

研究主題 **中学校における学校評価の研究**  
**—学校改善サイクルの形成に着目して—**

**要約：**本論文では、学校評価による学校経営の改善サイクルを確立し持続させることをねらいとして、次のような三点について実証的に検討することを課題とした。1つは、教職員に学校経営への参画意識が芽生え、実践しようとする意欲の向上が見られるようにすること。2つは、学校評価が日常活動として定着する工夫をすること。最後に、保護者との相互理解をめざし、連携を模索することである。実証のために、対象校における学校評価の取り組みを見直す実践記録を積み上げ、学校評価システムの改善サイクル形成について論じる。このことにより、改善サイクルの変更によって学校経営に及ぼす影響をパターン化することが出来た。その中でも特に組織統治を求めたい場面における学校評価システム活用の提案となる詳しい資料を示せた。

**キーワード：**学校評価、改善サイクル、中学校、学校評価ガイドライン〔改訂〕

## I 問題の所在

2007（平成19）年6月に学校教育法にて、また同年10月には学校教育法施行規則にて学校評価の実施が法的根拠を伴うようになった。学校は自己評価の実施と、その情報開示、学校設置者に対する評価結果の報告が義務化され、学校関係者による評価の実施と結果の公表も努力義務となった。だが、それ以前2002（平成14）年4月施行の小学校設置基準等で自己点検や自己評価の実施とその結果の公表や情報提供が努力義務とされていたため、すでに学校評価を実施していた学校現場では、学校評価のとらえ直しから始まる所もあり、多少の混乱を招いた。そこで、本論では対象校Aでの導入経緯に着目する。

対象校Aにおいて、2005（平成17）年度にはそれまで実施していた内部評価に学校関係者アンケートをプラスした学校評価を導入している。その3年後に、教員が評価項目を自ら設定する学校評価システムへと変更し、3年間の実施を行ってきた。変更を重ねてきたこともあり、問題点や疑問点が浮き出てきた。一つは学校経営改善案が毎年、継続されるものばかりで大きな変更が無く、マンネリ化により達成感の少なさを教員・生徒・

保護者が感じていることである。それは、学校経営の硬直化という問題といえる。2つめに保護者からも、同じような質問を毎年行うことに意義があるのかという疑問を投げかけられる場面も出てくるなど、学校評価がもたらしたものを保護者が感じられないという問題である。このことから対象校Aは、学校評価システムについてより一層の見直しが必要な時期に来ていたと言える。

そこで、学校評価による学校経営の改善サイクルを確立し持続させるための視点を明らかにする。

## II 研究の方法

まず、文献の検討を通して、教育改革が求めていることを整理することによって、学校評価を捉えなおすと同時に、全国で行われている特徴的な学校評価システムを整理する。

他方で、これまでの実践経験を通して本研究の目的を果たすためには次の三つの視点が必要と考えた。

1. 「定着を図る」をキーワードに、長続きする学校評価を目指して、負担に感じずに定着し

やすい学校評価システムとなるように、作業効率を高める取り組みを考える。

2. 「意欲向上」をキーワードに、職員が必要だと感じる学校評価を目指して、教職員が学校経営改善に取り組もうとする姿勢が見られるような、学校経営に参画意識を持てるプロセスづくりを考える。
3. 「相互理解」をキーワードに、学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを目指して、保護者・地域の学校理解が深まるような取り組みを考える。そのためにも学校評価結果公表が、保護者・地域との関わり合いにどのような影響を与えるのかを明らかにする。

以上の視点に対し、仮説を立て、調査および提案と実践、そしてその検証を中学校の組織に着目して行っていく。加えて、第三者評価について、実施校の実践をもとに取り入れ方を考察していく。

### Ⅲ 研究の内容

#### <第1章 学校評価導入経緯を捉えなおす>

ここでは、学校評価の歴史や今回義務化されるに至った経緯を読むことと、時代背景を確認していくことで、学校評価の重要性と役割を捉えなおした。そこでは、学校評価導入と関連すると思われる以下の項目について考察した。

学校評価の歴史、時代背景として第4次 少年非行のピーク・自殺者の増加・教員の不祥事増加、行政改革と教育行政、新自由主義、NPMによる結果主義・市場メカニズム主義・顧客中心主義、他国での先進事例の増加である。

これらの背景から、学校評価によって学校改善サイクルを確立し、説明責任を果たし、信頼関係を作り出すための方法を各学校で工夫することの大切さに言及した。

#### <第2章 これまでの特徴的な

取り組みを捉えなおす>

ここでは、特徴的な学校評価について整理し考察した。学校経営の課題を発見する学校評価、学校評価を互いに評価し新しい取り組みに挑戦する学校評価、生徒も学校経営に参加する学校評価、目標設定から評価までを一元管理する学校評価の事例を見て批評してきた。これらから評価の対象

を大別すると、「成果を評価する学校評価」、「目標とその実践について評価する学校評価」の2種類の学校評価に分けられるといえる。

「成果を評価する学校評価」では、新たな課題が発見できるという点が挙げられることが明らかになった。「目標とその実践について評価する学校評価」では教育実践内容を評価することで、評価項目が構造化され、評価結果の活用としての実践がより深まることを指摘した。

#### <第3章 継続しやすい学校評価

のしくみをつくる>

この章では、教職員が「それなら受け入れてもいいだろう」と思えるように、学校評価作業を単純化し、わかりやすい学校評価を目指す取り組みを示した。そうすることで、持続する学校評価となり、「定着を図る」ことができると仮定した。そこで、対象校Aの協力を得て以下のことに取り組み、それを検証した。

1. 特に日常活動についてチェックとアクションを繰り返す年間の学校評価サイクルの見直しを提示
2. 学校評価アンケート集計作業の効率化としてアンケート作成から集約・集計に至るまでの手順の変更、S Q S (Shared Questionnaire System) の導入、S Q Sによるアンケート集計作業についての講習会の実施
3. 学校評価による評価項目を構造化するための視点を提示し、特に授業評価との関わりを明らかにした考え方を提案
4. 構造化させた学校評価をどのように校務分掌・学年会・特別委員会に分担してもらうかを提案

これらに取り組んだ後、教員へのインタビューから実践内容がこれまでよりも負担に感じない取り組みになったことを明らかにした。加えて、これらの取り組みが、学校評価の目的の1つである「教育活動を組織的・継続的に改善する」ことに全員で関わり、日常活動になることを示した。

#### <第4章 全員が積極的に参加する

学校評価をめざして>

この章では教員が学校評価を通して学校経営に

参加できるようなプロセスづくりを行うことで、意欲的な参画意識を育むことを大切にしたい取り組みについて考察した。それが、教職員が自ら行う組織統治となり、より一層の保護者との信頼関係の構築にもつながり、最後には生徒の成長につながる事となると考えるためである。また、組織を活性化させる学校評価システムにもつなげられる提案を目指した。

一つ目の提案は、学校評価の過程が誰にでもわかりやすいようにした評価項目記入用紙である。教育目標から分掌ごとに重点努力目標を設定し、自己評価し、学校関係者評価委員会への資料、教育委員会への報告書提出までの一連を効率化するために一つの書式で表すことで、誰にでもわかりやすくし、学校経営に参画しやすい学校評価のプロセスを目指した。このことにより、保護者からの要望、地域社会からの要望に対して、どのように学校経営として応えるのか考え、それに対し軸がある答えを一人ひとりが持てることを示した。

二つ目の提案は、全員が意見を表せる機会が大切にされ、学校評価に関する会議が活発に行われる方法である。その方法として、最初に会議前に意見を聞く機会を設けること、各校務分掌部会内の学校評価推進担当者がファシリテーター役として事前に集めた意見から気になる意見を深く掘り下げて聞くこと、これをまとめたものを会議へ提案するという一連の流れの必要性を本論で示した。このことにより、教員の自己有用感が高められ、その結果、組織として一体化が図れ、チームワークが高まることにもつながり、学校評価が組織力を見つめ直す力にもなることを明らかにした。

最後に、「教育の質」を巡る検討状況を整理し、今後学校評価の構造化を進めるための取り組みべき事を示した。

### <第5章 保護者とのコミュニケーションとなる学校評価をめざして>

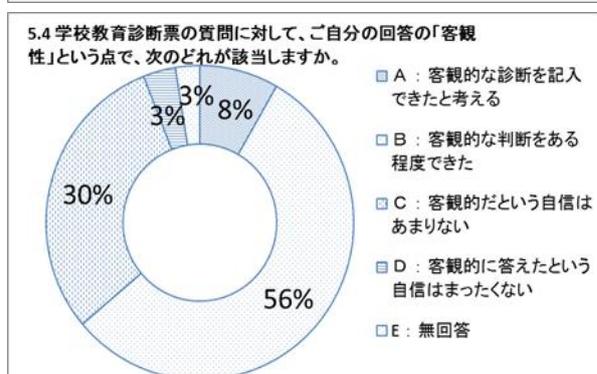
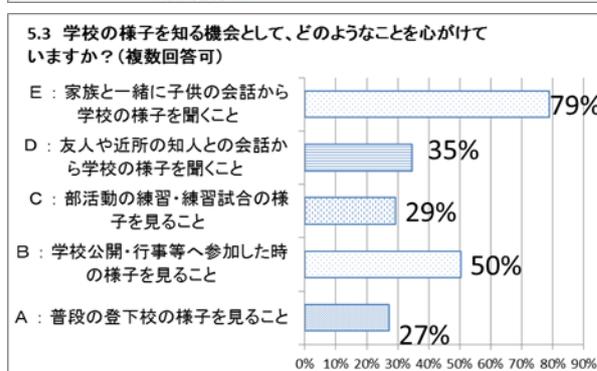
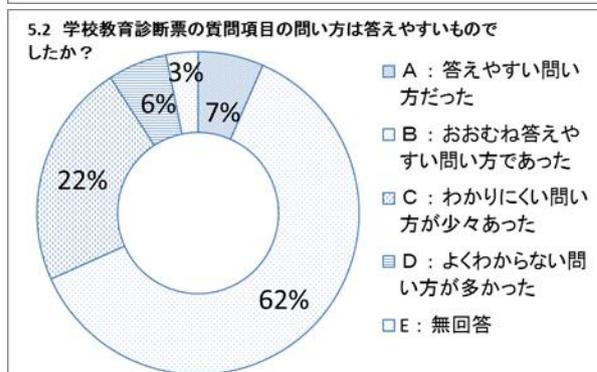
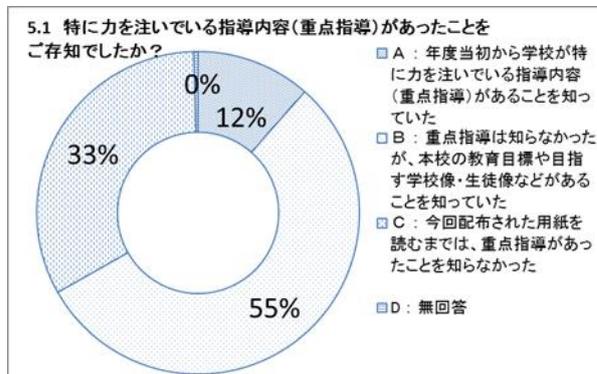
この章では、学校評価アンケートや評価結果公表に対する保護者の意識を調査・分析することで、保護者・地域の学校理解を深めてもらう取り組みについて考察することで「相互理解」を目指し、そこから、連携協力による学校づくりとなる取り組みの提案を行った。

対象校 A の保護者に依頼し質問調査を行ったので、その質問の 11 項目のうち、4 つについて集

計結果グラフを以下に一部紹介する。

#### [質問調査]

回答数：470(59%)、調査方式：調査用紙記入方式、実施日：2010.10.15 対象：対象校の PTA 全家庭



これらの調査結果についての相関係数と、その有意性をそれぞれ調べた結果、質問 2 と質問 4 についての相関係数の有意性が特に高いことがわか

った。このことから、学校の重点指導項目を早くから保護者に伝え、わかりやすく説明することで保護者がさまざまな場面を通して客観的に判断できる力が付いていくといえる。また、説明責任を果たしただけでは理解と参画を得られるわけではないことが、他の質問項目についてのクロス集計による相関関係の有意性からもわかった。

以上のように質問調査集計結果から、生活習慣について生徒の現状をアンケート集計し、それをもとに協働を促し、保護者と共に活動する場面づくりが必要であることを示した。加えて、協働する場面づくりは学校が主体となって進めることの大切さを主張した。

#### <第6章 第三者評価が必要であると

判断するポイントを探る>

本章では第三者評価を実施している学校での評価委員会にオブザーバーとして参加し、第三者評価者の実施ポイントについて考察した。また幅広い視点で考察できるように、学校長のインタビューを行い、対象校のある地区内中学校の第三者評価について実施状況を調査した。

これらから、第三者評価の導入タイミングは、数年に一度の実施が適当であると判断した。これにより、職員への負担が大きすぎず、学校経営の大幅な変更があった場合でもそれを円滑に行うことにつながると考察した。

## IV 成果

法律で定められた学校評価ではあるが、その目的を達成するための改善サイクルによっては、次のような隠れた効果が存在することがわかった。

- ①課題解決に向けたルーチンが正しいかどうかを見るための学校評価（組織開発）
- ②課題に対して教員の意思疎通、共通認識を持たせるための学校評価（組織統治）
- ③地域・保護者との協働を促すための学校評価（協働促進）
- ④生徒に開かれた学校づくり  
を目指すための学校評価（学校開放）
- ⑤学校の比較・評価を  
行うための学校評価（組織比較）

今回は、その一部のみを実証・検証してきたことになる。特に②と③について本論では実証をしてきたといえる。学校評価はそれを行うことを自己目的化するのではなく、学校経営の課題によって学校評価システム大きく作り変える視点を持つ必要があることがわかった。学校評価システムには、対象学校の規模やこれまでの経緯・歴史が大きな影響を与えており、保護者や地域の実態も影響しているため、その検証方法も一様ではない。よって、本論で述べた研究成果を他の学校でそのまま利用できるものではないといえる。しかし、実施事例を具体的に取り上げてその検証方法を考察してきたことにより、組織統治を課題とした学校改善サイクルを構築する局面での十分に参照に値する論文としてまとめることができたと考える。

## V 課題

一つ目はアンケート集計方法に課題がある。本論はあくまでも一時点での検証であるため、今後にもっとソフトが安定して動作し、使用しやすい物が出現すれば、それに合わせてアンケート集計システムを変更していくという姿勢は必要である。また、保護者・地域の実態が変化した場合、あるいは組織の見直しが必要になった場合など、学校評価システムを見直していく機会が今後訪れるかもしれない。

二つ目は質問紙調査から学校への理解を深めてもらうための方法については提示したが、具体的に連携した取り組み方を提示するところまでは提案できなかった。学社連携や学社融合という考え方もあり、これからの研究の深まりに注目したい。

三つ目は信頼関係の構築につなげるために保護者・地域とともに学校経営を考えていくことも必要な時期が来ているのではないか見極めること。

四つ目は学校評価がバウチャー制に連動するように変化をしていくことも予想されるため、学校経営の転換期を見逃さず対応するためにも、今後も中央政府の動向に注視することが必要である。

以上のことを今後の課題とする。

---

### 主要参考文献

- ・文部科学省「学校評価ガイドライン改訂」

(2010.7)