

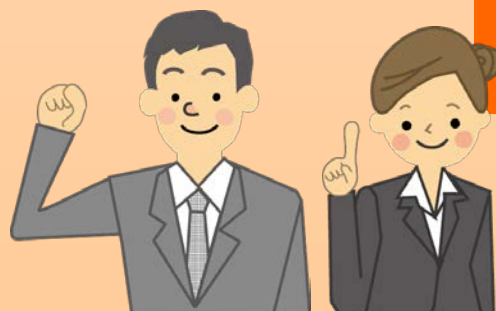
横浜型

育ち続ける学校

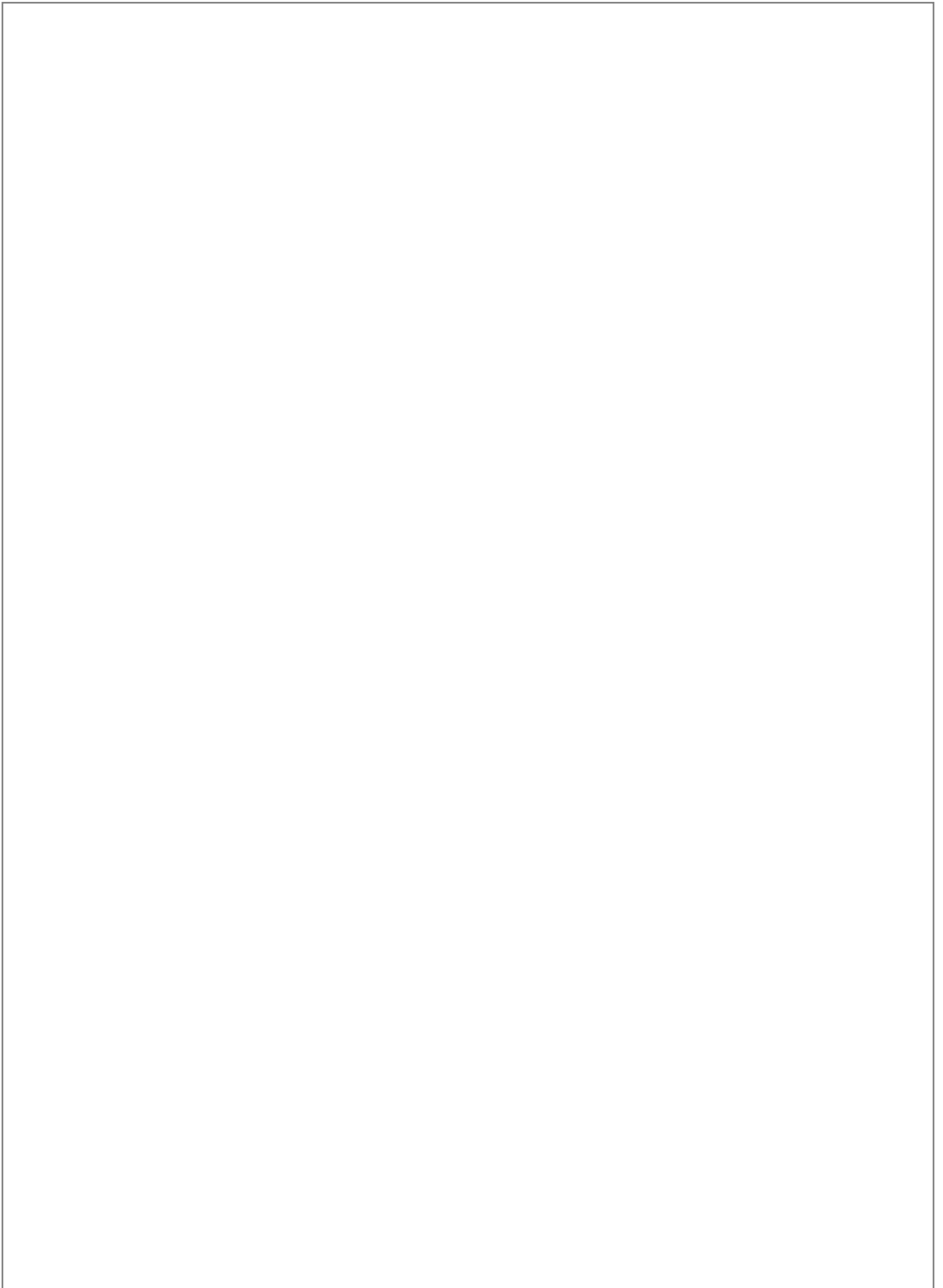
校内人材育成の鍵 ガイド編 第2版

人を育てる

自分も育つ



平成27年3月 改訂
横浜市教育委員会



なぜ、今、学校にOJTが必要か



目次

| | |
|--|--------|
| 教職員は 学校で育つ | 2 ページ |
| メンターチーム等をはじめとした 校内人材育成の実際 | 3 ページ |
| ステージ概要 | 5 ページ |
| 教職員のキャリアステージにおける 人材育成指標 | 6 ページ |
| 教職員のキャリアステージに応じた 教員研修体系 | 7 ページ |
| 実践力を磨き 教職の基盤を固める 第1ステージ | 8 ページ |
| 専門性を高め グループのリーダーとして 推進力を発揮する 第2ステージ | 10 ページ |
| 豊富な経験を生かし 広い視野で組織的な 運営を行う 第3ステージ | 12 ページ |

現在、横浜市の公立学校には基礎自治体として最大規模の27万6千人の児童生徒がおり、500を超える学校が日々教育活動を行っています。

学校は様々なことを学び、将来の夢を描き、夢をかなえていく営みの場です。

しかし、その学校を取り巻く課題は年々増え、多様化し、複雑化しています。社会のグローバル化、情報化が進展し、市民の教育へのニーズや学校への期待も多様化しています。また、いじめ・不登校等児童生徒指導上への諸課題への対応、英語教育、道徳教育、特別支援教育の充実、外国人児童生徒への対応、新たな学びに対応するICTの活用の要請をはじめ、学校現場の複雑かつ多様な課題に対応することが求められています。

一方、これらに対応する横浜市の教職員の状況は、大量退職・大量採用がここ10年続いており、現在、**採用後5年経験までの教員が35%、10年経験までの教員が54%**と、経験の浅い教員の割合が非常に高くなっています。実践的指導力や学び続ける意識を持った人材育成が大きな課題であると考えています。

これまでの人材育成の在り方を見つめ直し、組織的・計画的に取り組むことが大切です。

「横浜型 育ち続ける学校

校内人材育成の鍵 ガイド編 第2版」の使い方

各学校の自主的・自律性を高めるOJT支援ツールとして本冊子を作成しました。

校内研修担当者だけでなく、校内人材育成を進めようとする人が、校内研修やメンターチーム等を企画・運営する際のツールとして活用してください。

また、「教職員のキャリアステージ」に応じて、一人ひとりが校内人材育成にどのような関わりが求められているかに焦点を当てて掲載しています。キャリアアップに御活用ください。





教職員は 学校で育つ

教職員として必要な能力は、授業をすること、学級運営をすること、児童生徒指導をすること、保護者対応をすること、など多岐にわたります。しかし、このような「仕事に必要な能力」のうち、何パーセントくらいを、大学や大学院などの教育機関で身につけられるのでしょうか？ 職場では何パーセントくらいを獲得できるのでしょうか？ 皆さんの経験を振り返り、どうぞ予想をしてみてください。

おそらく、多くの教職員の方々の答えは、前者よりも後者の方、すなわち「仕事をしながら職場で学ぶこと」の方の割合を多く答えるのではないかと思います。

こう言ってしまえば、極めてあたりまえのことなのですが、教職員を含め、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**」のです。子どもや親と向き合い、教材と格闘することで、多くの教職員の方々は、仕事のノウハウやコツを覚えていきます。

しかし、「職場で仕事をしながら、経験の中から学ばれる」ということは、極めて重大な課題をわたしたちに突きつけてきます。「ふだん仕事をしている場所＝学校」が、経験の浅い教職員にとって能力形成を行える場所になっているかどうかによって、獲得される能力には「大きな格差」が生じうることを意味してしまうからです。

能力形成のためには「業務経験」だけが必要なわけではありません。能力を超える仕事求められたとき、判断に迷ったときなど、コメントやフィードバックをもらえる先輩教職員に恵まれなくてはなりませんし、同僚間のサポートも見逃す訳にはいきません。逆に、そうしたものが得られない場合には、いくら「業務経験」を積み重ねていても、能力は伸びません。つまり配属される職場によって、その後のキャリアや能力に違いが生まれうることを意味しています。

横浜市教育委員会のメンターチーム等の活動、校内人材育成の試みは、このような背景を受けて、**各学校の人材育成環境を整備していく試み**です。

かつては、長い時間をかけさえすれば、それほど意識的に人材育成を行わなくても、人が一人前になっていく時代がありました。しかし、いまや、そのような環境は失われています。**戦略的、かつ、意図的、そして継続的に校内の人材育成を推進**していかなければ、経験の浅い教職員の能力形成に陰りが生じてしまいます。

10年経験者の教員の方々に質問紙調査をとらせていただくと、「自分の能力形成の鍵になったのは、先輩教員からの助言や支援であった」という回答が、非常に多く寄せられます。どんなに専門的的力量をもった人でも、最初はノービス（初心者）です。メンターチーム等の活動、校内人材育成に御協力のほど、お願いいたします。



メンターチーム等をはじめとした 校内人材育成の実際



校内人材育成の鍵

経験の浅い教職員が成長するメンターチーム等の活動にするために大切なことは次の三つです。

- ① 経験の浅い教職員が本音で話している。
- ② 先輩の経験談が語られている。
- ③ 参加者が自律的に企画・運営している。



このような活動であれば、経験の浅い教職員の悩みや課題が解決するだけでなく、授業力や生徒指導力等の能力も高まり、バーンアウトも抑制されます。メンターチーム等の活動では、参加者がテーマを自律的に決めるなど、参加者の意向が反映されるような仕組みをつくります。経験を語る際は、そこで語られることと、初任者の聞きたいことや知りたいことを一致させます。

このような活動を取り入れることで活動の満足度が高まり、さらに活性化が図られ、経験の浅い教職員だけでなく、経験豊富な教職員を含めた、**学校全体の人材育成により循環**が生まれることとなります。また初任者として、このような活動を経験した人が5年経験者になったときには、メンターチームのリーダーとして、より人材育成が促進できる活動を作り上げています。具体的に言えば、メンターとして初任者の話を傾聴したり、必要な情報提供をしたり、経験談を話していくはずで、「よいメンターチーム等の活動はよいメンターをつくる」**人材育成のよりよい連鎖が生まれます**。

背伸びの経験と「内省」が人を育てる

日々の業務をただこなしているだけでは、成長しません。じっくり考え、状況を振り返り、持論化し、また、業務に向かうというサイクルを繰り返すことによって成長します。これを「**内省**」といいます。毎日振り返ることは難しいかもしれませんが、節目や振り返りの会、困難な状況や課題が生まれたときなど、自分の状況や判断、気持ちなどをしっかり言葉にしていくことが大切です。



成長させたいと考えるのであれば、「内省」をする機会を設定する必要があります。意識調査から、研究授業や校内研修を積極的に行っている学校では、教職員が自分の教育活動をきちんと振り返ることができていることが分かりました。同じこと、できることを繰り返すだけでなく、段階的に「**背伸びの経験**」を積んでいくようにすることが大切です。「**背伸びの経験**」とは、他者からの支援があればできることです。ここで大切なのは他者からの適切な支援が得られるということです。これがあれば、困難や課題は「**背伸びの経験**」ということが出来ます。「課題のある子どもの指導」「保護者対応」「学級経営」が困難や課題を抱えやすい場面です。それぞれの場面でしっかり「内省」していれば、課題を解決するために意欲的に向き合う姿勢につながり、成長させる働きに変わります。

10年経験者の多くが困難を感じ、それを乗り越える事で成長してきたと答えています。ここで大切なのは、任せきりにするのではなく、先輩教職員たちが「関わって」いくことによって「できるようにする」ことです。「今日の背伸びの経験は、明日の日常」になります。「内省」ができていくかいないかによって、3年目以降の成長に明確に差が生まれてくるので、これらの経験を「内省」につなげることが大切です。

ストレッチ（背伸び）とは？

ここが**学習の可能性**
(外部から関与することで伸びる可能性が高い)

他者からの**支援があれば**できること

現在の**能力**
(やらねばならぬこと)

今日の背伸びは明日の日常
背伸びをすることで伸びる

校内OJTの基本的な考え方

OJTとは校内において人を育てる取組です。OJTを行い、効果を上げるためには大切なことは次の1～4です。



1 人材育成の**必要性**を認識する

人材育成の必要性を教職員の全員が認識することが大切です。年度当初、人材育成が学校教育にプラスの効果につながることを共有する研修を行うことが大切です。

2 一人ひとりの**意識**を高める

学び続ける意識

：教育は子どもの将来を考え行うものです。将来を見通すためには今（新しいこと）を捉え続けなければいけません。常に学び続ける意識が必要です。

人を見ようとする意識

：子どもの学習と同じで、対象者の実態を的確に捉え、手だてを講じることで効果は上がります。

学校を見ようとする意識：学校の現状に応じたOJTが、組織を活性化し、人を育てます。

3 **しかけ**を作る

人：経験の浅い教職員を育てるために、経験豊富な先輩教職員の力を活用しましょう。（長年にわたって培った経験は大きな財産です。）

内容：身に付けていくべき力は何なのか（育つ人は何に困り、何を欲しているかを把握します）

場面：どの場面を活用することが効果的なのか（メンターチーム、学年会、分掌会など）

時間：いつ、どのくらいの時間をかけていくのか

（長ければよいわけではなく、職員室と教室の往復時なども有効）

4 **最後に**

人を育てることは、実は自身の成長につながります。経験の浅い教職員をみんなで育てることは、学校全体が育つことにつながっているのです。

詳細は「人材育成の鍵」ヒント編（平成25年3月）をご覧ください。
教職員育成課のWebページからもダウンロードすることができます。



「教職員のキャリアステージにおける人材育成指標」の改訂について ステージ概要

1 人材育成指標策定の目的

- (1) 【個人】教職員が自らの資質能力を把握し、キャリアアップに向けた目標設定を行うための具体的な指標として活用します。(自己観察書等に活用)
- (2) 【学校組織】校内OJTにおける組織的人材育成の指標として活用します。
- (3) 【教育委員会】教育委員会の主催する研修事業の企画や学校訪問の際に活用します。

2 見直しのねらい

- (1) 社会が変化し、市民の学校教育へのニーズや期待も多様化する中で、今求められる資質能力を明確にしました。(平成 21 年度に策定した内容から見直す必要性が出てきたため)
- (2) 大学との連携・協働による、教員の養成、育成の円滑な接続を行い、指標をもとに課題認識を共有し、優秀な人材の確保及び教員の資質能力の向上を図ります。
- (3) 中央教育審議会答申「平成 24 年 教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」との関連を図りました。

3 キャリアステージの区分

教職員のキャリアアップの実現状況は、個人差がみられます。このことから、経験年数で一律に捉えるのではなく、資質能力向上の状況を3段階に分けて考えました。

第1・2ステージの資質能力は、それぞれそのステージで確実に身に付けるものとし、次のステージの「基礎となる資質能力」と位置付けました。第2・3ステージに示している資質能力は、可能な限りそれぞれの前ステージを繰り返さないように省略しています。

学び続ける教職員

第3ステージ

豊富な経験を生かし
広い視野で組織的な運営を行う

第2ステージ

専門性を高めグループの
リーダーとして推進力を発揮する

第1ステージ

実践力を磨き
教職の基盤を固める

第1ステージ

第1ステージは、主に学級や担当教科の取組の中で**実践力を磨き基盤を固める**段階としました。

横浜市の教職員としてスタートしたこの時期に任された業務に積極的に取り組み、実践力を身に付け、教職生活全体の基盤を固めることが期待されます。



第2ステージ

第2ステージは、**専門性を高めつつ自分に任された業務のみならず、学年全体や他学年等の状況を把握して、グループのリーダーとして推進力を発揮する**段階としました。



第3ステージ

第3ステージは、学校全体を支えるリーダーとしてこれまでの**豊富な経験を生かし広い視野で組織的な運営**を行い、周囲に発信することが期待されます。



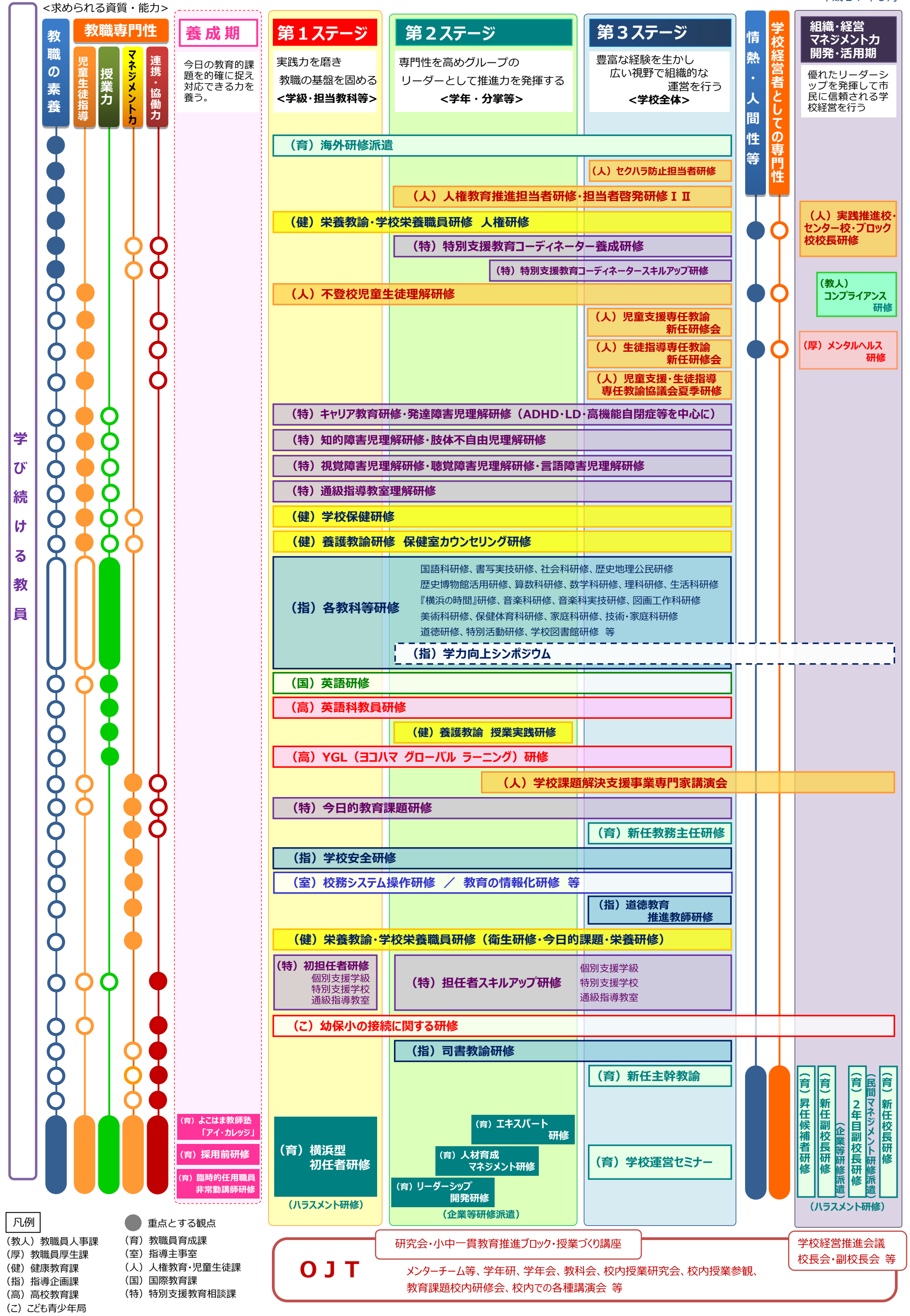
平成27年度「教員のキャリアステージ」における人材育成指標

平成22年2月策定
平成27年3月改訂

| ステージ | | 資質・能力 | | | | |
|------------|-----------------------|---|---|--|---|--|
| | | 横浜市が求める 着任時の姿 | 第1ステージ 実践力を磨き 教職の基盤を固める 〈学級・担当教科等〉 | 第2ステージ 専門性を高め グループのリーダーと して推進力を発揮する 〈学年・分掌等〉 | 第3ステージ 豊富な経験を生かし 広い視野で組織的な 運営を行う 〈学校全体〉 | |
| 教職の素養 | 自己研鑽・探究力 | ・常に自己研鑽に努め、探究心をもって自主的に学び続ける。 | | | | |
| | 情熱・教育的愛情 | ・横浜を愛し、教職への誇りと強い情熱、児童生徒への愛情をもつ。 | | | | |
| | 使命感・責任感 | ・教育公務員として、自己の崇高な使命を深く自覚し、法令及び「横浜市公立学校教職員行動基準」を遵守する。 | | | | |
| | 人間性・社会性 | ・豊かな人間性や広い視野・高い人権感覚をもち、児童生徒や教職員・保護者・地域等との信頼関係を構築する。 | | | | |
| | コミュニケーション | ・周囲の状況や相手の思いや考えを汲み取るとともに、自分の考えを適切に伝え、積極的に助け合い支え合う。 | | | | |
| 学び続ける教職専門性 | 児童生徒理解 児童生徒指導 | 児童生徒理解 | ・一人ひとりの背景を意識して、児童生徒に向き合う。 | ・児童生徒を取り巻く環境を的確に捉え、一人ひとりの理解を図る。 | ・教職員相互で共通理解を図ることができるように、組織の環境を整える。 | |
| | | 児童生徒指導 | ・保護者等の関係者や校内組織と連携しながら、個や場面に応じた指導を行う。 | ・関係機関等と連携して、学年全体の児童生徒指導を行う。 | ・様々な関係機関等と連携して環境を整え、適切な指導を推進する。 | |
| | 実態把握と目標の明確化 (PLAN) | 実態把握と目標の明確化 (PLAN) | ・学習指導要領等を理解し、児童生徒の実態把握の必要性を認識し、目標を明確にして立案しようとしている。 | ・学習指導要領等を理解し、児童生徒の実態を把握したうえで目標を明確にする。 | ・学校の特色を考慮し、実現した姿を想定して目標を明確にする。 | ・地域の特色も考慮した実態把握を行い、各教科の目標設定に生かすための発信を行う。 |
| | | 指導と評価の計画立案 (PLAN) | ・評価全般の意義及び、評価規程、指導・評価計画の意味を理解し、立案しようとしている。 | ・評価の目的を理解し、指導と評価の計画を立てる。 | ・目標を実現するために、効果的な評価の機会を設定し、指導と評価の計画を立てる。 | ・校内の指導と評価の計画を把握し、的確な支援を行う。 |
| | 授業 | 指導技術、指導形態の工夫 (PLAN) | ・板書や発問等の基本的な指導技術を身に付け、実践しようとしている。 | ・「習得・活用・探究」の学習を重視し、学び合い等の場面を取り入れた授業の展開を計画する。 | ・身に付けた技術を生かし、思考力・判断力・表現力や意欲をさらに高める工夫をする。 | ・個や集団に応じた効果的な指導方法を工夫・選択し、発信を行う。 |
| | | 授業中の指導と評価 (DO) | ・「指導と評価の一体化」の意味を理解し、児童生徒の様子を把握しながら授業を実践しようとしている。 | ・集団の中の一人ひとりの学習状況を把握し、適切に指導・助言を行う。 | ・学習状況に応じて、適切に補充的・発展的な指導・助言を行う。 | ・学習状況を適切に評価し、状況に応じた効果的な指導方法で実践するとともに発信を行う。 |
| | 力 | 省察及び改善 (CHECK, ACTION) | ・授業改善の意義や授業を分析し改善する手立てを理解し、実践しようとしている。 | ・一人ひとりの学習状況を把握し、次時や次単元の指導に生かす。 | ・適切な授業評価を行い、継続し、自己の専門性向上に努める。 | ・自校の授業力向上に向けた取組の課題を明らかにし、年間指導計画等の改善を行う。 |
| | | 研究の推進と研究体制構築 | ・研究会や研修会に積極的に参加する意義を理解し、実践しようとしている。 | ・校内研究会や他校の授業研究会に積極的に参加し、授業に生かす。 | ・校内研究会・校外研修会の企画・運営に携わり、授業力やマネジメント力の向上を図る。 | ・研修会で得た情報や自らの実践を広く情報発信して、自校の教育活動に生かす。 |
| | マネジメント | 学級経営・学校経営ビジョンの構築 | ・学級担任の役割と職務内容及び、学校組織・運営や校務分掌を理解し、自分にできることを実践しようとしている。 | ・学校教育目標を理解し、学級経営や教科経営の方針を立て、一貫性のある指導を行う。 | ・組織運営や教科経営に積極的に関わり、学校教育目標の実現に向けて工夫改善を行う。 | ・学校運営について創造的なビジョンの構想やプランの構築に参画し、教育活動を活性化させる。 |
| | | 人材育成(メンターチーム等の活動) | ・学び続けることの意義を理解し、アドバイスに耳を傾け、自らを改善しようとしている。 | ・疑問点や悩みを相談したり、共有し合ったりしながら、自らの実践力を磨く。 | ・互いの課題や悩みに気づき、支え合える環境をつくるとともに、経験の浅い教職員を積極的に支援する。 | ・人材育成の重要性をふまえ、教職員の経験に応じた効果的な人材育成の環境をつくる。 |
| | | 資源(人・もの・情報・時間・資金等)の活用 | ・学校内外の資源の種類やその活用目的・意義を理解し、実践しようとしている。 | ・身の回りの資源を積極的に教育活動に生かす。 | ・教育活動に効果的な資源を見極めて活用する。 | ・状況や課題にふさわしい活用方法を考え、教育活動全体の充実に図る。 |
| | 連携・協働 | 危機管理 | ・危機管理の重要性を理解し、危機を察知した場合に、素早い行動をとろうとしている。 | ・安全や教育効果に配慮した環境を整備し、課題について「報告・連絡・相談」を確実に行う。 | ・危機を予測し連携して未然防止を図るとともに、早期発見、早期対応に努める。 | ・平常時の未然防止、抜本的改善、再発防止を組織的に推進する。 |
| | | 同僚とチームでの対応 | ・組織の一員としての自分の役割を理解し、同僚と協力して対応しようとしている。 | ・組織の一員として教職員と積極的に関わり、求められている役割を理解して対応する。 | ・互いの良さを認め合い、それぞれの力を生かして対応する。 | ・組織の特性をふまえ、広い視野をもって対応力を高める。 |
| | 力 | 保護者や他の組織等との連携・協働 | ・保護者連携の重要性を理解し、保護者や地域と積極的に関わろうとしている。 | ・保護者、地域と積極的に関わり、連携・協働して対応する。 | ・保護者、地域、関係機関との関わりを深め、連携・協働して対応する。 | ・保護者、地域、関係機関との連携・協働のネットワークを形成する。 |

平成27年度「教員のキャリアステージ」に応じた教員研修体系

平成27年3月



学び続ける教員

凡例

| | |
|-------------|----------------|
| (教人) 教職員人事課 | (育) 教職員育成課 |
| (厚) 教職員厚生課 | (室) 指導主事室 |
| (健) 健康教育課 | (人) 人権教育・児童生徒課 |
| (指) 指導企画課 | (国) 国際教育課 |
| (高) 高校教育課 | (特) 特別支援教育相談課 |
| (こ) 子ども青少年局 | |

研究会・小中一貫教育推進ブロック・授業づくり講座

OJT

メンターチーム等、学年研、学年会、教科会、校内授業研究会、校内授業参観、教育課題校内研修会、校内での各種講演会 等

学校経営推進会議
校長会・副校長会 等

● 重点とする観点

横浜の教職員として

実践力を磨き 教職の**基盤**を固める

第1ステージ



● 組織の一員としての資質

人材育成（メンターチーム等の活動）

疑問点や悩みを相談したり、共有し合ったりしながら、自らの実践力を磨く。

同僚とチームでの対応

組織の一員として教職員と積極的に関わり、求められている役割を理解して対応する。

「教職員のキャリアステージにおける人材育成指標」より

● まずは、自己診断してみましょう

当てはまることにチェックをしましょう

- 自分の教育活動を振り返り、新たな目標設定をすることができる。
- 自分からコミュニケーションをとっている。
- 新しい仕事にチャレンジしている。
- 先輩のアドバイスをしっかり聞いている。
- 先輩の経験を取り入れている。
- メンターチーム等では本音で話している。
- メンターチーム等の企画運営に積極的に参加している。



意識調査から分かったこと

意識調査から、経験の浅い教職員の中には、職場においてバーンアウトの状態になっていたり、孤独感をもっていたりする人が少なくないということが分かりました。その割合は、1年目より2年目の方が増えています。仕事へのモチベーション、自分はやればできるという感情も採用時に比べると、徐々に下がっていきます。

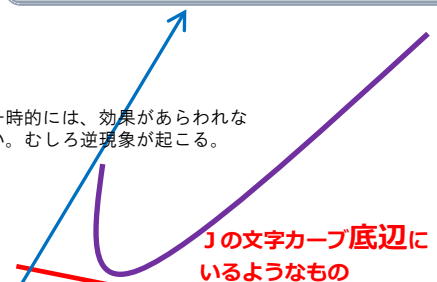
その理由の一つに、自分が思っていたことと実際の仕事の差、いわゆるリアリティショックがあります。特に「仕事の量の多さ」と「自分が大切にしたいと思った指導・支援」に対して、現実には「違っていた」と感じている人が多いことが分かりました。

しかし、最も大きな理由は、職場で様々な課題や困難を経験しているということが考えられます。



モチベーションの「Jカーブ」とは？

一時的には、効果があらわれない。むしろ逆現象が起こる。



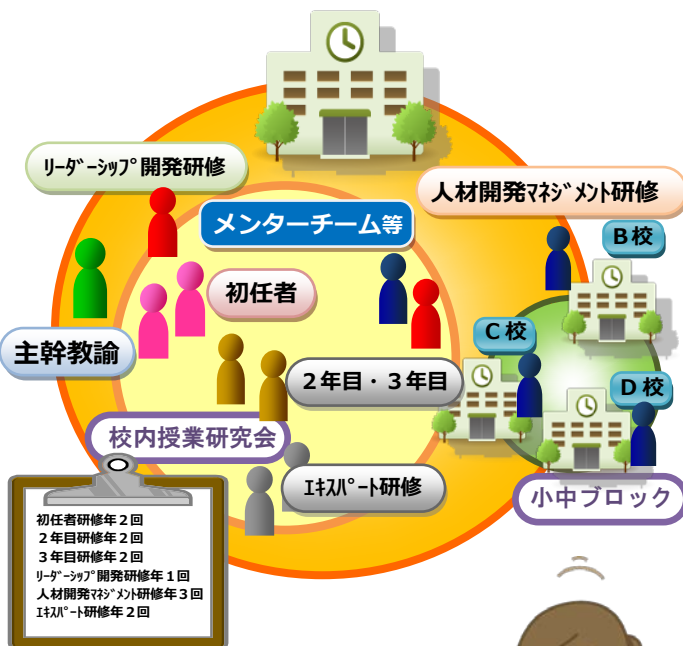
内省をすることで上昇していく

2年目の時点では、まだ、困難や課題を克服することができていないので、ストレスを感じたり、達成感が後退したりする傾向がみられます。初任者のときは、先輩である指導教員がいて、自分の困難や課題を話してアドバイスを受けることができましたが、2年目は、自分のためだけに一対一で関わってくれる存在はいません。

振り返りの機会をもつことの大切さ

だからこそ、学年会や学年研究会、教科会、授業研究会、メンターチームなど校内の組織的な活動に積極的に参加し、自分の課題を話すなど、**意識的に振り返りの機会をもつことが大切です。**

教職員は人と関わることで成長します。組織的な活動に主体的に取り組むことによって、授業や学級経営などの能力やポジティブな意識が高まります。3年間の横浜型初任者育成研修の校内研修でも、**校内授業研究**を設定しています。自分を成長させる機会として、経験の浅い教職員だけでなく先輩の教職員にも呼び掛けて、授業研究や協議会に参加していただきましょう。課題は自分を成長させる「**背伸びの経験**（4ページ参照）」に変わります。一人で悩まずに、先輩に相談しながら解決を図りその経験を内省する（振り返る）ことによって、自分自身の成長につなげましょう。



ポイント

「人との関わり」「内省」によって教師は成長します。第1ステージの早い時期に、この習慣を身に付けることが大切です。



どんな人でも、はじめて組織の中に参入したときには、遅かれ早かれ、程度の差こそはあれ、リアリティショックを経験します。初任教職員の方々にとっても、そのことは当てはまります。そして、その程度は「自分としては、こんな教員になりたい」「子どもにこんなことをしてあげたい」という思いや熱量の高い教職員ほど高い傾向があります。

初任で働き始めた頃は、まず、どんなにリアリティショックを受けても、「そんなものなのだ」という「受け止め」をすることが大切です。その上で、自分の現在の様子を相談したり、適切な助言をくれる先輩教職員を何人か見つけたりしましょう。問題とは、いつも「孤独の中」に生まれるものです。**自分を支えてくれる人的なつながりを、自分でも整えていくことが重要**です。

アドバイス



初めてグループの主任になったら…

専門性を高め グループのリーダーとして**推進力**を発揮する

第2ステージ



● 組織の一員としての資質

人材育成（メンターチーム等の活動）

互いの課題や悩みに気付き、支え合える環境をつくとともに、経験の浅い教職員を積極的に支援する。

同僚とチームでの対応

互いのよさを認め合い、それぞれの力を生かして対応する。

「教職員のキャリアステージにおける人材育成指標」より

● まずは、自己診断してみましょう

当てはまることにチェックをしましょう



- 職場の同僚と協働する機会を作っている。
- 提案や立案に際し、事前に他の教職員と共通理解を図ることができている。
- 授業研究会等の企画運営に携わっている。
- 経験の浅い教職員の困り感に気付き、一緒に、
事前事後に積極的に関わりをもっている。
- 自分の失敗談を経験の浅い教職員に話すことができている。



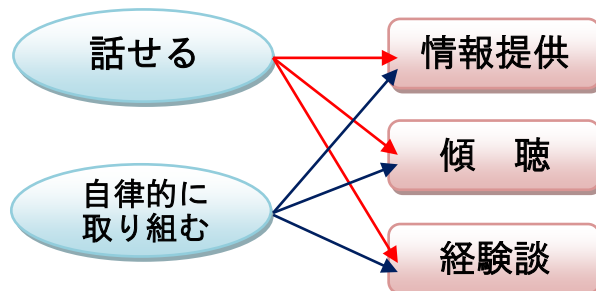
成長のサイクルについて

5年経験者を対象に行った調査から、メンターチーム等の成長のサイクルが見えてきました。**☑**に示した通り、初任・2年目のメンティ時代の経験がその後、メンターになった時の活動にも影響を与えていることがわかりました。つまり、メンティ時代に「話せる」「自律的に取り組む」経験をすると、メンターになった時に「傾聴」「情報提供」「経験談」を重視した活動を行うことが示唆されました。**その連鎖がメンターチームをよりよいものにしていくと言えるでしょう。**

メンティとしての経験と現在の活動の関係

メンティとしての経験

メンターとしての活動



人材育成のよりよい連鎖が生まれる

また、校内でのリーダーとしての経験が、将来のキャリアに対する見通しに変化をもたらす可能性も見えてきました。リーダーとしての経験は「困難にぶつかること」「学級経営能力の向上」「校務分掌能力の向上」と関連していました。必ずしも因果関係を示すものではありませんが、リーダーとしての適度なストレッチ経験（4ページ参照）が教員の熟達につながっていることもわかってきました。

教育実践の質を高めるうえで意義のあったこと



10年経験者を対象に行った調査において「教育実践の質を高める上で意義のあったこと」についての質問に対して突出して回答が多かったのが「**先輩・同僚教員の個別的アドバイス**」であり、日常的なアドバイスの持つ影響力の大きさが見てとれました。また「職場の雰囲気や人間関係」が準じて高い事も、普段からの関係性が重要であるという同様の意味合いを示唆しています。



先輩教職員を中心に、主任・管理職・同僚教職員など様々な支えの中で困難を乗り越え、その経験から学び、成長へと繋げていく様子がこの調査から見えてきます。

第2ステージでは、校内でのこういった「**支援の輪**」を広げていく事が重要になります。

ポイント

悩みや困難を乗り越える上で、最も支えになった人は「**先輩教員**」。今度はあなたが、その支えとなる番です。



「授業がうまくできない」「支援を必要とする子どもと上手く関わることができない」「保護者とうまくつきあうことができない」等、経験の浅い教職員の方々が抱える困難は様々ですが、いずれの困難の解決においても、最も大きなサポートになるのは、先輩教職員からの助言や指導です。



アドバイス



特に、助言や指導と大上段に構えなくても、朝、登校した際に**一言、声をかける**だけでも、効果があります。そのような何気ない会話の中から、経験の浅い教職員が抱える悩みや課題が見え隠れするからです。

経験の浅い教職員と話す際には、まずは「**話を聴くこと**」からはじめてください。その中から適切なタイミングで助言を行っていくことの方が大切です。

学校全体を支えるリーダーになったら

豊富な経験を生かし 広い視野で**組織的**な運営を行う

第3ステージ



● 組織の一員としての資質

人材育成（メンターチーム等の活動）

人材育成の重要性をふまえ、教職員の経験に応じた効果的な人材育成の環境をつくる。

同僚とチームでの対応

組織の特性をふまえ、広い視野をもって対応力を高める。

「教職員のキャリアステージにおける人材育成指標」より

● まずは、自己診断してみましょう

当てはまることにチェックをしましょう

- 組織グループのチームリーダーから、よく相談を受けている。
- 後輩に伝えたい指導方法や技術を3つはもっている。
- 校内OJTがなぜ今、大切なのか、理解している。
- 校内の多くの情報や今の課題を把握している。
- 学校全体の分掌の仕事を理解している。
- 学校の教育課程を理解して、人に説明することができる。
- 管理職の考えや方針、教職員の思いや願いを理解している。



学校を運営していくリーダーとして

学校の中の様々な場面で意見を求められることが多くあります。何かと頼られる存在、頼りになる存在として周囲からはリーダーとして見られています。第3ステージの教職員は、学校の教育活動の中心として**運営に携わる重要な存在**です。

保護者や地域の方々からも学校を代表する窓口として何かと相談を受けます。



メンターチーム等、教職員相互で学び合う場の中心には、常に第3ステージの教員の存在があります。第3ステージの教員には、**学校を運営していくリーダー**としての活躍が期待されています。

つまり、校外の方からも学校の顔として期待される存在として認識されます。そのようなリーダーが、他の教職員及び管理職と積極的に関わっていくことは、学校を活性化していく大きな原動力となります。つまり、**教職員が相互にコミュニケーションを取れる環境づくりを推進**していくことが期待されます。

豊富な経験を生かす

第2ステージの教職員との関わりも学校を運営していくために大切なものとなります。

豊富な経験のあるベテラン教職員が、経験の浅い教職員や第2ステージの教職員と共に、授業研究、メンターチームなどへ積極的に参加することも大切です。豊富な経験を生かす機会を設けることは、学校全体の教育力を向上させることに繋がります。また豊富な経験に基づいた考えを人材育成に生かせる場面を多くもてるようにすることも大切な役割の一つとなります。

管理職との情報交換・調整も日頃から欠かせないものになります。教育課程の編成、学校行事の実施、児童生徒の状況把握、保護者・地域のニーズ等、これらについてコミュニケーションを図ることは、学校の現状を正しく把握することになります。また、教職員からの意見を生かしながら、**調整をしていく機会**ともなります。

学校を支える積極的なコミュニケーションは、教育活動を円滑に進めることに繋がる重要な役割と言えます。また、そのためのよりよい職場の雰囲気・人間関係づくりにも力を発揮していくことが求められています。



ポイント

校内の教職員はもちろん保護者・地域から信頼を集め、全体の状況を把握して、**円滑な学校運営に貢献**できる調整役が期待されています。

第3ステージの教職員に求められることは、**学校運営への関与と後輩の指導**です。学校づくりの中核として、この役割を果たしていくことが求められます。

日本の組織は、欧米の組織と比べて、第3ステージにあたる人の存在が際立って大きいという特徴をもっています。

すなわちトップの経営層とボトムのメンバーの間を「つなぎ」、経営層の考えや方針をメンバーにつたえ、メンバーの現場情報を経営層に伝える存在として、第3ステージにあたる人の役割は非常に大きなものです。これは学校組織のみならず、日本の文化に根ざした組織上の特徴です。

こうした**役割意識を、ぜひ成長課題としてとらえ、学校運営に貢献**していただくことが求められます。

アドバイス



人を育てる

自分も育つ

横浜型

育ち続ける学校

校内人材育成の鍵 ガイド編 第2版



作成・編集

横浜市教育委員会事務局 教職員人事部教職員育成課
東京大学 大学総合教育センター 准教授 中原 淳

発行

横浜市教育委員会事務局
〒231-0017 横浜市中区港町 1-1
TEL 045-411-0512 FAX 045-411-0533

この冊子は、教職員育成課の Web ページからもダウンロードすることができます