

## 目標管理の考え方を基にした教員の意欲向上の手だて

教職研修課 長期研修員 太田 修司

### 1 主題設定の理由

現代は「評価と公開」が求められる時代である。学校においても、「開かれた学校づくり」の一環として、子供や保護者、地域住民に対して、学校経営方針や年間教育目標の達成度など様々な情報を提供し、説明責任を果たしていくことが重要となる。その推進には、学校の経営目標と子供の実態、自校の教育課題を踏まえて、教員一人一人に自らの教育実践についての目的、手法、成果を明確にする力量が求められることになる。

静岡県では、「教員人事管理システム研究協力者会議」が、「教員評価の在り方に関する提言（最終報告）」を平成17年7月に行った。それを受け、静岡県教育委員会は、新たな教職員評価制度を平成19年度に全公立学校で試行実施（政令市は別途協議）することを明らかにした。新たな教職員評価制度では、目標管理手法を用いた業績評価が導入されることになっている。そこでは、教員一人一人が学校経営目標や学年、教科、校務分掌等の目標を踏まえて、その年度の重点的な取組内容や自ら伸ばしていきたい能力など、目標を明らかにして取り組み、年度末等に達成状況を評価することになる。

これまで、学級経営案や個人研修テーマ等、個々の教員ごとに目標を設定してきた。しかし、これまでの目標は、達成可能な目標でなかったり、評価基準が定められていなかったりと目標達成への意欲化につながらない面があった。さらに、学校経営目標や学校自己評価システムとの関連も十分とは言えない状況にあった。

そこで、今後導入される制度を真に教員の資質・能力の向上や学校組織の活性化につながるものとするために、目標管理の考え方を基に、教員の目標達成への意欲向上の手だてを工夫したいと考えた。

### 2 研究仮説

校内研修等を利用し、目標管理の考え方について理解を深めたり、目標の設定について検討する機会を設けたりすることで、個々の教員の目標達成に向けた意欲的な取組が図られる。

### 3 研究の方法

- (1) 目標管理の基本的な考え方をまとめる。
- (2) 学校自己評価システムの実態を調査し、P D C A マネジメントサイクル運用上の課題について考察する。
- (3) 所属校の校内研修の中で、目標管理の考え方に基づく個人研修の進め方について提案する。その実践とその後の教員の取組について考察する。
- (4) 他県の事例を基に、今後、所属校や地域で取り組む際に参考となる手だてについて提案する。

## 4 研究の内容

### (1) 目標管理の基本的な考え方

#### ア 目標管理(Management By Objectives & Selfcontrol)とは

次の三つの意味を含むものとする。

##### (ア) 目標(Objectives)

学校経営目標と教員の自己目標とを連鎖させる。また、努力すれば達成できる実現可能な目標を設定する。

##### (イ) 自己統制(Selfcontrol)

自己申告により目標を設定し、実施過程で創意工夫を凝らした活動を行い、達成度については、まず自己評価をする。

##### (ウ) 管理(Management)

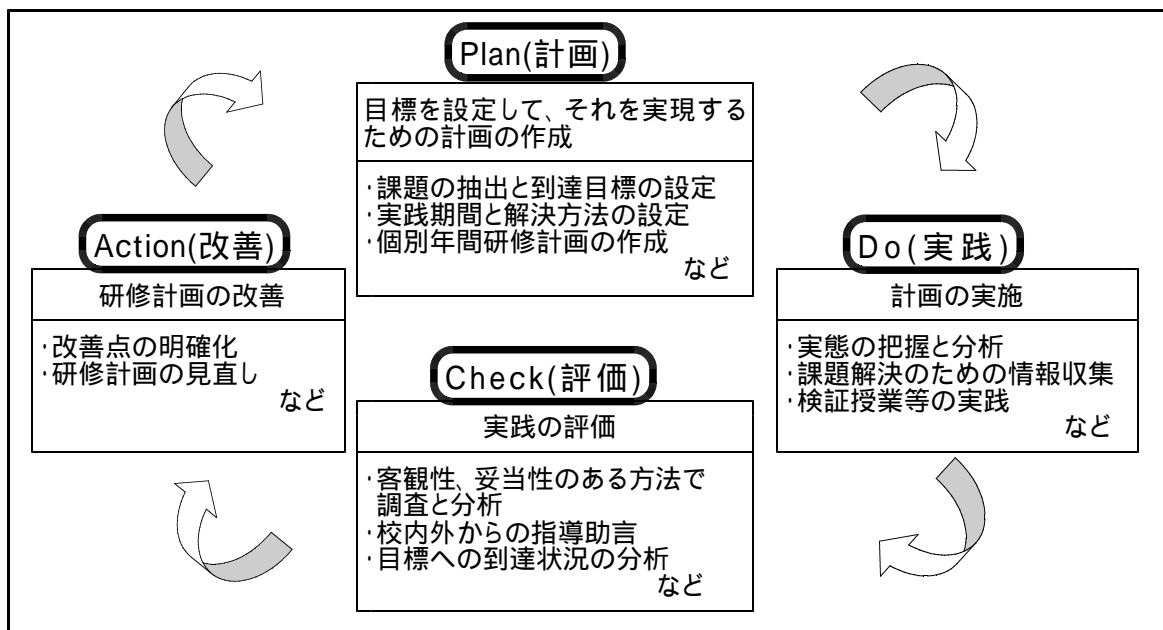
目標達成に向けて、P D C Aのマネジメントサイクルを展開する。その際、達成度を評価しやすいように目標を設定する。

#### イ 目標管理の流れ(P D C Aマネジメントサイクルについて)

P D C Aマネジメントサイクルとは、目標設定と実践計画作成(Plan)、計画の実践(Do)、客観的な分析に基づく評価(Check)、改善(Action)のサイクルを展開することで、実践を確実に改善し、レベルを上げていくための方法である。

教員の個人研修を例にすれば、これまで具体的な目標や研修計画を明確に設定しないまま実践されてきたという傾向がある。そのため、教員自らの手で個人研修を改善することは難しいという課題があったが、P D C Aマネジメントサイクル(資料1)を取り入れることで、自己研修の改善を促すことができる。

【資料1】P D C Aマネジメントサイクルによる個人研修の進め方



出典) 秋田県総合教育センター『平成16年度紀要第36集』, 4分冊の2, 33ページ。

## (2) 学校自己評価システムの実態調査

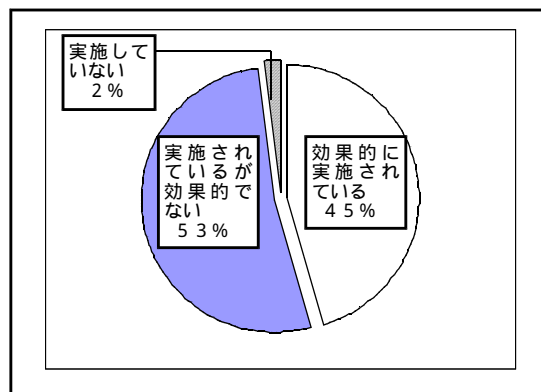
小・中学校におけるPDCAマネジメントサイクルの実施状況を明らかにするため、磐周地区内の教務主任55人を対象にアンケート調査を行った（平成17年7月）。その中で現状における課題が明らかになった。

### ア PDCAマネジメントサイクルの実施状況

ほとんどの学校で、よりよい教育活動を実践するために、PDCAマネジメントサイクルを実施している。それが、「効果的でない」という回答が53%（29人）と半数を超えていた（資料2）。

しかし、「効果的でない」と回答しても、その全ての者がPDCAマネジメントサイクルの必要性は感じており、改善を望んでいる実態がある。

【資料2】PDCAマネジメントサイクル実施状況

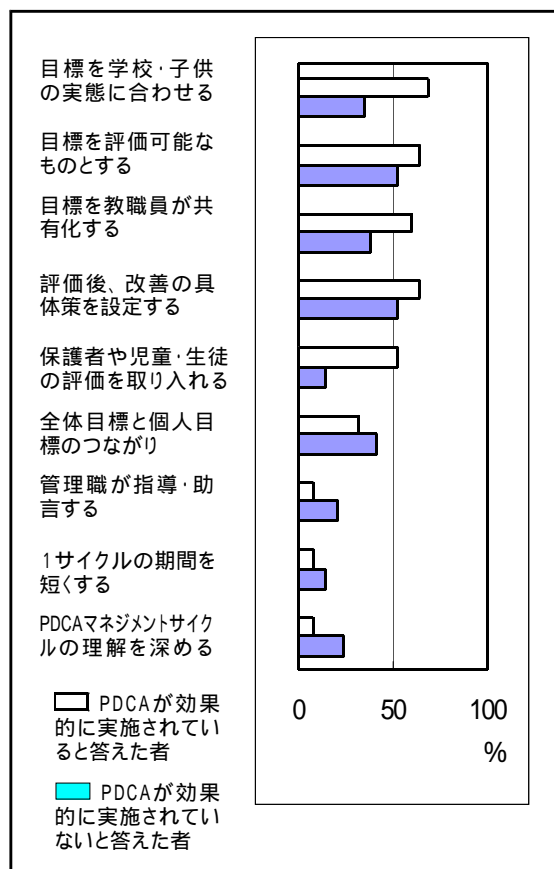


### イ PDCAマネジメントサイクルが効果的に実施されている場合と、効果的に実施されていない場合との比較

【資料3】効果的に実施するため特に必要だと考える取組

#### (ア) 効果的に実施するための条件

「PDCAマネジメントサイクルを効果的に実施するため特に必要だと考えることは何か」に対する回答では、「評価可能な目標設定」「評価後の改善の具体策の設定」の割合が高く、現状を「効果的」と答えた者では、それに加えて、「実態に合わせた目標設定」「目標の共有化」「保護者や児童・生徒の評価」を必要だと答える割合が高い。このことから、より効果を上げるためには、適切な実態把握、評価可能な目標設定、評価の客観性が必要であることがうかがえる。また、上記以外の回答の中で、現状を「効果的でない」と答えた者の方が高い割合を示している項目は、「全体目標と個人目標のつながり」「管理職の指導・助言」「1サイクルの期間を短く」「マネジメントサイクルの理解」である。目標管理の理解と体制の整備が先決と感じている傾向が見られる（資料3）。



### (1) 達成基準の明確化や1サイクルの期間、目標の連鎖

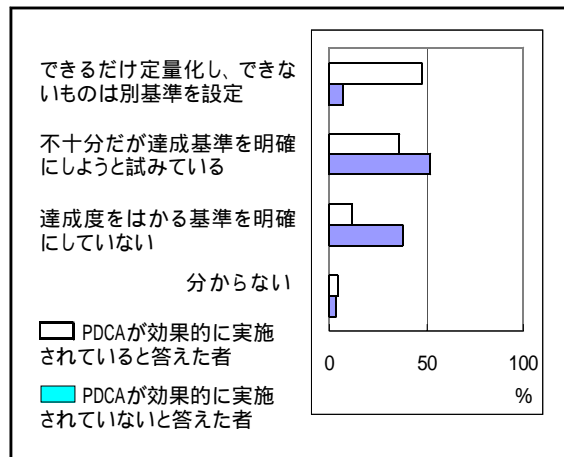
P D C A マネジメントサイクルが「効果的に実施されている」と答えている者では、目標が評価可能となるように、「達成基準を明確化している」と答えている割合が高い（資料4）。

また、1サイクルの期間を1年と長くしている割合は、「効果的」と答えている者が8%に対して、「効果的でない」と答えている者が24%である。「効果的」と答えている方が1サイクルの期間を短く設定している傾向にある。

「個々の教職員の目標が学校経営目標を意識したものになっているか」の問いに対する回答では、「意識したものになっている」の割合が、「効果的」と答えている者で68%、「効果的でない」と答えている者では28%と少なかった。

これらの調査から、効果的に実施するためには、「達成基準の明確化」「評価後の改善が可能となるサイクル期間の設定」「個々の目標が学校経営目標を意識したものであること」の必要性が分かる。

【資料4】目標が達成可能か



### (3) 所属校での校内研修における取組

所属校では、目標管理手法で個人研修を進める取組を今年度より始めている。年度当初の校内研修でその説明が行われ、個人研修プランキャリアシート（資料5）を各自作成した。さらに、その取組を1学期末の段階で振り返り、成果と課題について考察し、2学期の取組について修正と変更を加えようとしていた。そこで、それを更に実効あるものにするために、校内研修に参加し、以下のような取組を行った。

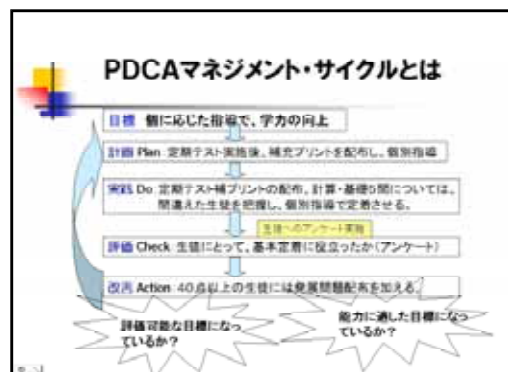
【資料5】年度当初の個人研修プランの一部（例）

平成17年度 個人研修プランキャリアシート	
今年度の目標	目標達成のための手だて
実験結果を基に、基本的な形式でレポートを作成できる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実験活動時の個別指導の充実</li> <li>・考察の視点を呈示し、思考の流れを明確にする</li> <li>・点検時の助言とレポートに沿った解説</li> </ul>

#### ア 目標管理の考え方の説明とチェックシート

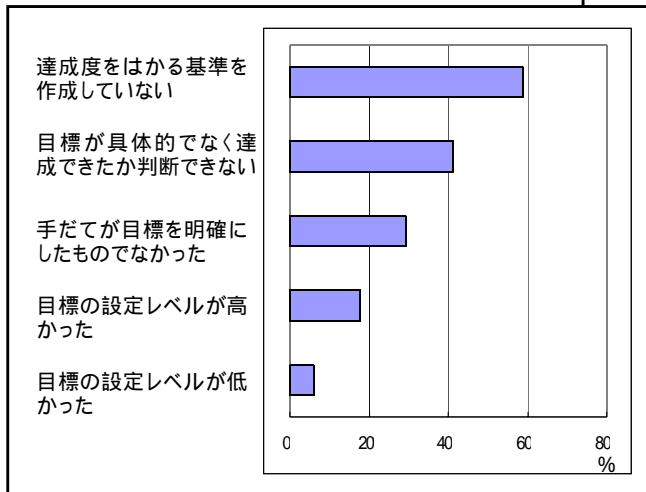
まず、「目標管理の考え方」について説明をし（資料6）、その後、各自の個人研修プランについて、チェックシート（資料7）を用いた自己評価を行うよう促した。その結果、目標設定について、「達成度を評価する基準を作成していなかった」「目標が具体的になく達成できたか判断できない」という課題を挙げる者が多く（資料8）、「課題

【資料6】説明に使ったプレゼン画面の一部



もなく目標が達成できている」と答えたのは18人中1人だけであった。自己評価が可能となるようなチェックシートを作成し、それを用いることで、自ら目標・手だてについての課題を見付けることができた。

【資料8】年度当初の目標についての課題



【資料7】チェックシート

個人研修経営プラン チェックシート 氏名 ( )

該当する項目・番号に○をつけてください。

年度当初に設定した「今年度の目標」について、第1期(1学期)を振り返ってお答えください。

問1 目標設定について、あてはまるものを選んでください。(※ 複数選択可)

- ① 目標が具体的に達成できたかどうかを判断できるものであった。
- ② 目標が具体的に達成できなかったかどうかを判断できるものではなかった。
- ③ 目標の達成度を評価する基準を作成していた。
- ④ 目標の達成度を評価する基準を作成していなかった。
- ⑤ 自分にとって目標の設定レベルが高かった。(達成に無理があるものであった。)
- ⑥ 自分にとって目標は努力すれば達成できるレベルのものであった。
- ⑦ 自分にとって目標の設定レベルが低かった。(これまで同様の実践で容易に達成できるものであった。)
- ⑧ 目標達成のための具体的手だては、目的を明確にしたものであった。
- ⑨ 目標達成のための具体的手だては、目的を明確にしたものではなかった。

問2 現時点での自己目標の達成度を評価してください。

- ① 達成できている(満足である)。
- ② あるものは達成し、その他のことは達成できていない。
- ③ 達成できていない。
- ④ 判断できない。どちらともいえない。わからない。

問3 問2で①、②と答えた方に伺います。達成できている要因としてあてはまるものを選んでください。(※ 複数選択可)

- ① 設定が適切であった。(実現可能な目標であった。)
- ② 設定した目標が具体的であった。(達成への手順が明確であった。)
- ③ 管理職や同僚からの指導・助言があった。
- ④ 自ら設定した目標なので意識的に取り組めた。
- ⑤ 目標の設定基準が高かった。(特に意識しなくても達成可能な目標であった。)
- ⑥ その他 [ ]

問4 問2で③、④と答えた方に伺います。達成できていない理由としてあてはまるものを選んでください。(※ 複数選択可)

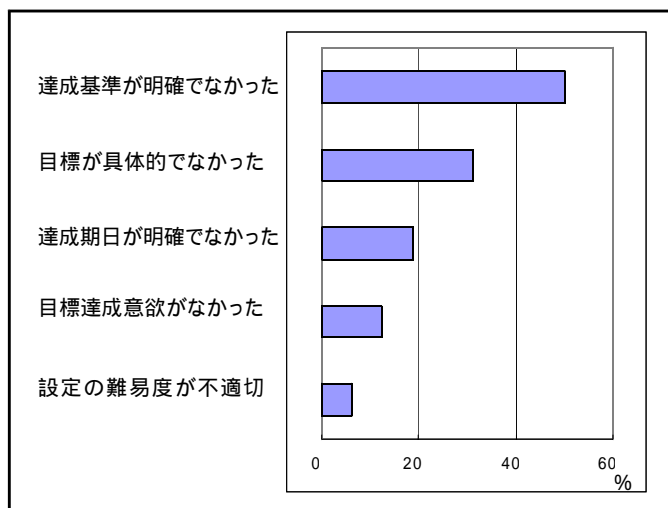
- ① 設定が不適切であった。(実現不可能な目標を設定していた。)
- ② 設定した目標が具体的になかった。(達成度を測られるものではなかった。)
- ③ 達成度の基準(どこまでできたよとするのか)が明確でなかった。
- ④ 目標を達成する意識がなかった。
- ⑤ 達成期日を明確にしていなかった。(期間が短かった。)
- ⑥ その他 [ ]

## イ マネジメントサイクル第1期の振り返り

チェックシートによる自己評価では、目標達成度について、「達成した」と答えた1人以外は、「あるものは達成し、他は達成できていない」「達成できていない」と答えた。

そこで、達成できなかった理由を見ると、「目標の達成基準が明確でなかった」「目標が具体的でなかった」「達成期日が明確でなかった」の順であった(資料9)。

【資料9】目標を達成できなかった理由



P D C A マネジメントサイクルが機能するためには、一度の説明では不十分であり、目標設定の在り方や評価基準の明確化について、十分理解が得られるような工夫が必要だと分かった。

## ウ 目標の修正・変更

P D C A マネジメントサイクルを機能させるために、チェックシートから把握された課題「達成できたか判断できる目標にすること」「達成度を評価する基準を作成すること」「手だてを明確にすること、その際、時限的であること」を意識した、個人

研修プランの修正・変更を働き掛けた。最初にグループでの話し合いを設定し、具体的な行動をイメージできる「望ましい教師の行動」を出し合うよう促した（資料10）。そ

【資料10】「望ましい教師の行動」として出されたものの一部

教科名	望ましい行動
数学	生徒自らが課題意識をもつことができる「問題」を設定できる。
	生徒の多様な考えを生かすことができる。（教材等の関連性を理解している）
	授業の課題、まとめを生徒が自分の言葉で書くことができる。
	テスト実施後の具体的な課題設定。
	適切な設問、ヒントにより生徒がじっくり考える時間を与える。
英語	実生活と関連付けた課題を心掛けている。
	毎時間課題をはっきり提示している。
	課題が達成できるように様々な手だてをリズムよく出している。
	英語を楽しく使いながら基礎表現の定着をさせている。
	ワークブックを行う時間を毎時間確実にとっている。
美術	A L T との T T を工夫している。（異文化理解、4技能のバランスのよい習得）
	子供に寄り添える。（よいところを褒め、傷つくことを言わない）
	話がおもしろい。話術。教科の内容に興味を引く話ができる。（導入時）
	子供同士の交流をつくれる。（大切にしている）鑑賞時のみならず
	基礎定着のためのトレーニングを毎時実施している。スケッチ・色彩等子供の作品が好きである。 教室経営管理 子供の生きた活動が見てとれる教室

れにより、目標達成に向けた明確な手だてについて、設定の手掛かりが見付かり、有意義な取組となった。

このように、8月の校内研修での「目標管理の考え方の説明」「チェックシートを利用した第1期の振り返り」「目標の修正と変更」により、「目標と手だてに課題がある」と回答した17人全員が、個人研修プランの修正・変更を行い、「何を」「どのようにして」「いつまでに」「どの程度」というものが明記された「目標と具体的な手だて」が設定された（資料11）。

【資料11】個人研修プランの修正・変更（例）

1 「年度当初の目標設定・具体的手だてがほぼ適切であった」と自己評価したA教諭の場合		
	目 標	具 体 的 手 だ て
年度当初	基礎・基本の定着	「Super Dynamite Reading」による学習意欲の喚起 「楽々プリント」と「アプチ」による個別学習とドリル学習による基礎・基本の定着 達成基準80%以上
修正変更後	学習意欲の喚起と基礎・基本の定着	「Super Dynamite Reading」による学習意欲の喚起 「楽々プリント」と「アプチ」による個別学習とドリル学習による基礎・基本の定着 10月中旬に生徒への授業評価アンケート（別紙）を実施。効果的と答える生徒が80% 学習範囲内の基礎表現の定着が、80%以上

A教諭は、年度当初、目標管理では、目標の達成度を定量化しなければいけないと理解した。そこで、基本文の定着という（達成基準を定量化できる）目標を設定した。最も大切と考えていた「生徒の学習意欲の向上」については達成基準の定量化が難しく目標とはしなかった。8月の校内研修で、授業評価の結果を目安にすれば、学習意欲の向上についても評価が可能になると考え、目標に「学習意欲の喚起」を加え、その評価期日・達成基準を加えた。



2 「年度当初目標設定の方法が十分に理解できていなかった」と自己評価したB教諭の場合

	目 標	具 体 的 手 だ て
当 初	音楽活動に必要な知識技能を楽しく確実に習得させる。	指導法の工夫をする。
修 正 変 更 後	音楽活動に必要な知識技能として読譜力の向上を図る。	授業開始5分間で、五線紙にリズム音を書かせる聴音訓練を実施する。(徐々に難易度を上げていく。)
		テストで、4分音符と8分音符、全音符や付点音符までリズムの区別が8割以上の生徒ができる。 5分間ドリルについて、生徒にアンケート調査をする。

B教諭は、年度当初目標管理の考え方が十分に理解できていなかった。チェックシートでは「目標が具体的でなかった。達成基準を設定しなかった。手だてが明確でなかった。」と自己評価をした。

3 養護学級担任で、他の教員とは異なる視点で目標設定や評価を考えようとしたC教諭の場合

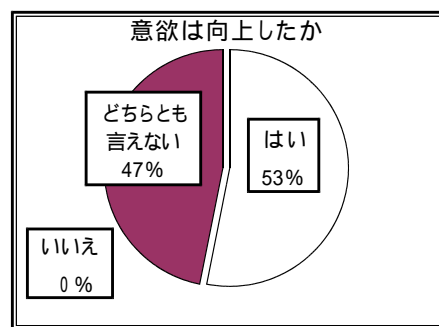
	目 標	具 体 的 手 だ て
年 度 当 初	他人と共有した事実や思い出について、自分の思いを伝えることができる。	愛・地球博や職場体験学習で活動した仲間の名前を覚えられるようにする。交流学习で共に活動した内容や感想・反省を分かりやすく表現できる。
修 正 変 更 後	同 上	校外学習・遠足・球技大会等(個別指導なので常時記録を残していなかった時に、感想をまとめる。その表れを見て今年度修了時に評価する機会を設定する。その感想(主語・述語を明確にして、一番強い思いを相手に伝えられるようにする。)

C教諭は、「養護学級の生徒の成長はすぐに評価できるものでない。1年を3期に分けて年度の途中で評価・改善を加えるというよりも日々の記録を残し、その時点でよいと思う指導をしていきたい。」と考えていた。しかし、目標管理の考え方に理解を示し、(通常学級の生徒よりも)長い期間(1年)で見て、どのような成長を期待するのかという生徒の姿で評価基準を設定した。

エ 実践の評価と改善への試み

修正・変更した目標・手だてによる第2期の実践について、11月の校内研修で調べた。「目標・手だてを修正・変更したことで目標達成への意欲が向上したか」の問いに、「はい」と答えた人が9人(52%)、「どちらとも言えない」が8人(47%)、「いいえ」が0人であった(資料12)。「どちらとも言えない」と答えた人についてもその理由を見ると、意欲の向上を感じ取れるものが多かった(資料13)。

【資料12】第2期の目標達成への意欲化



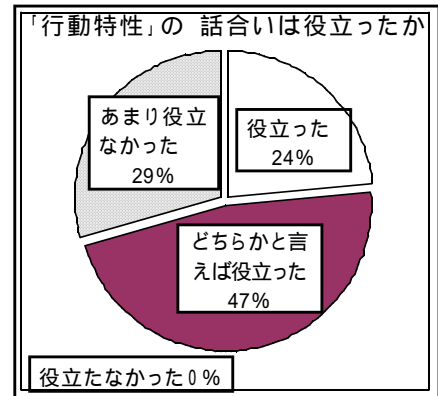
【資料13】「意欲の向上」に「はい」とした理由(左)と「どちらとも言えない」とした理由(右)(一部)

内容が具体的になったのでやるべき指導がはっきりした。	向上というより、拡大とか充実(満足)という実感。
より目標がはっきりしたため、意識がより明確になったから。	生徒が望むことと教師の願うことが一致せず、目標が実態と離れているので再度修正が必要である。
目標が明確になったので意識した取組ができ、おとなしくおどおどしていた生徒が意見を言ったり伸び伸びできるようになったりしたと感じるから。	ワークシート活用についての効果を意識するようにはなかった。しかし、まだ不十分なうえ、前年度と学校が替わり学級(生徒)数が大きく変わり、日頃の業務も増えた忙しさから適切な判断・評価ができていないから。
自分の計画について見直し考え直すことで実践する内容が明確になった。	修正前・後ともに目標設定を5分間テストに絞ってしまったため。(目標が低すぎた。)
実験とともにレポートを作成する前に、どんな視点をもって考察するかを助言することで、生徒のレポートが分かりやすくまた実験と日常のかかわりにまで踏み込む生徒が増えた。	忙しく準備ができず実施ができなかった。

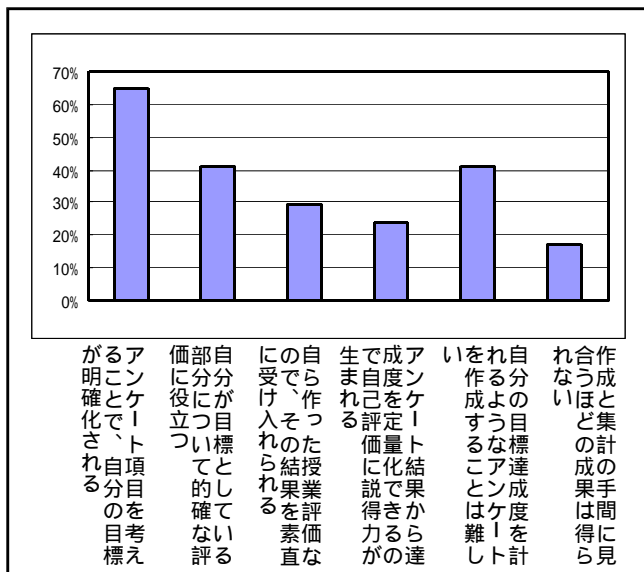
グループによる「望ましい教師の行動についての話し合いが目標や具体的手だての設定に役立ったか」の問いに「役立った」「どちらかと言えば役立った」と答えた人が12人（71%）（資料14）、「研修テーマの再認識・共有化に役立ったか」の問いに「役立った」「どちらかと言えば役立った」と答えた人は11人（65%）であった。

また、改善の必要性とその方向性を明確にするために、可能な限り自ら授業評価アンケートを作成し実践するように働き掛けた。自ら作成した授業評価アンケートの結果は受容しやすく、改善につながりやすいことや、授業改善の視点が明確になるため、効果的な実践につながりやすいと考えたからである。その授業評価アンケートに関する調査では、「アンケート項目を考えることで、自分の目標が明確化される」「自分が目標としている部分についての確かな評価に役立つ」といった肯定的な意見が多かった（資料15）。また、授業評価アンケートを分析した自己評価により、次の手だても明確になり改善が行われた（資料16,17）。

【資料14】行動特性の話し合いについて



【資料15】授業評価アンケートの作成・実施について



【資料16】授業評価アンケート（例）

授業の復習で使っているワークブックについて、答えてください。

問1 基礎表現を身に付けるのに役立っていますか。  
 ① とても役立っている。 ② ある程度役立っている。  
 ③ あまり役立っていない。 ④ 全く役立っていない。  
 ⑤ 分からない。

問2 問1で③④と答えた人に聞きます。その理由として当てはまるものを選んでください。  
 ① 自分にとっては問題が簡単なので、やる意味がありません。  
 ② 自分にとっては難しすぎて、説明を聞いても分からない。  
 ③ その他（ ）

今日の授業について、次の質問に答えてください。

問3 今日の課題学習に興味がありましたか。  
 ① 興味をもった。 ② どちらかといえば興味をもった。  
 ③ どちらかといえば興味をもてなかった。 ④ 興味をもてなかった。

問4 今日の学習課題に意欲的に取り組みましたか。  
 ① 意欲的に取り組みました。 ② どちらかといえば意欲的に取り組みました。  
 ③ どちらかといえば意欲的でなかった。 ④ 意欲的でなかった。

問5 今日の学習課題について意見があれば書いてください。  
 （ ）

【資料17】授業評価アンケート結果を基にした第2期の評価(Check)と改善(Action)（例）

【復習で使っているワークブックについて】  
 (Check: 評価) 授業評価で「とても役立っている」「ある程度役立っている」と答えた生徒が76%と、多くの生徒にとって有効と考えられている。「役に立っていない」と答えた生徒の理由は「自分にとっては難しすぎて、説明を聞いても分からない」というものであった。  
 (Action: 改善) 重要な表現、単語をこれまで以上に強調し、授業の中で確実に身に付ける手だてを考えていく。

【授業の充実について】 学習課題・取組に対する授業評価を受けて  
 (Check: 評価) 「興味をもった」「どちらかといえば興味をもった」が84%。「意欲的に取り組みました」「どちらかといえば意欲的に取り組みました」が88%であった。  
 (Action: 改善) (課題の工夫に一定の成果を認めながらも、) 自由記述「残さずやる場を多くしてほしい」という意見や定着度でリスニングの成績が芳しくなかったことを合わせ、「聞く・話す」活動を今まで以上に多くし、英語を使う喜びを味わわせたい。



## ア 学年・学級経営案等を目標管理の考え方で作る「自己目標シート」に変える

教職員は、年度始めを中心に多くの目標を設定し、学期末などに取組を評価し、改善する作業を行っている。例えば、学級・学年経営案がそれにあたる。本年度、愛知県教育委員会から、目標管理を基にした教員評価・育成システムの調査研究モデル校に指定されているA中学校長は学級経営案の中に、目標管理のための自己申告シートを位置付ける提案を地域の校長会で行っていた。

そこで、学級経営案を目標管理の考え方を基にした「自己目標シート」に変えることを考えた(資料18)。

【資料18】学級経営案を目標管理の手法で作成し直す

**学級経営案**

教育目標…未来を拓く笑顔の生徒  
重点目標①確かな学力の育成 ②社会性とモラルの育成 ③勢いと魅力のある学校づくり

【学級経営方針】中堅学年として、学習や部活動等に目標を持ち全力を出させたい。その際、自己のことを考えるばかりに、友人に対する関心や理解が不足しないようにしたい。そのために、教員が学習や各種行事・学級活動の中で、学級内における思いをもたせたい。そうした中で、生徒一人一人が自分の学級に『存在する価値』を感じるようにしていきたい。

そこで、次の3つの視点から学級経営にあたりたい。

自分が学級のみならず認められ、自分も誰かの支えになっている(認め合い)という実感をもち、自分に誇りをもつことにより心の安定を図りたい。これは相手を思いやる心につながるものと考え、次に、自分を歴史と同時に成員相互が高め合う(高め合い)学級をつくる。さらに、生徒が1年かけて学級独自の歴史を自分たちの力で創り上げる(創り合い)ように働きかけたい。そういった活動を、あらゆる学校生活を通して行うことで、学校教育目標に近れるものと思ふ。

学級の生徒の実態と留意点

学力 1年県学力調査では、100点未満の生徒が5人、800点以上3人、平均148点。基礎的な問題が少ないことを考えると、さらなる定着をはかりたい。[注]低学年並みの空欄回答など、通常の学習指導以外の場面でも指導を加えていきたい。

体力 大多数の生徒が運動部活動に所属していることもあり、体力的に脆弱な生徒はいない。1ヶ月ほど休んで欠席者のべ人数が1人ということからもそのことが伺える。今後、個々の生徒が、部活動における目標を明確に持ち、

行動 明るく元気な生徒が多い。目標達成のために、けじめをつけ言葉かけの生徒もみられる。

学級経営の努力点と具体策

学習 主体的に学習に取り組む態度  
○自主学習の充実(定期テスト)  
○教員が学習の充実(グループ)授業で、自己の考えを積極的  
○基本的な生活習慣の定着と目標  
○明るい授業に合った音読  
○時間を守る態度の育成。  
○自分の言動に責任をもてる  
○相手の立場を考えた思いやり  
○教師と生徒、生徒相互に目標  
○約束を守り、他人に迷惑を  
○積極的発言等を生かす指導方法  
○心身共に健康な生徒の育成  
○欠席の少ない学級を目指す  
○自他の生命を尊重する態度

進路 将来に向けて、職業観を育て  
○学級活動で職業に対する学級  
○進路のてびき等を利用した

交流 一人一人以上受け持ち、学級の  
○自治的な活動を目標し、自  
○役割を明確にする。また、

家庭 学級(家庭)の様子、備え  
○学級通信の発行で、生活の  
○必要に応じて、家庭訪問・

環境 生徒の手による掲示物に加え  
○穴の空いている壁シートの  
○掲示物の備置・張り替え、  
○植物のある教室としたい。

**自己目標シート**

種別	当初目標	具体的な手段	評価方法及び達成基準
教科等の指導	「基礎・基本」の定着を認めるため、年間を通して、「確認小テストの実施」「家庭学習の充実」に継続的に取り組む。	・ドリル学習(数学)の時間に、個別指導を行う。漢字の時は全体を真回することで確実な取組を促す。 …学級担任として  ・前時の学習内容定着のため、基本問題の小テスト(5問程度)を毎時間実施。 ・家庭学習を充実させるため、「基礎問題集」を授業進度に合わせて進めるように、毎週提出させ点検。 …教科担任として	・ドリル学習実施時には初回指導を毎回実施する。 ・ドリル学習が基礎・基本の定着に役立っているかを生徒にアンケート。80%以上から肯定的な回答を得る。(生徒へアンケート実施) ・授業時数の80%以上で実施。小テストが基礎・基本の定着に役立っているかを生徒にアンケート。 ・70%を超える生徒が毎回提出。定期テスト前の点検では80%以上の生徒が提出できる。
教科等以外の指導	学級生活を中心に、あいさつを基盤として好ましい社会性を育む。特別活動・遠征において、年間を通して「指導方法の工夫」や「教材開発」に取り組み、思いやりの心を育成する。家庭への情報発信にも努める。	・朝、教室への入室時にクラス全体で「明るいあいさつ」をする。 ・特別活動、遠征において、体験活動等を生かす指導方法や映像教材等の資料開発をする。  ・学級通信を通して、生徒の学校での様子、担任の思いを家庭に伝える。	・7:40には教室において登校する生徒に「あいさつ」呼びかけ、保健委員。 ・体験活動をとともう授業を学期に1度以上。新たな映像教材の資料開発も学期に1度行う。さらに、アンケート形式で生徒による評価も行う。 ・月2回以上の割合で発行。 ・学級通信に対するアンケートを学期に1度保護者に行う。
	(修正・変更)		
			(修正・変更)

これまでの学級経営案は、網羅的に多くの目標を設定し、しかも、その達成基準・期日を明確にしないものであった。そのため、作成に多くの時間を要するものの、実践に結び付かない傾向があった。分掌・教科での指導目標等についても、確実な実践につなげるためには、従来の方式に変えて、目標管理の考え方を基にした目標シートを作成し、実行することが望ましいのではないだろうか。

## イ 職務遂行能力の評価「基準表」等から作る「行動指標」の活用

宮崎県では、「職務行動評価シート」を作成し、職務行動能力の具体的行動への表れを基準表として示している。静岡県でも同様のものが作成される予定であるので、その活用を図りたい。所属校で実践した校内研修を例にすれば、グループで具体的な行動がイメージできるような「望ましい教師の行動」を話し合う際に、この「行動指

標」(資料19)を提示することができれば、更に話し合いが深まったと思われる。その話し合いを基に、個々の目標を設定できれば、目標を低く設定してしまう弊害も克服されると思われる。

【資料19】「行動指標(例)」一部

項目	観点	標準的な行動例
教科指導	知識	基礎・基本の定着を図るために授業改善に努める
		教科・領域の特性に応じた指導を行う
		生徒の実態に応じ、適切に指導する
	技能	授業展開や教材教具を工夫し興味関心を引き出す授業を行う
		授業の中で生徒が活動する場面を意図的に設定する
	企画力	学習に対する望ましい習慣や態度の育成に努める
		指導計画を適切に作成し、適宜、運用・改善・公表する
	応用力	必要に応じ、個別指導や補充指導等をする
		記録に基づき、適正な生徒の評価をする
	同僚性	教科指導に必要な指導力の向上に努める
同僚職員の模範となる授業を数多く実践し同僚職員の授業実践に影響を与える		

## ウ 教職員間に支援的な関係を根付かせる

新しい教職員評価・育成システムを(試行)実施しているところでは、校長(教頭)が全教職員と今年度の目標について面談をし、必要に応じて指導・助言を行っている。しかし、その役割を校長(教頭)にだけ求めるべきではないと考える。試行実施校の校長が、「大規模校では、面接や授業観察の時間確保が難しい」と述べている例もある。できるだけ多くの教員が互いに支援者の役割を担い合う方が、教育実践の改善に向けて有効と考える。この点について勝野正章氏は「宮城県で2004年度に新しい教員評価の試行を行った際、宮城県高等学校教職員組合が実施したアンケート調査によれば、回答者の60%が自己目標を設定する際に管理職以外の同僚と話し合っていなかったという事実がある。教員の教育活動の目標や自己評価を校長・教頭だけが知っているようでは支援的な学び合いの関係を学校に根付かせることはできない。目標設定・自己評価の際には『学年などの校内組織で十分に話し合うこと』、教員同士が『相互理解を深めるため、お互いに情報交換をすること』(埼玉県自己申告制度取扱要領)が実践される必要があるだろう。」(注1)と述べている。愛知県の「新しい教職員評価システム試行の手引き」にも、「今年度の目標、具体的な手だて、達成基準などをより明確で適切なものとするために、必要に応じて、関連のある分掌主任や学年主任が指導・助言すること」が記されている。

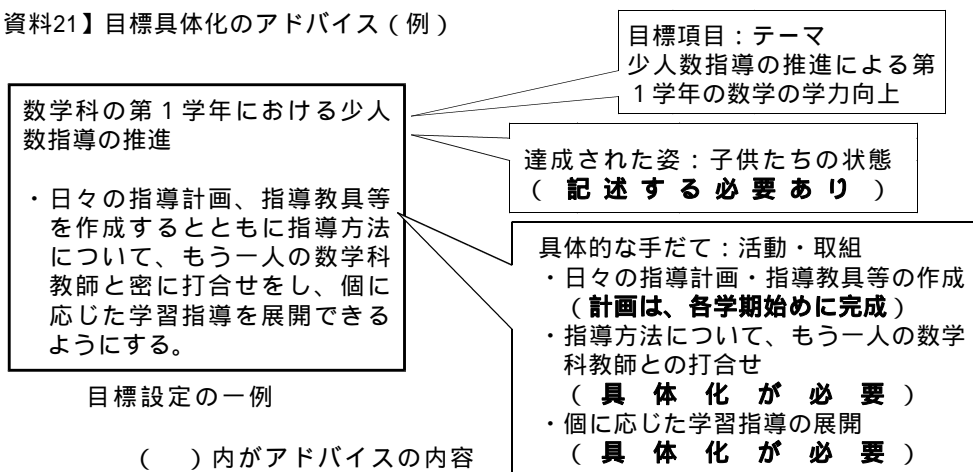
そこで、支援者となる際の目標具体化のポイント(資料20)を示すとともに、研修主任や学習部長が教科指導に関して同僚にアドバイスする例(資料21)を作成してみた。

【資料20】目標具体化のポイント

- 1 「目標項目」...テーマは明確か、自分以外の人にも分かりやすいか、2つ以上の目標項目が入っていないか。
- 2 「達成された姿」...目標項目の達成基準であり、自分以外の人にも達成できたかどうか把握できるものになっているか。
- 3 「達成のための手だて」...目標項目を達成された姿とするために、どのような取組や活動をする必要があるか、やろうと思う方策や手段が記入されているか。
- 4 「スケジュール」...目標項目を達成するための方策や手段をいつ実施するか。

出典) 浅野良一『学校マネジメントフォロー実践研修』産業能率大学経営管理研究所,2005,14ページ。

【資料21】目標具体化のアドバイス（例）



エ 学校全体で取り組む授業評価の活用

学力向上のために、授業評価を学校体制として行い、そこで把握された実態から個人の目標を設定することも有効である。学校経営目標との連鎖が容易になり、評価の客観性も増す。「サイクルとしてはたらく学校評価システム」をテーマに研究している日新中学校では、評価項目に、全教科共通部分と教科独自の項目とを含んだ内容とすることで有効性を高めている（資料22）。

【資料22】学校として実施する授業評価（例）

授業アンケート	4:たいへんよく当てはまる 3:どちらかというと当てはまる 2:どちらかというと当てはまらない 4:まったく当てはまらない
全教科共通項目	国語 社会 数学 理科 英語 音楽 美術 保健 技家
1 先生の説明は分かりやすい	<b>数学についてのアンケート</b>
2 先生の板書や学習資料は分かりやすい	項目 評価
3 授業のスピードはちょうどよい	1 学習内容に興味をもっている
4 先生が話す声は聞き取りやすい	2 考えることが楽しい
5 質問や発言をしやすい	3 問題に対して粘り強く取り組むことができる
6 先生はわたしの質問にきちんと答えてくれる	4 自分の力で問題を解きたいと強く思っている
7 先生は私語などに対してしっかり指導してく	5 質問したいことがあったら質問している
	6 分からないときに、考え方よりも答を教えてくださいと思う
	7 分からなかったときに考え方やヒントを教えてください仲間がいる
	8 もっと難しい問題を出題してほしい
	9 もっと簡単な問題を出題してほしい
	10 授業では分かったつもりだが後で分からなくなることがある

出典) 岐阜県海津市立日新中学校  
『サイクルとしてはたらく学校評価システムの開発』研究紀要23ページ。

5 研究のまとめ

(1) 研究の成果

ア 目標管理の考え方・進め方の留意点

目標管理を教員の能力開発の手だてととらえ、その手法を的確に用いること（目標設定、評価、改善等、PDCAマネジメントサイクルを機能させること）で、教員の目標達成への意欲化が図られる。

その際、特に注意すべき点を以下にまとめる。

- (ア) 学校経営目標等、上位目標に連鎖して下位目標を設定する。それによって、学校の組織力を高めるとともに、組織としての教育力が向上する。その際、学級・学年経営案等を目標設定シートとして作成することが有効である。
- (イ) 目標は、達成度が評価できるように具体的なものとし、達成の手だてや達成基準、期日を明確にする。
- (ウ) マネジメントサイクルは、C (Check : 評価)の後にA (Act ion : 改善)が可能とな

るように期間を設定する。そのためには、少なくとも年度中に2度のサイクルを展開することが望ましい。

- (I) 自己申告による目標設定、実施過程での創意工夫、自己評価など、自己統制が改善への意欲付けにつながる。また、支援する者もそれを理解し、意欲を引き出すアドバイスや援助を心掛けるようにする。

## イ 校内研修の進め方

目標管理手法を利用して個人研修を進める取組を、年間を通じた校内研修の取組の一つとして位置付ける。そのことで、個々の教員が目標達成に向けて、意欲的に取り組むことになる。その際、以下のような手だてが有効となる。

- (ア) 目標や手だてについて自己評価するため、チェックシートを作成し、各教員が目標を設定する段階と評価の段階で利用する。このことにより、PDCAサイクルが機能しているかチェックすることができ、目標・手だてについての課題を自ら見付けられるようになる。
- (イ) 目標達成の手だてや達成基準を明らかにするため、具体的行動がイメージできる「望ましい教員の行動」をグループで出し合う。さらに、その「行動」の妥当性について意見交換する。これにより各教員がもっている暗黙知も共有化でき、個人では気付かなかった目標達成の手だてについて手掛かりが得られる。また、グループでの話し合いを通して、上位目標の共有化・明確化が図られる。
- (ウ) 学校全体で授業評価に取り組み、そこから分かる課題を基に個人が目標設定をする。これは、上位目標との連鎖を図るための有効な手だてとなる。

また、学校全体での授業評価に取り組めない時は、各教員が、評価段階で自ら作成したアンケートによる授業評価を行うことが望ましい。自らアンケートを作成することで、授業改善の視点が明確化され、結果も受容しやすくなり、実践や改善につながる。

## (2) 今後の課題

目標管理では、適切な目標設定ができるかどうか大きな課題となる。今回の研究では、個人の設定した目標の妥当性に関する話し合いの場を校内研修の中に設けていなかった。目標管理を形だけに終わらせることなく、個人そして組織全体が活性化するように、目標の奥にある意味や思いを出し合いながら進める協働態勢が必要と思われる。教科以外の領域、指導内容についても、学年部会や分掌部会等の話し合いを通じて、目標管理の手法により、目標達成に向けた意欲的な取組が期待される。教職員評価制度導入を目前にして、各学校での主体的な実践が望まれる。

---

注

- 1) 勝野正章「自己申告による目標管理の進め方」『教職研修』2005年10月号,教育開発研究所,2005年10月1日,42-45ページ。

## 参考文献

目標管理の考え方を基にした教員の意欲向上の手だて

- ・浅野良一「目標管理の考え方と進め方」産業能率大学経営管理研究所  
三重県教育センター, 学校マネジメント・フォロー実践研修資料 2005年11月
- ・静岡県 教員人事管理システム研究協力者会議「教員評価の在り方に関する提言」最終報告 2005年7月29日
- ・秋田県総合教育センタープロジェクト研究2「教員一人一人が目標を明確にした研修の在り方」・確かな指導力の向上を目指して・2年次 2004年度研究紀要第36集4分冊の2
- ・「教職員の新たな評価制度に関する資料」平成17年5月 宮崎県教育委員会
- ・岐阜県海津市立日新中学校, 研究紀要「サイクルとしてはたらく学校評価システムの開発」2005年12月2日
- ・愛知県豊田市立逢妻中学校, 「新しい教員評価システムの手引き【教員等用】(平成17年度研究指定校用)」愛知県教育委員会