

# チーム学校を前提とした学校評価フローの精緻化と普及・概要版

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

## 1. 調査研究の概要

### 1.1. 目的

本調査研究は、①平成 22 年改定された「学校評価ガイドライン」[文部科学省, 2010]について、約 5 年後に中央教育審議会から答申された「チームとしての学校」[文部科学省, 2015]として、学校運営で拡張された部分と学校評価との関係を検討し、その対応について明らかにするとともに、②これまで実際の学校評価（自己評価・学校関係者評価を含む）で培われたノウハウを元に、作業フローを精緻化・普及させることを目的とした。

### 1.2. チーム学校への対応

「チーム学校」では、教員以外の専門スタッフの参画、地域との連携体制とともに、それらに伴う学校マネジメント機能の強化が求められている。

ただし、(1)学校に関わるステークホルダ（利害関係者）間での業務内容・役割等の分担と認識共有、(2)マネジメント・課題解決にかかる情報共有方法、(3)学校評価システムへの組み込み、の 3 点のいずれについても、現時点では十分に検討・対応がなされているとは言えない。

特に、現行の学校評価システムは「チーム学校」の概念がもたらされる以前のものゆえ、本研究では学校マネジメント力強化と学校評価システム構築の双方の観点から問題解決を行う。

### 1.3. 学校評価プロセス・フローの精緻化と普及

学校運営と学校評価システムとの連動は学校マネジメント力強化のためには欠かせないが、学校当事者にとっては学校評価プロセスが煩雑かつ負担感が大きいいため、形骸化したり、評価考察が次

年度の教育計画に活かされなかったり、といった問題が生じている。

実際のプロセスにおいては、学校評価に関するガイドラインや各自治体教育委員会で策定した評価用文書が用いられているが、現場サイドで無理なく運用しつつ学校運営に活かせるような「分かりやすく、かつ、実用的なモデルプロセス」が未だ普及しておらず、学校担当者の動機付けにつながりにくいことが課題とされている。

本研究所では、地域運営学校と学校評価システム構築に関して先進的に取り組んでいる世田谷区において、過去 8 年間にわたり複数校の学校関係者評価委員を担当した経験を活かし、学校評価プロセス・フローの構造化・精緻化・共通化を行い、「学校評価システム実践の手引き」冊子を作成した。

本手引きは平成 27 年度から世田谷区立学校（92 校）にて配布・試行がなされているが、本格的な普及に向けては、内容面や構成に関してなお課題が多い。そこで本研究では平易化かつ精緻化するとともに、事例の紹介や、多量のデータを扱うテクニカルなノウハウ等もちりばめつつ、モデルを策定し、これを全国へ普及させる取り組みを行うものである。

### 1.4. 調査研究の指針

先に挙げた 2 つの問いに対する調査研究方法は次の通りである。

「チーム学校」ステークホルダ対象ヒアリング  
「チーム学校」が想定する業務としては、主に、(i)教員以外の職員が行う事が効果的な業務、(ii)子ども

もの心理的サポート／家庭環境の福祉的ケア、(iii) 多様な経験等を有する地域人材等が担うべき業務、の3点が定義されており、そのステークホルダと業務内容は幅広い。本研究では、協力を得る世田谷区教育委員会を中心とし、また、世田谷区に該当のない業務ケースは各地に取材するなどして、対象者からヒアリングを行った。

#### 学校評価当事者を対象とした参与・ヒアリング

世田谷区立学校で利用開始された「学校評価システム実践の手引き」に関して、学校関係者評価委員として学校評価活動への参与を継続しながらヒアリングを行った。あわせて、本手引きの利用に関して、管理職へのアンケート等を利用して、意見・コメント等を得た。

#### 手引きの精緻化・平易化と利便性向上

本研究で得られる結果を反映させることで、手引きをより精緻化・平易化し、普及を前提としたガイドブックとして再構成しPDF化する。あわせて、ガイドブックで扱う各種データやテンプレート群と一緒に研究所ウェブサイトにて公開することで、全国への普及を図ることとした。

## 2. チーム学校と学校評価との共通・相違点

学校評価ガイドライン〔平成22年改定〕と、「チームとしての学校」との共通点・相違点について、文部科学省の資料を元にまとめると、次の点が指摘出来る。

① いずれも学校裁量の拡大と自主性・自律性の高まりのなかにあつて、教育活動と学校運営の改善・発展により、教育の水準の向上と保証を図るという考えに基づいていること。

② いずれも学校が第一の当事者であり、校長のリーダーシップとマネジメントが問われていること。

③ いずれも保護者・地域など教職員以外の学校関係者の関与と協働を前提としていること。

④ 学校評価ガイドラインでは、学校の説明責任と関係者の共通理解が強調されているが、「チームとしての学校」ではそのような強調がないこと。

⑤ 学校評価ガイドラインでは、教職員の職務内容や権限等についての明確な規定がなく、教職員以外の専門スタッフが業務分担することを前提としていないこと。

⑥ 「チームとしての学校」では、学校が直面する社会的課題を同定したうえで、積極的問題解決のための方策として、専門性に基づくチーム体制の構築、学校マネジメント機能の強化、教員一人一人が力を発揮出来る環境の整備、の3つの視点に沿って、専門スタッフの定義、職務内容、権限等の明確化、業務改善方策等についての方向性を強く打ち出していること。

学校評価ガイドラインと「チームとしての学校」は①～③の共通点をもっていることから、当面の運用では大きな不都合は生じないが、特に⑤～⑥に該当する差分への対応を行う事が今後必要とされることが見込まれる。

## 3. 専門性に基づく

### チーム体制・マネジメントと学校評価

「チームとしての学校」が学校評価ガイドラインよりも先取りしている部分、つまり、このたび学校評価ガイドラインを補う必要があるのは、前提とされる専門性に基づくチーム体制を学校評価対象とした場合、何を何処まで評価すべきか、という点である。

調査項目としては、次の点を想定した。(1)専門スタッフの主な業務内容・分担と普及の現況、(2)学校における課題とその共有、(3)マネジメントに関する情報共有、(4)学校評価における測り方、の4点である。

調査の対象とする教職員および教員以外の専門スタッフは次の通りである。ヒアリングは、2016年8月～2017年1月にかけて実施した。

- ・スクールカウンセラー(SC) 小学校・中学校
- ・スクールソーシャルワーカー(SSW) 中学校・地域コーディネーター
- ・ICT支援員 地域統括
- ・学校事務職員

### 3.1. ヒアリングまとめ

「チームとしての学校」中教審答申[文部科学省, 2015]でも何度も強調されている通り、多様な専門スタッフが学校に関わることは、各自の職務内容等を明らかにし、立場・役割の認識や、権限と責任の明確化を図ることを促す。適切なマネジメントなくして学校運営は成り立たないことは明らかである。

また、学校側教職員と各専門スタッフが職務上取り得る立場、距離には大きな違いがある。例えば、SCが組織からの外部性を強調して第三者的立場を貫くのは、問題解決にそのような存在を必要とするからに他ならない。学校に関わるからといって、学校運営側が専門スタッフに対して特定の流儀や立場を強要することは出来ないし、一度規定された職務内容や権限・責任をうやむやにして踏み越えるのも望ましくない。

例えば、比較的認識が定着しているSCと比較すると、SSWやICT支援員は業務内容について共通理解が十分でなく、初期に苦労したり、際限なく契約外の業務が肥大したりする経験している。このような状況は双方にとって望ましいものでなく、相互の理解と認識の一致がないと円滑な運用は困難である。

別の側面から指摘できるのは、運用上は学校管理職と専門スタッフとの調整機会の確保に加え、派遣元(設置者)・関係者との調整チャンネル設定がきわめて重要であることが分かる。管理職の理解や職場での協働意識に加え、現場当事者では気付きにくい環境条件(待遇・異動以外も)や改善方策について意図的に吸い上げる必要がある。専門スタッフゆえの気兼ねや遠慮もあって踏み込んだ提案がしにくい状況が、当事者のストレスを高めさ

せてしまう懸念がある。教育委員会サイドには特段の配慮を要する点である。

### 3.2. 汎用的な学校評価の項目立て

それぞれの専門スタッフは、いずれも学校側の理解とコミュニケーション・チャンネルを構築した後、業務精緻化や具体的な問題解決にあたっていている。それに応じて、学校評価(業務改善)で明らかにする側面も深化する様子が見て取れる。あるいは、業務内容によってはKPIをはっきりさせることが難しいものもある。

そこで、まず汎用的な測り方として提案するとすれば、次のような2軸の枠組み基準を示す事が可能であろう。

1軸目は評価観点に対する重み付けで、主に次の4点で判断可能である。

表1 学校評価における評価観点の重み付け

- |              |  |
|--------------|--|
| ① 学校関係者との関連性 | 教職員のみに限られるのか、関係者に広く影響が及ぶのか、を判断する。関係者に直接影響しなければ自己評価のみで扱うか、学校評価で扱う必要性は低く見積もられる。                                |
| ② 調整の必要性     | 扱う事柄が、関係者への説得や調整を必要とするか判断する。評価項目として設定すれば、検討機会を作ったり、意見集約したり、が容易になる。   |
| ③ 広報の必要性     | 扱う事柄が、関係者に積極的に広報すべきものか、知らせる必要がないのかを判断する。学校が目立たない取り組みは、見過ごされがちでも一度評価項目として採用すれば、アンケートにあわせて学校の対応をアピールする機会が得られる。 |
| ④ 公文書化の必要性   | 検討・改善方針を設置者(教育委員会)宛の報告書として残す必要があるのかを判断する。  |

設置者に報告され、また、広く公表することが促されているので、学校としての姿勢を明確に示したい場合は、文書に残すべきである。

2 軸目は評価の側面と深さであり、これも主に 4 点から選択出来る。

表 2 学校評価における評価の側面と深さ

① 姿勢や取り組みを問うもの

例：本校では、健康の増進や体力の向上に取り組んでいる。

例：校長をはじめ教職員は、協力して教育活動に取り組んでいる。

② 関係者に対する認知度を問うもの

例：本校では、スクールカウンセラーの役割が知らされている。

例：本校は、子どもたちの安全確保のための情報を適切に保護者へ提供している。

③ 運用面の課題や認識共有を問うもの

例：学校行事の準備にかかる時間は、適切である。

例：本校の特別支援教育は、教育相談室や関係機関と連携を行っている。

④ 成果や効果を具体的に問うもの

例：授業の内容はよくわかる。

例：本校の施設の安全性は、確保されている。

特に下表の④については、具体的に何を測るのか、どのような条件を項目文言に付加するかによって、回答結果も大幅に変わる。むしろ、自己評価や外部アンケートの項目として採用するよりは、その他の調査や実態数値を充てた方が望ましい場合もあり得る。

#### 4. 学校評価プロセス・フローの精緻化と普及

国際大学グローバル・コミュニケーション・センターでは、継続的に世田谷区立学校での学校関係者評価に実践的な関わりを行っている。

世田谷区教育委員会が学校運営改革の一環として行っている「世田谷マネジメント・スタンダード」学校評価システムの改訂検討に参加し、従前の学校評価マニュアルの改善点を明らかにするとともに、新たに「学校評価システム実践の手引き」の作成を行った。ただし、世田谷区内各学校での学校評価実行状況には依然としてバラツキがあり、手引きが難しく、必ずしも現場にそぐわないという声も訊かれたことから、これをさらに精緻化・平易化する必要がある。

そこで、本項ではこれまでのシステム改善の経緯を述べた後、新たに加えた改善点についてまとめる。

#### 4.1. 世田谷区「学校評価システム」の特徴

「学校評価システム」は現行の学校評価制度のうち、もっぱら学校側の自己評価と学校関係者評価部分を扱っている。システムの詳細を記した 48 頁の紙媒体マニュアルが関係者に毎年配布される。区教育委員会では毎年 6～7 月に学校関係者評価委員向けの説明会を開催しており、学校評価についての基本的姿勢とプロセスについて解説する。

世田谷区「学校評価システム」の特徴として挙げられるのは、主に次の 4 点である。

##### 「学校評価システム」文書の充実

「学校評価システム」の紙媒体マニュアルは、学校評価に対する考え方、評価要件、スケジュール、具体的方法が事詳しく解説されており、索引リファレンスとして十分機能する内容を備えている。

##### 関係者等アンケートの共通項目設定

世田谷区立学校で年 1 回（10～12 月）実施される外部アンケートは、児童（5～6 年）、生徒、保護者、地域の共通項目（それぞれ児童 17 項目・生徒 19 項目・小学保護者 36 項目・中学保護者 43 項目・地域 22 項目）が設定されている。

アンケート回答のデータ化を外注

外部アンケートは、大半が手書き回答で回収されるため、これらのデータ化を全て業者に委託している（残りの一部学校では OCR システム SQS を用いたデータ入力が行われている）。このため、担任が手集計をする必要はない。

学校独自性の尊重

外部アンケートは、共通項目以外に学校の独自項目を加え、最大 50 項目まで設定可能である。また、自己評価報告書や学校関係者評価委員会の報告書は厳密な報告文書様式を持たないので、構成上の自由度は高く、文章量にも制約がない。

#### 4.2. 「学校評価システム」運用上の課題

各学校による自由度の幅を保ちつつ円滑に学校評価プロセスを運用出来るよう配慮された「学校評価システム」だが、様々な課題点も指摘されるようになった。具体的には次の点が挙げられる。

作業フローが分かりにくい

冊子は、学校評価プロセスにおける作業フローと扱うべき内容選択肢の情報が混在しているため、誰が、何を、いつまでにすべきか、が分かりにくい。

選択肢が多過ぎ、盛り込み放題になっている

評価活動の選択肢が全て併記され情報量が過多になっている。実際には、ある程度取捨選択せざるを得ないのに、情報やデータを読み捨てることには触れていない。

学校側が先回り対応しにくく負担増になりやすい

学校関係者評価委員会の意向によって、評価活動が大きく左右される書き方になっているため、学校側の先回り対応が困難である。学校に対して評価委員会が具体的に作業指示をしないとアクションできないので指示待ち状況を招きやすい。

品質は各学校の文書作成能力に依存

所定の評価報告書書式がなく、評価報告に必要な基本的な論文作法を示していないので、何をどのように書けばよいのか、評価報告の要件を満たすのかが分かりにくい。他自治体のように定型評価シートに文言を埋めるやり方と比較すれば、文書の自由度が高いため、いくらでも内容充実を図ることが可能だが、結局、各学校の報告文書作成担当者の論文構成能力に依存してしまう。

自己評価報告文書には、しばしば、あいまいな情緒的記述が目立ち、具体的解決策については十分触れられていない事が多いため、学校関係者評価では学校側が提出した改善方針の妥当性を正確に評価できない。

多量のデータハンドリングを前提としていない

妥当性の高い評価報告には、多様な評価関連資料のデータ蓄積が必要だが、現状の作業フローでは、多種多量のデータハンドリングを前提とした手立てやツール類を用意していないので、学校側負担ばかりを増やしがちである。

網羅的評価と焦点評価とのマッチングが良くない

「学校評価システム」には、学校経営方針と重点目標を中心とした焦点評価の視点と、自己評価全方位的点検項目や、関係者等アンケートで設定された共通項目による網羅的評価の視点の両方が混在しており、どちらを主軸とすべきか判断が難しい。

データから十分な考察が得られにくい

各校が評価関連資料として用いる主要なものは外部アンケートであるが、各校とも項目別分布と昨年度との差違を見る程度で、根拠を示しつつ、まとまった考察を得ることが困難である。得られたデータから考察を得るために用いるツールの使い方が未分化であり、さらに、クロス集計や統計検定を行う統計解析ツールやスキルも十分得られていない。

教育課程届と関係者評価報告とが連動しない

学校関係者評価委員会報告書の内容が、学校運営側の次年度教育課程立案と直接繋がっていないケースが見られる。

世田谷区では教育課程届は2月に策定・提出されるが、学校関係者評価委員会の活動期間と照らし合わせると、外部アンケート実施(10月～12月)と学校関係者評価委員会報告書の提出(1～3月)がかみ合わない。

データ公表・フィードバックに対する慎重論

関係者等アンケートや学力調査の集約情報(平均等)を公開する事についてネガティブな意見が強い。

#### 4.3. 「学校評価システム」の改善

上記の解決方策として、新たに策定する「世田谷マネジメント・スタンダード」の「学校評価のための手引き」では、学校評価システムの構造化を行った。

俯瞰性・論理性・妥当性の確保

学校評価システムは、全体的・俯瞰的な流れを踏まえた上で、それぞれの担当者が立場に応じた役割や作業を理解することが必要である。また、アウトプットとしての評価報告には、論理性と妥当性が求められるので、これらをマニュアル中で繰り返し述べ、セルフチェック出来るような仕掛けを設けた。

データハンドリング観点の導入

学校評価システムは、報告文書そのものの記述より、むしろ、各記述の根拠となる資料を揃える事の方が重要であり、しばしば、そのために多くの労力を必要とする。すなわち、評価活動におけるデータハンドリング方法を明示することで、作業を円滑化・省力化することが出来るようにした。

テンプレート・作業省力化

学校評価に関わる数値集計や記述取りまとめに必要な Excel シートをテンプレートファイルとし

て提供することで、作業の省力化が測れるようにした。

#### 4.4. 手引きに対するフィードバック

平成27年度より各校で使われている「学校評価のための手引き」に関するコメント・フィードバックとしては、次のような点が指摘された。

学校運営方針と評価について

学校経営方針の達成状況を示すものだから校長こそ積極的に関わるべき、あるいは、経営的視点のねらいと評価のバランスがとりにくく、組織的な取組にならない、というコメントがなされた。

スケジュールの不整合

校務のなかでは学校評価は特にスケジュールリソグが難しく、評価結果を活かすための年度末の時間確保が困難であり、無理のないモデルスケジュールが必要である。

教員間の意識

評価を行っても改善にまで意識が回っておらず、仕事の振り返りをしない、保護者や児童の評価をスルーしてしまう、教育課程届の策定は管理職の仕事という意識が強い。

集計結果を副校長一人で分析・提案しているような体制では、主幹教諭・主任教諭の参画意識は芽生えない、また、教員側の自己肯定感を上げる必要があるのではないか。

評価資料群について

評価資料群(旧:評価バッテリー)は手引きの特徴のひとつである。用いることでアンケート以外の情報活用がなされる、経年変化を把握しやすくなった、過年度との比較で評価論点がはっきりしやすい、生徒の調査は定点観測が必要、という肯定的な意見の一方、評価資料群は評価委員にとって負担である、データ管理が面倒といったコメントもなされた。

## 評価項目設定について

評価内容・評価項目の精査が必要という意見は多かった。ねらいが漠然とし過ぎており、評価への焦点化が難しい、各項目間でつきあわせが出来る程度でまとめたい。ターゲットを正確に捉えるための文言調整が難しい。項目は出来るだけ絞り込んで経営方針からの考察を加えた後に具体的に評価をもらうような工夫が必要である。

## 自由記述項目について

自由記述項目を設けても処理が煩雑で保護者の要望を上手く活かせない。一方、一部意見に左右される可能性があり、意見・問い合わせには返答が必要である、とネガティブな意見が多かった。

具体的な指摘が欲しい場合は、重点目標（数値目標）に対する結果に校長所見を沿えて、主に PTA（役員）からコメントをもらう形にしている、というケースも見られる。

## 分析考察について

分析考察は学校差が大きく、ヒアリングでも多く課題が指摘された。生活指導面などアンケート結果と教員が考え得る原因がリンクしないケースをどう考えたら良いか。重点目標と一致すれば意識化出来るが、達成目標数値と具体的方略がつながりにくく、改善提案も出てこない。分析考察の咀嚼の仕方が難しい部分最適は全体解にならない。などである。

また、個々の評価委員の専門性やスキルがまちまちであるため、深まった討議や評価になりづらいという問題も大きい。

## 具体的方法について

各校での取組みに関する工夫点も多く得られた。自己評価をグループでやってみるなど職場の少数意見が活きる仕掛け、自己評価・各種アンケートの項目対応関係をマトリックス化、自己評価結果と関係者評価とのつきあわせ等である。

## 4.5. 新たな手引きのための改善点

前項までに得られた情報をもとに、新たな手引きのための具体的改善点を明らかにした。それぞれの改善点をもって、巻末の「学校評価の効率的な進め方」—学校関係者評価マニュアルを作成した。総じて述べれば、意義やプロセス手順に関しては、ほぼ従来通りながら、テクニカルな解説部分にやや厚みが増すこととなった。

### 学校評価の実効性を高めるために

マニュアルの冒頭部にあたる当該部分では、学校評価に関する教職員の意識合わせを意識し、意義について分かりやすく解説を改訂した。

### 学校評価の準備

学校評価の準備では、評価に用いる用語とスケジュールについて概説している。一部で用語が難しい、一般的でないとの指摘があったことから、手引き特有の用語「評価バッテリー」を「評価資料群」へと言い換えた。

また、膨大なデータをハンドリングする際には有用性の高い「評価分類」については、ソートやフィルタリングには不可欠な付番方法について詳説することとした。

### 評価計画 [プロセス 1.]

評価計画 [プロセス 1.] 部分では、評価設計に関わる質問や難しさについての指摘が多かったので、重点目標・数値目標の設定の後に、大幅に内容を追加した。「評価範囲の設定」は、先述してきた「チームとしての学校」によって多様な専門スタッフが新たに関わる事を前提とし、それぞれの職務内容や権限・責任が異なること、加えて、評価観点の取捨選択や評価の深さについて検討する必要性について解説した。

「評価観点の取捨選択」は、自己評価項目や外部アンケート等の設計の際に、ターゲットを項目として採用するか否かを見極めるための 4 つの基準を示した。また、「評価側面と深さ」では、ターゲ

ットに対してどこまで測るのかを明確化するために、4つの側面を述べて解説している。

さらに、「評価資料群の関係整理」では、評価回答者ごとの質問項目の縦横の関係をしておくことで、関係整理が簡単に行える事を示した。

### 評価計画 [プロセス 2.]

評価計画 [プロセス 2.] 部分は、主に外部アンケート等の設計と調査実施に該当する部分であり、学校現場でも比較的このような困難や疑問に遭遇する機会が多い。「外部アンケートの実施」については、学校側に関連する知識スキルが十分ないことを前提として、社会調査等のテクニックを数多く追加した。

また、学校側はアンケート回収後の取りまとめや集計に多くの手間を費やす傾向にあることから、「入力・集計の省力化」など、具体的な作業方法・事例についても解説した。グラフ種類の選択方法のほか、今回、ヒアリングで提供されたアイデアとして、自由記述に頼らず保護者から有効な意見聴取を行う方法についても触れている。

### 考察検討 [プロセス 3.]

考察検討 [プロセス 3.] については、ほぼ従前通りの内容となっている。評価計画の段階では、項目選択の際に「公文書として残すこと」を述べていることから、その意義についても触れている。

#### 4.6. 成果物のウェブサイト掲載について

本調査研究で策定した新たな手引きは「学校評価の効率的な進め方」～学校関係者評価マニュアル～として冊子化し、PDF データを以下のウェブサイトに掲載した。あわせて、関連する Excel データのサンプルファイルもダウンロード可能である。

i-learn.jp 学校評価のページ

<http://www.i-learn.jp/sev/>

### 参考文献

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター. (2015). 教育委員会による学校評価支援のありかた 調査研究報告書.

文部科学省. (2010). 学校評価ガイドライン〔平成22年改定〕. 参照日: 1年2月2017日, 参照先: [http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/education/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2012/07/12/1323515\\_2.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2012/07/12/1323515_2.pdf)

文部科学省. (2015). チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会(第17回) 配付資料(4) ICT支援について. 参照日: 2017年2月1日, 参照先:

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/052/siryu/\\_icsFiles/afieldfile/2016/01/05/1365651\\_07.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/052/siryu/_icsFiles/afieldfile/2016/01/05/1365651_07.pdf)

文部科学省. (2015). チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)中教審第185号. 参照日: 2017年2月1日, 参照先:

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1365657.htm)