

## これからの会議・研修のあり方、つくり方

今、学校現場では、次期学習指導要領等に向けて、教師同士の日常的な学び合いが求められている。職員会議や教員研修などで、教師集団が知見を結集し、学校をチーム化させる一助となるよう、今号も、対話の場づくりに取り組む実践者に話を聞いた。

# 教師全員で学校の課題に向き合い、 学びやすく、働きやすい環境をつくる

## 長崎県・私立長崎南山中学校・高校

◎神言修道会を経営母体とする長崎南山学園が、カトリック長崎教区立東陵学園を継承して1952年に創立。以来、ミッションスクールとして、「Hominis Dignitati（人間の尊厳のために）」という教育目標を掲げ、それを支える3つの校訓「高い人格」「広い教養」「強い責任感」の下、グローバル時代を生きるために必要な資質・能力を育む「リーダーシップ教育」に力を入れている。

◎設立 1952（昭和27）年 ◎形態 全日制／普通科／男子校 ◎生徒数 1学年中学校約60人、高校約250人 ◎2019年度入試合格実績（現浪計） 国公立大は、山口大、長崎大、熊本大、琉球大、首都大学東京、神戸市外国語大などに34人が合格。私立大は、慶應義塾大、上智大、東京理科大、法政大、明治大、早稲田大、南山大、同志社大、立命館大、関西大、関西学院大、西南学院大などに延べ251人が合格。 ◎URL <http://www.n-nanzan.ed.jp/>



副校長  
**藤田 仁** ふじた・ひとし  
教職歴34年。同校に赴任して34年目。「弱立場の人にこそ、思いやりの心を寄せられることのできる人を育てたい」



企画構想部部长、学校改革推進プロジェクト座長  
**福田 鉄雄** ふくだ・てつお  
教職歴38年。同校に赴任して3年目。管理職参与。国語科。「明日を生きる希望を持つことのできる“力”を育てたい」



企画構想部主任、図書主任、生徒会主任  
**中島 寛** なかしま・ひろし  
教職歴21年。同校に赴任して22年目。国語科。「教育には挑戦が必要である。挑戦なきところに成長・進化なし」

### 自校の 風土に合った 組織体制を構築する

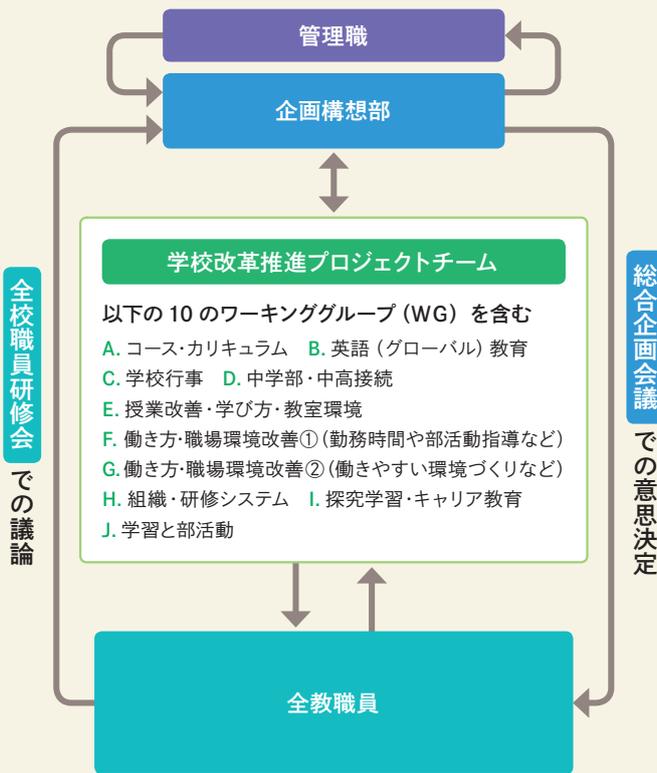
高大接続改革への対応、そして、実施が近づく新学習指導要領に向けた授業改善の推進のため、長崎南山中学校・高校では、17年度から学校改革に取り組んでいる。教師一人ひとりが学校改革を自分事と捉えて参画し、さらにそれぞれが抱える課題を学校全体で共有して、働きやすい学校環境をつくるために、同校では、学校改革を推進するための組織体制を「ミドル・アツプダウン方式」の考え方で構築した上

で、月1回の「全校職員研修会」を実施している。以下、「ミドル・アツプダウン方式」と「全校職員研修会」の取り組みを中心に、同校の改革の歩みを紹介する。

同校は、創立60周年を迎えた12年度、「人間の尊厳のために」という教育目標を達成するべく掲げられた「高い人格」「広い教養」「強い責任感」の校訓の下、グローバル時代に必要な資質・能力を育成するため、「リーダーシップ教育」をスタートさせ、様々な教育活動の見直しを進めてきた。5年が経過する中で、そうした営みの成果と課題を整理する時期が来ていたと、藤田仁副校長は振り返る。

「私立学校ゆえ、教師の顔触れがほとんど変わらない中で、私たちは、本

図1 長崎南山中学校・高校の「ミドル・アップダウン方式」体制

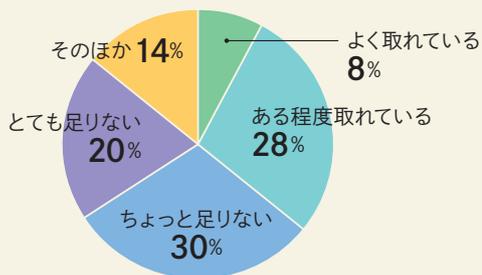


現場から課題を吸い上げ、迅速に対応の意思決定をするために、同校で構築された組織体制。上記のWGは第1期のものであり、第2期では、探究学習とキャリア教育が独立したテーマになるなど、11のWGに再編されている。

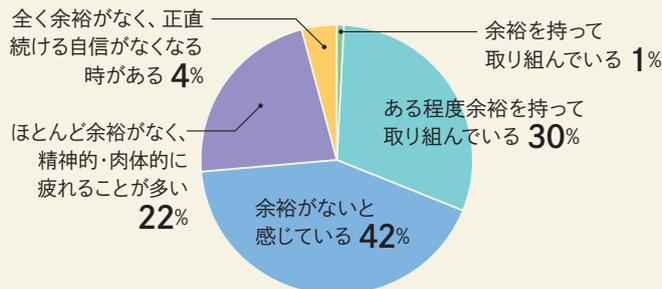
\*学校資料を基に編集部で作成。

図2 「学び方」「働き方」に関する課題

Q. 教材研究など、授業の準備時間は思うように取れていますか



Q. 現在の仕事について



\*学校改革推進プロジェクトチームによるアンケートの結果(2017年)を基に編集部で作成。

校の理念を踏まえたリーダーシップ教育の実現のために、まだできることがあるはずだという思いを抱きつつ、同時に、今後何をしていけばよいのかが見えづらくなっていました」

授業、ホームルーム、学校行事、そして部活動と、「リーダーシップ教育」を実践する場面は多様に存在するが、その実践は、個々の教師の創意工夫に委ねられることが少なくなかった。一方で、教師の働き方への関心が社会的に高まり始めている中で、個々の教師

に負担をかけない形で、全校的な指導改善を続けていくために、教育改革と組織改革を同時に進めていく必要があったと、長崎県立高校の校長として学校改革を推進してきた経験を持つ福田鉄雄先生は語る。

「全校的な指導改善は、組織改革なしには実現しません。ただ、管理職が強力で改革を推進するようなトップ・ダウン方式は本校の文化としてなじまないですし、かといって、ボトム・アップ方式では推進に時間がかかり、

新学習指導要領等への対応が後手に回る恐れがあります。そこで、管理職と教職員全体をつなぎながら今後の改革の方向性を構想し、各分掌と連携してスピーディーに企画・運営・推進していく企画構想部を立ち上げました(図1)」

同校の改革の意思決定のプロセスにおいて特徴的なのは、学校改革推進プロジェクトチーム(以下、学校改革推進PT)の存在だ。学校改革推進PTは、17年4月、各分掌のサブリー

ダー、さらに外部アドバイザーなどを含む10人余りのメンバーで構成された組織で、企画構想部の諮問機関としての役割を担う。そして、学校改革推進PTには、付帯する組織として、学校が対応すべき課題別に5人程度の教師で構成されるワーキンググループ(以下、WG)がある。WGに参加する教師は、教科や分掌を横断する形で招集されるが、WGのリーダーを学校改革推進PTのメンバーが務めることで、現場の教師の声をしっかりと

拾い上げ、企画構想部に伝えることができる。そうして得られた現場の課題や声を、企画構想部が学年・教科・分掌と連携しながらまとめ、管理職に報告したり、承認を求めたりする。このように、企画構想部と学校改革推進PTが「ミドル・アッパダウン方式」の核となっているのだ。

## 教師に学びを保障するため、全校研修日を設置

企画構想部や学校改革推進PTのメンバーは、先進校視察などを行う中で、教師一人ひとりが学び続けることが、指導力向上に不可欠だと認識し、学校にどのような仕組みをつくれれば、教師の学びを支援できるのかを検討した。そうした動きの契機になったのは、17年夏に実施した全教職員へのアンケート（P.53図2）だったと、企画構想部主任の中島寛先生は説明する。

「高大接続改革に対する意識からタブレットや電子黒板の活用状況まで、アンケートの項目は多岐にわたります

図3 これからの教育に対応する「学び」のための「働き」方改革

- 1 授業時間の整理（0時限カット、50分×7コマ、土曜授業の廃止）
- 2 「全校研修日（全日または半日）」を原則月1回実施
- 3 「個人研究日（週1日または半日）」の設置
- 4 「個人研究費（年1万円）」の新設
- 5 「コース会議」の設置
- 6 『研究紀要』の発刊

\*学校資料を基に編集部で作成。

したが、働き方に関する質問では、「勉強したいけれど、その時間がない」と、先生方から率直な声が上がりました」

学校改革推進PTのメンバーであった藤田副校長、福田先生、中島先生は、各分掌のサブリーダーとアンケートの結果について話し合う中で、教師にとって学びやすい環境をつくること、学校改革の成功の鍵を握ると確信した。

「先生方が無理をして時間を捻出し、勉強するような対症療法ではなく、教師も学びやすい学校をつくるという体質改善が必要だと思いました。自分の関心に合わせて勉強したり、お互

図4 「全校職員研修会」の内容例

- ・ワーキンググループからの中間報告
- ・各教科からの「主体的・対話的で深い学び」の実践報告
- ・多面的・総合的評価とポートフォリオに関する講演会
- ・グローバル教育の現状を学び、育みたい資質・能力を考える講演とワークショップ
- ・「学びの共同体」による学校改革に関する講演、公開授業研究会の参観
- ・各部活動の年間行事と進路指導年間計画の共有
- ・先進校視察報告
- ・「総合的な探究の時間」の運用について
- ・高大接続のあり方についての講演会
- ・タブレットを活用した教育に関する講演会
- ・自校教師による研究授業

月1回の「全校職員研修会」は、午前にWGや分掌、教科などからの発表が行われ、午後はICT活用やグローバル教育、ポートフォリオなど、特定のテーマに特化した学習会となるケースが多い。



全校研修日の午前に行われたWGの話し合いの様子。ここでの議論が、学校改革推進PT、さらに企画構想部での議論につながっていく。

\*学校資料を基に編集部で作成。



全校研修日の午後に行われたワークショップ形式での話し合いの様子。教科や分掌を超えて「育成を目指す資質・能力」を語り合った。

いの実践から学び合ったりする時間を確保するために必要なことは何かを、学校改革推進PTのメンバーと話し合いました」（藤田副校長）

17年の冬、学校改革推進PTでの議論の結果を企画構想部がまとめ、校長に実行施策を提案した。企画構想部の部長として福田先生は、「朝補習や土曜授業を廃止する」「月1回、授業や部活動を休みにして全校職員研修会

を実施する」「個人研究日を設置する」などの18年度からの実行施策（図3）を携えて、校長との面談に臨んだ。校長は、「先生方が話し合った結果、必要だと考えたことなのであれば、すぐに始めましょう」と快諾したという。

「『本当によいのですか？』と、私の方が聞き返したくらい即決でした。それどころか、『よいことであれば早く始めませんか』と、17年度中に全校

職員研修会を実施することを逆提案されました。月に1回授業を休みにして、生徒は自宅学習の日とするには、保護者の理解が必要ですから、校長はすぐに保護者向けの文書の作成を始めました」（福田先生）

## 学び合い、語り合える 土壌を生かして 教育目標を探究する

18年1月から毎月1回行われてい

図5 学校改革のこれまでとこれから

2017年4月 ● 学校改革推進プロジェクトチーム発足

2017年8月 ● ワーキンググループ人選スタート

2018年1月 ● ワーキンググループの活動スタート  
● 「全校職員研修会」スタート

### 2019年度の検討テーマと成果

- 「グローバルリーダークラス（2、3年次クラス）」の新設
- 「南山リベラル・アーツ（自主選択講座）」の設置
- 3年間にわたる「総合的な探究の時間」の実施
- 中学部における「学びの共同体」の全校実施

\* 学校資料を基に編集部で作成。

る「全校職員研修会」は、WG、教科、分掌、学年からの発表、大学教授や他校の教師を招いた講演会、ワークショップ形式での話し合いなど、内容は時機に応じて様々だ（図4）。また、半日を自主研修として、各教師が教材研究などに充てることもある。個人研究日を利用して他校の研究授業に参加する教師も増え、今では大半の教師が授業にグループワークを取り入れるなど、授業の様子が大きく変わった。

「校外で学んできたこと、実際に授業で実践してみたこと、さらに『研究紀要』に書かれた内容などを、教師同士で語り合う場面が増え、教師間の相

互理解が進んでいます」（中島先生）

「ミドル・アツプダウン方式」での学校改革も着実に進んでいる。企画構想部と学校改革推進PTが打ち出した改革項目を、各教科や分掌が速やかに実行できるように、企画構想部のメンバーが教科や分掌のサポートに入ることも増えてきた。既に、体育祭の開催時期、定期考査と追試のあり方、卒業生の進路の情報管理方法などが、この2年間で見直されてきた。

19年度からは、企画構想部と各分掌・学年・コース長が参加する「総合企画会議」を月に1回開催している。企画構想部が全教職員に提示する実行項目の方針や内容を、「総合企画会議」で承認を得るようにすることで、各分掌・学年・コースへの理解・浸透をよりスムーズにすることが、同会議の設置のねらいだが、企画構想部の意思決定機関としての存在感が一層高まった。「提案や相談を、企画構想部や学校改革推進PTに直接持ちかけてくる先生も増えていきます。どちらも、メンバーに若手の先生がいますので、話しかけやすいようです」（藤田副校長）

学校を取り巻く環境の変化への対応と、「リーダーシップ教育」のさらなる推進を目的として始まった同校

の改革は、19年度からの「グローバルリーダークラス」の新設、選択授業カリキュラムの拡充などの形で結実しようとしている（図5）。そうした中、教師たちが感じているのが、長崎南山中学校・高校として育成を目指す「リーダーシップ」を、今以上に生徒や教師にとつてよりどころとなるような言葉で表現することの必要性だ。

「20年度からは、3年間にわたる探究学習が始まります。探究する力とはどのような力なのか、リーダーシップとはどんな資質なのか、教科や学年を超えて教師、生徒が共有できる言葉が必要だと感じています。これまでの2年余りで、私たちは学校の動かし方を学びましたが、それは主に身近な課題を原動力にしたものでした。ミドル・アツプダウン方式の学校改革や、全校職員研修会等の取り組みによってできた土壌を生かして、今後も『どのような教師でありたいのか』『学校はどうあるべきか』といった理想を語り合い、それらを共通の言葉にして、これからの教育を具体的に形づくっていきたくて考えています」（福田先生）

教師が対話し、学び合う環境を整えた同校の学校改革は、目指すゴールを更新しながら、これからも進んでいく。