

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 元年 5月 26日現在

機関番号：17701

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K17392

研究課題名(和文) 自律的学校経営における同僚性構築に資する教員評価の運用モデル開発

研究課題名(英文) A Study of the Relationships between Building Teacher's Collegiality and Teacher Evaluation in constructing an Autonomous Management School

研究代表者

高谷 哲也 (Takatani, Tetsuya)

鹿児島大学・法文教育学域教育学系・准教授

研究者番号：00464595

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、自律的学校経営における同僚性構築につながる機会とそこでの営みの特徴を明らかにするとともに、教員評価のもとでの取り組みがそこにどのように関連づかきを追及した。

その結果、主に次の2点が明らかとなった。1点目は、自律的な学校経営の実現には校内研修が重要な機会となることである。教員間の対話の充実が実現した校内研修は、教師間の協働や同僚性の構築に必要な力を育むとともに、関係構築をもたらししていた。2点目に、日々の協働に向けた各教師の努力を価値づける機会として目標管理上の面談は位置づけることができ、目標の妥当性や達成度の確認以上に重視して実施することが有効であることが確認された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の意義は、自律的な学校経営や学校改善の実現には校内研修における専門的学習と協働的な関係構築が鍵となり、それらが成立していった学校の校内研修の発展過程にはどのような特徴があったかを描出した点にある。学校の自律性の確立が求められる中、現実の学校において生じた事実から知見を整理した点に学術的意義がある。また、そこに教員評価における目標管理の営みがどのように関連づき得るかを具体的に明らかにした。教員評価や目標管理を学校の組織開発や教員間の同僚性構築に具体的にどのようにつなげていくかという難問に直面している学校教育現場に対し、ひとつのモデルとしての運用方法を提示したという点で社会的意義が高い。

研究成果の概要(英文)：There are two main findings of the study. First, in-school teacher training (konai kenshu) is the main opportunity in constructing an autonomous school management. The dialogue among teachers in konai kenshu leads teachers to deepen their capacity of collaboration and building collegiality. Second, the feedback session of management by objectives is an important opportunity to evaluate that teachers made an effort for collaboration in their school organization.

研究分野：教師教育

キーワード：自律的学校経営 同僚性 校内研修 教員評価 目標管理 学校組織開発

1. 研究開始当初の背景

1990年代後半以降、義務教育の構造改革が進み、学校の自律性の確立が求められてきた。1998年の中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」では、「各学校の自主性・自律性の確立と自らの責任と判断による創意工夫を凝らした特色ある学校づくりの実現」のための改革が必要であることが提言された。そこでは、「学校の自主性・自律性を確立するためには、それに対応した学校の運営体制と責任の明確化が必要」であり、「校長をはじめとする教職員一人一人が、その持てる力を最大限に発揮し、組織的、一体的に教育課題に取り組める体制をつくる必要がある」とされた。以降、自律的な学校経営をいかに実現していくかは学校経営上の重要課題となっている。

自律的な学校経営ならびに学校改善の実現にあたっては、教員の協働を基盤とした同僚性の構築が求められることが指摘されているが、現在の教員評価のもとでの目標管理は教員の個業化を促す可能性を内包しており、その運用実態においても、協働的に目標管理を進めている学校は数少ないことが明らかにされてきた。教員の人事評価として実施される教員評価は、各教員の働き方や所属校の他の同僚との関係に少なくない影響を及ぼす。また、現行の教員評価には目標管理の手法が組み込まれており、同制度が各学校においてどのように運用されるかが、当該学校の学校経営や教員組織の在り方を左右する可能性が高い。その意味で、教員の個業化を促進させる形ではなく、教員の協働を支え促す形となるよういかに教員評価を運用していくか。その具体的な運用方法の開発とモデル化は、自律的な学校経営の実現にとって不可欠な研究課題である。しかし、その具体的な運用方法を明らかにする実践的・実証的研究の蓄積は未だ皆無であり、喫緊の課題となっている。

2. 研究の目的

そこで、本研究では、自律的な学校経営における同僚性構築につながる営みはどのような要件のもとで成立し得るのかを明らかにすることによって、そこに教員評価の取り組みが具体的にどのように関連づくかを明らかにすることを目的とした。教員評価を対象とした研究は、諸外国の教員評価制度の政策展開や実態を調査したものや、日本の現行の教員評価制度に対する管理職や教員の評価（認識）を対象とした質的・量的調査が蓄積されてきている。しかし、各学校での実際の学校改善のための営みとの関係から教員評価の運用方法を論考したものや、その具体的な運用方法の開発を目的とした研究は行われていない。また、日本と諸外国では、教員の職務内容や文化的特性、文脈が大きく異なる。そのため、実際の学校現場での営みの詳細を描き出す丁寧なフィールド調査を基盤とした、日本の教員の職務特質や文化・文脈に即した各学校レベルでの運用・実践モデルの開発・検証が不可欠である。

以上の理由から、直接教員評価の運用方法のみを調査の対象とするのではなく、第1段階として、自律的な学校経営や学校改善が具体的にどのような営みのもとで生じ得るのかを明らかにし、その後、第2段階として、そこに教員評価のもとでの目標管理の営みが具体的にどのように関連し得るのかを検討しモデル化することを試みる。

3. 研究の方法

自律的な学校経営の実現には、教員間の協働を基盤とした同僚性をいかに構築するかが重要な要件となっている。そこで、本研究では、教員間の協働を基盤とした同僚性を構築すべく学校現場で取り組まれている営みの特徴を明らかにし、それと教員評価のもとでの取り組みが齟齬をきたすことなく、その営みに寄与する形で機能しうる具体的な運用方法を明らかにする。そのため、次の研究課題を設定し調査研究を進めた。なお、(3)・(4)の研究課題については、(1)ならびに(2)の研究課題を追究する中で調査内容・方法等その内容が具体化されたものである。

(1) 自律的な学校経営の実現要件に関する理論的考察

学校経営ならびに組織論に関する研究文献を収集・整理し、自律的な学校経営の実現に求められる要件が具体的にどのようなものとして特定され得るかを検討する。

(2) 学校内の教員間の同僚性構築に向けた取り組みのフィールド調査

実際に学校において取り組まれている教員間の同僚性構築に向けて取り組まれている営みとそこにみられる特徴を明らかにするためのフィールド調査を実施する。

(3) 校内研修における教師の主体的参加による学校改善の取り組みに関する調査

自律的な学校経営の実現にとって重要な位置づけとなってきている校内研修の実態と、校内研修における教員の主体的参加を促したり阻害したりする要素について、先行研究の知見を整理する。

(4) 教師の主体的参加の実現する校内研修のデザインとマネジメントに関するアクション・リサーチ

自律的な学校経営の実現につながる教師の主体的参加が実現する校内研修が、どのような要件のもとで成立・発展するか、そのプロセスにどのような特徴が見出されるかを追究するために複数の公立学校を対象としたアクション・リサーチを実施し、その結果を整理する。

(5) 自律的学校経営の実現要件と教員評価との関係のモデル化

自律的学校経営の実現につながると考えられる学校現場で取り組まれている校内研修の営み（協働型校内研修や対話型校内研修等）と教員評価のもとでの営み（目標設定・面談・授業観察等）は、どのような形で関連し得るのかを整理・考察しモデル化を行う。

4. 研究成果

本研究の成果としては、次の4点があげられる。

(1) 自律的学校経営の実現要件について先行研究の知見を整理した結果、校内研修が重要な役割を果たし得る可能性が見出された。

学校の自主性・自律性の確立が求められている現在、「組織としての学校」の力をいかに向上させていくかが課題となっている。北神正行（2010）は、「『組織としての学校』の力を高めていくためには、一人ひとりの教員の力量を向上させることだけで達成されるわけではなく、教師集団としての力や協働体制の構築という観点からの取り組みが必要となる」と述べ、「それを担うのが、校内研修だといえる」と指摘している（北神正行「現代学校経営改革と校内研修」北神正行・木原俊行・佐野享子『学校改善と校内研修の設計』学文社、2010年、16ページ）。学校が実際に自主性・自律性を確立し学校改善を進めていくには、教師の内発的な学校改善に向けた動機づけが重要となること、そしてそれを個人レベルではなく教師集団として共有し、組織的な取り組みへと展開していくことの重要性が明らかとなった。そこでは教員間の協働や組織としての学習が必要となり、自律的学校経営における同僚性の構築には校内研修の時間をいかに有効にそういった取り組みに位置づけていくかが鍵となることを特定した。

(2) 教師間の同僚性構築に関する先行研究の知見を整理するとともに、同僚性の構築と教師の力量向上を目指した校内研修の改革に取り組んでいる小学校を対象としたフィールド調査を実施した結果、校内研修内における対話の重要性ならびに学習の場のデザインの重要性が明らかになった。

同僚性形成のポイントについては、集団として研修に取り組むこと、教師の専門性において最も重要な内容であるカリキュラムや授業に焦点をあてた仕事に参加できること、授業の複雑性や実践を具体的に語る言葉をもって評価できること、教師個人の能力ではなく授業に焦点をあてて議論ができること、さまざまな教師が相互に新たな実践を楽しみ、他者の関心や責任に配慮を払うこと、それに知識や技能を互恵的に学び、信頼を得られるに十分なだけの頻度で議論できる会合を行える組織になっていること、それにより理解の共有、探究の共有が促されることが先行研究の知見として示されている（秋田喜代美『学びの心理学 授業をデザインする』左右社、2012年、201-202ページ）。また、同僚性の構築と教師の力量向上を目指した校内研修の改革に取り組んでいる小学校を対象としたフィールド調査からは、校内研修の形態や内容に対話や活動的な演習を採用することに加え、その進め方に一定の柔軟性をもたせることが、教師の主体的参加と成長実感につながる校内研修を実現するにあたり有効であることが見出された。研修の内容や形式を固定しすぎず、各教師の意向や裁量を一定程度認めるとともに、各教師が互いに受容的に対話を進めるスタイルを重視すること、そしてそれらを促進・調整する役割を担う者を置くことが、校内研修を通じた同僚性の形成につながる具体的な工夫として確認され、それらは先の同僚性形成のポイントの・・との共通性が高いことも確認された。しかし、一方で、その順序性については、実際に調査対象校の校内研修が充実していったプロセスと必ずしも一致しない部分があった。すなわち、教師の主体的参加が実現し、自律的な学校改善へと結実していく校内研修のデザインとマネジメントに関するアクション・リサーチによる詳細な事例研究・調査研究の充実・蓄積が学術研究として極めて重要であることを指摘した。

(3) 校内研修における教師の学びの形や特徴については、立場を越えた協働での対話の実現、互いの専門性や多様性を活かした学習共同体の構築、成人学習の概念への着目の必要性等が、先行諸研究において指摘されていることを整理した。また、自律的学校経営につながる教師の主体的な参加が実現する校内研修のデザインとマネジメントを追究したアクション・リサーチの結果から、先行諸研究でその重要性が指摘されている「分散型リーダーシップの発揮」の重要性が確認されると同時に、主任等の中核メンバーだけでなく、管理職も含めた教員全員が、研究テーマに関する専門知識や校内研修のデザインに関する知識・技能を共通して獲得できる機会が必要であることも示唆された。

校内研修の活性化や改革を対象とした研究には多くの蓄積があり、それぞれの学校文化にあわせて校内授業研究を活性化する道筋を考える必要性が指摘されていたり、校内研修活性化のための研修主任の経営行動については、一人一人の教師の自律性を重視することを価値観の基盤とし、ボトムアップ型の研修の推進を浸透させること、研修の進捗状況に関する評価、組織研修の効果、校長の支援に関する認知を常に行いながら、研修の質的な充実に向けて機に合った意図的な多様な方略を駆使していたりすることが明らかにされている。特に近年では、「専門的な学習共同体（Professional Learning Communities）」の見地から、校内研修における授業

改善やカリキュラム開発を継続・発展させている学校に共通する特徴を整理し学校研究の発展要因をモデル化した研究も進められており、コンサルテーションの概念を理論的基盤として、学校研究の発展に果たす指導主事の役割について整理した研究も進んでいることを整理した。

それらの研究知見・動向を踏まえ、2校の公立小学校において自律的学校経営における同僚性構築につながる校内研修の開発を3年間にわたるアクション・リサーチによって追究し、2校の公立小学校と2校の公立中学校における校内研修充実に向けた取り組みのコンサルテーションに携わる調査研究を実施した。

その結果、先行諸研究でその重要性が指摘されている「分散型リーダーシップの発揮」については、本研究においてもミドルリーダーの活躍の重要性が確認された。しかし同時に、主任等の中核メンバーだけが研究テーマに関する専門知識や校内研修のデザインに関する知識・技能を有しているのではなく、管理職も含めた教員全員が、それらを同じく学び共通理解・獲得できる機会が必要であることも示唆された。

本研究におけるアクション・リサーチでは、「校内研修や授業研究の動向」について学ぶ機会をはじめ、「教師の成長や学校の組織開発」について学ぶ機会、「対話による学び」や「対話型研修のデザイン」について学び演習する機会、「ファシリテーターの役割」について学ぶ機会や多くの教員がファシリテーターを経験する機会などを、校内研修の中に重要な学習機会として設定するアクションを実施した。その結果、基礎的な知識や考え方の共有が進み、「率直に自分を出せるようになった」、「持論を主張し合うのではなく共により良い形を考えていく対話が増えていった」、「自分たちの研修を自分たちで創っている感覚がある」といった実感が教師から語られるようになった。また、研修内の対話を促進するファシリテーターの役割は、その技術の巧拙に関わらず、すべての教師が担い、経験しておくことが有効であることも明らかとなった。

(4)自律的学校経営の実現要件と教員評価との関係については、同僚性の構築につながる営みが促進される条件との対応の側面から具体的な目標管理の運用方法について検討を行った結果、面談における専門的意味づけ・価値づけの重要性が見出された。

現行の教員評価における目標管理には、各自治体共通して、管理職と教員個々の関係性の中で、個別のコミュニケーションを通じて、組織目標との整合性を強調する方法が進めるという特徴を持っている。このような評価の方式においては、自己目標を設定する際に教員は自身の課題意識と成長課題に焦点化して当該年度の目標を明確化し、また、その妥当性の検討に直接的に影響を受ける外的要素としては、面談による管理職からの指導・助言（意向）のみが強く影響する可能性が高い。なぜなら、同僚をはじめとした多様な他者との対話の中で自身の問題関心を自律的に目標へと具体化していくというよりは、管理職とのコミュニケーションの中で指摘されたり方向付けられたりしたこと（のみ）に留意して目標を設定することになりやすい構造になっているからである。

しかし、本研究における(1)～(3)の成果からは、自律的学校経営における同僚性の構築には校内研修における同僚との対話を通じた集団での学びが重要であり、また、ひとりの教師としての専門的成長の点においても、専門的な学習共同体の中での学びが重要であり、管理職との個別のコミュニケーションによるPDCAサイクルの定着によって向上するという職能向上観は一面的なものであり、教師の成長にみられる特質と齟齬をきたしていることが明確となった。そこからは、自律的学校経営における同僚性構築に資する教員評価の運用上の工夫として、「管理職と個々の教員との間の垂直的關係性の中での営み」だけでなく、「管理職も含めた教員集団の水平的關係性の中での営み」を意図的に充実させることの必要性が明らかとなった。

また、被評価者の「納得」に関する研究動向の知見もあわせて論考した結果、評価制度や手続きの正確性・妥当性、評価者の評価力だけで被評価者の納得が決定するのではないこと、相互理解や自身を多面的に見つめ直すことにつながるコミュニケーションの質が納得を左右する可能性があることが見出され、それらは自律的学校経営につながる同僚性を構築していく際のポイントとも共通性があることが明らかとなった。

加えて、フィールドワークを実施した公立小学校での教員評価の実際の運用においては、管理職は個々の教員の当初目標の達成度以上に、協働的な取り組みや挑戦的な取り組み、人々との関係性構築における努力や取り組みの側面を価値づけたり意識してもらおう面談を行ったりしていることが見出された。そして特にミドルリーダー層にあたる教員を対象とした目標管理において、それが強く意識されていることが明らかとなった。

以上の研究成果から総合的に見出された知見は、「自律的学校改善における協働の充実」と「教員評価における目標管理を運用する際の重点目的」は相互に関連し得るものであり、両者を具体的にどのように関連づけるかを本研究の最終成果として提言した。具体的には「校内研修に代表される勤務時間内のフォーマルな時間に互いの本音を語り合う機会を豊富に設定することにより、「教員間の相互理解が深まり、自己の客観視・目標の共有化が進展」したり、「目標管理における設定目標の妥当性や評価結果に対する納得度の向上に寄与」したりする可能性や関連性があることを提示した。また、教員評価の目標管理における面談においては、「人間関係の調整やその中で果たすべき役割の自覚化に重点をおく」こと、「そのような努力や役割を果たしていることに対する専門的・感情的両面からの価値づけを行う」ことで、自律的学校経営における同僚性構築に資する可能性が高まることを提言した。

以上の研究成果は、現在学校現場で混迷を極めている教員評価の運用方法に対し、自律的学校改善や同僚性の構築に関連づけて運用する具体的な方法を明らかにしたものであり、これまで多くの先行諸研究が指摘してきた教員の個業化の促進や教員管理を強化するものとして機能する危険性を防ぐことに寄与する点でも非常に意義のある研究成果が得られたといえる。今後は、より詳細な事例研究をさらに蓄積し、様々なケースにおける具体的な運用方法上の工夫を確立する開発研究が必要である。また、そのもとで生起する教員間の関係性や教育活動の変容についての実証的な研究を積み重ね、その妥当性を検証していくことが求められる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

高谷哲也・山内絵美理「対話型校内研修への改革が教師の成長実感と研修認識にもたらす変化に関する一考察」『鹿児島大学教育学部研究紀要』査読無、第70巻、2019年、139-168ページ。

https://ir.kagoshima-u.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=14605&item_no=1&page_id=13&block_id=21

山内絵美理・高谷哲也「共感的な対話を通じた授業実践の問い直しの可能性に関する一考察 - ある公立小学校における授業研究を対象とした事例分析から - 」『鹿児島大学教育学部教育実践研究紀要』査読無、第26巻、2017年、195-206ページ。

https://ir.kagoshima-u.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=13704&item_no=1&page_id=13&block_id=21

高谷哲也「校内研修の改革過程における教員の参加感の内実に関する一考察 - ある公立小学校における対話型・活動型校内研修への改革事例から - 」『鹿児島大学教育学部研究紀要』査読無、第68巻、2017年、103-122ページ。

https://ir.kagoshima-u.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=14374&item_no=1&page_id=13&block_id=21

〔学会発表〕(計4件)

高谷哲也「小学校における自律的学校改善の営みと教員評価の運用方法に関する一考察」九州教育経営学会第101回定例研究会、2018年

高谷哲也、山内絵美理、「対話型校内研修への改革に対する教員の受け止め方に関する一考察」日本教師教育学会第27回研究大会、2017年

高谷哲也、山内絵美理、「教師の主体的参加と成長実感につながる校内研修に関する一考察 - ある公立小学校における2年間の取り組みを対象とした事例研究から - 」日本教師教育学会第26回研究大会、2016年

高谷哲也、山内絵美理、「校内研修における教師間の対話の特徴に関する一考察 - 語られた内容とその展開に影響を与えた要素を対象とした事例分析から - 」日本教育経営学会第56回大会、2016年

6. 研究組織

- (1) 研究分担者 なし
- (2) 研究協力者 なし

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。