

平成26年7月1日

校務改善を通じたOJTの実践

練馬区立石神井小学校

副校長 福山 広伸

I. 平成26年度の職員構成

○在籍児童数 570名

○通常学級 18学級

特別支援学級（言語障害通級指導） 4学級

特別支援学級（難聴通級指導） 1学級

教員 22名 + 非常勤教員 1名

教員 5名

教員 2名

養護教員 1名

管理職 2名

計 教員 33名

他 都費事務 1名 区費事務補助員 1名

区費用務主事 3名 区費給食調理 5名

スクールカウンセラー 1名

区費心のふれあい相談員 1名

学校生活支援員 1名

区費学校栄養補助員 1名

外国語活動指導員 1名

計 教員外 11名

職員合計 44名

◆教員の年齢構成・経験年数 等◆

	計	50才 以上	40～ 49才	30～ 39才	22～ 29才	産育 代替
通常学級 (内教職経験10年以内)	22名 (11名)	7名 (0名)	1名 (0名)	8名 (6名)	5名 (5名)	1名
特別支援通級指導学級 (内教職経験10年以内)	7名 (2名)	4名 (0名)	1名 (0名)	1名 (1名)	1名 (1名)	0名
本校を初任校とする教員 (9名)	1年次(1名)		2年次(4名)		3年次(2名)	
	4年次(0名)		5年次(1名)		6年次(1名)	
主幹教員(1名) 主任教諭(14名) 教諭(12名) 主任養護教諭(1名)						

II. 現状と課題

(1) 本校の校務分掌組織は、基本的に「一人一人に責任をもたせ職務を完結させる一人一役の個業化分業化した分掌組織」であった。

(教務部は無い。担当係として各自に割り当てる。)

○会議の精選と効率化が図られた。

○教員一人一人の責任感を育んだ。

▲「例年通りに！」…⇒数名の担当者のみでの力では、大きなエネルギーを要する「改善改革」まで意識が高まらず、消極的な体質になっていた。

▲自分の担当していた職務以外は、何がどのようになっているのか分からない。職員の入れ替わりがあった時などは引き継ぎが十分にできないため校務に支障を来す。

▲分掌組織では、**進行管理・指導助言**など、**分掌主任の力が生かされていなかった。**

例：運営委員会で分掌主任が出席している中、議案ごとに部内で担当した起案者が直接会議に顔を出し、順番に出入りして内容を説明していた。つまり分掌主任は自分の担当組織からの起案にもかかわらず、内容を十分に説明できない実態があった。

▲起案者と承認者（校長・副校長）以外が企画・起案にほとんど携わらない。

→他の教員の主体性・意識の減退

(2) 「140年の歴史ある学校。**地域からの大きな関心と期待。多くの協力者がいる。**」

○歴代PTA会長を中心とした多くの協力者がいて、青少年育成委員会・学校応援団（練馬区教育施策）等の活動が活発である。

▲地域の協力者との関わりや地域行事の参加が、管理職と一部の教員に限定されている。

▲地域の大きな期待と献身的な協力に対比して、学校職員側の姿勢が問われている。

(3) 「**授業力向上を図るために、数年ごとに研究校の指定を受けて校内研究に取り組んだ。**」

○本校教育活動の実践において、地域から高い評価を受けている。

○授業実践において、どの教員も一応のレベルを維持していて、若手教員も熱心に授業準備を行う風土ができています。授業内容等での苦情・クレームはここ数年聞かれない。

▲学級における約束・ルールなどが担任によってまちまちであり、学級編成替えや担任が替わったときに学習規律の徹底・学級経営の部分で苦慮することが多い。

▲研究発表会に向けて、教員の多忙感が増し、各自のゆとり・余裕が無くなった。

→学級が乱れてきた。児童の生活指導面での問題が多くなった。

→※若手教員が学級作り・学級経営・保護者対応の面で学ぶ機会がほとんど無い。

Ⅲ. 組織力の向上と人材育成を目指した取組

(1) **校務分掌組織の見直しとベテラン教員の意識改革**

①「**ベテラン教員・主任教員の積極的・主体的学校運営への参画を促す組織改革**」

◇主任・主幹・副校長・校長への**起案文書の流れを整理**し全教員に示し、分掌主任・学年主任の**指導・監督責任を明確**にした。企画調整会議では、各分掌主任に**関係起案について、全て主任自身で説明・提案**をさせた。

◇分掌主任・学年主任には、改めて自分が担当する組織マネジメントの責任をもたせるとともに、主任から副校長・校長への**報告・連絡・事前の相談**を徹底させた。

◇校務分掌組織の改訂を3年かけて段階的に行った。（円滑な学校運営への配慮）

◇「**何々をやる担当**」から、「**何々関連業務**」のように“**守備範囲**”を決めた。

旧：教科書担当の仕事 → 新：教務部内の仕事の一つ

旧：机・椅子担当の仕事 → 新：環境整備部内の仕事の一つ

②校務分掌組織を4つ（**教務・生活指導・研究研修・特別活動**）の領域に分けた。

例）運動会・学芸会などそれぞれの委員会として独立していた学校行事などを、全て特別活動委員会の中で統括的に運営推進していく。

→他の分掌組織にも関わるような大きな改善改革の案など、一つの委員会独自では検討・決定できなかったことも、一つの分掌組織の中で年間の教育活動全体を見とおしながらダイナミックな改善案を検討していくことができる。

（時期・内容・他の活動との吸収合併など）

(2) 校務支援組織（H24設置）を活用したOJTの推進

◆H23年度からのOJT＝「失敗例」

『OJTマンツーマングループを編成』（主1＋若1）

*授業を見合い、授業講評カードを活用しながら、相互研さんの場とする。担当主任教諭に校内で他教員の授業参観の調整をさせ、学習指導・学習指導外の研修の計画と実施に責任を持たせる。週案に研修の計画と実践を記載させ、進行管理を行わせる。

*若手育成における主任教諭とのマンツーマン的な指導体制は、若手教員にとって充実した研修となり、主任教諭にとっても責任感を育む学びの効果が大きいと判断した。

※結果「失敗」となった主な理由として考えられること…

- ・1年次以外は時間の調整が困難。研修の計画立てと時間調整だけでストレスになった。
- ・OJTを推進することについて、それぞれの学級や分掌の仕事が多忙な中で、「自分にとっても若手教員にとっても負担」との意識があり、指導が甘くなる傾向があった。
- ・1対1では易きに流れやすく、ついつい実践が先延ばしになる。
＝多くの主任教諭が、学校運営への参画意識と若手教員育成の職責への認識が低い。

◇H25年度より校務支援組織を活用したOJTを試行

校務支援部に、若手教員グループ(本校を初任校とする教員他)をメンバーとし、学校経営支援業務にかかわらせることにした。

- 【ねらい】
- ①若手教員とともに主任教諭の育成を図る。
 - ②学校組織の構成員としての広い視野と望ましいスタンスを確立する。
 - ③教員側からだけの論理・都合で物事を判断することのない教員を育成する。

【実際の活動例】

- ①副校長が直接若手への指導を行う定期的な研修の場を設定する。若手教員グループ
研修会を月1回程度（年間10回を目標）
*主幹教諭・指導担当の主任教諭も可能な限り同席させる。教員副校長が若手への研修を行う様子を見せ学ばせる。（範で示す）
*副校長からは、職務に向かう姿勢や考え方など学校組織の構成員としてのあるべき姿を学ばせることに努めた。若手教員に指導する言葉を聞いて、主任教諭たちには、自己を振り返る機会にするとともに、学校運営への参画意識を高める。
- ②地域行事(青少年育成委員会等)に参加させる。
*地域の方々の学校への見方や期待感、協力者の思いを実感させ、自己の職責の重さを認識させる。青少年育成委員会の打合せ会に参加。
- ③学校広報誌等の発送、学校公開などの受付・諸表示の準備作業。
*事務主事や用務主事の仕事を知らずなど、どのような校務があるのか認識を広げる。
- ④PTAや地域協力者と一緒に！ PTA主催の諸行事や準備活動に参加させる。
- ⑤研究授業等の講師を交えてのお礼の会、移動教室・運動会等学校行事の反省会の準備や企画をする。
- ⑥学校評議委員会・周年実行委員会等での教育活動の報告のプレゼン。接待。

(3) 本校の特色ある教育活動「地域の財（人材・地域環境・近隣施設）を生かした教育活動」を推進

◇指導計画の作成力・企画力・外部との折衝力・一般社会の常識を学ぶための研修・研さんの機会とする。

＊教員一人一人が地域の特徴を知り、その良さを実感し、地域に根ざしていくことが、「自分のふるさととして地域を愛する子供」を育成する教育活動を充実させていく。教員に学習の流れ、授業の構想を整理・計画させ、講師等の依頼交渉から事前打合せ、事後の挨拶等を行わせる。教員自身に外部と折衝する経験を積みませながら、地域の人の想いを理解させる。

(4) 本校でのジョブローテーションの現実的な対応

○担当者が異動し、新しく担当になったものが職務内容・運営についての申し送り・引継ぎが十分に行われずに、校務に混乱をきたしたことがあった。

人材育成の視点、円滑な校務運営の面でも、ジョブローテーションの必要性は高い。

【本校での対応】

◇50代のベテラン教員では、それぞれの経験により教員個々の個性・適正が明らかで、学校全体の校務運営からも、教員個々にとっても、若手育成の面でも、適材適所に人材活用をしていくことが校務を円滑にし、若手教員育成の面でも効果的であると判断

◇40代以下の教員については、2～3年ごとに違った役割を担わせて経験を積ませていく。

◇道徳教育推進教員、外国語活動推進教員、キャリア教育推進教員、小中一貫教育推進クリエーター等々に若手教員を登用し、校内における重要な役割を担わす。

IV. 成果と課題

- ①今年度からは主幹教諭が「若手教員グループ研修会」の企画・運営を全面的に行うようになった。2・3年次教員から研修課題を提案させ、自分たちが今必要としている研修を行うようにしたことで、若手教員たちの主体的な研修姿勢が高まってきた。
- ②職員会議などでは、ただ報告・確認事項を黙って聞いていただけの若手教員が、提案者・報告者となる機会が多くなり、発言が活発になってきた。教員としての自信の高まりがうかがえる
- ③ベテラン教員が指導的立場を担うことにより、ベテラン教員の自覚と責任感、自己有用感を高めていくことができた。（ベテランが元気で生き生き！）
- ④OJTが若手教員の指導力向上に止まらず、意識改革・世代間交流へと波及し、協働的組織的体制の基盤を築くことにもつながっている。今後も多方面へのよりよい変容に期待している。

「今後の課題」

○本校の校務支援組織のH24年設置当初のねらいの一つは「副校長の職務軽減」であった。どの教職員も日々多くの職務を抱えているため、内心組織一員に加わることをいやがっていた。実質的には、本組織は十分な活用はされず機能しなかった。

○H25年度校務支援組織に若手教員グループを加え「若手教員育成」を目的に加えたことにより、本組織の設置意義が高まり、機能し始めたところである。

※校務支援組織は、校務全体の効率化を図るとともに、組織全体・教員一人一人にとっても価値が感じられる組織でなければ機能しないことがわかった。