

(4) 学校組織マネジメントを学校評価に生かす

ア 学校評価の種類

学校評価には3つの種類に大別できます。

(7) 学校主体の評価（自己評価）

学校評価は、各学校の管理職や教職員が、自らの学校について、自主的、自律的に行う点検・評価が学校評価の基本となります。校長のリーダーシップのもと、各校の教職員が参加し、評価項目や内容、方法、評価規準を決め、さらに、評価段階では、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います。

- 各学校は、重点的に取り組むことが必要な単年度の目標を具体的・明確に定める。その目標の達成に向けた評価項目・指標を精選して設定する。（評価項目・指標については、その検討の際の参考となる例をガイドラインに掲載）
- 各学校は、評価項目・指標に基づき、目標の達成状況や取組状況进行评估するとともに、その改善方策を検討する。
- 自己評価を行うに当たり、児童生徒、保護者、地域住民から寄せられた具体的な意見や要望、児童生徒による授業評価など、児童生徒・保護者を対象とするアンケート等の結果を活用する。

(イ) 保護者や地域住民等を中心とした評価（学校関係者評価）

学校の関係者（学校評議員、PTA 役員、保護者、地域住民等）が、学校の自己評価の結果を検証し、評価する。学校関係者評価により、学校の自己評価の信頼性や客観性を高め、学校の自己評価を補完する。

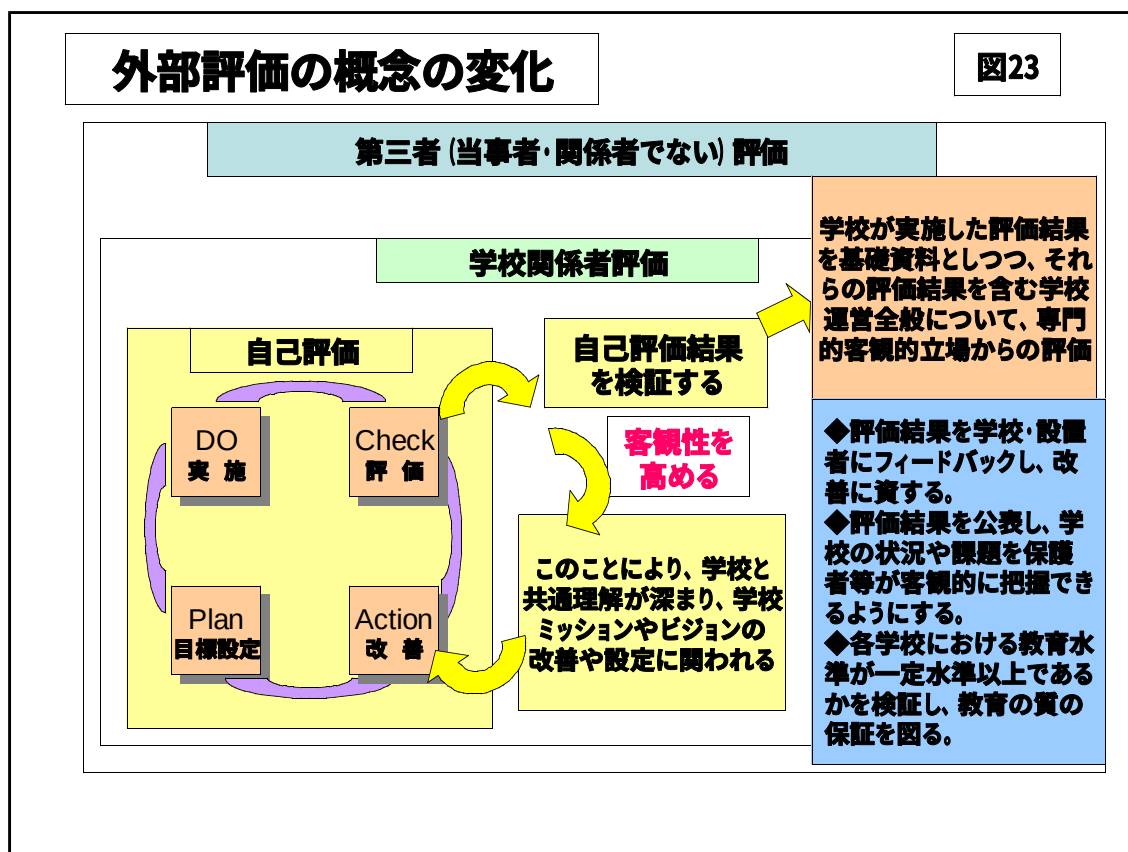
- 学校関係者評価は、保護者・地域住民など学校の関係者が、自己評価の結果を評価することを通じて、
 - ①自己評価の客観性・透明性を高めるとともに、
 - ②学校・家庭・地域が学校の現状と課題について共通理解を深め、その連携協力による学校運営の改善を促進する、ことを目的とする。
- 各学校は、保護者、学校評議員、地域住民等からなる学校関係者評価委員会を設置する。
- 学校関係者評価委員会は、授業や学校行事の参観、施設・設備の観察、校長など教職員や児童生徒との対話等を行い、自己評価が適切に行われたかどうか、学校運営の改善に向けた取組が適切かどうかなどを評価する。

（上記の○の部分は、「学校評価ガイドライン（改訂版）」H20、1月の記述を抜粋）

(ウ) 外部専門家や教育行政関係者による評価（第三者評価）

学校とは直接的に関係を持たない第三者が、専門的な立場から、各学校の点検・評価を行い、その結果にもとづいて改善のアドバイスを行います。

現在、文部科学省の視学官、学校評価の専門家、他府県教育委員会の指導主事等でチームを組み、学校に（各都道府県の小中学校それぞれ1校程度）に2～3日程度滞在し、文部科学省が作成した「第三者ガイドライン」にもとづき、観察やヒアリングを実施、評価報告書をまとめています。



イ 学校評価の考え方の変遷

戦後教育史の中で、昭和40年代（高度経済成長の時代）に学校評価が注目された時期がありました。昭和40年代の学校評価は、アメリカをモデルとし、客観性をキーワードとしつつ「チェックリスト方式」で実施しようとしたことが特徴だと言われています。この手法が一時期のブームで終わってしまった要因としては、

- ・集計や分析に莫大な時間と労力をかけたにもかかわらず、学校の変化が実感で
きなかったこと。
- ・学校の教育活動が客観化しづらい部分が多いこと。
- ・公教育において、法令や基準の遵守により学校経営が実施できたこと。

などの時代背景が考えられます。現在の学校評価がこの歴史を繰り返さないためにも、教職員の多忙感の解消と特色づくりを相互に関連付けることなど、多くを考えていく必要があります。

学校評価のシステム化とは、学校の自己評価の結果の公表と外部評価の導入を要素としており、現在の学校評価の基盤となる考え方は、平成10年中教審答申において初出となったものです。さらに平成12年には、教育課程審議会答申、教育改革国民会議の答申にも記載されています。

学校評価、学校の説明責任に関する答申、報告及び省令

図23

中教審答申（H10）

学校の自己評価と保護者や地域住民の説明の必要性、学校評議員

教課審答申（H12. 12）

自己点検・自己評価
学校評議委員の活用

教育改革国民会議（H12. 12）－教育を変える17の提言－

- ・地域の信頼に応える学校づくり
- ・学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる
- ・子どもの立場に立った授業の展開
- ・コミュニティスクールの設置の促進

中教審答申（H14.2）

学校からの情報提供の充実、授業の公開の拡大、学校評議委員の活用
学校評価システムの確立、新しい教員評価システムの導入

小学校設置基準設置基準の改正（H14.3） 中・高の設置基準も準用
自己評価と結果の公表、情報の積極的提供（**努力義務**）

中教審答申（H15.3）「新しい時代にふさわしい教育基本法と教育振興基本計画の在り方について」
積極的な情報提供などの説明責任（学校と学校外との**双方向のコミュニケーション**の拡充）

教育課程審議会答申では、学校評価を学校の自己点検、自己評価で実施しようと考えたものの、教育改革国民会議の報告は、保護者や地域住民等の学校教育に対する不信感の払拭を基本スタンスとすることが重要であると考えたところに特徴があります。そのためこの提言が以降の学校評価の考え方に大きな影響を与えたと考えられます。

さらに、平成14年、小学校設置基準の改正（中・高の設置基準も準用）が行われ、学校評価とその公表が努力義務とされ、15年3月の中教審答申においては、積極的な説明責任が求められ、学校と学校外との双方向のコミュニケーションを拡充していくという流れにつながっています。

また、経済財政運営と構造改革に関する基本方針2005においては、義務教育についての外部評価に関するガイドラインの設定が求められ、さらにこの方針をもとに、平成17年の中教審答申「新しい義務教育を創造する」においては、学校評価について

- ・ 大綱的な学校評価のガイドライン策定
- ・ 学校評価の実施とその公表、義務化へ
- ・ 外部評価の充実（市町村教委の評価責任、国の専門的な助言・支援）
- ・ 第3者機関による全国的な外部評価の仕組みも含めた充実方策の検討

が求められ、平成18年3月には、「学校評価ガイドライン」が出されました。

さらに、H19年の学校教育法改正案に伴い、「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」（平成19年文部科学省令第40号）の公布・施行により以下のように条文番号が変更されています。

(1)自己評価(第66条)

- ①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したこと(第1項)。
- ②小学校は、自己評価を行うに当たっては、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとしたこと(第2項)。

(2)学校関係者評価(第67条)

小学校は、自己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(以下「学校関係者評価」という)を行い、その結果を公表するよう努めるものとしたこと。

(3)評価結果の設置者への報告(第68条)

小学校は、自己評価の結果及び学校関係者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したこと。

(4)その他(附則等)

- ② (1)から(3)までの規定は、幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校及び特別支援学校において準用すること。

ウ 教職員意識の重要性と学校の自己評価と外部評価

学校評価に対する教職員の意識は、「学校評価は管理職の仕事である」ととらえがちで、日常実施している教育活動との乖離^{かいり}が生じてしまっているという指摘もあります。こうしたギャップを埋めるため、各学校で学校評価と教職員の意識の高い授業研究や授業評価とを関連付けることが重要であり、実際に取り組んでいる学校も多く存在しています。授業研究は一人ではできないものですから、そこに必ず協働が生じるはずですが、授業の中で児童生徒がどのように学んだかということよりも、「この教科は、専門ではないので、わかりませんが・・・」とか「ご苦労さまでした」という授業研究が散見できます。

授業研究が、うまく機能している学校を分析すると、いくつかの特徴が見受けられます。

1点目は、授業を批判する目があるかどうかということです。本センターの研修の中でも実施をし、効果が上がっているのは、「批判する人」「支援する人」という役割を決め、相互に言い合う、「ロールプレイ・ディベート」形式です。この形は、役割として、その授業の在り方を批判するわけですから、「役割を演じているんだ」と考えれば批判する側も批判される側も意見が出しやすい雰囲気生まれます。そして、その役割を交代することによって、その授業の本質というものが本音で語られ、相互が学べる雰囲気を生み出していきます。

2点目は、本物の授業を見て刺激を受けることです。

教員が自ら「変わろう」という気持ちになるためには、概ね自分と同じ経験や担

重点的な学校評価に向けて		図24
教育活動 評価の主体	重点目標に関する取組	役割分担された日常的な取組
全教職員による評価	年度計画に組み込む 具体的な評価基準に基づく評価と協議 全教職員で改善案を決定	定期的な会議等で 校務分掌及び個人の評価報告と協議 担当組織や個人が改善策を決定
管理職の評価 担当する組織の評価 個人による自己評価	学期末に 所定の評価シート等による総括的な評価 管理職等の支援・助言及び自己統制による改善	適時(日常的) 担当・個人が実施した評価の報告及び次年度の計画案 管理職等の支援・助言及び自己統制による改善

当する学級が似ている場面での授業研究で質の高い授業を見ることだとされます。

学校組織の活性化や教職員のモチベーションを高めるためには、学校評価により学校が変わったということを教職員自身が実感することが必要です。学校評価が学校に関係する人々の納得と信頼を得るためのツールとして活用されるためには、図24に考え方を示したように、学校評価を重点化して全員で評価すべき事項と、日常的に校務分掌や個人が評価する事項を分けることが重要であると考えられます。

エ 「信頼される学校づくり」につなぐ学校評価と学校組織マネジメント

学校評価は、外からのチェックではなく、自校の力を引き出すものとしてとらえ、校内における組織的な自己評価をどのように進めるかを考えることが重要です。自己評価に対応するものとしては、学校関係者評価等を含めた他者評価があり、自校を映し出す鏡としてとらえることができます。自己評価を拡張させることが組織の発達につながり、学校が元気になる組織の活性化の渦を生み出すことになります。

そして、学校内外の人々を巻き込み、学校のサポーターの輪を広げていくことが求められます。しかし、一方で、外部評価による学校に関係する人々の多様な意見によって学校が揺さぶられるのではないかと心配することも考えられます。

本来的な学校評価は、自校の振り返りであり、学校内部の見方や考え方だけでは不足する部分を外部からの視点で補うという考え方を持つことが大切です。

学校組織の活性化に向けては、学校組織マネジメントの考え方の一つである「相手をその気にさせる」から、学校評価の一部分である授業評価に注目し、児童生徒に対して行う「学びによる気づき」を教職員につなげて考える。その中から、相互評価を導き出してくることが重要です。

各学校の経営計画に書かれた重点目標と自校の現状には、必ずギャップが存在します。そのギャップを埋めるために、本書で紹介したSWOT分析を活用することが考えられます。

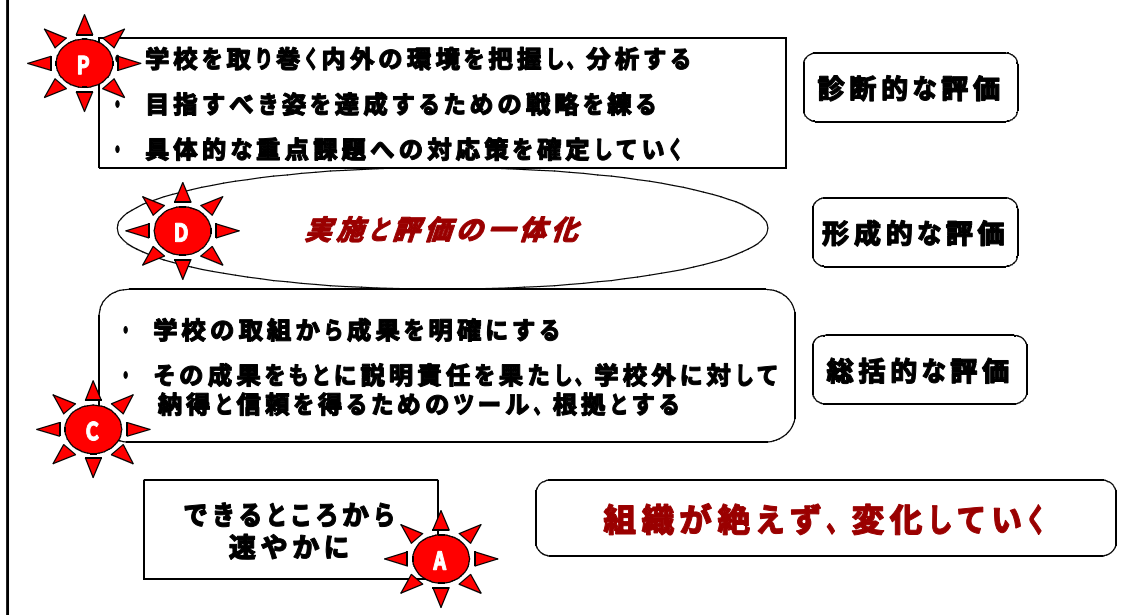
学校の強みや弱み、さらには、学校が活用できる外部資源を検討し、プラス思考で具体策を考えていきます。このことが、学校評価の計画段階にあたります。

その際、具体的な取組を実施した結果、どの程度の効果や変化が生まれるかを予測することも併せて考えておく必要があります。その予測は、評価規準として考えることも可能です。

予測どおりに取組が進んでいるかどうかを評価し、その結果を実行に反映させていくことを「**形成的な評価**」と呼ぶことができます。教職員一人一人は、一生懸命努力しているのに、組織として望ましい方向に進んでいないとすれば、「何を」実施するのかというかみ合わせが不足していることが考えられます。個々の教職員の教育力と同僚性を育て、組織としての危機感や方向性を共有する。そのことこそが学校組織マネジメントの役割といえます。

学校評価が更新 (Action) を引き出す手段となるためには

図 25



年度末の総括的な評価だけでなく、年度途中での評価は重要であり、「やってみなければ分からない」ではなく、「やればたぶんこうなる」と予測をしながら実践すること、予測はこうだったが、この部分を修正する必要があると考え、その工夫を具体化しようとするのが、C (Check) → A (Action) へという本来のPDCAサイクルといえます。

オ 学校評価を自校の特色づくり、組織的な協働につなぐ

学校評価の結果の公表については、①今後何をするのか（手立て） ②どのような効果生まれるのか（見通し） ③なぜ、そういえるのか（根拠）という3つの要素が含まれていることが重要です。

成果予測に基づく表記については、「…の場合には、…する」や「…まで行けば、次に…をする」といった書き方の工夫が考えられます。

学校が変わらない部分を、外側からの刺激によって学校を変えていくという考え方もあるものの、教職員にとって成果が実感できなければ、学校評価が長続きしないのではないのでしょうか。

自校の特色づくりにつながる学校評価については、自校の「問題」を「問題」としてとらえることのできる組織があり、それを基礎としつつ自己評価を機能させていくこと、すなわち、評価自体が改革に結びつくのではなく、評価に基づき、現状を変えようとする意志が生まれることによって改革につながると考えることができます。

さらに、外部評価やアンケートに意味があるのは、学校では気付きにくい事柄への指摘と学校では調達できない知恵が備わっているときであると考えられます。