

## IV 学校におけるOJTの進め方

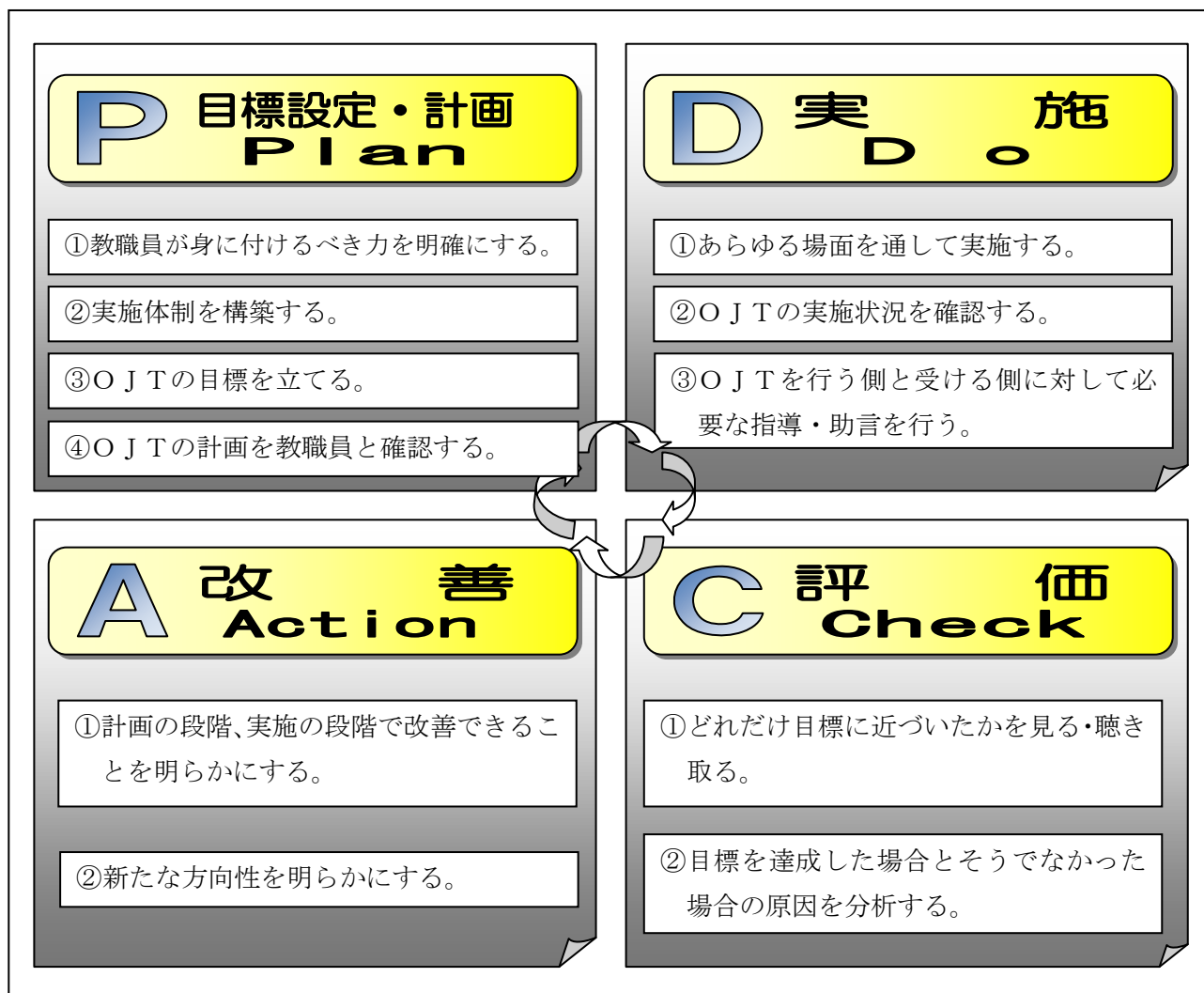


### 1 学校におけるOJTの基本的な流れ

学校におけるOJTは、いつでもだれでもできるという良い面がある反面、その場限りになることも考えられます。学校におけるOJTをより効果的に進めるためには、PDCAのマネジメントサイクルを基盤としながら、学校の実態等を加味した取組を進めていくことが求められます。

そこで、下図にありますように、P（目標設定・計画）、D（実施）、C（評価）、A（改善）の一連の流れの中で、「自分はどんな力を付けたいのか」の目標設定をし、「そのためにはどうすればいいのか」の計画を立て、あらゆる場面で実施し、どれだけ目標に近づけたのかの評価とできなかった原因を分析し、改善へとつないでいく。そして、新たな方向性を見出していくという取組が基本となります。

#### 【 OJTの基本的な流れ 】





## 2 学校におけるOJTの進め方

### (1) 実施体制の構築

本県のOJTは、管理職や先輩教職員から後輩教職員へという一般的なOJTに加え、同僚間の学び合いや、内容によっては、後輩教職員から先輩教職員への学び合い等も含めることとしています。OJTを組織的・計画的・継続的に進めていくためには、学校において「どのような実施体制でOJTを進めていくのか」、「いつ、誰が、どのようにOJTを進めていくのか」等、管理職が明確な見通しをもち、取組を進めていくことが大切になってきます。

また、この実施体制の中には、基本的に学校のOJTを総括する全体責任者、OJTの実施体制の円滑な運営のための推進責任者、実際にOJTを進めていく担当者、OJTを受ける対象者が位置付けられます。

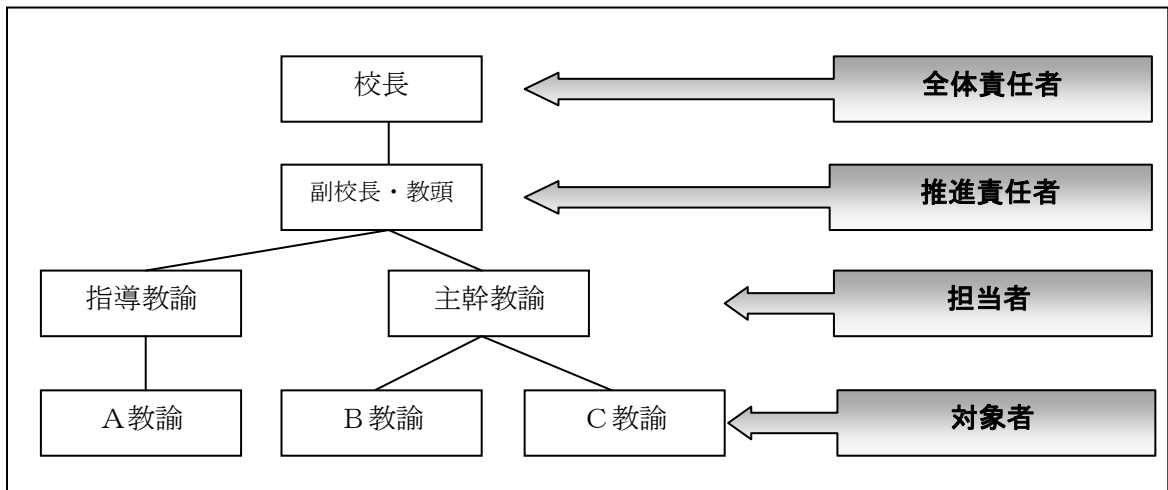
ただし、推進責任者と担当者へのOJTは、一つ上の職層の者、具体的には、教諭に対しては、教頭（又は主幹教諭・指導教諭）が、主幹教諭・指導教諭に対しては、教頭が、教頭に対しては校長（又は副校長）が、副校長に対しては校長が行うことが一般的であります。校長が教諭へという場合や内容によっては、教諭が主幹教諭や指導教諭へという場合もあります。

以下に実施体制の例を示しますが、学校規模や校種によって違いもありますので、一般的な例としてとらえていただきたいと思います。

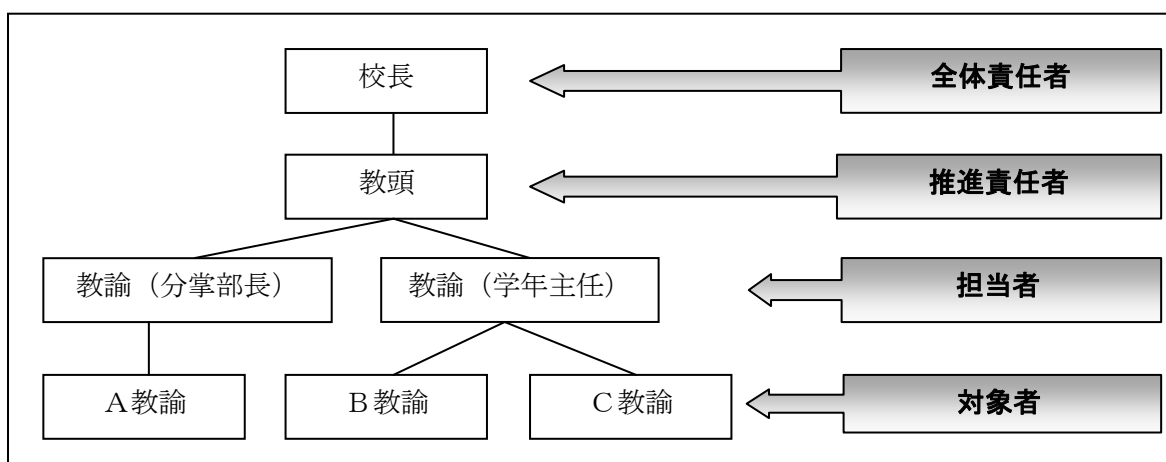
#### ア 担当者（一人）によるOJT

担当者（一人）によるOJTは、教職員（一人又は二人）に対してOJTを行う担当者を校長が指名し、その担当者が中心となってOJTを年間あるいは一定期間行う方法です。校長が指名する際には、事前に聴き取りを行うなどして、対象者が意欲をもって取り組むことができるような手立てをとることが必要となってきます。

#### 〔副校長、主幹教諭、指導教諭の配置のある実施体制例〕



〔副校長、主幹教諭、指導教諭の配置のない実施体制例〕

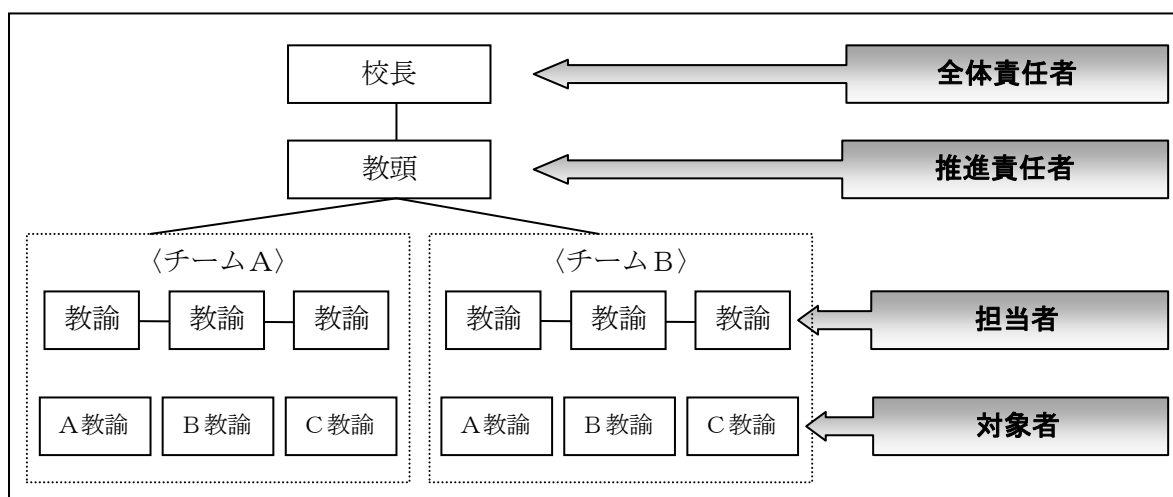


担当者は、一般的には、主幹教諭や指導教諭、学部主事や分掌部長、学年主任等がなりますが、内容によっては、主任級の教職員以外の教職員や後輩教職員が担当になる場合もあります。校内の教職員の中で校長が適任と判断する者を指名するようにします。

イ チームによるOJT（複数→複数）

チームによるOJTは、複数の教職員を複数の教職員で行うOJTです。チームの組み方には、既存の組織活用型（校務分掌のチーム、学年部のチーム、教科部会チーム等）、目的達成型（校内研修のテーマに応じたチーム、ICT向上チーム、〇〇教育向上チーム）等、学校の状況に応じた組み方があります。基本は先輩教職員から後輩教職員へのOJTとなりますが、状況に応じてチーム内の構成を変えることも可能です。

〔チームによる実施体制例〕



ウ 担当者を決めないOJT

担当者を決めずに日常の業務の中で気づいた時に気づいた者が行うOJTがあります。ただ、この場合も日常の職務を通して、組織的・計画的・継続的に行えないものは、OJTとは言えないことになります。

## (2) 個別に実施する人材育成

個別に実施する人材育成とは、管理職や先輩教職員等が教職員一人一人に対して行うOJTのことです。最もイメージしやすいOJTであり、マンツーマンで指導するようなものや気づいたときに指導する機会指導等、日常の多様な機会で行うことができるOJTです。

### ア 先輩や上司からの指導で育てる

#### (ア) 機会をとらえた指導

機会をとらえた指導は、実際の職場で最も機会が多く、日常で行えるOJTです。担当者である先輩教職員が、対象者である後輩教職員に対して行うものです。担当者は、対象者の質問や相談に乗り、課題や悩みを理解した上で、適切な助言を行ったり、授業を見せたりすることもあります。

ただし、指導が一方向になる傾向があるので、対象者の行動に全て指導するのではなく、担当者の実際の指導の様子から対象者に気づかせるという考え方が大切です。後輩教職員の中には問題を解決できないものうまく相談できず、悩んでいる教職員もいるかも知れません。職場にOJTという研修の場が保障されていることが共通理解できれば、その垣根は低いものとなります。「ちょっと〇〇を見てもらえませんか。」そんな言葉が職員間で飛び交う雰囲気づくりを目指しましょう。後輩教職員が課題を積み残すことなく自信をもって指導に臨むことにつながります。具体例を以下に示します。

※ 以降、【小】小学校、【中】中学校、【高】高等学校、【特】特別支援学校とし、その他は、全校種共通とする。

- ・ 保護者との関わり（家庭訪問や学級懇談会等での保護者からの質疑に対する対応の在り方）
- ・ 文書起案（起案の意義と方法）
- ・ 授業参観（教科・道徳・学級活動等）
- ・ 新しい仕事を担当する時、又は新しい仕事についての打合せ
- ・ 学習指導案の作成、研究授業及び事前・事後の研究協議
- ・ 指名された教職員の授業参観
- ・ 初任者研修（各校務分掌主任からの講話、起案文書等の文書事務指導）
- ・ ティームティーチングによる複数教師の役割の明確化
- ・ 授業に関する場面（板書内容、展開の工夫、発問、指示の具体的な改善、問題解決的な学習の進め方、ワークシートの作成等の授業終了後の時間を活用した授業改善）
- ・ 学級経営に関する場面（簡潔な話し方、1日のめあてに対する評価・賞賛に係る朝の会、帰りの会の対応、経営方針の作成・年間を見通した学級経営の在り方等）
- ・ 部活動での指導【中・高・特】

- ・ 学部や学年を意識したつながり【特】
- ・ 各教科等を合わせた指導や自立活動等の指導方法に関すること【特】
- ・ 個別の指導計画や個別の教育支援計画の作成・活用に関すること【特】

#### (イ) マンツーマンのコーチングやメンタリング

○J Tの主な目的は、教職員の資質向上によって学校の運営が円滑に行われることです。「教えられる側」が受け身の姿勢で研修を受け続けることは決して有効ではありません。「教える側」の一方的な伝授ではなく、「教えられる側」が本来もっている成長しようとする可能性を引き出すことが大切です。そのための手立てが「コーチング」や「メンタリング」のスキルになります。具体例を以下に示します。

- ・ ティームティーチングによる授業（先輩教職員と後輩教職員の組合せ等）
- ・ 「○○したい」という内発的動機付け
- ・ 職場での自己効力感をもたせること
- ・ 状況に応じたほめ方・叱り方の指導
- ・ 初任者研修（指導教員等による研究授業の事前・事後打合せ、定期的なミーティング）
- ・ 先輩教職員の授業参観
- ・ 障がいに応じた適切な関わり方【特】

#### イ 同僚間の学び合いで育てる

教職員一人一人は、経験を通して多くの知識や技能を身に付けています。それらの経験を教え合うことは、校内の教職員の資質向上のための良い機会となります。年間の諸行事に合わせ、時期に応じ必要な内容について短時間で行う取組も考えられます。

内容としては、時期によって行うものや通年で行うものがありますが、年度当初には留意することも多く、各校の教職員の実態に応じた、計画的な活動が求められます。具体例を以下に示します。

- ・ 後輩教職員の授業力育成のための研修会（授業改善の視点と個別課題の見直し、模擬授業の実施）
- ・ 電話や保護者への対応
- ・ 通知表や指導要録の記入
- ・ 授業の相互参観
- ・ 同じ課題をもつ教職員による勉強会
- ・ 様々な職務の事前打合せ
- ・ 生徒指導主事によるミニ研修（生徒指導の在り方、ノウハウ等）
- ・ 教頭、主幹教諭によるミニ研修（校務整理・文書起案、地域との連携の在り方等）

- ・ 指導教諭によるミニ研修（学級経営、授業、ICT等）
- ・ 授業後のブレインストーミング研修
- ・ 授業改善チェックリストの活用
- ・ ティームティーチングによる授業における教職員間の話合い
- ・ 理科の観察・実験や体育実技研修【小】
- ・ 学級経営の在り方（係活動や清掃活動の活性化等）【小・中】
- ・ 教科間での指導方法（他教科での指導内容や学力向上の取組等）【中】

## ウ 場を与え、仕事を任せて育てる

### (ア) 校務分掌や仕事の割当て

学校現場では、多くの教職員が多岐にわたる校務を係で分担し、学校全体の運営を支えることとなります。教職経験年数に関係なく、一人一人が大切な人材となり、担当者として活躍することが求められます。

しかし、実際には教職員の異動により、一つの係を長年にわたって繰り返し担当することはないため、どのような職務にも対応できるように後輩教職員の資質を高めることが必要になります。次のような意図的な助言・指導の場面がOJTと言えます。具体例を以下に示します。

- ・ 企画・立案の仕方（起案文書の内容）
- ・ 企画会や職員会での焦点化した説明
- ・ 行事の評価
- ・ 他の校務分掌の教職員と連携を図りながらの立案・提案
- ・ 各部分掌運営組織の作成（協働による運営組織の作成）
- ・ 保護者との学級懇談（同席参加を通して）
- ・ PTA役員会（同席参加を通して）
- ・ 集会指導での講話
- ・ 担当と主任のペアによる後継者育成
- ・ 学級担任・副担任の連携（朝・帰りの会、学級活動への積極的な参加）【中】
- ・ 学年集会の計画や運営（学年生徒会の指導・運営）【中】
- ・ 校務分掌組織の編成及び運用、SHR及びLHRの運営【高】
- ・ 進路指導（面接練習や作文、小論文指導、保護者との面談同席）【高】
- ・ 学校説明会の参加【高】
- ・ 企業や大学職員との面談（同席参加を通して）【高】

(イ) 個々の特技・経験を生かしたミニ研修会

個々の特技・経験を生かしたOJTは、内容によっては教職経験に関係なく行われるものがあります。新しいメディアやICT機器の活用に関しては、後輩教職員の方が長けていることも少なくないでしょう。いつもは教えられることの多い後輩教職員も、自分のもっている力が認められ、自己効力感を得られる時間になると考えられます。具体例を以下に示します。

- ・ ICT機器の活用
- ・ 運動会に向けた表現運動の指導【小】
- ・ 図工指導（絵画・版画等）【小】
- ・ 校務支援システム（成績処理システム等）の使用方法【中・高】
- ・ 実習機器等の取り扱い方【中・高】
- ・ 体育や美術等の実技研修、養護教諭による疾病等への理解【特】



### (3) 集団で実施する人材育成

集団としての人材育成とは、複数の教職員を対象として行うOJTのことです。全て、あるいは一部の教職員が集まった場で行われることで、個人では気づかないような考え方や課題点等について、学校組織として情報を共有し、解決に結びつけることができます。

#### ア 職員研修会で育てる

##### (ア) 校内研修

校内研修（主題研究）は、校内の課題を踏まえて研究のテーマを設定し、1年間程度から数年間かけて組織的に取り組むものです。その中でも、特に授業研究の取組は他の教職員の授業に対する工夫や考え方等を理解する良い機会になり、授業力の向上につながります。具体例を以下に示します。

- ・ 研究授業・授業研究（学力向上の手立て・方法）
- ・ 管理職の普段からの授業参観による児童の変容の把握
- ・ 校内研修会で行う模擬授業【小・中】
- ・ 全員での授業研究（事前研究会、事後研究会）【小】
- ・ 個々の児童生徒の障がいに応じた教材教具についての研修【特】
- ・ 障がいに応じた指導や支援【特】
- ・ 各教科等を合わせた指導や自立活動等の指導【特】
- ・ 発達検査等の実施方法についての研修【特】

##### (イ) その他の研修

学校では、主題研究とは別に、喫緊の課題となる内容や教職員のニーズに合った内容を、1年間の中で、教科・道徳・特別活動・総合的な学習の時間等のバランスを考えた上で計画していく研修を行っています。具体例を以下に示します。

- ・ 各研修会の企画、運営（研修内容の検討や資料準備等）
- ・ 出張、研修の報告会（研修資料の作成、伝達の仕方）
- ・ 外部講師の招聘
- ・ 研究授業及び研究協議
- ・ 特別支援教育研修会
- ・ 人権教育研修会
- ・ コンプライアンス研修会
- ・ 教科、道徳、特別活動、総合的な学習の時間等の研修会【小】
- ・ 「生徒による授業評価」の分析や協議【高】
- ・ 理学療法士、作業療法士、言語聴覚士等の学部専門家を活用した研修【特】



## イ 各種会議で育てる

### (ア) 職員会や分掌部会

校務分掌や担当教科・科目が比較的短期間（2、3年）で変わることも珍しくありません。そのため、担当した係を円滑に運営するためには、分掌主任や経験のある担当者が、対象者への確に指導助言することが大切です。学校全体で取り組む行事もあるため、配慮する項目も多くあり、分掌部会では複数の目で検討する意識が必要です。具体例を以下に示します。

- ・ 会議資料の作成
- ・ 自分の役割を把握した上での発言
- ・ 企画や立案（各校務分掌・担当する業務内容の企画・立案・提案）
- ・ 各主任と後輩教職員の協働
- ・ 運営委員会、各行事等の実行委員会での職員間の共通理解【特】
- ・ P D C A マネジメントサイクルに基づいた文書管理【特】

### (イ) 学年会や教科等部会

対象者である後輩教職員にとって、職務の中心は自分の担任する学級の運営になります。全ての教科等の指導から生活指導、清掃指導等を児童生徒の実態に応じて適切に行うことが求められます。

そのため、多様な児童生徒に対応するには成功、失敗にかかわらず、それまでの経験を判断材料に解決を図ることが多くなります。担任が一人で悩みを抱え込むことなく、円滑に学級運営ができるように、学年というチームで一丸となって活動に取り組む姿勢が大切です。学年主任をはじめ、同じ教科等を指導する姿が後輩教職員の指導に大きな示唆を与えることとなります。具体例を以下に示します。

- ・ 生徒の発達の段階や理解度を把握した指導
- ・ 学年、学級経営（各学年・発達の段階に応じた学年、学級経営）の在り方
- ・ 各教科指導（年間指導計画、学習指導案やワークシート等の作成、学習指導過程の工夫、課題の与え方、ノートのまとめ方、ワークシートの作り方及び活用の仕方、評価の出し方等）
- ・ 教室設営や週計画の作成等、学年、学級運営に関する助言【小】
- ・ 教材の保管や時期に合った活用等、各教科の指導における助言【小】
- ・ 遠足や運動会等、学年や学校の行事の役割分担や児童への指導に対する助言【小】
- ・ 他の教職員の授業の積極的な参観【小・中】
- ・ 行事等の運営に係る各種委員会【中・高】
- ・ ケース検討会や事例報告会等を通しての共通理解【特】
- ・ 個別の指導計画や個別の支援計画の活用【特】

## ウ 学校行事や生徒指導等、協働した取組で育てる

### (ア) 学校行事

全ての教職員により、全校で取り組む学校行事等は、組織的な行事の運営方法を学ぶ場となります。行事の中心となる教職員だけでなく、多くの教職員が分担し相互に学び合う機会となるからです。

また、保護者や地域の方の協力を得たり、参観者や講師として招いたりするなど直接、外部との関わり方を身に付ける機会ともなります。初めから多くの児童生徒や教職員に理解させたり、指示したりすることは、後輩教職員でなくとも抵抗のあるものです。困ったときは気軽にそして親身になって相談や協力し合える組織づくりは、O J Tの求める大きなねらいの一つとも言えます。

さらに、学校全体から見ると、大きな行事を実施できたことは、教職員にとって大きな自信につながります。このような経験を積み重ねて自信をもったミドルリーダーを育成することは、学校全体の指導力の向上に大きく寄与するものです。逆に、行事の担当職員へ適宜、指導・助言することもまた、大切なO J Tと言えます。具体例を以下に示します。

- ・ 行事の計画立案や提案
- ・ 取組の進行状況の把握と課題解決への助言
- ・ 行事の運営
- ・ 評価や引継ぎなど事後の反省
- ・ 儀式的行事でのプレゼンテーションによる情報保障【特】

### (イ) 生徒指導

学校で生じた困難な諸問題を特定の教職員に任せきりにせず、組織で対応することは、個々の教職員に対するO J Tが実現するとともに、児童生徒や保護者の理解と信頼を得ることにつながります。学校の指導方針や統一した基準を確認し、これまでの児童生徒や保護者の様子について、多方面から情報を集めることも大切です。具体例を以下に示します。

- ・ 児童生徒理解
- ・ 児童生徒一人一人への声掛け
- ・ 児童生徒の個性と人権を尊重する接し方、指導
- ・ 個別・集団での指導（児童生徒への対応・指導等、組織で行う体制づくり）
- ・ 保護者への対応（意見・要望等への対応）
- ・ 他校や関係機関との連携
- ・ 部活動での生徒指導
- ・ 特別な指導における保護者への申し渡し（同席参加）【高】
- ・ 児童生徒一人一人の障がいの状態等に応じた指導【特】
- ・ 保護者への対応（相談や連絡帳等）【特】

#### (ウ) 保健指導

ほとんどの学校において、養護教諭は、一人配置のため、特に経験の浅い養護教諭や着任後間もない養護教諭にとっては、児童生徒の実態把握が困難であるとともに、保健指導、健康相談、健康診断、教育相談、食に関する指導等においても、他の教職員との連携や協働が不可欠と言えます。一方、後輩教職員にとっては、食育やアレルギーへの対応等、専門的な知識が必要となる場面もあることから、経験のある養護教諭は、児童生徒や保護者への対応についての相談ができる頼もしい存在ともなります。

したがって、養護教諭と他の教職員が相互に学び合うことによって、学校が組織的に児童生徒の保健安全指導に取り組むことができます。具体例を以下に示します。

- ・ 悩みのある児童生徒への対応
- ・ 通信や掲示物を通しての健康への意識の醸成
- ・ メンタルサポート
- ・ 日常及び緊急時の指導対応
- ・ 食育指導
- ・ 学校医や栄養教諭との連携（小・中）
- ・ 医療的ケアの実施に伴う安全指導（ヒヤリハット）の研修【特】
- ・ 服薬等に関わる専門的な研修【特】

#### エ キーパーソンの意識を高め、相互に啓発する集団づくりで育てる

職場において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につながります。大きな行事は分掌主任が運営の中心になりますが、キーパーソンを担当者として関わらせていくことによりOJTをより効果的に推進させることができます。具体例を以下に示します。

- ・ ベテランと経験の浅い教職員をグループ化した研修会
- ・ 経験年数ごとのグループ（同世代）による研修会
- ・ 自主研修グループ等による情報交換
- ・ 各研修で得た資料の共有

#### (4) 管理職等のマネジメントによる人材育成

管理職等のマネジメントによる人材育成とは、管理職等による校内の体制づくりや仕事の割当て、各種グループ等での業務を通じたOJTのことです。

OJTを組織的・計画的・継続的に進めていくためには、学校において「どのような実施体制でOJTを進めていくのか」、「いつ、誰が、どのようにOJTを進めていくのか」等、管理職等が明確な見通しをもち、取組を進めていくことが大切になってきます。

##### ア 校務分掌等の職務の割振りで育てる

校務分掌等の割振りを行う際に、以下のような視点で行うと校内OJTの推進につながってきます。

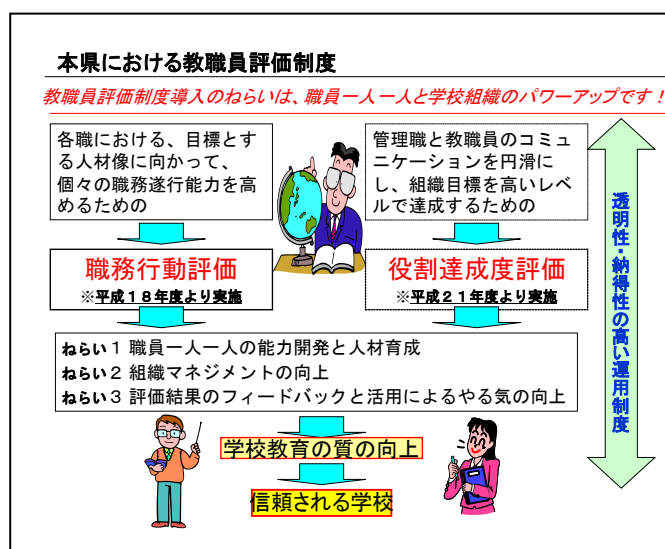
- ・ 本人のもつ能力や経験、学校のニーズ、教職員のキャリアステージに応じた仕事を任せる。
- ・ 経験の浅い教職員に一定の責任をもたせ、仕事を任せる。
- ・ キーパーソンを中心とした小グループを編成する。
- ・ キーパーソンに担ってほしい役割を示す。
- ・ キーパーソンからの報告・連絡・相談を受けながら、状況を把握し、適時フォローする。

##### イ 教職員評価制度の取組で育てる

本県では、「教職員評価制度」に取り組んでいます。この教職員評価制度は、PDCAのマネジメントサイクルを通して、教職員一人一人と学校組織のパワーアップを目指す取組です。まさにOJTが目指す「個人の伸長」と「学校の課題解決」と合致するものでもあります。

そこで、この取組の中に学校

におけるOJT推進の視点を位置付け、教職員評価制度と一体化した取組を推進し、取組の定着を目指します。



##### (ア) 目標設定

OJT推進も教職員評価制度も「目標管理」が重要になってきます。年度初めに重点的に取り組む目標を設定し、PDCAのマネジメントサイクルを通して、目標達成に向けた取組を進めていきます。

(イ) 評価シートの活用

現在、教職員評価制度の評価シートは、「職務行動評価」と「役割達成度評価」の2種類の評価に分かれています。職務行動評価は、教職員個々の職務遂行能力を高めるための評価で、役割達成度評価は、学校組織のパワーアップを図るための評価です。この2種類の評価の中にO J Tの視点を位置付け、教職員評価制度の流れの中で取組を進めていきます。

(ウ) O J Tシート、補助簿の活用

教職員評価制度の評価シートを年間の取組の評価として位置付けるとともに、日常勤務の中で手軽に確認できるようなO J Tシートの活用や学校で日常的に活用している補助簿等の活用も有効であると考えられます。O J Tシートについて、以下にいくつか例を示します。

【O J Tシート例①～実施体制】

H26 O J Tシート(実施体制)		学校名( )
・全体責任者( )		・推進責任者( )
O J T担当者	O J T対象者	主な指導内容
〇〇△△(主幹教諭)	〇〇△△(2年担任) 3年目	学級経営、教材研究
	〇〇△△(3年担任) 2年目	学級経営、コミュニケーション
〇〇△△(研究主任)	〇〇△△(少人数) 4年目	個別指導、T T指導
〇〇△△(情報主任)	〇〇△△(情報担当) 5年目	I C T活用
		////////////////////////////////////

【O J Tシート例②～実施状況記録】

H26 O J Tシート(実施状況記録)		NO.1	
担当者(〇〇△△) ⇒ 対象者(〇〇△△)		※対象者が特に身に付けたい資質能力毎に実施内容を端的に記入	
月日	対象者が特に身に付けたい資質能力		
	授業力	児童理解・指導力	教員としての基本姿勢
6/9～ 6/13	研究授業の持ち方について	日記指導について	コンプライアンスについて
6/16～ 6/20	研究授業の学習指導案作成について		
6/23～ 6/27	算数授業の単元導入の仕方について	休みがちな児童への対応について	
			////////////////////////////////////

## ウ 文書起案の工夫で育てる

学校における文書起案は、担当から学年主任（あるいは分掌部長）、教務主任（主幹教諭や指導教諭等）、教頭の順にチェックを受け、最終的には校長がチェックを行い、最終チェックがなされた文書は、担当へ返されるというスタイルが一般的です。

そこで、校長の最終チェックを受けた文書を担当へ直接返すのではなく、教頭、教務主任（主幹教諭や指導教諭等）、学年主任（あるいは分掌部長）を通して戻すシステムをとるようにします。

この手法は、起案文書に書かれた修正や助言を、担当者はもちろん途中でチェックした者も見て学ぶことで、起案にかかわった者全員にとってのOJTとなります。

## エ 職場の活性化への取組で育てる

平成25年10月実施の「学校におけるOJT推進」に係るアンケートによりますと「あなたの職場は、教えたり、教えられたりする学び合いの雰囲気や取組はできていますか。」の問いに対して、約3割から4割の教職員が「あまりできていない」、「全くできていない」等と回答しています。

つまり、教職員がやる気をもって、教育活動を進めていく上で、教職経験に関係なく、自由に意見交換ができる職場の雰囲気づくりは大切であると考えます。また、個々の課題や学年や学校の課題を共有するとともに、互いの授業等の取組の公開、新しい提案や業務の創意工夫等を自由に行える雰囲気づくりも大切になってきます。

