

重点目標の実現に向けたOJTの取り組み

～ 「ビジョン・ポジション・コミュニケーション」の人材育成システムを通して ～

うきは市立山春小学校
主幹教諭 徳永 真一

こんな手立てによって…

「人材育成計画」「個別の戦略マップ」の作成によるビジョンの明確化・共有化、育成支援者のポジションの明確化、コミュニケーション機会の充実を通して…

こんな成果があった！

組織的OJTの具体的な進め方が明らかとなり、重点目標の実現に向かおうとしている。

1 考えた

今年度、主幹教諭として本校に赴任し、校長の描いた学校経営ビジョンをどのように具現化したらよいか考えた。そして、学校の重点目標を実現していくために、経営の重点である「教員の実践的指導力の向上」に向けた人材育成を個別的・計画的・継続的に行っていくことが重要であると考え、本主題を設定した。そこで、若年、中堅層の教員を育成対象者とし、育成ビジョンの明確化・共有化、役割の明確化、コミュニケーションの充実を図りながら、メンタリングの手法を用いたOJTに取り組み、重点目標の実現に向かいたいと考えた。

2 やって見た

主幹教諭が、若年、中堅層3人の育成対象者の「個別の人材育成計画」を作成するとともに、育成対象者それぞれが、1年後のビジョン（短期目標）を明確にした「個別の戦略マップ」を作成し、それらをもとにビジョンを明確にし、共有した。また、メンター（育成支援者）、メンティ（育成対象者）、コーチ（コーディネート役）の構造を明確にして、組織的に取り組む体制をつくった。さらに、授業実践場面、校務分掌運営場面を育成の機会として、お互いにコミュニケーションを密に、評価、改善を図りながらOJTに取り組んだ（取り組んでいる）。

3 成果があった！

今年度3ヶ月間の取り組みを通して、少しずつではあるが、変容が見られる。中堅層は、校内研修担当者としてリーダーシップを発揮しながら研修の内容、方法を工夫し、授業が変わってきている手応えを感じている。若手のメンターとして、貢献意欲の高まりを実感している。若年層は、初めての学校現場から3ヶ月、授業での課題、学級経営での課題を明らかにしている。「分からないことが、分かってきた。」ことが成長である。そして、重点目標である「自ら表現し、共に学び合う子ども」の姿が、見えてきた。

重点目標の実現に向けたOJTの取り組み

～ 「ビジョン・ポジション・コミュニケーション」の人材育成システムを通して ～

| | | |
|---|---|----|
| 1 | 主題設定の理由 | 3 |
| | (1) これからの教育の動向と本県及び本市の課題から | 3 |
| | (2) 校長の描いた学校経営のビジョンと主幹教諭としての職務と役割から | 4 |
| | (3) 人材育成の実施状況及び方策の課題から | 5 |
| 2 | 主題の意味 | 6 |
| | (1) 本校の重点目標について | 6 |
| | (2) 重点目標の実現に向けたOJTについて | 6 |
| | (3) 「ビジョン・ポジション・コミュニケーション」について | 8 |
| | (4) 「ビジョン・ポジション・コミュニケーション」の人材育成システムについて | 12 |
| 3 | 研究の目標 | 12 |
| 4 | 研究の構想 | 12 |
| | (1) 研究の全体構想 | 12 |
| | (2) 研究計画 | 12 |
| 5 | 研究の実際 | 13 |
| | (1) C講師（要支援層）に対するOJT | 13 |
| | (2) B教諭（自立層）に対するOJT | 17 |
| | (3) A教諭（主幹層）に対するOJT | 18 |
| 6 | 成果と課題 | 20 |
| | <参考文献> | 20 |

重点目標の実現に向けたOJTの取り組み

～ 「ビジョン・ポジション・コミュニケーション」の人材育成システムを通して ～

うきは市立山春小学校
主幹教諭 徳永 真一

1 主題設定の理由

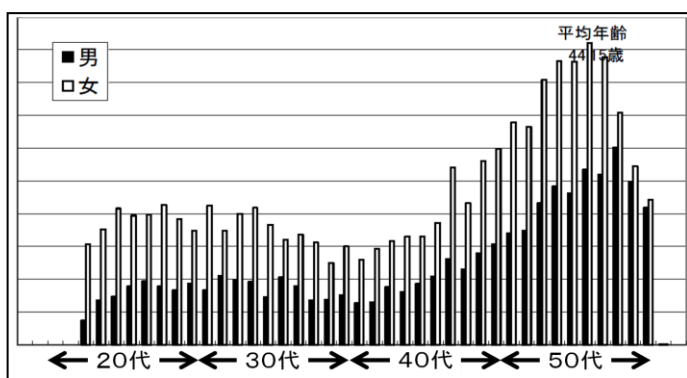
(1) これからの教育の動向と本県及び本市の課題から

第二期教育振興基本計画では、「多様で変化の激しい社会の中で個人の自立と協働を図るための能動的・主体的な力である『社会を生き抜く力』を誰もが身に付けられるようにする。」ことが、四つの基本的方向性の第一として挙げられている。そして、「子どもたちに基礎的・基本的な知識・技能と思考力・判断力・表現力等、主体的に学習に取り組む態度などの確かな学力を身に付けさせるため、教育内容・方法の一層の充実を図らねばならない。」としており、課題の発見・解決に向けて主体的・協働的に学ぶ学習、いわゆるアクティブ・ラーニングなど、新たな学習指導を位置付けた教育活動が必要とされている。

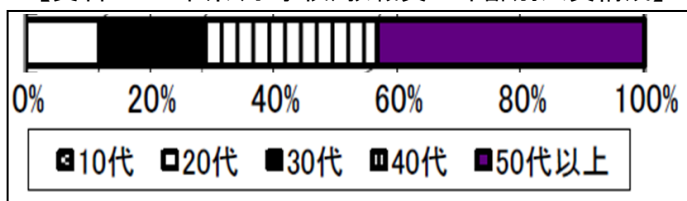
足下に目を向けてみると、いじめ、不登校等生徒指導上の諸問題への対応、特別支援教育の充実、保護者対応など、課題は複雑化・多様化している。

これから、このような時代の変化や学校の課題に、チームとして組織的に対応できる学校が求められており、それに応えることができる資質能力を有した教員の育成、学び続ける教員の育成が求められている。

さらに、「平成27年度福岡県教育施策実施計画」の《施策16》においては、ベテラン教員の大量退職に伴い、優秀な人材確保とベテラン教員のノウハウを若い世代に継承し、学校全体の教育力を向上させていくことを課題として、OJT (On the Job Training) の一層の充実を施策の方向の一つとして挙げている。資料1-1、資料1-2は、平成26年度本県及び本校のあるうきは市の小学校教職員の年齢別人員構成（「平成26年度教育調査報告書」福岡県教育委員会から抜粋）である。この資料から今後10年の間には、世代交代が進むことは明らかであり、福岡県と同様に、本校を含めたうきは市



【資料1-1 本県(小学校)教職員の年齢別人員構成】



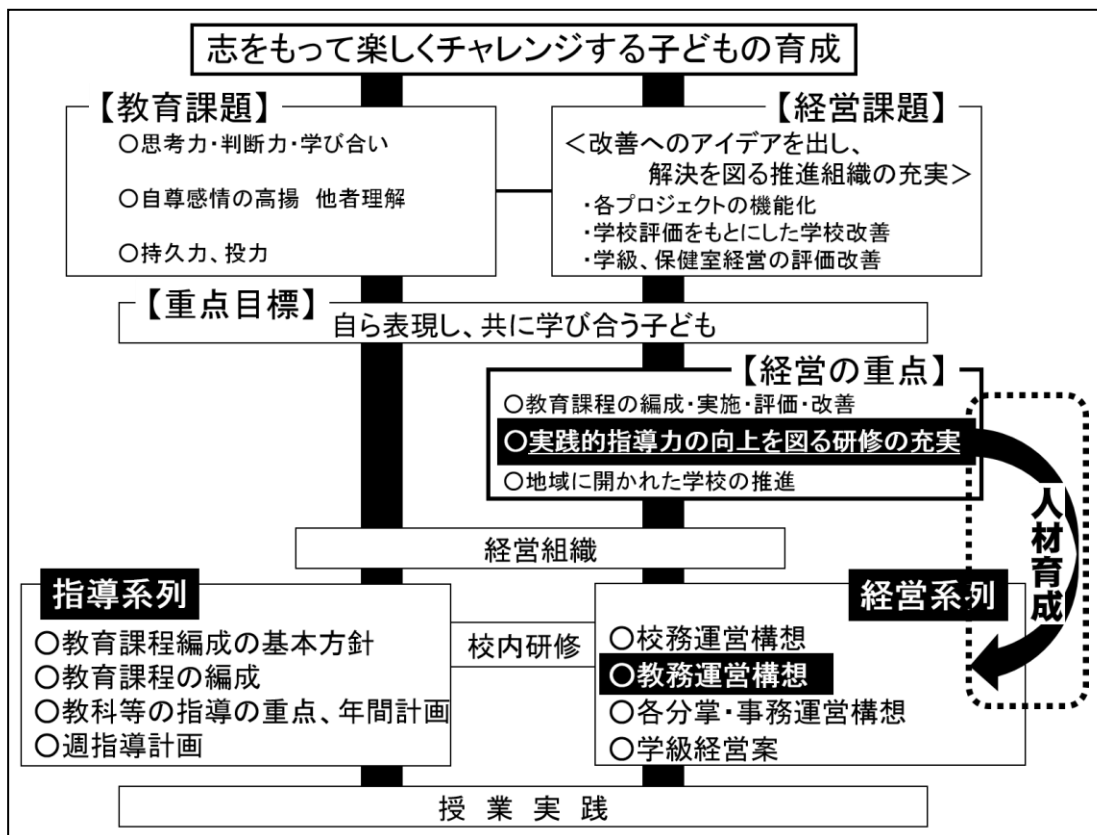
【資料1-2 本市(小学校)教職員の年齢別人員構成】

の学校教育にとって、中堅及び若手教員の資質能力の育成が急務である。

これらのことから、ミドルリーダーとして、校務分掌においてリーダーシップを発揮していく役割を担う中堅教員及び学級経営、授業づくりにおける基礎的・基本的な指導力を身に付けていくべき若手教員を対象として、教職員全体で組織的、計画的に「OJT (On the Job Training)」に取り組む本研究は、OJTの対象者の資質能力向上に留まらず、OJTを中心的に推進していく私の組織マネジメント能力育成にとっても意義があると考えられる。

(2) 校長の描いた学校経営のビジョンと主幹教諭としての職務と役割から

①校長の描いた学校経営のビジョンから



【資料2 本校の学校経営の基軸モデル上での人材育成の位置付け】

本研究が最終的にめざすものは、重点目標の実現である。資料2に示しているのは、本校の学校経営の流れを経営の基軸モデルに当てはめた図である。この図に示すように、【経営課題】をもとに、上のような、全職員が努力すべき目標である【経営の重点】を設定している。そこでは、「実践的指導力の向上を図る研修の充実」（資料2 白抜き文字）が挙げられている。この実践的指導力の向上を図ることは、それぞれの経験年数や立場に応じた職能成長を図ること、人材育成（資料2 波線囲み）である。

なぜならば、重点目標達成に向けて、教育課程の基本方針及び指導の重点を設定し、教育課程を編成し、週指導計画において各学級の担任が実践していくという指導系列を具体化しようとしても、職員一人一人のベクトルが揃い、実践的指導力の向上が図られなければ、重点目標の達成には至らないと考えるからである。

つまり、人材育成が重点目標の実現に向かうのであり、ここに、本研究の意義がある。

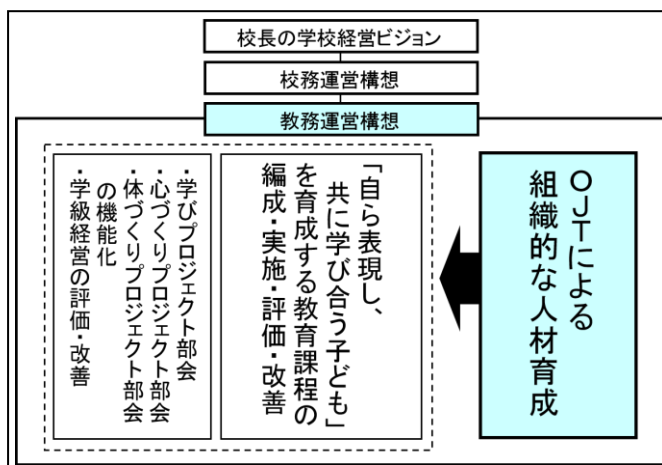
②主幹教諭としての職務と役割から

＜学校教育法第37条第9項＞

主幹教諭は、校長及び教頭を助け、命を受けて校務の一部を整理し、並びに児童の教育をつかさどる。

私は、今年度より主幹教諭として本校に赴任してきた。主幹教諭には、校長の指示・命令を受けて、校務の一部を整理するという職務が課せられている。これは、校長の描いた

ビジョンをより具体的に所属職員に届かせ実行していくことであり、さらに、職員一人一人の状況をとらえ強みを発揮伸張させながら、重点目標の実現を図っていくことである。そして、上述した資料2（「本校の学校経営の基軸モデル上での人材育成の位置付け」）で示す教務運営構想（資料3）により意図的、計画的に行っていくものである。そこで、経営の重点の一つである「実践的指導力の向上の充実」を教務運営構想において、OJTによる組織的な人材育成として具体化し、リーダーシップを発揮して推進していくことが主幹教諭としての役割であると考えた。と同時に、人材育成の視点から、教育課程の確実な実施・評価・改善、プロジェクト部会の機能化及び学級経営の評価・改善にアプローチできるのではないかと考え、本研究主題を設定した。



【資料3 教務運営構想のイメージ】

「実践的指導力の向上の充実」を教務運営構想において、OJTによる組織的な人材育成として具体化し、リーダーシップを発揮して推進していくことが主幹教諭としての役割であると考えた。と同時に、人材育成の視点から、教育課程の確実な実施・評価・改善、プロジェクト部会の機能化及び学級経営の評価・改善にアプローチできるのではないかと考え、本研究主題を設定した。

(3) 人材育成の実施状況及び方策の課題から

「学校経営15の方策」（平成26年 福岡県教育センター）によると、「資質能力が高まったと感じた要因」の調査では、校外での研修よりも、職場の体験を結びつけるOJTが機能しているという結果が出ている。そして、「教職員の人材育成にあたっては、日々の学校での活動や取り組みを、人材育成の観点から見直し、日常の組織運営の中に整理して位置づけることが効果的である。」との指摘もある。一方で、人材育成計画を作成し、キャリアステージに応じた個別の人材育成に努めることが重要なポイントとして挙げられているにもかかわらず、実際に行っている学校は非常に少ないという結果も出ている。これらのことから、計画的、個別的な人材育成を、校内で行っていくことが重要であるということが言える。

そこで、求められる教職員の資質能力を、「職務遂行能力」「プロジェクト遂行能力」「対人関係能力」「使命感、責任感、教育的愛情」といった要素でとらえる。そして、個別の人材育成計画の作成、短期的（1年間）なビジョンの明確化・共有化、取り組みの計画、実施、評価、改善のマネジメントサイクルの運用といった方策を中心として、メンタリングの手法を用いながら、OJTによる人材育成を推進していくことが大切であると考え。さらに、これは本県の課題にも応えるものであると考える。

2 主題の意味

(1) 本校の重点目標について

重点目標は、校長が、教育目標と子どもの現状から教育課題を明らかにして設定した一年間で達成すべき重点化した目標である。本校の重点目標は、以下に示すものである。

| 「自ら表現し、共に学び合う子ども」 | |
|--------------------------|---|
| 【具体的な姿】 | |
| 自ら表現する子ども | 目的に向かって自分の考えをもち、自分の中だけに閉じこめておくのではなく、相手を意識して伝えようと表現方法を工夫し、意欲的に書いたり話したりしようとする子ども。 |
| 共に学び合う子ども | お互いの考えや思いを伝え合い、互いのよさや違いを認め合いながら、よりよい考えへと練り上げ、学ぶ喜びを味わう子ども |

この重点目標設定の背景は、「志をもって楽しくチャレンジする子どもの育成」という中期的な学校の教育目標と本校の子どもの実態から具体化した教育課題のうち、「思考力・判断力・学び合い」という学力向上の課題に重きを置いて校長が設定したものである。

(2) 重点目標の実現に向けたOJT (On the Job Training) について

本研究におけるOJT (On the Job Training) とは、校長の指導の下、学校の重点目標の実現のために(目的)、先輩教員(育成支援者＝メンター)が、育成対象教員(対象＝メンティ)の教職員としての資質能力の向上を目指し(目標、内容)、学校現場における授業実践、担当校務分掌の運営といった仕事(機会)を通じて、個別的、計画的、継続的に評価、改善しながら育成する努力の過程である。

ここで、本研究のOJTの「育成の目的」、「育成の目標、内容」、「育成の対象」、「育成の支援者」、「育成の機会」を整理する。

① OJTの育成目的

重点目標の実現：自ら表現し、共に学び合う子どもの育成(子どもの変容)

② OJTの育成目標、内容(教職員に求められる資質能力)

| 資質能力 | 内 容 | 具 体 例 |
|--------------|----------|--|
| 授 業 力 | 授業を構想する力 | <ul style="list-style-type: none"> ・教材研究(内容分析) ・単元構成(単元の全体像を見通す) ・展開構想(1時間の学習過程を見通す) |
| | 授業を構成する力 | <ul style="list-style-type: none"> ・適切な発問 ・目的、内容、方法を明確にした活動 ・思考の流れがわかる構造化した板書 |
| | 授業を評価する力 | <ul style="list-style-type: none"> ・子どもの学びの状況を的確に見取る ・子どもの学びへの具体的な賞賛、価値付け、修正 ・授業構成の評価 |

| | | |
|----------------|--------------|--|
| 対人関係能力 | 教師—児童との関係 | <ul style="list-style-type: none"> ・学習規律の指導 ・子どもに対する深い愛情、責任感 ・信頼関係の構築 |
| | 教師—教師との関係 | <ul style="list-style-type: none"> ・礼儀作法、コミュニケーション ・組織人として、自己の役割の自覚 ・職員間の良い関係の構築 |
| | 教師—家庭・地域との関係 | <ul style="list-style-type: none"> ・礼儀作法、コミュニケーション ・保護者、地域のニーズの把握 ・家庭、地域との良い関係の構築 |
| プロジェクト 遂行能力 | 企画・構想・提案 | <ul style="list-style-type: none"> ・学校行事等、担当の文書作成、提案。 ・重点目標、経営の重点に対する具体的な企画、構想、提案。 |
| | チーム内職務遂行 | <ul style="list-style-type: none"> ・協働して学校行事等に当たる。 ・担当部会活動のP D C Aサイクル運営。 |
| | 戦略的思考 | <ul style="list-style-type: none"> ・取組に対し、様々な状況を想定する。 ・取組を効率、効果の点から考える |

これらの資質能力を、育成対象者に応じて個別に具体化し、**期待水準**として設定する。

③ O J Tの育成対象（メンティ）

校長の指導の下、経験年数、校務分掌上の役割等に鑑み、以下のように、O J Tの対象を、中堅、自立、要支援層から設定した。

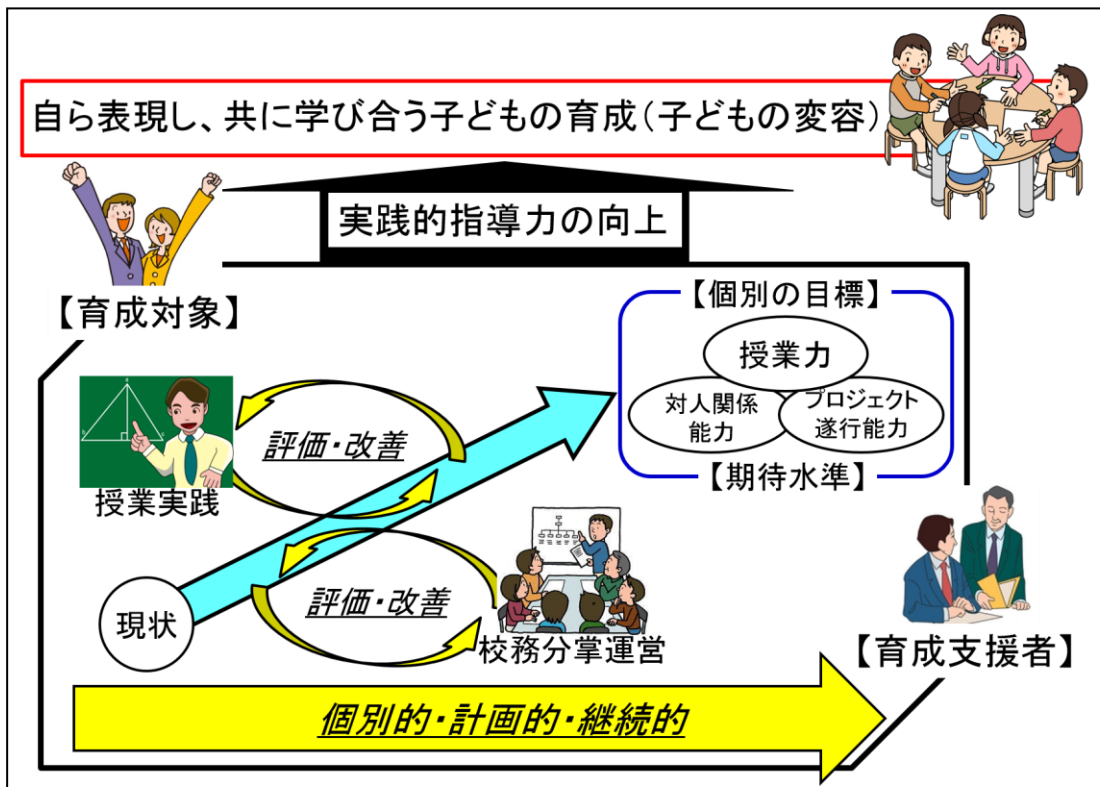
| 層 | 職 種 | 校務分掌、今後の期待等 |
|---------------|--------------|--|
| 中堅層 (A教諭) | 教諭 経験18年目 | 校内研修担当者、指導方法工夫改善、学力向上（学びづくり）部会リーダー。担当分掌をまとめ、ミドルリーダーとしてリーダー性を発揮し、特に、校内研修を中心となって推進することで、重点目標の実現をめざしてほしい。 |
| 自立層 (B教諭) | 教諭 経験7年目 | 第6学年担任、学力向上（学びづくり）部会副リーダー。確かな授業力をさらに伸ばすとともに、部会、校内研修等において新たな提案を行い、リーダーを補佐しながら、重点目標の実現をめざしてほしい。 |
| 要支援層 (C講師) | 講師 経験1年目 | 第5学年担任。学校現場が初めてであり、基礎的基本的な授業力、学級経営の力を身に付けてほしい。 |

④ O J Tの育成支援者（メンター）

校長の指導の下、全ての先輩教員がO J Tの主体となり得る。本研究では、主に、育成対象者が相互に育成支援者であり、主幹教諭が育成支援者となる。

⑤ O J Tの機会

- ・授業実践の場（前・中・後）
- ・校内研修及び各部会議の場
- ・O J Tのための特設の会議の場



【資料4 「重点目標の実現に向けたOJT」の構造】

(3) 「ビジョン・ポジション・コミュニケーション」について

① ビジョンについて

本研究における「ビジョン」とは、目標とその目標達成までのプロセスである。

< 目的 > ビジョンの明確化、ビジョンの付加・修正

< 内容 > 個別の戦略マップ（近未来予想図）、人材育成計画

< 方法 >

□育成対象者は、【今の自分の現状】、【1年後のなりたい自分】、【過程の姿（大きく学期ごと）】を明記した「個別の戦略マップ（近未来予想図）」を作成する。

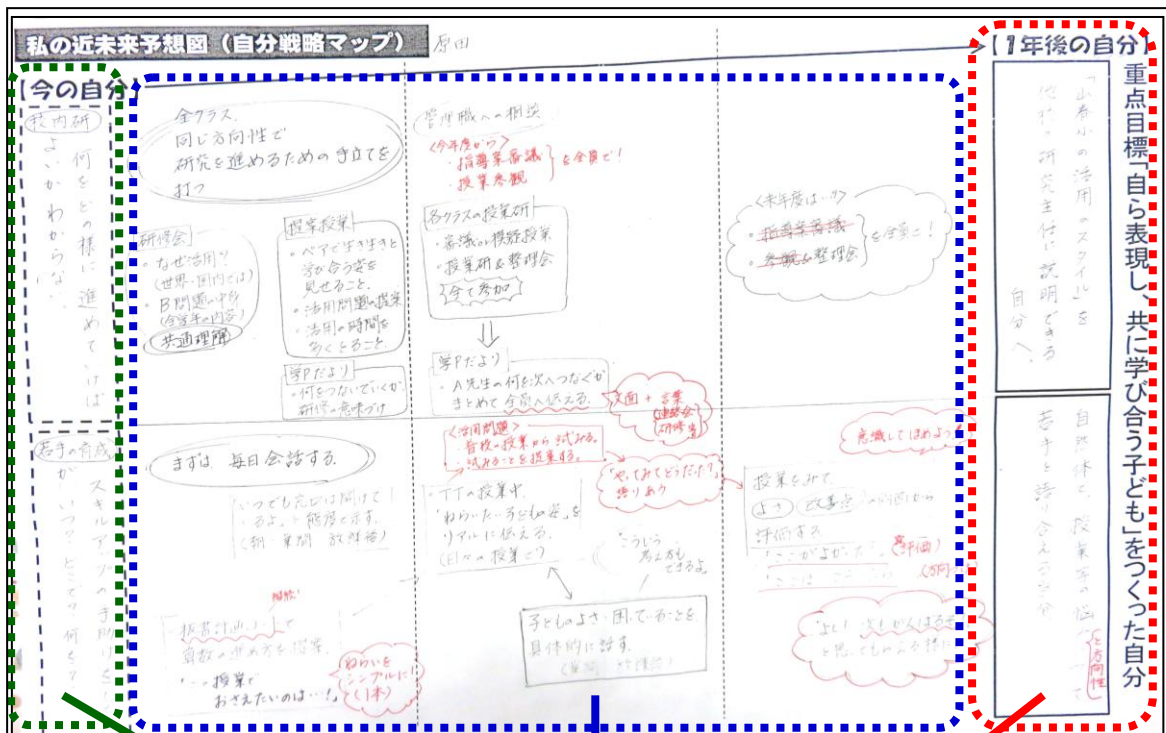
※ まずは、不十分でよい。日々の実践の中で、（場合によっては、主幹教諭や育成支援者と話し合いながら）付加・修正を加えていく。

□OJTを中心となって推進する主幹教諭は、獲得を期待する資質能力（「授業力」「対人関係能力」「プロジェクト遂行能力」）から個別の目標（期待水準）を明確にした個別の「人材育成計画」を作成する。

※ 育成対象者が作成した「個別の戦略マップ（近未来予想図）」と擦り合わせ、本人の目標と期待水準とのギャップを埋め、より適正な、実現可能な計画を作成する。

□学期末に、育成対象者が作成した「個別の戦略マップ（近未来予想図）」、主幹教諭が作成した個別の「人材育成計画」について、次の手順で評価・改善を行う。

・「個別の戦略マップ（近未来予想図）」における【なりたい自分】の達成度、「人材育成計画」における「目標」に対する達成度から自己評価、他者評価を行う。



| 自分の現状 (どんな自分から) | 過程の姿・方策等 (どんなプロセスで) | 1年後のなりたい自分 (どんな自分へ) |
|--|---|---|
| <p>授業実践や校務分掌運営等から振り返り、自分で考える不十分さや悩みについて、具体的に表す。</p> <p>例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・校内研修の進め方が分からない、見通しが無い。 ・道徳の時間のねらいや展開がよく分かっていない。 ・先輩として後輩教師に何ができるか分からない。 | <p>現状の自分から1年後のなりたい自分へ向かうために、どのようなプロセスがあるのかを、学期ごとに表す。取組(方策)や、段階的な「こんな自分の姿をめざす」といったスモールステップの目標など、個々に書きやすい内容、形式で自由に表す。</p> | <p>「自分の現状」から1年後、「どんな自分になりたいのか」について、具体的に表す。常に意識することができるよう、重点目標を明記しておく。</p> <p>例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本校の研究成果を他校へ説明できる自分 ・めあてとまとめが一貫した道徳の授業ができる自分 |

- 作成のポイントとして考えること ■
- **自由度があること**
発想を引き出すために、上の条件を踏まえつつ、作成者の書きやすい形式、内容で。
 - **完璧を求めないこと**
初めから量、質の充実を期待せず、見通しをもつことができた段階で加筆、修正を。
 - **達成可能な目標設定をさせること**
簡単すぎず困難すぎない目標(1年後のなりたい自分)の設定を。
- ※ 本人のやる気を引き出し、協働で進めていくという期待感をもたせるため。

【資料5 「個別の戦略マップ(近未来予想図)」について】

| 【重点目標】 | | 自ら表現し、共に学び合う子どもの育成 | | | |
|--------------------|---|--|--|---|--------------------------------|
| 1年後の なりたい 自分 | <H教諭>「山春小の活用スタイル」を他校の校内研修担当者に説明できる自分・自然体で、授業等の悩みを若手と語り合える自分 <T教諭>子どもが言葉をつないで話せるために必要なことを見つける自分、 <K教諭>分かる社会科の授業ができる自分、子ども自ら気付き・考え出す道徳の授業ができる自分 | | | | |
| 層 | 求められる力 | 授業力 <input type="checkbox"/> 授業を構想する力 <input type="checkbox"/> 授業を構成する力 <input type="checkbox"/> 授業を評価する力 | 対人関係能力 <input type="checkbox"/> 教師－児童の関係 <input type="checkbox"/> 教職員との関係 <input type="checkbox"/> 家庭・地域との関係 | プロジェクト遂行能力 <input type="checkbox"/> 企画・構想・提案 <input type="checkbox"/> チーム内職務遂行 <input type="checkbox"/> 戦略的思考 | 育成場面 |
| | 目指す姿 | | | | |
| (H) 中堅層 | ・重点目標達成に向けてプロジェクトリーダーとしての役割を果たすことができる。 (学びづくりのPDCAサイクル) ・要支援層、自立層のメンターとなることができる。 | <input type="checkbox"/> 指導方法工夫改善教員として、全ての学級において、C層児の学力向上を図るための方法を取り入れた授業ができる。 <input type="checkbox"/> 校内研修担当者として、「活用」と「学び合い」を位置付けたモデル授業をすることができる。 <input type="checkbox"/> 示範授業ができる。 | | <input type="checkbox"/> 主題研究をPDCAサイクルで運営することができる。 <input type="checkbox"/> 学びP部会を、課題に応じて計画的に開催することができる。 | ・学びP部会 |
| (T) 自立層 | ・学習指導において、重点目標達成に向けた内容、方法で授業を展開できる。 ・校務分掌において、新たな企画・提案ができる。 ・要支援層のメンターとなることができる。 | <input type="checkbox"/> 算数において、「活用問題」を位置付けた授業を各単元に位置付けて授業ができる。 <input type="checkbox"/> メンティーに対し、示範授業ができる。 <input type="checkbox"/> メンティーの学習指導、学級経営に関する悩みに対し、助言したり励ましたりできる。 | | 本校における「活用」について、活用の教材について、自分のアイデアをプロジェクト部会で提案することができる。 | ・学びP部会 ・山春井戸端会議 ・教室訪問後 |
| (K) 要支援層 | 教員として必要な、基礎的・基本的な力を身に付けることができる。 | <input type="checkbox"/> 特に、社会科、道徳において、学習指導要領をもとに、内容分析ができる。 <input type="checkbox"/> めあて－まとめのつながる授業が構想できる。 <input type="checkbox"/> 子どもに分かる発問、板書ができる。 <input type="checkbox"/> 授業の課題－改善策を考えることができる。 <input type="checkbox"/> 分からないことを、自分から尋ねることができる。 | | <input type="checkbox"/> 基礎的・基本的なもの(事務的な内容)を身に付ける。 <input type="checkbox"/> 学校行事、職員での作業等において、率先して動くことができる。 | ・山春井戸端会議 ・教室訪問前後 ・示範授業前後 |

【資料6 個別の人材育成計画】

<「個別の人材育成計画」の項目>

| 項目 | 内容等 |
|--------------|--|
| ① 層 | 育成対象者の経験年数、役割等を考慮して階層の段階を設定する。(要支援層、自立層、中堅層・・・) |
| ② 重点目標 | 「学校の重点目標」を明記する。このことにより、育成の目的を明確にし、意識下することができる。 |
| ③ 1年後のなりたい自分 | 上述の育成対象者が作成した「個別の戦略マップ(金未来予想図)」における「1年後のなりたい自分」を明記する。このことにより、人材育成計画における目標(「目指す姿、求められる力」との整合性を図ることができる。 |
| ④ 目指す姿 | 目標(1年後の期待する姿)を設定する。 |
| ⑤ 求められる力 | 「目指す姿」を、求められる資質能力から具体化して、設定する。 |
| ⑥ 育成場面 | いつ、どんな機会で作成するのかについて主たる場面を設定する。 |

■ 作成のポイントとして考えること ■

○ 共有化すること

育成対象者に対して、計画を共有することにより、同じベクトルで取り組むことができる。(※共有の方法と効果については、「コミュニケーション」で説明する。)また、他の教職員とも、OJTの意図や計画を共通理解することで、全職員で取り組むことができる。

② ポジションについて

本研究における「ポジション」とは、メンタリングの手法を用いて、「コーチ」「メンター」「メンティ」それぞれの役割、立場を明確し、その3者の関係を構造化することである。

<役割の明確化>

【コーチ】・・・主幹教諭

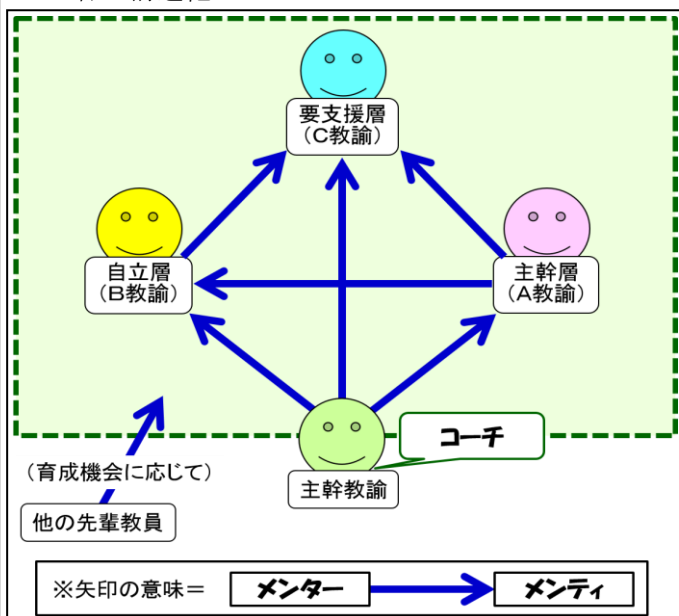
本研究におけるOJTのコーディネイト役であり、具体的なOJTの内容、日程の調整、全体的な課題解決の支援を行う。

【メンター】・・・先輩教員（本研究では、自立層、中堅層及び主幹教諭）

メンティとの信頼関係の構築、指導、保護、育成機会の設定、モデル、カウンセリング、賞賛、励まし等のスキルを用いる。

【メンティ】・・・育成対象者である要支援層、自立層、中堅層

<3者の構造化>



【資料7 OJTの3者の構造】

③ コミュニケーションについて

本研究における「コミュニケーション」とは、上述の「ビジョン」「ポジション」を機能させるための意思や思考を伝達し合う活動である。

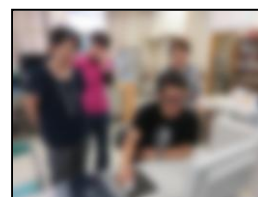
< 目的 > ビジョンの共有、評価・改善、具体的な支援、良好な人間関係構築

< 内容 > ビジョンの吟味、目標達成度の評価→「個別の戦略マップ（近未来予想図）」、「人材育成計画」の付加・修正（方策の改善）

< 方法 >

□ 「山春井戸端会議」

毎週火曜日放課後実施、メンティの課題、悩み等に対する解決の方法の検討、ビジョンの付加・修正、その他教育に関する（教育に関すること以外でも）様々な情報交換を行う。



- 「育成場面での具体的支援」・・・ 授業構想時、授業参観、授業後に、アイデアの提供、評価、改善策検討を行う。また、校内研修の計画段階や研修後に、研修の内容、日程、成果と課題、改善の検討、改善策について議論する。



(3) 「ビジョン・ポジション・コミュニケーション」の人材育成システムについて

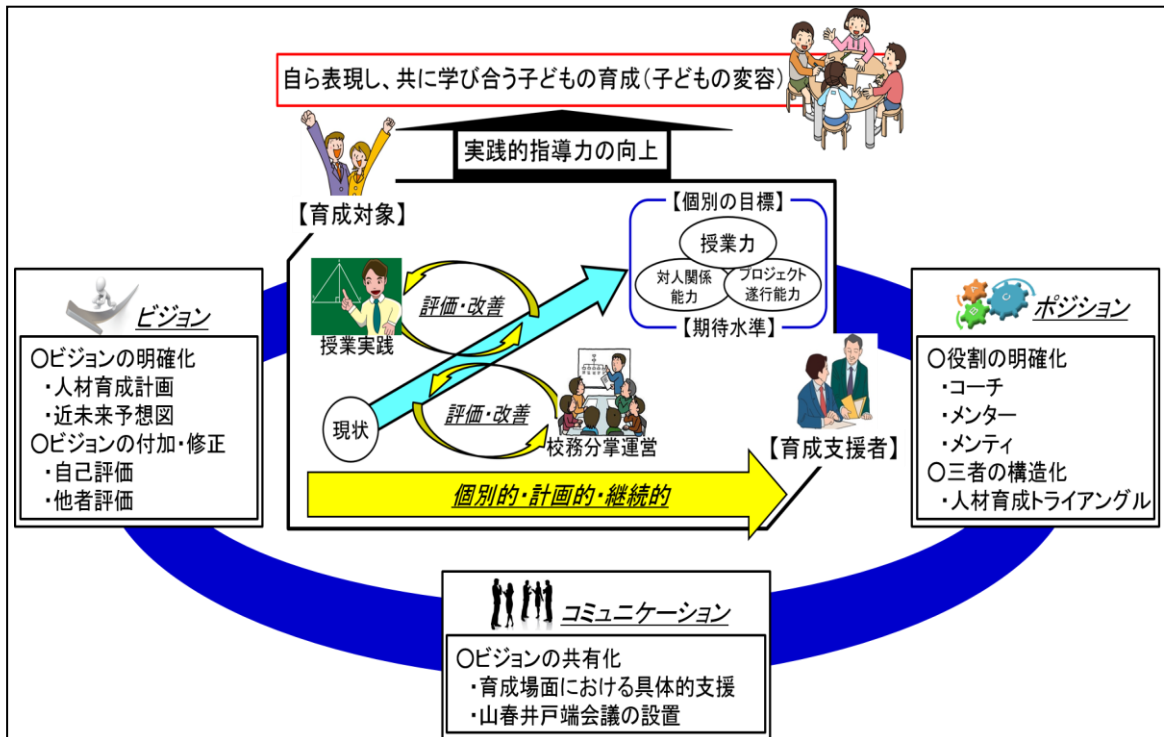
本研究における「ビジョン・ポジション・コミュニケーション」の人材育成システムとは、ビジョン、ポジション、コミュニケーションを、育成対象者と育成支援者に応じて、主幹教諭が調整しながら有効に働かせていく仕組みである。

3 研究の目標

本校の重点目標の実現に向けた計画的、個別的、継続的なOJTを推進し、教職員の実践的指導力の向上を図るための、ビジョンの明確化、ポジションの明確化、構造化、コミュニケーションの充実といった、組織にとって必要な条件整備の有効性を明らかにする。

4 研究の構想

(1) 研究の全体構想



【資料 8 全体構想図】

(2) 研究計画

平成27年4月～平成28年3月

(※本年度からの研究であるため、平成27年4月～7月までの実践であり、現在進行中である。)

5 研究の実際

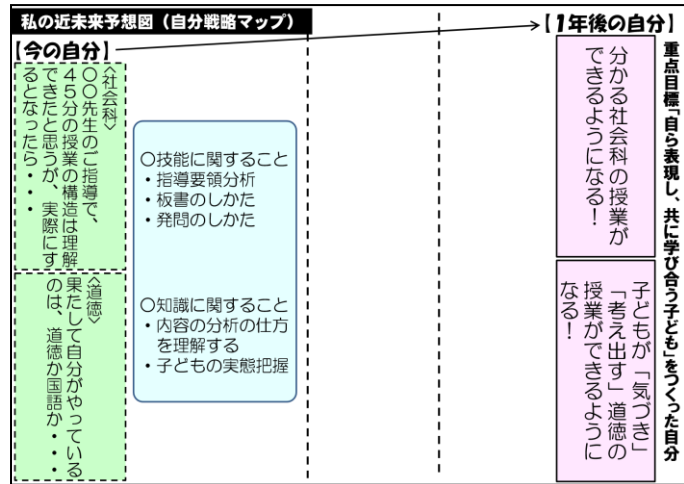
(1) C講師(要支援層)に対するOJT

C講師は、5年生担任。今年3月に大学院を出たばかりで、学校現場は初めてである。大学での専門は、社会科と道徳。これらの授業力の育成を中心にして、以下のようにOJTに取り組んだ。

① ビジョン について・・・4月下旬

ア 「個別の戦略マップ(近未来予想図)」の作成

右の【資料9】は、C講師が4月下旬に作成した「個別の戦略マップ(以下、近未来予想図)」である。上述しているように、初めての学校現場で、今の自分の現状、1年後の自分の姿、そのためのプロセスをはっきりとイメージすることができていない段階である。社会科学学習指導に関して、1時間の基本的な学習過程については講話形式で話をして知識としては分かっているが、実践では不十分である。道徳学習指導に関しては、



【資料9 C講師の「近未来予想図」(4月中旬段階)】

道徳の時間の目標、内容、方法の全般が不十分な状態であり、そのため、1年後の自分のイメージもぼんやりとしたものである。さらに、1年間のプロセスについても、1学期分の大まかなことしか書くことができていない。そこで、C講師と話をしながら、以下のような「個別の人材育成計画」を作成して、目標を設定した。

イ 「個別の人材育成計画」の作成

| | | | | |
|---------------------------------|---|--------|--|---|
| 1年後の自分 | <input type="checkbox"/> 「分かる」社会科の授業ができる自分 <input type="checkbox"/> 子どもが自ら「気づき」、「考え出す」授業ができる自分 | | | |
| 求められる力 目指す姿 | 授業力 | 対人関係能力 | プロジェクト 遂行能力 | 育成場面 |
| 教員として必要な、基礎的・基本的な力を身に付けることができる。 | <input type="checkbox"/> 社会科、道徳で、学習指導要領を基に内容分析ができる。 <input type="checkbox"/> めあてーまとめがつながる授業を構想することができる。 <input type="checkbox"/> 分かる発問・板書ができる。 <input type="checkbox"/> 授業の課題ー改善策を考えることができる。 <input type="checkbox"/> 分からないことを、自分から尋ねることができる。 | | <input type="checkbox"/> 基礎的・基本的なもの(事務的内容)ができるようになる。 <input type="checkbox"/> 学校行事、作業等で、率先して動くことができる。 | ・山春井戸端会議 ・教室訪問(授業参観) ・事前事後 ・示範授業前後 |

【資料10 C講師の「個別の人材育成計画」】

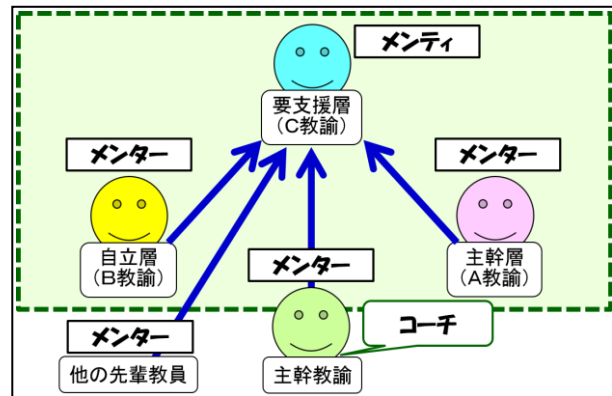
【資料10】は、C講師が作成した「近未来予想図」とC講師の実態を考慮して作成した「個別の人材育成計画」である。基礎的・基本的な授業力の習得、確実に事務処理ができるようになりことを中心とした計画を作成した。

② ポジション について

＜メンターそれぞれの役割について＞

- ・ **A教諭（主幹層）**：算数科学習指導に関する支援、校内研修に関する目的、内容、方法に関する支援、その他お悩み相談役
- ・ **B教諭（自立層）**：学級経営（学級事務、子どもとの接し方、教室環境等）に関する支援、授業全般に関する支援、ビジョン（近未来予想図）に関する支援、その他お悩み相談
- ・ **他の先輩教員**：成績処理の仕方、通知表の所見の書き方等学級事務に関する具体的支援、その他お悩み相談
- ・ **主幹教諭**：主に、社会科、道徳の授業に関する指導及びビジョン構築の支援

※コーチとして、OJTの役割分担、日程、内容に関する連絡・調整

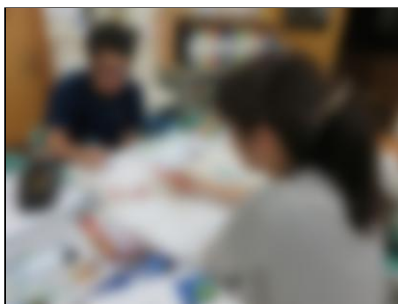


【資料11 C講師のOJTの構造】

③ コミュニケーション について

＜コミュニケーション場面その①：6月中旬＞

- メンター：A教諭（主幹層）、B教諭（自立層）
- 支援内容：算数科学習指導に向けての授業づくり（内容分析、教材開発、学習過程）
- 支援場面：山春井戸端会議



【資料12 B教諭による支援】



【資料13 C講師の授業】

本年度、教育課程編成において重点教科として算数科を挙げている。主題研究の対象教科でもあり、思考力・判断力・表現力の育成を目指している。指導方法として、基礎・基本の内容を使う活用問題に、友達とペアで協働して取り組む。（※研究推進については、校内研修担当者であるA教諭のOJTの実際において後述する。）そこで、B教諭に次の点から支援することを確認（指示）した。

- 1点目：内容分析の仕方→内容の系統の明確化
- 2点目：単元における内容の構成
- 3点目：1時間のねらいの焦点化と具体的な学習過程
- 4点目：低位層児童への個別の配慮事項

【資料12】は、実際の支援の様子である。学習指導要領の見方、指導内容と教科書の内容とのつながりについてなど、具体的にB教諭が教える姿や、C講師から「～は、どうするのですか？」と実際の授業場面を想定して尋ねる姿があった。

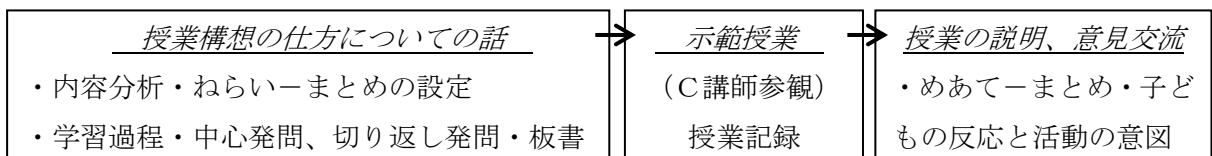
さらに、A教諭からは、校内研修担当者の立場から、指導内容に応じた活用問題例が提案され、その活用問題を使った授業を展開することを計画し、授業を行った。【資料13】は、授業の様子である。1枚の活用問題プリントを、友達とペアで試行錯誤しながら考えている様子が見える。

＜コミュニケーション場面その②：4月下旬＞

- メンター：主幹教諭
- 支援内容：道徳学習指導における、授業構想→授業実践→授業評価について
- 支援場面：道徳の時間の授業（事前、授業中、事後）

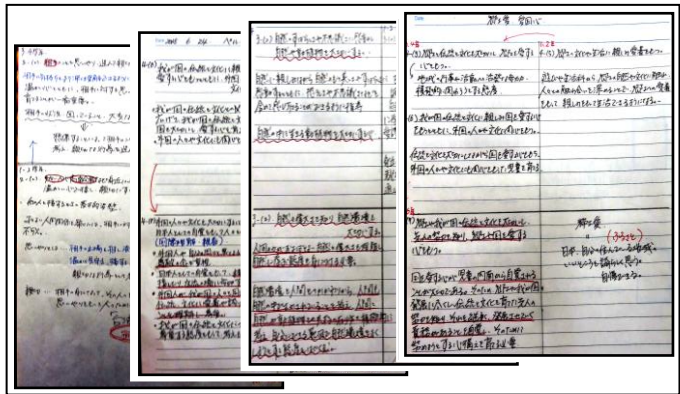
C講師の悩み（今の自分の現状）として、「道徳の授業のねらい、授業展開が分からない。」ということがある。そして、年間35時間、毎週1時間の「道徳の時間」の授業を積み重ねていくことが、教育課題解決につながる。そこで、人材育成計画で設定した、道徳の時間の授業力育成に向け支援を行った。

まず、授業の課題を明らかにするために、C講師の授業を参観した。人生初めての道徳の時間の授業。内容分析（内容の系統）からの価値解釈、学習過程、発問、板書といった基本的な授業づくり、授業展開についての課題があった。そこで、道徳の時間の目標、内容についての説明を行い、示範授業を見せることを確認し、次のような手順で、支援した。

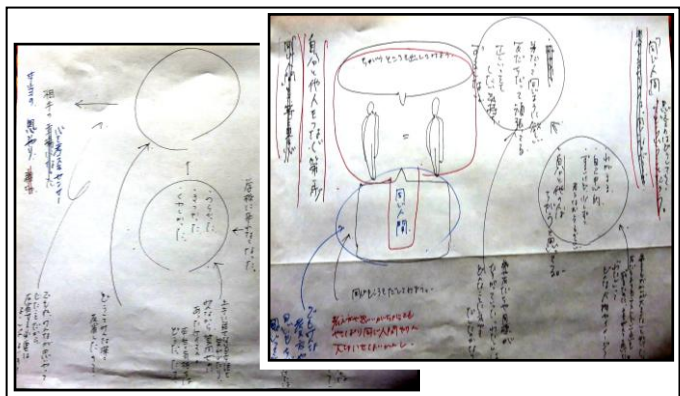


このような手順で行った示範授業後、C講師は、内容の分析の大切さ、1時間の学習過程の意味（道徳的価値の理解→道徳的価値の自覚→道徳的実践意欲）を理解することができた。

【資料14】は、C講師が、毎週必ず作成している内容分析ノートである。「学習指導要領解説編 道徳」と副読本、「私たちの道徳」、国語辞典を見比べながら、ノートを四分割し、低ー中ー高学年ごとの価値項目の系統を明らかにしている。さらに、本時とらえさせたい価値を、子どもが納得できる言葉に解釈し直して分析を行っている。この分析をもとに、【資料15】のような板書・発問計画を作成し、毎時間の道徳の授業に臨んでいるのである。授業参観を通して課題を明らかにし、課題解決のための授業構想についての話、示範授業による授業イメージの構築、授業の立場の意見交流といった手順で支援を行ったことが、C講師の授業構想の力を育成していく上で有効であったと考えている。



【資料14 C講師の内容分析】



【資料15 C講師の板書・発問計画】

＜コミュニケーション場面その③：7月中旬＞

- メンター：B教諭（自立層）、主幹教諭
- 支援内容：「個別の戦略マップ（近未来予想図）」をもとにした2学期に向けた評価・改善
- 支援場面：山春井戸端会議

近未来予想図と自己評価（近未来予想図達成度）をもとに、B教諭が中心のメンターとして、C講師の1学期の成果と2学期に向けた課題を明らかにしていった（【資料16】）。

4月と7月の近未来予想図の変容（※右、赤字が付加・修正分）

＜成果＞

- ・道徳での価値解釈ができたので、ねらいが明確な授業ができた。（学習指導要領から系統を分析→資料をもとに価値をとらえる）
- ・社会科で、教科者に一工夫加えた授業（教材）ができた。

＜課題＞

- ・教師がしゃべりすぎない授業をする！
- ・めあてとまとめをつなぐ展開

＜社会科の授業に関して＞

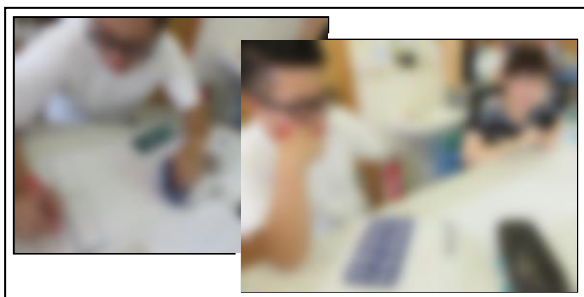
- 子どもが自分で「まとめ」を書けることができる社会科の授業ができる自分

＜道徳の授業に関して＞

- 子どもが発言をつなぐ授業ができる自分

【資料16 C講師の「近未来予想図」をもとにした評価・改善】

1学期の成果（成長の実感）、2学期の課題（めざす授業）とともに、1年後めざす自分の姿も



【資料17 メンターとの山春井戸端会議】

具体化することができた。メンターであるB教諭は、C教諭に「子どもの姿で嬉しかったことは？」「どうして、そんな姿があったの？」と相手の考えを引き出すような質問や、「私は、～なところに気を付けて授業に臨んでいる。」と自分の経験から、方向性を導き出そうとするような受容したり確認したりするスキルを発

揮しながらC講師に接していた。このことが、C講師の成果と課題を明らかにすることになった。

□■□ C講師（要支援層）に対するOJTについての考察 ■□■

C講師に対するOJTの1学期の取り組みから、授業力、特に授業を構想する力の伸びを感じることができた。それは、C講師が続けている、毎時間の道徳の内容分析ノート、板書計画の作成やビジョンの評価・改善から分かる。これは、B教諭を中心としたメンターの役割を明確にし（ポジション）、授業前後、日常的に適切な支援を行ったこと（コミュニケーション）が有効であった。また、4月段階では、不十分だったビジョンの明確化（「近未来予想図」による具体化）が、1学期終了時点では、成果と課題を明らかにし、近未来予想図に付加・修正を加えることができたことから、徐々にはっきりしてきた。これは、「近未来予想図」というビジョンを明確にするツールを用い、メンターが、C講師の経験を踏まえ、カウンセリングや受容・確認といったスキルを発揮してコミュニケーションを行ったことが有効であった。

(2) B教諭（自立層）に対するOJT

B教諭は、6年生担任。経験7年目。授業力、学級経営の力、共に優れている。今後、ミドルリーダーとして、後輩教員への支援や学校経営への参画意識を高めていくことを求めてOJTに取り組んだ。

① ビジョン について

ア 「個別の戦略マップ（近未来予想図）」の作成・・・<省略>

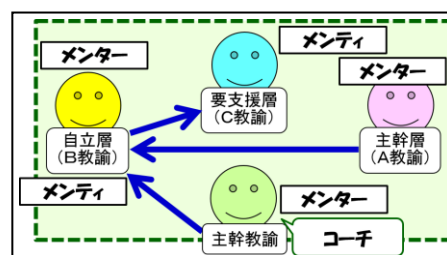
イ 「個別の人材育成計画」の作成・・・<抜粋>

| 求められる力 目指す姿 | 授業力 | 対人関係能力 | プロジェクト 遂行能力 | 育成場面 |
|---|---|--------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 重点目標に向けた新たな授業展開ができる。 要支援層のメンターとなることができる。 | <ul style="list-style-type: none"> ○算数において、各単元で「活用問題」を位置づけた授業ができる。 ○メンティに対し示範授業ができる。 ○メンティの学習指導、学級経営に関する悩み等に対し、助言や励ましができる。 | | <ul style="list-style-type: none"> ○本校の「活用」の授業について、プロジェクト部会でアイデアを提案できる。 | <ul style="list-style-type: none"> ・山春井戸端会議 ・学びP部会 |

② ポジション について

<メンターそれぞれの役割について>

- ・ **A教諭（主幹層）**：校内研修（主題研）に関する内容確認
- ・ **主幹教諭**：メンターとしての構え、スキルに関する内容
※コーチとして、OJTの役割分担、日程、内容に関する連絡・調整



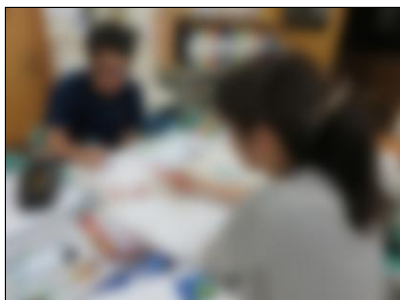
【資料 18 B教諭のOJTの構造】

③ コミュニケーション について

<コミュニケーション場面：4月中旬～>

- メンター：主幹教諭
- 支援内容：メンターとして、C講師を支援していくことの意義とスキルについて
- 支援場面：山春井戸端会議、メンティ（C講師）の支援場面

B教諭の育成の目的は、ミドルリーダーのとして学校経営参画意識をもつことができるようにすることである。そのために、「人を育てる喜び」を実感してほしいと考えた。そこで、上述したようにC講師にメンターの役割として継続的に関わっていくことが大切であることを確認（指示）



【資料 19 メンターのB教諭】

した。また、B講師の「近未来予想図」と「個別の人材育成計画」をもとに、「ここまでC講師を高めていこう。」というビジョンを話し合った。さらに、傾聴、賞賛・確認といったスキルについても確認し、メンティとの関わりをもつことを話し合った。継続的に関わることを通して、上述したように、C講師の授業力の高まりが見られた。また、1学期末の自己評価（人材

育成計画の項目ごとの達成度)において、「メンティの課題や悩みに対し、助言したり励ましたりできているか。」の項目が、5月は、達成度5%であったが、30%に伸びている。このことから、対同僚に対する対人関係能力の向上、意識の変容があったと考える。

□■□ B教諭（自立層）に対するOJTについての考察 ■□■

B教諭の、C講師に対する継続的なOJTの取り組みが、C講師の授業力の向上につながっていることは、すなわち、B教諭の対人関係能力の向上という人材育成が図られているという成果であると言える。これは、C講師の「メンター」である、というポジションをはっきりと位置付け、「任せた」ことが有効であった。任せることで、B教諭に責任感が強まり、C講師との関わり方に工夫が生まれた。さらに、ビジョンの進捗状況やC講師に対するOJTの取り組み方について二人で話し合う機会（コミュニケーション）を不定期にもったことが、B教諭のOJTに対する意識の向上、継続につながっていると考える。また、もう一つのビジョンとして挙げている「プロジェクト遂行能力」の向上、つまり、「校内研修推進への主体的参画」について、「コミュニケーションの具体化」を図ることを課題として取り組んでいく。

(3) A教諭（主幹層）に対するOJT

A教諭は、校内研修担当者1年目であり指導方法工夫改善担当として全学年の算数科学習指導を行っている。校内研修担当者として、重点目標の実現に向けて組織運営を行っていくことを願ってOJTに取り組んだ。

① ビジョン について

ア 「個別の戦略マップ（近未来予想図）」の作成・・・＜抜粋＞

| 自分の現状 | 過程の姿・方策等 | 1年後のなりたい自分 |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|
| ＜校内研修に関して＞ 何をどのように進めていけばよいか分からない。 | ○全学級同じ方向性で研究を進めるための手だてを打つ ・研修会：B問題の共通理解 ・提案授業：新たな指導方法 ・研究通信：授業の意味付け | 「山春小の活用のスタイル」を他校の校内研修担当者に説明できる自分。 |

イ 「個別の人材育成計画」の作成・・・＜抜粋＞

| 求められる力 目指す姿 | 授業力 | 対人関係能力 | プロジェクト 遂行能力 | 育成場面 |
|---------------------------------|--|--------|--|------------------|
| 重点目標実現に向けてプロジェクトリーダーとしての役割を果たす。 | ○校内研修担当者として、「活用」と「学び合い」を位置付けたモデルとなる授業を提案できる。 | | ○主題研をPDCAサイクルで運営する。 ○学びP部会を課題応じて計画的に開催する。 | ・校内研修会 ・学びP部会 |

② ポジション について

＜メンターの役割について＞

- ・**主幹教諭**：校内研修推進（研究構想、推進計画、研修会の進め方等）に関する指導・助言

③ コミュニケーション について

＜コミュニケーション場面：4月中旬～＞

本校の主題研修では、重点目標を具現化するために、「学ぶ楽しさを味わう子どもの育成」を研究主題として、今年度から、算数科における「活用の授業」に取り組んでいる。活用の授業を通して、既習の知識・技能を組み合わせ使い、「問題を思考、判断し、表現する楽しさ」、活用の問題に協働して取り組むという「協働で問題を解決する楽しさ」を味わう子どもをめざしている。また、研究の共有化、日常化を図ることが校内研修を推進する上では重要である。そこで、研究を進めるにあたり、1学期はまず、右に示す「4つの変化」をA教諭と話し合った。

＜授業に関して＞

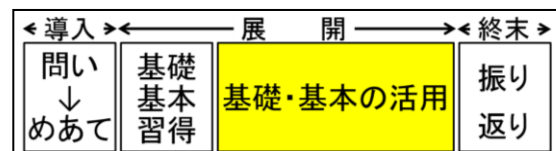
- ア 学習過程を変える
- イ 学習活動を変える

＜研究の進め方に関して＞

- ウ 指導案を変える
- エ 研修会を変える

ア 学習過程を変える

これまでの授業の問題として、展開の前半（初めの問いを解決する段階）で時間を使ってしまい、新たな問題に取り組んだり、学びを振り返ってメタ認知させたりする時間がどうしても確保できなかつ



【資料 20 本校、活用の授業の学習過程】

た。そこで、【資料 20】のような学習過程に変えること、そして、基礎基本習得段階では、指導内容を精選して「しっかり教える」、活用の段階で「しっかり考えさせる」と、内容を仕分けして授業を展開しすることが大切であることを構想に入れた。

イ 学習活動を変える

基礎・基本を活用する段階において、上述の資料 13 のように、ペアで 1 枚の問題用紙を協働で解いていくこと。そのことで、お互い話し合いながら協働で解決していく必然性生まれる。

ウ 指導案を変える

「主眼」、「めあて」、「まとめ」、「基礎・基本を活用する段階と活用問題」のみ指導案上に明記する形式とした。このことで、方法ではなく指導内容を押さえることができる。

エ 研修会を変える

主題研修に関しては、研究授業後の授業整理会に重きを置くこと。整理会は、原則、授業者と研究推進委員（学びプロジェクト部会）で行い、必ず外部講師を招聘して指導を仰ぎ、短時間で効率的に効果を上げることをめざした。

また、主題研修と同回数的一般研修を計画した。例えば、全国学力テスト問題を全職員で解く研修を行うことで、出題の内容や傾向を共有化し、高学年だけでなく、低・中学年からも出されていることを実感し、それぞれの授業に生かす意識を高めることができた。

□■□ A教諭（主幹層）に対するOJTについての考察 ■□■

上述した研修の「変化」について、A教諭が、4月当初の研修会で提案し、研修をスタートさせ、2学級が研究授業を行った。また、A教諭は、研究授業の成果と課題、校外研修で学んだことなどを「研修通信」としてまとめ月 1 回定期的に発行している。このように、これまでの研修を 1 から見直し、「変化」を求めたこと、「研修通信」という形で、研究を共有化していくことができていることは、山春井戸端会議をはじめ、わずかな隙間の時間を使って、メンターや推進委員と十分にコミュニケーションを行い、考えを共有化したことが有効であった。

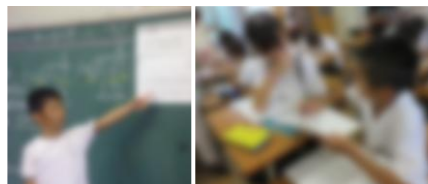
6 成果と課題

| | 1年後めざす自分 | 授業力 | 対人関係能力 | プロジェクト遂行能力 |
|-----|----------|-----|--------|------------|
| A教諭 | 60% | 55% | 55% | 50% |
| B教諭 | 25% | 50% | 30% | 10% |
| C講師 | 25% | 15% | 30% | 27% |

【資料 21 1学期末の個別の目標に対する自己評価(1年後をゴールとしたときの達成度)】

A教諭は、研修会での他の職員の姿から今後の見通しをもつことができ、「高学年の研究授業を通して、活用スタイルが見えてきた。」と、手応えを感じることができている。B教諭は、メンターとして、B講師の変容を少しずつ感じ始めている。また、「何に悩んでいるのか知ろうとしていなかった。」という反省から、メンターとしての自覚を感じている。今後は、C講師への支援と共に、研修会やプロジェクト部会における積極的な提案が課題である。C講師は、初めての学校現場から3ヶ月、「分からないことが、分かってきた。」ことが成長である。

右の写真は、授業中の子ども達の学びの姿である。自分の考えが相手に分かるように、表現する姿が見られるようになってきた。また、問題を協働で解決しようとする学び合う姿も出てきた。



これらのことから、次のような成果と課題を挙げることができる。

(1) 成果として

人材育成で、一番大切なものは「信頼関係の構築」であることを実感できたこと。

① ビジョンについて

育成者からの「人材育成計画」だけでなく、育成対象者の「近未来予想図」の作成が大切である。両者をつきあわせることで、ビジョンを明確にすることができる。

② ポジションについて

メンターの役割を明確にもたせ、「任せる」ことが大切である。メンティへの貢献意欲が高まり、さらには、学校経営への貢献意欲の高まりとなる。

③ コミュニケーションについて

「近未来予想図」をもとに、メンターがメンティに関わることで、支援の方向性がはっきりとして、ブレない。

ビジョンの明確化、共有化が、ポジションの自覚化となり、ポジションを自覚すると貢献意欲が高まる。貢献意欲が高まると、コミュニケーションが深まる。コミュニケーションが深まると、人材が育つ・・・

(2) 課題として

「人材育成計画」の評価と「重点目標」に対する評価の対応、整合

<参考文献>

- ・「第2期教育振興基本計画」(平成25年6月 文部科学省)
- ・「学校経営15の方策」(平成26年3月 福岡県教育センター)
- ・「ミドルリーダーのメンタリング力育成プログラムの萌芽的研究」(奈良教育大学教職大学院)