

これからの学校評価の在り方

指導主事 元 根 俊 孝

Motone Toshitaka

要 旨

激しい社会変化のなか、学校教育に対する関心は高く、保護者や地域住民が積極的に関わろうとする機運も高まってきている。そうした学校を取り巻く環境変化と多様なニーズに応えるため、各校は、教育の「不易」と「流行」なる部分を明確にし、自校のなすべき教育の明確化に腐心している。これからは、広汎な教育関係者を含め、あたりまえに行ってきた凡事を徹底し、教育の質を意識した学校評価が不可欠である。

キーワード： 学校評価、マネジメント、具体的、あたりまえ、意識

1 はじめに

学校評価を巡る動きは、既に、臨時教育審議会第三次答申（昭和63年4月）において示され、平成14年4月1日より施行されている小学校設置基準等においても学校評価の実施と結果の公表が努力義務とされ、情報提供についても、各学校は積極的にこれを行うものとされた。施行以後3年を経過し、各学校における学校評価への工夫を凝らした取組が進んでいる。

学校評価及び情報の提供に関する文部科学省の実施状況調査においても、平成16年度公立学校の96.5%が自己評価を実施、前年度に比して全ての校種で自己評価実施率は上昇、学校における外部評価（保護者や地域住民等による評価）も78.4%の実施率を示し、着実に学校評価は定着してきている。しかし、実施校の評価結果の公表率は、自己評価42.8%、外部評価82.9%であり、特に、自己評価結果の公表については検討と工夫を求められる状況がある。

平成17年3月27日に策定の「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」により、教育の成果の検証のための主要な手段と位置付けられた学校評価は、今後、社会の潮流として拡大し、充実していくものとする。学校・家庭・地域社会は、児童生徒の立場を中心としてそれぞれの責務と役割を果たすため、本来の機能の充実を図るとともに、有機的連携、相互協力の観点での学校評価の充実と形式的なものに終わらない学校改善に結びつく学校評価とするために、その根幹となる学校教職員の意識改革や共通理解のポイントについて改めて考察を試みた。

2 研究目的

本県における学校評価の現状と課題を明らかにし、これからの学校評価の在り方について考察する。

3 研究方法

- (1) 文献等を通じて、学校評価の現状を分析する。
- (2) 学校評価実施上の課題等について調べる。
- (3) これからの学校評価における教職員としての意識の在り方を明らかにする。

4 研究内容

(1) 法規等からみた学校評価

学校評価については、既に、臨時教育審議会第三次答申（昭和63年4月）において、学校は地域社会の共有財産であるとの観点から提言され、中央教育審議会「21世紀を展望したわが国の教育の在り方について（第一次答申 平成8年7月）」において学校・家庭・地域社会の連携にかかわり、保護者や地域の人々、関係機関に開かれた学校としての取組の努力を求めている。更に、中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」（平成10年9月）では、「今後、より一層地域に開かれた学校づくりを推進するためには、学校が保護者や地域住民の意向を把握し、反映するとともに、その協力を得て学校運営が行われるような仕組みを設けることが必要」と述べ、地域住民の学校運営への参画のために、開かれた学校づくりの推進と学校の経営責任を明らかにするための取組が求められた。

加えて、教育課程審議会答申「児童生徒の学習と教育家庭の実施状況の評価の在り方について」（平成12年12月）において教育課程の実施状況から見た学校の自己点検・自己評価の推進が求められ、21世紀教育新生プラン「新しい時代に新しい学校づくりを」（平成13年1月）の政策課題として、「地域の信頼に応える学校づくりを進める学校の評価制度の導入」を提言、各学校における自己評価システムの確立のために、各学校設置基準に自己評価に関する規定を整備する旨が示された。

これらを受け、「高等学校設置基準の一部を改正する省令」「小学校設置基準及び中学校設置基準の制定等について（通知）」（平成14年3月）が出された。同時に、信頼される学校づくりのために、学校評価・公開の推進と管理運営の一層の改善を推進する施策として、「学校評価システムの確立に関する調査研究」が文部科学省事業として実施された。

本県においても、奈良県教育懇談会から「学校の目標達成に関わる評価とその講評」並びに「外部評価の活用及び地域連携の推進」（平成15年3月）について提言があり、県教育委員会では県立登美ヶ丘高等学校を調査研究協力校として具体的方策の検討を行い、その成果を「学校評価の手びき『教育改善に生かす学校評価』」（平成16年12月）にまとめた。これを基に県立学校において平成17年度から学校評価が導入され、義務教育諸学校も導入に向けて研究が行われている。

折しも、中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」（平成17年10月）で、学校評価が教育の成果の検証のための主要な手段と位置付けられ、「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」が策定（平成17年3月27日）され、その中で学校評価の目的を

- ① 各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき成果やそれに向けた取組について目標を設定し、その達成状況を把握・整理し、取組の適切さを検証することにより、組織的・継続的に改善すること。
- ② 各学校が、自己評価及び外部評価の実施とその結果の説明・公表により、保護者、地域住民から自らの教育活動その他の学校運営に対する理解と参画を得て、信頼される開かれた学校づくりを進めること。
- 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必要な措置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。

とし、その学校評価を構成する3つの要素として

- ① 学校が自ら行う評価及び学校運営の改善【自己評価】
- ② 評価委員会等の外部評価者が行う評価及び学校運営の改善【外部評価】
- ③ 評価結果の説明・公表及び設置者等による支援や条件整備等の改善

とし、それぞれの状況に応じて適宜、段階的に上記内容を導入することを期待し、学校教育の質の保障に向けた望ましい学校評価の方向性を示している。

そして、平成18年10月に設置された教育再生会議の第一次報告（平成19年1月24日）においては、第三者機関（仮称「教育水準保証機関」）による外部評価・監視システムの導入が提言されるなど、今後とも学校評価を巡る流れは止まることはない状況にある。

(2) 学校評価の現状について

平成14年度以降、各校は自らの運営状況を評価し、その結果を公表することが努力義務となっているが、文部科学省「学校評価及び情報提供の実施状況調査結果の概要（平成16年度間調査結果）（平成18年1月16日）」によれば、平成16年度間「自己評価」の実施率は上昇している。また、自己評価実施校の内、評価結果を公表している公立学校は42.8%（前回39.0%）、国立学校は44.8%（前回48.0%）、私立学校16.5%（前回24.1%）である。一方、外部評価（保護者や地域住民による評価）も各校種平均で前年度比14ポイントの上昇である。また、外部評価実施校の内、評価結果を公表している公立学校は82.9%（前回83.0%）、国立学校は60.6%（前回63.8%）、私立学校34.7%（前回43.1%）である。数値が示すように、公立学校における外部評価の実施率が上昇するなど着実に学校評価への取組は定着しつつある。反面、自己評価結果を公表している学校の割合は低く、自己評価結果の公表に対する抵抗感はなお根強いことが伺える。

また、日本経団連関係団体である財団法人経済広報センターの「義務教育に関するアンケート調査（2006年8月以降9月にかけて実施）」によれば、学校が行っている自己評価の結果を「見たことがある」或いは「聞いたことがある」は20%であり、「見たことも聞いたこともない」が80%を占めている。また、学校に在籍している子どもを有する母親に限っても70%（子どもが在籍していない母親では81%）が「見たことも聞いたこともない」と答え、父親では86%（子どもが在籍していない父親では82%）と更に高めの数値となっている。様々な要因が関わっているものの、学校評価を行いその結果について学校としての説明責任が果たせていない実態や、いわゆる学校評価の「P-D-C-A」のマネジメントサイクルが実質的に機能していないといえる実態が伺える。

本県の県立学校をみると、17年度の「学校評価」実施率は100%であり、その評価総括において、評価結果及び成果を18年度の学校重点目標設定に反映し、更新を図った学校は63.8%、次年度の学校評価項目の設定に関わり具体的な目標の更新を図ったのが62.1%、具体的方策の更新を図ったのが86.2%、前年度の課題を反映させたのが77.6%であり、学校評価マネジメントサイクルの定着を裏付けている。また、本年度から県教育委員会学校教育課県立学校教育アドバイザーチームが各校の評価結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の必要な措置を講じる取組を始め、一定水準の教育の質を保証することとなった。反面、18年度の学校評価の評価項目等について「前年度と全く同じ、課題がほとんど反映されていない。」とする学校が18.9%存在する。これは、一部ではあるものの学校評価のための学校評価となっている状況を示し、組織としての学校評価に対する共通理解の不足と、当該校自らが学校教育の質の向上に対する関心の高まりに応えるため努力を怠っていることを示すものに他ならない。

また、財団法人経済広報センターの調査結果が示すように一般社会がもつ関心は、皮層的で一過性傾向の強いものであるようだ。つまり、教育の基本的な部分を継続的・体系的に見ていくという状況は社会全体には成熟していないといえる。時代の変化のなかで、心地よい言葉や現象のみを追い、足を地につけない取組と、情報に翻弄される世論が伺える。その意味では、教育への関心は高いとはいえないし、「学校評価」についての国民の関心はまだまだ低く、受け止める側の問題もあ

る。しかし、それは、「教育」の当事者としての学校の関わり方が問われていることでもある。「学校として何を伝えたいのか」、「何をアピールしたいのか」、「何を学校として読み取ってもらいたいのか」等の学校の情報発信方法に対する創意工夫の不足や情報発信力そのものの弱さを示している。情報化社会といわれる現代であるからこそ、この部分が問われるように思われる。

(3) 職員研修会から

文部科学省の「学校評価及び情報提供の実施状況調査結果の概要」からは、自己評価の実施についてはほぼ定着しているが、「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」にいう「学校評価」にはほど遠い状況がみえる。

今年度の県指定研究である学校評価システム実践研究校の取組や職員研修にかかわる中でも前掲の傾向は見られた。常に話題になるのは、「何故、学校評価が必要なのか」という原則論であり、総論賛成、各論反対という図式である。確かに、評価項目と評価基準の在り方、公表の方法など実施上の課題は少なくない。これらを見捨てることはできないが、具体的な取組をできることから始めていかなければ、本質を見失った不毛の議論のみが花咲くことになる。

さて、学校評価の1つの柱である自己評価は、目新しいものでなく、日常的・継続的に行う必須のものであり、説明責任を果たす営みとして行っている。でなければ、日常の教育活動は成り立っていないはずである。しかし、一部には、自己評価（外部評価は一層顕著であると思われるが）に対する抵抗感や他者から攻め込まれないかという懸念への防御の姿勢、更に深刻なのは評価結果を改善に生かし切れていない実態、「評価のための評価」「細切れの評価」「上っ滑りの評価」の存在がある。この受け身の姿勢や逃げの姿勢を乗り越えること、この意識をどのように変えていくかが個々の教員の重要命題であり、特に多様性と変化に富むこれからの社会において学校組織が組織として適切に機能するためのポイントでもある。

ところで、私たちの日々の教育実践を評価するのは誰だろうか。自分自身、同僚、管理職の誰もが互いに評価者である。本県においても、平成18年度から新たな教職員の人事評価制度が導入され、明るく笑顔の絶えない学校づくりを目指している。そして児童生徒・保護者・地域社会から信頼される学校づくりを目指している。だからこそ、外圧によらない、個々人の評価を基本とした適切な「学校評価」についての基本的な意識の共有、共通理解が必要なのだ。

その基本的な意識の共有、共通理解の手法の一つに「ハインリッヒの法則」、一般的には、「1:29:300の法則」の活用がある。これは、アメリカのハインリッヒによる労働災害発生確率から類推した失敗の顕在化の確率をいう。つまり、重大事故「1」件に対し、29件の重大ではないと見えるが重大事故に直結する「かすり傷」程度の災害が潜んでおり、その背後には怪我はないが「はっ」とした体験事象が300件もあるということを示している。

この見方は、ビジネスにおける失敗の発生率としても活用されており、29件の顧客から寄せられたクレーム・苦情で明らかになった失敗があり、更にその背後に、社員が「はっ」とする300件もの事実認識がありながら、外部の苦情がないので見逃しているケースがある。つまり、当事者に認識されない潜在的失敗が必ず存在するということである。

また、この見方は、ビジネスの価値、商品の価値、成果物の価値を評価するのは全て顧客の側であることも暗示する。ここでいう企業を、「学校」に、顧客を「児童生徒」「保護者・地域社会」と置き換えてみるとどうだろう。「学校評価」の意味合いも、このように考えると明確になるのではなかろうか。学校の教育活動を、そしてその成果を評価するのは、当事者である教職員は無論、本当は児童生徒、そして保護者、更に地域社会である。

更に、注目すべきは、この法則が示す数値は当事者の側から捉えたものであり、隠れている300もの潜在的失敗は組織内部の従業員が意識した数値であること、また、同法則に基づく分析においても、不満をもった顧客の内96%は企業に対して何も言わないとされていることである。つまり、「29」のクレームは、不満をもった顧客の内の4%が発するクレームにすぎない。とすれば、潜在的な不満を感じた顧客は何と725人もいるということである。私たちは、個人的にも、また組織人としても、目の前の子どもたちのよりよい成長を願い、夢と希望をもってそれぞれの掛け替えのない人生を自己実現する手助けをしていると自負しているし、教育実践がよりよい成果を挙げること、信頼感のある学校教育を願わない者はいない。しかし、先述のような潜在的な不満を感じた顧客の思いを全て掌握し、確認することは至難である。

一般的に、企業や会社経営マネジメントでは、顧客満足度の向上や顧客の信頼度を高めるために、商品、サービスに対する顧客の現在の満足度や意見、感想などの市場調査・お客様アンケートなどの「顧客の声」を収集し、それを「不満足要素の削減」「満足要素の提供」のいずれにつながるものかに分類することが必須要素である。そして、「顧客の声は」は商品、サービス改善につなげられ、また新商品、新サービス開発や効果的なマーケティング・コミュニケーションのためのヒントに、企業・会社の発展・充実の機会或いは、契機となるものが含まれているのである。

つまり、「評価」されること、特にマイナス評価は、決して否定されていることではなく、改善・進歩への糸口を与えてもらっているということである。学校評価においても、程度に差はあるものの、マイナス評価目のなかで共通する要素を抽出し、まず問題の所在を明確にすること、そしてどこから改善するのかの優先順位を決めることが大切である。無論、不本意な評価にも真摯に傾聴すべきであるし、一見無関心を装う声なき声、少数意見にも注目すべきことはハインリッヒの法則の示すところである。更に、学校評価で無回答や分からないという評価は、学校自体が説明責任を果たせていない可能性や情報の提供・発信の仕方等に課題をもっていることを如実に示す。その意味からも、学校評価は、「ズレ」「ギャップ」をリアルタイムに確認できる有効な営みなのである。

第二の手法に、自己分析における留意点をよく示す「ジョハリの窓」の活用がある。自己評価では、自分では非常によくやっているつもりでも他人からはそうは見えないというように、「つもりの自分」と「傍目の自分」の間に「ズレ」「ギャップ」を生じることはよくある。人間はお互いに多かれ少なかれ自我像というものをもち、それを基準に物事を見てしまい、時には自己防衛的な心理メカニズムのなかで盲点を生じさせ、結果的には判断を誤る。このようななかで行われる自己評価は歪んだものになりやすく、その人間の成長さえも損うものである。組織としての学校も、また、しかりである。

Aは自分にも他人にも分かっていて、自然に伸び伸びと振る舞える領域（開いた窓）、Bは自分には分かっているが他人には押し隠している領域で、他人とは不自然になりやすい（隠した窓）、Cは他人からは丸見えだが、本人が気付いていない領域で、他人との間にズレや行き違いを生じる原因となる危険性が高い（見えない窓）、Dは自分にも他人にも分からない無意識の領域で、未知の可能性を秘めた部分であり、人間が成長する上での源

		自 分 は	
		知っている	知らない
他 人 は	知っている	A 開いた窓 (明るい窓)	C 見えない窓 (盲目の窓)
	知らない	B 隠した窓 (隠された窓)	D 暗い窓 未知の窓

【ジョハリの窓】

アメリカ：Josep Luft, Harry Ingham (心理学者)

他人とは不自然になりやすい（隠した窓）、Cは他人からは丸見えだが、本人が気付いていない領域で、他人との間にズレや行き違いを生じる原因となる危険性が高い（見えない窓）、Dは自分にも他人にも分からない無意識の領域で、未知の可能性を秘めた部分であり、人間が成長する上での源

泉ともなりうる重要なもの（暗い窓）を示している。

この4つの窓の内、「開いた窓」を下・右に大きく広げて「暗い窓」を小さくすることが自己洞察であり、成長の契機になるもので、そのためには仲間の援助が必要不可欠である。そして、自己啓発はそのような仲間との相互啓発によって一層効果的に行われるものであるように思われる。ちなみに、AからBの方向へ窓を押し広げるためには、自分の気持ちを率直に話すこと（＝公表すること、情報発信をすること）が必要である。AからCへと窓を広げるためには仲間（同僚・地域社会・保護者・児童生徒等々）からの素直な評価・指摘を謙虚に聞くことが必要であり、仲間も気付いたこと感じたことを率直に伝えることが大切なのだ。これらはまさに学校評価を考える上での基本と言えるであろう。

5 研究成果と考察

信頼される学校づくりを進めていく上では、各校の教育活動等の状況について適切に評価を行うためのシステムを構築すること、不断の検証を図るとともに学校の情報を積極的に公開して説明責任を果たしていくことが重要である。そして、その在り方や手法については、工夫と改善の繰り返しが続いていくだろうが、各学校の状況により違いはあるはずであり、単にマニュアルどおり対応すべきではないこと、長いスパンで見ることや、議論を尽くし70%が明確になれば、取り組んでみることに、そして惹起する課題については歩きながら工夫・修正を加え続けるという姿勢と意識こそが大切で在る。行動を起こさなければ、何も見えてこない。

また、学校評価の基本は、実施手段や方法に違いがあったとしても、学校評価そのものを「保護者・児童の気付き」「教職員の気付き」「学校としての気付き」「地域社会の気付き」との間にある「共感」や「ズレ」としてとらえる意識を明確にもつことである。そして、その「共感」や「ズレ」から学校として「何を更に伸ばさせるべきか、何が不足で改善すべきか」など、その後のそれぞれの学校教育の改善や説明責任を全うする公表、及び教育の質の充実に資するべきものとしてそれを意識することである。先述したが、学校教育活動への信頼の有無や期待度についての評価者は、教員だけでなく、広汎な教育関係者であるから、学校関係者が不満足だととらえていない事柄のなかにも、広汎な学校関係者からみると不満足・失敗と判断される事柄も必ず存在する。このような基本的理解と明確な意識こそが、各学校の発展・充実の機会或いは、契機となるのだ。

6 まとめ

本研究では今日的な課題である学校評価における教職員としての意識の在り方について述べてきたが、日々の営みのなかで、組織として、個人として、あたりまえのことをあたりまえに、それぞれに「凡事徹底」を図ること、何事も勇気をもって行動することが、教育の質を高める前提となる。

参考・引用文献

- (1) こうして使おう “学校評価ガイドライン” 教育開発研究社
- (2) 学校マネジメント(2007.1) 学校評価－役立つ診断・改善票の提案 明治図書
- (3) 教育委員会月報 シリーズ 学校評価 (平成18年4、6、9月号) 第一法規株式会社

