

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 8 月 28 日現在

機関番号：14601

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010 ～ 2012

課題番号：22500922

研究課題名（和文）：学校の組織的教育力向上のためのリーダー支援プログラム及びツールの開発・評価研究

研究課題名（英文）：A Research of Development and Assessment on Program and Tools for Mid-level Leader to improve the Organizational Educational Capabilities of School

研究代表者：

小柳 和喜雄（OYANAGI WAKIO）

奈良教育大学・大学院教育学研究科・教授

研究者番号：00225591

研究成果の概要（和文）：

本研究は、「学校の組織的教育力向上のためのミドルリーダー支援」と関わって、自治体の集合研修、校内研修、教職大学院の授業で行われている事例を調査し、学校の組織的教育力を向上していくための組織作り、その研修内容・方法について、事例を取り上げ分析・検討した。そして、ミドルリーダーが、研究・研修と関わって、同僚への関わりの方法を効果的に獲得していくプログラム、その研修方法について、そのモデルを明らかにした。

研究成果の概要（英文）：

This study presents the outcomes of reviews conducted in municipal group training, in-school training, and classes at graduate schools of teacher education on some programs and its training methods where middle leaders engaged in research and training to improve the organizational educational capabilities of schools.

And, this study discusses through case studies the results of analysis and review of organization formation and its training content and method to examine how middle leaders are trying to relate with colleagues for the kind of effective initiatives when engaged in research and training in order to improve the organizational educational capabilities of schools.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,600,000	480,000	2,080,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
2012年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：総合領域

科研費の分科・細目：科学教育・教育工学，教育工学

キーワード：教師教育・ミドルリーダー支援・学校の組織的教育力

### 1. 研究開始当初の背景

経験ある教員の大量退職を迎えている自治体では、大量の若手教員と少数の中堅、そして退職を目前にした大量の経験ある教員によるアンバランスな職員構成の中で学校

運営をどのように進めていくかが課題となっていた。管理職によるリーダーシップに基づいて、同僚性を培うための試みも授業研究、学校研究など、研究活動や様々な研修を通して進められているが、毎年大幅に変わる職員

構成や教員の世代間ギャップなどもあり、学校での意思疎通や組織的な教育力の発揮が難しくなっていた。この課題に対して教育学の問題解決手法、支援ツール開発手法を生かしていくことは、課題解決においても、教育学のこの分野への寄与としても、重要と考えた。

これまでも、その目的や意図は少し異なるにしても、学校において教職員がその目的を達成するために、管理職のリーダーシップ（吉崎 1979, 葉養 1991）や職員間の同僚性構築への考慮（秋田 1998, 坂本 2007）、また教育活動の絶えざる改善に向けて教員自身の職能成長（牛渡 1983, 浅田ほか 1998, 鈴木ほか 2008）を導く研修などについて研究が進められてきた。また、学校をめぐる昨今の諸問題や様々な状況変化への対応等とも関わって、近年、学校運営組織を、校長、副校長、準管理職の主幹、教員を指導する指導教諭などを置く制度の見直しも行われてきた。さらに、「情報公開や説明責任といった学校評価」をより学校改善に生かしていくために、第三者評価にアドバイザー機能を加え、学校の課題解決支援や学校の組織力活性化を促す支援チームを学校に送り込む試みも行われてきていた。

上記のような状況は、日本国外でも同様な傾向が見られ、北米で以前から試みられてきた新人教育に対する学校と教員養成・現職教育機関の連携によるコーチングやメンタリング力の研究に加え、国を越えて組織的に新人教育や学校の組織的教育力をアップさせていくための取組も現れてきていた（Mullen 2005）。例えば、ヨーロッパにおいては、**Teacher Induction: Supporting the Supporters of Novice Teachers in Europe(TISSNTE)**というプロジェクトが、学校の組織的教育力を上げるために、新人教員を育てる中堅教員の教育力（メンタリングに着目して）を体系的に養成していくための集中プログラム（5日間研修など）と継続支援システムの開発を、国際的に行い、その成果をあげつつあった

（<http://www.tissnte.eu/?cmd=gsPage&pid=obj>）。

本研究は、上記のような動向をふまえ、また、これまでいただいた2つの科学研究費の支援によって得られた「総合的な学習の時間をさらに豊かにしていくリーダーの育成支援プログラムの開発と e-Learning 研修プログラム」「異校種連携研究（幼小連携，小中連携・一貫教育）におけるミドルリーダーの役割の明確化及び情報共有支援システムの開発」の研究成果を生かして、経験ある教員の大量退職が近づく地域において、少数の中堅教員がこれまで以上に学校研究をリードし、さらに若手教員の支援が求められてくる課

題に対峙していくために、中堅教員、とりわけミドルリーダー支援プログラム、及び支援ツールを開発する着想に至った。そして、この取組の着想を、都道府県教育委員会が進めてきた、また進めてきている取組と有機的に連携させ、より実質的で相補的な効果を期待し、プログラムの開発・運用を教職大学院で試みる着想に至った。

## 参考文献

秋田喜代美（1998）教師の成長を支える同僚性。日本教育心理学会総会発表論文集（40），

浅田匡，生田孝至，藤岡完治編著（1998）『成長する教師 教師学への誘い』金子書房。

葉養正明（1991）教育法規と学校管理職のリーダーシップ。文部科学省 教育委員会月報 43(4)，10-15。

マネジメント研修カリキュラム等開発会議（2005）学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデルカリキュラム）。文部科学省。

Mullen, C. A. (2005) *Mentorship Primer*. New York: Peter Lang.

Portner, H. (2008) *Mentoring New Teachers*. Third Edition. Thousand Oaks: Corwin Press.

坂本篤史（2007）現職教師は授業経験から如何に学ぶか。教育心理学研究 55(4)，584-596。

鈴木真理子，永田智子，西森年寿，望月俊男，中原淳，笠井俊信（2008）Web ベース授業研究支援「eLESSER」プログラムの効果。日本教育工学会論文誌 31(Suppl.)，89-92。

牛渡淳（1983）アメリカにおける教員センターと教師の職能成長。仙台白百合短期大学紀要 11，11-22。

吉崎静夫（1979）校長のリーダーシップ行動測定尺度の作成とその論理的妥当性の研究。教育心理学研究 27(4)，253-261。

## 2. 研究の目的

本研究は、「学校の組織的教育力向上のためのミドルリーダー支援と関わって、各種事業、及び教職大学院等による各取組」の成果・方法を明確にし、その体制化を図る支援プログラム及び運用支援システムの開発・運用評価を目指すものである。具体的には、本研究遂行者がこれまで奈良県教育委員会と取り組んできた(1)奈良県学校改善支援プランと学力学習状況調査結果に基づく実践研究支援、(2)奈良県が主体となる学校の第三者評価に関する調査研究に基づく「奈良県学校アドバイザー」等と、教職大学院におけるミドルリーダー養成プログラムを有機的に連携させ、学校研究の要となるミドルリーダーの企画運営

力、同僚組織力、若手教員教育力をブラッシュアップさせていくためのプログラムとその運用支援ツールを開発・評価することを目的としている。

### 3. 研究の方法

研究目的を達成するために、本研究では、8つの課題に取り組み、それを次のような3年計画で進めてきた。まず、22年度は①～③の課題に焦点化して進める。具体的には、すでに①奈良県教育委員会と共に進めてきた各取組の成果と方法の相互の関係付けとその分析検討、②教職大学院で遂行してきたミドルリーダーを対象としたプログラム相互の関係と機能的連携に向けた内容・方法の整理と分析検討、③メンタリングとかがわる北米及びEUのこれまでの取組と最近の取組の分析検討と整理（研究マップ作り）を行う。

23年度は、次の④～⑥の課題に焦点化して行う。④学校の組織的教育力を上げていくために自治体の取り組みの調査結果（相互の取組の関係の明確化したものを）と奈良教育大学の教職大学院で取組んできた取組内容（ミドルリーダーのためのメンタリング力育成プログラム、及び学校問題ネットワークを生かすコーディネーション力育成のためのプログラムの相互の関係を明確にしたもの）の比較検討を行い、共通点と差異を見出すとともに、相補的にプログラムが効果を上げていくためのプログラムデザインを行う。⑤上記④と次の⑥の成果を具体化し、開発したプログラム遂行を実際に進めていくために、試行プログラムのための手引きの作成と、情報を共有し、洗練化に向けた意見交換を円滑にしていくためにWWWに交流サイトを設置し、試行プログラム運用の道具の開発を行う。⑥諸外国での調査結果を奈良教育大学の教職大学院で取組んできた取組内容へ生かし、比較検討を行い、共通点と差異を見出すとともに、教職大学院のプログラムが効果を上げていくためのプログラムデザインを行う。上記④の成果とも融合し、試行プログラムの開発を行う。

最終年度の24年度は、図の⑦⑧に焦点化し、⑦成果を公表し他の取組や研究との交流を深めるとともに、⑧プログラムや運用方法を洗練させる取組の視点の明確化を試みる。

### 4. 研究成果

当初研究計画に基づき以下9つに取組み、その成果を得た。

(1) 奈良県教育委員会による「学校改善支援プランに基づく学力向上実践研究」「第三者評価を生かしたアドバイザリ制度」、さらに「奈良県ディア・ティーチャープログラム（教育委員会が企画し行う教員養成プログラム）」の各成果や取組方法（評価項目とそ

の運用などの分析を含む）について、報告書の分析、担当者へのインタビュー、及び質問紙調査、取組過程の会議録を通して、「学校の組織的教育力向上のためのミドルリーダーの役割」「メンティ指導におけるメンタの役割」について、その考え方、とらえ方、実際の取組の整理を行い、日本教育工学会学会、日本教師教育学会などで研究発表を行った。

(2) 「ミドルリーダーのためのメンタリング手法」を遂行していくために明らかにしてきたモデルを、奈良教育大学教職大学院のストレート院生の実習指導に応用し、メンタとメンティに調査を行い、メンタリングを考えていくための行動リストを明らかにし、その成果を論文化した（奈良教育大学 教育実践総合センター研究紀要20）。

(3) 諸外国の取組について、北米でカリフォルニアのニュー・ティーチャー・センターへの訪問調査、英国 National College for Leadership of Schools and Children's Service を訪問しミドルリーダー研修プログラムの実際に参加し、実地調査を行った。本調査結果は、奈良教育大学研究紀要（人文・社会科学）60(1)に掲載している。

(4) 奈良市教育委員会で学校の組織的教育力を上げていくための取組内容と他の市（尼崎市、大阪市、松阪市、箕面市）の取り組みの調査結果（相互の取組の関係の明確化したものを）、そして23年2月末から3月にかけて実地調査を行った英国と米国の取組の成果（「英米におけるミドルリーダー教員の研修に関する事例研究」と奈良教育大学の教職大学院で取組んできた取組内容（ミドルリーダーのためのメンタリング力育成プログラム）の比較検討を行い、共通点と差異を見出すとともに、相補的にプログラムが効果を上げていくためのプログラムデザインを行った。

(5) 上記の成果を具体化し、開発したプログラム遂行を実際に進めていくために、試行プログラムのための手引きの作成を行い、試行プログラム運用のための道具の開発を行った。そして、これに伴い運用試行を行った（尼崎市、箕面市、大阪市上記試行プログラムとして開発した内容及び道具を活用したミドルリーダーの研修を実際に行い、その運用評価を行った（「学校の組織的教育力向上に向けた研修方法に関する研究報告」）また松阪市、奈良市、姫路市を中心に異校園連携を主眼とした学校の組織的な取組（学校研究）に継続的に参加し、そこでのミドルリーダーの役割を支援しながら、学校の組織的研究のためのその役割に関する知見を得る調査研究を行った）。

(6) 成果を日本教育工学会の課題研究での発表、AAE(ED-MEDIA)カンファレンス（ポルトガル）でのPaper発表、ECERカンファレンス（ドイツ）でのPaper発表の機会を得て、

中間成果発表を行った。

(7)奈良市, 大阪市, 箕面市, 姫路市, 松阪市の協力を得て, 開発した試行プログラムと支援ツールを, 学校組織力の向上, チーム力向上研修, ミドルリーダー研修参加者から評価をしてもらった。また各協力校の研修に参加し, 同様にプログラムと支援ツールの評価を行った。各教育委員会の協力を得て, 調査・研究成果を共有する会議を持つとともに, プログラムデザインをより洗練させ, プログラム効果の実質化を行った(奈良教育大学教職大学院研究紀要 学校教育実践研究, 4, 2012)。

(8)調査結果のまとめを行い, その成果を日本教育工学会の日中教育フォーラム, 日本教育工学会年次大会で成果発表を行った。

(9)開発したプログラムの評価を受け, またその獲得された力(個人と集団: コラボレーション時の活動の評価)を測定する方法やツールの開発について, この次につながる研究の知見を得るために, その先行的な取り組みをしている, オーストラリア教育学会に参加し, メルボルン州の関係者から e-Potential の取組の情報を得, その整理を行った。また Innovative Teaching and Learning のメンバーであるフィンランドを訪問し, 取組の資料を取り寄せ, そのルブリックの翻訳(atc21sでも参考になっている)を行った(奈良教育大学教育実践開発研究センター研究紀要, 22, 2013, 奈良教育大学教職大学院研究紀要学校教育実践研究, 5, 2013)。

## 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 13 件)

①小柳和喜雄, メンターを活用した若手支援の効果的な組織的取組の要素分析, 奈良教育大学教育実践開発研究センター研究紀要, 学内査読有, 22, 2013, 157-161.

②小柳和喜雄, ICT を活用した学習活動の姿に関するイメージと評価の視点 —学校で組織的・計画的に子どもたちを育てる視点を中心に—, 奈良教育大学教職大学院研究紀要学校教育実践研究, 学内査読有, 5, 2013, 85-88.

③小柳和喜雄, 大学・大学間の組織的教育力の向上に関する基礎研究 —教員養成の高度化に向けて—, 奈良教育大学紀要(人文・社会科学), 学内査読有, 2012, 61(1), 205-213.

④小柳和喜雄, 学校の組織的教育力向上に向けた研修方法に関する研究報告—ミドルリ

ーダーの役割を中心に—, 奈良教育大学教職大学院研究紀要 学校教育実践研究, 学内査読有, 4, 2012, 49-54.

⑤小柳和喜雄, 英米におけるミドルリーダー教員の研修に関する事例研究, 奈良教育大学紀要(人文・社会科学), 学内査読有, 60(1), 2011, 205-213.

⑥小柳和喜雄, 異校園連携を効果的に進めるための壁と道具に関する考察—幼保小中連携の実践的な取組から得られつつあること—, 奈良教育大学教職大学院研究紀要 学校教育実践研究, 学内査読有, 4, 2012, 67-70.

⑦ Oyanagi, Wakio. ほ か , Two-year Operation at Professional Graduate School for Teacher Education, Nara University of Education: Its Achievements and Challenges. 奈良教育大学教職大学院研究紀要 学校教育実践研究, 学内査読有, 3, 2011, 39-51.

⑧小柳和喜雄, メンターとメンティーの相互理解によってメンターリングの効果を向上させる自己点検評価表の開発, 奈良教育大学教育実践総合センター研究紀要, 学内査読有, 20, 2011, 19-28.

⑨小柳和喜雄, 交流活動を学力向上の取組と連携させる異校園連携の取組 —幼保小中連携の実践的な取組から得られつつあること—, 奈良教育大学教職大学院研究紀要 学校教育実践研究, 学内査読有, 3, 2011, 97-100.

⑩小柳和喜雄, 北欧におけるメンターリングを通じた職能成長支援の取組の研究動向, 日本教育工学会研究報告集, 査読無, 11(1), 2011, 161-168.

⑪小柳和喜雄, 子どもをめぐる環境の変化と学力向上の取組の関係を考える, 日本家庭教育学会誌, 査読有, 53(3), 2010, 135-146.

⑫小柳和喜雄, 中学校での協同的アクションリサーチによる学力向上の取り組みの成果と課題, 日本教育工学会研究報告集, 査読無, 10(4), 2010, 47-54.

⑬小柳和喜雄, 電子ポートフォリオを用いた教員による組織的な指導のためのリーフレットの開発, 日本教育工学会研究報告集, 査読無, 10(5), 2010, 37-44.

[学会発表] (計 13 件)

①小柳和喜雄, 学校の組織的教育力向上に

向けた研修方法の開発について，日本教育工学会 課題研究4，2012.9.17，長崎大学.

②小柳和喜雄，大学院における教員養成プログラムの実質化の試み，第4回日中教育工学研究交流フォーラム（日本教育工学会と中国教育技術協会共同開催），2012.6.9，奈良教育大学.

③小柳和喜雄，アウトカムベースのポートフォリオの活用方法に関する研究，日本教育工学会 課題研究6，2011.9.19，首都大学東京.

④Oyanagi,Wakio, A Preliminary Research on Developing a Leaflet for Organizational Instruction by Faculties Utilizing an Electronic Portfolio, ED-MEDIA 2011-World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications, 2011.6.28, Lisbon, Portugal.

⑤ Oyanagi,Wakio, Collaborative Action Research with School Efforts to Improve Students' Academic Skills, The European Conference on Educational Research 2011, 2011.9.15, Freie Universität Berlin, Germany.

⑥小柳和喜雄，国語科教育と学校外での子どもの言葉の利用・メディア接触の関係を考える—教材・カリキュラムの開発に向けて—，大学国語教育学会：課題研究『メディア』から国語教育の研究と実践を展望する(2)（招待），2011.5.29，京都教育大学.

⑦ Oyanagi,Wakio, Research on the Application and Assessment of Coordinated Use of “Formative Electronic Portfolios” and “Summative Electronic Portfolios”, SITE 2011 22ed International Conference, Association for the Advancement of Computing in Education, 2011.3.11, Nashville, Tennessee, US.

⑧小柳和喜雄，機能的デジタルリテラシーか，批判的デジタルリテラシーか，放送大学 ICT 活用・遠隔教育センター(CODE)主催 国際シンポジウム2011 高等教育・生涯教育におけるデジタルリテラシー（招待講演），2011.2.23，千葉 幕張メッセ.

⑨Oyanagi,Wakio, Two-year Operation at Graduate School for Teacher Education, Nara University of Education: Its Achievements and Challenges, The 2nd East Asian International Conference on Teacher

Education Research Session 1.10.4., 2010.12.15, 香港教育学院.

⑩ Oyanagi,Wakio, Lesson Studies at Professional Graduate Schools for Teaching in Japan, The World Association of Lesson Studies International Conference, 2010.12.10, ブルネイ.

⑪Oyanagi,Wakio, Toshiaki Honda, A Report on Investigation of Digital Literacies among Child, Teacher, University Student, The 18th International Conference on Computers in Education, Asia Pacific Society for Computers in Education, 2010.12.3, クアラルンプール.

⑫Oyanagi,Wakio, A Research on Program for Developing the Performance of Mentoring for Mid-level leaders, ECER 2010 Helsinki, Session 7 NW 01 SES 07A, Coaching / Mentoring, EERA(European Educational Research Association), 2010.8.26, ヘルシンキ.

⑬小柳和喜雄，現代の子どもの生活環境の変化と学力の関係を考える—家庭科における「活用型の学力」の意味・意義と関わって—，日本家庭科教育学会 第53回大会 講演・シンポジウム テーマ：『『活用型学力』をめぐむ家庭科の実践と評価』（招待講演），2010.7.3，京都テレサ.

〔図書〕（計2件）

①西之園晴夫・生田孝至・小柳和喜雄，ミネルヴァ書房，教育工学選書 5 教育工学における教育実践研究,2012, 216.

②小野賢太郎,小柳和喜雄,平井 尊士,宮本浩治, 学芸図書, 教師を目指す人のための教育方法・技術論,2012, 227.

〔その他〕

ホームページ等

<http://oyanagi-lab.com/school%20res/index.html>

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

小柳 和喜雄 (OYANAGI WAKIO)

奈良教育大学・大学院教育学研究科・教授  
研究者番号：00225591