

2. プロセスの設計に関する実践事例

1) 全体像

目標を共有した後は、その目標を実現するための具体的な取組を立案・実行する。学校評価において、Check・Action や Plan の段階において、「プロセスの設計」が重要となる。この章で紹介するポイントは次のとおりである。

停滞事例の状態(例)

- 児童・生徒になってほしい状態は書いているが、学校、教職員が組織的に行うことは書けていない。書いていても、〇〇の推進、充実など曖昧な言葉での記述となっている。
- 究極的な目標を掲げており、どうしたらそれに近づけるかについては、十分に設計できていない。
- 日常的な教育活動や学校運営とは関係なく、評価のための評価となっている。
- 学校のみで頑張ろうとするため、成果につながらない。

原因・背景

- 目指す成果に対して「誰が・いつ・何をするのか」具体化できない。
- 小さな成功体験でもよいので、ステップを踏んで前進するという発想になっていない。
- 授業やカリキュラムマネジメントと学校評価を関係付けていない。
- 学校評価を保護者・地域との協力や教育委員会の施策につなげる仕組みにできていない。

好事例の共通点

<プロセスの設計>

- 成果と取組に分けて目標設定したうえで、取組については誰がいつまでに何をするか可視化する。【学校】
- 目指す教師像を、学校教育目標に連鎖するような形で設定することで、授業改善に結びつけた学校評価を実施する。【学校】
- 家庭や地域に協力を求めることも目標に含めて、学校関係者とコミュニケーションする。【学校】
- 検証しながら、小さなステップずつでもよいのでよりよい取組にしていく。【学校】
- 学校評価を単独ではなく市町村の教育ビジョンを実現するツールのひとつとして導入する。評価結果を教育委員会の施策につなげる。【教委】

2) 典型的な停滞事例

(事例の状態)

プロセスの設計がうまくいっていない事例に、よく見られる状態は次のようなものである。

- ・児童・生徒になってほしい状態は書いているが、学校、教職員が組織的に行うことは書けていない。書いていても、〇〇の推進、充実など曖昧な言葉での記述となっている。
- ・究極的な目標を掲げており、どうしたらそれに近づけるかについては、十分に設計できていない。
- ・日常的な教育活動や学校運営とは関係なく、評価のための評価となっている。
- ・学校のみで頑張ろうとするため、成果につながらない。

例えば、計画や目標に、「あいさつのできる子」といった児童・生徒像は明記していても、挨拶のできる子を育てるために学校、教職員はどのように取り組むのかについては、あいまいなままで、個々の教職員に任せているような事例は少なくない。もちろん、個々の教職員の創意工夫は重要であるが、どのような取組に注目するのか、学校としても方向性（ベクトル）を明確にしておかないと、学校全体としての取組にならない。

(停滞の原因)

プロセスの設計が不十分となる背景として、次の点が考えられる。

○目指す成果に対して「誰が・いつ・何をするのか」具体化できない。

計画の検討の際の基本はいわゆる 5W1H を明確にしていくことである。特に学校評価にいても「誰が・いつ・何をするのか」を曖昧にするのではなく、計画等に明記していくことが必要となる。

○小さな成功体験でもよいので、ステップを踏んで前進するという発想になっていない。

学校では子どもやクラスが毎年変わっていくため、数年がかりの取組という発想にはなりにくい性格を持っていると思われる。しかしながら、成果目標によっては、1年程度では成果につながりにくいものも多い。

小さなことからでもよいので、ステップを踏んで目指す状態に近くづくよう、取組を「積み重ねていく」という発想を持つことが重要と考えられる。そうしないと、究極的な目標を掲げることにとどまり、取組の検証や改善策を不明確にしてしまうことが多い。

○授業やカリキュラムマネジメントと学校評価を関係付けていない。

学校に限らず、企業や地方自治体等において陥りやすい組織評価（あるいは組織目標管理）の失敗は、評価の際にはよく参照するが、それ以外のときはあまり意識しないシステムとなってしまうことである。学校評価では、日常的な教育活動の中核である授業、さら

にはカリキュラムマネジメントとうまくリンクさせていくことが重要となる。

○学校評価を保護者・地域との協力や教育委員会の施策につなげる仕組みにできていない。

停滞事例では、学校のみで頑張ろうとするあまり、取組が前進している実感を持っていないような例もある。学校評価においては、学校の状況を保護者・地域、また設置者である教育委員会に説明するという側面だけではなく、同時に、学校評価を活用して、それらの主体が協力・協働していけるようなものにしていくという発想も重要となる。とりわけ、学校評価で判明した課題で学校のみでは対応が難しいもの、あるいは個々の学校で取り組んでも効率がよくないものについては、教育委員会の施策につなげていくことが必要となる。

3) 好事例にみるポイント

成果と取組に分けて目標設定したうえで、取組については誰がいつまでに何をするか可視化する。【学校】

◇ 鳥取県三朝町

- 三朝町のある小学校では、現状分析を踏まえて「めざす姿」という成果に関する目標を定めた後、具体的な取組については「具体的方策」、「評価の主な視点」という欄において記述している。
- 学年ごとに取組を具体化しており、負荷がかかるという課題はあるものの、誰が何をするのか明確化している事例である。

三朝町のある小学校では、評価シート（自己評価と学校関係者評価の結果を同一のシートに記入する）を工夫している（次図表）。成果と取組に分けて目標設定し、取組については学年単位で詳細に記述している。小学校であるため、例えば、1年生と6年生では児童の成長状況は大きく異なる。学校全体として目指す成果の方向性は共通認識を持ちながらも、取組については学年ごとの差を踏まえた、いわば地に足の着いた計画を立てている。

また、「経過や達成状況」、学校関係者評価の結果を受けた「考察及び改善策」という欄も詳細に記述しており、評価結果を学校がどのように受け止めたかが明確となっている。同校のシートは、記入にやや負荷はかかるという課題はあるものの、児童生徒の状況やそれと関係する学校・教職員の取組が、誰の目から見ても分かりやすいものになっている。

三朝町立西小学校 平成20年度 自己(総括)評価表 (NO1-2)

年度当初				評価結果(A:十分達成 B:大体達成 C:やや不十分 D:不十分)				
評価項目	現状	めざす姿	具体的方策	評価の主な観点	評価方法	経過・達成状況	評価	改善方法
① 学校授業プラン 児童一人ひとりの力を伸ばす学習指導の展開・工夫・改善	○学校教育目標の具現化のために、日々、児童の指導に熱心に取り組んでいる姿が見られる。しかし、経験や知識の量の違いから、指導力には差がある。校内授業研や研修会等を充実させることを通して、この課題解決に取り組む必要がある。	○できる喜びを味わい、進んで学習する子。	○園に応じた指導の工夫改善 ○付ける力を明確にした学習指導。	1年	・児童にも分かるような本時の題作りをする。	○発問内容 ○教材作成・提示のしかた ○評価の工夫 ○板書 ○ICT活用 ○指導案 ○児童の様子 ○アンケート	B	・1時間の学習を二人の教員で指導するT.Tの場合は、一人が学習を進めもう一人が個々子どもの理解度の把握をし、個別の学習や本時に前時の復習を取り入れるなどして、きめ細やかな授業を行うようにする。 ・教師が一人の場合は、テストやプリント等で個々のつまづきを把握し、家庭とも連携を取りながら、児童が理解できるような復習等をしていく。
				2年	・運動や学習面で自分の成長した点、できるようになったことが、自分自身で喜びをもって言える児童が8割以上いる。(アンケート、聞き取り、話し合い活動)。	B	・今後も個々の力を把握しながら、分かりやすい学習過程を工夫しつづけていきたいと思います。	
				3年	・つける力を明確にした学習展開を工夫する。 ・ICT等のメディアを適切に使用し、分かりやすい学習に努める。(児童用アンケート11で8割の児童が十分大体達成と答えている。)	B	・個々にも全体にも成果と課題があるので、発問・板書・学習展開を絶えず工夫改善していきたい。 ・テストで明らかになった課題を復習して定着を図る。	
				4年	・学習課題やつける力を明確にした学習の展開を工夫する。 ・研修会へ参加し、学習指導の改善に生かし、個に応じた指導を工夫していく。	B	・分かりやすい学習過程を工夫していく。 ・ICT等のメディアを適切に活用していく。 ・自己評価、相互評価、形成的評価など評価を工夫していく。	
				5年	・学習課題や学習方法を明確にした学習を展開していく。 ・教師間の情報交換を密にし、子や学級の実態に応じて指導法の工夫をしていく。	C	・分かりやすい学習になるように工夫改善をしていきたい。その際、絶えず情報交換をして教師間の力量を上げていきたい。 ・分かりにくく困っている児童がいなくなれば改めて確認し、そうした児童にとって達成感のある授業作りをしていく。	
				6年	・校内研修会や他機関の各種研修会に積極的に参加し、実践力を高め、児童の学習指導法に生かす。 ・綿密な選案を作成することで、児童に身につけさせたい力を明確にし、分かりやすい学習展開を工夫する。(児童アンケート⑥⑨8割以上)	B	・長期的な見通しと、短期的な指導法の工夫をするためにも、綿密な選案作成を続けたい。 ・視覚的に分かりやすい授業を工夫するために、メディアをもっと積極的に活用したい。	
評価者評価点		評価者評価意見		考察および改善策				
A	B	C	D	<p>○めざす姿の表現がいい。 ○学力テストの結果から見ればよく頑張っていると感じた。 ○教育専門用語は分かりやすく解説してほしい。(T.T, ICTなど) ○到達状況に数値が出ているので分かりやすい。が、数値にとらわれすぎて能力第一主義になりすぎはしないか不安もある。プロセスを評価することも大事にしてほしい。 ○このプランの評価は職員が多様な取り組みや姿が見られて評価する側としてもうれしい。</p> <p>・算数診断テスト、NRTテスト(全校標準学力テスト)でどの学年も全国平均以上の数値をだすことができました。毎回指摘される4年生は、今年はいい成績を残しました。それは、今年度は付けた力を明確にして学習を展開しようということを研究目標にして取り組み、研究授業をしてきた成果でもあったと思います。その取り組みを通して、本時の自らが明確になりどの子にも、わかりやすい支援を考え学習展開をする事ができたのが大きな要因であったと思います。二人の教員で学習指導する場合は、意見交換をしながら一つの授業案を作り、お互いの指導の刺激になったり若い教員が主任の学習を参観したりして力量を高める取り組みを行っていたのも良かったと思います。「先生の質問や説明がわかりやすいですか」の質問に「やや不十分」、「不十分」と応えたクラスの約1割の子ども達にも「よく分かった」と言える学習を展開するための工夫や指導力をつけることが今後求められています。</p>				

◇ 石川県加賀市

- 加賀市では学校が設定する目標に対して、それぞれ努力指標、成果指標、満足度指標の形で分けることを意識している。努力指標は取組、教育活動に関わる目標であり、これと成果、結果、満足度と区別している点がポイントである。
- 目標や指標の設定については、校長や教頭、教務主任だけではなく、現場の教員も参加することで、納得感のある指標を設定することができている。

石川県加賀市では、指標として、県の学校評価の手引きにある努力指標、成果指標、満足度指標の3つを分類している。努力指標が取組に、成果指標と満足度指標が成果に関するものである。それぞれの定義と例は次の通りである。

- ・努力指標：教科指導や生徒指導、学校運営などにおいてどの程度を取組をしたかを観るもの。例えば、「保護者・地域との連携に向けて、学校は学校行事やPTA事業への保護者の参加率を高める取組をしている」かどうか。
- ・成果指標：教育活動や学校運営などの実践の結果として、児童生徒の変容や校務の能率化がどの程度達成されたかを観るもの。例えば、「児童生徒が積極的に清掃活動をしている」かどうか。
- ・満足度指標：教育活動や学校運営などを実践し、成果として出たものに対して、児童生徒や保護者等がどのような満足を得ているかを観るもの。例えば、「児童生徒にとって、授業の内容はわかりやすい」かどうかや、「授業に真剣に取り組む児童生徒が増えた」かどうか。

加賀市の自己評価の雛形

【資料】

自己評価報告書

自己評価書
評価計画書

評価の項目	中・長期的目標	今年度の重点目標	具体的取組	主担当	現 状	評価の観点	実現状況の達成度 判断基準	判定基準	備 考	判定結果	成果と課題	対 策
①教育課程・学習指導												
②生徒指導									努力指標の場合には、 文末は、「～努力している」			
③進路指導									成果指標の場合には、 文末は、「～できる」			
④安全管理												
⑤保健管理									満足度指標の場合には、 文末は、「～満足している」			
⑥特別支援教育												
⑦組織運営												
⑧研修												
⑨保護者、地域との連携												
⑩施設・設備												
外部評価												

加賀の5R'sを
入れる

組織的な学校運営のためにも
担当は明確に

内容に適合性があること。
中・長期的目標へのステップとしての今年度の重点目標
今年度の重点目標を実現するための具体的取組
具体的取組の結果を検証する評価の観点や判断基準

評価方法について
誰を対象に
いつ行うか
具体的に記載する

各協力校のホーム
ページを参考にし
てください。

加賀の5R'sとは
Reading (読み)、Writing (書き)、Arithmetic (計算)、
Reason (あるさと学習)、Respect (人間尊重)

自己評価書の例

平成20年度		学校評価報告書		加賀市立錦城小学校	
<p>学校教育ビジョン 心豊かに伸びゆく錦城の子を育てる。</p> <p>(1)豊かな人間性を身に、たくましく生きる錦城の子を育成する。</p> <p>(2)確かな学力の向上をめざし、少人数授業や授業改善を工夫する。</p> <p>(3)一人ひとりを大切に、輝きに合わせた適切な指導を推進する。</p> <p>(4)ふるさと教育を推進し、地域に根ざし貢献を業する心豊か育てる。</p>					
評価の項目	今年度の重点目標	具体的取組	現 状	評価の観点	成果と課題
①学習課程・学習指導	<p>基礎的・基本的な知識・技能の定着を図り、さらにそれらの知識・技能をいろいろな問題解決構面に活用する力を高める。</p> <p>基礎基本の定着のために家庭学習の習慣化と内容の充実をめざす。</p>	<p>主に算数科を中心に授業研究を進め、指導法の工夫・改善を図る。</p> <p>「家庭学習の平日き」を推進し、10×学年単位の家庭学習の習慣化を働きかける。</p>	<p>基礎基本を重視して漢字や計算練習に力を入れた。一定の効果は見られたが、文章問題や応用問題を旨めた「正しい意味での学力」の指導が必要である。</p> <p>宿題をすれば家庭学習は十分行っているという意識を持っている児童が未だに多い。自主学習の働きかけを積極的に行っているが、なかなか習慣化していない。</p>	<p>【努力指標】 指導法の工夫・改善をしている。</p> <p>【成果指標】 10分×学年単位の家庭学習を全校児童が取り組む。</p>	<p>予見レジタイムの活用や副読書の充実、算数科を中心とした授業研究等、活用方向に向けて指導法の改善に取り組んできた。今後も継続して取り組むと共に、養育力の育成にも努力する。</p> <p>宿題も定着がすすんでいる児童児童の意識や指導のあり方にばらつきが見られ、学校全体としての向上には至っていない。今後も平定を工夫しながら取り組んでいく。</p>
②生活指導	<p>基本的な生活習慣を確立し、進んであいきつや、安全に気を付けて生活する子どもを育てる。</p> <p>支だちを思いやり、明るく楽しく学校生活を送る子どもを育てる。</p>	<p>月毎の生活指導委員会で生活目標の達成を明確にし、全校集会で児童が具体的に取り組みについての発表をする。</p> <p>爽になる児童の家庭訪問や、生活アンケート、児童観察などを進め、不登校の未然防止に努める。</p>	<p>自分から進んであいきつやの児童も見られるが、校内外の安全な生活についてのきまりが守れないことがある。</p> <p>学級集団になじまない児童や、休み時間の過ごし方などに関わる児童も見られる。</p>	<p>【努力指標】 基本的な生活習慣が身につく「学校の生活のきまり」を守ろうとする児童が増えている。</p> <p>【努力指標】 児童の状況を把握し、適切な対応ができていく。</p>	<p>あいきつや、5分前行動などの働きかけで基本的な生活への意識が見られるようになっている。今後、継続的な取組も必要である。</p> <p>児童観察の案では子どもたちの様子について情報収集と連携を図ることできた。今後、適切な対応についても考慮していきたい。</p>
③進路指導・生き方指導	<p>働くことや、責任を果たすことの大切さを学ばせたり、仲間と協力する喜びを感じさせたりすることで、社会の一員としてのよい生き方を育てる。</p>	<p>学習活動・清掃活動・児童会活動・学級会活動を通して、責任を果たすことや協力することの大切さを学ばせる。</p>	<p>決められたことはしっかりと責任にすることはできるが、自主性・協力が不十分である。</p>	<p>【満足度指標】 進んで活動に参加し、自分の活動の仕方や成果に満足している。</p> <p>【成果指標】 家庭環境通りに早く教職員及び児童が行動できる。</p>	<p>児童者の働きかけや進路科士の協力で、90%児童は進んで活動に参加し、自分の活動の仕方や成果に満足している。ただ、10%には不満も見られ、全員の満足は達成されていない。</p> <p>おねむり早く行動でき、不登校対応の訓練では児童の方が進んで取り組む。遊技訓練科に他の学年と協力しながら実際に働く機会も見られた。不登校に対する種々アプローチなどの備品が十分整備されていない。</p>
④安全管理	<p>危機管理マニュアルの共通理解をはかり、実施訓練をする。</p>	<p>実施訓練を行い、マニュアルに従った行動がとれるように児童・教職員の意識の徹底を図る。</p>	<p>年5回授業中、休み時間中と条件を定めて実施しているが十分に意識を持っていないといえない。</p>	<p>【成果指標】 児童の状況に即した、保護指導ができていく。</p>	<p>おねむり早く行動でき、不登校対応の訓練では児童の方が進んで取り組む。遊技訓練科に他の学年と協力しながら実際に働く機会も見られた。不登校に対する種々アプローチなどの備品が十分整備されていない。</p>
⑤保健管理	<p>自分の身体に關心を持ち、健康について考える子を育てる。</p>	<p>家庭と連携しながら、楽しい生活習慣を育成する。目標に沿った保健指導を行い、実施する。</p>	<p>病気やけがの手助けが大切なことは知っているが、実践となると十分とはいえない。</p>	<p>【努力指標】 子供の笑顔に即した、保健指導ができていく。</p>	<p>どの学級でも、保健便りなどをもちに、各月の保健目標に即した保健指導がほぼできていく。</p>
⑥特別支援教育	<p>適切な支援を行うために、研修会の充実を図り、協力体制を整える。</p>	<p>校内支援委員会や情報交換支援委員会を専ら、校内研修会で広く深い共有、放課後の学習支援を実施する。</p>	<p>校内支援委員会や教員の総力を結集し、具体的な支援策を決定し、実施している。</p>	<p>【努力指標】 支援シートを作成し、指導方法の工夫や改善に努めている。</p>	<p>毎月研修ごとに支援シートを作成し、よりよい支援のあり方を考えることができた。担任一人で抱え込まないで全職員で話し合う時間が保たれている。</p>
⑦組織運営	<p>運営委員会を中心に学校運営を行い、効果的、機動的な学校運営を行う。</p>	<p>運営委員会を創出し、運営形態を図る。</p>	<p>定例化されているが、他の打ち合わせがあったりして十分話し合わないことがある。</p>	<p>【努力指標】 運営委員会が開催され、機動的な学校運営がなされている。</p>	<p>各委員会と定期的な開催され、学校運営に機動的な役割を果たしている。委員会内における仕事量の偏りがある。また、内容の抄録が必要な委員会がある。</p>
⑧研究	<p>校内の研修の機会を多く計画し、教職員の資質向上を図る。</p>	<p>研究推進委員会・全体研修会を月1回以上開催し、指導法についての交流を図る。</p>	<p>研究推進委員会や全体会の日の設定が難しく、全員が揃うことが困難である。</p>	<p>【努力指標】 校内研修会の内容を充実させ、日頃の授業改善に役立つよう努力している。</p>	<p>研究推進委員会や研究全体会を月1回以上開催することができ、「活用力」についての効果を確認することができた。今後は、更に「中・高学年部会を活性化し、授業研究を進めて行かなければならない。</p>
⑨保護者、地域との連携	<p>PTA活動を活性化させ地域と交流や連携を図る。</p>	<p>授業参観、フリーデー、朝ふみふみなどを年間10回以上開催する。</p>	<p>活動は定着しているが、ややマンネリ化しているため活性化が必要がある。</p>	<p>【満足度指標】 地域や保護者の意見を取り入れることにより効果的な活動になっている。</p>	<p>授業参観等、学校行事に参加する意欲が高い保護者が30%以上である。PTA活動そのものを開くアンケートを実施しなかった。</p>
⑩教育環境整備	<p>校内外の安全点検と環境整備を行う。</p>	<p>月1回の安全点検を課業に行い、施設整備の改善を図る。</p>	<p>可能な範囲内のことを行っている。</p>	<p>【成果指標】 安全点検で指摘された箇所が速やかに修繕されているが</p>	<p>毎月安全点検を行い、できる範囲で改善を行った。予算不足できない箇所がある。</p>
付録評価	<p>●家庭学習や清掃活動、学級での作業など自主的に行う課題を子ども達に課していた。 ●先生方が校内の研修に動くことは、子ども達にも先生方にとってよいことなのでがんばってほしい。 ●あいきつやできない手もいるが、定着は早いもの。継続的に取り組むことが大切である。 ●児童の意識については家に気を配らなければならない。 防犯用具等の整備もしておかなければならない。 ●ほとんどの児童は「学校が楽しい」と答えているが、「楽しくない」と答えた児童もいる。その理由は何なのかが怪訝してほしい。 ●生活指導を充実させ、正しい知識を子ども達にしっかりと身につけてほしい。</p>				

目指す教師像を、学校教育目標に連鎖するような形で設定することで、授業改善に結びつけた学校評価を実施する。【学校】

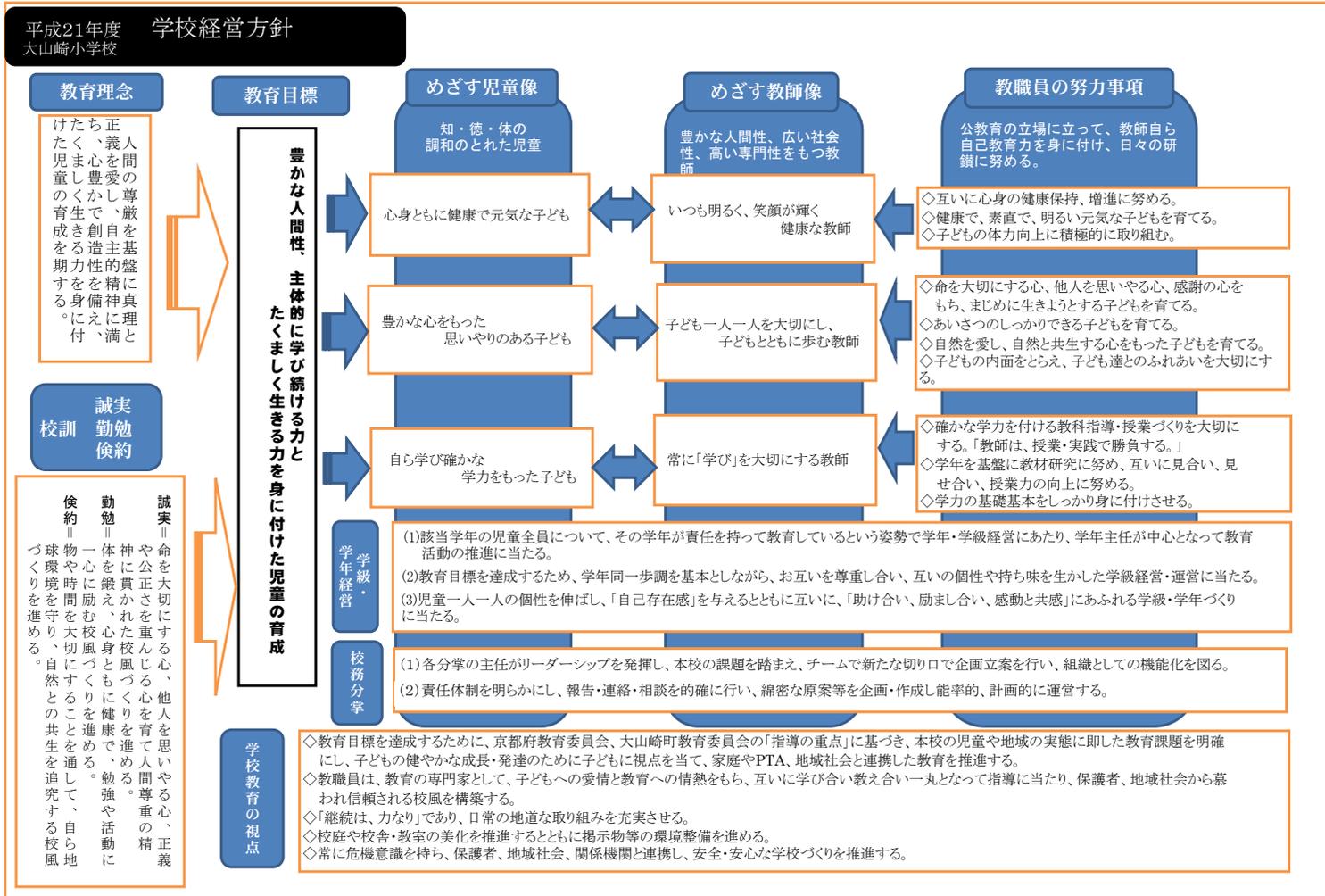
◇ 京都府大山崎町

- 大山崎小学校では学校教育目標と「そのために教師は何をすべきか」を対応させ、またさらにそれぞれの像に対して努力事項を設定している。
- 目標はさらに学年ごと、各学級でそれぞれ設定されており、学校教育目標→学年ごとの目標→学級の目標→教師個人目標と目標が連鎖する形にしている。

目指す児童像（学校教育目標）と目指す教師像（そのために教師は何をすべきか）を対応させ、またさらにそれぞれの像に対して努力事項を設定している。これがさらに学年ごと、各学級でそれぞれ設定されており、目標が連鎖する形になっている。設定時には、校長と各教師が面談をし、双方が納得する形で目標を設定している。

大山崎小学校には137年の歴史があり、その校訓が残っている。校訓をそのまま出すのでは今の時代に合わないため、校訓を今の課題に整理していくことで、子どもに浸透させることを目指している。そのために教員は何をすべきかについても触れている。

図表 大山崎小学校の学校経営方針



家庭や地域に協力を求めることも目標に含めて、学校関係者とコミュニケーションする。【学校】

◇ 鳥取県岩美町

- 学力の向上や学習習慣の定着のためには、学校の取組に加えて、家庭での過ごし方が重要となる。岩美町の小中学校では、家庭学習についての家庭への啓発を学校評価のなかでの重要な取組のひとつとしている。
- 学校評価を活用して重要な目標を教職員間で共有しているために、個々の教職員は家庭学習について家庭にもきちんと伝えることができている。

岩美町の小中学校では、「自分のめあてに向かって学習する子」という目指す姿の実現に向けて、学校のみならず家庭での取組も重要と考えている。そこで、「学習方法を工夫して自ら学習できたと回答する児童の割合」といった成果をチェックするだけでなく、家庭学習を促す学校からの働きかけを自己評価の目標に含めている。

具体的には、家庭学習の手引きという冊子を配布し、家庭学習の習慣化に向けて家庭で意識してもらいたいことを情報提供・啓発する活動である。また、冊子を配って終わりではなく、保護者等とのコミュニケーションのなかで家庭学習の重要性を説くことにも重きを置いている。

学校評価を契機に、重要な目標を教職員間で共有できているため、個々の教職員は家庭にしっかりと家庭学習の重要性について言えるようになっている。

家庭学習の定着に向けて前進していることは、宿題をしている子どもの割合などの日常的な教育現場での確認のほか、学力・学習状況調査においても確認できている。

◇ 静岡県御殿場市

- 御殿場市のある小学校では、教職員の自己評価に加えて、保護者が自身の学校や教育活動への協力について振り返る機会を設けている。

御殿場市のある小学校では、教職員だけではなく、保護者も振り返りの機会を持つことを重視している。保護者には保護者としての協力度を振り返ってもらい、次年度の学校評価の目標にも活用することとしている。この取組によって学校に対するクレームへの対応は減ったとのことである

検証しながら、小さなステップずつでもよいのでよりよい取組にしていく。【学校】

◇ 兵庫県神戸市

- 神戸市では、学校評価を年度単位で途切れる取組とせず、中期目標（3年程度）を見据えて1年単位のステップを設計していくことを重視している。
- 中期目標は市全体の目標である「特色ある神戸の教育推進アクティブプラン」を踏まえたものとしている。

神戸市では「神戸市学校評価ガイドライン」において、中期目標（3～5年）に基づく単年度目標の設定について述べている。中期目標を設定することで、安定的な学校運営が図られるとともに、単年度目標（重点目標）や取組をより明確化することが期待できるとしている。

また、全市の目標である「特色ある神戸の教育推進アクティブプラン」を受けた中期目標の設定を心がけており、アクティブプランにある「分かる授業・楽しい授業」、「家庭・地域・学校の連携」、「情報発信する学校」という方向性では各学校が一致するようにしている。

もっとも、中期目標は抽象的なものになりがちであるが、ガイドラインでは、「スローガンに留めず、学校の教育活動や学校運営全体の具体的な方向性を示すものであることが必要とし、具体的な例も紹介している。

具体的な中期目標を受けた単年度目標の例

(5) 中期目標に基づいた単年度目標の設定 (例)

中期目標は、学校の中期的な(3~5年)の学校経営計画に基づき設定します。

中期目標は「学校教育目標」や「スローガン」、「めざす子ども像」ではなく、学校の教育活動や学校運営全体の具体的な方向性を示すものであることが必要です。

具体的な中期目標に基づいた単年度目標 (例)

<小学校>

期	中期目標 (3年間)	単年度目標	
分かる授業の推進	語彙力、国語力の向上により、理解力、コミュニケーション力や思考力の向上を目指す。	1年目	語彙力を伸ばし、伝えあうことの楽しさを味わうことのできる授業づくりを進める。
		2年目	書く力を伸ばす。(書くことに対する抵抗感をなくし、日常的な作文活動に取り組む)
		3年目	語彙力や書く力をもとに、話したり発表したりする力をつける。

<中学校>

期	中期目標 (3年間)	単年度目標	
分かる授業の推進	学びの4大要素(聞く力・書く力・話す力・考える力)を伸ばす学習指導方法の具現化を図る。	1年目	指導方法の工夫と改善に努め、学力の向上を図る。(配付プリントの改訂、提示教材の工夫や作成等)
		2年目	授業改善の実践的な方法を会得する。(学期毎の研究授業の実施、講師を招いての研修等)
		3年目	生徒と共に「学ぶ楽しさ」を味わえる授業の展開。(生徒の関心を引きつける“教材”づくり等)

<小学校>

項目	中期目標	単年度目標	具体的な取組 (方策)	指標
活習慣の確立 基本的な生	「豊かな心」の子ども育成	自ら挨拶ができる子、正しい言葉づかいができる子の育成に努める。	○代表委員会を中心に校門での呼びかけ ○学年毎の目標の設定	進んで挨拶ができるようになったか。
の定着 基礎学	計算、漢字の習得を高める。	○チャレンジタイムの充実を図る。 ○学習習得状況の向上を目指す。	○チャレンジタイム実施内容の設定 ○練習問題の作成と整理	○計算テストの数値目標を達成できたか(通過率90%) ○年3回の計算テストの集計結果

<中学校>

期	中期目標	単年度目標	具体的な取組 (方策)	指標
楽しい学校	○「楽しい学校」を目指し、「学校が楽しい」と感じる生徒の割合が期間中80%を下らないよう取り組む。 ○誰とでも挨拶が交わしあえるようにする。	○教師と生徒、教師と保護者の距離感を大切に、各アンケートや教育相談、チャンスカウンセリングの継続・強化によって「親しみや信頼を感じる」関係作りに努める。 ○「いじめ」に関する指導については、定期的なアンケート等を活用し、その防止に努め、誰もが苦しめない学校を目指す。	○30周年を期に、生徒会が中心となり、健全育成の活動や達成感・充実感を味わうことのできる取組を展開する。 ○規範意識の高揚といじめ防止を目指した取組を展開する。 ○いじめ防止のためのアンケートを実施する。	生徒アンケートの数値目標として ①規範意識に関する項目において肯定的な意見の割合を75%以上 ②いじめを許さない、いじめをしないと言いつける割合を90%以上 ③「学校が楽しい」とする割合を75%以上、とする。

◇ 愛知県高浜市

- 高浜市のある小学校では単年度では目標達成が難しい事項も多いとの認識のもと、2～3年後の中期ビジョンを立てたうえで、単年度目標を明確化している。
- 中期ビジョンを作成する主なメリットは2つある。ひとつは、徐々に目標達成に近くつけていくという視野のもとで単年度の取組の実践の積み重ねができること。もうひとつは、教職員の人事異動に対して、学校づくりの軸の変更を防ぎ、継続的な取組につなげる効果があることである。

高浜市立翼小学校では学校の理念やめざす子どもの姿を受け、2～3年で取り組む中期ビジョンを作成している。単年度のみでの取組ではなく、数年かけて取り組むべき事項を可視化している。中期ビジョンを参照しながら、徐々に、小さなステップずつでもよいので、実践を重ねることが重要との考えが教職員にも浸透しつつある。

また、中期ビジョンに基づく取組を進めることで、教職員の転勤等による構成員の入れ替わりに対しても、大幅な軸の変更を防ぎ、継続的な取組につなげることができている。

市全体の目標の大きな変更や校長の異動などがあれば、別途検討が必要であろうが、同校の取組は、学校評価を継続的に発展させていくような仕組みにしている事例とすることができる。

翼小学校では、この中期ビジョンを受けて、単年度目標である「学校づくりマニフェスト」を作成している。このマニフェストは校長のリーダーシップのもと、全教職員の知恵を集めて、教職員参加のもとで立案している。

短期目標で重要なポイントのひとつは、めざす子どもの姿だけではなく、学校や教職員の取組を明確にしていることである。

一例を挙げると、中期ビジョンのひとつに「規範意識の育成：「あじなトロ」(あいさつをする，時間を守る，名札を付ける，トイレのスリッパを揃える，廊下を走らない)を守れていると答える子が9割」とある。単年度の目標(マニフェスト)のなかにも「集団のきまりを守る子を育てます」とあり、そのための具体的な取組として「朝の会，帰りの会等を使って「あじなトロ」(あいさつをする，時間を守る，名札を付ける，トイレのスリッパを揃える，廊下を走らない)を意識化させ，実効率を上げる。」「美しい学習，生活環境を子どもと教師が自らの手で作り出す「清掃文化」を育てる。」などが明記されている。

翼小'09構想(8年目構想) 平成21年3月作成

平成21年度 翼小学校はこんな学校をめざします

めざす子どもの姿

「友だちと助け合う子」
「自分の考えをしっかりとてる子」
「学習と行事に進んで取り組む子」

新指導要領に対応して授業を進めます

- 1 「かかわりあう子」をキーワードに授業や行事を充実します。(教育計画)
 - ・授業や行事は、新指導要領の移行措置に基づいて行い、授業時間を確保する。
 - ・「かかわり」を重視した授業や行事の展開により、集団の中で学ぶ楽しさを味合わせ、考えを広げる。
 - ・算教科での少人数指導授業をきめ細かく展開し、指導する。
 - ・学びの基礎となる「話す力、聞く力、読む力、書く力」を育てる。
- 2 指導方法を工夫します。(学習指導)
 - ・教師は、授業の目標を達成し、意欲を高めるように、指導方法を工夫する。
 - ・教師は「お知らせカード」「通知表」の改善に努める。
 - ・諸検査、教師の観察などから成果を判断する。
- 3 子どもたちに多くの出会いを体験させます。(人、もの、情報)
 - ・学校のオープンスペースなどの施設を活用した多様な教育活動に努める。
 - ・地域教材を活用して子どもの意欲を高め、よく学ぶ子どもを育てる。
 - ・学校支援ボランティアに支援をいただき、一人一人を伸ばす指導をめざす。
- 4 集団のきまりを守る子を育てます。(生徒指導)
 - ・学校生活の約束を「あじなトロ」(あいさつ、時間を守る、名札を付ける、トイレのスリッパを揃える、ろうかを走らない)に集約し、きまりを守る子を育てる。
 - ・教師は子どもと共に過ごす時間を大切にする。
 - ・子どもの学校生活に関する意識調査を行い、その結果を指導に役立てる。
 - ・冬季を除いて、子どもの欠席率を2%未満にする。
- 5 日々の教育活動の見直しや安心・安全に努めます。(効率・効果・安全)
 - ・教育活動を定期的に点検し改善する。
 - ・まち協の活動に呼応し、自分で自分の安全を守るという意識を高める。
 - ・学校の危機管理に努める。
- 6 地域ぐるみで子どもを育てます。(学校文化)
 - ・学校からの情報発信に努める。(学年だより、ブログ)
 - ・担任は保護者との情報交換に努める。
 - ・地域の方が子どもを指導する場づくりに努める。(授業、あいさつの推進)
- 7 校長ら教職員が協力し、よりよい学校づくりに努めます。(リーダーシップ)
 - ・校長・教頭の指示のもと、全教職員が、めざす子どもを育てるために協力する。

家庭にお願いすること…翼小「子育て十か条」「お手伝い・基本10項目」の実践。

◇ 滋賀県大津市

- 大津市では学校評価に 50 年以上前から取り組んでいる。学校経営に関する取組を教職員のアンケートをもとにした自己評価を実施してきた。
- 平成 18 年度、19 年度は文部科学省の実践研究校となったが、以前からやってきたことを一層発展させるという観点で取り組んだ。
- 例えば、5 段階評価のアンケートでは中央値に回答が集中しがちとなる、小中間の連携が弱い、評価結果を受けて市からの学校へのフィードバックが少ないなどの課題について、改善を進めている。

大津市では、昭和 20 年代から学校評価（規定上の名称は「学校経営評価」）が行われてきた。学校経営評価は、教育目標を評価対象とし、また、学校自身が自己評価を行った上でその結果を市内全校の代表からなる評価委員会が市全体の結果を集約・分析・研究するという方法を取っていた。

平成 18、19 年度には市において実践研究校を指定したが、以前から取り組んでいたため、教職員にとって学校評価への違和感はあまりなかったと教育委員会では考えている。

こうした長い歴史を持ちながらも、最近でも様々な改善工夫がなされてきている。一例を挙げると、次のような点がある。

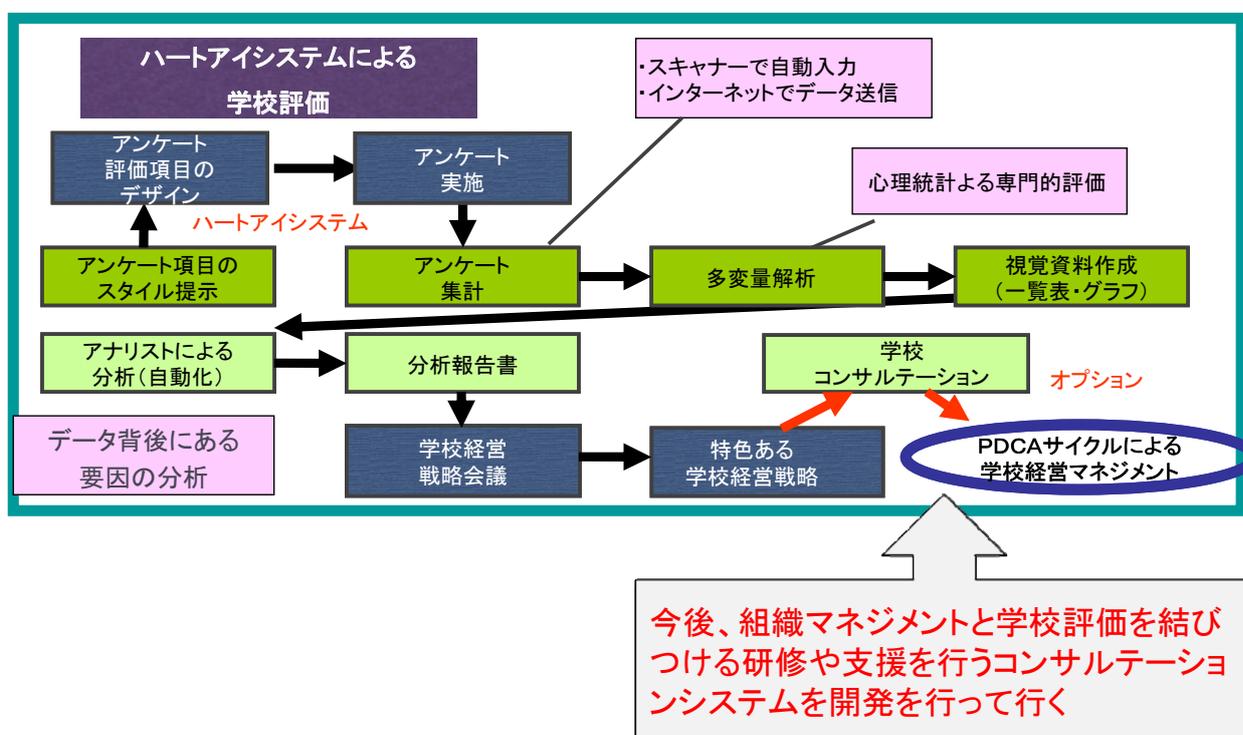
- ・ 5 段階評価のアンケートでは中央値（1～5 の場合、3）に回答が集中する傾向にあったため、4 段階に改めた。
- ・ 学力向上に向けて小中学校の連携が重要となる。ある地域では、小中学校が分掌単位で情報交換し、9 年間を見通した教育となるよう取り組んでいる。
- ・ 以前はせっかく評価をしても市教育委員会からの学校へのフィードバックは少なかった。現在では、市の重点目標の 7 つの徹底（「学校評価」、「道德教育」、「体験活動」、「幼小連携 小中連携」、「特別支援教育」、「子育て支援」、「読書活動」）とリンクさせるかたちで、学校から市教育委員会に報告してもらい、市教育委員会はそれを受けて学校訪問や市の施策につなげることを検討している。

上越市では、市内に立地する上越教育大学の教職大学院と協力し、現状分析や課題への対応方策やその実行支援について協働して取り組んでいる。ここでは、第三者的な視点からの評価や分析なども含まれている。

上越市が導入している「ハートアイシステム」は、アンケートの集計や多変量解析、また分析による視覚資料の作成を可能にしたことと同時に、大学における分析報告書の作成や、専門家による学校コンサルテーションの実施を可能とする基礎ができつつある。

ただし、「ハートアイシステムの導入によって、楽になる」ということではなく、新たに負荷が高くなる部分もある。学校を根本的に改善して行くことにトライしなければならぬ段階に来ているため、研修が重要であると考えられている。

上越教育大学が取り組むハートアイシステムの考え方



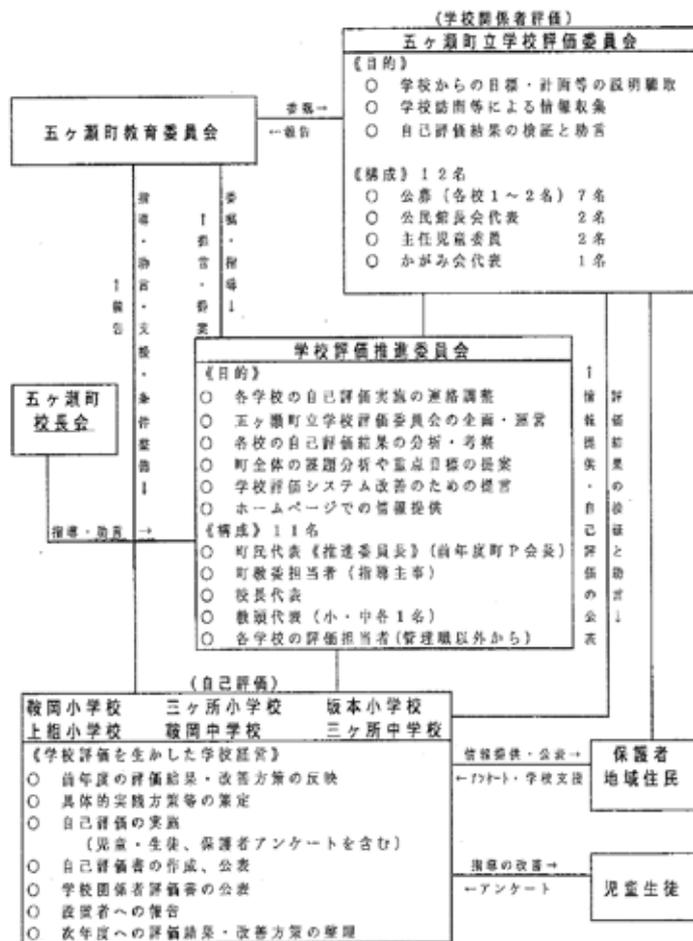
◇ 宮崎県五ヶ瀬町

- 「五ヶ瀬町教育ビジョン」の中の一部として学校評価を導入している。
- 地域への貢献や学校の町におけるあり方はこれまでの学校評価の枠組みのみでは評価が難しい。五ヶ瀬町では、そういった点も含めて学校評価の際には考慮し、学校ではできない教育委員会としての取組にもつなげていけるような仕組みに変えつつある。

五ヶ瀬町では、学校評価を「五ヶ瀬町教育ビジョン」の中の一部として導入し、進めている。

今後、評価の結果を出すのは町の予算を立てる時期に合わせていく計画である。学校の予算についても、学校が自分で設定するような仕組みを作っていこうとしている。その意味では、予算編成の時期に間に合うように評価結果を報告するよう、今後はスケジュールを全体的に見直す予定である。

五ヶ瀬町の学校評価システム



◇ 北海道岩見沢市

- 岩見沢市では自己評価や学校関係者評価の結果を教育委員会の施策につなげるために、特色ある学校づくりなどの学校支援事業と学校評価を関係させている。

岩見沢市では小学校15校、中学校10校、及び市立幼稚園、高等学校の全校を対象として学校評価の実践研究を進めてきた。

学校評価を活用して特色ある学校づくりを一層進めるための課題や目標、また学校と保護者・地域との連携協力に向けた課題や目標が明らかとなっている。岩見沢市では、こうした課題や目標を受けて、学校の活動を支援する事業を展開している。

学校評価を受けた教育委員会の支援例

- ①目的：子どもが輝く岩見沢の教育づくりを推進するため、子どもたちが自ら学び考える力や豊かな心と健やかな体の育成に資するため各学校が創意工夫のもとで取組む活動を支援する。
- ②事業：「夢ふくらむ学びの活動支援事業」・・・1,150万円
「地域と協働する学校づくり支援事業」・・・300万円
- ③内容
- 「夢ふくらむ学びの活動支援事業」
- ・退職教員や大学生を活用した授業支援、放課後学習支援
 - ・教材の充実を図り、基礎学力の定着を図る活動支援
 - ・公開研究会等の研修活動の開催支援
 - ・道外先進地の視察研修支援
 - ・自然、農業体験、伝統文化体験活動支援
- *平成21年度実績 小学校（65事業）中学校（47事業）
- 「地域と協働する学校づくり支援事業」
- ・地域清掃や校内外の小修理や環境美化活動
 - ・登下校時の見守り活動などの安心安全な学校づくり
 - ・地域文化祭、伝統遊びの継承など家庭や地域と連携する事業
 - ・保護者や地域ボランティア等による読み聞かせや読書支援
- *平成21年度実績 小学校（36事業）中学校（15事業）

評価の流れ

