

デルファイ調査法を応用した 教育機関の評価と目標設定

— 北星学園の場合 —

土 橋 信 男

- I. はじめに
 - II. 調査の概要
 - III. 調査の結果と分析
 - IV. 結論と考察
 - V. 意義と展望
- 付記. デルファイ調査用紙

I. はじめに

近年組織の活動をシステムとして扱う考え方が広く用いられ、その結果評価の概念がきわめて重要に考えられ、さまざまなレベルや領域で用いられてきている。教育においては評価はこれまでほとんどの場合学習の領域で使われてきた。しかし評価は目標追求活動における自己調整機能として考えられるのであって⁽¹⁾、広い意味として用いるべきであり、個人または集団の行動に適用でき、特にその機能を高めるために単に反省するためではなく、フィードバックのための過程として重視されるべきであろう。

評価は目標追求活動における自己調整機能であるから評価を可能にするためには明確な目標が必要になる。しかもそれは抽象的な名目的な目標ではなく活動を実際にみちびくような目標でなければならない。

学校は意図的教育を組織的かつ計画的に実施するきわめて高度な目標追求活動を行なっている機関であるので、その活動の中においては評価の機能は当然重視されるべきである。ところが学校における活動目標の

設定は多くの場合名目的なものになりやすい。それは学校に既存の建学の理念や方針、もしくは中央部の基本方針などが上からおろされてくる場合が多いからである⁽²⁾。しかし生きた目標の設定には教師が主体的に参加することが必要である。教育活動の直接の推進者、実践者は教師であり、したがって教師自身が目標について主体的な関わりの中で理解をすることが教育実践を成功にみちびく鍵となるからである。だが活動目標の設定といったことに教師が主体的に参加することはさまざまな阻害要因があり現実問題としてはきわめて困難が多いのが現状のようである⁽³⁾。学校組織が大きく複雑になればなるほど参加への困難さは増す。真に民主的なありかたを考えれば教員のみならず職員の参加も当然考えられるべきである。さらに学生の参加も考慮に入れて然るべきであろう。そのようなことがいかにして可能なのであろうか。

こうした問題の解決のための一つの試みとしての調査の結果を報告することが本論の主題である。すなわち本論はデルファイ調査法を応用して北星学園（以下本学園と称する）全体の教職員を対象として本学園の諸活動の目標を評価しそのあるべき方向を探る試みとして行なった調査の報告である。

Ⅱ. 調 査 の 概 要

A. 背景 本調査に至るまでの状況は次の通りである。本学園は1887年（明治20年）に米国の一女性宣教師サラ・スミス女史により札幌に創設された女学校に端を発するキリスト教主義の私立学校であり、戦後に至り短期大学（1951年）、保育専門学校（1954年）、および大学（1962年）を同じ構内に設置し（大学は1964年に大谷地に移転）、さらに男子高校（1962年）を琴似地区に、最後に共学高校（1965年）を余市町に設置して、現在、教員総数 184 名、職員総数 139 名、そして学生生徒総数 5,613名（以上 1976 年 5 月現在）の学校法人に発展するに至っている。創立以来のキリスト教主義を基盤とする学園の理念は現在も各校の基本的な教育方針としてうたわれており⁽⁴⁾、それぞれ形式は異なるとはいえ、学校礼拝が行なわれ、宗教主任（チャプレン）が宗教面の指導責任

者として配置されている。また創立以来の伝統を持っている女子中学をはじめ高校・短大・大学への一貫教育が、こうした私立学校のキリスト教主義教育を生かすことを目的として推薦入学制度という形であり、それにより中学・高校での教育が受験中心でないのびのびとした人間形成をめざして行ないうるという方針がとられている⁽⁵⁾。しかしながら、現実にはこうした方針が本来の精神により運用されているかどうかという点で多くの議論がなされている状況がある。実際にこのようないくつかの異なる種類の学校が分散して存在する場合には、一つの学園として理念を共通に持ち、一貫した教育を実現していくのは、相互交流が円滑に行なわれ、またそれを推進する優れたもしくは強力な行政機能が働かないときにはきわめて困難になる。本学園の場合にまさにそうした問題に当面しているといえよう。

さて本学園の教員の公式の交流の機会として学園教員研修会がある。これは一年に一回催され、全学校の教員が一同に会し⁽⁶⁾、研修活動を通して学園の教育の向上をはかることを目的とする会合である。1975年度の研修会は1976年1月中旬に行なわれたが、そのテーマ「北星学園の教育・財政の現状と今後の展望」に関する討議資料の一部として、本学園の教育・財政についての教職員の理解と関心を明確に把握することを目的として、デルファイ調査法による調査を実施することを筆者が研修会実行委員会に提案し、承認され、実施することになった。以下の報告は同研修会の1975年度の開催責任機関であった本学園の学園学校会議の議長の承認を得て行なうものであるが、本論の内容は同会議および研修会実行委員会の見解ではなく、まったく筆者に責任がある。

B. デルファイ調査法 (Delphi technique) について デルファイ調査法は米国の RAND Corporation で緊急を要する防衛問題について専門家たちの見解を会合によらないでしかも討議的な経過と効果を持つ方法として1960年代に開発されたものである⁽⁷⁾。従ってデルファイ調査法の特徴は、第一に意見の提出者が会合をしなくてすむということであるが、それに加えてかえって会合による短所を補う面もある。それは、会合では、一人または数人の強力な意見による支配や、会合がかもしたす霏困気による感情的な影響や、時間の制限という圧力が意見に影響を

及ぼすと考えられるが、デルファイ調査法では参加者がそれらから解放され、一人一人が自らのペースで自分の意見を出すことができると考えられるのである。一般的なデルファイ調査法の手続きは次のような順序で行なわれる。(1)参加者に与えられた問題についての意見を提出させる。(2)次にそれらの集った意見を整理して表にして参加者に送り、成功の可能性とか、重要性などの基準により評価させる。(3)次に集められた評価を整理してまた参加者に送り、全体の平均値とその参加者の答とを比較させ、もしその答が著るしく他と異なる場合にはその意見の変更をする必要があるか否かをきき、なければ、何故自己の見解に固執するのか理由を記入させる。(4)回収した結果を整理して、みたび参加者に送り前回と同様にその意見に変更がないかどうかをたずねる。そして最終結果を出すのである。

デルファイという名称は古代ギリシャの神託で有名なアポロンの神殿のあった都市名であり、その名称の由来通りこの調査法は主として未知の問題を予測し、それに対処する方針決定のために専門家たちの意見を集約する方法として使用されてきている。デルファイ調査法の著るしい特徴は、回を重ねて意見を提出させる度に全体の意見が収束される、つまり意見にまとまりができる、そしてたしかさを増すというのである。デルファイ調査法と普通の質問紙法、また討議法との比較研究の結果はデルファイ法による結果の方がはるかに正確な結論を導いたと報告されている⁽⁸⁾。

C. 本論で報告する調査法 本論で報告する調査法は、デルファイ調査法を応用して開発された米国 ETS (Educational Testing Service) の IGI (Institutional Goals Inventory)⁽⁹⁾を参考にしたもので、これはデルファイ調査法の(1)の過程を行わず、あらかじめ必要な項目を調査者が選びだし調査項目を作成したものを調査の参加者に提示して意見を求める方法である。さらに被調査者は必ずしも専門家である必要はないとされている。本調査ではこの IGI の方法を取り入れさらに次の点で IGI とは異なる方法をとった。それはデルファイ調査法では各参加者がフィードバックされるときに全体の平均値に加えて自分の前回の解答の結果を知らされるのであるが、本学園の調査ではそれを行なわなかつ

デルファイ調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

た。ただし各参加者は前回に行なわれた調査の解答の平均値は知らされた。つまり前回の調査の結果を知らされ、それを参考にして、解答をするように指示がなされたのである。勿論こうした方法により前回の解答結果が解答者にバイアスを与える効果は果たしたと考えられるが、自分自身の解答結果を知らされないので、デルファイ調査法本来の方法よりも圧力が小さかったことが考えられる。なおあらかじめ作成した調査項目を補完するために毎回の調査時に新たな目標項目を追加することを依頼した。その結果第一回めの調査項目39に対し、第二回めで6項増えて45項目となり、第3回めの調査はさらに1項目増えて合計46項目となった。

本調査で使用した調査用紙は末尾に参考として付記してある。なお各項目にはデルファイ調査法の方式に従って二つの解答が要請されており、その第一は現状はどのように重要であると考えられているかという現状に対する回答者の評価を求める問いであり、第二は回答者としてあるべき状態をどう考えているのかという回答者の期待についてたずねる問いである。それぞれについて回答者の意見を次の五段階評価で解答することが要請された。

5：非常に重要である，4：かなり重要である，3：どちらともいえない，2：あまり重要ではない，1：まったく重要ではない，0：わからない，判断できない。

本論では述べている内容を明確にするために、現状に関する解答を表現するときには「現状」もしくは「現状評価」と称し、あるべき状況についての解答をさすときには「あるべき」状態もしくは「期待」という表現を用いる。

D. 課題と方法 教育研究機関として本学園が有している目標とはどのようなものであろうか。現実に学園の構成員としての教職員はそれらをどう認識しているのであろうか。また現実にそれらをどう認識し評価するかいうこととは別に、それらをどのように重要視すべきだと考えているのであろうか。こうした問題をデルファイ調査法を応用した方法によって、教職員の質問紙への解答を通して明らかにしていくことが本調査の課題である。デルファイ調査法を採用した理由は、元来未知の問題

の将来予測に使われていたデルファイ調査法が、前述のように IGI という教育機関の目標設定のための調査法として既に ETS で開発されており、満足すべき相当の成果をあげていることが報告されているので⁽¹⁰⁾、それを一つの方法として採用することにしたのである。またデルファイ調査法の一つの特色は、既述のように会合して討議を行なうことが困難な集団に、討議に類似する効果をあげることが可能だということであり、本学園の場合各学校が分散して所在しているので、各学校の教職員の意見を集約するのに適切であろうということが別の理由である。

調査のための質問項目は、本学園の基本的精神を表明している文書、過去の報告書などにあらわれている目標、などを中心にして作成し、実行委員会の検討を経て質問紙として作成した。調査用紙の中には目標の他に本学園の当面している問題を指摘する質問を第 I 部として設けたが、本報告では省略する。

調査の実施は全教職員を対象として研修会をはさんで三回に亘って行なわれた。第一回は1975年12月、第二回は1976年1月、及び第三回は1976年2月であった。1976年1月中旬に行なわれた研修会で第一回及び第二回の調査結果の一部が中間報告された。

第一回、および第三回の調査は各学校の研修会実行委員を経由して行なわれたが、第二回の調査は冬期休暇中であつたので郵送により実施した。

III. 調査の結果と分析

A. 回収標本数とその内訳

各調査における分析可能な回収標本数は第1表に示す通りである。同表が示すように第一回めの調査における質問紙の回収数は185通（回収率58%）であり比較的良好であつたが、第二回は97通（同31%）および第三回は81通（同26%）と後半二回の回収率は第一回めに比べて著しく低くなった。デルファイ調査法の回収率は40%から70%の間であると報告⁽¹¹⁾されているので、後半二回はこれより下まわっている。その理由

第1表 学校別、職種別の調査用紙回収数一覧

本学園内の 単位学校名	調査依頼数 (常勤教職員)			調 査 時 期								
				第 一 回			第 二 回			第 三 回		
	教員	職員	計	教員	職員	計	教員	職員	計	教員	職員	計
学 園 本 部		22	22		7 (32) ⁽¹⁾	7 (32)		5 (23)	5 (23)		4 (18)	4 (18)
女子中・高 校	59	30	89	32 (54)	18 (60)	50 (56)	20 (34)	6 (20)	26 (29)	12 (20)	3 (10)	15 (17)
男子高 校	36	12	48	28 (78)	6 (50)	34 (71)	10 (28)	2 (17)	12 (25)	7 (19)	1 (8)	8 (17)
余 市 高 校	27	6	33	21 (78)	1 (17)	22 (67)	4 (15)	0	4 (12)	13 (48)	0	13 (39)
保育専門学校	6	3	9	6 (100)	3 (100)	9 (100)	5 (83)	1 (33)	6 (67)	5 (83)	1 (33)	6 (67)
女子短期大学	19	30	49	10 (53)	4 (13)	14 (29)	10 (53)	3 (10)	13 (27)	3 (16)	1 (3)	4 (8)
大 学	34	36	70	17 (50)	17 (47)	34 (40)	18 (53)	4 (11)	22 (31)	13 (38)	7 (19)	20 (29)
不 明 ⁽²⁾						15 ⁽²⁾			8			11
合 計 ⁽³⁾	181	139	320	114 (63)	56 (41)	185 ⁽³⁾ (58)	67 (37)	21 (16)	97 (31)	53 (29)	17 (13)	81 (26)

- (1) 下段の () 内の数字は常勤教職員数との百分比を表わしている。
 (2) 所属している学校、職種のうちいずれか不明のものも含む。
 (3) 合計数には不明の数も含まれている。

は、第一は時間的に切迫して行なったことが考えられるが、最大の理由はデルファイ調査法に関しての詳しい説明がされなかったためではなからうか。解答者に与えられた説明は質問紙上に記されている説明文だけであった。通常こうした煩雑な指示をした説明文はあまり読まれないおそれがあり本調査の場合にも、第一回めは解答したが、第二回および第三回めには何故また同じことをしなくてはならないのかと考えて放置してしまった場合が多いのではないかと考えられる⁽¹²⁾。

解答者の性別、年齢層別および勤務年数別の内訳はそれぞれ第2表、第3表、および第4表に示されている。本論で分析する内容は第三回めの調査が中心になるので第三回めの各種の解答者の内訳をみると、性別では男子がやや女子に比して多く、年齢別では31～40才の層が約50%を占め、また勤続年数では10年以上が最も多く43%を占めていて、これらの教職員が主要な意見形成者となっていることがわかる。第一回、第二回および第三回の調査のくりかえしの過程の中で比較してみると職員よりも教員が、女子よりも男子が、若年齢層よりも高年齢層の方が、そして短い勤続年数の教職員よりも長い勤続年数の教職員数の方が調査に協力的であった傾向を示している。

B. 解答集計結果

質問紙への第一回から第三回までの解答を平均値および標準偏差として第5表に示した。表の数字は各設問について上段が「現状」の、下段が「あるべき」状態の答をあらわしている。内容を整理するために項目を、「学園の教育基本方針」、「教科教育および教科外教育」、「研究活動」、「財政」、「行政管理」、および「職場のありかた」の六つの領域に分け、それぞれの領域において第三回めの調査における解答の平均値の大きさの順位に従って配列してある。すなわち第一の領域においては「私学としての独自の教育を行なう」の「期待」の平均値が4.67で最も大きく、「学園の伝統、名誉を維持するよう配慮する」が3.83で最も小さい。

表中における目標に関する表現は質問紙の語句を要約してあり、以後本文中ではこの表に記載された表現を用いる。表の第一回、第二回の調査時期における数字の欠けている部分はそれらの項目が存在していなか

デルファイ調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

第2表 性別による回収数

性別	調査時期		
	第一回	第二回	第三回
男	108	67	50
女	63	26	18
不明	14	4	13
合計	185	97	81

第3表 年齢層別による回収数

年齢層	調査時期		
	第一回	第二回	第三回
30才以下	51	14	14
31～40才	82	45	39
41才以上	37	34	19
不明	15	4	9
合計	185	97	81

第4表 勤務年数別による回収数

勤務年数	調査時期		
	第一回	第二回	第三回
3年以下	40	17	14
4～10年	61	26	22
10年以上	70	46	35
不明	14	8	10
合計	185	97	81

ったことを示す。

C. 結果の分析

(1) 目標に関する意見の収束度

デルファイ調査法の一つの特徴は、質問紙法によるくりかえしの過程の中に意見の収束をはかることであるということは既述したが、このことは回答された数字では標準偏差の値によりあらわされている。すなわち標準偏差が小さければ小さいほど意見は一致していると解釈されるのである。本調査の結果は、ほとんどの項目において第二回めの調査で著しい意見の収束が行なわれたことを示している。すなわち、「現状評価」に関してはすべての項目について、さらに「期待」については39項目中34項目において第二回めの標準偏差の値の方が第一回めに比して小さくなっている。「現状評価」の標準偏差の平均は第一回の調査では1.16であったのが第二回の調査結果では0.71である。他方「期待」については第一回の調査の結果は0.93であったが第二回の調査では0.71となっている。しかし、第三回の調査では第二回に比してあまり差が生じなかった。「現状評価」では標準偏差の平均は0.66と第二回よりやや小さくなり、収束への傾向をみせたものの、「期待」では0.78とむしろ発散しているのである。このことは何を意味するのであろうか。「期待」に関しては前回の調査の結果を示したことが逆のバイアスとして作用したと考えられよう。

さて以上の結果を全体としてどう解釈したらよいであろうか。「現状」についても「期待」についても当初は比較的バラバラであった意見が第二回めの調査ではかなりまとめられたということであり、特に「現状」への評価においてそれが著しかったことがわかる。「現状」に関してはさらに意見が収束されるが、「期待」については第三回めの調査で逆に発散した。そのことは期待の方向にむしろさまざまな見解が存在していることを示しているといえよう。

次に個々の目標について二つの視点すなわち標準偏差の特に大きいものと、逆に特に小さいものについて調べてみよう。前者は意見が対立したり分かれたりしていると考えられ、後者は意見が一致していると考えられよう。

第5表 諸目標の現状の評価とあるべき状態への期待

領域	目標項目 (アンケートにおける番号)	調査時			期					
		第一回 (N=185) ⁽¹⁾			第二回 (N=97)			第三回 (N=81)		
		M ⁽²⁾	SD	t ⁽³⁾	M	SD	t	M	SD	t
学園の教育基本方針	私学としての独自の教育を行なう (26)	2.92	1.13	14.6**	3.02	.67	20.6**	2.88	.75	15.9**
		4.55	.81		4.81	.47		4.67	.72	
	各校の教育目標の具体的設置とその定期的検討 (13)	2.52	1.22	14.6**	2.81	.72	15.5**	2.81	.64	13.7**
		4.33	.76		4.62	.68		4.55	.73	
	建学の精神を再認識し強調する (2)	2.71	1.19	12.6**	2.45	.81	15.0**	2.13	.58	18.4**
		4.10	1.04		4.40	.81		4.53	.80	
	北星教育論の確立 (42)	-	-	-	2.54	.81	15.4**	2.65	.61	16.5**
		-	-		4.47	.63		4.51	.86	
	学園の目標の定期的検討と構成員の合意の確認 (6)	2.30	1.22	13.8**	1.67	.86	20.4**	1.57	.89	18.6**
		3.18	1.32		4.45	.70		4.47	.75	
	キリスト教教育の理念とその具体的目標を明確に (25)	2.72	1.16	11.0**	2.95	.65	16.3**	2.81	.65	13.0**
		4.10	.99		4.63	.59		4.41	.92	
	一貫教育の目標の具体的な設置と実現化への努力 (18)	2.47	1.46	16.0**	1.74	.96	16.5**	1.67	.92	15.5**
		4.46	.86		4.45	.88		4.36	1.04	
日常的な場で具体的行動によるキリスト教教育 (11)	2.83	1.11	10.3**	2.93	.68	11.6**	2.81	.70	10.4**	
	4.03	.95		4.42	.88		4.36	1.03		
一貫教育の見地からの学園卒業生への入学配慮 (4)	2.90	1.16	8.8**	2.54	.91	9.7**	2.50	.84	8.7**	
	4.04	1.16		4.18	1.20		4.17	1.09		
礼拝など、特別なプログラムによるキリスト教教育 (19)	3.08	1.08	5.3**	3.02	.55	7.7**	2.79	.58	8.4**	
	3.65	1.16		3.85	.85		3.83	.87		
学園の伝統・名譽を維持するよう配慮する (15)	2.81	.95	7.9**	2.97	.52	8.0**	2.81	.60	9.1**	
	3.65	1.08		3.90	.83		3.83	.92		

デルファイン調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

第5表 (続)

領 域	目標項目 (アンケートにおける番号)	調 査 時 期								
		第 一 回 (N=185)			第 二 回 (N=97)			第 三 回 (N=81)		
		M	S D	t	M	S D	t	M	S D	t
教科教育 および教 科外教育	専門学力・知的学力の養成 (24)	2.96 4.39	1.06 .79	14.3**	2.93 4.68	.61 .54	18.5**	2.85 4.61	.71 .66	16.4**
	創造力・批判力の養成 (33)	3.01 4.42	1.09 .74	13.2**	2.90 4.77	.63 .56	19.9**	3.01 4.57	.53 .84	13.8**
	個性の伸長と自主性の養成を重視 (14)	3.09 4.55	1.05 .61	16.0**	2.91 4.78	.59 .50	22.5**	3.03 4.56	.60 .69	13.1**
	能力に相応した教育 (36)	2.88 4.08	1.07 1.04	10.2**	2.92 4.62	.66 .64	16.2**	2.93 4.53	.55 .68	16.2**
	学生生徒の自治活動の奨励 (28)	3.42 4.23	.94 .82	9.7**	3.64 4.41	.57 .84	8.1**	3.62 4.53	.59 .77	8.8**
	相互協力, 共同の精神の養成 (44)	- -	- -	-	2.90 4.36	.75 .77	11.7**	3.01 4.50	.50 .81	12.2**
	科学技術の知識の獲得を重視 (7)	2.64 3.90	.99 .92	11.2**	2.87 3.91	.57 .77	9.7**	2.88 4.04	.53 .64	11.0**
	国民性と国際性の養成 (39)	2.67 3.97	.96 .88	12.5**	2.98 4.02	.44 .62	13.1**	2.89 3.85	.49 .72	10.9**
研究活動	研究条件の向上と研究活動の奨励 (43)	- -	- -	-	2.60 4.66	.80 .52	19.1**	2.76 4.75	.70 .58	17.6**
	教員の研究・研修活動の奨励・援助 (20)	2.66 4.56	1.17 .63	17.9**	3.02 4.74	.59 .64	16.6**	2.92 4.69	.52 .60	17.9**
	教育科学の研究によるカリキュラムの充実 (31)	2.86 4.25	1.18 1.01	10.9**	3.04 4.65	.51 .66	15.0**	2.99 4.58	.61 .74	16.7**
	学内外の研究者との共同研究の促進 (40)	- -	- -	-	2.37 4.18	.98 .82	13.5**	2.25 3.99	.66 .76	14.0**

第5表 (続)

領域	目標項目 (アンケートにおける番号)	調査時期								
		第一回 (N=185)			第二回 (N=97)			第三回 (N=81)		
		M	SD	t	M	SD	t	M	SD	t
財政	公費助成運動に全学園的にとりくむ (16)	3.26 4.66	1.18 .67	14.1**	3.00 4.84	.69 .51	19.4**	2.94 4.83	.71 .50	18.5**
	施設設備の改善と充実 (35)	2.61 4.55	1.28 .73	16.2**	2.23 4.86	.85 .34	25.1**	2.35 4.75	.86 .57	18.6**
	経費の効果的使用の工夫と節約 (34)	2.75 4.38	1.17 .82	13.3**	2.99 4.83	.67 .38	20.9**	2.96 4.75	.58 .55	17.6**
	現在の財政状況の徹底的分析 (21)	3.02 4.57	1.30 .78	13.4**	3.01 4.82	.66 .51	18.9**	3.01 4.72	.70 .59	15.9**
	理事会が学園の収入増をはかる努力に専念する (10)	2.83 4.38	1.28 .78	12.9**	2.88 4.57	.66 .80	13.5**	2.84 4.72	.69 .57	17.1**
	各校が経済的に独立採算を堅持する (17)	2.80 3.37	1.22 1.30	3.7**	2.95 3.87	.74 .95	6.8**	2.96 3.75	.66 .92	5.7**
	教職員が財政問題に習熟する (27)	2.66 3.46	1.17 1.18	6.1**	2.85 3.71	.67 .82	7.8**	2.92 3.71	.46 .81	7.2**
行政管理	教育・財政の長期計画の作成 (1)	2.74 4.85	1.63 .51	15.4**	2.11 4.94	1.35 .35	18.4**	2.17 4.86	1.28 .42	16.6**
	基本方針の決定に際し教員の意見を反映する (29)	2.95 4.37	1.23 .85	11.4**	3.09 4.57	.50 .74	13.8**	3.05 4.60	.59 .75	13.0**
	学園の適正な規模・組織の検討 (22)	2.61 4.28	1.20 .98	12.9**	2.81 4.70	.71 .68	17.3**	2.88 4.57	.54 .68	16.9**
	基本方針の決定に際し職員の意見を反映する (23)	2.70 4.43	1.31 .73	13.9**	2.44 4.63	.79 .72	16.2**	2.29 4.51	.76 .83	15.2**
	学園全体の統一した行政施策 (38)	2.36 3.83	1.15 1.11	11.3**	2.26 4.20	.60 1.01	14.2**	2.16 4.33	.52 .96	16.5**

デルファイ調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

第5表 (続)

領域	目標項目 (アンケートにおける番号)	調査時期								
		第一回 (N=185)			第二回 (N=97)			第三回 (N=81)		
		M	SD	t	M	SD	t	M	SD	t
	経営方法の刷新 (3)	2.41	1.15	8.6**	2.68	.79	10.5**	2.77	.61	10.4**
		3.62	1.24		4.20	.92		4.27	1.01	
	経営に教職員も参加する (5)	2.36	1.22	5.4**	2.38	.65	8.7**	2.32	.69	8.3**
		3.18	1.32		3.53	.96		3.46	.94	
	基本方針の決定に際し生徒・学生の意見を反映する (37)	2.41	1.10	7.9**	2.86	.65	3.1*	2.78	.53	3.4**
		3.31	1.13		3.24	.88		3.17	.90	
職場のありかた	職員の研修活動の奨励 (30)	2.79	1.14	12.8**	3.06	.56	15.3**	2.91	.56	20.0**
		4.32	.80		4.70	.67		4.68	.68	
	学園を人間性を尊重するあたたかみの満ちた場にする (9)	2.95	1.11	15.1**	2.97	.70	16.8**	2.90	.61	14.8**
		4.49	.70		4.69	.59		4.60	.72	
	自由で開放的雰囲気と相互批判による教職員の成長 (46)	-	-	-	-	-	-	2.82	.88	13.6**
		-	-	-	-	-	-	4.59	.64	
	職場の将来に希望が与えられる (45)	-	-	-	2.53	.78	14.2**	2.69	.77	14.1**
		-	-	-	4.46	.74		4.55	.74	
	各学校間の交流の増加と協力 (12)	2.42	1.12	17.2**	2.16	.71	20.4**	2.12	.58	17.5**
		4.33	.76		4.57	.72		4.49	.82	
職業を通して教職員が成長する (41)	-	-	-	2.70	.70	14.9**	2.89	.56	11.5**	
	-	-	-	4.31	.68		4.09	.77		
学園が地域社会に奉仕する (8)	2.65	1.13	10.8**	2.83	.74	12.0**	2.79	.61	12.5**	
	3.99	1.03		3.99	.71		4.04	.78		
学園の地理的な統合 (32)	3.20	1.14	7.5**	1.56	.82	16.2**	1.53	.92	11.7**	
	3.26	1.40		3.98	.99		3.72	1.32		

(1) この数は解答者数を意味する。各値については欠損値があるためほとんどの場合与えられたNよりも小さい数の平均値となっている。

(2) 上段が「現状」を、下段が「期待」に関する値である。SDについても同じである。

(3) ペアt検定による検定値である。

*: $P < .01$, **: $P < .001$

第6表 第三回調査における小さな標準偏差の目標

「現状」に関する順位				「期待」に関する順位			
順位	目 標	M	S D	順位	目 標	M	S D
1	教職員が財政問題に習熟する (27)	2.92	.46	1	教育・財政の長期計画の作成 (1)	4.86	.42
2	国民性と国際性の養成 (39)	2.89	.49	2	公費助成運動に全学園的にとりくむ (16)	4.83	.50
3	相互協力、共同の精神の養成 (44)	3.01	.50	3	経費の効果的使用の工夫と節約 (34)	4.75	.55
4	教員の研究・研修活動の奨励・援助 (20)	2.92	.52	4	理事会が学園の取入増をはかる努力に専念する (10)	4.72	.57
4	学園全体の統一した行政施策 (38)	2.16	.52	5	施設設備の改善と充実 (35)	4.75	.57
6	創造力・批判力の養成 (33)	3.01	.53	6	研究条件の向上と研究活動の奨励 (43)	4.75	.58
6	科学技術の知識の獲得を重視 (7)	2.88	.53	7	現在の財政状況の徹底的分析 (21)	4.72	.59
6	基本方針の決定に際し生徒・学生の意見を反映する (37)	2.78	.53	8	教員の研究・研修活動の奨励・援助 (20)	4.69	.60

デルフマン調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

第6表は「現状」、「期待」それぞれについて、第三回めの調査結果の標準偏差が最小のものからそれぞれ8項目を選び、最小のものから配列したものである。「現状」についてもっとも標準偏差の小さい、すなわち意見が一致していることが示されたのは、「教職員が財政問題に習熟する」という目標であり、次に「国民性と国際性の養成」であった。以下は第6表に示す通りである。さてこの結果にあらわれた一つの傾向は、教育に関する目標がきわめて多いということである。言いかえるならば、教育問題に関する「現状」についてもっとも意見が一致しているということが示されていると考えられる。

次に「期待」に関して最もよく意見の一致がみられた目標は「教育・財政の長期計画の作成」である。つづいて「公費助成運動に全学園的にとりくむ」であり、さらに「経費の効果的使用の工夫と節約」であった。これらはいずれも同時にきわめて高い「期待」の平均値を示しており、すなわちこれらの目標を重要視すること、そして実践していくことがのぞまれているといえる。「現状」とは対象的に「期待」においては財政問題において意見が一致していることが傾向としてあらわれている。

さてそれでは目標に関して見解が一致していないのはどのような項目であろうか。第7表は第三回の調査の結果を標準偏差の大きな項目から配列したものである。まず「現状」に関しては「教育・財政の長期計画の作成」が著しく大きな値を示している。この目標について第一回、第二回の結果を第5表で併せてみると標準偏差は1.63、および1.35であり、つねに他を引きはなして最大であることを示している。その平均値の低さをあわせて考えると、教育財政に関する、長期計画の現状に対する評価は平均的にきわめて低いうえに、評価そのものが肯定と否定とに広く分れて存在していることが示されているといえよう。その次につづいている「一貫教育の目標の具体的な設置と実現化への努力」、「学園の地理的な統合」、さらに「学園の目標の定期的検討と構成員の合意の確認」の三つについては現状への評価がさらに低いという共通した現象がみられる。一貫教育についてはもう一つの項目「一貫教育の見地からの学園卒業生への入学配慮」もまた大きな標準偏差を示しており、学園の基本理念でありながらも、意見が一致していないということが示唆さ

第7表 第三回調査における大きな標準偏差の目標

「現状」に関する順位					「期待」に関する順位				
順位	目 標	M	S D	順位	目 標	M	S D		
1	教育財政の長期計画の作成 (1)	2.17	1.28	1	学園の地理的な統合 (32)	3.72	1.31		
2	一貫教育の目標の具体的な設置と実現化への努力 (18)	1.67	.92	2	一貫教育の見地からの学園卒業生への入学配慮 (4)	4.17	1.09		
3	学園の地理的な統合 (32)	1.53	.92	3	一貫教育の目標の具体的な設置と実現化への努力 (18)	4.36	1.04		
4	学園の目標の定期的検討と構成員の合意の確認 (6)	1.57	.89	4	日常的な場で具体的行動によるキリスト教教育 (11)	4.36	1.03		
5	自由で解放的雰囲気と相互批判による教職員の成長 (46)	2.82	.88	5	経営方法の刷新 (3)	4.27	1.01		
6	施設設備の改善と充実 (35)	2.35	.86	6	学園全体の統一した行政施策 (38)	4.33	.96		
7	一貫教育の見地からの学園卒業生への入学配慮 (4)	2.50	.84	7	経営に教職員も参加する (5)	3.46	.94		

デューク大学調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

れていると考えられよう。

次に「期待」について意見の分れている目標は、第一に「学園の地理的な統合」があげられる。これは他の目標と比較してきわだって大きな標準偏差を示しており、このことに関しては明確に対立する見解が存在していることが示唆されているといえよう。次に一貫教育に関する二つの目標およびキリスト教教育を日常的な場で行なうことに対しても意見の一致がしにくいことが示されている。「現状」と異なり、「期待」の値が示している意味は実現への願い即ち実践に関わってくるので、標準偏差の大きさはきわめて重要な意味をもっているといえよう。すなわち、標準偏差が小さなものほど目標の実現に際しての意見が一致しやすく抵抗も少ない、逆の場合には大きな抵抗が存在すると考えられる。従って学園の地理的統合は第一にその点から行政的措置をとろうとする場合内部抵抗が大きいことをこの結果は示している。次に地理的統合に関する目標は実現への支持としての平均値が最も低いものの一つであり、そのことから実現には大きな抵抗が示唆されている。これとは逆に長期計画の作製や公費助成運動、経費の節約や工夫といった活動目標は高い「期待」が一致して存在しているということが示されているのできわめて円滑に実現が計りうる目標であるといえよう。

(2) 目標の重要性についての評価

ここでは各目標がどの位重要であると考えられているかということを示す値、すなわち第5表における平均値について分析を行なう。まず全体を概観した時にきわめて明確なことは「現状」に対する評価が全般に極めて低いということである。第一回めの調査における「現状」評価の平均は2.74であったし、第二回め、第三回めはそれぞれ2.71、および2.69であった。これに比較してあるべき状態への「期待」は第一回、第二回、および第三回はそれぞれ4.10、4.40、および4.36であり、逆に全般にきわめて高い値を示している。このことは現状では平均してどの目標も軽視されている、けれどもそれらははるかに重要視されるべきだということを示唆されているのである。

さて第5表には第三回めの調査結果が、領域毎に「期待」の平均値の大ききの順序に並べられているので、各領域についての「期待」がどの

デルファイ調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

位大きくなされているのか、すなわち、それぞれの目標がどの位「あるべき」状態として重要視されているかが表そのものにより理解されよう。しかし領域を越えて全体としての序列については表の上からただちに読みとりにくいので上位7項をとりだしあらためて表にしたのが第8表である。

「あるべき」目標としてもっとも重要だという評価をうけたのは第8表により「教育・財政の長期計画の作成」であることがわかる。つづいて「公費助成運動に全学園的にとりくむ」、そして「施設設備の改善と充実」がつづいている。さらに第8表ではこれらに加えて4つの目標を列記したが、これら7項目のうちで6項目までが財政問題に関する目標である。このことは財政問題が解決されるべき最も重要な問題であるとして一致してまとめられていることが示されているといえよう。これらの項目の標準偏差がきわめて小さいことも、一致した意見であることを裏づけているといえよう。

第8表 第三回調査における「期待」に関する大きな平均値の目標

順位	目 標	M	SD
1	教育・財政の長期計画の作成 (1)	4.86	.42
2	公費助成運動に全学園的にとりくむ (16)	4.83	.50
3	施設設備の改善と充実 (35)	4.75	.57
3	経費の効果的使用の工夫と節約 (34)	4.75	.55
3	研究条件の向上と研究活動の奨励 (43)	4.75	.58
6	現在の財政状況の徹底的分析 (21)	4.72	.59
6	理事会が学園の収入増をはかる努力に専念する (10)	4.72	.57

その中に「研究条件の向上と研究活動の奨励」が高い「期待」を与えられているが、すぐれた教育を生み出す条件として研究を可能にする教

育機関をめざすことはきわめて重要であろう。第8表には記されていないがこれらについて高い「期待」を与えられたのは、「教員の研究，研修活動の奨励」および「職員の研修活動の奨励」であり（第5表を参照のこと），研究や研修に対しての強い希望が存在していることを示している。

第9表 第三回調査における「現状」に関する大きな平均値の目標

順位	目 標	M	S D
1	学生・生徒の自治活動の奨励 (28)	3.62	.59
2	基本方針の決定に際し教員の意見を反映する (29)	3.05	.59
3	個性の伸長と自主性の養成を重視 (24)	3.03	.60
4	創造力・批判力の養成 (33)	3.01	.53
4	相互協力，共同の精神の養成 (44)	3.01	.50
4	現在の財政状況の徹底的分析 (21)	3.01	.70
7	教育科学の研究によるカリキュラムの充実 (31)	2.99	.61

次に「現状」については既に述べたように全般的にきわめて低い評価しかされていないのであるが，第9表に示されているようにその中できわ立って高い評価が与えられたのは「学生生徒の自治活動の奨励」である。これは第一回と第二回の調査においてもそれぞれ3.42および3.64であり、「現実」に対する評価では各回で最高の得点を示している。その次に高い評価の与えられた目標は教員の意志決定への参加を示している「基本方針の決定に際し教員の意見を反映する」である。つづいて、「個性の伸長と自主性の養成を重視」，「創造力・批判力の養成」および「相互協力・共同の精神の養成」が「現状」評価として比較の高い評価をえている。これらは教育の領域における目標である。一つにおいて第七番めの目標「教育科学の研究によるカリキュラムの充実」も教育に関

デルファイ調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

する内容である。「期待」とは逆にここでは財政問題はただ一つ「現在の財政状況の徹底的分析」のみであり、従って現在における肯定的評価は圧倒的に教育問題がその内容を占めている。

「現状」と「期待」をこうしてつきあわせてみるとそこにあらわれているのはどういうことであろうか。本学園において現在最も重要に機能している目標は教員の意志決定ということであり、教科外教育や人間づくりだということになる。そして現在もっと強調されねばならない目標は財政問題に関すること、つまり財政的困難の克服である。

次に同様に、順位のもっとも低い目標、すなわち重要性がもっとも低いと思われる目標について「現状」と「期待」の結果を各7項目ずつ選択し列記したのが第10表および第11表である。

第10表 第三回調査における「期待」に関する小さな平均値の目標

順位	目 標	M	S D
1	基本方針の決定に際し生徒・学生の意見を反映する (37)	3.17	.90
2	経営に教職員も参加する(5)	3.46	.94
3	教職員が財政問題に習熟する(27)	3.71	.81
4	学園の地理的な統合(32)	3.72	1.31
5	各校が経済的に独立採算を堅持する(17)	3.75	.92
6	学園の伝統・名譽を維持するよう配慮する(15)	3.83	.92
6	礼拝など、特別なプログラムによるキリスト教教育 (19)	3.83	.87

目標の「期待」においてもっとも低くみられている項目は学生の意志決定への参加である。次に教職員の経営参加、および財政問題に習熟すること。さらに地理的統合、独立採算、学園の伝統・名譽の維持、そしてキリスト教教育に関するプログラムである。すなわち教職員はこれらの目標については比較的消極的な期待しかもっていないといえよう。

第11表 第三回調査における「現状」に関する小さな平均値の目標

順位	目 標	M	S D
1	学園の地理的な統合 (32)	1.53	.92
2	学園の目標の定期的検討と構成員の合意の確認 (6)	1.57	.89
3	一貫教育の目標の具体的な設置と実現化への努力 (18)	1.67	.92
4	各学校間の交流の増加と協力 (12)	2.12	.58
5	建学の精神を再認識し強調する (2)	2.13	.58
6	学園全体の統一した行政施策 (38)	2.16	.52
7	教育・財政の長期計画の作成 (1)	2.17	1.28

目標の「現状」のありかたについてはどうであろうか。重要度の低いもの、すなわち最も軽視されている目標と考えられているものは第一が「学園の地理的統合」であり、次に「学園の目標の定期的検討と構成員の合意の確認」、そして「一貫教育の目標の具体的な設置と実現化への努力」である。以上の三目標は、他と比較してひときわ平均値が低いことに注目すべきであろう。その次につづく四つの目標項目はほとんど同じ程度の値で軽視されている。すなわち「各学校間の交流の増加と協力」、「建学の精神を再認識し強調する」、「学園全体の統一した行政施策」、そして「教育・財政の長期計画の作成」である。さて、これらに共通している内容は学園を統一して機能させるという性質であろう。そのような目標が最も軽視されているということは学園の各学校が全体として有機的な関連をもって機能せず、かえってそれぞれが強い独立的なありかたをしていることを意味しているのではないだろうか。

(3) 「現状評価」と「期待」の懸隔

さてそれでは各目標についての「現状評価」もしくは現状認識と「期待」すなわちあるべき姿との差の問題はどのようにあらわされているであろうか。これを示す値として平均の差を統計学的に検定する t 値を利

デルファイ調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

用する。第5表にはこのt値が示されている。

第一にこの結果から結論されることはすべての目標において「現状」と「期待」の間に大きな懸隔が存在しているということである。すなわち三回の調査結果で得られたすべてのtの値が統計的に有意である。すなわちその意味は「現状」と「期待」の間には明確に差が存在していることを示しているのである。「現状」と「期待」の差のもっとも小さい目標は基本方針決定への学生の意見の反映に関するものであるが、この項目のtの場合でも、第二回の結果が3.12であり、その意味するところは「現状」と「期待」の間に懸隔があると断定した場合に誤りを犯す危険率は0.002である、ということであり第三回めの結果は3.37で、この場合の危険率は0.001である。最小のt値でさえも断定的に差が存在していると結論づけられるのであるから、他のすべてについても勿論統計的に確実に差があるということが証明されているのである。一般的な結論としては現実の目標は理想に比してあまりにも重要視されかたが少なくないと断ぜざるをえない。

さて、前節同様にここでも特に大きな懸隔の生じているものと、比較的小さな懸隔のものに注目してみよう。

第12表 第三回調査における大きなt値の目標

順位	目 標	t
1	職員の研修活動の奨励 (30)	20.0
2	施設設備の改善と充実 (35)	18.63
3	学園の目標の定期的検討と構成員の合意の確認 (6)	18.61
4	公費助成運動に全学的にとりくむ (16)	18.5
5	建学の精神を再認識し強調する (2)	18.4
6	教員の研究・研修活動の奨励・援助 (20)	17.9
7	経費の効果的使用の工夫と節約 (34)	17.6

第12表は第三回めの調査結果のうちで t 値の最大のものから7項目をとりだして列記したものである。最大の t 値を示したのは「職員の研修活動の奨励」であり、次に「施設設備の改善と充実」, 「学園の目標の定期的検討と構成員の合意の確認」があげられている。この後につづく4項目をも含めてこの最大の t を持つ目標群は比較的均等にすべての領域にわたっていて、ある一つの領域のみに偏していないということが、前節までの分析の結果あらわれた傾向とはやや異っている。このことは第13表で示されている t 値の最小の目標群においても示されている。

第13表 第三回調査における小さな t 値の目標

順位	目 標	t
1	基本方針の決定に際し生徒・学生の意見を反映する (37)	3.4
2	各校が経済的に独立採算を堅持する (17)	5.7
3	教職員が財政問題に習熟する (27)	7.2
4	経営に教職員も参加する (5)	8.3
5	礼拝など、特別なプログラムによるキリスト教教育 (19)	8.4
6	一貫教育の見地からの学園卒業生への入学配慮 (4)	8.7
7	学生・生徒の自治活動の奨励 (28)	8.8

したがってここではむしろいくつかの領域内でどのような懸隔のあらわれかたをしているのかを分析してみよう。第一に学園の基本方針ではあるべき状態への「期待」の値が大きい目標が同時に大きな t を示している。「建学の精神を再認識し強調する」こと, 「北星教育論の確立」, そして「私学としての独自の教育を行なう」ことなどである。すなわちこれらのことがらについては「現状」と「期待」との間に大きな懸隔が存在しているのである。一貫教育に関しても、キリスト教教育の理念にもとづく教育の具体的な目標も、現状はあるべきほどには行なわれてい

デルファイ調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

ないという厳しい評価がなされている。一方で現在なされている一貫教育の制度としての推薦入学の措置や礼拝などのプログラム、また学園の伝統の維持などについては比較的 t は小さいがそれは必ずしも現状を肯定しているとみるべきではない。

次に財政問題については7つの目標のうちの5つが大きな t 値を示している。公費助成運動へのとりくみや、理事会の収入増への努力への期待と平行して、「経費の効果的使用の工夫と節約」ということも現状ではきわめて不十分であるという評価をうけている。一方比較的に懸隔の小さい目標としては、各校の独立採算主義の採用と、教職員の財政問題への関わりかたである。既に前節でも明らかになったことであるが、財政問題が教職員にとっても当面している最大の課題であることは、 t の値によっても裏づけられているといえてよいであろう。

次に行政管理の領域については「長期計画の作成」とともに「学園の適正な規模組織の検討」と、「学園全体の統一した行政施策」が大きな t の値を示している。これらのことに加えて職員の基本方針への意見反映という方向をとることも示唆されているといえる。他方、教職員の経営参加や、特に学生の基本方針への意見の反映ということにはいささか消極的な態度が示されている。

職場のありかたの領域では、「職員の研修活動の奨励」が何といても「現状」と「期待」の最大の懸隔を示すものであるが、その他に注目すべきことは「各学校間の交流の増加と協力」という目標が、きわめて大きな t 値をとっていることである。これはあるべき状態を高くということよりも、現状にそうした交流や協力が少ないという現状批判的な面が反映されてあらわれてきていると思われる。その他、「学園を人間性を尊重するあたたかみの満ちた場にする」といった目標や、希望のあてられる職場にするといった項目なども「現状」と「期待」のギャップが大きく、それをちぢめることがめざされるような方向を目標とすべきであろう。

なお教育の領域としては「専門学力・知的学力の養成」と「能力に相応した教育」とがきわめて大きな t 値を示している。これらは現状において他の諸目標よりも低い評価をうけていることが、もっとこうした側

面をつよめるべきだとかたちであらわれてきたのであろうか。一方で「生徒自治活動の奨励」は現在もっともよく行なわれていると考えられているために t 値は最小になっている。

以上いくつかの領域に亘って個々の目標についてふれてきたが、この項のはじめにものべたようにすべての目標において「現状」と「期待」とがかけはなれているということが最も強く認識されるべきであって、各項目における t 値の大小の差はむしろ相対的な問題にしかすぎない。

IV. 結 論 と 考 察

この調査の目的は本学園の諸目標がそれぞれどのように重要視され、生かされているのかを教職員の認識を通して明らかにしていくことであり、さらにそれらの諸目標のあるべき状態はどのようなものであると考えられているかということを示すことである。

調査はこの目的を達成したといえるであろうか。第5表に示した調査の結果と、それらを三つの異なる接近方法で解釈を試みた結果により、本学園の諸目標の現実とあるべき状態とがどう教職員にうけとめられているかはほぼ明らかになったと結論づけてよいであろう。すなわち、くりかえし行なわれたデルファイ調査法により収束された解答は、第一に諸目標の現状はそれらのあるべき状態に比して著しく軽視されていることを示した。つぎに、現状において比較的重要視されている諸目標は教育の領域における活動に関するものが多く、それらの序列と、あるべき状態において重要視されるべき目標——それらは財政の領域におけるものが圧倒的に多い——の序列とはまったく異なるということが明らかにされた。さらに特定のごく少数の目標に関しては、現状に関しても——「教育・財政の長期計画の作成」など——またあるべき状態への期待についても——「学園の地理的統合」など——学園内での意見が一致していないということが明らかになった。

以上の一般的な結論に加えて、本学園の特色としているキリスト教教育とそれにもとづく一貫教育に関する目標に関しその位置づけが相対的に低いことも明らかになった。特に一貫教育に関する目標は、単に相対

的に評価が低いだけでなく、それに関しての意見が一致しにくい要素が存在していることが示された。

以上の結論からいくつかの当面している問題が示唆されている。第一に、当面している問題としては財政問題が非常に大きな比重を教職員の意識の中に占めていることである。諸目標のあるべき状態の順位は同時に解決すべき目標の順位であるとも考えられるが、この最上位に属するものの大部分が財政に関わる目標なのである。教育・研究機関において教職員、特に教員の意識において教育・研究問題にはるかに優先して財政問題があるということは教育・研究機関として健全であろうか。

次にその教育・研究に関わる目標であるが、一般的に低い現状評価の中で相対的に高い評価をうけているものの、その内容がむしろ教科外教育を通しての人格形成の方に重点がおかれているという点で現在の受験を中心とする中等教育界の教育状況の中で特異であるといえよう。もっともあるべき教育目標への期待としては知的教育も重視されているが、一方で「科学技術の知識の獲得」といった目標が「創造力、批判力の養成」、「個性の伸長と自主性の養成」などよりも、「学生・生徒の自治活動の奨励」などよりもはるかに低い達成目標としてうけとめられているのはどういうことであろうか。もっともキリスト教教育や一貫教育に関する目標も、上記諸目標よりも低い順位に甘んじているのである。こうしたことからいえることは本学園で現実に実施されている教育や、また望ましい目標として意識されている教育はむしろ知的要素よりも情操的要素などを重視したいわゆる人間づくりが強調されているように思われる。

さらに問題として明らかにされたことは、学園の統一性に関する現状のありかたであろう。これは領域を異にするいくつかの項目に集中的にあらわれている。すなわち、学校間の交流や協力、学園全体の目標の検討や、統一した行政のありかた、さらに一貫教育に関する目標に関して現状の評価がきわめて低いのである。他方これらの目標についてあるべき状態への期待はきわめて高いのである。このことが何を示唆しているのかは明らかであろう。

さてこうした現状認識や期待は、本論ではすべての学校の教職員を一

括して取り扱ってきたが、はたしてすべての学校で等しいうけとめかたがされているのであろうか、異なる学校の教職員の間にうけとめかたの差がないのであろうか。この点について、第一回めの調査結果の解答段階の頻度数についての学校間の差をカイ二乗検定を行なってみた。それによって明らかになったことは現状に関しての学校間に $p < .05$ のレベルで有意差がある項目はわずか3であるのに対し、あるべき状態に関しては9項目について有意差が検出された。さらにこれらの有意差の原因はほとんどの場合に大学レベルの三校と高校レベルの三校との傾向のちがひによることが判明したので、第二回めおよび第三回めの調査結果については高校レベルと大学レベルとの間で検定を行なった。その結果第二回めの調査結果の検定では有意差のあらわれたのは「現状」に関しては8項目もあり、「あるべき」状態に関しては6項目であった。さらに第三回めの調査の検定の結果では有意差が「現状」についてはわずかに1項目、しかし「あるべき」状態に関しては8項目にわたってあらわれた。

さてこれら三回の調査結果の検定でつねに有意差のあらわれたものはわずかに「あるべき」状態に関しての2項目であった。それらは「一貫教育の見地からの学園卒業生への入学配慮」と「一貫教育の目標の具体的設置と実現化への努力」である。すなわち、これらのあるべき状態について、高校レベルでは卒業生を入学させる必要上からその推進に積極的であるのに対して、大学レベルでは必ずしも積極的でないという態度になってあらわれたものといえよう。

以上の結果の意味するところは、残りの目標についてはほとんどの場合に学校差を考えなくてもよいということが考えられるといえよう。従って、本報告における現状認識と期待とは一貫教育に関する「期待」の他は共通な現象として、すなわち学園全体に共通することとして考えてよいといえよう。

次にこの調査における問題点の一つについて考察してみたい。はじめに述べたように本調査の対象は教職員全員とした。そしてそれはすくなくともこの事項に関しては教職員全員が十分な知識と理解があるだろうという前提があったのである。しかし実際にはこの前提は正しくなかったことが調査用紙の回収後明らかになったのである。すなわち職員の多

デルファイ調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

くが十分に質問紙への解答のしかたを理解しなかったのである。したがって解答にはずい分多くの無答（計算処理では勿論これらは除いてある）があった。また教員でも二回め、三回めの調査に対してはその意味が必ずしもきちんとは伝わらず（質問紙の最初の説明文には書いてあるのだが、読まれない場合がしばしばある）、同じことを何故二回も三回も行なうのかという疑問があったようである。デルファイ調査法という特殊な方法の実施に当っては、文書によるだけでなく口頭などによる説明が必要であろう。さらに第二回め、および第三回めの回収数の減少した他の原因は、個人的なフィードバックがなかったためでもあろう。すなわちデルファイ調査法ではくりかえして調査を行なうかわりに必ず本人の前回の解答結果をフィードバックするのであり、それが次回への刺激になっているといえよう。本調査では時間的および人的余裕がなかったためそれが行ないえなかった。

VI. 意義と展望

この調査の意義は何であろうか。おそらく第一に本学園の目標に関する整理をしたことであるといえよう。すなわち現在どのような目標が本学園にとり重要であると考えられているのかを教職員の認識を通して探りだし、整理したということである。その結果明らかになったことは、いわゆる、ほんねとしての目標である。つまり実態なのである。同時に、ほんねとしての志向すべき目標の重要性の序列も明らかにされた。それは現実のほんねとはかけはなれた高い目標であることが判明した。しかしこのことは学園内に強い願望が存在していることを示し、それはきわめて強い潜在的な力を意味するといえないであろうか。

教員のみならず職員が参加したことも意義のあることとして考えられよう。目標の評価にはできるだけ多くの構成員の参加がのぞましい。ただし前述のように実施に際して内容が理解されうるような工夫が必要であるが。

この調査の結果はどう生かされるべきであろうか。デルファイ調査法の目的は未知の問題の予測にもとづく問題解決や意志決定にある。そう

した調査はその結果が実践に還元されることを目的としているといえよう。本調査の結果もしたがって現状の改革や、目標の再検討、長期計画への参考などに利用されるべきであろう。利用に際して考えるべきことは、本調査における目標のレベルはさまざまであり、はばについても多様であり、具体性についても一様ではないのでそれらを整理することであろう。たとえば「各学校間の交流の増加と協力」といった目標はただちに実施が可能なことではなかろうか。勿論これとても同時に長期の企画ともなりうるのであるが。次に財政的裏付けがなければできないものとそうでないもの、会議等で合意を経ないと実施されないもの等さまざまなレベルがある。大切なことは恐らくこれらの目標を何らかの基準に照して序列づけし、優先度に従い実践への努力をすすめるべきであろう。このような調査は実践にその結果を還元させていくということにより最初に述べた評価としての意味を持つといえよう。

近年学習における形成的評価が注目されてきている。このデルファイ方式による評価も形成的な評価と考えてよいのではないだろうか。そういう意味で利用すべきではないだろうか。すなわち評価の結果がある時点における結論ではなく、その時点における目標や活動などの再構成のために用いられ、さらに高い目標へと向わせる機能を果たすような評価として用いられるべきではないだろうか。そうすることはすなわち本調査の第6問「学園の目標の定期的検討と構成員の合意の確認」、および第13問「各校の目標の具体的設置とその定期的検討」を実践することにつながってくるのである。（この調査の結果をこのような形で報告することを承諾して下さった学園学校会議長木村謙二北星学園短期大学学長に謝意を表します。また調査に際して御協力いただいた各学校の教職員担当係の方々にも謝意を表します。）

付記、デルファイ調査用紙

三回にわたって行なわれた調査用紙の指示の文章は異なるが、ここでは第一回に用いられた調査用紙を掲載する。なお、設問についてのみ第二回および第三回に新設の分を加えて記す。

北星学園教員研修会アンケート (1)

北星学園教員研修会実行委員会 1975年12月

はじめにこの調査は来る一月十六日に行なわれる北星学園の教員研修会の討議のための参考資料として用いるために行なわれるものです。調査の目的は北星学園に関わる教職員が学園の問題をどう認識し、学園の目標をどのようなものにすべきであるかと考えているかを明らかにしようとするものです。そのために調査はくりかえし行なわれ、その都度前の調査の結果をお知らせし、それを参考にして次の調査のためのアンケートに記入をしていただくという形式をとります。時間的制約から研修会の前に二回アンケート記入をおねがいしますので、他のことをさしおいて記入の上担当者まで提出して下さるよう御協力をおねがいします。

なお研修会の後にもう一度調査を行なう予定であります。

調査は二つの部分に分かれており、第一部は問題の現状認識とその解決への提言であり、第二部は学園のめざすべき目標すなわち展望に関する意見の表示です。設問はこれまでの研修会の報告書や、その他の学園の問題を扱った文書を参考にしてつくられました。調査は無記名で行なわれますので記入者が識別されるおそれはありません。しかし記入していただいた結果は慎重に注意して取り扱い、調査担当者以外に閲覧されることのないよう取計らいますので、自由に記入していただきたくおねがいたします。

はじめに次の各項の該当するところを○でかこんで下さい。

職 場： 1本部 2余市 3男子高 4女子中高 5保専 6短大
7大学

職 種： 1 教育職 2 行政事務用務職
 在職年数： 1 3年以下 2 4～10年 3 11年以上
 性 別： 1 男 2 女
 年 令： 1 30才以下 2 31～45才 3 46才以上

I 省 略

II 北星学園が追求していくべき目標：次に記されているのは教育・研究機関の有しているさまざまな目標です。北星学園はこれらの目標をどう追求していくべきでしょうか。あなた自身の考えを二通りの答方で記して下さい。第一にその目標についてあなたの所属している学校としてはどの程度重要だと考えられていると思うかについて、次にあなた自身はその目標をどの程度重要に考えるべきだと思うかについて、5から1までの数字を用いて（下の説明を参照）答えて下さい。最初に例が記されていますので参考にして答えて下さい。なお、それぞれの目標について意見があれば意見記入欄に、また余白や裏面、別紙などを利用して記して下さい。

目標の重要さの程度については次の説明を参照にして数字を○でかこんで下さい。

- | | |
|--------------|----------------|
| 5：非常に重要である | 4：かなり重要である |
| 3：どちらともいえない | 2：あまり重要ではない |
| 1：まったく重要ではない | 0：わからない、判断できない |

目 標	重 要 性	意見記入欄
例、生徒・学生の芸術性を高める	現在の状 5-4-3-2-①-0 況 あるべき⑤-4-3-2-1-0 状況	生徒の教養を高 めるために重要 なことであり、 もっと音楽会や 演劇会を行なう べきだ。
（この例では、芸術性を高めるという目標に対して現状はまったく重要と考えられていないが、記入者は重要視すべきだと思っている。）		

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. 学園の教育と財政の長期計画をつくる。 | [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0 |
| 2. 建学の精神を再認識し強調する。 | [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0 |

デルファイ調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

3. 経営方法を外部の専門家に相談するなどして刷新をはかる。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
4. 一貫教育の見地から高校の卒業生は短大・保専・大学の入学を特別に配慮する措置をとる。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
5. 学園の経営に教職員も参加する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
6. 学園の目標を定期的に検討し学園構成員の合意を確認する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
7. 生徒・学生の教育には進歩する社会に対応する科学技術の知識の獲得を重視する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
8. 学園は地域社会の問題解決や成人教育を通してその発展に奉仕する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
9. 学園を人間性を尊重しあたたかみの満ちた場にする。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
10. 理事会は学園の収入増をはかる努力に専念する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
11. 日常的な場で具体的な行動を通してキリスト教教育を行なう。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
12. 各学校間での交流を増し協力しあう。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
13. 学園各校の教育目標を具体的に設置し、定期的な検討を加え必要に応じ改善していく。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
14. 生徒学生の教育において個性の伸長と自主性の養成に重点をおく。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
15. 学園の伝統・名誉を維持するよう配慮する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
16. 公費助成運動に全学園的にとりくみ推進する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
17. 各学校が経済的に独立採算を堅持する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
18. 一貫教育の目標を具体的に設置し全学園的にその実現に努力する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
19. 礼拝など特別なプログラムを通してキリスト教教育を行なう。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
20. 教員の研究研修活動を奨励援助する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
21. 現在の財政状況を徹底的に分析する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
22. 学園の規模・組織について適正な方向を検討する。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]

北 星 論 集 第14号

23. 学園の基本方針を決定する際に職員の意見を反映する。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
24. 生徒・学生の専門学力・知的学力の養成。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
25. キリスト教主義教育の理念と具体的な目標を明確にする。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
26. 私学としての独自の教育を行なう。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
27. 学園の教職員が財政問題に習熟する。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
28. 学生生徒の自治活動を奨励する。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
29. 学園の基本方針を決定する際に教員の意見を反映する。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
30. 職員の研修活動を奨励する。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
31. 教員が教育科学を研究し、独自でカリキュラムの充実をはかる。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
32. 学園を地理的に統合する。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
33. 生徒・学生の創造力や批判力の養成。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
34. 学校・学園経費の効果的使用を工夫し、節約をはかる。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
35. 施設設備の改善と充実。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
36. 生徒・学生の能力に相応した教育を行なう。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
37. 学園の基本方針の決定に際し学生・生徒の意見を反映する。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
38. 学園としてできるだけ統一した方針を具体的な施策において実施する（週五日制・礼拝など）〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕
39. 生徒・学生の国民性と同時に国際性の養成。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕

以上の他にも目標とすべき事項がありますか。もしあれば以下の余白に記入して下さい。記入していただいたものについては整理して次回の調査に加える予定です。

(以下の設問は第二回めの調査において加えられたもの)

40. 学園内外の研究者などと協力して共同研究を促進する。〔現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0〕

デルファイ調査法を応用した教育機関の評価と目標設定

41. 職務の遂行により教職員の成長、発展が行なわれること。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
42. 北星教育論の確立。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
43. 研究条件の向上と研究活動の奨励 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
44. 生徒・学生の教育において、相互協力
共同の精神の養成に重点をおく。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]
45. 将来の職務について、希望が与えられ
ていること。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]

(以下の設問は第三回めの調査において加えられたもの)

46. 自由で開放的な雰囲気をつくり相互批判
自己批判を通して教職員が成長すること。 [現 状 5-4-3-2-1-0
あるべき 5-4-3-2-1-0]

註

- (1) 統 有恒『教育評価』第一法規 1969年 27頁.
- (2) 河野重男『教育経営』第一法規 1969年 54頁.
- (3) 同上 54頁.
- (4) 各学校の学校案内で多少の語句のちがいはあるがキリスト教主義教育がその基本理念の一つであることは明確にうたわれている。
- (5) この問題は私立学校で中学・高校・大学を併設している場合にはほとんどの場合一貫教育を実施する際の基本的理由になっていると思われる。キリスト教主義教育を基本理念とする学校の場合には一層このことが強調されていて、キリスト教学校教育同盟ではその機関誌にしばしば特集としてこの問題をとりあつまっている。
- (6) 1975年度の研修会では150名が参会した。なおその記録は「北星学園の教育・財政の現況と今後の展望」として報告書にまとめられた。
- (7) Norman P. Uhl, *Identifying Institutional Goals*, National Laboratory for Higher Education, 1971, pp. 7-9.
- (8) *Ibid.*, p. 9.
- (9) *Ibid.*, pp. 4-7.
- (10) *Ibid.*, pp. 27-30.
- (11) *Ibid.*, p. 15.
- (12) 実際にこのことについて口頭によりいくつかの問い合わせがあった。

A Study on Identifying Objectives of an Educational Institution.

Nobuo DOBASHI

This study deals with an analysis of the results of a project to identify the objectives of an educational institution. At Hokusei Gakuen, a private school system that has three senior high schools and three postsecondary schools including one college, a series of surveys was conducted during the 1975 - 76 academic year to identify its institutional objectives. The Delphi technique was applied to this survey. In the Delphi technique, a respondent is requested to answer the same questionnaire three times. The summarized result of each administration of the questionnaire is given to him so that he can refer to the general tendency to think over his response if it is deviant. This feedback process will help to generate convergence in the responses between the two consecutive administrations of the questionnaire.

For the first survey a questionnaire consisting of 39 institutional objectives was developed and distributed to all teaching staff as well as non-teaching staff. The respondents were asked to evaluate the objectives by using a rating score as follows : 5 as most important and 1 as least important. The objectives were evaluated from two viewpoints : How important they are and how important they should be. Six objectives were added to questionnaire for the third survey. Table 1 shows the number of respondents by school and by status at each survey and Table 5 shows the results of the responses to the questionnaire.

The results revealed that a marked convergence occurred between the first and second administrations of the questionnaire, but

not between the second and third administrations. Second, the rating scores for the objectives as they are were found to be relatively low, whereas objectives as they should be were rated considerably high. Consequently, in all objectives at all administrations, significant differences ($p < .001$ for all but $p < .01$ for one) exist between the ratings for importance as it is and as it should be. The results suggested priorities of the objectives to be achieved for institution. The list of various priorities is shown in Tables 6 through 13. In general it was found that educational objectives concerning financial management should be regarded as most important in solving the problems confronting the institution. It was concluded that the Delphi technique is a useful device to identify educational objectives through participation of the constituents of an institution.