

「特別支援教育の視点からみた学校組織マネジメント」

講師：東京学芸大学教職大学院 准教授 増田 謙太郎 氏

1 学校内での特別支援体制の構築・運営

(1) 校内委員会に求められること

校内委員会では児童の障害による学習又は生活上の困難な状態及び教育的ニーズの把握が求められており、担任だけでなく、他の教員も困難な状態を把握していないと校内支援体制の構築は難しい。そのため、校内委員会が「把握」することは校内支援体制 構築のための第一歩である。

(2) 教育上特別の支援を必要とする児童生徒等に対する支援内容の検討 支援内容の検討には「計画的に行っていく支援」と「担任が行う臨機応変な支援」の 2通りある。「計画的に行っていく支援」は、担任が変わっても継続的に支援できることが重要であるため、校内委員会で検討しておく意味がある。また、個別の教育支援計画（学校生活支援シート）は「計画的に行っていく支援」の引継ぎのためのツールであり、有効な活用方法になる。

(3) 教育上特別の支援を必要とする児童等の状態や支援内容の評価 評価には「診断的評価」「形成的評価」「総括的評価」がある。「診断的評価」の視点は アセスメント、「形成的評価」の視点は授業中に実施している支援の評価、「総括的評価」の視点は授業の終わりに行う評価であり、年度末に「総括的評価」を行うのが校内委員会の役割である。

(4) 専門家チームに求めるかどうかの検討 管理職も含め校内で「専門家に何を期待するのか」について意見を統一させておくことが専門家チーム活用のポイントである。

(5) 特別支援教育に関する校内研修計画の企画・立案

(6) 教育上特別な支援を必要とする児童等を早期に発見するための仕組みづくり 校内委員会で検討されていないけれどもちょっと気になる子供たちをキャッチアップする仕組みづくりが大切である

(7) 必要に応じて、教育上特別な支援を必要とする児童等の具体的な支援内容を検討するためのケース会議を開催。 校内委員会は定型会議の特性をもち合意形成を目指し、ケース会議は創造会議の特性をもっており、解決策の検討を目指す。この2つを混ぜると会議は破綻しやすくなるため、この2つの会議を上手く使いこなすことが校内の支援体制構築の高度なマネジメントの方法であり、ケース会議で決まった方向性を校内委員会で確認する。もし、校内委員会を上手く回せない時は、ケース会議を充実させるようにマネジメントするのが良い。

2 特別支援教育コーディネーターの指名 特別支援教育コーディネーターに求められているのは、子供たちを支援するためにいまある資源（リソース）を有効活用する視点であり、各部を調整する仕事ともいえる。

3 個別の教育支援計画及び個別の指導計画 個別の教育支援計画（学校生活支援シート）の主語は「大人」である。例えば、「子供が落ち着くために教室内にクールダウンスペースを作る」という支援を考えた場合、「先生たちが どういう支援をするのか」を書くためのものである。また、個別の指導計画の主語は「子供」である。子供ができるようになるためのものを書くためのフォーマットである。

4 教員としての特別支援教育の専門性の向上

経験を積んでいくことで環境に適応し、考えがパターン化してしまい、思考のクセがついてしまう。過去のパターンをアンラーンできる力こそ、教員としての特別支援教育の専門性の向上といえるので

はないか。異動・昇進は最大の「アンラーン」研修である。「アンラーン」とは最近のキーワードになっており、学びなおしや学びほぐしといった意味をもつ。5 合理的配慮の提供 合理的配慮とは社会全体に求められている。学校における合理的配慮は障害のある子供は、どんなに頑張っても、現実的にできないことがあるのでは？という問いからスタートすることが大切である。子供がどんなに頑張ってもできないことには配慮することが合理的配慮となる。また、障害のある子供の力を高めていく為にその子の特性に応じた指導を行うのが特別支援教育である。学校は子供の力を高めていく場所であり、合理的配慮だけでは子供の力は伸びていかない。特別支援教育には家庭学習も含まれており、その子にあった指導を保護者にも情報提供し、家庭でも取り組んでもらうことも大切である。

「持続可能で元気な学校づくり ～任せるほど上手いくミドルリーダーの育て方～」

講師：学校法人 湘南学園 学園長 住田 昌治 氏

1 持続可能で元気な学校のイメージ

カラフルで、一人一人が大事にされ、それぞれ自分らしさやよさを発揮することができる学校。誰一人取り残されことなく、子供も大人も、生き生き学び、働き、輝いている学校。子供は有能な学び手。幼稚園では子供たちの選択や判断に委ねられているのに…。小学校以降も子供を信じて任せることができるのか？今私たちは問われている。学習者中心の学びをつくる 教師の在り方。ティーチャーからファシリテーターへ。子供に意見を出させ交通整理する。さらにジェネレーターとして先生も子供もパートナーとして学びあう。「校長先生、幸せですか」本の紹介。この時間の中で、キーワード3つ見つける。

2 湘南学園の実践から

モットーは、機嫌よく・異端・変態（さなぎが蝶になるように）、65 歳まだまだ伸び盛り。

※高校の生理の授業の動画を視聴 授業では、男子もタンポンやナプキンに触ってみたり、ナプキンの体験をしたり、外出中に 女子が生理になったときにどうするかディスカッションしたりした。この授業は、プロジェクトチームとして高校生から始まり、今は中学生や小学生にも広がっている。知らないことによる誤解もある。知っていることで優しくできる。生理痛が辛くて痛み止めがない、生理2日目 で生理用品を忘れた等の場面設定で男子が実際に買いに行くなどの体験もした。ジェンダー平等を実現しよう。あらゆる場所で、女性および女兒に対するあらゆる差別をなくそう。

3 リーダーに必要な能力 ファシリテーション能力

自分との対話、他者との対話、つながる、自分を知る。人を知り、人との違いを知る。違い を受け入れられるかが大事。 ※養護教諭になったきっかけは何か（交流） 自分の振り返り。時々止まって考えることが大切。自分とつながる、他者とつながることは、その人がもっている世界やネットワークとつながることになる。人とつながることは、価値観 が広がる、幸せとつながる、一緒にすることで未来とつながる。 ※名刺交換をしよう（交流）。名刺を見てどのくらい質問ができるか。相手に関心をもてるか。名刺交換で人とつながる。名刺交換をセレモニーにしない。

4 どんなリーダーでありたいか

（1）現場の先生たちの声は

①モチベーションを落とすリーダー

考えを否定する・話を全く聞かない（近寄らないでオーラを出している）・（話を聞いて）「でもね」と言う・怒鳴る・職員室で叱責・自慢。

②モチベーションを上げるリーダー

ビジョンを語る（夢・ワクワク）・感謝・傾聴・称賛・任せる・承認。

（２） リーダーに最も求められること 「真の課題は何なのか」 見極める力

5 学校の真の課題は何か 学校の強みと弱みは何か、教員で話し合っていくべき。得意なものを伸ばしていく組織が最も合理的。弱みの改善は労力がいる。変えなくてはいけない！今まで通り変えなくていい！という両方の意見がある。小中学校の不登校児童生徒数（令和３年度）は 244,940 人、精神疾患で休職した公立学校教職員（令和３年度）は 5,897 人。このような子供も学校もつらい状況で変えなくていいのか。何が変わらないといけないのか。学校現場で何が困っているか。例えば部活動は中学校だけでなく、千葉など小学校にも部活動あることを国は知っているか。

6 どのような組織に変えていくのか

デジタルシフト 1995～：常に新しい価値を生み出す、学習する組織、他者の幸せ

ソーシャルシフト 2008～：持続可能な繁栄を分かち合う、共感する組織、社会の幸せ

ライフシフト 2020～：多様な人が協働する、自走する組織、個人の幸せ

このように社会は変化してきているが、学校は変化していない。行ったり来たりしている。そもそも人や組織は変わらない。今までどおりは、安心感と自信がある。変えるのは、不安感と労力がかかる。自ら「変わりたい」をどう生み出していくか。

（１） 組織を変えるプロセス

どうすれば組織は変わるのか。世界を変えたいなら、まず自分が変わらなさい（ガンジー）。研修して人を変えようとしても変わらない。まず自分がどう変わるか。まず自己変容、変化の原動力になる、そして他者変容、自ら「変わろう」感情が生まれる。さらに、組織変容（組織の雰囲気関係性に变化）、結果、社会変容に繋がる。

① 組織を変える自己変容

ア つながる

外の世界と仲間と過去とつながる。外の世界、つまり外部の人が講師にくる、保護者とつながるなど。校長室でカフェやアロマを使う。円卓を囲んで対等に話しあう場を作る。話し合いながらみんな決めて。過去、つまり「先人の考え」をリスペクトする。校長に赴任すると初代校長の学校便りを読むことにしている。学校づくりの熱い思いが書いてある。「歴史」から学ぶ。

イ しんじる

ビジョンを共有したら、具体的な取組は、信じて任せる。任せるとは、仕事・学びへの自信と自覚、そして自ら意思決定ができる主体的な職員・子供にすることが職員室・教室の活性化・変化へとつながる。任せることが大切。エージェンシーを高めるには「信じて・任せて・見守る」管理職。「自分で決める」教職員、そして子供のエージェンシーが大切。用務員も図書館司書も PTA もエージェンシー。自分で決める。

ウ かんじる

頭が「考える」知性、身体が「感じる」知性。校長室にハンモックを入れた。揺れていると解放される。イライラも落ち着く。変えるには時間がかかる。スモールステップで。変えるのは「未来」。未来に向けて、いくつもの道が枝分かれしている。どの道を進むかは「自分で選択」できる。選択した先に「未来」がある。「自分で選択・決定し、自分で変えていく」時代。自分で考え決めても

らう。

7 令和の学校リーダー三種の神器 リーダーシップ マネジメント ファシリテーション

(1) リーダーシップ

キーワードは、ケア・承認・感謝。支配型リーダーシップ・サーバントリーダーシップ。サーバントリーダーシップとは。「サーバント」つまり「奉仕」（謙虚）こそがリーダーシップの本質である。サーバントリーダーに求められる 10 の特性があるが、特に傾聴・共感・癒しが重要。互いにケアできないほどの忙しさは止めないといけない。個人の育成だけでなく、関係性の育成が必要。雑談がなければ対話にならない。若い人は、まず学校の環境に適應できるように育てないといけない。板書の仕方、給食の仕方など細かく教えていかないと 分からない。困っていても困っていると言わない。教えていく。

(2) 教職員が育つ考え方

- ① 相手は自分とは違うという認識 思い通りにならないのは当たり前。人それぞれ。教えるのが下手な人は自分本位な人。
- ② 自分一人ではなく、周りを巻き込む どんな経験をつませるか どんな人とかかわりをもたせるか。そのためにも人脈が必要。成長する環境を作る、きっかけをつくる。
- ③ 教える側も学び続ける姿勢を忘れない 教え上手は学び上手、自ら学んでいる姿を見せる。変容する姿を見せる。教えることは貴重な機会、教える人は教わる人から学ぶ（子供や若い人から学ぶと考える）。穏やかな海で、腕のいい船員が育ったことはない。お膳立てして環境整えすぎると、少し荒れるとつぶれてしまう。加減が難しい。

(3) 組織づくりのために大切にしたいこと、マネジメント

一人の力を最大化、主体性を育むマネジメント。方針はトップダウン、方法はボトムアップ、主体性を育む。任せたら失敗したとき、任せた人の責任として一緒に考える、失敗した 人の責任ではない。成長する人は、失敗を恐れずチャレンジする。チャレンジしない人は成長もしない。人を動かすには、山本五十六「やってみせ、言って聞かせて、させて見せ、ほめてやらねば人は動かじ」、次に「話しあい、耳を傾け、承認し、任せてやらねば人は育た ず」。そして、「やっている姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」ということである。この最後の段階まで教員を育てる。担任も同じ、先生がいなくても大丈夫のように子供を育てる。脱後回し習慣とはやらなければならないことが沢山あるが、やりたいこと・楽しいことを 後回しにしない。その方が働き方はよくなるはず。働く場改革プロジェクトとして職員室が何のためにあるのかをワークした。コミュニケーションや休憩の場と考える人も多かった。そのような場にするにはどうするか。また、校長 室もハンモックやカフェなどみんなが使える場にした。

- ① ファシリテーション 校長にはファシリテーション能力やアセスメント能力が必要。心理的柔軟性が必要。ア 話しやすさ「ちょっと今いいですか?」、イ 助け合い「何か手伝うことない?」ウ 挑戦「やってみよう!」 エ 希少「なるほど!そう来たか!」 新しい意見が出たとき、できない理由を並べない。言っても否定されると思うと教員 は言わなくなる。教員のアイデアを面白いと思える。価値観の違い、性格の違いは必ずある。違う考えが集まっているので対立は当たり前。子供たちの中にも感情・価値観の 違いがあり、利害関係もある。承認されると満たされる。今は存在承認までしないとい けない。「来てくれてありがとう」等、存在承認をしない

と次に進まない。（２）コンフリクト・マネジメント「対立」を、組織の活性化や成長の機会と捉え積極的に受け入れて問題解決を図ろうとすること。メリットは、①誰もが意見を言い合える組織となる、②教職員のクリエイティビティを上昇させる。コンフリクトを組織活性化につなげる風土づくり。（３）心理的安全性を作るファシリテーション能力で大切なことは、答えではなく「問い」をもつこと。問いかける力、聴く力、主導権を相手に渡す。よい質問はたくさんさんの情報、よい答えを導く。傾聴は①全身で②最後まで③心の声まで。途中でアドバイスを思い浮かべたり、アドバイスしたりせずに最後まで聴く。校長室で飲み物を出すときにも選んでもらう。相手に選ばせることで主導権を相手に渡し心理的安全性を作る。

「行動変容のためのヘルスコミュニケーション」

講師：東京大学大学院医学系研究科 公共健康医学専攻 医療コミュニケーション学分野 准教授

奥原 剛 氏

1 これまでのヘルスコミュニケーション

（１）主に教えるコミュニケーション 教えるコミュニケーションは欠如モデル（Deficit Model）に基づくコミュニケーションと言える。欠如モデルの教えるコミュニケーション...「市民・患者の知識の欠如を埋めれば、市民・患者は専門家の言うことを受け入れるはず」という欠如モデルの限界。

① なぜ、これまでのヘルスコミュニケーションは、欠如モデルに基づく教えるコミュニケーションなのか？・専門家の「知の呪縛」（Curse of knowledge）...知識があるがゆえに、知識のない状態を想像できなくなる。正確さを重視するがあまり、情報量が多すぎる。正しい知識を与えたら、正しい行動をとってくれるだろうと思っている。・欠如モデルの教えるコミュニケーションを続けていると、メッセージ疲労が生じる。・メッセージ疲労を軽減する「飽きさせない工夫」、教えるだけのコミュニケーションから脱却し、メッセージのレパートリーを増やす。

② 二重過程理論（認知の二重過程理論：Dual-process theories）・動物の心に訴えるコミュニケーションの重要性・レパートリーを増やす、教える+感じさせるコミュニケーション・システム1（象、動物、反応）ナラティブ（例：体験談）を使う、感情に訴える、根源的欲求に訴える、社会的証明（例：5人に4人が〇〇している）etc・システム2（象の上の人、分析）統計データ、専門的解説 etc =知識偏重のコミュニケーション

2 行動変容のためのヘルスコミュニケーション 10 原則 オ 驚きを与える 人を動かす4つのハードル 説得のプロセスは①興味②理解③変化④記憶⑤行動 新しく得た情報が予想外で、自分の認識と調和しない場合、興味が喚起されることが驚きになる。ク クイズを使う人は自分の知識に空白を感じると興味を引かれる。自分で考えると記憶が残りやすい（生成効果）ズ 数字を使う 社会的証明：他人がとっている行動を適切だと思う。リ ストーリーを使う 理論・活用例・研究例 統計・解説だけでなく、ストーリーも使う。シ 視覚・具体的に伝える 具体的な描写は面白く、わかりやすい。イラスト、写真、具体例、比喩、ストーリーを効果的に使う。メ メリット・デメリットで感情に訴える 感情に訴える情報は記憶に残りやすい。感情へのアピールは、認知へのアピールと同等に、またはそれ以上に効果がある。ジ 情報量を絞る 人間が頭を使うための容量は限られている（認知資源モデル） 認知課題の遂行

はコストを伴う：モジュール理論 人間の頭はエコモードで負荷をできるだけ少なくしようとしている。
つまり、あれこれ 言うとしるされる。 シ シミュレーションしてもらう 意図より実行意図（具体的にイメージする）が大切 チュ 中学生にもわかるように伝える 情報の処理流暢性（Processing fluency）
ウ 受け手の視点で考える。

「教えることを教えるために ～応用行動分析学（ABA）をもちいたスーパービジョン～」

講師：チルドレン・センター 代表 松田 幸都枝 氏

1 ABA

(1) ダイレクト インストラクション＝ABAの手法の1つ グー・チョキ・パーで意思表示：全員が参加できる、後で変えてよい。

(2) ABA；応用行動分析学 Applied Behavior Analysis 社会的に重要な行動の改善を目指す科学のことであり、米国をはじめとする先進国では、応用行動分析学の認定資格をもつ行動分析士は、医師と同格の資格として認知されている。・認定行動分析士が、「問題があり、専門がある分野に、応用行動分析学というフレームを入れていく作業」を行うことで困り感のある人やものの環境調整を行う。・応用行動分析学が取り入れられている現場：発達しょうがい、問題行動、組織の問題、老人への支援、リハビリ、薬物およびアルコール依存症、うつ病、ペインクリニック。

(3) ABAの原理3つ：科学的根拠あり 行動原理から導き出された原理や方法を社会的に重要な行動の改善のために、組織的に応用して人間の行動を改善し理解する科学（＝科学・データ第一）

①強化

ある行動に後続してある刺激が提示され、その行動の将来の頻度を増加させる。次につなげるため、将来・未来・自立に向けた支援のこと。

②弱化

ある行動に後続してある刺激が即座に提示され、その行動の将来の頻度を減少させる とき、正の弱化がおきる。自分に都合が悪いときや怖い先生が来たときに、行動が止まる 状態のこと。学校現場で使ってもよいが、その場では静かになるが、その行動は継続しない。それは、その刺激になれてしまうため、その場だけは良いが長期的に行動が継続しない。

③ 消去

以前に強化されていた行動に関して、強化を差し控える。 例・会うたびに声を掛けられていたが、ある日声をかけられなかったときの行動・自動販売機にお金を入れたが、商品が出てなかったときの行動・41・つまり、予測を裏切られた時に起こす行動、思わぬ行動をすること。教育現場では、一時的には効果があるが、使い方を考えないといけないため、強化だけを使うとよい。

(4) ABAの7つの要素・応用（Applied）：これが一番大事である。社会的に妥当な行動の増加が望ましいため、教育現場ではこれが実践できればよい。そうすることで、社会で生きていくときに、その人が100の力を出し、楽しく生きていくことができる。・行動（Behavior）：見える行動、偏った考え方も行動・分析（Analytic）・テクノロジカル（Technological）：誰がやっても同じ結果が得られること。・概念体系（Conceptually Systematic）：言葉の定義を正確

に理解・使用すること。・有効性 (Effective) : 効果的でないことを続けるのではなく、その人やその行動に効果的な策は何かを探り続けること。・一般性 (Generality) : どんな場・行事でも使えるもの。日本の学校の生活の流れや教育システムが変わると、子供たちは生きやすくなる可能性がある。決めたルールや支援が適切かどうかは、データで判断する

5 ABAと教育

(1) ポジティブ行動支援 (PBS)

PBS とは、「教えること」とは、問題行動を起こさせないクラス運営である。学校全体、クラス単位でも実践することができる。ポジティブ行動支援はすべての児童を対象にできる。

(2) 通常学級をモデルにすると、取組を進めていくに従って少しずつサポート量を増やす方法がある。

第1層支援：学校・学級規模全員を対象としたユニバーサルな支援

第2層支援：配慮の必要な一部の児童・生徒 例：ひとり親・最近親が死んだ、きょうだいが生まれたなど環境に変化が生じた・きょうだいが多し・親が長期間の病氣療養中等は日本の教員の得意分野である。

第3層支援：特別な支援を必要とする個人

例：病気の診断がされた (ADHD・ASD 発達障害・心身障害) 子供を分けるのではなく、この考え方を指導者がもつことで、指導者が楽になるための考え方である。そしてこれはどの層の子供も大事であることが前提の考え方である。

(3) 第1層支援：全員に向けて行う支援「教室・児童の机の中はきれいか」先生へお願いしたいこと ア 教室をきれいにしておく できない児童に対しては教員がやってあげてよい。子供ができないのだからやって あげてよい。「自分で拾わせる」は正しい支援ではない。

イ 授業の準備：何を教えるのか教員が把握しているか 何を教えるか把握していない授業は子供がざわつく。週案簿に活動内容の記載があるか。

ウ 授業を止めない 授業を止めるのは命とりであり、止めないことが教員の使命である。クラス内にルーティンがあれば、挨拶の前に着席できる学級づくりができる。教員が教えることは社会的妥当性があり、主にしないとずれが生じるものである。明白な指示に動けない児童がいたら、第2層・第3層の該当することが考えられる。

エ 出した指示 (ボール) は、必ずとりに行く 「机間指導」は机間観察であり、机間支援である。支援にはコツがある。

・コツ：ゆっくり (できている人のところは3秒くらい)、やるまで見ている、書き 始めたら称賛する

・アクティブ・スーパー・ビジョン 悪い：通りすぎる、黙って見守る、できるまで、考えさせる 良い：やるまでそばにいる、即座に称賛する、課題によっては、すぐに回答を言う。

2 事例から学ぶ対応法

教員の病氣休職者が増えているのは、スーパーバイザーに出会えていないからではないだろうか。クラスでは担任と児童が中心になっており、どの教員もよい (指導が上手な) 教員にすることができる。また、管理職・主任から指導を受ける際、個人的経験を伝える人が多いため、指導を受ける 教員が 100%受け入れられるとは限らない現状がある。科学的な考え方として「す

べての人のいいところを」「楽観的に」「支援する」というものがある。これがABAのよいところであり、今日できなくても明日できればよいという考え方で ある。

- (1) 第2層支援：配慮の必要な児童 事例：『保健室で病児対応中に、「肩もみをして。」と言って割って入ってくる生徒』 対応：「うんうん。」と言葉を聞き、教室へ帰るよう促すのが満点の対応である。情報を先生方と共有して家庭や学校外での問題が軽減しているのか、どうかを確認する。

- (2) 第3層支援：特別な支援が必要な児童、今までの支援では問題行動が軽減しない 応用行動分析では、行動の機能を考える。つまり、この行動で得たものは何かを考える。行動の機能として考えられるのは以下の4つである。①注目（他者からの関心を引く）、②モノ（タブレットがほしい）からの「注目」も考えられる、③回避、④感覚

事例：「ウォシュレットで遊ぶ」 やってしまった後の、先生方からの叱責や身体接触が、問題行動をやめない原因に なっていないか。 対応：①ウォシュレットをとる。②やっているなと思ったら、そっと近寄り、小さな声で「出ておいで。」と声をかける、能面のように表情を変えない。③その子が正しい行動をしているときに支援員に来てもらう。④教室で着席したら、支援員に起こした行動のことは触れずに支援に入ってもらい。問題行動の記録をとっている最中は、授業が始まったら、子供からのアクション に反応しない、授業前は挨拶程度の会話は可である。

事例：「男児2人がトイレの個室にこもる」 対応：安全確認のため追いかけて行く。声をかけたくなるが、黙って見守ることがよい。 例：2人が第3層と第2層の場合 第2層と思われる児童を、厳しく叱責する。もし、これで改善しない場合は第3層 ととらえてもよい。 対応：支援計画の作成 飛び出した時の支援計画をたてる。声かけは担任が行うことが原則である。支援員が行う 支援を明確にする。また、ポジティブな声掛けを1番にし、ダメな行動の時は無視（＝計画的無視：何もしないわけではない）をする。

事例：『問題行動を起こした児童が、他児から「何やっているの。」と言われ暴言・殴ろう として、担任に怒られ教室を飛び出した』 対応：担任はなぐられそうになった児童へ「大丈夫？」と声をかけ、授業に戻る

- (3) 叱責よりも称賛を PSB の一例のビデオでは、アメリカの高校の科学の授業が例示された。そのビデオでは、 教員は指示をだすが、その後のフィードバックでは賞賛が叱責より多くなるように支援をしていた。 学校は1時間目から6時間目までであるので、朝の1時間目で賞賛を多くだと、比較的スムーズな学校生活を送ることが、第3層の児童でも可能である。もし1時間目で叱責を多くしてしまったとしても、2時間目から、そのセットを取り返すつもりで指導をすると、本来 それぞれの先生方が実践したかった授業ができるのではないだろうか。