

# ファシリテーション各論Ⅲ

—学校経営に活用するファシリテーション—

教育ファシリテーション研究所/星槎大学大学院

教育学博士/言語聴覚士

三田地 真実



独立行政法人教職員支援機構

# ファシリテーション動画の全体構成

1. ファシリテーション総論
2. ファシリテーション各論Ⅰ  
(会議・話し合いに活用するファシリテーション)
3. ファシリテーション各論Ⅱ  
(授業に活用するファシリテーション)
4. ファシリテーション各論Ⅲ (本動画)  
(学校経営に活用するファシリテーション)

# ファシリテーション動画の プログラムデザイン曼荼羅



今ここ！

# ファシリテーション各論Ⅲの目次

---

1. 学校経営とファシリテーション
2. チーム学校とファシリテーション
3. リーダーシップの3つのタイプ
4. 参画型学校経営の実際
5. 実践課題

# ファシリテーション各論Ⅲの目次

---

1. 学校経営とファシリテーション
2. チーム学校とファシリテーション
3. リーダーシップの3つのタイプ
4. 参画型学校経営の実際
5. 実践課題

# 1. 学校経営とファシリテーション

## 令和5年度「新たな教員研修制度」指針案

「校長には、**教員ときちんと話し合いながら**、その教員の資質や能力を把握する力が一層求められる。今回の研修制度は、校長の力量が非常に問われる」

末松信介文部科学大臣会見より（令和4年6月28日）

出典：教育新聞 6月28日

[https://www.kyobun.co.jp/news/20220628\\_06/](https://www.kyobun.co.jp/news/20220628_06/)

## 公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針改正案のポイント②

### 資質向上の基本的な考え方

- ・**研修履歴を活用した資質向上に関する指導助言等**  
(個別最適な学び、協働的な学び、研修受講に課題のある教師への対応(職務命令による研修受講)など)  
※具体的な内容は、**ガイドライン**で定める
- ・**多様な内容・方法**による資質向上  
(教育委員会、教職員支援機構、大学等の様々な学習コンテンツの活用、教員育成協議会を通じた取組)
- ・**「現場の経験」を重視した学び**(校内研修・授業研究等)と**校外研修の最適な組合せ**
- ・**対面・集合型研修、同時双方向型オンライン研修、オンデマンド型研修の適切な組合せ**
- ・**研修成果の確認方法**の明確化  
(特にオンデマンド型コンテンツは知識・技能の習得状況の確認方法をあらかじめ設定、定期的な授業観察等)

### 資質向上の基本的な視点

- ・**教師一人一人の視点**  
(普遍的な素養、**必要な学びを主体的に行う姿勢**、**児童生徒性暴力等の防止等**)
- ・**学校組織・教職員集団**の視点  
(**多様な専門性**を有する質の高い教職員集団の構築、**チームとしての同僚・支援スタッフとの分担・協働**、**家庭・地域・福祉・警察等との連携協働**)
- ・**社会・学校の変化**の視点  
(いじめ・不登校、特別な支援を必要とする子供への対応、外国人児童生徒等の対応、主体的・対話的で深い学び、道徳教育、小学校外国語教育、ICT活用などの今日的な教育課題への対応など)

### 校長に求められる資質能力の明確化

- ・**校長の指標を教員とは別に策定**することを明記
- ・教職員の資質向上などの**人材育成**の役割、今後特に求められる「**アセスメント能力**」(様々なデータや学校が置かれた内外環境に関する情報について収集・整理・分析し共有する)や、「**ファシリテーション能力**」(学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化する)など

### 教師に求められる資質能力の構造化

- ・共通的に求められる**資質能力**を、①教職に必要な素養、②学習指導、③生徒指導、④特別な配慮や支援を必要とする子供への対応、⑤ICTや情報・教育データの利活用の**5つの柱で再整理**  
※具体的な内容は、別途大臣が定める

### 研修機会・体制整備等

- ・日常的な**校内研修**等の充実(互いの授業参観・批評等)
- ・管理職の下での主体的・自律的な研修の**全校的な推進体制**
- ・研修**内容が適時見直される仕組み**の整備
- ・**研修の精選・重点化**を含む効果的・効率的な実施
- ・中堅段階以降も含めた研修機会の充実
- ・研修内容の系統性の確保(シリーズ化、グレード化、関連付け等)
- ・資質向上にあたり、**教員育成協議会で大学等と協議することが望ましい事項**を具体的に例示(大学における研修プログラムや人事交流等)
- ・臨時的任用教員等への研修機会の充実
- ・教育委員会が行う**研修内容・方法**について、時代に応じて求められる資質の向上が図られるものとなるよう、**国として定期的にフォローアップ**

出典：[https://www.mext.go.jp/kaigisiryoy/2022/1422489\\_00001.html](https://www.mext.go.jp/kaigisiryoy/2022/1422489_00001.html)

# 総論再掲 2. 「ファシリテーション」とは？

「学校内外の関係者の相互作用により学校の教育力を最大化していくこと」

出典：「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」p. 12

- 学校内外の関係者の相互作用  
= 話し合い・会議  
⇒ 開かれた学校づくり
- 学校の教育力



# ファシリテーション各論Ⅲの目次

---

1. 学校経営とファシリテーション
2. チーム学校とファシリテーション
3. リーダーシップの3つのタイプ
4. 参画型学校経営の実際
5. 実践課題

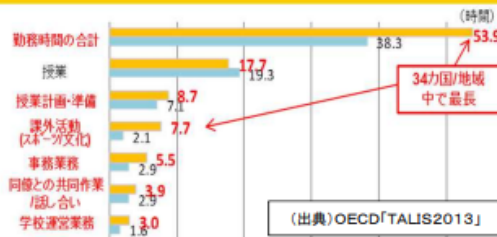
# チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申) 概要

学校において子供が成長していく上で、教員に加えて、多様な価値観や経験を持った大人と接したり、議論したりすることで、より厚みのある経験を積むことができ、本当の意味での「生きる力」を定着させることにつながる。そのために、「チームとしての学校」が求められている。

## 1. 「チームとしての学校」が求められる背景

### (1) 新しい時代に求められる資質・能力を育む教育課程を実現するための体制整備

- 新しい時代に求められる資質・能力を子供たちに育むためには、「**社会に開かれた教育課程**」を実現することが必要。
- そのためには、「**アクティブ・ラーニング**」の視点を踏まえた指導方法の不断の見直しによる授業改善や「**カリキュラム・マネジメント**」を通じた組織運営の改善のための組織体制の整備が必要。

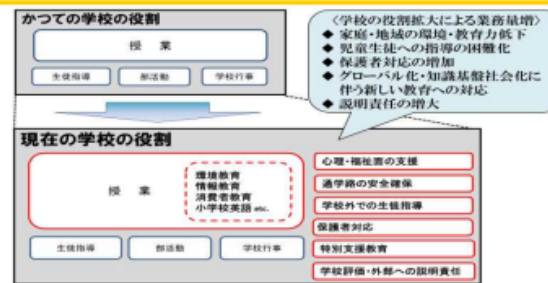


### (3) 子供と向き合う時間の確保等のための体制整備

- 我が国の教員は、**学習指導、生徒指導、部活動等、幅広い業務を担い、子供たちの状況を総合的に把握して指導している。**
- 我が国の学校は、欧米諸国と比較して、教員以外の**専門スタッフの配置が少ない。**
- 我が国の教員は、国際的に見て、勤務時間が長い。

### (2) 複雑化・多様化した課題を解決するための体制整備

- いじめ・不登校などの生徒指導上の課題や特別支援教育の充実への対応など、**学校の抱える課題が複雑化・多様化。**
- 貧困問題への対応など、**学校に求められる役割が拡大。**
- 課題の複雑化・多様化に伴い、**心理や福祉等の専門性**が求められている。



## 2. 「チームとしての学校」の在り方

### (1) 「チームとしての学校」を実現するための3つの視点

「専門性に基づくチーム体制の構築」、「学校のマネジメント機能の強化」、「教員一人一人が力を発揮できる環境の整備」の**3つの視点に沿って検討を行い、学校のマネジメントモデルの転換を図っていく**ことが必要である。

### (2) 「チームとしての学校」と家庭、地域、関係機関との関係

学校と家庭、地域との連携・協働によって、**共に子供の成長を支えていく体制を作る**ことで、学校や教員が教育活動に重点を置いて取り組むことができるようになることが重要である。また、学校と警察や児童相談所等との連携・協働により、**生徒指導や子供の健康・安全等に組織的に取り組んでいく**必要がある。

### (3) 国立学校や私立学校における「チームとしての学校」

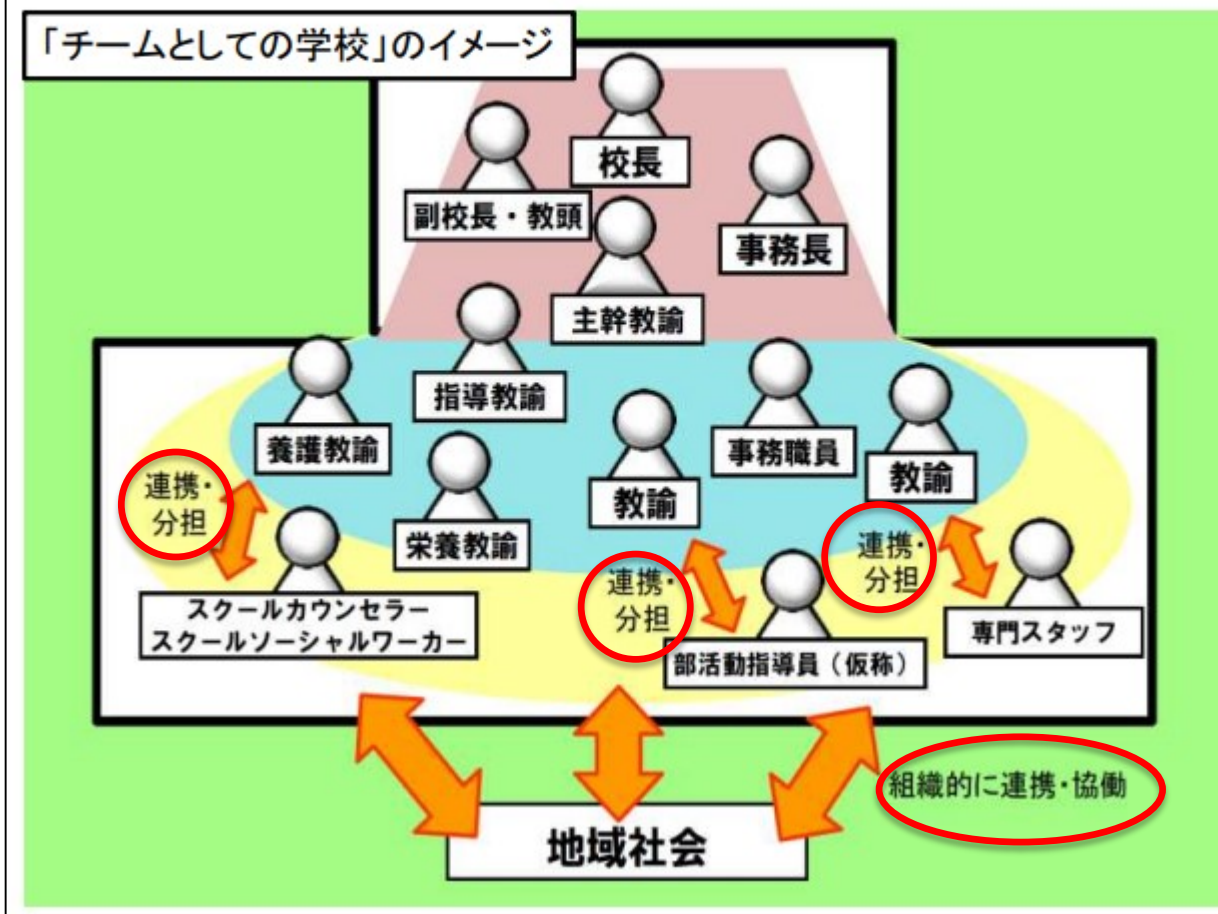
国立学校、私立学校については、その**位置付けや校種の違いなどに配慮して、各学校の取組に対する必要な支援を行う**ことが重要である。

平成27年12月「チーム学校としての学校の在り方と今後の改善方策について (答申)

[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm)

## 2. チーム学校とファシリテーション

### 3. 「チームとしての学校」を実現するための具体的な改善方策



平成27年12月「チーム学校としての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）

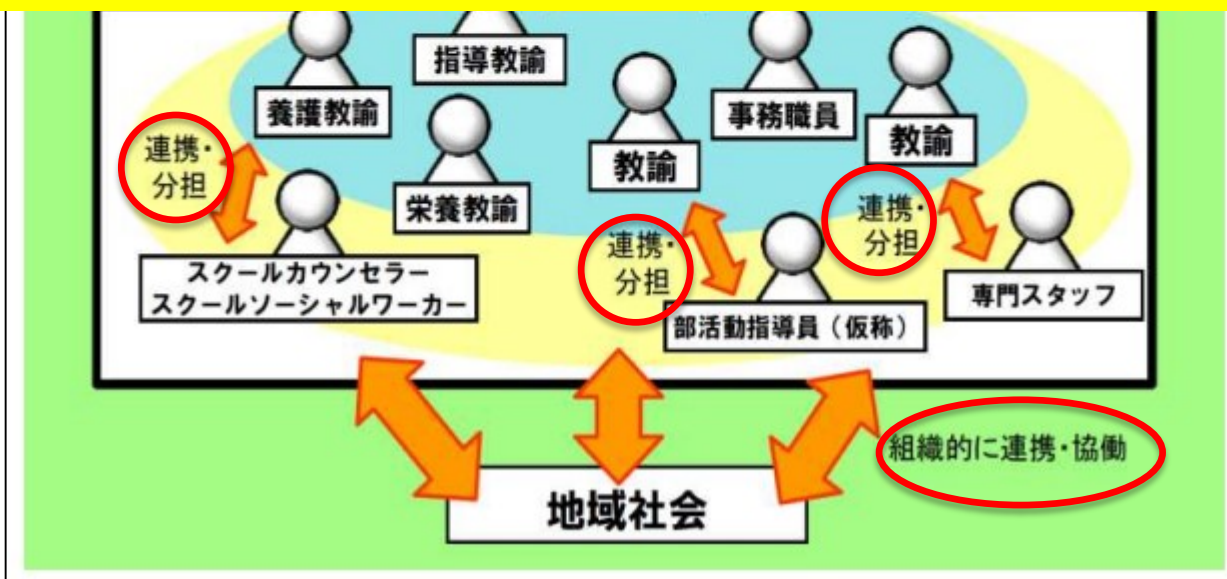
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm)

## 2. チーム学校とファシリテーション

### 3. 「チームとしての学校」を実現するための具体的な改善方策

「チームとしての学校」のイメージ

# ファシリテーションの技術



平成27年12月「チーム学校としての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）

[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm)

# ファシリテーション各論Ⅲの目次

---

1. 学校経営とファシリテーション
2. チーム学校とファシリテーション
3. リーダーシップの3つのタイプ
4. 参画型学校経営の実際
5. 実践課題

### 3. リーダーシップ3つのタイプ

表 三つのリーダーシップの特徴

	独裁的	民主的	放任的
意思決定	リーダーが決定	話し合いで決定	メンバーが決定
作業の進め方	リーダーが決定	話し合いで決定 必要に応じてリーダーは選択肢を提示	リーダーは全く関与しない
成果へのフィードバックの仕方	リーダーがメンバー個々に行う	リーダーはメンバーとしてかかわる 評価は客観的現実的	リーダーは自発的にはコメントしない 評価・調整も稀

※中城（2006）の表をもとに作成

出典：「ファシリタティブな管理職で学校が変わる」（教職研修2019年5月号， p.43）

### 3. トップダウンとボトムアップの学校経営

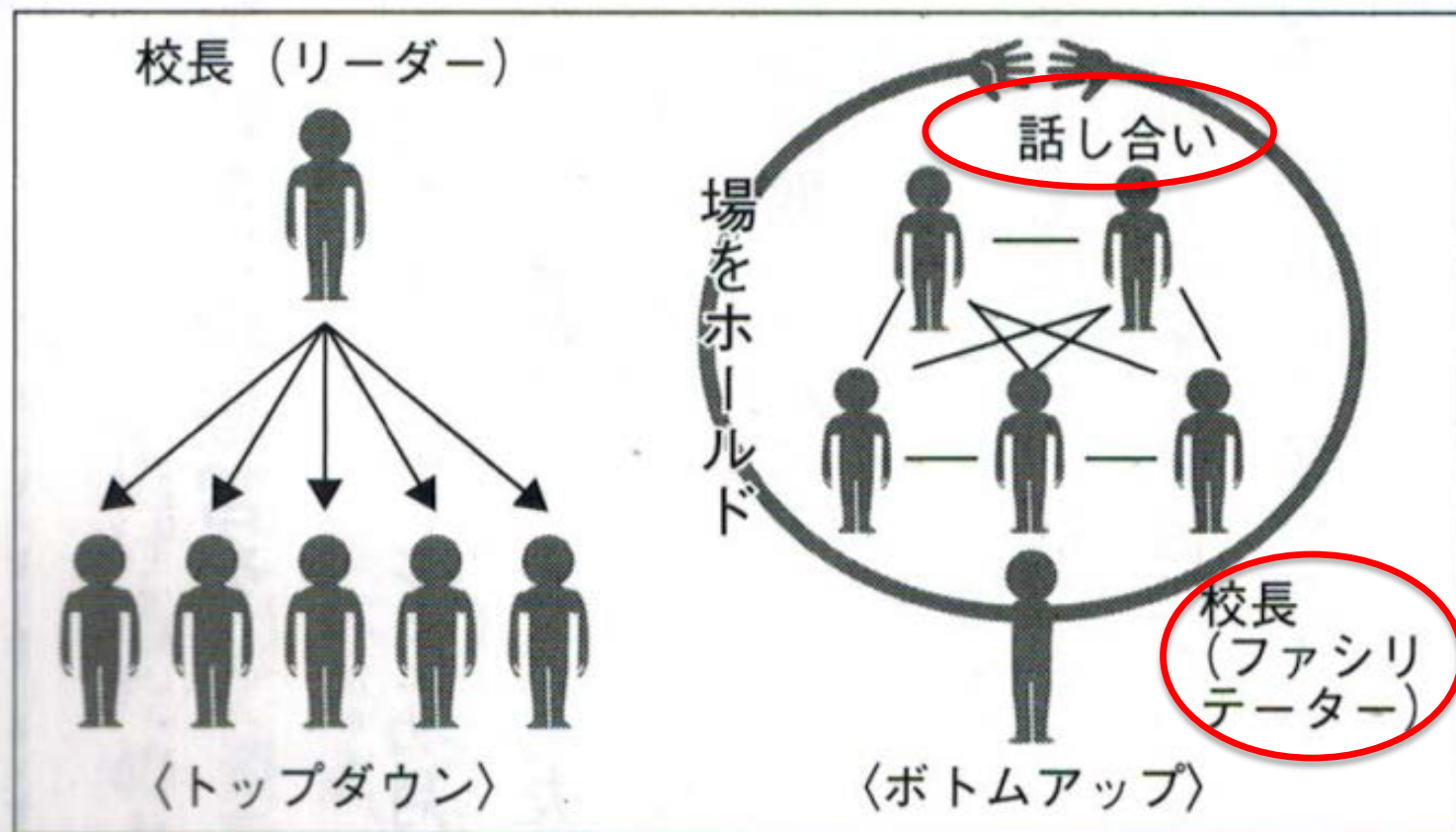


図2 トップダウンとボトムアップのイメージ

出典:「ファシリタティブな管理職で学校が変わる」(教職研修2019年6月号, p.41)

### 3. トップダウンとボトムアップの学校経営

参画する = 話合い

自分事になる

納得度・実行度が上がる

「チーム学校」になる！



# ファシリテーション各論Ⅲの目次

---

1. 学校経営とファシリテーション
2. チーム学校とファシリテーション
3. リーダーシップの3つのタイプ
4. 参画型学校経営の実際
5. 実践課題

## 4. 参画型学校経営の実際

# 学校規模ポジティブ行動支援 (SWPBS)

School Wide Positive Behavior Support

理論と実践の往還

理論 = 応用行動分析学 (ABA)

Applied Behavior Analysis

# 徳島県教育委員会

徳島県教育委員会指定事業：学校が変わる！「ポジティブな行動支援」事業

「学校全体で取り組むポジティブな行動支援」  
(School-Wide Positive Behavior Support)

## スクールワイド PBS

児童の「できた!」を  
引き出すポジティブ支援

スクールワイドPBSを学校に導入するために



管理職・ミドルリーダーのための

ポジティブな行動支援で  
実現する幸せな学校づくり



～子どもにも教職員にも笑顔があふれる学校をめざして～

出典：<https://manabinohiroba.tokushima-ec.ed.jp/setting/3ccf8abe555bf918ea912652b4aaa547>

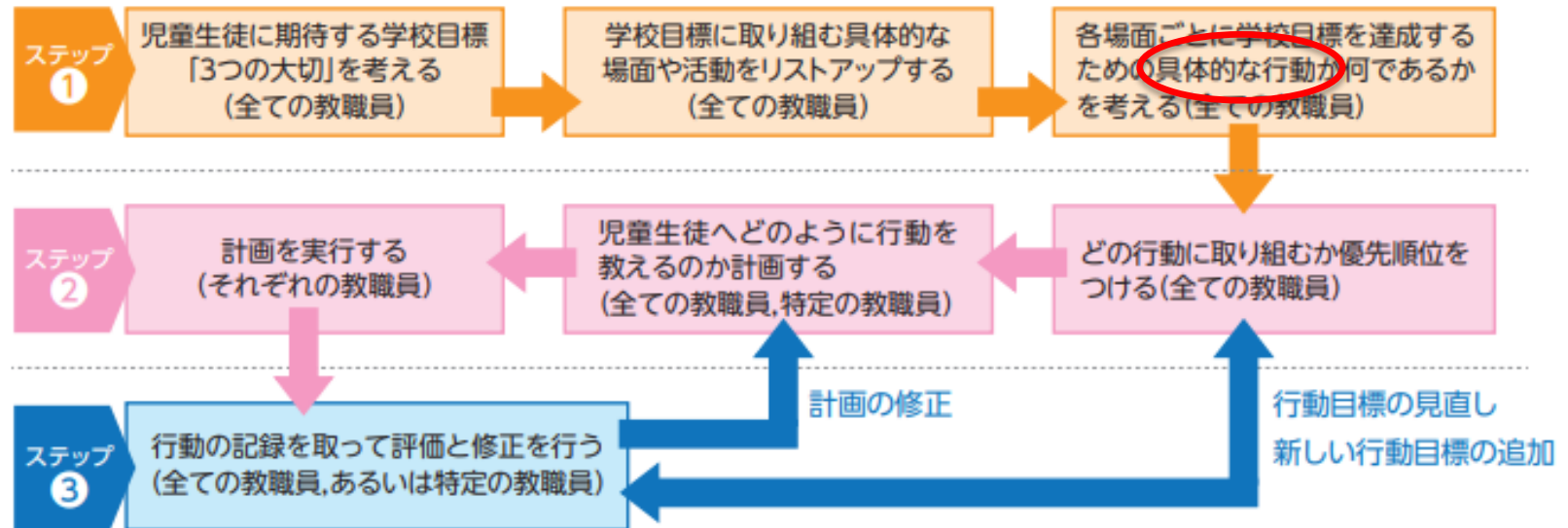
# スクールワイドPBS

## 》03 SWPBSとは

このような考え方は、「罰を使うことなく、**望ましい行動を育てる**」という点で「**肯定的 (Positive)**」であり、「問題が起こる前から取り組む」という点で「**積極的 (Positive)**」です。この2つの意味の「ポジティブな支援」を、学校規模ですべての児童生徒を対象として実施するアプローチがSWPBSです。

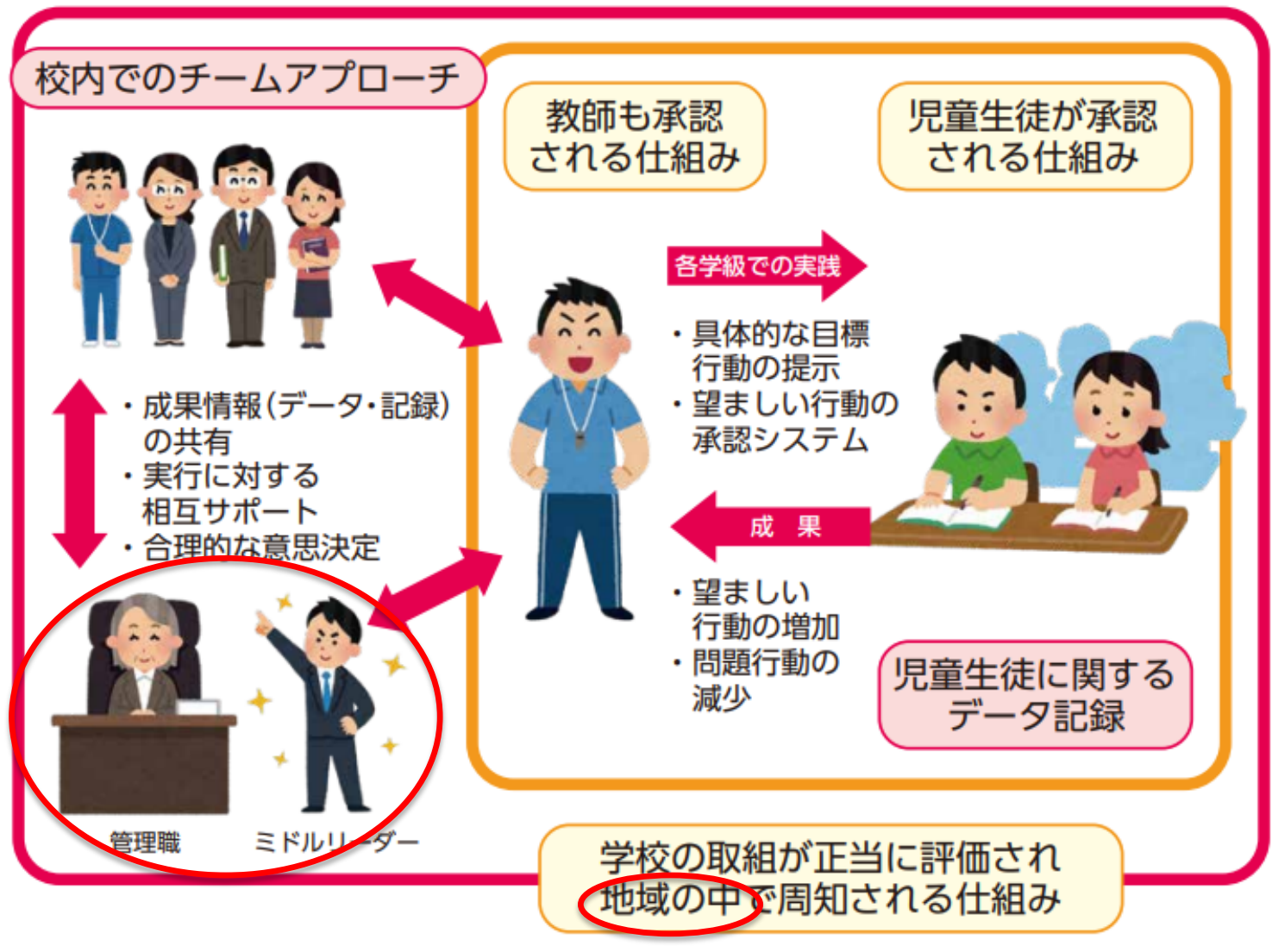
加茂小学校では、次のようなフローチャート図にそって、全国に先駆けてSWPBSに取り組みました。

### ●●● SWPBS 取組のフローチャート図 ●●●





# スクールワイドPBS



Point



学年団の話し合いの様子

## 全教職員で「合意」を図るのが重要です

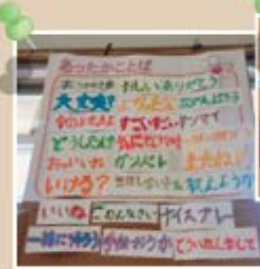
- 全教職員が学年別のグループに分かれて、3つの大切な内容を実際の行動に置き換える作業(具体化・可視化)を、演習形式で行いました。全教職員が学校目標を共通理解し、取り組むことが大切です。
- マトリックス図の全ての目標の中から、加茂小学校の児童に付けたい力を精選し、優先度の高い「挨拶」や他の場面でも良い影響が出やすい「あったか言葉」から指導を開始しました。

# ファシリテーションの技術

## 期待される行動を学校全体でシステム化



全体集会:校長先生や児童による広報



各教室や廊下に掲示



Point

## 管理職を中心に「全教職員」で取り組む!

- 校長先生が「みんなで加茂小学校によい風(校風)をふかせましょう」と、全校集会で3つの大切を実践するように、呼びかけました。また、児童による挨拶を推奨する寸劇も行われました。各教室でも担任から指導が行われ、全児童教職員による取組がスタートしました。

# スクールワイドPBS

## 「参画型マネジメントで生徒指導が変わる スクールワイドPBS導入ガイド16のステップ」

表1 スクールワイドPBSの各段階とステップの関係

準備の段階					合意形成の段階					実践の段階				フォローアップ							
管理職が行う構想づくり					管理職と教師で行う					管理職・教師・児童生徒				管理職・教師							
ステップ1	ステップ2	ステップ3	ステップ4	ステップ5	ステップ6	ステップ7	ステップ8	ステップ9	ステップ10	ステップ11	ステップ12	ステップ13	ステップ14	ステップ15	ステップ16						
校長一人または教頭と相談しながら					研修会など全教師で行う会としては2~3回程度でよい					プロジェクトチームなどを活用する				児童生徒の関与は代表の児童生徒と教師で行えばよい		校長・教頭・新校長で行う		新体制での校長と全教師で行う			
																				方策の要請	
の基準」	学校生活全体を包括する	スクールワイドな「指導	の「認める指導」	ポジティブな関係づくり	ド(日常のスタンダード)	日常生における教師の	かわり方のスタンダー	問題行動に対する指導の	スタンダード	「教師対生徒」から「生徒対生徒」への「指導構造の変化」	管理職の方針の提示	課題の共有	解決像の共有	方策の要請	方策の決定	児童生徒の関与	方策の実施	成果のフィードバック	仕組みのメンテナンス	次校長への引き継ぎ	新年度の準備

(出典：石黒・三田地, 2015, p. 33)



## 4. 参画型学校経営の実際

「学校をどう“動かそう”」  
「どう“マネジメント”しよう」ではなく  
「皆で同じところを目指して伸びていこう！」

(山口慶校長)

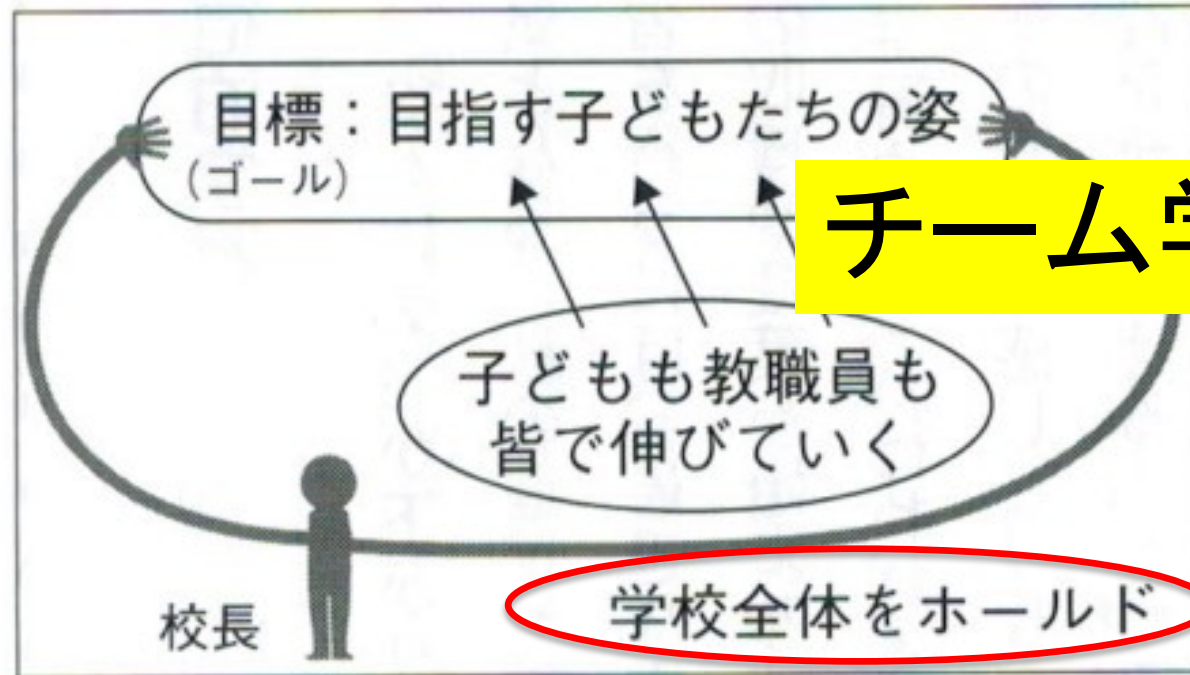


図 子どもも教職員も一緒に伸びていく学校

出典：「ファシリタティブな管理職で学校が変わる」(教職研修2019年10月号, p.41)

# 4. 参画型学校経営の実際

「学校をどう“動かそう”」  
「どう“マネジメント”しよう」ではなく  
「皆で同じところを目指して伸びていこう！」

(山口慶校長)

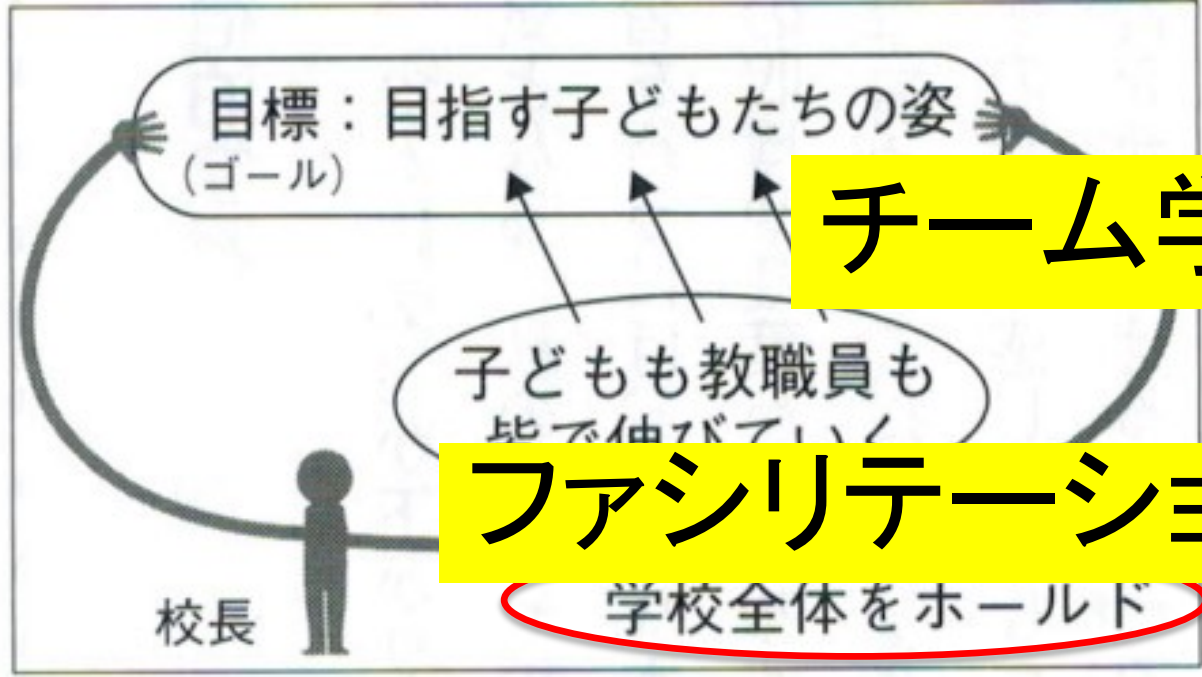


図 子どもも教職員も一緒に伸びていく学校

出典：「ファシリタティブな管理職で学校が変わる」(教職研修2019年10月号, p.41)

# ファシリテーション各論Ⅲの目次

---

1. 学校経営とファシリテーション
2. チーム学校とファシリテーション
3. リーダーシップの3つのタイプ
4. 参画型学校経営の実際
5. 実践課題

## 5. 実践課題

自分の学校で「課題とされていること」  
「期待される児童生徒の行動」について  
全教員、あるいは学年会で考えを出し合うワーク  
ショップをやってみましょう。

否定・非難しないグランドルールが大事です！



# TEAMWORK

# ファシリテーション各論Ⅲ 引用・参考文献（1）

- ・石黒康夫・三田地真実（2015）「参画型マネジメントで生徒指導が変わる—「スクールワイドPBS」導入ガイド16のステップ—」図書文化
- ・松山康成・三田地真実（2020）高等学校における学校規模ポジティブ行動支援（SWPBS）第1層支援の実践：Good Behavior Ticket（GBT）とPositive Peer Reporting（PPR）の付加効果（特集 学校場面におけるPBSの最前線）. 行動分析学研究34(2), 258-273
- ・三田地真実（2007）「特別支援教育「連携づくり」ファシリテーション」金子書房
- ・三田地真実（2013）「ファシリテーター行動指南書」ナカニシヤ出版
- ・三田地真実（2019）「ファシリタティブな管理職で学校が変わる！」『教職研修』（年間シリーズ）
- ・三田地真実（2021）高校共通教科「情報」にも活用できるファシリテーションの技術：アクティブ・ラーニング型授業で陥りやすい3つの罠とそこから脱出する方法, 情報処理 62(6), 294-298
- ・平野恵里・平出彦仁・三田地真実（2014）「ファシリテーションを取り入れた校内支援会議の実際」（口頭発表）日本共生科学会第6回大会予稿集, 26-29.（東京）

# ファシリテーション各論Ⅲ 引用・参考文献（2）

## ■ 紹介した徳島県教育センターHP 「特別支援まなびの広場」

ポジティブな行動支援



## 研修資料・教材例

ポジティブな行動支援を学校で進めるにあたってのすぐに使える資料や教材例を掲載しています。  
「ポジティブな行動支援研修動画」のページも参考にしながら、ぜひ、ご活用ください。

学校全体で取り組むポジティブ行動支援

( **S**chool-**W**ide **P**ositive **B**ehavior **S**upport )

パンフレット・リーフレット



2022ポジティブな行動支援実践事例集Ⅱ.p

### 研修資料

ポジティブな行動支援を実施している、又はこれからの実施を検討・予定している学校・園等への提供資料です。職場内研修や個人研修に御活用ください。

【導入資料】 ポジティブな行動支援（PBS）について（パワーポイントファイル）.pptx

【研修公開資料】 R1.6.22開催 ポジティブな行動支援基礎セミナー（パワーポイントファイル）.pptx

### 手続きと様式

実際の導入手続きについて、次の資料を参考にしてください。また、使用する行動目標設定表などの各種様式も御活用ください。

実施までの手続き	1_3つの大切を決めよう.pptx 2_指導場面を決めよう.pptx 3_行動目標設定表を作成しよう.pptx 【記入例】行動指導計画表.pdf
各種様式	【様式】A4版.pdf 【様式】A4版（Excelファイル）.xlsx

# ファシリテーション総論・各論

## まとめ

# ファシリテーション動画の全体構成

1. ファシリテーション総論
2. ファシリテーション各論Ⅰ  
(会議・話し合いに活用するファシリテーション)
3. ファシリテーション各論Ⅱ  
(授業に活用するファシリテーション)
4. ファシリテーション各論Ⅲ  
(学校経営に活用するファシリテーション)

*Your practice is continued !*



# ファシリテーション動画の プログラムデザイン曼荼羅

今ここ！



## 総論再掲 2. 「ファシリテーション」とは？

- ファシリテーション = facilitation
- 「促進する」「容易にする」facilitateの名詞形
- 「グループの構成メンバーやプロセスをデザインしマネジメントすること。  
これは、グループが作業をするのを支援し、共同作業を行うときに**ありがちな問題**を最小限にするもの」(Justice & Jamieson, 2012)

なりゆき任せ  
= プロセスに無頓着

VS

場を整える  
= プロセスに注意を払う

プロセスを整えること

ファシリテーション

## 2. 「ファシリテーション」とは？



なりゆき任せ  
プロセスに無頓着

## 2. 「ファシリテーション」とは？



なりゆき任せ  
プロセスに無頓着



場を整える  
プロセスに注意を払う



実りがもたらされる！

# 総論再掲5. ファシリテーター 3つのキーワード

- ① 「Why ? 」= 根拠を持って行動する
- ② 「プロセスを観る」
  - ー 外のプロセス
  - ー 内なるプロセス（思考・感情を観る）
- ③ 「安心・安全な場の確保」

出典：中野・三田地（2013）「ファシリテーター行動指南書」

# ファシリテーション総論・各論



意味ある場づくりを！

*Mami Mitachi*