

# 教師同士が互いの言葉に耳を傾け、 異なる価値観、経験に気づくことで、 学校の中でつながっていく

主体的に学び合い、補い合い、高め合う教師集団となるために、教師一人ひとりにどのようなことが求められるのだろうか。また、管理職が果たすべき役割とはどのようなことだろうか。「多摩研」を始めた、教師が主体的に参加する対話型の校内研修を積み重ねる中で、学校全体で「自己調整学習」を導入するなど、学校改革を進める東京都立多摩高校の上村礼子校長と、探究学習における生徒や教師の伴走支援などに取り組む株式会社 roku you の下向依梨代表取締役、そして VIEWnext 編集部統括責任者の柏木崇が語り合った。

## 誰かの弱みは違う誰かの強み で補う、そんな教師集団に

**柏木** 中央教育審議会の『令和の日本型学校教育』を担う教師の在り方特別部会<sup>①</sup>では、教師に共通的に求められる資質・能力を5つの柱で再整理しています（P.5図1）。管理職は教師一人ひとりの能力や適性などを把握し、教師集団の総合力を最大化させられるように学校組織マネジメントを行い、研修推進体制を整備すること、そして教師集団としての対応や教師間の連携・協働・相互補完により、総合的に学校組織としての機能を発揮

することが求められます。教師が連携し、補い合いながら、学校総体として資質・能力を身につけるという考え方を、上村校長はどのように受け止めていますか。

**上村** 本校の教師は20代、30代が6割を占めています。ベテランと若手では経験が異なるため、教師に共通的に求められる資質・能力についても、すべての教師に同じ水準を求めることは現実的ではありません。教師一人ひとりが自分の強みを生かし、足りない部分があれば補い合う、そうした教師集団を形成することが必要だと考えます。

**柏木** 下向さんは、生徒の探究学習に

伴走する教師への支援などで高校現場にかかわられています。探究学習が生徒主体の学びとなるためには、ファシリテーション力や外部連携を推進する力などが教師に求められます。下向さんは、教師に必要な資質・能力について、どのような考えをお持ちですか。

**下向** 探究学習では、教師は生徒に教えることよりも、生徒とともに学びを楽しむことが求められると思います。とは言え、教師一人ひとりの得意・不得意は異なりますから、探究学習における生徒へのかかわり方も教師によって異なります。人間としての凸凹は、教師にもあって当然です。そして、探

中央

東京都立多摩高校 校長

かみむら

上村礼子

左

株式会社 roku you 代表取締役

一般社団法人 日本 SEL

推進協会 代表理事

しもむかい えり

下向依梨

右

VIEWnext 編集部

統括責任者

柏木 崇

※プロフィールは、  
2025年3月時点のものです。



上村礼子

◎東京都立多摩高校校長、公立中高一貫校での副校長の経験を経て、2023年度に多摩高校に校長として赴任。動画を活用した「自己調整学習」の推進（\*）や、進路学習における探究学習の導入など、「授業が分かる、学びたくなる」をスローガンに、学校改革を進めている。2024年より日本理化学協会会長。教諭時代の担当教科・科目は理科・化学。



下向依梨

◎株式会社okun代表取締役、一般社団法人日本SEL推進協会代表理事。ベンシルベニア大学教育大学院で発達心理学において修士号を取得。帰国後、一学校とは異なる教育を提供するオルタナティブスクールに勤務。算数・英語を中心とする教科を教えるながら、探究学習のカリキュラムづくりなどに携わる。2019年に株式会社okun youを設立。SEL（Social and Emotional Learning）を基軸に、全国延べ100校以上の学校改革や「総合的な探究の時間」の力キュラム開発などにかかわる。著書に『世界標準のSEL教育のすすめ「切りひらく力」を育む親子習慣…学力だけで幸せになれるのか？』（小学館）。

究学習や教科横断的な学びになるほど、凸凹のある個人が集団として補い合うことが求められると思います。

**柏木** 岐阜県立飛騨高山高校（P.14）

17）では、設定した教育目標の実現に向けて、自校の教師に必要な7つの資質・能力を明確化しました。そして、校長が全教師と面談を実施し、達成してほしい目標と取り組むべき課題を共有することで、一人ひとりの教師に意識と行動の変容を促していました。自校の生徒に育むことを目指す資質・能力を明確化するだけでなく、教育目標の実現のために自校の教師に求められる資質・能力を明確化しているのは、先進的な取り組みではないでしょうか。

**上村** 生徒の資質・能力の育成につながる取り組みですね。自校の生徒に育むことを目指す資質・能力を、私たちは生徒の姿や希望進路、社会の現状を踏まえて明確化しました。自校の教師に求められる資質・能力についても、一人ひとりの教師がどのような資質・能力を持っているのかを校長が把握しないまま設定しても、それは絵に描いた餅に終わってしまいかねません。

**下向** 自校の教師に求められる資質・能力は、全教師に同水準を求めるのではなく、教師一人ひとりの強みや情熱を傾けられることを踏まえて、どのよ

うな資質・能力をどの程度求めるのかを、校長は面談などでの対話を通じて、一人ひとりと目線合わせをすることが大切だと思います。今の自分を受け入れてもらえてこそ人は、「このままでよいのかな」「もっと挑戦したい」と思えるようになるからです。

## すべての教師に求められる「聴く」力

**柏木** 校長には、教師一人ひとりの資質・能力を把握することともに、それぞれの教師が自分や同僚がどんな強みを持っているのか、互いに気づき合えるような場をつくることも求められます。ただ、「皆さん、自分の得意・不得意を語り合えよう」と校長が勧めても、教師たちは自分のことを語るのにはなかなか難しいものですよね。

**下向** 一緒に仕事をしている同僚と語り合うと、「自分はこう見られたい」「弱みを知られたくない」といった思いを抱き、自分の内面を開示するのを躊躇（ためら）してしまふものです。だから、まずは、「なぜ教師になったのか」「最近、どんな生徒の姿に喜びを感じたか」「自分がどんなチャレンジをして成功・失敗したか」といったテーマから語り合うのがよいと思います。教師だから得ら

れた経験を語ることで、同僚の思いを穏やかな気持ちで聞き入れることができるはずです。

**柏木** 自分の得意・不得意から語り合うのではなく、教師としての日々の思いや経験を語ることから始めるのがよいですね。

**下向** 私が実践するSEL（P.8図2）では、他者の話を「聴く」ことを通じて、他者の中で今、何が起きているのかに気づくこと、そして自分自身が今、どんなことを感じているのかに気づくことを大切にしています。教師も、ほかの教師の思いや経験を「聴く」ことで、自分とは異なる価値観や自分にはない経験を知り、同僚の強みに気づくことができます。校長を含むすべての教師が「聴く」力を持つことが重要だと私は思います。

**上村** 同僚の言葉に耳を傾け、自分とは異なる価値観や自分にはない経験に気づく中で、教師は「学校はこのままでよいのだろうか」「もっとよい学校になれるのではないか」と思うようになります。例えば、全国の高校には、不登校の生徒、日本語を母語としない生徒、発達に特性がある生徒がいて、それぞれがそれぞれの課題を抱えています。そういった生徒と向き合った教師は、「自分や学校はこのままで

\* 東京都立多摩高校の「自己調整学習」に関する取り組みは、『VIEW next』高校版2024年10月号に掲載しています。右の二次元コードからアクセスしてください。







よいのか」「何かできることはないか」といった思いをそれぞれ抱くものですが、重要なのは、教師が持つその思いに、互いに耳を傾け合う機会があるかどうかです。互いの思いを知る機会がなければ、「自分も学校も、今のままで十分」と思ってしまうでしょう。

**下向** 他者の思いを「聴く」中で、他者の持つている自分との違いを「その人の強み」として受け止めることができれば、自然に教師間で連携するようになり、総体としての教師集団の力を

高める一歩になると思います。

**上村** 本校では、若手や有志の教師が授業研究を行う「多摩研」を月に1回実施しています。先生方の負担にならないように、実施時間は30分と短いのですが、授業中の生徒の様子や育てたい生徒像、日々の喜びや悩みを話し合うことで、一人ひとりの教師が互いの価値観や経験を知る場になっていきます。対話を取り入れた研修では、会の終わりに、参加者から「もう終わりなの?」「このテーマでもう一度話し合おうよ」といった声がよく上がります。

**下向** 「なぜ教師になったのか」「生徒のどのような姿に喜びを感じるか」といったテーマに対して、「忙しい中で、わざわざ集まって話すことなのか」などと否定的に捉える人もいるでしょう。しかし、互いの人生や生徒観が透けて見えるテーマだからこそ、相互理解が進むのです。管理職の先生方には、そうしたテーマでの対話の場をつくる際には、短期間でその対話の成果を求めないようにしてほしいですし、管理職こそ、率先して生徒や教師とのかかわりの中で感じた喜びや悩みを、自分の言葉で語ってほしいです。そうすると、管理職と教師、教師同士がつながっていき、学校の中での困り事も相談しやすい雰囲気生まれ、「あの先生

なら協力してもらえそう」などと、教師間の連携や相互補完が進み、教師の主体性が向上していくはずですよ。

**柏木** 東京都・私立かえつ有明中・高校（P.6～9）では、自分の考えや思いを聞いてもらえる場をつくることで、他者の言葉に耳を傾け、互いの実践を支え合う教師集団を形成することができています。安心・安全な場を校内につくり続けることが重要ですね。

### 主体性を発揮する経験は教師にも必要

**下向** 教師が自分の思いを語りやすいのは、やはり生徒に関することです。「この生徒とうまく向き合えなくて苦しい」「あの生徒が成長してうれしい」といった、「嘆きと祝い」を共有する場が学校の中にあるとよいと思います。お茶やお菓子が置かれていて、教師が一息つきながら、他者や自分と向き合えるような空間をつくることも一案です。また、語り合う時は、「相手の話を最後まで聴く」「聴いている時は、よい・悪いなどと評価せず、ありのままを受け止める（ノンジャッジメンタル）」「話を聴いて理解したことや自分の考えを伝える時は、『私は〜だと思つ』のように、『私』を主語

にしたイメージで伝える」といった対話のルールを事前に共有しておく、心理的安全性を高めることができます。

**柏木** 上村先生は現場の教師と向き合う時に、どのようなことを心がけていますか。

**上村** まず、人の行動には、すべてその人なりの理由があるということを忘れないことです。私にとっては想定外の言動でも、本人の思いを聴く中で、その理由が分かることが少なくありません。そして、私が答えを言うことはできるだけせず、先生方一人ひとりに考えてもらうようにすることも心がけています。本校では、プロジェクトチームが課題を検討し、課題に対する施策を管理職に提示するようにしています。私が施策を提示し、その実行を指示するだけでは、先生方は納得して行動することは難しいと思うからです。

**下向** 上村校長のそうした配慮が、一人ひとりの主体性を引き出すのだと思います。部下は上司に指示を出してもらう方が楽ですし、自分で問いを立て、答えを出すことは苦しいものです。しかし、その経験は教師にも必要で、実際、学校改革の取り組みに主体的に参画した教師の経験が、生徒の探究学習に伴走する教師のあり方にもよい変化

## 東京都立多摩高校が対話型の校内研修を実施

上村校長は今回の座談会での気づきを踏まえて、25年3月に、「24年度の振り返りと、25年度の具体的な方策について」25年度学校経営計画について対話する」をテーマとした対話型の校内研修を実施した。25年度の学校経営計画の立案に際して、育てたい生徒像とその実現のための具体的な方策や目標値に、現場の教師の意見を盛り込みたいと考え、同テーマを設定した。

教師間の対話が活発なものになるよう、研修の進め方を工夫した。まずは研修の冒頭で、今回の研修の目的とテーマを明確に示すとともに、上村校長が下向氏との対話から重要だと感じた「主体性は気づくことから生まれる」ことについて説明。「皆さんの対話から気づきがたくさん生まれ、気づいたことを生かして様々なアイデアが出ることを期待します」と伝えた。そして「話している人に意識を集中して最後まで

で聴く。話を途中で遮らない」「ノンジャッジメンタルの意識を持って話を聴く」「理解したことや考えは、メッセージで伝える」と説明した。



写真 参加者の教職歴や役職は様々で、図書館司書も参加。日頃見ている生徒の様子から気づいたことを語り合った。

ウェブサイトVIEWnext ONLINEでは、研修の進め方の工夫や参加者の気づきなど、本研修の詳細を紹介しています。右記の2次元コードからアクセスしてください。



参加した20人の教師は、教務情報部、生徒支援部、進路探究部、総務広報部の分掌ごとに分かれ、各主任がファシリテーターとなって対話を進めた。24年度の振り返りは、24年度教育活動での生徒の変容を基に行い、25年度に行いたい取り組みについては、育てたい生徒の姿を基に意見を出し合った。

研修後、参加者からは、「他の先生の話も聴き、自分も同じことを感じていたことに気づけた」「対話を通じて、自分がやりたい授業の輪郭がはっきりしてきた」といった声が上がった。

をもたらしただけは少なくありません。

**柏木** 生徒の学びの姿と教師の学びの姿は相似形であると言われます。東京都・私立多摩大学附属聖ヶ丘中学校（P.10～13）では、夏季休業中に、「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を、全教師が1講座ずつ担当し、挑戦する楽しさを教師自身が味わうことなどを通じて、教師間で学び合う文化が醸成されています。あれ、教師がチームになって主体的に学び合う経験は、教師間の連携と相互補完により影響を与えそうです。

### まずは管理職が

### 一人ひとりの思いを「聴く」

**上村** 2025年3月に、24年度の教育活動の振り返りと25年度の具体的な方策について語り合う校内研修を実施します。下向さんの助言を踏まえて、本校が掲げるスローガン「授業が分かる、学びたくなる」をどのように実現していけばよいか、生徒の姿を思い描きながら、教師同士で語り合いたいと思います（上囲み）。同時に一人ひとりが、本校の教師として自分にはどのような資質・能力が必要なのかを考えるきっかけになればと考えています。

**下向** 生徒の様子を語る自分を他者が受け入れてくれることで、教師は安心感を持つことができるようになります。そうする中で、中堅や若手の教師から意識や行動が変わっていくことが期待されますね。

**上村** 凸凹のある私たち教師が、互いに補い合いながら集団として前進することができるよう、管理職である私が、平素から率先して教師一人ひとりのよさを見取っていきたいと思っています。

**柏木** 互いに補い合い、総体として高い資質・能力を発揮する関係性を日常の中で構築することは、働き方改革にもつながりますね。

**下向** 日本の教師は高度な知識・技能を持っているのに、学校の環境が原因で、力を十分に発揮できていないケースがあると思います。それは社会的に大きな損失です。管理職の先生方が教師一人ひとりの言葉を、よい・悪いといった評価をする前に、最後まで「聴く」。それだけで学校は変わっていくと、私は信じています。

**柏木** 互いの「嘆きと祝い」を共有する場をつくり、最後まで「聴く」。各校の先生方にぜひ実践していただきたいですし、私も自分の職場で取り組みたいと思いました。本日はありがとうございました。