

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 10 日現在

機関番号：35309

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24531040

研究課題名(和文) 教員評価システムの再設計とその効果に関する理論・実証的研究

研究課題名(英文) Theoretical and empirical research on the re-design and the effect of the teacher evaluation system

研究代表者

諏訪 英広 (SUWA, Hidehiro)

川崎医療福祉大学・医療技術学部・准教授

研究者番号：80300440

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)： 教員を対象とする質問紙調査の結果、「目標管理を自身の振り返りや管理職とのコミュニケーションの手段や機会として捉えている実態やその効果は見られる一方で、教員・管理職の個別的な営みにとどまり集団的・協働的な営みと捉える実態や効果まで至っていない。」「各学校段階とも、『管理職や同僚からのアドバイスや共有・協働』『校長との肯定的な関係』が正の影響を及ぼす。」などが明らかになった。質的調査においても、この結果を支持する実態が看取された。

研究成果の概要(英文)： The following results were obtained by questionnaire survey of teachers: "While actual situation and the effect that captures the management by objectives as a means and opportunities of communication with its own look back and managers could be seen, teachers and the collective-cooperative life remained in individual pursuits of the management not yet up to reality and effects to capture." and "Each school stage, "advice and sharing and collaboration from managers and colleagues," "positive relationship with the principal" positive affected". In qualitative research, reality to support these results were seen.

研究分野：教育経営学

 キーワード：教員評価
 シップ 目標管理 学校組織の活性化 教員の資質能力 学校改善 サポート 協働 校長のリーダー

1. 研究開始当初の背景

現在、ほぼ全ての都道府県・政令指定都市において、全教員を対象とする教員評価制度（以下、「教員評価」）が導入されている。自治体により、制度の内容や運用方法等に差異は見られるものの、「教員の資質能力の向上」と「学校組織の活性化」をねらいとすると、「自己申告による目標管理（以下「目標管理」）」及び「勤務評価」から成ることは共通している。

教員評価が導入される中、教員評価に関する理論・実証研究も蓄積されてきている。教員の資質能力の向上、学校組織の活性化、学校の教育力の向上、人事管理の適正化等、教員評価の意義が指摘される一方で、教員評価の問題・課題が指摘される。社会的・経済的・政治的な動向や意図に対する警戒や批判、教育の論理や教職の特性に適合しない教員評価システムの問題に対する疑問や批判等である。また、教員評価に関する実証研究も蓄積されてきている。それらを概観すると、全体的には、教員評価に対する教員による否定的評価を示す研究が多い。一方で、教員による肯定的評価を示す調査研究もある。このように、教員評価に対する賛否がある中、一方では、教員評価にいかに向き合い運用すればよいのかという課題に直面している学校の現実がある。先行研究で指摘されている問題・課題が生起することを防ぎ、教員の資質能力の向上と学校組織の活性化につながるツールとしての教員評価の可能性と効果的な運用方法を見出す必要がある。

ところで、多くの企業において、従業員のモチベーションの向上、従業員の成長、従業員の意欲や能力と企業戦略の達成との連結につながるための人事評価の一手法としての目標管理が採用されている。また、目標管理の方法は、従業員と評価者の間の話し合いの中で評価項目＝目標を期初に設定し、各項目の達成度を期末に測定するというものである。この目標管理は、教員の人事評価においても広く採用されている。教員評価においても目標管理は、あらかじめ教育委員会が設定した評価項目・評価基準に則って評価者（管理職）が評価する勤務評価と異なり、評価者と被評価者（教員）との話し合いによる目標等の決定等、個々の教員や学校の状況に合わせた柔軟な運用が可能となる。したがって、教員評価の活用について、教員の資質能力の向上と学校組織の活性化につながるツールとしての効果的な運用方法を検討するために、個別学校の経営実践という観点から、学校独自の取り組みや工夫が可能となる目標管理に焦点を当てることは意義があると考えられる。

2. 研究の目的

そこで、本研究では、教員評価システムの再設計を行った A 県の目標管理に焦点を当て、目標管理の問題・課題とそれらの克服の

視点を踏まえた上で、教員評価における目標管理の運用実態と効果及びその影響要因を明らかにすることを目的とする。

そして、分析結果を踏まえ、教員の資質能力の向上と学校組織の活性化につながるツールとして目標管理を活用するための効果的な運用方法について検討する。

3. 研究の方法

研究の目的を達成するために採用した研究方法は、文献研究、定量的調査、定性的調査である。

文献研究では、国内外の経営学・組織論・人事評価論、学校経営学に関する文献を収集し、レビューを行った。

定量的調査では、A 県の公立小学校・中学校・高等学校の教員及び管理職を対象とする質問紙調査を行った。

定性的調査は、もう一つ A 県のある小学校 1 校、中学校 1 校、高等学校 1 校における質的調査（管理職・教員インタビュー、グループ面談（中間面談）の観察、日常の観察）を行った。

4. 研究成果

（2012 年度）

（1）先行研究のレビュー及び申請者（代表者及び分担者）がこれまでに実施した調査結果を再分析した結果、教員評価における目標管理が職能成長と組織の活性化を促す可能性を見出した。

研究成果は、雑誌論文 にまとめた。

（2）A 県における本システム再設計の担当者であった現高校校長に対するインタビューより、目標管理に職能成長と組織の活性化の機能を期待して、再設計を行ったことが明らかになった。

研究成果は、雑誌論文 にまとめた。

（3）A 県の小中高教員を対象として、本システムが導入された初期段階（当初面談終了後）における目標管理の効果に対する認識と関連諸要因に関する質問紙調査を行い、組織文化、特に校長との肯定的関係性が目標管理の効果認識と関連があること等が明らかになった。

研究成果は、雑誌論文 にまとめた。

（4）ある中学校を対象に実施した事例調査（当初面談参観、教員インタビュー、日常の学校観察等）を実施し、目標管理の効果的運用に関する多くの知見を得た。

研究成果は、雑誌論文 にまとめた。

（2013 年度）

（1）平成 25 年度に実施した A 県公立小中高教員を対象とした質問紙調査の詳細な分析を進めた。組織文化、特に校長との肯定的関係性が目標管理の効果認識と関連があること、目標の設定・実施における集団性・協働性に対して意義は認めるものの実施度は低いこと等が明らかになった。

研究成果は、雑誌論文 にまとめた。
(2)平成24年度に実施したA県のある中学校を対象とした事例調査(管理職・教員インタビュー,グループ面談(中間面談)の観察,日常の学校観察等)の結果を分析し,目標管理の効果認識を高めるための方策として,管理職が学校経営実践上に目標管理を有機的に位置づけること,日々の管理職と教職員とのコミュニケーションが目標管理の効果認識を高めること等を明らかにした。

研究成果は、研究成果は、雑誌論文 にまとめた。

(3)A県のある高等学校を対象に事例調査(管理職・教員インタビュー,グループ面談(中間面談)の観察,日常の学校観察等)を実施した。

研究成果は、雑誌論文 にまとめた。

(2014年度)

(1)平成25年度に実施したA県のある高等学校を対象とした事例調査(管理職・教員インタビュー,グループ面談(中間面談)の観察,日常の観察)の結果を詳細に分析した。目標管理の効果認識を高めるための方策として,管理職が学校経営実践上に有機的に位置づけること,日々の管理職と教職員とのコミュニケーションが目標管理の効果認識を高めること,グループ面談が個業性の高い高等学校教員の行動特性を協働的・集団的なもの変容させる可能性を有していること等を明らかにした。

研究成果は、雑誌論文 にまとめた。

(2)平成27年1月には,A県の公立小学校・中学校・高等学校の校長を対象とする質問紙調査を実施した。前年度に実施した教員調査との比較分析を行うために,調査項目はほぼ同一なものであった。分析の結果,目標管理の効果認識,目標管理の諸実践の重要性や実践度については,全体として,教員よりも校長の方が肯定的回答結果を示した。また,目標管理の効果的運用に関する自由記述の分析の結果,目標管理を個人的な営みから協働的・集団的営みに変容させることの工夫や取り組みが必要であること等が明らかになった。

研究成果は、学会発表 にて報告した。

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7件)

諏訪 英広,教員評価における目標管理の効果及びその影響要因に関する検討 学校段階間比較の視点から,日本教育経営学会紀要(日本教育経営学会編),査読有,第57号,2015,pp.94-109

諏訪 英広,高等学校における目標管理の運用方法に関する事例研究,学習開発学研究(広島大学大学院教育学研究科学習開発

学講座編),査読無,第8号,2015,pp.239-248

諏訪 英広,高谷 哲也,教員評価における目標管理の運用実態に関する調査研究,川崎医療福祉学会誌(川崎医療福祉学会編),査読無,Vol.24 No.2,2015,pp.229-237

諏訪 英広,高谷 哲也,教員評価における目標管理の持つソーシャル・サポート機能に関する研究 ある公立中学校の実践事例より,国際教育研究所紀要(国際教育研究所編),査読無,第24号,2014,pp.126

諏訪 英広,高谷 哲也,学校改善に活かす目標管理の運用方法に関する事例研究「共有」を核とした公立中学校の実践より,『学習開発学研究』(広島大学大学院教育学研究科学習開発学講座編),第7号,査読無,2014,pp.11-18

諏訪 英広,「わが国における教員評価研究の課題と展望 目標管理におけるソーシャル・サポートの機能に着目して」,広島大学大学院教育学研究科紀要(第一部学習開発関連領域)(広島大学大学院教育学研究科編),査読有,第62号,2013,pp.39-46

諏訪 英広,高谷 哲也,教員評価における目標管理のもつソーシャル・サポート機能に関する検討 X県公立学校教員を対象とした質問紙調査より,川崎医療福祉学会誌(川崎医療福祉学会編),査読有,Vol.23 No.1,2013,pp.75-84

[学会発表](計6件)

諏訪 英広,高谷 哲也,教員評価における目標管理の運用とその効果に関する調査研究 校長調査より,日本教育経営学会第55回大会,2015.6.21,東京大学(東京都・文京区)

諏訪 英広,高等学校における目標管理の運用方法に関する事例研究,九州教育経営学会第89回定例研究会,2014.9.11,九州大学(福岡県・福岡市)

諏訪 英広,高谷 哲也,教員評価における目標管理の運用実態と課題,日本教育経営学会第54回大会,2014.6.8,北海道教育大学釧路校(北海道・釧路市)

諏訪 英広,高谷 哲也,教員評価における目標管理の持つソーシャル・サポート機能に関する研究 A中学校の実践事例より,日本教育経営学会第55回大会,2013.6.8,筑波大学(茨城県・つくば市)

諏訪 英広,高谷 哲也,教員評価における目標管理のもつソーシャル・サポート機能の可能性 X県公立学校教員を対象とした質問紙調査より,九州教育経営学会第82回,2012.11.10,福岡教育大学(福岡県・宗像市)

諏訪 英広,高谷 哲也,教職員集団におけるソーシャル・サポートに関する研究

「自己申告による目標管理」の運用方法に
焦点を当てて ，日本教師教育学会第 22
回大会，2012.9.8，東洋大学（東京都・文
京区）

6．研究組織

(1)研究代表者

諏訪 英広（SUWA, Hidehiro）
川崎医療福祉大学・医療技術学部・准教授
研究者番号：80300440

(2)研究分担者

高谷 哲也（TAKATANI, Tetsuya）
鹿児島大学・教育学部・准教授
研究者番号：00464595