

# 自己指導能力の育成を目指した学校運営組織の在り方

## ー ミドルリーダーを中核とした学校組織の活性化を通して ー

滑川 理  
学校運営コース

### 1 テーマ設定の理由

先端技術が高度化してあらゆる産業や社会生活に取り入れられる Society5.0 時代を迎え、社会の変化が加速度を増し、複雑で予測困難な社会となっている。この状況を踏まえ、『令和の日本型学校教育』の構築を目指して」において、「一人一人の児童生徒が、自分のよさや可能性を認識するとともに、持続可能な社会の創り手となることができるよう、その資質・能力を育成することが求められている」と示された。また、生徒指導提要では、「生徒指導は、児童生徒一人一人の個性の発見とよさや可能性の伸長と社会的資質・能力の発達を支えると同時に、自己の幸福追求と社会に受け入れられる自己実現を支えることを目的とする」と示された。したがって、その目的を達成するためには、児童生徒一人一人が自己指導能力を育成することが肝要であると捉えた。

現任校では、学校教育目標の具現化に向け、教職員一人一人が学校組織目標「夢をもち、夢をかたることのできる生徒の育成」の達成を目指し、生徒の夢や希望の実現を図る教育活動を実践している。教育活動の軸となる授業において資質・能力を身に付けさせるために、学校全体で教職員が同じベクトルで教育活動を実践していくことが大切であると考えます。

以上のことから、自己指導能力を育成するには、生徒の個性の把握とよさや可能性の伸長、社会的資質・能力の発達を支える働きかけを行うことが重要となる。また、生徒指導の実践上の4つの視点を生かした積極的な生徒指導をすべての教育活動で実践しながら、これまで以上に学習指導と生徒指導の一体化を図り、ミドルリーダーが核となる組織を構築し学校全体を活性化することで、本校の課題解決につながると考え、本研究テーマを設定した。

### 2 研究の視点

- (1) 生徒の自己実現を図るために、自己指導能力を育成し、目標や手立ての共有・実践を行うための「ミドルリーダー会議」を設定することで、チーム学校による生徒指導体制の在り方を明らかにする。
- (2) チーム学校による積極的な生徒指導を実践しながら、生徒・教師の良さや可能性を生かした生徒指導の在り方を追究する。

### 3 研究の内容

- (1) 基本的な考え方

#### ① 自己指導能力とは

生徒指導提要において、自己指導能力は「児童生徒が、深い自己理解に基づき、『何をしたいのか』、『何をすべきか』、主体的に問題や課題を発見し、自己の目標を選択・設定して、この目標の達成のため、自発的、自律的、かつ、他者の主体性を尊重しながら、自らの行動を決断し、実行する力」と定義している。加えて、生徒指導の目的を達成するためには、児童生徒一人一人が自己指

導能力を身に付けることが重要であると示されている。したがって、本研究では、自己指導能力を「児童生徒が目標に向かって取り組んでいる過程で、その時の課題等の状況を判断して適切な行動につなげたり、状況に応じた行動を制御したりする力」と定義する。

## ② チーム学校における協働型組織とは

加藤（2018）は、「教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備のための『チーム学校』の考え方は、教員の仕事の『抱え込み』の状態を新たな組織の構築と分担の在り方によって改善するねらいがあるが、同時に業務そのものの見直し、すなわち業務改善が必要である」と述べている。したがって、協働型組織は、校長のリーダーシップの下、学校教育目標に向け、教職員が同じベクトルで協働的な教育活動を進めていくことが肝要となる。

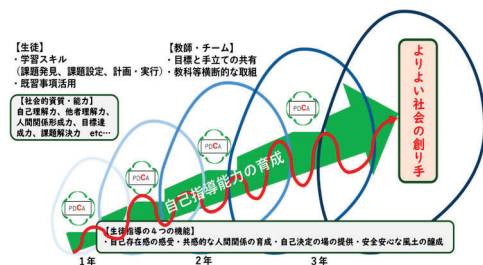
## ③ ミドルリーダーとは

ミドルリーダーの具体的な役割は、管理職と教職員のタテのつながりを意識しながらミドルリーダー同士が管理職の考えや情報を共有し、教育活動の施策の具現化に努めたり、チームメンバーへの周知や進捗状況の確認をしたりする。加えて、管理職への提案・具申を行うと捉える。そこで、本研究では、教務主任や生徒指導主事、各学年主任をミドルリーダーとして位置付け、ミドルリーダー同士の協議の場を設け、タテとヨコのつながりを重視することにした。

### （3）研究の構想

#### ① 自己指導能力を高める啓発

生徒一人一人が自己指導能力の育成を達成するためには、教育活動全般を通して全教職員による生徒指導の実践上の4つの視点を生かした、中学校3年間で連続性のある実践を行うことが肝要となると考える。生徒の自己実現を図る自己指導能力の育成を図る上で、人間の成長は、右肩上がりの直線的な成長は稀であり、図の赤線のように浮き沈みしながら試行錯誤し成長していくことが多いと考える。そこで、生徒の成長段階に応じて、PDCAサイクルを用いることで新たな目標や行動への変化につながり、さらに、資質・能力の高まりが増えると考え。したがって、PDCAサイクルを行う視点には、生徒や教師が「学校が目指す生徒の姿」の実現に向けて、各学年が目指す具体的な姿に対し、各教育活動のつながりをもって実践することで、自己指導能力が高まると捉える。



【図 自己指導能力の高まりと生徒指導機能の関わり】

#### ② ミドルリーダーを核とした学校組織づくり

全教職員が同じベクトルで協働的な教育活動に取り組むためには、ミドルリーダーの役割が鍵となる。学校組織目標の具現化に向けて、管理職と教職員の調整をしながら生徒指導の実践上の4つの視点を生かす視点で、教育活動の改善・助言を行い、組織の教職員と協働して教育活動の取組を検討し、実践していく。さらに、組織のタテとヨコのつながりを意識したミドル・アップダウン・マネジメントを活用していく。学校全体のつながりやまとまりを教職員一人一人が実感することで、教職員としての資質・能力の向上や業務へのやりがいを高めることもでき、学校組織の活性化につながると考えた。

## 4 研究の実際

### （1）ミドルリーダーを核とした主任会議の立ち上げ

令和7年度始め、学校長に主任会議の組織案を具申し、学校運営組織の中核として位置づけられた。会議のメンバーは、管理職と相談し、リーダーを教務主任とし、生徒指導主事、各学年主任とした。私は、ファシリテーターとしての役割を担った。また、主任会議の週時程への位置づけについても具申し、運営委員会の前20～30分を、会議の時間として確保することができた。

#### (2) 自己指導能力の位置づけ

令和7年度のグランドデザインを受け、学校組織目標の具現化を図るために、校内研究と各行事のつながりをもった取組ができることが鍵となると考えた。そこで、自己指導能力の育成を柱に学校の目指す生徒の姿につながることを教務主任と検討し、自己申告書のグループ目標に位置付けた。また、組織として系統性のある教育活動を進めていくことを主任会議に提案・検討したうえで、学年会と主任会日より全教職員に周知した。主任会議において、各学年から提案された生徒の姿が1年生から3年生へと系統的な自己指導能力を獲得した姿になっているか検討後、学校長に具申し決定した。その後、本校として目指す生徒の姿の達成のために、職員研修で学年ごとにつながるのがある自己指導能力の系統表の検討を行った。さらに、3年間の系統性をもたせた内容にするため、主任会議で再検討し、学校長へ具申、承認を得て、主任会日より全教職員へ周知した。

#### (3) 教科等横断的な体育祭・合唱コンクールプロジェクトの発足

主任会議において、体育主任から行事と行事をつないだ資質・能力の育成に向けた意見や音楽主任の困り感など本校の行事への思いと現状を共有した。このことを基に、学校行事をつなぎ、自己指導能力を育む組織づくりを主任会議で検討することになった。各プロジェクトのリーダーに、体育主任と音楽主任が就き、主任会議メンバーをバランスよく配置することで、学校組織目標の達成に向けて検討することができるとメンバーで検討し、学校長へ具申し決定した。

#### (4) 主任会議を核とした体育祭の実践

生徒の自己指導能力を高めるために、体育祭と合唱コンクールをつなげ、各プロジェクトが見通しをもって教育活動を検討できるように、体育祭プロジェクトで実施計画表を作成した。さらに、主任会議で検討・訂正し、学校長へ具申し、承認を得た後、体育主任が職員研修を行った。今後のプロジェクト会議や主任会議、生徒の具体的な活動について、全教職員が見通しをもって教科等横断的に自己指導能力の育成を図ることや、職員室内で学年を越えて体育祭に向けての意見交換が活発にできるようになると考え、全教職員に周知した。また、主任会議において各学年の進捗状況の確認を行った。そこで、教務主任から「各授業でも、自己指導能力を高めるための手立てを取り入れた授業を意識しよう」と意見があり、共通理解を図り、各学年で助言・伝達した。その後、職員室内の会話や生徒の発言から、体育祭の練習と各授業でのつながりを意識した取組が感じられ、体育祭当日のイキイキとした生徒の姿につながった。

#### (5) 主任会議を核とした合唱コンクールの実践

主任会議において体育祭の省察を行い、成果を明確にした。「自分の目標を達成するために、仲間と協力して練習し、最後まで粘り強く取り組む力が高まった」という生徒の自己指導能力の高まりを、主任会議メンバーで共有した。また、自己指導能力が高まった背景として、教職員が生徒のよさや可能性を認め、伸ばす指導を実践したことが起因であることも分かった。そして、生徒の資質・能力の高まりと、教職員が生徒指導の実践上の4つの視点を生かした教育活動の実践を継続していくことが大切であることを改めて共有した。その後、主任会メンバーが中心となり、各学年で生徒

の自己指導能力を高めるための教育活動を検討するなど、合唱コンクールをよりよいものにするための熟議を行い、実践につなげていくことにした。本校が目指す生徒の姿「夢や目標の達成に向けて、何ができるか、何をすべきか考え、行動できたり、実践できたりする生徒」の実現に向けて、各学年、教科等横断的な計画表を作成し教育活動を展開した。ミドルリーダーは、手立てに悩んだり不安を感じたりする教職員に対し、学年の生徒の実態に応じた手立てを検討したり、助言を行ったりするなど生徒の自己指導能力を高めるための実践を行った。その成果が、各学級の「よさ」と「絆」が醸しだすハーモニーとして、仲間と心を通わせ、信じ合う生徒の姿につながった。

#### (6) 主任会だよりによる啓発

中学校の課題の一つとして、教科や学年の壁が存在しており、組織を動かす教員一人一人の意識改革を行うことが重要となった。そこで、教職員が未来社会を見据えた生徒の資質・能力を育成するための啓発や理解、また、教職員の新たな気付きや学びにつなげられるように、「主任会だより」を通して、同じベクトルで教育活動が進められるよう意図的に発行した。1期目は、同僚性が高まると考え発行した。2期目は、自己指導能力の育成に向けた理論をはじめとする啓発内容とした。3期目は、主任会だよりの協働作成を行った。

### 5 研究の成果と課題

#### (1) 成果

生徒の自己指導能力が高まった。具体的には、「自分のよさを理解し、生活につなげる、目標達成に向けて他者と意見を交換しよりよい方法を考え実行する」などの資質・能力が高まった。また、新たに構築した「主任会議」が、学校組織目標を達成するための教育活動を検討する組織の核となり、主任会議メンバーが学校組織のハブとなって各学年に企画・立案したり、伝達、助言したりする中で、学校組織内でミドル・アップダウン・マネジメントが展開され、学校全体で学校組織目標の達成に向けた取組ができた。教職員同士で学校組織目標を達成するための取組について意見を言える雰囲気醸成され、教職員一人一人の不安や悩みを教育活動の成果として認め合うことができたことが、教職員一人一人の参画意識の高まりにもつながった。

#### (2) 課題

この研究を通して、3つの課題が分かった。1つ目は、積極的な生徒指導の意識化の難しさである。効果的な手立てを、周囲の教職員に周知し、広げ深めることで、生徒指導の実践上の4つの視点を生かした授業実践への定着に努められると考える。2つ目は、組織の活性を図る主任会議を持続可能な取組にすることである。主任会議において、本年度の学校組織目標達成に向けて検討した内容や取組について省察しなければならないと考える。学校組織目標や生徒の実態に合わせ、主任会議の必要感を高めて新しい学校文化として継承していく必要がある。3つ目は、ミドルリーダーの育成である。教科や学年の壁を越えて、学校組織目標の達成と生徒の資質・能力の育成に向けた教育活動の検討ができる風通しのよい学校風土の継承が必要である。

### 6 参考・引用文献

- ・中央教育審議会答申（2022）『『令和の日本型学校教育』の構築を目指して～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～』
- ・文部科学省（2023）生徒指導提要
- ・加藤 崇英（2018）「教育の制度と学校のマネジメント」第10章 第3節 時事通信社