

3. 学校評価の課題

これまでの学校評価の実施については、一定の普及が図られてきたが、一方で取組が形式的で改善の実感が得られず、実効性が高まっていないとの指摘があるのも事実である。そこで、学校評価の実効性が高まっていない課題を学校、学校関係者、設置者ごとに整理すると以下のとおりである。

(1) 学校において学校評価の取組に課題がある。

①学校評価における目標が明確なものとなっていない

評価目標が抽象的で何をいつまでに行うのかが不明確であったり、達成不可能な内容を掲げているため、目標と日々の教育活動との関連が不明確である。

②学校の評価目標が設置者の教育ビジョンと関連づけられていない

学校が定める評価目標と設置者が定める教育ビジョン（教育目標）が関連付けられていないため設置者による学校運営改善の支援に結びついていない。

③評価目標が管理職や一部の教職員の間でしか共有されていない

個々の教職員の問題意識や課題意識と学校が定める評価目標が連動していないため、日常の教育活動（授業等）にまで貫かれている系統的なものになっていない。

④学校評価の取組が多忙感を助長している

評価項目が網羅的であったり他の業務に圧迫されているため、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ず、学校運営改善まで結びつかない。

(2) 学校関係者（保護者や地域住民等）の学校評価への関わりが少ない。

①学校からの学校評価にかかる情報提供が不十分である

適切な情報提供がないため、学校関係者評価の際に委員として何をどのように評価したらよいのか分からないものとなっている。また、設置者に提出された学校評価の報告書が何を評価したのか分からない内容になっている。

②外部アンケートが形骸化している

複数のことを同時に聞いたり、知らない人には答えようがないことを聞いたりするような項目となっていたり、アンケートの位置づけが高い（例：アンケート結果をそのまま評価結果に位置づける等）一方で、学校が持つ学力や体力等の客観的データがうまく学校評価の中に位置づけられていない。

(3) 設置者の学校に対する支援が十分ではない。

①設置者の教育ビジョンが明確なものとなっていない

設置者の教育ビジョンがあいまいであるため、各学校が目標や課題を重点化しにくい。

②評価結果を受けた設置者の支援が不十分である

学校から設置者へどのように評価結果を報告することが望ましいかを明確に示していないため、設置者としての指導や支援（人事面・財政面）につなげていくことができていない。また、指導主事等の学校訪問の際、評価結果を活用した指導

・助言がなされていない。

③学校評価にかかる教育委員会の支援体制ができていない

教育委員会の組織が縦割りで、学校評価の担当部局と予算措置の担当部局、人事面での支援をする教職員担当部局がうまく連携を図られていないことが多い。また、首長部局や地域団体との連携が不十分であるため、予算措置や地域連携の改善についての有効な支援が行えていない。

④学校評価にかかわる人材育成への取組が不十分である

学校評価にかかわる学校の管理職等を対象とした説明会や研修会が十分に実施されていないため、学校評価にかかわる人材が固定化し、学校評価への取組そのものが形骸化している。また、学校評価にかかわる指導者や評価者の育成も十分ではない。

4. 実効性を高めるための取組

(1) より実効性の高い学校評価とは

- 学校評価等実施状況調査（平成20年度間）によると、学校評価を実施した学校の概ね全てが、学校評価は学校の現状・課題の把握やそれに基づく学校運営の改善に役立つものであったと回答しているが、管理職とその他の教職員との間の意識に違いがあるため、調査結果と実態にずれが生じているという指摘もある。
- 実効性の高い学校評価とは、学校にとっても、学校関係者にとっても、設置者にとっても学校運営改善や教育水準の向上につながっているという有用感がある状態であり、学校や設置者は、学校評価の取組により学校改善等が図られているかどうかを適切に把握することが求められる。
- 学校評価の方法には、各学校の教職員が行う「自己評価」、保護者、地域住民等の学校関係者などにより構成された評価委員会等が、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「学校関係者評価」、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、教育活動その他学校運営の状況について専門的視点から行う「第三者評価」があるが、学校評価の基本となる自己評価をしっかりと着実に実施することが基本である。
- 学校評価が制度化され学校評価ガイドライン等の普及が図られているにも関わらず、学校評価の実効性が高まっていないとされる学校が存在することも事実であり、全ての学校で学校運営改善につながる実効性のある学校評価が行われるためには、特に、学校評価の実効性が高まっていない学校やその設置者においては以降に掲げる取組を参考に学校評価を実施することが求められる。

(2) 学校評価の実効性を高めるための取組

【学校の自己評価を充実する取組（学校としてなすべきこと）】

①学校の評価目標の明確化と重点化

- ・評価目標は学校の現状や課題を分析した上で具体的な子どもの姿で表し、その達成状況を的確に測定できるものとするのが望ましい。また、評価目標は網羅的なものではなく、学校が重点を置いて短期的に取り組むことができる評価目標を設定することが望ましい。（[広島市の取組事例、P13](#)）

②全教職員の参加と協働による学校評価の実施

- ・全ての教職員による組織的な学校運営改善を行うために、学校が定める評価目標と教職員個人の目標が系統的に貫かれたものとし、全ての教職員が評価目標を共有しながら日々の教育活動につなげていくのが望ましい。
- ・全ての教職員に評価目標が共有されるためには、自己申告による目標管理制度と学校評価を関連づけるなど、学校の評価目標と教職員個人の目標の整合性を図るなどの取組が考えられる。（[東京都の取組事例、P12](#)）

③学校評価にかかる負担感の解消

- ・年度内に複数回の学校評価を実施し、なぜ学校評価を行うのか、その目的意識をもちながら取組を行うことにより、やらされ感や負担感を解消している。

④学校評価を行う組織づくりの工夫

- ・学校評価を有効に機能させるに学校内、あるいは地域内での組織的な分掌や仕組みが必要である。学校評価における情報の収集や分析、改善案の提示、学校と地域を繋ぐ業務などに事務職員や事務の共同実施組織を活用することも有効であると考えられる。

【学校関係者評価を充実する取組】

⑤保護者や地域住民等への情報提供の充実、学校への理解や連携強化

- ・学校関係者評価の実施や学校の情報提供を、学校に対する保護者や地域住民等の理解や連携協力を得る機会として捉え、学校関係者評価の実施や学校の情報提供を通じて、学校の説明責任を果たすとともに、学校評価の透明性や実効性を高めていく必要がある。（[仙台市の取組事例、P14](#)）
- ・そのために、保護者や地域住民等が必要とする情報を把握し、学校が持つ学力や体力等の客観的データを活用しつつ、提供すべき情報を整理して提供することが望ましい。また、日頃から保護者や地域住民等が学校の様子に触れる機会を意図的、積極的に設けていくことが考えられる。（[鳥取県岩美町の取組事例、P15](#)）
- ・地域とともにある学校づくりの推進方策であるコミュニティ・スクール（学校運営協議会制度）等を活用して、その取組の中に学校関係者評価を位置づけていくことも考えられる。（[京都市の取組事例、P16](#)）

⑥外部アンケートの工夫等

- ・外部アンケートは評価項目に沿って回答者が答えられる項目に精選し、外部アン

ケートによって得られた情報と学校のもつ情報を相対化して自己評価の参考資料とすることが望ましい。(京都市の取組事例、P17)

- ・自己評価結果を学校関係者評価委員が理解しやすい内容に工夫し、自己評価と学校関係者評価を有機的、一体的に実施することが望ましい。
- ・外部アンケートに頼らず、折りにふれ情報発信したり、学校行事や授業参観などの場で地域の方々の声を聞くなど、柔軟な対応で意見を集めることも考えられる。(愛知県高浜市の取組事例、P18)

【設置者等の支援を充実する取組】

⑦明確な設置者の教育ビジョン等の策定

- ・設置者が教育ビジョン(教育目標)を明確に定め、学校が定める評価目標を明確にさせるとともに、全ての教職員が評価目標を共有しながら日々の教育活動につなげていく。
- ・各学校が負担感の少ない実効性のある学校評価を行うために設置者は学校評価に関する統一的な様式やスケジュールを提示することが望ましい。(東京都武蔵村山市の取組事例、P15)

⑧学校評価にかかわる人材育成

- ・設置者は管理職やミドルリーダー、学校関係者評価委員を対象とした学校評価に関する説明会や研修会を通じ、学校評価の目的や方法に関する普及・啓発を継続的に行うことが望ましい。(茨城県取手市の取組事例、P19)
- ・学校間連携の取組の中で隣接、接続する学校の教職員を学校関係者評価委員とし、学校評価を行う人材を育成、確保することも考えられる。
- ・学校関係者評価委員会の人選を工夫し、学校評議員や学校運営協議会委員等の既存の制度を活用したり、連携・接続する学校の教職員を活用する。

⑨教育委員会の支援体制の整備

- ・教育委員会の指導主事等が学校訪問をする際に、報告された評価結果に基づいた指導を行い、学校改善につなげていく必要がある。
- ・教育委員会の組織を見直し、例えば学校評価に関する指導・助言を専門に担当する部署あるいは担当を設けるなどして、学校評価を学校改善や学校支援(予算面、人事面)につなげていく工夫をする。
- ・ICTを活用して外部アンケートの集計業務や分析業務の効率化を図り、学校評価にかかる業務負担の軽減を図っている。

5. 今後の取組の在り方（国は何をすべきか）

学校や設置者における実効性のある学校評価に向けた取組を促進するため、国においては以下の取組を推進することが求められる。

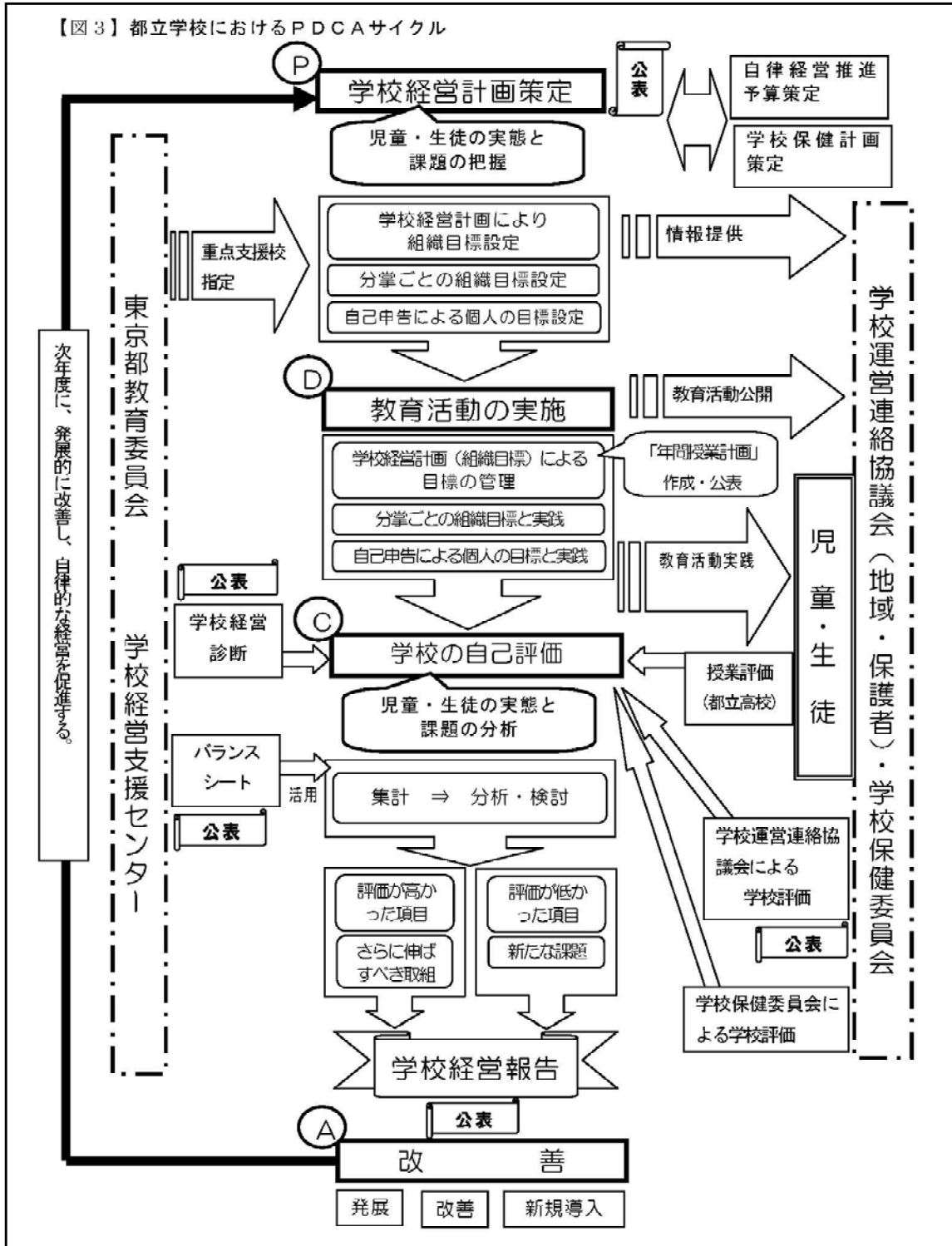
- (1) 実効性のある学校評価を推進する人材の育成と確保
 - ・ 独立行政法人教員研修センター等における研修や各種説明会等により、実効性のある学校評価の取組を普及させる人材を育成する。
 - ・ 保護者や地域住民等にとっては、学校評議員、学校運営協議会、学校支援地域本部等での取組の経験が学校現場や課題を把握し当事者意識をもって参画する上で有効であるため、こうした取組を活性化させ、学校改善につなげていく環境を整備する。
- (2) 学校評価に関する調査研究の実施や優良事例の収集による成果の普及
 - ・ 実効性のある学校評価に関する優良事例の収集や、学校評価の実施に伴う負担を軽減するための手法に関する研究を行い、その成果を普及する。
- (3) 実効性の観点からの学校評価等実施状況調査の実施と調査結果に基づく施策の検討
 - ・ 本ワーキンググループにおける検討の結果を踏まえ、実効性のある学校評価を行うための取組の実施状況を調査する。
 - ・ 私立学校の特殊性に配慮しつつ、すべての学校において実効性ある自己評価と学校関係者評価が一体的に行われるよう制度的な検討を行う。

【具体的取組事例】

- ・ 自己申告書に学校経営計画実現のための手立てを明記（東京都）
- ・ 目標を重点化・具体化し、成果を児童生徒が変容した姿で表現（広島市）
- ・ 学校・家庭・地域の連携協力による「協働型」学校評価（仙台市）
- ・ 学校を核として地域活性化を目指す学校評価（鳥取県岩美町）
- ・ 評価の統一様式や年間スケジュールを設置者が提示（東京都武蔵村山市）
- ・ 既存の制度を活用して運営改善に能動的に関わる評価者を確保（京都市）
- ・ 外部アンケートの工夫（京都市）
- ・ 情報発信や意見交換等の工夫（愛知県高浜市）
- ・ 学校関係者評価委員を対象とした研修用DVDの作成（茨城県取手市）

自己申告書に学校経営計画実現のための手だてを明記（東京都）

東京都立学校においては、教職員個人の自己申告書に学校経営計画実現のための具体的な手だてを明記することとなっており、各教職員の取組が学校全体の改善活動と関連づけられている。



都立学校経営支援委員会「都立学校の自己評価指針—マネジメント指針—〔改訂版〕」

目標を重点化・具体化し、成果を児童生徒が変容した姿で表現（広島市）

学校の現状と課題を分析したうえで、目標は具体的で明確なものとなるよう重点化・具体化し、成果を意識させるために児童・生徒（あるいは教員）が変容した姿として具体的に示すよう学校評価の様式を見直した。これにより改善点や次年度の取組の方向性が明確になり、評価結果を踏まえた改善活動を充実させている。

学校評価報告書の様式例

様式例4 ○○○学校 平成○○年度 学校評価報告書 (補填)付は、年度末に記入する必要がある部分です。 1000字以内

1 学校教育目標 2 目指す姿(学校後・園児児童生徒・教員等)

3 現状と課題(重点目標設定理由)

4 目標

【中期経営重点目標(1年目)】 (中期)評価

短期経営重点目標(1年目)	評価結果	主な具体的方策	実施状況	分析・改善策・支援希望(内容)
<p>● 学校教育(重点)計画から採育する。</p>	<p>● 目標の達成状況を記述する。 (目標が達成された場合は、達成した理由も記述する。)</p>	<p>● 学校教育(重点)計画から採育する。</p>	<p>● 目標達成の事実を記述する。 (達成した方、達成できなかった方、どの程度であったかなど)</p>	<p>① 評価結果(目標の達成状況)を、具体的かつ客観的かつその他のデータなどと照らし合わせて分析し、その分析結果を記述する。(この結果は、何ができた(得意なことがあった)ための方策、方策は適切であったか、など)</p> <p>② 必要に応じて、分析結果を踏まえた改善策(の検討状況)を記述する。</p> <p>③ 改善策の実現にあたり必要な教職員等の支援の希望があれば記入する。 ※ 学校関係者評価での意見を必要に応じて参考にする。</p> <p><補足内容></p> <p>○ 目標が達成できなかったのは、人々の力量によって、□□□□の児童の割合が高かったためと考える。</p> <p>○ 目標とする状態に届かなかったのは、××××の方策が当初計画の7割程度の実施となり、十分な取組ならなかったためと考える。</p> <p>○ ○○○○の方策は、無理なく継続ができ、▲▲▲に対する生徒の反応を高める効果があり、中期経営重点目標達成に効果的であると考えるので、次年度も継続する予定である。</p> <p>○ 目標を達成できなかったのは、■■■■の方策が、目標達成に向けた方策としては、不適切であったためと考える。次年度に向けては、目標が未達成のため、中期・短期の目標の再検討を行うとともに、新たな方策の検討を行う。</p> <p>○ ▼▼▼の方策は、スタートの時期が遅れたため、取組が不十分となり、目標を達成することはできなかったが、方策としては適切であり、年度当初から計画的に取組んであれば、十分な成果が得られると考えるので、次年度、再度実施する予定である。</p> <p>※ 目標を達成できなかったのは、◆◆◆の方策を定めるにあたって、専門的な知識やノウハウが不足していたためであると考える。したがって、次年度は、◆◆◆の方策を定めるにあたって、指導主事の協力を要請したり、大学教員等の招へいしたりしたいと考えている。</p>
短期の目標	評価結果	具体的方策	実施状況	分析・改善策・支援希望

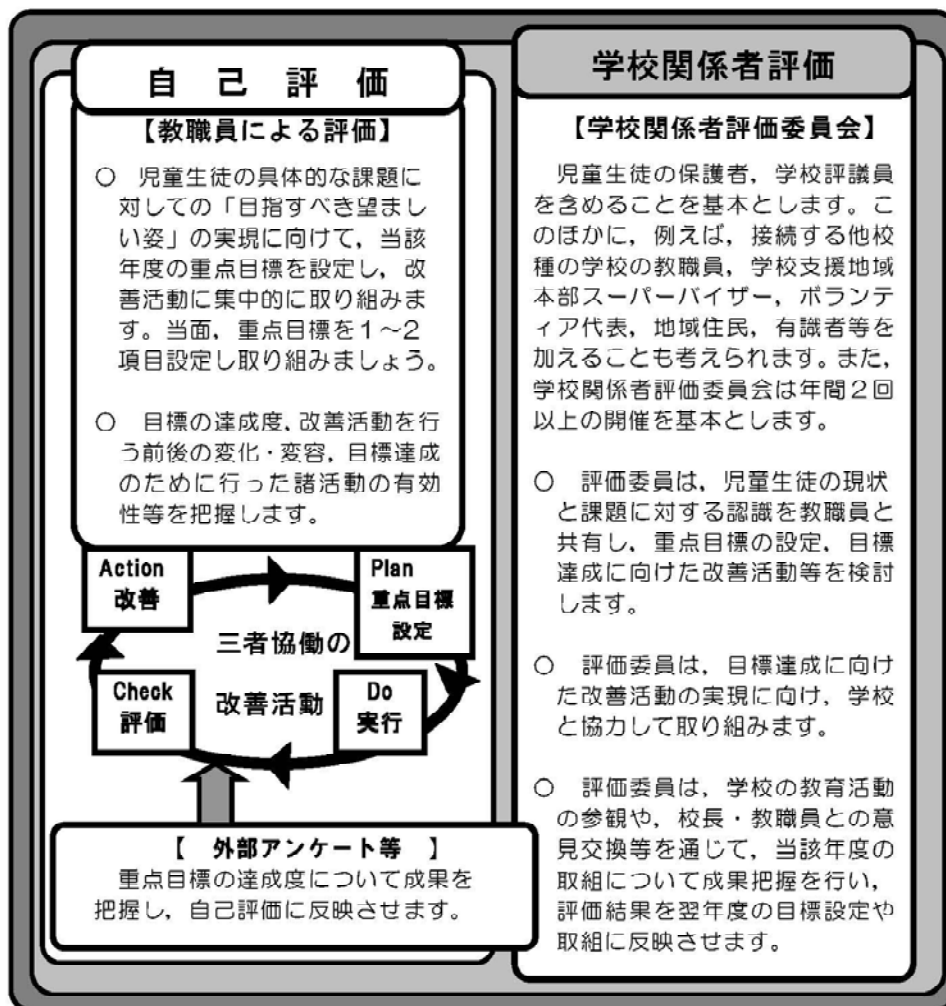
5 学校関係者評価に関する事項(主な意見等)

6 その他の報告事項

学校・保護者・地域の連携協力による「協働型」学校評価（仙台市）

学校・保護者・地域の三者による「協働型」学校評価システムを実施し、学校が分析した課題をもとに学校関係者評価委員会が重点目標や学校・家庭・地域がそれぞれ行うべき改善活動を協議している。これにより、学校評価が学校・家庭・地域のコミュニケーション・ツールとして機能し、三者が当事者意識を持ち、役割分担を持ちながら子どもを育てることができるという成果をあげている。

（3） 各校における協働型学校評価の実施形態



設置者（市教委）による各校への支援等

市教委は、教育課程ヒアリング・教育課程訪問・実地検証等を通して、協働型学校評価の普及と充実に努めます。

- 市教委は、全小・中学校、幼稚園を対象とし、毎年実施する教育課程ヒアリングで協働型学校評価の年間計画等を確認し、必要に応じて助言を行います。
- 市教委は、全小・中学校、幼稚園を対象とし、2年に一度実施する教育課程訪問で協働型学校評価の進捗状況等を確認し、必要に応じて助言を行います。
- 市教委が委嘱した学識経験者や校長経験者、PTAや青少年団体など学校と地域の連携について知見を有する方々が学校を訪問したうえで、協働型学校評価の運用の実情を把握し、必要に応じて助言を行います。