

[学年・学校経営等]

児童の心を育てる教育活動を原動力とした学校経営マネジメント - 学校課題の解決につながる経営ビジョンの成果と課題 -

鷹巣 大城*

1 はじめに

(1) 問題の所在

変化の激しい社会の中で、学校も大きな変化を求められている。多くの学校がいじめや不登校・児童虐待等、児童が心に苦痛を伴う状況への対応に苦慮している。生徒指導上の問題では、SNS等の不特定多数を相手にしたコミュニケーション手段の多様化が、児童の不適切な行為の誘発や自己中心的な言動の拡散につながっていると推測される。また、多様な価値観を受容する姿勢の欠落等も問題であり、これらはいじめの大きな要因と認識する。このような状況を踏まえ、いじめ・不登校を根絶し、学校のあるべき姿を具現化するための学校経営の改善は極めて重要である。

(2) 課題の背景

当校は、市の中心部に位置し、JRの駅や高速道路IC、大規模小売店舗、市役所、繁華街、多数の賃貸住宅を校区に含む。一方、校区周辺部は旧来の農村の様相を呈している。当校区は、周辺部の三世帯同居世帯と中心部の核家族世帯が混在するなどの要因により、児童の家庭環境や保護者の価値観が多様である。このような実態を踏まえ、学校経営を円滑に推進するためには、地域全体で自尊感情を育み、道徳的感性を高め、自らの生き方を深く考えるという価値観を共有すること、そして、地域の教育力を一層高めていくことが極めて重要な課題である。

(3) 研究の目的

児童の心を育てる活動のマネジメントにより、良好な人間関係を構築し、学校経営上の諸課題を解決する。

(4) 先行研究

児童生徒の心を育てることを根底にした学校改革に関し、根岸・庄司(2016)¹⁾は、校長によるトップダウンと職員によるボトムアップによる取組の有効性について報告している。報告では、トップダウン型、ボトムアップ型いずれの取組でも、内からの学校改革が極めて重要であると主張している。また、松崎(2010)²⁾は、Q-U調査の結果を基に、児童が良好な人間関係を構築し、自尊感情を高めることが学びの基本であることを、学校経営の視点から報告している。さらに、石塚(2018)³⁾は、学校・家庭・地域が連携し、地域全体で児童の人権意識を醸成することが必須であることを報告している。これらの研究の共通点は、学校経営の視点からの学校改革の推進の重要性である。

2 研究の内容と方法

本研究では、児童の心を育てるための方策を、校長による経営戦略的アプローチによる課題解決方法と教員の経験値活用型アプローチによる課題解決方法に類型化した。そして、それぞれの方法による教育実践例の報告、及びその活動の成果について、調査結果の数値と学校評価アンケートの結果から検証した。また、経験値活用型アプローチによる方策では、教師力を引き出す手法と地域連携の推進の成果についても報告した。

(1) 学校課題と研究仮説

児童の心を育てることが当校の最大の課題である。本研究では、「心を育てる」とは、自尊感情を高め多様な人間性を受容する寛容性を培うことと定義した。児童が互いに受容することにより、相手を尊重する意識が高まり、その結果、教育活動が円滑化・活性化する。課題解決への突破口は生徒指導である。生徒指導の成功は、学校経営を好転させる原動力と考える。学校経営の推進に当たっては、常に危機管理の視点が必要であり、教職員組織が危機管理システムとして機能することが重要である。安定した学校経営と実効性ある危機管理は、課題解決の重要な基盤である。

*南魚沼市立北辰小学校

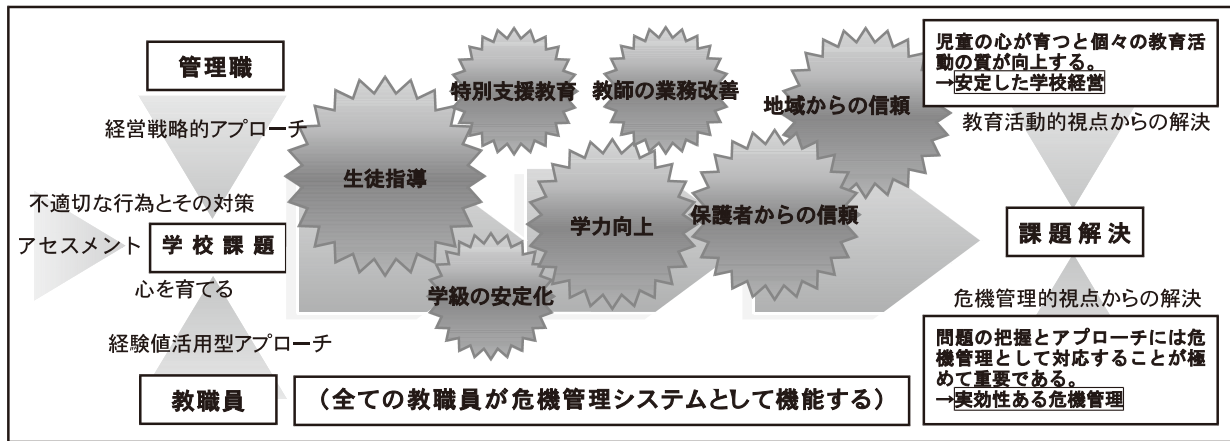


図1 研究仮説のイメージ図

経営戦略的アプローチとは、学校経営方針として校長が示す重点事項である。抜本的な学校経営の改善は、校長のリーダーシップによるトップダウン的手法が有効である。経験値活用型アプローチとは、例えば生活指導主任が長年の教職経験の中で培ってきた生徒指導上の対応方法である。本報告では、経験値活用の例として、ベテラン教員のもつ手法のマニュアル化、地域の人材活用、管理職によるTTの取組等について言及した。

研究仮説として、これらの課題へのアプローチ方法を組み合わせ、学校課題に正対し適切な方策を実施する。その結果、学校経営が安定化し課題解決につながる」と推論した。図1は、児童の「不適切な行為とその対策」というアセスメントに対して、「心を育てる」ということが学校課題であり、その解決のための戦略的アプローチと経験値活用型アプローチによる具体的方策を実行するという研究仮説を説明する模式図である。学校経営は、様々な要素が連動する歯車の集合体に模せられる。生徒指導の成功は、学級の安定化をもたらす。学級の安定化は学力向上をもたらす。一つの歯車が回り出せば、全体が回転を始めるように、連鎖的に様々な学校経営要素が好転し始める。

(2) アセスメントについて

<心を育てることの必要性について>

当校で発生した児童間のトラブルは、コミュニケーションの稚拙さや思い込み、憶測による相手批判等から始まっている。相手の気持ちを考えない不用意な発言や受け止め違いは誤解を生み、良好な人間関係の構築を妨げている。些細なトラブルは、いじめや不登校に発展する可能性もある。これらの実態から、「相手を受容する」、「尊重する」、「思いやりの気持ちをもつ」などの心を育てる必要があると分析した。また、自尊感情が極めて低いことから、マイナス思考に陥り「何をやってもだめだ」という自暴自棄的な精神状態に陥り、不適切な行為に至るおそれがある児童の存在もアンケート等から分かった。これらのことから心を育てることを当校の解決すべき最優先課題と設定した。

(3) 経営戦略的アプローチ

トップ・マネージャーとして校長がリーダーシップを発揮し、課題解決のための戦略を確立し、具体的方策を実施する。目的を達成するために、学校機能のもてる能力を最大限発揮させる。学校経営の基本方針と経営的戦略が表裏一体となった学校を変えるダイナミックな取組により質の高い学校経営につなげていく。

(4) 経験値活用型アプローチ

当校には教育相談を専門とするベテラン教員が在籍し、豊富な経験値がある。また、地域には豊かな経験をもつ人材が多い。これらの人材を活用し課題解決に当たる。豊富な経験を生かした安定した学校経営が期待できる。

3 実践の概要

(1) 目標設定と評価方法

心を育てる活動の目的は、いじめや不登校等、児童の不適切な行為の根絶である。取組の評価については、いじめ不登校の発生件数だけでなく、児童の心の変容や保護者の意識の変化について、学校評価やQ-U調査、児童の教育相談件数等の客観的尺度で評価可能な観点から、過年度の数値と比較・



図2 学校経営の重点イメージ図

考察した。

経営戦略的アプローチについては、学校経営の重点取組の4本柱として、学校経営方針に明示(図2)した。それを具体的に年間指導計画に位置付け、教育実践として取り組んだ。経験値活用型アプローチについては、日々の教育活動の運営で教師の経験値が最大限発揮されるよう工夫した。教育活動の運営に当たっては、当初の目標達成につながるようPDCAシステムにより目標管理した。

(2) 経営戦略的アプローチによる実践例

① 「共生社会の構築」をテーマにした総合的な学習の実践

「共生社会の構築」は、様々な特性をもつ人間を受け入れ、共に支え合い生きていくというインクルーシブ教育の理念を具現化する上で極めて重要である。具体的実践として、H29年度より実践開始した「SOスクール2017」(SOはスペシャルオリンピックスの略)、及びその後の特別支援学校(以下「支援学校」と称す)との交流がある。この取組は、郡市教育振興会特別支援教育部会の事業で、郡市内の特別支援学級及び支援学校に在籍する児童・生徒が一堂に会し、当校の全児童と交流する活動(図3)である。当校では、この交流を「共生社会」の構築と位置付け、総合的な学習として組織的に取り組んだ。H29年度(初年度)は、5年生を対象学年として支援学校小学部児童との交流を総合的な学習に位置付けた。5年生で実践した理由は、この年齢が思春期に入る時期でもあり、グループ化等によるトラブルが比較的多く、良好な人間関係づくりと社会性の育成という課題があったからである。

支援学校を訪問した活動では、児童は初めて見る支援学校の施設や教職員の数に驚き、支援学校の児童が努力している姿に心を打たれた。活動(図4)では、積極的に声をかけ、手をつなぎコミュニケーションを深めた。児童は、この交流から前向きに生きることの大切さを学んだ。さらに、人間とは様々な特性があることを理解し、相手を尊重することの大切さも深く理解した。また、社会には様々な状況下にある自分と同年代の仲間がいること、多くの支援を受けなければならない人がいることを自覚した。障害を含め人間のもつ様々な特性は、大きく見れば個性の一部であり、周囲で受け入れていくべきものであること、受け入れながらフラットな人間関係を築き、支え合い共に生きる世の中にするものの大切さに児童は気付いた。そのようなフラットな人間関係を誰とでもつくれるコミュニケーションの基礎を児童は学んだと受け止めている。このようなものの見方を育てていくことは、差別や偏見などのない社会をつくっていく上で極めて重要である。(「4(1)④児童の作文による評価」参照)



図3 SOスクールの競技風景



図4 支援学校訪問の様子

支援学校との交流の経緯

H29.2	スペシャルオリンピックス県大会(冬季大会)への支援(他県選手団の応援に全校体制で取り組む)
H29.4	障害者スポーツクラブ新設(4~6年生)
H29.6	「SOスクール2017」事業(全学年)(図3) <新規事業>
H29.7	市内の森林公園合同校外学習(1年生)
H29.10	支援学校訪問交流会(2回)(5年生)(図4)
(年数回実施)	居住地交流(当校校区在住の支援学校在籍児童との交流) 毎年実施
H30.2	支援学校小学部とのスキー場でのそり遊び交流会(5年生)
H30.6	「SOスクール2018」事業(全学年) <継続実施>
H30.6	ミュージッククラブのコラボ企画(音楽交流4~6年生)(図5)
H30.9	地区親善陸上大会での支援学校児童との交流(5・6年生 同一テントでの応援活動)



図5 音楽交流の様子

H30年度には、障害の有無に関係なく、児童同士が互いに対等の人間関係を育み、発展させるまでに至った。支援学校の児童との交流は、当校児童の心を育てる格好の教育活動となった。地区小学校親善陸上大会(H30.9開催)では、支援学校児童も参加し一緒に競技や応援に奮闘した。応援は当校テントで支援学校児童と合同で臨んだ。これらの取組を通して、どの児童も優しい気持ちになれた(児童の振り返りから評価)。学級内でも相手を尊重したり受容したりする心が発揮され、結果として学級内の良好な人間関係の深化につながった。このような心を育むことが、児童同士のよりよい人間関係づくりやいじめの未然防止にも大きくつながったと確信する。

② 外部機関との連携に関する戦略

生徒指導上の諸問題の解決のためには、まずは、発生させないようにすること＝未然防止が極めて重要である。経験上、事案発生後の対応は、非生産的な事後処理がほとんどである。教職員は突発的な対応に追われ、時間的にも精神的にも圧迫を受ける。そこで、全校体制で徹底した未然防止策に取り組んだ。当市では市教育委員会に教育相談専門の指導主事が配置されている。また、市教育委員会には、子どもや若者を支援する組織がある。そこには教育相談員が配置され、各校の求めに応じて児童や保護者に対してカウンセリングしている。さらに、県教委では当市にSSW（ソーシャル・スクール・ワーカー）を配置（週1日勤務）している。これらの外部機関と連携し、児童の実態や特性等を踏まえ、現段階において問題行動となっていないとしても、教育相談的手法による個別指導やTTによる全体指導を実施し、不適切な行為の未然防止に取り組んでいる。

また、H29年度から継続している重点取組に保幼小の連携がある。その目的は、母子分離不安等による1年生の登校渋りの未然防止である。新年度の1年生の保護者を対象に、校区内のこども園（幼保連携型認定こども園）で、校長が講師となり講演会を実施（図6）した。内容は、入学前の保護者への母子分離不安等の子育て上の課題の説明と、適切な対応があれば登校渋りなどは回避できることの啓発である。講演会の結果、保護者の子育てに対する考え方が変わり、児童への接し方も大きく変容したという報告をこども園から受けた。（「4(2)保護者の変容」参照）



図6 こども園での講演会

(3) 経験値活用型アプローチによる実践例

① 教職員集団の力を最大限引き出すマネジメント手法

教職員も児童と同様に個性がある。教職員の特長を活用した学校経営の推進が重要である。その教師ならではの個性を尊重し指導力を高めていく観点から、管理職が教師の資質向上に向けたアドバイスをすることが肝要である。画一的な教職員指導では、学校が組織として力を100%発揮することは困難である。経験値を活用する上でのポイントは、ボトムアップ的に提案される改善案を最大限尊重する担任支援である。特に生徒指導では担任の考え方を共通理解し学校体制として支援することが重要である。これらの取組は、学校経営上極めて有効に働いた。

② 課題解決のための地域のリソース活用

＜望ましい学習環境を生み出すのに役立つ地域のリソース＝人的資源・物的資源・環境資源の活用＞

地域のリソース活用として、H28年度に学校支援地域本部に準じる組織（H30年度学校支援地域本部に市より認定）を立ち上げた。この組織は、下記のように4つの学校支援カテゴリーからなる団体により構成されている。それぞれの団体の得意分野を活かした支援活動を展開している。

○スポーツ応援団 ○体験・学習応援団 ○安全安心応援団 ○地域交流応援団

学校の実施しているカリキュラムでは実現しにくい教育活動を上記の各応援団に依頼し、応援団主催で実施している。応援団主催の活動は、授業と違い全員が参加しなければならないというものではない。児童は、様々な企画の中で自分の興味関心にあった内容の事業に参加している。その結果、児童の経験が広がり、多様なものの見方・考え方が身についてきている。そこでH30年度は、「生き方教育」の観点から地域連携を推進することとした。様々な特性をもつ人との出会いは、様々な職業の方々との出会いでもある。人には、それぞれの生き方があり、生きがいや職業上の苦勞や喜びがある。活動を通して、それらを語っていただく（図7）ことで、児童は様々な価値観を育てていく。地域の方々の様々な価値観に触れることで、児童の心も成長していく。その結果、努力することやあきらめないことの大切さを理解していくものと受け止めている。

③ 危機管理マニュアルの作成と運用

学校の危機とは、正常な教育活動ができない状況である。様々な危機があるが、すべてあり得ることとして、その対策を事前に講じることが重要である。また、万一危機的な状況が発生した場合には、教職員一人一人が、危機管理マネージャーとして迅速な判断と対応策の実行ができるよう、日頃から訓練しておくことも大切である。そのために、様々なことを想定した危機管理マニュアルを作成し、経験の少ない職員でも、質の高い危機管理行動が可能ないように定期的に研修



図7 「生き方教育」の場面
6年生 太鼓の達人の生き方を知る

している。特に生徒指導では、主任が中核となった児童の教育相談体制を構築した。その一環として、児童のトラブル時の対応をマニュアル化し、教師の経験差や年齢差に影響のない一定の対応が迅速にきめ細かくできるようにした。事案発生時には、どの職員でもリーダーシップを発揮し対応している。また、児童の情報を教師間で詳細に共有し合った。その結果、有効な未然防止策が立案され、児童の人間関係のトラブル解消に至った。(学校評価教員アンケート)



図8 自作イラストの例

マニュアル化の例として、イラスト制作に高い能力をもつ教職員は、生徒指導部からの求めに応じ、生徒指導の趣旨に即したイラスト(図8)を制作した。イラストを用いる理由は、音声での指導が入りにくいという特性の児童に対し視覚的な支援をすることにより、指導効果を高めるためである。誰でも一定の指導ができるように、生徒指導部でイラストを用いた指導方法を考案した。現在、様々な場面に対処できるよう指導案を蓄積している。当校では、このような指導方法を「ユニバーサルデザイン教育(UDL)の視点による生徒指導システム」と位置付けている。このシステムによる指導の結果、児童の不適切な行為(いたづらがき、ものかくし、けんか、無視、SNSによる誹謗中傷・・・)の激減につながった。

④ 管理職や生活指導主任が直接指導することに意味がある教育活動の実施

校長や生活指導主任が児童を直接指導する場面として全校朝会がある。しかし、全校朝会では学年差がある集団に対し短時間の中で実施するため、表象的な講話となることが多い。より学年の発達段階に即した適時性のある内容とするため各学級毎に担任と相談しながら、直接校長が指導する時間を設定した。その結果、校長は一人一人の児童の特性を体感的に理解し、児童を指導する上での困り感を担任と共有した。また、生徒指導上の問題を未然防止するために校長と生活指導主任でTTを組み、全学級で道徳の授業を実践した。この例のように、より前面に管理職が出ることで、児童は指導内容を一層重く受け止め、不適切な行為の減少と望ましい行動の形成につながった。

4 研究の成果

(1) 児童の変容

児童の変容について、①Q-U調査、②生徒指導上対応した教育相談数、③学校評価からの数値にどのように反映されたのか調査した。結果は、以下のように概ね良好な結果を得られた。また、教師の「よくなってきた」等の感覚的な評価も良好であった。授業中の立ち歩きや不適切な行為は皆無であり、日常的に安定した授業がなされている。教師が生徒指導上の対応から解放され、本来の学力向上に向けた取組に集中している様子が日常の校舎内巡視からも検証できた。以下の調査結果及び学校評価(教師アンケート、④児童アンケート)から児童の心情を客観的に評価した。

① Q-U調査の結果からの学年別学級生活満足群の割合変化(図9)について

当校では、児童の実態を把握するためQ-U調査に取り組んでいる。H28年度前半は、生徒指導上の事案が多数発生していた。それに伴い学級生活満足群の児童数が減少したと考えられる。対応として学校支援組織(学校支援地域本部)を発足させ、地域全体で子育てを推進するシステムを構築した。このことにより、多くの地域の方々が学校に関心を寄せた。それに伴い児童の学校生活も充実したと考えられる。さらに、H29年度当初から、生徒指導上の諸問題の根絶を学校課題として、児童の心を育てる各種方策の実践を集中的に取り組んだ。H30年度2回目のQ-U調査の結果では、学級生活満足群に属す児童の割合は、どの学年もほぼ80%以上に達した(図9)。

② 相談業務の回数について

H29年度は、SSWや相談員を招聘した相談の回数は81回に達した(図10)。年間回数が大幅に増加してきているにもかかわらず、7月末段階の数がほぼ同じ値である理由は、2,3学期は同一児童に対して継続的に教育相談に取り組むようにしてきたからである。このような丁

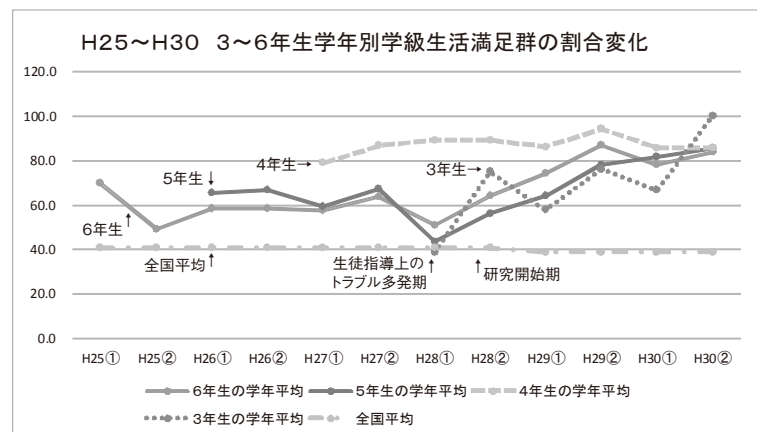


図9 Q-U調査の結果(経年変化)

寧な対応は、不登校の解消や児童の不適切な行為の未然防止・再発防止に極めて有効だったと分析している。

表1 学校評価項目から（各年度同時期＜前期＞おける比較）

児童アンケートの評価項目	H28	H29	H30
ルールやマナーを守って生活することができた	86.2	96.2	94.4
友達と遊んだり協力して仕事をするのが楽しい	83.8	94.2	96.4

③ 学校評価から見える児童の変容（児童アンケートから）

児童アンケートの規範意識や人間関係に関する項目（表1）では、H28年度とH29・30年度を比較するとH29・30年度はH28年度を大きく上回っている。児童同士がよりよい人間関係を構築していることの裏付けと受け止める。

④ 児童の作文による評価

活動後には必ず振り返りとして、児童は作文を書いている。これらの作文からも児童の変容の姿が読み取れた。

支援学校訪問後の児童の作文から

今日、支援学校の見学と授業参観をしました。ぼくは、見学に行く前に「どんな所だろう。どんな人がいるのだろう。どんなことをしているんだろう。緊張するな。」と思いました。だけど、そこに着いたら、ワクワクして、何をやるのかとても楽しみになりました。支援学校の子たちと体育をして、本当に楽しくなりました。はっきり言って普通の授業よりも1.5倍くらい楽しかったです。そして楽しくしているうちに、いろんな子のことが分かってきました。その子たちは、ぼくたちが普段やっていることはできなくても、その子なりに得意なことがあったり、がんばったりしていました。よく考えれば、人間は72億人いるけど、同じ人なんてなくて、それぞれちがうはずですよ。これこそ「みんながちがって、みんないい」だと思います。良いところも悪いところも分かり、みんなで人間関係を大切にしたいです。

(2) 保護者の変容

トラブル発生時、保護者は当事者として渦中にあり、事態への対処で精一杯である。そのため、啓発的内容は伝わりにくい。平穏な状態の時こそ保護者啓発の機会と考え、保護者研修会を開催した。その結果、母子分離不安等への対応の客観的理解が深まり、必ず対処できるという認識に変わってきた。また、児童の不適切性な人間関係への対応についても、保護者としてすべきことの事前理解により、解決へのシナリオを保護者自身が描けるようになってきた。

保育所で開催した講演会保護者アンケートから

○ 子育ては何が正解なのか模索しながら・・・という感じなので、第三者の方からの話を聞くことができるのは良いなと思いました。「多段式」*1「バイキング」*2については、子供に接する時に、気をつけようと思うようになりました。少し意識するだけでも違うと思います。とても良い時間を過ごせました。

*1「多段式」：人間の自立過程を多段式ロケットに例えた説明 *2「バイキング」：児童の愛情欲求を食べ放題のバイキングに例えた説明

○ いじめや不登校は、当事者になってみないと向き合えない部分ではありますが、校長先生のお話を聞き、しっかり対応していただけて心強く感じました。

○ 今回の研修は、学校での学び、幸せになるための学び、子供が成長していく過程でのトラブルの予防と対処法についてでした。大変勉強になりました。（中略）毎日の生活の中で実践していくことは大変ですが、成人になるまでの道しるべとして、今回の研修を糧に家族としてやるべきことはしていきたいと思っています。

5 考察と今後の課題

校長のトップマネジメントによる経営戦略的アプローチと職員の経験値活用型アプローチによる課題解決を構造化する試みは、児童の心を育て良好な人間関係を育む上で極めて有効だった。それは、Q-U調査を始め各種アンケート調査結果からも検証できた。図1で示した学校経営の歯車がダイナミックに回転していることを実感している。

生徒指導上の諸課題の根絶には、潜在する問題を早期発見し、症状（いじめ・不登校・諸苦情等）が表面化する以前に、全校体制で未然防止策を推進することが不可欠である。いじめ根絶を始め生徒指導上の諸問題の解決には、管理職の経営戦略的アプローチと教職員の経験値活用型アプローチを組み合わせた学校改革の一層の推進が極めて重要と受け止めている。多くの学校で本報告で用いた課題解決手法を検証し、いじめ根絶への布石としていただければ幸いである。

参考文献

- 1) 根岸康雄・庄司康生、「学びを核とした学校づくり - 中条中学校・上里中学校の学校改革・学校経営実践報告 -」, 埼玉大学教育学部, 埼玉大学教育学部附属教育実践総合センター紀要 (第15巻), 2016.
- 2) 松崎 学, 「人間関係と学力を両立させた教育実践 - STEP導入の試み -」, 山形大学教職研究総合センター, 山形大学教職・教育実践研究 (5号), 2010.
- 3) 石塚貴希, 「学校・家庭・地域が連携して育む人権意識の醸成」, 上越教育大学学校教育実践研究センター, 教育実践研究 (第28集), 2018.

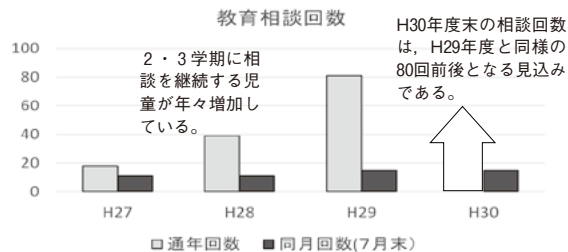


図10 教育相談回数の変動