

平成22年度学校評価推進協議会

## 学校関係者評価の充実・活用にかかる好事例について —組織力ある学校づくりに向けて

2010年12月3日

株式会社 野村総合研究所  
社会産業コンサルティング部

妹尾 昌俊

〒100-0005  
東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル

### はじめに 自己紹介と本日の内容

- 野村総合研究所(NRI)はリサーチ・コンサルティングとシステム・ソリューションを専門とする会社です。
  - 民間企業のコンサルティングのほか、自治体等公共部門の経営改革、業務改革などを手がけています。
- 文部科学省から平成20、21年度に「学校評価の好事例の収集・共有に関する調査研究」を受託しました。また22年度は「学校関係者評価の充実・活用に関する調査研究」を実施中です。
- 好事例の収集にあたっては、各地の教育委員会・学校、延べ50以上とディスカッション(インタビュー)しました。また後述するようにアンケート分析も行いました。
- 本日はこれまでの調査研究を活かして、そのエッセンスをお伝えしたいと思います。
- 大きく次の点について、皆さまのディスカッションの素材を提供できましたら幸いです。
  - 学校評価の目的に立ち返ったとき、学校は果たしてその目的に合った取組ができているのか。
  - 学校関係者評価や第三者評価の前に自己評価がすべての基本。自己評価を実りあるものにするためのポイントはどこにあるのか。成果につながっている学校とそうではない学校との差はどこで生まれるのか。
  - 学校関係者評価をやりっぱなしにせず、活用するにはどのようなことがポイントとなるのか。もっと巧みに学校関係者評価を各地域・学校が設計し、実施できるようにならないか。
  - 学校評価(自己評価と学校関係者評価)を活用して学校の組織力が高まっていくことで、地域ぐるみでの学校づくりももっと進むのではないか。さらには学校が地域づくりの場に発展するのではないか。

# 1. 学校評価の目的に立ち返る

学校評価が学校運営の改善や保護者・地域等とのコミュニケーション、連携・協力を役立っている事例、かつ他地域でも応用できる事例を「好事例」と呼ぶ。

## 陥りやすい学校評価の問題現象

- 手間、労力がかかるわりには、活用できていない。評価することだけで疲れてしまう。
- 教職員の理解がなかなか得られない。学校評価よりもっと大事なことがある(生徒と向き合うことや教材開発など)と言われてしまう。
- 保護者等との連携・協働は掛け声倒れで、思うように進まない。

## 学校評価のあるべき姿 (そもそもの目的)

- 学校評価が評価して終わりではなく、教育活動や組織運営の改善につながっている。
- 学校評価を保護者、地域とのコミュニケーションツールとして活用することで、連携・協力が促されている。
- とはいえ、学校評価に多大な負荷がかかっておらず、かつ、地域特有の事情や校長等の一部の人材に過度に依存したものでもない。



学校評価をやって“得”なのか？  
という基本的なところが問われている。

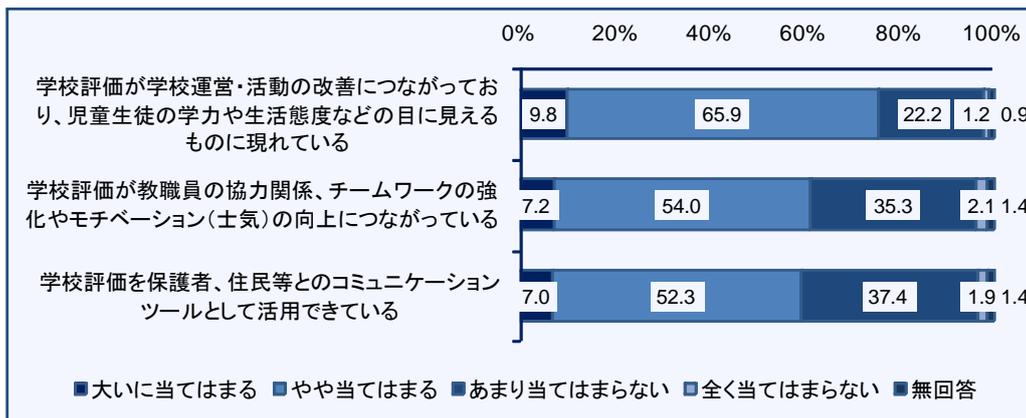
学校評価を行って“よかった”と思え  
”他の地域にとって参考になる”ものを  
好事例とする。

# 1. 学校評価の目的に立ち返る

国のモデル校において、学校評価が成果につながっているのは6～8割。  
モデル校以外では成果につながっていない例も多いと推測される。

- 野村総合研究所が2009年7月、8月に実施したアンケート結果は図表の通り。
- 回答者の多くが文部科学省の学校評価の実践研究の指定を受けている地域であるため、全国的な傾向はこの結果より差し引いて考える必要がある。
  - 野村総合研究所が別の協議会において、モデル校とモデル校以外の状況について、同じ質問を主に教育委員会向けに尋ねたところ、両者の成果に関する実感には差が見られた。
- 成果実感の得られない学校、地域では学校評価をやって負担感ばかりが残るという状況になっていることが危惧される。

学校評価の成果に関する実感について(N=428)



注) 2009年度文部科学省学校評価推進協議会での野村総合研究所実施アンケート

回答者数: 全428名(校長97名(22.7%)、教頭161名(37.6%)、教務主任69名(16.1%)、その他主任19名(4.4%)、一般教諭22名(5.1%)、教育委員会職員50名(11.7%)、その他8名(1.9%)、無回答2名(0.5%) 所属機関別では、小学校226校(52.8%)、中学校139校(32.5%)、高等学校40校(9.3%)、その他23校(5.4%)なお、教育委員会については、学校評価を最も進めている学校の状況についての回答を得ている。

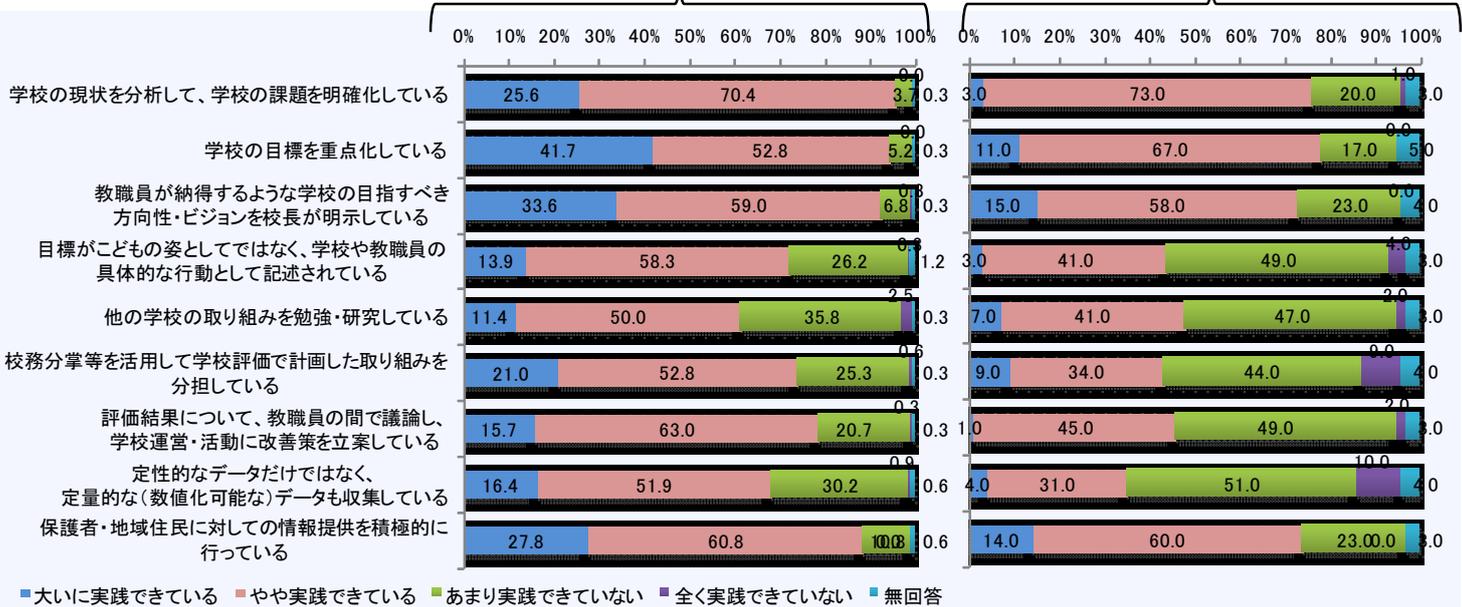
## 2. 自己評価の充実・活用に関する好事例の特色

学校の運営や活動の改善につながっている学校とそうではない学校の間には取組の状況に大きな差がある。

成果実感別学校評価の取組状況  
(学校評価が学校運営・活動の改善につながっているかどうか)

成果実感のある学校(N=324)

成果実感のない学校(N=100)



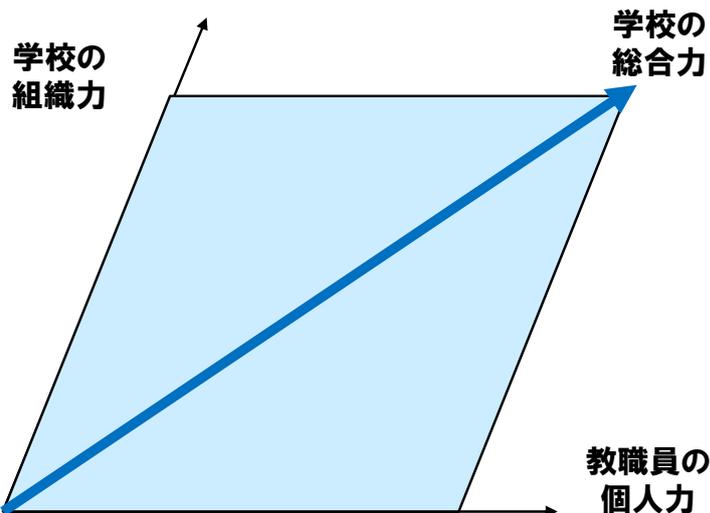
注) 2009年度文部科学省学校評価推進協議会での野村総合研究所アンケート

## 2. 自己評価の充実・活用に関する好事例の特色 — 個人力と組織力

学校づくりは教職員の個人力だけではなく、学校の「組織力」次第。

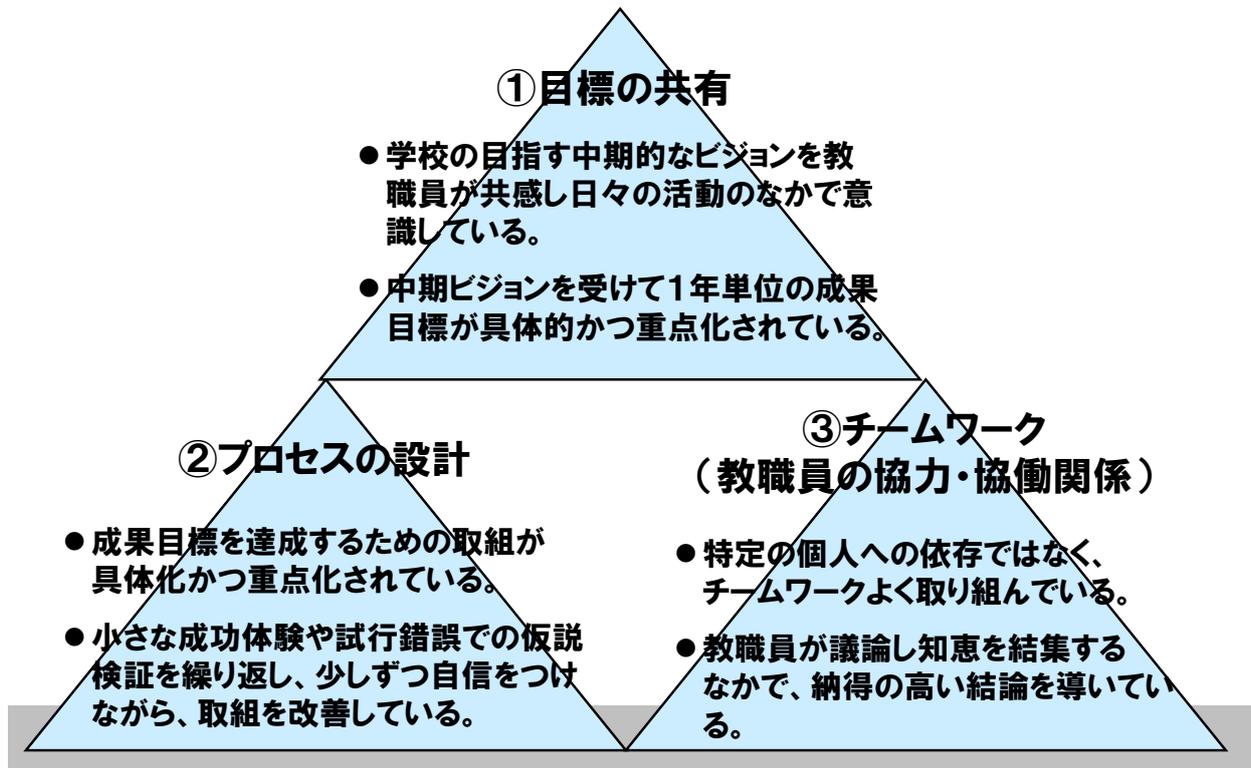
学校評価は組織力を高めるツールとなる。

- 前頁の各取組は学校運営のなかでは基本的なものが多い。また、いずれの取組も個々の教職員の力量というよりは、学校の組織としての取組に注目している。
- 好事例の特色は学校評価を学校の組織力を高めるツール(道具)として活用しているということでもある。
- しかしながら、保護者、地域、マスコミは、学校について、教職員の個人力に偏った議論をしていないか？
  - 保護者：あの先生が担任にあたってよかった。別のあの先生では不安。
  - 地域：最近頼りない先生が増えた。新卒の先生が増えて大丈夫か。
- 個人力の集合イコール組織力ではない。個人力と組織力をともに高める視点をもっと重視すべき。



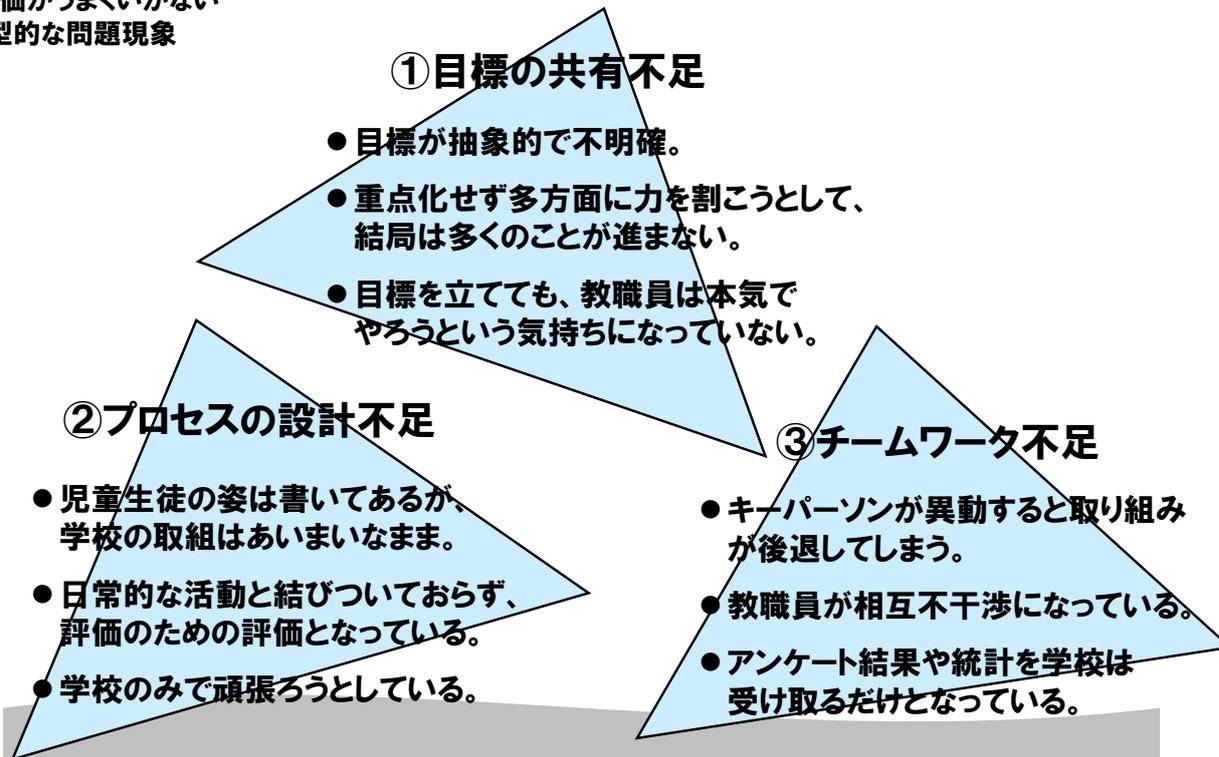
2. 自己評価の充実・活用に関する好事例の特色 - 3つの視点  
**学校評価(とりわけ自己評価)を機能させる秘訣は  
 目標の共有、プロセスの設計、チームワークの3点。**

学校評価を機能させる3つの秘訣



2. 自己評価の充実・活用に関する好事例の特色 - 3つの視点  
**目標の共有、プロセスの設計、チームワークの3点は  
 当たり前のように見えるが、なかなかできない。**

学校評価がうまくいかない  
 典型的な問題現象



**2. 自己評価の充実・活用に関する好事例の特色 - 3つの視点  
目標の共有、プロセスの設計、チームワークの3点が重要なのは  
授業やワールドカップでも同じ。**

**3つの同じ視点から見た類似事例**

	サッカー日本代表チーム	登山	授業
①目標の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ベスト4という目標</li> <li>● パス回しの華麗なサッカーではなく、守りを固めて泥臭いサッカーをやる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● どの山のどのくらいの高さまで登るか、メンバーの共通認識を持つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単元ごとのめあて、ねらいを明確化して、教職員と児童生徒で共有する</li> </ul>
②プロセスの設計	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上記目標に合致した選手のスタメン起用</li> <li>● 選手のコンディション管理を万全にするスタッフの取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ルート、スケジュール、ペース配分を計画する</li> <li>● 間違っていたら、または状況にあわせてルート変更する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● めあてに沿った授業計画やカリキュラムを作る</li> <li>● 子どもの反応を見ながら、授業方法を見直す</li> </ul>
③チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 選手同士で気づいたことは伝え合う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役割分担しながら、互いに助け合う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 授業研究等を通じて教職員間で切磋琢磨する</li> </ul>
◎学校評価に似た機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略・戦術の検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地図、コンパス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 授業計画、カリキュラム</li> </ul>

**3. 学校関係者の目的と目標  
学校関係者評価においても、まずは学校(教職員)と評価委員間で、  
評価の目的と目標を共有することから始める。**

**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。**

※学校関係者評価の重点をどこに置くかに応じた分類であるが、3つのパターンは互いに矛盾するものではないため、複数のパターンの要素を併せ持つことも考えられる。

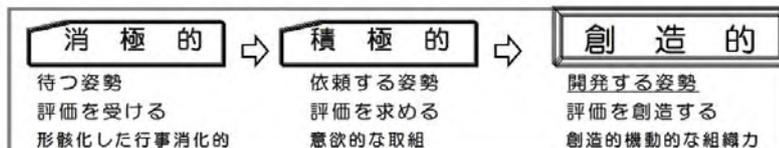
### 3. 学校関係者の目的と目標

学校関係者評価は学校が受身になるものではなく、学校の応援団を増やし、地域で学校づくりを進めるクリエイティブな場。

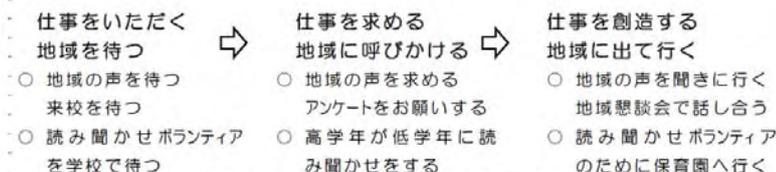
京都市学校評価ガイドライン  
 (「はじめに」より抜粋)

嬉野市学校評価ガイドライン(抜粋)

ネガティブ → ポジティブ → クリエイティブ



教職員のスタンスと地域に対するスタンス



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



京都市独自の評価システムは、子どもたちをはじめ保護者や地域の方々一人一人の声を大切にするとともに、学校と家庭・地域が足りないところを批判しあうのではなく、互いに高めあう双方向の信頼関係を築くことを目指す「京都方式」

出所)京都市ならびに嬉野市の学校評価ガイドライン

### 3. 学校関係者の目的と目標

【新潟県見附市】学校関係者評価委員向けの研修を実施。

評価の方法というよりは、何のために行うのかというマインドを伝えている。

#### 見附市の取組事例

- 見附市では、学校関係者評価委員を対象として、2回目の学校関係者評価が実施される12月の前の段階で、有識者による講演等の研修を実施している。
- ここでは、評価の方法論や、「〇〇ができていればいい」といった具体的な評価の基準を伝えるのではなく、「評価は何のためになされるのか」といったマインドセットの場であることが目指されており、学校に関わる評価の「構え」のレクチャーの場となっている。
- 評価を実施する上で、評価委員の多様性を踏まえることは大切なことであるが、いきなり「評価してほしい」と言われ、不安やとまどいの中で評価が行われてしまうことは、決して教育活動の適切な評価・提言にはつながらない。
- 22年度の研修会では、評価委員の間でのグループワークを採り入れ、学校関係者評価の実施にあたっての各々の悩みや不安な点を共有して、相談する場を設けている。

### 3. 学校関係者の目的と目標

**学校関係者評価の目的と目標に応じて、関連する取組との違いを意識したり、関連する取組を兼ねて実施したりすることが重要となる。**

- 学校関係者評価は、評議員と異なり組織としての意見を述べる場であること、またコミュニティスクールとは異なり学校の運営者というわけではないことに留意する必要がある。

#### 西海市における学校関係者評価と関連する取組との関係の整理

	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

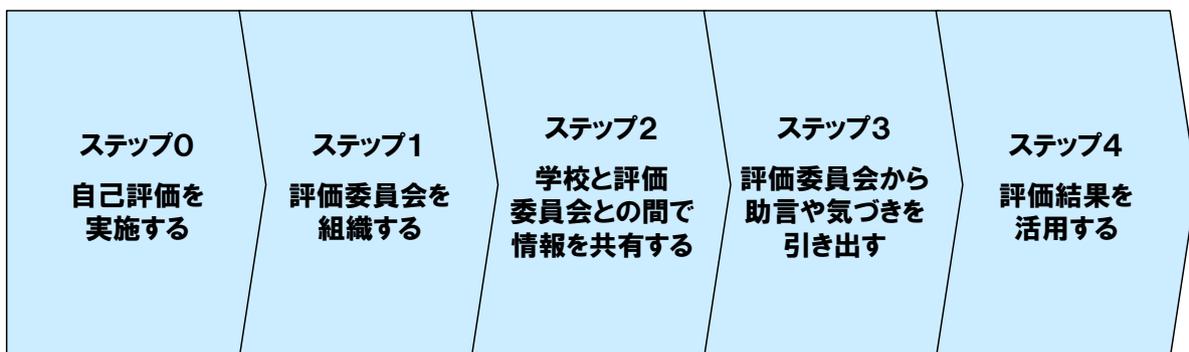
注) 以下、事例の図表については特に断りがない限り、各市町村教育委員会提供の資料による。

### 4. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色

**学校関係者評価の取組は大きく次のステップに分けて考える。**

- 自己評価の実施にあたってのポイントは前述したとおり。
- 学校関係者評価を、何のために実施するのか、どのようなことに活用するのか、学校関係者評価を通じて達成したいことは何かという目的、目標に応じて、ステップ1～4の取組は違ってくる。

#### 学校関係者評価を進めるステップ

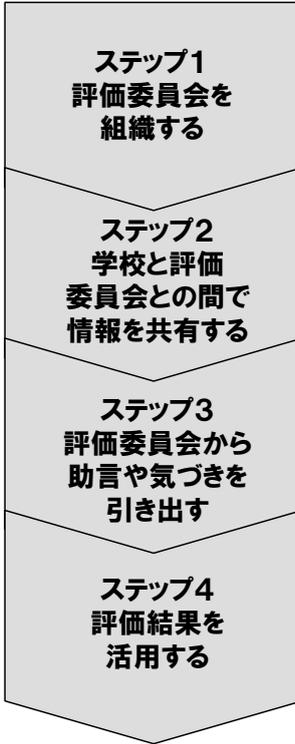


**学校関係者評価の目的と目標により取組のポイントは異なる。**

- 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。

### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 - ①自己評価の質向上 パターン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」ための取組

#### 学校関係者評価の好事例の取組例(パターン①)



- 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)。
- 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。
- 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)。
- 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。

### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 - ①自己評価の質向上 【広島県福山市】 評価委員会はチェックシートに沿って、企業経営者等の視点を反映しながら自己評価結果を確認している。

#### 福山市の取組事例

- 福山市の外部評価は、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あり、かつ同じ評価委員会が複数学校を見るようにしている。
- 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。

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	目標の連観	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。 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。	3 2	目標の定量化、連鎖を目標設定が具体性に欠ける。 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
	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	項目の妥当性	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量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。
		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	
		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。
		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針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	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	
		自己評価の各段階の評価結果(最終)は、評価基準を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、次年度の改善方針が示されている。	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

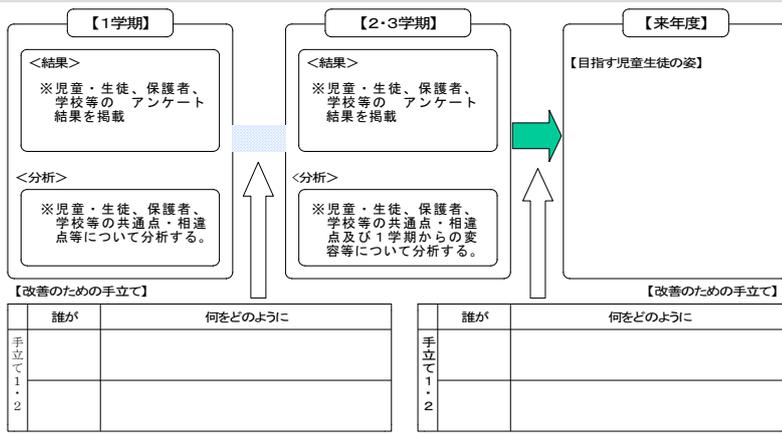
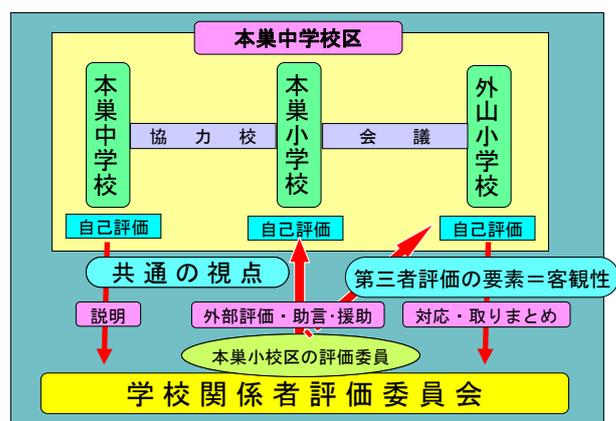
学校評価自己評価表が公開されるという前提に立つと、一般の保護者にも分かりやすい用語を使用した方が理解を得られやすいのではないかと、来年度に向けての検討課題としてほしい。

目標設定から、数値化を含めて見直しが必要です。

### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 - ①自己評価の質向上 【岐阜県本巣市】改善策も学校が予め明示することで、評価委員会にチェックしてもらいたいポイント、重点を明確にしている。

#### 本巣市の取組事例

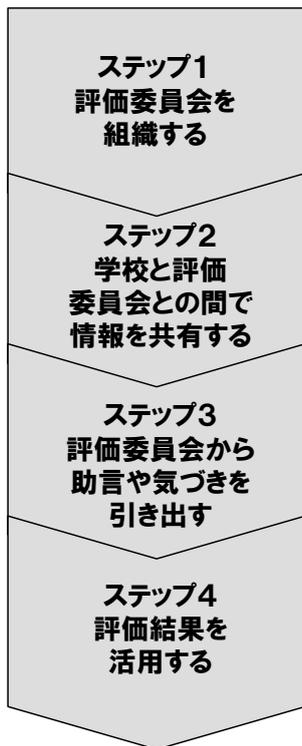
- 本巣市では、中学校区単位で、幼保小中がお互いに関わって学校関係者評価を実施している。
- 評価委員会は、中学校区の学校評議員代表、PTA代表、地域住民代表、園長代表及び学識経験者で、10名程度で構成している。評価委員は、それぞれの学校から選ばれた中学校区の代表であり、中学校区のすべての学校の学校評価に参加している。したがって、この評価には、第三者的評価的な意味合いも含まれている。
- 評価委員の負荷にも配慮している。学校関係者評価委員会では、自己評価書のすべてを理解してもらうことは難しい。そこで、学校ごとに、評価指標に対する個票を作成し、実態や改善の方向、具体的な手立てを明示したうえで、評価を実施している。
- 学校関係者評価の実施にあたっては、中学校区単位で目指す子どもの姿について共有したうえで、中学校区の共通評価項目、各学校の独自の評価項目を設定し、客観的に評価するようにしている。



※改善のための手立ては極力具体的に記述する。

### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 - ②家庭・地域との連携協力 パターン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」ための取組

#### 学校関係者評価の好事例の取組例(パターン②)



- 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)。
- 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にとってニーズが高い情報を能動的に取ってくる。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。
- 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)。
- 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)。

### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 - ②家庭・地域との連携協力 【和歌山県かつらぎ町】学校のよさを学校側も評価委員側も発信する 評価書のつくりになっている。

#### かつらぎ町の取組事例

#### (自己評価書 抜粋)

- 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。
- 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になっている。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。
- 同町では学校評価を契機に学校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。学校関係者の理解の高まりや学校への注目が、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。

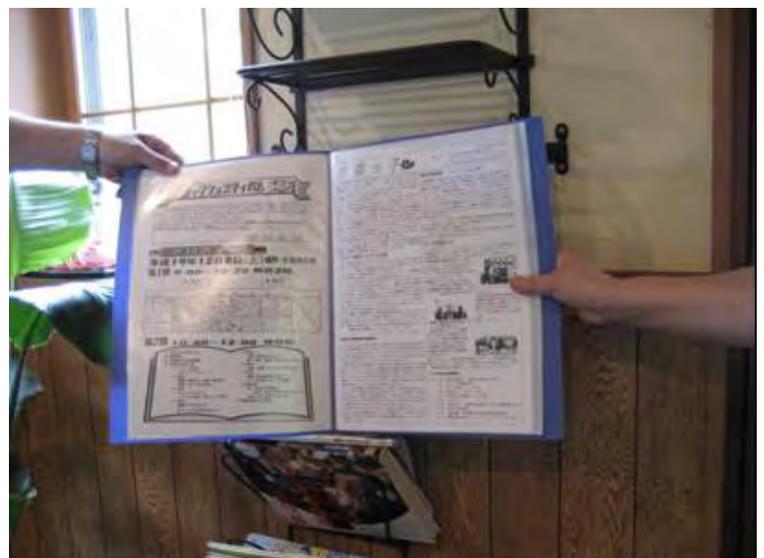
4	次年度に向けての改善策	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 問題解決的な学習の指導方法について更なる研究を深める。</li> <li>◦ 深く考え、進んで学習する児童が増えるよう教材研究に努めるとともに、児童が興味を示す教材・教具を考える。</li> <li>◦ 基本的技能の定着については、発達段階に応じて徹底的に習得させるべきであるので、引き続き計画的な取組を進める。</li> <li>◦ 学力定着のための反復学習や個に応じた継続学習の取組を更に推進させていく。</li> <li>◦ 自分の考えを躊躇なく発表できる雰囲気を作り出す。</li> <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	「学校のよさ」として特にアピールできる内容	<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、洪田幼稚園、かつらぎ町社会福祉協議会関係者等と交流し、人と人と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>◦ 洪田地区「みまもり隊」活動の推進 洪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>

### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 - ②家庭・地域との連携協力 【和歌山県かつらぎ町】情報を見てもらえるシーンを明確に設定して、 学校について少しでもよく知ってもらおう努力をしている。

#### かつらぎ町の取組事例

#### (喫茶店で閲覧できる学校便り)

- 保護者、地域への情報提供というと、学級だより等の配布やホームページの作成が一般的である。しかし、特に地域住民にとって、それらをわざわざ見る人はそれほど多いわけではない。
- かつらぎ町のある小学校では、地域の人が実際に手にとって見てくれそうな場所、シーンはどのようなところか検討し、住民が比較的時間的な余裕をもっている喫茶店、銀行、病院の待合室などに学校だよりを置いている。



### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 — ②家庭・地域との連携協力 【愛知県高浜市、神奈川県横浜市】 学校は保護者や住民との対話を通じて、ニーズが高い情報を取っている。また、手軽なところから情報を収集、記録している。

#### 高浜市の取組事例

- 高浜市立高浜中学校では、毎月1回「共育を語ろう会」と称し、保護者、地域住民の誰が来てもよい意見交換会を開いている。堅苦しい場ではなく、井戸端会議的なものを目指しており、校長がその時々に応じて、学力、いじめ、学校の安全、進路などの話題を提供して、対話している。個人情報に留意したうえで、校長にとっては公式な場では言いにくいことも意見交換できる場となっている。
- 加えて、「校内見守りたい(隊)」という保護者等が自由参加型で授業参観できる機会を年7~8回設けている。

#### 横浜市の取組事例

- 横浜市のある学校は平成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。
- この反映を受けて、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「評価ノート」を設置し、逐一記録している。
- 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。評価委員からの疑問点や感想については、後日各授業の担当教職員が具体的に回答する文書を提出する。このような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。

### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 — ②家庭・地域との連携協力 【兵庫県神戸市】 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、住民に情報発信している。

#### 神戸市の取組事例

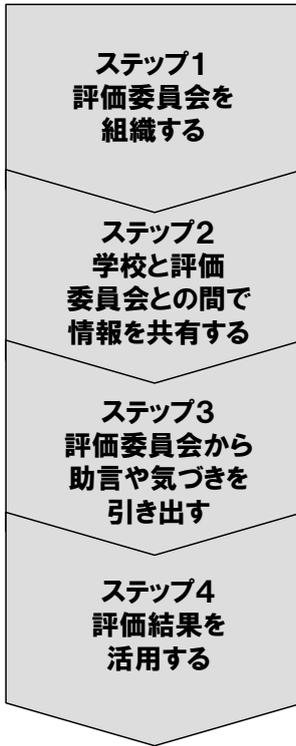
##### (学校から保護者へのフィードバック例 一部抜粋)

- 神戸市のある学校では保護者アンケートのなかの学校への提言を受けて、学校では関連する取組として現在どのようなことを行っているのか、また今後どのように改善していきたいのかについて記述した報告書を保護者・地域へフィードバックしている(図表はその例)。
- 同校では、こうしたフィードバックの前に、学校が作成した原案を、学校関係者評価委員会において保護者・地域の代表とともに検討する時間を設けている。評価委員が、学校の説明の不十分な点や分かりにくい点を指摘したり、改善策についての意見を提出したりすることにより、保護者への説明がより分かりやすく実のあるものとなっている。
- 一方、学校関係者評価委員会で、教育活動における課題を共有することで、保護者・地域からの積極的な協力が得られることもある。例えば、「読書の習慣化」が課題となったときは、地域からの図書寄贈の申し出や、家庭での読書呼びかけという保護者の協力等を得ることができた。

- ・生徒がわかる授業を。
  - ・授業だけで大丈夫だろうかという不安があります。各教科の授業の質の向上を。
- 教科書の内容が昔に比べ削減されており、深い内容まで授業で扱っていないのは事実だと思います。今後は教科担任も可能な範囲で掘り下げた内容を指導していきたいと思っています。また、生徒から授業についてのアンケートを取っています。わかる授業に向けてさらに授業研修を進めていきます。
- ・学習意欲を高めるためにも、学習の重要性を伝えてほしい。
  - ・高校受験の内容をもっと指導してほしい。
  - ・働くことの意味を指導してほしい。
- 学習の重要性については常々指導しています。進路指導については学年に応じて段階的に指導しています。また、高校受験についても1年生から、徐々に指導を始めています。
- ・土曜の授業を実施。
  - ・図書館の利用法を指導し、朝の読書時間の充実を。
- 現行の学習指導要領の中で、効果のある授業を展開していきます。現在、登校後授業が始まるまでの時間は、学習の時間に当てていますが、その時間を利用して朝の読書期間を決めて導入しています。
- ◆生活面について
  - ・生活態度をもっと向上して欲しい。
  - ・いじめをなくすための指導を。
- 毎日提出している生活ノートや休み時間、放課後等の生徒との会話以外に、テスト期間を利用して相談週間を実施し、積極的に情報収集に努めています。また、学年ごとに現状を捉えて道徳の時間や総合の時間にいじめに絡めた「心の教育」を挙げています。他にも、ここ数年2学期に「いじめアンケート」を全校生を対象に実施し、その結果を集計して考察を行い、返していくようにしています。生徒の日ごろの言動や様子には敏感に対応するように心がけていますが、お気づきのことがあればすぐにご連絡をお願いします。
- ・学校外での非行に対する厳しい指導を。
  - ・自転車のルールや行っていない所等、厳しく指導して欲しい。
- 学校内での生活や学習活動においては約束事を決め、お互いに迷惑がからないように効果のある学習が進められるように指導しています。校外での問題行動については学校が把握した範囲で注意を行い、家庭の協力を求めています。基本的に校外での生活については、学校でも注意しますが、各家庭でのしつけを一番と考えていますので、ご協力よろしくお願いたします。

### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 — ③教育活動等の改善 パターン③ 「教育活動や組織運営の改善につなげる」ための取組

#### 学校関係者評価の好事例の取組例(パターン③)



- 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)。
- 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。
- 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。
- 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。

### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 — ③教育活動等の改善 【愛知県高浜市】 接続校の教職員と有識者による専門委員会を別に設け、 学力調査の結果や不登校の状況など具体的ファクトに基づいた議論を行っている。

#### 高浜市の取組事例

- 高浜市立高浜中学校では、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、専門の小委員会を設置している。
- そこでは、小学校、高校の教職員と有識者(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の中学校での支援を考察することが円滑にできている。
- 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いる。

### 3. 学校関係者の充実・活用に関する好事例の特色 — ③教育活動等の改善

【北海道岩見沢市】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。

#### 岩見沢市における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り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)

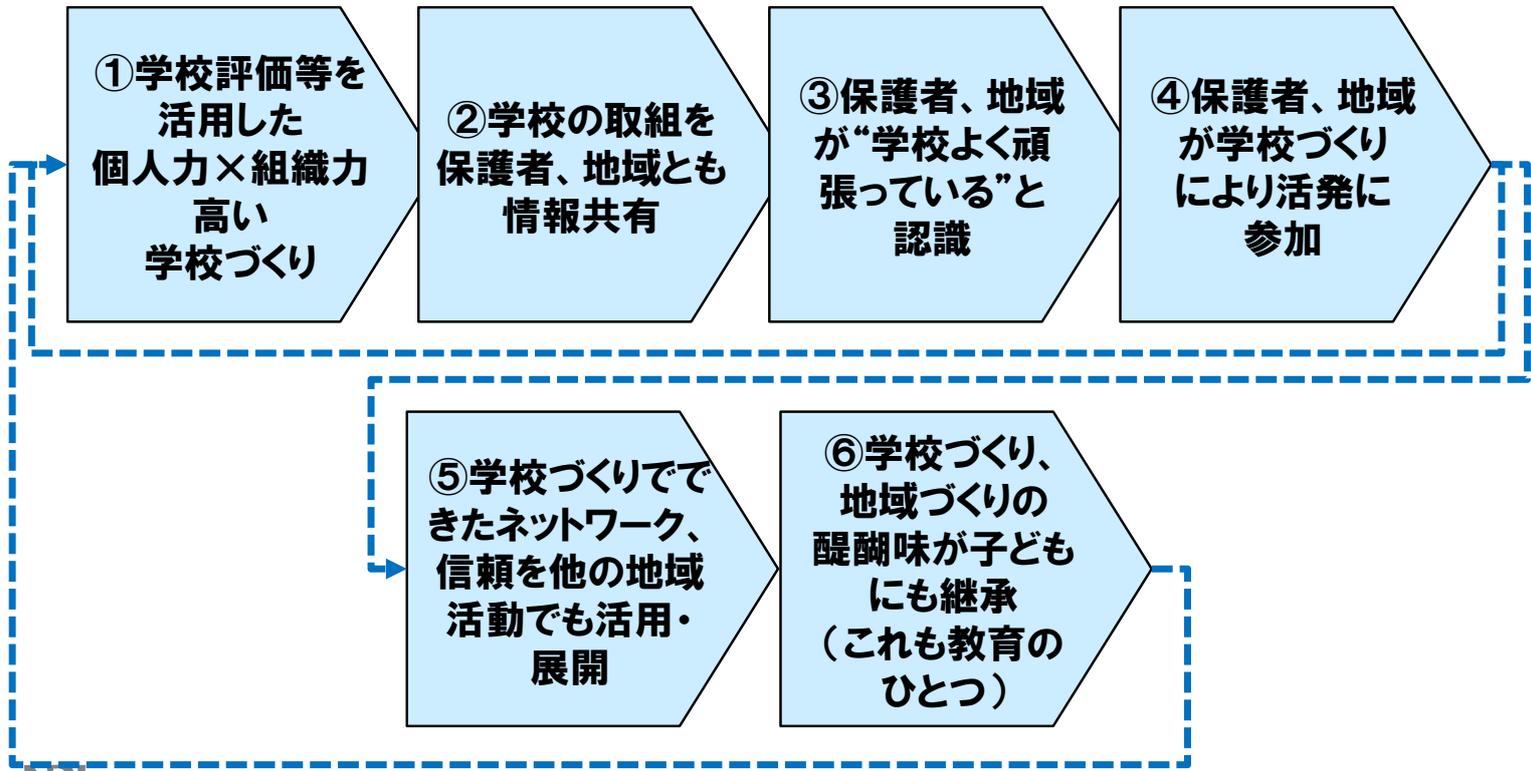
## 4. まとめ

- 疲労感のみが残る学校評価にするのは、もったいない。教職員がやってよかったと成果を実感できるものとしてほしい。しかしながら、現実にはそうではない学校も多いと推察される。
- まずは自己評価を機能させる。そのためには、一言でまとめると組織力を高める学校評価とするべきであり、分解すると、①目標の共有、②プロセスの設計、③チームワークの要素が必須となる。好事例とそうではない事例との間では、これら3つの点で取組に明確な差が見られる。
- 学校関係者評価についても、その目的(なんのためにやるのか)と目標(どのようなことを今年、あるいは来年は達成したいのか)によって、取り組む内容と工夫のしどころは異なる。
- そうした目的と目標別に、ステップ1 評価委員会を組織する⇒ ステップ2 学校と評価委員会との間で情報を共有する⇒ ステップ3 評価委員会から助言や気づきを引き出す⇒ ステップ4 評価結果を活用する に分けて、今の取組を振り返ることが効果的と考えられる。

#### 4. まとめ

学校評価等を活用して個人力×組織力の高い学校づくりが進むことは、  
地域づくりにもつながる。

#### 学校づくりと地域づくりの好循環



#### お問い合わせ先

- 本日の内容についてのご質問、ご意見などがございましたら、お気軽に下記までお問い合わせください。

野村総合研究所 社会産業コンサルティング部 妹尾、望月、田中

Mail: gakkohyoka@nri.co.jp

Tel:03-5533-2951 Fax:03-5533-2885

H21年度調査の事例集:

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/1297652.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/1297652.htm)