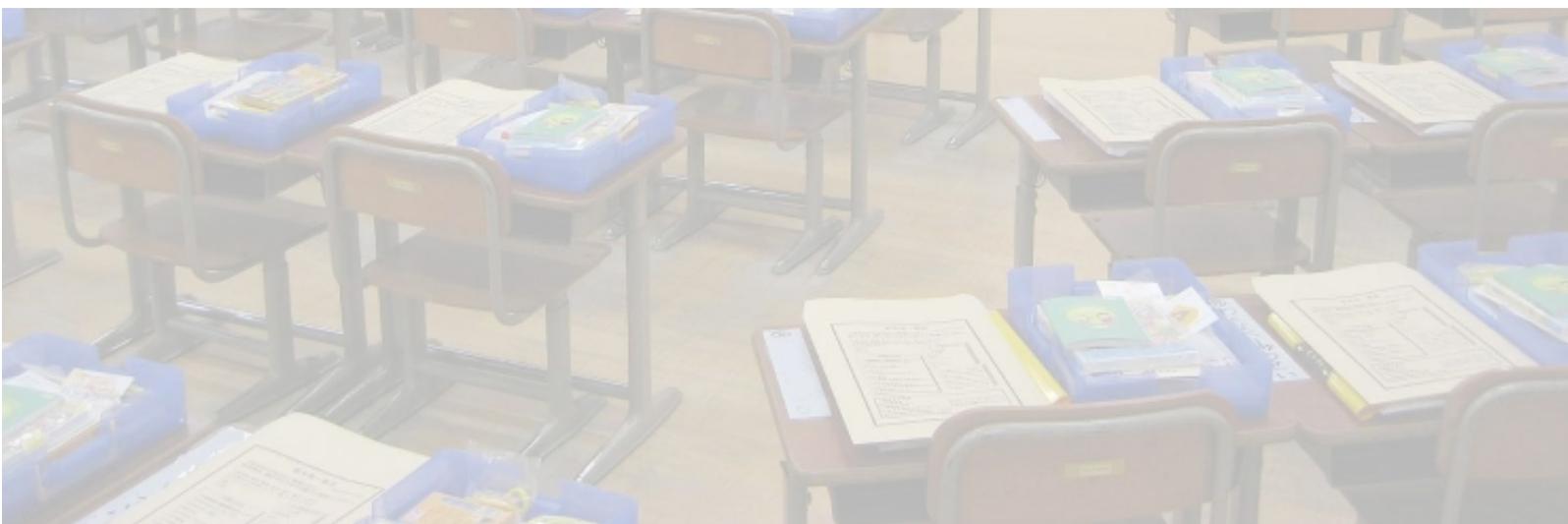




実効性のある学校評価の推進に関する調査研究

県内公立小中学校における学校評価の運営の現状分析を通して



平成24年3月

長崎県教育センター

はじめに

改正学校教育法等の法令に基づき、すべての学校で学校評価が行われるようになりました。しかし、教職員一人ひとりが、学校評価本来の目的を理解し、子どものより良い成長の実現に向けて効果的に活用しているかとなれば、まだ課題があるのではないのでしょうか。

そこで、本調査研究では、まず、学校評価の法制化に関する今日までの経緯、学校評価のねらいや基本的な実施手法について整理し、その上で、学校評価が県内でどのように展開されているのか、成果や課題にはどのようなものがあるのかを公立小中学校への実態アンケートで把握しようと試みました。

なお、県内の実態を分析・考察するにあたっては、県内外の先進的な実践の調査や国レベルで学校評価の充実に尽力されている諸氏の論を参考にさせていただきました。

この結果の中から、本県において「実効性」のある学校評価を推進するために必要なポイントを次の四つに絞って紹介します。

- ① 教職員の意識を高めるシステム
- ② 具現的な改善に結びつくプロセス
- ③ 学校関係者との有機的関係づくり
- ④ 多忙感の解消に向けた取組

今回の実態調査は小中学校だけでしたが、高等学校や特別支援学校等においても参考にさせていただける部分があるのではないかと考えています。

本調査研究が、子どもたちはもちろんのこと、保護者や地域の方、そして教職員の皆さんを元気にできる一助となることを期待しています。

目 次

1	学校評価のあゆみ	3
2	学校評価のねらい	9
3	学校評価の実施手法	1 1
	（1）自己評価の具体的手順	1 3
	（2）学校関係者評価の具体的手順	1 5
	（3）第三者評価の具体的事例	1 7
4	本県の学校評価実施状況	1 9
5	これからの学校評価	3 1
	（1）教職員の意識を高めるシステム	3 3
	（2）具現的な改善に結びつくプロセス	4 5
	（3）学校関係者との有機的關係づくり	5 5
	（4）多忙感の解消に向けた取組	6 2

※ 別冊【参考資料】ドキュメントスキャナを活用した学校評価支援システムの紹介



1 学校評価のあゆみ

「教育改革国民会議報告～教育を変える17の提案～（平成12年12月）」※1を受けて、平成14年3月に小学校設置基準※2・中学校設置基準が制定、同年4月に施行され、学校には自己評価の実施と結果の公表についての努力規定が課せられました。これを受け、平成15年3月に長崎県教育センターは、「学校評価ガイドブック」を作成しました。



※1 **教育改革国民会議報告～教育を変える17の提案～**：12番目の「地域の信頼に応える学校づくりを進める」提案の中で、(1)保護者は学校の様々な情報を知りたがっている。開かれた学校をつくり、説明責任を果たしていくことが必要である。目標、活動状況、成果など、学校の情報を積極的に親や地域に公開し、学校は、親からの日常的な意見にすばやく応え、その結果を伝える。(2)各々の学校の特徴を出すという観点から、外部評価を含む学校の評価制度を導入し、評価結果は親や地域と共有し、学校の改善につなげる。通学区域の一層の弾力化を含め、学校選択の幅を広げる。などが示されました。

※2 **小学校設置基準**：自己評価等(第二条)小学校等は、その教育水準の向上を図り、当該小学校等の目的を実現するため、当該小学校等の教育活動その他の学校運営の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする(第一項)。前項の点検及び評価を行うに当たっては、適切な項目を設定して行うものとする(第二項)。情報の積極的な提供(第三条)小学校等は、当該小学校等の教育活動その他の学校運営の状況について、保護者等に対して積極的に情報を提供するものとする。

(* 下線は、執筆者が付している。以下同じ。)

平成14年度から16年度にかけて、「新しいタイプの学校運営の在り方」に関する調査研究が行われ、その後、平成17年8月に学校評価システム研究会が発足しました。ここでは、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2005（平成17年6月閣議決定）」※3や「新しい時代の義務教育を創造する（答申）（平成17年10月中央教育審議会）」※4なども参考に検討が続けられ、平成18年3月に「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」が策定されました。これを受け、平成19年3月に長崎県教育委員会は、「魅力ある学校づくりのために」と題した学校評価推進リーフレットを作成しました。



※3 **経済財政運営と構造改革に関する基本方針2005**：次世代の育成【教育改革】の中で「評価の充実、多様性の拡大、競争と選択の導入の観点をも重視して、今後の教育改革を進める。このため、義務教育について、学校の外部評価の実施と結果の公表のためのガイドラインを平成17年度中に策定するとともに、～以下略～」と記述されています。

※4 **新しい時代の義務教育を創造する（答申）**：「学校の組織運営の見直し」の項を設け「今後、更に学校評価を充実していくためには、学校・地方自治体の参考に資するよう大綱的な学校評価のガイドラインを策定するとともに、現在、努力義務とされている自己評価の実施とその公表を、現在の実施状況に配慮しつつ、今後全ての学校において行われるよう義務化することが必要である。（～途中略～）なお、学校評価の実施に当たっては、学校の序列化や過度の競争、評価のための評価といった弊害が生じないよう、実施や公表の方法について十分に配慮する必要がある。また、評価に関する事務負担を軽減するための工夫や支援も重要である。」などと記述されています。

平成19年6月に学校教育法※5、同年10月に学校教育法施行規則※6が改正され、学校評価のさらなる推進を図るため、自己評価の実施・公表、評価結果の設置者への報告が義務付けられました。また、学校関係者評価の実施等についても努力義務ではありますが、積極的な実施が求められるようになりました。そこで、学校評価の推進に関する調査研究協力者会議※7において議論されたことを踏まえ、平成20年1月に学校評価ガイドラインが改定され、記述の見直しに加え、高等学校や特別支援学校等も新たに対象に加えられました。これを受け、長崎県教育委員会は、先に作成したリーフレットを補完する資料として平成21年3月に「学校評価Q&A」を作成しました。



※5 **学校教育法**：第42条 小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。

第43条 小学校は、当該小学校に関する保護者及び地域住民その他の関係者の理解を深めるとともに、これらの者との連携及び協力の推進に資するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況に関する情報を積極的に提供するものとする。

※6 **学校教育法施行規則**：第66条 小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行い、その結果を公表するものとする。 2 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする。

第67条 小学校は、前条第一項の規定による評価の結果を踏まえた当該小学校の児童の保護者その他の当該小学校の関係者（当該小学校の職員を除く。）による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

第68条 小学校は、第六十六条第一項の規定による評価の結果及び前条の規定により評価を行った場合はその結果を、当該小学校の設置者に報告するものとする。

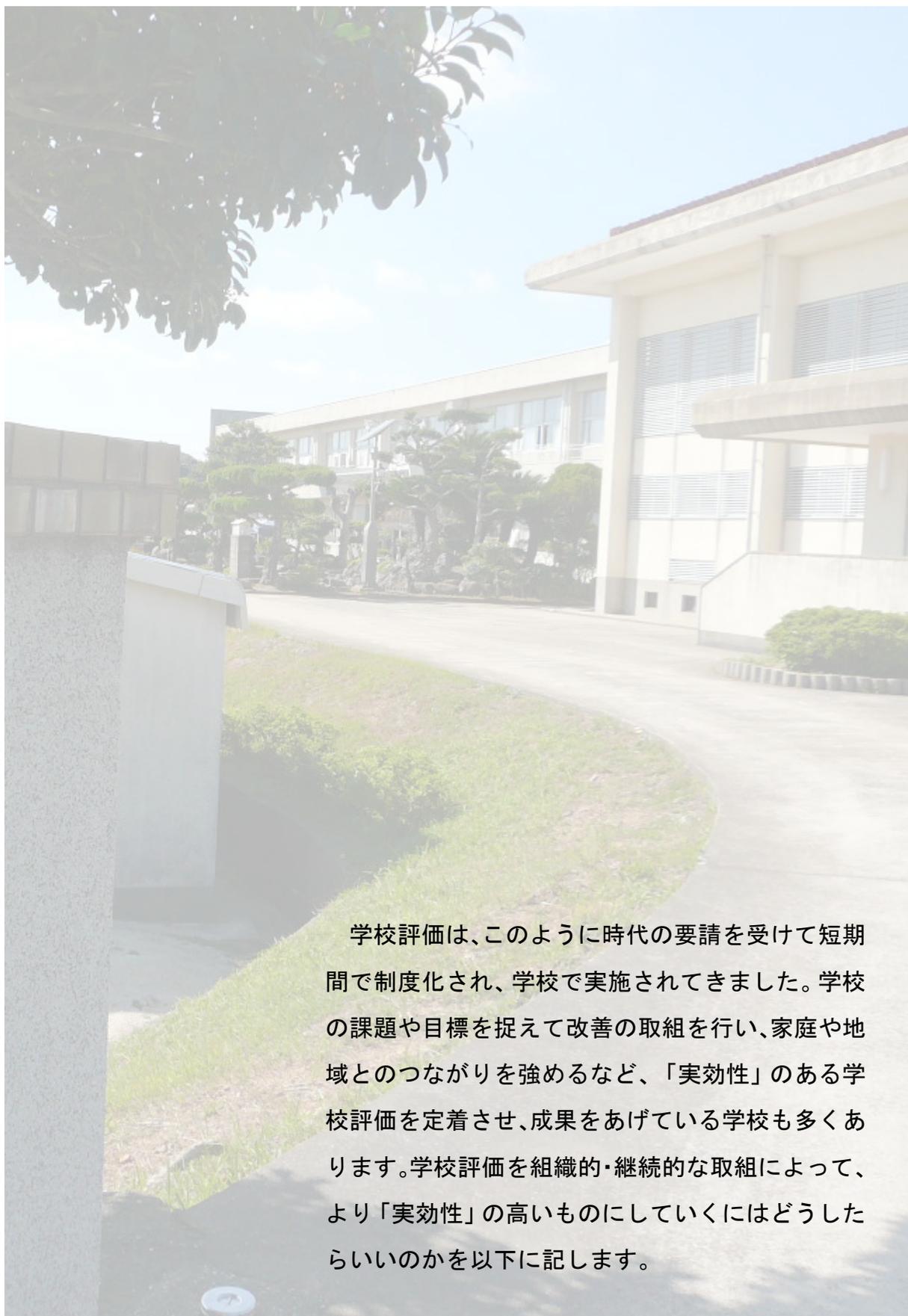
※7 **学校評価の推進に関する調査研究協力者会議**：「自己評価の実施と結果公表の義務化」「外部評価の実施と結果公表の努力義務化」「第三者評価の趣旨、目的、方法について」「学校評価ガイドラインの改善等について（学校における目標設定及び評価項目のあり方等）」「評価者の研修に関すること」「高等学校、幼稚園、特別支援学校における学校評価の在り方等」などの事項について調査研究を行いました。

平成20年7月、教育振興基本計画※8が閣議決定され、学校評価の推進とその結果に基づく学校運営の改善と発展が求められ、学校評価システムや第三者評価の仕組みの確立に向けて取り組まれることとなりました。これを受け、平成21年4月から1年間設置された、学校の第三者評価のガイドラインの策定等に関する調査研究協力者会議で検討された結果（「学校の第三者評価のガイドラインに盛り込むべき事項等について（報告）（平成22年3月）」※9）、学校評価ガイドラインの二回目となる改定（平成22年7月）が行われました。



※8 **教育振興基本計画**：学校の組織運営体制の確立のための施策として、学校評価について次のように記述されています。「教職員による自己評価をすべての学校において実施するとともに、保護者等による学校関係者評価について、できる限りすべての学校において実施されることを目指し、各学校・教育委員会の取組を促す。また、それらの評価結果の公表などの積極的な情報公開を促すとともに、評価結果について設置者に報告し、その結果に基づき教員及び各教科の授業改善をはじめとする学校運営の改善を図る（～途中略～）専門的・客観的な視点からの第三者評価について更に検討を深め、その仕組みの確立に向けて取り組む。」

※9 **学校の第三者評価のガイドラインに盛り込むべき事項等について（報告）**：この中で第三者評価の具体的な実施体制について、ガイドラインでも記載されている三つの事例が示されました。



学校評価は、このように時代の要請を受けて短期間で制度化され、学校で実施されてきました。学校の課題や目標を捉えて改善の取組を行い、家庭や地域とのつながりを強めるなど、「実効性」のある学校評価を定着させ、成果をあげている学校も多々あります。学校評価を組織的・継続的な取組によって、より「実効性」の高いものにしていくにはどうしたらいいのかを以下に記します。



2 学校評価のねらい

学校評価ガイドラインには、児童生徒にとってのより良い教育活動をめざして取り組まれる学校評価のねらいが、四つ示されています。

<p>学校改善</p> <p>各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、<u>目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価することにより、学校として組織的・継続的な改善を図る。</u></p>	<p>連携協力</p> <p>各学校が、保護者、地域住民等から<u>理解と参画を得て、学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを進める。</u></p>
<p>説明責任</p> <p>各学校が、自己評価及び保護者など学校関係者等による<u>評価の実施とその結果の公表・説明</u>により、適切に説明責任を果たす。</p>	<p>教育の質の保証・向上</p> <p>設置者等が、学校評価の結果に応じて、<u>学校に対する支援や条件整備等の改善措置を講じることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図る。</u></p>

企業等は、顧客のニーズに応えるサービスや商品の提供を行うために組織マネジメントを運用しています。この手法を「学校運営」に導入することで、客観的分析を基にした目標の設定及び実現についての自己点検・評価、学校経営の組織的・継続的改善を行おうとするのが学校評価です。

学校の自由裁量権が拡大してきた今だからこそ、児童生徒のより良い成長のために、明確な学校ビジョンを描き、その取組の成果を保護者や地域住民等にきちんと説明することが必要とされるようになってきたのです。



3 学校評価の実施手法

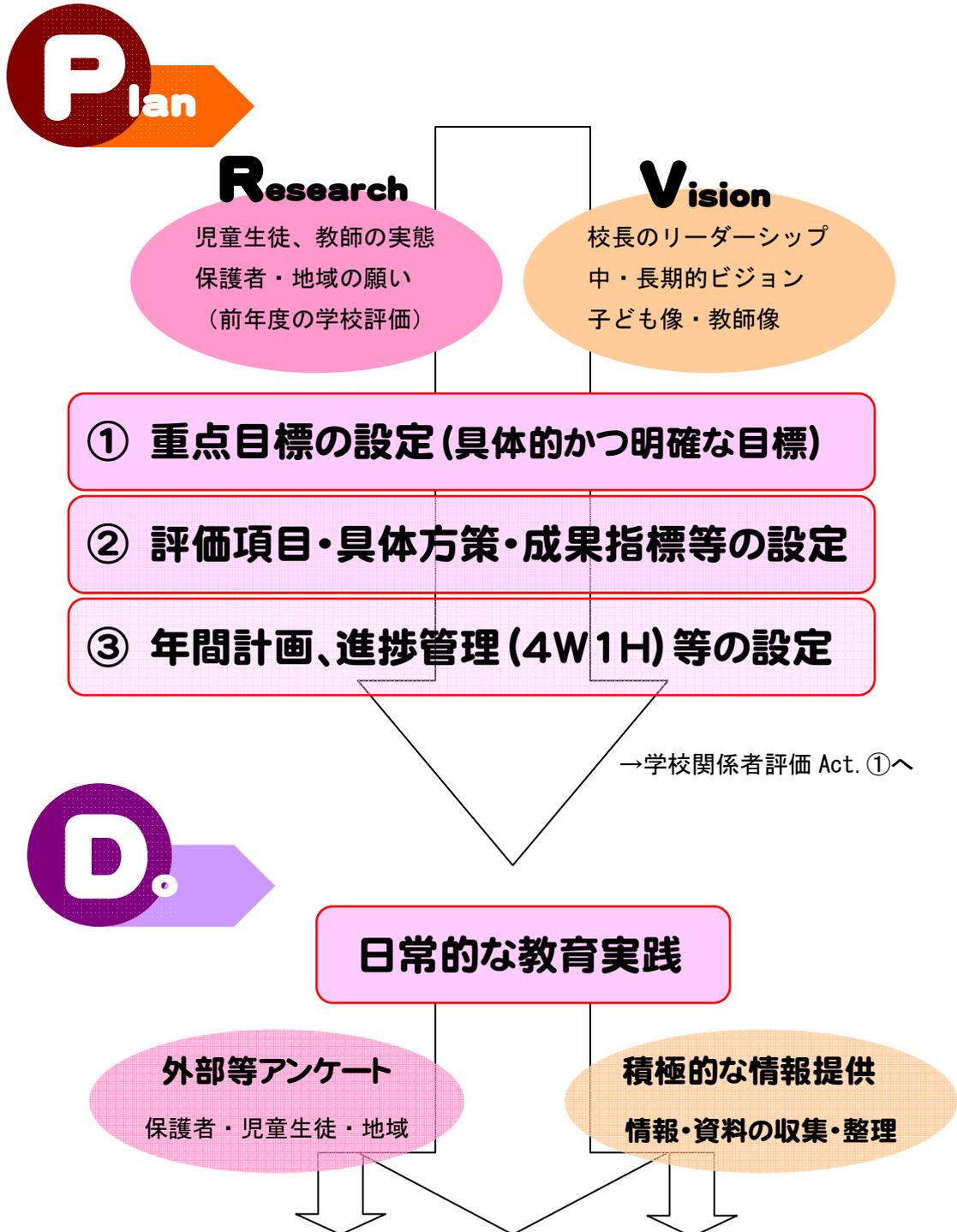
学校評価ガイドラインでは、学校評価の実施手法を以下の三つの形態に整理しています。

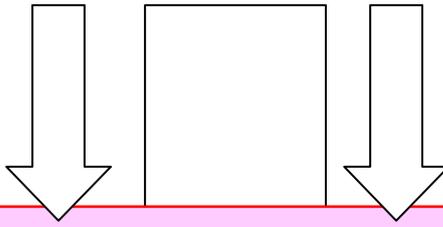
学校評価の実施手法	自己評価 <p>学校評価の最も基本となるもの。校長のリーダーシップの下で、当該学校の全教職員が参加し、<u>設定した目標や具体的計画等に照らして、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等</u>について評価を行うもの。法令上、実施義務がある。</p>
	学校関係者評価 <p>学校関係者などで構成された委員会等が、その学校の<u>教育活動の観察や意見交換等</u>を通じて、<u>自己評価の結果について評価</u>することを基本として行うもの。学校運営の改善を図る上で不可欠なものとして、<u>自己評価と有機的・一体的に位置付ける</u>。法令上、実施の努力義務がある。設置者が学校管理規則で実施を規定している場合もある。</p>
	第三者評価 <p>学校とその設置者が実施者となり、学校運営に関する外部の専門家を中心とした評価者により、自己評価や学校関係者評価の実施状況も踏まえつつ、<u>教育活動その他の学校運営の状況について、専門的視点から評価</u>を行うもの。法令上、<u>実施義務や実施の努力義務を課すものではない。</u></p>

(1) 自己評価の具体的手順



自己評価実施のポイントは、精選された重点目標を設定し、それに基づく評価（評価項目の設定）、評価結果に基づく改善方策の立案というPDCAサイクルによる運用です。





自己評価の実施

(中間評価の実施も想定される)

校長のリーダーシップの下、全教職員による組織的取組



改善策の立案

【中間評価の場合】

- 具体方策等の見直し
- 設置者に必要な支援を求める

【最終評価の場合】

- 改善方策（次年度の方向性）の検討
- 自己評価書の作成

→学校関係者評価 Act. ②へ

→学校関係者評価 Act. ③へ

結果の公表

改善方策と併せて広く公表

報告書を設置者へ

改善方策と併せて提出



次年度の **P** につなげる工夫

(2) 学校関係者評価の具体的手順



学校関係者評価実施のポイントは、積極的な情報提供を基に自己評価の結果に対する評価をいただき、自己評価の客観性・透明性を高めるとともに、意見聴取などの受動的な評価ではなく、評価者の主体的・能動的な評価活動を促すことで、連携協力による学校運営の改善の実効性を高めることです。

※ 学校関係者評価委員には、保護者、学校評議員、地域住民、青少年健全育成関係団体の関係者、異校種学校・隣接学校の教職員などが考えられる。また、高等学校においては企業の人事担当者や大学関係者、特別支援学校においては医療機関や授産施設関係者なども想定される。



学校関係者評価委員会を組織

設置者との連携により、同一地域内の複数の学校ごとに委員会を設置する場合があります。(西海市の例を60ページに後述しています。)

委員への説明

- 重点目標など具体的な目標や計画
 - 前年度までの学校評価の結果及びそれらを踏まえた改善状況
 - 本年度の自己評価の評価項目やその取組内容
- ※ その他、実施に必要と考えられる資料の積極的提示



学校関係者評価の実施

授業や行事の参観

児童生徒等との対話

施設や設備の観察

自己評価の結果及びそれを踏まえた改善方策に対する評価

- 自己評価結果が適切か
- 改善方策が適切か
- 重点目標や評価項目等は適切か
- 実際の取組が適切か



報告書の作成

- 例 1) 委員会でとりまとめ、作成した報告書を学校へ手交
- 例 2) 意見をまとめ、自己評価の結果報告書と併せて学校が作成
- 例 3) 設置者と連携し、同一地域内の報告書を作成

結果の公表

評価結果を踏まえた
改善方策と併せて広く公表

報告書を設置者へ

自己評価結果及び本評価を踏
まえた改善方策と併せて提出

(3) 第三者評価の具体的事例



第三者評価実施のポイントは、自己評価や学校関係者評価に加え、学校評価全体を充実させる観点から学校と設置者が必要であると判断した場合に行うものであり、法令上、実施義務や実施の努力義務を課すものではないということです。

実施に当たっては、学校関係者評価と第三者評価の両方の性格を併せ持つ評価を行うなど、地域や学校の実情等に応じて、評価の実施体制は、柔軟に対応することができます。

実施体制の例

(ア) 学校関係者評価充実型

学校関係者評価の評価者の中に、学校運営に関する外部の専門家を加え、学校関係者評価と第三者評価の両方の性格を併せ持つ評価を行います。

(イ) 隣接学校協力型

例えば中学校区単位などの、一定の地域内の複数の学校が協力して、互いの学校の教職員を第三者評価の評価者として評価を行います。

(ウ) 外部専門家チーム型

学校運営に関する外部の専門家を中心とする評価チームを編成し、評価を行います。

※学校や地域の実情に応じ、(ア) (イ) (ウ) 以外の多様なパターンが想定されます。本県でも (ア) + (イ) 型の取組を実施している設置者・学校があります。(60 ページ参照)

第三者評価者の例

- 教育学等を専門とする大学教授等
- 校長経験者や指導主事経験者など、学校運営に関与した経験のある者
- 教育委員会の指導主事・管理主事、他の学校の教職員等、学校の教育活動等に造詣の深い者
- 学校運営に関連する知見を有する民間研究機関（調査研究機関、NPO法人等）の構成員
- PTAや青少年団体など学校と地域の連携に取り組んでいる団体の統轄団体の役員など、学校と地域の連携に関する知見を有する者
- 組織管理に造詣の深い企業や監査法人等の構成員

第三者評価の実施に際しては、自己評価と学校関係者評価が十分に機能していることが前提です。学校改善のため、システム全体の充実のためなどの目的を明確にした上で、設置者と学校が実施の可否を判断をしていくことが大切です。

実施する場合は、先に述べたとおり、地域や学校の実情にあった第三者評価の在り方を検討し、それにふさわしい評価者を選定することとなります。実施時期や日程等の設定に当たっては、過度に学校の事務負担が増えないように配慮する必要があります。また、評価者の負担についても同様です。



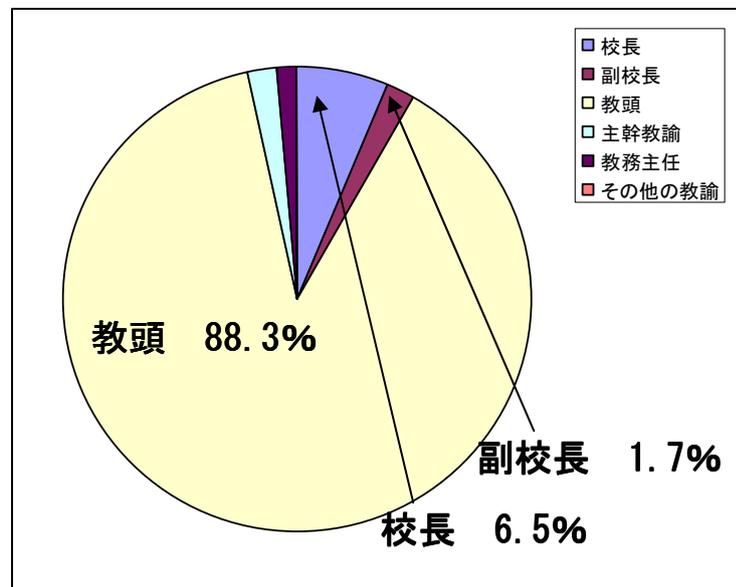
4 本県の学校評価実施状況

公立小中学校へのアンケート調査から

県内各公立小中学校における学校評価の実施状況を把握するため、平成23年8月にアンケート調査を実施しました。

県内の小中学校からいただいた回答からは、学校現場で「学校評価」をどのように受け止めて運営しているのか、また、何に課題を感じ、その課題を解決するためにどのような方策がとられているのかが見えてきました。

学校評価の主担当者はだれ？



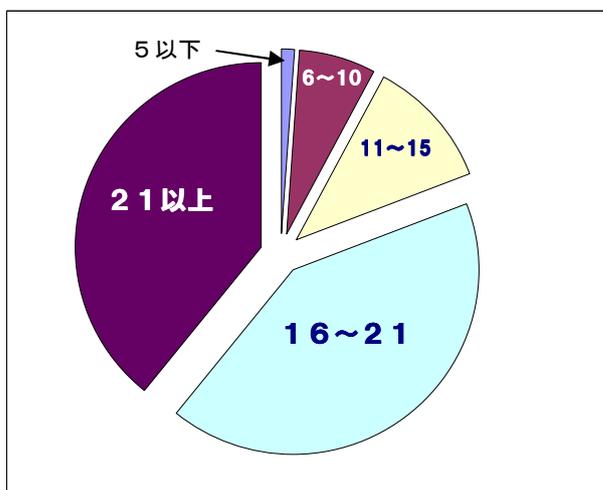
グラフ1 [質問2] 回答者の職名を選択

上のグラフからは、公立小中学校における学校評価の主担当者は、その多くが教頭であることがはっきりとわかります。このことから、「学校評価は、管理職の仕事」という意識があるのではないかと推測されます。

次ページからは、この主担当者の目を通して回答された「評価項目の設定」「自己評価の取組」「学校関係者評価の取組」「教職員の意識」「集計等の処理」の五つの項目について、結果を考察します。

評価項目の設定

適切な評価項目数とは？



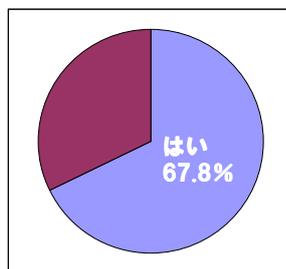
グラフ2 [質問4] 評価項目数を選択

学校現場では、どのくらいの評価項目を準備して、学校改善に向かっているのでしょうか。調査の結果、評価項目が16以上の学校がほとんどで、8割を超えています。一方、5項目以下の学校は6校で全体の1%にすぎません。ガイドラインでも評価項目の重点化が大切であることが言われていますが、この結果からは、あらゆる分野を網羅しようとする学校の状況が見えてきます。

小中学校がこれら評価項目を決定するに当たり、最も重視している項目は、当然ながら「学校教育目標の重点化」でした。次に、「外部等アンケートの結果」など昨年度の学校評価にかかる各種の結果を反映させようとしていることがうかがえます。さらに、評価者にわかりやすいものにしようとしている姿もあります。

では、評価項目を設定するに当たり、課題と感じていることはないのでしょうか。

評価項目設定に課題を感じるか？



グラフ3 [質問6] 評価項目の設定についての課題感

表1 [質問7] 最も課題と感じていることを一つ選択

	回答数	割合
評価項目数が少なすぎる	1	0%
毎年、評価項目が変わる	3	1%
評価項目のマンネリ化	56	14%
評価項目が多すぎる	54	14%
評価項目の内容及びわかりにくい	48	12%
「子ども」「保護者」「教師」共通の評価項目	76	19%
全職員の主体的な参加	33	8%
改善策に結びつく評価項目設定	106	27%
その他	14	4%
	391	100%

評価項目の設定については、約7割の学校で課題を感じています。その中でも全体の約3割に当たる106校で、「具体的な改善策に結びつく評価項目の設定」に課題を感じています。その他、「外部アンケートとの関連」での悩み、「項目数の絞込みや内容のマンネリ化を打破できない」という悩みも多いようです。

その他、記述いただいた回答の中には、「市の学校評価項目が示され、学校独自の評価がしにくくなった。」など学校の特色や独自性を出す上での設置市町との連携に関する課題や、「学校関係者評価委員が評価できる具体性のある評価項目」「評価基準の共通理解」「各項目の評価が、個人内評価になっており、客観性に疑問が残る。」といった具体性・客観性に関する課題、わかりやすさ、情報不足に関する課題などもありました。

自己評価の取組

自己評価に課題を感じる学校は72.2%

学校評価の最も大切な部分をなす自己評価について多くの学校が課題を感じています。課題の内容に関する回答は、概ね以下のとおりです。

表2 [質問13] 最も課題と感じていることを一つ選択

	回答数	割合
評価することに終始し、具体的な学校改善にまでは至っていない。	37	9%
毎回同じことの繰り返しで、有用感を見いだせない。	14	3%
教職員の意識の向上が見られない(主体的でない)。	13	3%
日々多忙を極め、評価を実施するだけで精一杯。	51	12%
所属職員の意識に個人差がある。	132	32%
具体的な進め方がよくわからない。	2	0%
保護者や地域の方をうまく巻き込むことができない。	50	12%
改善策を具体的にわかりやすいアクションプランとして示せない。	67	16%
学校改善のために役立ったという実感をもちにくい。	39	9%
その他	7	2%
	412	100%

この結果から、学校評価を実施するに当たっての最大の課題が「教職員の意識」であることがわかります。

次いで、「具体的改善策の提示」そして、「保護者や地域との連携」や「多忙感の払拭」も課題となっているようです。

自己評価を充実させるための組織的工夫は？

そのような課題を抱える学校現場が、自己評価充実のために組織的に取り組んでいることについて回答した結果が以下のとおりです。

表3 [質問10] 自己評価充実のための組織的取組(複数選択可)

	回答数	割合
評価領域ごとにプロジェクトチームを編成	28	4%
定期的にチームでミーティングできるような体制整備	78	12%
ミドルリーダー(主幹教諭や学年主任、中堅教員等)が調整役	87	14%
全職員がねらいや方向性を共有できる会議(場)の設定	443	69%
その他	3	0%
	639	100%

約7割の学校は、「学校評価のねらいや内容についての教職員の共通理解」を組織的に取り組んでいると回答しています。もちろん、趣旨やシステムを理解していないと学校評価が機能しないという側面はあり、組織の中での共通理解は、非常に重要です。

しかし、20ページのグラフ1からもわかるように、学校評価の主担当の96%は教頭です。管理職からの一方の伝達となってしまわないように、共通理解に至るプロセスにおいても工夫する必要があります。

自己評価充実のためのその他の工夫は？

先の組織的な取組の他に工夫していることはないか尋ねた設問に対しては、以下のとおりの回答を得ました。

表4 [質問11] 質問10の回答以外の工夫があれば選択(複数選択可)

	回答数	割合
学校評価の有用感を実感できる評価項目の設定	192	24%
各種改善策の成果検証の場の設定	244	30%
学校関係者評価との連動	256	32%
第三者評価との連動	23	3%
各種業務のスリム化	81	10%
その他	6	1%
	802	100%

学校関係者など教職員以外の視点や見方、考え方等を取り入れることでの充実や成果、有用感を生み出そうと努力している姿が見えてきます。

記述回答の中には、「SWOT分析を通して成果と課題を洗い出し、対策や実行できることを共通理解し、共通実践を図る。」とのご意見がありました。このように、評価を評価に終わらせることなく、自校の強みや弱み、言い換えるならば魅力や課題を明確にし、その対策を企画立案し、共通ミッションを遂行するという取組もあります。



学校関係者評価の取組

県内の公立小中学校においては、学校関係者評価の実施率は93.7%でした。【H23.9現在】

表5 [質問15 学校関係者評価の未実施理由を選択(複数選択可)]

	回答数	割合
必要性を感じない。	1	2%
本年度から実施予定。	8	17%
次年度以降の実施に向けて準備中。	9	20%
どのように進めてよいか分からない。	3	7%
同様の役割を担う会合が存在する。	18	39%
実施したいが、なかなか時間がとれない。	5	11%
その他	2	4%
	46	100%

未実施校の中で約4割は、「同様の役割を担う会合が存在する。」と回答しています。その会合は、地域の方や保護者代表等による情報交換や各種支援活動の話し合いの場であり、学校関係者評価委員会のメンバーと重なることが多いと考えられます。

また、実施校においても、86%の学校が、学校関係者評価委員会を学校支援会議※10や学校評議員会※11など他の委員会と兼ねていると回答しています。メンバーの中には、兼ねている組織のどちらにも所属している方もいると思われます。

表6 [質問17] 学校関係者評価委員会を他の委員会と兼ねているか

はい	458(86%)
いいえ	72(13%)

表7 [質問18] どのような組織と兼ねているか選択(複数選択可)

学校評議員会	255(54%)
学校支援会議	299(64%)
健全育成協議会	25(5%)
PTA関係の会議	49(10%)
その他	11(2%)

学校支援会議とは、学校と家庭と地域の代表者が集まり、子どもたちの健やかな成長のための取組について協議し、共に行動する組織です。学校への支援のためだけでなく、地域の人的交流を促進し、地域コミュニティの活性化が期待できるなど、双方向的にメリットのある組織です。つまり相互の連携協力による「地域エリアの改善」が目的です。

※10※11それぞれの法的根拠は、27ページに記載。

一方、学校評議員とは、地域住民の学校運営への参画の仕組みとして、学外の保護者や地域住民などの多様な意見を幅広く求め、協力を得ると共に学校運営の状況などを周知し、学校としての説明責任(アカウントビリティ)を果たしていくために構想されたものです。メンバーは、教職員以外の者で教育に関する理解と識見を有する者のうちから校長が推薦し、設置者が委嘱することとなっており、校長の学校運営の相談役とすることができます。

それぞれの目的・役割を十分理解した上での運営が大切となります。

学校関係者評価を実施していると回答した学校の約9割は、学校関係者評価が有効に機能していると回答していることから、多くの学校で学校運営の改善に生かされていることがうかがえます。また、下の表8に示すとおり、その要因としては、ねらいの共有化や信頼関係が大きいことがわかります。

表8 [質問20] 有効に機能している要因として最も考えられること

	回答数	割合
保護者や地域住民代表の委員との信頼関係。	143	31%
ねらいや方向性の共有化。(学校長の経営方針等の浸透)	172	37%
学校の改善策について検討するための、情報提供の機会や場の確保。	136	29%
一連のPDCAサイクルの定着。	9	2%
その他	2	0%
	462	100%

逆に有効に機能していないと回答した約1割の学校は、その要因として、情報不足や共有化ができていないことが大きいと考えていることがわかります。

表9 [質問21] 有効に機能していない要因として最も考えられること

	回答数	割合
保護者や地域住民代表の委員との信頼関係が不十分。	2	3%
ねらいや方向性が共有できていない。	21	30%
十分な検討がなされるための情報が不足している。	33	46%
学校独自の学校評価の流れが定着していない。	11	15%
その他	4	6%
	71	100%

これらのことから、学校関係者評価を有効に機能させていくためには、ねらいや方向性、情報の共有化などが大きな要因を占めていると言えるようです。学校関係者評価をより実効性の高いものにしていくためには、今後さらに評価者としての研修の機会や年間を通じた主体的な関わりなどについても、それぞれの学校や地域に応じて検討されてみてはいかがでしょうか。

※10「学校支援会議」の設置の背景となる法規等

○**教育基本法 第13条**（学校、家庭及び地域住民等の相互の連携協力）（改正平成18年12月22日施行）学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚するとともに、相互の連携及び協力を努めるものとする。

○**学校教育法 第137条**（学校施設の社会教育等への利用）（一部改正平成20年4月1日施行、本条文は従来からの継続）学校教育上支障のない限り、学校には、社会教育に関する施設を附置し、又は学校の施設を社会教育その他公共のために利用させることができる。

○**社会教育法 第3条**（国及び地方公共団体の任務）（一部改正平成20年6月11日施行）3 国及び地方公共団体は、第一項の任務を行うに当たっては、社会教育が学校教育及び家庭教育との密接な関連性を有することにかんがみ、学校教育との連携の確保に努め、及び家庭教育の向上に資することとなるよう必要な配慮をするとともに、学校、家庭及び地域住民その他の関係者相互間の連携及び協力の促進に資することとなるよう努めるものとする。

○ “ **第5条**（市町村の教育委員会の事務）

十五 社会教育における学習の機会を利用して行った学習の成果を活用して学校、社会教育施設その他地域において行う教育活動その他の活動の機会を提供する事業の実施及びその奨励に関すること。

○**長崎県教育方針**（改訂平成20年4月1日施行）

長崎県の教育は、国際交流の歴史が息づく郷土の伝統と文化を継承し、豊かな自然を守るとともに、命の尊さや個人の尊厳を重んじ、公共の精神を身に付け、我が国や世界の平和と発展に貢献していこうとする調和のとれた人間の育成をめざす。

学校・家庭及び地域住民は、「教育県長崎」の確立のため、自らの役割と責任を認識し、互いに手を携え、県民挙げて子どもたちを健やかに育むとともに、生涯にわたって学び続けることのできる社会の実現を図る。とくに、教育に携わる者は、子どもたちに深い愛情を注ぎながら、その使命を自覚し、識見と指導力を高め、本県教育の充実と発展に努めなければならない。

※11「学校評議員制度」

平成12年1月21日の学校教育法施行規則の改正により制度化され、同年4月1日から施行されたものである。

○**学校教育法施行規則 第49条**（昭和二十二年五月二十三日文部省令第十一号）

小学校には、設置者の定めるところにより、学校評議員を置くことができる。

2 学校評議員は、校長の求めに応じ、学校運営に関し意見を述べることができる。

3 学校評議員は、当該小学校の職員以外の者で教育に関する理解及び識見を有するものの中から、校長の推薦により、当該小学校の設置者が委嘱する。

教職員の意識

学校評価に対して教職員の意識が高いと回答した学校 5%

教職員の意識が「どちらかといえば高い」と回答した学校は、68%だったものの、「高い」と回答した学校は、わずか5%でした。

表10 [質問22] 学校評価に対する教職員の意識

	回答数	割合
高い	31	5%
どちらかといえば高い	384	68%
どちらかといえば低い	149	26%
低い	1	0%
	565	100%

表11 [質問23] 肯定的回答の要因として最も考えられること

	回答数	割合
意義の共有化が図られた。	217	52%
主体的に関わっている。	64	15%
改善したという実感が得られた。	60	14%
業務負担という意識になっていない。	25	6%
システムが明確であり、取組方も理解されている。	48	12%
その他	3	1%
	417	100%

「高い」「どちらかといえば高い」を合わせた肯定的な回答の要因で最も多かったのは「意義の共有化」で、50%以上でした。このことは、先の「自己評価充実のために工夫していること」とリンクします。その他の回答を見ると、「主体的に関わること」や「改善できたという充足感」による要因はそれぞれ10%台となっています。

表12 [質問24] 否定的回答の要因として最も考えられること

	回答数	割合
意義の共有化が図られていない。	14	9%
主体的に関わる取組になり得ていない。	77	51%
改善したという実感が得られない。	29	19%
業務負担の原因と捉えている。	14	9%
システムの理解が不十分で、学校評価の全体像をつかめていない。	12	8%
その他	4	3%
	150	100%

逆に「低い」「どちらかと言えば低い」という否定的な回答の要因としては「主体的に関わる取組になり得ていない」が50%以上となっており、消極的な取組によるものと言えます。また「改善したという実感が得られない」という回答も約20%にのぼります。

これらの結果から、教職員の意識を高めるために必要なことは「意義の共有化を図ること」「教職員の主体的な取組とすること」「実現可能な改善策を策定し実現状況を可視化すること」であると考えられます。そのためには、年度初めに、学校評価について、その意義や年間実施計画を全員で共有して取り組むなど、後に述べるPDCAサイクルによるマネジメントが有効ではないかと考えます。

集計等の処理

外部等アンケートなどの集計処理に負担感

外部等アンケートの集計処理に対し、負担感を感じている学校は約60%です。一部の教職員が、全児童生徒や保護者分の外部等アンケートを一手に担っている場合などは、長期休業中などに集計分析業務をまとめて行っているようです。

「負担を感じる作業はどのようなことか。」という問いに対しての回答は、「集計作業」であり、ついで「分析作業」「入力作業」と続いています。本稿で後ほど紹介する「学校評価支援システム」を使うことで、これらの作業から開放されることになり、精神的な負担も減ると思われます。

業務負担の軽減対策は？

では、負担感の軽減のためにどのような工夫をしているのでしょうか。

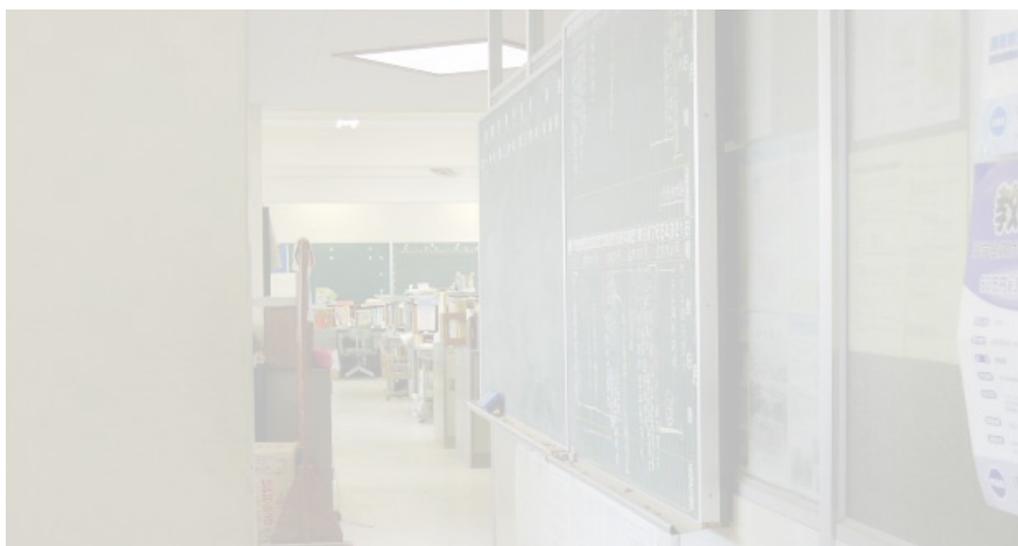
表13 [質問29] 学校評価にかかる業務量削減のための工夫

	回答数	割合
評価項目数を減らす。	83	19.1%
学校評価(PDCAサイクル)の回数を減らす。	40	9.2%
学級担任以外が集計作業を行なう。	169	38.9%
既存の業務(会議)等を減らす。	8	1.8%
効率的な集計処理システムの導入。	124	28.6%
その他	10	2.3%
	434	100.0%

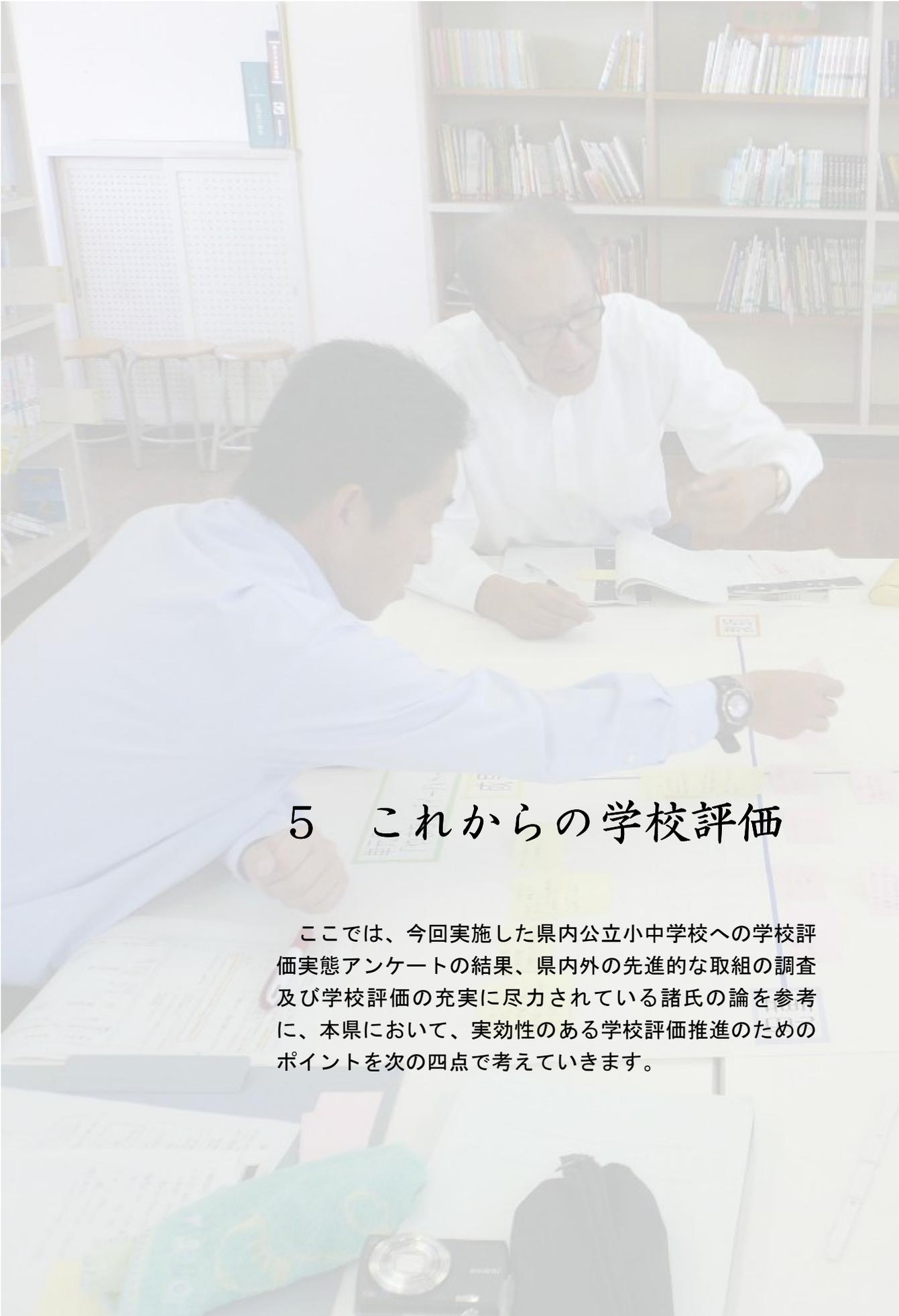
集計処理など学校評価にかかる業務量削減のために工夫していることとして、管理職等による集計処理が最も多く約40%でした。次いで、エクセル等で自作した集計ファイルの使用が約30%でした。物理的なこととして、評価項目数を減らすというものが約20%ありますが、業務削減のために評価項目数を減らすというのは、本来の趣旨と違ってきます。ましてや設置市町から共通項目等を示されている学校にあっては難しいことです。

今回の調査研究を通して、学校現場に紹介したいと考えているドキュメントスキャナについては、「知らない」「聞いたことはある」と回答した学校は約90%であり、すでに活用している学校はわずかに1%です。

慶應義塾大学が平成23年3月にまとめた「学校情報の効果的な活用による学校評価の改善に関する調査研究報告書」【文部科学省のホームページで公開中】によると、教育委員会に対して行った「学校での外部アンケートを集計するためにどのような支援を行っていますか。」というアンケートに対して41の都道府県教育委員会から回答を得ており、32の都道府県教委は、「特に行っていない」と回答しています。また37都道府県教委は、学校現場での学校評価支援システム利用の状況について把握していないと回答しています。本研究では、実効性のある学校評価を生み出す方策の一つである、ドキュメントスキャナを用いた「学校評価支援システム」を紹介します。

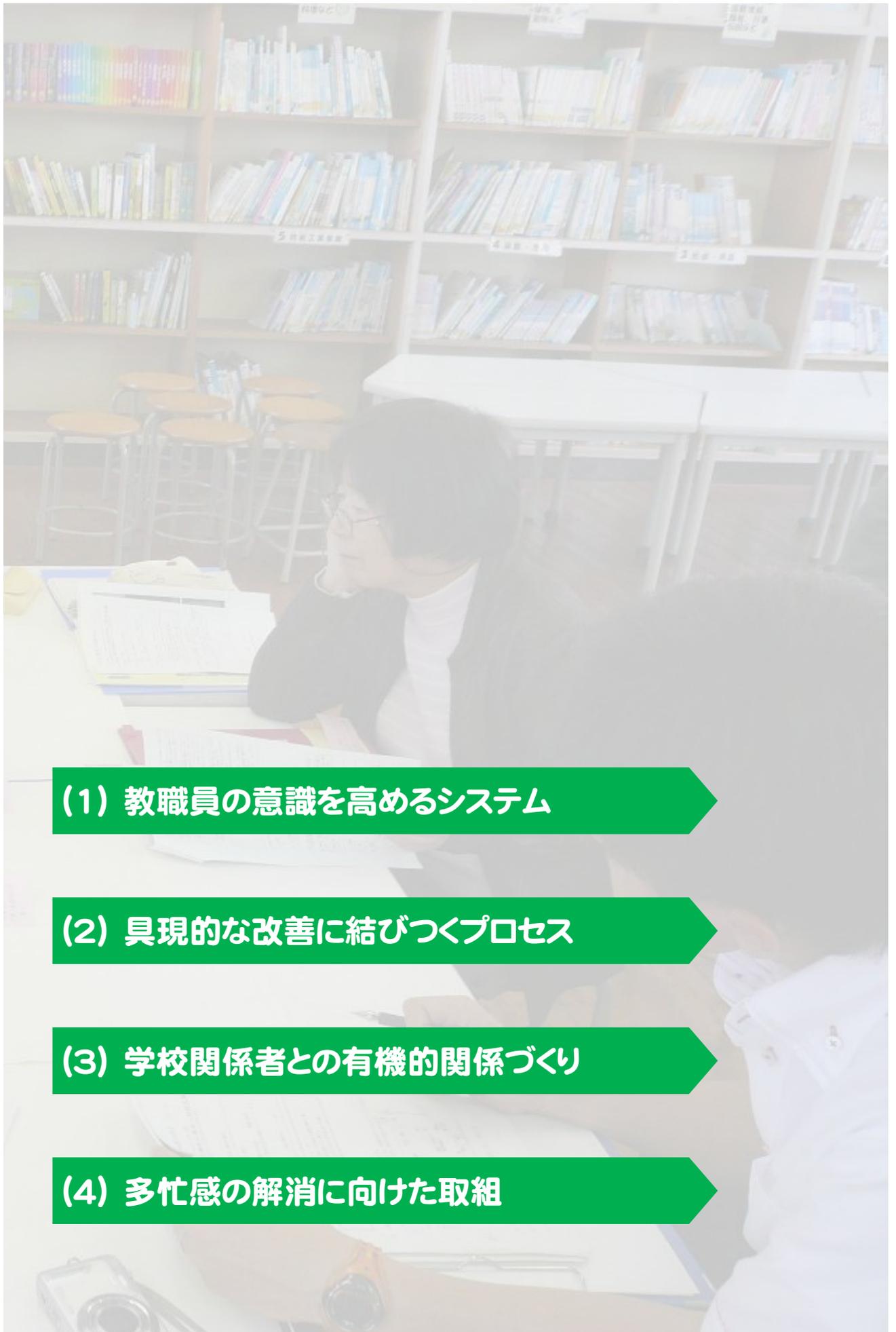


数々のマークシート読み取り方式の中でも今回紹介する「学校評価支援システム」は、文部科学省「平成20年度・学校の第三者評価の評価手法等に関する調査研究（外部アンケート等のICT化に関する調査研究）」の事業委託を受け、慶應義塾大学SFC研究所により、研究・開発されたもので、より簡単に、より有効に活用できるように工夫されたものです。政令市の京都市では公立全小中学校に一斉に機器を導入し、教務主任研修会等で情報提供に努めるなど、実効性のある学校評価推進に向けたシステム面で成果を上げています。

A photograph showing two men in white shirts sitting at a table in a library, reviewing documents. The man on the left is pointing at a document, while the man on the right is looking at it. The background features bookshelves filled with books and a white cabinet.

5 これからの学校評価

ここでは、今回実施した県内公立小中学校への学校評価実態アンケートの結果、県内外の先進的な取組の調査及び学校評価の充実に尽力されている諸氏の論を参考に、本県において、実効性のある学校評価推進のためのポイントを次の四点で考えていきます。



(1) 教職員の意識を高めるシステム

(2) 具現的な改善に結びつくプロセス

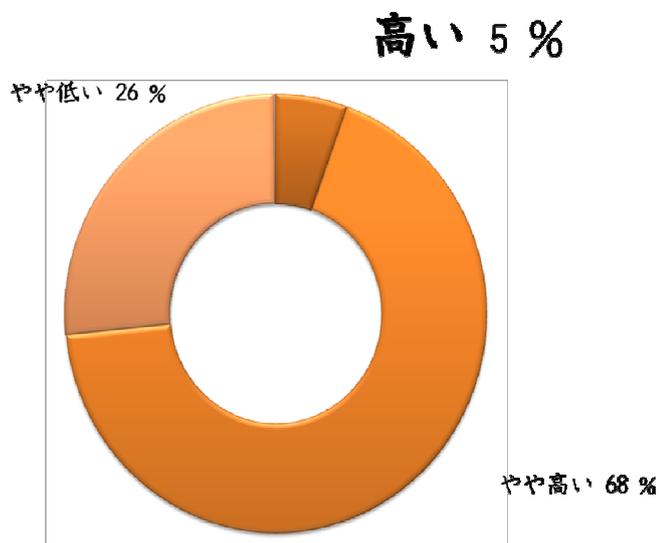
(3) 学校関係者との有機的関係づくり

(4) 多忙感の解消に向けた取組

(1) 教職員の意識を高めるシステム

本県教職員の意識調査から

県内公立小中学校への「学校評価」に関するアンケート（平成23年8月実施）では、学校評価に対する教職員の意識が「高い」「やや高い」と肯定的な回答は73%でした。この結果から、本県では比較的意識は高いのではないかと考えられます。



県内公立小中学校への「学校評価」に関するアンケート（平成23年8月実施）における、学校評価に対しての教職員の意識

しかし、肯定的回答の中身を詳しく見ると、学校評価に対する教職員の意識が「高い」という回答はわずかに5%でした。今回のように「高い」がわずかな場合と逆に「高い」が大部分の場合とでは、とらえ方は違ってきます。

そこで今回は、意識が「高い」教職員がわずか5%という回答に注目して分析を進めていきます。

意識向上の阻害要因とは

では、なぜ学校評価に対する意識が「高い」教職員が少ないのでしょうか。今回の調査では要因まで聞き取ることにはしていませんが、類似調査の結果から次のようなことが考えられます。

一つは、成就感や達成感を学校評価から感じとることができないのではないのでしょうか。また、学校の教育活動に対する「保護者や地域の方、そして同僚」からの賞賛や感謝の声をそこから聞きとることができいからではないのでしょうか。

一つは、意義を十分理解しないままに、外部等アンケートを実施したり、教職員間で協議をしたり、改善策を考えたりするなど業務にやりがいを感じていないことが考えられます。

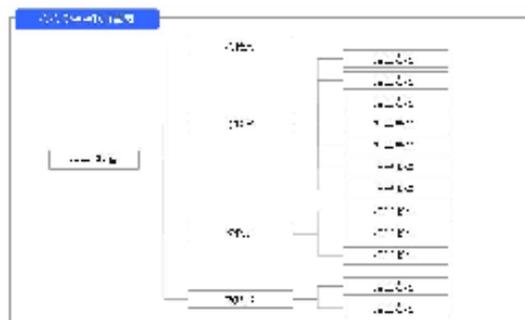
一つは、短期間の制度導入で職員一人ひとりにシステムの定着が図られていないことが考えられます。

一つは、構成員のほとんどが「先生」とであるという学校文化そのものが影響していることが考えられます。顧客のニーズに迅速に対応し、厳しい職務命令にもひたむきに努力し、創意工夫しながら「成果」をあげていく企業文化とは明らかに違います。

組織に対する意識

ここで「意識」という言葉に注目してみましょう。今ここで問題としている意識とは、日々の授業や児童生徒への対応に対する意識ではなく、学校運営に対する組織としての「意識」のことです。

教職員が、「組織」と聞いて思い浮かべるものは何でしょうか。下図のような校務分掌表を考える人も少なくないはず



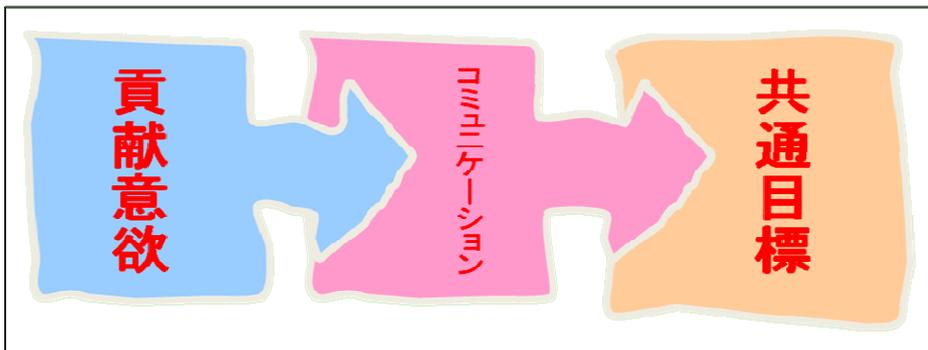
校務分掌表テンプレート

筑波大学で学校経営学を専門とする浜田博文教授は、組織論の観点から、朝のラッシュアワーのシーンを例にとって「組織」とは何か説明しようと試みています。

「朝の駅のホームには、『会社や学校へ行く』という目的を持った人の群れが溢れます。この人たちの行動は組織的であるとは言えません。しかし、そこに一人の車椅子に乗った人がホームの階段を上れずに困っていたとしましょう。その姿に気付いた人が少し考え、周りの数名に声をかけ、コミュニケーションをとりながら、それぞれが車椅子を抱えたり、その人を背負ったり、荷物を持ったり、また前後の交通を整理したりと役割を分担し、無事にホームの階段を登りきったとしたら、そこには組織的活動が生まれているのです。」

この浜田氏の説明は、共通目標を実現するためのコミュニケーションと前提となる貢献意欲の相互関係及びそのプロセスこそ「組織」概念の本質であるとする経営学者バーナードの『組織と管理』に基づいています。

プロセスと相互関係こそが「組織」概念の本質



チェスター・I・バーナード《経営学者》(Chester I. Barnard) 『組織と管理』

ですから、組織として機能する集団であるためには、貢献意欲がかきたてられる共通目標を各構成員自らが設定し、その目標達成のために主体的にコミュニケーションを図っていく必要があります。学校現場では、この「組織」概念の本質は、学校文化として根付いているのでしょうか。

トップダウンのみで示された重点目標の実現のため、職員会議で具体的方策や改善策を協議するのとは、大きく違います。

校長の組織的力量

直接に児童生徒と対面し、最先端で教育を実践するのは各教員であり、彼らこそ組織の実働メンバーであることは、まぎれもない事実です。だからといって、校長は組織の構成員である教職員に「すべてお任せ」ということにはなりません。

浜田氏は、教職のやりがいについて「教育実践が教員の創造性の発揮を必要とする点にこそ、教職のやりがいの拠り所がある。それをさらに高めるには各教員が教育実践の手応えとして児童・生徒の成長を実感することが不可欠」と述べています。

校長は、一人ひとりの教員のやりがい（意欲）を高めるためにも、共有ビジョンの作成などにおいて創造性を担保していかなければなりません。さらに、成長した児童・生徒の姿として「成果」の手応えを実感できるよう、進むべき道をリードしていく羅針盤としてのリーダーシップが求められます。

人材育成の観点から

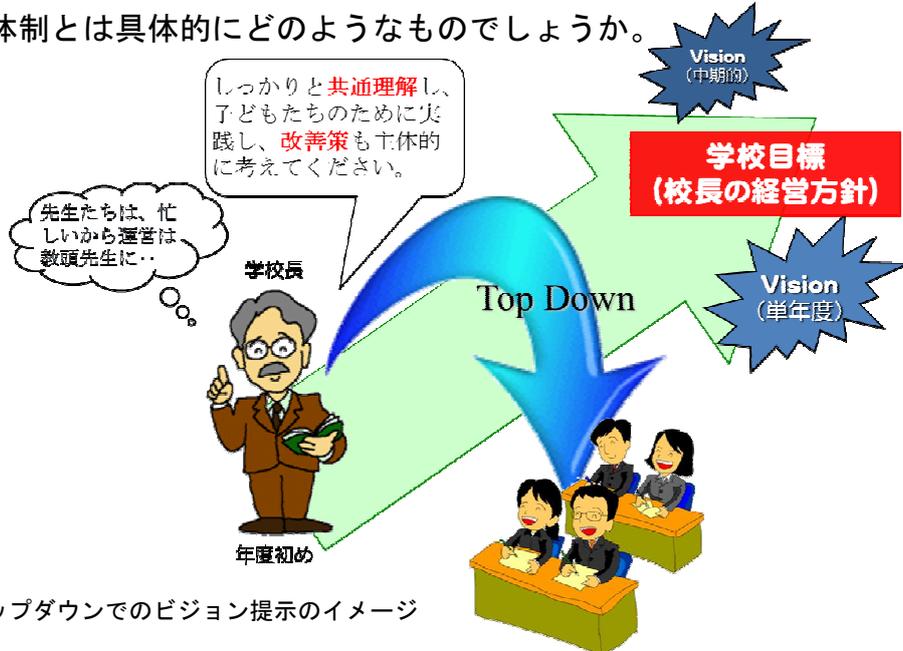
校長が、一人ひとりの教職員へ直接指導することは、当然ですが、それだけでは学校組織が「なべぶた」型となってしまいます。校長がもつ、理想（ビジョン）と各教員が持つ現実（課題）とが絡み合わず、なべぶたの取っ手の部分に熱が伝わりにくいように、それぞれの思いや価値が伝わっていきません。つまり、校長の思いや願いが各教職員の心の琴線に触れにくいのです。

そこで、注目したいのが「主幹教諭」や「指導教諭」「主任」といったミドルリーダーです。

ミドルリーダーに、校長の意を汲んだ業務を遂行させるだけでなく、彼らを育てるという観点から「学校評価」という手法を使い、組織マネジメントをOJT※12の課題とするという取組が全国でも多く展開されています。

※12 OJT：「On the Job Training」の略で、「日常的な職務を通して、必要な知識や技能、意欲、態度などを、意識的、計画的、継続的に高めていく取組」のこと。

では、「組織」に対する意識を高め、計画的・継続的にコミュニケーションを図りながらPDCAサイクルを運営する体制とは具体的にどのようなものでしょうか。



トップダウンでのビジョン提示のイメージ

上図のような状況は、どの学校においても年度はじめによく見られるシーンではないでしょうか。校長がリーダーシップを発揮し、経営方針を全職員に浸透させることはとても重要なことです。

しかし、赴任早々すべてを把握し、組織の構成員である教職員の意識を高めていくのは難しいことです。そこで、多様な価値観や経験をもった教職員をビジョン形成に積極的に参画させることによって、そのビジョンが学校の実態に即した、より魅力あるものになると考えます。

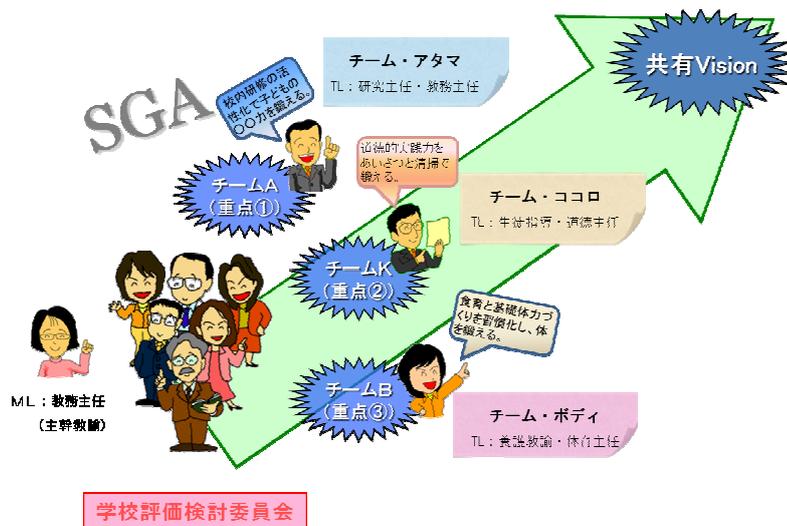


学校評価検討委員会

その学校の実働の中心である主幹教諭や指導教諭、主任といった立場のミドルリーダーに学校運営改善のための方向を示す「学校評価検討委員会」において、コンセプトづくり、共有ビジョンの提案を任せます。もちろん、ある程度の権限を委譲するわけですので、方向性や着地点がぶれないように、羅針盤としての校長のリーダーシップは欠かせません。

やりがいと責任を持たせると同時に、次の学校経営者としての資質を高めるというミドルリーダー育成も視野に入れての推進体制です。

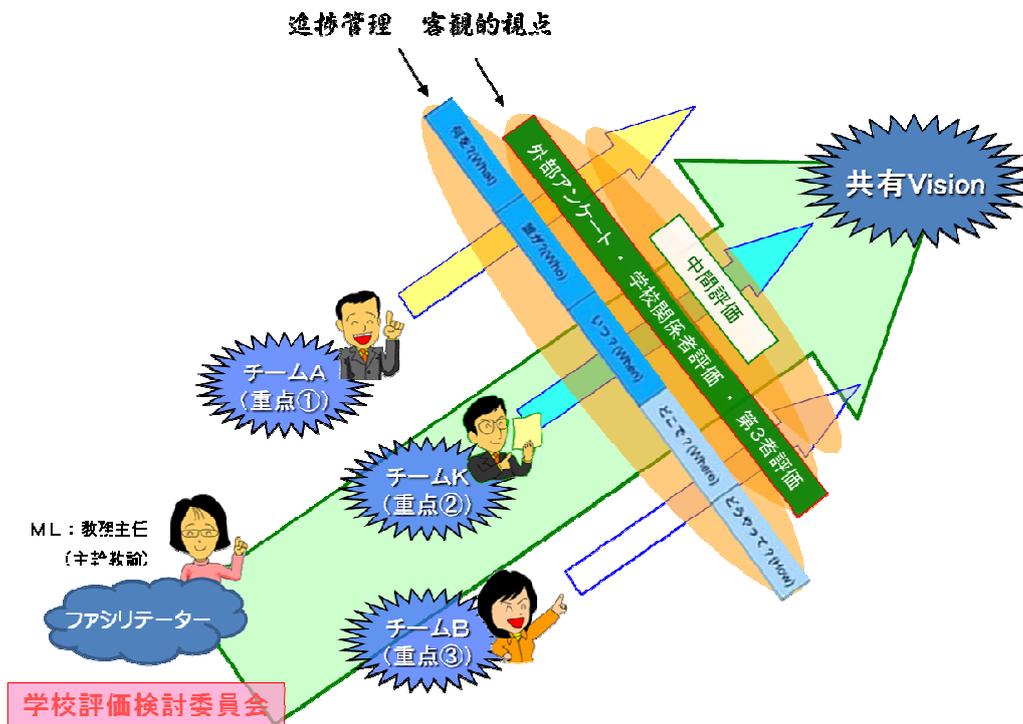
「学校評価検討委員会」の構成メンバーには、管理職の他、重点評価項目となるミッションを小グループで受け持つチームリーダーや学年主任が想定されます。



各チームで想定される重点ミッション例

前年度の学校評価の結果や児童生徒の実態、時代の要請事項、そして職員の意欲や指導力の現状等を踏まえ重点を精選し、それに応じた小グループのチームを編成し計画的・継続的に活動していきます（SGA※13）。管理職の指導のもと、各チームリーダーにもある程度の権限と責任を持たせ、ミッションごとに実現可能な具体的アクションプランを提案してもらいます。

※13 SGA:「Small Group Activities」の略で、長崎県公立学校教職員研修体系に示された「小集団による活動」のこと。



「4W1Hの進捗管理」と「外部等の評価による客観性・透明性」のフィルター

アクションプランが決まったら、「What 何を」「Who だれが」「When いつまでに」「Where どこで」「How どうやって」実践していくかを明確にし、チーム毎に進捗管理ができる体制を整えます。

求められるファシリテート力

ここで全体を総括する教務主任や主幹教諭等のミドルリーダーは、各チームリーダーをフォローしながら、チームの自主運営を後押しします。中間評価等においても、集計作業の後の分析や対策は、各チームでしっかりと主体性を持ってまとめさせ、検討委員会には、それぞれのチームが提案できるよう支援していくことが大切でしょう。ミドルリーダーががんばって一人で全部処理してしまい、各代表に意見を求めるだけでは、職員の意識は高まりません。一人の10歩より、みんなの1歩を目指します。ミドルリーダーには、ファシリテーターとしての力量も求められています。

このミドルリーダーに求められるファシリテーターの力量について、広島大学准教授の曾余田浩史氏と米国CTI 認定プロフェッショナル・ コーアクティブ・ コーチ 曾余田順子氏は、下の図のように4点にまとめています。

ファシリテーターとして求められる力量

高い視座

学校のミッションや方向性を学校の現状、歴史、地域に即して理解し語ることのできる力。

コミュニケーション力

教職員や学校関係者の話を傾聴したり、問いを投げかけたりしながら、能力や可能性を引き出す力。

柔軟性

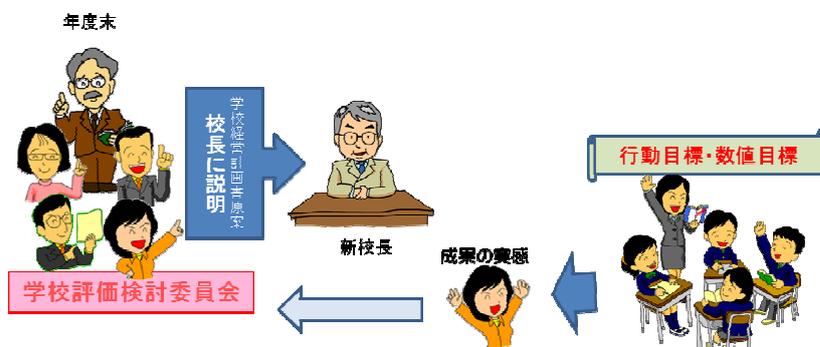
必要に応じて拡散的思考や収束的思考を促せる力。

マネジメント力

対話により人や取組を組織化できる力。

曾余田浩史・曾余田順子の両氏によるファシリテーターの解説文を再構成したもの
(浜田博文編著『「新たな職」をいかす校長の学校経営』から)

このような力量を兼ね備えたミドルリーダーは、組織が機能するために大切なコミュニケーションの場をつくり、コミュニケーションに流れをつくり、教職員の意識に変化を生み出すと考えられます。



前年度の学校評価検討委員会で学校経営計画書原案を作成

また、成果を実感できるようにするため、アクションプランに対する「行動目標」や「数値目標」を設定しておくことも重要です。例えば、行動目標は「すべての生徒が始業のチャイムで着席し、教科書やノートを開くことができる」や「すべての教師は始業のチャイムと同時に授業を開始できる」などであり、数値目標は、「家庭学習での課題提出率100%」などです。これらは、教職員だけでなく、児童生徒や保護者、地域の方にまで目標達成の状況が明確にわかり、変容状況も明らかです。このように改善が目に見えてくると、教職員の意識も上がり、相乗効果で他のことも向上していきます。

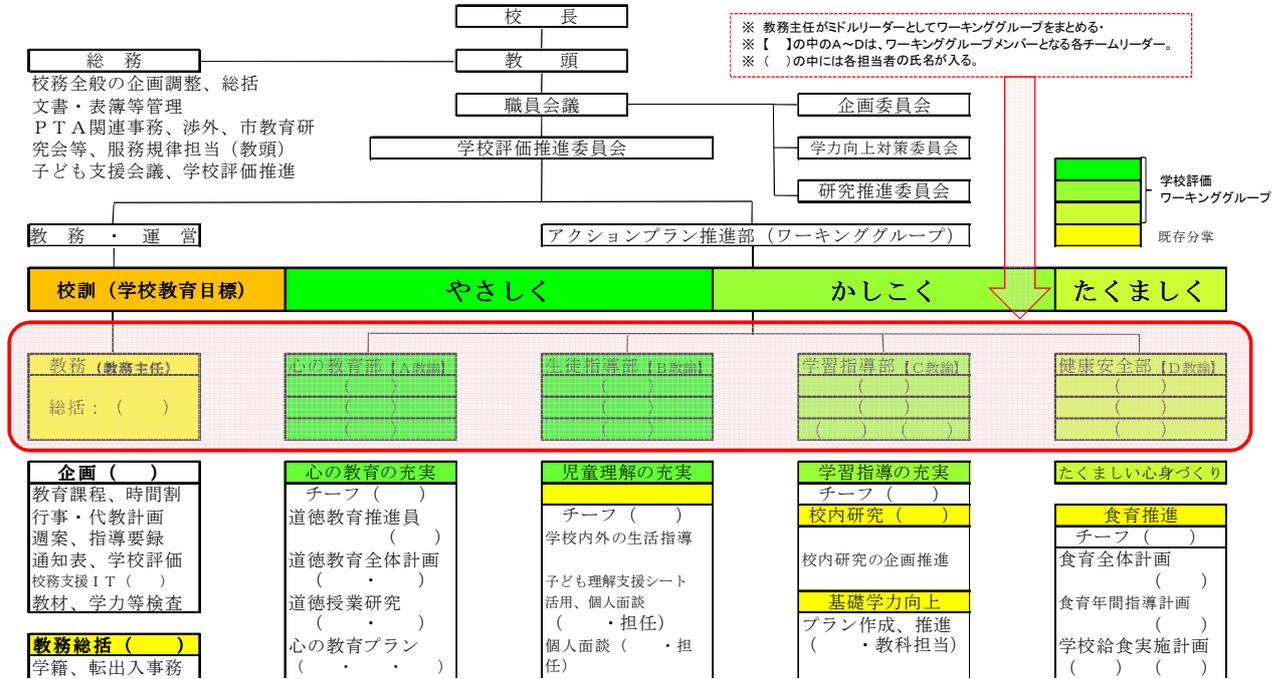
こうして、成果を実感することができた教師集団の学校改善に対する貢献意欲は向上し、学校運営に対する組織の一員としての意識も高まります。人事異動によって校長が替わる際に、現校長の指導のもと、学校評価検討委員会において学校経営計画書の原案を作成し、ミドルリーダーがそれを基に、新校長にこれまでの学校評価でめざした学校改善について説明するという先進的取組を行った学校もあります。

県内での事例

本県においても、小グループでの組織マネジメントを校務分掌に位置付け、共有ビジョンに向け実践を進めている学校があり、他の地域や校種への参考となります。

校務分掌組織

諫早市立長里小学校

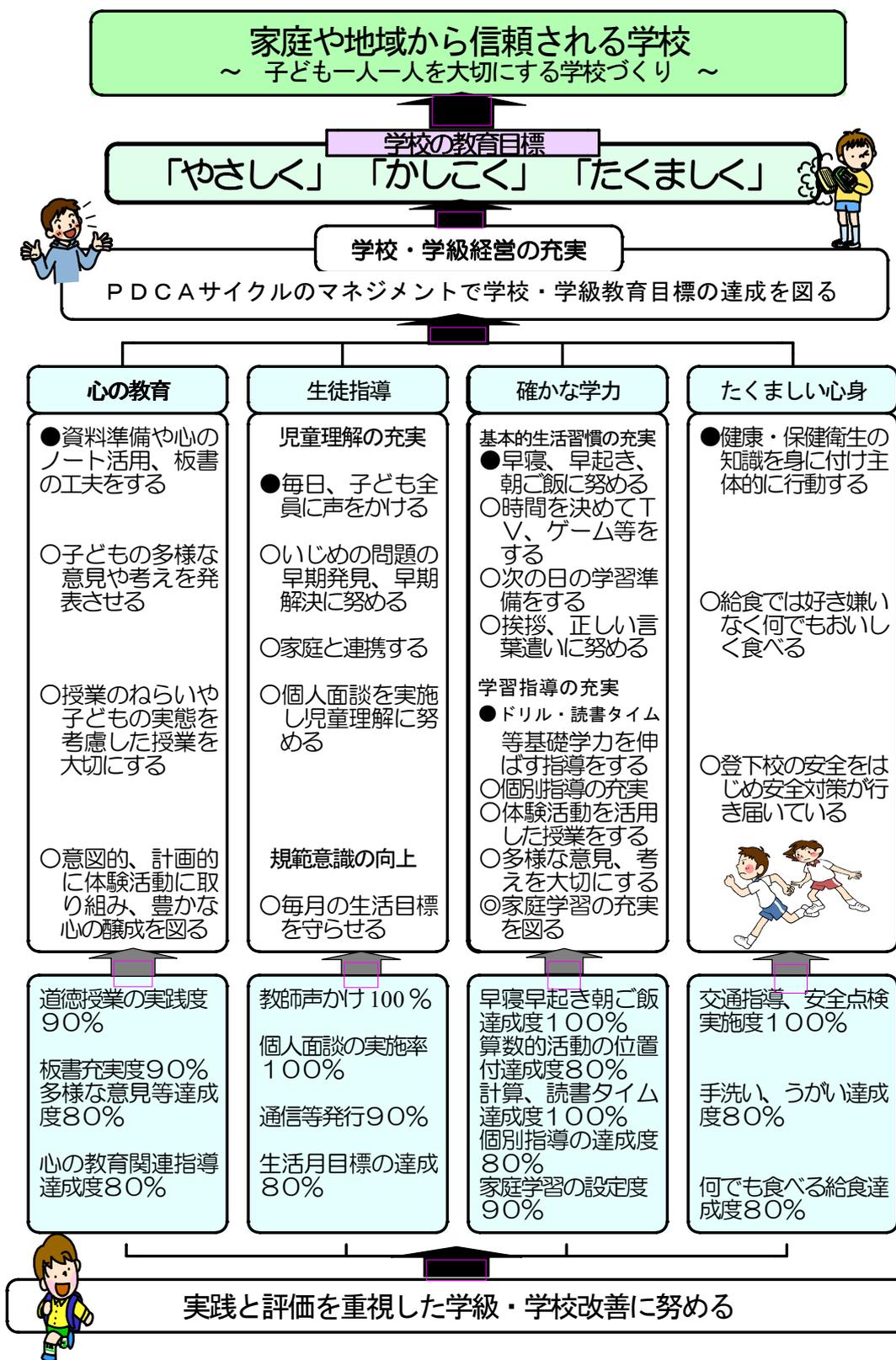


諫早市立長里小学校の平成23年度の学校要覧から

平成20年度に文部科学省の委託を受けて、学校評価の実践研究を続けてきた諫早市立長里小学校では、教務主任をミドルリーダーとし、各分掌主任をチームリーダーにワーキンググループを編成し、評価結果の集約・分析、課題・改善方策等の検討等を行ってきました。

次ページに示している「長里小学校グランドデザイン」では『家庭や地域から信頼される学校～子ども一人一人を大切にする学校づくり～』をビジョンに掲げ、校務分掌の四つのチームに対応した「確かな学力」「心の教育」「生徒指導」「たくましい心身」という項目について、それぞれ具体的な行動目標や数値目標が示されています。

諫早市立長里小学校グランドデザイン



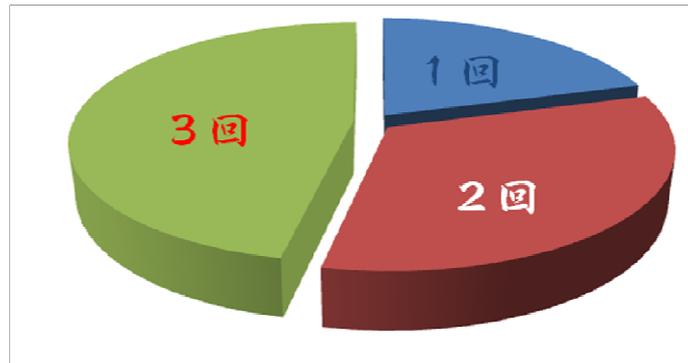
●：重点項目 ○：その他の項目 ◎家庭との連携項目

諫早市立長里小学校の平成23年度学校要覧から

1年間のPDCAサイクル

県内公立小中学校への「学校評価」に関するアンケート（平成23年8月実施）で「自己評価は、1年間に何回実施していますか？」という設問を設定しました。

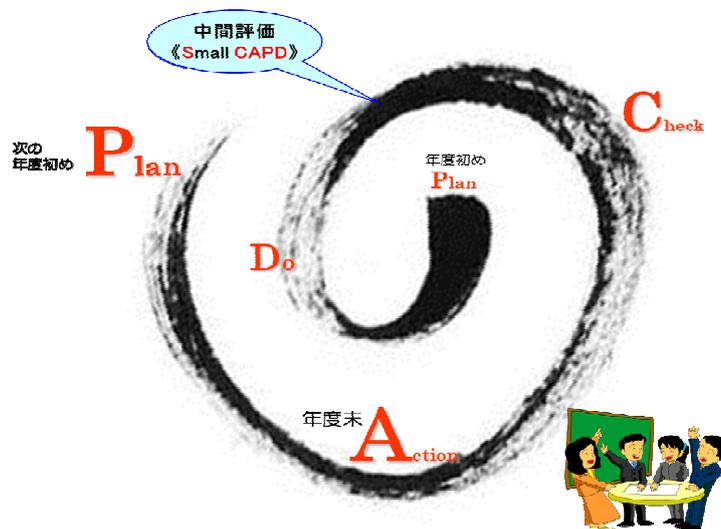
この回答は、下図のとおりでした。



県内公立小中学校への「学校評価」に関するアンケート（平成23年8月実施）における、1年間の自己評価の実施回数

最も多い、3回というのは、3学期制で評価項目についての自己評価を毎学期行ったということでしょう。2回というのは、2学期制での学期毎の実施、もしくは中間評価と総括評価という位置付けでしょう。

次項からの「具体的な改善に結びつくプロセス」「学校関係者との有機的関係づくり」を考察するに当たり、本研究では、1年間に1回のPDCAサイクルを基本と捉えることとします。その中で、進捗確認や軌道修正を目的に小さなサイクル（中間評価等）を数回まわすことは、大きな1回のためのスモールステップと捉えていきます。



(2) 具現的な改善に結びつくプロセス

ミドルリーダー的教員を中核に、教員集団がコミュニケーションを図りながら魅力的な共通目標に向かって主体的にマネジメントできるような体制づくりが、教職員の意欲向上につながるという提案の大きな流れを説明しました。

では、具体的にどのように現状を分析し、どのように仕組んでいけば、魅力的な共通目標（ビジョン）ができていくのでしょうか。

魅力的なビジョンづくりのプロセス

多くの学校に目指す「学校像」や「子ども像」が設定されています。これが中期ビジョンなのですが、適宜見直しがなされているのでしょうか。三重大学准教授の織田泰幸氏は、「教職員の当事者意識を醸成するビジョンは、その学校の児童・生徒の実態や課題に即しており、多くの教職員の感情や感覚に訴えかけ、自発的な行動を促すような魅力を備えている必要がある。」としています（浜田博文編著『「新たな職」をいかす校長の学校経営』から）。

現状分析のための二つのアプローチ

このようなビジョンづくりの最初のスタートは「現状」の把握と分析です。曾余田両氏は、この現状把握からビジョンへと向かうアプローチには大きく二つあると言っています。一つは「問題解決的なアプローチ」、もう一つは、「望ましい未来を創るアプローチ」です。

問題解決的なアプローチとは、その名のとおり、問題を洗い出し、その原因を探り、足りない部分を補充する解決策を導き出す方法です。「学力テストの結果が平均よりも低い」や「あいさつができない」ことへの対策など多くの学校でこのアプローチがとられています。しかし、このアプローチだけでは対症療法的となってしまうがちです。

そこで、もう一つの望ましい未来を創るアプローチが必要となります。望ましい未来のために、我が校で大切に、共有したい「価値」は何かを検討し、その「価値」を教育実践のコンセプトとしていく方法です。このアプローチによって創りあげたビジョンは、欠点の補充・改善ではなく、コンセプトの具現化の姿です。

望ましい未来を創るアプローチ

曾余田両氏による望ましい未来を創るアプローチの実際を下の表にまとめています。

	(組織メンバーの関わり)	(ファシリテーターの関わり)
Step1	教職員の互いの経験を出し合い分かち合う	拡散的思考→暗黙知の掘り起こし
分かち合う	学校や子どもの状況説明ではなく、日々の実践で教職員自身が何をどのように捉え、感じ、願っているかを生の言葉で語り合う。	「1年間を通して児童・生徒がどう育ったか」 「今年度最も印象に残ったことは何か」
Step2	日々の取組の根底を流れる思いを見取る	収束的思考→暗黙知を形式知に
見取る	教職員の「願い」や「思い」をシンプルでリアリティのある言葉で表現してみる。 (例) 生の体験をさせたい	「思わず熱く語ってしまうところ」 →願い「○○な子になってほしい」 →思い「子どもたちのために○○したい」
Step3	共有化された「願い」「思い」からコンセプト決定	拡散的思考→収束的思考
定める	「わくわくする授業」「本気のかかわり」「学ぶ楽しみ」「やさしい心」 「人や物事と本気でかかわる子どもを育てる」	(拡散) 「今、一番大切にしたいものは何か？」 (収束) →尊重度や優先度などで重み付け →現状等に照らして意味付け・価値付け (コンセプト決定)
Step4	コンセプトから共有ビジョンを形成	未来像のイメージ化
形成する	真剣に聴く子 真剣に走る子 真剣に考える子	「コンセプトが体現された状態とはどんな姿か？」

曾余田浩史・曾余田順子の両氏による望ましい未来を創るアプローチの解説文を再構成したもの

(浜田博文編著『「新たな職」をいかす校長の学校経営』から)

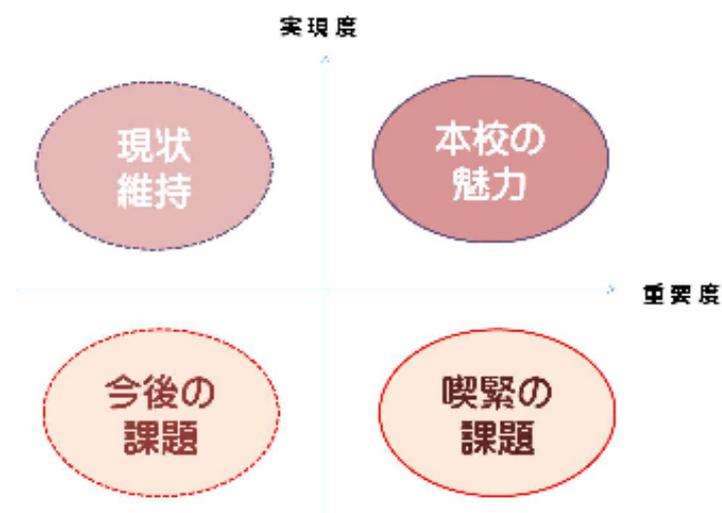
アンケート結果を参考に評価項目ごとの改善策を話し合う場合と比較すると、教職員一人ひとりの知識や経験、思考過程にとどまらず、その人が内面に持っている使命感や責任感、そして価値観までもメンバー間のコミュニケーションで共有することが可能となってきます。これらを小グループのチームや同学年等で取り組み、学校評価評価検討委員会でとりまとめていきます。

このように全職員がビジョン創造に関わり、それに基づいた教育実践が効果的に実践できるよう各チームで重点ミッションやアクションプランを策定していくことで、教職員の意識を高めながら具体的な改善への歩みを始めることができます。

学校の魅力と課題を発見するニーズ調査

このように、進むべき道を方向付けるために現状分析から、コミュニケーションをスタートさせるのですが、そのために根拠となるデータがほしいという場合にお勧めしたいのが「ニーズ調査」です。

ニーズ調査とは、通常の満足度や適応度を4択または5択で回答するアンケートに二つの視点を持たせたものです。視点の一つは「重要度」で、どのくらい大切なものと捉えているかの指標です。もう一つは「実現度」で、どのくらい達成できていると思うかの指標です。

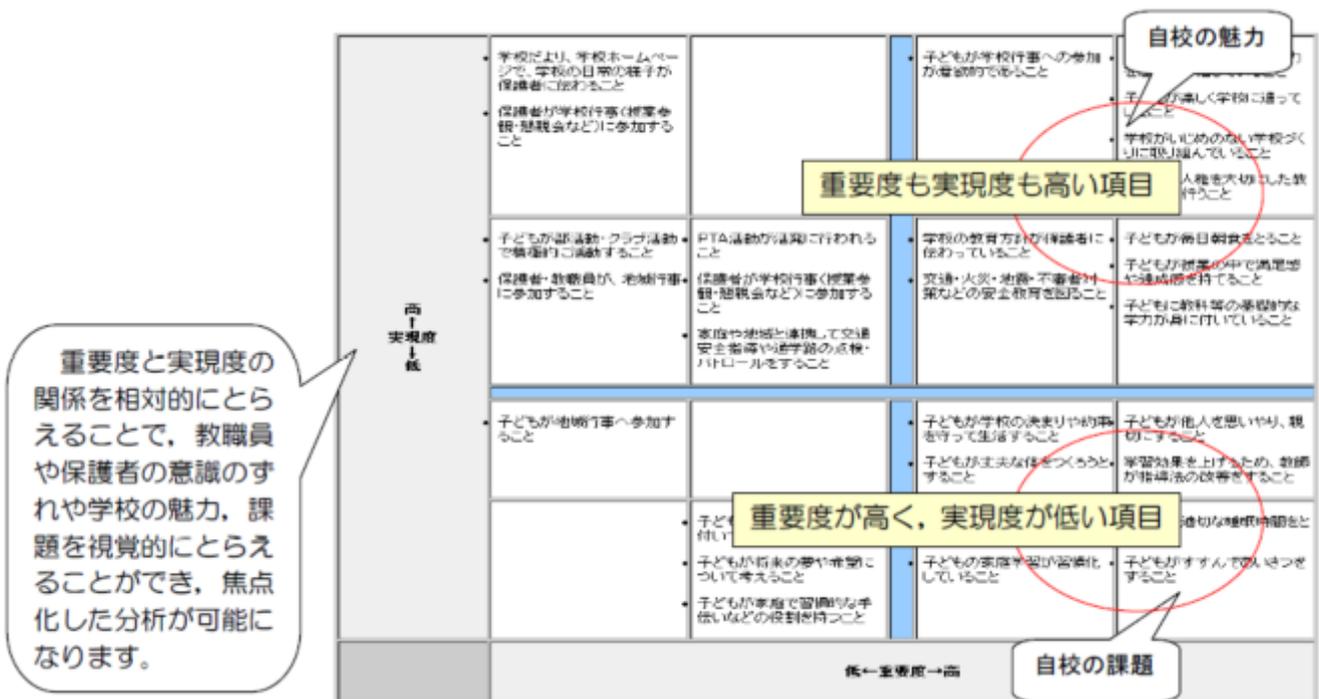


ニーズ調査に見る「重要度」と「実現度」の結果分析マトリックス

年度末の総括評価などで、保護者や教職員に対して実施することが想定されます。

例えば、次ページに参考に示している京都市の学校評価アンケート項目例のように、「子どもに基礎的な学力が身に付いていること」や「子どもが望ましい言葉遣いをする事」などのように、文末を「〇〇こと」という表現にし、それぞれの項目について「どれくらい重要と思っているか」、そして「どれくらい実現できているか」をそれぞれ4択で回答してもらいます。

下の図は巻末の資料編で紹介をしている「学校評価支援システム」を利用して、ニーズ調査の分析をした例です。(同システムを利用して簡単に作成できる調査用紙の例は、49ページ参照)



ニーズ調査の分析例 『平成 23 年度版 京都市の学校評価システム』から

学校評価アンケート項目例

平成20年度学校評価実践協力校により、KJ法で集約したアンケート項目例（教職員向け）

I. 確かな学力

1. 子どもに基礎的な学力が身に付いていること
2. 子どもが授業の中で満足感や達成感を持てること
3. 学習効果を上げるため、教師が指導法の改善をすること
4. 子どもの家庭学習が習慣化していること
5. 子どもに読書の習慣が身に付いていること
6. 教師が子どもの学力や努力を適切に評価していること

II. 豊かな心・健やかな体

7. 子どもが進んであいさつをすること
8. 子どもが、適切な睡眠時間をとること
9. 子どもが毎日朝食をとること
10. 子どもが望ましい言葉遣いをする
11. 子どもが健康で体力のある体をつくろうとすること
12. 子どもが学校のきまりや約束を守って生活すること
13. 子どもが他人を思いやり、親切にすること
14. 子どもが楽しく学校に通っていること
15. 子どもが将来の夢や希望について考えること
16. 子どもが家族の一員としての役割を持っていること
17. 部活動・クラブ活動が積極的に行われていること
18. 学校がいじめのない学校づくりに取り組んでいること
19. 学校が、人権を大切にした教育活動を行うこと

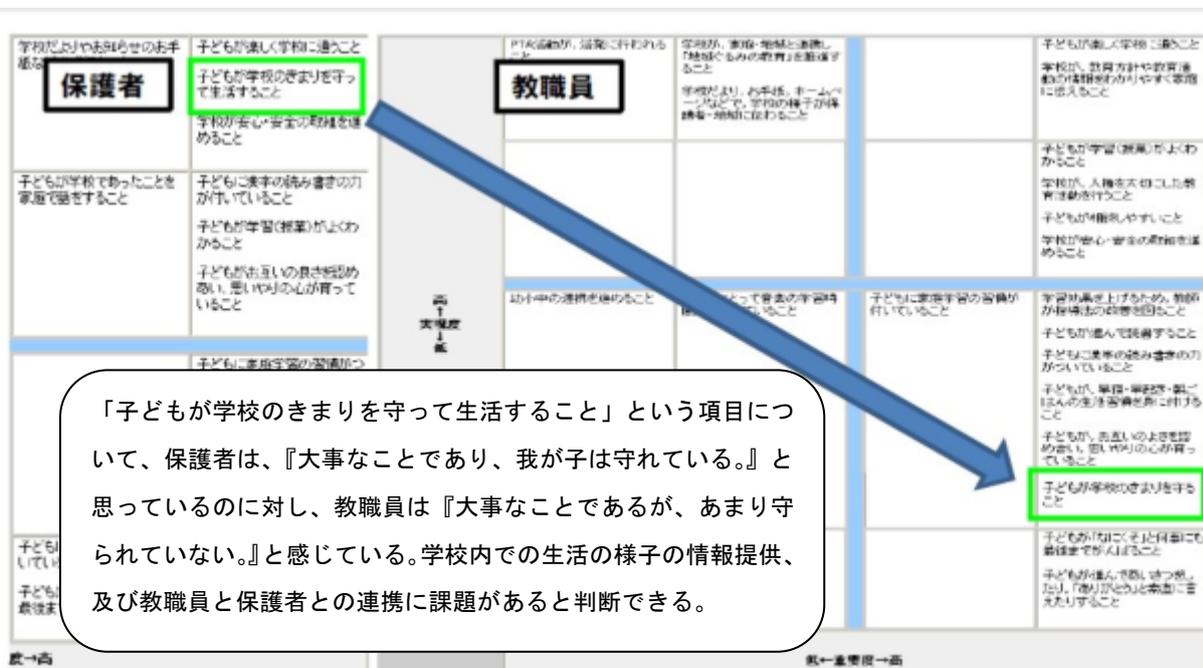
III. 学校・家庭・地域の連携

20. 学校の教育方針が保護者に伝わっていること
21. 学校だより、学校ホームページで、学校の様子が保護者に伝わる
22. 保護者が教職員に気軽に質問・相談しやすいこと
23. P.T.A活動が活発に行われること
24. 保護者が学校行事（授業参観・懇談会など）に参加すること
25. 保護者・教職員が、地域行事に参加すること
26. 子どもが学校行事へ積極的に参加すること
27. 子どもが地域行事へ参加すること

『京都市学校評価ガイドライン【第3版】』から

改善策の検討では、先に述べた問題解決的なアプローチ、つまり学校の「欠点」をどう直すかという視点に偏りがちです。自校の良さや魅力についても、しっかりと可視化し、情報発信していくとともに、自校の強みとしてさらにパワーアップするという視点も大事です。このように児童・生徒に自信を持たせ、教師側にもやりがいを感じさせる学校の魅力となる項目を積極的に発信することによって、他の様々な事象の改善にも相乗効果が期待できます。

また、下の図表のように教職員と保護者の意識のずれも可視化できるので、焦点化した検討が可能になります。



ニーズ調査による保護者と教職員の意識のずれ 『平成 23 年度版 京都市の学校評価システム』から

「本校のセールスポイント」「今、どのようなことに緊急に取り組む必要があるのか」「教職員はあまり重要と考えていなかったが、保護者にとっては非常に重要な問題である」など、様々な実態が可視化されるので、検討に客観性が生まれ、学校が発信する「重点目標」や「アクションプラン」の信憑性も高まります。

実際に学校評価支援システムを利用して作成したニーズ調査型の調査用紙を次ページに掲載しています。このシステムを利用することで、調査表作成・集計・分析までが、「簡単」「便利」「速い」の三拍子ででき、アンケートを有効なツールとして使いこなすことができます。

京都市教育委員会では、本システムについて慶応大学と共同で研究をすすめ、すべての公立学校での利用を推奨しています。また、必要となるドキュメントスキャナ（ファクシミリ同様に、原稿を移動して読み取り、デジタル情報に変換する入力装置）については、すべての学校に配置しており、主に教務主任のパソコンに繋ぐことを想定しているようです。

学校評価支援システムの詳しい運用方法については、巻末の参考資料を参照してください。



長崎県立センター小学校 学校評価に関するアンケート

以下のそれぞれの質問で、あてはまるもの一つにマークをしてください。

(1) 学年： 1年 2年 3年 4年 5年 6年

(2) クラス： 1組(A組) 2組(B組) 3組(C組) 4組(D組) 5組(E組) 6組(F組)

(3) 性別： 男子 女子

以下の各項目について、「(A)どのくらい重要だと思うか(重要度)」と「(B)実現できていると思うか(実現度)」をそれぞれお答えください。

(4) 学校経営

	重要度				実現度				
	重要である	やや重要である	あまり重要ではない	重要ではない	よく出来ている	大体出来ている	あまり出来ていない	出来ていない	わからない
1 子どもが楽しそうに学校に行くこと。	<input type="radio"/>								

(5) 確かな学力

	重要度				実現度				
	重要である	やや重要である	あまり重要ではない	重要ではない	よく出来ている	大体出来ている	あまり出来ていない	出来ていない	わからない
1 先生がわかりやすい授業を行うこと。	<input type="radio"/>								
2 子どもが家庭学習の習慣を身に付けること。	<input type="radio"/>								

(6) 豊かな心

	重要度				実現度				
	重要である	やや重要である	あまり重要ではない	重要ではない	よく出来ている	大体出来ている	あまり出来ていない	出来ていない	わからない
1 子どもが気持ちのよいあいさつをすること。	<input type="radio"/>								
2 子どもがルールやマナーを身に付けること。	<input type="radio"/>								

(7) 健やかな体

	重要度				実現度				
	重要である	やや重要である	あまり重要ではない	重要ではない	よく出来ている	大体出来ている	あまり出来ていない	出来ていない	わからない
1 学校が子どもの体力向上に努めること。	<input type="radio"/>								
2 学校が家庭と連携して食育を推進すること。	<input type="radio"/>								

評価項目の重点化

前項では、具体的な改善に結びつけるための重点評価項目の導き方について、学校評価支援システムを紹介しながら述べてきました。学校評価ガイドライン【平成22年改訂版】でも網羅的な評価を避け、評価項目を重点化することがポイントとなっています。

しかし、先に述べた本県の学校評価実施状況から分かるように、必ずしも項目を精選できているとは言えません。その理由として考えられることは、「設置者による共通項目の提示」「経年変化を求める学校現場」「偏りなく全体を見る必要性」などです。

(1) 設置者による共通項目の提示

学校評価システム導入期にあっては、学校ごとにフォームを創るよりも、設置者が例示する方が効率的です。しかし、例示ではなく、すべてこの形でというように限定的なものとなると学校の独自性は発揮できません。

一方、市や町の政策的な方針が、学校現場でどの程度実現されているかを評価することも大切なことです。設置者は、学校現場の声に耳を傾け、緊密に連携しながら、最善の策を講じなければなりません。

(2) 経年変化を求める学校現場

昨年と比べて「上がった」「下がった」というように、経年変化を求める傾向があるようです。しかし、共有ビジョンが同一の間は良いのですが、方向性を見直したり、重点を変えたりした場合はどうでしょう。変化の激しい現代においては、児童生徒の置かれている状況も刻々と変化をしますし、教職員への期待や求められる力量にも不易と流行があります。

(3) 偏りなく全体を見る必要性

学校現場からは、教育活動すべてを漏れなく評価しなければならぬという強い思いも感じられます。偏りなく全体を見るということは、確かに大切なことですが、

あれもこれも同じように時間をかけて検討し、アクションプランを立ててというのでは、実践に至る前に疲弊感が先に立ち、意欲的に取り組むことは難しくなります。



評価項目の重点化が進まない要因として考えられること

周期の設定にもとづく重点項目の配置

そこで、上の図表に示しているとおり、すべての教育活動を網羅する評価のサイクルを毎年から隔年、もしくは3年に1度にはいかがでしょうか。

設置者から評価項目を指定され、毎年実施する場合でも、各分掌担当者が中心に進める「点検型」の評価項目と、職員間のコミュニケーションを図りながら計画的・継続的にマネジメントしていく「検討型」の評価項目という具合にすみ分けができないでしょうか。設置者により設定された共通項目に、自校で創造した重点評価項目を追加することについては、報告様式の体裁を除けばまったく問題のないことです。

その方針決定の段階にも学校評価委員会を位置付けることで、全職員に学校運営を自分のこととして意識させることができると考えます。

(3) 学校関係者との有機的関係づくり

ここでは、学校評価ガイドライン【平成22年改訂版】を基本に据え、文部科学省（調査委託先：三菱総合研究所）が発行している『学校関係者評価を活かしたよりよい学校づくりに向けて』（以下「学校関係者評価参照書」と呼ぶ）に込められたメッセージをもとに学校関係者との有機的関係づくりについて考えていきます。

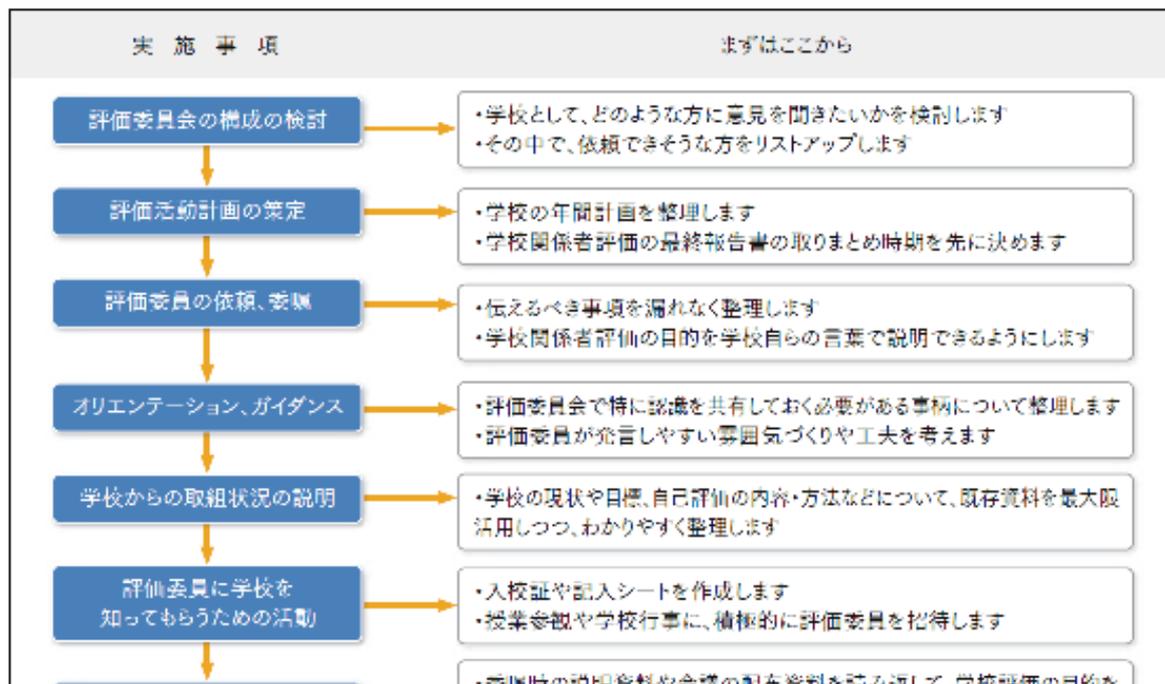
まず「学校関係者評価委員は、PTA会長と自治会長と…」というように役職で選ぶという方法を見直してみてはいかがでしょうか。

学校関係者評価では、教職員が決定した、共有ビジョンや重点ミッションなどが児童生徒の実態から見て妥当であるか、また取組や改善策は適切かということを教育の専門家ではない、学校外の目で評価していただきます。ビジョンやミッションに対して、どのような立場の方に、どのような意見を言っていただきたいのかを考えると、ころから人選をスタートしたいものです。

また、委員となられた保護者や地域の方、校種によっては専門機関や企業の関係者は、それぞれ仕事や都合をお持ちの方々です。児童生徒のより良い成長のためとはいえ、時間を拘束し、一定の負担をかけることとなりますので、場当たりの学校関係者評価ではなく、一年間を見通し、成果をあげるとともに、委員になってよかったと言っただけのようにしなければなりません。



図表 実施事項別の“まず始められること”



『学校関係者評価を活かしたよりよい学校づくりに向けて（学校関係者評価参照書）』

先に紹介した「学校関係者評価参照書」は、主に評価者と設置者を対象とした参照書で、学校関係者評価を効果的に実施するポイントや役立つツールや情報が掲載されており、必要なページのみ読み進めることができます。

上図は、4章「まずはここから始めましょう」にある整理表の一部です。インターネット上で全文ダウンロードできますので、ぜひ参考にしてほしい資料です。

次ページからは、この「学校関係者評価参照書」及び全国の学校評価先進校の実践をもとに、15～16ページの「学校関係者評価の具体的手順」で示した Act.①～Act.③をより具体的に紹介していきます。

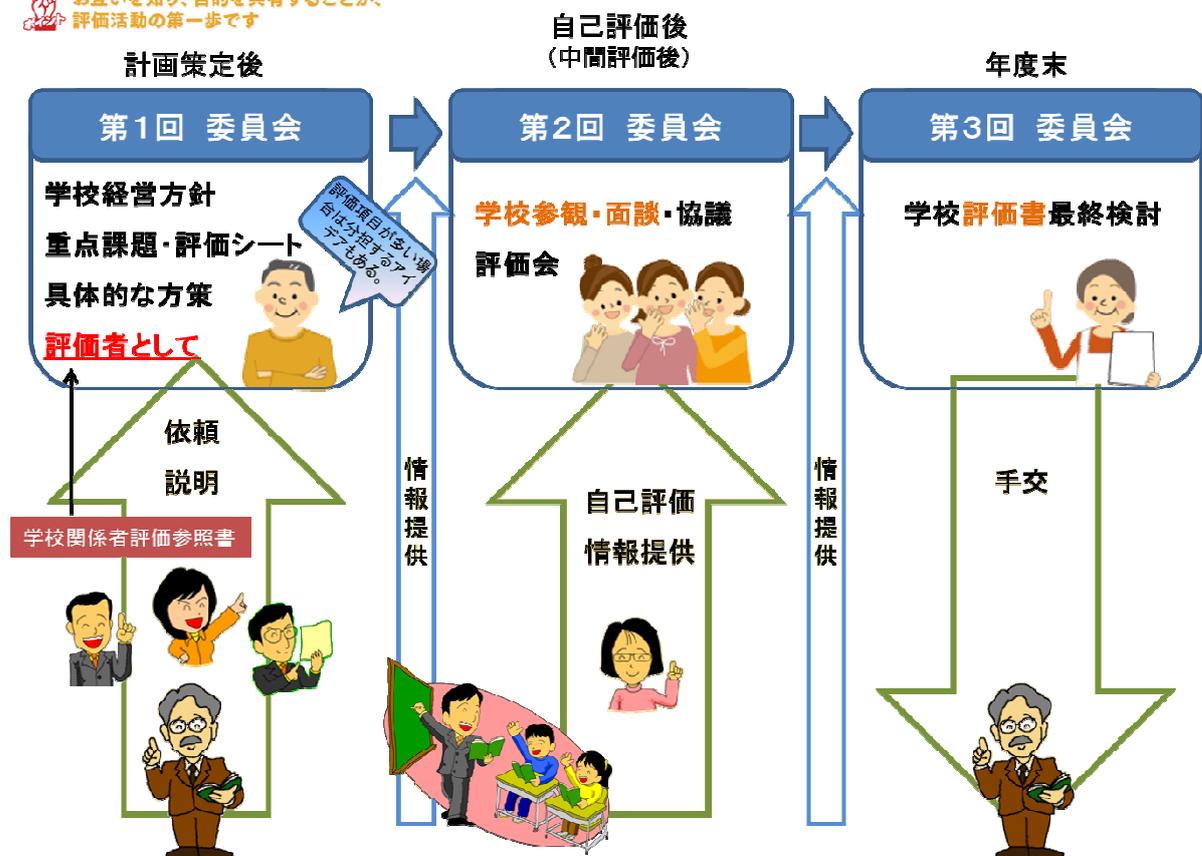
Act.①学校関係者評価委員会【依頼・説明・共有】

委員の依頼に関しては基本的に学校が行いますが、設置者が取りまとめて委嘱している地域もあります。

委員が決まったら、まずはお互いを知り、目的を共有することから始めます。第1回の学校関係者評価委員会では、学校経営方針の他、策定した共有ビジョンやミッション、具体的なアクションプランなどを伝えるオリエンテーション的な内容となります。この際の資料としても「学校関係者評価参照書」が利用できます。

また、この学校関係者評価委員会も管理職だけの対応とせず、ミドルリーダーやチームリーダーに具体的なアクションプラン等の説明を担当させるなど活躍の場とすることで、さらなる意識の向上や委員とのコミュニケーションが図れます。開始前に全教職員を紹介することも有効でしょう。

 お互いを知り、目的を共有することが、評価活動の第一歩です



全3回を想定した学校関係者評価委員会のサイクルイメージ

Act.②学校関係者評価委員会【参観・面談・協議】

第2回の学校関係者評価委員会では、児童生徒の学校生活、授業を中心とした教師の関わり、環境整備等を参観してもらいます。この時、参観するだけでなく、児童生徒に話を聞いたり、教師と面談したりしながら、現場の生の声を参考にできるようにすると思います。また、同日を授業参観日などとする事で、保護者から話を聞くこともできます。

参観後は、委員同士での情報交換の場が必要となります。その後、委員会を開き、自己評価（中間評価）の結果や今後の改善策等を知らせ、協議での委員の発言も貴重な評価として、今後の学校教育活動に反映させていきます。



Act.③学校関係者評価委員会【評価書提出】

最後の第3回の学校関係者評価委員会では、委員同士で1年間の評価活動を振り返りながら評価書にまとめます。

この第3回の委員会は、あえて学校に集まっていただくず、コメントを記入いただいた評価書を学校で担当者がまとめたり、設置者が取りまとめを一手に担ったりと様々です。

大切なことは、学校関係者評価による評価や要望・提言に対して学校として手だてを示すということです。ビジョンやミッション決定に客観性・透明性を持たせることにもつながります。

もちろん、今回示したモデルプラン（全3回の学校関係者評価委員会）の実施だけで、十分な情報のやりとりができるわけではありません。学校は、積極的に情報を発信し、敏感に情報を受け取るアンテナを機能させなければなりません。

第三者評価の性格を併せ持つ学校関係者評価

『学校評価ガイドライン[平成22年改訂]』では、第三者評価の記述が追加され、実施体制例として三つの型が示されています（本書17ページ参照）。その中の（イ）「隣接学校協力型」を設置者が調整役となって推進している地域として、西海市教育委員会の取組を紹介します。



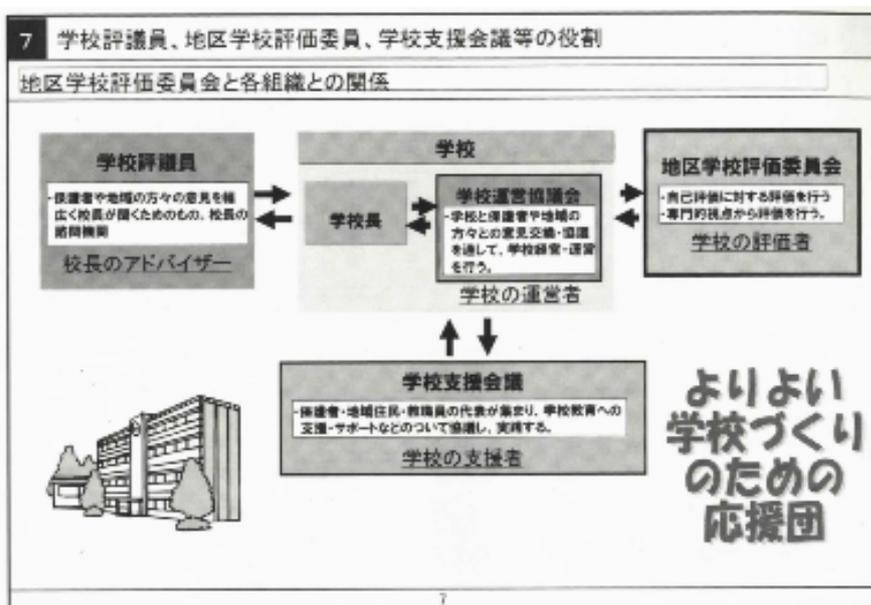
西海市学校評価ガイドライン

文部科学省の指定研究として西彼中学校区で始めた地区学校評価は、平成20年度から市内全中学校区に拡大して実施されています。西海市の特徴は、大きく二つあります。

一つは、学校関係者評価を学校単位ではなく、中学校区単位の複数の小中学校エリアで展開しているということです。

もう一つは、設置者である教育委員会が積極的にシステム運営に関わっているということです。

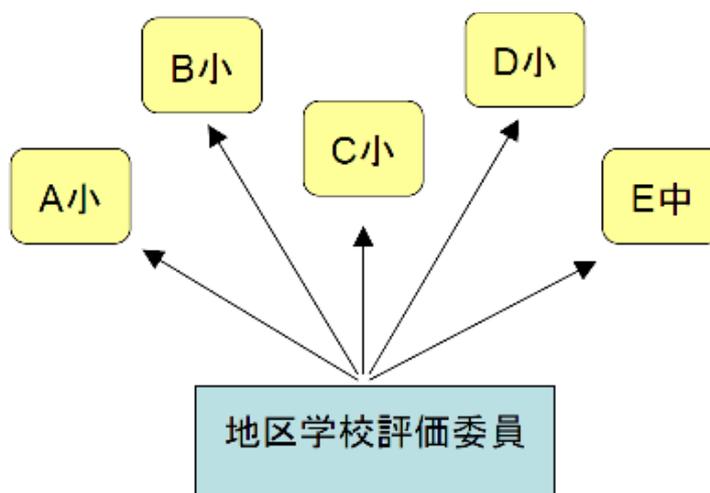
学校評議員など既存の組織の役割を再確認し、似たような機能とならないように、学校任せにせず、教育委員会が積極的に関わっています。



長崎県西海市の学校評価説明資料から

委員候補は、市内のそれぞれの学校からあげられ、教職員代表として教頭、さらに保護者や地域の方などを学校が指名し、教育委員会が委嘱するというスタイルです。

西海市教育委員会は、年度はじめには、委員や学校の管理職を集めガイダンスを実施しています。下の図に示しているように、評価者にとっても関係する自校だけでなく複数の学校を見ることによって、学校という環境を理解すると共に、それぞれの学校の特色や問題点を見る評価者としての目が養われていきます。年度末の評価書の提出に際しては、教育委員会が一括して執り行い、まとめたものを学校に知らせることとしています。



地区学校評価委員が複数の学校を評価するシステム

『各学校・設置者における学校評価の好事例の収集・共有に関する調査研究事例集』

(文部科学省が株式会社野村総合研究所に調査委託したもの) から

また、委員として別の学校の教頭（教務主任等のミドルリーダーが代理となる場合もある）が参画することによって、教育の専門家としての視点で評価する第三者評価の要素も加わります。

評価者ではありますが、関わった教頭自身にとっても自校を見直すきっかけとなったり、小中連携の視点をもったりすることが期待できます。

(4) 多忙感の解消に向けた取組

東京都教育委員会は、教員が多忙感を抱いている状況を解決するための校務改善の方向性を取りまとめた『小中学校の校務改善の方向性について～教員の多忙感解消に向けて～』を公開しています。

これによると、明らかになった課題として次の5点を上げています。

- 校内の役割分担を明確に規定していない
(適正化されていない)
- 業務のやり方の改善余地が大きい
- 行政間の連携・配慮不足
- 研修やOJTを十分に活用できていない
- 満足度を高める要因である人間関係が十分ではない

これらほとんどが、これまで述べてきた学校評価という組織マネジメントの各種提案ともリンクしています。

「多忙ではない状況」にするのは簡単ではありません。しかし、職員間のコミュニケーションが十分にとられ、それぞれの役割が明確化され、適材適所で機能していくなれば、多忙感は薄れ、その学校での所属意識も高まり、貢献意欲も高まると思われます。学校という組織の成長に、多忙感解消のための解決策の一つを見出すことができそうです。

そしてもう一つ、多忙感解消策として具体的に導入を進めていかなければならないのが業務の効率化です。

会議の時間や方法を改善し、全員で取り組むべきことと分担して取り組むこと、類似業務の集約や廃止、そして授業のための教材研究や指導案の在り方など、これまで当たり前と思っていたこと一つ一つを見直し、効率化できる部分はどんどん試してみる必要があります。

時代の変化に併せ、様々な新規施策が登場しています。変えてはいけないものも存在しますが、積極的に変えていかないと対応できないものもあります。

学校評価にかかるアンケート調査の実施・集計・分析作業もその中の一つととらえ、本研究で紹介しています。アンケート用紙1枚1枚に込められた保護者や教師の思いは非常に大きいのですが、処理に疲れ、多忙感が増し、アンケートをすること自体を目的としてしまっはけません。

実効性のある学校評価の実現のためには、学校評価を目的として捉えるのではなく、教職員を育て、組織として動かす手段と捉えていことが重要ではないでしょうか。

【参考文献】

- ・ 文部科学省 『教育委員会における学校評価の取組事例』 2011 年
- ・ 文部科学省 『学校評価ガイドライン[平成 22 年改訂]』 2010 年
- ・ 文部科学省（調査委託先：慶應義塾大学 S F C 研究所）『学校情報の効果的な活用による学校評価の改善に関する調査研究』 2011 年
- ・ 文部科学省（調査委託先：三菱総合研究所）『学校関係者評価を活かしたよりよい学校づくりに向けて（学校関係者評価参照書）』 2009 年
- ・ 文部科学省（調査委託先：株式会社 野村総合研究所『各学校・設置者における学校評価の好事例の収集・共有に関する調査研究事例集』） 2009 年
- ・ 長崎県教育センター 『学校評価ガイドブック（平成 15 年度版）』 2003 年
- ・ 西海市教育委員会 『西海市学校評価ガイドライン』 2009 年
- ・ 長崎市教育委員会 『長崎市学校評価ガイドライン』 2010 年
- ・ 京都市教育委員会 『平成 23 年度版 京都市の学校評価システム』 2011 年
- ・ 京都市教育委員会 『京都市版 学校評価支援システム 操作マニュアル』 2011 年
- ・ 京都市教育委員会 『京都市学校評価ガイドライン【第 3 版】』 2009 年
- ・ 東京都教育委員会 『小中学校の校務改善の方向性について～教員の多忙感解消に向けて～』 2011 年
- ・ 日本教育経営学会 『校長の専門職基準 [2009 年版] ー求められる校長像とその力』 2009 年
- ・ 天笠茂 編集代表 『学校管理職の経営課題 これからのリーダーシップとマネジメント 1 次代を拓くスクールリーダー』 2011 年
- ・ 天笠茂 編集代表 『学校管理職の経営課題 これからのリーダーシップとマネジメント 5 学校をエンパワーメントする評価』 2011 年
- ・ 梶田叡一 監修、武泰稔 編著 『「学校力」を培う学校評価 矢掛町の挑戦』 2011 年
- ・ 工藤文三、寺崎千秋、小島宏 編著 『ガイドライン対応 学校評価マニュアル』 2006 年
- ・ 窪田眞二編著／加須南小学校学校評価委員会編著 『学校第三者評価の進め方 加須南小学校の実践』 2005 年
- ・ 千々布敏弥 編集 『現場発！学校経営レポート④「学校評価」実践レポート』 2009 年
- ・ 千々布敏弥 編集 『「学校評価」実践レポート—実践の成果と舞台裏』 2009 年
- ・ 野口吉昭 編集 『リーダーシップのノウハウ・ドゥハウ』 2006 年
- ・ 浜田博文 編著 『「新たな職」をいかす校長の学校経営』 2010 年
- ・ 浜田博文 編集 『「学校の組織力向上」実践レポート—実践の成果と舞台裏』 2009 年
- ・ 堀公俊、加留部貴行 編著 『組織・人材開発を促進する 教育研修ファシリテーター』

著者の姓の五十音順