

教職員の強みを活かしたメンタリングの実践研究

—ストレンクス・ファインダーを活用して—

後小路 正人 高度教職開発コース 教育課題探究プログラム

キーワード：強み，メンタリング，ストレンクス・ファインダー，ミドルリーダー

1. 問題の所在と研究の目的

教員組織は、従来は校長と教頭の管理職以外は横並びにある「鍋ぶた型」組織と言われ、個々の教員の独立性と分離性が保たれてきた。この傾向は義務教育の小・中学校よりも高等学校の教員組織に顕著にみられる。このことに河村（2017）は、「学校での教育上の問題に対して、組織的に対応するという教員の意識が弱く、主体的に学び続ける姿勢についても教員個々に委ねられてきた」と述べている。これからの学校は、教員一人ひとりの専門性にもとづく個業性を尊重しつつも、学校全体として協働性を発揮していくことが求められる。中央教育審議会（2021）においても、これまでの答申等を踏まえた再整理がなされ、「様々な背景や経験を持った『個人』である教師一人一人の能力，適正等に応じて、それぞれの強みを生かしつつ、それぞれの弱みを補い合い、（中略），『組織（チーム）』として対応する」と言及している。

本研究では、上記のような特徴を持つ学校組織において、要の役割を担うミドルリーダーによる、教職員の強みを活かすマネジメントの手法について検討した。とりわけ本稿では、後述する調査研究の結果から、メンタリングの有効性についての検証を目的とした。

2. 研究の方法

人の持つ強みを可視化するために、ギャラップ社のストレンクス・ファインダー（以下、SF）を活用する。SFとは、全世界で2,500万人以上が利用する強みのアセスメントである。SFテストを受けることで、人の持つ才能を34個に分類した「強みの資質（以下、ストレンクス）」のうち、その人固有の上位5つのストレンクスがわかる。無意識に使っていた才能をSFにより可視化し、意識的に投資することで、強みとなる（図1）。

才能（頻繁に繰り返す思考、感情、行動パターン）
× 投資（練習やスキル開発、知識を身につけるためにかける時間）
= 強み（常に完璧に近い成果を生み出す能力）

※ 人の持つ才能を34個に分類分けしたものがSFの「強みの資質」

図1 強みの方程式 出典:Rath (2017)

1年目に調査研究として、SFのストレンクスの測定、調査を行い、大学院ゼミでのワークショップを実施し、ミドルリーダーのマネジメント手法について検討した。それにもとづき、2年目は実践研究として、勤務校の若手教員2名に対して筆者がメンターとなり、SFのストレンクスを活用したメンタリングを実施し検証した。

3. 研究の内容

3.1 調査研究

(1) ストレングスの測定

筆者のストレングスの上位5つは、表1であった。数字はストレングスの順位を表す。

表1 筆者のストレングス

ストレングス	特 徴
1 最上志向	個人や集団の優秀さを伸ばす手段として強みに着目する 優れたものを最高レベルのものに変えようとする
2 着想	ひらめきに魅力を感じる 見た目には共通点のない現象に、つながりを見つけることができる
3 個別化	一人ひとりが持つユニークな個性に興味をひかれる さまざまな個性を持つ人たちによる生産性の高いチームを作る才能がある
4 達成欲	スタミナが旺盛で、精力的に働く 常に忙しく動きまわり、何かを成し遂げることに大きな満足を感じる
5 親密性	他の人たちとの緊密な関係を築くことに喜びを見出す 目標達成のために友人と懸命に努力することに深い満足感を感じる

出典: Rath&Conchie (2013)

(2) ストレングスの調査

2020年9月から10月にかけて、小中高大の教職員、教職志望の学生・院生42名に対してSFテストを実施し、ストレングスの調査を行った。その結果から「先生たちの強みの行動指針データベース」を作成した。

(3) ストレングスのワークショップ

2020年10月から11月に大学院のゼミにおいて、ストレングスの自己理解・他者理解・組織開発のワークショップをそれぞれ行った。自分自身のストレングスを知るだけでなく、他者の理解、組織においてどのように効果的に活用していくのか検討した。

(4) 考察

調査研究から、自身の強みはもちろん、自分とは異なる強みを持つ同僚の強みの理解と、それらの強みを組織の中でどのように組み合わせるかが重要であることが見えてきた。

この考察を踏まえて、実践研究では、若手教員に対するメンタリングに着目した。なぜなら、筆者自身のストレングスである「個別化、親密性」がメンタリングにおいて、効果的に活用できると考えたからである。また近年、教育を取り巻く環境が急激に変わる中で、若手教員は即戦力であり、その成長は学校組織において必要不可欠となるからである。

3.2 実践研究

勤務校において筆者は中堅教員、すなわちミドル層にあたる。筆者がメンターとなり、2名の若手教員をメンティとして、それぞれのストレングスに応じたメンタリングを行い支援した。実践においての若手教員の変容については、週に1度程度の振り返りアンケートや、エピソードの記述から検証を行った。

(1) A教諭へのメンタリング(数学科2年目・1学年担任)

A教諭のストレングスは、表2であった。A教諭とは、1学年数学において「ICTを活用した自由進度学習」を協働して実践している。「自由進度学習」とは、授業の進度を学習者が自ら自由に決

表2 A教諭のストレングス

ストレングス	特 徴
1 学習欲	学ぶことが大好きで、たえず向上したいと思っている 特に学習の成果よりもプロセスを愉しむ
2 収集心	知りたがり屋 あらゆる種類の情報を集め、保管することを好む
3 慎重さ	決定や選択をする際に、細心の注意を払う 常に障害に備えていて、決して油断しない
4 親密性	他の人たちとの緊密な関係を築くことに喜びを見出す 目標達成のために友人と懸命に努力することに深い満足感を感じる
5 調和性	意見の一致を求める 意見の衝突を好まず、同意点を求める

出典: Rath&Conchie (2013)

められる自己調整学習の一つである。この実践は、A 教諭とメンターのストレングスを効果的に活かせると考え設定した。

A 教諭の「学習欲、収集心」とメンターの「着想」を組み合わせ、互いにアイデアを出し合い、型に捉われすぎないように授業実践することを意識した。また、A 教諭とメンターの「親密性」と、A 教諭の「調和性」が発揮しやすくなるように、単元計画、学習プリントや単元テストの作成など、密に情報交換し、協働できるように働きかけた。単元によっては教師側の想定しない事象が起こることもあったが、その都度話し合い修正しながら実践してきた。自由進度学習という新しい形の授業を4月から毎日継続できているのは、A 教諭とメンターのストレングスが有効に作用しているからであると言える。

(2) B 教諭へのメンタリング (数学科 1 年目・初任者)

表3 B 教諭のストレングス

B 教諭のストレングスは、表3であった。B 教諭とは、初任者研修の研究授業に向け、「誰一人見捨てたくない」という「包含」の強みを活かした授業実践を目指し、メンタリングを行った。B 教諭

	ストレングス	特徴
1	包含	ほかの人たちを受け入れる 取り残されていると感じる人たちに気づくと、彼らをグループに入れようと務める
2	回復志向	問題に対処するのが上手 原因を見つけて解決するのが得意
3	社交性	知らない人と出会い、惹きつけ味方につけることが大好き 一歩踏み出して人と心を通わせることに大きな満足感を覚える
4	ポジティブ	ポジティブの資質に優れた人の熱意はまわりに伝染する 楽観的で、そばにいる人たちもこれからすることを愉しみにするようになる
5	コミュニケーション	自分の考えを簡単にことばで表現することができる 話すことがうまく、プレゼンターを務めることが上手

出典: Rath&Conchie (2013)

は、9月および10月の授業実践について、振り返りアンケートに「自分の思うように行かなすぎて、とても苦しかった印象です。向上心が無くなって何も成長しない期間でした。」と書いている。そこでメンタリングでは、できなかったことを改善するのではなく、B 教諭の成長やこれからできることに焦点を当て、「ポジティブ」が活性化するように心がけた。

結果として研究授業は、B 教諭のストレングスが十分に活かされたものであった。B 教諭は、孤立しそうな生徒に対してグループ学習に入る際に「包含」を発揮し、自然な形でグループへの参加を促した。授業の前日に、「社交性、コミュニケーションは活用したいね」と話していた通り、グループ学習の場面ではすべての班を隈なく周り、また「ポジティブ」も活用し、生徒たちの解答に対して非常に前向きな声掛けを行った。

研究授業前後から、B 教諭のストレングスを活かした授業が少しずつ軌道に乗り始めた。その成果として、その後行われた定期考査において、特に前年度まで数学に対して苦手意識があった生徒たちの成績が向上した。また、授業アンケートにおいても、「数学が苦手な私たちに合わせた形で、授業をしてくれてありがたい」という評価を得た。B 教諭が目指す「誰一人見捨てたくない」という授業実践に着実に近づいている。

(3) 職員研修会での若手教員のフォローアップ

A 教諭、B 教諭ともに、授業実践を通して、ICT のスキルが飛躍的に向上していたため、2人に講師を依頼して、ICT の職員研修会を開催した。ベテラン教員の苦手とする内容の研修を若手教員が講師となり実施することで、教員組織全体へのフォローアップや影響

力が高まると考えた。研修会は「社交性，コミュニケーション」を持つ初任者の B 教諭が中心となり，「調和性」を持つ A 教諭がサポートにまわる形をとった。

研修会は，若手教員のぎこちないながらも一生懸命に講師を務める姿と，それを温かい目で見守りながらも意欲的に学ぼうとする先生方の姿勢から，充実したものとなった。

4. 成果と課題

研究を通して，次の2つのことが見えてきた。1つ目は，メンタリングにおいて，メンターとメンティのストレングスを「パズル」のように組み合わせていくことで，協働性に「深み」と「広がり」が増すことである。同タイプのストレングスの組み合わせによって「深み」が増し，異なるタイプのストレングスの組み合わせによって「広がり」が増す。メンターが自分にはないメンティの強みを理解し，活かすことができるかが鍵となる。

2つ目は，メンタリングで高めたメンティの力を，メンターが意識的に組織へのフォローシップに変換することの有効性である。メンタリングとは「ナナメの関係」であり，初期においては，斜め上のメンターと，斜め下のメンティとの関係が望ましい。しかし，成熟期にはその関係性を徐々に変化させ，メンターが一歩下がり，メンティを押し上げることで「逆ナナメの関係」を作る。そしてメンターの後ろ盾のもと，メンティが教員組織へフォローシップを発揮することで，協働性を生むきっかけとなる(図2)。

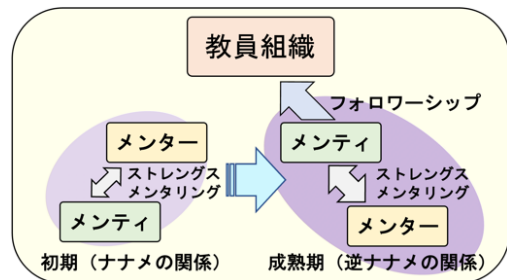


図2 メンタリングによる関係性の変化

一方で課題としては，SF は強みを可視化することのできる非常に有効なアセスメントだが，SF テストを受けただけでは十分に活用しきれない点が挙げられる。これまではメンターの働きかけによりメンティの強みに投資してきたが，今後はメンティ自身が意識的に強みに投資していけるようにメンタリングを実践していく。

人の持つ強みは，幅広く，奥深い。これからも教職員が自分の強みを自由に活かし，協働的に高め合える教員組織づくりに貢献していく所存である。

文献

河村茂雄(2017).『学校管理職が進める教員組織づくり：教師が育ち,子どもが伸びる校長のリーダーシップ』.図書文化社.

中央教育審議会(2021).「令和の日本型学校教育」を担う教師の在り方特別部会(第2回)

新たな時代における教師・教職員集団の持続的な成長の在り方について.文部科学省.

Rath,T.(古屋博子訳)(2017).『さあ，才能(じぶん)に目覚めよう新版 ストレングス・ファイナダー2.0』.日本経済新聞出版.

Rath,T. & Conchie,B.(田口俊樹，加藤万里子訳)(2013).『ストレングスリーダーシップーさあ，リーダーの才能に目覚めよう』.日本経済新聞出版.