

教職員が育つ学校づくり ～校内OJTの考え方と進め方～

兵庫教育大学大学院
特任教授 浅野 良一



独立行政法人教職員支援機構

- 1 教職員の育成の基本事項
- 2 校内での教職員育成の各種方策事例
- 3 わが校での実践に向けて
- 4 校内研修での活用方法

1 教職員の育成の基本事項

人材の特性

- ① **学習**により能力が向上する
- ② **意欲**次第で、業務の質や量が大きく変化する
- ③ 学習それ自体も**意欲に支配**される
- ④ 組織の**文化や風土**からも大きな影響を受ける



- ・ 状況によって「伸縮」する
- ・ 周囲からの影響を受けやすい

1 教職員の育成の基本事項

人材育成とは

- ①現在必要な能力を育てる
+ 将来必要になる能力を今から育てる
- ②教職員個人の能力を育てる
+ 集団（チーム）の能力を育てる
- ③能力（知識・技能）を育てる
+ 意欲を育てる

1 教職員の育成の基本事項

教職員が育つ機会・経験

あなた自身は、これまで、さまざまな経験を経て育ってきたはず。そこで、自分自身が、これまで「成長した」「能力が身についた」と感じたのは、どのような経験や機会だったか。



先輩からの指導だけで育ったのか。
研修受講だけで育ったのか？



様々な経験・機会が私を育てたのでは？

1 教職員の育成の基本事項

教職員が育つ機会・経験

教え上手だけでは育たない



学ばせ上手の発想が必要



学ばせ上手とは**場づくり**上手



教職員を育てるためには、どんな「場」を提供すれば良いのか

1 教職員の育成の基本事項

教職員が育つ機会・経験

1 仕事

- (1) やや難しい仕事
- (2) 任せられ仕事
- (3) 達成感

2 管理職・先輩

- (1) コーチング
- (2) 存在そのもの (モデリング)
- (3) メンタリング (支援的助言)

1 教職員の育成の基本事項

教職員が育つ機会・経験

3 職場

- (1) ワイガヤ職場
- (2) まじめな雑談

4 評価

- (1) 人事評価
- (2) ほめる・認める／叱る・注意する
- (3) 自己評価（振り返り）

1 教職員の育成の基本事項

自己評価を促す声かけ

● 経験した後の振り返りが重要



● 経験→内省→持論化



● 実践や経験を思い出
ではなくノウハウに



● ひと仕事終わった後の
振り返りが大事



D.A.Kolb 1984

コルブ (D.A.Kolb : 1984) の『経験から学ぶプロセス』

1 教職員の育成の基本事項

5 顧客

- (1) 各種教育活動の場数
- (2) 子供たちとの関わりの様々な場面

6 外の風

- (1) 先進校視察
- (2) 各種プロジェクト
- (3) 学校外との交流

7 研修会

- (1) 校内外の研修
- (2) 授業研究
- (3) 校内メンターチーム

1 教職員の育成の基本事項

メンターチーム
(ある県の事例)

ベテランの後方支援

中堅層が指導者

若手の自主的勉強会



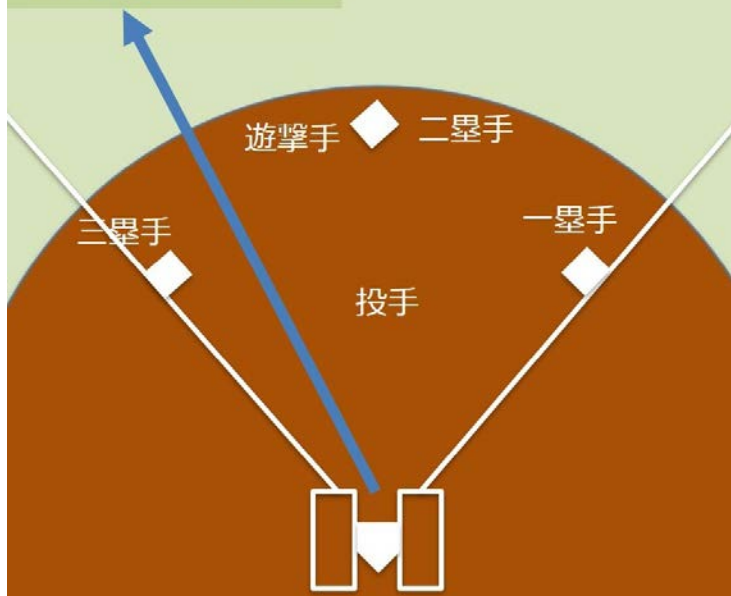
1 教職員の育成の基本事項

8 自学自習

9 トラブル・クレーム

10 三遊間のゴロ

三遊間
を抜ける打球



三遊間とは、野球のサード(三塁手)とショート(遊撃手)の間のこと。

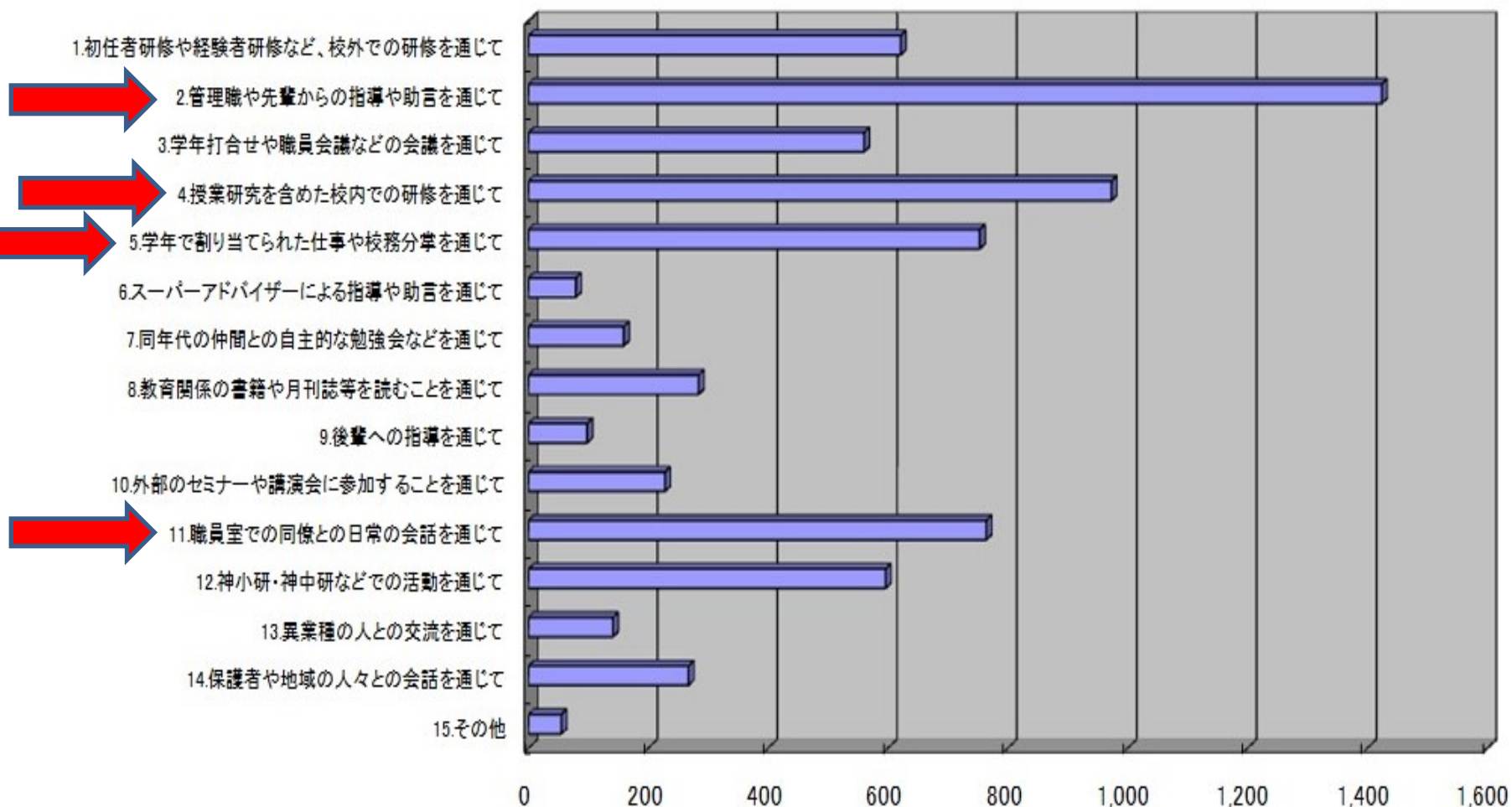
飛んできたボールをどちらが取るかは決まっていない。



学校の仕事は、三遊間だらけ。
これに飛びつくと力がつく。

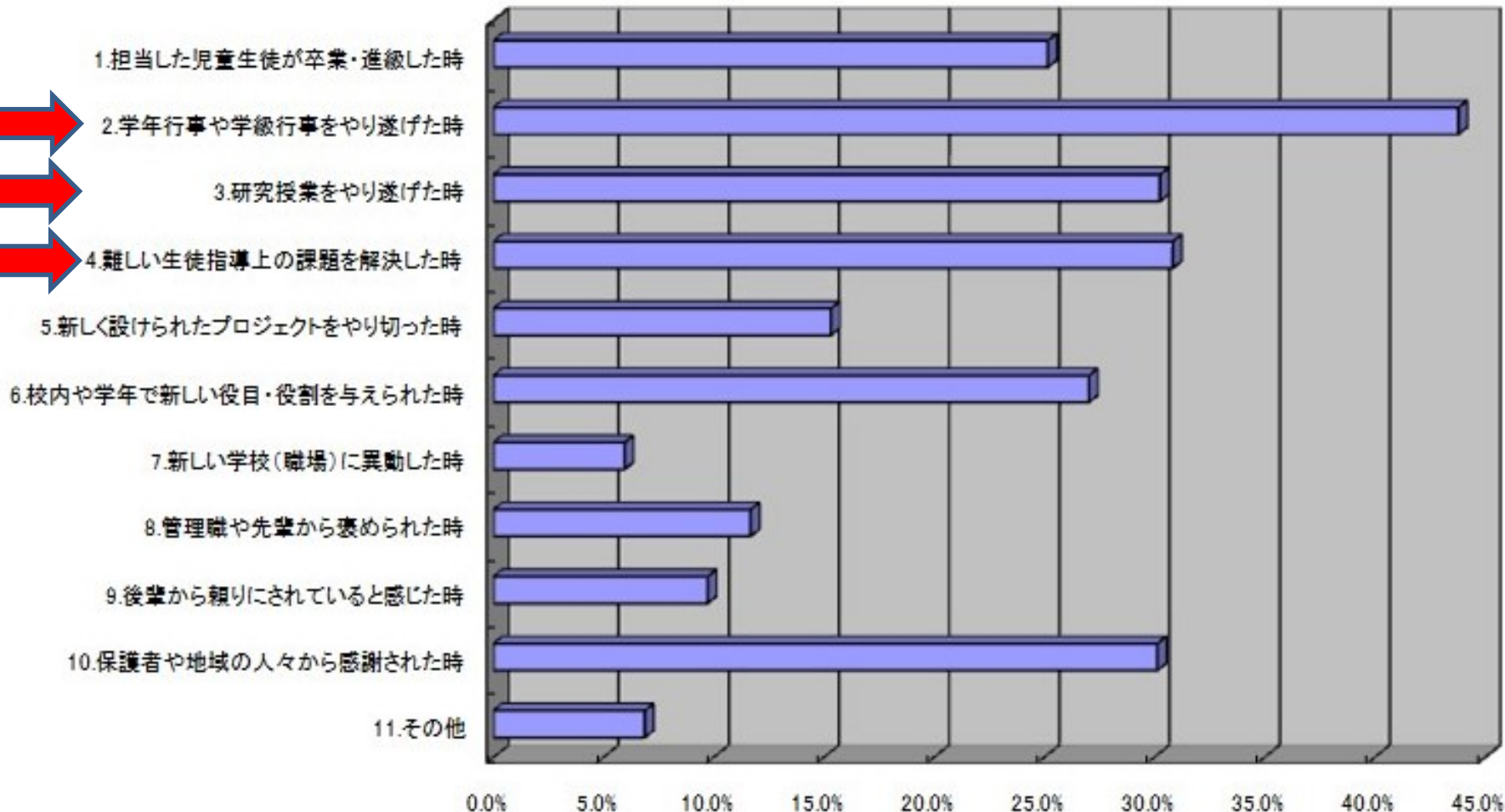
1 教職員の育成の基本事項

教員が成長した機会・経験（ある政令市調査）



1 教職員の育成の基本事項

教員が一皮むけたとき (ある政令市調査)



1 教職員の育成の基本事項

	育成の機会や場面	頻度	比率%
1	校務分掌・仕事の割当・日常の教育活動	92	23.0
2	各種部会・委員会活動	23	5.8
3	外部交流・外部接触促進	21	5.3
4	会議のあり方	9	2.3
5	職場の活性化・コミュニケーションの活性化	51	12.7
6	コーチング・機会指導	35	8.7
7	授業研究会・教材研究会	49	12.2
8	校内研修会	45	11.3
9	校外研修	62	15.4
10	その他	13	3.3

1 教職員の育成の基本事項

	育成の機会や場面	頻度	比率%
1	校務分掌・仕事の割当・日常の教育活動	92	23.0
2	各種部会・委員会活動	25	6.3
3	外部交流・外部接触促進		
4	会議のあり方		
5	職場の活性化・コミュニケーションの活性化		
6	コーチング・機会指導	13	3.3
7	授業研究会・教材研究会	13	3.3
8	校内研修会		
9	校外研修		
10	その他	13	3.3

無意図的な教職員への育成活動

意図的な教職員への育成活動

1 教職員の育成の基本事項

教職員が伸びる機会・経験

①個別指導や②学校内外の研修会といった「**意図的な教職員への育成活動**」

③管理職のマネジメントのあり方（校務分掌・仕事の割り当て、部会活動等）や、④組織活性化（コミュニケーションの活性化、会議のあり方、外部交流等）等、本来は、育成を目的とした活動でないが、結果的に、教職員の育成に影響を与えている「**無意図的な教職員への育成活動**」がある。

1 教職員の育成の基本事項

人材育成を日常的な活動にビルドインする工夫例

- 若手教員（2～3年目）に体育主任（小）
- 定期考査の作問（中高）
分担して作成→若手が作成。その後教科会で検討
- 授業のタテ持ち（中高）

1年	1組	2組	3組	A教諭
2年	1組	2組	3組	B教諭
3年	1組	2組	3組	C教諭

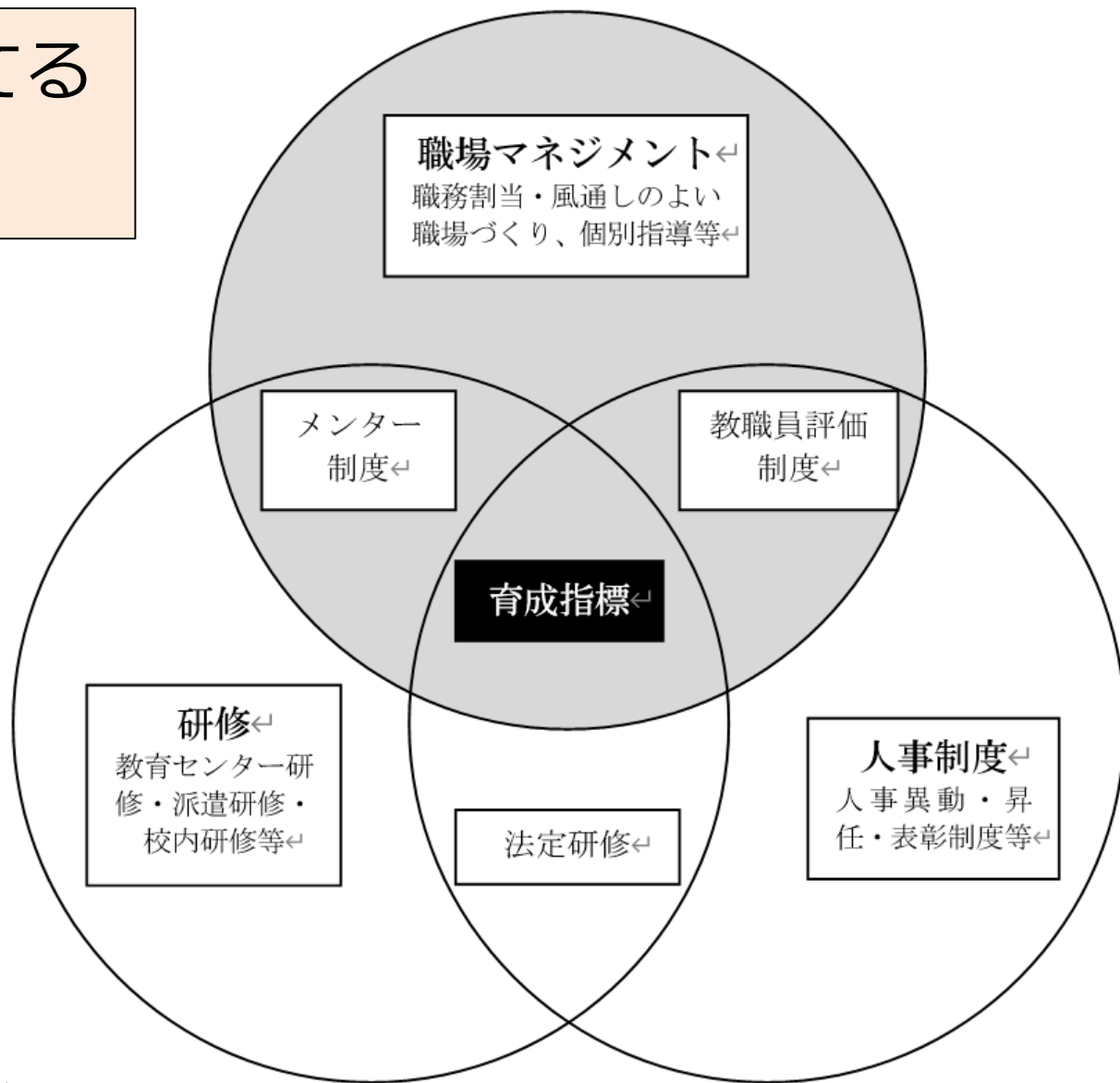
ヨコ持ち

	A教諭	B教諭	C教諭
1年	1組	2組	3組
2年	1組	2組	3組
3年	1組	2組	3組

タテ持ち

1 教職員の育成の基本事項

教職員を育てる
様々な場面



2 校内での教職員育成の各種方策事例

教職員育成の3つの方法

(1) Off-J-T 【Off-the-Job-Training】

➡外部の研修会等

(2) O-J-T 【On-the-Job-Training】

➡職場で仕事をする中で育つ・育てる

(3) SD 【Self Development】

➡自主勉強会等

2 校内での教職員育成の各種方策事例

O-J-Tの場面

- (1) **個人**に対する育成アプローチ
 - ・ 個別指導／支援的助言／随時の声かけ（授業観察等も含む）等

- (2) **集団**に対する育成アプローチ
 - ・ 授業研究会／校内研修会等

- (3) **マネジメント**による支援
 - ・ 仕事の割り当て／若手勉強会／面談
 - ・ 風通しのよい職場づくり等

2 校内での教職員育成の各種方策事例

都道府県のOJTの取り組み例

第2章 OJT こんなときどうする

【1】ビジョンの共有

- (1) あなた（指導教員等）自身の振り返り
- (2) 初任者等と育成・成長のビジョンを共有する
- (3) 育成計画を立ててみよう

大阪府

Ⅲ 学校におけるOJTの場面や方法

- 1 先輩や上司からの日常的な助言や仕事ぶりから
学ばせる
- 2 新たな職務を経験させる
- 3 教員相互で学び合う場を活用する

東京都

2 校内での教職員育成の各種方策事例

都道府県のOJTの取り組み例

第6章 職場の活性化による人材育成

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

第2節 学校外部との交流促進のための工夫

第3節 会議の在り方の工夫

神奈川県

第3章 OJTを推進するための校内システム

(1) 初任者に対する個別指導

(2) 初任校2～5年目教員に対する個別指導

(3) 2校目1年目の教員に対する個別指導

神戸市

2 校内での教職員育成の各種方策事例

1 個別指導によるOJT

- (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

2 学校評価と教職員評価

- (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

山口県

第2章 メンターチーム活動中

- (1) ワークショップ型研修で学級経営力をアップ
- (2) 企画・運営・参画で授業力・教師力を高める
- (3) 掲示板ツアーで見た学級・学年経営

横浜市

2 校内での教職員育成の各種方策事例

教職員が育っている職場の共通項

1 学校での各種活動の「見える化・見せる化」
掲示物ツアーや板書巡り、あるいは、デジカメを駆使して教育ノウハウが見えるようにすることで、良い見本をモデリングする機会を作り出す。

2 評価（ほめる）の場づくり

他人にほめられたり認められる機会を多く作り出すこともOJTのポイントである。黒帯システムとは、評価されている自分が見えるようにすることである。

2 校内での教職員育成の各種方策事例

教職員が育っている職場の共通項

3 わが校の強みを生かした取り組み

スーパーティーチャーがいる学校であれば、その先生の授業を活用するOJTが可能であるし、飲むのが好きな教員が多ければ、飲み会を活用するのも手である。

4 外の風の活用

学校に外の風を取り入れる「オープンスクール」や「学校に行こう週間」、外の風に触れる「小中学校交換授業」「CS」なども育成方策とある。また、朝のHRや給食、掃除の時間を週一度、担任チェンジするのもいいかもしれない。

2 校内での教職員育成の各種方策事例

教職員が育っている職場の共通項

5 教員間のコミュニケーションに手を打つ

同じ学年団や教科以外の教員間でも、仕事の話がざっくばらんにできる状況を作るのもOJTである。正面に座っている教員と何げない会話ができるように机上进行を整理したり、職員室に円卓をおいて、ちょっとした話ができるような環境づくりもOJTである。

6 若手のベテランが若手を指導する

初任者が配属されている学校では、20代の若手教員のグループを作り、5～6年目の教員に指導役をさせる方法もある。若手のベテランに2～3年目の指導をさせることで、どちらも育成することができる。

2 校内での教職員育成の各種方策事例

学校のメンターチーム

バディ制度



ブラザー・
シスター制度



メンターチーム

民間企業などで多く実施されていた「若手育成」のマンツーマン指導システム

「若手育成」を仕事の指導から、社会人生活のスタート支援まで拡大したマンツーマン指導システム

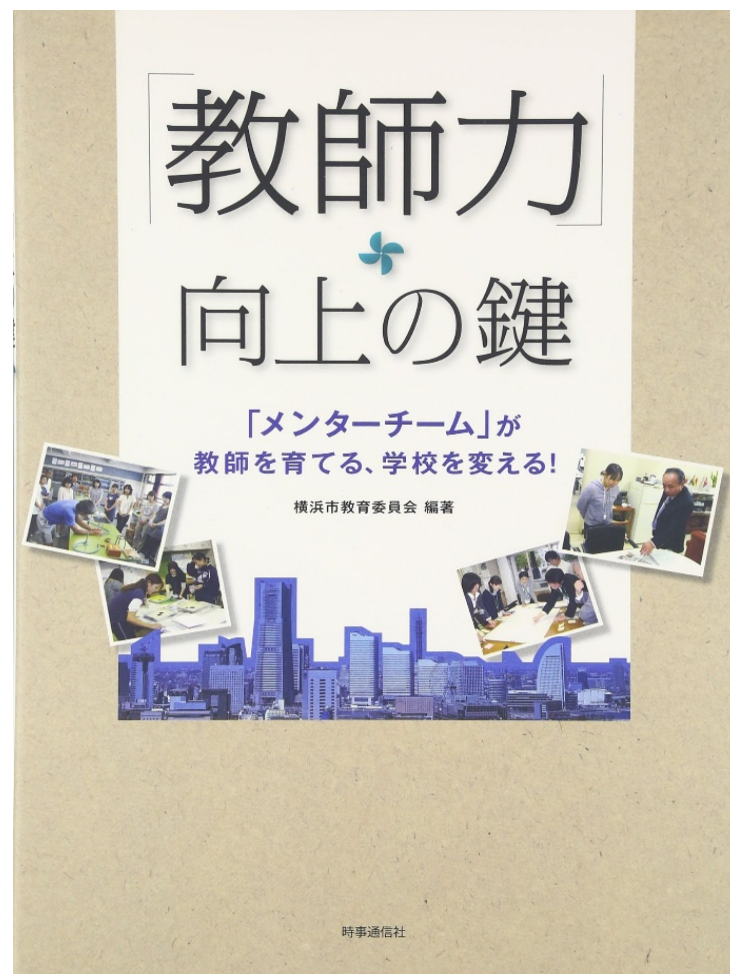
「若手育成」をマンツーマンではなく、チーム指導にした職場内相互指導システム

2 校内での教職員育成の各種方策事例

横浜市のメンターチーム

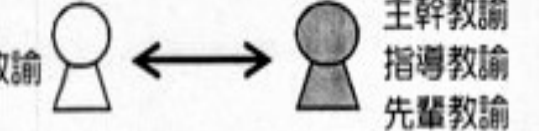

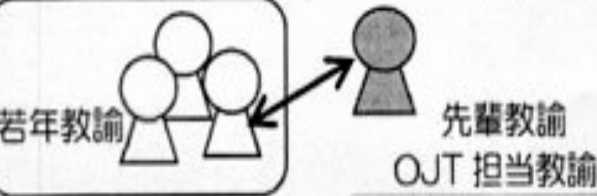

経験の浅い教職員が成長するメンターチーム等の活動にするために大切なことは、

- ①経験の浅い教職員が本音で話している、
- ②先輩の経験談が語られている、
- ③参加者が自律的に企画・運営している。



2 校内での教職員育成の各種方策事例

メンターチームのパターン（ある政令市事例）

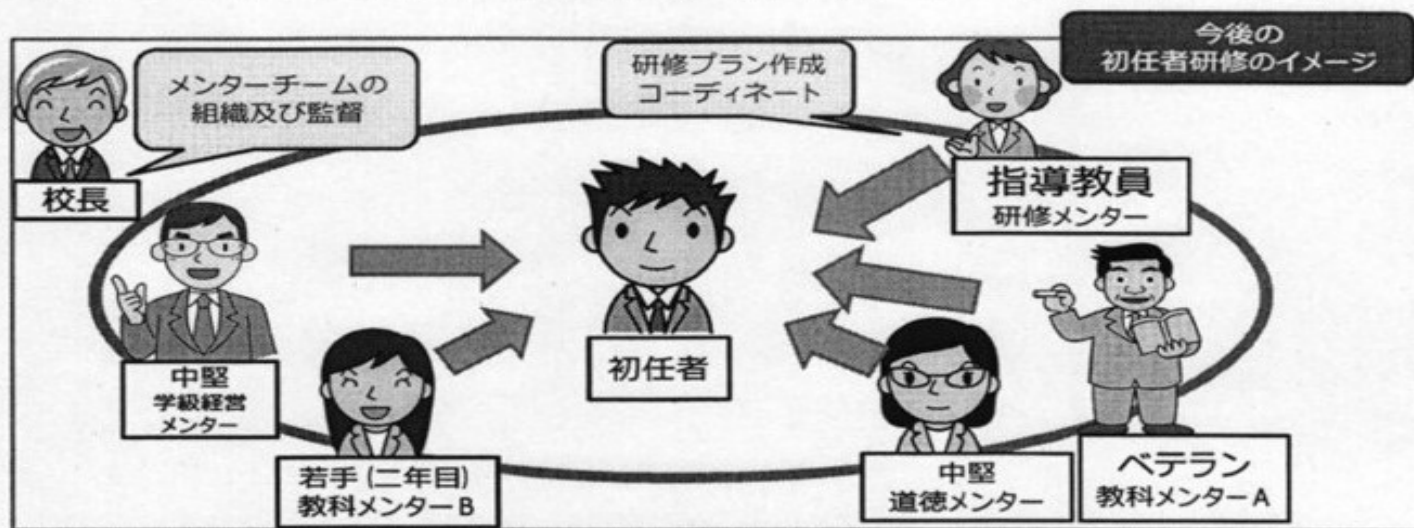
マンツーマン型	「初任者」と「指導教諭」等、1対1の組み合わせ。 (管理職は監督者)	
グループ型①	「2～5名の若年（1～5年次など）」と「指導教諭や主幹教諭・教務主任」等の組み合わせ。(管理職は監督者)	
グループ型②	「2～5名の若年（1～5年次など）」と「1名の先輩教諭」の組み合わせ。オブザーバーとして主幹教諭や指導教諭が別につく。(管理職は監督者)	
グループ型③	「2～5名の若年（1～5年次など）」と「2～5名の先輩教諭（6～10年次など）」でチームをつくり、リーダーを決め、リーダーが主体的に研修を運営する。オブザーバーとして主幹教諭や指導教諭が別につく。(管理職は監督者)	

2 校内での教職員育成の各種方策事例

初任者を対象にしたメンターチーム（ある県事例）

【メンター方式とは】

複数の先輩教職員が若手職員に対して、指導・助言し、直接的・間接的に支援することで、相互の人材育成を図るOJTの一つのシステム



メンターとしての役割を意識して、初任者に継続的に関わることができる。また、初任者育成を通じた組織力の向上にもつながる。

2 校内での教職員育成の各種方策事例

メンターチーム活動事例（ある県事例）

百聞は一見にしかず！ 校内教室環境めぐりツアー



先輩の先生方の教室を
きれいに見える教室掲
いやすいロッカーの秘
特に準備もなく手軽に
さんの学びがありまし
生かしていきたいです。

学びがどんどん広がる！ メンターチーム合同研修会



それぞれの学校の取組のよさを共有で
た。お互いにより刺激になったよう
の学校のよい取組を、ぜひ校内のメン
ターチームでも生かしてもらいたいです。
(コーディネーター)

夏休みに近
メンターチ
集まり、各
組と成果を
しました。

ホットでタイムリー！ 学校行事に合わせた話合い



異動してきたばかりで、ネ
ールのイメージが湧きま
ンターチームの研修で、
活躍させればよいのか分
たいことをタイムリーに知
のもメンターチームのよ
(メンティー)

あの先生の話が聞きたい！ 専門性を生かした講師のミニ講座



校内の専門的な
知識をもった先
生を講師に研修
をしました。



長年一生懸命自分で教材研究してきたこと
を、先生方に真剣に聞いてもらえるのはうれ
しいです。また、教えることで自分もポイン
トを再確認することができました。話す際は、
先生方がわかりやすく理解できるように努め
ました。(メンター)

3 わが校での実践に向けて

校内OJTのアイデア例

①システムづくりや校内外の経営資源の活用

- ・ 目指す教職員像づくり
- ・ 教職員との期待の話し合い、育成ニーズの把握・確認による育成のビジョンや計画づくり
- ・ 校内体制づくり（メンターチーム・自主研究グループ・ペア制度）
- ・ 校長・教頭・主幹教諭の役割分担・協働、教務・研修部・学年・教科の役割分担・協働
- ・ 校内各種会合（学年会・教科会等）の活用、校内行事の活用

②OJTに活用できるツールの確保・活用

- ・ 地域資源活用、教委活用
- ・ 人事評価制度活用、センター等の研修活用
- ・ 各種指導ツール活用、教員スタンダード活用、育成指標活用

3 わが校での実践に向けて

校内OJTのアイデア例

③育成の各種活動の実施

- ・ 授業研究・観察授業、示範授業・授業交換、互見授業、校内研修・模擬授業
- ・ 公開授業・他の学級まわり、TT、教室掲示ツアー、板書ツアー
- ・ ミニ研修・ちょっとアドバイス、日頃の相談
- ・ 若手の会・塾・メンターチーム
- ・ 声かけ・言葉かけ、機会指導・随時指導
- ・ 共同教材研究開発と運用、定期考査の作問

3 わが校での実践に向けて

校内OJTのアイデア例

④ 育成を日常業務に盛り込む工夫

- ・ 若手教員の抜擢、授業のタテ持ち
- ・ 業績評価の面接・面談
- ・ 授業観察シートによる授業評価とアドバイス
- ・ 学テ採点、共通試験研究
- ・ 学校や学年行事活用（儀式的行事や合唱指導、社会見学等）
- ・ 各種のマニュアルづくり、共有ファイル化
- ・ 参観日活用、コミュニティースクール活用、自由参観、学校評議員会、オープンスクール活用

3 わが校での実践に向けて

校内OJTのアイデア例

- ⑤若手教職員の集団やチームへの働きかけ
 - ・各種ツアー（教室掲示・板書など）による教室巡り
 - ・職員室環境整備、5S、簡易な打ち合わせスペース
 - ・ペアで校内巡視
 - ・参考図書紹介、朝刊切り抜き配布、教員向け各種通信発行、OJTコーナーづくり
 - ・悩み相談会、放課後カフェ
 - ・中学校区内他校交流、先進校視察
 - ・ベテラン教員との縦割り班活動

4 校内研修での活用方法

これまでの講義を参考にして、わが校を教職員が育つ学校にするための方策のアイデアを出してみよう。



考えるアイデアは、

- ①現在取り組んでいる育成方策に工夫を加えるもの
- ②管理職やベテランの先生方をお願いしたいこと
- ③現在は取り組んでいないが、新しく実施すれば良いと思われるものです。



アイデアは、付箋に記入し、次頁の様式で整理します。効果性が高く、着手が容易な方策が、わが校でのおすすめ方策です。

4 校内研修での活用方法

	効果性大	効果性小
着手容易		
着手困難		

4 校内研修での活用方法

