

学校評価推進のためのハンドブック

魅力ある学校づくり をめざして



鳥取県教育委員会
平成17年3月

目 次

はじめに	1
I 鳥取県の学校評価の現状	
1 学校評価の実施状況	2
2 自己評価結果の公表状況	2
II 学校評価システムについて ～基本的な考え方～	
1 学校評価システムとは	3
2 なぜ学校評価が必要なのでしょう	4
3 これからの学校評価の取組 ～大切にしたいこと～	5
(1) 学校の「めざす姿」を明確にする	
(2) 自己評価を充実する	
(3) 客観性を高める	
(4) 学校の組織全体で取り組む	
4 一年間をサイクルとした学校評価の概要	7
III 学校評価の進め方	
1 学校の現状をしっかりと把握	8
2 目標に向かう意欲・実践力	10
3 具体性のある計画の立案と実行	12
4 課題の抽出と計画の見直し	14
5 成果の検証と公表	16
6 組織マネジメントによる人材育成	18
IV 学校評価推進上の課題と対策	
課題1 学校評価の必要感・有用感、取組への意欲はどこから生まれてくるのか？	20
～学校評価を位置づけた「よりよい学校づくり」のために～	
課題2 課題をどう絞り込み、評価につなげていったらよいか？	21
～課題や対策を共有し、焦点化された評価にするために～	
課題3 評価結果をどう活用していったらよいか？	22
～教育活動の充実、組織の活性化に向けた学校評価にするために～	
課題4 学校の自己点検・評価に「外部」評価をどう位置づけるか？	23
～学校の「内」と「外」をつないでいく公表や情報提供のために～	
「学校評価推進のためのハンドブック」の検討経過	24

はじめに

鳥取県では、近年、「自立した地域づくり」をめざして、「子どもたちが伸びゆく学校づくり」「地域に開かれた教育の推進」等に取り組んでいます。

県内の各学校では、子どもや地域の実態に応じた特色ある教育活動を展開し、多くの成果をあげているものの、不登校をはじめ生徒指導上の問題や基礎学力の定着に関わる生活習慣の確立など、学校だけで解決するには困難な問題も多くなってきています。

このような状況の中、学校においては、何を目的としてどのような教育活動を行うかを明確にしながら、創意工夫を生かした特色ある教育活動を展開したり、今まで以上に家庭や地域社会と連携・協働したりすることが大切となっています。また、開かれた学校づくりの観点からも、学校はより積極的に自校の教育活動等を自己評価・自己点検し、その結果を学校だけのものとせず、学校経営の成果や課題、課題解決に向けた改善・更新策等の様々な情報を、保護者や地域住民に積極的に提供することによって、保護者や地域住民等の信頼に応える「魅力ある学校づくり」を進めることが必要となっています。

各学校においては、このハンドブックで示す学校評価の取組を平成18年度から本格的に実施することをめざして、平成17年度は学校や地域の実情に応じて取り組める内容から取り組むことが望まれます。

今後、各学校において、このハンドブックを参考に学校運営の具体的な取組が十分議論され、教職員一人一人が子どもたちのために自校の教育目標達成に向けて協働するための学校評価を推進していただくようお願いします。

平成17年3月

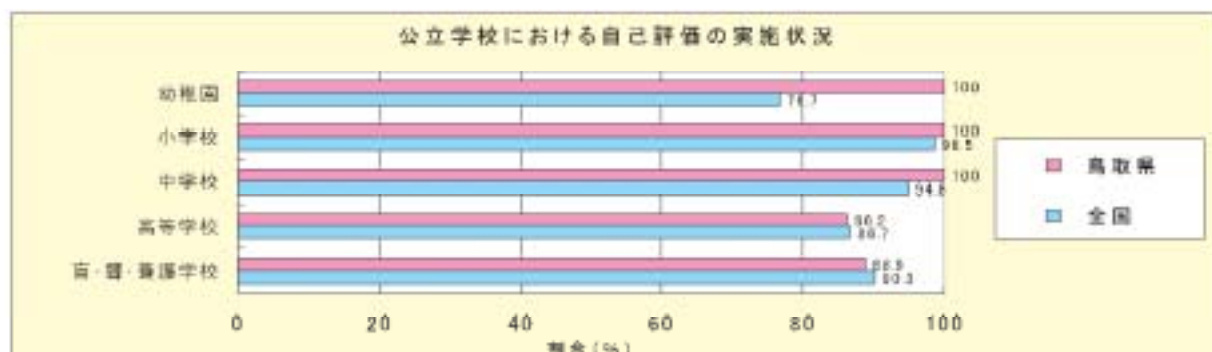
鳥取県教育委員会

I 鳥取県の学校評価の現状（～平成16年度学校評価の実施状況調査結果（文部科学省）より～）

1 学校評価の実施状況

学校評価の実施状況調査結果から、全国的に自己評価の実施状況は高く、本県においても同様の傾向にあることがわかります。

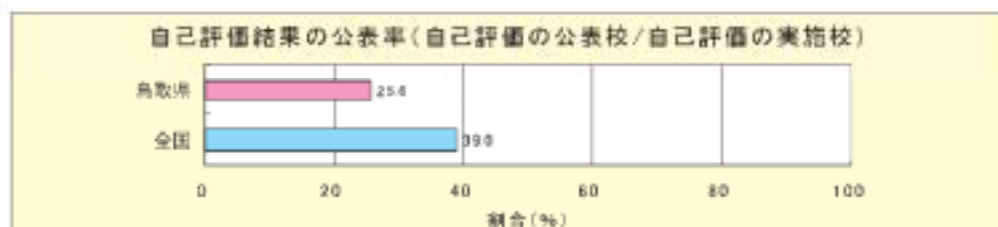
一方、外部評価の実施状況は、自己評価に比べて全国的に実施率が低く、本県ではさらにそれを下回っています。



今後は、自己評価の質を高めるとともに外部評価を積極的に取り入れることによって、更なる学校教育の活性化を進めることが求められます。それぞれの学校の実情に応じた学校評価を行い、その結果をもとに各学校における教育の充実を図ることが大切です。

2 自己評価結果の公表状況

本県の自己評価結果の公表率については、全国と比べてもその割合は低く、十分ではない状況が明らかになっています。



今後は、家庭や地域住民と協働した取組を進めるためにも、学校は保護者や地域住民等に情報提供する内容を工夫するとともに、できるだけ自己評価の結果や学校の状況及び取組等を公表し、その情報をもとに積極的に協議する等、保護者や地域住民との双方向のコミュニケーションや相互理解を深めることが大切です。

Ⅱ 学校評価システムについて ～基本的な考え方～

1 学校評価システムとは

学校現場では、様々な教育活動が行われています。学校の教育目標を実現するために

P（計画）→D（実施）→C（評価）→A（改善・更新）

が的確に行われ、「めざす学校の姿」に近づいているでしょうか。

学校評価システムとは、より充実した

「魅力ある学校づくりをめざして」

取り組む、現状把握・計画立案、実行（実施）、振り返り（評価）、改善・更新策の構築をサイクルとした一連の活動及び機能をいいます。



2 なぜ学校評価が必要なのでしょう

学校がさらに充実し、活性化するために

- ・校長のリーダーシップのもと、学校の進む方向が明らかにされます。
- ・教職員一人一人の使命や役割が明確にされ、目標に向かって連携が図れます。
- ・成果と課題が明確になり、具体的な改善・更新策を作るのに役立ちます。

学校が使命・役割を果たし、教育目標を実現するために

- ・児童生徒の実態、地域の実情を踏まえ、児童生徒のよりよい成長をめざした教育活動を計画的に実施することができます。
- ・児童生徒の成長がより具体的に確認でき、教職員一人一人の意欲を高めます。

自律的な学校運営を行い、説明責任を果たすために

- ・学校が自ら課題を見つけ、その解決をするために組織として取り組むことができます。
- ・取組の過程や成果を評価して公表することにより、学校教育に対する家庭や地域の理解と信頼が深まり、協働意識が高まります。



3 これからの学校評価の取組 ～大切にしたいこと～

「学校の自己点検・自己評価は、これまでも行ってきた。しかし、そのことが学校改善になかなかつながらない。」という意見を多く聞きます。学校評価の取組をどのように進めれば、学校教育の充実につながるのでしょうか。

(1) 学校の「めざす姿」を明確にする

まず、学校で「どんな教育を行い、どんな児童生徒を育てるのか」を、できる限り具体的に示していく必要があります。学校のミッション（使命・存在意義）を明らかにし、校訓（価値）、学校教育目標に生かしながら学校の「めざす姿」を明確にすることが大切です。

現状を把握し、課題を知る（参考→Ⅲ-1 学校の現状をしっかりと把握）

児童生徒の実態、保護者・地域住民の願い、学校内外の環境等を分析し、学校の置かれている現状をしっかりと把握し、課題を知ることがスタートです。

学校のよさを生かす（参考→Ⅲ-1 学校の現状をしっかりと把握）

現状を把握するときに、学校運営の問題点に目が向きがちになります。もちろん、問題点を解決してこそ、学校がより充実していくわけですが、自校の「よさ」にも着目して、よい点をさらに充実させることも必要です。そのことが、学校の活性化につながっていきます。

重点事項を設定し、具体的な取組を検討する（参考→Ⅲ-3 具体性のある計画の立案と実行）

学校の現状と課題から学校の「めざす姿」を明確にして、学校教育目標を重点化していきます。そして、設定した1つの重点事項について、年度毎の努力事項、具体的取組内容を検討することにより、何を実践するのかを明らかにすることが大切です。

(2) 自己評価を充実する

学校の教育活動を充実させるためには、まず学校の内部から変わっていく必要があります。いろいろな取組の中で、どんな成果が上がっているのかを自己点検・自己評価して確認することにより、教職員の意欲が高まります。

改善・更新のための協議を充実する（参考→Ⅲ-4 課題の抽出と計画の見直し）

評価は教育活動や組織運営の改善・更新につなげていくことに意義があります。課題となる点については、具体的な取組を十分協議し、教職員の意欲を高めるとともに、次の実践につなげていきましょう。

学校評価を推進するための組織を工夫する（参考→Ⅲ-4 課題の抽出と計画の見直し）

学校内には様々な分掌の組織があります。企画・運営委員会や主任会等の既存の組織を利用し、十分な検討を行っていくことが大切です。また、具体的な実践につなげるためには、課題ごとのプロジェクトチームの編成も工夫していきましょう。

(3) 客観性を高める

学校評価は、児童生徒のよりよい成長をめざして、学校が組織としてうまく機能しているのかを振り返るためのものです。組織の一員である教職員が、「現状をどのように捉えているのか」は、評価を行うための重要な資料となります。したがって、学校の自己評価を行うときには、教職員一人一人の主観が入ることもあります。

しかし、学校が家庭や地域と連携しながら、自主性・自律性を高めていくためには、結果責任や説明責任が問われてきます。それらの責任を果たすためにも、より客観的な評価が必要となります。

自己評価結果を公表する (参考→Ⅲ-5 成果の検証と公表)

学校の自己評価結果は、外部に公表していくことによっても客観性を高めることにつながります。その際には、評価結果だけではなく、全教職員による取組の経過、自己評価によって認められた成果を公表していくことにより、学校教育に対する家庭や地域の理解が深まります。

また、認められた課題については、今後の改善・更新策をつけて公表すれば、外部の協力が得られ、学校がより信頼されることにもつながっていきます。

外部評価と比較する (参考→Ⅲ-5 成果の検証と公表)

地域の中での学校教育には、保護者を含めた住民の大きな期待が寄せられています。日頃から、情報の共有化に努めながら、協働することが大切です。

学校の取組について、十分理解していただいた上で取組の評価を依頼し、その外部評価の結果と自己評価の結果を比較すれば、様々な視点によって学校評価の客観性がより高まるとともに、成果と課題を家庭や地域と共有することもできます。

目標を数値化する (参考→Ⅲ-3 具体性のある計画の立案と実行)

よく「学校教育の成果は数値だけでは測れない」と言われます。しかし、目標(指標)を数値化することによって、達成状況を客観的に捉えることができるものもあります。また、目標が明確になるため、取り組みやすいといった長所もあります。目標設定する際に工夫してみましょう。

(4) 学校の組織全体で取り組む

教職員の一人一人の自己目標の設定と意欲 (参考→Ⅲ-6 組織マネジメントによる人材育成)

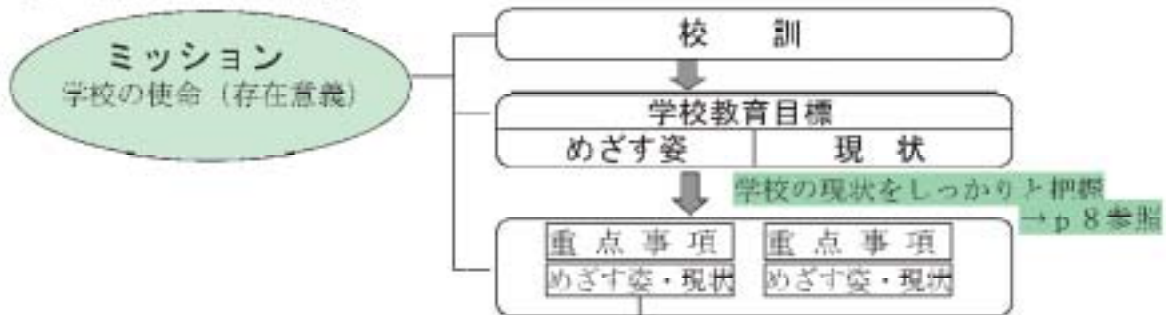
校長のリーダーシップのもとに、学校経営のビジョンが明確かつ具体的に示され、そのビジョンと教職員一人一人の自己目標がつながることが大切です。学校教育目標の実現に向けて、教職員の専門性や創造的な取組を生かし、組織の活性化を回りながら実践への意欲を高めていくことが必要です。

教職員のコミュニケーションと共通理解 (参考→Ⅲ-2 目標に向かう意欲・実践力)

学校教育目標と実践計画及び評価計画が「みんなの願い」として、共有されていることが大切です。「学校の特色づくりや問題解決に向けて、何が課題となるのか。どう取り組むのか。」ということを全教職員で共通理解しながら、組織として協働して取り組んでいきましょう。

4 一年間をサイクルとした学校評価の概要

【中・長期（数年）的構想】



目標に向かう意欲・実践力（→ p. 10 参照）

校長のリーダーシップ、教職員のコミュニケーションと共通理解を大切に

4月～6月

学 校 評 価	教職員評価・育成
学校教育目標、重点事項、 前年度の課題、改善・更新点の確認 年度努力事項 年度努力事項 取組内容 取組内容 評価基準 評価基準 組織マネジメントによる人材育成 （→ p. 18 参照）	自己目標の設定 「自己申告書」に記入し校長へ提出 目標面談を行い、目標設定や 具体的方策について意見交換

具体性のある計画の立案と
実行（→ p. 12 参照）

計画に基づき
ねらいを明確
にした実践

計画立案
の評価

7月～9月

	実践に対する指導助言 必要に応じて 目標修正や方策の改善・更新
--	---------------------------------------

中間評価

10月～12月

課題の抽出と計画の見直し（→ p. 14 参照） 改善・更新策をもと に計画の見直し	中間面談を行い、追加・修正 ・変更等を確認する。 自己評価の実施 自己目標に対する達成状況 （実績）や評価基準表（意欲・ 能力）に照らして自己評価 を行う。
--	--

評価結果をもとに
改善・更新策を協議

修正した計画の実施

1月～3月

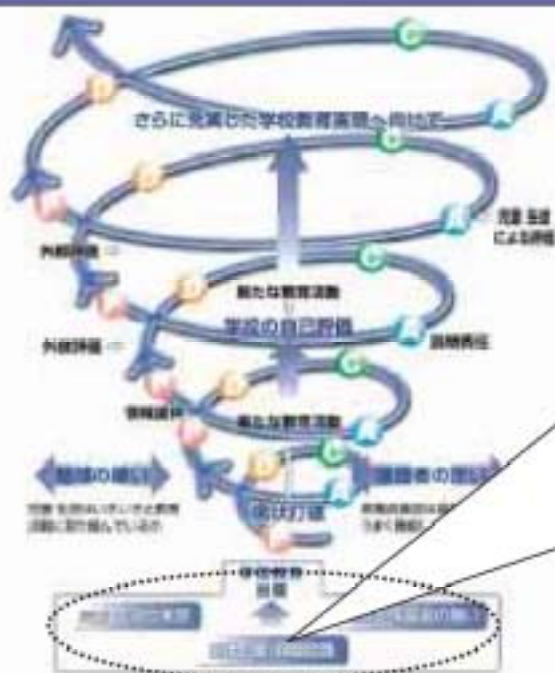
成果の検証と公表（→ p. 16 参照）	最終面談を行い、評価結果 について相互理解 自己目標の達成状況の確認
----------------------	--

年度末
総括評価

組織目標の達成
状況を確認

Ⅲ 学校評価の進め方

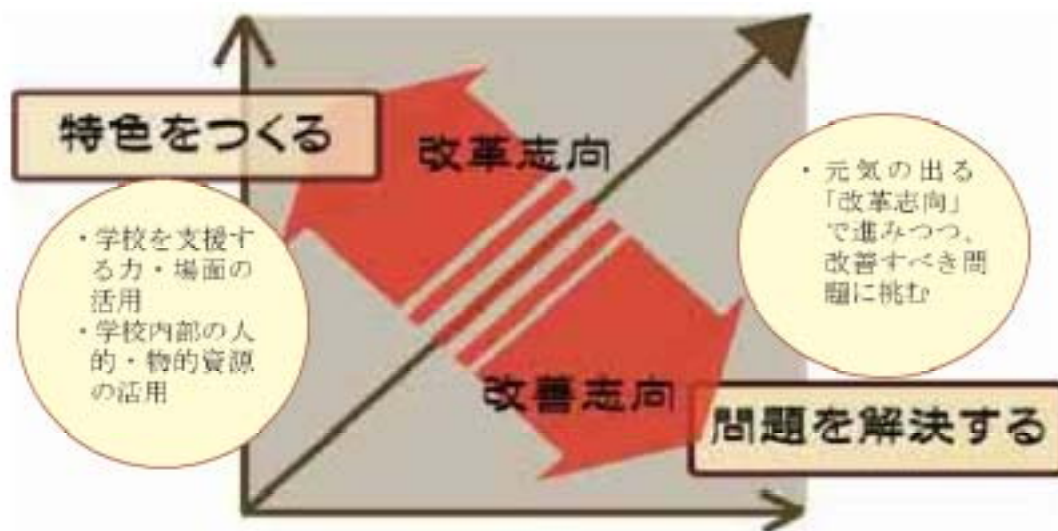
1 学校の現状をしっかりと把握



まずは、学校の「めざす姿」を明確にしなければ評価もできません。

そのためにも、児童生徒や地域の実態、学校内外の環境等を分析し、学校の置かれている現状をしっかりと把握することがスタートです。

さらに、めざす姿と現状との差を見据え、「学校の特色づくりや問題解決に向けて、何が課題となるのか。どう取り組んでいくのか。」ということを教職員が共有しながら取り組んでいきましょう。

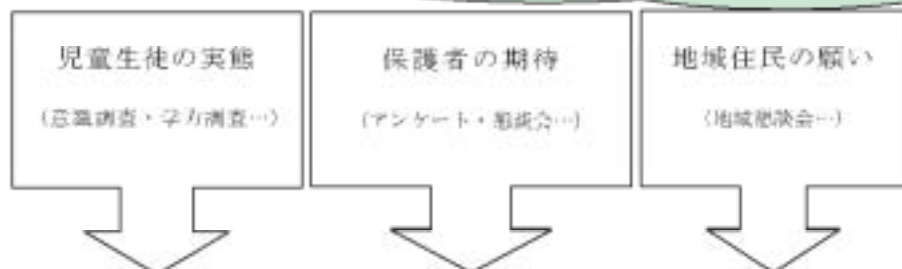


実践への視点

- 児童生徒、保護者、地域住民等の願いや期待を把握しているか。
- 児童生徒を取り巻く教育環境を把握しているか。
- 教職員の資質・力量や特性を把握しているか。
- 学校のこれまでの教育活動や児童生徒の実態を把握しているか。
- 学校がこれから取り組むべき課題が明確にされているか。

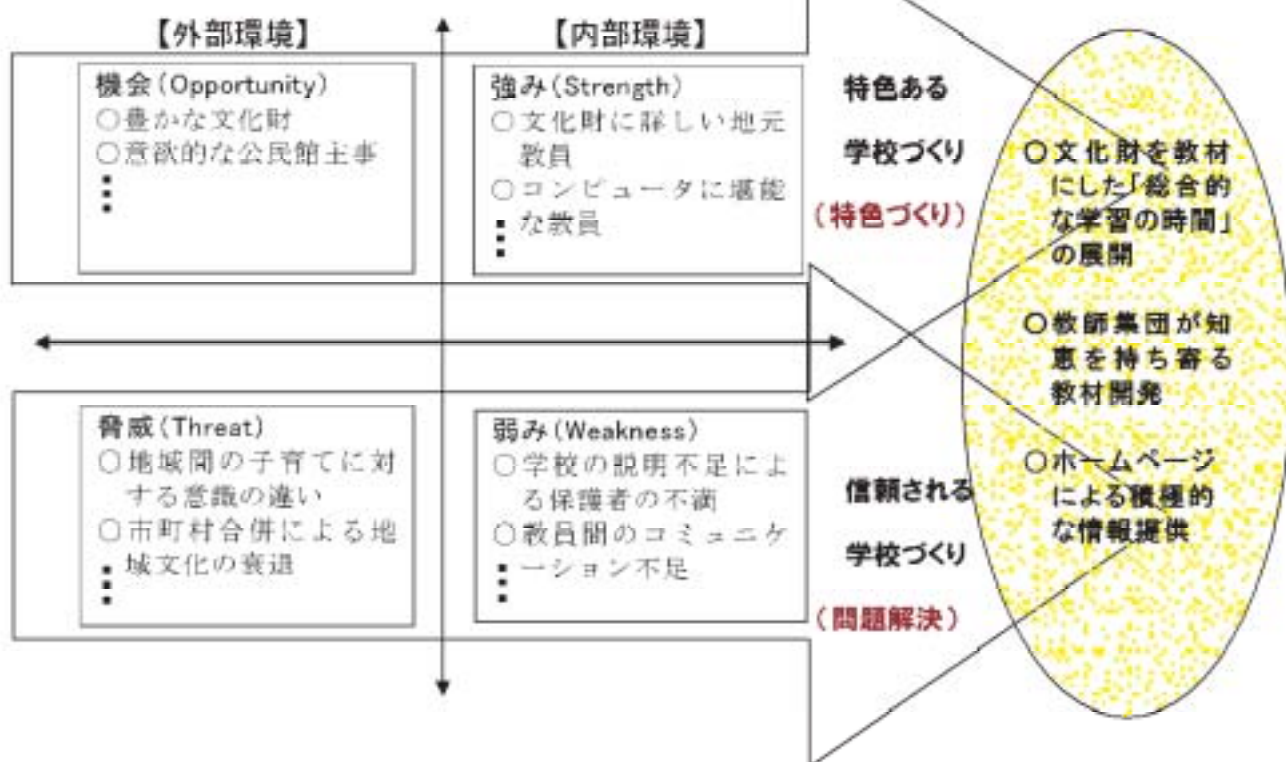
例:内外環境を分析し、学校の特色づくりへ

【ポイント】現状把握のために情報を整理！
自校の強みを積極的に活用し、弱みを克服！



学校に寄せられる様々な期待や情報を整理してみましょう。

【SWOT分析の活用】 ※SWOT分析とは、学校を取り巻く環境を分析する手法

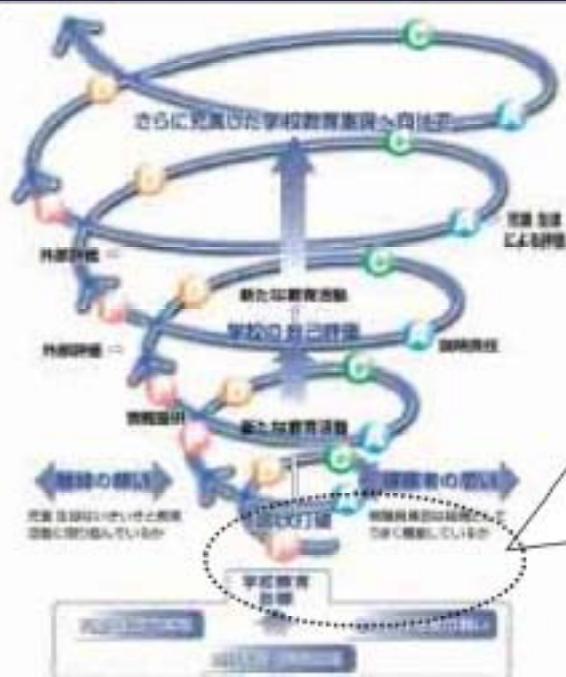


学校の資源として活用できるものを考えてみましょう。



同窓会・地域の自治会・公民館・校医・保育所・大学・他の学校・商工会・図書館
 教育センター・教育研究会・老人会・子供会・児童相談所・社会福祉協議会・民生委員
 教育委員会・スポーツ少年団・地域のサークル・企業…

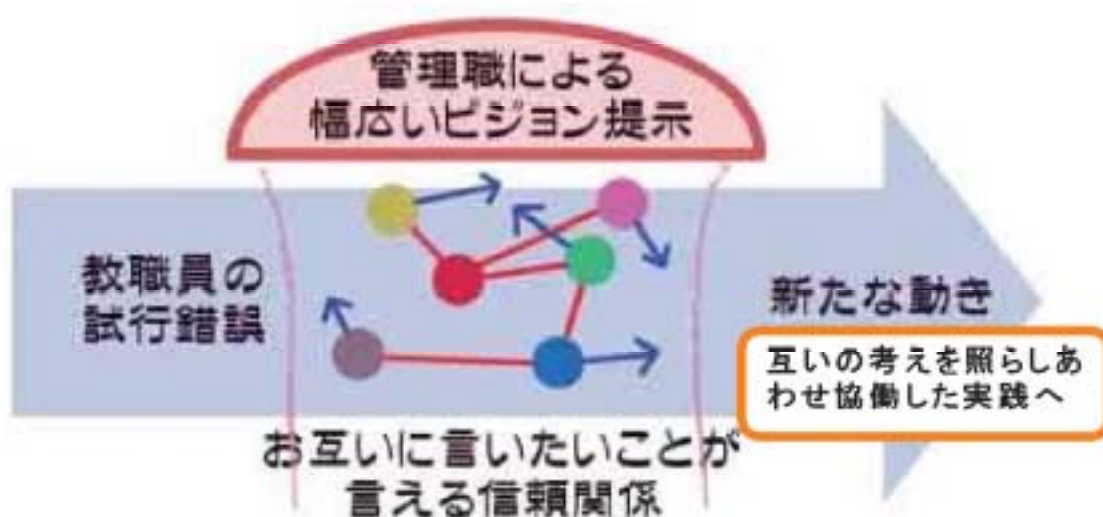
2 目標に向かう意欲・実践力



課題が明確になったら、教職員みんなが学校をよりよくしていこうという意識をもち、目標に向かって行動していくことが求められます。

そのためには、学校経営のビジョンが明確に示され、そのビジョンと教職員一人一人の目標がつながっていることが大切です。

さらに、その実現に向けて前向きな議論が活発に行われ、試行錯誤しながら新たなチャレンジが奨励される中で、「変革力をもった組織」に成長していくことが望めます。

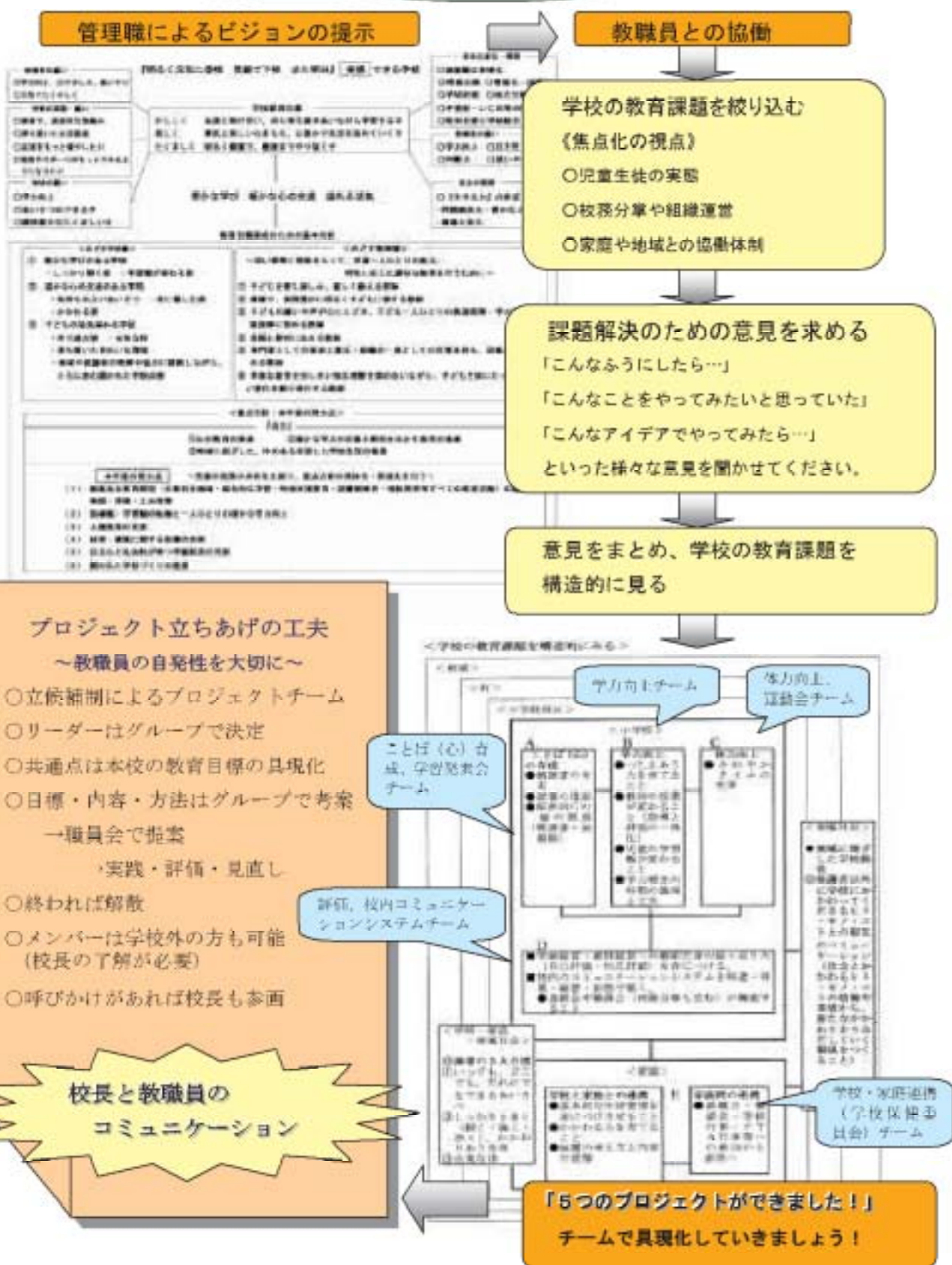


実践への視点

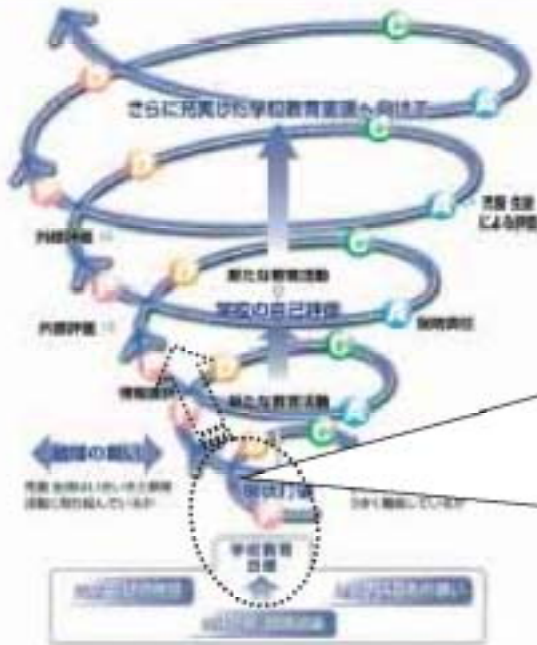
- 学校の使命や将来像が学校内外で共有されているか。
- 学校の方向性を劃るときに、教職員の参加を促し、対話を図っているか。
- チームや個人の自律性に基づいた創造的取組を奨励しているか。
- 教職員がめざす学校の姿を共有し、互いの専門性を磨き合っているか。
- 協働を意識して、教職員のコミュニケーションが活発に行われているか。

例：ビジョンの提示と協働性に着目した展開

【ポイント】活発な協議と協働した取組！
児童生徒の実態に根ざした教育課題の共有とめざす姿の明確化



3 具体性のある計画の立案と実行



学校経営のビジョンを実現させるためには、具体性のある計画と見通しが必要です。多くの教職員の理解のもとに教育活動を展開するためにも、分かりやすい具体的な目標を掲げ、その目標の達成に向けた重点事項の設定や年次の計画が必要です。また、実行策を具体化する過程で、あらかじめ予測した変化や反応と比べながら、機敏に軌道修正していくことが大切です。

【重点化・(年次)計画のポイント】

- ・ ミッションや目的に対する効果性
- ・ 取り組みやすさと効果の現れを見通した順序性



- 実践への視点**
- ミッション（学校の使命、存在意義）に照らして具体策を定めたか。
 - ビジョン（学校の目標、めざす姿）に照らして重点化した取組を構想したか。
 - 教育活動だけでなく、経営的な活動とも関連させて計画を立てたか。
 - 「そのために何を？」という『目的→手段』のつながりはあるか。
 - 年度中途の評価や形成的な評価が機能する体制をつくっているか。

例：重点事項から具体的な取組への流れ

【ポイント】目標を重点化して具体的な取組を計画！
取組により、どのような変化・反応があるかを予想！

【重点事項展開シートをつくる過程】

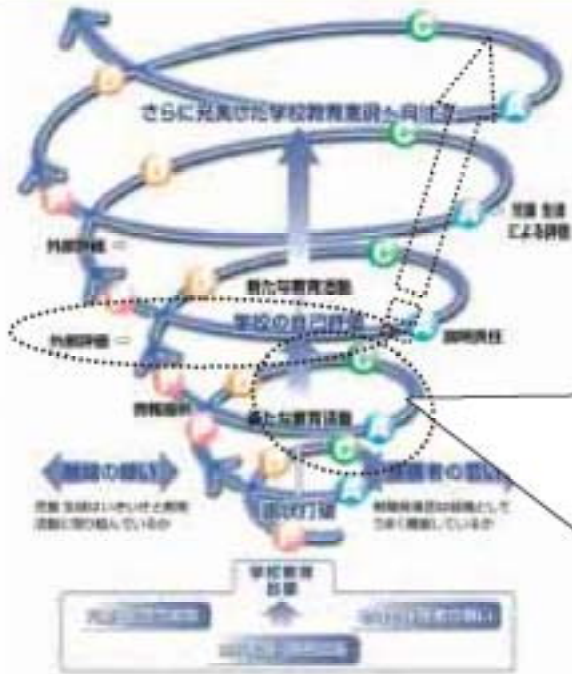
- 目標を実現させるために重点事項・年度努力事項を探る。
(取り組みやすさや効果性を考えて2～3に絞る)
- 努力事項を実現させるための具体的な取組を決め、変化や反応を予想する。

学校 目標	「かがやく子」		めざす 学校像	「行きがよいのある学校」「開かれた学校」	
重点 事項	基礎学力の向上をめざした授業づくり				
現 状	○与えられた課題や反復練習などには前向きに取り組むが、思考・判断・表現する力が不十分である。		目 標	○多様な活動を通して獲得した知識や技能を生かして、主体的に考えたり、考えを深めたり、表現できる。 ○自分の学び方を振り返り、さらによりよい学び方をしようと努力する児童を育てる。	
努力 事項	めざす子どもの姿	現状	具体的な取組(活動)		予想される変化・反応
考 え る 力 を 伸 ば す 授 業 づ く り	<ul style="list-style-type: none"> 学習課題に対して、自分なりの考えを持ちながら主体的に取り組む。 学習内容や自らの学びの姿を振り返りながら、次の学習へと生かしていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 課題が明確にわかっている学習には意欲的に取り組む。 課題意識を持って学んだり、自ら計画したりするなどの自主的な学び、じっくりと考えを深める学びが苦手である。 	<ul style="list-style-type: none"> ①授業中に必ず児童が課題と向き合い考えを深める場(個別、集団等)を位置づける。 ②考えを深めたり、学習内容や自分の学習の姿を振り返ったりできるようにするため、ノートを使い方を指導する。(自己評価も含めて) 		<ul style="list-style-type: none"> 学習内容、思考の過程がノートに残る。 ノートに自分の考えがまとめられる。 <p>予想される変化・反応を描いておくことで、評価項目や基準の設定に役立ち、形成的な評価や取組の改善・更新がしやすくなる。</p>

【シートに書かれたことを意識しながら実践】

- 予想される変化・反応に近いのか意識しながら具体的な取組を行い、評価情報を蓄積する。
- 蓄積された評価情報を基に、めざす子どもの姿がどれほど達成できたのかを見極めたり、協議したりする。
(数値化指標や達成目標の設定、スケジュール化などの工夫)

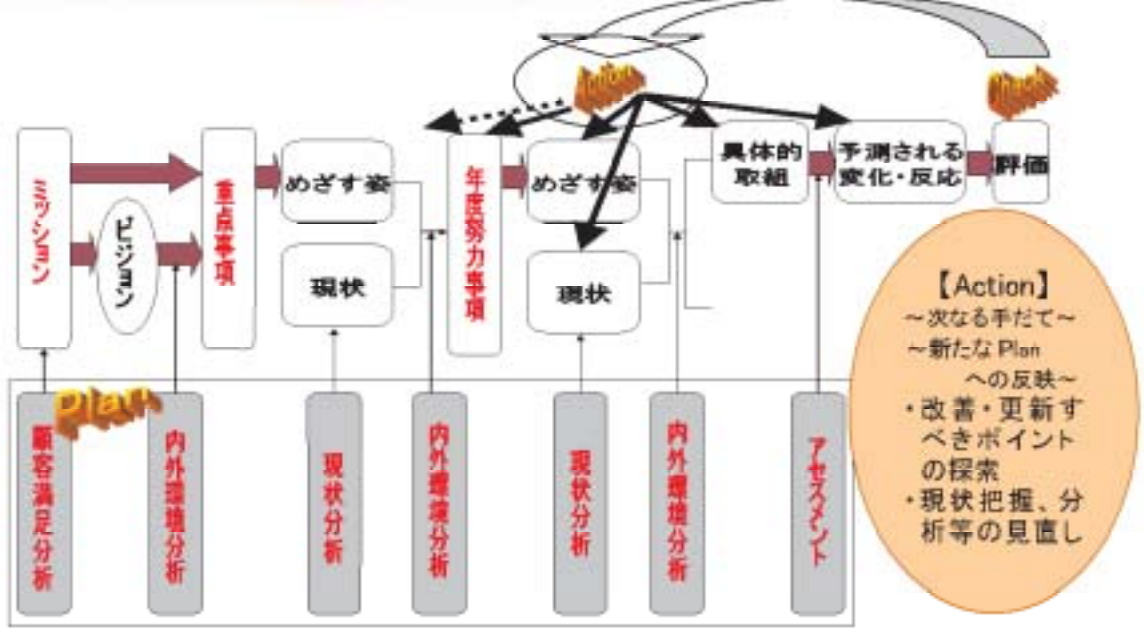
4 課題の抽出と計画の見直し



「掲げた目標や、当初の目的にどれほど近づけたのか」「取り組んだ実行策は有効であったのか」と自己点検・評価を行うことが、次なる手だてを探ることにつながります。

計画・実施・総括、その結果を更なる教育活動の充実に向けて、次の計画立案に反映させるという一連のサイクルに、一貫して評価を位置づけながら展開することが「学校評価システム」を構築していくプロセスです。

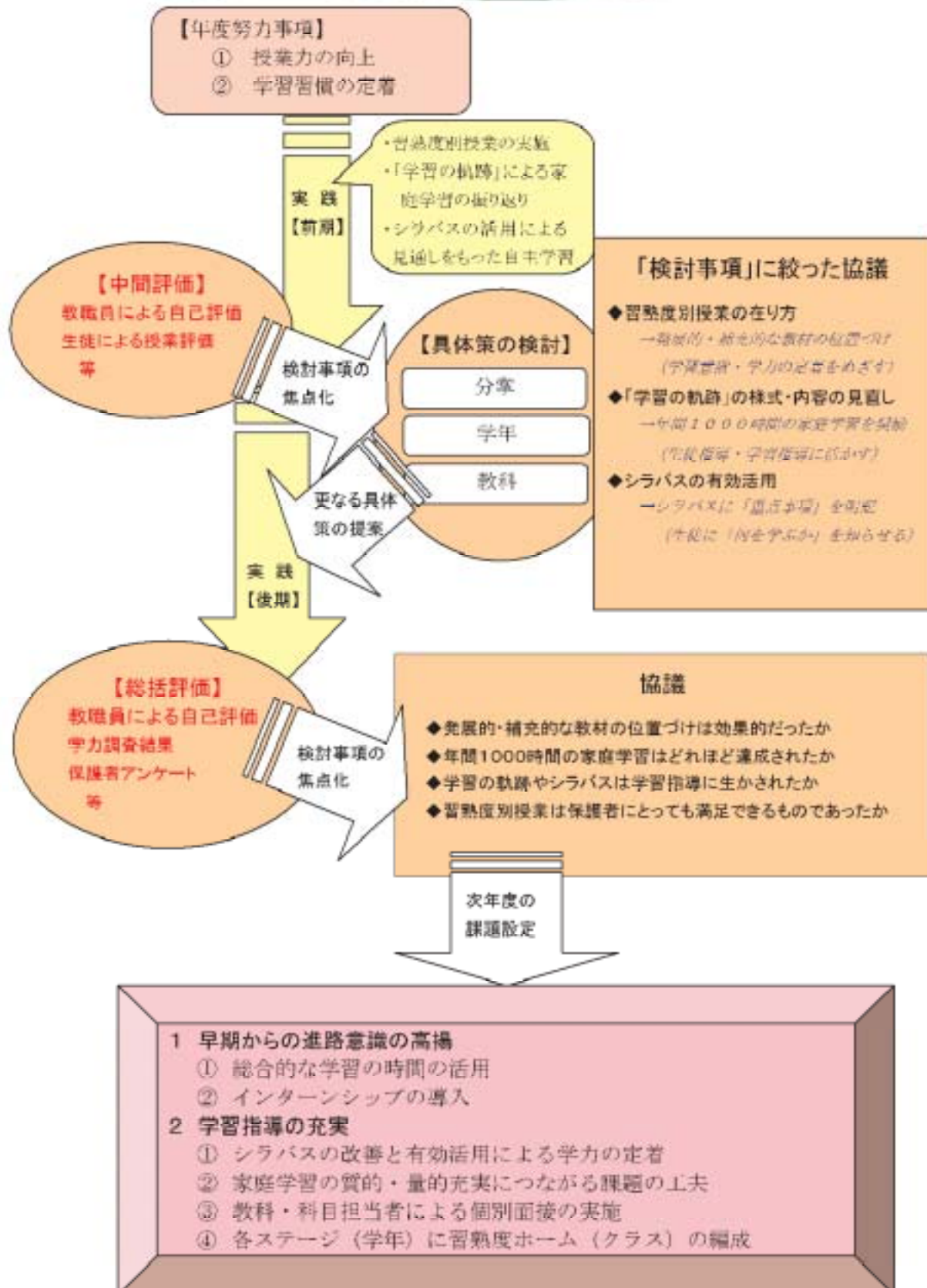
その際、外部評価も加えながら、一層多角的な視点で課題を明確にすることが自己評価の質を高めます。



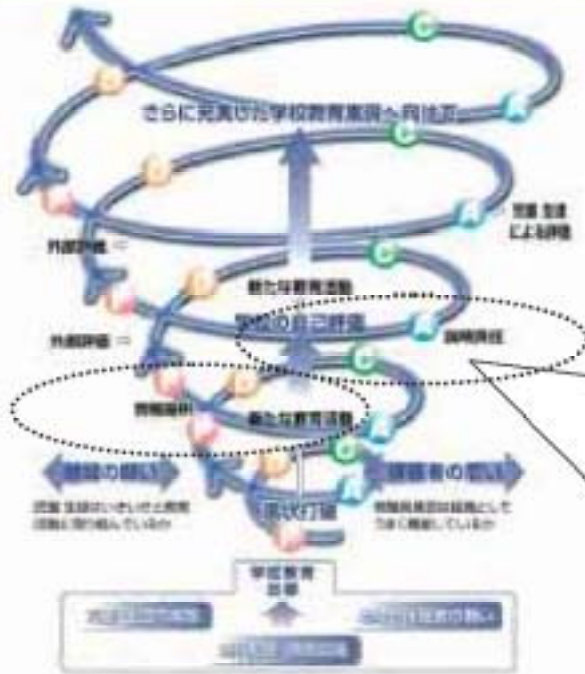
- 実践への視点**
- 情報を交流・蓄積し、的確な評価活動に努めているか。
 - 目標に照らして、評価の時期や対象、場や方法などが工夫されているか。
 - 自己評価のみならず、必要に応じて外部評価を取り入れているか。
 - 異なる価値観を慮きあい、調整する機会や仕組みがあるか。
 - 評価結果に基づいて軌道修正する組織や仕組みは機能しているか。

例:中間評価・総括的評価からアクションへ

【ポイント】年度中途に評価を行い、協議に基づく具体策の実践！
総括的な評価に基づく新たなプランへの反映！



5 成果の検証と公表



目標に照らしてその達成状況を見極めたら、結果を公表しつつ、より一層「信頼される学校」「開かれた学校」をめざしていく営みが求められています。

公表の際には、評価に基づく成果や学校によさ、課題点に対する手だてや見通し等について根拠をもって示すことが大切です。

学校に支援的に関わる人のネットワークを築くためにも、必要な情報をオープンにし、積極的な提供に努めることが望まれます。

	学校はわかっている	学校はわかっていない
学校外の人わかっている	共有されている内容 次第に拡張	学校が見えていない内容 外部評価による自覚
学校外の人わかっていない	非公開の内容 情報提供の促進 (個人情報等を除く)	未知の内容 相互理解による縮小

実践への視点

- 評価・点検した事柄について、価値付けがなされているか。
- 評価結果をふまえて、今後どうするのかという手だてが示されているか。
- 手だてによって今後どうなるのかという見通しが示されているか。
- 公表の目的や対象を意識し、内容や方法等について工夫したか。
- 公表だけでなく、理解や納得を得る双方向のシステムがあるか。

例：連携・協働につながる公表

【ポイント】

焦点を絞って裏付けとなるデータを示し、わかりやすく提示！
評価結果を分析し、明らかになった課題に対する改善・更新策を明示！

公表や情報提供の工夫

- PTA総会や各種懇談会等で直接説明
- 学校だより・PTAだより等の紙面で説明
- ホームページ等の電子媒体で説明

保護者の皆様へ

家庭学習時間調査結果について

この度はご家庭で実施されました、「家庭学習時間調査」の結果についてお知らせいたします。

① 調査対象は本校の小学1年生の家庭学習時間(47名、男/26名・女/21名)

項目	1年	2年	3年	合計
毎日学習時間(1時間以上学習しない)	2名	1名	3名	6名
学習回数	9回	12回	7回	28回

② 調査対象は本校の家庭学習時間(24名、男/2名・女/22名)

項目	1年	2年	3年	合計
毎日学習時間(1時間以上学習しない)	2名	1名	1名	4名
学習回数	2回	3回	2回	7回

※ 調査結果についてのコツ

- ・学校生活の中でどのような学習が効果的か、家庭学習の時間を活用し、家庭での学習と学校での学習が連携する機会が重要です。
- ・学習習慣の定着は、学習意欲を高めることにつながります。家庭での学習時間が増えれば、学習意欲も高まります。
- ・学習時間が増えれば、学習内容も広がります。家庭学習を通じて、学習内容の理解が深まり、学習意欲も高まります。
- ・学習時間が増えれば、学習内容も広がります。家庭学習を通じて、学習内容の理解が深まり、学習意欲も高まります。

※ 今後の学習の取り組み

- ・本校の学習指導要領に基づき、家庭学習の時間を活用し、家庭での学習と学校での学習が連携する機会が重要です。
- ・学習習慣の定着は、学習意欲を高めることにつながります。家庭での学習時間が増えれば、学習意欲も高まります。
- ・学習時間が増えれば、学習内容も広がります。家庭学習を通じて、学習内容の理解が深まり、学習意欲も高まります。
- ・学習時間が増えれば、学習内容も広がります。家庭学習を通じて、学習内容の理解が深まり、学習意欲も高まります。

以上をのりまご家庭よりご協力をお願いいたします。ご家庭の状況に合わせてご対応をお願いします。

【ポイント】学校のよさや重点的な取組を積極的に情報提供！
自己評価だけでなく、外部評価を取り入れて様々な視点で見る！

花みずき

先生の行った学校教育診断

先生が学校で実施した学校教育診断の結果についてお知らせいたします。

先生が学校で実施した学校教育診断の結果についてお知らせいたします。

花みずき

保護者の行った学校教育診断

保護者が学校で実施した学校教育診断の結果についてお知らせいたします。

保護者が学校で実施した学校教育診断の結果についてお知らせいたします。

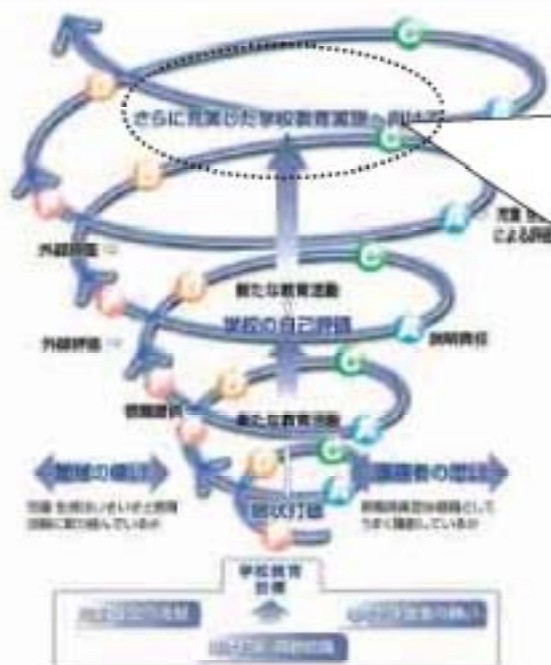
花みずき

教育診断アンケート結果

教育診断アンケートの結果についてお知らせいたします。

教育診断アンケートの結果についてお知らせいたします。

6 組織マネジメントによる人材育成



教職員が個々の資質や能力を十分に発揮し、協働性を高めていくことによって、学校組織は充実していきます。また、教職員自らが組織や自己を振り返る自律的な集団になれば、教職員の専門性や組織としての教育力は高まっていくと考えられます。

学校が組織を活性化させ、充実した学校教育の実現を図るには、学校教育目標に向かって問題や対策を共有し、関わる人や資源を開発しながら「組織マネジメント」を展開していくことが望まれます。

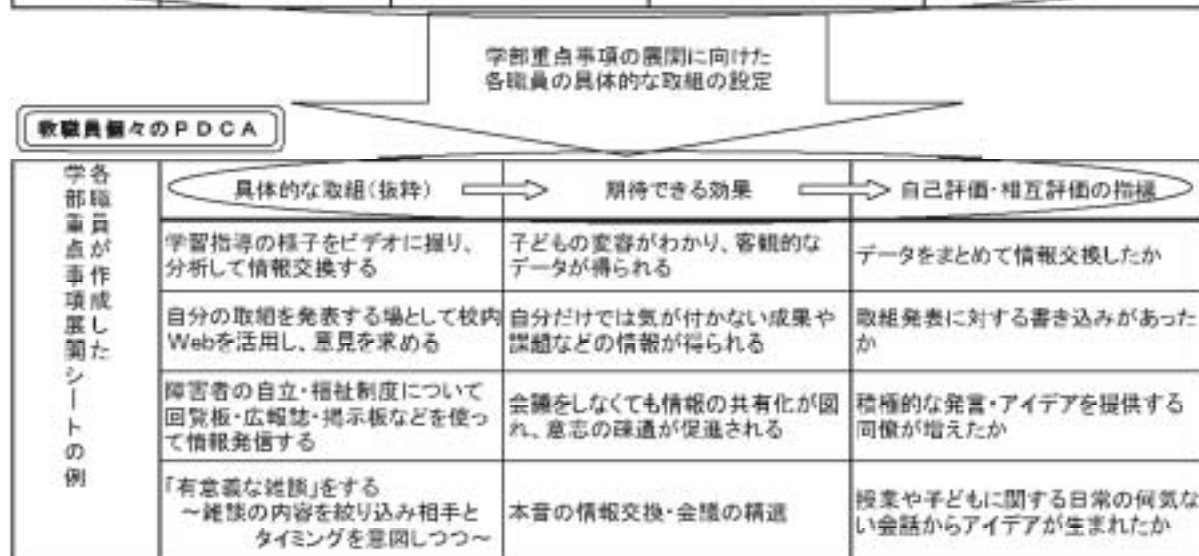
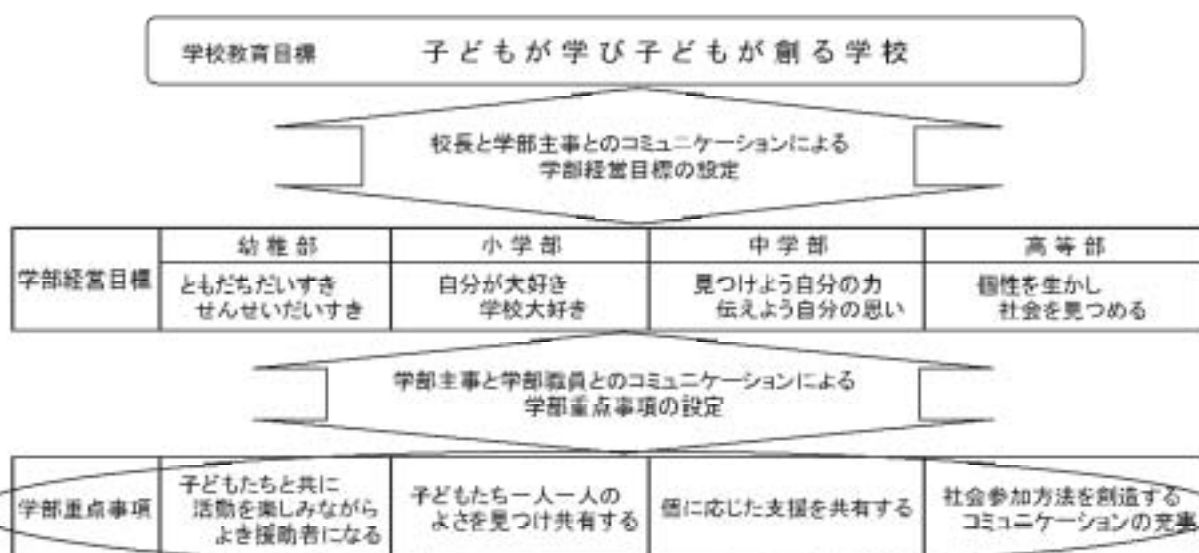


実践への視点

- 学校教育目標を意識しながら、自己目標の実現に向けてPDCAを行っているか。
- 学校教育目標実現に向けて、組織の設計や運営が見直されているか。
- 教職員間で教育実践事例を交流させたり、論議したりする場が設定されているか。
- 職能発達に向けた教職員の共通理解や意識高揚が図られているか。
- 学校内外の資源を開発し、関わる人を広げていく体制が整っているか。

例：学校教育目標と教職員個々のPDCA

【ポイント】学校教育目標と教職員の自己目標との連鎖！
管理職と教職員、教職員相互のコミュニケーションの充実！



・ 校長と職員との面談による具体的な取組の更新
・ 職員の自己評価・相互評価による手応えの自覚

アクションの創造

更新・向上策

【人材育成】

- 教師としての専門性・指導力の向上
- 組織の中で協働して目標に向かう実践力

IV 学校評価推進上の課題と対策

課題1 学校評価の必要感・有用感、取組への意欲はどこから生まれてくるのか？

～学校評価を位置づけた「よりよい学校づくり」のために～

学校評価って本当に必要なのかな...

多忙感の中で、学校を変えよう
という意欲がなかなか...

これまでも学校評価はやってきたはずだが...

効力感が大事です。一生懸命やっているのに手応えがない状態が続くと、多忙感や焦燥感が募り、取組への意欲は萎えてしまいます。逆に、やったときに手応えを感じることで次のやる気生まれ、「もうちょっと工夫したい」「もっと新しいことにチャレンジしてみよう」と思えるようになります。一挙に大きなことを変えようと思わずに「今日より明日」、少しずつの積み重ねと振り返りが取組の意欲につながります。

手応えは、最終的に児童生徒の姿に依存しますが、そのためには「教育活動がどう変わったのか」「組織経営がどう変わったのか」というところにつながってくるはずです。しかし、その変容は意識しないと見えにくく、放っておくと手応えをはっきりと自覚する場がなくなってしまいます。そのつながりをつくり、手応えを自覚する仕組みを学校評価ととらえれば、「外部評価」は、自分では気づけない視点を得るとともに、新たな手応えを感じる機会ともとらえることができます。

学校評価によって、自校のよさや課題を見定め「めざす学校像」への道筋を描きながら取り組むことが大切です。

【実践のアイデア】

① まずは、できるところから取り組む

- ◆ 改善・更新策に「容易度」をつけて提案
- ◆ 得意分野から、効果的などころから、やりやすいところから実行

② 互いに成果を確認しながら取り組む

- ◆ 校務分掌のアドバイスによって、担当者だけでは見えない視点を提供
- ◆ 学級で「がんばったこと」「次に取り組むこと」を3つあげて、学年で話し合い

③ 『手応え』を自覚し発信する

- ◆ スモールステップによる達成度評価や管理職の励まし
- ◆ 保護者会や地域懇談会、ホームページなどで成果を積極的に発信

課題2 課題をどう絞り込み、評価につなげていったらよいか？

～課題や対策を共有し、焦点化された評価にするために～

何を評価していくのか評価項目の設定に
悩むのだが...

どれも大切に思えてなかなか
絞り込めなくて...

目標ははっきりしているはずなのに、みんなのもの
になっていないような...

網羅的な評価項目の設定や協議は大きな負担を強いることとなります。ミッションやビジョンに照らして重点事項や年度努力事項を絞り込み、特に力を注いでいきたいことや学校が当面している課題に絞って評価していくことが現実的で効果的です。

重点化する過程で課題が共有されれば、実践にも力が入り、どんな成果があがっているのか確かめたくなるでしょう。また、日常的な振り返りも行いやすくなるはずです。

学校評価というと全員がまとまってやっついていかなくてはならないイメージが強いのですが、最終的には一人一人が自分の担当する学級経営や授業といったところに焦点化されないと、「学校が変わった」という実感にはつながりません。

そのためには、個々の組織メンバーが自分の課題を、所属している組織の課題と結びつけて考える仕組みを意図的につくっていくことが大切です。つまり、チームや個々の教職員で、学校の目標と結びつけながら「課題」や「対策」について考える機会を設定することが必要になります。

【実践のアイデア】

① 重点化して課題を絞り込む

- ◆ 期待されていることの中で、できることから課題を設定
- ◆ 地域に出かけて意見を聴くなど、視点を変えた現状分析

② 課題を共有して実践する

- ◆ 学校の重点事項を位置づけた学級経営案や学習指導案の作成
- ◆ 課題に応じたプロジェクトチームの編成

③ 課題を意識しながら、日常的な評価を促進する

- ◆ 時間や場所を選ばない「まじめな雑談」による気づきやアイデアの共有
- ◆ 課題や対策を職員室など、常に見えるところに掲示

課題3 評価結果をどう活用していったらよいか？

～教育活動の充実、組織の活性化に向けた学校評価にするために～

評価結果から次の一手にどうつなげたら...

問題点は指摘されても、なかなか
解決には...

どうも例年どおりに流れてしまって...

年度末にはしっかり反省するのだけれども...

基本的には、PDCAサイクルを展開し、中・長期的なビジョンを持ちながら、具体的な取組を位置づけていくことが続きます。

学校評価は目的ではなく、あくまで手法です。「めざす姿」を明確に描き、そこにどれだけ近づけたのかを見定めるために行うのです。この「めざす姿」がはっきりしていないと、具体的な取組も、目標に照らした評価も、より所や指針を見失ってしまいます。

そのためにも、Plan(計画)の段階で現状や実態の分析を十分に行い、取組によって期待される効果を予測しておくことが必要であり、それが評価項目につながります。したがって、どんな評価項目を設定するのかは、各学校の「めざす姿」や取組によって異なります。

また、Do(実施)・Check(評価)で終わることなく、Action(改善・更新)まで結びつけてこそ評価は意味をもちます。取組を行いながら日常的に振り返って即実践に生かしたり、具体策一つ一つの関係を理解して、次の計画に反映させたりする仕組みを位置づけていくことが大切です。

【実践のアイデア】

① 現状を分析し、課題を探る

- ◆ 自校のよさ、学校を支援する人や資源の把握(SWOT分析などの活用)

② 年度末まで待たずに評価する

- ◆ 学校行事などを実施した後は、問題点だけでなく解決案まで考えて記録
- ◆ プロジェクトで、学年で、分掌で…、目標に照らして達成状況を中間評価

③ 会議のねらいを決めて協議する

- ◆ 改善・更新策を導くために → 意見の分かれた事項に絞った協議
改善・更新策の提案から始める協議
- ◆ アイデアを導くために → チームによる自由な協議
ブレイン・ストーミング、KJ法などの活用
- ◆ 「即できること」「次年度のプランに生かすこと」など結論を明確に

課題 4 学校の自己点検・評価に「外部」評価をどう位置づけるか？

～学校の「内」と「外」をつないでいく公表や情報提供のために～

保護者にアンケートはとってみたが...

学校評議員制はあるのだけれど...

「外部」の人に学校のことが正当に
評価してもらえるのだろうか...

評価結果をどこまで公表したら...

「外部評価」の必要性が叫ばれる背景には、「開かれた学校づくり」の中で「説明責任・結果責任」が求められる教育改革の流れがあります。自己点検・評価結果の公表や積極的な情報提供も、その流れの中に位置づけられます。

しかし、あくまでその起点は、学校の自己評価を核として「誰に何を聞きたいか・知ってほしいのか」という課題意識にあるはずで、したがって「外部評価」は、自分たちが誰に対して何を評価してもらいたいのか、そして、それをどこに生かしたいのか考えることによって、その位置づけが決まってきます。

外部評価の意義は、学校が保護者・地域住民・学校評議員など多様な視点をつなぎあわせて、そこで発生するコミュニケーションをつかひながら、共に新しいアイデアをつくり出していくことにあります。保護者や地域住民の中には学校教育への思いが強い方も多く、目的や局面に応じて柔軟に「学校づくり」に関わっていただくことが大切です。「外部評価」や「情報提供」は、そのような人的ネットワークをつくり、広げていく過程に位置づくものと考えます。

【実践のアイデア】

① アンケートのとり方を工夫する

- ◆ 保護者の願いの把握、重点的に取り組んだことなどに焦点化
- ◆ 参観日や学校開放日を活用し、聞きたいポイントを絞って

② 具体策や今後の方針を公表する

- ◆ 自己評価やアンケートなどをもとに協議して、改善・更新策を公表
- ◆ 誰にどんな協力を得たいのか、ポイントを絞って発信

③ 日頃から双方向のコミュニケーションを大切にする

- ◆ 保護者や学校評議員に、行事への案内、学校だよりなど、積極的な情報提供
- ◆ 授業公開、授業評価を通して、同僚、児童生徒、保護者、学校種間のコミュニケーション

④ 保護者や地域住民の声に応える

- ◆ PTAなどで、保護者や地域住民の意見を整理する組織を編成
- ◆ 学校評議員などに専門家を加え、専門的な見地から意見や要望に対して回答

「学校評価推進のためのハンドブック」の検討経過

1 学校評価推進プロジェクトチーム

県教育委員会事務局内に学校評価推進のためのプロジェクトチームを構成。年度当初から年6回会議を開催し、「学校評価推進のためのハンドブック」を作成するとともに、県内各校種、各地区における学校評価の推進施策等を検討しました。

2 学校評価の研究協力校連絡協議会

県教育センターの学校評価推進に係る研究協力校である計7校の管理職で構成。8月、11月に会議を開催し、それぞれの学校での学校評価の実践事例を報告してもらうとともに、「学校評価推進のためのハンドブック」に対する意見をいただきました。

県教育センターの学校評価推進に係る研究協力校

鳥取市立河原第一小学校、鳥取県立羽合西小学校、淀江町立淀江小学校

鳥取市立河原中学校、江府町立江府中学校

鳥取県立倉吉南高等学校、鳥取県立皆生養護学校

3 学校評価の外部的検証検討委員会

保護者、地域団体関係者、学識経験者、市町村教育委員会関係者、経済界関係者、公募委員、計11名で構成。年5回会議を開催し、学校評価のモデル的な取組に対して、地域、保護者等の視点から検証を行うとともに、「学校評価推進のためのハンドブック」に対する意見をいただきました。

4 学校評価に関する専門家からの指導助言

下記の学校評価に関する専門家から「学校評価推進のためのハンドブック」に対する指導・助言を継続的にいただきました。

兵庫教育大学 加治佐 哲也 教授

(鳥取県教育センター学校教育支援室スーパーバイザー)

また、「第2回研究協力校連絡協議会」兼「学校評価の在り方に関する調査研究ワーキング会議」においては、下記の専門家からも意見をいただきました。

国立教育政策研究所 木岡 一樹 総括研究官

(鳥取県教育センター学校教育支援室スーパーバイザー顧問)

岡山大学 北神 正行 教授

筑波大学 浜田 博文 助教授

5 参考・引用文献

「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－」平成16年3月 文部科学省・マネジメント研修カリキュラム等開発会議

