

# 高校魅力化評価システムを活用した組織変革

## ーサーベイ・フィードバックの実践ー

所属コース リーダーシップ開発コース

氏 名 露口加恵

指導教員 露口健司 池田哲也

### 【概要】

本研究では、子どもの学習環境や学習活動が子どもの成長認識にどのような影響を与えるのかを調査し、「可視化」して、組織変革につなげるサーベイ・フィードバックを実践する。2019年度より、「地域との協働による高等学校教育改革推進事業(プロフェッショナル型)」の指定を受けたA高校の生徒、教員を対象に、高校魅力化評価システムによるWEB調査を実施した。学習の機会を増やすだけでは、子どもの成長認識にはつながらず、「場」や「関係性」の質が子どもの成長認識に大きく影響することが確認された。子どもの実態を「可視化」し、さらに教員がどうとらえるかという実態を「可視化」することで、組織変革の原動力を高め、ビジョンの共有と対話が可能になる。また、サーベイ・フィードバックにより、年代、経験年数を越えた対話が生まれ、具体的な行動設定への展望が持てることが明らかになった。

キーワード 高校魅力化 評価 組織 可視化 サーベイ・フィードバック

### 1 はじめに

#### (1) 研究の目的

本研究の目的は、子どもの学習環境や学習活動が、自らの成長に関する子ども自身の認識(以下、成長認識とする)にどのような影響を与えるのかを調査し、「可視化」して、校内の組織変革につなげることである。生徒を取り巻く学びの土壌が、生徒の成長にどのような影響を与えるのかを調査し、組織全体に働きかけることで、学校独自の実践体系を構築し、生徒にとって必要な学習環境を整えた組織とするためテーマを設定した。

#### (2) 研究の背景

A高校はB県において、県立高校唯一の家庭に関する専門学科であるライフデザイン科(1クラス)と普通科(3クラス)を併設した各学年4クラスの中規模校である。ライフデザイン科は、2019年度に文部科学省から地域との協働による高等学校教育改革推進事業(プロフェッショナル型)の指定を受け、生涯にわたって様々な人と協働しながら、地域課題の解決を目指して主体的に行動し、生活文化の継承、生活産業の振興や多世代交流、共生のまちづくりに貢献する地域人材の育成を目指している。しかし、A高校の教員が学校所在地に対して地域理解を深めたり、学校組織のビジョンを共有して教育実践を行ったりしているとは言えない。組織全体がA高校の目指す生徒像に共通の視点を持ち、教育活動に取り組むことが必要である。そこで、以下の2つの研究課題を解明する。

(3) 研究課題 1: 高校魅力化評価システムを用いて学校組織のビジョンを共有するにはどう

するか。研究課題2：サーベイ・フィードバックによって教員の行動設定をどのように実現できるのだろうか。

#### (4)用語の定義と先行研究

##### 1)高校魅力化評価システム

「生徒の学習活動」「地域の学習環境」「生徒の能力認識」「生徒の行動実績」「生徒の満足度」の5つの要素について幅広く尋ね、地域と高校との連携による高校魅力化を多様な側面から捉え、評価する生徒及び大人に対するアンケート調査を行った。なかでも、「生徒の学習環境(学びの土壌)」を、ダニエル・キム提唱の「関係性の質」(図1)ととらえ、働きかけのポイントとしている(三菱UFJリサーチ&コンサルティング2019)。測定項目は、組織開発のプロセス指標(小田2017)に基づき、チームメンバーの関係性の質を高め、思考や行動の基盤について共通理解を持つことに注目して設定している。

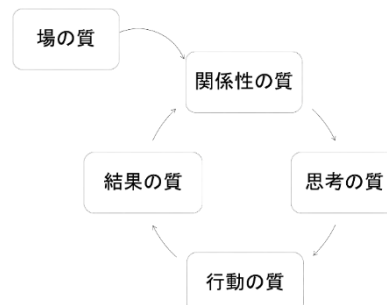


図1 「関係性の質」に関するモデル図 出典)小田理一郎(2017).「学習する組織」入門 英治出版, p. 223

##### 2)魅力化

特定の授業や学習などの実践を指すのではなく、生徒が変化、成長する可能性を高める「学びの土壌」を豊かにするための検討、実践のプロセス(喜多下2019)を指す。

##### 3)サーベイ・フィードバック

組織で行われたサーベイ(組織調査)を通じて得られた「データ」を、現場のメンバーに自分たちの姿を映し出す「鏡」のように返して、それによってチームでの対話を生み出し、自分たちのチームの未来を決めてもらう技術(中原2020)である。

## 2 研究方法

### (1)調査対象と手続き

当該調査は、1年目(2019年実施)は2019年7月及び11月にGoogleフォームによるWEB調査により実施した。調査対象はA高校1年生138名(100%)、教員37名(100%)である。2年目(2020年実施)は2020年7月及び12月にGoogleフォームによるWEB調査を実施し、調査対象はA高校1~3年生400名(100%)、教員35名(97.2%)である。教員に対するフィードバック・ミーティングは2019年9月、2020年3月、10月、11月の4回実施した。フィードバック・ミーティング後に教員の質問紙調査、及び教員抽出者と管理職のインタビューを実施した。

### (2)測定項目

子どもの分析には「高校魅力化評価システム」の項目を用いた。1年目は探究的な活動の頻度、生徒の成長認識、学びの土壌について、2年目は加えて学習活動(主体性・協働性・探究性・社会性)、行動実績、満足度について、普通科、ライフデザイン科、学年ごと測定した。教員の分析には、子どもの学習環境(安心安全・多様性・開かれた・対話の土壌)に関わる項目について年代、A校勤務年数を設定し、測定した。フィードバック・ミーティング後の質問紙調査・インタビューでは、組織の課題解決を行うための質問項目(中原2020)を調査した。

### 3 実践の結果

#### (1)2019年 生徒のWEB調査と教員へのフィードバック

2019年に実施した測定項目は表1のとおりである。この項目は高校魅力化評価システムに先立って2017年2月に実施されたパイロット調査(三菱UFJリサーチ&コンサルティング2018)の項目を援用したものである。

表1 2019年の測定項目

探 究	1地域社会の魅力や課題について考える学習活動の頻度	23失敗してもよいという安全・安心な雰囲気がある
	2上記のような学習活動への熱心さ	24挑戦する人に対して、応援する雰囲気がある
生 徒 の 成 長	18将来の国や地域の担い手として積極的に政策決定に参加したい	安 25目標や当事者意識を持って挑戦している人がある
	19地域をよりよくするため、私は地域における問題に関与したい	心 26尊敬している・憧れている人がある
	20自分の住んでいる地域をよくするために何をすべきか考えることがある	安 27誰かの挑戦に関わらせてもらえる機会がある
	21将来、自分の住んでいる地域のために役に立ちたいという気持ちがある	全 28自分が何かに挑戦しようと思ったとき、周りは手を差し伸べてくれる
	22私の参加により、変えてほしい社会現象が少し変えられるかもしれない	29人と違うことが尊重される雰囲気がある
学 び の 土 壌	3地域の人と交流・議論・交渉する機会	30ありのままの自分が尊重される雰囲気がある
	4地元企業の人と交流・議論・交渉する機会	31様々な立場や役割を持つ人との関わりがある
	5学校の先生と交流・議論・交渉する機会	32様々な意見や価値観を持つ人との関わりがある
	6地域の仕事について知る機会	33立場や役割を超えて協働する機会がある
	7地域の文化について知る機会	34意見や価値観を超えて協働する機会がある
	8地域の魅力について知る機会	35本音を気兼ねなく発言できる雰囲気がある
	9地域の課題について知る機会	36将来のことや実現したいことを話し合える人がある
	10信頼できる学校の先生がいる	37周りの大人は、じっくりと話を聞き、考える手助けをしてくれる
	11尊敬できる学校の先生がいる	38行動を振り返り、見直す(内省する)機会がある
	12本音で接してくれる学校の先生がいる	39お互いに問いかけあう機会がある
	13本音で接してくれる学校の先生がいる	40地域から大切にされている雰囲気を感じる
	14信頼できる地域の人がある	開 41地域の人や地域課題など、興味を持ったことに対して、すぐに橋渡しを
	15尊敬できる地域の人がある	か 42地域の人や課題などの現場に直接触れる機会がある
	16本音で接してくれる地域の人がある	れ 43自分の暮らす地域を、外からの視点で考える機会がある
	17本音で接してくれる地域の人がある	

2019年7月の学びの土壌と生徒の成長の関係性を示したのが図2であり、中程度の正の相関が認められた。図2の横軸は「学びの土壌」得点で、生徒の認識を「よくする／よくある／あてはまる=4点」「時々する／時々ある／どちらかといえばあてはまる=3点」「あまりしない／あまりない／どちらかといえばあてはまらない=2点」「ほとんどしない／ほとんどない／あてはまらない=1点」を得点化したものであり、縦軸は「生徒の成長」に関する質問への回答を同様の方法で得点化したものである。

A 高校の目指す生徒像の重点項目である表1の「21 将来、自分の住んでいる地域のために役に立ちたいという気持ちがある」に着目し、その他の項目を見ると、「あてはまる」「どちらか」という肯定的な反応が多かった項目として26~30, 33の項目が挙げられる(図3)。

課題探究的な学習の頻度と学びの土壌、生徒の成長の関係性では、学びの土壌に関する項目の点数が高い生徒は、課題探究的な学習を行うと成長認識の項目の点数も高くなる。学びの土壌に関する項目の点数が低い生徒は、課題探究的な学習の有無が成長認識にあまり影響を与えない(図4)。課題探究的な学習と学びの土壌とは生徒の成長認識に影響することがわかった。

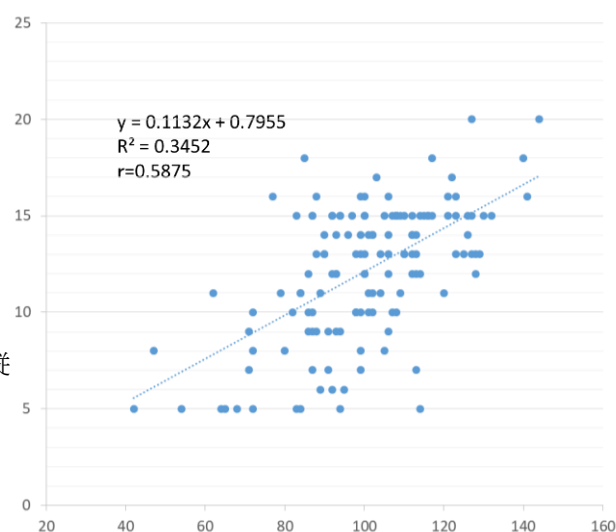


図2 「学びの土壌」と「生徒の成長」の相関

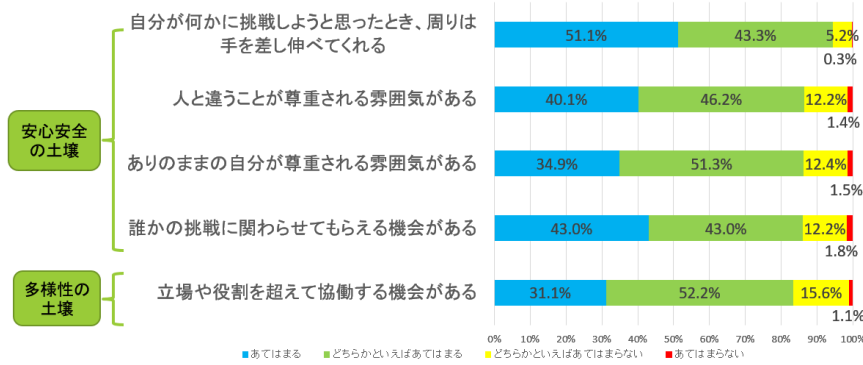


図3 「将来地域の役に立ちたい」気持ちがある生徒(n=92)の学びの土壌

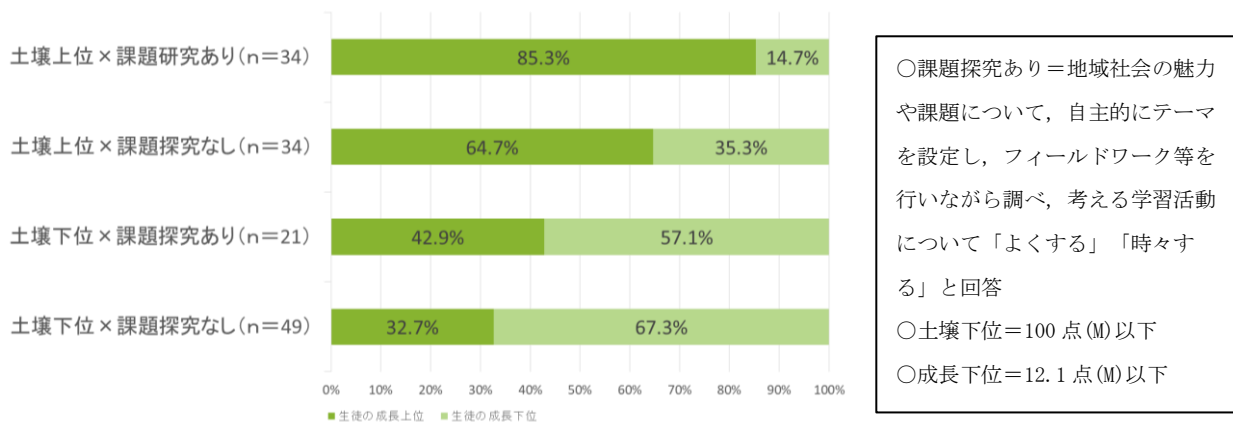


図4 課題探究的な学習の頻度と学びの土壌、生徒の成長の関係性

これらの調査結果について、9月職員会議で教員にフィードバックを行ったが、伝達のみで対話をする時間の確保ができず、記述統計を示すに留めた。このあと、ライフデザイン科のロジックモデル(図5)のアクティビティに、教員それぞれが自分の興味・関心・特性に合わせて関わりたいものを選択するアンケート(図6)を実施し、このアンケートの結果から、学年、学科、教科、年代等を超えた班編成をして、次のフィードバック・ミーティングへとつなぐこととした。

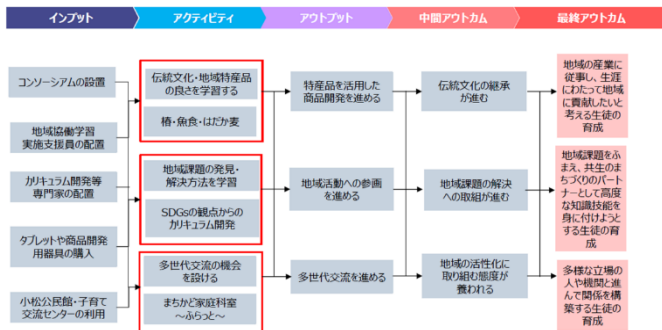


図5 ライフデザイン科のロジックモデル

どのアクティビティに関わってみたいですか?・・・  
ご希望の順に1~3の数字を記入してください。

文化と特産品	地域課題	多世代交流
伝統文化・地域特産品の良さを学習する 椿・魚食・はたか麦	地域課題の発見・解決方法を学習 SDGsの観点からの加キョウ開発	多世代交流の機会を設ける まちかど家庭料室 ～ふらと～

※各道科の総合的な探究の時間、ライフデザイン科の事業での関わりを意図しています。教頭席のボックスに提出してください。

職員番号 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_

図6 教員へのアンケート

(2) 2020

年3月 フィードバック・ミーティング

新型コロナウイルス感染拡大防止のための臨時休業期間を利用して、1時間のフィードバック・ミーティングを実施した。今回のねらいは「対話」であり、「文化と特産品」「地域課題」「他世代交流」それぞれに同じ興味関心のある教員で班編制をし、どの教科や行事でそれぞれのアクティビティを支えるかを話し合った。加えて、この班編制を利用して、学校改善のため「生徒に身に付けたい力」についても意見を出し合うこととした。以下は、感想の抜粋である。次年度に向けて、課題を共有することの意義を実感する感想が多く見られた。

- 教科、部活、校務分掌あらゆる立場で検討することでいろいろな発想が生まれ、自分も何かに携わりたいと感じた。
- 私が考えたり感じたりしていることと同感の人もいるということが確認できてよかった。
- 科や課を越えた情報共有の場が今後も設けられることを期待する。
- 普段関わらない人の考え方を知って良かった。
- 今日の結果を踏まえて具体的対策を考えるワークショップがあるとよいと思う。
- 年を重ねると思い切ったことができなくなるので、若い人の発言が非常に参考になった。
- 3人よれば文殊の知恵とあるように、話し合い活動は非常に生産性の高いものであると実感した。
- 多角的な議論によって、一人では気がつかないことにも目が向きました。よい刺激を受けた。

(3)2020年7月 生徒のWEB調査及び結果分析

2020年7月に生徒向けに実施した測定項目は表2のとおりである。この項目は高校魅力化評価システムの項目を援用したものである。「あてはまる」(4)～「あてはまらない」(1)の4件法を用いて実施した。4件法で得られた回答の中で「肯定的な回答(4と3)」を肯定率ととらえて分析した。2年生については、2019年度に実施した項目と重複する項目があり、昨年度との比較ができるため、学科や学年といったそれぞれの部門からの要望で多様な分析ができる。

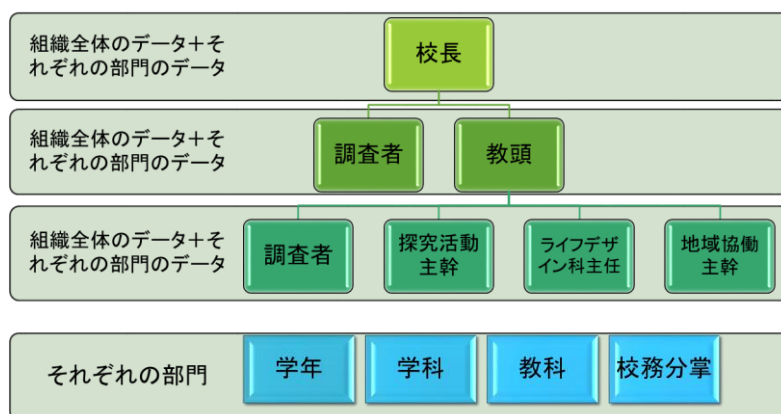


図7 調査結果の共有イメージ

中原淳 (2020) 「会議の連動チェーン」を参考に筆者作成

調査の結果は、管理職、地域協働主幹、総合的な探究の時間担当等の小委員会(図7)を経て、どの内容を全教員にフィードバックすべきかを検討した。どの教員にとっても「自分事」としてとらえるために、また、学校全体の方向性を示すためにどのデータを示すかが議論された。そこで、10月のフィードバックでは、学年、学科ごとの傾向を学習活動や満足度を中心に示すこととした。

表2 2020年7月 学年ごとの肯定率と満足度の平均点

測定項目		肯定率(7月)			全校 (n=400)
		1年 (n=135)	2年 (n=134)	3年 (n=131)	
学習活動	主体性				
	q1. 自主的に調べものや取材を行う	34.8	30.6	45.8	37.0
	q2. 学校外のいろいろな人に話を聞きに行く	21.5	24.6	28.2	24.8
	協働性				
	q3. グループで協力しながら学習や調べものを行う	51.1	55.2	66.4	57.5
	q4. 活動、学習内容について生徒同士で話し合う	64.4	63.4	67.9	65.3
	q5. 活動、学習内容について大人(教員や地域の大人)と話し合う	33.3	29.9	37.4	33.5
	探究性				
	q6. 自分の考えを文章や図表にまとめる	25.9	27.6	39.7	31.0
	q7. 話し合った内容をまとめる	46.7	43.3	55.7	48.5
q8. 活動、学習のまとめを発表する	37.0	38.1	42.7	39.3	
q9. 生徒同士で活動、学習の振り返りを行う	40.0	42.5	39.7	40.8	
社会性					
q10. 地域の魅力や資源について考える	28.9	40.3	29.8	33.0	
q11. 地域の課題の解決方法について考える	25.2	40.3	26.7	30.8	
q12. 日本や世界の課題の解決方法について考える	26.7	28.4	29.0	28.0	
安心安全	q13. 失敗してもよいという安全・安心な雰囲気がある	74.8	62.7	67.9	68.5
	q14. 挑戦する人に対して、応援する雰囲気がある	85.9	70.9	83.2	80.0
	q15. 目標や当事者意識を持って挑戦している人がいる	74.8	72.4	84.7	77.3
	q16. 地域に、尊敬している・憧れている大人がいる	49.6	50.0	45.0	48.3
	q17. 人の挑戦に関わらせてもらえる機会がある	48.9	50.7	50.4	50.0
	q18. 自分が何かに挑戦しようと思ったとき、周りは手を差し伸べてくれる	77.8	69.4	80.9	76.0
	q19. 人と違うことが尊重される雰囲気がある	58.5	56.7	60.3	58.5
	q20. ありのままの自分が尊重される雰囲気がある	64.4	64.2	65.6	64.8
	q21. 自分と異なる立場や役割を持つ人との関わりがある	70.4	61.9	69.5	67.3
	q22. 立場や役割を超えて協働する機会がある	48.1	59.0	60.3	55.8
学習環境(土壌)	多様性				
	q23. 本音を気兼ねなく発言できる雰囲気がある	67.4	65.7	67.9	67.0
	対話				
	q24. 将来のことや実現したいことを話し合える大人がいる	73.3	63.4	80.9	72.5
	q25. 周りの大人は、じっくりと話を聞き、考える手助けをしてくれる	76.3	70.1	77.9	74.8
	q26. お互いに問いかけあう機会がある	61.5	63.4	67.2	64.0
	開かれた				
	q27. 地域から大切にされている雰囲気を感じる	64.4	67.2	67.9	66.5
	q28. 興味を持ったことに対してすぐに橋渡ししてくれる大人がいる	54.8	65.7	65.6	62.0
	q29. 地域の人や課題などにじかに触れる機会がある	35.6	59.7	43.5	46.3
q30. 自分の暮らす地域を外からの視点で考える機会がある	36.3	57.5	37.4	43.8	
生徒の能力認識(主観評価)	q31. 自分にはよいところがあると思う	58.5	56.0	66.4	60.3
	q32. 私は、自分自身に満足している	30.4	42.5	51.9	41.5
	q33. 現状分析し、目的や課題を明らかにすることができる	51.9	47.0	59.5	52.8
	q34. 目標を設定し、確実に行動することができる	55.6	51.5	61.8	56.3
	q35. 自分で計画を立てて活動することができる	57.8	49.3	66.4	57.8
	q36. うまくいか分からないことにも意欲的に取り組む	60.0	51.5	62.6	58.0
	q37. 粘り強く物事に取り込むことができる	69.6	64.2	80.2	71.3
	q38. 自分とは異なる意見や価値を尊重することができる	79.3	72.4	80.9	77.5
	q39. 相手の意見を丁寧に聞くことができる	88.1	79.9	88.5	85.5
	q40. 自分の考えをはっきり相手に伝えることができる	67.4	54.5	71.8	64.5
	q41. 友達の前で自分の意見を発表することは得意だ	45.2	45.5	55.7	48.8
	q42. 共同作業だと、自分の力が発揮できる	62.2	56.0	63.4	60.5
	q43. 家や寮で、誰かに言われなくても自分から勉強する	58.5	59.0	56.5	58.0
	q44. 地域を対象としたPBL(問題解決学習)に熱心に取り組んでいる	28.1	44.8	35.9	36.3
	q45. 学習を通じて、自分がしたいことが増えている	49.6	49.3	51.9	50.3
	q46. 情報を、勉強したことと関連づけて理解できる	41.5	48.5	54.2	48.0
	q47. 勉強したものを実際に応用してみる	40.0	48.5	46.6	45.0
	q48. 複雑な問題を順序立てて考えることが得意だ	26.7	39.6	34.4	33.5
	q49. 自分を客観的に理解することができる	43.7	54.5	56.5	51.5
	q50. 国や地域の担い手として、政策決定に関わりたい	28.9	40.3	31.3	33.5
	q51. 地域をよりよくなるため、地域の問題に関わりたい	37.8	49.3	42.0	43.0
	q52. 将来、自分の住んでいる地域に役に立ちたい	55.6	57.5	54.2	55.8
	q53. 私が関わることで、社会状況が変えられると思う	20.7	36.6	27.5	28.3
	q54. 地域や社会での物事やできごとに関心がある	46.7	47.8	51.1	48.5
	q55. 18歳選挙権を取得したら、選挙に行くと思う	65.9	64.2	70.2	66.8
	q56. 地域の課題と世界での課題は関連していると思う	51.9	56.7	45.0	51.3
	q57. 将来、見知らぬ土地でチャレンジしてみたい	51.1	64.9	61.1	59.0
	q58. 将来、自分のいま住んでいる地域で働きたいと思う	40.0	50.7	47.3	46.0
	q59. 地域文化や暮らしを、自らの手で未来に伝えたい	38.5	44.8	38.2	40.5
	q60. 自分の将来について明るい希望を持っている	65.2	56.7	71.0	64.3
q61. 国際社会の課題解決に貢献したい	32.6	38.1	38.2	36.3	
q62. まだ世の中にない新しい技術やサービスを生み出してみたい	31.1	42.5	35.1	36.3	
q63. 客観的な証拠に基づき考え、判断する科学的視点から課題解決にあたることができる	25.2	36.6	33.6	31.8	
生徒の行動実績(客観評価)	q64. 授業で分からないことを、自分から質問したり、分かる人に聞いたりした	75.6	63.4	77.9	72.3
	q65. 授業で興味・関心を持った内容について、自主的に調べ物を行った	51.1	52.2	51.1	51.5
	q66. 自分の考えについて、様々な人に意見やアドバイスを求めた	61.5	57.5	61.8	60.3
	q67. 友人などから、意見やアドバイスを求められた	64.4	53.7	60.3	59.5
	q68. 授業で「なぜそうなるのか」と疑問を持って、考えたり調べたりした	57.0	59.0	61.1	59.0
	q69. 公式やきまりを習う時、その根拠を自分で考えたり調べたりした	45.2	46.3	51.9	47.8
	q70. いま住んでいる地域の行事に参加した	32.6	42.5	33.6	36.3
	q71. 地域社会などでボランティア活動に参加した	25.9	42.5	30.5	33.0
	q72. 先生、保護者以外の地域の大人と、なにげない会話を交わした	64.4	53.0	55.0	57.5
	平均点(7月)				
満足度	q73. A高校に入學してよかったという気持ちは、十満点でどのくらいですか	7.05	5.97	7.24	6.75
	q74. 今の生活全般に対する満足度は十満点でどのくらいですか	6.66	5.70	6.98	6.44

1)2020年10月 教員へのフィードバックとリフレクション

表2をもとに、プレゼンテーションを作成し、グラフで生徒の学習活動や学習環境、生徒の能力認識、満足度についてフィードバックを行った。その後、リフレクションシートを配布し、「今回のデータを見て、どのような気持ちになりましたか」という「感情」について質問したところ、A校勤務年数、年代によるとらえ方の違いが明らかとなった。A校勤務年数が長く、年代が上がるほど、「質問がどの程度、客観的評価につながるのか疑問」「どの程度正しい結果が出ているのか疑問」といった、データに対して警戒した感情が多くなる傾向が見られた。また、勤務年数が短いほど前向きに自分の行動と照らした振り返りができることがわかった(図8)。

そこで、次回のフィードバック・ミーティングでは、階層間の閉塞を打破するためのグループ分けが重要と考え、愛媛県総合教育センター研修資料を参考に、20代をVariety(多様性)、30代をSpecialty(専門性)、40代をOrganization(組織力)、50代をPersonality(人間力)というキャリアステージに弁別し、A校勤務年数により色分けした「VSOP」カードを配布して、教科や学年が重ならない、多様なメンバーとなるよう班編制した。一目でそれぞれの立場がわかることで、組織の中のお互いの位置づけを踏まえた意見が出るようにした。また、「今回のデータについて一番残念だと思うところを教えてください」という質問では、図9に示すワードマップが抽出された。

「満足度」が最頻語の一つとして挙げられ、他のワードとの関連性も強く受け止められたことがわかる。教員へのインタビューでは、年代(20・30代、40代、50代以上)、A校勤務年数(3年未満、3~6年未満、6年以上)によって10名を抽出し、W.ウォーナー・パークの「5つの質問」(中原2020)「1.この職場でうまくいっていること、2.この職場でうまくいっていないこと、3.自分の仕事のやりがい、4.自分の仕事の障害、5.もし「上長(校長)」ならどんな変革をするか」を調査した。AIテキストマイニング(byユーザーローカル)を用いて分析したところ、「共通理解」「図れない」という語彙が抽出され、どの年代、A校勤務年数でも共通した課題となっていることが明らかとなった。

生徒のために思った教育活動を推進したい。  
 生徒たちに主体的に学習できるテーマを与えたい。  
 生徒とのコミュニケーションが大事だと思った。  
 肯定率が低いところに注目し、改善策を模索したい。  
 学年が上がるごとに満足度があがるように指導していきたい。  
 評価をもとにどう改善していくかを考えることが必要だ。  
 地域の魅力をもっと知っていく必要があると思った。  
 私たち教員の感覚と生徒の受け取り方に差が大きくなることに驚いた。  
 続ければ効果が出るのがわかった。

図8 「今回のデータを見ての感情」に関するA校勤務年数3年未満(n=24)の要約(AIテキストマイニングの結果(byユーザーローカル))

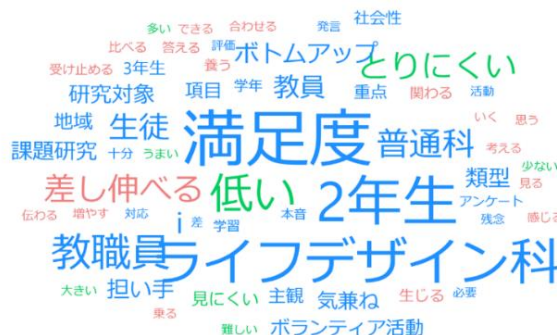


図9 「今回のデータについて一番残念だと思うところ」に関するワードマップ(n=35)(AIテキストマイニング(byユーザーローカル))

## 2)2020年11月 フィードバック・ミーティング

10月のリフレクションシートをもとに、「満足度」をキーワードとした「高校魅力化ワークショップ」を実施した。教頭がファシリテーターとなり、生徒の「満足度」に着目し、「この学校に入ってよかった」と思える学校になるために、生徒に身に付けさせたい力(「～できる」)を「〇〇力」として、各班で言語化してホワイトボードにまとめることとした。その際の留意点として、グラウンドルール(中原 2020)「1.積極的に聴く, 2.いったん受容する, 3.批判厳禁, 4.わからないことは質問する, 5.職位・肩書き厳禁(年代・勤務年数によるキャリアステージを意識), 6.時間厳守, 7.悪者探しをしない, 8.発言はこの場限り」を提示した。年代, A校勤務年数を問わず, このグループワークは概ね好意的に受け止められたが, 特に50代以上で, 「若い先生の意見が聞けてよかった」「自分はこの学校では古くなっているので, そろそろ次の世代にバトンをつなぐ役割だ」などの感想が見られた。

## 3)2020年 教員と生徒の変容

2020年7月及び12月に実施した測定項目は表3・4のとおりである。この項目は高校魅力化評価システムの項目を援用したものである。「あてはまる」(4)～「あてはまらない」(1)の4件法を用いて実施した。教員向けの項目には生徒向けと重なる項目がいくつか設定されている。表3では, 教員全体では大きな変容は見られず, 下降している項目もある。半数近くの項目で平均値が3点未満のままである。表4では, 2年生で7月から12月にかけて上昇した項目が多い。1・2年生では, 地域との協働に関する事業, 総合的な探究の時間の地域研究等を2学期以降に再開している。反対に3年生は総合的な探究の時間の課題研究が2学期はじめに修了し, 個別の進路学習へと移行している。学年ごとに変容の傾向が異なっていることが明らかとなった。

表3 教員の変容

測定項目	2020 7月(n=35)		2020 12月(n=35)		平均値の差	
	平均値	SD	平均値	SD	全体	50代以上(n=15)
q1.失敗を恐れずに挑戦できている	2.83	0.90	2.97	0.76	0.14	0.14
q2.目標や当事者意識を持って挑戦することができている	3.22	0.80	3.26	0.62	0.04	-0.07
q3.自身の挑戦に、周囲を巻き込もうとしている	2.39	0.97	2.62	0.85	0.23	0.21
q4.人と違うこと、異なった意見を尊重している	3.19	0.75	3.21	0.69	0.01	0.07
q5.ありのままの個人を尊重している	3.25	0.69	3.24	0.65	-0.01	-0.07
q6.本音を気兼ねなく発言できる	2.36	1.00	2.65	0.73	0.29	0.79
q7.地域に、将来のことや実現したいことを話し合える人がいる	2.53	1.09	2.38	0.89	-0.15	-0.36
q8.自分の暮らす地域を外からの視点で考える機会を持っている	2.72	0.96	2.68	1.01	-0.05	0.14
q9.挑戦する人に対して、応援することができている	3.39	0.65	3.50	0.66	0.11	0.14
q10.誰かが何かに挑戦しようと思ったとき、手を差し伸べている	3.31	0.62	3.35	0.69	0.05	0.36
q11.自分と異なる立場や役割を持つ人と交流している	3.17	0.85	3.15	0.74	-0.02	0.00
q12.立場や役割を超えて協働している	2.83	0.80	3.03	0.76	0.20	0.21
q13.生徒に対してじっくりと話を聞き、考える手助けができている	3.11	0.63	3.09	0.75	-0.02	0.29
q14.お互いに問いかけ合う機会がある	3.00	0.73	2.85	0.78	-0.15	0.07
q15.生徒の関心に合わせて、情報を提供できている	2.97	0.66	2.85	0.66	-0.12	0.00
q16.地域の人や課題などにじかに触れる機会を持っている	2.72	0.99	2.56	0.93	-0.16	-0.64
q17.地域で生徒を育てるという意識を持っている	2.97	0.84	3.09	0.87	0.12	0.07



表 4 生徒の変容

測定項目	肯定率(12月)				7月との増減			
	1年 (n=134)	2年 (n=130)	3年 (n=131)	全校 (n=395)	1年 (n=134)	2年 (n=130)	3年 (n=131)	全校 (n=395)
主体性								
q1.自主的に調べものや取材を行う	40.3	50.0	45.8	45.3	5.5	19.4	0.0	8.3
q2.学校外のいろいろな人に話を聞きに行く	17.2	36.9	26.0	26.6	-4.3	12.3	-2.3	1.8
協働性								
q3.グループで協力しながら学習や調べものを行う	70.1	66.9	58.0	65.1	19.0	11.7	-8.4	7.6
q4.活動、学習内容について生徒同士で話し合う	65.7	67.7	67.2	66.8	1.2	4.3	-0.8	1.6
q5.活動、学習内容について大人(教員や地域の大人)と話し合う	36.6	47.7	35.1	39.7	3.2	17.8	-2.3	6.2
探究性								
q6.自分の考えを文章や図表にまとめる	42.5	43.8	38.9	41.8	16.6	16.2	-0.8	10.8
q7.話し合った内容をまとめる	61.9	60.0	55.7	59.2	15.3	16.7	0.0	10.7
q8.活動、学習のまとめを発表する	51.5	60.8	43.5	51.9	14.5	22.7	0.8	12.6
q9.生徒同士で活動、学習の振り返りを行う	50.0	56.2	42.7	49.6	10.0	13.6	3.1	8.9
社会性								
q10.地域の魅力や資源について考える	46.3	63.1	39.7	49.6	17.4	22.8	9.9	16.6
q11.地域の課題の解決方法について考える	38.1	56.9	35.1	43.3	12.9	16.6	8.4	12.5
q12.日本や世界の課題の解決方法について考える	29.9	43.1	34.4	35.7	3.2	14.7	5.3	7.7
安心安全								
q13.失敗してもよいという安全・安心な雰囲気がある	76.9	73.1	77.9	75.9	2.1	10.4	9.9	7.4
q14.挑戦する人に対して、応援する雰囲気がある	82.8	76.2	80.9	80.0	-3.1	5.3	-2.3	0.0
q15.目標や当事者意識を持って挑戦している人がある	80.6	79.2	85.5	81.8	5.8	6.8	0.8	4.5
q16.地域に、尊敬している・憧れている大人がいる	48.5	53.1	44.3	48.6	-1.1	3.1	-0.8	0.4
q17.人の挑戦に関わらせてもらえる機会がある	54.5	59.2	51.9	55.2	5.6	8.5	1.5	5.2
q18.自分が何かに挑戦しようと思ったとき、周りは手を差し伸べてくれる	82.1	77.7	83.2	81.0	4.3	8.3	2.3	5.0
学習環境(土壌)								
多様性								
q19.人と違うことが尊重される雰囲気がある	60.4	70.0	67.9	66.1	1.9	13.3	7.6	7.6
q20.ありのままの自分が尊重される雰囲気がある	70.9	72.3	73.3	72.2	6.5	8.1	7.6	7.4
q21.自分と異なる立場や役割を持つ人との関わりがある	70.1	73.1	74.8	72.7	-0.2	11.1	5.3	5.4
q22.立場や役割を超えて協働する機会がある	61.2	67.7	64.9	64.6	13.0	8.7	4.6	8.8
q23.本音を気兼ねなく発言できる雰囲気がある	65.7	68.5	67.9	67.3	-1.7	2.8	0.0	0.3
対話								
q24.将来のことや実現したいことを話し合える大人がいる	79.1	75.4	76.3	77.0	5.8	12.0	-4.6	4.5
q25.周りの大人は、じっくりと話を聞き、考える手助けをしてくれる	76.1	73.8	74.0	74.7	-0.2	3.7	-3.8	-0.1
q26.お互いに問いかけあう機会がある	63.4	70.0	71.0	68.1	2.0	6.6	3.8	4.1
開かれた								
q27.地域から大切にされている雰囲気を感じる	67.2	72.3	70.2	69.9	2.7	5.1	2.3	3.4
q28.興味を持ったことに対してすぐに橋渡ししてくれる大人がいる	62.7	70.0	65.6	66.1	7.9	4.3	0.0	4.1
q29.地域の人や課題などにじかに触れる機会がある	46.3	66.2	48.1	53.4	10.7	6.5	4.6	7.2
q30.自分の暮らす地域を外からの視点で考える機会がある	47.0	63.1	48.1	52.7	10.7	5.6	10.7	8.9
生徒の能力認識(主観評価)								
q31.自分にはよいところがあると思う	60.4	63.8	69.5	64.6	1.9	7.9	3.1	4.3
q32.私は、自分自身に満足している	40.3	45.4	50.4	45.3	9.9	2.8	-1.5	3.8
q33.現状分析し、目的や課題を明らかにすることができる	54.5	61.5	62.6	59.5	2.6	14.5	3.1	6.7
q34.目標を設定し、確実に行動することができる	53.0	58.5	66.4	59.2	-2.6	7.0	4.6	3.0
q35.自分で計画を立てて活動することができる	66.4	63.8	64.1	64.8	8.6	14.6	-2.3	7.1
q36.うまくいか分らないことにも意欲的に取り組む	62.7	65.4	68.7	65.6	2.7	13.9	6.1	7.6
q37.粘り強く物事に取り組むことができる	68.7	71.5	81.7	73.9	-1.0	7.4	1.5	2.7
q38.自分とは異なる意見や価値を尊重することができる	79.1	77.7	82.4	79.7	-0.2	5.3	1.5	2.2
q39.相手の意見を丁寧に聞くことができる	88.8	86.2	87.0	87.3	0.7	6.3	-1.5	1.8
q40.自分の考えをはっきり相手に伝えることができる	66.4	60.8	71.8	66.3	-1.0	6.3	0.0	1.8
q41.友達の前で自分の意見を発表することは得意だ	45.5	48.5	54.2	49.4	0.3	2.9	-1.5	0.6
q42.共同作業だと、自分の力が発揮できる	58.2	60.0	58.8	59.0	-4.0	4.0	-4.6	-1.5
q43.家や寮で、誰かに言われなくても自分から勉強する	55.5	69.2	57.3	60.5	-3.3	10.3	0.8	2.5
q44.地域を対象としたPBL(問題解決学習)に熱心に取り組んでいる	34.3	51.5	35.9	40.5	6.2	6.8	0.0	4.3
q45.学習を通じて、自分がしたいことが増えている	50.7	62.3	51.1	54.7	1.1	13.1	-0.8	4.4
q46.情報を、勉強したことと関連づけて理解できる	49.3	56.9	58.8	54.9	7.8	8.4	4.6	6.9
q47.勉強したものを実際に応用してみる	53.0	56.2	48.9	52.7	13.0	7.6	2.3	7.7
q48.複雑な問題を順序立てて考えることが得意だ	37.3	45.4	40.5	41.0	10.6	5.8	6.1	7.5
q49.自分を客観的に理解することができる	53.0	57.7	55.7	55.4	9.3	3.2	-0.8	3.9
q50.国や地域の担い手として、政策決定に関わりたい	30.6	42.3	32.1	34.9	1.7	2.0	0.8	1.4
q51.地域をよりよくするため、地域の問題に関わりたい	44.0	50.0	42.0	45.3	6.3	0.7	0.0	2.3
q52.将来、自分の住んでいる地域に役に立ちたい	60.4	56.9	55.7	57.7	4.9	-0.5	1.5	2.0
q53.私に関わることで、社会状況が変えられると思う	23.1	41.5	33.6	32.7	2.4	5.0	6.1	4.4
q54.地域や社会での物事やできごとに関心がある	47.8	54.6	51.1	51.1	1.1	6.9	0.0	2.6
q55.18歳選挙権を取得したら、選挙に行くと思う	66.4	66.2	64.1	65.6	0.5	2.0	-6.1	-1.2
q56.地域の課題と世界での課題は関連していると思う	53.7	59.2	49.6	54.2	1.9	2.5	4.6	2.9
q57.将来、見知らぬ土地でチャレンジしてみたい	50.7	65.4	65.6	60.5	-0.4	0.5	4.6	1.5
q58.将来、自分のいま住んでいる地域で働きたいと思う	57.5	49.2	50.4	52.4	17.5	-1.5	3.1	6.4
q59.地域文化や暮らしを、自らの手で未来に伝えたい	48.5	50.0	48.1	48.9	10.0	5.2	9.9	8.4
q60.自分の将来について明るい希望を持っている	68.7	63.8	70.2	67.6	3.5	7.1	-0.8	3.3
q61.国際社会の課題解決に貢献したい	39.6	53.8	37.4	43.5	7.0	15.8	-0.8	7.3
q62.まだ世の中にない新しい技術やサービスを生み出してみたい	41.0	48.5	41.2	43.5	9.9	5.9	6.1	7.3
q63.客観的な証拠に基づき考え、判断する科学的視点から課題解決にあたることができる	38.8	49.2	35.1	41.0	13.6	12.7	1.5	9.3
生徒の行動実績(客観評価)								
q64.授業で分からないことを、自分から質問したり、分かる人に聞いたりした	76.1	70.0	65.6	70.6	0.6	6.6	-12.2	-1.6
q65.授業で興味・関心を持った内容について、自主的に調べ物を行った	53.7	56.9	48.9	53.2	2.6	4.7	-2.3	1.7
q66.自分の考えについて、様々な人に意見やアドバイスを求めた	64.9	64.6	51.1	60.3	3.4	7.2	-10.7	0.0
q67.友人などから、意見やアドバイスを求められた	67.2	60.8	54.2	60.8	2.7	7.0	-6.1	1.3
q68.授業で「なぜそうなるのか」と疑問を持って、考えたり調べたりした	59.7	62.3	48.1	56.7	2.7	3.4	-13.0	-2.3
q69.公式やきまりを習う時、その根拠を自分で考えたり調べたりした	48.5	55.4	45.8	49.9	3.3	9.1	-6.1	2.1
q70.いま住んでいる地域の行事に参加した	41.0	53.1	35.9	43.3	8.5	10.5	2.3	7.0
q71.地域社会などでボランティア活動に参加した	32.8	46.2	31.3	36.7	6.9	3.6	0.8	3.7
q72.先生、保護者以外の地域の大人と、なにげない会話を交わした	62.7	63.1	58.0	61.3	-1.8	10.1	3.1	3.8

#### 4 考察

表 3 は、全体では大きな変容は見られないものの、50 代以上の教員のみ見てみると、「q6.本音を気兼ねなく発言できる」「q10.誰かが何かに挑戦しようと思ったとき、手を差し伸べている」「q13.生徒に対してじっくりと話を聞き、考える手助けができていいる」の項目で上昇していることがわかる。生徒の実態を把握したうえで教員自身に自らの行動変容を促す

には、年代ごとの特性をとらえた手立てが必要だとわかる。川上(2016)の「若手(20歳代)に比べてベテラン(50歳代)では現任校での同僚・上司との相談関係が低調」「加齢に伴って、かつての相談相手であった上司や同僚が引退して相談相手から外れる一方で、新たな相談関係を取り結べていない」という指摘もある。サーベイ・フィードバックによって、50代以上の同僚性の高まりとともに、生徒への関わり方も変容していることがわかる。また、表3の「q16. 地域の人や課題などに触れる機会を持っている」は、教員では50代以上だけでなく、全体としても下降している。表4の「q29. 地域の人や課題などにじかに触れる機会がある」で、生徒の方は全学年で上昇していることと比べると、教員の行動設定を見直すポイントが明らかとなった。表4では、7月と比べて生徒の学習活動(主体性、探究性、協働性、社会性)が全学年でほぼ上昇している。生徒の学習活動の変容は、特定の教科や科目だけの成果とは言えないが、探究的な活動の実施時期の影響を受けていることがわかる。表3のq10. q13. と表4のq18. q24. q28. のように教員と生徒を比較できる測定項目を設定することで、教員の自己点検と行動の見直しを図るための今後の課題が明らかとなった。

## 5 結語

高校魅力化評価システムの測定項目は、組織開発のプロセス指標(小田 2017)に基づいており、子どもの実態を調査することで、教員の行動レベルでの「何ができていて、何ができていないか」がわかるとされている。本研究でも、A校管理職が高校魅力化評価システムの測定項目から、A高校の実状に合わせ、重点項目を焦点化することで、組織変革の方向性を絞ったサーベイ・フィードバックが可能となった。ファシリテーションを務めた教頭へのインタビューにおいても、「客観的なデータから始められるため、ゼロから説明しなくてもよい」という心理的負担軽減の効果が見られた。エビデンスベースの学校経営を行おうとする場合、必ずしもデータが好ましい結果にならないこともあり、またデータがすべてを説明しているとは言えない。データに関する反発もある。一人一人の思いを対話によって共有し、さらにデータでの問いかけによって振り返りを促すといった、両輪を兼ね備えた組織であることが変革の原動力となることが示唆されている。青木(2019)の「正しいエビデンスに基づく施策が不都合な帰結をもたらすことを考慮する想像力が必要であり、それには社会科学リテラシーが必要である」という指摘もある。これからの学校の組織変革のためには、それぞれの教員に教育社会学的視点が求められている。

サーベイ・フィードバックの中で、多様なメンバーによるミーティングによって対話が生まれ、捉え方や考え方の習慣を脱却し、それぞれの教員が自己変革の必要性に気付くことが示唆されている。「個」からの脱却は自然発生的にではなく戦略的に整備することが必要である。また、サーベイ・フィードバックの繰り返しによって、教員の周囲との関わり方そのものが子どもの学習環境でもあることが組織全体に実感され、個々の行動設定を実現することにつながることも示唆されている。年代や勤務年数を越えた対話の場を組織の土壌として位置付け、生徒とともに自己変革をする仕組みが必要である。

## 引用・参考文献

- 青木栄一・川上泰彦(2019). 教育の行政・政治・経営 NHK出版.  
 一條和生・徳岡晃一郎・野中郁次郎(2010). MBB:「思い」のマネジメント 東洋経済新報社.  
 稲葉陽二(2011). ソーシャル・キャピタル入門 中央公論新社.

- 小田理一郎(2017).「学習する組織」入門 英治出版 222-223.
- 川上泰彦(2016).教師の社会的ネットワーク 露口健司編 ソーシャル・キャピタルと教育 ミネルヴァ書房 196-197.
- 喜多下悠貴(2019).高校魅力化の評価 地域・教育魅力化プラットフォーム 地域協働による高校魅力化ガイド 岩波書店 178.
- 倉本哲男(2010).アクションリサーチの教育実践への活用論 藤原文雄・露口健司・武井敦史編 学校組織調査法 学事出版 171-183.
- 田村学・廣瀬 志保(2017).「探究」を探究する 学事出版.
- 地域・教育魅力化プラットフォーム(2019).地域協働による高校魅力化ガイド 岩波書店.
- 露口健司(2008).学校組織のリーダーシップ 大学教育出版.
- 露口健司(2015).学力向上と信頼構築 ぎょうせい.
- 露口健司(2016a).「つながり」を深め子どもの成長を促す教育学 ミネルヴァ書房.
- 露口健司(2016b).ソーシャル・キャピタルと教育 ミネルヴァ書房.
- 露口健司(2019).ソーシャル・キャピタルで解く教育問題 ジダイ社.
- 中原淳(2020).サーベイ・フィードバック入門 PHP 研究所.
- ピーター・M. セング(2011).枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子(訳).学習する組織 英治出版 39-43.
- 樋田大二郎・樋田有一郎(2018).人口減少社会と高校魅力化プロジェクト 明石書店.
- 藤原文雄・露口健司・武井敦史(2010).学校組織調査法 学事出版.
- 増田健太郎(2010).効果的な研修会の方法とその有用性の検討ーその「場」をアクションリサーチする技法ー 藤原文雄・露口健司・武井敦史編 学校組織調査法 学事出版 157-170.
- 松岡亮二(2019).高校教育におけるソーシャル・キャピタル格差 露口健司編 ソーシャル・キャピタルで解く教育問題 ジダイ社 173.
- 山内道雄・岩本悠・田中輝美(2015).未来を変えた島の学校 岩波書店 24.
- 三菱UFJ リサーチ&コンサルティング(2018).「高校生と地域社会の関わりに係る実態調査」  
2018年4月 [https://www.murc.jp/wpcontent/uploads/2018/04/news\\_180419.pdf](https://www.murc.jp/wpcontent/uploads/2018/04/news_180419.pdf)  
(最終アクセス日 2019年6月7日)
- 三菱UFJ リサーチ&コンサルティング(2019).「魅力ある高校づくり(高校魅力化)」をいかに評価するか」  
2019年11月 [https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2019/11/seiken\\_191122\\_3.pdf](https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2019/11/seiken_191122_3.pdf)  
(最終アクセス日 2020年9月26日)

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、終始温かく熱心な御指導・御助言をいただいた露口健司先生、池田哲也先生に感謝申し上げます。また、快く調査の実施、データの収集に御協力をいただいたばかりでなく、貴重な時間をさいて学校経営の機微を御教示くださった森岡淳二校長先生に心より感謝申し上げます。最後になりましたが、アンケートに御協力いただいた多くの先生方に感謝の意を表します。