

# 学校関係者評価のプロセス改善と体系化

## Reforming and Schematization Process of Stakeholders' School Evaluation

豊福 晋平  
Shimpei Toyofuku

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター  
Center for Global Communications, International University of Japan

<あらまし> 学校関係者評価は保護者や地域を対象とする外部アンケートや学校側の自己評価のデータを分析・考察し、学校側に提言を行うものである。当該活動は負荷が比較的大きいわりに有効な考察に至る事が難しいため、学校側からは忌避されやすい側面がある。本研究では地域運営学校における過去5年間の取り組みから、活動プロセスを整理し、各学校で実施可能な体系化を行った。

<キーワード> 学校経営 学校評価 学校広報 統計分析 可視化

### 1. はじめに

平成19年の学校教育法改正により、第42条に学校評価、第43条に積極的な情報提供に関する規定が加えられた。学校経営に学校評価結果を適切に反映させることが求められている一方で、各学校では評価プロセス運用上の課題もまた多く報告されており、評価プロセス自体が形骸化するおそれもある。

本研究は、学校関係者評価の評価委員として実際にプロセスに関わり、過去5年間の活動を通じて学校側と協働して行った改善についてまとめるものである。

### 2. 各学校での評価プロセスの課題

学校評価（特に自己評価と関係者評価）の展開方法については、文部科学省による先行的な調査研究をはじめとして、各自治体教育委員会が作成したガイドライン等がすでに整備されている。

しかしながら、各学校では十分な知識・理解が必ずしも得られていなかったり、適切な人材・時間が確保出来なかったりするため、学校評価プロセスの展開には様々な課題が生じている。例えば、次のような事が挙げられる。

#### 2.1. 抽象的学校目標とあいまいな評価基準

学校目標が評価検討を前提とした文言構成

になっておらず、スローガンレベルのものが多く、何がどの程度出来れば達成したことになるのかが明確でない。

#### 2.2. 意味のない数値目標設定

達成度を明らかにするために数値目標設定を促す自治体教育委員会は多いが、学校目標との関連性が明確でないケースや、測定数値の妥当性・信頼性が担保されていないケースが見受けられる（例：アンケートにおける満足度をそのまま目標値に設定するなど）。

#### 2.3. 印象評価が先行する外部アンケート

外部アンケートの実施間隔が半年もしくは1年に一度のケースが大半で、設問も具体的事実を問う形よりは抽象的表現が多い。

ふだん学校に頻繁に関わらない回答者は必要なエビデンス（証拠）が十分に得られない状況で回答せざるを得ないため、大雑把な印象評価になりがちである。

#### 2.4. 取得したデータの埋没

学校は、外部アンケートをはじめとして学校評価に活かせるデータを豊富に抱えていながら、十分な分析考察が行えないために、有効な知見を引き出せないまま埋没させているおそれがある。

## 2.5. 形だけの評価報告書・評価提言

評価プロセスから具体的かつ有効な改善提案が抽出出来ないため、教育委員会に提出される評価報告書や関係者評価提言は抽象的でとらえどころのない文言になりやすい。また、評価報告と次年度教育計画がリンクしていないケースが見受けられる。

## 3. プロセス改善の目的

各学校の学校評価品質を改善し実効力を高めるためには、先に挙げた評価プロセス課題の解決が必要であるが、実際には、各学校の状況を鑑みつつ無理のない展開を段階的に適用することが求められる。

筆者が関わったケースでは、学校側当事者と調整しつつ実行可能なレベルの説得理由として、次のような改善目的を挙げることであった。

### 3.1. 診断的評価より組織改善への働きかけを目的とする

そもそも学校評価には監査的文脈が含まれており、第三者評価では学校経営・学校財務・教育指導等それぞれの専門的知見から診断的評価・提言が行われることが期待されている。

しかし、学校関係者評価に関わる評価委員やアンケート回答者は、教育に関わる専門的知識が十分でなかったり、限られた機会しか学校に訪問できなかつたりするうえに、子細に資料を調べる事も難しい（十分な資料も用意されておらず、資料を読み込む時間もない）。構成員が素人であることを前提にすれば、一度のアンケート結果や評価会議での発言がそのまま評価報告や教育計画に即反映されることはあまり現実的ではない。

ガイドラインに示されている通り、関係者評価の目的は学校側とステークホルダのコミュニケーション充実にあるので、得られた結果を学校組織内で反芻し、組織改善へ働きかける位置付けにあると解釈すべきであろう。

### 3.2. 日常的学校広報の励行

先に述べた通り、改正学校教育法の第42条（学校評価）と共に第43条（学校からの積極的情報提供）が規定されたが、これらは対概

念であると捉えるのが妥当である。

すなわち、学校を正しく理解できなければ、正しく評価する事は叶わないのであり、日常的な学校広報活動で「地味でベタな情報提供」を励行することで、関係者との信頼形成を行うとともに、評価時（アンケート回答）に用いるエビデンスとして役立てることが出来る。

### 3.3. ブラインド分析を基本とする

各学校の評価プロセスにおいて、最も負荷が高いのはアンケート集計・分析である。集計・分析は学校事情に詳しい者が行うのが望ましいが、集計や統計に詳しい教職員が必ず居るとは限らない。

そこでアンケート分析では、事情を全く知らない第三者が行うブラインド分析を前提として、後述する手続き的な作業タスクと共に外部に切り出すことを考慮する。アンケートのブラインド分析の手続きは、結果の特徴を的確に捉えるために最適化されている必要がある。

得られた特徴をトリガーとして、最も情報を持っている当事者から考察や改善提案を引き出す事になる。

### 3.4. 理路整然とした提言

関係者評価の提言は、意味のない抽象的な記述は極力排除し、出来るだけ根拠となるデータと具体的な改善提案を対にして示すことで、論理性と妥当性を担保する。

## 4. 評価プロセス

関係者評価プロセスを出来るだけシステムティックに運用可能にするため、**図1**に挙げるような手続きの標準化を行った。なお、筆者の関与する学校は地域運営学校であり、学校方針決定には学校協議会（学校運営委員会）の決裁を経る必要があるため、全体的な評価スケジュールは前倒しになっている。



図1 関係者評価の年間サイクル

### 4.1. 評価バッテリーの決定（4月）

新年度の学校経営方針・学校目標とあわせ

て評価計画を策定する。まず、数多くの目標類のうち、学校経営上の重要度を検討してプライオリティを決定する。

具体的には年度内に実施されるアンケート・学力テスト・調査等データから、プライオリティの高い目標について目標達成を知るために妥当な指標を抽出し、各経営方針・目標と評価項目との紐付けを行う。これを評価バッテリー(表1)と言う。

評価バッテリーは学校評価用途の外部アンケートに限定せず、評価事象を確実に捉えと考えるものは全て選択肢と考える。

表 1 評価バッテリーの例

方針・目標	自己評価	アンケート等
目標 1	自己評価 2	共通項目 1
目標 2	自己評価 6~7	独自項目 1
目標 3	自己評価 1	共通項目 4
目標 4	自己評価 3~4	生活調査

#### 4.2. 外部アンケート実施

学校自己評価・関係者評価の根拠となる外部アンケートは、半年もしくは1年単位で実施されるが、行事・イベント等の機会があるごとに実施されるケースもある。実施間隔が短くなるほど、より具体的な設問とタイムリーな反応を得ることが可能になる。一方、学校経営的な設問は短間隔で設定されるアンケートでは問にくいので、領域を区分して使い分ける事が必要である。

自治体教育委員会によっては外部アンケートの共通項目が設定されていることも多い。毎年調査実施される共通項目に関して、過年度分のデータを用いて統計分析がなされていれば、あらかじめ回答傾向が判明しているので、学校側にとっては扱いやすい指標となりうる。

アンケート実施回答期間は週末を挟んで最長でも1週間とする。1週間以上になると実施者も回答者も期限を忘れてしまい、回答率は余計に低下しやすい。

多肢選択型の項目を設定する場合、段階別選択肢以外に必ず「分からない」を選択肢として設けておく事が必須である。分析上「無回答」と「分からない」を区別する必要がある場合がある。

アンケートはSQS(図2)等のマークシートと連続給紙機能の付いたドキュメントスキャナを用いる方が回収後の処理が迅速である。

(1) 皆さんの在籍学年をお答えください  
 1年  2年  3年  4年  5年

(2) 本校の学習指導について

	はい そう思う	いいえ そう思う	わからない あまり よくわからない	おなごで 答え ない
1 本校では、子どもたちにとってわかりやすい授業が行われている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 通知表で評価されたことは、納得できる。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 本校では、授業をとおして、子どもたちに学力がついている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 本校では、時間を守って授業が行われている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(3) 本校の生活指導について

	はい そう思う	いいえ そう思う	わからない あまり よくわからない	おなごで 答え ない
1 本校では、社会のルールを守ることに子どもたちに指導が行われている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 本校では、子どもたちに問題となる行動が少ない。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 本校の教員は、子どものことの相談しやすい。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

図 2 SQSによるアンケート実施

集計は手作業で項目選択肢ごと正の字を書くのではなく、テキストファイルもしくはExcel(.xls/.xlsx)ファイルを用いて1回答者の回答を1行に収めた粗データファイルを作成しておく。これは後に統計処理を行ううえで重要な手続きである。

#### 4.3. アンケートの粗分析

アンケート粗分析と次の群間比較は、各評価バッテリーの回答メ切後、速やかに実施して速報として関係者評価委員会に提出する。また、教職員の学校自己評価実施時にあわせて考察対象とする。

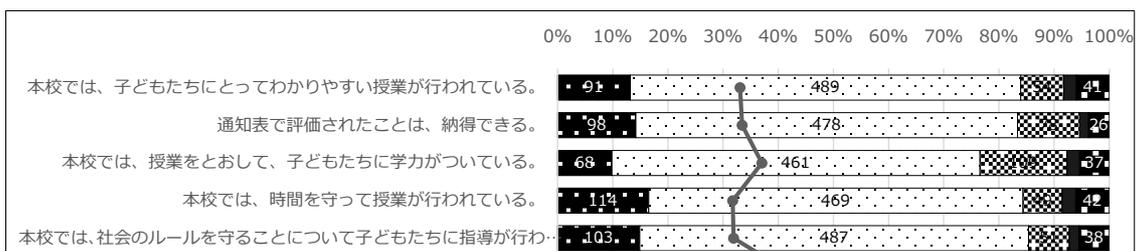


図 3 粗分析で出力する分布グラフ

外部アンケートの場合、保護者(P)、児童生徒(C)、地域(R)それぞれの調査について、各項目の回答分布と平均を図3に示すような一様に帯グラフで明らかにすると共に、特に次の特徴を持つ項目を機械的に抽出する(抽出項目数は筆者の関わる学校での例、全体項目数から見て決定する)。

- ・「分からない/無回答」回答が多い項目(有効回答数の2割以上を占める項目)
- ・回答平均が特にポジティブな項目(5/42項目)
- ・回答平均が特にネガティブな項目(5/42項目)

#### 4.4. 群間比較

統計パッケージ等を利用してデータ処理が可能な場合は、回答者属性(学年・学級・性別など)と過年度データで項目平均差検定して有意な項目を抽出する。有意な項目は、属性ごとの平均値をグラフにプロットして特徴を捉える。

#### 4.5. 学校自己評価からの特徴抽出(12月)

教職員(T)による学校自己評価(360度チェック)のうち、関係者評価に関連する項目について特に次の特徴を持つ項目を機械的に抽出する。

なお、各教職員から回答を得る際には、出来るだけ項目コメント欄に判断根拠や改善提案を付記してもらい、これを学年や専科など属性を付けて整理する。

「教職員コメント」は、学校事情を知る当事者からの情報として特に重要であり、関係者評価委員会では、評価や改善提案のエビデンスとなるものである。「教職員コメント」が

少なすぎると、自己評価結果から有効な知見は得られにくくなり、関係者評価委員会も有効に機能しなくなる。

- ・ネガティブ回答(4段階A~D回答の場合ネガティブな2段階C・Dに該当する)の合計回答数が3以上の項目
- ・回答にコメントがある項目

#### 4.6. 関係者評価委員会での検討(12月)

先に述べたアンケート粗分析特徴・群間比較・自己評価結果(その他評価バッテリーから得られた特徴)を検討資料(段階①)として提出し、一度、関係者評価委員会にて特徴を検討し、会議で得られたコメント等を記録・整理する。したがって、この会議の議事録作成(要点箇条書きレベル)は必須である。委員からのコメントは「委員コメント」として各項目コメント欄に追記する。

#### 4.7. 教職員考察の依頼(1月)

委員会での話題・関心に応じて考察課題のプライオリティを決定したうえで、次の教職員考察を依頼する。アンケート粗分析特徴・群間比較・自己評価結果(その他評価バッテリーから得られた特徴)に關係者評価委員会のコメントが付記されたものを検討資料(段階②)として考察に用いる。

依頼にあたって、特に強調すべき点は次の通り。

- ・なぜこの傾向が結果に表われたのか?背景因として推測できる事実は何か?
- ・仮に改善が可能ならば、学校として次に何をアクションすべきか?提案に結びつくようにできるだけ具体的に記述する。

表2 検討資料の作成

No	項目	良い	向上	無回答	学年差	提案
		悪い	悪化			
C31	わたしには、楽しみにしている学校行事がある。	○	↓			✓
P031	子どもたちは、学校行事を楽しみにしている。	○				✓
C32	行事では、みんなが活躍するチャンスがある。					✓
P032	子どもたちが活躍する場面がたくさんあり、内容が充実している。	△	↑			

得られた考察は全て項目コメント欄に「教職員コメント」として追記して検討資料（段階③ 表2）とする。

#### 4.8. 考察・改善提案の深化（1月）

検討資料（段階③）は、各評価バッテリー（外部アンケート P・C・R および教職員自己評価 T）項目特徴とともに、コメント欄に多くの背景因推測と改善提案が付記されて、膨大な資料となるのが通例である。

関係者評価委員会では、検討資料の作成進捗を確認しつつコメントの付記を重ねる。特徴が明らかながら学校側からのコメントがまったくない項目、あるいは、目標が示されていないながら評価が伴っていない（紐付けされていない）項目をチェックし、必要があれば再調査や再考察の要請を行う。

#### 4.9. 評価提言書の完成（1月）

検討資料（段階③以降）をもとに、学校経営方針の最重要課題別に 根拠＞解釈＞改善提案＞総括の順ですべてを紐付け、提言案を記述する。

記述が膨大になる場合は、設定されたプライオリティに応じて取捨選択を行う。すべての検討過程が検討資料に反映されていれば、この段階では記述に取りこぼしが生じることはなくなるので、抽象的な文言を用いて無意味な作文をする必要もない。提言記述の例を以下に示す。

：生活習慣・生活指導について

生活習慣・生活指導に関する項目回答は学年による差が大きい(C21・C22・C23・C33・C41・C42・C43・P021・P022)。生活規律に関する児童項目(C22)の評価は高く、納得(C23)・公平さ(C42)の評価は昨年度よりも改善した。

ソーシャル・スキル・トレーニング(SST)をはじめとした地道な取組みが成果につながったものと考えられる。

それぞれの項目結果と教職員項目「問題行動に対する組織的・適切な対応」(T13)については、多くの提案がなされているので、次年

度の教育計画に適切に反映されるようお願いしたい。

作成された提言案を関係者評価委員会です承すれば、一連の評価プロセスは完了する。

#### 5. 事例における学校側の変化について

これらの評価プロセスは当初から完成していたものではなく、形になるまでに約4年を必要としている。主な経年特徴を次の通り考察する。

1年目は教育委員会が作成したガイドラインに従い、9月に外部アンケート実施前の会でアンケート（具体的には、教委が設定した共通項目以外の学校独自項目）について文言検討を行う事から関係者評価委員会がスタートした。

当初、外部アンケート実施は回答期間が2週間以上設定されており回収率が良くなかったため、週末を跨ぐ形で1週間に短縮した。

学校側担当者（教務主任）が外部アンケートの集計結果をパイチャートで作成して、評価委員会資料としたが、項目一覧だけでは数が多すぎて特徴が捉えにくいため、4.3で挙げたような特徴項目を抽出する形を提案した。これを逆の表現をすれば、特徴を持たない項目を積極的に考察検討から落とすということでもある。

関係者評価委員会に提出された学校自己評価報告書は ABCD 評価の分布が示されていたものの、ネガティブな評価が集中する項目でも具体的な改善提案が付記されているものは稀であった。これによって回答結果が考察や改善案に結び付いていないことが示唆された。

当初、関係者評価委員会では議事録筆記や録音記録が行われていなかった（開催概要が記された事務的なもののみであった）ため、評価委員の発言や検討事項が後の提言書に反映されない問題が生じていた。

提言書文案が学校側から提示されたが、外

部アンケートや教員自己評価報告書との具体的関連性がない抽象的文言で構成されているうえに、次年度の教育計画とリンクしていなかった（提言以前に教育計画が策定されていた）。評価プロセスが提言から改善に実質的に結び付いていないことが示唆された。

2年目は外部アンケート実施から結果分析までの時間を短縮した。集計作業は教委依頼で1ヶ月以上かかるため、SQS マークシートを用いて実施する形とし、関係者評価委員会側で分析考察を担うことによって3日程度で速報を学校側に返すことが可能になった。また、アンケート過年度データをもとに群間比較を行い、経年変化が追えるようになった。

アンケート項目から特徴的項目を抽出して関係者評価委員会で検討するスタイルとしたので、項目1つひとつに対して十分な時間を設定することが可能になった。

ただし、項目特徴を捉えても、評価委員は学校実態全般を知らないの、具体的な改善を提案することは困難であった。そこで、教員側に一度委員会検討結果をフィードバックして、背景因の推測や改善提案を返してもらう形をとってみたが、当初（2年目）はあまり有効な教職員コメントが得られなかった。

また、この当時は外部アンケート結果、教員自己評価、関係者評価委員会コメントが別々のファイル（形式）で運用されていたため、最終的な総括表と提言をまとめる際には膨大な転記作業が生じていた（もっぱらこれらは評価委員長の仕事であった）。

総括表をもとに提言案を提示し、関係者評価委員会です承を得る形式が確立した。これによって根拠から改善提案までよどみのない記述をすることが可能になった。

関係者評価提言が学校協議会（学校運営委員会）にて了承されたうえで、次年度計画（改善）に反映されるスケジュールとなったため、評価サイクルとしては一応機能する形となった。

3年目は外部アンケートの回収・集計・粗分析に至るプロセスとグラフ等の表現形式がほぼ完成したので、手続き作業として行う事が可能となった。

## 6. 課題と展望

本研究では、実際に関係者評価委員会（委員長）として関わる立場から2学校に協力を得ながらプロセス改善を進めてきたが、それぞれの学校における改善度や反映された箇所には異なる点が認められる。具体的に一方では、教職員による考察やコメントが3年目以降急速に増加したのに対し、他方では、評価関係者と教職員・管理職との意識の隔たりが大きく、考察を深めることが依然困難であった。

すなわち、評価プロセスと学校経営方針・教育方針の企画が円滑につながるためには管理職の役割が極めて大きく、これらを含めたプロセスの体系化が求められている事を示している。

本研究の過去5年間の成果は、事例にある自治体教育委員会にて全所轄校管理職向けのマネジメント・スタンダードを確立するため、改めて検討されることになっている。経過は改めて報告することにした。