

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

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げていく。代表委員の協働共育型ミドルリーダーとしての育ちや、OJTを円滑に進めるための条件や要素についてまとめた。

<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,令和元年度）

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,令和元年度）

豊川市立一宮西部小学校教諭

佐々木孝治（平成29,30,令和元年度）

小牧市立味岡中学校教諭

芝田 俊彦（平成29,30,令和元年度）

愛西市立佐屋中学校教諭

小川 晋平（平成29,30,令和元年度）

県立瀬戸北総合高等学校教諭

藤村 亮（平成29,30,令和元年度）

県立知立東高等学校教諭

森島 崇（平成29,30,令和元年度）

県立半田特別支援学校教諭

久野 徳久（平成29,30,令和元年度）

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修部長（現大口町立大口南小学校長） 加木屋直規（平成29,30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指導主事（現犬山市立犬山中学校教頭） 鈴木 早智（平成29年度）

総合教育センター研究部長 齋藤 育浩（平成30,令和元年度）

総合教育センター研修部長 中神 和也（平成29,30,令和元年度）

総合教育センター経営研究室長 澤田 美代（平成29,30,令和元年度）

総合教育センター基本研修室長 榊原 将道（令和元年度）

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 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 原田 拳志（平成30,令和元年度）

総合教育センター研究指導主事 山岸 芳樹（平成29,30,令和元年度）

総合教育センター研究指導主事 是枝 享子（平成30,令和元年度）

総合教育センター研究指導主事 倉知 利勝（平成30,令和元年度）

総合教育センター研究指導主事 伊藤 英治（平成29,30,令和元年度主務者）

1 はじめに

現在、愛知県における教員の年齢構成は、30代後半から40代前半が非常に少ない状況にある。その一方で、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。経験の浅い教員が増える中、高いレベルの教育水準を維持するためには教員の力量向上が必要不可欠な状況と言える。

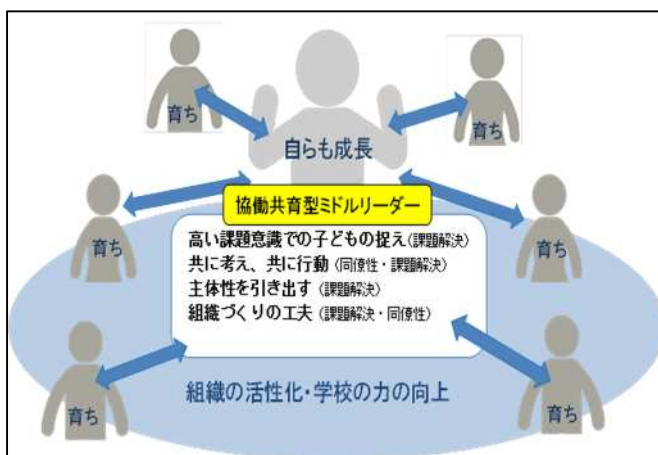
かつては校内にさまざまな年齢層の教員がバランスよく配置され、校内において若手教員を育てる環境がつくられていた。しかし、現在の状況は、ベテラン教員と若手教員をつなぐ中堅教員が少なく、ベテラン教員の教育理論や経験知を若手教員に継承させることが困難な状況にあると考える。それに加え、教員の仕事量が増え、若手や次期ミドルリーダーとなる中堅教員の育成にまで目を向ける時間的・精神的な余裕がなくなっていることや、教員間においても人間関係が難しくなり、積極的に指導することに躊躇してしまうことが実情として挙げられる。そういった中で、中堅教員には、ミドルリーダーとしての力を発揮し、若手・同僚教員を育成しながら学校組織力を向上させ、学校組織をリードしていくことが求められている。

2 研究の目的

本研究では、現在の愛知県の教員年齢構成の不均衡から生じる課題に加え、教員の多忙化、多様化する教育課題に対し、ミドルリーダーが中心となり、学校における課題解決を図りながら、若手・同僚教員の力量を向上させる方策を探る。キーワードは「協働共育型ミドルリーダー」と「OJT」である。

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、同僚教員と力を合わせ、課題解決に向かっていく力である。この研修プログラムの特色として、実際に受講者が抱えている課題に対して、実践的に解決する経験を積ませることで、所属校での研究実践を通じた教科指導や生徒指導等の力量向上を目的としていることがあげられる。そして、同僚を巻き込むことで、自身の力量向上に加え、同僚の力量向上にもつなげていくことも目指している。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1）。

【資料1 協働共育型ミドルリーダーのイメージ】



今回の研究では、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じた効果的な人材育成の在り方を提案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、職場において、研修の時間を新たに設定して取り組むものではなく、日常の職務を遂行しながら人材育成をすることである。職務の遂行を通して教員の力量を向上させていくことが目的であり、研修としての効果を上げるためには意図的・計画的・継続的な視点をもつ必要があると言われる。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だけではなく、双方向的なつながりにより、相互の成長が期待できると考える。「教師は学校で育つ」という考えを基に、自己及び若手・同僚教員の力量を、より効果的に高めるためには、協働共育型ミドルリーダーや管理職がどのようにOJTに取り組むべきかを、実践を通して明らかにする。

3 研究の方法

本研究は3年間の研究で、県下の7校に研究協力校を委嘱している。研究1年目の平成29年度は、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む。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実践を通して「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年目の平成30年度以降は、協働共育型ミドルリーダーとしての資質を高めた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、課題解決を通して若手・同僚教員に対して意図的・計画的・継続的に関わり、教員としての資質向上と学校組織の活性化を目指していく。

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、管理職への聴き取り調査、研究協力校へのアンケート調査を行う。

(1) 協働共育型ミドルリーダーによる課題解決と同僚性の構築

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) OJTマップの活用による意図的・計画的・継続的な取組の可視化

仕事を通して若手教員を育てる取組は、以前から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」な視点をもつことである。OJTに携わる者が「意図的・計画的・継続的」な視点を意識することで、その効果が更に高まると考える。そこで、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「OJTマップ」(別添資料1)を作成し、成果を検証する。

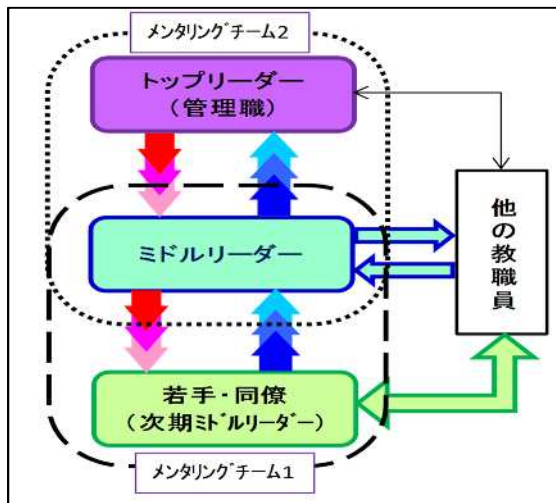
(3) 重層的なメンタリングチームの構成

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互いの自発的な成長を促すことである。

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2)。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を組み、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。研究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2 重層的なメンタリングチーム】



4 研究の実際

(1) 協働共育型ミドルリーダーとしての教育研究の手法の理解

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の立場を担っている。代表委員には、所属校の課題を分析し、今ある組織や校務分掌を生かしながら、若手・同僚教員と協働して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たものを使い、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。初めて教育研究に取り組む代表委員も、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・能力の育成を図った。

(2) 実践の記録と自己評価

代表委員には、協働共育型ミドルリーダーの資質・能力を意識できるよう、実践の様子を記録に残すよう依頼した(資料3)。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て記述する。あえて分けて記録することで、代表委員が常日頃から意識して行っていることを明文化させるとともに、あまり意識してこなかった部分にも目を向けさせることをねらった。そして、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設定し、記録した行動がどの観点に当たるのかを記述する。また、その観点に照らし合わせて、A(成長を感じた) B(やや成長を感じた) C(成長

【資料3 行動記録と自己評価】

【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
	○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づきとして伝え、今後の方向性を示した。	指導と助言 B
○英語の授業力向上を目指してAET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。		積極性 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。	協働性 B

【資料4 自己評価の観点】

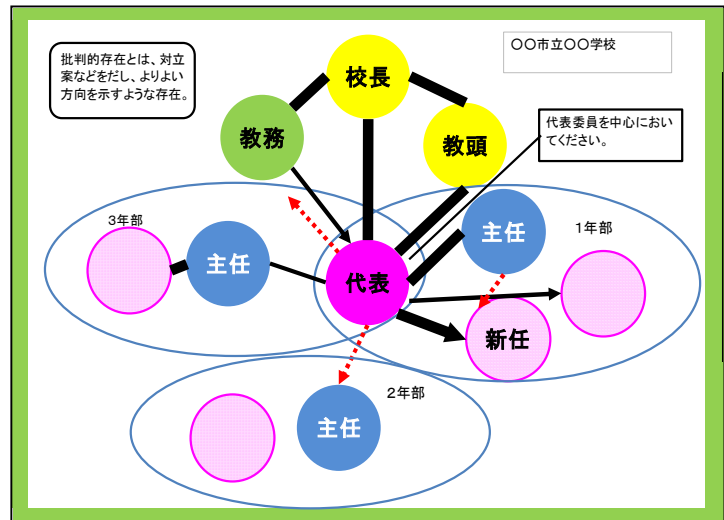
課題解決能力(7項目)		同僚性の構築力(8項目)	
①	課題の共有	①	指導と助言
②	学ぶ姿勢	②	積極性
③	各分野での指導力	③	コミュニケーション力
④	論文作成力	④	プレゼンテーション力
⑤	資料活用	⑤	人間関係調整力
⑥	研究推進力	⑥	チーム意識
⑦	協働性	⑦	親和性
		⑧	共感的な対応

を感じなかった)の3段階の評価も記述した。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、その場で点でしか見えていない自分の行動と結果が線に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。

(3) 協働共育型ミドルリーダーの育成（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、代表委員を表すマグネットを中央に置き、管理職や同僚、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した(資料5)。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。

【資料5 代表委員と同僚教員との関係性(例)】



	ミドルリーダー (代表委員)		双方向で強い
	若手教諭		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棒)		今後関係性を構築したい
青い線	集団のくくり		

この同僚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年目は開催した研究協議会のたびに、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、多くの代表委員が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。若手教員だった存在から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。関係性を図として表すことで、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けばよいのかを見通すことにもなった。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。学校組織をチームとして捉え、その中でチームが円滑に機能するよう自分がバランスをとる役であることを自覚することにつながったことが分かる。年間を通して同僚教員との関係図を作成することで、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るので、代表委員が若手・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。

(4) 実践の振り返り

研究1年目のまとめとして、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、変容、

④自分自身の同僚性の構築力の変容という4つの側面から分析した。実践を通して、児童生徒や同僚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。

学年主任である代表委員が行った学年経営についての振り返りでは、「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、「同僚の教員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」という記述があった。また、「同僚教員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、自身の成長を実感する記述が見られた。

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量となる。自分自身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ていくと考える。

(5) ミドルリーダーによる協議

研究協議会では、毎回代表委員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た。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にいる中堅教員ならではの悩みや思いがあることがうかがえる。

「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、若手教員とベテラン教員をつなぐことがミドルリーダーにとって大切な役割で、教職員間の橋渡しをすることで教職員がまとまり、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。活動を円滑に進めるためには、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、事前に根回しをしたりすることや、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も確認された。これらのことは実践を通して得た経験知である。また、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、若手教員にも仕事を割り振り、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であるという意見もあった。若手・同僚教員の自発的な成長を待つ余裕をもち、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。

学年・教科や校種が異なっても、ミドルリーダーという同じ立場の教員が、その思いや悩みを共有することも、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効果があると言える。

(6) 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。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定期的な面談や日常的な声かけを通じて、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。管理職の思いを聞くことで、代表委員の設定する課題がより学校教育目標に寄り添ったものとなり、学校運営に直接関わった取組となる。また、学校教育目標を基に課題解決やOJTを展開することで、他の教員の理解を得られやすくなり、代表委員が動きやすい状況になったと考える。

(7) 若手・同僚教員の育成を意識した実践

研究2年目になると、校務分掌のメンバーも入れ替わり、同僚との関係性も変化したが、代表委員には、協働共育型ミドルリーダーとして、研究1年目と同様、それぞれの立場で課題解決に取り組むよう依頼した。また、OJTを意識しながら課題解決に取り組んでもらうために、代表委員をメンタ

一とした若手・同僚教員とのメンタリングチームづくりに取り組んだ。代表委員が、研究の実践として対象とする教員を決め、ともに課題解決をする中で、意図的・計画的・継続的に関わっていく。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6 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、さまざまな場面で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、声をかけていく。		
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	任せられる仕事をお願いして、経験値を積めるようにする。		

(資料6)。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。研究1年目に行った「行動の記録」を基に、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7)。

【資料7 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、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、分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。

(8) OJTマップによる計画

研究1年目に使ったワークシート(別添資料2)を基に、2年目はOJTを進めるために必要な項目を見やすくした「OJTマップ」を開発した(資料8※巻末参照, 別添資料1)。代表委員は、まず、①児童生徒の実態、②目指す児童生徒像、③管理職の描く学校運営ビジョンや面談の内容、④自分の立場(校務分掌等)の4つの項目を記入する。その後、メンティそれぞれについて期待する姿と具体的な働きかけを書き込む。記入を終えた後で、管理職と面談し、代表委員が進めるOJTについて共通理解したり、助言をもらったりした。学校運営の方向を明示することで、迷ったときに立ち返ることができるようにしている。

(9) 組織的なOJTにするための取組

研究2年目の実践から、以下のような課題が挙げられた。

- ・ OJTに対する教職員の理解を深めることで、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、基盤をつくることで、更に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。

- ・ 2年目までの研究では、代表委員がメンターの役割を担っている。学校全体を更に活性化させていくためには、校内に複数のメンター（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。

- ・ 2年目までの研究成果を基に、各分掌、学年の中に、より円滑に人材育成が意図的・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。

代表委員と研究に関わる教員のみでの取組では、他の教員との認識のずれや取り組む意欲に差が出てきてしまう。そこで、一部の教員だけでなく、学校全体で取り組んでいく必要があると考えた。研究3年目は、「管理職によるサポート」と「複数のメンターによるOJTの展開」の二つについて取り組み、OJTを学校により浸透させ、組織的な研究実践を目指すことにした。

(10) 管理職によるサポート

管理職によるサポートとして、以下のことを研究協力校に依頼した。

- ・ 全教員を対象に、OJTについて説明し、共通理解を図る。
- ・ 定期的に代表委員と面談をし、指導・助言をする。
- ・ 代表委員（メンター）が動きやすい環境づくり（役割の明示や場の設定など）に配慮する。

年度初めの4月に職員会議や打ち合わせの時間などに、全教員を対象に管理職からOJTについて説明を行った。説明の際、当センターで作成したOJTに関する資料（別添資料4）と愛知県教員育成指標を活用した。OJTの考え方に加え、本研究の研究協力校になっていることや、代表委員を含むメンター役の教員が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教職員に周知し、協力体制の基盤をつくった。また、全体周知とは別に、メンター役になっていない中堅教員にも、管理職が面談等で若手を育てる必要性を話すよう依頼した。

また、OJTの進捗状況を確認するため、管理職が代表委員と定期的に面談を行い、連絡・報告・相談を行うように依頼するとともに、定期的に面談の時間を設定することが難しい場合には、日常的に声かけをするよう配慮した。

その他、代表委員（メンター）が動きやすい環境づくりとして、以下のようなものが効果的な事例として報告された。

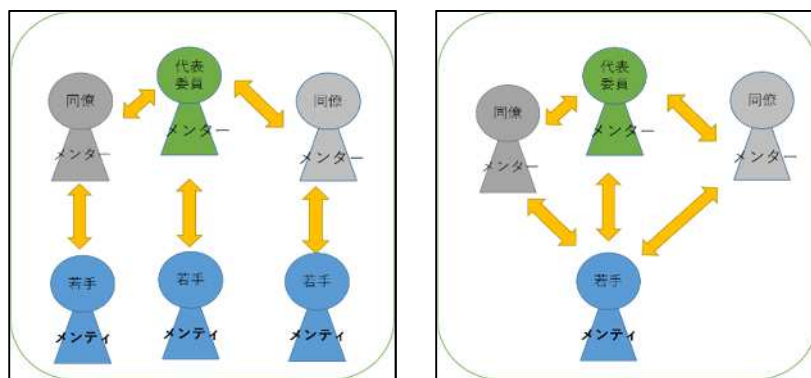
- ・ 代表委員（メンター）への信頼を示す（判断を任せたり、提案を促したりする）。
- ・ ミドルリーダーとしての立場を守るように配慮する。
- ・ 教員の時間的な余裕が生まれるよう、働き方改革を推進する。
- ・ 学校経営方針にもOJTの推進について明記し、全教員に周知する。
- ・ OJTだけでなく、Off-JTやSD（自己啓発）とのバランスや関連についても考える。
- ・ 職員室を教員同士が情報交換する場、関わりやすい場になるようにする。

物理的な環境づくり（職員室の配置等）や時間の創出に加え、精神的な環境づくり（代表委員を支える、周囲の協力体制を整える、教員がゆとりをもてるようにする）の手だてを講じ、代表委員が動きやすい状況をつくり出した。こうした管理職によるサポート体制により、代表委員からは「管理職からのバックアップにより、周囲の教員からの協力が得られやすくなったり、自ら周囲の教員に働きかけやすくなったりし、自信をもって課題解決とメンティの育成に取り組むことができた」との感想があった。ベテラン教員にも協力を要請し、その力を十分発揮してもらえるようになった。

(11) 複数のメンターによるOJTの展開

管理職からのサポートを受けながら、代表委員を中心とした複数のメンターによるOJTに取り組んだ。一人のメンティに対し複数のメンターでメンタリングチームをつくる型や、複数のメンターがそれぞれメンティとメンタリングチームをつくる型を例として示し、学校の実情に合うようメンタリングチーム

【資料9】 複数のメンターによるメンタリングチーム例



を設定した(資料9)。代表委員は自身の校務分掌に関わる組織の中から、課題解決のために必要だと考える中堅教員をメンターとして選び、メンティに加えてメンターに対しても期待する姿・具体的な働きかけを事前に考えた。具体的な働きかけの例としては、代表委員がメンターとメンティの間を設定することや、代表委員からメンターの成長を促す声かけをすること、メンター同士で情報交換する場の設定などがあつた。

代表委員はメンターを集め、課題を提示し、課題解決の手だてや課題解決を通してメンティにどのような働きかけをしていくのかなどについて共通理解を図つた。また、適宜メンター同士で集まり、課題解決に向けての進捗状況や児童生徒の変容、メンティの様子について情報を共有した。このような取組はチームとしての一体感を生み、代表委員にとってやりがいのある経験となつた。

これらの取組を通して、代表委員から、メンティやメンターの成長について報告があつた。

メンティはメンタリングチームの中でメンターと一緒に課題解決に取り組むことで、教員としての力量を向上させた。複数のメンターを立てることで、より多くのメンターと関わりをもち、多様な視点で考えることができるようになった。メンターが意図的に、メンティと生徒が直接関わる仕事を任せ、メンティも学校運営に関わっているという実感をもたせている学校もあつた。こうしたメンティの経験は、将来自分がメンターとしてどのように行動し、メンティと接していくのかを学ぶ機会にもなっていると感じる。OJTを定着させていくためには、そういった取組を継続して行い学校に根付かせていく必要があると考える。

また、メンターとなっている教員の若手教員を育てようとする意識が高まっていることやミドルリーダーとしての自覚が高まっていることが報告された。複数の中堅教員をメンターとして位置付けることで、代表委員がチームとしての一体感を感じるとともに、負担感が軽減されたと感じるとの報告もあつた。また、代表委員自身も、今までは他の教員を巻き込むことは負担を増やしてしまうと遠慮していたが、多くの教員が経験し学んでいくことが、逆に全教員の多忙化解消にもつながり、教員の資質の向上、生徒の成長にもつながっていくことを実感したという意見があつた。ミドルリーダーの資質・能力は、一人で何でもこなすオールマイティなものではなく、他の教員と協力しながら互いの成長を図るマネジメント的な要素をもっていると言える。管理職からの聞き取り調査でも、メンティだけでなくメンターとなっている教員の成長を感じるとの意見もあつた。

複数のメンタリングチームをつくるメリットとして、それぞれが連携しながら、それぞれの立場で同じ課題の解決に向けて進んでいくことで、教員が同じ指導方針のもとで児童生徒に関わることができる。また、それぞれのもつ強みを生かした役割分担をすることで、互いを補い合うチームとなる。

課題解決に向けて教員がチーム一丸となって取り組むことで、指導効果は上がり、目指す児童生徒像の具現化につながっていくと考える。児童生徒の変容は、教員の仕事への達成感や満足感、スキルの向上や経験知の蓄積となり、更なる意欲へとつながっていく。

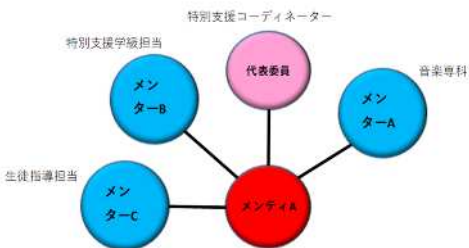
また、複数のメンターを立てることで、校内において複数のミドルリーダー育成につながっている。特定のみドルリーダーに仕事や負担が集中するような状況では、異動等があった場合に学校運営に支障をきたすことが危惧される。そういったリスクを回避するためにも、複数のミドルリーダーを育成することが必要だと考える。

その一方で、メンタリングチームの中でどのようなやりとりがなされているか管理職が把握しづらいという意見もあった。特に複数のメンタリングチームを設定した場合、メンター同士の連携とメンターと管理職との連携による情報交換が必要になると考える。代表委員からは、メンタリングチーム全体を客観的に見る役割の教員がいるとよいという意見も聞かれた。複数のメンタリングチームが同歩調で進んでいくためにも、管理職から若手教員までが、学校の抱えている課題や目指す児童生徒像とその実現のためのビジョンを共有することが全ての基盤になると言える。

(12) 実践の様子と代表委員の気付き

各代表委員の実践内容は、それぞれ異なる。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、各代表委員の実践の様子と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

<p>《実践の様子》</p> <p>メンティAに対して、代表委員はメンティAの困り感に寄り添いながら、学級経営や生徒指導に関する課題解決を行った。メンターとして、その分野の経験豊かな者を複数人選び、メンティAがいつでも相談できる体制を構築した。メンティAはそれぞれのメンターのよさに触れ、多様な学びを得た。メンターを複数にすることで、メンターたちの負担を減らしながらも、みんなで育てるといった雰囲気をつくりだした。</p>	<p>《実施体制》</p> 
<p>《気付き》</p> <ul style="list-style-type: none"> 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ま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んで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。 	

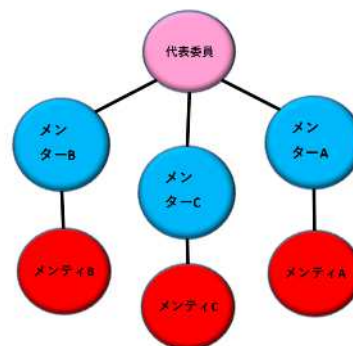
《実践の様子》

研究主任である代表委員を中心に、学年ごとにメンタリングチームをつくり、現職研修のテーマに関わる教科の指導や学級経営に関する課題解決を行った。

職員室内に自由に使える作業スペースや会議スペースを設置し、職員がすぐ集まりコミュニケーションが取れる環境づくりをしている。

メンターとなった教員が、意図的にメンティに関わる姿が見られるようになり、メンティの成長とメンターたちの自覚が高まった。

《実施体制》



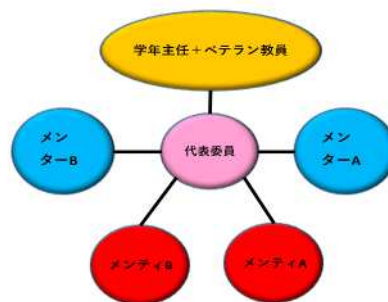
《気付き》

- ・ 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。

《実践の様子》

研究主任である代表委員が、授業の改善に向けて取り組んだ。年度初めに授業に関わる内容の全校集会を開き、生徒と教員の授業に対する共通理解を図るとともに、互いの授業を自由に見合う「授業を見せ合う週間」を設け、授業の感想を写真とともに給湯室に貼り出し、情報を発信した。職員室の中で授業や教材についての話題で話をする機会が増え、それがメンティの授業力の向上につながっている。

《実施体制》



《気付き》

- ・ 「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。
- ・ 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と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。

<p>《実践の様子》</p> <p>生徒会活動を中心として、生徒の自主性を育む取組を行った。各メンティは生徒とつながっており、その関わり方をメンターがサポートした。生徒の成長を実感することで、メンティも充実感を感じ、成長していった。また、OJTに直接関わらない教員に対しても、管理職から面談を通してそれぞれの役割について伝え、学校全体での協力体制をつくった。</p>	<p>《実施体制》</p>
<p>《気付き》</p> <ul style="list-style-type: none"> 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自分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による溝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よさは必要不可欠であるということに改めて感じた。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。 	

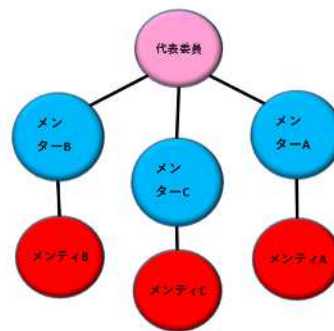
<p>《実践の様子》</p> <p>各学年の学年主任をメンターとし、それぞれにメンティを決めた。メンターやベテラン教師の生徒指導の場面にメンティを立ち会わせるなど、OJTの基本となるSTDCを意識した取組を行い、メンティが生徒に適切に関わることができるようになった。</p> <p>※STDC (Show;やってみせる Tell;説明する Do;やらせてみる Check;評価する)</p>	<p>《実施体制》</p>
<p>《気付き》</p> <ul style="list-style-type: none"> ミドルリーダーとして中心的な役割を果たさなければいけないと自覚するようになった。管理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、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増えた。 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。 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増えていけば、学校の組織力が向上すると感じている。 	

《実践の様子》

学年主任を務める代表委員が、他の学年主任とメンター集団をつくり、それぞれの学年にメンティを設定した。学年主任者会の折、メンターたちでどんな生徒を育てるのかを共通理解し、学校全体で同じ目標に向かっていった。学年主任間のコミュニケーションがより円滑になり、相互に学年運営における学びとなった。

校内に複数のメンタリングチームをつくることで、互いに作用し合い、学校組織の活性化につながっている。

《実施体制》



《気付き》

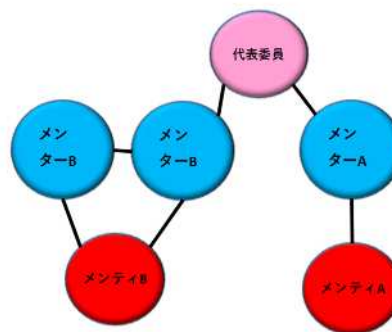
- ・ これから大切なこととして、まずは学校におけるOJTがどういうものであるのか、教員全体に周知徹底していくことが必要である。そして、学校組織のさまざまな部会の中で、ミドルリーダーが生まれ、活躍していくことが望まれる。また、管理職から若手教員までの縦の連携と各分掌間の横の連携を図るためにも的確な「報・連・相」が不可欠である。そして、どういう生徒を学校で育てていくかという原点を忘れてはならない。
- ・ ゆとりを創出することの大切さに気付いた。自分が時間に追われているようでは物事が見えなくなり、また若手・同僚教員が話しかけづらくなるからである。組織としての円滑な循環ができるように、風通しのよい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

《実践の様子》

教務主任である代表委員が、職業教育の充実を目指し、複数のメンタリングチームを設定した。OJTに関わる全ての教員に、OJTの目的や方法を伝え共通理解して取り組んだ。

OJTを体験した教員から、「今度はメンティとして学びたい」(メンター)、「自分がメンターとなったときのことを想定した」(メンティ)との感想があり、互いの成長にもつながっている。

《実施体制》



《気付き》

- ・ 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。
- ・ 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。

(13) 研究協力校へのアンケート調査から

研究3年目に、研究協力校の教員を対象に事前・事後アンケートを行った（別添資料5-1, 5-2）。事前アンケートは管理職によるOJTの説明を行う前の4月に行い、事後アンケートは半年後の10月に行い、その変容をみた。

事前アンケートでは、OJTの理解度を知るために「OJTを知っていますか」という質問をした。結果は「知っている」が39.3%、「聞いたことはあるが内容までは分からない」が31.9%、「知らない」が26.4%だった。教員の半数以上がOJTについて知らないことが分かった（資料10）。また、「OJTは必要だと思いますか」という質問をした。「思う」が54.6%、「まあ思う」が38.3%と、肯定群は93%となり、OJTの必要性を強く感じていることが分かった。一方、「若手・同僚教員に対して、OJTを行いますか」という質問に対しては、「行う」が13.2%、「その人の力量向上、教科や学年の組織力向上につながるのなら行う」が34.6%、「依頼されれば行うが、自分から声かけしてまでは行わない」が28.8%、「行わない」が7.8%だった。必要性は感じているが、自分から積極的に行うところまでには至っていないことが分かる。また、行わない理由としては、「自信がない、自分に力量がない」が最も多く、次いで「時間がない、自身の業務で精一杯」という理由だった。逆に「自身の資質・能力を高めるためのOJTを希望しますか」という質問に対しては、「希望しない」が53.2%、「希望する」は39.3%だった。希望しない理由として、「時間がない、忙しい」が最も多く、次いで「自分でやりたい」という意見だった。本来、OJTは職務を通しての研修であるため、時間や場の設定は必要ない。しかし、OJTに対する認識が不十分なため、担当業務に加え、新たに何かを取り入れなくてはいけないと捉えていると思われる。OJTの目的や方法について、更に周知していく必要があると感じる。

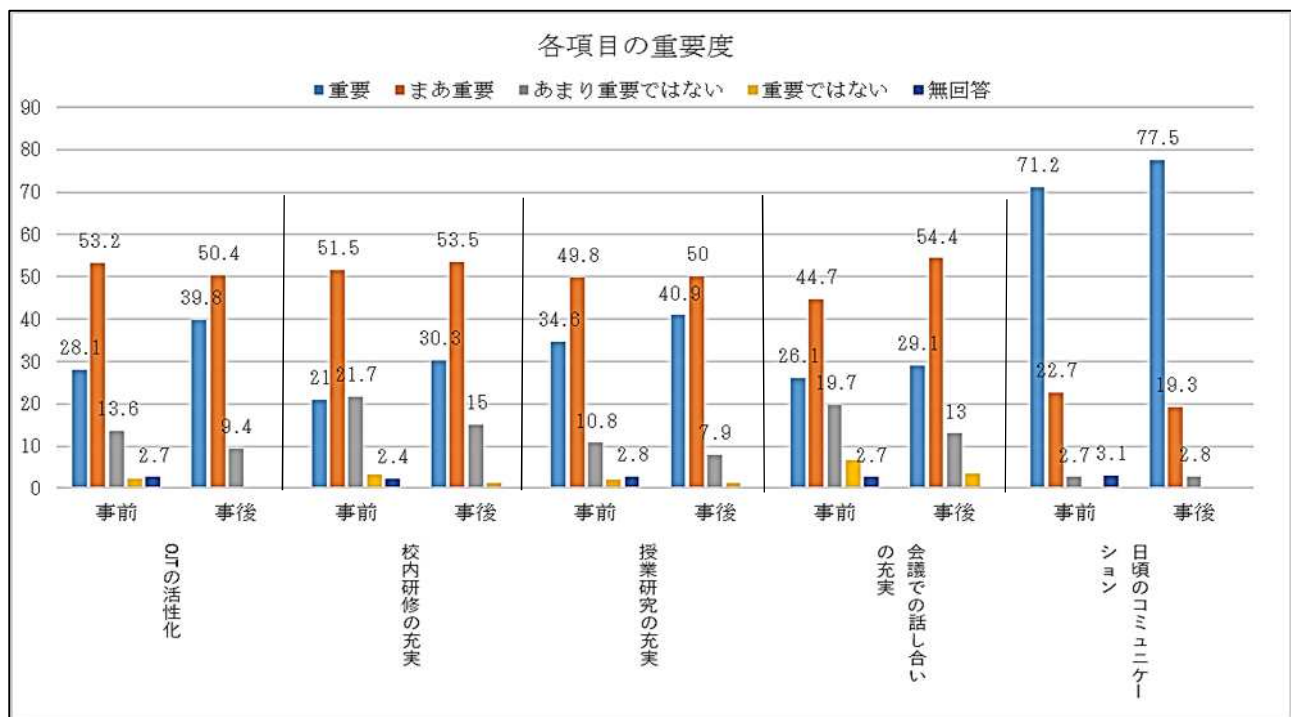
【資料10 事前アンケートの結果（一部抜粋）】

質問項目	回答	割合 (%)
OJTを知っていますか	知っている	39.3%
	聞いたことはあるが、内容までは分からない	31.9%
	知らない	26.4%
	無回答	2.4%
OJTは必要だと思いますか	思う	54.6%
	まあ思う	38.3%
	あまり思わない	4.4%
	思わない	1.0%
	無回答	1.7%
若手・同僚教員に対してOJTを行いますか（※理由）	行う	13.2%
	その人の力量や組織力の向上のためなら行う	34.6%
	依頼されれば行うが、自分からは行わない	28.8%
	行わない ※自信がない、自分に力量がない ※時間がない、自身の業務で精一杯	7.8%
	無回答	15.6%
	自身の資質能力を高めるため	希望する

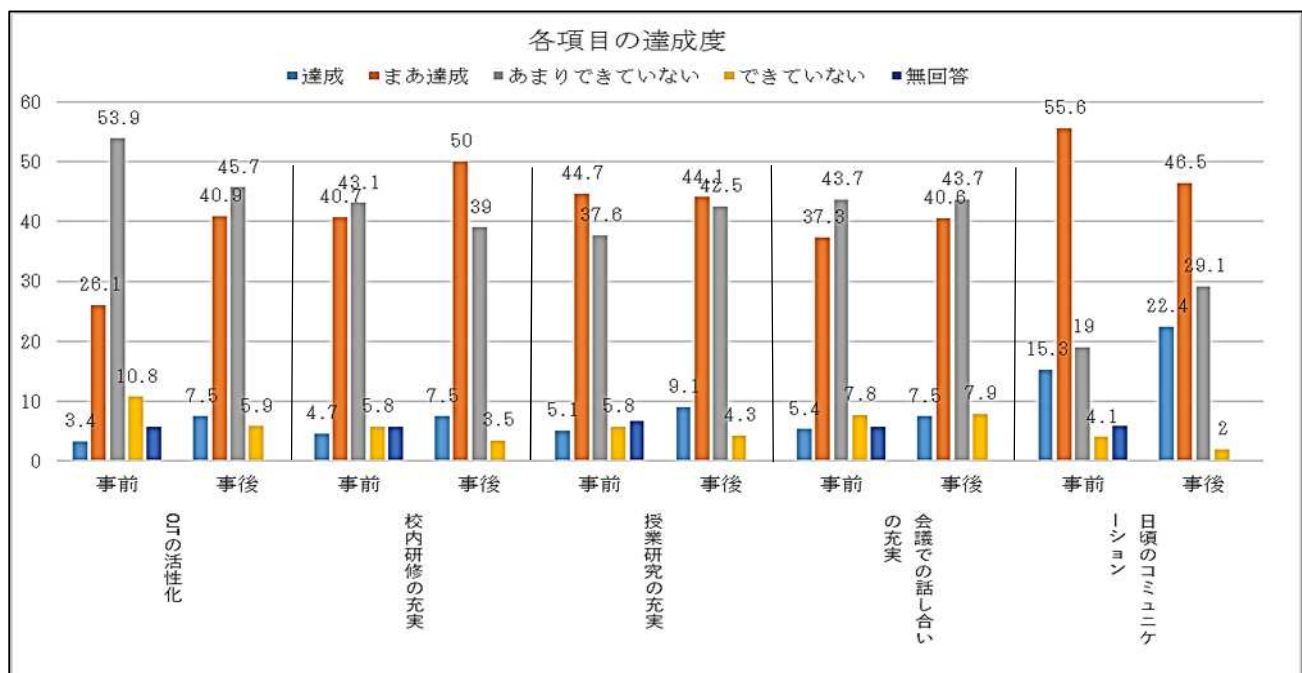
のOJTを希望しますか（※理由）	希望しない ※時間がない，忙しい ※自分でやりたい	53.2%
	無回答	7.5%

事前アンケートと事後アンケートで比較する項目として，教員同士が組織的に成長するために重要だと考える取組と，その取組がどの程度達成できているかという質問をした。取組とは「OJTの活性化」「校内研修の充実」「授業研究の充実」「会議での話し合いの充実」「日頃のコミュニケーション」の5項目とした（資料11，資料12）。

【資料11 アンケート結果（各項目に対する重要度）】



【資料12 アンケート結果（各項目に対する達成度）】



5項目のうち3項目「校内研修の充実」「授業研究の充実」「会議での話し合いの充実」については、事前と事後でそれほど大きな変化は見られなかった。事前と事後で大きな変化が表われた項目は、「OJTの活性化」と「日頃のコミュニケーション」の二つの項目だった。まずは、「OJTの活性化」では、「重要」だと感じた教員の割合が事後では約12%上昇した。また、「OJTの達成度」では、「まあ達成」が15%上昇している。事前に比べ、成長するためにOJTが必要だと考える教員の割合が増え、実際にOJTに取り組んでいる様子がうかがえる。OJTという言葉について研究協力校において共通理解を図ったこと、また代表委員を中心にしたOJTの様子からOJTが活性化されていることを実感していると考えられる。管理職による全教員を対象にしたOJTの説明も、OJTを浸透させる大きな要因となったと考えられる。

また、「日頃のコミュニケーション」の項目では、「重要」と考えている教員は事前・事後ともに、非常に高い値となっており、常日頃からコミュニケーションを大切にしていることがうかがえる。

事後になると「まあ達成できている」が9%減り、「達成できている」と「あまりできていない」がそれぞれ増えている。重要度に対する意識はあまり変化していないことから、各教員が日頃のコミュニケーションの重要性を改めて感じ、単なる雑談ではなく、教員の成長のためのコミュニケーションとなっているかを見直した結果ではないかと考察する。

事後アンケートでは、OJTに関わった教員から、自由記述で感想を書いてもらった。

【メンティとなった教員の感想を抜粋】

- ・ 分からないことや悩みごとがあった場合は、すぐに相談しようという気持ちが高まった。
- ・ 授業研修だけでなく、生徒との関わり方など幅広い教育活動について指導していただいた。
- ・ いろいろなことを気軽に相談しながら進める環境だったので、よかった。自分自身も成長を感じることができた。
- ・ 視野が広がった。

【メンターとなった教員の感想】

- ・ 学校における人材育成の大切な手法だと思うが、もっともっと自分自身が勉強する必要があると感じた。
- ・ ミドルリーダー→メンター→メンティ→生徒の構図が明確であり、役割を細分化したことが効果的に働いていたと思う。自分自身も勉強になった。
- ・ 取組に参加した人は、とても意欲的で、ベテラン教員も見守ってくれたことが学校の活性化につながった。しかし、OJTをやったから、仕事が楽になるわけではないので、校務の精選が必要であるし、教職員の増員は不可欠であると感じている。
- ・ 自分自身も、思いつかないようなことを見聞きできると、とても新鮮な気持ちだった。
- ・ 貴重な経験ができた。メンターの立場としてOJTに関わり、今までにはない見方で「学校」や「教育」を考えることができた。純粋に学年の枠を超えて、いろいろな教員と子どもを巻き込み、取り組んでいくことが楽しかった。
- ・ OJTのターゲットを明確にしたことで対象の教員の力量は確実に向上した。しかし、全ての若手教員に対して行っているわけではないので学校全体としての成長はわずかだと感じる。OJTを続けることで上手に世代交代を行っていけることを考えると、市全体の力量向上は望めるのではないだろうか。
- ・ OJTという言葉自体が、教職員にまだ十分に浸透していないと感じる。管理職として、アド

バイスだけでなく積極的に発信，働きかけをすべきであった。

- ・ すごく難しいことだった。なかなか言葉では伝わらないことが多かった。
- ・ 複数のメンタリングチームで取り組み，コミュニケーションを取りながら進められることができた。自身の成長や一緒に取り組んだ教員の成長につながったと思う。

メンター，メンティともにOJTによって自身の成長を感じるとともに，協働して課題解決を行うことが，学校組織の活性化につながっていると考える。

5 研究の成果と課題

(1) 研究の成果

ア 協議会における代表委員の話から，ミドルリーダーとしての意識の芽生えは，主任級の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助言により，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タリングチームをつくり，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，自分の校内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。俯瞰的に見ることで，自分の立場を客観的に見られることができるようになり，ミドルリーダーとしての自覚を高めるとともに，学校全体を視野に入れた教育活動を考え，実践することにつながった。

エ OJTマップの作成により，ミドルリーダーが若手・同僚教員に対して，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，アドバイスしたり，時には静観したりする，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。そのゆとりを創出するためには，管理職によるサポートが必要となる。

カ 管理職のOJTに対する理解とメンターへのサポートにより，課題解決を図りながらOJTによる人材育成が効率的に行われていく。メンターがメンティを育てるように，管理職もミドルリーダーを意図的・計画的・継続的に育てるという意識と行動が，重層的なメンタリングチームでは大切となる。

キ 複数のメンタリングチームを設定することにより，より組織的な取組となり，メンタリングチームの教員の成長をみることができた。チームとして取り組むことで，教員間の一体感を生むとともに，取組の成果が児童生徒の変容につながっていくと考える。

(2) 課題

OJTを含めた人材育成について，全教員共通理解のもとで進めるシステムの構築，若しくは雰囲気(学校文化)を醸成していくための取組をし，OJTを進める基盤づくりを行っていく必要がある。

6 おわりに

ミドルリーダーという校務分掌はない。ミドルリーダーとは，誰かが決めることではなく，自分で

自覚したときにミドルリーダーとなる。そして、若手・同僚教員を巻き込みながら課題を解決していくことで、若手・同僚教員の成長を促し、その成長を実感しながら、ミドルリーダーは更に成長していくと考える。

今から10年後、ベテラン層は更に減少し、中堅層が増える状況となる。学校の中核となる中堅教員が増えることは、学校組織の活性化の大きな原動力になると考える。次期ミドルリーダーとなる教員を今から育てていく必要があると考える。

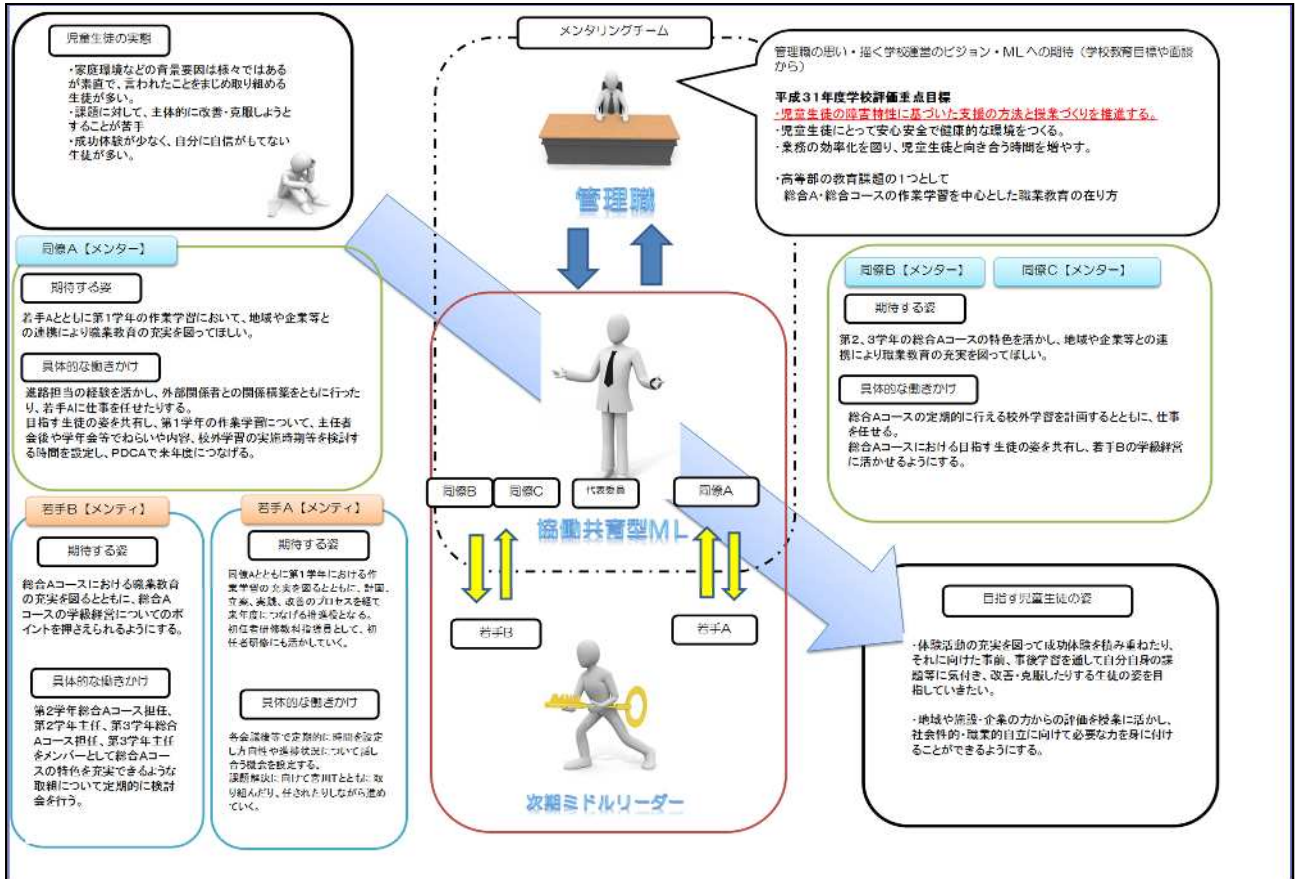
多忙化解消、働き方改革という社会の流れの中で、OJTが今後更に注目されていくと考える。OJTは何か特別なことを新たに始めるのではなく、今あること、やっていることに「意図的・計画的・継続的」な視点を加えることで、若手教員の育成を図っていく方法である。全ては目の前にいる児童生徒の成長のためという原点を見失うことなく、OJTの理念が学校現場に更に浸透していくことを願う。

本研究を進める上で、3年間協力いただいた7名の代表委員と研究協力校の校長先生はじめ全ての教職員の方々、そして御指導いただいた名古屋大学大学院 柴田好章教授に心から感謝申し上げます。

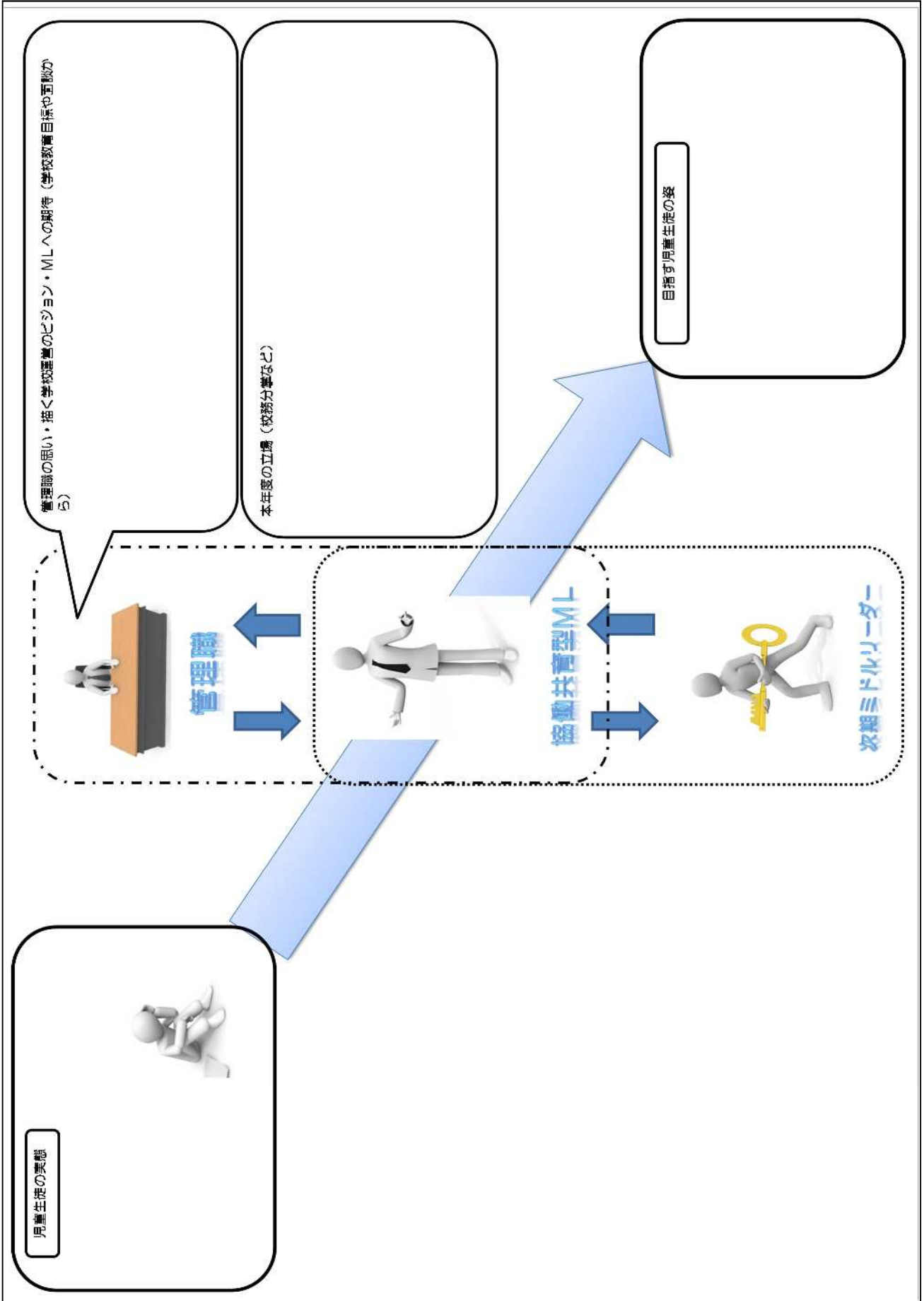
〈参考文献〉

- ・『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）
- ・『学校における「OJT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OJT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OJT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）

【資料8 OJTマップの活用】



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

同僚性の構築(教員間の連携)

○実践に取り組んだことで、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、自分自身の課題解決力はどのように変容したか

○実践に取り組んだことで、自分自身の同僚性の構築力はどのように変容したか

3



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

OJTについて

愛知県総合教育センター

1 OJTとは

OJT (On the Job Training) とは、メンター（経験豊富な教員）が、メンティ（経験の浅い教員）に対して、具体的な仕事を与え、その仕事を通じて教員として必要な知識や技能を習得させる研修の方法です。メンターは、意図的・計画的・継続的にメンティと関わり、力量の向上を目指します。校外での研修や、校内でのeラーニングなどは、OJTとして捉えません。

2 OJT推進が求められている背景

『これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～（答申）』（中教審第184号）や『平成31年度愛知県教員研修計画』では、研修の方法をOJTへと移行していくとしています。実際の仕事を通しての研修となるため、メンティの実態に合った内容にすることができるとともに、特別な時間を設ける必要がないので、多忙化解消にもつながると考えられています。「中堅教諭等資質向上研修（10年経験者研修）」の研修プログラムにおいてもOJTの導入がすでに始まっており、OJTは今後一層職場で推進されていくこととなります。

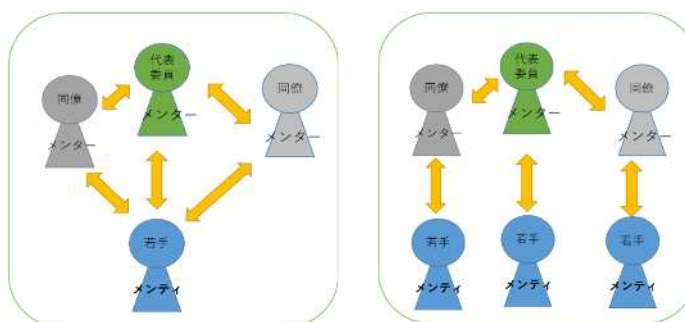
3 「協働共育型ミドルリーダーによるOJTの在り方に関する研究」について

(1) 本研究の概要

当センターでは、自ら校内の課題を見つけ、その課題について同僚と連携して解決を図り、互いの力量を向上させるミドルリーダーのことを、「協働共育型ミドルリーダー」と呼んでいます。本研究では、代表委員をはじめとする中堅層の教員に協働共育型ミドルリーダーの役割を担ってもらい、OJTの実践を行う中で、OJTを円滑に効果的に進めるための条件や要素について明らかにしていくことをねらいとしています。

(2) 本年度の取組

昨年度までの2年間の研究は、代表委員がメンターとなり、複数のメンティを対象にOJTの実践を行いました。最終年度の本年度は、学校組織の活性化を目指して、複数のメンターによるOJTの在り方やその効果について、実践を通して明らかにしていきます（例1、例2）。



例1 代表委員の先生によるOJTに対し、複数人の同僚（ミドルリーダー）をメンターとして加え、協力して取り組むOJT。

例2 他のミドルリーダーによるメンタリングチームをつくり、代表委員が統括するOJT。

OJTに関するアンケート調査(事前)

総合教育センターでは、平成29年度から、中堅教諭の資質向上とOJTの推進に関する研究「協働共育型ミドルリーダーによるOJTに関する研究」に取り組んでおり、あなたの学校にも御協力をいただいています。本年度の研究を進めていくうえで効果の検証をするために、次のアンケート調査に御協力をお願いします。

問1 アンケート調査を、事前と事後の2回実施します。回答の関連付けのために5桁の数字を入力してください。この数字は次回も使いますので、手帳等に控えてください。

問2 あなたの年齢を教えてください。(H31.4.1現在)

- 1 30歳以下 2 31～40歳 3 41～50歳
4 51歳～60歳 5 61歳以上

問3 本年度の職・立場をお答えください。

- 1 管理職 2 主任 3 副主任 4 その他

問4 OJTを知っていますか。

- 1 知っている 2 聞いたことはあるが、内容は知らない 3 知らない

学校におけるOJTとは、職場の経験豊富な職員が、若手や同僚に対し、具体的な仕事を通して、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、習得させることです。これにより、個人の力量向上を図ることができ、職場全体の活性化につながることができます。

問5 若手や同僚職員の育成を図りながら担当業務に取り組んだことがありますか。

- 1 取り組んだことがある(取り組んでいる) 2 取り組んだことがない

問6 若手や同僚職員の、仕事を通しての育成(以下OJTという)が、今の職場で行われていると思いますか。

- 1 思う 2 まあまあ思う 3 あまり思わない 4 思わない

問7 OJTは必要だと思いますか。

- 1 思う 2 まあまあ思う 3 あまり思わない 4 思わない

【個人レベルのOJTに関する質問】 問8～問13

問8 愛知県教員育成指標(以下指標という)を御存知ですか。

- 1 知っている 2 聞いたことはあるが具体的には知らない 3 知らない

問9 指標では、教員として求められる資質・能力がステージごとに示されています。御自身のステージとして、概ね身に付いていると感じられる資質・能力を選んでください。

(複数選択です。入力する際は、半角数字を半角カンマ", "で区切って入力してください。)

- 1 児童生徒理解 2 学習指導 3 生徒指導 4 多様性理解と教育支援
5 学級経営, 学年経営等 6 学校安全・危機管理 7 同僚との連携・協力
8 地域社会との連携・折衝 9 ない

問10 問9で9以外を選択した方にお聞きします。身に付いている資質・能力に関し、あなたが経験豊富な指導者(メンターという)として、若手や同僚に対してOJTを行いますか。また、その理由をお書きください。

- 1 行う 2 その人の力量向上, 教科や学年の組織力向上につながるなら行う
3 依頼されれば行うが、自分から声掛けしてまでは行わない 4 行わない

理由	
----	--

問11 指標で示されている資質・能力(問9の選択肢)のうち、御自身のステージとして、まだ十分でないと感じられる資質・能力を選んでください。

(複数選択です。入力する際は、半角数字を半角カンマ", "で区切って入力してください。)

問12 問11で9以外を選択した方にお聞きします。今後、まだ十分でない資質・能力を高める際に、メンターによるOJTを希望しますか。またその理由をお書きください。

- 1 希望しない
- 2 希望する

理 由	
--------	--

問13 「教員は学校で育つ」と言われるように、今後の研修形態としてOJTが取り入れられることが考えられます。個人の資質・能力の向上を図るために、OJTで大切なことは何だと思えますか。

【組織レベルのOJTに関する質問】 問14～問16

問14 学校の教育力の向上を図るには、個人レベルのOJTに加えて、初任者研修のような複数のメンターによる組織的なOJTが効果的だと考えます。どのような方を対象に、どのようなOJTを計画するとよいと思えますか。

問15 組織レベルのOJTを推進していく上で、大切なことは何だと思えますか。

問16 学校の教育活動を活性化させるためには、第2ステージに当たる中堅教員の活躍によるところが大きいと考えます。中堅教員に関する次の質問にお答えください。

(1) 学校の教育活動の活性化に向けて、中堅教員の意識を高めるにはどうすればいいと思えますか。

(2) 中堅教員が動きやすい職場環境を整えるために、どのような配慮(条件)が必要だと思えますか。

【学校の教育力の向上】 問17

問17 学校の教育目標を受け、目指す児童生徒像を具現化に向けて、学校という組織の中で、教員同士が組織的に成長するためには、どんな取り組みが重要だと思えますか。また、どの程度達成できていると思えますか。 (重要度: 重要である 4-3-2-1 重要でない)
(達成度: 達成できている 4-3-2-1 達成できていない)

	重要度	回答欄	達成度	回答欄
(1) OJTの活性化	4-3-2-1	□	4-3-2-1	□
(2) 校内研修の充実	4-3-2-1	□	4-3-2-1	□
(3) 授業研究の充実	4-3-2-1	□	4-3-2-1	□
(4) 会議での話し合いの充実	4-3-2-1	□	4-3-2-1	□
(5) 日頃のコミュニケーション	4-3-2-1	□	4-3-2-1	□
(6) その他				

質問は以上です。御協力ありがとうございました。

OJTに関するアンケート調査(事後)

総合教育センターのOJTに関する研究に御協力をいただきありがとうございます。本年度の研究を半年間行ったところで、先生方のOJTに関する意識がどのように変わったかを調査させていただきます。次のアンケート調査に御協力をお願いします。(本年度、直接この研究に携わっていない方も御協力ください)

問1 事前のアンケート調査のときに使用した5桁の数字を入力してください。

問2 あなたの年齢を教えてください。(H31.4.1現在)
 1 30歳以下 2 31～40歳 3 41～50歳
 4 51歳～60歳 5 61歳以上

問3 本年度の職・立場をお答えください。
 1 管理職 2 主任 3 副主任 4 その他

問4 OJTは必要だと思いますか。
 1 思う 2 まあまあ思う 3 あまり思わない 4 思わない

問5 「教員は学校で育つ」と言われるように、今後の研修形態としてOJTを充実させていくことが考えられます。個人の資質・能力の向上を図るために、OJTで大切なことは何だと思えますか。

問6 学校の教育力の向上を図るには、組織的で計画的なOJTが効果的だと考えます。組織レベルのOJTを推進していく上で、大切なことは何だと思えますか。

問7 学校の教育活動を活性化させるためには、第2ステージに当たる中堅教員の活躍によるところが大きいと考えます。中堅教員が動きやすい職場環境を整えるために、どのような配慮(条件)が必要だと思えますか。

問8 学校の教育目標を受け、目指す児童生徒像を具現化に向けて、学校という組織の中で、教員同士が組織的に成長するためには、どんな取り組みが重要だと思えますか。また、どの程度達成できていると思えますか。
 (重要度: 重要である 4-3-2-1 重要でない)
 (達成度: 達成できている 4-3-2-1 達成できていない)

	重要度	回答欄	達成度	回答欄
(1) OJTの活性化	4-3-2-1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	4-3-2-1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
(2) 校内研修の充実	4-3-2-1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	4-3-2-1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
(3) 授業研究の充実	4-3-2-1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	4-3-2-1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
(4) 会議での話し合いの充実	4-3-2-1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	4-3-2-1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
(5) 日頃のコミュニケーション	4-3-2-1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	4-3-2-1	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>
(6) その他				

問9 本年度、このOJTに関する研究に携わってきましたか。
 1 はい 2 いいえ

問10 問9で、「はい」と回答した方に質問します。感想をお書きください。

質問は以上です。御協力ありがとうございました。