱らない」ということを紹介しましたが、叱るときは、相手の存在を否定しない。右図でいう、相手の自己認識や信念・価値観レベルを否定するような内容の表現を使わない。もし、相手の誤りを指摘するのであれば、行動、能力レベルを指摘する。

一方で、ほめるとき、認めるときは、相手の行動や能力などもほめながらも、相手自身を認めるような表現の方が、コミュニケーションの質は高まります。

相手をほめ、認めながらも叱る時は、叱るレベルの上位の部分をもほめ、認めることにより、相手の意欲を維持しながら誤りを指摘することができます。



## 2 ほめて育てる

叱ることに勝るとも劣らず重要なことは、「ほめる」ことです。「賞賛は能力を育てる力がある」という言葉どおり、「ほめる」という行為から、メンバーの積極性・自主性を引き出すことが期待できます。

しかし、一見簡単そうなこの「ほめる」という行為が、なかなかできないのも現実です。ほめる基準をもち、ほめるべき行為を見過ごさないように、常に心がけておくことが大切です。

### <ほめ方のポイント>

- 具体的な事実に基づいてほめる
- その場でタイミングよくほめる
- プロセスをほめる
- ほめた後、次の目標を示す
- 人前でほめる
- 第三者の感謝の気持ちを伝える



### ■■ちよっと一息 ～コーヒーブレイク～■■

#### 「I メッセージ」と「You メッセージ」

「私」を主語にした表現を「I (アイ) メッセージ」、相手を主語にした表現を「You (ユー) メッセージ」といいます。

「あなたは～～です。」という言い方をすると、相手を責めたり、非難したり、行動をかえさせたいという指示をする言い方になり、一般的に、話者が意図しなくても、「あなたはこうあるべきだ、こうすべきだ」という断定的な響きや評価しているニュアンスが含まれてしまいがちです。

特に、感情のおもむくままに言葉を発すると「YOU メッセージ」になりやすいものです。

また、発信する側の主観で発する「YOU メッセージ」では、しばしば、受け取る側の考えとの相違が生まれます。例えば、相手が、「自分は仕事が遅い」と思っている人に、「(あなたは) 仕事が早いね。」と言っても、本人は何となく受け入れにくく納得しにくいものです。これでは伝えたい人に発信する側の意図が十分に伝わりません。

一方で、「私は～～です。」「私は～～してほしい。」のように、「私は」を主語として、私がどう感じたかという表現をすることで自分の思いを伝える「I メッセージ」は、相手の言動によって自分がどう感じたのか、相手に何をわかって欲しいのかを真っ直ぐに伝える効果があります。

それは「I メッセージ」が話者の今の気持ちや感情を相手にオープンにしているからです。相手の立場からすれば、受け取りやすいのは「I メッセージ」なのです。

特に部下を「肯定」したい場合、「I メッセージ」は強力です。

#### <Iメッセージの具体例>

- 「君の仕事ぶりを見てみると、こっちもやる気が出てくるよ」
- 「今日の会議での君の発言、ありがたかったよ」
- 「君がうちの学年にいてくれて心強いな」
- 「あなたの、あのひと言で、勇気が湧きました」

## VII OJTの推進に向けた研修の実施

管理職、分掌主任、学年主任等のメンターとなる人を中心に、まとまった時間だけでなく、例えば会議終了後の15分、短い時間を活用した意見交換を実施することで、メンターとしての意識を高め、校内におけるOJTの推進を図ることができます。

### § 1 自らの経験からOJTの重要性・必要性について理解する

自らの経験に基づき、次のようなテーマで意見交換することにより、OJTの必要性・重要性を理解する。

- 自分がこれまでに職務上、成長したと感じた場面は？
- 自分自身の職務上の成長に大きな影響を与えた人物とは、どんな立場の人で、どんな影響を与えたか。

### § 2 メンターとしての自覚を高めるとともに理想像をイメージする

次のようなテーマで意見交換することにより、メンターとしての自覚を高め、理想像をイメージする。

- 信頼できる理想の上司とは、どんな上司か。(だったか)
- 成長が期待できる人材は、どんな資質や能力を有しているか。

↓

「OJT実施に際してのチェックポイント」(P37)により、現在のメンターとしての自分の現状を確認してみましょう。

### § 3 OJTの具体的方法について検討する(意図的・計画的なOJT)

自分の所管している業務の範囲において、「だれに、どのような場面で、どのような方法で、どのような力を身に付けさせることができるか」を視点に、次のような意見交換をする。

- 「これまで学年主任が作成していた学年だよりですが、〇月号については、自分の学級のことから、学年全体について視野が広がるよう、新採3年目の〇〇先生に原案を作成してもらい、学年全体で検討しようと思います。」等

### § 4 OJTの実践事例について情報交換を行う(実践・振り返り)


年度の中間期等において、自分の所管している業務の範囲において実施したOJTについて、§3に示す視点や成果について情報交換及び振り返りを行う。

### § 5 OJTを実施する際のスキルについて理解する

次のようなテーマで意見交換することにより、OJTの具体的スキルを理解する。


- 普段、あなたが使っているほめ言葉は？(逆に、避けたい叱り方は?)
- これまでOJTを実施する中で、効果的であったほめ言葉、叱り方は?

## ■OJT実施に際しての チェックポイント

- 育成を意図して接しており、また、メンバーも育成されていることを意識している。
- メンバーの「現有の能力」、「担当業務遂行上(直接)必要とされる能力」、「将来的に必要となる能力」等の能力を把握し、現状と見込みをもってメンバーに接している。
- OJTの実施に際し、具体的で明確な目標、努力すれば実現できるレベルの目標を設定しており、目標設定の理由や背景情報をメンバーと共通理解をしている。
- 「いつ」、「だれが」、「だれに」、「どのような場面や方法で」OJTを実施するかを明確に意識している。  **P11** **1**「目標を共有して、意識的・計画的、継続的に育てる」参照

- 仕事を任せるときは、割り当てた業務の目的や全体像、メンターとしての関わり方や報告のタイミングを明確に示すよう心がけている。


(管理職)

- 一人ひとりの特性や意向、将来の育成を考慮した計画的な校務分掌の割り当てや積極的な人事異動により、「場」を与え、潜在的な資質能力を開発するよう心がけている。  **P13** **2**「場を与え、仕事を任せて育てる」参照

- 適切な場面で、適切な指導助言や支援を行うことができるよう、平素からメンバーの業務の進み具合や前回の報告の概要、懸案事項などを把握するよう心がけている。


- 適時適切な報告・連絡・相談・質問や積極的な提案をさせ、必要な助言を与えて育てるよう心がけている。

- 報告等を受けるときは、「報告等が終わるまで、話を途中でさえぎらない」「報告等が終わったら、『事実』と『報告者自身の考え』を整理して、自分の理解が正しいかフィードバックする」などのスキルを踏まえてメンバーと接している。

- メンバーが作成した起案文書等の文書は、前例踏襲ではなく、「現状や課題を踏まえ、建設的な視点で組み立てられているか」、「伝えたいことが簡潔に要点化してまとめているか」などの視点で確認し、必要に応じて適切な助言を行うよう心がけている。  **P15** **3**「機会をとらえた指導により育てる」参照


- 「OJTの取組が阻害される集団」の姿を踏まえるとともに、「OJTが効果的に行われる集団」の姿をイメージしながら、意欲のある集団づくりに取り組んでいる。

- 集団の役割や目標、問題意識が共有されており、メンバーがそれらの問題意識等に基づいて主体的に取り組めるよう、創意工夫ができる一定の自由裁量の余地をつくるよう心がけている。


- 自由に意見が言える雰囲気づくりにより相互の啓発を促進するとともに、積極的な取組や姿勢を評価し、メンバーの参画意識を高めるよう心がけている。  **P20** **1**「意欲のある集団をつくり、育てる」参照




- 会議を主宰・進行する際には、会議等がOJTの場として有効であることを意識し、参加者一人ひとりに役割や立場を意識した発言を求めるなど、工夫した進行を心がけている。
- 提案の機会などのチャンスを積極的に与えるとともに、説得力のある会議資料の作成を通して指導・支援を心がけている。

 P21②「会議(学年会議、分掌会議、教科会議等)を通して育てる」参照

- メンバー全員に学校行事等を通じたOJTの必要性を理解させ、教員一人ひとりに役割をもたせるとともに、行事の中心となる教員に対し、企画 → 協議／共有 → 実施 → 反省／協議／共有の過程を意識した企画運営に取り組むよう助言している。
- 教科や学級の枠を超えた日常的な授業公開をシステム化するとともに、授業チェックリストを作成し、授業を見る視点を共有したり、ワークショップ型授業研究を導入したりするなど工夫して、研究協議の活性化に向けて取り組んでいる。

 P23③「学校行事や授業研究、生徒指導など、協働した取組により育てる」参照

- 集団の中で大きな影響力をもつ「キーパーソン」を発見し、プロジェクトチームなどのリーダーを担当させることなどにより、相互啓発を促進するよう心がけている。
- その際、キーパーソンを動機づけるとともに、キーパーソンとその他のメンバーをフォローするよう心がけている。

 P28④「キーパーソンにより、相互に啓発する集団をつくり、育てる」参照

- メンバーの能力がある程度高まっており、より一層の能力開発を行う場合は、集団に新しい課題を設定し、それをメンバーに割り当てるよう心がけている。

 P29⑤「新たな課題を設定して、育てる」参照


(管理職)

- 学校評価や教職員評価における目標管理の取組においては、達成に向けての教員の創意・工夫や協働実践を促進し、教員および教員集団を育てるため、挑戦的なレベルの目標とするよう心がけている。
- 教職員評価の業績評価においては、評価結果等をフィードバックすることはもとより、目標設定の面談や日常的な教育活動の中で行う声かけなどの場面で活用するよう心がけている。


 P30①「挑戦的なレベルの目標により育てる」

P31②「適切な評価により育てる」参照

- OJTの実施に際しては、メンバーへのアプローチのスキル、ビジネスコーチングのスキルを活用しながら、メンバーに接するよう心がけている。

 P32①「メンターからメンバーへのアプローチのスキル」 P33②「ビジネスコーチングのスキル」参照

- 効果的なほめ方・叱り方のスキルを踏まえ、適時適切にメンバーに指導助言を行うよう心がけている。

 P34③「効果的なほめ方・叱り方」参照

## おわりに ～組織的な学校運営に向けて～

学校が抱える課題が複雑化・多様化する中、これからは、教員一人ひとりの資質能力の向上に加えて、学校の運営組織体制や指導体制の改善・充実を図り、組織としての教育力や課題解決力を高めていくことが、より重要となってきています。

また、教員は、学校における児童生徒とのふれあいや教員同士の協働した取組を通して成長することからも、学校の組織的な取組を推進し、協働実践の場を多く設定することにより、「資質能力の向上」と「学校の組織力の向上」が双方向に機能する体制づくりが求められています。

このため、本県では、「はじめに」においても紹介しましたが、教員の人材育成に加えて、平成23年度からは、国の委託を受け、「組織的な学校運営による学校の総合力の向上」に向けた取組を進めており、本手引きは、この取組の中で作成したものです。

このほかにも、学校の総合力の向上に向けては、学校の実態に応じた体制づくりと、組織的な学校運営に向けた教員の意識改革が必要なことから、県内全ての学校において、学校運営や人材育成の要である教頭が中心となり、当該校の組織運営体制、指導体制の改善に最も有効と考えられるテーマ(右参照)に基づいた取組を進めており、今後、各学校の取組の中から、参考となるものを紹介する「実践事例集」を作成することとしています。

本手引きでは、OJTの基本的な考え方や取組方法を紹介するとともに、特に、学校が組織的な取組を進めるこ

とにより、より一層、OJTが推進されることを紹介していますが、この取組の中では、組織的に学校運営が行われている学校の姿(イメージ)を関係者が共有できるよう、教育活動各分野ごとに組織的に取り組まれている状況を具体化することにより、組織的に学校運営が行われている姿を明らかにしています。本手引きにおいても、参考資料として添付していますので御参照ください。

各学校におかれては、本手引き等を積極的に活用していただき、教員の資質能力の向上に取り組んでいただくとともに組織的な学校運営に努められ、学校の総合力の向上を図っていただきますようお願いいたします。

### 【テーマ】

- ① OJTの充実等による組織力強化や教職員の資質向上
- ② 事務職員の学校運営への参画体制の強化
- ③ 諸会議や校務分掌の見直し等による校内組織の充実
- ④ ICT活用等による校務の効率化・情報共有
- ⑤ 家庭や地域社会との連携強化、外部人材の活用等

### 【参考文献】

- 職場研修マニュアルー改訂版ー 財団法人山口県ひとづくり財団
- 学校におけるOJTの効果的な進め方 編者 浅野良一  
(株)教育開発研究所
- OJTガイドライン ～学校におけるOJTの実践～ 【改訂版】  
東京都教育委員会

# 参考資料

※※ 学校が組織的な取組を進めることにより、より一層、O J Tが推進されます。

また、学校が組織的な取組を進めていくためには、関係者が、「組織的に学校運営が行われている学校の姿（イメージ）」を共有することが大切なことから、教育活動各分野ごとに組織的に取り組まれている状況を具体化したものを「参考資料」として紹介します。 ※※

## 組織的に学校運営が行われている学校の姿

教育庁教職員課

### ■ 本資料の活用について

学校が抱える課題が複雑化・多様化する中、これらの課題に的確に対応し、学校運営を円滑に推進していくためには、学校の運営組織体制や指導体制の改善・充実を図り、組織としての教育力や課題解決力（「学校の総合力」）を高めていくことが、より一層重要となってきています。

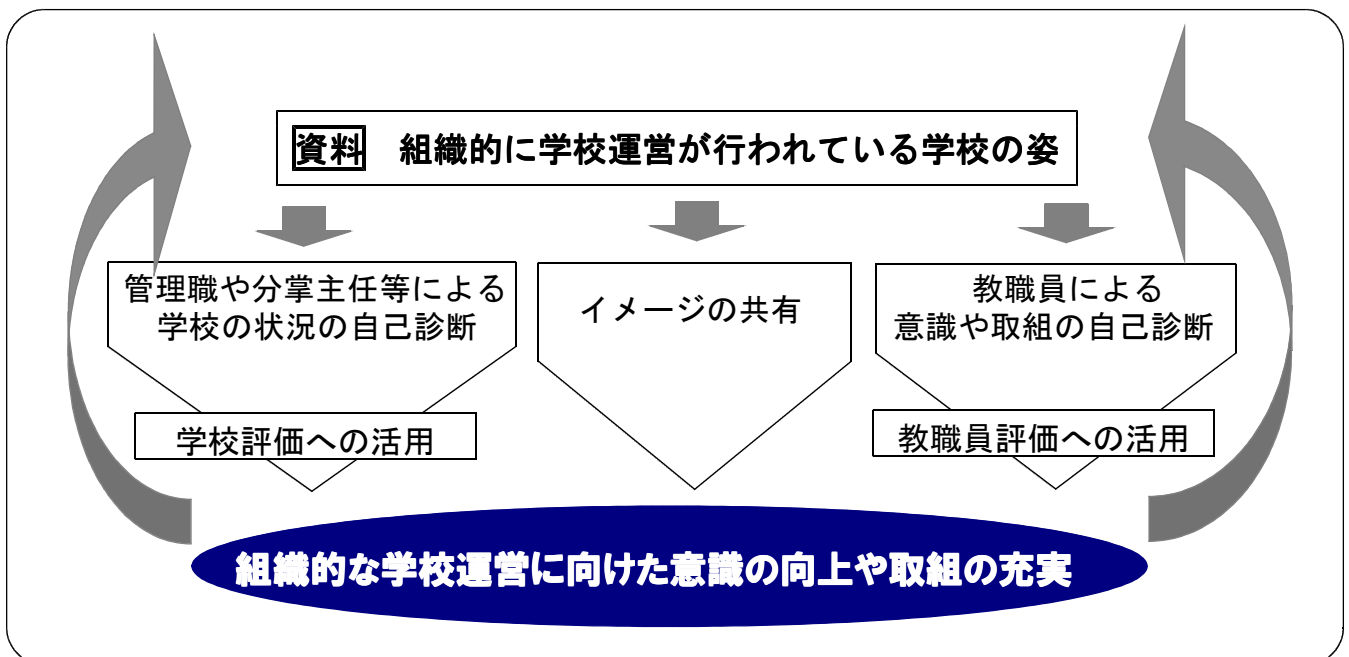
こうした中、「夢の実現チャレンジプラン」等、県が作成する教育計画をはじめ、各学校が作成する教育計画等において、「組織的な取組」という用語をしばしば目にしますが、組織的な取組に向けた教職員の意識の向上を図り取組を進めていくためには、組織的に学校運営が行われている姿を可能な限り明らかにして、関係者が共有することが大切です。

この資料は、以上の視点から、学校で行われる様々な教育活動ごとに、組織的に取り組まれている姿を具体化・可視化したものですが、これに併せて5段階の評価尺度を用いて自己診断することにより、各学校の組織的な学校運営の状況や教職員の意識の状況を把握することができるようにしています。

例えば、管理職が自校の状況について自己診断することにより学校運営の状況を、分掌主任が所管する教育活動について自己診断することにより分掌の状況を、さらには、教職員一人ひとりが自校の状況について自己診断することにより、組織的な取組に向けた自らの意識を確認することになります。

また、それらを集約することにより、当該校の教職員全体の意識の状況を把握することも可能となり、その結果を学校評価や教職員評価の取組に生かすことにより、組織的な学校運営をより一層促進することとなるものと考えます。

各学校においては、組織的な学校運営の推進に向けて、本資料の積極的な活用をお願いします。

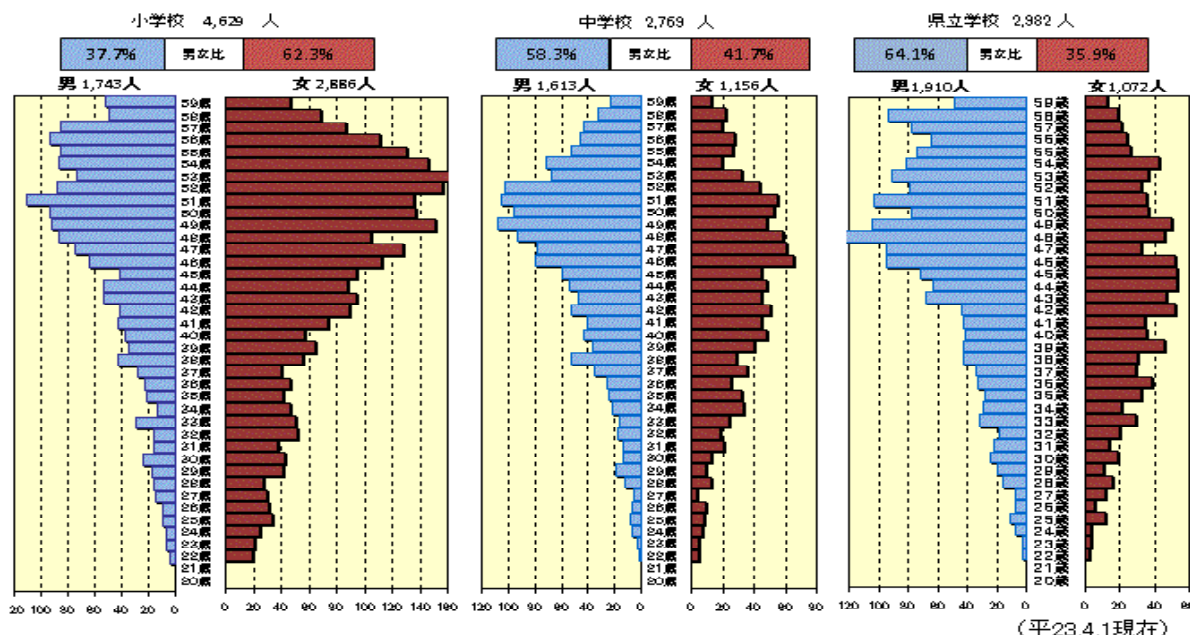


## ■ 重要性を増す“組織的な学校運営” ～なぜ、今、必要なのか？～

- ◆ **複雑化・多様化する課題に的確に対応する学校の運営組織体制や指導体制の改善・充実**  
 社会性や規範意識の低下など、学校を取り巻く環境が急速に変化し、いじめや不登校の増加等、学校が抱える課題も複雑化・多様化してきています。これらの課題に的確に対応していくためには、学校の運営組織体制や指導体制の改善・充実を図り、組織としての教育力や課題解決力等のいわゆる「学校の総合力」を高めていくことが、より一層重要となってきています。
- ◆ **一人ひとりの教職員がもつ力を学校全体の力として生かすための組織的な取組の推進**  
 学校は学級担任や授業など、個々の教職員に任されている部分が多い組織であり、一人ひとりの教職員の「がんばり」が学校を支えています。こうした中、組織的な取組を推進することにより、一人ひとりの教職員がもつ力や取組を学校全体の力や取組として生かすことができます。
- ◆ **組織的な取組や協働実践による教職員の資質能力の向上**  
 教職員は、学校における児童生徒とのふれあいや教職員同士の協働による取組を通して成長していきます。学校における組織的な取組や協働実践の場を多く設定することにより、より一層の教職員の資質能力の向上が期待できます。「資質能力の向上」と「組織的な学校運営」が双方向に機能し、学校の総合力を向上させる体制づくりが求められています。
- ◆ **教職員の大量退職に伴うベテラン教職員のノウハウの若手・中堅教職員への継承**  
 ベテラン教職員が教職経験を通じて培ってきた優れたノウハウや教育実践は、学校における組織的な取組や協働実践を通じて若手・中堅教職員に継承されます。
- ◆ **新学習指導要領が求める新しい学びの形態への対応等**  
 子どもたちの「生きる力」を育むため、キャリア教育や体験的な学習など、従来の教科の枠を超えた横断的・総合的な学習や探究的な活動等、多様な授業形態を取り入れることが求められています。こうした取組を進めていくためにも、教職員がチームとして取り組むことが必要です。

### 山口県の教員年齢構成

(「平成23年度版 山口県の教育」から)





- |    |  |           |
|----|--|-----------|
| 12 | 校務分掌等の校内組織が、成果と課題を踏まえ、重点項目の設定や改善方策について、有効な提案をしている。 | 5-4-3-2-1 |
| 13 | 保護者、地域住民の意見が評価に反映できる仕組みがある。                        | 5-4-3-2-1 |

**⑥ 特色ある学校づくり**

- |    |   |           |
|----|---|-----------|
| 14 | 学校内外の環境の分析により、課題が焦点化され、プラス部分(強み)を学校の特色ととらえ、それらを活用した創造的な教育活動や学校運営を行っている。 | 5-4-3-2-1 |
| 15 | 特色づくりに関する情報を積極的に発信しており、家庭や地域との連携の下、教育活動を展開している。                         | 5-4-3-2-1 |

**⑦ 学校間(異校種間)連携**

- |    |  |           |
|----|--|-----------|
| 16 | 地域の校種間で課題を共有しており、その課題解決に向けた校種間の連携について学校内外に明確に示し(学校経営方針に位置づけ)、教職員、保護者が理解している。 | 5-4-3-2-1 |
| 17 | 連携協議会など連携体制が整っており、教職員が、授業公開、授業交流などの実務レベルでの交流に計画的に取り組んでいる。                    | 5-4-3-2-1 |

**⑧ 教職員の人材育成**

- |    |  |           |
|----|--|-----------|
| 18 | 学校の教育目標の達成や課題解決に向けて、学校評価等の結果を踏まえて設定したテーマに基づく実効性のある校内研修を、全教職員の主体的な参加のもと、計画的に実施している。 | 5-4-3-2-1 |
| 19 | 学校全体で実施する校内研修に加えて、学年、教科、分掌等の単位で行う研修を、定期的に又は必要に応じて実施している。                           | 5-4-3-2-1 |
| 20 | 各種連絡協議会や校外研修等に出席した場合、必要に応じて復伝し、その情報や内容を学校全体で共有している。                                | 5-4-3-2-1 |
| 21 | 分掌主任による指導助言・支援や教職員相互による啓発など、「OJTによる人材育成」という意識を持って日常の職務を行っている。                      | 5-4-3-2-1 |
| 22 | 管理職との面談を通してよさや課題を把握できる教職員評価の取組を活用して教職員一人ひとりが自己研鑽に取り組み、また、教職員が協働して取り組んでいる。          | 5-4-3-2-1 |

**⑨ 教職員の健康管理**

- |    |   |           |
|----|---|-----------|
| 23 | 管理職は、教職員の出勤時刻や退勤時刻の管理などの適切な勤務時間管理ができています。                           | 5-4-3-2-1 |
| 24 | 教職員評価等における個人面談や授業や学級の状況等を通して、教職員の心身の健康状況が把握できています。                  | 5-4-3-2-1 |
| 25 | 特定の教員の勤務負担が過重にならないよう、校務分掌において適切な配置がなされ、定期的に見直しを図っている。               | 5-4-3-2-1 |
| 26 | 職員室内に小会議のためのテーブルが設置されたり、机上に多くの荷物が無いなど、職員同士がコミュニケーションをとりやすい環境になっている。 | 5-4-3-2-1 |





- 37 全教職員が、三つの観点※に基づく、発達段階に応じたバランスのとれた指導を各教科や道徳、総合的な学習の時間、特別活動など様々な機会をとらえて行っている。  
 ※ 「情報活用の実践力」「情報の科学的な理解」「情報社会に参画する態度」

5-4-3-2-1

#### ⑭ 総合的な学習の時間

- 38 総合的な学習の時間の目標、各学校において定める目標、育てようとする資質や能力及び態度、内容を、全体指導計画、年間指導計画において明確にしており、全教職員が理解している。
- 39 横断的・総合的な学習の展開や児童生徒の多様な学習活動に対応できるよう、授業担当者による会議や研修等を定期的・計画的に開催し、全教職員による協働的な取組体制を整備している。
- 40 教室以外の学習空間が確保され、学校図書館や情報環境が充実している。
- 41 地域の素材や学習施設が有効に活用されたり、学習活動が地域に貢献しその成果が還元されるなど互恵性が生まれている。

5-4-3-2-1

5-4-3-2-1

5-4-3-2-1

5-4-3-2-1

#### ⑮ 人権教育

- 42 校務分掌に推進委員会等の校内推進組織を位置づけ、人権教育担当者を中心として、全体計画や年間指導計画、研修計画等を立案している。
- 43 人権教育目標と各学年・各学級・各教科や分掌の指導目標に明確な関連をもたせ、全教職員がそれらを共通理解して指導を行っている。
- 44 互いの人権を尊重し合う教職員集団の雰囲気の中で、児童生徒への教育実践や効果的な研修を行っている。
- 45 人権尊重の観点から安心して学べる学習環境や言語環境の整備、個人情報等の適切な取扱い等について、十分配慮した学校経営・学級経営を行っている。
- 46 学校の人権教育の取組や「山口県人権推進指針」等の理解に向けて、保護者や地域の人々に対して、各種広報誌や参観日・授業公開等の機会を活用した広報活動や研修を実施している。

5-4-3-2-1

5-4-3-2-1

5-4-3-2-1

5-4-3-2-1

5-4-3-2-1

#### ⑯ 特別支援教育

- 47 校内コーディネーター等研修会等の復伝、研修用冊子等※の活用により、教職員一人ひとりの専門性が向上している。総合支援学校では、着任後3年間の研修プログラムやOJTにより、教職員の専門性が向上している。  
 ※ 「支援をつなぐ」「高等学校等における特別支援教育」
- 48 管理職のリーダーシップのもと、校内コーディネーター等が中心となり、教職員が発達障害等の児童生徒の実態把握、指導や支援方針の決定、実践の検証と改善を積み重ねている。
- 49 障害のある児童生徒の実態に応じ、また、一貫した適切な指導や必要な支援を行うために、「個別の教育支援計画」や「個別の指導計画」を作成し、校内、学校間での円滑な引き継ぎに活用している。高等学校では、中学校から引き継いだ「個別の教育支援計画」等に基づき、校内委員会や事例検討会を開催し、教職員の共通理解を図りながら、教科等の具体的な指導計画の作成を行っている。

5-4-3-2-1

5-4-3-2-1

5-4-3-2-1

### ⑰ 学校図書館の運営

- 50 学校図書館に係る情報発信が積極的に行われたり、児童生徒の読書に関する状況等について定期的に情報交換が行われたりするなど、司書教諭や学校図書館担当職員と学級担任等が連携して読書指導に当たる協力体制がある。 5-4-3-2-1
- 51 学校図書館の蔵書のデータベース化や、読み聞かせ、ブックトークなど、児童生徒の読書活動を、ボランティア等を活用して地域や保護者との連携を図りながら支援している。 5-4-3-2-1

### ⑱ 体力向上に向けた取組

- 52 児童生徒の運動習慣や体力等の状況を把握し、課題を明確にししながら、体育科・保健体育科の授業を核とした体育的な活動全般について、全体計画・指導計画(小・中学校においては、「体育授業の改善と充実」「体力向上に向けた1校1取組」を柱とした体力向上プログラム)を立案し、全教職員の共通理解のもと、取組を進めている。 5-4-3-2-1
- 53 「時間・空間・仲間」の不足による外遊びの減少の解消に向け、児童生徒の運動習慣や体力等の状況について、積極的に地域に発信し、学校と地域が一体となって体力向上のための場づくりや取組を進めている。 5-4-3-2-1

### ⑲ 学校保健・食育

- 54 学校三師※、保健主任、養護教諭等の関係職員が密接に連携し、学校保健委員会の提言や定期的な実態調査を踏まえた児童生徒の健康や食生活に関する課題解決に向けた具体的方策を立案している。 5-4-3-2-1  
※ 学校三師(学校医、学校歯科医、学校薬剤師)
- 55 保健教育、保健管理、組織活動の内容が明確に位置づけられた保健活動に関する年間指導計画や食の指導に関する計画に基づき、全教職員がそれぞれの役割分担の中で実践している。 5-4-3-2-1
- 56 子どもの健康や食生活等に関する情報を積極的に発信しており、家庭や地域の協力のもとで子どもの健康に関する取組を推進している。 5-4-3-2-1



- |    |   |           |
|----|---|-----------|
| 67 | 活動予算や使用施設・用具の管理について、複数の顧問で確認できるチェック機能体制を整備している。                                 | 5-4-3-2-1 |
| 68 | 活動の状況把握と安全管理の徹底、さらには生徒が見通しをもった計画によりバランスの取れた学校生活を送れるよう、活動計画表を作成し、計画的な活動を行っている。   | 5-4-3-2-1 |
| 69 | 部活動での生徒の状況について担任等の関係者と共有できており、さらには、部活動懇談会・保護者会、部活動通信の発行等の情報提供により、保護者との連携も図っている。 | 5-4-3-2-1 |

**23 キャリア教育**

- |    |   |           |
|----|---|-----------|
| 70 | 児童生徒の実態に応じて身に付けさせたい力を明確化し、その育成に向けた取組を示した全体計画、年間指導計画を立案・周知しており、教職員の共通理解を図っている。               | 5-4-3-2-1 |
| 71 | 校務分掌等で担当者の役割・責任が明確にされ、学年や学校全体で取り組む推進体制が構築されており、計画的な校内研修等により、全教職員がキャリア教育のねらいを踏まえた教育実践を行っている。 | 5-4-3-2-1 |
| 72 | 学校から家庭や地域、産業界に対して積極的な働きかけを行っており、これらの協力の下、児童生徒が様々な体験をすることができる機会・場を設けている。                     | 5-4-3-2-1 |

**24 進学指導(中・高等学校等)**

- |    |  |           |
|----|--|-----------|
| 73 | 3年間を見通した指導計画により、指導の時期・目的・内容を教職員が共通理解している。                        | 5-4-3-2-1 |
| 74 | 効果的な三者懇談が行われるよう、事前に、教育相談(二者懇談)、進路検討会、学年会等を実施した上で行うなど、組織で取り組んでいる。 | 5-4-3-2-1 |
| 75 | 指導の履歴を蓄積した生徒の個人票等により、生徒個人の現状把握と情報の共有化、指導の継続性が確立している。             | 5-4-3-2-1 |

**25 就職指導(高等学校等)**

- |    |  |           |
|----|--|-----------|
| 76 | 資格取得の促進、インターンシップ、応募前職場見学、さらには内定後のスキルアップに至るまで、3年間を見通した指導計画を立案している。  | 5-4-3-2-1 |
| 77 | 生徒の就職に関する能力の開発に向けて、進路指導課を中心に学年ごとに組織的・計画的に取り組んでいる。  | 5-4-3-2-1 |
| 78 | 就職に向けたスケジュール等の情報を生徒・保護者に適宜提供し、信頼関係を確立している。   | 5-4-3-2-1 |
| 79 | 管理職をはじめ、進路指導課や3学年による計画的・機動的な企業訪問やハローワーク等の外部機関との連携により、積極的に求人開拓が行われ、また、就職情報の収集を図っている。  | 5-4-3-2-1 |
| 80 | 収集した企業情報や三者面談等により把握した生徒の希望や適性、保護者の意見は、進路指導課や担任だけでなく、就職指導専門員等で共有し、有効に活用している。また、これらの情報を、蓄積し、個人情報に配慮しながら、必要に応じて共有できるよう整理している。 | 5-4-3-2-1 |



- |    |  |           |
|----|--|-----------|
| 92 | 校務分掌に地域担当の教諭を位置付け、管理職とともに地域との連携に取り組むことにより、地域との信頼関係を継続できる体制がある。                   | 5-4-3-2-1 |
| 93 | 体育施設や余裕教室の地域住民への開放や、地域の文化祭や環境美化活動等の地域行事に児童生徒や教職員が積極的に参加するなど、学校による地域貢献活動に取り組んでいる。 | 5-4-3-2-1 |
| 94 | 保護者や地域がどのような情報を求めているかが把握できており、積極的かつタイムリーな情報発信によって、学校への理解と信頼とともに、協働意識を醸成している。     | 5-4-3-2-1 |

# 集計表

	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
<b>学校運営・人材育成等</b>											
<b>① 学校教育目標の明確化と組織的な取組</b>											
1 客観的な事実を根拠とした立案						47 教職員の専門性の向上					
2 P D C A サイクルに基づく取組						48 取組の検証と改善					
3 役割を踏まえた自己目標の設定						49 個別の教育支援計画等の作成					
<b>② 適切な校務分掌と業務推進上のルールの確立</b>						<b>⑬ 特別支援教育</b>					
4 適切な校務分掌と役割の明確化						50 読書指導に係る協力体制					
5 適性に応じた職務の割り振り						51 地域や保護者との連携					
6 効率のかつ確実な校務処理						<b>⑭ 学校図書館の運営</b>					
<b>③ 教職員及び組織の意識</b>						52 全体計画等の作成					
7 教職員の職務・職責遂行意識						53 学校と地域との連携					
8 協働・協力体制						<b>⑮ 体力向上に向けた取組</b>					
<b>④ 事務職員の参画</b>						54 連携による具体的方策の立案					
9 役割分担と協働						55 年間指導計画等に基づく実践					
10 教員の事務負担の軽減						56 家庭や地域の協力					
<b>⑤ 学校評価</b>						<b>生徒指導・進路指導等</b>					
11 全教職員の積極的関与						<b>⑯ 生徒指導・教育相談</b>					
12 校務分掌等による提案						57 情報の生徒指導担当への集約					
13 保護者、地域住民の意見の反映						58 未然防止に向けた計画の作成					
<b>⑥ 特色ある学校づくり</b>						59 全教職員による実践					
14 学校内外の環境の分析						60 問題行動が発生した場合の体制					
15 情報発信と家庭や地域との連携						61 学習指導と生徒指導の一体化					
<b>⑦ 学校間(異校種間)連携</b>						<b>⑰ 特別活動</b>					
16 地域の校種間での課題の共有						62 全体計画等の作成					
17 連携体制の整備と計画的な交流						63 実態を踏まえた創意工夫					
<b>⑧ 教職員の人材育成</b>						64 教職員の分業と協働					
18 計画的な校内研修の実施						65 全校体制での評価					
19 分掌等の単位で行う研修						<b>⑱ 部活動の取組</b>					
20 研修後の復伝						66 情報の共有化と連携					
21 O J T による人材育成						67 チェック機能体制の整備					
22 教職員評価の取組を活用						68 計画的な活動					
<b>⑨ 教職員の健康管理</b>						69 保護者との連携					
23 管理職による勤務時間管理						<b>⑳ キャリア教育</b>					
24 教職員の心身の健康状況の把握						70 全体計画等の作成					
25 適切な校務分掌と見直し						71 推進体制の整備					
26 職員室の環境整備						72 家庭や地域、産業界との連携					
<b>学習指導・各種教育活動等</b>						<b>㉑ 進学指導(中・高等学校等)</b>					
<b>⑩ 学力向上に向けた取組</b>						73 指導計画による共通理解					
27 課題の共有						74 相談体制の整備					
28 状況や計画の公開						75 情報の共有化、指導の継続性					
29 計画的な実施						<b>㉒ 就職指導(高等学校等)</b>					
<b>⑪ 道徳教育</b>						76 3年間を見通した指導計画					
30 全体計画等の作成						77 組織的・計画的な取組					
31 推進体制の整備						78 情報の提供					
32 家庭や地域と連携した取組						79 外部機関との連携と情報収集					
<b>⑫ 環境教育</b>						80 情報の共有					
33 全教職員の理解						<b>学校安全・地域連携</b>					
34 全体計画に基づく計画的取組						<b>㉓ 学校安全</b>					
<b>⑬ 情報教育</b>						81 定期的な安全点検等					
35 校内体制の整備						82 家庭・地域と連携した体制					
36 計画的かつ効果的な校内研修						83 研修等による対応力の強化					
37 様々な機会を捉えた実施						84 計画的な安全教育					
<b>⑭ 総合的な学習の時間</b>						<b>㉔ 環境整備</b>					
38 全体指導計画等の作成						85 状況の把握と迅速な対応体制					
39 取組体制の整備						86 校内や地域社会の清掃活動					
40 学習環境の充実						<b>㉕ 家庭・地域との連携</b>					
41 地域との互恵性						87 要望や苦情等への対応					
<b>⑮ 人権教育</b>						88 学校経営方針の共有					
42 全体計画等の作成						89 会議への教職員・P T A の出席					
43 全教職員の共通理解・実践						90 家庭教育への支援					
44 人権が尊重される教職員集団						91 地域の関係団体との協働					
45 学習環境や言語環境の整備						92 体制づくり					
46 保護者や地域への広報活動等						93 学校による地域貢献					
						94 タイムリーな情報発信					

学校におけるOJT推進の手引き  
～学校内における人材育成に向けて～  
平成24年4月

---

山口県教育委員会  
〒753-8501 山口市滝町1番1号