

学校評価にかかる学校の組織的な取組について

静屋 智・長友 義彦

A Study on a Cooperative Approach to School Evaluation

SHIZUYA Satoru, NAGATOMO Yoshihiko

(Received August 3, 2015)

キーワード：学校評価、組織的な取組、自己評価・学校関係者評価、人材育成

はじめに

文部科学省のチームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会において、中間まとめとして「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」(2015年7月)が公表された。この中間まとめは、平成10年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」を踏まえ検討が加えられたものであるが、その答申には、「各学校の自主性・自律性の確立と自らの責任と判断による創意工夫を凝らした特色ある学校づくりの実現のためには、人事や予算、教育課程の編成に関する学校の裁量権限を拡大するなどの改革が必要である。また、学校の自主性・自律性を確立するためには、それに対応した学校の運営体制と責任の明確化が必要である。このため、校長をはじめとする教員一人一人が、その持てる能力を最大限に発揮し、組織的、一体的に教育課題に取り組める体制をつくる必要があるとされており、このような観点から学校運営組織を見直す必要がある」と示されている。

平成10年の答申以降、学校の運営体制は整備されてきており、近年、社会が大きく変化する中で複雑化・困難化した様々な課題に的確に対応するために、学校組織外の専門性を有する人材等を活用するなど、学校の教育力・組織力を高める取組が今後不可欠とされている。

中間まとめの「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」の中の「2. チームとしての学校」の在り方では、専門性に基づくチーム体制の構築、学校のマネジメント機能の強化、教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備、この3つの点から具体的な改善方策とともにまとめられている。

特に「学校のマネジメント機能の強化」においては、「校長が学校の長として、子供や地域の実態を踏まえ、学校の教育ビジョンを示し、教職員の意識や取組の方向性の共有を図ることが必要である」、「国や教育委員会は、管理職の養成、選考・登用、研修とそれぞれの段階において、管理職の資質・能力を向上させ、学校のマネジメント機能の強化につながるような施策に取り組む必要がある」、「学校は、学年単位、教科単位で動きがちであることから、カリキュラム・マネジメント等に学校全体で取り組むために、学年や教科等の単位を超えて、企画・立案を行い、実施する機能を強化する必要がある」としている。

筆者が教育行政機関に在籍していた時に最も課題意識を持っていたことが、この「学校のマネジメント機能の強化」と「人材育成」である。よりよい人材を育成するためには、その組織全体が同じ課題を共有し、課題解決に向けた具体的な目標や方策を含めた戦略を熟議して決定し、目標の進捗状況について確認しなければならないと考える。そしてPDC Aサイクルのスパンをそれぞれの取組に合わせて設定し、繰り返し行っていく必要がある。

本稿では、「学校のマネジメント機能の強化」を視点において、教職員の人材育成にかかる取組も含めた学校評価にかかる取組を核として、学校評価ガイドライン(文部科学省、平成22年改定)から見た、山口県教育委員会としての取組と市町教育委員会、学校との連携・協働、学校の組織的な取組のあり方について取り上げ論述することとする。

1. 学校評価の目的、実施手法

平成14年4月に施行された小学校設置基準等において、各学校の自己評価の実施とその結果の公表に努めることとされ、平成18年3月には、文部科学省が「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」を作成するとともに、さらに学校評価の推進に向けて、平成19年に、各学校の自己評価・学校関係者評価の実施・公表、設置者への評価結果の報告に関する規定が新たに設けられた。

学校評価ガイドライン(平成22年改訂、文部科学省)においては、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、その結果に基づいて学校、設置者が学校運営の改善を図ること、評価結果等を保護者等に公表していくことが求められていることから、学校評価の目的は次の3点としてまとめられ、児童生徒がよりよい教育活動を共助できる学校運営の改善と発展をめざす取組と整理している。(注)

- 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。
- ② 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。
- ③ 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。

また、ガイドラインでは、学校評価の実施手法として次の3つの形態に整理している。

- (1) 各学校の教職員が行う評価【自己評価】
- (2) 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】
- (3) 学校と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】

ここで、あえて学校評価の目的と実施手法について記述したのは、学校現場での状況が、実施手法に沿っているものの、果たしてその目的を真に目的としている状況かどうか疑問であるためである。市教育委員会での勤務や現在の立場で学校の先生方と面談や座談会等で話を聞く中で、地域や学校の取組に温度差があるように感じる。実施手法の3つの形態については、自己評価と学校関係者評価は全ての学校で行われている。第三者評価については、「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、専門的視点から評価を行うものである。第三者評価は、実施者が必要であると判断した場合に行うものであり、実施義務や実施の努力義務を課すものではない」ため、学校単位では行われていない状況である。

学校評価の目的①にある、「学校として組織的・継続的な改善を図ること」で特に、「組織的な改善になっているかどうか」が最も重要なところである。学校のすべての教職員が、「組織的になっている、改善につながっている」という認識がどの程度あるかということである。

目的②にある「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」はすべての学校でレベルの違いはあるが進められていると思うが、「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」いるかについては、説明責任の果たし方の内容や、参画の程度・内容が求められている水準にあるかという点において疑問である。

目的③にかかることでは、「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」てはいるが、「一定水準の教育の質を保証」するレベルにあるかということが問われていると思う。次の章からは、学校評価にかかる現状の課題と学校評価ガイドラインに示された事柄と具体的な学校の実施体制づくりにおいて留意すべきことについて述べていくこととする。

2. 学校評価にかかる現状の課題

2-1 学校評価を核とした組織的な取組について

平成14年4月に施行された小学校設置基準等において、各学校の自己評価の実施とその結果の公表に努めることとされて以降、山口県内の各学校においても学校評価に取り組んできている。山口県教育委員会においても、平成16年12月に学校評価ガイドブック「よりよい学校づくりに向けて」を作成・配布するとともに、平成17年3月には学校評価ガイドブック(実践編)「学校評価実践事例集―実りある学校評価に向けて―」を作成配布して、各学校が円滑に学校評価に取り組めるよう支援している。

筆者が地域担当として県内のA地域の全ての小・中学校を訪問して感じていたことは、前述した現状からの課題の根幹とは大きくは変わらない。つまり、学校評価の目的①にある、「学校として組織的・継続的な改善を図ること」において、学校のすべての教職員が「組織的にしようとしている、改善につなげようとしている」という認識がどの程度あるかということである。

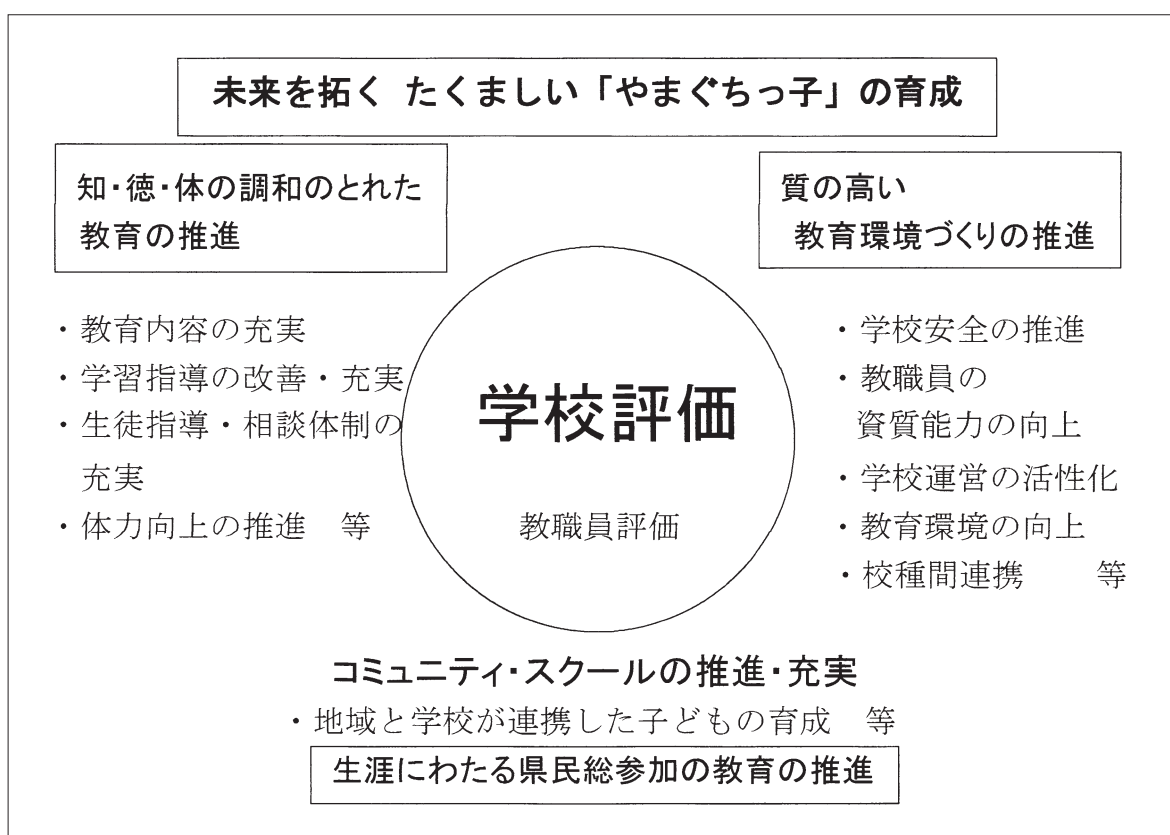


図1 学校評価を核とした組織的な取組の構想

図1はその当時から、学校訪問、市教育委員会と連携・協働する折に指導助言の中心とした考えである。現在においても言えることであるが、現場の教員にとっての多忙感の原因の多くが、すべきことが多すぎるということである。「国や県・市から、次々に〇〇をするように言われるので、たくさんのことをするためには、時間がかかる。ましてや、それぞれにおいて成果が求められているので、時間がかかってもやらざるを得ない。」という声が代表的なものである。ここで見えてくるのは、一つ一つのすべきことが別ものとしてとらえられていることである。学校がすべきことが、日々の学校の取組として一連のものであり、学校のすべきこととして連動しているという意識でなければ、成果として現れないばかりか教職員にとっては負担感として映るであろう。図1は学校評価を中核として、学校としてすべきことを関連付けて取り組むことを示したものである。この図では、めざすものとして県の教育目標である『未来を拓くたくましい「やまぐちっ子」の育成』を掲げ、学校が取り組むこととして県の3つの施策の柱である「知・徳・体の調和のとれ

た教育の推進」、「質の高い教育環境づくりの推進」、「生涯にわたる県民総参加の教育の推進」をおいている。この3つの施策の柱から、各市町教育委員会の施策はそれぞれの地域に応じた課題を踏まえて関連を持たせて立てられ、さらに学校に応じた具体的な取組として位置付けている。学校が意識すべきことは、国の動向を踏まえた県の施策展開、さらにそのことを踏まえた市町教育委員会としての教育施策の存在である。

3つの施策の柱の具体として示しているものは、具体的な施策として特に学校が重点を置いて取り組むべきものとして考えられるものを挙げている。児童生徒の学力向上、心の教育、健康づくり・安全にかかるものや、山口県全体で推進しているコミュニティ・スクール、地域とともにある学校にかかるものである。

学校評価と同様に推進する制度として教職員評価があるが、教職員評価の各自の自己目標シートに、その年度の学校目標の重点目標を踏まえて個人目標を設定し、その目標に照らして具体的な取組をあげ自己目標シートに記載するとともに自主的に取り組んでいくこととなっている。自己目標の達成に向けた取組と学校評価にかかる重点目標が連動する。学校の取り組むべき日々の教育活動の目標が、全て連動していることになる。この構造を全ての教職員が理解して目標を共有し、児童生徒や保護者、地域の方の意識に反映していくことで、取組の効果が現れると考える。

2-2 学校評価にかかる現状と課題とすべきこと

市教育委員会に在籍していた当時、筆者が校長会、教頭会、教務主任会等のそれぞれで上記と同様のことを伝えていた。校長のみに伝えたのでは、スピード感のある組織的な動きにつながらないと考えたからであるが、その受け止めの状況には温度差を感じていた。学校運営を組織的なものにしていくために管理職として重点を置くことは、学校として目指すべきベクトルの共有だと考える。そのためにも、中核となるチームを編成して主任クラスが連動して全ての教職員の意識に反映する。組織の中核となるメンバーが、改善の戦略を共有して、組織内でPDCAを効果的に実行せずに、組織的な動きづくりはとても無理である。下の表1は学校評価を組織的に行うために、全教職員が共有するものとして筆者が管理職に伝えてきたことである。

表1 学校評価を組織的に行うために共有すること

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ① 前年度の状況を踏まえて前年度末に新年度の重点目標、具体的な取組を決める。 ② 新年度のメンバーで、再度確認し、具体的な取組の評価指標・評価基準を決める。 ③ 児童生徒に伝え、併せてチャレンジ目標を決定する。 ④ 保護者地域に情報発信する。 ⑤ それぞれの目標の実現状況の評価スパンを考える。 ⑥ 児童生徒のチャレンジ目標の実現状況を可視的に示し、目標管理する。 ⑦ 校長、教頭、教務主任、生徒指導主任、研修主任で週1回程度ミーティングし、取組の進捗状況を確認する。 ⑧ 教頭、各主任はそれぞれの分掌に応じて、重点目標の目標管理を意識した状況の確認や方向付けの提案を行う。 ⑨ 校長、教頭は教職員評価の個人面談を重点目標の目標管理に連動させて、教職員の意識化を図る。 ⑩ 1・2学期の学期末に重点目標の実現状況にかかるアンケート調査を教職員対象として行う。 ⑪ 途中段階での状況を保護者、地域に公開し、年度末の保護者アンケートにつなげる。 ⑫ 児童生徒用アンケート、保護者用アンケートの内容を検討して改善する。 ⑬ 学校関係者評価の委員に他校の教員等を加えるなど、評価の客観性・妥当性を向上させる。 ⑭ 学校評価書をすべての教職員で確認し、共有する。 |
|---|

表1では、前年度末から、当該年度末にわたる大まかな時系列に沿って学校として「学校評価を組織的に行うために共有すること」を示している。ここに記述した項目は、2-1で記述した「学校評価を核とした組織的な取組の構想」をもとに学校に伝えてきたことであるが、学校の管理職や教職員、教育委員会の指導主事との面談等で学校教育課長である筆者が確認してきたことを踏まえたものである。各項目については、学校評価ガイドライン(文部科学省、平成22年改定)に示されていることとの関連も含めて次章で述べることとする。

3. 学校評価ガイドラインに示されたことから見た現状の課題

3-1 「学校評価ガイドライン」による自己評価・学校関係者評価の進め方

自己評価・学校関係者評価の進め方のイメージ例

〔注〕「設置者による支援・改善」の欄を除き、特に明示がない場合には、学校がそれぞれの活動の主体になる。

青字で記述した活動は、学校関係者評価委員会が活動の主体になる。

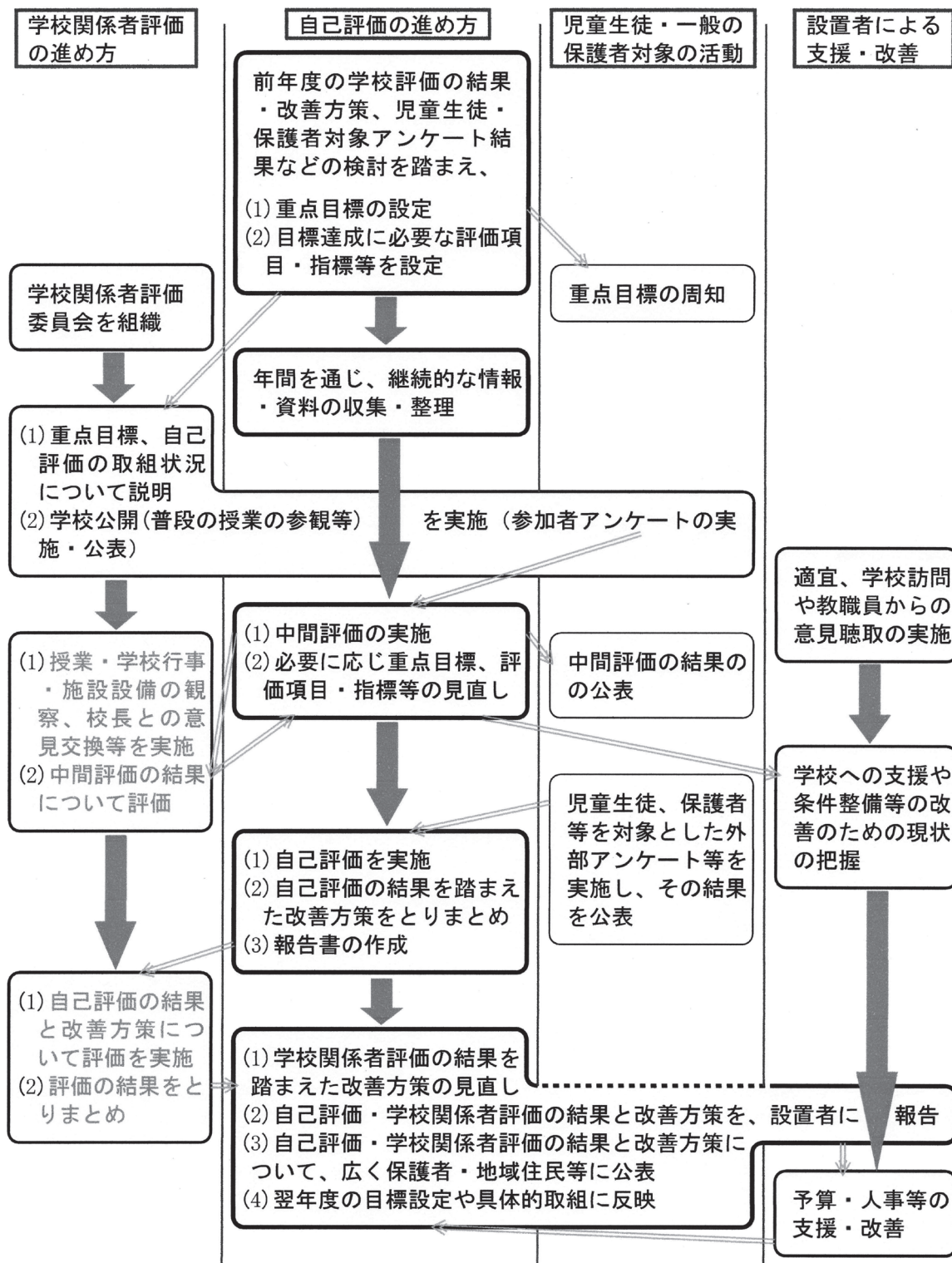


図2 自己評価・学校関係者評価の進め方のイメージ例

図2は、学校評価ガイドライン(文部科学省、平成22年改訂)に示されている「自己評価・学校関係者評価の進め方のイメージ例」である。ガイドラインで自己評価は、「学校評価の最も基本となるものであり、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、設定した目標や具体的計画等に照らして、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を行うもの」としている。また、学校関係者評価については、「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などにより構成された委員会等が、その学校の教育活動の観察や意見交換等を通じて、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」としている。2章で述べた「学校評価を組織的に行うために共有すること」を学校評価ガイドライン(以下ガイドライン)で示されたことに関連して述べたい。

3-2 「学校評価を組織的に行うために共有すること」の具体

① 前年度の状況を踏まえて前年度末に新年度の重点目標、具体的な取組を決める。

各学校においては、学校教育目標の実現をめざす上で、それを踏まえた具体的な目標や計画が必要である。

ガイドラインには、「中期的な学校経営の方針について

- ・学校が短期的に特に重点を置いて目指したいと考える成果・特色や取り組むべき課題
- ・前年度の学校評価の結果及びそれを踏まえた改善方策
- ・児童生徒、保護者、地域住民に対するアンケート、保護者や地域住民の懇談会などを通じて把握した学校への意見や要望、またそこから浮かび上がる課題

に基づき、重点的(あるいは段階的)に取り組むことが必要な単年度などの短期的な目標や教育計画を具体的かつ明確に定める」と示している。

4月の新年度のスタートにおいて、校長が学校経営方針を示し共通理解を図ることは必須である。この学校経営方針は校長が作成し説明すべきものであるが、前年度の結果を踏まえたものでなければ教職員、保護者等の理解は得られにくい。前年度末までに準備し方針の確認がなされていれば、全ての分掌における具体的な取組は円滑なスタートができる。ガイドラインにおいては、「設置者の学校教育に関する方針を踏まえたものとし、設置者が目標設定に関する支援を行うことも考えられる」としており、校長が作成している学校運営引継書に学校評価の改善点として記述し、市町教育委員会としての意見反映がなされることが必要だと考える。

② 新年度のメンバーで、再度確認し、具体的な取組の評価指標・評価基準を決める。

新年度には、教職員の異動もあり新しい構成となる。前年度に決めるとはいえ、改めて重点目標とする意味や具体的な取組については確認し再構成することが重要である。ガイドラインでは、「重点として設定する目標等は、学校の全教職員がそれを意識して取り組むことができるなど実効性あるものとなるよう、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」としている。

山口県内の学校の状況は、学校評価の実施がスタートした頃は、いわゆる総花的な設定が多く見られたが、現在は精選の方向にある。ある市の調査では、平成24年度の学校評価の項目数は多い学校で45項目、少ない学校で8項目であった。多くの学校では、評価領域を例示された「学習指導、生徒指導、地域等との連携、業務改善」として重点目標をそれぞれの領域で1～3設定している。ある学校では、評価領域を「夢・志、豊かな心、確かな学力、健やかな体、開かれた学校、業務改善」の6領域にアレンジして設定し重点目標も具体化している。領域・目標の項目数が少ないほど重点化が図られているかといえ、そうとも限らない。学校がよりよい方向に進むために必要な目標は、精選しすぎれば抽象的になって分かりにくいものになりやすい。実践する者にとって、説明を受ける者にとって分かりやすく納得できることが重要である。

学校評価書の自己評価の記述(部分)について例示する(表2)。

表2 自己評価(学校評価書・部分)の記載例

評価領域	重点目標	具体的方策(教育活動)	評価基準
学習活動	「〇〇〇〇」の授業づくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> ○講師を招聘しての校内研修 ○・・・授業の積極的な実施 ○生徒や保護者の授業評価の活用 ○道徳時間の時間確保と指導の充実 	4：十分成果があった 3：どちらかといえば成果があった 2：どちらかといえば成果が上らなかった 1：ほとんど成果が上らなかった

学校評価書のこの項目での達成度は4段階中の「3」である。この達成度「3」を導く前段階として、具体的な評価指標があるのかもしれないし、児童生徒や保護者、地域に対する説明では、分かりやすく伝わる資料が用意されているのかもしれない。ただ、重点目標と具体的方策(教育活動)が教職員の視点のみのものになっていることに疑問を持つ。具体的方策に「生徒や保護者の授業評価の活用」はあるが、その結果、分析内容は見えずに、学習活動の領域の達成度が「3」である。「重点目標の達成状況の診断・分析」の欄の記述内容を見ても、抽象的な表現で「3：どちらかといえば成果があった」と納得できるものではない。

学校関係者評価にかかる協議の場面では、具体的方策、評価基準においては学校評価書を作成する分かりやすい基礎的資料がやはり必要となるのではないか。「評価基準・指標は、数値目標とスケジュール目標の2種類があり、数値目標には取組指標(アウトプット目標)と成果指標(アウトカム目標)がある。困難さは後者に行くほど高くなるが、説明力は向上する。評価項目の精選を通して、重点化を図ることができることから、数値目標を取り入れるための支援は必要である。ガイドブックにおいては、評価の可視化、また教職員のモチベーションを図るための手法として指標の設定を求めている。現在7割の学校が指標を数値化しているところであるが、前年度踏襲で現状と合わないものも出ている。学校の教職員の意欲の向上を図るための指標のあり方について教育委員会として支援を図る必要がある」と平原は述べている。評価する側と評価される側、実践する者と説明を受ける者にとって役に立つものに改善していくことが重要である。

③ 児童生徒に伝え、併せてチャレンジ目標を決定する。

⑥ 児童生徒のチャレンジ目標の実現状況を可視的に示し、目標管理する。

学校の重点目標は児童生徒のよりよい成長を目指すものが中核となる。目標が教職員のみで意識されていたのでは達成につながらない。指導する側と指導を受ける側が目標を共有し、実現状況を双方向で確認し改善に向けた努力をすることが重要であると考え。児童生徒に伝わる内容を伝わる言葉で説明することを大切にしてほしい。

山口県の学校には、重点目標と児童生徒のチャレンジ目標がある。チャレンジ目標は各学校が児童生徒に分かりやすい行動目標として毎年掲げているものである。小学校では、「挨拶・歌声の響く学校」「元気なあいさつ・すなおな返事 遊びも掃除も汗いっぱい 充実パワーアップノート3冊」、中学校では「明るいあいさつ 年間20冊の読書 自学ノート年間200ページ」等である。筆者は中学校に対しては、「去年のチャレンジ目標は○○○○で、達成状況は○○○○だった。今年の学校の重点目標が○○○○だから、チャレンジ目標は○○○○にしたい」と生徒会が中心となってチャレンジ目標を決定することが望ましいと考えている。もちろん、生徒会役員の生徒のみで決定するのではなく、生徒会担当の教員や管理職を含めた教職員の考えも反映されたものである。「自分たちで設定した目標だから、なんとしても達成したい」という気持ちになり、達成状況を学級・学年単位、月毎に生徒が集計しグラフ化するなどして掲示し目標管理していく。自分だけでなく、友だち、クラス、学年、学校全体と視野を広げて見つめることが可能になる。この考えをすでに実行し、生徒の姿から成果として実感している学校もある。この輪が広がってほしい。

④ 保護者・地域に情報発信する。

⑩ 途中段階での状況を保護者、地域に公開し、年度末の保護者アンケートにつなげる。

ガイドラインには、まず「重点目標の周知」としている。保護者・地域に分かりやすく伝える必要がある。前年度の「外部アンケートの結果、自己評価・学校関係者評価の結果と改善方策についての公表」を踏まえた重点目標であるので、重点目標を決めた意味を丁寧に説明する必要がある。

また、外部アンケートの内容についても、その時期や内容について知らせておくことも大切である。定期的な「学校便り」や「学級・学年通信」などで、重点目標やチャレンジ目標にかかる取組の様子や中間的な状況の情報を提供することによって、学校公開や授業参観、外部アンケートが確実に連動してくる。やることは大きくは変わらないが、一工夫加えることで、成果が違ってくると考える。

⑤ それぞれの目標の実現状況の評価スパンを考える。

⑩ 1・2学期の学期末に重点目標の実現状況にかかるアンケート調査を教職員対象として行う。

重点目標の評価領域、具体的な方策によって、実現状況の程度を確認する時期や内容が違ってくることが考えられる。それぞれにおいてタイムリーな時期に途中評価をしておくことを積み重ねることによって、評価に妥当性が生まれる。予めそのスパンを想定し準備しておくことが、組織力の向上につながる。

⑦ 校長、教頭、教務主任、生徒指導主任、研修主任で週1回程度ミーティングし、取組の進捗状況を確認する。

⑧ 教頭、各主任はそれぞれの分掌に応じて、重点目標の目標管理を意識した状況の確認や方向付けの提案を行う。

⑦で示した週1回程度のミーティングは、週始めか週末のわずかな時間でも効果がある。主任会議等において「あなたの学校の本年度の重点目標は何ですか」と質問することがあるが、すぐに答えられる教職員は多くない。新規採用教職員においてはなおさらである。このことは、「学習時間において、評価規準を意識しているか、その時間の評価規準の具体を持って指導と評価を行っているか」ということに通じる。図1「学校評価を核とした組織的な取組の構想」で示した学校評価(重点目標)がそれぞれの教育活動の中心に位置付けて連動しなければ、個別の成果の実感も乏しいし組織としてのモチベーションも上がらない。

ミドルリーダー、特に教務主任、生徒指導主任、研修主任等の主任(中学校では学年主任も含める)については、自分に任された部分だけでなく、他の分掌との連動を常に意識して動かなければ、他の教職員には伝わらない。連動することの意味が伝わらなければ、組織力は向上しない。学年主任であれば当然の意識であろう。主任クラスの教職員が連動する意識を持つために、将来の管理職としての基盤を持つためにも、人材育成の一環としてのミーティングは不可欠と考える。

⑨ 校長、教頭は教職員評価の個人面談を重点目標の目標管理に連動させて、教職員の意識化を図る。

教職員評価は、適切な人事管理や個々の教員の職能の開発を目的としている。山口県においては、個人目標シートの自己目標に重点目標に基づいた自己目標と具体的な取組事項、評価指標を記入することになっている。自己目標の進行管理を行うことが、学校の重点目標の進行管理と連動することになる。管理職は評価者として年3回の面談を行い教職員の業績評価することとなっているが、大切なことはまず、個人の目標・取組の設定が本人にとって適切なものになっているかの判断である。前年度の状況を踏まえた指導助言、どの教職員に対しても人材育成の意識が伝わるような指導助言でなければ、意味がない。そうして設定した個人目標に対しても、普段の「〇〇〇〇の掲示に取組の成果が見られますね」「確認問題の〇〇〇〇に取り組んだことが反映されていますね。〇〇君もこんなことを話していましたよ」などと目標設定したことへの評価情報がないと、面談が機能しない。管理職には「全教職員の個人目標を覚えていますか」と尋ねていたが、自信をもって挙手した者は多くなかった。記憶しておかなければ、目標を実現しようと努力する姿を見つめようとしなければ、タイムリーな評価はできない。教職員一人ひとりが「よい面や努力しているところをよく観てもらっている、ありがたい」と思わなければ人材育成にはつながらない。教職員が全校生徒の顔と名前が一致することが生徒指導で重要であることと変わりはないと考える。

⑩ 児童生徒用アンケート、保護者用アンケートの内容を検討して改善する。

児童生徒用アンケートは、普段の授業評価の内容、回数、評価情報の返しなどが大きく反映される。いきなり質問されても、それが何に対しての質問か分からなければ答えようがない。保護者用アンケートも同様である。前述したように、年度始めの段階で、いつ、どのような内容でアンケートを実施するのかを説明しておかなければ、曖昧な回答になり、適切な評価、よりよい改善につながる評価にはならない。ただ、回答しにくい質問や、経年変化を見るために同じ尋ね方をあえてすることによって分かりにくさにつながっている質問もあるので、回答の状況を判断しながら検討して改善する必要がある。

⑪ 学校関係者評価の委員に他校の教員等を加えるなど、評価の客観性・妥当性を向上させる。

学校関係者評価では、最近ではコミュニティ・スクールの取組の充実にもなって地域住民の代表も見られるようになってきているが、多くの学校では、学校評議員やPTAの役員が多い。この構成では、自己評価の結果について肯定的に賛同することが多く、改善に向けての新たな意見は出にくいと考える。

コミュニティ・スクールの取組と併せて、地域協育ネットで中学校区の小中学校をつなぐようにしているが、例えば、接続する中学校区の小学校と中学校で重点目標やチャレンジ目標の関連・連続を図り一貫した育成をアピールし保護者や地域へのメッセージを強化することも可能である(実際に取組を始めている地域もある)。それに伴って、学校関係者評価のメンバーや会議そのもののあり方も変わってくると考える。その地域、学校、教職員、児童生徒、保護者にとって「よりよい」方向を思考・判断することが求められている。

⑫ 学校評価書をすべての教職員で確認し、共有する。

教職員との面談等において、「学校評価書は知っていますか」と尋ねることがあったが、「知らない」「前の学校では共有していたが、現任校に来て見たことがない」などの反応もあった。学校評価は手段であるが、目的が管理職自身理解されていないのではないかと感じざるを得ない。設置者に報告するために作成するものではないはずである。全ての教職員が共有してこそ、人材育成に資するものとなる。

3-3 学校評価を生かす取組

ガイドラインには、「学校評価の結果を踏まえ、各学校が自らその改善に取り組むとともに、評価の結果を学校の設置者等に報告することにより課題意識を共有することが重要である。これを踏まえ設置者は予算・人事上の措置や指導主事の派遣を行うなどの適切な支援を行うことが必要である」としている。

このことは、「はじめに」の部分でも示した「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」で示されていることと関連する。今後、設置者である自治体の予算措置は厳しい状況が続くことが予想される中で、学校と教育委員会がともに学校評価を実効性のあるものにするために努力していかなければならない。特に教育委員会としては指導主事が直接学校に出向いて、報告内容と実際の状況を踏まえた改善戦略を学校と一体となって作成し実行することが重要になる。筆者も管理職とのヒアリングを踏まえて学校訪問を重ねたが、そこで考えさせられたことは、教育委員会として、今後、どのような対応、学校に対する指導・支援が必要かということである。

- ・児童生徒の置かれている環境の複雑化と、それに対応し的確に支援するための教職員の資質能力の向上の必要性
- ・学校の課題発見の視点、改善に向けた取組・方策をつくる力などの、管理職と教育委員会の共有
- ・取組や施策の1年後の成果の姿(一定のスパンでの成果として捉えるべきもの)を見通すことができ、それを目標設定できる資質能力の育成
- ・コミュニティ・スクールや地域協育ネットの仕組みを生かした、地域教育力の育成と活用の推進
- ・人的措置が確実に必要なのはどの学校か、施策として反映すべきことは何かなどの情報分析・構想力、「まちづくり」を推進する行政部局と一体となった地域づくりの推進 等

これらは教育委員会の取組全体にかかる重要なものである。それぞれの市町ならではの取組にしていくために、多様な構成メンバーでの熟議が不可欠だと考えている。

おわりに

「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。学校評価の実施そのものが自己目的化してしまわないよう、地域の実情を踏まえた実効性のある学校評価を実施していくことが何よりも重要である」とガイドラインには示されている。現在、山口県においては、教育水準の向上を図るための取組が多い。なぜ取り組むのか、なぜそうすべきなのか、取組の目的・意味が重要である。これを共通理解しないかぎり取組の成果を見ようとはしないし、PDCAを回す必要感も生まれにくい。教職員一人ひとりの意識の中で、学校評価が中核となって学校の教育活動を児童生徒にとってよりよいものにしていくこと、人材育成につながっていることが広がってほしい。

今後とも、教育委員会と学校が協働し、よりよい取組に向かうように支援をしていきたい。また、教員志望の学生に対して学校評価等の制度や各学校の具体的な取組等も紹介するなど、教員としての基盤となる認識や資質能力の育成につながる取組を継続していきたい。

注

学校評価に関する法的な規定は、小学校設置基準等に規定されていたが、平成19年の学校教育法の改正により、学校教育法及び学校教育法施行規則に規定されている。

○小学校設置基準（平成14年3月29日 文部科学省令第14号）

（自己評価等）

第2条 小学校は、その教育水準の向上を図り、当該小学校の目的を実現するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況等について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。

2 前項の点検及び評価を行うに当たっては、同項の趣旨に即し適切な項目を設定して行うものとする。

（情報の積極的な提供）

第3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、保護者等に対して積極的に情報を提供するものとする。

※中学校設置基準（平成14年3月29日 文部科学省令第15号）の第2条、第3条、高等学校設置基準（平成16年3月31日 文部科学省令第40号）の第3条と第4条に同様の規定がある。

○学校教育法（平成19年6月27日改正）第42条において学校評価に関する根拠となる規定、第43条において学校の積極的な情報提供について規定。

（学校運営評価）

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。

（学校運営情報提供義務）

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。

※これらの規定は、幼稚園（第28条）、中学校（第49条）、高等学校（第62条）、中等教育学校（第70条）、特別支援学校（第82条）、専修学校（第133条）及び各種学校（第134条第2項）に、それぞれ準用される。

○学校教育法施行規則等の一部を改正する省令（文部科学省令第34号、平成19年10月30日）により、小学校設置基準及び中学校設置基準の第2条と第3条、高等学校設置基準の第3条と第4条は削除。

○学校教育法施行規則等の一部を改正する省令（文部科学省令第34号、平成19年10月30日）により、学校教育法施行規則に「第6節 学校評価」が追加され、学校教育法等の一部を改正する法律の施行に伴う文部科学省関係省令の整備等に関する省令（文部科学省令第40号、平成19年12月25日）により、「第5節 学校評価」に改められた。

第5節 学校評価

（学校運営自己評価と結果公表義務）

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て行うものとする。

（保護者等による学校評価）

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。

（学校評価結果報告義務）

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（第39条）、中学校（第79条）、高等学校（第104条）、中等教育学校（第113条）、特別支援学校（第135条）、専修学校（第189条）、各種学校（第190条）に、それぞれ準用される。

引用・参考文献

- 1) 文部科学省(チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会)：チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(中間まとめ)，2015
- 2) 文部科学省：学校評価ガイドライン(平成22年改訂)，2010.
- 3) 山口県教育委員会：学校評価ガイドブック ～よりよい学校づくりに向けて～，2004.
- 4) 山口県教育委員会：学校評価実践事例集 ～実りある学校評価に向けて～，2005.
- 5) 平原俊一：学校の自律化に向けた教育委員会の支援のあり方 ～学校評価システムの活用を通して～，兵庫教育大学教育実践高度化専攻 学校経営コース 研究発表論文，2013.