

目標管理手法のもとでの学校評価と教員評価との関係性および有効性向上の要因：A  
県の公立高等学校への質問紙調査結果より

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2014-04-23 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 一之瀬, 敦幾 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10297/7734">http://hdl.handle.net/10297/7734</a>

【論文】

# 目標管理手法のもとでの学校評価と教員評価との関係性 および有効性向上の要因

—A 県の公立高等学校への質問紙調査結果より—

一之瀬 敦 幾

静岡大学教育学研究科後期3年博士課程

## 要旨

現在の学校運営は、目標管理手法を用いた学校評価と教員評価を行い、開かれた学校運営および教師の資質能力向上による学校活性化を図ろうとしている。本研究は、これらの評価の関係性を探り、評価の有効性を向上させる要因を明らかにすることを目的とする。A 県の公立高等学校への質問紙調査により以下のことを明らかにできた。

第1に成立時期・施行主体の異なる学校評価、教員評価の有効性について、目標管理手法のもとで強い関係性があることが実証された。第2に学校評価および教員評価の運用において4つの因子を抽出した。第3に4つの因子のうち評価の有効性に影響を与えるものは、「行動改善」の因子であることが分かった。また、教員評価において有効性を向上させるためには現在の管理職と教師との個別のコミュニケーションを行う形態のみでは限界があることが推測された。第4に教員評価についての先行研究における教員の資質能力向上感が低い原因として、目標管理手法における自己目標達成感と教師の資質能力向上感とにずれがあることが一因である可能性を示せた。

## キーワード

資質能力向上、教員評価、学校評価、目標管理手法

## 1 本研究の背景と目的

現在行われている教育改革において、地方分権化、社会の不確定性、複雑性などに対処するために、文部科学省は、平成10年(1998年)9月に中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方」を出した。これは、国家行政が計画的に管理する手法から学校や教師が自律的に管理する手法への転換をはかろうとしたものであり、学校には自主性・自律性の確立が求められるようになった。このため同答申は、学校の自主性、自律性を確立するための諸施策を提言し、自律的な学校運営の推進に大きな影響を与えた。これを学校組織の視点で考えると、学校が教育目標を設定し、それを実現するために方策を自ら選択して実施し、その状況を自ら把握・診断し必要な手立てを行い、主体的かつ継続的に改善していく状態と考えられる。また、教師の自主性・自律性についても同様に把握することができる。

この自律的管理の継続的運用のために、学校評価制度と教員評価制度が導入された。しかし両制度はその設立の経緯において、施行主体も国、各地方自治体と異なっており関連性はとられておらず、それぞれの目的も異なったものであった。すなわち学校評価については、開かれた学校の実現、学校の自己点検、外部に対するアカ

ウタビリティーの面があり、また教員評価はほとんど機能していなかった従来の勤務評定に替わるものとして、相互評価の導入等形骸化した教員評価の改善のため設立されたのである。その後、学校評価については、平成19年(2007年)には学校教育法の改訂により実施が義務化された。教員評価は各自治体により施行開始年度もまちまちであるが調査を行ったA県では2年間の試行期間を経て平成21年度(2009年度)から本格的施行が行われている。

このように設立当初は、設立の狙いも異なり独立で行われていた両制度であるが、その運用において関わりが密になってきている。学校評価については学校経営計画を立案し、その実現のために該当年度の重点目標を定め、目標管理手法とPDCAサイクルを用いて実施されている。教員評価についても、その年度の重点目標の実現を目指しグループ目標や自己目標を設定し1年間の取り組みについて管理職との面談等をとおして目標である資質能力向上を図ろうとしている。このように10年ほど前の両評価の導入が始まった当時に比して、学校の自主性・自律性の確立のために、両制度の関係性に注目し両制度を統合的にとらえて学校経営を行う必要性が増している。

そこで本研究は、これら両評価制度が行われている高等学校において、学校現場では両評価の実施がどのように行われ、実施者の意識はどのようなものであるかなどを明らかにし、両制度の関係性について検討を行う。さらにそれぞれの評価において、学校評価が学校運営に与える効果および教員評価が教師の資質能力向上に影響を与える要因を明らかにしようとするものである。具体的方法は、A県を対象にした質問紙調査結果の分析により、前述の課題を解明していくこととする。本研究の調査年度でもある平成22年4月の文部科学省による教員評価システムの取組状況調査<sup>(1)</sup>において、A県は他のほとんどの県と同様な取組を行っており、A県における調査結果は、単に当該地域の課題解決に向けた方向を探る上で有効であるのみならず他県における同制度の運用・改善にも知見を提供できるものとする。

また、両評価についての研究は、地域の中で生徒・教師が活動する学校における経営計画の効果的な実施とそれを支える教師の資質能力向上にとって重要であり教育環境学のテーマとして相応しい。学校経営計画および両評価項目には、教科指導をはじめとする学校の教育活動に関するものが含まれ、この研究成果は教科学の効果的な実践に寄与するものである。つまり教科開発学における「学校教育が抱える諸課題に対応した教科内容構成を実践するための教育環境の研究」<sup>(2)</sup>に相当するものであると考えられる。

## 2 学校評価・教員評価の現在までの経緯

今日行われている評価を含めた教育改革は、前述のとおり平成10年(1998年)9月に出された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」が契機であると考えられる。これにより学校には自主性・自律性が求められ、また学校運営の担い手である教員に対しても同様なことが要求されるようになった。

これらを受ける形で、学校評価が導入され、平成14年(2002年)4月施行の小学校・中学校・高等学校の設置基準に、「自らの点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努める」「保護者等に対して積極的に情報を提供する」ことがうたわれ、自己評価とその公表が努力目標として学校に求められるようになった。さらに平成19年(2007年)6月には、学校教育法の改定により学校評価の実施が義務化された。こうした状況を受けて、文部科学省は、「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」を平成18年(2006年)3月に作成し、平成20年(2008年)1月には高等学校、特別支援学校も含めた「学校評価ガイドライン〔改訂〕」を出した。さらに、平成22年(2010年)7月に、第三者評価を含めた「学校評価ガイドライン」を改訂版として作成した。このように、学校評価制度は、学校経営における活用とその在

り方が一定の位置付けがなされるとともに、その活用が一層求められるようになった。

また一方で、教員に対しては、教師の資質能力の向上を目指し従来の勤務評定制度にかわる「新しい教員評価制度」が実施されている。これらはいわゆる能力開発型の新たな評価制度として登場した。東京都では、平成12年度(2000年度)に「能力と業績に応じた適正な人事考課を行うことにより、教員の資質向上及び学校組織の活性化を図る」ことを目的に新たな人事考課制度がスタートした。翌年度には、三重県、香川県、平成14年度(2002年度)には大阪府、平成15年度(2003年度)に神奈川県、広島県でこの評価制度が導入された。また、平成15年度(2003年度)から平成17年度(2005年度)までの3年間は、文部科学省からの委託を受けて、全国の都道府県・政令指定都市の教育委員会が「教員の評価システムの改善に関する調査研究」を実施した。これにより、新しい教員評価が全国で実施されるに至った。文部科学省調査<sup>(3)</sup>では、平成24年(2012年)4月現在で、1県のみが一部の教員に一部の学校で実施している以外65の都道府県と政令指定都市ですべての教員に対して、すべての学校で実施されている。

## 3 先行研究の検討

現在、学校運営において両評価制度が重要な位置を占めている。これらの制度について導入後多くの調査研究がなされている。学校評価では研究者による文献が多く出版されている。それらの代表的なものに、八尾坂修(2001年)<sup>(4)</sup>、木岡一明(2003年)<sup>(5)</sup>、があり、諸外国の調査や学校組織開発の方略としての学校評価の提案がなされている。実際に行われている学校評価について調査研究したものとして、河野和清(2009年)<sup>(6)</sup>の全国公立学校長の意識調査があり、保護者や地域住民への説明責任や学校改善に有益としている。また、文部科学省の学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議学校評価の在り方に関するワーキンググループは「自己評価については、概ね全ての学校で実施されるなど広く普及が図られているものの、それが学校運営の改善に『大いに役に立った』と答える学校の割合が半数に満たない(40.3%)など、その実効性の面において改善すべき課題がある」<sup>(7)</sup>と報告している。

教員評価では、実施状況についての調査研究として、東京都を対象にした、堀尾輝久・浦野東洋一(2002年)<sup>(8)</sup>の質問紙調査がある。また、諏訪英広(2005年)<sup>(9)</sup>は中国地方5県での教員評価施策の意識調査をしており、両調査ともに教員の資質能力向上に対する有効性は低いとの回答結果を得ている。古賀一博ら(2006年)<sup>(10)</sup>は広島県の公立学校教職員を対象に質問紙調査を行った結果、資質能力の向上を実感している教員は少数派であっ

たことを報告している。原因として運用の実態は「評価を行うこと自体に汲々としており、授業の改善に対しての支援・育成的な評価の取り組みが十分でない」ことを指摘している。これらをまとめる形で現在の教員評価を高谷哲也<sup>(11)</sup>は、各自治体に共通して、①管理職との関係性の中で、②個別のコミュニケーション（面談時等のフィードバックを含め）を通じて、③組織目標との整合性を強調する方法で目標管理を進めていると整理している。

これらをうけて、学校評価について小松郁夫は「保護者や地域住民との連携も推進されている状況が読み取れる。しかしその取組が形式的で改善の実感が得られず実効性が高まっていない」<sup>(12)</sup>と指摘している。教員評価の効果について牛渡淳は「教員評価システムに対する校長の評価が、面談の効果等を中心として比較的高いのに比べて、教員評価システムそのものに対する教員側の評価はかなり低い。意欲の向上、資質の向上につながらない」<sup>(13)</sup>と指摘している。このように両制度の効果については必ずしも好ましい成果とはなっていない。

また、成立経過より明らかなように、教員評価と学校評価は制度設計時において関連性を考慮したものではなかった。この関連性についての先行研究も、高谷哲也<sup>(14)</sup>の理論的観点から論考されたもののみで、両制度が実施されている学校での教員の意識調査をしたものは管見の限りみあたらない。

#### 4 A県における学校評価と教員評価

調査対象とするA県について、学校経営計画書をもととする学校評価、教員評価の状況を概観する。A県では学校の自主的・自律的な運営をめざして、平成16年

度（2004年度）からすべての県立学校において「目的指向型学校経営システム」が実施されている。手順としては学校経営計画書における目指す学校像、それを実現するための中間的目標と今年度の重点目標を設定する。これを受けて、学校評価においては、学校経営計画書の今年度の重点目標をふまえた評価項目を設定し、目標達成のための具体的計画に沿って教育活動を行い、年度末に反省と次年度への課題を明確にするとともに、評価結果を公表している。なお、A県では平成17年度から学校評価において、すべての学校で共通に取り組むことを期待する事柄については、同一の評価項目等を設けて取り組んでいる。

また、教員評価については、「教員の資質能力及び意欲の向上を図ること」、「学校組織活性化を図ること」を目的として、2年間の全校試行を経て、平成21年度（2009年度）から本格的に導入された。教員評価のシステムは、教員自ら年度当初に自己目標を立て、その目標実現に向けた取り組みを実施する。評価資料としては、「自己目標シート」を用いて行う「自己評価」と、評価者が教員との年度当初面談、授業参観、年度末面談等教員の日常の活動を観察して「意欲・能力」「実績」について総合的に評価する「職務評価書」とによって構成されている。年度末面談に伴う最終評価は、自己評価、副校長・教頭が行う第1次評価、校長が行う第2次評価により行われている。

教員評価が導入されるまでは学校評価のみであったが、平成21年度より、学校経営計画書、教員評価、学校評価の関連を含めたA県の評価システムの運用を行っている。筆者が整理した学校経営計画書とそれぞれの評価シートとの関係を図1に示す。

### A県の評価システム

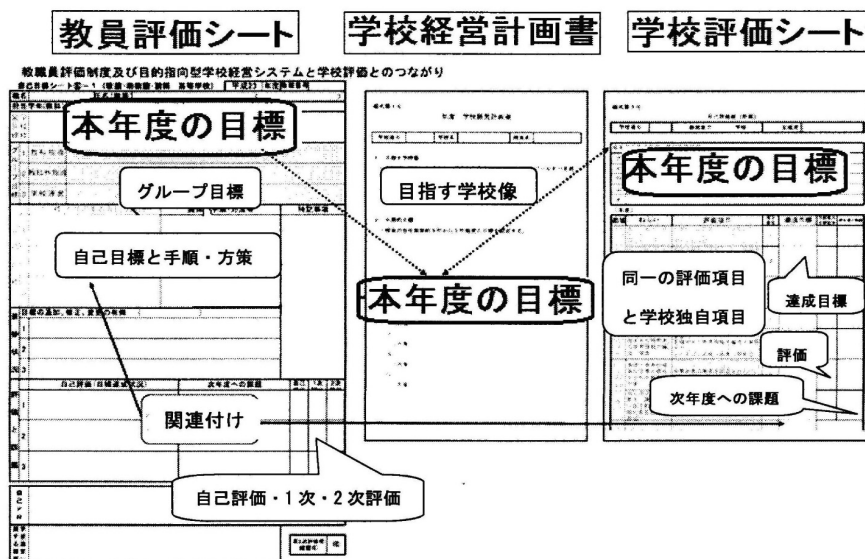


図1 A県の学校経営計画と評価との関係

具体的手順は、学校経営計画書に記載された本年度の重点項目を、学校評価目標シートの年度の目標とする。同様に教員評価の自己目標シートの目標に設定する。学校評価の評価項目は、県で同一の評価項目と必要に応じて学校独自の評価項目を加えて設定する。学校の本年度目標との関連を記号で示し、担当する分掌、教科、学年が達成目標（数値目標を含め）を策定し、1年間取り組みを行い年度末には評価（4段階）と次年度の課題を整理する。教員評価において、各個人の自己目標シートの目標設定にあたっては、学校経営計画書に記載された本年度の重点項目を受けて、その下位の目標となる教科、学年、分掌のグループ目標を設定し、その中で自分がその年度に達成させる自己目標を決定していく。評価項目は、「教科指導」、「教科外指導」、「学校運営」である。評価は三段階で行い、次年度への課題も明らかにしておく。評価結果を本人と1次・2次評価者が自己評価シートに記入し、面談で評価結果を開示し助言や来年度の課題を話し合い業績評価は終わる。さらに職務全般についての評価を「職務評定書」を用いて同様の手順に従い本人と管理職が行う。「教科指導」、「教科外指導」、「学校運営」の3項目について、段階評価表を用いて、「意欲・能力」「業績」（業績は自己目標シートの業績評価を参考にして）について5段階評価を行う。評価資料は管理職による授業参観の結果や日常の取り組みであり、これらを総合して評価を行う。

## 5 本研究の方法

### (1) 質問紙調査の対象と方法

調査対象としては、A県内の公立高等学校98校に質問紙調査をおこなった。回収率は80%（78校）であり、回答欠損等を検討して合計77校からの回答を使用して分析を行う。

回答者については、回答用紙の記載より、校長が4校、副校長・教頭が70校、管理職（校長または副校長・教頭）が1校、担当教諭が1校、無回答が1校であった。質問紙調査の依頼は管理職宛に行ったので、回答の90%が副校長・教頭からの回答であった。校長を補佐し教員の指導助言連絡調整の立場からみた回答と解釈できる。

調査期間は、平成22年（2010年）6月上旬から7月上旬であり、郵送法で行った。

### (2) 質問紙の項目

質問紙の項目を表1に示す。回答は4件法にて行った。調査項目としては、2つの評価の効果や学校経営目標とそれぞれの評価項目との関連を問うもの、および学校評価の実施状況についての項目を中心に構成した。教員評価は本格実施からの期間が短いこともあり、教員評価の細かなプロセスや資質能力向上のメカニズムについての

詳細な検討は別の機会に行うこととし、これらに関連する項目は設けなかった。本研究では、学校経営目標の立て方、学校経営目標の共通理解の程度や面談を含めた学校内でのコミュニケーション、改善の重視や継続性など両評価に共通するものと学校評価で見ることのできる学校活動の様子を手がかりとして、学校活動の中での両制度の有効性とその関連性を検討したいと考え項目設定を行った。

表1 質問項目

カテゴリー	質問内容
評価の効果	学校評価を行うことは、学校運営を実践する上で効果を感じていますか
	教員評価を行うことは、教員の能力向上に効果があると感じていますか
学校経営の目標の立て方	地域、保護者からの学校への要望・期待
	学校の教育目標
	生徒の実態
	学校の校訓・伝統などの学校文化
学校評価の項目の作成	前年度の評価結果
	項目は具体的ですか
	評価項目は焦点化されていますか
	項目は判定しやすい表現になっていますか
評価間の関連性	項目に数値目標を入れていますか
	学校評価の項目は、学校経営目標とどの程度関連付けていますか
	教員評価制度の自己目標は、学校経営目標とどの程度関連付けていますか
評価結果の公表	保護者アンケート、生徒アンケートとの関連はどの程度取れていますか
	学校評価の結果を公表することが有効だと感じていますか
評価システムを導入することでの変化	学校評価の結果を公表することで、学校の説明責任を果たせたと感じていますか
	学校全体の活動が活発になった
	見直しのサイクルを継続的に進めるようになった
	教育活動が相互協力的になった
	教員間のコミュニケーションが多くなった
	前例踏襲の考えから改善すべき点を重視するようになった
評価システムを運用に関して	保護者アンケート、生徒アンケート、授業アンケートに積極的に取り組むようになった
	教員自身の目的意識が高まり個人の能力の向上を目指すようになった
	評価・対策立案に時間をかけている
	職員に学校経営目標の共通理解がなされている
	学校評価が形骸化している
	評価が他の評価（保護者アンケート、生徒アンケート、授業アンケート）と関連が取れている
結果に対して外部からの支援が行われている	評価結果の詳しい分析・対策ができています
	計画・対策立案が多く職員で行われ全体としての取組となっている

## 6 分析結果と考察

### (1) 評価の有効性の検討

学校評価および教員評価の有効性についての回答結果を検討する。まず学校評価の有効性は、「大いにある」が25%、「まあまあある」が68%、「あまりない」が5.2%、「ない」が2.6%であった。文部科学省の「平成20年度間の学校評価等実施状況調査」<sup>(15)</sup>によると、高等学校では、学校自己評価の実施率は100%であり、有効性に関しては、「大いに役立った」が40.3%、「ある程度役に立った」が58.7%、「あまり役に立たなかった」が1.0%、「全く役立たなかった」が0%であった。本研究の結果は、文部科学省の結果より有効性が低くなっている。この原因を考察してみると、学校評価の実施回数など取り組みに関しては、文部科学省の結果とA県との差はほとんどなく、これらの取り組み方法の違いが差の原因とは考えにくい。しかし、全国の調査結果で「評価結果・分析結果に基づく学校の改善、支援」が56.3%であるのに比してA県では16.9%と低い点が認められこれが差の一因と考えられる。

一方で、本研究における教員評価の有効性への回答結果は、「大いにある」が12%、「まあまあある」が68%、「あまりない」が21%、「ない」が0%であった。これについて先行研究の結果と比較して考察を行う。東京都を対象とした堀尾輝久・浦野東洋一<sup>(6)</sup>の質問紙調査では、「専門的な力量の向上に役立っている」は、校長が31.5%、教員は22.6%であった。また諏訪英広<sup>(7)</sup>の調査では、「専門的な力量向上」は、「とてもそう思う」2.2%、「そう思う」が38.7%となり、やはり低い結果となっている。また、古賀一博ら<sup>(8)</sup>の質問紙調査では「資質能力の向上に有効」に肯定的な回答は37.4%、否定的な回答は62.7%であり、資質能力の向上を実感している教員は少ない結果であった。本調査研究の結果は、これら先行研究に比して肯定的回答率が高いが、その原因として東京都の調査にもあるように管理職による回答結果は肯定的に出やすいことが一因と考えられる。また、学校評価の有効性に対する肯定的な回答がほぼ90%という結果から、教員の学校改善への取り組み姿勢を評価し、それが教員の行動改善ととらえ教員評価の有効性に対して肯定的に回答したとも考えられる。さらに、これまでの調査では同一の質問紙で二つの評価についての有効性を調査した研究はなく、本研究では両評価の有効性を同時に調査しており、肯定的回答率の高い学校評価の結果が教員評価にも影響して、他と比して肯定的回答率が高いと推察できる。また、本調査年に当たる平成22年4月の文部科学省の教員評価システムの取組状況<sup>(1)</sup>によると、A県と比較して、先行研究で取り上げられている東京都は、評価結果の開示は原則行われるとしているが、一部の公開のみとなっている。さらに評価結果を昇給・減給に活用して

いる。また、中国地方の5県において、広島県は能力評価については評価結果を開示しないこととしており、教員の昇格や管理職の昇給・減給の資料として活用している。鳥取県・山口県も評価結果の一部の内容のみ開示しており、鳥取県では昇給・減給に、山口県では管理職のみであるが、昇給・減給と勤勉手当に評価各課が活用されている。評価結果の開示は被評価者の望むことであり、また給与等への反映については評価の客観性等から問題点も指摘されている。一方A県は評価結果をすべて公開し、評価結果を給与、昇任に反映しておらずこの点も結果の違いの一因と考えられる。

### (2) 学校評価と教員評価の関連性

目標管理手法のもとで学校評価と教員評価に関連性があると推察できるため、学校評価および教員評価の有効性に関する回答結果について Spearman の順位相関係数を算出すると0.56 ( $p < 0.01$ ) となり、強い相関があることがわかった。学校で行われている目標管理型学校運営では、図1で示したとおり、両評価の目標とするものを同じに設定し教育活動を行っていることから関連性が生じることは考えられる。ただし、本研究の質問紙においてそれぞれの評価について「学校評価の項目は、学校経営目標とどの程度関連付けていますか」の肯定的な回答が96%であるのに対して「教員評価制度の自己目標は、学校経営目標とどの程度関連付けていますか」の肯定的な回答が87%とやや低くなっているため非常に強い相関(相関係数0.7以上)にまでは至っていないと考えられる。

### (3) 評価の実態と有効性向上に関する因子

次に、本調査の質問紙の項目により評価の実施様態および評価による学校、教師の活動の様子を調査している。そこで、これらの回答結果に因子分析を行う事により、調査結果の特性を浮かび上がらせ、その特性とそれぞれの評価の有効性との関連を調べ、評価の有効性向上のための要因を明らかにしていく。手順として、両評価の有効性に関する質問項目を除いた28項目の回答結果に因子分析を施した。因子分析は、主因子法、Promax回転により行った。固有値の減衰状況と因子の解釈の可能性から4因子が妥当であると判断した。なお、当初質問項目の28項目を因子分析にかけ、共通性、因子負荷量、固有値の収束状況を検討して、再度20項目について因子分析をおこなった。Promax回転後の因子パターンと因子間相関を表2に示す。なお、回転前の4因子で全因子を説明する寄与率は43.9%であった。

第I因子は、8項目で構成されており、「見直しのサイクルを継続的に進められるようになった」、「教員間のコミュニケーションが多くなった」などの項目に強い因子

表2 因子分析結果、項目得点、 $\alpha$ 係数

	I	II	III	IV
第I因子〔行動改善〕 平均値=2.9 SD=0.63 $\alpha$ =0.89 見直しのサイクルを継続的に行えるようになった 教員間のコミュニケーションが多くなった 学校全体の活動が活発になった 教員自身の目的意識が高まり個人の能力の向上を目指すようになった 教育活動が相互協力的になった 前例踏襲の考えから改善すべき点を重視するようになった 学校評価の結果を公表することが有効だと感じていますか 保護者アンケート、生徒アンケート、授業アンケートに積極的に取り組むようになった	.86 .83 .78 .74 .69 .49 .46 .44	-.02 .01 -.07 .00 .05 .17 .13 .31	-.01 -.06 .06 -.01 .15 .23 .34 -.16	-.14 -.02 -.02 .13 -.02 .05 -.09 .10
第II因子〔目標設定〕 平均値=3.5 SD=0.46 $\alpha$ =0.78 生徒の実態 学校の校訓・伝統などの学校文化 地域、保護者からの学校への要望・期待 学校の教育目標	.14 -.15 .09 .17	.72 .72 .62 .58	-.04 .07 -.07 .01	-.04 -.07 .30 -.13
第III因子〔分析対策〕 平均値=2.6 SD=0.71 $\alpha$ =0.81 計画・対策立案が多くの職員で行われ全体としての取組となっている 評価結果の詳しい分析・対策ができています 評価項目は焦点化されている 結果に対して外部からの支援が行われている 評価・対策立案に時間をかけている	.21 .08 -.06 .10 .30	-.17 .02 .09 .06 -.15	.67 .64 .64 .58 .42	-.06 .09 -.02 -.14 .36
第IV因子〔評価項目指標〕 平均値=3.1 SD=0.50 $\alpha$ =0.71 項目に数値目標を入れてありますか 項目は判定しやすい表現になっていますか 項目は具体的ですか	-.00 -.03 -.07	-.12 .14 -.09	-.12 .08 .00	.92 .60 .48
因子相関	I II III IV	— 0.39 0.53 0.26	— — 0.32 0.30	— — — 0.35

負荷量を示しているので「行動改善」の因子と命名した。第II因子は、4項目で構成されており、「生徒の実態」、「学校の校訓・伝統などの学校文化」など学校経営計画を立案するときに参考にする項目と強い因子負荷量を示しているため、「目標設定」の因子と命名した。第III因子は、5項目で構成されており、「計画・対策立案が多くの職員で行われ全体としての取組となっている」、「評価結果の詳しい分析・対策ができています」などの項目に強い因子負荷量を示しているため「分析対策」の因子と命名した。第IV因子は、3項目で構成されており、「項目に数値目標を入れてありますか」、「項目は判定しやすい表現になっていますか」などに評価の指標に関する項目に強い因子負荷量を示しているため「評価項目指標」の因子と命名した。

抽出された4つの因子の平均値と標準偏差および整合性検討のための $\alpha$ 係数(クロンバッハの $\alpha$ )を表3に示す。それぞれの因子内部での整合性を検討するための $\alpha$ 係数(クロンバッハの $\alpha$ )は全て $\alpha = 0.7$ 以上となり整合性に関して信頼できると判断できる。

表3 因子の基礎統計量と $\alpha$ 係数

因子	平均値	標準偏差	$\alpha$ 係数
I	2.9	0.63	0.89
II	3.5	0.46	0.78
III	2.6	0.71	0.81
IV	3.1	0.50	0.71

(4) 学校評価、教員評価と抽出された因子との関係性

学校評価と教員評価の有効性の向上に、抽出されたどの因子がどの程度関係しているかを調べることにする。表2の因子相関を見ると4つの因子間には相関がある。よって重回帰分析を行うこととし、両評価の有効性を従属変数、4因子を独立変数として分析を行う。その結果を表4-1、表4-2に示す。なお、ここで共線性の統計量としてVIFは1点台であり多重共線性は認められない。これより、両評価の有効性に与えるそれぞれの因子の影響の度合いについて検討してみると、第I因子の「行動改善」因子については表4-1、表4-2のベータの値は学校評価では0.816、教員評価では0.582となった。こ

表4-1 学校評価の有効性への4因子の効果 (重回帰分析) <sup>a</sup>

モデル	標準化されていない係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1 (定数)	.154	.523		.294	.769		
行動改善 (因子1)	.137	.018	.816	7.664	.000	.518	1.929
目標設定 (因子2)	-.028	.036	-.069	-.770	.444	.740	1.352
分析対策 (因子3)	-.030	.027	-.118	-1.139	.259	.550	1.819
評価項目指標 (因子4)	.072	.045	.135	1.592	.116	.811	1.233

a. 従属変数は「学校評価は学校経営計画を実行するのに有効」 R<sup>2</sup>乗=0.577

表4-2 教員評価の有効性への4因子の効果 (重回帰分析) <sup>a</sup>

モデル	標準化されていない係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1 (定数)	1.071	.578		1.853	.068		
行動改善 (因子1)	.089	.020	.582	4.496	.000	.518	1.929
目標設定 (因子2)	.004	.040	.010	.090	.928	.740	1.352
分析対策 (因子3)	.018	.029	.075	.598	.552	.550	1.819
評価項目指標 (因子4)	-.050	.050	-.103	-1.001	.320	.811	1.233

a. 従属変数は「教員評価は能力向上に有効」 R<sup>2</sup>乗=0.375

のことから有効性に対して第I因子が正の強い影響を与えていることがわかった。他の因子については、ベータの値も小さく、また有意ではなかった。

因子「行動改善」と学校評価、教員評価の有効性との関係性が強いのは、学校評価、教員評価の有効性に目標への取り組む行動の変化や取り組む意欲が大きく影響しているためと考えられる。この変化が学校評価、教員評価の有効性の判断基準となっていると推察される。このように両評価の有効性に関して大きな影響を与える「行動改善」因子について調査結果より詳細に検討を加える。前述の表3によれば、第I因子の回答の平均値は2.9と決して高い値ではない。これは第I因子に含まれる調査項目の達成度合が高くないことを示している。8項目の回答で「大いになった」の割合は、「見直しのサイクルを継続的に進めるようになった」が17%、「教員間のコミュニケーションが多くなった」が26%、「学校全体の活動が活発になった」が3.9%、「教員自身の目的意識が高まり個人の能力の向上を目指すようになった」が1.3%、「教育活動が相互協力的になった」が5.2%、「前例踏襲の考えから改善すべき点を重視するようになった」が17%、「学校評価の結果を公表することが有効だと感じていますか」が23%、「保護者アンケート、生徒アンケート、授業アンケートに積極的に取り組むようになった」が22%であり、決して高い値とは言いがたい。特に教員評価とも関連のある「教員自身の目的意識が高まり個人の能力の向上を目指すようになった」が1.3%と非常に低く、このことが教員評価における資質能力の向上への有効性を大いに感じるとの回答割合を低くしている一因と考えられる。

両評価の目的を達成するためには、第I因子の行動改

善の度合いを増すことが求められる。これらの項目の内容は職場での教員同士のコミュニケーションや協働が必要であり、現在教員評価が主として管理職と教師個人のコミュニケーションをとおして行われている形態の見直しを迫るものである。学校現場を対象としてはいないが、中原淳は、企業内での職能向上について多くの示唆を与えている。特に職場内における多くの他者との関わりに注目している。人は3つの支援、「業務支援」、「内省的支援」「精神的支援」<sup>(16)</sup>を受けている。また、「互酬性規範=職場の中の助け合い」はこれらの各支援の成立に寄与していることを示している<sup>(17)</sup>。今後の学校の職場内でも参考とすべき方向と考える。

他の3つの因子については、評価の有効性との関係性が認められなかった。第II因子「目標設定」の回答結果の平均値が3.6(表3)と高い。これはほとんどの学校がこの項目内容に取り組んでいることを示しており、両評価に対して「問題設定」因子の重要性を否定するものではないと考えられる。

第III因子「分析対策」の回答結果の平均値は2.6と高い値ではない。これは第III因子に示される項目に関する取り組みがあまりうまくいっていないことを示していると解釈できる。表2の因子間の相関をみると第I因子との相関が0.53と強い相関が認められ、評価の有効性に対して本分析では直接的な影響が認められるような結果とはならなかったが、評価の有効性を増すために無視できない因子と考えられる。教員の資質能力向上において、「反省的実践家」<sup>(18)</sup>の重要性も提示されており、反省(省察)の重要性をしめす一例でもあると考えられる。

第IV因子「評価項目指標」も両評価の有効性と関係性がないことが分かった。A県の場合、学校評価におい



て項目は基本的に統一された同一の評価項目を使用している。このため評価が網羅的になりやすく、学校独自の重要な項目に絞りきれていない点が、学校評価の有効性との関連のない原因と考えられる。また、教員評価については、業績の評価項目(評価基準)は自己目標の達成度合いであり、意欲・能力についてはあらかじめ定められた職務評定表が基準であるので評価項目の作成に関しての「評価項目指標」との関連が認められなかったと考えられる。

最後に前述の結果をふまえると教員評価の先行研究に見られる「資質能力の向上」に対する教員の肯定感が低いことについて次のように考察できる。まず1点は、学校運営において目標管理手法がとられており教員評価の自己目標に設定できる項目が、学校経営目標に基づくものに限定されてしまう傾向があるように推察される。この点が教員自身の資質能力向上感とずれがあると考えられる。学校目標に対する貢献感はあるが、例えば教員自身のライフステージにそった課題の解決になっておらず資質能力向上感が少ないことも考えられる。このことは、本調査において、「教員評価制度の自己目標は、学校経営目標とどの程度関連付けていますか」と「教員評価の有効性」との相関係数が0.20とほとんど相関がないことから推察できる。

## 7 本研究の結論と今後の課題

本研究では、目標管理手法のもとでの学校評価および教員評価の現状について、A県への質問紙調査に基づき分析・考察を行い以下の結果を得た。

第1に、学校評価、教員評価の関係性については、高谷<sup>(14)</sup>による理論的論考はあったが、本研究により両制度を実践している学校現場の教員の意識においても両制度の有効性に関して強い関係性があることを実証的に示すことができた。

第2に、学校評価および教員評価において、評価制度運用の特徴を表す4つの因子を抽出できた。

第3に、4つの因子のうち評価の有効性に正の関係性を持つものは、「行動改善」の因子であることが分かり、これに関係する項目を改善することにより有効性の向上がはかれることを示した。また教員評価において有効性を向上させるためには現在の管理職と教師の個別のコミュニケーション形態では限界があることが推察できた。

第4に、教員評価についての先行研究における教員の資質能力向上感が低い原因として、目標管理手法における自己目標達成感と教員の資質能力向上感とにずれがあることが一因である可能性を示すことができた。

今後の課題は、次の3点である。

第1に、本研究の成果に関する一層の検証を継続して

いくことである。研究成果の第1に述べたように、成立時期・施行主体の異なる学校評価、教員評価の有効性について、目標管理手法のもとで強い関係性があることが実証されたことを踏まえ、今後の実践事例の蓄積により研究成果の一層の検証が必要となる。

第2に、本研究で抽出した4つの因子のうち「行動改善」の因子が評価の有効性に強い関連性を示していたことを踏まえ、現在の管理職との個別のコミュニケーション形態をさらに改善する手法が必要とされていることである。こうした有効性に関連した要素を実際のシステムにどのように取り入れ学校評価および教員評価の運用をはかるか具体的継続的な実践が重要である。

第3に、本研究の結果を参考に、より実効性の高い評価制度の運用システムの構築を図ることが必要である。そのために本研究では詳細に検討できなかった教員評価における資質能力向上のメカニズムの解明など有効性を向上するための要素の理論的実践的な検討が必要である。

本研究のように目標管理手法のもとで両評価を関連づけ統合した学校改善、教員育成に関する先行研究はほとんどなく、今後における研究の蓄積が必要と考えられる。

## 【引用文献】

- (1) 文部科学省, 教員評価システムの取り組み状況(平成22年), 文部科学省ホームページ, 2013年11月
- (2) 愛知教育大学・静岡大学教育学研究科(後期3年博士課程)共同教科開発学専攻2012年度報告書, 2013年3月, 7頁
- (3) 文部科学省, 教員評価システムの取り組み状況(平成24年), 文部科学省ホームページ, 2013年11月
- (4) 八尾坂修, 現代の教育改革と学校の自己評価、ぎょうせい, 2001
- (5) 木岡一明, 新しい学校評価と組織マネジメント, 第一法規, 2003
- (6) 河野和清, 高等学校の自律的経営と学校評議員・学校評価制度, 広島大学大学院教育学研究科紀要, 第三部, 第58号, 2009, 1~8頁
- (7) 文部科学省, 地域とともにある学校づくりと実効性の高い学校評価の推進について(報告), 2012年3月12日
- (8) 堀尾輝久, 浦野東洋一, 東京都の教員管理の研究, 同時代社, 2002, 170頁
- (9) 諏訪英広, 教員評価施策に関する教員意識, 山陽学園短期大学紀要, 第36巻, 2005, 23~37頁
- (10) 古賀一博, 市田敏之, 酒井研作, 藤村祐子, 藤本駿, 「能力開発型」教職員人事評価制度の効果的運用とその改善点, 日本教育経営学会紀要, 第50号, 2008, 65~80頁

- (11) 高谷哲也, 教員評価の基盤をなす力量観・組織観の特徴と課題, 鹿児島大学教育学部研究紀要教育科学編, 第62巻, 2011, 251~269頁
- (12) 小松郁夫, 学校評価の現状とこれからの方向, 初等教育資料, 東洋館出版社, 1月号, 2012, 5頁
- (13) 牛渡淳, 教員評価の現状と課題, 教育展望, 教育調査研究所, 7・8月号, 2012, 33頁
- (14) 高谷哲也, 教員の人事評価と学校評価の区別と関連性に関する一考察, 学校教育研究, 第21号, 2006, 138~150頁
- (15) 文部科学省, 平成20年度間の学校評価等実施状況調査, 文部科学省ホームページ, 2013年11月
- (16) 中原淳, 職場学習論, 東京大学出版会, 2010, 70頁
- (17) 中原淳, 職場学習論, 東京大学出版会, 2010, 108頁
- (18) 佐藤学, 教育の方法, 放送大学叢書, 左右社, 2010, 168~170頁
- 【連絡先 一之瀬 敦幾  
E-mail:a-1nose@shore.ocn.ne.jp】

# Relationship and Promotion Factor of School Evaluation System and Teacher Evaluation System in Using of the Management-by-objective Technique;

—Question Paper Results of an investigation to Public High School of A Prefecture—

Atsuki ICHINOSE

*Graduate School of Education Cooperative Doctoral Course in Subject Development, Shizuoka University*

## Abstract

The present school management performs the school evaluation and teacher evaluation which used the management-by-objective technique, and is trying to attain school activation by open school management and a teacher's improvement. This research explores the relationship of these evaluations and aims at clarifying the factor which validates these evaluations. The following things were able to be clarified by question paper investigation to the public high school of A prefecture.

Formation time and an enforcement subject differed between school evaluation and teacher evaluation. However, it was proved that there was correlation strong about the validity of school evaluation and teacher evaluation. Four factors were extracted in execution of school evaluation and teacher evaluation. It turned out that it is a factor of an "action improvement" which shows relevance strong against the validity of evaluation among four factors. Moreover, in order to raise validity in teacher evaluation, it was guessed with the form which performs individual communication with the principal that there is a limit. It can be presumed that the cause that a teacher's feeling of improvement in a previous work is low in teacher evaluation is the gap with the self-goal achievement in the management-by-objective technique and a teacher's feeling of improvement.

## Keywords

professional development of teachers, school evaluation system, teacher evaluation system, management-by-objective technique