

「若手教職員を育成する校内サポート体制づくり」を
支える教育センターとしての関わり（1年次）

島根県教育センター
企画・研修スタッフ 共同研究

目 次

【要旨】	1
1. 問題の所在	1
2. 研究の目的	2
(1) 3か年の研究の目的	2
(2) 令和2年度の研究の目的	2
3. 研究の方法	2
(1) 新任教職員研修チーム	2
(2) 教職経験者研修チーム	2
(3) ミドルリーダー育成研修・管理職研修チーム	3
4. 研究の計画	3
5. 研究の内容、結果と考察	4
(1) 新任教職員研修の視点から	4
① 研究の内容	4
② 研究の結果と考察	5
ア 令和元年度初任者研修対象者の実態	5
イ 質問紙の質問項目の設定	7
(2) 教職経験者研修の視点から	9
① 研究の内容	9
ア 夏に実施したアンケートについて	9
イ 他の教育委員会等の取組について	10
ウ 令和3年度に実施する質問紙の作成に向けて	10
(3) ミドルリーダー育成研修・管理職研修の視点から	11
① 研究の内容	11
ア ミドルリーダー育成研修	11
イ 出前講座担当者アンケートより	11
ウ 令和3年度に実施する質問紙の作成に向けて	12
6. 成果と課題	13
(1) 1年次の研究の成果	13
① 令和3年度において実施する質問紙	13
ア 初任者研修	13
イ 教職経験者研修	15
ウ ミドルリーダー育成研修・管理職研修	18
(ア) 令和3年度ミドルリーダー育成研修において実施する質問紙	18
(イ) 管理職研修において実施する質問紙	20
② 令和3年度初任者研修の改善について	22
ア 「校内における研修」の改善	22
イ 「校外における研修」の改善	23
③ 中堅教諭等資質向上研修（教諭）における研修内容の見直し	23
④ ミドルリーダー育成研修・管理職研修における来年度の研修内容の見直しについて	23
(2) 次年度に向けて	24
① 新任教職員研修チーム	24
② 教職経験者研修チーム	24
③ ミドルリーダー育成研修、管理職研修チーム	25
【註】	25

「若手教職員を育成する校内サポート体制づくり」を 支える教育センターとしての関わり（1年次）

鳥根県教育センター 企画・研修スタッフ 共同研究

【 要 旨 】

本研究は、「若手教職員を育成する校内サポート体制づくり」を支えるための教育センターとしての関わり方を明らかにすることを目的とした。鳥根県の各学校に対し、本研究で明らかになった支援を実施することで、若手教職員の資質能力を育むことを目指している。研究の1年次である令和2年度においては、若手教職員及び各学校等の実態を把握するために令和3年度において実施する質問紙を作成することを目的とした。3つのチームに分かれて質問紙の質問項目を検討する途中において若手教職員の困り感の傾向を捉えることができた。そして、その傾向に基づいて令和3年度の新任教職員研修、教職経験者研修、ミドルリーダー育成研修及び管理職研修において実施する質問紙を作成した。さらに、各研修において若手教職員を育成する校内サポート体制づくりを支えるために研修内容の変更や改善を図った。

【キーワード：若手教職員 困り感 校内サポート体制 OJT 支援】

1. 問題の所在

中央教育審議会『今後の教員養成・免許制度の在り方について（答申）』¹⁾において「現在の教員の年齢構成を見ると、大量採用期の40歳代から50歳代前半の層が多く、いわゆる中堅層以下の世代が少ない構成となっている。今後、大量採用期の世代が退職期を迎えることから、量及び質の両面から、優れた教員を養成・確保することが極めて重要な課題となっている」と記載されている。近年、鳥根県においても1970年代に大量採用された教職員の多くが定年退職し、若手教職員の採用が増えてきている状況にある。また、そのうち、大学を卒業したばかりの若手教職員の割合が年々増える傾向にある。特に小学校教諭においてその傾向が顕著に表れている。

また、中央教育審議会『新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）』^{2・3)}には、若手教職員の勤務実態について次のような記述がある。

- ・小・中学校ともに、教諭については、年齢階層が若いほど学内勤務時間が長い、いずれの年齢階層も10年前と比較して学内勤務時間が増加している。
- ・個人単位でみた場合、小・中学校ともに「年齢が若い」「担任学級児童生徒数が多い」「6歳児未満の子供がいない」「教務主任」「学年主任」「校務分掌数が多い」「男性」「通勤時間が短い」という属性の教諭の勤務時間が長い傾向がある。
- ・年齢が若いほど、性別では男性と比べて女性が、メンタルヘルスの状態は不良となる傾向がみられる。勤務時間が長くなるほど量的負荷、質的負荷が高く、メンタルヘルスの状態は不良となる。

島根県の若手教職員においても、教職の経験が浅いことから多忙感を抱いていたり、大きなストレスを感じていたりしている状況を多くの学校から聞いている。

このような状況において、量及び質の両面から、優れた教職員を養成・確保することが極めて重要な課題となっている。島根県教育センターとして若手教職員を育成するために、校内の若手教職員をサポートする体制づくりをして適切な支援を行っていく必要がある。これが、本研究の問題の所在である。

2. 研究の目的

(1) 3か年の研究の目的

本研究の大きな目的は、「若手教職員を育成する校内サポート体制づくり」を支えるための教育センターとしての関わり方を明らかにすることである。そして、明らかになった支援を島根県の各学校に対して実施し、優れた教職員を養成するために若手教職員の資質能力を育むことである。

(2) 令和2年度の研究の目的

研究の1年次である令和2年度においては、令和3年度に実施する質問紙（若手教職員の困り感を把握できたり、支援方法を特定したりできるもの）を作成することを目的として研究を進めた。

3. 研究の方法

新任教職員研修チーム、教職経験者研修チーム及びミドルリーダー育成研修・管理職研修チームの3つに分かれ、初任者研修対象者、教職経験6年目研修対象者、中堅教諭等資質向上研修対象者、ミドルリーダー研修対象者及び管理職研修対象者に対してそれぞれの実態を調査する質問紙を作成するため、次のような方法で研究を進めた。

(1) 新任教職員研修チーム

- ① 令和元年度初任者研修対象者の第Ⅲ回教育センター研修及び第Ⅴ回教育センター研修時に受講者が記入する「振り返りシート」を分析し、初任者の実態を抽出する。
- ② 抽出した初任者の実態を基に、「記述内容を分類するための視点」を見いだす。
- ③ ②の方法によって見いだした「記述内容を分類するための視点」ごとに初任者の実態をまとめる。
- ④ ③でまとめた実態を基に、令和3年度に実施する質問紙の質問項目を設定する。
- ⑤ ③でまとめた実態を基に、令和3年度における初任者研修の在り方について検討する。

(2) 教職経験者研修チーム

- ① 今年度の教職経験者研修（6年目研修、中堅教諭等資質向上研修）において、「研修アンケート」の中で若手育成に関する調査を行う。
- ② 他の教育委員会や企業における若手育成への取組を調査する。

- ③ ①、②の分析を基に、令和3年度に教職経験者研修で実施する質問紙の方向性を検討する。
- ④ ③の検討を基に、令和3年度に実施する質問紙の質問項目を設定する。

(3) ミドルリーダー育成研修・管理職研修チーム

- ① 出前講座アンケート、ミドルリーダー育成研修演習結果を分析する。
- ② 記述内容を分類し、ミドルリーダー・管理職の若手育成に対する実態を把握する。
- ③ 実態を基にして、令和3年度に実施する質問紙の質問項目を設定する。
- ④ 令和3年度のミドルリーダー育成研修・管理職研修の実施方法や内容を検討する。
- ⑤ 質問紙調査から何を引き出し、その後どうするのかというゴールを設定する。

4. 研究の計画

研究の方法に基づいて1年次の研究計画を立てた。1年次の研究計画は表1のとおりである。

表1 1年次の研究計画

月	内 容		
	新任教職員研修チーム	教職経験者研修チーム	ミドルリーダー育成研修・管理職研修チーム
4月	・研究主題を検討する		
5月	・研究主題を決定する		
6月	・チームにおける研究計画を作成する		
7月～ 8月	・令和元年度の初任者の「振り返りシート」を分析する	・教職経験者研修において、研修アンケートの中で若手育成に関する調査を行う	・出前講座アンケートにおけるOJTに関する記述を分析する
9月	・「記述内容を分類するための視点」を見いだす	・他の教育委員会や企業における若手育成への取組を調査する	・出前講座アンケートにおけるOJTに関する記述を分析する
10月	・「記述内容を分類するための視点」ごとに新任教職員の実態をまとめる	・令和3年度に教職経験者研修で実施する質問紙の方向性を検討する	・ミドルリーダー育成研修における若手育成に係る演習とその分析をする
11月	・質問紙の質問項目を検討する ・初任者研修の実施方法について検討する	・質問紙の質問項目を検討する	・質問紙の質問項目を検討する
12月	・質問紙を作成する ・初任者研修の改善を図る	・質問紙を作成する ・教職経験者研修の見直しを行う	・質問紙を作成する

5. 研究の内容、結果と考察

(1) 新任教職員研修の視点から

① 研究の内容

令和2年8月に、令和元年度の新任教職員研修対象者の実態を把握するために資料の分析を行った。令和元年度の新任教職員研修対象者は、初任者研修対象者（小学校教諭、中学校教諭、高等学校教諭、特別支援学校教諭）、新規採用養護教諭、新規採用栄養教諭、新規採用幼稚園教諭、新規採用小・中学校事務職員、新規採用県立学校実習教員である。このうち、最初に実態把握の対象としたのは、すべての新任教職員研修対象者（以下、対象者①とする）である。実態を把握するために用いた資料は次の2つである。

○令和元年度第Ⅲ回教育センター研修時に受講者が記入する「振り返りシート」

○令和元年度第Ⅴ回教育センター研修時に受講者が記入する「振り返りシート」

これらの資料について、分析者がそれぞれの校種・職種別に対象者①が記述した気になる点を抽出した。計画当初は、抽出した対象者①の実態から質問紙の質問項目を検討するように考えていたが、この時点では質問項目を検討できる段階には至らなかった。

そこで、令和2年8月末に抽出した対象者①に係る気になる記述及び対象者①が記述した気になる点を基に、対象者①の「記述内容を分類するための視点」を設定した。その視点は、次の通りである。

【視点】

〈多忙感〉

・勤務時間 ・持ち帰る仕事 ・校務分掌

〈人間関係についての困り感〉

・教職員との関係 ・指導教員との関係 ・管理職との関係 ・保護者との関係

〈職務についての困り感〉

・児童生徒との関係 ・生徒指導 ・教科指導 ・部活指導 ・校務分掌

〈不安〉

・見通しがもてない等

〈研修についての困り感〉

・一般研修 ・授業指導による研修（授業研） ・示範指導による研修（示範研）

・校外自主研修

〈周囲との関係に関すること〉

・相談できる人 ・気にかけてくれる人

また、記述内容を分類する段階において、教諭と教諭以外で研修内容や職務の違いから実態に違いがあることが見えてきた。そこで、対象者を小学校教諭、中学校教諭、高等学校教諭、特別支援学校教諭の初任者研修対象者（以下、対象者②とする）に絞ることにした。

上記の視点に基づき、再び上記の2つの資料に記載されている対象者②に係る記述及び対象者②の記述について実態を分類した。分類の際には、対象者ごとに記述の内容を分類した。

令和2年10月中旬には、上記「記述内容を分類するための視点」で分類した対象者②の困り感の傾向を校種ごとにまとめた。この段階において、対象者②のおおよその困り感の傾向が見えてきた。年度当初は、令和3年度の新任教職員研修において作成した質問紙による調査を行い、その質問紙における回答から実態を把握し、その実態に沿うように新任教職員研修の枠組みを変更することを考えていた。しかし、初任者の困り感を取り除くためにすぐに改善できる内容については、次年度（令和3年度）の初任者研修からその内容を改善することにした。

令和2年11月中旬には、校種ごとにまとめた困り感の傾向から、令和3年度に実施する質問紙の質問項目を検討した。

② 研究の結果と考察

ア 令和元年度初任者研修対象者の実態

上記2つの資料について、「記述内容を分類するための視点」で分類した対象者②の困り感の傾向を校種ごとにまとめ、その実態が見えてきた。以下に、校種ごとの困り感及び実態を示す。ただし、振り返りシートは研修の振り返りが中心の内容であるが、その中に記述されている「記述内容を分類するための視点」に係る内容についてのみを抽出している。

小学校教諭

- ・20時～21時まで勤務していると話す初任者が多くみられた。休日出勤をしたり、月の時間外勤務が90～100時間を超えたり、深夜まで働くことがあるという者もいた。また、家庭に持ち帰って仕事をしている者もいた。
- ・校内研修で行っている一般研修について、センター研修との内容の重なりや、講義中心である研修内容を効果的ではないと感じている初任者の声が多く挙がっていた。授業づくりに関する内容や目の前の児童生徒の問題、困り感などに対応した研修を望む声が聞かれた。
- ・授業づくりや学級経営、児童の対応及び保護者の対応については、初任者が悩んでいる様子と、管理職が心配をしている様子が窺えた。
- ・他県出身者は、島根県に慣れていないことや、知人が少ないことなどから、不安を感じていたり、体調不良になったりしたという報告もあった。
- ・困った時に相談をしているのは、学年部の教員や学年主任を挙げている者が多かったが、年の近い同僚（先輩教員）や、校内指導教員に相談している様子も窺えた。

中学校教諭

- ・多くの初任者が、授業の準備、研修、生徒対応、部活動指導等で時間的な余裕がないと感じている様子が窺えた。授業の準備の時間が足りないため、22時まで勤務をしたり、早朝から出勤をして授業の準備をしたりしている者もいた。
- ・校内に同じ教科の教員がいない初任者からは、示範研で同教科を学ぶことができないことに対して、不安を感じている声が多く挙がっていた。その他、教科の専門的なことや評価について、校内で具体的な指導を受けることができないことに困っていると話す者もいた。近隣の学校において、同じ教科の示範研をした初任者からは、とても有意義な研修となった様子が窺えた。
- ・授業研や日々の職務において先輩教員からのアドバイスがとても参考になったという声も多く挙がっていた。

高等学校教諭

- ・1年目から担任をしている者は極少数であるが、担任をすることに対して、プレッシャーを感じたり、授業の準備と担任業務で手一杯の状態であったりする様子があった。
- ・大半の初任者は、1年目は副担任をしており、2年目に担任を任されるという思いを持っており、そのことに対して、担任業務がなくても教科の指導や教材研究、部活動指導で精一杯の状況の中、クラス経営をするイメージが持てないという声が多く挙がっていた。
- ・高等学校では、教科指導員以外の授業をみる機会を設定しづらい状況があるため、他の教科の授業や同じ教科の他の教員の授業を見たいという要望があった。
- ・初任者の授業でも、教科会等で指導案を検討する時間が持てなかったり、時間割の都合で同じ教科の教員に参観してもらうことができなかつたりする学校もあった。
- ・校内研修を通じていろいろな教員と話をしたり、アドバイスを受けたりすることができてよかったという声も多くあった。

特別支援学校教諭

- ・1年目から保護者対応をしている者は保護者対応についての困り感を持っており、1年目に保護者対応をしていない者は、次年度に保護者対応をすることについての不安感を持っている様子が窺えた。
- ・1年目は校務分掌等が軽減されていることから、次年度に仕事量が増えるのではないかと想像して、不安を感じている者もいた。
- ・指導案の作成や児童生徒の指導については、本人が困難さを感じている場合と、管理職が心配している場合があった。
- ・勤務時間については、長時間勤務や年休が取得できにくい者が若干名いたが、その人数は少なかった。
- ・ある学校では、校内で前年度の初任者から話を聞く機会を設定し、心配なことや分からないことを気軽に聞くことができたという事例もあった。

以上のような対象者②に係る実態の傾向が見えてきた。

イ 質問紙の質問項目の設定

令和3年度初任者研修において実施する質問紙の質問項目の設定については、次の3つの視点に基づいて設定した。また、この質問項目を記載した質問紙調査を行うことによって、若手教職員の困り感を把握するとともに、次年度に変更して実施する初任者研修の在り方を検討することを目指している。

【視点1】 初任者の実態把握

- ・ 正規の勤務時間を超えて行っている業務
- ・ 職務を遂行する上で困っていること

【視点2】 初任者の校内におけるサポート体制

- ・ 困ったときに相談する相手
- ・ 困ったことを相談できなかった理由
- ・ 気にかけてもらったこと

【視点3】 初任者が目指す教職員像

- ・ 目標とする教職員の魅力的なところ

質問紙の質問項目は次のような理由で設定した。

1. あなたは、正規の勤務時間を3時間以上超えて業務にあたる日が週あたり平日に何日程度ありますか。あてはまるものを選択してください。（自宅に持ち帰って行っている業務があれば、その業務も含む）

令和元年度初任者研修第Ⅲ回教育センター研修及び第Ⅴ回教育センター研修時に受講者が記入した「振り返りシート」及び、指導主事が記入した「学校訪問指導（新任教職員）の報告書」（以下、対象資料とする）のうち、初任者の勤務時間について記載されているものを分析したところ、平日において正規の勤務時間を超えて業務に当たっている初任者が多くいるという実態があった。そこで、令和3年度の初任者における「平日の勤務に係る実態」をとらえる目的で設問1を設定した。

2. あなたは、休日に業務にあたることが週にどれくらいありますか。
あてはまるものを選択してください。

対象資料を分析したところ、休日に業務に当たっている初任者がいた。そこで、令和3年度の初任者における「休日の勤務に係る実態」をとらえる目的で設問2を設定した。

3. あなたが、正規の勤務時間を超えて行っているのは、どんな業務ですか。
あてはまるものをすべて選択してください。

対象資料のうち、時間的な余裕が持てないことについて記載されているものを分析したところ、中学校及び高等学校の初任者においては、部活動指導によって時間的な余裕がもてない状況があることが見えてきた。また、これ以外にも授業の準備や生徒対応など複数の要因が見られた。そこで、その実態をとらえる目的で設問3を設定した。

4. あなたは、今、業務を遂行する上で困っていることがありますか。
あてはまるものを全て選択してください。

初任者が「困っていること」があるかないかと、「困っていること」の具体をとらえる目的で設問4を設定した。選択肢については、対象資料を分析した結果に基づいて設定した。

5. あなたは、4の「イ」～「コ」に係る業務を遂行する上で困ったとき、誰に相談しますか。
あてはまるものを全て選択してください。

初任者が「困ったこと」を相談できる相手が校内の教職員にどうか、校内の教職員のうちの誰が初任者の相談相手になっているのかをとらえる目的で設問5を設定した。この設問を通して、初任者の「教職員との関わり方」に係る状況をとらえることも目的としている。

6. あなたが困ったことを一番よく相談しているのは、年齢がどれくらいの方ですか。

設問6は、設問5で「キ」～「コ」を選択した方に回答してもらうものである。

初任者がどのくらいの年齢の教職員に「困ったこと」を相談しているのかをとらえる目的でこの質問項目を設定した。この設問により、相談をする教職員の傾向がみえてきた場合には、初任者研修の校内における研修の校内体制づくりの手がかりにできるものと考えている。

7. あなたは、管理職または同僚に、困ったことを相談できなかったことがありますか。

次の設問8について把握するために、ここでは初任者が「困ったこと」を相談できなかったことがあるかどうかをとらえる目的で設問7を設定した。

8. 相談できなかったのはどうしてですか。あてはまるものを全て選択してください。

設問8は、設問7で「イ」を選択した方に回答してもらうものである。

初任者が相談したいのに相談できなかった状況をとらえる目的で設定した。これを通して、初任者の困り感を把握するとともに、校内における初任者の支援体制を整えるための手がかりとしていきたいと考えている。

9. あなたは、校内の教職員に支えられていると感じたことがありますか。
ある場合は、どのように支えてもらったかを具体的にお書きください。

設問9は、初任者自身が今までの勤務において校内の教職員に支えてもらった具体的な場面をとらえる目的で設定した。また、初任者を支える校内の教職員がどのようなはたらきかけをすればよいかを検討するための手掛かりを得ることも目的としている。

10. あなたの所属校に、あなたが「こんなふうになりたい」と思う魅力的な教職員がいますか。
いる場合は、どのようなところが魅力的だと思えるのか、具体的にお書きください。

設問10は、初任者のまわりに目標となる教職員がいるかどうか、またその教職員がどのような教職員かをとらえる目的で設定した。さらにこの設問を通して、初任者が目標となる教職員像をイメージし、目標に向かってステップアップし続けていこうとする姿勢をもてるようになることも期待している。

(2) 教職経験者研修の視点から

① 研究の内容

ア 夏に実施したアンケートについて

過年度に実施した教職経験者研修（6年目研修および中堅教諭等資質向上研修）の受講者アンケートから、若手教員の育成に関する記述がないかを調査した。しかし、アンケートに研究テーマに関する項目がなかったこともあり、受講者の記述がなかった。そこで、今年度の夏に実施した教育センター研修（6年目研修、中堅教諭等資質向上研修）において、研究テーマに関わる項目を1つずつ取り入れ、調査した。具体的な質問項目とその集計結果等を資料1、資料2に示す。

校内において6年目研修（課題研究、授業研究等）を進めるうえで、管理職やミドルリーダー等から1学期中に得たアドバイスの中から、心に残っていることがあれば教えてください。

<アンケート記述より>

- ・「一緒に頑張りましょう。」「何でも相談してね。」と書いていただいた。とても相談しやすくなった。
- ・何かすごく特別なことをするという意識をもたず、これまでやってきたことを丁寧に進めていくことが大切。
- ・1年後に生徒がどうなっているか、どうなってほしいかをイメージし、この研究を生徒のために活用してほしい。
- ・研修はもちろん教員としての自分自身の成長のために行うものである。でも、授業改善や課題研究で取り組む内容は、生徒に還元されるものだから、特別な授業を1回やって終わりではなく、1年を通して何か成長に結びついたと思われるものであってほしい。そして、教科として自分も一緒に学ばせてほしい。

<アンケートを集計して>

- ・6年目研修受講者は、管理職・ミドルリーダーから多方面にわたっての励まし、アドバイスを日常的にもらっていることがわかる。何気ない一言であったり、受講者に向けての愛情込めた一言であったり、言葉がけは様々であるが、その一言が受講者にとっては嬉しくもあり、1年間取り組んでいく研修やこれからの教師として生きていく糧となっている。

資料1 6年目研修のアンケート項目及び集計結果

1学期の校内における研修（課題研究、授業研究、校内研修の企画運営等）で、ミドルリーダーとして若手教員に対してどのように関わったかについて書いてください。

<アンケート記述より>

- ・若手教員の学級に入り授業を行った。同じ子どもたちと関わることで、日々の悩みや疑問について話し易かったのではないかと感じている。授業については、できるだけこれまでの経験を踏まえて相談にのるようにした。
- ・支援が必要な子どもに対する支援方法やかかわりについて、一緒に考えたり、いつでも気軽に相談してもらえるような雰囲気を大切にしたりした。
- ・若手教員と学年部が異なるため、多くの時間を共有できなかった。2学期以降進んで声をかけられるようにしたい。

<アンケートを集計して>

- ・「授業研究」や「授業づくり」等授業に関することに関わったとの回答が120人中46人と最も多かった。
- ・「コミュニケーション」（話を聞く、相談にのる、普段の声がけ、雰囲気作り、雑談等）という回答も32人と多かった。
- ・「特に意識していなかった」、「関わっていなかった」と答えた受講者も10人いた。
- ・その他、生徒指導、特別支援教育、校内研究、学級経営等回答は多岐にわたっており、様々に関わっていることが窺えた。
- ・「何となく」「漠然と」関わるだけでなく、若手の課題を踏まえた意図的な関わり、学校としての組織的な関わり、人材育成の視点からの計画的・継続的な関わりが重要であり、そのような関わりを進めると学校の教育力も高まることが各種研究等でも言われている。これらの点を反映させた研修を計画したい。

資料2 中堅教諭等資質向上研修・専門性向上研修のアンケート項目及び集計結果

イ 他の教育委員会等の取組について⁴⁾

ベテランの大量退職、若手の大量採用、変化の激しい時代における社会への対応等、社会情勢の変化とともに人材育成の在り方も大きく変わろうとしている。ゆっくりと変化する時代における“背中を見て育つ”ことから「チーム学校」の中で“互いに支え合い伸ばし合う”人材育成へと変わりつつある。そのためには、OJT⁵⁾すなわち日常の教育活動を通して職務に必要な資質能力を計画的・重点的に身につけることが大切である。

そこで、他県等の教育委員会や企業等の若手育成に関する取組を調査した。特に、OJTにおける人材育成を積極的に行っている教育委員会や企業の取組を調べたところ、メンター制度⁶⁾を取り入れているところが多く見受けられた。しかし、メンター制度を導入したからといって上手くいくとは限らず、機能するためには様々な工夫が必要であることが分かった。資料3に、メンター制度での工夫の例を、資料4にメンター制度の成果の例を挙げる。

- メンターチームの構成メンバーの工夫
 - ・教職経験5年目前後の若い教員がメンターを担当し、初任者の現状把握と相談がしやすい環境を作る。
 - ・教職経験11年目以降のミドルが、メンターチームとベテランをつなぐファシリテーターの役割を担う。
 - ・経験年数に応じた研修との関連を図る。など
- 活動しやすいように全教職員にメンターチームを紹介する。

資料3 メンター制度での工夫（例）

- <メンティにとって>
 - ・少し先輩のメンターに困っていることや悩みを相談しやすい雰囲気がある。
 - ・メンティにとって必要度の高い学びが展開され、課題解決に結び付いている。
 - ・チーム内にロールモデルを見つけ、自分のキャリアへの意識を高める機会となっている。
- <メンターにとって>
 - ・これまでの自分の経験の価値づけや再認識の機会となっている。
 - ・メンターチームをマネジメントすることでマネジメント力の向上につながっている。

資料4 メンター制度の成果（例）

ウ 令和3年度に実施する質問紙の作成に向けて

上記の調査ア、イ及び新任教職員研修チームが集計した令和元年度の振り返りシートの結果（初任者の困り感）を参考に、教職経験者研修チームとしての質問紙項目の方向性を検討した結果、大きく次の3つとなった。

- ① 初任者の困り感に対応することが主ではなく、お互いの成長になること。（悲観的になるのではなく、前向きに考える。初任者への関わりを通して学校全体を元気にしていく。）
- ② 初任者にどのような資質を身に付けてほしいか。そのために自分がどのように関わっていくのか。そのために、身に付けたい力は何か。
- ③ アンケートが受講者に対しての指針になるように。

上記の3つの方向性を基に、教職経験者研修チームの質問紙を作成した。

(3) ミドルリーダー育成研修・管理職研修の視点から

① 研究の内容

ア ミドルリーダー育成研修

今年度第1回ミドルリーダー育成研修において、若手教職員の悩みや困りについてミドルリーダーとしてどう考えるかという内容のグループ協議を実施した。若手教職員の悩みの要因についてフィッシュボーン図を作成しまとめた(図1)。そして、各グループで要因として以下のワードが挙げられた(表2)。

この結果を基にして、特に「相談相手、コミュニケーション、相談しにくい環境」というキーワードに注目した。ミドルリーダーは、若手教職員が多忙感を抱え理想と現実のギャップに悩みながらも、誰にどう相談していいのかと苦しんでいると考えている。

そこで、今後どのように若手教職員に関わっていくのか、サポート体制づくりができていくかどうかのチェックリスト作りを考える上で、ミドルリーダー及び管理職に対しての質問紙作成を行うこととした。

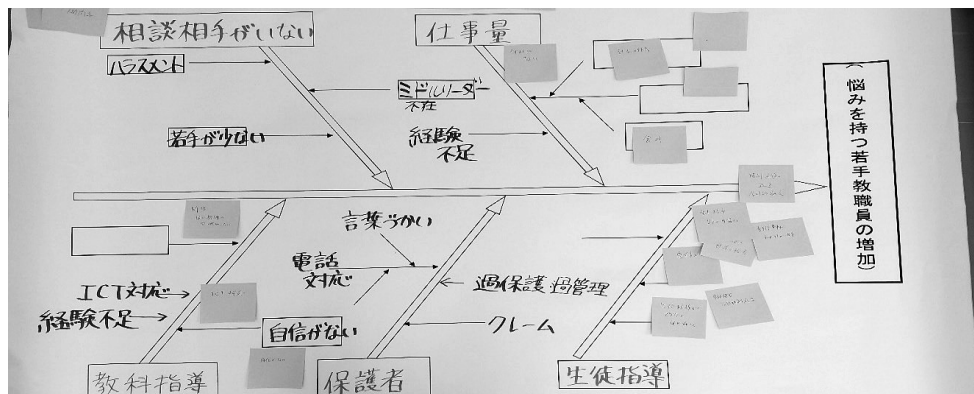


図1 グループで作成されたフィッシュボーン図

表2 「若手教職員の悩み・その要因として考えられることは？」

キーワード	延べ数
多忙(業務量)	10
保護者対応	9
理想と現実とのギャップ	6
児童・生徒対応	5
コミュニケーション (相談相手、相談しにくい環境、教職員集団)	4
授業づくり	3
生徒指導	3

イ 出前講座担当者アンケートより

当セクションが担当している出前講座後のアンケートを振り返って具体的な回答としてまとめたものを図2に示す。

今年度のアンケートでは「今後貴校（貴団体）でOJTを進めていくための見通しや課題について、出前講座校内担当者のお考えをお聞かせください。」という質問により、担当者の考えや意見について調査することとした。このアンケートから各学校でのOJTの推進について、多忙のため校内での研修時間が確保できていない、ミドルリーダーが主体的に研修を開くことも少ない、などの課題が見られた。

ミドルリーダー・管理職への質問紙作りでは、この点も考慮し、若手教職員の困り感をどう解消するのかではなく、「チーム学校」の中で管理職として学校をどのように運営し、若手を育てるのか、ミドルリーダーとしてどのように若手教職員をサポートし、OJT推進の中心的役割を担うのかを捉えることを質問紙の方向性とした。

※今年度の担当者用アンケートには、「各学校等で主体的に研修を推進していただく（OJTの推進）というねらい」を明記し、今後学校でOJTを進めていくための見通しや課題について、校内担当者の意見を求めました。この項目には以下のような意見がありました（主なもの）。

- 年齢層を考えたグルーピング（ペア）を加味して研修を計画する。相談しやすい人間関係づくりをしていく。課題・多忙により、相談・研修する時間が計画的にとりにくい。（小学校）
- 全職員が授業公開し、事前の指導案審議、模擬授業、事後研究協議を行って、主体的に研修を進めています。出前講座をきっかけにさらに情報を共通理解する場を設けていきたい。（小学校）
- 研究職員会議、職員会議などでミニ研修の場をもち、それぞれの校務分掌について、主体的に研修を行えるように思います。少ない職員数で充実した研修が行えているのではないかと考えています。（小学校）
- ワークシートを活用し、学年部での研修等を進めたい。短時間でミニ研修として実践できる校内研修の進め方や、研修資料についての情報提供をお願いしたい。（中学校）
- 出前講座等の研修会をこちらから設定すれば、ベテラン若手がともに学び合うことができ、その結果若手の育成につながっている。しかし、各ミドルリーダーが担当分掌の課題を把握し、主体的に研修会を開くなどの行動が少ないことが、本校のOJT推進の課題だと考えている。（中学校）
- 研究職員会や校内ミニ研修を充実させるため、本年度は研修の計画を年度初めに詳しく決め、管理職の指導のもと計画の実践に努めています。ICT活用などの内容は特に、得意な人・そうでない人がともにアイデアを出し合ったり教え合う同僚性の構築が大切だと思うので、それを課題として今後取り組みたい。（中学校）
- 年々入れ替わる教員集団の支援に対する知識・理解を一定水準に保つため、校内研修やたより等を通じて、コーディネーターが中心となり進めていく。（高校）

図2 令和2年度 出前講座担当者アンケートのまとめ

ウ 令和3年度に実施する質問紙の作成に向けて

上記の調査を参考に質問紙作成にあたり、方向性を検討した結果、留意する点を以下の3点とした。

- ① 初任者の困り感や悩みを捉えることができるような質問項目にする。
- ② 初任者にどのような力を付けてほしいかを考えることを通して、ミドルリーダーや管理職としてどのように関わり、育て、またそのために自分が管理職としてどのような力を身につけたいのかを考えることができる項目にする。
- ③ 管理職においては、組織として何ができるのかを考える内容とする。

5. あなたは、4の「イ」～「コ」に係る業務を遂行する上で困ったとき、誰に相談しますか。
あてはまるものを全て選択してください。

ア. 相談できる人がいない
イ. 校長
ウ. 教頭
エ. 主幹教諭
オ. 初任者研修の指導教員（拠点校指導教員）
カ. 初任者研修の指導教員（校内指導教員、教科指導員）
キ. 同僚（学年部が同じ）
ク. 同僚（担当する教科が同じ）
ケ. 同僚（同期採用）
コ. 同僚（その他）
サ. その他（)

6. 5で「キ」～「コ」を選択した方

あなたが困ったことを一番よく相談しているのは、年齢がどれくらいの方ですか。

ア. 20代
イ. 30代
ウ. 40代
エ. 50代
オ. 60代

7. あなたは、管理職または同僚に、困ったことを相談できなかったことがありますか。

ア. ない
イ. ある

8. 7で「イ」を選択した方

相談できなかったのはどうしてですか。あてはまるものを全て選択してください。

ア. 誰に相談したらよいか分からなかったから
イ. どう話したらよいか分からなかったから
ウ. 困り感を分かってもらえそうになかったから
エ. 相談する時間がとれなかったから
オ. 相談したい人が忙しそうだったから
カ. 相談したい人が困っていることの担当ではなかったから
キ. その他（)

9. あなたは、校内の教職員に支えてもらっていると感じたことはありますか。

ある場合は、どのように支えてもらったかを具体的にお書きください。

ア. ない
イ. ある { 支えてもらったこと

10. あなたの所属校に、あなたが「こんなふうになりたい」と思う魅力的な教職員がいますか。

いる場合は、どのようなところが魅力的だと思うのか、具体的にお書きください。

ア. いない
イ. いる { 魅力的なところ

ご協力いただきありがとうございました。

島根県教育センター 企画・研修スタッフ

図4 令和3年度初任者研修において実施する質問紙（2頁目）

イ 教職経験者研修

質問紙

島根県教育センター企画・研修スタッフでは、昨年度から『若手教職員を育成する校内サポート体制づくり』を支える教育センターとしての関わり」を研究主題に掲げ研究を進めています。この質問紙は、本研究の目的以外には使いませんので、あなたの状況やお気持ちを率直にお書きください。

学校名		氏名		主な校務分掌 ・主任等	
-----	--	----	--	----------------	--

次の1～10までの質問を読み、お答えください。

1. あなたは、初任教時代、管理職や同僚からの言葉がけ（行為）で、今でも心に残っている（プラスの印象）ことは何ですか？自由にお答えください。

(例) 何でも相談してくれればよいから。 / いつでも授業を観においで。 / 飲みにいこう！

2. あなたは、初任教時代、困ったことがあったときには、特に誰に相談しましたか？次の選択肢よりあてはまるものを全て選び、その記号を○で囲んでください。

- ア. 同じ学年部の先生
- イ. 同じ教科の先生
- ウ. 同年代の先生
- エ. 5～10歳くらい先輩の先生
- オ. 指導教員
- カ. 管理職
- キ. その他の同僚（ ）
- ク. 家族
- ケ. 友人
- コ. その他（ ）
- サ. 相談しなかった

3. あなたの学校に初任者等はいますか？次の選択肢よりあてはまるものを選び、○で囲んでください。
※ なお、この質問紙における「初任者等」とは、教職経験1年～3年程度の人（常勤講師等を含む）とします。

- ア. いる
- イ. いない

図5 令和3年度教職経験者研修において実施する質問紙（1頁目）

※ 以下の質問における「初任者等」は、3で「いる」と答えた方はその人を思い浮かべてお答えください。
3で「いない」と答えた方は、過年度に同僚として働いた人を思い浮かべてお答えください。

4. あなたは、初任者等に特にどのような力を伸ばしてほしいと思いますか？次の選択肢よりあてはまるものを3つ選び、その記号を○で囲んでください。

- ア. 教科指導
- イ. 生徒指導
- ウ. 担任業務
- エ. 分掌業務
- オ. 保護者対応
- カ. 部活動指導
- キ. コミュニケーション能力
- ク. 協働性
- ケ. 向上心
- コ. その他 ()

5. あなたは、初任者等とどのように接していますか？（どのように接するよう心がけていますか？）自由にお答えください。

(例) 気にかけてはしているが、学年会や教科も異なることもあり、自分から声かけをすることはない。

6. あなたは、初任者等を支えるために、今後どのように関わっていきたいですか？自由にお答えください。

(例) 分からないことや不安なことが多いだろうなということを配慮して、積極的に声かけをしていきたい。

図6 令和3年度教職経験者研修において実施する質問紙（2頁目）

ウ ミドルリーダー育成研修・管理職研修

(ア) 令和3年度ミドルリーダー育成研修において実施する質問紙

ミドルリーダー育成研修 若手育成に関する質問紙

島根県教育センター企画・研修スタッフでは、昨年度から『若手教職員を育成する校内サポート体制づくり』を支える教育センターとしての関わり』を研究主題に掲げ研究を進めています。このアンケートは、本研究の目的以外には使いませんので、あなたの状況やお気持ちを率直にお書きください。

学校名 () 氏名 ()

教職経験年数に○ (1～10年目 11～15年目 16～20年目 21年目以上)

主な校務分掌、主任等 ()

※ 現任校に初任者等の若手教職員がいない場合は、前任校の経験を参考に記入してください。

なお、この質問紙における「初任者等」とは教職経験1年～3年程度（常勤講師等含む）の人を指すとお考えください。

1 あなたは、初任者等にはどんなことを期待し、どのような力を伸ばしてほしいと思いますか？

選択肢より3つ選び、その理由も記入してください。

①教科指導

⑥部活動指導

②生徒指導

⑦コミュニケーション能力

③担任業務

⑧協働性

④分掌業務

⑨向上心

⑤保護者対応

⑩その他 ()

理由 ()

2 あなたは、初任者等どのように接していますか？（どのように接するよう心がけていますか？）自由にお答えください。

（例）気にはかけているが、学年会や教科も異なることもあり、自分からは声かけをすることはしない。

3 あなたの初任校時代、管理職や同僚からの言葉がけ（行為）で、今でも心に残っていることは何かありますか？（具体的に書いてください）

図8 令和3年度ミドルリーダー育成研修において実施する質問紙（1頁目）

Q2-2 Q2-1の悩み等で、初任者等が不調になったり苦しんだりしないために、学校（組織）としてどのような対応ができると良いとお考えですか？

Q2-3 Q2-1の悩み等を乗り越えるために、初任者等にどのような力を身に付けさせたいとお考えですか？

またそのために学校（組織）として何が出来る（何をすべきだ）とお考えですか？

校内で具体的に取り組んでおられることがあればお書き下さい。

ご協力ありがとうございました。

図 11 令和3年度管理職研修において実施する質問紙（2頁目）

② 令和3年度初任者研修の改善について

令和3年度初任者研修における「校内における研修」及び「校外における研修」を次のように改善することにした。

ア 「校内における研修」の改善

「校内における研修」については、次の3点について改善することにした。なお、改善した「校内における研修」の形態及び標準時間数を表3に示す。また、表3の網掛けの部分改善した箇所である。

【改善点1】「一般研修」の必修を減じ、「その他の方法による研修（選択）」を増やす。

- ・ 個々の経験や能力に応じた研修の一層の充実を図るため、「一般研修」または「教科等の研修・その他の方法による研修」から選択して実施できる時間数を増やす。

【改善点2】「先輩に学ぶ一日研修」の新設

- ・ 児童生徒への指導等、先輩教員が職務にあたる様子を一日見学することによって、児童生徒との関わり方や学級経営の具体等を学ぶ研修を新設する。
- ・ 授業場面だけでなく、朝の会、帰りの会、給食等の場面についても、先輩教員が児童生徒にどのように関わり、指導しているのかを見て学ぶ機会とする。
- ・ 1日（5時間相当）×2回で年間10時間の実施とし、年間総時間数150時間に含む。週あたりの研修時間は5時間としていることから、「先輩に学ぶ一日研修」を実施する週には、指導教員を中心とする指導・助言による研修（見学研、実践研、その他研、一般研）は実施しないため、これらの研修の標準時間数は、2週分の時間数を減じる。
- ・ あと補充の非常勤講師が勤務できるようにする。
- ・ 先輩教員については、校内の教員の中から校長が指名する。指導教員かどうかは問わないが、本研修の後も、継続して初任者の相談相手になる教員が望ましい。

【改善点3】一人教科初任者（中・高）の校内研を他校で実施できるように体制を整える。

- ・ 近隣の同教科を担当する先輩教員の指導を見学し、見学研として実施できる体制を整える。
- ・ 年間6回程度で、学期あたり2回実施できるようにする。他校の先輩教員は授業を公開するのみで可。
- ・ 初任者の指導は、同行する校内指導教員（教科指導員）または拠点校指導教員が行う。

表3 「校内における研修」の形態及び標準時間数

研修形態			標準時間数	
			旧（R2）	新（R3）
指導教員を中心とする指導・助言による研修	教科等の研修	授業見学による研修（旧示範指導による研修）	30時間	28時間
		授業実践による研修（旧授業指導による研修）	15時間	14時間
		その他の方法による研修（見学研・実践研の振り返り）	45時間	42時間
		その他の方法による研修（選択）	0～15時間	0～28時間
	一般研修		45～60時間	28～56時間
合計		150時間	140時間	
先輩に学ぶ一日研修（1日5時間×2回）			0時間	10時間
合計			150時間	150時間

イ 「校外における研修」の改善

「校外における研修」については、次の1点について改善することにした。

【改善点4】 校外自主研修を2年目フォローアップ研修へ移行

- ・3年間で初任者を育成するという視点での改善。2年目は校外研修がないことに加え、見通しがもちやすい2年目の方がより地域や学校の実態、経験や問題意識に応じて研修を選択できる。
- ・半日（2時間半以上）を2回で1日分とみなせるようにする。

③ 中堅教諭等資質向上研修（教諭）における研修内容の見直し

夏に実施したアンケートの結果および他県の教育委員会等における若手育成に関する調査をふまえて、令和3年度の中堅教諭等資質向上研修において以下の項目を新設した。各研修の目的と内容は次の通りである。

研修項目	目的と内容	実施時期
学校を支える OJT①	OJTの重要性について理解し、校内での実践に向けて、意欲と見通しを持つ (ア) OJTの重要性 (イ) 学校におけるOJTの進め方	第I回 (4月)
学校を支える OJT②	ミドルリーダーとして、若手教職員の実態や実情を知るとともに人材育成の重要性についての理解を深め、望ましい教職員の集団づくりに向けた実践力を身に付ける (ア) 若手教職員の実態や実情 (イ) 人材育成の重要性	第III回 (8月)
学校を支える OJTの振り返りと改善	OJTの実践について振り返り、成果と課題を明らかにするとともに、望ましい教職員の集団づくりに向けた取組の改善に向けて考えを深める (ア) 実践についての振り返り (イ) 今後のOJTに向けて	第IV回 (10月)

また、校内においても「学校を支えるOJT研修」を実施することとした。日常の教育活動の中で、学校運営等に中核的な役割を果たすための企画力や調整力を身に付け、望ましい教職員の集団づくりに向けた取組を行うことをねらいとし、内容及び方法については学校教育目標や自校の課題を踏まえ、チームや管理職と相談しながら、資質能力を高めるための取組を行うこととした。例えば、次のような例が挙げられる。

- ・初任者や6年目研修受講者等に授業を公開したり、指導案や授業を見てアドバイスをしたり、日頃から相談に乗ったりする中で、特に協議や指導助言等を行う場を企画運営する。
- ・〇〇部会（教科部会・学年部会等）を企画運営し、情報交換、協議、指導助言等を行う。

研修の効果については、質問紙の質問項目の1回目と2回目の回答の変容から検証する。

④ ミドルリーダー育成研修・管理職研修における来年度の研修内容の見直しについて

島根県教育センターでは「学校管理職等育成プログラム」（島根県教育委員会 平成30年3月策定）に則って、既に昨年までに管理職研修の大きな見直しを図ってきた。その中で管理職研修の内容を刷新し、例えば小・中学校等教頭学校運営実践研修では「人材育成」の内容を同研修の中核に据え、チーム学校を具現化するための職員育成の在り方について熟考するための時間をとった。なお、今年度同様、次年度もミドルリーダー育成研修では「若手教職員の育成」

を協議内容とするほか、管理職研修（2年目副校長・2年目教頭）においても引き続きメンタルヘルスに関する講義を実施し、初任者の抱える悩みや戸惑いに寄り添う管理職の在り方を見直すこととしている。

（2）次年度に向けて

① 新任教職員研修チーム

初任者研修では、令和3年度に前述したように改善を図っていく。その際、次の点を大切に進めるとともに、これらを初任者配置校の管理職及び指導教員に対してくり返し伝え周知を図っていく。

- 初任者を初任校にいる3～4年間で育てるという視点をもって、学校全体で支援できる体制づくりをすること。
- 初任者の一人一人の経験や実態、学校や地域の実情等に応じて、指導内容や指導方法を工夫すること。
- 特にメンタルヘルスの面のサポートに留意し、初任者からのさまざまなサインを見逃さないようにすること。

以上の3点は、従前から大切にしてきたことであるが、今回の改善を機に再度周知を図っていく必要があると考えている。初任者を指導する指導教員をはじめ配置校の教職員が、自身の研鑽・研修や諸先輩から学んできたものを、鳥根県で新しく教員になった初任者につなげ、伝えていく体制づくりを進めていきたい。このことは、初任者だけでなく児童生徒にとっても有益となることは言うまでもない。

また、今回の改善策が初任者に対してどのような効果があったかを探っていききたい。その初任者の実態を捉えるために用いるのが、本研究において作成した質問紙である。令和3年度は、まず令和3年5月に実施する「初任者研修第I回教育センター研修」において質問紙による調査を行う。この1回目の調査においては、研修初期段階における初任者の実態をとらえることを目的とする。そして、令和3年10月に実施する「初任者研修第IV回教育センター研修」において、同じ質問項目の質問紙を用いて調査を行う。この2回目の調査においては、研修中盤における初任者の実態をとらえるとともに、1回目の調査と比較してどのような変容があったかを分析していききたい。この分析結果を用いて、初任者研修の効果を検証するとともに、初任者研修のさらなる改善を図っていく。

令和2年度は初任者研修を焦点に研究を進めたが、令和3年度以降はその他の新任教職員研修の改善にも着手していききたいと考えている。本研究を通して、鳥根県の新任教職員を育成する校内サポート体制づくりに向けた支援を行っていききたいと考える。

② 教職経験者研修チーム

令和3年度に実施する質問紙調査は、教職経験6年目研修、中堅教諭等資質向上研修ともに

2回の実施を予定している。1回目は、それぞれの第Ⅰ回教育センター研修において実施し、実態を把握するとともに、意識付けすることを目的とする。2回目は、それぞれ最終回の教育センター研修において1回目と同じ内容で実施し、実態を把握するとともに、1年間での変容を探る。特に、中堅教諭等資質向上研修においては、研修項目の見直しによる効果についても検証する。

③ ミドルリーダー育成研修、管理職研修チーム

令和3年度に実施する質問紙調査は、ミドルリーダー育成研修では集合型研修である「第1回ミドルリーダー育成研修」において実施し、受講者の意識付けとその後の具体的実践につながるようにする。また、管理職に対しては、管理職研修（2年目副校長・2年目教頭）でのメンタルヘルス研修に併せての実施とする。

令和3年度においては、このように各チームにおいて質問紙調査を実施する。そして、本研究の大きな目的である「若手教職員を育成する校内サポート体制づくり」を支えるための教育センターとしての関わり方を明らかにする。そして、島根県内の各学校において若手教職員が安心して自らの資質能力を育んでいくことができる校内サポート体制をつくっていきけるよう支援を行っていきたいと考える。

研究同人

島根県教育センター企画・研修スタッフ

安達利幸、伊藤豪芳、伊藤由実子、岩地千晶、梶谷敏樹、越野千佳子、後藤真一、清水真人、園山裕之、野津忠宏、原 一夫、平山和美、深田剛生

【 註 】

- 1) 文部科学省：『今後の教員養成・免許制度の在り方について（答申）』、中央教育審議会、2007。
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/attach/1337000.htm
(2021.1.16確認)
- 2) 文部科学省：『新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について（答申）』、中央教育審議会、2019。
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/sonota/1412985.htm
(2021.1.16 確認)
- 3) 文部科学省の委託調査研究：「公立小学校・中学校等教員勤務実態調査研究」、株式会社リベルタス・コンサルティング、2019。
https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/1297093.htm
(2021.1.16 確認)
- 4) 他の教育委員会等の取組については、ホームページや文献等を参考にしたものである。

- 5) O J T : On the Job Training の略。職場における日々の実践の中で個々の資質向上を図ること。
- 6) メンター制：人材育成の手法の一つで、メンターと呼ばれる経験者が、経験の少ないメンティに対し手本を見せたり、指導や支援をしたりする制度。