

指導者の育成、評価結果の公表と活用

1. 事業の実施報告

(1) 実践研究のねらい

【東広島市】

東広島市立幼稚園・小中学校において行われている自己評価と学校関係者評価を、これまでよりも効果的に学校改善につなげるため、学校の組織・体制づくりと評価の具体的な実施方法・内容について、学校と教育委員会が共同で在り方を探る。

- ・ミドルリーダー層の教職員が学校評価にかかわっていくことを中心に、教職員全員が学校全体のことを意識し、参画意識を持って学校運営にかかわっていく体制づくりを行う。
- ・自己評価表及び学校関係者評価表を工夫することにより、学校における取組の軸を示し、目的意識の明確な学校評価を行う。
- ・学校の自己評価と学校関係者評価の連動を図り、学校及び行政がともに評価結果を生かした活動を行う。

【府中町】

町内の7小・中学校（小学校5中学校2）とも、「自己評価」「学校関係者評価」に取り組み、評価結果を公表することで開かれた学校づくりの推進に役立っている。しかし、日々の教育実践と評価項目にずれがあることや、学校単位の取組のため小中9年間を見通した体系的な取組とはなっていないことに課題がある。

そこで、校長のリーダーシップのもと、ミドルリーダーを中心として全教職員が双方向に働きかけながら取り組み、学校の改善力を高める。

- ・学校のミドルリーダーを中心として評価項目を見直し、組織的・継続的な学校運営の改善を図る。
- ・中学校区ごとに課題や成果を共有することで体系的な評価を行い、指導方法等の改善に生かす。
- ・評価結果を家庭や地域に公表することで開かれた学校づくりを推進するとともに、「社会全体で支える学校づくり」という府中町の学校教育重点目標の達成を図る。

(2) 実践研究の実施状況

【広島県教育委員会】

東広島市及び府中町の実施する学校評価推進協議会、実践会議、学校訪問等において、取組状況を把握するとともに、東広島市及び府中町が研究を円滑に推進できるよう指導・助言した。

○ 東広島市

- ・ 東広島市第1回学校評価推進協議会における指導・助言（10／20）
- ・ 東広島市第2回学校評価推進協議会における指導・助言（12／21）
- ・ 東広島市第3回学校評価推進協議会における指導・助言（1／27）
- ・ 東広島市ニューリーダー研修における指導・助言（2／4）

○ 府中町

- ・ 府中町第1回学校評価推進協議会における指導・助言（7／28）
- ・ 府中町第2回学校評価実践会議における指導・助言（11／18）
- ・ 府中町「学校評価」に係る学校訪問における指導・助言（12／8）
- ・ 府中町第2回学校評価推進協議会（12／15）
- ・ 府中町第3回学校評価推進協議会（1／31）

○ 市町教育委員会の学校評価担当者会議を実施（3／16）

- ・ 本事業の取組について、東広島市、府中町より実践報告を実施し普及を図った。
- ・ 学校評価の充実を図ることを目的に、各学校への指導について演習・協議を実施した。

【東広島市】

○ 取組内容

ア 学校（研究推進校を寺西小学校とする）における取組

- ・ 校内研修へ学校評価にかかわる研修を位置付け、教職員の意識付けを図る。
- ・ 関係図書、先行事例から学校評価・改善についての事例研究を進める。
- ・ 学校評価の手法について外部講師の講演を受け、研修を深める。
- ・ ブロック研修協議会へ参加し、進捗状況を報告し、指導・助言を受け、学校改善の方向性を具体化する。
- ・ 先進校視察を実施し、具体的な学校評価・情報発信の進め方を学ぶ。

イ 教育委員会における取組

- ・ 学校関係者評価委員会における委員の意見等を学校改善に生かすための体制づくりと評価の進め方について、学校と共同で研究を進める。
- ・ 主催する教務主任を対象とする研修会で学校評価の研修を行う。また、寺西小学校の実践発表を通して研究内容の他校への普及を図らせる。

○ 取組の実際

ア 学校関係者評価委員への説明資料の作成

平成22年4月、東広島市立各幼稚園・小中学校が学校関係者評価委員を依頼する際に、学校関係者評価委員の活動内容や年間予定等を説明する資料を、各幼稚園・小中学校長へ配布した。

イ 第1回準備委員会（8／9）

年間計画の確認及び視察先の選定を行った。

ウ 第2回準備委員会（8／25）

寺西小学校の学校評価実施に係る現状と課題を整理し、取組の目的を明確にした。自己評価表の評価項目の改善については、ミドルリーダー層を中心として、職員体制の機能化を図り、取り組んだ。

エ 東広島市管理職研修（教頭部会）における学校評価に係る研修（8／24）

教頭研修会において、広島大学大学院教育学研究科の曾余田浩史准教授を講師に招聘して、学校評価の評価項目に関する研修を実施した。

オ 教職員の学校評価に係る実態調査（第1回）の実施（10／13～10／15）

教育委員会が教職員の学校評価に関する意識や取組状況等を問う調査用紙を作成し、寺西小学校及び比較対照校において、本事業の成果を検証するため実態調査を行った。

カ 第1回学校評価推進協議会の実施（10/20）

「目標設定の仕方」（期間・方法・方策・指標の在り方について）、「評価の視点」、「取組体制」、「地域とのかかわり方」等について協議を行った。

キ 平成22年度学校評価推進協議会（福岡会場）への参加

寺西小学校主幹教諭と東広島市教育委員会指導主事の2名が参加した。

ク 第2回学校評価推進協議会の実施（12/21）

「常時、目標を意識して取組を継続するための手だて」、「教職員が学校評価の意義を理解するための手だて」及び「寺西小学校から他校へ発信する内容」について協議を行った。

ケ 講師を招聘しての寺西小学校校内研修実施（1/6）

講師に広島大学大学院教育学研究科の曾余田浩史准教授を招聘。

昨年末に寺西小学校教職員が行ったSWOT分析をもとに、評価項目の設定を行う演習を行った。

コ 教職員の学校評価に係る実態調査（第2回）の実施（1/20～1/24）

検証のため1回目と同内容で調査を実施し、前回のデータとの比較を行った。

サ 第3回学校評価推進協議会の実施（1/27）

事業報告書に記述する内容について協議を行った。

シ 東広島市学校ニューリーダー研修（東広島市立の全ての幼稚園・小中学校の主幹教諭・指導教諭・教務主任・研究主任対象）の実施（2/4）

ミドルリーダー層の学校評価に係る研修を深めるため、寺西小学校主幹教諭による学校評価に係る実践発表及び広島県教育員会学校経営課管理主事による講評及び講話により研修を実施した。

【府中町】

○ 町内小学校5校、中学校2校を実践校とする取組の重点と内容（次の5つの重点に取り組む）

ア 現状分析を通して目標の重点化

- ・ 経営目標を学校らしさが表現されたシンプルなものに見直す。
- ・ 学校の課題解決に向けた取組に教職員が参画できるよう、学校評価計画の改善を図る。

イ 学校の教育活動に筋を通す（目標の連鎖）

- ・ 学校教育目標・経営目標、学校評価と日々の教育活動の目標、評価との間につながりをもたせる。
- ・ 学校評価の目標を教師だけでなく、児童生徒自身の目標にするという視点での手立てを考える。

ウ 教育的に意味のある評価指標の在り方

- ・ 取組指標と成果指標を区別し、評価に値する評価項目、教育的に意味のある指標の検討を行う。

エ 教育活動についての議論の活性化と深化

- ・ 各分掌・学年から出される成果と課題を次学期につなげるため、学校評価との関連について議論をする場を工夫する。

オ 分かりやすい情報公開

- ・ 誰に向けての、何のための情報なのかを意識した発信の仕方について検討する。

○ 取組方法

ア 学校の取組

- ・ 実践校校長が学校評価推進協議会に参加し、経営計画と学校評価の連動、目標の重点化、分かりやすい情報公開等、府中町のめざす学校評価の考え方と進め方について協議するとともに、実践した結果をまとめる。
- ・ 実践校教頭又は主幹教諭及び教務主任が学校評価実践会議（ワーキング会議）に参加し、各校の取組を交流するとともに、評価指標のあり方、目標の連鎖について検討する。
- ・ 実践校教職員が教育委員会担当者とともに、先進地（岡山県矢掛町）を視察し、研究課題の取組に活かす。実態の把握と整理等の研究課題について協議するとともに、実践した結果等をまとめる。
- ・ 実践校は、自己評価及び学校関係者評価を実施し、結果を設置者へ報告する。また、効果的な活用方法を検討する。

イ 教育委員会における取組

- ・ 府中町7校すべてを実践校とし、府中中央小学校を推進校とする。
- ・ 学校評価推進協議会を3回開催し、各校の学校評価の取組や考え方について情報交換するとともに、実践会議（ワーキング）からあげられてきた課題に対して検討する。
- ・ 学校評価実践会議（ワーキング会議）を3回開催し、各校の学校評価の取組事例を発表し合い、学校評価を全職員で取り組む上での課題を洗い出し、推進協議会へあげる。
- ・ 学識経験者・教育委員会事務局による学校訪問を実施し、経営目標、目標の連鎖、評価指標の在り方について指導・助言を行う。
- ・ 複数年で学校の成熟度を高めていくという方向性を示し、今年度の位置付けが明確になるような学校評価表を検討する。
- ・ 府中町としての学校評価の考え方、進め方が分かるような手引きを作成する。

○ 事業の実施状況

ア 第1回府中町学校評価推進協議会（7/28）

- ・ 事業について説明
- ・ 府中町学校評価の課題の明確化
- ・ 今後の日程

イ 第1回府中町学校評価実践会議（8/24）

- ・ 府中町のめざす学校評価について説明
- ・ 府中中央小学校学校評価実践発表「教員が自ら取り組む学校評価」
- ・ 協議「学校評価の取組における各学校の課題」

ウ 先進地視察（矢掛町教育委員会・矢掛町立矢掛小学校）（8/27）

- ・ 学校評価システムの構築について

エ 学校訪問（府中中学校10/4・府中中央小学校10/18・府中東小学校10/25・府中南小学校10/27・府中小学校11/1・府中北小学校11/5・府中緑ヶ丘中学校12/8）

- ・ 経営目標の見直し
- ・ 目標の連鎖
- ・ 評価指標のあり方

- オ 第2回府中町学校評価実践会議（11／18）
 - ・ 府中緑ヶ丘中学校の学校評価実践発表
「行事アンケートの取組を通しての目標の連鎖」
 - ・ 協議「よりよい評価指標のあり方について」
- カ 文部科学省主催平成22年度学校評価推進協議会（福岡会場）参加（12／3）
- キ 第2回府中町学校評価推進協議会（12／15）
 - ・ 文部科学省主催平成22年度学校評価推進協議会の報告
 - ・ 学校訪問から見てきた課題の洗い出し
 - ・ 第2回府中町学校評価実践会議の概要報告
 - ・ 協議「各学校の取組と府中町のめざす学校評価」
- ク 1月校長会
 - ・ 協議「府中町学校評価表（フォーマット）について」
- ケ 第3回府中町学校評価実践会議（1／24）
 - ・ 第2回府中町学校評価推進協議会の概要報告
 - ・ 府中町学校評価表（フォーマット）の説明
 - ・ 各学校の報告書の検討
 - ・ 協議「ミドルリーダーの役割について」
- コ 第3回府中町学校評価推進協議会（1／31）
 - ・ 1月校長会における府中町学校評価表（フォーマット）の協議について
 - ・ 第3回府中町学校評価実践会議の報告
 - ・ 府中町報告書について検討・協議

2. 実践研究の成果

【東広島市】

（1）自己評価表の評価項目及び項目内容の改善

「学校として最も大切にしているもの（軸）は何か」、「なぜそれが最も大切なのか」を全教職員で考える校内研修を通して、目標や指標の絞り込みが行われ、自己評価表の改善が図られた。自己評価表自体の構成等を検討するのではなく、「なぜこの項目を大切にしたいのか」と理由を探り、それをお互いに説明する校内研修を通して、自己評価表の改善が図られた。

（2）学校教職員の意識の変化

話合いの質の高まりが、そのまま評価表の変化につながる過程を経験したことにより、教職員の意識は、学校評価に対して肯定的なものに変わった。また、協同して目標設定のための話合いを行ったため、教職員による「目標の共有」が実現した。

取組による教職員の意識の変化については、12月実施の実態調査の結果により把握した。ミドルリーダー層の参画意識に大きな向上が見られ、それ以外の教職員の意識の変化も非常に大きなものがあつた。学校経営目標から各自の取組につながる関係を強く意識するようになったことが、意識調査及び校内研修の振り返りからうかがえた。

（3）学校関係者評価の質の変化

平成21年度までの学校関係者評価委員会は、学校の設定した評価項目1つ1つに沿って協議を行ってきた。しかし、今年度第2回の委員会（11月実施）では、寺西小学校の学校評価に係

る研究に沿い、評価項目の設定の仕方が適切かどうかなど、学校の行っている評価の仕方について議論がなされた。その中で、評価委員はそれぞれの評価項目について評価する価値がある項目かどうかを吟味し、学校の取組の特徴や重点項目にすべき項目について意見が述べられ、学校の取組の軸が明らかになった。

【府中町】

(1) 学校評価の機能化のために大切にすべき考え方の明確化

「5つの重点」の取組を通し、学校評価を機能させるために大切にしたい視点が明らかになった。主として、「学校の教育活動に筋を通す」「修正を加えながら学校の成熟度を高めていく」という2点である。

ア 「視点1 学校の教育活動に筋を通す」

「学校の教育活動に筋を通す」視点から具体的にしたこと

(7) 学校の価値目標（方向目標）の自覚化

- ・ 学校教育目標や校訓を「価値目標」として自覚し、到達目標や方策を見直す。
- ・ 学校経営方針を、生徒や保護者にも伝わる短いキーワードとして掲げ、学校の方向性を示す。

(イ) 行事アンケートの改善

- ・ 行事のためのアンケートから学校評価に係る項目に対する評価アンケートへと改善する。
- ・ 学校経営方針や具体的な指導内容とのつながりを考えた問いとすることで、行事の目標を明確なものとし、教職員が価値目標を共有した。

(ウ) 「校長だより」の改善

- ・ 経営目標を教職員へ周知するために日常的に「校長だより」を発行した。
- ・ 教職員が提出する週案簿に、管理職が「学校のめざす姿」に対する「今の位置付け」を見取ったコメントを記入することにより、教育活動の取組の方向付けを意識させた。

(エ) 全教職員による学校の課題生成

- ・ 目標設定に対する教職員の納得性を得るために全教職員が参画して学校の課題生成（教育課題の明確化）を行った。
- ・ KJ法を活用し自校の課題を協議しながら次年度の学校全体の共有目標を設定した。

(オ) 日常的に交流・議論できる場の設定

- ・ 毎週開催する学年会などで定期的に経営目標について振り返る時間を設定し、取組の成果である子どもの変容や次の取組の展開を議論した。

イ 「視点2 修正を加えながら学校の成熟度を高めていく」

「修正を加えながら学校の成熟度を高めていく」視点から具体的にしたこと

(7) 取組指標から成果指標への修正

- ・ 子どもの姿（育ち）や学校の姿の質的な高まりを見取るには、教職員がどれだけがんばったか（取組指標）を示すだけでは不十分であり、その活動の結果子どもがどう変わったか、力を付けたか（成果指標）を示す必要があることを共通理解し、修正した。

(イ) 成熟度による目標の修正

- ・ 学校の成熟度が高まれば、年度途中であっても目標を修正した。

- ・ 教職員が成熟度を意識したビジョンとその道筋を明確にすることで、教職員は具体的な指導を実施することができた。

(ウ) 評価結果の分析・解釈

- ・ 教育実践の質を高めたり、教職員自身の子どもを見取る目を深めたりするには、評価結果の確認のみに留まらず、学校の大きな方向性に照らして、結果の分析・解釈をすることで価値観が形成され学校の成熟度を高めることができることを理解した。

(2) 府中町学校評価表（フォーマット）の作成

学校評価表は、その学校の自己認識であり、自己表現であるという考えのもと、学校の最重要課題やその課題解決にどうアプローチをしようとしているかという方向性が分かり、「改善の道筋」が分かるフォーマットを作成した。平成23年度試行版として活用していく予定である。

【フォーマットの方向性】

- ・ 学校の大きな方向性を意識する
- ・ 単年度ではなく複数年で学校の成熟度を高めていく
- ・ 「何（目標）を、どういう教育（方策）でめざし、それを何（評価指標）で見取るのか」を明らかにする。
- ・ 結果の分析・解釈を大切にし、実態に合わせて修正・改善をしていく。
- ・ 部分ではなく、全体で評価する。

(3) 報告書「府中町の学校評価」の作成

初任者や他市町から転動してくる教職員等を含め、全ての教職員に学校評価の考え方が理解しやすく、活用しやすいものとなるよう、冊子「府中町の学校評価」にまとめた。

(4) 次年度の取組課題の明確化

ア ミドルリーダーの役割

- ・ ミドルリーダーがどのように行動すれば学校評価が機能するのかという、ミドルリーダーが担うべき役割を検討していく。

イ 学校の現状分析

- ・ よりよい現状分析について具体を通して検討していく。

ウ 学校と地域・保護者との対話や連携協力の仕方

- ・ 学校関係者評価委員会には、学校のPDCAサイクルが機能しているかどうかといった視点から評価していく必要があることが分かった。平成23年度試行版として作成した学校関係者評価表を活用しながら、学校関係者評価委員会の見直しを検討していく。
- ・ 学校評価の分かりやすい公表の仕方を検討していく。

3. 今後の取組予定

【広島県】

本事業の成果等をまとめた報告書を県内の市町教育委員会及び公立小中学校に配布し、普及を図る。

【東広島市】

(1) 自己評価表作成の手引き作成

教職員の学校評価への参画意識を高めるための校内研修の進め方を含めた、学校評価の充実に向けた手引きを作成し、研究推進校の実践を他校へ普及する。

(2) 「進捗状況管理の工夫」に係る研究の推進

目標の立て方については、今回、道筋が明らかになった。

今後は、教職員が目標を日々意識して取り組み、成果を上げることができるような、進捗状況の管理の在り方を研究し、PDCAの「D」における学校評価の効果的な活用について探っていく。

【府中町】

- (1) 校長会・教頭会・教務主任研修会等による学校評価の取組の交流及び協議
- (2) アンケートによる教職員の意識の変容の確認
- (3) 教育委員会によるヒアリング
- (4) 府中町学校評価表（フォーマット）の修正・改善

○学校評価・情報提供の充実・改善等に向けた取組報告書

I 東広島市の取組

- 1 研究の趣旨
- 2 研究体制について
- 3 取組内容
- 4 取組の実際
- 5 研究の成果
- 6 今後の取組

II 府中町の取組

はじめに

- 1 学校評価の目的
- 2 これまでの取組と課題
- 3 府中町が目指す学校評価（学校評価の基本の考え）
- 4 府中町の取組
- 5 各学校の取組の実際
- 6 考察（研究を通して見えてきた考え）
- 7 府中町版学校評価票（フォーマット）
- 8 学校評価アンケート

（参考資料）

- 1 「学校評価・情報提供の充実・改善等に向けた取組」実施（公募）要領
- 2 学校評価に係るこれまでの経緯