

文部科学省
「学校の第三者評価の評価手法等に関する調査研究」

各学校・設置者における学校評価の好事例の収集に係る調査研究

学校評価 好事例集



平成22年3月
株式会社 野村総合研究所

株式会社野村総合研究所 コンサルティング事業本部

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-6-5 丸の内北口ビル

電話： 03-5533-2951 fax: 03-5533-2885 e-mail: gakkohyoka@nri.co.jp

担当者	社会産業コンサルティング部	妹尾 昌俊
	社会産業コンサルティング部	木村 靖夫
	公共経営戦略コンサルティング部	望月 洋佑
	社会産業コンサルティング部	田中 成幸

目次

I	本書の概要	3
1.	事例集作成のねらい	3
2.	本書での好事例の意味	4
3.	事例集の使い方、掲載事例一覧	6
II	好事例に共通する特色	9
1.	好事例に共通する3つの要素	9
2.	アンケート調査からの示唆	14
III	自己評価の充実・改善に向けた学校と教育委員会の取組	40
1.	目標の共有に関する実践事例	40
2.	プロセスの設計に関する実践事例	62
3.	チーム力ある組織に関する実践事例	82
IV	学校関係者評価の充実・改善に向けた学校と教育委員会の取組	95
1.	学校関係者評価における好事例に共通した特色	95
2.	実践事例	96
V	学校評価の取組の拡大に向けて	116
1.	個々の学校の取組の充実と優れた取組の拡大	116
2.	実践事例	117
	参考資料 学校評価の取組に関するアンケート票	124

I 本書の概要

1. 事例集作成のねらい

本書では、学校評価（主に自己評価ならびに学校関係者評価）について、学校、教育委員会の参考となると思われる事例のポイントと取組内容を紹介している。

学校評価に関しては、平成 19 年 6 月に学校教育法の一部改正により法律上の位置づけがなされ、また平成 20 年 1 月には「学校評価ガイドライン」の改訂が行われた。平成 18 年度から 21 年度にかけては、学校評価の充実・改善のための実践研究校及び地域（教育委員会）を指定した取組が進んでいるほか、現在、実践研究校以外においても学校評価の実践は進みつつある。

このように全国各地で学校評価の取組は進んでいるが、思うようには成果につながっていない地域・学校や、様々な課題に直面している事例もあると聞く。また、一定の成果につながっている地域・学校においても、更なる充実・改善に向けて他の学校等の事例を知りたいというニーズはあろう。さらには、地域によっては、いわゆるモデル校（文部科学省の実践研究校など）とそれ以外の学校との間で取組に大きな差がある、ということもよく聞く話である。

そこで、本書は、学校評価に取り組み、教育活動や組織運営、保護者・地域とのコミュニケーションを更によくしていきたいと考えている学校、教育委員会にとって、少しでも参考になればという思い、また学校評価を活用してよかったと実感できる学校・地域が増えてほしいという思いで、作成したものである。

本調査研究は文部科学省「学校の第三者評価の評価手法等に関する調査研究 テーマ：各学校・設置者における学校評価の好事例の収集に係る調査研究」のなかで、野村総合研究所が実施したものである。後で説明する好事例選定の視点、好事例に共通するポイント、課題に直面している原因、好事例の具体的な紹介等は、学校・地域（全国 50 以上の教育委員会・学校に協力いただいた）や有識者の協力を得ながら、野村総合研究所において整理したものである。

こうした好事例に共通するポイント等は多様な考え方が可能であり、本書の整理は見方のひとつの例に過ぎない。野村総合研究所では平成 20 年度においても同テーマの調査研究を実施しており、事例集も作成しているが、本書では 20 年度の成果を発展させた¹。もちろん更なる改善の余地も大きいかもしれない（本書の Plan Do Check Action のサイクルも重要である）が、本書を活用して学校評価に取り組むヒントとなったと感じてもらえる学校・地域が多く現れることがあれば、幸いである。

¹ 平成 20 年度の事例集は下記のサイトで公開している。
http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/koukyo.html

2. 本書での好事例の意味

本書では「好事例」の定義を、「学校評価を行って“よかった”と思えるような成果につながっており、取組が他の学校・教育委員会にとって参考となる事例」という意味で用いる。点数化するなどして好事例か普通の事例かなどと区別しているわけではない。

このような定義とした背景について少し説明したい。多くの教育委員会・学校の話聞くうちに、多くの地域において「学校評価をやって“得”なのか?」、「やりっぱなしで終わっていないのか?」という基本的なところが問われていると感じた。学校評価に取り組んでも、手間・労力がかかるわりには活用できていない事例、評価することだけで疲れてしまっている事例、教職員の理解がなかなか得られず学校評価よりももっと大事なことがある（生徒と向き合うことや教材開発など）と言われてしまう事例、保護者等との連携・協働は掛け声倒れで、思うように進まない事例も少なくないことが分かった（次図表）。

そこで、本書では、学校評価が実際の成果、手ごたえにつながっている事例を好事例と呼ぼうという発想で好事例の収集を行っている。ただし、あまりにも運用する負荷が重い学校評価や、特定の人材（校長等）がいなくなれば取組が後退してしまうような事例は除くよう、他の地域への展開（応用）可能性についても考慮している。

なお、市町村立の小学校・中学校を中心に扱うが、幼稚園や高等学校、特別支援学校にとっても、参考となる部分は少なくないものと考えている。

学校評価の陥りやすい問題現象とあるべき姿

陥りやすい学校評価の問題現象

- 手間、労力がかかるわりには、活用できていない。評価することだけで疲れてしまう。
- 教職員の理解がなかなか得られない。学校評価よりももっと大事なことがある（生徒と向き合うことや教材開発など）と言われてしまう。
- 保護者等との連携・協働は掛け声倒れで、思うように進まない。

**学校評価をやって“得”なのか？
やりっぱなしで終わっていないのか？
という基本的なところが問われている。**

学校評価のあるべき姿 (そもそもの目的)

- 学校評価が評価して終わりではなく、教育活動や学校運営の改善につながっている。
- 学校評価を保護者、地域とのコミュニケーションツールとして活用することで、連携・協力が促されている。
- とはいえ、学校評価に多大な負荷がかかっておらず、かつ、地域特有の事情や校長等の一部の人材に過度に依存したものでもない。

**学校評価を行って“よかった”と思え
”他の地域にとって参考になる”ものを
好事例とする。**

本事例集の作成・編集の基本的な考え方のひとつが、好事例とそうではない事例（本書では、学校評価に取り組んでいるが、思うような成果につながっていない事例を便宜上「停滞事例」と呼ぶこととする）との違いに注目したことである。すなわち、「停滞事例にはなくて（あるいは弱くて）、好事例にある（あるいは強い）考え方は何か」や、「停滞事例ではあまり熱心には進められていないが、好事例においては大いに実践されている取組は何か」という点である。教育委員会・学校へのヒアリング調査やアンケート調査等をもとに、停滞事例にはなくて好事例に共通する特色について見ていく。

学校評価に関する Plan（計画、目標）、Do（実行）、Check（評価）、Action（改善、更新）の PDCA サイクルのなかで、いずれの取組も優れていると言えるパーフェクトな事例は存在せず、いずれの事例も日々更なる充実・改善を重ねている。実際昨年度の事例集で紹介したものの中にも、今年度更に発展させているものも多く存在した²。読者（教育委員会、学校を想定）には、本書で紹介している事例の多くも、今後の学校評価への取組の改善・充実の過程のひとつと捉えていただければと思う。

² 本書ではそうした事例の一部を紹介しているため、昨年度と今年度で掲載事例が共通の地域も多く存在する。なお、昨年度と本書で継続して紹介している事例とそうではない事例との選別意図は特にはなく、好事例の特色として読者にとって分かりやすいと考えた事例の一部を紹介している。

3. 事例集の使い方、掲載事例一覧

本書では自己評価と学校関係者評価を主に取り扱う。なかでも、自己評価にページの多くを割いている。これは自己評価の充実が学校関係者評価や第三者評価の土台となるためである。また、学校関係者評価と第三者評価が明確には区分し難い事例も含んでいる。加えて、自己評価の実施にあたって重要なポイントと学校関係者評価の実施にあたっての重要なポイントで共通しているものも少なくないが、本書では、議論を整理するため、自己評価、学校関係者評価の別に紹介している。

好事例に共通するポイントと紹介している事例の一覧は次図表のとおりである。

読者の学校、教育委員会の抱える地域の教育の課題、ビジョン、学校評価の実践にあたって直面している課題、問題意識等によって、参考とする視点、領域は変わる。このため、複数の好事例で矛盾している点があったり³、ひとつの事例のなかに読者にとって参考となる部分とそうではない部分の両方を含んでいたりすることは大いにありうる。これらの点にはご留意いただきながら、読者の関わる学校評価の充実に向けての課題認識や悩みに合致する取組を参照していただきたい。

なお、個別の事例はその市町村の全般的な特徴を述べている箇所と、特定の学校の事例を取り上げている箇所がある。各教育委員会や学校長等の公式的な見解でなく、個人的な見解を紹介している箇所も多い。あえてそのようにしたのは、一部の学校の事例や個人の見解であっても、参考となるものを紹介し、教育現場の生の声をそのまま掲載したほうが、読者にとってヒントが多いと考えたためである。

³ 例えば、後で説明する好事例に共通する特色について、好事例として掲載した A 地域ではこの特色に合致する取組を実践しているが、掲載した B 事例ではこの特色と合致しない取組を行っていることがある。

好事例に共通するポイントと掲載事例

章・項目	好事例に共通するポイント	掲載事例
Ⅲ 自己評価の充実・改善に向けた学校と教育委員会の取組		
①目標の共有	教職員や学校関係者の多くが共感できるような、市町村教育ビジョンが明確である。【教委】	広島県福山市
	学校評価に取り組むことのメリット、成功イメージを学校内で共有する。【学校・教委】	宮城県富谷町 鳥取県伯耆町 和歌山県かつらぎ町
	校長がリーダーシップを発揮し、学校運営の中期的方向性と短期的成果目標を示したうえで、そのビジョンや目標を学校内で共有する。【学校】	愛知県高浜市
	過去の取組や各種統計、アンケート、児童・生徒や保護者の生の声等を活用し、教職員間で現状分析する。【学校・教委】	岡山県矢掛町 広島県福山市 鳥取県岩美町 愛媛県松山市
②プロセスの設計	成果と取組に分けて目標設定したうえで、取組については誰がいつまでに何をするか可視化する。【学校】	鳥取県三朝町 石川県加賀市
	目指す教師像を、学校教育目標に連鎖するような形で設定することで、授業改善に結びつけた学校評価を実施する。【学校】	京都府大山崎町
	家庭や地域に協力を求めることも目標に含めて、学校関係者とコミュニケーションする。【学校】	鳥取県岩美町 静岡県御殿場市
	検証しながら、小さなステップずつでもよいのでよりよい取組にしていく。【学校】	兵庫県神戸市 愛知県高浜市 滋賀県大津市
	学校評価を単独ではなく市町村の教育ビジョンを実現するツールのひとつとして導入する。評価結果を教育委員会の施策につなげる。【教委】	新潟県上越市 宮崎県五ヶ瀬町 北海道岩見沢市
③チーム力ある組織	校務分掌を活用、必要に応じて再編し、学校評価のプロジェクトの企画立案と実行の役割を与える。【学校】	和歌山県かつらぎ町 鳥取県岩美町
	アンケートや調査結果を解釈する場と時間を確保する。集計作業等、定型的な業務はITの活用や外部活用により効率化する。また、伝達がメインの会議や書類作成の負荷を減らし、教職員間でコミュニケーションできる時間を確保する。【学校・教委】	京都市、上越市等（慶応義塾大学・上越教育大学との連携） 鳥取県岩美町
	教職員が互いに自由に意見でき、建設的にアイデアを高め合える議論する場を設ける。【学校】	愛知県高浜市 京都府大山崎町

章・項目	好事例に共通するポイント	掲載事例
IV 学校関係者評価の充実・改善に向けた学校と教育委員会の取組		
評価委員の共通認識の醸成	学校関係者評価を行うねらいと目標を明確化し、評価委員と共通理解を得る。 【学校・教委】	新潟県見附市
自己評価の検証・改善に向けた評価の実施	学校間連携を図ることで、同じ教職員の立場から教育活動や学校運営に関わる助言を行う。【学校・教委】	長崎県西海市 岐阜県本巣市 高知県香美市
	地域の多様な人材の視点から見ることで、学校に新しい気づきを与える。【学校・教委】	静岡県御殿場市 広島県福山市
	授業やカリキュラムの外部からの診断と学校評価を組み合わせることで、日常の教育活動の充実改善に役立てる学校評価とする。【学校】	千葉県市川市
保護者・地域との連携協力に向けた評価の実施	情報を見てもらえるシーンを明確に設定し、身近なところから情報発信・情報共有を図ることで、学校に興味を持つ人、応援団を増やす。【学校・教委】	和歌山県かつらぎ町 大阪府豊能町 愛知県高浜市
	学校関係者評価を学校と家庭・地域との連携協力を議論・企画する場としても活用する。【学校】	滋賀県大津市
評価結果を受けた学校の取組	学校関係者評価の結果を学校が組織的に受け止めて改善につなげるように、教職員間で議論する場や学校関係者に報告する場を設ける。【学校】	神奈川県横須賀市 兵庫県神戸市 神奈川県横浜市
V 学校評価の取組の拡大に向けて		
	市町村全体で重視する考え方を共有したうえで、学校評価が仕組みとして定着するための取組を行う。【教委】	神奈川県横浜市
	モデル校をエリアごとに設定し、そのエリア内でモデル校が一般校に考え方や方法論を伝えていく仕組みを構築する。【教委】	静岡県静岡市 北海道岩見沢市

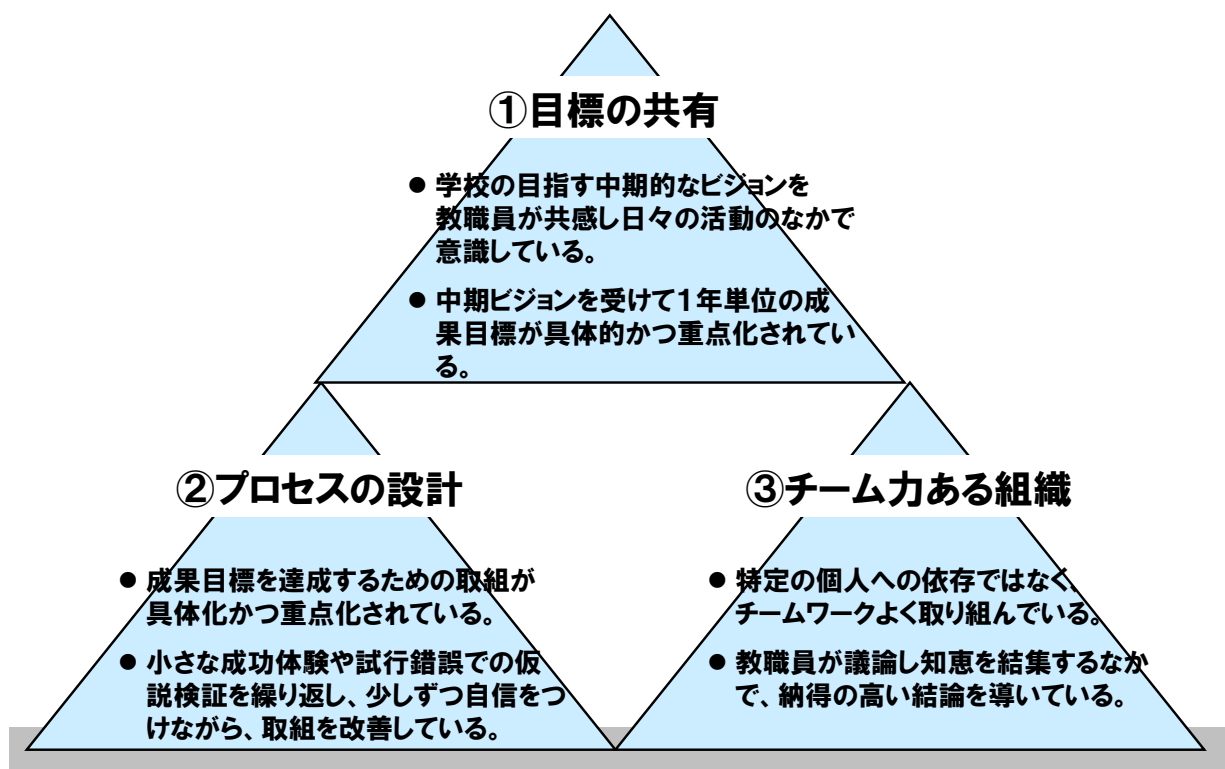
II 好事例に共通する特色

1. 好事例に共通する3つの要素

(目標の共有、プロセスの設計、チーム力ある組織)

やってよかったと思える、成果につながる学校評価とするために、多くの重要な事項が考えられるが、ここでは好事例に共通する特色を大括りに①目標の共有、②プロセスの設計、③チーム力ある組織という3つの要素で整理して考える(次図表)。これは主に自己評価の実施にあたって重要な要素となるものであるが、これらの3要素を含んだ自己評価なしでは、学校関係者評価や第三者評価もうまく進まないことが多いと考えられる。また、学校関係者評価や第三者評価において、自己評価のチェック、検証を行う際にも、これら3つの視点は重要となると思われる。

学校評価の好事例に共通する3つの要素



①目標の共有

目標の共有とは、学校の目指すビジョンや中期的(おおむね3～5年程度)目標や短期的目標(おおむね1年間)について、教職員間の共通認識になっていることを指す。教職員が日々の教育活動や学校運営のなかで目標を意識していること、また、成果目標(成果に関する目標)については、具体的であり、かつ重点化されていることが重要である。

文部科学省「学校評価ガイドライン」(平成20年1月:以下単に「学校評価ガイドライ

ン」と表記する)においても、「目標や計画及びその達成に向けた方策は、校長のリーダーシップの下で全教職員の間で共有し、目標等の達成に向けた意識を醸成するようにする」とある。

学校評価という、ともすれば、評価の仕方や方法に目が向きがちであるが、まずは目標を共有することが重要なステップとなる。

②プロセスの設計

プロセスの設計とは、目標に到達するための道筋をきっちり描くことを指し、言い換えれば、目指す成果を達成するための取組を具体的、かつ重点化していくことである。

「学校評価ガイドライン」にも「成果への着目と取組（プロセス）への着目」という項目がある。そのなかでは、「評価項目・指標等には、目標の達成状況を把握するための（成果に着目する）ものと、達成に向けた取組の状況を把握するための（取組に着目する）ものとに大別できる。（略）成果とその達成に向けた取組は一体的であり、成果を目指す過程において、学校・家庭・地域や設置者が、いかに連携し役割分担して、組織的・効果的に取組を進めていくのかというプロセスの在り方が重要である」と述べられている。

③チーム力ある組織

チーム力ある組織とは、学校が学校評価にチームワーク良く、組織的に取り組むことを指す。校長や教務主任など特定の教職員のみが頑張るのではなく、教職員間で議論し、知恵を出し合うなかで、目標や取組を計画し、実行し、評価する、また改善方策の検討等を行っていくことである。

「学校評価ガイドライン」にも、「自己評価は、校長のリーダーシップの下、全教職員が参加して組織的に取り組むことが重要である」とある。

学校評価が個人ではなく、組織的に行われることが重要である。

（類似事例で見る3要素）

①目標の共有、②プロセスの設計、③チーム力ある組織の3つの要素が重要なのは、学校評価に限ったことではない。例えば、登山や学校の日々の授業のなかでも3つの要素は重要となってくる（次図表）。

3つの要素の視点から見た類似事例

	登山では	授業では
①目標の共有	・ どの山のどの高さまで登るか決めて、メンバーの共通認識とする	・ 単元のめあてを明確にして教員と児童・生徒の共通理解にする。
②プロセスの設計	・ 目標地点に到達するルート、スケジュール、ペース配分を計画する。 ・ 間違っていたら、または状況に応じてルートを変更する。	・ めあてに児童生徒が到達するための授業計画、カリキュラムを作る。 ・ 子どもたちの反応を見ながら、授業の方法を見直す
③チーム力ある組織	・ チームを組んで、役割分担しながら、互いに助け合う。	・ 授業研究等を通じて教員同士で切磋琢磨する。 ・ 授業力向上について個々人の努力のみに任せず、学校全体がまとまって取り組む。
※学校評価に似た機能	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 地図 ➤ コンパス 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 授業計画・カリキュラム

(停滞事例に見られる特色)

学校評価が思うような成果につながらない事例、これを以下では便宜上「停滞事例」と呼ぶことにする。典型的な停滞事例では、次図表のような状態がよく見られる。①目標の共有、②プロセスの設計、③チーム力ある組織という3つの要素がきれいに成り立つ好事例とは異なり、停滞事例では、3つの要素に関わる取組が不足しており、三角形が倒れてしまっているイメージである。詳しくは、Ⅲ章において問題の原因を含めて検討する。

典型的な停滞事例の特色

目標の共有不足

- 目標が抽象的で不明確。
- 重点化せず多方面に力を割こうとして、結局は多くのことが進まない。
- 目標を立てても、教職員は本気でやるうという気持ちになっていない。

プロセスの設計不足

- 児童生徒の姿は書いてあるが、学校の取組はあいまいなまま。
- 日常的な活動と結びついておらず、評価のための評価となっている。
- 学校のみで頑張ろうとしている。

組織のチーム力不足

- キーパーソンが異動すると取組が後退してしまう。
- 教職員が相互不干渉になっている。
- アンケート結果や統計を学校は受け取るだけとなっている。

(コラム) 民間企業の経営における3つの要素

多くの民間企業も、組織目標を立てて、そのPDCAサイクルを構築していくのには苦勞しているが、企業の経験には学校も参考となることが多いと考えられる。

①目標の共有

企業は学校と異なり、利益目標などの数値付きで明確な目標を立てやすい。しかし、財務目標のみでは多様な価値観を持つ従業員のモチベーションを引き上げるのは難しいところがあるし、財務的な成果は様々な取組の結果論である。企業では、その企業にとって大切にしたい価値観や文化を従業員間で共有することを重視する動きがある。古くは社是などが該当するが、最近では従業員にとって納得感が高いメッセージとなるように言葉を見直したり、浸透活動に力を入れたりする動きがある。例えば、次のような例がある。

○トヨタ自動車のトヨタウェイ

「チャレンジ」「改善」「現地現物」「リスペクト」「チームワーク」

○花王の花王ウェイ（抜粋）

ビジョン：消費者・顧客を最もよく知る企業となる

行動原則：「消費者起点」、「現場主義」、「個の尊重とチームワーク」、「グローバル視点」

○GE の GE Value

アクション：imagine（想像する）、solve（解決する）、build（築く）、lead（リードする）

バリュー：Passionate（情熱）、Curious（好奇心）、Resourceful（工夫に富む）、Accountable（責任を持つ）、Teamwork（チームワーク）、Committed（コミットメント）、Open（開かれた）、Energized（鼓舞する）などがある。

また、組織の目標管理を成果につなげている事例では、評価を実施するというプロセスだけではなく、戦略立案や目標設定に労力を割いている。代表的な事例のひとつがリコーである。同社では業績審議会と呼ばれる社長が参加する場で、部門長は自組織の目標を宣言する。目標や戦略（目標に到達するための道筋）の妥当性等はこの場で密にコミュニケーションされている。

②プロセスの設計

企業では仮説検証という言葉がよく聞かれる。事業環境の変化のスピードは速く、先行きの見通しは不透明であることが多い。仮説検証とはその時点で正しいと思われる案で実行し、その結果を検証し必要な軌道修正を行うことで、より確からしい取組へ発展させていくという意味である。わかりやすい事例では、コンビニエンスストアにおいて、雨が降れば売れると思われる商品があったとすると、天候とその商品の売れ行きを見てその仮説を検証し、商品の品揃えや注文数を見直すことが挙げられる。

教育活動や学校運営では上記の例ほど短期で検証できないことのほうが多いと思われるが、アンケート結果や各種統計、授業研究等を活用してよりよい授業の方法等を検証していくことが重要と考えられる。

③チーム力ある組織

目標の共有の箇所で紹介したように、チームワーク、組織力を企業経営の重要な価値のひとつと置く例は少なくない。また、人事評価において、いわゆる成果主義的要素が強くなったことへの反省のひとつとして、個人単位の結果だけではなく、チームとしての業績や個人のチームへの貢献度をもっと見るべきとの議論がある。これも、個々人の力のみではなく、チームの力を重視しようとする動きのひとつと考えられる。