

これからの学校評価の在り方

学校経営係長 梅 野 満 雄

Umeno Mitsuo

要 旨

各学校は学校評価を導入した段階であり、学校評価が形式的なものに終わっていたり、学校改善にうまく結びついていなかったりする現状がみられる。

これからは、保護者や地域住民等には単に学校を支援する“サポーター”から、学校運営に参画する“パートナー”になっていただくために、「内固め」の学校評価から「外攻め」の学校評価へと移行しなければならない。

キーワード： 学校評価、学校組織マネジメント

1 はじめに

平成15年度に「学校評価の在り方について－組織マネジメントの視点から－」をテーマに研究を行った。その際、学校評価を行うことは、保護者や地域住民等に学校情報を提供することで、学校理解につながることで、更に、そのことから、地域と学校との垣根が低くなり、学校の“サポーター”になっていただけることを明らかにした。また、外部評価や判断基準の設定の必要性についても述べた。

文部科学省から、平成16年度における学校評価実施状況が公表されたが、それによると、本県では、内部評価結果の公表率が全国の都道府県、指定都市61団体の中で最低であり、外部評価の実施率も低いという現状がある。そこで、本県における学校評価の現状と課題を明らかにし、学校評価を実施する上で、各学校の参考となる情報を提供するための研究を行った。

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) 文献を通じて、学校評価の在り方を分析する。
- (2) 学校評価実施上の課題に関する調査を行う。
- (3) これからの学校評価の在り方を明らかにする。

4 研究内容

一昨年は奈良市で、昨年は広島県、栃木県で下校途中に痛ましい事件が起こるなど、学校だけでは対応できない問題が続けて起こっており、今まで以上に、保護者や地域住民によるサポート体制の構築が必要になってきている。

更に、一部の教員による不祥事が後を絶たず、また、いわゆる指導力不足教員の増加等を背景として、教員全体に対する社会の信頼が揺らいでいる。更に、学校から発信される情報の少なさから、学校と地域社会との垣根がまだまだ高く、学校は旧態依然とした閉鎖的な組織であると評価されていると言わざるを得ない。このことが、多くの保護者や地域住民から、教員や学校に対して不信感をもたれる一つの原因にもなっていると考えられる。

現在、学校改革の一番のポイントは「公開」と言われる。学校を保護者や地域に開き、保護者や地域住民からの要請に応えつつ、保護者や地域住民を学校の“サポーター”から、学校経営に参画する“パートナー”になっていただくことが喫緊の課題であるとする。そのために、学校は学校経営全体について自己点検・自己評価及び保護者や地域住民等による評価を実施し、その結果を公表して、説明責任を果たさなければならない。

本県では、平成14年度に文部科学省から「学校の評価システムの確立に関する調査研究」の委嘱を受け、3年間にわたって学校評価システムの確立について実践的な研究を進めてきた。そして、平成17年2月に、「奈良県立高等学校等の管理運営に関する規則」の一部が改正されて、平成17年4月から県立学校において、学校評価が実施されている。

このような状況の中で、県内の小中学校を対象に、「学校評価の実施上の課題に関する調査」を実施し、これからの学校評価の在り方について研究を行った。

(1) 学校管理規則からみた学校評価

昨年の11月末現在、学校管理規則に学校評価関連の規定を設けているかどうか、都道府県及び政令指定都市教育委員会のWebページを基に調査を行った。その結果、規定されていたのは、32都府県と6市であった。それらの条文をみれば、ほとんどが小学校設置基準と同様に、「当該小学校の教育活動その他の学校運営については自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。」で、外部評価を規定していなかった。

しかし、岐阜県では、自己評価と外部評価を定義し、評価結果を公表するだけでなく、説明責任をも求めている（図1）。

<p>岐阜県立高等学校管理規則 （自己評価及び外部評価） 第七条の二 校長は、学校の教育水準の向上を図り、及び学校の目的を実現するため、学校の教育活動その他の学校運営の状況について、職員による点検及び評価（以下「自己評価」という。）を行うとともに、学校評議員、保護者等による点検及び評価（以下「外部評価」という。）を行うものとする。 2 校長は、自己評価及び外部評価を行うに当たり、教育委員会の定めるところにより、あらかじめ必要な項目を定め、学校評議員、保護者等に説明するとともに公表するものとする。 3 校長は、自己評価及び外部評価の結果を学校評議員、保護者等に説明するとともに公表するものとする。</p>

図1 管理規則（岐阜県）

(2) 学校評価の手引き等

都道府県教育委員会や教育センター等が作成したほとんどの学校評価の手引きやハンドブックでは、P（Plan）－D（Do）－C（Check）－A（Action）のマネジメントサイクルを活用した学校評価システムが構築されている。しかし、青森県では、従前のP－D－S（See）サイクルのどの段階からでもK（Kaizen、改善）を意識するように、Kをサイクルの中心に据えていた（図2）。このことで、1年間に1回だけの学校評価でなく、学期ごと、月ごと、週ごとや毎日の評価など日常の活動の中で常にKを意識してDを行うことができると解説している。

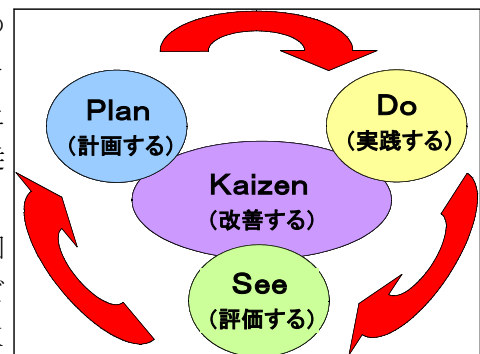


図2 P－D－Sサイクル（青森県）

また、兵庫県ではP－D－C1－C2－Aのサイクルが示されている。ここでは、C1（Check1）として、教職員の参画意欲を高めさせ、児童生徒、保護者や地域住民にアンケートを実施するなどの自己評価を位置付けている。更に、C2（Check2）では、自己評価の結果を学校から外部に一方向的に情報を提供するだけでなく、公表した情報について保護者や地域住民等から質問や意見を聞くことまでを

想定している。このことで、保護者や地域住民等の学校教育への参画意識が高揚し、「自分たちの学校」という意識が芽生え、連携協力が得られることを期待している。

(3) 本県の状況

文部科学省の調査では、平成16年度における本県の学校評価の実施状況（図3）は、小学校98.7%（227校/230校）、中学校92.5%（99校/107校）であった。

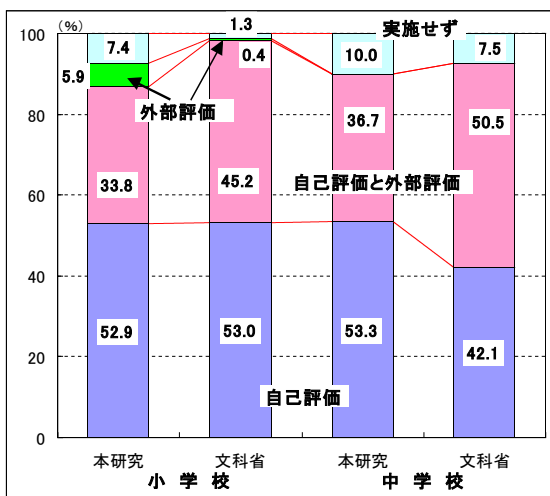


図3 学校評価の実施状況

小学校における自己評価の実施率は、平成15年度の95.3%から98.2%に、外部評価の実施率は、22.6%から45.6%になった。中学校では、自己評価の実施率が93.5%から92.6%に、外部評価の実施率が27.8%から50.5%になった。

このことから、小中学校とも学校評価の未実施は数校で、外部評価の実施校でも、平成15年度の約2倍となり、学校評価の実施が着実に進んでいることがうかがえる。

本県の市町村教育委員会のうち、学校評価の実施を学校管理規定で規定しているのは、奈良市と葛城市の2市だけである。その2市の学校管理規定をみると、奈良市においては、教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価及び点検を行い、その結果を保護者等に公表するように校長に求めている。また、葛城市では、「校長は、必要に応じ、学校の教育目標及び自己評価を保護者等に説明するもの」と規定している。一方、教育方針等に学校の自己評価の実施を示す教育委員会が増えている。例えば、天理市教育方針では、「全教職員の協力のもと、校種間及び、家庭や地域社会との連携を深め、教育活動を評価し、特色化することにより魅力ある開かれた園・学校の実現に努める。」と示している。

本県の「学校の自己評価の手引き」には、「学校の自己評価」は、教職員による「内部評価」と保護者や児童生徒、学校評議員や地域住民等による「外部評価」を含めたものと定義し、評価の結果を、次の教育活動へつなげることで、教育水準の向上や指導方法の工夫、特色ある学校づくりへと結び付けていくことを強調している。

このような状況の中で、昨年7月に「学校評価実施上の課題に関する調査」（図4）を県内の公立小中学校のそれぞれ約3分の1に当たる、小学校75校、中学校36校を無作為に抽出し実施した。そのうち、小学校68校（回収率90.7%）、中学校30校（回収率83.3%）から回答があった（表1）。なお、この調査では、調査項目について、文部科学省の調

学校評価実施上の課題に関する調査

【記入上の注意】
 ・「自己評価」とは、校長、校内の教職員によって行われる学校評価、「外部評価」とは、児童生徒や保護者、地域住民など学校の教職員以外によって行われる学校評価とします。
 ・回答は、すべて別紙回答用紙に記入してください。

Q1 平成16年度に学校評価を実施されましたか。
 ①自己評価のみ実施した。
 ②外部評価のみ実施した。
 ③自己評価も外部評価も実施した。
 ④自己評価も外部評価も実施しなかった。

【Q1で①、②、③と回答された方は、Q2～Q5について回答してください。【Q1で④と回答された方は、Q6について回答してください。】

Q2 学校評価の主なねらいは、何ですか。（複数回答可）
 ①学校の教育水準を高めるため
 ②学校の強みや弱みを判断するため
 ③学校改善に役立てるため
 ④保護者や地域住民に学校への支援を得るため
 ⑤その他（ ）

Q3 学校評価のための体制づくりをされましたか。（複数回答可）
 ①校長主導
 ②教員主導
 ③教員と保護者の協働
 ④教員と保護者の協働
 ⑤その他（ ）

Q4 学校評価の実施状況についてお答えください。

実施回数	項目数	自己評価		外部評価	
		回/年	回/年	回/年	回/年
実施している	設けている	設けている	設けている	設けている	設けている
実施していない	設けていない	設けていない	設けていない	設けていない	設けていない
評価者	具体的に	具体的に	具体的に	具体的に	具体的に
結果の公表	具体的に	具体的に	具体的に	具体的に	具体的に
公表の対象	具体的に	具体的に	具体的に	具体的に	具体的に
公表の手順と機会	(例) 学期初め、PTA集会	具体的に	具体的に	具体的に	具体的に

Q5 学校評価に関わって、特に工夫されていることを具体的に記入ください。
 ()

【Q3で①と回答された方のみ回答してください。】
 Q6 「学校評価委員会」等の組織メンバーは、どのような方でしたか。（複数回答可）
 ①校長 ②教員 ③教員と保護者の協働 ④道徳指導主任 ⑤学年主任
 ⑥生徒指導主任 ⑦保健主任 ⑧その他（ ）

【Q3で②と回答された方のみ回答してください。】
 Q7 学校評価に関わる校内研修を何回実施されましたか。
 ①平成16年度 回/年 ②平成17年度(予定) 回/年

【Q3で③と回答された方のみ回答してください。】
 Q8 既存の分掌名等をお答えください。
 ()

【Q1で④と回答された方のみ回答してください。】
 Q9 学校評価を実施されていない理由について、具体的に記入ください。
 ()

ご協力ありがとうございます。

図4 学校評価実施上の課題に関する調査

と重複しないように配慮した。また、本研究における学校評価は、文部科学省が定義しているのと同じで、「自己評価」とは、校長、校内の教職員によって行われる学校評価、「外部評価」とは、児童生徒や保護者、地域住民など学校の教職員以外によって行われる学校評価と定義した。

表1 調査実施状況

校種	調査依頼校		全学校数 (H16.5.1現在)	
	回答	無回答		
公立小学校	75	68	7	230
公立中学校	36	30	6	107
計	111	98	13	337

ア 学校評価の実施状況（図3）

平成16年度に学校評価を実施した小学校は63校、中学校は27校で、自己評価を実施している小学校は59校で、中学校は27校であった。また、外部評価を実施している小学校は27校、中学校は11校であった。そのうち、小学校4校では、外部評価のみ実施されていた。この結果が、文部科学省の調査結果より若干低いのは、サンプル数や調査時期の違い、回答者の学校評価に対する認識の差からでたものであると考える。

このことは、学校評価未実施の理由として、「検討中である。」「学校として学期末や学年末には、総合的な反省会や評価などを行っている。」という回答があることから考えられる。

つまり、ほとんどの学校では、学年末等に教育活動の反省や課題等について総括的に話し合われているが学校評価システムとして構築されていないということも伺える。

イ 学校評価のねらい（図5）

「学校評価の主なねらい」についての調査では、校種に関係なく、ほとんどの学校では「学校改善に役立てるため」と回答している。また、「保護者や地域住民に学校への支援を得るため」と回答した学校では、ゲストティーチャーや学校安全ボランティアの活用が盛んで、その活用状況等を調査するためであると考えられる。

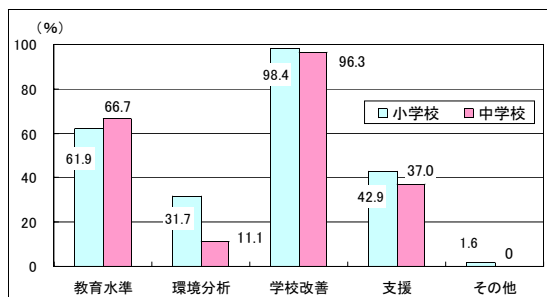


図5 学校評価の主なねらい

更に、学校を取り巻く環境分析については、小学校では、学校評価実施校の約30%が「学校の強みや弱みを判断するため」と回答している。これは、小学校の方が、自校の「売り」が何であるかを調査しようとする表れではないかと考える。

回答の「その他」は、「教職員や保護者等の考えを知るため」ということである。これも学校を取り巻く環境分析と考えることができる。

ウ 学校評価のための体制づくり（図6）

「学校評価のための体制づくり」については、小中学校とも学校評価実施校の約50%で既存の分掌で取り扱われていた。この既存の分掌とは、学校運営委員会、企画委員会や教務部であった。

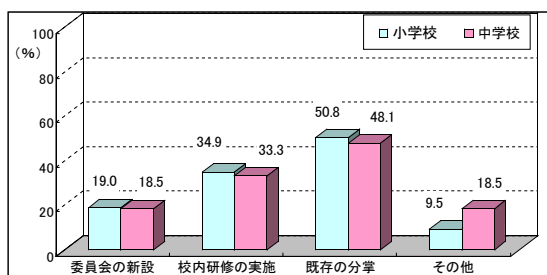


図6 学校評価のための体制づくり

委員会を新設した学校では、構成メンバーとして、すべての中学校では、校長、教頭及び教務主任をメンバーとしていたが、小学校では、約70%であった。また、学年主任や生徒指導主事を委員会に含めている学校が少ないことに目を引いた（図7）。この構成メンバーの「その他」は、小学校では、学年代表、校務分掌担当者、人権教育主任で、中学校では、教育相談部長や自立支援主任などであった。

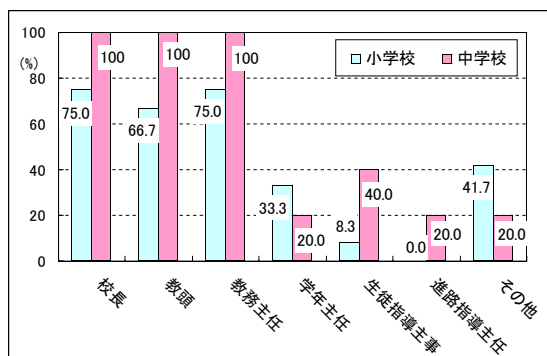


図7 構成メンバー

「教職員の参画意識を高めるための校内研修を実施した。」と回答があったのは、小学校22校、中学校9校で、約20%の学校（小学校12校、中学校5校）では、校務分掌上に委員会を新たに設置していた。

また、「その他」と回答した学校では、「管理職が項目を決め、職員会議に提案し、実施した。」「校内の総括会議で実施した。」など、学校評価システムを構築する前に、管理職を中心に学校評価を実施しているようである。

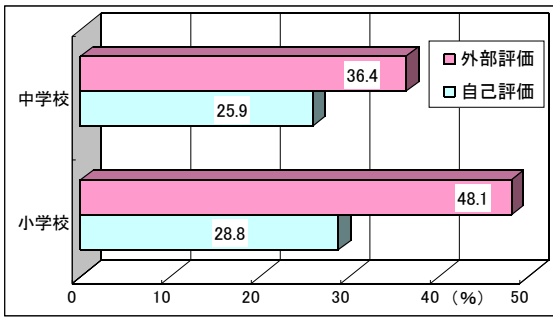


図8 判断基準の設定状況

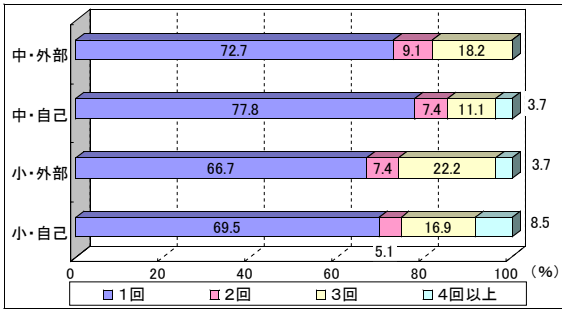


図9 学校評価の実施回数

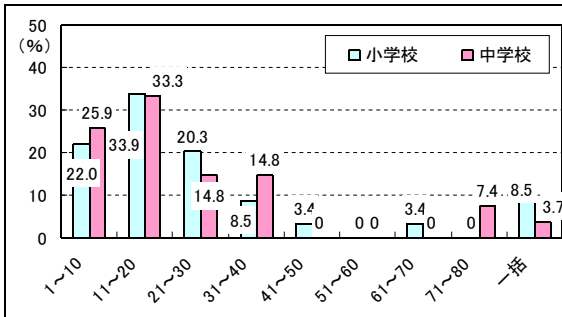


図10 評価項目数（自己評価）

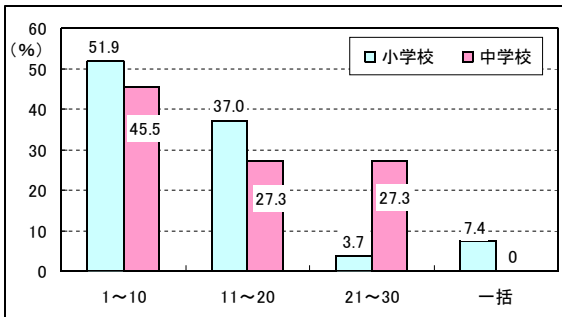


図11 評価項目数（外部評価）

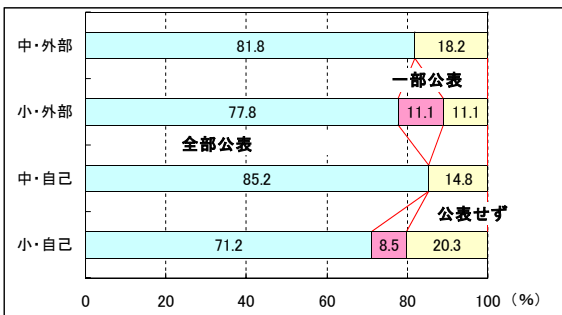


図12 学校評価結果の公表状況

エ 学校評価の実施回数等

自己評価実施校のうち、判断基準を設定しているのは、小学校17校、中学校7校であった。また、外部評価実施校のうち、判断基準が設けられていたのは小学校13校、中学校4校だけであった（図8）。

学校評価の実施回数について、1年間に小学校では自己評価を平均1.9回実施し、中学校では平均1.4回実施している。また、4回以上実施した小学校が5校、中学校が1校あった（図9）。

外部評価は、1年間に小学校で平均1.8回、中学校で平均1.5回であった。また、4回以上実施した小学校が1校あった。

小中学校の約70%は、自己評価や外部評価を年度末に1回実施しているだけであった。

オ 評価項目数

自己評価の評価項目数は、小学校で平均21.7項目、中学校で平均23.2項目であった。外部評価では、小学校で平均11.2項目、中学校で平均15.1項目であった。

自己評価の評価項目が20項目以下の学校が約60%であった。しかし、61項目以上の小学校が2校、中学校で71項目以上が2校あった。また、評価項目を設けずに文書等により、一括して評価すると回答した小学校は5校、中学校は1校あった。この6校のうち、小学校の2校と中学校の1校は年度末に1回実施され、残りの小学校3校では学期ごとに3回実施されていた（図10）。

外部評価では、小中学校とも評価項目数を10項目設定している学校が最も多く、小学校では8校、中学校では4校あった。また、小中学校とも最も多い30項目を設定した学校が1校ずつあった（図11）。

カ 学校評価の公表等

学校評価の公表状況（図12）について、自己評価実施校のうち、評価結果のすべてを公表している小学校は42校、中学校は23校であった。また、外部評価実施校のうち、評価結果のすべてを公表している小学校は21校、中学校は9校であった。

小学校で評価結果の一部しか公表していないのは、評価項目の内容や数に問題があるように思う。

また、自己評価結果公表の対象は、小学校では教職員と回答したのは35校（74.5%）、中学校で15校（65.2%）であった。次に多かったのは、小中学校とも保護者で約30%であった。外部評価結果公表の対象につい

では、保護者が最も多く、小学校17校(70.8%)、中学校9校(100%)で、続いて、教職員、学校評議員であった。

公表の手段と機会については、学校評価結果資料を職員会議やPTA総会で学校だよりとして配付しているようである。また、外部評価結果を学校評議員に公表したと回答した小学校が1校、自校のWebページで公表したと回答した中学校が2校あった。今後、地域住民にも評価者になっていただくには、学校評価結果を地域版の学校だよりやWebページに掲載するなどの工夫が必要である。

5 研究成果と考察

表2 結果公表と判断基準

学校評価	判断基準設定			判断基準未設定		
	全部公表	一部公表	公表せず	全部公表	一部公表	公表せず
小・自己	22.0	3.4	3.4	49.2	5.1	16.9
中・自己	25.9	0	0	59.3	0	14.8
小・外部	33.3	7.4	7.4	44.4	3.7	3.7
中・外部	36.4	0	0	45.5	0	18.2

文部科学省では調査されていない、学校評価のための体制づくり、判断基準設定の有無、評価項目等については、「学校評価実施上の課題に関する調査」で明らかになった。

まず、学校評価のための体制づくりについては、前述したように学校評価実施校の約半数は既存の分掌で対応している。教育活動を客観的に評価するのであるから、今までとは違った視点で評価すべきである。そのためには、新規採用者、新着任者や事務職員なども構成メンバーとした委員会や校務分掌等を設ける方がよいと考える。

判断基準設定の有無については、自己評価実施校のうち、判断基準を設定せずに評価結果を公表している学校は、設定して結果を公表している学校の約2倍もある(表2)。評価者の主観だけに頼る評価は、保護者や地域住民等にとって、信ぴょう性・信頼性に欠けるものである。そのためには、学校を取り巻く環境等を分析し、自校の実態から判断基準を設定しなければならない。

評価項目については、教育活動全般に関する網羅的な評価項目から、重点課題に関する項目だけに絞り込む必要がある。そうしなければ、毎回数多くの評価項目について評価することは、形骸化する可能性がある。更に、評価結果の一部のみ公表するというともなくなるであろう。

最後に、調査の結果によると、

- ・ 子ども用の評価項目は、意味が分かるように(回答しやすいように)、低学年用、高学年用を作成した。
- ・ 子どもや保護者が記入しやすいように、評価項目を簡単かつ具体的な表記にした。
- ・ 4段階評価として、良かったか悪かったのかをはっきりさせた。
- ・ 評価項目を生徒用、保護者用、学校評議員用とも共通にした。
- ・ 評価結果を数字だけでなく、グラフ化して、見やすくした。

など、学校評価を実施する上で評価者に配慮した工夫や、結果公表のための工夫がなされている学校もあった。

6 まとめ

これからの学校評価では、まず評価者が客観的には学校を評価できなければならない。そのためには、学校情報を定期的に提供しなければならない。前述の「学校評価実施上の課題に関する調査」

で、学校評価実施上の工夫として、「学校の良さを町のケーブルTV等を利用して、紹介している。」「地域懇談会や会合等を通じて積極的に学校の考えを伝

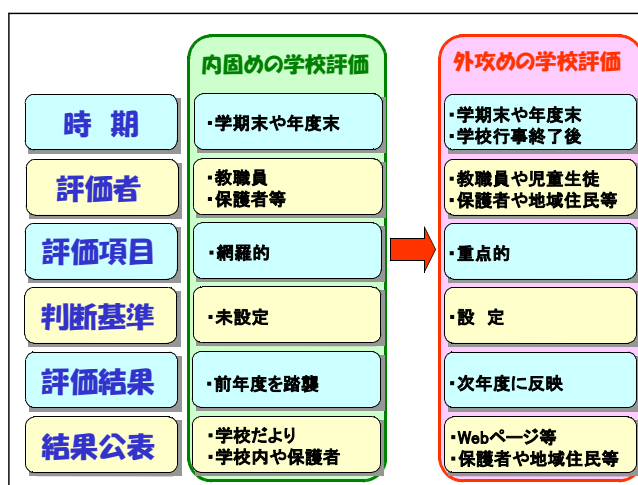


図13 これからの学校評価

えたり、保護者等からの意見や考えを聞いている。」と回答した学校があった。

小学校設置基準等に努力規定として自己点検・評価が制定されて、まだ4年である。各学校では、学校評価の手引等を参考に学校評価システムの構築段階にある。とにかく、ほとんどの学校は保護者や地域住民への説明責任を果たすための、「内固め」の学校評価の段階であるとする（図13）。つまり、学校評価を実施して間もないこともあり、教育活動全般に関して、網羅的な評価が行われている。

しかし、これからの学校は、組織的・機能的に活動しなければ自校のミッション（使命・存在意義）を達成できない。そのために、校長は学校経営ビジョンを明確化し、重点課題を中心に教職員の共通理解のもとに教育活動を計画（P）し、それを実施（D）する。

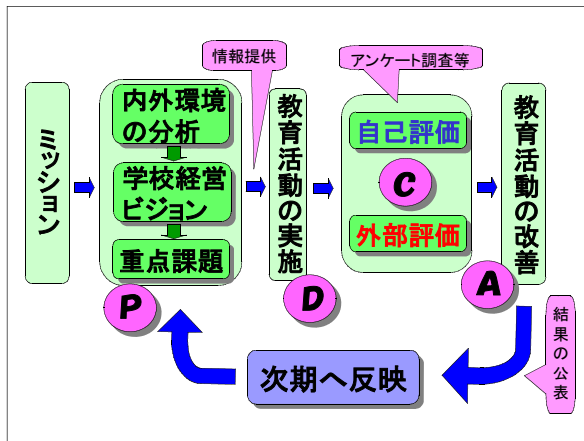


図14 P-D-C-Aのマネジメントサイクル

そして、学期末だけでなく、学校行事終了直後など実施しやすいときに、アンケート調査等により教育活動を評価（C）する。その評価結果を基に教育活動を改善・更新（A）しながら次期へ反映するという、「P-D-C-Aのマネジメントサイクル」を繰り返さねばならない（図14）。

そうするためには、校長は児童生徒、保護者や地域住民等にも学校経営ビジョンや「今、学校では何を行っているのか」などの情報を定期的に地域版学校だよりやWebページ等で提供しなければならない。そして、学校経営ビジョンを実現するために、「今、学校として何ができ、何ができないのか。」「どうすれば、学校経営ビジョンが実現できるのか。」などについて、教職員、児童生徒、保護者や地域住民等と協働して、重点課題の克服を目指さなければならない。そうすることで、教職員はもとより、保護者や地域住民等にも、学校運営に参画しているんだという意識が芽生えるであろう。このような状況で、児童生徒、保護者や地域住民等にも学校評価を実施する、「外攻め」の学校評価を実施すべきであるとする（図15）。

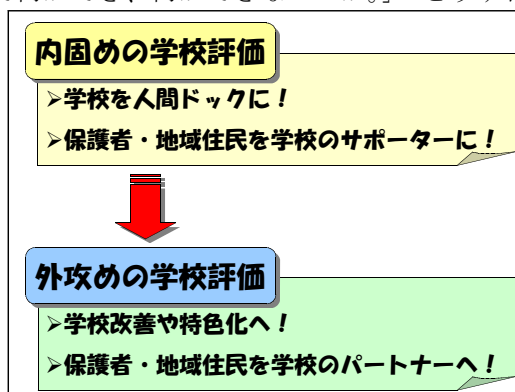


図15 「外攻め」の学校評価

つまり、このようにすることで、保護者や地域住民等が学校の“サポーター”から“パートナー”になり、充実した教育活動が可能になり、学校改善に結び付く。例えば、「総合的な学習の時間」のゲストティーチャーや学校の安全を確保するためのスクールガードなど喫緊の問題が解決できるであろう。

最後に、本研究のために、「学校評価実施上の課題に関する調査」にご協力いただいた管理職の皆さまに感謝申し上げます。

参考・引用文献

- | | | | | |
|-----|---------------------------|----------|---------|-----|
| (1) | 「これからの学校と組織マネジメント」 | 木岡一明 | 教育開発研究所 | 平15 |
| (2) | 「学校組織マネジメント」研修 | 木岡一明 | 教育開発研究所 | 平16 |
| (3) | 学校評価の手びき
教育の改善に生かす学校評価 | 奈良県教育委員会 | | 平16 |
| (4) | 学校評価システムの手引き | 青森県教育委員会 | | 平16 |
| (5) | 学校評価ハンドブック | 兵庫県教育委員会 | | 平16 |
| (6) | 平成17年度 天理市教育方針 | 天理市教育委員会 | | 平17 |