

組織開発と人材育成を通じた小中一貫教育の推進

—中期を軸にした学園生徒指導体制の構築とつながる指標の活用—

宮内秀一郎^{*1}・時乗順一郎

Promoting consistent elementary and junior high school education through
organizational development and human resource development:
Establishing a student guidance system centered on the middle grades and Tunagaru indicators

MIYAUCHI Shuichiro^{*1}, TOKINORI Junichiro

(Received September 30, 2025)

キーワード：組織開発、人材育成、つながり、小中一貫教育

はじめに

「教育制度を設け、教育政策を打ち出せば、それらがねらっていることは動き出すのだろうか。また、どのように動き出すのだろうか」。この問いに対する報告者の結論は「動き出す」である。なぜなら、小中一貫教育が制度化されたことで、報告者はその教育制度と教育政策の流れに乗り、「小中一貫教育の推進に向けて実践研究をしたい」と考え、動き出したからである。この問いと答えをもとに、この実践研究論文は「どのように」を中心に研究に向き合う中で、明確になった成果及び課題、そして展望について述べている。

光市では、2018年3月に策定した光市立学校の将来の在り方に係る基本構想に基づき2020年度から、全ての市立小・中学校で現在の学校配置による中学校区の小・中学校をひとまとまりとした小中一貫教育を開始したことから、「小中一貫教育の目的・成果とは何か」「小中一貫校の教職員像とはどのような姿なのか」、そして「小中一貫教育をどのように推進していくのか」という新たな問いが生まれた。「小中一貫教育の目的・成果とは何か」という問いに対して、「小中一貫教育を推進することが実践研究の目的ではなく、小中一貫教育を推進することで、これまで以上に児童生徒の学びと育ちを確かなものにするのが目的である」と結論づけた。ただし、「小中一貫校の教職員像とはどのような姿なのか」「小中一貫教育をどのように推進していくのか」という問いに対しては、結論どころか、方向性すら定まらない日々が続いた。

このような背景から、児童生徒と教職員、また家庭や地域と連携・協働した実践研究に取り組むことよりも、教職員に重きを置いた連携・協働による実践研究を進めることにした。そのため、小中一貫教育に関する様々な調査結果を調べたり、光市の教職員を対象にしたアンケート結果を参考にしたりすると、①小・中学校の教職員での打ち合せの時間の確保、②小・中学校合同の研修時間の確保、これに伴う、③児童生徒の交流を図る際の移動時間や安全面の確保、④教職員の負担感・多忙感の解消を視野に研究を進めなければ、共同実践研究を進めることは難しいことがわかった。

このことから、小中一貫教育を推進するために、既存の組織や取組を機能的・有機的なものにする一方で、小・中学校の教職員が学びを深め、必要感・達成感を感じる組織開発につなげたり、系統的・日常的に小中一貫校教職員としての意識を醸成する手立てを講じたりすることはできないかと考え、研究に着手した。

1. 研究の背景

文部科学省は、小中一貫教育を「小中連携教育のうち、小・中学校が目指す子供像を共有し、9年間を通じた教育課程を編成し、系統的な教育を目指す教育」と定義している。小中一貫教育については、2000年度、

*1 光市教育委員会学校教育課（令和6年度山口大学大学院教育学研究科教職実践高度化専攻学校経営コース）

文部科学省から研究開発学校の指定を受け、初めて導入したのは広島県呉市である。2003年には、構造改革特別区域研究開発学校制度が創設され、これを利用して、2004年度から東京都品川区、2006年度から東京都三鷹市が小中一貫特区の取組を開始し、徐々に広がりを見せていく。

このように、自治体や学校現場での小中一貫教育に関する取組が10数年以上にわたって蓄積され、学力向上や中一ギャップの解消などの顕著な成果が明らかになった。そのため、正式な学校制度として法制化すべきとの要望があったこともあり、教育再生実行会議の第5次提言や中央教育審議会答申を経て、2015年6月の通常国会で、小中一貫教育として行う新たな学校の種類である「義務教育学校」の設置を可能とする改正学校教育法が成立した。このことを受けて、全国各地で義務教育学校や小中一貫校が設置されてきた。

山口県では、2016年度に、県内全ての小・中学校でコミュニティ・スクールを導入し、社会総がかりで小・中学校9年間の児童生徒たちの学びや育ちを見守り支援する「やまぐち型地域連携教育」を推進している。義務教育9年間を連続した教育課程として捉え、児童生徒・学校・地域の実情等を踏まえた具体的な取組内容の質を高めることを目的としたコミュニティ・スクールと小中一貫教育の親和性は高く、本県においても様々な成果が見て取れる。光市及び原籍校の小中一貫教育については、以下に述べる。

2. 研究の目的

光市では、「連携と協働で育む 光の教育」を教育理念として掲げ、教育目標「夢と希望にあふれ 未来へ輝く『光っ子』の育成」を目指している。中学校区における小学校と中学校の一体感を高める「学園」構想（愛称）の展開を通して、学校と家庭、地域が15歳の児童生徒像等、目指す方向を共有しながら、校区の特色を活かした「コミュニティ・スクールを基盤とした小中一貫教育」を推進するとともに、各中学校区の「学園」を総括した本市の小中一貫教育の全体像を「小中一貫ひかり学園」と総称し、諸施策を通して教育の新たな魅力を生み出し、光市ならではの小中一貫教育の推進を図っている。

このことにより、あさなえ学園（浅江小・中学校の一体感を高める学園構想を展開する上での愛称）では、小中合同研修会、小中合同学校運営協議会、熟議などを通して、カリキュラム作成や組織開発などを中心に小中一貫教育の推進について協議してきた。

本実践研究では、これまでの研修や協議を経て、小・中学校の校務分掌を統一することで小中一貫教育を推進するという全体的な組織開発ではなく、中期（小5・小6・中1）を軸にした生徒指導の組織開発を通して、小中一貫教育の推進に一石を投じることとした。また、「山口県教員育成指標」を参考に、小中一貫教育の視点を取り入れた「つながる指標（ステージアップ指標）『以下、指標』」を活用し、小中一貫校教職員として人材育成を図ることで、小中一貫教育を推進することを目的としている。

3. 中期を軸にした学園生徒指導体制の構築を通じた小中一貫教育の推進

中学校の接続段階にあたる中期を軸にした組織開発による小中一貫教育の推進について焦点化した研究は管見の限りなかった。そのため、既存の組織としてあった中学校生徒指導委員会に、主に小学校高学年を担当する教員が参画する仕組みをつくり、小中合同生徒指導委員会として組織開発を図ることとした。小中合同生徒指導委員会を組織した理由は、中一ギャップの解消を目的に中期を軸にした小中合同の教育活動を定期的実施していたものの、有機的・機能的につながっていなかったため、不登校生徒の増加、特に中学1年生の不登校生徒数の増加が顕著だったからである。また、兄弟姉妹関係にある児童生徒共に不登校になるケースや、いじめや問題行動などの重大事案などもあったため、小・中学校で情報共有・課題共有・共通理解・協働実践を図る機会や手立てを講じる必要があるとも考えたからである。

組織開発を図るにあたり、ジョン・P・コッターが提唱する8段階の変革プロセス（1. 危機意識を高める 2. 変革推進のための連帯チームを築く 3. ビジョンと戦略を生み出す 4. 変革のためのビジョンを周知徹底する 5. 従業員の自発を促す 6. 短期的成果を実現する 7. 成果を活かして、さらなる変革を推進する 8. 新しい方法を企業文化に定着させる）の一部を参考にした。生徒指導に関する危機意識は高く、中期を軸にした組織開発は小・中学校の連携・協働体制を構築し、小中一貫教育の推進に寄与すると考えたからである。以下に、合同生徒指導委員会を組織するまでの過程と様々な取組に発展した内容について述べる。

3-1 課題意識を高め、組織する（小中合同生徒指導委員会メンバーの構成）

小中合同生徒指導委員会を組織する前に、浅江小・中学校の生徒指導主任を交えて、小・中学校それぞれの生徒指導面の課題及びあさなえ学園の生徒指導体制について協議する場を設定した。2023年度の初めにあさなえ学園全体で行ったSWOT分析の結果、中学校の生徒指導委員会資料、その他の各種関係資料をもとに協議したところ、小中連携の充実及び不登校児童生徒への対応が課題として挙げられた。特に、不登校生徒数の増加について協議したところ、「授業スピード」「学校生活のきまり」「児童生徒への教職員のアプローチ」などの「違い」に加え、「児童生徒の人間関係」「家庭の教育方針」「学校で学ぶことの意義の希薄化」なども挙げられた。これら全てを課題として捉えることもできるが、核となる課題が明確になっていない、あるいは課題の共有が図られていないことが課題であるという結論から、小学校生徒指導主任が浅江中学校の生徒指導委員会に加わり、情報共有・課題共有を継続していくことになった。

中学校生徒指導委員会という既存の組織に小学校生徒指導主任と報告者が加わっただけではあるが、情報共有が積極的・定期的・継続的に行われることで、小・中学校それぞれの現状を把握することができ、少しずつ課題克服のための手立てを講じることにつながった。

3-2 協働実践を続ける（ビジョンの共有）

小中合同生徒指導委員会などで協議を継続する際、小・中学校の生徒指導部で意識することは「協働実践を続ける」ということになった。小中合同授業を実施しているため、小学校教員、中学校教員という立場に関係なく児童生徒への声かけ、励まし、称賛、対話をする。いじめ、不登校、問題行動などが起き、事案に関係する児童生徒に兄弟姉妹がいた場合、その兄弟姉妹を担当している教員に情報提供をするなどが例として挙げられた。これらは当たり前のことではあるが、意識して実践することで、様々な視点から児童生徒理解をすることができたり、保護者との関係構築につながったりもした。このような協働実践の積み重ねがあり、小・中学校それぞれで取り組んでいたことに、小・中学校の教職員が積極的に加わるが増加した。

一例として、不登校児童に関する小学校のケース会議があり、中学校生徒指導主任が参加したことがある。小学校のケース会議であるため、小学校の見方・考え方を中心に協議が進んだが、小学校生徒指導主任が中学校生徒指導主任に意見を求めると、中学校生活を視野に入れた指導・支援に関する内容が加わり、当該児童への支援方法や体制、保護者への対応に変化があった。このことは、中学校の支援方法や体制を全て取り入れたというわけではなく、児童の実態に応じ、中学校を視野に入れた支援方法や体制を考え、実践したということである。該当児童の様子が劇的に変わったわけではないが、その児童の授業の様子を中学校教員が見に来たり、当該児童の兄弟姉妹が中学校に在籍していたため、生徒や保護者の状況について小学校への情報提供が定期的に行われたりするようになった。

3-3 位置づける（生徒指導全体計画への明記）

小・中学校共に、小中合同生徒指導委員会を生徒指導全体計画に位置づけることになった。その理由は、新型コロナウイルス感染症が流行する前までは、中学1年生の学級編成の最終確認（旧小学6年部と新中学1年部の合同会議）、旧小学6年部による中学校訪問（GW前に実施）など、中期を軸にした様々な取組があったが、生徒指導全体計画などに明記されていなかったため、これらの取組が実施されることがなくなったからである。このため、中一ギャップの解消や不登校対応等に関する取組が実施されず、小中連携の希薄化とそれに伴う不登校生徒数の増加が顕著になった。このような現状を鑑みて、「管理職の指導の下に生徒指導主任を中心とするマネジメント体制を構築し、生徒指導の取組の企画・運営や全ての生徒への指導・援助、問題行動の早期発見・対応、関係者への連絡調整などを協議する」「協議内容は、学年部ごとの復伝を回覧して周知する（生徒指導主任が準備する）。全教職員が把握することで、協働実践につなげる」「小中一貫教育の中期のスムーズな連携を図るため、小中合同生徒指導委員会を位置づけ、定期的に小学校の生徒指導主任及び6年部の学年生徒指導担当が参加し、情報共有を行う」などが生徒指導全体計画に明記された。小中合同生徒指導委員会の目的、構成員などを明記することで、永続的な組織あるいは取組になるだけでなく、目的意識と協働意識をもって生徒指導の充実を図ることも視野に、生徒指導全体計画に明記した。

生徒指導全体計画に明記することについては、生徒指導提要（2022）に書かれている「『児童生徒がどのような態度や能力を身に付けるように働きかけるのか』『何を生徒指導の重点とするのか』などの目標を立てます。これを基に、生徒指導計画（P:Plan）を策定し、実施（D:Do）し、点検・評価（C:Check）を行い、次年

度の改善 (A:Action) へとつなげます (P30)」に通じる。このように、小中合同生徒指導委員会を生徒指導全体計画に位置付けることで、中期を軸にした小中連携の強化及び小中一貫教育の推進、また効果的に実践する生徒指導マネジメントにつながるのではないだろうか。

3-4 つなげる (新しい組織や取組)

あさなえ学園全体で不登校対応等の体制を整えるために、2021年度に「あそびばあさなえ」が立ち上がった。「あそびばあさなえ」とは、不登校や別室登校、登校しぶり傾向にある児童生徒を対象に、浅江小・中学校の生徒指導主任が中心となって、地域の様々な場所を活用し、不登校対応等を充実させることを目的に、竹とんぼ作り、さつまいもの栽培と収穫、焼き芋などの活動を通して、社会とつながる楽しさを感じることでできる取組のことである。

右 (図1) は、あさなえ学園不登校等対応体制をまとめたものである。このように不登校対応等体制をまとめることで、全教職員が視覚的にあさなえ学園の不登校対応等の体制を把握することができ、教職員だけでなく、家庭・地域・関係機関との連携・協働につなげることができると考え、作成した。

「あそびばあさなえ」から様々な組織や取組がつながり、「あそびばあさなえ拡大版 (2023年度8月30日実施)」や「夏休み おにぎり食堂&そうめん流し (令和6年度7月24日実施) (図2) という取組に発展し、多くの組織が参画することになった。「あそびばあさなえ拡大版」は「夏休みに児童生徒たちの思い出となるイベントを開催したい」「保護者と保護者、地域と保護者がつながってほしい」「夏休みで朝食や昼食が準備されていない児童生徒たちにお腹いっぱい食べてほしい」という目的で実施された。管理職、小・中学校生徒指導主任を中心とした生徒指導部は、夏季休業明けの児童生徒について懸念していたため、小中合同生徒指導委員会で「宿題の提出など学習面における不安」「生活習慣の乱れやそれに伴う無気力・無力感」など、不登校対応等について協議していた。これらの過程を経て、夏季休業が終了する間に、光市野外活動センター「周防の森ロッジ」で実施した。活動内容を川遊び・野外炊飯・学習支援とし、多くの児童生徒、保護者、小・中学校教職員が参加し、目的を果たすことができた。

「あそびばあさなえ拡大版」を発展させた取組が「夏休み おにぎり食堂&そうめん流し」である。浅江小学校のCS健康安全力部会では、給食時間に「浅江っ子体力向上プロジェクト『おにぎり大作戦』」を定期的に行っている。コミュニティ・スクールとしてのこの取組と「夏休み おにぎり食堂&そうめん流し」を関連させ、家庭教育支援チーム「あさらぶりん」(以下、「あさらぶりん」)が中心となって児童生徒がおにぎりを自分で握ることができるよう支援したり、そうめん流しを実施したりした。夏期休業中に児童生徒自



図1 あさなえ学園不登校等対応体制

浅江っ子体力向上プロジェクト
「おにぎり大作戦!!」夏休み特別企画

令和6年6月17日

あさなえ学園 家庭教育支援チーム「あさらぶりん」
夏休み おにぎり食堂 & そうめん流し

浅江小学校のCS健康安全力部会では、「浅江っ子体力向上プロジェクト」『おにぎり大作戦』を実施しています。今回は、夏休み特別企画として、家庭教育支援チーム「あさらぶりん」が「夏休み おにぎり食堂&そうめん流し」を開催します。おにぎりを自分で握り、みんなと一緒にいただきます。そうめん流しも参加自由です。夏休みもしっかりと食べて元気に過ごしましょう!! あななぜひんぱりに来てみてください!

日時 令和6年7月24日 (水)
10:15~13:00 (受付は12:00まで)

会場 浅江小学校 CSルーム (おにぎりづくり)
家庭科室前の中庭 (そうめん流し)
※正面玄関で名前を書いたから各会場へ行ってください。
※雨天の場合は、場所を変更して実施します。

持ち物 水筒・タオル

その他 ★材料がなくなったら終了させていただきます。
★参加費は無料です。
★親子での参加もOKです (お子さまだけの参加もOK)。
★アレルギーの対応はしておりません。
★服装は自由です。活動しやすい服装でお願いします。

<お願い>
準備の都合上、だいたい参加人数を把握したいと思っております。参加予定も兼ねて、右のQRコードよりお知らせください。当日の飛び入り参加もOKです。
また、ご家庭で使い慣れないおにぎりやめんつゆ (生味噌) がございましたらお譲りいただけます。お子様を通じて担任にお渡しください。ご協力お願いいたします。

お問い合わせ先
光市浅江小学校
Tel 0833-72-0089
(平日 昼)

図2 おにぎり食堂&そうめん流し

身におにぎりを握ったりすることで、望ましい食習慣及び規則正しい生活習慣を身に付けてほしいと考えたからである。

企画するにあたり、生徒指導主任が「あさらぶりん」と協議し、昨年度は生徒指導主任が中心になって企画したこの取組を、今年度は「あさらぶりん」が中心となって活動することになり、学校運営協議会委員、子ども食堂、食生活改善推進委員、PTAなど、多くの組織が参画する取組に発展した。

3-5 再組織する（小中合同生徒指導委員会メンバーの再構成）

2023年度の小中合同生徒指導委員会のメンバーは、中学校の校長、教頭、生徒指導主任、学年生徒指導担当、養護教諭、ASR担当、特別支援学級主任、特別支援教育コーディネーター、小学校の生徒指導主任で構成されていた。中学1年生段階で不登校になる生徒が多いことから、小中連携をより強化するため、令和6年度からは、小学校6年部の生徒指導担当をメンバーに加えることになった。

このことにより、小中合同生徒指導委員会の運営の流れが変わった。2024年度では、中学校についての情報共有・課題共有・共通理解が主であったが、小学5・6年生の実態を正確かつ詳細に共有することで、中一ギャップの解消につながるという認識から、児童の情報共有から始めることになった。小学校の実態について情報提供することが可能になったことで、小中合同授業を実施した際に、中学校教員が該当児童の実態を把握するために、積極的に関わったり、学習支援をしたりする機会が増えた。また、中学校教員が小学校教員に小学5・6年それぞれの実態やリーダー性のある児童、反対に配慮が必要な児童などについて質問するなど、情報共有する機会も増えた。加えて、小中連携担当の小学校教員が小中合同生徒指導委員会に参加する機会があり、どのように小学校に生かすことができるかを考える機会になったようである（表1）。

表1 小中合同生徒指導委員会に参加した小学校教員の振り返り

小学校では、生徒指導事案や不登校対応等は、終礼時やケース会議、あるいは紙面で情報共有している。もちろん、学年部、生徒指導部、教育相談部、特別支援教育コーディネーターなどで情報共有・共通理解・協働実践をしていると思う。中学校では、毎週、様々な立場の教員が生徒指導事案や不登校対応について情報共有・共通理解を図る場があることに小学校教員として驚いた。また、様々な視点で生徒たちを見ていくことを大切にしているということも分かった。加えて、一人の生徒に対しても、様々な教員が「Aさんは、〇〇をすることが得意。」「Bさんは、人間関係を築くことを苦手としており、支援や配慮が必要。」「Cさんは、〇〇（勉強、部活動など）を最近がんばっている」と話していて、生徒一人一人をよく見て、支援しているんだなと実感した。

中学校の事案は、思春期特有の悩みやSNSのトラブルなど、解決に時間がかかり、丁寧な対応が求められるケースが増えていると、小学校と比較して感じた。そのため、中学校では時間を確保して、生徒指導に関する情報共有・課題共有・共通理解を図っている。小学校は空き時間の教員が少ない、あるいは空き時間がないため、16時までの時間に設定することは難しいが、全体で情報共有する時間を確保するために、職員会議あるいは終礼の時間に明確に位置づける必要があると思った。

4. 「つながる指標（ステージアップ指標）」を通じた小中一貫教育の推進

山口県教育委員会が作成した「山口県教員育成指標」は、各校種を通して共通の内容とする一方、職の専門性に配慮し、教諭、養護教諭、栄養教諭、管理職の指標をそれぞれ別に設定している。教諭については「教職に必要な素養に関すること」「学習指導に関すること」「生徒指導に関すること」「学校教育全体を通じた活動に関すること」「特別な配慮や支援を必要とする児童生徒への対応に関すること」「ICTや情報・教育データの利活用に関すること」「家庭、地域・社会、関係機関等との連携に関すること」が大項目として表記されている。この指標を作成するにあたり、教職員課、義務教育課、高校教育課、学校安全・体育課、地域連携教育推進課など、多くの関係機関が協議を重ねている。しかし、教職員課の担当者の方が、「かなりの時間を要して作成されたものだが、活用については課題がある」と話されたことから、どのような仕組みをつくれれば、教職員がそれぞれの見方・考え方をもとに作成することができるのか、また、活用するようになるのかを考える必要があった。加えて、何のために「つながる指標（ステージアップ指標）」（図3）を作成し、活用するのかを明確にした上で、指標の作成及び活用に着手することにした。

大項目	中項目	小項目	ステージ1 【理解】 【しろろ】	ステージ2 【実践】 【やってみよう】	ステージ3 【協働】 【まともろ】	ステージ4 【リーダーシップ】 【つなげよう】
教職に必要な素養に関すること	コミュニケーション	報告連絡	知り得た情報を教職員で共有することの大切さを理解している	知り得た情報を関係教職員に積極的に伝え、共有している	知り得た情報を関係教職員で共有し、かつ、他の教職員への情報提供を適切に行っている	知り得た情報の内容に応じて、今後を見据えた助言等を関係教職員にしている
		相談	悩み・不安・疑問などを相談し、個人・組織が協働することの大切さを理解している	悩み・不安・疑問などを相談し、解決に向けて助言を受けたり、実践（努力）したりしている	悩み・不安・疑問などについて相談し合い、課題の解決に向けて、助言し合ったり、協働したりしている	教職員の悩みや不安を把握することに努め、課題の解決に向けて、状況に応じて支援したり、助言したりしている
	マネジメント	カリキュラム・マネジメント	学園の学校・地域連携カリキュラムの目的・内容・系統性について理解している	学園教育目標の達成に向けて、学校・地域連携カリキュラムにおける学習の目的や児童生徒の実態に応じた教育活動を行っている	学園教育目標の達成に向けて、学園教職員・家庭・地域と連携・協働して教育活動を行っている	学園教育目標の達成に向けて、連携・協働体制の構築や教育課程の編成に参画したり、助言したりしている
		学園運営・校務分掌	学園教育目標の達成に向けて、自己の役割や強みを把握し、校務分掌を遂行することの必要性を理解している	学園教育目標の達成に向けて、自己の役割や強みを生かし、校務分掌を遂行している	学園教育目標の達成に向けて、学園の各校務分掌主任や担当教職員を把握し、連携・協働して校務分掌を遂行することができる	学園教育目標の達成に向けて、各分掌の活動状況を把握したり、必要に応じて積極的に参画したりしている
学習指導に関すること	教科指導	授業計画	学習指導要領に示された9年間（もしくは担当学年）の教科等の目標及び内容をもとに、授業構想することの大切さを理解している	学習指導要領に示された9年間（もしくは担当学年）の教科等の目標及び内容及びカリキュラムに基づいて、授業構想をしている	9年間を見通した授業を実施するために、学年部だけでなく、他学年部（小中学校）と連携・協働して、授業もしくは合同授業の授業構想をしている	9年間を見通した単元計画や指導案等の作成について助言している
		授業実施	児童生徒の実態や特性、発達段階に応じた指導形態や指導方法等について理解している	児童生徒の実態や特性、発達段階に応じた指導形態や指導方法等を実践している	互見授業や合同授業等を実施する際、児童生徒の実態や特性、発達段階に応じた指導を協働して行っている	9年間を視野に入れた指導方法や指導形態等について、教職員に対して適切な助言を行っている
		評価	学習評価の基本的な考え方や方法を理解している	学習評価を通して児童生徒の学習状況を把握し、児童生徒の学力の向上を図っている	他の教職員と連携して、児童生徒の学習状況を把握し、その改善に努めている	学習評価の在り方について、他の教職員に対して適切な助言を行っている
	道徳科	学習指導要領に示された目標及び各学年の内容に応じて、授業構想することの大切さを理解している	学習指導要領に示された目標及び各学年の内容及びカリキュラムに基づいて、授業構想をし、授業を行っている	学年部だけでなく、他学年部（小中学校）、家庭や地域社会と連携・協働して道徳科の授業を行っている	9年間を見通した年間指導計画を組織的に作成したり、教職員に対して指導案等の作成について助言したりしている	
生徒指導に関すること	児童生徒理解	小中学校情報交換会や児童生徒の引き継ぎ資料などをもち、一人一人の個性（長所、課題等）や実態、家庭環境、人間関係について把握している	一人一人の個性の伸長と社会的資質・能力の発達を促すために、児童生徒への挨拶、声かけ、励まし、称賛、対話等をして児童生徒を理解している	一人一人の個性の伸長と社会的資質・能力の発達を促すために、学年部内、他学年部（小中学校）と連携・協働して児童生徒を理解することに努めている	児童生徒を理解するために、組織の中核となって、教職員・家庭・地域と連携したり、情報共有・共通理解・共通実践を図る機会をつくったりしている	
	教育相談	教育相談に関する基礎的な知識を身に付けている	教育相談に関する基礎的な知識・技能を生かし、児童生徒を指導・支援している	教育相談で得た情報を学年部内、他学年部（小中学校）、関係機関と共有し、児童生徒を指導・支援している	教育相談に関する高い見識と専門性を身に付け、児童生徒や周囲の状況を把握しながら、組織で対応している	
	いじめ・不登校・問題行動への対応	（主に自分のクラスや学年の）児童生徒の人間関係、兄弟姉妹、家庭環境などの実態を把握している	児童生徒の実態に応じて、他の教職員と連携・協働しながら解決に努めている。また、当該児童生徒の兄弟姉妹が在籍するクラス、学年に情報提供している	組織の中核として、他の教職員と連携・協働しながら、児童生徒、保護者との信頼関係に基づいた丁寧な対応をしている	課題の解決に向けて、関係教職員や関係機関と組織的な対応をするとともに、他の教職員が抱える課題を共有し、助言や具体的方策の提案等を行っている	
特別な配慮や支援を必要とする児童生徒への対応に関すること	特別な支援を必要とする児童生徒の多様な教育的ニーズを理解している	個性や特性、発達段階に応じた多様な学習指導、環境づくりを理解し、個別的教育支援計画や個別の指導計画をもとに支援している	個別的教育支援計画や個別の指導計画を活用し、学園の教職員や校内コーディネーター、家庭・地域、関係機関と連携して児童生徒を支援している	学園で個別的教育支援計画や個別の指導計画を活用して児童生徒を支援できるよう、組織体制を整えたり、研修会を開催・運営したりしている		
家庭・地域・社会、関係機関等の連携に関すること	コミュニティ・スクールの意義・役割とこれまでの背景や歴史について理解している。また、学校運営協議会委員を把握している	コミュニティ・スクールの意義・役割、背景・歴史を意識して教育活動に取り組んでいる	学校運営協議会に積極的に参画し、連携・協働した取組を推進している。また、学園内で連携・協働し、教育活動に取り組んでいる	学校運営協議会に積極的に参画したり、学園の教職員が連携・協働して教育活動に取り組んだりするよう、支援・助言を行っている		

図3 「つながる指標（ステージアップ指標）」

4-1 指標の作成及び活用の目的を明確にし、共有する

「つながる指標（ステージアップ指標）」を作成するにあたり、「山口県教員育成指標」を参考に多くの教職員、ユニット、組織と連携・協働して作成した。小中一貫教育を構成する項目と全体像を把握することで、小中一貫校教職員としての意識の醸成を図ることができると考えた。また、作成した指標をもとに、自己目標シートに記入し、教職員面談を実施することで、OJTの視点で人材育成を図ることができるのではないかと考えた。そのため、協働して指標を作成する目的及び活用する目的を明確にする必要があったことから、あさなえ学園研修会などの協議を踏まえた教職員の見方・考え方をもとに、以下のように目的を整理した。

表2 指標を協働して作成することの目的

- ・児童生徒の9年間の成長過程を理解したり、考えたりする機会になる。
- ・小・中学校教職員の見方・考え方をすることで、協力して指導する意識が高まる。
- ・小・中学校の教職員間でお互いの良さを取り入れることができる。
- ・小・中学校の指導方法や指導内容の系統性について学ぶことができる。

表3 指標を活用する目的

- ・教職員は指標をもとに、自己の現状にあった目標を設定することができる。
- ・教職員は目標設定を自ら行うため自己評価・自己分析をすることができる。（セルフマネジメント）
- ・管理職は指標をもとに指導助言しやすくなる。（スタッフマネジメント）
- ・管理職は評価を始める前に教職員に対して評価規準を示すことができる。
（評価者と教職員が評価規準について共有できる）

4-2 指標について考え、協議する

「各分掌」「複数の分掌主任で構成したユニット、初任者教員と拠点校指導教員で構成したユニット、小・中学校の生徒指導部で構成したユニット」「事務の共同実施会」「校長会」「教頭会」「学校運営協議会委員」「浅江小学校研修会」「あさなえ学園研修会」「初任者教員（2024年度採用）」で考えたり、協議したりする過程を経て、現在の指標になっている。

様々な立場にある教職員、あるいは組織の見方・考え方をもとに協議したため、各項目が横断的な視点で修正され、経験年数や分掌などに関係なく、活用しやすい指標になったのではないかと考える。

4-3 人材育成を図る手立てを考え、プログラム化する

「つながる指標（ステージアップ指標）」を活用し、「協働する」「見取る」「価値付ける」「褒める」「認める」「任せる」「助言する」「指導する」「見守る」「支える」「振り返る機会をつくる」「評価する」ことを計画的、継続的、日常的（OJTの視点）に行い、人材育成を図るためには、どのようなシステムが良いのだろうか。図4の「教職員評価制度による人材育成」を参考にすると、教職員面談に同席し、「つながる指標（ステージアップ指標）」をもとに「価値付ける」「褒める」「認める」「助言する」「振り返る機会をつくる」「評価する」ことにした。また、研究協力者が自己のステージの現状を視覚的に把握する必要があると考え、「つながる指標（ステージアップ指標）」とリンクしたレーダーチャートを作成した。このレーダーチャートをもとに、教職員面談時だけでなく、日常的に「協働する」「見取る」「価値付ける」「褒める」「認める」「任せる」「助言する」「指導する」「見守る」「支える」「振り返る機会をつくる」「評価する」ようにすれば、人材育成を図ることができると考えた。

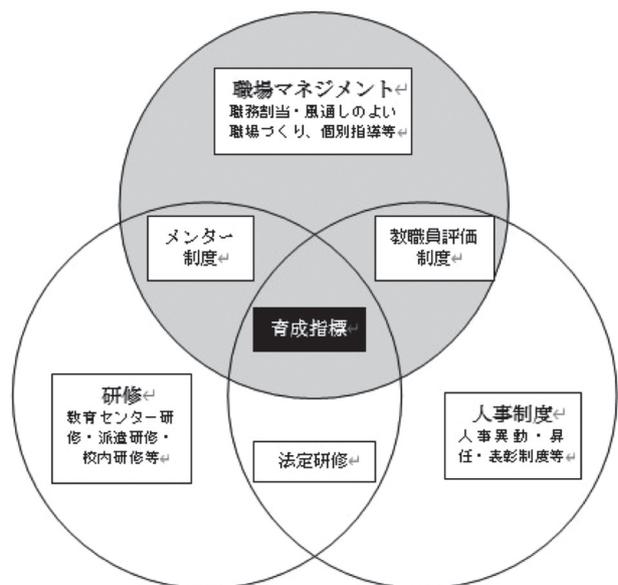


図4 「教職員評価制度による人材育成」

4-4 メンターとして面談に加わり、人材育成を図る

指標を活用し、自己目標シートを作成した浅江小学校の初任者教員2人、若手教員1人を対象に、管理職との面談に加わることにした。また、光市小・中学校校長会に依頼し、光市内における他の中学校区で採用された小学校の初任者教員1人を対象に加えた。

面談に加わるにあたり、「協働する」「見取る」「価値付ける」「褒める」「認める」「任せる」「助言する」「見守る」「支える」「振り返る機会をつくる」「評価する」ことを計画的、継続的、日常的（OJTの視点）に行うように心がけた。この中で最も大切なことは、松尾陸（2011）が提唱する「振り返る機会をつくる」ということである。具体的には「成功や失敗の原因を本人が語るようにする」「成功の原因を分析し、さらに質の高い合理的な方法はなかったかを考える機会をつくる」「失敗の原因を分析し、どうすればよかったかを考える機会をつくる」ことを中心に振り返る機会を設定した。このように日々の関わり、面談、現状の分析などをもとに人材育成を図ったことで、ステージアップにつなげることができたのではないだろうか。

5. 成果検証

第5章では、中期を軸に組織開発した小中合同生徒指導委員会、小中一貫教育の視点を入れた「つながる指標（ステージアップ指標）」をもとにした人材育成に関する成果検証について述べていく。

5-1 あさなえ学園の生徒指導についての成果検証

あさなえ学園の不登校生徒数については、2022年度、2023年度、2024年度に入学した中学1年生における不登校生徒数（年度末に算出）は年々減少している。特に、2024年度については激減した。

欠席率についても大幅に減少した。欠席率とは、総欠席日数÷（在籍生徒数×授業日数）×100で算出される数値である。2022年度の5月と10月の中学1生における欠席率は、それぞれ4.95%と7.84%であった。2023年度についての数値はそれぞれ2.62%と6.29%で、2024年度についての数値は2.8%と3.9%であった。

このように減少した理由は、小中合同生徒指導委員会を組織し、生徒指導を中心にした情報共有・課題共有・共通理解・協働実践を促したことで、「あそびばあさなえ」の充実、「おにぎり食堂&そうめん流し」の実施など、既存の取組の充実や新規取組への発展があり、中期の児童生徒の実態把握及びその実態に応じた適切な支援をすることができたからだと考えている。

5-2 指標をもとにした組織のステージの変化

つながる指標（ステージアップ指標）の「生徒指導に関すること」における「児童生徒理解」「いじめ・不登校・問題行動への対応」について、あさなえ学園教職員が自己評価した結果を集計したものについて示している。

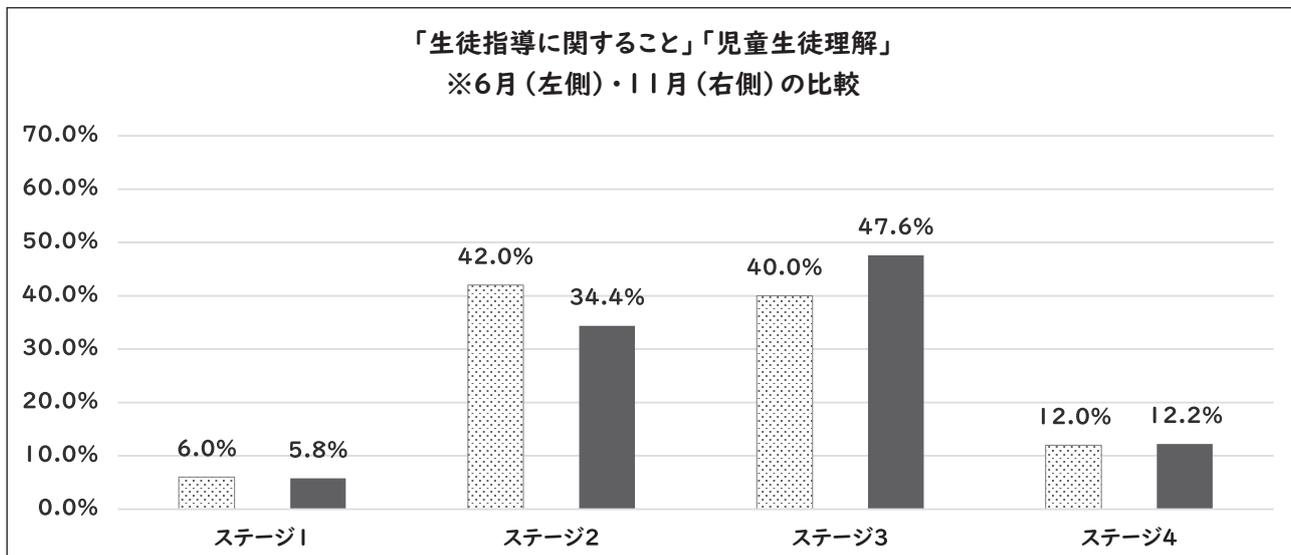


図5 「生徒指導に関すること」「児童生徒理解」について

「ステージ3」は「一人一人の個性の伸長と社会的資質・能力の発達を促すために、学年部内、他学年部（小中学校）と連携・協働して児童生徒理解に努めている」であり、「ステージ4」は「児童生徒を理解するために、組織の中核となって、教職員・家庭・地域と連携したり、情報共有・共通理解・共通実践を図る機会をつくったりしている」である。第2回あさなえ学園研修会では、不登校対応等の充実に向けた協議をした。その際、グループで現在の中学生が小学生のときの詳しい状況を中学校教員が小学校教員から聞いたことで、夏期休業明けの支援や指導につながったようである。また、兄弟姉妹関係にある児童生徒の様子や家庭環境について共有することもでき、多面的・長期的な視点で対応する必要性を学ぶ機会になり、全体のステージアップにつながったと考えられる。

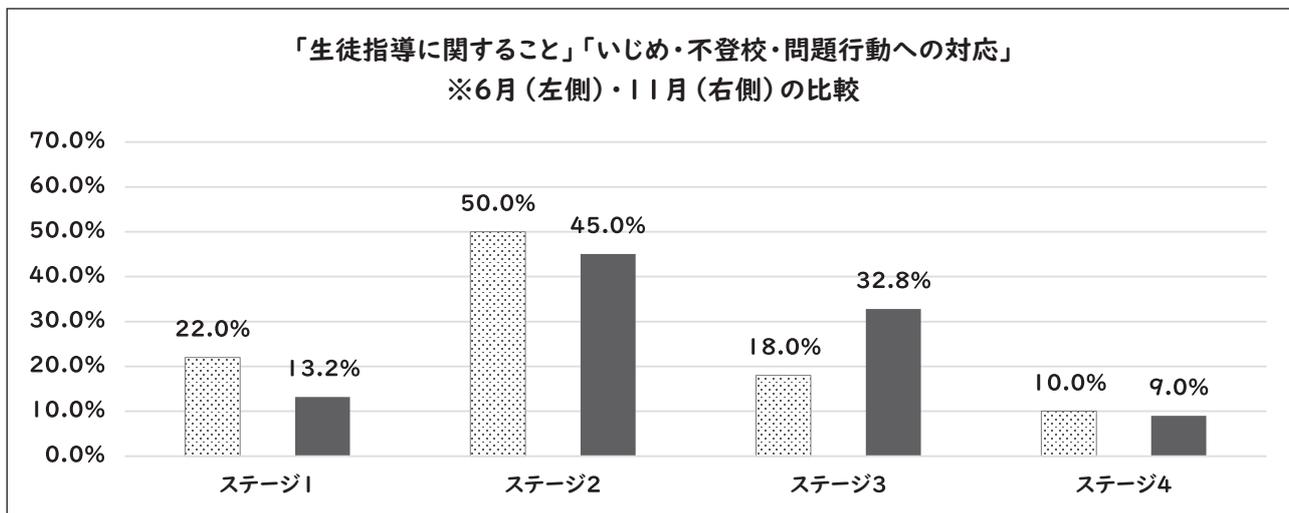


図6 「生徒指導に関すること」「いじめ・不登校・問題行動への対応」について

「ステージ3」は「組織の中核として、他の教職員と連携・協働しながら、児童生徒、保護者との信頼関係に基づいた丁寧な対応をしている」であり、大きくステージアップしている。「児童生徒理解」において述べたことに加え、学級担任や学年部、そして小・中学校が連携・協働して、児童生徒を支援したり、保護者との信頼関係を築くように努めたりした成果である。

実際、兄弟姉妹関係にある児童生徒が不登校になっている場合、小・中学校それぞれの学級担任などが、当該児童生徒と保護者に、いつ、どのように対応するかを協議する機会を設定していた。児童生徒の登校状況に変化があったわけではないが、少なくとも連携・協働して児童生徒及び保護者を支援していると言える。

5-3 メンターとして面談に加わり人材育成を図った初任者教員一人のステージの変化

小中一貫教育の視点を入れた指標をもとにした人材育成に関する成果検証について述べる。

図7はA教諭のレーダーチャートである。「生徒指導に関すること」のうち「児童生徒理解」「教育相談」「いじめ・不登校・問題行動への対応」の全ての項目でステージアップしていた。

	教職に必要な素養	学習指導	生徒指導	特別支援教育	地域連携教育
4月	1.3	1.5	1.3	1.0	1.0
9月	1.8	1.8	2.0	1.0	1.0
12月	1.8	1.5	2.3	1.0	2.0

「初任者ということもあり、学年部の先生方だけでなく、他学年部の先生方や生徒指導主任の先生の実践を見て、学んで、実際に動くことを心がけた。児童の成長につながった場面もあったが、逆に、反省する場面もあり、ステージを下げた」とA教諭は述べた。

「特別な配慮や支援を必要とする児童生徒への対応に関すること」について、特別な支援を必要とする児童生徒の多様な教育的ニーズを理解するように努めていたが、児童生徒の実態や特性、要望に応じた学習指導をすることはできなかったと自己評価しているため、年間を通じて「ステージ1」としたようである。

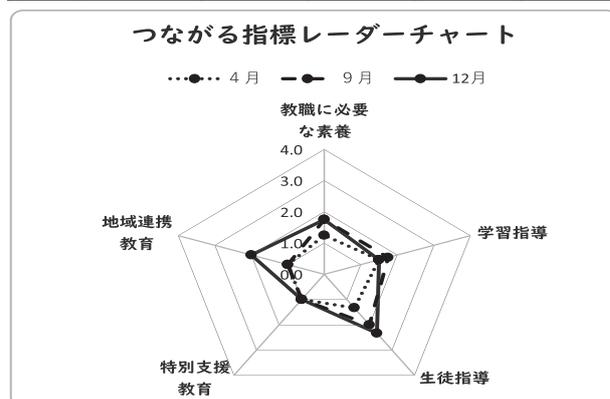


図7 A教諭のレーダーチャート

6. 課題と今後の方向性

課題と今後の方向性について、小中合同生徒指導委員会の機能の向上及び「つながる指標（ステージアップ指標）」に児童生徒の姿が見える指標への発展という2つの視点から述べる。

本来、生徒指導は全ての児童生徒を対象に成長を促す営みである。この視点に立つと、小中合同生徒指導委員会における協議内容のうち、一部の児童生徒の情報共有をする時間を短くし、あさなえ学園全体の生徒指導の現状と課題について協議する時間を増やすなど、発達支持的生徒指導の機能をもった組織にする必要がある。そのため、「つながる指標（ステージアップ指標）」の「生徒指導に関すること」のデータを定期的にとり、そのデータをもとに「教職員がステージアップするためには、どのような手立てが必要か」を管理職や生徒指導主任と協議するなど、質の向上を図りたい。また、学校だけで生徒指導を営むのではなく、様々な視点で小中合同生徒指導委員会を運営する必要があることから、学校運営協議会委員や家庭教育支援チームアドバイザーなどが参画する仕組みをつくることも考えている。

教職員の資質や能力の向上の先に児童生徒の学びと育ちがあるため、児童生徒が考える教職員像が指標にあると、教職員の人材育成だけでなく、組織力の向上につながると考えている。そのため、児童生徒を交えた熟議を開催し、「どのようなコミュニケーションをとる教職員と対話したり、相談したりしやすいか」「どのような授業を行っている教員がわかりやすいか。学びたくなるか」「教育相談のとき、どのような対話や傾聴、雰囲気だったら素直に話したり、相談しやすかったりしたか」などをもとに、児童生徒が考える理想的な教職員像を明確にした上で指標に反映する必要があると考えている。

おわりに

人と人がつながる光市。光市の教育やあさなえ学園に、本実践研究がどれだけ意味のあるものになったかはわからないが、人と人がつながることで、また新たなつながりが生まれるきっかけになったのではないだろうか。Society 5.0に向かっている現代社会において、人と人のつながりの希薄化が進んでいるが、本市が掲げる教育理念「連携と協働で育む光の教育」は様々な人へ光を届け、温かい人と人とのつながりをつくっていると強く思う。

付記

本論文の内容は、宮内秀一郎が執筆した2024年度山口大学大学院教育学研究科教職実践高度化専攻の実践研究報告書に加筆・修正を加えたものである。もう一人の筆者、時乗順一郎は宮内秀一郎の指導教員として適宜アドバイスを与えるとともに、本論文執筆に際しては、全体の総括及び部分的な修正の指示を行った。

引用・参考文献

- 浅野良一（2018）：教室の窓，東京書籍
ジョン・P・コッター、ホルガー・ラスゲバー（2007）：カモメになったペンギン，ダイヤモンド社
松尾陸（2011）：職場が生きる 人が育つ「経験学習」入門，ダイヤモンド社
文部科学省（2016）：小中一貫した教育課程の編成・実施に関する手引
文部科学省（2022）：生徒指導提要
山口県教育委員会（2024）：令和6年度 山口県教育推進の手引き