

横浜市立学校の校内人材育成の改善に向けて

—メンターチームの成果と課題の分析を通して—

横浜市教育委員会事務局人事部教職育成課

課長 松原 雅俊

主任指導主事 柳澤 尚利

1 はじめに

情報化、グローバル化、少子高齢化の進行にともない、現行の学校教育を取り巻く環境が急激に変化しつつある。第8期中央教育審議会においては、AI技術やICT技術の加速度的な進展を背景に10年、20年先の将来を生き抜いていく人々に提供すべき学習指導のあり方、それを実現するための学校経営のあり方が問われている。現在の子供たちが不確実性の時代を生き抜く力を育む学習指導のデザインと実践、そのための学校マネジメントを効果的に進めるため、その担い手となる教職員の育成を、いかに時代要請にかなったものにしていくかというテーマにせまる研究と実践が、欠くことのできない状況となっている。

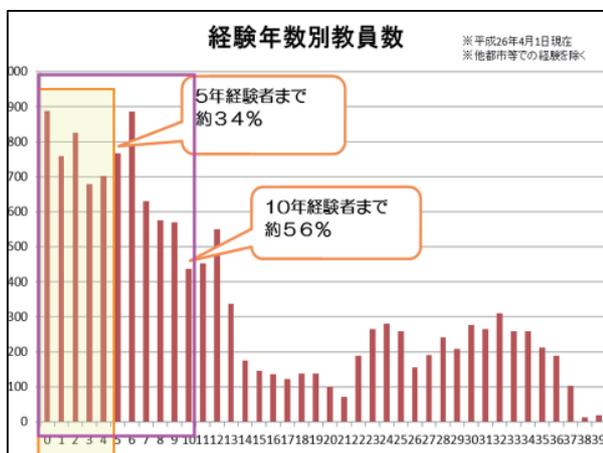
こうした中、横浜市の現状に目を転じてみると、日本語指導の必要な児童生徒や、特別な支援を要する児童生徒の増加への対応、いじめや不登校の解消に向けた自己肯定感や自己有用感の醸成を目指す学校づくりなど、取り組むべき課題が多様化、複雑化する一方で、全教員の56%が経験10年目までの教員という状況にある(グラフ1)。大量退職、大量採用に伴って経験の浅い教員が増加し、リーダーシップを担うべきミドル層不足が進むことにより、かつてよりも経験値の低い段階にある教員にも高度な役割が求められるようになり、一方で管理職候補の空洞化も顕在

化している。また、10年後には、大量採用期の教員がミドル層へと移行し、ベテラン層の比率はさらに減少することが予測される。

本市では、こうした背景、現状を踏まえ、多様化する教育課題に向き合いながら自己成長を図ることのできる教員を育成する手立てとして、個々の教員の経験値に応じた自己認識と役割認識を促す「キャリアステージにおける人材育成指標」¹⁾を定め、これに応じた校外研修体系の再編を行うとともに、各々のキャリアステージの受講者が、校外研修で学んだことや考えたことを学校におけるOJTの場面で活用できるように動機付け²⁾、校内人材育成の活性化に取り組んできている。校外研修における共通メニューによる教育的アプローチに対応させて、各校教員の発達・成長を促進するアプローチを行い、学校組織の人材育成力を高めようとする考え方であり、本市における教員育成の標準環境として、509の市立学校に次第に浸透しつつある。

こうしたアプローチが、教員育成の標準環境となりつつある背景には、本市におけるメンターチームという学校文化がある。企業などで、知識や経験のある仕事上の指導者(メンター)が、経験の浅い新入社員など(メンティ)に関わり、精神的なサポートをする制度をメンター制度というが、本市におけるメンターチームは、複数のメンターと複数のメンティがチームを作って、学校の中で人材育成を行う環境となっている。経験の浅い教員が増加している現状に鑑み、その必要感から平成18年度以降、市内の学校に根ざしてきたものを教育委員会事務局が後押しして広がりをもたらした。現在は90%を超える学校にそうした組織が根付いている。メンバー構成や取組内容は、学校により様々なものがあるが、近年は、校長がこれを人材育成や組織マネジメントに戦略的に活用するケースも見られるようになってきている。

本稿は、校内人材育成の鍵となる本市メンターチームの現状を概観し、その成果と課題を整理するとともに、今後の教員育成環境の改善に資することを目的としている。



グラフ 1

2 教員の校内人材育成の課題

(1) 教員の校内人材育成の課題

企業における経験の浅い社員は、上司との関係の中で、その指示、命令に応じる日常の業務経験を通じた学習(OJT)によって成長している。また、OJTとは別に、経験の浅い社員(メンティ)の指導役、兼相談役の社員(メンター)が1対1関係で組織され、メンタリングを行うというシステムがあり、経験の浅い社員は、経験豊富な先輩社員のメンターから、精神的な支援を受けたり、様々な課題へのアドバイスを受けたりしながら、OJTで遭遇する課題や困難に向き合い、これらに対応しながら自己成長を図っていく。(図1)

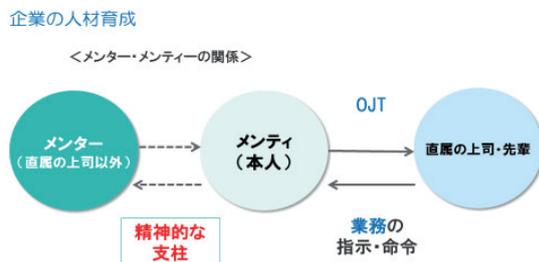


図 1

本市の学校組織では、こうしたOJTやメンタリングの機能を、既存の学年会や教科会、校務分掌における教員の同僚性に委ね、インフォーマルに実施してきた経緯がある。しかし、既述のとおり、大量退職、大量採用に伴う経験の浅い教員の増加とリーダーシップを担うべきミドル層不足により、学年や校務分掌などが経験の浅い教員のみで構成される事態も発生してきた。当然、1対1のメンタリングは儼ならず、それまでのインフォーマルな人材育成では、教育課題の多様化・複雑化に応じて増加する経験の浅い教員を育成することが極めて困難な状況になっていった。

(2) 校内人材育成システムとしてのメンターチーム

こうした課題を解決するために考案されたのが、メンターチームである。メンターチームとは、複数の先輩教員(メンター)が複数の経験の浅い教員(メンティ)をメンタリングすることで人材育成を図るシステムである。ミドル層教員の減少に伴い、経験の浅い教員が、これまでミドルやベテランが担っていた役割をも工夫して担っていくというキャリアの早回しへの対応でもあり、学習指導や児童生徒指導など、多くの教員が共通の仕事をしているという教員集団の特徴を生かして取り組まれている。

平成18年の黎明期から10年が経過し、昨年度行われ

た「平成27年度メンターチーム等の実施状況調査」では、現在、横浜市立学校509校の74%が、メンターチームを人材育成の独立した組織として設置している。また、学校によっては、校内人事配置の工夫により、異なるキャリアステージの教員を組み合わせることによって、学年や教科などの既存の組織にメンターチームと同じ機能を与えているケースも見られる。こうした学校を含めると93%の学校が、意図的・計画的にメンターチームの機能をもった組織で人材育成を行っている。

企業におけるメンタリングとの違いは、複数のメンティと複数のメンターといったチームでメンタリングを行うことと、このチーム自体がOJTの機能も併せ持つことである。メンティの悩みが業務遂行にある場合は、先輩の教員を講師に招き、OJTとしての指導を受ける場合もある。内容は、学習指導、児童生徒指導、学級経営、校務分掌の進め方や業務の効率化、会計業務等、学校の実情に応じて多様である。以下に、市立学校におけるメンターチームの特徴をまとめる。

- ① 1対1ではなく、複数のメンティと複数のメンターでメンタリングが行われる。
- ② OJTの機能も保有し、業務理解、業務改善に資することができる。
- ③ 経験の浅い教員の中で、リーダーを決め、リーダーを中心に自律的に運営している。
- ④ メンティとメンターの役割は固定ではなく、時と場合で役割が変化する。

(3) メンターチームの構成と役割

メンターチームの構成は、学校によって多種多様ではあるが、臨時的任用職員や非常勤講師も含む経験年数6年目までの教員で構成され、経験3年目～6年目の教員が1人もしくは複数でリーダーの役割を務めていることが多い。

また、教職経験11年目から13年目までの教員が、メンターチームの状況を俯瞰的にとらえ、管理職やベテランとチームをつなぐファシリテーターの役割を担っていたり、管理職が環境面の支援にとどまらず、直接的に指導・支援していたりするケースも見られ、これらが、本市における校内人材育成の標準環境となっている。

メンターチームの組織がこのように多様な広がりを見せている背景には、教育委員会事務局がキャリアステージに応じた人材育成指標に基づく校外集合研修において、各ス

テージの受講者に、次のような役割を付与し、学校における人材育成風土の確立をめざしてきた経緯がある。(図2)

- ・初任1年目、2年目研修受講者は、各校における公開研究授業を実施する。
- ・リーダーシップ開発研修の受講者(教員として入職後4～10年目の間に悉皆で受講)は、初任者研修における公開授業研究の企画・運営を行う。
- ・人材育成マネジメント研修受講者(入職後11～13年目の間に悉皆で受講)は、リーダーシップ開発研修受講者のメンタリング、及び初任者も含めた校内研修におけるファシリテーター役を担う。
- ・新任主幹研修受講者は、初任2年目研修の公開授業研究会の指導・助言を行う。

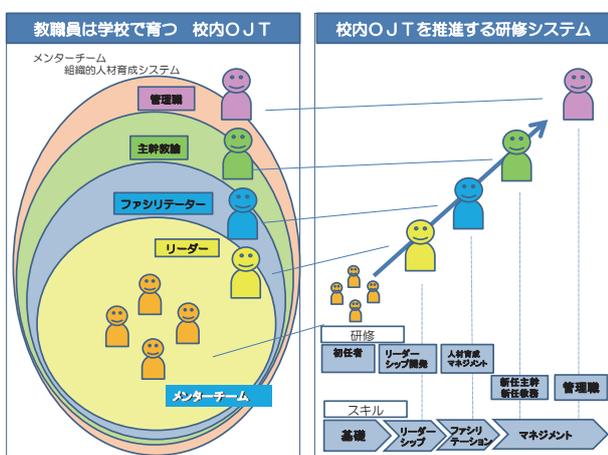


図2

これらの働きかけは、増加する経験の浅い教員を、限られたミドル層やベテラン層との関係の中でどのように育成していくかという本市の課題解決に向けて、平成24年度から26年度にかけて実施した東京大学総合教育センターの中原研究室との共同研究³⁾から得られた発想に基づいている。

(4) メンターチームの活動概要

メンターチームにおいては、各校のリーダーがメンバーのニーズを聞いて1年間の計画を立てている。年間の活動回数は、学校によってさまざまではあるが、「平成27年度メンターチーム等の実施状況調査」では、59%の学校で月に1回、21%の学校で2か月に1回の活動が実施されている。既述のとおり、扱う内容は多岐にわたるが、各校の実情に応じ、経験の浅いメンティとそれを支援するメンターにとって、必要感の高い内容を主題として年間の計画を立てて運営している。

例えば、小学校においては、メンティが自分の課題を

伝えた上でメンターに授業を見てもらい、アドバイスを受けるといった内容が、多くの学校で実施されている。また、中学校では、ミドル層の教員やベテラン層の教員、管理職が講師を務め、児童生徒指導や危機管理などについて、自分の経験に基づいた指導にあたる姿が多くみられる。

こうした活動の中で、メンティは、自分の課題についてメンターからアドバイスをしてもらおうメンタリングと先輩の知識や技能を伝授してもらおうOJTを相即的に経験している状況にある。

現在、教職員育成課では、メンターチーム等を活用した校内人材育成環境の構築を一層推進するため、市内に18校のOJT推進校を指定するとともに、定期的に学校を訪れてメンターチームの取材を行っている。以下、指定校を取材した記録を通して具体的な活動の様子を紹介する。

(5) 具体的な活動の様子(横浜市立東台小学校)

東台小学校のメンターチームは、初任1年目から6年目の教員と、臨時的任用職員の14名で構成されている。活動は月に2回程度、焦点を絞って短い時間で実施している。リーダーは、2(3)で述べたリーダーシップ開発研修を受講している6年目の教員である。(図2右)1,2年目教員は、年2回の授業公開をすることになっており、学習指導案作りからメンターやミドル、ベテランの教員がかかわっている。取材した日は、初任者の2名が「算数」「図工」の授業をし、放課後に2グループに分かれて授業の振り返りを行っていた。初任者の感じている「板書の課題」を中心に、先輩教員が熱心にアドバイスをしていたのが印象的であった。初任者も課題に対して解決の方向性が見つかったと語っていた。

その後、ミドル層の教員が、メンターチームのメンバーの課題をとらえ、「教師の仕事とは」というテーマで、教師としての心構えを、自分の経験を交えて語る時間があつた。日ごろ同じ学年に属さない先輩からのアドバイスは、OJTの良い機会となっていた。また、こうした先輩の姿は、よきロールモデルとして、後輩のキャリア開発に対する意識を高めることにつながっている。

自主的に学んでいこうという姿勢と、「人を育てる」という意識を、メンターチームのメンバー、及び関わった全教員から感じ取ることができた。

また、校長は、メンターチームから得られた学びを記した「メンター研ノート」によって活動内容を把握するとともに、リーダーへの助言とOJTの活性化を意識した支援を行っていた。

3 メンターチームの成果と課題

(1) これまでのメンターチームの成果

学校を取材した指導主事からは、メンターチームの成果として、次の様な評価が語られている。

<メンティにとって>

- ・少し上のメンターから、困っていることや悩みを相談しやすい雰囲気がある。
- ・チーム内にロールモデルを見つけ、自分のキャリアへの意識を高める機会となっている。
- ・人材育成指標の実現を目指した取組が多く見られ、教師力の向上に結び付いている。
- ・学校事情に応じたメンティにとって必要度の高い学びが展開され課題解決に結び付いている。(「授業」「学級経営」「児童生徒指導」など)
- ・メンターがメンティの精神的な支えとなっている。

<メンターにとって>

- ・これまでの自らの経験の価値づけや再認識の機会となっている。
- ・リーダーを務めることでリーダーシップを学ぶことができる。
- ・メンターチームをマネジメントすることで、マネジメント力の向上につながっている。

<メンターチームとして>

- ・メンバー全員にとって精神的な支えとなり、安心して、楽しみな場と時間となっている。
- ・人間関係が広がり、職場内の新たな関係が構築できるようになっている。
- ・自主的な学びの時間が保証され、教員としての学びに対して主体性が高まっている。
- ・一人ひとりの人材育成への意識が高まっている。

こうした指導主事の語りからは、ミドル層やベテラン教員の人材育成への意識や学ぶ意欲を高めたり、人材育成に関わる学校全体の雰囲気が改善されたりといったメンターチームのポジティブな影響力を看取することができる。

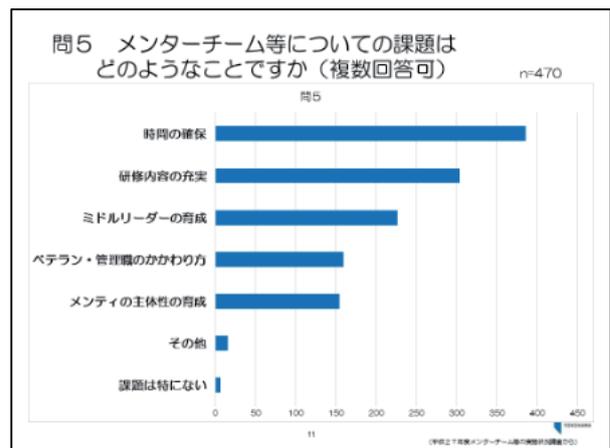
(2) メンターチームの課題

しかし、必ずしもすべての学校で、メンターチームが有効に機能しているわけではない。

初任2年目研修の受講生にメンターチームについてヒアリングをすると、一部の受講者から次のような答えが返ってきた。「メンターチームに行きたくない」「ただインプットの時間になっている。今はこういう時期も大切だと割り切っているが、もっと自分も語りたい」「自分の悩み

に寄り添ってもらえてない」「メンターチームで自分の課題が解決したと思ったことがない」「メンターチームで成長したと感じたことがない」、こうした2年目教員の悲痛ともいえる声は、メンターチームが人材育成の機会となっていない学校が存在するという大きな課題を浮き彫りにしている。

グラフ2は、「平成27年度メンターチーム等の実施状況調査」より、メンターチームの課題に関する概要を示すものである。



グラフ 2

こうした実態や調査結果を踏まえ、メンターチームの課題を分析してみた。以下は、その分析概要を示したものである。(表1)

表 1

課題	主な実態
① 支援関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・初任者がずっと聞いているだけ。 ・悩みを話せない。解決してもらえない。 ・先輩が寄り添えてない。 ・本音で語れない。 ・内容が研修だけになっている。 ・成果主義
②メンティの主体性	<ul style="list-style-type: none"> ・学校組織の一部としての位置づけ ・「やるもんだ」「やらなきゃ」「維持しよう」「やればいいんでしょ」といった本質的な目的の欠如による形骸化 ・ニーズを聞いてもらえない活動 ・失敗してもいい人間関係になってない。 ・日々の業務に追われ、自分のやりたいことが見えていない。
③時間の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の多忙化 ・業務時間内の時間の設定が難しく、時間外に実施する場合がある。 ・管理職のメンターチームへの理解がない。
④研修内容の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・研修のマンネリ化 ・リーダーの研修コーディネイトに対するスキルがない。
⑤ミドルリーダーの育成	<ul style="list-style-type: none"> ・学校の人材育成について参画意識が育っていない。 ・学校全体の改善への参画意識が育ってない。 ・リーダーシップの能力不足。
⑥ベテラン・管理職の関与	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成をメンターチームに任せきりになる。 ・メンターチームへの理解や興味がない。 ・メンターチームとの接点がない。 ・メンターチームとどうかかわればよいか分からない。

記述のとおり、本市では、教員の職能成長を促すため、キャリアステージに応じた人材育成指標に基づく集合研修（Off-JT）を実施するとともに、そこで学んだことや考えたことを学校で生かす役割を、初任、ミドル、ベテランの各層ごとに付与し、業務を通じて互いに関わり合いながら経験を積んでいくプロセス（OJT）を教員育成の標準環境としている。その背景にメンターチームがあり、教員が学び合い、育ち合う風土の形成を支えている。

しかし、上述のメンターチームの課題からは、本来主体的な取組であるはずのメンターチームが形式的なものにすり替わってしまったり、学校組織としてのメンターチームへの有効な支援が行われなかったりすると、教員の自己成長（S・D）に結び付く育成環境は形成されがたく、メンバーの教員が困難を抱えることになってしまうことがわかる。

以下に、こうした課題解決へのアプローチとして、OJT推進校における具体的な取組を紹介する。

（3）課題解決へのアプローチ

①支援関係の構築「横浜市立浜小学校」

メンターチームがあっても、業務経験に対するフィードバックやアドバイスを得られるような支援関係を十分に築くことができていないと、日々様々な対応に追われ、悩みを抱えているメンティは不安定な状態に陥ってしまう。顕著な場合は、メンターチームの活動内容がOJTにシフトしすぎているためにメンティがやらされ感を抱いたり、人間関係上の困難を俯瞰してくれる人がいないため精神的な負の循環に陥ってしまったりするケースも見られる。

横浜市立浜小学校メンターチームでは、この支援関係を重視しているが、その構築に効果を発揮しているのが、チーム内の交換日記である。メンティが悩みや課題を交換日記に記入すると、メンターが励ましやアドバイスを返している。メンターチームの場では言えなかった本音もこの交換日記では表現されており、先輩の温かいコメントが、メンティにとっての精神的な支えとなっている。南部礼子校長もこれを把握してメンターチームの支援にあたっている。支援関係を築くには、支援をしてほしいその時に支援がもらえることがとても大切である。集まりや活動の場以外で時間を選ばず、書き言葉でやり取りできるこの交換日記は、極めてアナログなコミュニケーションであるが、温かくメンティの思いに寄り添い、支援関係の構築を補完している。また、管理職がこれに目を通すことで、職場内の人間関係を俯瞰することにも役立っている。

②時間の確保とベテランの関与「横浜市立大綱中学校」
多忙化する業務や多様な課題の解決に時間を費やし、メンターチームの時間の確保とともに、ミドル層やベテランの教員のメンターチームにかかわる時間の確保も厳しい現状がある。

横浜市立大綱中学校では、阿部健司校長が、「ベテランも含めてできるだけ多くの教職員にメンターチームにかかわってほしい」という願いを持ち、職員会議でメンターチームの意義や計画の周知を図っているため、学校全体でメンターチームを支えていこうという空気が生まれている。

具体的には、本年度は、「いじめ」を想定した危機管理演習の講師を学年主任に依頼した。

また、学校評価を分析した結果「学力向上」に関する項目がやや低い数値が見られたことを受けて、教職員がお互いの授業を見合うことを目的とした「授業向上WEEK」を学習指導部とともに企画実施することができた。その内容は、次の通りである。

メンターたちが

ア授業参観を行う教員は1週間の中で2コマ分の学習指導案（略案）を作成し、学習指導部に提出する。
イ学習指導部は教科ごとに学習指導案（略案）を整理し、職員室に一覧を掲示する。

ウ全教員は、一覧表を参考に週2回は授業参観を行う（このうち1回は教科内で同じ授業を見合う）

エ参観者はコメント用紙に気づいたことを書き、学習指導部に提出する。

オ授業者は学習指導部から返却されたコメント用紙を参考にして、授業改善に生かす。

ここで着目したいのは、「危機管理演習」において校長が、ベテランにたいして助言者という役割を明確にしてメンターチーム支援を依頼したことと、「授業向上WEEK」において、学習指導部という分掌組織の自主的な企画に任せつつ、全教職員を対象にすることで、自然とすべての教員がメンターチームのメンバーにかかわる場面を生み出したことである。

また、コメント用紙に授業改善のアドバイスを記入して渡すことは、時間設定が難しい状況でも、無理なく学びの機会や支援関係を構築することに結び付いている。

大綱中学校のこうした取組みの根底にあるのは、管理職が人材育成のビジョンを教員と共有したことにある。

③ミドルリーダーの育成「横浜市立白根小学校」

「平成27年度メンターチーム等の実施状況調査」では、各層の人材育成の課題としてミドルリーダーの育成を挙げる学校が最も多かった。学校運営の中核となって主任を任せられ、校内人材育成の鍵となるミドル層の教員の育成は、メンターチームのメンバーのOJTに大きな影響を与えるといった点から急務である。

横浜市立白根小学校の持丸隆一校長は、「ミドルリーダーの活躍が学校を変える」というビジョンを掲げ、ミドルリーダー育成のために、すべての学年主任をミドル層の教員に委ねている。リーダーとして育成するにはリーダーの役割を実際に経験させることが、その能力を向上させる上で最も効果があると考えられている。

また、学年主任全員で構成する「学力向上プロジェクトチーム」を立ち上げ、これを学校のイノベーションに結び付けている。このチームは、「横浜市学力学習状況調査」の分析をもとに、学校の最重要課題である「子どもの学力向上」へのアプローチとして、月1回、各学年の学習の状況分析を伝え合い、その中から学校全体の学習指導に関する課題を導き出し、解決策を思索している。

さらに、チームでは、「経験の浅い教員のOJTをどう進めるか」「学年で情報を共有するにはどうしたらよいか」「ベテランとの連携をどうしたらよいか」などについて本音で語り合っている。こうした校長の意図的計画的なミドルリーダーの育成システムの導入は、対象となった教員が学校をリードしていく経験を重ね、学校課題を「自分のこと」と捉えるマインドの形成と、リーダーシップの向上に奏功している。

④ミドルリーダーの育成とベテランの関与

「横浜市立勝田小学校」

ミドルリーダー育成にとって、ミドルリーダーへの精神的な支えは欠かせない。その役割を担うのはベテラン層の教員に他ならない。ベテランとミドル層の関係を構築していくことも、ミドルリーダーの育成に大切である。

横浜市立勝田小学校の川上智之校長は、「各ステージに応じた学びを校内で推進する」というビジョンを掲げ、ベテランとミドル層の教員が1対1でメンタリングとOJTを行う仕組みを整えている。ミドル層の教員が、自らのロールモデルとして捉えているベテラン教員に、校長を介してメンターを依頼し、1年間のメンタリングに

取り組むのである。企業等における一般的なメンター鮮度に重なる取組であるが、1対1のきめ細かい関係性の中で、ミドル層の教員が、学校全体を意識して行動できるまで成長するという効果が見られた。

⑤研修内容の充実「横浜市立東俣野特別支援学校」

「メンターチームの研修内容をもっと充実させたい」、それはメンターチームの願いでもあり、管理職の願いでもある。そこに課題を持つ学校は、「平成27年度メンターチーム等の実施状況調査」(グラフ2)によると、全学校の64%に上る。そのためにメンターチームに校内の専門性を持っている先輩教員を講師に招いて研修をする学校が多く見受けられる。

東俣野特別支援学校では、図工や体育の実技研修や児童生徒理解の研修が積極的に行われ、メンターチームにとっては、専門性を高める機会となり、講師を務める先輩教員にとっても、自分の専門性を発揮するとともに、自らの実践を振り返る機会ともなっている。

また、最近では、全職員のスキルアップをするために、大学の教員など、専門性の高い外部講師を活用する実践も多くなってきている。東俣野特別支援学校では、国立特別支援教育総合研究所の研究代表者を講師に招き、国立特別支援教育総合研究所が作成した「情報パッケージ」の活用方法について理解を深めた。

こうした実践的な研修は、学んだことを研修後に実践に落とし込み、活用し易いという利点がある。課題が多様化する中、今後も、より高度な知識やスキルを身に付けたいというニーズはさらに高まるものと考えられる。外部の機関との連携を有機的に図ることが求められる。

(4) 課題解決のために大切なこと

メンターチームの課題解決の実践から、課題解決をするために大切なことを整理すると次のようになる。

① 本来の目的を理解し、全教職員で共通認識を図る。

メンターチームという組織だけをつくり、「主体的な参加」「精神的な支援」といった本来の目的が意識されないまま活動している学校では、メンバーに「やらされ感」が募ってしまう。そもそもメンターチームは何のためにあるのかといった本質を理解した上で、進めることが重要である。また、メンターチームに対する教職員全員の共通認識は、学校における人材育成を進める上で、欠かせないものである。

② 管理職が状況を把握し、課題を認識する。

メンターチームを立ち上げたがリーダーに任せきりでは、知らぬ間にメンターチームが機能不全に陥ってしまうことがある。管理職が、メンターチームの状況を把握しておくことが大切である。そのためには、直接かかわること以外にも、先にも述べた東台小学校や浜小学校のように記録や日誌で確認したり、大綱中学校のようにメンターチームのリーダーと管理職がミーティングを行ったりすることも考えられる。

③ 管理職が課題解決のための仕掛けをする。

実践紹介では、管理職が課題解決のために様々な仕掛けを試みている。組織を作ったり、既存の組織に任せたりする時に大切なのは教員の主体性である。そのために、「任せて・見る」「任せきる」校長の姿勢が大切である。

①～③を通して見えてくるのは、メンターチームの課題解決のキーマンは、管理職に他ならないということであった。

4 おわりに

以上、本市における教員育成の標準環境を支えるメンターチームの実情を概観し、その成果と課題を整理してきた。「人材育成指標」の策定とこれに基づく校外研修の改善、及び校外研修とOJTの連関を図る工夫による学校における教員育成の推進は、形式化しがちな教員研修を、血の通った教職員育成システムへと改変していく手立てであり、各キャリアステージにある教員が、学校という職場でそれぞれの役割を担いながら、キャリアを更新しつつ自己成長を果たしていけるようにすることを目的としている。

本市に広がるメンターチームは、学校における教員の関係性を支え、経験の浅い教員が、目前的課題解決へのアプローチにおいてリアルな学びを蓄積しつつ自己成長を図る有効な教員育成環境となりつつある。校長の適切なマネジメントにより、教員集団の主体的活動が保証されることで、校内に人材育成の風土が形成され、学び合い、育ちあう教職員集団、さらには、変化に応じつつ育ち続ける学校を具現する人材育成環境として機能するものと考えられる。しかし、一方で、管理職のマネジメントと教員集団の実態が噛み合わなかったり、本来主体的なものであるはずのメンターチームが形式的なものにす

り替わってしまっていたりすると、個々の教員の自己成長と学校組織の活性化に結び付くような人材育成の風土は形成されず、教員が困難を抱えることになってしまう。

メンターチームのよさは、その自律性、親和性にあることから、メンターにとってもメンティにとっても、その学校、そこに集う人々の実情に合った切実感のともなうものとして活用されていくことが望まれる。今後も、教員育成の鍵として研究をつづけ、各校にとって望ましいシステムとなるよう、学校支援を継続していきたい。

i 指標では、これまで経験年数で一律に区切って実施してきた校外研修を、研修受講者の資質・能力の現状や、研修に対するレディネスの深まりに応じて実施できるようにするため、次のような3つのキャリアステージを設定し、児童生徒指導、学習指導、学級や学年のマネジメント、同僚や保護者・地域との連携といった教職専門性に関わる項目ごとに、各ステージにおいて実現したい状況を一覧にして示し、各々の状況に対応するねらいをもとに校外研修の内容・方法を設定している。

○第1 ステージ 学級経営や担当教科指導の実践力を磨き基盤を固める段階

○第2 ステージ 専門性を高め、グループリーダーとして推進力を発揮する段階

○第3 ステージ 豊富な経験を生かし広い視野から組織運営を行い、全体に貢献する段階

ii 研修受講者には、キャリアステージに応じて次のような役割を付与し、校外研修と学校におけるOJTに繋がりをもたせ、これを教員育成上の標準環境としている。

・初任者は、初任1年目研修、2年目研修の一環として、各校における公開研究授業を実施する。

・第2ステージ前期研修の受講者は、この公開授業研究のコーディネイトと当日の運営を実施する。

・第2ステージ後記研修研修受講者は、前期研修受講者のメンタリング、及び校内研修におけるファシリテーターを行う。

・第3ステージの新任主幹研修受講者は、初任2年目研修受講者の公開授業研究会の指導・助言を行う。

iii 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26年3月