

# メンタリング・ハンドブック

令和元年度改訂



## 目次

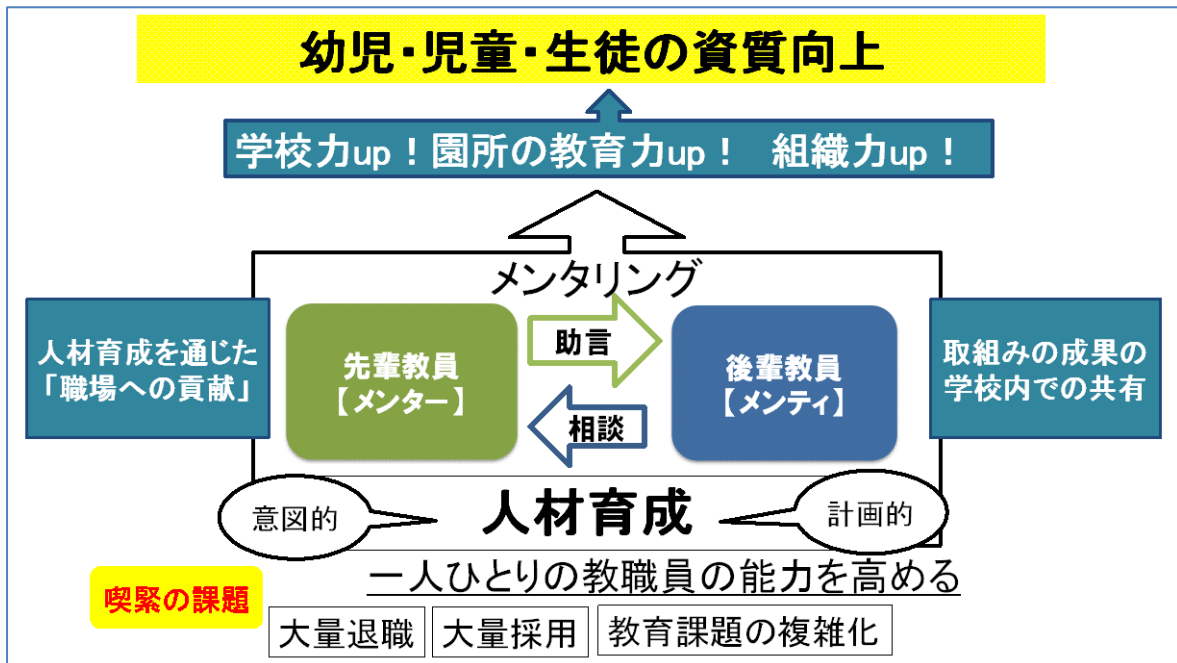
1 はじめに	1
2 メンタリングが必要な背景	2
3 メンタリングとは	3
メンターとメンティ	
メンター 2つの役割	
メンタリング・メンバーシップ（メンターチーム）の活用	
メンタリング・メンバーシップ（メンターチーム）による相互の成長	
4 メンタリングに挑戦しよう	6
メンタリングをすすめるためのプロセス	
メンタリングをすすめる際の注意点	
5 メンタリングを充実させるためのコツ・スキル	8
3つのスキル	
「ほめる」ということ	
6 メンタリングの成果	11
7 メンターのセルフチェックシート	12
8 メンタリング モデル実践紹介	13
A小学校	
【初任者の困り感に寄り添った研修内容とスキマ時間で継続的な活動を】	
B小学校	
【2つのチームと「西カフェ」のリラックスした雰囲気での人材育成】	
C中学校	
【教職員全員がチームとなる取組みと、さらなる体制「校内『OJL』」】	
D市教育委員会	
【市を挙げて人材育成—メンターチームの編成—】	
E高等学校	
【年間計画された活動、管理職と指導教諭の効果的なかわり】	
F支援学校	
【校務分掌として位置付けられた人材育成】	
G支援学校	
【管理職による仕掛けづくり～学び続ける教職員の育成～】	
9 おわりに	27
10 付録	28
リフレクションについて	
用語集	

# 1 はじめに

現在の学校現場においては「大量退職・大量採用」「複雑化する教育課題」「予測困難な社会変化」など、一人では抱えきれないような様々な課題が山積しています。そのような状況の中で、いずれの学校・園所も「一人ひとりの教職員の資質・能力を高める」ことが、一層求められています。そのためには意図的・計画的・継続的な人材育成が必要であり、特に学校力を向上させていくためには、組織として初任者等経験の少ない教職員の育成支援を行うことが重要です。

そのような中「メンタリング」は、人材育成のひとつの手法として注目されています。例えば、先輩教職員が後輩教職員の相談を受けながら、課題解決のための目標を設定し、ともに知恵を出し合いながら実践をすすめます。このような取り組みでは、助言・支援を受ける後輩教職員だけでなく、アイデアを出しながら解決への道筋を提案したり実際にやって見せたりする先輩教職員も、力をつけることになります。その結果、教職員の相互の成長が促進され、「学校（園所）力の向上」「教育力向上」へと確実につながります。また、工夫した取り組みとその成果が学校・園所内に広がり共有されることで、他の教職員にも好影響を与えます。このようなメンタリングによる営みは学校の教育活動へのプラスの効果をもたらし、結果として「学校を変えることができる！」という充実感・やりがいにつながります。そして、さらなる前向きな取り組みが生み出されることにもつながっています。

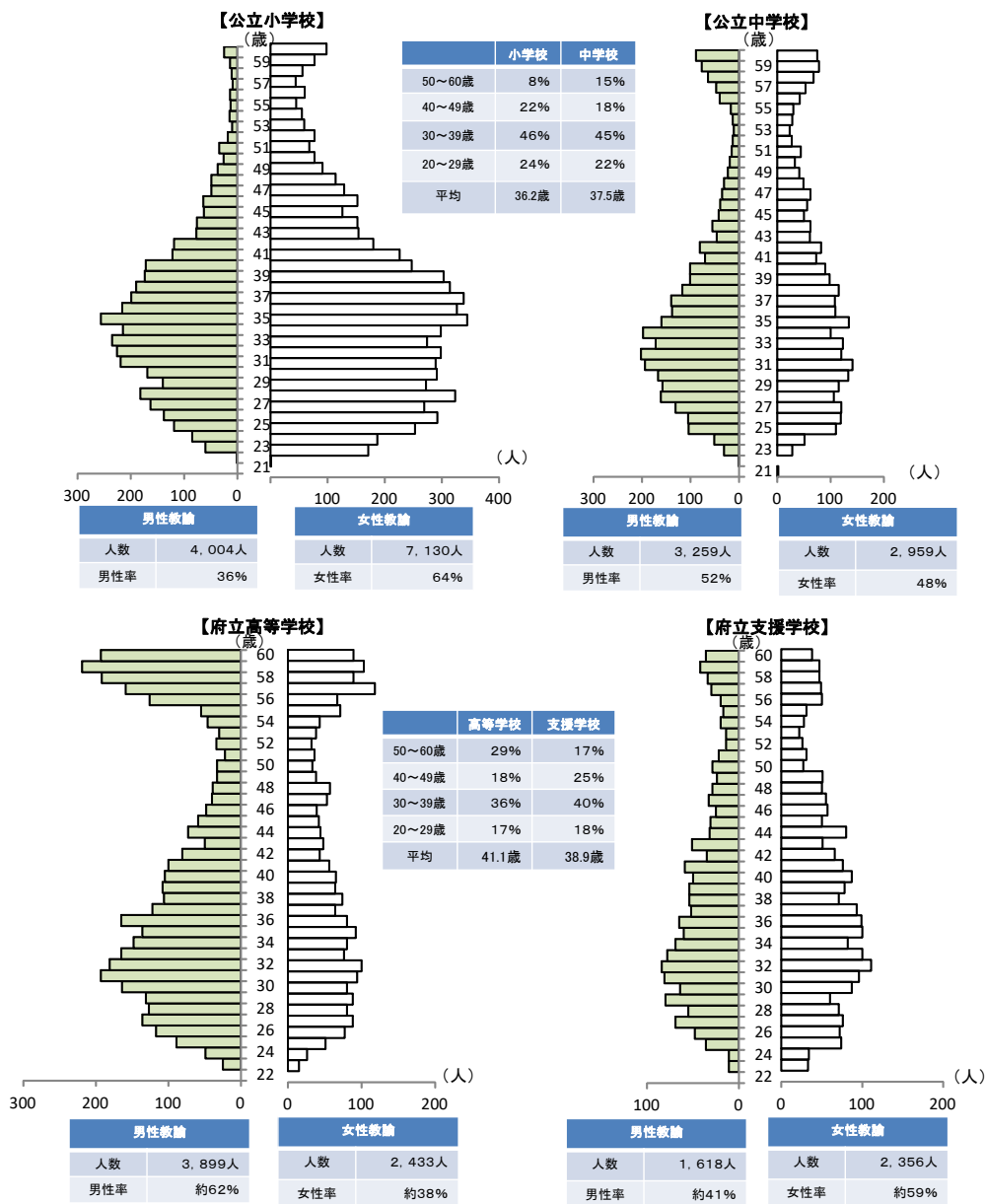
「学校（園所）力の向上」は、「幼児・児童・生徒の資質向上」に直結します。幼児・児童・生徒の主体的な「学び」を支援し、どのように育てるのかといった学校の目的を達成するため、また様々な課題を乗り越えるため、「人材育成」は大変重要なのです。



## 2 メンタリングが必要な背景

大阪府では、教諭の年齢構成が各校種ごとに次のようになっています。小・中学校では、団塊世代の退職に伴い、30歳以下の教諭が半数以上を占めています。高等学校では、30歳代の教諭が約3分の1を占め、今後10年間で大量退職が発生する見込みです。支援学校では他校種に比べて緩やかですがそれでも30歳以下の教諭が半数を占めています。

経験の少ない教職員が何か相談をしようとしたときに経験豊富なベテラン層がおらず、同じ若手教員同士で相談し合うという場面も増えてきます。そのような状況下では、校外研修で学んだ理論を校内で実践したり、校内における教職員相互の学び合いを促進したりするなど、日常的なOJTを推進していくことが求められます。日常的なOJTの活性化のためにも学校現場でのメンタリングが必要になってくるのです。



令和元年度 教諭の年齢構成  
令和元年5月1日現在（年齢は、令和元年度末年齢） 大阪府教育庁調べ

## 3 メンタリングとは

### ● メンターとメンティ

「メンタリング」とは、人材育成のひとつの手法で、経験を積んだ先輩（メンター）による対話や助言によって、経験の少ない後輩（メンティ）の主体的で自発的な成長を支援する方法です。その中では、「主体的で自発的な」という部分が、メンタリングとして特に大切です。「こうしなさい」と一方的に指示したり、納得していない方法や不満をもったりしたままの取組みでは効果ができません。

### ● メンター 2つの役割

メンターとは、自らの体験をもとに直接的・間接的に適切な助言と指導を行う支援的助言者のことです。メンターには、大きく下記の2つの役割があります。

#### 1. キャリア的支援

仕事がうまくいくように関係者に働きかける、経験不足が原因で業務が停滞しないように配慮するなど、仕事のコツを教え、新たな仕事のチャンスや知識やスキルを学ぶ場を提供します。

#### 2. 心理・社会的支援

同僚のロールモデルとなる、話を聞いて良いところを認めるコーチングやカウンセリングの考え方による支援をするなど、交流を広げる人的ネットワークづくりをすすめます。

### ものしい情報！

## 「メンター」の由来

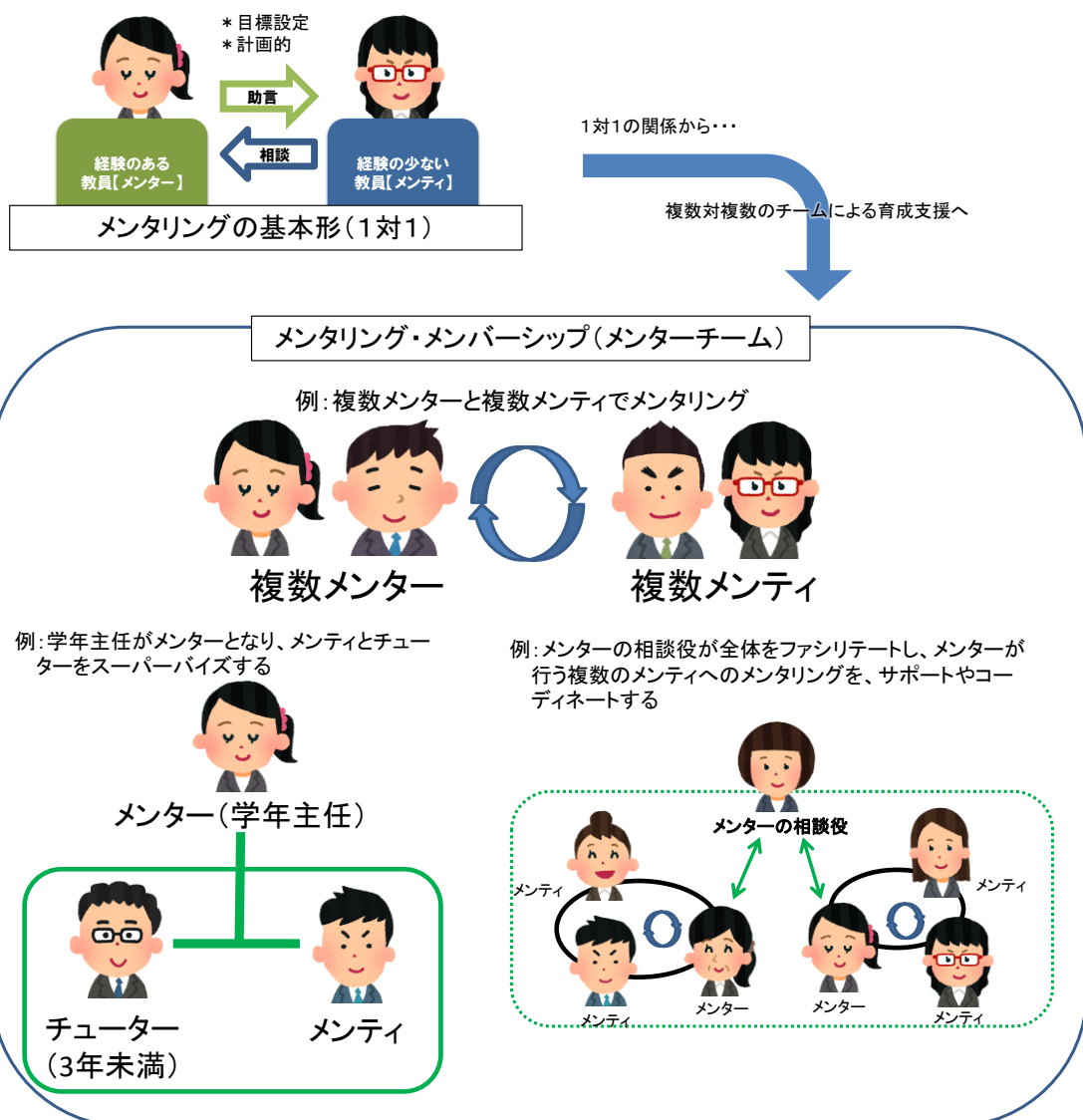
- メンターの物語は、ギリシャ神話の時代にさかのぼります。メンターは最古の人材育成法に登場する人物と言われています。メンターの語源はBC1200年頃、トロイア戦争とその後のオデュッセウス王の流浪を歌ったホメロスの叙事詩「オデュッセイア」に登場するメンートル（Mentor）という人物の名前にあります。
- このメンートルは、オデュッセウス王の友人でした。王は戦争に出陣する際に、自分が戦死するかもしれないと、幼い息子テレマコスのことを案じ、息子の養育と後見をメンートルに託しました。
- そして王が戦争と長い流浪の旅から故郷にもどると、そこには立派な青年に成長したテレマコスの姿がありました。その後、テレマコスは王の立派な後継者になり、成功者の道を歩むことができました。
- オデュッセイアの中で、メンートルは王の息子にとっての良き指導者、良き理解者、良き支援者という役割を果たした人物として描かれています。

## ● メンタリング・メンバーシップ（メンターチーム）の活用

本来メンタリングの基本形は、1対1の関係です。しかし今、教職員の年齢構成がアンバランスになっています。メンターをメンティの一人ひとりに対応させる（1対1にする）ことは困難です。そこで、メンターとメンティを「複数対複数」の関係にして、経験のある先輩と経験の少ない後輩の「タテ」の関係と、同期や同じキャリアステージにある少し先輩との「ヨコ」の関係を相互に組み合わせ取組まれている場合が多くあります。ここでは、この「複数対複数」の関係を、「メンタリング・メンバーシップ（メンターチーム）」と呼びます。「互いを尊重し、互いに高め合う関係」という意味です。

「メンタリング・メンバーシップ（メンターチーム）」の作り方に、固定的なものはありません。グループで支援することを具体化するために、それぞれの学校の特色にあわせて、多様なスタイルで「メンタリング・メンバーシップ（メンターチーム）」（複数対複数のグループによる育成支援のしくみ）を編成することが重要です。

例えば、10年経験者が中心となって初任者から5年経験者までの教職員を組織し、5年経験者を運営リーダーにして、月1回、参加者のニーズに合わせて自主勉強会をするといったスタイルもあります。また、学年教職員集団を基本にして、その中で、チームの組合せをつくるというスタイルも可能です。



## ● メンタリング・メンバーシップ（メンターチーム）による相互の成長

複数のメンターが複数のメンティの仕事、活動、成長を支援することで相互に成長していきます。

### 1 メンターにとって

教職員の成長には、日々の教育活動や自身の状況への「振り返り」が必要です。メンティに対して助言をする際には「どうして自分はこのようなやり方をしているのか」という普段何気なく行っている行動を意識化することで、今までの教育活動の振り返りを行うことができます。メンティの成長の支援を通じて経験学習のサイクルを回すことができ、自身の成長につながっていきます。

### 2 メンティにとって

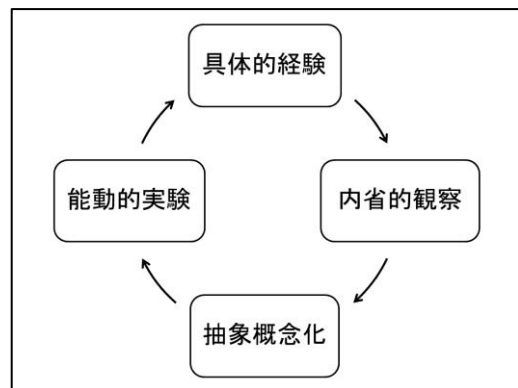
経験の少ない教職員にとって様々な先輩教職員と関わることは、「授業づくりなら A 先生」「学級経営なら B 先生」「ICT 機器の活用については C 先生」というように先輩教職員のそれぞれの「強み」に合わせてロールモデルを見つける場にもなります。身近に多様なロールモデルとしての先輩がいることで、メンティは自己の成長のイメージを具体的に持つことができます。

なお、メンタリング・メンバーシップの成果として、「仲間をひとりにしないこと」「初任者等経験の少ない教職員が抱えている課題の解決を通して、職員集団としての仲間意識が向上すること」をあげる実践例もあります。

## ○ コルブの経験学習モデル

デイビット・コルブによって提唱された経験学習モデルは「具体的経験」から始まり「内省的観察」「抽象概念化」「能動的実験」「具体的経験」…と4つのプロセスをたどるサイクルになります。

日々の授業・保育や学級経営などの経験が「具体的経験」です。「内省的観察」とは、様々な角度から具体的経験を振り返る段階です。この時に「なぜそのようになったのか、なぜそのように授業したのか」と成果・課題を振り返り、無意識にもっている価値観や感情、好み、関心、知識、常識、そして今までの経験からの持論などについて焦点を当てていくことで、次の「抽象概念化」の段階につながります。この「抽象概念化」は振り返りの成果を自分なりの仮説や理論にまとめて、次にいかせるようにする段階です。最後の「能動的実験」はその仮説や理論を実際に現場で活用する段階です。そしてまた、「具体的経験」をする。このサイクルを回していくことで人はより成長することができます。



\*デイビット・コルブ（David A. Kolb 1939～、アメリカ）

1984年に上記の循環型の経験学習モデル（experiential learning model）を提唱した。

## 4 メンタリングに挑戦しよう

### ● メンタリングをすすめるためのプロセス

#### 1 まずは、管理職と相談しましょう。

メンタリングに取り組む大きな意義は、組織の一員として人材育成に関わるということです。まずは、管理職と相談しましょう。日々の職務をすすめる中で、同僚とかかわりながら成長していくという視点のごく自然な考えです。管理職と話を進める中で、組織として、経験の少ない先生方にこんな姿になってほしいとか、あんなことができるようになってほしいとか、管理職の様々な思いを知ることができると思います。管理職にメンターとメンティのマッチングをしてもらったり、メンタリングメンバーシップ（メンターチーム）を構成してもらったりする際にメンティとなる先生をどのように支援していけばいいかアドバイスを受けることもできるはずです。同僚とかかわりながら“互い”に成長していくという視点で自分を見つめてみましょう。

#### 2 メンティと話し合しましょう

メンタリングを進めていくチームが決まれば、さっそく日時を決めて、ミーティング（プランニング面談）をしましょう。そのミーティングでは、メンティとなる先生に対しての管理職からの思いを交えながら、メンティとなる先生に対して“期待”を伝えましょう。そして、メンティとなる先生から「今年度こんなことをやりたい」、「あんな風になりたい」などの気持ちを引き出していきましょう。子どもたちの笑顔を思い浮かべながら話をすすめると、いろいろな思いが広がることでしょう。

#### 3 メンティの今年度の目標をいくつか共有しましょう。

大切なことは、明確なゴールイメージをもつことです。メンティとなる先生の目標をいくつかピックアップし、その中で優先順位をつけましょう。そして、それがどれくらいの期間で達成すべきものか、道筋を一緒に考えましょう。

#### 4 優先課題を整理しましょう。

例えば学級通信などすぐにやらなければいけないこと、テスト問題やワークシートの作成、成績処理など、ある程度計画性をもって行うもの、給食指導や水泳指導の前に心がけておかなければいけないような危機管理意識のことなど、仕事はタイミングや方法がそれぞれ異なります。その中で、どのような課題がどのような状態で散在しているか、整理することも大切です。

## 5 プランニングをしましょう。

いつまでに何をするか、計画をたてましょう。ミーティングの時期の設定や、あるいは、より経験豊かな先輩の先生に講師になってもらって指導してもらう機会を設定するのもいいでしょう。メンティ、メンター相互の成長が見込める計画を積極的に考え、自分自身にとっても学びの機会をプランしてみてもいいかもしれません。

## 6 進捗状況を、管理職に報告しましょう。

メンタリングを進める上で、常に情報を発信し、何をどのようにしているのか、周りとのコミュニケーションを円滑に図っていくことも大切です。管理職とスケジュールを合わせて「こんなことをしています」「このような状況です」と情報を伝える場を作りましょう。

### ● メンタリングをすすめる際の注意点

#### 1 メンターとメンティとの無理なく意思疎通できる雰囲気づくり

仕事をすすめる上で「報告」「連絡」「相談」が大切であることは、よく知られています。そのごく当たり前のことが、日常の多様な職務のために、なかなか円滑にいかないことが起こってしまいます。互いの考えや思いを共有するという当たり前のことをより一層意識し、凡事徹底を心がけ、話しやすい雰囲気づくりをしていきましょう。

#### 2 あくまでも、メンティのキャリアを支援する立場という視点を忘れずに

メンティの主体性を引き出すよう工夫していくことが大切です。その中で大切にしたい手法が、コーチングです。自ら学び育んでいけるような姿を傍で見守るのも、大切なメンターの役割でしょう。

#### 3 メンターは、メンティの“斜め前に座っている先輩”という存在

メンティにとって、メンターは「気軽に相談できる少し斜め前にいる先輩」という気持ちになってもらうのが最善です。子どもたちのこと、保護者のことなど、日々の教育活動の中から様々な話をしながら、些細なことでも共感しあえる、そんな関係づくりを心がけましょう。

#### 4 組織として関わるという意味は、メンタリングはある意味期限付きの取り組み

課題が変われば、メンターとメンティとの関係や立場が変わることがあります。また、いろいろな方とのかかわり合いが人を育てていきます。次の年度は新たな出会いがあり、メンティの方がメンターになって活躍しているかもしれません。新たな状況や人間関係の中でも、OJTを活性化させる一翼を担っていけることをめざしましょう。



## 5 メンタリングを充実させるためのコツ・スキル

### ● 3つのスキル

#### コーチング・マインド

**「問題の解決策や答えは、すべてその人の中にある。」**

適切な支援を行うことによって、相手のやる気や能力、可能性を引き出していこうという考え方

#### ～3つのスキル～

##### ①相手の話をよく聴くスキル(傾聴のスキル)

「うなずき」、「確認(繰り返し)」、「あいづち」を繰り返し、相手に安心感を与えつつ、相手の言いたいことを最後まできちんと聴くことが大切です。

##### ②相手を認めるスキル(承認のスキル)

相手の行動や結果や成果、そのプロセスを承認することが、仕事の上では重要になります。

##### ③相手の答えを引き出すスキル(質問のスキル)

質問にはいろいろありますが、相手に考えさせること、相手が自分で答えを見つけ、自ら取り組むように導くことが重要になります。否定質問ではなく、肯定質問で相手から答えを引き出します。

#### ① 相手の話をよく聴く (傾聴のスキル)

・「うなずき」、「確認(繰り返し)」、「あいづち」を繰り返し、相手に安心感を与えつつ、相手の言いたいことを最後まできちんと聴くことが大切です。

○：メンター ●：メンティ

No Good	Good
<p>○どうしたの？</p> <p>●いい授業(保育)ができなくて。</p> <p>○そう？ちゃんとできてるよ。</p> <p>●いえ、そんなことはなくっ…</p> <p>○大丈夫よ。後はちょっと生徒(子ども)の反応がよくなれば。</p> <p>●はい…。ありがとうございます…。</p>	<p>○どうしたの？</p> <p>●いい授業(保育)ができなくて。</p> <p>○いい授業(保育)が？</p> <p>●はい。生徒(子ども)を見ていると、そう思えてきて。</p> <p>○そうなんだ。…それで？</p> <p>●生徒(子ども)の反応が良くないんです。</p> <p>○反応が？</p> <p>●もっと、こう、生き生きしてほしいのに。</p>

## ② 相手を認める（承認のスキル）

- ・相手の行動の結果や成果、そのプロセスを承認することが、仕事の上では重要になります。

No Good	Good
<p>○お疲れ様。緊張した？</p> <p>●はい。とっても。</p> <p>○最後、少し時間が足りなかったようね。</p> <p>●すみません。</p> <p>○ううん。全体的には良かったわ。</p>	<p>○お疲れ様。子どもの反応、よかったじゃない。</p> <p>●ありがとうございます。でも、時間がなくて。</p> <p>○準備にずいぶん頑張ったしね。私も嬉しいわ。</p> <p>●はい。ありがとうございます。</p> <p>○学年主任のTさんも喜んでいたよ。時間配分は、次の課題にしようか。</p>

## ③ 相手から答えを引き出す（質問のスキル）

- ・質問にはいろいろありますが、相手に考えさせること、相手が自分で答えを見つけ、自ら取り組むように導くことが重要になります。否定質問ではなく、肯定質問で相手から答えを引き出します。

No Good	Good
<p>○授業（保育）のどこがいけないと思う？</p> <p>●考えさせることができていないと思う。</p> <p>○なぜ考えさせられないのかな。</p> <p>●発問の仕方が悪いのかも。</p> <p>○じゃ、発問を工夫しましょうよ。</p> <p>●わかりました。考えてみます。</p> <p>○がんばってね。</p>	<p>○どんな授業（保育）をしたいの？</p> <p>●みんなが考えてくれるような・・・</p> <p>○考えさせたいのね。どうしたら考えられるようになると思う？</p> <p>●考えるような発問をするのはどうでしょう？</p> <p>○いいわね。</p> <p>●じゃ、発問を工夫してみます。</p> <p>○がんばってね。</p>

## ● 「ほめる」ということ

### 1 場面によっては、はっきりと指摘することも必要です。

間違っていることやできていないことを指摘することは、子どもとのかかわりだけでなく、大人どうしの関係でも難しいものです。「できれば、ことを荒立てずにすませたい」「雰囲気壊したくない」等の感情は、誰もが経験することです。しかし、ほめることだけがコーチングではありません。場面によっては「はっきりと指摘する」という行為が必要です。行動の改善を促すためには、メンバーのやる気を引き出す伝え方を理解し、実践することが大切です。

#### 間違いを指摘するときのポイント

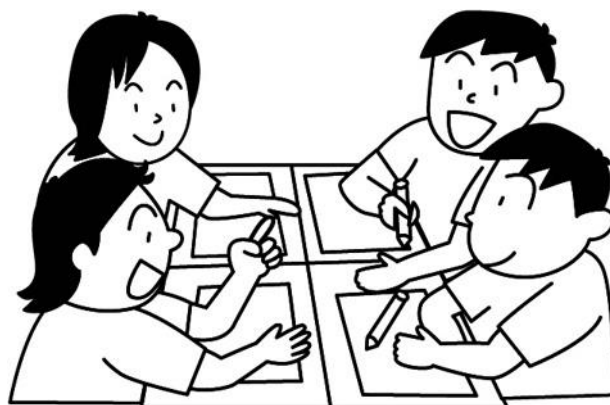
- ・相手の成長につなげる気持ちで。
- ・感情的にならない。
- ・理由を具体的に伝える。
- ・どうしたら良いか、代替案を伝える。
- ・行為を指摘する。人格を否定しない。
- ・感情のしこりを残さない。

### 2 何より重要なことは、「ほめる」ことです。

どんなことであれ、ほめられることは、人は素直にうれしく感じるものです。指導者がほめることでメンバーのやる気は向上するものです。しかし、「ほめる」ことは、相手にお世辞を言うことではありませんし、機嫌をとることもありません。「ほめる」という行為は、相手の良い点や努力の過程を積極的に把握し、具体的な事実をもとに評価することです。ほめる規準をもち、ほめるべき行為を見過ごさないように、常に心がけておくことが大切です。

#### ほめるときのポイント

- ・努力の過程（プロセス）をほめる。
- ・具体的な事実を基にほめる。
- ・小さなことからほめる。
- ・タイミングよく、その場でほめる。
- ・時には、感謝の気持ちも伝える。
- ・時には、間接的にほめる。



## 6 メンタリングの成果

メンタリングによって、どのような成果(効果)を挙げることができるのでしょうか。考えられるものの一部を紹介します。

### ①メンターの変容(成長)

- ・話を聴くための技能やカウンセリングマインドが身につく。
- ・授業力・人間関係力等、教職員としての資質向上につながる。
- ・職場での視野が広がる。
- ・仕事へのやりがいが増す。
- ・人材育成の重要性が理解できる。
- ・メンティを通じた自己の振り返りにより成長できる。

### ②メンティの変容(成長)

- ・課題が解決する。
- ・仕事に対する意欲が増す。
- ・主体性が増す。
- ・「将来について」や「実現させたいこと」について考えるようになる。
- ・職場での信頼度や存在感が増す。

### ③職場の変容(学校力の向上)

- ・職場の「目標の共有」が確かなものとなる。
- ・職場の人間関係が深まり、積極的に相談し合う姿が見られるようになる。
- ・同僚の責任感が増す。
- ・初任者等経験の少ない教職員育成の体制が整う。
- ・職場のプラス面での変容が幼児・児童・生徒に影響するようになる。



## 7 メンターのセルフチェックシート

メンタリングを行う前に、メンターはチェックリストの内容を確認しましょう。

年度末にはすべてにチェックがつけられるような、メンタリングの取組みを行ってください。



チェック	セルフチェック項目
キャリア的支援	<input type="checkbox"/> メンティの新たな取組みの計画や実行につなげるための機会をつくった。
	<input type="checkbox"/> メンティが必要としている知識や情報を得るための「人のつながり」を築くことができた。
	<input type="checkbox"/> メンティの困り感に寄り添い、一緒にメンティの課題解決に取り組んだ。
	<input type="checkbox"/> メンティが「将来について」や「実現させたいこと」について考えるようになった。
心理・社会的支援	<input type="checkbox"/> 必要に応じ、取組みの姿を率先して示した。
	<input type="checkbox"/> メンティの思いや考えをより引き出すためのコツやコーチングのスキルを活用できた。
	<input type="checkbox"/> メンティの思いや考えを十分に理解することに努めた。
	<input type="checkbox"/> メンティの仕事に対する意欲が増すように努めた。
メンターの成長	<input type="checkbox"/> メンティの支援を通して、自己の実践を振りかえることができた。
	<input type="checkbox"/> メンタリングを通じて、授業力・人間関係力等、教職員としての資質向上につながった。
組織的な人材育成	<input type="checkbox"/> 1対1の関係だけでなく、協働的・組織的に人材育成を行った。
	<input type="checkbox"/> 学校経営計画等を理解し、管理職と情報共有しながら人材育成を行った。

## 8 メンタリング モデル実践紹介

モデル①

A 小学校の取組み

### 初任者の困り感に寄り添った研修内容とスキマ時間で継続的な活動を

A 小学校は教員の平均年齢 34 歳の若手が、主体となっている学校です。メンターチームの活動は平成 30 年度から行い、今年で 2 年目になります。スキマ時間で行うことができるように、活動時間は 30 分間で設定しています。また、1 人のメンティに複数のメンターがついて、メンターチームを作っています。それぞれのメンティのニーズに合わせた、チームごとの活動を行っています。そして、学校経営サポーターという校内の人材育成を専門にサポートする人員を配置し、さらにコーディネーターというメンターを支援する役割をつくりました。このように学校全体で組織的に人材育成を行うことで、教員間のつながりが強くなりました。

#### 1 活動はスキマ時間で継続的に、そして自律的に行っていく

放課後の 30 分間と、時間を決めて継続的に行っていくことを大切にしていきました。平成 30 年度の活動初期には、研究推進委員会の代表がメンターチームの活動の運営を行っていました。しかし、その活動を教員主体から管理職主体の運営にしたとき、どうしても教員には「やらされている感」がありました。そのことから現在は、管理職のかかわりは基本的には見守ることに徹するようにしています。教員の自律的な活動にすることで、学校全体の人材育成に対する意識も高まっていきました。

##### 管理職から

学校運営についての当事者意識が増して、より多くの教員が人材育成に関わるようになりました。教員間の一体感が増したという実感もあります。

管理職は、見守っていくスタンスで、先生方の自律的な活動を支援します。



#### 2 若手の困り感に寄り添った研修内容

A 小学校では初任者が 2 人、2 年目教員が 1 人在籍しています。その一人ひとりに対して、メンターチームをつくっています。メンティは 3 人とも初任期の教員ですが、悩みや課題は三者三様です。それぞれのニーズに合わせた内容で活動を行うことがポイントになります。年間の計画はあえて余白を残して、そのメンティが困っていることについて校内研修等を企画していきます。そのためメンターは「メンティが今何に困っているのだろう」とメンティの悩みに寄り添う姿勢が自然と生まれてきます。このように、困り感に寄り添う研修にすることで、主体的な活動として機能していきます。

##### メンターから

メンティに話をしていく際に、メンティの悩みに寄り添うようにしています。そのためにも**普段からメンティが何に困っているか**、アンテナを張るようにしています。



##### メンティから

取組みを通じて苦手なことをやってみようという意欲が湧いたり、今の自分を肯定的に見たりすることもできました。また、**みなさん同じように悩んでいる**ということで少し安心もしました。先輩の言葉から視野が広がることも多いです。



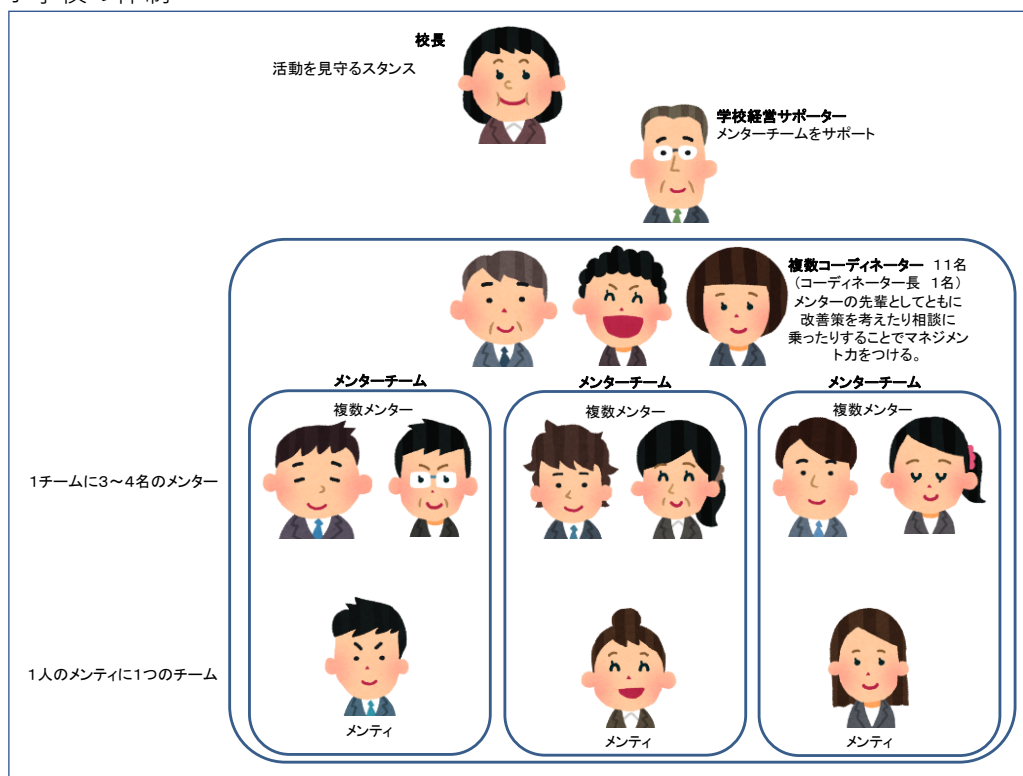
#### 3 組織的に人材育成していくため

システムの中で初任期等経験の少ない教員の育成をしていかないと、ていねいな保護者対応等が難しくなっているという管理職の思いからいくつかの役割をつくりました。学校経営サポーターという、人材育成に特化した役割を配置

して、さらにメンター・メンティの他にコーディネーターという役割をつくり、「メンター研修」と「コーディネーター研修」という2つの研修を行っています。「メンター研修」はメンターがメンティに対して行う研修で、「コーディネーター研修」はコーディネーターがメンターに対して行う研修です。メンターの成長も支援することで、人材育成の取組みを通して人と人とのつながりが生まれ、同僚性が培われます。メンターがメンティを支援する「メンター研修」では、経験豊かな学校経営サポーターとコーディネーター長がサポートを行い、メンターだけに人材育成を任せきりにしない仕組みになっています。

	メンター研修	コーディネーター研修
目的	授業や学級経営にメンティが安心して取り組み成長できる職場環境をつくり、メンターがメンティを支援してともに成長していく環境をつくる。	メンターの悩みや課題としていることについてともに改善策を考え、教職員がつながりチームで成長していくためのマネジメント力をつける。
メンバー	メンターとメンティ (学校経営サポーターとコーディネーター長がサポート)	コーディネーターとメンター
活動頻度	1か月に1回	1か月に1回
活動時間	30分	30分
活動内容	メンティの面談をもとに内容を決定。メンティの困り感に寄り添った内容を実施。メンティが気軽に聞いて教えてもらえるような少人数のグループワーク。	「教材管理」「行事」「ICT」「保護者対応」などの分野に分かれる。メンターの課題を把握し、ともに改善していく方法を探る。

## A 小学校の体制



## 2つのチームと「西カフェ」のリラックスした雰囲気での人材育成

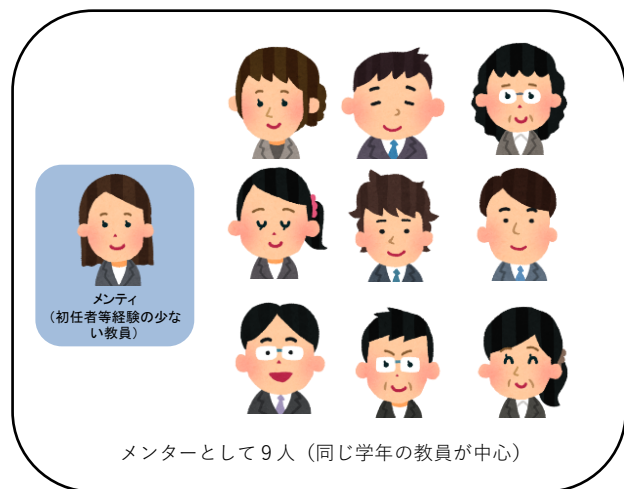
B 小学校は毎年初任者が着任し、人材育成の必要性がありました。もともとあった「カリキュラム委員会」とは別に「初任者の研究授業のためのチーム」をつくり、2種類のチームで教員間がつながりを持って先輩、後輩がともに成長するように取り組んでいます。また、リラックスした雰囲気先輩教員の専門性を学び、先輩教員もそれを伝えられる場として「西カフェ」を実施しています。日頃は雑談などができない忙しさですが、勤務時間内でこのような活動を行うようにしています。短時間の時間設定ですが、教員のつながりが強くなり、初任者等経験の少ない教員の意欲向上につながっています。

### 1 「カリキュラム委員会」と「初任者の研究授業のためのチーム」の2つのチーム

B 小学校では「カリキュラム委員会」が存在していました。年間を通して研究発表大会や公開研究授業に向けて授業者一人だけが研究するのではなく、チームで活動していくというものです。年齢構成等を考えて全職員でチームを作ります。教材選定や指導案検討、模擬授業を行っていました。初任者が多くなり、人材育成の観点から初任者の育成に特化したチームを新たに組織しました。「カリキュラム委員会」のメンバー構成とあえて異なるメンバー構成することによって、2つのチームの相乗効果をねらいます。

「初任者の研究授業のためのチーム」は、研究授業に向けて1か月程度の短い期間で活動を行います。今年度は2年生、3年生、4年生のそれぞれにチームを構成しました。それぞれのチームは同じ学年の教員が所属しており、1年生、5年生、6年生はそれぞれのチームに振り分けられます。メンバーはメンティを含めて10人で、活動は5回ほど集まります（3回：会議検討等、2回：お互いの授業見学）。チームで行うことでメンティは複数の先輩の多様な視点を知ることができ、メンティもベテランばかりでなく3年目の教員など経験の少ない教員もいるので、ともに成長していくものとなっています。

初任者の研究授業のチーム体制







## 2 リラックスした雰囲気の中で勤務時間内に

B小学校では、先輩教員からのノウハウや技術を伝える勉強会を「西カフェ」という名称で行っています。この企画は5年目の教員が中心に行い、中堅からベテランの教員が講師となり、1年目から6年目の教員はそれぞれ講師の技を学びます。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にもなっています。時間は30分間で、ディスカッションや講義形式ですが、カフェのようにお茶を飲みながらリラックスした雰囲気で年5回の活動を行っています。また、この「西カフェ」をきっかけに異学年の先生や講師の先生と会話をするきっかけになり、結果として学校の中でのコミュニケーションも増えていきました。

**メンティから**  
 授業や指導案を先輩と検討していく中で「そんな視点もあるのか」と多角的なとらえ方ができて、自身の視野が広がりました。



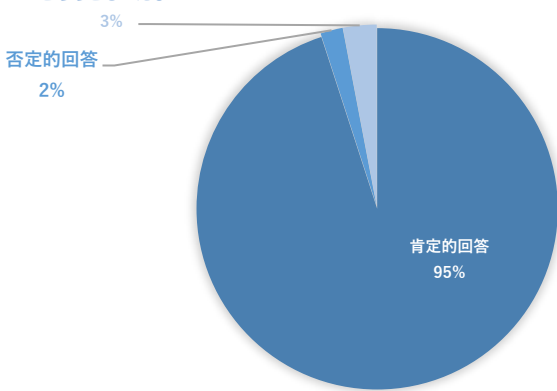
**管理職から**  
 雑談などの何気ない会話をする時間が日々の忙しさの中で少なくなっています。その中で勤務時間内で教員の雑談や交流ができないかと考えているときに、5年目の教員が「西カフェ」を企画してくれました。管理職としては教員発信の企画についてサポートをしていき、教員の自律的な活動を大切にしています。また、活動時間も30分と決めて行っています。



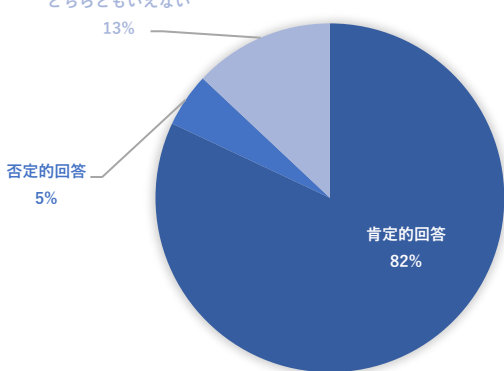
### 初任者研修のアンケートから ～教職員としての力を高めるうえで役に立ったこと～

大阪府教育センターでは、令和元年度の小・中・高等・支援学校の初任者を対象に「教職員の成長・支援に関するアンケート」を実施しました。「教職員としての力を高めるうえで役に立ったことは何ですか」という質問項目に対して、「先輩教職員からのアドバイス」や「校内研修」に肯定的な回答が高い割合であることがわかりました。ここからも、初任者の育成には先輩教職員の積極的なかかわりや校内研修が重要な役割を担っていることがわかります。

先輩教職員からのアドバイスやかかわり



校内研修



## 教職員全員がチームとなる取組みと、さらなる体制「校内『OJL』」

C 中学校ではメンタリングの取組みが根付いています。メンターとメンティの設定についてはあえて他学年、他教科のマッチングを行っていくことで、学年や教科の「壁」を越えてチームとして学校が機能しています。それは、担当学年や担当教科に縛られることなく教職員全員がC中学校に通う生徒を大きな愛情で包み込んでいく体制づくりとなっています。さらに令和元年度C中学校では学校にノウハウが蓄積する体制（カリキュラムマネジメントの視点でとらえた校内 OJL 〈On the Job Learning〉 ユニット）を新たに仕かけています。

### 1 メンタリングによる人的ネットワークの構築と心的サポート

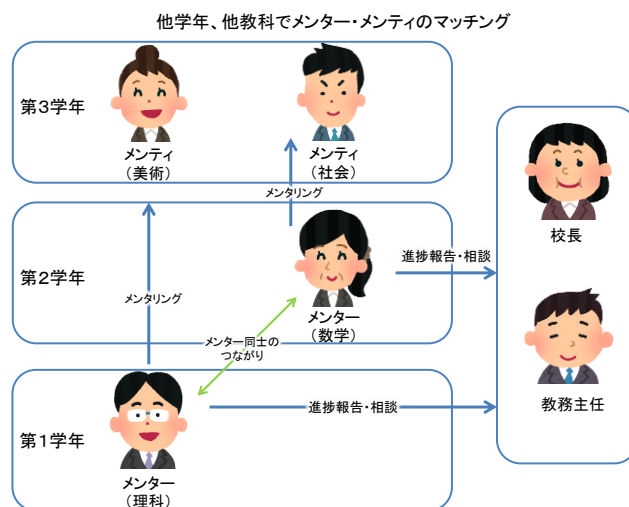
C 中学校では、大半の教職員が 20 歳代、30 歳代で構成され、学期に 1 回はメンター・メンティの進捗状況を首席が統括して、管理職に報告しています。また、メンターどうしが相談できるメンター会議も設定し、情報共有をしながら進めています。取組みを進めていく中で、メンティにとっては心的なサポートにもつながっていきます。教職経験 2 年目でメンターの教諭は、自身のメンティ時代を振り返って「私のメンターだった方は声をよくかけてくれて心理的な支えになりました」と話していました。また、今年度メンターとして意識していることを尋ねると「メンティの相談にのるときは、相手の思いをしっかりと聴くスタンスでいます。メンティが心の奥に秘めた悩みを本音で語ってくれた時はその思いを見守り、時には校長先生や首席たちにもその思いを伝えるようにしています」と話していました。

**メンターから**  
自身がメンティ時代にうけた支援をメンターになって今度は自分が行っています。メンティだけでなくメンターも孤独にならないようにメンター会を実施してメンター同士の交流も図っています。



### 2 学年、教科を越えたつながり

学年、そして教科が異なるメンター・メンティのマッチングでメンタリングの取組みを行っています。教職経験 5 年目のメンターの教諭は「理科」が専門ですが、メンティは「美術」の教諭です。メンターの教諭は「メンティの『生徒には、〇〇のように成長してほしい』という前向きな思いを大切にしています。また、生徒指導などについて



て具体的なアドバイスをを行っています」と話します。教科や学年をこえてマッチングを行うことで、学校全体でめざす生徒像の共有や学年を横断した情報共有が行えます。教務主任は「メンタリングの取組みによって効率的な情報共有ができ、日頃あまり話す機会のない生徒たちとも会話する機会が増えた」と話し、生徒たちが学校全体から見守られているという安心感を持てることにつながっているはずです。

### 3 さらに体制「OJL」～人ではなく、学校にノウハウの蓄積をする体制づくり～

校内の年齢構成が変化し、若年層化している学校が増えてきています。これまで頼りにされてきたベテランが異動等で不在になり、その人材にノウハウの蓄積が集中していた場合、学校という組織がうまく機能していくには、時間を要する場合があります。その反面、経験の少ない教員どうしのメンタリングでは、メンティがメンターに相談しやすく、校内のコミュニケーションが活性化するなど自律的な組織となります。そうした強みを生かし、人ではなく、学校という組織に伝統やノウハウを蓄積する体制づくりに発展させることができます。

そこで、C中学校ではメンタリングとともにメンター・メンティがともに一緒に学んでいく体制である、校内 OJL (On the Job Learning) ユニットの構築を教務主任が中心となり令和元年度から実施しています。概要は以下のとおりです。

- (1) 学年・教科・年齢に関係なく5～6人の OJL ユニットの構成する
- (2) 各月ごとに、学年会議、教科会議、分掌部会議、OJL ユニットの会議を行う週を設定する
- (3) OJL ユニットの通して、個々の悩みの相談や、職員のスキルの伝達、学校としての情報の共有を行う

また、このユニットへは養護教諭、事務職員、校務員も参加します。そうすることで、C中学校に携わるすべての教職員がチームとなり、生徒の指導に全職員で対応していく意識の醸成にもなります。また、実施内容は決められた内容を行うのではなく、各ユニット内で授業見学、研修などを行い、最終的には学校でその内容を共有していきます。そうすることで、特定の個人の成長だけでなく、学校全体が成長してくこととなります。この学校では、「学校はみんなで作っていくという意識の醸成」と「学校にノウハウの蓄積」の両方をねらいとして取り組んでいます。

#### 管理職から

若い先生方の多い学校です。学年や教科を越えてよいコミュニケーションが全体的に取れています。最終的には全職員が「自分のクラスの子だけ成長させる」ということだけを考えるのではなく、「**全員でこの中学校に通う子どもたちを成長させる**」という意識をもってほしいです。



## 市を挙げて人材育成—メンターチームの編成—

D市教育委員会では、実践経験・実践力が十分でない教職経験年数の少ない教職員の増加等の現状と課題に対して、小・中学校で複数の先輩教職員と複数の若手教職員等でメンターチームを編成し、人材育成を行っています。メンターチームは、各校の実情に応じて取組みを行っています。

## 1 校内人材育成の考え方と支援

D市では、市の現状と課題から校内人材育成の充実のために各学校でメンターチームを編成しています。また、D市教育委員会としては各校の人材育成体制づくりのための巡回指導を行う**学校教育相談員\***を配置して人材育成の支援を行っています。D市の校内人材育成の考え方は以下のとおりです。

## D市の校内人材育成の考え方

## ◆基本方針

育ちあう学校

人を育てることは自分の成長につながる。人をみんなで育てることで学校全体が育つ。

## ◆現状と課題

- ・実践経験・実践力が十分でない教職経験年数の少ない教員の増加
- ・これまでミドルリーダーとして位置づけられていた教員層の減少
- ・法定研修参加者が増加し、一度にたくさんの教員が校外研修に出る
- ・これまで大切にしてきた教育活動が継承されにくい年齢、経験年数の不均衡

## ◆校内OJTの基本的な考え方

- (1) 校内人材育成の必要性を組織全員が認識する。
  - ・多くの仕事は職場で仕事をしながら、経験の中から学ばれる。
- (2) 一人ひとりの意識を高める。
- (3) しかけを作る。
  - ・「人」：先輩教員の力の活用
  - ・「内容」：教職経験年数の少ない教員は何に困り、何を欲しているのか。
  - ・「場面」：どの場面を活用するのが効果的か。(メンターチーム、分掌会等)
  - ・「時間」：いつ、どのくらいの時間をかけていくのか。

## ◆目標（8年後に実現している学校の姿・教員の姿）

学校の姿

- ・学校が教員の能力形成の場となっている。

教員の姿

- ・学び続ける教員
- ・他人のことが気になる教員
- ・今の学校を見ようとする教員

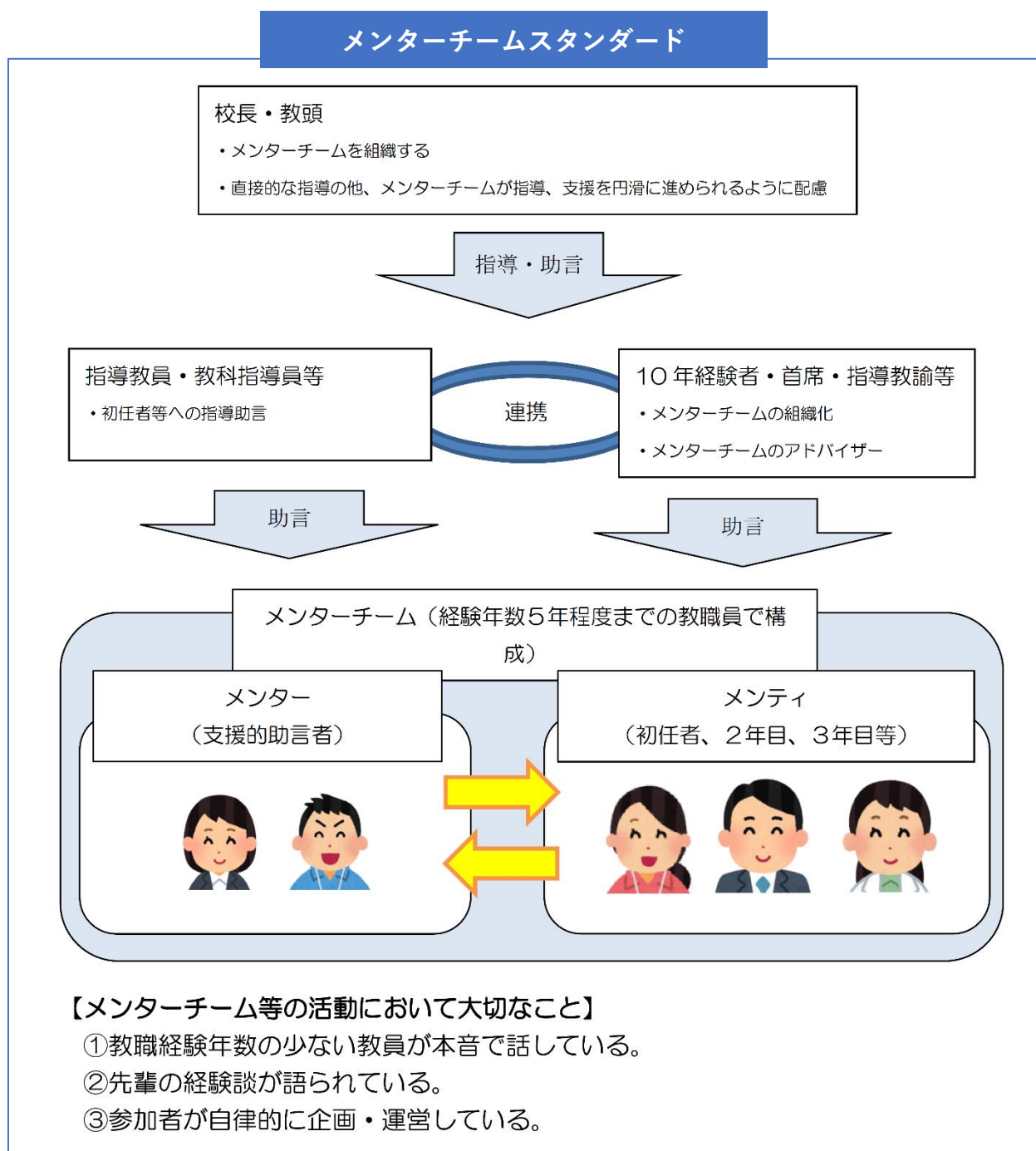
## ◆実施方法

- ・校内メンターチームの構築

メンターチームのメンバー構成に固定的なものはない。チームで支援することを具体化するために、それぞれの学校の状況や特色に応じて、多様なスタイルで「メンターチーム」を編成することとする。

## 2 メンターチームスタンダード

D市ではメンターチームのスタンダードを作成し、市内各校での取組みを支援しています。Web ページで公開もしており、以下のとおりです。



D市教育委員会 Web ページより

### ★学校教育相談員

経験の少ない教職員の授業や学級経営などについて助言を行うため、市内各校への巡回指導等を行う。

## 年間計画された活動、管理職と指導教諭の効果的なかわり

府立E高等学校は創立120年をこえる歴史ある学校です。目標とする学校像に「すべての教育活動を通じ、生徒・教職員がともに、主体的な学びで成長する学校（学びの時空間）をめざす」とあるように、生徒も教職員も成長する学校をめざしています。初任者校内研修の一環で初任者と10年経験者研修の受講者がともに成長する「交流研修」等を年間10回行っています。この取組みでは初任者が落ち着いて先輩教員とともに自身の振り返りや相談ができる時間が確保できるように、時間割の中に交流研修をあらかじめ組み込む工夫もしています。このような機会を通して初任者は、初任期の1年目を安心して過ごすことができる環境にあります。

### 1 年間10回の活動 ～10年目の教員も成長する交流研修～

今年度E高校では10年目の教員3名と初任者1名が在籍しています。初任者に対して年間10回の校内研修を毎年計画的に行っていて、その内容は服務、保健室との連携、広報活動、振り返りなど多岐にわたります。その10回のうち「初任者研修」と「10年経験者研修」の法定研修を受講している教員のかかわりを、7回設定しています。その7回のうち「交流研修」という校内研修が2回設けられています。この研修は10年目の教員が企画・運営を行い、初任者以外も参加する研修です。研修参加者と初任者、そして企画・運営を行う10年目の教員、それぞれのスキルアップの相乗効果をもたらす取組みになっています。

令和元年度の「交流研修」

- ・生徒指導についてロールプレイを通じて学ぶ
- ・主体的・対話的で深い学びの実現に向けた外部講師を招いた研修の企画・運営

### 2 活動の工夫～時間割のなかに活動を組み込む～

E高校では通常は木曜のみが6時限授業で、それ以外が7時限授業です。放課後には時間を確保することが難しいので、初任者と10年経験者の教員のかかわりをもつ校内研修の時間を、時間割のなかに組み込んでいます。具体的には水曜3限を中心に設定し、先輩教員と後輩教員が学び合い、支え合う時間が計画的に確保されています。初任者にとっては自身の振り返りの機会や悩みについての相談等をする時間が計画的に確保されているので、教員としてスタートしたばかりの1年目でも年間の見通しをもちながら成長する機会となり、安心感にもつながっています。

### 3 管理職と指導教諭の効果的なかわり

初任者も10年経験者の教員もともに成長するような機会を年間計画の中に落とし込んでいるこの取組みの全体調整は、指導教諭が中心に行っています。もともとは管理職主体であった活動を指導教諭中心にシフトさせたことで、教員の自律的な活動につながっています。指導教諭が教科を越えて学校組織の軸となり、初任者と10年経験者に毎年関わることで、互いに学びあう同僚性が培われる仕組みとなっています。また、管理職もこの活動を指導教諭に任せきりになるのではなく、初任者と10年経験者を含めた全体的なアドバイスを行い、見守る姿勢で効果的にかかわりを持っています。

#### 初任者から

このような場があることで実は自分がやることが多くて行き詰まっているときなど、自分を俯瞰的にみることができます。また、「やってみよう」と前向きな気持ちになって自分としては安心感につながっています。また、校長先生にも授業を見てもらって丁寧にフィードバックをしてもらうなど、みなさんに見てもらっているなど感じます。



ある日の研修

テーマ

#### 「担任に向けて」「クラス運営について」

今年度の初任者が次年度に初めての担任、クラス運営を行うことを踏まえての内容

- 1 時間
- 2 生徒の特徴
- 3 準備
- 4 その他

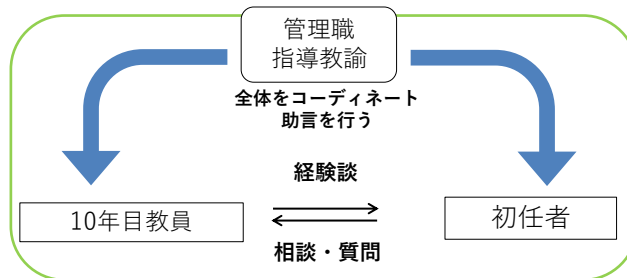
の順に初任者に10年経験者が経験を語る場を設けました。

時間の使い方については年間行事予定表を用いて、どのタイミングで具体的に何を行うのかを説明。

自身の経験を踏まえてよかった点や自身の失敗した点などざっくばらんに話すことで、初任者は次年度の担任業務を具体的にイメージできているようでした。



また、10年目の教員だけでなく、管理職や指導教諭も初任者や10年経験者に対しても助言等を行って効果的なかわり合いが見られました。



## 校務分掌として位置付けられた人材育成

メンティをサポートする体系図



数年前から育成研修部を校務分掌として位置付け、分掌主体で人材育成が意図的・組織的に行われています。

毎年4月には新転任者及びメンターを中心に「メンター説明会」が行われ、全校に取組みが周知されています。人員が入れ変わっても分掌の業務としてあるので、人材育成が業務として強く受け継がれています。

校務に位置付けた当初は2年目の教職員を「チューター」とし、メンティの「良き相談役」と位置付け、経験豊かなメンターがメンティとチューターを支える体制を整えました。取組みを進めていく中で、メンティがチューターと

は特に時間を設けなくても交流している状況が見受けられ、検討を重ねた結果、現在はメンティを初任者に限定し、同じ学年団の経験豊かなメンター1人と教科指導員がメンティのサポート役として配置されています。

### 1 勤務時間内の活動 ～その1 メンター相談日～

F 支援学校は、『児童・生徒数が多い＝教職員数も多い』ので、初任者が質問したいことがあっても仕組みがなければ「誰に聞いていいのかわからない」となりやすい状況がありました。何の策も講じなければ、管理職が初任者から多数の質問を受けることになりかねません。サポート役を決めていることで、メンティは教科指導のことを教科指導員に尋ね、その他を相談できる人として「メンターに聞こう」というルートができます。初任者は教科指導、児童・生徒指導で困ることもありますが、校務分掌の進め方で困ることも多いのではないのでしょうか。メンターが同じ分掌の場合は仕事の内容・段取りを含めてメンティに助言しており、メンティは大変助かっているそうです。

勤務時間内に年3回「メンター相談日」が設けられ、必ずメンティとメンターが1対1で話す時間として確保されています。これにより、メンティからメンターへ「いつ話しかけて良いかわからない」状態を避けることができます。

#### 管理職から

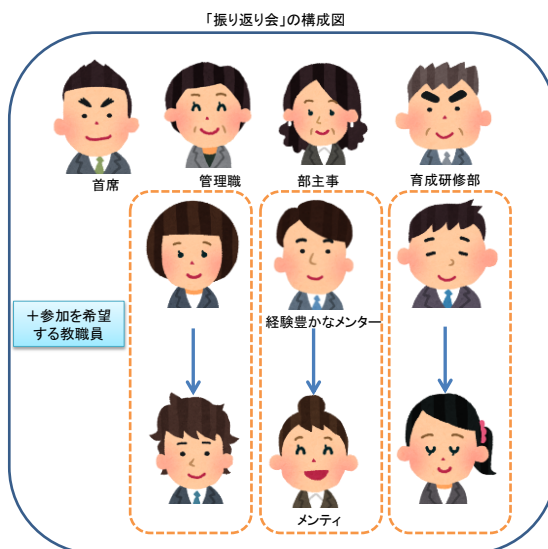
昔は伝承文化的なものがありましたが、現在は仕掛けや機会を意図的に設けないと伝承していく機会がありません。人材育成は校務で必要なこととして、きちんと設定しています。時間外にしかできないことを時間内に入れるのが大事だと考えています。





## 2 勤務時間内の活動 ～その2 学期振り返り会～

年3回の「振り返り会」は、育成研修部が運営をします。内容は、まずメンティが一人3分以内で自身の学期の活動をまとめた振り返りの発表を行います。次に、管理職・首席・部主事・メンター・参加を希望する教職員から助言等を受け、全体で交流します。振り返りの発表があることで、メンティは深く振り返ることになります。また、短時間で自分の考えを発表する練習の機会にもなっています。ペアでないメンターやメンティ、管理職とつながる重要な場でもあり、同僚性が高まっています。つながりを得たメンティから他のメンター等へと相談の輪も広がっています。



## 3 自然な存在として ～経験豊かなメンター～

メンティの主体性を引き出すため、メンターは「やらせてみる」姿勢を共通してとっています。年月が経ったときに「(そういえば) 育ててもらっていた」と感じられるよう、押しつけずに自然な支援となるような雰囲気づくりを心掛けています。

メンティからは困っていることは「特にない」という声も聞かれ、日常的に相談できる人とのつながりができている結果と言えます。「メンタリングを受けたメンティが、やがて経験を重ねたときに自分事として人材育成を担っていけるようになればよい。結果として周りが見えていくようになり、F支援学校で育った人材が次の学校でも活躍するようになればよい。」という管理職の思いが取組みに込められています。

### メンター説明会

#### メンター制について

本校では初任者の先生を、同じ教科・分掌・クラスの先生方など初任者の周りのみんなで内容に応じて相談者になりサポートしていきます。相談などは遠慮なく関係の先生にしてください。

でも、誰に相談して良いか分からないこと、相談しにくいことがあるかもしれません。その時にどんな内容でも話を聞いたり、解決の糸口を一緒に探したりする存在が「メンター」です。

\*メンターの先生は基本同じ学年の先生です。近い存在だけに相談しにくいこともあるかもしれません。その時は、「指導教諭」である部主事の先生が同じような存在になってもらえます。

F支援学校におけるメンター説明会資料より

## 管理職による仕掛けづくり～学び続ける教職員の育成～

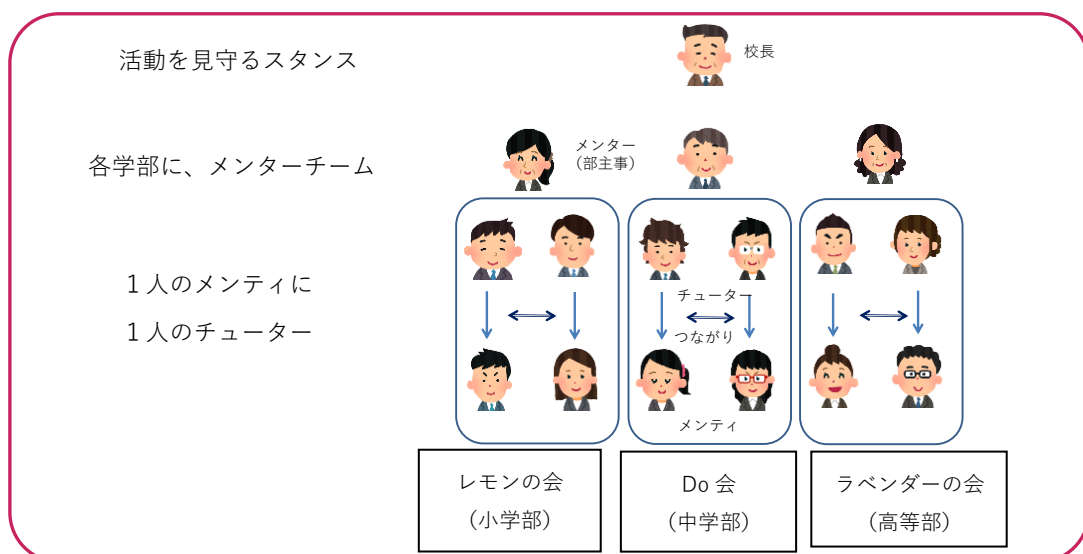
今年度より学校経営計画の重点目標の1つである「教職員の組織的専門性向上の重点目標達成のため」の具体的な取組計画・内容として「OJT充実に向けて初任者に対してチューター（2～4年目）、メンター（部主事）制を導入する」が記されました。

「昔は憧れの先輩を見て成長するというようなことがあったが、現在の府立 G 支援学校では10年以上の経験のある教員が1割、G支援学校が初任校という教職員が約7割の構成となっています。今後、支援学校としての専門性を担保するためには、仕掛けが必要です。『教えるものが教えられるものとなり、教えられるものが教えるものとなる』ということを経験をデザインしていく。」という校長の思いが根底にあります。

### 1 チューター、メンター制

G支援学校は授業をはじめ、児童・生徒の健康状態の変化にも注意を払い、教職員間の情報共有することを大切にしている学校です。そのため複数の担任間だけでなく養護教諭、看護師や栄養教諭と合同の会議が必要となり、会議数がどうしても多くなってしまいます。時間割を組む際には医療的ケアのできる教職員と児童・生徒の組み合わせを考慮する必要があり、授業に入らない時間を担任や教科で合わせて会議時間に充てることは困難です。児童・生徒の下校後しか打ち合わせする時間がない中で初任者が「ちょっと質問したい」と思ったとき、「誰に相談していいのか、いつ話しかけていいのか」といった状況から脱却するための一つの手立てがチューター、メンター制です。

学部毎にメンターチームを作り取り組まれています。チューターとメンティが1対1の関係であること、複数のチューターとメンティと集まる会がメンター主催で行われていること、1回の活動時間が30分程度であることは全学部で共通しています。学部毎に学部会や職員会議後に機会を設けており、名称もそれぞれ違います。高等部は「ラベンダーの会」です。



## 2 小学部：「レモンの会」 ～フレッシュさのある集まり～

小学部では、メンターチームである「レモンの会」を、小学部全体の会議後に行っています。短い時間で行うため、事前にテーマを参加者に通知しています。テーマはメンターがメンティへ「レモンの会」で取り上げてほしい話題をメールで問いかけ、メンターが集約します。開催時期に応じて評価の方法や子どもの介助方法の確認、日々の取組みの中で子どもたちから学んだことのエピソード等をテーマとして取り上げています。チューターが話を切り出すことで話しやすい雰囲気の互いの学びの場となり、横のつながりが生まれる「心理的な安定の場」となっています。

メンティとチューターの組み合わせは、同じ学年で日ごろから意見交換ができることが望ましいです。他学年のメンティとチューターの組み合わせとなったケースでは、担当した修学旅行の企画の相談はできましたが日ごろの児童についての意見交換をする時間はほとんど取れませんでしたので、日常の疑問は同じ学年団の教職員がメンティをサポートしています。「レモンの会」で集まって話すことで課題の解決の糸口を見つけること、日ごろメンティとチューターが意見交換できることがサイクルとして働けばメンティの育成が活性化されると考え、そのサポートをメンターが担うのが今後の課題です。

### 管理職から

相談しやすい環境づくりを組織的に行っています。それぞれの役割を果たしてもらい、新しい環境下でも活躍してほしいです。



### メンティから

人とのつながりがあるから、心のゆとりが生まれます。困ったことを誰に相談していいか分からない時に、質問できる役割があると助かります。もしメンタリングの取組みがなかったら、続けられていません。



## 3 中学部：「<sup>どう</sup>Do会」 ～「(最近) どうですか?会」～

3年前、着任して間もない教職員の割合が非常に高くなったことによる危機感から、部主事が自発的に組織づくりとしてメンタリングの取組みを始めました。そこから「(最近) どうですか?会」を略して「Do会」と称し活動を継続しています。

同じ学年・同じ授業担当のチューターとメンティの事例では、主体性をより育てるために、同じ授業に入っている首席もかかわりを持ちながら「まずは自分で実践して後で相談」という姿勢をとっています。

G 支援学校が初任校であるチューターは、メンティを支援するとともに、チューター自身の「学び直し」や「人と人とのつながりによる成長」がみられました。メンティはチューターの存在意義として、隣の席で気軽に話や助言がもらえるつながりを感じていました。メンティ自身の成長としては、実践したことの課題点をとらえ、今後どのように改善したらいいか首席等に質問することができるようになっています。

## 9 おわりに

### 管理職のかかわり方

メンタリングを学校組織で行っていくと、同僚性の高まりなど多くの成果を発揮すると同時に、教職員同士が支援する関係性の構築、メンティの主体性、時間確保、研修内容の充実、ミドルリーダーの育成などの課題が生じるケースがあります。そして、その課題解決のキーマンは管理職に他ならないと考えられています。

課題解決のために大切なことは、以下の3つです。

#### ① メンタリングの目的を理解し、全教職員で共通認識を図る

なぜメンタリングという手法で人材育成をするのか、そもそも何のために人材育成を行うのかを共通認識することが必要です。「やらされ感」が募ってしまくと、主体的な活動ができません。A小学校のように初任者の困り感に寄り添うという明確な目的で活動を行ったり、B小学校のように教員発信の企画を自律的に行ったりすることで教職員の主体的な活動になります。

#### ② 管理職が状況を把握し、課題を認識する

メンタリングの取組みをメンターやその活動を進めているリーダーに任せきりでは、メンタリングの取組みが機能しなくなります。モデルに挙げた各校では管理職がメンタリングの取組みに対して直接的、間接的にその状況を把握しています。C中学校では、メンタリングや新しい取組みを進める教務主任に対して、管理職が支援を行います。E高等学校では全体をファシリテートする指導教諭と管理職が密に連絡をとり、企画を行い、直接メンティに支援を行うメンターを孤立させないようにしています。

#### ③ 管理職が課題解決のための仕掛けをする

各校の実践をみても、管理職が各校の実情に応じて課題解決のために様々な仕掛けを試みています。F支援学校のように人材育成を校務分掌に位置づけたり、G支援学校のようにメンター制を新たに導入したりしています。その時に大事になるのは、管理職の「任せて・見守る」「任せきる」ことで、教員の主体性を促しています。

参考 松原雅俊、柳澤尚利「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」横浜国立大学大学院教育学研究科『教育デザイン研究』（8）、2017年、pp185-189

## 10 付録

### 付録1 リフレクション（省察）について

日々の教育・保育活動を行っていく中で、教職員はどう成長していくのでしょうか。教職員は日々の業務の中でたくさんの「経験」をします。その「経験」から次の「経験」までに（もしくはその業務中で）省察を行い、同様の業務を改善しながら成長をしていきます。改善に当たって一人ひとりの「持論」が更新されていきます。

経験学習（メンタリング・ハンドブック P5）にも記述していますが、持論とは図の抽象概念化の部分になります。大事な部分は内省的観察から抽象概念化への移行部分です（図1）。この部分で深い振り返り（リフレクション）が効果的に行われることでメンター・メンティともに成長することができます。

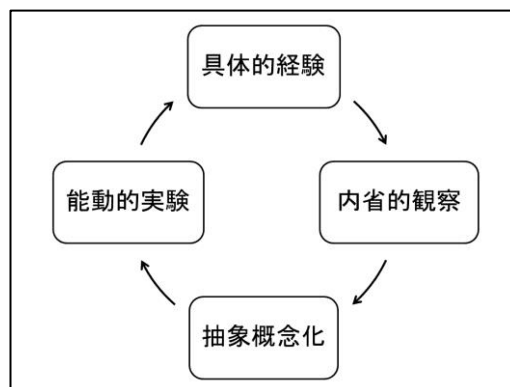


図1 コルブの経験学習理論

#### 1 リフレクションとは

リフレクションというのは、自己の行動を深く振り返り、新たな気づきや改善を行うことで、内省ともいいます。これは単なる振り返りとは異なります。例えば、「振り返ってみましょう。気付いたことは何ですか」と言うことでは表面的な部分に対してのみのリフレクションになります。人がとる行動は図2のように4つの事象に分かれます。「振り返ってみましょう。気付いたことは何ですか」という言葉では図2の①のみのリフレクションとなり、ほかの3事象を見逃してしまいます。しかし、多くの行動がこの3事象の思考様式の基に決定づけられているのです。

リフレクションの対象を氷山に例えた場合（氷山モデル）、水面の上に見える部分は視覚的にもとらえやすい「行動」に当たります（図3）。水面近くで見え隠れする部分は言語を通してとらえることのできる「思考」に当たります。そして、表情やボディランゲージ

をよく観察しなければとらえることの難しい「感情」があり、さらに水面下の深い部分に「望み」があります。一般的なりフレクションでは水面に見える「行動」や「思考」にのみ焦点を当ててしまいがちです。しかし、人を突き動かすものの大部分は「感

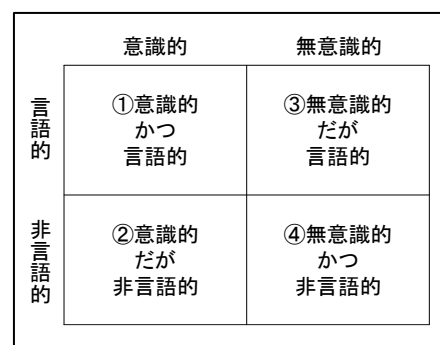


図2 思考の4事象

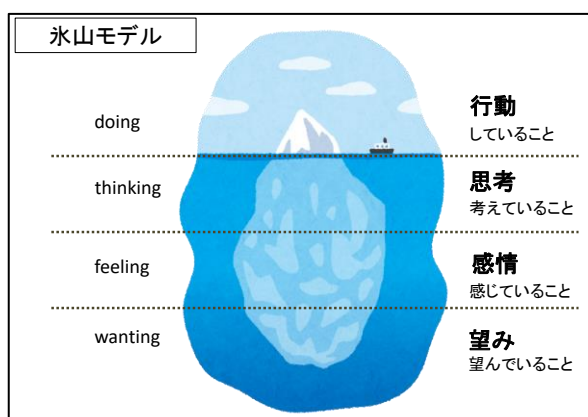


図3 氷山モデル

情」や「望み」というものになります。このような無意識だったものを意識できるようにすることで、見落としがちな思考の大部分をみつめ、見落としや偏りを極力なくし、リフレクションの質が高まっていくのです。

では、効果的で本質的なリフレクションは、具体的にどのように行えばよいのでしょうか。そのためには、8つの問い（図4）を活用します。この問いはメンターやメンティそれぞれに行ってもよいです。

## 2 8つの問いの概観

8つの問い		
	自分を視点に	相手を視点に
<b>行動</b> doing	1、わたしは何をしたのか？	5、相手は何をしたのか？
<b>思考</b> thinking	2、わたしは何を考えたのか？	6、相手は何を考えたのか？
<b>感情</b> feeling	3、わたしはどう感じたのか？	7、相手はどう感じたのか？
<b>望み</b> wanting	4、わたしは何をしたかったのか？	8、相手は何をしたかったのか？

図4 8つの問い

まず、冰山モデルに沿って8つの問いの概観をみていきましょう。

### ① 「何をしたのか？」…**行動**

事実として「した行為」を書き出します。書き出されるのは、厳密には、客観的な事実ではないかもしれませんが、当事者が「〇〇をした」と思い込んでいるだけかもしれませんが、その正誤は問いません。ただし、主観的な事実でもかまわないのですが、「したかったこと」を書いてはいけません。それでは事実ではなく②に関連した内容になるので、あくまでも「したこと」を書き出してください。

### ② 「何を考えたのか？」…**思考**

ここでは意図や方向性（どうしようと考えていた）ということ、またその場面で当事者が瞬間的に考えた課題や関心ごとなどを書き出します。例えば、授業という場面では、「時間が気になっていて、どう展開しようかと考えていた」

や、「次に伝えようとしていた内容が曖昧なままで、確認をしていた」などがかまいません。その行為の瞬間、内面で何を考えていたのか思い出されたことを書き出すことが大事です。

③ 「どう感じたか？」…感情

この問いは「何を考えたのか」と混同しやすいものです。上記②の例で説明すると、「時間が気になると感じていた」と混同して答えてしまいがちです。しかし、感じたことは時間が気になって「焦り」や「不安」だったのかもしれませんが、経験上何とかなるからと気持ちは比較的「冷静」であったかもしれません。そのような「感じ」を書き出していきます。最初のうちは微妙な表現では難しいかもしれないので、「イライラ」「ワクワク」「しんみり」といったオノマトペなど用いてその状況の「感じ」を表す言葉を自ら模索しながら、書き出してみましょう。次第にうまく表せていくことができるようになります。

④ 「何をしたかったのか？」…望み

当事者の意図を書き出します。「考えていたこと」という思考レベルに立ち返ってしまうことにもなりかねないので、あまり細かく、分析的、構造的にとらえない方がよいかもしれません。あまりに根が深く、言葉に表すことがためられることもあるかもしれません。感情のもう一つ奥にある、本心レベルで、自分は何をどうしたかったのかを明らかにすることは、核心に迫る重要な問いであり、リフレクションにとっては大事な部分といえます。

### 3 記入後の気付き

8つの問いは4つの問いと2つの視点からなるもので、1番から順に答えていく必要はありません。まずは、気付いていることをどんどん埋めていけばよいのです。

8つの問いの左列と右列では視点が大きく異なります。左列は自分を視点として、右列は相手を視点にしています。相手というのは、場面によって異なります。例えば授業をリフレクションするときには「相手」は「子どもたち」となります。経験の少ない教職員の場合はこの右側を埋めることに慣れていない傾向にあります。埋まる、埋まらないにこだわらなくても大丈夫です。

記入後、8つの欄全体を一通り見渡します。第一の重要な気付きは「埋まる場所と埋まらない場所がある」ということです。

例えば、図5のAのように全体に空欄が多い場合は振り返りという行為自体の経験が少ないということになります。

<b>A</b>	
1、	5、
2、×××……	6、×××……
3、	7、
4、	8、
<b>B</b>	
1、×××……	5、
2、×××……	6、×××……
3、×××……	7、
4、×××……	8、
<b>C</b>	
1、×××……	5、×××……
2、×××……	6、×××……
3、	7、
4、×××……	8、×××……

図5 8つの問い記入例

次に図5のBのように列が偏る場合は、大抵は「私」側が埋まっても「相手」側が埋まらないことが多いでしょう。意外なほど、相手のことを考えていないことに気付かされるかもしれません。

また、図5のCのようにある行が埋まっていない場合もあります。例えば、感情について、ほとんど気付いていない、あるいは意識していないということがあり得ます。

こうした「埋まる・埋まらない」ことへの気付きを通して、その場面での当事者について、あるいは、相手にとって、どのようなとらえ方をしているのかを見渡すことができるようになるのです。

次に、各問いの間を「矢印でつないでいく」作業が、リフレクションに効果的です。どの項目がどの項目とつながっているのか、影響を及ぼしているのか、矢印を書き込みながら、その関係性に気付いていくことができます（図6）。

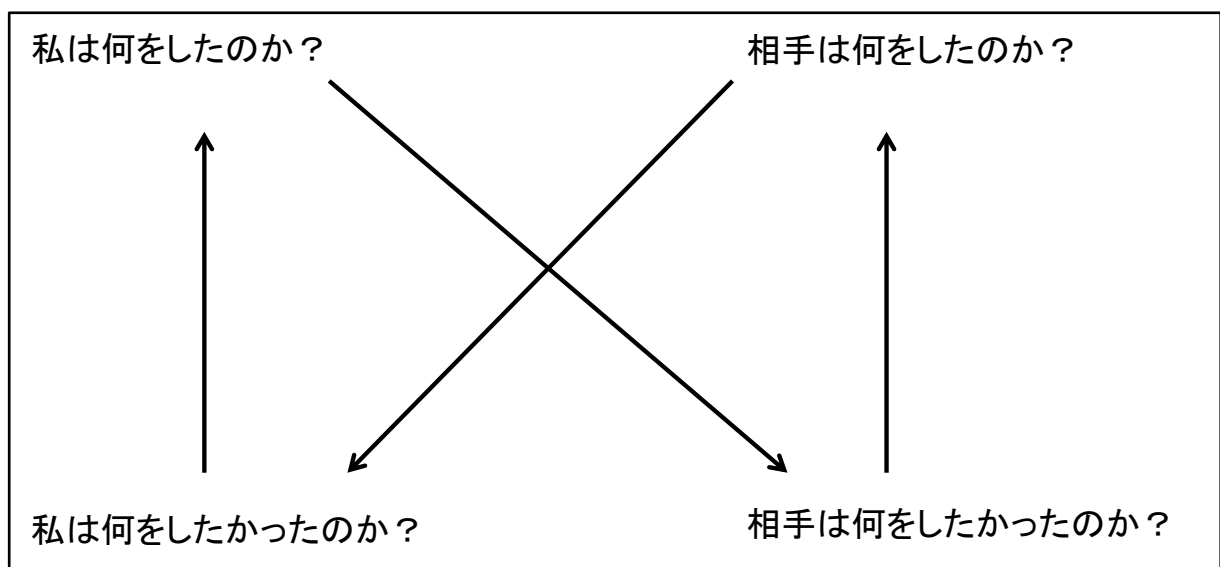


図6 「矢印でつないでいく」作業

この作業で、その場面でとった行為について、いかに感情が大きく起因しているのかを気付くことになると思います。もちろん気付くことがゴールではありません。いかに感情がその場面場面で私たちの行為の選択を左右するのか、相手の反応や動きにつながっていくそのサイクルに気付くことで、その場面を違った視点から捉え直し、そこに潜む課題に迫っていけるはずです。

#### 4、「気付き」に気付く

この8つの問いから、何が埋まらなかったか、何が埋まったか、どのように各項目の記述と自分の思いや隠れていた思考があったかなどの気付きがあるはずです。その中から今後の自分の業務や授業をどのように行うのかを考えてみましょう。

この8つの問いは、主観でしか答えられないものです。ある場面で相手がどう感じていたかに関する真実は、究極的には相手にしかわかりません。しかし、そこで回答をあきらめるのではなく、今後似たような状況のときにもう少しくま行動できるよ



うになりたいと願うのならば、自分なりの答えを見つけていくことも重要となるはずです。

### 「8つの問いのリフレクション」をメンタリングで活用する

リフレクションは、教職員の成長になくてはならないものです。8つの問いを活用することで、メンターとメンティがともに成長することができます。

#### メンターにとって

8つの問いのワークシートを記入してメンター自身のリフレクションを行うことはもちろん必要ですが、メンティと同じ対象を8つの問いを用いてともにリフレクションすることも効果的です。

例としては、校内研修などの授業見学で同じ授業を見て、メンター・メンティがその授業者の立場になってそれぞれ8つの問いを記入します。そこにはメンター・メンティの互いの違いや特性があらわれ、また気付きの深さ浅さという質のばらつきもあります。経験やキャリアによって違いがあらわれるのは当然です。その中で記述の違いを自覚し、8つの問いを広く見渡す事象への見方の深まりを実感することは、自分自身の内面の特性の見直しになり、さらにはメンティの新たな一面の発見にもなります。

#### メンティにとって

メンティの8つの問いのワークシートは、もしかしたら埋まらない項目が多くあるかもしれません。しかし、埋めることが全てでなく、埋まることと埋まらなかったことがあることを認識することが大事です。その中で自分のリフレクションの傾向や自分自身の行動、思考、感情や望みと相手が持つそれらの相違、さらには自分自身の中にある矛盾に気付いたりするはずです。その気付きが特に経験の少ない教職員の成長には大事になってきます。

メンターとメンティのそれぞれの記入した8つの問いからお互いの見方や考え方の違いが発見され、相互の成長の機会となります。メンターとメンティが同じ場面で8つの問いを活用して記入された内容の違いについて対話することでメンタリングの活動の充実につながっていきます。

#### 参考

「リフレクション入門」 学文社

学び続ける教育者のための協会（REFLECT）編

坂田哲人・中田正弘・村井尚子・矢野博之・山辺恵理子

## 付録2 用語集

### OJT

On the Job Training の略。「日常の業務遂行を通じて、職務を遂行するための資質能力を高めていく教育体系」。対義語は「通常の業務とは異なる場で行われる教育体系」で「Off-JT (Off the Job Training)」と呼ばれる

### メンタリング

メンターとの支援関係のこと。教員の分野に限らず、様々な分野・領域で実践がなされている。

### メンター

メンタリングの関係において、支援をする側。先輩や上司がこのメンターになる。

### メンティ

メンタリングの関係において、支援をされる側。後輩や経験の少ない教員がこのメンティになる。プロテジェともいう。

### メンタリング・メンバーシップ (メンターチーム)

複数対複数でメンタリングを行う方法。学校の実情に合わせていくので、様々な形がある。

### チューター

メンティに寄り添いともに成長していくメンターよりも身近な先輩。

### コーチング

自分で考えて行動する能力をメンターとの対話の中から引き出す自己改善技術。

### 経験学習

実際に経験した事柄を学習に変換すること。

8つの問い ワークシート (振り返る対象:

) 名前

	自分	相手 ( )
何をしたのか (行動)		
何を考えたのか (思考)		
どう感じたのか (感情)		
何をしたかったのか (望み)		

メモ (気付きなど)

令和2年3月改訂

メンタリング・ハンドブック	
<b>協力校</b>	
摂津市立	味舌小学校
摂津市立	鳥飼西小学校
泉南市立	信達中学校
府立	岸和田高等学校
府立	西浦支援学校
府立	交野支援学校



大阪府教育センター

〒558-0011 大阪市住吉区苅田4丁目13番23号

TEL 06(6692)1882 (代表) / FAX 06(6692)1898

URL <http://wwwc.osaka-c.ed.jp/>