

## 新たな初任者研修の構築に向けて 文科省指定事業：総合的な教師力向上のための調査研究事業の取組を通して

岐阜県教育委員会教育研修課研修企画監 石原 嘉和

### はじめに

本県の教職員の年齢構成は、全教職員の36%を50代が占めており（平成25年度5月1日現在）、この50代の大量退職に伴い、教職員の大量採用が続いている。このまま推移していけば、10年後には教職経験10年目までの教職員が全教職員の約3分の1近くを占めることになる。（第2次岐阜県教育ビジョン）

このように教職員の経験年数の均衡が顕著に崩れ始めていることにより、先輩教員から若手教員への日常的な知識・技能の伝承がうまく図れない状況がある。

一方で、学校が抱える課題はより複雑・困難になっており、いじめ・不登校の問題はもとより、特別支援教育に係わる専門性の向上、ICT教育やグローバル化に対応した教育の充実やふるさと教育の推進等、初任者であってもその採用年度から教員としての高い指導力が求められており、初任者研修の一層の充実に向けた環境整備を図り、若手育成を含めた全教職員の教師力向上を図るための早急な対策が必要となっている。

現在、初任者研修は、その採用の日から1年間の教諭の職務の遂行に必要な事項に関する実践的な研修として、教育公務員特例法第23条等に基づいて行われており、初任者配置校におけるOJTである校内研修と都道府県や市町村の教員研修施設等において実施される校外研修によって行われている。このうち小中学校の校内研修においては、平成15年度から初任者研修に専念する教員として拠点校指導教員を配置する「拠点校方式」（初任者4～5人当たり一人の指導教員を配置）が導入され、一定の成果を上げているが、従来より以下のような課題が指摘されている。

- ・一人の初任者指導教員（拠点校指導教員）は、通常、一人の初任者に対して週1回程度しか指導に当たれず、初任者に対し継続的に十分な指導を行うことが困難であり、初任者が日々相談できる状況がない場合が見受けられる。
- ・学校も初任者指導教員に初任者の指導を任せてしまい、学校として責任をもって初任者の育成に組織的に取り組む体制が十分構築されていない場合も見受けられる。
- ・特に小学校においては、初任者が学級担任となっている中、授業（担任）を担当しつつ、多くの校内研修や校外研修をこなさなければならないことが、初任者の消化不良につながっている。

（「これからの学校教育を担う教員の資質能力向上について」教員養成部会 答申素案 27年10月）

これらの課題に対して岐阜県教育委員会では、平成26年度より、岐阜県型初任者研修（スタートアッププラン）（注1）を一部の研修対象者に対して実施しているが、ここで取り上げる「総合的な教師力向上のための調査研究事業」（以下、「調査研究事業」と記す）は、スタートアッププランと同様に、初任者の育成を学校全体の固有のミッションとして位置づけ、拠点校方式に依らず、学校全体で初任者を育成する継続的な体制を構築することや、初任者を指導教員の副担任として配置し、初任者研修に集中できる体制の確立など、個々の初任者の実態に即した研修の充実による初任者研修の質の向上に繋げるためのものである。また、スタートアッププランの検証結果と合わせ、対象校（10校）で実施されている校内OJTの具体的な取組状況や成果と課題等を明らかにし、今後、本県における初任者研修の抜本的な改革を進めていくための参考とし、新たな初任者研修の構築に向けた方向性を示すものである。

(注1) スタートアッププラン：小学校に配置される初任者のうち大学を卒業してすぐに採用された教員の一部を対象としたもので、配置された小学校（児童数100名～300名規模）には再任用による加配教員を配置し、初任者はその学校で優れた学級担任の副担任として勤務しながら、研修に専念するシステム。平成26年度は15人、平成27年度は14人を対象者としている。

## 1. 平成26年度（1年目）の調査研究より

「調査研究事業」では、初任者を継続的に複数名（2名）同一校に配置し、「担任をもつ研修方式（初任者A）」と「担任をもたない研修方式（初任者B）」を実施している。従って、初任者を複数名配置できる規模の大きい学校10校を選定し、調査研究を行った。

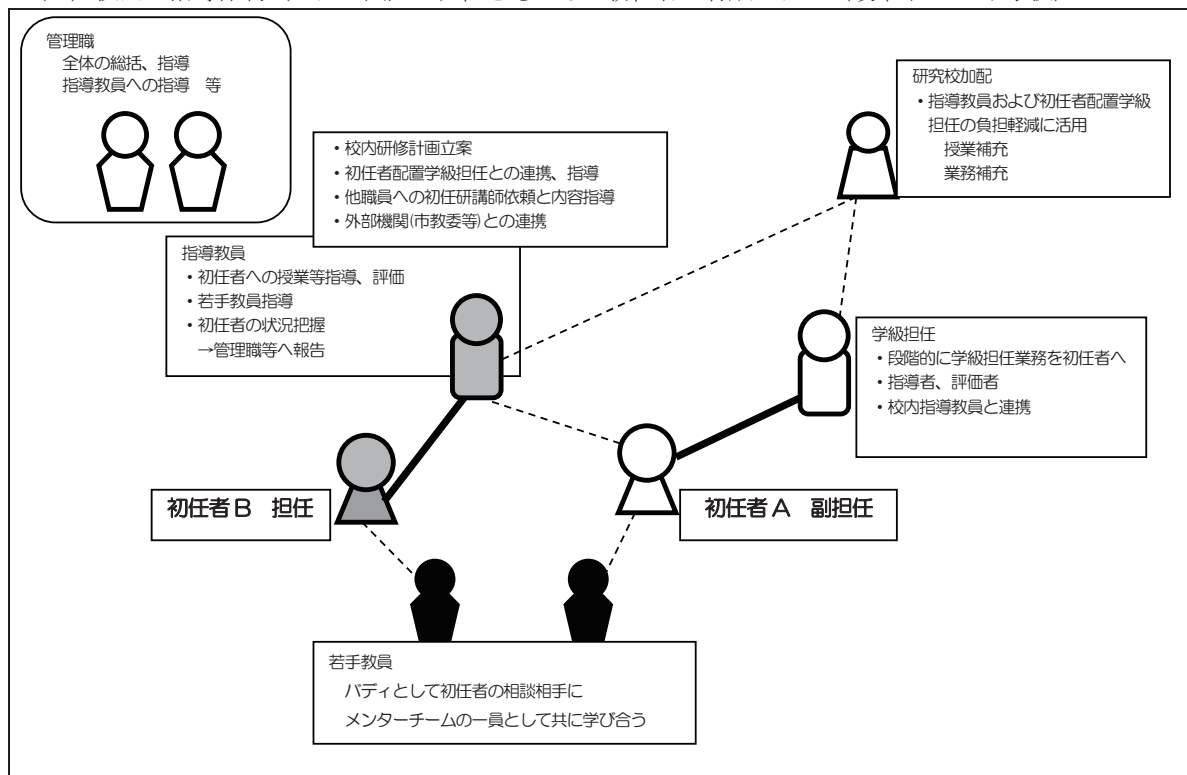
### (1) 配置校と初任者A、Bの研修成果（指定校全10校中6校を抽出）

学 校	初任者A	初任者B
○岐阜市立H小学校  ・学級数 22 ・児童数 623	・新規学卒者（23・女）国語 ・2年2組 副担任  <u>・学級担任の実践を常時身近で観察し、多くのことを学んだ。示範授業を通して多くの先輩教師から児童に対する様々な指導・援助の方法を学んだ。学級担任としての来年度の構想を具体的に描いている。</u>	・講師歴3年（26・女）国語 ・2年3組 担任  ・講師経験があり、年間を通して学級を経営していく見通しが持っている。指導教員や学年職員等の指導・助言を実践に生かし、教科指導力・学級経営力を以前より向上させている。来年度も十分に学級担任を任せられる状況にある。
○岐阜市立M小学校  ・学級数 26 ・児童数 802	・新規学卒者（23・女）小 ・6年2組 副担任  <u>・すべての学年の教科指導や道徳、特別活動などを学ぶ機会に恵まれ、児童の発達段階に応じた指導について理解が進んだ。6年生の算数少人数指導、5年生の家庭科教科担任を担当した。来年度は、学級担任としての構想を具体的にもっており、意欲も十分である。</u>	・講師歴3年（26・男）算数 ・3年4組 担任  ・先輩から学んだことを出来る事から実践に移し、これまでの講師経験で身に付けてきた指導方法を改善したり、指導の幅を広げたりすることができた。来年度に向けた意欲も十分であり、引き続き学級担任を任せられる状況にある。
○岐阜市立I小学校  ・学級数 29 ・児童数 772	・新規学卒者（23・男）英語 ・4年3組 副担任  <u>・4年生の算数の少人数指導と英語と書写の教科担任をして、4年生全体の児童理解を深めることができた。副担任として、保護者会の在り方や懇談なども学ぶことができ、来年度は学級担任として更なる向上が期待できる。</u>	・講師歴3年（36・女）社会 ・1年3組 担任  ・前年度、講師として一年生の学級担任を経験しているため、同学年を見通しをもち学級担任としての任務に取り組むことができた。来年度も学級担任を安心して任せられる状況にある。
○岐阜市立N小学校  ・学級数 25 ・児童数 749	・新規学卒者（23・男）理科 ・6年4組 副担任  <u>・低学年から高学年までの教科、領域などの授業参観を通して、小学校教員の専門性として求められる発達段階に応じた指導の在り方について学ぶことができた。また、多くの先輩教師から児童に対する多様な指導・援助の方法等を学ぶことができ、来年度の見通しを具体的に描くことができた。</u>	・新規学卒者（23・女）美術 ・2年3組 担任  ・初任者Aと同様、新規学卒者であるが大学3年時に本校で行った教育実習（低学年）の評価に基づき担任とした。初任Aが学んだことを初任Bに伝えることをミッションとするなど、互いに学び合えるよう工夫した。指導教員や学年職員等の指導を実践に生かし、来年度も安心して担任を任せられる。

<p>○岐阜市立 NH 小学校</p> <p>・学級数 22 ・児童数 690</p>	<p>・新規学卒者 (23・女) 特支 ・特別支援学級 副担任</p> <p>・特別支援の免許を生かして、<u>今後本校における特別支援の中核を任せていきたい</u>。今年度は特別支援学級だけでなく、中学年の教科指導や道徳、領域などを発達段階に応じて学び、多くの先輩教師から児童に対する多様な指導・援助の方法を学んだ。</p>	<p>・新規学卒者 (23・男) 保体 ・5年3組 担任</p> <p>・指導教員や学年職員の指導・援助を中心に学びながら、学級経営、教科指導ともに力をつけてきた。 若い教員が比較的多く、<u>6年目までの教員でチームを組んで若手研修会を継続した</u>ことが大きな成果となった。</p>
<p>○羽島市立 M 小学校</p> <p>・学級数 31 ・児童数 944</p>	<p>・講師歴 1年 (24・女) 国語 ・5年2組 副担任</p> <p>・<u>ベテランの学年主任の日常的な指導の下で、教科指導や生徒指導、学級経営の仕方を間近で見て研修を積んできた。</u>また<u>低学年から高学年まで全学年の授業参観を通して、多くの先輩教師から多様な指導・援助の方法を学ぶと共に、発達段階に応じた指導の違いも学ぶことができた。</u></p>	<p>・講師歴 5年 (28・男) 小 ・4年1組 担任</p> <p>・5年間の講師経験の中で、年間を通じた指導の見直しをもっており、指導教員や学年職員等の指導・助言を積極的に実践に生かし、来年度も学級担任を安心して任せられる。教員の数も多いことから、<u>20代の若手教員でチームを組んで校内研修に取り組んできた</u>ことは大変よかった。</p>

(「調査研究事業成果報告書」より抜粋 岐阜県教育委員会 27年3月) \_\_\_\_\_ 筆者

(2) 校内の指導体制 (モデル図) と担任をもたない初任者の育成プラン (岐阜市立 N 小学校)



■担任をもたない初任者の育成プラン

別紙1(2)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
学級経営 学級事務	■所属学級の副担任業務を行いながら学ぶことを基本とする。											
学級事務	◇諸類簿の氏名記入等の作業は任せる。 →どのような類簿があるのかを伝える。 →児童の名前を大切に記入する意味を教える。 →出席簿記入は、4・5月は担任→確認をする。 6月からは初任者が行う。 →歯科検診等の記録：担任が鉛筆書き。消書を行う。 →通知表の所見下書き段階を初任者に誘わせる。 管理職からの指導後の所見も添わせる。					→通知表の所見下書きを行い、担任下書きと比較させる。 →児童の作品に対する評価（朱書き）を担任と共に行う。			→指導要領の所見下書きを行い、担任下書きと比較させる。 →児童作品に対する評価を行う			
	◇学年・学級通信について、感想を必ず添わせる。 →なぜ通信を発行するのか、なぜこの話題が等、作成・発行の目的を考えさせてから、教える。					→掲載内容の指導を受け、初任者が通信を作成する。			→通信を作成する。			
	◇掲示物を学級担任と共に作成する。					→掲示内容の指導を受け、初任者が掲示物を作成する。			→掲示物を作成する。			
	担任の指導を見て学ぶ								できそうな指導を行う できそうな指導は支援してもらいやり遂げる			
				担任から手取り足取りで指導を受ける						手を引いてもらい自立に成かう		
学級経営	◇基本的に所属学級につく。 →他学年の懇の会、帰りの会、道徳、学級活動 等が参観できる機会を設け、発達段階や学年が異なる特定の課題等についても学ぶ機会とする。 →道徳や学級活動については、事前に学級担任から指導内容を聞いた上で参観する。 →遠2回程度、転もしくは帰りの会で参観の機会を設ける。参観内容は事前に担任に伝え、指導を受ける。 →給食指導は学級担任と共に行う。					→月に1回以上、道徳を指導する。 自学級を基本とするが、経験を多く積ませたいため、他学年でも実施する。他学年との連絡調整は初任者指導教員が行う。 →遠2回程度、転・帰りの会の道徳を行う。 →給食指導は学級担任と共に行う。			→道徳はすべて行うことを基本とする。 →他学年の転・帰りの会に参観する。 連絡調整は初任者指導教員が行う。 →他学年の給食指導に参観する。			

(3) 調査研究事業1年目の取組から

初任者 A (学級担任をもたない初任者) については、すべての調査研究指定校 (10校) より、研修内容が充実したことに加えて、初任者の負担軽減につながったという内容の報告を得られた。

- ① 副担任として担任の授業に毎日密着して参観できる (ジョブ・シャドウイング) と同時に、児童の実態をじっくりと観察することができる。担任が授業の中で子どもと向き合う丸ごとの授業 (言葉や表情、立ち居振る舞い、板書や子どもの反応など) を日常的に身近で参観できることによって、見て、聞いて、考え、目指すべき授業像をイメージとして具体的にもつことができる。目指すべき授業像に近づきたいと、自分でもやや背伸びをした挑戦を行い、それを省察 (reflection) して、新たな挑戦に挑むというサイクルにより、自ずと2年目以降の目指すべき授業の到達目標は高くなり、2年目以降の「伸び」がこれまでよりも大きいことが期待できる。
- ② 他学年の授業や道徳、特別活動、朝の会や終わりの会なども豊富に参観でき、児童の発達段階に応じた指導の在り方を多面的に学ぶことができる。これは担任をもつとなかなかできないことである。校内のより多くの先輩教諭の授業に触れられ、児童の発達段階に応じた指導法を学ぶことは、初任の段階で小学校教員としての専門性向上、指導の幅を広げられることに繋がっている。
- ③ 新年度の4月当初は、事務量も多く忙しい毎日が続くが、初任者にとって先の見通しが無いこの時期に、担任の指導のもと諸帳簿を作成したり、PTA 授業参観や保護者への対応の仕方等を実際に見て学ぶことができる。このことは、初任者の心的な負担軽減になっている。

一方、校長の意見の中には、「採用が決まり、学級担任としての夢や希望をもって臨もうとしていた初任者 A の担任が持てないという失望に対して、フォロー体制を整えておくことができなかった。学校体制として準備する必要がある。」(N小)「学級担任として頑張ろうと夢や希望、意欲をもって赴任したのにその意欲を大きく低下させてしまった。立ち直るまでのメンタル面のケアは十分だったか不安である。」(S小) というものがあった。初任者配置校の校長は、担任をもたない初任者 A に対して、研修の意義や目的を十分に説明するとともに、教育実習の延長線ではなく、学校組織にとってなくてはならない大切な一員であることが自覚できるよう、過重な負担にならない程度で、校務分掌や教科担任など、組織の中で任せられることを担当させる配慮も必要であろう。

羽島市立 M 小学校の初任者 I 教諭は、1年間の実践記録の結びに次のように記している。

私は、5年2組の副担任として配属された。4月当初は、副担任という立場での目標が定まらず、指導に迷いがあった。しかし、担任のY先生の素晴らしいご指導を間近で見て学ぶことのできるこの1年を、「決して無駄にしてはならない」「受け身では何の学びもない」と思い、その時から疑問に感じたことはすぐに質問し、ご指導をいただくようにした。Y先生は、時間を割いてきめ細かな指導をしてくださった。感謝の気持ちでいっぱいである。この恩返しは、この1年の研修を生かし、次年度で担任をして実践することにある。これからも私は、謙虚に学び続ける姿勢をもち続け、指導力の向上に努めたい。

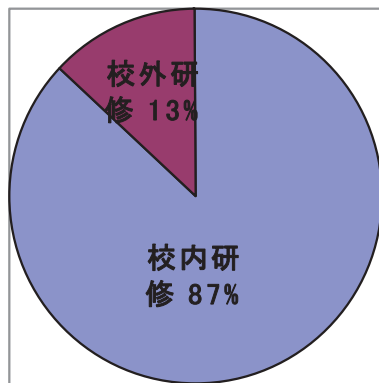
初任者Bについては、10校中8校までが3年以上の講師経験を持っており、ある程度の見通しをもち、初心に帰って初任者研修に望み着実に力を発揮することができた。

10校中の2校、N小学校と、NH小学校では、初任者Bも大学を卒業してすぐに採用された初任者であり、講師経験がないということで初任者Aと条件は同じであるが、両校とも評価は、「来年度も安心して担任を任せられる」とある。初任者個人の素質や力量、本人の努力も当然あるが、ここで注目したいことは、両校はもちろんのこと、すべての対象校における校内OJTの工夫である。

N小学校では、初任者B、3年目、5年目の教員で、校務だけでなく、私生活での相談もできることに配慮したメンターチームを構成した。メンバーは初任者の困り感を把握した場合、所属学年主任と教務主任に報告し、今後の相談体制や解決方法等について指導を受け、また教務主任は初任者の悩みや困り感に応じ、他の関係職員等に相談相手になるよう指示し、全職員で支援に当たる体制をとった。

NH小学校では、6年目までの教員で、若手研修会というチームを設け、学校業務だけでなく、私生活での相談も含め本音で語り合える会を組織した。臨時的任用講師も含めたこの若手研修会は、若手職員が共に高まり合うことを目指した有意義な校内研修体制であった。

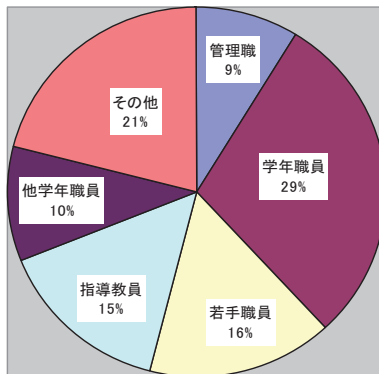
有効だと感じる研修は？ グラフ1



左の二つのグラフは、平成26年度採用の全初任者（小中学校）を対象としたものである。「初任者研修の中で、教師として力をつけるのに有効だと実感している研修内容をあげてください」という問いに対して、グラフ1のように、87%が校内研修の内容であり、その内訳項目は「校内示範授業」が30%で最も多く、次いで「校内生徒指導」18%、「校内学習指導」9%「校内授業研」9%と続いている。

「教員は学校で育つ」と言われるように、校内OJTを初任者は最も有効であると手ごたえを感じている。

悩みをどう解決しますか？ グラフ2



また、「あなたは、自分の悩みをどのように解決していますか？」という問いに対しては、グラフ2のように、「学年職員と相談して解決している」が29%で最も多く、次いで「若手職員」16%、「指導教員」15%、「管理職」9%と続いている。「その他」の内容としては、「家族」7%、「友人」7%、「自力解決」3%などが見られた。様々な悩みや不安などに対しても校内の同僚性により解決されたり解消されたりしている場合が多いことが伺える。

こうした校内研修の工夫は、初任者育成にとって有効であると同時に、ミドル層、ベテラン層にも刺激となり、学校組織全体の活性化につながって大きな効果を上げている。経験の浅い若手教職員を学校組織全体で育てていくということは、育てる側自身の成長にも繋がり、学校全体が学び、育ち、成長していくことなのだとの再認識が必要がある。

## 2. 平成27年度（2年目）の調査研究より

26年度の調査研究により、担任をもちず副担任として1年間研修に集中できる体制をとることは、大学を卒業したばかりで講師経験をもたない初任者にとっては、大変有効である。また、担任をもちながらでも、全教職員による校内指導体制を整え、特にメンターチーム等の活動を積極的に取り入れ、経験の浅い教師もミドル層やベテラン層も、共に学び合い、育ち合う校内OJTを充実させることが大変有効であることも明らかになってきた。羽島市立M小学校からも、以下のような報告が示されている。

- ・校内指導教員は、拠点校指導教員と比べて自校の初任者に専念することができ、初任者の状況の把握と、きめ細かな指導が可能となった。また、初任者と共に過ごす時間や直接指導する機会が増え、校内指導教員と初任者の良好な人間関係を築くことができた。
- ・自校の教員でチームを組み、初任者を育成する主体となることで、ミドル層やベテラン教員の主任層が、大切な後輩・後継者を育てているという実感をもつことができると共に、初任者育成が大切な職務であるという自覚をもち、熱意をもって指導することができた。
- ・若手教員のメンターチームは、初任者が教科指導や生徒指導、学級経営等の学校業務だけでなく、私生活面でも相談しやすく、メンタル面での支えとしても機能した。初任者の悩みや困り感を全職員で共有することができ、有効な支援策となっている。
- ・若手教員を対象とした校内研修の機会を増やしたことで、若手教員がお互いに切磋琢磨してスキルアップすることができた。

（「総合的な教師力向上のための調査研究事業成果報告書」より 岐阜県教育委員会 27年3月）

従って、「調査研究事業」の2年目となる27年度は、それぞれの対象校でメンターチームによる研修など、校内のOJTがどのように工夫・改善されているのか、また、拠点校指導方式に依らないことから、初任者や若手教員、臨時的任用講師等の育成を学校固有のミッションとして自覚し、ミドル層やベテラン層に至るまで全教職員の教師力向上や学校組織全体の活性化にどうつなげているのかという、組織マネジメントにおける工夫・改善という視点を中心にして検証してみることにした。

### （1）若手育成のための校内研修の工夫

#### ①岐阜市立H小学校

＜同僚性と研修の効率に配慮した意図的な学年所属＞

H小学校では、二人の初任者（副担任Aと担任B）を同学年に所属させた。初任者二人を同学年にすることで、学年会を利用して、ごく自然にOJTの時間確保が容易になった。また、二人の初任者が互いに高め合えるように、同じテーマで研修を実施し、副担任Aの不安を解消することに特に配慮した。（週6時間の校内研修の内、4時間を一緒に行うことができ、指導側の負担も軽減できた。）また、低学年（2年生）に配属したことで、6時間目の研修を有効に行うことができ、初任者指導の負担を軽減することができた。

#### ②岐阜市立S小学校

＜メンターチーム：「MOTTO」を軸とした職員組織全体の活性化＞

「もっと学びたい、もっと授業力、指導力を身に付けたい」との願いをもち、経験年数8年目までの7名（1年目二人、2年目二人、3年目一人、8年目一人、1年目講師一人）で、毎週火曜日に実施した。火曜日を実施日として固定して継続したことから、負担にならないよう、互いに週案を持ち寄って、研修者がその都度学びたいことを主体的に決めて1時間程度で行っている。教務主任や学年主任などのミドル層、教頭、校長も加わることもあるが、できるだけ若手の主体的な学びを大切にしている。

また、8年目の教員のリーダー性を育てることもねらいとしており、先輩として授業を公開したり、授業を見て相談に乗ったり、「MOTTO」におけるリーダーシップを積極的にとっていくように指導している。2年目、3年目の教員も先輩としてのリーダーシップを発揮せねばならず、互いに学び高め合う風土が芽生え、職員組織そのものの活性化

が図られているが、そこには、管理職のきめ細かな組織マネジメントがしっかりと位置付いている。

### ③岐阜市立I小学校

＜「チームI」で共に学び育つ若手研修＞

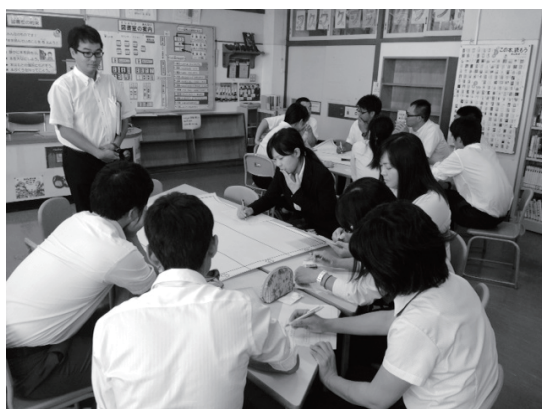


(2年目教員の授業)

経験年数6年目までの教員9名(1年目二人、2年目二人、3年目二人、6年目三人)を、「チームI」として、「メンバー」という自覚をもたせ、困ったとき、聞きたいことがあるときなど、このチームで対応できるようにし、日常的に何でも聞きあえる関係性をつくることを大切にしました。特に、実施日は固定せず、「チームI」の主体性を大切にしました。リーダーとして位置付けた6年目の教員三名(英語、社会、国語)は、積極的に自分の授業参観に誘い、放課後に授業について話し合うことが活発に行われた。また、2年目教員の専門教科が英語ということもあり、小学校の英語活動について「チームI」で一緒に教材研究をして、児童との接し方や理解の仕方など学び合うことができた。

### ④岐阜市立NH小学校

＜「P研修」による若手育成体制の充実＞



(P研修の様子)

経験年数3年目までの教員8人(1年目二人、2年目二人、3年目二人、講師二人)を対象者とし、希望者はいつでもメンバーに加わることができる。指導者は、初任者指導教員、教務主任、生徒指導主事とし、研修内容によっては、他のミドル層も随時参加する体制をつくった。(複数メンター制)開催は、随時としているが、月一回程度継続的に行った。

この「P研修」で工夫されているところは、単なる若者だけの研修会とはせず、必ず指導者がついて研修する体制をとっていることと、研修内容として「授業づくり」「学級づくり」「生徒指導」「保護者との関係づくり」などの領域について45項目の「研修テーマ」を一覧表で示してあり、そのテーマの中かから、その都度希望が多かったものや、タイムリーな内容を取り上げて実施していることである。

左に示したような「事例」について、研修対象者は、まず自分の考えを書き、その後その考えを互いに交流して深めていくわけである。メンターから一方的に指導を受けるのではなく、主体的、協働的に研修が進んだ。具体的な「事例」を基に交流することで、その後の実践に生かすことができるようにした。

また、一回の研修時間については、必ず1時間を超えないようにすると共に、参加については、短時間での参加も可とするなど、フレキシブルなものとした。自分の置かれている状況に合わせて研修に参加できることが好評であった。

#### Case

A教諭(3年目4年生担任)は、一人ひとりの子どもたちが1日の目当てをしっかりともてるようにするとともに、クラスも丸となって目当てに向かって生活できるよう、朝の会を工夫したいと考えています。

これまでは、学級委員がクラスの目当てを話したり、ペア交流させて一人ひとりが目当てを話す場を位置づけたりしてきましたが、子どもたちが自分の目当てを意識して生活できなかつたりするなど、問題点も出てきました。

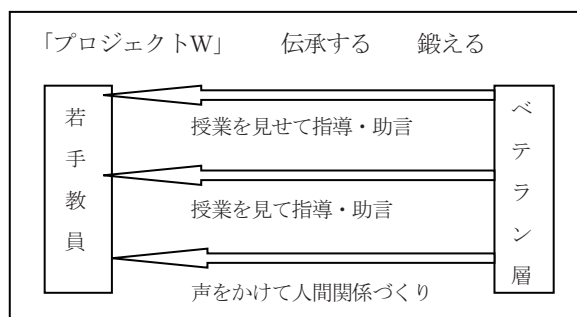
15分という限られた時間の中で、一人ひとりの子どもたちが1日の目当てをしっかりともち、クラス全体も目当てに向かって生活できるようにするために、あなたならどんな工夫をしますか？

(研修テーマの例)

## ⑤羽島市立T小学校

### ＜若手育成プロジェクトと若手育成研修会の両輪＞

T小学校では、大規模校である利点を生かし、校内の教科指導スペシャリストから学ぶ体制を整え、全職員が若手を育てることを通して自らの指導力の向上につなげるように、全職員を巻き込んだ校内OJT体制を管理職がマネジメントした。



「わかたけの会」		
第1回【7月14日】	学び方指導	教務主任
第2回【9月28日】	合唱指導	教頭
第3回【11月20日】	個人懇談の持ち方	生徒指導
第4回【12月18日】	服務・給与について	事務主任
第5回【2月予定】	理科実験・薬品管理	教頭
第6回【3月予定】	わが教育観	校長

「プロジェクトW」は、計画配置対象者（1校目、2校目）及び臨時的任用講師を中心に、若手教員を全職員がチームとして支え、学校経営や授業指導のノウハウを若手教員に伝え（伝承する）、教員＝社会人としての「常識」を教える（鍛える）ことを目的としている。内容としては、ミドル、ベテラン層は、若手教員に授業を提供する（見せる）、若手の授業を参観する（見る）、若手教員に声をかける（人間関係づくりを教える）こととしている。

校内OJTを、より効果的に行うものであり、職員相互の自主性や主体性の発揮によって、組織の活性化と人材育成を狙ったものとして有効であった。また、年度末に総合評価を行い、若手教員、さらには全職員の成長を確認したことも有効であった。

また、これとは別に、若手でも特に20代8名の若手教員を対象とした「わかたけの会」を年6回開催

した。これは、ある程度制度的に実施したもので、年間計画の中に位置づけて行われた。校長、教頭、教務、生徒指導、事務職員が専門性等を生かして実施した。内容に応じて若手教員に限らず、ミドル、ベテラン層も希望参加できるようにしたが、これは、職員組織全体に「学び、学び合う」風土を醸成し、全職員の自覚と指導力の向上を目指したものである。

### （2）校内での人材育成のポイントと課題

「調査研究事業」2年目の大きな成果として、どの学校においても初任者及び講師も含めた若手教員を育成するための組織をつくって、学校体制の中で人材育成に取り組んでいる。

ここでは、各学校における校内研修の工夫から、人材育成のポイントと課題になることをまとめてみた。

#### ① 校内での人材育成の大切なポイント

ア 参加者が自主的・主体的に研修を企画し、運営していくこと。

管理職やベテラン層の指導性や見通しは当然必要であるが、メンターチーム等の活動は、あくまでも参加者が主体的に研修テーマを決めたり、運営を自主的に行ったりすることができ、参加者の意向が反映されたものであることが望ましい。NH小学校での「P研修」は、研修内容として例示してある一覧表は、指導的立場の教員が作成しているが、そこから研修テーマを選ぶのは研修参加者である。

研修を進めていく上で、主体的、能動的な研修姿勢を同時に育てていくことは、これからの校内OJTには欠かせない要素である。

イ 若手教員が本音で話せる雰囲気作りがなされている。

どの学校でも、若手の研修チームが組織されているが、そこでは学校のことだけでなく、個人的な悩みや不安なども日常的に相談できるよう配慮されている。同僚性を育む中で互いに切磋琢磨し、支え合い、共に成長していくことは望ましいことであり、時には、うまくいかないことや失敗も吐き出せる環境があること



は大切である。S小学校の「チームMOTTO」は、毎週火曜日に気軽に若手同士が話し合う機会をつくっているが、年齢の近い者同士で様々な話題が語り合われており、若手相互のメンタルヘルスとしても大きく作用している。

ウ 先輩（メンター）の経験談が語られている。

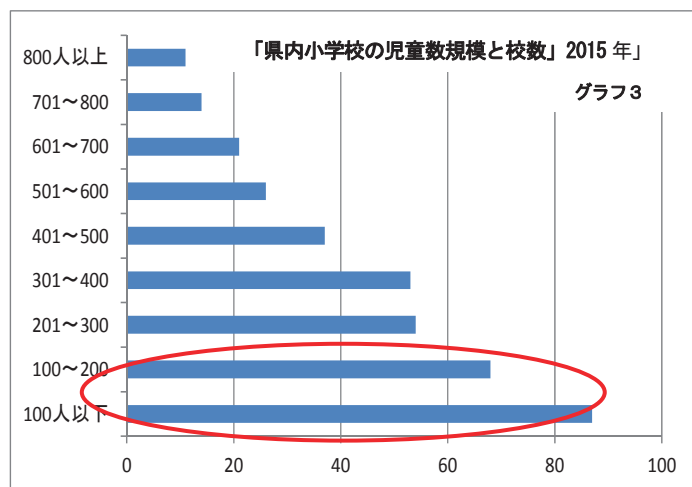
校内OJTは、先輩教員が自らの経験を語る実践的なアドバイスを中心として進められていくことが有効である。先輩教員は、自分の優れた実践の紹介だけでなく、失敗した経験や拙い実践で苦労したことも含めて、自分の経験を伝えることが大切である。経験を語る先輩教員も、自らの実践を振り返り、省察し、更なる資質の向上が期待できる。「よいメンターチームは、よいメンターを育てる」というように、互いに学び合い、人材育成のよりよい連鎖が生まれてくる。

## ② 校内OJT研修の課題

### ア 校内OJT研修の質の確保

若手チームを組織して、そこでの学び合い、切磋琢磨や支え合いなど、若手による校内研修は、悩み相談や不安の解消、互の切磋琢磨など、確かに効果はあるが、限界もある。若手だけでは、到達目標が不明確であるし、「これくらいでいいか」という安易な妥協に落ち着いてしまうこともある。目指すべき目標に向けて、若手が背伸びをし、ジャンプをする挑戦があってはじめて指導力は向上していく。だからこそ、管理職や先輩教員による指導性は不可欠であり、「メンター制校内研修」が極めて有効なのである。

ただ、若手教員らによる活発な議論や、主体的に資質向上を目指す姿勢は大切であり、若手の研修意欲や熱意を、学校組織全体の活力向上につなげていく視点も重要である。



### イ 学校の小規模化への対応

今回の「調査研究事業」の指定校は、学年4クラス程度、全校児童数500人以上の、規模の大きい学校であり、若手だけでチームを組んでも6～7名になり、「研修＝学び合い」も成立するが、本県の小中学校の規模は、少子化に伴い小さくなってきており、中学校においては、教科一人体制の学校も少なくない。そうした中で、いかにして校内に研修組織を機能させるかという大きな課題がある。

左のグラフ3は、本県の小学校の規模を児童数で示したものであるが、児童数200人以下の小規模小学校が、全小学校数371校に対して155校あり、全体の42%を占めている。

教員数が少ない中での、校内研修の組織化と活性化は難しい。小規模校であっても校内研修を活性化するためには、意図的に実践力のある核となる教員を配置することは必要であり、実践で範を示すことができる教員の存在は不可欠である。

また、市町村教育委員会がリーダーシップを発揮して、近隣学校どうしでの連携研修の在り方を示していくことも必要である。

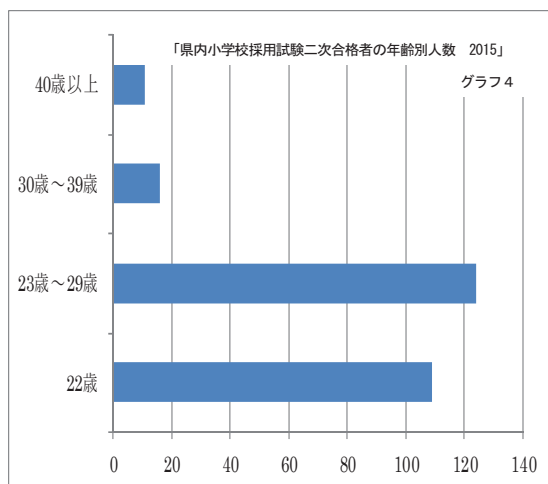
### ウ 「育成指標」の活用

今後、教員の研修については、「育成指標」の活用が有効である。岐阜県では現在、義務（悉皆）研修として、初任、2年、3年、4年、6年、さらに12年（10年経験者研修）研修を実施しているが、今後、センターでの集合研修の回数を減らしながら、各学校や各地区での研修回数が増えることを想定すれば、経験年数に応じて、どの程度の能力が要求されるのかという共通の指標が必要である。各学校により、各地域によりバ

ラバラな育成指標では、有効な教員育成とはならない。この「育成指標」は、教職のライフステージ全体を俯瞰して、例えば、「基礎形成期」「資質向上期」「資質充実期」「貢献期」などのように、キャリアステージに応じた指標の作成が望まれる。教員にとっては、自らの資質能力を把握し、キャリアアップに向けた目標設定を行うための具体的な指標として活用でき、管理職にとっては、自校の教員との自己啓発面談を通して、校内OJTにおける人材育成の指標としても活用できる。

### 3. これからの初任者研修

#### (1) 小学校配置初任者の副担任制



「調査研究事業」の成果から、本県の初任者研修においては、大学を卒業したばかりで講師経験を持たず、小学校に配置された初任者を、すべて副担任として配置する環境を整えたい。(中学校は、教科担任制であり初任者を副担任として配置している場合が多い。)

ただ、副担任として配置するためには、その分の定数加配が必要である。現在は、県の予算による「スタートアッププラン」の14名、国の予算による「調査研究事業」による10名を対象にした加配措置をして、副担任としての配置を一部実現している。

左のグラフ4からも分かるように、平成28年度小学校採用内定者260名のうち、大学を卒業したばかりの内定者(直採者)は109名であり、全内定者の42%である。毎年100名前後が対象者となるが、この分の加配を実現したい。

現在の拠点校方式の減少部分の振替や、その他の加配(少人数指導加配等)を「人材育成加配」として振り替える工夫等によって生み出せないものだろうか。今後増加する再任用教員を活用することも考慮して、経験豊富な教員を確保しながら、初任者が必要十分な研修にじっくりと取り組むことができる制度の構築が必要である。

#### (2) 拠点校方式から校内育成方式へ

今後の初任者研修は、現在の拠点校方式から校内育成方式へとシフトチェンジしていく。

校内に若手教員が増える中、初任者と共に臨時的任用講師も含めた若手を育成しつつ、それらの若手を指導、支援していくミドル、ベテラン層も同時に力をつけていくことができる環境整備が急務である。

これからの管理職には、人材育成が学校固有のミッションであることを強く自覚し、全職員が人材育成に参画していく組織運営能力が生まれ、人材育成によって、学校組織全体に活力を持たせていくことに本気で取り組んでいく気概とビジョンが必要である。時間をかけてある程度経験を積んでいけば、それほど意識しなくてもやがて一人前の教員になっていくという時代ではない。管理職が、戦略的、かつ意図的、継続的に校内の人材育成をしていかなければならない時代になっている。ミドル、ベテラン層から若手層へ、またその逆で、若手層からミドル、ベテラン層へといった双方向での学び合いを、日常的に行える組織風土の醸成が必要であり、その実現こそが、「学び続ける教職員」の具現である。

校内研修の方法については、メンターチーム等をはじめとした「調査研究事業」対象校による具体的な研修方法を参照し、学校規模や、児童生徒の実態、地域の願いなどに応じて、「育成指標」等も活用しつつ、各学校が主体的に工夫して実施することが望ましい。「教員は学校で育つ」ということは自明のことであるが、「学校＝職場」が、若手を含めたすべての教職員にとって、真の能力形成の場として機能していくことが重要である。

<参考> 「これからの学校教育を担う教員の資質能力向上について」

教員養成部会 答申案 27年10月

- 初任者の研修に関しては様々な地域で、メンター方式の他、経験豊かな再任用の教員や指導力の高い教員が担任する学級に初任者を副担任等として配置し、ジョブ・シャドウイングを用いるなどして、学級担任の教員がメンター役として常時初任者に指導や助言を行い、初任者を育成する方式等、先駆的な取組が行われており、これらを参考に改善方策を検討することが適当である。
- このような取組を踏まえ、メンターが常時初任者を含む若手教員に対して指導や助言を行えるような取組が促進されることが望まれる。この際、同一学校内で一人のメンターが一人または複数の初任者指導をするだけでなく、複数のメンターと初任者を含む複数の若手教員が研修チームを組織し、研修を実施する方法によることも効果的であり、このような組織的な研修を行う中で、例えば臨時的任用の教員に対する研修を実施することも可能であると考えられる。
- また、これらの方法に依る初任者研修の実施を支援するため、国は、引き続き必要な定数措置に努めるとともに、初任者若手教員が無理なく必要十分な知識・ノウハウを自然に身に付けることができるよう、研修実施マニュアルの配布等の必要な支援を講じるべきである。さらに、初任者研修がより効果的に行われるよう、学校管理職や直接初任者の指導に当たる指導教員等を対象とした研修を実施することが必要である。
- 以上の方式の実施に伴い、初任者研修における校内研修が充実することが考えられる。初任者の教員は、指導教員や先輩教員からの指導や助言を受けながら学校で日々実践し、省察・改善を繰り返す中で、教員として成長していくものである。その意味でOJTを中心とした校内研修により一層重点を置いて実施していくことが望ましい。
- 一方、校外研修についてはこうした校内研修の充実に伴い、実施期間を短縮する方向で運用されることが望ましく、演習や模擬授業、体験活動などAL研修（アクティブ・ラーニング研修）を取り入れたより実践的な内容に改善することが適当であり、前述した初任者研修の運用方針の見直しに反映するべきである。
- 初任者研修の実施に当たっては、校内研修、校外研修のいずれにおいても、新たな教育課題への対応や第三者的な視点からの客観性の高い指導や助言を得るため、教職大学院も含め大学と連携し、大学の知見や人材を活用しながら実施することも検討すべきである。