

平成26年度 学校評価セミナー

# 学校評価の実効性の向上と 教育行政の役割



平成26年7月4日（金）13:30 ~ 14:10

広島市 広島国際会議場

小松 郁夫

常葉大学教職大学院教授

元・国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部長

# 学校評価を巡る教育改革の動向

平成26年6月、地教行法の改正

<ポイント>

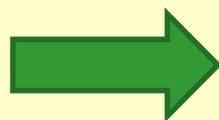
- ① 新教育長職の誕生（教育行政の責任の明確化）
- ② 首長による総合教育会議の設置と開催



今後の課題

\* 教育行政の指導性の発揮

\* 議論の充実



学校評価などデータの重視

# 学校評価が諸悪の根源？？？

- **教職員の多忙は評価が重視されてから？**  
膨張する業務 → 組織的対応が出来ていないからでは？
- **評価は格付けをし、競争をあおる？**  
学習評価も学校評価も教職員の職能成長に資するため
- **元気が出ない、落ち込むだけの評価？**  
良さの発見と成果をさらに伸ばすための評価、見通しが出来る評価

## 今、学校に求められているもの

- 学校を**安全で安心**できる場所として守る

\*いじめ、不登校、体罰、学級崩壊、危機管理、など

- より**質の高い**学校教育の保障

\* 生きる力の育成、学力の向上、リーダー養成教育、  
特別(個別)支援教育、キャリア教育、国際化への対応、など

- 教職員の**職能成長**を実現できる

\* 学び続ける教師、チーム力向上と個々人の成長、など

# 教育改革の今後の方向性

## 1. 教育の質的向上と教育行政の企画機能の充実

→ 戦略的教育行政の創造と教育振興計画の立案

## 2. 学校制度改革と義務教育の充実

→ 義務教育(小中一貫)改革と「地域とともにある学校」

## 3. 教育改革の実効性向上と説明責任

→ 成果の「見える化」、データの重視、学校評価の活用

# キー・ワード

## 1. マネジメント

- \* 戦略指向、リーダーシップ、人材育成

## 2. 評価

- \* PDCA, 組織改革、説明責任

## 3. 義務教育改革 (学びのセーフティネットの構築、絆づくり)

- \* 地域運営学校、連携・協働型学校、小中一貫教育

# 新しい学校「経営」論

- 「学校運営」 から 「学校経営」 へ
  - \* 柔軟な組織運営、目的や目標に沿った活動
- 「評価」は組織の改善や改革に活かす
  - \* 格付けにあらず、課題発見・診断型の評価活動
- 人が育つ組織、学習する組織への進化
  - \* 進化する組織、帰属意識の高い組織、心地よい組織

# 学校運営から学校経営の時代へ

- 決められたことを**効率的**に実施 = 運営論
- 目的や目標を意識し、**効果的**に実施 = 経営論
- 経営論では、ヒト、モノ、カネ + 情報、時間 が要素

# なぜ学校経営なのか？？？

- 柔軟で効果的な学校づくり

法令準拠の学校 → 優れた学校、成果が上がっている学校

- 公的機関としての責任の明確化

説明責任Accountabilityの要請、新しい学力観の保障

- 関係諸機関や関係者との連携、協働

保護者／地域住民との連携、地域とともにある学校

# 教育振興基本計画〈施策の基本的方向〉

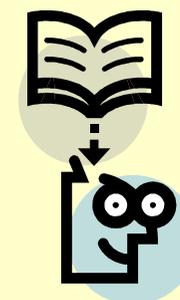
(平成20年7月1日 閣議決定)

- 基本的方向2:

個性を尊重しつつ能力を伸ばし、個人として、社会の一員として生きる基盤を育てる

- ④ 教育委員会の機能を強化するとともに、学校の組織運営体制を確立する

- ◇ 教育委員会の責任体制の明確化
- ◇ 市町村への権限の委譲
- ◇ 新しい職の設置等による学校の組織運営の改善
- ◇ 学校評価の推進とその結果に基づく学校運営の改善
- ◇ 家庭・地域と一体になった学校の活性化



# 最近の政策の動向

- 第2期教育振興基本計画（平成25年4月中教審答申）

- ★ 基本的方向性・・・絆づくりと活力あるコミュニティの形成

＜基本的考え方＞

- 活力あるコミュニティが人々の学習を支え、生き抜く力をともに培い、人々の学習がコミュニティを形成・活性化させるという好循環の確立に向けて、地域の教育資源を結びつけ、学校や公民館等を拠点とした多様な人々のネットワーク・協働体制を確立する必要がある
- このため、全ての学校区において、学校と地域が連携・協働する体制が構築されることを目指し、社会全体で学校や子どもたちの活動を支援する地域とともにある学校づくりを推進する。また、学校や公民館等の社会教育施設をはじめとする学びの場を核とした地域コミュニティの形成を目指した取組を推進する。（以下、略）

# 第二期教育振興基本計画(平成25年~29年)

(平成25年6月 閣議決定)

## • 基本理念:

- ◆ 教育における多様性の尊重 →個に応じた指導
- ◆ ライフステージに応じた「縦」の接続 →学校間連携
- ◆ 社会全体の「横」の連携・協働 →学校・家庭・地域連携
- ◆ 現場の活性化に向けた国・地方の連携・協働 →評価の活用

## • 教育行政の4つの基本的方向性

- 1 社会を生き抜く力の養成
- 2 未来への飛躍を実現する人材の養成
- 3 学びのセーフティネットの構築
- 4 絆づくりと活力あるコミュニティの形成  
(全学校等で評価 情報提供 など)



# 改正教育基本法の趣旨

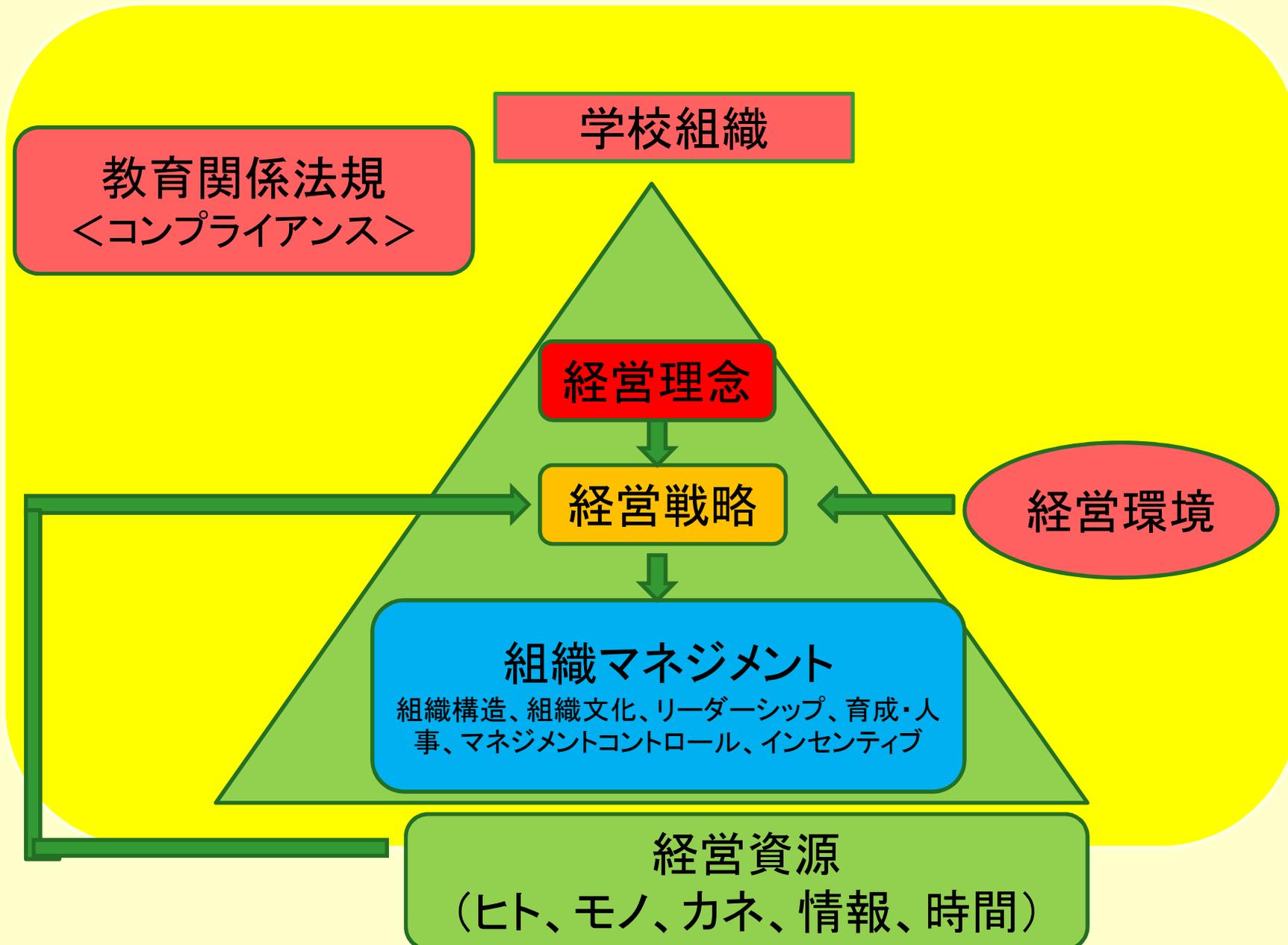
- **教育基本法第13条**(学校、家庭及び地域住民等の相互の連携協力)  
学校、家庭及び地域住民その他の関係者は、教育における**それぞれの役割と責任**を自覚するとともに、**相互の連携及び協力**に努めるものとする。

- **第10条**(家庭教育)

父母その他の保護者は、子の教育について**第一義的責任を有する**ものであって、**生活のために必要な習慣**を身に付けさせるとともに、**自立心を育成し、心身の調和のとれた発達**を図るよう努めるものとする。

- 2 国及び地方公共団体は、家庭教育の自主性を尊重しつつ、保護者に対する学習の機会及び情報の提供その他の**家庭教育を支援**するために必要な施策を講ずるよう努めなければならない。

# 学校の経営力を高める



# 経営理念の意思決定<経営ビジョン>

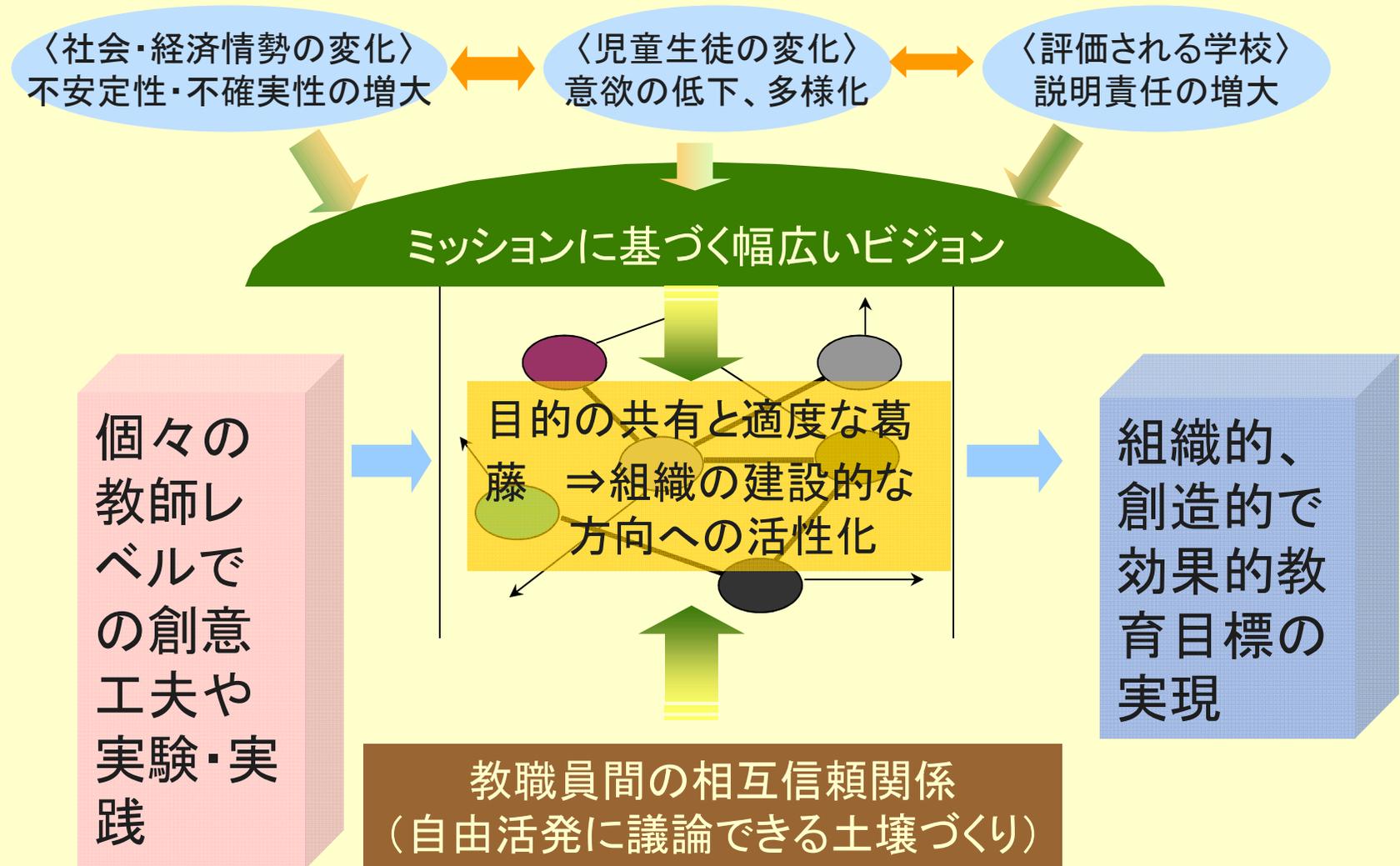
目指す学校像、目指す教職員像

目指す児童・生徒像

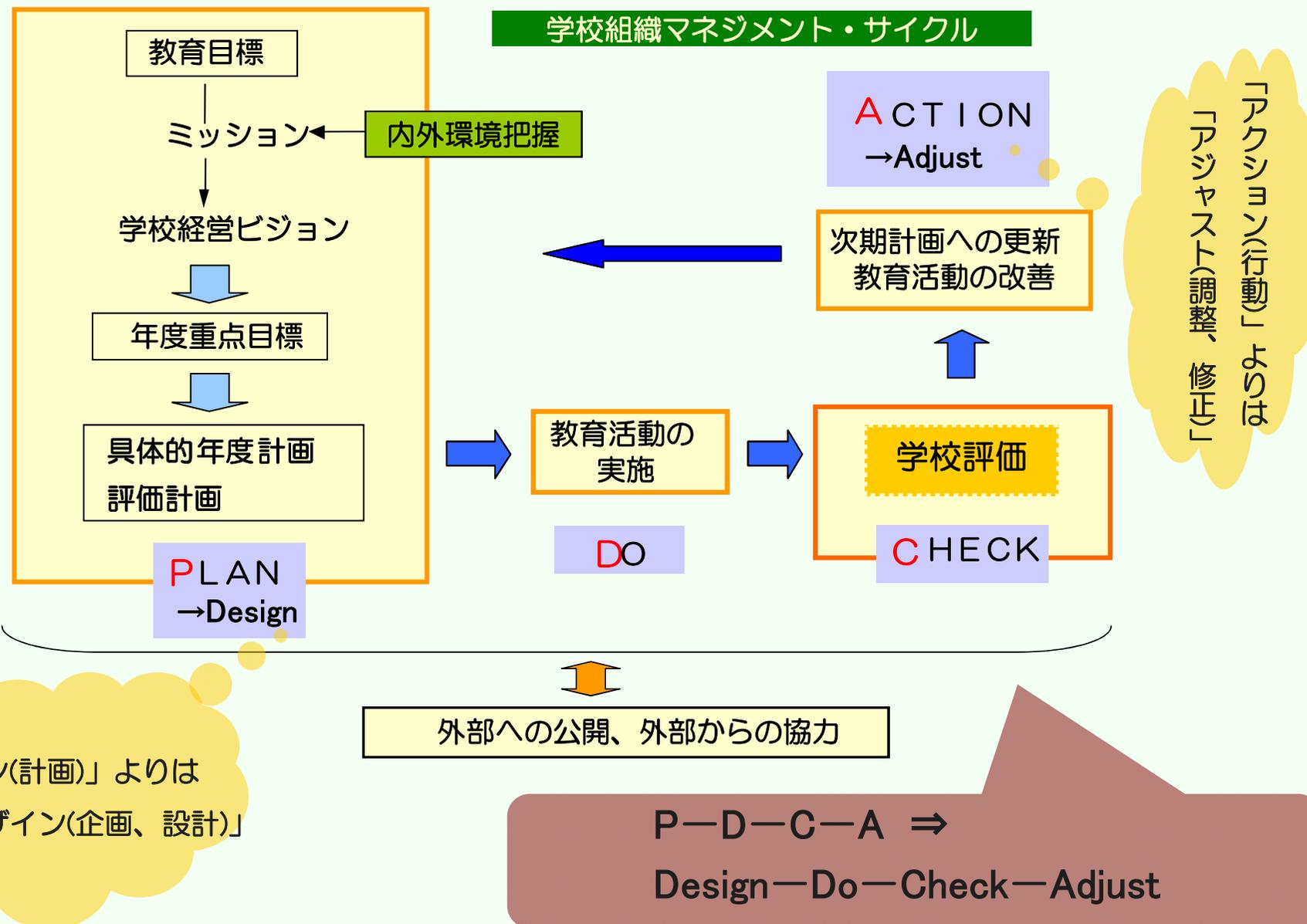
保護者・地域社会との連携

学校設置者の教育改革構想、公教育経営の意思<ミッション>

# なぜ、ビジョンが重要か？



# 学校組織マネジメント・サイクル



# 学校組織マネジメントで「学校力」向上

- 学校の現状を知る → SWOT 分析
- 学校のミッションを確立し、校長としてのビジョンを明示
- (中期)学校経営計画を立案
- 今年度の重点課題を確定
- P-D-C -Aのマネジメントサイクルを策定



経営資源(ヒト、モノ、カネ)の効果的運用



# 学校評価の目的

## ＜組織マネジメント、組織改善＞・・・専門的目標・意義

- ① 各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、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こと。

## ＜説明責任、関係者間の連携・協働＞・・・本来の趣旨

- ② 各学校が、自己評価及び保護者など学校関係者等による評価の実施とその結果の公表・説明により、適切に説明責任を果たすとともに、保護者、地域住民等から理解と参画を得て、学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを進めること。

## ＜学校のガバナンス、公教育の質保証＞・・・システム改革

- ③ 各学校の設置者等が、学校評価の結果に応じて、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、その向上を図ること。

# 改正学校教育法について(条文)

(小学校の規定、中学校等には準用)

- 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。

# 学校教育法施行規則の改正について(条文)

(小学校の規定、中学校等には準用)

- 規定の概要

- (1) 自己評価の結果の公表(第66条)

- ① 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(第1項)。
    - ② 前項の評価を行うに当たっては、その事情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする(第2項)。

- (2) 関係者評価の結果の公表(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。

- (3) 評価結果の公表(第68条)

小学校は、第66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。

\* 幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校及び特別支援学校にも準用

## 第42条の分析(学校評価とは)

- (根拠) 法規と文部科学大臣の定める「ガイドライン」により
- (何を) 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
- (目標) 結果に基づき学校運営の改善を図るため
- (実施) 必要な措置を講ずる
- (目的) 教育水準の向上に努めなければならない

## 第三者評価

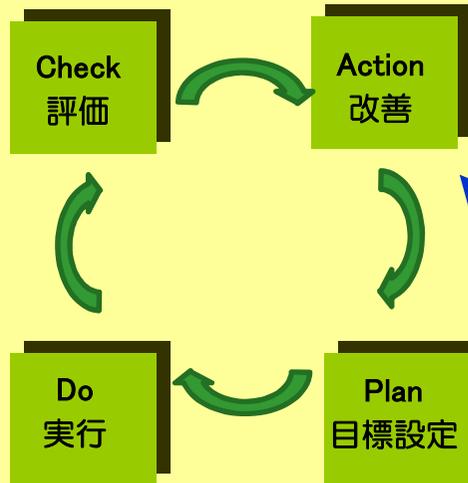
第三者(当事者・関係者でない者)による評価

### 学校関係者評価 (外部評価)

#### 自己評価

##### 教職員による評価

具体的かつ明確な目標等を設定し、実行し、自ら評価する。



外部アンケート等

児童生徒・保護者等を対象に行うアンケート等による評価であり、自己評価の資料等に活用する。

##### 学校関係者(保護者・地域住民)による評価

学校の教育活動の観察や意見交換等を通じて、自己評価結果を踏まえて評価する。

自己評価・学校関係者評価(外部評価)結果等を資料として活用しつつ、学校運営全般について、専門的立場から評価する。

これにより、教職員と共通理解をもつとともに、学校の改善のために教職員と連携・協力する。

評価結果を学校・設置者等にフィードバックして改善を促し、学校運営の質を高める。

※自己評価・学校関係者評価(外部評価)・第三者評価の囲みは、定義として内を含む範囲ではなく、評価対象として含む範囲を指す。

# 自己評価（各学校の教職員が行う評価）

- 学校の自己改善力を向上させるための自己評価
- 自己評価は、学校評価の最も基本となるものであり、学校長のリーダーシップの下で、全教職員自らが、目標設定を行い、その達成状況や達成に向けた取組の状況を検証することにより、学校の現状と課題について把握し、学校運営の改善につなげることを目的として行うもの
- 各学校が設定した教育目標（学校教育目標）を達成するために行うすべての活動を対象として、これらを一定の基準に基づき、客観的にかつ総合的に評価し、改善の方向や改善点を明らかにすること
- 学校が保護者や地域住民に対して説明責任を果たし、保護者、地域住民などが情報や課題を教職員と共有しながら学校運営に参画しその改善を進めていく上で重要

# 学校関係者評価

(保護者、地域住民等の学校関係者などにより構成された評価委員会等が、自己評価の結果について評価することを基本として行う評価)

## 自己評価の結果について評価する学校関係者評価

学校関係者評価は、「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」「接続する学校」の教職員、その他の学校関係者等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ことを基本として行うもの

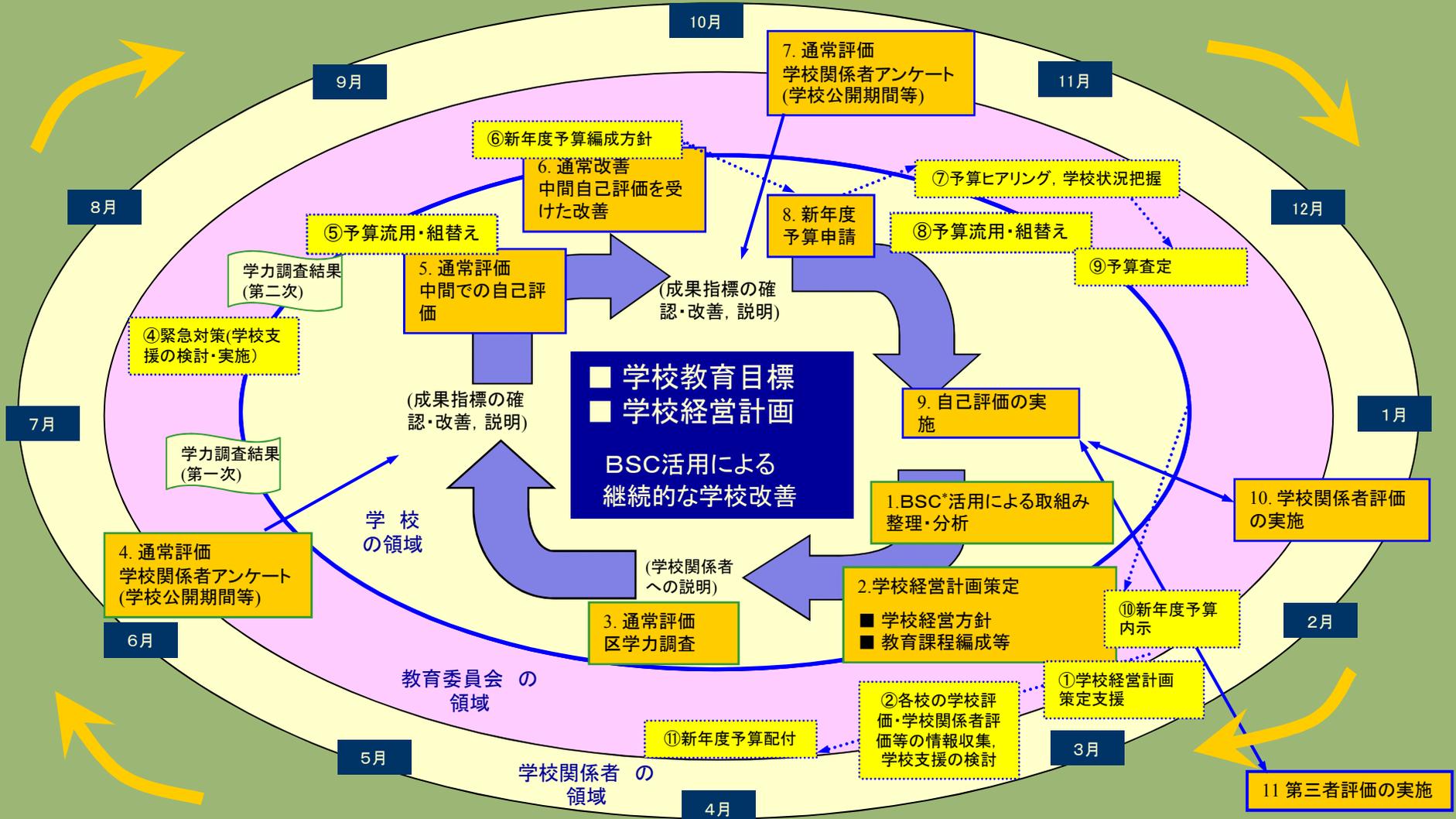
## 第三者評価の意義と課題

- 今、「第三者」の存在が注目されている
- 専門性、客観性などの価値の重要性
- 現状では適格者が不在、不足している
- 助言機能、相談機能、比較機能が重要
- 経験やデータの蓄積が重要

# 学校と教育委員会の新しい姿(例)

- 【凡例】
- 学校の活動
  - 教育委員会の活動

新学校経営モデルでは、バランススコアカードの概念を用いて、学校経営の取組みを整理・分析し、当該年度の重点目標を設定する。また、中間および年末に、この重点目標への達成状況を評価し、次年度への改善に繋げることを想定している。



\*BSC=バランススコアカード

# バランスト・スコアカード 4視点の学校教育への応用

## 納税者としての 市民の視点 (目標/評価指標)

### ＜過去の視点＞財務と成果データなど

- 学校予算などの適正な執行
- 教育成果(学力調査結果、体力測定結果など、すでに測定・評価された結果)など

## 児童・保護者・ 地域等の視点 (目標/評価指標)

### ＜現在の視点①＞関係者評価データ等の活用

- 学校選択の結果など
- 入試倍率など

## 学校での取組み の視点 (目標/評価指標)

### ＜現在の視点②＞バランスのとれた教育活動の状況

- 確かな学力の育成
- 人権尊重、問題行動対策など

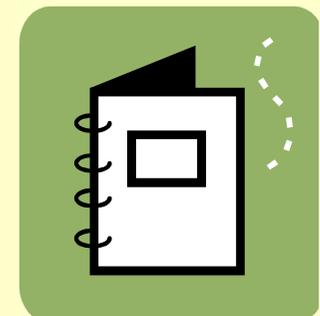
## 組織・人材 の視点 (目標/評価指標)

### ＜未来の視点＞研修や人材育成の状況など

- 職能成長の保証
- リーダーシップとフォロアーシップのバランスなど

# 各学校が作成する経営方針(事例)

- 1. 学校経営方針
- 2. めざす学校像、児童・生徒像、教師像
- 3. 学校の現状(よさと課題)
- 4. 中期目標(3カ年計画)
- 5. 平成26年度の重点目標・達成目標・具体的な方策



# 今、学校評価が抱える問題状況

- (1) 学校評価(自己評価)が多忙化を助長している
- (2) PDCAの学校組織マネジメントが定着していない
- (3) 学校関係者評価が機能していない
- (4) 設置者への報告が活用されていない
- (5) 評価システム全体の実効性が希薄である

# 学校評価を再検討する視点

- (1) 目的の明確化
- (2) 活用できるデータの創造と再検討
- (3) アンケートの充実と「アンケート主義」からの脱却
- (4) 学校評価研修の充実
- (5) 重要性、緊急性、簡便性などの視点から再整理

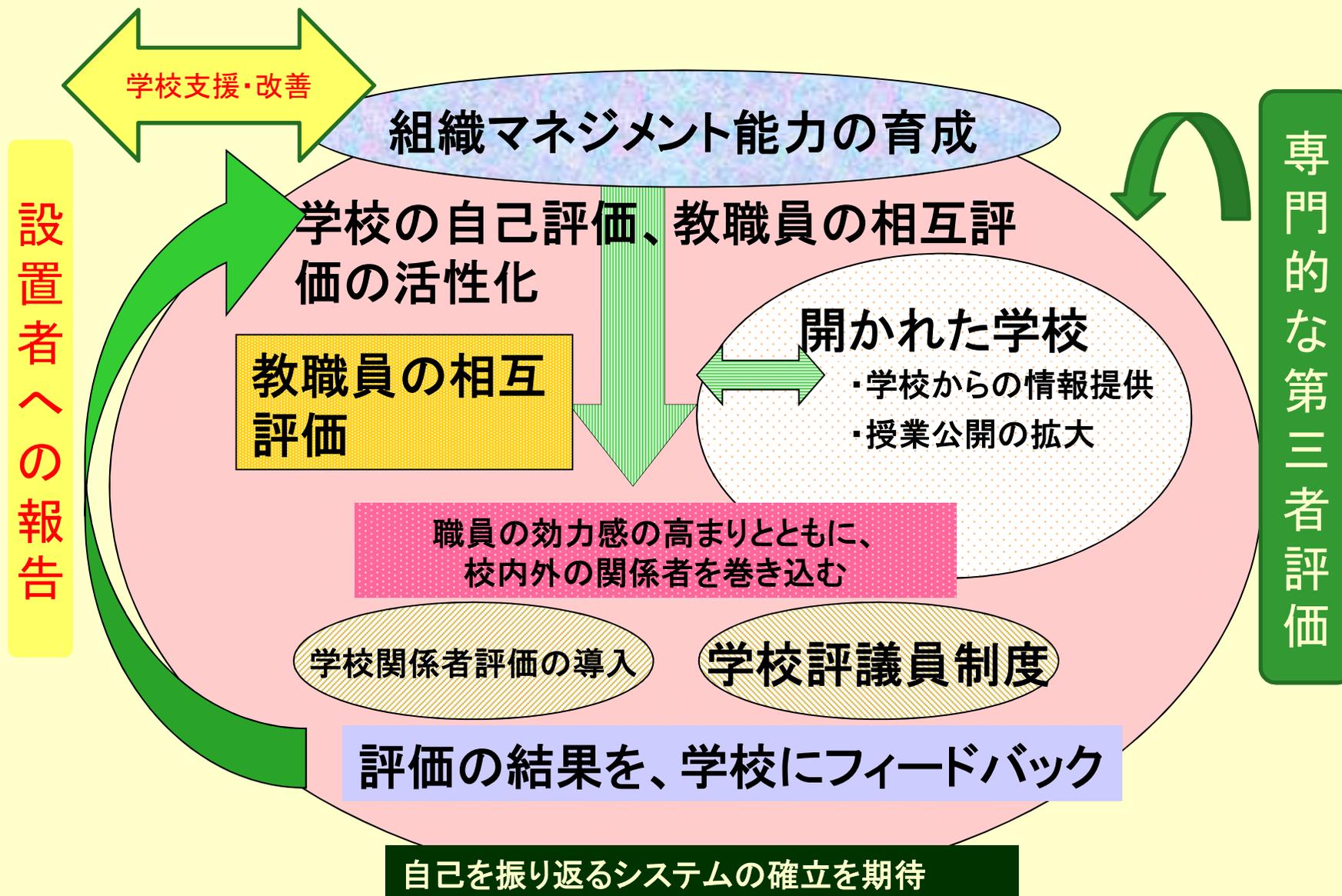
# 「アンケート主義」からの脱却

- 評価はアンケートをすることにあらず
- 数値化への過度の依存を脱却し、質的評価を重視
- 自由記述欄の工夫。無記名にこだわらない
- 日常的ヒアリングの蓄積と活用
- 事前に仮説を立て、結果との比較を重視
- 分析は簡潔に、公表はわかりやすく

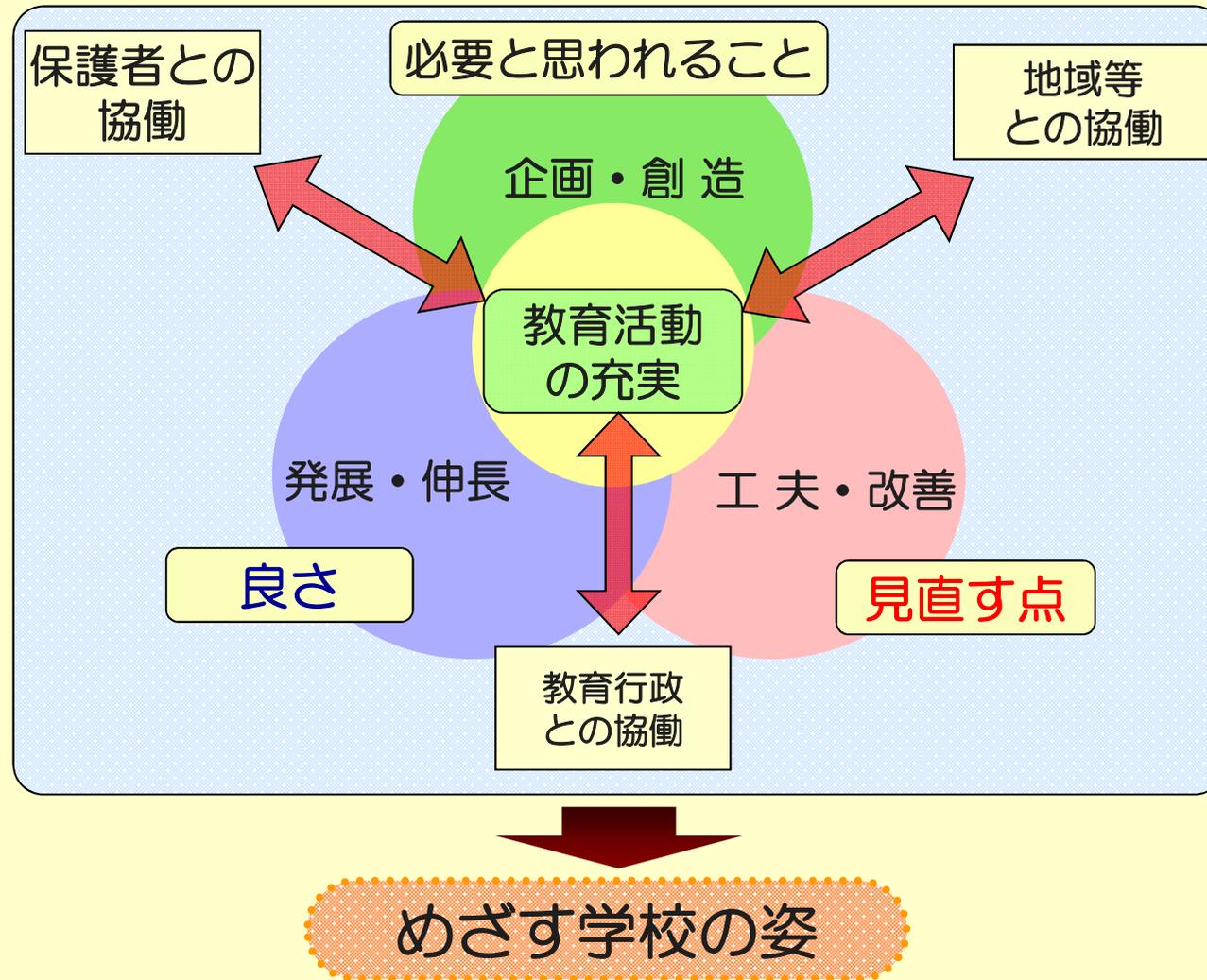
# 学校評価が目指すのは

- 効果的な学校診断と実効性のある対策の創造
- 健康で活力のある学校づくり
- 教職員が元気で、児童生徒の学びを支援・指導

# Win-Winな学校評価システムの開発



# 評価システムを学校改善のツールに



# ご清聴、ありがとうございました！

常葉大学教職大学院（小松郁夫 研究室）

電話：054-261-2046 メール：ikuo202@gmail.com

以下のサイトもご覧ください

[http://benesse.jp/berd/berd2010/feature/feature02/komatsu\\_01.html](http://benesse.jp/berd/berd2010/feature/feature02/komatsu_01.html)

<http://benesse.jp/berd/berd2010/video/index.html>

- \* 『東日本大震災と学校』(学事出版)  
平成25年3月
- \* 『「新しい公共」型学校づくり』  
(ぎょうせい、編著)23年10月

