

# 学校改善を推進するための学校評価の進め方について

## ー学校アドバイザーチームの学校訪問を通してー

学校アドバイザーチーム

### 要 旨

学校アドバイザーチームの学校訪問を通して、各学校において学校評価の取組に腐心する教職員の姿に出会う。少なからずそこには、学校評価は必要であると分かっているにもかかわらず、その趣旨や目的通りに推進しきれない状況がある。その要因はどこにあるのか、そして、学校改善を推進するための学校評価はどのように進めるべきかを学校アドバイザーの取組を通して考察した。

キーワード：学校評価、学校組織マネジメント、学校改善

## 1 はじめに

教育目標を具現化するためには、学校運営や教育活動について、常に改善を図っていく必要があります。そのためには、校内に学校評価委員会を設け、学校評価について全教職員で共通理解を図り、学校改善に向けて取り組むことが重要です。

今後、「学校評価ガイドライン（改訂）」（文部科学省）を参考に、経営方針を踏まえて評価項目・評価指標等を見直すとともに、生徒や保護者へのアンケートや授業評価の結果を活用して自己評価を行うなど、学校評価の充実に努めてください。

一つ一つの教育活動の成果と課題を明らかにし、具体的な改善計画を示すことで、保護者や地域住民の学校に対する安心感と信頼感、さらには参画意識が一層深まると考えます。  
(アドバイザーレポートより)

学校アドバイザーチームの学校訪問にあたって、上記のようなメッセージを多くの学校に届けた。

今日、学校の裁量の拡大や学校運営の質に対する保護者等の関心の高まりに伴い、学校がその教育活動の成果を検証し、自ら必要な改善を図るとともに、保護者等に対して適切に説明責任を果たすことが重要になってきている。また、設置者等がその結果に応じて必要な支援・援助を行うことにより、教育水準の保証と向上を図ることも求められている。

平成19年6月に学校教育法が一部改正され、学校評価の根拠となる規定が法律に位置付けられた。同年10月には学校教育法施行規則が改正され、自己評価の実施及び公表、保護者など学校関係者による評価の実施及び公表等について規定された。さらに、これらの法改正を踏まえ、文部科学省は平成20年1月に「学校評価ガイドライン」の改訂を行った。

奈良県教育委員会においても、「平成20年度 学校教育の指導方針」の重点課題に「学校評価の活用」「園・学校の組織の強化」「積極的な情報発信」等を掲げている。

しかし、学校アドバイザーチームの学校訪問を通して、学校評価の趣旨や目的が教職員へあまり浸透していないことを実感する。その要因はどこにあり、今後、学校評価をどのように進めればよいのかを学校アドバイザーの取組を通して考察した。

## 2 研究目的

学校改善を推進するための学校評価の進め方について考察する。

## 3 研究方法

学校アドバイザーの取組を通して、学校評価の推進状況と課題を明らかにし、今後の学校評価の進め方について考察する。

## 4 研究内容

### (1) 学校評価の法制化

まずは、学校評価の法制化によって、学校現場に何が求められているのかを法律の原文の紹介とともに述べておく。あわせて、改訂学習指導要領にみえる現場主義の視点と「学校評価ガイドライン [改訂]」(文部科学省)での強調点を示す。

・教育基本法	平成18年12月22日	公布・施行
・学校教育法	[学校教育法等の一部を改正する法律]	
	平成19年6月27日	公布
	平成19年12月26日	施行
・学校教育法施行規則	[学校教育法施行規則等の一部を改正する省令]	
	平成19年10月30日	公布
	平成19年12月26日	施行
・「〇〇立学校の管理運営規則」の改正		



教育を取り巻く環境が急速に変化する中、教育基本法が60年ぶりに改正され、新しい時代に求められる教育理念が示されました。それを受けて、学校教育法では、義務教育の目標として、主体的に社会の形成に参画し、その発展に寄与する態度を養うことなどが定められ、学力の要素として、主体的に学習に取り組む態度等が明示されました。

**重点課題**

魅力と活力ある園・学校づくり

<b>特色ある教育活動の展開</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・特色ある教育課程の編成</li><li>・指導方法の工夫改善</li><li>・学校評価の活用</li></ul>	<b>教員の資質の向上</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・自己の意識改革</li><li>・指導力の向上</li><li>・園・学校の組織の強化</li></ul>	<b>家庭・地域との連携・協力</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・積極的な情報発信</li><li>・学校評議員制度の活用</li><li>・学校サポート体制の構築</li></ul>
---	--	--

(奈良県教育委員会 平成20年度「学校教育の指導方針」より)

### 【学校教育法】

**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】

**第66条** 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。

2 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定し行うものとする。

**第67条** 小学校は、前条第1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の関係者（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。

**第68条** 小学校は、第66条第1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。

※ [これらの規定は、幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校にも適用される]

これらの法改正により、各学校は法令上、

①教職員による自己評価を行い、その結果を公表すること

②保護者などの学校の関係者による評価（「学校関係者評価」）を行うとともにその結果を公表するよう努めること

③自己評価の結果・学校関係者評価の結果を設置者に報告すること

が必要となる。

自己評価：重点化された具体的な目標の設定  
P D C A サイクルによる自己評価

学校関係者評価：自己評価を踏まえた学校関係者評価  
主体的・能動的な評価活動

第三者評価：学校と直接関係を有しない専門家等による客観的な評価

### 【改訂学習指導要領について】

- 各学校は、大綱的な規準であるこの学習指導要領に従い、地域や学校の実態、子どもたちの心身の発達の段階や特性を十分に考慮して適切な教育課程を編成し、創意工夫を生かした特色ある教育活動が展開可能な裁量を有している。
- 現場主義の重視は各学校がその責任を全うすることを求めるものであり、各学校の創意工夫の成果の検証が不可欠である。
- そのため、全国学力・学習状況調査や学校評価などを活用して、成果を確かめ、更に改善を図ることが求められる。
- また、コミュニティスクール（学校運営協議会制度）を活用し、地域や保護者、有識者などによる多くの視点で検証を深めることも有効である。

### 【学校評価ガイドライン〔改訂〕での強調点】

- 評価項目の精選
  - ・学校評価を実行性あるものとし、かつ、学校の事務負担を軽減する観点から、自己評価について、網羅的で細かなチェックとして行うのではなく、重点化された目標を設定し精選して実施すべきこと。
- 外部アンケートの活用
  - ・児童生徒・保護者対象のアンケート調査について、網羅的に行うのではなく、重点目標に則した項目により行い、自己評価に活用すべきこと。
- 家庭・地域との連携協力の促進
  - ・保護者による評価と積極的な情報提供の重要性及びそれらを通じた学校・家庭・地域の連携協力の促進。
  - ・従来の「外部評価」を「学校関係者評価」に改めるとともに、評価者に保護者を加えることを基本とする。
  - ・学校関係者評価の意義について、自己評価の客観性・透明性を高めることとともに、これを通じて学校の状況に関する共通理解を深め、学校・家庭・地域の連携協力を促すことを目的とする。
  - ・情報提供の充実が学校と保護者との間の理解を深め協力関係の構築に資することを踏まえ学校評価結果も含め広く情報を提供する重要性。
- 設置者の責務
  - ・学校評価の結果を設置者に報告することにより、設置者が学校に対して適切に人事・予算上の支援・改善策を講じることの重要性。

## (2) 各校における学校評価の取組の状況にみる課題

学校評価ガイドラインには学校評価の目的を次のように示している。

- 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。
- 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。
- 各学校の設置者が、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。

学校評価の主体は学校であり、学校評価の中心は自己評価である。学校評価ガイドライン

においてその目的が示すように、教育の質の保証と向上、学校運営の改善、開かれた学校づくりに資するものでなければならない。

当然ではあるが、学校評価が法制化される以前から、各校において自己評価が実施されてきた。その実態の多くは、年度末における校務分掌ごとの総括や各行事ごとの総括である。ただ、その完成度には相当の差がある。全教職員の共通理解のもとに自校の教育活動の成果と課題を明らかにし、次年度に向けての具体的な改善策を示すことが自己評価であるが、その具体的な改善策を示すまでには至らない学校が少なくない。そうなる要因には共通の状況が見て取れる。

その共通の状況とは、年度末における校務分掌ごとの総括や各行事ごとの総括が、学校としての評価指標がないままに行われているため、各取組への評価が各教職員の主観になったり、時には単なる感想に終始したりしているという状況である。さらには、校務分掌ごとの目標や方針が明確でない場合や、各行事等の教育活動の趣旨や目的が教職員間で共通認識されていない場合もある。これでは取組の成果と課題が明らかになりにくく、その結果、改善策を示すまでには当然至らない。

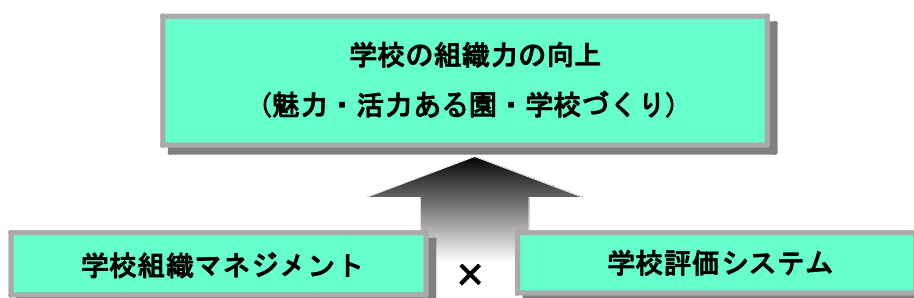
また、一時、外部アンケートが脚光を浴び話題になったため、外部アンケートをすることで学校評価に取り組んでいるように思っていたり、「自己評価の結果の公表」という言葉を外部アンケートの結果を公表しなければいけないと勘違いしたりしている場合もある。

このような状況を打開し、学校の有り様を的確に考察・分析し、次の課題へとつなぐことができる自己評価をどのように推進するのか、それには、学校評価を学校組織マネジメントと関係付けて行うことが必要である。

### (3) 学校評価システムの基本

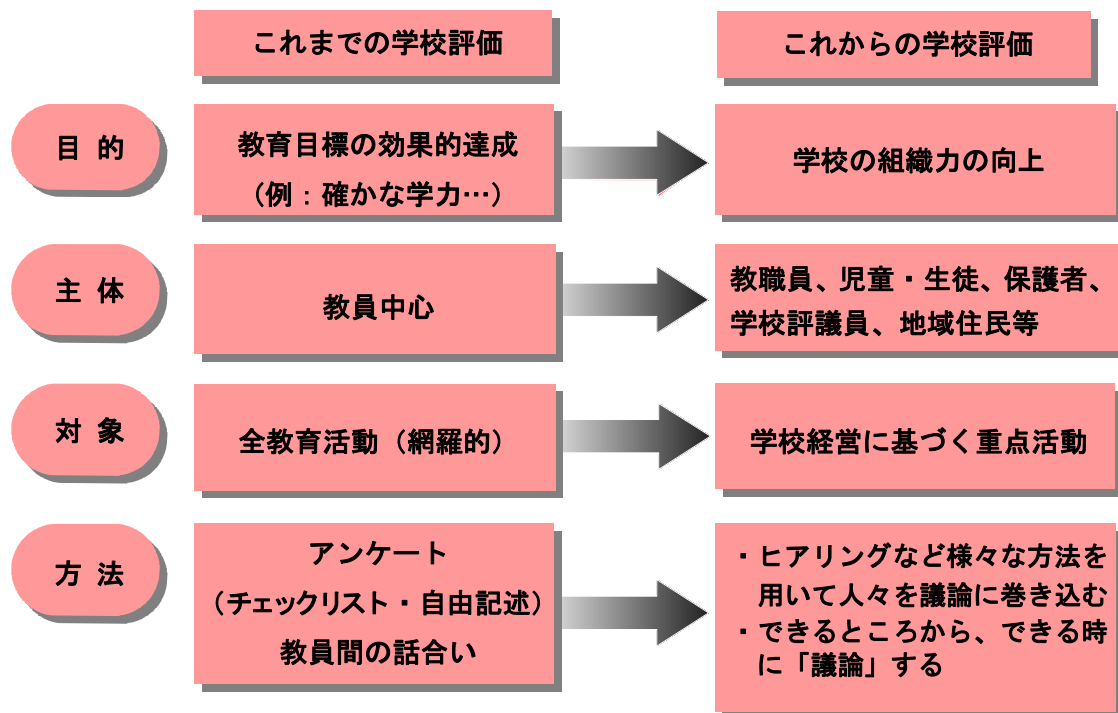
#### ア 学校の組織力の向上のための学校評価

学校組織マネジメントと学校評価との関係を下図のように表現できる。言葉で表現するならば、「学校評価を活用した学校組織マネジメント」となる。



学校評価とは、学校に関わる事項に対する一定の価値判断である。その価値判断のなかには学校全体の在り方の変化を開発する潜在的なエネルギーを備えたものがあり、それが現実の力を発揮したときに「学校の組織力の向上のための学校評価」となる。

そのような学校評価の姿を「これからの学校評価」と言い表すなら、あるべき姿(目指すべき姿)を下図のように表現できる。



## イ 学校評価システムの視点

年度末のただ1回きりのアンケートや協議、ヒアリングによるものだけが学校評価ではない。これでは皮相的な総括的評価でしかなく、従来から抱えてきた評価と計画の溝が埋まらない場合がある。

学校が目標を達成していくための組織体になっていくプロセスの各局面で、教職員個々の自省的で内発的なリフレクション（形成的評価）が意図的・意識的に位置付けられてこそ、学校評価の中心である自己評価が生きて働く前提が創られる。

学校教育目標や経営方針が、学校通信やホームページ等により情報発信されています。今後さらに、学校理解を深めるため、校長の学校経営ビジョンをより分かりやすく教職員や保護者、地域住民に伝えられるよう、目指す学校像や生徒像あるいは教師像などを設定し、全教育活動と関連づけた〇〇学校ランドデザインの作成に努めてください。  
(アドバイザーレポートより)

## ウ 評価方法をめぐって

自己評価は、学校長のリーダーシップの下で、当該学校の全教職員が参加し、予め設定した目標や具体的計画に照らして、自らの取組について評価を行うものである。また、児童生徒や保護者、地域住民を対象としたアンケートは、これまで、外部評価ととらえてきたが、これは、学校の自己評価のために必要な情報収集の一環ととらえることが適当である。

自己評価においては、エビデンスの徹底（証拠主義）を図ることが重要であり、教育活動の成功事例、失敗事例など具体的な事実を重視する必要がある。そのためにも、情報や資料を日常的、組織的に収集、整理し、教職員間で共有するとともに、目標の達成状況の把握や原因分析等に活用できる体制の構築が求められる。

その体制のもと、各学校、地方公共団体の事情に応じて、教育活動の区切りとなる適切な

時期に行うこと（形成的評価への指向）が効果的である。

組織を機能させるには、校長の経営方針に沿って、各主任等がミドルリーダーとして組織マネジメント力を発揮することが不可欠です。教育目標に向かって全教職員がベクトルの方向を一つにして指導したり、教職員の豊かな発想を生かしたりするためには、校務分掌を見直しするとともに、すべての教育活動が教育目標を達成するための方針につながっているのか、全教職員で確認することが重要です。

（アドバイザーレポートより）

## エ 学校関係者評価について

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（例えば、中学校が小学校や高等学校の教職員から評価を受ける）その他の学校関係者などにより構成された委員会が、その学校の教育活動の観察や意見交換などを通じて、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である。

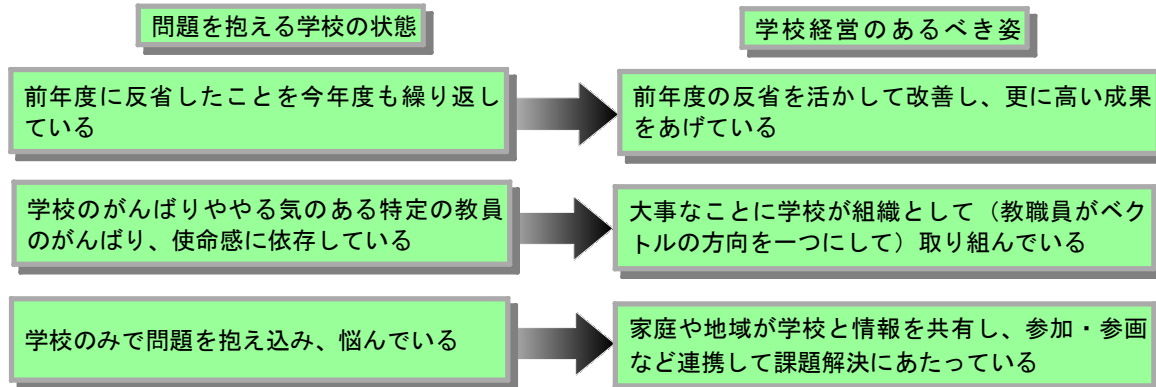
自己評価結果を学校関係者に評価されることで、自己評価結果の信頼性や客観性を高めることができる。ただし、学校の実態を踏まえての評価となることが大切であり、学校への単なる批判にならないように注意する必要がある。そのためにも、校長が本年度の重点目標について保護者等へ説明する場への各委員の参加や学校行事等への参加や参画など、学校教育への理解と協力を得る機会を充実させることが大切である。

また、委員就任を依頼する際には、学校訪問や評価書の作成、守秘義務など、どのような負担が生じるかを説明し、あらかじめ各委員の理解を得ることが重要である。

### (4) 学校評価をコミュニケーションツールとして

学校関係者評価の取組を通じて、教職員や保護者、地域住民等が学校運営について意見交換し、学校の現状や取組を知り課題を共有することにより、相互理解を深めることが重要である。学校評価を教職員間のもとより、学校・家庭・地域間のコミュニケーションツールとして活用することにより、保護者・地域住民の学校運営への参画を促進し、共通理解に立ち家庭や地域に支えられる開かれた学校づくりを進めていくことが期待される。

～こんなふうに～ 学校のあるべき姿、ありたい姿と現状とのギャップを埋める  
コミュニケーションツールの一つとしての学校評価

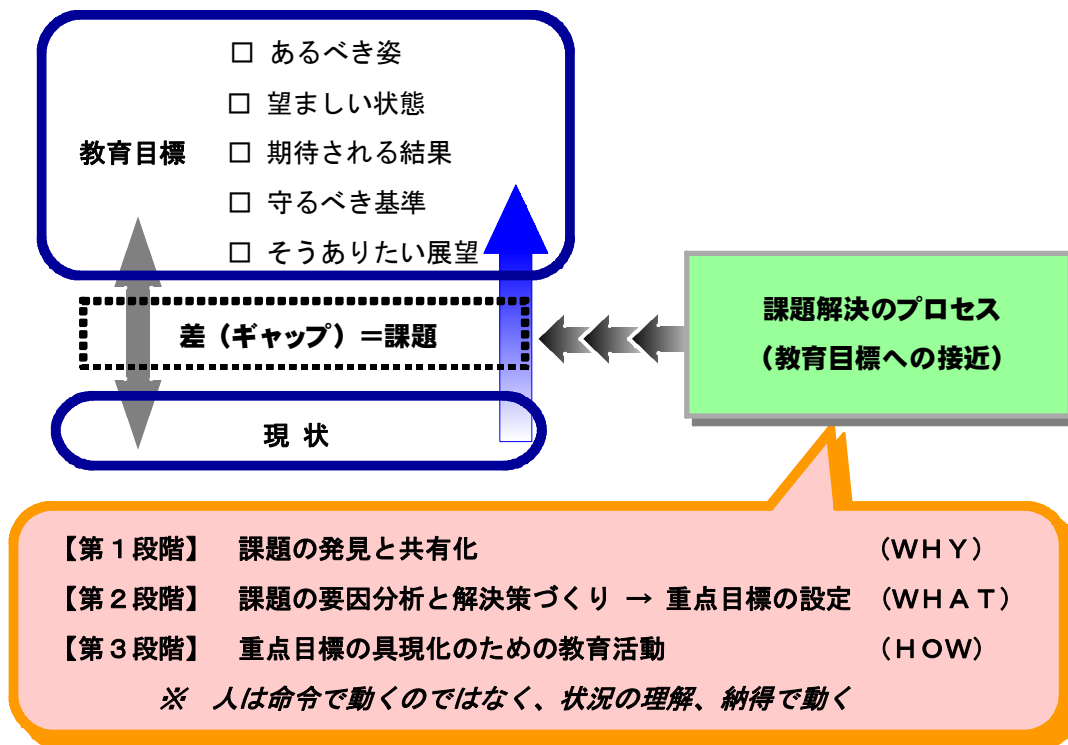


学校（学校経営）のあるべき姿へ動かすエンジン（推進力）の一つが学校評価である！

## (5) 学校評価システムの中核となる目標設定と具現化の在り方

### ア 課題解決のプロセス

学校が抱える課題を自らで解決し、本来あるべき姿（目指す姿）へと変容していくための道筋を下図のように表現した。



課題解決のプロセスにおいて重要なことは、全教職員が参画しているということである。

第1段階では、自校の課題を全教職員で共通認識するために、全教職員が考察し、意見を出し合う機会を設定しなければならない。付箋等を使用してのKJ法やSWOT分析等も効果的である。課題を共有できてこそ、教育目標の具現化に向けて教職員のベクトルの方向を一つにすることができる。

第2段階では、その課題の背景となる要因について探索行為に入る。たとえば、児童・生徒に対人関係能力が不足しているとするなら、その要因を探るのである。その要因は家庭や地域社会にあるのか、学年や学級集団づくりに問題があるのか、各教科の授業の有り様はどうなのかなど、この段階でも全教職員が自分の考えや思いを出し合うことが重要である。この議論を経て、全教職員が納得できる要因に到達することができる。

次に、その課題解決のための具体的な重点目標や方針を立てる作業に入る。上位目標の作成には全教職員の参画が必要であるが、下位の目標や方針の作成段階では、各々の分掌や学年等、当該の教職員での作業となる。

第3段階では、重点目標の具現化のための教育活動の組立作業に入る。

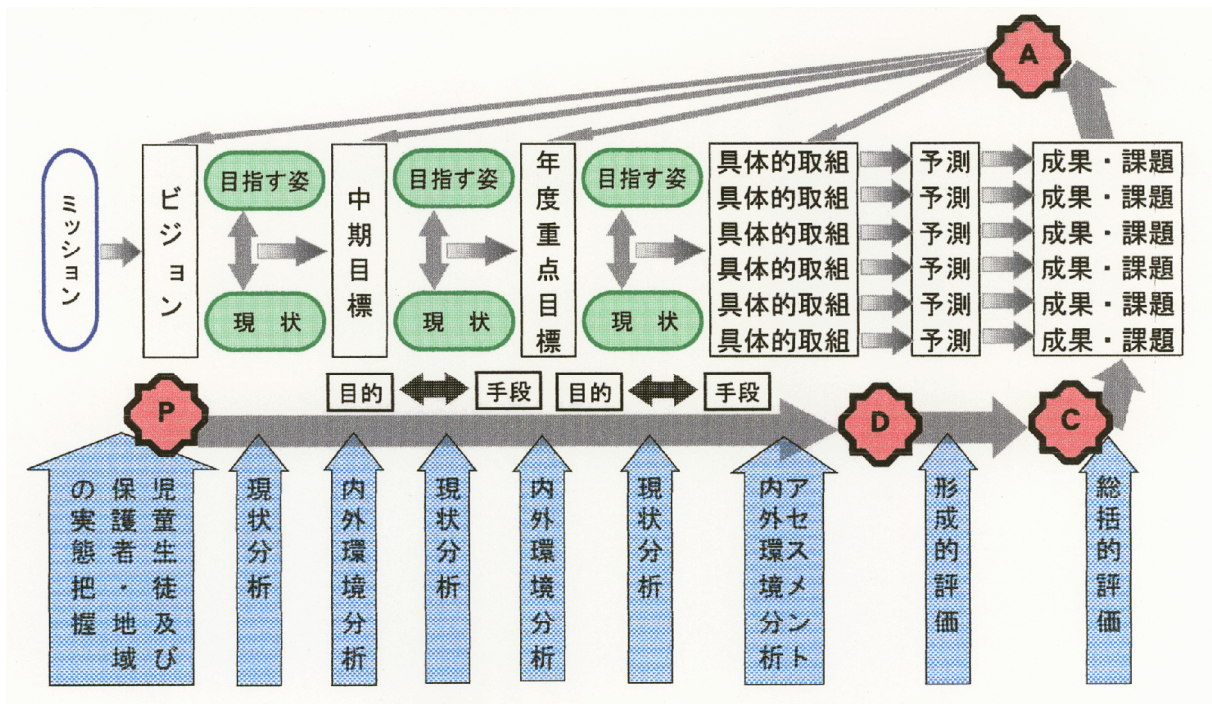
これらの段階を経て生み出された教育活動こそ、教育目標の具現化に向けての意味ある活動となり、そのことが教職員の意欲や使命感を高める源になる。

教職員が意欲や使命感をもって、学校の情報を発信するとき、保護者や地域住民のなかに、学校への理解と協力の意識が高まり、教育活動への参加や参画の姿勢が強まることが期待される。



## イ 学校組織マネジメントと自己評価の全体像

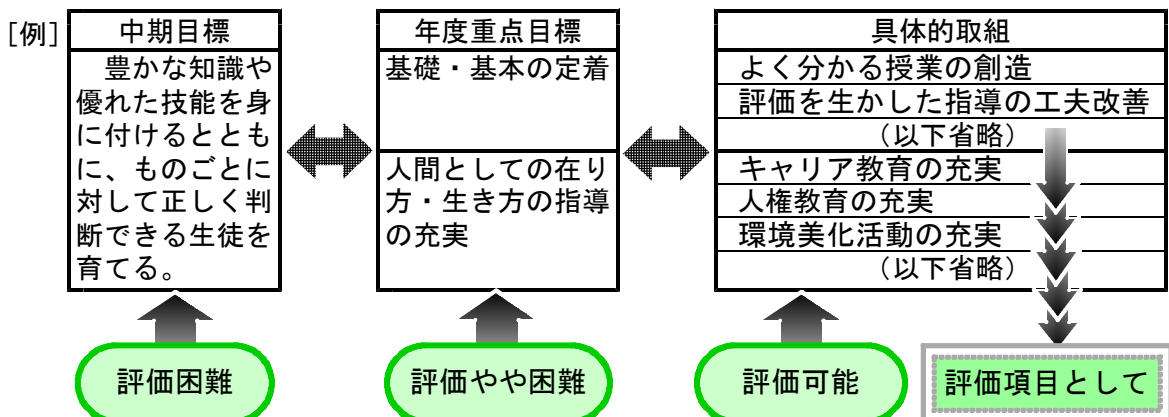
課題解決へのプロセスは年間を通して様々な場面で必要である。それにPDCAサイクルを加えたものが下図であり、学校組織マネジメントと自己評価の全体像として表現した。



ミッションとビジョンから展開したあるべき姿（目指す姿）やそれに向けた取組に関する中期と単年度の重点目標を具体的に設定する。その際、上位目標と下位目標との関係において、目的（目標）と手段（方針）の連鎖を意識することが重要である。「課題解決のために何をなすべきか」「なぜ、今、この教育活動をするのか」などを重ねて議論することが求められる。

総括的評価となる自己評価を実施するにあたり、具体的取組（教育活動）とリンクした評価項目（下図の例参照）と目標の達成状況や達成に向けた具体的取組（教育活動）の状況を把握するための評価指標を設定する必要がある。

なお、学校の具体的取組（教育活動）等の成果は、学校の取組だけでなく、児童生徒や家庭、地域の状況にも影響されるものであり、目標が未達成という事実のみをもって、取組が不十分であると判断できるわけではない。



## 5 研究結果と課題

学校評価において目標設定し評価することは、誰にもすぐに答えを用意できるということではなく、仮説検証（試行錯誤）を要することである。

教職員はともすれば、教育の多様な価値観を求めるなかで、お互いの専門性や人格を尊重しようとするあまり、相互不干渉に陥りやすい。学年や教科、年齢（世代）を越えてはなおさら遠慮がちになっている。そのことが、学校の閉鎖性を言われたり、企業に比べて組織としてのベクトルの弱さを指摘されたりする。ここで大事にしなくてはならないことは、その多岐多様なベクトルを具体的な目標の設定に結びつけることである。

あえて言えば、目標設定が容易でない組織であるからこそ、教職員間で目標に関する対話（コミュニケーション）が一層大切である。さらに目標の重点化や改善策の検討の際には、ときとして対立的に議論し、よりよいものを組織として立案していくことが重要である。

教職員間で相互不干渉になるのではなく、積極的に議論し、改善と次期目標設定へ納得感のある結論を導くことが重要である。

学校は目標達成するための組織体である。組織を維持するには意志疎通のための議論（会議）は必要不可欠である。学校アドバイザーチームの学校訪問を通して「学校現場は忙しくて会議する時間がない」という声をよく耳にする。なればこそ、その忙しさの要因はどこにあるのかを探り、どうすれば学校本来のあるべき姿（目指す姿）になれるのかを是非議論してほしい。

もし、「忙しい」という状況が会議ができないことを肯定する理由になっているのであれば、それはまさに本末転倒になる。

## 6 今後の課題

教職員は責任をもって職務を遂行しています。

今後、全教職員の協力体制を築くためにも、これまでの教育活動の成果と課題を共有した上で、現在実施している教育活動の趣旨と目的を明確にすることが重要です。そのためにも、学校改善の具体策等について十分に意見交換を行うなど、コミュニケーションを大切にしてください。  
(アドバイザーレポートより)

あるプロ野球監督の言葉に「リーダーは洞察者であれ！ 部下の行動ではなく、気持ちに目を凝らせ」がある。目に見える人の行動を見るのは「観察」であり、目に見えないがそういう行動に駆り立てる心の内を見るのが「洞察」である。

学校現場にも同じことが言える。学校の組織力向上のために、一人一人の教職員の自省的で内発的なリフレクションに意識を向け、各々のモチベーションが高まるような適切な指導や支援を行える力をお互いに備えたい。リーダーとなればなおさらである。このようなチームワークは一朝一夕に築き上げられるものではない。常日ごろから、お互いに声を掛け合い、各々が「自分はこの学校で役に立っている」「自分にもできることがある」など、意味ある存在としての自分を実感できる場面をお互いに意識的に創っていくことが重要である。

## 参考・引用文献

- (1) 学校組織マネジメント [講義] 浅野良一 2008 平成19年度教職員等中央研修
- (2) 新しい学校評価を活かした活力ある学校づくりへの挑戦 [講義] 木岡一明 2008  
奈良県立教育研究所
- (3) 学校評価好事例の共通項 [講義] 野村総合研究所 2008 学校評価推進協議会