

2019年度 文部科学省委託事業

教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業

テーマ5：働き方改革推進のための研修の在り方に関する研究

若手教員支援に係る主幹教諭及び指導教諭の
役割モデルの構築による働き方改革への寄与に関する研究

成果報告書



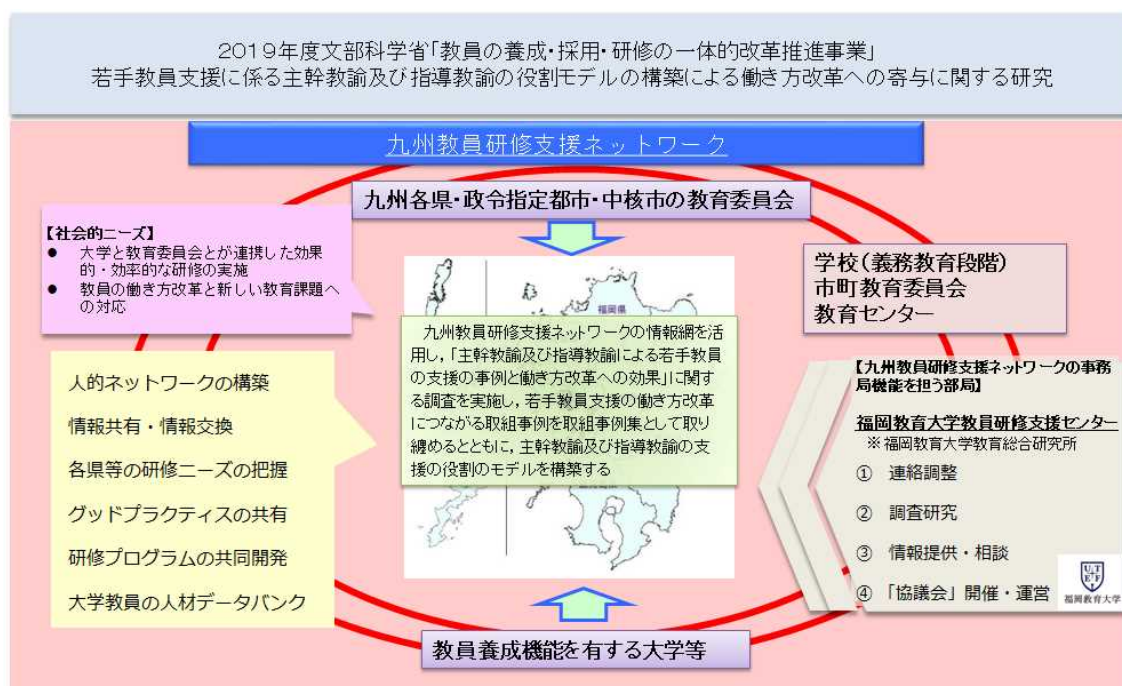
国立大学法人福岡教育大学

令和2年3月

はじめに

平成31年1月の「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）」において、「膨大になってしまった学校及び教師の業務の範囲を明確にし、限られた時間の中で、教師の専門性を生かしつつ、授業改善のための時間や児童生徒に接する時間を確保できる勤務環境を整備することが必要である。」と学校における働き方改革について提言がなされています。

そこで、本調査研究事業では、九州教員研修支援ネットワークの情報網を活用し、「主幹教諭及び指導教諭による若手教員支援の事例と働き方改革への効果」に関する訪問調査を実施し、働き方改革につながる若手教員支援の取組事例を集めました。それをもとに、若手教員支援に係る主幹教諭及び指導教諭の役割モデルを抽出しました。



これらの取組事例や役割モデルを、九州地区内外に提供し、教育委員会等で実施される主幹教諭及び指導教諭等を対象とした研修等で活用していただければ幸いです。

最後に、本調査研究にご協力いただいた九州教員研修支援ネットワーク参画の教育委員会及び教育センターの皆様、九州各県の大学関係の皆様、小・中学校等の教職員の皆様、その他関係の皆様へ感謝申し上げます。

目次

はじめに

1. 調査研究事業の概要

- (1) 課題認識 1
- (2) 調査研究の目的 1
- (3) 調査研究の具体的な内容・取組方法 2
- (4) 調査研究の実施体制 2
- (5) 調査研究における教育委員会・大学等との連携 3
- (6) 調査研究における福岡教育大学, 各県教育委員会, 九州教員支援ネットワークの連携の
体制や内容 3
- (7) 調査研究の実施計画 4

2. 調査研究の実際

- (1) 働き方改革に関する国の動向 5
- (2) 教員勤務実態調査(平成 28 年度)から 5
- (3) 訪問調査の概要 10

3. 取組事例 12

4. 役割モデル.....

Ⅰ. 調査研究事業の概要

1. 調査研究事業の概要

(1) 課題認識

中央教育審議会答申「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)」(平成31年1月25日)が答申され、「学校における働き方改革に関する取組の徹底について(通知)」(平成31年3月18日)が通知されているように、教員の働き方改革は喫緊の課題である。学校現場では、タイムカードによる勤務時間管理、部活動の縮減、行事の精選、会議の精選、外部人材の活用による教員の時間の創出など、教員の勤務時間の見直しや業務の見直しが推進されている。ただし、勤務時間の見直しや業務の効率化を図ることは手段にすぎず、それを教師の指導力向上ひいては教育の向上につなげていくことが今般の働き方改革の目的である。

また、近年の若年教員の割合の増加に伴い、若手教員の指導力を担保するという課題を踏まえながら、働き方改革の推進が必要である。若手教員の育成にあたっては、上記答申で謳われているように、管理職のマネジメントのもと、主幹教諭や指導教諭が重要な役割を果たすことは論を待たない。この点に関して、教職大学院のミドルリーダー・コースに所属する現職教員による若手教員支援の研究が蓄積されつつある。若手教員の指導力向上が、研修時間の過度な増加等に支えられているようでは、今般の働き方改革に逆行してしまう恐れもある。働き方改革という視点からは、「成果」だけでなく「効率」をも含めた「コストパフォーマンス」という観点から、主幹教諭や指導教諭の若手教員に対する支援の在り方や具体的取組を明らかにする必要がある。

ところで、学校規模や地域性に依りて、各学校には多種多様な状況がある。働き方改革に関して、共通に生かせる「コア」となるアイデアとともに、当該の地域や学校に生かせそうな「オプション」としてのアイデアも併せて参照できる仕組みがあれば、各学校の働き方改革に資すると考えられる。実際、九州教員研修支援ネットワークにおいて、情報共有や協議の要望があるなど、働き方改革に関する多くの取組のアイデアやリソースが求められているところである。働き方改革のアイデアを個別の学校や個人で検討することも重要であるが、スケール・メリットも生かしつつ優れた取組事例を収集し、共有していくことで、効果的・効率的な教育力向上につながると考えられる。

(2) 調査研究の目的

(1) で述べた課題認識をもとに、本調査研究では、九州教員研修支援ネットワークの情報網を活用し、「主幹教諭及び指導教諭による若手教員の支援事例と働き方改革への効果」に関する調査を実施し、若手教員支援の働き方改革につながる取組事例を取組事例集として取り纏めるとともに、主幹教諭及び指導教諭の支援に関する役割のモデル(以下、役割モデルと表記する。)を構築し、翌年度以降の関連する研修に資することを目的とする。その目的は、次の2つに整理される。

<目的1>

九州教員研修支援ネットワークの情報網を活用した「主幹教諭及び指導教諭による若手教員の支援の事例と働き方改革への効果」に関する調査に基づき、若手教員支援の働き方改革につながる取組事例を取組事例集として取り纏めるとともに、主幹教諭及び指導教諭の支援の役割モデルを構築すること。調査対象は義務教育段階とする。

<目的2>

作成した取組事例集や役割モデルを、九州地区内外に提供し、翌年度の主幹教諭及び指導教諭を対象とした研修等での活用を促すこと。

(3) 調査研究の具体的な内容・取組方法

<目的1に関連する内容・取組>

- ① 働き方改革に関する文献の参照，セミナーへの参加とともに，福岡県をはじめ九州各県等の協力を得て，主幹教諭及び指導教諭による若手教員支援の事例を調査する。なお，調査にあたっては，包括的な質問紙調査による教育現場の負担増を避けるため，各県等教育委員会の情報提供に基づき，優れた取組を行っている，あるいは，行いつつある学校を訪問し，校長，主幹教諭，指導教諭，若手教員に短時間での聞き取り調査を行う。
- ② ①の調査結果を整理し，効率的な勤務や指導力の向上といった若手教員の働き方改革につながっている，あるいは，つながることが期待される事例を同定する。その結果を若手教員支援の取組事例集として取り纏めるとともに，主幹教諭及び指導教諭の支援に関する役割モデルを構築する。これらの検討に際しては，PM理論等のリーダーシップ行動論の観点を参考にする。

<目的2に関連する内容・取組>

- ③ ②で作成した取組事例集や役割モデルをアップ・デートし，九州地区内外にホームページや印刷物による周知・普及を行う。また，取組事例集や主幹教諭及び指導教諭の支援の役割モデルについて，九州地区の教育委員会と関係者に評価を依頼するとともに，翌年度の集合研修等での活用を依頼する。

(4) 調査研究の実施体制

所属部署・職名	氏名	役割分担
○理事・副学長 (教員研修支援センター長)	川添 弘人	事業全体総括
○副学長 (教員研修支援センター副センター長)	清水 紀宏	事業実施総括
○教員研修支援センター特任教授 (教員研修支援センター副センター長)	中藪 宏	事業実施総括の補助
○教職大学院・教授	森 保之	調査研究における事例収集や役割モデル提案等
○同上	主税 保徳	同上
○同上	大竹 晋吾	同上
○教育学部・教授	大坪 靖直	同上
○同上	小田 泰司	同上
○同上	相澤 宏充	同上
○同上	生田 淳一	同上
○教育総合研究所・准教授	井上 和俊	同上
○連携推進課長兼教員研修支援室長	亀井 武志	契約・事業実施に係る事務統括
○連携推進課教員研修支援室 研修支援コーディネーター	福井 健二	調査研究における事例収集や役割モデル提案等

○連携推進課教員研修支援室 主任	時津 隆史	契約・事業実施に係る事務実施
---------------------	-------	----------------

(5) 調査研究における教育委員会・大学等との連携

本事業は福岡教育大学が、調査方法の検討、調査結果の取り纏め、取組事例集の作成、役割モデルの構築を行っていくが、その過程で、福岡県教育委員会をはじめとする九州地区の教育委員会や大学の研究者と連携をとりながら調査研究を実施していく。

主幹教諭及び指導教諭の調査研究にあたっては、福岡県教育委員会所轄の義務教育段階の学校を主たる対象としつつ、他県においても可能な限り調査を実施する。なお、福岡県外の教育委員会及び大学の研究者との連携にあたっては、九州教員研修支援ネットワーク（※）を活用する。

（※）本学は平成29年度から文部科学省の調査研究の支援を受け、九州地区の教員研修の高度化・体系化を目指して開催している「九州地区教員養成・研修研究協議会」を立ち上げ、九州地区の地域・学校の特性及び教員構成の実態等に応じた教員研修のあり方について調査研究を推進してきた。この協議会の取組を継続的に実施するという主旨から、平成31年3月に「九州教員研修支援ネットワーク」を設立した。

(6) 調査研究における福岡教育大学、各県等教育委員会、九州教員研修支援ネットワークの連携の体制や内容

	福岡教育大学	各県等教育委員会	九州教員研修支援ネットワーク参画機関
主幹教諭や指導教諭の取組事例集、役割モデルの構築	文献調査、セミナー参加、先進的な取組の視察	—	—
	—	先進的な取組に関する情報提供	先進的な取組に関する情報提供
	先進的な取組についての聞き取り調査	—	—
	取組事例の取り纏め、役割モデルの構築	—	—
主幹教諭や指導教諭の取組事例集、役割モデルの評価・普及	調査研究の総括	取組事例集、役割モデルの評価	取組事例集、役割モデルの評価
		—	取組事例集、役割モデルの普及
		取組事例集、役割モデルの翌年度研修への活用の検討	—

(7) 調査研究の実施計画

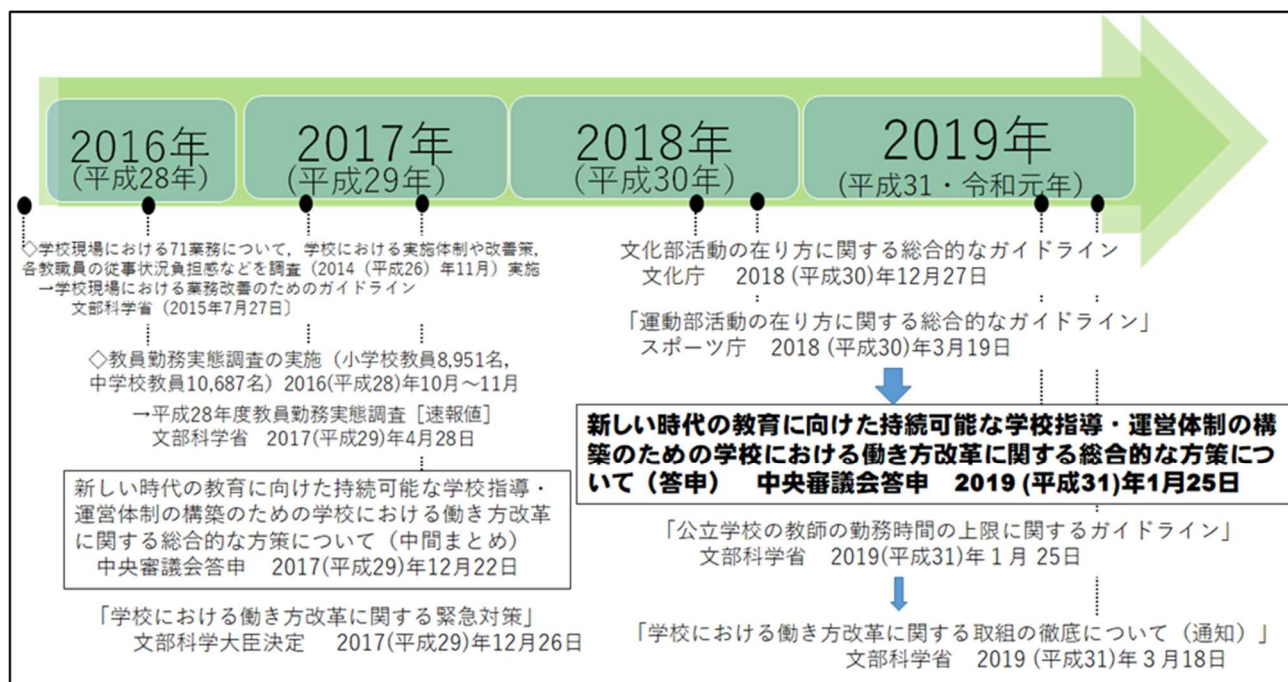
7月	※主幹教諭や指導教諭の取組事例集、役割モデルの構築 働き方改革に関する文献の参照やセミナーの参加を通して、主幹教諭や指導教諭の取組事例を収集する。また、九州地区を対象として「主幹教諭及び指導教諭対象の講座内容」を確認するとともに、「主幹教諭及び指導教諭による若手教員の働き方改革につながる成功事例」の情報収集を各県等の教育委員会より行い、聞き取り調査の学校を決定する。
7月26日	九州教員研修支援ネットワーク第1回協議会にて協力依頼（福岡教育大学） ・協議会に参画している九州各県等の教育委員会に、本調査研究のテーマに係る「働き方改革の成果をあげている（あげつつある）実践校」（小・中学校各1校）の推薦を依頼する。
9月～10月	各県等の教育委員会より推薦された学校と連絡を取り、訪問調査について学校長から承諾を得る。
11月～12月	推薦された先進校を訪問し、可能な限り校長、主幹教諭、指導教諭、若手教員に聞き取り調査を行う。
1月～2月	上記の調査で得た事例を取り纏め、役割モデルを構築する。
3月	※主幹教諭や指導教諭の取組事例集、役割モデルの評価・普及 「若手教員支援に係る主幹教諭及び指導教諭の役割モデルの構築による働き方改革への寄与に関する研究」について成果報告書を作成する。 作成した取組事例集や役割モデルについて、九州地区内外にホームページや印刷物による周知・普及を行う。また、九州教員研修支援ネットワークに参画している教育委員会に評価を依頼するとともに、翌年度の集合研修や校内研修で活用を依頼する。

2. 調査研究の実際

2. 調査研究の実際

(1) 働き方改革に関する国の動向

中央教育審議会は、平成 29 年 6 月、文部科学大臣から「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」諮問されたことを受け、初等中等教育分科会に「学校における働き方改革特別部会」で議論を進め、平成 31 年 1 月に「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）」（以下、「答申」という。）がまとめられた。答申が出るまでの教職員の業務実態調査や教員勤務実態調査及び文部科学省から出された通知やガイドラインなど働き方改革に関する国の動きをまとめた図が下の図である。



答申では、「子供のためであればどんな長時間勤務も良しとする」という働き方は、教師という職の崇高な使命感から生まれるものであるが、その中で教師が疲弊していくのであれば、それは‘子供のため’にはならないものである。教師のこれまでの働き方を見直し、教師が日々の生活の質や教職人生を豊かにすることで、自らの人間性や創造性を高め、子供たちに対して効果的な教育活動を行うことができるようになるという、今回の働き方改革の目指す理念を関係者全員が共有しながら、それぞれがそれぞれの立場でできる取組を直ちに実行することを強く期待する。」と述べられている。つまり、子供たちに対して効果的な教育活動を行うことができることが重要な目標なのである。そのために、教師自らが人間性や創造性を高めること、授業改善の時間や児童生徒に接する時間等を生み出すこと、子供たちに最前線で関わる教師の健康と命を守る観点からも、これまでの働き方（長時間勤務を良しとする）を見直すこと、地域や家庭等との連携を強化することなどが求められているのである。

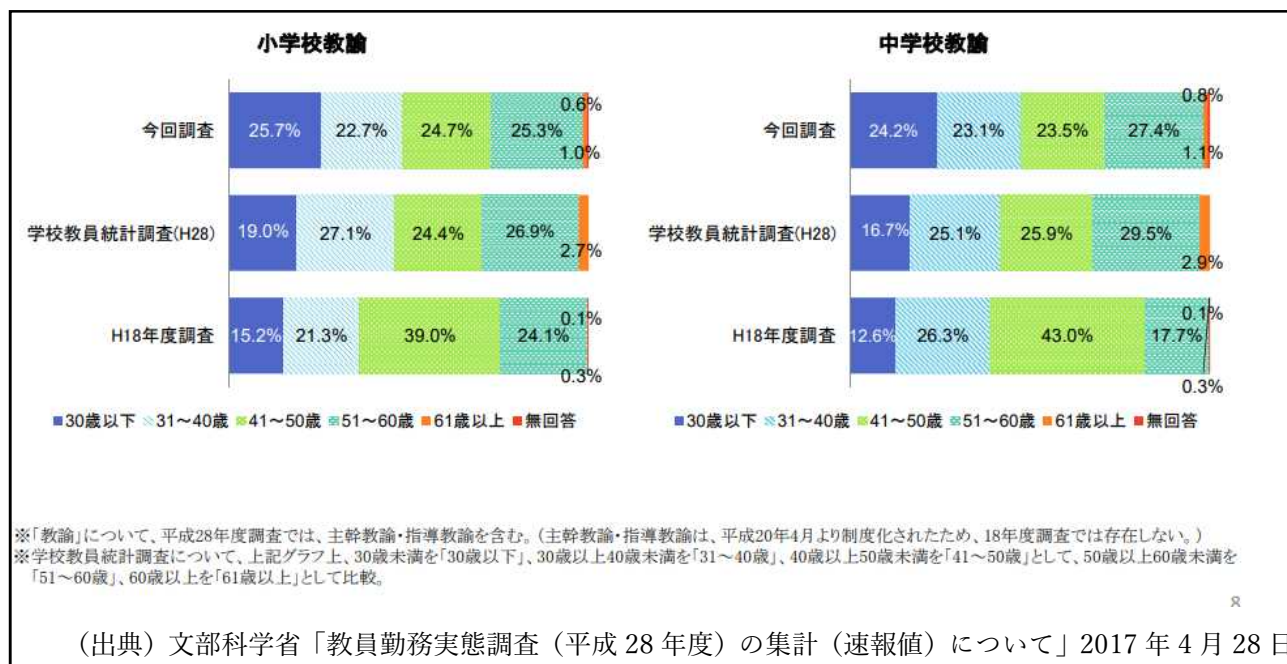
(2) 教員勤務実態調査（平成 28 年度）から

文部科学省から教員勤務実態調査（平成 28 年度）（以下、「今回調査」もしくは「平成 28 年調査」）速報値（平成 27 年 4 月）、分析結果及び確定値（平成 30 年 9 月）が示された。この調査は、平成 28 年 10 月～11 月の連続する 7 日間で行われ、小学校 400 校、中学校 400 校に勤務する教員（校長、副校長、教頭、主幹教諭、指導教諭、教諭、講師、養護教諭、栄養教諭。当該校のフルタイム勤務職員全員）を対

象としたものである。回答数は、小学校 397 校 (99.3%)、中学校 399 校 (99.8%) で、小学校教員 8,951 名、中学校教員 10,687 名である。

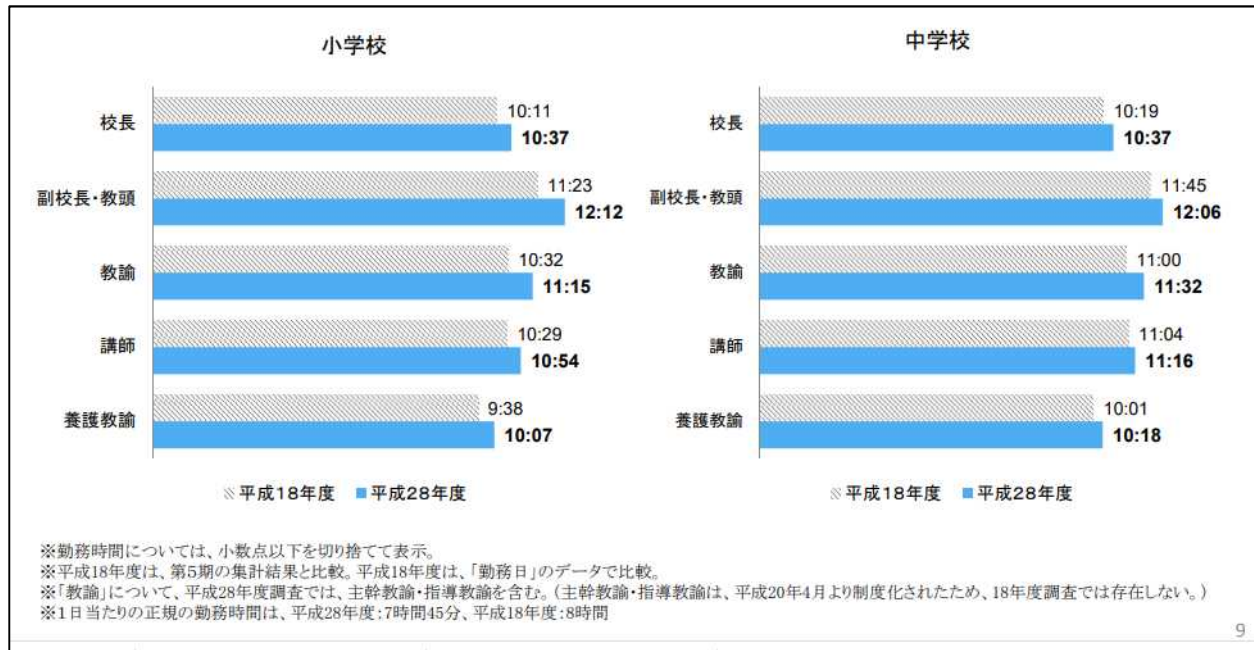
まず、平成 28 年調査回答者の属性 (年齢構成) 【図 1】の分析を見てみると、「10 年前の平成 18 年調査と比較して、今回調査では 30 歳以下の割合が高く、41～50 歳の割合が低いことから、年齢構成の違いが、勤務時間の違いに影響する可能性がある。」と指摘されている。これは、大量退職・大量採用の状況を物語っており、若手教員支援が急務であることが言える。一方、30 歳以上 50 歳未満の主幹教諭・指導教諭を含む中堅教員が少なくなっており、若手教員支援を担当するミドルリーダーをどのように育成していくかも課題である。

【図 1】平成 28 年調査回答者の属性 (年齢構成)



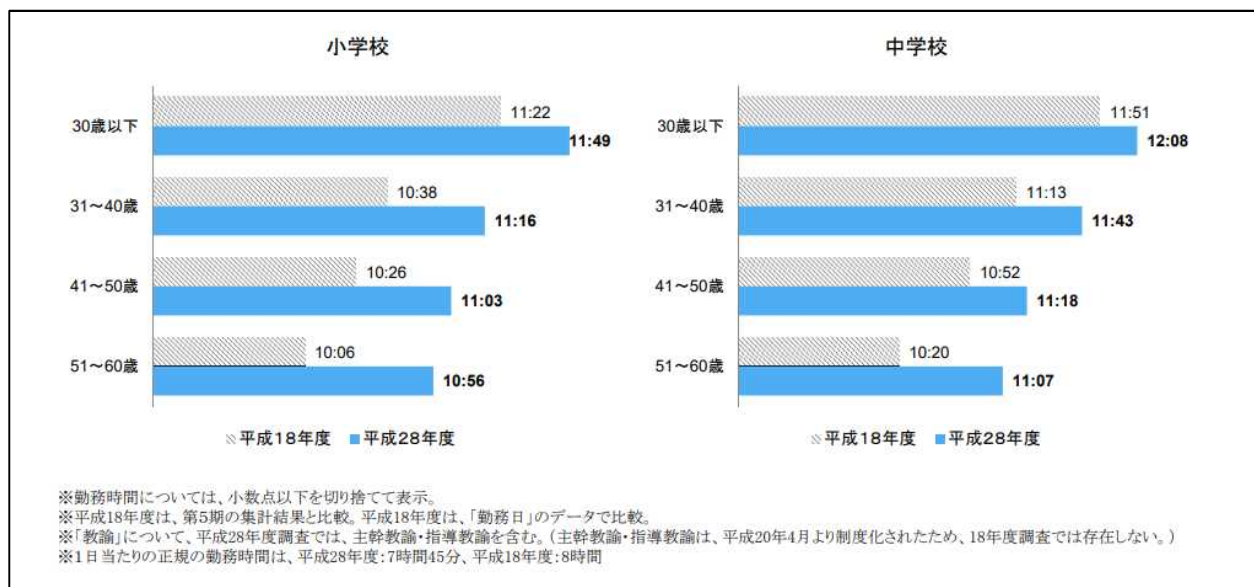
また、「職種別 教諭の 1 日当たりの勤務時間の時系列変化 (平日の勤務時間)」【図 2】より、「平日の勤務時間について、職種別に平成 18 年度と比較すると、小学校では「副校長・教頭」「教諭」、中学校では「教諭」において、勤務時間の増加幅が特に大きい。」と分析されている。このことから、どの職種においても時間的負担が増えている要因を把握し、改善していく必要がある。

【図2】 職種別 教諭の1日当たりの学内勤務時間(持ち帰り時間は含まない。平時 時間:分)



さらに、「教諭・年齢階層別 教諭の1日当たりの学内勤務時間(持ち帰り時間は含まない。)」【図3】より、「教諭の1日当たりの学内勤務時間を平成18年度と比較すると、小学校、中学校共に、いずれの年齢階層でも勤務時間が増加している。」と分析されている。特に、30歳以下の階層では学内勤務時間が1日当たり12時間近くに上っており、教諭の中でも最も学内勤務時間が長い年齢階層と言える。他の階層でも18年度調査より大幅に増加していることがわかり約11時間となっている。このように、教諭における30歳以下の若年とよばれる教員には、働き方に関する課題も多いことがうかがえる。

【図3】 教諭・年齢階層別 教諭の1日当たりの学内勤務時間(持ち帰り時間は含まない)



また「公立小・中学校教員勤務実態調査研究」報告書(平成30年3月)においても、次のような分析結果がまとめられている。

<教員の勤務実態に関する基本分析>

- ・ 前回調査（平成 18 年度）と比較して、平日・土日ともに、いずれの職種でも勤務時間が増加。教諭（主幹教諭・指導教諭を含む。本章以下同様）については、1日当たり、小学校平日 43 分・土日 49 分、中学校平日 32 分・土日 1 時間 49 分の増加。
- ・ 1 週間当たりの学内総勤務時間について、教諭のうち、小学校は 55～60 時間未満、中学校は 60～65 時間未満、副校長・教頭のうち、小学校は 60～65 時間未満、中学校は 55～60 時間未満の者が占める割合が最も高い。
- ・ 業務内容別では、平日については【図 4】、小学校教諭では、授業（27 分）、学年・学級経営（9 分）が増加している。中学校教諭では、授業（15 分）、授業準備（15 分）、成績処理（13 分）、学年・学級経営（10 分）が増加している。
- ・ 土日については、中学校教諭で部活動（1 時間 3 分）、成績処理（10 分）が増加している。

【図 4】業務内容別の学内勤務時間(1日当たり)

平日(教諭のみ)	小学校			中学校			土日(教諭のみ)	小学校			中学校		
	28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減		28年度	18年度	増減	28年度	18年度	増減
朝の業務	0:35	0:33	+0:02	0:37	0:34	+0:03	朝の業務	0:02	0:00	+0:02	0:01	0:00	+0:01
授業(主担当)	4:06	3:58	+0:27	3:05	3:11	+0:15	授業(主担当)	0:07	0:00	+0:08	0:03	0:00	+0:03
授業(補助)	0:19			0:21			授業(補助)	0:01	0:00	+0:01	0:00	0:00	+0:00
授業準備	1:17	1:09	+0:08	1:26	1:11	+0:15	授業準備	0:13	0:04	+0:09	0:13	0:05	+0:08
学習指導	0:15	0:08	+0:07	0:09	0:05	+0:04	学習指導	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
成績処理	0:33	0:33	±0:00	0:38	0:25	+0:13	成績処理	0:05	0:01	+0:04	0:13	0:03	+0:10
生徒指導(集団)	1:00	1:17	-0:17	1:02	1:06	-0:04	生徒指導(集団)	0:02	0:00	+0:02	0:01	0:00	+0:01
生徒指導(個別)	0:05	0:04	+0:01	0:18	0:22	-0:04	生徒指導(個別)	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
部活動・クラブ活動	0:07	0:06	+0:01	0:41	0:34	+0:07	部活動・クラブ活動	0:04	0:02	+0:02	2:09	1:06	+1:03
児童会・生徒会指導	0:03	0:03	±0:00	0:06	0:06	±0:00	児童会・生徒会指導	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
学校行事	0:26	0:29	-0:03	0:27	0:53	-0:26	学校行事	0:09	0:01	+0:08	0:11	0:02	+0:09
学年・学級経営	0:23	0:14	+0:09	0:37	0:27	+0:10	学年・学級経営	0:03	0:00	+0:03	0:04	0:01	+0:03
学校経営	0:22	0:15	+0:07	0:21	0:18	+0:03	学校経営	0:03	0:01	+0:02	0:03	0:01	+0:02
職員会議等	0:20			0:19	0:29	-0:04	職員会議等	0:00		±0:00	0:00	0:00	±0:00
個別打ち合わせ	0:04	0:31	-0:07	0:06			個別打ち合わせ	0:00	0:00	±0:00	0:00		±0:00
事務(調査回答)	0:01			0:01			事務(調査回答)	0:00		±0:00	0:00		±0:00
事務(学納金)	0:01	0:11	+0:06	0:01	0:19	±0:00	事務(学納金)	0:00	0:00	+0:02	0:00	0:02	±0:00
事務(その他)	0:15			0:17			事務(その他)	0:02		±0:02	0:02		±0:00
校内研修	0:13	0:15	-0:02	0:06	0:04	+0:02	校内研修	0:01	0:00	+0:01	0:00	0:00	±0:00
保護者・PTA対応	0:07	0:06	+0:01	0:10	0:10	±0:00	保護者・PTA対応	0:03	0:02	+0:01	0:03	0:02	+0:01
地域対応	0:01	0:00	+0:01	0:01	0:01	±0:00	地域対応	0:02	0:00	+0:02	0:01	0:01	±0:00
行政・関係団体対応	0:02	0:00	+0:02	0:01	0:01	±0:00	行政・関係団体対応	0:00	0:00	±0:00	0:00	0:00	±0:00
校務としての研修	0:13	0:13	±0:00	0:12	0:11	+0:01	校務としての研修	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
校外での会議等	0:05	0:05	±0:00	0:07	0:08	-0:01	校外での会議等	0:00	0:00	±0:00	0:01	0:00	+0:01
その他校務	0:09	0:14	-0:05	0:09	0:17	-0:08	その他校務	0:01	0:01	±0:00	0:04	0:03	+0:01

※18年度調査と同様に、1分未満の時間は切り捨てて表示。

<学校の指導・運営体制等と教員の勤務時間の関係に関する分析>

- ・ 教諭の勤務時間について、どのような業務によって個人差が生じているかを分析したところ、小学校では「授業準備」「学校行事」「成績処理」、中学校では「部活動・クラブ活動」「授業準備」「学校行事」「学年・学級経営」「成績処理」において勤務時間の差が大きい。
- ・ 各学校の人材配置や取組が教諭の勤務時間にどのような影響を与えるかについて回帰分析を行った結果、人材配置や取組によりある業務の時間は減少するが、その分、別の業務時間が増えることが多く、「総勤務時間」の減少までには至らないことが多い。
- ・ そのような中でも、小中学校共に、教員 1 人あたりの児童生徒数が少ないことは「総勤務時間」の減少につながる。また、小学校においては、教員 1 人あたりの事務職員数、短時間勤務教員の時間数、学習支援員の時間数が多いことは、「総勤務時間」や授業準備や成績処理など(差の大きい)「教育(授業関係)」の時間を減少させている。中学校では、教員 1 人あたりの学校事務の補助員の時間数が多いと「総勤務時間」の減少につながる。(以下略)

なかでも、教諭によって勤務時間の差が大きい業務について、教諭（主幹教諭・指導教諭を含む。）の1週間当たりの学内勤務時間（平日）が60時間以上と60時間未満の2グループに分けて、業務内容別の勤務時間を比較した結果が下の【図5】である。

【図5】週60時間以上／未満学内勤務時間別 教諭の勤務時間内訳(小・中学校, 平日 時間:分)

小学校	平日			中学校	平日		
	60時間以上	60時間未満	差分		60時間以上	60時間未満	差分
回答数	1822	3612		3699	2721		
a 朝の業務	0:37	0:35	0:02	0:37	0:36	0:01	
b1 授業(主担当)	4:12	4:03	0:09	3:08	3:01	0:07	
b2 授業(補助)	0:16	0:21	-0:05	0:19	0:24	-0:05	
c 授業準備	1:39	1:06	0:33	1:33	1:18	0:15	
d 学業指導	0:16	0:14	0:02	0:10	0:09	0:01	
e 成績処理	0:41	0:29	0:12	0:43	0:37	0:11	
f 生徒指導(集団)	1:05	0:58	0:07	1:05	0:58	0:07	
g 生徒指導(個別)	0:05	0:05	0:00	0:20	0:15	0:05	
h 部活動・クラブ活動	0:09	0:05	0:04	0:51	0:27	0:24	
i 児童会・生徒会指導	0:03	0:03	0:00	0:07	0:05	0:02	
j 学校行事	0:35	0:21	0:14	0:33	0:19	0:14	
k 学年・学級経営	0:29	0:21	0:08	0:43	0:30	0:13	
l 学校経営	0:26	0:20	0:06	0:23	0:19	0:04	
m1 職員会議・学年会などの会議	0:24	0:18	0:06	0:20	0:18	0:02	
m2 個別の打ち合わせ	0:05	0:04	0:01	0:08	0:05	0:03	
n1 事務(調査への回答)	0:02	0:01	0:01	0:01	0:01	0:00	
n2 事務(学納金関連)	0:01	0:01	0:00	0:01	0:01	0:00	
n3 事務(その他)	0:17	0:13	0:04	0:19	0:14	0:05	
o 校内研修	0:15	0:12	0:03	0:06	0:05	0:01	
p 保護者・PTA対応	0:08	0:06	0:02	0:11	0:07	0:04	
q 地域対応	0:01	0:00	0:01	0:01	0:00	0:01	
r 行政・関係団体対応	0:02	0:01	0:01	0:02	0:01	0:01	
s 校務としての研修	0:12	0:14	-0:02	0:11	0:12	-0:01	
t 会議・打合せ(校外)	0:05	0:04	0:01	0:07	0:07	0:00	
u その他の校務	0:10	0:09	0:01	0:09	0:10	-0:01	
v 休憩	0:01	0:03	-0:02	0:02	0:06	-0:04	
w その他	0:01	0:00	0:01	0:00	0:00	0:00	
合計	12:30	10:38	1:52	12:19	10:28	1:51	

この結果から、どちらのグループでも「授業」や「生徒指導」は、ほぼ同じぐらい時間がかけられている。【図5】における赤枠で囲った部分、小学校では、「授業準備」「学校行事」「成績処理」において差が大きく、中学校では、「部活動」「授業準備」「学校行事」「学年・学級経営」「成績処理」において差が大きいがわかる。「授業準備」や「学校行事」などは、その要因が力の容れよう（熱意）なのか、やり方などの情報が足りずに時間がかかっているのかは、教員個人に依存すると思われるが、2つのグループの違い（個人差の観点）に着目することで、改善の視点が見いだせられると思われる。

以上のデータからわかることは、小学校、中学校共に、年齢の低い教員は、勤務時間が長く、「授業」や「授業準備」に大きなウェイトを置いて日々勤務している。この「授業」や「授業準備」の項目に関する若手教員への支援は急務であると言える。また、若手教員のみならずミドルリーダーやベテラン教員も多忙であり、時間に余裕がない状況にあるとも言える。このことから、ミドルリーダー等が若手教員の指導や支援に積極的に関わられるようにする観点からも重要であると考えられる。この時間を生み出す工夫を若手教員自身が気づかなかつたり、気付いていても個人では実現にできない場合もあり得ることから、学校における組織的な取り組みが求められている。

(3) 訪問調査の概要

① 調査校の選定

本調査については、九州教員研修支援ネットワークの情報網を活用して各県等の教育委員会及び学校関係者に「主幹教諭及び指導教諭による若手教員の支援の事例と働き方改革への効果」に関する調査協力を依頼した。九州各県の教育委員会及び政令指定都市教育委員会等から推薦を受けた学校（義務教育課程）を直接訪問し、各学校の校長をはじめとする管理職、若手教員の指導にあたり働き方改革につながる取組を行っている主幹教諭、指導教諭及び若手教員の3者にインタビュー取材を行った。ただし、日程等の都合により、校長、主幹教諭等、若手教員の3者全てにインタビューできなかった学校もある。

② 訪問調査の実際

○訪問期間 令和元年10月下旬から12月中旬

○訪問調査校 小学校8校、中学校7校、義務教育学校（後期課程）1校

○学校規模

小学校（全8校）		中学校，義務教育学校（全8校）	
12学級未満	1校	12学級未満	1校
12学級～18学級	4校	12学級～18学級	7校
19学級以上	3校	19学級以上	0校

○調査校における取組例（令和元年8月教育委員会推薦による内容）

調査校における取組の概要は次表のとおりである。なお、取組の具体については次節で紹介する。

小学校	業務改善，若手教員支援，人材育成の取組例
A学校	<ul style="list-style-type: none"> ・教員の意識と力を発揮させるための校内研修を工夫している（ショートの内研修・業務改善アンケート・業務の見える化等）。 ・学校力を高める組織マネジメントを工夫している（チーム制・打合せの確保）。
B学校	<ul style="list-style-type: none"> ・校長のリーダーシップのもと、働き方改革を推進している。 ・行事等の精選や効率化，超過勤務時間の可視化，時間外電話の対応改善等。
C学校	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革の趣旨を踏まえ，管理職（校長，副校長，教頭）の指導の下，主幹教諭2名体制により若手教員の指導を組織的に行い，成果をあげつつある。
D学校	<ul style="list-style-type: none"> ・県の「学校における働き方改革推進プラン」の趣旨に基づき，働き方改革推進モデル校として，働き方改革を推進している学校。
E学校	<ul style="list-style-type: none"> ・前例踏襲ではなく，教員の子どもと向き合う時間や授業準備の時間の確保に向けた取組みを積極的に行っている。1学期末には，これまでの取組を含めて振り返り，職員からの業務改善アイデアアンケートを実施している。2学期以降，その内容を踏まえ，職員の意見・アイデアを生かしながら業務改善に取り組む予定。
F学校	<ul style="list-style-type: none"> ・諸会議運営の効率化や共通実践のための共有化の手だてをとるとともに，一人一人にスクラップアンドビルドの発想を大切に，働き方改革の取組を進めている。管理職の指導の下，教師自身のキャリアデザインとライフデザインの明確化を図り，年次研修への積極的支援及び組織的対応を行い，若手教員へのOJTを推進している。

G 学校	<ul style="list-style-type: none"> ・教員の時間意識の向上推進やそのための職場環境の整備に取り組んだ。 ・試行的にスクール・サポート・スタッフの配置を行った。
H 学校	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課程の工夫による教員の情報交換の場の確保・若手育成のための OJT 研修の充実（授業参観・ミニ研究会，自主研修等の実施）。 ・タブレットを活用したペーパーレス化の推進等。

中学校等	若手教員支援，人材育成，業務改善の取組例
I 学校	<ul style="list-style-type: none"> ・担任，副担任制を廃止し，全員担任制（学級 2 人担任）を取り入れている。 ・年 5 回の中間・期末考査を年 7 回の到達度テストに変更した。
J 学校	<ul style="list-style-type: none"> ・定時退勤の推進や ICT 利活用，テレワークによる業務の効率化。 ・管理職の業務改善等
K 学校	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革の趣旨を踏まえ，管理職（校長，副校長，教頭）の指導の下，主幹教諭と連携し若手教員の指導を行い，成果をあげつつある。
L 学校	<ul style="list-style-type: none"> ・県の「学校における働き方改革推進プラン」の趣旨に基づき，働き方改革推進モデル校として，働き方改革を推進している学校。
M 学校	<ul style="list-style-type: none"> ・在校時間の削減に向けて，職員が継続的に意識することができるように掲示物を作成したり，PTA や地域の方々に理解を得たりしながら，管理職が中心となって取組を進めている。
N 学校	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革の趣旨を踏まえ，学校運営の方針として①生徒を中心に据え，生徒のためになる教育活動を創造する②無理・無駄・ムラをなくす③教師としての力量を高め合うことを大切にする，の 3 点を掲げ，経験年数や職層における役割を明確にし，校長を OJT 全体責任者，教頭を OJT 推進責任者，教務主任・主幹教諭を OJT 指導担当者として OJT を推進している。
O 学校	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の見える化によるスケジュール管理の実践や教員の時間意識の向上推進に取り組んだ。 ・試行的に時間外の留守番電話対応を実施した。
P 学校	<ul style="list-style-type: none"> ・タブレットを活用した，会議資料のペーパーレス化・校務支援システムを利用した文書処理の工夫。 ・PTA と連携した働き方改革の推進等。

3. 取組事例

○取組事例

ここでは、16校の学校訪問を実施し、若手教員支援、人材育成、業務改善の取り組みなどについて聞き取り調査を行った。その調査結果をもとに「若手教員支援の働き方改革につながる効果的な取組」をまとめ、PM理論等のリーダーシップ行動論の観点を参考にし、主幹教諭及び指導教諭の支援の役割として3つに整理したものである。

1 研修の組織づくり

- (取組1) 全教員で行うメンターチーム方式の取組
- (取組2) 教科部を活用した授業力量向上で若手支援の取組
- (取組3) 低・中・高学年チーム制導入の取組
- (取組4) サブミドルリーダー育成で若手教員支援の取組
- (取組5) 教員のペアリングを工夫したOJT研修の取組

2 指導・支援の在り方

- (取組6) 指導の可視化で効率化を図る取組
- (取組7) 教員の育成指標を活用した校内人材育成の取組
- (取組8) 若手教員の発想で企画する研修会の取組
- (取組9) 主幹教諭の目配り気配り心配りが働き方を変える取組

3 働き方改革の取組（環境要因）

- (取組10) 一部教科担任制（小学校専科）導入の取組
- (取組11) 働き方改革「校内研修」・「職員アンケート」で教員の参画意識を高める取組
- (取組12) 1学級2人担任制導入の取組

全教員で行うメンターチーム方式の取組

初任者研修の問題点は！

- ◇ 初任者研修は指導教員が全ての役割を担ってきた
- ◇ 初任者は様々な教員から学びたい
- ◇ 指導教員(担当)への負担も大きくなっている

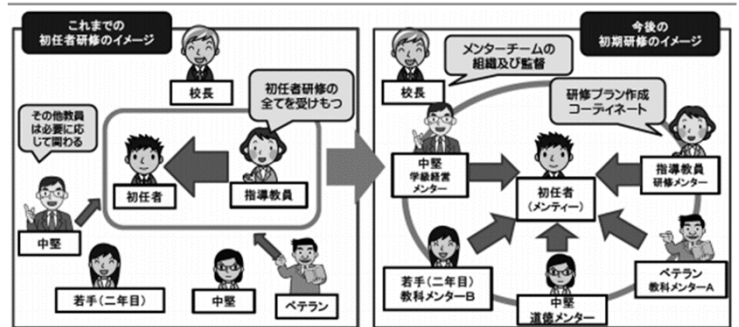
メンターチーム方式で行う初任者研修

<メンターチーム方式とは>

意図的なチームを編成し、計画的、継続的な研修を行うことで、多くの教員を初任者指導に関わらせながら「つながりづくり」と「指導法の継承」を目的に初任者研修を行うこと。

<期待される効果>

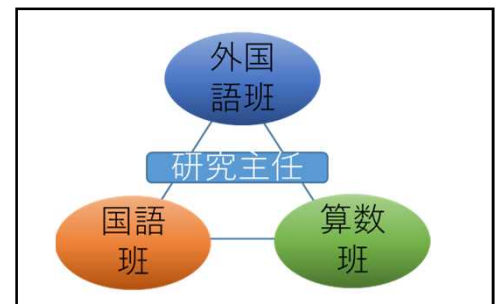
先輩教員(メンター)には、初任者等に対して学習指導や生徒指導の支援のみならず、教員の理想像を確立していくための支援、校内の人間関係の構築、また不安や悩みの相談にのる等の支援を行うことが求められている。



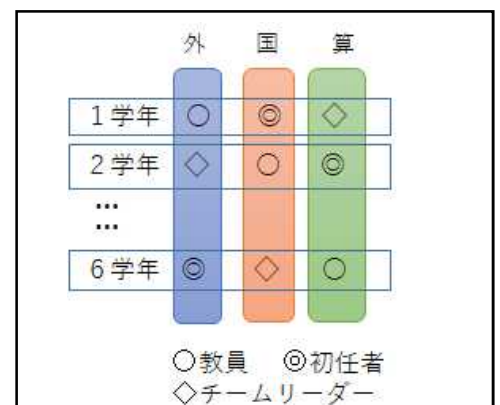
宮崎県におけるメンターチームによる初任者研修イメージ

働き方改革とチーム研修

調査校では、メンターチーム方式の初任者研修と校内研修を組み合わせた方式で研修を進めている。具体的には、教員は3つの研究班(外国語班, 国語班, 算数班)に分かれ、各班の班長をリーダーとし、初任者研修と校内研修とを同時並行で行っていく仕組みである。学校は、初任者3人配置校であることから3班に1人ずつ配置し、チームリーダーが初任者研修とテーマ研修の責任者としての役割を果たしている。研究組織の構成は、各学年から各班に参加するマトリックス型である。また、リーダーには教科の専門性をもった先輩教員を充て、強みを発揮させる仕組みをとっている。班ごとに効率的に研修が行われ、その効果もあがっている。



チーム制を取り入れた研究組織



マトリックス型メンバー構成

研究通信

第1号
平成31年5月10日

1 本年度の研究テーマ
学力向上を目指した授業改善
～ 「メンター方式」を取り入れた授業研究を通して ～

2 研究班について
○ 11月1日（金）に行われる「外国語教育加配校授業公開」のための授業者（高学年1クラス、中学年1クラス）を先に決定して、授業者は外国語班へ入ります。
○ 各学年で3つの班に分かれます。分かれる際に、実践と検証を行うために、学級担任が各班に入るようお願いいたします。専科等の先生方も各班に分かれ、積極的に意見をお聞かせください。
→ 5月22日（水）までに決めて、へお知らせください。

外国語班（班長）	（ ）
国語班（班長）	（ ）
算数班（班長）	（ ）

3 研究方法について
○ 研究は、各班の話し合いによって方向性や研究内容を決定する。
(1) 指導内容に関する児童の実態（特に思考力・判断力・表現力）を把握し、課題を明らかにする。実態把握については、平成30年度のCRTテストや外国語活動及び国際理解教育に関する意識調査を参考にします。（昨年度からの引継ぎ）
(2) 実際の授業に関して、悩んでいることや問題点等を出し合い、解決の方法を考え実践したり、授業に必要な教材研究や教材づくりを行ったりする。
○ 初任者のため、職員員の資質向上のため、組織の活性化のため、「メンター方式」を取り入れた研究方法で行う。→ 資料1 中央教育審議会答申 「これからの学校教育を担う資質能力の向上について」（答申のポイント）
具体的には、初任研の授業がある時期に、「算数」「国語」「外国語」の指導案検討、事後検討会を各班で学年部に分かれて行う。（職員研修の時間を使って）
また、事後検討会のために、指導案検討をした授業は参観する。
○ 初任者は、「国語」「算数」「外国語」のどれかで初任研としての研究授業を行い、その教科の班に属し、各班で指導案検討・事後検討会を行う。
○ 各班の研究についての情報を共有する時間を設け、別の班に所属していてもできそうなことは全校で実践したり、研究の見直しを行ったりする。
○ 実践（検証）の場では、県教委から提示された「授業改善チェックリスト」も活用する。
○ 一人一授業は、クラス数が多いため同学年でさえ参観が難しく、指導案を書く等の負担が大きいので行わない。
○ 研究紀要は作成しない。（報告会を行う。）

4 その他
○ 研究は、縦のつながり（学年）、横のつながり（学級）を大切に進め、班研や初任研に参加しながら、自己の指導力向上を図っていく。

5 職員研修計画案

日にち・行事等	外国語班	国語班	算数班
5月22日	1 全体研修…研究テーマ、研究班、研究内容等について 2 各班で方向性や研究内容を話し合い→実践することの決定 ※ この資料「研究通信NO. 1」をお持ちください。		
6月5日	・ 具体的に実践することの話し合い ・ 教材や資料の作成 等	・ 具体的に実践することの話し合い ・ 教材や資料の作成 等	・ 具体的に実践することの話し合い ・ 教材や資料の作成 等
6月12日			
6月26日	○ 各班からの報告・各班で実践しての効果・意見交換 等 ○ 各班での活動		
夏休み中（夏季研修） 2回予定	【1回目】 三校合同研修会 【2回目】 1 外国語指導案検討①（外国語教育加配校授業公開の際の指導案） ※ 外国語班に所属しない人も、学年部に分かれて検討をお願いします。 2 「外国語教育加配校授業公開の運営」に関する話し合い		
9月4日	指導案検討② ※ ②は英語班のみ	初任研 指導案検討（案）	初任研 指導案検討（案）
9月18日	（各班の計画）	事後研究会	事後研究会
10月23日 陸上大会（6年）			
10月30日		（各班の計画）	（各班の計画）
11月1日	外国語教育加配校 授業公開		
11月13日 修学旅行（6年）			
11月20日 宿泊学習（5年）			
12月4日 音楽大会（4年）			
12月11日	初任研 指導案検討（案）		
1月8日	事後研究会		
2月5日	研究のまとめ ・ 成果と課題の話し合い ・ 報告会資料作成 等	研究のまとめ ・ 成果と課題の話し合い ・ 報告会資料作成 等	研究のまとめ ・ 成果と課題の話し合い ・ 報告会資料作成 等
2月19日 全体報告会			
参観日（2・4年）	1 成果と課題 2 初任研「メンター方式」の振り返り 等		

※ 初任研の授業日に合わせ、日にちが変更になる場合は、内容を変更して時間を確保してください。

メンター方式を取り入れた研修を周知する研究通信

メンターチーム方式のよさ

【初任者のメリット】

- ・複数の教員からの指導が受けられる
- ・大規模校でも少人数（チーム）で研修できる
- ・外国語や国語など教科をチームでより深く学べる
- ・チームの教員の授業等を参観しやすい
- ・コミュニケーションが増える

【その他のメリット】

この学校では若手を育てるミドルリーダーの育成も課題である。この学校のメンターチーム方式には、ミドルリーダーである研究主任を育成する側面もある。経験豊富なチームリーダー（ベテラン教員）が研究主任を支える仕組みである。研究主任は、ベテラン教員のマネジメントを見たり、助言を受けたりすることでOJTが行われている。若手教員を育て、研究主任を育てる効率的な仕組みがメンターチーム方式である。

教科部を活用した授業力量向上で若手支援の取組

若手教員の思いや悩み！

- ◇ 教材研究がうまく進まない。教科専門性を高めたい
- ◇ 授業参観を通して、先輩の授業技術を学びたい

若手教員・先輩教員の持ち味をいかした教科部会

調査校は、「つなぐ」というキーワードを核として学校経営が推進されている。さらに、タブレットを活用した授業研究に取り組んでいるが、教師の負担感が増しているわけではない。逆に、タブレット等ICTを活用することで、教育活動の見える化を進め、教師と教師のつながりを意識したからである。業務の効率化にはICTが活用され、タブレットを活用した授業で、教科部での教員のコミュニケーションが増えた。

○中学校数学科部会（若手教員2人，先輩教員1人）の例



- ・若手教員はタブレット操作に長け、授業力を高めたいという意欲が高い。
- ・先輩教員は教材解釈力や授業方法など豊富な経験知を有している。

・すきま時間を利用して若手と先輩教員が、日常的に相談し合う場面が増えた。→若手も先輩も成長を実感する機会の増加

・タブレットを使った授業公開が活発になったことで、オープンに話せる雰囲気が醸成された。

→ちょっと相談（時間）、立ったまま相談（場所）で効果的・効率的な研修につながる。

教科部を組織し、教科指導力を高める

授業研究は、小中それぞれの教員が個人的に取り組むことが多かった。今回、本校（義務教育学校）では、前期（小）・後期課程（中）の教員が職員室にいる強みをいかして、授業研究を組織的に取り組む。そのことで、小学校教員のもつ児童生徒との関わり方の技術と中学校教員のもつ教科専門性をお互いに高め合えろと考え、取り組んでいる。

調査校の取組

①研究体制の組織改編

個人や学年で研究 →



6部会（教科部）制で研究



②教科部制のよさ

- ・教員の専門性が発揮される機会が増える
- ・校種の壁を越えた、新たな視点から取り組める



校内研修会で行った教科ごとの実態分析

③若手への支援効果

- ・若手教員の授業づくり等についての悩みの解消になり、勤務時間の短縮につながる。
- ・先輩教員の経験や実践を見たり聞いたりする機会が増え、コミュニケーションが活発になり、授業づくりのヒントを得やすくなる。

低・中・高学年チーム制導入の取組

小学校教員の学校での状況は！

- ◇ 学級担任の勤務時間が長い傾向にある
- ◇ 高学年担任の勤務時間が長い傾向にある
- ◇ 小規模校のため教員数が少なく個業になりやすい状況がある

大胆な発想！近接学年チームという組織へ

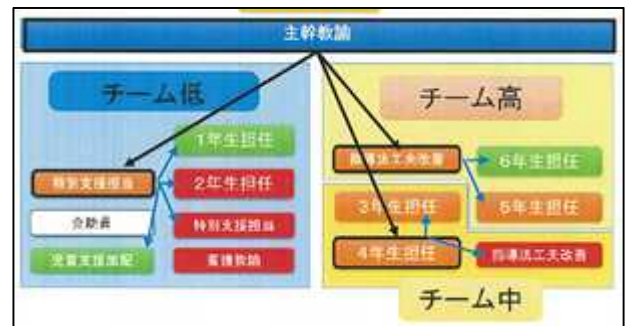
・1学年1学級の小規模校では、教材研究や学級事務など悩みがあっても相談しづらい状況にあった。そこで、学年という発想から近接学年でチームをつくり組織的に取り組む仕組みを導入した。

・具体的には、6学年を低・中・高の3チーム制に分け、若手教員をチームで支援できる仕組みを整えた。

これにより、各チームのリーダーである学年主任は、若手教員に細やかな指導ができるようになり、若手教員が悩むことが多かった「学習指導や生徒指導について」適宜支援がなされるようになった。このことで、若手教員に余裕が生まれ働き方改革につながった。



低・中・高学年の3チーム制組織



主幹教諭を中核にした各チームへの支援体制

若手を支援する主幹教諭等ミドルリーダーの役割

【管理職の声】

チーム制を導入して、職員間の授業交流が活発になった。先輩教員は、自分が実践した教材や資料を若手教員に惜しげも無く提供している。また、職員室では若手教員の質問に先輩教員は積極的に答えている。低・中・高のチーム制を機能させていくキーパーソンは主幹教諭であり、各チームのミドルリーダーである。全体を見渡し、各学年チームのバランスや教員の動向を把握すること、学校の教員が相互につながれるように、常に何が最善か、何ができるかを考え先手を打っていく役割が主幹教諭やミドルリーダーには求められていると考える。

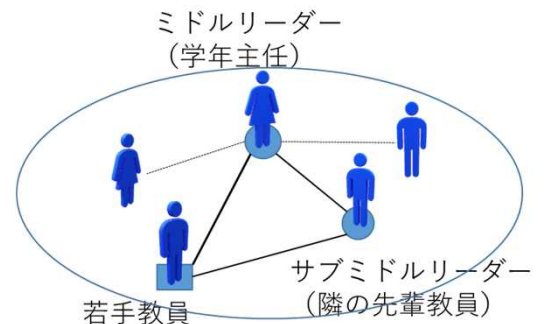
サブミドルリーダー育成で若手教員支援の取組

主幹教諭等のミドルリーダーの現状！

- ◇ 若手教員を支援する主任層（ミドルリーダー）の不足
- ◇ ミドルリーダーが他の役割を兼務するなど業務が多忙化している
→ 若手教員の育成に十分に関われない

サブミドルリーダーの重要性

調査校では、ここ数年、毎年初任者が多くの学校に赴任し、経験年数が6年以下の教員が学校の半数近くになるような状況である。学校運営のキーパーソンとしてのミドルリーダーには多くの役割が与えられ、すべてを一人では処理できないこともある。サブミドルリーダーは若手支援の兄的存在でもあり、これからの学校を引っ張っていく存在でもある。このような、サブミドルリーダー育成を見据えた、ミドルリーダー、サブミドルリーダー、若手教員のトライアングルを作り、若手支援や人材育成に取り組んでいる。



※この学校は、校長が「家族のような職員集団になろう」とテーマを掲げて一人一人が父・母・兄・妹的な役割を担い、若手支援・人材育成に取り組んでいる。

「厳しい指導をする存在、温かくフォローもする存在、そっと教えてくれる存在もいる」それぞれが役割を担って、組織的な取組が進められている学校である。

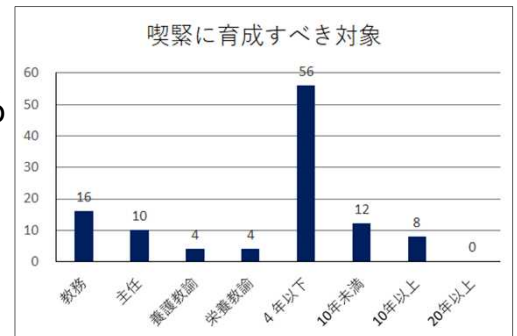
若手教員支援は「時と場合」に応じて「柔軟に」

若手教員は、事務作業に時間がかかる傾向がある。この場面は、手を差し伸べて教えて指導する、この場面は、実際にさせてみて振り返りながら考えるなど、状況と場面によって支援の仕方を柔軟に変化させている。これは、常に、見守るサブリーダーの存在と的確なアドバイスができるミドルリーダーの連携があるからだと考える。

教員のペアリングを工夫したOJT研修の取組

校長会のアンケート結果から！

- ◇ 各学校の教職員年齢層は？
→ 経験4年以下の若手教員の在籍が平均30%以上で、中には半数を超える学校もある。
- ◇ 育成すべき対象はどの年代ですか？
→ 経験4年以下の若手教員（右図）

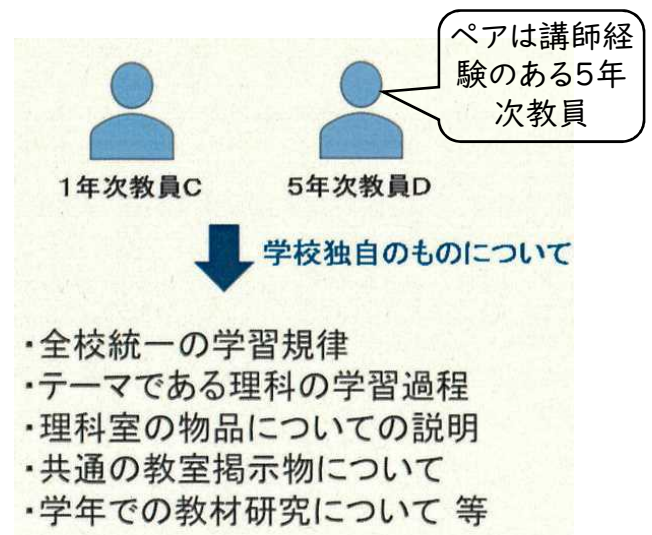
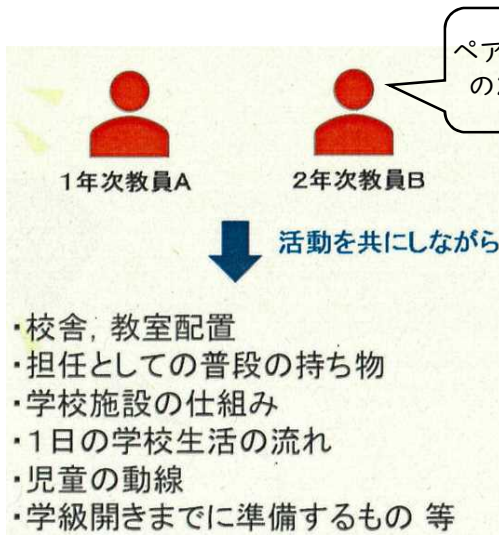


教職員の職能成長を見据えたペアリング

- ① 教員育成指標をもとに、校長が教員一人一人の能力や個別の実態を把握する
- ② 新任教員支援とミドルリーダー育成を同時に行うことを目的に意図的にペアリングを行う。
- ③ ペアリングの実際（ア～ウ）

ア 大卒後すぐの新採とのペアリング

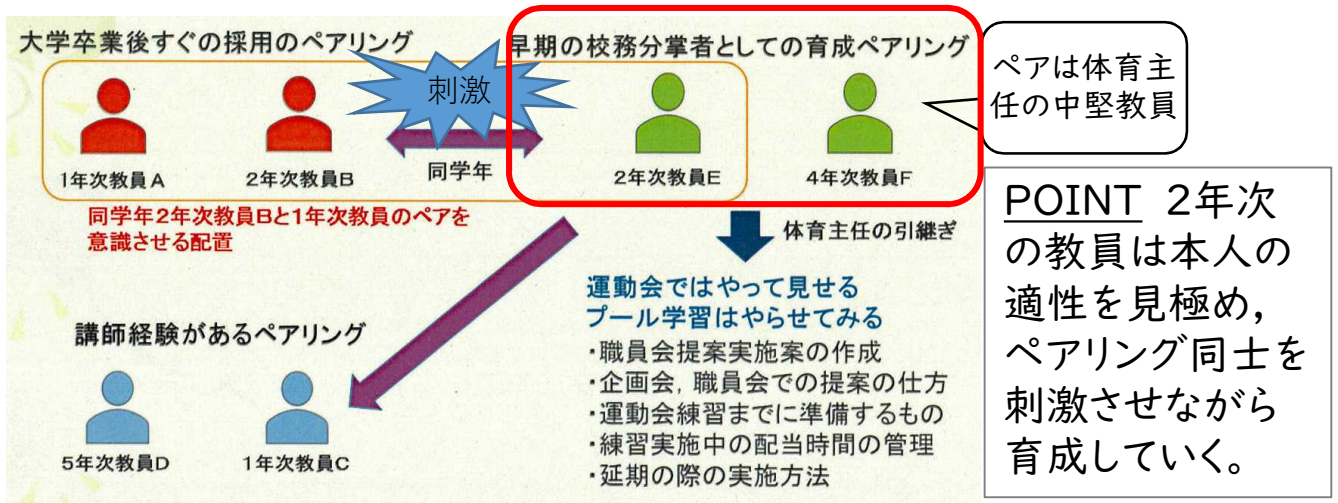
イ 講師経験がある新採とのペアリング



POINT ア, イの場合、指導的立場の教員には、1年次教員と同じような経験のあるペアを意図的に選定する。

新任教員の経験等に応じたプログラムを立て支援することで、個に応じた指導につながる。また、短期間でリーダーを育成することで、ペアが広がり職員の協働意識がさらに高まっていった。

ウ 早期に校務分掌担当者育成のためのメンタリング



④ 評価と伸びを実感する

校長との面談を定期的実施しながら、それぞれの伸びやよさを感じさせながら互いに高め合おうとする意識の醸成を図った。

平成30年 4月の段階										平成30年 8月の段階																												
ペアリング	採用年数	キャリアステージ	教職の素養					教職の実践力					ペアリング	採用年数	キャリアステージ	教職の素養					教職の実践力																	
			愛情情熱	向上心	社会性協働性	人権感覚	法令順守	学習指導力	授業構想	評価改善	児童理解	生徒指導				組織運営	危機管理	連携協働	学習指導力	授業構想	評価改善	児童理解	生徒指導	組織運営	危機管理	連携協働												
0	養成	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	0	養成	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					
1	基礎(習得)	○	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	1	基礎(習得)	○	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
0	養成	○	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	0	養成	○	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4	基礎(習得→)	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	4	基礎(習得→)	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
1	基礎(習得)	△	○	○	○	○	△	△	△	△	△	○	○	○	○	○	1	基礎(習得)	△	○	○	○	○	△	△	△	△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3	基礎(習得→)	◎	◎	◎	◎	◎	△	△	△	△	△	○	○	○	○	○	3	基礎(習得→)	◎	◎	◎	◎	◎	△	△	△	△	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
0	養成	○	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	0	養成	○	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2	基礎(習得)	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	2	基礎(習得)	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3	基礎(習得→)	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	3	基礎(習得→)	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2	基礎(習得)	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	2	基礎(習得)	◎	◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

組織的・個別的な対応を行うことで、育成指標に基づく個々の力量が確実に高まった。さらに、このOJTサイクルがうまく回りはじめたことで、職員間の結びつきが強まった。

主幹教諭等ミドルリーダーの役割

主幹教諭等には、計画に基づき実施されているか状況を把握する力、的確に進められているか進捗管理する力等が必要である。任せたまの研修ではなく、迷うペアにはよき相談者として、指導担当者(メンター)の理解者・支援者として、寄り添いながらマネジメントすることが求められる。なお、このペアリングによる研修は、年度当初からすぐに実践できるため、若手教員支援に直結する取組である。

指導の可視化で効率化を図る取組

若手教員はこのように悩むことがありました！

- ◇ 指導案の書き方がわからず何時間も悩んだ
- ◇ 初めての担任、校務分掌で何をすればよいかわからず悩んだ

統一、マニュアル、可視化で効率化を図る

(1) 授業の流れを統一(授業モデルの提示)

ポイント

① **【ウォーミングアップ】(5分)で活性化!!**

- 例：みんなで声を出して!!(暗誦、会話、重要語句、歌など)
- 例：全員正解可能なミニテストでやる気アップ!!
- 例：全員がチャレンジできる準備運動、ミニ活動!!

② **【問いづくり】は「めあて」づくり**

- 「めあて」は生徒の言葉で。「今日のめあてはこれだいい?」
- 物や図や絵、資料の提示で視覚化を!
- 例「(2つの写真を比較させて)何が違うのかな?」
- 例「(資料を示して)何が気づいたことはないかな?」

③ **【思考づくり】は視点を明確に**

- 「考えを持つ」→「学び合う」→「全体で交流する」の順で、
「学び合いのスタンダード」で学び合いの活性化を!
- 思考スキル及び考え方・表現一覧表を利用して、深い学びへ!

④ **【価値づくり】は「まとめ」&「振り返り」**

- 「まとめ」は生徒の言葉で!
- 「振り返り」で価値づけを。(今日学んだことは?)
- 「学校振り返りノート」とのつながりを!

授業で目指す生徒像

- 自ら課題を見出す生徒
- 試行錯誤しながら自分の考えを持つ生徒
- 考えを交流し、学び合う生徒
- 他者から学び、考えを広げ、深め、高める生徒
- 学んだ価値を自覚する生徒

めあて

学び合い
まとめ
めあて

④ 価値づくり
「まとめ」と「振り返り」
で継続する学びに!

③ 思考づくり
学び合う活動で対話的
で深い学びに!

② 問いづくり
「めあて」づくりで主
体的な学びに!

① ウォーミングアップ
学びに向かう姿勢
づくりに!

今日の授業は何
かな?

学び合いのスタンダード

① 自分や相手の考えを尊重し、自分の考えを持ち出す。
② 相手の考えを尊重し、自分の考えを持ち出す。
③ 相手の考えを尊重し、自分の考えを持ち出す。
④ 相手の考えを尊重し、自分の考えを持ち出す。

項目	考え方・表現
挨拶	はじめに、「こんにちは」、挨拶を入れること。
伝達	AとBを比べること、同じ点・違う点?、
対話	グループ内に出ること。
協議	AとBの関係は? 関連するものは?
発表	自分の考えから発表すること、…の点もある。
共有	そのわけは?、…の理由で
共有し	予想すること、…になるの考えを言う。
共有し	具体例をいうこと、日常生活では、
共有し	一つにまとめること、どんなときも?
共有し	考えを整理すること。

(2) マニュアルの作成(担任・副主任の基本的態度等)

6. 生徒指導上の心構え・留意点

(1) 担任の基本的態度

① 学級担任の受容と要求
学級担任は、学級の子供に対して、受容的側面と、厳しく筋を通すような要求的側面の両方をあわせもつことが必要である。受容のない要求は反発を引き起こすだけで教育的指導が機能しない。また、受容するだけで要求がなければ教育として成立しない。

② 学級経営の方針の確立
学級開きの当日、学級担任は受けもった生徒に対して、こんな人に成長してほしい、こんな学級に作り上げていきたいと情熱を込めて語る。そして、この目標を実現するために日々の実践を重ねていく。

③ 学級通信の活用
担任は生徒に自信を与え、やる気を起こさせる目的や展望をもって励ましていく。よい行動やよい点を具体的にほめ、細かな進歩でも見落とさず認めていくことが大切であり、そのために、担任は生徒に対して愛情をもち、常に心配りをしていることが必要である。
また、子供にとって友達に認められることは大変な励みになる。相互に認め合うような学級の雰囲気づくりに努め、積極的に子供をつないでいくことが重要である。まず担任が認める。その姿勢をみて子供たちが気付き仲間を認めるようになる。そのように仕向けていくのが学級づくりであり、この充実により生じる学級集団からの承認は、生徒の強い励みになる。
以上のような内容を学級通信で紹介していくと、自己存在感がなかり、家庭との連携も深まる。

④ 子供を伸ばすほめ方・育てるしかり方
上手にほめたり、しかつたりしようと思えば、まず生徒を受容し、生徒から信頼されていることが必要である。望ましい言動については、その都度繰り返してほめる。
(叱る指導の留意点)
ア、悪い行動をした直後にしかる。イ、人格でなく、行為をしかる。 ウ、しかつた理由が理解できるよう冷静に説明する。 エ、しかつた後の指導を適切に行う。

(2) 副担任の基本的態度
副担任には、担任を支援する重要な役割がある。担任がいない時に代わりといった、単純な役割回りではない。担任と連携しながら学級経営に関わる意識が求められる。

(3) 指導案のポイントを可視化(板書型指導案)

教科名	学年学期	単元名	日付	場所	授業者
	第1学年6組	単元 Unit8 Part3	令和元年10月28日	1-6教室	
<p><スクールプランの授業改善にかかる達成目標> ・「まとめ・振り返り」を見通した「めあて」の提示を行う。 ・状況に応じて、適宜話し合い活動を取り入れ、学びの場をつくる。</p>					
<p>主眼 代名詞を使って、簡潔に物事を友達に伝えることができるようになる。</p>					
<p>めあて 代わりの言葉で伝えることができるようになる</p>					
<p>まとめ 代名詞を適切に使い、友達にある事柄を伝えることができた。また、主語などを適切な代名詞を使って説明することができた。</p>					
<p>準備 教科書・CDプレイヤー・TV・DVD ノート・ホワイトボード</p>					
<p>主体的・対話的で深い学びの工夫</p> <p>※ 絵を見せてその状況に合うような会話を考える。 ・絵の状況を確認。 ・班で適切な表現を考える。</p>					
<p>板書</p> <p>Day: Monday Date: October twenty-eighth. weather: ...</p> <p>Today's Goal Unit 8 Part 3 代わりの言葉で伝えることができるようになる</p> <p>This is Mr. Kamikawa. _____ has a friend. _____ That red tie is _____. _____ tie is cute. _____ Do you know _____ ?</p> <p>Picture A. Picture B. Picture C.</p> <p>心のあたり 代名詞 → 代わりになる言葉 場所(意味)によって使う言葉が変わる。 ~は/~/の/~/のもの/~/を</p> <p>He is _____. This is his _____. I know him. _____</p>					
<p>本時の流れ 【達成目標に向けた本時の手だて(留意点)を※印で記載】</p> <p>① ワードレーニング ○フラッシュカードを用いて適切な英語を発音する。【関】</p> <p>② 場面を提示し、適切な表現を予測させる ○日頃の活動で使っている言葉を予想する。【表】</p> <p>③ 3つの場面を描いた絵をヒントに、各グループで適切な表現を考える。 ○既習事項を含めた表現を適切に使うことができる。【表】</p> <p>④ まとめ ○使われている表現を見ながら、使われている言葉の場所に気を付ける。【知】</p>					
<p>主な学習活動 (評価(評価方法))</p> <p>主な発問</p> <p>Do you know him? He is _____. This is his _____. Do you know him? 使用する代名詞によって場所が変わる。</p>					

学校における業務や取組の効率化を図るためには、「統一」「マニュアル」「可視化」の視点で整理することが大事である。まずは、全員がすぐに取り組めるよう準備をわかりやすい形で整えておくことは業務の効率化、若手教員支援につながる。何を、どのように、だれが準備し作成するかを考え、コーディネートするのが主幹教諭等の重要な役割である。

(若手教員の声)

- ・授業モデルがあるので指導を受けるときも、ポイントに沿って指導してもらえるのでわかりやすいです。
- ・マニュアルにまとめてあることでひとつひとつ先輩に尋ねなくても仕事ができるので助かっています。
- ・板書型指導案は簡単に作れるので、日常的に活用できるので授業改善につながります。

教員の育成指標を活用した校内人材育成の取組

校内での教員の人材育成が求められている！

- ◇ 教員育成指標に基づいた若手教員の育成
- ◇ 若手教員を育てるミドルリーダーの育成

育成指標を活用して1年後の教師像を明確にする

育成指標は自己の教職キャリアをデザインするための目標設定する際にモデルとなるものである。どのような資質・能力を発揮し、どのような姿を思い描きながらキャリアを積んでいけばよいか明確になることは、学び続ける教員として重要であるし、若手教員に必要な支援のひとつである。

訪問調査校では、経験年数に基づき求められる能力や役割が明確に示され(右図)、これを基にした面談や教育専門職としての力を育成するための校内OJTが推進されている。校長は校内OJTの責任者、教頭はOJT推進責任者、主幹教諭は指導担当者とその果たす役割を明確にした組織的な育成体制が構築されている。

経験年数等	求められる能力や役割
1～5年 (20代前半)	【基礎形成期】 ○教員としての使命と実践的指導力基礎形成 ○学習能力の向上 ○指導力向上に向けた日々の努力 ○事務処理能力向上
6～10年 (20代後半～ 30代前半)	【実践的指導力向上期】 ○専門性・実践的指導力向上 ○先輩教師としての後進教師への助言 ○校内会議、研修会等での建設的な発言
11年～15年 (30代後半～)	【実践的指導力充実期】 ○教育活動の中核を担う実践的指導力向上 ○若年教師の指導・育成
16年～20年 (30代後半～ 40代前半)	【ミドルリーダーとしての能力発揮期】 ○学校経営的視野に立った指導力向上 ○若年教師の指導・育成
21年～ (40代後半～)	【総合力の発揮期】 ○学校経営管理としての指導力向上 ○リーダーシップの発揮
職 層	求められる役割
主任教諭	【学校運営の要】 ○主幹教諭、教務主任の補佐 ○担当部課の推進、とりまとめ、積極的な働きかけ ○若年教師への具体的指導
教務主任 主幹教諭	【学校運営のミドルマネージャー】 ○副校長、教諭の補佐 ○各部門との連絡調整 ○全教諭の指導、初任者指導、OJT指導担当
教 諭 副校長	【学校のセカンドリーダー】 ○校長の補佐 ○所属教員の人材育成の責任者 ○主幹教諭・教務主任の指導、OJT推進責任者
校 長	【学校のトップリーダー】 ○学校改革、改善の推進者 ○常態継続補善の人材育成 ○副校長・教諭の指導、OJT全体責任者

経験年数や職層での役割一覧

ミドルリーダーも若手教員を組織的に育てることを通して育つ

(校長先生の話)

主幹教諭等ミドルリーダーは、学校で若手教員にとっての身近な手本(ロールモデル)である。授業、生徒指導など生徒への関わりから組織運営まで、若手教員が先輩教員の行動や考え方に学んでいる。

だからこそ、主幹教諭等ミドルリーダー自身が、自分が今身につけておくべき資質・能力を把握し、学び続けなければならない。そのために、育成指標評価シートを用い、面談等で活用することで、ミドルリーダーの育成を図っている。そのことが結果、若手教員の支援につながる。

	氏名一	3			
		1	2	3	4
教員の実践に関する資質・能力	授業実践力	授業やデータに基づき、教育課程を編成・実施・評価・改善する能力を身に付けること、学校の年間指導計画を立案することができる。			
	授業観察力	授業実践の発展に即した効果的な手段を位置付け、指導計画を立案するとともに、後進教員にアドバイスをすることができる。			
	評価改善力	授業と評価の一体化を図り、継続的に授業改善を図るとともに、後進教員にアドバイスをすることができる。			
	非常事態対応力	カウンセリング技法等を活用しながら、一人一人の特性や個性を多面的・多角的に把握するとともに、後進教員にアドバイスをすることができる。			
生徒指導力	児童生徒指導	集団的に一人一人のよさを引き出しながら、個や学年・全校規模に即した指導をすることができる。			
	学校組織の理解と参画・連携	指導のよさを生かしながら、学年経営を行うことができる。			
	関係機関との連携	学校・学校外に即した指導のよさを発揮し、関係機関と連携しながら、継続的に指導を推進することができる。			
指導力	学校組織の理解と参画・連携	学校組織を円滑に運営するため、同僚と協働し、課題を改善しながら、職務を遂行することができる。			
	関係機関との連携	関係機関と連携して、学校の危機管理体制を整備することができる。			
指導力	関係機関との連携	指導のよさを発揮し、関係機関と連携しながら、指導を推進することができる。			
指導力	関係機関との連携	関係機関と連携して、学校の危機管理体制を整備することができる。			
指導力	関係機関との連携	関係機関と連携して、学校の危機管理体制を整備することができる。			

育成指標評価シート(深化期)

若手教員の発想で企画する研修会の取組

若手教員の抱えている授業の悩み！

- ◇ 初めて教える単元をどのように進めるかなど授業づくりで毎日悩む
- ◇ 図画工作など実技系の授業の進め方を学びたい

研修内容から講師まで若手教員で企画・運営

若手教員の悩みを解決するために、若手教員の発想や考えを生かした自発的研修会が実施されている。学校全体で行う研修会と違って、自由な発想に基づく企画であることから悩んでいること、教えてほしいことがダイレクトに聞き合えるところが魅力である。

この研修会は経験年数が5年程度の教員で構成されており、3年目から5年目の若手教員がチームリーダーとなり、年間計画、研修のテーマ、講師依頼まで、メンバーで意見を出し合い、楽しみながら行う研修となっている。

研修を企画運営することに若手の頃から関わることで、企画力や連絡調整力の育成につながる。時には、中堅教員も飛び入り参加するなど学校の活性化にも一役を担っている。

平成30年4月19日

先生方へ

自律的に学ぶ教師のための校内ミニ自主研修会（実美素の会）2年目の実施について

先生方、新年度が始まりあっという間に2週間が過ぎました。先日の授業参観、また時間外のPTA常置委員会への参加等、大変お疲れ様でした。ありがとうございました。

さて、昨年度初めて実施しました標記の件については、担当いただいた先生方には多少の負担感もあったと思いますが、資料を作成いただく過程で学び直すこともあったのではないのでしょうか。ご苦労いただいたことを記録に残したいとの思いから冊子にし、先日記布させていたところですが、ご承知のとおり、昨年度にも増して本校教員の平均教職経験年数は短くなっています。新学習指導要領の全面実施を前に、私たちの自律的な学びは一層必要不可欠です。

については、内容を再見直し以下のテーマにより、本年度も「実美素の会」を実施します。私たちの教師力を高め、子どもたちの指導に生かしていけるように、みんなで学び合います。先生方、参加のほどよろしくお願いいたします。

1 日 時 原則毎月1回、16:15～16:45で実施

2 場 所 基本はパソコン室（随時変更）

3 日程及びテーマ

回	予定月	日(曜)	テーマ	進行(随時)
第1回	4月27日	(金)	学級経営と生徒指導について	教頭・
第2回	5月18日	(金)	体育学習の考え方や今年度の体育授業実践について	教頭・体育部
第3回	6月29日	(金)	特別支援教育・合理的配慮について	
第4回	7月27日	(金)	学習指導要領総則と各教科解説について	指導教諭
第5回	8月9日	(木)	国語科学習の指導について	
第6回	10月19日	(金)	理科学習の指導について	
第7回	12月25日	(火)	メンタルヘルスについて	教頭
第8回	1月18日	(金)	外国語活動・英語科について	
第9回	2月22日	(金)	本年度の反省と次年度に向けて	教頭

若手教員企画による実施計画書

校内講師(先輩)から学ぶよさ

右の資料は、図画工作の専門性をもつベテラン教員が準備した若手研修会向けの資料である。

先輩教員は若手教員からの依頼を受け、授業に対する情熱から指導技術に至るまで熱のこもった盛り沢山の研修が行われた。このように、校内には高い専門性や経験をもった先輩教員がいることを若手教員は知っている。そのような先輩教員から学ぶ機会をつくることで職員のコミュニケーションも一層活発になる。

校内若年図画工作科研修会

令和元年10月16日(水)

〇はじめに

- ・楽しくなければ「図画工作科」学習ではない！
- ・お忙しい中の貴重な1時間、おつき合ってください。

〇図画工作科の目標

- ・この45分間で子どもにどんな力を身に付けさせたいか。
- ・「いい作品」をつくらせる必要はありません。

〇表現及び鑑賞段階に於けるつまづきへの具体的な手立て

- ・手立ての一例です。参考にしてください。

〇「出会いの工夫」のまとめ（小の案読より）

- ・導入5分間が勝負です。

〇平成30年度 図画工作科夏期実技研修会の資料

- ・版画領域です。

〇実技研修会の資料（今日の研修のメイン）

- ・題材名：5年生「色を重ねて、ゆめを広げて」
- ・（形り遊び版画を描き楽しんで取り組みましょう。）

〇小児童の作品鑑賞

- ・小学校児童達の図工室に展示されている作品より
- ・みんなで語り合しましょう。
- ・赤色の付箋・・・「好きな作品」「いいなと思う作品」
- ・青色の付箋・・・「どうやって描かせたの？」「分らない？」

〇おわりに

- ・授業は準備が8割です。いや金でも何でも道具ではありません。
- ・実践の前に教師が材料や用具に必ず触れること！
- （きつと、楽しさと面白さを見付けることができます。そこから、指導の具体的な手立てが見つかります。）
- ・どの教科でも「教材研究」をしっかりとしましょう。

何かの参考になれば幸いです。

先輩教員が準備した講義資料

主幹教諭の目配り気配り心配りが働き方を変える取組

このような若手教員はいませんか！

- ◇ 先輩教員たちのように手際よく処理できない
- ◇ 「自分は〇〇で困っています」「助けてください」と言い出せない

働き方改革は小さな一歩から

(1) 働き方改革は、小さな一歩からである。普段はあまり気にかけないことでも改善すると大きな効果が現れる。例えば、教育委員会から配置されたスクール・サポート・スタッフ (SSS) の活用の促進のために、依頼シートを試行錯誤しながら作成したことで若手教員支援につながった。こんな小さなことと思わずに、相手意識をもって取り組むことが大切である。

(若手教員の声)

・主幹の先生が作られた依頼シートが使いやすいです。簡単にSSSの方をお願いできて助かっています。印刷をお願いするだけでも、子どもたちのノートを見る時間がとれて助かります。

☞入力依頼☞	★印刷依頼★
()年()組 () 入力をお願いします。	用紙 ()コピー用紙 ()ひばり その他()
(入力依頼の手順) ①テストとサスティックを準備する。 ②教頭か主幹に手渡しで預ける。 ③サポートスタッフが入力する。 ④教頭か主幹に手渡しで預ける。 ⑤教頭か主幹が手渡しで担任に返す。 ※依頼が多い場合、高学年優先となりますので、ご了承ください。	大きさ ()B4 ()A4 ()B5 その他()
	枚数 ()クラス分+1 ()学年分(各クラス+1) ()全校分(各クラス+1) その他()
	その他 () ()
	期日 ()月()日までに ()の机へお願いします。 () 至急 本日()時まで

意見や使い勝手をもとに改善し作成した依頼シート

(2) 教員は、子どもへの伝達事項、提出物の回収、会議への出席など多くの事務的作業が多い。漏れやミスを減らすために主幹教諭は右のような連絡事項入力シートを作り、予定があれば、誰でも入力でき、確認できるものである。個人のパソコンがネットワークでつながっているので負担が少なく、ミスも減っている。このように、主幹教諭のアイデアで事務作業についての負担感を減らすことが若手教員支援にもつながる。

連ら君 2019/11/19

生徒への連絡事項は、遅れずに確実に伝達してください！
取扱い注意の内容もありますので、取扱いには十分ご注意ください！



連絡者	連絡事項			
先生	手洗い、うがい、換気、マスクの指導と手動操縦についても各クラスで話をお願いします。			
先生				
先生				
先生				
先生				
先生				
先生				
身体力 改修後 等使用	体育館	検閲室	視聴覚室	その他
学年	1年	2年	3年	4年
年休等				

主幹教諭の雰囲気づくりが大切

ある学校の主幹教諭へのインタビューで、「先生は若手教員をどのように支援していますか」と尋ねると、次のような返事が返ってきた。

- ・朝、あいさつを主幹教諭から率先しています。
- ・1日1回は全教職員に声をかけるようにしています。
- ・若手教員の意見はしっかり聞くようにしています。
- ・雑談を含めて笑顔になるように、こちらから元気よく話します。
- ・「学校プレミアム・フライデー」など定時退校日（アフター5）を楽しめる話題を提供してます。
- ・私は元気や笑顔を大切にしています。
- ・私の行っていることで押しつけにならないように気をつけて、自ら範を示す形で行動するよう心がけています。

このように、元気や安心感であふれた学校は、教師も生き生きと教育活動に取り組んでいる。心理的安全性※が高い職場環境をつくることは、チーム学校として活動する上で基盤であると言える。

「〇〇先生は何か思い悩んでいるな」と若手教員の変化を察知したり、周りの先生に元気を与えたり、主幹教諭の目配り・気配り・心配りが若手教員の安心感を醸成する。教員の心理的安全性が確保されることが、子どもたちへよい影響を与える。

※ 「心理的安全性」（職務上どのような行動をしても、このチームなら受け止めてくれると信じられる環境）が担保されると、メンバー一人ひとりに余計なストレスがかからず、仕事にやりがいを感じられるようになるという研究結果がある。「心理的安全性」は、米Google社が自社の生産性向上のために調査する過程で再発見した言葉であり、「サイコロジカル・セーフティ（psychological safety）」を日本語に訳した心理学用語。近年では農林水産省が発表した「食品製造業における労働力不足克服ビジョン」にも使われている。

一部教科担任制（小学校専科）導入の取組

自校の実態を把握してみると！

- ◇ 高学年担任の学級事務や教材研究の時間がとれない
- ◇ 学年によって週あたりの授業コマ数に差がある

一部教科担任制実施による余裕時間の創出

これまでは、学級担任が全ての授業を受け持ち、授業準備から学級事務までのほとんどを一人でやり、余裕はほとんど無い。高学年担任になるとさらに余裕時間がとれず、時間外や持ち帰りの仕事が増える状況にあった。

そこで教育課程や組織を見直し、一部の教科担任制を導入した。この学校では担任と加配教員などを活用して、理科を中心に3学年以上の学年で専科化を図った。右図は、担任と指導法担当との授業コマ数を調整して教務担当主幹教諭が制作した時間割である。5時間目の理科の時間は指導法の教員に任せて、担任は学級事務処理や教材準備の時間に充てる形になっている。今まで時間外に行っていた業務を時間内に行えるようになった。

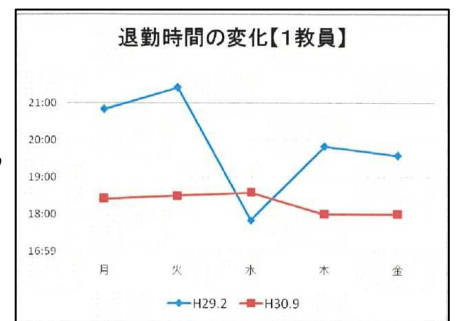
また、指導法担当教員もマネジメントされており、授業準備を行った上で理科の授業を行えるように時間割が作成できた。また、教科担任制(理科専科)の授業の評価については、担当した専科教員が行った単元は、専科教員が評価まで行うこととした。そのことで、評価に関する担任負担は減り、時間的・精神的なゆとりが生まれた。

平成30年9月7日(金) 6学年一部専科化			
6年担任の タイムマネジメント		指導法担当の タイムマネジメント	
連絡調整	7:45	7:45	7:45
メンテ		メンティ⇄メンター	
時間目 外語	9:35	9:35	5年生算数
業間休み	9:40	9:40	業間休み
時間目 国語	10:10	10:25	4年生国語
業間休み	10:45	10:45	業間休み
時間目 算数	11:10	11:30	6年生算数
業間休み	11:35	11:35	業間休み
時間目 体育	12:00	12:20	授業準備
給食時間	12:20	12:20	給食時間
休息时间	13:00	13:00	休息时间
学級通信作成	13:40	13:45	6年生理科
算数の準備	14:15	14:15	6年生理科
業間休み	15:00	15:00	業間休み
時間目 音楽	15:05	15:05	6年生国語
掃りの準備・金	15:50	15:50	授業準備・打合
授業準備・打合	16:50	16:50	授業準備・打合
	18:20	18:20	

専科授業を取り入れた時間割の工夫

主幹教諭の教育課程の管理で働き方改革

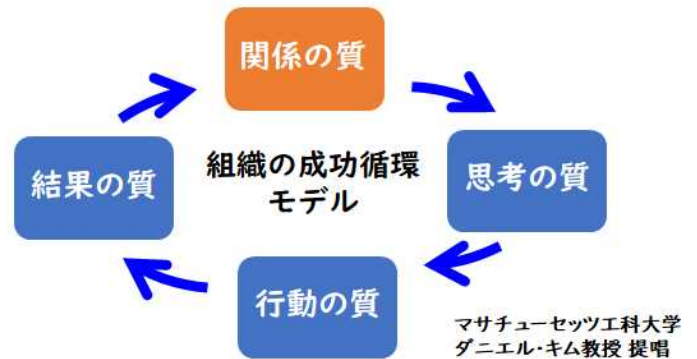
主幹教諭(教務担当)は、授業のコマ数等の調整を行い、平準化を行うなど緻密な計画のもと実施したことで教員の退勤時間にも変化が見られた(右図)。教育課程を管理する主幹教諭が学校の課題解決に向け、アイデアと実行力をもって取り組むことが働き方改革にもつながる。教職員からも「余裕時間に学級通信が作成できるようになったのでよい」「余裕時間に他の学級の授業が参観できるのでありがたい」と好評価を得ている。



教員の退勤時間の変化

任せて見守る主幹教諭が若手を成長させる

主幹教諭等は、若手教員の意見吸い上げるだけではなく、企画から運営まで思い切って若手教員に任せてみることも大切である。放っておくわけではなく、主幹教諭等は若手の側にいてそっと見守ることで、若手は成長する。

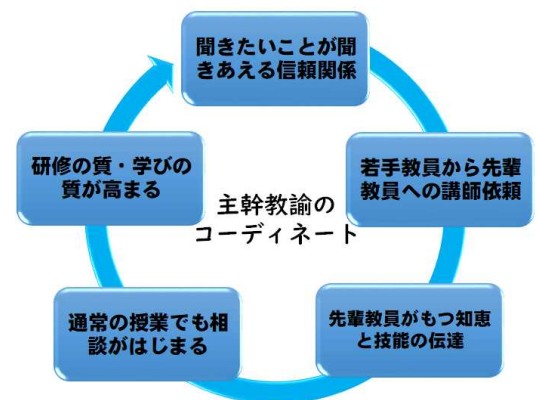


「トライアル&エラー」の意識をもたせ、若手の頃から試行錯誤させる経験を積ませておくことは若手教員の基礎体力となる。時に、若手教員は困ったときに主幹教諭等ミドルリーダーを頼ってくる。その際は、専門性や人脈をもつ先輩としての力を発揮し助言を行うことで、さらに、関係が深まっていく。見守ることは、関係の質を高めることにもなる。

企画研修会を実施する効果

企画研修会を実施することで次のような効果がうまれる。

- ① 若手教員が悩んでいる課題や学びたい意欲が明確になる
- ② 先輩教員の知恵や技術が広がる
- ③ 校内でのコミュニケーションが活発になる
- ④ 時間を生み出す工夫がはじまる



若手教員は相談したいことがたくさんあり、先輩教員は伝えられることをたくさん持っている。それを主幹教諭等ミドルリーダーがコーディネートすることで、研修の質・学びの質・関係の質が高まる。若手教員に寄り添い、先輩教員の特長を見だし関係づける力が主幹教諭には求められる。

働き方改革「校内研修」・「職員アンケート」で 教員の参画意識を高める取組

働き方改善の取り組みは誰がやる？

- ◇ 働き方改革は管理職や教育委員会がやってくれるもの？
- ◇ 年間の計画は決まっていいて変えることができないもの？

「ムリ・ムダ・ムラ」を見直す校内研修会「カエル会議」

校内研修会といっても授業や生徒指導に関する研修ではなく、「自らの働き方」について考えるのである。多忙というものの正体を明確にすること、原点に立ち返り(目的), ムリ・ムダ・ムラの観点から考える研修会である。

研修会では、学校業務を詳細に見直ししながら、教職員一人一人の働くことへの意識や行事の在り方等について皆で議論し、効果や効率の面から検討し、実現できるものはすぐに実行していくことが念頭に話しあわれる。

今までの教育活動の見直し方法

- ①管理職, 担当者任せ
- ②なくすことへの抵抗感
- ③「例年通り」主義

「カエル会議」の4つの場

- ①皆で考える場
- ②原因を探る場
- ③アイデアを出す場
- ④行動を決意する場

<p>職員研修資料 働き方改革～「カエル会議」全体会～</p> <p>日時：平成30年6月22日(金)15:00～ 場所：図書室</p> <p>1. はじめに</p> <p>2. 「働き方改革」についての確認</p> <p>(1) 第1回カエル会議より ※資料参照 一忙しき原因は様々。解決策を探っていく。 →当面、していくこと</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 学校の「ムダ・ムリ・ムラ」をメモしておく ……組織で「カエル」 ② 金曜日の「カエルの日」を意識して業務をする ……個人で「カエル」 ③ 自己日報申告書に枚数分掌での「業務改善案」を記入し、実行する……組織で ④ 「のりしろのある仕事(助け合)」をする ……組織で ⑤ 整理整頓を心がける(仕事術)……個人で <p>(2) 職務仕掌術</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 軽微な仕事は先に済ませるべし! ……すぐ処理)でやる気アップ ② 「整理整頓」に気をつけるべし! ……探す時間のムダをなくす ③ <p>3. 組織で「カエル」 業務改善の方向性を考える</p> <p>(1) 最近の事例より 「不審者対応避難訓練計画」</p> <p>▲計画に不備があったため、全職員に配布した文書(1)を破壊。繰り返し再提案(2)。 <原因> 一人で計画して提案した。 ・2年前の計画を参考にしたが、その計画にも不備があった。 ○10日以上前に案ができていたため、修正する時間があった。</p> <p>(2) 改善の視点 ※この例(業務)を裏の図(業務マトリクス)で考えてみましょう。</p>	<p>・文書(1)時間がかかり大変だったにも関わらず、使えない →領域C ・再提案文書(2) 修正して使えるものになった →領域Dへ</p> <p>改善</p> <p>・修正文書「かかる費用(人・時間...)」 ※無償ある</p> <p><改善すること></p> <ol style="list-style-type: none"> ① 複数で案を練っておく ② 反省を活かす <p>※夏休みのカエル会議では、この「業務マトリクス」を使いながら、学校の業務のあり方を見直していく予定です。 ※次年度に向けて、原案をチームで作成できるよう「部会」のあり方も考えてみます。</p> <p>3. 個人で「カエル」 ■自分の働き方を見直しあ</p> <p>(1) 自分の業務スタイルを振り返ってみる</p> <p>▲できていることは? 苦手なことは? ○気づけていることは?</p> <p>(2) グループ内で出し合う</p> <p>(3) 全体で発表する ※意見を参考にしながら、「自分でこれら気づけること」をシールにします。</p> <p>4. 終わりに</p>
---	---

【カエル会議】
「将来的価値」と「かかる費用の観点」から学校の教育活動全体を業務改善の視点から見直す会議である。ただ、価値がないだけではなく、改善することによって効果のある取組にできないかを若手、中堅、ベテラン、管理職で考えるなど学校における業務の在り方を見直す取組である。

校内研修会で実施された「カエル会議」の流れ

この働き方改革の取組のリーダーを教務主任が務め、サブリーダーは各校務分掌の部長で推進している。まずは、今までの常識を見直すことから始める。学校行事を「価値」と「資源」の観点から、個人で考え、グループで出し合い、教職員全員で検討し、効率化を図りながら実践に移していく研修会である。

「KAIZEN」アンケートでミドル・アップダウン・マネジメント

主幹教諭や指導教諭は、単なる伝達者ではなく、学校が抱える課題について、創造力を働かせ、校長や教職員の願いや考えを実行に移すミドル・アップダウン・マネジメントの役割を担っている。働き方改革について取り組みを行おうと指示があれば(トップダウン),その課題について教職員に意見を求め(ボトムアップ),改善していくという行動が必要である。それを調整する取組が「KAIZEN」アンケート(右)の取組である。

KAIZEN

現在、教育現場においても働き方改革の波が押し寄せています。特に、私たち中学校教員の残業時間は多く、ブラック企業化しているとの指摘があります。私たちが教員が、教員として健康な体力・精神を備えて教育活動を行うことが、生徒の学力向上・豊かな心育成には欠かせません。そこで、本校の業務内容や校務分掌を見直し、残業時間が少なくなるように、みなさんのアイデアを頂きたいと思います。そして、出されたアイデアについては、管理職、運営委員会などで吟味してみなさんに還元していきたいと思いますが、アンケートの提出を宜しくお願いいたします。

切り取り線

KAIZEN シート

氏名 _____

1 思いつかないため、他の方が出された良いアイデアに賛同します。

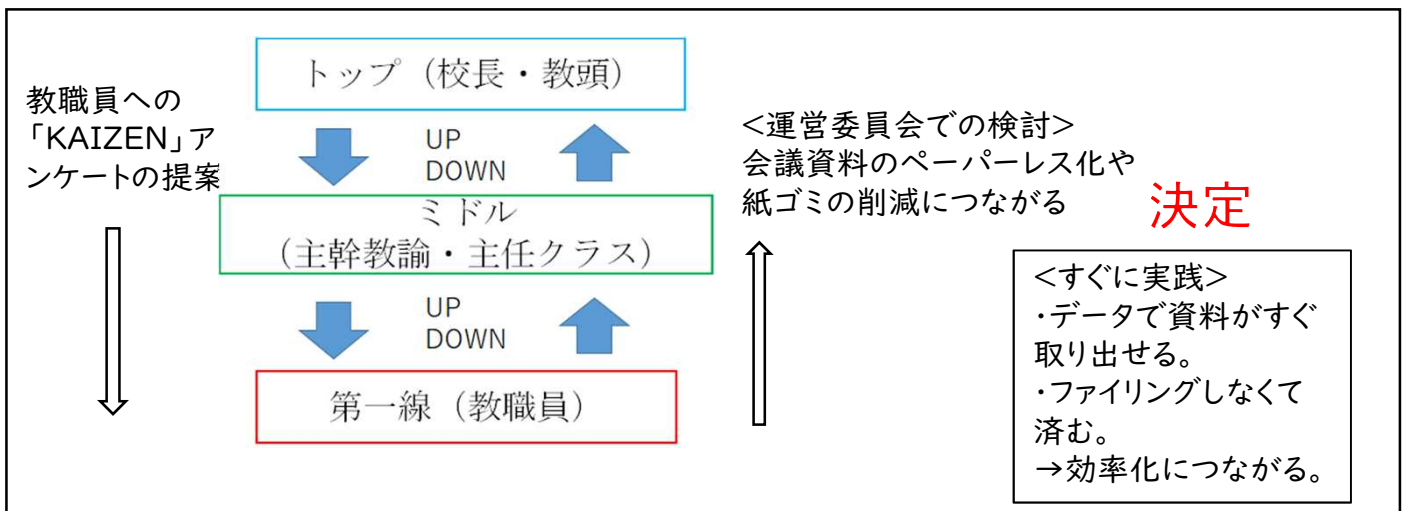
2 私は以下のように提案します。

【改善点】(スクラップ)

【具体的取組・アイデア】(ビルド)

業務改善アンケートの例

職員の参画意識を高める業務改善の流れ



このようなミドル・アップダウン・マネジメントを積極的に取り入れることで、教職員から提案された業務改善の方法や学力向上の取組のアイデア等が実践に移されれば、教職員の参画意識もさらに高まっていく。教職員の意識改革とやる気向上につながると同時に余裕時間も生み出される。それにより、同僚や若手教員に対して積極的に関わったり、サポートしたりできるようになる。

1学級2人担任制の導入取組

中学校における担任・副任という意識！

- ◇ 中学校での担任は主で生徒を引っ張る、副任はサポートするという暗黙の役割分担があるのでは？
- ◇ 担任は一人で頑張らないといけないという意識が強いのでは？

若手教員を実践的に育て、困り感にも即対応できる

2人担任制は、各学年配属された6人の教員を2人ずつのペアとして、それぞれが学級担任という立場で学級運営等に関わる仕組みである。

ミドルリーダーである学年主任は、若手教員とペアになり、日々の学校生活を通して実践的に指導にあたる。また、リーダーは、教員ペアの組み方、学級編成など学年のマネジメントも行う。

2人担任制のよさ

- ・ 若手教員は、朝の会などの学級指導から学習指導まで経験が不足していることがある。その際、ベテランと若手のペアを組むことで、日常的にOJTが実施できる。
- ・ 担任は、生徒指導や保護者対応などを1人で取り組むことが多い。2人担任制では学級の生徒を複数の担任の目でとらえることから、子ども理解が進む。
- ・ 若手教員が先輩の先生に教えてくださいと声を上げるのは、かなりハードルが高い。その点、先輩と常に行動をともし、相談をする機会も常にあることは、若手教員支援ではかなり有益である。また、先輩教員は若手が思い悩んでいることをすぐに察知できることもよさである。
- ・ 2人担任制により、子どものノートチェックや面談など2人で工夫すれば時間短縮と時間の有効活用につながる。



2人担任制



全体を見渡せる調整力をもった主幹教諭の存在

この2人担任制を成功させる上での鍵は主幹教諭の管理・調整力である。

- ・ 週1回は必ず学年会の時間を確保
- ・ ペアの時間割を合わせる教育課程の管理
- ・ 教師同士のコミュニケーションがうまくとれているかを把握する、先輩教師からの情報収集

若手教員や学年主任の動きを常に察知し、全体を見渡しながらか管理できる力が必要である。

4. 役割モデル

○主幹教諭及び指導教諭による若手教育支援における必要な３つの役割

訪問調査活動を通して得られた取組事例から、働き方改革につながる若手教員の支援に係る主幹教諭及び指導教諭の役割について次の３つの役割が想定される。

1. 研究の組織づくり
2. 目標達成に向けた指導・支援
3. 働き方改革の基盤となる環境の構築

以下、それぞれについて、役割、主幹教諭及び指導教諭に求められる力や期待される行動、関連する事例についてまとめる。

役割Ⅰ 研究の組織づくり

組織に変化を生み出し、柔軟に変化し続けられる組織づくりを行っていく役割

■ 求められる力や期待される行動 ■

- これからの初任者や若手教員の育成には、ごく少数の教員（個）が関わる指導から、初任者を中心に据えたチーム（複数）として指導する体制へと変化させることが必要である。
そのためには、
 - ①従来の方法等にとらわれない柔軟な発想
 - ②チームづくりやチームがゴールに向かうためのリーダーシップの発揮が求められている。

- 教員間の業務調整が円滑になり、業務の質が改善し、業務の効率化を進める調整力が必要である。

■ 関連する事例 ■

- (取組1) 全教員で行うメンターチーム方式の取組
- (取組2) 教科部を活用した授業力量向上で若手支援の取組
- (取組3) 低・中・高学年チーム制導入の取組
- (取組4) サブミドルリーダー育成で若手教員支援の取組
- (取組5) 教員のペアリングを工夫したOJT研修の取組

役割 2 目標達成に向けた指導・支援

学校の経営ビジョンに基づき、戦略的・継続的に人材育成を推進していく役割

■ 求められる力や期待される行動 ■

- 主幹教諭及び指導教諭は、学校長が示す経営ビジョン（戦略や方向性）を実現させるために、学校のキーパーソンとしての自覚をもって、積極的に職責を果たそうとする意欲・意識をもつことが求められている。ビジョンを分析し、実現可能な具体的な取組をシナリオとして発信する力が必要である。
- 管理職と教職員のパイプ役として、主体性を発揮することが求められる。人材育成では、ミドル・アップダウン・マネジメントが重要な役割を果たす。主幹教諭及び指導教諭は伝達者ではなく、管理職と教員をつなぎ、皆を巻き込みながら教員の自律性の育成に貢献することが求められている。
- 主幹教諭及び指導教諭が自らの教育方法・指導技術などのノウハウを積極的に開示するなど率先垂範の姿勢が重要である。

■ 関連する事例 ■

- (取組 6) 指導の可視化で効率化を図る取組
- (取組 7) 教員の育成指標を活用した校内人材育成の取組
- (取組 8) 若手教員の発想で企画する研修会の取組
- (取組 9) 主幹教諭の目配り気配り心配りが働き方を変える取組

役割3 働き方改革の基盤となる環境の構築

個々の教員の能力が最大限発揮できる環境を構築していく役割

■ 求められる力や期待される行動 ■

- 教員同士の人間関係が良好で、安心して仕事に取り組むことができる環境を整えることは、教員一人一人の専門性が発揮され、充実した教育活動が展開される前提条件である。悩みを聞いてもらえる、困ったことは相談できる同僚性を築いていくことが必要である。
- 若手教員には、手本(ロールモデル)となる教員がいることや適切な助言が得られるような環境は、心理的安定をもたらす。このような環境を構築していく行動が求められている。
- 仕事の効率アップに学校全体で取り組むことは、仕事の生産性を高めるだけでなく、意識改革や新たな取組に向かう発想を生み出すことにつながる。そのためにも、教員を含めた学校の経営資源を見定め、学校力の向上のために「選択と集中」を実行する力が求められている。

■ 関連する事例 ■

- (取組10) 一部教科担任制(小学校専科)導入の取組
- (取組11) 働き方改革「校内研修」・「職員アンケート」で教員の参画意識を高める取組
- (取組12) 1学級2人担任制導入の取組

<参考・引用文献>

- 中央教育審議会(2016).「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)」(平成31年1月25日).
- 文部科学省(2018).「「公立小学校・中学校等教員勤務実態調査研究」調査研究報告書」.
- 文部科学省(2015).「学校現場における業務改善のためのガイドライン」.
- 藤原 文雄(2019).『「学校における働き方改革」の先進事例と改革モデルの提案』. 学事出版.
- マネジメント研修カリキュラム等開発会議(2005).「学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～(モデル・カリキュラム)」.
- 三隅 二不二(1966).『新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学—』. ダイヤモンド社.
- 青木栄一(2019).「平成30年度学校経営におけるタイムマネジメントに関する調査研究プロジェクト報告書 働き方改革時代の管理職に求められるタイムマネジメント・スキル」. 独立行政法人教職員支援機構.
- 佐古 秀一(2019).『管理職のための学校経営 R - PDCA 内発的な改善力を高めるマネジメントサイクル』. 明治図書出版.
- 妹尾昌俊(2019).『学校をおもしろくする思考法—卓越した企業の失敗と成功に学ぶ』. 学事出版.
- 妹尾昌俊(2017).「『先生が忙しすぎる』をあきらめない」. 教育開発研究所
- 妹尾昌俊(2018).『先生がつぶれる学校、先生がいきる学校—変わる学校、変わらない学校 実践編【II】』. 学事出版.
- 福岡県教育センター編(2014).『学校経営15の方策』. ぎょうせい.
- 福岡県教育センター編(2016).『学校変革の決め手学校のチーム化を目指すミドルリーダー20の行動様式』. ぎょうせい.
- 中原 淳, 館野 泰一, 高橋 俊之(2018).『リーダーシップ教育のフロンティア【研究編】』. 北大路書房.
- 高階 玲治(2009).『子どもと向き合う時間の確保と教師の職務の効率化』. 教育開発研究所.
- 辻 和洋, 町支大祐, 中原 淳(2019).『データから考える教師の働き方入門』. 毎日新聞出版.
- 浅野 良一(2009).『学校におけるOJTの効果的な進め方』. 教育開発研究所.
- 浜田博文(2012).『学校を変える新しい力』. 小学館.
- 淵上克義(2008).『学校組織の心理学』. 日本文化科学社.
- 大脇 康弘(2019).『若手教師を育てるマネジメント』. ぎょうせい.
- 成田 幸夫(2006).『若い教師を育てる—各校で取り組む若手育成プラン』. 教育開発研究所.
- 佐久間 茂和(2007).『ミドルリーダーを育てる 71人が語る現場のリーダー・頼れる先輩』. 教育開発研究所.
- 小室 淑恵(2018).『プレイングマネジャー「残業ゼロ」の仕事術』. ダイヤモンド社.
- 淵上 克義・北神 正行・熊谷 慎之輔・佐藤 博志(2009).『スクールリーダーの原点—学校組織を活かす教師の力』. 金子書房.
- 島田 希(2012).「ミドル・リーダーのためのメンタリング・ハンドブッカー若手教師支援の充実を目指して」. 公益財団法人パナソニック教育財団「平成23年度先導的実践研究助成」.
- 千々布敏弥(2017).『若手教師がぐんぐん育つ学力上位県のひみつ』. 教育開発研究所.
- 向山行雄(2008).『ミドル教師のための「学校運営」Q&A事典』. 明治図書出版.
- 日本分析センター(編著)(1983).『新リーダーの条件 [改訂増補版]』. 青也書店.
- 旭川市教育委員会(2019).「旭川市立小中学校働き方改革推進プラン」.

兵庫県教育委員会(2017).「教職員の勤務時間適正化先進事例集 (GPH50)」.

横浜市教育委員会(2018).「横浜市立学校教職員の働き方改革プラン」.

全国都道府県教育長協議会第3部会(2018).「教職員の長時間労働を解消するための業務改善(働き方改革)について」.

福岡県教育庁教育総務部教職員課(2019).「公立学校における教職員の働き方改革推進ハンドブック」.

福岡県教育委員会(2019).「教職員の働き方改革取組指針」.

福岡市教育委員会(2018).「福岡市立学校教職員の業務改善のための実施プログラム～業務改善のための取組みについて～」.

北九州市教育委員会(2019).「学校における業務改善プログラム<第2版>」.

熊本市教育委員会(2018).「学校改革! 教員の時間創造プログラム～教員がゆとりを持って子どもたちと向き合える環境をつくっていくために～」.

佐賀県教育委員会(2019).「学校現場の業務改善計画(令和元年11月改定)」.

鹿児島県教育委員会(2019).「学校における業務改善アクションプラン」.

熊本県教育委員会(2019).「熊本県の学校における働き方改革推進プラン(たたき台)概要」.

大分県教育委員会(学校現場の負担軽減のためのプロジェクトチーム)(2019).「学校現場の負担軽減ハンドブック～子どもと向き合う時間の確保に向けて～」.

宮崎県教育委員会(2019).「学校における働き方改革推進プラン(案)～教職員が授業を中心とした質の高い教育活動に専念できるために～」.

宮崎県教育委員会(2012).「教職員の働きやすい環境づくりプログラム～多忙感から充実感へ! できることから始めよう!～」.

宮崎県教育センター(2018).「宮崎県新教員研修計画～「宮崎県教員育成指標」に基づく校長及び教員の資質・能力の育成～」.

沖縄県教育委員会(2019).「沖縄県教職員働き方改革推進プラン」.

大阪府教育委員会(2008).「次世代の教職員を育てるOJTのすすめ～学校で育てるために～」.

大阪府教育委員会(2010).「ミドルリーダー育成プログラム～学校の組織力向上のために～」.

大阪府教育委員会(2018).「平成30年度小・中学校初任者研修 校内研修・活用ガイド」.

久山町立久原小学校(2020).「業務改善をめざした職員研修の進め方～メンタリングを中心としたOJTの工夫を通して～」.

本報告書は文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託事業として、国立大学法人福岡教育大学が実施した2019年度「教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業」テーマ5：働き方改革推進のための研修の在り方に関する研究の成果を取りまとめたものです。

したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。

文部科学省委託事業 教員の養成・採用・研修の一体的改革推進事業
テーマ5：働き方改革推進のための研修の在り方に関する研究
「若手教員支援に係る主幹教諭及び指導教諭の役割モデルの構築による
働き方改革への寄与に関する研究」成果報告書

令和2年3月 初刷刊

発行 国立大学法人福岡教育大学
〒811-4192
福岡県宗像市赤間文教町1-1
電話 0940-35-1018

印刷所 インターフェイス デザイン
〒806-0063
福岡県北九州市八幡西区市瀬 2-11-21
電話 090-2857-3484



国立大学法人

福岡教育大学

University of Teacher Education Fukuoka