

## 校内で組織的に取り組むOJTシステムの構築： 方策の試行と検証

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 静岡大学大学院教育学研究科教育実践高度化専攻 公開日: 2021-04-20 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 後藤, 綾子 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.14945/00028170">https://doi.org/10.14945/00028170</a>

# 校内で組織的に取り組む OJT システムの構築

——方策の試行と検証——

後藤 綾子

## 1 問題の所在と研究の目的

教員の年齢構成の不均衡化が顕著となる中で、数年のうちに多くの教職員が入れ替わることや若手教員にとってモデルとなるような中堅層が薄いことなどによる職場環境の変化が、今後の教員の力量形成に大きな影響を及ぼすことが予想される。加えて教員の多忙化も問題になっており、教員の成長を支えてきたと言われている同僚性が低下していくことも懸念される。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～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）」（2015）では、『教員は学校で育つ』ものであり、同僚の教員とともに支え合いながら OJT を通じて日常的に学び合う校内研修の充実や、自ら課題を持って自律的、主体的に行う研修に対する支援のための方策を講じる」とし、OJT (On the Job Training) の必要性を述べている。

上記に関わって、令和 2 年 1 月 31 日に A 市中堅教諭を対象に筆者が実施した質問紙調査（配布数 65、回収率 98%）のうち、OJT に関する質問に対する回答結果を見ると、「OJT は必要だと思う」は肯定的な回答が 93%、「自分も OJT を推進する一員だと自覚している」は 78%という比較的高い割合を示した。他方で「校内で組織的に OJT を行っている」と回答した割合は 43%にとどまり、組織全体として推進していくことに課題が見られた。従来の OJT を見直し、組織全体で行っていくための方策を練る必要があるのではないかと考える。

本研究では、OJT を「日常の業務を通して、教職員として必要な知識や技能、態度等を組織的・計画的・継続的に高めていく取組」と定義したうえで、A 市立 C 小学校において組織的な OJT システムを開発・実践し、その効果を検証していく。年齢構成の不均衡化や多忙化が加速している現状を踏まえ、次の 4 点を視野に入れてシステム開発をし、アクション・リサーチにより検証を行う。それらの視点とは、①教員育成指標を効果的に活用してキャリアステージに応じた資質能力を高めていくための OJT、②勤務時間の中で今ある組織を活用して全員で取り組む OJT、③OJD (On the Job Development) の考えを視野に入れた OJT、④Off-JT (Off the Job Training) や SD (Self- Development) とリンクさせて 1 人の学びを全員の学びにする OJT である。

## 2 教員の資質能力向上に向けた取組および必要な要素や環境

教員が力量形成していく機会は、教育委員会や教育センターが主催する研修会、セミナーや講演会等への参加、校内における授業研究や日々の実践など、様々である。A 市においても教員育成指標の策定に沿って教員研修が体系化され、キャリアステージに応じた希望研修が受講しやすくなっている。各研修の振り返り用紙には自分のキャリア期（基礎期・充実期・深化期）を書く欄があり、それを踏まえて研修での学びをどのように校内で生かしていくかを考えるような取組

がなされている。また、教育センターが主催する経年研修の参観により、基礎期教員が教育センターでの研修と校内での実践とを結びつけながら力量形成していること、15 年次研対象者は OJT の視点で校内の取組を見直し自分自身の行動プランを考え校内でさらに実践を重ねていることなどが分かった。

実際に A 市の教員の成長の実態を把握するために、本稿の 1 で述べた質問紙調査の際に「教員としての成長や資質能力向上において、重要であったと感じる場や機会、出会い等について」の自由記述も求めた。KJ 法で分析した結果、上位は「管理職や先輩教員との出会い」「新たな役割や困難な課題への挑戦」「授業研究」であった。職場環境として、「気軽に相談したり話し合ったりする雰囲気」「何でも伝えられる雰囲気」という意見もあったため、職場環境と OJT の関係をクロス集計した。「校内で組織的に OJT を行っている」に肯定的な回答をした示した 28 名のうち、26 名が自分の職場について「なんでも相談しやすい雰囲気がある」と回答していた。

さらに、基礎期教員がどのように学んでいるのかを調べるために、令和元年 12 月～令和 2 年 1 月に A 市立 B 小学校で基礎期教員 8 名に調査を行った。基礎期の教員育成指標に基づく自己評価シート（筆者作成）に 4 件法（よくあてはまる、あてはまる、あまりあてはまらない、あてはまらない）でチェックしてもらった。それから、「どのようにそれらの力をつけてきたのか」を中心に半構造化インタビューを実施した。その結果、授業づくりや生徒指導などについて、先輩教員や学年主任、管理職から助言や支援を受けてきたこと、校内研究で授業者になったり学校全体を動かす分掌を任されたりするなどの経験があったことなどが分かった。

以上から、教員は OJT を通じて資質能力を向上させていること、OJT と連動させるような研修が経年研修に組み込まれていること、OJT を組織的に行っている学校は「なんでも相談しやすい雰囲気がある」ことなどが分かった。

### 3 OJT リーフレットの開発と活用プラン

OJT の重要性が示唆されたものの、校内で組織的に行われていると回答した割合が半数以下であることから、OJT の重要性や実践事例等を広めていく必要があるのではないかと考えた。そこで、OJT リーフレットを作成することにした。特に充実期・深化期の教員が活用することを想定して作成した。その理由は、A 市の教員育成指標における充実期や深化期の内容には「助言」「アドバイス」等の言葉があるためである。後進の育成を含め OJT を校内で推進していく自覚をもつことや、普段何気なく行っていることを OJT の視点で見つめ直し意図的に行われるようにしていきたいと考えた。

まず、先行的に取り組んでいる他県や他の政令市が作成している OJT リーフレットや手引きの中から、インターネットで入手できた 17 点を比較・分析した。それらを参考にしながら、A 市で活用するリーフレットに必要だと思う項目を、以下 7 点抽出した。① OJT とは、② OJT はなぜ必要か、③ みんなで学び合う OJT、④ OJT の実践例、⑤ OJT のメリット、⑥ 成功の秘訣、⑦ 取り組んでいる教員の声。7 点を抽出した理由は次の通りである。

- ・ A 市の OJT の現状を踏まえ、まずは OJT の説明や必要性を端的に記す必要がある。
- ・ 一部の人数だけでは組織的な OJT の取組はできないため、「みんなで」ということを強調する。

- ・理論だけではイメージが湧かないため、具体的な実践例やメリットを入れる。
- ・時間がなくてもできるようにポイントだけを示して使いやすいものにする。
- ・実際に効果があるのか疑問に思う人もいだろうから取り組んでいる教員の声を入れて、やってみようという気持ちを促す。

試作したリーフレットは、大学のゼミや授業における検討、教育センターからのアドバイス等を経て修正し完成させた。実習校での活用により、「OJT に関する内容が網羅的に書かれていて分かり易かった」「今までなんとなくやってきたことが、文章になっていることで『こういうことなんだ』と理解できた」などの感想を聞くことができた。中堅研やマネジメント研などの研修会でも活用してもらうことにより、OJT の取組が広がっていくようにしたいと考えている。

#### 4 校内で組織的に取り組む OJT システム構築に向けて

リーフレットの作成と同時に、OJT に先進的に取り組んでいる学校や自治体の視察、先行研究や文献などから OJT に関する取組を調査した。得られた知見をもとに、A 市立 C 小学校で取り組む新たな OJT システム案を構築した（図 1 参照）。

C 小学校は単学級の小規模校である。基礎期・充実期・深化期の教員でバランスよく構成されており「ワイガヤ」の雰囲気がある。他方で、単学級のため学年内の学び合いができず、他の学年の様子が見えにくい。基礎期教員も一人で学年の仕事と学級経営、校務分掌等を両立させていかなければならず、幅広い力量が求められる。それらの状況を考慮してシステムを構築した。

この OJT システムは 3 つの方策で成り立っている。方策 1 は、それぞれの教員の経験や新たな教育課題に対する取組などを言

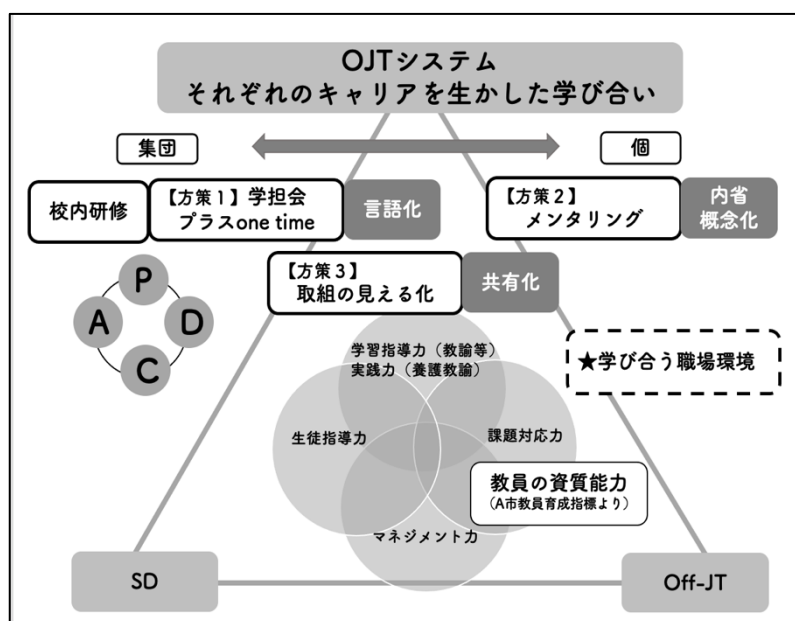


図 1 C 小学校の OJT システム

語化して集団で学び合う場の設定である。教務主任や研修主任と相談し「プラス one time」という名称にした。2 週間に一度行っている既存の「学担会」の中に位置付け、15 分間で実施することにした。なお、方策 1 と校内研修はどちらも集団で行う OJT の一環であるが、主に授業研究の場である「校内研修」と教員に求められる資質能力全般を幅広く高めていく場としての「プラス one time」とに分け、それぞれが相互作用しながら力量形成できるようにした。

方策 2 は、キャリアステージに応じた資質能力を高めていくことを目的とした、メンタリングの実施である。学校教育の分野に見るメンタリングでは、メンティの日々の実践の省察にあたる

取組が行われてきている。アクションリサーチにおけるメンタリングでは、さらに次の2点に注目することにした。1点目は、ロックラン（Loughran, J）の省察的实践を効果的にする前提条件としてあげている「経験だけでは学習を導かない—経験についての省察が極めて重要」、「言語化して表現されることが重要」という視点である。2点目はコルブ（Kolb, D. A）の経験学習モデルである。経験学習モデルは、具体的経験、内省的観察、抽象的概念化、能動的実験の4段階の学習サイクルから成る。脇本（2015）は、内省的観察では「経験を様々な角度から振り返り、時には他者の意見をもらい、他者の視点から経験を眺めることも必要」としている。そこで、内省からの概念化を協働で行うメンタリングを実施することにする。

方策3は、集団と個の学びをつなぐ共有化の場の設定である。iPadで撮影した授業の様子や児童の活動の様子を、放課後職員室のテレビで上映したり、板書の写真を貼る「学び合い広場」を職員室に設置したりすることにした。これらの方策を連動させ、さらにOff-JTやSDとも関連させながら学校のシステムとして構築していくことをアクションリサーチとして試みた。

以下では上記のうち方策1と方策2に焦点を当てて考察していく。

## 5 校内で組織的に取り組むOJTシステムの実践と考察

### (1) 方策1—学び合う場(プラス one time)の設定

プラス one time は、それぞれの教員の経験や取組などが言語化され形式知として高められること、それぞれのキャリアを生かしながら学び合うことで日常的に学び合う雰囲気が醸成されることなどを目的として実施した。

今年度実施したプラス one time の内容は表1の通りである。座談会のように全員が自由に語り合う回、校外研修で学んだことを伝達し実践する回、教員や管理職、養護教諭が講師役を務める回などがあり、幅広いテーマで実施をした。

表1 今年度実施したプラス one time の内容

	テーマ	教員育成指標
第1回	ICT活用—実物投影機の効果的な使い方—	学習指導力
第2回	外国語の授業で「言いたい」「聞きたい」「伝えたい」を引き出そう！	学習指導力・課題対応力
第3回	保護者との信頼関係づくり	課題対応力
第4回	色覚異常について学ぼう	生徒指導力
第5回	評価：普段の記録の仕方	学習指導力
第6回	生徒指導の心得	生徒指導力
第7回	コーチングを学ぼう	生徒指導力
第8回	半年経って思うこと	課題対応力
第9回	懇談会の工夫	課題対応力
第10回	プログラミングを体験しよう	学習指導力・課題対応力
第11回	OJTの視点で見つめてみよう	マネジメント力
第12回	教員人生を振り返って	すべて
第13回	【拡大版】社会科の授業づくり・理科の授業づくり	学習指導力
第14回	民間企業長期研修で学んだこと	課題対応力・マネジメント力

方策を評価するためにインタビュー調査を行い逐語化してコーディングした結果、「a 効果」、「b 成功のためのポイント」、「c 課題」、「d 持続可能な方策にするためのポイント」の4つのカテゴリーが抽出された。さらに「a 効果」では、「全員が主役になることで主体性が生まれる」、「すべての年齢層にとって力量形成の場になる」、「自分自身を振り返る場になる」、「話題のきっかけとなる」、「相互理解が深まる」、「安心感が生まれる」、「会議の質の向上」、「意識や行動の変容」、「働き方改革」の9つのサブカテゴリーが抽出された。「b 成功のためのポイント」では、「定期的な実施」、「管理職以外の教員からの発案」、「効果的な場の工夫」、「時間設定」の4つのサブカテゴリーが抽出された。「c 課題」では、「十分な時間の設定」、「ファシリテートする教員の選定」、「大規模校への汎化」の3点、「d 持続可能な方策にするためのポイント」では、「年間計画の作成」、「適した推進役の選定」、「今ある組織の活用」、「テーマ設定の工夫」、「メンバー構成の広がり」の5点がサブカテゴリーとして抽出された。

インタビューから、各教員の経験や取組などが言語化されることで形式知として高め合うことができ、教員の意識や行動に変容が生まれていることなどが分かった。プラス one time がきっかけとなって教員間の会話や学びが広がり日常的に学び合う雰囲気醸成されていることも看取できた。課題として、「十分な時間の設定」が挙がり、充実した内容であったがゆえの意見も聞かれた。今ある組織を活用して短時間で行うことが、無理なく継続していくポイントであることも示唆されている。そのときのテーマや内容によって多少時間の幅を持たせる等の工夫も視野に入れていくことを今後考えていく必要がある。

## （2）方策2—メンタリングの実施

個別の OJT としてメンタリングを実施した。メンターを筆者が務め、基礎期養護教諭であるメンティの経験を一緒に振り返りつつ、内省から得た知見の概念化を協働的に行うようにした。

初回に基礎期の教員育成指標（養護教諭版）をもとにした自己チェックシート（筆者作成・図2）で、メンティの強みや課題などを確認し、目標を定めた。20回終了後に同じように自己評価して結果を比較した。実施時間は、週に一度30分間である。  
①今週のリフレクション②今日のテーマ③来週の目標という流れで行った。

自己チェックシートを比較すると、「教員として必要な素養」、「保健室経営」、「子ども理解」、「組織マネジメント」の4項目

教員育成指標に基づく自己チェックシート（養護教諭 基礎期）				
目指す教員の姿				
【教育にひたむきな教師・優れた専門知識をもち、心身ともに健康で、豊かな人間性を兼ね備えた人】				
自己評価 5よくあてはまる 4あてはまる 3どちらともいえない 2あまりあてはまらない 1あてはまらない				
分類	教員に求められる資質・能力	育成指標	月	
教員として必要な素養		教育に燃える熱意、使命感をもっている		
		子どもに学ぶ楽しさを教える専門的な知識・技能をもっている		
		子どもを包み込む温かさ、優しさをもっている		
		子どもに生き方を教えることができる		
		人とつながる人間関係調整力をもっている		
実践力	保健管理	救急処置や疾病予防等、的確に迅速に行うことができる。		
	保健教育	児童生徒の実態や健康課題を把握し、適切に対応する。		
		学級担任等と連携して養護教諭の専門性を生かした保健教育（教科保健・教科外の保健教育）に参画する。		
	健康相談 健康相談活動	子どもの実態に応じた個別の保健教育を実施する。		
	健康相談活動	発達障害、慢性疾患等、配慮を必要とする子どもの実態と背景の把握をもとに、保護者や他の教職員と協力しながら個に応じたアセスメント・対応ができる。		
		学校保健目標、学校保健目標の具現化のための保健室経営計画を立て、計画的・組織的に実施する。		
保健室経営	保健室経営の企画・運営に積極的に取り組む。			
生徒指導力	子ども理解	保護者や他の教職員と協力しながら組織的・継続的に指導を行う。		
	支援を要する子どもへの対応	障害の特性を理解し、一人一人のニーズに応じたきめ細やかな対応ができる。		
課題対応力	新たな教育・健康課題への対応	新たな教育・健康課題に関する専門的な知識・技能を習得する。		
		日常の子どもの観察や対話をもとに早期発見、早期対応を行う。		
マネジメント	組織マネジメント	学校保健活動について、他の教職員と連携をとり、PDCAサイクルに基づいて計画的・組織的に実施する。		
	危機管理	教室内外の安全管理を適切に行う。		

素養	実践力	生徒指導力	課題対応力	マネジメント力
平均	平均	平均	平均	平均

リフレクション

図2 教員育成指標をもとにした自己チェックシート

が向上していた。毎回のメンタリングの発話記録を遡って検証したところ、メンタリングにおける気づきや省察を引き出す質問、協働的に概念化を行う取組が効果的であったことが看取できた。

さらに、半構造化インタビューを逐語化してコーディングした結果、メンティが認識しているメンタリングの効果として、「校内で相談できる存在や時間があることの安心感」、「言語化することによる思考の整理・新たな気づき」、「自己の取組への評価やコメントによる自己肯定感の高まり」、「メンターの経験談を聞くことができる」、「悩みが言える」、「スケジュール管理による見通し」、「学校外の研修における学びの視点を得る」という7点が導き出された。また、メンタリングを実施することで、メンティだけでなく、メンター自身にも学び（①自己の取組の省察、②新たな学びによる知識の取得、③コーチングスキルやカウンセリングスキルの向上など）があることも確認できた。

## 6 今後の展望と課題

本研究におけるOJTで大事にしてきたのは「組織的に取り組むこと」、すなわち、管理職のリーダーシップのもと、教務主任や研修主任などがOJTのキーパーソンとなり、組織全員が各々の役割を理解しながら主体的に学び合うことである。偶発的であったり、単発的に行ったりするのではなく、計画的・継続的・組織的に行うことで、教員の資質能力の向上を図ることができる。その際、最初に掲げた4つの視点（①教員育成指標を効果的に活用してキャリアステージに応じた資質能力を高めていくためのOJT、②勤務時間の中で今ある組織を活用して全員で取り組むOJT、③OJDの考えを視野に入れたOJT、④Off-JTやSDとリンクさせて1人の学びを全員の学びにするOJT）を視野に入れることで、時間や場を有効に活用しながら全員で学び合う自律性の高い組織に発展していくことも分かった。

OJTには様々なキャリア層で学び合うからこそ生まれる学びがあり、Off-JTには同年代や同じキャリア層同士、役割同士で学ぶ良さがある。そしてSDは個人の興味や自分の必要に応じて学べる利点がある。それぞれの力量形成の場をうまく活用し、それらを連動させながら学び続けていくことが必要である。このようにして教員が力量形成し、組織力を向上させていくことが、児童生徒の育成につながる重要な鍵となるのだと考える。

本研究で構築したOJTシステムは、学校の規模や学校種などによってアレンジしていく必要がある。さらなる実践や検証を積み重ねていきつつ、各学校に合ったシステムを構築していきたい。

## 主要参考文献

- ・浅野良一編集『学校におけるOJTの効果的な進め方』教育開発研究所、2009年。
- ・ジョン・ロックラン監修・原著、武田信子監修・解説、小田郁予編集代表、齋藤真宏・佐々木弘記編集『J. ロックランに学ぶ教師教育とセルフスタディー教師を教育する人のために』学文社、2019年。
- ・脇本健弘「第4章 教師は経験からどのように学ぶのか—教師の経験学習」、『教師の学びを科学する—データから見える若手の育成と熟達のモデル—』中原淳監修 脇本健弘・町支大祐著、北大路書房、2015年、47—62頁。