

博士学位請求論文 要旨

教員評価における目標管理に関する学校経営学的研究
—ソーシャル・サポートの視点に基づく効果的運用に関する学校経営方策の探究—

広島大学大学院教育学研究科学習開発専攻
諏訪 英広 (D122357)

I 論文構成

序 章 本研究の目的と方法

第1節 問題の所在

第2節 先行研究の検討と本研究の意義及び目的

第3節 研究の方法と調査の概要

第1章 教員評価における目標管理に関する定量的調査に基づく検討

第1節 教員評価における目標管理に対する教員の意識に関する学校種間の比較検討

第2節 教員評価における目標管理に対する校長の意識に関する学校種間の比較検討

第3節 小括

第2章 小学校における目標管理に関する定性的調査に基づく検討

第1節 教員集団と学校経営の特徴及び目標管理に関する基本姿勢

第2節 目標管理の意義及び運用方法とソーシャル・サポートの実相

第3節 小括

第3章 中学校における目標管理に関する定性的調査に基づく検討

第1節 教員集団と学校経営の特徴及び目標管理に関する基本姿勢

第2節 目標管理の意義及び運用方法とソーシャル・サポートの実相

第3節 小括

第4章 高等学校における目標管理に関する定性的調査に基づく検討

第1節 教員集団と学校経営の特徴及び目標管理に関する基本姿勢

第2節 目標管理の意義及び運用方法とソーシャル・サポートの実相

第3節 小括

第5章 目標管理に関する定性的調査の結果に基づく学校種間の比較検討

第1節 教員集団と学校経営の特徴

第2節 目標管理の意義及び運用方法とソーシャル・サポートの実相

第3節 小括

終 章 総合的考察と今後の研究課題

第1節 得られた知見

第2節 総合的考察—ソーシャル・サポートの視点に基づく目標管理の効果的運用に関する学校経営方策—

第3節 今後の研究課題

引用・参考文献

II 論文の要旨

本研究の目的は、教員評価における目標管理をめぐって、ソーシャル・サポートの視点に基づく効果的運用に関する学校経営方策を提示することである。そのため、教員と校長とを対象とした定量的・定性的調査の結果を通じて、教員評価における目標管理の意義と運用方法に対する意識、目標管理の意義に対する意識に影響を及ぼす要因、及び目標管理の運用方法とソーシャル・サポートの実相を明らかにする。

序章 本研究の目的と方法

本章では、教員評価及び目標管理に関する先行研究並びに学校経営におけるソーシャル・サポートに関する先行研究の検討を通じ、目標管理の意義と運用方法に対する意識及び目標管理の意義に対する意識に及ぼす影響要因について、ソーシャル・サポートの視点から捉えることの学術的・実践的意義を論じ、研究課題を設定した。

本研究における第1の研究課題は、目標管理の意義と運用方法に対する意識及び目標管理の意義に対する意識に影響を及ぼす要因について、特に、管理職を含めた同僚関係や相互支援関係に着目した分析を行うことである。そのため、目標管理における被評価者である教員と評価者である校長を対象とする質問紙調査（定量的調査）を実施し、教員、校長それぞれの意識を明らかにした上で、学校種間の比較検討を行う。第2の研究課題は、校長や教員がいかなる点において目標管理の意義を感じており、目標管理がどのような方法で運用され、目標管理の意義に対する意識にどのような要因が影響を及ぼしているのかについて、実際の学校現場での営みや文脈に視点を置いた定性的調査データに基づいて、特に、校長—教員間及び教員間におけるソーシャル・サポートの視点から明らかにすることである。そのため、小学校、中学校、高等学校を対象とする事例調査（定性的調査）を実施し、各事例校の実態や特徴を明らかにした上で、学校種間の比較検討を行う。また、第2の研究課題は、定量的データによって明らかにされた第1の研究課題の結果を定性的データによって検証・検討するという意味も有する。以上の研究課題を明らかにした上で、ソーシャル・サポートの視点に基づく目標管理の効果的運用について総合的考察を加えることによって、学校経営方策についての示唆を得ることが本研究の意義である。なお、本研究では、集团的・協働的な目標管理の運用を推奨するなど、他の自治体と異なる特徴を有する目標管理を実施しているという観点、及び調査協力者・校の獲得と調査の継続性という観点から、X県を研究対象として設定した。

第1章で扱うX県の教員と校長を対象とする質問紙調査（定量的調査）及び第2章～第4章で扱う事例調査（定性的調査）の概要は、表1、表2の通りである。

表1 定量的調査の概要

	対象	時期	方法	有効回収数(有効回答率)
教員調査	事前に校長の承諾を得た公立小学校・中学校・高等学校の全教員(教諭・常勤講師)	2014年2月中旬～3月下旬	郵送調査法(個別返送)	全体:673(29.2%), 小学校:300(41.4%), 中学校:218(32.7%), 高等学校:152(23.7%)
校長調査	全ての公立小学校・中学校・高等学校の校長	2015年1月下旬～2月初旬	郵送調査法(個別返送)	全体:316(50.4%), 小学校:182(45.6%), 中学校:92(57.9%), 高等学校:30(44.1%)

表2 定性的調査の概要

	対象	時期	方法	備考
A小学校	校長, 教頭(当時), 主幹教諭(当時), 教諭4名, 講師2名, 養護教諭1名の計10名	2015年5月中旬～6月中旬	半構造化インタビュー	学校現場における参与観察
B中学校	校長, 教頭, 主幹教諭, 教諭10名の計13名	第1回目(当初面談後): 2012年5月下旬～7月下旬 第2回目(最終面談後): 2013年3月上旬～4月下旬	半構造化インタビュー	個人及びグループ面談(中間面談)の参観, 学校現場における参与観察
C高等学校	校長, 教頭, 主幹教諭, 教諭4名の計7名	第1回目(当初面談後): 2013年7月下旬 第2回目(最終面談後): 2014年2月下旬	半構造化インタビュー	グループ面談(中間面談)の参観, 学校現場における参与観察

第1章 教員評価における目標管理に関する定量的調査に基づく検討

本章では、被評価者（教員）と評価者（校長）を対象とする質問紙調査データ（定量的調査データ）を用いて、目標管理の意義と運用方法に対する意識と目標管理の意義に対する意識に影響を及ぼす要因について、学校種間の比較という視点から検討した。2つの定量的調査の分析を通して、得られた主な知見は以下の通りである。

第一に、学校種を問わず、信頼と支援的助言に支えられた管理職との肯定的な関係が、目標管理の意義に対する意識に正の影響を及ぼすことである。第二に、特に、学級担任制のもと他の教員から相対的に独立して職務を遂行する傾向のある小学校において、組織目標を意識し同僚との関わり合いによって目標を設定することによって、その意義に対する意識が向上する可能性があることである。第三に、中学校において、凝集性と成長志向性の高い組織文化・風土の醸成によって、意義に対する意識が向上する可能性があることである。第四に、一般に教員の個業性が高いとされる高校は、他の学校種と比較として、意義に対する意識と運用方法の重要性に対する意識が有意に低いものの、専門性を活かした集団的・協働的営みを仕組む工夫によって、目標管理の意義に対する意識が向上する可能性が看取されることである。

第2章 小学校における目標管理に関する定性的調査に基づく検討

本章では、A小学校を対象とする事例調査データ（定性的調査データ）に基づき、A小学校の教員集団と学校経営の特徴、目標管理に関する基本姿勢、目標管理の意義及び運用方法とソーシャル・サポートの実相について検討した。その結果、A小学校における目標管理は、校長が意図する学校経営戦略の有力なツールであることが明らかになった。校長は、学校経営戦略と組織の活性化及び教員の育成という目標管理に期待されるねらいを上手く融合させるために、様々な工夫を行っていた。例えば、教員集団の情報共有と共通理解の場として機能させるために、学校評価のプロジェクトを媒介させつつ、教員が職員室に集うという行動規範を促したことで、日常的なコミュニケーションの活性化により、教員が日常的に校長に教育活動上の課題や悩みを相談できる雰囲気醸成したこと、明確な視点を持って高い頻度で授業観察した上で承認・賞賛・アドバイスを提供し、教員の職務意欲を向上させ、育成を図ったことであった。

第3章 中学校における目標管理に関する定性的調査に基づく検討

本章では、A小学校と同様の目的をもって、B中学校について検討した。その結果、B中学校における目標管理は、校長が意図する学校経営戦略の有力なツールであることが明らかになった。校長は、目標管理を公的・協働的な営みと明確に捉え、学校改善を進めるための学校経営戦略の一つとして「使う」という基本姿勢が顕著であった。特に、自己目標シートを「公共財」と捉え、イントラネットでの自由閲覧やグループ面談方式での中間面談等の「共有」を核とする様々な工夫を行っていた。その結果、教員の資質能力の向上、学校組織の活性化、教員のメンタルヘルスの維持・向上、ミドルリーダーの発掘・育成、副校長・教頭の育成といった学校経営課題と目標管理の運用とが有機的につながっていた。さらに、教員との日常的なコミュニケーションによって、校長の意志が多くの教員に理解

され、それが目標管理の各場面での効果の向上につながっていた。

第4章 高等学校における目標管理に関する定性的調査に基づく検討

本章では、A小学校及びB中学校と同様の目的を持って、C高校について検討した。その結果、C高校における目標管理は、校長が意図する学校経営戦略の有力なツールであることが明らかになった。校長は、教員集団の組織コミットメントを高めつつ、組織の活性化や教員の成長を促進するための様々な方策を導入していた。具体的には、教員集団の情報共有や共通理解を促進させるための課長会の導入であり、それに目標管理をうまく融合させていた。また、グループ面談方式の中間面談の導入、面談における共通質問項目（育てたい生徒像）を起点とする情報交換と心理的・情動的サポートや面談の長時間化、授業観察の頻度の増加・明確な観点を持った授業評価とフィードバックといった様々な工夫が見られた。さらに、教員との日常的なコミュニケーションによって、校長の意志が多くの教員に理解され、それが目標管理の各場面での効果の向上につながっていた。

第5章 目標管理に関する定性的調査の結果に基づく学校種間の比較検討

本章では、3校種の事例校間の共通性と差異性という観点から比較検討を行った。その結果、全体的に、各事例校とも、学校の抱える課題を改善し、学校経営目標を実現するために、教員集団の特性や校長の抱く学校経営観に基づき、学校経営戦略のツールとして目標管理を上手く活用していた事例であると解釈された。また、学校種間の差異性については、目標管理の意義や運用方法に関する顕著なものはなかったが、いくつかの点で見出された。その中で、B中学校とC高校では、自己目標シートの共有とグループ面談方式による中間面談の実施という運用方法の工夫に特徴が見られた。また、B中学校では、教員のみならず管理職の協働と育成という特徴も見られた。本研究で取り上げた3校種の事例検討に関して言えば、学校種間の差異性以上に、共通性が見出されたと言え、校種の違いを超えた、目標管理に対する基本姿勢やその姿勢に基づく運用方法の工夫に関する共通的な「条件性」があり得ることが示唆された。

終章 総合的考察と今後の研究課題

本章では、序章で設定した2つの研究課題を通して得られた知見を整理した上で、ソーシャル・サポートの視点に基づく目標管理の効果的運用に関する学校経営方策について総合的に考察し、最後に、今後の研究課題を示した。

序章で示した第1の研究課題について、教員と校長を対象とする定量的調査の結果を総合的に分析した結果、①目標管理の意義に対する教員の意識は低く、特に、高校の教員にその傾向が強いこと、②校長と比較して教員の意識が低いこと、③目標管理の意義に対する意識に対して、校長との肯定的な関係性や一体的・成長的な雰囲気といった組織文化・組織風土、自己目標シートの作成における管理職や同僚からのアドバイスや共有・協働、目標管理における同僚との共有・協働の取り組みや工夫が影響を及ぼしていること、④これらの傾向は、目標管理の意義に対する意識が最も低い高校においても同様であることが明らかになった。また、第2の研究課題について、3校種を対象とする事例調査の結果、

各事例校とも、学校の抱える課題を改善し、学校経営目標を実現するために、教員集団の特性や校長の抱く学校経営観に基づき、学校経営戦略のツールとして目標管理を上手く活用しており、結果として、目標管理の意義に対する教員の意識を向上させていることが明らかになった。3校種間の共通性は、①学校や教員集団の課題分析に基づき、組織目標の達成を図る上で、目標管理を学校経営に有機的に関連付けようとする基本姿勢があること、②組織目標の達成に向けた組織の活性化、教員の資質能力の向上、職務意欲向上を有機的に関連付けるために、校長と教員といった個別関係で完結させず、教員集団内の協働的・相互支援的な営みを内包した運用方法と工夫が採用されていること、③校長と教員との日常的なコミュニケーションにより、基本的な信頼関係が形成され、そのことによって、目標管理に対する教員の心理的負担感の縮減や組織の一員としての意識・資質能力・職務意欲の向上が図られていることが明らかになった。一方、学校や教職員の状況・文脈に応じた運用方法の工夫（教科指導目標と校内研修との有機的連関、副校長・教頭の育成、グループ面談の採用など）における差異性も明らかになった。

得られた知見に基づき、ソーシャル・サポートの視点に基づく目標管理の効果的運用に関する学校経営方策について検討した結果、以下の示唆が得られた。

第一に、校長は、自身の学校経営観や具体的な学校経営実践に目標管理を有機的に関連付けるという明確な理念やビジョンのもと、組織の活性化、教員の資質能力の向上、職務意欲の向上といった、目標管理に求められている役割や機能を現実化させることに焦点化し、実践する必要がある。

第二に、校長は、教員との日常的なコミュニケーションによって教員との信頼関係を形成し、得られた情報に基づきながら、教員の自己目標に焦点を当てた指導助言を行い、教員の思いや悩み等を共有し、期待や賞賛の意思を明確に表明するなどの相互作用的なコミュニケーションを意図的に行う必要がある。

第三に、校長は、目標管理が、個々の教員の心身の健康、職務上の困り感、思いや願い、成長イメージ等に関連付けられた実践となるために、教員と校長との二者関係のみで捉えるのではなく、校長を含めた同僚教員との関わり合いを必要とする工夫や取り組みを実践する必要がある。具体的には、学年・教科・分掌等における自己目標シートの相互参照（直接、冊子、イントラネット）、組織目標の共同作成、自己目標に対する相互のアドバイス、組織・自己目標に関連付けた研究授業や校内研修、グループ面談等が想定される。

本研究では、定量的・定性的データに基づき、目標管理の意義に対する意識に影響を及ぼす要因を明らかにし、ソーシャル・サポートという視点から学校組織という特性に適合した目標管理の運用方法に関する学校経営的方策を提示したことに大きな意義が見出される。特に指摘し得ることは、集団的・協働的営みに教員集団の特徴がある学校組織において、目標管理を個人的・個別的営みのみでなく、校長を含む同僚関係における集団的・協働的営みとして捉えることの重要性である。すなわち、ソーシャル・サポートという視点から目標管理を捉え、運用することによって、職務意欲や相互支援・信頼関係が向上し、結果として、本来目標管理に期待される組織の活性化や教員の資質能力の向上につながる事が想定される。目標管理が教員や校長にとって意味あるシステムとなるためには、このような視座に基づく学校経営実践が求められる。

最後に、今後の研究課題として、①パス解析等の手法を用いた多様な要因間の影響経路分析や混合研究法等の手法を用いた定量的調査と定性的調査の総合的な分析を行うこと、②成果報酬制度に基づく勤務評定の導入が進められている中での目標管理の可能性と限界を明らかにすること、③目標管理のねらいや運用の共通性や独自性等を勘案した上で、研究対象自治体を拡大させることが挙げられる。

<主要引用・参考文献>

- ・江夏幾多郎『人事評価の「曖昧」と「納得」』NHK出版新書，2014年。
- ・小野方資「学校・教員評価と学力調査の統制的な側面」『教育』第57巻第4号，2007年，pp.31-35。
- ・貝川直子「学校組織特性とソーシャル・サポートが教師バーンアウトに与える影響」『パーソナリティ研究』第17巻第3号，2009，pp.270-27。
- ・勝野正章「教師の協働と同僚性—教員評価の機能に触れて—」『人間と教育』第63号，2009年，pp.28-35。
- ・苅谷剛彦・金子真理子編『教員評価の社会学』岩波書店，2010年。
- ・酒井博世「教師の専門性と教員評価」日本教師教育学会編『講座 教師教育学 教師とは—教師の役割と専門性を深める—』第I巻，学文社，2002年，pp.179-192。
- ・迫田裕子・田中宏二他「教師が認知する校長からのソーシャル・サポートに関する研究」『教育心理学研究』第52巻第4号，2004年，pp.448-457。
- ・高谷哲也「日本の教員人事評価の課題と改善方策」『日本教師教育学会年報』，第14号，2005年，pp.92-100。
- ・露口健司「教師の評価システム受容を規定する要因について」八尾坂修編『教員人事評価と職能開発』風間書房，2005年，pp.383-405。
- ・中田康彦「教員評価の原理を考える」『教育』4月号，2012年，pp.77-87。
- ・林孝「学校評価・教員評価による学校経営の自律化の可能性と限界」『日本教育経営学会紀要』第48号，2006年，pp.16-27。
- ・藤井幹夫「教員評価と教師の集団性—改革と評価の時代を踏まえた新たな教職専門性の確立にむけて—」『放送大学大学院文化科学研究科教育行政研究』第1号，2011年，pp.3-26。
- ・渡部謙一・小林大祐「東京都における教員人事考課制度の施行事情—管理職教師へのインタビューから—」『教育』第57巻第9号，2007年，pp.87-94。