

一人一人の学級経営が生きる、発達支持的生徒指導体制の構築

－ ミドルリーダーを生かした組織活性化 －

岩見 陽平
学校運営コース

1 テーマ設定の理由

今日、子供たちが抱える問題は多様化・複雑化しており、学校単独での解決が困難になっている。令和4年改訂の『生徒指導提要』では、問題の未然防止や児童の発達を支える「発達支持的生徒指導」への注力が強調されている。一方、本校は小規模校ゆえの業務多忙や教職員の経験年数の偏りといった課題を抱えている。また、働き方改革やコロナ禍の影響による会話機会の減少から、教員が一人で仕事を抱え込む「個業化」の進行も懸念される。そこで、本校のリソースを最大限に活用し、ミドルリーダーを中心とした組織的な生徒指導体制を構築することで、教職員の同僚性を高め、児童の自発的な成長を促す学校組織への転換を目指し、本テーマを設定した。

2 研究の視点

- (1) 教職員の共通実践を促進するために、発達支持的生徒指導の組織的な取組の在り方を明らかにする。
- (2) 児童の自発的・自立的な活動を支える学校組織の在り方を、ミドルリーダー会議の運用を通して明らかにし、未然防止や早期対応を含む生徒指導の改善にどのような効果があるかを検証する。

3 研究の内容

- (1) 学校運営開発実習Ⅰの活動内容

① 教職員への聞き取り調査から

校長は、学校目標の達成に向け、教職員が役割を果たしながら課題解決を行うことを望んでいた。特に、ミドルリーダーを中心とした組織の活性化が、問題の未然防止や早期対応において重要であると考えていた。教頭は、小規模校ゆえの「人数の少なさ」を、情報の共有や納得感の得やすさを強みとして捉えていた。一方で、ミドル層の不足や、ベテランとのギャップ、若手育成に課題を感じていた。教職員の多くは、目の前の出来事への対応に追われ、先手を打つことが困難な状況にあるとのことであった。また、放課後に教室で仕事をする教員が増え、職員の個業化が指摘されていた。ミドル層の教職員は、自身を「調整役」と捉え、教職員間のズレを埋める必要性を感じていた。

② アンケート調査の結果

研究以前（令和6年11月時点）の調査結果では、全15項目中、平均値が3.0を超えたのは3項目のみと全体的に低水準であった。グランドデザインの共有はできていたが、「互いの意見が発しやすい組織」という項目は平均2.7と低く、同僚性やコミュニケーションに課題があった。また、保護者や地域との連携（平均2.1）が最も低い数値であった。児童の情報共有については一定の満足

度があったが、「教職員の学び合い」に関しては課題があることが分かった。

③ SWOT 分析による現状把握

全教職員で行った分析では、自校のよさを再確認できた一方で、強みよりも「弱み」が比較的多く出される結果となり、学校の現状を客観的に見つめ直す機会となった。調査結果から、研究以前の本校は、教職員の協力姿勢はあるものの事後対応的であり、組織的な未然防止（発達支持）体制が不十分であり、個々の教員が孤立しがちな「個業化」の状態にあったと言える。

（2）基本的な考え

① 発達支持的生徒指導とは

令和4年改訂の『生徒指導提要』（文部科学省）において、生徒指導を組織的かつ体系的に推進するための枠組みとして、「2軸3類4層構造」に基づく重層的支援構造が提唱された。この中で発達支持的生徒指導は、児童生徒が自発的・主体的に自らを発達させていく過程を尊重し、学校や教職員がその過程をいかに支えるかという視点に立つものである。教職員には、児童生徒の個性の発見や良さの伸長、社会的資質・能力の発達を促す役割が求められる。本研究における発達支持的生徒指導とは、児童生徒の支えとなるための組織の在り方や、包括的な働きかけを指すものとする。

② 学級経営とは

小学校学習指導要領（総則）では、学習や生活の基盤として、教師と児童の信頼関係および児童相互の良好な人間関係を育むため、日頃からの学級経営の充実を図ることが求められている。これに関連し、『生徒指導提要』においても、学級経営の核心は、「生活集団」を、互いに認め合い支え合える「学習集団」へと高めていく点にあるとされている。具体的には、失敗や間違いを否定せず、その背景や解決策を協働して考えるような支持的かつ創造的な学級風土の醸成こそが、生徒指導の土台となる。すなわち、児童を支える最小単位である学級において、安心・安全な関係性を構築するための日常的な働きかけは、発達支持的生徒指導の実践として極めて重要な意義をもつといえる。

③ ミドルリーダーについて

個人の学級経営を支える「学校組織力」を向上させるため、「ミドルアップダウン・マネジメント」を採用する。トップのビジョンを浸透させつつ、ボトムのアイデアを具現化する「つなぎ役」としての機能を強化し、教職員の当事者意識を高める。

「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」では、ミドルリーダーの役割を①学校運営の企画及び調整に関する校務、②教務に関する校務の整理・調整、③校長・副校長・教頭など管理職の補佐、④教職員の指導・育成としている。また、玉置（2025）は、中堅教職員を学校のキーパーソンとして位置付け、必要な資質として「課題解決能力」と「同僚性の構築」を挙げている。これらの役割を本校のミドルリーダーの役割として共有し、課題解決の手立てとする。

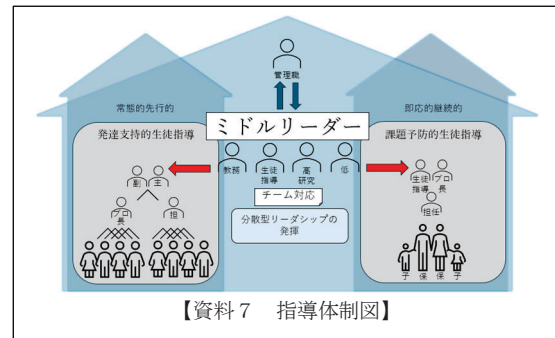
4 研究の実際

（1）推進体制の構築

①ブロック長会議の設置

従来、低・高学年ブロック長の位置付けはあったが、機能的な連携が不十分であった。そこで、教務主任・生徒指導主事・高低ブロック長の4名を核とする「ブロック長会議」を新設した。従来の事後対応的な生徒指導から脱却するため、指導体制図の共有を行った。従来第1層・第2層の段

階で組織的に関わる体制を共有した。また、レジюме活用による効率化を行い、事前に案件を整理したレジюмеを作成・回覧することで、限られた時間（職員会議1週間前の15分等）での意思決定を迅速化した。加筆したレジюмеは管理職に手渡しし、報告とした。報告では決定に至る経緯や今後の見通しや懸案事項について伝達し、指導・助言を受けた。



指導・助言は次回のブロック長会議での議題に加えるとともに、それまでの期間にブロック長同士で共有し、検討することとした。また、記録をデータで蓄積し、次年度以降の引継ぎ資料とした。

(2) 教職員への働きかけと協働の促進

ブロック長会議を通して、ミドルリーダーは、自身の担当ブロック内の学級の様子を日常的に観察・把握し、会議内で共有した。ここで得られた情報を元に、組織的なアプローチを行った。学級経営に悩みを抱える教職員や、業務が集中しがちな教職員に対し、ミドルリーダーが中心となって連携してサポートに入った。その際、単に手伝うだけでなく、教職員間の人間関係にも配慮し、「誰が、いつ、どのように声をかけるか」を戦略的に決定した。これにより、若手を含む教職員が孤立することなく、安心して相談できるサポート環境が整った。会議での決定事項や、児童の「良い姿」や「気になること」を即時的に周囲の教職員と共有することが徹底され、職員室で児童の話題や指導に関する相談などの会話が自然と増加した。これまで放課後に自分の教室で仕事をしていた教員が、職員室で仕事をするようになり、互いに声を掛け合う姿が見られるようになった。これは、「個業化」から「協働」へと教職員の意識が大きく変化したことの表れだと考えられる。

(3) 児童・組織への浸透と主体性の発揮

組織の活性化は、児童の活動にも波及した。7月に6年生に対して生徒指導と特別活動の関係性などの本研究の趣旨を説明し、教職員の児童の成長を支えることへの理解を促した。また、職員研修では「体罰防止」だけでなく「発達支持」の視点を取り入れ、教職員の意識を「管理」から「支援」へと転換した。その後教職員が発達支持的な関わりを意識することで、児童の意見を尊重し、実践する基礎ができてきた。その結果、各委員会活動において、児童が主体となって企画・運営する場面が増加した。

① 保健委員会

常時活動である健康観察板の回収や衛生用品の補充に加え、保健主事と連携して6月の保健目標に合わせた「歯磨きの実演」を児童主体で実施した。また、ブロック長会議での情報共有を経て、10月からはけが・事故防止、12月からは感染症予防に向けた校内放送を行うなど、全校児童の健康課題に対し、時期に応じた啓発活動を積極的に展開した。

② 代表委員会

前期は運動会のスローガン決定や目安箱の設置に取り組み、後期はメンバー交代とともに活動をさらに発展させた。学校の課題である「挨拶」の改善に向け、中学校と連携した挨拶運動に参加したほか、学校キャラクターの制作を企画・運営するなど、学校全体の中心となって課題解決や活性化を図る主体的な活動を推進した。

③ 図書委員会

児童と担任との対話から「機器を使った貸し出しをやりたい」という思いやコロナ禍以前の実践が共有され、司書教諭とも連携して実現可能性を模索した。その結果、児童の願いが形となり、児童自身による図書の貸し出し業務が翌月から開始された。教職員が児童の「やりたい」という意欲を汲み取り、環境を整えることで実現した。

④ 給食委員会

コロナ禍以降減少していた給食時の校内放送を再開した。市から提供されるメニュー表を活用し、その日の献立や栄養素、食材に関する豆知識などを児童が解説する活動を始めた。自分たちでよりよい学校を作ろうとする意識が波及し、給食の時間を豊かにする主体的な情報発信へとつながった。

これらは、教職員が「やらせる」のではなく、児童の「やりたい」を支える姿勢が生み出した成果である。

5 研究の成果と課題

(1) 成果

① 組織の活性化と同僚性の向上

職員アンケートにおいて「学校運営への参画意識」や「互いの意見が尊重される組織」の項目で数値の向上が見られた。ミドルリーダーが「つなぎ役」として機能し、日常的な対話が促進されたことで、教職員間の信頼関係（同僚性）が深まり、組織的な課題解決が可能になった。

② 理論の実践化

教職員の意識が「管理」から「支援（発達支持）」へと転換したことで、児童の自己有用感が高まった。その結果、委員会活動等において児童発案の企画が次々と実現するなど、自治的な風土が醸成され、生徒指導が「自己指導能力の育成」として機能するようになった。

(2) 課題

① 対話の質の深化

現在の良好な関係性を基盤に、ミドルリーダー会議を単なる業務調整の場から、互いの教育観や願いを語り合える場へと深化させる必要がある。対話の質を高めることで、困難な課題にもチームで向き合える組織文化の定着を目指す。

② 持続可能な体制づくり

特定の個人の力量に依存しない組織づくりが急務である。ミドルリーダー内での戦略的な役割分担を進めるとともに、一人一人の必要感に寄り添う体制づくり、そして若手・中堅教員を次期リーダーとして育成する視点を持ち、中長期的な組織マネジメントを継続していくことが求められる。

6 引用文献

- ・文部科学省 令和4年 令和の日本型学校教育の構築を目指して 答申
- ・文部科学省 平成27年 チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について答申
- ・文部科学省 令和4年 生徒指導提要
- ・文部科学省 平成29年 小学校学習指導要領
- ・畑中大路 2019 「ミドルリーダーの『現実』と『これから』」 教職研修第47巻第11号 pp18-20 教育開発研究所