

《学校インタビュー調査》

テーマ「個人の強みを活かす全職員によるトライアングル型メンタリング」

～A小学校の場合～

はじめに

A小学校は、児童数約250名、通常学級と特別支援学級合わせて10学級の学校である。教員数18名で、うち3年以内の初任期教員は4名である。町工場が多い「古い下町」といった風情のある地域にあり、児童は比較的落ち着いている。また、京セラドーム大阪が近くにあり、大型ショッピングモールができて、町全体が活気づいている。

＜初任期教員を育てる学校全体の工夫＞

1. 校内研修の工夫 “Let's 学びにけーしょん”

初任期教員の授業力アップを図ることが学校全体の課題である。設置市の事業指定を受け、初任期教員育成に取り組んでいる。取組の中心は、“Let's 学びにけーしょん”と名づけた校内研修会である。外部講師を招いたり、教職員間で教え合い支え合ったりしながら①～⑤の研修を進めている。

①オリエンテーション

ゲームをしながら教職員がつながり、笑顔の中で校内研修会の実施計画を作成するところから教職員が関わっていく。

②「A.K.B・4.8」（エーケービーフォーティーエイト）

一つめは、PDCAの4サイクルを最大8名の教員の指導によって板書の知識を高める、年2回の初任期教員の公開授業である。公開授業を実施することがすべてではなく、PDCAサイクルに基づくシステムが確立されている点が興味深い。具体的には、

P「計画」…割り当てられたメンターとメンティ（初任期教員）が簡単な板書計画を作成する。

D「実践・授業」…メンティが授業をおこなう。

C「評価・指導助言」…校長・教頭・教務主任・教科主任・各学年部会の教員・指導講師が評価、指導助言を行う。

A「行動指針」…Cのあと、他のメンターが行動指針を共通様式にまとめ綴る。

このPDCAのサイクルに学校のすべての教員が関わる工夫がなされている。授業は基本的に午前中に行い、ミニ討議会は昼休みに校長室で実施している。公開授業の際は、授業者が職員室前の掲示板に開催通知を貼

り出す。できるだけ教員に負担がかからないような配慮がなされ、ごく自然に無理なく行われている。

二つめは、全員が実施する年6回の授業参観を校内研修として位置づけていることである。授業者は板書計画または参観での学習内容をコピーして共通のシートに添付し、当日参観する管理職や教務主任等に手渡す。シートを参観する教職員に授業者が直接手渡していくことで、コミュニケーションが生まれる工夫がなされている。

（注釈）Ask for the Knowledge of writing on the Blackboard by PDCA 4 cycle 8 advisers.

③個性を自慢し合う

教職員の中で、自分の強みを活かした授業づくりの提案が職員室でなされている。平成25年度は「ほのぼのの旅行記（国際理解）」「手づくりの道具の提案（家庭科）」「おやつ作りの提案（家庭科）」の提案がプリントの配布とともに実施され、フリートークがなされた。

④学ぶことを楽しむ

外部より講師を招聘した研修が年7回、校内メンターやグランドメンターによる「情報教育研修会」「図画工作科教育研修会」「国語科教育研修会」「公開授業」「音楽科教育研修会」が年8回実施されている。

⑤まとめの研修

各部会で、1年間の実践を振り返り、板書について獲得した知識や考えをブレインストーミングで2月末にまとめる。

＜管理職・ミドルリーダーの工夫＞

2. トライアングル型

メンタリングによる学校づくり

校長は、教職員の一人ひとりが持っている強みを最大限活かせる学校づくりをミッションとしている。日ごろの職員室での教員への声かけをはじめ、懇親会等でも楽しい雰囲気づくりをすることに長けており、学校のムードメーカーとして信頼できる存在となっている。教職員も校長の持ち味を受け止め、良好な関係を築いている。

そうした校長のミッションが「トライアングル型

IV 資料

メンタリング」を実践できる素地になっていると思われる。初任期を過ぎた中堅教員（30～40歳代）をメンターとして位置付け、初任期教員に寄り添っていく中で、メンティがベテラン教員とコミュニケーションをとることが難しいと感じていることにメンターが気づき、すべての教員が良好な関係の中で関わるができるしくみをボトムアップしてきた。事務職員、管理作業員、栄養士などスタッフ全員が初任期教員育成に関わっている。メンティ（20～30歳）とメンターとグラッドメンター（50～60歳代）との三角形による校内研修のしくみが確立されている。

<初任期教員が成長する背景と独自の活動>

3. 意欲の高い教職員集団

(1) とともに育つ教職員

教職員の仲が良く、職員室の雰囲気がとても温かい。教職員のつながりができ、誰もが安心して教育活動に専念できる職員室の風土が醸成されている。同学年や同分掌等、いろいろな場面で、初任期教員に責任ある仕事が任されていく。また、単に任せるのではなく、バックアップしながら共に作り上げていくので、初任期教員が意気を感じてチャレンジできる。チャレンジし、失敗や成功の体験が学びとなっていく。初任期教員の一人は、「任されることで責任感を持って任務を果たす俯瞰的な視野が広がってきた」と語っている。また、メンターはメンティの不十分な点を指摘しつつ、努力を認めポジティブに評価することを心掛けている。ここに温かい人間関係が存在する。こうした経験は、メンティがメンターとなった時に、メンティの思いを理解し、温かく関わりながら共に育っていく人材になっていくことにつながっていくと感じさせた。

(2) 意欲の高い教職員集団

「A.K.B・4.8」という命名のユニークさが象徴しているように、A小学校の教職員は、教育内容の質の向上をめざして全員で楽しみながら取り組んでいる。それには、研修の約束として、「研修の心は学び合う心 研鑽つんで また つんで 高めよう 授業力 & 学校力」を共通理解できているからだと考えられる。

<省察や同僚性に関わる特徴ある活動>

4. 初任期教員自身の客観的分析力の向上

「全教職員で作り上げていくシステムを作っているも、個人が現状を客観的に省察していく力や人権感覚が不足していると効果が生まれにくい」と校長は語っ

ていた。そんな時には校長としてねばり強く語りかけていると言う。また、当該教員に直接伝える場合もあるが、他の教員に伝え、間接的にサポートできるように意識して行い、学校全体としての保護者や児童の信頼を損なわないようにすることもあると言う。初任期教員の成長には、職場環境の影響も大きいですが、当事者自身が省察する力や協働していく力が必要であることを改めて実感する。職場環境の力で力量不足を補うことが、かえって、初任期教員が自身の力量不足に気づきにくくするという側面もある。力量不足を補うのではなく、力量を高める職場環境が求められることを押さえておきたい。

<OJT支援活動の工夫>

5. 個の力を認め活かす職場

「それぞれの教員の持っている力は違うし、強みも違う。力量の差があったとしても、その持っている最大限の力を子どもたちに活かせるようにすることをめざしている」と校長は語る。「先生方一人ひとりの力の総和が学校を作っている」との思いが校内研修のしくみに反映されている。

校内研修は「あの手・この手」ですべての教職員が取り組むシステムになっているが、同時に、無理なく取り組めるように指導案も簡単な板書計画にし、討議会も昼休みに校長室で、公開授業を実施するだけでなくコメントが蓄積されていくように共通したシートが用意されるなどしている。それらは、メンターの核となる力量のある中堅教員が担っている。中堅教員が実に生き活きと活躍している印象がある。また、校長の細やかな声かけや場を盛り上げる力が発揮され、楽しい温かな職場が作られている。

フォーマルもインフォーマルも豊かなコミュニケーションと児童のために教育指導・支援の力を向上させる使命を意気を感じる教職員の姿を目にすることができた。

《学校インタビュー調査》

テーマ「自信を持たせることが初任者を育てる」～B小学校の場合～

はじめに

B小学校は、児童数450名、通常学級と特別支援学級あわせて18学級の学校である。教員数は24名で、うち3年以内の初任期教員は3名である。

大阪府教育委員会のいう、学力、体力、心の教育の課題がそのまま当てはまると言い、子どもの生活実態に伴う学力課題が大きく、かつては、まず学校に来て着席して授業を受ける状況を作ることが課題であったという。低所得世帯が多く、就学援助率や単親家庭率も高い。中学校区全体が学力的に課題の大きい地域であり、小中連携事業として研究を進めている。

地域には、区民体育祭や地域の祭りが存続しており、学校にも協力的である。ただし、二極化していて、生活の厳しい世帯では通塾率なども低く、地域全体が市内では低位な生活実態の中でさらに低位な状態に置かれている。

＜初任期教員を育てる学校全体の工夫＞

1. 学年団内での連携

学力や生活に課題を抱えた児童が散見され、そのため過去に、大学卒業からストレート採用の初任者が「学級がうまく機能しない状況」に陥ったことがあり、近年は他校での教職経験や他職の経験のある教員を配置している。

初任期の教員は主として2、3年生を担当し、同じ学年には前年度の初任者を配置するなどし、学級の課題はもちろん幅広く何でも気さくに話ができる体制を作っている。とりわけ、学年団内での気軽な授業公開や、学年主任を中心とした授業の助言や指導、生徒指導のアドバイスを大切にしている。

＜管理職・ミドルリーダーの工夫＞

2 人間関係の構築と自信を持たせる取組

校長は、人事面・実践研究面ともに、リーダーシップを発揮している。生活面で課題のある児童が多いが、「だからこそ、学校・教育ができることがあるはずだ」と言い、全校・全学年で、組織的に学力向上に取り組んでいる。また、教科教育研究と生徒指導に精通している教頭と、学習集団づくりに関する著書もある指導教員に信頼を置いている。「学校全体が研究熱心になっ

は、研究部長（＝指導教員）の研究・キャラクター・信念・経験の少ない教員への声かけに引っ張られて、研究討議会でも彼らが発言するようになるなどし、積極的に授業論をたたかわせる組織になったからだ」と言う。

指導教員は、一日一回は授業を見に行き、気になったことがあれば、「少しだけアドバイス」をする。「厳しい指摘も必要かと思うが、明らかに間違っているときですら、そうした指導方法は今の若い人には合わないと考えている」と言う。「その人らしい学級づくりができるよう、四六時中かかわって狭い価値観、子ども観を押し付け、指導教員の色に染めようとするのではないように心掛けている」と述べているように、初任期教員との良好な関係性を重要視している様子が見えがえた。

研究授業では、初任者が自信を持てるよう、概ね、1学期理科、2学期体育、3学期国語と決めており、学年の教員集団と指導教員が指導案づくりから関わり、学年による「事前」授業を行い、発問や指示などをみんなで検討している。

＜初任期教員が成長する背景と独自の活動＞

3. 成長につながる「隙のない配慮」

採用人事、学年編成、指導教員との関係、指導方法、教職員集団づくりなど多岐にわたる、いわば、「隙のない配慮」が初任期教員の成長につながっている。

指導教員が、「他校経験や社会人経験があるので基本的に自分で処理できた」と述べている通り、そもそも配属の時点で、その経験を評価されていることが本人への自信となっているようだ。

学年人事でも、すでに述べたように、前年度の初任者を同学年に配属し、日常的に前年度の経験に基づいた相談ができるような学年編成にしている。

学校のムードとしては、校内授業研究会後には必ず「打ち上げ」があり、初任期教員も参加し、みんなでワイワイと飲み会をして、そうした時にもアドバイスしてもらっている、とも言っている。

指導教員に対しては、「しょっちゅう見に来てくれ、チョークの使い方、習字の指導法、ワークシートの作

IV 資料

り方、細案の書き方などを教えてもらい、とても助かった」と述べているように、指導教員は、具体的なスキルを助言することで初任期教員の不安を軽減している。

<省察や同僚性に関わる特徴ある活動>

4. 大切な同僚性

初任者の1名は20代後半・講師経験有の教員であり、他の2名は民間企業等での豊富な経験のある教員である。これらの教員の他にも講師採用の20代の教員などがいて、初任期教員が年上といった、いわば、いびつな年齢構成ではあるが、年齢が上の初任期教員が、「年齢が下の経験年数の多い教員を頼りにしている」と発言するなど、教員間の関係が良好である。

<OJT支援活動の工夫>

5. 学習会の開催と自由に参観できる開かれた教室

1学期に校長室で管理職、指導教員、初任期教員で授業や学級経営に関する学習会を開催した。定期的な開催には至っていないが、一つのきっかけにはなったとのこと。

初任期教員には、初任者研修に係る年3回の研究授業があり、指導教員に加え、市の教育プランナーからも指導助言が得られる。初任者研修の授業であっても、できるだけ多くの教員が見に行き、討議会にも必ず参加するようにしている。他の教員による校内授業研究会(年3回)、中学校区での国の研究指定に係る各種研修にも参加できる。また、日常的に、同僚教員の授業を参観できる関係性も構築されている。

同校においては、

- ①学校と教育委員会の連携による人事面の配慮
- ②初任期教員をサポートするバランスの取れた学年
人事
- ③授業づくりや集団づくりにおけるベテラン指導教員
の存在
- ④公私の相談ができるムードと機会づくり

が大きな特徴になっている。

《学校インタビュー調査》

テーマ「校長のていねいな関わりがボトムアップの改革を育む学ぶ組織」

～C小学校の場合～

はじめに

C小学校は、児童数約 550 名、通常学級 17 学級の学校である。教員数は 30 名である。数年前に荒れていたと言うが、訪問調査の時期には校舎も整っており、授業も落ち着いた雰囲気だった。荒れていた時期からの数年間、C小学校の現在を考えると重要な意味をもっている。現在、校長は、学校の隅々までていねいに関わりを重ね、改革の焦点を明示しながら教職員に関わっている。この関わり方が中堅教員などによるボトムアップの学校改革を育んでいる。

＜初任期教員を育てる学校全体の工夫＞

1. コミュニケーションと情報共有

本校の場合、初任期教員を育てるためというよりも、学校をよりよい場所とするためにさまざまに取り組んできた事柄が、初任期教員を育てるためにも役立っていると言うべきである。

(1) ステップアップ塾からミドルリーダーの成長

初任期の教員に特に焦点を合わせた取組としては、たとえば、「ステップアップ塾」がある。これは、校長主導で講師を招き、経験の少ない教員の問題意識に応える勉強会として始まった。回を重ねるなかで、教員の直面している課題にいつそう焦点を合わせるスタイルに変わっていった。講師を呼ぶのではなく、自分たちの問題意識を出し合い、それに関わる意見交流をすることによって学校のスタッフとしての子どもの見方を深めたり、授業スキルなどを高めたりする結果になっていった。校長のイニシアティブで始まったが、中堅教員が中心となり、進められるに至っている。

(2) 学年会中心の組織

また、同じ学年担当教員が集まる学年会は、初任期教員が力を伸ばせるように頻繁にもたれている。研究授業だけではなく、普段の教材研究についても、学年の教員集団で打ち合わせ、ポイントをハッキリさせて授業に臨むスタイルが発展してきている。

(3) 「ランチミーティング」による情報共有

「ランチミーティング」は、嘱託や再任用で本校に來ている教員たちが、週に一度給食を食べながら話し合う会である。ざっくばらんなやりとりを通して、ど

年のどのクラスのどの子どもが元気になってきたとか、最近落ち着いていないといった情報が交流される。やりとりで焦点が当てられるテーマの一つは、初任期教員がどうしているかということである。

(4) 付箋を活用したワークショップ型協議会

研究授業については、他校から学んで新しい方法を導入している。授業の場面で各教員が2色の糊付き付箋を持って、気付いたことをメモしていく。青色の付箋にはよかったところ、すぐれたところなど肯定的内容を書く。赤色の付箋は、疑問や意見、アドバイスなどを書く。授業研究会の場では、模造紙大に拡大された指導案が張り出され、それら付箋のメモを該当箇所に貼り付けていく。こうすることによって、多くの教員が注目した場面や箇所が一目瞭然となり、教師集団の関心を外さない議論が可能になる。以前は、ともするとベテラン教員ばかりが発言して終わっていたが、この方法を取るようになってから、初任期教員の発言が促進されるようになった。校長や研修担当教員によれば、このスタイルですすめるようになって、講師の先生に話してもらう時間がなかなかとれなくなり、講師には申し訳ないながらも、充実感を抱いているということであった。

(5) あらゆる場面でのコミュニケーションを活用

インフォーマルな集まりもこうした取組の発展に寄与している。たとえば、「ステップアップ塾」が中堅教員主導に変わっていく上で、有志参加の飲み会でのやりとりが大きな意味をもった。学校の現状について不満を言い合うような場面があったが、そのときに、「いくらここで話していても学校は変わらない。昼間に学校で話をしよう」という意見が出され、そのとおりに「ステップアップ塾」を自分たちの手で運営していくように変えていった。校長が「ステップアップ塾」を設定した意図と、若手や中堅の教員が抱いた思いが噛み合い、この塾をバージョンアップさせたのである。

＜管理職・ミドルリーダーの工夫＞

2 陰から支えながらミドルリーダーを育てる

(1) 「聴く機会」を通じた現状把握

IV 資料

校長や教頭は、教職員の現状や意識に常に関心を寄せ、邪魔にならないように注意しながら、各種の集まりに参加している。たとえば、このインタビュー調査の場面でも、校長はほぼすべての場に同席し、ほとんど発言することなく、教員たちの発言を聞いていた。また、内容から教員の意識状況を捉え、今後につなごうとされていた。たとえば、校長としては授業改革に力を入れているつもりなのに、個々の教員からは思ったほど授業の話が出てこないことを重要な課題として指摘していた。

(2) 「無言清掃」を通じた共通理解

ミドルリーダーは、モデルとなることを大切にしている。たとえば、すでに転勤した教員であるが、30歳前後の教員が他校の実践から「無言清掃」という活動を入手してきた。彼女は、いきなりそれを学校全体に提案するのではなく、まずは自分の担任するクラスで実践し、その成果を他の人たちに見てもらおうことによって、学年全体へ、さらに学校全体へと広げた。わたしたちが訪問した時期は、この「無言清掃」で大切にしてきたことがやや崩れてきていた時期だったそうで、校長としては、改めて無言清掃のよさを徹底したい、と述べていた。

(3) OJTの担い手～ミドルリーダー～

ミドルリーダーはまた、管理職とともに、初任期教員の成長をていねいに見守っている。たとえば、初任者が子どもへの対応で悩んでいるとき、押さえるべきところを押さえ、じっくり待つところを待つという風にアクセントをつけた指導の在り方をアドバイスした。わたしたちが訪問したまさにその時、彼女のクラスでは休憩時間に子ども同士のけんかが起こり、私たちがクラスにお邪魔したときには、関わった子どもたちから教員が話を聞いていたところだった。彼女は、それぞれの子どもからていねいに話を聞き、子どもたちが自ずとどこに問題があったのか気づけるようにしていた。その上で、気持ちを切り替え、授業に入っていくようにクラス全体を落ち着かせて、本来の授業課題へと入っていった。いっしょに回っていた校長は、わたしたちに、その教員の成長を嬉しそうに話した。あとでおこなった学年教員集団へのインタビューからわかったのだが、この場面が生まれたのは、校長の関わりだけでなく、同時に、あるいはそれ以上に同学年の先輩教員がその教員の関わり方を見て、必要なアドバイスを行っていたことが大きな意味をもっている。

(4) 学校全体による初任期教員の育成

指導担当の教員は、個人で関わっているわけではな

く、以上のような教員集団全体の関わりのなかに自分を位置づけて指導に当たっている。だれを指導教員に当てるかという点についても的確な人選が行われている。同校では、まさに学校を担ってきた教員が初任期教員の指導にあたっているのである。

<初任期教員が成長する背景と独自の活動>

3. 教員相互連携

初任期教員の成長という点に関連して、特に印象的だったのは、前項の1年目の教員である。自信を持っていない状態で教員生活を始めたが、本校における周りの教員の支援があって、彼女は子どもの見方や子どもとの接し方について見事に成長していた。

独自の活動があるというよりも、取組のすべてがこの教員の成長につながっているということができる。

<省察や同僚性に関わる特徴ある活動>

4. 危機意識をもって学校経営

(1) 過去の「しんどい思い」をもとにした共通認識

同校では、数年前に学校全体の落ち着かない状態があった。校舎が横に長い構造であり、同じ階の廊下で2学年から3学年がつながっているのも、クラスが荒れていたり、子どもが教室から飛び出したりすると、他のクラスからもわかりやすい。数年前には、気付かざるを得ないような他クラスの状況が数多くあった。その中で、教員たちは悩み、しんどい思いで毎日をごろごろしていた。困難な時期を経て、「もう二度とあんな状態になりたくはない」という共通の思いを教員集団が抱くに至った。このような思いの共有がすべての原点となったようである。

(2) 授業改革を核とした学校経営

現在、さまざまな努力によって、かなり学校が落ち着き、子どもも教員も学び成長しやすい状況になっているが、一方で、さまざまな取組が次第に弛緩してきており、このままでは困難な事態に再び直面しないかと心配する声もあった。

校長は、次の目標や課題を掲げて取組を進めようとしている。その旗印となっているのが授業改革である。授業改革に教員集団が一丸となって取り組んでいけるかどうかという点に、このあたりの成否がかかっているのかも知れない。

<OJT支援活動の工夫>

5. 課題から生まれた連携

ここでは、OJTという概念をOffJT、つまり、現場

IV 資料

を離れて行われる集合研修との対比で捉える。そして、授業研究など校内で行われる研修も OJT に含むものと見なして論じることとする。

子どもに関わる問題点や課題から出発して、学校としての目標を立て、教職員全員で取り組む方向をめざしている。校長など管理職は、それぞれの学級などで発生している問題を捉え、それを一般化して全校で取り組めるように問題提起し、方針を提案している。

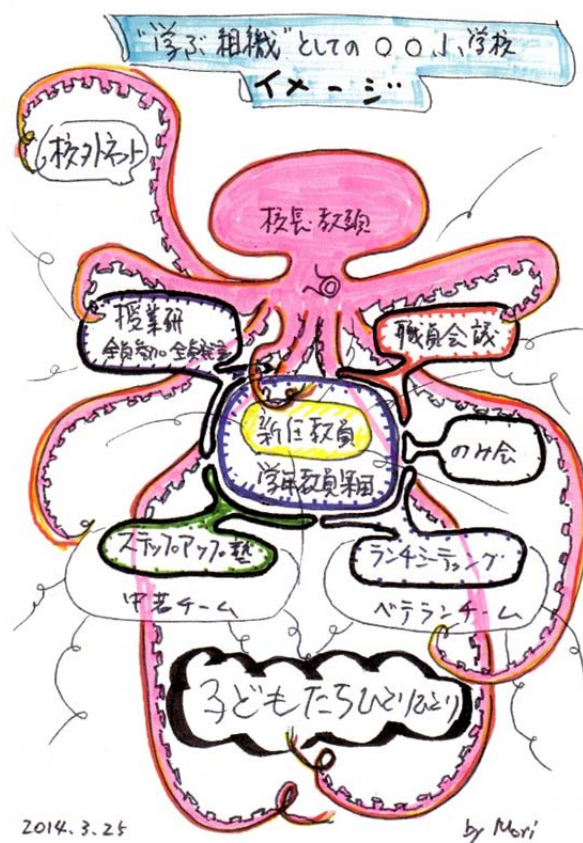
そのような管理職の提案を受けつつも、一人ひとりの教員はその枠に収まらず、学年教員集団などで話し合い、自分たちにぴったり合うように取り組み方を発展させている。

このような、管理職からのベクトルと、現場教員からのベクトルとが、うまくかみ合っている点の特徴であろうと思われる。いわば、上からのベクトルと下からのベクトルが相互に作用し合って、子どもたちにとってプラスとなる活動を発生させているのである。

訪問し、インタビューを重ねるなかで、C小学校の特徴を示すひとつの絵が浮かんできた。以下に、「学ぶ組織としてのC小学校」という図を掲載する。タコの絵になっているが、ここにはいろいろな意味が込められている。

一つは、学校全体が「機械のように」堅いのではなく、「軟体動物のように」柔軟で、しかも、たこの足に示されるように、さまざまな領域に手を届かせようとしていることである。二つには、管理職が細やかかつ柔軟に学校全般に心を配り、タコを象徴する存在となっていることである。タコの足は一面では触覚である。学校でいま起こっていること、中堅教員が何を感じ、何をしたいと願っているか、といったことを感じ取って、柔軟に次の一手を進めていく。タコは、頭の方向に泳いで進むのである。三つには、心の配り方が気持ちの問題だけではなく、学年教員集団を基礎とするさまざまな組織の在り方に具体化されていることである。学年会議のほか、「ステップアップ塾」、「ランチミーティング」、授業研究活動など、さまざまな組織的活動が配置されている。四つには、学校であるから中心に座っているのは子どもたちなのであるが、子どもたちの姿、子どもたちへの見方を交わすことによって、教職員の成長、とりわけ、初任期教員の成長がもう一つの中心に座る結果になっていることである。

以上の結果として、最後に五つめとして、タコの足のように柔らかな環境に包まれることによって、経験の少ない教員をミドルリーダーへと育むインキュベーションの場となっていることである。



〈学校インタビュー調査〉

テーマ「全教職員が互いの存在価値を認識」 ～D小学校の場合～

はじめに

D小学校は、児童数約 320 名、通常学級 12 学級の学校である。教員数は 21 名で、うち 3 年以内の初任期教員は 5 名である。また、講師を含めると 30 代までで 15 名で、教員集団としてはかなり若い。

家庭背景は決して恵まれているとは言えないが、児童は落ち着いており、保護者も協力的である。

〈初任期教員を育てる学校全体の工夫〉

1. 学級王国からの脱却

OJT が有効に機能している背景として、校内組織体制の工夫が挙げられる。

(1) 「学力向上プロジェクト」

校内研究を推進する組織として、「学力向上プロジェクト」がある。これは、授業研究プロジェクトと授業環境プロジェクトからなり、全教職員（全学年 2 クラス）がいずれかに分かれて所属している。

授業研究プロジェクトは、研究授業者の指導案検討や授業研企画をはじめ、全教職員による事前の模擬授業等も企画運営している。

一方、授業環境プロジェクトは、教材・教具・ノートの使い方、板書の仕方、情報機器（タブレット、電子黒板、書画カメラ）の活用や、研究授業や板書の映像・画像記録の作成・保管を行っている。

(2) 人権総合部と生活集団づくり部

学力向上プロジェクトとは別に、人権総合部と生活集団づくり部があり、これにも全教職員がどちらかに分かれて所属することになっている。毎年 7 月末には、生活集団づくり部の全体研修会があり、学級経営や生徒指導上の課題を抱える教員がいた場合、ケース会議等を行うこともある。

これら組織確立の背景には、7 年前に国の研究開発学校の指定を受けて取り組んできた経緯が多分に寄与していると推察できる。このような校内組織の在り様は、小学校において陥りやすい学級王国的な様相からの脱却を図り、教員の指導力が問われる授業づくりと学級経営という 2 本柱を個人任せにせず、学校としてベクトルを揃えて取り組んでいくという学校の基本姿勢が表れていると考える。

初任者にとっては、最も悩ましい授業づくり、とり

け、基本的な授業スキルや学級経営の根幹をなす集団づくりについて、学校全体で目標を共有し、取り組んでいくこのような研究組織の在り様やそこへの所属はまさに良好な OJT の環境と言えるだろう。

(3) 交換授業の実施

組織とは言えないが一つの工夫として、多くの教科で交換授業を行っている。たとえば、社会科と理科、音楽と図工のように。さらに、算数は 3 分割で習熟度別授業や少人数授業を実施している。このことは、学級王国をつくらない、子どもをできる限り多くの教員の目で見るといふ考えの下に行われており、初任期教員と教職経験年数の豊富な教員の指導力の差による子どもへの影響を極力小さくすることに寄与しており、初任期にある教員の大きな安心感へとつながっていると考えられる。

〈管理職・ミドルリーダーの工夫〉

2. 次世代育成会議・毎日の終わりに学年会

(1) 次世代育成会議の開催

管理職、首席教諭、指導教諭で「次世代育成会議」を開催し、月 1 回、3 年目までの教員を対象とする「Step Up 研修」の内容を検討し実施している。内容は、教職経験年数の多い教員が講師となり、それぞれが得意とする分野で、たとえば、「歌唱指導の仕方」「音読指導の仕方」等の研修を実施している。

(2) 学年配置～ベテランと若手のペアリング～

校内人事の学年配置については、教職経験年数の豊富な教員と少ない教員のペアリングを行い、いつでも学年間で授業を見合ったり、困ったときの相談相手になったりできるよう配慮が行われている。次年度からは、40 歳前後～50 歳代の経験豊富な先生方の授業を見て授業力を高められるよう、授業公開者はカレンダーに公開日時を記入し、教職経験年数の少ない教員は、事前に自習体制を整え参観出来るようにしていく予定であるという。

(3) 一日の終わりに学年会

日々、学年教員集団の中で、生徒指導上の課題や保護者対応、授業進度や家庭学習の内容等について話し合い、進めるようにしており、1 日の終わりは必ず学

IV 資料

年会を行うことになっている。生徒指導の事案等が発生したときは、担任任せにすることなく、学年主任が必ず同席するようにしている。

(4) よき相談相手としての管理職

管理職は、校長、教頭ともに中学校籍であるが、教職員に対してはよき相談相手となるよう努められており、実際、教職員からの相談も多い。児童と教員の人間関係や学級内での児童同士のトラブル、保護者対応、それに関わる子どもへの声掛け等で悩む教職員が多いという。時には、校長、教頭で、中学校との接続についての教職員に対する講義や、高学年に対する中学校に向けての心構え等の授業を行う場合もある。

<初任期教員が成長する背景と独自の活動>

3. 課題・目的の共有と若手の登用

(1) 学校プロジェクト＝日々の教育活動

若手が成長する大きな要因の一つが、学校プロジェクトの存在である。校区に帰国子女が多く居住する府営住宅があることから、もともと人権教育を大きな柱としたプロジェクトが存在していた。そんなことから、国の研究指定を継続的に受け、7年前から人間関係学科の研究開発学校の指定を受け、研究に取り組んでいる。そして、その発展として、指定終了後は学力向上へとプロジェクトは移行していった。

そのような経緯の中で、この学校に勤務する教職員は無意識の内に、課題と目的を共有し、全校を挙げて解決に取り組む学校プロジェクトそのものが、日々の教育活動であるという捉えができています。

従って、初任者は、学校プロジェクトに取り組む中で、先輩教員から授業づくりや集団づくりについての考え方や方策を学び、自然と指導力の向上が図られることになる。

(2) 良好な教職員の関係

そのような取組みの中で、教職員の関係性が極めて良好な状況がつけられてきた。中学校から新任として赴任した教頭は、「この学校の先生方のチームワークのよさは驚くほどです。何でも学校全体で、全教職員で共通理解して一緒に取り組もうとする意識が強いです。校内組織としてだけでなく、教員同士の仲が本当にいいのです。職員室で、誰かが悩みを口にすると、すぐに周りの誰かがそれに反応し、相談に応じたり答えを返したりしています。」とインタビューで答えている。同じく中学校から赴任した校長は、教職員の仲の良さを次のようなエピソードを例に話した。「今年度、病休明けの教員が一人います。教職員は、その教員でも無

理なく安心して働ける職場にしよう、と協力して支えています。その姿には、本当に頭が下がる思いです。」

(3) 若手の登用

もう一つの要因としては、教職経験年数が比較的少ない教員を校務分掌の重要なポストに就け、その役割をやり遂げさせている、ということが挙げられる。具体的には、今年度、新卒4年目が教務、5年目が人権の分掌を主担当者として任されている。急速に若返りが進む学校現場では、多くの学校で校務分掌の重要なポストを数少ない教職経験年数が豊富な教員に委ねざるを得ない状況がある中、D小学校では、勇気をもって教職経験年数が豊富な教員から少ない教員へ役割と責任の譲渡が行われている。これは、経験豊富な教員がいる内にそのノウハウを次世代へ移行させようという考え方である。校長によると、「教職経験年数が豊富な教員は、自分の役割をよく認識しており、教職経験年数の少ない教員がその重責を全う出来るよう、とてもよい動きをしてくれています。経験豊富な教員の力は不可欠で、その支えはとても大きいです。」とのこと。若い教員が急速に増加する職場において、教職豊富な教員が、役割を認識し的確に行動されている状況は、初任期の育成においても大きく寄与していると思われる。

<省察や同僚性に関わる特徴ある活動>

4. 「次世代を育てなければならない」という意識

(1) 全教員参加の模擬授業

授業研究プロジェクトにおいては、どの学年の研究授業であっても、指導案をプロジェクトとして検討し、全教職員が参加するかたちで事前の模擬授業を実施している。その中で、初任期にある教員も自分の考えや意見を出し、それが反映された授業を実際に研究授業として参観、検証できる機会を持つことができる。毎年、全学年が教科または人権教育で研究授業を行っており、さらに初任者研修における研究授業も同様の対応をされているため、授業づくりにおける省察の機会は豊富に設定されている。初任期にある教員へのインタビューで、「授業づくりや集団づくりについてが、一番悩むことが多いです。もし、自由に、と言われてもどうしていいのかわからないのが現段階です。そんな中で校内研究の機会は勉強になり、本当にありがたいと思っています。初任者研修で他の学校の先生方と話をする、みんなから羨ましがられます。」と答えている。

IV 資料

(2)「次世代を育成しなければならない」という意識の醸成

「次世代育成会議」は、その名の通り、教職経験年数が豊富な者が初任期にある者を育てていこうという趣旨の下に設置された組織で、初任期育成を学校としてシステム化したものである。この組織の存在は、全教職員に対する「次世代を育てなければならない」という意識の醸成に役立っている。

日常的に教職員間の良好な人間関係を維持していく活動として、毎週木曜日の 18:00 以降、教職員全員でスポーツをして汗を流すという取組がある。日常の職務とは関わりのない部分で教職員が一緒に活動することを通して、教職員間のコミュニケーションは、さらに深まるものと思われる。

<OJT 支援活動の工夫>

5 若手・ベテランがともに存在価値を認識

D小学校で OJT が有効に機能している背景にある工夫はと言えば、次のようにまとめられるだろう。

①学校プロジェクトの存在

課題を明確にし、目的を共有して全校挙げて取り組むプロジェクトが存在していることで、日々の教育活動＝プロジェクトという構図が出来上がっている。教職経験年数が豊富な教員から初任期に至るまで、全教職員が一体となって取り組むことで、学校自体が学ぶ組織として機能している。

②学校プロジェクトのための組織の工夫

小学校にとって、重要な授業づくりと集団づくりを校内組織として位置づけ、全教職員が所属するよう工夫されている。学力向上プロジェクトでは、授業研究プロジェクトと授業環境プロジェクトに各学年の担任がどちらかに分かれて所属し、人権総合部・生活集団づくり部の二つにもそれぞれ分かれて所属することになっている。

その中で、授業づくりや集団づくり、人権教育等に関わる指導技術の伝達が頻繁に行われている。

③管理職のリーダーシップ

リーダーシップの点においては、校内人事における教職員配置が挙げられる。初任期教員が教職経験年数が豊富な教員からいつでも学べるよう、そして支援を受けられるよう、ペアリングに配慮がなされている。

また、教職経験年数の少ない段階での校務分掌の重要ポストへの登用で、役割と責任の世代間譲渡を早期に行っている。その際、教職経験年数が豊富な教員が、支援を行いその責務の遂行が可能なように配慮されて

いる。サポートシブの点においては、いつでも相談できる管理職として教職員から慕われる存在であるよう心掛けておられる。

④「次世代育成」の意識の醸成

「次世代育成会議」を管理職、首席教諭、指導教諭で組織して、初任期教員を対象として「Step Up 研修」を実施している。教職経験年数の少ない教員が急速に増加している学校現場で、教職経験年数が豊富な教員の経験や指導力を眠らせておくことなく、認め、引き出し、次世代教員の力量形成に貢献してもらおう、という考え方である。D小学校の教職経験年数が豊富な教員はとても元気であり、そのことは、退職年度の教員の口から、「まだまだ学び続けたい。」(前年度、大阪府教育委員会主催のフォーラムでの発言)という言葉が聞けることから明らかである。初任期や教職経験年数が少ない教員が、前面に出て校務を進めている背後には、この教職経験年数が豊富な教職員の支援とサポートが大きな役割を果たしている。

管理職は、この教職経験年数が豊富な層の持つ指導力を認めるとともに、いわゆる若手、ベテランと共に存在価値を認識できる職場づくりに配慮している。その結果、教職経験年数が豊富な教員には教職経験年数が少ない教員を育てなければならないという意識が備わり、教職経験年数の少ない教員には教職経験年数が豊富な教員を尊敬するという、先輩・後輩の関係が自然と育まれている。

〈学校インタビュー調査〉

テーマ「学校一体の初任期教員育成」 ～E小学校の場合～

はじめに

E小学校は、通常学級と特別支援学級あわせて22学級の学校である。教員数は32名で、うち3年以内の初任期教員は6名である。また、20代教員が17名と過半数を占め、かなり若い集団である。

就学援助率は高く、家庭力には課題があるが、市が独自に実施している学力診断の結果は市平均をすべての学年で上回っている。

〈初任期教員を育てる学校全体の工夫〉

1. 一枚岩の学校づくり

(1) スタンダードの共有化

ともすれば個人技で対応してきたこれまでの働き方の傾向への反省をもとに、6年間を一つの標準的な方針で貫くスタンダードを導入し共有化している。スタンダードは、学級指導、学習指導、生活指導、体力づくり、規律づくり等で具体的に設定されている。また、「危機予防のための7つの行動指針」も設定している。

(2) 多様な人間関係の構築

こうした指導方針共有化の工夫は初任期教員を育てるためだけに特別に考えられたわけではないが、スタンダードが設定され、共有されることによって、初任者は子どもへの指導、保護者対応、先輩教員からの指導などの諸側面で、一貫した学びを構成しやすくなっていると考えられる。

また、さまざまな研修を設定することにより、初任者は、担当の指導教員（以下、初任者指導教員）とだけでなく、学年の教員、異動して1年目の教員などと多様な関係が作れるようになっており、特定の人間関係に固定化されないように工夫されている。

〈管理職・ミドルリーダーの工夫〉

2. あたたかな職場環境づくり

「報告・連絡・相談」の体制が徹底されており、報告が上がってきたら、「報告してよかった」と思えるような対応をすることで、初任者をはじめとして各教員が抱え込まないようにしている。また、校内の教員間の良好な人間関係のなかで、抱え込みを回避しやすい雰囲気を提供されている。

さらに、初任者に校務は分掌されているが、特に責任の重い役割ではなく、一般の教員からすると軽減されている。初任者指導教員は、スタンダードの取り組み方のみではなく、理念や意義を伝えている。また、初任者へ伝えたことは必ず学年の教員集団にも伝えて

〈初任期教員が成長する背景と独自の活動〉

3. 初任者が学べる環境づくり

「初任者は学年が育てる」という学校の方針がある。すなわち、初任者が最も頼りにするのは学年の教員集団である。この体制が機能するために、ミドルリーダーによる見守りも、初任者指導教員も、学年での取組やチーム力をもっとも尊重している。

また、各学年には、学年全体で子どもを見るというスタンスがあり、どの学級の児童にも積極的に関わる雰囲気がある。スタンダードの存在と相まって、初任者は、学年の先生と協同的に指導をすることを通して力をつけていく（すなわち、わからないことを安心して聞くことができる、さらに先輩の指導を観察することができるなどの）機会が与えられていると言える。

〈省察や同僚性に関わる特徴ある活動〉

4. 学び続ける教師として

(1) 「協働」の中で学ぶ

個人技のすぐれた教員からではなく、協働性の大切さを理解している教員から学ぶことができる体制が生まれ、全員が同様の方針、理念、方法で子どもを育てるということに同意している。初任者育成もその中で行われており、教員が「子どものため」に力を合わせているという実感を持っているように見受けられる。

(2) リスク認識

興味深いことに、スタンダードを設定してもそれに無批判になっているようでもない。スタンダードも子どもの実態等に応じて作り変えるスタンスがある。経験年数の少ない教員が多く、毎年1/3の異動があること、それ自体がリスクだと認識のもと、スタンダードの共通理解の必要性を皆が理解しているようである。

(3) 子どもの前に立つ教員として

「子どもがしていることは教員もしよう」という方針（机上整理、朝礼の聴き方、礼儀など）が徹底され、子どもの前に立つ教員としての態度が重視されている。

〈OJT支援活動の工夫〉

5. 活発な授業研究、成果の発信

以下の通り、授業研究が盛んである。学校として算数の授業改革に取り組み、外部にも成果を発信している。

- 授業研究会（年3回の細案提示、月1回略案提示）
- 年1回の校内研修会

IV 資料

- 年6回のフォローアップ研修（初任者や異動1年目の教員による授業の研究会）

- (1) 校長からの声かけ
教えてもらうのを待つのではなく、自ら学ぶよう意

《学校インタビュー調査》

テーマ「明るく話しやすい職場の雰囲気」 ～F小学校の場合～

はじめに

F小学校は、児童数約480名、通常学級と特別支援学級あわせて17学級の学校である。教職員数は25名で、うち、3年以内の初任期教員は3名である。

児童は、全体としては落ち着いていて、やさしい性格である。が、学習においても運動においても、やや受動的で、コミュニケーション力の育成に力を入れている。

＜初任期教員を育てる学校全体の工夫＞

1. 全教職員参加の校内研修と校務分掌

(1) ステップアップ研修の実施

首席が中心となり、年間8回「ステップアップ研修」を実施している。本校が1校目となる教員を対象に、ベテラン教員がそれぞれの得意分野で講師を務める。初任期教員が自信を持って職務に当たることができるよう、各回、具体的なテーマを設定して実施している。

(具体例)

- 理科・生活科教材の理解、体育実技（マット運動）
- 宿題の出し方
- 給食指導（給食の歴史、意味、教師の役割）
- 英語研修
- 書写指導、国語教材研究
- いじめ防止、授業等での事故について 等

(2) 校内研修の実施

全教員が参観する形態が1回、専門指導員（退職校長）による指導を受ける形態を3回実施している。

(3) 校務分掌における責任者としての位置づけ

校務分掌委員会において、初任期教員が主担、副主担などを担うことにしている。ある初任期教員は、「企画の提案など、充実感がある」と語っている。

(4) 子どもと向き合う時間の確保

職員朝礼（朝の打合せ）を廃止して、朝は8時30分よりも早く、授業でもチャイム前に教室に入り、児童を迎える体制を整えた。また、職員打ち合わせは、職員会議とは別に毎週月曜日、木曜日の放課後16時から実施し、各学年の気になる児童について、全教職員が具体的に情報共有し、一貫性のある指導につなげている。

＜管理職・ミドルリーダーの工夫＞

2. 学校スタンダードの作成

堅以上教員には「初任期教員がよくわかるようにしてほしい」と常日頃から要望し、双方が歩み寄れる関係づくりをめざしている。

(2) 校長がリーダーシップを発揮して学校スタンダードを定着させる

(具体例)

- 学級経営資料集（指導と共通性と一貫性）
⇒ 学級経営、生徒指導、給食指導について、教員間で指導に違いが出ないように留意点を示す。
- 授業のパターン化
⇒ 特に算数で、問題提示→問いを持つ→問いの共有化→自力解決→集団解決→価値の共有→振り返りの流れを共有し、教員間で指導に一貫性が保てるように工夫している。
- 算数用語集（教職員の共通理解）

＜初任期教員が成長する背景と独自の活動＞

3. 校長も職員室にいて明るく、話しやすい職場の雰囲気と自主研修会

「校長も職員室にいてくれることが多く、安心できる。同じ学年の教員や低学年担当の教員と話すことが多い」「校長、教頭を含め、だれにでも相談しやすい雰囲気があり、安心できる」と初任期教員は語っており、明るく、話しやすい職場の雰囲気が感じられた。

また、市の「初等教育研究会」や退職校長が主催する自主勉強会等に積極的に参加するなどしている。

＜省察や同僚性に関わる特徴ある活動＞

4. 同僚が身近な存在

事務職から教職に職種変更を勧めてくれた同僚、指導法等をサポートしてくれた同僚が身近に存在し、「学級経営、授業づくり等、参考にしている」と語っている。

＜OJT支援活動の工夫＞

5. 温かく認められ、受け入れてもらえること

職場では、初任期教員が次のように多くの教員と関わる場があった。

- ◇同学年の教員、同分掌の教員…学年会、分掌会
- ◇明るく話しやすい職員室
- ◇気軽に相談にのってくれる管理職（校長・教頭）

IV 資料

◇校内研究授業・研究協議会、「ステップアップ研修」
いずれの場においても、初任期教員は温かく認められ、気軽に話し聞くことができる。自分を受け入れてもらえる複数の居場所をもっていることが、初任期教員の成長への原動力を生んでいるように感じた。

れたもので、「G校文化」の健在を感じさせられた。

＜初任期教員が成長する背景と独自の活動＞

3. こんな学校で働きたい、学びたい、通わせたい。

厳しい環境の中、落ち着きを保ってきた学校である

＜学校インタビュー調査＞

テーマ「一緒に考え一緒に動く『一体感』 ～G小学校の場合～

はじめに

G小学校は、児童数約670名、通常学級と特別支援学級合わせて27学級の学校である。教員構成は20～30歳代が全体の60%を占める若い学校である。

旧同和地区にあり、児童の生活実態が厳しい、生活・学習習慣に課題はあるものの、近年、いわゆる「荒れ」は見られない。

＜初任期教員を育てる学校全体の工夫＞

1. ともに支えあい、学びあう教員集団

(1) 「楽校」づくりと3つの柱

人権・部落問題学習を中心に実践や研究を蓄積してきた学校で、現在は、楽しい学校＝「楽校」づくりをめざして、学力向上、人権教育、生活指導の3つの柱を据えて取り組んでいる。3つの柱それぞれの委員会を組織し、教職経験10年内外の教員がチーフを担い、その中でOJTの形で初任期教員を鍛えている。

(2) 「絆・フレンドリーミーティング」

拠点校初任者指導担当教員がひとり配置され、「絆・フレンドリーミーティング」と称する月1回の会合にはベテラン・中堅を含めて多くの教員が参加している。外部からの講師招聘にも積極的である。

＜管理職・ミドルリーダーの工夫＞

2. 自立し協働する教員を育成する環境づくり

(1) 役割の明確化

年度末には108頁に及ぶ「G小学校スタンダード」が完成した。そこでも年代別に各教員の役割が明記され、目標を立てやすい状況を管理職は意識的に醸成している。自校の活動や組織の問題点は何かを常にチェックし、改善への取組を起こし、成果と課題を発表するサイクルができあがっている。

(2) 教員に浸透する校長の言葉

訪問とは別の日に、市教育振興会での研究発表を見学したが、10年目内外の教員2名の発表は内容・表現とも練られ、随所に校長の話すキーワードが盛り込ま

が、現在も、貧困や家庭不和からくる生活の困難さを抱えた児童が多く、コミュニケーションが得意でない保護者が多い。現に近接する中学校はやや荒れており、本校も「何をきっかけに荒れが始まるかもしれない」という危機感が教職員に共有されている。

『「こんな小学校で働きたい、学びたい、通わせたい」という学校をめざして!』という標語からも推察されるように、校外からは、「やんちゃな学校」「多忙な学校」「しんどい学校」と見られることが多い。その「評判」をひっくり返そうというという気概をもち、学校への愛着を深め、歴代校長のリーダーシップを評価している教員が殆どである。

＜省察や同僚性に関わる特徴ある活動＞

4. 教職員のチーム力

(1) 確固たる学校文化

歴代校長や教職員が培ってきた「G校文化」が存在し、その中で育ってきた校長が教職員を奮い立たせる言葉やツールを駆使している。府や市の「教育環境悪化」から学校を守りたいという危機意識が強く感じられた。

(2) 明るい教員チーム

夜9時下校が普通という厳しい勤務にもかかわらず、初任期の教員の表情は明るい。至らぬ点も含めて、自分を表現しながら働いている感を強く受けた。個別の指導事案では悩みを多く持ちながら、「周囲の教員と一緒に考え、一緒に動いてくれる」と喜んでいる。チームの一員として認められ、責任を与えられ、成長を期待されていることを初任期教員のみなが痛感している。

＜OJT支援活動の工夫＞

5. 「教えてもらえる」環境づくり

「若い人には『教えてください』と言える環境づくりを意識している。自分のことはできて、他人の力にもなれる先生になってほしい」との学力向上担当チーフ教員の話が印象的であった。職員室の雰囲気は良く、

IV 資料

悩みを率直に話し、解決のヒントを諸方からもらえる環境に、初任期教員だけでなくミドルリーダーたちも自信と安心を獲得しているように見えた。

《学校インタビュー調査》

テーマ「良好なコミュニケーションに支えられた協働組織」

～H中学校の場合～

はじめに

H中学校は、生徒数約470名、通常学級と特別支援学級合わせて16学級の学校である。教員数は31名で、うち3年以内の初任期教員は5名である。

校区内に私鉄のターミナル駅や百貨店もあるが、全体的には古くからの閑静な住宅街である。地域意識が深く、つながりも強いが、近年は高層マンション等の建設が進み、古くからの地域と新しい地域が混在するようになった。

学力は全国水準以上である。生徒は教員の動きをよく見ていて、新しい取組や新任教員にシビアな視線を投げかけることもある。今年度は3年生にしんどい状況がみられるとのことであった。

＜初任期教員を育てる学校全体の工夫＞

1. 協議の場づくり

学校全体としては、各学年会や各校務分掌部会・各教科会を中心に学校運営に関する協議の場が設定されているが、研修については教務部が体制を整え、協議する場をできるだけ多く設定している。いずれの場においても、建設的な話し合いがなされており、良いムードである。

校内研究のテーマを「できる・分かるを実感させる授業改善～生徒の知的欲求を満足させる授業の実践～」と掲げ、各教科で「授業改善の主題」に則った研究テーマをもって、大学の教授等のアドバイザーとともに、長期休業を中心に研究を進め、その成果を全市に向けて発信している。新任教員の研究授業及び研究協議は年間で8回の実施予定である。また、国・数・英の3教科については、校区小学校との連携を図り、相互の授業参観と研究協議を実施して、指導法等について研修を行うことで教科のスキルアップを図っている。

初任期教員には、メンターを中心に定例の「フレッシュ研修」を月に数回実施しており、さまざまな課題についての研修・話し合いがなされている。

校務分掌への参画度は高く、初任期教員には参画しにくい地域連携の取組（学校の特色ある取組の一つ）についても積極的に参画させている。それぞれが十分に参画して頑張っている、との評価を得ている。

＜管理職・ミドルリーダーの工夫＞

2. 風通しの良い職場環境づくり

(1) 課題意識の共有

学校教育目標等に対する教職員の意識が高く、課題意識の共有ができています。学校運営について、中期目標（3年間）やその達成に向けた年度目標を明確にし、目標数値を設定しているため、具体的な課題や方策について共通理解がしやすくなっています。

また、管理職から教職員への指示や説明等がしっかりと行き届くような風通しのよい組織体制が確立されている。

(2) メンターの果たす役割

採用5年目の教員が初任期教員4名のメンターを務めている。メンターとして特に大事に思っていることは、今さら聞けなくなってしまった悩みごとや疑問を拾えるようにし、管理職やベテラン教員へのつなぎ役となること、とのことである。一方で、自分自身ももっと力をつけていかねばならない状況だと感じており、メンターとしての立場にプレッシャーを感じることもある。学年主任と担任も兼務しており、学年・学級経営等で自分の悩みも多いので、助けるどころか助けられることもしばしばある、とのことだった。メンターと初任期教員の年齢が近いこともあって、お互いに話し合い相談し合う関係ができています。

(3) 率先垂範

学校のキーワードとして「感動と心」を挙げており、生徒の感動は教職員の感動、教職員のやる気は生徒のやる気との意識で、教職員自らが率先垂範で何事にも一生懸命に取り組む姿を生徒に見せるように努めている。

校長自らも授業をして見せたり、進路指導や道徳教育など学級や学年を越えて活動する際には初任期教員にも必ず役割を担わせたりして、学校での教育活動全般が見渡せるような取組をしている。

＜初任期教員が成長する背景と独自の活動＞

3. ロールモデルと同世代の存在

(1) みんなで解決しようとする雰囲気

一人ではなく、みんなで解決しようという体制・

IV 資料

雰囲気があり、課題について、少なくとも学年みんなで考えている。同じ学年の教員からの援助・指導・助言はほぼ毎日のようにある。各学年間でも情報交流が盛んに行われており、職員室の会話・ムードはよい。ベテラン教員については、人によってよくコミュニケーションをとれる人と取れない人がおり、個人差は大きい。いつも周囲の教職員から何らかのポジティブなフォローがある。

(2) ロールモデルの存在

各教員が、本校の教員をはじめ、中学校時代の部活動の顧問教員、初めて講師として勤務した学校の教員、教育実習での指導教員、副担任時代の担任など、学校内外にロールモデルをしっかりと持っていることが強みとなっている。特に同じ職場内に目標となる先輩教員がいることが大きな励みとなっている。

日常の校務や休業日の部活動など、日程の調整がしにくい中では、民間の研究団体等（授業づくり研究会やサークル等）への参加は難しいが、教育センターでの初任者研修では、同世代の授業方法等に刺激を受けることが多く、その後の授業研究や教材研究等に大きな糧となっている。

<省察や同僚性に関わる特徴ある活動>

4. 自らの成長を実感

年間8回の研究授業のうち、2回は教育センターから教育指導員が派遣されており、授業の指導・助言だけではなく、教育活動全般について幅広く指導・助言を受けている。また、「フレッシュ研修」や頻繁に開催される食事会、学年旅行などでコミュニケーションは十分に取れている。「フレッシュ研修」は、最初は「させられている」感が強く、愚痴を言ったり、ただ話を聞くだけだったり、スピーチをさせられたりというものであったが、今では建設的に意見が言い合える場となっている。

このような中で、各教員が、「自分が成長した分、生徒に還っているということが実感できてきた。」「いろいろな目線で物事を見ることができるようになった」という意見や、「上からの指導などだけではなく、他人の話を聞くようになり、プライベートでも良いように変わって人間力がついてきた。」という意見も聞かれた。

<OJT支援活動の工夫>

5 PDCAサイクルに基づく多面的な研究協議

生徒の学力の向上は、教員の授業力の向上にあると考え、授業改善に取り組んでいる。校内での授業研究

と研究協議を中心に、相互参観週間を設定し、教員全員が研究授業をすることになっている。研究協議ではグループでの作業等を活用し、改善点がより明確になるように工夫している。また、授業や学級・学年運営について、大学の教授等、外部のアドバイスを受けることもできる。研究テーマや課題を明確にし、アンケート等で効果検証をするなど、PDCAサイクルをチェックし、情報発信を義務付けることにしている。

《学校インタビュー調査》

テーマ「授業改善を通して学校を変える」 ～|中学校の場合～

はじめに

I 中学校は、生徒数約 550 名、通常学級と特別支援学級合わせて 18 学級の学校である。教員数は約 35 名で、うち 3 年以内の初任期教員は 4 名である。

生活上の課題を抱えた生徒が多く、器物破損や対教師暴力など問題行動が多発し、厳しい生徒指導上の課題と向き合ってきた経過がある。

その克服をめざし、対話型、参加型の授業への転換・改善と、生徒の自主的な活動を多様に展開することで、学校づくりを進めている。校区には 2 小学校があり、集合住宅や戸建て住宅と工場や事業所等とが混在している。素朴で人なつこい生徒が多いとのことである。

＜初任期教員を育てる学校全体の工夫＞

1. 授業改善で学校を立て直す！

—校長の明確な学校経営ビジョン—

校長は、教諭時代を長く同校で過ごし、教員として成長してきた経歴を持っている。その後、教頭を務め、他校を経験したあと、校長として着任し現在に至っている。同校を熟知しており、かつ、愛着が強い。

(1) 学校経営ビジョン～「荒れ」を授業で克服する～

同校は、これまで問題行動が多発する状況に直面してきた。その克服を、生徒指導の強化や学習規律を徹底することによってではなく、授業の再構築（授業改善）で実現するという明確な学校経営ビジョンを掲げて 2 年目、現在、学校再建途上である。

(2) すべての授業に生徒の居場所を～対話の重視～

対話を重視してすべての生徒を授業に組み込み、全員に居場所のある授業をつくるという方針を立てて、その具体化に向けて全教員が丸となって取り組んでいる。この学校の事例は、現在多くの中学校が直面している「荒れ」を克服し落ち着いた学校づくりを進めるという課題を解決するうえで一つの可能性を示唆している。新しい授業づくりについて、どのように具体的に進めるかについて考える校内研修が、いろいろなテーマで積極的に積み重ねられている。

＜管理職・ミドルリーダーの工夫＞

2. 学校経営の工夫とその成果

「プルアップ型」として学校全体の方向を示したり、課題提示と解決方策を示したりするリーダーと、教職員間をつないだり、教員と生徒の間をつないだり、「調整型」として教職員集団の関係性や親和力を高めるリーダーとがそれぞれ力量を発揮している。しかも、その 2 つのタイプのミドルリーダーがうまく役割分担し、相互協力の中で学校全体の活性化を高めている。自分の方針に自信がないときや困ったとき相談して確かめ合うなど、ミドルリーダー同士の信頼関係がある。

(2) 初任期教員の特徴～言葉の貧困～

初任期の教員の特徴の一つとして、言葉の貧困があると考え、子どもの対応の場面や、会議での議論などを通じ、気持ちや思いを伝える重要性についてスキルの習得も含め強調している。折に触れて、コミュニケーション力を高めるための参考資料を配布している。また、意識的に生徒に話しかけ、気持ちが行き違った関係にある生徒と教師をつなぐようにしている。

(3) 対教師暴力事案の激減

さまざまな場面で生徒と向き合うときに生徒の気持ちを分かろうとする、そのために対話を徹底して重視することを、全教員で確認し実践した。

その際、とくに、初任期の教員が直面する、生徒との対応で生ずる困難や課題について、抱え込むことのないよう、また、相談できるよう配慮した。たとえば、教員間や教員と生徒間にコミュニケーションカードを活用するなどさまざまな工夫がなされている。

その結果、対教師暴力事案が、今年度は 8 件（平成 25 年度 55 件）に激減し、うち 7 件は初期対応が適切であれば回避できたものであった。対話に基づく信頼関係が授業を通して徐々に醸成されている。打てば響いて一生懸命になる生徒の良き伝統が発揮されつつある。真剣に伝えたら受け止めてくれる生徒の存在を確認できることが嬉しいとの初任期教員のコメントがあった。

(4) 校長のマネジメント

校長は日頃から、ミドルリーダーの校内配置と育成、初任期教員の育成など組織マネジメントにも優れた手腕を発揮している。また、次年度へのつながりを意識して、全体が見えない教員に見る目を養うため、適切な

IV 資料

校務分掌を担ってもらおうよう働きかけている。

初任期の教員が困ったとき、気兼ねなく意思表示でき、相談できる職員室の雰囲気がある。相談があったとき、周りの教員がフォローしてくれて、この子のためなら、と受け止めて、生徒にいっしょに向き合ってくれる教員間の温かさが発揮されるよう配慮している。

＜初任期教員が成長する背景と独自の活動＞

3. 安心できる職場環境でこそ

(1) 自主的な学び合い活動「学びの会」

初任期教員が自主的に集まる「学びの会」がある。月に1回程度、さまざまな課題をテーマにして開く、自分たちで企画運営している学習会である。講師はミドルリーダーに頼んでいる。ユニバーサルデザインなどの新たなテーマや授業づくりのポイントなどの研修、子どもの様子を出し合い対応を交流するなど活発な話し合いがある。

(2) 安心できる職場環境と初任期教員の成長

抱え込まない、相談に乗ってもらえる、日常的に子どもに関する情報交換があるなど、安心して課題に打ち込める職場環境だという意識がある。以下は、初任期教員の発言である。

- ・ 子どもの指導でぶつかる時、どうしたい？と聞いてくれる教師集団の温かいつながりがある。
- ・ 怒りをそらさないストレートな子どもとのぶつかり合いがいいと思う。そのときこそ腰を据えて話し合おうと思う。
- ・ 生徒指導で子どもとの厳しいぶつかり合いのなかで、子どもとふれあうこの仕事が自分に合っていると感じ、子どもが好きな自分を発見できた。
- ・ 校外学習担当を任せられ上手に仕事を進めること、計画性や見通しを持つ大切さを学んだ。自主性を育てるために、子どもに任せること、委ねることを学び、待つ力がついた。がまん強くなれた。

＜省察や同僚性に関わる特徴ある活動＞

4. 風通しのいい職場、生きた会議の積み重ね

(1) 情報共有によりセクト主義の解消へ

子どもの情報、指導の情報が共有化されて、学年の閉鎖性(セクト主義)が解消してきた。新たな指導への転換は、1年から始め、2年、3年へと浸透している。

みんなで実践することについて、率直に意見交換できる会議が変わってきた。年度当初、「プルアップ型の仕事はできないけれど、みんなが気持ちよく仕事で

きるよう環境を整える役割で良ければ学年代表を引き受ける」という意見について、全員で話し合い納得し合った学年会がもてたことは収穫であった。

(2) みんなで力を合わせて成功・感動体験を

生徒にも教員にも、力を合わせたらいいものができるということ、学校行事を通じた感動体験や成功体験を事実で示しみんなで確認するように意識している。

＜OJT支援活動の工夫＞

5. ねらいを定めた多様なOJT

(1) 校内授業研究におけるOJT

授業の改善を進めることが最重点目標・課題であることを、何度も研修会や授業研究で確認してきた。そのための考え方や具体的な手法を学んでいる。

スクールリーダーが外部の研修会等で学んできた研修メニューを積極的に学校に持ち込んでいる。初任期教員による研究授業とその後の協議の場が、教え込み型から対話重視の学び取り型への授業の転換を具体的に進める実践力を身につける良い機会になっている。

(2) リーダーの課題意識とOJT

自分がいなくなっても学校が安定して教育が推進できるよう、次のミドルリーダー層を育てること、若い人に学校の中で自分が担うことのできる領域を早く身につけてもらうこと、この二つを自分の課題と考えるリーダーが存在している。

初任期の教員には校外学習などの担当者に位置づけることによって、学校や学年全体を見渡す広い視野や先の見通しを持って活動する力量を高めるよう仕掛けている。実践力を高め上手に仕事ができるように、OJTの視点を生かそうとリーダー層が意識している。

また、教師と生徒の間をつなぎ止めることが自分の役割と自覚しているリーダーがいる。たとえば、初任期の教員が子どもと衝突しているとき、その相手の生徒に意識的に話しかけて気持ちをほぐし、教員との関係が修復するようさりげなくコーディネートしてくれる。

(3) 職員全員によるOJT

職員室や放課後に、初任期の教員が疑問や悩みを出せる雰囲気があり、またそれに答える周りの教員がいる。それが、初任期の教員が一人で抱え込まないことにつながっている。しかし、夜が遅くなるのが悩み。

初任期の教員の意見や活動を認め、それが実現する方向で支える雰囲気がある。たとえば、会議の短縮について提案があり、どうしたら実現するか、そのために必要なことは何かなどについてみんなで考える機会

IV 資料

が設定された。

〈学校インタビュー調査〉

テーマ「教師を育てる戦略的OJT」 ～J高等学校の場合～

はじめに

J高等学校は、生徒数約700名、普通科19学級の学校である。教員数は50名で、うち3年以内の初任期教員は10名である。

日本初の教育センターの附属高校として誕生した学校で、教育センターと連携して、先進的、先導的な教育実践に取り組むナビゲーションスクールである。

〈初任期教員を育てる学校全体の工夫〉

1. 初任期教員の育成戦略

(1) みんなで一緒に初任者指導

教職経験30年の「指導教諭」が4名の初任者に対して、学級経営、行事への取組、教育相談、人権教育などの視点から基本的事項を総合的に指導する。後期は、初任者が担任を想定し、クラスに入り込み実践に当たる。教科指導については、専門的な事項について教科担当教員、分掌業務については、分掌主任が時機に応じ直接指導し、人材育成に効果を上げている。

また、教育センターの附属高校ならではの取組として、初任期から国の調査研究事業に協力委員として参加したり、センターの指導主事と授業研究をするなど、大学の研究者や国立教育政策研究所の教科調査官、府教育センターの指導主事から日常的に指導を受けやすい環境があることは同校の強みである。今年度は、学習評価に関する研究、アクティブラーニングの導入、ICTを活用した授業研究などに協同して取り組み、生徒にとってわかりやすい授業の展開につながっている。

(2) 授業力向上の生命線～授業研究委員会～

進路指導部、学年、教科と有志からなる授業研究委員会を組織し、「生徒の学力向上」「初任期教員の授業力向上」「PISA型学力の育成」の3つのテーマに分かれて取り組んでいる。

教員全員がオリジナルの授業観察シートを活用して互見授業を行うとともに、すべての教科が3ステップの授業研究に取り組んでいる。

- ✓ ステップⅠ…アクティブラーニングの導入
 - ✓ ステップⅡ…パフォーマンス課題の導入
 - ✓ ステップⅢ…ルーブリックによる評価の充実
- 授業評価アンケートによると、「授業を工夫している」

初任期教員の一人は、「先輩の先生方のさまざまな工夫に刺激を受けて、教科指導では常に向上心を持って取り組むことができるようになった。研究授業では、緊張した雰囲気にあっても、それを乗り越える経験を重ねることで自信がついた。また、ICTの上手な使い方や言語活動の充実という意味でも自己啓発できた。」と語っており、成果の程がうかがえた。

(3) 他校との授業交流

校内の日常的な授業研究はもちろん、他の府立高校と連携した授業交流を行って3年になる。2学期制の学校と3学期制の学校との定期考査と授業のずれを利用し、学校の概要、特色ある取組、授業観察、質疑応答をそれぞれが訪問する形で実施している。

〈管理職・ミドルリーダーの工夫〉

2. 管理職・ミドルによるさまざまな仕掛け

(1) 校内研修会「パワーアップ25」

管理職のリーダーシップのもと、「パワーアップ25」を立ち上げている。

「パワーアップ25」は、1・2年目の教員の力量形成のために、指導教諭と首席が主宰している研修会で、「教員としての基本姿勢を学ぶ」と「初任者自身が発見したことを報告しよう」を二本柱として実施している。管理職、首席、指導教諭、各分掌主任による講義のほか、教育活動全般にわたって、回ごとにテーマ設定をおこなっており、平成25年度は、研究授業31回、研究協議3回、人権研修5回、授業に関する研修6回を数えている。

また、メニューのひとつに「研修報告」を設定しており、初任期教員が校外で受講した研修（体罰・いじめ防止・防災教育など）の内容を職員会議等において、ワンペーパーで報告するもので、プレゼンテーション能力の向上につながると同時に、教職員からも「よくわかり勉強になる」と好評である。

(2) 仕事を任せること

初任期教員と異動してきた教員には学校の広報活動担当として、学校説明会でのブース担当や外来者への学校紹介、本校ウェブページ上でのブログ作成を担当してもらっている。明確な役割を示し、他の教員と協

IV 資料

力しながら学校のことを知るにより、帰属意識を高め、主体的に行動できる教員を育てることが目的である。非常に総合的・創造的な力が要求される。説明する力だけでなく、学校案内のリーフレット作成・読み原稿の作成・FAQの作成により情報収集・活用能力、中学校や地域との連絡では調整能力、校内教職員への業務依頼では段取り力・計画力など。初任期教員の一人は、「学校ブログや広報活動では、自分のアイデアを多く取り入れてもらうなど、中心的に活躍することができた」「生徒や教職員の取組を自分が知ることができたし、さらに、外部へ十分伝えることができうれしい。」と満足げに話していた。この教員たちが次年度の初任者を指導し、ともによりいいものを作る「知の伝授」がうまく構築された事例といえる。

(3) 指導教諭の実践的な指導助言

指導教諭は、時間の許す限り授業観察をして指導助言をしたり、模範授業をしたり、NIEなど外部を活用した取組をチームで行ったりなどして、より実際の場面で具体的な指導助言ができるように心がけている、とのこと。また、生徒対応、事務処理などについては、実際に進捗状況や課題を共有しながら、「何をねらいとしているのか」「どこに課題があるか」「指導上の留意事項は何か」について根拠を示し解説しているという。

初任期教員の一人は、「指導教諭の先生から生徒指導のアプローチの方法について10回以上指導をしていただいて、私も、『だめなことはだめ』とはっきり言えるようになった」と言う。「生徒にとってどうか」と生徒中心に考えることで、保護者と教員がどのように連携して指導に当たればよいか少しずつ見えてきたとのこと。

＜初任期教員が成長する背景と独自の活動＞

3. 主体性・やりがい・達成感・喜び

(1) まずYESで！

何事にもまずYESで取り組む中で、失敗を繰り返しながらも、授業や生徒指導の力量が少しずつ上がっていくことに達成感を感じている。周囲の先生方のさまざまな支援に感謝していると言う。

(2) 教師としてやりがいや喜びを感じる時

- ・教材研究に励み、上手く生徒の関心や興味を惹きつけられるような授業ができたとき
- ・生徒の苦手意識を取り除いてやる気にさせることができたとき
- ・部活動での集団指導が成功し、チームや個人の意

欲や技量が向上して部の雰囲気良くなったとき

- ・生徒理解がうまくいき、生徒との間に信頼感が生まれたとき

＜省察や同僚性に関わる特徴ある活動＞

4. 圧倒的な省察機会の多さ

研修や日々の実践を通して学んだことをさまざまな機会に伝えるようにしている。たとえば、教育相談や担任としての取組について教員をめざしている大学生に伝えたり、シンポジウムにパネラーとして参加したりするなど、各自の実践をまとめるとともに振り返る機会を提供している。

また、前述のとおり、研究授業、公開授業、校内研修など、年間を通じて、多くの研修機会が計画的に実施されている。このように組織的な事例研究、授業改善の機会が増えることが、自らの授業を振り返る「省察」の機会となり、教師が互いに学び合う基礎となる「同僚性」を育んでいる。

＜OJT支援活動の工夫＞

5. 戦略的OJTの諸相

(1) 高校の教員となるためのOJT

「パワーアップ25」で幅広く教員としての実践力を磨くとともに、初任期教員との交流・伝達講習会では、たとえば、2年目の教員の初めての担任業務での苦労や失敗談、新たな発見や喜びを聞くことにより、1年目の教員は、次年度以後、自分自身が初めての担任を務めるための心構えをすることができる。

(2) 校務分掌業務を担うためのOJT

分掌の業務内容を理解し、各業務主担になれるように少しずつ覚えていく。一つの分掌業務がある程度こなせるようになれば、他の分掌業務を担当する。

(3) 教科指導の力量を上げるためのOJT

- ・授業方法（指導案作成・発問・板書）のこつ
- ・授業内容の把握
- ・実験・実習の準備や片付け・指導法等のこつ
- ・試験問題作成等の方法

(4) 学年団業務や担任業務を担うためのOJT

- ・担任団が3年間をとおして、こなすべき仕事を理解し、部分的に担当して把握する。
- ・学年の教務・進路・生指・人権・行事等の担当を順に経験する。
- ・保護者との電話対応・懇談会対応など、担任としての丁寧な対応を経験する。

IV 資料

(5) 部活動等の業務を担うためのOJT

- ・ 日々の練習方法の指導手法
- ・ 対外試合の運営方法や引率方法等の業務
- ・

J高等学校「パワーアップ25」の実施内容（平成25年度）

回	時期	会場	参加数	内容	外部講師	企画担当者
1	4月上旬	本校	10名	初任期教員間の伝達講習		指導教諭
2	4月中旬	本校	15名	退職した先輩教員に学ぶ ・ HR運営、保護者対応、 生徒指導の視点から	退職教員	指導教諭
3	6月中旬 6月下旬	本校	4名 4名	2ヶ月の実践報告 情報化時代における人権		指導教諭
4	5月中旬～ (4回シリーズ)	本校	7名	DV防止授業（家庭科と 養護教諭と担任団の協同授 業）見学研修		指導教諭
5	7月中旬	本校	7名	人権教育・教育相談研修 「教育相談の持ち方につい て」事例検討を通じて	スクール カウンセラ ー	指導教諭
6	6月中旬	〇〇高校	40名	〇〇高校との学校訪問、授 業見学交流		首席 (授業研究委員会)
7	7月上旬					
8	10月下旬					
9	11月中旬 12月上旬	本校	7名 7名	研究授業、公開授業月間 授業研究校内研修会		首席 (授業研究委員会)
10	12月中旬	教育C 大ホール	7名	人権映画鑑賞		人権推進委員会
11	1月上旬	本校	7名	人権教育・教育相談研修 「ソーシャルワークの視点 からのアセスメントのポイ ント」	弁護士	教頭
12	2月中旬	本校	4名	初任者それぞれの成果と今 後の抱負報告		指導教諭

〈学校インタビュー調査〉

テーマ「初任期教員を育てる動きが学校経営改革を呼び込む」

～K高等学校の場合～

はじめに

K高等学校は、生徒数 781 名、普通科 21 学級の普通科総合選択制の学校である。教員数は 59 名で、うち 3 年以内の初任期教員は 11 名である。

人権教育を前面に打ち出し、地域のリーダー育成をめざしてきた。また、家庭状況の厳しさなど様々な課題を抱える生徒が多く、日常的に遅刻指導や服装指導に力を入れている。

〈初任期教員を育てる学校全体の工夫〉

1. 外部の力を活用した組織の一体化

(1) 「パッケージ研修」の導入

今年度は、府教育センターの「パッケージ研修支援」を導入し、昨年度の「育成支援チーム」事業とともに、外部の力を入れたことが教員を動かすきっかけになっている。

(2) 協働できる組織づくり

「若手が動かないとどうしようもない」との校長の言からも窺われるように、校長はベテラン教員の動きの改善を問題点として捉えている。初任期教員を育てることで若手がやりたいことをやらせる寛容さを年配教員に求め、一緒に悩んでやれる教員を増やすことを学校経営上のミッションとしている。現在、初任期教員中心の集まりはあるが、組織化されているところまでは至っておらず、首席を中心に今後どう組織するかが課題となっている。

〈管理職・ミドルリーダーの工夫〉

2. 授業の「見える化」

初任者 4 名を含む初任期 10 名ほどで「わかる楽しい授業づくり」を推進し、年間 14 回の公開授業を実施した。見学に来る教員は増えてきているが、協議には他教科の教員が参加しない。教科の壁を打破することが課題である。互見授業を 8 名ほどの初任期教員中心に実施している。また、今年度は各教室の後部扉のガラスを透明にし、授業の「見える化」をねらっている。

管理職主導で、初任期教員には夏休みの課題を与え、

域のフィールドワークや P T A 行事にも意識的に参加させている。

〈初任期教員が成長する背景と独自の活動〉

3. 小さなグループから組織へ

10 年目内外の教員のリーダーシップから初任期教員間のつながりができ、昼休みの巡回指導や、グラウンドでのキャッチボールなど「生徒と昼休みに遊ぼう」といった独自の活動が生まれてきた。球技大会もそうした雰囲気の中で復活した。子どもと遊べ、部活動を見、子どもを相手にしながら授業のできる初任者になってきている。

〈省察や同僚性に関わる特徴ある活動〉

4. ブレークスルーで教師力向上

(1) グローバル・スタディーズの積極的な取組

これまでから人権教育を前面に打ち出してきたが、現在、人権教育は深まっておらず、「地域に助けを求めよう」学校になっている。また、これまで、本校の「売り」であった総合的な学習の時間「グローバル・スタディーズ」も、ベテラン教員は遠慮がちで、そこでの学習手法の工夫も他の授業へと広がっていかない。そうした中で、初任期教員間のつながりがやっとなってきたものの、個人レベル・学年レベルでとどまっておらず、全体化していない。

(2) 教員に必要な基礎力

校長は初任期教員に育てたい力として、①生徒指導力（生徒と一緒に遊んでも勉強もやっといける力）、②教員同士で協力して何か新しいものを生み出していける力、③授業力、の 3 つを挙げているが、この学校の全教員に必要な力ではないかと訪問を通じて感じた。初任期教員は元気で、着実に力をつけてきており、「組織」についても考えられるようになってきているとも感じた。今後のブレークスルーに期待したい。

IV 資料

<OJT支援活動の工夫>

5. 開かれた組織が教員を育てる

(1) 校長のリーダーシップによる働きかけ

校長の人材育成についてのミッションやビジョンが明確で、その実現に向け、校長が実践の場を与えたり、自発的な動きが生まれるように働きかけたりしている。初任期教員が育つ条件として、「やりたいことをやらせてあげられる寛容さが必要」「寛容さを持ったベテラン教員がいる学校」「一緒に悩んであげられる教員がいること」を校長が意識し、教職員に働きかけている。

(2) コミュニケーションが生む学びあい

同年代の教員同士が学びあい、コミュニケーションが取れる環境を作っている。初任期教員同士が授業見学等を通して自主的に交流できている。生徒指導、地域連携等の教育活動に初任者や初任期教員を巻き込むなどの仕掛けがなされている。

(3) 先輩教員によるOJT

経験豊かな教員が自らの経験を語れる場を作っている。初任期教員の一人は、「生徒指導に頑張っている教員から経験談を聞くことは楽しいし、自分が体験したような気になる。物語ってくれる先輩教員がいるのはありがたい。そういう先生からは『こうしたらええねん』と言ってもらえるだけで気が軽くなる。自分の行動で見せてくれると、まさにOJTという感じがする。」と語っている。また、別の教員は、「ベテランや周囲の先生方を見て、『私も頑張らねば…』と4月5月ごろはプレッシャーを感じていたが、『こんなことしかできない』と話をした時に『そんなもんだよ』と言われて安心した。その言葉で自分ができることを自分なりにがんばればいい、と思えるようになった。」と語っている。

経験豊かな教員と語り合う場を作ることで、初任期教員は指導上のポイントを学んだり、不安を解消させたりしており、実務の継承に加えてメンタリングの効果も生まれている。

《学校インタビュー調査》

テーマ「リーダーシップとメンバーシップの有機的融合」

～L支援学校の場合～

はじめに

L支援学校は、小学部、中学部、高等部からなり、児童生徒数約 200 名、約 60 学級の学校である。教員数は約 150 名で、うち3年以内の初任期教員は約 20 名である。

肢体不自由の児童生徒が中心で、広い範囲から通学している。校長は、「支援教育に対する高い専門性と授業力の向上」を学校経営目標のひとつに掲げている。

＜初任期教員を育てる学校全体の工夫＞

1. 役割の明確化とOJTシステムの確立

(1) 校内研修テーマの統一

以前は各部（小学部・中学部・高等部）でばらばらだった研修を統一のテーマ「授業力の向上」で実施し、同じ観点で研究授業をすることにより、小中高にかかわらず、初任期教員が統一テーマをもととした各自の課題をもって取り組むことができるようになってきている。統一のテーマをもつことにより、初任期教員は他の初任期教員の研究授業を見学し、その後の研究討議に出席するたびに、授業実践者の授業を振り返ると同時に、自然と自己の授業実践の省察をおこなうようになっていく。そのため、回を重ねるごとに、反省会におけるコメントも充実したものになっていくと指導教諭は感じている。

(2) 「バディシステム」の導入～副部長への任用～

積極的に学校運営に関われるよう、各校務分掌の副部長に初任期教員をあてる「バディシステム」を導入している。これは年齢構成の変化を考え、次世代への引継ぎを意識して、校長が導入したものである。指導教諭は、「初任期教員が役職を与えられることで責任感を持って仕事に向かうようになった」という効果を感じている。

(3) パイプ役としてのミドルリーダーの役割

ミドルリーダー（30歳代が中心）を首席、指導教諭に養成していくなかで、ベテラン教員と初任期教員とのパイプ役としての役割を与える等、初任期教員を巻き込む形で組織を活性化するとともに初任期教員を育

(4) 指導教諭の職責の捉え直し

指導教諭の職責を、これまで支援学校で考えられてきた「自立活動の卓越した専門性、技能を持つこと」に加えて、「若手、ベテランも含めた指導をし、研修等を効果的に実施する校内体制を作ること」と校長が捉え直すことで、初任期教員を育てる組織づくりをしている。初任期教員にとって、相談相手が明確に決められていることが重要だと校長は考えている。

＜管理職・ミドルリーダーの工夫＞

2. 校長のビジョンの共有と具現化

(1) 校長のリーダーシップによる組織づくり

校長が強いリーダーシップで学校運営をおこない、年齢構成の急激な変化に耐えうる学校組織づくりをおこなっている。また、小学部、中学部、高等部という壁を越えた、学校全体の研修への参加率の高まりに、校長は組織として学校が機能していることに手ごたえを感じているようだ。調査時にも、放課後の研修にはほとんどの教員が出席し、2年目の教員の授業に関して、教員の年齢や所属に関係なく活発な議論が展開されている様子を見ることができた。

(2) 指導教諭による計画的な初任者指導と心のケア

校長の学校運営方針に従い、初任者指導教諭が初任者指導の年間計画を立て、計画的・効果的に指導をおこなっている。とくに肢体不自由児に対する医療的ケアなど、特別支援学校教員として必要なことを身につけさせることは徹底している。また、授業力に関しては①初任期教員との懇談、②授業案等の個別指導、③研究授業研究協議会のデザインをおこない、指導体制を整えている。とくに、初任期教員の悩みを共有する場を設定するなど心のケアにも努めている。初任者の多くは支援学校での勤務を希望していたわけではなく、入職前に想像していた仕事内容と実際の仕事内容との違いに戸惑いを感じる教員も少なくない。そこ

IV 資料

で、指導教諭や他の初任期教員との懇談の場が設置されることで、悩みや不安を共有し、新たな一歩を踏み出す契機となっていることが、初任期教員からの聞き取りからも明らかになっている。

＜初任期教員が成長する背景と独自の活動＞

3. あたため人間関係に支えられた多元的なサポート体制

(1) 多元的なサポート体制

1 クラスを複数の教員で指導する支援学校の体制により、初任期教員は先輩教員から日常的にアドバイスを受けている。通常、初任期教員は研究授業や研修のときにのみ、先輩教員に授業を見てもらい、アドバイスを受けていると考えられるが、支援学校の場合は、このように日常的にアドバイスをうけ、同時に、先輩教員の実践に学んでいる。また、クラスの他の教員のほか、学校全体の指導教諭、同じ部の指導教諭、同じ教科の先輩教員等、複数のサポートがある。

(2) 教員間の豊かな関係性

大人数で知らない教員間でも、励ましの声をかけるような教員間の豊かな関係性がある。たとえば、小学部の初任者が、研究授業日に廊下ですれ違った高等部の教員に「がんばってね！」と声をかけられるなどである。このような関係性が構築される学校の雰囲気があることが初任期教員の心理的なサポートとなっていることが聞き取りにより明らかになった。また、大人数だからこそ、同じ大学出身の先輩が在籍していることもあり、そのような同窓の先輩によるサポートを受けているという初任期教員の声もあった。

＜省察や同僚性に関わる特徴ある活動＞

4. 授業研究を通じた学びあい

(1) 授業力向上指導員による指導と教員の意識の変化

授業力向上指導員による指導を受け、研究授業の参観・研究協議を通して、同僚性を高める工夫がなされている。同僚性の高まりにより研修に参加する教員が増え、組織的な取組ができていく。校長は「教員の意識が変化した」と感じ、学校管理者として場を設定することの重要性を強調している。

(2) 2年目教員へのフォローアップ

授業力向上指導の対象は1年目教員だけでなく、2年目教員もフォローアップ研修を実施している。1年目・2年目の教員の研究授業の研究協議を全校の取り

組みとし、同僚間の意識を高めている。外部から来校している指導員の話によると、はじめは「何しに来たん？」という雰囲気があったが、指導員として5年目を迎え、成果を感じているとのこと。

(3) 校内PTの立ち上げ

プロジェクトチームを6つ立ち上げ、各チームに初任期教員を入れ、その中で、他の教員との間の同僚性を高めていくことを狙っている。今年度から本格的に実施したもので、初任期の教員の自己肯定感を上げる成果も狙っている。支援に役立つ資格を持つ教員が自主的に取り組む様子もみられ、今後、その効果が出てくることが期待されている。

＜OJT支援活動の工夫＞

5. 学びあい、悩みを共有しあえる体制づくり

指導教諭による新任教員に対する指導とOJTについて、重複する部分もあるが、指導教諭や初任期教員の語りを中心に、以下の通り、ポイントをまとめた。

①懇談

初任者が悩み等を共有する場。ある初任者はこの懇談時に突然泣き出したという。自分の思っていた教師の仕事とのギャップを感じていたころ、家で授業の準備をしていると、家族に「それ学校の先生の仕事やの？」と言われたことがショックで思い悩んでいたが、皆でその思いを共有することで、次第にその気持ちもなくなり、今では仕事が楽しいと言えるようになっている。

②個別対応

研究授業の指導案を作成する際、校長にサインをもらう前段階で指導教諭に見てもらい、個別に指導を受けることにしている。初任者によっては、何度もやり直しになり大変に思われているかもしれないが、個別に指導することにより、どのような子どもを担当しているのか等について指導教諭自身もよく理解し、指導にいかすことができている（学校規模が大きいので、指導教諭がすべての児童生徒の現状を把握することは困難）。

③研究授業・その後の討議の実施

初任者同士は必ずお互いの授業を見合い、研究討議に参加することになっている。また、1年目の教員には2年目の教員の研究授業にも参加することを求めている。指導教諭は、「研究討議を重ねることで、何が良かったか、悪かったかということだけではなく、「どうい

IV 資料

「うふうに改善していけばいいか」という視点に立って意見を言えるようになってきている」と感じている。