

協働共育型ミドルリーダーによるOJTの在り方に関する研究 (中間報告)

愛知県における教員の年齢構成は、中堅教員と呼ばれる層が少ない状況にあり、中堅教員にかかる負担が今まで以上に大きくなっている。本研究では、研究協力校7校の代表委員が、「協働共育型ミドルリーダー」として、所属校における教育実践上の課題を見だし、若手・同僚教員を巻き込みながら協働して各学校の課題解決を目指した。協働する中で、OJTにより若手・同僚教員の力量向上を図り、学校組織の活性化につながると考えた。本年度は、代表委員の協働教育型ミドルリーダーとしての育ちやOJTの実践について中間報告としてまとめた。

<検索キーワード> OJT 協働共育型ミドルリーダー 課題解決能力 同僚性
メンタリングチーム

研究協議会顧問

名古屋大学大学院教育発達科学研究科教授

柴田 好章 (平成29,30年度)

研究協議会委員

春日井市立神屋小学校教諭

阪井 克典 (平成29,30年度)

豊川市立一宮西部小学校教諭

佐々木孝治 (平成29,30年度)

小牧市立味岡中学校教諭

芝田 俊彦 (平成29,30年度)

愛西市立佐屋中学校教諭

小川 晋平 (平成29,30年度)

県立瀬戸北総合高等学校教諭

藤村 亮 (平成29,30年度)

県立知立東高等学校教諭

森島 崇 (平成29,30年度)

県立半田特別支援学校教諭

久野 徳久 (平成29,30年度)

総合教育センター研究部長 (現県立犬山南高等学校長) 福島 宏 (平成29年度)

総合教育センター研究指導主事 (現県立豊田南高等学校教頭) 米津 利仁 (平成29年度)

総合教育センター研究部長

齋藤 育浩 (平成30年度)

総合教育センター研修部長

加木屋直規 (平成29,30年度)

総合教育センター経営研究室長

澤田 美代 (平成29,30年度)

総合教育センター基本研修室長

中神 和也 (平成29,30年度)

総合教育センター研究指導主事

鈴木 早智 (平成29年度)

総合教育センター研究指導主事

原田 拳志 (平成30年度)

総合教育センター研究指導主事

広瀬八重子 (平成29,30年度)

総合教育センター研究指導主事

山岸 芳樹 (平成29,30年度)

総合教育センター研究指導主事

是枝 享子 (平成30年度)

総合教育センター研究指導主事 (現総合教育センター特別支援教育相談研究室長) 薬丸 貴之 (平成29年度)

総合教育センター研究指導主事

倉知 利勝 (平成30年度)

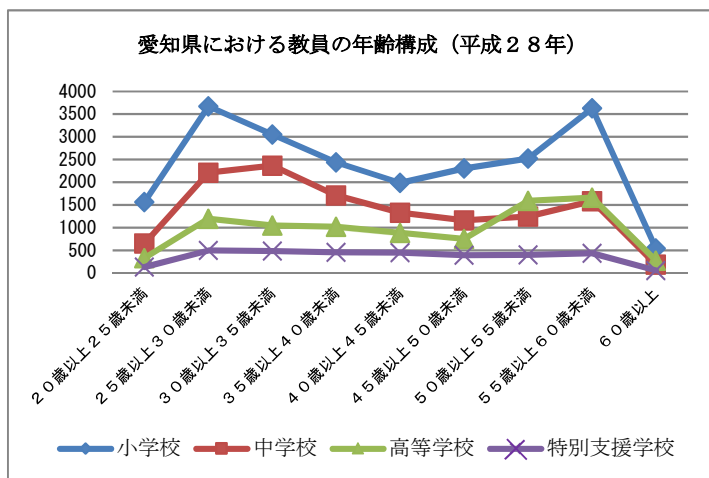
総合教育センター研究指導主事

伊藤 英治 (平成29,30年度主務者)

1 はじめに

現在、愛知県における教員の年齢構成は、定年退職者が増加し、20代から30代前半の教員が急増している。一方、30代後半から40代前半が非常に少ない状況にある（資料1）。かつては校内にさまざまな年齢層の教員がバランスよく配置され、校内において若手教員を育てる環境がつくられていた。しかし、現在の状況から、ベテラン教員と若手教員をつなぐ中堅教員が少なく、若手教員を校内で育てることが困難な状況にあると考える。また、数少ない中堅教員にかかる仕事量や責任が、今まで以上に大きくなっていることも懸念される。

【資料1 愛知県における教員の年齢構成】

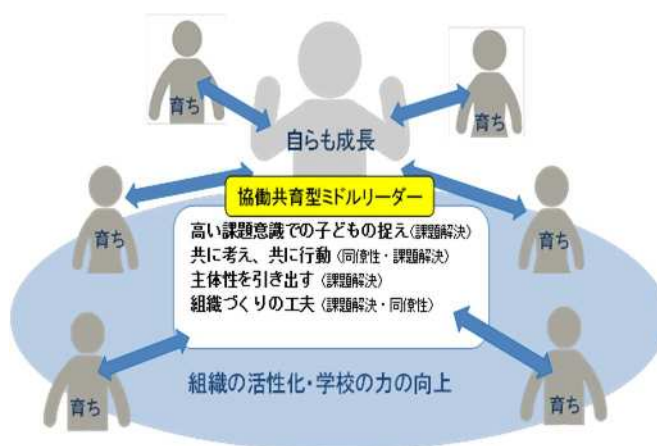


出典：『学校教員統計調査』（文部科学省）

2 研究の目的

当センターでは教育研究を推進するミドルリーダーの育成を目的とした「教育研究リーダー養成研修」を平成24年度から実施している。本研修では、ミドルリーダーとして必要な資質・能力を「課題解決能力」と「同僚性の構築力」の二つに定め、当センターでの講義や演習、所属校での教育研究実践を通して、受講者のミドルリーダーとしての力量向上を目指している。「課題解決能力」とは、児童生徒や学校の実態から課題を見だし、その解決に向けて計画・実践を行い、課題を解決する力である。また、「同僚性の構築力」とは、課題解決に向けて、同僚教員を巻き込んでいく力である。当センターでは、この二つの資質・能力を併せもつミドルリーダーのことを「協働共育型ミドルリーダー」と呼び、「学校の教育活動において、同僚と協働して課題解決に取り組むことを通して若手や同僚を育てるとともに、自らも成長し続けるミドルリーダー」と定義している（資料2）。研修プログラムの特色として、所属校での研究実践を通して受講者の力量向上を目的としている。また、教員本来の仕事を通して、教科指導や生徒指導等の力量向上も目的としている。さらに、同僚教員を巻き込むことで、自身の力量向上に加え、同僚教員の力量向上にもつなげていく。このことは、本研究の前身である「協働共育型ミドルリーダーの育成に関する研究」（平成27・28年度）の中で検証されている。

【資料2 協働共育型ミドルリーダーのイメージ】



本研修プログラムの特色や協働共育型ミドルリーダーの性質から、学校において仕事を通して教員の力量向上を図ることができないかと考えた。つまり、協働共育型ミドルリーダーが中心となりOJTを推進することによって、若手・同僚教員の力量向上につながり、学校組織が活性化されていくと考える。OJT (On the Job Training) とは、企業で使われる人材育成の用語で、「職場の上司や先輩が、部下や後輩に対して具体的な仕事を与え、その仕事を通して仕事に必要な知

識・技術・技能・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、修得させることによって全体的な業務処理能力や力量を育成する活動」のことである。ピラミッド型の企業の組織に比べ、鍋ぶた型と言われる学校組織においては、先輩から後輩へという一方向的な指導ではなく、双方向的なつながりが大切である。「教師は学校で育つ」という考えを基に、学校においても仕事を通して教員の力量向上を図り、学校組織を活性化することが不可欠である。そのために、OJTを円滑に進めるための条件や要素について明らかにする。

3 研究の方法

(1) 協働共育型ミドルリーダー

協働共育型ミドルリーダーは、学校の課題を見つけ、その課題解決のために同僚教員を巻き込みながら教育実践を行っていくリーダー的存在である。研究協力校の代表委員に協働共育型ミドルリーダーとしての役割を担ってもらい、若手・同僚教員を巻き込みながら教育実践を行っていく。その過程で、特に若手教員の育成を意識して実践を行い、OJTの成果や課題を、代表委員の行動記録や自己評価から分析する。

(2) 意図的・計画的・継続的な関わり

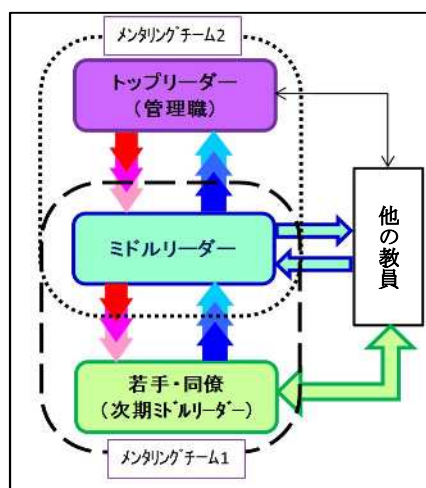
仕事を通して若手教員を育てる取組は、多くの学校で行われていることである。しかし、どの若手教員に対して、どのような力量を向上させるために行うのかというねらいの共有や、年間の中で誰がどの場面に関わっていくのかという見通しがもちにくいことがある。OJTを進める上で重要なのが「意図的・計画的・継続的」な関わりである。OJTとして位置付けることで、「意図的・計画的・継続的」な指導となり、その効果が更に高まると考える。どの教員に、どの場面で、どのように関わっていくのかを明確にする方法を「OJTマップ」（資料9・別添資料1）の作成を基に、明らかにする。

(3) 重層的なメンタリングチーム

メンタリングとは人材育成の手法の一つで、「メンター」と呼ばれる経験豊かな年長者が、「メンティ」と呼ばれる組織内の若年者と定期的・継続的に交流し、対話や助言によってメンティの自発的な成長を支援することである。

協働共育型ミドルリーダーが教育実践を行うに当たり、重層的なメンタリングチームが必要になると考える（資料3）。重層的なメンタリングチームとは、ミドルリーダーを仲介とした、管理職とミドルリーダー、ミドルリーダーと若手・同僚教員という二つのメンタリングチームのことである。ミドルリーダーは若手・同僚教員とのメンタリングチーム（メンタリングチーム1）と管理職（メンタリングチーム2）との二つのメンタリングチームに属し、管理職の描く学校運営ビジョンを共有しながら、その具現化のために若手・同僚教員と関わっていく。また、若手・同僚教員との実践や収集した情報を管理職に報告するとともに、よりよい方策について指示を仰ぐ。ミドルリーダーがパイプ役となり、教職員間をつなぐことで、学校の活性化が図られると考える。協力校における聴き取り調査の結果を分析し、メンタリングチームの在り方について明らかにする。

【資料3 重層的なメンタリングチーム】



本研究は3年間の研究である。研究1年目は、7校の代表委員が所属校の課題を分析し、若手・同僚教員と協働しながら課題解決に取り組んだ。代表委員は教育研究リーダー養成研修未受講の教員とし、研修としてではなく「課題解決能力」と「同僚性の構築力」の二つの力を高め、協働共育型ミドルリーダーとしての能力向上と自覚を高めることを目指した。

研究2年目以降は、代表委員が中心となり、重層的なメンタリングチームを組み、若手・同僚教員に対して意図的・計画的・継続的に関わりながら教員としての資質向上と学校組織の活性化を目指した。

研究の検証方法として、代表委員による行動の記録とその分析、研究協力校の管理職への聴き取り調査を行う。

4 研究の内容

(1) 協働共育型ミドルリーダーとしての育ち（課題解決能力の育成）

研究協力校の代表委員7名は、教員経験年数は異なるが、学年主任や研究主任を任されるなど、既に学校の中核として活躍している。代表委員には、所属校の課題を分析し、若手・同僚教員と協働しながら課題解決に取り組むよう依頼した。当センターで行っている教育研究リーダー養成研修で使用するワークシートを改良し、代表委員が自力で課題分析から課題解決の手だてまでの計画を立てた（別添資料2）。その計画を基に、各校で課題解決の実践を行った。代表委員は、こうした教育研究の手法を理解し、実際に行うことで、協働共育型ミドルリーダーとしての資質・能力を高めていった。

代表委員には、協働共育型ミドルリーダーの資質・能力を意識した行動を心がけてできるよう、実践の様子を記録に残すよう依頼した（資料4）。記録には、代表委員が行動したことを「課題解決能力」に関することと「同僚性の構築力」に関することに分け、その行動が自分にとってどのような効果があったのかを自己評価した。評価の観点には課題解決能力で七つ、同僚性の構築力で八つを設定し、その観点に照らし合わせて自己評価を行った（資料5）。評価はA（成長を感じた）、B（やや成長を感じた）、C（成長を感じなかった）の3段階とした。代表委員は、9月から1月までの5か月間、実践に関わる行動を箇条書きし、そのつど自己評価を書き入れていった。代表委員からは、「行動の記録を見返すことが、自分の行動の見直しにつながっていることに気付いた。特に他の教員に対する働きかけは、ふだん、その場では点としてしか見えていない自分の行動と結果が線でつながっているように思えた」という感想があった。課題解決に向けての進捗状況やその効果と同僚教員との関わりを記録し、自己評価することで、自分の行動を客観的に見ることができ、それが協働共育型ミドルリーダーとしての自覚を高めることにつながったと考える。

【資料4 行動の記録と自己評価】

【実践記録】（単元を通しての実践ならば、1時間ごとに記録を累積していくとよい）		
実践記録（課題解決力）	実践記録（同僚性の構築力）	区分と評価
○英語の授業力向上を目指してALTと授業研究の在り方について、ディスカッションを行った。	○外国語活動の研修のためにALTを招いて本校で3回研修を行った。最後の感想を言う場面で、研究において必要と考えられる項目を今回の気付きとして伝え、今後の方向性を示した。	指導と助言 B
	○次期ミドルリーダーになっていくであろう教諭にも参加を促し、英語の授業構想を共に練った。	積極性 B 協働性 B

【資料5 自己評価の観点】

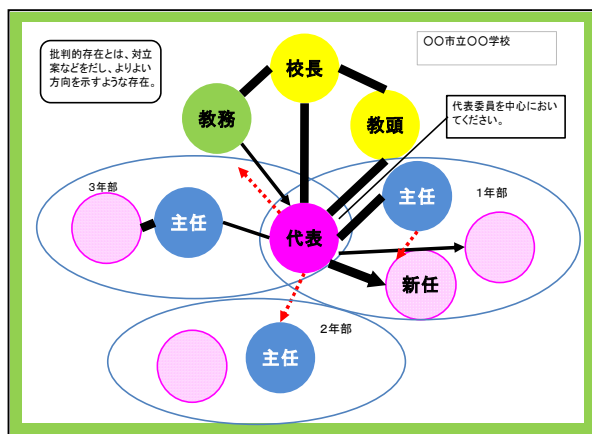
課題解決能力(7項目)		同僚性の構築力(8項目)	
①	課題の共有	①	指導と助言
②	学ぶ姿勢	②	積極性
③	各分野での指導力	③	コミュニケーション力
④	論文作成力	④	プレゼンテーション力
⑤	資料活用	⑤	人間関係調整力
⑥	研究推進力	⑥	チーム意識
⑦	協働性	⑦	親和性
		⑧	共感的な対応

(2) 協働共育型ミドルリーダーとしての育ち（同僚性の構築力の育成）

課題解決能力を高めるための研究を進める一方で、同僚性の構築力を高めるための研究にも取り組んだ。A4判ほどのホワイトボードを準備し、代表委員（ミドルリーダー）を表すマグネットを中央に置き、管理職や同僚教員、若手教員を表すマグネットを周囲に配置し、現在のつながりの状況や今後構築していきたいつながりを記入する取組を行った（資料6）。

【資料6 代表委員と他の教員との関係性（例）】

こうしたツールを使うことで、代表委員は所属校の中での自分の立ち位置を客観的に見たり、他の教員と自分がどのようにつながっているのかを俯瞰的に見たりできるようになっていった。その同僚教員との関係図を使いながら、代表委員同士がOJTの進捗状況などを説明し合った。研究1年目に開催した連絡協議会のたびに、その時点での代表委員と同僚教員との関係性をマグネットで表した。すると、回を追うごとに同僚教員との関係性に変化が見られるようになった。若手教員が



同僚教員という存在に変化したり、教員間のつながりが双方向で強いものに変化したりした。代表委員は、関係性を表すことで、自分の立ち位置や同僚教員との関係性を客観的に考えることができた。そして、「自分の働きかけが更にできるのではないかと考えるきっかけにもなった」という感想もあった。関係性を表すことで、自分の立ち位置を確認するとともに、課題解決に向け協働するときに誰とどのように関わっていくのかを見通すことにもなった。また、先述の感想をもった代表委員は、学校組織をチームとして捉え、その中でチームが課題解決を円滑に進められるよう自分がバランスを取る役割であることを自覚した。この同僚教員との関係性を表すボードを、年間を通して作成することで、同僚教員や自分の変化、関係の変化を確認することができ、若手・同僚教員との関わり方を見直すことに効果的であった。自分の立ち位置を確認することが、ミドルリーダーとしての自覚を促すことにもつながったと考える。

	ミドルリーダー (代表委員)		双方向で強い
	若手教員		双方向で弱い
	同僚(批判的存在)		片方向で強い
	管理職		片方向で弱い
	同僚 (ミドルリーダーの相手)		今後関係性を構築したい
青い線	集団のくり		

(3) 実践の振り返り

1年目の研究のまとめとして、各代表委員が取り組んできた実践を振り返った。自らの課題解決能力と同僚性の構築力について、ワークシートを使って分析した（別添資料3）。課題解決能力では、①児童生徒の変容、②自分自身の課題解決能力の変容、同僚性の構築力では、③教員間の連携、④自分自身の同僚性の構築力の変容という四つの側面から分析した。実践を通して、児童生徒や同僚教員といった周囲の変容（外的な変化）を見ながら、自分自身の成長（内的な変化）を振り返ることは、協働共育型ミドルリーダーの大切な要素である。「学年主任として学年経営の在り方について」の実践では、「生徒が課題を期限までに提出する習慣を付けることができた」「学年の課題について多くの先生が関わるようになった。継続的に課題解決に向けて取り組む雰囲気ができつつある」とし、「同僚の先生を巻き込むことができた。課題を解決できたことで自信になった」と振り返っている。また、「同僚との関係で一步引いていたところが、一步前へ出られるようになった」と、自身の成長に気付

いた。若手・同僚教員の成長を願い、工夫したり努力したりしたことがミドルリーダーの力となり、その成長に気付くことで更に若手・同僚教員の成長を促す意欲につながったと考える。

(4) ミドルリーダーによる協議

代表委員が参加する研究協議会では、代表委員同士が学校の現状や実践の様子、同僚教員との関わりについて報告し合っている。話題の中心となるのが、同僚教員との関わりである。ベテラン教員と若手教員とのほざまである中堅教員ならではの悩みや思いがあることが伺える。

「ミドルリーダーに必要な資質・能力」をテーマに協議したとき、若手とベテランをつなぐことがミドルリーダーにとって大切な役割で、教員間の橋渡しをすることで教員がまとまり、それが児童生徒にもよい影響として伝わっていくことが確認された。また、活動を円滑に進めるために必要なこととして、ベテラン教員に対しては、教えてもらうという姿勢でお願いしたり、事前に相談したりすることや、若手教員に対しては常に相談できる体制をつくり、つながりを絶やさないことが重要であることが確認された。その他にも、ミドルリーダーが自分で何でも仕事をしてしまうのではなく、若手教員に仕事を割り振り、任せることも次期ミドルリーダーを育成するために必要であるという意見も出された。そのために、すぐに助言を与えるのではなく、時には静観し、若手教員の様子を見守ることもミドルリーダーにとって必要な能力と言える。若手・同僚教員の自発的な成長を待つ姿勢や、周囲から相談しやすい雰囲気をつくり出すために、ミドルリーダーにも時間的・精神的なゆとりが必要であることも出された。

(5) 重層的なメンタリングチームの設定

研究1年目から継続して、管理職と代表委員の間で面談を行い、管理職の描く学校運営ビジョンや代表委員に期待することなどを確認した。研究の2年目に行った管理職への聞き取り調査によると、代表委員と管理職による面談が月に1回程度行われている学校では、情報の共有化が図られ、管理職の描く学校運営ビジョンを代表委員が理解し具現化しようと行動している様子が伺える。また、管理職の配慮として、本研究の研究協力校になっていることや代表委員がOJTを推進する役割を担っていることを全体または関係する職員に周知し、代表委員が動きやすい環境をつくっていることが分かった。

研究2年目には、研究協力校における代表委員の校務分掌のメンバーも入れ替わり、同僚教員との関係性が変化した。そこで、代表委員は、協働共育型ミドルリーダーとして、それぞれの新たな立場で課題解決に取り組んだ。代表委員は、若手・同僚教員とのメンタリングチームをつくり、課題解決の過程の中で、意図的・計画的・継続的に関わっていった。そのため、2～3名の若手・同僚教員をメンティとし、現状や期待する姿・具体的な働きかけを書き出した(資料7)。

それぞれのメンティに対して、課題解決の過程の中で、代表委員がどのような働きかけを行い、その働きかけが効果的だったかを記録に残した。1年目に行った「行動の記録」をベースに、メンティに対して行った内容、働きかけの効果、メンティの変化や反応(反応がよかったところは網掛け)、働きかけに対する省察を記録した(資料8)。

【資料7 若手・同僚教員とのメンタリングチームの設定】

メンティ	若手A	
	現 状	期待する姿
今年度初任者で、同じ学年に所属している。どんなことにも前向きに取り組む姿勢がある。		初任者らしく、さまざまな場面に関わりをもってほしい。多くの仕事をできるだけ早く覚えてほしい。
具体的な働きかけ	指導教官と相談しながら、具体的なアドバイスをする。1人で抱え込むことがないように、声かけをしていく。	
メンティ	同僚B	
	現 状	期待する姿
今年度学年の副主任をお願いした。遠慮がちな性格である。力はあるのに、出し切れていない印象がある。		年齢、本校での経験年数から考えて、学年の中心となってほしい。学年主任の仕事覚えてほしい。
具体的な働きかけ	任せられる仕事はお願いして、経験値を積めるようにする。	

【資料8 若手・同僚教員への働きかけの記録】

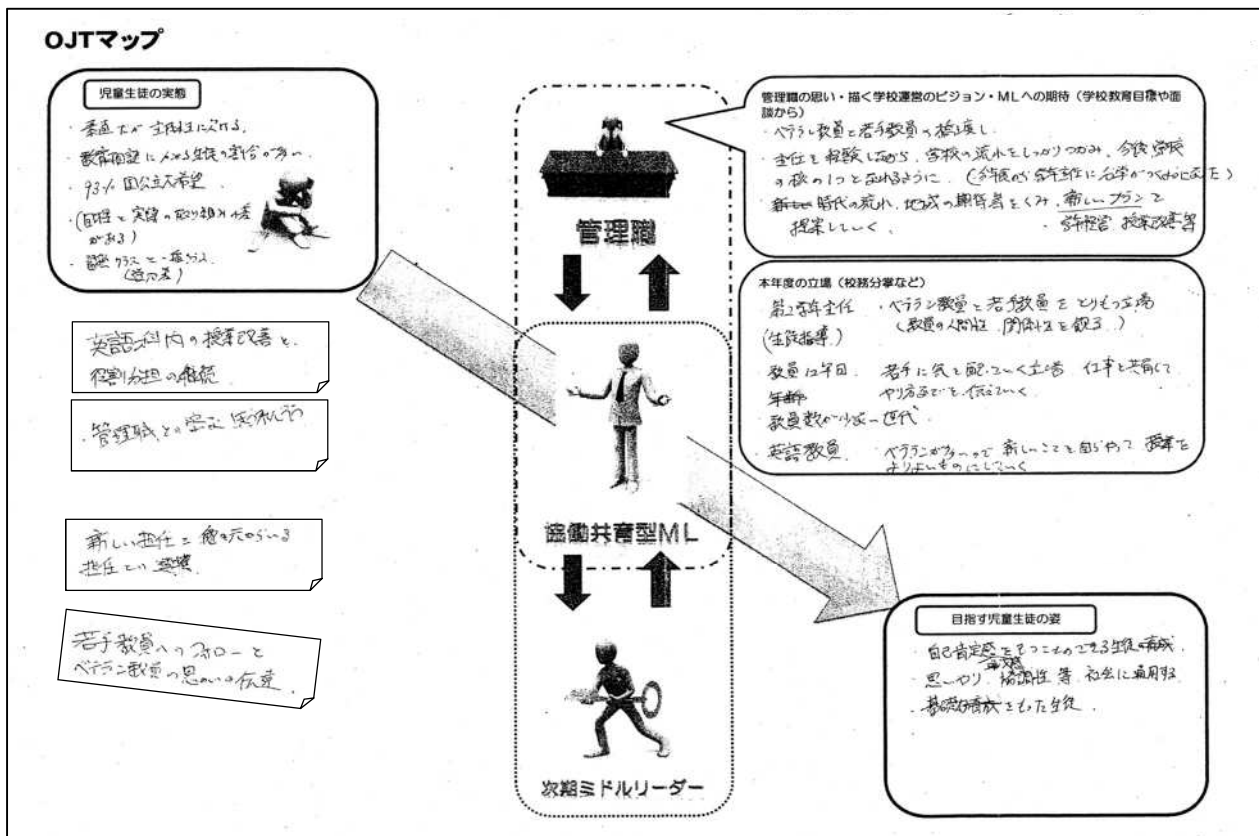
いつ	対象	行動内容(助言・支援・はたらきかけ等)	目標	◎○ △×	効果・変化・反応等	省察
4月6日	初任者A	本校の生徒の特徴を伝え、生徒とのかかわり方について助言した。	○	○	生徒と適切な距離を保ちながら、生徒と接することができた。	学力が低く、生徒指導上問題が多い生徒への不安を取り除くことができた。
4月6日	学年団	学年会で、授業を自由に参観してもよいことを提案した。	○	◎	先生方が積極的に参観されたことで生徒理解が深まった。	学年全員の先生方で生徒を見ていく雰囲気を作ることができた。
5月8日	同僚B	学年別懇談会で、保護者への講話について相談にのった。	○	○	事前に保護者に伝える内容をポイントごとに整理したことで、わかりやすく説明することができた。	保護者の前で講話をすることで、自信がもてるようになった。
5月16日	同僚B	学年集会で生徒に講話する内容について相談にのった。	○	○	時期を考えた内容の講話をすることができた。	学年全員に話をすることで、自信がもてるようになった。
5月31日	同僚B	保護者対応で学年会不在のときに、進行をお願いした。	○	○	初めての経験であったが、問題なく進行をすることができた。	副主任としての自覚が芽生えるようになった。

メンティに対しての働きかけを記録していくことで、メンターとしての行動を振り返るとともに、今後の関わり方を考えるものとなっている。

(6) OJTマップによる計画

重層的なメンタリングチームの設定に合わせ、代表委員は「OJTマップ」を作成した(資料9・別添資料1)。OJTマップとは、OJTを進めるために必要な項目を見やすくしたシートである。項目は①児童生徒の実態、②目指す児童生徒の姿、③管理職の思い・描く学校運営のビジョン・ミドルリーダーへの期待、④自分の立場(校務分掌等)とし、それらを全て書き出した上で、OJTとして取り組むことを書いた付箋をシートに貼っていった。このようなOJTマップを作成しながら、代表委員は、若手・同僚教員に対し、課題解決を通して、いつ・どのように関わるかという見通しをもった。また、管理職の描く学校運営ビジョンにも合わせていくことが不可欠であるため、出来上がったシートを活用して再度管理職と面談し、代表委員が進めるOJTについて管理職に説明したり、管理職からの助言をもらったりした。そして、OJTマップを基にOJTを進めた。迷ったときに立ち返るもの、学校運営の方向を示すものとした。

【資料9 OJTマップ】



(7) OJTの実践を通しての気付き

各代表委員の実践内容は、それぞれの校務分掌によって異なる。しかし、OJTを進める中での、各代表委員の気付きから、OJTを推進する上で必要な要素が明らかになってきた。以下は、各代表委員のOJTの推進における気付きである。

ア 春日井市立神屋小学校 阪井 克典 教諭

- ・ 若手教員にとっては、見通しがもてないことが仕事上の支障となることがある。従って、最初は見通しを示すとともに、進捗状況を確認しながら課題に取り組みさせることが必要である。そのためには、教える側にもそれを見越した計画性や心のゆとりが必要であると考え。ただし、全てを代わりに行うのではなく、目標までの道のりと、歩み方を示してともに歩いていくという意識が大切である。
- ・ 教員にとって、同僚との多様なつながりがあることが、仕事を進めていく上で重要であると感じた。一対一の関係だけでは解決が困難なことも、多くの教員から多様な見方、方法を教わることで無理なく課題解決に取り組むことができる。そのためにミドルリーダーは相互の関係や仕事の状況などを配慮して、新たなつながりを構築する必要がある。また、全教員が学校全体の課題を共通理解し、多くの教員で課題解決に当たることで、教員間のつながりを生み、学校組織の活性化につながると考える。

イ 豊川市立一宮西部小学校 佐々木 孝治 教諭

- ・ 管理職が積極的に声かけをしてくれる。学年主任団の中で最も若い自分に対して、そういった言葉かけによって活動がしやすい環境や雰囲気をつくってくれていると感じる。
- ・ ミドルリーダーを意識することで、自分の仕事観が変わった。目の前の児童や自分の学級にだけ責任を果たすということに対して、やや物足りなさを感じるようになった。自分がミドルリーダーとして動くことで、本校の教員集団に変化が見られる。
- ・ 行動の記録を見返す行動が、自分の行動の見直しにつながっていることに気付いた。自分のミドルリーダーとしての行動全体を、俯瞰して気付くことができた。自分はミドルリーダーであると考えられるようになったのは、こういった活動にあったと考える。

ウ 小牧市立味岡中学校 芝田 俊彦 教諭

- ・ 「授業についての話し合い」というコミュニケーションの場が増えたように感じる。同じ教科の教員と一緒に課題づくりや教材づくりをするなど、同僚性の構築の一助となったと思われる。
- ・ OJTは職場の雰囲気や担当者の能力、意図に大きく依存することを実感した。一人の教員にできることは少なく、各教科主任で編成される「学び部会」や各教科部会の教員はもちろん、管理職や先輩の教員の力添えがあるのとないのでは影響力の違いが大きい。
- ・ どの立場でもOJTの一躍を担っているかという視点をもって仕事を進めると、教員同士がよい影響を与え合えるように思われる。学校で自分に求められている役割を理解し、地道に取り組んでいることがOJTになるというのが今の手ごたえである。

エ 愛西市立佐屋中学校 小川 晋平 教諭

- ・ 若手教員の意図がうまく学年主任に伝わっていないこともある。そういった人間関係をうまくつないでいくことも私の今後の課題であると感じている。
- ・ 日頃の職員室での会話の中で、生徒の様子や企画について、もう少し頻繁に会話が行われていれば、教員間による意識の違いも埋めることができたように感じている。「報告・連絡・相談」はもちろんだが、仕事以外の何気ない会話も大切である。
- ・ 目指す生徒像に向けて課題解決していく中で、職員室の人間関係や雰囲気のよさは必要不可欠であ

るということを改めて感じた。しかし、なかなかゆっくり話をする時間が少なく、OJTとしての時間の捻出は課題である。

オ 愛知県立瀬戸北総合高等学校 藤村 亮 教諭

- ・ ミドルリーダーとして中心的な役割を果たさなければいけないと自覚するようにもなった。管理職が思い描く学校運営を十分に理解しながら、若手教員や同僚教員と課題解決に臨んだ。また、課題解決の過程の中で、次期ミドルリーダーとなる同僚教員を育てることも意識しながら取り組んだ。
- ・ 学年の教員集団で情報を共有することを繰り返すことで、生徒理解が深まるとともに、教員間の結び付きも強くなった。以前と比べて担任同士で生徒情報について話し合う場面があり、情報交換の場になっている。学年の中で、積極的に生徒に関わり、面倒見のよい教員の集団となりつつある。
- ・ 若手・同僚教員に気を遣って遠慮がちになり、自分で多くの業務を行ってしまい、任せられない場面がまだある。依頼すれば快く引き受けてくれるのであるが、その一歩が踏み出せないときがある。
- ・ 課題解決に向けてチームとして動く中で、チームを働かせることが以前よりできるようになった。自分に期待されていることや求められていることが明確になり、仕事への意識が変わった。ミドルリーダーとなる教員が学校で増えていけば、学校の組織力が向上するのではないかと感じている。

カ 愛知県立知立東高等学校 森島 崇 教諭

- ・ これから大切なこととして、まずは学校におけるOJTがどういうものであるのか、教員全体に周知徹底していくことが必要である。そして、学校組織のさまざまな部会の中で、ミドルリーダーが生まれ、活躍していくことが望まれる。また、管理職から若手教員までの縦の連携と各分掌間の横の連携を図るためにも確かな「報・連・相」が不可欠である。そして、どういう生徒を学校で育てていくかという原点を忘れてはならない。
- ・ ゆとりを創出することの大切さに気付いた。自分が時間に追われているようでは物事が見えなくなるし、また若手・同僚教員が話しかけづらくなるからである。組織としての円滑な循環ができるように、風通しのよい雰囲気づくりを心がけてこれからも業務に励みたい。

キ 愛知県立半田特別支援学校 久野 徳久 教諭

- ・ 初任者と指導教員のようにメンター、メンティの関係が組織的に行われ、意図的、計画的にOJTが展開されているものはイメージしやすかった。それは、指導教員（メンター）としての役割や使命感、初任者（メンティ）としての学ぶ姿勢が土台にあり、管理職や同僚のサポートがあるからだと考える。OJTの充実を図るには、先輩教員からの指導や助言という一方的なものではなく、教員は学校で育てるという意識や世代を問わずにともに学び続ける姿勢が重要だと感じた。
- ・ コミュニケーションスキルや評価・承認の重要性である。伝えるタイミングやフォローを意識的に行った。また、努力したことに対する感謝・評価・承認が重要であること改めて感じた。「ありがとう」という感謝の言葉や努力の過程を的確に捉えて評価をすることは、信頼関係構築のためにも重要であると感じる。管理職からも成果の過程を的確に評価していただくことは、教員のモチベーションにつながると考える。
- ・ 一方的に指示された業務や負担感が増すことは消極的になりやすい。生徒のよい変容をイメージした計画的な取組や業務の効率化を図る要素を取り入れ、「改善」に向けて知恵を出し合ったり、学び合いが職員間で日常的に行われたりする環境づくりが課題である。
- ・ いつ、誰が、どのようにOJTを推進していくかが曖昧であると、他人任せになりがちである。OJTを推進するキーパーソンが複数人いて、学校全体で学び合う雰囲気が重要であると感じる。

5 研究のまとめと今後の課題

(1) 研究の成果

- ア 協議会における代表委員の報告から、ミドルリーダーとしての意識の芽生えは、主任として校務分掌を任されることがきっかけとなることが多いと言える。責任ある立場を任されることで、自分の立場を改めて考えるようになる。また、管理職からミドルリーダーへの声かけや評価により、ミドルリーダーとしての自覚が更に高まっていくことが確認された。
- イ 課題解決に向けての取組とその評価を記録として残していくことで、ミドルリーダーは自身の行動について分析・省察を行い、ミドルリーダーとしての役割を意識することができた。また、同じ課題の解決に向けて、メンティとの積極的な関わりの重要性を意識できた。
- ウ 「同僚との関係性」のツールを使うことで、所属校における立場や役割、若手・同僚教員との関わり方について俯瞰的に見ることができた。俯瞰的に見ることにより、ミドルリーダーとしての自覚を高めるとともに、学校全体の視野において教育活動を考え、実践することができた。
- エ OJTマップの作成により、メンティに対して、意図的・計画的・継続的な関わりをもつことができた。また、行動の記録をとることで、若手・同僚教員の成長の様子、計画の見直しにつながっている。また、代表委員自身の省察にもつながっており、代表委員も成長していることを実感できた。
- オ OJTを推進するミドルリーダーにとって、若手・同僚教員に仕事を任せ、助言したり、時には静観したりするために、若手・同僚教員の成長を見守る時間的・精神的なゆとりが大切である。

(2) 課題

- ア OJTに対する教員の理解を深めることで、OJTへの学校全体の協力体制ができ、学校組織の活性化につながると考える。管理職からOJTについての説明やOJTを推進する教員を全体に周知し、OJTを進める基盤をつくることで、更にOJTの効果が高まっていくと考えられるが、具体的にどのような配慮が効果的か研究する必要がある。
- イ 代表委員がOJTを進めるミドルリーダーの役割を担っているが、学校組織を更に活性化させていくためには、校内に複数のミドルリーダー（分散型ミドルリーダー）が存在し、それぞれの立場でOJTを進めていく組織が必要だと考える。分散型ミドルリーダーの組織づくりと、ミドルリーダー同士の関わり方について更に探っていく。
- ウ 2年間の研究成果を基に、各分掌、学年の中に、OJTが意図的・計画的・継続的に行われるようにするには、どのような教員の意識改革が必要かを明らかにしていく。

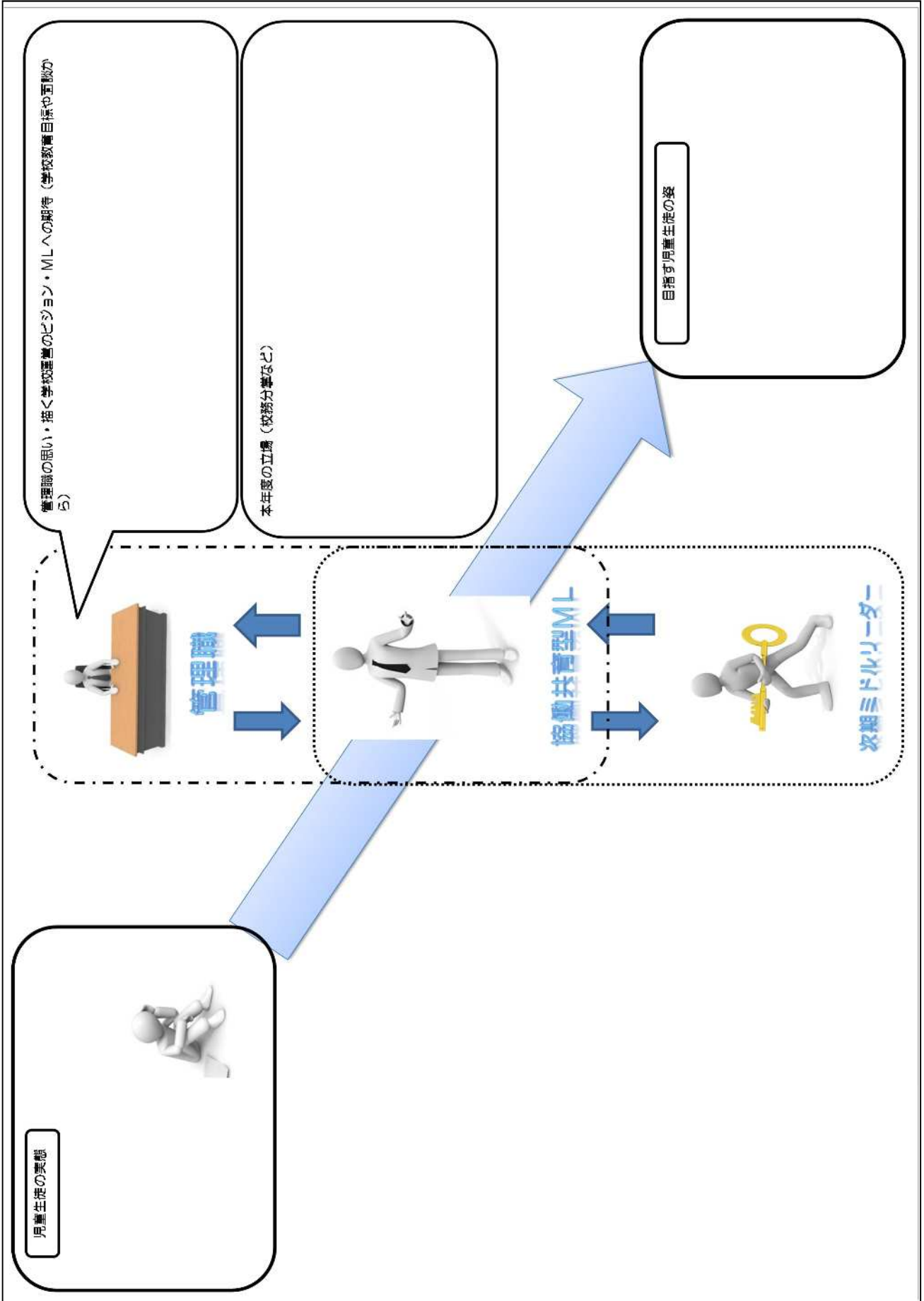
6 おわりに

多忙化解消、働き方改革という社会の流れの中で、OJTが今後更に注目をされていくと考える。OJTは何か特別なことを新たに始めるのではなく、今あることに「意図的・計画的・継続的」な視点を加えることで、若手・同僚教員の力量向上を図っていく方法である。2年間の研究を踏まえ、学校組織が活性化するOJTの在り方を、今後の研究の中で明らかにしていきたい。

〈参考文献〉

- ・『学校におけるO J T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）
- ・『学校における「O J T推進のための手引」〈初版〉』
平成 26 年 3 月（宮崎県教育委員会）
- ・『若手教職員育成のためのO J Tの手引き』
平成 28 年 3 月（大分県教育委員会）
- ・『次世代の教職員を育てるO J Tのすすめ～学校で育てるために～』
平成 20 年 3 月（大阪府教育委員会）
- ・『横浜型 育ち続ける学校 校内人材育成の鍵 ガイド編』
平成 29 年 3 月（横浜市教育委員会）

OJT マップ



協働共育型MLIによるOJTIに関する研究

学校 氏名

目標設定シート I 【目標設定について】

- 学校の研究テーマ
- 自分の立場(校務分掌)・所属組織等
- 現状と課題(児童生徒の実態を踏まえて)

研究テーマ



【課題解決力について】

- 課題の共有
- 学ぶ姿勢
- 各分野での指導力
- 研究の推進力

【同僚性の構築力について】

- 指導と助言
- 積極性
- チーム意識
- 親和性・共感的な対応

協働共育型ミドルリーダーとしての資質能力 分析シート

立

学校

名前

課題解決(目指す児童生徒像の実現)

○実践に取り組んだこと、児童・生徒はどのようなように変容したか、また学校の教育力は向上しているか

外的な変化



内的な変化

○実践に取り組んだこと、自分自身の課題解決力はどのように変容したか

同僚性の構築(教員間の連携)

○実践に取り組んだこと、教師間でビジョンを共有したり、協働的に課題解決できるようになったか

外的な変化



内的な変化

○実践に取り組んだこと、自分自身の同僚性の構築力はどのように変容したか



今後、ミドルリーダーとしてどのように行動していきたいか