

指導資料

教育経営 第34号

 鹿児島県総合教育センター
平成30年4月発行

対象
校種

小学校 中学校 義務教育学校
高等学校 特別支援学校

学校におけるOJTの効果的な進め方

「かごしま教員育成指標」が策定され、校長や教員の資質向上に向けた研修の充実が求められている。そこで、「職場で経験を通して学ぶ」OJT（On the Job Training：職場内教育）の考え方と効果的な実践の在り方について提案する。

1 はじめに

OJTとは、一般的に「職場内の上司や先輩等が部下や後輩に対し、仕事をしながら職務に必要な能力を組織的・計画的に指導し、修得させること」とであると言われる。

「かごしま教員育成指標」が職務に必要な能力として示した「求められる資質」の多くは、日々の授業や児童生徒との関わり、同僚との協働実践等を通じて培われていくものである。特に、学校においては、管理職からの指導だけでなく、自ら経験したり、先輩教員の実践を見て自らの指導方法を見直したりすることで資質の向上が図られることから、今後、OJTの重要性がより高まってくると考えられる。

また、管理職や先輩教員にとっては、指導や助言をすることが、自らの資質向上に資することにもつながっている。したがって、OJTは、教員等が相互に支え合い、高め合っていくことになり、日常の教育活動のあらゆる場面で効果的に実践されるべきものである。

2 OJTの有効性

学校内におけるOJTの有効性としては、次の5点が考えられる。

(1) 実践的で多くの場での人材育成

学校内での職務を通して行うので、いつでも、どこでも実施でき、育成の機会が多い。

(2) 適時・的確な人材育成

教員一人一人の状況を把握し、個に応じた課題の設定と指導・助言等が実施される。

(3) 実施する側の資質向上

「教えることは学ぶこと」であり、指導・助言する側にとっても、自らの指導方法や校務の遂行を見直す機会となる。

(4) 校内の学びの体制づくり

組織的・計画的・継続的な実施で、校内における人材育成の体制づくりを推進できる。

(5) 人間関係、信頼関係の醸成

課題を共有して教えたり、教えられたりすることで、お互いの信頼関係を深め、良好な人間関係を醸成できる。

3 OJTの基本的な流れ

OJTは「Plan＝計画」「Do＝実行」「Check＝評価」「Action＝改善」のマネジメントサイクルで実施する。つまり、計画を立てること（Plan）から始まり、その計画に基づいて仕事を通して経験をさせ、様々な能力を身に付けさせていく（Do）。計画どおりに

成長しているかどうか定期的に確認し、身に付いた能力と、身に付いていない能力を明確にしていく（Check）。計画通りに身に付かなかった能力については、身に付ける処置をとり（Action）、次のステップで必要な能力をどのように身に付けさせていくのか、新たな計画を立てることとなる。

4 OJTの実践形態と進め方

(1) 個別指導によるOJT

ア 目標の共有と意図的・計画的、継続的育成

目標設定においては、研修者自身が身に付きたい資質・能力と自らの現状を把握することが重要である。

目標設定のポイント

- 何のために
- どのような能力を
- どんなレベルで身に付けるか

そして、目標の共有化を図るとともに、具体的な研修計画や研修状況が把握できる「OJT計画書（図1）」を作成するとよい。この「OJT計画書」は、多くのサンプルがインターネット等に紹介されているが、基本的にいつ、誰が、誰に、どのような場面や方法でOJTを実施するかを明確にしておくことが大切である。

イ 場を設定し、仕事を任せ

教員は、経験の積み重ねによって多くの資質・能力を身に付けていく。そこで、教員一人一人の特性や意向、将来の育成等を考慮した上で、意図的・計画的に校務分掌を割り当て、潜在的な資質・能力を発揮できるようにしていく。

この時、業務の目的や関わり方、報告のタイミング等を明確に示した後、思い切って仕事を任せ、責任をもって取り組ませることが大切である。

また、研究授業の授業者や各種研修会での

OJT計画書		
OJT対象者	担当者	実施期間 年 月 ~ 年 月
1 目標（目指す姿） <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div>		
2 習得したい能力（目標到達に求められる能力）		
目標に関する現在の能力	習得すべき能力	
3 能力取得のために取り組む業務等		
習得すべき能力	業務内容	実施時期
4 振り返り（目標の達成状況）		
自己評価	担当者所見	
5 今後の課題・目標 <div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div>		

図1 OJT計画書例

発表等を担当させるだけでなく、校外での研修に参加させ、その報告を行わせることも有効である。

ウ 適時適切な報告・連絡・相談

報告・連絡・相談（ホウ・レン・ソウ）は、研修者からだけでなく指導する側からも行うべきである。互いに情報を共有することで、事後の対応を考えたり、必要な指導・助言を行ったりすることができ、OJTの絶好の機会となる。

また、学校は組織としての対応を求められることから、報告の仕方については、しっかりと指導しておく必要がある。

報告の仕方のポイント

- 結論から先に、簡潔に行う。
- タイミングを考える。
 - ・業務終了時
 - ・定期的な状況報告
 - ・変更が生じた時
 - ・ミスした時 等
- 客観的事実と個人意見を区別する。

(2) 集団指導によるOJT

薩摩に「火は同士（どし）燃え」という言葉があるように、一人一人の成長と集団の成

長は一体となることが多い。そこで、人材育成に効果的な集団づくりも、OJTにおいて重要な要件となる。

ア 意欲のある集団づくり

OJTが効果的に行われる集団づくりのためには、以下の視点が大切である。

- 明確なビジョンの提示と集団の受容
- 自由に意見が出し合える雰囲気
- 創意工夫できる自由裁量の余地
- 積極的な取組や姿勢の評価

特に、前年度踏襲の雰囲気がある場合には、意欲的に取り組んでいる学校や集団等への訪問を行わせ、外からの学びを活用することも有効である。

イ 会議の活用

学校では、職員会議や教科部会、学年会等の会議が定期的で開催される。同じ内容や課題について集団で検討し合うことは、OJTの場として有効である。

ただし、単なる会議への参加で当事者意識がなければ資質向上にはつながらない。そこで、以下のような視点で意識の啓発を図ることが大切である。

- 参加者一人一人に役割や立場を意識した発言を求める。
- 提案の機会を与えたり、説得力のある資料を作成させたりする。

ウ 研究授業・授業研究の活性化

校内研修、特に研究授業、授業研究は教員の指導力向上に大変有効である。しかし、一部の教員の発言に偏ったり、授業研究の視点が焦点化されなかったりしては、授業改善にまで結び付かない。

そこで、次のようなサイクルで研究授業、授業研究を実施するとよい。

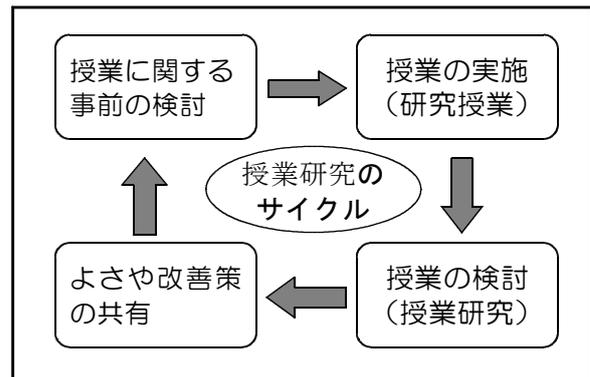


図2 授業研究のサイクル

また、全職員で取り組み、学び合うことのできる授業研究の進め方としては、ワークショップ型研修も有効である^{*1}。

5 OJTを効果的に行うために

(1) メンタリングの活用

<メンタリングとは>

スキルや経験が豊富な者が、スキルや経験が少ない者のキャリア形成と、心理的・社会的側面に対して一定期間継続して支援を行うこと。

メンタリングは、基本的には1対1の関係で信頼関係を基にしながら継続的・定期的に行われるものであり、初任者研修において指導教員が初任者に行う指導もメンタリングの一つである。

指導する先輩教員の役割には、学習指導や生徒指導といった仕事そのものの「キャリア支援」と、精神的な面を支える「心理的・社会的支援」の二つがある。そのため、研修者をよく観察し、思いや考えを引き出したり、手本を示したりすることで、研修者の意欲を高めていくことが大切である。

*1 ワークショップ型研修については、総合教育センターWebサイトに詳細な資料を掲載してあるので、参考にしてほしい。(http://www.edu.pref.kagoshima.jp/research/research/project/top1.html)

(2) フィードバックの効果的活用

OJTの中で行われるフィードバックを、中原淳氏（東京大学）は「耳の痛いことを部下にしっかりと伝え、彼らの成長を立て直すこと」と定義している。したがって、フィードバックは、結果や改善点を伝えるティーチングだけでなく、以後の計画立案をサポートするコーチングの両面をもつものだと考えられる。

このフィードバックに必要な情報として、CCL (Center for Creative leadership) では、SBI (Situation Behavior Impact) というフィードバック技法を開発し、次の3点が必要であるとしている。

- ア 状況 (Situation)
どのような状況で、どんな時に。
- イ 観察された言動 (Behavior)
どんな振る舞い・行動が。
- ウ 言動が及ぼした影響 (Impact)
どんな影響をもたらしたのか。何が悪かった (良かった) のか。

このように、できるだけ具体的に事実を指摘することが重要であり、そのことで、今後修正が必要な行動や更に強化したい行動に気付かせていくことができる。

(3) 「かごしま教員育成指標」の活用

OJTにおける目標設定において、指導者と研修者が目標を共有するために「かごしま教員育成指標」を活用するとよい。活用においては次のような手順が考えられる。

- ① 研修者のキャリアステージの位置を確認する。
- ② 研修者が「求められる資質」の各資質ごとに自己評価を行う (図3)。
- ③ 指導者と自己評価を確認し、取り組む目標を共有する。

この「かごしま教員育成指標」の活用にお

いては、単に自己評価の低い資質 (弱み) の克服ということだけではなく、研修者が高く評価した資質 (強み) を更に伸ばすという視点も大切である。いずれにしても、研修者の研修意欲を引き出すことが重要である。

		かごしま教員育成指標 (教諭等)			
		I 初期期 0-5年経験相当	II 発展期 6-10年経験相当	III 充実期 11-20年経験相当	IV 円熟期 21年経験相当以上
鹿児島県 教員 としての 資質	人間性・社会性	豊かな人間性と広い視野をもって、他者との信頼関係を築き、多様な発想のもとに鹿児島島の未来を担う児童生徒を育成する力。			
	職業感・使命感	教育に携わることの職業感・使命感をもち、常に謙虚な姿勢で学び続ける。			
	探究心・自己研鑽	教育に対する情熱と探究心を持ち、児童生徒の教育に意欲をもち、児童生徒への働きかけを促す。			
求められる資質		基礎的資質	発展的資質	実践的資質	創造的資質
学習指導力	学習指導の構想	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の構想をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の構想をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の構想をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の構想をもち、授業計画を立案する。
	学習指導の展開	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の展開をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の展開をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の展開をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の展開をもち、授業計画を立案する。
	学習指導の評価	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の評価をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の評価をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の評価をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた学習指導の評価をもち、授業計画を立案する。
生徒指導力	児童生徒の理解	児童生徒の発達段階に応じた理解をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた理解をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた理解をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた理解をもち、授業計画を立案する。
	児童生徒への指導	児童生徒の発達段階に応じた指導をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた指導をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた指導をもち、授業計画を立案する。	児童生徒の発達段階に応じた指導をもち、授業計画を立案する。

図3 自己評価例

資質向上は、直接見たり、客観的に検証したりすることの難しいものであるが、研修終了時には、再度「かごしま教員育成指標」の自己評価を行うことで、研修の成果を実感できる。

6 おわりに

山本五十六の「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ」は有名な言葉であるが、この続きの言葉は人材育成のポイントを示している。

- 話し合い、耳を傾け承認し、任せてやらねば、人は育たず
- やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず

多様化する社会において、学校に求められる課題も多く、その対応には教員の資質向上が不可欠である。OJTは、未来を担う子供たちのために、私たちに求められる「学びの場」なのではないだろうか。

一参考文献一

東京都教育委員会 「OJTガイドライン【改定版】」 平成22年
 宮崎県教育委員会 「学校における『OJT推進の手引』」 平成26年
 教育開発研究所 「学校におけるOJTの効果的な進め方」 浅野良一 2009

(教職研修課 中野 明博)