

学校評価に生かす学校組織マネジメントからの視点

- 学校評価の充実を目指して -

義務教育研修課 主任指導主事兼課長 山田 修爾

指導主事 東 智之 指導主事 浅井 憲一

指導主事 渡 信雄 指導主事 武田 由哉

指導主事 坂本 泰三

はじめに

社会が大きく変化する中、学校は今、次代を担う子どもたち一人一人のよりよい成長を目指し、魅力ある学校づくりの推進と家庭や地域社会との連携協力を図るため、学校評価の取組を進めている。

学校評価は、各校が教育活動や学校運営の状況について自己評価を実施し、その結果を保護者・地域住民に公表するとともに、評価結果に基づいた改善を図ることで、子どもたちの健やかな成長を支える魅力ある学校づくりを推進しようとする取組である。そこには、保護者・地域住民の理解や協力を積極的に得ながら、学校のあるべき将来像について、その方向性や課題を共有しようとする姿勢が不可欠である。

当所では、本県公立小・中学校（神戸市を除く）における学校評価の取組の進捗状況と課題を把握するため、平成 16・17 年度の 2 年間にわたって、アンケート調査を実施した。その結果、本県における学校評価の取組が全体として着実に進展をみせる一方で、多くの学校が、さまざまな実施上の課題を抱えていることが確認できた。

本稿では、それらの学校が抱える問題点や課題を整理し、その克服のため、組織体としての学校がもつ機能の活性化や学校内外の能力や資源の開発・活用に重点を置いた学校組織マネジメントからの視点を導入することの有効性について、実践校の具体的取組をもとに考察する。

1 本県公立小・中学校における学校評価の進捗状況と課題

(1) アンケート調査について

当所が実施したアンケート調査の概要は表 1 のとおりである。

表 1 アンケート調査の概要

アンケート名	「調査 H16」	「調査 H17-1」	「調査 H17-2」
実施時期	平成 16 年 12 月	平成 17 年 12 月	
対 象	平成 16 年度学校経営 (小・中・養護学校新任校長) 研修講座の受講者	「調査 H16」の対象者で、 平成 17 年度も引き続き同一 校勤務の者(2 年次校長)	平成 17 年度学校経営 (小・中・養護学校新任校長) 研修講座の受講者
対象者数	116 名	95 名	114 名
	県内(神戸市を除く)公立 小・中学校長の 12%	県内(神戸市を除く)公立小・中学校長の 22% 養護学校長 4 名は中学校長に含めた	
調査方法	質問紙法、13 の設問と自由記述	質問紙法、11 の設問と自由記述	

なお、平成 16 年度学校経営(小・中・養護学校新任校長)研修講座の受講者を対象に実施したアンケート調査を「調査 H16」、 「調査 H16」の対象者で、平成 17 年度も引き続き同一校で勤務している者を対象に実施したアンケート調査を「調査 H17-1」、そして、平成 17 年度学校経営(小・中・養護学校新任校長)研修講座の受講者を対象に実施したアンケートを「調査 H17-2」とする。

(2) 調査結果の概要

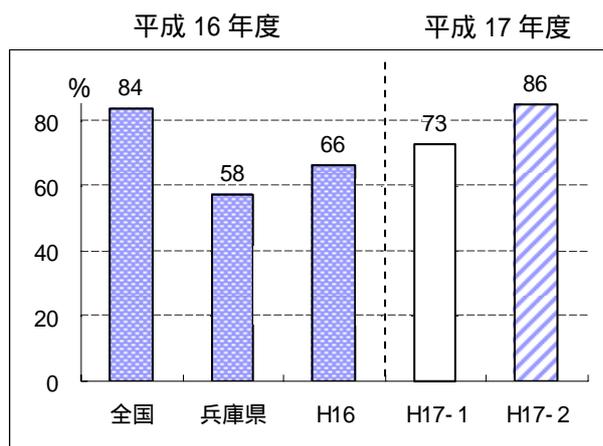


図1 外部評価実施率

一方、「新任校長」の取組が、「調査 H16」から「調査 H17-2」にかけて 20 ポイントの伸びを示しているのに対し、「2 年次校長」の取組は、「調査 H16」から「調査 H17-1」にかけて 7 ポイントしか伸びていない。

イ 実施回数から

複数回実施（年間 2 回以上）の割合をみると、内部評価に関しては図 2 に示すとおり、「調査 H17-1」、「調査 H17-2」ともに「調査 H16」の 49%を上回ったが、外部評価に関しては図 3 に示すとおり、「調査 H17-1」の値が、「調査 H16」よりも低くなっている。

学校評価の取組が平成 16 年度から平成 17 年度にかけて、全体として着実に進展をみせる中、「2 年次校長」（「調査 H17-1」）の外部評価の取組は、数字の上では「伸び悩み」の傾向をみせていると言える。

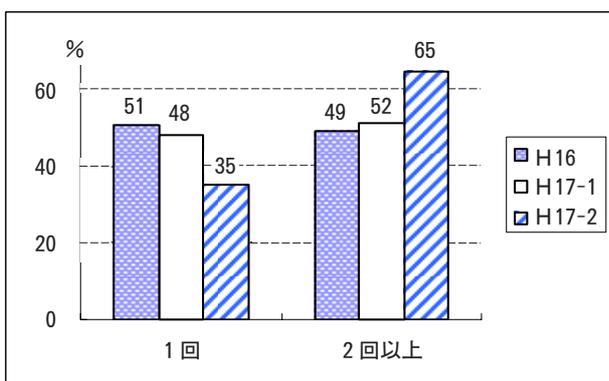


図2 内部評価の実施回数

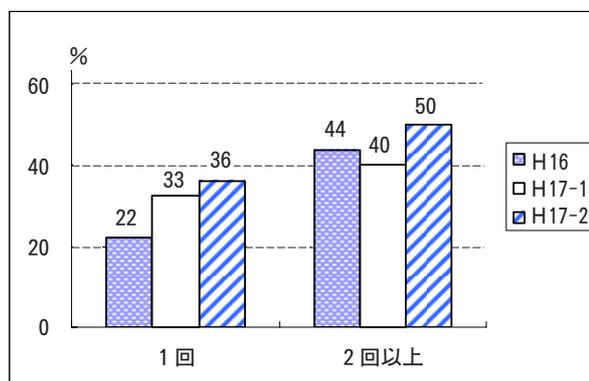


図3 外部評価の実施回数

ウ 実施時期から

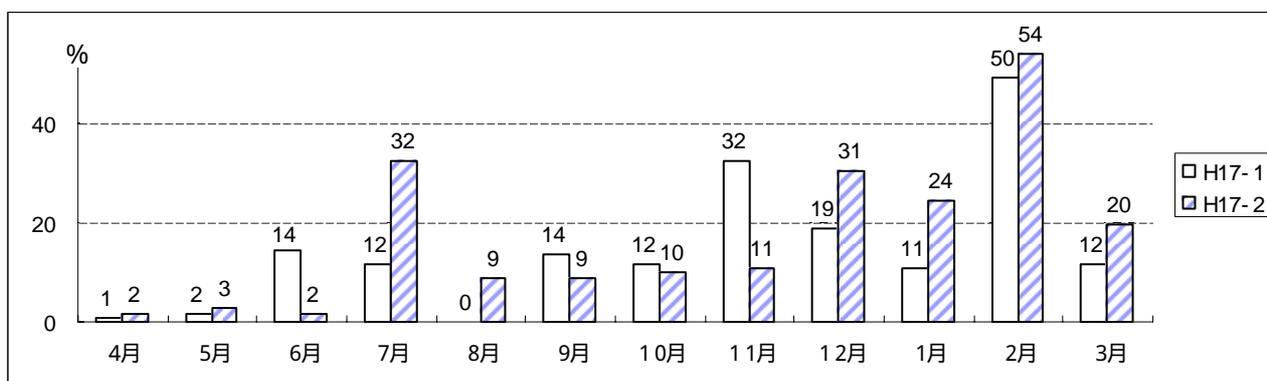


図4 外部評価の実施時期

ア 実施率から

平成 18 年 1 月に文部科学省が発表した「学校評価及び情報提供の実施状況調査結果の概要」¹⁾(以下、「文科省調査結果」という)によると、全国の公立小・中学校全体における平成 16 年度の内部評価の実施率は、平均²⁾で 99%を超え、本県においては 100%であった。

外部評価の実施率については、図 1 に示すとおり全国平均の 84%に対し、本県平均は 58%と低かったが、「調査 H16」においては 66%と本県平均よりも 8 ポイント高くなっており、「調査 H17-1」、「調査 H17-2」においては、さらに高い数値を示している。

外部評価の実施時期については、図4に示すとおり、「調査 H17-2」の取組が学期末の7月・12月、及び学年末前の2月に集中しているのに対し、「調査 H17-1」においては、学期末前の6月・11月や学期途中の9月・10月にも多くみられる。

このように、実施率、実施回数、実施時期ともに「2年次校長」の外部評価の取組は、「新任校長」のそれとは異なった傾向をみせており、そこには「2年次校長」が、1年間を通した総括的な学校評価システムを実際に経験して得られた課題意識が反映されていると考える。

そこで、外部評価の取組の充実に向けた方策を得るため、「調査 H17-1」の結果から、「2年次校長」がどのような項目を具体的課題としてとらえたかを考察した。

(3) 外部評価実施上の課題

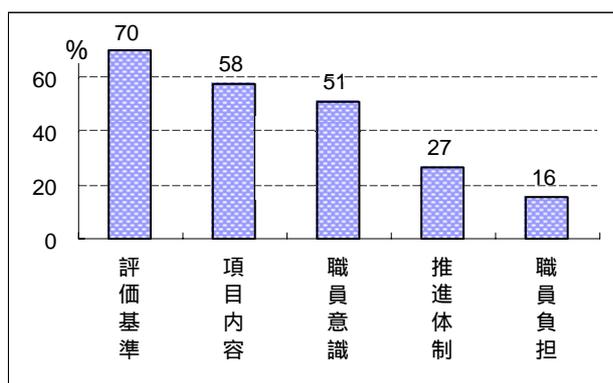


図5 「調査 H16」における学校評価実施上の課題

「調査 H16」における学校評価実施上の課題としては、図5に示すとおり、一番目に「学校評価の基準(数値目標等)が設定しにくい」こと、二番目に「学校評価に関する項目の内容が十分に検討できていない」こと、そして、三番目に「学校評価に対する教職員の意識が低い」ことがあげられていた。

「調査 H17-1」では、「2年次校長」が1年間を通した総括的な学校評価システムを経験して、実際にどのような外部評価実施上の課題を感じたかを具体的に把握するため、文章記述による回答を求めた。その内容は多岐にわたるが、表2に示すように、外部評価に対する関係者の意識に関する課題(以下、「意識課題」という)と外部評価実施に際しての内容や方法等技術的な事柄に関する課題(以下、「技術的課題」という)に大別できる。

ア 「意識課題」について

「意識課題」については、「調査 H16」で指摘のあった「教職員の意識」のほかに、「保護者・地域住民の意識」を問題にする記述も多かった。

しかし、「調査 H17-1」で指摘された保護者・地域住民の「関心の低さ」や「価値観の多様化」とい

った内容は、本来「課題」というよりも、学校評価実施にあたっての「目的」や「前提」となるものである。学校評価の取組は、保護者・地域住民の学校に対する関心を喚起し、社会の変化に伴って多様化する価値観の中から、子どもたちの健やかな成長を支えるための方向性や課題を共有しようとする試みなのであって、保護者・地域住民の「関心の低さ」や「価値観の多様化」を、学校評価の実施に際しての阻害要因としてとらえてしまう教職員の意識そのものに注目しなければならない。

イ 「技術的課題」について

「技術的課題」に関しては、「評価内容・項目等の決定」や「評価基準・数値目標の設定」のほかに、「評価者の選定」、「評価結果の公表内容・方法等の決定」、「評価結果の反映」といった項目に関する記述が多かったが、これらは表2に示したように、外部評価実施前の課題と実施後の課題に分類できる。

表2 「調査 H17-1」における外部評価実施上の課題

課題の種類	対象・時期	内容項目
外部評価に対する関係者の意識に関する課題(意識課題)	学校内	教職員の意識
	学校外	保護者・地域住民の意識
外部評価実施に際しての内容や方法等技術的な事柄に関する課題(技術的課題)	実施前	評価者の選定
		評価内容・項目の決定
		評価基準・数値目標の設定
	実施後	評価結果の公表内容・方法等の決定 評価結果の反映

ところが、「技術的課題」についても、その具体的記述内容を検討してみると、単純に技術的なものだけが問題になるのは、保護者や地域住民の絶対数が少ない場合の統計処理の方法、評価基準の信頼性・客観性の確認や向上のための方法、プライバシーの保護や膨大なデータの処理・公表の方法等わずかであった。

ウ 課題の整理

表2に示した「調査 H17-1」における外部評価の実施上の課題を整理すると、最終的には、表3に示すような教職員の意識の問題に収斂されていく。

表2の の項目については、アで述べたように、学校評価の取組そのものに対する教職員の認識の在り方が問題になるが、表3の(ア)に示すように、学校内での共通理解が難しいのであれば、学校外の保護者・地域住民との共通理解はさらに困難になるといわざるを得ない。また、保護者・地域住民からの反応を懐疑的にとらえたり、自分たちとは異なる価値観を受け入れにくくなるのは、表3の(イ)の意識と無関係ではない。

そして、表3の(ア)や(ウ)の意識が教職員間にあれば、表2の ~ の項目における選定や決定・設定等の作業は、時間をかけても進展しない。子どもたちのよりよい成長のため、たとえどのような困難な状況下であっても、その時点における最善のものを目指して教職員個々が創意工夫を重ねると同時に、教職員全体が共通理解を図り、協同して教育活動に取り組もうとする意識がなければ、表2の ~ の「技術的課題」の克服は困難なのである。

さらに、表2の や の項目にも、表3の(イ)に示した意識の影響が指摘できる。評価結果が学校に対する「賞賛」や教師個人に対する「高い評価」であった場合、「評価結果の公表内容・方法等の決定」といった項目が特に課題として意識されるとは考えにくいことから、評価結果の公表にあたっては、単にその方法や技術だけが問題にされているのではないと考えられる。

つまり、外部評価実施にあたっては、表2に示した課題の中でも、まず の「教職員の意識」に関する課題を乗り越えなければならなのであって、その課題を乗り越えない限り、 の「保護者・地域住民の意識」の課題や、 ~ の「技術的課題」克服のための取組へと進めないのである。

学校評価の充実に向けては、この「教職員の意識」に関する課題を克服するための具体的で意図的・計画的な取組が必要で、単に教職員の職責に対する自覚に待ったり、一方的な意識啓発のためだけの研修を実施するだけでは、十分な効果は期待できないと考えられる。

2 学校評価に生かす学校組織マネジメントの考え方からの視点

(1) 学校組織マネジメントの考え方

「教職員の意識」に関する課題克服のための新たな視点を示唆してくれるのが、学校組織マネジメントの考え方である。

組織マネジメントとは、「学校組織マネジメント研修 - これからの校長・教頭等のために - 」³⁾において、「個人が単独でできない成果を達成するために、他人の活動を調整する」活動で、「求める目標に向かって効率的・効果的に動くために、資源を統合し、調整すること」と定義されている。

また、学校における組織マネジメントとは、「学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に關与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）」であり、「組織マネジメントの焦点は自ら変化し続けること」とであると述べられている。

端的に言えば、学校組織マネジメントの考え方とは、「学校教育目標を達成していく活動」の際に、学校に關係する人たちを能力や資源をもつもの、つまり「プラスの価値を持つもの」としてとらえ、その中に存在

表3 教職員の「意識課題」の具体的内容

- | |
|---|
| (ア) 教職員間の共通理解を図るのは難しいという意識 |
| (イ) 学校や教師個人への批判や低い評価を受け止めた
くないという意識 |
| (ウ) 評価結果処理の煩雑さや結果の反映に伴う労力を
避けたいという意識 |

するプラスの価値を開発し活用するという発想や、学校に関係する人々のニーズ、つまり学校をよりよくしていこうとする思いや要望を的確に把握し、把握した関係者の思いや要望を取り入れながら学校教育目標を達成しようとする発想をもつことである。

子どもたちのよりよい成長・発達に向け、学校教育目標を設定し、その達成を目指していくことが学校に課せられた重要な使命であることは、社会がどのように変化しようとも変わることはないが、大きく変化する社会の中にあっては、教育活動の内容を社会的環境や社会的要請に、より適応したものと変化させていこうとする発想が求められる。そして、その時代の社会的環境や社会的要請を取り入れながら、学校教育目標をより効率的・効果的に達成していくためには、学校内外のより多くの関係者の力を結集させていこうとする発想が必要となってくる。

学校教育目標の達成のために、できるだけ多くの関係者の力を結集させようという発想や、他者をプラスの価値を持った、教育目標達成のための「資源」ととらえる発想が、学校内に根付いてはじめて、学校外の保護者・地域住民とも共通理解を図ろうとする姿勢が生まれるのである。表3の(ア)や(イ)の意識を克服するためには、学校内の教職員はもとより、学校外の保護者・地域住民の意見や考えも「資源」(プラスの価値を持つもの)ととらえ、できるだけ多くの関係者の「資源」を学校教育目標達成のために結集させようとする発想の定着が必要なのである。

さらに、表3の(イ)や(ウ)の意識を克服するためには、教育活動を展開する際に、唯一の価値観が既に存在しており、それに基づいて活動の内容や方法が決定されるべきだという考え方の払拭が不可欠である。言い換えれば、教育活動の内容や方法は、社会的環境や社会的要請により適応したものへと常に変化成長させていくべきものであるという発想への転換が必要である。教育活動における価値観も、社会的環境や社会的要請を取り入れながら、より多くの関係者の力を集結させて共に作り上げていくものであるととらえることが大切である。そのような発想を持つことで、学校や教師個人に対する評価や批判も、教育活動を社会的環境や社会的要請に適応させていくための重要な要件として肯定的にとらえることが可能になる。

以上のことから、本稿における学校組織マネジメントの考え方とは、子どもたちのよりよい成長・発達に向け、学校教育目標を設定しそれを達成していく過程において、表4に示す2つの発想を強く意識した取組を展開しようとするものと定義できる。

表4 学校組織マネジメントの考え方における2つの発想

発 想	内 容
①資源の開発・活用	学校内外における多くの関係者の力を結集させ、「資源」(プラスの価値を持つもの)として開発・活用しながら学校教育目標を達成していこうとする発想
②社会的要請への適応	学校教育活動の内容を、社会的環境や社会的要請に、より適応したものへと変化させながら学校教育目標を達成していこうとする発想

(2) 学校評価に生かす5つの視点

表4に示した2つの発想を、実際の学校評価の取組に生かすためには、表5にあげる5つの具体的視点をもつ必要があると考える。

ア 学校内の資源の開発・活用

学校内の関係者、つまり教職員については、意識啓発や能力向上のための研修の実施はもとより、教職員個々が、「資源」としてどのような能力を備えているのかを的確に把握し、それを教育活動にとって「プラスの価値」をもつものとして意図的・計画的に開発・活用していこうとする視点をもつ必要がある。

例えば、内部・外部両評価の取組と並行して、教職員個々が学校教育目標の実現に向けた自己目標を設

表5 学校評価に生かす5つの視点

発想	具 体 的 視 点
①	ア 学校内の資源の開発・活用
	イ 学校外の資源の開発・活用
②	ウ 保護者・地域住民のもつ要望の的確な把握
	エ 要望の教育活動・目標への反映
	オ 最新で分かりやすい情報発信

定し、その目標を自律的に管理・評価しながら自己の能力や専門性を高めていくといった取組を進める中で、教職員の意識改革は進展をみせられる。

学校として取り組む内部・外部両評価のPDCAサイクルに加えて、教職員個人の中でも常に自己評価のPDCAサイクルがはたらくことによって、個々の教職員の集合体としての学校組織は、さらに活性化されていく。

イ 学校外の資源の開発・活用

学校外の関係者、つまり保護者・地域住民に対しては、まず、学校が今どのような「資源」を必要としているかを発信し、協力や支援の提供を申し出た保護者・地域住民に、交通安全ボランティアやゲストティーチャーとして協力を願うといった取組からはじめていく必要がある。そして、やがては家庭や地域に存在する様々な「資源」を積極的に掘り起こしたり、意図的・計画的に開発したりして、教育活動に活用していく取組へと発展させようとする視点をもつことが大切である。

そのような視点をもった取組の積み重ねによって、保護者・地域住民の意識や要望も徐々に変容し、PDCAサイクルにおけるC（評価）の観点は、より教育活動の内容や目的の実態に即したものに变化してくると考えられる。

ウ 保護者・地域住民のもつ要望の的確な把握

教育活動の目標や内容を社会的環境や社会的要請に、より適応したものと変化成長させていくためには、社会の変化に応じて刻々と変化をみせる保護者・地域住民の思いや要望を、その時々には的確に把握しようとする視点が必要になる。そこには、単に教育活動そのものに対する思いや要望の把握だけでなく、保護者・地域住民の学校に対する協力や支援の意志を把握しようとする視点も含まなければならない。

エ 要望の教育活動・目標への反映

学校評価が「評価のための評価」に終始したのでは、その機能は発揮されない。特に外部評価については、保護者・地域住民からの評価結果を十分に分析・検討し、そこに含まれた社会的要請としての要望を教育活動の内容の改善や目標に反映させ、常によりよい教育活動や目標に変化成長させていこうとする視点が不可欠である。そのためには、把握した保護者・地域住民からの要望を、教育活動の内容や目標のどの部分にどのように反映させたのかを、分かりやすく明確な形で示そうとする姿勢が必要になる。自分たちの評価結果が、教育活動の内容や目標に反映されていると実感されてはじめて、保護者・地域住民の学校教育に対する参画意識は高まると考える。

オ 最新で分かりやすい情報発信

ア～エの各視点は、学校がどのような教育目標のもと、その実現に向けてどのような具体的教育活動を日々行っているか、また、保護者・地域住民に対してどのような協力や支援を期待しているのかについて、常に最新の情報を発信していこうとする視点がなければ成立しない。保護者・地域住民からの要望の中には、早急に教育活動に反映させなければならない要望が含まれている場合があり、発信された情報が鮮度を失えば、保護者・地域住民から把握できる要望も鮮度を失う。常に、学校から教育活動の内容や目的、期待される協力・支援等について、最新の情報を発信し続けようとする視点をもつことが重要である。

また、情報の発信は、要望をどのように教育活動の中に反映したのかを、明確で分かりやすい形で保護者・地域住民にフィードバックするという重要な役割も担っている。そのフィードバックがなければ、保護者・地域住民の学校へ要望を伝えようとする意欲はやがて途切れてしまうと考えられる。つまり、評価結果を保護者・地域住民へフィードバックしようとする意識や姿勢をもつことこそが、教職員の「意識課題」克服のための第一歩なのである。

3 学校評価に係る取組の実際 - 5つの視点から -

(1) 聞き取り調査について

学校評価実施上の課題に関連して、「調査 H17-1」の自由記述欄記入者のうちの65%、同じく、「調査 H17-2」では63%から、「具体的実践例を示して欲しい」、「評価シートの実際やアンケート用紙の実物を示して欲しい」といった要望が寄せられた。

そこで、「調査 H17-1」及び「調査 H17-2」の対象校の中から表6に示す3校ずつ計6校を抽出し、その具体的取組について聞き取り調査を実施した。

抽出に当たっては、内部・外部両評価ともに具体的取組があり、さらに学校評価の取組に対して一定の成果を感じているとの回答があった対象校の中から、校種、学校規模、地域性、取組の特色等を勘案した。

(2) 調査結果の概要と考察

各校とも地域の実態や児童生徒の実態に応じたさまざまな学校評価の取組を実施しており、また、複数の学校で実施されている取組もあったが、本稿ではそれらの取組のうちから特徴的なものだけを取り上げた。

ア A小学校 ~Webページの充実と電子メールを利用した外部評価の取組~

表7 A小学校 Webページの更新状況の一例

平成18年	更新情報
1月18日	3学期がんばろう
	6年生にむけて頑張ろう
	3学期の目標を決めました
	大根パーティー
1月20日	平成17年度PTA実行委員会だより8号
	新春ふれあい子ども祭り

ような取組が同校においては、日常的に行われている。

同校は、住宅地に位置する比較的規模の大きい学校で、保護者や地域住民の学校教育に対する関心が非常に高く、学校や教職員への要望事項も多い。このWebページによる新鮮で詳細な情報発信は、保護者・地域住民の要望に対して、受け身で待ちかまえるのではなく、積極的な姿勢で対応しようとする意識の表れでもある。また、電子メールで寄せられた要望等に対しても迅速に対応しており、これは「ウ 保護者・地域住民のもつ要望の的確な把握」の視点からの取組であると同時に「エ 要望の教育活動・目標への反映」の視点からの取組でもある。記名・匿名に係わらず、指摘のあった内容について関係教職員全てに事実関係を確認した上で、具体的改善に向けた行動をとっている。保護者・地域住民が、自分たちの要望等がリアルタイムで教育活動に反映されていると実感できる取組として有効で、保護者有志の会である「おやじの会」による「安全坊や」設置の奉仕活動や地域老人会による校庭樹木の剪定奉仕活動等、「イ 学校外の資源の開発・活用」の視点からの効果もあげている。

イ B小学校 ~3者アンケートと連動させた外部評価の取組~

B小学校の取組は、「ウ 保護者・地域住民のもつ要望の的確な把握」の視点からの取組である。

表8に示すように、まず新体制になった4月当初に内部評価を実施し、新年度の重点課題を決定して、全保護者に公表する。続いて7月に児童・保護者・教職員の3者に対して、決定した重点課題の取組状況についてのアンケート調査を実施し、その結果を全保護者に公表する。アンケート結果を踏まえて、9月に記述式の外部評価を全保護者対象に実施し、外部評価の結果も全保護者に公表して、12月に再び3者アンケート

表6 聞き取り調査校について

学校名		普通学級数
「調査 H17-1」	A小学校	18
	B小学校	5 (含む複式1)
	C中学校	12
「調査 H17-2」	D小学校	13
	E小学校	6
	F中学校	6

A小学校では、「オ 最新で分かりやすい情報発信」の視点からの取組がなされている。

学校のWebページを充実させ、常に教育活動に関する最新の情報を保護者・地域に発信する取組が実施されている。学校教育目標や行事予定の案内、児童の学校生活の紹介はもとより、「校長室より」「教科の部屋」「ほけん室」「A小学校PTAより」と内容も豊富であるが、特筆すべきは、表7に示すように、それらは常に最新の情報として更新され続けているという点にある。わずか2日間に6項目にわたっての更新があり、この

表 8 B 小学校の外部評価実施の手順

月	学校評価実施内容
4月	内部評価、重点項目決定 結果公表
7月	児童・保護者・教職員 3者アンケート 結果公表
9月	外部評価（記述式） 結果公表
12月	児童・保護者・教職員 3者アンケート 結果公表
2月	外部評価（記述式） 次年度の教育課程へ反映 次年度の育友会総会で説明

た複式学級 1 クラスを含む全校 5 クラスの小規模校である。保護者・地域住民のなかに、「学校の教育活動には口出しをしない」という気風が感じられるため、同校では、保護者の学校に対する思いや要望の把握を最優先課題として取り組んでいる。9月に実施した外部評価では、同校が複式学級において実施している「ガイド学習」⁴⁾の内容が分かりづらいという保護者からの評価結果がでたため、10月に急遽「ガイド学習参観日」を設定し実施した。評価者である保護者は、自分たちの評価結果が教育活動へ反映されたという実感をもっており、「エ 要望の教育活動・目標への反映」の視点から評価できる実践例の一つである。

また、地域合同の運動会や保護者・地域住民を招待しての体育発表会等の取組を通じて、地域に出かけての体験学習やゲストティーチャーによる学習など、「イ 学校外の資源の開発・活用」の視点からの効果が得られている。

ウ E 小学校 ～学級担任自己評価の取組～

E 小学校では、学級担任一人一人が学校教育目標の達成にむけた自己目標を設定し、それを自己管理、自己評価する取組を進めている。「ア 学校内の資源の開発・活用」の視点からの取組である。

その手順は、図 6 に示すとおり、年度当初に校長が学校経営方針を説明し、学校教育目標並びに重点課題、学級担任自己評価の趣旨説明を行う。各担任は、学校教育目標並びに重点課題の達成に向けて学級経営目標並びに学級経営案を作成する。各学級担任によって作成された学級経営案は冊子にして全職員に配布され、

を行う。翌年 2 月に、12 月実施の 3 者のアンケート結果を踏まえて 2 回目の外部評価を実施し、それらの結果を、次年度の教育課程の編成や重点目標の設定に反映させていくというものである。そこには、必然的に保護者・地域住民に最新で分かりやすい情報を発信しようとする「オ 最新で分かりやすい情報発信」の視点が盛り込まれている。

同校は、A 小学校とは対照的に、農村部に位置し

共通理解が図られる。各学級担任は、各自の設定した目標達成に向けて取り組み、学期末に自己評価を実施し、目標の追加や修正を行ったうえで、次の学期の取組に移るのである。

校長は、日頃の学級担任の教育活動を観察し、必要があれば、適宜面接や声掛けを行って、指導助言やアドバイスを与える。そして、年度末には両者で目標の達成状況を確認し、その結果を次年度へ引き継いでいく。

A 小学校もこれとほぼ同様の取組を実施しており、両校長とも、その成果として、単に学級経営のみならず、各分掌における取組や各種委員会での活動の中に、「評価」の視点が盛り込まれるようになったことと、教職員が常に学校教育目標や学級教育目標を意識しながら教育活動を展開するようになったことの 2 点をあげている。

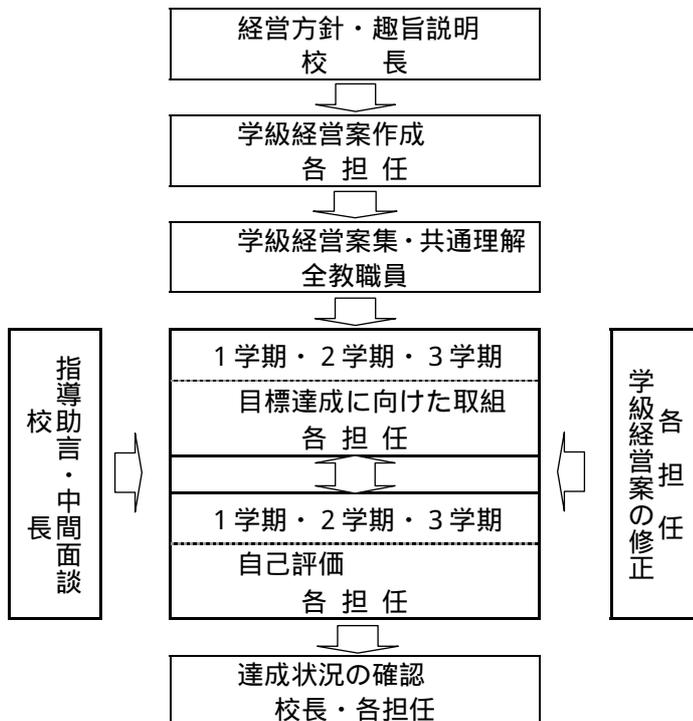


図 6 E 小学校における学級担任自己評価の手順

エ C 中学校 ～記述式による内部評価の取組～

C 中学校では、択一式のアンケート調査だけでは、把握しきれない教職員の意識や考えを具体的に吸い上げ、その結果を全て一覧にして掲示することによって、教職員意識の活性化を図っている。

これも「ア 学校内の資源の開発・活用」の視点からの取組といえる。職員会議等ではなかなか発言のない教職員からも、建設的な意見が数多く出されるようになり、自主的な取組が展開されるようになっている。

オ D 小学校 ～評価基準の数値化による教職員意識の活性化の取組～

D 小学校では、評価結果が曖昧なものにならないように、評価基準のどの項目にも必ず数値目標を設定し、取組の具体化を目指している。その結果、教職員個々が数値目標を手がかりに、自主的に課題の改善に取り組みだすという「ア 学校内の資源の開発・活用」の視点からの成果と、評価基準を数値目標化したため、取組の成果があがった箇所とそうでない箇所が明確になり、評価結果を教育活動へ反映させる作業がよりスムーズに行われるようになったという「エ 要望の教育活動・目標への反映」の視点からの成果が得られた。

カ F 中学校 ～アンケート調査の結果を数値化して公表した取組～

F 中学校では、生徒・保護者・教職員の3者に対して実施したアンケート調査の結果を100点満点に換算し、数値化して3者に公表するという「オ 最新で分かりやすい情報発信」の視点からの取組を実施している。取組は3年目を迎え、同一の評価項目における3年間の取組状況が一目で分かるよう表記の工夫がされており、保護者に対して学校の教育活動に対する取組の状況や成果が分かりやすく情報発信されている。

(3) 学校評価の充実に向けて

表9 聞き取り調査校の取組と5つの視点による整理

5つの視点	聞き取り調査校の取組（主たるねらい、副次的効果）
ア 学校内の能力・資源の開発・活用	学級担任自己評価（A小学校、E小学校） 記述式による内部評価（C中学校） 評価基準の数値化による教職員意識の活性化（D小学校）
イ 学校外の能力・資源の開発・活用	「おやじの会」、老人会の奉仕活動（A小学校） 地域合同運動会、高齢者との福祉体験（B小学校）
ウ 要望の的確な把握	電子メールを利用した外部評価（A小学校） 3者アンケートと連動させた外部評価（B小学校）
エ 要望の教育活動・目標への反映	電子メールを利用した外部評価への対応（A小学校） 外部評価結果に基づいた授業参観（B小学校） 評価基準の数値目標化（D小学校）
オ 最新で分かりやすい情報発信	Webページの充実（A小学校） 3年間の評価結果の数値化による公表（F中学校） 3者アンケートと外部評価の公表（B小学校）

以上のように、学校評価において、一定の成果を収めたと感じている学校の特色ある取組には、学校組織マネジメントからの5つの視点のいずれかが生かされている。

各校が自校における学校評価の取組の一つ一つを、表9に示すように5つの視点で整理し直すことによって、それぞれの取組のねらいと成果が明確になるとともに、今後重点的に取り組むべき課題を明らかにすることができる。例

えば、A小学校であれば、5つの視点のうち、ア、ウ、エ、オに主たるねらいを置いた取組が既実践され、それぞれが効果をあげている。今後は、イの視点からの取組を意図的・計画的に実施することによって、一層の充実が図られると考える。

ただ、イの視点は、学校評価の取組の積み重ねによって副次的に達成される傾向が強く、A小学校における「おやじの会」の活動やB小学校における高齢者との福祉活動等、既に保護者や地域住民を巻き込んだ「資源」活用の取組がなされている学校も少なくない。しかし、今後は、総合的な学習の時間の取組や登下校も含めた学校の安全管理等、教育活動の様々な分野に関わって、各校の学校評価の中にこのイの視点を明確に位置づけ、意図的・計画的に取組を展開していく必要がある。

また、エの視点に示した、評価結果を学校教育目標そのものに反映させるという作業を年度途中で実行することは容易ではない。しかし、重要なのは、評価結果を日々の教育活動に反映させたり、重点課題や重点目標の追加・修正という形で反映させたりしようとする意識や姿勢をもつことである。そして、そのために

は、それらが具体的にどのような形で反映されたのかを、保護者・地域住民に対して明確に分かりやすい形で情報発信していく取組が不可欠となる。

なお、これら5つの視点は、複数が連動しながら取り組まれたり、一つの視点の取組が、別の視点での副次的効果を生み出すという性質をもつことを理解しておく必要がある。

おわりに

学校評価の取組は、本来、「学校に元気と勇気を生み出す」ものでなければならず⁵⁾、そのために必要なことは、「人々が期待する以上の結果(効果)を生み出すことであり、その生み出した効果を、相手が理解や納得できるかたちで示すこと」⁶⁾である。

本県公立小・中学校における学校評価の取組は、まだ緒に就いたばかりで、全ての学校において「元気と勇気」を生み出す取組となっているとは言えないのが現状であるが、本稿で取り上げた聞き取り調査校の取組の中には、学校評価を「学校に元気と勇気を生み出す」ものにするためのてがかりを数多くみることができた。確かにそれは、その学校の規模や地域性等がその取組に合致したからこそ可能となった、その学校にしかできない取組であると言えるかもしれない。しかし、もともと学校評価の取組に唯一完全なマニュアルなど存在しないのであって、それぞれの学校が、それぞれの特性を生かしたその学校にしかできない取組を推進していくべきものである。

本研究をとおして、学校評価の取組は、よりよい学校づくりに向けて、まず、「組織体としての学校」が一丸となって、日々変化成長をしていく意識や姿勢をもっていることを、保護者や地域住民に伝えることから始めなければならないことが明らかとなった。聞き取り調査校の取組は、そういう取組をまず学校が実行して見せることによって、はじめて、保護者・地域住民から教育活動への理解や協力を得られるようになることを示している。「調査 H17-1」の中には、「2年目になって学校批判が増えた」との記述も多く見られたが、それは実は、1年目の取組における教職員の意識や姿勢を保護者・地域住民がしっかりと受け止めたことを表わしていると言えるのである。

当所では、今後もこれら学校評価に係る様々な課題の解決に向けた取組を充実させ、学校評価の取組が「学校に元気と勇気を生み出す」ものになるよう引き続き研究を深めていきたい。

注)

- 1) 「学校評価及び情報提供の実施状況調査結果の概要」、文部科学省、2006。
- 2) 1) で報告された公立小・中学校別の実施校数と公立小・中学校別の全体数から求めた平均。県の平均についても同じ。
- 3) 「学校組織マネジメント研修 - これからの校長・教頭等のために - 」、文部科学省、2004。
- 4) 複式学級の間接指導の効率化を高めるために考えられた小集団学習の一形態で、児童集団から選ばれたガイドが、教師の指導のもとに立てた学習進行計画によって学習をリードしながら共同で学習する方法。
- 5) 木岡一明、「成長する学校評価のために - 評価結果をどのように学校改善に繋ぐか - 」、『平成17年度 高等学校 ミドルリーダーのための学校評価研究講座(第3回)研修資料』、兵庫県立教育研修所、2005。
- 6) 木岡一明、「効力感・達成感のある学校評価へ - 学校組織マネジメントからのアプローチ - 」、『千葉教育 544』、千葉県総合教育センター、2005、2-5 頁。

<参考文献>

- ・安達佳徳、徳平信幸、東 智之、上田聡子「小・中学校における学校評価に関する一考察 - 学校組織の活性化を促す学校評価をめざして - 」、『研究紀要第115集』、兵庫県立教育研修所、2005、1-12 頁。
- ・『学校評価ハンドブック』、兵庫県教育委員会、2004。