

学校評価からみる学校経営への参画と課題

教養部 教職担当 樋口 幸三

1. はじめに

学校の裁量の拡大や学校運営の質に対する保護者等の関心に伴い、学校がその教育活動の成果を検証し、自ら必要な改善を図るとともに、保護者等に対して適切に説明責任を果たすことが重要になってきている。また、設置者等がその結果に応じて必要な支援・援助を行うことにより、教育水準の保証と向上を図ることも求められている。

こうした魅力ある学校、信頼される学校への期待が一層高まるなか、各学校においては、学校評価をもとに学校経営の改善に腐心する校長はじめ教職員の姿がある。しかしながら、少なからずそこには、学校評価は必要であることは分かっている、その趣旨や目的通りに推進しきれていない一面も見て取れる。それは、教育活動の多くの場面で、教職員の資質能力や教員の専門的な判断に依存してきた経緯があるなかで、自己完結的な側面として永らく続いてきた伝統的体質といえる。価値観が多様で流動的な昨今の社会においては、現状に対する危機感と改善への意欲をもって取り組むマネジメントが学校経営においても必要となっていることは、ドラッカーの教えを待つまでもない。

奈良県教育委員会では、平成18年度に「学校アドバイザーチーム」の学校支援の取組をスタートさせた。私は、本職の前にその体制づくりに携わったので、このチームでの経験や平成19年に法制化された「学校評価」の進捗を通して、改善の課題や組織への参画とは何かを考える。

2. 学校経営と「年度末総括」という視点

学校は、教育という意図的な働きかけを行う場である。また、学校経営は、そのための教育目標・重点目標・具体的目標を効果的に達成するために、校長をトップに全教職員が協力して行う組織的営みである。

学校評価が法制化される以前から、年度初めには「本年度の目標」を立案し、年度末には「本年度のまとめ」として、校務分掌ごとの総括や行事ごとに反省が実施されていた。全教職員の共通理解のもとに自校の教育活動の成果と課題を明らかにし、次年度に向けて

の具体的な改善策を示すことが必然なのであるが、改善に移すまでには至らなかった完結型の学校が少なくないのである。そうなる要因には、いくつかの共通の状況が見られる。

一つは、年度末における総括が、学校としての評価規準や指標がないままに行われていることにより、各取組への評価が教職員の主観になったり、単なる意見で終わってしまったりしているところにある。さらには、校務分掌ごとの目標や方針が明確でない場合や、各行事の趣旨や目的が教職員間で共通認識されていない場合もある。このような状況では、毎年度の取組の成果と課題が明らかにならないのは勿論、改善策として新年度への繋がりが伴わないことになる。従来から実施サイクルとして、P (Plan) → D (Do) → S (See) が言われたものの、形式的に陥り本来の連続性が希薄になっていたと思われる。また、一時、外部アンケートが脚光を浴び話題になった時も、外部アンケートをすることで学校評価に取り組んでいるように思ったり、「自己評価の結果の公表」という言葉を外部アンケートの結果を公表しなければいけないと勘違いしたりしている場合もあった。

このような状況を打開して、学校の実態を的確に考察・分析し、課題を次の改善へとどのようにつないでいくのかが問われており、それには、これまで学校組織が陥ってきた根底にある自己完結性や閉鎖性からの脱却が不可欠であり、「組織マネジメント」で裏打ちした学校経営が重要となってくる。いずれにしても、学校評価の主体は学校であるという認識を確かにし、「学校評価ガイドライン」においてその目的が示されているように、教育の質の保証と向上、学校運営の改善、開かれた学校づくりに資するものとしなければならない。^(*)

3. 「学校評価」の法制化

平成19年12月に学校教育法が一部改正され、学校評価の根拠となる規定が位置づけられた。同じく、学校教育法施行規則が改正され、自己評価の実施及び公表、保護者など学校関係者による評価の実施及び公表について規定された。さらに、これらの法制化を踏まえ、文部科学省は「学校評価ガイドライン」の改訂を行った。なお、「第三者評価」は、実施者が必要と判断した場合に行うとしている。^(**)

学校評価の実施手法として、次の3つの形態を示している。

- ①【自己評価】各学校の教職員が行う評価
- ②【学校関係者評価】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評価

- ③【第三者評価】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、教育活動その他の学校運営状況について専門的視点から行う評価

なお、制度のスタートに当たって、文部科学省から平成20年度間の学校評価の実施状況が発表されている。^(*)3)

それによると、自己評価の実施状況（設置者別）は、公立学校99.1%、国立学校96.9%、私立学校64.2%、全体92.4%である。また校種別では、幼稚園73.5%、小学校99.7%、中学校98.5%、高等学校94.2%、中等教育学校77.1%、特別支援学校99.3%となっている。自己評価の評価項目については、①教育目標、②学習指導、③安全管理、④保護者・地域住民との連携、⑤生徒指導、⑥教育課程、⑦研修（資質向上）の順で8割以上の学校で取り上げられているが、組織運営に関わっては、73.4%で10位である。

4. 奈良県教育における「学校アドバイザーチーム」の設置

(1) 設置の趣旨

前述した奈良県教育委員会の「学校アドバイザーチーム」の設置とその活動についてふれる。全国的には、時代に適う学校づくりを推進するため、説明責任の必要性が言われ、「学校評価」という手段が論じられる折から、奈良県では、県内の公立小・中学校及び県立学校（高校・特別支援学校）に単に「学校評価」を課するだけでなく、教育活動をはじめとする学校経営全般の課題を共有化し改善を支援しようと、平成18年度に「学校アドバイザーチーム」を設置した。小・中・県立の3チームで構成し、各チームは5人体制である。他府県にも類似の取組はあるが、県教育委員会が市町村立の小・中学校も含めて一元的に奈良県教育全体としてその質の向上を図ろうとする全国初のユニークな取組としてスタートした。

現在は、第2ステージの支援に入っている。

「学校アドバイザーチーム学校訪問実施要領」（奈良県教育委員会）^(*)4)

設置の趣旨

学校は、教育活動を通して児童・生徒の人格形成に大きな影響を及ぼすことから、質の高い教育を提供する責務があり、活力ある組織としての総合力を発揮することが求められている。そのため、学校経営、教育活動等について絶えず見直し、学校改善を図る必要がある。

そこで、奈良県教育委員会として、単に学校改善を求めるだけでなく、改善の方向性や具体的方策を示すため、学校アドバイザーチームを学校教育課に設置し、各学校を計画的に訪問して、学校経営に取り組む管理職や教育活動に腐心する教員を支援する。

(2) 「学校アドバイザーチーム」の活動

a. 基本的な流れ

「事前調査」→「学校訪問」→「アドバイザーレポートの作成・手交」→「各学校からの改善方策等の回答」→「(1年後) フォローアップ訪問」の工程で行い、その過程を通して各学校の改善の進捗を支援することを基本に置いている。これには、人間ドックの「問診→検査・検診→診断→健康指導・相談」→「精密検査→治療」といった医療のシステムが大いに参考となった。管理職への事前聴取を「問診票」としたのもその所以である。

訪問日程は、各学校と（小・中学校の場合は設置者を通じて）適切な訪問日及び時間設定等の調整を行い決定する。奈良県内の学校数に応じて、小学校は各校1日で4年間をかけて全学校を一巡することとし、中学校及び県立学校は、各校2日間で3年間をかける計画とした。学校の日々の教育活動を直に観察する意義を踏まえながら、その際、訪問にかかわる教職員の負担等も含め、児童生徒の学習活動に支障を来すことがないように配慮する。

b. 「事前調査」

まず、訪問校の学校経営や教育活動が分かる各種資料及び学校評価の関係資料や生活実態アンケートの結果等の公表可能な資料の提供を受け、事前に学校の概要を把握する。学校新聞・学年だより、学校のホームページ、PTA広報紙も大事な資料である。また、校長には、管理職としての課題や展望を「学校経営問診票」を記入してもらう。チームは、訪問当日に的確な作業が進められるよう、これら資料に基づいて観察・聴取の視点を共有化する。

c. 「学校訪問」

学校訪問当日の具体的な活動は、次のような内容である。

- ①授業の観察をはじめ、課外活動、登下校の様子を観察する。その他、学校図書館、保健室、教育相談室等諸施設の充実度や活用も観察する。

②管理職から、学校経営・教育活動全般についてのグランドデザインや成果と課題を聴取する。また、重点診断項目について、分掌の担当教員等から聴取する。



③給食の時間や掃除の時間、放課後等を利用して、児童生徒の活動を観察する。場合によっては、対話することもある。

診断項目は、学校経営を網羅した項目を基本にするとともに、各学校が、自己評価や学校関係者評価の結果等を踏まえ、どのように改善に取り組んでいるか、或いは取り組もうとしているかという視点を大事にする。

d. 「アドバイザーレポート」の作成と手交

学校訪問後、学校経営等の資料内容や校長・教職員からの聴取、観察をもとに、「アドバイザーレポート」を作成する。学校アドバイザーチームの活動のねらいが、単に「学校の改善を支援する」ということだけでは理解され難いところがあり、そこで「各学校に姿見を持って行く活動」と比喩することもあった。実際、学校自らが意志をもって改善に臨むスキルを構築する必要があることや、教職員が学校経営に参画する組織マネジメントの確立が必要だと考えたところにある。

レポートは、学校運営全体を概括しながら、優れた取組に着目するとともに、改善が必要な課題等を重点化してまとめ、その際、改善の方向性を示唆するなどして、受け取った学校及び設置者が、内容を意図するところを適切に理解し納得できるように意を尽くした。後に、多くの学校で、このレポートを増し刷りして全教職員に配布されていたことを知ったが、課題を共有化して、改善に向けた参画のコミュニケーションツールになったものと考えている。

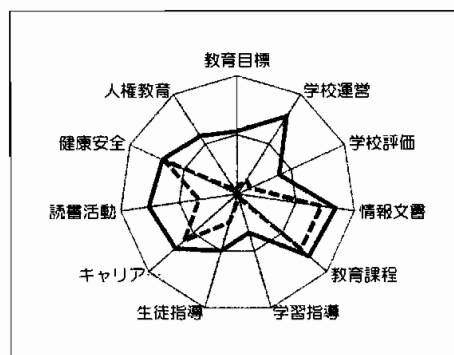


e. レポートに対する「各学校からの改善方策等の回答」

レポートの手交を受けた学校は、それに基づいて改善策を検討し、取組の方向性を一定期間内に学校アドバイザーチーム及び設置者に回答する。

f. 「フォローアップ訪問」

概ね1年後に、改善策に基づいて、各学校の特色や課題をどのように発展させ改善に取り組んだかを両者が再検証する機会である。なお、図は、学校アドバイザーチームが活動を開始して3年間（平成18～20年度間：中学校）の改善の進捗状況をまとめたものである。訪問時の実態（点線）



に対して、1年後のフォローアップ訪問時に改善後の実施状況（実線）を表している。1年後効果的に改善を果せたものもあれば、手探りがなお続く課題も見られる。進まない原因を解明、診断するのもフォローアップの仕事である。

なお、この一連の流れは、文部科学省「学校の第三者評価実地検証」のなかにも見られた。もちろん、実地検証では、保護者・地域住民代表等と面談や、設置者から支援、条件整備状況を聴取することも加えて試行されており、その後の「学校評価ガイドライン」の改訂に繋がっている。⁽¹⁾

5. 「学校力」を高める学校経営の創造と参画意識の共有化

「校長が変われば、学校が変わる」と言われるが、この「変われば」は、なかなか意味深い。学校アドバイザーチームの校長へのヒヤリングにおいても、「学校経営ビジョンとして提示さえすれば、組織が動く」ものと考えている管理職はいなかったが、組織を機能させる難しさを言葉にする管理職は多かった。ある校長は、「校長は合唱団や管弦楽団の指揮者のようなものだ」と喩え、「確かなビジョンをもち、意図的に人材育成の仕掛けを組み込んだ学校経営のもと、新たなハーモニーを奏でることだ」と述べている。⁽⁵⁾ この「意図的に人材育成の仕掛けを組み込んだ学校経営」という視点こそが、校長のリーダーシップそのものであろう。学校現場において、不易といわれる「教育の価値観」を学校組織で共有し、「組織マネジメント」を生かして、組織として成長し続けることが、「学校力」を創造することにつながるのである。

「組織マネジメント」とは、学校教育目標、それに基づく学校経営ビジョン、具体的学校経営計画を達成するために、学校内外の人、物、財、情報、ネットワーク等の諸資源を活用しつつ、教育活動の計画（Plan）、実施（Do）、評価（Check）、改善行動（Action）といったPDCAマネジメント・サイクルに一定の成果と効率をもたらす組織的、能動的な活動で

ある。^(*)6) 実際の場面で、多くの管理職が問題としているのが、特に「参画」ということであろう。学校現場では、「教員の共通理解を如何に図るか」、「協働意欲をどのように高めるのか」、「コミュニケーションを如何に機能させるか」といったことが言われる。この「共通理解」とは、例えば、全教職員が学校の教育方針を一定認識し、児童生徒に対峙しているという姿勢として使われるのであるが、物事を同じ基準で認識して、能動的で集团的行動として教職員が関わっているとする態度と言える。情報の共有というところでは大事なことであるが、関わりの度合いで言えば、「参与」というレベルである。それに対して「参画」という度合いは、自省的に行動への意識をもち、組織的行動として互いに担いあう態度でなくてはならないのである。^(*)7)

そこで、唐突に、「おでん」の話であるが、学級経営に奮闘する担任の姿をみて、「学級づくり」は、おでんの具と出汁の味ではないかと考えた。おでんの代表的な具材と言えば、大根、こんにゃく、ジャガイモ、はんぺん、…ちくわに、ゆで卵に、巾着…。その具が大きな鍋のなかでぐつぐつ煮えている想像をしていただきたい。同じつゆで煮込みながら、具



材の味が引き立たつおいしさは、勿論、具そのものと、だしの効いたつゆのうま味がバランスよく相乗効果となって醸し出されるのである。この相乗効果とは、各具の旨みが染みだして渾然一体となった出汁を、再びそれぞれの具がその旨みをしみ込ませるのである。日本料理の出汁の取り方で決まるといわれている味とは、またひと味違うのである。

これを学級づくりに当てはめてみると、教員が生徒の豊かな個性や能力に対峙して、一人一人の持ち味を引き出す学級担任の力といえよう。これが、さらに学校という組織であれば、管理職は管理職として、また教職員は組織の一員として必要な力は、学校経営にどのように関わるのかという「参画する意識」、すなわち「集団に対する理解力と組織化のスキル」を持った「教師力」である。

6. 「学校評価」の生かし方の課題

「学校評価」の3段階である「自己評価」「学校関係者評価」「第三評価」の進め方については「学校評価ガイドライン」等に委ね、ここでは、学校アドバイザーチームの活動と文部科学省の「学校第三者評価実地検証」を通して見えた学校経営における課題を考えて

みたい。

(1) 「自己評価」における課題

「学年暦」という日本の学校のシステムは、国際化への対応はあったにせよ、現在も基本となっている。新入生が第1学年を過ごし、順次進級して最終学年を終える学年進行のシステムでは、児童生徒は、一般的には同じ学年を繰り返さないし、その学年の担当であった教職員も新年度で新たな校務分掌となることがほとんどである。

そこで一つの問題点は、いろいろな面で単年度という状況、特に「今年の…」という意識が底流にあるという点である。学校アドバイザーチームの活動や「学校第三者評価実地検証」において、特に教職員からのヒヤリングにおいてその感を強くした。先にも述べたように、従来から年度初め教育目標を設定し、年度末にその総括がなされていたとしても、例えば、ある学年の課題が、一つは同じ学年の課題としてどのように改善に生かそうとしたか、もう一つは、進級した児童生徒の学年の改善にどのように結びつけたかという2つの連続性である。校務分掌のある部長（主任）に新しくなった教職員から、「今年初めて指名されて、まだ十分わからない」とか、「前年度の部長が異動になり、詳しく引き継いでいない」といった回答を受けたことが少なからずある。人材不足といった個人の問題ではなく、組織の一員としての参画意識が不足している根本的な問題ではないかと思う。一方で、学校現場では、教職員の年齢構成の高齢化も進んでいる。健全な学校組織の確立に向けた次世代を担うミドルリーダーの育成もあわせて大事にしたい。

自己評価を通して、しっかり自分の学校を姿見に映すことができるのか。映った姿を直視できるのかという基本となる参画意識の醸成を提起したい。もう一つは、学校が目標を達成していくための組織体が形成されていくプロセスの各局面で、教職員個々のリフレクションが意図的・意識的に位置づけられてこそ、学校評価の中心である自己評価が生きて働く前提が創られる。ややもすれば陥りがちな「マンネリ化」にならないよう、サイクルとしての連続性を創り出すことが今後の課題であろう。^(*)

(2) 「学校関係者評価」における課題

これまで学校が抱えてきた自己完結的な殻を課題にあげたが、「学校関係者評価」は、その殻を破る第一歩であるといえる。そこで、学校関係者評価において委員の任務は、学校の教育活動の観察や意見交換等を通じて、教職員による自己評価の結果について評価することが基本になる。特に、教職員が行う「自己評価」と学校との関係を保ちつつも、外部

の者が行うこの「学校関係者評価」を有機的・一体的に行うことによって、学校自身の専門的潜在力を掘り起こすための診断的ツールとしての機能が期待される。

学校関係者といえども学校内部者でないのであるから、学校としては、一定の緊張感をもって臨むこととなるであろうし、自己評価に対する真摯な取組が必要となる。そこで学校と評価者とが問題意識を共有し、評価活動が円滑に実施されるようにするためには、学校は、多様な取組や現状を評価者に十分理解されるよう、プレゼンテーション・スキルを生かして資料及びその説明の客観性・透明性を高めて積極的に、なおかつ分かりやすくアピールこと、すなわち情報提供を行うことが重要となる。

外部の視点がはたらく一例をあげれば、生徒や保護者、教職員等を対象に実施するアンケートがある。アンケート結果を達成度の一つの指標とする学校も多いが、アンケートというのは、質問の仕方によって誘導されることが忘れられる。質問項目が回答者に適切であるのか、用語や判断の基準が学校側の独善に陥っていないかといった、いわゆるアンケートの妥当性が問われる。有用な資料とするからには、外部の多様な視点を借りて検証する機会とすることもできる。

学校関係者評価では、自己評価の適否だけでなく、懇談を積極的に活用したい。対話を通じた評価者の直接的な賞賛やアドバイス、叱咤激励は、「我々も協力して、学校をよくしていこう」という熱い応援歌であり、教職員に新しい気づきを促すものとなる。異論と思える指摘であっても耳を傾け、真摯にその問題に対処する教育専門職としての姿勢が肝要であろう。

7. 「姿見」から「三面鏡」へ

学校評価を意義は、「メタ認知」の概念である。「メタ認知」とは、複雑な問題や課題に直面したときに、いきなり問題や課題に飛びつくのではなく、自分独特の認知活動のパターン、対処方法、癖、型をできるだけ客観的に眺めるというように、一歩身を引いて自分のことを眺めることが課題解決に有効だという考え方である。学校アドバイザリーチームの学校訪問においても、各学校にこの「メタ認知」のスキルが醸成されるよう留意した。学校評価の基本を「姿見」に喩えたのもそこにある。学校の廊下には、よく姿見が設置されている。児童生徒が自分の姿を映して表情や身だしなみを確認したり、整えたりするための時空間なのである。教職員は、児童生徒にその大事さを言葉にしてきている。これを学校評価に置き換えてみれば、学校という組織の当事者として、姿見に映った教育活動をど

のように認知するのかということに他ならない。



さらに言えば、「組織マネジメント」においては、一面の「姿見」より、「三面鏡」で多面的に物事を見る姿勢が必要となる。三面鏡は、正面の姿とは別に、二つの側面を映している。その意味で、学校関係者評価や第三者評価の視点という言い方もできる。多角的な鏡面に、新たな気づきの発見を映し出す方法に委ねるのもよいが、当事者が参画の意識をベースに、三面鏡の客観的スキルを身に付けた「学校評価力」のアップが図られなければならない。教職員の潜在的なエネルギーを生みだし、実現への力を発揮したときに「学校の組織力の向上のための学校評価」となり得るといえる。⁽¹⁶⁾

参考・引用文献

- (*1) 学校改善を推進するための学校評価の進め方について 奈良県立教育研究所学校アドバイザーチーム
- (*2) 学校評価ガイドライン [H22改訂] (文部科学省)
- (*3) 学校評価等実施状況調査結果について【平成20年度間】(文部科学省)
- (*4) 学校アドバイザーチーム学校訪問実施要領(奈良県教育委員会)
- (*5) 柿本篤子：「学校力」を高める学校経営の創造(近刊)
- (*6) 八尾坂修：「18 組織マネジメントの考え方」(新学校経営相談12ヵ月第2巻、教育開発研究所)
- (*7) 林義樹：「学びと支援」の原理的考察；『参画教育』のコンセプト構築の基礎作業(武蔵大学人文学会誌第31巻第3号)
- (*8) 齋藤義憲：「76 学校の自己評価による改善」(新学校経営相談12ヵ月第6巻、教育開発研究所)
- (*9) 学校評価の手びき(奈良県教育委員会)