

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 5 月 29 日現在

機関番号：16102

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23531063

研究課題名(和文)OJT型スクールリーダー育成プログラムの開発的研究

研究課題名(英文)Development of a School Leadership Training Program through OJT Practice

研究代表者

久我 直人(Kuga, Naoto)

鳴門教育大学・大学院学校教育研究科・教授

研究者番号：20452659

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究において、スクールリーダーとして学校改善実践力を育成するプログラムを開発的研究を行った。学校の実態を可視化し、その実態に基づく学校改善プログラムを開発し、実践を通してミドルリーダーの学校改善実践力の育成を図った。

例えば、高校教員は、学校アセスメントを行い、学校の実態を可視化した。その課題に基づく改善プログラムを開発し、学校組織に導入するとともに、その成果を検証した。結果、教職員の組織化、子どもの学習意欲と行動の変容等が確認され、本研究の効果が一定程度確認された。

研究成果の概要(英文)：The author has developed a school leadership training program using On-the-Job Training including a program for solving school organizational problems. Based on the program, mid-level leaders were able to promote organizational and educational improvements.

For example, a mid-level leader, also a high school teacher, challenged the following aspects: (1) school assessment, (2) analysis of school problems based on data, (3) development of improvement programs based on these analyses, (4) implementation of the programs, and (5) evaluation of results. The results showed an increase in (1) teachers' cooperation and (2) high school students' eagerness for learning. Through this program, mid-level leaders developed skills for school leadership.

研究分野：学校経営実践論

キーワード：学校組織マネジメント スクールアセスメントシステム 子どもの意識と行動の構造 組織的協働

1 . 研究開始当初の背景

学校を取り巻く環境が大きく変化し、教育活動の困難性、複雑性が増すなかで、これまでの個々の教師の経験や知識だけでは対応しきれない状況が生まれつつあることが指摘されている(久我 2011)。しかし、教職員間における教育課題の共有が希薄化していること、個別分散的取り組みが進行することにより、教職員の協働意識が低下し、学校の組織力が脆弱化していることが指摘されている。

このように教育環境が変化し、教育の困難さが増すなか、組織的な協働を生み出し、学校改善を実現するスクールリーダーを育成することは、喫緊の課題ととらえた。

2 . 研究の目的

本研究の目的は、スクールリーダーとしての確かな学校改善力を育成するためのプログラムを開発することである。そのためにスクールリーダーに求められる重点能力として、以下の3点を設定した。

自校を鳥瞰的にとらえ、根拠の基づいた学校の課題分析能力(スクールアセスメント能力)

自校の課題に適合した学校改善プログラムを構築する能力(学校改善プログラムの構築能力)

自校の教職員と協働し、組織的な教育改善を実現していく能力(学校の組織化を促し、教育改善を実現するプログラム展開能力)

3 . 研究の方法

(1) OJT 型スクールリーダー育成プログラムの構築

上記スクールリーダーに求められる能力に適合させて、それぞれ以下の研究課題を設定した。

「スクールアセスメントシステム」の構築
教師、子ども、保護者の意識と行動の特徴を診断する項目・指標を策定し、学校の実態を可視化するスクールアセスメントシステムを構築する。

自校の課題を共有し、組織化と教育改善を実現する学校改善プログラムの構築と実施マニュアルの開発

スクールアセスメントにより可視化された自校の課題を組織として共有する。その課題に適合した「効果のある指導」を組織的に展開する学校改善プログラムを構築する。このとき、学校の組織化と教育改善(子どもの変容)を実現する「教師の主体的統合モデル」(久我, 2011・2013)を援用して、学校改善プログラムのプロトタイプを構築する。

自校の教職員の組織化と教育改善を実現していくためのファシリテート機能の抽出とその展開マニュアルの開発

で構築した学校改善プログラムを実際に展開するとき求められるファシリテート機能をR-P-D-C-Aの各段階に応じて抽出す

る。この求められるファシリテート機能について、その内容と方法を明示する。

(2) OJT 型スクールリーダー育成プログラムの実践とその効果の検証(アクションリサーチ)

学校の組織化と教育改善(子どもの変容)にかかる学校改善プログラムの効果の検証
学校の組織化を生み出し、教育改善(子どもの変容)を促す学校改善プログラムの学校組織への適合性と効果性の検証を行う。

OJT 型スクールリーダー育成プログラムの効果に関する検証

OJT 型スクールリーダー育成プログラムを遂行した教師の変容に関する検証を行う。

(3) OJT 型スクールリーダー育成プログラムの再構築

実践研究の実施とその検証を通して、学校改善プログラムの精緻化をすすめ、同時にOJT 型スクールリーダー育成プログラムの精緻化をすすめる。

4 . 研究成果

(1) 学校改善プログラムの構築

学校アセスメントシステムの構築

教師、子ども、保護者の意識と行動の階層に応じたアンケート項目を策定し、学校アセスメントシステムを構築した。

例えば、子ども対象アンケート以下の内容を踏まえて表1のように策定した。

自分に対する信頼 被受容感 他者への信頼 「保護者信頼」、「教師信頼」、「友達信頼」 学習に対する意識と行動 「学習意欲・理解」、「授業理解」等 学校生活における意識と行動 「生活規範」等

表1 子ども対象アンケートの内容

このデータをもとに子どもの意識と行動の構造を可視化した。その構造を援用し、自校の重点課題を可視化するフレームとすることで、スクールアセスメントシステムを構築した。

教職員の協働を生み出す学校改善プログラムの構築

自校の課題を可視化するフレーム(久我2014)と「教師の主体的統合モデル」(久我2011)を融合的に援用し、教職員の協働を生み出す学校改善プログラムを構築した(図1)。このプログラムは、自校の子どもの実態から取り組むべき教育課題を焦点化し、教師の主体的な協働を生み出す学校組織マネジメントの考え方を援用した。

学校改善プログラムの基本的な運営・展開手順の明示

学校改善プログラムの基本的な運営・展開の手順を明示し、学校改善プログラムを自律的に運営・展開できるようにした。

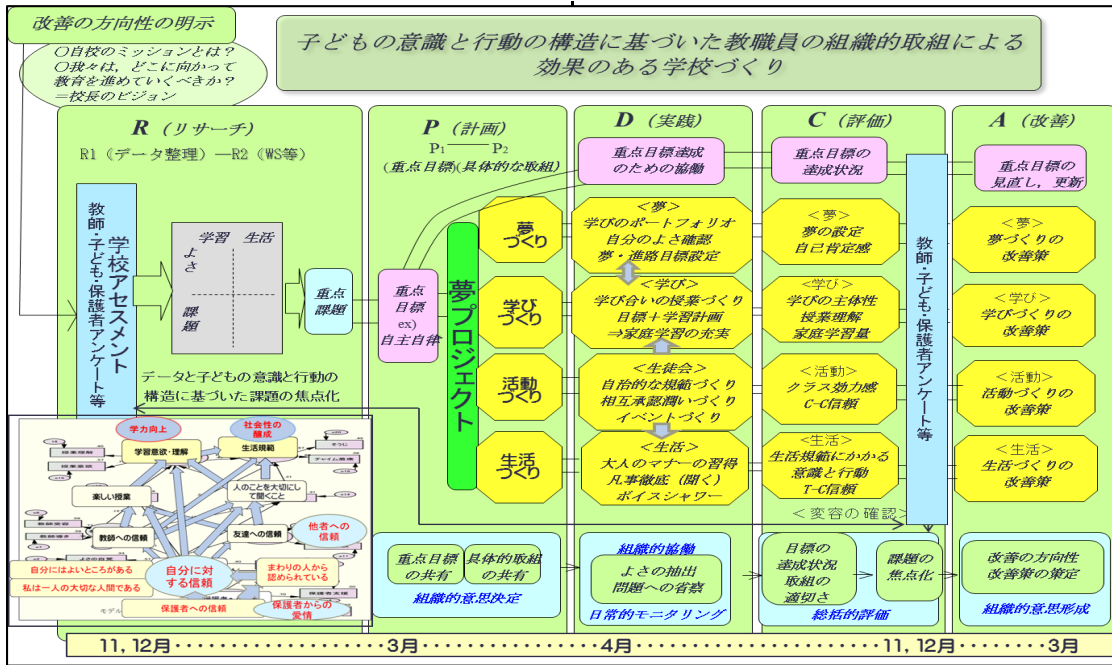


図1 協働を生み出す学校改善プログラム（久我 2011 加筆修正）

具体的な学校改善プログラムの運営・展開の手順は、表2の通りである。

自校の子どもの実態把握の段階（Research段階）

学校アセスメントデータの整理と共有
教師相互の解釈の相互交流（組織的省察）による課題の焦点化

目標とその達成のための具体的取り組みの設定の段階（Plan段階）

目標（価値目標）の設定
具体的取り組み（行動目標）の設定

設定した目標と具体的取り組みに基づく協働の段階（Do段階）

設定した具体的取り組みにおける全教職員による線を揃えた協働（取り組みの同一性）

全ての教育活動を目指と関連づけた取り組み（取り組みの関連性，同一方向性）

協働的取り組みの実施段階における日常的なモニタリングと組織的省察

・子どもの変容に関する情報の共有と，子どもへのフィードバック

・生起する問題への組織的省察を通じた打開策の生成と協働

総括的評価・改善の段階（Check Action段階）

学校アセスメントデータとの比較による重点目標の達成状況，取り組みの適切さに関する総括的評価

子どもの実態から次期，次年度の改善の方向性を明示

表2 学校改善プログラムの運営・展開の基本手順

（2）OJT型スクールリーダー育成プログラムの有効性の検証

中高一貫校であるA県立B中学校・高等学

校を実践研究校として，OJT型スクールリーダー育成プログラムの検証を行った。

対象となる教師Cは鳴門教育大学教職大学院に派遣されている現職院生であり，B校はCの現任校である。鳴門教育大学における現任校実習を通じた学校改善への取り組みとして学校改善プログラム（図1）を導入し，学校の改善をファシリテートすると共に，C自身の変容について検証を行った。

自校の子どもの実態把握の段階（Research期）

1）学校アセスメントデータの整理と共有

平成25年10月に実施したアンケート（生徒，教職員，保護者）結果のデータを中心に，現任校の課題を整理した（表3）。生徒の課題と教職員の課題は表裏一体であることがとらえられた。

表3 現任校の課題の整理

生徒が抱える教育課題	自分への信頼（期待）の格差 夢・目標を持つことの格差 学習サイクルの未確立 受身の学習 授業への満足度格差 教師への信頼の格差
教職員の教育活動に関する課題	教え込み型の授業 （やり取りの少ない授業） 個への指導不足
教職員の組織上の課題	個業性

2）生徒の意識と行動の構造に適合した現任校の課題の整理

共分散構造分析（IBM SPSS Amos Ver.19）を行った結果，「自分への信頼（期待）」へ照射した取り組みの必要性がとらえられた（図2）。

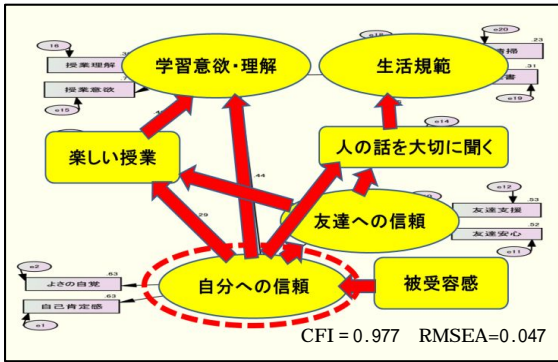


図2 生徒の意識と行動の構造

3) 全教職員によるデータの共有と組織的省察による課題の焦点化

学校アセスメントの結果を共有し、組織的省察を行った。生徒の学びと生活におけるよさと課題を抽出し、効果が期待される取り組みについて共有した。

実践研究の実施 (Plan 期)

生徒の意識と行動の構造に適合した『夢を叶えるB校プロジェクト』の設計を組織的に行った。4つのプロジェクトの柱(「目的意識醸成」、「学びの自覚化」、「社会性・人間関係構築」、「自治力向上」)に取り組むことを通して、根源的な課題である「自分への信頼(期待)」の向上へつなげる構造的な取り組みが設定された。

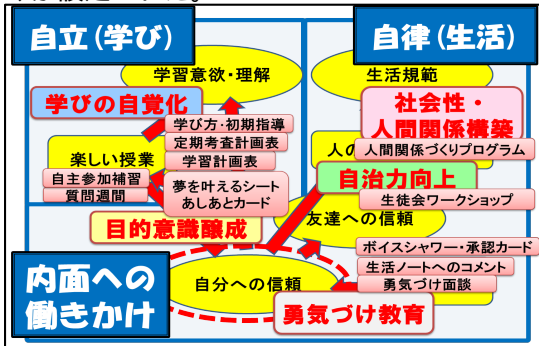


図3 「生徒の意識と行動の構造」に適合した具体的な取り組み

設定した目標と具体的取り組みに基づく協働の段階 (Do 期)

1) 目的意識醸成

自分と向き合う時間と場を定期的に設定し、自分のよさの自覚化とよさを生かした将来の目標設定、さらには目標達成のための努力計画を記述する「夢を叶えるシート」を導入した。

2) 目標達成のための主体的な学びづくり

設定した目標達成に向けた主体的な学びを促す仕組みを設定した。自主参加の補講や定期テスト前の質問週間等、生徒の自己選択の場が設定され、活発な質問もなされた。

3) 勇気づけ教育

生徒の努力等について、意図的な勇気づけ(ボイスシャワー)を組織的に展開し、クラス通信・学年通信等も価値づけに活用された。また、面談も「夢を叶えるシート」を介した

勇気づけ面談として実施した。

これら取り組みを教師Cがファシリテートして推進した。さらに全ての教育活動を自校の課題と強く結び付けて取り組まれるように、日常的な生徒の変容をモニタリングし、教職員へフィードバックすることによって協働意識の醸成を行った。

実践研究の結果

1) 生徒の変容

平成26年10月に中高全校生徒(1,182人回答)を対象に、学校生活に関するアンケートを実施した。その結果を、平成25年10月に実施した結果と推移比較をした。その結果、共通の質問88項目のうち、78項目で肯定回答の増加が見られるとともに、38項目において有意差が確認された(図4~図7)。

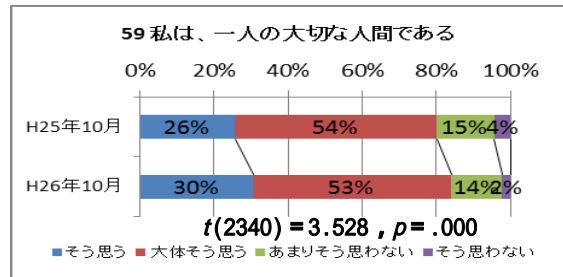


図4 「自分への信頼」の変容

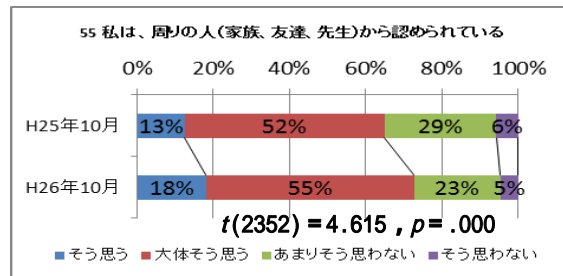


図5 「被承認感」の変容

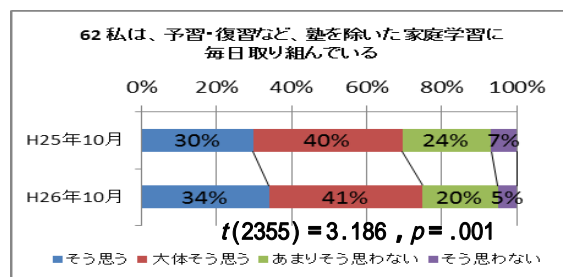


図6 「家庭学習への取り組み」の変容

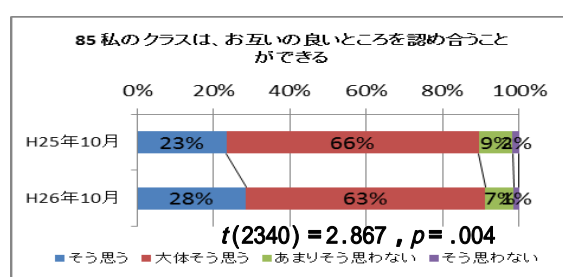


図7 「クラス効力感」の変容

2) 教職員の変容

アンケート結果から、指導の質的変容(「授業の工夫」、「勇気づけ」)および意識の変容

(「生徒への成長期待・愛情」)が確認された(図8,図9)。これらの変容が組織の力(協働性)となり、前述した生徒の変容を生み出したと推察される。

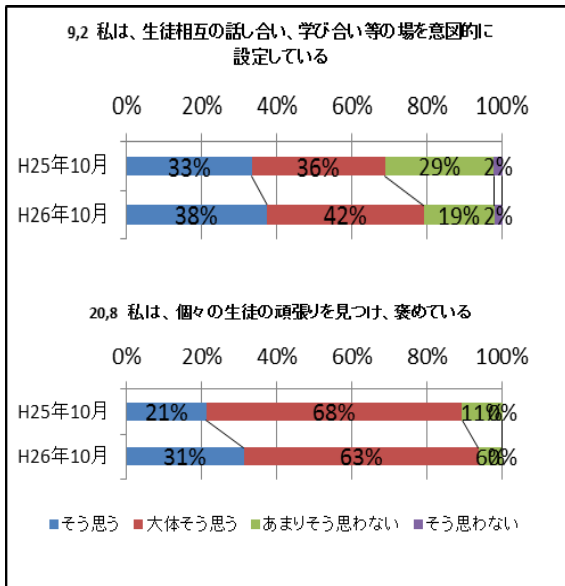


図8 教師の指導の質的変容

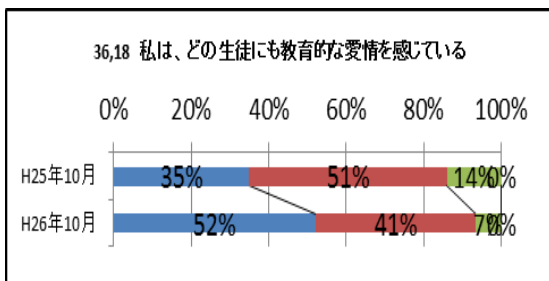


図9 教師の生徒認知の変容

学校改善にかかる成果

本実践研究の学校改善にかかる成果として次の4点が挙げられる。1)「夢を叶えるシート」を導入し、自分と向き合う時間を設定したことでよさの自覚化が促され、さらに、日常的な勇気づけを組織で実践したことで「自分への信頼(期待)」の向上を生み出したと推察される。2)「夢を叶えるシート」への目標の記入や、補習や質問週間での自己決定の場の設定等により、主体的な学習意識および自律的な学習習慣の形成が進んだと推察される。3)勇気づけによる承認・称賛文化が醸成されつつあり、生徒の他者意識やクラス効力感の向上が確認された。また、生徒間および生徒-教師間の信頼関係も向上した。4)教職員による組織的省察を通して、重点課題改善に向けた協働が進み、指導の質的変容もとらえられた。生徒の変容がさらに教職員の協働を促し、教師の協働と生徒の変容の良循環を生み出したと推察される。

OJT型スクールリーダー育成プログラムの有効性と求められる機能について

1) 教師Cの変容

本スクールリーダー育成プログラムを通

して、身につけた力量として以下のことが指摘された。

現任校のアセスメントを通して、学校の課題を鳥瞰的にとらえる視点と方法の修得
現任校の課題に適合した改善プログラムの構築方法の修得

教職員の教育意思を「組織化」することによって、効果的に「教育改善」を生み出す組織マネジメントの手順の修得

組織や子どもの変容を評価、検証する方法等の修得

さらに、教師Cは、この実践研究を通して、学校教育をマネジメントすることへのやりがいやスクールリーダーとなることへの自分自身への期待を高めたことを述べている。

スクールリーダーを育成する際に学校組織マネジメントの理論やスキルに加え、心的な自身への期待感やスクールリーダーとしての自負心を醸成することの重要性がとらえられた。

2) スクールリーダーに育成すべき力量等

学校改善プログラムを推進(ファシリテート)するために求められるスキルとして図10に示す内容が抽出された。このスキルは、学校組織の協働を生み出し、全員参加型の学校づくりを実現するために求められるファシリテーターとしての機能としてとらえられる。

ファシリテーターに求められるスキル	校長への情報提供 計画の実施・遂行管理(モニタリングと取り組み状況の可視化) Cの変容の事実の抽出と可視化 ⇒ 職員会議・研修会での組織へのマイルストーンの明示
	各ミドルリーダーとの計画実施・遂行の状況管理と共有 ミドル⇒教職員へ: 具体的取り組みの内容と方法の明示 ⇒ T実践とC変容にかかるモニタリングと情報の共有 ⇒ Cの変容の教職員へのフィードバックと勇気づけ
	教職員への協働の促しと勇気づけ 教職員の取り組みの状況とCの変容の事実を可視化(通信等)し、FB Cの変容をエビデンスベースで可視化し、中間・期末評価でFB ⇒協働への促しと勇気づけ
	児童・生徒 学校をよりよくするためのCの取り組みを可視化し、学校内外へPR 学校外部からの評価をCへFB ⇒自校の教育ブランドづくりへの自負を高める・勇気づけ (T; 教師, C 子ども, FB; フィードバック)

図10 ファシリテーターに求められるスキル

また、スクールリーダーに育むべき4つの力量が、知識、スキル、内面の階層から抽出された(図11)。

スクールリーダーに育むべき力	基礎知識 子どもの意識と行動の構造 子どもの意識と行動の構造に適合した「効果のある指導」の特徴 組織マネジメントの理論と展開方法
	指導技術(対子ども) = 3つの視座に基づく「効果のある指導」の実践力 勇気づけとしつけ 子どもの主体性を引き出す授業実践力 子どもの自治力を引き出す活動づくり
	組織推進技術(対教師) = 組織的な協働を生み出すマネジメント推進力 アセスメントによる課題の可視化 実態に応じた「効果のある指導」の組織的設定; 組織的教育意識形成 子どもの変容を可視化し協働を促進 = 組織への勇気づけ
	精神的な自己コントロール力 = 自分への信頼 組織化への抵抗勢力の出現・問題発生時にも揺るがない信念 コンフリクトの解消時の心の置きよう、在り方 迷ったときに戻れる精神的基軸(追究する価値等)の生成

図11 スクールリーダーに育むべき力量

(3) 総括

本実践研究で開発した学校改善プログラムとそれを学校組織に導入したスクールリーダー育成プログラムが、一定程度機能したことがとらえられた。また、実践研究を通して、ファシリテーターとして求められる機能やスキルの抽出、スクールリーダーに育むべき力量等が可視化された。

本研究で抽出された成果を活用して、さらに本スクールリーダー育成プログラムの精緻化を進めることが、今後の課題ととらえている。

<引用文献>

坪井保人, 生徒の自己形成を促す教育改善プログラムの開発的研究 - 生徒の主體的な学びの実現を目指す協働的な学校経営の実践研究 -, 鳴門教育大学高度学校教育実践専攻最終成果報告書 (未刊行), 2015

久我直人, 中学生の意識と行動の構造に適合した教育改善プログラムの開発的研究 教育再生のシナリオの理論と実践, 教育実践学論集, 15, 2014, 39-51

久我直人, 教師の組織的省察に基づく教育改善プログラムの理論と実践 - 「教師の主體的統合モデル」における組織的教育意思形成過程の展開とその効果 -, 教育実践学論集, 14, 2013, 1-15

久我直人, 教師の組織的省察に基づく教育改善プログラムの開発的研究 - 「教師の主體的統合モデル」の基本理論 -, 教育実践学論集, 12, 2011, 15-26

5. 主な発表論文等

(研究代表者, 研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計4件)

久我直人, 中学生の意識と行動の構造に適合した教育改善プログラムの開発的研究 教育再生のシナリオの理論と実践, 教育実践学論集, 査読有, 15, 2014, 39-51

久我直人, 教師の組織的省察に基づく教育改善プログラムの理論と実践 「教師の主體的統合モデル」における組織的教育意思形成過程の展開とその効果, 教育実践学論集, 査読有, 14, 2013, 1-15

久我直人, 小野瀬雅人, 佐古秀一, OJT型スクールリーダー育成カリキュラムの開発的研究 - 鳴門教育大学教職大学院におけるスクールリーダー育成の実践 -, 日本教育大学協会研究年報, 査読有, 第30集, 2012, 149-160

久我直人, 佐古秀一, 小坂浩嗣, 川上綾子,

葛上秀文, 教職大学院における確かな学校改善力育成プログラムの開発的研究, 日本教育大学協会研究年報, 査読有, 第30集, 2012, 261-272

[学会発表](計5件)

久我直人, OJT型教職実践力育成プログラムの開発的研究 - 鳴門教育大学教職大学院における現任教実習を通じた実践研究 『日本教育大学協会研究集会』, 仙台国際センター(宮城県, 仙台市), 2014年10月18日

久我直人, 佐古秀一, 小坂浩嗣, 前田洋一, OJT型教職実践力育成プログラムの開発的研究 『日本教育大学協会研究集会』, 札幌日空ホテル(北海道, 札幌市), 2013年10月5日

久我直人, 生徒の意識と行動の構造に適合した教育改善プログラムの開発的研究 筑波大学 『日本教育経営学会』, 筑波キャンパス(茨城県, つくば市), 2013年6月8日

久我直人, 佐古秀一, OJT型スクールリーダー育成プログラムの開発的研究 - 鳴門教育大学教職大学院におけるスクールリーダー育成の実践研究 - 『日本教育大学協会研究集会』, かごしま県民交流センター(鹿児島県, 鹿児島市), 2012年10月6日

久我直人, 教師の組織的省察に基づく教育改善プログラムの理論と実践 - 「教師の主體的統合モデル」における組織的教育意思形成過程の展開とその効果 -, 『日本教育経営学会』香川大学幸町キャンパス(香川県, 高松市), 2012年6月10日

[図書](計2件)

久我直人, 徳島印刷, 教育再生のシナリオの理論と実践, 2015, 110

久我直人, ふくろう出版, 優れた教師の省察力(2014版), 2014, 37

[その他]

ホームページ等

<http://www.naruto-u.ac.jp/facultystaff/kuga/index.html>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

久我直人 (KUGA, Naoto)

鳴門教育大学・大学院学校教育研究科・教授

研究者番号: 20452659