

「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（3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 研究の背景	1
2 研究の目的	2
3 研究の方法	2
4 3年次の取組	2
(1) 新任教職員研修チームの取組	3
(2) 教職経験者研修チームの取組	4
(3) ミドルリーダー育成研修・管理職研修チームの取組	4
5 研究の結果と考察	4
(1) 新任教職員研修の視点から	4
(2) 教職経験者研修の視点から	8
(3) 管理職・ミドルリーダー育成研修の視点から	14
6 おわりに	18
【註】【参考文献】	19

「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（3年次）

島根県教育センター 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。1年次は、若手教職員及び各学校等の実態を把握するための質問紙を作成し、研究の2年次である令和3年度においては、作成した質問紙を用いて調査を実施しその結果を分析した。その結果、各学校において、若手教職員の困り感が見えてきた。若手を支え育成する校内サポート体制を組織的、計画的に構築することが必要であり、ここに、教育センターが関わっていく必要性が見えてきた。3年次は、3つのチームごとに、今現在実施している研修を振り返り、今後の見直しを含め、「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探った。

その結果、初任者研修では「先輩に学ぶ一日研修」の有用性が示唆され、経験者研修では「学校を支えるOJT」研修が中堅教諭及び若手教職員の成長について効果的であること、ミドルリーダー育成研修の改善により、ミドルリーダーが若手の育成において、「より『組織的』なレベルで関わろうとする」意識や、「より『中心的』な役割を担おうとする」意識が高まったことが確認された。

【キーワード：若手教職員 質問紙 校内サポート体制 見直し】

1 研究の背景

近年、島根県においては1980年代前半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。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り、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、中央教育審議会においてまとめられた『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）』^{1・2)}には、教諭についてはいずれの年齢階層も10年前と比較して学内勤務時間の増加が見られるとの記述がある。さらに近年、新型コロナウイルス感染症対応により教職員がますます多忙感を抱えており、その中において、教職を志す若者が減少している。

このような状況の下で、島根県では優れた教職員を育成することが重要な課題となっていることから、筆者らは、「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て、研究を進めてきた。1年次には質問紙を作成し、2年次にはその質問紙を用いて調査を実施した結果、初任者はどの校種も共通して「授業づくり」を困り事として挙げていた。また、6年目研修や中堅教諭等資質向上研修の受講者は先輩教員として、自身の初任時代の経験をもとに初任者等を気にかけて、積極的に関わろうとしている実態が明らかになった。そして、ミドルリーダーや管理職は、若手教職員を支

え、育てたいという思いを抱いているが、個人レベルの関わりにとどまっているという課題も見えてきた。

このような実態から、「若手教職員を育成する校内サポート体制づくり」を支えるために、教育センターとしてどのように関わることができるかを探りたいと考えた。

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、学校を支援することによって、若手教職員の資質能力を育むことを目指す。

(2) 令和4年度の研究の目的

2年次に実施した質問紙調査の結果分析から得られた若手教職員を取り巻く学校現場の現状を踏まえて、現在実施中の教育センター研修を中心にその内容についての見直しを行う。

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、次のような方法で研究を進めた。

(1) 1年次

初任者研修、教職経験6年目研修（教諭）、中堅教諭等資質向上研修、ミドルリーダー育成研修及び管理職研修の受講者に対して、チームごとに質問紙を作成する。

(2) 2年次

初任者研修、教職経験6年目研修（教諭）、中堅教諭等資質向上研修、ミドルリーダー育成研修及び管理職研修の受講者に対して、質問紙調査を実施し、結果を分析する。

(3) 3年次

中堅教諭等資質向上研修「学校を支えるOJT」研修の実施と検証、初任者研修、ミドルリーダー育成研修を見直し、その効果を検証する。

4 3年次の取組

研究の方法に基づいて3年次の研究計画を立て、チームごとに実施した。

表1 3年次の研究計画

月	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	3年次の研究の目的を検討		
5	チームにおける研究計画を作成		
		中堅教諭等資質向上研修における「学校を支えるOJT」研修のねらい・内容等の説明	

6	第2回連絡協議会での意見をまとめる		ミドルリーダー育成研修の改善と見直し案検討
9	初任者研修での初任者の様子やアンケート 各校1学期の初任研指導報告書の確認 教育事務所からの情報提供		ミドルリーダー育成研修の「事前課題」の検討・実施
10	次年度研修の見直し案作成	中堅教諭等資質向上研修における「学校を支えるOJT」研修の講義・演習	ミドルリーダー育成研修の実施
11	第4回新任研担当者部会の意見集約 次年度研修の見直し案作成		「事前課題」の検証
12	次年度研修の見直し案作成	Web上において質問紙調査を実施	次年度研修の見直し案作成
1	次年度研修実施要項作成 次年度研修指導教員の手引き作成	質問紙調査の結果を分析	ミドルリーダー育成研修・管理職研修の開催要項作成
	昨年度実施した各チームの質問紙調査の結果分析を基に、「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を、各チームの担当研修を見直すことから探る		

(1) 新任教職員研修チームの取組

3年次は、初任者研修の更なる改善を行うこととした。そのポイントとしたのは、2年次に明らかになった初任者の困り感を少しでも軽減できないかという点である。具体的には初任者が抱えている「多忙感」や「授業づくり」における困り感に焦点を当て、初任者研修の一部見直しを図ることとした。

なお、初任者研修については、本研究1年次に研修の一部見直しを既に行っていることから、2年間の実施を踏まえて再検討するという意味合いも含まれている。また、ここ3年間は新型コロナウイルス感染症による影響により、研修中止による初任者の横の繋がりの不足や、校内では新たに新型コロナウイルス感染症対策の対応による忙しさなど新たな課題も見えてきた。

そのような理由から今年度、改めて研修の一部見直しを行うことで、「多忙感」や「授業づくり」における初任者が抱える困り感の減少をめざしたいと考えた。さらに、このような困り感や不安感を払拭するには、研修の一部見直しだけでは十分とは言えず、日常の同僚や先輩教員との関わりが大切である。

そのためには、初任者が先輩教員と関わりが持てるように、学校における初任者を支えるサポート体制の構築が欠かせない。初任者研修のみならず、教職経験者研修やミドルリーダー育成研修、管理職研修において、若手教職員を支え、若手教職員を育成できるように、相互に関わり合うことができる研修のあり方についても検討した。

(2) 教職経験者研修チームの取組

2年次の取組の結果から、教職経験6年目研修、中堅教諭等資質向上研修の受講者が自身の初任者時代の経験をもとに初任者等に積極的に関わろうとしていることや、初任者との関わりを通じて自身の成長を感じていることがわかった。このことから、「学校を支えるOJT」研修において、校内でさまざまな困り感を抱える初任者等と積極的に関わる機会をつくることは、「若手教職員を育成する校内サポート体制づくり」につながると考えた。一方、「初任者等の成長に自分がどのように関わっているかが見えにくい」という課題があり、その一つの理由として「一度の取組ではお互いの成長を図ることが難しい」ことがあった。

そこで3年次は、主に中堅教諭等資質向上研修における「学校を支えるOJT」研修の内容等を改善し、その効果を検討することとした。

(3) ミドルリーダー育成研修・管理職研修チームの取組

2年次に明らかになった課題は「①ミドルリーダーや管理職が共通に若手教職員を支え・育てたいと思っているにもかかわらず、実際の学校現場では組織的・計画的な校内サポート体制が確立しておらず、その関わりも声がけ等の個人レベルにとどまっている。②管理職から求められているにもかかわらず、ミドルリーダーが、そのサポート体制づくりにおいて中心的役割を担うということへの意識が低い。」というものであった。そこで、この課題を受けて、3年次は、「若手教職員を巻き込むことをテーマにミドルリーダー育成研修を見直し、その効果を検証する」こととした。

5 研究の結果と考察

(1) 新任教職員研修の視点から

① 令和2年度研修の一部見直しから

「先輩に学ぶ一日研修」

令和2年度に初任者研修の改善について以下のように考え、「校内における研修」については、**表2**のように改善し実施した。

表2 「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

この改善では、「先輩に学ぶ一日研修」を新設した。この研修は、初任者が先輩教員と一日行動を共にすることで、授業場面だけでなく、児童生徒にどのように接し、指導しているのかを確認し具体的に学びながら、後に担任を持つことのイメージを膨らませることにもつながる内容である。そして、本研修の後も先輩教員は継続して初任者の相談相手になり、初任者は自分が支えてもらっていることを実感し、安心して校務に携わることができることをめざした一面も持つ。

以下に、令和3年度及び令和4年度の初任者研修の受講者を対象に実施した新任教職員研修の振り返りシートに記載された「先輩に学ぶ一日研修」に対する意見や感想を集約して紹介する。

令和3年度新任教職員研修の振り返りシート（全体）調査は、令和4年1月27日から28日及び2月2日から3日に行った初任者研修第Ⅴ回教育センター研修において、受講者を対象に実施した。小学校教諭99名、中学校教諭56名、高等学校教諭34名、特別支援学校教諭20名から回答を得た。ほぼ全員が「先輩に学ぶ一日研修」の第2回目を終えていた。

令和4年度新任教職員研修の振り返りシート（中間）調査は、令和4年7月25日から29日及び8月3日から4日に行った初任者研修第Ⅲ回教育センター研修において、受講者を対象に実施した。小学校教諭114名、中学校教諭62名、高等学校教諭21名、特別支援学校教諭17名から回答を得た。全員が「先輩に学ぶ一日研修」の第1回目を終えていた。

振り返りシートの質問内容は以下のとおりである。

「先輩に学ぶ一日研修」について、ご意見やご感想があればお書きください。

本研修の良さや研修からの学びなどについて記述したものを肯定的意見、必要性や効果を感じないと記述したものを否定的意見として、それぞれの意見を記述した人数を調べた。結果は表3のとおりである。

表3 「先輩に学ぶ一日研修」に対する意見や感想の記述数値

	令和3年度			令和4年度		
	肯定的意見	否定的意見	未記入	肯定的意見	否定的意見	未記入
小学校	100.0%	0.0%	0.0%	95.6%	0.0%	4.4%
中学校	91.1%	8.9%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%
高等学校	64.7%	26.5%	8.8%	81.0%	9.5%	9.5%
特別支援学校	80.0%	20.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%

令和3年度は全体的に本研修に対し肯定的意見が多かったものの、高等学校の26.5%、特別支援学校の20.0%の初任者が否定的意見を記入していた。否定的意見としては、「どのような姿を見て欲しいか具体的な方針が欲しい。」「何をすべきか曖昧で取り組みにくかった。」「普段から見ているから特別に設定する必要性を感じなかった。」という記述があった。本研修の目的等を十分に理解しないで臨んだために研修効果が感じられなかったのではないかと推察した。そこで、令和4年度は初任者研修第Ⅰ回

教育センター研修の学級（ホームルーム）経営の研修において、先輩教員のどのような姿を見て何を学んでほしいのかを明示した。調査対象者と調査時期が異なるため、単純にこのことが影響したと結論付けることはできないが、令和4年度は、小学校、中学校及び特別支援学校では本研修に対し未記入者を除く全員が肯定的意見を記入し、高等学校では否定的意見が9.5%あったものの令和3年度より減少した。

初任者の肯定的意見には次のような記述があった。

（小学校）

- ・授業観察はもちろん、その他の場面でどのように児童と関わっているのか、学級経営の部分まで見ることができた。また、自分も同学年を担当しているため、自分と置き換えて観察してみた。
- ・毎日学級で改善したいことが見えながらも、どう変えていいのかわからず考える余裕もなく過ごしていたが、新たな方法を知ることができてよかった。
- ・見学研ではわからない生活面の指導を見ることができてよかった。

（中学校）

- ・自分にとって大きなターニングポイントになった。この研修のおかげで、自分も余裕を持つことができ、地に足がついた感じがした。
- ・来年度自分が担任をする際の想像ができたことが、大きな収穫だった。
- ・生徒への接し方、視線の使い方、など講義形式では学べないことが多く、私の中では一番の勉強になった。

（高等学校）

- ・普段の仕事で、ほかの先生がどのように、どのような仕事をしているかを観察する余裕がなく、自分のことでいっぱいだったので、こういう機会を設けていただけて本当によかった。

（特別支援学校）

- ・自分のクラス以外の動きや、先輩の先生の子どもの関わりをじっくりと学ぶことのできる貴重な時間でした。教員と子どもとの関わりだけでなく、教員間の関わりも見ることができ、改めて、連携、チームとして動くことの大切さを学ぶことができました。

記述から、「先輩に学ぶ一日研修」が初任者にとって学びの時間となり、担任業務等に対する困り感や不安感を払拭することにもつながっていることがわかる。1回5時間程度、年間2回の研修ではあるが、たいへん有意義な研修になっていると考える。令和5年度以降も、初任者の意見や感想等をもとに改善しながら「先輩に学ぶ一日研修」を実施していく。

② 昨年度の質問紙調査より

「初任者の困り感」

令和3年度初任者研修第I回教育センター研修【5月12日（水）～5月20日（木）】

において初任者に対し質問紙調査を実施した。その結果から明らかになったことは、**図 1**からも分かるように、業務上全校種において「授業づくり」に困り感を抱く初任者が多いということであった。

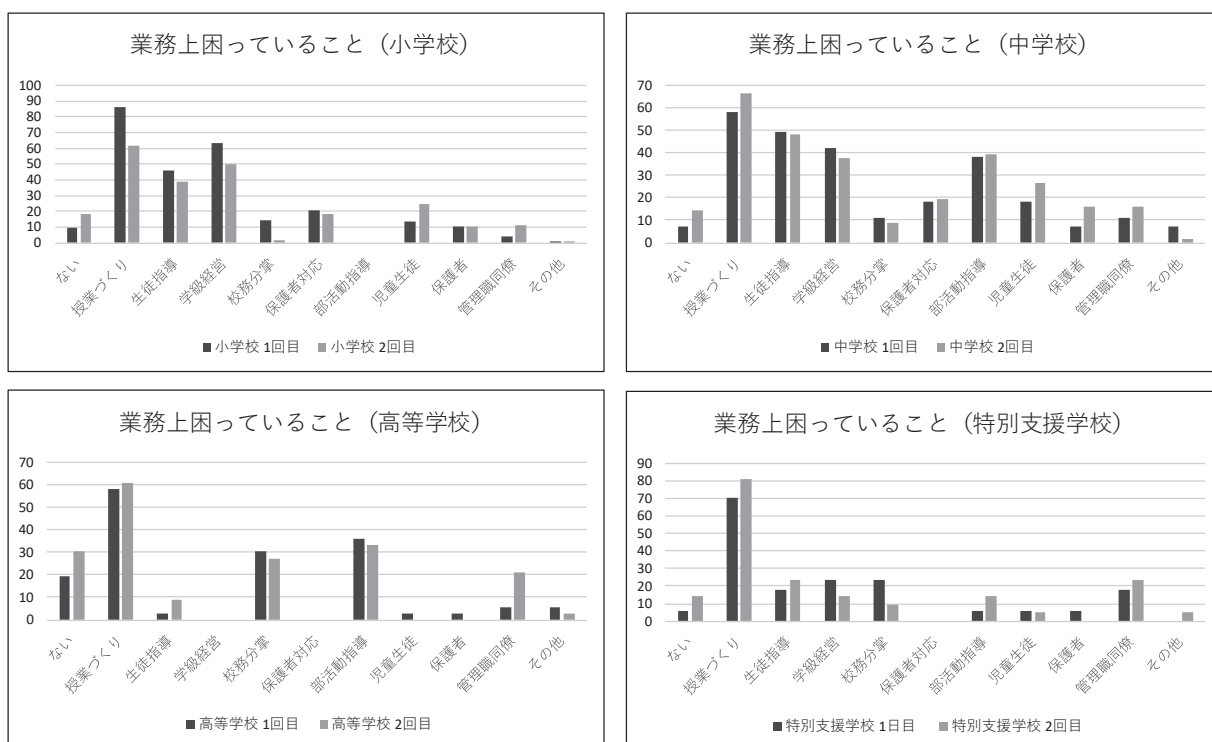


図 1 業務上で困っていること（複数回答）

また、学校訪問での初任者への聞き取りや、指導教員、管理職への聞き取りにおいても、初任者にとって「授業づくり」が業務上の困っていることとして話題に上ることが多かった。そして、通常の勤務時間を超えて、「授業づくり」に時間を割いていることが課題として見えた。このことを踏まえ、新任教職員研修チームでは初任者研修「校内における研修」の内容について着目し、見直しを検討した。

③ 令和5年度初任者研修「校内における研修」の研修形態の見直し

ア「教材研究等による研修」の新設

これまで、初任者研修「校内における研修」では、教科等の目的や内容、指導方法等について初任者に指導する研修として「その他の方法による研修（選択）」や、「一般研修（選択）」を設定している。選択可能な時間数は年間 28 時間と設定され、このことについては、令和2年度に、一般研修の時間を減じ、「その他の方法による研修（選択）」で、授業づくりに関する研修時間を確保できるよう改善を図った。

しかしながら、実際の研修報告書を確認したところ、28 時間の多くを一般研修に当てている様子が確認された。そこで、今回の見直しにおいて、「一般研修（選択）」という設定を廃止し、この 28 時間の研修時間を新たに「教材研究等による研修」と名付

け、初任者が主として授業に向けての教材研究等による研修の時間として扱えるよう変更した。なお、その際には指導教員は傍らで寄り添い、必要に応じて助言を行えるようにした。また、28時間の内容としてこれまで通りの、教科等の目的や内容、指導方法等について初任者に指導する研修の時間を設定してもよいこととした。年度当初は、指導教員が基本的な事項を指導する時間が多くなると思われるが、年度の終わり頃には初任者が主体的に教材研究等による研修を行い必要に応じて指導教員にアドバイスを求める姿へと変容することを期待する。

また、1年間の初任者研修標準総時数は150時間のままとし、変更は行わないこととした。このことは年間の研修の総時間を減らすことによって新たに生まれる時間に、初任者の授業が入る等、別の業務を行うことが生じないよう配慮するものである。

イ「教科等の研修、一般研修」での合同研修における「拠点校指導教員」のコーディネートの充実

「教科等の研修、一般研修」についての内容を一部見直した。これまで、同一拠点校グループや近隣の各校方式の学校の初任者は、指導教員のコーディネートにより、合同で研修を行うことができ、その研修を校内における研修とみなすことができると定めていた。その回数は年間3回までであった。

今回の見直しにおいて、その年間回数の制限を撤廃した。この3年間のコロナ禍において集合型研修も減少する中、拠点校指導教員のコーディネートによる初任者同士の関係作りは貴重な時間である。初任者研修の合同研修は主に、長期休業中に設定されることが想定される。必然的に回数には限りがあるが、指導教員のコーディネートの下、同一拠点校の初任者同士が顔を合わせ一般研修や教材研究等による研修で交流し、時に互いの悩みを打ち明けながらも研鑽に励む時間になることを期待する。

④ 見直しから期待されること

初任者にとって、授業づくりは大きな課題であり、悩みの一つである。今回、私たちはその授業づくりにおける課題について、時間的な側面と不安感の削減の面から支えることにした。授業準備のための時間的余裕は必要である。「教材研究等による研修」の時間を活用し、指導教員や拠点校の初任者同士で活動を通じて、授業づくりのポイントや日頃の悩みの解消ができることに期待したい。また「先輩に学ぶ一日研修」の実施により、校務全般に関わる困りごとや担任業務への不安感の解消がなされることに期待したい。そして、対応した先輩教員とのつながりを活かし、校内でのOJTが進むことにも今後期待したい。

なお、今後さらに校内における初任者の育成や若手教職員の支援体制を確立できるよう、教育センターとして、初任者研修を通じ、初任者育成に関わる全ての教職員にメッセージを投げかけていく必要性については言うまでもない。

(2) 教職経験者研修の視点から

① 中堅教諭等資質向上研修における「学校を支えるOJT」研修

ア 令和3年度における「学校を支えるOJT」研修

中堅教諭等資質向上研修において、令和3年度より「学校を支えるOJT」研修を新設して実施した。令和3年度における「学校を支えるOJT」研修の内容を表4に示す。

実施回数は2回であり、1回目は4月末に実施する第I回教育センター研修後から10月中旬に実施する第IV回教育センター研修までに実施し、2回目は第IV回教育センター研修後から2月中旬までに実施するようにしていた。「学校を支えるOJT」研修では、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ることをねらい、受講者自身の資質能力を高める研修となることを目指した。

令和3年度の教育センター研修においても中堅教諭を中心にして若手教職員を育成する校内サポート体制をつくることを説明していたが、具体的な取組をイメージできない受講者がいた。実施回数が少ないこと、内容及び方法に若手教職員の人材育成につながる観点がなかったことから校内サポート体制をつくる十分な取組が実施できなかったと考えられる。

表4 令和3年度における「学校を支えるOJT」研修の内容

実施回数	2回
ねらい	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。
内容及び方法	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、自身の資質能力を高めるための取組を2回行う。

イ 令和4年度における「学校を支えるOJT」研修

令和3年度中堅教諭等資質向上研修における「学校を支えるOJT」研修では、多くの受講者から「一度の取組ではお互いに成長を図ることが難しい」という意見があった。この意見を踏まえ、令和4年度中堅教諭等資質向上研修における「学校を支えるOJT」研修の内容を見直した。改善した「学校を支えるOJT」研修の内容を表5に示す。なお、下線の部分が令和4年度に新たに加えた内容である。

まず、前述した受講者の意見を踏まえ、「学校を支えるOJT」研修を通年で実施できるようにした。そして、年間を通してミドルリーダーとしての自覚を高めることをねらいとした。

また、内容については、受講者の学校に若手教職員がいる場合は「若手教職員の人材育成」、受講者の学校に若手教職員がいない場合は「得意分野を生かした人材育成」に取り組むようにした。このように、「学校を支えるOJT」研修を通して、中堅教諭が自身のミドルリーダーとしての自覚を高めることができるとともに、中堅教諭を中心に若手教職員を育成する校内サポート体制がつくられるように研修の枠組みを変更し、改善を図った。さらには、「学校を支えるOJT」研修によって、中堅教諭及び若手教職員が互いに成長を図り、互いにその成長を実感できるようになることも目的として

いる。

表5 令和4年度における「学校を支えるOJT」研修の内容

実施期間	通年
ねらい	ミドルリーダーとしての自覚を高め、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。
内容及び方法	・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、自身の資質能力を高めるための取組を行う。 ・「若手教職員の人材育成」または「得意分野を生かした人材育成」のいずれかを取り組む。

② 令和4年度「学校を支えるOJT」研修に係る質問紙調査

ア 質問紙調査の概要

令和4年度中堅教諭等資質向上研修における「学校を支えるOJT」研修について、受講者を対象に2種類の質問紙調査を実施した。質問紙調査は、オンラインフォーム（Web アンケート）を使用し、12月末から1月初旬の期間で実施した。2種類のうち、一つは「学校を支えるOJT」研修において「若手教職員の人材育成」に取り組んだ受講者が回答する質問紙、もう一つは「得意分野を生かした人材育成」に取り組んだ受講者が回答する質問紙である。このうち「若手教職員の人材育成」に取り組んだ受講者に対して実施したものを表6に示す。対象者は、中堅教諭等資質向上研修の受講者のうち、教諭129名（小学校教諭67名、中学校教諭32名、高等学校教諭20名、特別支援学校教諭10名）である。このうち質問紙調査に回答した受講者は89名であり、「学校を支えるOJT」研修において「若手教職員の人材育成」に取り組んだ受講者は54名（小学校教諭24名、中学校教諭11名、義務教育学校教諭2名、高等学校教諭12名、特別支援学校教諭5名）、「得意分野を生かした人材育成」に取り組んだ受講者は35名（小学校教諭21名、中学校教諭9名、義務教育学校教諭1名、高等学校教諭4名、特別支援学校教諭0名）であった。

イ 質問紙調査の結果と考察

本稿では、質問紙調査に回答した受講者のうち「学校を支えるOJT」研修において「若手教職員の人材育成」に取り組んだ受講者54名の回答について述べる。

（ア）質問1について

「学校を支えるOJT」研修で若手教職員と関わったことをどのように感じているかについて、5件法で調査した。調査の結果、「よかった」「まあまあよかった」と肯定的な回答が51名であった。また、その理由として次のような回答があった。

- ・自分の考えを伝えたり、若手の先生の考えを聞いたりする機会になったから。
- ・距離が近くなった。話しやすくなった。相談を持ちかけられたり、アドバイスを求められたりすることが増えた。
- ・チームとして働くことを再確認できているような感じだったから。

表6 「学校を支えるOJT」研修に係る質問紙調査

質問番号	質問項目 及び 選択肢
質問1	<p>「学校を支えるOJT」で若手教職員と関わったことをどのように感じていますか。また、その理由もお書きください。</p> <p>ア よかった イ まあまあよかった ウ あまりよくなかった エ よくなかった オ どちらともいえない</p>
質問2	<p>あなたが若手教職員に行った取組の中で、多いものから順に3つ選んでください。</p> <p>ア 日常的に声をかける イ 日常的に話を聞く ウ 授業についての相談・アドバイス エ 生徒指導（児童生徒との関係）についての相談・アドバイス オ 学級経営についての相談・アドバイス カ 保護者対応についての相談・アドバイス キ 学校運営（校務分掌・部活動等）についての相談・アドバイス ク 教員としての資質能力向上についての相談・アドバイス ケ 教職員の人間関係についての相談・アドバイス コ 人生相談 サ 若手教職員の必要に応じた相談・アドバイス シ 特別なことはしていないが、気にかけている（見守っている） ス その他</p>
質問3	<p>初任者が困り感として挙げているものは次の5つです。この項目について、若手教職員に対して相談にのったりアドバイスをしたりしたことがあれば教えてください。</p> <p>【授業づくりについて】 【学級経営について】 【生徒指導について】 【部活動指導について】 【人間関係について】</p>
質問4	<p>若手教職員と接する中で困っていることがありますか？</p> <p>ア ある（質問5へ） イ ない（質問6へ）</p>
質問5	<p>（質問4で「ある」と回答した受講者のみ） 困っていることを具体的に記述してください。</p>
質問6	<p>「学校を支えるOJT」を実施したことで、どのような変化（行動、態度、意識など）や成長がありましたか。</p> <p>【若手教職員にとって】 【自分にとって】</p>
質問7	<p>あなたは、今後、若手教職員に対してどのように接していきたいですか。（気持ちや行動）</p>

このことから、「学校を支えるOJT」研修を通じて若手教職員と関わることは中堅教諭にとって効果的であったことがわかる。また、中堅教諭が若手教職員を育成するという視点で若手教職員に関わることで、若手教職員も支えられている状況ができていくことがわかる。さらには、ミドルリーダーとしての自覚が芽生えていることも窺える。

(イ) 質問 2 について

若手教職員に行った取組についての結果は表 7 のとおりである。「日常的に声をかける取組」と回答した受講者が 41 名いた。また、このような中堅教諭の日常的な取組によって、校務や精神面において支えられた若手教職員がいることも推察できる。

表 7 質問 2 についての回答の結果

選択肢（取組）	回答数（名）
ア 日常的に声をかける	41
イ 日常的に話を聞く	26
ウ 授業についての相談・アドバイス	26
エ 生徒指導（児童生徒との関係）についての相談・アドバイス	22
オ 学級経営についての相談・アドバイス	5
カ 保護者対応についての相談・アドバイス	7
キ 学校運営（校務分掌・部活動等）についての相談・アドバイス	6
ク 教員としての資質能力向上についての相談・アドバイス	3
ケ 教職員の人間関係についての相談・アドバイス	3
コ 人生相談	1
サ 若手教職員の必要に応じた相談・アドバイス	14
シ 特別なことはしていないが、気にかけている（見守っている）	7
ス その他	1

(ウ) 質問 3 について

初任者が困り感として挙げている 5 つの項目（授業づくり、学級経営、生徒指導、部活動指導、人間関係）に関して、若手教職員に対して相談にのったりアドバイスをしたりしたことについて質問した。質問 3 において相談にのったりアドバイスしたりしたと回答した受講者は、授業づくり 44 名、学級経営 29 名、生徒指導 37 名、部活動指導 9 名、人間関係 17 名であった。このことから、授業づくりについて相談にのったりアドバイスをしたりした中堅教諭が多いことがわかる。授業づくりは初任者の一番の困り感であり、中堅教諭は若手教職員の困り感を的確に捉えて関わっていることがわかる。なお、受講者が回答した 5 つの項目に係る若手教職員に対する具体的な関わりの主なものを表 8 に示す。

(エ) 質問 6 について

「自分自身」と「若手教職員」の 2 つの視点から「学校を支える O J T」研修を実施したことによる変化や成長について質問した。受講者が回答した変化や成長のうち、主なものを表 9 に示す。

「学校を支える O J T」研修を通して、若手教職員は先輩からアドバイスをもらうことにより安心して前向きに職務を遂行できるようになったことが窺える。また、困ったときに相談できる相手が学校内に構築できたことがわかる。また、中堅教諭

においては、「学校を支えるOJT」研修がこれまで職務を遂行してきた自分自身を振り返るきっかけになっているとともに、ミドルリーダーとしての自覚を高めている様子が窺える。

表8 若手教職員に対する具体的な関わり

項目	具体的な関わり（主なもの）
授業づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の授業を見てもらったり、若手教職員の見たりしながら授業の展開などについてアドバイスしたりした。 ・自分自身が行い、よかった授業例の紹介、教材や授業の流れの工夫、板書計画や提示の仕方、その他聞かれたことへのアドバイスをした。
学級経営	<ul style="list-style-type: none"> ・日々の学級の様子などを見ていて、気づいたことを伝えたり、どうしたらよいか一緒に考えたりした。 ・学級の様子をこまめに話すようにし、気になったことやよかったこと、困ったことなどを伝え合った。その際、必要に応じて、自分の体験や取組などを紹介しながら、アドバイスした。
生徒指導	<ul style="list-style-type: none"> ・とにかく「思いを聞く」ことから始めることを話した。人格を否定するのではなく、言葉や行動を指導することも話した。 ・一人で行わなければならないこともあるが、複数で対応したほうが良い場合もあるので、遠慮なく声をかけてほしいと伝えた。
部活動指導	<ul style="list-style-type: none"> ・技術指導よりも大切なことがあることを伝えた。 ・部活についてはむしろ私が教えてもらっている。
人間関係	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の人間関係で苦しいときはお互いに話をするように伝えている。アドバイスというよりは、話を聞いて、共感することを心がけている。 ・初任者研修で『支え合う職場をめざして』をテーマに講義を行った。職場づくりについて思っていることや心がけていること、体験談等を話した。

表9 「学校を支えるOJT」研修を実施したことによる変化や成長

視点	変化や成長（主なもの）
若手教職員	<ul style="list-style-type: none"> ・困ったことがあると、相談をしてくれるようになったり、アドバイスしたことを実践したりする姿が見られた。 ・自分なりに考えをもって取り組んでおり、努力したことへの成果と自信につながっているように思う。 ・一人で抱え込まず、だれにでも相談するようになった。
自分自身	<ul style="list-style-type: none"> ・自分自身の実践を振り返る契機となった。また、若手教職員を含む「チーム」で協働的に職務に取り組もうという意識が高まった。 ・自分のことだけを考えるのではなく、状況を見て声かけをしたりできるようになった。 ・コミュニケーションをとることが増えたこと。学校を支える一人の教員としての自覚が芽生えたこと。

③ 「学校を支えるOJT」研修の成果と課題

ア 「学校を支えるOJT」研修の成果

前述したように、中堅教諭等資質向上研修において「学校を支えるOJT」研修を実施したことは、中堅教諭及び若手教職員の成長について効果的であった。中堅教諭

は、ミドルリーダーとしての自覚を高めることができた。また、若手教職員は、校内におけるサポート体制がつくられることによって中堅教諭が成長していると感じられるようになってきている。「学校を支えるOJT」研修によって、このような若手教職員を育成する校内サポート体制がつくられたことが成果であると考え。このことから、次年度の中堅教諭等資質向上研修においても「学校を支えるOJT」研修を継続して実施していきたい。

イ「学校を支えるOJT」研修の課題

中堅教諭の中には、若手教職員と接する中で「困っていることがある」と回答している受講者が少なからずいる。各学校において若手教職員を育成する校内サポート体制をつくるためには、このような困り感を抱いている中堅教諭に寄り添うことのできる研修の在り方を検討しなければならないと考える。中堅教諭の困り感の多くは、「どの程度アドバイスしたり、お願いしたりしたらいいのか、加減が難しい」「伝えたいことがうまく伝わらない」「時間の確保が難しい」であった。

このことから、図2のような令和3年度及び令和4年度の「学校を支えるOJT」研修における中堅教諭による取組の好事例を次年度の受講者に対して紹介するためのリーフレットを作成した。

(3) 管理職・ミドルリーダー育成研修の視点から

① 令和3年度の研修の一部見直しから

ア 事前課題の効果的な活用

令和3年度のミドルリーダー育成研修・管理職研修における課題を受けて、3年次は「ミドルリーダー育成研修を見直し、その効果を検証する」とし、実施した。

・「ミドルリーダー育成研修の見直し」の具体

今回の研究で大きく見直した部分が、ミドルリーダー育成研修受講者に課す「事前課題」の新設である。事前課題は以下のような文面で作成し、研修の1ヶ月前に出題した。

(目的) 研修2日目に「課題研究」の研修があります。そこでは、第1回の研修後、勤務校において、「若手教職員を巻き込んだ『学び合い、高め合う』教員集団づくり」をテーマに実践する自身の研究テーマを協議していただきます。そこで、限られた時間の中で、受講者の研究テーマを明確にするため。

(内容) 今後、自校で実践してみたい「若手教職員を巻き込んだ『学び合い、高め合う』教員集団づくりのための取組」案の作成。

この事前課題を出題するねらいは2点ある。①ミドルリーダー育成研修において自校で実践する課題研究のテーマ設定について、声かけ等の『個人的』レベルの関わりに留まらず、より『組織的』レベルの関わりを意識したものになるよう促すことと、②ミドルリーダーが管理職から求められている「若手等を育成する場において『中心

的』役割を担う」よう促すこと、の2点である。

本研究では、「ミドルリーダー育成研修において各自が自校で取り組む課題研究のテーマ設定に、ミドルリーダーの若手育成への意識が表出される」という考えのもと、「関わり方のレベルが『個人的』か『組織・中心的』か」という視点から検証・考察する。令和3年度と令和4年度を比較・検証するにあたり、各自の『課題研究』のテーマを下のように類型化したうえで考察を進めた。

表 10 課題研究のテーマ類型

テーマ類型	関わり方のレベル	例
ア 対話促進	日常会話等、個人レベルでの関わり	業務上のアドバイス、頻繁な情報共有
イ 連携促進	人や組織をつなぐ関わり	若手とベテランをつなぐ、共通理解を促す
ウ 研修参画 (授業参観)	授業公開への参加・活性化への関わり	気軽にお互いに授業参観できる環境の整備
エ カリマネ ・OJT	教育課程の工夫・OJT レベルでの関わり	若手育成のための教育課程の改善、メンター教員による継続的指導
オ 研修企画	研修企画等、組織レベルでの関わり	ICT研修等、校内研修の企画・実施

テーマの類型化においては、ミドルリーダーの若手育成への関わり方について、「より『個人的』か、より『組織・中心的』か」という視点から分類を試みている。

つまり、『個人的』な関わり方のレベルの実践を【ア 対話促進】類型に分類し、「気軽に会話・相談ができるような雰囲気や人間関係づくり」や「学級経営や授業づくりについて、雑談の中で情報共有する」などの実践をこれにあてている。このア類型に比し、より『組織・中心的』な関わり方のレベルが高い実践を、表10のようにイ～オの4類型に分類した。

つまり、【イ 連携促進】類型は「若手の持っている知識（ICT）や経験をベテランに紹介する」や「学校図書館と教職員が連携できるようにする」を、【ウ 研修参画（授業参観）】類型は「気軽に他学級の授業を見たり、質問したりすることができる環境を構築する」や「若手教職員の授業を参観し、よりねらいに向けた学びができるように教職員で考える」を、【エ カリマネ・OJT】類型は「3年間のキャリア教育・進路計画の在り方を考える」や「若手教職員がベテランについて回って生活する」を、【オ 研修企画】類型は「校内研究の一環でアセスメントに関わる研修、検査等を校内外の人材を活用して実施する」や「若手教職員が指導者となり、自身の得意技や特にICT機器の工夫などを発表する場を設ける」などを、それぞれあてている。

本研究では、【ア 対話促進】類型の割合が、事前アンケートを課さなかった年度（R3）と課した年度（R4）でどう変化したかという視点で検証を試みている。以上のように課題研究をテーマごとに類型化し、令和3年度と令和4年度を比較したものが、

次の表 11 である。

表 11 R3/R4比較

R3→R4年度ミドルリーダー育成研修（割合／対校種別）						
		ア 対話促進	イ 連携促進	ウ 研修参画 （授業参観）	エ カリマネ・ OJT	オ 研修企画
小学校	R3	37.5%	0.0%	6.3%	12.5%	43.8%
	R4	19.0%	31.0%	25.0%	13.0%	13.0%
中学校	R3	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	R4	20.0%	60.0%	0.0%	20.0%	0.0%
高校	R3	71.4%	0.0%	7.1%	14.3%	7.1%
	R4	29.0%	36.0%	0.0%	7.0%	29.0%
特別 支援 学校	R3	14.3%	14.3%	14.3%	28.6%	28.6%
	R4	20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	40.0%
全校種 平均	R3	43.0%	5.0%	7.0%	26.0%	19.0%
	R4	24.0%	32.0%	7.0%	16.5%	21.0%

[全体]

課題研究テーマの類型化を行って明らかになったことは、令和3年度研修において指摘された「ミドルリーダーの若手等への関わりが、日常的な声掛け等の『個人的』レベルにとどまっている」という課題が、【ア 対話促進】類型の割合が中学校(50%)・高等学校(71.4%)の数字に顕著に現れている一方で、特別支援学校・小学校はそれぞれ14.3%・37.5%と『個人的』レベルの類型が少なかった。これは、普段の各校種における業務遂行の在り方が反映しているのではないかと考えられる。

すなわち、教科の専門性が高いがゆえに「個人的」な取組みになりがちな中学校・高校に比して、特別支援学校や小学校では、日常的に教科横断的な視点が入りやすく、組織的に業務を遂行していることが想起されるからである。

令和3年度と令和4年度との全校種比較については、【ア 対話促進】類型の割合が減少し、他の類型へ移行している点から、より、受講者が「個人的」レベルから、「組織・中心的」レベルでの関わりを意識した実践を行おうとする姿が見られたものと考えられる。

[校種別]

小学校では、上記[全体]の中で述べたように、すでに『組織・中心的』レベルの

関わり」が多く実践されていたが、さらに【ア 対話促進】類型の割合が減少していることから、受講者がより「声かけ等の『個人的』レベルの関わり」に留まらない実践を志向したことが窺える。

中学校においても、小学校と同様に【ア 対話促進】類型が減少（約 30%）し、より『組織・中心的』レベルの関わり」への移行が見られた。

高等学校においても、より『組織・中心的』レベルの関わり」への移行が見られたが、特に【ア 対話促進】類型が大幅に減少（約 40%）している。この【ア 対話促進】類型の減少分は、他の類型の増加分へと転じたが、特に【オ 研修企画】が 20%以上増加していることから、受講者が校内研修における関わりにおいて、より「中心的」な役割を担おうとする意識が高まったと考えることができるのではないだろうか。

特別支援学校においては、他の校種とは異なり、より『個人的』レベルの関わり」が増加しているが、実数値では有意差は認められなかった。一方で、【オ 研修企画】が 10%以上増加していることから、高等学校と同様に、受講者が校内研修における関わりにおいて、より「中心的」な役割を担おうとする意識が高まったと考えることができるのではないか。

イ 「研修見直し」の効果の検証

[ねらい①]

ミドルリーダー育成研修において自校で実践する課題研究のテーマ設定について、声かけ等の『個人的』レベルの関わりにとどまらず、より『組織・中心的』レベルの関わりを意識したものになるよう促すこと

上記アで考察したとおり、「個人的」レベルの関わりを意識したテーマ設定が減り、より「組織・中心的」レベルの関わりを意識したものが増加したことが確認できた。この傾向は、日常的に組織的に業務を行うことが少ないと考えられる校種において顕著に見られた。

[ねらい②]

ミドルリーダーが管理職から求められている「若手等を育成する場において『中心的』役割を担う」よう促すこと

上記アで考察したとおり、より「中心的」な役割を期待される【オ 研修企画】類型を課題研究のテーマに設定することが促されたことが確認された。

② ミドルリーダー育成研修の見直しから期待されること

教員の大量退職・大量採用により、各校において年齢構成や経験年数の不均衡が生じる中、経験・見識が豊かなミドルリーダー層の校内における役割は益々増加しており、管理職からの期待も大きい。そのような中、若手教職員の育成は、当該教員の資

質・能力の向上を図ることはもちろん、ミドルリーダーが同僚性のなかで関与することで、自身の資質・能力の向上も期待できるため、「若手等を育成する場で中心的役割を担う」研究実践をとおした研修の改善は、ミドルリーダー育成研修の充実における喫緊の課題である。

本研究において実施した、令和4年度における「事前課題」の導入など、ミドルリーダー育成研修の改善を図っていくことにより、受講者が若手等の育成において、「より『組織的』なレベルで関わろうとする」意識や、「より『中心的』な役割を担おうとする」意識が高まったことが確認されたことは、一応の成果であったと考えられる。

今後、テーマ設定時における類型化や類型化を意識した事前課題や研究課題の設定における工夫をとおして、校内研修におけるミドルリーダーの役割がより明確化し、リーダーとしての自覚が高まることによるミドルリーダーとしての資質・能力が向上することや、実践によって他の教職員の資質・能力が向上することすることが期待できる。このようなミドルリーダーを中心とした実践の手法・成果が、管理職の学校運営において有効に活用されることも考えていきたい。

6 おわりに

3年間の研究において、若手教職員を取り巻く現状をとらえ、「若手教職員を育成する校内体制づくり」をサポートする教育センターとしての関わりの具体について探ってきた。

しかし、研究をはじめた翌年から新型コロナウイルス感染症が拡大し、本教育センターにおいて、研修中止が相次ぐ中での検証となるなど、思うように研究が進まなかったこともあった。

そのような状況の下、質問紙を作成し、教育センター研修において初任者から回答を得る中で、改めて若手教職員の抱える悩みや困り感を確認することができた。それに対し、先輩教職員や管理職が、若手教職員育成に向けて、組織的、計画的な視点を持ち、チームとして困り感を抱える若手教職員に対し、どう寄り添い、若手教職員の成長を支えていく体制をどう構築していくのが、若手教職員を育てる上で重要であるということが確認された。

その課題に対し、島根県教育センターとして校内サポート体制づくりのきっかけとなるよう、校内OJTを活性化させ、学校体制の充実化への一助となればと考え実施した中堅教諭等資質向上研修の「校内OJT研修」や「ミドルリーダー育成研修」での取組は、一定の効果があったことが確認できた。中堅教諭が若手の育成に積極的に関わろうとする姿と共に、これまでの個人的レベルの関わりから組織的レベルへの関わりに移行する過程が、類型化によって確認できたことは一つの成果であった。

島根県教育センターとして引き続き、学校現場の状況を確認しながら研究を積み重ね、今後も引き続き3つのチームで研修の構造化を図り、島根県内の各学校の「若手教職員を育成する校内サポート体制づくり」の充実に関与していきたいと考える。

最後に、本研究を進めるに当たり、ご協力いただいた皆様には、感謝の意を表したい。

研究同人

島根県教育センター企画・研修スタッフ

福島章洋、伊藤豪芳、河野雅子、坂根昌宏、庄司俊朗、仙田浩志、園山裕之、

高橋隆子、原一夫、平山和美、松本洋和、福井道明、庄司俊朗、野津忠宏

【 註 】【参考文献】

- 1) 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)
- 2) 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)