

## 2)北海道石狩市

北海道石狩市は札幌市の北に隣接し、札幌都市圏に含まれる市である。人口は6万人強であるが、市域は大きく、約721平方キロとなっている。これは、2005年に石狩市と隣接していた厚田村（面積約290平方キロ）、浜益村（面積約311平方キロ）と合併し、市域が約6倍に拡大したことが大きく影響している。そのため、市内における人口の集中度合いや環境に大きな差が見られることが特徴である。

石狩市では、各校で共通の評価テーマを設定し、その上でさらに「今日的教育課題」という枠を設け、この枠内で各校がそれぞれの課題を設定している。例えば、浜益小学校はICT教育を実践しているため、ICT教育が「今日的教育課題」の枠内で評価の対象となっている。

図表 石狩市立双葉小学校の自己評価（抜粋）

### 自己評価シート

大項目	小項目	評価指標	指標達成	評価	
				達成	取組
学校づくり	学校と保護者・地域との相互理解を図る活動を通して、信頼される学校になっている。	①全校に係わる便りは毎月、学年に係わる便りは毎週発行した。HPの更新は年間50回以上行った。12月末現在HP更新60回	A	A	A
		②家庭訪問や学級懇談・2度の保護者懇談の活用や、日常の連絡を密にし保護者との連携を図った（職員評価A B 85%）100%	A		
	協働的・機動的組織体制を工夫すると共に、教育課題解決に向けた教職員間のコミュニケーションが活発になっている。	③校務分掌組織を生かし、先を見通して協働で課題解決に努めた。（職員評価A B 85%）95%	A		
		④毎週必ず学打ちを持ち、課題の共通理解や解決策の協議などを積極的に進めた（職員評価A B 85%）100%	A	A	A
	学習指導要領の実施と、教育課程の日常的工夫・改善を進めた。	⑤教育課程の改善のための朱書き活動を継続的に行い、単元ごとに朱書きを行った。80%	B		
		⑥特活・総合の工夫改善や外国語活動の実践を進めた（職員評価A B 85%）90%	A	A	A

出所）石狩市双葉小学校ホームページ

上表は石狩市立双葉小学校の自己評価シートの一部である。大項目（学校づくり、学力の向上、豊かな心の育成、逞しい体の育成、ふるさと教育、今日的教育課題）は市教委が設定する。また、小項目についても市教委が設定するが、1つの大項目に対して1つの小項目を各学校で付加することができる。評価指標は、市教委が設定した小項目であっても、

各校が設定した小項目であっても、各校が現状に合わせて設定することが可能である（ただし、学力の向上については市教委が少なくとも目指すべきラインを設定しており、それ以上を独自に設定することが可能となっている）。

石狩市は合併によって市域を拡大したため、児童生徒が 500 人を超える大規模校が存在する一方で、複式学級となるようなへき地校も複数存在する。そのため、学校で指標を設定することについての自由度を高めなければ、学校の実情にあった評価の実施が難しい。そのために、指標設定に関しては自由度が高くなっていると考えられる。

このような評価方式は、項目の精選や焦点化が言われてきた現状では「厳しい」「項目が多い」と言われることが多い。しかし、教育委員会事務局としては「それを理解した上で設定している」と説明している。

石狩市では、もともと数値評価を学校評価に入れるまでに複数の要因で時間がかかっているとのことである。その結果、「数値目標を入れることによって、目標の成果を測定することが可能になる」ということを各学校、管理職、教職員に対して周知が進んできた段階にある。（ただし、へき地校では児童生徒数が少ないため、1人1人、あるいは学年ごとで大きく数値がぶれることがあるため、数値のみで評価することを推奨しているわけではない。）この次のステップとして、市教委は「自らが勤める学校の学力、体力、教職員の授業力等においてどの程度の力があるのかを知る」「しっかりと原因を分析し、次年度の取り組みに活かしていく」という意識を教職員が持つことを目指している。

この「厳しい」評価項目だけをただ学校に押し付けるだけでは、市教委と現場に乖離が生まれ、信頼関係を築くことが難しくなる。そのため、市教委としても管理職とのコミュニケーションは密にとっている。まず、目標設定の段階で各校の校長と面談を行い、指標の設定の理由等について改めて確認している（この際は市教委が各校を訪問している）。また、年度末に近い2月に、改めて各校の校長と面談し、成果について確認すると同時に、多様なコミュニケーションを取ることが目指されている。年度当初に設定した目標が達成できない学校はゼロではないが、その点についてはコミュニケーションを強化することで分析し、どこから取り組んでいくかについて次年度以降の優先順位をつけていくことが図られている。

一方で、説明責任を果たすという点についても当然ながらポイントが置かれている。特にへき地校では、地域との連携が欠かせなくなっている。家庭と地域に様々な協力をお願いする以上、学校の取り組みを見せるための努力も必要であるとの考えのもと、自己評価、関係者評価は家庭・地域に説明することも重視している。

石狩市は、自己評価、関係者評価ともに成果実感が高い自治体であった。このような結果となった理由には、数値を入れていくことによる教職員の意識変化、学校のPDCAサイクルの導入に関する実感が大きいものと推測される。

ここでのポイントは、評価の使い方を明確に示し、その評価に従って学校運営を進めていくことによる実感があることである。評価と、学校の変化が連動していることが成果実感を高めているものと考えられる。

市教委は管理職とはコミュニケーションを密にとっているが、一般の教職員に対する説得は管理職に任せている。この場において、お互いの意識の共有のためのツールとして活用されているのが学校評価シートであり、学校評価が意識や情報の共有ツールとして機能していることも重要な点であると考えられる。

### 3)広島県三原市

三原市は、人口約10万人、広島県の中央東部に位置する。市では新しい時代の新たな教育を創造するため、市民協働で教育に対する取組を推進している。とりわけ、たくましく生きる力を育むため、「早寝・早起き・朝ご飯・読書・あいさつ・靴そろえ」を金のルールと呼び、幼児期から徹底できるよう、学校・家庭・地域で取り組むことを宣言している。また、確かな学力を育むため、幼小中が連携となって取り組むようにしているほか、国や県の学力調査に加えて、市独自でも調査を行い学力向上に活かしている。

このような市全体の教育方針は、各学校の目標や学校評価における重点項目などにも受け継がれている。三原市立第一中学校では、教育目標として、生徒の自己肯定感を高めることを重視しており、基礎・基本を徹底させる中で、“やればできる”ということを実感させ、学力を伸ばすことに重点を置いている。例えば、同校では、宿題などの提出物をきちんと出すことや、授業中に私語をせず集中することなどを徹底させる中で、学習習慣が身につくにつれ、学力向上につながっていくと考えている。また、いわゆるドロップアウトする子を出さないために、各教員が補充学習などのかたちで個別指導を実施している。ここでは、場合によっては小学校の内容の振り返りから始めている。当初は一部の熱心な教員の活動として始まった朝学習なども、実際に子どもたちの様子が変わるのを見て、他の教員にも広がっていったという。

学校評価シートにおいても、授業改善と学力往生、家庭学習の充実などは重点項目とされている。

入学当初は市平均よりも下位であった学力が2学年では平均以上やトップクラスになるなど、学力は目に見やすいかたちで組織的に取り組んだ結果が現れている。学校評価においても、アンケート類のみに依拠せず、各種学力調査をもとに、基礎・基本はどの程度定着しているか、活用力はどうか等について分析した結果を自己評価としている。

### 図表 第一中学校における学校評価シート

a 学校教育目標		b 経営理念 ミッション・ビジョン		c 中期経営目標		d 短期経営目標		e 目標達成のための方策		f 評価項目・指標				g 目標値		h 達成値		i 達成度		j 評価		k 結果と課題の分析		l 評価		m コメント		n 改善方策			
夢を持ち、豊かな学力と豊かな心を身につけ、健康でたくましく生きる生徒の育成 ～自分が好き 友達が好き 学校が好き ぶるがが好き～				【ミッション】(自校の使命) 健やかで・明るく・楽しい中学校生活を通して、将来の夢と生きる力を育み、地域を背負って立つ人材を育てる。 ～ふるさとを愛し、活力に満ちた、明るく美しい学校の創造～																											
豊かな学力	小中連携を基に基礎基本の習得の徹底させ、思考力・表現力を高める。	授業規律の徹底	小中統一指導項目の徹底 (あいさつ・傾聴)	① 授業あいさつ自己評価95% ② 傾聴(私語なし) 95%	① 95% ② 96%	① 95% ② 96%	① 100% ② 91%	B	授業規律は、「一中学習モデル」により全校で取り組むこととなり、確かな成果を挙げている。しかし、授業によって、話し合いが減少している。授業時間の中で、基礎・基本の定着を図る場面と活用力を高める場面を組み入れた授業を行い、学力を向上させる。	① 80% ② 80% ③ 平均100%	① 80% ② 80% ③ 平均100%	① 110% ② 100% ③ 100%	A	各課目において、目標は達成できている。しかし、基礎・基本は定着しているといえるが、活用力において十分とはいえない。文部科学省の活用も取り入れた授業を継続して進め、学校体制で小中連携で学力向上を図っていく。																	
	授業改善と学力向上	① 基礎・基本の定着を図る場面と活用力を高める場面を組み入れた授業を行い、学力を向上させる	① 課題を家でやりきる 100% ② 家庭での90分学習 80%	① 100% ② 80%	① 95% ② 71%	① 90% ② 89%	B	授業とリンクした学習課題を各教科で工夫して出している。課題は、家庭学習によって90分まで出している。家庭でやりきることまでが十分でない。家庭学習の手引きの活用を徹底し、家庭学習を充実させ、時間確保と課題完了の取組を一層進めたい。																							
	家庭学習の充実	① 授業とリンクさせた家庭学習を工夫し、家庭で課題をやらせける毎日の課題をやらせける	① 課題を家でやりきる 100% ② 家庭での90分学習 80%	① 100% ② 80%	① 95% ② 71%	① 90% ② 89%	B	授業とリンクした学習課題を各教科で工夫して出している。課題は、家庭学習によって90分まで出している。家庭でやりきることまでが十分でない。家庭学習の手引きの活用を徹底し、家庭学習を充実させ、時間確保と課題完了の取組を一層進めたい。																							
豊かな心	小中連携を基に積極的な指導を推進し、豊かな心とコミュニケーション能力を身につける。	挨拶ができる美しい学校	生徒会主導の取組推進	レベル5のあいさつ 70% 掃除の自己評価 95%	① 70% ② 95%	① 85% ② 95%	① 12% ② 100%	A	生徒会執行部の意欲的な取組により、レベル5の挨拶が校内においてできてきた。ただし、校内での挨拶についての意識であるので、学校外でも積極的に挨拶ができるよう継続して取組む。																						
	地域学習の充実	① 中連絡協議会による9年間を見通した生徒指導・学習指導の推進 ② 学習指導要領の推進	① 中一ブロック生徒指導・学習指導重点項目の策定 ② 学期1回の生徒面談の実施	① 中一ブロック生徒指導・学習指導重点項目の策定 ② 学期1回の生徒面談の実施	100	① 100% ② 100%	100%	A	文部科学省からの指定を受けて、推進協議会が発足し、一ブロックでの学習モデルができ、共通して取り組む取組を進めたい。7年級生取組のすり合わせをすすめることができた。また、生徒面談も学期末と月に生徒アンケートと共に実施している。																						
健やかな体	健康に対する意識を高め、体力・運動能力の向上を図る。	部活動の充実	個人目標・チーム目標を設定した部活動の推進	練習計画の策定	80	100	100	125.0%	A	各部と、目標を明確にして、目標達成に向けて練習計画を策定して実践している。結果、今年度、県内大会で女子は、陸上男子は、陸上男子は、バスケが部3位と成績にもつながっている。																					
	食育の推進	「たより」の発行による啓発と、朝食の摂取率の向上	① 毎日朝食をとる生徒90%以上 ② 給食残食調査の実施(月1回)	① 90% ② 2月 1回	① 98% ② 2月 1回	① 98% ② 2月 1回	108.0%	A	三原市「命のルール」の徹底に努めており、朝ご飯を食べることをめ、たより(年をとる)を実施している。食育力を入れている。「食育たより」(給食)により、給食などの大切さを生徒教員に啓発している。結果、給食の摂取率は向上している。																						
信頼される学校	小中連携、地域との連携・学校評価を、地域に誇れる学校づくりに活かす。	学校評価の充実 地域連携の推進	学校評価アンケートの実施と地域行事への積極的参加	① 保護者地域満足度80% ② 地域行事へ1回以上参加	① 80% ② 1回	① 96% ② 2回 46人	① 118% ② 150%	A	各学年や行事の保護者アンケートから、保護者の期待や要望を把握している。地域行事への参加も、保護者や地域関係者、市民有志の参加も、積極的に参加している。																						

本年度の重点目標については◎印で示す。

【f 自己評価 評価】  
A: 100% (目標達成) B: 80% (ほぼ達成) <100  
C: 60% (もう少し) <80 D: できていない <60

【l 学校関係者評価 評価】  
満足: 自己評価は満足である。 不明: わからない。  
不満足: 自己評価は満足でない。

三原市立沼西小学校においても、学力向上と体力向上の2点に重点を置いており、全国、県、市の学力調査の結果を分析したうえで、課題と取組案を明確化している。

また、学校評価等では目標を立てっぱなしにせず、年間の目標・計画→半年の目標・計画→月の目標・計画→週の目標・計画と具体的に分解している。たとえば、学力の定着度を見るため、学校独自の検定テスト(年6回)を実施している。加えて、教職員間において、月単位や週単位での定期的な確認・振り返りを行っている。さらに、校長便りとして、ほとんど毎日、教職員に対して校長の思いや気づきを伝えるようにしている。

このため、従来よりも学校評価で立てた計画の進捗確認のための負担は高まっている側面はあるものの、会議の効率化(報告連絡の時間を削減)などを通じて時間を確保するほか、子どもたちの様子が目に見えてよくなっているのがわかり、教職員の志気は高まっているという。学校評価を評価のための評価とせず、途中途中での確認をしながら、着実に展開している事例である。

#### 4)新潟県見附市

見附市は人口約4万人、新潟県中越地方に立地している。面積・人口とも比較的小さな自治体であるが、学校教育については学校評価や学校支援地域本部の導入等、先進的な取り組みを継続してきた自治体である。

現在、市立学校は4中学校、8小学校、1特別支援学校があり、基本的には同一の取り組みを進めているが、大規模校から複式学級校まで学校の規模には幅があり、その規模に応じた取り組みがなされており、その取り組みに対して設置者が積極的に支援を行なっている。

まず、外部のアドバイザーの支援の整備が進んでいることが挙げられる。

校長は、それぞれが悩みを抱えているが、学校内での「悩みの相談」はしにくく、また教育委員会事務局や教育長にも悩みを相談しにくいという環境があることが課題とされていた。そのため、新潟大学の雲尾周准教授、上越教育大学の橋本定男教授が校長へのアドバイスを実施するという役割で参加している。学識者は、各校を回ることで年に2回程度話をする役割を担っている。加えて、「スペシャルアドバイザー」として、学校評価を含む日常的なアドバイスを、現場にいた元校長が学校を回る形で実施している。こちらについては、校長がよく知っている「教員としての先輩」が相談に乗ってくれるので、安心して相談することができるという評価を得ている。これらの費用はすべて設置者が負担している。ここは、設置者として第三者評価としての役割を依頼しているイメージだという。第三者評価の実施には、評価してもらう側（学校）の評価者に対する信頼感が非常に重要であると設置者は考えており、その意味では、特にスペシャルアドバイザーの方々には信頼があるために意味があると考えられている。

また、アンケートの設計時には、教育統計を専門とする新潟大学の杉澤武俊准教授のアドバイスを設置者として受ける等、より意味のある評価を行うためのシステムを設置者として作り上げる努力を進めている。

さらに、「エプロンアドバイザー」という形で、「地域教育コーディネータ」（地域支援本部のコーディネータ）が評価だよりを作成する際、アドバイスを実施している。このアドバイザーシステムは地域の住民や保護者に対して学校評価の結果をお知らせする際、「どう行った点を知りたいか」「どういった表現がより親切か」といった点をアドバイスするシステムである。

こういった学校評価の質を高める取り組みを継続的に続けてきたことにより、学校評価への信頼度が教員の中で高まっていることに意味があると考えられる。

一方で、学校規模が多様であるため、統一的な取り組みを推進したくてもできない事例が出てくる。そのため、3パターンに類型化し、学校評価のより適切な進め方を検討して

いる。大規模校パターン（パターン①）では、単独で学校評価を実施する体力がある規模の学校である。そのため、単独で実施する。また、以前から小中連携を意識してきた学校（パターン②）については、小中2校合同で学校評価を実施している。さらに、複式学級の学校（パターン③）については、それぞれがお互いの学校評価に関わることにしている。

なお、この学校評価のパターンにおいては、関係者評価についても複数のパターンで実施している。パターン①は学校内で、大学研究者、元校長、自校の教職員が入って実施している。パターン②では研究者と元校長、さらに小学校では中学校教職員が、中学校では小学校教職員が入っている。パターン③ではA校では研究者、元校長、B校・C校教職員、B校ではA校、C校教職員といった形式で実施している。

図表 今町小学校における学校評価の結果を含めたリーフレット（抜粋）

上の図表は、見附市立今町小学校が作成した学校評価の結果を報告するためのリーフレットである。校内での周知だけでなく、地域住民や保護者を中心とした学外向けのリーフレットとして配布されている。こういった取り組みも、学校がイニシアチブを取って進めていくが、必要な支援は適宜設置者が行っていることが見附市の特徴である。

#### 4. まとめ

- 本調査では、事例調査により帰納法的に積み上げて考察するというアプローチではなく、実施状況調査の再集計・分析により、定量的に、俯瞰的に傾向を把握した。そのうえで、一部事例により具体的な取組内容等のポイントを補完した。このようなかたちで、定量的に学校評価の実効性を高めるための工夫を分析することは、これまであまり実施されてこなかったことである。
- また、本調査の中では、学校評価の効力感が高い学校が多い自治体（高評価自治体）の数は、わずか 100 前後であった。裏返せば、多くの学校において、実効性のある学校評価の実施・活用という点では課題が残っていることが示唆された（ただし、これには学校数が 5 校以上の自治体を抽出した点も影響している）。
- 学校評価の法整備が進んでから相当年数が経過した今日、いわゆるマンネリ化している例や、アンケート中心で分析や改善策の立案が弱い学校評価も少なくない。
- しかし、実施状況調査の設問、ならびに事例調査によると、高評価自治体の学校が行っていることの多くは、決して実施するのが複雑なことや、過度に教職員の負担が増すものではない。学校評価の実効性を高めて、教育活動や組織運営の改善等を進められる可能性は高い学校・自治体が多いことも、調査を通じて確認できたことである。