

平成28年度 文部科学省
総合的な教師力向上のための調査研究事業
「メンター制等による研修実施の調査研究」

成果報告書

高崎市教育センター
平成29年3月

目 次

1 調査研究の概要	1
(1) 高崎市の現状と研究の趣旨	1
(2) 調査研究の内容	1
(3) 調査研究の主体と調査研究協力校等	2
(4) 調査研究の経過	3
2 調査研究の結果	8
(1) 学校の選定等	8
(2) 初任者研修の実施体制	8
(3) 研修コーディネーターの在り方	10
(4) 近隣の初任者の連携や校内研修リーダーとの在り方	11
(5) 調査研究方式に適した年間の研修の在り方	12
(6) 初任者の評価	13
(7) 効果的な研修プログラム	13
(8) 調査研究方式と現行の方式との比較	16
3 調査研究のまとめと今後の取組	17

1 調査研究の概要

(1) 高崎市の現状と研究の趣旨

現在、教員の大量退職時代を迎え、人材育成の充実を図ることが求められている。校内における人材育成の課題は、いかに校内組織を機能させ、人材育成の考え方を学校経営に反映させながら、教員の意識を高めることができるかというところにある。

高崎市では、平成24年度からメンターチームによる研修に着目し、校内における人材育成推進事業に取り組んできた。メンターチーム協力校を通して、チーム支援による実践的な取組を実施してきた。

平成26年度には、メンターチームによる研修を広め、人材育成の意識向上を図るため、メンターチーム協力校の実践等を基にした啓発資料を作成し、市内各校に配付した(図1)。

その後、徐々にメンターチームを組織して学び合う研修を取り入れる学校が増えた。高崎市教育センターが実施している教育論文募集に、3年間のメンターチームによる研修の取組をまとめた教育実践記録が応募されるまでになった。平成27年度には、メンターチームによる研修を実施している小・中・特別支援学校が、市内84校のうち約80%にあたる66校にまで広がっている。

これまでの市内各学校への人材育成に関わる調査結果や各学校の取組の実態から、メンターチームによる研修の取組として次のような成果が見られた。



図1 啓発資料

- 初任者の不安や困り感によるテーマを中心に上げ、若手教員の課題を共有し、具体的な指導や解決方法を見いだすことができた。
- メンターチームの教員同士のコミュニケーションが図られ、相談しやすい人間関係ができた。
- メンターチームの研修を通して、若手教員にも初任者を育てるという意識が芽生えた。
- 一方で、次のような課題も明らかになった。
- メンターチームによる取組と教員の意識の変容が校内に定着するには、数年の時間がかかること。
- メンターチームのリーダーとなる人材の育成が必要であること。

高崎市の人材育成事業で明らかになったこれまでの成果と課題を踏まえ、本調査研究における研修コーディネーターを活用した調査研究方式による取組を通して、より効果的な初任者研修の在り方を追究していきたいと考えた。

(2) 調査研究の内容

本調査研究においては、調査研究協力校として、小学校8校、中学校2校を指定し、調査研究協力校2校に対して、加配による研修コーディネーター1名を配置した。組織的に指導する体制下で自発的、継続的な研修が実施されるようにメンター方式の研修等を試行実施し、以下の内容について成果や課題等を明らかにすることとした。

特に、加配による研修コーディネーターの役割とその効果的な活用方法との関連を重視して実施することとした。

□ 学校の選定等

- ・調査研究方式が実施可能な学校の特徴(学校規模、地域等)

・ 調査研究方式による学校の選定の上で、配慮すべき事項

□ 初任者研修の実施体制

- ・ 学校全体で指導する体制の整備の在り方
- ・ 初任者を担任とする場合と副担任とする場合など、必要とされる校内の体制や負軽減の方策
- ・ 初任者と2、3年目程度の教員との関わりのもち方
- ・ 近隣の初任者配置校との連携や合同研修等の関わりのもたせ方

□ 調査内容

- ・ 研修コーディネーターの在り方
- ・ 近隣の初任者の連携や校内研修リーダーとの在り方
- ・ 調査研究方式に適した年間の研修の在り方
- ・ 初任者の評価
- ・ 効果的な研修プログラム（研修内容・方法、成果等）
- ・ 調査研究方式と現行の方式（拠点校方式、自校方式）との比較

(3) 調査研究の主体と調査研究協力校等

① 調査研究の主体

研究の主体は、高崎市教育センターとし、調査研究協力校（10校）を通じて、具体的な実践による調査研修を実施した。

② 調査研究協力校の概況

ア 自校方式（6校）

高崎市立塚沢小学校・高崎市立中央小学校
高崎市立金古南小学校・高崎市立金古小学校
高崎市立堤ヶ岡小学校・高崎市立国府小学校

イ 拠点校方式（4校）

高崎市立新町第一小学校・高崎市立新町第二小学校
高崎市立塚沢中学校・高崎市立大類中学校

ウ 各校の規模等の状況

	学級数	常勤教員数	初任者の担当学年	指導教員の担当週時数
塚沢小学校	23	29	2年担任	22
中央小学校	14	18	2年担任	23
金古南小学校	22	28	4年担任	24
金古小学校	13	22	2年担任	26
堤ヶ岡小学校	21	30	3年担任	18
国府小学校	16	20	2年担任	18
新町第一小学校	17	22	2年担任	27
新町第二小学校	14	19	2年担任	24
塚沢中学校	20	37	1年担任	22
大類中学校	16	27	1年担任	19

③ 連携機関及び調査研究協力者

群馬県総合教育センターと連携し、これまでの高崎市の人材育成に関する取組の情報提供や各々が主催する各種研修会への参加、研修コーディネーター同士の協議等を実施した。

調査研究協力者として、群馬大学大学院教育学研究科 矢島 正 教授を高崎市教育センターが主催する研修会の講師として招聘し、調査研究協力校の管理職、研修コーディネーター、メンターチームのチームリーダーを対象とした合同研修会を実施した。

(4) 調査研究の経過

調査研究の主な経過は以下の表のとおりである。併せて、平成28年6月8日から平成29年1月19日に、初任者研修を実施しているすべての小・中学校59校を訪問した。そこで、初任者の授業参観及び管理職や初任者研修の指導教員と協議を行った。

調査研究協力校は、毎月、研修実施記録やメンターチームによる研修をはじめとする各実践に関する資料を高崎市教育センターに提出した。

調査研究の主な経過	
4月	合同研修会（4／8） 調査研究の進め方等に関する説明を中心とした研修会
5月	連携機関（群馬県総合教育センター）において、「メンター方式の研修の現状と高崎市教育センターの取組」と題して、これまでの高崎市の取組を発表（5／27） 研修コーディネーターを対象とした研修会（5／31）
6月	先進校視察（横浜市教育委員会教職員育成課及び横浜市立立野小学校、笠間小学校、白根小学校、洋光台第二中学校）（6／22）
7月	合同研修会 講師 群馬大学大学院 矢島 正 教授（7／7） 研修コーディネーターを対象とした研修会（7／29）
8月	近隣の学校（塚沢小・中央小）による合同メンター研修会参観（8／24） 近隣の学校（国府小・堤ヶ岡小）による合同メンター研修会参観（8／30）
9月	合同研修会 講師 群馬大学大学院 矢島 正 教授（9／7） 各調査研究協力校の提出資料（中間報告）分析及び聞き取り調査の実施 研修コーディネーターを対象とした研修会（9／28）
10月	校園長会議において本調査研究に関する中間報告（10／4） 連携機関（群馬県総合教育センター）で実施された第3回小・中学校初任者研修調査研究に係る研究協議会への参加（10／18）
11月	研修協議会・合同研修会 講師 群馬大学大学院 矢島 正 教授（11／11）

12月	金古南小メンター研修会参観（12／2） アンケート調査実施（12／8～12／21）
1月	研修コーディネーターを対象とした研修会（1／19）
2月	各調査研究協力校提出資料の分析及び聞き取り調査 研修コーディネーターを対象とした研修会（2／16）
3月	リーフレット配付 成果報告書の作成・報告

① 合同研修会

合同研修会は、管理職、研修コーディネーター、メンターチームのチームリーダーを対象として、調査研究協力である者群馬大学大学院 矢島 正 教授を講師に招き、次のような内容で研修会を実施し、調査研究の充実を図った。

第1回合同研修会（平成28年7月7日実施）

講師の初任者研修に関する研究に基づき、群馬県の初任者研修の現状と課題として、近年新採用数の増加とともに、臨時教員や講師等を経験した初任者の割合が低下していることや、学校の小規模化に伴い、初任者や指導教員の適切な人事配置が難しくなっている傾向にあることが示された。初任者の勤務校における先輩や同僚の教員から影響が大きく、指導教員がメンターとしての資質能力を高めることや初任者を受け入れる学校のすべての教員が指導教員であり緊張感をもって指導にあたることの重要性について講義があった。

また、初任者研修を効率的に進めるための課題として、何をどのように重点化するかや校内研修との連携が示された。講師作成による「初任者教員に期待される職務能力基準（試案）」を基に、初任者の実態から必要な課題を見極め、重要度、緊急度、難易度、実現度の各面から課題を捉え、焦点化した研修にする必要があることについても講義が行われた。

この研修を通して、調査研究協力校の中には、夏季休業中に初任者と振り返りを行い、目指す教師像を具体的にもてるように、研修内容の重点化に生かす学校があった。また、初任者自身が自覚している課題と管理職や研修コーディネーターが必要と捉えた課題とを比較し、その後の研修内容に生かす学校もあった。

第2回合同研修会（平成28年9月7日実施）

研修の質的な充実を図るための2つの視点（「初任者研修を通じて校内研修の充実を図る」「メンターチームの成果を生かして協働性の充実を図る」）に関する講義であった。メンターチームでの研修成果をメンティへの効果とメンターへ



図2 講師招聘による研修

の効果に分けて示し、メンターチームの取組におけるメンターやメンティへの直接的効果として、メンターの人材育成意識の高揚とメンティのモチベーションの高揚について示された。

この研修を通して、メンターチームによる取組の効果に関する理解を深め、初任者の育成だけでなく、学校全体の人材育成の意識向上に結び付ける視点からの取組の工夫が検討されるようになった。研究協力校の中には、通信を活用し、講師役となった中堅やベテラン教員のノウハウや研修への貢献を全校で共有することで、学校全体で初任者を育てていくという意識の向上を図る取組があった。

第3回合同研修会（平成28年11月11日実施）

メンターチームによる取組を通じて、ミドルリーダーを育てることに関する研修を行った。ミドルリーダー育成の視点として、ファシリテーターの経験をミドルアップダウンマネジメントに生かすこと、成果思考で効率的なミーティングを進める対話のスキルが大切であること、チームを動かして課題解決に取り組み、達成した経験が大事になることなどが示された。また、ミドルリーダーを育成する仕組みができれば、次のミドルリーダーが育つ環境ができることも示された。リーダーシップの一部としてメンターシップがあるという認識を具体的にもつことができた。

この研修を通して、各研究協力校のチームリーダーは、これまでの取組を基に、自分の果たすべき役割を振り返ることができた。これまでは、研修コーディネーターが、次のチームリーダーを育てていく役割を担っていたが、これからは、チームリーダーが次のリーダーを育てながらメンターチームを成長させていく役割となることを学ぶ機会となった。

② 調査研究協力校における研修会の参観

平成28年8月24日 近隣の学校（塚沢小・中央小）による合同メンター研修会

各校のメンターチームメンバーが直接交流し、研修の在り方や2学期以降の学級経営等について情報交換を行った。各校のチームリーダーが事前によく連絡を取り合い、当日の運営方法や研修の内容等を打ち合わせて実施した。チームリーダー同士が連携し、他校のよさを互いに生かす研修となった。また、研修コーディネーターがチームリーダーを育てる視点で指導を継続している成果が見られた。



図3 近隣の学校による合同研修会

平成28年8月30日 近隣の学校（国府小・堤ヶ岡小）による合同メンター研修会

国府小学校の校内研修と関連させた道徳の授業づくりについての研修会であった。教育センターの出前講座を活用し、各校のメンターチームのメンバーが合同で、道徳の指導について情報交換したり指導主事に質問したりする内容であった。初任者だけでなく、メンターチームのメンバーにとっても、校内研修について、自己の課題に合わせてさらに研修を深める取組であった。

そのほか、この合同研修会をサポートした研修コーディネーターは、初任者や若手教員の実態を基に、特別支援に関する合同メンター研修会を実施し、校内の特別支援コーディネーターを講師として活用した研修を行った。

平成28年12月2日 金古南小メンター研修会

金古南小学校における授業の見方と授業づくりについての研修会であった。本校のメンターチームメンバーの授業づくりや指導上の課題を中心とした内容であったため、課題解決の具体的なイメージをもてる研修会であった。常に全校の教職員に開かれたメンターチームであるため、多くの中堅やベテラン教員も参加していた。研修コーディネーターは、管理職が授業検討を充実させることや、授業を見る力をさらに高める必要性を感じていることを理解し、研修内容に反映させていた。

研修会後の感想の中には、メンターチームの取組に関して、研修内容の直接的な効果のほかに、「メンタルの面でも支えになる」「仲間意識が高まる」など精神的な支えとしての効果が確認できた。このことは、研修コーディネーターが、個々の教員にきめ細かく関わりながらやメンターチーム組織の成長のために研修会を企画・運営したり、チームリーダーを育てたりする取組の成果と捉えることができる。

③ 先進校視察

高崎市は、人材育成事業の構築や推進に関して、先進的に取り組んでいる各市の実践を参考にしてきた。本調査研究においては、横浜市のOJT推進の施策や学校におけるメンターチームによる取組を参考にすべく、横浜市教育委員会教職員育成課及び横浜市の小・中学校4校（立野小学校、笠間小学校、白根小学校、洋光台第二中学校）を訪問し、具体的な実践を調査した。

④ アンケート調査の実施

市内小・中・特別支援学校の全84校を対象としてメンターチーム等によるチーム支援に関するアンケート調査を実施した。結果の概要は次のとおりである。

チーム支援を実施している学校は、年々増加している。今年度は昨年度よりもさらに増え、実施校は、全体の85%にあたる71校であった（図4）。

チーム支援の形態を見ると、メンターチームによるチーム支援が全体の55%にあたる46校、学年会によるチーム支援が全体の38%にあたる32校であった。また、メンターチームと学年会の両方でチーム支援を行っている学校は14校で、昨年度よりも増加していた。そのうち2校は、調査研究協力校であり、研修内容によって柔軟なチーム支援を行っていることが分かる。その他のチーム支援として、小規模校における学年ブロック、校内研修推進委員会などの組織と兼ねた実施などの回答があった（図5）。

チーム支援の対象を見ると、初任者の育成だけでなく、5年目程度の若手教員の指導力向上や若手の臨時教員、他都市からの転入教員の研修機会の確保などを目的としたチーム支援が増えている（図6）。そこに、

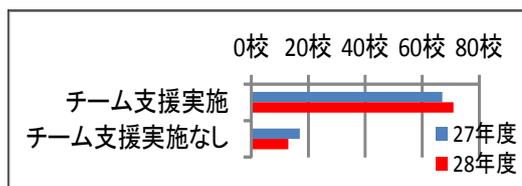


図4 チーム支援の実施状況

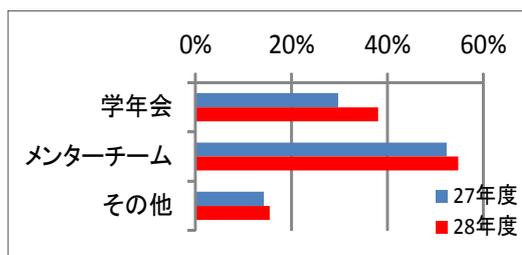


図5 チーム支援の形態

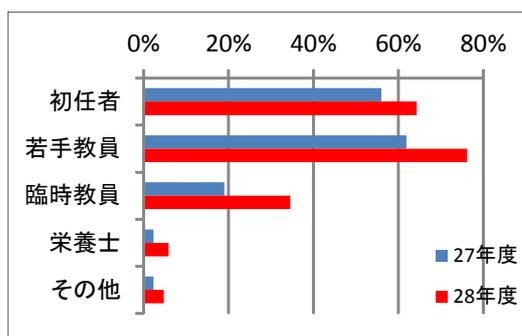


図6 チーム支援の対象

中堅やベテラン教員が講師役として貢献することは、学校全体の人材育成の意識向上につながる。

チーム支援を行う研修の時間は、放課後が多い。その他、夏季休業中や部活指導のない日に計画的に実施するなどの工夫が見られる。また、調査研究協力校の中には、校内研修に続けて、メンターチームによる研修会を位置付けた学校がある。調査研究協力校だけでなく、数年前から取り組んでいる学校の多くは、チーム支援を行う時間の確保について、学校の実態に応じた工夫をしている（図7）。

チーム支援の開催頻度は、毎月1回実施する学校が多い。前年度と比較して、毎月2回実施の学校が減っている。これは、定期的な開催だけでなく、校内の研究授業や学校行事、校外における初任者研修の内容等に合わせて、柔軟に開催している学校が増えていることがうかがわれる（図8）。

チーム支援の研修内容について、若手教員に悩みを聞いたりアンケート調査をしたりして、若手教員が相談したいことや困っていることなどの要望の高い内容を中心に決めている学校が多い。また、今年度は、年間計画を作成して、実施する学校が増えている（図9）。

調査研究協力校においては、研修コーディネーターが、校長の経営方針を理解し、年間を見通した計画を作成し実施している。その他、初任者や若手教員の指導上の課題解決に必要とされる内容について実施している。

研修内容を見ると、学級経営、生徒指導、授業づくり等の様々な指導上の課題のほか、保護者対応や諸帳簿の作成や整理などさまざまな視点から内容を取り上げ、教員として必要な知識や技術を学ぶ機会となっている。また、不安や悩みなどの相談の機会を設定し、心理的な安定をサポートし、職場環境への適応や仕事へのモチベーションの高揚に結び付けている学校が多い。今年度は、研修内容によって、適切な講師をコーディネートする学校が増えた。校内の中堅やベテラン教員のノウハウから学んだり、スクールカウンセラーや外部講師を活用したりする学校が増えている。調査研究協力校においては、近隣の学校と連携を図り、長期研修経験者を講師として招き、教科指導に関する研修を行った学校がある。全校で、若手教員を育てようとする人材育成の意識向上につながる取組が増えている（図10）。

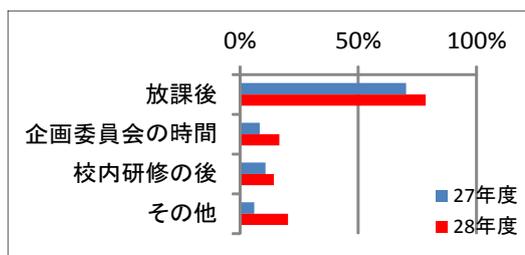


図7 チーム支援の開催時間

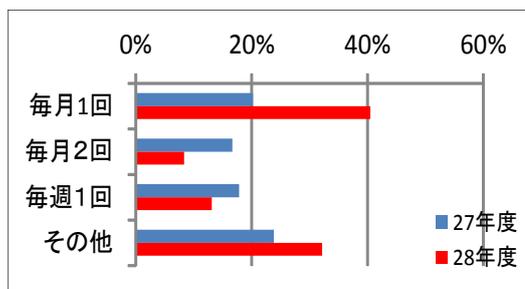


図8 チーム支援の開催頻度

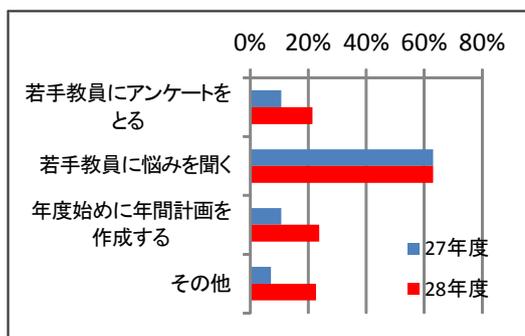


図9 研修内容の決め方

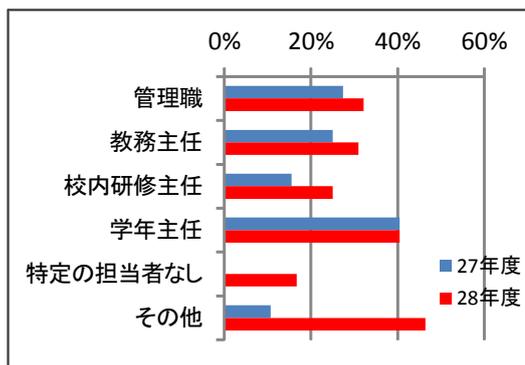


図10 チーム支援の講師

2 調査研究の結果

調査研究協力校10校（小学校8校、中学校2校）での取組、各実践の報告や聞き取り等で得た結果は次のとおりである。

（1）学校の選定等

今後、若手教員の割合が増え、学校規模は小さくなる傾向にある。基本的には、どのような規模の学校においても、校内で初任者をはじめ若手教員を育てる人材育成の意識を向上させる学校風土の醸成が必要である。とりわけ、単学級などの小規模の学校にこそ、若手中心のメンターチームによる研修を支援する体制が必要である。

例えば、毎年初任者が採用されている学校やベテラン教員と若手教員の間の中堅教員が少ない状況にある学校で実施すると、加配による研修コーディネーターの取組がより効果的に機能し、校内における初任者研修の充実に結び付くと考える。

（2）初任者研修の実施体制

① 学校全体で指導する体制の整備の在り方

メンターチームによる初任者研修の組織や担当を校務分掌に位置付ける。例えば、初任者研修推進委員会という組織を校務分掌に位置付ける。その際、研修コーディネーターが委員の中心となり、校長の経営方針や人材育成の考え方をよく理解した上で、全校の人材育成の意識向上を図ったり、年間の研修計画を立案したりする。また、メンターチームのチームリーダー等の担当を位置付け、中心的な存在となる教員を重点的に育成する。

また、学校評価により、校内における初任者研修に関する評価、改善等のPDCAサイクルを確立することで取組の充実が図られる。

② 初任者を担任とする場合と副担任とする場合など、必要とされる校内の体制や負担軽減の方策

小学校の場合、担任として着任する場合はほとんどである。また、初任者研修の指導教員は、学年主任や担任をしながら初任者に関わっている状況である。今後、学校規模が縮小傾向にあることを考えると、校内のメンターチームによる初任者研修の充実だけでなく、近隣の学校と連携を図った研修の在り方を追究する必要がある。

そのためには、研修コーディネーターが校務分掌に位置付けられることが大切である。調査研究校の取組を見ると、研修コーディネーターが、全校で初任者を育てる体制づくりや校内の指導教員やメンターチームリーダーとの連携や近隣の学校との連携を図った研修の企画・運営を担う役割を果たしている。その他、指導教員と連携を図り、初任者の課題に応じた研修を協力して推進している。このことで、初任者にとって研修内容が重点化されるとともに、校内の指導教員にとっては、初任者への指導等について負担軽減に結び付いていた。

③ 初任者と2、3年目程度の教員との関わりのもち方

各調査研究協力校は、若手教員中心のメンターチームを組織し、チームリーダーの育成も視野に入れ研修を進めてきた。研修コーディネーターは、チームリーダーや次のチームリーダーを育成する視点を持ち、研修の企画・運営をサポートすることで、初任者と2、3年目程度の教員との関わりの充実が図ってきた。メンターチームによる研修を通じた関わりには、初任者の学習指導や生徒指導上の

課題解決のみならず、相談できる同僚との関係性がよくなる効果がある。そのことで、共感的な相互支援により精神的な安定につながった。

以前から継続してメンターチームによる研修を実践している調査研究協力校の中には、初任者時のメンティとしての自身の関わりを参考にして、2、3年目の教員がメンターとして、初任者を育てようとする人材育成の意識をもって関わる事ができた学校がある。教員として早い段階から初任者を育てる立場を経験し、共に成長することを通して、人材育成の意識向上に結び付くことが分かる。

また、チームリーダーの中には、次のチームリーダーを育てる意識をもちながら実践している教員もいる。研修コーディネーターは、メンターチームの組織や個々の教員の状況を把握し、各教員に個別に関わり指導をしていた。このことは、メンターチームの組織としての成長に必要なことある。

次は、ある調査研究校（小学校）のチームリーダーの感想である。

今年度、メンターチームのリーダーを任せていただきました。本校は、実践3年目ということもあり、周りの先生方の理解も深く、ベテランの先生方が快く力を貸してくれます。

研修コーディネーターの先生がおり、手厚い環境の中で、活動できています。どんな研修にするかアンケートを取って企画し、講師を依頼して研修を実施し、まとめるという一連の流れは大変ではありますが、勉強になります。

この感想から、メンターチームによる研修に対する全校の理解や若手を育てようとする人材育成の学校風土が研修成果に大きく影響することが分かる。また、研修コーディネーターは、チームリーダーを育てることを意識した姿勢でサポートをしていることも分かる。

各調査研究協力は、メンターチームの組織（図11）を基本として、若手教員を中心とした研修を推進している。若手の臨時職員や転入職員も共に学べるように組織を工夫している。研修コーディネーターは、管理職の経営方針や若手の課題をよく把握し、研修に反映させている。

また、研修を活性化させるために、メンターチーム組織に「サポートリーダー」を位置付け、学力向上コーディネーター担当や教務主任が適切に指導や助言ができるようにした。このことで、メンターチームによる研修を通して、初任者と2、3年目程度の教員との関わりがより充実した。

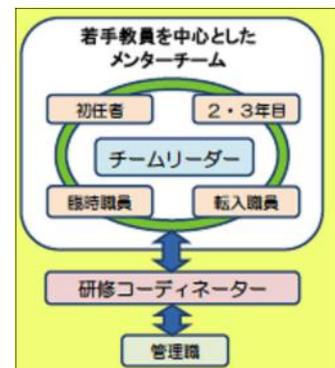


図11メンターチームの組織

④ 近隣の初任者配置校との連携や合同研修等の関わりのもたせ方

調査研究協力校が実施した合同研修は、各校のメンターチームのメンバーとなる教員が中心となる合同研修である。企画段階では、研修コーディネーターがチームリーダー同士の打合せを設定し、研修内容や具体的な運営方法について検討できるようにした。各チームリーダーが役割を分担し、協力して研修会を運営することで、他校のチームリーダーのよさを学ぶことができる。初任者は、合同研修会によって、他校のよさを学んだり、他校の教員との情報共有が可能になる。

実践の内容として取り上げられたテーマは、道徳に関する指導や特別支援教育などがあつた。また、互いの学級経営等の成果や課題を基にした協議による交流ができた。

その他、メンターチームによる研修の充実につながる連携の工夫があった。具体的には、中学校の調査研究協力校では、研修コーディネーターが、チームリーダーと協力して近隣の中学校から長期研修を経験した教員を講師として招聘し、理科や英語の教科指導に関する研修を実施した（図12）。初任者の指導する教科によっては、校内に指導的な立場で、教科特有の専門的な指導が困難な場合も考えられる。このような状況においては、効果的な連携の在り方と考える。



図12 近隣の学校から講師を招いたメンターチーム研修会

（3）研修コーディネーターの在り方

調査研究協力校における各研修コーディネーターの様々な取組から得た成果を基に、研修コーディネーターの在り方を次の4点にまとめた。

① 各校の経営方針を踏まえた人材育成の高揚

校長の経営方針や人材育成に関する考え方を深く理解し、人材育成の意識を高める。

② 個の課題に応じた初任者への研修

初任者の実態を把握し、課題に応じた効果的な研修を行う。

③ 学校全体によるチーム支援による研修

各教員の特性を生かし、メンターチームの講師役等に活用し、充実した研修を企画・運営する。

④ 学校間連携による研修

学校間連携による合同研修を企画し、各学校の取組のよさを共有した研修を運営する。

① 各校の経営方針を踏まえた人材育成の高揚

研修コーディネーターは、校長の人材育成に関する考え方などを深く理解して、全校体制による初任者研修を推進できる。また、校長は、研修コーディネーターの活用により、人材育成を強く意識した構想や組織編成ができる。

調査研究協力校の状況を見たときに、初任者は、担任をもちながら研修を受けている状況である。校内の指導教員の多くは学年主任を兼ね、担当週時数も他の教員と変わらない。研修コーディネーターが、指導教員と役割を分担し、初任者や初任者研修に関わる教員を指導することで、組織の活性化を図りながら、研修を充実させることができる。

② 個の課題に応じた初任者への研修

初任者それぞれに必要な研修内容を明確にするために、年度途中の長期休業等を活用し、評価項目に照らして初任者の自己評価と校内の指導教員による評価、研修コーディネーター自身の評価を比較し、その結果を分析することで、その後の初任者研修を個人の課題に即した内容で進めることができる。このことで、より個々の能力や課題に応じた初任者研修が実現できる。

また、管理職が授業参観を通して把握した課題を共有することで、初任者の課題解決に向け、重点化した研修ができる。

③ 学校全体によるチーム支援による研修

加配による研修コーディネーターは、メンターチームによる研修や初任者への指導の他、メンターチームメンバーの教員に対し、授業参観等による直接的な指導が可能である。メンターチームによる研修の充実を図るために、チームリーダーとなる教員の指導や研修の機会が少ない臨時教員等への指導もでき、各教員の実態に合った適切な指導が行える。

次は、ある調査研究校（小学校）の若手の臨時教員の感想である。

経験が少なく、研修もあまり受けていないため、メンターチームでの学びは、私にとって、とても大きなものとなっています。授業の見方、理科実験、体育実技や家庭訪問の心構え等、とても参考になっています。

研修コーディネーターは、中堅やベテラン教員の実態を的確に把握し、メンターチームの講師役として生かすなどのコーディネートが可能である。また、メンターチームによる研修への貢献を通信により全校で共有することで、育てる立場の教員の意識高揚を促すことができる。結果的に、初任者や若手教員だけでなく、学校全体の指導力向上につながる。

今後、ますます若手教員の割合が多くなる学校現場において、現行の制度では、2年目以降は、指導教員による校内での授業参観や示範授業等による直接的な指導を受けることができない。加配による研修コーディネーターが配置されることで、校内での初任者研修も複数年を見通した柔軟な指導が可能となる。

④ 学校間連携による研修

研修コーディネーターを近隣の複数校に配置することで、メンターチームによる合同研修を実施できる。各校の実態を踏まえ、研修のテーマを設定し、各校のチームリーダー等の教員を活躍させながら運営できる。また、初任者や若手教員は、合同研修を通して他校の実態も把握でき、幅広く学ぶ機会を得ることができる。

また、中堅やベテランのノウハウを学校間連携によつて他校の講師役としてコーディネートし、各校の教員の特性を生かした相補的な充実した研修を実施できる。

（4）近隣の初任者の連携や校内研修リーダーとの在り方

調査研究協力校の中に、近隣の学校と連携する形態として、通信を介して、初任者とチームリーダーを対象とした対談を実施した学校がある。各校の初任者やチームリーダーに、これまでのメンターチームによる取組の成果や今後の抱負などについて聞き取ったことをまとめ、それぞれの取組のよさを共有できるようにした。研修コーディネーターは、この連携を生かし、初任者やチームリーダーの内省による成長を図ろうとした。

他の調査研究協力校では、メンターチームによる研修の様子をまとめた通信を各校の実践のよさを共有する目的で、担当するもう一方の学校にも配付した。このことは、チームリーダーが主体的に企画や運営を進める上で効果的であった。

研修コーディネーターは、通信を効果的に活用し、各校の初任者研修を通じて生じた課題や解決の方策について参考となる情報を共有できるようにした。具体的には、教材や指導展開などの学習指導や学習環境の工夫に関する情報を中心に共有した。

また、校内研修主任に働きかけ、校内研修推進の状況に応じて、メンターチームによる研修の内容を

調整したり、研修コーディネーターが課題提起した内容を校内研修でも取り上げて全体に共有したりした。校内研修で取り上げた内容をメンターチームによる研修で個々の課題と関連付け、より具体的な内容で実施することで、校内研修とメンターチームによる研修を関連させた効果的な実践ができた。

(5) 調査研究方式に適した年間の研修の在り方

調査研究協力校だけでなく、市内のメンターチームによる研修を実施している多くの学校が、年度当初に年間の研修計画を作成し、全校に周知している。各研修の計画は、主に放課後や校内研修終了後、企画委員会が行われている時間の他、長期休業中に位置付けている。調査研究協力校の中には、年間計画に沿って行う研修だけでなく、初任者の課題に柔軟に対応するために、メンターチームよりも小規模の組織による研修をミニメンター研修として実施している。

指導の課題例と現在の課題意識のようす(H28. 1学期末)

I 学年(1・2・3・4・5・6)
今の自分は、どんな状況だと思うか、近いと思うところに○を付けてください。
(深読みしなくてよい。直感的な解答でよい。)

今の自分は、

各項目に○を付ける目安
0.....とても課題だと思う
1.....やや課題があると思う
2.....だいたい、うまくできていると思う
3.....よくできていると思う

NO	項目	3	2	1	0
1	漢字(ひらがな)の指導法が難しい				
2	板書の仕方が難しい				
3	ノートの書かせ方が難しい				
4	グループ活動のさせ方が難しい				
5	伝えたいことを児童にうまく話せない				
6	授業のルールを決めたり守らせたりできない				
7	友達の意見を聞く態度が育っていない				
8	発問の仕方が難しい				
9	指名の仕方が難しい				
10	授業にめりはりがない				
11	児童が興味・関心のもてる授業にならない				
12	授業のポイントと組み立て方が難しい				
13	教師主導の授業になってしまう				
14	45分の時間配分が難しい				
15	教材研究が十分できない				
16	指導書に頼りがちになってしまう				
17	全員参加の授業にならない				
18	授業の進度が遅い				
19	単元や年間の見通しがもてない				
20	児童が考える授業にならない				
21	児童の意見の活かし方・まとめ方が難しい				
22	学習したことが日常生活につながらない				
23	児童同士のトラブルが多い				
24	授業中おしゃべりが多い				
25	相手意識や思いやりをどう育てたらよいか難しい				
26	ほめ方やしかり方が難しい				
27	指導と個別指導のバランスやタイミングの取り方が難				
28	授業に参加しない児童への指導が難しい				
29	進度・学力の差への対応が難しい				
30	児童の見取りや評価の仕方が分からない				
31	児童と関わる時間が少ない				

II 一学期の授業や学級経営、校務分掌をふり返って、取り組みにくかったことやアドバイスがほしかったことなど自由に書いてください。

授業	
学級経営	
校務分掌	

図13 振り返りとして活用した自己評価シート

また、年度途中に、これまでの研修への取組や自己の成長などについて、振り返る機会を設定した(図13)。このことで、メンターチームによる研修の改善が図れたり、初任者や若手教員が自己課題を明

確にして研修に取り組んだりすることができ、研修の充実につながった。初任者に限らず内省によって、どのような子どもを育てたいか、どのような教師になるべく成長していくかを明らかにして職務にあたることができた。

調査研究協力校の中には、チームリーダーの他に、副チームリーダーを位置付け、複数年を見通して、チーム支援による研修の定着を図り、次のチームリーダーを育てようとした学校がある。このような研修の充実には、研修コーディネーターが中心となり、年間の研修計画だけでなく、研修を推進するための人材育成を視野に入れた取組が重要となる。

(6) 初任者の評価

調査研究協力者である群馬大学大学院 矢島 正 教授が合同研修会の資料として示した、「初任者教員に期待される職務能力基準（試案）」が活用できる。これは、平成19年12月に文部科学省から示された「初任者研修目標・内容例（小・中学校）」を基に、初任者の課題意識が強い「学習指導」「学級経営」「生徒指導」に関して、職務能力基準として初任者に求める具体像をまとめたものである。

例えば、教科指導における聞き方の技術については、「児童の発言をうなずきながら聞き、よい点を指摘して賞賛する。発言者の児童に加え、聞き手の児童の反応を見ながら聞く」と示されている。初任者研修に関わる多くの教員が評価できる具体的な評価の基準であることが、校内における初任者研修の充実につながると考える。また、初任者が自己評価できるほど具体的であり、初任者は、研修を通してどこまで求められているかが明確になるという点でも効果的だと考える。

(7) 効果的な研修プログラム（研修内容・方法、成果等）

研修コーディネーターが推進役となり取り組んだ内容を整理し、その方法や成果をまとめてみると、若手教員を中心としたメンターチームによる研修の充実の他、人材育成の意識向上を図るプログラムが必要であることが分かる（図14）。

また、メンターチームによる研修で取り上げる内容については、次の3つの視点から整理できる。

- 視点① 初任者や若手教員からの要望の高い内容（指導上困っていることや相談したいこと）
- 視点② タイムリーな内容（1年間を見通して必要と思われること）
- 視点③ 初任者や若手教員に必要な内容（管理職や研修コーディネーターが必要と捉えた課題）

これまで、先進的に実施していた学校の研修内容は、主に、視点①と視点②によるものがほとんどであった。この視点から計画された研修内容では、初任者や若手教員自身が、課題と気付いている内容に偏る傾向がある。各調査研修協力校の研修内容を見ると、研修コーディネーターが初任者の実態から課題を捉え、その解決に向けた内容を企画・運営していることが分かる。また、管理職が授業参観等から必要と考える初任者の研修内容も踏まえ、研修内容を決めていることが分かる。

このことで、初任者や若手教員が課題と気付いていない研修内容について、メンターチームによる研修を通して学ぶことができる。3つの視点から研修内容を企画・運営することにより、初任者や若手教員は、指導技術などの習得だけでなく、様々な問題から自分の課題に気づき、職場の同僚と協力しながら、主体的に課題解決に向けて学ぶようになる（図15）。

	内 容	方 法	成 果
1	授業の参観	<ul style="list-style-type: none"> ・ 初任者の師範授業参観 ・ 一人1授業を参観 ・ 学校公開日の授業公開の参観 ・ 校内研修の研究授業参観 ・ 初任者の授業参観 ・ 教育センター研究員検証授業 ・ 初任研の指導計画に従って初任者と一緒に参観 ・ 計画に従って他の参観者と参観 ・ 保護者や地域の方と一緒に参観 ・ 研修内容に従って参観 ・ 初任者研修担当教諭と参観 ・ センターの方式に沿って参観 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 参観については事前に授業者の承諾を取る ・ 視点はメンターチームの育成に沿って参観する。 ・ 参観した授業は写真や授業者のコメントを取り入れ、メンターだよりとして紹介する。良さを中心にまとめ、課題等については授業者の言葉で紹介する。 <p>1 ベテランチーム（若手に伝えたい授業のこつを明らかにする。） 自分のキャリアに自信を持つようになり、生き生きとしてリーダーシップを発揮する機会の充実がみられる。</p> <p>2 メンターチーム（初任者に伝えたい授業の良さを明らかにする。） 経験年数の少ない中で指導力が育っていることを確認することで、校内の分掌の仕事や学年の仕事でリーダーシップを発揮出来ている。</p> <p>3 初任者（授業の形をとらえさせ良いところを認め、課題について明らかにし授業改善へ導く）</p>
2	メンター研修（チームリーダー）	<ul style="list-style-type: none"> ・ メンター研修開催計画に従って、事前、事中、事後の活動を行う（メンター研修開催の手引き作成） 	<p>事前</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 年間計画、月予定週予定に組み込む ・ メンター研修開催の周知徹底（日時・時間・場所・準備・等をC4th掲示板に示し、事前記入のワークシートを配布し当日の活動の焦点化を図る）講師との連絡調整 <p>当日</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 開催時刻予告校内放送 場所の設営 司会 進行 記録（写真等） ・ 講師の接待 見送り <p>事後</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ メンター研修ワークシートの回収 メンターだよりの作成 印刷 配布（全職員） ・ チームリーダーは振り返りを行い次回に生かす
3	メンターだよりの作成	<ul style="list-style-type: none"> ・ メンター研修や授業の参観後、メンターだよりを作成し、成果を確認しあう。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 配布することにより、認められるという自己肯定感が育つ。 ・ 参観できなかった授業の良さを知り、自分の授業に生かしたり、授業者に質問してみようとする意欲が育つ。 ・ メンター会議の成果を授業に生かしている仲間がいることを知り、自分もチャレンジしてみようとする精神が育つ。
4	近隣校との交流	<ul style="list-style-type: none"> ・ メンター研修、協議会、紙上対談、様々な情報交換による交流。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他校の活動状況を知ることができ、視野が広がる。 ・ やる気が育つ。 ・ 仲間育てようというエネルギーがわき出る。
5	アンケートの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 横浜型のアンケートを実施 ・ 各ステージにごとの項目で現在の自分を振り返る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自身のキャリアでの勤務校での立ち位置を確認し、見通しを持って業務に当たれるようになった。
6	メンター研修の検証授業	<ul style="list-style-type: none"> ・ メンター研修で話し合ったことや学んだ内容を、いかに実際の授業に活用しているか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 授業やその他の活動を参観し、その活用方法や有効性を確認する。観察を通してその有効性をメンターだよりにまとめ、発信している。 ・ 授業に生かせることで、メンター研修の活性化が図れている。
7	リーダー育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ メンター研修の計画立案。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 連絡調整力及び企画力がつき、やりがいを感じている。 ・ リーダーシップが育っている。 ・メンターだよりの作成

図14 調査研究協力校（小学校）の研修に係る実践

メンターチームで行う研修の3つの視点

若手からの要望の高い内容 若手が困っていることや相談したいこと

※若手にアンケートをとって、研修内容を決める方法もあります。

〈研修内容例〉

- 教科等の学習指導
- 学習指導案の書き方
- ICTの活用方法
- 体育科、家庭科等の実技指導
- 評価を生かす指導
- 特別支援教育
- 教室環境整備
- 学級だよりの作成
- 人間関係づくり
- メンタルヘルス
- 生徒指導
- 保護者対応
- 清掃、給食指導
- 学習規律
- 学級経営
- 部活動指導



タイムリーな内容

1年間を見通して必要と思われること

※学校行事等の実施に向けて研修の時期を考慮した内容です。

〈研修内容例〉

- 始業式、学級開きまでの準備
- 校務支援システムの使い方
- 授業参観や学級懇談会の準備、進め方
- 定期テストの作成や結果処理の仕方
- 通知表作成、所見の書き方
- 保護者との教育相談の方法
- 運動会の指導
- 校外学習の指導
- 指導要録の作成
- 合唱コンクールに向けた学級への指導



若手教員に必要な内容

管理職や研修コーディネーターが初任者・若手等の課題として捉えたこと

※課題解決に向けた内容を意図的に企画・運営するために、チームリーダーや研修コーディネーターと管理職が連携して研修の内容や方法を決めることが大切です。

〈研修内容例〉

- 一人一人の学習状況を把握する方法
- 学習規律の徹底
- 子どもに届く肯定的な評価の仕方



図15 メンターチームで行う研修の3つの視点

また、ある研修コーディネーターは、メンターチームによる研修において、チームリーダーやメンバーの教員がリーダーシップを発揮し、主体的な取組となるように、メンターチームによる研修の手順をまとめた資料（図16）を提供した。このことで、全校の共通理解を図りながら、研修の企画や運営を支えた。

このように、効果的な研修を構築するためには、研修の内容を検討するだけでは不十分である。メンターチームによる研修を推進する観点から、メンターチーム組織の成長や主体的な研修の定着を目指す取組が合わせてなされる必要がある。そのためには、研修コーディネーターが中心となり、それぞれの学校の実態にあわせた研修プログラムを作成するとよいことが分かった。

メンターチームによる研修の効果について、調査研究協力校の実践を基に整理すると、初任者の学級経営、生徒指導、授業等の指導力向上だけでなく次のような成果があることが分かる。

- 教員同士のコミュニケーションが充実し、職場環境への適応や組織の一員としての自覚につながっている。また、相談しやすい関係の教員が存在することで、初任者の精神的な安定が図られている。
- 〈初任者の感想から〉

日頃の悩みを共有したり、アドバイスをいただいたりすることで、前向きに仕事に取り組んでいると感じています。恵まれた環境で仕事をできることに感謝するとともに、先輩方の仕事をたくさん真似して、自分の力にしたいと思います。

- 授業や学級経営に関する研修について、初任者や若手教員、中堅やベテラン教員の多様な組み合わせ

せによる交流を考えることができる。初任者や若手教員は、実践に即した課題解決の糸口が得られ、中堅やベテラン教員は、実践力の再認識と人材育成の意識向上を図ることができている。

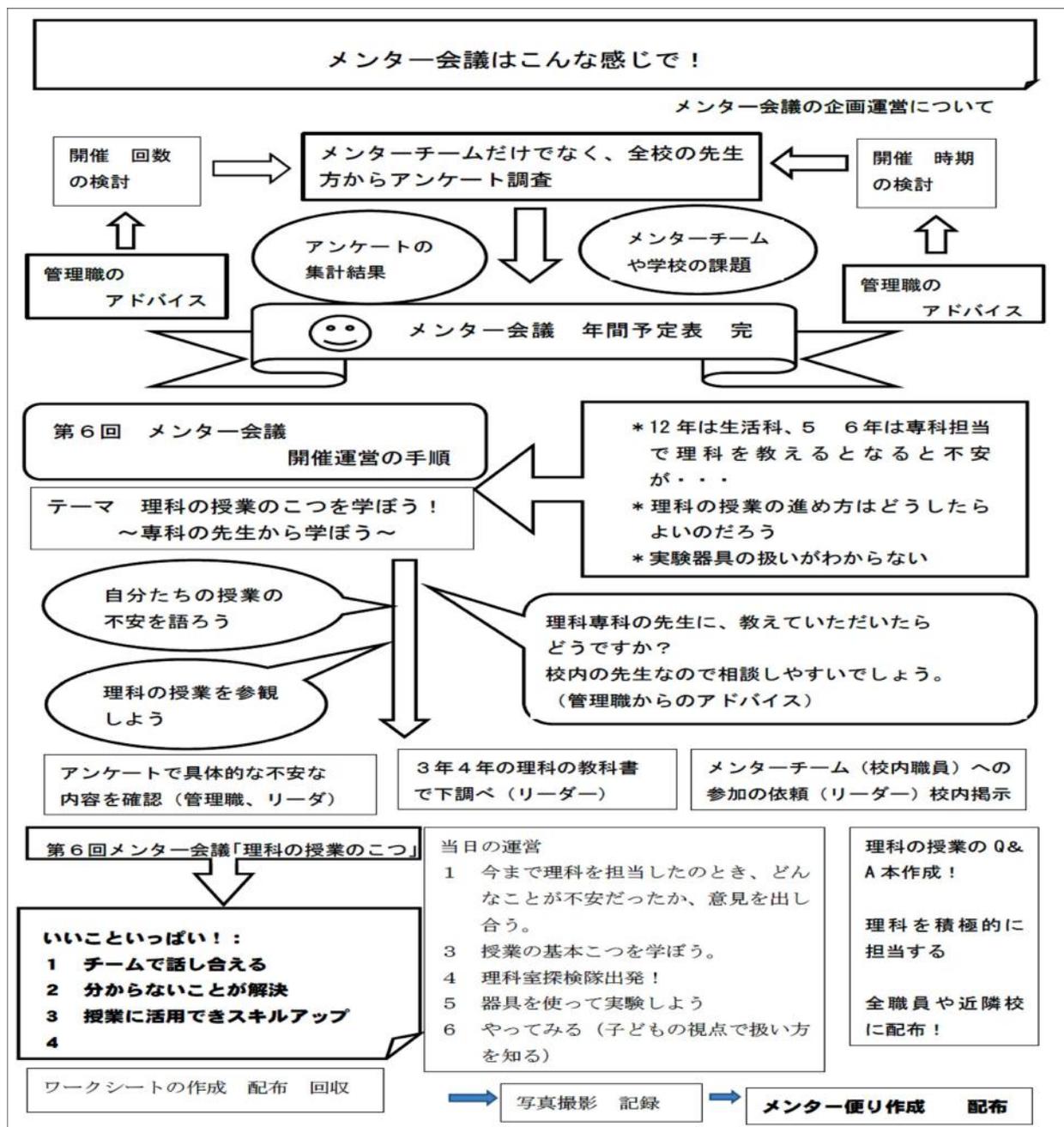


図16 メンターチームによる研修の運営資料（小学校）

(8) 調査研究方式と現行の方式（拠点校方式、自校方式）との比較

拠点校方式の拠点校指導教員や校内指導教員は、初任者に対する指導が中心である。また、自校方式の指導教員は、初任者の同学年の主任等が担当することが多いため、初任者への指導が大きな負担になる場合もある。それに対して、調査研究方式の加配の研修コーディネーターは、初任者だけでなく各教員やメンターチームの組織、チームリーダーに対しても指導できる。結果として、初任者の育成だけでなく、初任者を学校全体で育成する体制の構築、人材育成の意識向上に結び付く。このことが、調査研究方式による加配の研修コーディネーターの特徴である。今後、学校規模が縮小傾向にあることを考えると、研修コーディネーターによって校内における初任者研修の充実が重要と考える。

3 調査研究のまとめと今後の取組

高崎市では、平成24年度からメンターチームによる人材育成事業に取り組んできた。その成果と課題を踏まえ、本調査研究事業に取り組んだ。

調査研究協力校の各取組からは、加配の研修コーディネーターが効果的に役割を果たし、メンターチームによる研修を充実させていることが分かった。メンターチームによる研修について、年間の計画立案や企画・運営について推進していくだけでは、必ずしも、校内における初任者研修の充実につながらない。

5名の研修コーディネーターは、校長の経営方針や人材育成に関する考え方をよく理解し、校内の人材育成の意識向上を図った。メンターチームによる研修を充実させるために、校内の各教員の特性を生かし、学校全体によるチーム支援の学校風土づくりに努めた。メンターチームの組織が主体的に学ぶ集団となるようチームリーダーの育成も視野に入れた企画・運営を行った。このことは、ある調査研究協力校の管理職から、「教員同士のコミュニケーションが増え、組織が活性化している」という声が聞かれたことから分かる。

また、研修コーディネーターが中心となり、近隣の学校との連携による効果的な研修を企画・運営した。今年度は、各校のメンターチームの教員による合同研修会や講師役に他校の教員を活用する研修会、校内研修との関連を図った研修会などの実践が行われた。これらの研修会では、他校のよさを共有したり、他校の強みを活用したりして学ぶことができた。

今後、学校規模が縮小傾向にあることを考えると、継続して連携による効果的な研修について検討する必要があると考える。小・中学校の連携によるメンターチーム研修や研修コーディネーターが連携を図るメンターチームによる合同研修の充実など、さまざまな連携が考えられる。

さらに、本調査研究では、高崎市教育センターにおいて、定期的に研修コーディネーターを対象とした研修会を実施した。メンターチームによる研修会の充実に向けた情報提供や研修コーディネーター同士の情報交換を行ったことで、各校の実践のよさを共有し、その後の取組に生かすことができた。

将来的に、研修コーディネーターが担当する初任者の人数が増えることを考えると、研修コーディネーターを支える方策についても検討する必要があると考える。

本調査研究の成果を生かし、効果的な連携や共有に着目してメンターチームによる初任者研修の充実に向けて実践的な調査研究を継続していきたい。

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託事業として、高崎市が実施した平成28年度「総合的な教師力向上のため調査研究事業」の成果を取りまとめたものです。

したがって、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続が必要です。