

## ◆ 管理職用 調査結果

- ・ 自由記述回答のものについては、共通要素を抜き出し分類した上で集計。
- ・ 都道府県別の集計結果は省略。

### 1 評価対象の教職員数

調査概要参照

### 2 評価制度導入により職場にどのような影響が見られたか。

#### ☆好ましい影響

コミュニケーションの増加により共通理解・意思疎通を図ることができた。	27
教職員の主体的な取り組みや意識改革・資質向上が見られた。	15
教員の授業参観への抵抗感が減少した。 授業参観の機会増大、授業改善へ繋がった。	13
個々の教員の目標・課題・役割が明確化された。	10
学校経営計画や分掌等のグループ目標を共有することができた。 組織目標と個人目標とを連鎖させることができた。	9
協力体制が強化され、組織力の向上が見られた。	6
個々が業務を振り返り、改善へ向けて努力する機会となった。	5

#### ★好ましくない影響

授業参観や面談、事務作業等による多忙化でゆとりが減少した。 (特に管理職の)多忙化による通常業務への影響が出ている。	21
「評価」というものがもたらす組織の硬直化と教員間のコミュニケーションへの悪影響(今後の懸念も含めて)。	10 ※
(特に大規模校において)全職員を把握することの困難さを感じる。 同様に評価に対する不公平感・不信感を生み出し、意欲の減退が見られる。	9 ※
評価を意識した行動や困難な職務を回避する様子が見受けられる。	4
互いの目標や視点が育成や資質向上ではなく「評価」になり、職場としての自由度が減退した。	4 ※
個々によって評価制度や設定される目標等に関する認識のズレが見られる。 学校現場・組織にそぐわない制度を導入したことによって生じる問題。	4

※今後給与等の処遇へ反映された場合に懸念されるとする内容も含む。

### 3 評価の公平性・客観性を保つために工夫されていること

日々ごろから小まめに職務行動観察記録をつけるようにしている。 日常的な観察・情報収集を心掛けている。	23
日常的な会話・コミュニケーションを積極的に行っている。	9
全教員に対する授業参観や面談の時間及び回数を統一している。 授業参観や面談を時間をかけて丁寧に行っている。	8
評価者（一次・二次・主幹等）でのミーティングにより評価に関する情報交換。 授業参観や面談を必ず2人以上で行う。	7
教育委員会規定の用紙（参考意見聴取シート）を活用している。 主幹教諭や主任クラスからの参考意見聴取をしている。	7
目標の数値化を進め、達成度による評価を実施している。 努力により実現可能な具体的な目標設定させている。	2
授業観察の際の評価の基準を事前に示し説明している。	2
やはり客観性・公平性に関しては不安が残る。	2
生徒の授業評価や保護者からの意見を参考にしている。	2
その他	3

- ・細かい部分の不十分な点を指摘してばかりいると、教職員は伸び伸びと力を発揮することもできないため、大きな視点で教育を見ていくことが必要。
- ・学校経営目標を常に念頭に置き、意識していること。
- ・評価結果の数値化を図る。
- ・成果や役割など、目に見える尺度での評価を心掛ける。
- ・各教職員のファイルを作り、出張等の報告書で心に留まるものや職員が生徒や職員に発行するプリント類をファイルしている。

### 4 一次評価者・二次評価者以外の意見を参考にされているか。

①参考にしている	7
②ある程度参考にしている	21
③参考にしていない	19

5 前問で「参考にしている」「ある程度参考にしている」場合

(1) どなたの意見を参考にされているか(複数回答あり)。

①主幹(首席)教諭	5
②学年主任	21
③分掌主任	21
④一般教員	11
⑤生徒・保護者	4
⑥その他(特定していない)	1

(2) どのような情報をどのような形で収集されているか。

日常的な会話から情報収集している。	14
主任クラスの面談や必要に応じてヒヤリングを行い、情報収集している。 主任クラスの教員からの業務・会議報告等の際に情報を得ている。	11
教育委員会の規定の用紙(参考意見聴取シート)を利用して、各主任から配下の教員の情報・評価を収集している。	10
生徒や保護者へのアンケート結果を参考にしている。 生徒の授業評価を参考にしている。	2
関係職員と定期的な打ち合わせを行なっている。	1

(3) 職場の同僚からの意見を参考にすることに関して、職場に何らかの影響が見られるか。

特に見られない。 表面上は見受けられない。	12
同僚に対して評価の参考にするという姿勢は見せていないから影響は無い。 具申のシステムや書式は無く、判断材料の一部に過ぎないから影響は無い。	7
現在は見られないが、給与等へ反映されるとなると影響が出るのではないかと危惧される。	1
組織の活性化が見られる。	1
わからない	1

- ・ 最も身近にいる同僚に評価されるということで、特に顕著な変化は感じられない。
- ・ 職場の様々な人間関係がわかり、参考にしているが、目に見えない形で評価者には評価者としてのプレッシャー、被評価者には被評価者としてのプレッシャーを感じていることが予想される。
- ・ 課長・学年主任からの話が、評価に反映されると各職員に思われると、課長としてまたは学年主任として仕事がやりづらくなるとの声を聞いた。
- ・ 教職員から、「管理職も協力してくれている」という気持ちを持つような対応をしており、特に大きなマイナスの影響はないと感じている。

6 職員の職能形成・能力向上のために工夫されて取り組まれていること。

評価制度を有効的に活用する。 評価面談を工夫し、適切な評価を与える。	12
校外研修への積極的な参加を奨励する。 指定研修等へ職員を派遣する。	10
校内での授業研究・公開授業を積極的に実施する。 そのような雰囲気を作り出す。	10
学校としての目標を共有し組織への参加意欲及び協力体制を築く。 校内の人的配置を工夫(適材適所)し、組織力の向上を図る。	9
学校の特性に応じた校内研修を工夫・推奨する。	7
教職員に対する日常的な指導・助言を行なうと共に、信頼関係の構築を図る。 機を逃さない指導・助言を心掛ける。	7
職場の開かれた雰囲気づくりを心掛ける。 自由な意見交換やコミュニケーションが取れる環境を大切にす。	6
生徒による授業評価や学校評価等の有効活用	2
その他	5

- ・ 職員の教育活動で評価に値することについては、時を逃がさずに言葉掛けをし、適切に評価することを心掛けている。いろいろな場面で「この職員をもっと輝かせたい」という気持ちを届けることが大切。
- ・ 職員からの要望事項で、生徒の向上につながるものは、できるだけ実現できるように管理職全体で取り組んでいる。
- ・ 評価シートの準備、運営、ミーティング等で精一杯である。主任とは可能な限りコミュニケーションを欠かさない。主任を育てることに最大の努力をはらっている。
- ・ 県が作成している評価表以外に独自に作成した用紙を配り、記載させている。全県下で統一して使用しているものよりも、学校には学校の独自性があるので、個々の教職員の取り組み状況を把握するためには役立っている。
- ・ 保護者との対応に関する資料を配布した。

7 教員個人の能力を向上させ、教員同士が互いに高めあうことで活発な職場を作っていくためにはどのような方法・政策が必要か。

教員同士が自由な雰囲気の中で情報交換や会話ができるような環境をつくる。 フランクな人間関係・開かれた雰囲気・同僚性の構築を図る。	18
教職員が共有できる目標を提示すると共に個々の役割を明確にする。 学年・分掌・教科等の組織の整備及び活性化を図る。 校内の人的配置・仕事の配分の適正化を図る。	12
学校内外における研修のあり方・方法論の研究実践。	9
業務の精選による多忙感を解消すると共に教職員の心身のゆとりを生み出す。	8
評価制度を工夫・改善すると共に効果的に活用すること。 良いところを積極的にほめる(肯定的な評価を心掛ける)姿勢をもつこと。	7
教員同士が授業を公開し合い、互いに評価し合う開かれた組織をつくる。	6
先輩が後輩を育てるという雰囲気をつくる。 OJTが日々行えるような風土をつくる。	5
学年・分掌等の主任クラスのリーダーシップに基づく組織づくり。 主任等のリーダー教員の育成システム。	4
学校内外(PTA・同窓会・地域等)の資源の有効活用 人的資源の適正な配分 研修会等への財政的支援	4
国や県の教育施策に柔軟性を求める。 地方の自律性・教員の自律性を重視する。	3
多種多様な学校を経験させるような教育委員会の明確な異動方針。	1

- ・ 教職員評価が各教科・分掌・学年・部活動などグループ対象の評価とし、表彰などを行ったら効果的に評価制度が機能する。
- ・ 評価制度は教師個々の人の実践のみが問われる傾向にあるが、学校を内面から変える最大の推進力は、教師集団が専門家として育ち、連帯し合う同僚性に根ざした明るい職場であると考える。
- ・ 個々人の目標や取り組みを把握できるような資料を用いることで、個々の教員の目標をしっかり持たせ、達成状況を確認しあうことで、個々のモチベーションを高めることが可能であると考えている。また、管理職が個人の目標をしっかり設定させ、評価の際は、肯定的な評価を行うことを基本にしなが、課題についてはしっかり方向性をもたせることが必要と考える。
- ・ 明るい職場づくり。楽しい職場づくり。使命感に満ちた職場づくり。達成感や充実感のある職場づくり。  
職員が教育に対し、夢や希望をもち、個々のビジョンを実現しようとする熱気のある職場づくり。
- ・ 情報化・国際化での学校の使命を共通理解で持つこと、特に情報化・国際化とはをキチンと分析すること。現状を過去で語らないこと(非常に多い)。情報の未来を語ること(非常に少ない)。
- ・ 評価に用いる自己目標評価シートに記載する自己目標を公開し、個々の目標に共通点を見出し、協力し合う領域を広げるようにする。一人ひとりが自分のことだけに閉じこもらず、アウトリーチを広げる風通しの良い職場づくりを目指す。
- ・ 生徒の課題に正面から向き合い日々努力している教員が高く評価されていることが目に見える形で示され、それを集団の力で実施していくことが大切であることを日々訴えること。校長の見えないところでの努力を信じること。
- ・ 頑張る者が報われ、意欲の無い者が批判される職場。「教員として優れる」前に「社会人としての常識をわきまえる」ような職場にする必要がある。そのために評価の処遇への反映をより大胆に行なった方が良い。