

学校評価の在り方に関する研究

学校評価を、その本来の目的である、教育活動の改善・充実につながる有益なものにしていくために、また、教職員全員が組織立って意欲的に評価と改善に取り組むことができるようにするために、機能的で、かつ効果的な、校内における学校評価システムをどう構築していくのか。本年度は、昨年度の実践研究によって明らかとなった、評価システム運営上の問題点とその改善に重点を置き、最新の施策動向を踏まえながら研究実践を行った。また、各研究協力校の実践を基にした「学校評価実践上のQ & A」を作成した。

< 検索用キーワード > 学校評価システム P D C A サイクル 自己評価 アンケート
学校関係者評価 第三者評価 学校評議員 教職員評価制度

研究会委員

知立市立来迎寺小学校教頭	小林 千明(平成 18,19 年度)
蒲郡市立竹島小学校教諭(現蒲郡市立三谷小学校教頭)	小田 正男(平成 18 年度)
蒲郡市立竹島小学校教頭	成瀬 正明(平成 19 年度)
東郷町立春木中学校教頭	原 純夫(平成 18,19 年度)
新城市立鳳来中学校教頭	鈴木祐太郎(平成 18,19 年度)
県立一宮商業高等学校教諭	大野 雅雄(平成 18,19 年度)
県立豊橋西高等学校教諭	富田 健治(平成 18,19 年度)
県立名古屋盲学校部主事	伊藤 篤志(平成 18 年度)
県立名古屋盲学校教頭	伊澤 裕司(平成 19 年度)
県立豊田高等養護学校教諭	倉地 利尚(平成 18 年度)
県立豊田高等養護学校教頭	阿知和佳代(平成 19 年度)
総合教育センター経営研究室長	横田 佳昭(平成 18,19 年度)
総合教育センター研究指導主事	吉原 文子(平成 18,19 年度)
総合教育センター研究指導主事(現豊橋市立東部中学校教頭)	浅井 英雄(平成 18 年度)
総合教育センター研究指導主事	荻野 卓寛(平成 19 年度)
総合教育センター研究指導主事	河合 龍二(平成 18,19 年度)
総合教育センター研究指導主事(現県立半田養護学校教頭)	大胡田昭二(平成 18 年度)
総合教育センター研究指導主事	神田 正美(平成 19 年度)
総合教育センター研究指導主事	齋藤 育浩(平成 18 年度)
総合教育センター研究指導主事	宇野 弘重(平成 19 年度)
総合教育センター研究指導主事	川澄 誠(平成 18 年度主務者,平成 19 年度)
総合教育センター研究指導主事	坪内 隆行(平成 18 年度,平成 19 年度主務者)

1 はじめに

平成 18 年 12 月 22 日に公布・施行された改正教育基本法において、学校、家庭及び地域住民など

社会を構成するすべての者が、教育におけるそれぞれの役割と責任を自覚し、相互に連携協力を努めるべきことを新たに規定している。（第十三条）このことは、学校が保護者や地域住民に対して説明責任を果たし、保護者、地域住民などが情報や課題を教職員と共有しながら学校運営に参画し、その改善を進めていくことをねらいとする学校評価の更なる充実が求められていると解釈できる。

また、教育基本法改正を受けて、平成 19 年 12 月 26 日に施行された学校教育法の一部改正において、「学校は、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に必要な措置を講ずることにより、教育水準の向上に努めることとする」、「学校は、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協力を推進するため、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」という考え方が法文上に明記された。これにより、学校教育法が適用されるすべての学校は、学校評価に取り組む法的な責務を負うこととなった。さらに、学校教育法施行規則の改正では、自己評価の実施とその結果の公表の義務化、学校関係者評価（外部評価）の実施とその結果の公表の努力義務化、自己評価結果の設置者への報告の義務化が規定された。したがって、今後は、自己評価とともに、保護者や地域住民など学校関係者による評価の実施及び結果の公表や自己評価結果の設置者への報告の在り方が当面の課題となると考えられる。（資料 1，2）

2 研究の目的

本研究では、平成 18 年 3 月 27 日に示された「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」（以下、「学校評価ガイドライン」）及び「学校評価の在り方と今後の推進方策について 第一次報告」（学校評価の推進に関する調査研究協力者会議 平成 19 年 8 月 27 日）（以下、「第一次報告」）を参考にし、望ましい学校評価の在り方の調査研究を進め、その研究成果を発信することにより、信頼される開かれた学校づくりに資することを目的とする。

また同時に、学校評価システムが各学校の改善へと確実に結び付くように、学校評価システムそれ自体の在り方を考察し、研究協力校の実践事例とともに提案する。

3 研究の方法

本年度も、センター所員による理論的研究を進めるとともに、県内の小学校 2 校、中学校 2 校、県立高等学校 2 校、県立特別支援学校 2 校に研究協力を依頼し、学校評価システムの運用にかかわってきた協力校委員を中心に、各校の前年度の学校評価システムを分析し、今年度、その運用上の問題点をどのように改善すべきかを研究する。

4 研究の内容

(1) 学校評価及び情報提供の実施状況（平成 17 年度間 調査結果）の考察

ア 学校評価の実施状況

すべての都道府県・市区町村教育委員会及びすべての国公私立学校（大学、高等専門学校を除く）を対象に、平成 17 年度間の実績値を調査基準日として行われた調査が、平成 19 年 3 月 28 日に発表された。

それによると、外部アンケート等の実施率について、愛知県はいずれの校種も全国平均を下回っている。また、外部評価については、高等学校及び特別支援学校が全国平均に対して大きく下回っており、約半数の学校が実施していないことが判明した。（表 1）したがって、今後は、アンケートや懇

談会等を活用して児童生徒、保護者、地域住民からの具体的な意見や要望、授業評価などを把握した上での適切な自己評価を行う必要があることが分かった。そして、その自己評価の結果を踏まえて外部評価者による外部評価が行われることを推進していかなければならない。

イ 学校評価結果の公表状況

学校評価の公表状況について、自己評価実施校のうち評価結果を公表している公立学校は58.3%（前回42.8%）となり、増加している。（表2- ）外部評価・外部アンケート等の結果公表についても、一部の校種が減少しているものの、公立学校全体では87.0%（前回82.9%）と増加している。（表2- ）学校評価の結果の公表が着実に推進されていることが分かる。

【表1 学校評価の実施状況（実施率）】

調査項目	愛知県公立学校 ()は全国平均 (%)			
	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校
自己評価	98.1 (99.7)	99.0 (99.7)	100.0 (99.0)	100.0 (99.5)
外部アンケート等	76.6 (88.4)	76.9 (86.1)	69.1 (82.5)	64.0 (84.2)
外部評価	55.9 (51.1)	57.1 (52.2)	51.9 (73.3)	48.0 (68.5)

【表2- 自己評価結果の公表状況】

【公立学校】	自己評価結果公表			
	学校数		割合(%)	
	平成17年度	平成16年度	平成17年度	平成16年度
幼稚園	1,231	803	27.0	18.0
小学校	12,736	9,452	56.9	41.6
中学校	6,149	4,561	60.6	44.5
高等学校	3,621	2,727	89.6	69.7
中等教育学校	6	3	75.0	50.0
盲・聾・養護学校	774	527	82.9	58.6
合計	24,517	18,073	58.3	42.8

【表2- 外部評価等の結果の公表状況】

【公立学校】	外部評価・外部アンケート等結果公表			
	学校数		割合(%)	
	平成17年度	平成16年度	平成17年度	平成16年度
幼稚園	2,509	1,806	78.4	73.7
小学校	18,015	16,638	90.7	85.6
中学校	7,596	7,102	86.7	82.7
高等学校	2,578	2,312	76.5	73.8
中等教育学校	5	4	71.4	80.0
盲・聾・養護学校	615	594	77.7	83.0
合計	31,318	28,456	87.0	82.9

ウ 学校評価の内容や進め方等

外部評価委員会等の構成については、公立学校において学校評議員が77.8%と最も高く、続いてPTA役員、地域住民や関係機関職員等の順になっている。他校の教職員は5.9%となっている。（表3- ）学校評議員制度を活用している状況を読み取ることができる。

外部評価委員会等の活動内容としては、公立学校では校長等管理職との対話が最も多く（93.8%）、続いて授業参観や学校訪問と続く（表3- ）が、評価に必要な情報を得るという点で、授業参観や学校訪問等、校長等管理職との対話以外の項目の割合を高める必要があると考える。

エ 学校評価を実施した成果と課題

学校評価を通して得られた成果として、公立学校では主に、次年度の取組の参考（89.9%）、改善点の明確化（82.2%）などの成果が目立つ。また、保護者の協力の推進（45.9%）のように外部に向けられた成果も半数近くの学校で確認されている。

（表4- ）

学校評価実施上の課題としては、公立の学校では評価項目の設定が他の項目に比べて高い。（55.6%）また、評価結果の活用方法（49.3%）の割合も高くなってきている。

【表3- 外部評価委員会等の構成】

	公立学校	
	該当校数	割合(%)
学校評議員	9,489	77.8
PTA役員	5,889	48.3
地域住民や関係機関職員等	3,806	31.2
保護者	2,787	22.9
学識経験者	1,765	14.5
他校の教職員	721	5.9
その他	1,059	8.7

【表3- 外部評価委員会等の活動内容】

	公立学校	
	該当校数	割合(%)
校長等管理職との対話	11,440	93.8
授業参観	8,545	70.1
学校訪問	6,958	57.1
教職員との対話	4,931	40.4
保護者からの意見聴取	2,811	23.1
校外活動の参観	2,239	18.4
外部評価書の作成	1,926	15.8
児童・生徒との対話	1,715	14.1
職員会議の参観	91	0.7
その他	363	3.0

(表4 -) 学校現場では、評価項目及び評価指標の設定の段階から課題を抱えていること、また、評価結果の活用方法、改善方策の設定、評価結果の公表方法についても課題を抱えている学校が3割を超えていることが分かった。さらに、教職員の多忙感を課題として挙げている学校が約2割あり、学校評価システムの効率化や一部の教職員への評価作業の偏りの是正等の改善を図っていく必要性が推測される。

【表4 - 学校評価を実施した成果】

	公立学校	
	該当校数	割合(%)
次年度の取組の参考	38,109	89.9
改善点の明確化	34,870	82.2
児童生徒・保護者の意識の把握	29,911	70.8
諸計画の充実と改善	28,833	68.0
教職員の意欲の喚起	28,566	67.4
教育目標の明確化・重点化	27,574	65.0
教育活動の精選・重点化	23,883	56.3
保護者の協力の推進	19,452	45.9
保護者の意識の変化	16,073	37.9
自己評価と外部評価のずれの把握	14,235	33.6
児童生徒の学力向上	11,272	26.6
地域の協力の推進	11,013	26.0
児童生徒の意識の変化	10,867	25.6
地域の意識の変化	6,453	15.2
その他	597	1.4
特に成果はなかった	130	0.3

【表4 - 実施上の課題】

	公立学校	
	該当校数	割合(%)
評価項目の設定	23,565	55.6
評価結果の活用方法	20,909	49.3
諸計画の策定・改善の方法や過程	16,452	38.8
評価指標の設定	15,146	35.7
改善方策の設定	15,092	35.6
アンケート等の実施方法	15,015	35.4
評価結果の公表方法	14,114	33.3
評価の客観性の確保	12,089	28.5
外部評価の実施方法	11,381	26.8
教職員の多忙感	8,040	19.0
教育目標設定の方法や過程	7,856	18.5
外部評価者の選定	5,590	13.2
その他	232	0.5

り、学校評価システムの効率化や一部の教職員への評価作業の偏りの是正等の改善を図っていく必要性が推測される。

【表5 情報提供の実施方法】

オ 学校の情報提供の取組

学校における情報提供の実施方法について、公立学校では学校便りの配付が86.4%と最も多く、続いて学校評議員・学校運営協議会への説明が63.2%、保護者を対象とした説明会の実施が54.0%、ホームページに掲載が45.9%と続いている。(表5)ホームページへの掲載が5割を下回っていることをはじめ、様々な公表媒体をバランスよく活用して、積極的な情報提供を進めていくべきであると考えます。

	公立学校	
	該当校数	割合(%)
学校便りを配付	37,145	86.4
学校評議員・学校運営協議会に説明	27,073	63.2
保護者を対象に説明会を実施	23,219	54.0
ホームページに掲載	19,703	45.9
学校要覧の配付	11,770	27.4
地域の広報誌に掲載	4,810	11.2
地域住民や関係機関等を対象に説明会を実施	4,330	10.1
その他	3,010	7.0

(2) 学校評価の目的

「学校評価ガイドライン」においては、学校評価の目的として、

各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき成果やそれに向けた取組について目標を設定し、その達成状況を把握・整理し、取組の適切さを検証することにより、組織的・継続的に改善すること。

各学校が、自己評価及び外部評価の実施とその結果の説明・公表により、保護者、地域住民から自らの教育活動その他の学校運営に対する理解と参画を得て、信頼される開かれた学校づくりを進めること。

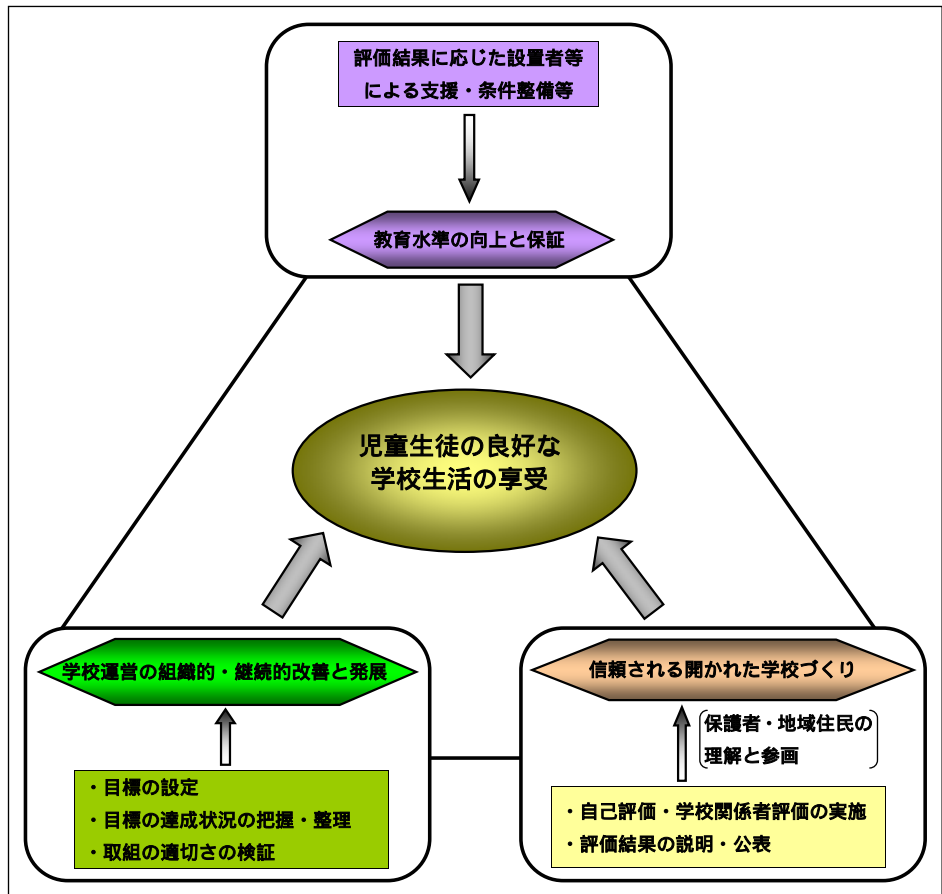
各学校の設置者等が、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の必要な措置を講じることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図ること。

の三つを挙げている。

また、「第一次報告」では、「学校評価を行う最終的な目的は、それを通じて学校運営の改善と発展を目指すことにより、教育水準の向上と保証を図ることにより、学校評価を行うことによって、児童生徒がより良い学校生活を送ることができるようにすること」としている。(図1)換言すれば、学校評価のねらいは、学校における教育活動や、その他の学校運営の状況について、自らの教育目標に照らして点検・評価を行い、その結果を公表することによって、学校の教育成果についての説明責任を果たすとともに、その評価結果を、その後の教育活動の改善に役立てるといっているところにある。

また、評価活動を通して教職員自らが教育実践の現状や目標の達成度を知り、そのことによって教職員の自律的な学校改善への意欲を喚起するというねらいもある。したがって、各学校は、教育の質の保証・向上を目指し、P D C A (Plan-Do-Check-Action) というマネジメント・サイクルを活用し、それぞれの状況に応じた、機能的かつ効果的な学校評価システムを構築し、運用していく必要がある。

【図1 学校評価の目的】



そこで本研究では、

学校評価システムを、教育活動の改善・充実に確実につながる、学校にとって有益なものにしていくこと、教職員全員が組織立って意欲的に評価と改善に取り組むことができるようにしていくことが重要であると考え、これを実践研究の柱とした。

(3) 学校評価の実施手法

ア 新たな動き

これまで、学校評価における外部評価のねらいが、利害関係の調整なのか、中立性の確保なのかなど、その理解に「ずれ」があることが、外部評価の定義を分かりにくくしてきた。外部評価には、表6に示すように、幾つかの基本的視点がある。近年の行政改革が進展する中では、市場性の観点が強調され、専門性や同業性は、学校の閉鎖体質に対する批判の文脈において否定される傾向にあった。

【表6 外部評価の基本的視点】

専門性	学校や教育に関する研究者などの専門家が学校の在り方を調査研究し、その実態を分析的に把握し、問題点や問題構造を明らかにする。
同業性(同僚性と専門職性)	学校同士でお互いの学校を評価したり、校長会や職員組合などの専門職能団体が構成員の資格を職業倫理の観点から評価したりする。
監督性	教育委員会が、行政監査の視点で評価する。
市場性	受益者(保護者や児童生徒、地域住民)が自分たちの要求・要望に照らして評価する。

(木岡 「学校経営と外部評価」)

監督性についても、規制緩和や自由化の流れにあって、あまり顧みられてこなかった。「学校評価ガイドライン」では、外部評価を客観性や専門性を重視する方向に導いている。また、支援や指導に力点を置いた監督性にかかわる視点も提起している。

「学校評価ガイドライン」においては、学校評価を「自己評価」「外部評価」「評価結果の説明・公表、設置者への提出及び設置者等による支援や条件整備等の改善」の三つの要素から構成されるものとして定義しているが、

保護者など外部評価者の例示として挙げられた者が、学校との関係の中で「外部」と言い切れるのかどうか。むしろ、「ステークホルダー」（地域社会も含めて学校の教育活動等に関係をもつ者）として位置付けることが適当ではないか。

「第三者評価」の在り方が大きな課題となってきたことにより、従来から用いられてきた「外部評価」の用語が具体的に何を指すのか分かりにくくなり、概念の混乱・混同を招いているのではないか。

設置者等による支援・改善は、学校評価の活用を図る上で極めて重要な要素であるが、厳密な意味での支援・改善そのものは評価とは異なるのではないか。

という諸点を踏まえ、「第一次報告」では、より専門的・客観的立場からの学校評価の充実を図るために、学校評価の実施手法について、「自己評価」「学校関係者評価（外部評価）」「第三者評価」の三つの要素に再構成している。（表7）とりわけ、「自己評価」・「学校関係者評価（外部評価）」に

【表7 学校評価の3要素と学校評価の実施手法の3要素】

「義務教育諸学校における 学校評価ガイドライン」		「学校評価の在り方と今後の 推進方策について 第一次報告」 (学校評価の推進に関する調査研究協力者会議)	
学校評価の3要素		学校評価の実施手法の3要素	
自 己 評 価	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、予め設定した目標や具体的計画に照らして、自らの取組について行う。	自 己 評 価	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、予め設定した目標や具体的計画等に照らして、その達成状況の把握や取組の適切さ等について評価を行う。
外 部 評 価	学校の自己評価結果を、学校評議員、PTA役員（保護者）、地域住民等の外部評価者が評価する方法を基本として行う。	学 校 関 係 者 評 価 (外部評価)	学校が主体となって、保護者（PTA役員等）、学校評議員、地域住民、接続する学校の教職員その他の学校関係者などの外部評価者により構成された委員会等が、当該学校の教育活動の観察や意見交換等を通じて、自己評価結果を踏まえて評価を行う。
条件整備等の改善の提出及び設置者等による支援や	自己評価及び外部評価の結果は、保護者や地域住民等に対して説明するとともに、広く公表する。また、設置者に提出する。設置者は、学校評価の結果等を参考にし、学校に対する支援や条件整備等を改善する。また、設置者は、各学校の評価の適切さについても必要な指導・助言を行う。	第 三 者 評 価	当該学校やそれを設置管理する主体と直接かかわりをもたない専門家等が主体となって、自己評価及び学校関係者評価結果等を資料として活用しつつ、教育活動その他の学校運営全般について、専門的・客観的（第三者的）立場から行う。

関する趣旨・目的の周知や定着・充実の促進が重要であることから、「学校評価ガイドライン」の速やかな改訂が提言され、現在、学校評価の推進に関する調査研究協力者会議において、改訂についての審議が続けられている。本研究報告では、以下、この「第一次報告」における三つの要素に基づいて表記することとする。

イ 外部アンケート

(ア) 定義と位置付け

「学校評価ガイドライン」では、「児童生徒や保護者、地域住民に対するアンケートは、これまで外部評価ととらえてきたが、これらは、**学校の自己評価のために必要な情報収集の一環**ととらえることが適当である」としている。したがって、外部アンケートによって得られる結果や意見は、学校の教育活動を評価し、改善につなげていく上で、**重要かつ客観的な資料**として活用すべきである。とりわけ、教職員に対するアンケートの結果との「ずれ」がみられた場合は、それを教育活動の見直しや改善のシグナルであり契機であると認識し、深い考察と慎重な分析を行うべきである。そして、アンケート対象者に対してその結果の説明を十分行うこと、必要に応じて適宜改善を実行することが大事である。これらの活動により、学校はより開かれたものとなり、保護者や地域との連携が深まっていくのである。

「第一次報告」においても、児童生徒、保護者、地域住民を対象とするアンケートの実施や、その意見・要望等を把握するための懇談会の開催については、学校関係者評価（外部評価）としてではなく、「外部アンケート等」と定義付けており、外部アンケート等の活用は、**学校が自己評価を行う上での、目標等の設定・達成状況の把握や取組の適切さを検証する資料**とするためであるとしている。

(イ) 外部アンケート作成上の留意点

アンケート作成において留意すべき点として、

アンケート対象者が、実際の具体的な教育活動をとらえて回答しやすいように、学校の方針、ねらい等、十分な情報提供を行うこと。

自校の教育目標や学校評価の目的・方針に応じて、外部アンケートの内容の焦点化・重点化を図ること。

アンケート対象者の学校に対する要望・意見が正しく反映されるアンケート作りを心掛けること。

評価者の貴重な意見を聞くことができる自由記述形式を設定すること。

アンケート結果の妥当性（Validity）と信頼性（Reliability）を確保する必要がある。また、実施の簡単さ、回収・集計の容易さ等、時間的・経済的な実用性である、効率性（Efficiency）も踏まえて作成すべきであること。

アンケート等を実施する際には、その匿名性について適切に配慮する必要があること。

（愛知県義務教育問題研究協議会「『信頼される開かれた学校づくり』のための学校評価の在り方」などより）
などが挙げられる。

今後は、外部アンケートが、学校が自己評価するための客観的資料を得るための手段であることを、教職員をはじめ、アンケートの対象者である児童生徒・保護者・地域住民にも周知し理解を求めた上で、実施していくべきである。保護者や地域住民は、アンケートの目的のみならず、学校評価そのものの意義を十分に理解しているとは言えないのが現状と考える。PTA総会等、機会あるごとに、学校の情報や様子はもちろんのこと、学校評価の意義、学校評価計画、アンケートの目的等を保護者・地域住民に十分説明し、教職員との共通理解をもってもらう努力が必要である。アンケートにおいて、「分からない」という回答が多い場合、その原因の多くが、回答者に学校の情報や様子がうまく伝わっていないというところにあり、そのこと自体が学校としての課題になるのである。

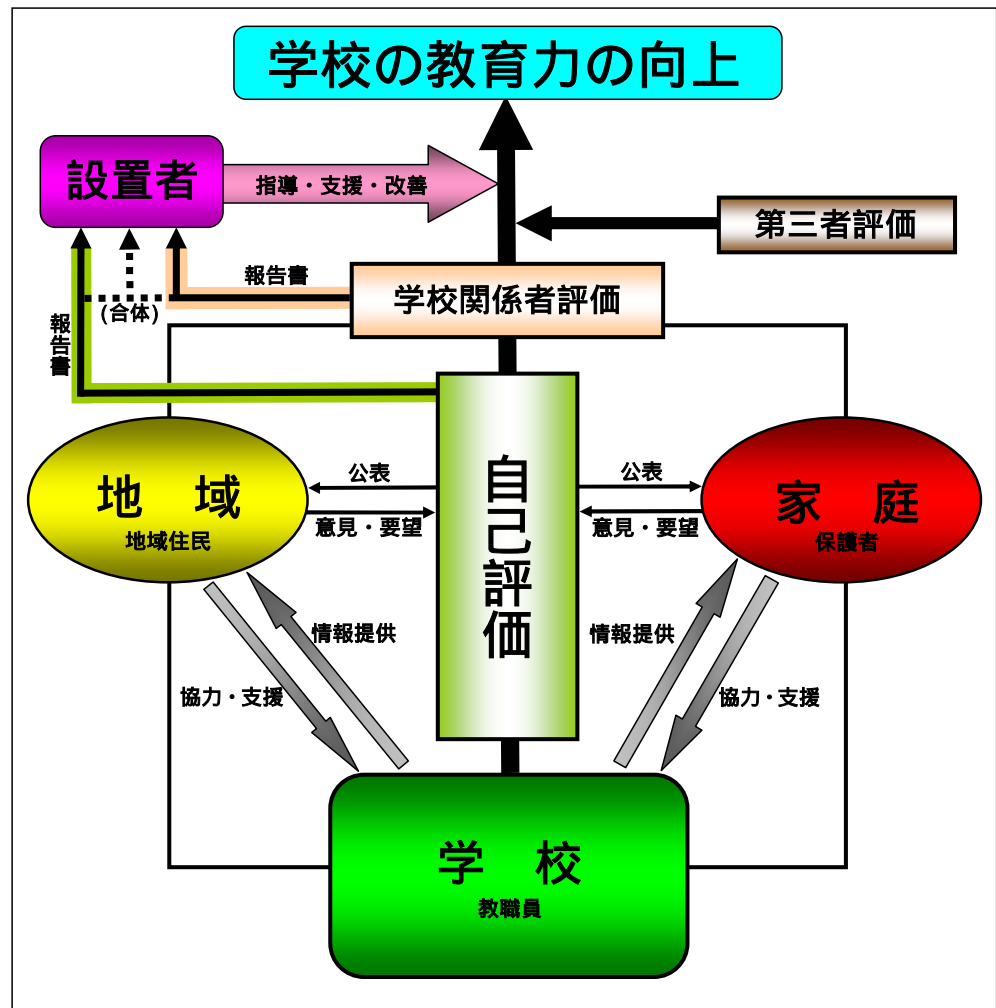
ウ 自己評価の在り方

評価を実施する対象には、行動・経過測定、結果（Output）測定、成果（Outcome）測定、効率性測定の4点が挙げられ、アンケートの質問項目の文言を決定するのに役立つ。Output（結果）

とは、plan を do した結果に生じるものことであり、Outcome (成果) とは、Output から達成されたものことである。学校で評価している対象は、結果 (Output) であり、成果 (Outcome) でないことが多い。学校は、自らに付与された裁量権限を効果的に駆使し、資源を最大限に活用して、成果を上げ、その成果を正しく分析、自己評価し、次への実効性のある学校運営の改善に結び付けていかなければならない。

学校評価は、基本的には学校内部の取組、すなわち、自己評価が、学校評価の基本・核となり、学校評価の全体的なシステムの中で、中心的な柱とならなければならないと考える。(図2)

【図2 自己評価の位置付け】



そうでなければ、学校が、他者からの評価によって、必要以上にあるいは不必要に揺さぶられてしまうということが起こるおそれがある。学校は内部にしっかりと自己評価能力とそのシステムをもつべきである。そして、今現在有している自己評価能力とそれを支えるシステムを絶えず吟味し、もし問題がある場合には改善・改革するという意識をもたなければならない。そのためには、初任者から校長に至るまで、一人一人の教職員が、校内研修等を通じて、

学校評価に対する正しい理解を深め、学校という組織の中でどう取り組むかという共通認識を深めていく必要があると考える。

次に、自己評価の結果を確実に改善につなげていく手法であるが、評価方法としては、年度末の総合的評価だけでなく、できれば、学期単位や月単位、場合によってはそれぞれの教育活動ごとに実施し、その結果をファイルしてポートフォリオのように累積的に取り組むというような形成的評価を取り入れるべきであると考え。そして、システムとしては、自己評価結果が上部組織をはじめ全教職員に円滑にフィードバックされる仕組みを整えるべきであると考え。

エ 学校関係者評価（広義の外部評価）の在り方

先述したように、学校教育法施行規則の改正により、自己評価を踏まえて学校関係者評価を実施することが努力義務として明文化された。(第六十七条)(資料1)

学校関係者評価は、自己評価の客観性を高め自己評価を補完するとともに、教職員と地域住民、保護者が、教育活動や学校運営の現状と課題について双方向的なコミュニケーション・チャンネルをもち、親和的關係の中で協力することによって、改善が適切に行われるようにすることに意義がある。つまり、学校関係者評価委員による評価の必要性は、「評価の客観性」「多面的評価観」「学校と地域との双方向的連携」「地域との一体化」に見いだされる。（八尾坂 「学校評価ガイドラインの活用による学校力の構築」）したがって、学校関係者評価の過程において、自己評価と学校関係者評価との「ずれ」を中心に、学校と学校関係者評価委員とが意見交換を積極的に行うこと、すなわち、学校が行う自己評価と学校関係者評価委員が行う学校関係者評価の間の対話機能が実現されることが大切なのである。ゆえに、決して、学校がどのような方針に基づいて、どのように計画し、どのように実施し、その結果、どのような成果を得たのかという、学校評価にかかわる必要な情報を伝えずして保護者等に評価を求めたり、極めて限られた、若しくは偏った情報を基に評価が行なわれたりすることがないようにすべきである。

次に、学校関係者評価委員の学校評価に対するかかわり方については、その任期によって、二つ考えることができる。一つは、単年度で交代する場合と、もう一つは、複数年度の任期でかかわる場合である。単年度の任期でかかわる委員には、PTA・子供会役員OBや接続する学校の教職員等、日常的に直接的に学校にかかわる機会が多く、学校の取組や抱える問題の把握が比較的容易にでき、かつ多様な価値観による評価が可能な人材が適していると言える。一方、複数年度の任期でかかわる委員には、校医、校長OB、コンビニ店長、地域団体の役員等、中・長期的視野をもって、学校の教育活動が意図的・計画的・継続的に改善されるための経年比較や継続分析を行うことができる、専門性や実態把握の情報を備えている人材が考えられる。このような任期の異なる委員による構成を図るこ

【表8 自己評価を検証するポイント】

評価の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・用いる評価方法が、測定対象の結果を正確に測るのに適しているか。 ・教職員、児童生徒、保護者、地域住民のいずれにも実施しているか。 ・児童生徒に対して抽出クラス、保護者に対してPTA役員のみという客観性に欠ける状況がないか。 ・継続的に実施されているか。
集計・回収の信頼性	<ul style="list-style-type: none"> ・何度評価しても、ほぼ同様の結果が現出するか。その都度、結果が異なるということがないか。 ・アンケート回収率が高いか。高くするために、学校評価計画や評価項目の設定理由や内容の説明及び回収時期の予定等を事前に十分説明し、周知する努力をしているか。
評価項目の設定と分析・考察の客観性	<ul style="list-style-type: none"> ・独り善がりの結果や解釈にならないようにするため、なるべく複数で測定しているか。 ・評価項目が学校に都合のよいものに偏っていないか。 ・学校経営、学校管理、教育活動の各分野で構成されているか。
結果の公表と改善策の具体性	<ul style="list-style-type: none"> ・課題とセットで改善策が公表されているか。 ・改善策は実現可能で、だれがいつまでにどのような状態を目指した取組か。 ・具体的に可能なことは数値化されているか。
評価方法の効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・実施の容易さ、時間的な実用性、ただし、安易に楽をしようとするようなことがないように心掛けているか。 ・コストを掛けないで、いかにOutputを出すか。（対費用効果の観点） ・作業負担の軽減するために、先行事例研究や手引書を参考にして必要な部分を取り込んでいるか。（モデルとなる学校を浮かび上がらせて、その実践を取り入れて改革を進めているか）

（善野 「学校力・教師力を高める学校評価」などより）

とにより、毎回（毎年度）、緊張感のある委員会を実現できると考える。

なお、学校関係者評価（外部評価）委員会が自己評価を検証するポイントとしては、表8のようなものが例として挙げられる。

委員には、協同評価の発想をもって、学校の自己評価を援助する協力者という意識をもってもらえるように、情報を積極的に公表し、学校評価に対する理解を得ていく。様々な学校教育の仕組みを委員に理解してもらおう努力をすることが大切であるが、同時に、言わば「市民感覚」としての委員の意見を十分に受け止め、学校改善に生かしていくことも必要である。

昨今、不当な要求を突き付ける保護者（「モンスター・ペアレント」）や地域住民等の存在が問題となっている中で、保護者や地域住民等に理解しやすい内容を中心として評価することを通じて、共通理解を深めて連携を促し、学校運営の改善に協力して当たることを目指すべきであると考えます。

オ 第三者評価（狭義の外部評価）の在り方と今後の課題

「第一次報告」によると、第三者評価は、「自己評価・学校関係者評価（外部評価）では不足する部分を補い、学校運営の質を高めるために行なう専門的・客観的な評価により、学校やその設置者等による学校運営の改善を促すことを目的として行うもの」と位置付けられている。そして、教職員による自己評価、保護者等による学校関係者評価、専門家等による第三者評価の三つを、相互に関連し補完するものとして一体的にとらえることが必要であるとしている。

現在求められている学校評価にかかわるPDCAサイクルは、学校内の閉じられたものとするのではなく、学校と設置者との複合的な関係の中で機能するサイクルと考えていくべきである。こうした考え方において、今後、第三者評価は、そのサイクルを円滑にするような重要な役割を担っていくべきであると考えます。（図3）

また、学校教育の質の保証やその向上は、教育システム全体にわたる責任構造を有しており、当該学校に直接かかわりをもたない専門家等が主体となって、自己評価及び学校関係者評価の結果等を資料として活用しつつ、教育活動その他の学校運営全般について、専門的・客観的（第三者的）立場から行われる第三者評価には、設置者等の教育行政の責任の果たし方を評価される一面があることを認識しなければならない。そうした理解の上で、学校経営と教育行政とが、うまくかみ合うことにより、最大限の教育効果が期待できると考える。

「第一次報告」では、第三者評価の対象及び方法として、

教育活動を実施する上での様々な基準を満たしているかどうかを検査するチェックリスト型監査

各学校が、教育目標その他の教育上達成すべき目標の設定・達成に向けて、適切に取り組んでいるかどうかの評価

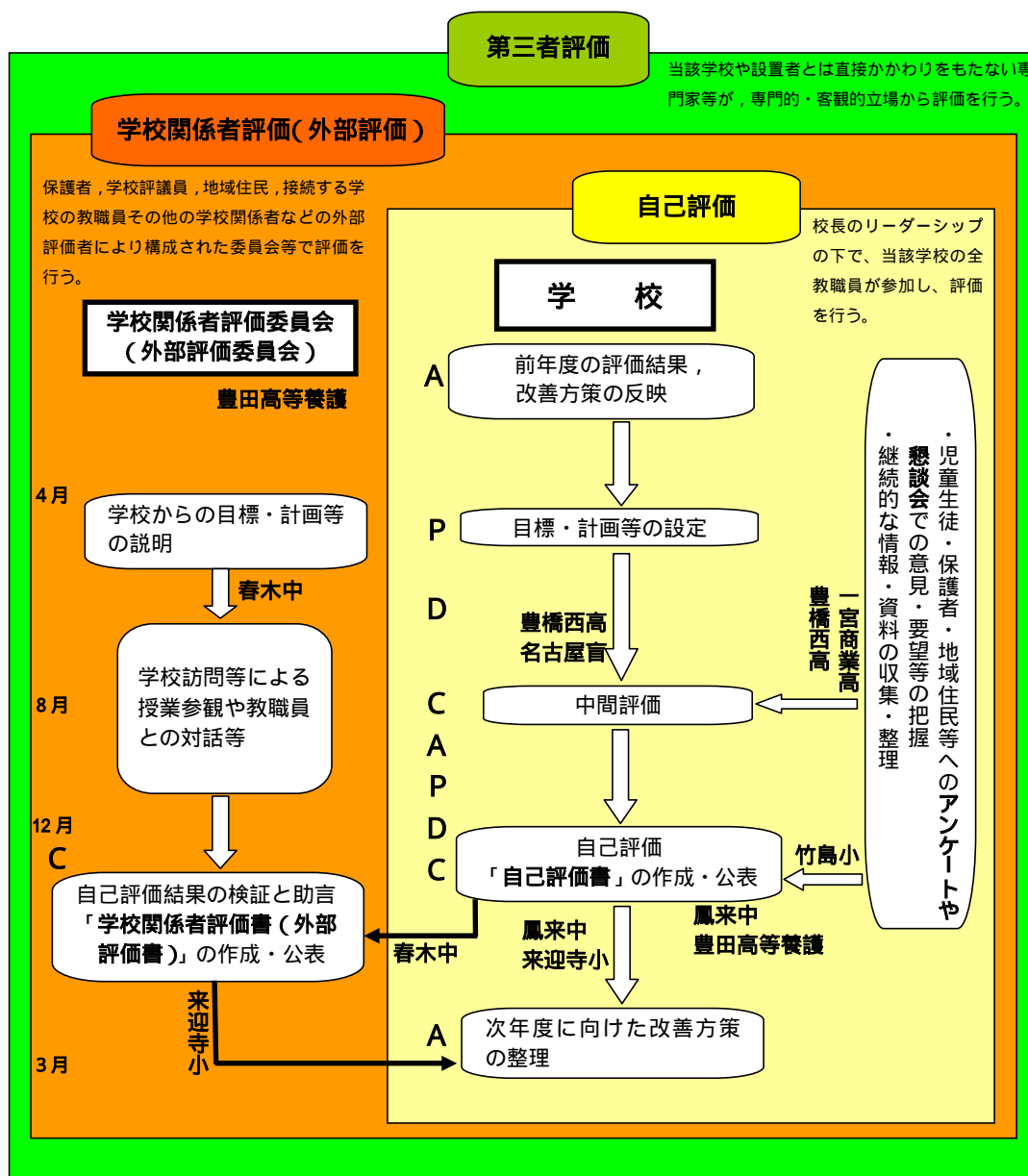
自己評価・学校関係者評価（外部評価）が実施されていることを前提として、それらが適切に実施され、その評価結果が学校運営の改善に適切に結び付けられているかどうかや、学校に関する情報が保護者等に適切に提供されているかどうかなどを含む、学校運営全般の在り方に関する評価

が考えられると指摘し、現実的には の監査的な要素も盛り込みつつ、 の学校運営全般の在り方について評価し、その結果を踏まえて、今後の学校運営の改善につなげるための課題点等を提示することを基本とすべきだとの考えを示している。

平成18年度に文部科学省において実施した「学校の第三者評価に関する実践研究」事業に関する「平成18年度 学校の第三者評価の試行について」報告書（平成19年8月文部科学省）（以下、「第三者

評価報告書」)では、学校、市区町村教育委員会及び都道府県教育委員会を対象とする、本試行に関するアンケートにおいて、おおむね「適切かつ効果的である」という回答が得られている。

【図3 学校評価システムの流れ(PDCAサイクル)】



それぞれの四角囲みは、定義として内に含む範囲ではなく、評価の対象として含む範囲を指す。図中の学校名は、各校の研究の重点の箇所を示したものである。

文部科学省パンフレット「学校評価 文部科学省「学校評価ガイドライン」より」(平成18年7月)、学校評価の推進に関する調査研究協力者会議「学校評価の在り方と今後の推進方策について 中間とりまとめ」(平成19年3月28日)、同会議「学校評価の在り方と今後の推進方策について 今後の議論の素案」(平成19年7月24日)、同会議「学校評価の在り方と今後の推進方策について 第一次報告」(平成19年8月27日)を基に作成

第三者評価システムを構築する際の今後の課題として、「第三者評価報告書」は、

教育実践や学校運営に造詣の深い評価者の資質の確保

評価者の資質の向上とそのため研修(調査の流れ, 評価基準, 訪問調査の際の学校の教職員・児

児童生徒との接し方や具体的な観察手法の在り方，また調査を踏まえた評価のまとめ方など)の充実
なるべく学校と人的・地域的なしがらみのない評価者を派遣することによる評価者の中立性の確保
どのような資質・背景を有するかという評価者の属性の検討
当該学校が置かれている条件に見合った評価の基準の在り方
相互に重複する内容を整理統合しながらも，評価項目があまりに大きなくくりになり過ぎないよ
うな評価項目の設定の在り方
各小項目に設定された指標について，あるかないかで判断できるもの，多少の事実関係の説明で判
断できるもの，实地観察による判断を要するものなど，その内容やレベルによって，ある程度分類す
るような指標の設定の在り方

などを挙げている。

とりわけ，第三者評価の実施主体をどのように設定していくのかが今後の大きな課題となると思わ
れる。「第一次報告」では，検討のポイントとして，

学校に対して有する権限等との関係で，公正中立な評価が可能かどうか。
評価の信頼性・客観性を担保するため，高い独立性を保つ仕組みが必要ではないか。
国，都道府県，市区町村を第三者評価のシステム全体においてどのような位置付けとすべきか。
システムの構築・維持に要する膨大なコストをだれが負担するのか。
だれが最終的に学校運営の改善に責任をもつのか。

などを挙げている。

評価者の専門性・客観性（第三者性）を確保することや，学校評価の所期の目的の一つである，全
国的に一定水準の教育の質を保証しその向上を図ったり，全国の義務教育諸学校の標準化を図ったり
しようとするのであれば，なるべく学校と人的・地域的なしがらみのない評価者を派遣すべきであり，
学校や地域の実情に即した評価や指導を行うことを重視するのであれば，例えば，同一都道府県内の
評価者が評価を行うことが望ましいと考える。

ちなみに，平成 19 年 12 月に提出された教育再生会議の「第三次報告」では，「各地域では，国が
示すガイドラインを参考に，学校の設置者である市町村，都道府県の判断により，外部の有識者，専
門家，住民等からなる評価委員会を設け，学校の第三者評価を行う」として，国が主体ではない第三
者評価を提言している。

今後は，以上の諸課題を克服し，学校の改善への取組や成果を正確に評価し得る，そして，支援策
を打ち出すことができる第三者評価システムを，早急に構築すべきであると考えます。

カ 設置者等の責務

教育という営みは，当事者（教職員）の行為だけでは完結しないのと同様に，学校経営も，当事者
（学校）の経営行為だけによつては完結せず，いかなる教育を実現できたかによつて適否や効果が判
断される。そして，学校経営は，設置者による諸条件の整備がどうであるかによつて活用できる資源
の量や質が左右され，さらに，その設置者の当事者能力を規定する諸要因も，自治体に内包されてい
るだけではなく，国や関係機関の支援体制に及んでいくのである。

「現在求められている学校評価とは，それぞれの学校が独自に追求すべき教育活動，教育課程編成，
学校運営等について，絶えず点検し，修正し，改善を加えていくといったようなレベルの一般的なも
のではなく，義務教育の構造改革の中で，義務教育の成果を検証していくための手段を，国の責任で
整備していくその手段としての学校評価なのである」（長尾 「設置者（教育委員会）の役割と責任
がポイント」）「学校評価ガイドライン」で示されている学校評価も，学校運営の自律的・維持的な

改善・充実及び保護者・地域住民の学校運営への参画を促進するだけでなく、全国的に一定水準の教育の質を保証し、その向上を図ることにその意義が認められているのである。

平成 19 年 6 月に成立した「地方教育行政の組織及び運営に関する法律の一部を改正する法律」において、地方分権の理念を尊重しつつ、改正教育基本法に基づき、教育委員会の責任体制の明確化、教育委員会の体制の充実、教育における国の責任の果たし方などについて所要の規定が整備された。これらの規定の趣旨を十分踏まえた、学校評価結果に基づく設置者等による学校への支援・改善が重要となってきた。

「第一次報告」は、差し当たって、自己評価及び学校関係者評価の実施・公表に加え、それらの結果を報告書にとりまとめた上で、少なくとも学校から当該学校の設置者に報告すること、その報告書の提出について学校管理規則等に規定することを提言した。そして、学校教育法施行規則の一部改正において、「小学校は、第六十六条第一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」（第六十八条）と規定された。（資料 1）

今後、設置者は、学校の自己評価、それを受けて行なわれる学校関係者評価、更にこれを受けて行なわれる第三者評価の結果に基づき、学校改善を自らの責務として受け止めて、各学校に対し、PDCA サイクルの A に当たる、支援や条件整備等の改善を確実に履行していくべきであると考えられる。

(4) 「学校評価システム」と「学校評議員制度」及び「学校運営協議会」との関係

平成 12 年 1 月の学校教育法施行規則の一部改正で導入された学校評議員制度は、地域住民の学校運営への参画の仕組みを制度的に位置付けるものとなった。本制度のねらいは、校長が行う学校運営に関し幅広く意見を聞き、必要に応じ助言を求めることにあり、かつ学校運営の状況等を地域に周知することなどにより、学校と地域の連携に資することが期待されている。

また、学校運営協議会制度（コミュニティ・スクール）は、保護者や地域住民等が一定の権限と責任をもって学校経営に参画することを通して、公立学校の信頼を高め、地域の実情に応じた特色ある学校づくりを実現していく一つの方策として、地方教育行政の組織及び運営に関する法律の改正により、平成 16 年 6 月に制度化され、9 月から施行された。その具体的なメリットとしては、

地域の力を学校運営に導入することを通じて学校運営が活性化される。
家庭や地域住民の参画により、校長の学校経営・学校改善の支援となる。
外部講師やボランティアの依頼等、家庭や地域の協力を得やすい環境が整備される。
家庭や地域の様々な意見や要望を把握することにより、家庭、地域、学校の適切な役割分担を実現できる。

が挙げられる。また、学校評価システムにおける学校関係者（外部評価）委員会と「学校評議員制度」及び「学校運営協議会」との関係を、主な観点でまとめると、表 9 のとおりとなる。

ところで、平成 19 年 3 月の「学校評議員制度等及び学校運営協議会の設置状況」（平成 18 年 8 月 1 日現在）に関する調査によると、全国の公立学校の 82.3%（前年同期比 3.9% 増）に学校評議員制度が設置されており、校種別にみると、高等学校が 92.4%（同 1.4% 増）、盲・聾・養護学校（現特別支援学校）が 94.0%（同 3.0% 増）、中学校が 88.5%（同 4.0% 増）、小学校が 88.2%（同 4.5% 増）となっており、着実に増加しつつある。また、公立学校で学校運営協議会制度の指定を行っているのは 75 校（前年同期比 50 校増）、今後指定を予定したり、検討したりしている学校は 264 校（同 210 校増）であった。このように、すでに「学校評議員制度」及び「学校運営協議会」は、学校現場に定着しつつある。

【表9 「学校評価システム」と「学校評議員制度」及び「学校運営協議会」との比較】

	外部評価委員会 (学校評価システム)	学校評議員制度	学校運営協議会制度 (コミュニティ・スクール)
根拠	小・中・高等学校設置基準 「学校評価ガイドライン」(平成19年3月27日) 、学校教育法改正(平成19年12月26日施行)及 び施行規則改正(平成19年12月26日施行)	学校教育法施行規則改正第 23条の3(平成12年4月1日 施行)	地方教育行政の組織及 び運営に関する法律第47 条の5(平成16年9月9日 施行)
設置義務	学校評価については、法的設置義務あり(改正 学校教育法)	任意設置	任意設置
委員候補	学校評議員、PTA役員(保護者)、地域住民 等。大学の研究者や他校の教職員等、学校教育 について専門的な知識や経験をもつ者	教育に関する理解と識見の ある者	地域住民、保護者、教育 委員会が必要と認める者
任命等	設置者が、学校ごと又は同一地域内の複数の 学校ごとに設置	校長の推薦に基づき教育委 員会が委嘱	教育委員会が任命(具体 的な任命手続き等は教育 委員会規則で定める)
位置付け	合議制の機関	各委員が個人として意見を 述べる。ただし、設置者等の 定めや校長の判断により、必 要に応じて、学校評議員が一 堂に会して意見交換を行い意 見を述べる機会を設けるな ど、運用上の工夫を講じるこ とも配慮する。	合議制の機関
権限等	具体的な権限はない。必要に応じ、学校訪問 や教職員、児童生徒、保護者から意見聴取を行 う。 学校の自己評価が適切に行われたか、教育活 動その他の学校運営の改善に向けた取組が適切 かを検証する。 評価結果を外部評価書にとりまとめ、学校に 提出する。各学校は、外部評価書と外部評価の 結果を受けた対応をとりとまとめた文書を設置 者に提出するとともに、保護者、地域住民に説 明し、また、外部評価書を広く一般市民に公表 する。	具体的な権限はなく、校長 の求めに応じて、学校運営に 関して、校長に対して意見を 述べるができる。	学校の運営に関する基 本的な方針について承認 する。 学校の運営に関して教 育委員会又は校長に対し、 意見を述べるができる。 教職員の採用等に関し て任命権者に対し、意見を 述べることができ、任命権 者はこれを尊重する。

このような状況の中で、学校評価システムの運営において、学校評議員制度や学校運営協議会制度を活用することは、実際的に合理性があると思われる。しかし、先述したような、それぞれの制度の所期の趣旨・目的をよく踏まえ、それらを損なうことのないように慎重に行うことは言うまでもない。とりわけ、学校評議員が学校関係者評価委員を兼任する場合、学校評議員が、学校評価システムにおける学校関係者評価委員の位置付け、役割等を、学校評議員制度との相違を明確にしながら、正確に理解することが前提となる。したがって、学校関係者評価のねらいを実現し、その機能を維持していくためには、前述したように、評価者の「評価の専門性・客観性」の確保と、そのための専門的な研修・訓練が必要ではないかと考える。学校関係者評価の評価者に学校評議員を充てるべきか否かの議論をする上で、「評価者が評価するだけの評価能力を有しているかどうか」ということが最も問題とされるべきであると考えられる。

「学校評価ガイドライン」では、「外部評価委員会にかえて、学校評議員や学校運営協議会等の既存の保護者、地域住民等による組織を活用して外部評価を行うことも考えられる」としている。

また、「学校評価の推進に関する調査研究協力者会議」では、学校評議員を学校関係者評価の委員として活用することを前提としており、今後の課題として、「学校評議員の果たす役割について、評価の実施・公表におけるかかわりの在り方や、学校評議員と学校との連携をより促進し「学校応援団」としての機能を強化するための在り方など 様々な側面から今後更に検討を深めることが必要である」としている。

ちなみに、「あいちの教育に関するアクションプラン」（平成 19 年 4 月愛知県教育委員会）では、「開かれた学校づくり、信頼される学校づくりを推進するために、学校評価制度の普及に努めるとともに、外部評価を積極的に取り入れた学校運営ができるよう学校評議員制度の拡充・定着を図ります」と述べられている。これは、外部評価を推進するために学校評議員制度を拡充しようとしていること、外部評価において学校評議員を活用しようとしていると考えられる。

学校予算の観点から見ると、一部の市町村を除いて、学校評議員制度は予算的裏付けがあるが、学校評価システムについては、例えば、外部評価委員に対する交通費等は、学校独自で負担しているのが現状である。したがって、学校評議員を学校関係者評価委員（外部評価委員）として活用することによって、その負担を軽減することができると思われる。しかし、厳密に言えば、学校評議員としての活動と学校関係者評価（外部評価）委員としての活動とは、本来、法制上、別個のものであるはずであるから、両者の活動に対する予算は明確に切り離して支出されるべきであろう。

(5) 評価項目及び評価基準の設定の在り方

ア 「全方位型」と「課題指向型」

評価が実効性ある取組として行われるためには、あまり網羅的に行うのではなく、課題の重点化を図り、具体的かつ明確な目標や計画等を設定して行うことを基本とすることが望まれる。しかし、学校に潜在化している課題を把握するためには、同時に全方位的な点検・評価が重要となる。また、重点化された課題を指向するのみでは、学校運営全体における力点の置き方に誤りを生じたり均衡を失したりするおそれが出てくる。

したがって、まずは、「全方位型」の幅広い評価を行って学校の課題を洗い出し、それを継続する中で、目標の重点化を図る「課題指向型」の評価にしていく。そして、必要に応じて適宜、あるいは一定の時期に、「全方位型」のチェックを行う。このような、「全方位型」と「課題指向型」とのバランスある併用による学校評価の立場で、評価項目を設定していくことが望ましいと考える。

ちなみに、第13回学校評価の推進に関する調査研究協力者会議における配付資料「学校の第三者評価の試行について(平成 19 年度)」の中の「平成19年度 第三者評価試行 学校用 事前記入シート」及び「平成 19 年度 第三者評価試行フォーマット」に挙げられている、体系化された様々な評価項目を参考にしながら、自校の実態に即して、評価項目を精選していくとよい。

イ 評価項目の設定上の留意点

実際に評価項目を設定する上で主に留意すべき点を挙げると、

評価項目を設定する前に、評価の視点・ねらい・目的等を明示し評価者に理解してもらうこと。
評価者である保護者の意向も反映させて、保護者にとって、具体的に把握・評価可能な項目を設定すること。

自校の学校評価の目的を明確化した上で、できる限り評価者の視点に立っている、評価項目・基準を設定すること。

学校側は、保護者や学校関係者に学校の情報を伝達していると思っけていても、保護者が評価項

目に関する設問にかかわる学校教育活動実態を理解していないことによって無回答が多く出ることがないようにすること。

評価項目の精選・重点化においては、目標と現実にギャップがないかどうか、吟味する必要がある。一気に高い目標を目指すよりも、一つ一つ積み上げることに力点を置くこと。

評価項目ごとに、達成状況（成果指標）や達成に向けた取組の状況を把握するための指標（取組指標）を学校の実態に即して設定しておくこと。

などがある。

ウ 数値目標の設定の意義と留意点

改正学校教育法に盛り込まれた学校評価及び情報提供に関する規定を支えている考え方は、学校が保護者や地域住民に対して、自らの実践内容を積極的に説明していくべき責務を負っているという、学校のアカウンタビリティ（Accountability、説明責任）である。そして、それは、これまでの実践をただ単に説明しさえすればよいというものではなく、到達目標を設定し、その目標に迫るべく、どのような改善・改革努力を行ってきたかを説明する責任があると考えられることである。このような説明責任を果たすべく、学校経営や教育実践を行うためには、その目標をある程度具体化する必要性が出てくる。なぜならば「抽象度の高い目標をそのまま具体化することなく掲げて、その目標に向かって、様々な改善・改革を行ったとしても、目標をどの程度まで達成できたのかを第三者に対して明確にすることは難しいからである。そこで、具体化の一つの方法・目安として、また、実践の自覚化の手段として、数値目標を設定することに意義が認められると考えられる。」（若井 「数値目標設定の意義と留意点」）一般的に、学校教育の現場においては、数値目標はなじまないという考え方が根強くあるが、客観的な数値目標を意識しながら行動していくことの大切さも認識すべきである。その際、最終の数値結果だけではなく、学校の取組のプロセスを大切に、それを評価していくことが極めて重要であることを忘れてはならない。

ただし、数値化することが方法的に必ずしも適切又は妥当とは言えない場合もある。数値化すること自体が自己目的化するようなことがあってはならない。数値目標は、それが行き過ぎると、達成しようとする目標が目先の目標や目に見える目標に限られてしまう。中・長期の目標を設定して、その過程としての短期目標を考えていくべきである。目先の目標に支配されてしまっはいけない。まず、数値表現することにより、第三者に分かりやすくなるものを抽出する作業をやる必要がある。その際、目標が非常に抽象的な表記の仕方であったり、大変理念的な設定の仕方であったりすることを理由に、数値化しにくいからといって評価項目に挙げないと考えるのではなく、評価指標を工夫することにより積極的に評価していくべきである。

エ 評価項目の設定上の具体的工夫

(ア) 共通項目の設定

教職員アンケート、外部アンケート、自己評価、学校関係者評価に、共通の評価項目を設定することにより、評価者間の評価の一致点、相違点を把握することができ、とりわけ、「ずれ」に着目することにより、改善に向けての方向性がみえてくる。

また、前年度の評価項目と共通する項目を一定数設定することにより、経年比較をやすくし、課題の発見、課題の改善の進行状況の把握等に努めることも大切である。

(イ) 項目の精選・重点化

各学校の学校目標や本年度の重点目標、あるいは、「特色ある学校づくり」事業等に照らし合わせながら、評価項目を精選し、具体的によりよい学校改善策の策定に結び付くように設定する。また、評

評価者の理解と協力が得られやすくなるように、学校の教育目標や重点目標等を具体的に提示し、これらに基づいた項目を設定する。

ただし、精選するといっても、評価者が具体的に評価できるように下位項目を設定したり、評価の内容が把握できるように評価項目を細分化したりすることにも留意すべきであり、評価項目を絞り過ぎることがないように注意すべきであるとする。

(ウ) 項目の内容の分かりやすさ、評価のしやすさの工夫

実際の取組を時系列で提示したり、評価者の目線で具体的にとらえられる内容、学校の実態に合った内容を提示したり、評価者にとって理解しやすい表現・表記に努めるべきである。

オ 評価基準の設定上の工夫

仮に、あるアンケート項目をABCの3段階で評価する場合、何が基準となるのかが明確に提示されていないことが非常に多いので、評価結果の信頼性がなくなる可能性が高い。ゆえに、評価段階は、「どちらとも言えない」などの中間段階への回答が集中しないような配慮が必要となり、評価値に中央値をなくし（例えば、5段階よりも4段階）、+（プラス）か-（マイナス）かの評価が明確に表れるように設定すべきである。

また、自由記述欄の設定の仕方を工夫することにより、評価者から、多様で自由な本音の意見、建設的な提案、改善の方向等が得られるようにしたい。

(6) 評価結果の活用

学校評価の直接の担当者の変更などの理由で、次年度への引き継ぎがうまくいかず、改善案の提示だけで終わり、評価結果が活用されず、学校の改善に結び付かない、というような事態を招くことのないようにしなくてはならない。そのためには、全教職員が建設的な気持ちで、評価結果を踏まえ、その至らない点を考え、自然に改善のための努力をしようとするような、計画的で組織的な評価システムを構築しなければならない。

アンケートにおける保護者と教職員との回答の「ずれ」、学校の自己評価と学校関係者評価（外部評価）との「ずれ」等、評価者間の評価の「ずれ」については、「ずれ」を把握することこそが学校評価の大きなねらいであるという認識に立ち、その理由、原因、背景等をよく分析することで、教職員の意識改革を促し、学校改善につなげる必要がある。説明・理解不足や評価項目の設定の不備等、「ずれ」を改善する方途についても、十分検討を加えるべきである。

(7) 公表の在り方

先述したように、平成19年12月に施行された学校教育法の一部改正において、「学校は、保護者等との連携協力を推進するため、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。」（四十三条）という情報提供の規定が明記された。これにより、学校は情報提供に積極的に取り組む法的な責務を負うこととなった。

ア 公表内容の在り方

評価結果の公表内容の在り方として、次の三つの型が考えられる。

「公表」型	結果をそのまま公表する。 何を発信するか学校の自由度が低い。
「情報提供」型	そのまま公表しないまでも、できるだけつまびらかに情報発信する。 何を発信するか学校の自由度が高く、最も穏便に学校の透明性を高めようとする。

「説明」型	<p>「何を」よりも、「なぜ」に力点を置いて情報発信する。</p> <p>何を発信するかの学校の自由度が高く、発信する情報の内容に応じて、学校は、説明に耐える根拠や見通しを求められる。</p>
-------	--

(木岡 「わが国における学校評価の現状」などより)

今日の学校経営改善の流れは、学校にマネジメント・サイクルを打ち立て、その経営責任の果たし方を外に向けて明示することを迫るものである。ゆえに、「学校が開かれる」とは、自己評価結果を公表することを意味し、「経営責任を果たす」とは、そのような公表を前提として教育成果を明示するとともに、更なる改善を図り、不断の成果向上を推進することなのである。

しかし、評価結果の公表だけでは、学校に対する信頼は得られない。公表されるべきは、評価結果に表れた教育的課題に対して、学校が何をするのかの手だてであり、その手だてによって、いかなる展望が開かれるのかという見通しと根拠である。その手だてと見通しと根拠が納得できるものであれば、自ずと信頼が寄せられるようになり、求めれば、協力や参画も得られやすくなると考える。

公表は、学校が学校外に対して行う公約と位置付けられる重要な所為であり、公約であるならば、学校は、その評価を踏まえて必ず改善に向けて変化しなければならないのである。そのためには、虚偽のない、詳細で具体的な評価をする学校が高く評価されるという、学校内外の態勢が確立されなければならない。決して、「守りの学校評価」に陥ってはならず、児童生徒・保護者・地域住民に対する経営責任を果たすためにも、積極的に公表していくべきである。その際、学校の内情がさらけ出され、その結果、一時的に学校に対する評価が低下するかもしれないが、それ以上に、それによって明らかになった学校の諸課題に対して、全教職員がどのように改善に向けて取り組もうとしているか、そして、どのような改善・成果が明らかにされていくかによって、信頼は回復され、評価は高まっていくはずである。今後、そのような姿勢をみせる学校が、社会的に高く評価される社会的コンセンサスが醸成されることを期待したい。

「第一次報告」において、情報を適切に収集・分析・保管・提供するために、教職員等による適切な役割分担・連携協力など責任体制の明確化を図ることによる、円滑かつ適切な情報の管理・公表が行われるような情報公開のシステムづくりが提言されている。現在、学校評価を積極的に公表することを希望する保護者が多いことから、各学校で評価資料を作成し、公表方法や内容の工夫・改善を推進していくことが必要である。学校として自らの意思や方針を明確にして伝えることが大切である。何を伝えたいのか、何をアピールしたいのか、何を学校として読み取ってもらいたいのか。これらを明確にすることにより、学校の情報発信力を高めていくことができるのである。

(ア) アンケート結果

アンケートの集計、データの分析、「自己評価書」の作成について、それに要する時間及びその担当者に関する組織を計画しておかなければならない。

まとめ方としては、前回や過年度の数値を併記することにより、これまでの取組への努力や改善の経過等を明示したり、グラフ化やレーダーチャートによる図示等により、前回や過年度との比較を視覚的に容易にしたりするのが望ましい。

(イ) 自己評価結果

各学校が自己評価の評価結果をとりまとめて作成する「自己評価書」には、単なる教職員アンケートや外部アンケートの結果及び結果分析だけではなく、学校のこれまでの取組状況・努力の過程、目標達成状況、その検証結果と教職員全体で検討した改善方策まで述べられていることが望ましい。いずれにせよ、保護者や地域住民の理解・協力を得られるような公表を目指すべきである。

「自己評価書」の作成に当たっては、評価項目設定の理由や評価方法、評価資料等について、できる限り詳細な裏付け資料が必要であり、これらの資料準備の過程を通じて、学校は、自校の取組を分かりやすく説明する力量を備えるものと思われる。積極的な公表を希望している保護者や地域住民の、学校への信頼を一層得るためにも、公表内容及び公表方法の工夫・改善を更に進めるべきである。

「自己評価書」の内容については、次のような項目例が考えられる。

項 目	内 容
教育目標（Plan 1）	社会の要請、保護者・地域住民の要望、児童生徒の実態に沿った具体的な教育目標（目指す児童生徒像や重点課題と併記）
教育計画（Plan 2）	学校運営の全体目標、具体的な中期と単年度の目標
目標の達成状況（Do 1）	中長期の目標を見据えて今年度はその中の何に取り組み、どれだけ有効であったかというプロセスの評価
取組の状況（Do 2）	目標の達成に向けた指標による評価
取組の適切さの検証結果（Check）	アンケートの集計結果だけでなく、児童生徒、保護者、地域住民と意識の「ずれ」がある場合などの分析と考察
改善方策（Action）	検証結果に対する具体的な方策
その他、外部評価実施に必要な資料	評価項目設定の理由や評価方法、評価資料等

（善野 「学校力・教師力を高める学校評価」などより）

以上のような項目を立てた上で、特に、自己評価の客観性・妥当性・継続性、学校と児童生徒・保護者・地域住民との評価の「ずれ」、新たな課題とそれに対する具体的な改善策を明確にすることに心掛けるべきである。

その際、児童生徒や教職員の個人情報保護や安全確保に十分留意して、公表すべき情報・資料と非公表扱いが望ましい情報・資料を区分する必要がある。また、公表される資料の内容が誤解を招かないように、適宜十分な説明を付すことも忘れてはならない。

先述したように、平成 19 年 12 月に改正学校教育法と同日に施行された同施行規則により、自己評価の結果を設置者に報告しなければならなくなった。（第六十八条）

（ウ）学校関係者評価結果

学校関係者評価委員会は、学校の自己評価結果を評価する。その評価結果をとりまとめた「学校関係者評価書」には、「自己評価書」と同様に、単に結果の公表に留まることなく、結果を踏まえた今後の学校運営の改善の方向性等をも記述すべきである。そして、自己評価が適切に行われたかどうか、改善に向けた取組が適切であったかどうかを明示することを忘れてはならない。そうすることにより、保護者や地域住民からの学校への理解を深めることにつながるのである。学校が解決すべき課題と改善策の公開要望が多い中、それらを明示することが必要である。また、学校のこれまでの努力の過程も併せて表記することで、学校の課題解決に向けての姿勢に対する理解を得つつ、家庭や地域との連携・協力を更に図るようにしたい。

「第一次報告」では、自己評価と同様、学校関係者評価も「基本的に学校が主体となっていく」と位置付けている。しかし、あくまでも、評価をする主体は学校関係者評価委員会でなければならない。また、「第一次報告」では、「特に、学校の運営にあたっては、教職員と保護者等の共通理解と連携協力が極めて重要であり、このことから教職員による自己評価と保護者等による学校関係者評価は、有機的・一体的に位置付けることが適当」としている。したがって、「学校関係者評価書」の作成作

業自体が、学校運営についての現状と課題についての共通理解を図る活動であるという認識をもち、学校関係者評価委員会と学校とが十分な意見交換を行って検討を進めたという足跡が示されている文書を目指すべきであると考え。なお、公表する際は、「自己評価書」と同様の事項に留意しなければならない。さらに、改正学校教育法施行規則により、学校関係者評価を行った場合は、その結果を設置者に報告しなければならないとなった。(第六十八条)その際、自己評価の結果と併せて一つの報告書としてとりまとめることが考えられる。(学校評価に係る学校教育法施行規則等の一部を改正する省令について 平成19年11月8日)(資料2)

イ 公表方法

学校における公表媒体には、一般的に、表10のようなものが挙げられる。現在、これまで紙面で公

【表10 学校評価の公表媒体】

名称	主対象	種類	時期	内容(長所, 短所)
学校ホームページ	不特定多数	電子	随時	更新を随時行うことにより、最新の情報を提示することができる。 紙(冊子, パンフレット等)資料を、PDF化・画像化することにより、簡単に掲載できる。 費用が安い。 インターネット環境がない家庭では閲覧できない。 不正アクセス, ウィルス対策, 情報の更新作業など、維持管理に労力がかかる。 不特定多数に公表されることに注意しなければならない。
学校要覧	不特定多数	紙	定期 (年度初め)	学校の教育方針, 教育目標等を簡潔に紹介できる。 カラー写真を多用したり, 紙質を上げたりすると費用がかさむ。 不特定多数に公表されることに注意しなければならない。
学校経営案	不特定多数	紙	定期 (年度初め)	県立学校で様式が統一されており, 学校間の比較が容易である。 児童生徒や教職員の個人情報保護に十分留意する必要がある。 不特定多数に公表されることに注意しなければならない。
学校広報誌	不特定多数	紙	定期	自由形式で公表できる。 印刷費用の問題がある。 不特定多数に公表されることに注意しなければならない。
校誌	児童生徒 保護者	紙	定期	同上
児童生徒会誌	児童生徒 保護者	紙	定期	同上
進路の手引	児童生徒 保護者	紙	定期	進路関係を中心に詳細な情報を公表できる。 印刷費用の問題がある。
学校便り 進路室便り 校内PTA便り 学年通信	児童生徒 保護者	紙	随時	きめ細かく評価項目について保護者に伝えることができる。 児童生徒を通して家庭に配付するので, 保護者に確実に渡らない場合がある。
学校評価専用の冊子(プリント)	児童生徒 保護者	紙	定期	学校評価について, 計画的に詳細な報告ができる。 組織的に取り組まないと作成に労力がかかる。
PTA総会 保護者会 学級懇談会 授業参観 公開授業	保護者 接続する学校の教職員	紙, 口頭, プレゼンテーション	定期	プリント資料やプレゼンテーションを活用して, 納得するまで十分に説明できる。 直接, 保護者に情報を伝達でき, 質問にも回答でき, 双方向のコミュニケーションが可能となる。 不参加の保護者には直接公表できない。

地域回覧板	地域住民 保護者	紙	定期	学校便り，P T A 便り，学校広報誌等を掲載してもらう。 時間がかかる。
-------	-------------	---	----	--

表してきたものを，容易にホームページに掲載できる環境が整備されてきている。今後，ますます公表に関する技術は進歩していくと考えられるが，当面は，それぞれの公表媒体の長所及び短所を踏まえながら使い分け，さらに，公表の対象者全員に，できる限り費用がかからず，かつ迅速に公表できる新たな方法を工夫していくべきである。

(8) 教職員評価制度と学校評価システム

本県において，試行から本格実施に向けて進行しつつある教職員評価制度（教員評価制度）は，学校の経営方針に基づき教職員が主体的に目標設定し，評価者との面談を通して意思の疎通を図り，目標の達成度を自己評価し，評価者による評価を本人にフィードバックするということが大きな柱になっている。学校評価と同様に，P（個人目標の主体的設定），D（個人目標の達成に向けた意欲的な取組），C（個人目標の自己評価と校長等からの評価），A（次年度に向けた目標や計画の見直し等の取組）（Plan-Do-Check-Action）というマネジメント・サイクルが活用されている。

「教員評価と学校評価との相違は，評価の向かう「所産」が，個人の努力（活動）の結果と見るのか，学校経営ないし教育経営を通じた組織の努力（活動）の結果と見るのかにある」（木岡 「教職員の人事考課と学校評価システム」）このような個人と組織という対象の違いはあっても，「P D C A のマネジメント・サイクルを活用した学校組織マネジメントの考え方」に基づいていることは，両方に共通している。「組織としての目標は，一人一人の教職員の目標につながっており（目標の連鎖），それぞれの教職員の目標が達成されることで，目指す学校像の実現が可能となる」と言われている。学校の教育活動の協同性の観点からは，ここで言われていることはもっと早くから強調されて然るべきことであった。また，学校の教育力向上と個々の教職員の成長も，このように相互作用的なものとしてとらえられるものである。重要なのは，組織としての目標，すなわち目指す学校像や学校教育目標，そしてそれらをより具体化した教育課程や指導方針・計画などが，教職員にとって，自分自身によって決めたものであるように感じられることである。そのためには，具体的な児童生徒の実態，指導の課題を材料として，すべての教職員の議論の中から，児童生徒自身や保護者，地域住民とも対話しながら学校の目標を見だし，その過程で個々の教職員も目標を主体的に設定していくときに，初めて教職員評価は，教職員の成長と学校の教育力向上の両方にとって意味あるものになると思われる。

ところで，「学校評価ガイドライン」では，「一般に，教員評価では，各学校の目標等を基に，教員一人一人が目標設定を行い，その目標の達成度を評価する目標管理型の評価制度を目指すものが多い。各学校の目標設定を出発点とする点で，このような教員評価は学校評価と共通している。しかしながら，教員評価が適切な人事管理や個々の教員の職能の開発を目的とし，その結果は公表になじまないものであるのに対し，学校評価では，組織的活動としての学校運営の改善を目的とし，その結果を公表し，説明責任を果たすこととしているため，両者は，その目的が大きく異なる」と述べられている。

また，「第一次報告」は，「学校評価は，例えば授業観察を通じた評価など，教員評価等と手法や内容において共通した面があり，学校全体としての授業研究や，個々の教職員の取組の改善などに可能な範囲で適切に活用することが期待される。しかし，学校評価と教職員の評価は目的，手法，内容等について異なる面が多いことから，学校評価と教職員の人事評価（勤務評定）は切り分けて整理することが適当」と述べている。

(9) 全教職員が組織的に意欲をもって取り組み、学校改善につながる学校評価

ア 「本音で語り合える場」の設定

学校評価とは、学校にかかわるあらゆる事項を対象とする一定の価値判断と言える。したがって、評価される側にも、評価する側にも、一定の共通の価値が維持されていなければ、その価値の維持向上は望めない。そこで、校長、教頭、主任のリーダーシップとコミュニケーション力とによる教職員間の協同体制の確立とフォーマルな中で「本音で語り合える場」の設定が必要である。具体的には、以下の方法が考えられる。

学校目標、評価方法等に関する校内研修の充実
従来の学年会や教科会、校務分掌会等の組織に加えて、学年・教科・分掌を超えて、全校的視野で「本音で語り合う」組織横断的な新組織の設定
教職員評価制度における「自己申告・評価シート」と面談の活用

職場に、以上のような諸条件が実現されることにより、全教職員が意欲をもって評価と改善に取り組んでいくことができると考える。

また、学校関係者評価や第三者評価に対する嫌悪感をなくし、かつ学校の閉鎖的体質をなくすためには、地域への授業公開等の学校公開等の積み重ねを地道に行い、教職員の意識をプラス評価思考に漸次促すことも必要であると考えられる。

そして、評価したことが具体的に学校改善につながるということが、全教職員に「評価したことが学校の改善に生かされる」という実感をもたらす、それにより、学校評価が真に定着していくと考える。

イ 市場型学校評価と支援型学校評価

学校評価において、学校間の様々な格差をどうとらえていくのか。「現状の格差を『ハンディキャップ』と規定する平等主義は、個人の責任を不問にする点で問題がある。これに対し、格差を『自己責任』と解釈する自由主義は、不平等を隠蔽する傾向を強くもっている」（鍋島 「支援型学校評価システムに進むことを期待する」）という論がある。

学校の説明責任の強化や学校評価の指標化は教育の質的改善にとって必要であることは言うまでもない。しかし、評価の内容・方法が、市場的・外的圧力や競争、あるいは「外部」や「ステークホルダー」に対する説明責任こそが自己改革の主たる原動力であるとし、教育を受ける権利の保障プロセスである公教育の評価を、自由競争をモデルとする評価の在り方を志向する自由主義的観点のみに委ねる「市場型学校評価」は好ましくないとし、それ以上に、教職員一人一人の、職責に対する使命感を原動力とする、主体的・自律的な学校改善が促進されるような学校評価システムが構築されることが必要であるとする意見もある。

今後、「市場型学校評価」の問題点が具体的に検討され、第三者評価の定義及び「何を」・「どう」評価するかの方法が研究され、社会的平等を基盤とした、学校運営の改善を支援することに重点を置く「支援型学校評価」へ比重が移っていくことが期待される。学校評価の推進に関する調査研究協力者会議でも、このような考え方で議事が進められており、次期改訂の「学校評価ガイドライン」においても、このような方針が打ち出されることが予想される。

(10) 平成 18 年度の実践によって明らかとなった課題

学校評価システムを導入して、早い学校では既に数年経過している。平成 18 年度の研究実践を通して、次のような課題が明らかになった。

ア 教職員の多忙化

学校評価委員会の取り回し、アンケートの作成と処理、その分析と改善案の提示等、実務が少数の

教職員に集中する傾向が見られる。その結果、学校評価に対する教職員間の温度差が大きくなり、各学校の教育目標の達成を困難なものにしている。

イ 評価項目設定に関わる困難

学校経営にかかわるすべてを評価しようとする、膨大なアンケートを実施することになり、その処理や分析の労力は並大抵のものではない。一方、学校経営のある一部を評価しようとする、どの分野を選定するのかに多くの時間が取られる。教職員や保護者、児童生徒らに対するアンケート項目の文言がやや曖昧になり、正確な実態把握ができていない場合が多い。

ウ 不明瞭な評価基準

仮に、あるアンケート項目をA B Cの3段階で評価する場合、何が基準となるのかが明確に提示されていないことが非常に多いので、評価結果の信頼性がなくなるおそれが高い。

エ 評価結果の活用の困難

学校評価担当者の変更などの理由により、次年度への引き継ぎがうまくいかず、改善案の提示だけで終わり、学校の改善に結び付かない。

以上の共通の課題を踏まえながら、平成19年度は、各協力校が、昨年度の実践研究によって明らかとなった、評価システム運営上の問題点とその改善に重点を置き、それぞれの学校の実情に応じて、学校評価システムの改善への取組を実践した。

5 研究協力校の実践概要

(1) 知立市立来迎寺小学校

ア 取組

- (ア) 学校経営案の重点努力目標に対する「自己評価書」の作成
- (イ) 「学校関係者評価書」の作成
- (ウ) P D C A サイクル実践のため及び学校関係者評価委員のスケジュール確保のための年間計画の作成
- (エ) システム運用のための組織の確立。

イ 成果

- (ア) 説明責任を果たすべく、学校の教育実践の広報を意識的に行うようになった。
- (イ) 教職員の意識が目標達成に向き、教育実践の手だて、教材教具の工夫など、より意欲的に取り組むようになった。
- (ウ) 保護者・地域住民が、学校行事や授業実践に対し、以前にも増して関心を示してくれるようになり、前向きな提言をもらえるようになってきた。

ウ 課題

- (ア) 学校経営案の項目すべてを自己評価の評価項目にしていくことが望ましいと考えるが、実際に評価を行うとすると、その時間と労力が膨大になる。
- (イ) 評価に対する具体的な目標設定や基準が必要である。

(2) 蒲郡市立竹島小学校

ア 取組

- (ア) 年間計画の中に学校評価を位置付ける。
- (イ) 評価資料を「教職員による自己評価」「アンケート」にして、総合的に評価する。
- (ウ) 学校評価委員が主体的に評価にかかわれるようにし、自己評価のリード役をなすべき学校評価委員会を十分機能させる。
- (エ) 全教職員で学校評価に取り組むことにより、教職員一人一人の参画意識とやる気を高め、よりよい教育活動を実践していこうとする意欲や能力を高める。

イ 成果

- (ア) 学校評価委員会をはじめ学校評価活動の計画を年間計画に明示することで、評価資料の作成や整理等を計画的に実施できた。
- (イ) 学校評価委員会で検討・作成した2種類の評価資料「教職員による自己評価」と「アンケート」を使用するにより、多面的なとらえ方ができた。
- (ウ) 学校評価委員に評価資料の分析や改善方策の作成を一部分担することや、全教職員で評価資料に基づいて協議することによって、学校評価への意識が高められた。

ウ 課題

- (ア) 評価項目の達成基準が徹底せず、主観的な評価になってしまった。
- (イ) アンケート依頼から学校関係者評価までが一か月余りもかかってしまった。

(3) 東郷町立春木中学校

ア 取組

- (ア) 具体的な目標や指標の設定とその目標や指標に応じたアンケート内容の作成
- (イ) 計画的・組織的な自己評価と学校関係者評価（外部評価）の実施
- (ウ) データ処理の効率化と積極的な結果の公表
- (エ) 「自己評価書」と「学校関係者評価書」の作成

イ 成果

- (ア) 前年度の学校評価を参考に、教育目標具現に向けた具体的な方策が校長より出されるようになり、目標や指標がより明確になった。
- (イ) 学校運営組織に学校評価委員会が位置付けられ、年間計画に評価計画が組み込まれた。
- (ウ) 結果について積極的に公表するようになった。また、分析結果に基づき必要に応じてその対策を講ずるなど柔軟な対応ができるようになった。
- (エ) 「自己評価書」と「学校関係者評価書（外部評価書）」を作成したことにより、学校評価を以前よりの確に行えるようになった。
- (オ) アンケート集計フォームを作成したことにより、データ処理に費やす時間が圧倒的に減少した。

ウ 課題

- (ア) 児童生徒・保護者・教職員のアンケート項目を今後どのようにしていくか。
- (イ) よりの確なデータ分析をいかに行うか。
- (ウ) 学校関係者評価（外部評価）委員の学校理解をいかに図っていくか。
- (エ) 「自己評価書」と「学校関係者評価書」をどのように改善していくか。
- (オ) 評価書の設置者への提出をどのように行っていくか。

(4) 新城市立鳳来中学校

ア 取組

- (ア) 「教員評価シート」を効果的に活用して、教職員への学校評価のP D C Aサイクルの意識付けを図り、教職員各自が授業や校務分掌で校長の教育方針を受けて目標を設定し、学期ごとに評価し、改善を図っていくことを目指す。
- (イ) アンケートに、記述の項目を設定する。（生徒には学校のよいところ、保護者には学校の教育活動への期待など）

イ 成果

- (ア) 学校評価の研究を通し、教職員にP D C Aサイクルの意識が次第に根付いてきた。
- (イ) 授業、生徒会行事や体育大会などの学校行事などで児童生徒の変容がみられるようになってきた。

ウ 課題

- (ア) 評価に取り組む時間の計画的な確保が必要である。
- (イ) 組織力が発揮できる体制づくりを推進していく必要がある。

(5) 県立一宮商業高等学校

ア 取組

(ア) 毎年 11 月に全生徒を対象とした「授業充実に関するアンケート」について、アンケート結果の活用をより進めるため、アンケートの効率的な実施方法の考察とシステム化に取り組む。

(イ) 自己評価を評価する外部評価委員会を設置し、委員会の運営方法や外部評価書の作成と公表方法について研究する。

イ 成果

(ア) 「授業充実に関するアンケート」は、分析結果を反省に生かせるよう、教務部の組織としてデータ処理するなど迅速に取り組むことができた。

(イ) 外部評価については、外部評価委員会を設置するため要綱や実施内容を例示し、外部評価書の様式例や留意点をまとめることができた。

ウ 課題

(ア) 外部評価を効果的に実施するためには、自己評価の改善が欠かせない。具体的には、以下の 3 点が必要である。

自己評価の信頼性を高めるため、各種アンケートを計画的に実施・整理し、根拠を明確にして評価を行うこと。

自己評価の評価項目・指標は、数値化し、なるべく具体化して設定する。

成果や課題は、教職員の共通理解の下に、検証と改善策の検討結果を記述して作成する。

(イ) 外部評価委員会において、委員全員の参加可能な日時の設定が難しい。

(ウ) 外部評価書をまとめるには、外部評価委員会の協議時間内では難しい。

(6) 県立豊橋西高等学校

ア 取組

(ア) 「外部評価に関わる連絡会」に加えて、平成 20 年度に「外部評価委員会」を設置することに向け、現在の本校の学校評価体制における問題点とその方策についての検討を行う。

(イ) 生徒や保護者の意識をより正確に把握するために、アンケート内容について検討する。

イ 成果

(ア) 学校評議員には、「外部評価に関わる連絡会」にも参加を願い、学校評価制度と本校の取組について説明し、意見を聴取することができた。

(イ) アンケートの内容について、昨年度末に実施したアンケートの分析から、三つの要因に分けて検討し、「検診結果を生徒・保護者に適切に伝え、健康の保持・増進に努めている」など、設問を具体的な表現にするなどの対策を講じたことにより、中間評価では、保護者の「分からない」と回答した割合が減少し、家庭の学校に対する意識を正確に把握し、適切に評価するための資料を得ることができた。

ウ 課題

(ア) 「外部評価委員会」の設置に当たっては、開催時期や予算等の様々な課題がある。

(イ) アンケート結果を、単に外部評価者に示すだけでなく、評価基準の具体的な根拠を提示し説明する必要がある。さらに、数値による段階別評価を含めた基準の設定と、その設定基準の策定が今後の課題である。

(7) 県立名古屋盲学校

ア 取組

(ア) 学校全体の評価が3学期に集中し、十分に検討する時間をつくることが困難とならないように、学校評価委員会とは別に、より効率的で効果的な学校評価となるように、昨年度より早く、9月から学校評価小委員会を立ち上げる。

(イ) 学校評価小委員会のメンバーに、各部代表のほかに、寄宿舍指導員の代表を加える。

イ 成果

(ア) 10月に2回の学校評価小委員会を開催することができた。

(イ) 学校評価小委員会では、今までにない視点での発言もあり、若年教員等の意見を取り入れながら、企画委員のアドバイスの下に、評価の場を限定しながら、広く本校の取組を公表できることを前提に、話し合いを進めることができた。

ウ 課題

(ア) 学校評価小委員会に委員全員が参加できず、紙面での意見交換になることが多かった。

(イ) 学校評価の取組や学校全体の動きを、ホームページで紹介してもあまり閲覧されておらず、紙媒体である校内向けPR誌を作成する必要がある。

(8) 県立豊田高等養護学校

ア 取組

(ア) 学校関係者評価(外部評価)委員会の設置とその構成について、学校評議員と同じメンバーとするのかどうかという点について検討を重ね、本校が特別支援学校(養護学校)の中で果たす役割という観点から構成メンバーを決定する。

(イ) 「学校関係者評価(外部評価)書」の形式について、「自己評価書」と一体化し、自己評価と学校関係者評価が比較しやすい形式とする。

イ 成果

(ア) 学校関係者評価委員会の設置と開催に向けて、教職員の中に「評価」についての考え方が徐々に浸透し、「評価」が相手をけなすものではなく、前に進むためのヒントであるという共通理解ができた。

(イ) 第1回学校関係者評価委員会を、自己評価における中間評価を出した後に設定したことは、教職員が後半に向けて改善策を修正していく上で効果的であった。

ウ 課題

(ア) 学校関係者評価委員会の開催日・時間について、学校評議員を兼任している委員とそうでない委員が混在しているので、調整が難しい。

(イ) 「学校関係者評価書」を、教職員にとっても、活用しやすいものに改善していく必要がある。

6 今後の課題

各研究協力校の2年間の研究実践により、学校評価組織の充実、学校評価年間計画の作成、アンケートの効率的実施及び処理のシステム化、中間評価の導入、学校関係者評価書の作成など、各学校の実態に応じた学校評価システムの構築が一段と推進された。

本研究実践を踏まえ、今後の課題としては、次の3点を挙げるができる。

「自己評価」「学校関係者評価」「第三者評価」の円滑な評価の流れを、どうつくりていくか。

「評価」から「改善・改革」、そして「指導・支援・条件整備」へと、どうつなげていくか。学校評価システム運営上の、人的及び予算的裏付けをどう図っていくか。

いずれも、学校独自で解決できる課題ではないかと思われるが、これらのシステム上の諸課題を解決していくことが、学校評価システムの構築と充実の鍵になると思われる。

学校評価は、特に義務教育諸学校の場合、全国的に一定水準の教育の質を保証しその向上を図ることが大きなねらいとしてあるが、それは、弱みの多い学校を切り捨てることだけによるのではなく、改善が必要な学校を特定し、その学校の強みと弱みを見付け出し、強みは伸ばし、弱みを克服することにより、一人一人の児童生徒にきめ細かな指導を実現するためのものであると考える。このような視点に立って、教職員個人が単独ではできない結果を達成するために、また、教職員が、求める目標に向かって効率的・効果的に働くことができるよう、学校内外の能力・資源を開発・統合・調整し、学校関係者の期待や要望を把握しながら学校教育目標を達成していくことができる組織の構築及び運営を目指していかなければならない。とりわけ、教職員集団の連携や協同体制を実現するために、教職員集団の人間関係を良好なものとし、教職員一人一人の力量だけでなく、教職員集団の力量を向上させる、人材育成マネジメントや教職員間のコミュニケーションを重視したプロセスマネジメントが、今後重要になってくると思われる。

ところで、文部科学省が行った教員勤務実態調査（学期中の平成18年7月、9月、10月、11月、12月の教諭の勤務日・1日当たりの勤務時間）の結果によると、小・中学校の教諭の残業時間が1月当たり平均約34時間となるなど、昭和41年の勤務状況調査と比べ、残業時間が増加している。しかも、同調査では、教諭の職務内容を分析した結果、児童生徒の指導に直接かかわる業務以外の、学校経営、会議・打合せ、事務・報告書作成等の学校の運営にかかわる業務や行政・関係団体等の外部対応といった業務に多くの時間が割かれている実態が明らかになった。（中央教育審議会「教育課程部会におけるこれまでの審議の概要」）このような状況の中で、いかに実効性ある学校評価を行うか。効率的で質の高い教育活動を実現するというのが、学校評価導入の原点であったことを忘れてはいけない。そのためには、やはり、学校の全教職員が、学校評価の意義・目的を正しく理解し、学校評価に必要な時間、労力等をお互いに分かち合い、意欲をもって主体的・自律的に取り組み、それぞれの立場から目標等の設定や評価活動にかかわることが当然に望まれ、その態勢に基づいて学校運営の改善が進められることが必要不可欠である。

学校評価を実施する上で、市場原理や企業マネジメントなど、企業的発想が強すぎると、長期的視点を見失ったり、人的資源を尊重せず、粘り強く人を育てることをなおざりにしたりする姿勢を生んでしまうおそれがある。今後の学校評価にかかわる改革が、その意図に反して、企業的発想に支配され、教育の本質をゆがめる事態を招くことのないよう、また、学校評価の本来的意義を理解しないままの形式的な導入や学校評価万能の過信を生むことのないよう、改革の方向性を注意深く見守っていききたい。

7 おわりに

学校に対する評価は、「そこで学んだ児童生徒一人一人が、その成果をどのように生かすことができるか、できたのか、その後、どれだけ豊かで充実した人生を送ることができるか、できたのか、そして、どれだけ社会に貢献できるのか、できたのか」によって決まってくるのだと思う。ゆえに、学校運営の改善や授業改善それ自体が学校の教育活動の最終の目的や学校目標になるのではなく、それらは、目の前の児童生徒に、「どのように人間的に成長してもらいたいのか」、「どんな人間になってもらいたいのか」が目的・目標として設定され、その手段となるべきものとする。

文部科学省は、平成 18 年 9 月より平成 19 年 1 月にかけて、第三者評価の在り方について、全国 124 校を対象に、国が委嘱した専門家による第三者評価の試行事業を実施した。引き続き平成 19 年度においても、これに加え、研究機関や都道府県が主体となる第三者評価の試行事業を実施し、第三者評価の評価手法等に関する検討を進めているところである。設置者の責務抜きの学校単独の P D C A サイクルによる評価の限界を認識した上で、今後、設置者の責務が果たされ、学校に対する第三者評価が、真に学校の支援・改善に生かされるためのものになるよう願いたいものである。

あくまでも、学校評価の主体は各学校である。(図 2) そのためにも、各学校が、第三者評価の前段階として、学校評価の最も基本かつ重要な過程である自己評価と学校関係者評価を、その評価結果の公表の在り方を含め、教職員全員が組織立って意欲的に評価と改善に取り組み、主体的、自律的に学校改善につなげていくことができる真のシステムとして、早急に構築していかなければならない。

【参考文献】

- 文部科学省 「義務教育諸学校における学校評価ガイドライン」 平成 18 年 3 月 27 日
- 文部科学省 「学校評価及び情報提供の実施状況(平成 17 年度間調査結果)」 平成 19 年 3 月 28 日
- 文部科学省 「学校評価の在り方と今後の推進方策について 第一次報告」 学校評価の推進に関する調査研究協力者会議 平成 19 年 8 月 27 日
- 文部科学省 「平成 18 年度 学校の第三者評価の試行について 報告書」 平成 19 年 8 月
- 愛知県義務教育問題研究協議会 「『信頼される開かれた学校づくり』のための学校評価の在り方」 2007 年 1 月 愛知県教育委員会義務教育課
- 勝野 正章 「教職員からみた教員評価 - 評価を成功させる条件とは - 」(『月刊高校教育』) 2005 年 7 月 学事出版
- 木岡 一明 「教職員の人事考課と学校評価システム」(『学校経営』) 平成 13 年 10 月 第一法規出版
- 木岡 一明 「わが国における学校評価の現状」(『指導と評価』) 2003 年 4 月 日本図書文化協会
- 木岡 一明 「学校経営と外部評価」(『指導と評価』) 2007 年 4 月 日本図書文化協会
- 福本みちよ 「外部評価の実施、結果の検証と改善方策の検討」(『教職研修』) 2006 年 8 月 教育開発研究所
- 笠井 尚 「自己評価と外部評価の連関」(『教職研修』) 2006 年 8 月 教育開発研究所
- 青木 栄一 「法改正と今後の学校評価推進上の課題」(『教職研修』) 2007 年 12 月 教育開発研究所
- 工藤 文三 「自校の取組を説明する力を向上させる」(『現代教育科学』NO.607) 2007 年 4 月 明治図書

田中 耕治 「自己評価システムを支える教員組織のあり方」(『現代教育科学』NO.615) 2007年
12月 明治図書

長尾 彰夫 「設置者(教育委員会)の役割と責任がポイント」(『現代教育科学』NO.607) 2007
年4月 明治図書

鍋島 祥郎 「支援型学校評価システムに進むことを期待する」(『現代教育科学』NO.607) 2007
年4月 明治図書

八尾坂 修 「学校評価ガイドラインの活用による学校力の構築」(『中等教育資料』) 平成19
年10月 ぎょうせい

善野八千代 「学校力・教師力を高める学校評価」 平成19年4月 明治図書

若井 彌一 「数値目標設定の意義と留意点」(『教職研修』) 2003年9月 教育開発研究所
国立教育政策研究所 「これからの学校評価を考える」(第25回教育研究公開シンポジウム) 平成
19年3月

中央教育審議会 「教育課程部会におけるこれまでの審議のまとめ」 平成19年11月7日 初等中
等教育分科会 教育課程部会

教育再生会議 「社会総がかりで教育再生を・第三次報告～学校,家庭,地域,企業,メディア,行
政が一体となって,全ての子供のために公教育を再生する～」 平成19年12月25日

独立行政法人教員研修センター 『学校組織を強化するプロセスマネジメント研修』 平成18年度