

メンターを活用した若手支援の効果的な組織的取組の要素分析

小柳和喜雄
(奈良教育大学大学院 (教職開発専攻))

A Report on Analysis of Element about effective School Organization using Mentoring

Wakio OYANAGI
(Nara University of Education)

要旨：本報告は、学校の組織的教育力を向上していくために、ミドルリーダーが、研究・研修と関わって、同僚へどのように関わり、効果的な取組をしようとしているか、組織作り、その研修内容・方法について、事例を取り上げ分析・検討した結果について述べている。結果として、1) 新任や若手教員に関わる雰囲気づくりを学校全体に作っていくために、授業を柱に研究を進めようとしていること、2) 新任や若手教員が当面ぶつかる課題や関心などを、1年の実践の時間軸に即して、また得意不得意などを互いに明確にし、チームで取り組むように位置付けていること(メンターが関わる内容として)、3) メンターがお世話役で終わらないように、若手・新任とメンターが互恵的な関係になる仕掛けや工夫を管理職が意識していること、などが明らかになった。

キーワード：専門的資本 Professional Capital、職能開発 Professional Development
ミドルリーダー Middle level Leadership、メンタリング Mentoring
組織的教育力 Power of Learning Organization

1. はじめに

学校をめぐる昨今の複合的な出来事や大量退職とも関わる学校の急激な職員構成の変化など、様々な状況変化への対応等を課題として、ミドルリーダーの力に期待をよせる取組が増えてきている(畑中2010、小柳2011、柴田2011)。

それに関する自治体での集合研修での取組事例、教職大学院での取組事例から得られた結果については、すでに報告を行ってきた(小柳2012)。そこで本報告では、さらに成功しつつある各学校での取組に目を向け(組織の構成、研修のねらいと内容)、そこから得られた研修の実際を視覚化し、学校の組織的教育力の向上を図る各学校レベルの研修プログラム開発に寄する知見を得ることを目的とする。

2. 本報告が取り上げる取組の理論的背景

PISAの結果などに関心が向けられ、それに向けた取組としてフィンランドへ関心が向けられてすでに10年近くが経過した。フィンランドではなぜそこで測ら

れる学力が安定して高いのか、その理由を求める多くの国々の視察や調査が行われてきた。そのような中で、国の歩みや文化的事情、1970年代からの教員養成の大きな方向転換に目が向けられてきた(Shalberg 2010)。

このようなフィンランドの取組と対照的な米国や英国などの取組(スタンダードの作成、教員養成、現職研修への体系的なプログラム作成、子どもの学力を定期的に試験ではかる、ほか)を取り上げ、両取組を比較しながら、これまでの教育改革に関わって、歴史的な歩みから、何が問題で、どのような取組が有効となるのか、新たな方向性を模索しようとした研究にHargreaves & Shirley(2009)がある。そこで彼らは、表1を掲げながら「第4の道」として、次のこと(表2)を提案している。

さらに、Hargreavesは、Fullanと共に、教育改革のキーとして、専門的資本(Professional Capital)という言葉掲げ、教師、学校の専門性の尊重を時間にかけて、焦点化して行っていくことの重要性を研究成果として示している(Hargreaves & Fullan 2012)。

彼らによれば、専門的資本は、人間的資本(Human

Capital) と社会的資本 (Social Capital)、意思決定的資本 (Decisional Capital) の3つで構成され (HCはSCと関わらないとうまくいかず、DCがないと機能しないという関係)、さらにこれを効果的に機能させるためには5つのCが重要となることを指摘している (①能力あるいは専門知識、②関与、③キャリア、④文化、⑤教えることへの文脈と条件)。そして、Drake (2002) の研究を引用・参照しながら、5つのCを機能させていくためには、中堅教員 (8年目から24年) に着目して行く必要があること、そして教員として実際に真に貢献できていくのは8年目以降であり、その前に若い教師を離職させるのは大きな教育的損失だけでなく、そこで育てる子どもに大きく影響していくため社会的損失となることを指摘している。さらにDay&Gu (2010) の研究成果も引用しながら、教師を育て、学校の組織的教育力を上げ、改革のエージェントとして期待していくためには、一律の研修プログラムを立てて一斉に行うよりも、各教師のキャリアステージでの課題やその文脈、教員文化や地域に根差した学校ベースでの取組、学校を越えた専門的な学習組織の尊重、それを促進していく教師、学校・教育委員会、国や国際的な組織の支援体制の確立が重要であることが述べられている。

以上のように、複合的な出来事や、様々な状況変化への対応が求められる今日において、世界の研究の動きの中でも、学校の組織的教育力、ミドルリーダーへの期待、若手支援の重要性が重要な課題となっていることがわかる。そこで、以下、本報告では、メンターを活用した若手支援の効果的な組織的取組に関わって現在その効果が見えつつある、手応えが感じられつつある学校の取組の要素を視覚化していく。

表1 第一の道からの維持と放棄 (P.48)

	維持すべきこと	放棄すべきこと
第一の道	激励、革新、自律	非一貫性、細かな専門免許
空白期間	ローカルな解釈に基づく共通スタンダード	教師、リーダー、コミュニティの弱腰の開発
第二の道	緊急性への対応、一貫性、包括的な平等	コスト削減の下での競争、過度な標準化
第三の道	バランスと包括性、公共の関与、財政的な再投資、よりよい成果の表現、専門的なネットワーク	固執した独裁的な取組、外から課されるターゲット、データ至上主義、一時的・突発的な相互作用

表2 第4の道に向けて

		第4の道
	変化に向けて 統制 (維持と関わって) 信頼性の構築	ガイドと開発 民主的で専門的 能動的な信頼
目的の柱	ゴール 公共 パートナーシップ 学習 生徒	感化的、革新的、包括的な使命 公共の関与とコミュニティの開発 透明性と責任 よく考えられ、練られた学習と授業 関与と声を引きだす
専門性の原則	教師の質 教師の連携 専門的コミュニティ	使命と条件志向 変化の行使人 成果の表現の工夫
一貫性の結びつき	質保証 説明責任 ターゲット リーダーシップ 横のつながり 多様性と社会的正義	実行責任 事例によって 熱意とその共有 組織的で継続的 エリアベースの協働を加えたネットワーク 要求とそれに応答する提示

3. 事例報告

以下では、「ミドルリーダー及びその候補がメンターとして若手教員の育成に関わっている取組事例」に焦点化し、彼らが学校でどのような役割を果たし、研修を行ってきているか、その取組を視覚化し、特徴として見えてきていることを小学校の3事例と中学校の2事例を通して述べる。なぜなら最初にも述べたが、団塊の世代の大量退職に伴い、学校の職員構成は大きく変わり、人数的に少ない中堅世代がミドルリーダーとしてその役割を担うことが求められてきている実情、また先の国際的な研究成果からもここへの取組の着目への重要性があるからである。

またそのような状況から学校は多くの若手世代を抱え、学校力、あるいは学校の組織的な教育力を維持し、現代的な課題に答えて行かなくてはならない状況を抱えているからである。そこで学校を絶えず学習する組織として成長させていくことがキーともなることから、また取組事例から学べる要素を視覚化して取り出していく必要性から、本報告では、ピーター・センゲの「学習する組織の5つのディシプリン」(センゲ 2003、Senge 2012) を参照しながら以下分析を行っていく。

自己実現：自分が何を大事にし、どうありたいかという個人ビジョンの明確化、及び現状を明確にとらえ、そのギャップに挑む

共有ビジョン：組織のあらゆる人々が共通して持つ「私たちは何を創造したいのか」「自分たちはどうありたいのか」ということに関するビジョン

メンタルモデル：私たちの心の中にある固定化された暗黙のイメージやストーリー（仮説）

チーム学習：チームのメンバーが求める共通の成果を生み出すしていくために協働でチームの能力を伸ばしていくプロセス

システム思考：全体的な変化を見る見方・枠組み

図1は、上記テーマで2年間取り組んできた小学校の校内研修（都市部、各学年2学級、職員の5割が新任・若手）の様子をモデル化したものである。

この学校では、授業力に関わっては、国語を中心としたテーマを取り上げ、学校全体で授業研究を進め、また学校の課題や現在の課題（人権、特別支援、外国語活動ほか）を取り上げ、研修計画を立て行ってきた。さらにその上に、メンタリングと関わる時間を設け、組織的に研修を進めてきた。メンタリングは、「メンター会議」と呼ばれ、週1日、放課後30分から60分ほど時間が設定されていた。これは、(1) 新任などが時期的に遭遇する課題（保護者会の運営、の研修ほか）などを取り上げ、ミニ研修を企画する、(2) メンターとメンティが得意としている点を皆さんに披露し、それを機会に学びを広げ、互いの理解を広げる研修時間を設定する、(3) 相互の授業などを参観し、ピアメンタリングを行うなどが組み込まれていた。センゲのモデルで言えば、「チーム学習」を通じて、若手とメンターを務めるミドルリーダーが「メンタルモデル」を見えるようにし、さらに当面直面する若手のニーズに応え、また若手の研究関心を活かす中で「若手の自己実現」にも貢献する機能をはたしていたといえる。

図2も、2年間取り組んできた学校の取組の組織関係図を示したものである（都市部、各学年3～4学級、職員の4割が新任・若手）。

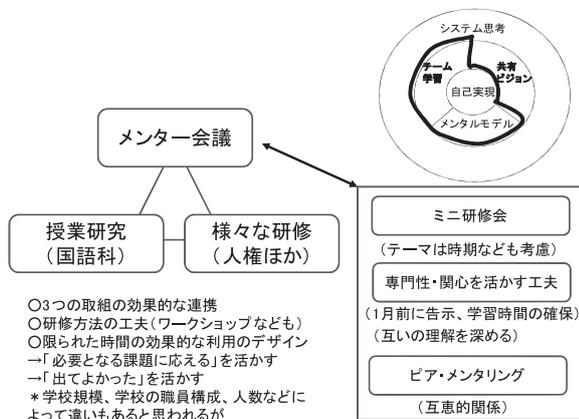


図1 メンター会議を設定した取組

この学校では、1年目の取組として、新任・若手が全員研究授業を行い、そこに他の教員がメンターとして指導案検討（学年）や検討会に参加（全員参加）する方法を取った。しかしながら、全員の授業研究を保障する時間の確保が難しいことなどもあり、2年目は、若手・新任を3つのグループに分け、そこに各グループに責任を持つメンターを一人配置するシステムに変えた取組がなされていた。

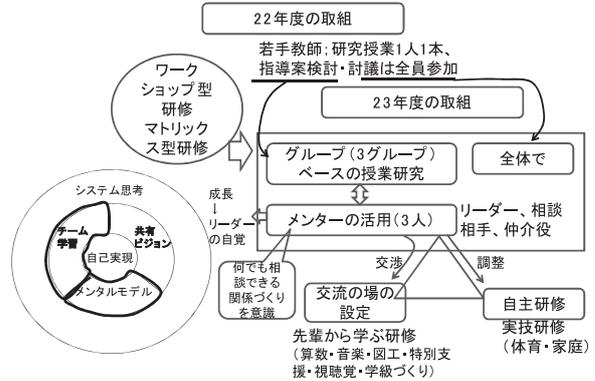


図2 グループに対してメンターを配置した取組

具体的には、研究授業の時間を各代表が行う形に変え（立案の検討などはグループごとに、研究授業の検討会は全職員で）、代わりに、グループごとに自主研修の時間を設け、自分たちの当面の課題の研修や先輩教員の授業を見て、一緒に考える時間の設定など、盛り込む形に変えた取組がなされていた。センゲのモデルで言えば、「チーム学習」を通じて、若手とメンターを務めるミドルリーダーが「メンタルモデル」を見えるようにし、さらに当面直面する若手のニーズに応えようとする取り組みであったといえる。

図3は、1年間取り組んできた学校の取組の組織関係図を示したものである（都市部、各学年3～4学級、職員の5割が新任・若手）。

この学校では、モットーとして「一人ひとりが第一線にたって、研修成果を実践につなげていく」ことを掲げ、互いに良いところを認め合って伸びていく組織、その雰囲気環境づくりを大切にしている。新任・若手教員が学校の共通に取り組む課題（すべての子どもの言語活動の充実）へ関わっていく力を育成していくとともに、彼ら自身の出会う当面の課題や関心などにも関わっていく場を設けるために、メンター組織を二重に設定している。通常メンター組織は、メンター1対メンティ1か、メンター1対メンティ複数で組織されることが多い。しかしこの学校は、職員全体で若手・新任を育てる意図から、学年主任や管理職を除く教員全員がメンターとして関わる形態をとっている。そして、メンターとして関わる教員に、アドバイスなどを行う組織としてグランドメンターを組織する構造をとる工夫をしていた。センゲのモデルで言えば、学校研

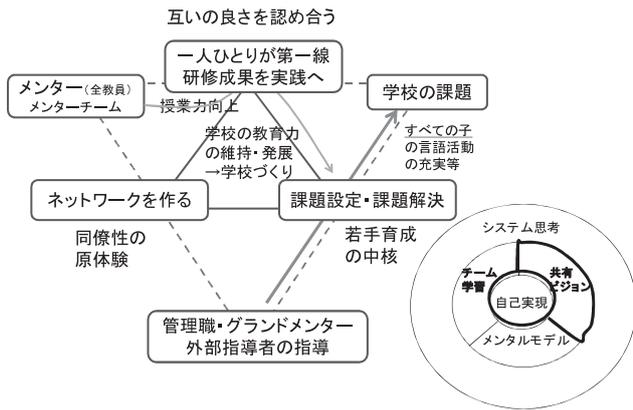


図3 メンターとグランドメンターを用いた取組

究のテーマに向けて（「共有ビジョン」）みんなで取り組む中で、自己成長の目的を決め、自己研鑽（「自己実現」）させようとする取り組みであったといえる。続いて中学校の取組の場合は、以下のとおりである。

図4は、授業研究を中心とした学校での組織的な取組を2年続け、そこに「メンターによる若手教員の育成」を新たに位置づけた中学校の取組関係図である（都市部、各学年5～6学級、職員4割が新任・若手）。

この中学校では、前年度までに築いてきた学校の研究主題を、協働学習に着目した授業方法の改善に絞り込み（それに伴う評価方法の検討も）、その取組に全員で関わる中で、新任・若手教員の育成も考えようとしている取組であった。全員で学校研究のテーマに取り組む際に、メンターを複数選出し（各教科を中心に）、研修でグループに分かれて討議をする際に（教科ごとの場合、教科を崩した学年ごとの場合、複数の教科を合体させた場合、など、その時に応じてグループチェンジを行う）、そのメンターが、若手・新任の意見を引き出したり、意味づけたり、する取組であった。

センゲのモデルで言えば、学校研究のテーマに向けてみんなで取り組む中で（「共有ビジョン」）、メンターと複数のメンティー、経験の多い教員のグループ

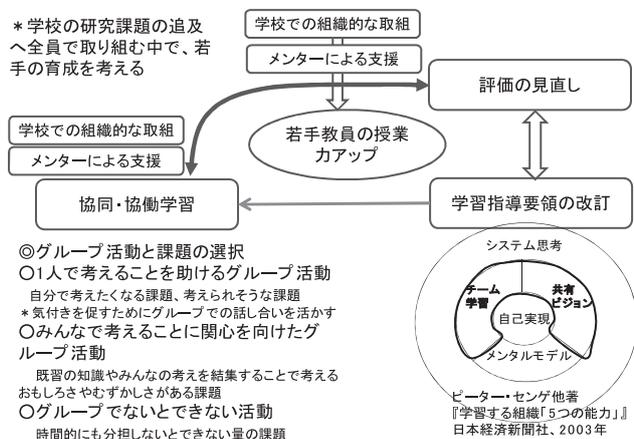


図4 学校の研究課題へ若手とメンターと一緒に取組

に分かれた探究活動を（「チーム学習」）促そうとする取り組みであったといえる。

図5も、やはり授業研究を中心とした学校での組織的な取組を3年続け、それを通じて「若手教員の育成」をしようとしてきた中学校の取組関係図である（都市部、各学年5学級、職員の3割が新任・若手）。

この学校は、管理職と研究主任、学年主任がメンター的な役割を果たしながら、授業研究を中心に、新任・若手の授業力向上を目標にした取組であった。そして新任・若手の同僚性を高める工夫を大切に、学校の組織的教育力の向上に、若手の雰囲気と力を活用していこうとする取組であった。

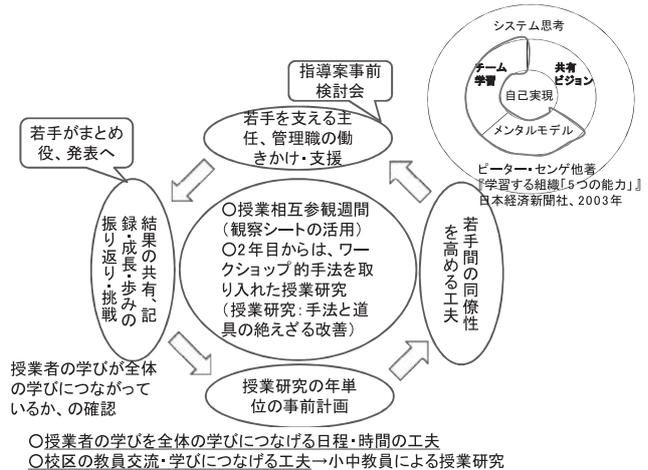


図5 若手の授業力育成に焦点化した取組

若手・新任の授業研究に、中堅、ベテランの教員の参加を招き（自由参加で、全員で行う仕掛けは取っていなかった）、そこで管理職と研究主任、学年主任が、新任・若手と中堅、ベテランの教員の関係をつなぐ働きをしていた。そして、限られた時間で、授業者や参加者が満足できる研修方法の工夫・開発（時間の組み立て、話し合いの視覚化のための道具開発、積み上げてきた授業研究の成果の共有のための工夫）をしていた。

センゲのモデルで言えば、授業力向上に着目して、メンターと複数のメンティー、経験の多い教員のグループに分かれた探究活動（「チーム学習」）とそれを通じて互いに、何を教育上大切にしているか、教育観や授業観の視覚化や認め合い（メンタルモデル）を促そうとする取り組みであったといえる。

4. 得られた示唆

以上、小学校、中学校の取組事例に共通している点を取り上げると、（1）新任や若手教員に関わる雰囲気づくりを学校全体に作っていくために、授業を柱に研究を進めようとしていること（共有ビジョンの設定）、（2）新任や若手教員が当面ぶつかる課題や関心

などを、1年の実践の時間軸に即して、また得意不得意などを互いに明確にし、チームで取り組むように位置付けていること（自己実現、チーム学習）、（3）メンターとしてのミドルリーダーがお世話役で終わらないように、若手・新任とメンターが互恵的な関係になる仕掛けや工夫を管理職が意識していること（メンタルモデル）、などが見えてきた。

また、一方で、（1）授業研究で若手が言いやすいようにする時間の配分や道具の工夫が必要、（2）会の運営司会が大変、（3）まとめの提供の仕方の工夫が必要、など、メンターの活用と授業研究を効果的に進める接点上の課題なども見えてきた。さらに言えば、（4）問題は勤務時間の中でどう時間を有効に使えるか、（5）学校の課題と若手の課題をどうリンクさせるのか。若手の意欲を大切にしたいが、学校の組織的教育力を維持することが困難であること、などが課題としてあげられた（取組に向けての「システム思考」の必要性）。

以上のように、ミドルリーダーに若手支援や研修運営、学校研究の組織化に関わることが求められてきている昨今、組織の中にあるこのような取組の情報を、学校を越えて共有し、ミドルリーダーが役割に見通しが持てる仕掛けが、その育成上必要になってきている。本報告は、その必要性に応え、学校ベースの若手支援、組織的教育力の向上に寄与する研修プログラム開発に向けた試行的な基礎研究報告に位置づく。

参考文献

- 1) Day,C.&Gu,Q. (2010) The New Lives of Teachers (Teacher Quality and School Development) . NY: Routledge.
- 2) Drake,C. (2002) Experience counts: Career stage and teachers' response to mathematics education reform. Educational Policy 16 (2). 311-337.
- 3) Hargreaves,A., & Shirley,D. (2009) The Fourth Way. The Inspiring Future for Educational Change. CA:Corwin.
- 4) Hargreaves,A., & Fullan,M. (2012) Professional Capital. Transforming Teaching in Every School. NY: Routledge.
- 5) 畑中大路 (2010) 「ミドルリーダー研究の現状と課題-研究対象と期待される役割の視点から」九州大学大学院人間環境学府 教育経営学研究紀要 (13), 67-73.
- 6) 小柳和喜雄 (2011) 「メンターとメンティーの相互理解によってメンタリングの効果を向上させる自己点検評価表の開発」奈良教育大学 教育実践総合センター研究紀要 20, p.19-28.
- 7) 小柳和喜雄 (2012) 学校の組織的教育力向上に向けた研修方法に関する研究報告 —ミドルリーダー研修を中心に—. 奈良教育大学教職大学院研究紀要「学校教育実践研究」4, 49-54.
- 8) Shalberg,P. (2010) Finnish Lessons. What can the world learn from educational change in Finland. NY: Teachers College Press.
- 9) センゲ, S他著 (2003) 『学習する組織「5つの能力」』日本経済新聞社.
- 10) Senge,P.,Cambron-McCabe,N., Lucas,T., Smith,B., Dutton,J., and Kleiner,A. (2012) Schools That Learn. Update & Revised. NY: Crown Publishing.
- 11) 柴田悦子 (2011) 「若年層教員を対象としたOJTにおける指導教諭の在り方」福岡市教育センター指導教諭による調査研究 長期研修員 平成23年度研究紀要 (第881号) .

謝辞

本研究は、平成24年度科学研究費補助金（基盤研究C（22500922））「学校の組織的教育力向上のためのリーダー支援プログラム及びツールの開発・評価研究」の支援を受けている