

学校評価の手引き

～目標達成に向けて組織的に取り組む
「芯の通った学校組織」を目指して～



平成25年1月
大分県教育委員会

目次

I はじめに	P1
II 学校評価の定義等	P2~P4
1 学校評価に関する法令上の規定	
2 学校評価の目的	
3 学校評価の定義	
III 学校評価の手引き改訂の背景と取組のポイント	P5~P7
1 手引き改訂の背景	
2 ポイント	
IV 自己評価	P8~P18
1 目標等の設定と検証・改善プロセス	
2 検証・改善の体制	
3 保護者等との連携協力	
V 学校関係者評価	P19~P21
1 学校関係者評価委員会の設置	
2 教育活動の観察及び意見交換等	
3 評価	
4 改善方策の見直し	
5 公表と提出	
VI 第三者評価	P22~P24
1 第三者評価の実施者	
2 第三者評価の実施体制	
3 評価者	
4 評価内容	
5 第三者評価実施にあたっての留意事項	
VII 学校評価の1年間の流れ(例)及び参考文献	P25~P27

学校評価の手引き

～目標達成に向けて組織的に取り組む「芯の通った学校組織」を目指して～

I はじめに

本県においては、全ての公立小・中学校、県立学校で、平成17年度から自己評価を実施しています。平成20年度からは学校関係者評価の取組も進み、さらに、県立高校には平成24年度から第三者評価を導入しました。

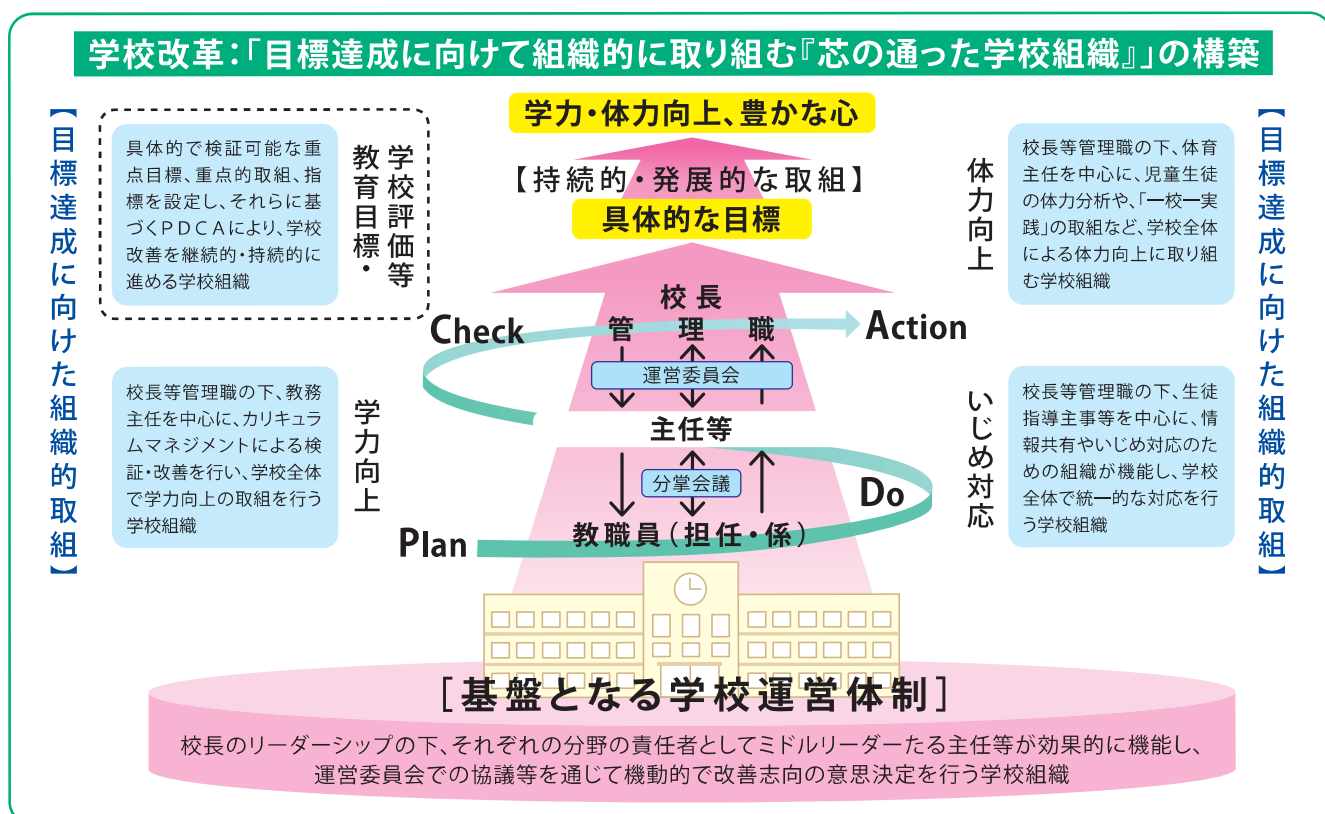
そうした中、平成24年9月に「学校の組織的課題解決力向上について（提言）」（学校の組織的課題解決力向上検討会議）により、「学校の教育目標等の具体化・全教職員への浸透」及び「学校評価の充実による学校の活性化」を含む9つの提言の実施による「芯の通った学校組織」の定着が求められました。

県教育委員会では、この提言を着実に実行していくため、平成24年10月に県教育長を議長とする推進会議を立ち上げ、平成24年11月26日に「目標達成に向けて組織的に取り組む『芯の通った学校組織』」推進プランを策定しました。

本推進プランでは、学校が具体的な重点目標や取組を設定し検証・改善を繰り返すことで、持続的・発展的な学校改善を進めることが、子どもの力を伸ばす必須の条件だとしています。そして、そのような学校改善につながる目標設定、学校評価を、基盤となる学校運営体制のもとで行う「芯の通った学校組織」の構築に県教育委員会を挙げて取り組むとしています。

今回、上記提言や推進プランを受けて、各学校における学校評価の取組の現状を踏まえつつ、学校評価の手引きを作成しました。各学校、各市町村教育委員会において、学校評価の一層の充実に向けて活用いただくようお願い致します。

※本手引きは、文部科学省「学校評価ガイドライン（平成22年改訂）」同様、小・中学校を念頭に置いて記述しているが、基本的な事柄は高等学校・特別支援学校にも妥当する。



II 学校評価の定義等

1 学校評価に関する法令上の規定

- 学校評価については、学校教育法に次のように規定されています。

【学校教育法】

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。

※幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校等にもそれぞれ準用。

- 「文部科学大臣の定めるところ」の内容については、学校教育法施行規則に次のように規定されています。

【学校教育法施行規則】

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。

第67条 小学校は、前条第一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。

第68条 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。

※幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校等にもそれぞれ準用。

※これにより、各学校は法令上、

- ① 教職員による自己評価を行い、その結果を公表すること、
- ② 保護者などの学校の関係者による評価(「学校関係者評価」)を行うとともにその結果を公表するよう努めること、
- ③ 自己評価の結果・学校関係者評価の結果を設置者に報告すること、
が必要となります。

- また、情報提供について、学校教育法に次のように規定されています。

【学校教育法】

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。

※幼稚園、中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校等にもそれぞれ準用。

※これにより、各学校は法令上、

教育活動その他の学校運営の状況を、積極的に情報提供することが必要となります。

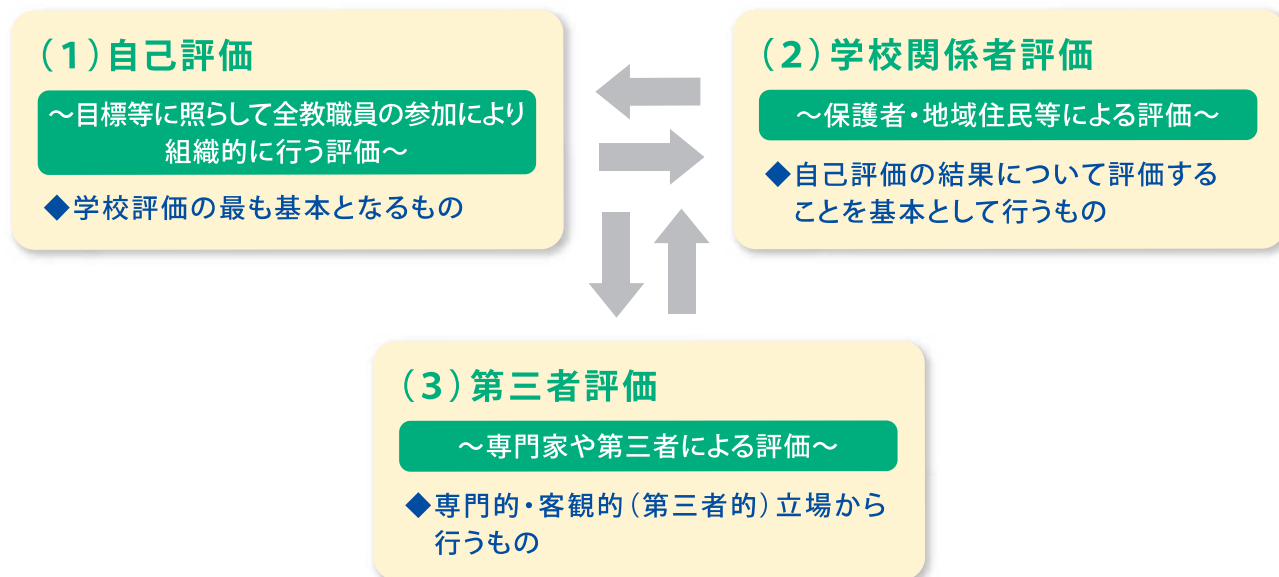
2 学校評価の目的

学校評価の目的は、以下の3つに整理されます。

- ① **教育活動その他の学校運営について、学校として組織的・継続的な改善を図ること**
- ② **学校が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 **設置者等が学校に対する支援や条件整備等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**

3 学校評価の定義

学校評価は、自己評価、学校関係者評価、第三者評価の3つの形態により行われるものと整理されます。



(1) 自己評価とは

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です。

(2) 学校関係者評価とは

学校関係者評価は、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、接続する学校(小学校に接続する中学校など)の教職員その他の学校関係者などにより構成された評価委員会等が、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です。

各学校で組織的に行う自己評価と保護者等による学校関係者評価は、学校運営の改善を図る上で不可欠のものとして、有機的・一体的に位置付けるべきものです。

(3) 第三者評価とは

第三者評価は、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す。

実施者の責任の下で、第三者評価が必要であると判断した場合に行うものであり、法令上、実施義務や実施の努力義務が課されるものではありません。

Ⅲ 学校評価の手引き改訂の背景と取組のポイント

1 手引き改訂の背景

学校評価は、各学校が教育目標とそれに基づく教育活動その他の学校運営の状況等について評価し、改善を図ることにより、教育の質の向上をめざすとともに、保護者や地域住民等の信頼に応える学校づくりを進めていくための重要な取組です。

(1) 大分県の状況

学校評価等実施状況調査(平成23年度間)によると、本県では、法令上義務付けられている自己評価はもちろん、94%の学校で学校関係者評価が実施されています。また、5%の学校では第三者評価も実施されています。

しかしながら、平成24年9月の学校の組織的課題解決力向上検討会議からの「学校の組織的課題解決力向上について(提言)」では、

- 学校の教育目標が具体性に欠き、教職員の共通理解となり得ないため、一体となった取組も行われにくい
 - 数値目標など具体的な目標が設定されていないため、学校評価も学校改善のために有効に機能していない
 - 具体的な目標や結果・改善を公表していないため、保護者や地域との連携も構築しにくい
- などの問題点が挙げられています。

また、上記調査によると、自己評価の評価項目として設定した項目総数が10項目以内の学校が全体の7%、11項目から50項目が87%、51項目以上が6%となっており、大半の学校において、かなりの数の評価項目が設定されています。

学校評価を行う体制についても、

- 約3分の1の学校では、主幹教諭や教務主任等が、重点目標や達成目標等の設定に関わっていない
- 約3分の1の学校では、教職員個人の目標設定と学校の目標を関連付ける工夫が行われていない
- 約4分の1の学校では、学校評価の意義を教職員に浸透させることに課題や困難を感じている

状況であり、目標達成に向けた組織的な取組が十分行われていない実態が見られます。

また、年に一回しか自己評価を行わない学校も約4分の1あります。

自己評価等の結果の公表については、多くの学校でPTA総会等で直接説明したり、学校便り等で知らせたりしています。一方、保護者や地域住民等と自己評価の結果を踏まえた改善の手立てについて話し合う機会を設けた学校は約3分の1以下にとどまっており、また、約4分の1の学校では、「教職員と保護者や地域住民等との意識のずれ」を自己評価実施の課題として挙げています。

(2)文部科学省の報告書

また、文部科学省の報告では、学校評価の実効性に関する学校の課題が以下のように整理されています(平成24年3月12日「地域とともにある学校づくりと実効性の高い学校評価の推進について」)。

①学校内における取組について

- 学校評価における目標が抽象的であったり、何をいつまでに行うかが不明確であったり、達成不可能な内容を掲げたりして、教育活動その他の学校運営の状況を的確に評価できていない学校がある。
- 評価項目が網羅的過ぎである、あるいは、評価結果を分析し、成果や課題、具体的な改善策について協議する時間的余裕が確保できないため、評価結果を活用した教育活動その他の学校運営の改善まで結びついていない学校がある。
- 学校評価における目標や評価項目が設置者の学校教育に関する方針(教育振興基本計画等)と十分に関連付けられていないため、設置者が学校の教育活動その他の学校運営の状況を確認できず、改善のための支援が十分に受けられていない学校がある。
- 管理職とその他の教職員との間に認識の違いがあったり、学校評価における目標が個々の教職員の課題意識等と連動せず教職員間で共有されていないため、組織的な教育活動その他の学校運営に活かされていない学校がある。

②学校関係者との連携・協働について

- 学校評価の結果が学校からの一方的な発信で終わっていて、保護者や地域住民等が関心を持つ情報が適切に提供されていない学校がある。
- 外部アンケートの結果を、そのまま評価結果としてしまい、アンケートの集計結果から得られる成果や課題を十分に分析・整理していない学校がある。
- 学校関係者評価委員に対して自己評価結果等の情報提供が不十分であったり、不明確であったりするため、学校関係者評価が適切に行われていない学校がある。

(3)目指す方向性

学校評価は、学校を改善するための手段であって目的ではありません。目指す目標や取組内容があいまいだったり、目標や評価項目が多過ぎて何から手を付けたらよいか分からないような学校評価は、具体的な学校改善の取組に結び付きにくく、労多くして得るものが少ないこととなってしまいます。目標の重点化・焦点化や取組内容の具体化、検証可能な指標の設定等により、具体的な学校改善につながる学校評価を行うことが必要です。

また、学校評価は、学校の組織力を高める学校マネジメントのツールだという理解が重要です。校長のリーダーシップの下、学校が取り組むべき目標が全教職員にしっかりと共通理解された上で、組織的に目標達成に向けた取組の実践や検証・改善が行われることで、学校全体の力が向上します。

保護者や地域住民等に対しては、学校が目指す目標や取組内容等の公表を積極的に行うことにより、保護者等の理解と参画を得た学校・家庭・地域が協働した学校づくりを進めることができます。

これらのことから、今回、以下のポイントに重点を置いて本手引きを作成しました。

2 ポイント

- 学校改善につながる学校評価
- 学校マネジメントのツールとしての活用
- 学校・家庭・地域が協働した学校づくりの推進



目標等の設定と検証・改善プロセス

ポイント1 目標の重点化・焦点化

ポイント2 重点目標達成のための重点的取組の設定

ポイント3 指標の数値化

ポイント4 短期で繰り返すPDCAサイクル

検証・改善の体制

ポイント5 組織的な学校評価改善体制

保護者等との連携協力

ポイント6 重点目標等の公表

ポイント7 積極的な情報提供

IV 自己評価

1 目標等の設定と検証・改善プロセス

ポイント1 目標の重点化・焦点化

ポイント2 重点目標達成のための重点的取組の設定

ポイント3 指標の数値化

★ 実現可能で検証可能な重点目標のもとで、具体的な取組内容についての検証・改善を行う学校評価とすることで、「改善のための評価」を徹底することが重要です。

(1) 重点目標と達成指標

① 重点目標

学校では、通常、目指す子ども像や学校像など、学校経営を通じて実現することを目指す理想の姿を示す教育目標を設定しています。教育目標はその性格上、抽象的なものであることが多いため、学校が重点を置いて目指す成果や取り組むべき課題を明らかにした重点目標を設定する必要があります。

重点目標は真に重点的なものとし、**多くとも3～4項目程度**に絞る必要があります。多くの学校で、学校運営全体を網羅するような総花的な目標設定が行われていますが、一度にあれもこれも実現することは現実的に困難であり、結果的に目標を設定していないのと同じことになってしまいます。

重点目標の設定に当たっては、県や市町村の重点方針や教育ビジョンを踏まえ、これまでの学校評価での結果や教育活動、学校運営を振り返って現状分析を行うことが第一歩になります。その他にも、例えば、児童生徒や保護者、地域住民等を対象とするアンケートによる評価や、保護者等との懇談会を通じて、授業の理解度や保護者・児童生徒がどのような意見や要望を持っているかを把握したり、学校関係者評価委員や学校評議員に目標設定の段階から助言を得て、保護者の期待に応える重点的な目標が設定されているかをチェックしてもらったりすることも考えられます。

思い切って重点目標を絞り込むことで、学校が目指している方向性や解決すべき課題が全教職員により共有され、エネルギーを集中して学校全体で取組を行うことが可能になります。

② 達成(成果)指標

次に、重点目標に対する達成指標を設定する必要があります。達成指標は、重点目標が目指している成果を把握するための指標で、児童生徒がどう変わったかという児童生徒の変容に着目して指標を設けることが基本になります。達成指標は、重点目標の達成状況を図る「ものさし」であり、出来る限り数値化し、検証可能なものとする必要があります。

数値指標としては、以下のようなものの活用が考えられます。

○目標の達成状況を客観的に把握できる情報

大分県基礎・基本の定着状況調査や全国学力・学習状況調査、全国体力テストの結果、問題行動の発生状況など

→指標例：

- 「基礎・基本定着状況調査で、1段階の児童の割合を5%以内にする」
- 「全国体力テストで平均以上の種目を50%以上にする」 など

○保護者や子ども等へのアンケート結果(児童生徒の態度や意欲を指標とする場合)

→指標例：

- 「地域住民アンケートで『この学校の子どもたちは、あいさつをよくする』と回答した割合が80%以上」
- 「運動や外遊びが好きと答えた児童の割合が8割以上」 など

検証可能な達成指標があることで、取組の成果を客観的に振り返り、改善を図ることが可能になります。また、結果が分かりやすく、教職員が成果を実感できるため、モチベーションの向上にもつながります。保護者や地域住民等との関係の上でも、言葉による定性的な重点目標だけでなく、数値による達成指標があることで、学校が取組もうとしていることやその状況について具体的な議論を行うことが可能になります。

(2) 重点的取組と取組指標

① 重点的取組

どのような目標も目標達成のための手立てがなければ「絵に描いた餅」にすぎません。このため、各重点目標に対して、その達成につながる具体的な取組内容を定める必要があります(重点的取組)。また、重点目標と同様、重点的取組を数多く設定しても、現実的な取組とならず、効果を上げることは困難です。**各重点目標に対し重点的取組は3つ程度**に絞り、学校全体で教育活動を展開することが重要です。なお、目標達成のためには、家庭、地域との連携も重要であり、重点的取組・指標の中に、家庭や地域への働きかけを含むことも考えられます。

② 取組指標

また、重点的取組を誰がどれくらいの頻度で行うかを設定する「取組指標」が必要です。取組指標は、その取組を行う教職員の人数や取組回数など具体的な数値で表されることとなります。例えば、「全教職員が(誰が)、学期に3回以上(どれくらいの頻度で)、互見授業を(何を)実施する。」といったものです。なお、重点的取組の内容によっては、重点的取組に対する達成指標を追加的に設定することも考えられます。重点的取組と取組指標により、重点目標達成のために、誰が何をどれくらい行うのかが決まります。

学校評価を「評価のための評価」ではなく、「改善のための評価」とするためには、重点的取組と取組指標を具体的に設定することが何より重要です。重点目標達成のために「何を実践するのか」が学校評価の狙いだからです。そして、後述のように、検証・改善は、重点目標の達成度合いを抽象的に評価するのではなく、重点的取組・指標の妥当性を評価して、次の取組につなげることが重要です。

重点目標・達成指標と重点的取組・取組指標の具体例

【教育目標】

自ら学び自ら考える、心豊かでたくましく生きる子どもの育成

【重点目標】

- 基礎・基本の定着
- 挨拶ができる子の育成
- 運動好きな子の育成

重点目標	達成指標	重点的取組	取組指標
基礎・基本の定着	<ul style="list-style-type: none"> ○独自のチェックテストを実施し、本年度当初の下位層の割合を年度内に半減する。 ○次年度の大分県基礎・基本の定着状況調査で1段階の児童の割合を5%以内にする。 	<ul style="list-style-type: none"> ○全ての子どもに、めあてとまとめが明確にわかる1時間完結型授業を徹底する。 ○スキルタイムを設定し、基礎・基本の定着を図る。 ○家庭学習の時間を確保する。 	<ul style="list-style-type: none"> ○全教職員が、学期に3回以上、互見授業を実施する。 ○毎日朝読書の後、全教員で、8:20～8:35の15分間実施 ・月、水、金 →算数 ・火、木 →国語 ○担任教員が、毎日、児童の家庭学習ノートをチェックし指導する。
挨拶ができる子の育成	<ul style="list-style-type: none"> ○地域住民アンケートで「この学校の子どもたちは、あいさつをよくする」と回答した割合が、80%以上 	<ul style="list-style-type: none"> ○あいさつ運動に取り組む。 ○あいさつがよくできた子をほめる。 ○あいさつができることの重要性を伝える。 	<ul style="list-style-type: none"> ○毎朝5人以上の教職員で、あいさつ運動を行う。 ○どこの学級も、毎週一回はHRの時間に、よくあいさつができた子をほめる。 ○学校集会や学年集会の時に、必ずあいさつのことに触れる。
運動好きな子の育成	<ul style="list-style-type: none"> ○運動や外遊びが好きだと答える児童の割合が8割以上 	<ul style="list-style-type: none"> ○全校児童が毎日昼休みに運動や外遊びをするよう取り組む。 ○学校全体で、長縄での活動に取り組む。 (一校一実践) ○家庭と連携して、運動の基礎となる生活習慣の確立に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ○毎日、昼休みに、運動や外遊びをするよう児童を促す。 ○全学級が、体育の授業中に長縄を行う時間を設定する。 ○各学級で、毎月長縄を跳ぶ回数目標を決めて、挑戦する。 ○各担任が、毎月、家庭から朝食を食べる割合の報告をもらい、個別に家庭と話し合いをする。

(※) 全方位的な評価について

現在多くの学校で行われている、学校全体を全方位的に評価し問題がないかをチェックする全方位的な評価については、必要に応じて教育委員会で項目を統一する、あるいは、教育委員会の調査として実施するなどして、1年、あるいは、数年に一回の頻度で行うことが適当です。その際、「組織運営」について評価を行うことが重要であり、指標の一つとして位置付ける必要があります。

(学校を全方位的に診断する場合の評価項目例)

- | | | | | |
|------------|----------------|---------|------------|-------|
| ■教育課程・学習指導 | ■進路指導 | ■生徒指導 | ■保健管理 | ■安全管理 |
| ■特別支援教育 | ■組織運営 | ■研修 | ■教育目標・学校評価 | |
| ■情報提供 | ■保護者、地域住民等との連携 | ■教育環境整備 | | |



これまで取り組んできた「自己評価」は、

(重点目標の設定)

- 重点目標は、重点化(多くとも3～4項目程度に絞る)されていますか？
- 重点目標の設定に当たっては、県や市町村の重点方針や教育ビジョンを踏まえたものになっていますか？
- 現状分析を踏まえた重点目標になっていますか？

(達成(成果)指標)

- 達成(成果)指標は、重点目標の達成状況を図るために数値化され、検証可能なものになっていますか？
- 児童生徒の変容が反映された指標になっていますか？

(重点的取組)

- 重点目標達成のための取組が不明確になっていませんか？
- 重点的取組は、各重点目標に対し3つ程度に絞り込まれていますか？
- 学校全体で取り組む内容になっていますか？

(取組指標)

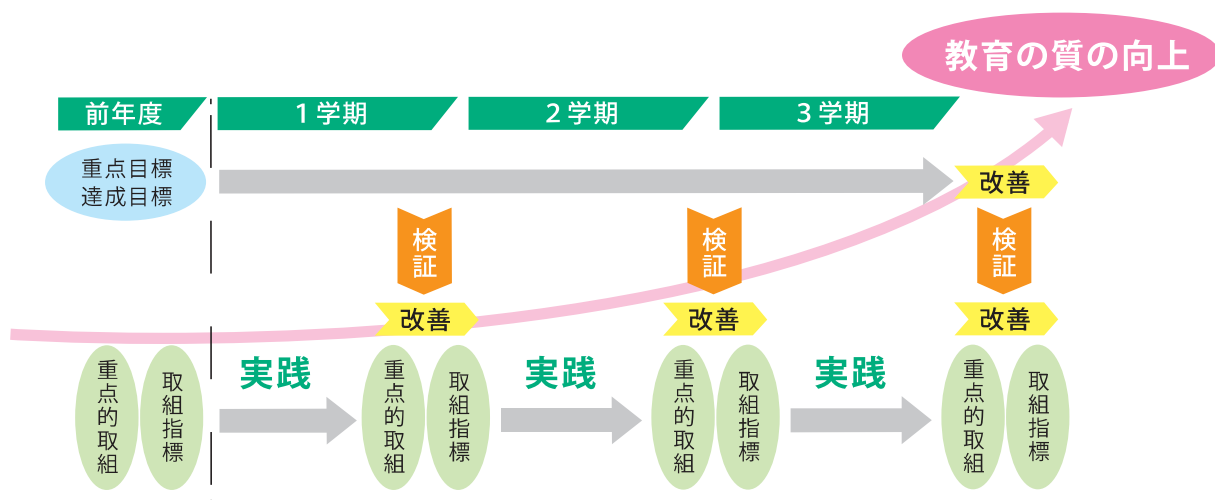
- 重点的取組を進める体制や頻度が分かる指標となっていますか？

ポイント4 短期で繰り返すP D C Aサイクル

前述の(1)、(2)のような重点目標と達成指標、重点的取組と取組指標に基づくP D C Aサイクルは、可能な限り短期で回すことで、取組を常により良いものにしていく必要があります。少なくとも毎学期ごとに、達成指標によって重点目標の達成状況を検証し、また、重点的取組・取組指標の通りに実践を行うことができたかを振り返ります。そして、現在の重点的取組・指標で、目指す達成目標に届くかどうか検討し、より良い工夫の必要性や取り組む回数・人員の変更の必要性の有無などについて話し合い、重点的取組・指標に必要な修正を行った上で、次の取組につなげます。

なお、重点目標と達成指標は、一年、場合によっては数年かけて取り組んでいく学校の軸となる目標・指標であるため、短期間に変更する必要は通常ないと考えられます。

一年に一回だけ学校評価を行っている学校も少なからずありますが、どんなに素晴らしい重点目標・達成指標を決めても、目標を実現するための取組ができていないか、有効かどうかについて定期的に確認し、より良い取組を進める検証・改善がなされていないと、学校評価が学校改善のための取組を伴わない、ただの文書作成作業になってしまいます。短期で繰り返すP D C Aサイクルにより、具体的で実効性のある学校改善を行うことが必要です。



- ① 前年度末から今年度の初めにかけて、重点目標・達成指標、重点的取組・取組指標を設定
- ② 実践の上で、成果や取組状況を、学期毎、あるいはより短期のスパンで検証。検証に当たっては、達成指標や取組指標、外部アンケートといった客観的な指標、各教職員の日々の生徒観察に基づく実感や気付きなどをもとに主任等を中心に議論。必要に応じ、目標の達成状況を4段階等で評価。

(検証の観点)

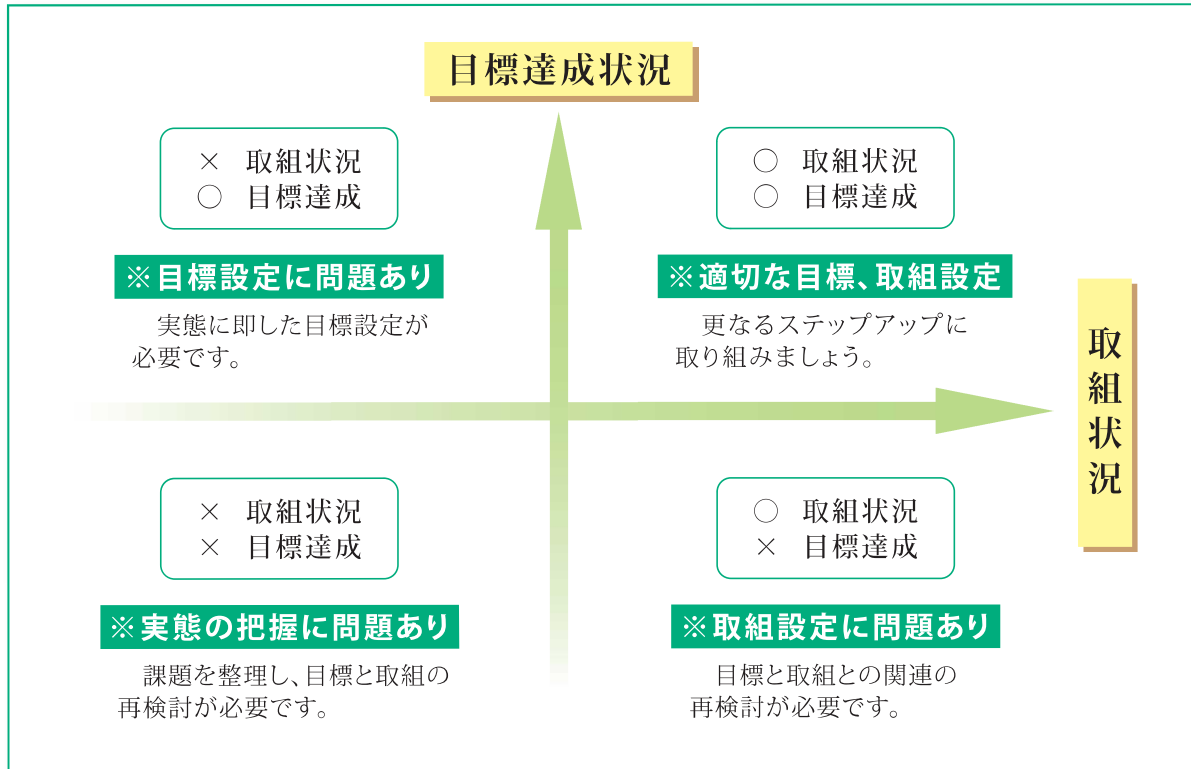
- 重点的取組・取組指標の内容を実践できたか
- できたとすれば、それが重点目標・達成指標の達成(成果)に結び付きつつあるか
- 目標により近づくためには、取組の何を改善すべきか(人員、頻度、取組自体・・・)

- ③ 検証を踏まえ、取組内容や指標を必要に応じ修正の上、実践
- ④ 年度末には、達成指標をクリアできたかどうかを検証の上、次年度の目標等を設定

(参考)

成果や課題を洗い出す際のイメージ図

評価結果の数値化、グラフ化や前年度の結果との比較等を行うことにより評価結果がイメージとしてとらえやすくなり、目標の検証・改善に役立ちます。



外部アンケート等の活用

重点目標の設定や重点目標の成果の検証のために、保護者や地域住民等へアンケート等を行うことも効果的です。外部アンケート等を実施する際には、以下の点に留意しましょう。

- アンケートのねらいや目標をはっきりさせる(目標設定のために保護者の期待や感じていることを探る、取組の成果に対する評価を求める、など)
- アンケートのねらいに応じて、アンケート項目を幅広く設定するのか、絞り込むのかを検討する。
- アンケート項目は、一項目一内容にするなど、保護者が答えやすいように配慮する。
- 評価を求めるためのアンケートでは、4段階評価にするなどはっきりとした評価となるよう工夫する。
- 匿名性の担保に配慮する。

*注:外部アンケート等については、学校の自己評価を行う上での資料であり、学校評価の実施手法の1つである学校関係者評価とは異なるので混同しないようにしましょう。

2 検証・改善の体制

ポイント5 組織的な学校評価改善体制

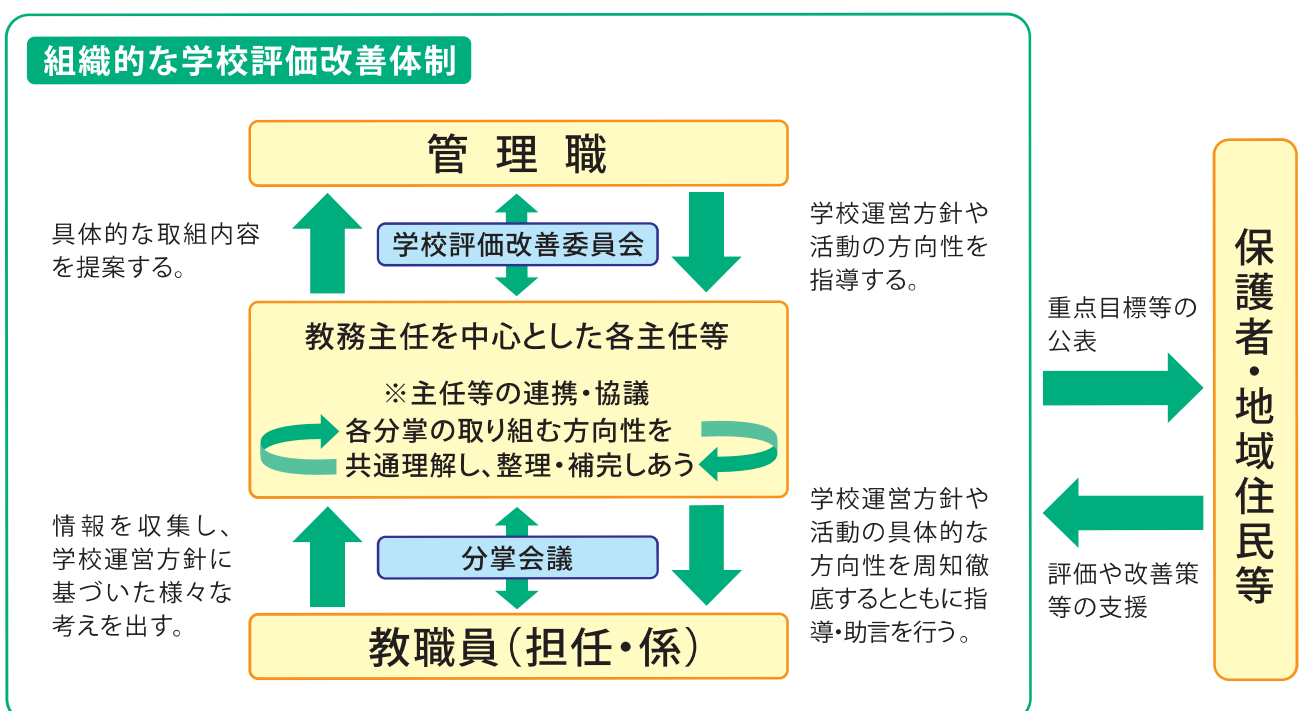
主任等の主体的な関わり

重点目標や重点的取組、指標の設定、それらに基づく検証・改善のPDCAサイクルについては、管理職の下、教務主任をはじめとした主任等に関わらせながら全教職員の参加により組織的に行うことが必要です。

まず、校長は、学校運営方針や活動の方向性を教職員に共通理解させることで、教職員が発揮する力の方向を揃えることが必要です。このため、学校の「めざす姿」や学校が「取り組むべき課題」を学校運営方針や教育目標・重点目標により明確にします。また、重点目標の達成のために具体的な内容と指標を掲げて学校全体で取り組む必要があることを、教職員に繰り返し伝えます。

また、重点目標達成のための重点的取組の内容や取組指標を決めたり、それらに基づく検証・改善を進行管理したりすることは、管理職の下で、教務主任をはじめとした主任等を中心に行うことが必要です。主任等に重点目標や達成指標の作成に関わらせることも考えられます。主任等が、校長の学校運営方針を教職員に分かりやすく説明するとともに、その考えや意見を集約し、分掌間の連携・協議を行いながら、重点的取組等の検討や実施、検証・改善を進めます。それにより、主任等の学校運営への参画意識が高まるとともに、全教職員に目指す目標が浸透していきます。

このような学校全体での学校評価・改善を行うために、管理職と主要主任で構成する「学校評価改善委員会」などの校内組織を設けたり、運営委員会を活用したりすることが重要です。



自己目標と重点目標等の連動

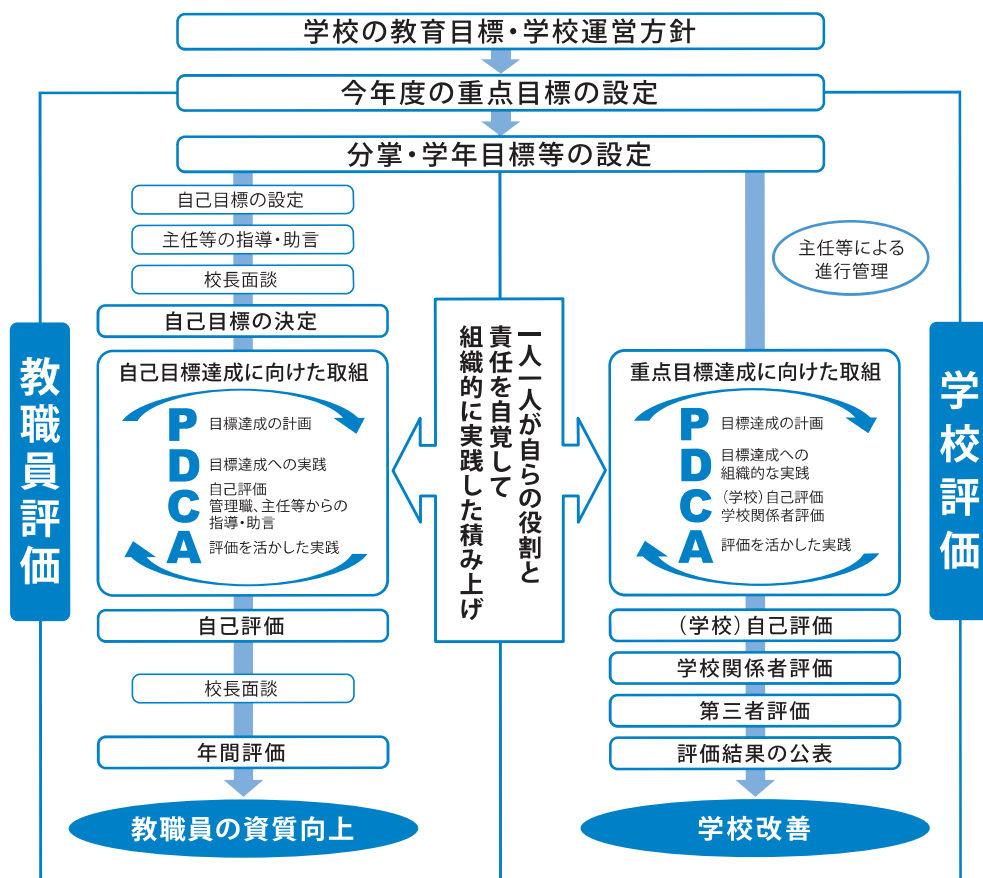
重点目標は、各々の教職員がその達成のために取り組むことではじめて意味をもちます。

管理職や主任等は、各教職員が作成する自己目標が学校の重点目標等と連動したものとなるようにする必要があります。

また、重点目標達成のためにどのような取組をどの程度行わなければならないかを、それぞれの教職員が認識できるよう、設定した目標値を分担するなどの工夫も必要です。

重点化・焦点化された目標のもと、組織的な学校評価改善体制により学校を挙げて学校改善を進めていくことが必要です。

なお、重点目標等と連動した自己目標の設定については、本年度中に改訂予定の「教職員評価システムの実施手引き(平成25年4月)」において詳細に扱います。



- 重点目標と達成指標、重点的取組と取組指標に基づくPDCAサイクルは、学期毎、あるいは、より短期に回し、取組を常に良いものにしてありますか？
- 客観的な指標や実感・気付きに基づいた検証を行っていますか？
- 外部アンケート等を効果的に活用していますか？
- 自己評価の結果は、次年度の目標等の改善に活かされていますか？
- 重点的取組の設定や検証・改善は、管理職の下、教務主任等を中心に組織的に行われていますか？
- 各教職員の自己評価は、学校の重点目標に応じて作成されていますか？

3 保護者等との連携協力

ポイント6 重点目標等の公表

ポイント7 積極的な情報提供

学校評価の重要な目的の一つは、学校評価の結果を公表することにより、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です。また、このような学校づくりを進めるため、学校評価の結果にとどまらず、学校運営の状況全般について、日常的に積極的な情報提供を行うことが求められます。

外部へ発信する教育情報が少ないために、保護者や地域住民が学校の特色ある教育活動をあまり理解していない場合もあります。学校の良いところやがんばりを保護者や地域住民に十分に知ってもらうことで、保護者や地域住民の学校に対する見方・考え方が変わります。

(1) 学校評価の公表

①公表の流れ

学校評価における自己評価結果については、必ず公表することとされています。以下のように、PDCAサイクルに従って、教育活動とその評価結果、評価結果を反映させた改善状況について、適宜、公表していきます。

- 年度当初に、学校の教育目標や重点目標、重点的取組等の計画を公表
- 学期毎の検証後、あるいは、年度中間に、重点的取組等に関する検証・改善状況を報告
- 年度末に、年度当初に設定した目標の達成状況等に関する自己評価の結果を公表

②公表の留意点

学校評価に関する公表については、保護者や地域住民等が、公表された情報を見て、学校に共感し一緒になって学校づくりをしていきたいと思うようなものにすることが重要です。

このため、以下のことに留意して行うことが大切です。

- 学校が、何を目標にどのような取組を進めようとしているかがよく分かるものとする。具体的には、教育目標、重点目標・達成指標、重点的取組・取組指標を、それぞれが意味していることを説明しながら、年度当初に公表する。
- 併せて、重点目標達成のために家庭や地域からの協力を求めたいことについて、具体的に記述する。
- 中間的な評価を公表する際には、それまでの取組の状況に加え、今後の改善策を併せて提供する。
- 年度末の評価を公表する際には、重点目標・達成指標に照らした達成状況を公表するとともに、今後の目標や取組の見通しについて併せて提供する。



③公表の相手方と手段

学校評価の評価者はもちろん、学校評議員、PTA、同窓会、地域住民等に積極的に評価結果を提供することで、学校、家庭、地域の連携協力が進みます。また、学校のホームページ、学校やPTAの広報紙を活用したり、PTA総会及び理事会、学校評議員会等の機会を利用したりして公表することができます。

(2)積極的な情報提供

各学校は、学校評価の結果だけでなく、学校の教育活動全般について、随時、授業参観など学校公開を実施したり、学校便り等を通じて、保護者等に日常的かつ積極的に提供する必要があります。

学校のホームページは、多くの人々が比較的容易にアクセスできることから、情報提供の手法として積極的に利用することが望まれます。学校によっては、ほぼ毎日、授業風景や学校行事などを撮影し、ホームページに掲載しているところもあり、このように頻繁に更新を行うことで、アクセス数も着実に伸びていきます。

なお、学校評価の結果の報告書や学校運営に関する情報を公表・提供する際には、児童生徒の個人情報の保護や人権に十分留意してください。

日頃から学校情報を提供し、学校を開かれたものとするための努力が、広く家庭、地域からの理解、共感や協力を得るきっかけになります。



(年度当初)

- 年度当初に、学校の教育目標や重点目標、重点的取組等の計画を公表していますか？
- その計画は、何を目標にどのような取組を進めようとしているか分かりやすいものになっていますか？
- 保護者や地域住民等に協力を求めたい内容が分かるものになっていますか？

(年度途中)

- 学期毎の検証後、あるいは、年度中間に、重点的取組等に関する検証・改善状況を報告していますか？
- 検証結果の根拠やそれに伴う取組の変更等が、分かりやすいものになっていますか？

(年度末)

- 年度末に、年度当初に設定した目標の達成状況等に関する自己評価の結果を公表していますか？
- 結果を踏まえた次年度以降の目標や取組の見通し等についても、公表していますか？

(積極的な情報提供)

- 学校の様子が保護者や地域住民に伝わるよう、ホームページ等により積極的に情報提供していますか？

(参考:学校運営協議会制度(コミュニティ・スクール))

学校運営協議会制度(コミュニティ・スクール)は、保護者や地域住民の声を学校運営に直接反映させ保護者・地域・学校・教育委員会が一体となってよりよい学校を作り上げていくことを目指すために平成16年に始まった制度です。

コミュニティ・スクールの設置については、保護者や地域住民の意向やニーズを踏まえて、教育委員会が決定することになっています。また、コミュニティ・スクールに設置される学校運営協議会の委員は、保護者や地域住民の中から教育委員会によって任命されます。

学校運営協議会は、以下の権限を有しています。

- 学校の重点目標や年間の学校行事計画など、校長が作成する学校運営の基本方針を承認する。
- 「挨拶の指導に力を入れて欲しい」、「地域に協力を求めて欲しい」など、学校運営に関する意見を教育委員会や校長に述べるができる。
- 教職員の任用に関して教育委員会に意見を述べるができる。

平成24年度現在、全国で1,183校がコミュニティ・スクールに指定されています。大分県では、下表のとおり4市1町で、小学校6校、中学校4校が指定されています。

	豊後高田市	宇佐市	臼杵市	津久見市	玖珠町	合計
小学校	2校	1校	1校	1校	1校	6校
中学校	1校		1校		2校	4校

学校運営協議会の効果としては、以下のような点が挙げられています。

- 保護者や地域住民等の学校に対する理解が進むことにより、多くの保護者や地域住民が先生役や見守り役などをして学校に協力してくれるようになった。
- 学校支援を通して、学校と保護者、地域住民等との相互交流が進み、保護者や地域住民等の学校に対する当事者意識(「おらが学校」)が高まった。
- 学校、家庭、地域の役割分担意識が醸成されてきた。
- 保護者や地域住民等の関わりにより、子どもの学習活動が豊かなものになった。
- 地域のお祭りづくりなどに参加する子どもが増え、地域が活性化してきた。

コミュニティ・スクールのイメージ



●保護者や地域の皆さんの意見を学校運営に反映する「学校運営協議会」を設置可能とするため、「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。平成16年9月9日より施行。

V 学校関係者評価

学校関係者評価は、学校の自己評価の結果について評価するものです。学校関係者評価を学校と家庭・地域間のコミュニケーション・ツールとして活用することにより、学校の現状・課題・取組について学校・家庭・地域が共通理解を深めたり、保護者・地域住民の学校運営への参画を促進したりすることで、学校・家庭・地域の協働による学校づくりを進めていくことが大切です。

学校関係者評価は学校・家庭・地域の積極的な連携協力を進めるための重要なツールであり、学校関係者による学校関係者評価委員会を組織して行います。外部アンケート等のみをもって学校関係者評価を行ったとすることは適当ではありません。

1 学校関係者評価委員会の設置

校長は、保護者、学校評議員、地域住民等の学校関係者による学校関係者評価委員会を設置します。学校関係者評価の実効性を高めるには、PTA関係者やボランティアとして学校に関わってきた地域住民等、学校を頻繁に訪問できる者や長年にわたる学校の状況をよく知る者を評価委員に含めておくことも効果的です。学校からは、管理職だけでなく、運営委員会等のメンバーも出席し、適宜説明等を行える体制にしておく必要があります。

学校関係者評価委員の依頼にあたっては、

- 職務内容について説明し、理解を得た上で委員の依頼をする
- 守秘義務についても説明する

必要があります。

2 教育活動の観察及び意見交換等

学校関係者評価委員会には、学校の状況や努力が十分理解されるよう分かりやすい説明や情報提供を行う必要があります。また、年間を通じて、学校参観や教職員との意見交換等を通じて、学校の状況をより良く理解してもらうことが大切です。学校関係者評価委員が「学校の応援団」になってもらえるよう、頻繁に学校を訪れてもらう工夫をしましょう。

年度当初に行う説明事項

- 学校評価の意義や概要、学校関係者評価の位置づけ
- 学校関係者評価のスケジュール
- 教育活動や学校経営の状況
- 当該年度の学校運営計画、重点目標・達成指標、重点的取組・取組指標 など

教育活動の観察及び情報提供

- 授業や学校行事の参観
- 教職員及び幼児児童生徒との対話
- 校外活動の説明
- 評価のための参考資料の提供(学校便りなど教育活動の様子がわかる資料、各種アンケート集計結果等)

3 評価

自己評価の結果について評価し、今後の改善策等についても意見交換します。学校関係者評価委員会は、学校と保護者、地域を結ぶ重要なコミュニケーションの場となります。

評価においては、学校の重点目標や取組等に係る自己評価が妥当なものかを評価します。そのためには、どうしてそのような自己評価結果になったのか、達成指標、取組指標等の十分な理解の上で、取組や成果の状況を説明する必要があります。また、取組の検証を踏まえた今後の学校の改善策について議論し、それが適切かどうかの評価を行います。併せて、保護者や地域が協力できることは何かについても考えてもらうことにより、学校・家庭・地域の連携が深まります。これらを実評価書にまとめ、校長へ提供します。

評価

<評価の視点>

- 説明を受けた当該年度の自己評価の方法及び結果、また、その改善方策が適切か
- 学校独自の評価項目、それらを達成するための具体的取組が適切か
- 教育活動や学校経営の改善に向けた取組が適切か
- 学校が、家庭や地域に働きかけて、さらに連携・協力して取り組むことは何か

<投げかけ>

- 家庭や地域が協力できること、さらに努力すべきことは何か

学校関係者評価書の作成

- 自己評価結果に関する意見や教育活動、学校経営の改善に関する意見等を簡潔かつ明瞭に記入する
- 評価結果を学校関係者評価書に記入し、校長へ提出



4 改善方策の見直し

学校は、学校関係者評価を受けて、自己評価や改善方策を見直します。また、次年度の考え方や方向性等について、学校教育全体の視点からも見直します。

5 公表と提出

学校は、学校関係者評価の結果と改善方策を、広く保護者等に公表します。また、学校は、上記をまとめた報告書を設置者に提出します。

《学校関係者評価の流れ(例)》

- ① 評価委員の決定。依頼。(4月)
- ② 第1回学校関係者評価委員会(5月)
 - 学校運営計画説明、意見交換、授業観察等
- ③ 第2回学校関係者評価委員会(10月～11月)
 - 自己評価の中間評価結果及び今後の改善策説明、意見交換、授業観察等
- ④ 第3回学校関係者評価委員会(2月～3月)
 - 自己評価の年間評価結果及び次年度改善策説明、意見交換、授業観察等
 - 学校関係者評価



これまで行っている「学校関係者評価」は、

- 「外部アンケート等」をもって、学校関係者評価としていませんか？
- 保護者等への十分な情報提供や充実した学校参観に基づいた主体的な評価が実施されていますか？
- 保護者、地域と教職員が共通のベクトルをもち、理解と連携協力につながるものになっていますか？
- 学校関係者評価の結果が目標や取組の改善に活かされていますか？
- 学校関係者評価の結果等は公表していますか？

VI 第三者評価

第三者評価は、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等を行い学校運営の改善による教育水準を向上させるために行うものです。

1 第三者評価の実施者

学校とその設置者が実施者です。実施者の責任の下で、第三者評価が必要であると判断した場合に行うものであり、法令上、実施義務や実施の努力義務を課すものではありません。

2 第三者評価の実施体制

第三者評価の実施にあたっては、以下の例のような評価体制で評価を行うことが考えられます。

(1) 学校関係者評価と第三者評価の両方を併せ持つ評価体制

学校関係者評価の評価者の中に、学校運営に関する外部の専門家を加え、学校関係者評価と第三者評価の両方の性格を併せ持つ評価を行う。

- 外部の専門家が、第三者評価を行うだけでなく、自己評価や学校関係者評価の実施に関する助言を行うなど、学校評価プロセス全体の改善に関与してもらうなどの運用も効果的です。
- 学校運営協議会(コミュニティー・スクール)の委員を保護者・地域住民・専門家により構成し、協議会委員により学校関係者評価と第三者評価を併せ持った評価を行ってもらうことも考えられます。

(2) 近隣学校の教職員が評価者として行う評価体制

例えば中学校区単位などの、一定の地域内の複数の学校が協力して、互いの学校の教職員を第三者評価の評価者として評価を行う。

- 評価者が互いに評価し合う関係となるため、馴れ合いにならず、新たな気づきをもたらすような評価を実践できるよう工夫が求められます。また、小学校と中学校等、一定の地域内の接続する学校間で協力して実施すれば、当該学校間の連携協力を図る上で有効です。

(3) 専門家チームを編成して行う評価体制

学校運営に関する外部の専門家を中心とする評価チームを編成し、評価を行う。

- 評価を受ける学校の理解を十分に得た上で実施することが、評価の実効性を確保する上で重要です。

3 評価者

第三者評価の評価者には、次のような者の中から、評価する内容に即した専門性や知見を持ち、具体的な評価活動を担うことができる経験や能力を有している者を、選定することが必要です。

- 教育学等を専門とする大学教授等(教育学部等や教職大学院の教授等)
- 校長経験者など、学校運営に関与した経験のある者
- (公立学校の場合は他の地方公共団体の)教育委員会の指導主事・管理主事、他の学校の教職員等、学校の教育活動等に造詣の深い者
- 学校運営に関連する知見を有する民間研究機関等(調査研究機関、NPO法人等)の構成員
- PTAや青少年団体など学校と地域の連携に取り組んでいる団体の役員など、学校と地域の連携に関する知見を有する者
- 組織管理に造詣の深い企業や監査法人等の構成員

4 評価内容

評価項目については、学校の重点目標や重点的取組等について評価を受けることを原則とし、必要に応じ学校全体を全方位的に診断するための評価項目を組み合わせることが適当です。

5 第三者評価実施にあたっての留意事項

- (1) 評価者の選定の工夫(経験、能力)
- (2) 評価項目の設定(自己評価、学校関係者評価を踏まえ学校運営の改善につながる工夫・絞り込み)
- (3) 評価活動の具体場面(資料・データだけでなく、実際の教育活動の観察場面を適切に用意)
- (4) 評価の時期と期間
- (5) 評価結果のまとめ方の工夫(評価実施校が必ず学校運営の改善に活用できる工夫)
- (6) 評価結果の公表に対する配慮

《第三者評価の流れ(県立高校の例)》

- | | |
|---|--|
| ① 実施校への事前説明会(4月) | ⑥ 県教委学校訪問、指導・助言(10月～11月) |
| ② 第1回学校訪問に係る資料の提出(4月) | ⑦ 第2回学校訪問(1月～2月) |
| ③ 第1回評価委員会(5月)
年間計画説明、各学校の資料配付、
状況把握 | 年間評価のための聴取
(自己評価結果、第1回評価後の改善状況等)
授業等の観察、指導助言 |
| ④ 第1回学校訪問(5月～6月)
学校経営ビジョン、
重点目標と学校運営計画等の聴取
授業等の観察、指導助言 | ⑧ 第3回評価委員会(3月)
年間評価総括、評価報告書の作成 |
| ⑤ 第2回評価委員会(7月)
第1回学校訪問総括等 | ⑨ 校長へ評価結果の説明、意見聴取(3月) |
| | ⑩ 評価決定(3月) |
| | ⑪ 評価結果公表(県教委HP)(3月) |

(参考:大分県における第三者評価の実施状況(平成23年度間))

■実施状況

	幼稚園	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校	合計
実施した	1	4	9	14	0	28
実施していない	133	297	124	31	13	598

※高等学校については、県教育委員会が外部の専門家を中心とする評価チームを編成し、3年に1度実施。

※第三者評価を実施している幼・小・中学校は、大分市、宇佐市、日田市にある学校。

■実施体制(複数回答)

	幼稚園	小学校	中学校	高等学校	特別支援学校	合計
学校関係者評価の評価者の中に、学校運営に関する外部の専門家を加えて実施	1	3	7	0	0	11
一定の地域内の複数の学校が協力して、互いの学校の教職員を評価者として実施	0	2	2	0	0	4
学校運営に関する外部の専門家を中心とする評価チームを編成し実施	0	0	0	14	0	14

VII 学校評価の1年間の流れ(例)及び参考文献

1年間の流れ(例)

下の表は、1年間の大まかな学校評価の流れを小・中学校の例として示したものです。

学校は、年度内に、次年度の学校運営方針、重点目標・達成指標、重点的取組・取組指標の案を作成する必要があります。それらを4月当初に決定の上、短期間でPDCAを回していきます。教育活動が展開されている中であっても、改善できるところは改善しましょう。

《小・中学校》

月	自己評価	学校関係者評価	教育委員会による支援・改善
1月 3月	<ul style="list-style-type: none"> ● 翌年度の学校運営方針・重点目標等の案を策定(校長→全教職員) ● 翌年度の重点的取組・指標等の案を設定(教務主任を中心に) ● 翌年度の重点目標等の案や学校評価実施に係る計画の案を教委へ提出 		<ul style="list-style-type: none"> ● 市町村教委の重点方針や学校評価に関する説明会の開催 ● 翌年度の重点目標等や学校評価実施に係る計画の指導・支援
4月	<ul style="list-style-type: none"> ● 学校運営方針・重点目標等を決定・説明(校長→全職員) ● 重点的取組・指標等の修正・変更(必要あれば) ● 修正があれば重点目標等を教委へ改めて提出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価委員の決定・依頼 ● 第1回学校関係者評価委員会(学校運営方針・重点目標等の説明) ● 授業、学校行事、施設等の参観 ● 教職員との対話 ● 取組状況の確認 	
5月	<ul style="list-style-type: none"> ○ 実践 ● 情報の発信 		<ul style="list-style-type: none"> ● 教務主任会議の開催
6月			<ul style="list-style-type: none"> ● 学校訪問の実施(予算への対応)
7月	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価の実施 ● 自己評価結果の取りまとめ 		
8月	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点的取組・取組指標の改善 ● 自己評価・学校関係者評価結果の報告書(改善内容等も含む)を教委へ提出 ● 自己評価結果の公表 	<ul style="list-style-type: none"> ● 第2回学校関係者評価委員会(自己評価結果の説明及び評価等) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価(学校関係者評価)結果の状況把握と指導助言
9月	<ul style="list-style-type: none"> ○ 実践(「改善策等の実施」) 		<ul style="list-style-type: none"> ● 教務主任会議の開催
10月			<ul style="list-style-type: none"> ● 評価面談ヒアリングの実施(人事への対応)
11月	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 授業、学校行事、施設等の参観 ● 教職員との対話 ● 取組状況の確認 	

12月	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価結果の取りまとめ ● 重点的取組・取組指標の改善 ● 自己評価・学校関係者評価結果の報告書(改善内容等も含む)を教委へ提出 ● 自己評価結果の公表 		<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価(学校関係者評価)結果の指導助言
1月	<p>○実践(「改善策等の実施」)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 第3回学校関係者評価委員会(自己評価結果の説明及び評価等) ※学校関係者評価書提出 ● 授業、学校行事、施設等の参観 ● 教職員との対話 ● 取組状況の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ● 教務主任会議の開催
2月	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価の実施 ● 自己評価結果の取りまとめ 		
3月	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価・学校関係者評価結果の報告書を教委へ提出 ● 自己評価結果(年間)の公表 		<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価・学校関係者評価結果の報告書受理

【主な参考文献】

- [1] 文部科学省 学校評価ガイドライン [平成22年改訂]
- [2] 文部科学省 学校の第三者評価のガイドラインに盛り込むべき事項等について (報告)
学校の第三者評価のガイドラインの策定等に関する調査研究協力者会議 平成22年
- [3] 文部科学省「学校の第三者評価の評価手法に関する調査研究」
各学校・設置者における学校評価の好事例の収集・共有に関する調査研究事例集
平成21年3月 (株)野村総合研究所
- [4] 文部科学省「地域とともにある学校づくりと実効性の高い学校評価の推進について」(報告)
平成24年3月12日
学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議学校評価の在り方に関するワーキンググループ
- [5] 大分県教育委員会 学校評価システムの実施に向けて 平成20年
- [6] 「学校評価 -情報共有のデザインとツール-」2005年
編著 金子 郁容(かねこいくよう) ちくま新書
- [7] 「数値目標が学校を変える -ゴーン流で学校改革-」2008年
著者 小堀 道和(こほり みちかず) 学事出版
- [8] 「学校運営改善モデル(学校評価を生かした学校運営改善の方法例)」2009年
P H P 総合研究所
- [9] 「学校管理職養成スーパープログラム -先進教職大学院の実践に学ぶリーダー教育」2011年
編著 加治佐 哲也(かじさ てつや) 学事出版
- [10] 「現代学校経営シリーズ④ 教職員への組織的サポート体制の確立」平成24年
編著 東京教育研究所 監修 無藤 隆(むとう たかし)
- [11] 「新教育課程下で進める学校評価の取り組み」教育開発研究所 平成22年
編著 工藤 文三(くどう ぶんぞう)
- [12] 「『学校評価』実践レポート」教育開発研究所 平成21年
編著 千々布 敏弥(ちちぶ としや)
- [13] 「『学校力』を培う学校評価」三省堂 平成22年