

# 生徒指導Ⅱ

学校・教職員に求められる生徒指導の進め方

関西外国語大学

教授 新井 肇



独立行政法人教職員支援機構

# 目次

---

- 1 教職員に求められる生徒指導実践力
- 2 学校に求められる組織的生徒指導力
- 3 実効性のある組織的生徒指導の推進

# 1 教職員に求められる 生徒指導実践力

---

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

---

## (1) 生徒指導において求められる力

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

## 生徒指導は「機能」である

「生徒指導は、児童生徒が自らを生きし自己実現できるよう支援する教育**機能**であり、学校の教育活動全体を通して推進することを基本としています。」

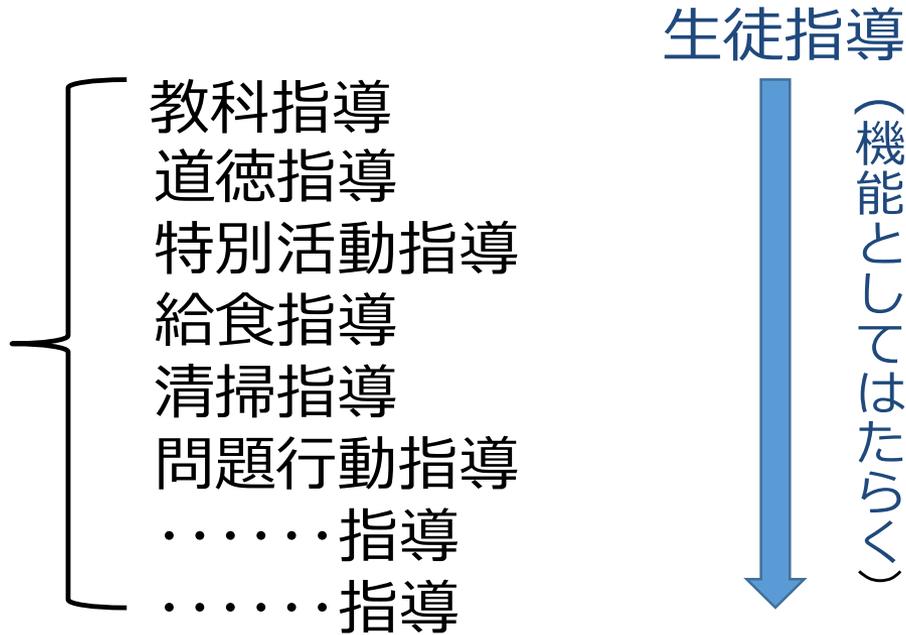
（『生徒指導提要（改訂版）』2022）



生徒指導において発達を支えるとは、児童生徒の心理面（自信・自己肯定感等）の発達のみならず、学習面（興味・関心・学習意欲等）、社会面（人間関係・集団適応等）、進路面（進路意識・将来展望等）健康面（生活習慣・メンタルヘルス等）の発達を含む包括的なものです

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

## 生徒指導は「機能」として働くもの

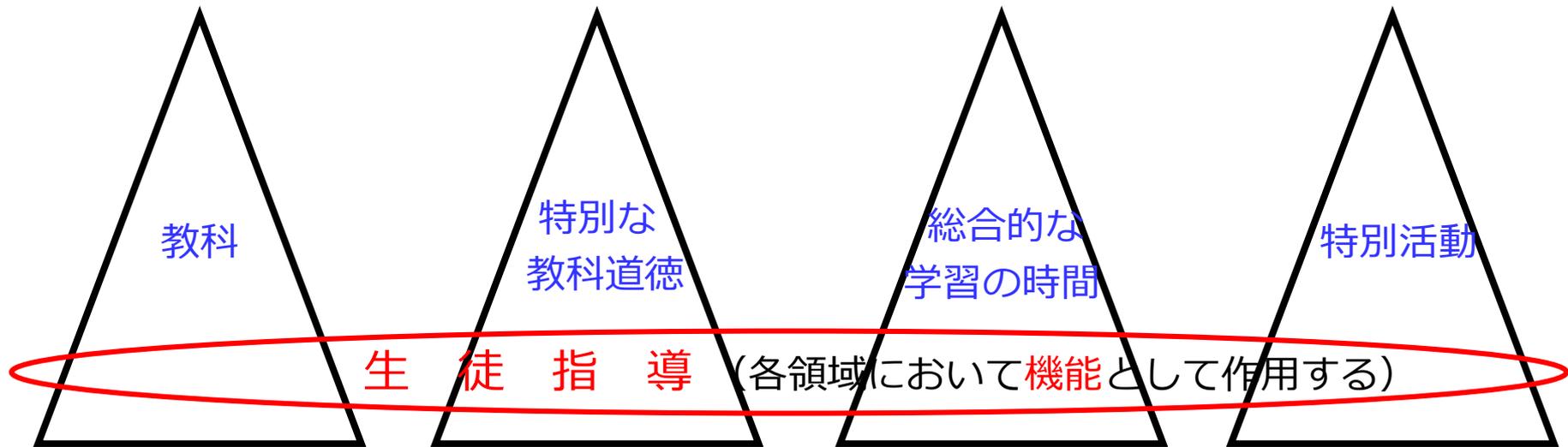


特定される指導内容や指導領域をもたない、すべての教育活動の内容や領域に作用  
<認識> <身体> <感情>のうち、< >へのアプローチを重視  
<理解> <技能> <意欲>のうち、< > ( )を育てることに主に焦点化

学校のすべて教育活動に、具体的な機能として作用する (生徒指導の本質)

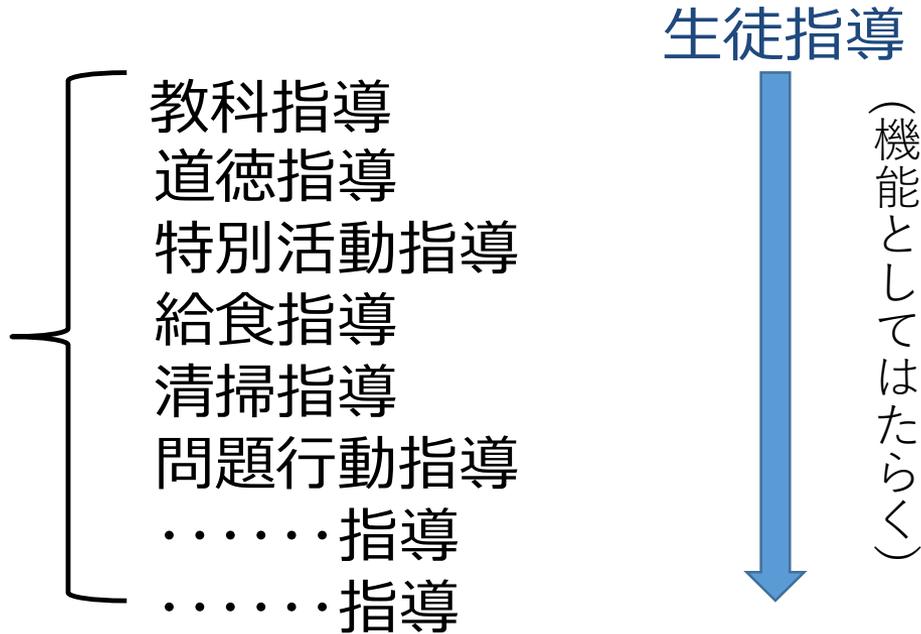
# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

領域としての  
教育活動



# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

## 生徒指導は「機能」として働くもの



特定される指導内容や指導領域をもたない、すべての教育活動の内容や領域に作用  
<認識> <身体> <感情>のうち、<感情>へのアプローチを重視  
<理解> <技能> <意欲>のうち、<意欲> (やる気)を育てることに主に焦点化

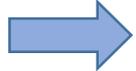
学校のすべて教育活動に、具体的な機能として作用する (生徒指導の本質)

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

## 生徒指導における理解と対応のプロセス

生徒指導実践 = コミュニケーションによる「気づき」を通じた  
「行動変容」の促進

- ・ **アセスメント**（児童生徒理解に基づく見立て）
- ・ **プランニング**（具体的な対応プランの策定）
- ・ **インターベンション**（危機介入：児童生徒・保護者との  
信頼関係に基づく指導・援助）  
    カウンセリング（個別支援）・ファシリテーション（集団づくり）
- ・ **モニタリング**（評価と合理的な限界設定）

協働的生徒指導体制に基づく対応と教育委員会・関係機関等  
との連携（**コーディネート**） 効果的継続的な指導・援助  
の組織化（**マネジメント**）

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

## 生徒指導において求められる力

児童生徒の個別的な理解と  
社会状況への理解  
(アセスメント力)

わかる力

同僚・関係機関との連携  
(コーディネート力)

面接や介入における  
臨機応変で柔軟な対応  
(コミュニケーション力)  
カウンセリング  
ファシリテーション

つなぎ  
つなげる力

いかす  
力

生徒指導目標の具体化と  
取り組みの組織化  
(マネジメント力)

めざし、まとめる力

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

---

## (2) 生徒指導において求められる姿勢

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

生徒指導を効果的に進めるには、単に問題の原因探しをするだけでなく、問題の構造や本質を冷静に探究・吟味し、必要があれば、意見や取組での対立にも考慮し、バランスのとれた具体的な解決策を見いだそうとする姿勢が不可欠です。

避けなければならないのは、問題の本質を理解しようとする姿勢を失い、問題の原因を児童生徒本人や家庭のみにあると決めつけて、教職員と児童生徒は相互に影響し合うという認識を欠いてしまうことです。そうすると、信頼関係を基盤に児童生徒や保護者に働きかけることが難しくなってしまいます。

そうならないように、**児童生徒の行動をみるときの自分自身の視座**（視点や認識の枠組み）に気付くことが、教職員一人一人に求められます。「学び続ける教員」として、**自己を理解し、自らの実践や体験を批判的に問い直す姿勢**を持ち続けるようにすることが大切です。

（『生徒指導提要（改訂版）』2022）

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

## 教師自身の自己理解の重要性

「私たちは相手の話だけを聴いているわけではありません。  
必ず同時に自分の考えを聴いています。」 (水島広子, 2015)

### 「待てない」

⇒何とかしてやりたい、焦ってしまう・・・  
自分なりの考えを伝えたくなる。

★「待つ」というのは  
相手よりも先走らないこと、結論を急がないこと。

### 「聴けない」

⇒自分の気持ち（感情）が湧き起こって、  
それに支配されてしまう。

相手の話を真剣に聴いているからこそ  
自分の中で様々な考えや感情が湧き起こるのはあたりまえ。

★ただ、自分の考えや感情を、  
少しだけ棚上げする。

子どもの話をきちんと受け取るためには  
自分の考え方や感じ方のクセを知る

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

## 確証バイアス (Confirmation Bias)

先入観に基づいて事象を観察し、自分の立てた仮説や考え方に都合のよい情報ばかりを集めて、仮説や考え方の反証となる情報は排除することによって、自己の仮説を補強する心理的錯誤

(認知バイアスの一種)



決めつけや思い込み

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

Q：何に見えますか？



女性の横顔？

うつむく老婆？

# 1 教職員に求められる生徒指導実践力

Q：何に見えますか？



女性の横顔？

うつむく老婆？



私たちにとって「見えているもの」とは、目に映る形そのままというよりも「**自分の心が解釈した結果**」である。ものの見え方は、人の経験や周囲の状況によって左右されるものである。

➡ **自分自身の認識の視座に「問いを立てる」**

# 2 学校に求められる 組織的生徒指導力

---

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### 学校の組織的生徒指導力とは

- ①自分たちの学校が抱える課題に対して
- ②教職員全員が共通の目的をもち
- ③お互いに連絡をとりながら（情報の交換）
- ④調整された行動をとることができる（役割分担）
- ⑤そのことが教職員間で日常的に理解されている

（参考：瀬戸健一『協働的指導のための実践テキスト』風間書房，2010）

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### 実効的に機能する生徒指導体制

連携・協働を実現するためには、教職員、多職種の専門家など、学校に関係する人々に次のような姿勢が求められます。

- ① 一人で抱え込まない
- ② どんなことでも問題を全体に投げかける
- ③ 管理職を中心に、ミドルリーダーが機能するネットワークをつくる
- ④ 同僚間での継続的な振り返り（リフレクション）を大切にする

（『生徒指導提要（改訂版）』2022）

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

---

### (1) チームによる効果的な支援の実現

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### 対応のシステム化によるチーム支援の実際

- ① 早期に問題や危機をひろいあげるシステムをつくる
- ② 問題状況を正確に把握する（アセスメント）
- ③ 対応の方針と目標設定を行う
  - ・ 観察によって得られた情報の蓄積と整理  
（担任・教科担当・養護教諭・相談員・SC・学校医 等）
  - ・ 生活アンケートなどの活用
- ④ 学校内の援助資源、地域の社会資源を活用する
- ⑤ チームで継続的に指導・援助する
- ⑥ 錯綜する情報をまとめるキーパーソン（チーム）を明確にする  
（小 = 生徒指導主事 + 教頭・教務主任 + 養護教諭等、  
中・高 = 生徒指導主事・教育相談コーディネーター等）
- ⑦ 問題を学校全体のこととしてとらえる（共通理解）

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### 支援チームの形態

(『生徒指導提要(改訂版)』2022)

管理職のリーダーシップによるマネジメント

ネットワーク型支援チーム

地域・関係機関等との連携・協働

校内連携型支援チーム

ミドルリーダーの  
コーディネーションによる連携・協働

機動的連携型支援チーム

担任等と学年・各校務分掌  
の最小単位の連携・協働

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### ケース会議の進め方

- 目の前にいる支援や指導を必要としている子どもや家庭に、必要な指導、支援をどうやって届けていくかを決定して、実行していくことがケース会議の目的。
- 具体的な目標（方針）と役割分担を、必ず決定する。
- 指導や支援は中・長期的に継続されていくものであり、長期目標（最終到達地点）と、それをめざすスモールステップとしての短期目標が必要。
- 状況に応じて、短期目標を修正したり、次のステップへと進めていったりするため、継続的に行われるもの。

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### ケース会議における留意点

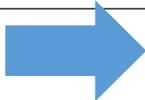
組織が実効的な機能を果たすためには、教職員間での情報共有が可能になるように、**アセスメントシート**など活用して**情報や対応方針の「可視化（見える化）」**を図ることが大切です。

また、組織が真に機能するためには「無知、心配性、迷惑と思われるかもしれない発言をしても、この組織なら大丈夫だ」と思える、発言することへの安心感を持つ状態（「**心理的安全性**」）をつくり出すことが不可欠です。

（『生徒指導提要（改訂版）』）

# チーム援助シート

所属・氏名・性別	年 組 ○○ ○○	男 ・ 女	(担任:○○ ○○)	○ 年 ○ 月 ○ 日 現在
----------	-----------	-------	------------	----------------

		1 問題点 気になる点、支援が必要なところ	2 問題の背景 原因・背景として考えられるもの	3 自助資源 生徒自身のいいところ	4 援助資源 生徒の支えになるもの
学習面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学習状況</li> <li>・ 学習意欲</li> <li>・ 学力レベル 等</li> </ul>				
心理・社会面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情緒面</li> <li>・ ストレス対処</li> <li>・ 交友関係 等</li> </ul>				
進路面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 得意なこと</li> <li>・ 将来の夢</li> <li>・ 進路希望 等</li> </ul>				
生活面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学校内外の生活</li> <li>・ 健康状況 等</li> </ul>				
家庭面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生育歴</li> <li>・ 家庭環境</li> <li>・ 親子関係 等</li> </ul>				
その他	 情報を可視化することによって、 教職員間での情報共有が可能となる				



	具体的な支援等
--	---------



指導援助の目的と効果	具体的な支援策			
	(何をどのようにするか)	(誰が)	(いつ)	(どこで)
	<ul style="list-style-type: none"><li>* 本人に対して</li> <li>* 家庭に対して</li> <li>* 学級(友人等)に対して</li> <li>* 担任に対して</li> <li>* その他(関係機関等)に対して</li></ul>			



情報共有に基づき、  
教職員間での対応方針の共通理解を図る

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### 「心理的安全性」の確保された組織体制

チームが真に機能する（「チームング」）ためには：

「チームや組織で活動するなかで、メンバーの全員が、発言することに対して恐怖や不安を感じていない状態」、つまり、「無知、無能、否定的、邪魔だと思われる可能性のある言動をしても、このチームなら大丈夫だ」という『信念』が不可欠。



心理的安全性が十分に高く、どの立場の、どの年齢のメンバーも対等にアイデアや意見が出し合えれば、学校の指導・相談体制は協働的で実効的なものとして機能する

エイミー・C・エドモンドソン（著）村瀬俊朗・野津智子（翻訳）『恐れのない組織 —「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす—』（2021, 英治出版）

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

---

### (2) 協働的生徒指導体制の 土台としての同僚性

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### 同僚性と協働性

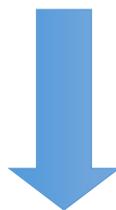
「同僚性」とは… (collegiality)

教職員が職場でお互いに気楽に相談し・相談される、助け・助けられる、励まし・励まされることのできる人間的な関係をつくりだすこと。

「協働性」とは… (collaboration)

異なる専門分野の人間が共通の目的のために対話し、新たなものを生成するような形で協力して働くこと。

(参考：高橋典久・新井肇「同僚性をベースにした協働的生徒指導体制をどう構築するか」『月刊生徒指導2008年8月号』学事出版)



お互いの強みを活かし、弱みを補い合う人間関係

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

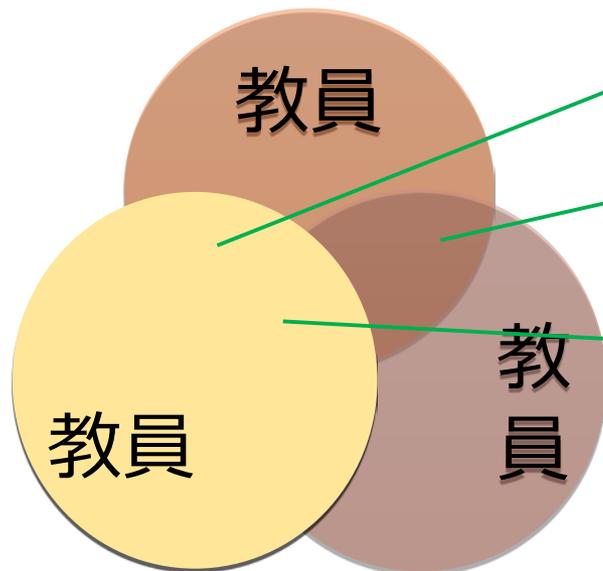
# 同僚性を基盤とした協働的生徒指導体制の構築

協働的生徒指導体制の構築

||

「同僚性」をベースにした「協働性」形成

「同僚性」「協働性」を相互に高める視点



全校的な生徒指導・教育相談の展開

全校の中での自己の役割

児童生徒の成長・発達を  
学校としてどう支えるか



相補性

互いを補いあう

情報冗長性

情報を互いに持ち合う



個々の教員の特性（個性）を活かした取り組みを創造的に行う

共通理解→共有→協働



「悩み」「願い」を職員間で共有  
取り組みを協働化

「同僚性」の再構築

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### 同僚性と協働性

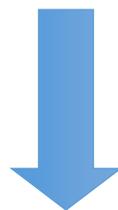
「同僚性」とは… (collegiality)

教職員が職場でお互いに気楽に相談し・相談される、助け・助けられる、励まし・励まされることのできる人間的な関係をつくりだすこと。

「協働性」とは… (collaboration)

異なる専門分野の人間が共通の目的のために対話し、新たなものを生成するような形で協力して働くこと。

(参考：高橋典久・新井肇「同僚性をベースにした協働的生徒指導体制をどう構築するか」『月刊生徒指導2008年8月号』学事出版)



お互いの強みを活かし、弱みを補い合う人間関係

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

---

(3) 学校が「学習する組織」となる  
ための組織改善

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### 学習する組織としての学校 (Learning Organization)

自らの実践や経験を絶えず検証し、成功や失敗から気づきや教訓を得て、実践を修正し、次に生かすことを通して学習が生まれる（省察的な学習能力）→ 得られた気づきや教訓を、組織全体の学びとして次の実践に生かす

- 日々の実践を通しての学習 (learning by doing)
- システム思考に基づく複雑性の理解 (understanding complexity)
- 省察的対話 = 異質な声に耳を傾けて相互の価値観の理解を深め、新たな意味を創造するコミュニケーション (reflective conversation)
- 組織の構成メンバーの志 (aspiration)

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### シングル・ループ学習とダブル・ループ学習

学習 = 期待した効果と行為した結果の不一致を発見し、  
修正するプロセス

#### <シングル・ループ学習>

「どうすれば問題解決できるか、目的を達成できるか」と、組織の既存の価値を自明視したまま行為を変えることで不一致を修正する

#### <ダブル・ループ学習>

自らの先入観や態度を問い、実践や計画を遂行する際に、自分たちがどのように物事を認識しているか、また、どのように思考しているかを省察する（探求的スタンス）ことで不一致を修正する



ダブル・ループ学習を促進できる組織の構築が  
日常の生徒指導・危機時の対応において重要

(参考：曾余田浩史 「学習する組織論と『学校の有効性』」  
佐古秀一編 学校づくりの組織論 pp.44-48 学文社)

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### 学校の組織改善を阻む7つの障壁

#### ① 「私の仕事は○○だから」

組織内の人たちが自分の職務にだけ焦点を当てていると、各々の職務が相互に絡み合ったときに生み出される結果に対して、責任感をもつことができなくなる

#### ② 「悪いのはあちら」

問題の原因は自分たちの外部にあると考える傾向。例えば、不登校の原因はあの子の性格特性、保護者の養育態度とみて、自分たちを無傷な場所に置き、学校や教職員の影響のもとで何が起きているかということは問わない姿勢をさす。

#### ③ 「先制攻撃の幻想」

積極的であることが大事だという風潮のなかで、とにかく何かをやっていればよいと思いきから、理論や見通しに基づいた対応を怠ってしまう。

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### ④ 「出来事への執着」

目の前にある個々の出来事への対応にばかりとらわれていると、出来事の背後にある長期的なパターンに気づいたり、いくつかの出来事を根底でつないでいるシステム的な問題を理解したりすることが妨げられてしまう。

### ⑤ 「ゆでガエルの寓話」

カエルを煮立ったお湯の中に入れてれば瞬時に外へ飛び出そうとするが、室温の水の中に入れて徐々に温めていくと気持ちがよくて飛び出そうとせず、やがて湯だって脱出することができなくなるという寓話。居心地がよいと思う環境の中に長くいると、その環境に潜む問題が問題として見えなくなり、慣れから惰性的な思考に陥ることの危険性を戒める喩え。

## 2 学校に求められる組織的生徒指導力

### ⑥ 「経験から学ぶという錯覚」

過去に学ぶ学習だけでは、予想が難しいような新たな事態に対応することはできない。時には、出現するであろう未来に学ぶことも必要になる。そうでないと、正解が見えない複雑な課題に対する意志決定常に先送りされる組織になってしまう。

### ⑦ 「経営チームの神話」

管理職から解決策が示されるまで、自分たちは待っていればよい、という考え方。組織を構成する誰もが当事者意識をもって考える主体とならなければ、学校の組織改善は進まない。

(参考 : Peter M.Senge (2006) The Fifth Discipline-The Art & Practice of the Learning Organization The Crown Publishing Group ピーター・M・センゲ (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳 2011) 『学習する組織－システム思考で未来を創造する－』 英治出版)

# 3 実効性のある 組織的生徒指導の推進

---

### 3 実効性のある組織的生徒指導の推進

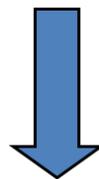
## Negative Capability (答えの出ない事態に耐える力)

現在の学校 = 解決困難な生徒指導の課題が山積

→ 正解のない (かも知れない) 問いを問い続ける力

通説や経験則に基づく答えに無批判に飛びつかない

不確実さや解答が見いだせない状態を抱きかかえて考え抜く



仲間と共にする学びを通じて考える教職員集団

OJT (On the Job Training) → OJL (On the Job Learning)

「学び合う同僚性」

常に一人ひとりの子を見、その子にとっての最善を考える

### 3 実効性のある組織的生徒指導の推進

## 実効的・組織的な生徒指導の推進に向けて

- ① 児童生徒が主役の学校づくり（個・集団としての主体性・自律性）
- ② 学校目標および生徒指導目標の明確化と共有化
- ③ 管理職・教職員間の双方向のコミュニケーションに基づく組織運営
- ④ 個性と多様性を基盤にしたチームによる協働の実現
- ⑤ 学校長のリーダーシップのもと、ミドルリーダー（生徒指導主事、学年主任等）が機能するネットワークの構築
- ⑥ 学校をソトに開く（保護者・地域・専門機関等との連携・協働）
- ⑦ 自律的な校内研修・事例検討会・ケース会議の定着
- ⑧ 新たなものにチャレンジする変革志向（志）



- ・ 教職員の意欲（モチベーション）と士気（モラル）の向上
- ・ 教職員、児童生徒、保護者、地域、関係機関が共に学び合う

## 【リフレクション】

「学校の組織改善を阻む7つの障壁」という視点から、各自の学校の生徒指導体制の状況について、検討してみましょう。

また、障壁を乗り越えるための具体的な手立てとして、どのようなことが考えられるでしょうか。