

# OJTガイドライン

【第3版】

平成27年10月

東京都教育委員会



## 目 次

はじめに	3
第1章 学校におけるOJT	5
1 学校における人材育成の現状と課題	5
2 OJTの必要性和意義	6
3 OJT実施上の課題	6
第2章 OJTの活用	10
1 OJTの推進に向けた工夫・改善	10
(1) 組織的に進めるOJT	10
(2) 意識的・計画的・継続的に進めるOJT	13
(3) OJTの成果と評価	15
(4) 評価を生かしたOJTの改善	17
2 指導教諭の活用	19
(1) 指導教諭の設置の目的と職責	19
(2) 指導教諭の具体的な職務内容	19
(3) 指導教諭の活用例	21
第3章 OJTの効果的な取組	26
1 職層別 教員が身に付けるべき力について	26
2 教員が身に付けるべき力とOJTの具体例	28
(1) 教諭	28
(2) 主任教諭	30
(3) 主幹教諭及び指導教諭	32
活用資料～OJTの実践を進めるに当たって～	34
資料1 学校におけるOJTの場面や方法	36
資料2 PDCAサイクル～OJTの計画・実施・検証・改善～	41
資料3 OJTシート	42
資料4 OJT診断基準(都立高校版)	43



## はじめに ～OJTガイドラインの改正（第3版）～

近年、社会状況や子供を取り巻く環境の変化に伴い、学校の教育活動の更なる充実が求められ、様々な教育課題への対応が迫られています。

こうした課題の解決を図るためには、学校教育の担い手である教員一人一人の資質・能力を高め、学校の教育力を向上させることが重要です。

折しも、教員の大量退職・大量採用の時代と重なり、急速に増えてきた若手教員を確実に育成することが喫緊の課題です。

『教員の人材育成をどのように図っていくのか。』

この古くて新しい課題解決の方策として、平成20年10月に都の教育に求められる教師像、経験や職層に応じて身に付けるべき力を明らかにし、人事に関する様々な仕組みや制度を人材育成の観点から体系化した「東京都教員人材育成基本方針」を策定し、人材育成の考え方としてOJTの手段を示しました。

それを具体的にまとめた内容が、同時期に発表した「OJTガイドライン」であり、更に平成22年3月に各職層に応じて求められる能力や役割を示し、学校現場で活用できる実用的な改定版を示し、より具体的に人材育成を推進してきました。

こうした取組により、教員は各職層に応じて求められる能力や役割を意識して職務を遂行し、多くの学校でOJTが定着して、日常的に実践されるようになりました。

しかし、人材育成に終わりはなく、常に充実を図っていかなければならないことや、指導教諭制度の導入等、人材育成における新たな状況が生じ、平成27年2月「東京都教員人材育成基本方針」の一部改正を行いました。

そして、この一部改正を受けて、次の三つの観点を踏まえ、これからの新しい時代にふさわしい「OJTガイドライン」の改正(第3版)を行います。

- 学校に定着してきたOJTの更なる推進（組織的なOJT）
- 指導教諭を含めたOJTの活用
- 主任教諭等の職層別におけるOJTの具体的な活用

都内公立学校においては、この「OJTガイドライン（第3版）」を基に、人材育成・能力開発の一層の取組が行われることを期待しています。



# 第1章 学校におけるOJT

## 1 学校における人材育成の現状と課題

現在、社会の変化等を背景に、学校を取り巻く問題は多く、一層複雑化・多様化しています。学校においては、学力や体力の向上、規範意識の醸成、いじめ・不登校・中途退学対策、特別支援教育の充実、保護者・地域との連携等に取り組んでおり、今までの経験や方法に加えて、組織的な対応が求められています。そして、学校は、教育活動の取組とその成果を地域から評価され、地域から選択される存在になっています。

また、平成24年度、学校における体罰が大きな社会問題となり、都教育委員会では、毎年度都内全公立学校を対象に、体罰に関する実態調査を行っています。体罰を起こした教員の数は、年々減少傾向にありますが、依然、体罰はなくなり、憂慮すべき問題です。

このような状況の中、都内公立学校全体で、毎年1,500名前後の教員が定年退職を迎え、経験豊かで優秀な教員が教育現場から去る一方、教職経験の少ない若手教員が増加し、採用後10年以内の教員が全教員の4割以上を占めています。このことにより、優れた指導技術や教育実践が十分に伝わらず、教育の質の低下につながるものが危惧されます。そこで、都教育委員会では、優れた指導技術や教育実践を確実に継承するとともに、若手教員を育成していくことが学校現場における喫緊の課題と捉え、教員の人材育成の核となるOJTの推進を図ってきました。

また、体罰の根絶に向けて、教員一人一人が、体罰を行わないと強く自覚するとともに、児童・生徒理解に努め、信頼関係に基づいた指導を進めることが大切です。そのためには、OJTにより、日々の指導上の悩みや問題点について、教員同士が話し合い、解決策についての指導・助言を基に、よりよい指導方法を考えていくことが必要です。

学校における人材育成の実態は、教員一人一人の意欲や育成する側の意識、また各校の取組体制や取組状況に頼ってきた面があります。

こうしたことも背景となり、現在の人材育成の課題として、次のようなものが挙げられます。

全ての教員が必ずしも着実に、教員に求められる基本的な力を身に付けることができていない。

主幹教諭や主任教諭が、学校組織の中で十分に職責を果たせていない学校がある。

OJT対象者に対して、OJT担当者やOJT責任者が責任を持って育成を行っていない学校がある。

一人一人の教員の育成が、学校の教育力向上や課題解決に十分つながっていない学校がある。

若いうちから将来管理職を目指す意識が教員に醸成されていない。

## 2 OJTの必要性と意義

これらの課題を踏まえ、学校の教育力を向上させ、学校を取り巻く様々な問題に対応できるようにするためには、校内で行う職務を通じた育成、すなわちOJTの推進が重要となります。

OJTには、次のような意義があります。

職務を遂行する中で育成できる(新たな時間や場所の確保が必要ない。)

一人一人の教員の能力に応じた具体的な指導が可能である。

実施状況に応じOJTの方法について適宜改善できる。

OJTを受ける側と行う側の双方の自己研さんになる。

育成される側がいずれ育成する側になり、育成機能の連続性が校内に確立する。

このようなOJTの意義を踏まえ、学校は人材育成の有効な手段としてOJTに取り組む必要があります。

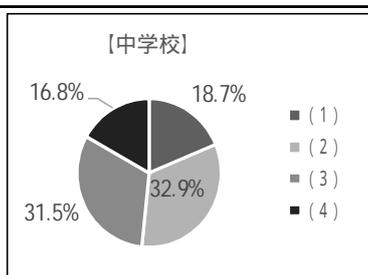
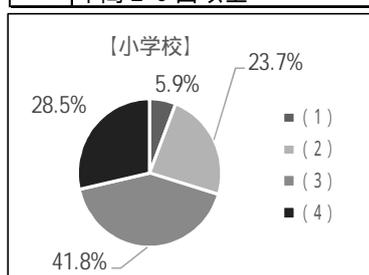
## 3 OJT実施上の課題

平成26年度、都教育委員会は区市町村教育委員会を通じて、小中学校を対象としたOJT実施状況調査を行いました。学校回答の調査の一部を以下に示します。

OJT実施状況調査				
実施時期	平成26年	10月依頼	12月回収	
対象(実施校)	小学校	1297校	中学校	615校
回答者	校長			

1 今年度、校内で計画的・組織的にOJTを年間何回実施しましたか(実施予定を含む)。

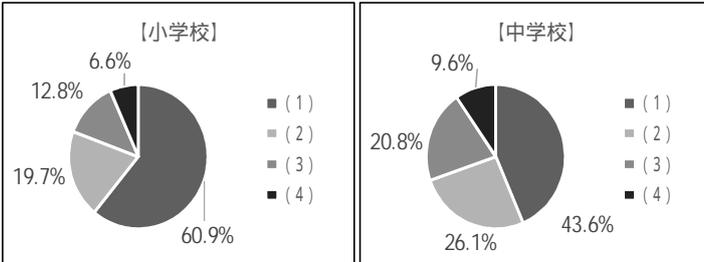
	小学校(%)	中学校(%)
(1) 年間5回未満	5.9%	18.7%
(2) 年間5~9回	23.7%	32.9%
(3) 年間10~19回	41.8%	31.5%
(4) 年間20回以上	28.5%	16.8%



小学校では、年間10回以上実施している学校が全体の7割に達し、各校でのOJTが定着してきていることが分かる。中学校では、(2)と(3)の回答が全体の6割を超えている。このことから、年間10回前後(月に1回程度)、計画的・組織的なOJTを実施していることが分かる。

2 OJTは、どのような組織体制で取り組みましたか（実施予定含む）。

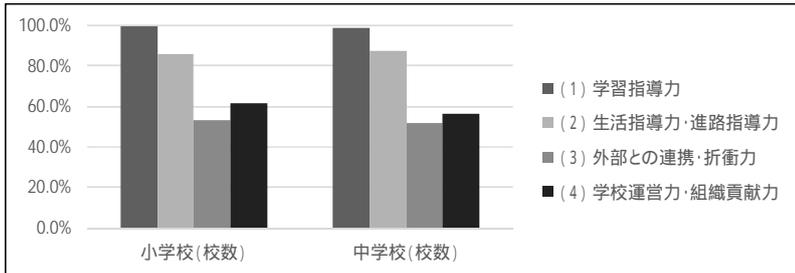
	小学校（％）	中学校（％）
(1) OJT責任者を決め、校内全体で取り組んだ。	60.9%	43.6%
(2) OJT責任者を決め、グループ別に取り組んだ。	19.7%	26.1%
(3) 特にOJT責任者を決めず、学校全体で取り組んだ。	12.8%	20.8%
(4) 特にOJT責任者を決めず、学年等のグループで取り組んだ。	6.6%	9.6%



小学校では、OJT責任者を決めて取り組んでいる学校が、全体の8割に達しており、計画的・組織的なOJTの推進が定着してきていることが分かる。  
 中学校では、グループ別やOJT責任者を決めずにOJTを実施している学校が多い。これは、専門教科を指導するためと考えられる。今後、より計画的・組織的なOJTを実施するための体制づくりを工夫する必要がある。

3 教員が身に付けるべき4つの力の内、どの力を高めるためのOJTを実施しましたか。あてはまるものを全てを挙げてください（実施予定含む）。

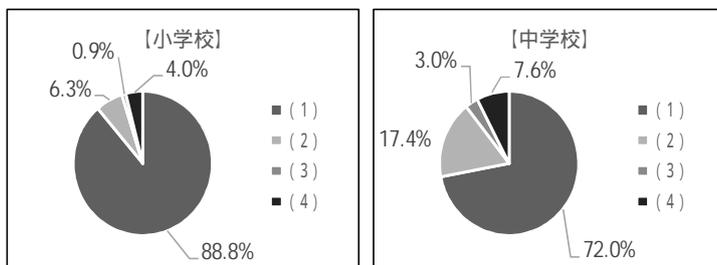
	小学校（校数）	中学校（校数）
(1) 学習指導力	99.5%	98.7%
(2) 生活指導力・進路指導力	86.0%	87.5%
(3) 外部との連携・折衝力	53.7%	51.5%
(4) 学校運営力・組織貢献力	61.4%	56.5%



小中学校とも、学習指導力が一番多い。授業公開をし合うなど、授業力向上のためのOJTが充実していることが分かる。  
 外部との連携・折衝力が一番少なく、今後の取組に工夫が必要である。

4 3で挙げた中で、特に重点的に取り組んだもの1つを挙げてください（実施予定含む）。

	小学校（％）	中学校（％）
(1) 学習指導力	88.8%	72.0%
(2) 生活指導力・進路指導力	6.3%	17.4%
(3) 外部との連携・折衝力	0.9%	3.0%
(4) 学校運営力・組織貢献力	4.0%	7.6%

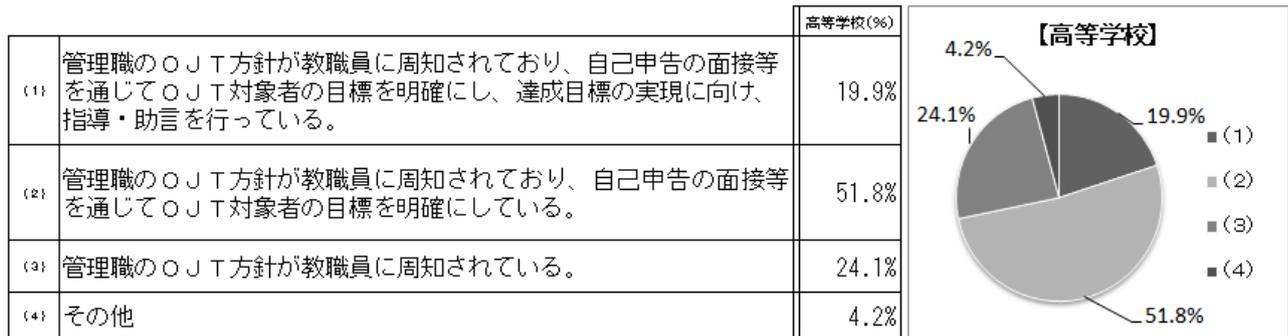


多くの学校が、学習指導力を重点的に取り組んでいることが分かる。  
 学校の実態に応じて、年度ごとに重点的に取り組むものを変えるなどの工夫が必要である。特に「外部との連携・折衝力」や「学校運営力・組織貢献力」について、工夫が必要である。

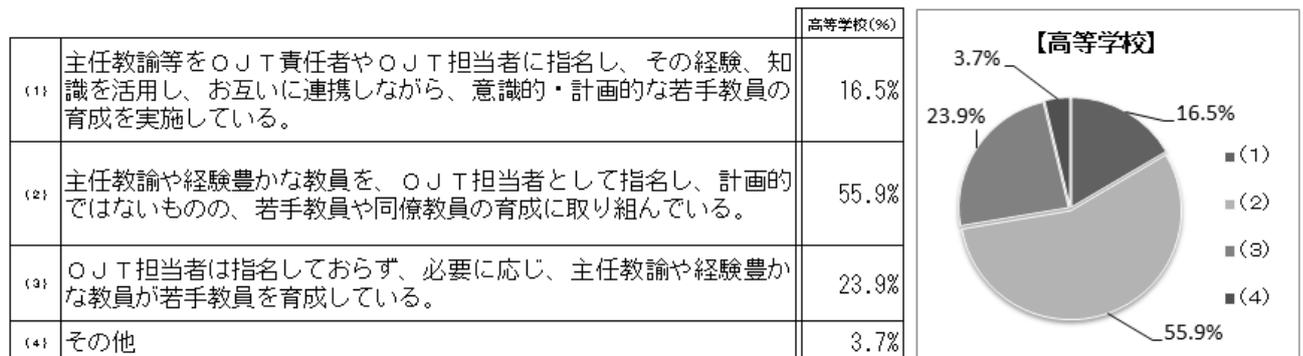
また、高等学校では、平成26年度に「OJT診断基準」を策定し、各校のOJT実施上の現状と課題の把握に努めてきました。学校が行うべき取組の実施状況に関する回答の一部を以下に示します。

**OJT診断基準**  
 実施時期 平成27年1月～3月  
 対象(実施校) 高等学校 191校 回答者 校長

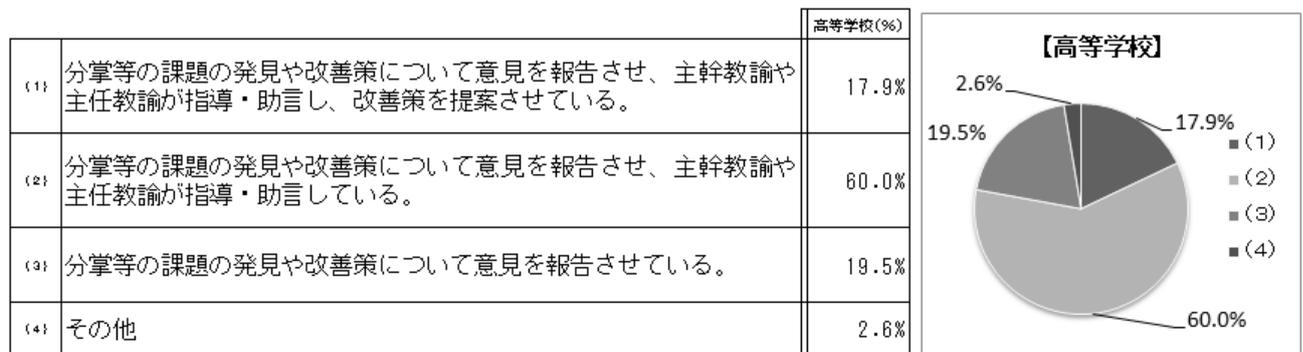
1 管理職のOJT方針が教員に周知されており、自己申告の面接等を通じてOJT対象者の目標を明確にし、達成目標の実現に向け、指導・助言を行っている。



2 管理職の育成方針に基づき、主任教諭等が、OJT責任者やOJT担当者として自らの経験、知識を活用し、連携しながら、意識的・計画的な若手教員の育成を実施している。



3 分掌等の課題の発見や改善策について意見を報告させ、主幹教諭や主任教諭が指導・助言し、改善策を提案させている。



以上の調査結果に加え、他の設問に対する学校の回答や区市町村教育委員会への調査から、学校におけるOJTの実施において、以下のような課題があることが分かりました。

育成対象者に対してOJT責任者や担当者が明確に決まっていない学校がある。

育成対象者の実態を踏まえた上で、更に意欲的に職務に取り組む目標の設定がされていない学校がある。

「外部との連携・折衝力」「学校運営力・組織貢献力」を育成する取組が十分に行われていない学校がある。

OJTの評価が適切に行われていないため、改善に向けた取組まで行われていない学校がある。

都教育委員会では、平成22年度から平成25年度まで、OJT推進指定モデル校・モデル地区事業を行いました。このモデル校におけるOJTの取組内容や成果・課題について分析した実践を報告書として取りまとめ、連絡会等で報告するなど、学校におけるOJTの推進に向けて取り組んできました。平成25年度までに、全ての区市町村の小中学校から小学校延べ86校・中学校延べ32校を、都立学校は延べ80校をOJT推進指定モデル校に指定し、このモデル校を核とした実践が展開されるようになりました。

本ガイドラインでは、上記のOJT実施上の課題に対して、モデル校やモデル地区の取組等を踏まえながら、以下の項目に整理した上で、工夫改善の在り方について示すこととしました。

- (1) 組織的に進めるOJT
- (2) 意識的・計画的・継続的に進めるOJT
- (3) OJTの成果と評価
- (4) 評価を生かしたOJTの改善

また、平成19年の学校教育法の改正に伴い、組織的な人材育成を推進するための職として指導教諭が設置できるようになりました。都教育委員会は平成25年度から都立学校において、平成26年度から小中学校において、学習指導に高い専門性を有し優れた指導力を持つ教員を、指導教諭に任用する制度を導入しました。

学校においては指導教諭を積極的に活用した校内OJT等に取り組み、人材育成を図っていく必要があります。本ガイドラインにおいて、指導教諭の具体的な職務内容を踏まえた上で、指導教諭を活用したOJTの在り方について示していきます。

## 第2章 OJTの活用

### 1 OJTの推進に向けた工夫・改善

#### (1) 組織的に進めるOJT

学校では、教職員が職務を分担し、学校の経営方針に沿って組織的に教育活動を実践しています。一方、教員一人一人の経験や能力が異なるために、同じ教育課題に取り組んだ場合でも、その理解度や成果は様々です。

また、複数の教員が集まって学校の課題解決に当たる場合でも、自己の力を十分に発揮することができない場合や当事者意識が持てないことがあります。

こうしたことから職務上の課題と自己の取組との関連性を明確に意識して、教員相互で学び合う場をOJTとして進めていくことが重要になります。

#### < 小学校の事例 > 「教員全員で組織的に取り組むOJT」

若手教員の割合が多いA小学校の校長は、人材育成を学校の重要な課題と捉え、副校長にOJTの積極的な導入を指示した。

そこで、副校長は全ての主任教諭をOJT担当者として指名し、主幹教諭にOJT対象者との組合せを指示した。さらにOJTシートを作成させ、各教員が自由に閲覧できるシステムをつくった。

主任教諭はOJTシートによってお互いのOJTの進行方法や内容を確認し合った。それにより、効率的なOJTやOJTの重複防止等を図ることができた。

一方、OJT責任者である主幹教諭や副校長は、OJTの実施状況を確実に把握できることで、OJT担当者からの相談に対しても適切な指導・助言をすることができた。

毎学期一回、OJT実施連絡会を開催し、実施状況を2～3名の主任教諭に報告させた。これによって、学校全体の意識が高まり、組織的なOJTを実施することができた。

#### 【OJT担当者とは】

OJT対象者の目標達成に適したモデルとなる教員や助言ができる教員が、日常の業務を通して、OJT対象者一人一人の資質・能力に応じて、教員として必要な力を身に付けさせる役割があります。

## 【OJT責任者とは】

OJT対象者一人一人の資質や能力及びこれまでの経験等を考慮し、OJT担当者を決定します。また、そのOJTに関わる具体的な計画や進行管理及び評価を行います。

### ア 組織体制を構築するポイント

#### 学校の実態に応じた組織体制の構築

学校によって教員の職層構成等は様々であり、その実態に応じた組織体制を工夫し、職務に取り組む意欲の向上や課題解決の能力の伸長につなげるようにします。

#### 教員の職層に応じた役割の具体化

各教員に期待することや、職層に応じて担わせる役割を具体的に示します。その役割に応じたOJTの実施により、自己の職層の役割について理解を深めることや自信を持つことにもつながります。

#### 実態に応じた柔軟なOJT体制

OJT対象者の育成課題を踏まえ、育成する側の得意分野や専門領域を生かして、柔軟にOJT担当者を決定します。少人数グループで実施する場合は、構成メンバーや人数等を工夫して、効果的なOJT実施体制を構築します。

#### 今ある組織を生かしたOJT組織体制の構築

OJTは日常業務の中で人材育成することであり、今ある組織をOJTの組織として活用することで、日常業務を通して育成の成果を上げることができます。

#### 双方向性のあるOJT組織体制の構築

組織的なOJTを推進する上では、OJT対象者だけでなく、OJT担当者を育成しなければなりません。全ての教員の力を育成するためには、全員が主体的にOJTに取り組むことができる実施体制を構築することが大切です。

#### OJT責任者の明確化

管理職が、OJT責任者を指名した上で、OJT対象者の育成計画に責任を持たせることが重要です。OJT責任者は「いつ・どの場面で・誰が誰に対し・何を・どのように指導するか」などについて進行管理します。

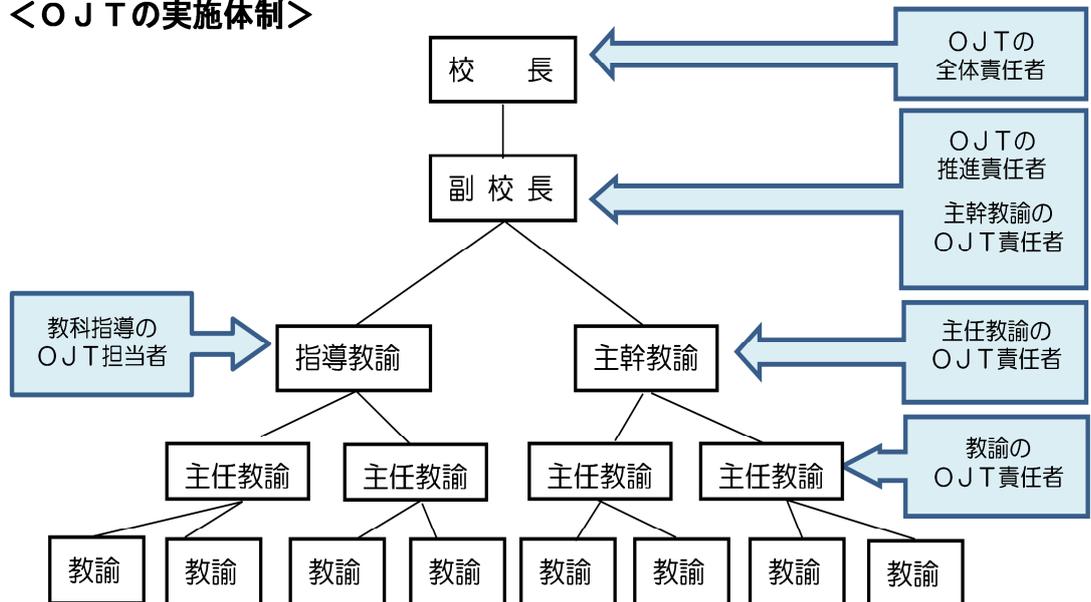
#### 自己申告の活用

管理職は、自己申告書に書かれた内容や面接時に確認したOJTに関する事項をOJT責任者に伝え、OJT担当者が指導・助言に生かします。自己申告の面接後には、達成状況等を評価し校長へ報告します。

## イ 各職層の役割

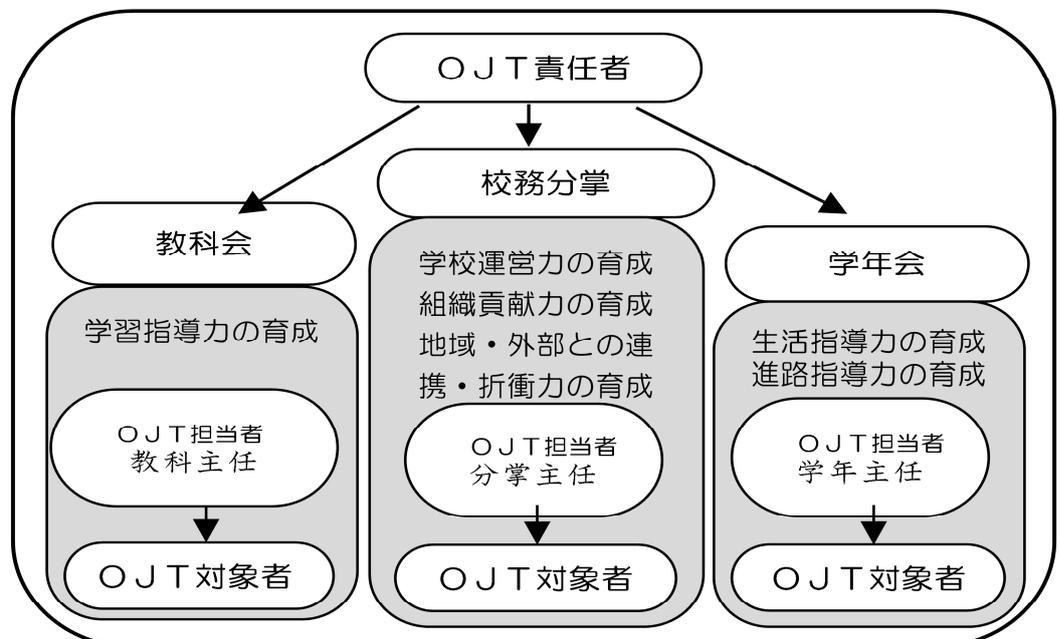
○JTを実施していく上で、各職層の役割を意識した○JTの実施体制を構築することが大切です。

### <○JTの実施体制>



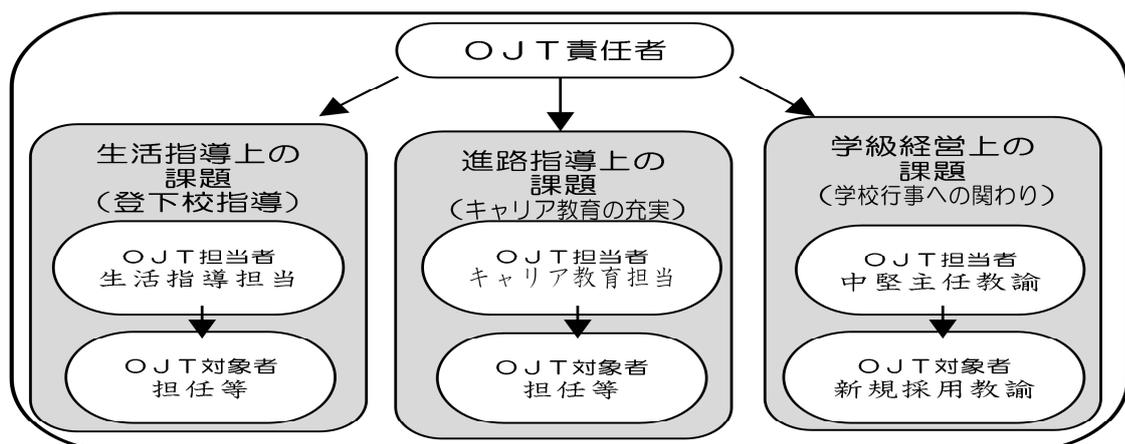
## ウ ○JT組織体制の例

### 今ある組織を生かした○JT組織体制



○JTは、日常業務を通して行うため、新たに実施体制を構築する必要はありません。今ある組織を活用することで、十分に効果的な○JTを行うことができます。ここでも○JT責任者が、教員一人一人の力に応じて、○JT対象者の目標を明確に設定します。

## 課題別のOJT組織体制



OJT責任者は、OJT担当者の得意分野や専門領域を把握し、OJT対象者の能力に応じた適切な目標を設定し、両者の組合せを行います。OJT責任者同士で連携し、課題別のペアやグループを編成し、OJTを効果的に実施します。

### (2) 意識的・計画的・継続的に進めるOJT

平成22年3月発行の「OJTガイドライン」や平成22年度から実施されたOJT推進モデル校の取組を参考に、学校はOJTの実施体制を構築してきました。その結果、OJTが日常的に実践されるようになりました。

今後は、学校ごとの特性を生かし、OJTによる成果をより伸ばさせるために意識的・計画的・継続的にOJTを推進します。

#### < 中学校の事例 > 「OJTの意識を高める『一人一課題研修』の導入」

ベテラン教員が生徒指導を行う際に、若手教員とともに指導に当たることによって生徒指導のノウハウを伝達することができる。情報処理の技術を持った教員はパソコンによる成績処理の方法や情報セキュリティについて初任者教員等に伝達できる。A中学校では、このように教員が得意とする技能や持っている技術を「課題研修の項目」(指導させたい内容)として設定した。

その中から、研修を受けたい内容を『一人一課題研修』として選択させ、OJTの一環として位置付けた。必要に応じて複数の課題を選択することも可能にした。

教員が自ら課題を選択し、OJT担当者が自己の得意分野の研修講師を務めるため、研修そのものが活性化され、全教員のOJTに対する意識が高まった。

## ア 意識的・計画的・継続的なOJTの取組

既に、多くの学校でOJTが定着しています。今後はOJT対象者が、自己の課題を正しく認識し、目的を持って主体的にOJTに取り組んでいくことが必要です。一方、OJT担当者がOJT対象者の課題を正しく認識し、職務上のふさわしい場面でOJTを実施します。そのためには、OJT責任者が意識的・計画的・継続的なOJTとなるように、適切に進行管理を行います。

OJTで取り組む内容に関しては、教員が身に付けるべき四つの力のうち、「学習指導力」や「生活指導力・進路指導力」の育成に取り組んでいる学校が多い一方、「外部との連携・折衝力」、「学校運営力・組織貢献力」の育成を取組内容として設定している学校が少ない現状が見られます。OJT責任者はOJT対象者の実態から適切なOJTの内容を設定し、それに見合ったOJT担当者を配置します。意識的・計画的・継続的なOJTを実施するためには、OJT対象者とOJT担当者の両者が課題を共有した上で、OJTを実施します。

### < 中学校の事例 > 「『組織貢献力・外部折衝力』を高めるOJT」

B中学校の進路指導部では、キャリア教育の充実を図るため、第2学年生徒全員の職場訪問・職場体験を実施した。120名の生徒の訪問先・受入先を開拓するために、主任教諭を中心としたプロジェクトチームを発足させた。

事業所等への依頼や交渉は、主任教諭と若手教員がペアとなって担当し、これまでの手法や知識を若手教員に伝達するOJTの場となった。

こうした取組により、若手教員の「外部との連携・折衝力」が身に付いた。

## イ 組織的に取り組むOJT

OJTでは、教員が自己の課題を把握し、職務上の成果につなげるための目標を設定していきます。OJTを推進する意義には次のような点が考えられます。

### 職務を通して育成できる

職務遂行の様子を観察することで、OJT対象者の課題が明確になります。指摘された課題をOJT責任者とOJT担当者が共有し、計画作成、実施について、組織の方針と一致した取組へとつなげていきます。

教員一人一人の能力や特性に応じて、育成目標を設定できる  
決められたテーマについて一律に取り組むのではなく、個々の能力や特性に応じた目標を設定してOJTに取り組むこととなります。自己の能力や特性に応じた目標を設定するため、主体的に取り組む姿勢が高まります。

OJTを受ける側と行う側の双方の自己研さんになる

OJT担当者がOJTの効果的な実施方法や、成果につなげるための工夫と改善を繰り返すことによって、OJT担当者も資質・能力の向上を期待することができます。

実施状況に応じてOJTの方法を適宜改善できる

OJTの実施方法について、評価を繰り返し行うことで、OJTの実施状況や教員一人一人の資質・能力に応じた方法へと改善を加えることができます。

OJTを受ける側が行う側になるといった育成機能の連続性を確立できる

OJT対象者が身に付けた力や経験を生かし、次にOJT担当者として次世代を育成していくという、育成機能の連続性が確立できます。

全ての教員が相互に刺激を受けながらOJTに主体的に取り組むなど、組織的なOJTにより、人材育成上の大きな成果につながります。

### (3) OJTの成果と評価

計画に沿ってOJTを実施した後には、OJT責任者やOJT担当者が評価を行います。その際には、OJT対象者の成果だけでなく、意欲や取組姿勢、途中の段階での変容も併せて評価します。また、OJT担当者の取組の成果も評価します。

評価は、目標の達成度にかかわらず、成果を上げた原因がどこにあったのかを検証します。例えば、OJTの目標や実施方法が適切であったか、実施方法のどの部分が成果を上げ、課題をもたらしたのかなどについて、OJT責任者とOJT担当者で検証します。

成果や課題について、OJT対象者である教員自身も検証します。OJTの目標の達成度は、教員の意識や意欲に左右されることもあり、適切に自己評価することで、OJTへの意識と理解が高まり成果につながります。

< 高等学校の事例 > 「OJTの成果を検証しやすくする工夫」

A高等学校では、OJT対象者である複数の若手教員を、採用年次ごとの少人数グループ（2～3名）に分け、その少人数グループごとにOJT担当者を指名した。少人数としたことで、OJT担当者はきめ細かい指導・助言ができ、OJT対象者の変容も捉えやすくなった。

学期始めと学期末には、OJT担当者の連絡会を実施した。連絡会では、各グループのOJT担当者が進捗状況や成功事例などを報告し合い、他のOJT担当者から意見をもらうことで、OJTの検証の場となった。

さらに、検証結果の報告を受けたOJT責任者が、実施方法や進行管理について、OJT担当者に指導・助言するといった態勢が確立された。

< 特別支援学校の事例 > 「OJTの成果を評価する工夫」

D特別支援学校のB主任教諭は、A教諭の保護者面談に同席し具体的な助言を1年間継続して行ったことにより、学級担任としてのA教諭の外部折衝力に関するOJTの成果を把握することができた。

B主任教諭は、A教諭への指導・助言内容やA教諭の変容等について詳細に記録し、OJT責任者であるC主幹教諭へ報告した。

C主幹教諭は、他のOJT対象者の状況と比較検討し、適切に評価・指導することができた。さらにC主幹教諭は全ての主任教諭からのOJTの報告内容と、主任教諭に対する自身の指導についてOJTシートを基に副校長に報告した。

副校長は、OJT責任者である他の主幹教諭からも報告を受け、OJTの達成度を把握・分析することで、C主幹教諭に具体的かつ的確な指導を行うことができた。

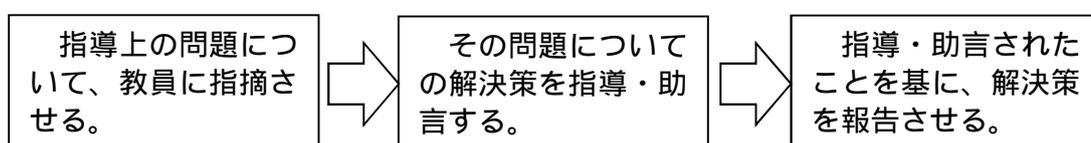
#### (4) 評価を生かしたOJTの改善

学校の教育力や組織的に課題解決を図る力を向上させるために、人材育成に組織的に取り組む必要があります。高等学校では、OJTを組織的な取組として推進していくために、平成26年度に「OJT診断基準」を策定し、実施してきました。

この診断基準では、「OJTガイドライン」で示された四つの力を育成するために、学校で行うべき組織的な取組を示しており、学校の取組がどのような状況にあるか、校長が自校の状況を確認するとともに、学校経営支援センターにおいても検証し、共通認識を持って、課題解決に当たり、高等学校全体の組織マネジメントの一層の向上を図ることを目的としています。

OJT診断基準の報告によると、分掌等の課題の発見や改善策について報告させ、主幹教諭・主任教諭が指導・助言し、改善策を提案させている学校は17.9%でした。また、意見を報告させ指導・助言している学校が60.0%でした。さらに、意見を報告させるのみの学校が19.5%でした。

半数以上の学校において、主幹教諭・主任教諭が若手教員等に指導・助言をしていますが、より効果的に人材育成をするためには、指導・助言を受けた後に、再度改善策を考えさせ提案させていくことが必要です。



## ア 計画・実施・実施後の段階で改善につなげる

1年間を見通したOJTでは、成果や課題について検証したことを基に、改善を次の計画に反映させます。

### < 高等学校の事例 > 「OJTの改善を次の計画につなげる」

E高等学校のA教諭（採用2年目、英語科）は、教務部で一学期の定期考査の時間割作成を任された。

4月末、英語科主任は、A教諭から「考査時間割の作成と英語の考査問題の作成とが重なり、気持ちにゆとりがない」と相談を受けた。

そこで、英語科主任は、考査時間割の作成に関するOJTをA教諭に対して速やかに実施するよう、教務主任に依頼して了解を得た。その結果、A教諭は考査時間割と英語の考査問題の作成を確実に行うことができた。

このことにより、A教諭は2学期以降のOJTにも前向きに取り組み、教師として自信を持って職務を遂行している。

## イ 結果を評価して改善につなげる

計画に沿ってOJTを実施した後は、OJT責任者やOJT担当者が評価します。その際には、結果としての成果や課題だけでなく、意欲や取組姿勢、途中の段階での変容も併せて評価します。

そこで、OJTにより達成できたこと、以前より少しでも向上が見られたことについては、教員本人に伝えます。評価を言葉に出して伝えることが、OJT対象者の意欲の向上や次年度に向けた課題発見につながります。また、OJT担当者にとっても、取組の成果を自ら評価することで、改善につなげることができます。

## 2 指導教諭の活用

### ( 1 ) 指導教諭の設置の目的と職責

#### ア 設置の目的

教科指導について高い専門性と優れた指導力を持つ教員の力を活用し、都の教員全体の意欲と学習指導力の向上を図るため、指導教諭の職を設置しました。

#### イ 指導教諭の職責

学校の教員として自ら授業を受け持ちながら、自校及び他校の教員に対して、教科指導に関する指導・助言を行います。

### ( 2 ) 指導教諭の具体的な職務内容

#### ア 模範授業

所属する学校で、年3回以上模範授業及び研究協議会を実施します。指導教諭は、都内公立学校の同一教科等の教員に対して、教科等指導に係る指導・助言を行います。

模範授業の参加については、都教職員研修センターのホームページで日程を確認し、受講申込みをしてください。

東京都教職員研修センターホームページアドレス

<http://www.kyoiku-kensyu.metro.tokyo.jp/>

#### 実施回数

指導教諭は所属校において、年3回以上の模範授業を実施します。授業後、研究協議会を開催し、授業のポイントや指導技術等について、参加者との意見交換や、指導・助言を行います。

#### 実施時期

他校の参加者が参加しやすい日時に設定しています。

#### 他校からの参加者

各校の教科代表者（学校において管理職から指名された教科等の代表者）は模範授業及び研究協議会の参加後、所属校において校内OJT等で他の教員に指導教諭の模範授業から学んだことを広げて、所属校の教員の授業力を高めていきます。

## イ 公開授業

公開授業は、指導教諭が所属校において授業のみを公開するものです。

## ウ 校内OJT

指導教諭が所属する学校の同一教科等の教員に対して指導方法の継承や教科等指導に係る指導・助言を行います。

## エ 個別相談

指導教諭は、模範授業、作成・公表した教科指導資料等及びその他教科等の指導に係る都内公立学校の教員等からの相談を個別に受け付け、指導・助言を行います。

## オ 授業支援

指導教諭に対して授業支援を希望する学校は、指導教諭の所属する学校の校長に対し、指導教諭の派遣の依頼を行うことができます。指導教諭は、依頼を受けて当該学校を訪問し、授業観察、研修講師、研究協議等により校内OJTを支援します。

## カ 教科指導資料等開発

指導教諭が模範授業等で活用した教科指導資料等を公開し、都内公立学校の教員の教科等指導の充実に役立てます。

### (3) 指導教諭の活用例

指導教諭が配置されている学校では、自校において指導教諭を活用した校内OJTを行うことはもちろんですが、指導教諭の配置がない学校においても、以下の方法等により、指導教諭を活用したOJTを行うことが可能です。

#### ア 模範授業、研究協議会への参加

各校の教科代表者は、指導教諭が行う模範授業に参加した後、所属校において校内OJTを実施し、他の教員に対して成果を還元することが求められます。そのため、模範授業後に実施する研究協議会では、所属校で実施する校内OJT等への活用を想定して主体的に意見交換等を行うことが重要です。

#### < 特別支援学校 中学部の事例 >

##### 「若手教員の指導力向上を目的とした模範授業の活用」

A 特別支援学校では、若手教員の指導力の向上が課題だった。B 主任教諭は、若手教員に力を付けさせるための指導重点等を得たいと考え、C 特別支援学校のD 指導教諭による模範授業を参観した。

D 指導教諭の模範授業では、生徒の障害特性に応じてICT機器を活用した授業が展開されていた。B 主任教諭は、ICT教材等の事前準備が十分に行われていると感じた。

研究協議会では、D 指導教諭から「若手教員にとっては、生徒との関わりを通して障害特性を把握することが、効果的な教材準備につながる。」との助言を得た。

学校に戻ったB 主任教諭は、校内OJTの機会に、障害特性に合った教材の作成について説明し、若手教員の指導力向上に役立った。

< 中学校の事例 >

「指導教諭の配置のない学校での模範授業の活用」

A 中学校の校長は、B 中学校の理科の C 指導教諭の模範授業を参観し、活用するように D 副校長へ指示した。

D 副校長は、E 主任教諭に対して C 指導教諭の模範授業の日程を都教職員研修センターのホームページで確認し、模範授業に参加するように指示した。

C 指導教諭の模範授業に参加した E 主任教諭は、授業においてチーム・ティーチングを活用し、生徒へ助言の機会を多くしていること、生徒の考えを文章に表し、意見をまとめる時間を十分に確保していることなどに気付いた。研究協議会では、チーム・ティーチングでの教師の役割、生徒への適切な課題の与え方を学ぶことができた。

学校に戻った E 主任教諭は、校内 OJT において他の教員に対して C 指導教諭の模範授業や学んだ成果の報告を行い、還元した。

## イ 教科代表者による校内OJT

指導教諭は、模範授業や公開授業等を通じて他校の教科代表者に教科等の指導技術を普及させます。それを受けて、各校の教科代表者は、模範授業等で学んだ指導技術を校内OJT等で同一教科の他の教員に広めていきます。

### < 高等学校の事例 > 「模範授業参観の成果を教科会で報告・還元」

A 高等学校英語科主任のB主任教諭は、生徒の学習意欲を高めるための工夫について、他校の教員の実践から学びたいと考え、C 高等学校英語科のD指導教諭による模範授業を参観した。

D指導教諭によるアクティブ・ラーニングを取り入れた授業では、生徒が互いに意見を出しながら、教員が指示した課題の解決に取り組む様子を学ぶことができた。また、授業後の研究協議会では「適切な課題設定をするためには生徒の学習状況の把握が大切であり、そのためには毎回の授業の中で生徒に振り返りをさせるとよい」などの助言を受けた。

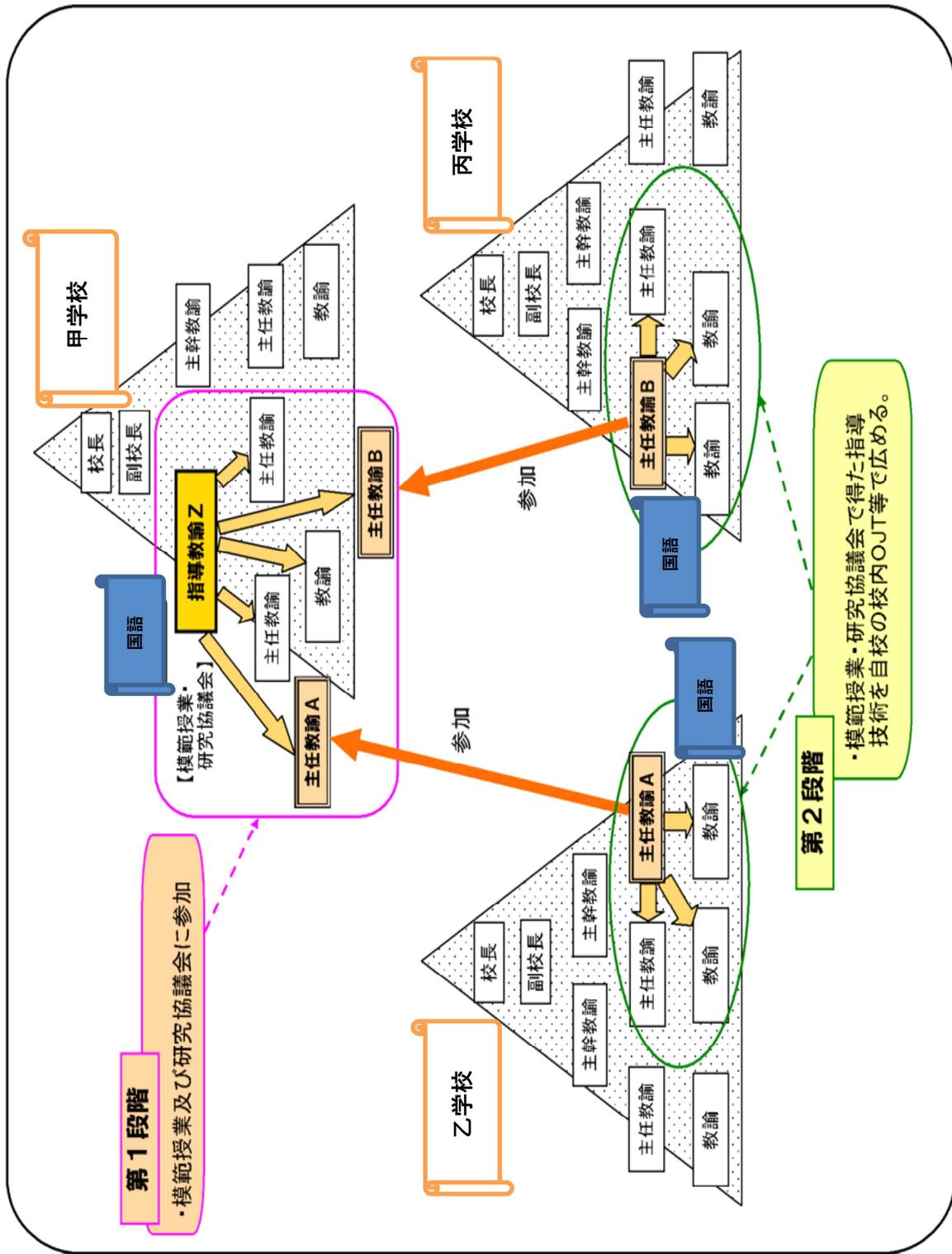
学校に戻ったB主任教諭は教科会において、振り返りシートの活用を提案し、全ての英語科の授業のまとめに学習事項の振り返りをさせることにした。

### < 小学校の事例 > 「校内研究のOJTを活用した報告・還元」

A 小学校算数科主任のB主任教諭は、校内研究のテーマである「算数を通して学び合い表現する子の育成」に向けて、具体的な授業の在り方について学びたいと考えた。そこで、他校のC指導教諭の「東京方式 習熟度別指導ガイドライン」に基づいた算数の模範授業及び研究協議会に参加した。

B主任教諭は、校内OJTにおいて、模範授業や研究協議会で学んだ児童への発問の仕方、個別指導、グループ発表のねらい、算数的活動を通して数学的思考力や表現力を育成するための指導の工夫について他の教員に伝えた。

その後、新たな視点が加わった教材や指導方法についても意見が出され、これまで以上に校内研究の活性化が図れた。



## ウ 指導教諭による授業支援

指導教諭に対して授業支援を希望する学校は、指導教諭の所属する学校の校長に対して、指導教諭の派遣の依頼を行うことができます。依頼を受けた指導教諭の所属する学校の校長が適当であると認めた場合は、指導教諭に対して、依頼してきた学校への出張を命じます。

指導教諭は、依頼元の学校を訪問し、授業観察、研修講師、研究協議等により校内OJTを支援します。

### < 小学校の事例 >

#### 「模範授業参観と連動させた指導教諭による授業支援」

A小学校の校長は、B主任教諭が参観した模範授業を行ったC指導教諭に授業支援をしてもらいたいと考え、C指導教諭の所属する学校の校長に派遣の依頼を行った。

C指導教諭は、A小学校を訪問して算数の研究授業を観察した。その後、C指導教諭は、研究協議会で講師として、算数科の授業における学び合いや表現力の育成のポイント、各コースの効果的な授業展開について具体的に指導を行った。

算数科主任のB主任教諭が行った校内OJTに加え、C指導教諭から直接の指導が得られ、更に校内研究が深まった。

### < 中学校の事例 > 「校内OJTの推進と指導教諭による授業支援」

A中学校のB主任教諭は、理数教育フロンティア校であるC中学校のD指導教諭の模範授業に参加した後、校内OJTを実施した。

A中学校の校長はその内容から、E教諭が行う第2学年の理科「気象のしくみと天気の変化」の研究授業で、都の取組を紹介してもらうために、D指導教諭を講師として招へいすることにした。

D指導教諭は、E教諭の研究授業を参観し、研究協議会で「防災ノート」を活用した授業実践例の紹介などを通して、授業支援を行った。

事例で示したとおり、校長は、指導教諭の自校配置の有無にかかわらず、指導教諭の活用を十分に図ることが、学校経営上必要です。

また、地区教育委員会は、校長会や地区での研修会等を通して、指導教諭の活用について周知徹底を図ることが求められます。

## 第3章 OJTの効果的な取組

### 1 職層別 教員が身に付けるべき力について

#### (1) 教員が身に付けるべき四つの力

都教育委員会では、教員が身に付けるべき力として「学習指導力」「生活指導力・進路指導力」「外部との連携・折衝力」「学校運営力・組織貢献力」の四つを示しています。これらの四つの力は全ての職層に必要な力ですが、自己申告の際には、主幹教諭は「学校経営への参画」、指導教諭は「学習指導」や「学校経営への貢献」、主任教諭は「学校運営」、教諭は「学習指導」「生活指導・進路指導」など、職層に応じた重み付けに沿って、各教員は目標を設定しています。

本ガイドラインではOJTを通して、各職層において身に付けるべき四つの力を具体的に示す中で、OJTを行う立場としてどのような能力を身に付ける必要があるのかも明確にしました。

#### (2) 「学校マネジメント能力」の育成について

教員が身に付けるべき力の中で、「外部との連携・折衝力」と「学校運営力・組織貢献力」の二つの力は、社会状況の変化や学校が解決すべき課題に対応し、特に教員が身に付けることが必要な力です。また、この二つの力を基盤とした「学校マネジメント能力」の育成により、教員から管理職へキャリアアップが図られ、学校管理職の確保も行われます。

今後、この「学校マネジメント能力」を、管理職や主幹教諭のみならず、指導教諭や主任教諭、教諭も身に付けることがより重要です。

今回の改正では、各職層においても「外部との連携・折衝力」「学校運営力・組織貢献力」を育成し、学校のリーダー又はミドルリーダーとして役割を担える人材、要するに「学校マネジメント能力」の育成を目指しています。

#### (3) OJTを効果的に推進するために

この間、各校において、PDCAサイクルを生かしたOJTの推進が行われてきました。

さらに、OJTを意識的・計画的・継続的に行うには、P（計画）とC（評価）をきちんと位置付けることが重要です。

このことにより、教員自身のモチベーションや自己有用感が高まり、今後の授業や校務分掌の職務に前向きに取り組むことにつながるからです。

次に、活用例と具体例として、職層別のOJTを「P」「D」「C」「A」の場面ごとに示しました。具体例の表の見方を参考にし、意識的・計画的・継続的なOJTの実施ができるようにしてください。

(4) 教員が身に付けるべき力とOJTの具体例の表の見方について

PDCAサイクルでOJTの具体例を示しました。  
 OJTで身に付ける内容( )と、OJTの方法( )を示しました。  
 OJTを受ける立場と、OJTを行う立場を分けて示しました。

2 教員が身に付けるべき力とOJTの具体例

主幹教諭を補佐する役割として主幹教諭から教えられる(指導を受ける)立場と、教諭を育成する役割のOJTが必要です。

(2) 主任教諭

	学習指導力	生活指導力・進路指導力	外部との連携・折衝力	学校運営力・組織貢献力
主任教諭として身に付けるべき四つの力	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童・生徒の反応を生かし、主体的な学習を促すことができる。</li> <li>若手教員の模範となる授業を行うことができる。</li> <li>若手教員の指導上の課題を捉え、分析・助言・提案ができる。</li> <li>授業改善や授業評価についての自校の実態を捉え、課題を提案することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童・生徒に自己有用感を抱かせる。</li> <li>自校の問題点から課題を設定し、解決策を提案することができる。</li> <li>若手教員が持つ「教員の抱える課題」に寄り添い解決に向け助言ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保護者・地域・外部機関に対し学校の考えを明確に示し、外部からの情報収集を適切に行うなど、円滑な関係を築くことができる。</li> <li>保護者・地域・外部機関との協働について、他の教員に対し適切な指導し、自校の教育活動をより高いものにできる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校の課題を捉え、校長・副校長に問題提起ができる。</li> <li>担当する学年や分掌の職務の進捗状況を主幹教諭に報告しながら、他分掌との調整や、分掌の進行管理をすることができる。</li> <li>担当する分掌の職務について、教諭等に指導・助言ができる。</li> </ul>
計画・立案する場面 見通しを持つ場面	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童・生徒の主体的な学習を促す授業の展開を考え、他の教員に提案する。</li> <li>授業改善や授業評価について学年・担当教科の実態を踏まえて、指導のポイントを明確にする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当する学年や分掌の課題を捉え、いじめの防止や体罰防止のための組織的な対応策を提案する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間の指導計画に照らして、保護者・地域・外部機関との折衝の機会や連携の取組方について見直しを持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当する分掌の年間計画を提示し、教諭等に見直しを持たせる。</li> <li>学校の課題を捉え、校長・副校長や主幹教諭に問題提起する。</li> </ul>
指導を行う場面 職務を実行する場面	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童・生徒の主体的な学習を促す授業を展開する。</li> <li>若手教員等の授業を定期的に見学し、指導のポイントを明確にする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童・生徒に自己有用感を育む指導ができるか、成果と課題を分析する。</li> <li>問題行動に対して複数の教員に対応しているか、担当する学年や分掌の中で確認させる。</li> <li>生徒面談の際、状況に応じて主幹教諭等を同席させ振り返りを行う。</li> <li>生徒会役員を担当させ、生徒会の課題を発見させる。【中・高】</li> <li>児童・生徒の情報交換会の内容を適切に行わせる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>校長・副校長が保護者に対応する場面に、学年主任として立ち合わせ、対応について学ばせる。</li> <li>学校運営協議会(学校運営連絡協議会)等に出席し、意見を述べ、連携を推進する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分掌の職務の進捗状況の報告を受けて、担当に対して必要な助言をさせる。</li> <li>分掌の兼任者を経験する中で、常に問題提起と改善策を提案させる。</li> <li>研究・研修会で司会を担当させ、協議、議決の整理を行わせる。</li> <li>公開の企画・運営を担当させる。</li> <li>顧問会議の企画・運営を担当させる。【中・高】</li> </ul>
振り返る場面	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価計画に基づき、児童・生徒の学習状況や学習の定着の状況を把握し、自分の授業の成果と課題を分析する。</li> <li>授業改善の実現状況や若手教員の育成状況を把握する。</li> <li>授業評価を分析し、課題と改善策を提案する。</li> <li>授業改善推進プランの実現状況を、教科主任や学年主任とともに分析させる。</li> <li>若手教員への学習指導に関する指導・助言が、授業に生かされているが検証させる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生徒に自己有用感を育む指導ができているか、成果と課題を分析する。</li> <li>問題行動に対して複数の教員に対応しているか、担当する学年や分掌の中で確認させる。</li> <li>生徒面談の際、状況に応じて主幹教諭等を同席させ振り返りを行う。</li> <li>【中・高】</li> <li>生徒会役員を担当させ、生徒会の課題を発見させる。【中・高】</li> <li>児童・生徒の情報交換会の内容を適切に行わせる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部との連携の在り方について、校内で共通理解を図る。</li> <li>外部連携・折衝に関する研修で指導的な役割を担わせる。</li> <li>どんな研修テーマも、外部の視点を持つようにさせる。</li> <li>地域連絡協議会・学校運営連絡協議会等の意見を基に学校の課題を見い出させる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当学年の教育課程の実現状況や担当する職務分掌の職務についての成果と課題を、主幹教諭に報告する。</li> <li>授業時数確保の方策を提案させ、その実現のために対応しなければならぬことを考えさせる。</li> <li>次年度の教育課程編成に向けて、行事の精選等を提案させる。</li> <li>学年会や教科会の実施状況を報告させる。</li> </ul>
次に生かす場面	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童・生徒の学習の定着の状況を把握し、補充的な学習を実施する。</li> <li>校内研究の年間計画を作成する。</li> <li>研究テーマの設定に向け、成果と課題を整理し、研究推進委員会に報告させる。【小】</li> <li>次年度の年間授業計画や教科シラバスを作成させる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活指導やキャリア教育に関する取組について評価し次年度の改善につなげる。</li> <li>担当する学年の生活指導上の課題を分析し、次の年度に生かす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部アンケートや外部機関との連携会を通じて、課題を整理する。</li> <li>外部機関との連絡会に出席させ、学校の要望や次年度の課題を把握する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年度当初に問題提起した課題について、目標の達成状況を評価し、次年度の計画を立てる。</li> <li>主幹教諭や分掌主任に、実現状況や改善策を報告させる。</li> </ul>
主任教諭が、教諭に教える立場としてOJTを行う場面	<ul style="list-style-type: none"> <li>OJT担当者として、教諭の学習指導力の向上に向けOJTを行う。</li> <li>教諭の育成計画を作成させる。</li> <li>校内研修において人材育成の役割を担わせる。</li> <li>若手教員の相談に日頃から応じさせ、研修会のテーマにさせる。</li> <li>授業参観等を促して、教諭の課題を設定し、育成計画を立てさせる。</li> <li>若手教員の研究授業を参観し、指導・助言を行わせる。</li> <li>教諭の授業評価の集計分析方法に関して指導・助言させる。</li> <li>教諭の教材研究に際しての指導・助言、学習指導案への指導・助言を行わせる。</li> <li>自己の研究授業、研究協議に教諭を同席させ、記録を担当させる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活指導やキャリア教育に関する取組について評価し次年度の改善につなげる。</li> <li>担当する学年の生活指導上の課題を分析し、次の年度に生かす。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部アンケートや外部機関との連携会を通じて、課題を整理する。</li> <li>外部機関との連絡会に出席させ、学校の要望や次年度の課題を把握する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年度当初に問題提起した課題について、目標の達成状況を評価し、次年度の計画を立てる。</li> <li>主幹教諭や分掌主任に、実現状況や改善策を報告させる。</li> </ul>

主幹教諭は、主任教諭に身に付けさせる力を参考にOJTの計画を立てます。

主任教諭は教諭の育成を図ります。教諭のページも参考にし、計画的にOJTを実施します。

P (計画・立案する場面、見直しをもつ場面)  
 D (取組を行う場面、職務を実行する場面)  
 C (振り返る場面)  
 A (次に生かす場面)  
 のサイクルでOJTを実施します。

体罰を防ぐためのOJTについても示しました。

主任教諭の場合は、「学習指導力」、「生活指導力・進路指導力」、「外部との連携・折衝力」、「学校運営力・組織貢献力」の四つの力のそれぞれについて示された具体的な内容と方法を参考に、OJTの内容や方法を実施します。

(5) 表の活用について

OJT担当者は、OJT対象者の職層に合わせて、OJTの目標を設定し、具体例で示した内容等を示してありますので、組織的にOJTを充実させるために活用しましょう。

## 2 教員が身に付けるべき力とOJTの具体例

### (1) 教諭

OJTで身に付ける内容が多くありますが、教諭自身がOJTで教える立場になり、相互に高め合うことも有効です。外部との連携・折衝力や学校運営力・組織貢献力も併せて育成していきましょう。

	学習指導力	生活指導力・進路指導力	外部との連携・折衝力	学校運営力・組織貢献力
<p>教諭として身に付けるべき四つの力</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>授業をデザインすることができる。</li> <li>ねらいに沿って学習を進めることができる。</li> <li>児童・生徒の興味・関心を引き出し、個に応じた指導ができる。</li> <li>主体的な学習を促すことができる。</li> <li>学習状況を適切に評価し、授業を進めることができる。</li> <li>授業を振り返り、改善できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>児童・生徒と良好な関係を構築することができる。</li> <li>児童・生徒の思いを理解し、適切に指導できる。</li> <li>児童・生徒の個性や能力の伸長並びに健全な心身及び社会性の育成を通して自己実現を図らせることができる。</li> <li>生活指導・進路指導上の課題を発見し、解決できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題に応じ保護者・地域・外部機関と連携をとり解決に向けて取り組むことができる。</li> <li>保護者・地域・外部機関との協働の下、自校の教育力の向上を図ることができる。</li> <li>学校からの情報発信や広報、保護者・地域・外部機関からの情報収集を適切に行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当する校務において企画・立案することができる。</li> <li>上司や同僚とコミュニケーションをとりながら、円滑に校務を遂行できる。</li> <li>組織の一員として校務に積極的に参加できる。</li> <li>校務の問題点を把握、改善できる。</li> </ul>
OJTの方法（無印は全校種共通）				
<p>計画・立案する場面 見通しを持つ場面</p>	<p>単元及び1単位時間の授業の展開を考える。板書計画や評価計画を立てる。教材研究や教材の準備を行う。</p> <p>指導教諭や指導教員等、他の教員の授業を参観させる。</p> <p>学年や教科担当、グループで相談させる。</p>	<p>担当する児童・生徒の実態を把握し、伸ばすべき個性・能力を見いだす。</p> <p>学校や学級が直面する生活指導上の課題を把握し、対応策を考える。</p> <p>児童・生徒及び学校等の状況に応じたキャリア教育の計画を立てる。</p> <p>学年や教科担当、指導グループで相談させる。</p> <p>生活指導主任、進路指導主任により講義や助言をさせる。</p>	<p>1年間の保護者会や個人面談、地域行事、上級学校等との連携についての見直しを持つ。</p> <p>保護者会や家庭訪問、個人面談等の進め方を知り、保護者に伝える内容を整理する。</p> <p>自校と連携している外部機関を知り、対応方法について理解する。</p> <p>学年会で年間の計画を立てさせる。</p> <p>指導教員等から連携方法を聞いて学ばせる。</p>	<p>担当する校務分掌の職務内容を理解し、1年間の職務の見直しを持つ。</p> <p>前年度の学校評価を生かし、担当校務分掌の計画を立てる。</p> <p>校長の学校経営方針に基づき、自己申告書や学級経営案等を作成する。</p> <p>校務分掌の会議で職務内容を理解させる。</p> <p>分掌担当の主幹教諭や主任教諭等から指導を受けさせる。</p>
<p>OJTシートや自己申告書を活用して、身に付けるべき力を明確にしましょう。</p>				
<p>指導を行う場面 職務を実行する場面</p>	<p>教材・教具を工夫し、児童・生徒に興味・関心を持たせる指導を行う。</p> <p>発問を工夫し、児童・生徒が自ら調べたり考えたりする場面を設定する。</p> <p>机間指導により、児童・生徒の実態を把握し、個に応じた指導を行う。</p> <p>教員間で児童・生徒の状況や課題を共通認識して指導を行う。</p>	<p>担当学級、学年の生活指導を徹底させる。</p> <p>児童・生徒の生活指導上の問題に直面した際、他の教員に相談しながら解決する。</p> <p>人権に対する意識を高めるとともに、いじめの防止、体罰によらない指導についての基本的な考え方を理解する。</p> <p>キャリア教育について、職業調べ、職</p>	<p>計画に基づいて、適宜、相手方と連絡をとる。</p> <p>保護者・地域・外部機関と相互に理解し合い、問題点の解決に向け誠意を持って対応する。</p> <p>校長・副校長や主幹教諭等の指示で、保護者や外部機関と連絡をとる。</p> <p>必要に応じて、保護者・地域・外部</p>	<p>学年主任等の指導を受けながら、学級経営を行う。</p> <p>校務分掌の主任の指示を受けたり、他の担当者との協力し、職員会議で提案したり、職務を遂行したりする。</p> <p>担当者として他の教員に対して、必要な指示を出す。</p> <p>適宜、主任を通して校長・副校長に報告する。</p>

	<p>スマールステップの目標を明確に持ち、授業を実施させる。 他の教員から参観した授業についての指導・助言を受けさせる。</p>	<p>場体験、インターンシップなどについて、学年等の教員と相談しながら、実施する。 児童・生徒の健康や障害の状態、能力・適性などを客観的に理解し、個への発達援助・指導を行う。 進路指導に関する個人面談や三者面談を行う。 他の教員と連携し、日常的に生活指導を行わせる。 学年等の教員と連携し、キャリア教育を行わせる。</p>	<p>機関に必要な情報提供や適切な説明をする。 ゲストティーチャーやボランティアに対して、活動の内容や意図を説明し、効果的な教育活動を促進する。 学級担任として、保護者対応を適切に行わせる。 学年会や校務分掌等で、担当として、外部機関等との連携を推進させる。 地域行事等に積極的に参加させる。</p>	<p>日常業務として担当職務を遂行させる。 校務分掌の部会で、主幹教諭や主任教諭から指導・助言させる。</p>
<p>振り返る場面</p> <p>設定した目標や実際の職務について振り返り、次の目標を立てましよう。</p>	<p>児童・生徒の学習の定着の状況を評価する。 自分の指導を振り返る。 週ごとの指導計画に振り返りを記載させる。 学年や教科担当、グループで相談させる。</p>	<p>学年や学級の生活指導・進路指導上の課題や解決のための実践に基づき、更なる改善策を考える。 課題や改善策について、学年主任、生活指導主任及び進路指導主任に報告する。 学年や教科担当、指導グループで相談させる。 生活指導全体で情報共有させる。 学年主任、生活指導主任及び進路指導主任の指示の下、課題解決を図る。 振り返りを生かし、生活指導・進路指導に関する計画を立てさせる。</p>	<p>自分自身の取組やその成果について振り返る。 自己申告の中間申告に振り返りを記載させる。 学年会で相談させる。 取組の課題を職員会議等で情報共有させる。</p>	<p>校務分掌の進捗状況を確認する。 終了した行事等については、学校全体の取組や児童・生徒の変容等の振り返りとともに、教員自身の職務への取組状況を振り返る。 担当の校務分掌についての成果と課題をまとめる。 校務分掌の部会で振り返りをさせる。 自己申告の中間申告に振り返りを記載させる。</p>
<p>次に生かす場面</p>	<p>指導教員の指導を参考に、自分の指導を改善する。 反省を生かし、次の単元や時間の授業を行わせる。</p>	<p>振り返りを生かし、次の保護者面談や外部機関との連携を行う。 場合によっては、保護者面談に学年主任等が同席し、実際の対応を学ばせる。</p>	<p>スマールステップで行った振り返りに基づき、取組についての次の目標を設定し、実行する。 分掌の主任が進捗管理を行い、次の目標を設定させる。</p>	<p>スマールステップで行った振り返りに基づき、取組についての次の目標を設定し、実行する。 分掌の主任が進捗管理を行い、次の目標を設定させる。</p>
<p>教諭が、他の教諭に教える立場として、OJTを行う場面</p>	<p>教諭の授業を見て、具体的な意見を言う。 専門としている教科・領域等について、教諭に指導・助言を行う。 校内研究で教諭の授業に積極的に意見等を発言させる。【小】 校内研修で他教科の教員と指導方法を共有し合えるよう、提案させる。【中・高】 OJT研修会で講師となり、教諭に指導・助言させる。</p>	<p>自校の生活指導・進路指導上の課題に気付き、教諭に問題提起する。 他学年や他の学級の生活指導上の問題について、共に対応したり、効果的な指導方法について助言したりする。 学年会等で教諭に、自分が対応した事例や面談等について、情報提供させる。</p>	<p>保護者との対応や外部機関との連携の経験について、教諭に伝える。 学年会等で教諭に、自分が対応した事例等について、情報提供させる。</p>	<p>校務分掌の中で、責任者となる役割となり、教諭に指示を出す。 経験のある分掌について、教諭に職務内容や年間のスケジュール等を教える。 校務分掌の部会で教諭に、自分が経験した職務について、報告させる。</p>

## 2 教員が身に付けるべき力とOJTの具体例

### (2) 主任教諭

主幹教諭を補佐する役割として主幹教諭から教えられる(指導を受ける)立場と、教諭を育成する役割のOJTが必要である。

主任教諭として身に付けるべき四つの力	学習指導力	生活指導力・進路指導力	外部との連携・折衝力	学校運営力・組織貢献力
<p>計画・立案する場面 見通しを持つ場面</p> <p>OJTシートや自己申告書を活用して、身に付けるべき力を明確にしましょう。</p>	<p>児童・生徒の主体的な学習を促す授業の展開を考え、他の教員に提案する。 授業改善や授業評価について学年、担当教科の実態を捉え、課題を提案する。 学年会や教科部会等で年間授業計画等を提案したり、教科シラバスを作成する。 児童・生徒の障害の程度に合わせた個別の指導計画を作成し、それを基に他の教員との連携を図る。【特】 指導上の課題を整理し、課題の解決に向けた研修会を企画立案する。</p>	<p>担当する学年や分掌の課題を捉え、いじめの防止や体罰防止のための組織的な対応策を提案する。 教員に日頃から声をかけ、各学年の状況と課題を把握させる。 地域や保護者の外部アンケートや、保護者会で出された情報を収集し、課題を整理させる。 各学年の取組状況から、研究や研修についての課題を把握し、課題を設定させる。 キャリア教育に関する、担当する学年の年間指導計画を作成させる。</p>	<p>年間の指導計画に照らして、保護者・地域・外部機関との折衝の機会や連携の取り方について見通しを持つ。 学校公開や保護者会などの運営や外部機関や異校種間連携に係る研修会を企画運営させる。 奉仕体験活動の担当者として地域や外部機関と連携させる。【高】 地域と連携した防災訓練を企画運営させる。【中・高】</p>	<p>担当する分掌の年間計画を提示し、教諭等に見通しを持たせる。 学校の課題を捉え、校長・副校長や主幹教諭に問題提起する。 自分の所属する分掌の課題について、主幹教諭に報告・相談させる。 主幹教諭の助言の下、学校評価の目標の達成状況についてまとめさせる。 学校公開の企画立案を担当させる。【中・高】 部活動顧問会議を担当させる。【高】 教科会の企画運営を担当させる。【高】</p>
<p>指導を行う場面 職務を実行する場面</p>	<p>児童・生徒が興味を持ち、主体的に学習する授業を行い、若手教員等に公開する。 若手教員と相互に授業参観し合うとともに、指導のポイント等の解説や助言をする。 校内外の研究会で研究授業を行わせる。 指導教諭の模範授業に参加させ、他の教員にその内容を伝達させる。 若手教員等の授業を定期的に相互観察させ、課題を副校長や主幹教諭に報告させる。 教科会や分掌部会の中で教諭の育成状況と課題を報告させる。 研修会等で、日頃把握している指導上の課題に対応させ、まとめの話をさせる。 研究発表会に参加させ先進的な授業実践に</p>	<p>若手教員等の抱える課題に気づき、解決に向けて助言する。 実態に応じ、児童・生徒の指導を一人の教員に任せず、複数の教員で対応するなど、体罰防止に努める。 対象教員の授業や指導場面にT・Tとして入らせる。 課題解決に向けて、教員の実態に合った複数の方法を提示させる。 研修会において、話し合われた内容を日常の実践につなげる具体的方法を提示させる。 キャリアガイダンスや進路説明会の企画・運営を担当させる。【中・高】</p>	<p>保護者・地域・外部機関に対し、学校の考え方を明確に示し、円滑な関係を築く。 校長・副校長が保護者に対応する場面に、学年主任として立ち会わせ、対応について学ばせる。 地域懇談会(学校運営連絡協議会)等の企画・運営、児童相談所、警察、医療機関等、外部機関との渉外担当を経験させる。 地域と連携した防災訓練を実施させ、渉外担当を経験させる。【中・高】</p>	<p>主幹教諭を補佐し、担当の学年や分掌の進捗状況を確認しながら、全体の進捗管理をする。 分掌の職務の進捗状況の報告を受け、担当者に対して必要な助言をさせる。 分掌の責任者を経験する中で、常に問題点と改善策を整理させる。 校内研究・研修会で司会を担当させ、意見の調整、論点の整理を行わせる。 学校公開の企画・運営を担当させる。 部活動顧問会議の企画・運営を担当させる。【中・高】</p>

### OJTの方法(無印は全校種共通)

<p>振り返る場面</p> <p><b>設定した目標や実際の職務について振り返り、次の目標を立てよう。</b></p>	<p>触れさせる。</p> <p>評価計画に基づき、児童・生徒の学習状況や学習の定着の状況を把握し、自分の授業の成果と課題を分析する。</p> <p>授業改善の実現状況や若手教員の育成状況を把握する。</p> <p>授業評価を分析し、課題と改善策を提案する。</p> <p>授業改善推進プランの実現状況を、教科主任や学年主任とともに分析させる。</p> <p>若手教員への学習指導に関わる指導・助言が、授業に生かされているか検証させる。</p>	<p>薬物乱用防止教室等を企画運営させるとともに外部機関と連携させる。</p> <p>生徒に自己有用感を育む指導ができていのか、成果と課題を分析する。</p> <p>問題行動に対して複数の教員で対応しているか、担当する学年や分掌の中で確認させる。</p> <p>生徒面談の際、状況に応じて主幹教諭等を同席させ振り返りを行わせる。</p> <p>【中・高】</p> <p>生徒会指導を担当させ、生徒会の課題を発見させる。【中・高】</p> <p>児童・生徒の情報交換会の内容が適切であったか検討させる。</p>	<p>外部との連携の在り方について、校内で共通理解を図る。</p> <p>外部連携・折衝に関する研修で指導的な役割を担わせる。</p> <p>どんな研修テーマも、外部の視点を持つようにさせる。</p> <p>地域連絡協議会・学校運営連絡協議会等の意見を基に学校の課題を見い出させる。</p>	<p>担当学年の教育課程の実施状況や担当する校務分掌の職務についての成果と課題を、主幹教諭に報告する。</p> <p>授業時数確保の方策を提案させ、その実現のために対応しなければならぬことを考えさせる。</p> <p>次年度の教育課程編成に向けて、行事の精選等を提案させる。</p> <p>学年会や教科会の実施状況を報告させる。</p>
<p>次に生かす場面</p>	<p>児童・生徒の学習の定着の状況を把握し、補充的な学習を実施する。</p> <p>校内研究の年間計画を作成する。</p> <p>研究テーマの設定に向け、成果と課題を整理し、研究推進委員会に報告させる。【小】</p> <p>次年度の年間授業計画や教科シラバスを作成させる。</p>	<p>生活指導やキャリア教育に関する取組について評価し次年度の改善につなげる。</p> <p>担当する学年の生活指導上の課題を分析し、次年度の改善策を生活指導部に提案させる。</p> <p>職場体験やインターンシップの成果と課題を整理し、進路指導部に報告させる。【中・高】</p>	<p>外部アンケータや外部機関との連絡会を通して、課題を整理する。</p> <p>外部機関との連絡会に出席させ、学校への要望や次年度の課題を把握するとともに、次年度の改善策を校長、副校長や担当の主幹教諭に提案させる。</p>	<p>年度当初に問題提起した課題について、目標の達成状況を評価し、次年度の計画を立てる。</p> <p>主幹教諭や分掌主任に、実現状況や改善点を報告させる。</p> <p>学校評価を分析させる。</p>
<p>主任教諭が、教諭に教える立場としてOJTを行う場面</p>	<p>教諭の育成計画を作成させる。</p> <p>校内研修において人材育成の役割を担わせる。</p> <p>若手教員の相談に日頃から応じさせ、研修会のテーマにさせる。</p> <p>授業参観等を通して、教諭の課題を設定し、育成計画を立てさせる。</p> <p>若手教員の研究授業を参観し、指導・助言を行わせる。</p> <p>教諭の授業評価の集計分析方法に関して指導・助言させる。</p> <p>教諭の教材研究に際しての指導・助言、学習指導案への指導・助言を行わせる。</p> <p>自己の研究授業、研究協議に教諭を同席させ、記録を担当させる。</p>	<p>育成担当者として、教諭の生活指導力・進路指導力の向上に向けOJTを行う。</p> <p>児童・生徒指導や教育相談の実際の場面に立ち会わせる。</p> <p>児童・生徒の実態を捉えさせ、校内の生活のきまりについて、改善点や見直しの必要がないか考えさせる。</p> <p>職場体験やインターンシップの運営に関わらせる。【中・高】</p> <p>登下校マナー指導、制服着用指導に同席させ、実践的指導を行わせる。</p> <p>【中・高】</p> <p>交通安全教室、薬物乱用防止教室の運営に携わらせ、学齢・年齢に応じた指導を身に付けさせる。</p> <p>キャリアアゲイタンスに参加させ、実践的にキャリア教育のスキルを身に付けさせる。【中・高】</p>	<p>育成担当者として、教諭の外部連携・折衝力の向上に向けOJTを行う。</p> <p>外部との連携・折衝を教諭に担当させ、経過報告を受けて助言を行わせる。</p> <p>外部との折衝担当と反省会を持たせ、成果と課題を確認させる。</p> <p>外部機関を招いた研修会を企画・運営させ、外部との折衝について課題を明確にさせる。</p> <p>P T A総会、保護者会等の企画運営、進行の補助を担当させる。</p> <p>地域行事へ積極的に参加させる。</p> <p>登下校マナー指導など、積極的に地域へ出向かせる。</p>	<p>育成担当者として、教諭の学校運営力・組織貢献力の向上に向けOJTを行う。</p> <p>研究発表会を前に、他校の研究発表を見に行かせ資料を収集させる。【小】</p> <p>研究発表に向け、担当ごとに進行計画を提案させる。【小】</p> <p>校内研究会で、研究の方向性を示す意見を言わせる。【小】</p> <p>教諭に学校公開講座の補助的役割を担当させる。</p> <p>教諭等に体罰防止に関する指導・助言を行わせる。</p>

2 教員が身に付けるべき力とOJTの具体例  
 (3) 主幹教諭及び指導教諭(指導教諭部分は)

学校の経営方針に基づき、主任教諭の取組状況について、進捗管理を行います。主幹教諭・指導教諭が連携してOJTを推進していきましょう。

	学習指導力	生活指導力・進路指導力	外部との連携・折衝力	学校運営力・組織貢献力
主幹教諭・指導教諭( )とし て身に付けるべき 四つの力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自校の学習指導の状況や課題について校長・副校長に報告し、改善策を提案できる。</li> <li>・年間指導計画の実施状況を把握し、学年主任や教科主任に指導・助言できる。</li> <li>・全学年・全教科等にわたる課題を整理し、学校全体の年間指導計画や授業改善推進プラン、個別指導計画、評価計画等を作成することができる。</li> </ul> <p>自校において、校内OJTや学習指導に関する指導・助言を行うことができる。</p> <p>模範授業及び公開授業を実施し、教科等の指導技術を普及することができる。</p> <p>他校の求めに応じて授業を観察し、指導・助言を行うことができる。</p> <p>教科指導資料等開発、優れた教科指導のための教材開発等を行うことができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・児童・生徒の観察や教員からの情報収集に基づき、自校の生活指導・進路指導の課題を捉え、改善策を示すことができる。</li> <li>・体罰を根絶し、不適切な指導を防止するため、主任教諭を活用した報告、連絡、相談の徹底、複数の教員による対応等、組織的な対応について進捗管理することができる。</li> <li>・生活指導・進路指導の状況について、適時適切に校長・副校長に報告し、対応策を提案できる。</li> <li>・指導方針や指導方法の徹底に向け主任等への指示や連絡・調整を行うことができる。</li> <li>・児童・生徒の個性や能力を把握し、自己実現に向けた生活指導・進路指導の計画・実施を行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保護者・地域・外部機関からの苦情や要請に対して、円滑かつ迅速な対応を図ることができる。</li> <li>・保護者や地域のニーズや教員の対応における課題を校長・副校長に報告し、解決策を提案できる。</li> <li>・外部への情報発信や広報について、ねらいに基づいた計画を立て、実施することができる。</li> <li>・地域・外部機関との連絡・調整を円滑に行い、課題解決を図ることができる。</li> <li>・学校行事や地域行事等を、保護者・地域・外部機関と協働・共創して行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分掌全体の進捗管理や分掌間の調整を行い、必要に応じ各分掌主任に、指導・助言を行うことができる。</li> <li>・いじめの防止や体罰防止に関する研修を計画的に実施する。</li> <li>・教員の職務遂行状況や、分掌における教員の意見等をまとめ、校長・副校長に意見具申を行うことができる。</li> <li>・各会議や校務を遂行する場において、校長の経営方針を周知徹底し、学校運営を行うことができる。</li> <li>・教育指導に必要な研修や研究を、組織的・計画的に進めるための企画・調整を図ることができる。</li> <li>・OJTに率先して取り組むとともに、実施状況を校長・副校長に報告し、改善策を提案できる。</li> </ul>
計画・立案する場面 見通しを持つ場面 OJTシート や自己申告書 を活用して、 身に付けるべ き力を明確に しましょう。	OJTで身に付ける内容			
指導を行う場面 職務を実行する場面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員の学習指導上の悩みや課題を早期に見し、個々の教員に応じた対応をする。</li> <li>・授業参観等をさせ、教員の悩みや課題を把握し、研修の状況や教員の育成案を校長・副校長に報告させる。</li> <li>・教員の育成計画を立てさせる。</li> <li>・研究授業の準備や事前授業にも参加し、教員の指導・支援を行わせる。【小・中】</li> <li>・都内公立学校の教員全体の「授業力」を向上させるため、年間の模範授業等の内容や時期の計画を立て、模範授業で周知する。</li> </ul> <p>全学年・全教科等にわたる課題を整理し、学校全体の年間指導計画や授業改善推進プラン、個別指導計画、評価計画等を作成する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・児童・生徒の個性や能力を把握し、自己実現に向けた生活指導・進路指導の計画・実施を行う。</li> <li>・各学年、学級の指導状況を把握し、実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域・外部機関との連絡・調整を円滑に行い、課題解決を図る。</li> <li>・学校の課題を解決するための外部機関との連携の在り方について校長・副校長に対して提案させる。</li> <li>・学校運営に関わる地域・外部機関の人材リストを作成させ、運用について職員に説明させる。</li> <li>・地域関係者との連絡会に出席させ、企画運営を任せ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教育活動に必要な研修や研究を、組織的・計画的に進めるための企画・調整を図る。</li> <li>・体罰防止のための研修計画を立てる。</li> <li>・自校の研修・研究の課題について、校長・副校長と意見交換させる。</li> <li>・研究主任と協働して自校の研修・研究計画を立てさせ、企画調整会議等で方針について説明させる。</li> <li>・研究推進委員会の企画運営を行わせる。</li> </ul> <p>OJTに率先して取り組むとともに、実施状況を校長・副校長に報告し、改善策を提案する。</p> <p>体罰防止の研修を実施する。</p>

	<p>現在の計画等を見直し、課題と改善案を校長・副校長に提案させる。</p> <p>学年主任・教科主任に課題を出させ、それを整理分析させる。</p> <p>研修会において、個別指導計画の作成について説明させる。</p> <p>模範授業や公開授業を年間複数回、実施することにより、授業力のより一層の向上に努める。</p>	<p>態に応じて複数の教員で、児童・生徒の指導を行うなど、体罰防止に向けた対応について、学年主任等に指示する。</p> <p>自校の生活指導・進路指導の在り方について校長・副校長に対して提案させる。</p> <p>学年主任と協働して、自校の進路指導計画を作成し、提案させる。</p>	<p>域・外部機関との協働について校長・副校長に提案させる。</p> <p>地域行事に関する連絡会に、定期的に参加させる。</p> <p>保護者・地域・外部機関との協働・共創について職員会議で提案させる。</p>	<p>OJTを担当する教員の成果と課題を校長・副校長に報告させる。</p> <p>校内の全教員のOJTの進捗状況を集約し、今後の取組の方針についてまとめさせる。</p> <p>主幹会議でOJTの在り方について議論し、校長・副校長に対して改善策等を提案させる。</p>
<p>振り返る場面</p> <p>設定した目標や実際の職務について振り返り、次の目標を立てよう。</p>	<p>授業改善や教員育成の成果と課題を分析する。</p> <p>授業評価や授業改善推進プランの進捗状況を、教科主任や学年主任に分析させ、学校としての成果と課題をまとめる。</p> <p>学習指導に対する指導・助言が、授業に生かすことができているかを検証させる。</p> <p>模範授業について協議会で説明することにより、本時の指導を理論的に価値付けする。</p>	<p>生活指導・進路指導についての成果と課題を分析する。</p> <p>日常の生活指導を振り返り、協議する。</p> <p>生活指導全体等で、指導方法や指導体制について検証させる。</p> <p>進路指導報告会で、指導や傾向、結果を報告させる。【中・高】</p>	<p>外部との連携・折衝の在り方について、成果を分析する。</p> <p>外部との連携・折衝に関する研修で、指導的な役割を担わせ、幅広い視野を保持させる。</p>	<p>教育課程の実施状況など、分掌主任に対して成果と課題を分析し、報告する。</p> <p>いじめ防止対策推進基本方針等に基づき取組を検証する。</p> <p>次年度の教育課程編成に際し、授業時数や行事の精選を提案させる。</p> <p>次年度の研修内容を、教育課程の編成を意識して提案させる。</p>
<p>次に生かす場面</p>	<p>次年度の年間指導計画や校内研究の計画を立てる。</p> <p>次年度の年間授業計画及び評価計画を作成させる。</p> <p>研究の成果と課題を研究担当の主任教諭等に報告させ、次年度校内研究計画を作成させる。</p> <p>今年度の協議会等の状況を生かし、次年度の模範授業等の計画を立てる。</p>	<p>生活指導に関わる取組について評価し、次年度の改善につなげる。</p> <p>職場見学や職場体験の成果と課題を整理し、進路指導部に報告させる。</p> <p>安全教育の全体計画を検証させる。</p>	<p>外部アンケートや関係機関との連絡会を通じて、課題を整理する。</p> <p>関係機関等との連絡会に出席させ、次年度の課題を整理させる。</p> <p>校長・副校長、各担当者に成果と課題を報告させる。</p>	<p>年度当初に問題提起した課題等について、目標の達成状況を評価する。</p> <p>体罰防止研修を次年度の行事予定に位置付ける。</p> <p>分掌主任に、実現状況や改善点を報告させる。</p> <p>学校評価の重点項目等について分析させる。</p>
<p>主幹教諭や指導教諭が、主任教諭、教諭に教える立場として、OJTを行う場面</p>	<p>OJT責任者として、主任教諭の学習指導力の向上に向けた取組を行う。</p> <p>他校での授業評価プランを分析させる。</p> <p>児童・生徒による授業評価の改善案を企画させる。</p> <p>計画に基づく授業進行を意識するよう学年会や教科会で周知させる。</p> <p>研究会等で、教員の課題に即した意見を発言させる。</p> <p>他の教員の授業力を高めるため、指導・助言を行う。</p>	<p>OJT責任者として、主任教諭の生活指導力・進路指導力の向上に向けた取組を行う。</p> <p>学校事故の報告と対応を、毎月の職員会議で報告させる。</p> <p>企画調整会議等で、指導方針の違いを調整させる。</p> <p>課題解決に向けて、各教員の考えを集約させる。</p> <p>具体的な手立てを教員から提案させ、それについて指導・助言をさせる。</p>	<p>OJT責任者として、主任教諭の外部連携・折衝力の向上に向けた取組を行う。</p> <p>保護者対応に学級担任と同居させ、助言したり方向性を示させたりする。</p> <p>学校案内のパンフレットの改訂を担当させる。</p> <p>実施した学校評価から保護者や地域のニーズについて整理させる。</p> <p>教育課程上の変更点を全教員へ周知させ、保護者等へ説明させる。</p>	<p>OJT責任者として、主任教諭の学校運営力・組織貢献力の向上に向けた取組を行う。</p> <p>年間計画の調整を担当させ、他の分掌の課題を理解させる。</p> <p>学校評価で、各分掌から出された課題を整理しまとめさせる。</p> <p>学校全体の情報を整理させ、各会議等に提案させる。</p> <p>各会議録の管理をさせ、校務全体の進捗管理を行わせる。</p>

# 活 用 資 料

～ O J T の実践を進めるに当たって～

## 資料1 学校におけるOJTの場面や方法

「OJTガイドライン【第3版】」は、OJTの更なる推進を目指して作成していますが、OJTの基礎的な取組がおろそかになってはなりません。初任者教員をはじめ若手教員などに説明する機会もあることから、「OJTガイドライン（平成22年3月）」の「学校におけるOJTの場面や方法」の本文を、引き続き掲載しています。

本資料は、学校にはOJTの様々な場面や方法がある中で、「先輩や上司からの日常的な助言や仕事ぶりから学ばせる」、「新たな職務を経験させる」、「教員相互で学び合う場を活用する」の大きく三つの場面に分けて、OJTの取組の在り方を示しています。

## 資料2 PDCAサイクル～OJTの計画・実施・検証・改善～

東京都教員人材育成基本方針【一部改正版】（平成27年2月）においては、OJTの手順として、以下のように示しています。

教員が身に付けるべき力を明確にし、OJTの目標を立てる。 OJTの方法を考え、教員に理解させる。 OJTを実施する。 OJTの成果を評価し、次の計画に生かす。
--

このOJTの計画、実施、評価、改善のサイクルは多くの学校で定着が見られていますが、初任者教員をはじめ若手教員などに説明する機会もあることから、前回のガイドラインに引き続き、本資料を掲載しています。

## 資料3 OJTシート

校長及び副校長は、一人一人の教員について身に付けさせたい力を明確にした上で、OJTシートに、当該年度のOJTの目標、OJTの方法を記入します。そして、指名したOJT責任者に、OJTの具体的な方法、OJTの実施状況、評価や必要な改善事項を記入させます。

本資料では、OJT対象者が教諭の場合と主任教諭の場合に分けて参考例を示しています。例えば、学校運営上重要な役割を担当する主任教諭のシートは、学校運営力・組織貢献力の記入欄を一番上にするとともに、枠を大きくする工夫をしています。

職層に応じたOJTの推進に向けて活用してください。

## 資料4 OJT診断基準

都立高校では、OJTを組織的な取組として推進していくために、平成26年度に「OJT診断基準」を策定し、実施してきました。

この診断基準では、「OJTガイドライン」で示された四つの力を育成するために、学校で行うべき組織的な取組を示しています。学校の取組がどのような状況にあるか、校長が自校の状況を確認するとともに、学校経営支援センターにおいても検証し、共通認識を持って、課題解決に当たります。

参考資料として掲載しますので、小学校、中学校、特別支援学校においても活用してください。

## Ⅲ 学校におけるOJTの場面や方法

学校にはOJTの様々な場面や方法がありますが、大きく分けると、「先輩や上司からの日常的な助言や仕事ぶりから学ばせる」、「新たな職務を経験させる」、「教員相互で学び合う場を活用する」の三つの場面に分けられます。ここでは、それぞれの場面におけるOJTの方法と有効に進めるためのポイントを紹介します。

### 1 先輩や上司からの日常的な助言や仕事ぶりから学ばせる

OJTの場面として学校内で最も多いものは、校長・副校長や先輩教員が日常の職務の中の様々な機会を捉えて行う指導や助言です。しかし、その場で思い付いたことをその都度教えているだけでは、教員に身に付けるべき力を定着させることができません。一人一人の教員の状況を見ながら意欲を高め成長させるためのポイントを押さえて進めることが大切です。

#### 理由を理解させよう

育成する側が、手順や方法を説明したり相手の不十分な点を指摘したりする際に、なぜそうするのか、なぜそういう行動をとるのかなど、理由を丁寧に伝えることが大切です。「この前教えたはずなのに……」と先輩教員が戸惑うとき、教員は意味が分からず指示どおりに動いていただけということが時々あります。事柄の根拠までしっかりと理解させ、他の場面でも応用できるようにしていきましょう。

#### 質問や報告を適時適切に行わせよう

指導・助言をする際には、相手に一方的に伝えるだけでは十分とは言えません。分からない点を質問させたり確認の言葉を入れたりすることによって、聞く側の理解が深まり、伝える側も説明や助言の方法を工夫することができます。

また、実践の途中経過や結果を教員から報告させることによって、問題点について共通理解ができ、教員に次の対応を考えさせたり必要な助言を与えたりすることができます。質問や報告は、教員を前向きに取り組ませるだけでなく、育成する側の実践の振り返りや教え方の改善にもつながるのです。

学年主任及び分掌主任は、教員に積極的に声をかけ、児童・生徒の指導におけるつまづきや取組について報告させるようにします。大小にかかわらず成果を認め、次の対応を考えさせたり必要な助言をしたりすることが大切です。

校長・副校長や主幹教諭は、分掌主任等に仕事の進捗状況や課題について、適宜報告させることが大切です。うまく進まない状況がある場合は、原因を分析させ、次の方向

性を一緒に考えましょう。

## 見せてイメージを膨らませよう

どんなに丁寧に伝えても、聞いた側に具体的なイメージが浮かばないとなかなか行動にはつながりません。例えば、児童・生徒への指導方法を伝えるときは、言葉での説明を繰り返すより、実際の場面を見せた方が効果的な場合があります。また、資料や具体物などがあることによって、より正確により早く伝えることができます。ただし、見せた結果、相手が何に気付いたか、どう理解したかを確認する必要があります。同じ場面を見ても相手によって感じ取るものが違うからです。

育成する側の教員が、見せる、気付いたことを言わせる、見るポイントを与えもう一度見せるという手順を繰り返すことによって、育成される側は見る際の視点を絞ることができ、自分自身のやり方のよさと課題に気付くことができるようになります。

状況に応じて、一緒にやりながら見せることも効果があります。例えば、気になる児童・生徒を同時に観察し、どう見取ったかのやり取りをする中で、児童・生徒理解の方法を教えることができます。保護者会の資料作りを一緒に行う中で、進め方や伝えるべきポイントを示すこともできます。

場面や経験を共有することによって、理解が容易になります。

## 相手の状況に合わせて段階的に教えよう

初任者研修と同じように、OJTも一人一人の教員に対して、意識的・計画的・継続的に行います。指導の計画を立てる、教える、理解しているかを本人に確認する、一緒に振り返りを行う、次の取組を決めるというサイクルを繰り返すことが必要です。

しかし、同じ経験年数の教員であってもそれぞれが持っている能力や抱えている課題は違うため、教えたことに対する理解の度合い、実施状況、その教員のつまずきなどを常に見極め、把握することが大切です。

校長・副校長が分掌主任を任命しても、期待する職務内容について一方的に説明したり、反対に任せっぱなしにしたりするケースが見られます。それまでの分掌主任の経験や本人の特性を十分踏まえ、段階を踏んで根気よく育成していきましょう。

## 2 新たな職務を経験させる

それまで経験したことのない職務を担当させることは、学校では日常的に行われています。しかし人材育成の視点から見たとき、ただ新たに職務を担当させるだけで終わっては、育成の効果は十分とはいえません。意識的・計画的・継続的に行うことで初めて

人材育成として有効なOJTになるのです。

新たな職務の内容は、同一分掌の中でより困難度や難易度の高い職務を経験させる、新たな分掌を経験させる、研究授業を行わせる、外部との折衝の場に参加させるなど多岐にわたります。

## 職務を経験させることの意義を自覚させよう

職務を通して教員に期待することを伝え、その職務が学校運営上どのような位置付けで、どのような役割を果たすのか、意義を考えさせましょう。それにより、育成される側は、自分への期待や役割が分かり意欲が向上するとともに、より学校経営方針（学校経営計画）に沿った形で職務を遂行することができます。育成する側も、人材育成や学校経営の方針を再確認することができます。

## 課題を発見させよう

前の担当者が行ったことをそのまま行うのでは、教育の質が向上しないのはもちろん、一人一人の教員の資質の向上や能力の開発にもつながりません。新たな職務を経験させる際には、その職務にどのような課題があるかを新たな視点で捉えさせましょう。

方法は様々です。課題について説明する、前年度の学校評価から読み取らせる、実態を見させそこから感じ取らせるなど、育成する側が最も効果的な方法を選ぶことが大切です。

## 提案させよう

学校では、日々様々な形で幾多の提案が行われています。起案という形で行われるものはもちろん、口頭で伝えるだけのものであっても、その内容が職務についての方針や計画、方法、役割分担等に関するものであれば十分提案と言えます。

提案させることは、学校運営上必要とされる様々な要素を考えなければできないものであり、育成の機会にもなります。

しかし、現実には、思い付きでなされたり十分に練られないまま提案されたりということが少なくありません。また、提案そのものがない例もあります。これでは円滑な学校運営がなされないだけでなく、人材育成上も効果的ではありません。

そこで、提案させる際には、次の点を必ず押さえさせるようにしましょう。

提案の内容：ねらい、実施計画、実施方法、教員の役割分担、実施後の評価など
提案の方法：口頭、メモ書き、提案（起案）文書、プレゼンテーションなど
提案の場面：担当者間の打合せ、学年会、分掌部会、企画調整会議、職員会議など
提案の時期：円滑な実施に向け、提案内容について十分検討できる時期

学習指導においては、学習指導案を作成することも提案の一つです。職務の内容や提案者の経験や資質・能力を踏まえ最適な方法を選びましょう。

## 実施後の成果や課題を確認させよう

どのような職務でも、実施後に振り返り、成果や改善点を明確にしておかなければなりません。しかし日々様々な対応に追われ、実施後の評価が不十分になっている現状があります。

育成する側が育成される側の教員に対し、「よかった点やうまくいかなかった点は何か」、「それはどうしてか」、「どうすればよりよくなるか」などを確認させましょう。口頭で行っても評価表を用いてもかまいません。保護者アンケートなど参考資料も活用しましょう。職務の担当者が自分の職務遂行について振り返る機会になると同時に、育成する側にとっても指導・助言の力を身に付けるためのOJTになります。

### 3 教員相互で学び合う場を活用する

学校には、教員同士が顔を合わせ、情報交換したり学び合ったりする場が多くあります。校内研究や校内研修は、教員全員が共通の課題解決に向かう中で、自己の指導改善を図っていく取組です。学年会や分掌部会では、日常の児童・生徒の実態から、望ましい対応や指導について共通理解することができます。

しかし、一人一人の教員の経験や能力が異なるため、同じ内容や課題に取り組んだ場合でもその理解度や成果はまちまちです。また、複数の教員が集まっているため、当事者意識を持って参加することが十分にできない場合もあります。教員相互で学び合う場をOJTとしていくには、自分の職務上の課題との関連を明確に意識して臨ませることが重要です。

## 教員一人一人に自分の課題を持たせる

校内研究・校内研修においては、同じテーマであっても、1年目と10年目の教員では自己の取組課題には違いがあります。

そこで、研究・研修に関する自分なりの目標をしっかりと持たせることが大切です。

具体的な方法としては、自己申告書に学校の研究・研修主題に基づいた自己の目標を書かせる、学年会や教科等部会の中で互いの目標を確認し合うなどがあります。研究主任や教務主任、学年主任であれば、自己の課題解決に加え、自分の学校や学年をどう変えていきたいか、自校の課題を踏まえどのような研究や研修にする必要があるかを、積極的に打ち出していくとよいでしょう。

また、授業参観や研修会、協議会の場において、漠然と見たり聞いたりしているだけでは、自分の実践の改善には結び付いていきません。どの場においても、目標や課題意

識を持って参加させていくための工夫をすることが大切です。

## 日常の授業や指導場面で実践する

生活指導研修会や授業研究会で、新たな発見、理解の深まりが得られ、職務への意欲を持ったとしても、それらを日々の授業や児童・生徒への指導場面において実践しなければ、自分のものとなっていきません。

研究会や研修会后に、指導改善シートを作成して実践し、その結果を報告する、校長・副校長や主幹教諭が授業を観察して、成果と課題を本人に伝えるなどして、必ず次に生かしていくことが重要です。

## 一人一人に自分の役割を持たせる

校内研修会における協議の場で、いつも固定した数名の教員だけが発言するという光景が見られます。協議を活発化させ教員の参加意識や能力を高めるためには、自分の役割や立場を意識して発言させる工夫が必要です。

まず、若手教員が素朴な疑問や感想を出し、次に伸長期の教員が自分の実践に関連付けて意見を出す、最後に、充実期の教員がそれまでの意見を踏まえ学校全体の状況に目を向け方向性を示すような意見を出すなどの工夫ができます。研究会や研修会当日のことだけでなく、それに伴う教科部会、分科会、学年会、また資料収集や研究収録の作成などあらゆる場で、自分の役割を持たせましょう。一人一人の教員の経験や能力に応じた、有効なOJTの機会となります。

## 成果と課題を常に確認する

教員が、OJTを通じて力を身に付けていくためには、自分の実践を常に見直し次への改善につなげていくことが必要です。

月1回の研究会や研修会の場だけでなく、研究部会、分科会、学年会、教科部会等、多様な場を通して、常に具体的な児童・生徒の姿を思い浮かべながら、手立てや実践したことの成果、何が課題であったかを確認することが大切です。

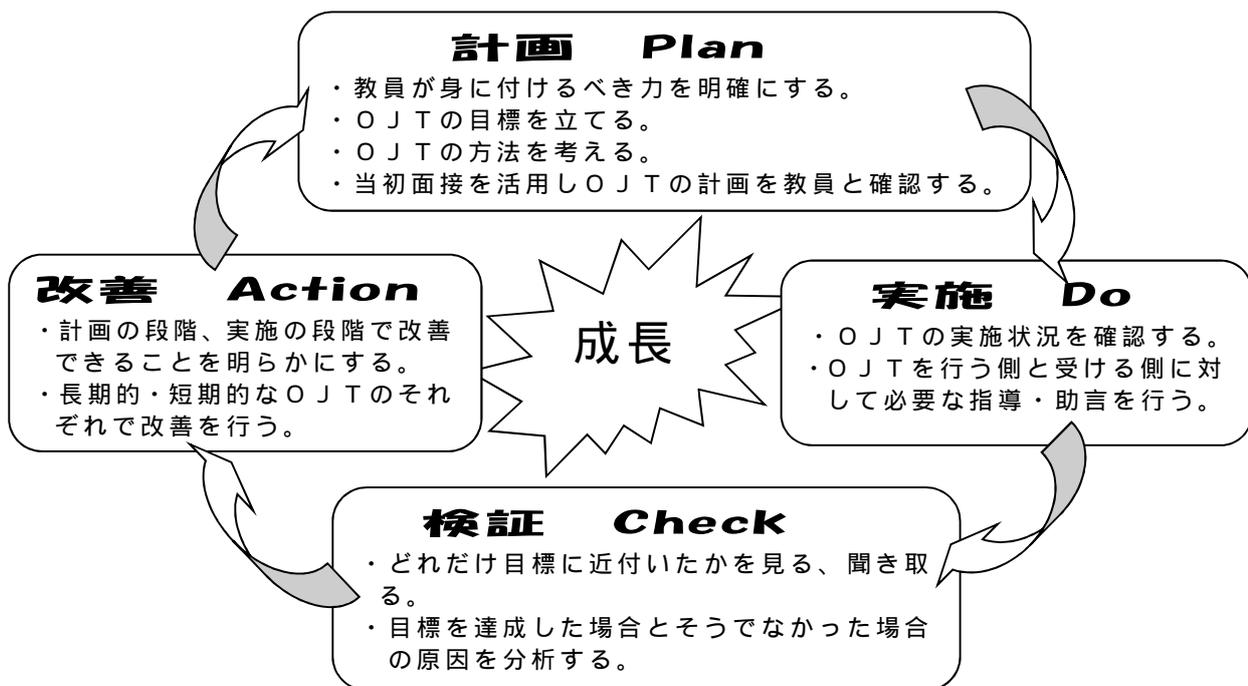
また、研究部会や企画調整会議では、研究の進め方、協議会の持ち方、進捗状況の確認などを行いましょ。研究主任をはじめ、各担当者にとっては、自分の職務を評価・改善する有効な機会となります。

## P D C A サイクル

## ～ O J T の計画・実施・検証・改善～

O J T は、育成する側とされる側がすぐ近くにいることや、育成の場が日々の職務そのものにあるという特徴を持っています。したがって、いつでもだれでもできるという良い点がある反面、どのような目標に向かってどんな場面で何をさせていくのか、誰が育成を担うのかが明確になりにくいという点もあります。目標や担当が明確でなければ、O J T を行っても十分な効果が得られません。

一人一人の教員の達成目標と O J T の方法をあらかじめ設定し、計画に基づいて実施し、成果と問題点を検証して、次の計画に向けて改善するという P D C A のサイクル（O J T サイクル）を動かしていくことが必要です。さらに、どの場面においても、O J T を行う側と受ける側が目標や方法等について、共通認識を持って進めていくことが重要です。



O J T サイクルは、1年間という単位で動かしていくものもあれば、短期間で終わるような一つの職務を通して動かす場合もあります。どちらにしても一つの O J T について、P D C A を意識して計画的に進めることが大切です。特に、短期間で行う O J T は、計画と実施のみを繰り返し、検証や改善がおろそかになりがちです。

また、これまでの人材育成は、計画(Plan)の部分が十分固まらないうちに、実施(Do)の段階に進んでいるというケースも少なくありませんでした。これでは、適切な評価を行うことが困難になります。一人一人の明確な目標や O J T の方法について、O J T を行う側と受ける側が十分理解してから始めることが大切です。

## OJTシート

【教諭対象】

	職名	氏名
OJT対象者	教諭	
OJT責任者		

## 1 校長・副校長の育成方針

身に付けるべき 四つの力	OJTの目標	OJTの方法
学習指導力		
生活指導力 進路指導力		
外部との 連携・折衝力		
学校運営力 組織貢献力		

## 2 OJTの具体的計画・実施・評価(OJT責任者記入)

身に付けるべき 四つの力	OJT担当者 職・氏名	OJTの具体的な方法	OJTの実施状況	評価・要改善事項
学習指導力				
生活指導力 進路指導力				
外部との 連携・折衝力				
学校運営力 組織貢献力				

OJTシートの参考例です。OJT対象者の職層やOJTの実施状況に応じて、シートを工夫改善して活用してください。ここでは、身に付けるべき四つの力について、教諭と主任教諭での重要度の違いを明確にしたシートの例となっています。OJT対象者の能力や適性に応じて作成してください。

## OJTシート

【主任教諭対象】

	職名	氏名
OJT対象者	主任教諭	
OJT責任者		

## 1 校長・副校長の育成方針

身に付けるべき 四つの力	OJTの目標	OJTの方法
学校運営力 組織貢献力		
外部との 連携・折衝力		
学習指導力		
生活指導力 進路指導力		

## 2 OJTの具体的計画・実施・評価(OJT責任者記入)

身に付けるべき 四つの力	OJT担当者 職・氏名	OJTの具体的な方法	OJTの実施状況	評価・要改善事項
学校運営力 組織貢献力				
外部との 連携・折衝力				
学習指導力				
生活指導力 進路指導力				

学校の教育力や課題解決を図る力を向上するためには、これまで以上に人材育成に組織的・計画的に取り組む必要があります。各校におけるOJTの組織的、計画的な取組を推進するため、このたび「OJT診断基準」を策定しました。

この診断基準は、「OJTガイドライン」で示された四つの力を育成するために、学校で行うべき組織的な取組を示しており、学校の取組がどのような状況にあるか、校長が自校の状況を確認するとともに、学校経営支援センターにおいても検証し、共通認識を持って、課題解決に当たり、都立高校全体の組織マネジメントの一層の向上を図ることを目的としています。

### 1 学習指導力の育成

1	授業公開を全教員が年1回以上行い、教員同士が互いに授業を参観できる。
2	教科主任を中心に教科会等で授業公開（研究授業含む。）等に基づき、授業力向上のための研修会等を実施している。
3	他校で実施される指導教諭の模範授業等に参加し、教科内等で伝達研修や分析会を実施している。

### 2 生活指導力・進路指導力の育成

1	学年主任が中心となって、計画的に学級経営、個人面談や保護者会等の運営方法についてOJTを実施している。
2	生活指導部、進路指導部等が教員を対象として、生徒への指導についてのOJTを実施している。
3	特別支援教育コーディネーター等を中心として、特別支援教育に関する知識や特別な配慮が必要な生徒への指導について、組織的にOJTを実施している。
4	スクールカウンセラー等と連携を図り、「人権教育プログラム」等を活用するなどして、いじめを防止し、早期発見・早期対応するための知識や実践力を高める取組を実施している。

### 3 外部との連携・折衝力の育成

1	募集対策として中学校や塾を訪問させたり、進路対策として企業や上級学校を訪問させること等を通して、連携・折衝力を養成している。
2	地域行事への参加や、奉仕・インターンシップにおける企業・NPO等との連携について、OJTを通して教員に意義や連携方法等が浸透し、継続されている。

### 4 学校運営力・組織貢献力の育成

1	分掌等の課題の発見や改善策について意見を報告させ、主幹教諭や主任教諭が指導・助言し、改善策を提案させている。
2	職層としての意識や能力形成について、上位の職層の業務のジョブシャドーや実務研修をOJTとして行い、全体の調整や進行管理をできるようにさせている。

### 5 組織的・計画的OJTの取組

1	管理職のOJT方針が教職員に周知されており、自己申告の面接等を通じてOJT対象者の目標を明確にし、達成目標の実現に向け、指導・助言を行っている。
2	管理職の育成方針に基づき、主任教諭等が、OJT責任者やOJT担当者として自らの経験、知識を活用し、連携しながら、意識的・計画的な若手教員の育成を実施している。
3	管理職の育成方針に基づき、OJT責任者とOJT担当者が連携を図り、OJTシート等を活用し、意識的・計画的な若手教員の育成を実施している。