

Q 1 学校評価を学校運営の改善につなげるためのポイントは何か。

A 平成22年7月に改訂された「学校評価ガイドライン」には、学校評価の実施手法として以下の3つの形態が示されている。

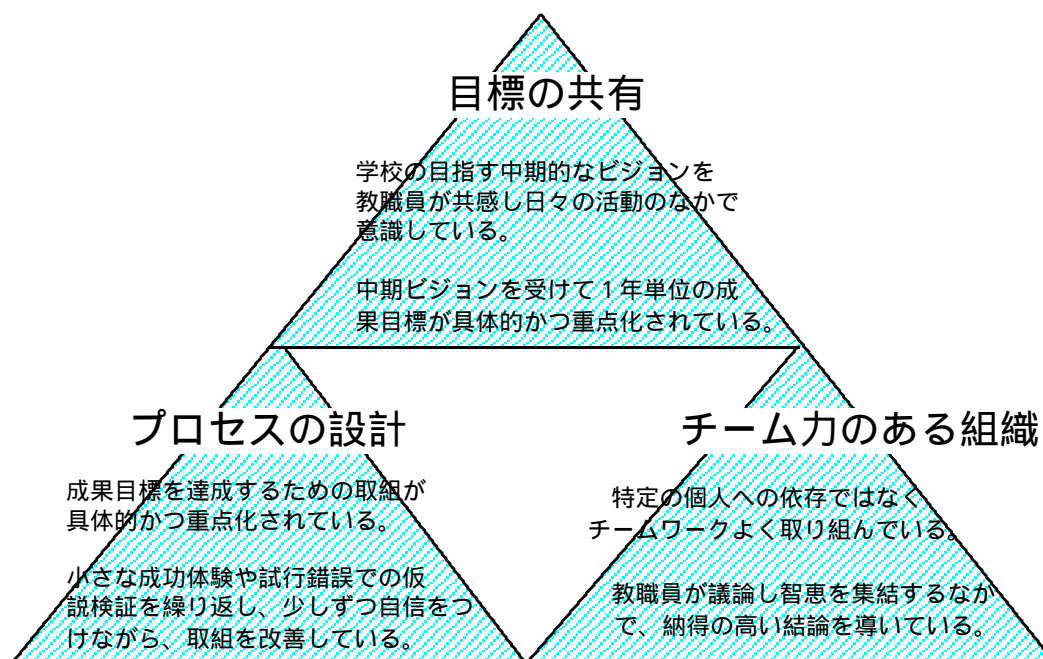
各学校の教職員が行う評価	【自己評価】
保護者、地域住民等の学校関係者などにより構成された評価委員会等が、自己評価の結果について評価することを基本として行う評価	【学校関係者評価】
学校とその設置者が実施者となり、学校運営に関する外部の専門家を中心とした評価者により、自己評価や学校関係者評価の実施状況も踏まえつつ、教育活動その他の学校運営の状況について専門的視点から行う評価	【第三者評価】

このうち、自己評価（及び児童生徒や保護者、地域住民による外部アンケート等）と学校関係者評価の実施及びそれらの結果の公表が、学校における学校評価を進める上での基本である。

「[学校の第三者評価の評価手法等に関する調査研究 学校評価 好事例集](#)」（H22.3 文部科学省・野村総合研究所）では、「学校評価を行って”よかった”と思えるような成果につながっており、取組が他の学校・教育委員会にとって参考となる事例」を「好事例」として紹介している。その中で、「**目標の共有** **プロセスの設計** **チーム力ある組織**」の3点を学校評価を機能させる3つの要素として挙げている。

「学校の第三者評価の評価手法等に関する調査研究 学校評価 好事例集」（p.9）より

学校評価の好事例に共通する3つの要素



上記の3つは、主に自己評価の実施にあたって重要な要素となるものであり、学校関係者評価や第三者評価において、自己評価のチェックを行う際にも重要な視点と考えられる。

このように、学校評価を学校運営の改善につなげるためには、まず自己評価を以下の3つの視点から見直し、その充実を図ることが大切である。

自己評価の充実に向けて

視点1 全教職員が目標を共有しているか

「目標の共有」とは、学校の目指すビジョンや中期的（おおむね3～5年程度）目標や短期的（おおむね1年間）目標について、教職員間の共通認識になっていることを指す。教職員が日々の教育活動や学校運営のなかで目標を意識していること、また、成果目標については、具体的でかつ重点化されていることが望ましい。学校運営の全分野を網羅し、総花的に設定するのではなく、学校が伸ばそうとする特色や解決を目指す課題に応じて精選することが重要である。

また、目標が全教職員にとって取り組まなければならない課題として受け止められるものになるよう、評価の実施時期にとらわれず、随時見直しをするとともに、校長のリーダーシップの下、目標の達成に向けた教職員の意識の醸成に努めることも大切である。

「学校評価が思うような成果につながっていない事例」での問題点

- ・ 目標が抽象的で、何をどこまで達成したいのかが明確になっていない。
- ・ 目標を重点化できないまま多方面に力を割こうとするため、学校評価の取組がなかなか成果につながらない。
- ・ 目標に教職員の納得感が薄い。教職員の多くは本気でやろうという気持ちになっていない。



「目標の共有」に関するポイント

目標が具体的で、「いつまでに、どこまで達成すればよいか」が明確である。教職員が協力して現状分析にあたり、共通の課題意識の下で目標を設定したり見直したりしている。

短期的（場合によっては中期的）な重点目標等の達成に向け、教職員が意識的に取り組むことが可能な程度に評価項目や指標等を精選している。

目標の設定にあたっては、学校関係者評価の評価者や保護者等にも理解できるよう、いたずらに網羅的になったり、詳細かつ高度に専門的な内容にならないよう留意している。

視点2 プロセスの設計は十分であるか

プロセスの設計とは、目標に到達するための道筋を描くことを指し、言い換えれば、目指す成果を達成するための取組を具体的、かつ重点化していくことである。

目標を設定した後は、その目標を実現するための具体的な取組を立案・実行する。つまり、学校評価のCheck・ActionやPlanの段階において「プロセスの設計」が重要となるの

である。

「学校評価ガイドライン」(p.13)にも「評価目標・指標等には、目標の達成状況を把握するための(成果に着目する)ものと、達成にむけた取組の状況を把握するための(取組に着目する)ものとに大別できる。(略)成果とその達成に向けた取組は一体的であり、成果を目指す過程において、学校・家庭・地域や設置者が、いかに連携し役割分担して、組織的・効果的に取組を進めていくのかというプロセスの在り方が重要である。」と述べられている。

目標を設定しても具体的にどのような取組をするのかが明確でないと、教職員の取組にばらつきが生じる。したがって、学校評価の項目について、その計画の段階で「誰が・いつまでに・何をするか」を明確にしておくことが大切である。目標の達成に向けたそれぞれの取組についての責任を明確にすることは、教職員の学校経営への参画意識を向上することにもつながる。

また、「評価のための評価」にならないよう、学校評価を授業その他の教育活動や、保護者・地域等との協力を連携させていくことが求められる。そのためには、学校評価の集計後の処理についても計画的に進め、学校だけの取組では改善できない事柄については、広く関係者への協力を求めていくことが大切である。

「学校評価が思うような成果につながっていない事例」での問題点

- ・ 児童・生徒になってほしい姿は掲げられているが、学校・教職員が組織的に行うことについては設定されていない。設定されていても、「の推進・充実」といったあいまいな言葉での記述となっている。
- ・ 究極的な目標を掲げており、どうしたらそこに近づけるかについては、十分に設計されていない。
- ・ 日常的な教育活動や学校運営と関係なく、評価のための評価となっている。
- ・ 学校だけで頑張ろうとしているため、成果につながらない。



「プロセスの設計」に関するポイント

成果と取組に分けて目標を設定した上で、「誰が、いつまでに何をするか」が明確になっている。

「目指す教師像」や「目指す児童像」、及び学年・学級経営目標等を学校教育目標に連鎖する形で設定し、評価が授業改善や日常の教育活動の改善につながるよう工夫されている。

小さなことを積み重ね、ステップを踏んで目指す状態に近づくという発想に基づき、取組の検証や改善策を明確にしている。

学校だけで取組を進めるのではなく、学校評価に保護者や地域に協力を求めることも目標に含め、学校関係者とのコミュニケーションに努めている。

視点3 チーム力ある組織になっているか

チーム力ある組織とは、学校が学校評価にチームワークよく、組織的に取り組むことを

指す。特定の教職員のみが頑張るのではなく、教職員間で議論し、知恵を出し合う中で、目標や取組を計画し、実行し、評価する、また改善策の検討等を行っていくことである。

「学校評価ガイドライン」にも、「自己評価は、校長のリーダーシップの下、全教職員が参加して組織的に取り組むことが重要である。」とある。教職員の学校経営への参画意識を高め、組織的な取組にするためには、企画から実行、改善策の検討の各段階において、教職員や校務分掌に具体的な役割を与えることが大切である。

また、教科や学年・校務分掌等で教育活動を分担しているため、ともすれば互いの連携や関係性が弱くなることがある。それでは個々人や教科・学年単位等での取組は進んだとしても、組織力を発揮したものにはなりにくい。学校評価を活用し、教科や学年等の枠を超えた共通の取組を検討していくことが必要である。

他にも、外部アンケートが教職員の自己認識と保護者等との認識の差を確認する程度にとどまっていたり、様々な調査や統計から得られたデータが活用されていなかったりするケースも多い。これらを学校改善に役立てるには、結果の解釈やその結果を受けた改善策の検討について、全教職員で十分に議論する時間を確保することが大切である。

「学校評価が思うような成果につながっていない事例」での問題点

- ・ 校長あるいは教頭、教務主任がひとりで頑張っており、その人が異動すると、継続・発展できなくなる。
- ・ 学年や教科ごとの教職員の縦割り意識が強く、互いに協力して学校評価の立案や実行、改善策検討に取り組めていない。
- ・ 教職員の参加がアンケートへの回答にとどまっている。
- ・ 児童・生徒や保護者からのアンケートや学力・学習状況調査などの各種調査・統計の結果を学校は受け取るだけになっており、活用できていない。



「チーム力ある組織」に関するポイント

校務分掌を活用、必要に応じて再編し、学校評価のプロジェクトの企画立案と実行の役割を与えている。

アンケートや調査結果を解釈する場と時間を確保する。例えば、集計作業等については、ITを活用したりして効率化を図り、教職員間でのコミュニケーションを図る時間を確保している。

教職員が互いに自由に意見ができ、建設的にアイデアを高め合える議論の場を設けている。

なお、チーム力ある組織は、一朝一夕にできあがるものではない。学校評価に限らず、何事にも教職員が協働で企画・運営を行える雰囲気づくりが大切であり、そうした学校では、職員会議や校内研修等においても、建設的な意見交換が行われることが多い。

平成18年7月の中央教育審議会答申「今後の教員構成・免許制度の在り方について」では、「個々の教職員の資質能力向上だけでなく、学校におけるチームワークを重視し、全体的なレベルアップを図るという観点から、校内研修の充実に努める必要がある」と述べている。これを受けて、栃木県総合教育センターから「[組織力の向上を図る校内研修の充実](#)」(H22.11)が出された。参考にされたい。

学校関係者評価と第三者評価

1 学校関係者評価

自己評価を受けて行われる学校関係者評価は、学校と保護者・地域を結ぶコミュニケーションツールとしての活用を図ることが大切である。

学校関係者評価の実施に関しては、その目的から、次の2つの方向性が考えられる。

目的 自己評価の客観性・透明性を高めること。



自己評価の検証や改善に学校関係者評価を役立てる。

目的 学校・家庭・地域が共通理解を持ち、その連携協力により学校運営の改善に当たること。



保護者・地域との連携協力を促す。

これらは矛盾するものではなく、両方推進することも考えられるが、どちらにウェイトを置くかによってポイントも異なってくる。いずれの方向にウェイトを置いたとしても、学校関係者評価の結果を学校の取組につなげることが重要であり、そのために学校は以下のような点に留意する必要がある。

評価委員会に対して、自己評価の結果を補足する客観的な情報を提供する。
実施に際しては、評価委員会に見てほしいポイント、重点を明確にする。
学校関係者評価を通して、表面的なよさや事象だけを見るのではなく、要因や背景を分析する。
改善策や次年度計画に生かせる時期に学校関係者評価を行う。
学校関係者評価の結果を受けた後の学校の計画や対応状況などについて、保護者や住民に情報発信する。

2 第三者評価

第三者評価は、実施者の責任の下で必要と判断した場合に行うものであり、法令上、実施義務や実施の努力義務を課すものではない。また、具体的な実施体制については、地域や学校の実情等に応じ、例えば学校関係者評価と第三者評価の両方の性格を併せ持つ評価を行うなど、柔軟に対応することが考えられる。

第三者評価では、自己評価や学校関係者評価に加え、学校評価全体を充実する観点から評価を行い、専門的な分析や助言によって学校の優れた取組や今後の学校運営の改善につなげるための課題や方向性を提示することを基本とするのが適切である。なお、実施にあたっては、学校が課題と認識している事項やそれまでの評価で指摘された課題等を踏まえ、評価項目を重点化するなどして効果的に進めることが重要である。

積極的な情報提供

学校評価の取組において、最初の目標設定と最後の評価結果の公表だけでは、途中の達成・取組状況や努力が保護者に伝わらず、無用な不安感を抱かせることも考えられる。学校公開の実施や学校だより・ホームページ等を通じ、日ごろから学校を開かれたものとするための努力が、広く保護者からの理解や共感・協力を得るきっかけになることが期待できる。学校評価の結果はもとより、学校全体の状況が把握できるような情報が提供されていることは、保護者が学校の諸活動に参画していく上で重要である。

併せて、学校の情報の提供は、学校から見たときにも、自らのよさや努力、取り組みたいと考えている事柄を外に向かってアピールし、抱えている課題を率直に示して保護者や地域住民等の理解と支持を得る絶好の機会となる。

このように学校評価を軸とした情報の共有化と連携協力の推進を通じ、学校・家庭・地域それぞれの教育力を高めることが大切である。

なお、学校からの情報提供については、[「これからはじめる学校広報ガイド」](#)（H22.3国際大学グローバル・コミュニケーション・センター）を参考にされたい。

学校評価は、あくまでも学校運営の改善による教育水準の向上を図るための手段であり、それ自体が目的ではない。学校評価をより実りあるものとするために、各校においては、以下に挙げる資料を参考に、今後も学校評価の改善と充実を目指すことが大切である。

〔参考資料〕

文部科学省HP [「学校評価について」](#)

学校評価と情報提供に関する最新情報やデータ等に関するページ。

[学校評価ガイドライン〔平成22年改定〕](#) H22.7 文科省

文部科学省から出された「学校評価のガイドライン」の最新版。

[学校の第三者評価の評価手法等に関する調査研究 学校評価 好事例集](#)

H22.3 文科省・野村総研

平成21年度文部科学省の「学校の第三者評価手法等に関する調査研究 テーマ：各学校・設置者における学校評価の好事例の収集に係る調査研究」をもとに作成したもの。なお、同調査研究の平成22年度の成果については「[学校関係者評価の充実・活用にかかる好事例について～組織力ある学校づくりに向けて](#)」（H22.12）を参照。

[これからはじめる学校広報ガイド](#) H22.3 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

平成21年度文部科学省委託「学校の第三者評価の評価手法等に関する調査研究 テーマB-2：学校関係者評価委員に対する情報提供に係る調査研究」の一環として作成したもの。学校広報の概念と手だてについて紹介している。

[学校関係者評価を活かしたよりよい学校づくりに向けて](#) H21.3 文科省

学校関係者評価を効果的に行うためのポイントや重要な視点、困ったときに助けになるようなツールや情報を提供するために作成したもの。

学校評価に関する参考資料(小・中学校編) - 信頼される「開かれた学校」づくりを目指して -
H18.3 県総教セ

「月刊教職研修(2010.10) - 特集・学校改善につながる『学校評価』の推進 - 」

H22.10 教育開発研究所