

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 18 日現在

機関番号：62601

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24531049

研究課題名(和文) 指導主事による校内研究活性化のための指導モデルの開発 - コーチングを活用して

研究課題名(英文) Development of coaching model how to facilitate Lesson Study in schools by supervisor

研究代表者

千々布 敏弥 (Chichibu, Toshiya)

国立教育政策研究所・教育研究情報センター・総括研究官

研究者番号：10258329

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)：本調査研究は、指導主事による校内研究活性化のための指導モデルを開発した。教育事務所の指導主事を対象にした訪問指導の内容調査を実施したところ、訪問指導は学校経営指導と教科指導が別個に実施される場合が多いこと、教科指導のみを主に行う教育事務所と学校経営と教科指導の両方を指導している教育事務所に分かれており、後者が主であることが分かった。そこで、校内研究活性化のためには学校経営に焦点を当てた指導が重要と考え、コーチング理論を活用した指導モデルを開発した。校長の学校経営計画について教育長が個別に指導する事例、指導主事が協議会を通じて指導力量を高める事例も収録している。

研究成果の概要(英文)：This study developed coaching models in which supervisors of educational administration facilitate Lesson Studies in schools. According the survey of supervisors in branch offices of prefecture educational administration, the objective of school visiting of supervisors are divided into two, for school management and for instruction. Some educational offices facilitate only instruction of schools, and the others facilitate both school management and instruction. The latter visiting style is more popular than the former one.

I developed coaching models which focus on how to facilitate Lesson Study management and school management. In addition, I show cases how a superintendent coach principals about school management, and how supervisors develop their coaching skill through a conference.

研究分野：教育経営学

キーワード：コーチング 組織開発 授業研究 校内研究 指導主事 学校訪問 組織文化

## 1. 研究開始当初の背景

本研究は以下の背景に基づき実施した。

(1) 校内研究の意義を実証する先行研究が積み重ねられ、行政施策として校内研究の推進が注目されつつある。

これまでの国内の先行研究では、校内研究や授業研究が教師の力量向上に役立ったことを、主にインタビュー調査によって証明していた(稲垣忠彦ほか 1998、山崎準二 2002)。国立教育政策研究所が平成 19 年度から 22 年度にかけて実施した「教員の質の向上に関する調査研究」(申請者は事務局を務めた)は、小中学校各 1000 校を対象にした調査を実施し、校内研究や授業研究への取組と学校の授業の水準や児童生徒の学力調査の成績に統計的な連関があることを示している。また、アメリカにおいては、校内で教員のグループを組織して学習会を開催する「プロフェッショナル・ラーニング・コミュニティ」の取組によって他校よりも学力調査の成績が良くなったことが示され(Saunders et al., 2009)、学区や州教育委員会の施策としてプロフェッショナル・ラーニング・コミュニティを推進する事例が増えつつある。

学校改善の一番の戦略は授業改善ということ、教員の世界では一般的な認識と思われるが、行政施策においては、免許更新制や初任者研修等の経験者研修、学校評価等の施策に比べると、授業改善のための施策は十分実施されているといえない。近年の上記の先行研究により、校内研究を活性化させることで授業を改善させ、児童生徒の学力を向上させることが、行政施策としても注目される段階に来ている。

(2) 校内研究の活性化に指導主事の指導が有効であることは、先行研究で実証されているが、指導方法は明らかになっていない。

国立教育政策研究所「教員の質の向上に関する調査研究」は、指導主事が定期的に訪問している学校では、校内研究が活性化されていることを統計的に証明したが、指導主事がどのように訪問計画を立て、どのような体制で訪問し、どのような指導を行っているかについては、明らかにしていない。教育課程に関する教育委員会の指導方針に関する先行研究はあるが、指導主事の具体的な訪問指導の方法についての先行研究は皆無である。指導主事の指導を行政施策として推進するためにも、指導主事がどのように訪問し、指導しているかを明らかにする必要がある。

(3) 指導主事が学校を指導する場面に関するモデル手法の開発ができていない。

指導主事が学校を指導する手法に関する先行調査や研究がないため、指導主事が学校を指導するモデルを提示する先行研究もない。国内の先進的事例をモデルとして提示することも有効と思われるが、指導の際のコミュニケーションの取り方についてはアメリカで開発されたコーチングの手法を加味することで、より効果の高いものにすることが

可能と思われる。

アメリカにおいては、指導主事の名称をコーチやファシリテーターとして、学校を訪問指導する際の手法として「コーチング」や「コミュニケーションスキル」の研修が実施されている。日本においては、企業の管理職を対象にした「コーチング」はすでに定着し、コーチング専門家が育成されているが、教育界における普及は不十分である。

## 2. 研究の目的

本研究は、校内研究を活性化したり授業の水準を向上させたりするために、都道府県や市町村の指導主事が所轄下の公立小中学校を訪問する場面に焦点を当て、どのような体制でどのような頻度で訪問し、教員たちにどのように指導をしているのか、教育委員会を対象とした実態調査を行い、人口規模等の教育委員会の条件に即した訪問体制のモデルを開発すると同時に、指導主事が校長や教員に指導するモデルとしてコーチングの手法を活用した指導方法を開発することを目的とする。

## 3. 研究の方法

本研究では以下の作業を行った。

### (1) 教育事務所調査

2013 年 3 月に国内の都道府県教育委員会教育事務所・教育局・教育支援事務所 190 機関に発送し、159 機関から回答を得た。回収率は 83.7%になる。

### (2) 教育事務所指導主事調査

2014 年 10 月に国内の都道府県教育委員会教育事務所・教育局・教育支援事務所 190 機関に発送し、学校経営指導を担当する職員、算数・数学の指導を担当する職員、国語の指導を担当する職員 3 名を選定して回答するように依頼した。教育事務所としての回答が寄せられたのは 162 機関であり(回収率 85.3%)、回答は 471 名から寄せられた。

### (3) 指導主事の指導モデル開発

コーチングの専門家 3 名による開発委員会を設置し、上記調査結果を踏まえたモデル開発を行った。

### (4) 研修会開催

東京近郊の指導主事等を参加者とした研修会を 7 回開催し、本研究の中間報告を行うと同時に参加者からのフィードバックを得た。

## 4. 研究成果

(1) 教育事務所調査からは以下の結果を得た。

1. 教育事務所が学校を訪問する際の方針は、計画訪問に加え要請訪問を実施、計画訪問のみ、要請計画訪問、計画訪問をせず課題校や研究指定校のみ訪問の 4 種類に分けら

- れ、全体の8割が計画訪問を実施している。
2. 訪問体制は、1人だけで訪問、指導主事数名で訪問、所長等を含めて訪問の3種類に分けられる。指導主事数が少ない場合、1人だけで訪問し担当教科以外の教科も指導する割合が大きくなる。
  3. 指導内容は、主に学校経営に関する事項を指導、主に教科に関する事項を指導、両方を指導の3種類に分けられる。訪問方針が計画訪問に加え要請訪問を実施する場合や指導主事数が多い場合は、両方を指導する割合が大きくなる。

(2) 教育事務所指導主事調査からは以下の結果を得た。

1. 学校経営指導の担当者は管理職か教育行政を経験し、総括指導主事以上の職に就いている場合が多い。教科指導の担当者は指導主事の職に就いている場合が多い。両者とも研究主任の経験が多い。
2. 学校経営指導担当者も教科指導担当者も、担当する教科や領域は一つだけでない場合が多く、平均して5件程度の教科・領域を担当している。
3. 学校経営指導担当者が学校を訪問する場合は指導主事複数と一緒に訪問する場合が多く、教科指導担当者が学校を訪問する場合は事務所長と一緒に、複数名、一人で訪問する場合に分かれる。
4. 学校経営指導担当者は管理職と面談し、学校経営について指導すると同時に通常授業の様子、教員の状況などを観察している。教科指導担当者は通常授業と研究授業を参観し、研究授業を担当した教員を指導したり校内研究計画について指導したりする場合が多い。
5. 学校経営指導担当者は「学校が独自に抱える課題が解決できるように支援すること」という意識が強く、教科指導担当者は「教員たちがやる気を出すように励ますこと」という意識が強い。両者とも「問題点を指摘すると同時に、長所を指摘するようにする」という意識が強い。

(3) 次の指導モデルを開発した。

指導主事が校長へ働きかけ、学校経営計画の構築を促進する方法。

ラポールの構築、コンテキストの明確化、ビジョンの共有、質問による経営計画の具体化

指導主事が学校に訪問し、ワークショップを開催することで組織文化を高める方法。

指導主事が研究授業の教師に指導する際に留意すべきこと。

ラポールを構築するための日常のコミュニケーション、受け止めることの重要性、できていることの指摘、否定せずに提案、共通のゴールの明確化。

校長が研究主任に働きかけ、校内研究計画の構築を支援するための指導主事によるコ

ーチング方法。

校長に対し、研究主任の状況を質問、研究主任への期待、研究主任との関わり、研究主任が望んでいることの推量、研究主任とともに実現したいビジョンや目標の明確化、今後研究主任とどう関わっていくか。

(4) 指導モデルの参考として、秋田県の指導主事協議会と福井県のスクールプラン説明会、両県の学校訪問の様子を紹介した。

秋田県では校長クラスの主任指導主事と教科専門指導主事が学校を計画的に訪問している。秋田県の指導主事協議会では県としての指導の重点を協議し、授業ビデオを視聴するなど具体的な事例を基に協議している。

福井県では各市町で教育長が校長の学校経営計画について指導している。教育長が直接学校訪問する機会も多く、指導主事による学校訪問と合わせて学校経営と教科教育について計画的に指導が行われている。

(5) 最後に

本調査研究は、指導主事による校内研究活性化のための指導モデルを考案するという目的を達成するために、二つの可能性を視野に入れていた。一つは教科指導に焦点を当てたもの、もう一つは学校経営に焦点を当てたものである。

指導主事が実際に行っている訪問指導の内容を調査した結果見えてきたのは、研究授業を参観して講評を伝える、授業研究の外部指導者的な指導スタイルもあるのだが、それよりも学校の校内研究体制や学校経営体制を全般的に観察し、指導するスタイルが主であるということだった。

副題に「コーチング」を掲げたのは、課題のある研究授業を参観した指導主事が、教師が受け止めてモチベーションを高めることができる指導を以下に工夫したらよいかを、コーチングのスキルから援用することを意図していた故である。その意図については第2部第4章で佐藤敬子氏が私の意図を十分に受け止めたモデル提示を行っていただいた。

学校経営に焦点を当てた指導主事の関わり方についてはどうまとめたらよいか、苦慮した。文部科学省は平成25年に委託調査として市町村教育委員会の指導主事を対象に「指導主事の業務実態と求められる資質・能力との比較」調査を実施している。この調査によると、市町村の指導主事は学校経営の経験がないために学校経営を指導する力量に課題があると意識している。本調査研究で実施した教育事務所調査では、学校経営の指導は管理職経験者が6割となっており、学校経営面の指導に関する課題意識はそれほど大きくないようだった。それでも、ライフコースの中で積んだ管理職や行政職の経験のみで学校経営の指導の十分条件とはならないことは当然である。

そのために、コーチングを活用して組織開発する方法を久米昭洋氏に、コーチング以外に組織開発の観点からプログラムの提案がほしいと思い、企業コンサルタントである河北隆子氏に学校向けの組織開発プログラムを依頼した。

本報告書を読まれる指導主事の皆様におかれては、秋田県の指導主事協議会や福井県のスクールプラン説明会が参考になると思われる。また、都道府県や教育事務所においては計画的な訪問が実施できていない場合や計画的に訪問しても指導内容が公開された授業にとどまっておらず学校全体の改善が意図されていない場合があり、そのような機関の指導主事にとって、本報告書の二つの調査結果は参考になると思う。さらに秋田県と福井県の指導主事の指導事例も参考になるはずである。

教育事務所の学校訪問体制調査と教育事務所指導主事の学校訪問指導に関する調査の企画及び調査項目の検討においては、秋田県、神奈川県、長野県、福井市の指導主事に大変お世話になった。4委員会の指導主事の皆様には、各自が取り組む学校訪問の事例とあるべき姿についてのご意見を多数頂戴した。秋田県の学校訪問体制と指導主事協議会、福井市の学校訪問体制、敦賀市のスクールプラン説明会を直接参観させていただく機会を得たのは、調査データを解釈し、指導モデルを考案する上で大変参考になった。

諸外国では、学校の組織開発のために「プロフェッショナル・ラーニング・コミュニティ」という取組が行われている。その内容は日本の校内研究に似ているということ、校内研究が学校の組織文化を返る効果が高いこと、本調査研究で得られた秋田県と福井県の指導事例を盛り込んで、平成26年12月に『プロフェッショナル・ラーニング・コミュニティによる学校再生』という書を上梓した。本報告書は『プロフェッショナル～』の続編になるとらえている。

本報告書が各教育委員会の指導主事の皆様の自己研鑽と学校訪問体制の再構築のための一助になれば幸いである。

## 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8件)

千々布敏弥「コーチングで育てる教職員」冊  
教職研修, 2012.9

千々布敏弥「教師のコミュニケーション能力を高めるには」  
「教育と医学」 719, 2013.5

千々布敏弥「よい叱り方悪い叱り方」  
「授業力&学級統率力」 040, 2013.7

千々布敏弥「教師の意欲と能力を高める学校経営」  
「小学校時報」 745, 2013.9

千々布敏弥「リーダー教師が備えるべきも

の」教育新聞 2014年1月1日号, 2014.1  
千々布敏弥「やらされ感のない「研究授業」  
で授業力アップ」  
「教職研修」2014年6月号,  
2014.6

千々布敏弥「教師が育つ学校」  
「教育新聞」  
2015年1月29日号、2月12日号, 2015.1-2  
千々布敏弥「校内研究としての授業研究の現状と課題」  
教育方法学会編『教育方法  
43』, 2014.10

〔学会発表〕(計8件)

千々布敏弥「校内研究を支援する教育委員会の指導体制に関する調査研究 - 都道府県が計画訪問を実施していない市町村の分析 - 」  
日本教育経営学会(香川大学), 2012.6

千々布敏弥「校内研究を支援する教育委員会の指導体制に関する調査研究 - 3教育委員会の事例分析 - 」  
日本教師教育学会(東洋大学), 2012.9

千々布敏弥「指導主事による校内研究活性化のための指導方法に関する事例研究」  
日本教師学会(秋田大学), 2013.3

Toshiya Chichibu, "How Supervisors of Educational Administration Empower Lesson Study in Schools: Case Studies of Prefectures in Japan",  
World Association of Lesson and Learning Studies (Sweden), 2013.9

千々布敏弥「校内研究と教師の成長」  
日本教育方法学会(埼玉大学), 2013.10

千々布敏弥「授業研究と学校の組織文化」  
日本教育工学会(岐阜大学), 2014.9

千々布敏弥「学校の組織開発における授業研究の位置」  
日本教育方法学会(広島大学), 2014.10

Toshiya Chichibu, "How Supervisors of Educational Administration Empower Lesson Study in Schools: A Survey of Branch Offices of Prefecture Governments in Japan",  
World Association of Lesson and Learning Studies (Indonesia), 2014.11

〔図書〕(計1件)

千々布敏弥『プロフェッショナル・ラーニング・コミュニティによる学校再生』  
教育出版, 2014

〔その他〕

ホームページ等  
国立教育政策研究所研究成果アーカイブにて報告書公開

<http://id.nii.ac.jp/1296/00001511/>

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

千々布敏弥

(国立教育政策研究所総括研究官)

研究者番号: 10258329

(2) 連携研究者

佐藤敬子（別府大学准教授）  
久米昭洋（常葉大学准教授）  
河北隆子（イノベーションアソシエイツ代表）  
佐藤真弓（秋田県教育委員会指導主事）  
中山大一郎（秋田県教育委員会指導主事）  
熊谷邦千加（長野県教育委員会主幹指導主事）  
海沼敦（長野県教育委員会主幹指導主事）  
賜正俊（長野県教育委員会主幹指導主事）  
南部隆幸（福井市教育委員会指導主事）  
大野喜美恵（福井市教育委員会指導主事）  
岩淵和信（神奈川県教育委員会指導主事）