

# 魅力ある学校づくりに向けたミドルリーダーとしての働きかけ

～教育相談的な視点を生かした組織力・チーム力の向上を目指して～

学校教育相談研究会議

研究員 石橋純一郎（川崎市立三田小学校） 曾根原千尋（川崎市立西生田小学校）  
荒谷 健一（川崎市立犬蔵中学校） 寺田 一成（川崎市立有馬中学校）  
指導主事 中島 智美 松田 典英

## I 主題設定の理由

今年度第1期実施計画を終えるかわさき教育プランでは、「保護者や地域の方々の意見、子どもの学習状況や生活状況等の多様化により、各学校は、創意工夫を凝らして、地域に根ざした特色ある教育活動を行う」ことを求めており、「様々な課題に適切に対応していくため、教職員の資質及び学校の組織力・チーム力の向上、家庭・地域との連携や行政による支援を充実させることで、学校が自主的・自立的に学校運営を行い、自ら課題を解決する力を高めていくことが必要」としている。

このような中、現在、各学校では学校長を中心とした学校マネジメントが行われているが、それらの取組をより円滑に進めるために、生徒指導担当や、本年度から市内小学校全校において専任化された児童支援コーディネーター等のミドルリーダーとなる教員が、周りの教員にどう働きかけていくのが、非常に重要な課題となる。

そこで、本研究では、主題を『魅力ある学校づくりに向けたミドルリーダーとしての働きかけ』とした。各学校で実際にミドルリーダーとして活動している研究員が、学校目標達成のために、具体的にどのような働きかけをしているかを検証し、さらに良い働きかけにするためにはどのような工夫が必要かについて考えていくことにした。

## II 研究の内容

### 1 研究の方法

- (1) 研究員が、学校目標達成のために自分の立場からみた課題を確認した。
- (2) 課題を解決するための工夫（以下、キャンペーン）について検討し、実践を行った。
- (3) 研究会議ごとに、それぞれの実践状況を確認し、修正を繰り返した。

### 2 研究の実際

本研究において実践した具体的な働きかけを伝えるため、次の(1)から(4)に各研究員からの報告を記す。

#### (1) A小学校における実践 ～視点の変化を促す校内への働きかけの試み～

ミドルリーダーの立場：2校目 赴任して7年目

不登校や行動問題<sup>1</sup>が見られる児童に対して未然防止という観点から、校内の職員へ働きかける方法を考えた。特に、行動問題を抱える児童に対して「困った子」ではなく「困っている子」つまり、「学習や学校生活に対してできるようになりたいという願いをもっている児童」という視点で見ることができるよう働きかけたいと考えた。具体的な児童の姿に基づいて研修や相談を行うことにより、さらに効果的な校内への働きかけができないかを検証した。

<sup>1</sup> 「行動問題」とは「問題となる行動を引き起こしている当事者自身と、周囲の環境との不適切な相互作用の結果」という捉え方である（加藤, 2008）

### 【実践1】具体的な実践をもとにみんなで考えようキャンペーン その1

教育相談センターが主催する「不登校対策研修会」に、本校では、不登校に関する取組を担当する若手教員が参加し、新しい視点を獲得するようにしている。そして研修会で学んだことについての伝達講習を職員会議の中で行った。また、参加できる教員で追加の自主研修会を行い、15名が参加した。提示された事例をもとに気づいたことや有効だった取組について話し合った。「不登校の背景」「担任へのサポートの仕方」「安心の場としての学級作り」等について考える様子が見られた。参加者からは「今朝、全く同じような事例があった。今後の指導の参考にしたい」「不登校は、引き金となるトラブルはあるが、それだけが原因ではないことが分かった」との声が聞かれた。講師を務めた教員は「不登校対策の基本は、教員が引っ張るのではなく本人が行きたいというまで待つこと」という言葉で締めくくった。参加した教員にとって、ここで得られた気づきは研修後にも、実践に生かされ、欠席日数の減少にもつながった。

### 【実践2】具体的な実践をもとにみんなで考えようキャンペーン その2

普通級に在籍する、学習に困難を抱える児童の支援の仕方について、児童の様子や特性を映像記録で確かめ、支援について担任と一緒に考える研修を行った。担任は、一斉の指導ではなかなか活動に取り組むことができない児童への対応に苦慮していた。

映像記録から、ある児童については現時点での社会性の発達について確認することができ、その後の指導の見通しをもつことができた。また別の児童については、集団の指示は理解できていること、成功体験がきっかけで集団学習へ参加できていることが分かった。また、担任が行っている集団や個人への声かけや指導の仕方について、そのよさを確認することができた。担任は、「児童の言動に対し無理にコントロールしようとせずにいられるようになり、それがより良い実践に繋がった」と言っていた。担任の児童理解が進み、無理のない指導を行った結果、児童に変容が見られた。この担任の見方を変える働きかけとなったようだ。

実践後、担任は、特に印象に残った視点として「指導は試してみても、効果が無いのならすぐに止めて、次の手立てを考えることがとても大切だということが分かった」ことを真っ先に挙げた。効果のないことを児童の力のなさにとらえるのではなく、児童の状態と指導のミスマッチと捉え実践を重ねることで、みんなと一緒に学びたいと思っている児童の気持ちが分かってくる、定期的に児童に視線を送るなど、気持ちのつながりを意識することで児童が安定することが分かってくる、学級全体の様子が変わってきた。記録映像を通して、児童の様子を見ながら一緒に支援の仕方について考えていくことで、児童理解や具体的な支援の仕方につなげることができた。

### 【実践を終えて】

実践を通して特に大切だと感じたことが2つある。1つ目は、研修での学びを伝達講習という形で広めたり、児童の支援の仕方と一緒に考えたりするなど、担当や担任を一人にしないことである。実践1で講師を務めた教員は、迷いながらも研修をしたことで気づきを実践につなげることができ、不登校気味の児童の欠席日数が減ってきた。この事実について共に喜び、「どうして欠席日数が減ったのか」を考えてもらうように声をかけたところ、さらに自信をもって次の実践へ向かっていったようだった。2つ目は、良い実践をしている人や良い実践内容を見つけて、その価値を認めていくことである。実践2で相談を受けた教員は、今も悩みながら実践を試行錯誤している。うまくいかないという担任本人の思いとは別に、4月からの児童の成長した様子を客観的に確認し、そこに至った実践を価値付けることで、次の実践への意欲を高めていたように思う。

ミドルリーダーとしての働きかけを効果的に行うために、自分自身が「話が聴ける人」「相談できる人」にならなければいけないと痛感している。同僚の思いや気づきに耳を傾け、相談にのったり肯

定的に価値付けしたりすることができるよう、今後も自身の実践を磨いたり、同僚との日々のコミュニケーションを行ったりして、「話が聴ける人」「相談できる人」でいられるようにしたい。

## (2) B小学校における実践 ～コーディネーターは影武者のように～

### ミドルリーダーの立場：赴任して2年目 児童支援コーディネーター1年目

児童支援コーディネーター（以下、CO）1年目として、学校全体の役に立つためにはどうすればよいかを考え、次の2点を大切にしたい。一つ目は、担任が「今ここで支援してほしい」というタイミングを感じ取り、支援をすることで、二つ目は、学年を母体として、みんなで子どもを支援していく環境づくりをすることである。本校は、職員が協力し合おうとする意識が高い。これまでのCOが取り組んできたことをもとに、さらに学校の支援力を高めていきたい。

#### 【実践1】主任に伝えてねキャンペーン

経験の浅い教員は、学級で起こった問題についてCOに相談や報告に来る。すぐに報告してくれることで、その学級で起こったことを把握することはできた。しかし、内容を学年主任が知らないこともあった。「学年を母体として支援しよう」とする意識を高めるために、担任から報告を受けた時には、必ず「主任にも伝えてね」の一言を添えることにした。同時に、職員会議において「チーム支援の大切さ」を発信し続けた。学年、CO、管理職が情報を共有し対応するチーム支援は、校内に浸透してきている。

#### 【実践2】気づいてねキャンペーン～学んだことを発信～

子どもが様々な困り感を少なくできるように、合理的配慮（学級内の環境整備）についてCOが外部研修で学んだことを、職員会議等で発信するように心がけた。支援に役立ちそうな物を実際に作って見せたり、校内での合理的配慮のされた場面を写真で伝えたりした。「自分の学級でも使えそう」と思って実践につなげてほしいと考えていたのだが、学校全体に浸透はしなかった。「環境を整えたい」という必要感がもてなかったのだと考えた。単に伝えるのではなく、内容、タイミング、伝え方について検討していき、一方通行にならない働きかけを検討していく必要がある。

#### 【実践3】やってみようキャンペーン

困り感を抱える児童への支援を担任に提案しても、教員に抵抗感があると実践に結びつかない。「やってみよう」という思いになってもらうよう、COがまずやってみせて、子どもが取り組んでいる姿を見て、担任も「やってみよう」と思ってもらえるよう工夫した。具体例は次の通り。

##### ① 一日の予定表作成 ～教室を飛び出してしまふ子どもに困っている先生への支援①～

教室にいられない子どもが、見通しをもって行動することができるように、一日の予定表づくりを行った。担任の負担を減らすべく、COが担任と相談しながら作成することにした。子ども自身が自分の予定を把握することで、先の見通しをもつことができ、安心して教室にいられるようになり、できることが増えてきた。子どもの変容を目にすると担任が自分で取り組むようになっていった。

##### ② 行ってきますカード作成 ～教室を飛び出してしまふ子どもに困っている先生への支援②～

気持ちのコントロールが苦手な児童がクールダウンのために教室を出る時に、担任に伝えていく習慣をつけるための手立てとして「行ってきますカード」を使用するよう提案した。通級指導教室と連携し、通級でカードの使い方を教え、学校で実践することにした。通級との連絡調整やカードの作成等が担任の負担にならないよう努めた。場所、戻ってくる時間を子ども自身が記入することで、自分の行動を自己選択し、見通しをもって行動することにつながった。

##### ③ 表情カードを使った気持ちの振り返り～自分の気持ちをコントロールできず暴れてしまふ子どもに困っている先生への支援～

感情を抑えられず行動化する子どもには、「表情カード」を使って行動を振り返る時間を設けた。担任は学級全体の指導があるので、COが個別に振り返りを行った。毎回同じ方法で振り返りを行う

ことで、自分がその時どのような行動をとるべきかを考える習慣をつけられた。内容は後で担任に報告した。報告することで、担任が子どもの行動やその背景にある気持ちを理解することができ、担任と子どもをつなげることになった。

### 【実践を終えて】

COとしてスタートしたばかりの頃は、担任の役に立ちたいという思いが先立ち、担任に相談しないまま子どもに関わったことがあった。良かれと思って支援したことが、結果として担任の思いと違ったものになり、担任を困惑させてしまった。COは素早い判断と対応が求められると思っていたが、一番大切なのは担任の思いに寄り添うことであった。担任と一緒に子どものアセスメントをし、一緒に目標を設定し、一緒に支援の方法を考えることであった。そのようにして、COがそれぞれの担任とのつながりをつくるのが、チーム支援体制づくりの一步なのだ気づいた。そのつながりが、困っている子どもたちを学校全体で支援していくことにつながるのだと考える。

今後の課題は、COが個別に行っている支援を、学校全体ができるようになることである。「COだからできること」ではなく「どの教員でもできること」になれば、子どもたちが安心して生活し、落ち着いて学習できる学校になる。そのために、自分自身も具体的な支援方法を学び、「チームづくり」の視点を取り入れた研修の持ち方やケース会議のやり方を検討していきたい。

### (3) C中学校における実践 ～生徒指導担当・担任としてのかかわり～

#### ミドルリーダーの立場：赴任して7年目 生徒指導担当5年目

問題行動を繰り返し起こし、職員とも生徒とも関係性が築けない生徒がいた。1年次は生徒指導担当（以下、生担）として、2年次、3年次では、担任としても関わることになった。担任としての立場と生担としての立場、二つの立場を兼ねて指導にあたっていく難しさに挑んだ。

#### 【実践1】生徒指導担当として「伝えるキャンペーン」

生担は、学校全体の風紀に関わることや生活指導に注意を払うべき立場であり、行動化を繰り返している生徒には、毅然とした厳しい指導を望む声もあった。しかし厳しい指導が行動変容につながるとは限らない。生徒の状況に応じた対応方法を発信し、自分自身も実践しながら他の教員も安心して指導にあたってもらえるようにした。個別の指導が必要で教室に入れずや落ち着かずクールダウンが必要な時は、別室にて相談活動を行った。学校で学びたいと思って登校する生徒のことを尊重しての措置だった。落ち着くと、普段話さないことや、自分が抱えている悩みなどもぼつぼつ話すようになった。生徒は「みんなに会いたい」「高校に行きたい」「このままではいけない」という気持ちをもっていることが分かった。担任だけではなく、学年職員にも積極的に関わってもらえるように、信頼関係がとれている先生にも相談活動に入ってもらおうようにした。

全職員に理解を求めることはなかなか難しく、伝えるキャンペーンだけでは限界も感じたが、「生徒の気持ちを尊重して指導に当たることが信頼関係を築く第一歩であること」や「規則を守らせる指導に固執することなく、生徒の社会性を伸ばすことが重要であること」など、今後も指導の在り方を全職員で考えていけるようにしていきたい。

#### 【実践2】担任として「自分だけが抱えるものではないキャンペーン」

行動化を繰り返す生徒に対して、否定的な態度を示す子も少なくなかった状況を鑑みて、周囲の生徒にはうまく人間関係が作れるように、行事前や席替えについて配慮をしてきた。本人だけでなく周りの生徒も共に育てていくという視点で、互いに存在を尊重できるようにしたいと考えた。

学校に登校していない日には電話で「心配している」と伝えた。この一言が生徒の心に届くよう、担任として何とか接点を持ち続けようと努めた。また担任が抱え込まずに他職員と連携できるように、職員に彼の現状を定期的に伝え、対応法などをこと細かく共有した。結果、彼との信頼関係のも

てる職員が徐々に増えていった。他愛もない話ではあるが、嬉しそうに自分のことを話す彼にとっては、話を聞いてもらうことは、自分を受け止めてもらう体験となる。話を聞いてもらう場があることで、学校に足が向くようになり、表情も穏やかになり、指導に従う態度を示すことが多くなってきた。信頼できる大人が関わることで、信頼がつながり、社会へとつながる架け橋になるのではないかと考える。

### 【実践を終えて】生徒にとってのこの2年とこれからについて

自分が担任をもって2年。様々なことが起こり激動の2年であった。よい方向へ向かっているとは一概にはいえない状況であるが、生徒にとっては、様々な大人との接点を持ち、視野も広がったようである。一方、生徒が身につけるべき規範意識や社会性などは義務教育である中学校の間に教えるべきであり、そこはかかわりの深い担任や生徒指導担当からの助言が必要であったと考える。また生徒の行動変容につながるかかわりがもう少しできたのではないかなど、葛藤の毎日ではある。生徒との出会いから学んだことを以下に挙げ、今後の課題としたい。「関わりを持ち、深い信頼関係を作る」「1対1ではなく、周りに理解者を増やし、関わられる人を多くする」「その子に合った力に適したゴール、着地点を見据えた、アセスメントをする」「力を見るために、専門家や外部との連携をとりながら助言を受けて指導の在り方を考える」

#### (4) D中学校における実践 ～生徒の気持ちを主体にした指導方針を検討するかかわり～

##### ミドルリーダーの立場：赴任して2年目 生徒指導担当2年目

赴任して2年目になるが、着任した年度から生担任を担ってきた。昨年度は、生徒や教員の様子が分からない中、気負いがあった。人間関係を把握しない中で事を進めるのには無理があり、強行しても歪みが生まれるだけと認識していながらも、立場上何かをしなければという切迫感がありジレンマを抱えていた。今年度は職員や生徒のことも少しずつ把握でき、同僚から指導に関する相談を受けることも増えていった。相談を受けた時に大切にすることを以下にまとめた。

##### 【実践1】「本人は何て言ったの。」キャンペーン

指導対象事案が発生した時に、生担任として相談を受けることがある。相談の内容は、指導前と指導途中に関することに大別される。相談を受けたときにいつも聞き返している言葉がある。「本人は何て言ったの。」「その時のことを、今はどう思っているって言ったの。」である。

ある部活動の顧問へ生徒の保護者から「子どもが部活動を辞めたいと言っている。いじめを受けているのではないか…」との電話がかかってきた。その顧問が相談に来た。「加害側の生徒に心当たりがあるので、指導していいでしょうか。」と言う顧問に、「生徒本人は何て言ったの。」と聞いた。顧問は、生徒本人の気持ちを確かめずに指導をしようとしていたことに気づいた。このあと、担任も交えて具体的な指導について話し合った。顧問がこう言ったら生徒がこう言うかもしれないと、あらゆる場面を想定して返答を一緒に考えた。翌日、部活動をやめたいという生徒は「自分のせいなんです。」と言ったとのこと。嫌なことをされる理由には心当たりがあり、自分で解決できるように頑張っていたところだったようだ。そこで「先生たちはどんな手伝いができるかな。」と尋ね、生徒本人の意思を尊重しながら、問題を解決できるよう支えた。生徒自身が自分の問題を主体的に考えて決めようとする姿勢を育てることにつながった。

また、ある女子生徒が「同クラス内の男子生徒複数人が卑猥な言葉でからかってくる。ふとした拍子に胸や体を触られるようになってきた」と担任に話した。臨時学年会で指導方針を立てるというので、生担任として学年会に同席した。そこでは、女子生徒のつらい思いについて話し合われ、相手の男子生徒の動機が憶測的に語られた。そのことは大切ではあるが、本人の言い分が語られていなかった。「男子生徒たちは今、何と言っていますか。」と問うたところ、「まだ聞いていません。」との返答

だった。その後関わった生徒たちに話を聞いたところ、被害にあった女子生徒は「私が嫌だと伝えな  
いから行為が続いている。」と言ひ、男子生徒は「いけないとは分かっていたけど、ついやってしま  
った。」と言った。そこで、女子生徒とは今後の対応について話し合い、男子生徒にはついやってし  
まうことがどのようなことになったかを考えさせることができた。

#### 【実践を終えて】

相談に来た同僚へ一方的な助言をするのではなく、相談者に寄り添い、後ろから押されるイメージ  
を持たれるような支援を目指して共同作業をしてきた。生担と共有し一緒に考えた様々な指導を念  
頭に置いているので、生徒との対話の中で、同僚自身がその場で自己決定をしながら生徒指導を進め  
ていくことができた。これは同僚の自信に繋がることになった。指導の方針やその場の判断など、答  
えはいつもその人が持っているのである。

生徒の気持ちを大切にしたい指導方針を考えることの大切さを、学校全体に広げていくことを目指  
したい。的確なアドバイスをくれるかもしれないと思ってもらわないと自分には相談に来ない。問題  
があった時だけではなく、常にそう思われるために、自分の行動を背中で見せ、普段からのコミュニ  
ケーションを大切にしていきたい。

### Ⅲ 研究のまとめ

今回、各研究員が様々な形で、ミドルリーダーとしての働きかけを行ったが、それを自身の中で  
「キャンペーン」という形で行ったことで、二つの大きな効果が上がった。一つ目は自分の行動目標  
を常に意識することができたことである。そして二つ目は「キャンペーン」という言葉に含まれるニュ  
アンスにより、ミドルリーダーが大上段に目標を掲げ、それを守らせるという形ではなく、それぞ  
れの教員の主体性を生かし、その教員の育ちも意識しながら、あせらずに待つ姿勢をもつことがで  
きたことである。教師間でも教師と児童生徒の間でも、相手の変容をすぐに求めてしまうと無理が生  
じ、育ちにつながらない。多様化、複雑化する課題の解決には時間がかかることも多く、柔らかか  
で自然な関わりを生むためには、まずは、ミドルリーダーの柔らかか  
で自然な態度での同僚の支援が必要となる。今回こうした教員の主体性を生かした支援を意識すること  
で、その後も、支援を受けた教師自身が新たな気付きを生み、子どもとの関係性のさらなる変容につ  
ながった。最初は小さな働きかけだったものも、結果的に大きな変化とつながっていった。

大きな変化の目指すものは学校教育目標の達成である。その実現に向けて、それぞれの教員の持っ  
ている力が最大限に発揮される関係性が、まずは職員集団のなかに形成されていなければならない  
だろう。本研究会議では、ミドルリーダーである研究員が、互いの実践を教育相談的な視点で聴き合  
うことで、そこに意味を見出し、気づきを得て、次への課題を発見していった。このプロセスの中で、  
研究員自身もまた、子どもの見方が変化し、指導観が変化し、それぞれの職場での同僚や子どもとの  
関係性が変化していった。今回の研究を参考に、川崎市のミドルリーダーがそれぞれの学校におい  
て、子どもについて語り、様々な働きかけの意味を見出していくことで、学校の組織力・チーム力の  
向上のための取組に役立ててもらえれば幸いである。

最後に、研究を進めるに当たり、ご支援、ご助言をくださいました講師の芳川玲子先生、また研究  
員所属校の校長先生を始め学校教職員の皆様に、心より感謝し厚くお礼申し上げます。

#### 【指導助言者】

東海大学教授（川崎市総合教育センター専門員）

芳川 玲子