

# 目指す子どもの姿に向かうための学校組織マネジメント － 予防的生徒指導の実践を通して －

折井 智恵  
教育実践高度化専攻 学校運営コース

## 1 テーマ設定の理由

令和4年12月に生徒指導提要が12年ぶりに改訂され、子どもたちの不登校、いじめ、自殺者数の増加など深刻な課題が指摘されている。特に「積極的な生徒指導の充実」が重要なポイントとされており、問題行動を未然に防ぐための成長を促す指導が求められている。また、中教審答申では教育相談体制の整備や組織的な対応の推進を提言していることからも、今後の生徒指導には教職員の力量向上と組織的対応が求められていると言える。

本校は、児童数336名と教員数23名の中規模校で、児童間のトラブルや不登校が多い傾向がある。生徒指導は教職員の個々の力量に頼る部分が多く、新たに多様な背景を持つ児童が増加する中、対応が難しくなっている。新井（2023）が、全校体制で児童の成長を支える生徒指導へのシフトを提唱しているように、予防的な生徒指導を組織的に実施することで好ましい人間関係の形成が可能であり、本校の課題解決につながると考え、本テーマを設定した。

## 2 研究の視点

本研究を進める上で次のことを明らかにする。

- (1) 予防的な生徒指導を組織的に行うことで、好ましい人間関係が築かれ、目指す子どもの姿に近づくのではないか。
- (2) 予防的な生徒指導において、教職員一人一人の強み（得意分野）を生かした実践を共有することで、教職員の貢献感が高まり、組織が活性化されるのではないか。

## 3 研究の内容

- (1) 学校運営開発実習I（令和5年度実施）による現状の把握

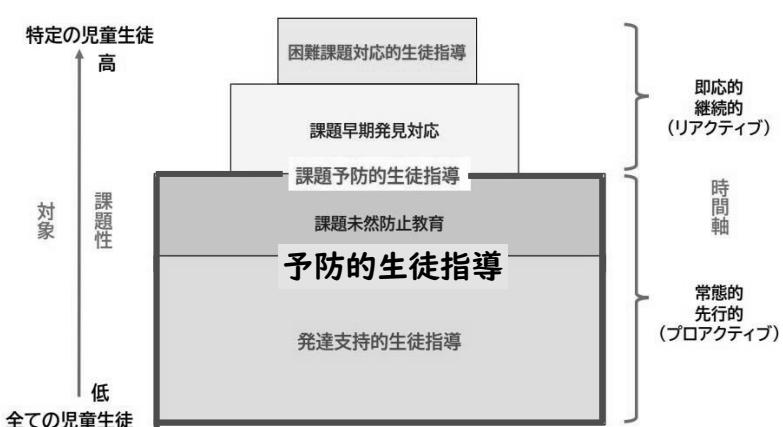
管理職への聞き取り調査では、校長は児童について、寛容な心をもつ一方で自己肯定感の低さを課題に挙げ、コロナ禍や行事の縮小が成功体験の機会を減少させていると指摘していた。教頭は、児童の素直さを評価する一方で、トラブルの増加や相手の気持ちを考えない傾向を懸念し、児童同士の関わりが減少していることを指摘していた。また、教職員同士の関係は良好だが、以前のような親密さを築くことが難しくなっていると感じていた。働き方改革が進む中で、教職員間のコミュニケーションを確保するのが難しくなっていることも話題に上った。

教職員への聞き取りやアンケート調査では、生徒指導が常態化していたり特定の教職員に頼りすぎていたりする傾向があった。問題行動が起きた後の対応では、組織的な対応ができる一方で、聞き取り調査では、予防的な生徒指導は組織的に行われていないと感じている教職員が多かった。また、お互いの教職員の強み（得意分野）を知っているながらも、限られた教職員にしか認知されていなかったり、若手と中堅、ベテラン教職員が指導技術や技能を伝え合う機会が少ないと感じていたりする教職員が多かった。そこで、職場の雰囲気の良さと既存の組織を生かして意図的にコミュニケーションを図る機会をつくり、組織を活性化させたいと考えた。

## (2) 基本的な考え方

### ① 予防的生徒指導について

生徒指導摘要（2023）の生徒指導の重層的支援構造（図1「太枠で囲んだ予防的生徒指導」は筆者による加筆）によると、発達支持的生徒指導は全ての児童生徒を対象にしたもので、教育課程内外の全ての活動において学校教育目標の実現を目指す基盤となる。また、



【図1 生徒指導の重層的支援構造】

課題未然防止教育は、生徒指導の諸課題を未然に防ぐ意図的かつ組織的なプログラムである。そこで本研究では、全ての児童生徒を対象としたものを「予防的生徒指導」として定義し、学習指導と関連づけながら、全教職員で取り組むことを前提とした。

### ② 組織について

チェスター・バーナード（1968）は、組織の成立には「コミュニケーション」、「貢献意欲」、「共通目的」という3つの条件が必要だと述べている。この観点から予防的生徒指導を考えると、教職員間の意思疎通を基に目指す子どもの姿を共有し、その実現に向けて手段を検討する中で、互いの強みを活かして一体感を持って取り組むことと捉えることができる。

### ③ 目指す子どもの姿に迫るために

佐古（2019）は、組織のビジョンがまとまりやつながりを生む重要な要素であると述べている。学校には教育目標があるが、その解釈は異なるため、教職員が「育てたい子どもの姿」を十分に話し合い、明確にし、共有することが重要であると考えた。

## （3）研究の構想

### ① 予防的生徒指導を機能させるために

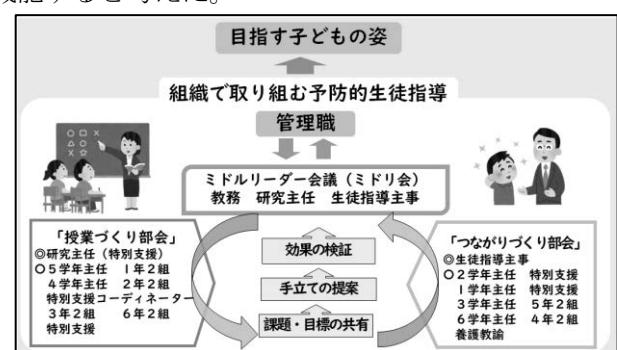
本校の予防的生徒指導では、「好ましい人間関係づくり」を重視し、校内での関わりを中心に考えた（図2）。教職員同士の関わりを深めるマネジメントを行うことで、児童同士や児童と教職員の関わりも深まり、予防的生徒指導が効果的に機能すると考えた。

### ② 組織で取り組む予防的生徒指導

本校では、全教職員で意見を交わす場が不足していたため、組織の活性化を目指し「授業づくり部会」と「つながりづくり部会」を設けることにした（図3）。これにより、学習指導と生徒指導の統合的なアプローチを行う。さらに、ミドルリーダー会議を中心に教職員同士のコミュニケーションを強化し、お互い



【図2 予防的生徒指導における「関わり」のイメージ】



【図3 組織で取り組む予防的生徒指導のイメージ】

の強みを共有し、実践することで貢献感が向上し、組織が活性化されるような取組を行っていくこととした。

#### 4 研究の実際

##### (1) 目指す子どもの姿の共有（共通目的）

###### ① 学校の実態の把握

前年度の3月にSWOT分析を行い、内部環境（児童、教職員、校内環境）と外部環境（保護者、地域、校外環境）の強みと弱みを把握した。意見交換する際には、参加者が安心して発言できるような雰囲気作りを心がけ、KJ法で強みと弱みを整理し、全体で共有した。

###### ② 目指す子どもの姿の設定

育てたい子どもの姿を全教職員で共有するために、目指す子どもの姿を設定することにした。本校の組織目標、研究主題、SWOT分析の結果を活用し、部会や管理職にも相談し、話し合いを重ねた結果、合言葉「みんなで」ができた。これは、「みんなでやるっていいね」という意味である。

##### (2) 教職員間のコミュニケーション・貢献意欲を高める取組

###### ① 教職員によるエンカウンターの実施

4月5日に開催された新採・転入職員の歓迎会では、全教職員が早く打ち解けることができるようエンカウンター（バースデーライン）を実施した。学級経営にエンカウンターを取り入れている教職員の協力を得て進行され、新しい教職員と出会ってからわずか5日目であったが、職員室は温かな雰囲気に包まれた。

###### ② アミーチカフェの開催

本校では、職員会議や校内研修が行われない月・木曜日を利用して教職員が交流できる時間を設けている。この交流は、ミドリ会のメンバーが企画・運営を担当し、全教職員が参加する形で進められた。テーマごとに分かれたグループで会話をし、参加者の意外な一面を発見したり、インフォーマルな場で教職員の強みを知ることができたりした。1月までに計3回のアミーチカフェが実施されたことで、学年の枠を超えた交流が生まれた結果、信頼関係が築かれ、目標達成に向けた円滑な話し合いが促進される結果となった。

###### ③ アミーチタイムの実践

「アミーチタイム」は名城大学の曾山和彦教授が開発した「シンプル・プログラム」の要素を取り入れた活動である。自尊感情やソーシャルスキルを高めることを目的に週に一度10分間行っている。昨年度は全校での実施が難しかったが、今年度は週時程に組み込み、全校一斉に実施できる体制を整えた。さらに校内研修を通じて教職員全体の理解を深めるとともに、掲示物やグッズの用意、実施前の放送などを徹底することで、今では全校同時に実施できている。「アミーチタイム」の継続により、児童同士だけでなく児童と教師との関わりも深まっている。

###### ④ つながりづくり部会の取組

この部会は生徒指導部会を基盤に発足し、月1回開催している。主に「アミーチタイム」や行事に「みんなで」という合言葉をどのように取り入れるかの検討を進め、実践につなげる役割を担っている。10月には部会メンバーによる児童の様子について聞き取りを行い、成果と課題を共有した。その結果、「アミーチタイム」をより学習指導に活かすために「授業づくり部会」との連携を計画することとなった。児童アンケートでは、全項目で数値が向上しており、相互理解の進展が示

唆される結果となった。一方で、一部の児童がアミーチタイムを十分に楽しめていない実態も明らかとなり、現状に応じた柔軟な変更の必要性が共有された。その解決策として、部会メンバーからの提案による「異学年アミーチタイム」を実施した。

#### ⑤ 一人の強みをみんなの強みに変える校内研修

「一人の強みをみんなの強みに変えたい」というミドリ会のメンバーの願いから、児童同士、教師と児童間の信頼を深めるための研修を行った。各学年の実践を共有することで、さらに新しいアイデアが実現するなど、一人の強みがみんなの強みになり得る研修となった。

#### ⑥ 合言葉「みんなで」を取り入れた取組

PTA 主催の「あみいち秋祭り」や町行事の「あいさつ・声かけ運動」では、合言葉「みんなで」を取り入れ、高学年児童のリーダーとしての自覚を促す成長の機会として活用した。高学年児童の主体的な活動は低学年児童に好影響を与え、予防的生徒指導の一環として機能する可能性があると実感できる結果となった。

### 5 研究の成果と課題

#### ① 研究の視点（1）について

予防的生徒指導を組織的に行うことで、子どもたちに変化が見え始めた。目指す子どもの姿に向かうためには、まずは教職員の好ましい人間関係が築かれることが重要である。それが基盤にあるからこそ、建設的な話し合いができたり、教職員の強みを生かした取組が共有されたりし、それが子どもたちに反映されるためと考えられる。一方で、生徒指導と学習指導は両輪で行うものであるが、予防的生徒指導を授業で生かすことを全体に浸透させるまでには至らなかった。しかし、授業づくり部会の第5学年主任は、アミーチタイムの実践を「アミーチトーク」と名付け、授業の中で試みている。次年度は、このような強みを共有し、組織的な取組として行えるようにしていきたい。

#### ② 研究の視点（2）について

初期段階では部会リーダーからの提案が主であったが、部会メンバーからの提案もあり、組織としての基盤が整い始めてきた。一人の強みをみんなの強みにすることで、組織の活性化につながることが明らかになった。具体的には、強みを共有することで、新たなアイデアが提案されたり、補完し合ったりすることができる組織になったと感じている。そのような取組を組織で行うことは、目指す子どもの姿に近づくために効率的であると共に、貢献感を高めるものもある。強みを生かして活性化された組織を予防的生徒指導にどのようにつなげていけばより効果的なのか、今後も研究を深めていきたい。

### 6 参考・引用文献

- 中央教育審議会答申（2021）「『令和の日本型学校教育』の構築を目指して」
- 中央教育審議会答申（2015）「チームとしての学校の在り方と今後の改善方法策について」
- 文部科学省（2022）「生徒指導提要」
- チェスター・バーナード（1968）「新訳経営者の役割」（ダイヤモンド社）
- 佐古 秀一（2019）「管理職のための学校経営 R-PDCA」（明治図書）
- 新井 肇（2023）「『支える生徒指導』の始め方」（教育開発研究所）
- 曾山 和彦（2023）「超多忙でも実践できる！スリンプル（スリム&シンプル）・プログラム  
週1回10分の『○○タイム』で『かかわりの力』を育てる」（ほんの森出版）