

生き生きと 働き続ける

文部科学省「令和3年度 教育委員会における学校の働き方改革のための取組状況調査」によると、コロナ禍の影響も考えられますが、時間外勤務が月45時間以下の高校教師の令和3年度の割合は、令和元年度と比較して約8～14%程度増加しました。教師の心身の健康に支障を及ぼす可能性のある長時間勤務の是正に向けた取り組みは進められていますが、各種調査(P.5 図2等)からも明らかのように、教師は長時間勤務以外にも多様な悩みを抱えています。中でも頑張っている教師ほど悩みを抱えがちであると、今号の特集を企画するにあたってお話を伺った先生方が口々におっしゃったことには、大変胸が痛みました。子どもたちの多様化や情報化の加速度的進展といった社会的変化に対応するために、新学習指導要領の実施やGIGAスクール構想などの新たな施策が進められる中、教師が取り組むべき課題は今後一層増えていくことが予想されます。そのような状況下でも、教師一人ひとりが悩みを抱え込まず、生き生きと働き続けられるようにするためには、何が必要なのか。その問いに向き合うことが本特集のテーマです。ぜひ、職場の先生とともに、ご一読ください。

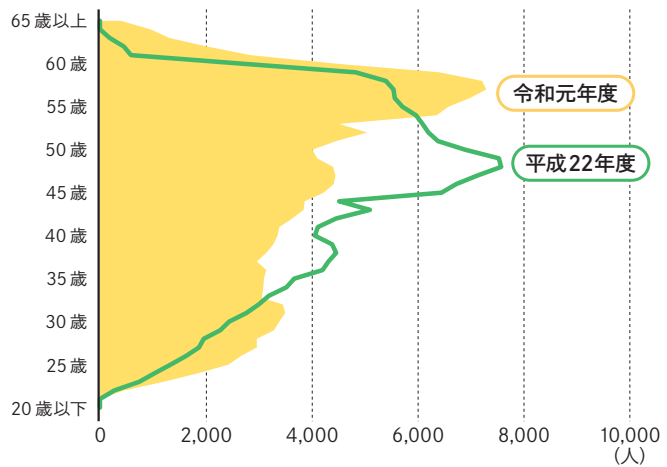
VIEWnext 編集部 統括責任者 柏木 崇

課題整理	高校教師の置かれている状況と仕事のやりがい・悩み	P.4
事例	CASE 1 テキストチャットツールを活用して、教師間の情報共有と人間関係構築を促進 福井県・私立福井南高校	P.6
	CASE 2 中堅教師と若手教師がペアになり、雑談を通して教育の知見を広げる 徳島県立城南高校	P.8
	CASE 3 ボトムアップ型の組織への転換と子ども目線での行事の精選を敢行 東京都・私立東一の江幼稚園	P.10
	ANOTHER APPROACH カリキュラム・マネジメントを通してつくられる持続可能な学校 育成を目指す資質・能力を焦点化し、教育活動の精選と教育力の向上を推進 静岡県立富士東高校	P.12
識者解説	ビジョンを共有し、互いを認め合いながら、持続可能な教師集団をつくる 京都教育大学 連合教職実践研究科 教授 片山紀子	P.16
本特集 テーマのnext	変化の激しい社会で「学び続ける教師」であるために 北海道・市立札幌藻岩高校 佐々木佑季 / 東京都・私立かえつ有明中・高校 佐藤あやか ノートルダム清心女子大学 非常勤講師、元岡山県立林野高校 校長 三浦隆志	P.20

高校教師の置かれている状況と仕事のやりがい・悩み

日々の教育活動の中で、生徒一人ひとりの成長に寄り添い、寄与できることは、教師という仕事の大きなやりがいだ。しかし、その成果はすぐに表れるとは限らない。また、各教科の専門性が高く、教師の年齢構成が二極化している高校現場では、安心・安全な職場環境や同僚性の面で問題を抱えている。ここでは、現場の声も踏まえながら、高校教師が生き生きと働き続けるために考えるべき課題を整理する。

図1 公立高校教師の年齢構成



※文部科学省「令和元年度学校教員統計調査」を基に編集部で作成。

おける働き方改革の推進は待ったなしの状況にある。

そうした、従来とは大きく異なる状況下では、これまでの経験や各教師が個人の方だけで対応するのには限界がある。年齢や立場などの違いを超えて、教師同士が力を合わせて新しい教育環境に向き合っていくことが求められていると言えよう。

しかしながら、現在の高校現場は教員年齢の高齢化を迎えており(図1)、ベテランの教師が一気に退職する時代が迫っている。加えて、ベテランの教師の数に比べ、ミドル層の教師の数が少なく、指導技術や学校文化の円滑な継承の面で課題を抱えている。ミドル層の教師には、若手にとって相談しやすい身近な存在であるとともに、若手とベテランをつなぐ役割が期待されるが、そのミドル層の教師の数が十分ではないことで、校内の教師間のコミュニケーションに支障が出たり、若手の視点を生かした学校運営が難しくなったりするなどの懸念もある。

実際、教師間の人間関係に悩み

大きく変化する学校現場で、同僚との関係に悩む教師

AIなどの先端技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れる Society 5.0 の到来、新型コロナウイルスの感染拡大など、近年の社会の状況やあり方は劇的に変化している。

先行きが不透明で、未来を予測することがますます困難な時代に

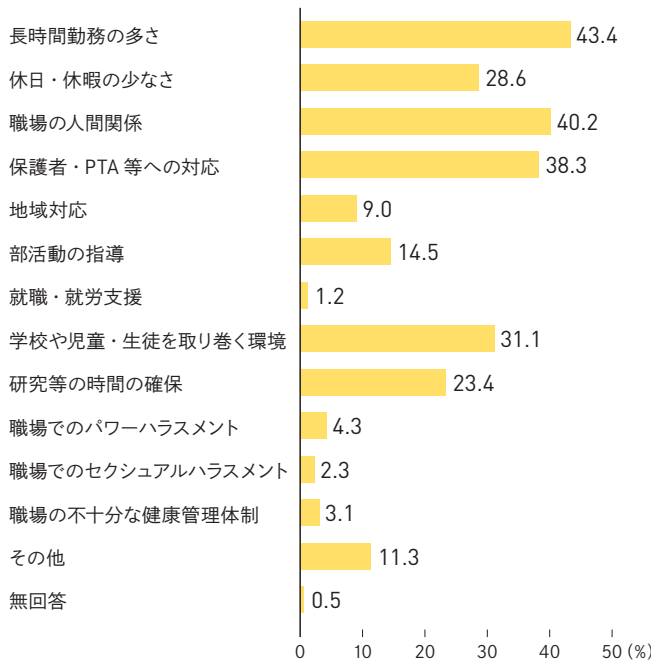
においても、様々な人とかかわりながら、自らの人生を切り拓く力を生徒に育むために、高校において

も、新しい時代に必要となる資質・能力の育成を目指した新学習指導要領が、2022年度から年次進行でスタートしている。また、新学習指導要領の実施にあたっては、「学校と社会が教育目標を共有し、連携・協働しながら資質・能力を育む、社会に開かれた教

育課程の実現」が、そして、GIGAスクール構想の前倒しによる「1人1台端末」の活用が求められている。

生徒を取り巻く環境が変化し、学校という場のあり方も変わる中で、新たな授業づくりに向けた取り組みなどが現場の教師には求められているが、その一方で、教師の業務負担の増大と長時間勤務が喫緊の課題となっており、各校に

図2 業務に関連したストレスや悩みの内容（教職員調査）



※厚生労働省「平成30年版過労死等防止対策白書」を基に編集部で作成。
※複数回答のため、内訳の合計が100%を超える。

図3 高校教師の仕事のやりがいと悩み

高校教師が仕事のやりがいを感じる時

- 授業が、自分に必要な資質・能力を身につける重要な価値がある時間だと、生徒が実感していることを確認できた時。
- 授業中下を向いていた生徒が、むくっと顔を上げて興味津々な様子で授業を聞く瞬間。
- 試行錯誤しながら人生設計をしている生徒に伴走できていると感じた時。
- 何度も面談を繰り返し、様々な対策を練った上で、学校推薦型選抜や総合型選抜に申し、合格した時。一般選抜で、得意科目などを勘案して、生徒と一緒に練りに練った受験プランが功を奏した時。

高校教師の仕事の悩み

- ひと昔前に比べて、教師間のコミュニケーションが少なくなってきた。
- これまでのやり方に固執する同僚との関係性に困難を感じる時がある。年齢の上下関係も相まって、新しい教育のあり方に挑戦しようとする若手の姿勢を委縮させてしまっている。
- 業務内容が増加している中で、教師間の仕事量の均等化が十分に図られていない点や、一部の教師のみが学校改革に深く関与している状況が強まっている。
- 校内業務のICT化、そしてコロナ禍により、意思疎通を図る頻度や程度が後退し、互いの本音が見えにくくなっている。
- 生徒にとってプラスになる可能性がある教育活動でも、教師間で十分な議論ができず、実現してあげられないことがある。

出典／『VIEW next』高校版読者モニターへのアンケート結果（アンケートは、2022年4～5月にウェブとファクスで実施。回答数は69）

を抱えている教師は多く（図2）、『VIEW next』高校版の読者モニターに「仕事における悩み」を聞いたところ、「ひと昔前に比べて、教師間のコミュニケーションが少なくなってきた」「意思疎通を図る頻度や程度が後退し、互いの本音が見えにくくなっている」などといった、教師間の人間関係に関する悩みを挙げた教師が最も多かった（図3）。

生徒の変化を見取るには、教師同士つながりが不可欠
教師という仕事のやりがいは、いつの時代においても大きなものであることに変わりはない。『VIEW next』高校版の読者モニターの声からも、教科指導や進路指導を通して生徒の成長に寄り添う喜びがひしひしと伝わってくる（図3）。
だが、そうした喜びを教師に味

わせてくれる生徒の成長や変化は、一朝一夕に表れるものではない。生徒は、教師の粘り強い働きかけに対して、ゆっくりと、時にはらせん状に成長し、また、変化のきつかけも、生徒一人ひとりで異なるため、教師は生徒をつぶさに、そして、時間をかけて見取っていくことが求められる。だからこそ、一人ひとりの教師が孤立することなく、教師同士がつながりながら生徒に向き合うことが重要

になるが、そうした状態の実現を、新型コロナウイルスの感染拡大が難しくさせてしまっている。
そこで本特集ではまず、社会環境の変化や多様な教育課題に向き合いながらも、やりがいを感じ、生き生きと働き続ける教師の姿を4事例紹介し、教師同士がつながりながら生徒に向き合うことができるといえるような要因を探っていく。

テキストチャットツールを 活用して、 教師間の情報共有と 人間関係構築を促進

福井県・私立福井南高校

福井県・私立福井南高校は、2020年3月、若手教師の発案でテキストチャットツール「Google Chat」を教職員用に導入。オンライン上でコミュニケーションが活発になったことで、対面での会議のあり方や、ベテラン教師と若手・中堅教師の関係性がよりよく変化していったという。また、対面のコミュニケーションの場として夏季休業中などに開催される、教師と生徒の交流の場づくりの取り組みについても聞いた。

情報共有はチャットで行い、
会議では議論に時間を割く

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、職員室内での対話の機会が制限される中、福井県・私立福井南高校では、2020年、教師間での情報共有を目的として、テキストチャットツール「Google Chat」を導入した。オンライン上

でのコミュニケーションの機会の確保は、対面の会議の質を変えたと、浅井佑記ゆきのり先生は振り返る。

「コロナ禍以前から、学校で行われる会議は、その数が多いだけでなく、大半の時間が、資料に書かれている内容の確認に割かれ、議論や意思決定の場になりにくいと課題を感じていました。しかし、テキストチャットツールの導入

で、会議のあり方が大きく変わりました」

テキストチャットツールの導入を主導した情報科の浅井先生と高崎智裕先生は、管理職と相談した上で、議論が不要で了承を得るだけの事項は対面の会議では取り上げず、オンラインで決議することを校内に周知。会議の資料は事前にチャットに投稿して、対面の会議では資料を説明する時間を設けないようにした。

「対面の会議では、議論に時間を割けるようになりました。また、気になる生徒や活躍した生徒が話題に上る機会も増え、クラスや学年を超えた生徒理解が促進されています」（浅井先生）

対面の会議は考えを深める場だという共通認識が校内で浸透している今では、様々なチャットルームができ、会議資料の共有のほか、議論の前段階の意見交換もチャットで行われるようになった。そうした変化は、教科会や学年会にも表れており、いずれの対面の会議も内容が充実する一方で、会議そのものの時間は短縮されていると

進学支援担当

浅井佑記ゆきのり

あさい・ゆきのり
教職歴9年。同校に赴任して10年目。地理歴史・公民科、情報科。



進学支援担当

高崎智裕

たかさき・ともひろ
教職歴5年。同校に赴任して6年目。数学科、情報科。



学校概要

設立 1995（平成7）年
形態 定時制／総合学科／共学
生徒数 1学年約80人
2022年度入試合格実績（現役のみ）4年
制大は、福井県立大、明海大、中央大、仁愛大、
福井工業大、日本福祉大、京都産業大、京大
女子大、京都橘大、立命館大、龍谷大、近畿
大などに延べ24人が合格。

いう。

テキストチャットツールの便利さを実感した教師が、様々な用途でチャットルームを自主的に展開するようにもなった。

「探究学習について情報交換をする先生もいれば、大学説明会の出席者の割りあてを行う先生もいます。情報共有だけでなく、若手の先生がベテランの先生に悩みを相談するケースも少なくありません。職員室と違って、生徒やほか

の先生が不意に入ってくることはありませんから、何でも話せる安心感があり、相談もしやすいでしょう。ベテランの先生も、チャットは対面と異なり、熟考して丁寧に返信ができるので、相談に乗りやすいようです」(浅井先生)

チャットでの相談のしやすさがベテランと若手の距離を縮めた

テキストチャットツールの校内への浸透と、そこでのコミュニケーションの活性化について、浅井先生は、「若手の先生がベテランの先生にどんどん相談していったことが、学校全体を巻き込むことにつながった」と振り返る。

「経験豊かな先生は、ICTで他者とつながらなくても困ることはないかもしれません。そうであったとしても、悩みが多い若手の先生が率先してICTを使い、その中で様々な悩みを相談されたベテランの先生は、若手の考えを理解しながらICTツールのよさを肌で実感し、自分も使ってみようという気持ちになっていったの

だと思っています」

教師間の情報共有やコミュニケーションのツールとして活用が始まったテキストチャットツールだが、今では、テキストチャットツールを使う中でICTに興味を持ったベテラン教師が、自らICTについて勉強し、自身の豊富な授業実践の経験と結びつけながら、授業でのICT活用についてのアイデアを若手に教えるといった、新たな動きも見られている。

だが、想定外の課題も見えてき

たという。

「テキストチャットツールによって教師間のコミュニケーションが活発になり、教育活動や校務がスムーズに進むようになったことが、前例踏襲を助長してしまっているのかもしれない気がつきました。同僚性を高めることで、職員室は安心・安全な場になりましたが、共通認識が図られる事柄が多くなる分、新たな価値創造につながりにくくなる危険性があると思っています」(浅井先生)

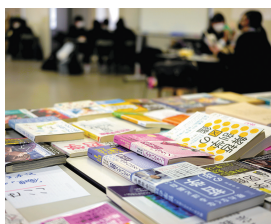
COLUMN

生徒、教師が知的な自由時間を楽しむ「校内カフェ」をオープン

2019年、数学科担当の高崎先生が、夏季休業中の補習期間の生徒の居場所として提案したのが「Mathカフェ」だ。数学など、自然科学を中心とした教師のお勧めの書籍を並べ、生徒が読書したり、自習したり、あるいは雑談を楽しんだりする場として開放した。中には、「Mathカフェに来たいから、補習は休まず行く」といった生徒もいるという。

当初、生徒のための居場所として考えた「Mathカフェ」だが、教科を超えた教師同士のつながりの場にもなっている。

「生徒の様子を見るために、多くの先生が足を運ぶうちに、他教科の先生もお勧めの書籍を紹介したり、担当の教科に関連するゲームを実施したりするようになりました。先生方にとっても、職員室とは違う、もう1つの居場所になったようで、生徒と、そして先生同士で、おしゃべりを楽しんでいます。生徒のことを理解する場としてはもちろん、英語科の先生との雑談の中で数学の教材研究のヒントをもらうなど、先生方とのコミュニケーションの中で自分の指導を見直す場にもなっています」(高崎先生)



2020年冬季休業中の「Mathカフェ」の様子。

読者の先生方へ! ワンポイントアドバイス

テキストチャットツールの導入にあたって、**管理職から、「使える人から使い始めるのではなく、全員ができることから始めてください」と言われました。**そのため、チャットのテーマは、全員が参加することができるものから始め、使い方に慣れてから、テーマを増やしていきました。ICTの活用は、教師にとって、校務の負担の軽減やコミュニケーションの活性化の可能性を秘めています。みんなができることから始めて、**教師間に経験の差を生まない配慮が大切だ**と思います。(浅井先生)

浅井先生は、教師にとっての価値創造のモチベーションは生徒との対話にあると考えている。

「高崎先生が主催する『Mathカフェ』(COLUMN参照)や、探究学習を始めとする場で生徒と向き合うことで、学校にはどのような新しい価値の創造が求められるのかが見えてくるでしょうし、その時にこそ、教師の同僚性が真に力を発揮するはずですよ」

中堅教師と 若手教師がペアになり、 雑談を通して 教育の知見を広げる

徳島県立城南高校

徳島県では、先輩教師（メンター）と後輩教師（メンティー）がチームを組み、研修や個別支援を行う「メンター制度」の実施を、県内の学校に推奨している。同制度には、若手教師の資質・能力の向上や精神的孤立の防止、ロールモデルとの出会い、そして、中堅教師のミドルリーダーとしての成長などのねらいがある。2021年度、メンター制度を実際に体験した徳島県立城南高校の2人の教師に話を聞いた。

1年間、毎朝欠かさず
雑談をしながら教室へ

徳島県立城南高校の保健体育科の中本浩平先生は、2021年度、教職10年目研修に参加したことがきっかけとなり、「メンター制度」を実施することになった。同年度に1学年担任を務めた中本先生がメンティーにと声をかけたのは、

隣のクラスの担任で、当時教職5年目の板谷和輝先生だった。

徳島県が実施するメンター制度では、先輩と後輩がどのようなことに取り組むのかは、自分たちで決めることになっている。当初2人は、学校行事の運営をメンター制度を取り入れながら行う予定だったが、コロナ禍で行事の中止や延期が相次ぎ、思うようにいか

なかった。そこで2人が話し合っ
て決めたのは、「毎朝、職員室か
ら受け持ちのクラスがある4階ま
で、一緒に行くこと」だった。

「私は保健体育科で、板谷先生
は英語科と、担当教科が異なりま
す。そのような2人にとって有意
義なことは、改まって1つのテー
マについて議論をすることなど
はなく、毎日、短時間でもよい
から雑談をして、コミュニケーション
を取ることでと考えました」（中
本先生）

「中本先生とは同じ学年団です
から、行事などについても話しま
したが、学校とは関係のないこと
もたくさん話しました。例えば、
私は子どもが生まれたばかりだっ
たので、仕事と育児の両立の大変
さを聞いてもらったり、中本先生
の経験を聞かせてもらったりした
こともあります。私生活の悩みや
仕事での弱音など、職員室ではあ
まり話題にしないことを話すこと
ができたのは、とてもありがた
かったです」（板谷先生）

2人は1年間、毎朝欠かさず雑
談をしながら階段を上った。



1学年学年付
中本浩平
なかもと・こうへい
教職歴10年。同校に赴任し
て4年目。保健体育科。



2学年担任
板谷和輝
いただに・かずき
教職歴5年。同校に赴任し
て3年目。英語科。

学校概要

設立 1875（明治8）年
形態 全日制／普通科・応用数理科／共学
生徒数 1学年約310人
2022年度入試合格実績（現浪計） 国公立大は、名古屋大、神戸大、岡山大、広島大、徳島大、鳴門教育大、香川大、九州大などに144人が合格。私立大は、慶應義塾大、東京理科大、早稲田大、同志社大、立命館大、関西大、近畿大、関西学院大などに延べ392人が合格。

「メンター制度として始めた取
り組みでしたが、私にとっては中
本先生との心地よいコミュニケー
ションの機会でしたし、だからこ
そ続けられたのだと思います。毎
朝の雑談は本当に楽しくて、たと
え自分が先に教室に行く準備がで
きたとしても、職員室で中本先生
の準備が終わるのを待っていました
」（板谷先生）

毎朝の雑談を土台に関係性が深
まるにつれて、中本先生と板谷先

生は、クラスを超えた支援をし合うようになった。

「中本先生から、『板谷先生のクラスの〇〇さんが、昨日の授業でリーダーシップを発揮していたよ』などと、私が気づいていない生徒の長所を教えてもらい、それを踏まえて翌日以降の生徒への声かけを見直したこともありました。自分とは異なる視点での気づきを共有してもらったことで、生徒理解が深まりました」（板谷先生）

メンター制度は、中本先生にとっても学びの機会となった。

「教壇に立つ時、教師は1人で40人の生徒と向き合います。孤独を感じることもありますし、『教師としての自分のあり方はこれだよいのだろうか』と考えてしまうこともあります。板谷先生は、生徒と同じ目線で、生徒の心に響くように話をするができる先生なので、生徒との距離の取り方は、私にとっても勉強になりました。また、板谷先生との関係を通して、今後、ほかの若手の先生たちと接する時も、その先生の個性やペーシングを理解し、尊重するなど、どの

ように接していくとよいのが見えてきたように思います」（中本先生）

担当教科やタイプが異なる同僚に多くの気づきをもたらした

21年度の3学期の全校球技大会が中止となった時に、「生徒が仲間や先生と一体感を味わえる機会をつくってあげたい」と、中本先生と板谷先生は、学年独自のクイズ大会の企画を立案した。

「ICTと校内放送を使って、物理的な距離を保ちながら、教師と生徒や生徒間の心の距離を近づける企画を考えました。中本先生と毎朝コミュニケーションを取る中で、一体感を味わえる行事が生徒たちには必要であるといった共通の認識を持つことができたのです」（板谷先生）

毎朝のとりとめの短い短時間の雑談が、なぜ、生徒理解の深化や新しい活動への意欲につながったのか。2人は、担当する教科、そして教師としてのタイプが違ったからこそ、気軽な内容の会話が多くなり、それが奏功したのだろう

と考えている。

「同じ保健体育科の先生との会話の方が、授業改善の具体的な方法など、自分の教育活動に直結する話題が多いでしょう。しかし、英語科の板谷先生と話す中で、海外留学など、なかなか学ぶ機会がなかったテーマについて知見を得ることができました。想定していなかった形で、教師としての幅が広がった気がします」（中本先生）

「中本先生は、生徒を引き締める時の声かけなど、私が不得意な部分が上手です。中本先生が自分と違うタイプのメンターだったからこそ、朝の雑談の中で学べたことが多くあったのだと思います。ただ、1番のポイントは、2人とも、『何かを教えよう』『何かを得よう』などと気負っていないかったことだと思います。私は中本先生に、自分の話を聞いてもらいたかったし、中本先生の話を聞きたかった、それだけです。雑談だったからこそ、様々な視点での気づきを得られたのだと思います。研究授業などはまた違った、楽しい学びの場でした」（板谷先生）

毎朝、2人で雑談をしながら上った教室までの階段。わずかな時間だったが、様々な気づきを2人にもたらした。



読者の先生方へ! ワンポイントアドバイス

私と中本先生との取り組みは、毎日の放課後に改まって行う10分間の面談などではなく、教室に行く時間を使うだけでしたから、負担感はありませんでした。毎日だけど、無理がなかったから楽しく続けられたのだでしょう。ただ、毎朝の雑談は、自分にはプラスでしたが、朝は授業準備など、自分の時間に使用したいと考える先生もいるはず。悩みを気軽に相談できる場は大切ですが、どのような場が合うかは人それぞれなので、そうした場は複数パターンの選択肢があった方がよいと思います。（板谷先生）

ボトムアップ型の 組織への転換と 子ども目線での 行事の精選を敢行

東京都・私立東一の江幼稚園

幼稚園教諭や保育教諭は、「子どものために」と思う
があまり働きすぎて、心身に支障をきたしてしまうこ
ともあり、それが人材が定着しない一因となっている。
学校種は異なるが、高校教師も同様の課題を抱えてい
ると言えるだろう。そうした状況を改善するには、ボ
トムアップ型の組織であることや増えすぎた行事の見
直しが必要と考え、園内改革を進めていった東一の江
幼稚園の園長とミドルリーダーの教諭に話を聞いた。

その中で田澤園長が繰り返して口にしたのが、「失敗しても大丈夫」という言葉だった。

「幼児教育における学びは、子どもの日々の遊びの中に生まれま
すが、遊びも学びも保育者の思い通りにいかないことが多く、失敗の連続です。失敗したら、『次はどうしようか』と、保育者も子どもと一緒に考えればよいのです。主体的な活動には、試行錯誤はつきものです。子どもの試行錯誤を認める保育者を目指すのならば、保育者同士でも試行錯誤を認め合おうと話しました」（田澤園長）

年中組学年主任の小林彩加先生は、田澤園長から、何度も「失敗してもいい」と言われたと語る。

「さらに、周りの先生たちからも、『失敗するのはあたり前だよ』『周りを頼ればいいから』と言われてきました。それによって不安がなくなり、仕事を楽しめるようになりました」

また、田澤園長は、「困った時は『助けて』と言える保育者になってほしい」と語る。

「うまく説明できなくてもいい



園長
田澤里喜
たざわ・さとき
教職歴26年。同園に赴任して27年目。



年中組学年主任
小林彩加
こばやし・あやか
教職歴6年。同園に赴任して7年目。

園概要

設立 1966（昭和41）年
園児数 1学年約75人

から、『大変です』と言ってほしいと思っています。何がどう大変かを解きほぐすのが、先輩保育者の役割ですから」

行事を精選したことで、 話題の中心が子どもになった

田澤園長は改革の1つとして、行事の精選にも取り組んだ。

「それぞれの行事の目的やねらいを保育者と確認し、現場の負担感も勘案して、『保護者も楽しみをしているから』といった、子どもを主語にした目的やねらいではない行事は、見直したり、廃止したりしました」

「失敗しても大丈夫」と、 園長が言い続ける

田澤里喜園長が進めてきた園内改革の1つが、トップダウン型からボトムアップ型の組織への転換だ。トップからの指示が多いと、保育者が受け身になり、やりがいを十分に感じられなくなると考えたからだ。田澤園長は、年少、年

中、年長それぞれに学年主任を配置し、全学年を俯瞰的に見る統括主任と副園長を置いた。そして、園長からは、幼児教育の理念や考え方に関することは発信するが、日々の保育における細かな指示を出すことは控えるようにした。

学年主任を中心に現場を任せただけで、保育者たちは徐々に自分たちで考え、動くようになった。

COLUMN

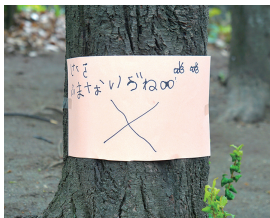
日々の教育活動の工夫を褒めることで、
管理職と現場の関係が豊かに

田澤園長が心がけているのは、できるだけ保育室を回り、子どもと保育者のよい関係を見ることだ。カメラを手に園内を歩き、心を動かされた子どもの表情や保育者の支援の瞬間を写真に収めて、後日、園内で紹介することで、園として大切にしたい保育観の共有につなげることも多い。

「素敵だなと思った場面を撮影し、後でその場面に関係する先生を、『保育室のあの掲示、わくわくするね』などと褒めるようにしています。そうしたことを続けたところ、最近、保育者から、『園長、うれしいです。褒めるのが上手になりましたよ』と、逆に私が褒められました」（田澤園長）

「園長に褒められると、小さな工夫に気づいてくれたんだと、うれしい気持ちになりますし、自分から園長に、『こんな工夫をしてみました、どう思いますか?』と話しかけたくなるのです」（小林先生）

種を埋めた場所を踏まないようにと、5歳児が書いた看板。文字を正しく書いているかどうかよりも、「文字で示して思いを伝えたい」という欲求から生まれた行為に価値があるということを保育者に伝えようと、田澤園長が写真に収め、共有した。



「園での子どもの遊びは、『昨日の続きをやるよ』といった、連続性のあるものです。しかし、行事が多すぎると、遊びの中の学びの連続性を断ち切ってしまう恐れがあります。日々の遊びの中の学びを大切にするために、行事を精選したいと考えました」

行事が多いと、こなすことに精いっぱいになり、保育者がやりがいを感じにくくなるという懸念もあつたが、行事が少なくなつたことで、保育者の日々の会話の中身が変わつたという。

「行事が多かつた時は、先生たちは行事の運営についての話ばかりをしていました。しかし、行事が精選され、余裕が生まれると、子どもの様子をよく話すようになったのです。そして、目の前の子どもが何に興味を持っているの

か、どのような支援を行えば学びが深まるのかを、丁寧に話し合うようになりました」（小林先生）

行事の見直しは今も続く。

「以前、後輩の保育者が私に、『年度末の活動発表会では、なぜ、子どもたちにスポットライトをあてるのですか?』と尋ねてきました。確かに、普段の活動を発表させることがねらいなのであれば、わざわざ普段とは違う場をつくり、子どもを緊張させる必要はありませんから、翌年からは改めることになりました。些細なことですが、子どものためになつていのかを考えれば、まだまだ行事の見直しはできるはずですよ」（小林先生）

教育の現場は、過去の「この活動はよかつた」といった成功体験が積み重なりすぎてしまい、肥大しがちだ。だからこそ、若い保育者の素朴な疑問を吸い上げ、みんな考えていくことで、組織が強くなっていくと田澤園長は語る。

「子どもたちにとってよりよい教育を、先生方が無理のない形で実践していくためには、管理職が現場の声に真摯に耳を傾けること

が大切です。それも、『改善すべき点は?』などと改まって聞くのではなく、保育者がその時に話したい言葉に耳を澄ますのです。本園では学期に1回、保育者と私が面談をしますが、私はいつも、『最近、どうですか?』とだけ聞いています。どの保育者もいろいろなことを話してくれますし、その中で私も、たくさん気づきをもたらしています」

読者の先生方へ! ワンポイントアドバイス

子どもにはできるだけのことをしてあげたいのですが、常に100点を目指しては持続可能なものになりません。とは言え、杓子定規に「定時だから帰いなさい」などと言つては、保育者のやりがいを損ねてしまいますので、**子どものために頑張る保育者を応援する一方で、時には「そのこだわりは必要?」などと肩の力を抜くような声かけをしています。**「省いても子どもに同じ効果を与えられる部分はどこか」と知恵を絞れば、新しいアイデアも生まれてくるはずですよ。（田澤園長）

カリキュラム・マネジメントを通してつくられる 持続可能な学校

今、学校現場は、育成を目指す資質・能力を踏まえた、各教科や分掌、学年等の連携による教育課程の編成・実施・改善の営みとして、「カリキュラム・マネジメント（以下、カリマネ）」に取り組んでいる。カリマネの推進によって、生徒の学びや教師の指導はそれまでと大きく変わっていくが、そうした変化と同時に、教師が一層生き生きと働くようになることで、次代の学校に欠かせない「持続可能性」も高まっていくことが期待できる。

育成を目指す資質・能力を焦点化し、 教育活動の精選と教育力の向上を推進

静岡県立富士東高校

静岡県立富士東高校では、生徒が予測不可能な社会に対応し、自らの将来のビジョンを描くことができるよう、「総合的な探究の時間」を軸にした教育活動の精選や改善を進めている。その過程において同校は、生徒に時間を返しながら、教師一人ひとりが「教職生涯を通じて学び続けられる」、新しい学校へと変貌を果たしつつある。

「総合的な探究の時間」を軸に、 グランドデザインを具現化

2021年度から、「総合的な

探究の時間」を自校の特色化・魅力化の中核に据えた学校改革に取り組む、静岡県立富士東高校。急速に変化する予測不可能な社会に対応し、自らの将来のビジョンを描くことができる資質・能力を生徒に育みたいという同校の教師たちの思いは、改革を推進する原動力としては十分だった。一方で現場は、学級減に伴う教員定数減という切実な問題も抱えていたと、清水俊幸校長は振り返る。

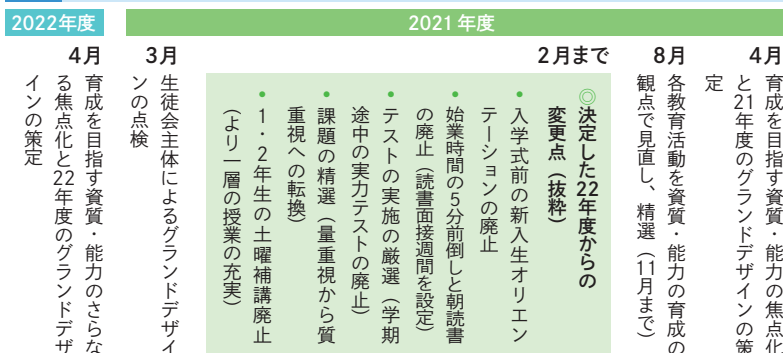
「だからこそ、本校が果たすべきミッションをしっかりと見据

え、アクセルを思い切り踏むべきところと緩めるところを整理する必要があると考え、教育活動の精選に着手しました(図1)」

改革のよりどころとしたのはグランドデザイン(※)だ。21年度のグランドデザインでは、育成を目指す資質・能力の中でも、特に思考力と主体性の育成を重視する方針を打ち出していた。しかし、グランドデザインの具現化の軸として力を入れようと掲げた「総合的な探究の時間」を、教師たちが負担に感じている実態があったと、21年度の「総合的な探究の時間」の推進リーダーを務めた進路指導主事の杉山由紀先生は明かす。

「3年前に本校に赴任した時、

図1 富士東高校における教育活動の精選の流れ



※学校資料を基に編集部で作成。

* グランドデザインは、ウェブサイト『VIEW next ONLINE』(https://view-next.benesse.jp/) からダウンロードできます。「TOP→学校教育情報誌『VIEW next』→高校向けバックナンバー」をご覧ください。

先生方も生徒も疲れているように感じました。先生方は、『生徒のために』と一生懸命なのですが、課題や補講、校内テストが多く、カリマネの軸となるはずの『総合的な探究の時間』に十分に手をか



校長
清水俊幸
しみず・としゆき
教職歴35年。同校に赴任して2年目。



副校長
伊藤直美
いとう・なおみ
教職歴31年。同校に赴任して2年目。



進路指導主事、**2学年副担任**
杉山由紀
すぎやま・ゆき
教職歴22年。同校に赴任して3年目。国語科。



教務課（授業研究推進リーダー）、**2学年担任**
渡邊 潤
わたなべ・じゆん
教職歴16年。同校に赴任して2年目。数学科。

学校概要

設立 1978（昭和53）年
形態 全日制／普通科／共学
生徒数 1学年約210人
2022年度入試合格実績（現役のみ） 国立大は、信州大、静岡大、愛知教育大、奈良女子大、九州大、静岡県立大などに57人が合格。私立大は、青山学院大、中央大、法政大、明治大、立教大、関西大などに延べ563人が合格。

**富士東高校のカリマネが
安心・安全な場づくりに結びついたポイント**

**1 育成を目指す
資質・能力を焦点化する**

21年度のグランドデザインの策定にあたって、育成を目指す資質・能力を焦点化。特に、思考力と主体性の育成に重点を置き、「総合的な探究の時間」を軸に、授業や学校行事の充実を図ることにした。

**2 生徒と教師の現状に
合わせた手立てを講ずる**

補講や定期考査以外のテストへの対応に、生徒、教師が追われてしまい、教育活動の軸となるべき「総合的な探究の時間」を負担に感じる状況になっていた。すべての教育活動を資質・能力の育成の観点で見直し、精選を進めた。

**3 学び続ける教師を支援する
仕組みをつくる**

カリマネの推進においては、教師自身が学び続け、教育活動の改善を継続していくことが欠かせない。「総合的な探究の時間」の進捗状況、個々の授業改善、そして、先進校の指導事例などについて共有する教師向けの学校便りの発行や、教職員用談話スペースの確保を行った。

※学校資料を基に編集部で作成。

けられていない状態でした」
21年度に入ると、杉山先生を始めとする6人の教師は、持続可能な「総合的な探究の時間」のあり方を模索して、積極的に他校視察を行った。視察報告を聞いた多くの教師から、「生徒に時間を返すことが必要だ」といった声が上がったと、伊藤直美副校長は語る。

「生徒が主体性を発揮しながら、思考を巡らす探究学習を、生徒はもちろん、教師も楽しんでいる事例を杉山先生たちから聞く中で、『総合的な探究の時間』に生徒がのめり込めるようにするために、生徒にも教師にも、もっと時間が必要であり、課題や補講、校内テストの精選は避けては通れないという機運が高まっていました。生徒に時間を返しても、教材研究を深め、授業改善を進めれば、生徒の希望進路の実現は達成できることも、他校視察の成果を聞く中で、先生方は確信していったよ

うに思います」

また、コロナ禍での臨時休業の経験を通じて、学力向上の鍵を握るのは、授業のコマ数ではなく、授業を通じて育成を目指す生徒の姿の明確化と、適切な授業設計であると、同校の教師たちは理解していた。

**土曜補講や一律の課題を廃止
「生徒に時間を返す」**

「総合的な探究の時間」を軸にした特色化・魅力化のアクセルを強く踏むため、教育活動の精選に全教師で取り組んだ。

「21年度8月、すべての教育活動について、グランドデザインで掲げた資質・能力の育成に寄与する活動かどうか、全教師で点検を行いました（P.14図2）。設定した基準点に満たないものを洗い出し、9月以降は廃止や縮小、または大幅改善に向けた検討を開始しました」（伊藤副校長）

そうして、22年度からの1・2年生の土曜補講と学期途中の実力テストの廃止、そして、課題の精

図2 育成を目指す資質・能力の観点からの各教育活動の点検

担当	時期(月)	各教育活動	対象				グランドデザインに掲げた「育成を目指す資質・能力」との関係														
			1年	2年	3年	職員	中学生・保護者	主体性	思考力	情報収集能力	自己管理能力	コミュニケーション能力	表現力	分析力	自己実現能力	実践力	人間関係形成力	チャレンジ精神	社会参画意識	論理性	合計
教務	4	新入生オリエンテーション																			
総務	4	避難訓練																			
教務	4	初期指導																			
生徒	4	対面式 部紹介等																			

「育成できる」を1点、「特に育成できる」を2点と点数化し、全教師の点数の合計を一覧化

※学校資料を基に編集部で作成。

選などの方針が固まった。同時に、「総合的な探究の時間」そのものにおいても、1・2学年団の教師全員が、教科を超えて生徒の伴走役となるなど、教師一人ひとりの負担を軽減しながら、教師自身も探究学習を楽しめるような体制を構築していった。

土曜補講を廃止し、課題の精選を進めるとともに、生徒が自ら自分に必要な学習を考え、主体的に学習に取り組むような仕組みづくりに取り組んだと、教務課の渡邊潤先生は説明する。

「全員一律に取り組む課題を減らした分、プラスαの位置づけの課題を複数準備して、自分に必要だと思った課題を生徒が選んで取り組めるようにしました。また、校内実力テストの過去の良問などを印刷して、空き教室に置くようにしたところ、多くの生徒が週末課題として持ち帰っていました」

また、教育活動の精選のための議論を通じて、「日々の生徒の様子をじっくりと見取る時間も必要だ」といった新たな提案もあった。そこで、毎日始業時に行っ

ていた朝の職員会議を月曜日以外は廃止。担任がすぐに教室に行けるようにした。

「廃止や削減ばかりではなく、新たに生まれた活動もあります。例えば、多くの行事がコロナ禍で中止になったからこそ、生徒同士が交流できる場が必要だと、保健体育科の先生方が提案した球技大会には、多くの先生方が賛成し、実現しました」(杉山先生)

毎朝5分間の朝読書を廃止する代わりに、4月に読書面接週間を新たに設けた。30分間の読書時間中、担任が別の教室で個人面談を行ったが、多忙な4月に生徒把握の時間が確保されたことは教師たちにとっても好評だという。同週間は秋、冬と、年3回実施することになっている。

学び続ける教師集団を目指し、校内研修を拡充

校内研修については、さらなる拡充の方針を打ち出した。学校として育成を目指す資質・能力を常に意識しながら、生徒の

あらゆる学びを全方位的に支える教師集団へと成長を図るために、学校改革と並行して、「教職生涯を通じて学び続ける」をスローガンに、研修を活発に実施している。21年度は、「指導と評価」についての校内研修を6回実施。22年度からは、校内推進体制を整え、「探究推進リーダー」に加えて、新たに「授業研究推進リーダー」を配置し、学校の中核にあたる中堅教師がその役割を担うことになった。

「校内研修は、ややもするとトップダウンの情報提供になりがちで、参加する私たちも受け身になってしまふことがあります。教師同士が日々の授業を土台に、公開授業や相互参観などを通して授業研究を進め、指導と評価をテーマにした対話型の研修を実施することで、同僚性を高めながら授業改善を図っていきたいと考えています」(授業研究推進リーダー・渡邊先生)

21年度の研修について、渡邊先生は、「教科の枠を超えて、先生方が研修の後もずっと話し込んでいた」と振り返る。自分たちの日々

図3 教師向けの学校便り「しのめだより」



※学校資料をそのまま掲載。

の実践を題材にしたことで、ベテラン教師と若手教師が自校の生徒の姿を念頭に闊達に語り合うことができたという。そして、授業でのICTの活用などについて、ベテラン教師が若手教師に意見を求める場面も多く見られた。

21年度の他校視察の報告の際には、他校の取り組みを自校の生徒に落とし込んで語り合うことを大切にしていたと杉山先生は語る。

「全体に向けての報告の場だけでなく、職員室での雑談の中でも、視察を通じて自分が感じたことを、先生方に率直に話すように心がけました。他校の実践について、視察してきた私たちが、『こういうところがよかった』『本校もこうすべきだ』といった調子で紹介し続けると、聞いている先生方は、『本校とは教師の人数が違うから』『あの学校は特別な予算があるから』などと言って、受け入れたくない気持ちになってしまおうと思います。しかし、雑談の中で、『あれは大変だよ』などとは、『でも、やった方がよい』とは思って、『でも、やった方がよい』などと思っただけで、『全員が少しずつ、『何とかしよう』といった気持ちになっていったの

です。『全員が少しずつ、『何とかしよう』といった気持ちになっていったの』

「伊藤副校長が自ら本校の取り組みを取材して記事にしており、

校内の実践を共有し、安心して挑戦できる風土に

でしよう。フォーマルな場だけではなく、雑談の中でも正直な思いを語り合ったことは、とても重要だったと思います」

学校を教師が学び続ける場とするためには、校内での教師間のコミュニケーションが極めて重要だが、コロナ禍の中では、教師同士が語り合う機会の十分な確保は困難だ。そこで同校では、伊藤副校長が中心となって、教師向けの学校便り「しのめだより」を発刊している(図3)。各学年の探究学習の進捗状況や各教師の授業改善の取り組みを見える化し、校内の情報として共有することで、若手を始めとする全教師の目線を合わせたのと考えたのだ。「しのめだより」では、伊藤副校長が他校とのつながりの中で得た先進的な取り組み事例なども紹介している。

様々な実践を知るためのツールになっていきます。そして、伊藤副校長の視点を借りて授業実践を読み解くことから得られる学びは多く、学校全体の方針を具体的な授業と結びつけながら理解することができています(渡邊先生)。

2年目に入った改革について、清水校長は、「成果を検証していくのはこれから」と断った上で、「先生方の表情は確かに明るくなっていく」と語る。

「今までは、多くの教育活動をこなすことで精いっぱいだったけれども、今は一人ひとりの先生方が、自分のアイデアを出しながら、それぞれの強みを発揮してくれていると感じます。仕事量は大きく減ったわけではありませんが、仕事の内容や質が変わったことで、先生方の心持ちも変わり、負担感が減ったのだと思います。それにより、持続可能性が高まったのではないのでしょうか。学校が、次代を生きる力を生徒に育む場であるのならば、そこで働く先生方が主体的に働けるように、さらに改革を進めていきたいと考えています」

ビジョンを共有し、 互いを認め合いながら、 持続可能な 教師集団をつくる

京都教育大学 連合教職実践研究科 教授
片山紀子

前ページまでの4つの事例から、教師間における豊かなコミュニケーションを通じた安心・安全な人間関係の構築や、教師が日々の業務の負担を軽減しながら、生徒たちと向き合う時間を確保するための教育活動の精選が、持続可能な教師・学校であるために必要な要素であることが見て取れた。では、そうした要素を実現するにはどのような考え方や方法が求められるのだろうか。学校における「チームづくり」の支援に取り組む、京都教育大学の片山紀子教授に聞いた。



かたやま・のりこ

京都教育大学 連合教職実践研究科 生徒指導力高度化コース 教授。編著書に、『職員室をつくる承認の科学—学校を働きがいのある職場にするためのヒント』（ジダイ社）、『やっつるつもりチーム学校—協働が苦手な先生たちも動き出す校内連携のヒント』（学事出版）などがある。

や保護者、同僚から「先生」と言われます。そして、本人も周囲も、「先生だからできてあたり前」と考えるようになり、疑問や悩みがあっても周りに相談せず、1人で抱え込んでしまうようになりがちです。

少し古い調査ですが、平成25年3月の文部科学省「教職員のメンタルヘルス対策検討会議」の最終まとめによると、「仕事や職業生活におけるストレスを相談できる者の有無」に対する回答で、相談できる人がいると答えたのは、一般企業の労働者が89・0%だったのに対して、教職員は45・9%でした。若手教師は、「分からないことや困ったことがあっても自分で頑張ろう」、ベテラン教師は、「自分には自分のやり方があるのだから、このままでよい」といった思考になりがちです。しかし、それはどちらも孤立している状態と言えます。

コロナ禍によって授業や学校行事のあり方が変わり、1人1台端末の整備や、新学習指導要領の実施など、学校現場は今、大きな変

教師が孤立することなく 変化に対峙できる職員室に

教師は、子どもたちの成長を支援する、やりがいがとても大きな職業です。しかし、そのやりがいの大きさは、時として、教師にマイナスに作用することもあります。子どものことを大切に考えるあまりに、限界を超えるほど頑張ってしまうのです。それは、生

徒がかかわる事象を自分自身のこととして捉えてしまう、「自我関与」の傾向が強いためです。

高校教師になった、私の教え子の1人は、仕事がハードであったがために、新採1年目に5キロ以上痩せてしまいました。それでも、「卒業式の日に生徒から、『僕みたいな生徒を見捨てないでくれて、ありがとうございます』と言われたんです」と、うれしそうに私

に報告してきました。大きなやりがいがあることはとてもよく分かります。だからこそ、「子どもたちのために」といった思いを抱えることによって、疲弊している教師が少なくないのだと思います。

教師の仕事について、私が特に心配していることは、責任もやりがいも大きい半面、孤立しやすいという点です。採用試験に合格し、教壇に立ったその瞬間から、生徒

片山教授からのアドバイス 1

自校の職員室の「フェーズ」を知る

ご自身が勤める学校の職員室の状態を、下の表でチェックすると、どのフェーズに該当するでしょうか。フェーズ0が1番よい状態で、教師一人ひとりが主体性を持ちながらも、孤立せずに働くことができていく職員室です。そしてフェーズ3が、1番苦しい状態の職員室です。もしかすると、「私の学校の職員室はフェーズ3か2だ」といった先生もいらっしゃるかもしれません。しかし、決して過度に悲観しないでください。フェーズを下から上に上げていくためには、うまくいくように校内のシステムを整えることがまず必要ですが、そこから先は、実はそれほど時間を要するわけではありません。なぜなら、互いに認め合う関係ができ始めると、急速に職員室が楽しい場所になり、さらに、互いを認め合うようになるからです。大切なのは、自校の職員室がどのような状態にあるのかを把握し、よりよくしていこうという気持ちを持つことです。(片山教授)

図1 職員室のフェーズ

フェーズ	職員室の状態	教職員の状態	管理職の状態
フェーズ0	認められ感があり、主体性のある職員室	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教職員同士が緩やかに認め合いながら、困り事などを相談する雑談が日常的に多い。 ■ 授業や諸活動に目標を持って取り組んでおり、自己効力感に満ちている。学校に誇りを持っている。 ■ 自分は何を期待されているのかが分かっており、職員室には柔らかな一体感がある。 ■ 教職員同士で問題を解決しようとする。 	<ul style="list-style-type: none"> • ビジョンがあり、リーダーシップが取れている。たとえ教職員と考えが一致しない場合であっても、議論することを常としており、コミュニケーションし続けようとする。 • 各場面でできるだけ前に出ず、教職員に任せるようにしている。 • 教職員を認め、教職員が自己決定できるように自由を保障している。
フェーズ1	認められ感のある、まあまあ安定した職員室	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教職員同士に認め合う雰囲気がある。 ■ 授業や諸活動に取り組み、自分に期待されていることを行う準備がある。 ■ 教職員には、学校に対する大きな不満は特にない。その一方で、思考が停止しやすく、前年度踏襲が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> • 校長と教頭のコミュニケーションが一定程度取れて、ビジョンもリーダーシップもある。ただし、やや硬直化したリーダーシップである。 • 教職員を承認したり、自由を保障したりする点や、やや形式的である。
フェーズ2	認められ感がなく、崩壊の兆候が見られる職員室	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職員室の居心地はあまりよくない。 ■ できる先生とできない先生の区別が見えやすい。 ■ 管理職や同僚から認められる機会が少なく、自分への期待を自覚しにくい。 ■ 互いに意見を出すことを自重し、顔をうかがいながら仕事をしている。 ■ 教職員同士に認め合う雰囲気があまりなく、教職員間の悪口が時々聞こえる。 ■ 教職員がグループ化しやすい。 ■ 学年経営等、分掌が機能しにくくなり、生徒指導等の事後処理に追われている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 校長にビジョンがなく、リーダーシップも弱い。 • 校長は高圧的に命令しようとする。 • 校長はさほど危機感を持っていない。 • 教職員との関係はシラッとされていて、溝がある。
フェーズ3	認められ感のない、崩壊した職員室	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職員室に寄りつかない教職員が多い。 ■ できる先生とできない先生がはっきりしている。 ■ 教職員のグループ化も見えやすい。 ■ 教職員同士に認め合う雰囲気はなく、教職員間の悪口やいじめが日常的にある。 ■ 教職員の中に不満がくすぶっており、職員室に笑い声がない。 ■ 教職員は覇気がなく、疲れている。 ■ 教職員の退職や異動の希望、精神疾患による休職が続出する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 校長にはビジョンもリーダーシップもなく、諦めモードである。 • 校長は校長室にこもりっきりで、教職員に無関心だったり、反対に職員室に常時出入りし、高圧的な態度で指示をしたり、ハラステメントをしたりしている。

※片山教授の資料を基に編集部で作成。

化に直面しています。授業、学級経営、そして地域連携でも、新しい取り組みや、検討をし続けなければいけないことが山積している中、教師には、「ワンオペ」からの脱却が求められているのではないのでしょうか。個々の教師が個別に力を発揮するだけではなく、そうした教師一人ひとりが持つ力を結集させ、相乗的に高めていくことができるような組織を、意図的につくっていくために必要な考え方や方法を、主に管理職やミドルリーダーの視点で説明します。

ビジョンの共有によって、一人ひとりの教師をつなぐ

教師が孤立しない学校、職員室(図1)は、意図的につくっていくものです。放っておいてはよい人間関係はできないことを、まずは管理職やミドルリーダーの教師が認識することが重要です。教師が孤立しない学校をつくるためには、ビジョンの共有が必要です。ここで言うビジョンとは、「私たちの学校の生徒が、こうなっ

「たらいいな」といった夢、生徒の姿です。カリキュラム・マネジメントでは、育成を目指す生徒の姿を描くことが出発点になるため、

静岡県立富士東高校 (P.12～15)

でも、育成を目指す資質・能力を焦点化していましたが、それが学校が一体となって進めた教育活動の精選につながっています。**東京都・私立東一の江幼稚園 (P.10～11)**では、園長が様々な場面で、大切にしたい保育観を保育者に共有することにより、子どもの日常の遊びを分断させない視点での行事の精選に取り組んでいました。いずれも、ビジョンの共有が土台にある事例だと思えます。

ビジョンを描くためには、目の前の子どもをよく見る必要があります。高校の先生方であれば、一口に「生徒」と言っても、その実態は、学校によって大きく異なります。自校の生徒をどのように育てていくのか、そのビジョンを描くためには、日々の生徒の姿をつぶさに見るのが欠かせませんし、それは一部の教師の力でできることではありません。ビジョン

をとともに描き、共有するためには、ベテランの教師も若手の教師も自由に思いや考えを言える職員室をつくる必要があります。

年齢やキャリアの違いを超えて自由に語り合える場を意図的につくった事例が、**福井県・私立福井南高校 (P.6～7)**のテキスト「チャットツールの活用や「校内カフェ」、**徳島県立城南高校 (P.8～9)**のメンター制度です。

しかし、テキストチャットツールやメンター制度を導入しさえすれば、自由に思いや考えを言える場ができるわけではありません。城南高校の板谷和輝先生がおっしゃっているように、先生方が自由に語り合える場合は複数パターン必要であり、その中から自分に合う場を選べるのが大切です。

そして、この2校には、教師同士で自由に語り合う風土がそもそもあり、テキストチャットツールやメンター制度によって、その風土がさらに豊かになったのだと思います。自由に語り合える場づくりは大切だけれども、その場をうまく活用できる職員室の雰囲気づ

片山教授からのアドバイス 2

異なるコミュニティへ参加してみる

教師一人ひとりが孤立せず、互いに認め合いながら働き続ける職場をつくる1つのアクションとして、「事実承認」を紹介しました。事実承認を通じて、所属する学校、職員室をよりよくすることは確かに大切なことですが、先生方には、自分の学校、職員室以外のコミュニティに参加することもお勧めしたいです。所属するコミュニティが増えれば、当然、認められる機会が増え、その観点も多様になります。自校の職員室で持つものとは異なる「認められている感覚」を味わえるのです。先生方が生徒に部活動やボランティアの参加を勧めるのは、クラス以外のコミュニティに参加してほしいからだと思いますが、先生方にも同じことが言えるのではないのでしょうか。

もちろん、異なる価値観や興味・関心を持つ人たちが所属するコミュニティに参加するのは勇気が必要でしょうから、無理をしてまで、学校と全く無縁のコミュニティに参加することはありません。徳島県立城南高校 (P.8～9) の中本先生も、担当する教科が異なる板谷先生との日々の会話の中で、教師としての幅が広がったと語っています。校内の他教科、他学年、他分掌の先生との会話を心がけてみるのもよいと思います。

今まで自分が所属していたコミュニティを離れ、それまでとは違った視点で自分を振り返ると、ずっと気になっていたことが、「もしかすると大したことではないのかも」と思えることもあるものです。いろいろな人と話すことで、自分の見方・考え方が変わることはあるでしょうし、新しいアイデアも浮かんでくると思います。(片山教授)

くりも欠かせません。

管理職、ミドルリーダーの 事実承認が学校を変える

教師同士が自由に語り合う風土をつくるための方法として先生方にご紹介したいのが、「事実承認」というコーチングの手法です。

事実承認は、文字通り、相手の

行った言動(事実)をそのまま承認することです。「今日も元気そうだね」「難しそうなことに取り組んでいますね」などと、校務に取り組む様子を見たまま、肯定的に言葉にします。それによって相手は、「自分のことをちゃんと見てくれている」と、うれしい気持ちになります。それが互いを認め、自由に思いや考えを言い合える職

「職員室を先生たちの学びの場に」をテーマとした片山教授のお話が動画で視聴可能



〈YouTube 片山紀子 Channel〉

<https://www.youtube.com/channel/UCg23jaafpa81V4pJ3PT2q2w>

現在、「職員室を先生たちの学びの場に」というテーマで、片山教授、京都教育大学の富永吉喜教授、同志社大学の太田肇教授が語り合う、全4回の動画を公開中。事実承認の大切さと取り組み方などを解説している。

員室づくりの一步になります。事実承認を行うためには、相手のことをよく見ることが大切です。普段の職員室でのひと言も事実承認の対象になりますから、聞

くことも大切です。自分とは違う意見であっても「確かにそういう考えもありますね」と、その存在を承認すればよいのです。そして、自分の心に留まった事実を相手に伝える際には、「アイメッセージ」を心がけます。「私は、〇〇先生の板書は見やすいと思いますよ」「昨日の学年集会での〇〇先生の説明は、私はとてもよく理解できました」のように、「私」を主語にするのです。また、教師はよく、「〇〇先生は、授業が上手」「〇〇先生は、生徒への声かけがうまい」といった言い方をしますが、どこがどのようによいのか、それによって、どのような教育効果が表れているのかを具体的に言葉にすることで、相手の自己効力感、自己肯定感の向上につながります。「昨年はこちらだけでできていたけれど、今年はさらにこれもできたのですね」などと、他者と比べるのではなく、その人自身の進歩を認めてあげることも大切です。事実承認は、管理職やミドルリーダーが職員会議などで率先し

教師が生き生きと働く、持続可能な学校づくりのための3つのステップ

学校を教師にとって持続可能な場所とするためには、教師間の豊かなコミュニケーションや教育活動の精選などが欠かせない。しかし、それらを実践していくためには、管理職やミドルリーダーが、以下のようなステップで、教師間のつながりをじっくりと強めていく必要がある。

① 認め合える人間関係を構築

事実承認を大切にし、日々の学校生活の中で互いを認め合う声かけを行うことで、教師一人ひとりにおける学校の居心地のよさを高める。

② 生徒を話題にビジョンを語り、共有する

互いを認め合う風土を職員室に育みながら、年齢やキャリアの違いを超えて、「生徒にはこのようになってほしい」と、目標とする生徒像を語り合う。

③ 自校に合った施策を検討

互いに認め合う関係の中で共通のビジョンを描けたら、教育活動の精選や校内研修、教師間のコミュニケーションのあり方などを具体的に検討する。

※片山教授への取材を基に編集部で作成。

て行きます。「〇〇先生、いい笑顔ですね」「〇〇先生の今の指摘に私は納得しました」と、事実を言葉にします。最初は互いにぎこちなさを感じるかもしれませんが、そのうちに慣れ、職員室の雰囲気も変わっていきます。1、2回だけ事実承認の声かけをして「何も変わらない」と諦めてしまいうのはもったいないことです。先生方がクラスづくりに時間をかけるように、1か月、1学期と、信念を持って続けてください。必ず教師間の関係性に変化が生まれます。

今回の事例は、「雑談」という言葉もキーワードの1つだったように思います。雑談は自由なおしゃべりですが、雑談が教育観の共有や教育活動の改善につながるの、教師たちにビジョンが共有されているからです。事実承認を行い、互いが認め合う安心感を味わうことで、教師一人ひとりが思いや考えを言いやすくなれば、ビジョンが共有できず。そうすると、雑談が今まで以上にしやすくなります。そうならば、P.17 図1で示した職員室のフェーズは大きく改善するはずですよ。

変化の激しい社会で 「学び続ける教師」 であるために

ここまでの話から、教師という仕事を持続可能なものにするためには、安心・安全な場づくりと、そうした環境下で行う教育活動の精選などが必要であることが分かった。それらは、教師同士の協働によるものだが、では、教師一人ひとりが生き生きと働き続けるために自身でできることは何だろうか。その1つとして考えられるのが、「学び続ける」ことだ。そこでここでは、教師が学び続けることについて、それを日々心がけ、実践している教師たちによる座談会を通じて考えていく。

教師には、多様な生徒に
寄り添う力が求められる

三浦 中央教育審議会『令和の日本型学校教育』を担う教師の在り方特別部会』の審議まとめでは、「自らの日々の経験や他者から学ぶといった『現場の経験』を重視したスタイルの学び」や「全教員に共通に求められる基本的な知識技能というレベルを超えて、

新たな領域の専門性を身に付けるなど強みを伸ばすこと」など、教師に求められる新たな学びの姿が述べられています。新学習指導要領の下、個別最適な学びと協働的な学びの一体的な充実を図るためには、ICTの活用を始めとした授業づくりのスキルの向上が必要であることは確かです。先生方は、非連続で劇的に変わる社会を生きる生徒を育てる教師として、どの

ような場面で自身の学びの必要性を実感していますか。
佐々木 教師になって14年目になります。生徒の心に火をつけることが難しくなってきたと感じています。かつては、分かりやすい授業で生徒に成功体験を味わってもらえれば、学習意欲を高めることができました。しかし最近、生徒によって心の火のつき方が違ってきていると感じます。部活動

課外活動、探究学習など、校内外の多様な活動が生徒のやる気、火をつけるため、教師は、担当教科の授業だけではなく、様々なことに生徒と一緒にチャレンジし、学ぶことが求められていると思えます。以前、高齢者医療を通じたまちづくりをしたいと考えた生徒と、いろいろな施設を訪ね、関係者の話を聞く機会がありました。生徒は、探究学習などを通して未知のこ

東京都・私立
かえつ有明中・高校
佐藤あやか

北海道・
市立札幌藻岩高校
佐々木佑季



ファシリテーター

ノートルダム清心女子大学 非常勤講師
元岡山県立林野高校校長

三浦隆志

岡山県立勝山高校教頭・副校長を経て、玉島商業高校、林野高校で校長を歴任。資質・能力の育成を目指す授業改善やICTの利活用を推進した。経済産業省「未来の教室」教育コーチ、岡山県 ICTPT 委員としても活動。自身が設立した「授業デザイン研究所」代表として現場を歩き、学校改革の支援を続ける。

とに挑戦していたわけですが、そのチャレンジに伴走している時に、自分も学んでいることを実感し、「もっと学びたい」と思いました。

佐藤 私の勤務校は、生徒が自分の興味のあるテーマで主体的に探究を進めるプロジェクト学習に力を入れており、生徒たちはそれぞれ、答えが1つではない問いに日々向き合っています。自身の多様な興味・関心が認められ、学びが深まった時、生徒にとつて学校



北海道・市立札幌藻岩高校
佐々木佑季

ささき・ゆうき
教職歴13年。同校に赴任して5年目。数学科。社会の変化に対応する、探究学習などの新しい学びを校内で深めるため、ベネッセ教育総合研究所主催の「生徒の気づきと学び」を最大化するプロジェクト」などに積極的に参加。学びの機会を校内だけでなく、校外にも広げている。

設立 1973（昭和48）年
形態 単位制／普通科／共学
生徒数 1学年約240人
2022年度入試合格実績（現浪計） 国公立大は、小樽商科大、北海道大、北海道教育大学札幌校、弘前大、札幌医科大学などに91人が合格。私立大は、北星学園大、北海学園大、中央大、明治大、同志社大、立命館大などに延べ545人が合格。

は、「自分が生きる場所」になると思います。私たち教師には、生徒の多様性を受け止める力がますます求められていると感じます。

三浦 生徒一人ひとりのキャリア形成を支援するという教師の役割はこれからも変わらないけれども、生徒とともに未知の領域に飛び込み、気づきをつなげていくという役割は、確かにこれからの教師の大きな役割だと思っています。そうした役割を果たすための学び



東京都・私立かえつ有明中・高校
佐藤あやか

さとう・あやか
教職歴8年。同校に赴任して9年目。数学科。すべての学びを生徒主体で進める「高校新クラス」の3年生担任を務める。生徒の興味・関心を広げるきっかけをつくるために、プログラミングを独学で学び、授業に生かすなど、数学の授業の新しい可能性を模索し続けている。

設立 1903（明治36）年
形態 全日制／普通科／共学
生徒数 1学年約180人
2022年度入試合格実績（現浪計） 国公立大は、筑波大、千葉大、お茶の水女子大、東京工業大、神戸大、東京都立大などに15人が合格。私立大は、慶應義塾大、国際基督教大、上智大、東京理科大、早稲田大などに延べ405人が合格。

校内外のつながりの中で
価値転換を図る

三浦 自分の授業スタイルを転換させるのは、大変なことだったと思います。お一人で決意して、試行錯誤されたのですか。

佐藤 同じ数学科の主任の先生が支えてくれました。私の思いをお話ししたところ、「思い切ってやってみるといいよ」と背中を押してくれましたし、「今日の授業はどうだった？」と、いつも気にかけて話を聞いてくれました。新しいことを実践すると、それだけで満足してしまいがちですが、主任の先生との対話の中で、自分の言葉で振り返ったことで、冷静に授業を見直すことができたと思います。

佐々木 自分の実践を同僚に聞いてもらうことで、客観的に検証することができずし、他者の視点なしには、教師としてのよりよい自己評価もできないと思います。教師としての新しい学びには他者の支援が不可欠であることは、『生徒の気づきと学び』を最大化するプロジェクト（*）を始め

が教師に求められていると思えます。一方で、教科の指導スキルの向上も、ますます求められているのではないのでしょうか。私は、40代半ばの時に、講義形式の授業だけでは生徒の学力を向上させることには限界があり、ましてやその原因が生徒のやる気にあると捉えるのは間違いだと考えるようになりました。そこで、協働学習について詳しい大学教授に教えを請い、「教え方」だけでなく、「学び方」についても学び始めました。授業においても、目の前の生徒に、教師としての学びを促されてきたように思います。

佐藤 私は、教壇に立ち始めてからしばらくは、生徒に厳しく接して勉強をさせる教師でした。しかし、ある時、私が細かく指示をしないと勉強しない生徒を育てていることに気がきました。それから様々な授業方法を学び、現在は、生徒自身に授業における目標を設定させるとともに、目標達成のためにどのように学ぶのかを考えさせる時間を授業中に増やしてきているところです。

* ベネッセ教育総合研究所が主催する、有志の中学校・高校の教師を対象とするオンライン対話型プロジェクト。2020年4月、コロナ禍における「生徒の気づきと学び」を最大化することを目指し、発足された。

とする校外の勉強会に参加するようになり、実感しました。オンライン授業の進め方など、コロナ禍という想定外の状況下での疑問や悩みをいろいろな先生方に打ち明けたところ、たくさんの方がアドバイスをくださり、連携の手を差し伸べてくれました。大変な時ほど、問題を1人で抱え込んではいけないということを、同プロジェクトを通して学びました。

三浦 想定外の状況は、教師のあり方を大きく変えます。2011年の東日本大震災では、創造的復興の実現に向けて、学校現場でも、対話を通して新たな価値の創出の重要性が認識され、そのための手法を教師は積極的に学ぶようになりました。その成果は、新学習指導要領で目指している「主体的・対話的で深い学び」の実現にも確実につながっていると思います。では、コロナ禍は、お二人の先生の学びにどのような影響を与えたのでしょうか。

佐々木 臨時休業は大きな困難でしたが、外部のオンラインの研究会などに参加することで、異業種

の方を含む校外のつながりが豊かになりましたし、校内でも、オンラインで研修の機会をつくり、同僚と学び合っていました。そうした経験は、本校の探究学習の土台の一部になっています。教師が学び続け、社会の様々な変化に対応できないと、その時代に必要な教育を展開することができないというところに、このコロナ禍の中で気づくことができたと思います。

佐藤 今まであたり前だったものが失われ、教育とは何か、学校とは何か、教師はどのような存在であるべきかを、改めて考えるきっかけになりました。学校行事や部活動などの制限により、生徒も教師も、思うような学校生活が送れないことは今でもあります。その中でも、どうすれば多くの学びや気づきを得られるのかを考え、今まで以上に、生徒と、そして同僚の先生たちと真剣に向き合うようになったと思います。ピンチはあったけれども、成長や転換という点では、チャンスでもあったのだと思っています。

学び続ける教師が、 学び続ける生徒を育てる

三浦 校内外の人たちとつながり、学びを広げる様子は、「越境する学び」そのものだと思います。一方で、日々、生徒に向き合わなければならぬ教師という仕事では、ほかの職種のように、一時的に現業を離れて他業種などで学び直すリカレント教育は、容易には実現しません。だからこそ、これからの教育活動において必要とされるスキルを獲得していく「リスキリング」が重要だと思うのです。お二人の先生も、多忙中でも知識をバージョンアップし、経験を積み続けるために心がけていることがあるのではないのでしょうか。

佐々木 本校の先生方の机は、基本的に職員室にあるのですが、私も含め、進路室常駐の先生方は、職員室に机がなく、職員室に机がある先生方とのコミュニケーションが不足しがちです。そのため、内線通話などで済む話でも、実際に職員室に足を運び、顔を合わせて対話することを心がけていま

す。ちょっとしたことですが、同僚間で学びを促す行為と言えるかもしれません。

佐藤 私は、「ただ聴く」ということも大切にしています。教師同士でアドバイスをし合ったり、意見を言い合ったりすることは大切です。ただ、アドバイスをや意見には、必ず評価が伴います。そこで、相手を評価せず、ただ相手の話を受け入れる時間をつくることで、安心・安全な場が生まれ、互いにエネルギーを与え合い、仲間とともに学んでいこうという気持ちが高まるのではないのでしょうか。

三浦 先生方が学校とともに学び合い、成長実感を持つことは、生徒にも必ずよい影響を与えます。私がかつて勤務した学校で1人1台端末の活用を進めた時、生徒の表情がよい方向に変わっていったのは、端末の力だけではなく、新しいスキルを身につけようと頑張る教師の本気を、生徒が感じ取ったからだと思います。学びの相互作用が、教師、生徒という立場の違いを超えて連鎖する場を、今後もつくっていききたいですね。