

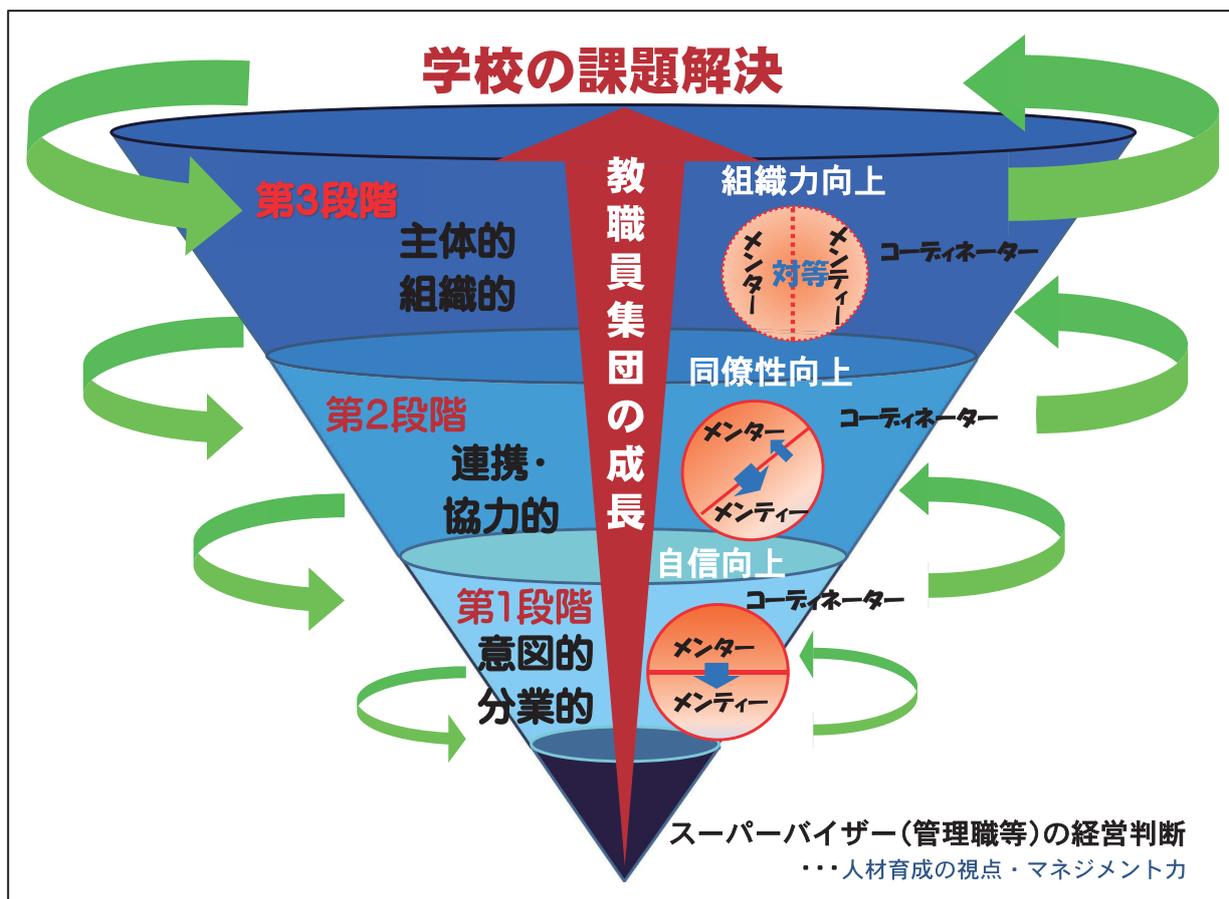
OJTガイドブック実践事例集

# ～学校の課題解決に向けた 校内チーム制の効果的な進め方～



平成 31 年 2 月

岡山県総合教育センター



学校の課題解決へ向かうための校内チーム制の段階的成長  P.17

## もくじ

1	学校の課題解決に向けた協力校の取組 トピック	P. 1
2	はじめに	P. 2
3	校内チーム制の考え方	P. 3
4	実践事例（協力校の取組）	
	実践事例① 多様なOJTチームのミニ研修を活用した取組 【倉敷市立長尾小学校】	P. 6
	実践事例② 若手教員を既存の組織のリーダーに起用した取組 【勝央町立勝央中学校】	P. 8
	実践事例③ OJTとOff-JTの連動と、学科を越えた体制づくりに向けた取組 【岡山県立東岡山工業高等学校】	P. 10
	実践事例④ 学部を越えた課題別サークル研修と中堅教諭等資質向上研修受講者を含めた OJTチームを活用した取組 【岡山県立岡山支援学校】	P. 12
5	学校の課題解決に向けて	P. 16
	付録	P. 19



…課題解決に向けた  
ポイント



…用語の解説等

※平成28年2月刊行「学び続ける教員のためのOJTガイドブック『関わり合い』で創るすてきな学校」も参照してください。

# 1

## 学校の課題解決に向けた協力校の取組 トピック

### 多様なOJTチームのミニ研修を活用した取組

教諭・養護教諭・栄養教諭を含めた多様なOJTチームの組合せを活用することで、同僚性の向上に取り組みました。

メンターからメンティーへの日常的な関わり合いが可能となり、メンターもメンティーも小グループの研修の中で自信を付け、学校全体の主体的な活動が生まれました。

【倉敷市立長尾小学校】



 P.6~7

### 若手教員を既存の組織のリーダーに起用した取組

OJTチームによる授業改善と、若手教員を既存の組織のリーダーに起用することにより、人材育成と学校の課題解決に取り組みました。

校内チーム制により、変化する学校課題にも柔軟に対応できる組織体制へと深化しました。

【勝央町立勝央中学校】



 P.8~9

### OJTとOff-JTの連動と、学科を越えた体制づくりに向けた取組

OJTの取組とOff-JTである岡山県総合教育センターでの校外研修をコーディネーターが連動させ、メンティーの成長に取り組みました。

分掌OJTが専門科を越えた関係性を築く契機となっており、ベテランがメンターとなりサポートしながら学科を越えて関わり合う体制が、校内で定着しました。

【岡山県立東岡山工業高等学校】



 P.10~11

### 学部を越えた課題別サークル研修と中堅教諭等資質向上研修受講者を含めたOJTチームを活用した取組

専門性の伝承と向上のための学部を越えた課題別サークル研修と若手と中堅を組んだOJTチームを組み合わせ、中堅教諭等資質向上研修受講者が核となり活性化に取り組みました。

新たな発想や創造性が生まれ、教職員全員の効率的な専門性の向上につながりました。

【岡山県立岡山支援学校】



 P.12~15

## ② はじめに

### 今、なぜ、「チーム」なのか

**OJT**  
(On the Job Training)  
オン・ザ・ジョブ・トレーニングの略。仕事の現場で、業務に必要な知識や技術を習得させる研修のこと。現任訓練。

現在、学校は、様々な教育活動においてチームとして取り組む必要性が高まっています。

「社会に開かれた教育課程」の実現をはじめとする新学習指導要領で求められる教育の実現、学力向上、不登校問題、特別支援教育の推進等の学校の複雑化・多様化した課題への対応が求められる時代となっています。これらは、個々の教職員がそれぞれの知識や技能を基に取り組むだけでは、対応しにくい課題だと言えます。

また、このような時代になっている一方で、学校内では、大量退職・大量採用の時代に入り、教職員の年齢構成のバランスが崩れつつあります。

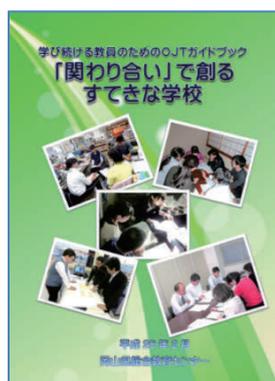
これらのことから、今、学校では、業務を個別に行う組織から、チームとして取り組む組織への変容へと導く仕組みづくりが重要です。その一つとして活用できるのが、校内チーム制であると考えています。

平成28年度から「岡山県公立学校教員等人材育成基本方針」に基づき、各校において校内チーム制が実施されています。校内チーム制とは、若手教職員と先輩教職員が関わり合い、共に育つOJTの仕組みです。平成28年2月刊行の「学び続ける教員のためのOJTガイドブック『関わり合い』で創るすてきな学校」では、校内チーム制における「関わり合い」とは、教職員が自分や学校の課題解決に向け、自律的、主体的に同僚と学び合い高め合うことと定義しています。

現在、この「関わり合い」の仕組みが形成されつつあるものの、平成28年度、当センターにおいて、管理職や若手教職員等のキャリアステージごとにその認識を調査・分析した結果によると、特に若手教職員が校内チーム制の意義や、OJTチーム研修で目指すものが十分理解できていないこと等が見えてきました。これでは、学校の課題解決に向かっていくことはできません。

校内チーム制の実施に当たっては、その取組が若手育成等の人材育成にとどまらず、今、求められる教育課題への対応を踏まえながら、学校の課題解決に向けた取組になることが重要です。そして、その取組を通して、学校全体を「チーム」として成長させ、組織全体の変容につなげることが重要です。

以上のことから、学校の課題解決に向け、校内チーム制を効果的に進める具体的な方向性や方策等を研究し、協力校の実践を基に提案することとしました。



## ③ 校内チーム制の考え方

### 校内チーム制とは

- (1) 若手教職員と先輩教職員とが「関わり合い」ながら、共に育つことを目的とする。

若手教職員も学校の課題解決の主体として、考えの違いや価値観の違いを遠慮することなく出し合うという姿を生み出すことが大切です。

#### 「関わり合い」

本ガイドブックでは、教職員が自分や学校の課題解決に向け、自律的、主体的に同僚と学び合い高め合うことを指す。

- (2) スーパーバイザー（主に管理職）やコーディネーター（主にミドルリーダーやベテラン教職員、指導教諭、管理職等）といった取組を統括する人を配置することで、学校全体を集団として育てる。

人材育成というと、個人を育てるというイメージがありますが、個人の学習と、チーム学習は切り離すことはできません。チーム学習とは、「チームが学習することを通して、個人と組織の双方の力を高めていこうとする考え方」です。個人を育てるためにはチームを育てる、チームを機能させることが重要です。そのために、コーディネーターやスーパーバイザーの役割は大きいと言えます。

#### スーパーバイザー

校内チーム制全体を見渡し、適切な指導助言を行うとともに、校内チーム制の取組が学校の課題解決に結びつくよう、コーディネーター等への助言や調整を行う人。(主に管理職が該当。)

- (3) OJTチームに経験年数別研修受講者を必ず加えることにより、その該当年には意図的に「関わり合い」をつくる体制を構築する。

チームには教諭だけでなく、養護教諭、栄養教諭、学校栄養職員、事務職員等も含めて意図的に関わる場を設定することで対話が生じ、学びの深化と人間関係を深めることにも寄与することができます。

#### コーディネーター

OJTチームのニーズや課題等を把握しながら、意図的・計画的・継続的にOJTチーム研修が進むよう調整したり学校の課題解決に結びつくよう、助言や指導を行ったりする人を指す。(ミドルリーダーやベテラン教職員、指導教諭、管理職等が該当。)

- (4) OJT及びOff-JTを連動させることで、個人の知を組織の知へ変換する。

校外研修で学んだことを校内へ持ち帰り、OJTチーム研修で活用することによって、「個人の知」が「組織の知」へと変換されること、OJTチームで取り組んでいる課題について校外研修で学び、新たな知見を得て、それを基にOJTチームで研修することが可能になること等が期待されます。

#### Off-JT

(Off the Job Training)  
オフ・ザ・ジョブ・トレーニングの略でOJTに対する言葉。仕事の現場を離れて、業務に必要な教育研修を行うこと。総合教育センターでの研修、中央研修、教職大学院への派遣、内地留学等、学校外での研修全体を指す。

### 校内チーム制を機能させる「人」の意識と動きとは

組織マネジメントにおいて、仕組みづくりは大切ですが、学校の課題解決を実現させるのは、仕組みそのものではなく、その中で動く「人」だと言えます。業務の遂行においては、様々な「人」の意識や動き等が大きな要素となります。

### メンター

自らの経験を基に公私に渡る適切な指導と助言を行いながら、直接的・間接的に支援してくれる人を指す。

### 【アンケート調査】 「校内チーム制(OJTチーム研修)に関するアンケート」

●実施時期  
H29年10月～H30年1月  
●対象  
若手教職員から管理職の各キャリアステージごとの教職員(初任者研修、教務主任研修、副校長・教頭研修受講者等)  
●回答数  
合計 1,667人

校内チーム制がうまく機能するためのポイントも、コーディネーターやメンター等の各立場の「人」の意識と動きではないかと考えました。

この方向性をもとに、次のような【アンケート調査】を行いました。

まず、校内チーム制は機能しているかという問いでは、84%が機能しているという回答でした。そして、機能している要因として重要だと思う立場の人はどれかという問いでは、重要度が高い順に3位まで回答をいただきました。1位のみでの回答で見ると、最も多かったのはメンターの38%、次にコーディネーターの34%でした。それを、3位までを合算した集計で見ると、大きく伸びているのはメンティーで、11%伸びています。なお、3位までの集計においても一番多かったのは、メンター、次いでコーディネーターという順になりました。以上の結果、メンターとメンティーを中心とするOJTチームの重要性が確認できます(図1)。

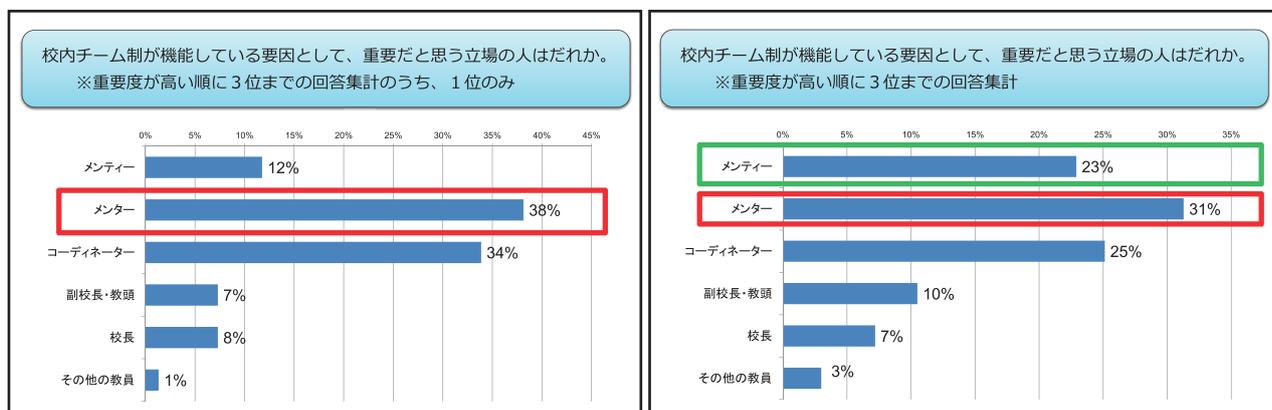


図1 校内チーム制(OJTチーム研修)に関するアンケート

その立場を選択した理由についての記述(以下、抜粋)

#### <メンティーを選んだ理由>

- ・若い先生のやる気が指導力の向上につながり、指導力の向上がベテラン教師を変えたり、学校を変えたりする力になる。
- ・若手教職員が積極的に協議に参加し、メンターから学ぶ姿勢をもつことが、OJTの活性化につながる。

#### <メンターを選んだ理由>

- ・メンターの指導力が高ければ、より充実したOJTになる。
- ・メンターが積極的か否かによって、OJTチーム研修の充実度は大いに左右される。

#### <コーディネーターを選んだ理由>

- ・チームと個人をつなげる役割が大きい。コーディネーターからの、メンターとメンティーへの働きかけが大切である。
- ・メンターをリード、支援しながら、運営・調整の柱となっている。

### メンティー

メンターから指導助言を受ける若手教職員や後輩の人を指す。

(「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために(モデル・カリキュラム)」から)

※本ガイドブックでは、メンターとメンティーの関係を固定的に捉えず、「関わり合う」関係としている。

〈スーパーバイザーを選んだ理由〉

- 校長のリーダーシップがまずが一番である。信頼の輪の中心は校長である。
- 教職員がチームとして機能するためには、相談や話し合いがしやすい職場環境と管理職の対応の早さが重要である。

これらのアンケート結果から、校内チーム制を機能させる上で重要なポイントが、次のように見えてきました。

- 高い専門性に基づくメンターの意欲的な動きと、それに応えるメンティーの積極的な姿勢。
- コーディネーターのコーディネートや、スーパーバイザー（管理職等）のリーダーシップは、OJTチーム、特に中心となるメンターを支援するという方向に向かうことが重要。

そして、これらの分析をもとに、学校の課題解決に向かうためのプロセスについて、次のような仮説を立てました（図2）。

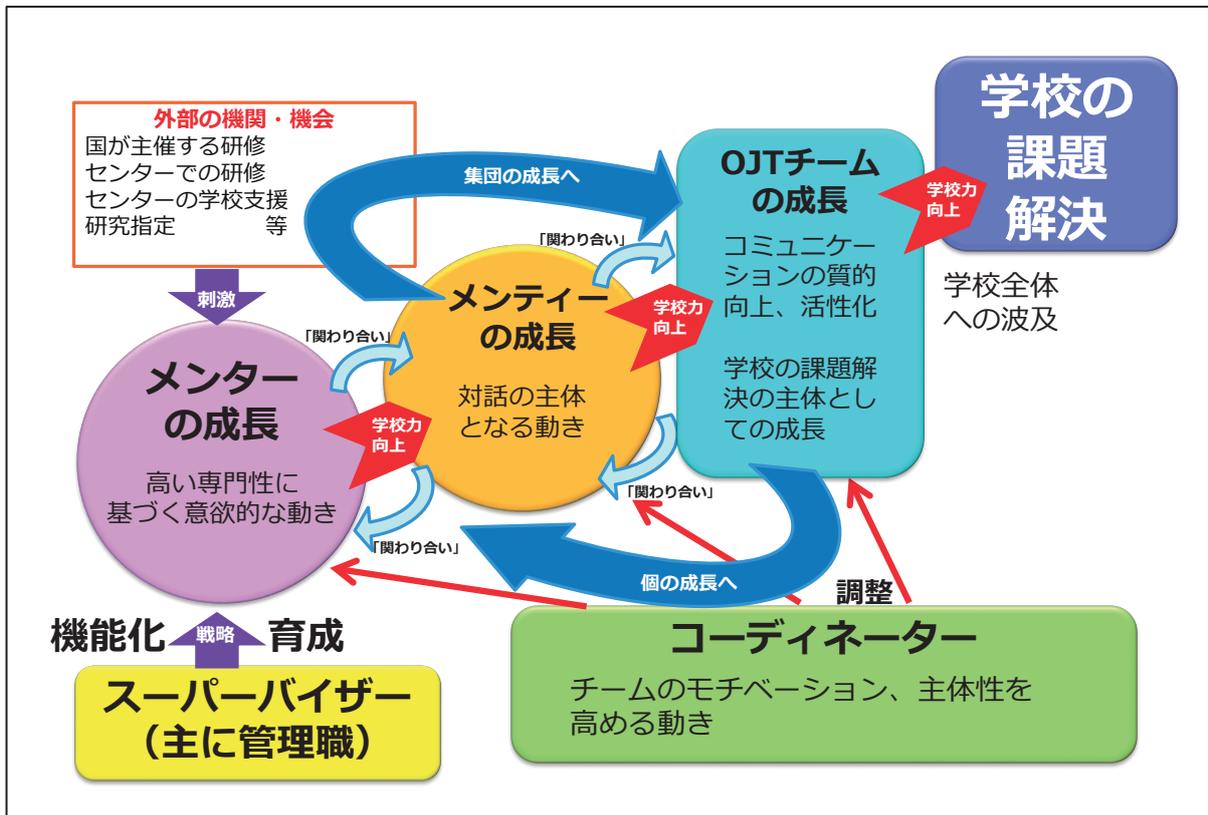


図2 校内チーム制における「人」の意識と動きに着目した学校の課題解決へのプロセス（仮説）

この仮説に基づき、校内チーム制を活用した学校の課題解決に向けた取組の実践を、小学校・中学校・高等学校・特別支援学校から各1校ずつ、計4校に協力していただき、研究を進めました。

# 4

## 実践事例(協力校の取組)

### 実践事例① 多様なOJTチームのミニ研修を活用した取組

【倉敷市立長尾小学校】

#### ○学校の概要

- 【児童数】 916名
- 【教職員数】 76名（非常勤講師等を含む）



#### 【教育課題】

##### 児童の課題

素直で指示をよく聞かすが、新たなことに挑戦する力が弱く、主体性に乏しい。

##### 教職員の課題

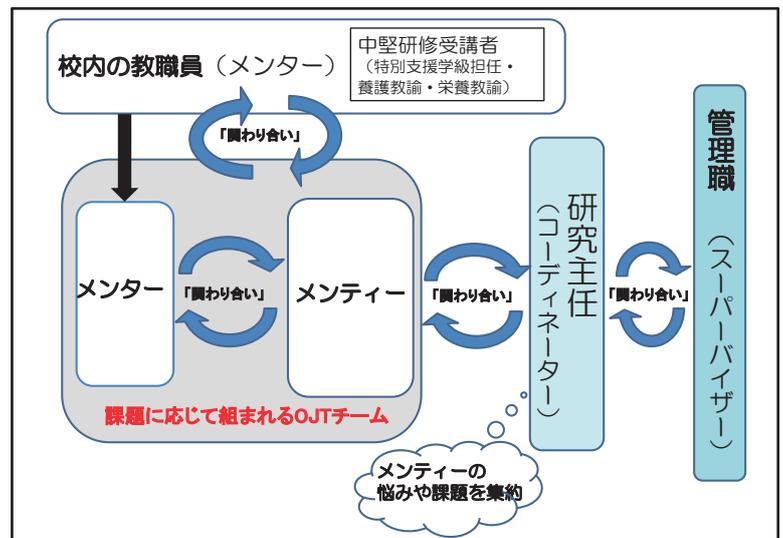
人数が多く活気があるが、全員で意思統一し、課題に対して同じ方向を向くことが難しい。また、学年団以外でのコミュニケーションが取りにくい。

#### ○校内チーム制の構成

「教職員が主体的に研究に取り組み、同僚性を高め、指導力を付けることで児童の主体性が育つのではないか」という研究仮説を設定し、学年団の枠を越えた様々なOJTチームを取り入れました。

#### 【ミニ研修会】

若手の教員の悩みや相談に答えるためメンティーが集まる小チームをつくりました。メンティーの希望をコーディネーター（研究主任）が集約し、計画的に校内研修で取り組みました。



校内チーム制組織図

#### ○実践の内容



教材研究を学年を越えたOJTチームで行うことにより、新たな関係性が生まれるとともに、全教職員が「自分の授業」として、授業研究に主体的に取り組めるようになっていきます。

#### 【学年団の枠を越えたOJT】全体授業研究

全体授業研究（算数）のための事前の教材研究を、全員でOJTチームを組んで行いました。研究授業の反省は、様々な視点を取り入れるため、意図的に学年団を越えたOJTチームを組んで協議を行いました。

また、研究協議では、全体の司会を若手教員に任せたり、OJTのメンバーを組み替えたりして、話し合いが活発になるよう工夫しました。

## 【テーマに応じたOJT】中堅研修受講者によるOJTチーム研修

中堅研修を受講している特別支援学級担任（保健主事）、養護教諭、栄養教諭がメンターとなり、メンティーの質問に答える形でOJTチーム研修を行いました。

特別支援学級担任が「特別な支援が必要な児童への支援・関わり方」、養護教諭が「健康観察の仕方・災害時の心のケア」、栄養教諭が「給食指導の意義・学校給食法」のテーマで専門性を生かして企画・実施しました。

メンターがメンティーのニーズに応じた内容を、分かりやすく具体的に伝えるために、研修内容や方法を工夫することは、メンターの成長にもつながりました。



## 【メンティーの課題に応じたOJT】ミニ研修会

メンティーから出された悩みや課題に、様々なメンターが講師となり指導のポイントやコツについて伝えるミニ研修会を実施しました。

「リコーダーの指導」「朝の会の歌」「英語の授業」「みんなが発表するクラスづくり」等の課題に、メンターが自分の得意分野を生かして具体的にアドバイスする実践的な研修を放課後の20分間で実施しました。

ミニ研修における「関わり合い」を重ねることで、組織全体が課題に対して積極的に研修に取り組むことができるようになりました。



コーディネーターの動きにより、学校の実情やメンターの強みを生かしたOJTチーム研修が実施されています。これにより、メンターもメンティーも対話が生まれ、成長することができ、組織全体の資質向上が図られています。

## ○実践の成果と課題

### 【成果】

- 全体授業研究に向けて全員で教材研究を行い、OJTチームで活発に議論することで、授業の中で児童に主体性を育てるイメージが具体的に共有でき、若手教職員が自信を持って指導できるようになってきました。
- 様々なOJTチームで具体的な指導法等を学ぶことができ、指導力の向上に効果がありました。また、学年を越えたメンター、メンティーの「関わり合い」が増え、同僚性が高まり、全教職員で取り組む土台が整いました。

### 【課題】

- 教育課題の「児童の主体性の育成」を図っていくために、全教職員で学び合い高め合いながら、取組を継続していくことが課題です。

## ○管理職とコーディネーターの声



倉敷市立長尾小学校  
西 雅春 校長

若い先生方が毎年増える中でどのように力を付けていかと考えOJTチームで取り組みました。

OJTが学年団の枠を越えて教職員をつなぐことになり若手もベテランも力が付いたと感じています。

計画的に校内研修を実施することで職場の雰囲気も高まり、教職員のベクトルが揃ってきたと感じています。



倉敷市立長尾小学校  
研究主任  
植松 典子 教諭

教職員の人数の多い学校なのでミニ研修会はとても効果的でした。「なるほど!」という指導法を、先生方が知りたいタイミングで研修することができ好評でした。

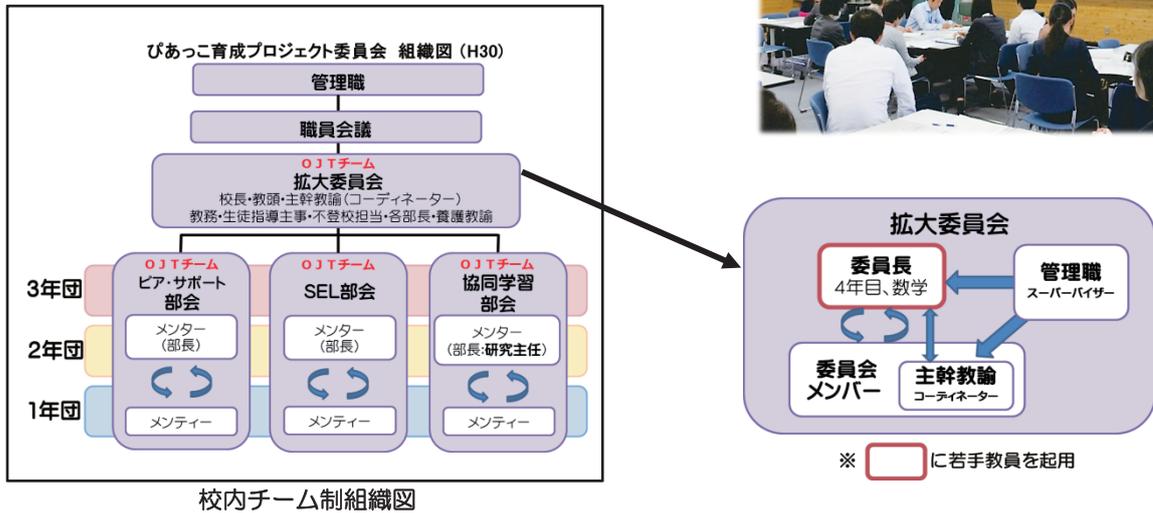
大規模校の強みで講師となるメンターの人数も多く、それぞれが得意分野で力を発揮し学校全体で児童への指導力アップにつながりました。

# 実践事例② 若手教員を既存の組織のリーダーに起用した取組

【勝央町立勝央中学校】

## ○学校の概要

- 【生徒数】 302名
- 【教職員数】 29名（非常勤講師等を含む）



## ○校内チーム制の構成

校長・教頭・主幹教諭（コーディネーター）・教務・生徒指導主事・不登校担当・各部長・養護教諭からなる拡大委員会と各部会をOJTチームとして捉え、拡大委員会の委員長に若手教員（4年目、数学）を起用しました。

## ○教育課題と実践の内容

	教育課題	実践	若手教員（4年目、数学）の育成の手立て
H25 H26 H27	＊生徒指導 ・授業エスケープ ・器物破損 ・不登校 等	○不登校対策として「びあっこ育成プロジェクト」立ち上げ ・学年団を越えたチーム編成 ・組織的な生徒の集団づくり 3年間の取組	新規採用着任 協同学習部会所属
		<b>校内は落ち着いた雰囲気 長期欠席の生徒減少</b>	
H28 H29	＊学力向上 ＊教職員の大量異動への対応 ・組織づくり ・ベクトル合わせ ＊若手教員の育成	○既存の組織を学校の強みとして活用 ○校内チーム制の導入 ・OJTチーム（若手教員で構成）による授業改善 ・主催：津山教育事務所/岡山大学大学院「授業カパワーアップセミナー」へ参加 ・協同学習部会との連携 2年間の取組	○OJTチームに所属しセミナーへ参加 協同学習部会部長
H30		○既存の組織の委員会・部会をOJTチームとし、拡大委員会委員長に若手教員（4年目、数学）を起用	拡大委員会委員長

## 【管理職のリーダーシップ】 校内チーム制を人材育成に活用

二極化する教職員の年齢構成の状況を心配し、早期にミドルリーダーの育成が必要と考えました。同時に、学校組織にとって若手教員の活躍が大きな力となると考え、校内チーム制を活用してミドルリーダーを支える中堅的な役割を果たす教員となるよう育成を図りました。



若手の時期から、組織マネジメントの視点をもつことは学校組織にとって大変有益で、今後ますます不可欠になります。

## 【コーディネーターの調整力】「関わり合い」の風土づくり ～つなぐ～

新しく異動して来た教職員も所属感をもってスタートすることが大切な第一歩になると考え、コーディネーターを中心に、年度当初にこれまでの取組の共通理解を図りました。

コーディネーターは、「人」「場」「役割」を「つなぐ」ことを大切にすると共に、OJTチームが活躍できる場面の設定、リーダーやメンターへヒントになる助言等「関わり合い」を促進させるための工夫をしました。



教職員一人一人が自分事として課題を認識し、解決していこうとする職場環境をつくるためには、対話を基に「関わり合い」を深めることが大切です。

意図的な「関わり合い」が、教職員の課題解決能力や学校経営参画力を育成します。

## 【組織をマネジメントする視点の育成：若手教員の成長】 若手教員の当事者意識を醸成するために

若手教員にとって、先輩教員が組織をいかに動かしていくのかを間近で見るとは大きな学びとなりました。さらに、拡大委員会のリーダーとして運営等を任せることにより、担当している分掌やチームとしてだけでなく、学校の課題を当事者として意識し、それぞれの役割を果たすことの重要性を学んでいきました。



若手教員は、リーダーシップを発揮しなければならないポジションに配置されることにより、実践的な課題解決力や学校経営参画力を身に付けていきます。

若手教員のリーダーシップは、組織を活性化させる良い波及効果をもたらします。

## ○実践の成果と課題

### 【成果】

- ・若手教員が活躍できる場をつくることにより学校組織が活性化し、日常的にお互い授業を見たり、指導案の検討したりすることで「学校力」が向上しました。
- ・OJTが機能し、校内研修が充実することにより授業研究の質が向上し、参加する教員の姿勢が変わりました。また、全教職員で目指す生徒像について語り合い、学校改善のアイデア等を出し合いながら教育活動に取り組むことができました。
- ・OJTが機能する組織体制が整ったことで、学校課題が変化しても柔軟に対応でき、課題解決に向けた取組を展開することができました。

### 【課題】

- ・年度が変わっても、全教職員で、様々な学校課題に柔軟に、かつスピーディーに対応できる「学校力」の向上を図っていくことが課題です。

## ○管理職と若手教員の声



勝央町立勝央中学校  
光井 一恵 校長

学校課題は、年度によって変わっていきませんが、協働的な校内チーム制の組織があれば対応できることが多いと思っています。その中にOJTチーム研修も含まれます。

校内チーム制を機能させることは、「学校力」の向上と同時に人材育成にも、とても有効だと考えます。



勝央町立勝央中学校  
柴原 裕 教諭  
(4年目、数学)

委員長を経験したことで、取組内容の本質や組織で取り組むことの意義について、改めて理解することができ、これまでと違うやりがいを感じるようになりました。

今後は、既存の組織を柔軟に活用する提案を、積極的にしていきたいと思っています。

# 実践事例③ OJTとOff-JTの連動と、学科を越えた体制づくりに向けた取組

【岡山県立東岡山工業高等学校】

## ○学校の概要

【生徒数】 835名  
(専門5科：機械・電気・電子機械・工業化学・設備システム)

【教職員数】 87名(非常勤講師等を含む)

【教育課題】 「基礎力・応用力の定着と向上」

- ・東工型学習指導のスタンダード(「東工授業5」)の研究と推進
- ・分かりやすい授業と「主体的・対話的で深い学び」を実現する実践

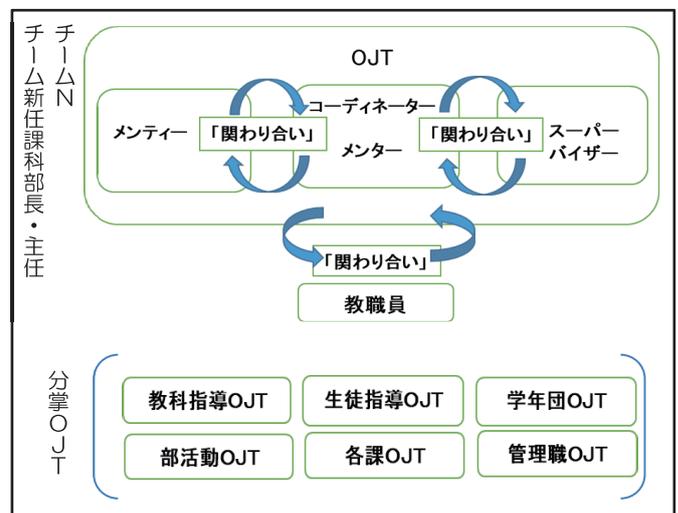
「校内組織の活性化と人材育成」

- ・OJTによる人材育成の推進(高い専門性の継承と深化)



## ○校内チーム制の構成

- ・「チームN(経験年数別研修受講者OJT)」  
構成メンバー 初任者研、2年目研：メンティー  
中堅研：メンター  
指導教諭：コーディネーター  
教頭・副校長：スーパーバイザー
- ・「チーム新任課科部長・主任」  
構成メンバー 新任課科部長・主任：メンティー  
課科部長・主任経験者：メンター  
教頭・副校長：コーディネーター  
校長：スーパーバイザー



校内チーム制組織図

## ○実践の内容

### 【チームN】 実践的な研修内容

チーム研修の内容として、若手教職員が中堅研受講者をロールモデルとしやすいように、実践に基づいた具体的な取組を取り上げました。学級通信の活用の仕方や、学校行事を核として生徒への集団指導や個人指導の具体等、中堅研での成果を、若手教職員に伝えました。行事予定等を勘案して研修の時期も配慮したことにより、メンティーにとって参考となり、指導に役立つという感想を聞くことができました。

### 【チームN】 学校組織全体への働きかけ

「テーマを絞った提案型の公開授業」をチームの初任者が実施しました。振り返りの部分に焦点化した公開授業を実施することにより、「東工授業5」の検証・深化を学校全体で図りました。初任者研修等のOff-JTで学んだルーブリックについて、本校で活用できるように、項目の絞り込みや適切な段階を踏んでいるのかどうかを、指導教諭やチームメンバー、専門科の先輩教職員の助言を基に検討し、作成しました。



コーディネーターがチーム研修の日程や研修内容の調整を行いながら、確実な実施を図っています。



テーマを絞った提案型の公開授業の実施はチーム内の活動にとどまらず、教職員全体で課題を考える契機となっています。

## 【チームN】 チーム外の教職員への広がり

保健委員会の活動（生徒の意識調査アンケート）をもとに養護教諭との合同研修を行い、今日的な教育課題としてスマホやタブレット依存の現状や、スマホを学習ツールとして活用した指導法について深く考えることができました。若手教職員は生徒の実態を把握し、状況に応じた支援を考える等、資質の向上を図ることができました。



テーマに応じてチーム外の教職員を招き入れる等、学校全体に開いた活動を行うことにより、より多くの教職員の対話が生まれる仕組みができています。

## 【チーム新任課長部長・主任】 分掌の連携を進める仕掛けづくり

ミドルリーダー育成には、課長主任を経験させることが必要と考え、前任者が在職している間に育成と技術を伝承するため、「チーム新任課長部長・主任」を設定しました。新任の分掌リーダーと前任者（経験者）でチームを組み、分掌業務を相談しやすい場を作りました。スーパーバイザーは、面談等を利用して、この分掌OJTの必要性を伝え、進捗状況の報告を受けました。



高い専門性と技術の伝承を踏まえた校内組織の活性化と、人材育成に課題があることの共通理解を図り、方向性を揃える校内体制を構成しています。

## 【分掌OJT（6科長会等）】 各科の連携を進める仕掛けづくり

共通職員室と各専門科の職員室という物理的な隔たりのため、情報の共有が難しいことを常に意識する必要があり、普通科と専門5科の6科の主任による「6科長会」を実施しました。各科の専門技能育成や応用力を育てる取組に関する情報交換や提案が行われ、専門科を横断して取り組むべき課題の検討や共通認識をもつ場としての機能も担いました。



各専門科を横断して取り組むべき課題の検討や共通認識を意図的に図るため、時間を設けて連携を密にする仕掛けになっています。

## ○実践の成果と課題

### 【成果】

- ・校長が、学校を挙げてOJTを進める必要があることを学校経営計画に明示し、分掌OJTを含むOJTチームを分掌に位置付けました。その結果、学校の組織、教職員全体にOJTという言葉が広く認知され、専門科を越えた関係性を築く契機となっています。
- ・経験年数別研修等のOff-JTで学んだ個人の知識を、OJTチームの中で広げ、さらに組織全体に広げる場を設定することにより、教職員の関わり合いが密になり、高め合うきっかけとなっています。

### 【課題】

- ・これまで同様に若手育成と学校の課題解決につながるチームを意図的に構成し継続しつつ、今後はそのチームの成果を学校全体へ波及させることが課題です。

## ○管理職とコーディネーターの声



岡山県立東岡山工業高等学校  
安藤 正道 校長

校内に意図的にチームを構成し、可変的なOJTチームとしての組織を有効活用することを意識付けしました。教職員間の動きやすさにも繋がると考えたからです。

コーディネーターを中心に、様々な取組が実践され、メンター・メンティーの成長に繋がっていると日々感じています。



岡山県立東岡山工業高等学校  
長尾 美幸 指導教諭

総合教育センターでの研修計画をふまえて、校内研修の計画を立てました。

また、同僚の研修報告を受ける際には、内容等について共有し深めることはないか、校内研修の参考になることはないか、常に全体を見据えて関わり合うことができました。

## 実践事例④ 学部を越えた課題別サークル研修と中堅教諭等資質向上研修受講者を含めたOJTチームを活用した取組

【岡山県立岡山支援学校】

### ○学校の概要

【児童生徒数】 118名（小学部 40名 中学部 33名 高等部 45名）

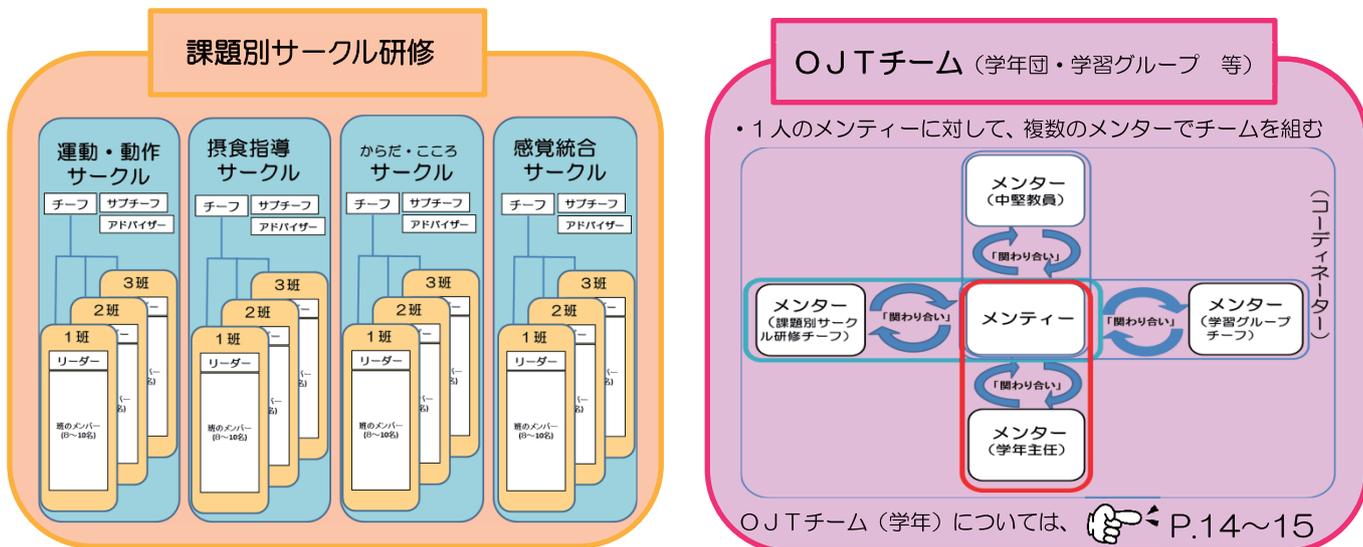
【教職員数】 145名（非常勤講師・寄宿舎職員 等を含む）

【教育課題】

肢体不自由教育に必要な専門性の継承と向上

### ○校内チーム制の構成

幅広く高い専門性が求められる肢体不自由の特別支援学校で、それぞれの分野で高い専門性をもった教職員の個の知識を、全体の知識へと広げていくことをねらい、本校では平成29年度から「課題別サークル研修」「OJTチーム（学年団・学習グループ 等）」の取組を行っています。



### ○実践の内容（課題別サークル研修）

学校の実情に合わせた実効性のある「課題別サークル研修」での取組

#### ① 趣旨

サークルを単位として学び合うことを通して、本校教職員の肢体不自由特別支援学校における専門性の一層の向上を目指しています。また、長期的視点に立ち、複数年計画でミドルリーダーの育成も目指しています。

#### ② 研修時期と時間

年4回（5月と11月は40分間、7月と8月は2時間）実施しました。8月の研修では、サークルごとに研修日程をずらして設定し、別のサークルの研修にも参加できるようにしました。

研修時間枠以外のOJTとして、授業の指導時間中にチーフ等のコーディネーターの教職員が授業に入って指導助言を行いました。

#### ③ 課題別サークルの種類

運動・動作サークル、摂食指導サークル、からだ・こころサークル、感覚統合サークルの四つのサークルで活動しました。



学校の実情に合わせた実効性のあるOJTにすることが、多忙感の解消につながると考えます。コーディネーターの直接指導により、質的な向上を図ることができます。

単に技法や指導法を学ぶということだけではなく、それぞれのサークルのテーマに沿いながら、肢体不自由教育における児童生徒の理解、児童生徒との関係づくり、望ましい指導の在り方等について深めていくことを目指しました。

#### ④ 事例

##### 【運動・動作サークル】

在籍する児童生徒の中から抽出して、実態把握の方法を確認しました。本人や保護者の将来像を構想して授業プランを考え、班ごとに話し合う時間を設定しました。一つの班の人数は6～7人のため、意見が出しやすく活発な話し合いになりました。

チーフからの講義だけでなく、「まず自分で考える」、「話し合う」、「発表して共有する」という演習を多く取り入れることで、目標設定までの考え方を学び、教職員一人一人の専門性の向上につながりました。



	研修内容
第1回	肢体不自由教育に関する基礎的な用語を理解しよう
第2回	事例（脳性まひ）をもとに、実態把握と将来像を構想しての目標を立てよう
第3回	事例（筋ジストロフィー）をもとに、実態把握と将来像を構想しての目標を立てよう
第4回	事例（二分脊椎症）をもとに、実態把握と将来像を構想しての目標を立てよう

##### 運動・動作サークルの研修内容

##### 【からだ・こころサークル】

在籍する児童生徒の中から抽出して、実態把握した上で、前半は講義型、後半は演習型で研修を進めました。ペアでの演習では、実際に体に触れながら体験することで、児童生徒がどのように感じているのかを実感することができ、日々の指導に生かすことができました。また、第3回の研修では、他県で受けた研修の内容を伝達することで、個人の知識からサークル内全員への知識へと広げる機会になりました。さらに、班ごとに悩んでいることや今後知りたいことを自由に話し合う時間を設定したことで、日頃話をする機会の少ない他学部の教職員とも関わり合う機会になりました。

	研修内容
第1回	静的弛緩誘導法の理論を基にした子どもとの関わり方
第2回	「ふれあいリラックス体操」の実践
第3回	他県の特別支援学校での研修の伝達講習、班ごとに日頃悩んでいることや知りたいことについての話し合い
第4回	第3回を受けて、悩んでいることへのアドバイス

##### からだ・こころサークルの研修内容



組織の課題をチームの中で学び合うことを通して、個人だけではなく組織の力を高めようとするのが重要です。このサークル活動のように、「関わり合い」から新たな発想や創造性が生まれ、個人としても組織としても共に育つことにつながります。

## ○実践の成果と課題(課題別サークル研修)

### 【成果】

- ・課題別サークル研修が、学部を越えて、ベテランから若手へと知識の伝承の場となっています。その結果、若手も含めて、教職員全員の効率的な専門性の向上につながってきています。

### 【課題】

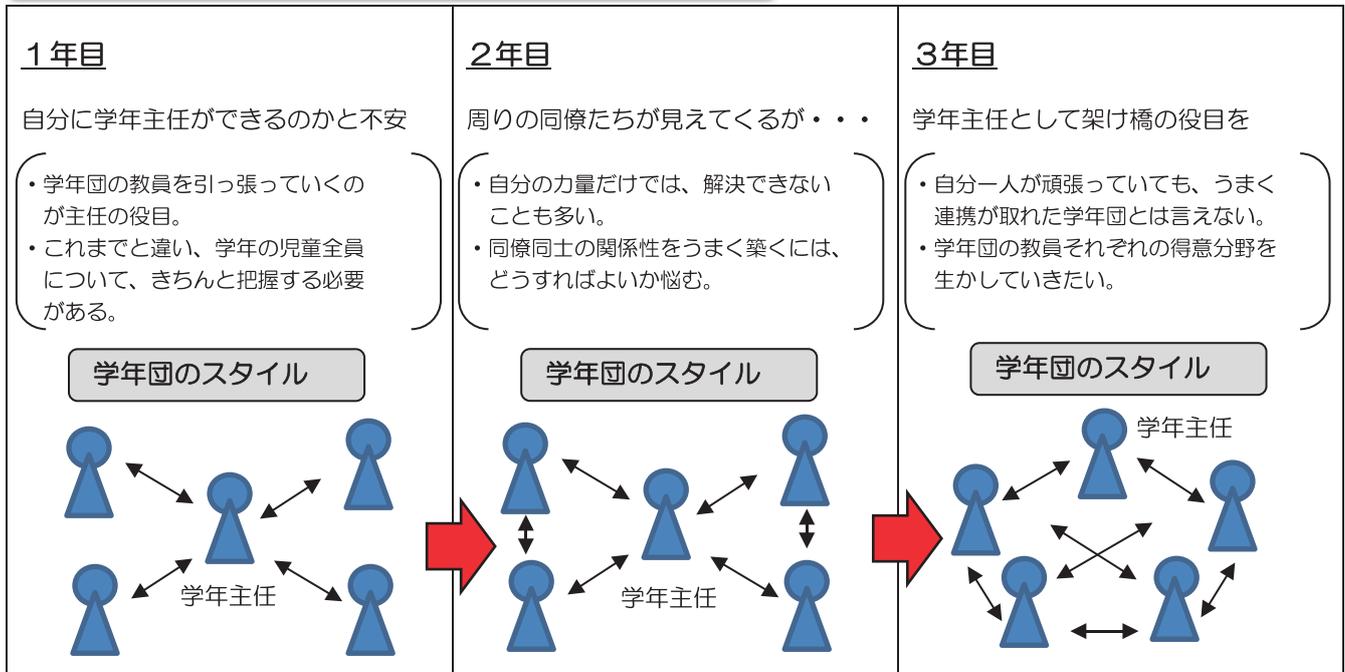
- ・課題別サークル研修発足から2年間が経ち、サークルの入れ替え可能な年度になりました。この研修を2年続けて進めているチーフから、次のチーフへの引き継ぎをスムーズに行う工夫が必要であると感じています。

## ○実践内容（メンターとしての取組）

### 【中堅教諭等資質向上研修B（1）研究協力員コース受講者】

- 採用11年目（岡山支援学校7年目）
- 小学部学年主任（3年目）
- 勤務経験・・・知的障害学校7年、肢体不自由学校9年

## 学年主任（メンター）になってからの「意識」の変容



## 学年団としてのOJTチームの取組

### ① 学年の概要（小学部3年生）

#### ・児童6名

通常学校の教育課程に自立活動を加えた教育課程の児童2名  
自立活動を主として学習する教育課程の児童4名

#### ・教員5名（教諭2名、講師2名、非常勤講師1名）

「知的障害特別支援学校での勤務経験あり」「小学校での勤務経験あり」「本校に10年程度勤務し、多くの児童と関わってきている」等、それぞれ強みを持っているが、その強みを自分の指導に生かすことはできていても、周りに伝えることは遠慮する傾向がある。

### ② 学年主任（メンター）としての取組内容：学び合う関係づくり

- ・教員の強みを「個」の知識にとどめていては、学年団が変わったときに引き継いでいくことができません。「個」の知識を「学年全体」の知識へと広げていく必要があると考えました。（知識の伝承）
- ・学年の教員の得意分野や強みを把握し、学年の中で様々な問題に直面したときに「〇〇については、△△先生教えていただけますか？」と、学び合う環境をつくるようにしました。（教員の架け橋の役割）



個人だけではなく、対話を通じて組織の力を高めようとするのが重要です。

また、学び合いの中で、組織の質の向上が図られ、メンバーが変わっても共に育つ組織につながります。

- 学年会でメンティーも「体験的リーダー」を経験する場（OJTチーム研修）を設定しました。内容は、課題別サークル研修や校内でのミニ研修、校外研修で学んだことを報告する等、研修内容を伝え合うことにしました。



OJTチーム研修では、メンターが一方的に進めるのではなく、メンティーが活躍できる場を設定して、自信をもつことができる仕掛けづくりが大切です。

## ○実践の成果と課題（メンターとしての取組）

### 【成果】

- 中堅教諭等資質向上研修を受講し、岡山大学の教授や岡山県総合教育センターの指導主事から助言を受けることにより、研究協力員として、メンターの役割を意識した関わり合いをすることができました。
- 年齢や経験年数で遠慮するのではなく、児童の指導にとって良いと思われることを伝え合うことができるようになりました。
- 若手の教員も、担当外の児童の指導方針について、これまでの経験を基に伝える機会が増えました。

### 【課題】

- 日々の授業準備や校務分掌の仕事等、多くの仕事を抱える中でも、必要に応じて自発的にOJTチーム研修を実施して、学び合うことができる学年団にさらに成長していくことができればと思います。

## ○管理職と研究協力員（メンター）の声



岡山県立岡山支援学校  
河田 智三 校長

意図的に中堅教諭等資質向上研修対象者をB校内研究推進系研修(1)研究協力員コースに推薦し、OJTとしての校内チーム制とOff-JTとしての総合教育センターでの研修との橋渡しとして活躍できるよう配置しました。

今年度、校内の課題である「専門性の継承と向上」に向けて職場の中心となって活躍し、活性化に繋がりました。次年度以降もミドルリーダーとして、学校の課題解決に向けて頑張ってもらいたいと思います。



岡山県立岡山支援学校  
劔持 彩 教諭

3年前に、学年主任を任された時は不安でいっぱいでした。責任感や重圧を感じながらも自覚が生まれ、これまで、担当児童のことしか考えていなかった自分が、学年全体のことを考えるようになり、さらには、他学年や学部のことにも意識を向けるようになってきました。

OJTチーム研修に取り組む時に、若手からは「メンバーにうまく説明できる自信がない。」という声が聞かれましたが、経験することが力になると考え支援していきました。この取組を通して、年齢や経験年数に関係なく、誰もが体験的リーダーを経験することは、学校の課題解決に向けて有効であると感じています。メンバーに知識を伝えるためには、一人一人が専門性を向上させようとする意識をもつことが必要となります。この意識が、学校課題である「肢体不自由教育で必要な専門性の継承と向上」につながるのではないだろうかと考えました。

今後は、研究協力員の経験を生かし、学年での取組を学部や学校全体へ広げる役割を担っていかねばと感じています。

# 5

## 学校の課題解決に向けて

### 校内チーム制の成長

本研究で協力していただいた4校の取組から、校内チーム制をより効果的に機能させ、学校の課題解決に向かうためには、仮説とした右図のプロセスを辿るといことが分かりました。(図3)つまり、学校組織の各立場の「人」の意識と動きに着目すると、それぞれの成長と関わり合いが深化する中で、学校力が向上し、学校の課題解決に近付いていくことが分かりました。

そして、そのポイントとして 図3 校内チーム制における「人」の意識と動きに着目した学校の課題解決へのプロセスは、以下の3点が挙げられます。

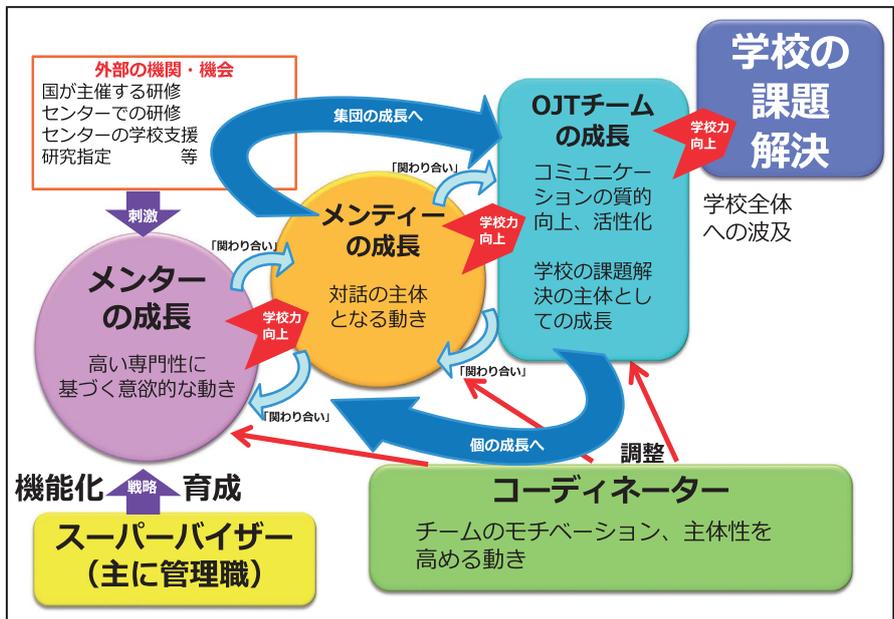


図3 校内チーム制における「人」の意識と動きに着目した学校の課題解決へのプロセス

#### スーパーバイザー(主に管理職)の戦略

メンターが機能的に動ける体制づくりや、メンターにあえて若手教職員をあてる等の戦略を立てます。メンターの専門性を高めたり、育成したりするには、岡山県総合教育センターの学校力向上サポートキャラバン等の外部の機関・機会を活用することも有効です。

#### コーディネーターの支援

コーディネーター自らがOJT推進のために動くことはもちろんですが、その動きの方向性として、メンターが動きやすくなるように支援し、OJTチームのモチベーションや主体性を高めるような「関わり合い」をすることが大切です。例えば、OJTチームの取組や提案が児童生徒の成長のために生かせるものとなるように協議を導いたり、その取組や提案等を学校全体で共有し、学校の課題解決に向けて反映できるようにしたりするような動きです。

#### 成長したメンターの意欲的な動き

高い専門性に基づくメンターの意欲的な動きが、メンティーの意欲を向上させ、メンティーが自ら対話の主体となる等の成長を促します。メンターの動きの例としては、専門的立場からの助言や本音で語り合える雰囲気づくり、また、メンティーの指導のための意欲的な事前準備等が挙げられます。それらの動きや姿勢が、メンティーの向上心の高まりや成長を促進し、学校の課題解決に向けた対話の主体となります。

これらの動きによりOJTチームのコミュニケーションの質が向上し、チームとして成長します。

そしてその過程で、メンターもメンティーもスパイラル的に成長し、学校の課題解決の主体としても成長していきます。

さらに、校内チーム制そのものが「関わり合い」を充実させる中で成長し、学校の課題解決へつながっていくと考えます。

校内チーム制の成長については、次のような三つの段階を踏むのではないかとということが、研究を進めていく中で見えてきました。(図4)

このことは、アメリカの経営学者ピーター・センゲの「学習する組織」等で裏付けられます。

「学習する組織」とは、「複雑な状況変化に対応するため、全体のビジョンを共有するメンバーが自発的に考え行動していく組織」であり、そこでは各人は、新たな知識やスキルを習得するだけでなく、思考の枠組みや行動様式そのものを変化させながら生産性を高めます。そして、学習する組織を構築する三つの柱の一つとして、共創的な対話力(メンタルモデルとダイアログ)が挙げられています。

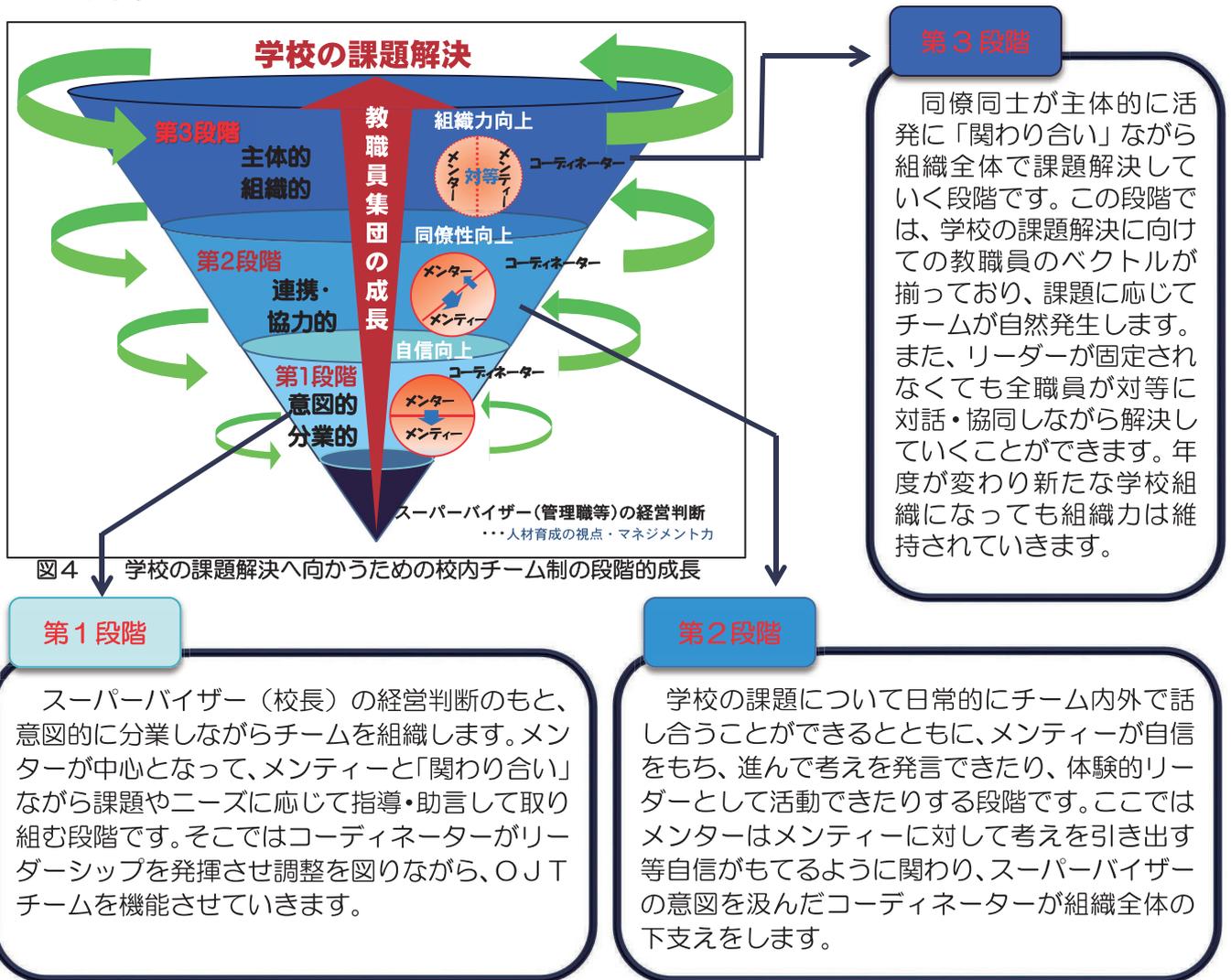


図4 学校の課題解決へ向かうための校内チーム制の段階的成長

学校は、第3段階を意識しながら、第1段階・第2段階と順に積み重ねていくことが大切です。そのためには、教育目標の実現に向けて、今どの段階にいるのかを校内の教職員で確認するとともに、次の段階へ必要なことを分析しながら学校をマネジメントしていく必要があります。

各学校の課題解決に近付くために、この研究成果を自校の組織の実態に応じて活用していただければと思います。

# 学校の課題解決に向けた現状分析チェックシート

学校がどの段階にあっても、教職員同士が学び合い高め合うこと、つまり「関わり合い」を充実させることが重要です。このチェックシートは、学校の課題解決に向けた学校組織の現状把握の手法の一つとしてご活用ください。

## 校内チーム制の段階（第1段階～第3段階）チェックシート

氏名

項目ごとに、○を記入してみましよう。(時期によっての変化もチェックしてみましよう。)

段階	項目	達成状況	年度初 (月日)	中間期 (月日)	年度末 (月日)
第1段階	1 スーパーバイザーの動き	校長を中心として、校内チーム制を設定している。			
	2 コーディネーターの動き	OJTチームのニーズや課題等を把握しながら、意図的・計画的・継続的にOJTチーム研修が進むよう調整している。			
	3 メンター・メンティーの動き	メンターはメンティーのニーズや課題に応じた研修を実施し、指導や助言をしたり、思いを共有する時間を設けたりしている。 メンティーは、メンター等の指導助言を受け入れることができている。			
	4 OJTチームの動き	OJTチームを組み、コーディネーターが日程調整をしながら、定期的にOJTチーム研修を実施している。			
	5 学校の課題に対する意識	個々の教職員が学校の課題に対して計画的に取り組みようとしている。			
	6 組織風土	話しやすく和やかな雰囲気がある。			
第2段階	1 スーパーバイザーの動き	学校の課題に対応する校内チーム制を構築すると共に、人材育成の視点も踏まえた、戦略的な校内チーム制を設定している。			
	2 コーディネーターの動き	OJTチーム研修が、学校の課題解決に結びつくよう助言や調整を行い、OJTチームの取組や提案が、校内へ反映されるよう調整し、下支えをしている。			
	3 メンター・メンティーの動き	メンターは、メンティーが自信をもてるような関わりを行っている。 メンティーは、自分の思いや考えに自信をもち、体験的リーダーとして活躍している。			
	4 OJTチームの動き	日常的にOJTチームが機能しており、課題に応じてメンバーを加えながら学び合い高め合っている。			
	5 学校の課題に対する意識	全ての教職員が、学校の課題に対して、チームで取り組むことが効果的であると認識している。			
	6 組織風土	OJTチームを支持する雰囲気があり、教職員間の協働意識が高まっている。			
第3段階	1 スーパーバイザーの動き	校長が意図的に校内チーム制を設定しなくても、学校の課題解決に向け、実効性のある効果的な組織を構築している。			
	2 コーディネーターの動き	全ての教職員が学校の課題解決に向けて取り組むことができるよう、組織をコーディネートしている。			
	3 メンター・メンティーの動き	メンティーは、メンター・メンティーの枠を越えて、対等に関わり合っている。 メンターは、メンター・メンティーの枠を越えて、対等に関わり合っている。			
	4 OJTチームの動き	固定されたOJTチームは解消され、必要に応じて教職員が、主体的に課題解決に向けて学び合い高め合っている。			
	5 学校の課題に対する意識	全ての教職員が学校の課題解決に対して、果たすべき役割を認識し、自発的に実践をしようとしている。			
	6 組織風土	年齢・キャリア・職種を問わず、それぞれの専門性を生かして能力を発揮しながら関わり合う組織が構築され、年度が変わっても組織力が維持されている。			

# 付録

校内チーム制を進める際の「関わり合い」のツールとして活用できるキャリアデザインノートを作成しました。人材育成の視点から振り返りができる冊子となっています。

## キャリアデザインノート

### 【キャリアデザインする力】

岡山県総合教育センターが実施する経験年数別研修講座においては、教職人生全体を通じた目指す教員像やそれに近づく過程をキャリアデザインとして描き、キャリアステージごとに求める資質能力に対して、今の自分の姿を知り、目指す教員像に近づくための計画や実践の振り返り等をするための時間を設定しています。

右に示すキャリアデザインノートを活用することにより、自分の「夢（目指す教員像）」の実現を図ることができます。なお、このノートは以下の場所からダウンロードすることができます。

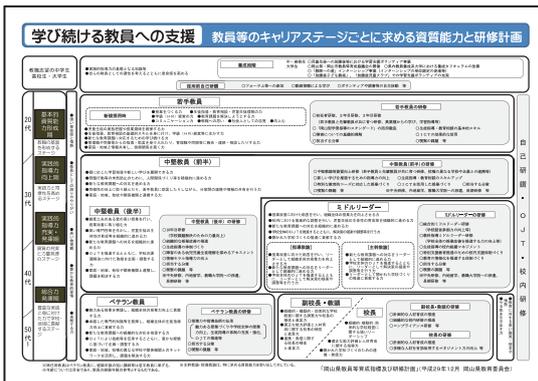
(<http://www.edu-ctr.pref.okayama.jp/gakkoushien/kyouikuukeiei/index.htm>)



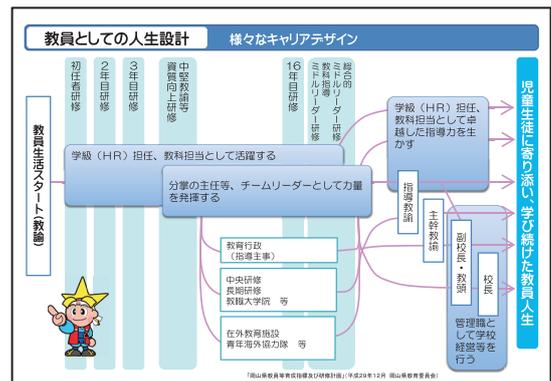
### 【キャリアデザインの具体的な手順】

【手順1】岡山県の教員として求められている資質能力や、様々なキャリアを知る。

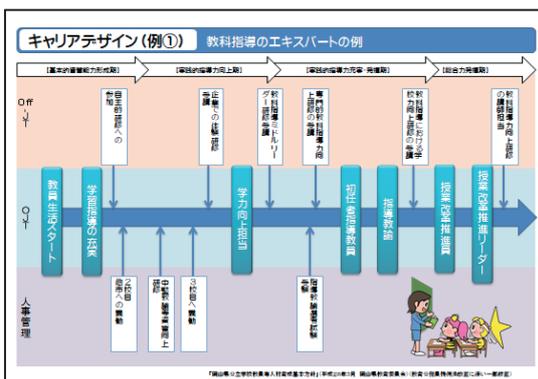
① 「岡山県教員等育成指標及び研修計画」を参照し、教員としてどのような資質能力が求められているかを知る。



② 教員としてどのようなキャリアデザインがあるのかを知る。



③ 教員としてのキャリアの例を見る。



④ 以下の資料を参照する等して、教員として生き生きと過ごすための方法を知る。

- ・「活力ある職場づくりⅡ」(平成27年3月改訂 岡山県教育庁教職員課)
- ・平成31年度岡山県総合教育センター要覧事業の概要
- ④教育相談
- ⑤教育情報の収集及び提供

【手順2】今の自分の姿を知る（これまでの成果の確認、現状分析）。

① これまでのキャリアや現状を知ること  
で（ア）の今の姿を知る。

**自己成長のマネジメント 自己のキャリアデザインを描く**

目指す教員像(夢)  
生徒との信頼関係を築き、一人一人の学習状況に応じた指導を行うことができる教員

ベテラン教師や管理職になつたとときに実現したい教員像  
校内の組織的な運営や、家庭・地域との連携協力をし、生徒の能力や力を最大限に伸ばすための指導体制づくりを構築できる

中堅教師やミドルリーダーになつたとときに実現したい教員像  
生徒理解について他の教員からの相談に応じたり、学校の課題解決に向けた授業づくりを提案したり校内の模範となる

若手教師のうち実現したい教員像  
生徒との積極的な関わりの中で心遣いや行動に寄り添い、反応や思考の流れに沿った授業展開ができる

実現するための学習  
- 校内外の環境分析や主任等との協議により学校の課題を共通理解し、必要と見極める提案を行って学校ビジョンを明らかにする

実現するための学習  
- 若手教員に対して具体的に適切な助言を行う  
- 学校課題を積極的に分析し、その解決に向けた公開授業を積極的に行う

実現するための学習  
- 生徒の話を聞くことは、作業をやめ積極する  
- 岡山型学習指導のスタンダードに沿った授業展開を心がける

今の自分の姿を知る  
キャリアステージに対応した「セルフチェックシート」を活用し、自己学習能力について、現状を把握する。

(7)

② （ア）を知るために、これまでの自分の歩みを振り返る。

**自己成長のマネジメント 自分の歩んできたキャリアの振り返り**

経歴年数	1	2	3	4	5	6
年齢						
1年目						
仕事内容						
1年目						
仕事内容						
主な成果						
身に付けた能力						

③ 初任者、採用2年目、採用3年目、採用4年目等の場合は、（ア）を知るために、3年間の自分の歩みを振り返る。

**自己成長のマネジメント 若手教員(3年間)の自己成長記録**

● 3年間の自己成長レーダーチャート

● 3年目の記録

年度	授業計画の作成	生徒理解	授業展開	授業評価	生徒との関わり
年度末					
中間期					
年度始め					

● 2年目の記録

年度	授業計画の作成	生徒理解	授業展開	授業評価	生徒との関わり
年度末					
中間期					
年度始め					

● 1年目の記録

年度	授業計画の作成	生徒理解	授業展開	授業評価	生徒との関わり
年度末					
中間期					
年度始め					

④ （ア）を知るために、各項目の5段階評価、評価した日付、平均点を記入する。

**自己成長のマネジメント セルフチェックシート(若手教員用)**

(2019)年度(教職 1年目) 所属( ) 氏名( )

項目	目標	自己評価	評価日付	平均点
授業計画の作成	授業計画の作成が、授業展開に反映している。	2	2/10	2.0
生徒理解	生徒の学習状況や学習意欲を把握している。	3	3/15	3.0
授業展開	授業展開が、授業計画に沿って進んでいる。	2	2/20	2.0
授業評価	授業評価の結果を、授業改善に活かしている。	3	3/20	3.0
生徒との関わり	生徒との関わりが、授業の質を向上させている。	2	2/25	2.0

⑤ ④で評価した平均点を転記するとともに、レーダーチャートへプロットする。(年度初めの場合は、青色)

**自己成長のマネジメント 自己マネジメントシート(若手教員用)**

● セルフチェックシートの平均点

項目	1年目	2年目	3年目
授業計画の作成	2.7	2.3	2.2
生徒理解	2.7	2.5	2.2
授業展開	2.3	2.3	2
授業評価	2.3	2.3	2
生徒との関わり	2.8	1	1.8

● 自己成長分析レーダーチャート

● 年度末(2月 1日(木))  
授業計画の作成が、授業展開に反映している。

● 中間期(8月 26日(水))  
生徒理解が、授業の質を向上させている。

● 年度初め(4月 20日(木))  
授業計画の作成が、授業展開に反映している。

⑥ ②～⑤までを総合的に見つけ、今の自分を強みと弱みに分けて記述し、分析する。

**自己成長のマネジメント 自己マネジメントシート(若手教員用)**

● セルフチェックシートの平均点

項目	1年目	2年目	3年目
授業計画の作成	2.7	2.3	2.2
生徒理解	2.7	2.5	2.2
授業展開	2.3	2.3	2
授業評価	2.3	2.3	2
生徒との関わり	2.8	1	1.8

● 自己成長分析レーダーチャート

● 年度末(2月 1日(木))  
授業計画の作成が、授業展開に反映している。

● 中間期(8月 26日(水))  
生徒理解が、授業の質を向上させている。

● 年度初め(4月 20日(木))  
授業計画の作成が、授業展開に反映している。







