

教育相談の考え方を活かした学校運営

伊藤 公介* 原田 唯司*

School Management Utilizing the Concept of School Counseling

Kosuke ITO & Tadashi HARADA

要 旨

教育活動の活性化という視点から見たとき、学校が直面する学校運営上の重要課題は、「特色ある学校づくり」や「教職員の資質向上」、「信頼される学校づくり」などであろう。

これらの重要課題に対応するためには、これまで以上に教員間の協働性を高め、教職員が一丸となって学校教育目標の実現に向かう組織として学校が成長するプロセスをつくり出す校長のマネジメント能力が必要である。校長のマネジメント能力は、学校運営に教育相談的な発想を組み込み、「開発的」、「予防的」および「問題解決的」という3つの機能を学校が置かれた状況に合わせて適切な形で学校運営に反映させることによって最大限に発揮されるであろう。

本稿は、長年にわたって教育相談に携わり、校長職として学校運営経験を有する第1著者の経験的知識及びアイデアを第2著者との討論を通して再構成し、教育相談の視点を学校運営に反映させる必要性や意義について述べようとするものである。

キーワード チーム学校、開発的学校運営、予防的学校運営、問題解決的学校運営、インクルーシブ教育システム

1 問題の背景

昨今、中央教育審議会答申（文部科学省、2010a）の影響もあり、「チーム学校」という言葉が随所に使用されるようになってきている。言うまでもなく、学校は一つの組織体であると同時に運命共同体でもある。本稿のテーマに即して考えると、現在多くの学校には、児童・生徒たちの心配される行動傾向があり、生き方やあり方、行動の有りようなど心の問題が多様化するとともに、複雑化している様相が顕著である。それらは、学校のみならず家庭や友人関係、地域社会のあり方など、児童・生徒の日々の生活に密接に関係し、それゆえ、従前のような、児童生徒の問題行動そのものだけに焦点化した指導援助だけでは解決できない事態に至っているとと言える。

そうした背景のもとでは、学級担任を筆頭に心理の専門家であるスクールカウンセラーや福祉の専門家であるスクールソーシャルワーカー、法律の専門家などと協働しながら、日々発生している児童生徒の心の問題にチームの力を駆使して対応する必要がある。これらのメンバーを基本とする「チーム学校」の協働態勢を構築するのは校長の役目である。

また、「チーム学校」が求められる背景には、いじめ・不登校・特別な支援が必要とする児童生徒への対応など生徒指導上の課題や、家庭の貧困問題など福祉領域や地域に関わることも含めて学校に求められる役割が増大している現状がある。

まさに、現代の学校では、学校が入手可能なあらゆる資源を総動員して包括的に多様な課題に対処することが求められており、中教審の答申によれば、こうした対処を可能とする仕組みである「チーム学校」を実現させる方向として、1つは専門性に基づくチーム体制づくりを目指しながら、教員・事務職員・専門能力スタッフなどが連携・分担し、それぞれの専門性を発揮できる組織編成を、2つ目は学校のマネジメント機能の強化として校長がリーダーシップを発揮できる組織原理の確立を、さらに3つ目として教員一人ひとりが力を発揮できる環境の整備が挙げられ、これらを通して教職員の人材育成や業務改善といった取り組みが推進されようとしている。

近年、わが国の教員は多忙化の中で孤立し、疲弊する兆候が顕著であることから、校長のリーダーシップの下に、教員同士がそれぞれの専門性を発揮しながら連携・協働していく体制が必要であろう。すなわち、学校を取り巻く状況の急速な変化に適切に対応し、「特色ある学校づくり」や「教職員の資質向上」、「信頼される学校づくり」といった現代的な学校教育課題に機敏に対応するためには、教職員間の協働性や全校一丸となった学校運営を校長が意図的に取り組むことが求められている。

2 教育相談の視点に立った組織・体制づくり

文部科学省（2010b）は、「生徒指導提要」において、校長、教頭（副校長）など管理職は、教育相談を学校

* 静岡大学大学院教育学領域教職大学院系列

運営の中に位置付けるとともに、教員が様々な環境の中で育つ児童生徒の心をしっかりと受け止め、学習指導と生徒指導の両面において適切な指導と援助を行っていくことができるよう、環境の整備や教員への指導・助言を行う必要があるとしている。文部科学省が、公の文書において教育相談活動の充実を学校運営の重要な部分として位置づけ、管理職の役割を明示した意味は大きい。

ところで、校長は、毎年「学校経営計画書」を作成し、目指す学校像、教育目標、目標具現化の柱を考え、具体的取組みを書面で教員に提示している。これが校長としてのマニフェストである。これを実行するためには、生徒指導・教育相談を効果的に進め、児童生徒の指導にあたる教員を支える校内の組織体制が機能することが重要である。そのために校長に期待される姿勢や行為は以下の事項であろう。

- ① 学校の体面にこだわり、実態とかけ離れた成果を求めるのではなく、現実にあった実践を積み重ねること。そのためには、教員集団の共通理解のもと、生徒指導や教育相談に関する学校としての計画を立て、教員が見通しを持って取り組むことができるような年間の活動計画及びそれを推進する体制を明確化することが大切である。
- ② 教育成果を統計的な数値など外面的な指標を踏まえつつ、学校の実態にあった適切な評価を行うとともに、学校という組織の一員として、ルールに基づいて児童生徒の支援目標の達成に向けて、積極的に協力しようとする教員集団の士気を高める工夫をすること。

これらの実現可能性を高めるために校長は、各教員の的確な見立てや状況判断能力の開発を図るとともに、子どもの情報の収集や分析・伝達が有効に働くシステムを構築する必要がある。

例えば、児童生徒や保護者あるいは地域からの情報提供は、学校に対する信頼が根底にあることなので、十分に配慮する必要がある。校内では、学校という組織の一員であっても、保護者や地域の人々にとっては学校の代表であることを自覚し、誠意を持って対応することが大切である。

学校運営者としての生徒指導・教育相談組織は、学校における生徒指導全体の教育実践における推進力にならなければならないが、このことは教員集団を監督し、指示や命令を与えることと同義ではない。組織全体の仕事が円滑かつ有効に、適切に行われるよう、連絡や調整、必要な援助を行うことが最も大切である。言うならば、的確な学校運営を進めるためにも教育サービスの機能が大切であることを忘れてはならない。このような機能が発揮されるときに生徒指導・教育相談組織に対する教員全体の積極的な協力が期待できるのである。学校が抱える生徒指導上の課題を進んで収

集し、その解決のための支援を検討するとともに、必要に応じて管理職に上げられる情報や意見の具申等を大切に扱うことである。

以上から、児童生徒の“問題行動”が複雑化・多様化し、家族的背景や成育歴に困難を抱え、日常の学校生活への適応が必ずしも十分ではない児童生徒が増加しつつある現代という時代的背景のもとでは、校長に対しては、教育相談の視点に立った組織・体制づくりを推進する力量を備えることが従来以上に求められていると言えよう。

さらに、現実の学校教育場面では、教員がいじめ、不登校、非行等の問題行動に気づいても、教員個人の見立てで対応してしまい、担任一人が問題を抱え込んでしまって疲弊するケースがある。また、生徒指導主任や養護教諭等に報告したものの、十分な連携がとれず、対応が遅れてしまい、事態が悪化することも少なくない。

こうした好ましくない事態が発生する主たる原因は、教員の児童生徒が持つ困難さへの的確な対応に関する能力や理解不足というよりも、教員間の連携不足や情報の共有が十分でないことによって、適切な介入のタイミングを逸するといった教員同士の関係性の不十分さがより深く関連していると考えられる。すなわち、児童生徒の問題行動等生徒指導上の諸課題について学校内においてより効果的に解決を目指すためには、組織のチームワーク力を高めることが求められる。教員同士が指導・援助・支援の方法を共通理解し、協力する体制を構築することが重要であり、そのためには、まず第1に、教員組織において役割に応じた権限と責任が明確であることが必要であり、さらに第2に、指示や報告・連絡・相談の組織系統が明確になっていることが望ましい。

学校はそれぞれの学校が置かれている実態に応じて、管理職や生徒指導主事等を中心に、心配される行動など様々な課題に対応するための学校全体としての対応方法や指導体制を整備し、組織作りを構築する必要があるが、こうした組織マネジメントを推進するためには、校長が教員一人ひとりの苦悩や不安を共感的に理解し、決して指示的にならず、持ち味や自助資源を探し出し、ときに褒めたたえ、ときに励ますような教育相談的な視点に基づく教員との関係づくりが求められるであろう。

3 校長による学校運営の分類

教育相談的な視点に立った組織・体制づくりを校長による学校運営の方法論という観点から分類するならば、①開発的學校運営、②予防的學校運営及び③問題解決的學校運営の3つを指摘することができる。それらの特徴をまとめるならば、Table 1 のようになるであろう。

Table 1 教育相談的な視点に立った学校運営の特徴

	定義	目標	課題
開発的	○学校運営計画に基づいた教育活動	○全教職員の学校運営参画意識の醸成	○教員間の理念・目標の共有化 ○教職員の全校的共同体性の構築
予防的	○学校運営方針に反する問題発生を予測・予防	○すべての児童・生徒への健全な成長活動促進	○教職員個々の力量 ○基盤づくり
問題解決的	○教育実践上の問題・課題等への解決	○問題行動発生時の迅速な対応	○危機管理・危機対応能力 ○関係者の協働

重要なことは、これら3種類の学校運営の方法論はいずれかが優先的に重点化されるということではなく、児童生徒の特徴や家庭、地域社会の状況、学校の文化的特質などの相違に応じて各校長が可変的に活用することが望ましいという点である。すなわち、校長は教育相談の視点に立った学校運営を構成する3つの異なる方法論の存在を念頭に置いた上で、学校状況のリアルな分析・アセスメントに基づいて、その時々によろしい学校運営の在り方を柔軟に採用することが求められている。

第1の学校の重点目標に従い教育活動を行う「開発的 school 運営」は、教員の持っている能力を生かし、学校参画への意識の醸成を図ることがねらいである。

教職員評価制度における年度当初面談や、中途面談、人事ヒアリング、年度末面談などは、教員の意欲向上につながる絶好の機会と考えられる。教員の自己目標や自己評価をもとに、個々の教員の特性に着目し、出来ていることを賞賛し、さらにこれからできること、できるようになってほしいことを、例えばアドラー心理学やコーチング等の手法を用いて伝えることが大切であろう。教員が意欲を持って教育活動に取り組み、教員自身が学校運営の重要な戦力であることを自覚し、自律的・自立的に職務を遂行できるようにサポートするという姿勢を校長が持ち続け、年度当初面談のような教員との個別の対話場面では指示的ではなく受容的な態度を旨としてかかわることが、「開発的 school 運営」をすすめる上で重要な条件となる。

また、教育相談室（教育相談課）を整備、組織化する、教員が児童生徒一人ひとりと向き合える場所と時

間を確保するためのカリキュラムの工夫を凝らす、年間予定に教育相談の行事を入れるなど制度面での整備を着実に実施することも、「開発的 school 運営」を実現するための条件となる。その上で、教員の教育相談に関する研修の機会を確保し、校内研修へ組み入れ、教員一人ひとりの教育相談に取り組む意欲を高めるといったマネジメント活動に意図的に取り組むことも必要であろう。

さらに、教科・学習指導におけるグループアプローチの手法を用いた、アクティブ・ラーニングを推進したり、進路指導領域ではキャリア教育の視点に立った年間計画を作成し、実行することも望まれる。とくに「総合的な学習の時間」を充実させることにより、望ましい勤労観・職業観を育成し、進路についての意識を高めることが、高等学校段階では強く求められるであろう。

その他、児童生徒の健康相談指導において、「健康教育講座」や「薬学講座」を開催し、自分自身の健康・安全に係る意識の高揚を図ったり、保護者・地域との連携を図るために、日頃より地域の教育機関や団体との行事等の積極的な交流を図ることも含まれるであろう。

このように、開発的 school 運営は、教員が持っている能力を最大限に発揮し、教員が意欲的に教育相談を進めることを可能にするために、学校教育目標の実現に向けた各教員の教育活動が円滑に進むように具体的な配慮を試みつつ、校長が意図的に制度的、組織的基盤整備を推進することが基本的な条件となる。

第2の「予防的 school 運営」とは、教員に対して学校運営における問題の発生を予測・予防する力をつけることをねらいとする。そのためには、年度の初期段階において、教員が互いにチームとして関わり合うことができるような職場の雰囲気づくりを校長が率先して取り組むことが大切であろう。コンプライアンス委員会を組織して、教員の倫理観や法令遵守意識の向上を図ることも前提的な事項として重要である。

教育相談はすべての児童生徒を対象にあらゆる機会・教育活動を通して、すべての教員が適切に行うべきものである。日頃から児童生徒をよく観察し、意図されたかかわりを持つことにより、問題等が発生しにくい学校生活環境づくりに気を配るとともに、問題等の予兆を敏感に察知し、仮に問題等が発生した場合であっても状況の機敏かつ正確な判断と働きかけが適切にできるようにする。これらの点をすべての教員が自覚することが基本的に重要である。すなわち教員は、児童生徒の授業での様子や出席状況、学習成績、服装、言動等に日頃から目配りを行い、こうした日常の学校生活面に気がかりな変化が表れていないかどうかをつねに点検するという心構えを維持する必要がある。他の教員や養護教諭からの情報等も含め、このような

兆候を早期にとらえることにより、問題が複雑かつ困難になることを予防することが可能になる。

教員は、これら「予防的教育相談」につながる活動を念頭に置くとともに、学級活動やロングホームルーム活動の活性化を図り、児童・生徒のコミュニケーション能力の向上と、人間関係づくりを促し、いじめ等が起きない環境づくりを進めることが大切である。

また、問題行動を繰り返す児童生徒や心に悩みを抱えている児童生徒については、日常的な見守りを行い、少しの変化にも気づくことが望ましい。日頃からの児童生徒理解を進め、保護者との協力関係、信頼関係に基づいて学校内外（福祉、医療機関）が連携することで、問題の早期発見・早期対応、状況のアセスメントの判断が可能となり、適切な支援となるであろう。

もとより家庭との連携も大切であり、家庭に対して学校の指導方針を「学校だより」や学校のホームページ、PTA総会や地域懇談会等を通じていねいにかつ明確に示し、日々の連携を積み重ねることによって、学校・家庭間の信頼関係が構築され、問題行動の予防や、学校と家庭の双方における教育力を高めることができる。

また、最近の問題行動の実態から、幼稚園・保育園と小学校間、小学校と中学校間、中学校と高等学校間といった縦型の、及び各校種ごとの横型の連携による協働が重要になってきている。相互の情報連携だけにとどまるのではなく、具体的な行動連携の強化に努めることが求められている。

これらの最近の状況は、児童生徒がメンタルな問題を抱えて苦戦状態を経験する段階に至る以前に問題の早期発見・早期対応と、そもそもそうした生徒指導上の問題を生じさせにくくするための予防的な環境づくりを目指すとともに、児童生徒のメンタルな問題の発生の背景的な要因となり得る家庭や地域、異なる校種と学校との連携協力という新たな課題が生じていることを示唆している。

以上のように、「予防的学校運営」は、児童生徒の問題行動に対する早期発見・早期対応を可能とするための条件として、教員間の連携協力を生み出す職場の雰囲気づくりから、児童生徒との日常的なかかわりのもとで問題発生の予兆に気づくことができる教員の力量づくりへの支援、問題を行動面で表出し始めている児童生徒への対応、さらには専門機関や家庭・地域・異校種間の情報交換など、教員による通常の教育活動の枠組みに依拠しつつ、問題を生じさせにくくするための日常的な教員一児童生徒関係を意識した取り組みと、家庭や地域、専門機関など関係諸機関を巻き込むような形で連携協力関係を維持・発展させるための活動を教員が一致して取り組む上での基盤づくりに関係している。

第3の「問題解決的学校運営」は、教育実践上の問

題・課題等が生じたときに、解決に向けて教員がいかに適切・的確に対処行動に取り組むことができるかに関する資質の向上に関係している。

児童生徒一人ひとりが抱える課題は多岐にわたる。したがって、児童生徒集団全体を対象とするような一般的な指導だけでは解決できない場合がある。といって、児童生徒の問題行動発生に至る経緯や問題を生み出す心理的背景、問題行動発生の心理メカニズム、ときに専門医の診断を要する認知面・行動面の特異的な表れなど、困難を抱えている児童生徒個々に関する十分な情報に基づく確かな心理教育的アセスメントを実施する教員の能力には限界があり、個に応じた十分に有効な指導や支援を教員一人ひとりが確実に提供できる状況にあるとは言えない。

むしろ、学校教育現場では、教員が、問題となる行動の原因を児童生徒の努力や能力の不足や保護者による適切な養育の不提供など児童生徒の内的特性や過去の成育歴に帰属させて、問題を抱え苦しんでいる児童生徒の責任を問うような指導を展開し、かえって当該の児童生徒を一層追い詰めてしまう状況が一般的であると言えるかもしれない。

こうした中であってよりよい問題解決のための指導や支援行動を教員が意識的に従事することを可能とする状況をつくり出すためには、校長のリーダーシップが重要な位置を占めていることは疑いが無い。

不登校やいじめ、虐待など児童生徒が体験する可能性のあるさまざまな発達上のつまずきに関する専門書を読んだり、学校で実施されている問題を抱えて苦しんでいる児童生徒に対する支援の実践報告などに触れたりする活動は、もとより教員個々の努力にゆだねられるべきものであるが、「問題解決的学校運営」は、教員の問題対応力の向上を教員の個人任せにするのではなく、学校組織としてすべての教員の問題対応能力の成長を保証するための仕組みをどのように構築するかという校長の職務上の重要な課題となる。

たとえば、児童・生徒の命にかかわる深刻な事件や事故については、学校の教育活動全体を通じて命の大切さや生きる喜びを実感としてとらえられる場を積極的かつ体系的にカリキュラム上に位置づけることが必要であろう。命の大切さを実感できるような、自然や生き物と人が豊かにかかわる体験活動の充実を図ることも望ましい。

また、自殺を予告する電話やメール等が届いたというような緊急事態の発生が予想される場合には、危機対応チームによる緊急対策会議を行い、今後の対応を協議するとともに、保護者やPTAへの速やかな連絡や教育委員会への報告と同時に、必要に応じて警察等の関係機関に協力を要請するなど、リスク管理を徹底し、起こりうる緊急事態に対してだれがどのような役割を務めるのかをマニュアル化するとともに、教員間

の意思統一を経時的に図ることが必要である。

いずれにしても、緊急事態が発生した場合の対処方に関するマニュアルを整備し、教職員間で共有を図っておくことが大切である。

こうした「問題解決的學校運営」を状況に応じて的確に進めるためには、心配される生徒の情報交換会や事例研究の定例化、教員間の日常的な情報交換・共有を確実に実施するための打ち合わせ時間の確保、問題発生時に学級担任や生徒指導主事・主任が個人ではなく、組織的に対応できるようにするための体制整備などが必要である。

子どもたちが発するサインを見逃さず、教員だけでなく関係機関とも情報を共有して、学校全体で対応していくことが重要であり、そのためには校長が「問題解決的學校運営」をすすめるための体制や環境づくりをつねに念頭に置いておくことが求められる。

4 特別な支援ニーズを持つ児童生徒への対応の強化の動きから

2014年1月の「障害者権利条約」批准や2016年4月の「障害者差別解消法」施行を受けて、インクルーシブ教育システムの整備を各学校が目標として位置づけることとなった。こうした共生社会形成に向かってすすめられつつある特別支援教育の充実を目指した政策動向は、本稿で取り上げた3つの学校運営の機能分類とも関連している。必ずしも発達障害のある児童生徒ばかりではなく、虐待など乳幼児期からの不適切な養育に由来する愛着障害に苦しむ児童生徒などを含めれば、各学校段階で児童生徒の困難さを適切に見立て、的確な支援を早急に必要とする児童生徒の数は決して少なくはない。そこで、発達障害をはじめとする特別な支援ニーズのある児童生徒を含めたインクルーシブな教育の実現を学校で推進する上でも、「開発的」「予防的」「問題解決的」という学校運営の機能分類が有効であることを指摘することができる。

発達障害は生まれつきの特性であるとされ、脳神経ネットワークの機能不全による特異な認知・感情・行為システムが作動した結果として、衝動的な他者攻撃やルールやマナーの無視、対人コミュニケーションの停滞など、しばしば社会的な迷惑行動を発現させ、その結果として自己否定感や学校への不適応状態に苦しむ場合が多い。一人の児童生徒が複数の特性を併せ有している場合や、幼少期に下された診断名が成長に伴って変わっていく場合もあり、個々の子どもが抱えている特性を把握することは学校教育教員にとって重要である。

できないことを指摘するのではなく、リソースに視点をあて、得意な面をうまく活用して自信を持たせる指導を行うことが基本的な指導の姿勢として重要となる。また、愛着障害や継続的な被虐待経験など、発達

の初期段階における望まれない親子関係を蓄積してきた結果として、認知・感情・行為面で発達障害を持つ児童生徒と同様の兆候を示す児童生徒も存在していることから、特別な支援ニーズを持つ児童生徒に対して個々の教員や学校がより適切なアセスメントをもとにそれぞれの個人的特徴に沿った的確な支援を心がける必要がある。今後とも発達障害その他の困難を抱えている児童生徒が課題と折り合いをつけながら有意義な学校生活を体験することができる学校運営を実現するために、校長が的確なリーダーシップを発揮する状況を構築することが求められる。

発達障害や愛着障害など困難を抱えた、特別な支援を必要とする児童生徒に対しては、進級時や高校入学時の学級編成などの節目においては、特段に細やかな配慮をする必要があり、教員が児童生徒に対しての共通理解を持ち、一貫した指導・援助を進めるために校内指導体制を再構築し、必要に応じて個別の指導計画の作成を行うことが求められている。スクールカウンセラーやスクールソーシャルワーカー、専門機関等の利活用や連携協力も視野に入れておく必要もあろう。

こうしたさまざまな留意事項は、今後各学校がインクルーシブ教育システムの構築を進めるに際しての基本原則であるともいえる。

発達障害のある子どもの支援については、診断名・障害名よりも、生徒の特性や資質能力・性格、あるいは心理状態などを含め総合的に理解することが望まれる。そのためには、小・中連絡会や中・高連絡会、各地区の生徒指導連絡協議会の組織を活用することが必要である。子どもたちの自己有用感や自尊感情を醸成するための校種を越えた交流活動を蓄積することも必要となろう。

多様な支援ニーズを持つ児童生徒が特別支援教育という枠組を超えて通常学校にも多く在籍し、彼らに対するより正確なアセスメントとそれに応じたよりの確な支援を学校教育という場でより適切な形で推進していくことは、あらゆる学校種における喫緊のかつ焦眉の課題である。本稿で取り上げた「開発的」「予防的」「問題解決的」な学校運営の在り方は、より直接的には発達障害などを起因として学校生活にうまく適応できないでいる児童生徒にとって少しでも居心地をよくする学校づくりに結びつくものである。“管理職の特別支援教育に関する深い理解と十分な知識が、その学校における特別支援教育対象児童生徒が落ち着きを取り戻し、前向きの姿勢で学校生活を過ごすことができるようになるための根本的に重要な条件である”(ある中学校における通級による指導担当者への聞き取り調査から)と指摘されるように、校長が「開発的」「予防的」「問題解決的」学校運営のあり方を置かれた状況に即して可変的に使い分けることは、発達障害などの特別な困難を抱えた児童生徒にとって、自分自身を受け

入れ、「学校が楽しくなる」可能性を開くという意味でこれからの校長職に求められる重要な資質であると言えよう。

5 考察と今後の課題

(1) 教育相談的な視点から見た学校運営の重要性

校長が学校を運営するためには、その学校と職場に情熱と誇りを持つことが必要であり、そこに疑念を抱く場合には、結局のところ学校内組織は危ういものとなる。

校長は部下教員を選ぶことはできないし、部下教員もまた校長を選ぶことができない。こうした学校組織メンバー編成にまつわる絶対的条件は、ともすれば校長のリーダーシップの下で教員間の理念・目標の共有化を図ることをきわめて難しい課題とする。

そうした状況にあって、一方では学校に対する保護者や地域住民の期待はかつてないほどに高まり、学校の教育活動に関する説明責任がより一層強く求められているという学校を巡る新たな課題状況が次第に明確になりつつある。他方では、児童生徒の心の問題が複雑化・多様化し、学校によっては教育目標の達成以前に児童生徒をまず学びという土俵に立たせること自体が困難な状況にある場合も少なくない。その上、「特色ある学校づくり」や「教職員の資質向上」、「信頼される学校づくり」といった今日学校に求められる目標の達成基準とそれに至る方法が必ずしも明示されているとは言えない課題に直面するなど、学校を取り巻く状況は一層厳しさを増し、教職員の疲弊は一段と進行していると言ってよい。

こうした極めて困難な状況にあって、学校がその本来の機能を発揮し、児童生徒の健やかな成長をサポートし、児童生徒一人ひとりが個としての人格形成を着実に成し遂げて行くためには、学校教育目標の実現や研修の充実、児童生徒一人ひとりに寄り添った教育的支援の展開など学校教育に関する重要事項に関する教員間の合意形成を校長としてどのように確保し、教職員の全校的共同体性をどのように構築しようとするのが問われるであろう。

本稿では、そのために求められることは、学校運営を教育相談的な視点に基づいて「開発的」「予防的」「問題解決的」機能に分類し、校長がそれらを学校や地域社会の実情に応じて適切に組み合わせることであることを指摘してきた。支援を必要とする児童生徒の適切なアセスメントに基づいてそれぞれに応じた的確な支援策を立案・実践・評価するとともに、見立てと手立てとをらせん状に繰り返すという典型的な学校教育相談の活動モデルは、対象を学校組織に置き換えた場合にも同型的に適用できるであろう。教員間の協働体制の確立、すなわち全校一丸となってそれぞれの学校目標の達成や課題解決に取り組む教員集団の姿は、あた

かも周囲からの受容と承認を受けて自分に対する信頼感や有用感を取り戻し、少しずつではあっても前向きに自身を変容させていこうとする児童生徒の姿と重なると言ってよい。むしろ教員「集団」と児童生徒「個人」とを同列に比較することには慎重であってしかるべきではあるが、校長―教員集団、教員（あるいは心理の専門家）―児童生徒間に共同体感覚が生ずることがそれぞれが抱えている困難さからの脱却の少なくとも第一歩になり得る点については共通項が存在していると考えられるであろう。校長による学校運営を「開発的」「予防的」「問題解決的」機能という視点から問い直すことは、したがって困難状況のただなかにある学校（校長や教職員などそこで生きている人間という意味でも）が少しずつではあっても本来機能に近づく重要な発想の転換につながると言えよう。

(2) 改善の方向性

校長は教育相談の視点に立った学校運営の在り方をつねに心に留めるとともに、日頃より教員間の合意形成に気を配り、一人ひとりの特性を理解し、その力量が最大限発揮されるような職場環境づくりを心がけることが求められる。そのために有効となる改善方向は、以下のようなだろう。

1点目は、すべての児童・生徒にとって安心・安全が確保された居心地のよい学校であると同時に、教員にとっても居心地のよい職場、風通しのよい職場となることを学校マネジメントの基本に据えることである。教育相談の考え方を生かした学校運営やクラス運営が行われ、カウンセリングの手法を生かした児童生徒への教員の関わりが進むならば、児童生徒の間に安心感がより広がるであろう。

また、教員の仕事は創造的であり、教育活動にも個性があっても当然ではあるが、同時に学校という組織の一員としての自覚をつねに持ち、一定のルールに従い、定型化された仕事にも責任をもって確実にやり遂げることが大切である。このような教員の個性や独自性と組織の一員としての拘束性という二面性をいかに調整させ、調整していくかがひじょうに重要である。学校という組織の目標達成に向けて積極的に協力しようとする教員集団の士気を高めるために、日頃より校長から教員に対する声かけや、職員会議や朝の打ち合わせ等において、校長から学校運営に関するアナウンスを機会あるごとに行うことが必要となるだろう。

問題行動等への対応のポイントは組織のチームワークにあるといえる。チームワークのよい組織の条件として、役割に応じて、それぞれの権限が明確になっており、指示や報告・連絡・相談の系統が構築されていることである。

2点目は、児童・生徒・保護者に寄り添う姿勢と理解のための対話と支援を大切にする学校であることを周知することである。

学校における教育相談は、「いつでも、どこでも、だれでも」の日頃の教育活動全体で行われるべきである。そのため児童・生徒理解や心配される表れがあるときなどは、目の前にいる子どもたちの心に関心をもち、対応・支援としての正しいアセスメントをするべく事例研究会や校内研修会等を計画的かつ着実に実施することが大切である。

3点目は、関係者の協働を目指す学校であることを目標として明確にすることである。

たとえば、いじめにおける重大事態が起きた場合、地域の関係機関等と連携を行わなければならないが、その連絡・調整は校長が判断することになる。学校としての責任を果たしつつも、学校としてやれることと、やれないことを精査し、地域の関係機関に援助を求めるところになる。その場合には各関係機関の特徴等をしっかり認識しなければならない。そして、なによりも問題等が起こったからの連携ではなく、日頃から顔の見える関係、つまりは関係連絡会議等のネットワークの構築が必要となろう。

(3) 改善のための具体的な手立て

今後の課題として、開発的 school 運営の視点からは、学校における教育相談のコンパクトな組織化、特色あるカリキュラムや年間行事への位置付け等、学校運営者としての権限を有効に発揮し、教員の研修機会を保障し、校内研修への支援に力を入れることが重要である。また、全校集会の場やPTA総会、地区懇談会等を利用した児童・生徒、保護者へのサイコエデュケーション(心の教育)を導入することも効果的であろう。

さらに、学校における教育相談の現状を分析し、必要な条件整備を整えるため、学校経営予算の弾力的な運用等、校長会等を通じ県・市教育委員会等へ積極的に働きかけを行うことも求められるであろう。

予防的 school 運営の視点からは、初期段階における情報交換の場が設定されると同時に教員間の共通理解を深めていくようなシステムの構築が必要となろう。

学習指導は生徒指導の基本である。そのため「わかる授業」を構築するための授業改善に取り組み、思考力・判断力・表現力の育成を図るためグループアプローチを活用した授業を積極的に展開する必要もあろう。

さらに、教育相談体制の充実を図り、児童・生徒の不安や悩みに向けた「心の居場所づくり」を推進し、特別な教育的支援が必要な児童・生徒については関係機関とも連携を図り、教員間の共通理解の下、個別の配慮ができる校内体制を構築する必要がある。

問題解決的 school 運営の視点からは学校と連携できる専門機関、専門医の開拓、確保に努め、関係機関や支援者など円滑な連携を進めるために、一人ひとりの協調性や信頼感とともに、連携の推進役となるコーディネーターの育成が欠かせない。コーディネーターを中心に、支援が必要な児童・生徒の情報交換会や事例研

究会、校内研修会等を実施しやすい環境をつくるために、機会あるごとに教員にアナウンスすることも必要であり、特別な支援が必要な生徒に対する援助づくり、教員間の共通理解を深めることが急務となろう。

最後に所属教職員への指導助言を通じ心理的サポートを行うために校長自らのカウンセリング力の向上を目指すことも大切である。

【文献】

- 小林知可志・真木吉雄 2012 教育相談を生かした学校づくり 山形大学教職・教育実践研究, 7, 23-32.
- 高 賢一 2013 教育相談を生かした学校経営に関する考察 金沢星稜大学人間科学研究, 7(1), 3-16.
- 文部科学省 2010a 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
- 文部科学省 2010b 生徒指導提要 教育図書
- 嶋崎政男 2011 実践!校長塾164 校長のビジョンを実現する「心」と「技」③危機管理と学校経営 週刊教育資料 No. 1185(11月21日号), pp. 18-19.