

報告事項ウ

「OJTによるとっとり人材育成の手引き」について

「OJTによる人材育成の手引き」について、別紙のとおり報告します。

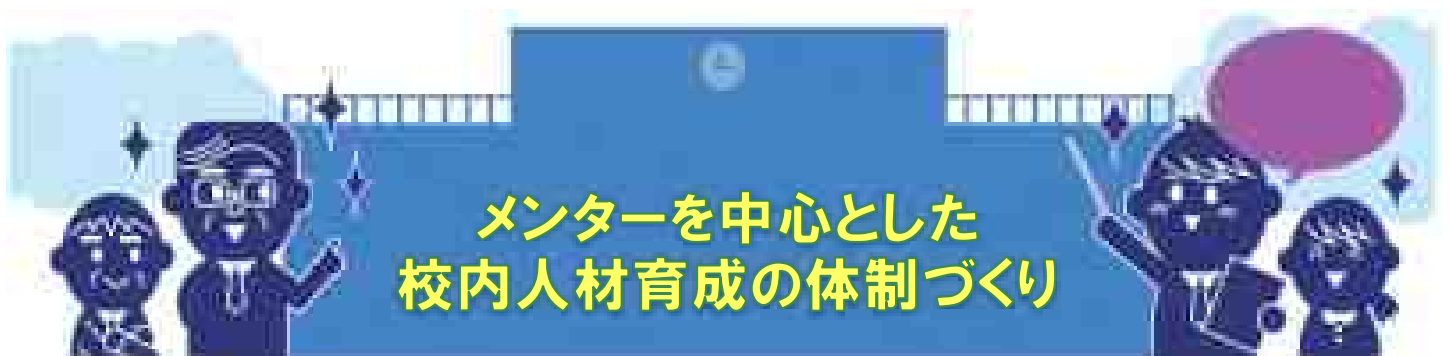
令和3年4月14日

鳥取県教育委員会教育長 足羽英樹

若手教員を
みんなで育てる！
みんなが育つ！

OJTによる
とっとり

人材育成の手引き



令和3年4月

鳥取県教育委員会

も く じ

はじめに

第1章 OJT の必要性	3
第2章 鳥取県の教員の年齢別構成の現状	6
第3章 鳥取県のめざす OJT 推進の考え方	10
第4章 PDCA サイクルを基盤とした OJT の実施	14
第5章 メンターチームで実施する OJT	16
第6章 OJT のための教職員等の役割	20
第7章 OJT における若手教員の育成のポイント	26
第8章 OJT をより効果的に進めるためのメンターチーム研修 ..	28
資料	30



はじめに

学校を取り巻く環境が急激に変化し、教育課題が多様化、複雑化する中、学校や教職員に期待される業務は広がっています。また、児童生徒の実態や、保護者をはじめ社会の教職員に対する見方の変化などから、ベテランの教員でさえその対応に苦慮する状況も見られます。さらに、近年の教員の大量退職・大量採用に伴い、新規採用者が増加し、鳥取県における教員の年齢構成も大きな変化の時代を迎えており、若手教員の育成が重要な課題の一つとなっています。

教員は、失敗に学びながら成長していくものですが、特に若手教員は、まだ経験の少ない段階で対処困難な事例にぶつかり、自信をなくしてしまうこともあります。それを防ぐためには、周りの先輩教員が若手教員の力量を考えながら、日常的に課題解決や悩みの解消を支援し、成長をサポートすることが何より効果的であることは言うまでもありません。

先輩教員には、豊富な経験から身につけた技術やノウハウがあります。若手教員に積極的に関わり、ぜひそれらを継承し、学校全体の人材育成を進めていく役割を担っていただきたいと思います。他者を育成することは、育成する側にとっても自身の学びの機会にもなるということ意識したいものです。

この手引きは、経験や立場が違う様々な教職員が、校内の若手教員育成を意図的、計画的、継続的に行うことを通して、職場の同僚性や、教職員一人一人の資質能力を高め、学校の組織力につなげていく考え方をまとめたものです。

若手教員を「みんなで育てる！ みんなが育つ！」をキーワードに、学校の特色や創造性を生かして、校内人材育成システムの体制づくりを進めていただきたいと思います。



第1章 OJTの必要性

1 マニュアル化しにくい教員の仕事

教員の仕事は、児童生徒の指導に関わる業務、学校の運営に関わる業務、外部対応に関わる業務など多岐にわたり、これらを学校の運営方針に基づき、地域や保護者の期待や、児童生徒の状況に応じて行います。よってその仕事内容はマニュアル化しにくく、経験を積めば自然と資質・能力が身につくというものではありません。その時々に応じ、子どもの成長につながる臨機応変な対応の積み重ねによって自信をもち、教員として成長していくものです。

すなわち教員は、知識や理論をもとに、日々の教育活動を通して、その資質・能力を育成していくものであり、育成の方法としてOJTが適していると言われています。

校内での育成において、指導者の意識、スキルやレベルにより教え方に差が生まれたり、繁忙期などに指導の時間がとれず指導対象の教職員に関わることができなかつたりすることもあります。これを防ぐためには、学校全体で人材を育成する体制を整え、継続的かつ確実に進めていくことが必要だと考えます。

2 OJTの効果

「OJT」は、On The Job Trainingの略で、校内における日常の業務を通じて、教職員として必要な知識や技能、態度等を身に付け高める取組をいいます。

OJTを意図的・計画的・継続的に取り入れていくことで、下の図のような効果が得られます。



3 OJT の 3 つの原則



意図的・計画的・継続的な OJT を進めるには、「育成する人」「育成される人」が明確になっていることが基本です。OJT の実践には単に仕事を与えて終わりではなく、「教え・学ぶ人間関係」が必要なのです。

4 業務改善につながる OJT

意図的・計画的・継続的に OJT が行われると

コミュニケーションが活発になるため、報告、連絡、相談が
確実に行われ……

様々な問題の早期対応、
適切な問題解決に
つながります。

業務を通して行うため、
経験と知識が結びつき
やすくなり…

円滑かつ確実な業務遂行に
つながります。

若手教員の悩みや困り感
に気づき、早めの支援に
つなげやすくなり…

メンタルヘルス不調の
防止につながります。

5 OJT の方法・場面

管理職等による仕事や分掌の割当て、業務を通じたOJT

(場面例)

- 場を与えて育成する
 - ・校務分掌等の職務の割当て
 - ・業務の割振り

- 仕事を任せて育成する
 - ・特技、経験を活かした校内研修会の講師
- 教職員評価・育成制度を活用し育成する

管理職や先輩教員、同僚教員が一人一人の教員に対して行うOJT

(場面例)

- 管理職や先輩の助言・指導で育成する
 - ・機会をとらえた助言・指導
 - ・メンターとしての助言・指導

- 同僚間の学び合いで育成する
 - ・授業づくりの相談
 - ・児童生徒との人間関係づくりの相談

チームや職員集団で行うOJT

(場面例)

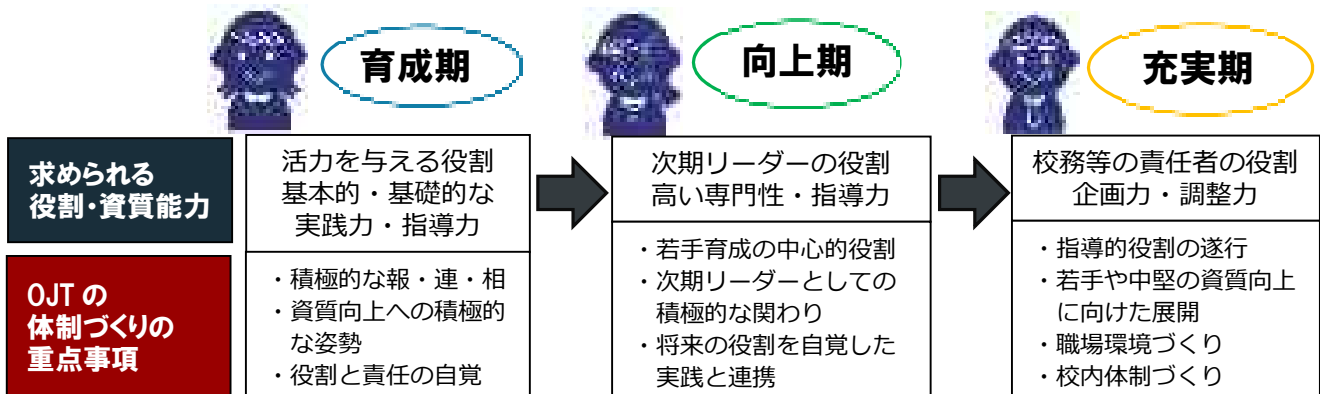
- 職員研修会等で育成する
 - ・校内研修や授業研究会

- 会議・組織で育成する
 - ・職員会や分掌部会
 - ・学年会や教科部会

- 協働する取組で育成する
 - ・運動会や文化祭、学習発表会、体験学習
 - ・生徒指導や生活指導、保健指導

6 キャリアに応じた OJT の取組

一般に育成期(1～5年目)、向上期(6～10年目)、充実期(11年目以降)などキャリアステージに応じた資質向上が求められます。「鳥取県公立学校の教員としての資質の向上に関する指標」に基づき、こうしたステージごとに必要とされる資質能力を培うために OJT の取組は有効です。



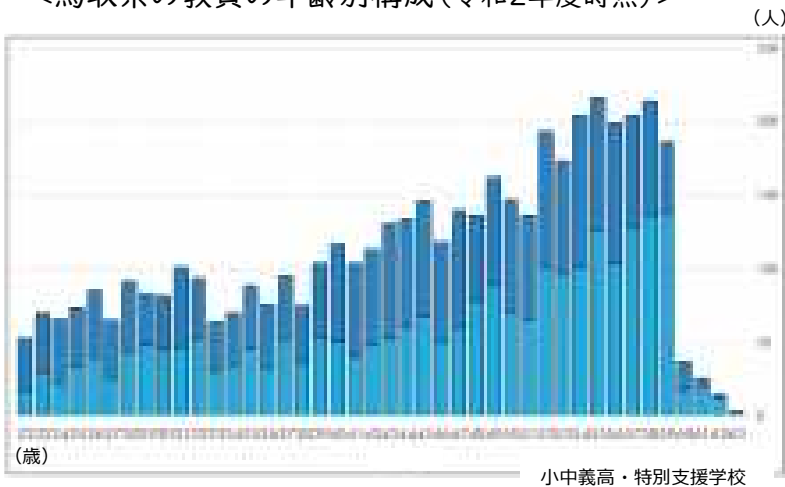
第2章 鳥取県の教員の年齢別構成の現状

1 基本課題



2 鳥取県の教員の年齢別構成の現状

<鳥取県の教員の年齢別構成(令和2年度時点)>

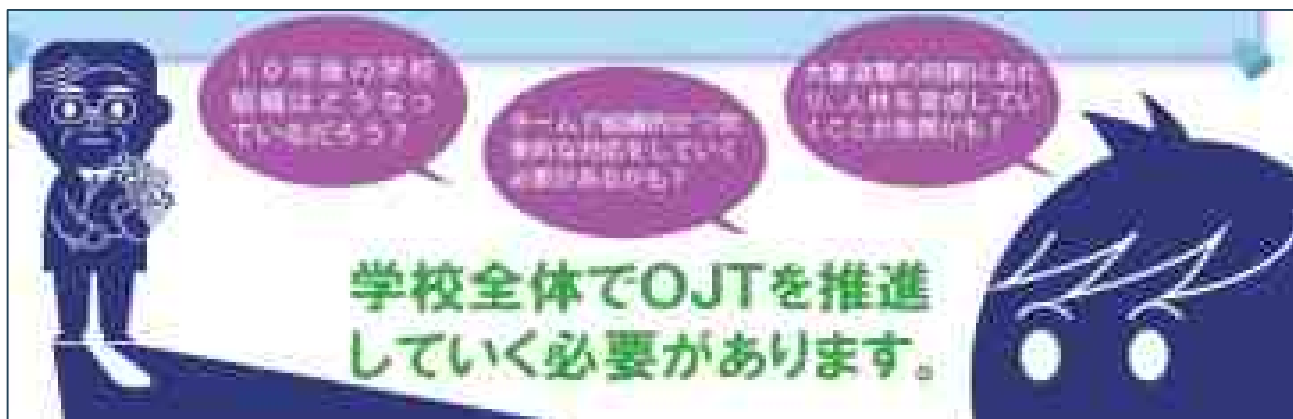


<鳥取県の新規採用者数の推移(令和元年度時点)>



大量退職・大量採用による新卒者等の増加に伴い、今、鳥取県の学校組織は、大きな変化の時代を迎えています。

左下の新規採用者数のグラフではここ数年、新規採用者が増加していること、また左上の年齢構成グラフからは、50代以上の教員の割合が高く、30代から40代の教員が相対的に少ないため、今後この年代の教員が学校運営に直接的かつ積極的に参画していかなければならないことがわかります。あわせて、20代の教員にも、年齢の近い多数の若手教員の育成を担っていくことが求められています。



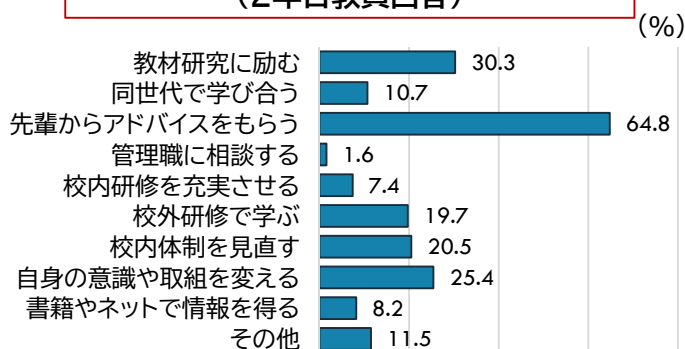
3 若手教員の課題解決に有効なもの

(1) 先輩からのアドバイス・助言

平成30年度に実施した「鳥取県公立学校教員の資質向上に係る意識調査」では、2年目の教員が「学習指導」「児童生徒理解・指導」「学校運営・教職員連携」において、課題解決に有効と思うものとして多く回答したのが、先輩からアドバイスをもらうことや、先輩から学ぶことでした。

すなわち、若手教員の育成に重要なのは、先輩教員との日常的な関わりであり、学校全体で OJT を意図的に進めていくことが何より必要です。

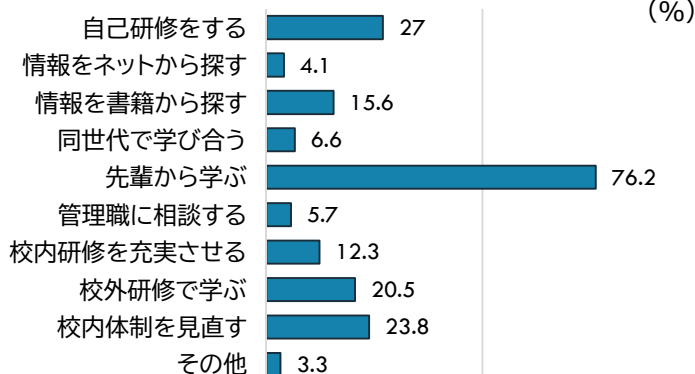
学習指導の「課題」の解決に有効と思うもの (2年目教員回答)



鳥取県公立学校教員の資質向上に係る意識調査

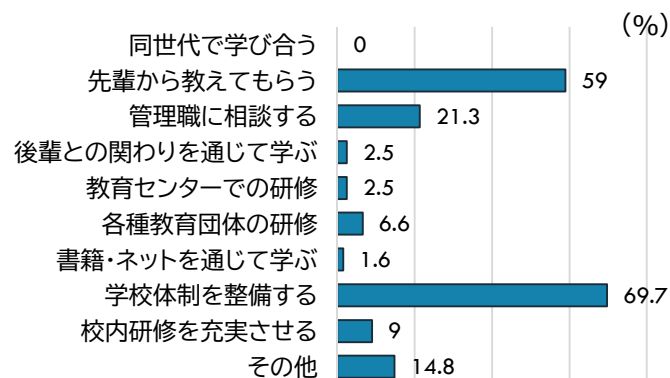
職場を学ぶ場に..

児童生徒理解・指導の「課題」の解決に有効と思うもの(2年目教員回答)



鳥取県公立学校教員の資質向上に係る意識調査

学校運営・教職員連携の「課題」の解決に有効と思うもの(2年目教員回答)

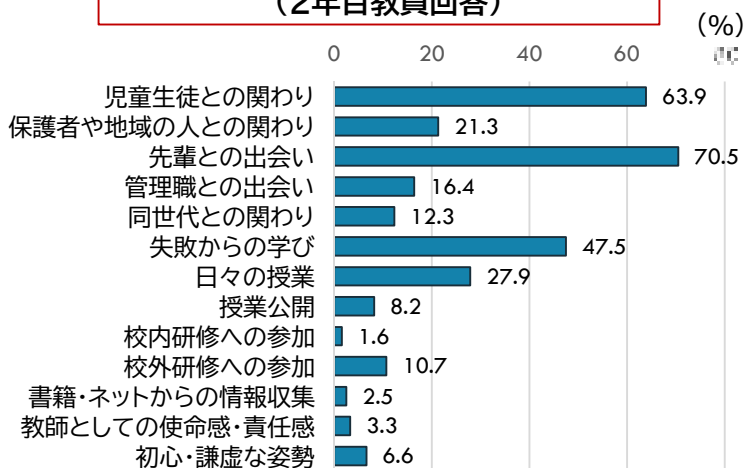


鳥取県公立学校教員の資質向上に係る意識調査

さらに、2年目の教員が成長につながったと思うものとして「先輩との出会い」が一番多くあげており、学校内での先輩との関わりが自らの成長につながったことがうかがえます。

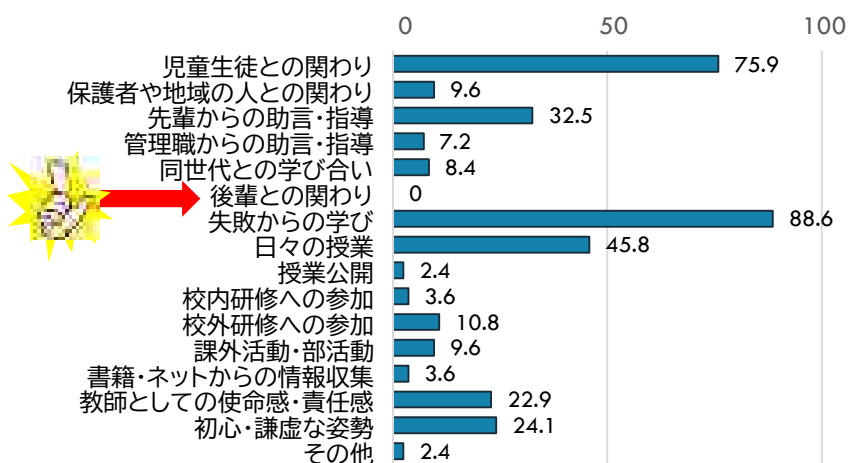
また「失敗からの学び」という回答も多く、失敗を振り返り、望ましい行動に修正していくための先輩教員からの助言が重要です。

**教師としての成長につながったと思うもの
(2年目教員回答)**



鳥取県公立学校教員の資質向上に係る意識調査

**教師として成長するために大切にしていること
(16年目教員回答)**



鳥取県公立学校教員の資質向上に係る意識調査

それに対して、16年目の教員が成長するために大切にしていることとして、「後輩との関わり」と答えたのは0%でした。16年目の教員は、若手教員との関わりが自分の成長につながっているという意識をもっていないことがわかります。

若手教員の思いをしっかり受け止め、頼りにされる先輩教員としての自覚をもつことが、OJT推進には欠かせないポイントとなります。

ちょっとした意識で効果的な育成の場に！

学校を取り巻く環境の変化、教育に関する様々な課題に対応するため、職場が多忙化しています。多忙化した環境では、「なかなか話をする時間がない」「できる人に仕事が集まる」「経験の浅い教員に対するアドバイスの機会が減る」などの傾向があります。ベテランの教員も対応に苦慮するようなことが日々起こる学校において、若手教員の不安、困り感が年々増大してきているのは明らかです。このように様々な現状を考えると、まずは若手教員に声をかけることから始めることが大事です。

**まずは
コミュニケーションから！**



(2) 若手育成のねらいをもち、主体的に学び合う工夫

学校には、教員同士が顔を合わせ、情報交換したり学び合ったりする場面が多くあります。学年会や教科会、分掌部会をはじめ、校内研究や校内研修は、教員全員が共通の課題解決に向かう中で、自己の指導方法の改善を図っていく場面です。特に学年会や分掌部会では、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することができます。

しかし、若手教員は一人一人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、当事者意識をもって参加することが十分にできない場合もあります。このような場を OJT として機能させていくには、それぞれの教員が自分の職務上の課題との関連を明確に意識し、若手育成に向けて目標をもち、主体的に学び合う工夫が必要です。

(3) 初任者研修から始まる継続的な育成

初任者研修には、拠点校指導教員や校内指導教員が協力しながら指導・助言する体制があります。しかし、初任者研修が終わってしまうと、そばにいて助言・指導してくれる明確な先輩教員はいなくなり、独り立ちしていかなければならない状況になります。

そのため2年目、3年目、講師等の教員を育成の対象と位置づけ、これらの若手教員に対して、学校全体での OJT を組織的に行っていくことは、若手教員にとって安心できる環境となります。

＜学校における人材育成の課題＞

- 先輩教員が忙しく働く姿を見て、若手教員が相談することを遠慮している状況は見られませんか？
- 人材育成の担当者に全てを任せず、全教職員で育成するという体制は整っていますか？
- 経験豊富な教員が、学校組織で若手育成の役割を十分に果たせていますか？

若手教員が学校で先輩教員の背中を見ながら、自然と育つことが難しい時代になっているのかもしれない。



第3章 鳥取県のめざすOJT推進の考え方

1 若手教員の育成を中心においた意図的、計画的、継続的な人材育成

若手教員育成を中心にした人材育成を進めることで



教職員の同僚性が高まる



学校組織全体の
活性化につながる



持続可能な校内人材育成
システム構築につながる

校内において初任者をはじめとした若手教員の育成を意図的・計画的・継続的に行うことで、若手教員のみならず、様々なキャリアの教員がその職務を通じて成長し、その結果「学校の教育力」「問題への対応力」が向上し、学校組織全体が活性化すると考えます。

若手教員を「みんなで育てる！みんなが育つ！」という意識が大切です。

特に初任者だけでなく、2年目、3年目、講師等の若手教員一人一人に対して、「安心して相談できる」「若手教員を見守り、理解し、日常的な声掛け、指導・助言ができる」先輩教員を意図的に位置づけ、互いに意識しあう関係をつくっていくことが必要です。

鳥取県のめざす OJT 推進には、若手教員の育成を中心とした組織的な人材育成が必要であり、その方法として「メンターチーム」による OJT があります。

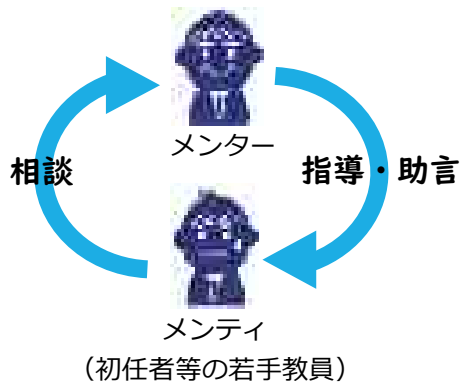


2 若手教員育成のためのメンターチームを中心とした OJT

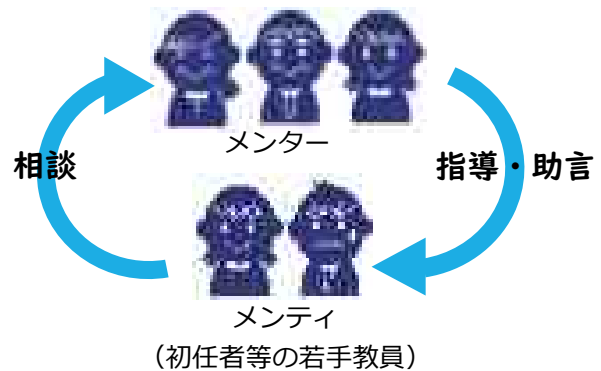
支援・育成の対象である初任者等の若手教員のことを「メンティ」、その支援・育成に意図的に関わる先輩教員のことを「メンター」と呼びます。一人のメンティに対して一人のメンターという組み合わせだけでなく、人数や年齢構成は学校の実情に合わせて組み合わせを工夫してください。

鳥取県としてはメンターチームを、若手教員を中心に数名で構成することで、メンティの育成はもとより、メンターである他の若手教員等の育成、さらにリーダーの育成につながると期待しています。若手教員を中心にすることで、気軽に相談でき、互いに高め合う関係が生まれやすく、先輩教員の支援や助言も必要な場面がでてくるため、メンターチーム以外の教員も若手育成に関わるという意識が学校全体に広がっていくと考えます。若手教員がより多くの先輩教員に意識され、先輩教員は関わりをもつことで教える立場になり、自らを振り返ることができるため、最終的にすべての教員の力量の向上につながるようになります。

1人のメンティに1人のメンターの例



2人のメンティに3人のメンターの例



メンターチームで実施する OJT

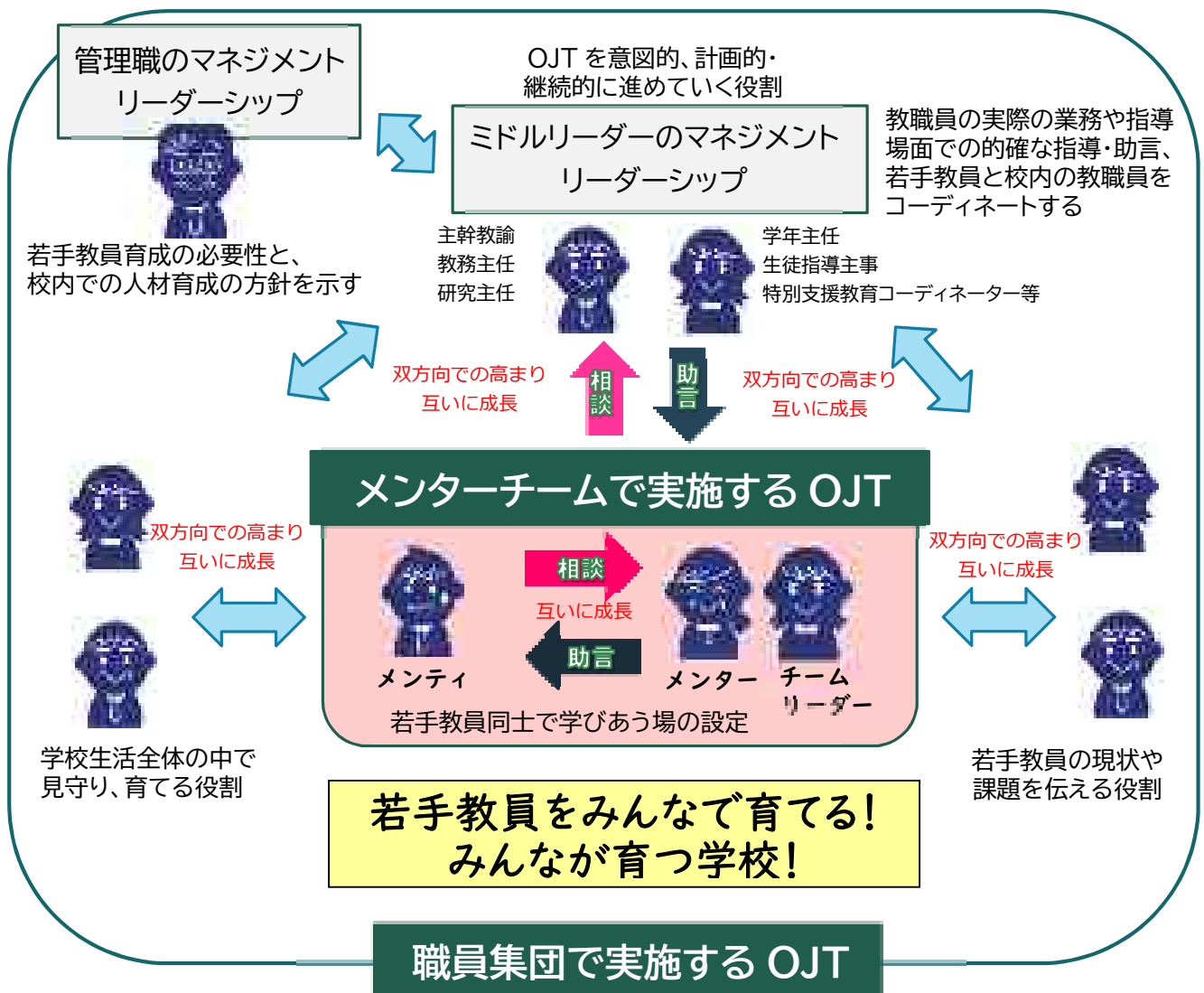
人材育成の手法の一つで、先輩教員(メンター)が、双方向の対話を通じて、若手後輩教員(メンティ)のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助し、成長をチームとしてサポートする方式です。メンターは、若手教員等との良好な関係の中で信頼関係を基盤とし、気軽に相談、指導・助言を行い、困り感を解決していきます。職場で自然発生的にこのような関係が生まれることが理想ですが、この関係を意図的につくり、継続的な交流を通して信頼関係を築き、日常的に精神的・人間的な成長を支援していきます。メンターチームでの意図的な学びの場を「メンターチーム研修」とよび、計画的、継続的な育成の場として効果的です。

3 メンターチームを中心にした「チーム学校」での OJT 構想図

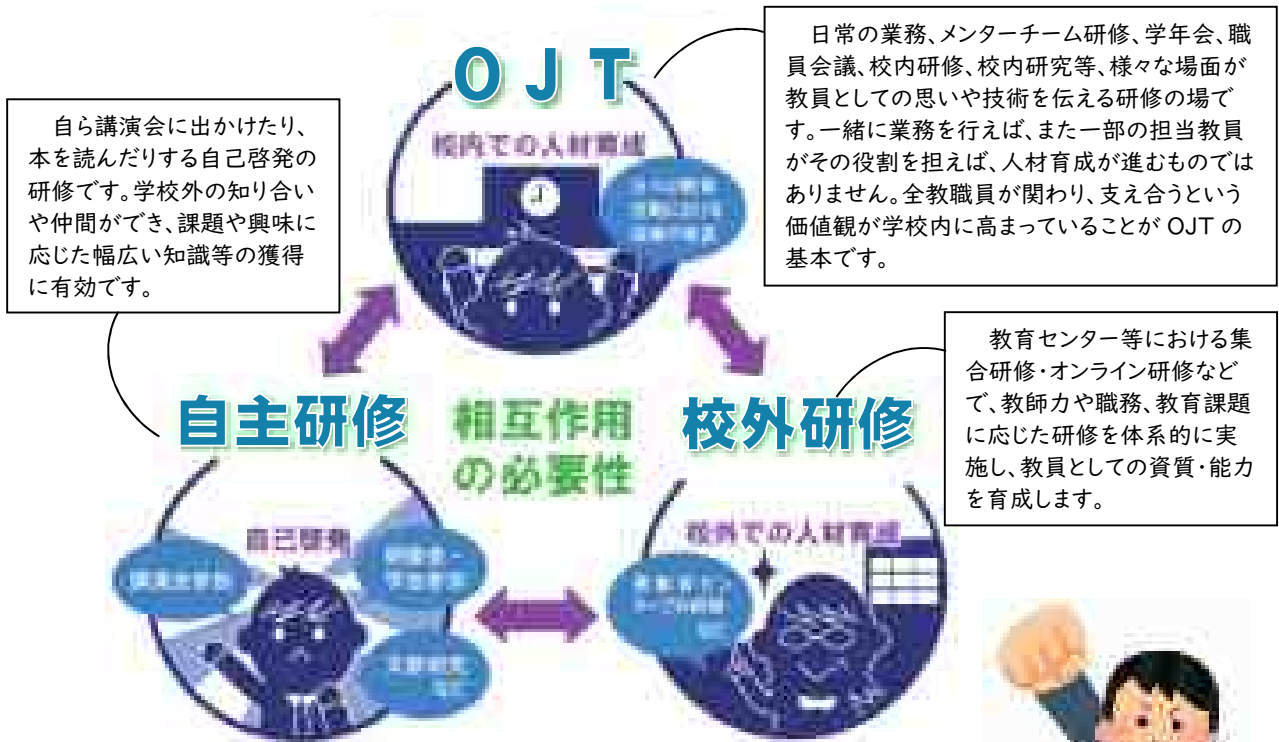
学校では、教職員が職務を分担し、学校長の経営方針に沿って組織的に教育活動を実践しています。若手教員はそのような活動を通して、同僚や先輩教員から見守られ、指導・助言を受けることで日常的に学び、成長しています。

意図的な OJT の場面には、職員会議、校内研修会・研究会、学年会、分掌部会等、すべての教職員が関わる「職員集団で実施する OJT」と、意図的に一部の教職員が関わる「メンターチームで実施する OJT」などがあります。学校という組織において、すべての教職員がそれぞれの役割の中で若手教員の育成を意識し、「チーム学校」として OJT を進めていくことが大切です。

若手教員の育成を中心にした組織的な「人材育成システム」



4 校外研修・自主研修がつながる OJT の工夫



(1) 校外研修と OJT の連動

教育センターにおける基本研修は、「教職員のキャリアステージにおける人材育成指標」に基づいて行っています。校内での研修とつながるように、研修で課される課題は、校内で学び合い、OJT が進むようなものになっています。

校外研修と、OJT の取組や校内での研修が関わり合い連動することで、教職員のキャリアアップを図ることができます。



(2) 校外研修で学んだ内容や疑問を伝達する

基本研修や職務研修、さらに専門研修等の校外研修で学んだ内容を校内で伝達する場を設定することで、若手教員の主体的な学びを促進することができます。校内の教職員に伝える使命をもたせることで、若手教員の校外研修における学びが深まり、実践的な指導力につなげることができます。

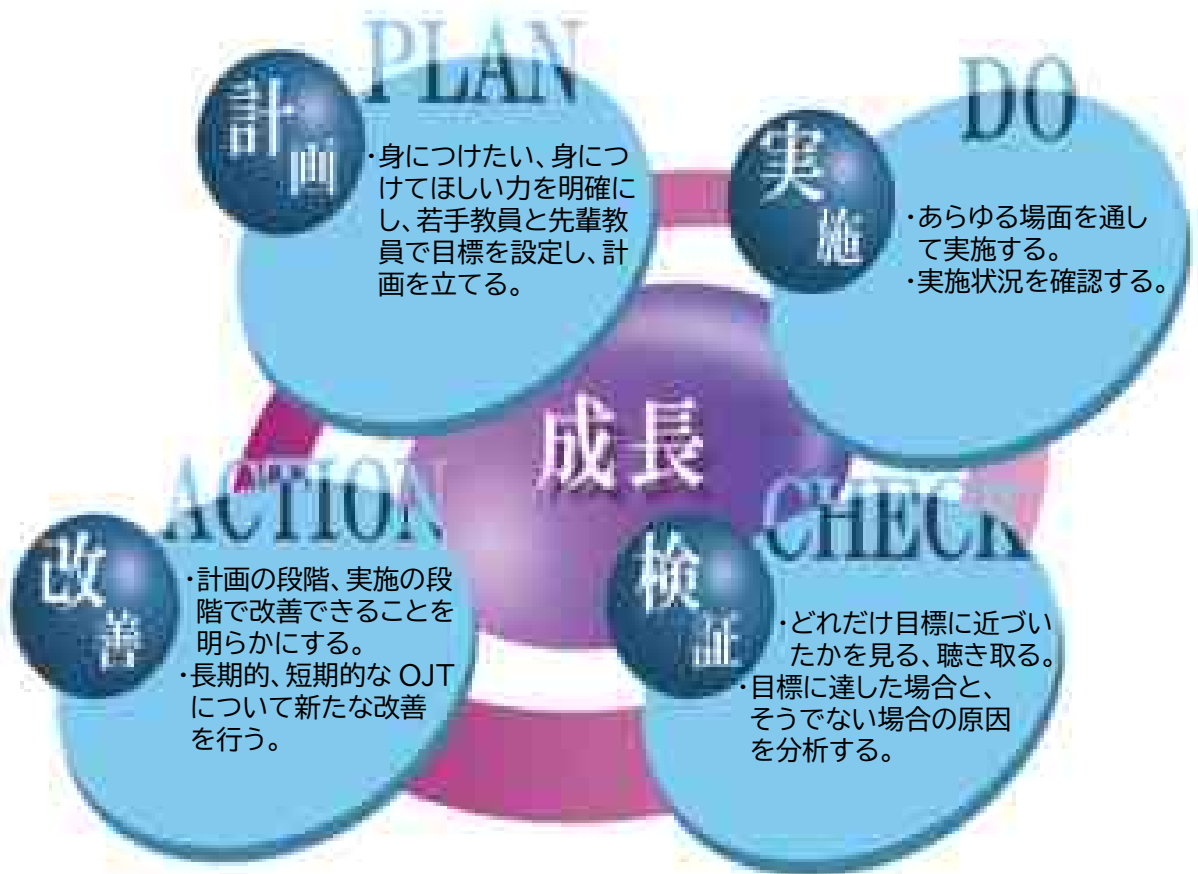
第4章 PDCAサイクルを基盤としたOJTの実施

学校におけるOJTは、いつでもどこでもできるという良い面がありますが、どのような目標に向かって、どのような場面で何をしていくのか、誰が中心となって担うのかが明確になりにくかったり、その場限りになったりする面もあります。

そこで、一人一人の教職員の人材育成に係る達成目標とOJTの方法をあらかじめ設定し、PDCAへのマネジメントを大切にしながら、学校の実態等を踏まえた取組を進めていくことが求められます。

1 課題からはじまるOJTのPDCAサイクル

下図にあるような、P(目標設定・計画)、D(実施)、C(評価)、A(改善)の一連の流れを意識しましょう。「自分はどんな力をつけたいのか」、「そのためにはどうすればいいのか」を明確にもち、実践する中でどれだけ目標に近づけたのか、また不十分ならばできなかった原因を分析することで改善へとつながっていきます。より具体的な姿をイメージしながらOJTを進めていきましょう。



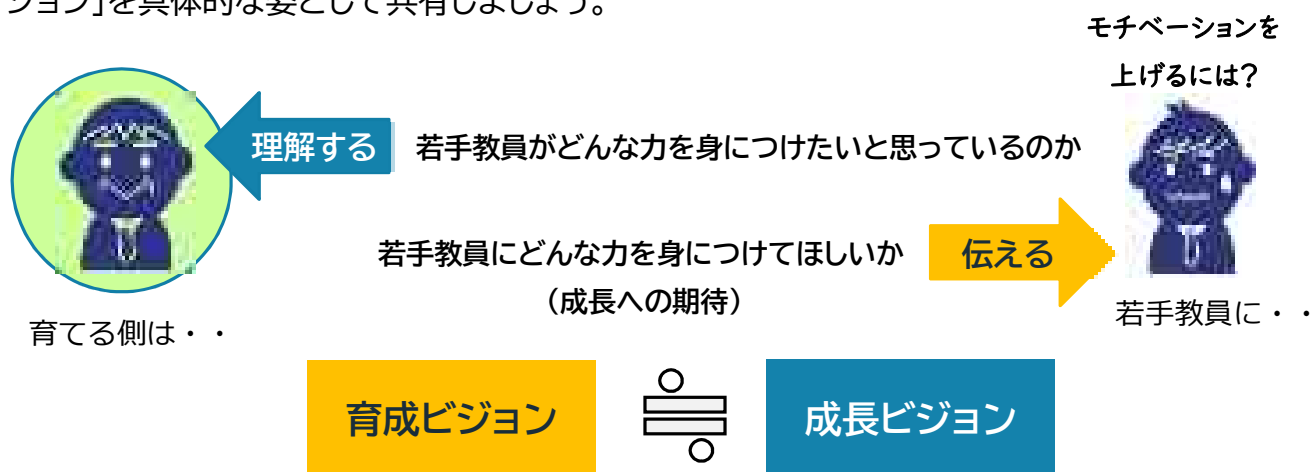
それぞれの教職員が意欲的に取り組み、成長を実感できるためには、課題や困り感を自らが自覚し、その改善に向けた取組にすることが大切です。日常的に業務にあたっていると、案外自分の課題はわかりにくいものです。特に若手教員は、様々な機会を通じて管理職や先輩教員から意見を聞くようにし、「自覚している課題」「自覚できていない課題」を整理することが大切です。

2 教職員評価・育成制度の活用

学校評価や教職員評価・育成制度の取組は、学校教育目標に基づく教職員の協働実践を促進したり、個々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で OJT がより効果的に実践できます。教職員が OJT に向けて取り組んだ過程や成果を目標管理の取組(PDCA)の中で評価し、自己の成長及び人材育成能力の向上を明確に意識しましょう。

3 「育成ビジョン」と「成長ビジョン」の共有

PDCA が機能していくために大切なのは、若手教員が自ら「成長したい」という意欲やモチベーションを向上させることです。育てる側の「育成ビジョン」と若手教員自身の「成長ビジョン」を具体的な姿として共有しましょう。

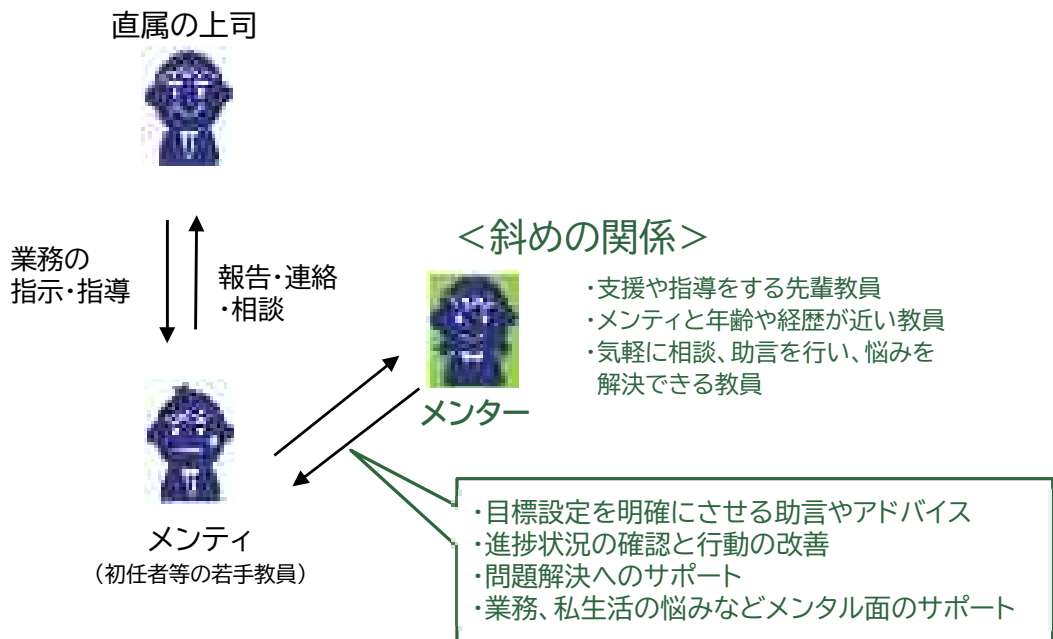


大切なのは「納得」！ 期待や意義を伝え、意図的・計画的・継続的に PDCA を進めます

- ◇いつから行うのか ◇誰がどのように関わるのか (関わる人とビジョンの共有)
- ◇どの場面・組織を活用することが効果的か ◇どんな背伸びの経験を取り組ませるのか

第5章 メンターチームで実施するOJT

メンター制とは、指導者である上司とは別に、年齢の近い年上の先輩教員や、経歴が近い先輩教員が初任者や若手教員をサポートする方法です。メンターは英語の「Mentor」からきており、直訳すると「助言者・相談者」という意味になります。



1 メンターについて

(1) メンターの選出にあたって

上司が仕事の面でのサポートに重点を置くことに対し、メンターは仕事上の助言だけでなく、精神面や人間関係、キャリア形成のサポートを含めた幅広い視点からの支援を行います。そのため、直属の上司はメンターには向かないと言われていています。メンティのメンタル面でのサポートを行う以上、メンターはその役割についてしっかり理解しておく必要があります。

○メンターにとって重要な要素は、メンティと同じ目線・立場に立って接することができる人です。メンターが高圧的な態度になってしまうと、メンティとの信頼関係が崩壊し、メンターの意味を成さなくなってしまう恐れもあるため注意が必要です。

○メンターは自分の話をするのではなく、まずは相手の話を聞く姿勢を示すことが重要です。

(2) メンターの役割

① メンティと積極的に関わる

メンターは、継続的かつ日常的に指導・助言を行ったり、見守る姿勢をとったりしながらメンティと関わります。また、メンターチームでの研修の場だけでなく、普段から意識し、声かけをして、思いを聞くようにします。

② 校内の教職員とメンティをつなげる

メンターは、メンティの課題やニーズに応じて、より適切に指導・助言のできる校内の教職員との連携を図ります。可能ならば、メンティが校内の教職員から学ぶことのできる場を意図的に設定します。

③ 若手教員同士をつなげる

若手教員同士の結びつきが強くなれば、互いに信頼し合い、安心して高まっていくものです。メンターが若手教員同士で自主的に学ぶことができる場を提案するようにします。

2 全職員での協力体制

校内で取り組んでいるメンターチームの活動にミドルリーダーやベテランの教員が効果的に関わることで、よりOJTの質を高めたり、人材育成の取組を学校全体に広げたりすることができます。

メンティからの相談内容によっては、メンター個人だけでは対応しきれない問題が発生することも予想されるため、そのような場合のメンターの相談者や体制を明確化しておくことが必要です。

また、学校全体でのバックアップ体制を整えることが重要です。メンターを担う教員の通常業務を圧迫することも考えられるため、学校全体で各業務負担の見直しを検討することが大切です。

教職員は学校現場で育つ！
役割分担、意識的な関わりでの人材育成

3 メンターチームの構成

(例)



【チームリーダー】

メンティの思いや悩みを受け止め、適切な指導や助言を適宜行うなど、校内におけるメンターチームの中心的な役割を果たします。メンターチーム研修を行う場合は、ニーズに応じた研修内容の検討や話し合いのファシリテーターとして、メンティ、メンターがともに高まるような工夫をします。

【メンター】

メンティの思いや悩みを受け止め、適切な指導や助言を行うとともに、日常的にメンティを含めた若手教員同士の信頼関係を築きます。

【メンティ】

メンターチームによるOJTはあくまでメンティを主体とし、自立的な成長をサポートするものです。メンターチームのサポートを得ながら、主体性・責任感を持って業務にあたる場面を通して、メンティ自身が考え行動することによって成長を実感できます。

※「共同学校事務室」においても、このメンターチームの考え方を活用ください。

4 メンターチームで実施するOJTのよさ

OJTを「メンターチーム」で行うと・・・

- ◇若手教員は日々の課題に応じた相談がしやすくなります。
- ◇先輩教員は指導・助言をしやすくなります。
- ◇メンターリーダーの力量、資質向上につながります。
- ◇つながりが深まり、職場の人間関係・信頼関係が深まります。
- ◇学校の組織力の向上につながります。

【メンターがいない場合】



- ★周りの先生の姿を見ているといつも忙しそうで、遠慮して相談できない。
- ★誰に聞いていいかわからず、聞きたいことを後回しにする。
- ★聞く機会を失い、解決しないでそのままになる。

【メンターがいる場合】



- ★日頃から「いつでも相談にのるよ」と言われているので、なんでも遠慮なく聞くことができる。
- ★知りたかったことだけでなく、それ以外、それ以上のことも教えてもらうことができる。
- ★気になる点や今まで気づかなかったポイントを教えてもらえる。
- ★先輩からの一言が悩み解決の糸口になる。



◆◆◆メンター自身の成長にもつながる◆◆◆

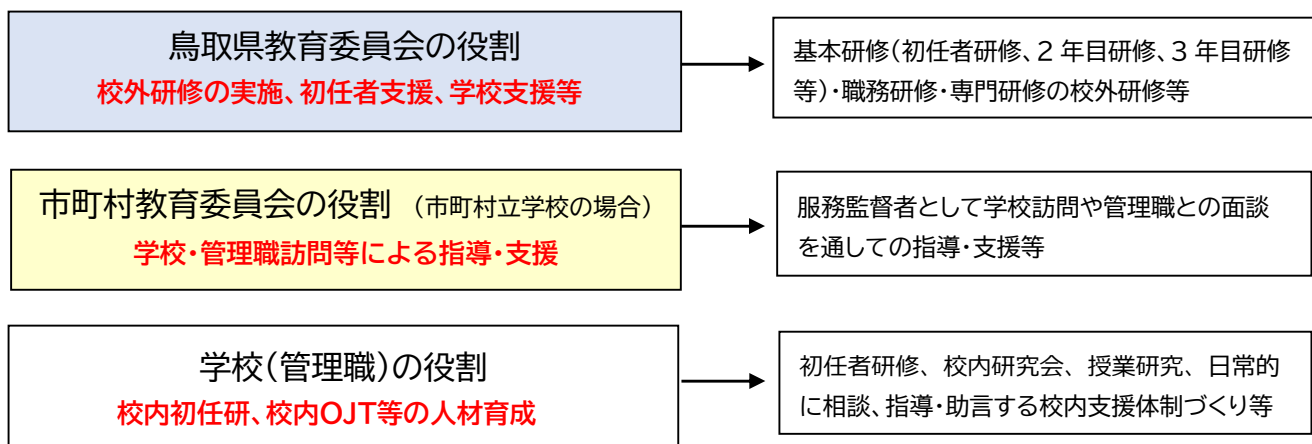
メンティの考えを聴いていると、メンター自身もかつて先輩から同様のことを教わったことを思い出すことがあります。また指導・助言を通して、新たな知識や見方が増したり、あいまいだったことが明確になったりすることもあります。

メンティへの指導を通して自らも学ぶという姿勢で接すると、メンター自身も成長することができます。

第6章 OJTのための教職員等の役割

1 教育委員会等の役割

人材育成に重要なのは、日常の業務を通じて、教職員として必要な知識や技能、態度等を高める校内でのOJTであることは言うまでもありません。しかし、これらを有効かつ効果的に進めるためには、学校だけでなく、教育委員会も役割を明確にもち、若手教員育成を通して人材育成を進めるという共通の方針のもと連携し、一貫性、継続性のある取組にしていくことが必要です。



2 管理職の役割

(1) 学校全体に若手教員育成の風土づくり

若手教員の育成は一部の教員や管理職がするものではなく、校内の教職員との関わりの中でお互いに育ち合っていくものです。管理職はそのような学校環境づくり、学校風土づくりを行うとともに、職場全体で若手教員を育てる意識を醸成する必要があります。そのために、1年間を通じて、若手教員育成の必要性と、校内での人材育成の方針を全教職員に示していきます。

(2) メンターの指名

メンターチームによるOJTを行う場合、管理職は若手教員の状況や実態を把握するとともに、育成の方針を明確にもち、適切なメンターを指名します。校外研修との関連を図り、2年目、3年目、6年目、中堅教諭等資質向上研修等の対象者をメンターとして指名することも考えられます。円滑なコミュニケーションを重視して、対象者と年齢が近い教員を選んだり、よりハイレベルな内容を教える場合にはベテラン教員を選んだり、対象者にマッチした教員を指名します。

(3) ミドルリーダー(中堅教員)の育成

ミドルリーダー(中堅教員)は、教育活動全体を見渡せる広い見識と実践的指導力や教職員同士及び教職員と管理職をつなぐ調整力をもつ教員で、若手教員の育成及び組織運営の活性化を図る役割が求められています。管理職は、ミドルリーダーとの連絡を密にし、人材育成のための「マネジメント力」と「リーダーシップ」を発揮させ、若手教員を支援する体制づくりを行います。

※ ミドルリーダー(中堅教員)は、「鳥取県公立学校の教員としての資質の向上に関する指標」の充実期にあたります。資料2～4(P31～33)参照。

(4) 教職員評価・育成制度を活用

人材育成が重要な役割である管理職は、「教職員評価・育成制度」を有効に活用し、メンター等の自己申告書に書かれた内容を評価し、指導・助言を行います。教職員の育成指標に示されている通り、すべての教職員に経験年数や役職に応じた目標や取組を具体的にもたせ、校長がそれを評価することで、若手教員を含め、全教職員の育成を図っていくことができます。

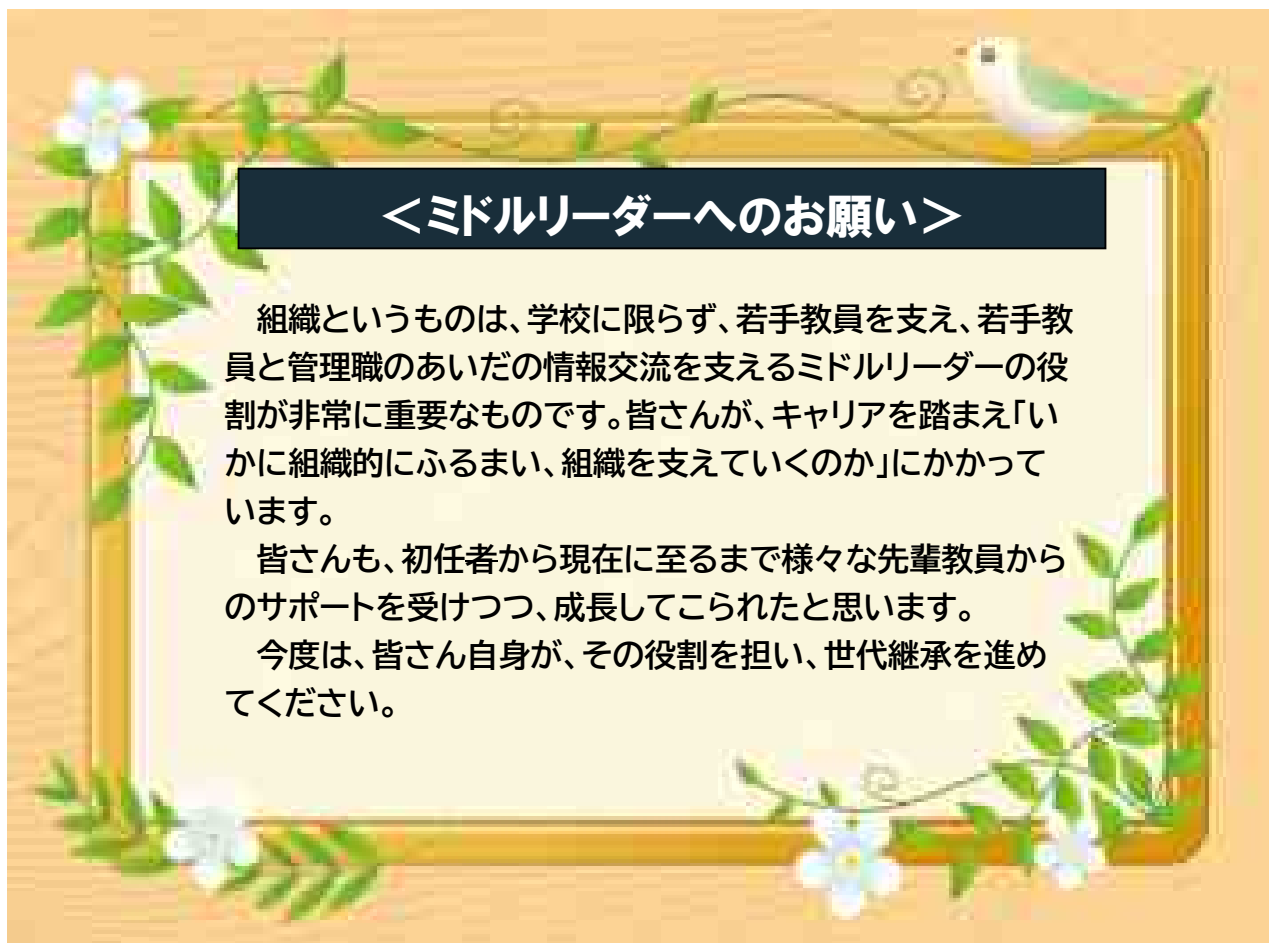
また教職員評価・育成制度を活用し、それぞれの教員の人材育成に係る目標を確認することで、OJTで習得すべきスキル、取組を明確にすることができます。

(参考)鳥取県公立学校の校長としての資質の向上に関する指標より

教職員管理(人材・組織育成)	
教職員との信頼関係	自らが自身の人間性を高めることに努めている。また、教職員それぞれの個性や能力、適性等を理解し、教職員が思いや悩み事を管理職に相談しやすい雰囲気を作るなど風通しの良い職場づくりに努めることで、教職員との適切な信頼関係を構築している。
教職員の健康管理及びメンタルケア	教職員の日常の勤務状況等を的確に把握し、適切に業務分担を行ったり、適宜相談に応じたりするなどの配慮を通して、教職員の健康管理(メンタルケア)に努めている。また、教職員が意欲的かつ自主的に職務に専念できるような職場づくりに努めている。
教職員の資質向上	教職員が主体的に設定した目標の達成に向けて、法令を遵守しながら意欲的に取り組むことができるように指導助言を行っている。また、職務遂行状況(能力や実績)を教職員の育成段階に応じて公正かつ適正に評価することを通して、教職員の人材育成及び資質能力の向上を図っている。
教職員の連携・協働体制の構築	児童生徒や保護者への対応、地域等との連携などの様々な学校課題に対して、教職員が課題やトラブルを一人で抱え込むことがないよう、「チーム学校」(効果的・効率的な組織)の意識醸成に努めることで、教職員の連携・協働体制を構築している。

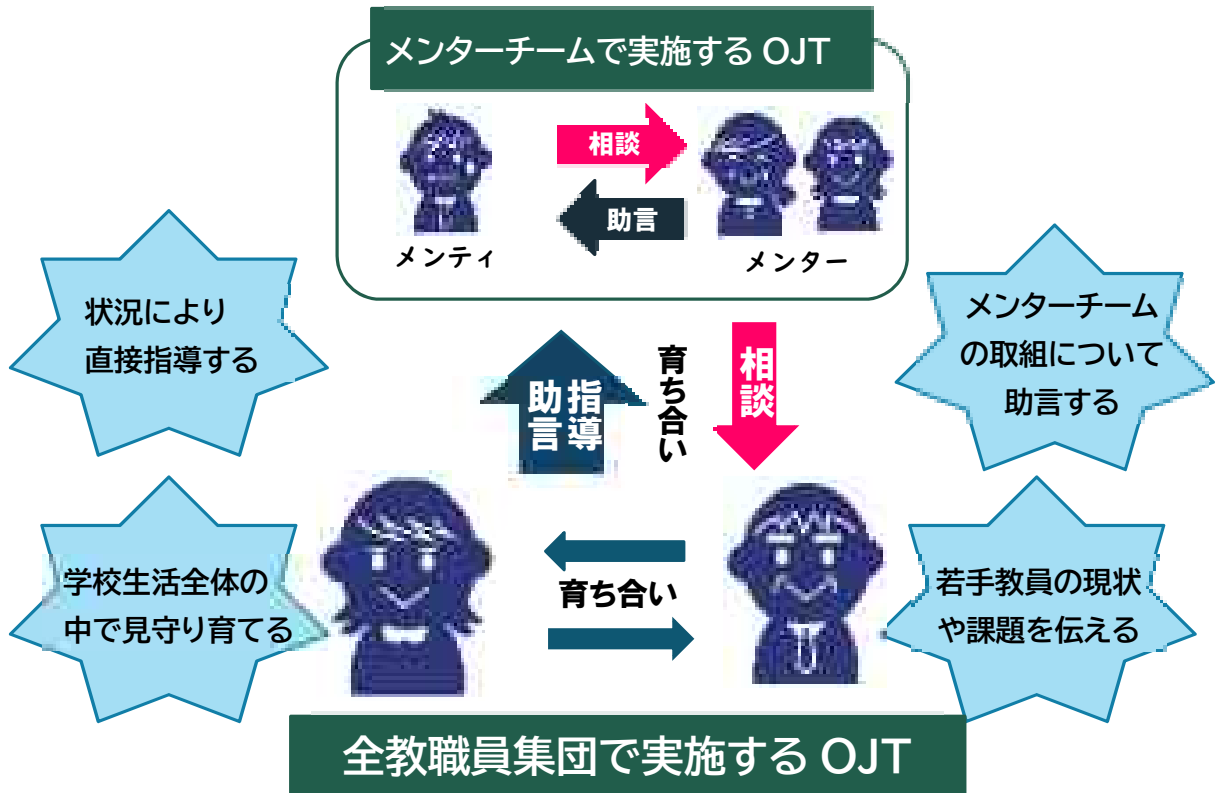
3 ミドルリーダーの役割

OJTを進める校内体制を構築するためには、管理職の明確な方針を受けて、それをリードしていくリーダーの存在が重要です。経験豊富なミドルリーダーが、人材育成の視点をしっかりもち、組織的に人材育成を進めるとともに、自らの後継者の育成を行うことが大切です。ミドルリーダーは、管理職と教職員をつなぐ立場の教員として、「マネジメント力」と「リーダーシップ」を発揮し、OJTを意図的、計画的、継続的に進めていく中心となります。また、ミドルリーダーがOJTを推進することは、ミドルリーダー自身の成長につながります。



4 校内の教職員の役割

メンター以外の教職員の役割は重要です。より多くの教員が若手教員の育成を意識し、日常的に様々な場面で関わり合い、高め合うことで、職場の同僚性が高まり、学校全体の組織力が向上します。



「鳥取県公立学校の教員としての資質の向上に関する指標(教諭等)」には、教諭における「他の教職員との連携及び協働の在り方」について次のように示されています。

(参考)鳥取県公立学校の教員としての資質の向上に関する指標より

<p>他の教職員との連携 及び協働の在り方</p>	<p>各ステージにおいて、学校教育目標の達成に向けて管理職及び同僚と協働しながら取り組むとともに、取組の継承や後継者育成を意識しながら業務を遂行している。</p>
-------------------------------	---

(1) 様々な育成の場の設定

① 職員会議での工夫

若手教員に学ばせたい視点を持ち提案することで、若手教員は受け身にならず、学ぶことができます。若手教員が担当として提案者となった場合は、同じ分掌の先輩教員が会議資料を事前に検討する等の支援をするとよいでしょう。また、司会者は、職員会議の中で若手教員が発言する機会をもつことができるよう、意図的な進行に心掛けます。

若手教員は職員会議等で受け身になったり、内容が十分に理解できてなかったりすることがあります。先輩教員は若手教員の様子を気に留め、後で適切なフォローをすることも大切です。



② 校内授業研究での工夫

若手教員が公開授業をする場合の学習指導案検討会を、その若手教員の学年や教科の教職員だけでなく、メンターチームの教員や他の若手教員も参加することを促し、一緒に学ぶ機会を作ります。

③ 気軽に安心して相談できる場の工夫

若手教員が遠慮なく相談できるためには、日頃から若手教員に声をかけることが大切です。廊下や職員室内ですれ違うとき、若手教員は先輩教員からのひと言で自分のことを気にしてもらっていると感じることができ、小さなことでも相談しやすくなります。

学年や教科が違って、授業づくりには多くの共通点があります。案外、他の学年の先生や、違う教科の先生からの意見は、視点が違い、大変参考になるものです。



忙しくて、なかなか時間が取れないとき……

時間のないあなたにピッタリの「すき間で育てる」活動

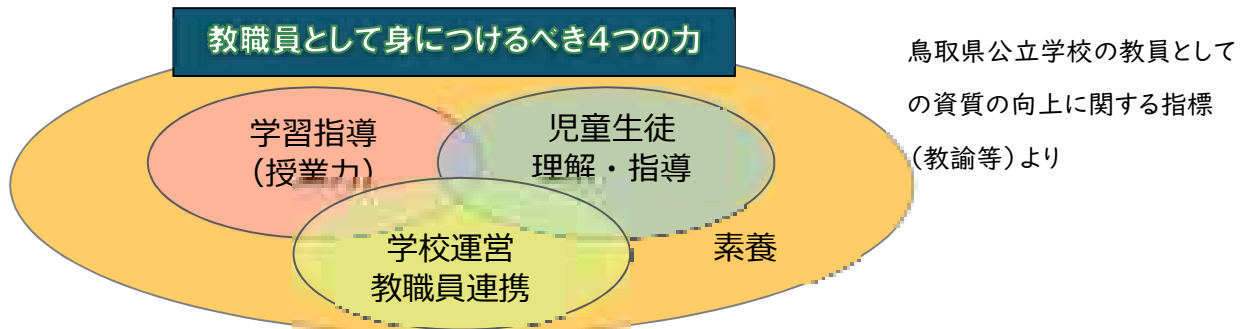
- 朝の打ち合わせの前後
- 教室までの廊下で
- 職員室に戻る途中に
- 放課後に

今ある組織が
“ちょっとした工夫”で
「育てる活動・場所に」

(2) 若手教員との関わり方の工夫

若手教員から相談があったとき、「こうあるべきだ」「今までこうだった」等、いつも断定的に答えると、若手教員に疑問が浮かんでも口に出すことができず、次第に相談しにくくなります。すぐに答えを出すのではなく、まずは若手教員の考えを聴き、理解しようとすることも大切です。さらに、若手教員の内面に着目し、自身の体験談や失敗談等について語ることで、若手教員は自分の取組について振り返りやすくなります。

5 若手教員の心構え



教職員として身につけるべき力を、若手教員自身も、それを育成する先輩教員も、明確にもった上で相談・助言をすることが重要です。バランスよく力をつけていくのが一番ですが、若手教員の得意な力を伸ばしていく中で、全体の底上げを図っていくことも大切な視点です。

学習指導（授業力）	指導法工夫 授業改善 ICTの活用 など
児童生徒理解・指導	学級経営 教育相談 いじめ・不登校対応 特別支援 など
学校運営・教職員連携	家庭等とのつながり 危機管理 同僚との連携 組織対応 など
素養	教育的愛情 専門的知識 対応能力 協調性 人権意識 など

(1) 報告・連絡・相談は業務

自分の状況を抱えこまずに、早い段階で、こまめに行う「報告」「連絡」「相談」は何より重要な業務です。「報・連・相」がなければ上司は判断や助言ができませんし、状況や困り感に即したその後の支援にもつながりません。経験が浅いために自分の状況に気づいていない場合もあります。先輩教員に積極的に確認してみましょう。

(2) 困り感を自覚し、素直な気持ちをもつこと

経験の不足から、その思いが伝わらない、子どもや保護者との関係がうまく作れないことがあります。一方うまくいっているように感じて、誰かが気づかないところでフォローしてくれていることも多いものです。おごらず、素直で謙虚な気持ちを大切にしましょう。

(3) 若手教員による自主研修会の実施

若手教員同士で自主的に学び合う場を設けることにより、資質・能力を自ら向上させたいという意識が高まります。話しやすい雰囲気の中で話をしているうちに、疑問が明らかになることがあります。新たな課題が見つければ、若手教員同士で解決したり、解決できない課題は先輩教員に質問したりすることで、さらに自主性や資質・能力が向上します。

第7章 OJT における若手教員の育成のポイント

1 若手教員との関わり方のポイント

- ◇ 思いや考えをコーチングで引き出します。
- ◇ 課題に対して、タイミングよく伝え、気づかせます。
- ◇ 自己決定させる場を設けます。
- ◇ 知識や経験を伝えるとともに、日々の実践を見せます。

若手教員が納得してアドバイスを受ければ、先輩教員もまた「よいアドバイスをしよう」という気持ちになれます。そんな「よい人間関係」を築くことからスタートします。

適切なアドバイスをするには、相手のことをよく知る必要があります。強みや弱み、能力、適性など、コミュニケーションを図りながら、若手教員をよく観察し、理解を深めましょう。

ティーチング

若手教員を指導することになった場合には教えることがたくさんあるため、「ティーチング」の技術が必要になります。業務の理念や目的を伝えてから実際の流れを示し、実際に業務に取り組みせ、フィードバックを行いましょう。



コーチング

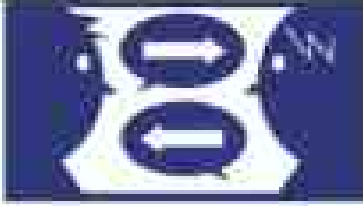
「問題の解決策や答えは、すべてその人の中にある」という前提で、適切な支援を行うことによって、相手のやる気や能力を引き出していくものです。全ての答えを教えるのではなく、答えを自分で考えてもらうようにしましょう。

伝え方

相手を否定したり他者と比較したり、失敗を責めたりするような伝え方では、教わる側はやる気をなくしてしまいます。失敗の原因や改善点を伝えるなど、今後の成長につながるようにしましょう。また、注意するだけでなく、成果を出したときなどにはきちんと褒め、相手の良さを引き出し、モチベーションアップにつなげましょう。



コミュニケーションスキル



○信頼関係を築く

- ・日ごろからの挨拶、声かけ
- ・自分のことを気にしてもらっていると感じる安心感をもたせる

○心構え

- ・積極的に接する
- ・お互いの思いを尊重する
- ・柔軟な心で会話する

○話す

- ・聴く準備ができていない時に話す
- ・5W1H(いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように)を意識して話す
- ・要点を絞って、簡潔に話す

○聴く

- ・うなずき、合づち、アイコンタクト、繰り返し等を用いながら聴く
- ・途中で話をさえぎらず、相手の言いたいことを最後まで聴く

コーチングスキル



○質問スキル

- ・解決策をすぐに答えず、自分で考えさせたり、答えを見つけたりするように質問の仕方を意識する

○傾聴のスキル

- ・すぐにアドバイスをせず、まずは相手の話をしっかり共感して聴き、思いを正しく理解する

○承認のスキル

- ・相手を認め、日々の成長や変化を伝えていくことで、次への意欲が生まれる

○体験談や失敗談の効果

- ・若手教員の内面に着目し、体験談や失敗談等について語ることで、自分の取組について振り返りやすくなる

ほめ方、教え方のスキル



○ほめ方のポイント

- ・具体的な事柄についてほめる
- ・タイミングよくほめる
- ・過程をほめる
- ・人前でほめる
- ・第三者の感謝の気持ちを伝える
- ・ほめた後、次の目標を示す

○教え方のポイント

- ・断定的に教えない
- ・事実を把握し、要点を教える
- ・タイミングよく教える
- ・理由をきちんと伝える
- ・教える時間をしっかり確保する
- ・教えたあとのフォローをする
- ・成功のイメージを持たせる

まずは安心して
相談できる
職員室づくりを

2 若手教員の「意欲」や「やる気」を高める育成の場

「また参加したい」と若手教員が感じる研修のポイントは、以下の通りです。

- ①初任者、若手教員が本音でたくさん話すなど、コミュニケーションが豊かになっている研修
- ②先輩の失敗談や成功談など、聞きたいと思える経験が語られている研修
- ③参加者自身が自主的に企画し、運営している研修

若手教員の「意欲」や「やる気」が高まる研修では、「悩みや課題が解決する」「授業力等が向上する」「ストレスが抑制される」ことがわかりました。

ストレスがなく、何でも気軽に相談でき、一緒に解決していけるような場を作っていけば、若手教員は満足感をもって、意欲的に参加するようになり、よい活動の循環が生まれます。

第8章 OJT をより効果的に進めるためのメンターチーム研修

初任者等にとって身近で相談しやすい先輩集団のメンターチームは、日常的な相談、指導・助言等の役割を担っており、より効果的に進めるための取組として、メンターチーム研修があります。

メンターチーム研修では、メンターそれぞれの得意分野を生かして様々な角度から支援し、メンティの成長を促します。メンターチームリーダーは、メンターチーム研修の運営等を中心となって行い、研修の充実につなげます。

1 メンターチーム研修について

メンターチーム研修実施にあたって



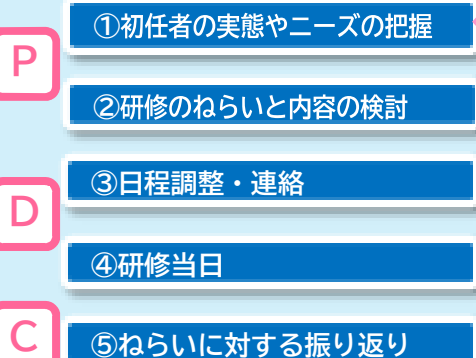
メンターチーム研修を、メンティの実態、悩みに即したものにするため、メンターはメンティの状況と意思を十分に把握した上で、「気兼ねなく普段から話す」「相談に応じる」「信頼関係を築くこと」等、安心して話せる雰囲気づくりを行うことが大切です。「採用時の自分はどんなことで悩んでいただろう。」「心強く感じた先輩のかかわり、助けてもらってうれしかった経験はどんなことだっただろう。」と思い浮かべながらメンティへの寄り添い方を考えます。

そこでメンターも、自分自身の成長・課題に気づいたり、新たな発想が生まれたり、教員としての力を高めることとなります。

メンターチーム研修の企画から実施まで

メンターチーム研修をメンティの成長につなげるために、下図のようなPDCAサイクルを意識します。これはメンターチーム研修の企画から実施、振り返りまでの過程を示したものです。この過程一つ一つに必要な時間を効率よく割り振り、見通しを立てて取り組むことで、計画的かつ確実な研修の実施につながります。

メンターチーム研修のPDCAサイクル



初任者や若手教員の実態や
ニーズに応じたテーマ設定

協議等を中心に行う
参加型の実践的な研修

月1回程度 1時間以内
気軽に無理のない時間設定

メンターチームが主体となった
意図的・計画的・継続的な運営

メンターチーム研修の内容は、メンティ及びメンターチームメンバーの実態やニーズに応じて検討を行い、柔軟に実施することが重要です。時期を見極め、学び合いたいこと、求められていることの中から、より必要感のある内容を決め、柔軟に実施しましょう。

また、教育センター等での初任者研修の内容を話題に話し合いを深めると、校外での学びとつながり、実質的な学びになります。メンターチームのメンバー以外の先輩教員やゲストを招いての学び合いも効果的です。

2 メンターチーム研修の内容の例

月	学習指導(授業力)	児童生徒理解・指導	学校運営・教職員連携
4月～5月	<ul style="list-style-type: none"> ・授業づくりのポイント ・最初の参観日に向けた準備 ・授業でやってはいけないこと ・授業で困っていること ・授業のルールと伝え方 	<ul style="list-style-type: none"> ・学級開きとは ・担任として大事なこと ・子どもとの関係づくり ・年度当初の学級経営 ・信頼関係のづくり方 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校の動きについて ・困ったときの対処法 ・先輩との関係づくり ・ストレス解消法 ・失敗報告・悩み相談会！
6月～7月	<ul style="list-style-type: none"> ・板書とノート指導の工夫 ・授業ノートの作り方 ・教材研究の進め方・方法 ・道徳の授業の進め方 	<ul style="list-style-type: none"> ・いじめ対応について ・学校行事の指導 ・部活動指導 ・夏休み前の指導 	<ul style="list-style-type: none"> ・保護者との関係づくり ・懇談のポイント・進め方 ・報連相って何で必要？ ・チーム学校とは？
8月～9月	<ul style="list-style-type: none"> ・ベテラン直伝！（授業編） ・研究授業と授業研究会 ・本時のねらいと振り返りのコツ ・失敗談を語り合おう！ 	<ul style="list-style-type: none"> ・発達に応じた対応 ・学級通信のポイント ・夏休み明けの学級経営 ・子どもに信頼される技 	<ul style="list-style-type: none"> ・部活動保護者との連携 ・夏休みの使い方 ・コンプライアンスの影響 ・学年団での動き方
10月～11月	<ul style="list-style-type: none"> ・教室環境づくりのポイント ・個人差に応じた学習指導 ・みんなで ICT 活用 ・討論！こんな授業はよくない 	<ul style="list-style-type: none"> ・特別な支援を必要とする子どもへの関わり方 ・後期はじめての学級経営 ・不登校対応について 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校という組織?? ・地域の方との連携 ・先輩教員から学ぶ！ ・理想の教員像は？
12月～3月	<ul style="list-style-type: none"> ・授業における子どもの見取り ・新学年でのスタートポイント ・基本研修の課題研究の取組 	<ul style="list-style-type: none"> ・問題行動と愛着課題 ・年度末の学級経営 ・来年度に向けた取組 	<ul style="list-style-type: none"> ・保護者の理解 ・一年間を振り返る ・やる気のでる保護者支援

<資料1> 鳥取県公立学校の校長としての資質の向上に関する指標

平成20年4月1日 鳥取県教育委員会

観点 キーワード	種	校長
基礎的資質 <small>Basic Competence</small>	基礎力、資質の磨き	授業実践に対して深い理解と教養的素養を持って指導するとともに、指導に対する使命感や責任感を持って意欲的に行動する基礎力を磨き上げている。
	専門的知識・技能、指導力及び指導としての専門性	教科書に関する専門的な知識・技能と独自の指導力を磨き上げるとともに、学校運営に際して教職員に対して的確な指導を行うなど、人材を育成する力の醸成を期がすよう努めている。
	創造力、対応力	課題を多面的に見直し、十分な調査を行った上で柔軟な発想力と対応力を養っている。
	広量、広範囲性、無常観	校長の資質としての無常観を有し、道徳や価値観の転換を期するとともに、指導の転換点としての資質を醸成してきている。
	多義、人間性観	社会人として深い視野と深い人間性を有するとともに、豊かな人間性、優れた人間関係を築いている。
時間的資質 <small>Time Competence</small>	時間的・教育的適宜性	校長の資質や学校経営の推進に必要となる時間的・教育的適宜性について、自身の経験に基づいて適切な教育実践を導いている。
	学校経営ビジョンの構築	学校長の教育理想を基盤として独自の教育課題を認識し、目的における適切な教育目標を設定するとともに、その目標達成に向けた具体的な時間的・人的資源配分を構築している。
	学校自覚の醸成・強化（組織的な教育実践の醸成）	学校独自の教育実践や成果を生かす基盤として、関係者や関係機関との教育実践を協力的に推進し、学校として独自の教育実践や成果を生かす基盤を醸成している。また、学校内の特色や強みを生かして、関係者や関係機関との協力を図っている。
	教育力と実践コーディネータシップ	学校経営を推進するに際して、学校内外に向けた取組の方向性や生徒主体的に行動するとともに、教職員の発想と実践を促す役割をコーディネータシップによって学校全体に展開する行動の一つとしてコーディネータシップを築いている。
時間的無常観 <small>Time Inconstancy</small>	学校経営観	学校経営観や学校経営観をコアコンテントとして、教育実践や学校経営観、学校自覚を基盤として推進する観念に基づいて実践の推進や改善を期している。また、学校経営観に基づいて関係者や関係機関に対して協力を図る役割を担っている。
	教育実践の推進	学校経営観や学校経営観をコアコンテントとして、教育実践や学校経営観、学校自覚を基盤として推進する観念に基づいて実践の推進や改善を期している。また、学校経営観に基づいて関係者や関係機関に対して協力を図る役割を担っている。
	キャリア教育（土壌・道徳教育）	職業生活の準備や学校生活の特色、地域の課題などを踏まえ、職業生活が「何のために」「何をどうやるか」という職業生活の方向性について、学校全体で取り組むことができるよう「キャリア教育の推進計画」を策定し、推進している。また、キャリア教育を基盤として推進している。
	特別な配慮が必要とする児童生徒への対応	特別な配慮が必要とする児童生徒の教育実践の推進に際して、関係者や関係機関との協力を図る役割を担っている。また、特別な配慮が必要とする児童生徒の教育実践の推進に際して、関係者や関係機関との協力を図る役割を担っている。
	児童生徒の個別課題への対応（教育実践、かつセリグの役割の構築）	学校全体の児童生徒の個別課題の教育実践に際して、関係者や関係機関との協力を図る役割を担っている。また、学校全体の児童生徒の個別課題の教育実践に際して、関係者や関係機関との協力を図る役割を担っている。
指導的資質 <small>Instructional Competence</small>	教職員との信頼関係	自らが高品質な人間性を高めることに努めている。また、教職員それぞれの強みや能力、強みや弱みを理解し、教職員が互いに高めあえるよう意欲的に実践し、やがて教職員が互いに高めあえるよう信頼関係を築き上げている。
	教職員の指導実践及びインストラクショナル・テクノロジーの推進	教職員の指導実践や指導実践の推進に際して、関係者や関係機関との協力を図る役割を担っている。また、教職員の指導実践や指導実践の推進に際して、関係者や関係機関との協力を図る役割を担っている。
	教職員の資質向上（様々な研修と人材育成）	教職員が主体的に実践した指導の推進に際して、指導を導きながら実践的に取り組むことができるよう、指導実践を行っている。また、指導実践の推進に際して、関係者や関係機関との協力を図る役割を担っている。
	教職員の指導・指導実践の推進	児童生徒の指導実践や指導実践の推進に際して、関係者や関係機関との協力を図る役割を担っている。また、児童生徒の指導実践や指導実践の推進に際して、関係者や関係機関との協力を図る役割を担っている。

※ 必要に応じて、「児童生徒」は「幼児児童生徒」と読み替える。

※鳥取県教育センターホームページに掲載

<資料5>

鳥取県公立学校の教職員としての資質の内士に関する条規
 【事務主幹・事務副主幹・事務主事】【事務長・事務次長・主事】

観点	大令一歩	事務主幹	事務副主幹	事務主事	事務長
		主事	主事	主事	主事
基礎的	基礎的	事務主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務副主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務主事としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務長としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。
	基礎的	事務主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務副主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務主事としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務長としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。
発展的	発展的	事務主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務副主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務主事としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務長としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。
	発展的	事務主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務副主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務主事としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務長としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。
専門的	専門的	事務主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務副主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務主事としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務長としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。
	専門的	事務主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務副主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務主事としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務長としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。
総合的	総合的	事務主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務副主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務主事としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務長としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。
	総合的	事務主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務副主幹としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務主事としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。	事務長としての職務を遂行するために必要な知識・技能を有していること。

※鳥取県教育センターホームページに掲載

<資料6>

メンターチーム研修の効果的な活用のための参考資料



令和3年2月26日付鳥取県教育センター送付
学校教育支援サイトに掲載

主な参考文献

文部科学省 中央教育審議会 「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」

平成 27 年 12 月

岡山市教育研究研修センター 「学校における若手教員育成の進め方」

平成 29 年 3 月



**若手教員をみんなで育てる！
みんなが育つ学校！**

本手引きにおける「若手教員」は、講師、教諭、養護教諭、事務主事等を含んでいますが、主に教員の業務を中心とした内容となっています。それぞれの専門性や組織等の実態に応じた OJT を進めてください。

若手教員をみんなで育てる! みんなが育つ!
「OJTによるとっとり人材育成の手引き」
～メンターを中心とした校内人材育成の体制づくり～

鳥取県教育委員会 令和3年4月発行

