

教員評価，学級評価に関する教育社会心理学的研究(I)

—スクールリーダーのアセスメントについて—

企画・司会者 淵上克義 (岡山大学)
 話題提供者 鎌田雅史 (兵庫教育大学連合大学院博士課程)
 露口健司 (愛媛大学)
 荒尾真一 (岡山市立上道中学校)
 指定討論者 吉田道雄 (熊本大学)
 原田純治 (長崎大学)

企画の主旨

他の企業組織と同様に，学校組織においても，中教審が「教員一人一人の能力や実績が適正に評価され，配置や処遇，研修等に結びつけること。評価システムの導入に向け早急に検討すること。」と提言して以降，全国で管理職による教員評価システムが実施されている。この教員を評価するという対人評価は，評価対象となる人の特徴や能力をどのように捉えるのかという問題であり，対人認知における対人情報処理プロセスとして心理学とりわけ社会心理学がこれまで取り組んできた重要な課題である。これまで，①学校における教員評価の目的や意義，②評価内容や評価尺度の検討，③評価を受ける側である教員の意識については検討されてきたが，本シンポジウムでは，評価者である学校管理職である校長・教頭（スクールリーダー）が抱える認知的な評価（アセスメント）能力について考える。学校管理職は，教員の目に見える仕事を的確に評価するだけでなく，学校組織における教職員の協働性が重視されているからには，目に見えない教職員の協働に関わる行動についても評価することが求められている。

まず社会心理学における対人的評価の観点から，評価者であるスクールリーダーのアセスメント能力に関わる問題について鎌田雅史氏に報告してもらおう。次に教員の職務意欲をそがないための評価のあり方について，目標管理との関連で露口健司氏にスクールリーダーのアセスメントのあり方について論じていただく。そして，教員評価を現実の効果的な学校マネジメントにどのように活かせばよいのかについて，学校現場の立場から荒尾真一氏にお願いした。指定討論者には社会心理学の専門家であり附属学校園の校長の経験もお持ちの吉田道雄氏と原田純治氏にお願いした。

教員評価の評定・効果を歪める心理要因について

鎌田雅史

近年の教育改革においては，教員の資質能力向上を促し，やる気を高め，また学校組織を活性化させる目的で，「新しい教員評価システム」の導入が推し進められてきた。「新しい教員評価システム」は，「公平・公正性」「客観性」「透明性」「納得性」「合目的性」といった基本理念の基に，教員と管理職の話し合いを通じた教員自身の自己申告による目標管理や，管理職による勤務評価（結果）のフィードバックといった内容がもりこまれている。適切な評価システムの導入によって，教員の適正な課題を明確化することで教員の職能発達を促し，職務に対する動機づけを促進し，また主には管理職と教員のコミュニケーションを円滑化することが期待される。しかし一方で，評価システムを有効に活用していくためには，克服すべき問題点が多く指摘されている。本発表は，教育評価に関わる以下の問題点に関連する心理学的研究について検討することで，今後の教員評価をよりよくしていくための足がかりとすることを目的としている。

教員評価に関する第一の問題点は，客観的で公平・公正な評価を行うことの困難さについてである。管理職が教員を評価する際に生起する一連の情報処理プロセスにおいて，様々な認知的な歪みが，評価者に意図されないまま生じる可能性が指摘されている。本発表では，学校における教員評価を歪める可能性のある様々な要因について検討する。

第二の問題点は，評価の納得性に関する問題である。産業心理学場において，Kluger & DeNisi (1996)が行ったメタ分析においては，業績評価を受けた1/3の従業員は，むしろその生産性を低下させていることが指摘されている。業績低下の主な理由は，心理的驚異となるフィードバックに対する防衛機制であると考えられる。また，Day(2001)は，従業員自身が向上心を持ち，フィードバックを有用で価値あるものと捉えない限り，従業員の能力開発は望めない点についても指摘している。納得性を高めるフィードバックの在り方について，よりいっそうの検討が必要である。

第三の問題点として、教員評価の目的と評価実践の持つジレンマについてである。教員の資質能力の向上を目的とする場合と、給与体系や人事配置など処遇に関連する評価では評価の基準や観点が異なる。これらの評価を混同することによる危険性や問題点について考察する。

教員のモチベーションを高める教員評価プロセス

露口健司

教員評価システムは目標管理と業績評価の2つのサブシステムから構成されている。目標管理は、目標設定による個人の自律的行動及びエンパワーメントの促進をねらいとしている。業績評価は、教員の職務遂行に関する情報に基づく能力・意欲・業績等の評定を通しての適正・公正処遇をねらいとしている。しかし、いくつかの意識調査を見ると、教員による教員評価システムの受容度は低く、効果的に機能していない実態(形骸化の実態)が描かれている。

教員評価システムにおける教員のモチベーション問題については、エンパワーメント理論と組織的公正理論からのアプローチが適当である。スクールリーダーは、目標管理によってエンパワーメントを高め、業績評価によって組織的公正認知を高めることができる。

目標管理は、目標設定、目標実践、目標評価のマネジメントプロセスで設計されている。スクールリーダーは、目標設定過程において、教員との面談を通して望ましい目標を設定する。目標実践過程では、コミュニケーションによる制度趣旨と手続きの説明、組織目標との連動化、効果的な目標設定法の実践等が求められる。目標実践過程では、目標達成のモチベーションを持続させることを視野に入れての実践支援、フィードバック提供、実践チームのメンテナンス等が求められる。目標評価過程では、コミュニケーションを通して実践成果を共有すること、また、今後の方向性について検討するキャリアカウンセリング等が求められる。

業績評価が受容されやすい要件は次の2点に整理することができる。第1は、目標管理におけるコミュニケーションの量と質の確保である。教員との継続的なコミュニケーションを通して目標管理が進行することで、業績評価に対する教員の公正性認知は高まる。客観性は必ずしも必要ではない(客観性<納得性)。第2は、評価方針である。業績評価においては、「5%のハイパフォーマーを動機づけ、5%のローパフォーマーに警告を与える」とする方針が組織に浸透することで、教員の公正性認知は高まる。

教職員評価を学校組織運営にどう生かすか

従来、教職員評価は勤務評定であり、管理職がほぼ一方的に行い本人には評価方法の開示やフィードバックがなされていなかった。また、風土として教職員自身は日常的に生徒を評価しているが、自分自身は評価されている事になれていない面がある。さらに、組織的には構造化されにくく、連携の面でも学年集団を越えて連携して動きにくい機構になっている。しかし、数年前から「目標管理」の考え方が導入され、あわせて教職員評価システムの運用が急速に展開された公立中学校教頭と校長在職中に心がけていた事の一つには、教職員それぞれが行っている仕事が組織として有機的につながるよう働きかけ、少しでも教育効果を上げようとしていたことがある。

そこで、このシステムの運用を教職員のモラルが上がるように使えば、教職員の協働を進ませることができ、生徒への教育効果が上がることにつながらないかと考えたわけである。実際に行ったこととして、①「目標設定」については、教職員それぞれの目標を管理職が自分で要約して示して個々に返し、お互い納得して公表する(取り組もうとしていること、取り組んでいることが目に見えるようにする。実現に向けての具体的な方法の模索。)、②成果と課題や評価のフィードバックについては定期的な面談もあるがOJT重視で行う(③につながるよう、管理職が具体的に把握できるように。)、③目標が達成できるよう具体的な援助をするとともに働けるポジションに据えること。据えた理由を説明すること(次年度の学校運営組織に生きるように。)、④協働が進むようなキーパーソンを設定すること(糊代として。)、の4つを主な軸とした。

この実践を進めていくと、それぞれの軸の部分で、効果を得やすい場面となかなか効果を得にくい場面が見られた。前向きな創造的な取り組みをしているところについては効果が得やすく、定型的な業務についてはあまり効果が見られなかった。しかし、管理職に最も得たい情報の一つである教職員が持っている問題意識がどこにあるのか、より具体的に把握でき、それを次の指導の重点に設定することができた。教職員に対する評価そのものについては、学校の置かれている状況が変われば、教員評価の基準や重視する観点も変える必要もあることを認識した。当日は、事例的に話題提供する予定である。

*本研究の一部は、平成21年度日本学術振興会 科学研究費基盤研究(C)(課題番号19530590:研究代表者 淵上克義)の補助を受けた。