

若手教員の教育実践上の困難性を克服する上で 有効なOJTの在り方

長期研修員 竹 林 正 能

Takebayashi Masayoshi

要 旨

若手教員の教育実践上の困難性及び若手教員の支援に対する若手教員とベテラン教員との意識や考え方のズレを把握するためにアンケート調査を実施した。この調査により明らかとなった、コミュニケーション不足という課題を解決するためには、教員の協働性を高めるのが有効と考え、3つのモデルプランを策定し実施した。その結果を聞き取り調査等によって検証したところ、OJTの在り方について、有効と思われる視点が示唆された。

キーワード： コミュニケーション不足、同僚間連携、OJT、教師文化

1 はじめに

平成19年3月、中央教育審議会答申「今後の教員給与の在り方について」では、「校内におけるOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング：職場内研修）を通じて、日々の実践の中で個々の教員の資質向上を図ることが重要であり、そのためには、指導力に優れた教諭が、他の教諭等に対して日常的に教育上の指導助言や研修を行い、学校全体として教員の指導力を高めていくこと」の必要性が述べられている。

ところが、学校現場では、管理職が描くビジョンが教職員に十分伝わらないまま、教職員個々の経験と裁量に基づく教育活動が行われているケースもあり、ややもすると、一部の教職員に業務が集中し、多忙感を抱かせたり孤立化を招いたりしてしまっている場面がある。また、ここ数年で急増した若手教員とベテラン教員との間にスムーズな意思疎通がされにくい状況が生まれ、若手教員の育成が停滞している例もある。

今津（1996）は、ハーグリーブズ（Hargreaves, 1992）の教師文化の「形態」に関する指摘を踏まえ、同僚教師間に相互の開放性と信頼性、支援性をもたらす「『協働文化』は自発的には生まれにくいから、その過渡的措置として『策定された同僚間連携』を無理にでも導入することが学校改革や教師の発達に連なる。」としている。また、葛上（2009）は、「バランスのとれた教師の年齢構成、すなわち、力のそろった教師がそれぞれもつ専門性を尊重しつつ協働していくこと」を前提に考えるのではなく、「若手教員が急増する都市部の学校で、どのように協働的な教師文化を生みだしていくのか、早急に指し示す必要がある。」として、今日的な問題提起をしている。

そこで、若手教員の指導力を高め、同僚間の協働・連携を深めるには、どのようにOJTを取り入れるのが有効であるのか考えることにした。

2 研究目的

教育実践を進める上で、若手教員には困難性があり、その原因の1つに若手教員の支援に対する教員間の意識のズレがあるのではないかと考えた。若手教員とベテラン教員との間にある意識や考え方のズレを埋めるためには、OJTを意図的に取り入れ、効果的に実践していくことが重要だと思われる。

そこで、本研究では、「教職員の協働を促す効果的なOJTを実施することができれば、若手教員とベテラン教員との間にある意識や考え方のズレが埋まり、若手教員の教育実践上の困難性を克服することができる」という仮説を立て、これを検証することによって、若手教員の教育実践上の困難性を克服する上で有効なOJTの在り方を考察する。

3 研究方法

(1) 調査対象校におけるアンケート調査の実施と結果の考察

ア 調査の趣旨

若手教員の教育実践上の困難性と若手教員の支援に対する若手教員とベテラン教員との意識や考え方のズレを把握するために、教員のOJT推進に関する意識調査を実施し、有効なモデルプランの作成に供する。

イ 調査対象

県内中部の市立中学校1校の管理職と非常勤講師を除いた全教員46名を調査対象とし、全員から回答を得た。

ウ 調査実施期間と調査方法

平成26年7月31日に調査票を配布し、平成26年8月21日に回収する留置き調査を行った。

エ 調査内容

アンケート調査の質問項目については、『若手教員パワーアップ事業』（奈良県教育委員会、2013）の質問紙を参考にし、筆者が作成した。具体の質問項目を以下に示す。

- 【1】教職経験年数（5年刻みで7項目から選択回答）
- 【2】これまでの学びについて
 - 1 教員として身に付けていると感じる資質能力（13項目について4件法で回答）
 - 2 これまでの学びの機会（9項目について4件法で回答）
- 【3】教育実践上の課題意識について
 - 1 現在の悩み（18項目から上位3項目選択回答）
 - 2 相談相手（8項目から上位3項目選択回答）
- 【4】OJTを通して得たい資質能力（15項目から上位3項目選択回答）
- 【5】有効だと思われる、OJTについての具体的提案（自由記述）
- 【6】A. 教職経験10年目以上の教員意識について
 - 1 教えたいこと（16項目から上位3項目選択回答）
 - 2 助言機会の有無
 - 3 助言を阻むもの（5項目から選択回答）B. 教職経験10年目未満の教員意識について
 - 1 教えてほしいこと（16項目から上位3項目選択回答）
 - 2 助言機会の有無
 - 3 助言を阻むもの（5項目から選択回答）

(2) モデルプランの策定・実施

ア モデルプラン

アンケート調査結果を基に、次の3つのモデルプランを策定し、実施した。

- ・ 「授業相互観察シート」による授業研究
- ・ 「OJTシート」を用いたメンタリング
- ・ 「ミニ研修会」

イ 対象：アンケート調査対象校 第1学年教員 14名（うち教職経験10年未満 6名）

ウ 実施期間：平成26年10月6日（月）～24日（金）

(3) 調査対象校におけるモデルプラン実施後の聞き取り調査による検証

ア 調査対象

アンケート調査対象校 教頭、生徒指導主任、第1学年主任、第1学年教員（9名） 計12名

イ 調査日：平成26年11月7日（金）

ウ 調査方法

若手教員・ベテラン教員・研修講師・学年主任の4つのグループに分けて面接を実施し、ICレコーダーで記録した。

(4) 有効なOJTの在り方についての考察

4 研究内容

(1) アンケート調査結果の分析と考察

今回のアンケート調査では、調査対象校の教員年齢構成を考慮し、教職経験年数10年以上の教員（以下「ベテラン」という。）と、同10年未満の教員（以下「若手」という。）とに分類することにした。

また、分析に当たっては、4件法で回答を求めた項目については、肯定的な回答から順に2点、1点、-1点、-2点と得点化し、上位3項目を選択回答する項目については、1位から順に3点、2点、1点と得点化して処理した。

ア これまでの学びについて

「教員として身に付けていると感じる資質能力」についての回答結果が図1である。ベテランも若手も、「教職に対する使命感・責任感」や「子どもに対する教育的愛情」等、目に見えにくい、意識に関する項目について、身に付けているとする回答が他の項目に比して平均値が高くなった。

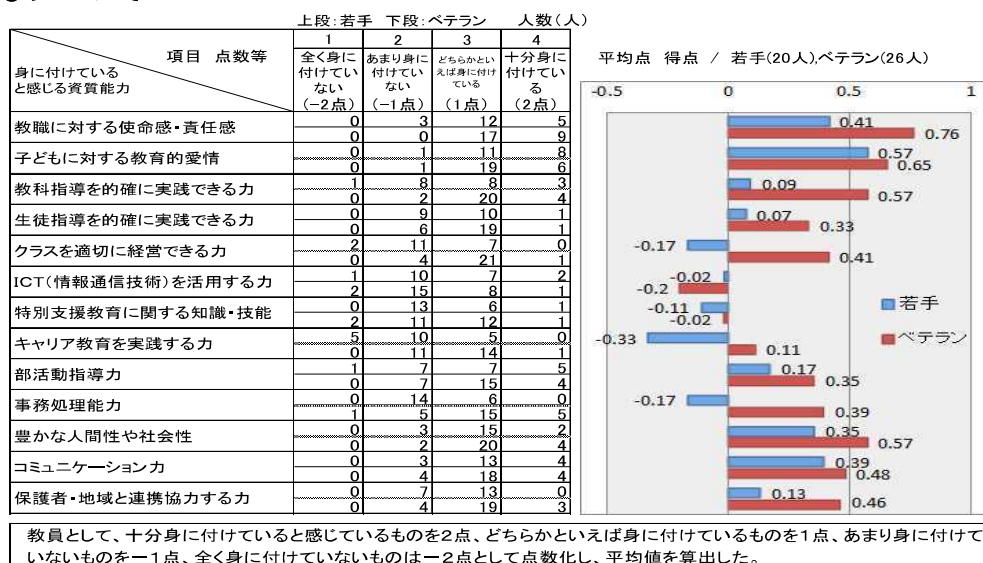


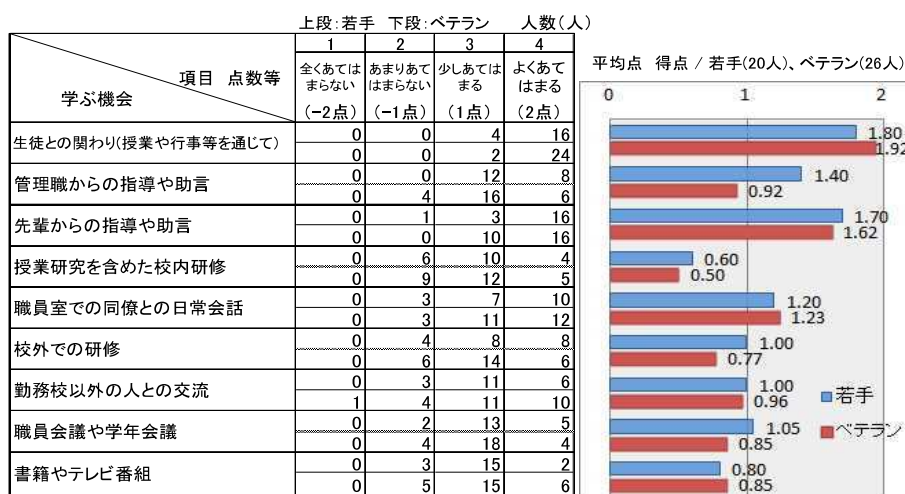
図1 教員として身に付けていると感じる資質能力

意識に関する項目について、身に付けているとする回答が他の項目に比して平均値が高くなった。

一方、「教科指導を的確に実践できる力」や「クラスを適切に経営できる力」、「事務処理能力」等、その力を発揮した結果が顕在化する項目については、ベテランと若手との間に差異が見られた。

「これまでの学びの機会」についての回答結果が図2である。ベテラン・若手ともに「生徒との関わり」とする教員が最も多い。次いで、

「先輩からの指導や助言」、「職員室での同僚との日常会話」とする回答が多い。また、ほとんどの項目については、ベテランと若手の間に目立った差異は無いが、「管理職からの指導や助言」の項目については、若手の数値が高い。

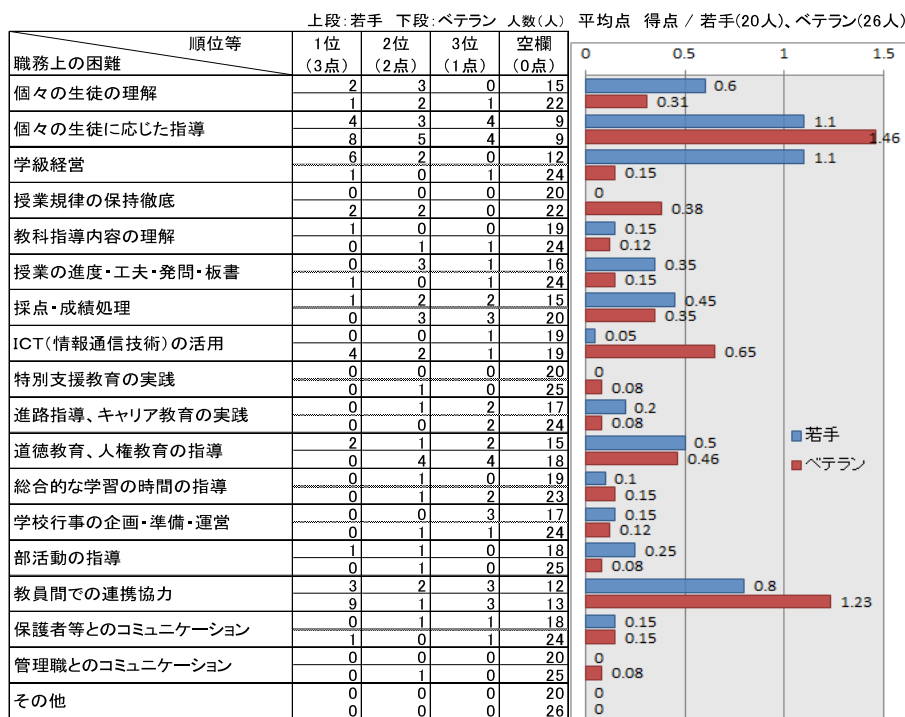


学びの機会について、よくあてはまるものを2点、少しあてはまるものを1点、あまり当てはまらないものを-1点、全くあてはまらないものは-2点として点数化し、平均値を算出した。

図2 これまでの学びの機会

イ 教育実践上の課題意識について

「職務遂行上困難を感じる事」についての回答結果が図3である。ベテラン・若手ともに最も高い数値を示したのが、「個々の生徒に応じた指導」の項目であった。また、若手は「学級経営」にも困難を感じている。「教員間での連携協力」については、若手以上にベテランが困難を感じている結果になった。



職務遂行上困難だと感じた度合いが強い順に3つ以内の回答を求めた。1位回答を3点、2位を2点、3位を1点、空欄を0点として点数化し、平均値を算出した。

図3 職務上困難を感じる事

仕事上の悩みを、現在の職場で相談する際、「何を基準に相談相手を選ぶか」について尋ね、その結果をまとめたものが図4である。ベテラン・若手ともに「同じ学年」の「同年代の教職員」を選ぶ傾向が見られ、異世代間の交流はあまり無い様子が窺える。また、ベテランは「その他」を選択した回答が多かったが、その内容は、「話を良く聞いてくれるから」、「同じ目線で子どもを理解しているから」、「価値観が似ている人だから」、「日頃から仲の良い先生だから」等であった。

ウ OJTを通して得たい資質能力について

今後、「OJTを通して得たい資質や能力」についての回答結果をまとめたものが図5である。若手が求めている能力としては、「教科の指導力」「生徒指導力」「学級経営能力」が他項目に比して高い数値を示す。これは、図1で見られた、「どちらかといえば身に付けていない」と若手が回答した項目とも合致している。

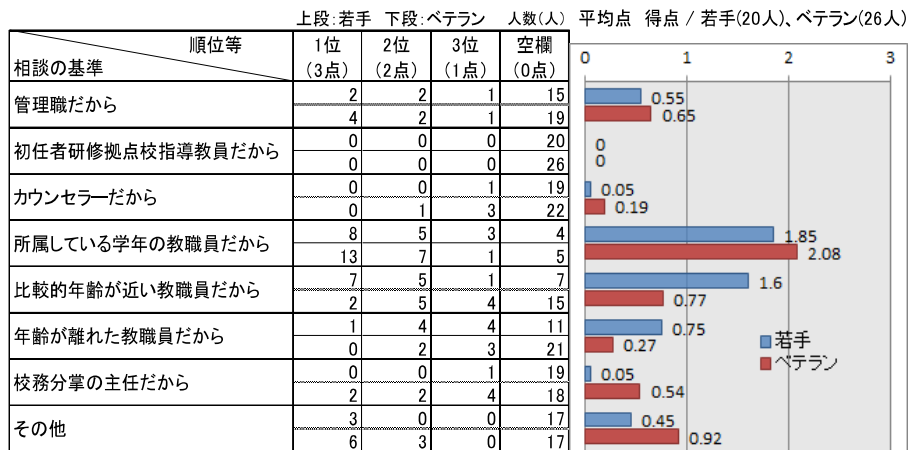
一方、ベテランが求めている能力で高い数値を示しているのは、「今日的教育課題への対応力」や「生徒理解力」となっており、若手の求めているものとの違いが見られる。

エ 「教えてほしいこと」・「教えたいたいこと」について

「若手がベテランから教えてほしいこと」と「ベテランが若手に教えたいたいこと」

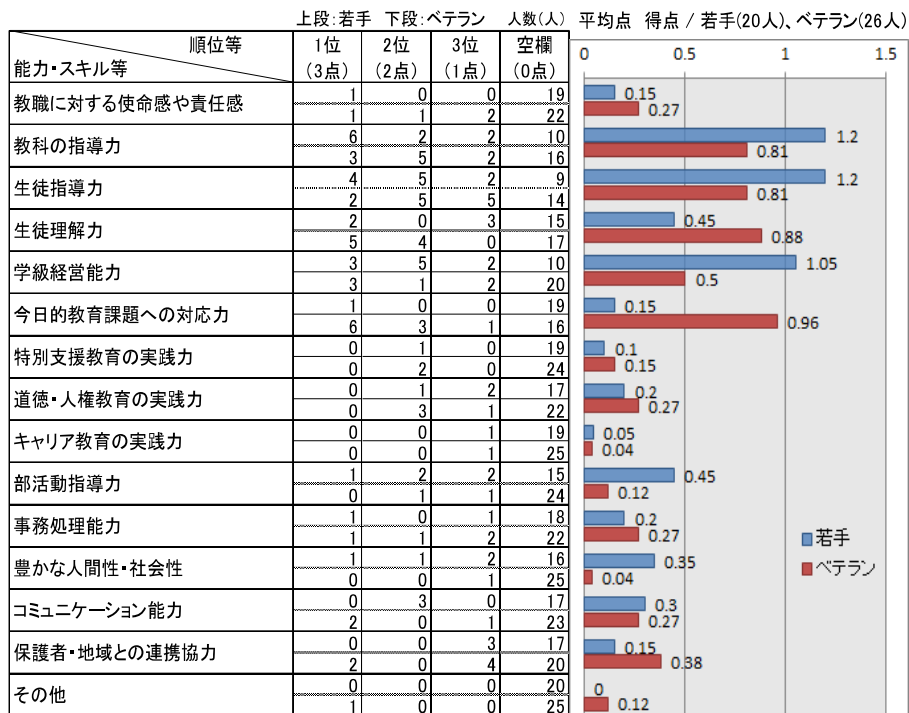
についての回答結果が図6である。若手が教えてほしいこととして高い数値を示しているのは、「生徒の問題行動への対処の仕方」や「配慮を要する生徒との接し方」、そして「保護者との接し方」となっている。ところが、ベテランが教えたいたいこととして高い数値を示しているのは、「授業の仕方」で、また、「一般的な生徒との接し方」においても若手との差異が大きくなっており、教えたいたいことと教えてほしいこととのミスマッチが生じている。

次に、若手に「ベテランから、十分な指導や助言を受けていますか」と質問したところ、20人中12人(60%)が「いいえ」と答えており、さらにその理由を尋ねたところ、最も多かった答えが「人間関係ができていなくて言いにくいから」(7人)となった。逆に、「若手に対して、積極的



相談相手として選ぶ頻度が強い順に3つ以内の回答を求めた。
1位回答を3点、2位を2点、3位を1点、空欄を0点として点数化し、平均値を算出した。

図4 相談相手として選ぶ基準



OJTを通して得たい度合いが強い順に3つ以内の回答を求めた。
1位回答を3点、2位を2点、3位を1点、空欄を0点として点数化し、平均値を算出した。

図5 OJTを通して得たい資質や能力

な指導や助言をしていますか」の問いに対して、ベテランは、26人中16人（62%）が「いいえ」と答えており、その理由として、「指導や助言をしても、相手の先生が聞いてくれそうにないから」（4人）「人間関係ができていなくて言いにくいから」（4人）となった。

オ 考察

今回のアンケート調査結果から、若手の教育実践上の困難性として、自己の教科指導や生徒指導に課題意識をもちながらも、ベテランから指導や助言を受ける機会が十分もてない点を確認できる。「今の職場に有効なOJT

は」という自由記述の問いに対して、「先輩教師が後輩教師に対して、助言できる機会をつくるべき」、「経験豊かな教師が経験の浅い教師にいろいろとアドバイスできる職場の雰囲気づくりが大切」等の回答が見られることから、若手・ベテランの別を問わず、若手の人材育成や教師間での連携協力の必要性を感じながらも、機会の不足や雰囲気の未醸成等から、コミュニケーションが十分とれていない点を、課題として指摘できる。

(2) モデルプランの実施と聞き取り調査

アンケート調査結果から、若手の教育実践上の困難性を克服するためには、「協働」する教師集団を構築するための「しかけ」を意図的に組み入れることが有効だと考え、以下に示す3つのモデルプランを策定し実施した。

ア 「授業相互観察シート」による授業研究

アンケート調査結果では、「OJTを通して得たい資質や能力」として、「教科の指導力」を挙げる若手が多く、また、「教えたこと」として「授業の仕方」を挙げるベテランが多かった。そこで、若手とベテランが相互に行う授業観察を充実させるために、次の工夫を凝らした。

(7) 「授業相互観察シート」の作成

授業観察を効果的に行うために、「授業相互観察シート」（図7）を作成した。このシートの作成に当たっては、奈良県教育委員会『奈良県学校改善支援プラン』に掲載された「授業の点検シート」と上野（2011）が作成した「授業相互観察シート」を参考にした。多忙な教員の現状を考慮して、部分的な授業観察も可とした上で、シートには、授業の進め方、生徒への対応等に関する13項目に限定した観察項目を記載するとともに、授業参観時間を記入する欄を設けた。

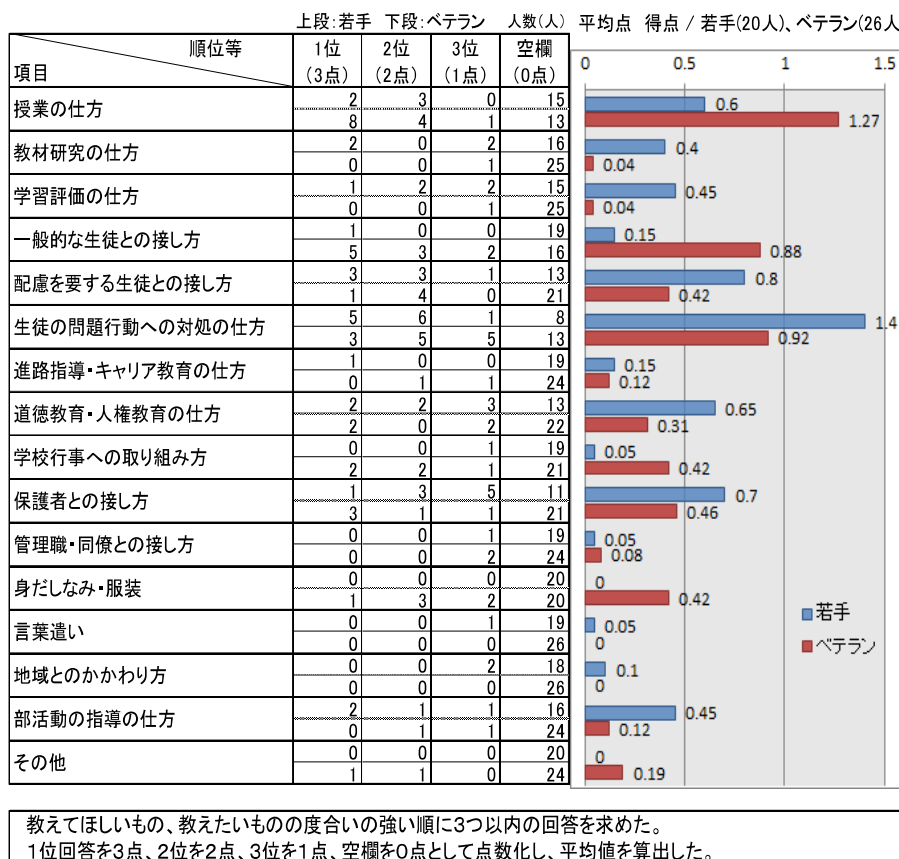


図6 教えてほしいこと・教えたこと

(イ) 授業研究会における書き込み回覧方式の導入

授業観察期間後の授業研究会では、授業者に対して意見や感想を口頭で述べる方法ではなく、多くの教員の意見に触れる機会を増やすため、先述した上野（2011）において実施され、短時間で密度の濃い成果が得られるという点において有効性が検証された、意見や感想を文章化する「書き込み回覧方式」を導入した。

(ウ) 実施後の聞き取り

聞き取り調査では、ベテランから授業実践についての助言をたくさんもらったことが有意義であったとする若手の声を聞いた。「授業相互観察シート」の使用によって授業評価の観点が整理されたこと、書き込み回覧方式の導入によってたくさんの意見を聞いたこと等について、高評価を得た。生徒の発言の声の大きさを懸念していた国語教諭は、英語のベテランから「コツのようなもの」を教授され有益であったと振り返った。

一方ベテランからも、「授業相互観察シート」の使用によって若手の課題（困っている点）を明確にでき、「具体的な助言を与えることができたのは大きな成果」であったとする感想や、「若い人からの意見をもらったおかげで自信になったし、今までの自分を振り返るよい機会になった」という感想が聞かれた。また、実施後に若手からの声かけがあったことを「進歩」だと喜ぶ声もあった。

聞き取り調査の結果から、「授業相互観察シート」による授業研究のプランは有効であったと言える。また、今回の観察は、教科の授業時間に限らず、朝の会や終わりの会、昼食指導等の時間にまで範囲を広げたので、「学年全体で生徒を見守る」という意識の高揚につなげることもできたのではないと思われる（図8、9）。



図8 授業相互観察



図9 授業研究会

授業相互観察シート		授業者			
		あてはまる	たいたいあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
1	授業の始めに、学習の準備(出欠・持ち物等)について確認している。	4	3	2	1
2	全員の関心姿勢を整え、静かになってから発問・指示を出している。	4	3	2	1
3	本時のねらいを明確に示している。	4	3	2	1
4	分かりやすい言葉、はっきりした声で発問・指示をしている。	4	3	2	1
5	目的にふさわしい発問・指示・指名をしている。	4	3	2	1
6	考える時間や活動する時間を適切に配分している。	4	3	2	1
7	生徒への指示が適切で、丁寧な説明をしている。	4	3	2	1
8	生徒の考えを広めたり、深めたりするよう発問を工夫している。	4	3	2	1
9	学習の内容と授業展開がよくわかるよう板書を工夫している。	4	3	2	1
10	生徒の学習状況を確かめながら適切な指導・助言をしている。	4	3	2	1
11	授業の最後に学習したことを振り返る活動を入れている。	4	3	2	1
12	生徒の集中を保ちながら授業を終了させている。	4	3	2	1
13	落ち着いた雰囲気や学習意欲がわく教室環境を整備している。	4	3	2	1

※授業の観察時間によっては、記入できない項目があっても構いません。

◎自由記述欄

良かったこと	
気になったこと	
質問・アドバイス	

授業参観日	2014年 月 日 ()	※この観察シートは、後日行われる協議会(学年会)で回覧いたします。
参観クラス	年 組	
参観時間	校時 : ~ :	
参観教科	()	
記入者(教科)	()	

図7 「授業相互観察シート」

イ 「OJTシート」を用いたメンタリング

(7) 「OJTシート」を用いたメンタリング

連携協力の必要性を感じながらも具体的な機会が保障されていない課題を解消するために、メンタリングの手法が有効と考え、図10の「ほっと…もっと♪ Together！」シート（以下「OJTシート」という。）を作成して取り組んだ。

メンタリングについて、藤井・鈴木（2009）は、「成熟した年長者であるメンターと、若年のプロテジェが、基本的に1対1の関係の下で継続的・定期的に交流し、適切な役割モデルの提示と信頼関係の構築を通じて、プロテジェの発達支援をめざす関係性」と定義している。

ベテラン（メンター）と若手（プロテジェ）の組合せについては、人間関係や学年における役割等に配慮してもらう必要があると考え、学年主任に一任した。

実際の取組は、次のような4段階で実施した。①若手が現在の課題（困難性を感じていること）を「OJTシート」に記入し、事前に助言者であるベテランに提出をする。②ベテランと若手は、現状と目標のギャップを確認した上で、目標実現のための能力はどのような職務から得られるのかを話し合う。③若手は設定した期間内にベテランの助言を受けながらその能力の習得に努める。④若手が目標の達成状況について自己評価したものを基にベテランが評価を加え、今後の課題について話し合う。これらの段階のうち、特に、②の段階において、若手がどのような力を身に付けたいのかをベテランとの間で共通認識することを重視したので、的確な支援や指導を受けることができ、困難性を感じている若手にとって、精神面の負担軽減も図ることができるのではないかと考えた。今回は5組のペアリングを行い、「OJTシート」の記入についての協議時間を確保した。

(イ) 実施後のシートから

実施後に「OJTシート」を見てみると、若手は、「授業の進め方」や「学級経営」を課題として挙げている。例えば、音楽を担当する常勤講師1年目の若手教員は、「歌う楽しさを生徒に伝え切れていない」現状を「音楽を通して、自己表現する楽しさを味わえる授業」に改善することをベテランと確認し、目標実現のために「テンポ感のある指示と声のハリ」を「習得すべき能力」として挙げていた。また、その能力取得のために「助言や指導を仰ぐこと」と「生徒とのコミュニケーションを深めること」を心がけ、常にベテランと進捗状況を確認し合いながら取組を行う様子が窺えた。その後の「OJTシート」の自己評価では、「一人一人の歌声の大切さや歌う楽しさを伝えるように心がけたが、生徒を50分間集中させながら楽しい授業内容にすることはできなかった。」と振り返ったことに対し、ベテランからは、「歌うことに対する生徒の意識を少しは変化させられたのではないか。授業のリズム、流れを少しずつつかめるようになってきて

「ほっと…もっと♪ Together！」シート

名前 助言者
実施期間 2014年 月 日
2014年 月 日

1. あなたの課題（事前に記入）

※【2, 3. は助言者と相談しながら記入】

2. この期間内に目標とする姿（現状と目標のギャップを明らかにする）

現状の姿	習得すべき能力	目標とする姿
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. 能力習得のために取り組む職務(どのような職務を通じて能力を習得するのかを明確にする)

4. 評価(取組を振り返って)

自己評価
①目標の達成状況
②今後の課題

※【記入後、助言者に提出】

助言者
①目標の達成状況
②今後の課題とコメント

※【二人で確認】

図10 「ほっと…もっと♪ Together！」シート

いる。」との評価が記されており、若手の自信になったのではないかと推される。他にも、「学級経営に関する事務的な作業の進め方」や「クラス内のリーダーの育成」等について課題意識をもっていた若手が、ベテランからの助言によって、理解を深めたり実践力を高めたりする例が見られた。

(ウ) 実施後の聞き取り

あるペアは、次のように回想した。

- ・やはり、このシートがあったので、「話ができた」という印象が強い。普段、何気なく話していることでも、いざ、書くとなると、「自分に足りないところ」や「これから身に付けたい力」についてしっかりと考えなければならなかった。普段雑談しているのと紙に書くのでは、やはり大きく違っていて、特に（先輩と）一緒にその答えを見つけていく作業の中で、課題解決に向けて今後の方向性をもてたことは、自分にとって大きな自信にもなった。 [教諭 5年目E]
- ・ペアを組んだE先生とは、日頃から「お互い、こんなことしたいなあ。」という会話はしていたが、今回このように紙に書き出してみると、「あっ、そうだな。」とか、「こんなことをしたな。」などの新たな発見や確認があった。忙しい時期だったが、その合間を縫って、このような時間が持てたことは本当に貴重な経験になった。このような機会は、与えられなければなかなかできないことだと思う。今回、何よりもじっくり若手と語り合えたことが良かった。 [教諭 26～30年目N]

これを見ると、若手とベテランが共に同じ目標に向かって取り組む過程で、以前より親密なコミュニケーションが取られたことが大きな収穫となり、お互いの距離が縮まったことが窺える。特に若手にとって、今後の成長のための方向性を確認できたことは、それ自体を成長の姿として捉えることもできるのではないかと考える。

ウ 「ミニ研修会」

(ウ) 教頭・生徒指導部長による「ミニ研修会」

アンケート調査結果では、「ベテランから教えてほしいこと」として、「生徒指導の仕方」と「保護者との接し方」を挙げる若手が他項目に比して多かった。そこで、調査対象校の教頭と生徒指導部長に講話を依頼し、それぞれ20～30分程度の「ミニ研修会」を10月9日に開催した。これは、堅苦しさを無くし、相互に自由な意見交流が行える座談会形式のものとした。

6名の若手と学年主任が参加し、最初に、教頭による「保護者からの苦情や相談があったときの対応の仕方」についての講話を行い、続いて生徒指導主任が「生徒指導って、何？」（文部科学省国立教育政策研究所発行）というリーフレットを用いた講話を行った後、それぞれのテーマに従い、若手が日頃から抱いていた疑問や困難性を感じた事例等について、意見交流を行った（図11）。



図11 「ミニ研修会」

(イ) 実施後の若手

「ミニ研修会」終了後、学んだことや感想を記述してもらったところ、「保護者との接し方」については、「状況に応じて、チームで対応すること」や「日頃からの人間関係の深化」の重要性について学ぶことができたとする回答があった。また、「生徒の問題行動への対処の仕方」については、意見交流の際には、「どのようなタイミングで、どれくらいの口調で指導すべきか」や「複数で指導する際の教員の役割分担」等の事後指導に関する質問が多かったが、研修後の感

想文では、「生徒指導とは、問題を起こした生徒に対して教師が指導するという事後指導が多くなっているように感じるが、本来は問題が起こらないようにしていくことが重要であることに気づいた。」等の記述が見られた。さらに、その具体的な方策として「日頃からの生徒観察とコミュニケーション」や「道徳教育」の必要性を挙げる意見もあり、若手にとっては生徒指導の捉え方の転換を促す機会となったようだ。

(4) 実施後の講師への聞き取り

講師を務めた教頭と生徒指導主任に感想を聞き取ったところ、両者ともに「ミニ研集会」が若手の率直な意見を直接聞ける機会となった上に、準備段階も含めて自らの学びにつながる有益なものであったとの回答を得た。また、「このような機会は与えなければなかなかできない」と、こうした研修を開催することの日程確保の難しさに両者とも言及した。

今回の取組のコーディネーター役を担った学年主任にも感想を求めたところ、「三週間という短い期間の中で、おまけに定期テストや音楽会などの行事とも重なり、(授業観察では)十分な取組ができなかったことが残念である。ただ、そんな中で若い先生方の新たな能力や課題の発見ができたことは、今後の学年運営に役立つと思う。現に、今回実施したことがきっかけとなり、こちらが声かけをしなくてもベテランの動きを悟って、若手も動けるような雰囲気は出てきている。生徒指導をはじめ、行事など、いろんなことを『みんなで一緒にやっぺいこう』という学年の団結にもつながることだと思う。」という回答を得た。このように、今回のモデルプランの実施が、学年教職員の協働を生みだすきっかけとなったことが窺える。

(3) 有効なOJTの在り方についての考察

本研究では、アンケート調査から得られた結果を基に、若手教員の教育実践上の困難性を克服する上で有効なOJTの在り方を探るべく3つのモデルプランを策定し実施した。事後の聞き取り調査では、全ての調査対象者から「役に立った」「貴重な機会になった」等の肯定的な意見を得ることができたことから、今回の取組には一定の効果があつたと考えたい。

本研究を通して、二つの実態が明らかになった。一つは、職務上の困難性を感じているのは若手だけでなく、ベテランも悩んでいるという実態である。アンケート調査結果や聞き取り調査の内容にあったように、ベテランも「教員間での連携協力」や「生徒との接し方」等において、困難性を感じており、今年度転勤してきたベテランのK教諭が、「今、いろんな壁にぶち当たっていて、授業や学級経営、部活動の指導でもいろいろ課題をかかえている。ぜひ今度は僕がプロジェとなって、教えてもらいたいと感じた。」と述べていることから、その様子を窺うことができる。もう一つは、今津(1996)が言うように、教師文化の中では「協働文化は自発的には生まれにくい」という実態である。若手とベテランの世代間ギャップの背景には、「教師文化」の特徴とされる「個人主義」の存在は否めず、そこに、現代社会に浸透しつつある「プライベート化(私事化)」が重なり、若手はもとよりベテランも、自分から進んで相談することを躊躇する傾向が、アンケート調査や聞き取り調査から明らかとなった。

また、こうした実態とともに、若手の育成のためのOJTを意図的に取り入れることで、教員同士の学び合いが促進され、同僚性が高まることも本研究で示唆された。今回行ったモデルプランの中で、メンタリングの手法を用いたのは、若手が自らの課題を自覚し、その課題を解決しようとする過程は、キャリア形成の過程そのものであると考えたからである。メンターとなったベテランは、その課題を共有し、課題解決の過程で若手を支え、目指す目標に向かって共に喜び合える関係性を構築していこうとする。また一方で、ベテランは、学年主任や他の教員(場合によ

って管理職など)と情報共有し、組織としての連携を行おうとする。つまり、若手の育成を通して、若手とベテランの協働関係が生まれ、それが互いのモチベーションを高めることにつながり、学年や学校全体に学び合う文化を創造することができるのではないかと考える。

以上を踏まえると、意図的に若手の育成のためのOJTを取り入れていくこと自体が、今後極めて重要であると言える。

今回の取組から、若手教員の教育実践上の困難性を克服する上で有効となるOJTを実施する上で留意すべき点を以下に整理する。

① 具体的なプランを実施する前に、実態把握調査をするのが有効であること

自明のことではあるが、若手の力を伸ばすためには、若手が何について困っているか、それを克服するための研修機会は保障されているかなど、若手のニーズを事前に把握しておく必要がある。ベテランを含め、ニーズを把握するための調査自体が、改善への意識付けになるのではないかと考えられる。

② 若手のニーズに応じた方法を工夫すること

今回の研究対象校では、若手の「授業の仕方を学びたい」というニーズを踏まえるとともに、「教員間での連携協力が進みにくい」という実態や、若手は「『管理職からの指導や助言』を学びの機会と考えている」という実態を考慮に入れ、授業相互観察・メンタリング・「ミニ研修会」の三種のプログラムを実施した。さらに、メンタリングでは「OJTシート」を用い、個々の成長を可視化することも試みた。このように、目的に応じた手段、方法を工夫していく視点が大事である。

③ 学年あるいは学校全体で取り組む環境を形成すること

複数の教員が述べているように、実際の職場で恒常的に研修の時間を確保するのはなかなか難しい実態がある。研修の恒常化を図るためには、管理職のリーダーシップによるところが大きい。校外の研究機関からの要請による研究活動を一つのきっかけと捉え、研修のための環境を整えていく方法もあると考えられる。

④ モデルプランの実施期間や時期については柔軟に対応すること

モデルプランの実施期間や時期については、年間行事などを考慮した上での十分な検討が必要であることは言うまでもないが、急な会議や生徒指導などが入ってくることも踏まえ、柔軟に対応できるものでなければならないであろう。

⑤ 人材育成を推進するリーダー（コーディネーター）が必要であること

今回は、学年主任をコーディネーターとしてOJTを実施したが、各学校の実情に合わせた意図的な人材育成を実施していくためには、リーダーの存在が不可欠であると考えられる。管理職の人材育成方針に基づき、人材育成を推進する体制の構築が望まれる。

これら5つの留意すべき点を踏まえ、今後も若手が増える学校現場で、若手の育成をきっかけとして、教員の学び合いが促進され活性化されることが、学校における望ましいOJTの在り方であろう。

5 おわりに

本研究では、教職経験10年という区切りで、若手とベテランを分け、実態調査から明らかになったことをもとにモデルプランを策定・実施し、その有効性の検証を行った。中でも、「OJTシート」を用いたメンタリングは、若手の課題解決だけにとどまらず、ベテランにとっても自ら

の学びや成長につながる機会となったことは大きな成果であった。また、今回の取組をきっかけとしてお互いの意思疎通の深化が図れたことは、今後の教育活動においても役立つと思われる。

ただ、研究結果は、県内1校の調査対象校から得られたものである。学校の規模や地域性などを考えると、必ずしもすべての学校で同様の結果が得られるとは限らないだろう。今後、様々な教員を対象としたOJTを実施するためにも、対象を広げた更なる検証が必要であると考え。

また、メンタリングの導入にあたり、ベテランにメンターとしての指導や助言をお願いしたが、個人の経験値によってのみ行われる指導には、ばらつきや限界があることが予想される。人材育成を効果的に進めるためには、メンターが理論的な背景をもち、その理論と自分の実践を融合させた知見が必要であることから、ベテランが学び合い、交流する機会や場を確保するためのプログラムの開発も望まれる。

教員としての成長の機会は、必ずしも制度的に、十分保障されているとは限らない。教員としての成長を期するためには、日々の教育活動の中で、職場の人々と協働しながら、試行錯誤を重ねる営みを真摯に続けていくことが肝要であり、その意味で、若手の育成を目指したOJTは、「協働的な教師文化の構築」につながるだけでなく、「教員のキャリア形成」という観点からも有効であると考え。

浅野(2009)は、「教師の育成は、それ自体が目的となるのではなく、学校経営における最も大切な資源開発である」ことを挙げ、「OJTは、学校経営の目的である学校教育目標の達成を目指すシステム・活動であることを忘れてはならない」と、その重要性を指摘している。

学校におけるOJTについては、全国でも取組が進められており、その方法論や事例の提案がいくつか確認できたが、管見するかぎり実践事例はまだまだ少ないように思われる。OJTを広げるひとつの実践事例として本研究を活用していただければ幸いである。

参考・引用文献

- (1) 文部科学省(2007)中央教育審議会答申「今後の教員給与の在り方について」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/07062816/003.htm
- (2) 今津孝次郎(1996)『変動社会の教師教育』名古屋大学出版会 pp.187-188
- (3) 葛上秀文(2009)「相互に高めあう協働的な教師文化の構築」(志水宏吉編)『力のある学校の探究』大阪大学出版会 p.168
- (4) 奈良県教育委員会(2013)『若手教員パワーアップ事業』アンケート用紙
- (5) 奈良県教育委員会(2012)『奈良県学校改善支援プラン(平成24年度追補版)』「授業の点検シート」【中学校用】
http://www.pref.nara.jp/secure/38965/52j_shindan_s.pdf
- (6) 上野和広(2011)「若手教員の授業力向上を目的とした教師の連携・相互理解のあり方について～中学校における学年内連携を通して～」
http://www.kyoiku-kensyu.metro.tokyo.jp/09seika/reports/files/postgraduate/h22/tp_29.pdf
- (7) 藤井準一、鈴木邦治(2009)「初任者研修における教員のメンタリングに関する実証的研究(I)～校内指導教員からの初任者教員のメンタリングの受容を中心として～」『福岡教育大学紀要』第58号 第4分冊 pp.14
- (8) 浅野良一(2009)『学校における効果的なOJTの進め方』教育開発研究所 p.3