

# ウガンダ初等学校における学力改善への取り組み—事例研究

小澤大成

(鳴門教育大学)

Kyasanku Chares

(Makerere University)

Connie S. Masembe

(Makerere University)

## 1. はじめに

2015年9月の国連総会において採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の教育に関する目標4「全ての人々への包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習を推進する」にあるように、質の高い教育は、国際社会の共通課題となっている。しかし、World Bank (2018)は、学校に生徒が通い教室で過ごすこと (schooling) と、その時間を通じて生徒が得る成果である学習 (learning) とは大きく異なっていると看做す。その直接的な理由として、生徒が学習の準備をできていないこと、教員のスキルが低くやる気がないこと、学校へのインプットが教授や学習に効果的に働いていないこと、学校経営が教授や学習に効果的に働いていないことを指摘している。これに対する政策対応として学習評価の重視、根拠に基づく行動、および関係者が共通の目的に向かって働くこと、の3点をあげている。UNESCO (2014) も世界的な学習の危機として、小学校就学年齢にある6億5千万人の子どものうち少なくとも2億5千万人の子どもが読解と算数の基礎的スキルを身につけていないとしている。

ウガンダでは1997年から初等教育普及政策 (UPE) が実施されている。初等教育の質強化のため、2007年にウガンダの初等教

育の質向上に関連した政策文書 (Circular No.36 of 2007; Ministry of Education and Sports, 2007) を発出した。2007年の12月に教育省が「ウガンダにおける質の高い初等教育の供給に向けた政府とコミュニティの役割強化」をテーマに開催した会議の結果を受けたものである。4つの重点軸 (生徒、教員、教員マネジメント、コミュニティ) において教育の質向上を促進する包括的なプログラム関係者がそれぞれの管轄下で実施することを求めるものである。

澤村 (2008) は、初等教育普及政策実施10年後の現状と課題を論じ、無償化政策実施後の初等教育修了試験の成績低下を指摘している。Najjumba et al. (2013) は、普及政策が導入された初等学校におけるさまざまな課題を論じている。教員配置の不平等性、高い教員欠席率、不適切な教材、高い生徒欠席率、文房具を入手することが難しい、朝食をとらずに登校し昼食をとらずに午後の学習をするなど、生徒の学習への準備状況が不十分であることが指摘されている。学校運営上の課題として、管理職を含む学校運営組織が自分たちの役割をよく理解しておらず、意思決定権限が分散していることをあげている (Najjumba et al., 2013)。

Heneveld et al. (2006) はウガンダを含むサブサハラアフリカの4か国について、

初等修了試験の成績を主な判断材料として、効果的な初等学校の特徴を調べた。ウガンダにおける調査では、学校に関連する要素である「教授および学習」、「教員」、「校長」、「モニタリング・監督」、「物理的環境」について、どのようなものが効果的であるかを明らかにした。そして、それぞれの要素の関係性を示し、校長の関係者とのコミュニケーションおよびモニタリング・監督により、教員が授業準備を行い、カリキュラムの内容を網羅する。教材の適切な使用、リーディング・ライティングの重視そして適切な評価により、生徒が学習に積極的に参加することで、結果として卒業試験の成績が良くなるとした。また Nyenje & Nkata (2016) は、ウガンダ初等学校関係者への質問紙調査から、初等教育の改革と質向上に重要な影響を及ぼす要素として、教育カリキュラム、生徒の学習評価、教科内容および教員研修を指摘した。

教育の質向上を目指したウガンダの初等学校現場における対応例としては Nakabugo et al. (2008) および Kyasanku et al. (2019) がある。Nakabugo et al. (2008) は、授業研究の手法を導入し、大規模学級の授業改善を試みた。その結果、授業に複数の教員が関わるチームティーチング、必要なリソースの供給そして大規模学級の中で教える自信や教授技術を教員に身につけさせることが解決手段となるとした。Kyasanku et al. (2019) は初等学校における学習遅滞の生徒への対応について事例研究を実施した。多くの教員は学習遅滞の生徒は手がかかる存在ととらえていた。また生徒同士の教えあい、単純な言い回しでの指示、回答に十分な時間を与えること、遅滞学習の生徒にとって安全な教室環境を整えること、授業を楽しくする活動を加えることなどが包摂的な学級づくりに有効であるとした。

これまでの研究においては、教育の質向上に資する要素や学校現場における取り組

み例は報告されているものの、管理職のイニシアティブに基づく個別の学校の改善プロセスについては取り上げられてこなかった。そこで本研究においては、ウガンダ初等学校の現場における学校改善実践に着目し、学校管理職による改善取組の過程を、質的アプローチによる記述的な事例研究によって明らかにすることを目的とする。

## 2. 現地調査

校長による生徒の学力改善の好事例を明らかにするため、地区教育事務所にて初等学校修了試験の成績の推移を確認し、校長が赴任後に成績が向上している学校を選択した。校長に対してのインタビュー調査では、生徒の学力向上のためどのような対策を取ったのかを尋ねた。教員3人に対しては、フォーカスグループディスカッションを用い、勤務状況、教授法、評価等について尋ねた。生徒7人に対しては、フォーカスグループディスカッションを用い、出席、教授法、評価などについて尋ねた。

## 3. 校長の実施した学力改善の過程

校長が対象初等学校に赴任したのは2016年（インタビュー時点で4年目）であった。表1に対象初等学校の小学校修了試験成績の推移を示す。赴任前の2015年と比較してグレード1およびグレード2に区分された生徒数が増加していることが確認できる。

校長は、最初に学力向上に関連して学校が抱える問題を把握し、それに対する対策を考え、実施していった。以下、その過程を記述する。

### (1) 問題の把握

学力向上に関係した問題を把握した方法は大きく3つに分かれる。1つは、観察によるものである。教員が教えている学級に

表 1 対象校の小学校修了試験成績の推移。()内は%。グレード 1 が最上位。

	グレード1	グレード2	グレード3	グレード4	グレードなし	欠席	合計
2017年	5(10.2)	35(71.4)	3(6.1)	5(10.2)	0(0)	1(2.0)	49
2018年	3(8.3)	22(61.1)	9(25.0)	2(5.6)	0(0)	0(0)	38
2015年	0(0)	15(38.5)	17(43.8)	6(15.4)	0(0)	1(2.6)	39
2014年	1(2.3)	36(83.7)	3(7.0)	2(4.7)	0(0)	1(2.3)	43
2013年	1(2.2)	32(69.6)	10(21.7)	2(4.3)	0(0)	1(2.2)	46
2012年	16(18.2)	66(75.0)	4(4.5)	0(0)	0(0)	2(2.3)	88

行き、教える様子を観察することで、教員が用いている教授法や学級経営方法を知ることができる。2つ目は、生徒のノートや教員の授業ノートの内容を見るなどの、文章データの収集である。これにより教員の能力が十分か、状況が深刻かどうかを判断できると語っている。3つ目は、同僚の情報を知ってくれる教員・親・学校評議会構成員に聞くことである。副校長やベテラン教員が多くのデータをもって自分を助けてくれたと語っている。また何人かの親や学校評議会構成員と話すことで、学校とその課題を理解することができたとしている。認識した問題を以下に示す。

#### ①生徒の学力評価

校長が赴任時にまず気づいたことは生徒の学力評価が実施されておらず、教員は単に授業を実施していることだった。校長は直接言及していないが、改善の内容からこの評価は総括的評価ではなく、形成的評価を指していると考えられる。

#### ②補習未実施

赴任当時、補習は未実施であり、教員は勤務時間である8時30分から15時30分の間教えたのち、退勤していた。この時間ではシラバスの内容を網羅することができていなかった。

#### ③寄宿舎未設置

#### ④保護者会未開催

取り扱うのが厄介な生徒をフォローするのに必要な保護者会が未開催であった。

#### ⑤ディベートとクイズ未実施

#### ⑥教員の態度

何人かの教員の態度が否定的であった。

- ⑦一部の教員のやる気不足
- ⑧給食プログラムの運用
- ⑨退職・辞職教員の未補充

#### (2) 問題解決の過程

##### ①定期的職員会議開催および教員との面談

校長が最初に行ったことは、職員会議を定期的に行うことであった。最終学年である第7学年担当教員の会議は2週間に1回、その他の学年担当教員の会議は月1回開催している。また個々の教員と面談を実施することで、自分と教員との認識の差を埋め、どのような支援が必要なかを把握した。校長はこの職員会議および個人面談により、1つの目的のために働くチームとして教員集団をまとめることができたと考えている。また校長は、教員の否定的態度の要因として前任者の教員の取り扱いが厳しいものであったと考え、できるだけフレンドリーに接するようにした。教員のやる気向上のために、以下記述する補講勤務に対する謝金、朝食および昼食の供与を実施している。教員もこのような校長の考えに同意している。現在の校長に変わった後、校長と教員間の隔たりがなくなり、教員同士が協力しチームワークが行われるようになり、校長が見回らなくても教員はやる気をもって仕事をするようになったと考えている。さらに、教員に金融関係の問題が生じた際、校長に相談すれば助けてくれるとしていて、学校内の問題に限らず校長が親身に対応していることがわかる。また校長

室を尋ねることが容易になったとしている。

## ②生徒の学力評価の実施；評価ファイルの作成および累積カードの導入

校長は組織的にテストを実施し、成績不良の生徒を同定し、この生徒に対する支援や補習授業を実施するようにした。テスト後に教科責任者と会議を行い、それぞれの生徒が苦手な科目を同定し、どのように支援を行うかを検討する。校長は各教員に評価ファイルを作成させるようにした。また校長は新しく累積カード (Cumulative card) を導入した。累積カードは生徒ごとに作成され、学校全体でのテストの各回点数および教員が個別に実施するテストの各回の点数が記入されていて、生徒がとったこれまでの点数が一覧でき、その推移を容易に見ることができる。このカードは生徒一人一人の継続的な評価を記録するもので、とてもよく機能していると校長は考えている。生徒の進級可否判断について、評価ファイルとともに保護者に示すことで、納得を得やすい。この初等学校では自動進級政策に従っておらず、出席不良・成績不良の場合、評価ファイルをもとに保護者の合意を取り付けている。教員によれば、成績不良生徒の親を学校に呼ぶ前に生徒に機会を与え、なぜ成績が悪いのかを説明させているということであった。

教員は授業後必ず練習問題をすることで授業内容を理解しているかどうか確かめている。そして生徒がどこで間違っているのかを知り、またその理由は何かを考える。教員は必要なら授業を繰り返し、大多数に追いつかせるようとしている。宿題に関しては基本的に毎日出しているが、4つの教科で毎日宿題を実施するのは生徒にとって過負荷なので、1つの教科だけに課すようにしている。生徒もよい成績を取るための組織的なテストや練習問題の実施について言及していて、その内容は校長及び教員の発言と整合的である。生徒によれば、毎週

金曜日の数学のテスト、月末のテストや、学期始め、中間、期末の試験が実施されている。宿題は1日1教科に限定され、各教科最低週1回は実施する。さらに過去の試験問題に取り組むこともあるとのことであった。

## ③補習授業の導入

校長赴任前には、教員は勤務時間の8時30分から15時30分まで教えて退勤していた。これでは成績不良の生徒に対するサポートや、シラバスをきちんと網羅することができない。そこで、7時30分から8時30分および15時30分から16時30分の合計2時間の補習授業を導入した。この補習授業は教員の勤務時間外に実施するものであり、教員が意欲を持てるよう謝金を支払って実施している。謝金については親から集めた資金が原資である。

## ④寄宿舎の設置

寄宿舎を1棟で開始し、現在は少数しか入れないが、時間とともに必要な人数が入れるようにしたいと校長は考えている。子どもたちが学校にいないことにより、教員の指導を受けることができ、学力向上につながるとしている。寄宿舎の建物設置に関しては、0Bの1人であるドイツ在住の司祭からの送金を使用した。この司祭は時々送金してくるとのことである。またもう1人の0Bからの資金提供により、塗料を購入し、寄宿舎の建物を塗装することができた。教員によれば、学習時間は、寄宿舎に入っている生徒では5時45分から18時まで、一方昼間部の生徒は7時30分から17時までとのことである。寄宿舎生は、通常の補習授業に加え、さらに学習時間が確保されている。

## ⑤保護者会の実施

校長によれば、第7学年の保護者会は毎月1回、その他の学年の保護者会は学期に1回開催している。校長はこの会合により、特に手のかかる生徒を親がフォローするの

を助けると考えている。このような生徒は、学校の発行した成績報告書を家に持って帰らず、親は子どもの成績について知らないままだった。校長は親を学校に呼ぶことで、彼らは自分の子どもの成績を把握することができ、適切なフォローが行われることで、学力格差を縮めることができると考えている。

#### ⑥ディベートとクイズ

金曜日にディベートとクイズを実施している。これらの活動により生徒が自信をもって質問に答えられるようになり、生徒の態度に変化が生じたと考えている。また生徒のやる気向上のため、正答時に賞賛する、歌を歌うなどの活動を実践している。

#### ⑦給食プログラム

校長の赴任時、本校の給食プログラムでは給食代を支払っている子どもだけに食べさせていた。校長曰く、食事をしている3人の子どものみだけに教えるのは不可能である。そこで、親を学校に招き状況を説明して、全ての子どもたちが給食を食べられるように寄付を要請した。現在は全ての子どもたちがポリッジの給食を食べている。この提案を納得してもらうことはなかなか困難だったが、大多数の親は寄付に協力してくれている。教育省は学校が親から合意を取り付けることを強調している。校長は、親が給食費を支払わないからといって子どもを家に帰すべきではないとしている。そして子どもは食べるべきものを食べているとき、学習することができると考えている。

#### ⑧学校独自予算による教員雇用

校長によれば、定年による退職や病気等による退職が生じ、教員数が減少しても補充はすぐには行われず、2年かかることもあるとのことである。そこで校長は地区教育事務所に訴え、親からの少額の資金を原資に、学習支援を行う学校独自の教員を雇用している。教員は、校長が教員数増加のためにはらった努力を評価している。

#### ⑨今後の課題

校長は、今後校内でのワークショップ・セミナーを増やすこと、外部のワークショップに教員が参加した際、何を学んだかを校内で共有することを考えている。

#### ⑩他の学校への応用への障害

他の初等学校に同様の取り組みを適用する際の障害として、校長の仕事量、教員の欠勤教員数をあげている。校長は同時に教員でもあり、管理職としての役割と教科を教える教員としての役割を同時にこなす必要があり、他の教員をモニタリングすることが難しい。また、この学校には職員宿舎が整備されていて、少数の教員のみが通勤しているが、他の初等学校ではそうではない。政策では生徒教員比は55対1だが、実際には実現できておらず、欠員が出てすぐに補充されない。

#### (3) 現在進行中の学力向上プログラム

校長室に掲示してあった2018年の学力向上計画を表2に示す。既に記述した内容の他に、教材の利用と掲示、効果的なリーディング授業の実施、生徒の指導とカウンセリング、生徒の動機づけ、および回答前のキーワードの同定が加わっている。効果的なリーディング授業の実施、生徒の動機づけ、および回答前のキーワードの同定は、主として生徒の英語の能力向上に関連したプログラムであり、学力向上を目指すうえで英語能力が不可欠であると考えていることがわかる。教材の利用と掲示については、教員も効果的であると言及していて、再使用が不可能になった際は、生徒の協力を得て再作成しているということだった。生徒の指導とカウンセリングは、出席を促進し生徒の学習時間を確保するとともに、きちんと授業が実施できる環境を整備することを目指していると考えられる。

表2 2018年学力向上計画

番号	活動	目的	対象	時間	責任者	必要なもの	協力者
1	クイズとディベート	・能弁促進 ・自己表現促進 ・生徒の調査を奨励	生徒	週1回	教員	ペン 紙	校長 教務主任
2	教材の利用と掲示	・記憶保持と理解 ・自主的な学び促進	生徒	毎授業	教員	模造紙 マーカー	校長 教務主任
3	効果的なリーディング授業の実施	・読書の文化促進 ・スベル能力向上 ・読解力向上	生徒	週1回	教員	小説 新聞	英語科長 教務主任 校長
4	状況が悪化した生徒の同定	・特別な注意をはらう	生徒	各学期の最初の3週間	教員	ペン 紙	校長
5	親の啓もう	・生徒への教材と昼食の供給	親	学期ごとに1回	PTA議長 統括センター チューター 校長	ペン 紙	校長
6	補習授業実施	・シラバスのカバー ・個々の差異への対応	生徒	毎日	教員	ペン 紙	校長 教務主任
7	生徒の指導とカウンセリング	・毎日の出席促進 ・生徒の規律改善	生徒	学期ごとに2回	シニア男性教員 シニア女性教員	ペン 紙	シニア男性教員 シニア女性教員 校長
8	生徒の動機づけ	・英語使用促進 ・文章作成能力向上	生徒	毎日	教員		校長
9	回答前のキーワード同定	・回答能力向上	生徒	毎日	教員	問題用紙	

表3 校長による社会的対話の公約

番号	公約	指標
1	他の教員へのロールモデルとしての校長の在り方を改善する	・教員の出勤簿への署名 ・月～金曜日に午前8時までに出勤
2	授業への校長の関与改善	・校長が教授計画および授業案を作成し使用する
3	最低週2回校長は他の教員に支援・助言する	・支援・助言計画 ・支援・助言ツール
4	職員会議・学校運営評議会・保護者会・その他会議を通じた学校における社会的対話を促進する	・会議議事録 ・会議出席簿

(4) 校長による社会的対話の公約

校長室に掲示されていたポスター（表3）から、校長が社会的対話に基づき、学校改善を進めていくことを公約していることがわかる。内容は、ロールモデルを示すこと、自らが実施する授業への関与、教員への支援・助言、会議を通じた社会的対話の促進である。

4. 議論

(1) 政府の教育政策との関連

Circular No. 36 of 2007はウガンダの教育省が関係者に発したもので、2007年の12月に教育省が「ウガンダにおける質の高い初等教育の供給に向けた政府とコミュニティの役割強化」をテーマに開催した会議の結果を受けたものである。この政策文章は、会議参加者が検討した4つの重点軸（生

徒、教員、教員マネジメント、コミュニティ)において教育の質向上を促進する包括的なプログラムを、関係者がそれぞれの管轄下で実施することを求めるものである。以下、校長の実践した内容と Circular No. 36 of 2007 の記述を比較検討する。

#### ①教員会議の開催

重点軸「教員」の 2.2「継続的な職能教育の実施」において、「校長は2か月に1回教育の質に関係する問題を議論するために会議を持つ」としている。対象校はさらに高い頻度で開催しており、政府教育政策と整合的である。

#### ②生徒の評価、補習授業の導入および宿題

重点軸「生徒」の 1.3「生徒登録および月次報告を用いた生徒の出席追跡および管理」において、「国家試験局と学校は生徒の学習成果に関して継続的評価を実施する」および「学校は学力が低い生徒に対し補習授業を実施する」と記述されている。対象校で実施されている評価活動および補習授業は、この政府教育政策と整合的である。評価活動については、授業後の練習問題や、週末・月末のテスト、定期試験と高頻度で実施されていて、その結果を活用できるよう評価ファイルや生徒の累積カードを作成するなど、より先進的な活動をおこなっている。補習授業の位置づけは成績不良生徒のフォローのほか、シラバスの内容をきちんと網羅することにも用いられている。そして補習授業は勤務時間外に実施されていて、教員のやる気を向上させるための謝金を親からの寄付により確保していて、実効性が担保されている。

宿題に関しては、重点軸「生徒」の 1.3「生徒登録および月次報告を用いた生徒の出席追跡および管理」において、「学校は第2学年～第7学年の生徒に宿題を課す」、重点軸「コミュニティ」の 4.3「子どもたちの学習評価への親の参加」において「学校は宿題を親の識字レベルに関わらず親が参加

できるよう、宿題を出す」としている。校長・教員ともに親の関与については言及がなかったが、生徒の負担を考慮し、各科目をまんべんなくカバーするように工夫して宿題を課している。

#### ③保護者会の実施

重点軸「コミュニティ」の 4.3「子どもたちの学習評価への親の参加」において、「地方政府・統括センター・学校は、学校公開日・学級公開日やその他の行事へ親が参加するようにする」とある。校長・教員ともに学校公開・学級公開についての言及はなかった。この学校では、第7学年の保護者会は毎月1回、その他の学年の保護者会は学期に1回開催しているが、学校側から生徒の成績を提示するものであり、親が評価に参加するものではない。

#### ④給食プログラム

重点軸「コミュニティ」の 4.2「生徒への昼食の供給」において、「初等教育普及政策(UPE)では親・保護者は昼食を供給することが求められているが、すべての親・保護者が可能なわけではない。昼食が取れないことは、成績不良の原因の1つである。そこで次の活動がとらえる」とあり、学校に関連した記述として「地方政府と学校は学校給食に関する情報共有のため文化活動を実施する」、「地方政府と学校運営評議会は孤児や弱い立場の子どもに対して昼食を供給する方法を見出す」、「学校運営評議会・統括センター・学校は、学校独自収入を得る活動を促進する」という記述がある。校長が言及した「子どもは食べるべきものを食べているとき、学習することができる」はまさしくこの政策が目指すものである。ただしこの学校の行ったことは親に対し資金的な貢献を求めることであり、それを通じて弱い立場の子どもを含む全ての生徒に給食を与えるようにしている。

#### ⑤学校独自教員の雇用

重点軸「教員」の 1.5「有資格教員の適

切な供給」に「地区サービスコミッションと公務省は適切な生徒教員比になるよう、欠員教員を埋める」との記述があるが、実際に実行されるには時間を要するため、学校独自の工夫として、親からの少額の資金を原資に、学習支援を行う学校独自の教員を雇用している。

#### ⑥自動進級政策

重点軸「生徒」の1.3「生徒登録および月次報告を用いた生徒の出席追跡および管理」において、「地方政府と学校運営評議会は全ての学年（特に6学年）で自動進級を実施する」と記述されている。この学校は自動進級政策に従っておらず、出席不良・成績不良の場合、評価ファイルをもとに保護者の合意を取り付けている。これは生徒の進級可否判断について、評価ファイルとともに伝えることで、保護者の納得を得やすいためである。教員も「第7学年まで進級した後試験に失敗したり、grade4をとったら政府は退校させる。もし自動進級システムが良いものなら、なぜ中等教育に自動進学させないのか。親も最終的に成績が悪い生徒が進学できないことを知れば、改善のために留年することに同意する。」と述べている。成績が悪い場合、最終的に中等教育へ進学できない可能性があるため、親の合意を取り付け、留年させている。

### (2) 校長の実施した学力改善戦略の特徴

#### ①教員チームの形成

まず、問題を授業の観察、生徒のノートなどの分析、関係者への聞き取りなどで把握した。その問題を解決するにあたり、最初に着手したことは教員を共通の目的に向かって一緒に働く集団にしたことである。以前の校長の際はモチベーションがなく、チームワークができていなかった教員たちに対し、定期的な会議の開催を通じて情報を共有し、個人面談を通じて互いの認識の差を埋め、各教員にどのような支援が必要

なのかを把握した。もちろん校長1人だけでは問題を解決できないため、学校全体のチーム化は非常に重要である。さらに、このチーム化には情報の共有といった知識面への働きかけだけでなく、情意面への働きかけも大きく貢献したと考えられる。校長は、前校長の教員の取り扱いが厳しいことを知り、教員に対しフレンドリーに接した。教員が述べた「校長室を尋ねることが容易になった」ことはフレンドリーな態度を反映していると考えられる。また「教員に金融関係の問題が生じた際、校長に相談すれば助けてくれる」ことは、教員の日常生活での問題解決に関与することで、教員たちは、校長は自分たちを仲間と考えている信頼のおける人物とみなすようになった。

この校長のとった行動は、三隅（1978）のリーダーシップ行動の分類に従って考えると、集団における目標達成ないし課題解決を志向した行動であるP(performance)行動と、集団の自己保存ないし集団の過程それ自身を維持し強化する行動であるM(maintenance)行動が両方ともみられることがわかる。定期的な会議の開催による情報の共有により共通の目的を持つことはP行動にあたり、教員に対しフレンドリーに接したり、日常生活の問題解決に関与することはM行動にあたると思われる。校長の行動は両方を含んでおり、望ましいリーダーシップ類型とされるPM型であると考えられる。

#### ②学力評価の実施と活用

校長は赴任時に学力評価がなされていなかったことに気づき、組織的にテストを実施した。教員の作成する評価ファイルや生徒のための累積カードを利用し、評価結果の推移を一覧できるようにした。このことにより、成績不良の生徒の同定と、そのような生徒に対する支援や補習授業が連動するようになったと考えられる。教員も授業後練習問題を実施することで、授業内容を



理解しているかどうか確かめている。そして生徒がどこで間違っているのかを知り、またその理由は何かを考えている。このような形成的な評価の活用は、学力向上へ大きく貢献したと考えられる。

### ③生徒の学習時間の量的拡大

校長が生徒の学力改善に重視していることは学習時間の確保である。教員に親からの資金を原資として謝金を払い確保した午前午後それぞれ1時間の補習授業、寄宿舎を整備することにより授業時間を含め寄宿舎生に確保した5時45分から18時までの学習時間、科目当たり最低1回の宿題実施、と主要な取り組みは生徒の学習時間の量的拡大である。全生徒に対する給食の実施は、生徒が学習に集中できるように体調を整えるためと考えられる。またディベート・クイズの実施、正答時の賞賛により生徒のやる気を向上させている。一方、授業の質向上を通じて学力改善を試みる教員研修については、今後実行していく内容となっている。

### ④英語力向上

2018年の学力向上計画にある、効果的なリーディング授業の実施、生徒の動機づけ、および回答前のキーワードの同定は生徒の英語力向上を目指したものである。試験が英語で出題されるため、母語が英語でない生徒の実力を発揮させるために様々なプログラムを実施している。

### ⑤効果的な学校の要素との関連

Heneveld et al. (2006) は初等修了試験の結果に基づき、効果的な初等学校の要素を明らかにしている。校長の関係者とのコミュニケーションおよびモニタリング・監督により、教員が授業準備をし、カリキュラムの内容をカバーする。教材の適切な使用、リーディング・ライティングの重視そして適切な評価により、生徒が学習に積極的に参加する。そして結果として卒業試験の成績が良くなるとした。本研究で明らか

にした校長の学校改善過程は補習授業によるシラバスの網羅、教材の利用、生徒の英語能力向上への取り組み、評価の活用など、その要素を満たしていることがわかった。

また、Heneveld et al. (2006) は、効果的な初等学校の校長は、関係者と定期的にコミュニケーションし、学校の活動を管理監督し、ロールモデルであり、計画を立案し記録を残し、教員や生徒の動機づけを行うとしている。表3に示したように、対象校の校長は、きちんと出勤し、計画的に授業実施を行いロールモデルとなっている。また定期的な職員会議・学校運営評議会・保護者会・その他の会議は定期的な社会的対話を実施している。状況を把握するために授業観察を実施したり、教員の授業ノート・生徒の授業ノートなどの文章データ確認、継続的な成績データの蓄積、学校活動の管理監督および記録の保存を行っており、条件を満たしている。

## 5. おわりに

今回、校長が赴任後に初等学校修了試験の成績が向上している学校を選択し、校長による生徒の学力改善の好事例を明らかにした。校長のとした主な戦略は、①問題の把握②教員チームの形成③学力評価の実施と活用④生徒の学習時間の量的拡大である。これらは基本的に政府の教育政策をふまえたものだが、各取り組みを有機的に組み合わせ、学力向上という結果に結びつけている。

## 謝辞

広島大学教育開発国際協力研究センターの吉田和浩教授には、貴重な研究の機会をいただいた。記して謝意を表す。本研究の実施には日本学術振興会の科学研究費（課題番号18H03661；研究代表者吉田和浩）を使用した。

## 参考文献

- Heneveld, W., Nididde, A., Rajonhson, L., and Swai, F. (2006) Synthesis Report: Local Studies on the Quality of Primary Education in Four Countries. Working document for the ADEA biennial on Education in Africa, Liberville, Gabon, March 27-31.
- Kyasanku, C., Sesebunga, C.M., Kusakabe, T. and Ozawa, H. (2019) Including and excluded: the case of slow learners at Buloba Primary School, Uganda. CICE Series 6, Hiroshima University, 223-233.
- Ministry of Education and Sports (2007) Circular No.6 of 2007.
- 三隅二不二 (1978) リーダーシップ行動の科学. 有斐閣 500pp.
- Nakabugo, M.G., Opolot-Okurut, C., Ssebbunga, C. M., Maani, J.S. and Byamugisa, A. (2008) Large class teaching in resource-constrained contexts: Lessons from reflective research in Ugandan primary schools. *Journal of International Cooperation in Education*, 11, 85-102.
- Najjumba, I.M., Habyarimana, J. and Bunjyo. C.L. (2013) Improving learning in Uganda Vol. III School-based management: Policy and functionality World Bank, Washington DC.
- Nyenje, A. and Nkata, L.J. (2016) Institutional dynamics of educational reforms and quality of primary education. *Journal of Education and Practice*, Vol7, No.32, 113-122.
- 澤村信英 (2008) ウガンダの初等教育無償か10年の現状と課題. 国際教育協力論集, 第11巻, 第2号, 151-162.
- UNESCO (2014) EFA Global monitoring report "Teaching and learning: achieving quality for all general summary". UNESCO, 52pp.
- World Bank (2018) Learning to realize education promise. World Bank, 216pp.