

若手教員の資質・能力の向上に向けた人材育成の在り方

ー メンターチームを中心とした校内システムにおける、
自己マネジメントシートを活用した面談を通して ー

【研究者】

研修2部 主任指導主事 村山 友一，指導主事 拝崎 美和・宗本 千鶴・上菌 貴史・
川口 健史・福地 孝倫

研修1部 主任指導主事 川口 大輔，指導主事 永松 陽子・北野 真・濱本 英一・益田 峻佑

【研究指導者】

広島経済大学教養教育部 教授 胤森 裕暢

研究の要約

本研究は、若手教員の資質・能力の向上に向けた人材育成の在り方を探り、その有効性を検証することを目的とした研究である。教員の資質・能力の向上については、学校内において同僚の教員とともに支え合いながらOJTを通じて日常的に学び合う校内研修の充実が重要とされており、校内OJTに係る実態調査から、校内OJTは行っているものの、学校全体で組織的に取り組むまでには至っていないことが分かった。

そこで、文献研究から、学校全体で組織的に若手教員の資質・能力の向上を目指すためには、本市の課題を踏まえたメンターチームの導入とメンターチームが行う具体的な活動の提案が有効であると考え、チーム全体を若手教員で構成した「メンターチームを中心とした校内システム」と、キャリア意識をもつとともに、他の教員と関わり合いながら経験学習モデルのサイクルを循環させることができる「自己マネジメントシートを活用した面談」を考案した。

研究協力校において、考案した手立てを検証した結果、若手教員の資質・能力の向上に有効であることが分かった。特に、メンター役を務めた若手後期教員（教職経験4～6年目）の自己の役割の自覚、若手教員同士の関わり合いの増加、キャリア意識の向上につながった。

I 主題設定の理由

昨今、教職員の大量退職・大量採用により、学校組織は大きな変化の時代を迎えている。本市も例外ではない。特に、平成27年度以降は、新規採用者数が年々増加しており、現在では、教職員数約5200人のうち、採用6年目までの教職員数が全体の約30%を占めるようになった。

また、令和2年度の本市教職員の年齢別分布

(図1) を見てみると、教職経験を重ねた50代後半と教職経験の浅い20代から30代前半の層の人数が多く、二極化が見られる。一方で、これらの2つの層をつなぐ中堅層の30代後半から40代前半の世代、そしてベテラン層の40代後半から50代前半の世代が極端に少なくなっている。

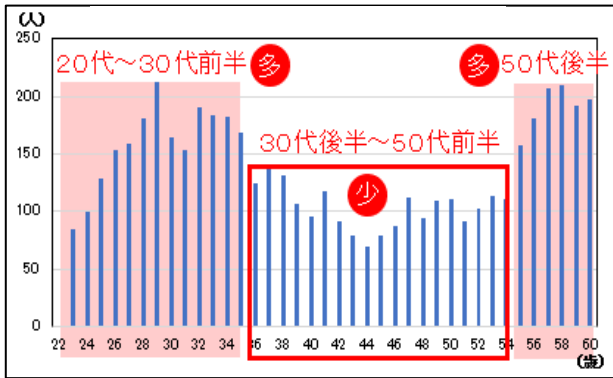


図1 令和2年度広島市教職員年齢別分布(全校種)

このように、教職員の年齢構成に生じている不均衡は、学校現場に様々な影響を及ぼしている。中でも、当センターで実施している新任の主任・主事研修における若手教員の割合を見てみると、経験年数6年目までの教員が主任・主事を務める割合が、年々増えていることが分かった。(図2)

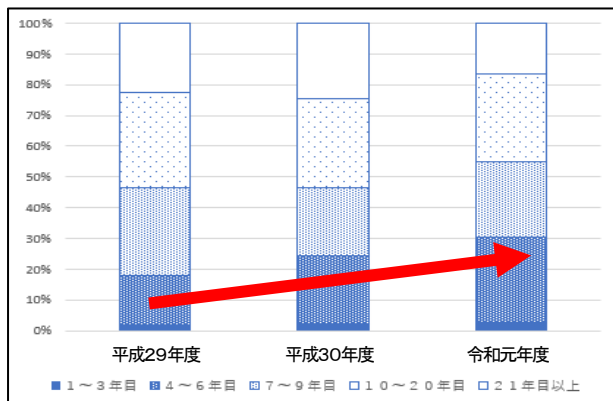


図2 新任の主任・主事研修における若手教員の割合

このことから、学校現場では、主任・主事等リー

ダーの若年齢化が進んでおり、本市において、若手教員の早期育成は喫緊の課題であると言える。

そこで、本研究では、若手教員の資質・能力の向上に向けて、どのような手立てを講じ、人材育成を図っていけばよいか、その在り方を探ることとした。

II 研究の目的

若手教員の資質・能力の向上に向けた人材育成の在り方を探り、その有効性を検証することを目的とする。

III 研究の方法

- 1 研究主題に関する基礎的研究
- 2 研究の構想
- 3 研究仮説及び検証の視点と方法
- 4 検証計画と実践
- 5 実践の分析と考察

IV 研究の内容

1 研究主題に関する基礎的研究

(1) 校内OJTに係る実態調査

中央教育審議会『これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～(答申)』(以下『答申』と表記)では、教員研修に関する改革の具体的な方向性として、次のように述べている。

『教員は学校で育つ』ものであり、教員の資質能力を向上させるためには、(中略)学校内において同僚の教員とともに支え合いながらOJTを通じて日常的に学び合う校内研修及び園内研修の充実や、個々の教員が自ら課題を持って自律的、主体的に行う研修に対する支援のための方策を講じることが必要である。とりわけ、授業研究をはじめとした校内研修及び園内研修の充実を図ることが重要であり、校内において組織的・継続的に研修

が実施されるよう実施体制の充実強化を図ることが必要である。」¹⁾

このことから、教員の資質能力の向上には、学校内におけるOJTの充実が欠かせないこと、また、組織的・継続的な取組になるよう校内体制の充実が必要であることが分かる。

そこで、本市の各園、各学校内におけるOJTの実態を把握するため、市内全公立学校234校における管理職（1名）及び管理職が選ぶ教員（4名）計1170名を対象にアンケート調査を行った。アンケートでは、学校内におけるOJTを「校内OJT」と示し、校内OJTの取組状況、教職員間での共通理解、校内OJTのための組織体制の有無等、5つの質問を行った。それぞれの質問に対する肯定的評価を表1に示す。

なお、校内OJTは、「職場内で日常的に行う具体的な仕事を通して、意図的、計画的、継続的に教員として必要な知識や技能等を習得させること。」と定義している。

表1 校内OJTに係る実態調査結果

①	あなたの職場では、校内OJTを行っていますか。	77.5%
②	あなたは、校内OJTの意義や内容について、教職員間で、共通理解ができていると思いますか。	61.3%
③	あなたは、職場において、校内OJTのための組織（校内）体制が整っていると思いますか。	64.8%
④	あなたは、職場において、校内OJT推進のためのリーダーの役割が明確になっていると思いますか。	60.2%
⑤	あなたは、貴園・校の課題解決のために校内OJTが進められていると思いますか。	66.9%

表1から、質問①の数値を見ると、どの学校でも概ね校内OJTが行われていることが分かる。しかし、質問②以降、どれも質問①に比べて10ポイント以上数値が低い。このことから、校内OJTは行っているものの、学校全体で組織的に取り組むまでには至っていないことがうかがえる。

本研究の目的である「若手教員の資質・能力の向上」を達成するためにも、答申が示すように、学校内におけるOJTの充実、そして、組織的・継続的な取組にするための校内体制の充実は欠かせないと考えます。今回の実態調査から見えてきた校内OJTの課題を踏まえると、各学校で行われている校内OJTが組織的な取組になるよう手立てを講

じる必要がある。

(2) 学校全体で組織的に若手教員の資質・能力の向上を目指すために

ア メンターチームの導入

答申では、校内研修の充実に関する先行事例として、「ベテランの教員やミドルリーダークラスの教員がメンターとして若手教員等の指導や助言を行ったり、授業研究などを行ったりしながらチーム内で学び合う中で初任者等の若手教員を育成するいわゆるメンター方式の研修」¹⁾を示している。メンター方式については、横浜市が平成18年から初任者や教職経験の浅い教職員の人材育成及び校内OJTのシステムづくりとして、各学校にメンターチームの設置を進め、効果を上げている。メンターチームとは、横浜市教育委員会が提唱する「複数の先輩教職員（以下『メンター』と表記）が複数の初任者や経験の浅い教職員（以下『メンティ』と表記）をメンタリングすることで人材育成を図るシステム」のことである。横浜市では、それぞれの学校の状況に合わせたメンターチームが設置されており、学校全体でメンターチームを支援する体制がつけられている。横浜市の実践によると、メンターチームの設置は、メンティのみならずメンターの教職員としての資質・能力の向上に効果的であること、また、学校全体が組織として活性化されることが立証されている。

そこで、本研究においても横浜市が提唱するメンターチームを取り入れ、学校全体で組織的に若手教員の資質・能力の向上を目指すことができるよう、メンターチームを中心とした校内システムを考案する。特に、メンターチームの構成については、若手教員の早期育成を課題とする本市の現状を踏まえ、メンター役を教職経験4～6年目の教員（以下『若手後期教員』と表記）に務めさせ、チーム全体を若手教員で構成するようにした。このことにより、本研究で目指す「若手教員の資質・能力の向上」を図りたい。

イ メンターチームが行う具体的な活動の提案

横浜市は、メンターチームの実践において、ただ単に、学校にメンターチームを設置するだけではなく、実際の活動につながる効果的な支援が必要であると述べている。実際、横浜市は5年次・10年次といった年次研修や管理職研修など既存の研修を活用してメンターチームの基盤をつくるよ

うにしているが、具体的な活動については実践を紹介しているものの、各学校に任されている。

そこで、本研究では、学校内にメンターチームを設置するとともに、具体的な活動も提案できるようにしたい。そのために、メンターチームが行うメンタリングを具体的にするとともに、意図的・計画的に実施するための手立てを考えたい。

(7) メンタリングとは

渡辺（2006）によると、メンタリングとは、経験のある者が経験の浅い者に対して、「必要な情報を提供すること」あるいは「情報のフィードバックをすること」と述べている。さらに、情報の提供、フィードバックの方法は多様で、教え、アドバイス、サポート、ときには叱責、アクティブ・リスニング（積極的傾聴）など、状況と相手に合わせていろいろあるとも述べている。

この説明だけでは、メンティの「何に対して」必要な情報を提供したり、情報のフィードバックをしたりすればよいのかについては不明であり、メンターチームが十分に活動できない可能性がある。そのため、メンタリングの対象を示す必要がある。

(イ) メンタリングの対象について

メンタリングの対象を示すため、横浜市のメンターチームを調査し、若手教員の成長や育成の在り方の研究を行っている中原・脇本・町支

(2015)の著書を参考に、何をメンタリングの対象にすべきかを探った。

中原・脇本・町支（2015）は、若手教員の成長や育成の在り方を考えるにあたり、まず、教師はどのようなプロセスで学んでいるのかについて調査している。調査では、Kolb(1984)が企業において提唱する経験学習モデル（図3）を教師にあてはめ、教師の学習を考察した。その結果、教師は、経験学習モデルのサイクルを循環させることで学び、成長していることを実証した。

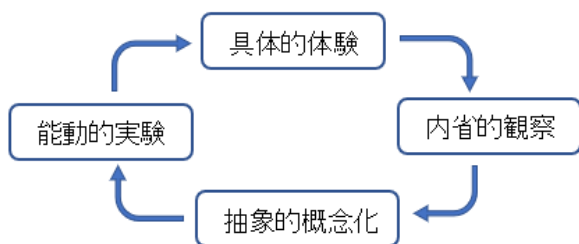


図3 Kolbの経験学習モデル(1984)

また、中原・脇本・町支（2015）は、経験学習

モデルの効果的な実施を促す個人の要因や環境についても調査している。その結果、今後のキャリアについて意識（＝キャリア意識）を高くもっている教師や、協働性の高い学校に所属する教師の方が、経験学習モデルの各プロセスを効果的に実施していることが示唆された。つまり、教師の学びや成長を促すためには、今後自分がどうなっていきたいのかという意識（＝キャリア意識）をもちながら経験学習モデルのサイクルを循環させるとともに、一人で経験学習モデルの各プロセスを実施するのではなく、他の教師と関わり合いながら実施することを提案している。

このことから、メンタリングの対象を「メンティがキャリア意識をもちながら実施する経験学習モデル」とし、メンターはメンティが実施する経験学習モデルの各プロセスにおいて、必要な情報を提供したり、情報のフィードバックをしたりすることができるようにしたい。

2 研究の構想

(1) 研究構想図

これまで述べてきた基礎的研究に基づき、研究構想図を図4に示す。

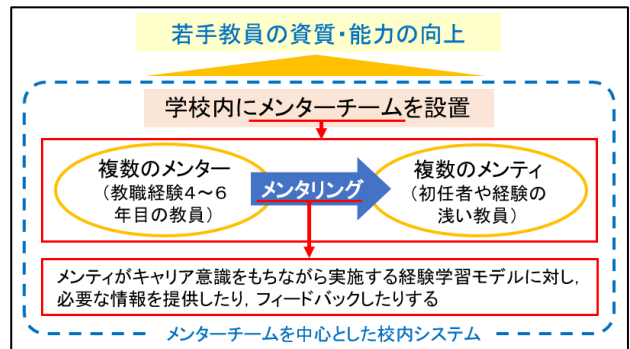


図4 研究構想図

(2) 実施の手立て・工夫

学校内に設置したメンターチームを学校全体で支え、意図的・計画的にメンタリングを実施することができるよう、メンターチームを中心とした校内システムを考案するとともにワークシートの開発を行う。

ア メンターチームを中心とした校内システム

まず、本研究で設置するメンターチームを図5に示す。

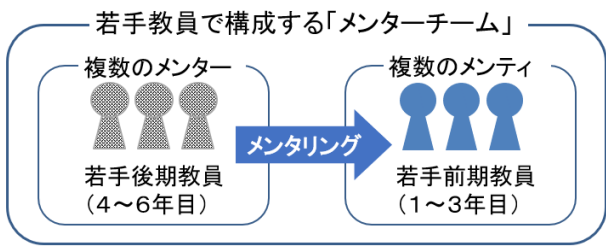


図5 本研究で設置する「メンターチーム」

本市の現状を踏まえ、教職経験4～6年目の教員をメンター、1～3年目の教員をメンティとし、チーム全体を若手教員で構成する。

このメンターチームを学校全体で支えるため、メンターチーム以外の教員をサポーターとして位置付ける。特に、7年目以降のミドルやベテラン教員は、メンターチームからの相談（勉強会の開催や授業公開等）に応えたり、日常的に声を掛けたりしながら支援を行ってもらおう。

管理職については、メンターチームを設置するにあたり、教職員と目的や内容等の共通理解を図り、サポーターとともにメンターチームの活動を支援する。特に、メンターへの支援を強化するため、メンタリングを管理職とメンターの間でも行うようにする。これにより、メンター役を担う若手後期教員を称え、励まし、時には相談に乗りながら、ミドルリーダーとしての意識を醸成していきたい。

これらのことを踏まえ、図6に示す「メンターチームを中心とした校内システム」を考案し、メンターチームを学校全体で支えていく。

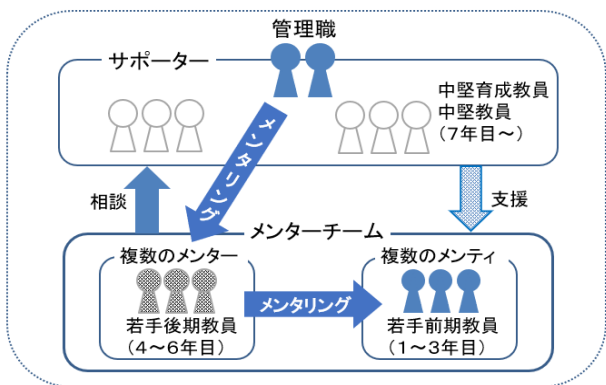


図6 「メンターチーム」を中心とした校内システム

イ ワークシートの開発

メンターチームが意図的・計画的にメンタリングを実施することができるよう、以下の5点について工夫したワークシートを開発する。

資料1 メンタリングを意図的・計画的にするワークシート

(ア) 自己の強み・弱みの把握

(イ) 管理職からの期待の記入

(ウ) 実現したい教師像(目標)の言語化

(エ) 目標の達成に向けた取組と振り返り

(オ) メンターからのメッセージ

(ア) 自己の強み・弱みの把握

今後自分がどうなっていきたいのかという意識(=キャリア意識)をもつためには、自己の強みと弱みを把握したり、これまでの教育実践を振り返ったりする必要がある。そこで、本市が定める「教員としての資質の向上に関する指標」(以下、『指標』と表記)を活用し、自己評価した結果をレーダーチャートに記入することで、自己の強み・弱みを把握することができるようにする。

(イ) 管理職からの期待の記入

学校教育目標を踏まえて、管理職から若手教員に成長への期待を伝えることは、若手教員の「成長したい!」という意欲やモチベーションを高めることにつながり、その結果、キャリア意識をもたせることにもつながると考える。そこで、メンター、メンティ一人一人に「あなたのミッション」として管理職からの期待を記入することができるようにする。

(ウ) 実現したい教師像（目標）の言語化

(ア), (イ)を踏まえて、実現したい教師像（目標）の具体的な姿を言語化して、明記することができるようにする。このことにより、目標を意識しながら取り組んだり、振り返ったりすることができるようにする。

(エ) 目標の達成に向けた取組と振り返り

目標の達成に向けて、具体的な取組を考え、定期的にその取組を振り返り、成果と課題を記録することができるようにする。これにより、経験学習モデルのサイクルを循環させる。

(オ) メンターからのメッセージ

メンティの取組や振り返りに対して、メンターから賞賛や励ましのメッセージを記入することができるようにする。メッセージを送ることを通して、メンターとメンティの間に支え合う、温かな関係を築くことができるようにする。

(ア)～(オ)の工夫を取り入れ、開発したワークシートは、「自己マネジメントシート」と名付け、メンターチーム全員が作成する。また、このシートを活用したメンタリングを「面談」と位置付け、年に3回実施する。これにより、意図的・計画的なメンタリングが実施できるようにしたい。

以上のことから、メンターチームを中心とした校内システムにおいて、自己マネジメントシートを活用した面談を行い、若手教員の資質・能力の向上を目指していきたい。図7に本研究の手立ての全体像を示す。

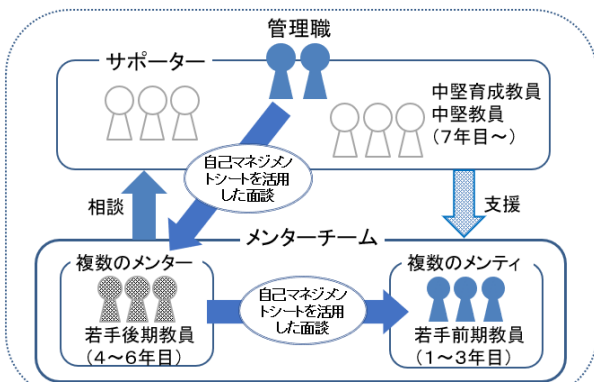


図7 メンターチームを中心とした校内システムにおける自己マネジメントシートを活用した面談

3 研究仮説及び検証の視点と方法

(1) 研究仮説

メンターチームを中心とした校内システムにおいて、自己マネジメントシートを活用した面談を行えば、若手教員の資質・能力の向上を図ることができるであろう。

(2) 検証の視点と方法

検証の視点と方法については表2に示す。

表2 検証の視点と方法

	検証の視点		検証の方法
1	若手教員の資質・能力の向上を図ることができたか。		指標による管理職評価
2	(1)	メンターチームを中心とした校内システム	アンケートインタビュー
	(2)	自己マネジメントシートを活用した面談	アンケートインタビュー

4 検証計画と実践

(1) 検証計画

ア 期間 令和3年4月～令和4年3月

イ 対象 小学校1校, 中学校1校

ウ 実施計画

対象校では、メンターチームを初めて設置するため、年度当初に管理職との打合せ、関係教職員への説明を丁寧に行った。また、面談は、学校行事等を考慮し、おおよその月を示している（表3）。

表3 実施計画

月	実施内容	備考 (◇検証に係るデータ)
4・5	○教職員への周知 ○メンターチーム発足	・メンターチーム設置の目的等を説明 ・メンターにメンタリングの方法等説明
6	○面談 (1回目)	◇指標による管理職評価 ・管理職からミッションの伝達 ・実現したい教師像等の設定及び共有
7～9	※メンターチームの状況に応じ支援	・進捗状況等の確認
10	○面談 (2回目)	・取組の振り返り ・新たな取組の設定
11～1	※メンターチームの状況に応じ支援	・進捗状況等の確認 ◇アンケート, インタビューの実施
2	○面談 (3回目)	・取組の振り返り ・1年間の振り返り ◇指標による管理職評価
3	○メンターチーム終了	・教職員への報告等

(2) 研究協力校における実践

ア A小学校の実践

(7) チーム構成

- メンター4名（教職経験4年～6年の本務者）
- メンティ5名（教職経験1年～3年の本務者及び臨時的任用教員）

(4) 面談の方法

メンター、メンティが一同に会し情報を共有する

(ウ) 事前の取組

管理職、主任主事を対象とした研究概要の説明、メンターを対象としたメンタリングの手法の説明

イ B中学校の実践

(7) チーム構成

- メンター2名（教職経験4年～6年目の本務者）
- メンティ2名（教職経験2年目の本務者）

(4) 面談の方法

ペアになったメンターとメンティで実施

(ウ) 事前の取組

管理職、メンター、メンティを対象とした研究概要の説明、メンターを対象としたメンタリングの手法の説明

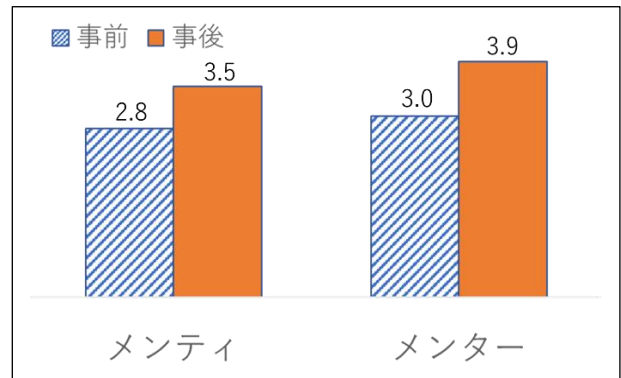


図8 指標における管理職の評価

とから、本研究が、若手教員、特に若手後期のメンターを担った教員の資質・能力の向上に対して大きく影響したと言える。

さらに手立ての有効性を明らかにするため、指標全43項目のうち、手立てとした「メンターチームを中心とした校内システム」と「自己マネジメントシートを活用した面談」に関係が深い項目について省察することとした。表4は、本市の指標、4、5（自主的に学び続ける力）、36（コミュニケーション能力）、38、39（チームで対応できる力）の内容を示したものである。

表4 本研究と関係が深い指標番号とその内容

	番号	内容
自主的に学び続ける力	4	管理職や同僚等の助言を謙虚に受け止め、自分を振り返り、自己の成長につなげることができる。
	5	常にチャレンジ精神や向上心をもち、新たなことを取り入れるための研修に参加するなど自己研鑽に努めることができる。
コミュニケーション能力	36	悩みや困ったことが生じた場合等も含め日常的に、管理職や同僚に相談したり進捗状況を報告したりすることができる。
チームで対応できる力	38	同僚のよさを見取り、それらを生かしたよりよい「チーム学校」づくりに貢献することができる。
	39	「チーム学校」の一員として自己の役割を自覚し、全体を俯瞰しつつ学校運営に貢献することができる。

4 実践の分析と考察

(1) 若手教員の資質・能力の向上を図ることができたか

ア 教員としての資質・能力の向上に関する指標における管理職の評価

3(1)に示した通り、各校での実践による若手教員の資質・能力の向上について検証するために、管理職に対し、年度初めと年度末の2回、「教員としての資質・能力の向上に関する指標（以下「指標」と表記）」を基に、メンター、メンティを評価するよう依頼した。

図8に示すとおり、実践前後を比較すると、両校種のメンター、メンティともに評価が向上した。本研究の取組を通して、メンター、メンティに関わりが生じ、キャリア意識をもちながら経験学習モデルを循環させたことが、力量向上につながったと推察される。

また、メンティの平均値が2.8から3.5と0.7向上したのに対し、メンターの平均値は3.0から3.9へと0.9向上した。この傾向は、両校に見られるこ

基礎的研修で述べたように、本研究ではその目的を、これらの手立てをとおして、教員がキャリア意識をもち、他の教師と関わり合いながら組織的に経験学習モデルを循環させることで資質・能力の向上を図ることとしており、4、5は「キャリア意識」と、36、38、39は「他の教師との関わり合い」や「組織の活性化」と対応している。

これらの項目について各校のメンター、メンティの管理職評価の変容を示したものが図9～13である。

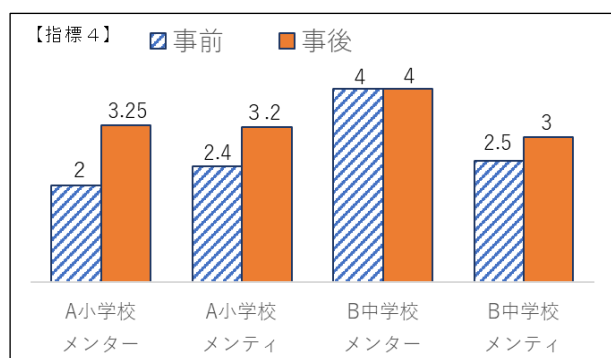


図9 指標4における各校のメンター、メンティの管理職評価の変容

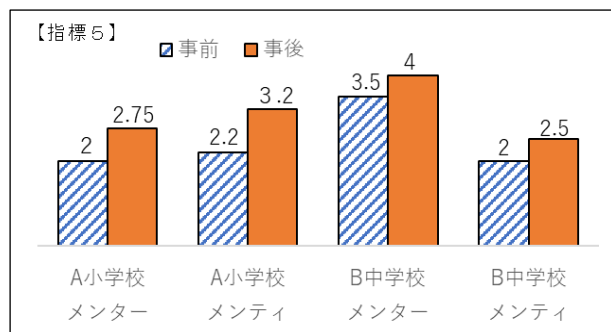


図10 指標5における各校のメンター、メンティの管理職評価の変容

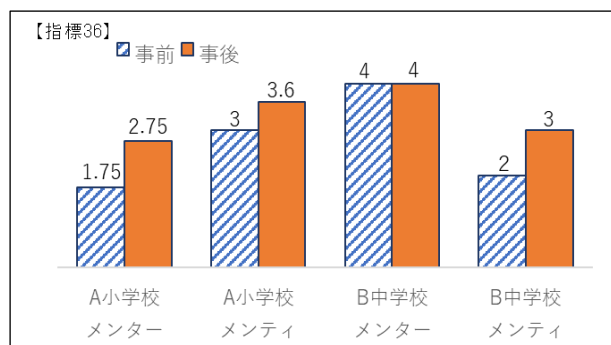


図11 指標36における各校のメンター、メンティの管理職評価の変容

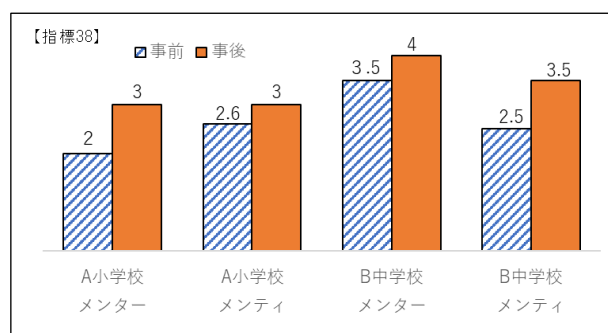


図12 指標38における各校のメンター、メンティの管理職評価の変容

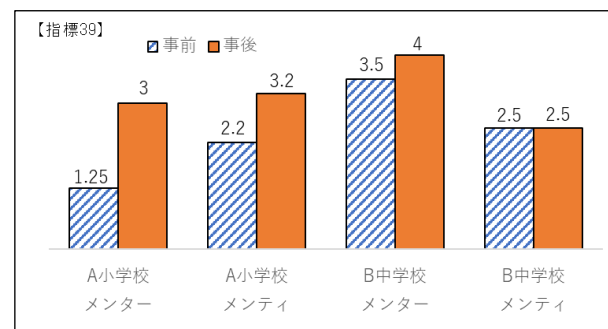


図13 指標39における各校のメンター、メンティの管理職評価の変容

特徴としてそれぞれの領域に両校種のメンター、メンティともに向上が見られた項目があることが挙げられる。「自主的に学び続ける力」においては、指標5が、「チームで対応できる力」においては、指標38がこれに当たる。

また、指標4、36は、小学校のメンター、メンティ及び中学校のメンティの評価が向上し、中学校のメンターについても事前・事後を通じて所属長評価は4（4件法）と高く、メンターチームを中心とした校内システムにおいて、自己マネジメントシートを活用した面談を行うことが、メンター、メンティの「キャリア意識」や「他の教師との関わり合い」「組織の活性化」に効果的に働いたこと示す結果であった。

次項では、実践校の具体的な取組からその要因を分析していく。

(2) **メンターチームを中心とした校内システムは、若手教員の資質・能力の向上を図ることに有効であったか**

ア メンター、メンティへのインタビューによる分析と考察

メンターチームを中心とした校内システムが、他の教師との関わり合いや組織の活性化につながっているかどうかを検証するために、両校のメンターとメンティにインタビューを行った。その結果、A小

学校、B 中学校のメンター、メンティがともに、メンターチームを形成しメンタリングを行ったことで、校内における協働性の向上を実感していることを示す内容を得た。インタビューの実際を図 14、15 に示す。

- ・メンティが話しやすくなるように、メンティの悩みをひたすら聞くようにし、自分にも似た経験があることを伝えた。
- ・メンティに肯定的な関わりができるように、普段から頑張っているところを見つけられるように意識している。
- ・メンターチームで集まって目標を共有したことで、メンティの思いや願いを確認することができた。
- ・メンティの目標につながるアドバイスがなかなかできなかつたり、どのように関わっていけばいいのかわからなかつたりすることがあった。具体的なアドバイスができるよう、自分も学んでいきたい。

図14 メンターへのインタビュー

- ・メンターの〇〇先生が、これまで以上に話しかけてくれたり、今の状況を尋ねてくれたりすることが増えたので、自分からも授業のことや生徒指導のことを伝えやすくなった。
- ・一人一人の子供への関わり方で悩んでいたときに、メンターの先生が授業を見に来てくれた。

図15 メンティへのインタビュー



図16 A 小学校のメンターチームでの面談

インタビューから、メンターが意図的にメンティとコミュニケーションをとり、メンティの目標に向けて支援を試みようとしていることが分かる。また、「具体的なアドバイスができるよう、自分も学んでいきたい」とメンティと関わる上で自身の成長の必要性を感じる様子が見られた。一方、メンティもメンターの働きかけに応じるように助言を求めており、メンターの励ましや助言によって課題と向き合うことができたり、見通しがもてたりしたという実

感につながったと考えられる。このようにメンターチームを校内システムに位置付けることで、メンター、メンティ相互に関わり合いが生じたと言える。

イ 校長へのインタビューによる分析と考察

年度末にA小学校とB中学校の校長にインタビューを行い、メンターとメンティの関わりや成長及びメンターチーム中心とした校内システムについて話を聞いた。図 17 は内容の一部である。(図 17)

- ・メンターとメンティが話をする機会が増えた。
- ・特にメンターの成長が顕著であった。役割を与えられたことで、自覚が芽生えたように感じた。
- ・メンター、メンティともに、若手がミドルやベテランに教わりに行く機会が増えた。
- ・職員に学年や校務分掌を超えた関わりが生まれた。
- ・メンターチームを校内組織に組み込むことで、教育に関わるやりとりが生まれている。

図17 校長から見たメンターチームの様子



図18 メンターとメンティの関わり

両校の校長ともに、メンターチームを中心とした校内システムによって、メンターとメンティの関わりが増加し、双方の成長につながったという実感を語っている。特にメンターに、メンティとの関わりだけでなく、メンター同士でよりよいメンタリングのあり方を話合う場面やメンティに助言をするためにサポーターとなる教員に指導を仰ぐ場面が見られる等、メンターとしての役割を意識する様子が顕著に見られたことを高く評価している。

このことは、「他の教師との関わり合い」「組織の活性化」に関わる指標であり、「『チーム学校』の一員として自己の役割を自覚」し、「学校運営に参加する」ことをキーワードとする指標 39 におけるメンターの評価の変容が大きく向上したことも表れている (P 8 図13)。

ア、イに示したメンターやメンティ、校長へのインタビューから、メンターチームを中心とした校内

システムは、「他の教師との関わり合い」「組織の活性化」に関わる本市の指標36（コミュニケーション能力）38, 39（チームで対応できる力）に示す資質・能力の向上につながっていると考えられる。

一方、メンターへのインタビューの中に、「メンティの目標につながるアドバイスができなかった」という内容があった。本研究では経験年数4～6年目の若手後期教員がメンターを務めることとしたため、メンティの抱える悩みや課題によっては、若手教員同士の関わり合いだけでは、メンティの目標に近づく助言や支援に至らない場面があったことが考えられる。

メンティの目標につながるよう経験学習モデルのサイクルを循環させるためには、メンターチームを中心としながらも、経験豊富なミドルやベテラン（サポーター）を巻き込み、学校全体で関わり合う体制づくりを充実させていくことが必要である。

(3) 開発した自己マネジメントシートは、若手教員の資質・能力の向上を図ることに有効であったか

ア 自己マネジメントシート及びメンター、メンティへのインタビューによる分析と考察

自己マネジメントシートが、メンターチームのキャリア意識をもって経験学習モデルのサイクルを循環させることにつながっているかを検証するために、自己マネジメントシートの記述を分析するとともに両校のメンターとメンティにインタビューを行った。

両校ともメンティの目標は、メンティとメンターの面談をとおして設定されており、メンティが「自己マネジメントシート」に記述した目標に対し、メンティが質問をすることで具体化が図られたり、自分が目指す姿を改めて考えたりする姿が見られた。B中学校のメンティへのインタビューの内容を図19に示す。

自己マネジメントシートに、実現したい教師像の具体的な姿が書けない時に、どう書いたらいいかメンターの〇〇先生がアドバイスをくれた。質問をしてくれて、自身のよさや課題を引き出してくれた。

図19 B中学校メンティへのインタビュー

このようにメンター、メンティは、「自己マネジメントシート」を介してお互いの目標を確認し合い、

目標とする姿について関わり合うことで自身の目標を具体的に思い描きながら、その姿に近づこうとチャレンジしていたことが分かる。

また、図20に示すように、メンターが継続的にメンティの目標に向けた肯定的な言葉を自己マネジメントシートの記述することで、メンティが自信を得、目標に向けた前向きな記述する等、自己マネジメントシートを介した目標の共有が、経験学習モデルのサイクルの循環を促す様子が見られた。

メンター：積極的に子どもに声をかけていますね。先生が一人一人の子どもを大切に関わっているのが伝わってきます。
メンティ：気にかけていた子どもが、困っているときに相談にきてくれるようになりました。今後は、生活ノートなども使いながら、言いにくいことも伝えてもらえるように一人一人と関わっていきたいと思います。

図20 メンティの自己マネジメントシートにおけるメンターチームのやりとり(A小学校)

また、メンター、メンティへのインタビューでは「面談の際に、自分の目標を振り返ったり、メンターからアドバイスをもらったりしたことで、次に何に取り組めばよいかははっきりした」「日々、自分の実践をじっくり振り返ることが難しいが、自己マネジメントシートを見ることで、自分の成長や課題が確かめられた」等の言葉が見られ、自己マネジメントシートを活用したメンターチームでの面談が、キャリア意識の向上につながったと考えられる。

イ 校長へのインタビューによる分析と考察

年度末にA小学校とB中学校の校長にインタビューを行い、自己マネジメントシートの活用状況やメンター、メンティのキャリア意識について話を聞いた。図21は内容の一部である。(図21)

・自己マネジメントシートを活用することで常に目標を意識した面談ができた。
・自分の取組や振り返りを記述することは、メンター・メンティの成長に効果的であった。
・自己マネジメントシートの指標を繰り返し目にすることで、指標への意識が高まると思う。
・指標と業務評価を関連させる等、管理職の意識改革も必要である。

図21 自己マネジメントシートの活用とキャリア意識

校長からは、メンター、メンティがキャリア意識をもつことに自己マネジメントシートが効果的であったという評価が得られた。また、指標に基づき

個々の目標を設定したことについて、学校において指標の活用が十分に進んでいない現状を改善していくためにも、教員が継続的に指標に触れる機会をもつことが意識の高まりにつながるという意見を得た。

ア、イに示した自己マネジメントシートの記述やメンターやメンティ、校長へのインタビューから、自己マネジメントシートを活用した面談は、「キャリア意識」に関わる本市の指標4、5（自主的に学び続ける力）に示す資質・能力の向上につながっていると考えられる。また、指標をメンター、メンティの目標設定に活用したことが、学校における指標の活用につながるとの示唆を得た。

一方、メンターのインタビューには、図22のような内容があった。

メンティと面談をして目標を共有し、シートには励ましの言葉を書いたものの、面談以外でメンティの目標につながるような関わりを十分持てなかった。普段から、メンティの目標に関わることについて聞いたり、アドバイスをしたりできたらよかった。

図22 自己マネジメントシートの活用について

自己マネジメントシートを活用した面談は、メンターチームのキャリア意識の向上につながったと考えられるが、その実施が、定期的に行われる「面談」という機会にとどまったことは課題である。自己マネジメントシートの目標の設定やキャリア意識をもった経験学習モデルの循環を定着させるために、メンターチームによる面談が日常的な活動の中に位置付くことを目指していたものの、さらなる手立てが必要であった。

また、校長へのインタビューでは、自己マネジメントシートにおける目標設定について、業績評価票と重複する部分もあることから、業績評価票と自己マネジメントシートを関連させる工夫や管理職に指標と業績評価票を関連させる意識改革を促す必要があるとの意見が寄せられた。

メンターチームでより目標や取組を日常的に共有し合うこと、指標を効果的に関連付けることにつながるよう自己マネジメントシートの内容や活用方法を検討することが必要である。

V 本研究の成果と課題

1 研究の成果

(1) A小学校、B中学校における実践から、メンターチームを中心とした校内システムにおいて、自己マネジメントシートを活用した面談を行うことは、若手教員の資質・能力の向上に有効であることが分かった。

(2) 手立てである「メンターチームを中心とした校内システムにおける、自己マネジメントシートを活用した面談」は、以下の3点において、特に有効であることが分かった。

① 自己の役割の自覚

メンターチームを若手教員で構成することにより、若手後期教員（教職経験4～6年目）にメンター役を任せることができ、「チーム学校」の一員としての自己の役割の自覚につながった。

また、メンターに対し、管理職やサポーターが日常的に励ましたり、肯定的な声掛けを行ったりすることも、自己の役割の自覚を醸成する上で必要な留意点になることが分かった。

② 関わり合いの増加

メンターチームを中心とした校内システムや自己マネジメントシートを活用した面談を仕組むことで、若手教員同士や若手教員とミドル・ベテランの間で話し合ったり、相談したりする機会ができ、面談以外の関わり合いの増加につながった。

また、お互いの良さを認め合ったり、サポーターの経験談を聞くことができたりするような関わり合いは、目標の達成に向けた学び合いにつながるということが分かった。

③ キャリア意識の向上

自己マネジメントシートにおいて、指標を活用し、自己の強みや弱みを把握することは、今後自分がどうなっていきたいのかという意識（＝キャリア意識）をもつことにつながった。

また、自己マネジメントシートを活用することで、定期的な面談の際に、メンターはメンティが設定した目標を意識しながら、取組に対する励ましや肯定的な言葉を掛けることができ、メンティの向上心や自主的に学び続ける力にもつながることが分かった。

2 残された課題

- 本研究の手立てにより、メンターとメンティは目標を設定し、他の教師と関わり合いながら経験学習モデルのサイクルを循環させることができた。しかし、メンターチーム内の関わり合いはよく見られたものの、サポーターとの関わり合いまでには至らなかった。

メンターチーム全体を若手教員で構成したため、若手教員だけでは解決できない課題を解決する場合には、サポーターの支援がとても重要である。設定した目標の達成に向けた経験学習モデルのサイクルをより効果的に循環させるためにも、今後は、経験豊富なミドルやベテラン（サポーター）を巻き込み、学校全体で関わり合う体制づくりを支援していくことが必要である。

- 自己マネジメントシートを活用して定期的な面談を行ったことにより、メンターチーム内で目標を共有することができた。しかし、面談以外の日常の場面において、目標を意識した取組や声掛けを行うことに、難しさを感じるメンター、メンティの様子があった。

今後は、本研究の手立てにより増加した面談以外の関わり合いが、設定した目標の達成に向けた学び合いになるよう、自己マネジメントシートの様式や活用方法を改善していく必要がある。

- ⑤ 横浜市教育委員会『横浜型 育ち続ける学校 校内人材育成の鍵 ガイド編』平成29年
- ⑥ 横浜市教育委員会『人材育成の鍵はOJT 教職員は学校で育つ！(OJT推進ガイド)』平成28年
- ⑦ 横浜市教育委員会『みんなで育てる！みんなが育つ！「人材育成の鍵」ヒント編』平成25年
- ⑧ 横浜市教育委員会『横浜市立学校の校内人材育成の改善に向けてーメンターチームの成果と課題の分析を通してー』2017年
- ⑨ 岡山県総合教育センター『OJT ガイドブック実践事例集～学校の課題解決に向けた校内チーム制の効果的な進め方～』平成31年
- ⑩ 岡山県総合教育センター『学び続ける教員のためのOJT ガイドブック「関わり合い」で創るすてきな学校』平成28年
- ⑪ 岡山県総合教育センター『学び続ける教員のためのキャリアデザインノート』平成31年

引用文献

- 1) 中央教育審議会『これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～(答申)』平成27年、20-21頁

参考文献

- ① 横浜市教育委員会『「教師力」向上の鍵ー「メンターチーム」が教師を育てる、学校を変える！ー』時事通信出版局、2011年
- ② 渡辺三枝子・平田史昭『メンタリング入門』日経BP、2006年
- ③ 中原淳・脇本健弘・町支大祐『教師の学びを科学するーデータから見える若手の育成と熟達のモデルー』北大路書房、2015年
- ④ 独立行政法人教職員支援機構『育成指標の機能と活用 平成30年度育成協議会の設置と育成指標・研修計画の作成に関する調査プロジェクト報告書』2019年