

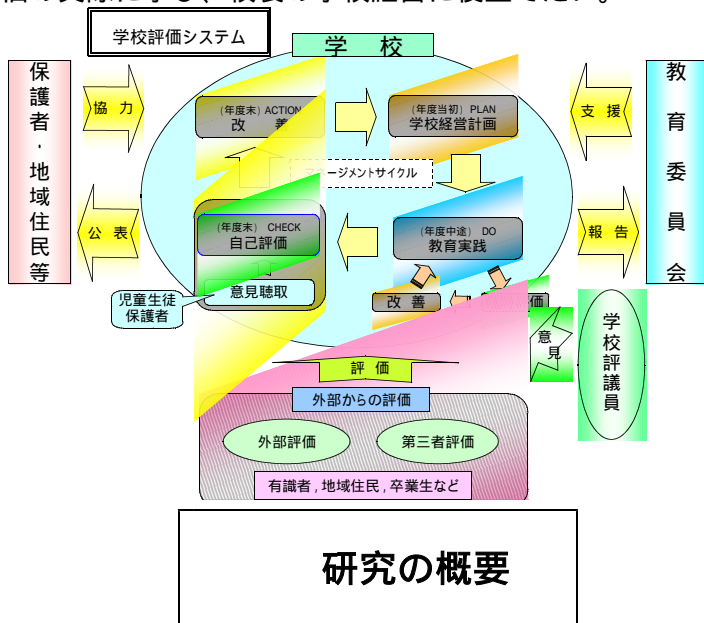
保護者や地域に信頼される学校づくりを推進する教育改革と校長の在り方

研究発表： 学校改善を推進する学校評価の在り方

広島県 廿日市市立宮内小学校 柳原 欣 彌

趣 旨

広島県は、平成15年度から「学校評価」と「新たな人事評価」を導入した。学校評価は、学校の目標を達成するため、教職員が協力して組織的な教育実践を行う成果を、学校として評価することである。評価することで、さらに高いレベルでの実践へとステップアップする。学校の目標に向かって、組織的に取り組むことで、学校の総合力が向上し、学校教育の質の向上、信頼性や満足度を高めることができる。また、新たな人事評価では、学校目標をふまえて、一人一人が立てた目標達成に向けて、日々の実践を重ね、年度の中途と年度末に自己評価し、自らの資質・指導力の向上をねらいとしている。そこで、学校評価と自己評価の実際に学び、校長の学校経営に役立てたい。



研究の概要

1 研究のねらい

広島県西部校長会は、学校評価を組織的に行う方法・評価項目の設定や評価の仕方等研究してきた。また、新たな人事評価との関連も整理してきた。学校教育の質の向上と、信頼性や満足度を高める学校評価の仕方を研究し、校長の学校経営に役立てたい。

2 研究の方法と目的

(1) A校の実践から、組織の機能向上や達成度と意欲の向上を図る学校評価の仕方を明らかにする。

- (2) B校の自己申告による目標管理から、学校評価と人事評価との関連を明らかにする。
- (3) C校の学校改善を指向した自己点検の結果の公表とその効用について明らかにする。

3 学校評価を活かした学校運営のあり方

(1) 組織的に取り組むA校の実践例

取組の特色

学校評価項目を校務分掌ごとに作成・検討し、学期ごとに学校評価を行い、校務分掌組織化を進めた。その結果、教育活動全般について客観的・総合的な評価を行い、組織や教育活動を改善し、特色ある学校づくりを行った。

学校評価委員会の設置

構成員は、校長・教頭・教務主任・保健主事とした。役割は、評価に関わる研究推進・学校評価計画立案・学校評価の実施・集計・改善につながる分析と考察を行う。評価者は、4・5・6年生児童、PTA、教育ボランティア、学校評議員とした。評価方法は、自己評価・アンケート・学力テスト・学校評議員の意見聴取等とする。評価内容は、授業づくり・生徒指導・情報発信・特色づくりとする。

平成15年度 学校評価委員会の活動(1部省略)

月	組織	内容
2	委員会	研究体制確立
5	委員会	対象・方法・結果について
7	学校評価実施	内部評価・外部評価
7	委員会	評価結果集計・考察
8	各校務分掌部	教務部改善案作成 学力面 生活指導部改善案作成 生活面
8	委員会	2学期に向けて改善案作成
2	委員会	評価結果集計考察
3	委員会	平成15年度学校評価まとめ

ミドルリーダーの役割

責任感と成就感を持たせるため、教務主任の役割を学校評価委員会の進行・運営と原案作成・提案の任務とし、校務分掌に位置づけた。

1学期までの学校経営計画の作成

平成15年度学校経営計画（1学期分・一部抜粋）

中期経営目標	短期経営目標	目標達成の計画	評価項目
授・本校児童業に特に必要 研な言語能力 究の育成	・音声言語指導の全校指導 ・文字言語指導は作文指導	・毎週1回 暗唱の全員 発表 発表 ・学期ごと の文集作成	・大きな声の発表 ・表現読み ・文集の作成

学校評価の分析

1学期が終わり、成果と課題を明確にするために、外部評価と内部評価を実施した。学校評価委員会で結果を分析し、具体的な取組や評価の指標について協議した。

平成15年度1学期の学校評価（一部抜粋）

教職員	児童	分析	具体的な取組み	評価の指標
話す 2.00	発表 2.43	話す、聞くともに、3ポイントに達せず低い。	・他校や地域での発表会を2学期間に2回以上持つ。 ・2学期から毎週水曜日に全校朝会を持つ。 第1週：お話 第2週：発表 第3週：児童 第4週：音楽	・話すこと・聞くことについて、教職員と地域・保護者の評価の平均が、四段階調査法で、2.5ポイント以上（肯定的評価者が否定的評価者を上回る）となるように指導を行う。
聞く 2.25	聞く 2.48	自信を与えるような取組が必要である。		
書く 2.25	書く 2.39	・書く力が、3ポイントに達せず低い。はじめをつけるため、学習規律を確立し、学力向上を図る。	・書くことについては、2学期のレインボータイムで全校対象の作文指導に取り組む。 ・家庭学習で統一して、書くことについて指導する。	・書くことについては、教職員と児童の評価の平均が、四段階調査法で2.5ポイント以上となるように指導を行う。

学校評価を活かした学校経営計画の工夫（中間）

ア これらをもとにして、さらに2学期の学校経営計画を作成し直した。特に、短期経営目標・目標達成のための計画・評価項目は、具体的な取組を記述したり、数値化することで、達成目標をより明確にし、学校改善を図ろうとした。

2学期学校経営計画（一部抜粋）

短期経営目標	目標達成のための計画	評価項目
授 業 研 究	・音声言語指導の全校指導 ・文字言語指導は作文指導	・2学期から毎週1回全校朝会とする。 1週お話、2週発表、3週児童、4週音楽、 ・学期末 全校文集

考察

ア 内部評価と外部評価を1学期（中間）と3学期（年度末）の2回実施した。課題がより明確になり、さらに

焦点を絞った指導を行うことができた。2回の学校評価は、マネジメント・サイクルにつながり、学校組織である校務分掌と学校評価委員会が連動することにより、教職員の意欲や指導力が高まった。内部評価と外部評価のくい違いを、組織として自己点検・自己評価し、学校評議員に率直に学校の様子を伝え、意見等を聴取している。組織としての学校評価委員会が、具体的な取組と評価の指標を、年間を通じ計画的・意欲的に作り、校長を中心に協働の体制で教育活動を展開している。評価項目について、結果の数値目標でなく、到達目標の基準となる数値にすることが大切である。3学期へ向けて、学校評価を組織的に行い、来年度の目標と手立てを作成し、学校改善を図ろうとしている。組織機能を高め、意欲と指導力の向上がうかがえる。

平成16年度の目標と達成の手立て（一部抜粋）

今年度の目標	目標達成のための手立て
計算力をつける。 読書に親しむ。 分かりやすい授業にするための工夫をする。	百ます計算を中心に使い、各自に目標を持たせ繰り返し行う。 読書カード、読書表の工夫により、年間100冊を目標に取り組む。 教材研究、教材教具・発問の工夫、板書計画等を事前に立てる。

(2) 学校評価と自己申告による目標管理を関連づけた

B校の実践例

取組の特色

新たな人事評価を意識して、学校評価と自己申告による目標管理とを連動させている。校長は、学校経営計画の評価項目ごとに、評価基準と評価指標を設定した学校評価基準表を作成している。その学校評価基準表を学校評価委員会で検討し、学校運営企画委員会で決定した。学校経営計画の学校評価基準表にもとづき、教職員は各自の学級実態に照らし、自己申告書の目標と関連させた学級評価基準表を作成し取り組んでいる。

学校経営計画の作成

校長は、学校経営計画の評価項目を立てる際、学校評価基準表を意識して立てた。評価項目は数値で評価できるよう思案した。これにより、全学年共通の評価基準や具体的な取組が定まった。

平成15年度学校経営計画（一部抜粋）

中期経営目標	短期経営目標	評価項目
授 業 研 究	基礎学力の充実を図る 読む、書く、計算の力の育成 運動能力、泳力の向上	・計算テストを週2回実施し達成度を記入する。 ・漢字テストを週2回実施し達成度を記入する。 ・各単元の音読を実施する。 ・走力、跳力、泳力の達成度を記入する。

学校経営計画と連動した学校評価基準表

学校経営計画の評価項目ごとに、評価基準と評価指標を設定した。校長が考案して、学年と低・中・高学年部で検討し、学校運営企画委員会で決定した。

学校評価基準表（一部抜粋）

評価項目	評価基準	評価指標（目標値）
50マスわり算 あまりあり 4年	5 大幅に達成	3分以内90%以上
	4 上回り達成	4分以内90%以上
	3 達成	5分以内100%以上
	2 下回った	6分以内100%以上
音読 1ページ 全学年共通	5 大幅に達成	ミス0回が100%
	4 上回り達成	ミス1回が10%以内
	3 達成した	ミス2回が10%以内
家庭学習時間の確保 1・2・3年	5 大幅に達成	60分以上
	4 上回り達成	41分～50分以内
	3 達成した	31分～40分以内
	2 下回った	21分～30分以内
	1 大幅に下降	20分以内

自己申告の目標管理と連動する実践例

学校評価基準表の評価項目・評価基準・評価指標に対応して、学級の実態に照らし合わせ、教職員は各学級の評価基準・評価指標を独自に作成し、校長面接で追加・修正した。

自己申告書（概略・一部抜粋）

	今年度の目標	目標達成のための手立て
学指 導	計算力をつける。	百ます計算を中心に使い、各自に目標を持たせ、繰り返し行う。
	読書に親しむ。	読書カード、読書表の工夫により年間100冊を目標に取り組む。
	分かりやすい授業の工夫をする。	教材研究、教材教具・発問の工夫板書計画を事前にできるだけ立てる。
	体力を高める取り組み。	新体力テストを取り入れ、課題を把握した学習カードなどを作成

自己申告の目標管理の評価基準表

自己申告書にもとづき、各学級の実態に照らし合わせた学級の評価基準表を、まず各自で原案作成する。校長面接で再検討し、修正したものを学級の評価基準表とした。評価基準やより具体的なので、評価しやすい。

自己申告書の目標と評価基準表(概略・一部抜粋)

評価項目 / 評価基準	1	2	3	4	5
配当漢字の全てが読め書ける	4/14	6/14	8/14	10/14	14/14
小テスト平均100点	4/14	6/14	8/14	10/14	14/14
1万ページ読破する	4/14	6/14	8/14	10/14	14/14
すすんで挨拶をする	4/14	6/14	8/14	10/14	14/14
学級通信を発行する	10回	20回	30回	40回	50回
単元の学習プリント作成	1枚	2枚	3枚	4枚	5枚

考察

学校評価と自己申告による目標管理は、自己の職責を果たすことで、学校経営目標の達成に連動している。学校評価基準表やそれに連動した自己申告書の目標達成の学級評価基準表は、校長や教職員にとって、取組の内容・方法等が具体的であるので面談しやすい。取組の成果や課題も明確で、学級の実践がマネジメント・サイクルになっている。短期間で、校長のリーダーシップのもとで、教職員の意欲と取組を引き出すことができた。教育目標の具現化の過程が明らかになり、組織の一員としての関わり方が明瞭である。また、各自の取組が、目標の達成という点で相互に統合され、組織全体のものとなっている。

(3) 外部評価を学校評価に活かすC校の実践例

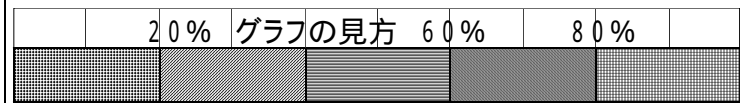
取組の特色

マネジメント・サイクルを意識した学校改善を指向するため、自己点検と自己評価を組織的に行っている。教育目標等を踏まえ、適切な評価項目を設定している。内部評価と外部評価を関連づけ、学校評価に客観性をもたせ、学校改善に役立てている。評価結果の公表で、地域・保護者と連携し、支援体制を作り上げている。

学校評価の実施

外部評価の項目は、ア学校の総体 イ基礎学力の定着 ウ社会性・人間性の育成 エ保護者・地域との連携 オ独自の特色ある教育活動に関しての設問に分類される。内部評価の項目は、外部評価の項目に連動した設問となっており、必要に応じて追加している。

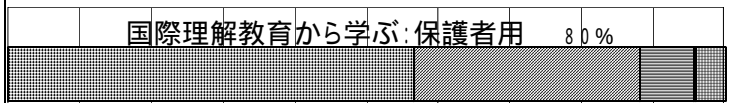
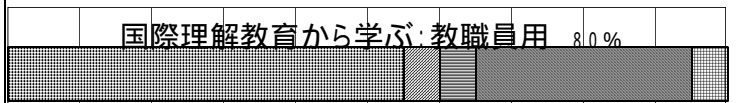
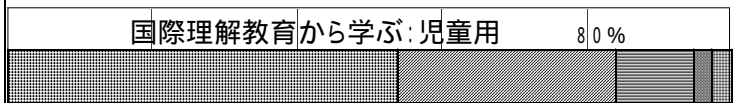
平成15年度学校評価アンケート結果



よくあてはまる ややあてはまる あてはまる あてはまらない わからない

ア 教育課程の編成と実施（一部抜粋）

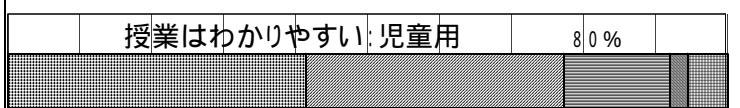
教育課程に関する事項:国際理解教育

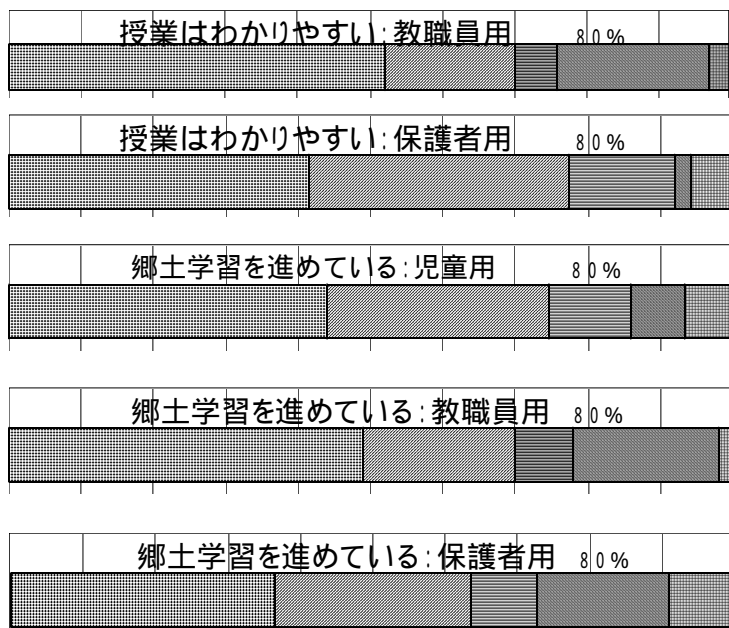


改善点 一部抜粋

- ・ 児童たちが進んで取り組み、充実感を味わえる総合的な学習の時間や委員会活動等の特別活動を工夫する。

授業改善:授業・郷土学習

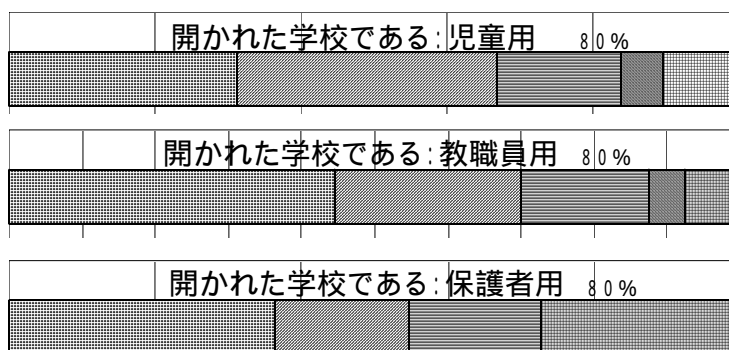




改善点 一部省略

- ・ 児童の考えをまとめる時間や発表する場を作る。
 - ・ 児童は授業に満足しているが、教師は納得できていない。長期休業を活用して研究をしていきたい。
 - ・ 地域教材の発掘に力を入れ、協力を求める。
- イ 教育課程の編成と実施を支える諸条件（一部抜粋）

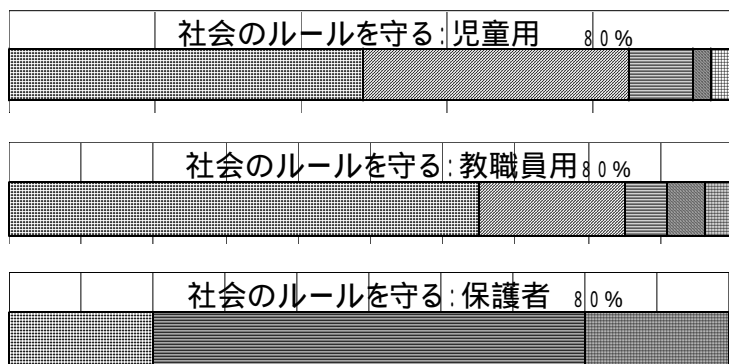
開かれた学校・連携：開かれた学校



改善点 一部抜粋

- ・ 来校する機会の設定や、来校しやすい雰囲気を作る。
- ・ 全学年、学級通信を出していく。
- ・ 願いを知る手立てを考える。（アンケートなど）
- ・ 学年HPを作成し、情報公開をする。

家庭・地域との連携：社会ルール



改善点 一部抜粋

- ・ 地域との交流を図りながら、児童が生き生きと活動できるようにお願いします。
- ・ 教職員の挨拶を範とするようにし、進んで挨拶する児童を育てる。地域に対して声かけをお願いします。
- ・ 児童の安全管理・危機管理体制を見直し、家庭・地域によく分かる社会のルールづくりを検討する。

考察

学校評価が、児童のための評価となり、学校が推進する教育自体の評価になっている。学校評価に客観性をもたすために、児童・教職員・保護者等のアンケートを実施し、改善点を明らかにしている。教育の実践に役立つように、児童一人一人のよさや可能性を評価している。内部評価と外部評価の課題や改善点を明らかにしている。教育活動や学校経営全般に、説明責任と地域住民の参画が求められるなか、保護者や地域に結果の説明を行い、意見を聞き、協力を仰ぎ、教育課程の編成や指導の改善に役立てる努力している。

4 まとめ

本研究は3点あり、次のことが明らかになった。

1つは、学校評価委員会による学校評価作りの実践にある。教職員の参画により、教育実践を評価・診断し、改善するヒントがつかめた。そのヒントは、教育目標の具現化の方法 教育実践への援助の仕方 学習指導と生徒指導との連動の仕方 協力体制づくり 校長のリーダーシップのとり方 教職員の内発的動機づけ等に集約される。教育実践にもとづいて、評価項目の選定や評価基準の確定、評価方法の確立といった問題を探求するために、学校評価委員会を組織し、協働的に調査研究を進めた。課題が明確になり、課題に応じた評価方法も工夫され、より適切な学校評価が開発されることになる。学校評価が経営的側面・領域を評価するのに対して、教育評価は、児童生徒の発達状況や学習成果を評価する。具体的な指導の改善に役立てる教育目標と区別し、学校評価は、具体的な指導の改善に役立てねばならない。

2つめは、自己申告書の各目標を、学校評価基準表と学級の評価基準表に連動させて実践した。自己申告書の各目標は、評価基準が曖昧になる傾向がある。学校評価基準表と学級評価基準表との関連を図り、学校と学級の実践課題が直結すればするほど、教職員は成果や課題を身近に感じ、実践の喜びや、次への取組の展望を持つことができる。これは、学校経営に、大きな影響を与えるので、大切にせねばならない。

3つめは、学校評価基準表の評価項目を、教育課程の編成と実施と、それを支える諸条件に大別した点にある。学校評価では、より客観性の高い評価が重要である。外部評価項目に連動した内部評価の結果を外部評価者に示し、外部評価をした結果を学校評価とすることが大切である。学校の自己点検と結果を公表することで、地域の信頼に応え、児童の成長への支援体制づくりを学校と地域が協働で行うことができる。学校の自主性・自律性を維持しながら外部評価を行い、学校改善を図ることが大切である。学校評価は校長自身の確かな学校経営を行う鏡である。