

### III 学校関係者評価の充実・改善に向けた課題と取組

#### 1. 学校関係者評価の実施状況と手ごたえ

##### 1) 学校関係者評価の実施に関する問題意識

ここからは学校関係者評価についての取組状況と取り組むうえでのポイントについて、調査研究の結果分かったことを紹介する。

まず、学校関係者評価の実施状況について見る。全国的には81%（平成20年度）であり、前の調査の平成18年時点と比べて高くなっている（公立学校）<sup>7</sup>。

実施している割合が高いとはいえ、実施していない学校も2割程度ある。学校教育法においては努力義務とされているため、義務的なものではない。また、実施しない理由・背景には様々なものがある。例えば、保護者・地域住民と学校とが対話する機会が頻繁にあるので、わざわざ学校関係者評価を実施する必要に乏しいという地域もあるであろう。

また、野村総合研究所のヒアリングやアンケート調査（後述）のなかでは、学校あるいは設置者から、次のような声も聞かれた。

- ・自己評価が満足に進んでいないため、学校関係者評価まで行う余裕がない。
- ・学校関係者評価をすると、さらに教職員の負担は重くなる。
- ・自己評価の信頼性を高めるためのアンケート等の調査、統計の項目や、手法が不十分な感がある。学校関係者評価のベースとなる資料に疑問が残っている。

こうした声に示されているように、II章において述べた自己評価の充実が、学校関係者評価を実施するうえでも、またその内容をよいものにするためにも、ひとつの大きな土台となっている。例えば、自己評価において特定の教職員が集計作業や書類作成作業に追われる状況では、学校関係者評価に取り組む余裕は学校にはないであろう。また、自己評価において教職員にやってよかったという手ごたえがない状態であれば、教職員の多くは学校関係者評価に主体的、前向きに取り組めないであろうし、実施しても、負担感を増幅させる可能性が高い。

また、国のガイドラインでは保護者アンケート等のみをもって学校関係者とすることはできないことを示しているが、そうしたアンケートの実施で満足しているように見える学校もある。

すなわち、学校関係者評価がどれだけ実施されているのか、ということだけではなく、その取組が実のあるものかどうか、取り組んだ成果実感があるかどうかにも注目する必要がある。これらの点を確認するため、野村総合研究所が実施したアンケートを紹介する。

<sup>7</sup> 文部科学省「学校評価等実施状況調査結果」（文部科学省のHPにおいて公開）

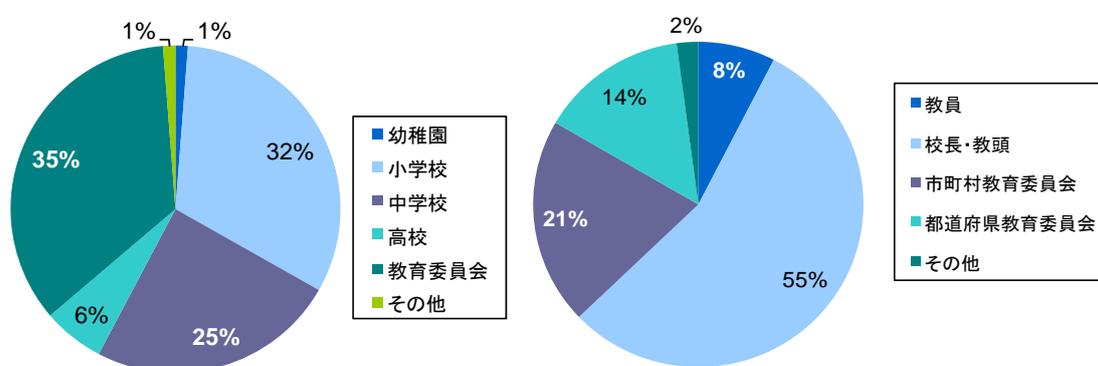
## 2)アンケート概要

### ①調査概要

本アンケート調査は、2010年12月に東京および福岡で実施された学校評価協議会において実施した(アンケート調査票は本書の末に掲載)。収集されたサンプル数は331であり、小学校、中学校および教育委員会関係者が中心であった。また、学校教職員の中では教頭・校長が多かった。

文部科学省主催の協議会参加者へのアンケートであるため、各地域でモデル校的な位置付けとなっているところが多い可能性が高い。結果を見る際、その点は留意が必要と考えられる。

アンケート調査 回答者内訳 (所属先・職位別)

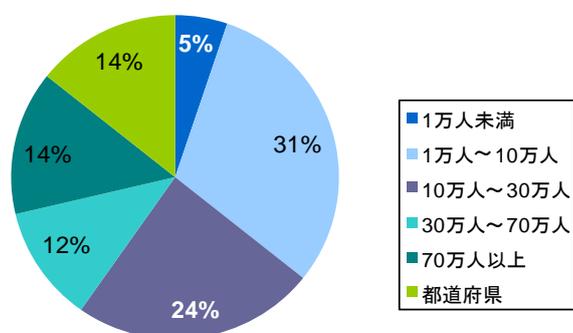


N=331

出所) アンケート結果より野村総合研究所作成 (以下、アンケートについて特に断りがない限り同様)

また、回答者の所属機関が立地する市町村の人口規模については、1万人~10万人が最も多く、続いて、10万人~30万人、70万人以上が多かった。

アンケート調査 回答者内訳 (所属する市町村人口別)



N=331

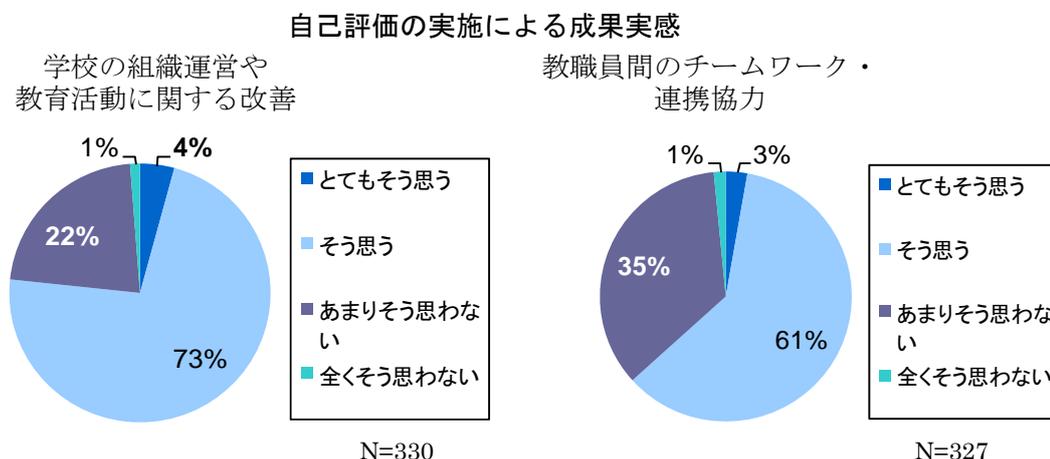
## ②自己評価の成果について

アンケート調査ではまず、回答者の勤務先の学校（教育委員会関係者が回答者の場合には、担当の都道府県／市町村の平均的な状況）について、自己評価を実施したことによる成果について調査を行った。

自己評価を活用し、学校の組織運営や教育活動に関する改善は進んでいると思うか、という質問に対しては、約76%の回答者が「とてもそう思う」、「そう思う」と回答している。

また、教職員間のチームワークや連携協力の推進につながっていると思うか、という質問に対しては、約62%の回答者が「とてもそう思う」、「そう思う」と回答している。

これらのことから、多くの回答者が自己評価を実施することによる成果実感を持っているということがうかがえる。ただし、「とてもそう思う」との回答がわずかな割合であることは懸念される。

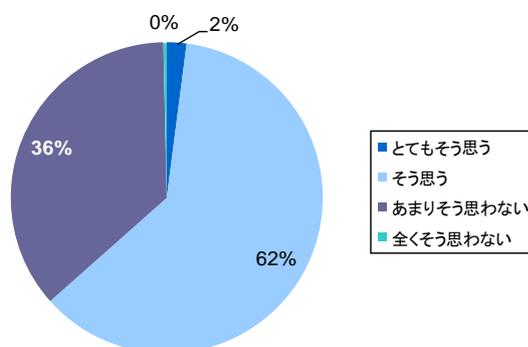


## ③学校関係者評価の成果実感について

回答者のうち、学校関係者評価を実施していると回答したのは、全体の89%であった。実施している回答者に対しては、自己評価と同様に、学校関係者評価の成果実感について調査を行った。

まず、学校関係者評価が学校の組織運営や教育活動に関する改善につながっていると思うか、という質問に対しては、全体の約64%の回答者が「とてもそう思う」、「そう思う」と回答している。成果実感をもつ学校が多数派であるものの、約36%が「あまりそう思わない」と回答していることにも注目する必要がある。

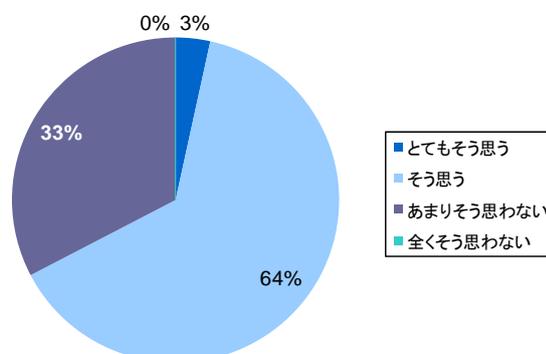
学校関係者評価の実施による成果実感  
(学校の組織運営や教育活動に関する改善)



N=295

また、学校関係者評価が学校と家庭・地域との情報共有は進んでいると思うか、という質問に対しては、約 67%の回答者が「とてもそう思う」、「そう思う」と回答している。

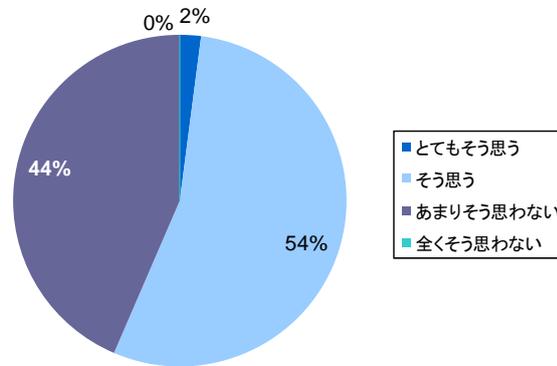
学校関係者評価の実施による成果実感  
(学校と家庭・地域との情報共有)



N=294

学校と家庭・地域との連携協力が進んでいると思うか、という質問に対しては、約 56%の回答者が「とてもそう思う」、「そう思う」と回答している。「あまりそう思わない」との回答も約 44%に上る。

## 学校関係者評価の実施による成果実感 (学校と家庭・地域との連携協力)



N=294

これらのことから、学校関係者評価を実施していると答えた回答者の多くは、おおむね、学校関係者評価を実施することによる成果を認識していると言える。もともと、3つの種類の成果実感のうちいずれも「とてもそう思う」と回答している割合はわずかであり、大きな成果実感にはつながっていない学校が多いことが推察される。また、前述のとおり、成果実感を持っていない回答も3～4割程度あり、同じモデル学校等であっても成果実感には差があることが示唆される。

## 2. 手ごたえのある学校での取組

### 1) 成果実感のある学校が実施している取組

学校関係者評価が教育活動や組織運営の改善、あるいは保護者・地域との連携・協力などにつながっている学校とそうではない学校との違いはなぜ生まれるのだろうか。学校関係者評価の成果について実感を持っている学校と、そうではない学校とで、学校関係者評価に関して実施している取組がどのように異なるのかについて分析した。

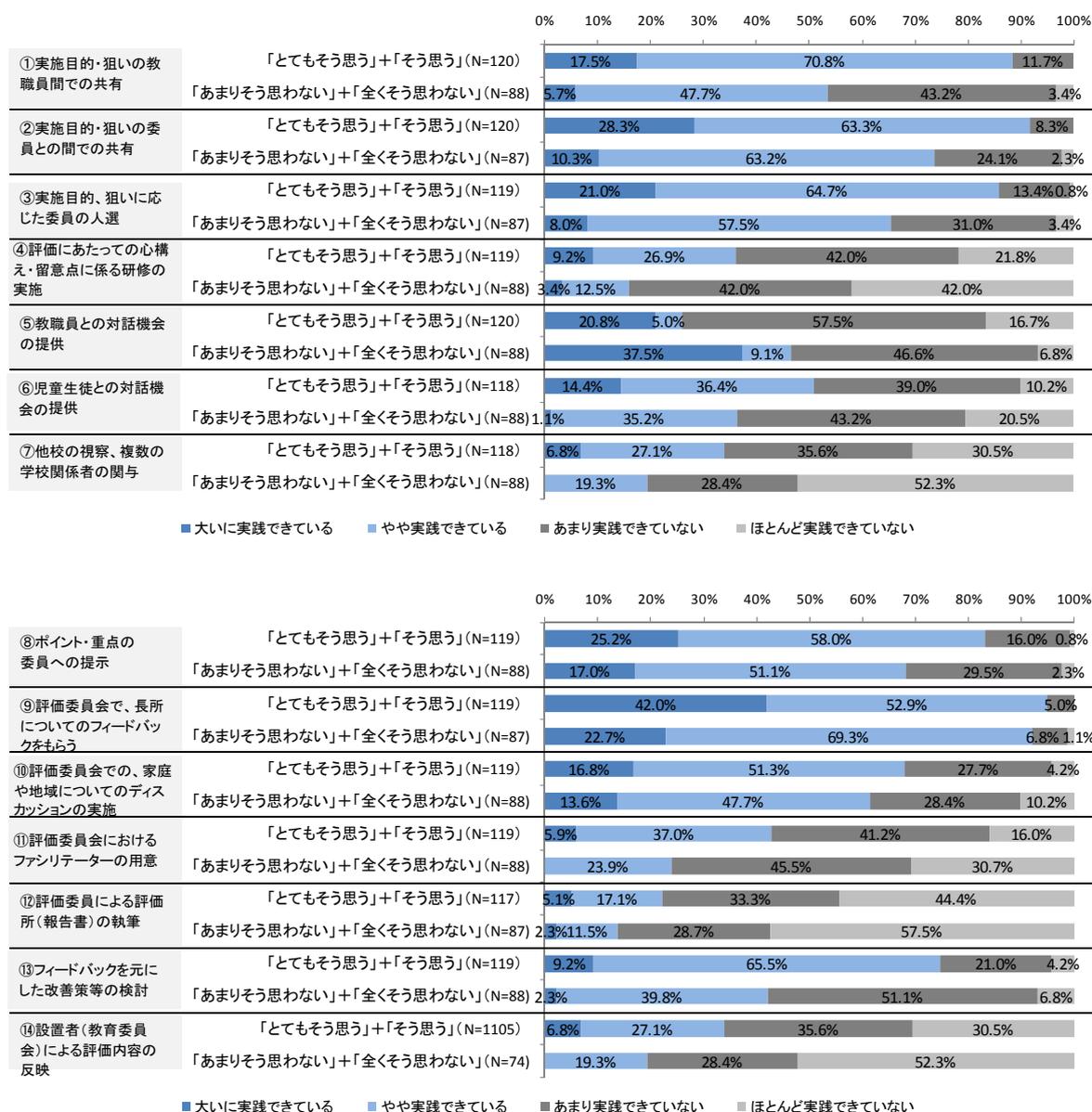
#### ① 学校の組織運営や教育活動に係る成果実感の有無による差異

まず、学校関係者評価を実施することにより、学校の組織運営や教育活動に関する改善につながっていると思うか、という質問に対して、肯定的だった回答者群（「とてもそう思う」、「そう思う」と答えた回答者群）と、否定的だった回答者群（「あまりそう思わない」、「全くそう思わない」と答えた回答者群）との間で、取組内容の相違があるかどうかを分析した。

次頁の図表を見ると、ほぼ全ての取組において、肯定的だった回答者の実践度合が高いことが見て取れる。

また、両回答群の間の実践度合に大きな開きが見られた取組としては、「①学校は、学校関係者評価の実施目的、ねらいを教職員間で共有している」、「⑬学校は、学校関係者評価の結果を受けて、改善策等の教職員間でディスカッションしている」であった。これらの結果は、学校の活動の改善のために、教職員全員が学校のPDCAサイクルに参加していくことの重要性を示唆していると考えられる。

### 学校関係者評価の成果実感の有無と取組内容の関係 (学校の組織運営や教育活動に関する改善)



※①～⑭の各項目のうち、上段は成果実感に肯定的な回答群、下段は成果実感に否定的な回答群

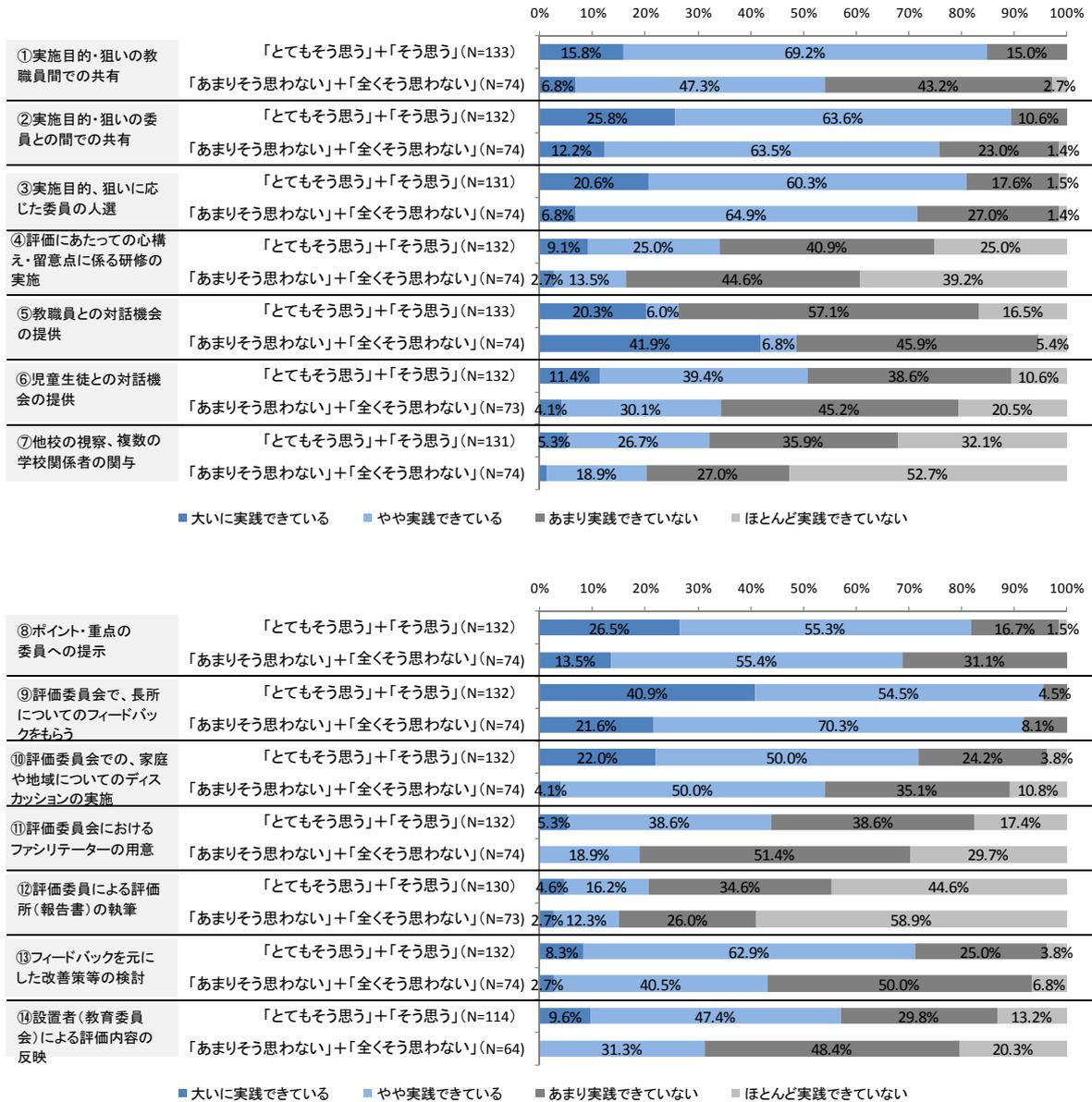
※①～⑭の各項目の詳細は本書巻末の参考資料(アンケート調査票)を参照

※無回答はサンプル数から除いて集計している

## ②学校と家庭・地域との情報共有に係る成果実感の有無による差異

学校関係者評価を実施することにより、学校と家庭・地域との情報共有が進んだか、という質問に対する回答別に、各々の取組内容の違いについて分析した。すると、「①学校は、学校関係者評価の実施目的、ねらいを教職員間で共有している」、「⑩評価委員会では、学校の改善策だけでなく、家庭や地域の取組もディスカッションしている」、「⑬学校は、学校関係者評価の結果を受けて、改善策等の教職員間でディスカッションしている」、「⑭設置者（教育委員会）は、学校関係者評価を受けて、自らの施策につなげている」といった項目について、肯定的な回答群と否定的な回答群の回答傾向が大きく異なっていることが見て取れる。これらの結果は、学校と家庭・地域との情報共有を進めるために、教職員がPDCA サイクルに参加することの他に、学校関係者評価委員会において、学校関係者評価の結果を学校の取組だけではなく、いかにして地域や家庭の取組とつなげていくかを話し合うことが重要であることを示唆していると言えよう。

## 学校関係者評価の成果実感の有無と取組内容の関係 (学校と家庭・地域との情報共有)



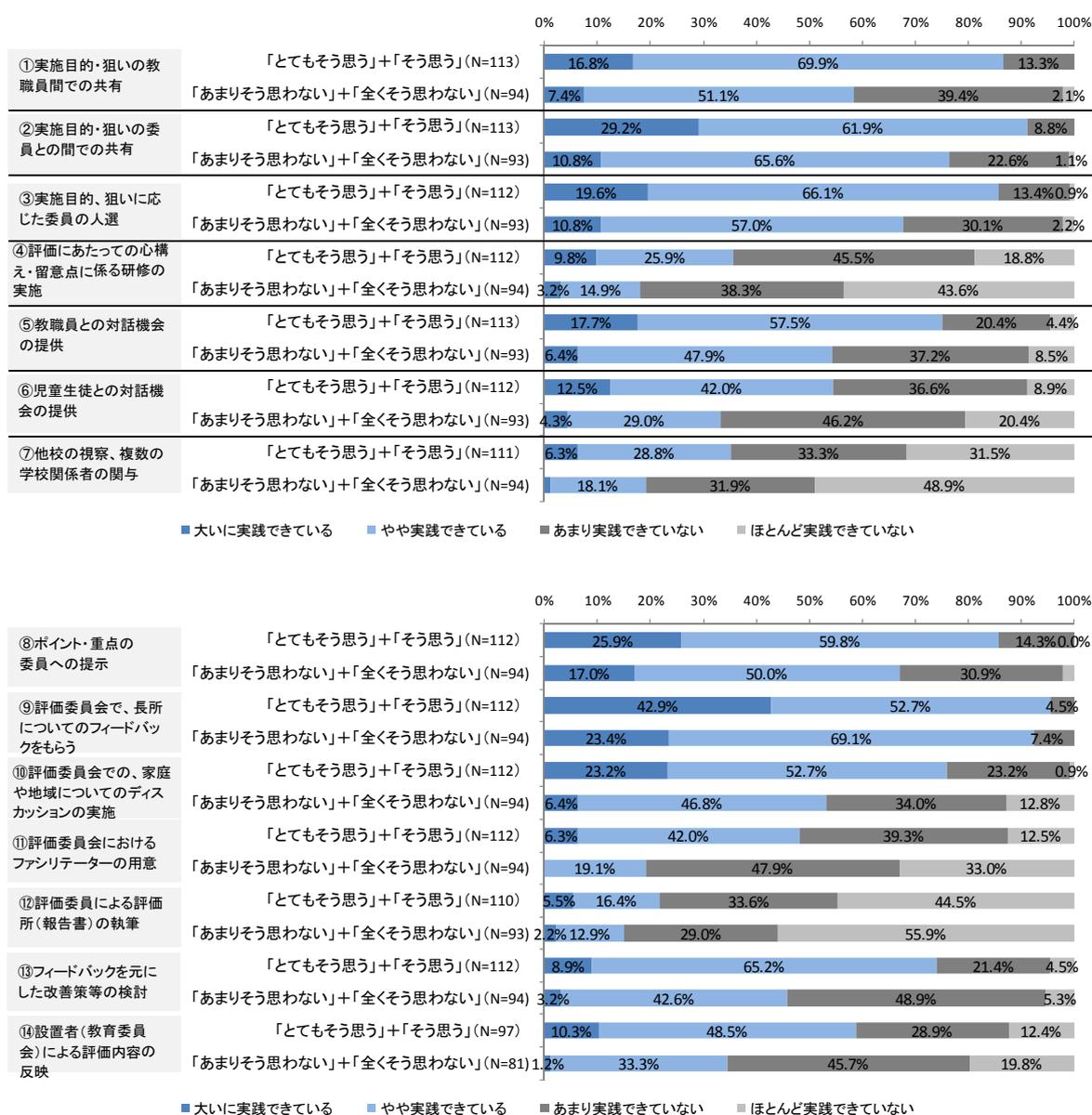
※無回答はサンプル数から除いて集計している。

### ③学校と家庭・地域との連携協力に係る成果実感の有無による差異

学校関係者評価を実施することにより、学校と家庭・地域との連携協力が進んだか、という質問に対する回答別に、各々の取組内容の違いについて分析した。分析の結果、実践度合に大きな差異が生じた項目は、「①学校は、学校関係者評価の実施目的、ねらいを教職員間で共有している」、「⑤評価委員には学校訪問などを通じて、教職員と対話する機会がある」、「⑥評価委員には学校訪問などを通じて、児童生徒と対話する機会がある」、「⑩評

価委員会では、学校の改善策だけでなく、家庭や地域の取組もディスカッションしている」、  
 「⑭設置者（教育委員会）は、学校関係者評価を受けて、自らの施策につなげている」などであった。これらの結果は、学校と家庭・地域とが連携協力を進めていくためには、評価委員が学校の実情についてよく把握し、それらの情報を元に地域や家庭における取組について検討することが重要であることが示唆されていると言えよう。また、教育委員会による改善活動の支援も重要であることが示されているのも特徴的である。

### 学校関係者評価の成果実感の有無と取組内容の関係 （学校と家庭・地域との連携協力）



※無回答はサンプル数から除いて集計している。

## 2)学校関係者評価委員会の構成

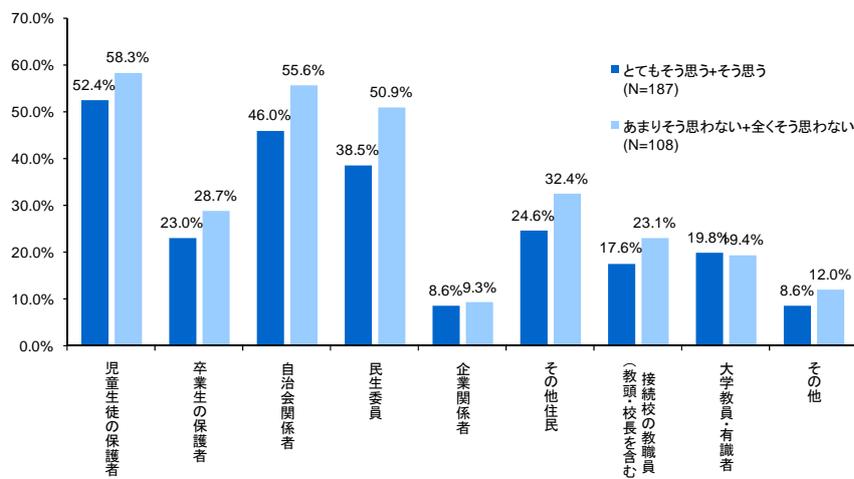
前項において、成果実感のある回答者群と成果実感を持っていない回答者群の間には、取組内容の点でいくつかの相違が見られることを示した。また、差異が大きかった取組内容のいくつかは、学校評価委員会に係るものであった。したがって、学校関係者評価を実施する際、どのような評価委員を招き、どのような情報を提供するのかということを検討することが重要であると考えられる。

学校関係者評価に関するそれぞれの成果（組織運営や教育活動に関する改善、地域・家庭との情報共有、地域・家庭との連携協力）それぞれについて、成果実感を持っている回答者群と持っていない回答者群とで、評価委員の構成の違いを分析した。

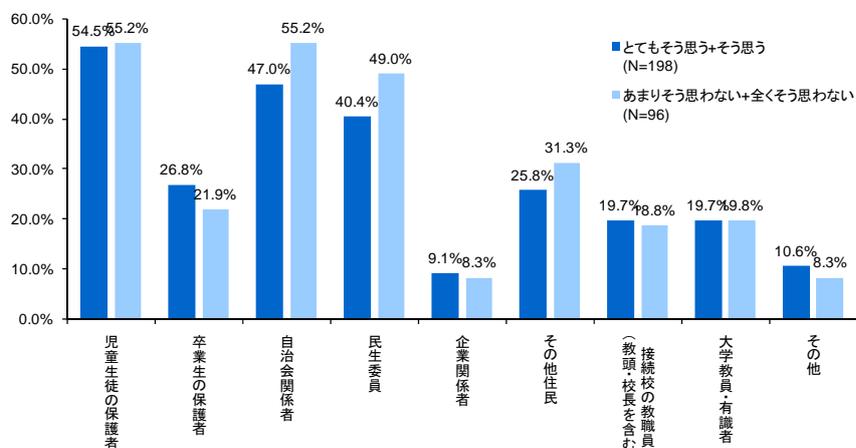
それぞれの結果に共通していることは、成果実感の有無にかかわらず、また、成果の種類にかかわらず、「児童生徒の保護者」、「自治会関係者」、「民生委員」を評価委員に加えていると答えた回答者の割合が高いことである。学校の取組を地域・家庭の面から評価する上で、これらのメンバーの参加が必要と考えられていることを示唆している。

また、成果実感を持っている回答者群よりも、持っていない回答者群の方が、より多くの種類の評価委員で委員会を構成していることも特徴的であると言える。このことは、多くの選択肢において、「あまりそう思わない」・「全くそう思わない」と答えた回答者群の方が、回答割合が高くなっていることから推察される。逆に言えば、成果実感を持っている学校や教育委員会では、評価委員会の構成メンバーの種類を絞り込んで委員会運営に当たっていると言える。

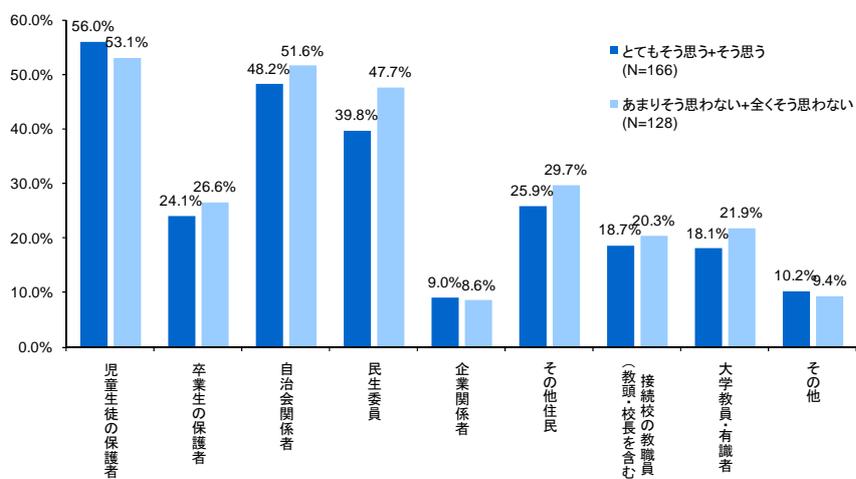
学校関係者評価の成果実感の有無と評価委員の構成との関係  
(学校の組織運営や教育活動に関する改善)



学校関係者評価の成果実感の有無と評価委員の構成との関係  
(学校と家庭・地域との情報共有)



学校関係者評価の成果実感の有無と評価委員の構成との関係  
(学校と家庭・地域との連携協力)

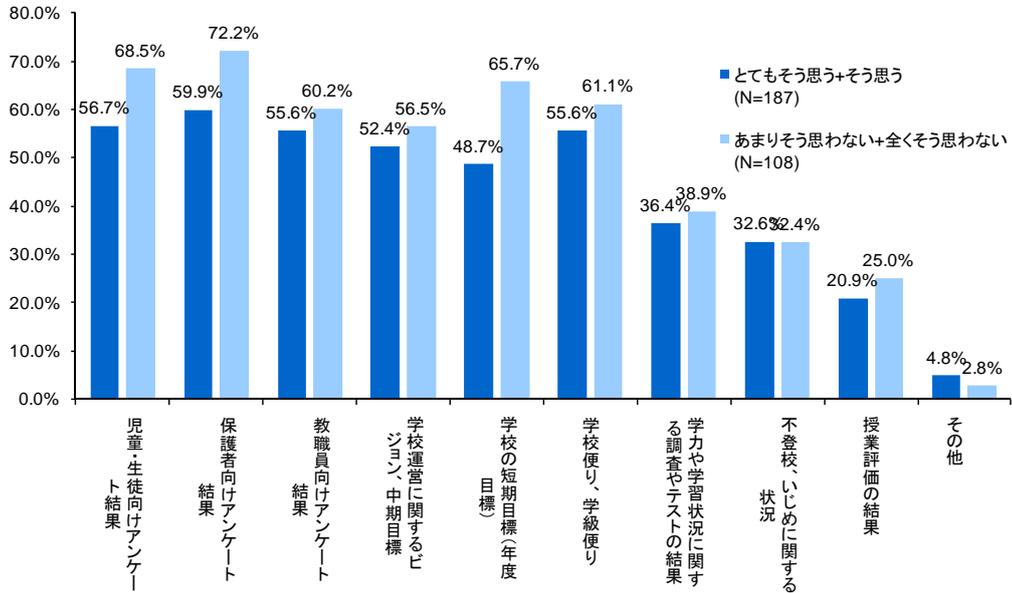


### 3) 学校関係者評価委員への情報提供内容

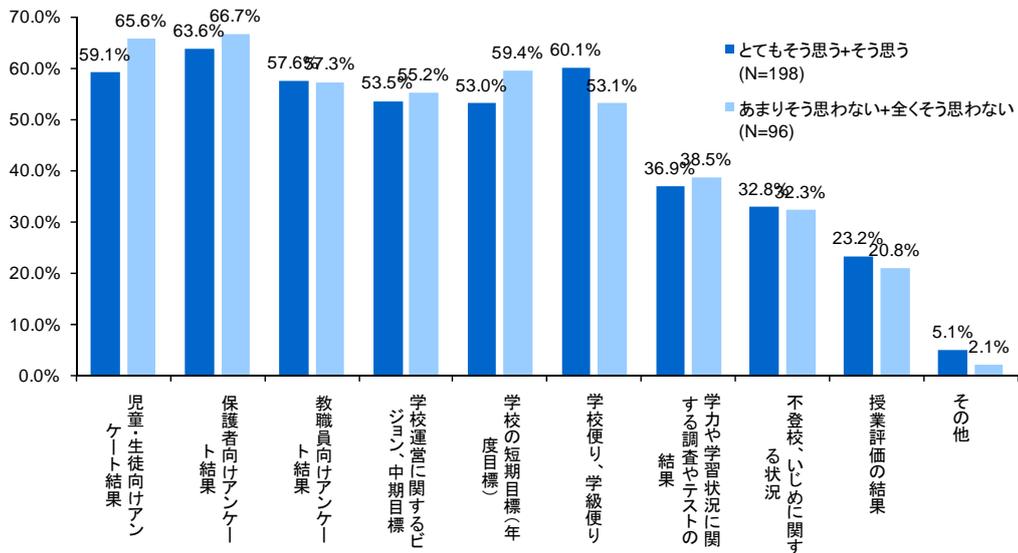
評価委員に対して提供する情報の種類については、成果実感の有無の差異で明確な差は見られなかった。

「1) 成果実感のある学校が実施している取組」の設問とも併せて考えると、どのような種類・手段の情報提供を行っているかが重要というわけではなく、多い情報のなかから漫然と評価委員会を運営するのではなく、議論するポイントを明確にすることやファシリテーター役が議論を喚起することなどのほうが成果実感に影響すると考えられる。

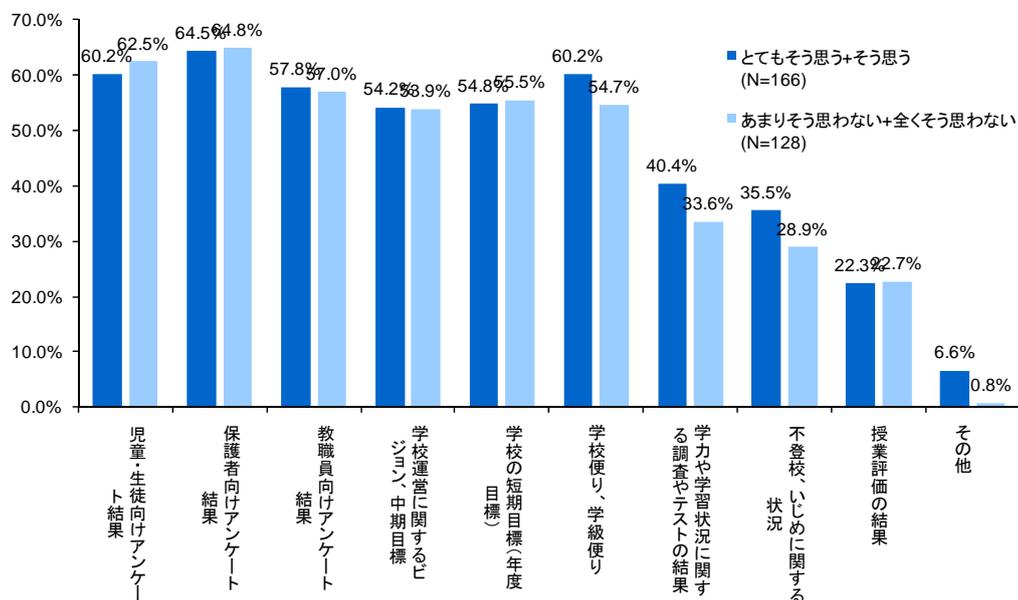
学校関係者評価の成果実感の有無と評価委員に提供する情報との関係  
(学校の組織運営や教育活動に関する改善)



学校関係者評価の成果実感の有無と評価委員に提供する情報との関係  
(学校と家庭・地域との情報共有)



学校関係者評価の成果実感の有無と評価委員に提供する情報との関係  
 (学校と家庭・地域との連携協力)



### 3. 学校関係者評価の目的別ステップ

#### 1) 学校関係者評価の目的によるパターン分け

そもそも学校関係者評価をなぜ実施するのだろうか。野村総合研究所がヒアリング調査したなかでは、漠然と学校の状況や自己評価結果を保護者や地域住民に見てもらうため、と考える学校、設置者も少なくなかった。そうした学校では、「なぜこの人を学校関係者評価委員に選んだのか」や、「学校関係者評価委員に特に見てほしいところはどこか」という質問をすると、曖昧な回答が返ってくることもある。実施する目的（何のための学校関係者評価か等）と目標（学校関係者評価を通じてどのようなことをその年や半年で実現したいのか等）が不明確ならば、評価委員の選定理由や重点が曖昧となるのも当然である。

しかし、そうした曖昧な状態では、学校関係者評価の設計に戦略性がなくなり、評価委員や学校の教職員の限られた時間を有効に活用できない場合がある。停滞事例では、「学校関係者評価を実施しても、うまく次につながらない」、「評価委員との連携調整や報告書の作成で学校の教職員の負担感は増すばかりだ」といった声が聞かれる。前述のアンケート調査の自由回答からも、評価委員の選出に苦勞が多いことや、学校関係者評価を活用することに対して悩みを持っている学校が多いことが分かった（図表）。それらの背景には、学校関係者評価の目的と目標が不明確であるため、後述する学校関係者評価のステップをうまく設計・実践できていないことが考えられる。

#### 学校関係者評価に関する学校の抱える悩み（アンケート調査自由回答結果）

##### ■評価委員の選出に関する悩み

- ・ 地方では、校区内の人材が不足しがちである。先進的な考え方等を紹介することが大切であると思う。
- ・ 学校関係者評価のための評価委員への資料提示や研修の機会が十分に確保できない。報告書作成を行ってもらうまでの構成員（ファシリテーター）をどのような人に依頼していいのかが人選が難しい。
- ・ 明らかに評価委員の人材が不足している。学校に関わる人材がかなり重複していて、いつも同じような顔ぶれになってしまう懸念がある。

##### ■学校関係者評価結果の活用に関する悩み

- ・ 評価結果が行政施策に充分つながっていないところが課題です。
- ・ 評価まで終わっており、その評価を具体的にどう生かせばいいのかができていない学校が多いと感じています。PDCAのCの部分弱い。
- ・ 学校関係者評価は100%行われるようになってきたが、それを有効に活用したりするためのシステムづくりが課題である。

前述のアンケート調査からも、成果実感をもっている学校では、学校関係者評価のねらいを教職員間で共有することや、改善策等を教職員間でディスカッションすることなどを重要視していることが示唆された。すなわち、自己評価の充実・改善で鍵となる3つの視点、「目標の共有」、「プロセスの設計」、「チームワーク」は学校関係者評価においても重要と考えられる。そのため、学校関係者評価の目的と目標を明確化し共有すると同時に、残り2つの視点である、プロセスの設計とチームワークの在り方も考えていかなければならない。

### 学校関係者評価の充実・活用に向けた基本的な視点

#### ■ ヒアリング調査・アンケート調査から分かったこと

- 学校関係者評価を教育活動等の改善や家庭・地域との連携・協力などにつなげている学校と、そうではない学校との間には取組に大きな差がある。
- 成果実感を持つ学校では実践しており、そうではない学校ではできていない取組例としては
  - 学校関係者評価の実施目的、ねらいを教職員間で共有すること
  - 家庭・地域の取組等についてもディスカッションすること
  - 学校関係者評価の結果を受けて、改善策等を教職員間でディスカッションすること など

**「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)」の3つの視点は学校関係者評価においても重要。**

**学校関係者評価の実施目的と目標別に、評価委員会の構成・進め方等に関わるプロセスを設計するとともに、教職員のチームとしての参画を促すことが重要。**

野村総合研究所では、国のガイドライン等も参考に、ヒアリング結果を踏まえて、大きく次の3つの目的別に学校関係者評価を分類した。

- 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。
- 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。
- ③教育活動や組織運営の改善につなげる。

もちろん①～③は明確に分けられるものではなく、また複数の要素を目的とする学校・地域も少なくない。とりわけパターン③はパターン①または②（またはその両方）がうまくいってこそ進むとも考えられる。ただし、いずれをより重視するのか、あるいはいずれも重視するのかによって学校関係者評価委員会の設計や人選、運営の仕方、共有する情報の内容、会議の議題などは異なってくるはずである。以下では、好事例の取組のポイントを整理して伝えるため、敢えて3つの目的のうちいずれをより重視するのか別に解説する。

### 学校関係者評価の目的別パターン

#### 国の学校評価ガイドラインでの記述

学校関係者評価には、自己評価の結果を評価することを通じて、

- ①自己評価の客観性・透明性を高めること、
  - ②学校・家庭・地域が共通理解を持ち、その連携協力により学校運営の改善に当たること、
- が期待されており、学校・家庭・地域を結ぶ「コミュニケーション・ツール」としての活用を図ることが重要

#### 学校関係者評価の目的別パターン例 (※ガイドラインではなく、NRIの事例調査による整理)

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。

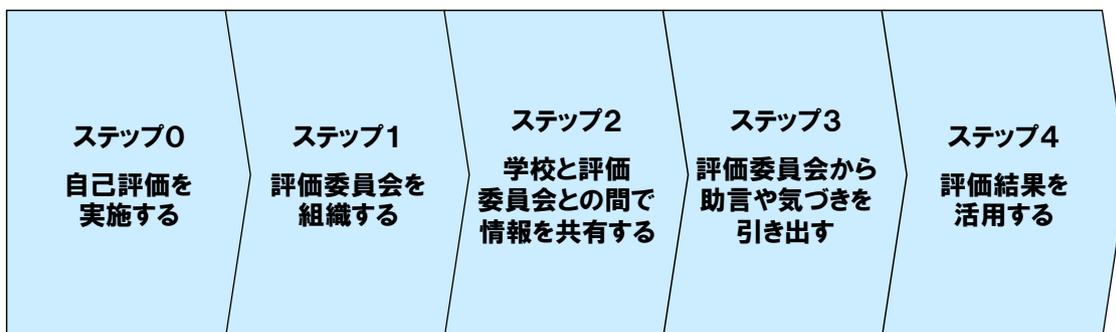
②保護者・地域住民に学校をよく知ってもらい、連携協力のきっかけをつくる。

③教育活動や組織運営の改善につなげる。

## 2)学校関係者評価のステップ

学校関係者評価は大きく次の4つないし5つのステップに分けて考えることができる。

### 学校関係者評価を進めるステップ



#### 学校関係者評価の目的と目標により取組のポイントは異なる。

- 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。
- 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。
- ③教育活動や組織運営の改善につなげる。

#### ステップ0：自己評価を実施する

自己評価は学校関係者評価を行ううえでの基礎となる。自己評価の充実にあたってのポイントはⅡ章において述べた。

#### ステップ1：評価委員会を組成する

学校関係者評価を実施する最初のステップは、評価の目的と目標を明確にしたうえで、評価委員会を設置することである。このステップでの大きな論点は、誰を（どのような人材を）評価委員とするか、である。また関連する論点として、学校評議員や学校運営協議会など関連する取組との役割分担や委員の重複をどのように考えるかも、重要である。

#### ステップ2：学校と評価委員会との間で情報を共有する

評価委員会が組成された後では、学校関係者評価の実施にあたっての検討の素材として、学校は情報を提供する。このステップでは、評価委員会ではどのような情報を、どの程度まで共有するのか、学校訪問や授業参観などを実施したほうがよいのか、学校は評価委員や保護者・地域住民が欲している情報をどのように収集したらよいのか、などが重要な論点となる。

#### ステップ3：評価委員会から助言や気づきを引き出す

次のステップでは、評価委員会は協議・議論を行い、学校に対して何らかの報告や提案

を行うわけであるが、これは、学校側から見ると、評価委員会からいかに助言や気づきを引き出すかということでもある。このステップでは、限られた時間のなかでどのような議題やテーマについて協議・議論してもらうか、評価委員はどのような点を特にチェックしたらよいのか、コーディネーター・ファシリテーターはいるか（あるいはどのような役割を果たすか）などが重要な論点となる。

#### **ステップ4：評価結果を活用する**

学校関係者評価の最後のステップは、評価委員会から報告や提案が提出された後、学校や家庭・地域はどう受け止めて動くかということである。評価結果を活用すると言い換えてもよい。このステップでは、学校は評価結果をどのようにして更新策や次年度の計画に反映するか、評価結果を教職員間あるいは保護者・地域住民との間でどのように共有し活用するか、教育委員会の施策としてつなげるものはないか（あるいはどのように反映するか）などが重要な論点となる。

こうしたステップ1～4で学校等が取り組むことは、前述した学校関係者評価の目的と目標によっても、異なってくると考えられる。

### **3)目的別にステップを設計する好事例**

ここでは、学校関係者評価の目的と目標を明確にして、学校関係者評価を設計、運用している事例を2つ紹介する。いずれの事例も、学校関係者評価委員と学校との間で、学校関係者評価の目的と目標を入念に浸透させている。

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

- 嬉野市では、学校評価は楽しい学校のための「学校改善」を図るものと市のガイドライン等に明記している。また、学校評関係者価は学校のよくないところを批判ばかりしたり、学校が受け身の姿勢でいたりする「ネガティブ」な場ではなく、学校がポジティブ、クリエイティブに取り組むものだとしている。
- クリエイティブとは、学校が地域に出て地域を創造することに貢献するという意味合いが込められている。
- 嬉野市では、このような基本的な考え方を学校内、ならびに評価委員会内で共有するとともに、この目的に沿って、接続校教員を委員に含めたり、学校と学校関係者の評価の“ずれ”の要因を究明したりすることを重視している。
- 学校関係者評価委員では学校のよいところを褒めている。それを通じて保護者等の信頼を得た学校は、地域に出ていこうという姿勢になっている。

嬉野市では、学校関係者評価の進め方資料のなかで、「嬉野市の学校評価は、楽しい学校のための『学校改善』が目標です」、「ネガティブ⇒ポジティブ⇒クリエイティブ（楽しい学校を創造するための学校評価）」との考え方を打ち出している。言い換えると、決して悪いところだけを言うのが学校関係者評価ではなく、学校のよいところを伸ばすものであるという考え方をしている（図表）。

クリエイティブの意味のなかには、地域に出て行く学校をイメージしている。当初の案ではアグレッシブ（挑戦）としていた。

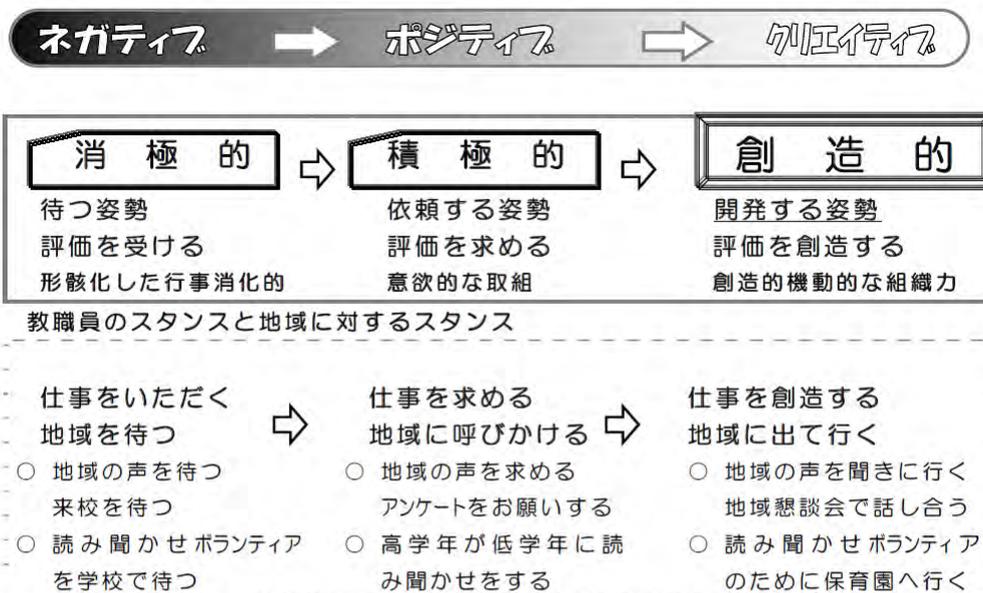
学校関係者評価の目的パターンでは、同市は「②保護者・地域住民に学校をよく知ってもらい、連携協力のきっかけをつくる」、「③教育活動や組織運営の改善につなげる」の両面にウェイトを置いていると考えられる。

こうした学校関係者評価の目的を具現化するために、教育委員会では6つのキーワード（図表）を掲げ、各学校における工夫を促している。特に④の「ずれ」という点は大事にしている。学校と保護者、地域との認識のギャップの要因を考察して改善策を講じるとい意味である。

市立久間小学校では学校関係者評価を通じて「先生方は子どものことを一生懸命考えてくれている。頑張っている姿をもっと発信したらよい」とのコメントを受け、教職員は自

信と勇気を得た。自己評価や学校関係者評価の結果等を踏まえて、教職員でワークショップを開催し改善策を考えたり、地域に出て貢献する取組が少しずつ広がったりしている。

嬉野市学校評価ガイドライン（抜粋）



嬉野市の学校評価のキーワード

楽しい学校の“創造”

クリエイティブ



学校関係者評価のキーワードと要素、対策・工夫等

キーワード	要素	対策・工夫等
① 説明責任	情報提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>○情報提供の工夫（メール配信、学校便り地区回覧、学校活動説明会の開催、HP等）</li> <li>○学校行事の工夫（日曜参観年3回、授業の見所配布等）</li> <li>○事前資料配布（協議の深化のため）</li> <li>○職員会議の生徒指導関係に、学校関係者評価委員が出席</li> </ul>
② 情報量	評価機会 評価時間帯	<ul style="list-style-type: none"> <li>○1日参観による学校生活状況の把握</li> <li>○年間を通して、学校行事（体育的行事、文化的行事）等への案内を出し、日頃から評価依頼</li> </ul>
③ 客観性 的確性 透明性 納得性	人選	<ul style="list-style-type: none"> <li>○忌憚のない意見の収集（近すぎず、遠すぎず）</li> <li>○接続校教員（同業種から一步離れての評価）</li> </ul>
	評価項目 評価基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>○年度初めに評価項目を提示</li> <li>○小中9年のスパンで、共通項目を定めて、その変容を評価</li> <li>○学校自己評価に「納得できるか」という基準での評価</li> </ul>
④ ずれ	要因の究明	<ul style="list-style-type: none"> <li>○学校と学校関係者の評価の“ずれ”の要因を究明する</li> <li>○その要因を一つの客観性ととらえ、改善策を導き出す。</li> </ul>
⑤ 参画	協議	<ul style="list-style-type: none"> <li>○学校関係者評価委員と教職員による学校自己評価の協議</li> <li>○共通理解、共通実践の確認と意識化</li> </ul>
⑥ 機能性	学校改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>○学校改善を意識した評価方法の工夫</li> <li>○学校関係者評価を迅速で、適切な学校改善へ反映する。</li> </ul>

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

- 見附市では、学校関係者評価委員のための研修の場を設けているが、平成 22 年度は講演等に加え、評価委員及び教職員がテーブルを囲み、ディスカッションを実施した。
- この場では、教職員は自らが感じている学校関係者評価の意義を委員に伝える一方で、委員は自分に求められている役割を納得するまで聞くことができている。
- どの学校においても、学校関係者評価に求められる意義等は説明を実施しているが、納得がいくまでの議論はできていない例が多く、このような場で改めて意義を話し合うことは、研修会後のアンケートでも高評価であった。
- とりわけ、「評価」という表現についての不安が評価委員には多く聞かれたが、話しあうことで、より前向きに「こういう手伝いもできる」「ああいったことには関われないか」といった能動的・建設的な提案が多く聞かれた。

新潟県見附市では、学校関係者評価委員を対象とした研修会を実施した。この研修会では、学校の教員と評価委員がテーブルを囲み、改めて学校評価についてディスカッションを実施した。

関係者評価委員会では、学校からのデータ提供や自己評価の結果を受け取った上で、評価をすることが目的となっている。一方で、委員の中には自分が何をしなければならないのかを十分納得できていない人もいるため、その評価が納得のいくものになっていない可能性が考えられる。

見附市の研修会では、教員とその学校の関係者評価委員が向き合い、改めて学校評価で何をしたいのか、評価委員は何を求められているのか、評価委員としてどういった情報提供を求めているのかといったことについて情報交換を進めた。学校の教員にも、評価委員にも、有意義な時間となっている。

評価委員同士の話も十分にできない中で、年に数度しか開催されない評価委員会で積極的な議論が出にくい場面がある中、改めてディスカッションの場を設けたことによって、評価委員会そのものの活性化が期待される。

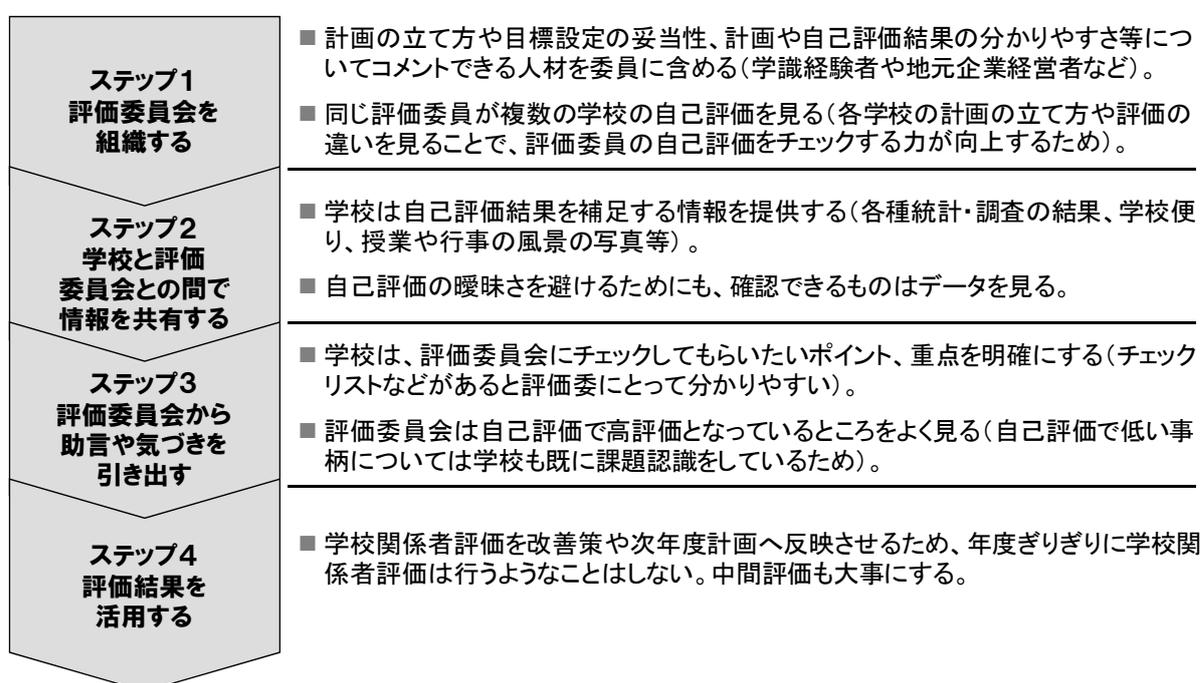
## 4. 学校関係者評価の充実・活用を進める好事例

### 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

#### (1) 好事例のポイント

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ことに重点を置く学校関係者評価について、そのポイントをステップ別に見る。このパターンでは、自己評価を学校関係者評価委員の目から見ることで、自己評価の客観性や納得性を高めることに主眼を置いている。この目的に沿うように、各ステップを設計し実践する必要がある。ポイントの概要をまとめると、次のとおりである。

#### 学校関係者評価の好事例の取組例（パターン①）



#### ステップ1：評価委員会を組成する

- 計画の立て方や目標設定の妥当性、計画や自己評価結果の分かりやすさ等についてコメントできる人材を委員に含める(学識経験者や地元企業経営者など)。
- 同じ評価委員が複数の学校の自己評価を見る(各学校の計画の立て方や評価の違いを見ることで、評価委員の自己評価をチェックする力が向上するため)。

このパターンでは、自己評価の結果をチェックするという目的から、計画の立て方や目標設定の妥当性、計画や自己評価結果の分かりやすさ等についてコメントできる人材を委員に含めるのが効果的と考えられる。好事例では、大学教員や地元企業経営者などを含めていることが多い。とりわけ大学教員が地元にいない場合などでは、企業経営者等が、組織運営の経験を活かしたコメントを行っている。

また、大学教員でなくとも、接続校などの教職員が自己評価結果を見ることも、ピアレ

ビュー（専門性を持つ同僚・仲間が評価すること）となる。授業づくりに対するプロの目から見た助言や学校という組織の特殊性と特色を踏まえたコメントができ、効果的である。パターン③において後述するように、全国的な実施状況では他校の教職員が学校関係者評価者となる学校は少数であるが、好事例を見ると、効果の高い方法であることが示唆される。また、校長経験者や指導主事経験者を評価委員に含めることも効果的と考えられる。

このパターン①の学校関係者評価では、同じ評価委員が複数の学校の自己評価を見ることも効果的である。それは、複数の学校を見ることで、評価委員のチェックする力、スキル・能力が向上するためである。つまり、複数の学校を評価する経験を通じて、評価委員は、計画の立て方や評価の仕方、評価の活かし方などについて、よいところと改善の余地があるところが見えやすくなる。

### ステップ2：学校と評価委員会との間で情報を共有する

- 学校は自己評価結果を補足する情報を提供する（各種統計・調査の結果、学校便り、授業や行事の風景の写真等）。
- 自己評価の曖昧さを避けるためにも、確認できるものはデータを見る。

パターン①では、自己評価をチェックするため、学校の目標や計画、自己評価シートを見ることが中心となる。しかし、学校によっては、それらが抽象的な表現となっていたり、曖昧さが残るものであったりすることは少なくない。評価委員に対して、自己評価結果を補足する情報、また計画内容や目標設定の背景・根拠に関する情報について、示すことが効果的と考えられる。例えば、学力・学習状況調査や学力テストの状況、授業評価の結果、体力テストの状況、児童・生徒の様子を伝える学校便り・写真などである。

とりわけ各種統計や調査のデータを確認することは重要である。例えば、自己評価シートで「定着度に応じた、きめ細かな指導ができています」と書いていても、どの程度それができているのかは曖昧な場合がある。定期テストで学力下位層が減っているかどうかなどのデータを見たほうが客観的に現状を把握できる。数字だけで見ることには限界もあるが、数字を確認することが自己評価結果の客観性や納得性を高めることにつながることも多い。

### ステップ3：評価委員会から助言や気づきを引き出す

- 学校は、評価委員会にチェックしてもらいたいポイント、重点を明確にする（チェックリストなどがあると評価委にとって分かりやすい）。
- 評価委員会は自己評価で高評価となっているところをよく見る（自己評価で低い事柄については学校も既に課題認識をしているため）。

評価委員会から助言や気づきを引き出すためには、学校は自己評価のうちどのような点を特にチェックしてもらいたいのか、重点を明確にしておくことが効果的と考えられる。

例えば、評価の仕方（指標の適切さやアンケート項目の妥当性）、目標値と結果の妥当性、改善策など、学校関係者に見てもらいたいポイントは多岐にわたる。しかしながら、評価委員には時間的な制約があり、複数の学校を見ているような場合はなおさらである。学校関係者評価で議論したり、チェックしたりするポイントについて、ある程度ウェイトを置き、委員会での時間の使い方や会議運営に工夫をこらすことが必要であろう。評価委員の間で各々の経験や専門性に応じて役割分担したうえで自己評価結果を詳しく点検し、その後委員会全体で議論するといった方法を採用する事例もある。

また、評価委員会は自己評価で高評価となっているところをよく見ることも効果的と考えられる。自己評価の時点で評価が低いものについては、学校は既に問題点や課題を認識しており、改善策を考えていることが多いが、自己評価が高いものは課題認識が薄い場合があるためである。

#### ステップ4：評価結果を活用する

- 学校関係者評価を改善策や次年度計画へ反映させるため、年度ぎりぎりに学校関係者評価は行うようなことはしない。中間評価も大事にする。

学校関係者評価をやりっぱなしとせず、改善策や次年度計画へ反映させるためには、3月という年度ぎりぎりに学校関係者評価をしても、間に合わないことが多い。好事例のなかでは、1月、2月や冬期休業を年度の振り返りに使う場合や、夏季休業中などでの中間評価を重要視することが見られた。とりわけ、中間評価では、その年の後半の計画と取組を改善できるという意味で重要となる。

## (2)事例

以下では、前述のステップごとの好事例の取組例のうち、特徴的なものについて、さらに具体的なポイントを紹介しながら解説する。

**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

- 福山市では自己評価の検証と改善に重点を置いて学校関係者評価（同市では「外部評価」と呼んでいる）を活用している。
- 目標の連鎖、目標の重点化、評価の客観性等について、企業の経営等の経験を活かしたチェックを行っている。チェックするポイントはリストにして整理している。
- 自己評価の検証、チェックの際に重要な点のひとつが自己評価に指標やデータの情報があることである。データがないと曖昧な表現に留まりかねないところを、データを活用することで評価委員は進ちよく状況を客観的に把握することができる。

福山市の学校関係者評価（外部評価）は、地元企業等関係者 30 人、学識経験者（大学教授等）4 人、元校長 17 人、PTA 関係者 12 人であり、企業等関係者が多いのが特徴である。これは、学校関係者評価のウェイトを、自己評価の客観性・透明性を高めることに置いているためである。

自己評価の内容や方法、また学校運営のあり方について有益なアドバイスをすることが評価委員会の重要な役割となっている。これを促すうえでの工夫として、図表のように、各学校共通の視点で見るとしており、かつ同じ評価委員会が複数学校を見るようにしている。

福山市では市全体のビジョンを受けて、学校の中期目標、短期目標を設定している。短期目標については、具体的な指標によりデータによって進ちよく状況を把握するようにしている。学校関係者評価委員は、こうしたデータを活用しながら、学校へのアドバイスを検討することができている。

## 福山市における学校関係者評価（外部評価）シートの例

校番	福山市立 学校	グループ	外部評価者
----	---------	------	-------

### 1 評価結果

		外部評価項目	評価	外部評価者意見
1	目標の連鎖	ア 中期経営目標は、校長の経営理念（ミッション、ビジョン）に基づいて設定されている。	3	目標の定量化、連鎖を目標設定が具体性に欠ける。
		イ 短期経営目標は、中期経営目標の達成につながるより具体的な目標となっている。	2	表現が抽象的で、短期（1年間）の目標としては具体性に欠ける。目標の定量化、連鎖を
2	目標の重点化	中期経営目標や短期経営目標は、自校の現状分析を踏まえるなどして、重点化が図られている。	3	明確性に欠けるが、整合性は認められる。
3	評価項目の妥当性	ア 評価項目は、数値化、スケジュール化などの定量的表現や、目標の実現状況を言葉で表す定性的表現を用いて達成水準が示されており、検証が可能である。	3	評価項目は概ね定量化されているが、項目数が多く、焦点化されていない。
		イ 評価項目は、学校の問題点を改善していくものと、学校のよさをさらに伸ばしていくものとのバランスが取れている。	3	
		ウ 評価項目は、短期経営目標を達成する手立てとして妥当である。	3	「力量ある教職員」と「市民から信頼される学校」の評価の設定基準は妥当であったのか検討を要する。
		エ 今年度の短期経営目標や評価項目は、前年度の達成状況から明らかになった改善方策が踏まえられている。	3	
4	評価の体制	校長を中心に、各主任等や教職員が参画して、学校全体で組織的な自己評価が行われている。	3	自己評価表では確認できないが、説明では組織的に行われている。
5	評価の客観性	ア 自己評価の客観性を高めるため、必要に応じて、関係者にアンケート調査等を実施し、評価が行われている。	3	
		イ 自己評価の5段階の評価結果（最終）は、評価基準に照らして妥当である。	3	評価項目等の明確性に欠ける。数値化を
6	評価に基づく改善	短期経営目標の達成状況を踏まえて、今年度の課題が明らかにされ、次年度の改善方策が示されている。	4	評価を毎月定期的実施し、アクションプランを作成している点が評価できる。
7	情報の公開	公表された評価計画、評価結果等は、情報の受け手である保護者や市民の立場に立って工夫されており、分かりやすい。	2	数値データ部分を表にするなどの工夫を

### 2 学校への提言

学校評価自己評価表が公開されるという前提に立つと、一般の保護者にも分かりやすい用語を使用した方が理解を得られやすいのではないかと。来年度に向けての検討課題としてほしい。

目標設定から、数値化を含めて見直しが必要です。

「幼保小中の学びの連続性のある一貫した教育」の実現を目指して、中学校区を単位として学校評価を実施

◇ 岐阜県本巣市

- 本巣市では、中学校区を単位として、幼保小中の教職員及び関係者によって学校評価を実施している。
- 学校関係者評価委員は、中学校区で目指す子どもの姿を明らかにし、幼保小中の接続を考慮した共通評価項目・評価指標に従って連続した評価システムで評価を行っている。

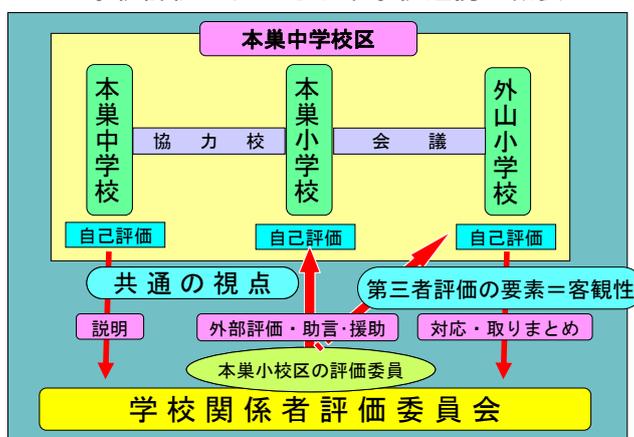
学校評価委員会は、中学校区の学校評議員代表、PTA 代表、地域住民代表、園長代表及び学識経験者など 10 名程度で構成され、中学校区のすべての学校の評価を行っている。

しかし、小学校と中学校では、子どもの発達段階も指導も異なるため、教育の専門でない委員が中学校区の全ての学校の改善状況を的確に評価することは難しい。

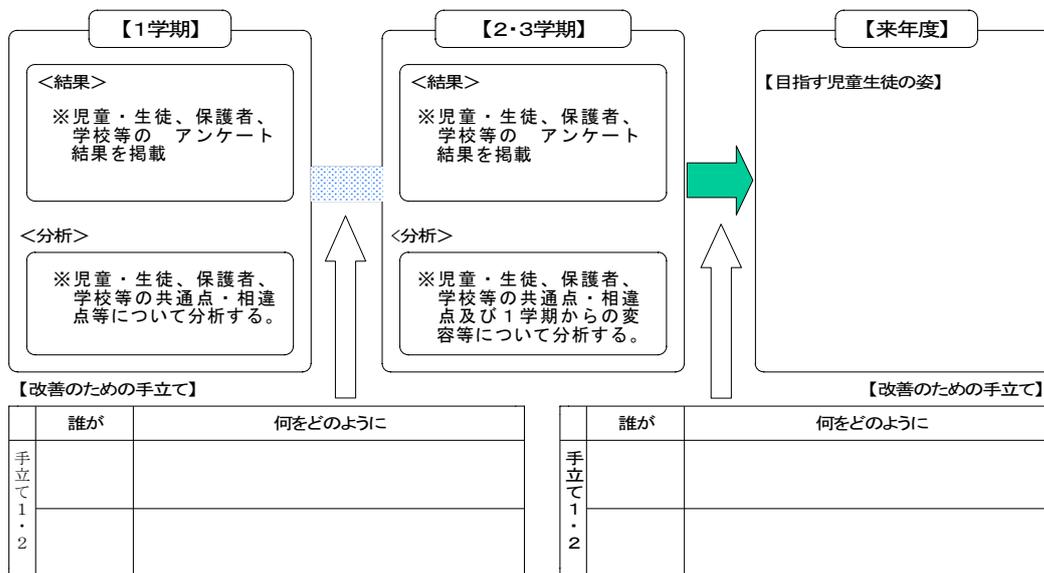
そこで本巣市では、“中学校区の子どもは校区の全ての人たちで育てる”という発想のもと、各中学校区で願う子どもの姿を明確にし、幼保小中の接続を考慮した共通評価項目・共通評価指標を設定することで、全ての委員が共通の足場に立って評価を行えるようにしている。

また、評価委員に各学校の取組状況をよりよく理解してもらうために、「学校公開の案内を積極的に行い、学校に足を運んでいただく」「資料や自己評価書は、教育用語を極力避け平易な言葉で表現する」「資料を厳選し、各評価項目を 1 枚のシートで説明し切る」「子どもの変容と学校改善のための手立てが明確になるような形式を整える」などの工夫を行って、学校運営・教育活動を適切に把握してもらっている。

学校評価における小中学校連携の概要



## 学校関係者評価委員への説明資料



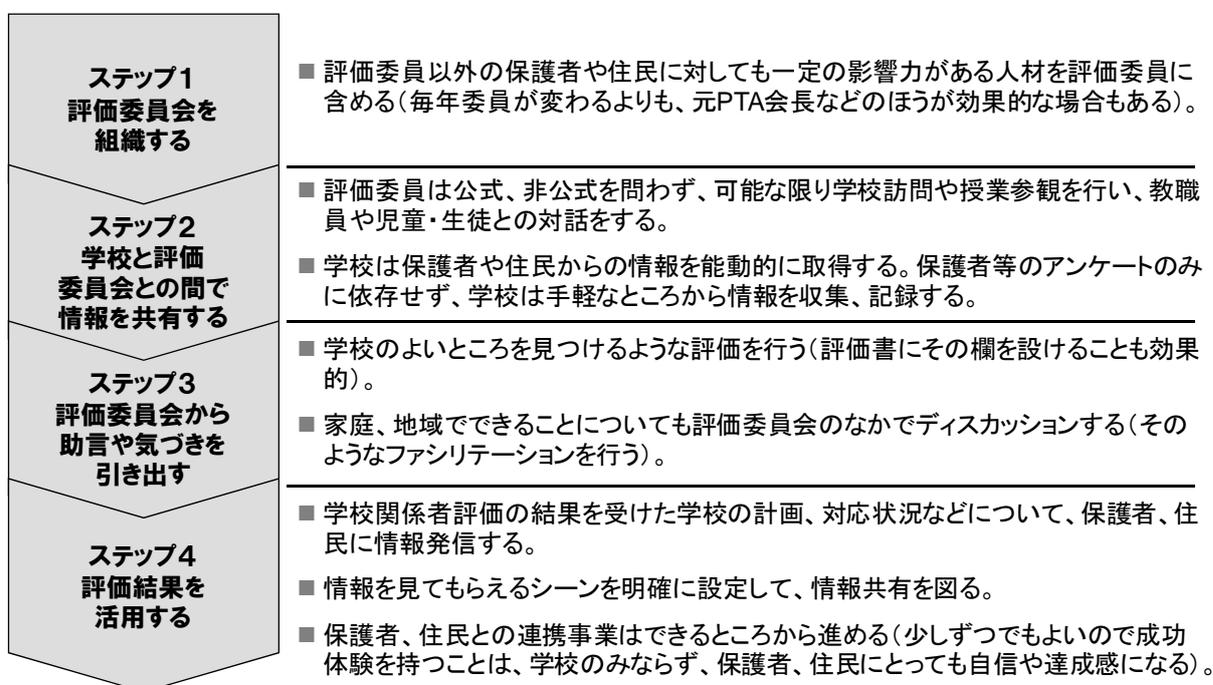
※改善のための手立ては極力具体的に記述する。

## 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

### (1)好事例のポイント

保護者・地域住民等との連携協力を促すことに重点を置く学校関係者評価について、そのポイントをステップ別に見る。このパターンでは、学校関係者評価の実施や自己評価結果等の情報提供を通じて、保護者・地域住民に学校をよく知ってもらい、課題を共通認識したり、学校への信頼を高めたりすることに主眼を置いている。また、そうした課題の共通認識や学校への信頼が学校と家庭・地域との連携協力につながることを目指している。こうした目的に沿うように、各ステップを設計し実践する必要がある。ポイントの概要をまとめると、次のとおりである。

#### 学校関係者評価の好事例の取組例（パターン②）



#### ステップ1：評価委員会を組成する

- 評価委員以外の保護者や住民に対しても一定の影響力がある人材を評価委員に含める(毎年委員が変わるよりも、元PTA会長などのほうが効果的な場合もある)。

パターン②では家庭・地域との連携協力を目指しているため、保護者や地域の代表的な役割を担う人材に評価委員となってもらうことが効果的である。一般的にはPTA会長や地域の自治会長などが委員となっている事例は多い。ただし、毎年委員が変わるようであれば、学校の経年変化を見ることが難しく、また学校関係者評価の目的や目標やこれまでの

取組を再度確認せねばならず、効率的・効果的ではない場合がある。家庭・地域との連携を促すという目的から考えると、役職よりも、保護者や住民に対しても一定の影響力がある人材を評価委員に含めるという観点を持っておくほうがよいと考えられる。例えば、PTAについて現職の会長とともに元会長を委員とし、両者が保護者や地域に学校の取組や課題等をうまく伝える役割を果たしている事例もある。

## ステップ2：学校と評価委員会との間で情報を共有する

- 評価委員は公式、非公式を問わず、可能な限り学校訪問や授業参観を行い、教職員や児童・生徒との対話をする。
- 学校は保護者や住民からの情報を能動的に取得する。保護者等のアンケートのみに依存せず、学校は手軽なところから情報を収集、記録する。

パターン②では、家庭・地域との連携・協力を促すことに主眼があるが、その前提として、学校の取組や児童・生徒の様子を評価委員はよく知っておく必要がある。保護者・地域住民にとって最も関心があることのひとつは、子どもたちの様子であり、教職員のがんばりであろう。学校関係者評価委員は、可能な限り学校訪問や授業参観を行い、教職員や児童・生徒とコミュニケーションした内容を、他の保護者や住民に伝えることが期待される。好事例のなかには、学校関係者評価委員会の開催に併せた授業参観や公開の研究授業といった公式の機会に加えて、評価委員が気軽に訪問したいときに訪問してよいという学校もあった。

また、パターン②では、学校は保護者からの情報を能動的に取得することがポイントとなる。停滞事例の多くは、学校関係者評価について保護者等へのアンケートに過度に依拠していることが多い。アンケートから分かることも多いが、アンケートのみからは具体的な課題や保護者等が学校に求めていることについて分からないこともある。国の学校評価ガイドラインにおいても次のように述べられている。

### 外部アンケートに関する国のガイドラインの記述

外部アンケート等の実施で学校関係者評価に代えることは適当ではない。

アンケートへの回答や自己評価結果についての単なる意見聴取などの受動的な評価ではなく、評価者の主体的・能動的な評価活動が重要。

学校は、保護者面談など手軽なところから情報を収集・記録し、それらをアンケート結果などと組み合わせて、自己評価や学校関係者評価の基礎資料とすることが効果的と考えられる。

### ステップ3：評価委員会から助言や気づきを引き出す

- 学校のよいところを見つけるような評価を行う（評価書にその欄を設けることも効果的）。
- 家庭、地域でできることについても評価委員会のなかでディスカッションする（そのようなファシリテーションを行う）。

評価委員会から助言や気づきを引き出すというステップでのポイントとしては、学校のよいところや教職員のがんばりを見つられるような運営を心がけることが考えられる。学校の問題解決に保護者・地域住民が連携・協力するということもあるが、学校のよいところや優れた取組をさらに充実させるための連携・協力では参加者が前向きに取り組むことができる。学校関係者評価では、学校の問題点の指摘だけではなく、学校のよいところで、保護者や住民が連携することでもっとよくなることを探すことも重要となる。

前述した嬉野市では、学校評価をネガティブな場とせず、ポジティブ、クリエイティブな場にする姿勢を前面に打ち出している。また、好事例のなかには、学校関係者評価の評価書（評価シートや報告書）のなかに、学校のよいところで更に伸びるところを記述するような取組もある。

また、学校関係者評価委員会のなかで、家庭、地域ができることについてもディスカッションすることが、連携・協力に向けて効果的である。例えば、評価委員会において、学校での運動や体力づくりの取組について情報共有を受けたうえで、その取組を評価するとともに、放課後の運動や部活動について保護者や住民が協力できることはないか話し合うことなどが考えられる。

学校のよいところを引き出す、家庭、地域ができることについてもディスカッションするという、2つのポイントで共通して重要となるのが、評価委員会のなかでの司会・進行を行うファシリテーターの役割である。自己評価のみでは自分たちのよいところや連携・協力して更に発展しそうなところについて気付かないこともある。ファシリテーターは、学校からの情報提供や自己評価の結果、評価委員会での議論のなかから、連携・協力のきっかけにできそうなことを見つけ、あるいは引き出し、そのテーマを評価委員会のなかで発展させられるようにする役割が期待される。

#### ステップ4：評価結果を活用する

- 学校関係者評価の結果を受けた学校の計画、対応状況などについて、保護者、住民に情報発信する。
- 情報を見てもらえるシーンを明確に設定して、情報共有を図る。
- 保護者、住民との連携事業はできるところから進める（少しずつでもよいので成功体験を持つことは、学校のみならず、保護者、住民にとっても自信や達成感になる）。

学校関係者評価結果を連携・協力を活用するというステップにおいても、学校から家庭・地域への情報提供、情報共有が重要となる。連携・協力といっても、学校は家庭や地域での動きを待つ姿勢でいるのではなく、学校関係者評価の後、学校の計画としてどのような内容を考えたか、どのような取組を始めようとしているかなどについて保護者、住民に情報発信することが効果的と考えられる。

学校からの情報提供については、ともすれば、HPを更新する、学校便りを配布するというように、媒体や頻度に注目が集まりであるが、保護者や住民がどのようなシーンであれば情報を見てもらえるか、学校からの資料等を手に取ってもらえるかなどについての検討も重要である。せっかく学校の優れた取組や協力を促す情報を発信しても、届かない、見てもらえないのであれば、効果は薄い。

また、保護者、住民との連携事業はできるところから、少しずつでもよいので進めることがポイントとなる。好事例でよく聞かれたのは、小さな成功体験が重要との指摘である。連携・協力してよかったと思えるような体験をもつことは、学校のみならず、保護者、住民にとっても自信や達成感になる。

## (2)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

- 神戸市立小部東小学校では、子どもたちの様子を HP や公開授業を通じて頻繁に公開することで、教職員の足並みが揃い、子どもたちも自信を持てるようになっている。
- いじめや友達関係などで気になる点については、「つなぎあいカード」と呼ばれるシートをもとに児童と保護者から毎月1回情報提供を受けている。
- 学校関係者評価の実施は、このような家庭・地域との情報共有が土台となっており、学校への関心をもつ人が増えた結果、学校に対する建設的な意見や地域からの協力が活発となっている。

小部東小学校では、以前は児童の問題行動などが比較的多く見られた。子どもたちのがんばりを積極的に褒めるようにしよう、学校はひとつの船のように心をひとつにしてチームで取り組もうと、校長は教職員に呼びかけた。子どもたちのがんばりを積極的に伝えられる手段のひとつが HP であり、同校ではほぼ毎日更新している（「今日の小部東」という欄）。

また、住民であっても地元の歴史などは知らないこともあるため、HP では歴史等を紹介する欄も設けるようになっている。公開授業も増やしている。

加えて、「つなぎあいカード」と呼ばれるシートをもとに学校と児童・保護者との情報交換を行っている。児童向けには「学校で友だちからいやなことを言われたり、されたりしたことはありませんか」、「いやなことを言ったり、したりしているのを見たり聞いたりしたことはありませんか」と尋ね、保護者には「子どもさんの様子や話から、友だち関係などで気になることはありませんか」と聞いている。このカードの交換をきっかけに、保護者の学校に対する関心は高まり、学校から配布したアンケートの回収数や文章で答えてもらう内容の記述が増加した。

このような家庭・地域との情報共有を通じて、小学校が変わりつつあることを家庭・地域も感じ取れるようになっている。近隣に大学があることもあり、大学の寮長が学校関係者評価の一員ともなっている。大学生のボランティアも多く訪問するようになっており、特別支援学級や英語、体育などでサポートしてくれている。

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

- 横浜市立さつきが丘小学校では、授業改善に役立つ学校評価となる工夫を考え、実践してきた。かつては160項目ものアンケートを実施していたが、集計に手間がかかり、改善のための余力がないものとなってしまった。
- この反省を受けて、評価指標を絞り込んだほか、行事でのアンケートを割愛し、保護者との日常的な会話をノートに記録し、学校評価に活用している。
- 学校関係者評価についても、「2ウェイ」（双方向）のコミュニケーションを図るため、評価委員の授業参観の際には、その単元のねらいと授業のポイントを予め伝えるとともに、評価結果に対して担当教職員が改善策を回答するようにしている。

横浜市のさつきが丘小学校は、平成18年度から20年度まで文部科学省の実践研究校となった。1年目は国のガイドラインの評価指標例64を網羅的に取り上げ、160項目のアンケートを児童、保護者に実施していた。しかし、集計に労力が割かれ、改善提案の余力のない、まさに「評価のための評価」となってしまう、教職員の士気が低下してしまった。

この反省を受けて、評価のための評価、研究のための研究ではなく、「元気の出る学校」を目指した学校評価に転換すべく、評価指標の重点化を進めた（32指標に削減）。加えて、保護者との日常的な会話から情報を収集することとし、行事でのアンケートは廃止し、個人面談でのコミュニケーションを重視するようになった。

保護者との会話から得た情報は、懇談会記録用紙に記述している。全教職員が把握し、改善できることは即実行するように努めている。

学校関係者評価にも改善につなげるための工夫がなされている。評価委員の授業参観の際には、授業計画書を用意し、当日の授業のねらいと流れ、ポイントを事前に情報提供する。評価委員は授業を見た疑問点や感想についてカードに記入する。直接は言いにくい場合でもカードへなら記入しやすい。このカードの裏面は後日各授業の担当教職員が具体的な回答を記入して委員へ返すようにしている。このように評価委員と学校との間の「2ウェイ」（双方向）のコミュニケーションを重視している。

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

- かつらぎ町では、学校の応援団を増やすことを学校評価のコンセプトのひとつとしている。
- 自己評価ならびに学校関係者評価のシート上も「学校のよさとして特にアピールできる内容」という欄を設けている。
- 情報提供も工夫を凝らしており、保護者や地域住民が実際に手にとってくれそうな場所に学校便りなどを置いている。
- 学校では、保護者や住民の応援の声が教職員のモチベーション向上につながる好循環につながりつつある。

かつらぎ町は、実践研究校の経験から、学校評価が学力向上や教職員のモチベーション向上、学校関係者の学校への応援につながることを、教育委員会が密に学校を訪問しながら伝達している。鍵となるコンセプトは「学校の応援団を増やそう」ということである。

また、評価シートも、保護者や地域住民等の学校関係者に対してPRしやすいようなつくりをしている。具体的には、自己評価書において「学校のよさとして特にアピールできる内容」との欄を、学校関係者評価書においても「学校のよさとして特にアピールできる内容と認められること」という欄を設けている。

こうした学校の取組やPRできる内容は、学校関係者評価委員から他の保護者や住民に伝えてもらっている。加えて、かつらぎ町立渋田小学校では、地域の人が実際に手に取ってもらえそうな場所、シーンはどのようなところか検討し、比較的時間的な余裕を持って読むことができる喫茶店、銀行、病院の待合室などに学校だよりを置いている。

かつらぎ町ではこうした家庭・地域との情報共有が進んだ結果、学校の組織運営や教育活動に改善が見られ、それが保護者アンケートや学力テストの数値にも徐々につながりつつある。保護者や住民の学校への理解の高まりや注目が、教職員のモチベーション向上にも役立つという好循環につながりつつある。

かつらぎ町の自己評価書の例（抜粋）

4	<p>次年度に向けての改善策</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 問題解決的な学習の指導方法について更なる研究を深める。</li> <li>◦ 深く考え、進んで学習する児童が増えるよう教材研究に努めるとともに、児童が興味を示す教材・教具を考える。</li> <li>◦ 基本的技能の定着については、発達段階に応じて徹底的に習得させるべきであるので、引き続き計画的な取組を進める。</li> <li>◦ 学力定着のための反復学習や個に応じた継続学習の取組を更に推進させていく。</li> <li>◦ 自分の考えを躊躇なく発表できる雰囲気を作り出す。</li> <li>◦ 基礎的・基本的な力をつける取組の一環として、学校や家庭での読書習慣の確立を目指す。</li> <li>◦ 算数科年間指導計画を点検し、学習指導要領改訂に伴う指導計画の見直しを図る。</li> </ul>
5	<p>「学校のよさ」として特にアピールできる内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 地域や大学等との交流 「総合的な学習の時間」等において、和歌山大学や粉河高等学校、きのかわ支援学校、渋田幼稚園、かつらぎ町社会福祉協議会関係者等と交流し、人と人の関わりの中で具体的かつ実感を伴った学習を実施した。また「生活科」や「ふるさと先生クラブ」では、ゲストティーチャーとして、地域の人々や保護者の方々に指導・助言を受け、地域とのつながりが実感できる取組を行った。</li> <li>◦ 渋田地区「みまもり隊」活動の推進 渋田地区では子どもたちの登下校の安全のため、「みまもり隊」（現在143名登録）が日々活動をしている。</li> <li>◦ チャレンジランキングの取組 チャレンジランキングに全員で積極的に取り組み、体力の向上とともに技術の向上を図った。その結果、グループや個人の記録をそれぞれ伸ばし、各部門でたくさん入賞した。</li> </ul>

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

- 神戸市立鷹取中学校は、以前は荒れた時期もあったが、学校評価を活用した保護者等への情報提供・情報共有や、まちづくりに学校が少しずつ関わることを通じて、学校へ保護者等の信頼を高めている。
- 学校関係者評価委員には日頃から保護者や住民と接することが多い人材になってもらい、行事以外の日も授業を見てもらうようにしている。学校のよいところを後押しするのが学校関係者評価であると位置付けている。
- 震災復興を通じた新しいまちづくりへ教職員や生徒が関わることに積極的に取り組んでいる。

鷹取中学校では以前は荒れた時期もあったが、今では問題行動等が大幅に減っている。また保護者へのアンケートを見ても、学校への信頼について肯定的な回答が以前は 80%未満であったが、今では 90%以上である。

これまでの過程には、学校が積極的に情報を提供するようになってきたことがある。学校関係者評価（学校評議員制度を兼ねる）では PTA 現会長、前会長、青少年健全育成に関わっており制服の業者である住民、自治会関係者、公民館長といった、日頃から保護者や住民と接することが多い人材になっている。学校関係者評価委員会では、学校のよいところを見つけて後押しすることが重要との共通認識が持たれており、評価委員は学校のいいところを他の保護者や住民にも伝えてくれている。

また、同校では自己評価のなかで、PDCA サイクルを意識した取組を実施している。教職員のワークショップ形式で、評価を行うというよりも、改善策を立てて具体的に実行する準備を行うことに主眼を置いている。教職員が付箋を使いながら、学校の課題や具体的な取組とその実行方法などを議論する。自己評価の充実が学校関係者評価の土台ともなっている。

同校では阪神淡路大震災において大きな被害を受けた地域を校区に含む。新しいまちづくりが始まるなかで教職員や生徒が地域に貢献する動きも活発になっている。祭りや震災のローソクづくり、炊き出しなど地域の取組に学校が参加しており、そうしたことが長年継続している結果として、保護者・地域の学校への信頼が高まっているとも言える。

**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

- 掛川市の研究実践校では、評価委員に加え、全教職員が参加して学校関係者評価委員会を行った。
- 評価結果のみが知らされるのでは、教職員からすると、「誰がどのようなことを理由に評価しているのか」がわからず、評価結果を信頼しきれない状態が生まれる可能性が考えられるので、評価結果の書類だけでなく、その場の議論も聞くことで、評価の根拠についても理解することができる。
- 一方で、評価委員としても、教職員とのやり取りを通して、書類からだけではわからない学校の様子や、結果に対する教職員の努力の姿を理解できる点にメリットがある。
- 学校関係者評価を、評価することだけで終わらせてしまうのではなく、さらに教職員と評価委員のコミュニケーションの活性化につなげている。

静岡県掛川市の研究実践校では、評価委員に加え、全教職員が参加して関係者評価委員会を行った。このことは、関係者評価委員にとっても、教員にとっても、学校改善に向けてのよりよいコミュニケーションを生み出している。どちらの立場からも、生の声が伝わることで信頼関係が深まるという効果が出ている。また、その結果として、教員から評価委員に具体的な改善策や地域との協力体制などについて相談するといったコミュニケーションが生まれている。

このようなコミュニケーションは評価を越えたところにあるが、関係者評価の取組がなければ生まれなかったコミュニケーションであると考えられる。

一方で、掛川市では「中学校区学園化構想」が検討されており、その実現に向けて平成21年度から研究が進められている。幼稚園から小学校、小学校から中学校へのスムーズな連携を深めることによって、地域の文化、学校の文化の共通理解を深める取組を展開している。学園化構想に合わせ、桜が丘中学校区では、小学校の学校関係者評価委員に保育園・幼稚園教職員と中学校教職員が入り、また中学校の学校関係者評価委員には小学校教職員、保育園・幼稚園教職員が入ることで、学校・園同士の理解を強化している。

中学校学園化構想では、中学校区子ども育成支援協議会の設置が検討されており、学習ボランティア、読書ボランティア、登下校の見守りといった地域住民に協力を得る取組が検討・実施されている。

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。

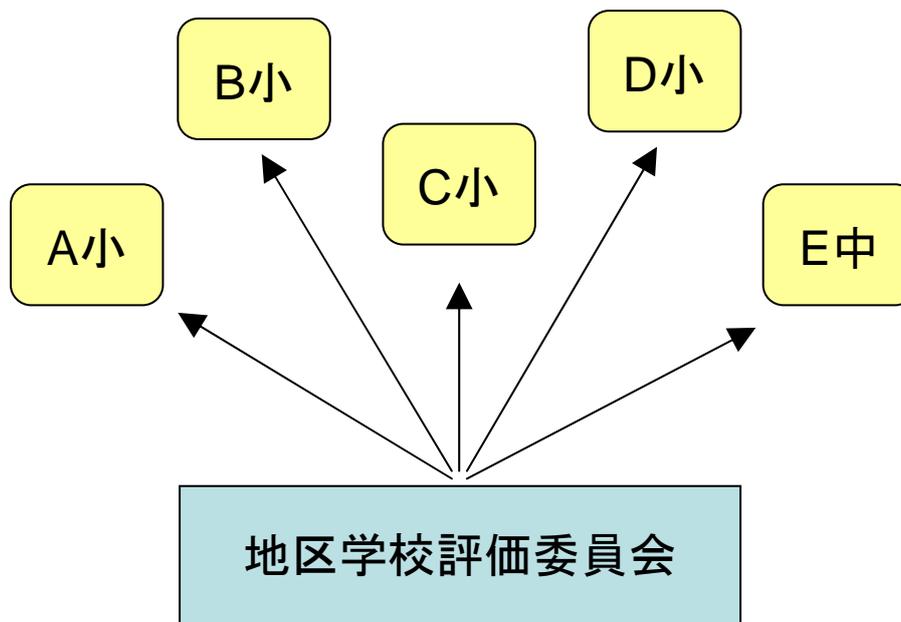
◇ 長崎県西海市

- 西海市では中学校区で学校関係者評価委員会を組成しており、複数校を評価することで学校関係者評価委員が学びながら評価を進めていく仕組みを構築している。
- 教職員・保護者・地域住民等が「地区学校評価委員」となるため、周辺校の評価を実施すると同時に、自らが係わる学校に関する自己評価もすることとなる。
- 地域の複数校の評価を実施することで、「特定の学校を応援する」のではなく、「地域の学校を応援する」という意識が評価委員には醸成されている。

西海市では、評価に熟達するために回数を重ねること、複数の学校を見ることを推奨している。その結果として、地区における学校関係者評価委員会「地区学校評価委員会」が設置されている。

地区における学校関係者評価委員会では、1つの委員会が中学校・小学校合わせて数校を評価する。各校を年間3回訪問し、それとは別に全体会を2回開催するため、年間で15回以上の訪問を行う委員もいる。

地区学校評価委員が複数の学校を評価するシステム



西海市は「地区評価」という形に変換し、「地区がいいと言えばそれでいい」という考え方に立っている。すでに学校には評議員という仕組みが存在しており、近い役目をさらに作ることをしていない。地区学校評価委員会は、公平・公正になるのが特徴であり、今までの評議員の仕組みで対応できるのであれば新しい仕組みを導入する意味がないとの考えに立ち、この形式を採用している。

評価委員は公平性を担保するために市教育委員会が委嘱し、学校は委嘱には関わっていない。公平・客観的な意見を述べてもらうことを重視している。

### 西海市における学校評価との類似機能との比較

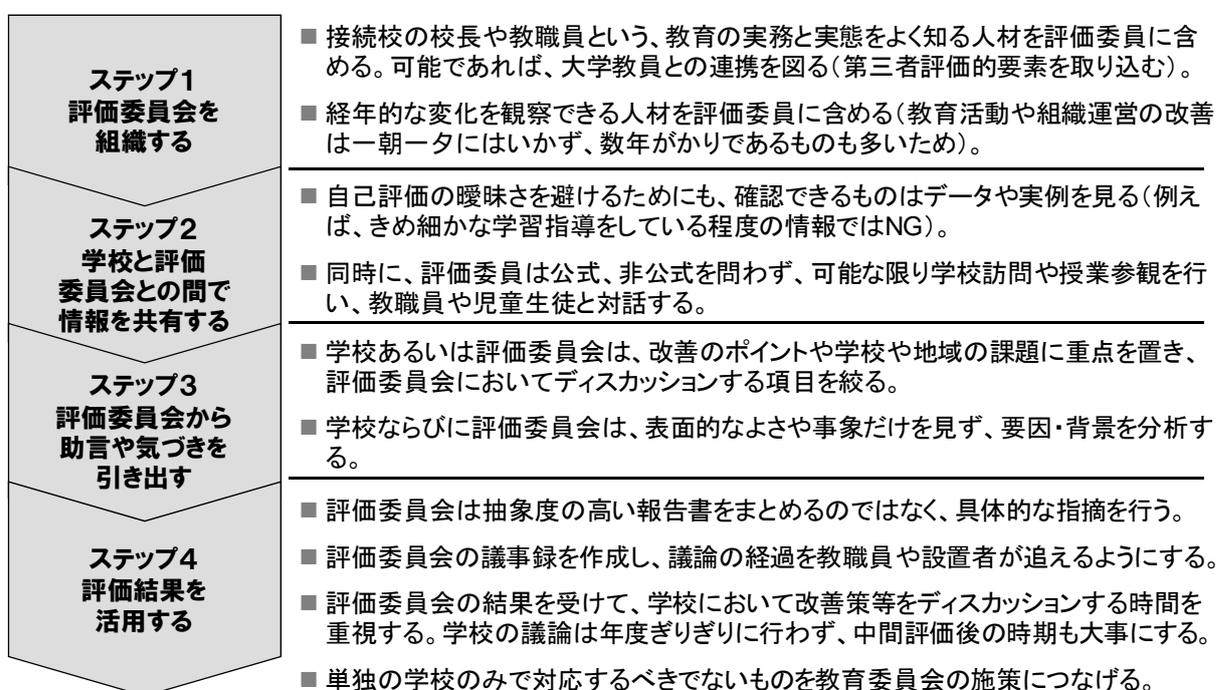
	学校評議員	学校支援会議	学校運営協議会 (コミュニティスクール)	学校関係者評価委員会 (地区学校評価委員会)
説明	保護者や地域の方々の意見を幅広く校長が聞くためのもの。校長の諮問機関。	保護者・地域住民・教職員の代表者が集まり、学校教育目標や教育方針の提案を受け、学校教育への支援・サポートや子どもの教育についてどんなことができるかを協議し、行動・実践する組織。	本校の教育目標や教育方針を達成するため、学校と保護者や地域の方々との意見交換・協議を通して、教育活動への理解と相互連携を図り、円滑な学校経営・運営が行われるようにするための会。	保護者、学校評議員、地域住民、青少年健全育成関係団体の関係者、接続する学校の教職員その他の学校関係者などにより構成された委員会等が、その学校の教育活動の観察や意見交換等を通じて、自己評価の結果について評価する。
市の規則等	有	(県の事業)	(国の研究指定：亀岳小)	有
一言で言えば	校長のアドバイザー	学校の支援者	学校の運営者	学校の評価者

### 3)教育活動や組織運営の改善につなげる好事例

#### (1)好事例のポイント

教育活動や組織運営の改善につなげることに重点を置く学校関係者評価について、そのポイントをステップ別に見る。このパターンは、パターン①またはパターン②の発展したかたちと考えることもできる。すなわち、学校関係者評価を通じて、自己評価のチェック、または家庭・地域との連携・協力を進め、それらを教育活動（日頃の授業等）や、学校の組織運営（マネジメント）に活かす。この目的に沿うように、各ステップを設計し実践する必要がある。ポイントの概要をまとめると、次のとおりである。

#### 学校関係者評価の好事例の取組例（パターン③）



#### ステップ1：評価委員会を組成する

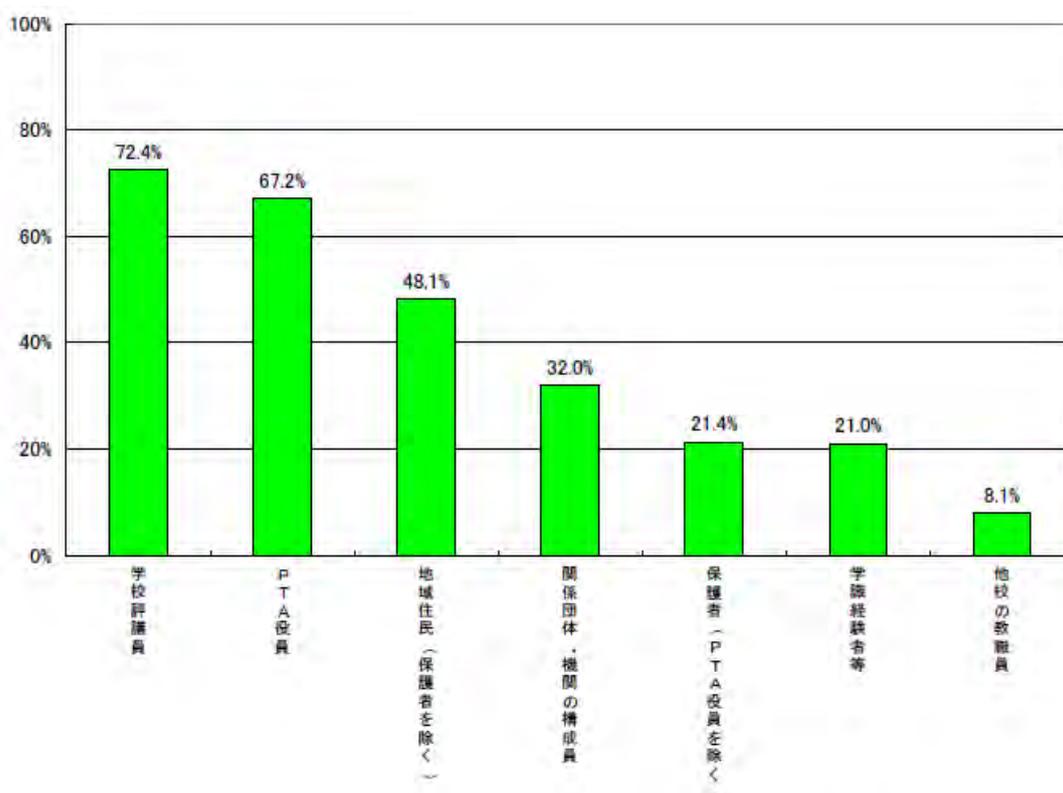
- 接続校の校長や教職員という、教育の実務と実態をよく知る人材を評価委員に含める。可能であれば、大学教員との連携を図る（第三者評価的要素を取り込む）。
- 経年的な変化を観察できる人材を評価委員に含める（教育活動や組織運営の改善は一朝一夕にはいかず、数年がかりであるものも多いため）。

パターン③では教育活動や組織運営の改善につなげることを目指しているため、学校教

育の実務と実態をよく知る人材を評価委員に含めることが効果的と考えられる。大学教員などの有識者の協力が得られると望ましいが、それが難しい地域も少なくない。最も身近なのは接続校の校長や教職員、あるいは当該学校の校長経験者や指導主事経験者らに協力を依頼することである。

しかしながら、文部科学省の調査によると、学校関係者評価の評価者として、学校評議員やPTA役員を選任している学校は多いが、学識経験者等や他の教職員を選任している学校は少数である。いわゆる小1プロブレムや中1ギャップなどの問題が指摘されているなか、パターン③では、教育活動や組織運営の改善のためには学校間連携を進めることが重要と考えられる。

学校関係者評価の評価者の構成（国公立学校合計：平成20年度）



出所) 文部科学省「学校評価等実施状況調査結果」

また、教育活動や組織運営の改善は数年がかりであるものも多い。好事例を見ても、1年や2年で学校が変わったというよりは、数年間の取組が積み重なって学校がよくなってきたというケースが多い。そのため、経年変化を観察できる人材を評価委員に含めておくことが効果的と考えられる。

もともと、接続校教職員や校長OB、数年間は継続できる人材を評価委員に含めることは、ともすれば、馴れ合いや評価のマンネリ化を招く可能性もある。評価委員の適切な人選に

加えて、後述するように、評価委員が出身組織に遠慮することなく意見が出しやすい雰囲気づくりを行うこと、また、学校は毎年や学期ごとの PDCA サイクルを確認するなかで、学校関係者評価委員会で議論してほしいことを見直すことなども重要となる。

なお、このパターン③は学校関係者評価と呼んだとしても、第三者評価的な要素を強く持つケースが多いと考えられる。これに関連する国のガイドラインの記述を引用する。

#### 学校関係者評価と第三者評価との関係に関わる国のガイドラインの記述

「第三者評価」として次のような評価を実施していくことが有効である。

- ・保護者や地域住民による評価とは異なる、学習指導や学校のマネジメント等について専門性を有する者による専門的視点からの評価
- ・各学校と直接の関係の有しない者による、当該学校の教職員や保護者等とは異なる立場からの評価

(中略)

具体的な実施体制については、地域や学校の実情等に応じて、次のような取組を含め柔軟に対応することが考えられる。

- (ア) 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う
- (イ) 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う
- (ウ) 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、評価を行う

国のガイドラインのなかで紹介されている第三者評価のパターン例のうち、(ア) 学校関係者評価委員のなかに外部専門家を加える、(イ) 複数学校が連携して評価を行うは、本書で整理するパターン③の学校関係者評価の姿とほぼ同じである。

#### ステップ2：学校と評価委員会との間で情報を共有する

- 自己評価の曖昧さを避けるためにも、確認できるものはデータや実例を見る（例えば、きめ細かな学習指導をしている程度の情報ではNG）。
- 同時に、評価委員は公式、非公式を問わず、可能な限り学校訪問や授業参観を行い、教職員や児童生徒と対話する。

パターン①で紹介したように自己評価では、曖昧な表現の目標設定や評価結果となっていることが少なくない。例えば、きめ細かな学習指導を実施する（あるいは実施した）との記述があったとしても、どの程度それが進んでいるのかは不明瞭である。パターン③で

は教育活動や組織運営の改善につなげることに主眼を置いているため、確認できるものは客観的なデータや実例をもとに現状と目標の進捗よく状況を把握・評価し、学校や設置者の課題や改善策などを提案することが効果的である。

また、データからは分かりづらい点として、児童・生徒の様子をよく観察することが効果的と考えられる。また、教職員や児童生徒とコミュニケーションすることで実態がよく分かることも多い。好事例のなかには、学校関係者評価委員会の開催に併せた授業参観や公開の研究授業といった公式の機会に加えて、評価委員が気軽に訪問したいときに訪問してよいという学校もあった。

### ステップ3：評価委員会から助言や気づきを引き出す

- 学校あるいは評価委員会は、改善のポイントや学校や地域の課題に重点を置き、評価委員会においてディスカッションする項目を絞る。
- 学校ならびに評価委員会は、表面的なよさや事象だけを見ず、要因・背景を分析する。

パターン③においても、パターン①と同様、評価委員の時間が限られていることを考えると、評価委員会においてディスカッションする項目をある程度絞っておく必要がある。そのためには自己評価の充実が前提となる。自己評価において次の学期や来年度に向けての課題や改善の方向性を明確にすることが、学校関係者評価委員会に諮りたいことを明確にすることにもつながる。また、パターン②と同様、評価委員会では、学校のための課題とせず、家庭や地域で取り組めることはないか検討することも効果的と考えられる。

また、パターン③では他のパターン以上に、学校ならびに評価委員会は、表面的なよさや事象、問題等の表層だけを見ず、それらの要因・背景を分析することが重要となる。例えば、「子どもたちが積極的に挨拶をできるようになった」という事象があったとすると、それはなぜそうなったのか、学校あるいは家庭・地域で何か効果的な取組や働きかけがあったのかどうかなどを検討する。こうした要因・背景の分析なしでは、学校や家庭・地域が取り組むべきこと、あるいは改善策を具体的に抽出することは多いためである。

#### ステップ4：評価結果を活用する

- 評価委員会は抽象度の高い報告書をまとめるのではなく、具体的な指摘を行う。
- 評価委員会の議事録を作成し、議論の経過を教職員や設置者が追えるようにする。
- 評価委員会の結果を受けて、学校において改善策等をディスカッションする時間を重視する。学校の議論は年度ぎりぎりに行わず、中間評価後の時期も大事にする。
- 単独の学校のみで対応するべきでないものを教育委員会の施策につなげる。

パターン③に限らないが、学校関係者評価は整った報告書を作成することが目的ではない。とりわけパターン③では、学校はどのようなことを組織的に（チームワークよく）取り組まなくてはならないか、例えば日々の授業をよりよくするためにどうしたらよいか、児童・生徒の問題行動を少なくするにはどうしたらよいかなどについて、学校関係者評価委員会は具体性をもった指摘を行うことが期待される。課題や今後の方向性について具体的に指摘できなければ、学校は次の学期や次年度に評価結果を活かしにくい。

また、この具体性と関わるのが議事内容の記録と教職員間の共有である。たとえ学校関係者評価報告書では、整理された、丸められた表現となっても、議論の途中経過を追うと、生々しく学校の課題や今後の方向性が見えることは多い。

学校においては、こうした学校関係者評価での指摘を受けた後の取組も重要である。パターン①と同様、学校において改善策等をディスカッションする時間を重視する必要がある。この点についてはアンケート調査においても示唆される。学校の議論は年度ぎりぎりに行わず、夏季休業などを活用した中間評価も重要となる。

さらには、教育活動や組織運営の改善に関わる評価委員会からの指摘のなかには、設置者（教育委員会）の課題や施策と結び付くものもある。学校が単独で実施するよりは複数学校が共同で取り組んだほうが効率的・効果的なものもある（例えば、教職員の事務軽減のためにICTを活用することなど）。教育委員会の施策が重要なことはパターン③に限らないが、ここでは他のパターン以上に、学校関係者評価を教育委員会の取組にも活用していくという視点が重要である。

## (2)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

- 甲斐市立竜王東小学校では、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（PTA 会長）が案の段階から作成している。
- 学校に対して保護者や住民の忌憚のない意見がダイレクトに伝わるようにしている。
- 学校は学校関係者評価委員会の議事内容と報告書を踏まえて、改善できるものから実行に移している。

他の学校では学校関係者評価書の案を学校が作成しているケースもあるが、竜王東小学校では PTA 会長が作成している。また、評価書とともに委員会の議事概要も公開しており、学校との距離を一定置いたうえで、評価委員の意見が学校のダイレクトに伝わるようにしている。

また、学校関係者評価委員に塾の講師が加わっているため、学校の外での児童の姿を把握したうえでのコメントもできている。

平成 22 年度の学校関係者評価（前期）では、次図表に示すような応援の声と、今後の改善の方向性が示された。同校の学校関係者評価書の特徴としては次の点が挙げられる。

- ・優れた取組は褒め、課題が残っているところについてはその旨を指摘していること。
- ・経年変化を見た指摘がなされていること。
- ・学校だけの対応策ではなく、家庭または地域の役割や教育委員会の施策についても言及していること。

学校ではこうした指摘を受けて年度後半の取組の改善を図っている。実際、例えば電子黒板を活用した授業や毎朝の玄関でのあいさつ活動などについて、学校関係者評価の結果が活かされている。

### 竜王東小学校での学校関係者評価書（22年度前期：一部抜粋）

- ・アンケート結果及び自己評価書を考察する限り、PDCA サイクルによる教育活動が行われていることが確認でき、委員全員が学校の努力に対し、高い評価であった。
- ・教職員に係る過年度からの懸案事項、「職場の福利厚生や健康管理について」は、当校だけで解決できるものではないが、可能な限り具体的な改善策を検討し、全ての教職員に対し、働きやすい職場、健康への配慮がなされる職場づくりに取り組んでもらいたい。
- ・電子黒板や地デジテレビを活用したデジタル教科書・教材など、そのアプリケーションを有効に操作・活用できるよう研修を実施してもらいたい。
- ・当校においては、従前から学校ボランティアにおける取り組みが地域全体で伺え、学校・保護者・地域の三位一体の効果的な学習活動や生徒指導が実践されていると判断でき、その一例が積極的な挨拶と思われる。今後も学校応援団制度を積極的に周知していくことが望ましく、地域全体で当校を「見守る」、「育てる」意識がより広がり定着することを希望する。
- ・開校以来のノーチャイム制は、子どもたちの主体性、責任感等に繋がり効果ある取り組みと判断できる。
- ・本年度から本格実施となった甲斐市の「創甲斐教育推進大綱」の中で位置付ける「将来の夢や希望を持っていますか」については、90%の目標値を達成しているが、「あまり持っていない」、または「もっていない」と回答している子供も20名いることも深刻な問題である。いつの時代も、夢や目標を持って生きていくことの大切さや、その必要性を子どもたちに教育する機会や指導が求められていることを、学校・家庭・地域は切実に受け止めていく必要がある。

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

- 高浜市立高浜中学校では、学校関係者評価を小中高連携の場としても活用している。各学校の教務主任層と2名の有識者（ファシリテーターでもありアドバザーでもある）のみの専門委員会を通常の学校関係者評価とは別に設置して、より専門的な議論を行っている。
- また、この小委員会では学力調査や不登校の状況など、具体的なデータとファクトに基づいた学校と評価委員とのディスカッションの場としている。中学校では教科毎のシラバスづくりなど、学校評価と授業づくりを密接に関わらせて取り組んでいる。
- 高浜中学校のこの取組は一朝一夕でできあがったわけではなく、約8年の取組のなかで少しずつ発展させたものである。

高浜中学校では、保護者、住民等の代表者が参加する学校関係者評価の分科会的なものとして、専門委員会を設置している。

そこでは、小学校、高校の教職員（教務主任）と有識者（大学教授とNPO関係者）が学力調査の結果や不登校生徒の状況などを具体的に情報共有したうえで、学校の自己評価結果を確認し、学校へアドバイスしている。

接続校の教職員が加わっているため、例えば、その子の小学校の頃の様子や環境を踏まえたうえで中学校での支援を考察することが円滑にできている。例えば、不登校対策について、生徒名で共有したうえで、その子の様子が中学校に入ってからどう変化しているか共有したうえで、どのようなアプローチが効果的かなどをディスカッションする。

加えて、高浜中学校では、授業づくりと学校評価は切り離せない関係にある。22年度からは、教科毎にシラバスを作成しており、單元ごとにねらいを明確にしている。これは生徒にとっても、單元ごとに理解度をチェックできるものとなっている。学校関係者評価の場においても、こうした取組は紹介され、更なる充実に向けたアドバイスがなされている。

高浜中学校のこうした取組は数年がかりでの反省とステップの積み重ねの成果である。同校では、平成14年から学校評価を導入したものの、はじめの数年間は学校運営にそれほど効果を発揮しなかった。教職員のアンケートや保護者のアンケートを見て、教職員は「この項目は、よい結果が出ている」、「この項目は、結果が悪いが仕方がない」といった結果のみに関心を払うことが多かったためである。

そこで、同校が工夫したことは数多いが、大きなポイントは2つある。ひとつは学校関

係者評価を活用して、保護者や地域、外部有識者から学校へ助言や意見を伝え、教職員の意識を変えていったことである。もうひとつは、自己評価や学校関係者評価に先立つステップとして、校長がリーダーシップを発揮し、学校運営の方向性を明確に示したことである。また、教職員がベクトルを合わせるよう、校長は経営方針や重点目標を教職員に繰り返し伝える努力を行った。この教育目標は学校関係者評価委員にも提示しており、学校関係者評価を計画設定時、後期の更新策を検討する時期、年度の振り返りを行う時期の3回実施していることも特徴である。

### 高浜中学校の専門小委員会でのディスカッションの例

(学校)

- ・不登校について、生徒名をあげながら、よくなっている傾向を説明。
- ・高浜中学校の自問清掃（自分への振り返りを黙想のかたちで行いながら清掃を行う）の取組を続けていくことが、生徒のこころの成長のなかで重要と考えている。
- ・学力向上に関連しては、従来教務主任1人に負担がかかり過ぎていたため、今年から研修委員を別途設置して推進している。シラバスづくりも進めている。
- ・総合的な学習の時間を活用して3年間のキャリア教育を体系化し、進路選択に活かしている。

⇒

(委員)

- ・自問清掃では、しているふりをしている生徒や指示されたまま動いている生徒もいるのではないか。
- ・他校の例でも、見た目は学級崩壊していないが、子どもの内面ではうまくいっていないといったことがある。
- ・〇〇さんが不登校から復帰したことはよかった。小中連携がいまひとつだったところは反省している。小学校の指導の問題点なども中学校から伝えてもらいたい。
- ・取組の意味づけを行う必要がある。
- ・シラバスについても、生徒が毎回の授業のなかで気づいたことを記入したり、振り返る宿題を課したりすることで、より効果的となる。教職員アンケートを見ると、シラバスを活用できていない先生もかなりいる。
- ・キャリア教育については、職業紹介的な側面にウェイトを置き過ぎていないか。将来なりたい職業は変わっていくものであり、キャリア教育では生き方を考えさせることのほうが大事ではないか。
- ・今の中学生が就職するようになるまで約10年要する場合もあり、その間ではどんな職業があるか、予想できない。今ないような職業にも対応できるような力をつけていくことが大事で、PASAの発想も同じである。

出所) 高浜中学校第2回学校関係者評価専門小委員会(2010年10月13日)をもとに

野村総合研究所作成

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

- 嬉野市立久間小学校では個々の教職員の力量は高いものの、組織力、組織的な改善の取組が弱かった。こうした反省に立ち、学校目標に沿って校務分掌をプロジェクトチーム型に再編し、自己評価に全教職員が参画することとした。
- 学校関係者評価においても全教職員が評価委員と一堂に会する。評価委員からの励ましの言葉や改善提案を教職員は直接聞き取り、プロジェクトチームの取組や個々の教育活動に反映している。

嬉野市立久間小学校において学校評価の取組を始めた背景には、「一人ひとりの教職員の力量は高いが、その力が生かされていない」、「組織としての協働という意識が弱い」、「何かをはじめるとしても“疲れた”“忙しい”という反応が多く、それが習慣になってしまっている」という問題意識があった。教職員が学び合い、育つことが組織改善になり、そのツールとして学校評価が活用できるのではないかと注目した。

そこで、同校では学校教育目標を教職員で改めて共有するとともに、その目標に応じて校務分掌を再編し、プロジェクトチームの体制を採ることとした。学校教育目標とは「いきいき『久間っ子』の育成」であり、「く：工夫する子（よく考える、挑戦する、進んで活動する）」、「ま：学ぶ子（よく発言する、よく本を読む、家庭学習をする）」、「つ：強い子（元気に遊ぶ、よく食べる、よく働く）」、「こ：心やさしい子（あいさつをする、助け合う、ものを大切にする）」としている。この4つのチームが具体的な教育活動の企画、提案を行うこととした。嬉野市全体の方針も同じであるが、同校の学校評価の特徴は教職員の全員参画という点である。分掌ごとに自己評価、データ分析等を行った後、全教職員でワークショップ等を通じて議論した。

また、学校関係者評価においても、このプロジェクトチームの担当者から中間評価時点での取組状況等を報告してもらうこととした。比較的児童数の小さな学校ということもあり、学校関係者評価の1回目（目標設定時）と2回目（中間評価時）には全教職員が参加している。

以前であれば、多くの教職員にとって、密室で議論されたことを顔も知らない委員から受け取っていた。現在の方法であれば、学校関係者評価委員からのコメントは直接全教職員が聞くようになる。例えば、「先生方は子どものことを一生懸命考えてくれている。頑張っている姿をもっと発信したらよい」という評価委員からコメントをもらい、教職員の多

くが元気になったこともあった。

学校関係者評価委員には学校評議員や近隣の小中学校の校長がなっている。委員には3日前には資料を配布している。

評価委員会からは学校を勇気づける励ましの言葉とともに、自己評価のみでは十分気づかなかった指摘や改善提案もなされている。例えば、次のような点である。

- ・(児童アンケート結果を見ながら) 児童にとって授業が“よく分かる”と“だいたいよく分かる”では大きな違いがあると思う。結果の意味を検討する必要がある。
- ・教育相談の充実とあるが、10分でもよいので、先生と児童との1対1の面談の時間を取ったほうがよいのではないか。
- ・緊急連絡用にメールで保護者と学校が連絡を取れるようにしてほしい。

これらの指摘・提案は、プロジェクトチームや個々の教育活動に反映されている。久間小学校では、できることから少しずつ進めることを大事にしている。

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（県立木本高等学校）

- 三重県立木本高等学校では、地域社会に貢献する学校を目指して、自己評価ならびに学校関係者評価を活用した学校組織開発を進めている。その目的・目標に沿った評価委員を選定している。
- 学校関係者評価に教職員を積極的に関わらせることで、評価委員会から得られた気づきを迅速に教育活動等に活かすようにしている。
- 加えて、シンポジウムを兼ねた公開の場での学校関係者評価委員会を開催している。公開の場において、教育活動等の改善に向けた忌憚のない意見と保護者・地域が学校に協力したいという声の両方が聞かれ、学校関係者評価を活用した学校づくりを他の保護者・住民にも広げる取組を行っている。

三重県立木本高校は学校評価を活用した組織力の高い学校づくりと、地域との結びつきの強い学校づくりを進めている。その取組の特色は4点に要約することができる。

#### ①「目指す学校像」の実現のための営み

一般的に高校は地域との関係が薄いことが多いが、同校は90年の歴史のなかで地域性の強い学校として発展してきた。地元の東紀州地域からの進学者も多い。目指す学校像は「地域に信頼され、地域社会に貢献する学校」である。

そのため、同校では、保護者や地域社会とより良い学校づくりを目指す方向を共有する場として、学校関係者評価を位置付けている。評価委員会は地元熊野市の元教育長、同窓会長で現熊野市教育長、PTA会長・副会長、接続中学校の校長、校長OBで地元自治の元会長の6名で構成されている。高校の歴史や特色、地域のことや接続元の中学校のことがよく分かる人材を含めている。

#### ②三重県型「学校経営品質」ツールを活用した汎用性・持続性ある仕組みの構築

三重県では、「学校経営品質」ツール（各学校の改革方針、行動計画・学校プロフィール、自己評価報告書、セルフアセスメントシート等）を活用した学校評価を推進している。木本高校においても、自己評価はこの学校経営品質ツールをもとにしている。特に行動計画では学校の改革方針を受けた具体的な取組内容を記述しており、本書の3つの視点で整理すると、「プロセスの設計」に優れている。また、同校では中間評価を重要視しており、可能なものはその年度内で取り組むようにしている。

### ③教職員の参画ならびに教職員と評価委員との思いの共有

三重県の教頭会が実施したアンケートによると、県立高等学校の学校関係者評価に係る事務のうち9割以上を教頭と校長が行っており、学校評価を活用した取組は組織的に展開されているとは言い難い状況であった。

木本高校では先行事例のそうした反省点を踏まえて、本格的に学校評価に取り組むようになった平成21年度から（三重県の経営システムの活用は平成16年度から）、学校関係者評価委員会の場に教職員を積極的に参画させることとした。具体的には校務分掌の主任クラスと学校経営品質推進担当者が評価委員会の場に「校内委員」として参加し、自己評価結果や学校の取組の紹介、評価委員とのディスカッション等を担当した。取り組み始めて2年であり、校内委員が学校関係者評価委員との間で十分な受け答えや働きかけができていくかどうかについては課題が残っている。とはいえ、学校関係者評価の場が、教職員にとっては、自身の実感と評価委員のニーズ等とのズレを直接感じ取れ、多くの気づきを得られる場となっている。

同校の取組が一貫しているのは、教職員の多くをコーチング研修に派遣しており、研修を受けた教職員は、学校評価の取組を活用して研修の成果を実践していることである。ある若手教員は学校運営での改善点を他の教職員とのディスカッションや聞き取りのなかから整理して、校長・教頭へ提案するという働きかけにも発展した。

同校では、学校関係者評価委員会のことを「サポート委員会」と呼ぶこととしている。これは、評価委員は「地域に信頼され、地域社会に貢献する学校」という思いを教職員と共有しながら、学校を応援する役割にあることを象徴した名称である。

例えば、ある学校関係者評価委員会では、「吹奏楽部の演奏は近所迷惑だと思われていた時代もあったが、最近では少子高齢化が進む中、演奏をはじめ学校の取組が伝わってくるのは、地元のお年寄りにとっては元気のもとになっている」という指摘があった。この指摘は、教職員にとって、地域の課題と高校の教育活動や取組が無縁ではないことに改めて気づききっかけとなった。

### ④情報提供・評価結果公表の工夫

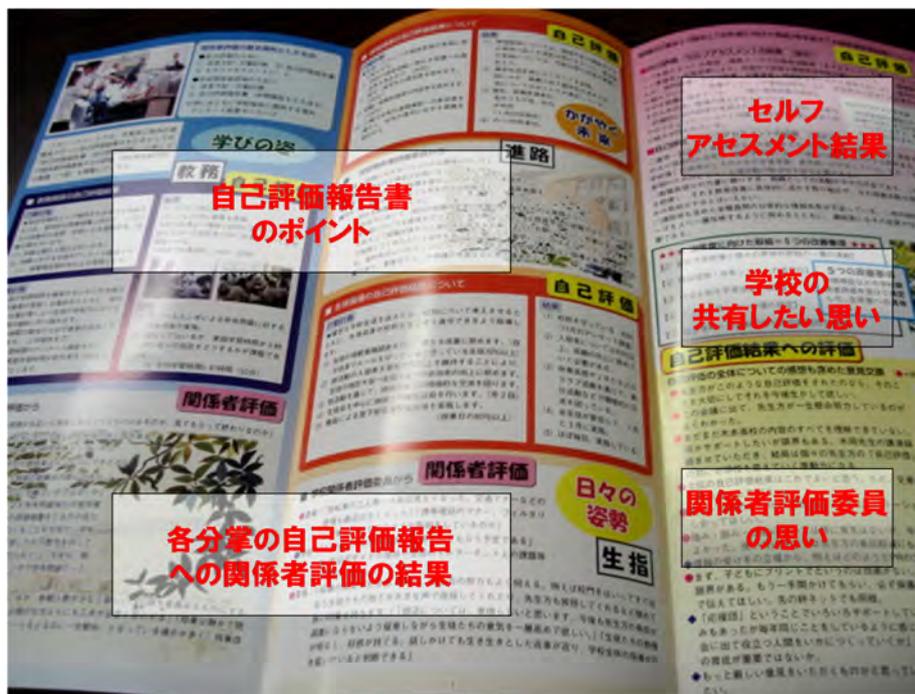
学校関係者評価委員に対して、学校から提供する情報が少なすぎても問題がある一方、多過ぎても多大な負担となる。木本高校では、評価委員会の資料である、学校プロフィールや改革方針、中間評価結果、自己評価報告書などを累積的にファイリングして、評価委員には毎回ファイルを持参してもらっている（このファイルのことを「スクール・ポートフォリオ」と呼んでいる）。ファイルに要点とこれまでの議論の経緯がまとめられているため、評価委員は前年度の比較なども行いながら、評価委員会に臨むことができる。

評価結果公表の工夫は、学校関係者評価リーフレットにある。これは1枚のなかに自己

評価結果と学校関係者評価結果のポイント、家庭・地域と共有したい学校の思い、学校関係者評価委員の思いがコンパクトにまとめられている。

さらには学校評価に関わる講演会やシンポジウムを高校が独自に開催し、その結果はいち早く学校のHPや冊子にして公開している。

### 学校関係者評価リーフレット



出所) 木本高校提供資料をもとに作成

こうした①~④の特色がよく現れているのが、2011年1月のシンポジウムを兼ねた公開での学校関係者評価委員会である。公開の場で開催できるのは、教職員と評価委員の間で、目指す学校像を実現するためのツールが学校評価であるとの共通理解が共有されており、また地域に貢献する学校づくりとの思いも一致しているためである。加えて、三重県型「学校経営品質」を通じて自己評価が具体的にできていることで、評価委員は具体的にコメントすることができている。

この公開での学校関係者評価（サポート委員会）では次図表のような意見、提案がなされた。教育活動等の改善に向けた忌憚のない意見と保護者・地域が学校に協力したいという声の両方が聞かれ、学校関係者評価を活用した学校づくりを他の保護者・住民にも広げる取組となっている。

### 公開での学校関係者評価（サポート委員会）での意見・提案（例）

- 先生方には部活動など授業以外のところでも時間と労力を使ってくださっていることに、保護者ももっと理解を深めていけば、もっとよい関係ができると思う。
- 公開授業のときのあるクラスでは「教えない白熱対話に学ぶ」という特集で子ども達が議論することで、共に創り上げていた。
- (子どもだけが学び成長するのではなく、教師も学び、保護者や地域住民も学び成長する学校を目指す)「学びの共同体」の実践が進んでいる。しかし、もっともっと組織的に取り組めば素晴らしい授業改善になる。
- 授業参観への保護者等の参加者が少ないことは残念だった。学校は計画を立てて公開授業を2回やりましたと言う。やったことを評価してもその中身について問題にされていない。PTAが主体的にこの問題に関わるとよいと思う。
- 中学校にも「木高だより」を出しているのは継続してほしい。
- 中学生にとっては木本高校は未知なもので迷っている。入学後の自分がイメージできるよう木本高校の魅力を保護者、中学生にPRしていただきたい。

出所) 木本高校シンポジウム (2011年1月15日) での発言を一部編集のうえ掲載

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

- 鹿児島県教育委員会では、県で学校評価に関する事例集を作成している。
- 本事例集は、鹿児島県の教育事務所ごとに小中学校 1 校ずつ、また学校規模が重ならないように工夫されており、多種多様な学校の事例を参照することができる。
- 鹿児島県は離島が多く、その結果、小規模校が非常に多くなっている。大規模校と小規模校の学校評価のあり方は異なり、大規模校でできたことが小規模校では実施困難という場合もあるため、規模が近い学校の例を参照できることはメリットになっている。
- また、鹿児島県は学校評価に関する研究指定校を県内の多くの自治体に振り分けており、多様な学校評価の取り組みをまとめている。

鹿児島県の教育委員会では、好事例集を県単位で作成し、全校に配布している。この事例集の特徴は、エリア及び学校規模のバランスを取って作成しているところにある。

鹿児島県内は鹿児島市のような都市部、他の九州島内地域、薩南諸島、奄美群島と広いエリアになっており、様々な学校が存在している。そのような地域性から、他の学校の経験や事例が十分に役立たない可能性がある。

鹿児島県教育委員会が作成した事例集は、県内に 7 箇所ある教育事務所ごとに事例を抽出し、地域性の近い学校の事例をまず参考にすることができるような事例集となっている。ただし、地域性が同一であっても学校規模が異なれば、参考にできない場合もある。鹿児島県内は小規模校が多く、県内の約 800 校の小中学校のうち、児童・生徒が 20 人未満の学校が 100 校程度ある。そのため、地域性でバランスを取るとともに、学校規模についても大規模校から小規模校まで整理し、規模が類似した学校の事例を参照することが可能な事例集を作成している。

離島等の小規模校では、学校関係者評価委員を確保することが共通の課題となっており、事例集ではこういった人材に評価委員を依頼しているかについても記載されている。

このことによって、鹿児島県内の小中学校は、「地域性が同一の学校」「地域性は異なるが、規模が類似した学校」の両方の事例を参考にすることができ、より意味のある事例集となっている。