
**高等学校における学校評価の取組状況の分析、
好事例の収集、普及のための調査研究**

報告書 概要版

平成26年3月

株式会社 野村総合研究所

調査目的・調査内容

高等学校における学校評価について、学校評価実施状況調査および各設置者・高等学校へのヒアリングから現状および方向性について把握する。

■ 調査目的

- 文部科学省が従来行ってきた調査や協議会の開催により、学校評価等の実施の有無や評価項目、保護者等への情報提供の内容等についての把握・共有は相当進んでいる。しかし、これまでの取り組みは小中学校における学校評価が中心であり、高等学校の事例に関する共有や、推進は積極的になされていない。
- そこで、学校評価実施状況調査を活用・分析し、高等学校での学校評価の現状を数値的に明らかにする。この分析によって、高等学校での自己評価・学校関係者評価・第三者評価の取り組みがどの程度なされているのか、あるいはどの程度の成果実感を持って取り組んでいるのかについて数値をもとに検討する。
- 合わせて、好事例と言われるような学校評価に取り組んでいる高等学校及び設置者に対してヒアリングを実施する。ヒアリングによって、実効性を高めるために学校や教育委員会等が留意すべきこと、学校のマネジメントの改善についての示唆を整理する。

■ 調査内容

- 平成23年度間学校評価実施状況調査の結果より、都道府県立高等学校について、都道府県ごとの学校評価における取り組みの傾向を分析し、全国での状況を把握した。特に、成果実感の高い都道府県を洗い出すことを念頭に置いて分析を行った。
- 併せて、成果実感が高い都道府県および特徴的な取り組みを実施していると考えられる都道府県について、ヒアリングおよびディスカッションを実施した。このヒアリングおよびディスカッションにおいて、どういった取り組みを行なっているか、その取り組みの背景はどうかといった点のみならず、成果はどうか、学校管理職等の評価はどうか、あるいは学校評価の結果を次につなげられているかといった点についての議論を行った。

自己評価(1:目標設定)

管理職による目標設定がほとんどであり、全教職員が関わっている例は少ない。

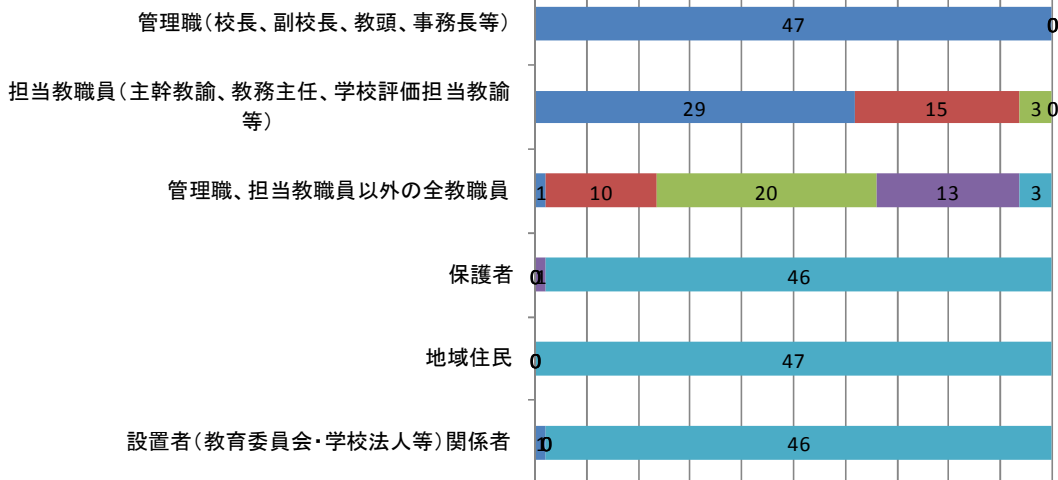
グラフの見方

- 都道府県別の高等学校における取組について整理している。
- グラフ中、たとえば、「各学期末に実施」の81%以上が13とあるのは、「各学期末に実施」と回答した学校の割合が1都道府県の中で80%を超えて100%以下であった自治体が13あるという意味。
- 以下、同様の形式で整理している(次ページ以降も同様)。

- 目標設定は管理職以外に主任等の担当教職員が関わっている事例は多く見られるようになっているが、全教職員での目標設定につながっている高等学校は多くない。
- 目標設定の工夫のためには様々な取り組みがなされているが、目標達成のための手立てについての話し合いがなされている学校が81%以上の都道府県は3自治体にとどまる。
 - 個人の教職員の目標設定との関連付けが少なくないが、目標設定を管理職のみで実施した場合、ずれが生まれる可能性がある。

学校評価における目標(重点目標・年度目標・達成目標など)の設定に関わった者

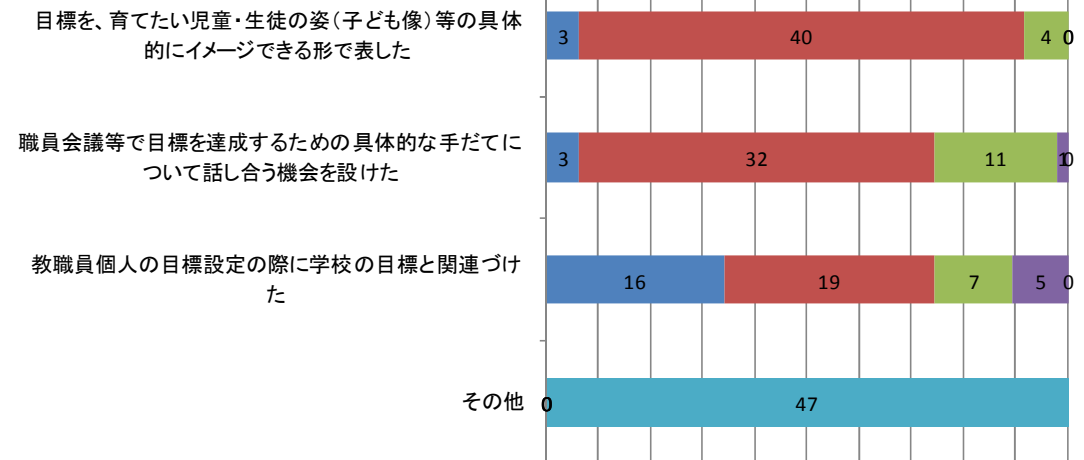
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■ 81%以上 ■ 61%以上80%以下 ■ 41%以上60%以下 ■ 21%以上40%以下 ■ 20%未満

学校評価における目標(重点目標・年度目標・達成目標など)を共有するために行った工夫

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■ 81%以上 ■ 61%以上80%以下 ■ 41%以上60%以下 ■ 21%以上40%以下 ■ 20%未満

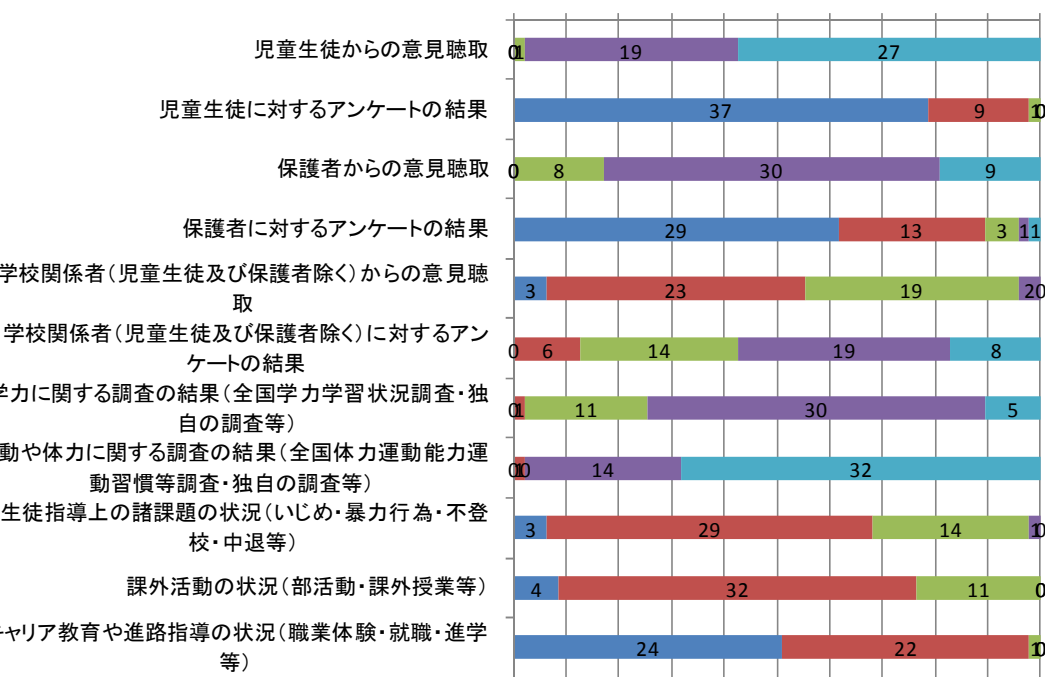
自己評価(2:評価の実施と課題)

アンケート結果が評価指標として最も多く利用されている一方で、「評価項目や評価指標の設定」に課題を感じている学校が多い。

- 自己評価の評価指標としては、アンケートの結果(生徒および保護者)を活用している学校が非常に多い。加えて、高等学校であるため、進路指導の状況を指標としている学校も多く見られる。
- 課題を感じている対象は評価項目・評価指標の設定や多忙感が比較的多い。数値で現れる結果指標以外の指標設定に課題を感じている例が多いと考えられる。

自己評価の評価指標

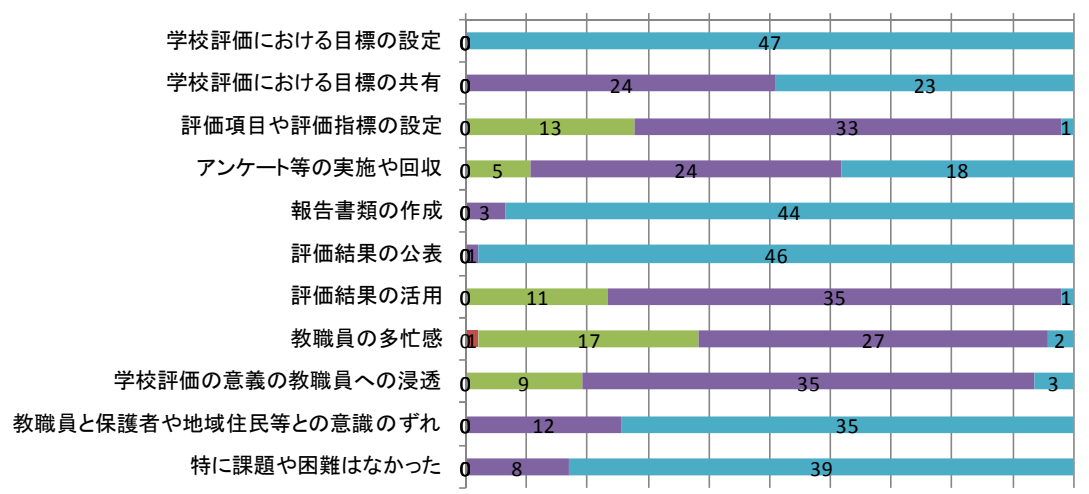
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



■ 81%以上 ■ 61%以上80%以下 ■ 41%以上60%以下 ■ 21%以上40%以下 ■ 20%未満

自己評価に関して、課題あるいは困難があったと感じられた点

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



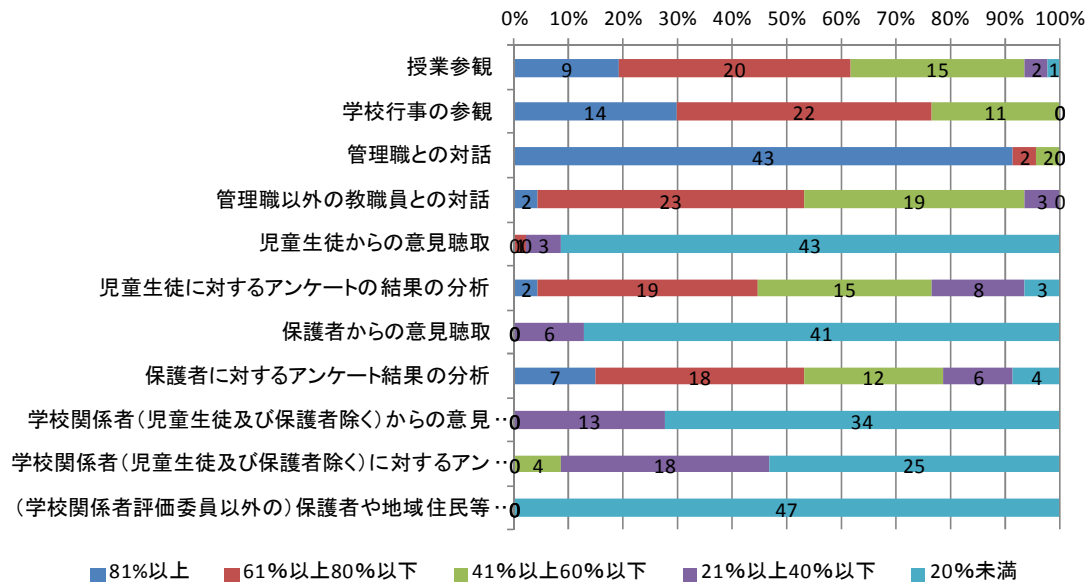
■ 81%以上 ■ 61%以上80%以下 ■ 41%以上60%以下 ■ 21%以上40%以下 ■ 20%未満

関係者評価

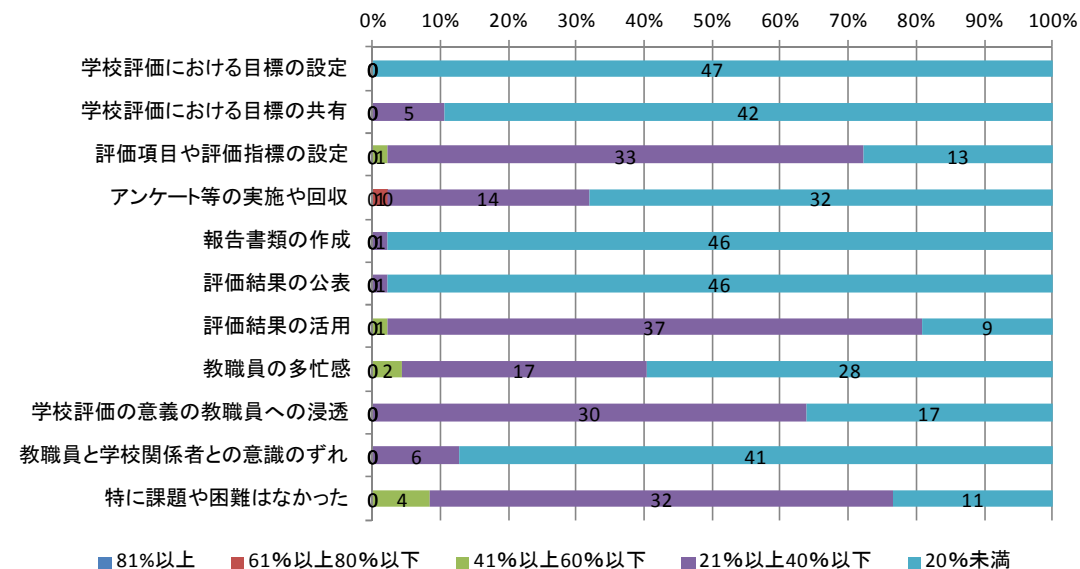
関係者評価では、管理職との対話を中心に、学校を見ることに比重が置かれている。活用における課題としては、「評価結果の活用」を挙げている学校が多い。

- 関係者評価委員の活動は管理職との対話が最も多く、併せて授業参観や学校行事を組み合わせて実施している事例が多いものと想定される。一方で、管理職以外の教職員との対話や生徒からの意見聴取が行われている例は多くない。
 - 管理職以外の教職員との対話や生徒からの意見聴取は、第三者評価において多く実施されている活動である。
- 学校関係者評価の課題には、自己評価においても挙げられた「評価項目や評価指標の設定」に加えて、「評価結果の活用」が多く指摘されている。
 - 学校関係者評価については成果実感も自己評価と比較して高くなく、使い方が明確になっていないことが示されている。

関係者評価委員の活動



学校関係者評価に関して、課題あるいは困難があったと感じられた点



第三者評価

専門家や外部のアドバイスを受けることで、学校運営の組織的・継続的な改善についての評価が高い。一方で、設置者等の改善措置には十分つながっていない。

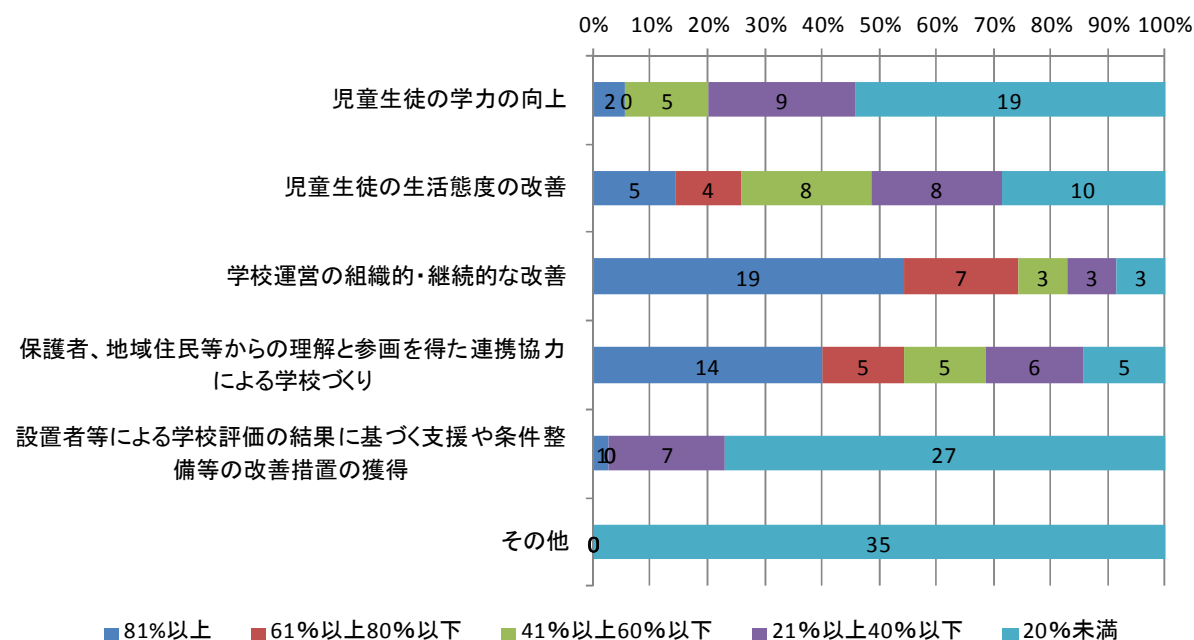
■ 第三者評価は実施規模が大きくないことに留意する必要があるが、特に「学校運営の組織的・継続的な改善」に効果があったとする回答が多い。

- ヒアリング調査によると、第三者評価委員の立場としては学校マネジメントを専門とする研究者、民間企業関係者、PTA等保護者、行政担当者が多く、研究者だけでなく民間企業関係者のコメントに意味があるとする回答が多い。

■ 第三者評価は設置者に報告する仕組みであるが、一方で「設置者等による学校評価の結果に基づく支援や条件整備等の改善措置の獲得」については効果があったとする学校は比較的少ない。

- この結果は、第三者評価を実施する時期に起因していると考えられる。年度末に第三者評価委員の訪問を受けた場合、次年度の予算へ活かすことは困難である。
- 時期的な問題を解決することを目的とし、第三者評価の実施を6月にする例が見られる。また、第三者評価のみを目的としたものではないが、学校独自裁量予算を取り入れている都道府県もある。

第三者評価による効果があったと感じられた点



目標設定を充実させるためには、設置者の一定の関わりが重要であると考えられる。

■ 目標設定の充実(広島県教育委員会)

- 学校教育目標に学校評価を活かすことの徹底。
- 年度当初に、学校と教育委員会事務局で「学校経営計画における重点目標と行動計画」、「人材育成計画」、「学校施設関係に関すること」、「健康管理に関すること」について目標を折り合わせる取り組みを実施。
- 学校経営計画を早めに確定し、教職員の個々人の目標設定とずれが生まれないように配慮。

学校教育目標を中心とした学校運営のイメージ



出所)広島県教育資料

■ 業務改善に係わる項目の評価(山口県教育委員会)

- 「業務改善」を学校評価様式のうちの1項目として規定。
- 業務改善の中の重点目標として、「学校の組織等」「日常的な業務」「勤務状況」を規定。

山口県県立学校における学校評価様式(抜粋)

4 自己評価					
評価項目	重点目標	具体的な方針(取組活動)	評価基準	達成率	重点目標の達成状況の把握・分析
業務改善	学校の組織等				
	日常的な業務				
	勤務状況				

出所)山口県教育委員会

- 平成21年度から高等学校の学校評価に取り組む際、「分掌の統廃合」、「会議の精選」、「時間外勤務の減少」の3視点を必須で含めることとして取り組むこととし、今に至っている(重点目標は変更もある)。
- 学校全体の教育目標をもとに、分掌ごとに目標や取り組みを定めるため、「評価領域」は基本的には校務分掌ごとに分かれて策定される。しかし、業務改善については役割を担う分掌が存在しないため、管理職が旗振りをし、項目・評価指標等を設定する。
- 業務改善についても、学校関係者評価委員の評価をさらに受けており、外部の視点からの評価もなされる。

ヒアリング調査から得られる示唆

**現状では自主性に任せている事例が多く見られるが、
目標設定や意識合わせを中心に設置者がサポートすべきポイントは複数ある。**

■ 課程・学科ごとの差異による困難は明確には存在していないが、自主性に任せることが最良の方法ではない

- 当初仮説の課程・学科による学校評価の形式の差異・課題はあまり見られなかった。これは、教育委員会がそれぞれの形態に合った形で学校評価の様式や指導をすることが現状では難しく、統一された様式の中でそれぞれの自主性に任せることを選択している事例が多いためと考えられる。
- 一方で調査の分析からは、成果実感の高い都道府県が明確に現れなかった。自主性に任せている結果として、都道府県ごとの取り組みが見えにくくなった可能性もあるが、自主性だけではよい評価の活用ができていない可能性もある。指導主事は各学校とのやり取りを実施しているが、学校マネジメントに関わる専門的な訓練を受けていない等、指導主事が十分な能力を発揮できていない可能性もある。

■ 成果実感を得る・成果のある学校評価のために必要な準備は、目標設定を改めて重視すること

- ヒアリングでは、成果実感が高いことだけではなく、成果を高めるための工夫として「目標設定での現状の把握」「学校内での目標の共有」「教育委員会と学校での目標の共有」が強調されている事例が多く聞かれた。学校評価実施状況調査においては、目標設定について課題と捉えている学校が多くないことが示されているが、目標設定の重要性に気がついていない学校も少なくない可能性が考えられる。
- 目標の設定・指標の設定は学校評価実施状況調査においても課題としている学校が多いが、この点を解決することで学校評価の成果実感が高くなることが考えられる。評価を行いやすい目標設定をすることは基本的な事項ではあるが、翻って考えると、そういった目標設定ができていない学校が多くないことを示していると考えられる。

■ 第三者評価の実施における今後の課題

- 積極的に実施する予定のない自治体は理由として「負担と成果のバランス」を挙げている。第三者評価は、特に地方であれば十分な委員を確保することの困難さをはじめとして、課題が多いという声が聞かれた。対応策としては、関係者評価委員の中に学校マネジメントに詳しい専門家に入ってもらう等の対応を取っている事例も見られる。
- 第三者評価を実施している自治体については、行政の成果実感が高い事例、また校長等管理職がより密度の濃い第三者評価を求める事例、効果が十分に現れているとは言いがたい事例が見られた。今後、好事例の進め方を広げていくことにより、成果のある第三者評価を実施する自治体が増えていくものと考えられる。