

## 注目ポイント

- ✓ 管理職は課題提起や活動方針の提示をするのみで、具体的な方策は教師間で議論して決定。
- ✓ 分からないことや課題はすぐに校内研修で取り上げ、進むべき方向の目線合わせをする。
- ✓ 校内研修のコンセプトは「言いたいことはすべて言う」「明るく楽しく前向きに」。

# 教師主体の校内研修で対話の重要性を共有し、自走して改革に取り組む教師集団を形成

現行の学習指導要領の実施に向けた会議・研修を行ってきた東京都・私立多摩大学附属聖ヶ丘中学校。

2024年度の校内研修は、「自校の中・高6年間の学びのデザイン」をメインテーマとし、生徒への声かけやチーム担任制など、様々な課題を取り上げた。

誰もが率直に考えを出し合い、議論を重ねていくうちに、教師間で学び合う文化、変化を恐れずチャレンジする姿勢が根づいてきている。

## 東京都・私立多摩大学附属聖ヶ丘中学高校

### どんな学校でありたいと考えたか① 「主体的・対話的」な姿勢は 教師にも必要

東京都・私立多摩大学附属聖ヶ丘中学校は、教師一人ひとりが主体的に自校の課題について議論し、教師の資質・能力の向上を図る文化を醸成してきた。そのきっかけは、2017年度に管理職や各教科主任から成る「教科主任会」を立ち上げ、現行の学習指導要領に示された「主体的・対話的で深い学び」をどう実現するかについて議論を始めたことだった。それまでの会議は決定事項の共有や事務連絡を中心だったが、教科主任会は教師間で議論する場だった。取り組みを主導した出岡由宇先生は、その意図をこう説明する。

### どんな学校でありたいと考えたか①

「『主体的・対話的で深い学び』を実現するためには、生徒と同様に教師も主体的に他者と対話をし、内発的に自らを変える姿勢が必要だと考えました。そこで、教科主任会は『言いたいことはすべて言う』を会の基本とし、教職歴や役職に関係なく、自分の考えを出し合える場にしようと努めました」

毎月の教科主任会を1年間継続した結果、18年度から夏季休業中に行う生徒対象の学習講座を、「教師それぞれが楽しいと感じる学び」をテーマにした講座に変更し、全教師が1講座ずつ担当することにした。「A知探Qの夏」と名づけられた初めてのその試みには、教師から期待とともに戸惑いの声も上がった。そこで、出岡先生を中心に全教師参加の校内研修を企画。教

師が5人1組となり、開講前には各自が計画している講座の内容を共有した上で、開講にあたって課題や不安に感じている点を洗い出し、助言し合った。そして、本番の講座を互いに見学した後には、手応えや振り返りを報告し、感想を述べ合い、今後の課題を共有した。「教科主任会から新たな試みまでの一連の流れを全教師で取り組んだことで、新しいことにチャレンジする姿勢や、それを面白いと思えるマインドが醸成され、教師間で学び合う文化の創出につながっていきました」(出岡先生)以降も、「総合的な探究の時間」(以下、総合探究)や時間割の改訂などをテーマにした校内研修を行い、地域密着型の探究学習や45分間×7コマの時間割の改訂を実現した。

※プロフィールは、2025年3月時点のものです。

どんな学校でありたいと考えたか②

## 行動指針は、ユニークネス、スピード、エンゲージメント

教師の主体的で内発的な活動を支えているのが、石飛一吉校長が示した行動指針である「ユニークネス」「スピード」「エンゲージメント」(\*1)だ。

「魅力的で特色のある学校となるためには、教育内容の独創性、つまり教師のユニークネスが求められます。また、社会の変化を敏感に受け止め、素

早く対応するスピードも必要です。そして、教師がそれらを発揮して学校づくりにまい進するためには、学校に貢献したいというエンゲージメントがあることが重要だと考え、その3つを行

動指針に掲げました」(石飛校長)

管理職は、課題提起や活動方針の提示をするのみで、具体的な方策の検討は教師に任せている。例えば、24年度の中学1年次にチーム担任制を導入する際、石飛校長はその有用性を簡潔に説明した後、具体的な運用方法の検討

は1学年団に任せた。そこで、校内研修のテーマの1つとしてチーム担任制を取り上げ、全教師で状況を共有。問題が生じた場合は解決方法を同研修で議論して1学年団の実践を支えた。

「管理職のトップダウンではなく、現場に取り組みを一任することで、教師同士が率直に考え方述べ合って具体的なことを決める場が必然となるようになりました。それが教師間の学び合いを活性化させています」(石飛校長)

日々の活動においても教師間で学ぶ機会があると、歌田裕也教頭は語る。

「朝礼や学期初めの校長の講話、保護者会での進路指導部長の話、探究学習での教師の指導ぶりなどの中にも、教師の資質・能力の向上につながる学びがあります。教師はアンテナを張り、学びの機会を自らつかむことが大切です。管理職としては、『A先生の授業を見に行つてみたらい?』などと助言し、教師がアンテナの感度を高められるようになっています」



### 教師の学びの場・学び合う場

#### 中・高6年間のデザインをテーマに、考えを出し合つ

24年度は、授業研究や模擬試験の分析など、教科指導に関する校内研修の



写真 2024年6月、「生徒にとっての効果的な夏季休業期間の使い方」をテーマに、生徒が夏季休業を有意義に過ごすために、教師はどう声をかけるか、どんな仕かけを施せばよいかを語り合った。

ほかに、「聖ヶ丘の6年をデザインする」をメインテーマに、探究学習を通じて生徒に身につけさせたい資質・能力や、5～10年後の学校経営など、多様なテーマで議論する校内研修を月1回のペースで実施した(写真)。P.12図1)。その校内研修を主導した進路指導部長の金高謹先生は、実施の背景を次のように語る。

「22・23年度の校内研修は、探究学習や新教育課程の運用について共有することが中心で、教師間の対話が一時停滞してしまいました。学習指導要領の実施という日の前の課題の対応に精いっぱいで、取り組みが進む方向はこれでよいのか、ほかの先生はどう考え

\*1 誓約、約束、契約などを意味する言葉で、ビジネスでは、所属している組織・集団への貢献意欲を意味する言葉として使われている。

ているのかなどと思つても、聞く余裕がありませんでした。そこで24年度は改めて教師間で考え方を述べ合い、本校が進むべき方向の目線合わせをすべきだと考えました」

例えば、8月の校内研修は、ホームルームでの生徒への声かけをテーマに、5人1組で次のようなグループワークを実施した。まず、メンバーが1人ずつ教師役となり、「定期考查前」「夏季休業前」「模擬試験の帳票の返却時」「SSR（放課後学習支援サービス）への参加の呼びかけ」「課題未提出者のフォロー」の中から1つの場面を選び、生徒の学習意欲を高める声かけのロールプレーを行った。そして、どのような声かけがよかつたか、よりよくするためにはどうしたらよいか、意見を出し合った。最後に、グループの代表者が気づきや参考になつた声かけなどを全体に向けて発表した。

「課題未提出者に『提出しなければ赤点になるよ』といった否定的な言葉をかけても、生徒の学習意欲は高まるどころか低下してしまいます。どのような言葉であれば生徒が課題に前向きに取り組めるかといった視点で意見を出し合つたところ、『A先生は生徒の目線に立つてこんなに熱い言葉をかけるのか』『伝える内容は同じでも、こんな切

図1 2024年度の校内研修のテーマと概要（抜粋）

月	テーマ	議題	教師の意見のまとめ
5月	聖ヶ丘の6年を考える	<ul style="list-style-type: none"> <li>中学校：生徒が宿題に依存しない自主学習の確立に向けたアイデア出し。</li> <li>高校：GTZ（*2）上位者の割合をどう高めるか。学校推薦型選抜の指定校制を容易に受けさせないためにどうすべきか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6年間の一貫性のある指標を設け、教師間で共有する。</li> <li>生徒に嫌なことへの向き合い方を身につけさせる場が必要。</li> <li>教師の負担を考慮し、学校行事の見直しが必要。</li> <li>大学合格実績にはこだわるべき。生徒の学習意欲を引き出す役割として、教師の声かけが重要になる。</li> <li>生徒がより高みを目指せるよう、低学年の段階からGTZの意識を持たせたい。</li> </ul>
6月	生徒にとっての効果的な夏季休業期間の使い方	<ul style="list-style-type: none"> <li>夏季休業期間の効果的な使い方は？あらゆる面で、生徒が長期休業をどのように使うといいか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎日の学習習慣の定着は必要。各教科・科目が提出課題の量の把握が重要。</li> <li>生徒が学習意欲を高める仕かけがなければ、課題を出しても意味がない。</li> <li>提出日をこまめに設けたり、テストを実施したりと、丁寧に支援すべき。</li> <li>生徒は学習に部活動にと忙し過ぎ。ゆっくり休むことも大切ではないか。</li> <li>読書をし、様々なことを考えてほしい。特に中学生は進路について考えさせたい。</li> </ul>
7月	チーム担任制	<ul style="list-style-type: none"> <li>チーム担任制の目的、意義、メリットについて。</li> <li>生徒や学校行事への担任のかかわりについて。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チーム内での情報共有意識の向上。不安感の軽減につながる。</li> <li>学校行事や担任制など、固定観念にとらわれないシステムの構築。</li> <li>複数の教師が生徒を見取ることで、取りこぼすことなく支援することができる。</li> <li>チームを指揮する学年主任の責任は増えるが、取り入れるべき。</li> </ul>

※学校資料を基に編集部で作成。

## Column 教師の努力をたたえる表彰制度「聖賞」

同校は教師の資質・能力の向上や自己研鑽を促すことを目的とした表彰制度「聖賞」を設けている。それは、校長と教頭、校長が指名した評価者が、学校運営や学習指導、校務分掌、保護者対応など、多様な分野で貢献した教師7人を選出し、報奨金を支給する制度だ。これまで、校務支援システムを調整して業務の効率化に貢献した教師などが表彰された。石飛校長は同制度について次のように語る。

「管理職以外の評価者を設けたのは、管理職の目が届かないところで学校に貢献している教師も漏れなく評価するためです。地道に努力している教師の姿を周囲は見ていますから、表彰される教師に対して皆、納得感があるようです。教師の努力を丁寧に見取ることで、どのような場でも教師が個性や強みを発揮して、全力で自分の仕事に打ち込める環境をこれからもつくっていきたいと思っています」

性が見えてきました。25年度の校内研修では、それらの課題の対応策を具体化させていく予定です」（出岡先生）

「生徒のために」という思い

建設的な議論の土台は、  
「生徒のために」という思い

17年度から始めた教科主任会や校内

\*2 ベネッセのアセスメントにおける共通の学力評価指標、「学習到達ゾーン」のこと。「S1」～「D3」の15段階で評価される。

研修を通じて、対話の有用性が教師間に浸透していったため、以降の校内研修も、教科主任会の場の基本とした「言いたいことはすべて『言う』」を踏襲しつつ、「明るく楽しく前向きに」をモットーに対話を重ねている。校内研修への参加は任意だが、毎回ほぼ全教師が参加している。大塚聖子教頭はこう語る。

「中高一貫校としては小規模な本校では、教師一人ひとりが様々な役割を担い、皆で学校をつくつていこうという意識があります。そのため、担当業務以外の課題についても自分事として議論できるのだと思います」

研修が終わった後も参加者は、「あの発言はどのような意図でしたのか」などと尋ねて、議論をさらに掘り下げようとする光景は珍しくない。

「誰もが率直に考えを述べるため、熱の入った議論になることもあります。ただ、『生徒のために』という思いはどうい合いでなく、建設的な議論ができるています。本音を出せているからか、同僚への愚痴や不満が聞かれるることはほとんどなくなりました」（出岡先生）

そうした校内の雰囲気を受けて、変容していく教師もいる。進路指導部副部長の小池雄一先生もその1人だ。

「以前は自分が身を引けば、その場

が丸く収まると考え、自分の考えを出し切らずに研修を終えることもあります。しかし、それでは議論が停滞したり、表面的な議論にとどまってしまつたりすることに気づき、自分の考えを最後まで述べるようになります。本校には安心して言いたいことを言える雰囲気があるので、意見がぶつかり合っても否定的な思いを持たず、むしろ相手の考えをより深く理解することができます。課題に対する共通認識が持てるようになると感じています。そうした議論が、結果的に取り組みの質を高めていくのだと思います」（小池先生）

**変化を前向きに受け入れ、チャレンジする姿勢が定着**

教師の変化と今後の課題

以上のような対話型の校内研修により、教師間で学び合い、教師の資質・能力の向上に努める文化が定着してきた。新しい教育手法を学ぼうと、校外の研修に参加するなど、自己研鑽に努力する教師も増えている。そうした教師に共通して見られるのは、変化を恐れない姿勢だ。例えば、探究学習に後ろ向きだったベテラン教師が、校内研修や探究学習の指導を重ねる中で探究学習の意義を理解し、校内研修で探究学

習の重要性を熱く語るようになつた。「以前は過去の成功体験にとらわれて、『取り組みを変える必要はない』など、新しい取り組みをかたくなんに受け入れない教師がいました。しかし、校内研修で教師一人ひとりがアイデアを出し合つたり、一緒に勉強したりするうちに、『とりあえずやってみよう』といった意識に変化していきました。学びを重ねていけば、人は変わることができ

した。しかし、それでは議論が停滞したり、表面的な議論にとどまつてしまつたりすることに気づき、自分の考えを最後まで述べるようになります。本校には安心して言いたいことを言える雰囲気があるので、意見がぶつかり合っても否定的な思いを持たず、むしろ相手の考えをより深く理解することができます。課題に対する共通認識が持てるようになると感じています。そうした議論が、結果的に取り組みの質を高めていくのだと思います」（小池先生）

## 図2 校内研修「聖ヶ丘の5年後、10年後を考える」

- ①10の業務について、本来取り組みたい優先順位と現実に優先させている順位を、グループごとに書き出す。
- ②順位を集計したデータから読み取ることを共有する。
- 現実の優先順位は4年前とほぼ変わらず、理想には違い。改善すべきと分かっているながら4年間変わっていない現状を振り返る必要がある。
  - 理想と現実との差が最も大きく、負担になっている「資料準備」の効率化が急務。ペーパーレス化や、校務文書のフォーマット化などが必要。
  - 「放課後対応」「外部スキルアップ」の時間の確保。

分掌	理想		現実		4年前現実	
	A	B	C	D	E	
放課後対応	3	7	6	2	3	4 5 3
外部スキルアップ	6	9	9	6	8	7 9 8
資料準備	10	5	7	10	6	8 1 10 7 10
提出物チェック	5	3	3	6	4	5 6 5 8 5
行事	8	8	8	6	9	7 7 8 3 7
授業・準備	1	1	1	1	1	1 3 1 1 2
H R 担任	2	2	2	2	2	2 3 3 1 2 1
部活	6	6	5	9	4	9 8 3 4 4
探究	9	10	10	5	10	10 10 9 10 9

- ③目指す方向性や改善策を出し合う（以下は主な意見）。
- 教師個々の資質・能力の向上は、すべての教育活動・業務につながるため、重要。
  - 生徒ファーストで動くためにも、方針を共有する場をもっと持ちたい。
  - 教師が健康的に働くためにも、業務のスリム化は必須。
  - 「私たちは〇〇な生徒を育てている」と、教師全員が胸を張って言える状況をつくりたい。
  - コミュニケーションアプリを導入し、業務連絡の効率化を図る。教師以外でも可能な業務は、外部委託を検討すべきではないか。

※学校資料を基に編集部で作成。

習の重要性を熱く語るようになつた。「以前は過去の成功体験にとらわれて、『取り組みを変える必要はない』など、新しい取り組みをかたくなんに受け入れない教師がいました。しかし、校内研修で教師一人ひとりがアイデアを出し合つたり、一緒に勉強したりするうちに、『とりあえずやってみよう』といつた意識に変化していきました。学びを重ねていけば、人は変わることができ

【24年度の校内研修は進路指導部が議題を決めていましたが、25年度は、教師が持つている課題を基に議題を決められればと考えています。自走し、学び合う教師集団になつていけるように、校内研修の一層の充実を図つてみたいと思っています】（金高先生）

25年度の校内研修は前述の通り、24年度に浮き彫りになつた課題を踏ま