

2. アンケート調査からの示唆

1) アンケートの実施概要

個別の事例に入る前に、学校ならびに教育委員会における学校評価の取組は現状程度進んでいるのか、どのような点が課題と考えられるか、成果につながっている事例とそうではない事例との違いはどこにあるのか等について、アンケート調査を参照しながら、考察する。アンケートは、学校評価推進協議会（夏：2009年7月・8月に2回、冬：2010年1月に2回）の際に野村総合研究所が実施した。調査結果からは、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、成果を実感できる学校評価にしていくうえで、重要なことが示唆された。また、学校評価の優れた取組を一部のモデル校等にとどめず拡大していく必要があることも分かった。

夏季に行われた協議会は主に学校を対象として行われ、冬季に行われた協議会は教育委員会を対象として開催された⁴。文部科学省の実践研究の指定を受けた地域の教育委員会・学校の参加が多いため、回答者にバイアス（偏り）があることは、注意が必要である。おそらく、全国的な平均的な学校像、地域像よりも高評価な結果となっている可能性があるが、モデル校を持つ地域でも様々な課題に直面していることが分かった。協議会に参加しなかった地域にとっても、参考となると思われる。

アンケートの内容は、夏の協議会（主に学校向け）と冬の協議会（主に教育委員会向け）それぞれ異なる内容の調査票を用いた（巻末に調査票を添付している）。回答数はそれぞれ428、131であった。

2) アンケート結果からの示唆

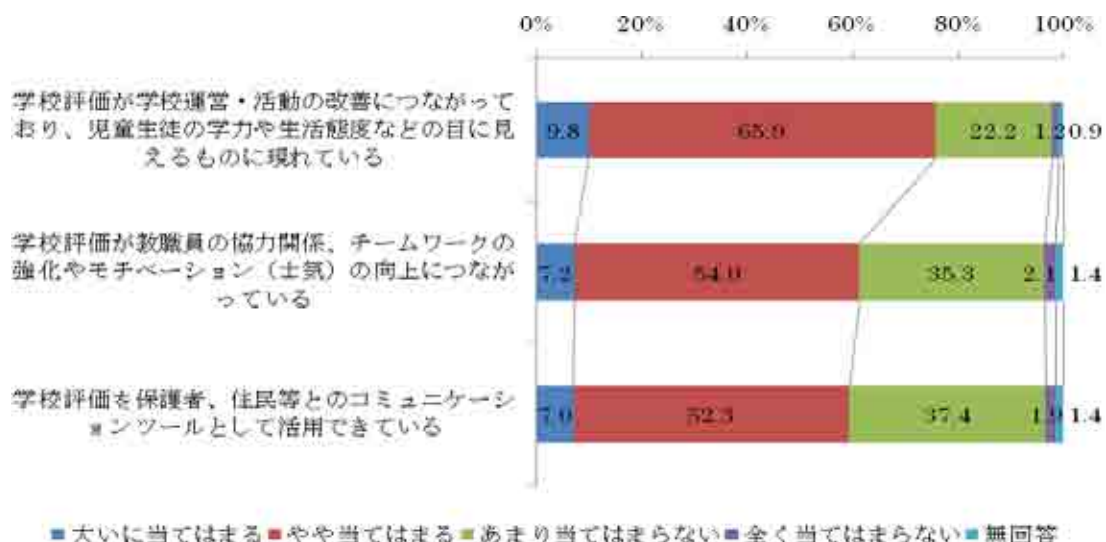
(1) 学校評価の成果について

「学校評価が学校運営・活動の改善につながっており、児童生徒の学力や生活態度などの目に見えるものに現れている」について「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」と答えた回答者の割合は約75%、「学校評価が教職員の協力関係、チームワークの強化やモチベーション（士気）の向上につながっている」は約61%、「学校評価を保護者、住民等とのコミュニケーションツールとして活用できている」は約59%であった。

⁴ ただし、夏の協議会では教育委員会からも相当数参加していた。教育委員会には地域の学校で最も進んだ学校の状況について回答してもらうようにした。

貴校における学校評価と次に掲げる成果との関係について、最も近いものを1つずつ選択してください。

学校評価の成果に対する実感について



(夏の協議会：N=428)

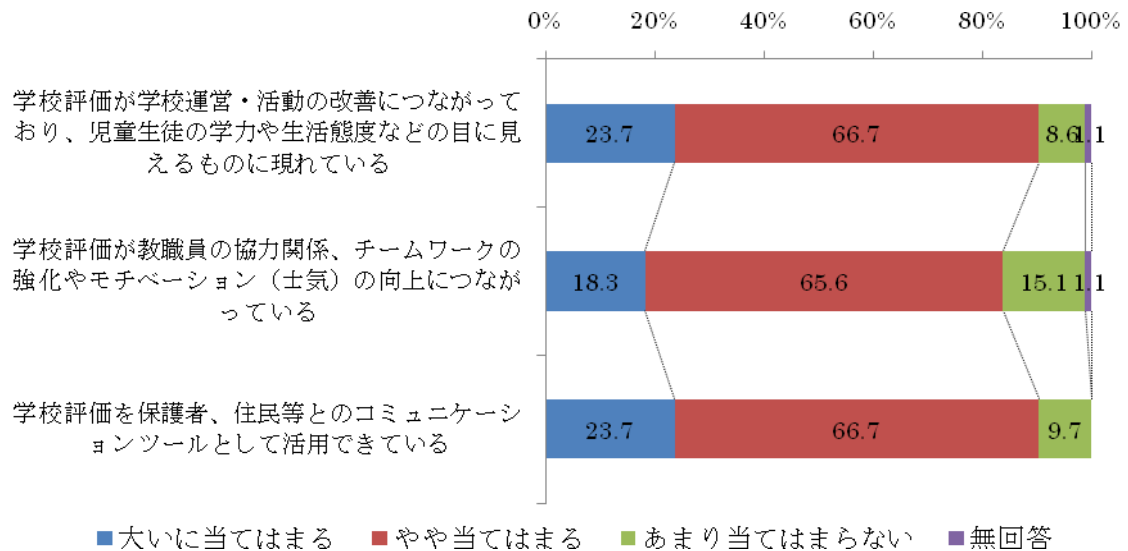
冬の協議会では学校評価の成果について、モデル校の状況とモデル校ではない学校の状況に分けて回答してもらった。モデル校については、学校運営・活動の改善や、教職員のチームワークの強化、保護者・住民等とのコミュニケーションの各項目について、「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」と答えた回答者が8割を超えている。

その一方で、モデル校以外については、学校運営・活動の改善に関して約60%、教職員のチームワークに関して約46%、保護者・住民等とのコミュニケーションに関して約53%の回答者が「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」と答えている。

このことから、学校評価の取組がモデル校以外に浸透しきれていないことが考えられる。言い換えれば、学校評価に関する遂行能力、蓄積されたノウハウなどの点で同じ市町村内でも学校間の差があるということができよう。今後は学校自身、もしくは教育委員会が先行している学校とそうではない学校との間を仲介して、課題の共有や対応策の意見交換といった取組を行うことで、学校評価の取組の拡大が期待できる。

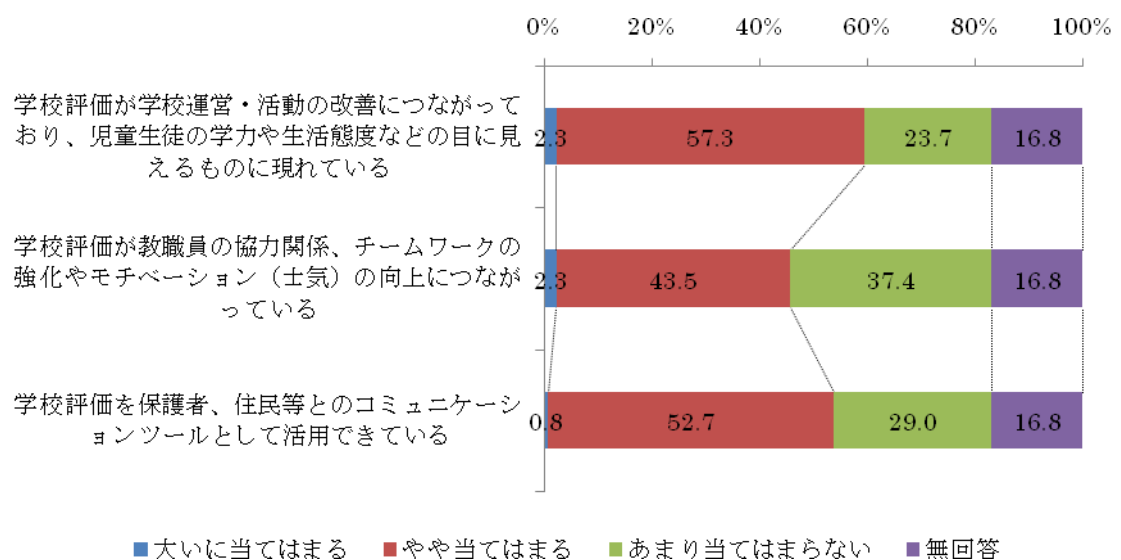
貴団体における学校評価と、次に掲げる成果との関係について、最も近いものを1つずつ選択してください。地域内にモデル校がある場合は、モデル校とそれ以外の学校についてそれぞれお答えください。(○は一つ)

学校評価の成果に対する実感について（モデル校）



(冬の協議会：モデル校 N=93)

学校評価の成果に対する実感について（モデル校以外）



(冬の協議会：モデル校以外 N=131)

(2) 学校、教育委員会の取組の現状

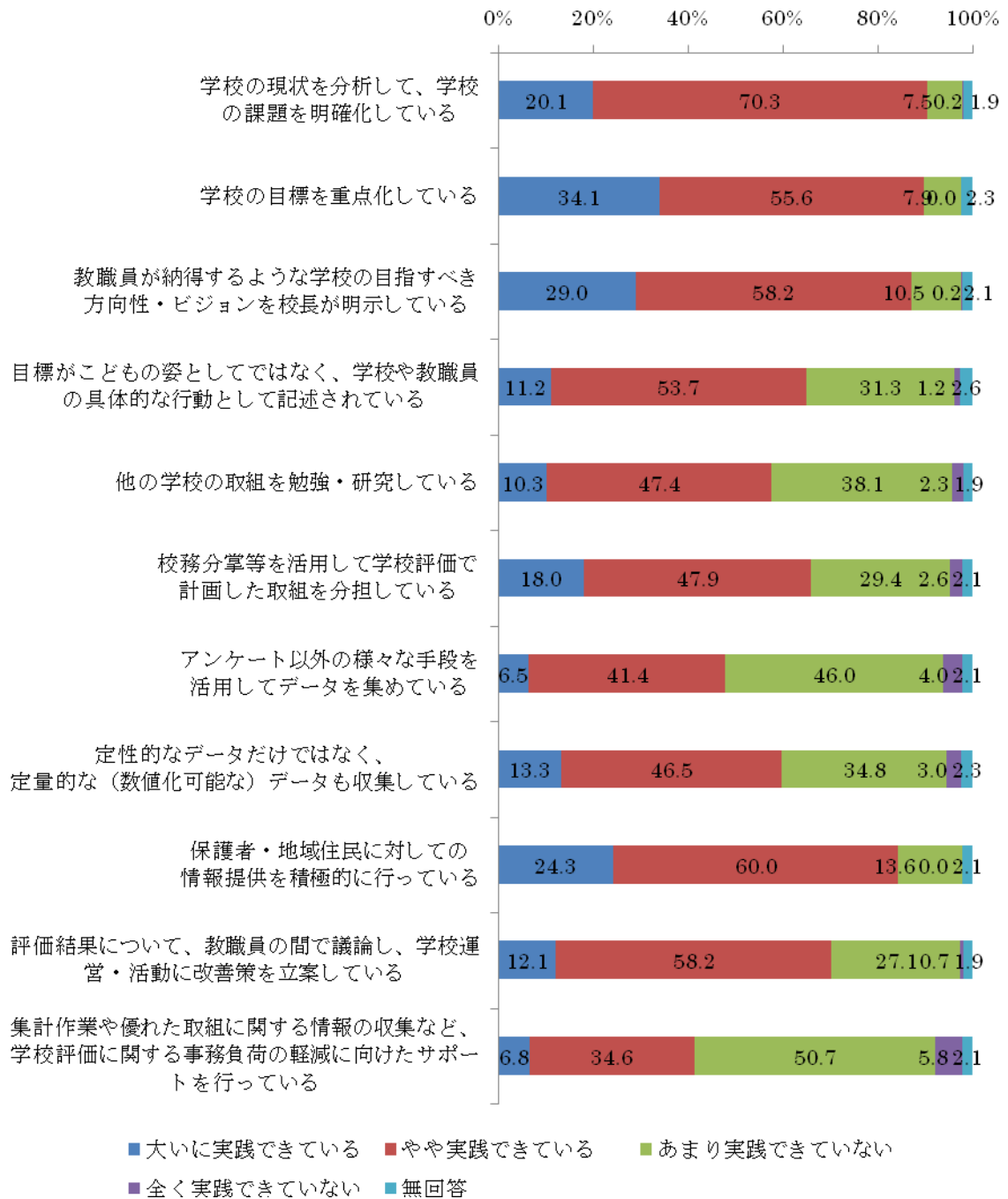
学校が現在行っている取組について聞いたところ、「大いに実践できている」、「やや実践できている」の回答が多かったのは、「学校の現状を分析して、学校の課題を明確化している」、「学校の目標を重点化している」、「教職員が納得するような学校の目指すべき方向性・ビジョンを校長が明示している」、「保護者・地域住民に対しての情報提供を積極的に行っている」などで、それぞれ80%近くが実践していると回答している。ただし、「大いに実践できている」との回答は2、3割にとどまっている。

他方、「アンケート以外の様々な手段を活用してデータを集めている」、「集計作業や優れた取組に関する情報の収集など、学校評価に関する事務負担の軽減に向けたサポートを行っている」については、実践していると答えた回答者の割合が4割程度となっており、他の項目と比べると低い値を示している。

これらの結果は、学校が目標を定め、結果を地域に発信する等の取組については一定程度進める動きがあるものの、目標が達成できたかどうかを分析・考察する際のデータ活用や効率的な処理という点で悩みを抱えている学校が多いことを示唆している。

学校評価における各取組について、貴校の状況として最も近いものを1つずつ選択してください。

学校における学校評価取組について



(夏の協議会：N=428)

次に、教育委員会が行っている取組について聞いたところ、特に実践度の高いものとしては、「市町村全体としての方向性・ビジョンを提示する」、「学校評価を行うためのマニュアルなどを作成する」、「学校評価の意義・目的について各校が理解を深められるような支援を実施する」の3つが挙げられた。これらの取組は、「大いに実践できている」、「やや実践できている」の割合の合計値が60%を超えていたが、「大いに実践できている」との回答は2～3割であった。

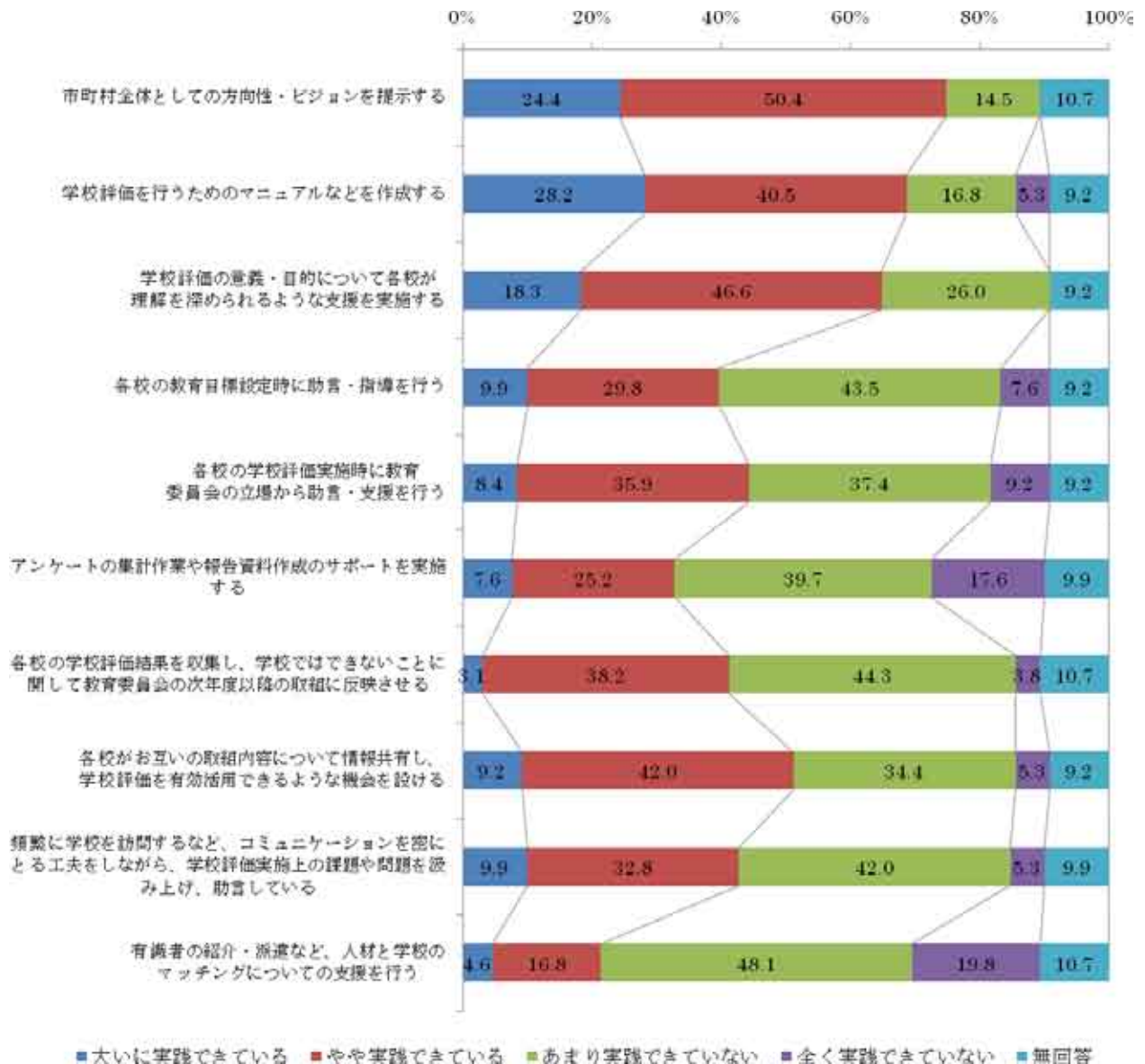
他方、実践できているとの回答と実践できていないとの回答がおおむね拮抗している取組としては、「各校の学校評価結果を収集し、学校ではできないことに関して教育委員会の次年度以降の取組に反映させる」、「頻繁に学校を訪問するなど、コミュニケーションを密にとる工夫をしながら、学校評価実施上の課題や問題を汲み上げ、助言している」などであった。

また、「全く実践できていない」という回答が多かった取組としては、「アンケートの集計作業や報告資料作成のサポートを実施する(17.6%)」、「有識者の紹介・派遣など、人材と学校のマッチングについての支援を行う(19.8%)」であった。

これらのことから、方向性の提示や学校評価の理解促進では、教育委員会は一定の役割を果たしているものの、学校評価の際の学校のサポートや評価結果を受けた施策展開の点では課題も多いことを示唆している。

学校評価における各取組について、貴団体の状況として最も近いものを1つずつ選択してください。(〇は一つ)

教育委員会の取組状況

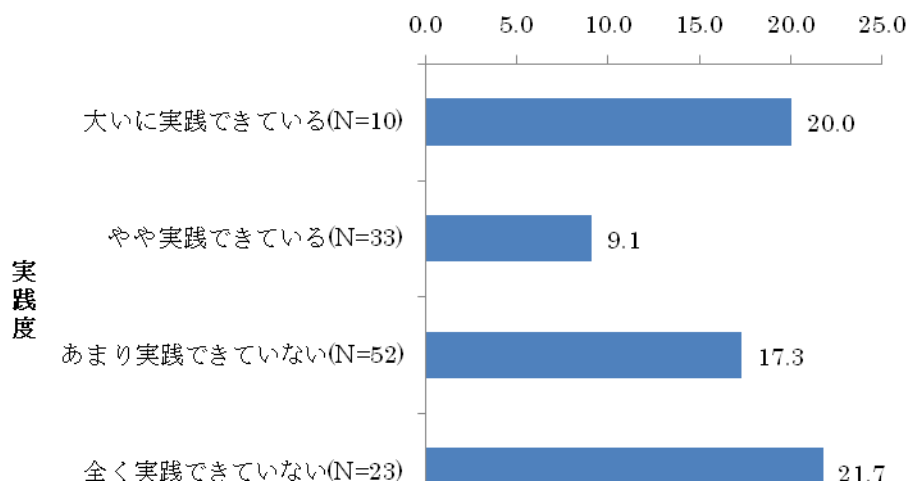


(冬の協議会 : N=131)

「アンケートの集計作業や報告資料作成のサポートを実施する」について、取組の実践の程度とその取組の重要性についてクロス集計を行ったところ、実践できていないと回答している教育委員会であっても、その重要性は認識していることが確認できた。

このことは、教育委員会においては、この取組の重要性は感じつつも、そこまで手が回らない、どのような方法があるのかがわからない、という問題が存在していることを示唆していると考えられる。後の事例で紹介するように、集計作業のコストを軽減するツールなどは慶應義塾大学や一部の自治体において開発されている。今後はそうしたノウハウを共有する機会や仕組み作りを進めていくことが必要であろう。

「アンケートの集計作業や報告資料作成のサポートを実施する」が重要だと思っている回答者の割合



(冬の協議会：N=118 ※無回答 13 サンプルを除く)

(3) 成果の有無別、学校の取組内容

学校評価について成果実感のある（成果について問う各質問に「大いに当てはまる」、「当てはまる」と回答した）地域と、そうではない（同様の質問に対して「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」と回答した）地域との間にはどのような差異があるのだろうか。学校運営・活動の改善、教職員のチームワーク、保護者・住民等とのコミュニケーションという3つの視点について、成果実感のある地域と無い地域との実践している取組の違いを分析した。

なお、教育委員会を対象とした調査については、各地域のモデル校とモデル校以外との間で成果に対する実感が異なると考えられることから、別々に聞くこととしている（巻末

のアンケート票参照)。以下の分析は、モデル校以外の学校の成果を基にして分析を行っている。モデル校以外の学校で実践できている取組は、モデル校でも実践できていると考えられるためである。

まず、「学校評価が学校運営・活動の改善につながっており、児童生徒の学力や生活態度などの目に見えるものに現れている」という成果については、成果実感があった回答者（「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」を選んだ回答者）は324、成果実感が無いとした回答者（「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」を選んだ回答者）は100であった。

調査した11項目について、両者の回答傾向を比較した。①から⑪にはそれぞれ項目ごとに2つの横棒グラフがあるが、そのうち上段のものが成果ありの学校、下段のものが成果なしの学校である。

①から⑪の各項目のうち、「①学校の現状を分析して、学校の課題を明確化している」、「③教職員が納得するような学校の目指すべき方向性・ビジョンを校長が明示している」、「④目標がこどもの姿としてではなく、学校や教職員の具体的な行動として記述されている」、「⑥校務分掌等を活用して学校評価で計画した取組を分担している」、「⑦アンケート以外の様々な手段を活用してデータを集めている」、「⑧定性的なデータだけではなく、定量的な（数値化可能な）データも収集している」、「⑩評価結果について、教職員の間で議論し、学校運営・活動に改善策を立案している」、「⑪学校評価に関する事務負担の軽減に向けたサポートを行っている」というほとんどの項目において、「大いに実践できている」、「やや実践できている」と答えた回答者の割合に20ポイント以上の差がついている。また、「大いに実践できている」との回答の割合も、成果ありの学校と、成果なしの学校では違いが大きい。

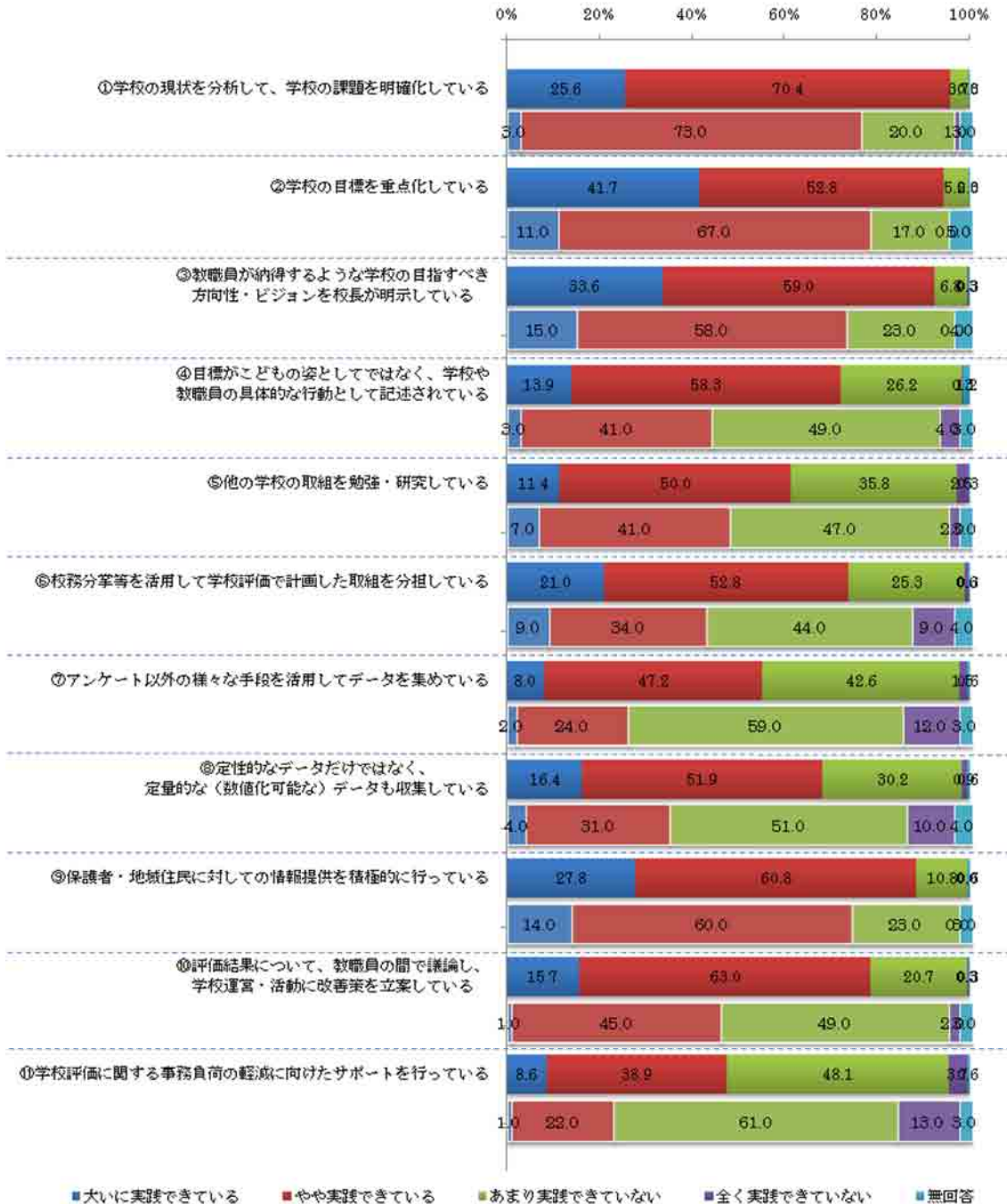
①現状分析、②目標の重点化、③ビジョンの明示など、目標の共有に関係の深い取組については、「大いに実践できている」との回答の差が大きい。また、⑦アンケート以外のデータ活用、⑧定量的なデータ収集も目標の共有と関わるが、実践している程度の差が大きい。

④教職員の具体的な行動としての記述というプロセスの設計に関係の深い取組についても、実践している程度に差が大きい。

⑥校務分掌の活用、⑩評価結果を受けた教職員間の議論など、チームワーク力ある組織に関係の深い取組については、「大いに実践できている」との回答も、「やや実践できている」を合わせた実践の程度も、成果あるなしによって大きな差が現れている。

成果実感別、学校における学校評価の取組状況

(成果の視点：「学校評価が学校運営・活動の改善につながっており、児童生徒の学力や生活態度などの目に見えるものに現れている」)



上段：「大いに当てはまる」＋「やや当てはまる」と答えた回答者 (N=324)

下段：「あまり当てはまらない」＋「全く当てはまらない」と答えた回答者 (N=100)

※夏の協議会のデータ。無回答サンプルを除く。以下同じ。

「学校評価が教職員の協力関係、チームワークの強化やモチベーション（士気）の向上につながっている」という成果については、成果実感があるとした回答者は 262、成果実感が無いとした回答者は 160 であった。

おおむね、前述の学校運営・活動の改善に関する分析結果と似た結果を示している。

調査した 11 項目について、「④目標がこどもの姿としてではなく、学校や教職員の具体的な行動として記述されている」、「⑤他の学校の取組を勉強・研究している」、「⑥校務分掌等を活用して学校評価で計画した取組を分担している」、「⑦アンケート以外の様々な手段を活用してデータを集めている」、「⑧定性的なデータだけではなく、定量的な（数値化可能な）データも収集している」、「⑩評価結果について、教職員の間で議論し、学校運営・活動に改善策を立案している」、「⑪学校評価に関する事務負荷の軽減に向けたサポートを行っている」の諸項目において、「大いに実践できている」、「やや実践できている」と答えた回答者の割合に 20 ポイント以上の差がついている。その他の取組においても、成果実感のある教職員の方が、実践していると回答した割合が高かった。

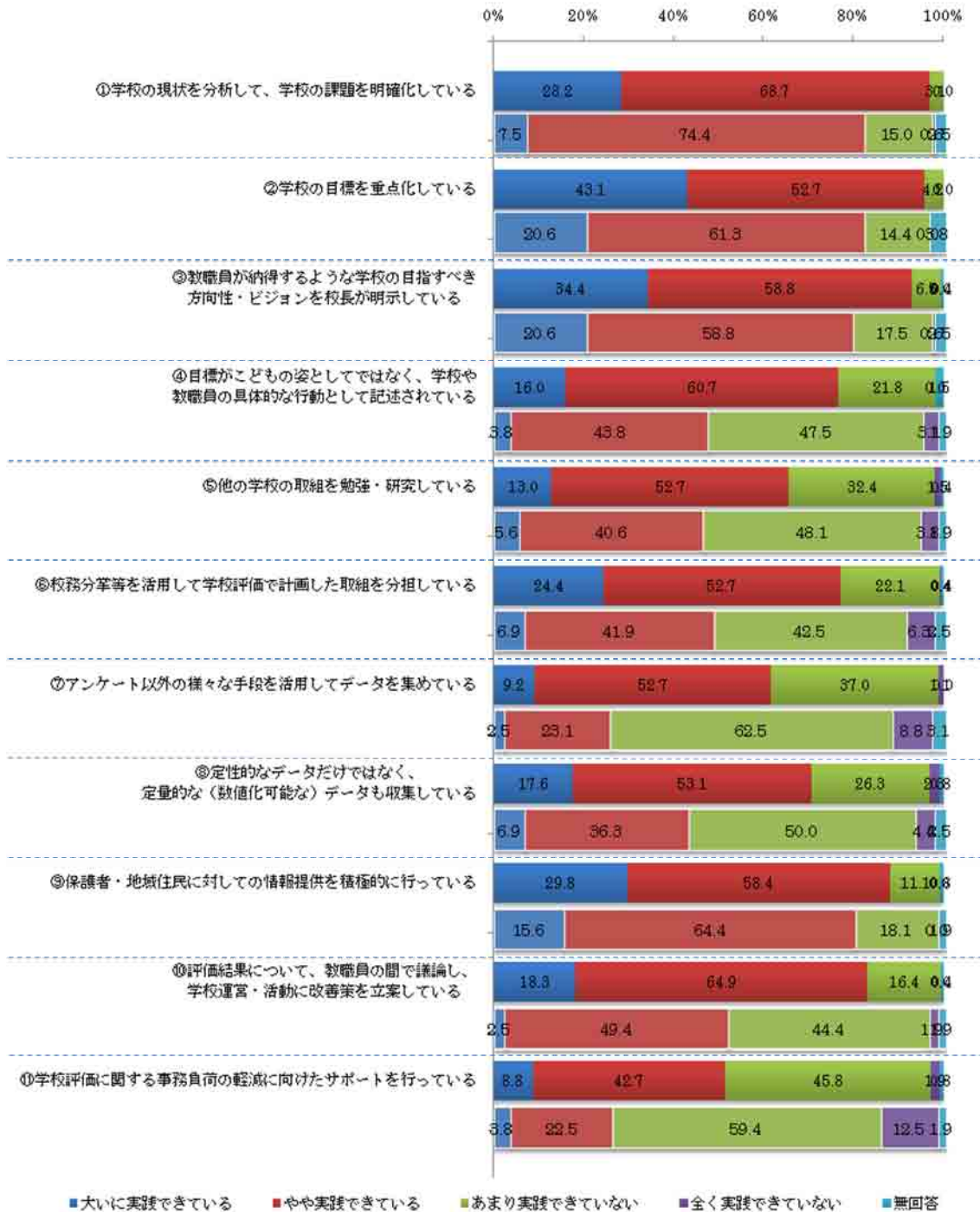
次に、「学校評価を保護者、住民等とのコミュニケーションツールとして活用できている」という成果については、成果実感があるとした回答者は 254、成果実感が無いとした回答者は 168 であった。

調査した 11 項目について、「④目標がこどもの姿としてではなく、学校や教職員の具体的な行動として記述されている」、「⑤他の学校の取組を勉強・研究している」、「⑨保護者・地域住民に対しての情報提供を積極的に行っている」の諸項目において、「大いに実践できている」、「やや実践できている」と答えた回答者の割合に 20 ポイント以上の差がついている。その他の取組においても、成果実感のある教職員の方が、実践していると回答した割合が高かった。

とりわけ⑨積極的な情報提供、⑧定量的なデータ収集、⑩評価結果を受けた教職員間の議論については、「大いに実践できている」との回答割合に差が見られる。学校関係者評価のポイントとして特に重要であることを示唆していると考えられる。

成果実感別、学校における学校評価の取組状況

(成果の視点：「学校評価が教職員の協力関係、チームワークの強化やモチベーション（士気）の向上につながっている」)

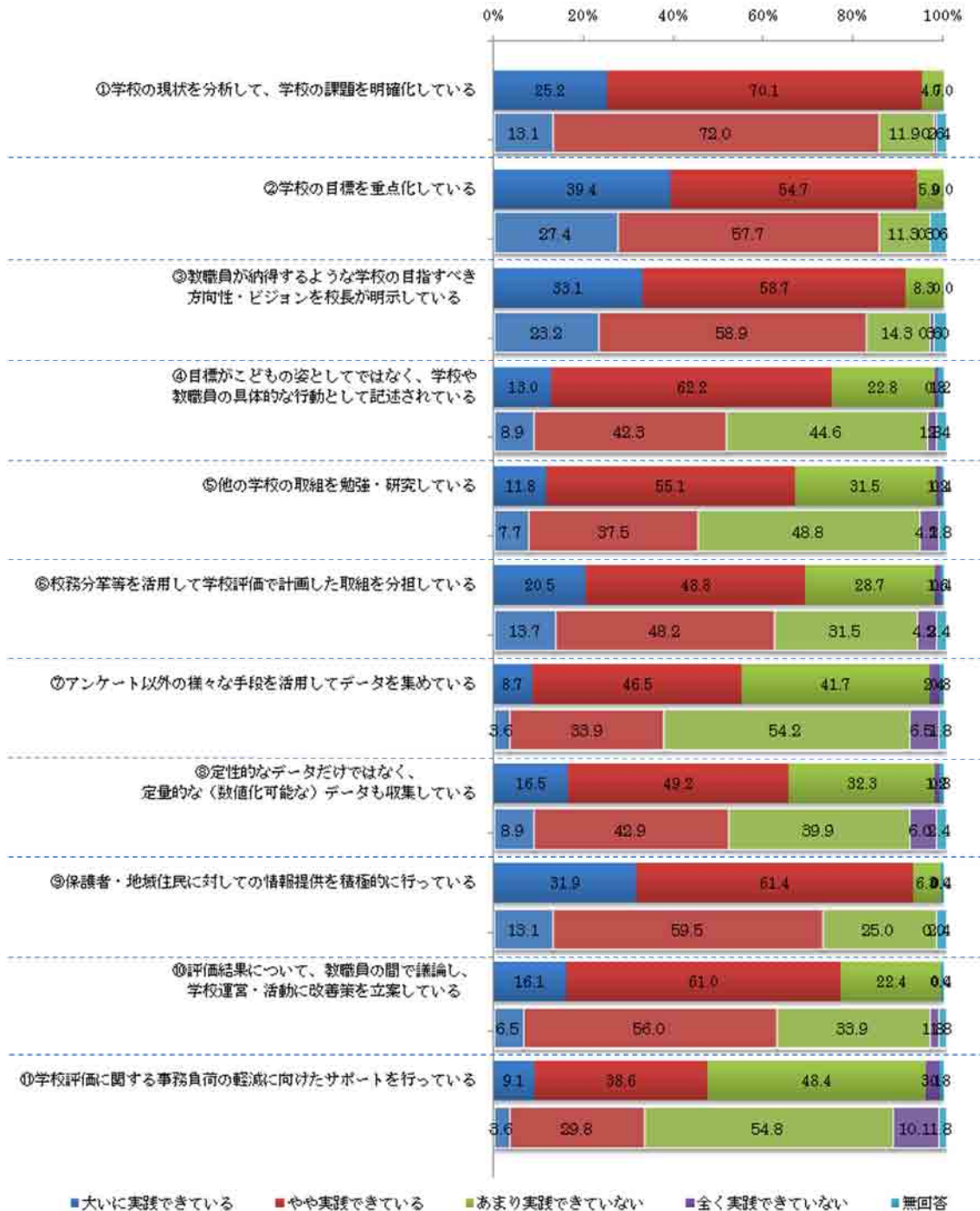


上段：「大いに当てはまる」＋「やや当てはまる」と答えた回答者 (N=262)

下段：「あまり当てはまらない」＋「全く当てはまらない」と答えた回答者 (N=160)

成果実感別、学校における学校評価の取組状況

(成果の視点：「学校評価を保護者、住民等とのコミュニケーションツールとして活用できている」)



上段：「大いに当てはまる」＋「やや当てはまる」と答えた回答者 (N=254)

下段：「あまり当てはまらない」＋「全く当てはまらない」と答えた回答者 (N=168)

(4) 成果の有無別、教育委員会の取組内容

次に教育委員会の取組について成果の有無別に分析した。まず、「学校評価が学校運営・活動の改善につながっており、児童生徒の学力や生活態度などの目に見えるものに現れている」という成果指標については、成果実感があったとした回答者（「大いに当てはまる」、「やや当てはまる」を選んだ回答者）は 78、成果実感が無いとした回答者（「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」を選んだ回答者）は 31 であった。

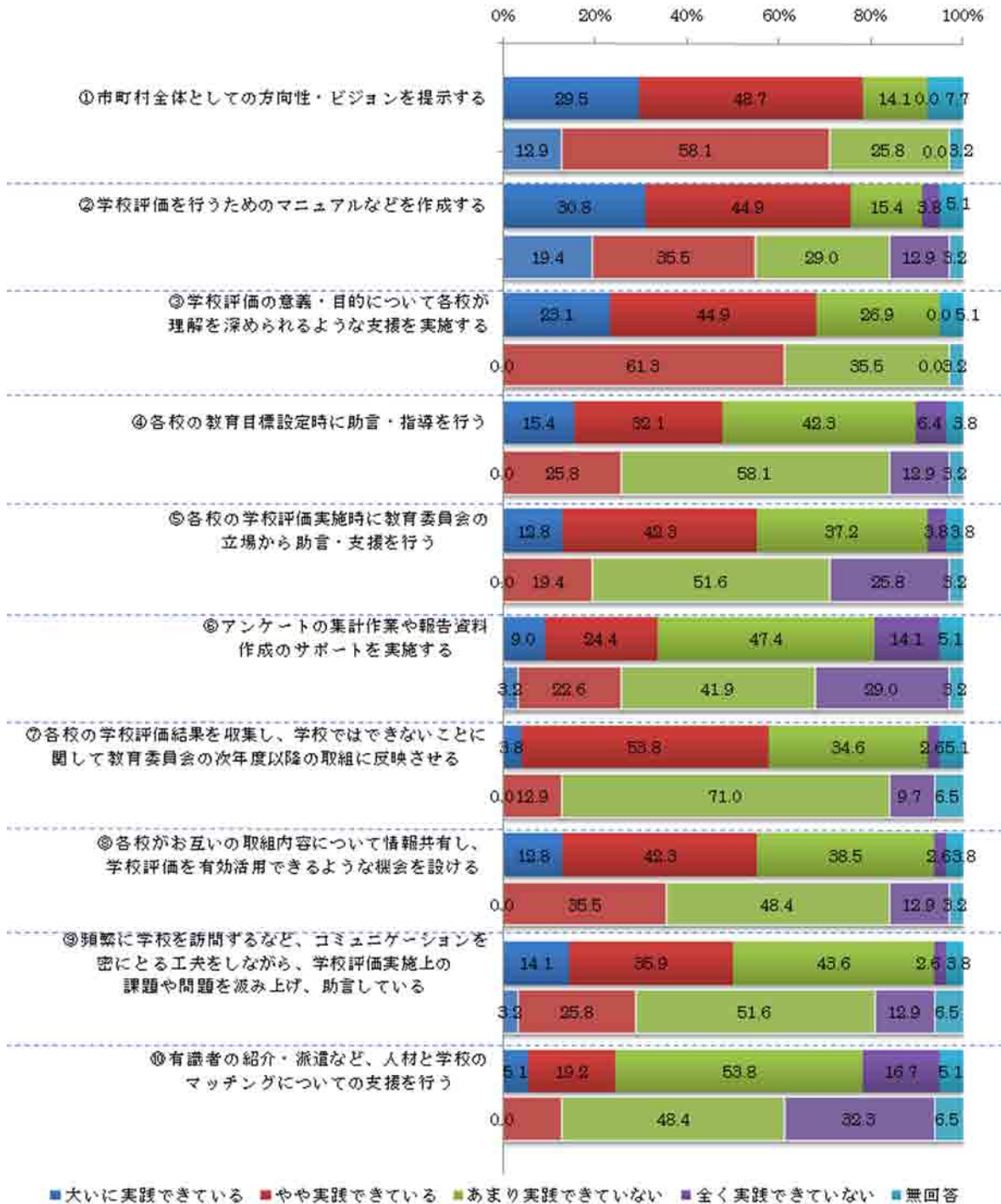
調査した 10 項目について、両者の回答傾向を比較した。グラフの読み方は前述の学校のものと同様である。

①から⑩の各項目のうち、「②学校評価を行うためのマニュアルなどを作成する」、「④各校の教育目標設定時に助言・指導を行う」、「⑤各校の学校評価実施時に教育委員会の立場から助言・支援を行う」、「⑦各校の学校評価結果を収集し、学校ではできないことに関して教育委員会の次年度以降の取組に反映させる」、「⑧各校がお互いの取組内容について情報共有し、学校評価を有効活用できるような機会を設ける」、「⑨頻繁に学校を訪問するなど、コミュニケーションを密にとる工夫をしながら、学校評価実施上の課題や問題を汲み上げ、助言している」などの項目で、「大いに実践できている」、「やや実践できている」と答えた回答者の割合に 20 ポイント以上の差がついている。

「大いに実践できている」の回答割合にも差が見られる。とりわけ、③学校評価の意義・目的の共有に関する支援、④目標設定時の助言、⑤評価時の助言、⑦評価結果を受けた教育委員会の施策への反映、⑧学校間の取組の共有、⑩有識者等のマッチングについては、成果の実感のない教育委員会では「大いに実践している」との回答はない。

成果実感別、教育委員会における学校評価の取組状況

(成果の視点：「学校評価が学校運営・活動の改善につながっており、
児童生徒の学力や生活態度などの目に見えるものに現れている」)



上段：「大いに当てはまる」＋「やや当てはまる」と答えた回答者(N=78)

下段：「あまり当てはまらない」＋「全く当てはまらない」と答えた回答者(N=31)

※冬の協議会のデータ。無回答サンプルを除く。以下同じ。

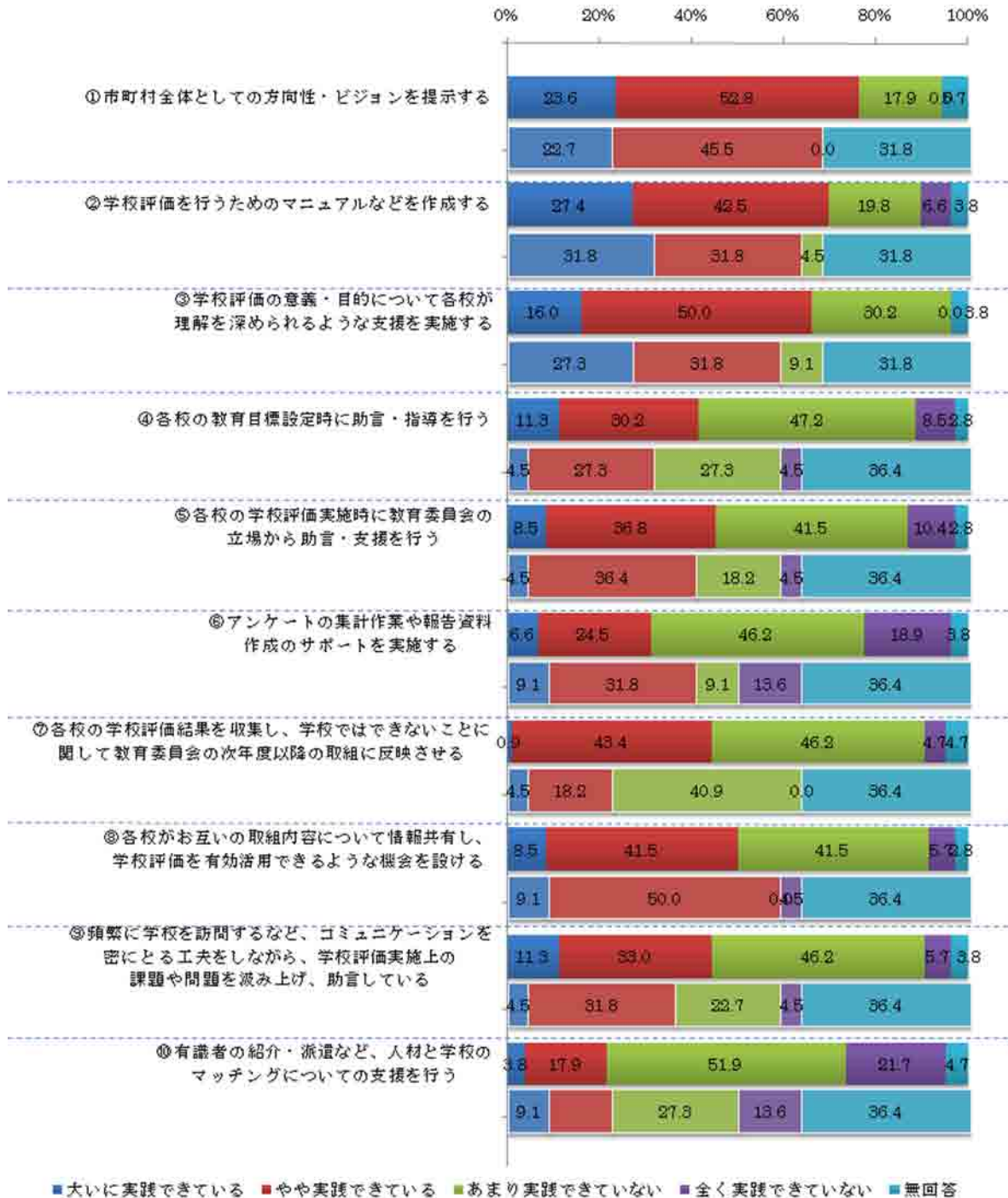
「学校評価が教職員の協力関係、チームワークの強化やモチベーション（士気）の向上につながっている」という成果については、成果実感があった回答者は 60、成果実感が無いとした回答者は 49 であった。

提示された 10 項目について、「⑦各校の学校評価結果を収集し、学校ではできないことに関して教育委員会の次年度以降の取組に反映させる」で、「大いに実践できている」、「やや実践できている」と答えた回答者の割合に 20 ポイント以上の差がついているが、その他の項目については、大きな差異は無いかあるいは、成果実感が無いと答えた回答者群の方が行っている取組などもある。①から⑩の取組を行うことが、教職員間のチームワークに悪影響を及ぼすとは考えにくいいため、教職員間のチームワークやモチベーションについては、評価結果の反映を除き、教育委員会の施策の重要性よりも、各学校の状況の影響が強いものと推測される。

次に、「学校評価を保護者、住民等とのコミュニケーションツールとして活用できている」という成果については、成果実感があった回答者は 70、成果実感が無いとした回答者は 39 であった。

提示された 10 項目について、「⑦各校の学校評価結果を収集し、学校ではできないことに関して教育委員会の次年度以降の取組に反映させる」で、「大いに実践できている」、「やや実践できている」と答えた回答者の割合に 20 ポイント以上の差がついている。

成果実感別、教育委員会における学校評価の取組状況
 (成果の視点:「学校評価が教職員の協力関係、チームワークの強化やモチベーション(士気)の向上につながっている」)

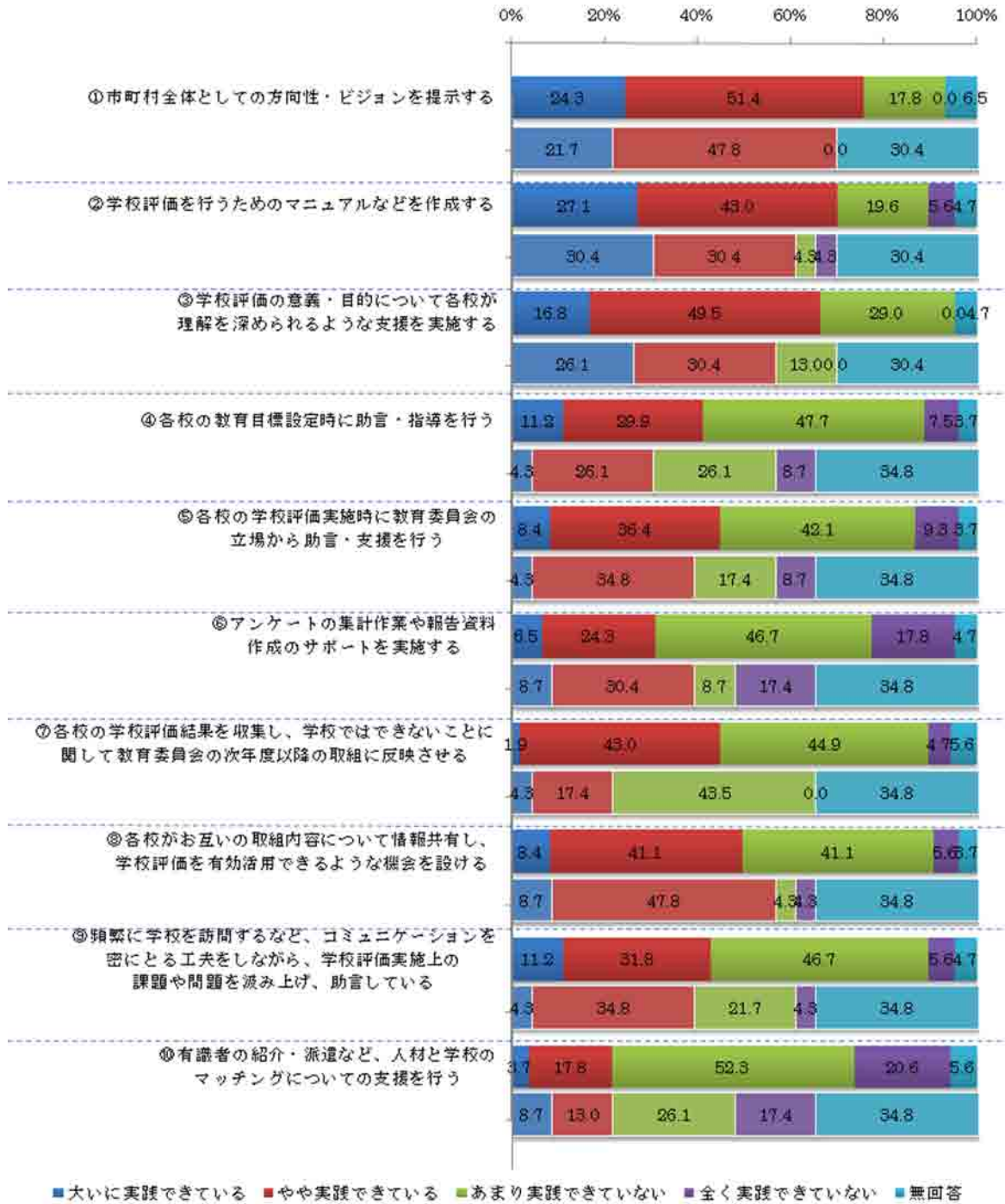


上段:「大いに当てはまる」+「やや当てはまる」と答えた回答者(N=60)

下段:「あまり当てはまらない」+「全く当てはまらない」と答えた回答者(N=49)

成果実感別、教育委員会における学校評価の取組状況

(成果の視点：「学校評価を保護者、住民等とのコミュニケーションツールとして活用できている」)



上段：「大いに当てはまる」＋「やや当てはまる」と答えた回答者(N=70)

下段：「あまり当てはまらない」＋「全く当てはまらない」と答えた回答者(N=39)

(5) 成果の有無別、学校が重要と考える取組

学校評価の取組に効果を感じている学校が重視する取組と、効果を感じていない学校が重視する取組との間にはどのような違いがあるのかについて分析した。おおむね成果の実感の有無別に大きな違いがあるわけでないが、いくつかの点で、成果ありの学校では、そうでない学校よりも重要視している取組がある。

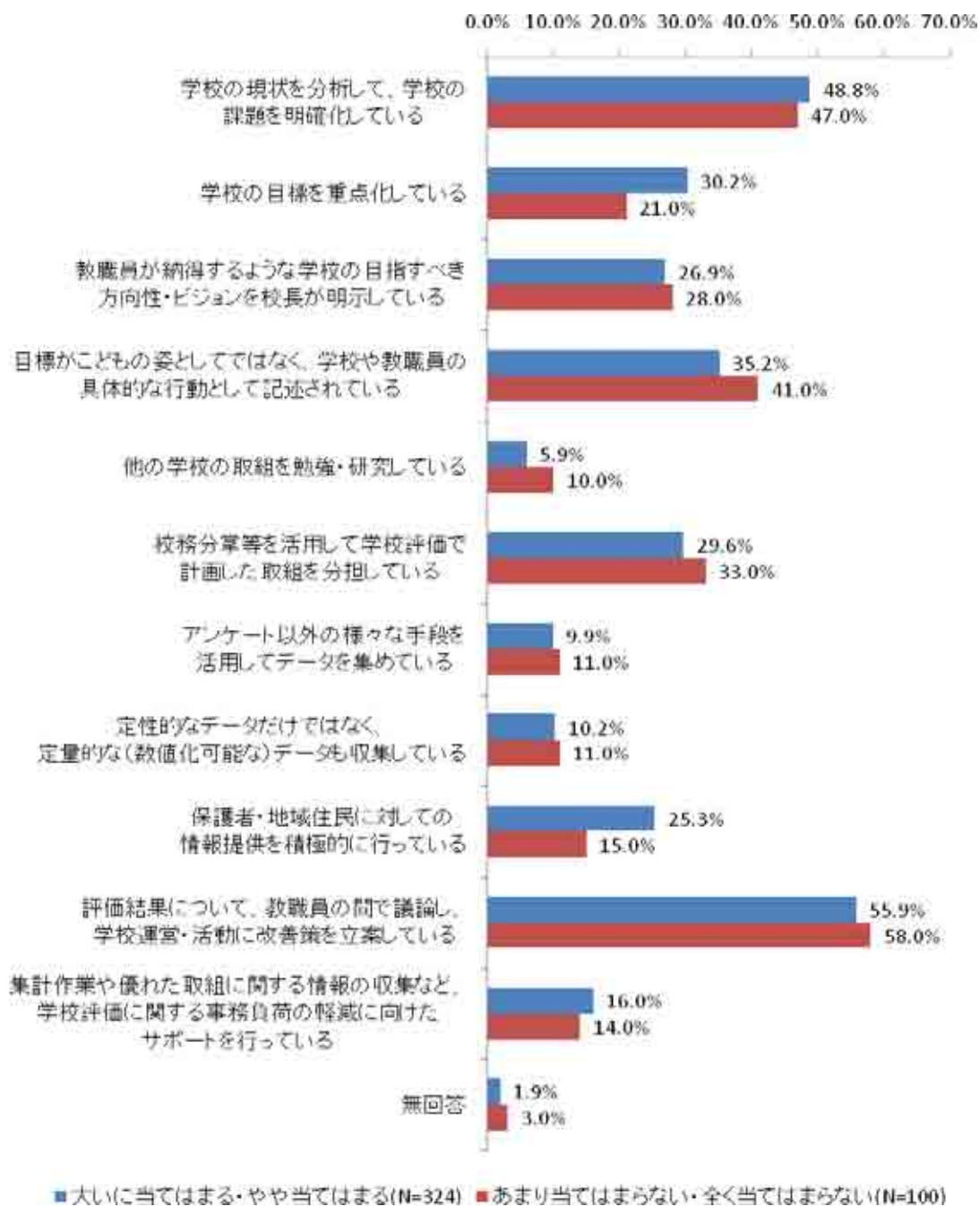
学校運営・活動に関する成果有無別の結果を見ると、「学校の目標を重点化している」、「保護者・地域住民に対しての情報提供を積極的に行っている」については、成果ありの学校において、そうでない学校よりも重要と考えている割合が高い。

教職員のチームワークに関する成果有無別の結果を見ると「学校の現状を分析して、学校の課題を明確化している」、「学校の目標を重点化している」、「保護者・地域住民に対しての情報提供を積極的に行っている」などの取組において、成果ありの学校において、そうでない学校よりも重要と考えている割合が高い。

保護者・地域とのコミュニケーションに関する成果有無別の結果を見ると、「学校の現状を分析して、学校の課題を明確化している」、「学校の目標を重点化している」、「保護者・地域住民に対しての情報提供を積極的に行っている」などの取組において、成果ありの学校において、そうでない学校よりも重要と考えている割合が高い。

成果実感別・学校が重視する取組

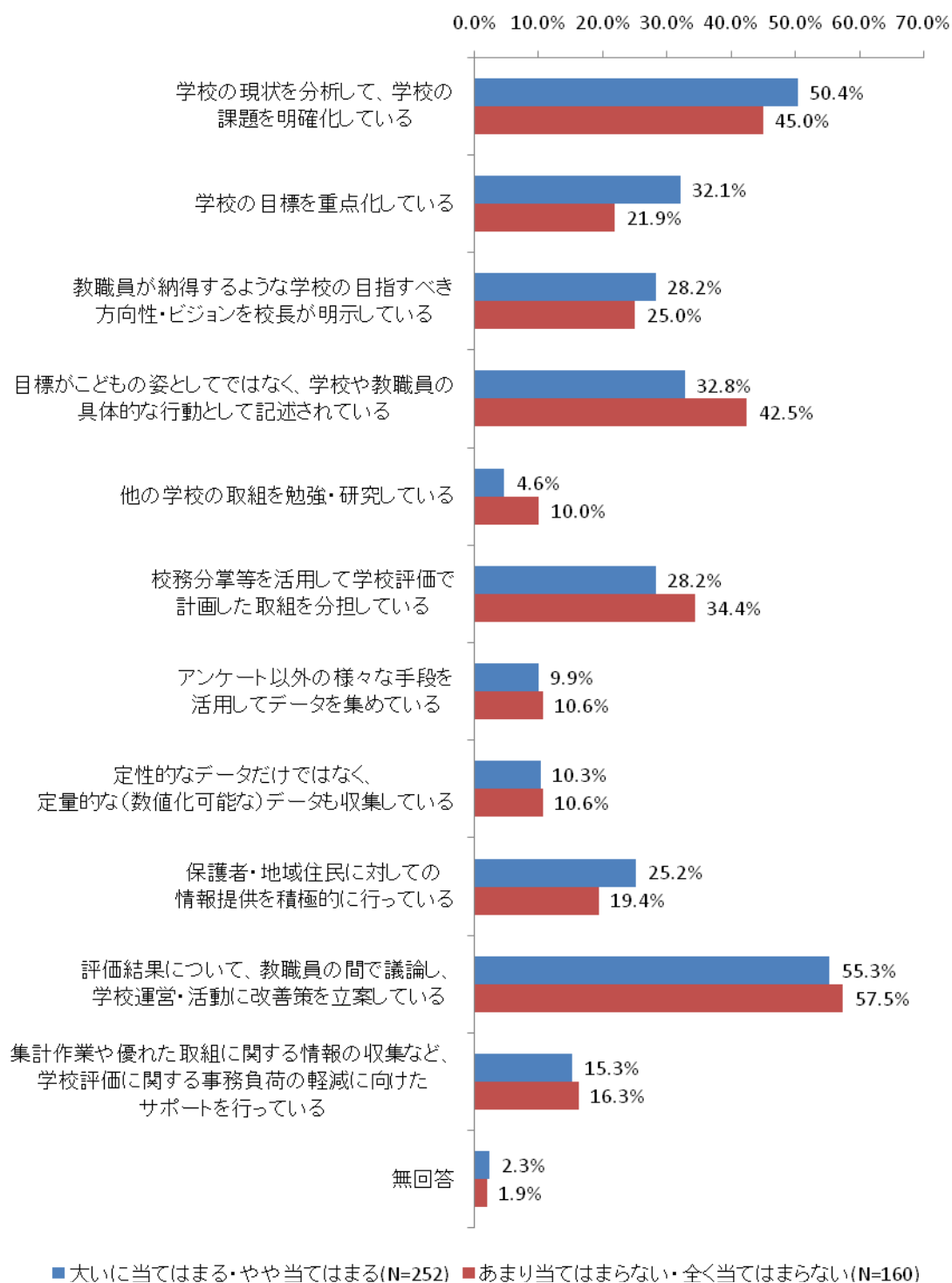
(成果の視点:「学校評価が学校運営・活動の改善につながっており、
児童生徒の学力や生活態度などの目に見えるものに現れている」)



※無回答サンプルを除く。以下同じ。

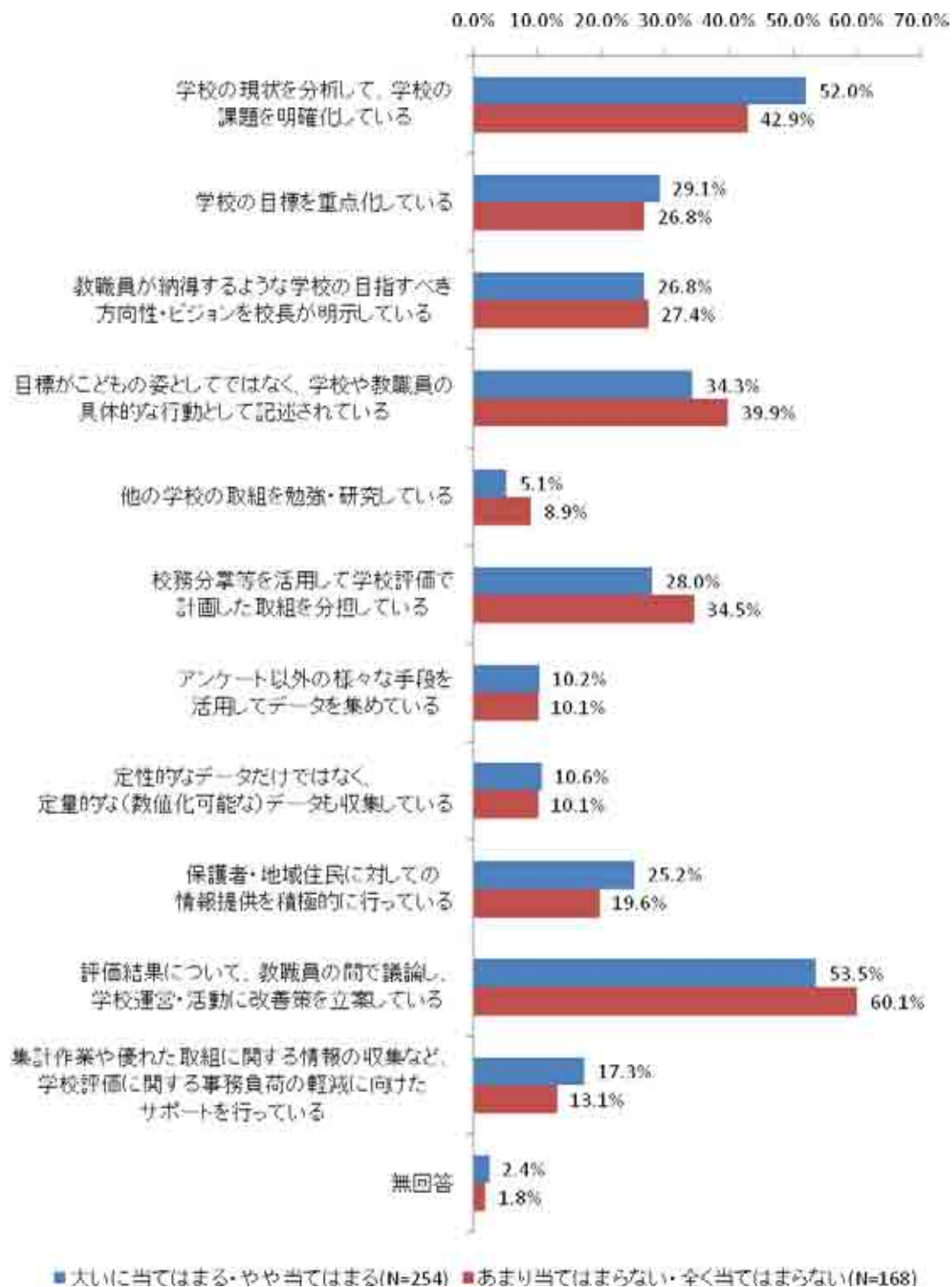
成果実感別・学校が重視する取組

(成果の視点：「学校評価が教職員の協力関係、チームワークの強化やモチベーション（士気）の向上につながっている」)



成果実感別・学校が重視する取組

(成果の視点：「学校評価を保護者、住民等とのコミュニケーションツールとして活用できている」)



(6) 成果の有無別、教育委員会が重要と考える取組

学校評価において手ごたえを感じている教育委員会と、成果を実感できない教育委員会との間には、行っている取組でどのような違いがあるのだろうか。先ほどと同様に、学校運営・活動の改善、教職員のチームワーク、保護者・住民等とのコミュニケーションの視点から、成果実感のある地域と無い地域との重視している取組の違いについて分析した。

学校運営・活動の改善という成果について、「大いに当てはまる」、あるいは「当てはまる」と回答した教育委員会と、「全く当てはまらない」、「あまり当てはまらない」と回答した教育委員会では、重視する取組が異なっていることが示唆されている。

具体的には、「各校の学校評価実施時に教育委員会の立場から助言・支援を行う」、「アンケートの集計作業や報告資料作成のサポートを実施する」、「各校がお互いの取組内容について情報共有し、学校評価を有効活用できるような機会を設ける」などの取組において、成果ありの教育委員会において、そうでない教育委員会よりも重要と考えている割合が5ポイント以上高いことが示されている。

その反面、成果を実感していない教育委員会では「学校評価の意義・目的について各校が理解を深められるような支援を実施する」、「市町村全体としての方向性・ビジョンを提示する」について重要と回答する割合が高い。これは現状では不十分であるため、今後強化したいとの意向であることが推察される。

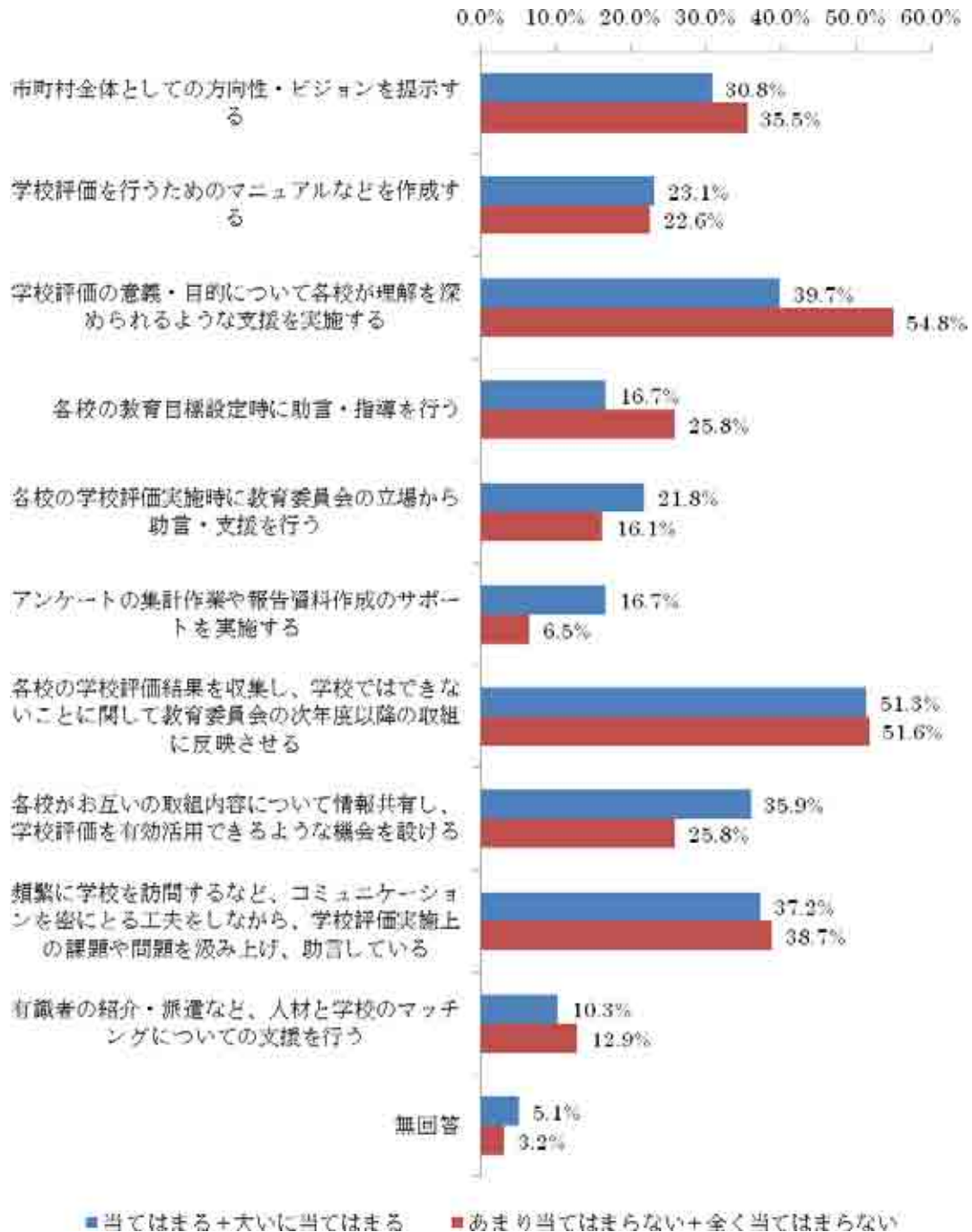
また、教職員のチームワークという成果については、「学校評価を行うためのマニュアルなどを作成する」、「各校の教育目標設定時に助言・指導を行う」、「各校がお互いの取組内容について情報共有し、学校評価を有効活用できるような機会を設ける」などの取組において、成果ありの教育委員会において、そうでない教育委員会よりも重要と考えている割合が5ポイント以上高いことが示されている。

保護者・住民等とのコミュニケーションという成果については、「アンケートの集計作業や報告資料作成のサポートを実施する」、「各校がお互いの取組内容について情報共有し、学校評価を有効活用できるような機会を設ける」、「有識者の紹介・派遣など、人材と学校のマッチングについての支援を行う」などの取組において、成果ありの教育委員会において、そうでない教育委員会よりも重要と考えている割合が5ポイント以上高いことが示されている。

その反面、成果を実感していない教育委員会では「市町村全体としての方向性・ビジョンを提示する」、「学校評価の意義・目的について各校が理解を深められるような支援を実施する」などについては、重要と回答する割合が高い。これは現状では不十分であるため、今後強化したいとの意向であることが推察される。

成果実感別、教育委員会が重視する取組

(成果の視点：「学校評価が学校運営・活動の改善につながっており、
児童生徒の学力や生活態度などの目に見えるものに現れている」)



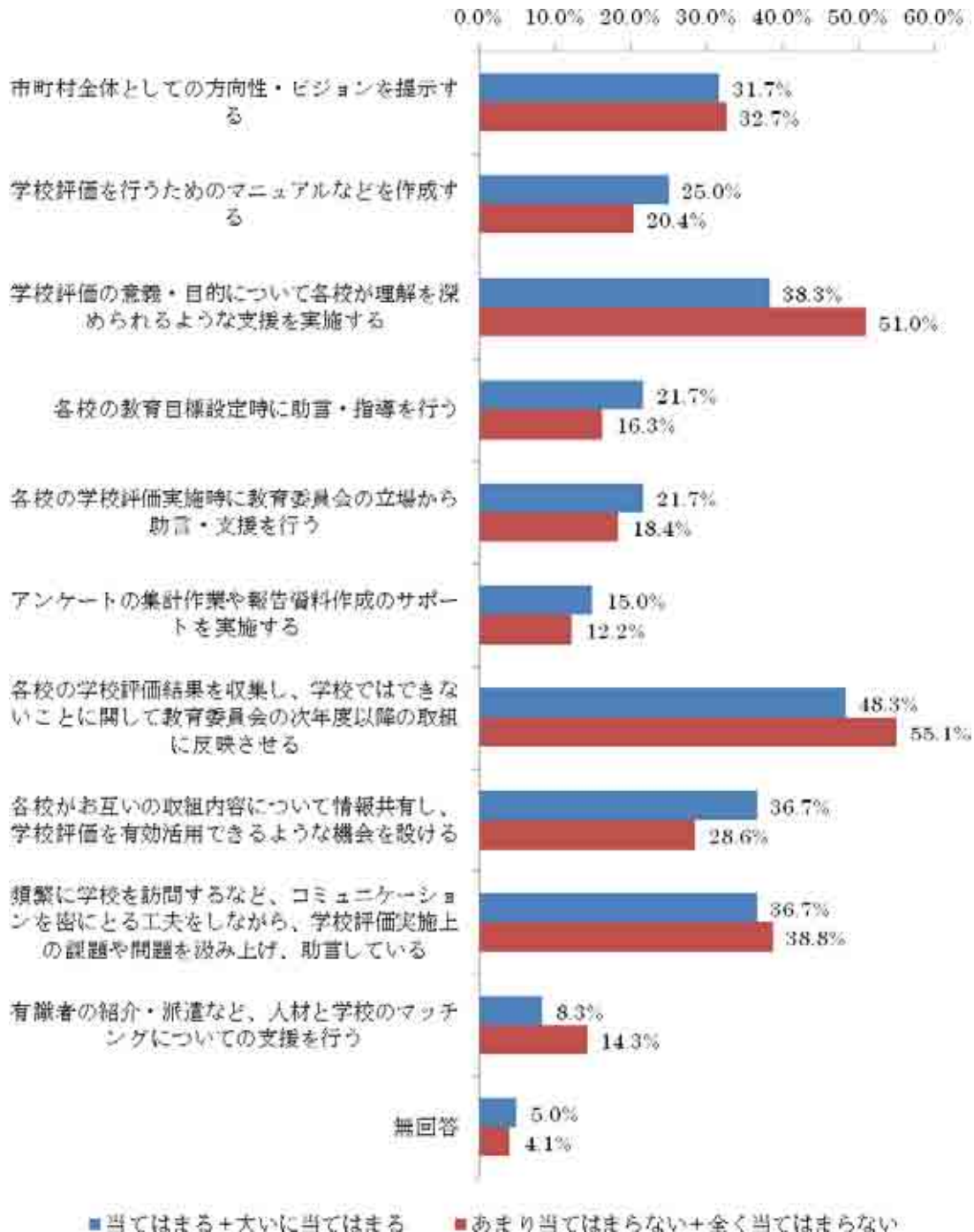
上段：「大いに当てはまる」＋「やや当てはまる」と答えた回答者(N=78)

下段：「あまり当てはまらない」＋「全く当てはまらない」と答えた回答者(N=31)

※無回答サンプルを除く。以下同じ。

成果実感別、教育委員会が重視する取組

(成果の視点：「学校評価が教職員の協力関係、チームワークの強化やモチベーション（士気）の向上につながっている」)

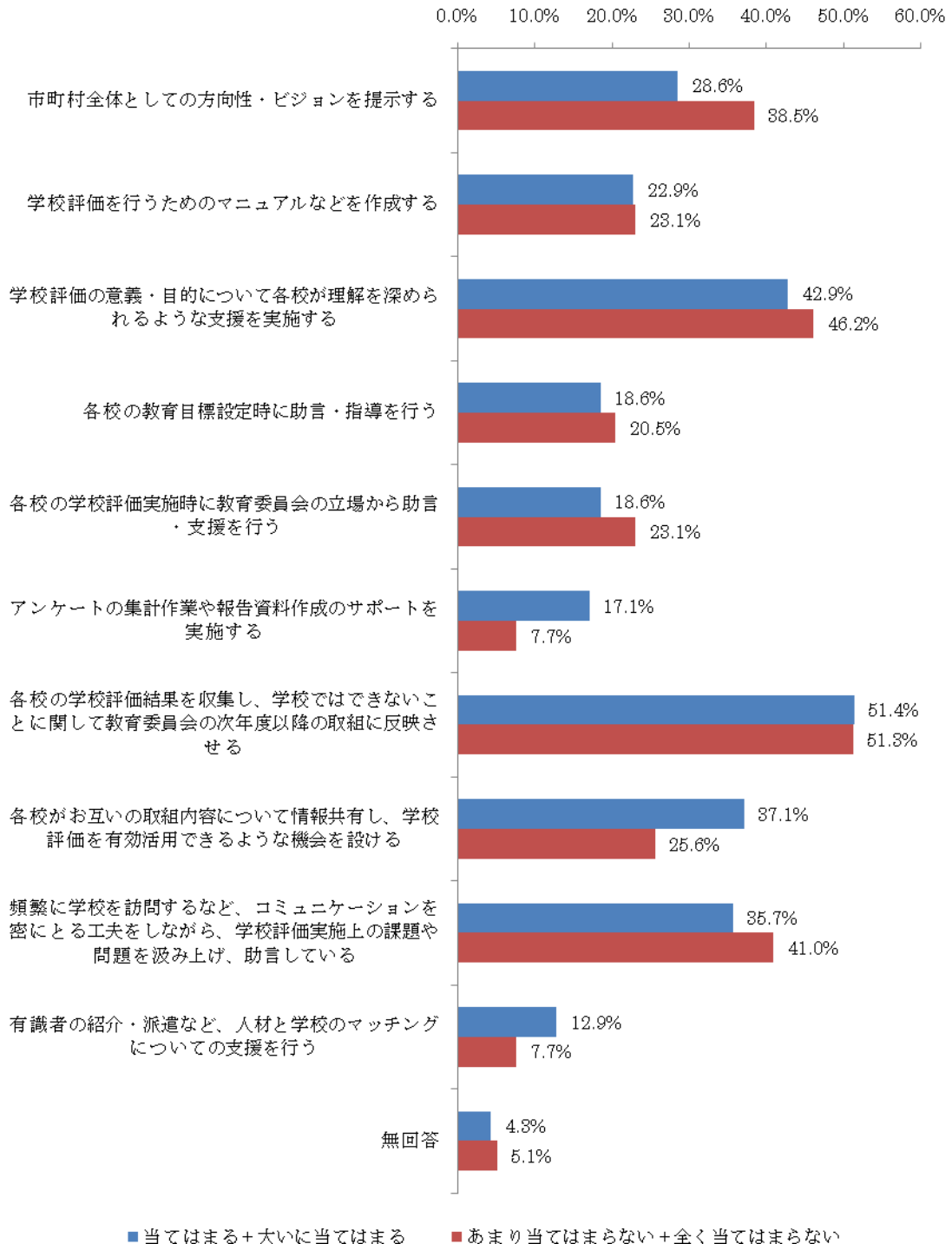


上段：「大いに当てはまる」＋「やや当てはまる」と答えた回答者 (N=60)

下段：「あまり当てはまらない」＋「全く当てはまらない」と答えた回答者 (N=49)

成果実感別、教育委員会が重視する取組

(成果の視点：「学校評価を保護者、住民等とのコミュニケーションツールとして活用できている」)



上段：「大いに当てはまる」＋「やや当てはまる」と答えた回答者(N=70)

下段：「あまり当てはまらない」＋「全く当てはまらない」と答えた回答者(N=39)