

# 組織を活性化させる学校評価システムの在り方

長期研修員 竹林 徹

Takebayashi Toru

## 要 旨

学校評価を「やってよかった」とすべての教職員が実感できたとき、学校改善や組織の活性化へとつながっていく。そのためには、「無理なく」「無駄なく」「前向きに」取り組む学校評価を核として、各学校の現状や取組の段階に応じた評価システムを構築していくことが重要である。

キーワード： 学校評価システム、RV・PDCAサイクル、学校改善、組織の活性化

## 1 はじめに

文部科学省による学校評価の実施状況調査結果(平成17年度間)では、全国の公立学校における自己評価の実施率は97.9%となり、ほとんどの学校において学校評価(自己評価)が実施されるようになってきている。しかし、学校によって実施内容が不十分であったり、評価結果の公表が進んでいなかったりするなどの状況が見られる。これは、学校評価の意義や必要性に対する教職員の意識の低さや学校評価がシステムとして学校組織内にきちんと位置付けられていないことなどが大きく関係していると考えられる。

奈良県においては、平成17年度より、すべての県立学校で学校評価が実施されている。また、小・中学校等でも学校評価の取組が進められているが、その実施内容にはばらつきが見られる。置籍校においても、学校改善につながる学校評価には、まだ十分には至っていないというのが現状である。そこで、学校評価の基礎理論研究や置籍校におけるモデルプランの作成とその実践を通して、組織を活性化させる学校評価システムの在り方についての考察を行うこととした。

## 2 研究目的

組織を活性化させ、学校改善につながる学校評価システムの在り方について考察する。

## 3 研究方法

- (1) 文献を通して、学校評価の基礎理論研究を行う。
- (2) 置籍校におけるモデルプランを作成し、その実践と分析を行う。
- (3) 組織を活性化させる学校評価システムの在り方について、学校の現状や取組の段階に応じたモデルプランを考察する。

## 4 研究内容

- (1) 学校評価の基礎理論  
ア 学校評価に関する動向

平成10年9月の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」において、各学校の自主性・自律性を高めつつ学校の説明責任を明確にするための自己評価が提起されて以来、多くの提言等により、学校評価の充実が求められてきている。平成14年に施行された小学校設置基準において、自己評価の実施・公表の努力義務や情報提供に関する規定が設けられた。そして、平成17年10月の中央教育審議会答申「新しい時代の義務教育を創造する」の提言を受けて、翌年3月には、学校評価の目的、方

法、評価項目・指標、結果の公表方法など、学校評価を進める上で目安となる事項を示した「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」が、文部科学省によって策定された。同時期、奈良県からは、「やまと21世紀ビジョン実施計画(2006～2010)」が示され、学校評価(外部評価)の公表率を、2010年には100%にするという目標が掲げられた。また、平成19年6月に学校教育法の改正が行われ、学校評価とそれに基づく改善、及び、学校の情報の積極的な提供について新たに規定された。

今、まさに各学校の自主性・自律性と経営責任の明確化の裏付けとして、学校評価の実施と結果の公表、そして、積極的な情報提供が求められている。

#### イ 学校評価に問われていること

これまで、学校では年度初めに目標が作られ、年度末には総括が行われてきた。しかし、それらは抽象的な目標で、網羅的に振り返ることが多く、なかなか学校改善にまで結びつきにくかった。また、評価を実施するのは管理職や各主任が中心であり、保護者や地域住民に対して評価結果を公表していくことも少なかった(図1)。しかし、これからの学校評価では、子どもを中心に据えて、すべての教職員と保護者、地域住民が双方向のコミュニケーションを図りながら計画的に実施していかなければならない。また、「何を評価するのか」、「いつ評価するのか」、「どのような方法で評価するのか」、「評価結果をどのように活用するのか」ということについて、すべての教職員間で十分に共通認識を図っておく必要がある。

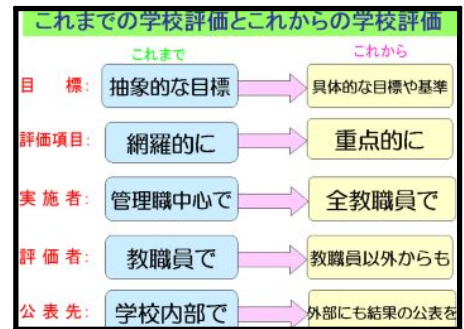


図1 これまでの学校評価とこれからの学校評価(筆者作成)

学校評価の方法に関する定義(図2)については、近年変化が見られるが、自己評価を中心としながらも、客観性や信頼性のある評価にしていく必要がある。学校評価を行う際には、教職員にも、児童生徒や保護者にも分かりやすい具体的な目標や数値で示した目標を設定することで評価も容易となる。そして、それぞれの学校や地域の現状に応じて、それぞれの立場からの評価を関連付けながら学校改善につなげていくことが大切である。

学校評価の計画がどんなに優れていても、それを実践に移さなければ学校教育の充実・向上にはつながらない。

「評価すること」「公開すること」「連携すること」だけを目的に考えていくと、「何のために評価するのか」「何のために公開するのか」「何のために連携するのか」という根本的な目的が見失われてしまうことになる。つまり、学校評価を実施することにより学校の教育改革が行われ、教育活動や経営活動が充実・向上することで、その存在意義が認められるのである。それが言葉の理解や形式だけに終わることのないよう十分に留意し、すべての教職員が実践し、明らかになった成果や課題を積極的に公表していくことが、学校教育の革新や組織の活性化に役立っていくと考える。

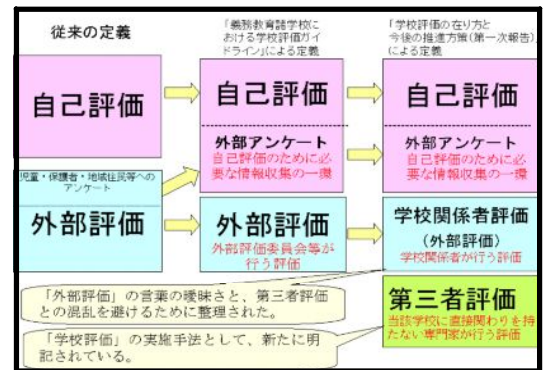


図2 学校評価の方法(筆者作成)

#### ウ コンプライアンスと学校評価

学校組織においてもコンプライアンスの考えが強く求められるようになってきている。一般的には「法令遵守」と訳されるが、本来は法令さえ遵守しておればそれで良いというものでなく、広く社会の規範やモラルまでを含めて遵守することを意味しており、コンプライアンスを通して地域住民等の期待に応えることが求められるのである。これまでの学校評価においても、各学校が法令などに定めている基準を遵守しているかという狭い意味でのコンプライアンスは意識されてきていた。しかし、これからは自らの教育活動その他の学校運営について、組織的・継続的に改善を図り、保護者や地域住民に説明責任を果たす手段としての学校評価を積極的に取り組んでいくこと自体が、コンプライアンスの視点から重要になってくる。

(2) 置籍校におけるモデルプランの作成及び実践と分析

組織を活性化させる学校評価システムにするためには、学校や地域の実態を認識し、無理なく取り組める評価から始めることが大切である。また、焦点を絞ることにより無駄を省き、すべての教職員が前向きに取り組めるように工夫することが必要である。つまり、「無理なく」「無駄なく」「前向きに」取り組む学校評価(図3)とすることが大切である。そこで、置籍校では、これを基本的な考え方とした学校評価を核として、組織を活性化させ、学校改善につながる学校評価システムの構築をめざした。

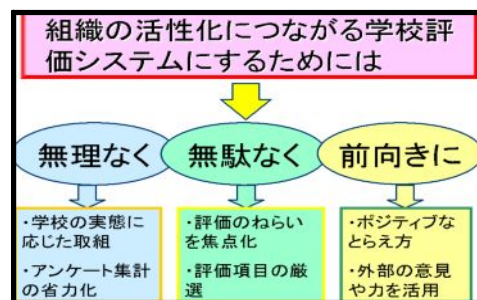


図3 組織の活性化につながる学校評価システムにするためには(筆者作成)

ア 「無理なく」行う学校評価

(ア) 校内体制の整備

学校評価の具体的な推進には、計画・実施・結果の整理・分析・公表・連絡調整等の多岐にわたる仕事が不可欠である。これらの業務が組織的に推進され、学校体制として機能的な学校評価システムを確立していく必要があるが、新たな組織を編成するのは負担感が高まる。そこで、既存の校内運営委員会が学校評価委員会としての機能を担うなど、学校の実態に応じた取組を進めた。

(イ) 『学校経営・運営ビジョン』の共有化

学校評価は、校長のリーダーシップの下で当該学校のすべての職員が参加し、予め設定した目標や具体的計画に照らして、その達成状況の把握や取組の適切さを検証し、評価を行うものである。そのためには、学校の実態や目指す方向をしっかりと把握していなければならない。

そこで、まずは、学校の“よさ(強み)”や“課題(弱み)”について、全員で意見を出し合う研修の機会を持ち、一人一人の教職員の参画意識を高めるとともに学校の特色や目指す児童像についての共通認識を図った。

(ウ) RV・PDCAサイクルの定着

学校評価システムを構築する上で、PDCAサイクルが重要であることは多くの学校での実践からも明らかである。それをより効果的にするためには、前年度の学校評価の結果や行事アンケートなどの様々な調査結果(R:Research)を、計画(Plan)に反映させていくことが必要である。また、「教育目標」や「目指す児童像」をビジョン(V:Vision)として、明確に浮かび上がらせて計画(Plan)の共有化を図ることも大切である。つまり、RV・PDCAサイクルとして、学校が目指す姿や目標の共有化を図り、教職員一人一人の取組のすべてが、学校改善につながるようにしていくことが重要である。そして、このシステムの中に、教職員一人一人が主体的に参加することのできる機会を設け、学校運営への参画意識と自己有用感を高めていくことが大切である。そのサイクルをうまく機能させることにより、組織としての高まりと確実な教育活動や学校運営の改善を目指した。

(エ) 外部アンケート集計の省力化

校長をはじめすべての教職員が、今の職務に忙しさを感じている現状がある。それが学校評価の取組の充実を阻んでいる原因の一つとも考えられる。そこで、評価項目の精選や評価結果集計事務等の効率化を図るなどして、学校評価に対する多忙感を軽減する手だてを講じていくことが必要である。特に負担があるものとして、アンケートのデータ処理作業がある。学校規模にもよるが、一回のアンケー

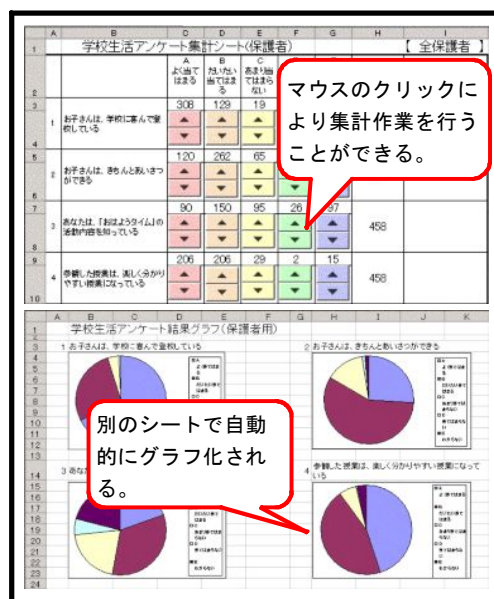


図5 データ処理の省力化

トで、千枚以上のアンケート用紙となる場合もある。その処理をできるだけ速く行い、結果に改善点をつけて公表していかなければならない。アンケート処理で最も大切なのは、集計の作業時間をできるだけ抑えて「考察」に十分な時間をかけることである。そこで、今回は一般的に良く使用されている表計算ソフト(Microsoft社製Excel)を用いて、マウスでクリックするだけで集計とグラフ化が同時にできるワークシート(図5)を作成し、アンケート集計の省力化を行った。

## イ 「無駄なく」行う学校評価

### (ア) 焦点化した評価シート

外部アンケートの評価項目を設定する段階で、学校として児童や保護者、地域住民等に何を聞き、どう生かしていくのかという見通しを持ち、それに沿って評価項目を精選した。学校全体を網羅的に確認することで明らかになることもあるが、評価項目が多すぎると、評価結果のすべてに対応しきれず、逆に学校に対する不信や不満が高まるおそれがある。そこで、これまでの教育活動のうち、特に評価して欲しいことや学校への期待や要望を集約したいことなど評価項目を10項目に絞った。その中には、各校務分掌の取組に関係する項目も入れ、組織の改善も目指すように心がけた。

また、回答は「よくあてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「まったくあてはまらない」という四段階評価を原則としながら、用語や内容について理解できない項目での曖昧な判断を避けるために、「わからない」の選択肢を設けることとした。そして、「子どもの学校や家庭での生活をよりよくするためには」ということにテーマを限定し、意見の記入欄も用意した。

### (イ) 「組織活性化シート」の活用

学校評価は、管理職や学校評価委員会だけで進めるものではない。学校経営・運営ビジョンをもとに、各校務分掌組織や学年部会、教職員一人一人が学校教育目標の実現のためにどうかかわるかを考え、具体的な実践に結びつける必要がある。そこで評価システムの各段階で、作成した「組織活性化シート」を用いることにより、個人や組織の課題や方向性を明らかにしたり、協働意識を高めたりするようにした。

## ウ 「前向きに」行う学校評価

### (ア) 評価の実施と改善の4つの視点

学校評価を実施する際には、これまでの教育活動を見直していくという前提の下に実施していくようにしなければならない。置籍校では、自己評価及び外部アンケートを、一学期末と二学期末に実施した。集まった評価を基に、各学年や分掌で話し合いをもち、①高い評価を得たことでそのまま継続していくもの、②何らかの改善を行っていくもの、③今まではなかったが新設するもの、④その必要性を見いだすことができず廃止するものという4つの視点(図6)で、その評価項目結果に応じた改善方策を考えるようにした。また、自己評価で明らかになった結果や改善点については、学校評価システムの計画に基づいて「学校だより」や「学校ホームページ」で公表した。



図6 改善の4つの視点(筆者作成)

### (イ) 具体的な改善点と組織の活性化

学校評価を行うことにより、学校が既に保護者や地域住民へ知らせていると考えている中にも、十分には伝わっていない教育活動があることも明らかになってきた。その一つとして、朝の10分間読書「おはようタイム」という活動がある。昨年度から全校で取り組んでおり、保護者にも活動内容やその趣旨が理解されていると考えていたが、その活動内容さえも伝わっていないということが明らかになった。そこで、担当者を中心として、保護者への活動に対する協力の呼びかけや校内体制の改善が行われた。また、普段から教育活動を公表することの大切さも再確認され、「学校だより」をはじめとして各種たよりの充実や「学校ホームページ」の定期的な更新につながった。さらに、校務分掌部会が中心になり、学校行事等の評価が積み重ねられるようになるなど、組織を活性化するきっかけとなっている。

今回は、地域の代表として、校長が依頼した民生委員や地区役員等の30名にも外部アンケートに答えていただいた。この中から学校関係者評価委員(外部評価委員)を依頼する予定であり、次年度からの学校関係者評価(外部評価)の実施に向けて取り組んでいる。

エ 学校評価に対する教職員の意識の変容

今年度の初めに、学校評価に対する考えを問う意識調査を教職員に実施した。自己評価についてはほとんどの教職員が必要だと考えているが、外部アンケートや学校関係者評価(外部評価)になると、必要だと考える教職員が少なくなるという結果が出ている。これは、学校評価についての意義や成果を十分に理解できていないためであると考えられる。

そこで、年度当初の4月と学校評価を置籍校の現状に応じた取組を進めた後の7月及び12月の3回、教職員への意識調査を行い、学校評価に対する意識の高まりを確認することにした。その結果を見ると、「児童への外部アンケートの必要性」については、必要だと考える教職員が4月には14%だったが12月には86%となった。また、「保護者への外部アンケートの必要性」については、必要だと考える教職員が4月には36%だったのが12月には73%に高まるなど、回を重ねるにつれて外部アンケートを行うことを前向きにとらえる教職員が増えてきた。さらに、「子どもの意識がよく分かり、教師自身のふり返りの資料となった。」「日頃は漠然としか見えていない部分が明確になり考えさせられる。」等、前向きにとらえる意見も出されるようになってきた。しかし、学校評価の公表に関しては意識の高まりは見られるものの、必要だと考える教職員が50%と低い。これは、マイナス評価を公表することで、かえって学校に対するマイナスイメージを定着させてしまうのではないかという不安があるためと考えられる。また、学校関係者評価(外部評価)については必要だと考える教職員が36%と低く、今後更に段階的、継続的に取組を進めていく必要がある。

(3) 組織を活性化させる学校評価システムの在り方について

ア 学校評価の現状を的確に把握する

学校評価を行う際、「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」や先進校の実践を参考にしながら取組を進めることが多いが、まずは自校の学校評価の現状や取組の段階を的確に把握しておくことが大切である。そこで、学校の現状を把握するための「学校評価システムの現状チェックシート」を作成した。また、取組の段階を、①初期段階、②整備段階、③充実・発展段階の3段階に大別して、見通しをもって進められるように考えた。これらを用いて現状や取組の段階を把握しながら、無理のないところから学校や校区の実態に応じた学校評価を計画し、段階的に取組を進めていくことが、組織を活性化させる学校評価システムの第一歩となる。

イ 教職員の協働意識を高める

学校評価システムは、全教職員が同じゴールを目指し一人一人のがんばりが全体の成果につながるものでなければならない。そのためには、学校教育目標と校務分掌の目標、個人の目標がしっかりとつながっている必要がある。教職員全体が教育目標という共通の目的をもつことを、福島県教育センターでは、「目標の連鎖」(図7)という言葉で示している。目標の連鎖が図られていることにより、一人一人の努力や成果がより明らかになる。そして、学校評価で得られた評価結果が、組織としての結果としてとらえられるようになることが、組織の活性化へとつながると考えられる。置籍校では、4月当初に時間をかけて目標の連鎖を図ることにより、教職員の意識の高まりが見られた。学校は、一部の教職員によって運営されているのではない。推進役となるキーパーソン(ミドルリーダー)を中心としながら、すべての教職員が「やってよかった」と考えられるようにすることが大切である。つまり、全教職員の協働意識が高まり、一人の百歩より百人の一步となる学校評価システムを目指すことが大切である。

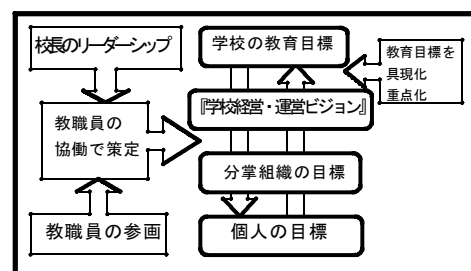


図7 目標の連鎖(H18年度福島県教育センター「目標の連鎖と教職員目標管理制度」より)

## 5 研究結果と考察

子どもたちや保護者、地域住民の願いに応えながら、学校をより良くするための手法の一つとして、学校評価はどこの学校にも必要である。しかし、学校にはそれぞれの特色や地域の実情があり、「目指す学校像」や「目指す児童像」もそれに応じて異なっている。そのため、他の学校の実践をそのまま取り入れても効果的ではない。また、学校の現状を無視した学校評価の取組を行うと、かえって教職員の負担感が高まるだけでなく、保護者や地域住民の不信や不満を招くことにもなりかねない。そこで、学校の現状や実情を明らかにすることにより、評価のねらいや項目を絞り、無理のない所から段階的に取組を進めていくことが大切である。学校評価というと、実施する前から負担感や抵抗感を示すところがある。しかし、無理のないところから実施することでその有用性を体感することができれば、学校評価に対する教職員の意識も変わってくる。置籍校における実践においても、学校評価を実施するにあたり、アンケート集計や何回も繰り返される議論など、これまで以上に多忙な状況を生み出したと考えられる。それにも関わらず、外部アンケート等の必要性を感じる教職員が増えたのは、学校の現状に応じた学校評価から始めたことで、無理なく取り組むことができたからではないだろうか。

また、教職員が全員で学校の課題を確認し、学年部会や校務分掌部会で取り組む内容との関連がしっかりと認識される中で取り組むことは、それぞれが学校経営に参画しているという意識を生む。その中で、目標達成や課題意識を目指した協働作業が進められ、その成果が保護者や児童のアンケート結果や変容から明らかになったときに、「やってよかった」という達成感が得られたのだと考えられる。

学校評価を、評価のための評価で終わらせず、組織の活性化にまでつなげる評価システムとするためのポイントとしては、表1の項目が考えられる。そして、児童の成長や組織の変容を確かめるなど取組のプロセスを重視しながら、段階的、継続的に取り組む学校評価システムを構築していくことが大切である。

表1 組織を活性化させる学校評価システムとするためには

### ◎組織を活性化させる学校評価システムとするためのポイント

- ☆学校の「めざす姿」を明確にする
- ☆組織目標と個人目標との連鎖を図る
- ☆恒常的な評価システムとする
- ☆無理なく取り組めることから始める
- ☆少し努力すれば手が届くような達成目標を段階的に設定していく
- ☆数年に一度は網羅的な評価活動を入れる
- ☆外部を巻き込んだ開かれた評価システムづくりを行う
- ☆評価者の負担感も考慮する
- ☆評価結果はできるだけ早くフィードバックする

## 6 おわりに

本研究は、置籍校の実践を通じた内容であったため、初期段階の評価システムづくりの考察が中心となってしまった。しかし、どの段階においてもすべての教職員が学校評価の意義や必要性を理解し、前向きに取り組んでいくことが大切である。また、例年通りの取組とするのではなく、そのシステム自体についてもノウハウの蓄積や改善を図りながら、その充実を図っていきたい。

### 参考・引用文献

- |     |               |                          |         |     |
|-----|---------------|--------------------------|---------|-----|
| (1) | 善野八千子         | 学校評価を活かした学校改善の秘策         | 教育出版    | H16 |
| (2) | 西村文男・天笠茂・堀井啓幸 | 新・学校評価の理論と実践             | 教育出版    | H16 |
| (3) | 木岡一明          | 学校評価の「問題」を読み解く           | 教育出版    | H17 |
| (4) | 金子郁容          | 学校評価                     | ちくま新書   | H17 |
| (5) | 教職研修9月号増刊     | こうして使おう“学校評価ガイドライン”      | 教育開発研究所 | H18 |
| (6) | 奈良県教育委員会      | 学校評価システム実践研究に基づく学校評価実践例集 |         | H18 |
| (7) | 福島県教育センター     | 学校評価を生かした学校組織活性化の在り方     |         | H19 |
| (8) | 善野八千子         | 「学校力」「教師力」を高める学校評価       | 教育出版    | H19 |