

<実践報告>

**生徒指導上の課題解決を目指す「チームとしての学校」の一実践
ーカリキュラム・マネジメントと組織マネジメントの2つの視点からー**

五十嵐 淳

(稲敷市立阿波小学校)

The Application as a Team Aiming to Solve the Student Guidance issues in School.
-From two points of view, Curriculum Management and Organization Management-

Jun Igarashi

Aba Elementary School

キーワード：生徒指導，カリキュラム・マネジメント，組織マネジメント，
チームとしての学校，学校生活支援員

KEYWORDS: Student Guidance, Curriculum Management, Organization Management
The School as a Team, School Life Supporter

抄録

本論では、生徒指導上課題がある、いわゆる「荒れた学校」を正常な状態に戻すべく学校改善に取り組んだ実践を報告する。組織的な生徒指導体制を構築し、保護者や関係機関との協力・支援体制を整えて「チームとしての学校」を機能させることが重要であると考え、2つの視点からアプローチを試みた。1つ目は、カリキュラム・マネジメントの視点で学校の内側からの改革である。特に、生徒指導上課題のある生徒を含めた全校生徒への働きかけである。2つ目は、組織マネジメントの視点で主に学校の外側からの改革で、関係機関等との連携協力による課題のある生徒への対応、関わりについてである。手の施しようがないほど生徒指導上の課題を抱えている学校においても、カリキュラム・マネジメントと組織マネジメントの両面から手立てを講じていくと、それぞれがスパイラル的に効果を発揮し、改善に向かうことがこの実践では示された。

1. はじめに

著者は平成26年度から28年度までの3年間、生徒指導加配教頭として荒れた状態の中学校の課題改善に立ち合ってきた。その間に取り組んだ学校改善の実践について報告する。

茨城県郊外のA中学校は、創立72年の歴史があり、過去には文部省の研究指定を受け

るなどの実績をもつ地域の中心校である。しかしながら、数年来、生徒指導上課題がある状態が続いており、教育困難校として課題が山積していた。

これからの学校が複雑化・多様化した課題を解決していくためには、学校の組織としての在り方を見直し、「チームとしての学校」¹⁾を作り上げていくことが大切である(田邊ら, 2015)。そこで、生徒指導上の課題を解決していくことが最優先課題である当該校においても、組織的な生徒指導体制を構築し、保護者や関係機関との協力・支援体制を整えることで課題解決を図ろうと考え、以下の実践に取り組んだ。

2つの視点からアプローチをする。1つ目は、カリキュラム・マネジメント²⁾の視点である。学校の内側からの改革で、生徒指導上課題のある生徒を含めた全校生徒への働きかけである。2つ目は、組織マネジメント³⁾の視点である。主に外側からの改革で、関係機関等との連携協力による課題のある生徒への対応、関わりである。また、人事異動も含めた教職員人材の投入等による影響、効果である。

2. 当該校の生徒指導上の現状と課題

平成27年度までは学校全体で規範意識の低下が見られ、学年が上がるにつれ生徒指導上の問題が頻発し、日々、問題行動の後追い指導に追われていた。生徒指導上課題のある生徒は、校内では、授業妨害、授業離脱、校外への無断離脱、教室等に鍵をかけ教師を閉め出す行為、器物損壊(公共物・生徒の私物)、教師への暴言、威嚇、対教師暴力、生徒間暴力、来校者への罵声、校舎内土足、喫煙、携帯電話・スマホの校内使用、爆竹、火遊び、屋根に登る危険行為等、火災報知器・消火栓のいたずら、防火シャッター降ろし、廊下等への大量の散水、牛乳の投げつけ、水風船遊び、自転車のいたずらなどの問題行動を繰り返した。校外でも、万引き、店舗等での妨害行為、バイクの無免許運転、無断外泊、不純異性交遊を行うなど、数え上げればきりがなほどの生徒指導事案を引き起こしていた。教員は校内巡視や学年フロアで待機して突発的な事案に備える等、教材研究をする時間もなく授業に臨み、生徒は席に座ってさえいればよいといった風潮が流れる退廃的状况であった。また、保護者からの過度な要求やクレームへの対応で、職員は疲弊していた。



図1 器物損壊の状況

3. 生徒指導上の課題解決に向けた取り組み

(1) カリキュラム・マネジメントの視点 <内側からの改革>

① 教師の意識の変革を行う

「教師の立ち位置を変える」という校長が示した方向性をもとに、教師が生徒に接する際の意識の変革に努めた。まずは、生徒に共感する態度である「寄り添う」というスタンスから、いいことも悪いことも全部受け止め、生徒から逃げない「向き合う」というスタンスへ転換を図る。そして次の段階では「向き合う」というスタンスから、どんな生徒も

見捨てずに応援していく「後押しする」というスタンスへ考え方を昇華させるべく努めた。

校長が示した方向性を全職員で共通実践していけるように仕向けていくのが教頭の役割である。「教師はどんなときも子どもを後押しする立場にあらねばならない。」という学校観、教師観を基盤として教職員の意識を変えることが課題解決の第一歩であると考えた（原田，2017）。問題が起きた際には常に生徒を後押しする，という考えを持って臨むよう職員に伝えた。具体的な後押しの考え方として，以下のことを意識させた。

事件が発生した際，重要なのは被害届を出すことではなく，生徒の心を揺さぶる指導ができたかどうかと生徒に振り返らせることができたかどうかであること。また，学校は，進路指導で問題を起こした生徒の進学を応援できるかが問われていて，生徒指導と進路指導は別と考え，ペナルティを課すことからの脱却を図る必要があることである（神野ら，2015a）。

② 組織的な生徒指導体制を構築し，情報の共有を図る

問題行動を起こした生徒だけに対症療法的に応じていく生徒指導は消極的な生徒指導であり，問題行動への対応については，未然防止と早期発見・早期対応の取り組みが重要である（文部科学省，2010）。学校は問題を隠すことなく，教職員一体となって対応することが求められている。教職員で情報を共有し，一枚岩で臨む体制を構築することに努めた。職員会議では個々の生徒，問題について文書で報告することを実践した。また，生徒指導主事は，その日の生徒指導上の問題を記録した日報を作成し，課題のある生徒の授業参加状況の一覧表とともに全職員に回覧し，生徒指導状況を把握することに努めた。

③ 環境を整える

生徒指導上の問題と共に，校内環境も乱れている状態であった。環境の乱れがさらなる乱れを生む悪循環でなかなか改善できずにいた。しかしながら，生徒指導の建て直しにはまずは環境を整備することであるという共通認識に立って，環境改善に取り組んだ。

- a 朝の登校時に教員と委員会の生徒で自転車置き場の清掃，整頓の徹底を行った。
- b ボランティア生徒による昇降口，階段の清掃を実施した。
- c 土足で校内に入る生徒の撲滅のため，昇降口に土足禁止のポスターを掲示した。
- d 屋根に上り，危険行為を行う生徒が多数いたため，安全確保を第一に考え，屋根への導線はすべて封鎖した。市教育委員会に屋根登り防止工事の実施を要請した。
- e 損壊場所は即座に修理した。できるものは職員が行い，直せないものは業者に依頼した。教育委員会との連携と相談を教頭が担当した。破られた掲示物は何度でも張り替えた。
- f 集会での騒がしさや乱れた列の改善を図った。集会，儀式は体育館にイスを並べて実施した。式には国旗，集会には校旗を設置し，雰囲気大切に，生徒の意識を高めた。

④ 授業を改善する

生徒指導上の問題を解決し，学校をよりよい方向に改善していくためには，授業改善抜きには語れない。わかる授業を行い，主体的な学習態度を養うことが大切である（安藤，2013）。そのために，（課題把握→見通し→自力解決→吟味→まとめ→振り返り）という

一連の流れで学習を進める課題解決型学習課程の授業を重視した。また、授業の中でグループ活動など他の生徒と関わる場面を展開することで、授業の中で生徒の自己肯定感や自己有用感を実感させるよう努めた。さらには、授業にユニバーサル・デザインの視点を導入し、課題をより鮮明に焦点化したり、学習の流れをスモールステップ化して提示したり、板書を構造的に可視化するなどして、わかる授業の展開に努めた（高久，1990）。

⑤ 生徒会を動かす

生徒会活動にも RPDCA マネジメントサイクルの考え方を導入した。計画を立てる際には、Research（実態把握）、Plan（目標設定）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善）のそれぞれの段階を適切に実施して、生徒会活動を活性化させた。生徒会を動かすことが内側から学校を変えることにつながると考えた。生徒自らが学校を立ち直らせる動きが大事であり、それを支援する教師集団を育てるのが管理職の仕事である。生徒会担当に学校活性化のための案を出させ、それを後押しし、実践させる。そして自信をつけさせ、さらに良いものを生み出すような流れを作ることに努めた。

生徒会では、学校をよくする活動を全校に表明して学級として規範意識を高めていく「学級公約実現運動」や各委員会による「学校改善キャンペーン」などを展開した。また、中央評議委員会の議事録を公開することで生徒会への関心をもたせた。さらには、行事ごとに実行委員会を立ち上げ、プレ集会を実施することで各行事への意欲を高めた。

（2）組織マネジメントの視点 <外側からの改革>

学校の課題解決のためには、家庭、地域を始め、関係機関の理解と協力を得て、地域ぐるみで協力する体制を作ることが重要である。いわゆる「チームとしての学校」である。そこで、組織マネジメントの視点から体制づくりに取り組んだ（文部科学省，2004）。

① PTA との連携

「喫煙対策」「携帯対策」「自転車事故対策」等 PTA 会長と校長の連名文書を作成し、各家庭に協力依頼を実施した。さらに、学年別授業公開週間の実施、PTA による朝のあいさつ運動、親子レクリエーション、給食試食会による親子の交流体験などを行った。

② 地域の警察署との連携

教頭が窓口となり、日常的に情報交換を行った。学校の現状を包み隠さず伝え、法的根拠に基づいた対応策を助言してもらった。定期的な警邏、補導、取り調べ、保護者指導、送致等も学校の意向を尊重しながら進めてくれる支援体制を構築できた。

③ いじめ・体罰解消サポーターの存在

県警本部出身の「いじめ・体罰解消サポーター」が週に1回、校内を巡回し、離脱生徒等に積極的に声をかけ、学校職員の一人として対応した。さらに、具体的な対応等について助言をしてもらった。関係機関、特に警察との仲介役として支援に当たった。

④ 学校生活支援員の導入

学校生活支援員は、平成 27 年 6 月より導入された。警察官 O B で、常時 2 人体制を組

み、教師の指導を支援する。例えば、授業離脱生徒に教師が指導している場合、それに時間がかかり、授業に支障が出そうなときに、教師に代わって様子を見て、状況に応じて教室に戻る手助けをするなどの柔軟な対応をする。勤務日誌にその日の対応事案、具体的な生徒名、対応の内容等を記載し、情報を共有した。また、定期的に情報交換会を実施し、生徒理解に資した。

⑤ その他関係機関との連携

相談、連携できる関係機関とは積極的に関わりをもった。家庭裁判所、保護司会、市子ども家庭課、児童相談所、民生児童委員、学校評議員、学校関係者評価委員等である。特に、市教育委員会とは密接に連携を図った。報告・相談をすることで支援体制を構築することにもつながり、学校を全面的にバックアップしてもらった。

⑥ 教職員の人事配置について

学校を改善するためには教職員の人事配置が大きな比重を占める。教育委員会と連携を図り、力量がある教員や指導力がある教員を優先的に配置してもらえるよう要望した。

(3) 取り組みに対する評価

職員が取り組んだことに対してどの程度改善したのか実感し、その結果を今後の指導に生かすためにも、改善状況を数値化しデータを蓄積することが重要である。つまり、生徒指導改善状況の可視化である。それにより、実践の評価と課題についての共通理解ができた。評価は(悪化・現状・改善・解消)の4段階で行い、それぞれ4, 3, 2, 1の数値に換算し、平均を出して評価した。規範逸脱行為の状況と指導上課題のある生徒の状況を評価したものを時系列で蓄積し、分析することで課題改善に資した。(神野ら, 2015b)

規範逸脱行為	7月	10月	12月	3月	6月
1 校内での喫煙	2.2	2.4	3.0	2.7	2.7
2 校内での飲酒	1.9	1.0	1.6	1.0	1.1
3 菓子やジュース等の飲食	2.6	2.5	2.3	2.2	2.8
4 火遊び・放火	1.9	1.6	1.3	1.1	1.3
5 牛乳投げ	1.9	1.6	1.2	1.6	1.1

図2 規範逸脱行為の状況と評価
(枠内は一部拡大したもの)

年組	名前	267月	10月	12月	3月	286月
3年	1	2.6	2.3	2.4	2.8	2.9
3年	2			3.4	2.8	3.4
3年	3	3.1	3.0	3.1	3.0	3.3
3年	4	3.1	3.0	2.8	2.8	3.3
3年	5	2.8	2.6	2.2	2.6	2.9
3年	6					3.0

図3 指導上課題のある生徒の状況
(枠内は一部拡大したもの)

4. 成果と課題

(1) 取り組みの成果

当该校は生徒指導事案の発生ピーク時と比べると、全体的に落ち着きつつある状況に変化してきた。その背景には問題行動生徒との敵対する関係から、関わりを中心とした信頼関係を築いていったことが大きいと考えられる。

環境を整えることを継続した結果、自転車が無秩序に置かれ、汚れ、ゴミが散乱していた自転車置き場がゴミ一つない整然とした場所に生まれ変わった。昇降口に生徒会が作成した土足禁止のポスターを掲示して意識の啓発を図り、粘り強く指導を継続したことで土足で校内に入る行為を解消できた。掲示物においては、破損されても職員のアきらめない姿勢と粘り強い再掲示により、徐々に維持されるようになった。集会、儀式は体育館にイスを並べて実施したことで、座席に座ってられるようになり、併せて私語が減った。

茨城県いじめ・体罰解消サポーターは、学校の課題を熟知しており、学校の様子も経年変化で捉えているため、対応に迷ったときの相談役として活躍した。警察と教育委員会に働きかけて、警察官OBである学校生活支援員の学校現場導入を実現させた功績は大きい。

学校生活支援員の導入が当该校生徒指導の大きな転機になった。導入初日に、ガラス損壊事案と教師への暴行事案を事件として処理し、警察と連携した対応をとった。それにより、度を過ぎた行為は法的根拠に基づいた処置がなされることが生徒に示された。このことで、これまで問題行動を繰り返してきた生徒の行動に規制がかかった。また、効果はそれだけにとどまらず、教師にとっても、頼りになる存在が校内に待機していてくれるという安心感から、自信をもって生徒指導に当たれるようになってきた。今まで遠慮しがちであった生徒への指導が、改善されてきた。一般の生徒も、安心して生活できるようになり、徐々に規範意識の向上も図られた。

人事配置の要望の結果、平成27年には県教育委員会に勤務経験のある校長が赴任した。また、平成28年には県の優秀教職員に選出された経歴のある教員等が配置され、教職員の人事の活性化が行われ、学校全体の指導力が向上したと考えられる。

改善状況を数値化し、データを蓄積していくことなどの、生徒指導改善状況の可視化の取り組みは、現状認識に役立ったばかりでなく、具体的な指導の手掛かりとなった。改善状況が確認できたことで、取り組みを継続する上でモチベーションの維持・向上に資した。

(2) 問題行動の大きな減少

① 全く見られなくなった問題行動

対教師暴力は平成27年度の2学期以降発生していない。自転車へのいたずら、爆竹、ものを階下に投げる行為、校内での自転車乗り、部活動の妨害行為などが改善された。

② ほとんど見られなくなった問題行動

軽微な器物損壊行為は若干あったが、大きなものは平成27年度の3学期以降発生してい

ない。水風船落とし、蛇口の放水、校舎侵入、備品の持ち出しなどもほとんどなくなった。

③ 大幅な改善が見られたが、課題の残る問題行動

校内での携帯電話の使用は、一部グループの生徒の間で改善されなかった。校内での喫煙も一部の生徒に限られるが、継続していた。しかし、ベランダやトイレといった他の生徒が目にする場所での喫煙は激減し、自転車置き場や体育館裏に限定されるようになった。

(3) 主な問題行動の年度比較

① 主な問題行動

暴力行為が平成26年度に比べて大きく減少している。特に器物損壊事案については、校内環境の整備や地域の警察署との連携、学校生活支援員の導入が効果をあげたと思われる。対教師暴力も平成27年の3件のうち2件は学校生活支援員導入以前の事案である。

② いじめの認知件数

問題行動の中で、いじめの認知件数も平成26年度に比べて半数以下になっている。様々な手だてを講じたことで、問題行動を起こしがちな生徒だけでなく、通常の生徒にも良くない言動に対するブレーキがかかり、いじめにつながる言動が減ったと考えられる。

表1 主な問題行動の年度比較

年度	対教師暴力	生徒間暴力	器物破損	合計
H26	5	17	54	76
H27	3	10	19	32
H28	0	1	8	9

表2 いじめの認知件数

年度	件数	主な態様(複数回答)
H26	28	からかい(28) 仲間外れ(3) 軽くたたく(3) 蹴る(1)
H27	13	からかい(8) 仲間外れ(5) ものを壊される(2)
H28	4	からかい(4)

(4) 今後の課題

今後の課題として2点あげられる。一つ目は、授業離脱生徒への対応である。二つ目は、離脱した際の問題行動の防止である。特に喫煙への対応についてである。

授業への参加を促し、目標とする進路の実現を図るために、「チームとしての学校」の機能や人材等を有効活用して、授業離脱生徒の行動改善を後押しすることが求められる。現実的対応として、授業を離脱する生徒に対しては、警察OBの学校生活支援員と連携を図りながら対応していくことが最善であった。授業者が寄り添うことも必要であるが、そのために一般生徒の授業進度が遅れることは許されない。離脱した際の問題行動の防止については、職員が粘り強くついて回ることによって防止する以外に手はなかった。それを可能にするのが、「チームとしての学校」の体制である。

5. まとめ

生徒指導上の課題がある学校の再生・改善に向けて、カリキュラム・マネジメントの視点と組織マネジメントの視点の2つの視点で、学校の組織としての在り方を見直し、「チ

ームとしての学校」を作り上げていくことに専念してきた。結果として、平成27年度に組織的な生徒指導体制を構築し、保護者や関係機関との協力・支援体制を整えて機能させたことで、生徒指導上の課題の改善に大きく前進した。その改善策とは、1つ目は、カリキュラム・マネジメントの視点で学校の内側からの改革である。特に学校を支える全校生徒への働きかけであった。2つ目は、組織マネジメントの視点で主に学校の外側からの改革で、関係機関等との連携協力による改革である。人事異動による力のある教職員人材の投入等による影響、効果は大きかった。また、外部人材の活用、警察OBの学校生活支援員の学校現場への投入というカンフル剤的取り組みの効果は絶大であった。

以上、手の施しようがないほど生徒指導上の課題を抱えている学校においても、カリキュラム・マネジメントと組織マネジメントの両面から手立てを講じていくと、それぞれがスパイラル的に効果を発揮し、改善に向かうことがこの実践では示された。

6. おわりに

学校の本来あるべき姿を求め続け、実践を積み重ねた結果、当該校は少しずつではあるが正常な姿に戻っていった。そのような現場に立ち会えたことは著者にとっては貴重な経験であり、今後も教育活動を継続していく立場としてはこの実践を次の研究に生かしていきたいと思う。この実践が教育に携わる関係者に広く有益な情報となることを願っている。

註

- 1) 中央教育審議会(2015)「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)(中教審第185号), Retrieved from http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm
- 2) 中央教育審議会(2015)「資料1 教育課程企画特別部会 論点整理」, Retrieved from http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/siryu/attach/1364319.htm
- 3) 中央教育審議会(2004)「学校の組織運営の在り方について(作業部会の審議のまとめ)」, Retrieved from http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/attach/1382417.htm

引用文献

- 安藤福光(2013)「教育課程と生徒指導」森山賢一編著『教育課程編成論』学文社, 151-161.
- 原田恵理子(2017)「教育実践と生徒指導・進路指導・キャリア教育」教育実践学会編著『教育実践学 実践を支える理論』大学教育出版, 123-137.
- 神野建・原田恵理子・森山賢一著(2015a)『最新 進路指導論』大学教育出版, 49-54.
- 神野建・原田恵理子・森山賢一著(2015b)『最新 生徒指導論』大学教育出版, 18-20, 28-30, 115-119.
- 文部科学省(2004)『学校組織マネジメント研修 -これからの校長・教頭等のために-』

マネジメント研修カリキュラム等開発会議, 第2章 1-24.

文部科学省 (2010) 『生徒指導提要』教育図書, 152-157.

高久清吉著 (1990) 『教育実践学 教師の力量形成の道』教育出版, 128-140.

田邊昭雄・原田恵理子・森山賢一著 (2015) 『教員の在り方と資質向上』大学教育出版, 77-

85.

（此处为模糊不清的正文内容，疑似为参考文献或正文段落）