

教員の資質向上・職能開発を実現する教員評価制度 の活用

| | |
|-------|--|
| メタデータ | 言語: jpn 出版者: 公開日: 2014-04-18 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 青柳, 里美 メールアドレス: 所属: |
| URL | https://doi.org/10.14945/00007713 |

教員の資質向上・職能開発を実現する教員評価制度の活用

青柳 里美

Utilization of a Teacher Evaluation System
to Realize the Improvement and Professional Development of Teachers
Satomi AOYAGI

1 問題意識と目的

(1) 問題の所在と背景

昨今の社会の急激な変化に伴って諸課題が高度化・複雑化するに連れ、対応の主体となる人材像が変化し、その育成を担う学校教育にとって期待される役割を全うできるための力をもつことがより重要な課題になってきている。同時に、学校現場に特有な諸課題も複雑化、多様化の傾向にある。社会の変化に対応する子どもの学びを支える教員には、専門的知識と技能を向上させ、地域社会と連携、協働を図り、チームとして組織的かつ効果的に動くことが必要とされている。

中央教育審議会はこれらの資質能力と新たな学びを支える力をもつ教員の養成とともに、「学び続ける教員像」の確立と、教員が教職生活全体にわたり意欲的に学び続けるための仕組み構築の必要性を打ち出した。後者については支援するシステムづくりを喫緊の課題としている。

教員の資質能力の向上と、学校組織の活性化や学校の教育力の向上をねらいとして導入された方策の1つが教員評価制度だ。しかし教員の受容意識には導入のねらいとの間にギャップが見られるというのが現状である。

(2) 研究の目的

本研究の目的は、教員評価制度の実質化を図るために効果的な運用の仕方をアクションリサーチによって試行・検証し、広く活用可能なものとして提案し得る運用モデルを見出すことである。

教員にとっては、自身の成長デザインをもとに資質向上と能力開発を実現させ、業務の遂行に役立てていくことのできる力を獲得することが、組織力の向上を促進し、長い教職人生を支えるための基盤となる。そこで、学校組織の協働性と対応力向上、教員の資質向上と能力開発の両方にとって有効な、教員評価制度の活用のあり方を明らかにしたいと考えた。

まず、教職員評価制度の特色ある運用を続けている A 市立 B 中学校の実態を調査する。この調査により、教員評価制度を通じた管理職による効果的な教員の成長支援の成果と課題が明らかになれば、運用例として活用モデルに加えることができる。次に、教員の自己の資質向上・能力開発と教員評価制度の関わりについての意識を調査する。この調査では、より具体的な教員の意識傾向、ニーズ、実質化へ向けての課題等を明らかにすることができ、活用案の見直しに役立つと考えられる。

制度運用において提案する試行事項は、自己目標シート記入の補助シート（筆者作成。以下「キャリアデザインシート」とする）の試用、チーム研修の実施、ミドルリーダーによる教員の効果的な成長支援探求の3点である。これらは教員の自己育成力向上と教員の学び合いの活性化に資

する教員評価制度の有効な活用モデルを作る目的で試行するものであり、試行の経過と結果の検証を通して有用な示唆を得るために実施する。なお、3点とも公的な位置づけや導入をねらうものではないことを述べておく。

(3) 研究方法

本研究はアクションリサーチを主な方法とし、A 市立 B 中学校における調査、研究、検証を基本として4つのステップで実践的に行う。

第1ステップでは教員評価制度導入の社会的背景を把握し、位置づけやねらい、関連する主な施策とのつながりを理解する。運用実態の調査から全国的な傾向と自治体による特色とを洗い出し、検証されている特色ある事例についてその詳細を学ぶ。第2ステップでは事前調査としてB中学校で校長にインタビューを実施し、同校における教員評価制度運用の特色と背景、成果と課題を把握する。第3ステップとして、これらの事実に基づいて考察することができる同制度の実質化に関わる課題を踏まえた上で、実質化のために必要な具体的手だてについて仮説を立てる。この仮説の下でB中学校において3つの手だての試行を提案し、経過記録から有用性を検証する。第4ステップでは意識調査の結果と手だてに対する評価を広く求めるために、C市教育委員会による教員研修会において、キャリアデザインシートを用いたグループワークとそれに基づく質問紙調査を行う。

2 「教員評価制度」導入の背景と運用事例

(1) 導入の背景

教員評価制度導入の背景として、社会情勢の急激な変化とその影響、教育改革と公務員制度改革の連動、形骸化が指摘されていた従来の勤務評定の見直しの3点を指摘することができる。教育改革と公務員制度改革が進められたおよそ20年間の背景には、経済の停滞による日本的経営の見直し、人事制度への成果主義・目標管理制度導入率の増大といった社会的な緊迫があった。

2001年12月の「公務員制度改革大綱」では公務員制度の見直しが重要視され、当時民間企業で相次いで導入されていた目標管理による業績評価や、成果主義的な給与体系への転換が視野に入ってきた。この頃教育改革に関わる動きでは「教師の意欲や努力が報われ評価される体制をつくる」という提言が為された。この提言と従来の勤務評定の見直しに基づいて導入されたのが教員評価制度である。この制度は、業績判定と能力開発・育成の両立、被評価者の主体性重視、目標管理手法導入の3点を特徴とする。

(2) 活用の現状と教員の受容意識

文部科学省の調査結果からは、教員評価制度の定着を示唆する実施状況と活用のあり方を模索する現状が見受けられる。また、評価の活用分野の推移から、教員評価制度導入のねらいである教員の資質向上と「教師の意欲や努力が報われ評価される体制」づくりとが比較的強く意識されていること、評価の処遇への反映が慎重に扱われていることがわかる。

しかし先行研究では教員評価制度への各教員の関心の低さ、趣旨や制度の全体像に対する理解不足等が明らかになっており、勤務評定同様に形骸化する可能性が十分に考えられる。教員のこ

うした受容意識を誘発する主な要因の筆頭は「教師の多忙化」であると考察することができる。一方で、東京都、長野県、島根県、宮崎県の教員評価制度と処遇の連動に見られる教員評価制度の特徴的な運用事例は、制度運用における明確なビジョンの必要性を如実に示している。不明確なビジョンの下での制度運用は実質化を妨げるに留まらず、形骸化と徒労感に拍車をかける事態を招きかねない。

3 「教員評価制度」と「教員の成長支援」に対する受容意識と現状

(1) B 中学校教職員の教員評価制度受容意識

B 中学校に勤務する教職員を対象に実施した調査から、教員評価制度に対する理解度と有用性

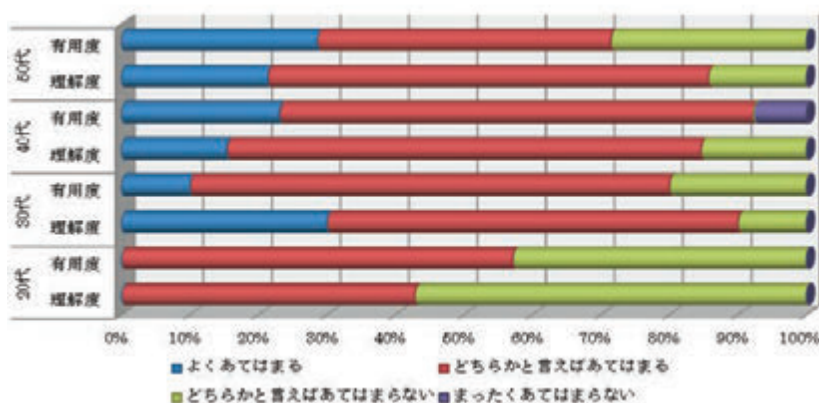


図1 教員評価制度の趣旨理解度・有用度実感の回答

性の実感とが必ずしも相関関係にあると言えないことがわかった。また、中・長期視点からの自己成長デザイン力の必要性を感じている教員が多いこと、学校運営参画意欲をもつ教員が多いこともわかった。自己の成長デザインを持つときには、教師としての成長と同時に組織の一員としての成長という視点の確立も必要になると言える。

(2) C 市ミドルリーダー層教員の質問紙調査の分析

C 市における質問紙調査から、校内における教員の成長支援の実態について次の2点が明らかになった。ミドルリーダーからの成長支援として、業務支援が最も優先的に実施されていることと、成長支援を行う際に困難となる大きな要因が教職員間の「関わり」に関するものと捉えられていることである。成長支援を「支援者と被支援者間で垂直方向に・片方向的に行われるものである」とする認識による行き詰まりがあると考えられる。

精神支援と内省支援は垂直方向の関係性を必要条件とするとは言い難いことから、水平方向の支援を試行する余地があり得ると推察する。

4 アクションリサーチ I

(1) B 中学校の教員評価制度運用実態

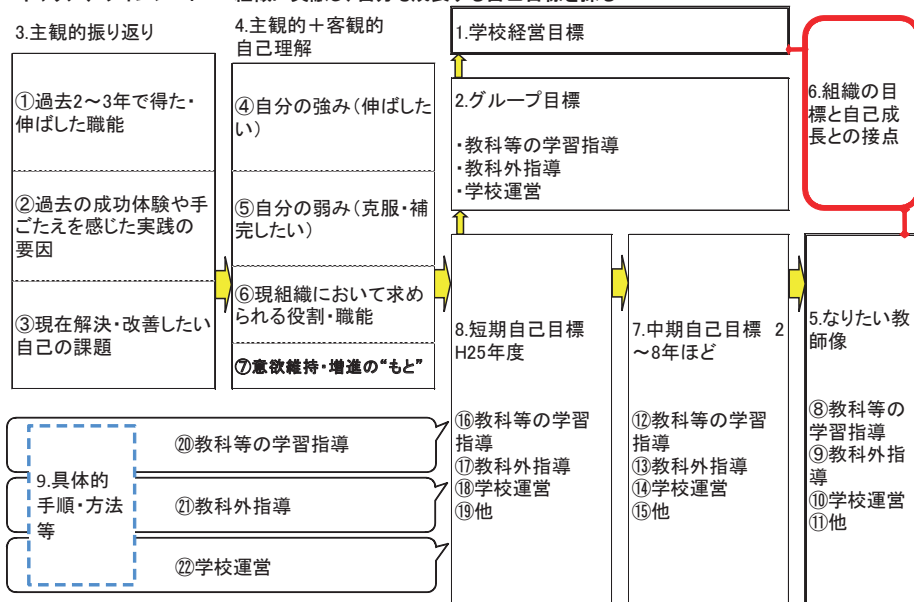
A 市立 B 中学校では 2012 年に教員評価制度の特色ある活用を開始した。B 中学校の運用では教職員と管理職との双方向的やり取りの機会が最少でも 4 往復設定されており、A 市の一般的な運用と比較すると実質化に向けて大きく注力されていると言える。背景には D 校長の教育観に基づく学校経営理念があり、この活用形態も教師育成と職員集団づくりの試行錯誤の内の 1 つである。2012 年度の成果として D 校長は個々の教職員に意識の変化と行動変容が見られたことを挙

げ、それぞれの変化の「つながり」を可視化することが2年目の課題であると考えている。

(2) アクションリサーチにおける3つの試行提案

適切なキャリアデザインには現実に合致した正確な自己イメージをもつことが必要である。そ

キャリアデザインシート ～組織に貢献し、自分も成長する自己目標を探る～



ここでキャリアデザインにつながる自己目標設定に際して、自己イメージを確認できる機能をもつ補助シートが必要だと考えた。作成したシートの試用後、目的に対する有用性についてアンケートを実施し、考察と修正を加えて改訂版を作成する。

2点目の提案は教員の成長支援のための学び合い実現をねらいとするチーム研修の実施である。多忙化、個業

図2 キャリアデザインシート（筆者作成）

化が進む実態を踏まえ、教師の学び合いを実現するためには適切な場、機会、内容の意図的な設定が必要であると考えた。本提案の目的は全ての教職員にこれらを保障し提供することによって、教員のキャリアデザインに客観的・多角的な他者の視点を加えることである。

| A市 | 月 | B中学校 | アクションリサーチ |
|--------------------------------|----|---|--------------------|
| | 4 | 自己目標シート提出 | チーム研修① |
| 連休明けに「評価書類」(自己目標シート・勤務評価シート)提出 | 5 | 指導助言記入(校長)→各自へシート返却 各自自己目標シート訂正・再提出(下旬) 個人面談① | ミドルリーダーの自主研修(授業改善) |
| 月末までに個別面談実施/管理職2名同席/目標の確認調整 | 6 | 実践 | 生徒アンケート |
| | 7 | | チーム研修② |
| | 8 | | 成果物作成 |
| | 9 | | |
| 希望者の申し出により中間面談/再度目標設定 | 10 | 自己評価①・進捗状況 →紙面で提出 自己評価①集計(校長) | ミドルリーダーの自主研修(授業改善) |
| | 11 | フィードバック(校長) | 成果物活用方法検討 |
| | 12 | | |
| 最終面談 | 1 | 自己評価② 個人面談② | |
| 最終的な評価 | 2 | 評価者評価 | チーム研修③ |

図3 アクションリサーチ年間計画（概略）

個人のキャリアの順調な開発と発展には「個人ニーズ」と「組織ニーズ」が相互にマッチすることが重要であるとされる。キャリアデザインシートを自己目標シートと併用するには、この両者に関して正確な認識を得るために他者の客観的視点による分析に接する機会を保障する必要があると考えた。チーム編成には編成者の意図を反映させることが可能であり、教員集団や学校組織の実態、課題等

を踏まえて柔軟に形成することができる。

3 点目は、教員の自己成長支援に効果的なミドルリーダーの関わり方を学び、チーム研修運営の方策として提案することを予定していた。チーム研修の実施で想定される成果の1つ、教員個人の成長に対する支援的風土の醸成に関わる方策である。教員の成長支援と成長実現を促進するミドルリーダーの効果的な関与の仕方を明らかにすることが目的であった。しかし全てのミドルリーダーを対象とする研修の実施が困難とわかり、E 教諭の協力を得て研修成果物を作成し、教員の成長支援における活用の可能性を検討することとした。

(3) B 中学校におけるアンケート結果に基づくアクションの評価

全体の傾向では、キャリアデザインシートは「視覚化によって自己目標、組織の目標、自己の成長テーマの関連を明確にする」という目的に対して、有用性があると評価された。継続的な自己成長デザイン作成と自己目標シートの補助的機能は加筆修正の必要があるが、概ね目的に沿う結果を得たと言える。チーム研修ではチームリーダーでない教員と比較してリーダーの負担が大きいことを危惧していたが、有用性の評価では肯定的回答率の高い全体傾向よりさらに肯定的な反応が顕れた。記述回答ではキャリアデザインシートとチーム研修導入による多忙化を懸念する声が多かったことから、教員の動機を刺激する仕掛けや活用の場面等を含めた提示の仕方が必要であると考えられる。

(4) B 中学校チームリーダーと C 市ミドルリーダーの評価傾向比較

キャリアデザインシートについてミドルリーダーから得た評価に焦点化して、C 市で行った質問紙調査の結果と B 中学校のアンケート結果を比較したところ、次の共通点が明らかになった。キャリアデザインシートは自己理解と内省を促進する点で、個々の教員の成長にとって有用であるという評価傾向である。先に述べたようにミドルリーダーによる教員の成長支援の中でも力点を置き難い内省支援を補佐するツールとして、同シートを活用できる可能性を示唆する結果が得られた。

5 アクションリサーチⅡ

キャリアデザインシート記入の実例から各記入項目の必要性を検討した結果として、「4. 自己理解 ④自分の強み (伸ばしたい)」および同「⑤自分の弱み (克服・補完したい)」の2項目に修正を加える必要が明らかになった。修正に際して留意する2点は、「強み」「弱み」それぞれを「伸ばした」「克服・補完した」ビジョンを明確化できることと、精選の視点を加えることである。他の記入項目の実例からは、キャリアデザインの基盤を成す適正な自己理解の促進や価値ある資源の可視化、課題の表出と共有による協働性の向上といった成果が予測された。現在の自己理解に立ち、客観的視点を取り入れつつ主観的視点の中・長期に転じて継続的な自己成長をデザインすることで、キャリアデザインシートの補助的使用は教員の資質向上と職能成長に寄与し得るものになると考える。

6 本研究のまとめと提言

アクションリサーチから明らかになった教員評価制度実質化に対する4つの主な課題と、それぞれの課題に対して筆者が有用であるとする試みは、以下のように整理することができる。

| | |
|-------|---|
| 【課題①】 | 教員評価制度の実質化には明確な長期的ビジョンの下で、主体的取り組みを視野に入れた運用が必要である。 |
| 【試み】 | <ul style="list-style-type: none"> ・「明確なビジョン」に基づく運用計画樹立 ・組織的活用のための環境整備 ・主体的なキャリアデザインシート使用およびチーム研修実施の推奨と称揚 |
| 【課題②】 | 多忙な現状から教員評価制度の主体的な活用に至らない実態を踏まえて、教員評価制度に対する教員の理解促進を図り有用性を実感する場を設ける必要がある。 |
| 【試み】 | <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアデザインと教員評価制度の併用 ・教員の成長支援を目的とした教員評価制度の運用 |
| 【課題③】 | 年代に関わらず多くの教員が必要としている成長支援には垂直・水平両方向の概念を取り入れることが有用であると考えられる。 |
| 【試み】 | <ul style="list-style-type: none"> ・チーム研修実施の推奨と称揚 |
| 【課題④】 | キャリアデザインシートを補助ツールとして導入する可能性を高めるためには、項目と書式に修正を加え有用性向上を図る必要がある。 |
| 【試み】 | <ul style="list-style-type: none"> ・教員のキャリアデザインに対する動機を刺激する仕掛け ・書式の簡略化 ・専門職教諭の業務やキャリアデザインに対応する書式作成 ・教員のキャリアステージに対応可能な記入項目の検討 |

キャリアデザインシートは公的な性質のものではないことを先に述べた。自己目標シートの内容を充実させるとともに教員自身が自己の成長デザインに役立てるためのものであるため、評価の対象になる自己目標シートとは位置づけが異なる。自己理解と内省を促進することでキャリア開発、キャリア形成の基盤となる自己概念獲得を支援し、単年度にとらわれず中長期的視点に立った自己成長デザイン力の伸長に有用であると考えられることが、アンケート調査の結果から明らかになっている。キャリアデザインシート導入に際しては自己目標シートとの相違を明確にし、ねらいを絞ることが負担感や抵抗感の軽減を図り有用性を実感する端緒になると考える。

教員評価制度の実質化に資すると考えられるもう1つの主体的な取り組みは、チーム形態を活用した研修の実施である。ミドルリーダー層教員の多くは特に若手教員に対して「育てる」意識を強くもっているが、実際は様々な年代の教員に対する支援や育成の場面で困難を感じており、その要因は教員間の「関わり」にあると捉えられていることがわかった。校内における垂直方向の関係性と片方向的な支援意識が教員支援の行き詰まりを誘起していると考察したことから、チーム研修では指導、助言の偏重を避け、「他者の視点を自己のキャリアデザインに採り入れる」というねらいを共通理解しておくことが、個々の教員と組織の両者にとって有用であると言える。

以上の事から、教員評価制度実質化にはキャリアデザインシートの使用及びチーム研修の実施といった教員による主体的な制度活用のための取り組みが必要であり、それは組織の明確化したビジョンに基づく環境整備によってさらに奏功するものと考えられる。