

文部科学省
「学校評価の評価手法等に関する調査研究事業」

学校関係者評価の充実・活用に関する調査研究 報告書



平成23年3月
株式会社 野村総合研究所

文部科学省「学校評価の評価手法等に関する調査研究事業」

**学校関係者評価の充実・活用に関する調査研究
報告書**

平成 23 年 3 月

株式会社 野村総合研究所

目次

I 本書の概要	3
1. 本書のねらい	3
2. 本書での好事例の意味	4
3. 掲載事例一覧	6
II 自己評価の充実・改善に向けた課題と取組	9
1. 学校評価の手ごたえ	9
2. 学校の組織力を高める学校評価	11
1) 成果実感別学校評価の取組	11
2) 個人力×組織力	11
3. 自己評価を機能させる3つの秘訣	14
1) 3つの視点	14
2) 自己評価の充実・改善に関する好事例	18
III 学校関係者評価の充実・改善に向けた課題と取組	21
1. 学校関係者評価の実施状況と手ごたえ	21
1) 学校関係者評価の実施に関する問題意識	21
2) アンケート概要	22
2. 手ごたえのある学校での取組	25
1) 成果実感のある学校が実施している取組	25
2) 学校関係者評価委員会の構成	30
3) 学校関係者評価委員への情報提供内容	31
3. 学校関係者評価の目的別ステップ	34
1) 学校関係者評価の目的によるパターン分け	34
2) 学校関係者評価のステップ	37
3) 目的別にステップを設計する好事例	38
4. 学校関係者評価の充実・活用を進める好事例	43
1) 自己評価結果のチェックを行い、自己評価の質の向上を図る好事例	43
2) 保護者・地域住民に学校をよく知ってもらい、連携協力のきっかけをつくる好事例	50
3) 教育活動や組織運営の改善につなげる好事例	62
IV おわりに — 学校評価を活用した学校づくりと地域づくりの連動 ..	78
1. まとめ：学校評価の充実・活用のポイント	78
2. 地域づくりに発展する学校づくりと学校評価	79

Ⅰ 本書の概要

1. 本書のねらい

本書（調査研究報告書）では、学校評価（自己評価ならびに学校関係者評価）について、学校と教育委員会にとって参考となると思われる実践事例の取組内容やそのポイントを紹介している。

平成19年に学校教育法が一部改正され、学校評価の根拠となる規定が法律により位置づけられたこともあり、現在、各学校、教育委員会等においては学校評価について様々な取組がなされている。

とりわけ、学校関係評価については、家庭、地域により開かれた学校づくりを目指すうえで、効果的に活用している地域（学校・教育委員会等）がある。しかし、学校関係者評価の必要性や有効性は認識しながらも導入できていない地域や、導入したものの思うような成果や改善につながっていない地域も見られる。

現在、学校関係者評価が法令上努力義務と位置付けられてから2年以上が経過している。そこで、各地域におけるこれまでの検討状況や実践状況等も踏まえながら、学校関係者評価が可能な限り多くの学校で有効に活用されるよう、学校関係者評価の充実・活用を図るための課題と方策等について、調査研究を実施した。

また、学校関係者評価を進めるうえでも自己評価の充実は不可欠である。本書の中心ではないものの、自己評価についても扱っている。

調査研究の問題意識を要約すると、次の2点である。

- 教育活動や組織運営の改善や保護者等との連携・協力に学校評価（自己評価ならびに学校関係者評価）をうまく活用している学校と、そうではない学校との違いはどこにあるのか。
- どのように取り組めば、やってよかったと思えるような学校評価となるのか。

本調査研究は文部科学省「学校評価の評価手法等に関する調査研究 テーマ：学校関係者評価の充実・活用に関する調査研究」のなかで、野村総合研究所が実施した。後で説明する好事例選定の視点、好事例に共通するポイント、課題に直面している原因、好事例の具体的な紹介等は、学校・地域（全国60以上の教育委員会・学校に協力いただいた）や有識者の協力を得ながら、野村総合研究所において整理したものである¹。

こうした好事例に共通するポイント等は多様な考え方が可能であり、本書の整理は見方のひとつの例に過ぎないが、学校評価を活用して学校をよりよくしたいと考えている学校、地域にとって少しでも参考になれば、幸いである。

¹ 2009年度に実施した好事例調査を本書でも活用している。この事例集は以下に公開されている。
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/1297652.htm

2. 本書での好事例の意味

本書では「好事例」の定義を、「学校評価を行って“よかった”と思えるような成果につながっており、取組が他の学校・教育委員会にとって参考となる事例」という意味で用いる。点数化するなどして好事例か普通の事例かなどと区別しているわけではない。

このような意味合いとした背景について少し説明したい。教育委員会・学校から直接話を聞くうちに、多くの地域において「学校評価をやって“得”なのか?」、「やりっぱなしで終わっていないのか?」という基本的なところが問われていることが分かった。学校評価に取り組んでも、手間・労力がかかるわりには活用できていない事例、評価することだけで疲れてしまっている事例、教職員の理解がなかなか得られず学校評価よりももっと大事なことがある（生徒と向き合うことや教材開発など）と言われてしまう事例、保護者等との連携・協働は掛け声倒れで、思うように進まない事例も少なくない（次図表）。

そこで、本書では、「学校評価が実際の成果、手ごたえにつながっている事例を好事例と呼ぼう」という発想で好事例の収集を行っている。ただし、あまりにも運用する負荷が重い学校評価や、特定の人材（校長等）がいなくなれば取組が後退してしまうような事例は除くよう、他の地域への展開（応用）可能性についても考慮している。

なお、市町村立の小学校・中学校を中心に扱うが、幼稚園や高等学校、特別支援学校にとっても、参考となる部分は少なくないものと考えている。

学校評価の陥りやすい問題現象とあるべき姿

陥りやすい学校評価の問題現象

- 手間、労力がかかるわりには、活用できていない。評価することだけで疲れてしまう。
- 教職員の理解がなかなか得られない。学校評価よりももっと大事なことがある（生徒と向き合うことや教材開発など）と言われてしまう。
- 保護者等との連携・協働は掛け声倒れで、思うように進まない。

**学校評価をやって“得”なのか？
という基本的なところが問われている。**

学校評価のあるべき姿 (そもそもの目的)

- ▶ 学校評価が評価して終わりではなく、教育活動や組織運営の改善につながっている。
- ▶ 学校評価を保護者、地域とのコミュニケーションツールとして活用することで、連携・協力が促されている。
- ▶ とはいえ、学校評価に多大な負荷がかかっておらず、かつ、地域特有の事情や校長等の一部の人材に過度に依存したものでもない。

**学校評価を行って“よかった”と思え
”他の地域にとって参考になる”ものを
好事例とする。**

本書の作成・編集の基本的な考え方のひとつが、好事例とそうではない事例（本書では、学校評価に取り組んでいるが、思うような成果につながっていない事例を便宜上「停滞事例」と呼ぶこととする）との違いに注目したことである。すなわち、「停滞事例にはなくて（あるいは弱くて）、好事例にある（あるいは強い）考え方は何か」や、「停滞事例ではあまり熱心には進められていないが、好事例においては大いに実践されている取組は何か」という点である。教育委員会・学校へのヒアリング調査やアンケート調査等をもとに、停滞事例にはなくて好事例に共通する特色について見ていく。

学校評価に関する Plan（計画、目標）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善、更新）の PDCA サイクルのなかで、いずれの取組も優れていると言えるパーフェクトな事例は存在せず、いずれの事例も日々更なる充実・改善を重ねている。実際昨年度の事例集で紹介したもののなかにも、今年度更に発展させているものも多く存在した²。読者（教育委員会、学校を想定）には、本書で紹介している事例の多くも、今後の学校評価の取組の改善・充実の過程のひとつにある、と捉えていただければと思う。

² 本書ではそうした事例の一部を紹介しているため、昨年度と今年度で掲載事例が共通の地域も多く存在する。なお、昨年度と本書で継続して紹介している事例とそうではない事例との選別意図は特にはなく、好事例の特色として読者にとって分かりやすいと考えた事例の一部を紹介している。

3. 掲載事例一覧

本書で紹介する好事例の取組の要約は次図表のとおりである。

読者の学校、教育委員会の抱える地域の教育の課題、ビジョン、学校評価の実践にあたって直面している課題、問題意識等によって、参考とする視点、領域は変わる。このため、複数の好事例で矛盾している点があったり、ひとつの事例のなかに読者にとって参考となる部分とそうではない部分の両方を含んでいたりすることは大いにありうる。これらの点にはご留意いただきながら、読者の関わる学校評価の充実に向けての課題認識や悩みに合致する取組を参照していただきたい。

なお、個別の事例はその都道府県・市町村の全般的な特徴を述べている箇所と、特定の学校の事例を取り上げている箇所がある（後者の紹介のほうが多い）。各教育委員会や学校長等の公式的な見解でなく、個人的な見解を紹介している箇所も多い。あえてそのようにしたのは、一部の学校の事例や個人の見解であっても、参考となるものを紹介し、教育現場の生の声をそのまま掲載したほうが、読者にとってヒントが多いと考えたためである。

本書で紹介する好事例の取組の要約

章・項目	取組の要約	掲載事例
Ⅱ 自己評価の充実・改善に向けた課題と取組		
3. 自己評価を機能させる3つの秘訣		
2) 自己評価の充実・改善に関する好事例	目標の共有、プロセスの設計、チームワーク（教職員の協力・協働関係）	広島県福山市 愛知県高浜市 鳥取県岩美町
Ⅲ 学校関係者評価の充実・改善に向けた課題と取組		
3. 学校関係者評価の目的別ステップ		
3) 目的別にステップを設計する好事例	学校関係者評価を学校改善を進めるクリエイティブな場と位置付け、その目的に沿って、評価委員の人選、評価委員への意識付け、学校での活用等を行う。	佐賀県嬉野市
	学校関係者評価を対象とした研修の場で、改めて学校関係者評価とは何か、どういったことが求められているのかについて、教職員と共有のための場を持つ。	新潟県見附市
Ⅲ 学校関係者評価の充実・改善に向けた課題と取組		
4. 学校関係者評価の充実・活用を進める好事例		
1) 自己評価結果のチェックを行い、自己評価の質の向上を図る好事例	評価委員に見てほしいポイントをリストにして整理。企業経営者等の視点を活かしながら自己評価の改善を図る。	広島県福山市
	中学校区単位で小中学校が連携して自己評価結果を互いに見る。学校関係者評価で議論してほしいポイントや改善策を予め示すことで、効率的・効果的に運営。	岐阜県本巣市
2) 保護者・地域住民に学校をよく知ってもらい、連携協力のきっかけをつくる好事例	子どもたちの様子やがんばりをタイムリーに HP に掲載したり、気になることを定期的に保護者と確認したりすることで家庭・地域との密な情報共有を図る。	兵庫県神戸市
	アンケートのみに固執しない方法で保護者・住民からの情報を収集・記録する。授業改善等への反映状況も発信し、保護者・住民と学校との双方向性を重視する。	神奈川県横浜市
	学校のよいところを見つける評価シートを作成。情報提供においても見てもらえるシーンを明確に設定し、身近なところから学校の応援団を増やしている。	和歌山県かつらぎ町
	学校のよい取組を学校関係者評価委員から他の保護者等に伝えてもらうとともに、教職員と生徒が地域行事等に積極に関わることで学校への信頼を高める。	兵庫県神戸市
	教職員全員が学校関係者評価委員会へ参加することによって、教職員と学校関係者評価委員とのコミュニケーションを活性化する。	静岡県掛川市
	地元の教職員を含む学校関係者評価委員が複数学校の評価を行い、地域全体の学校を応援するという立場で関わる。	長崎県西海市

章・項目	取組の要約	掲載事例
3) 教育活動や組織運営の改善につなげる好事例	学校関係者評価委員会の議事録を公開するとともに、評価書を委員長が自ら作成。学校を応援しつつも、一定の距離を置き、馴れ合いにならない評価を実施。	山梨県甲斐市
	接続校の教職員と有識者による専門委員会を設置。学力調査や不登校の状況など、具体的なファクトに基づいた専門性のある議論を、教育活動と組織運営に活用。	愛知県高浜市
	自己評価と学校関係者評価に全教職員が参画。評価委員会を通じて得られた気づきを教職員が直接受け止め、プロジェクトチームでの改善策等に反映。	佐賀県嬉野市
	目指す学校像という軸でぶれることなく、評価委員の選定、情報共有の方法、評価委員と教職員との思いの共有などに工夫を重ね、教育活動等の改善を図る。	三重県
	県が作成する事例集が地域性と学校規模を反映しており、どの学校であっても参考とすべき事例が容易に見つかるように設計されている。	鹿児島県
IV おわりに — 学校評価を活用した学校づくりと地域づくりの連動		
2. 地域づくりに発展する学校づくりと学校評価		
	学校評価を通じて教職員の間ならびに学校関係者評価委員との間でビジョンを共有。地域ぐるみの子育てを実践することが、地域を元気にすることにもつながっている。	愛知県高浜市
	町の教育ビジョンに位置づけられている学校運営協議会が学校評価委員会を兼ねることで、学校評価を核とした教育ビジョンを実現している。	宮崎県 五ヶ瀬町
	教職員のチームワークを高めた教育活動等の改善が家庭・地域にも伝わり、学校への信頼を高めている。学校が地域づくりのセンター（核）ともなりつつある。	鳥取県岩美町

II 自己評価の充実・改善に向けた課題と取組

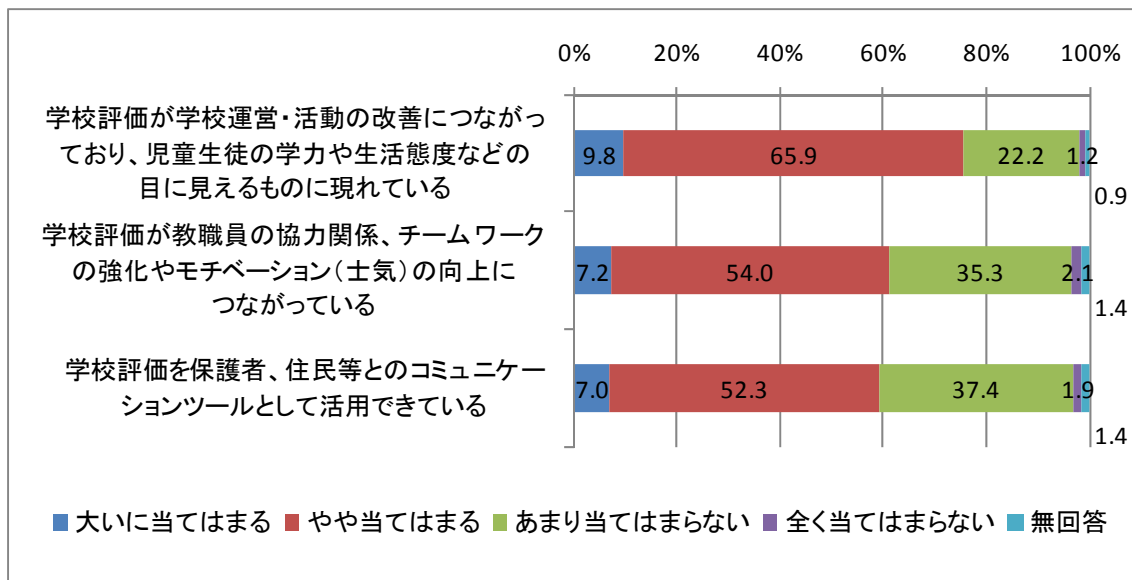
1. 学校評価の手ごたえ

学校評価を行って“よかった”と思えるような成果につながっていない学校、地域が相当程度ある、ということについて前述した。これは、野村総合研究所が2009年7月、8月に実施したアンケート結果（次図表）からも確認できる。何を「成果」と呼ぶかについては議論の余地はあるものの、学校評価が学校運営・活動の改善につながっているという学校は約8割、学校評価を保護者・住民とのコミュニケーションツールとして活用できているところは約6割であり、そうではない学校も相当割合に上がることが分かった。

加えて、本アンケートの回答者の多くが文部科学省の学校評価の実践研究の指定を受けているモデル地域・モデル校であるため、全国的な傾向はこの結果より差し引いて考える必要がある。野村総合研究所が別の場において、モデル校とモデル校以外の状況について、同じ質問を主に教育委員会向けに尋ねたところ、両者の成果に関する実感には明確な差が見られた（次頁図表）。

学校評価を実践しても手ごたえを感じられず、教職員等の負担感ばかりが残るといった状況になっている学校、地域も少なくないことが危惧される。

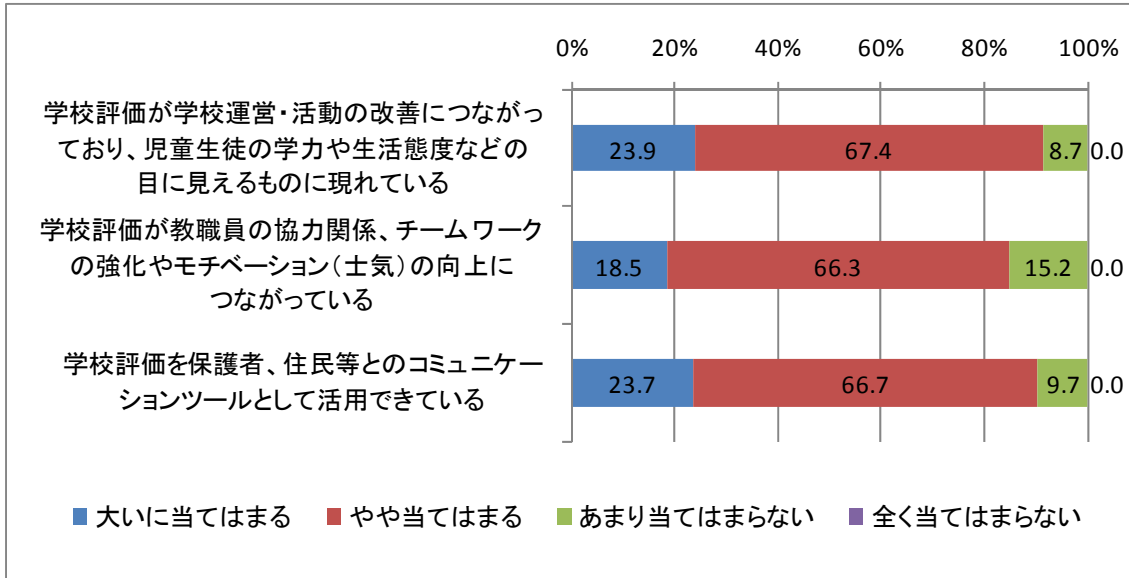
学校評価の成果に関する実感について（N=428）



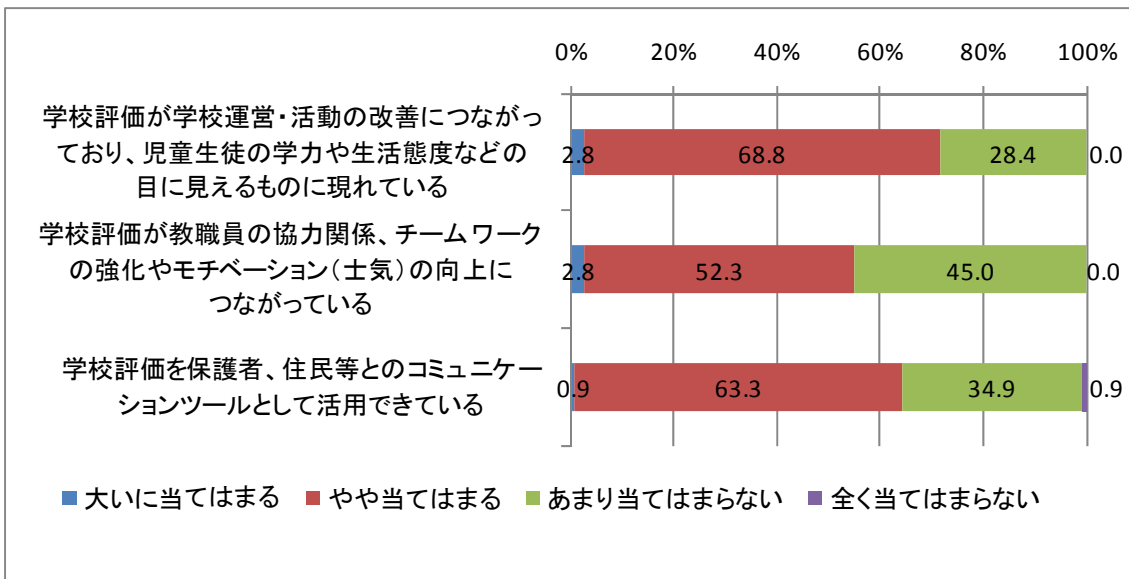
注) 2009年度文部科学省学校評価推進協議会での野村総合研究所実施アンケート

回答者数：全428名（校長97名（22.7%）、教頭161名（37.6%）、教務主任69名（16.1%）、その他主任19名（4.4%）、一般教諭22名（5.1%）、教育委員会職員50名（11.7%）、その他8名（1.9%）、無回答2名（0.5%） 所属機関別では、小学校226校（52.8%）、中学校139校（32.5%）、高等学校40校（9.3%）、その他23校（5.4%））なお、教育委員会については、学校評価を最も進めている学校の状況についての回答を得ている。

学校評価の成果に対する実感について（モデル校 N=92）



学校評価の成果に対する実感について（モデル校以外 N=109）



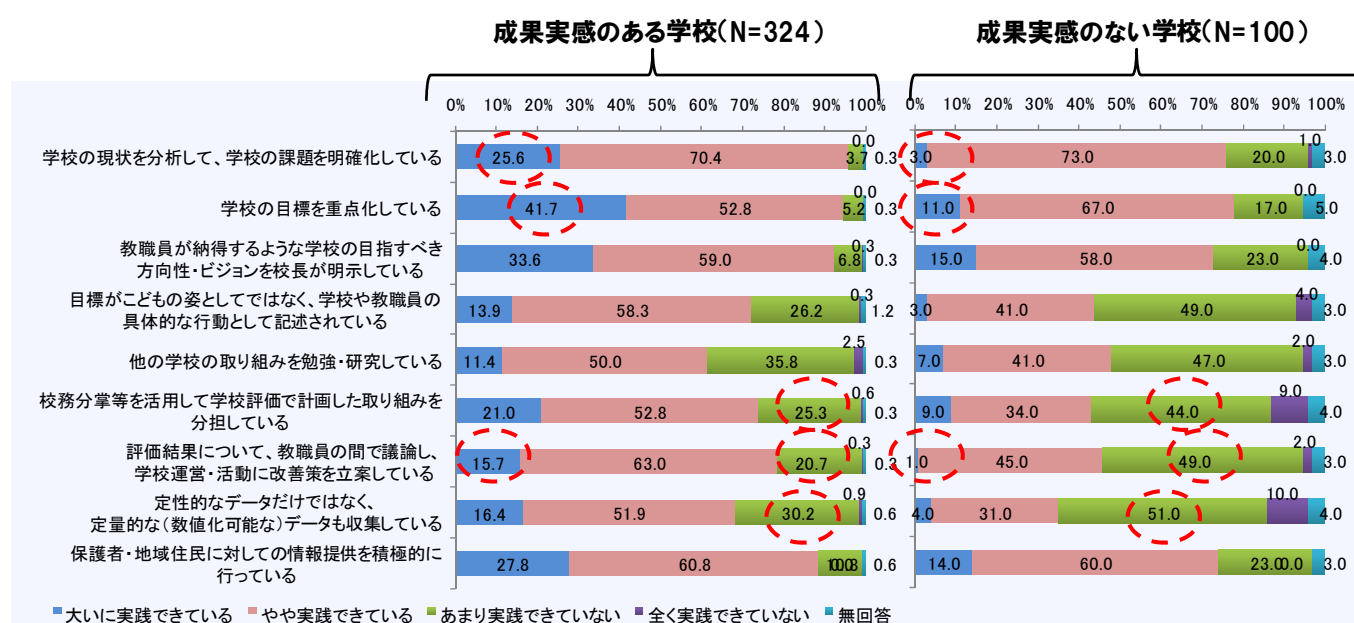
注) 2009年度文部科学省学校評価推進協議会での野村総合研究所実施アンケート
モデル校、モデル校以外ともに無回答を除いて集計

2. 学校の組織力を高める学校評価

1) 成果実感別学校評価の取組

前述のアンケートのうち、学校評価が学校運営・活動の改善につながっているかどうかについて肯定的な回答をした学校と、そうではない学校とに分けて、取組状況の差を見たのが次の図表である。「現状分析と課題の明確化」、「目標の重点化」、「評価結果についての教職員間での議論」などの項目において、成果実感のある学校のほうが「大いに実践できている」との回答割合が高い。また、「校務分掌の活用」、「評価結果についての教職員間での議論」、「定量的な（数値化可能な）データの収集」などの項目では、成果実感のない学校のほうが「あまり実践できていない」との回答割合が高い。このように、成果実感のある学校とそうではない学校との間では、取組状況に明確な差が見られる。

成果実感別学校評価の取組状況
(学校評価が学校運営・活動の改善につながっているかどうか)

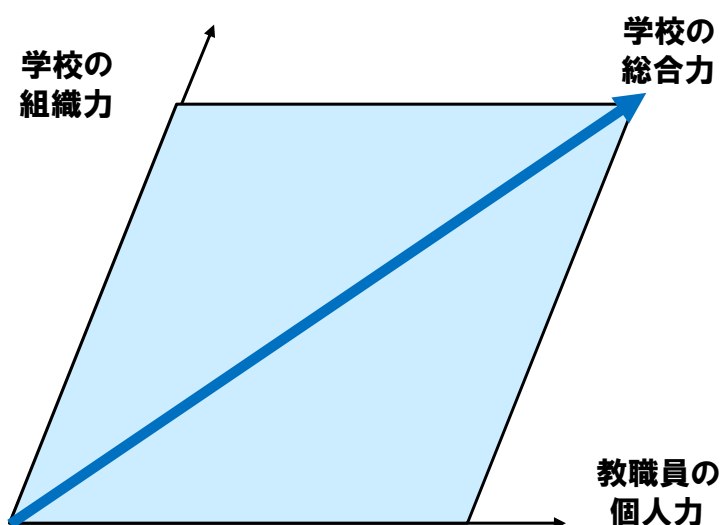


注) 2009年度文部科学省学校評価推進協議会での野村総合研究所実施アンケート

2) 個人力×組織力

学校評価に手ごたえを感じている学校とそうではない学校との取組の差が見られた、「現状分析と課題の明確化」、「目標の重点化」、「校務分掌の活用」、「評価結果についての教職員間での議論」などは、いずれも、個々の教職員の「個人力」に焦点を当てたものではなく、学校の「組織力」に関係したものである。学校の総合力はこの「個人力」と「組織力」の掛け算であると考えられる（次図表）。

教職員の個人力と学校の組織力



「組織力」とは何か、あるいは「組織」とは何かについて答えることは難しいが、学校評価との関係で、参考となると思われる見解を2つ紹介する。

組織に成りきっていない学校³

学校は組織体である、と言われてきた。(中略)しかし、実際の学校での人々の動きをみると、個々人が自立(個業)的に活動している場面が多くあることに気づく。学校は、「人格の完成」という遠大な教育目的にそぐうべく一般的、包括的な目標(たとえば「たくましく心豊かな子どもの育成」)を掲げるが、それでは、組織目標としては曖昧で目標達成のための技術が一様に決まらない。(中略)学校では、結局のところ教育を各教職員の教育活動→各児童・生徒の学力や行動という局面に限定してしまいがちとなる。つまり、全体や関連ということがほとんど意識されなくなってしまうのである。

「組織能力って何？」⁴

(中略)日本語の「組織力」は、人々を一つのまとまりに組織する能力(=ウチの組織力)と、組織としてまとまることで発揮されるより大きな力(=オモテの組織力)という二つの意味をもっている。(中略)組織能力とは、一般に「オモテの組織力」を指して用いられる用語なのだが、「組織能力とは何か」を素朴に問うとき、それは表に表れている「オモテの組織力」の定義や条件を尋ねているのではなく、本当は「ウチの組織力」

³ 木岡一明『学校評価の問題を読み解く 学校の潜在力の解発』2004年 p.20-21

⁴ 高橋伸夫『組織力 宿す、紡ぐ、磨く、繋ぐ』2010年 p.218

がどうなっているのかの説明を求めているのである。

負担感ばかりが募る学校評価（停滞事例の多く）では、ある特定の教職員のみで学校評価に取り組んでおり、組織だった取組になっていないことが多い。他方、好事例に共通するのは、学校が組織、チームとして取り組んでいる。教育活動や組織運営の改善、あるいは家庭・地域との連携・協力などに学校評価がつながっているとすれば、それは学校の「ウチの組織力」を高めているためと考えられる。

3. 自己評価を機能させる3つの秘訣

1)3つの視点

学校評価、とりわけ自己評価の活用・充実が進んでいる学校とそうではない学校との取組には差があることは前述した。ここでは、好事例と停滞事例との取組の違いをさらに大きく括って、「目標の共有」、「プロセスの設計」、「チームワーク（教職員の協力・協働関係）」という3つの視点から整理する。これら3点は学校の「ウチの組織力」を高めるために必須であり、自己評価ならびに学校関係者評価の土台となる。

詳しくは昨年度の事例集において解説しているのので、ここではポイントを要約する⁵。

①目標の共有

組織力を高める最初のステップは、どのような学校を目指すのかというゴールを教職員間で共有することである。教育活動や組織運営の向かうベクトル（方向性）が揃わなければ、難易度の高い課題を解決することは難しい。

知・徳・体の育成、学力向上など、どの学校においても究極的な目標は掲げている。しかし、大きな目標は校長室の壁に掲げたまま、それきりとなることも多い。目標の共有でのポイントは、3年後や1年後にどこまで到達したいのかを明確にすること、また、学力などの言葉を具体的にわかりやすくして教職員間の共通認識意識が持てるようにすることである。例えば、学力向上であれば、低学力層を減らすことに重点を置くのか、あるいは教科書よりも高度の内容を考えさせることまで目指すのかなどについて、到達点を共有することである。

本書では「目的」と「目標」という似た概念を多用している。本書では「目的」とは何のために存在するのか、あるいは何のために行うのかということを目指す。例えば、学校評価を実施する「目的」は教育活動等の改善に役立てることである。「目標」はどこまで到達するかを目指す。例えば、教育活動の改善を行い、低学力層を20%以上減らすなどである。目的の共通理解がないなかでは、目標の共有は進まない。目標については、多くの場合期限が設定される（単年度目標、中期目標など）。

②プロセスの設計

目標の共有がゴールを共通認識することであるのに対して、プロセスの設計は、そのゴールに至るまでの道筋（取組）を描くことである。例えば、基礎学力の定着を図るために、補習クラスを開設したり、教職員間で効果的な授業方法を研究したりすることなどである。停滞事例では、学校評価の計画書（学校目標や学校マニフェスト、自己評価シート等）に、児童・生徒のあるべき姿、なっしてほしい状態については記述しているが、教職員の取組や

⁵ 2009年度調査の事例集は文部科学省のHPに公開されている。なお、2009年度の事例集では3つの視点のうち3つ目について「チーム力ある組織」としていたが、本書では「チームワーク（教職員の協力・協働関係）」としている。内容は変わらないが、表現としてより分かりやすいと思われるものにした。
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/1297652.htm

学校全体としての対応策については記述していないケースが多い。例えば、「本をたくさん読む子」、「家庭学習の充実」といった成果に関する目標は記述しているが、読書を家庭で習慣付けるために学校（教職員）は何をするかについては曖昧なケースがある。成果を記述してあるだけでは、教職員はどのような取組をすればよいのか、設計できていない。計画書等では、学校が組織的（教職員共通）に重点を置いて取り組みたい内容を、具体的に設計することが重要となる。

③チームワーク（教職員の協力・協働関係）

次に、設計したプロセスをチームワークよく取り組むことが重要である。例えば、教材開発に熱心な教員がいたとしても、それが個人の取組にとどまっているのか、それとも学校全体の組織としての取組となっているのかが注目点である。停滞事例では、熱心だった人が異動した途端にトーンダウンするケースも多い。

好事例では、効果的な授業は何かについて教職員間で議論し合い、知恵・知見の共有を図っている例もある。チームワークの要素の一つとして、教職員の間には批判的でありながらも建設的なディスカッションのできる関係の構築が鍵となる。

目標の共有、プロセスの設計、チームワーク（教職員の協力・協働関係）は、学校に限らず多くの組織や日常生活のなかで、ごく当たり前のことと言えよう。問題は、これら三点がどこまで徹底してできているかという点である。

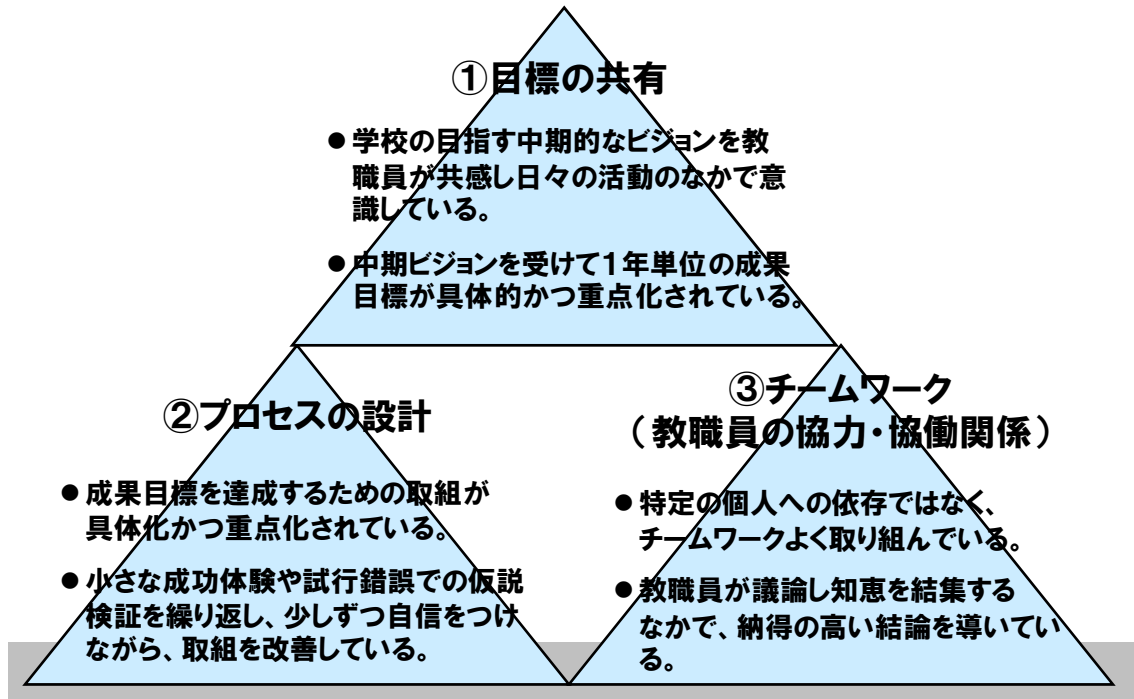
イメージしやすい例として 2010 FIFA ワールドカップ南アフリカ大会を思い出してみたい。大活躍した日本代表チームの帰国後の記者会見で、監督や選手たちが口を揃えた「個人力ではなく組織力のサッカーの強さが証明された」、「選手だけでなく、ベンチ、監督・コーチ、スタッフがチーム一丸となった勝利」という言葉は、ワールドカップを観戦した多くの日本人の記憶に強く残っているだろう。活躍の裏には、「大会直前、選手が一堂に集まった場で本音をぶつけあい、泥臭いサッカーをやろうという意識統一がされたこと」や「メディカルスタッフが毎日尿検査まで実施して徹底したコンディション管理を行った結果、風邪をひく選手が一人もいなかったこと」などのエピソードがあり、興味深い。2006年のドイツ大会では宿舎の個室に閉じこもる選手が多く、2010年のように選手同士で意見をたたかわせることは少なかったという。今大会では目標の共有とチームワークの徹底の違いがあったようである。

もうひとつ別の例として、学校にとってなじみやすい、授業の進め方について考えてみたい。単元ごとのめあて・ねらいを明確にしてそれを教職員と児童生徒の間で共有する（＝目標の共有）。次に、そのめあてに沿ったカリキュラムや授業の進め方を考える（＝プロセスの設計）。ここでは子どもたちの様子を見ながら必要に応じて進め方等を軌道修正することも重要である（＝プロセスの設計に関する仮説検証）。また、よりよい授業をしようと思えば、授業研修などを通じて教職員で切磋琢磨することや、チームティーチングなどで助

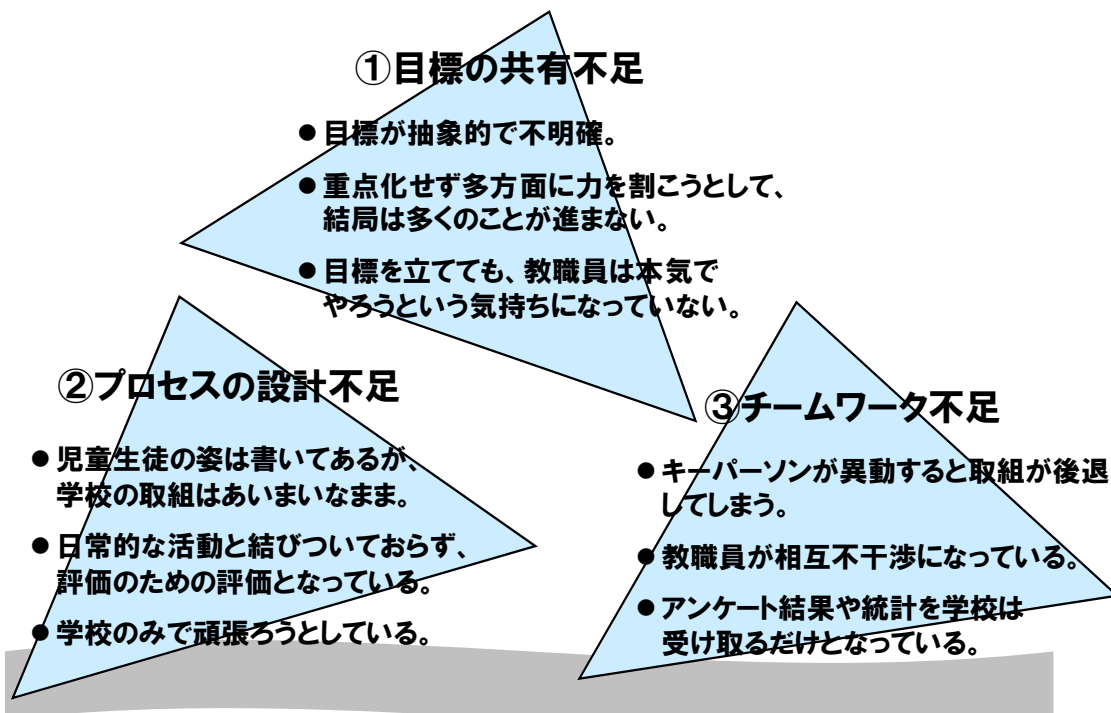
け合うことが欠かせない (=チームワーク)。

学校評価や自己評価と言うと、堅苦しく構えて考える教職員や学校関係者も少なくない。また、評価という点に注目が集まりがちである。しかし、サッカーで言う戦略・戦術を立てて検証することや、授業で言う授業計画をつくってそれを見直して改善することと、学校評価のポイントはほぼ同じと考えられる。

学校評価（特に自己評価）を機能させる3つの秘訣



学校評価がうまくいかない典型的な問題現象



注) 3つの視点がうまく支え合えず崩れてしまっているイメージを表している。

3つの同じ視点から見た類似事例

	サッカー日本代表チーム	登山	授業
①目標の共有	<ul style="list-style-type: none"> ● ベスト4という目標 ● バス回しの華麗なサッカーではなく、守りを固めて泥臭いサッカーをやる 	<ul style="list-style-type: none"> ● どの山のどのくらいの高さまで登るか、メンバーの共通認識を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 単元ごとのめあて、ねらいを明確化して、教職員と児童生徒で共有する
②プロセスの設計	<ul style="list-style-type: none"> ● 上記目標に合致した選手のスタメン起用 ● 選手のコンディション管理を万全にするスタッフの取組 	<ul style="list-style-type: none"> ● ルート、スケジュール、ペース配分を計画する ● 間違っていたら、または状況にあわせてルート変更する 	<ul style="list-style-type: none"> ● めあてに沿った授業計画やカリキュラムを作る ● 子どもの反応を見ながら、授業方法を見直す
③チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> ● 選手同士で気づいたことは伝え合う 	<ul style="list-style-type: none"> ● 役割分担しながら、互いに助け合う 	<ul style="list-style-type: none"> ● 授業研究等を通じて教職員間で切磋琢磨する
◎学校評価に似た機能	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略・戦術の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地図、コンパス 	<ul style="list-style-type: none"> ● 授業計画、カリキュラム

2)自己評価の充実・改善に関する好事例

多くの事例を2009年度の事例集において紹介しているので、ここでは比較的イメージしやすい3つの事例のみを紹介する。

(1)広島県福山市

①目標の共有

福山市は市全体の目標のなかで「ばらと教育のまち」とスローガンを掲げている。その背景には、倉敷市と尾道市という大都市が周辺にあるため、教育により特徴のあるまちづくりを進めたいという思いと危機意識がある。目標の共有において、このように危機感とビジョンを共有することは大変重要なポイントのひとつである。

福山市では、市全体としての教育ビジョンを不登校児童生徒率などの指標と目標値付きで明確化している。各学校は、市全体のビジョンを踏まえたうえで、3か年の中期目標と、1か年の短期目標を立てる。市のビジョンが明確であるため、学校においても大きなベクトルがあるうえで、目標設定ができるのである。

②プロセスの設計

上述の計画書のうち、評価項目・指標等の欄をみると、成果に注目した目標、取組に注目した目標、両者に関わる目標の三種類を意識して作成するようになっている。例えば、長期欠席生徒を減らすために、学校が組織的に教育相談を実施するという取組が明記されている。このように、学校が組織的に取り組むべき具体的な行動に計画上落とし込むことが重要なポイントとなる。

③チームワーク

福山市立久松台小学校では、現状分析や実態分析の際の教職員の参加を重視している。ビジョンを示す際には、校長や教頭のリーダーシップが重要となるが、Check/Action の段階では、学年主任会や教科部会等が中心となる。SWOT 分析⁶等の手法を用いながら、教職員間で議論して重点課題や改善策を考察している。また、学力・学習状況調査の結果等統計データをもとにした振り返りも組織的に行っている。このように、教職員の議論、いわゆる「熟議」を重視していること、また、データを参照しながらも、鵜呑みにせず、どのような意味があるのか解釈・理解するステップを置いている点がポイントである。

(2)愛知県高浜市

①目標の共有

高浜市立高浜中学校は、全国に先駆けて 2002 年から学校評価に取り組んでいる。しかし、初めの数年間は学校運営にそれほど役立たなかったという。教職員アンケートや保護者アンケートを見て、「この項目はよい結果が出ている」、「この項目の結果は悪いが、仕方がない」など、結果のみに関心を払う教職員が多かったためである。

そこで、同校では大きく二つについて様々な工夫を行った。一つは、学校関係者評価を活用して、保護者や住民、有識者等から学校への助言・意見を引き出し、教職員の意識改革を行ったことである（詳細はⅢ章において解説）。もう一つは、校長が学校の経営方針（学校目標）を明確に示し、教職員のベクトルが合うよう校内で繰り返し目標を伝える努力を行ったことである。

「校長のリーダーシップが重要だ」という話は様々な場面で聞かれることであるが、学校評価においては、まさに目標の共有の場面において、学校のビジョンや方向性を示すことと、それらの浸透を図ることにリーダーシップが期待される。

②プロセスの設計・チームワーク

高浜中学校において、学校目標が徐々に具体的な取組につながった例として、「落ち葉掃き隊」という校門前の清掃活動がある。これは「来校者が『また来よう』と思える対応を心がける」という学校の目標に位置づく取組である。初めはある教員の個人的な活動として始まったが、次第に生徒を巻き込んだ学校全体の取組に発展した。

また、授業研究においては、同校では重点テーマの一つに学力向上を挙げており、「授業研究や日々の教材研究を通して、授業力の向上を図る。シラバスによって教員・生徒が毎時間の授業の目標を明確にするとともに、毎時間の授業評価を的確に行う」ことを目標に

⁶ 自校の強み（S：今後も伸ばすべき点）と弱み（W：克服すべき点）、機会（O：将来予想される環境変化のうちポジティブな変化）、脅威（T：将来予想される環境変化のうちネガティブな変化）を付箋紙等に記入して整理する。そのうえで、「機会」を活かして「強み」をさらに伸ばしていく積極的活用と、「脅威」に備えて「弱み」を克服する改善・対応策を議論する。現状分析に加え、将来の環境分析をあわせて検討する。

している。こうした目標を受けて、授業研究の方法も徐々に改善を続けてきた。最近では教職員 7～8 人でグループを作り、ワークショップ形式で進めている。「目標に対して効果的だった指導」、「目標に対して疑問を感じた指導」、「疑問に対しての助言・新たなアイデア」を三色の付箋を活用して、各自の持ち寄った意見・コメントを共有する。授業研究は多くの学校で実施されているが、褒めるだけで終わるという例や、年配の教職員に遠慮して意見が言えないという例も少なくない。同校では、校長が示した目標と方向性を踏まえて、教職間の協力・協働関係ができる仕組みをつくっている点が特徴である。

(3)鳥取県岩美町

①目標の共有、チームワーク

岩美町立岩美中学校では、学校評価に取り組み始めた当初は、校長がすべての目標の項目と数値目標を立案していた。しかし、それでは教職員への浸透が難しく、校長が異動した場合に廃れることが懸念された。現在では、校長は学校の方針、並びに具体的な目標設定に向けた考え方を示すにとどめている。それらを踏まえて、全教職員が参加し、過去の学校評価の結果を振り返りながら、議論したうえで具体的な目標設定、計画づくりを行っている。

教職員の参加では、校務分掌（例：生活部、学習部、特活部）が大きな役割を果たしている。同校によると、当初は教科の壁、学年の壁が高く、教職員の連携には苦労したという。そこで校内の校務分掌と研究組織を統合・再編成し、分掌ごとに学校全体の重点戦略目標を立案し、実行することにした。特定の教職員のみでの取組ではなく、学校全体として取り組むことで、教職員のモチベーションは向上している。

校長のリーダーシップが重要と言っても、この例のように、校長のみが取り組んでも、学校評価や学校の組織運営はうまく進むわけではない。「ミドル・アップダウン」という表現がなされることもあるが、主任層などの学校のみドル層がリーダーとなり、具体的な目標と取組を立案し実行することも欠かせない要素である。

②プロセスの設計

岩美中学校では、学校評価のなかで、家庭に促したいことを計画に含めている点が特徴的である。学力の向上や生活習慣の定着には、家庭での過ごし方が大きく影響する。学校評価のなかでは、家庭学習の手引きという冊子を作成して、家庭で意識してもらいたいことを情報提供・啓発する取組を進めている。また、家庭学習や生活習慣の状況について、宿題のチェックと学力・学習状況調査の結果を活用した確認・振り返りなどを実践している。

このように、自己評価といっても、学校のがんばりのみに限定する必要はない。岩美中学校では、家庭や地域のできることにしても検討し、それらを学校がどのようにして促したり確認したりできるのかについて自己評価のなかで記述している。