

# 学校評価の実効性についての研究

－教員の意識改革を中心として－

表 恭子

奈良教育大学大学院教育学研究科教職開発専攻

## A Study on Effective School Evaluation System

- Focusing on teachers' consciousness-raising -

Kyoko Omote

Graduate School of Professional Development in Education, Nara University of Education

＜あらまし＞ 導入・法制化されて久しい学校評価は、実施については定着したが、その実効性には課題がある。学校評価の実効性とは学校改善の実感であり、そのためには、教員が学校評価の意義を理解し、組織的意識を向上させることが重要である。そこで、校内研修の実践を行い、教員の意識向上が学校評価の実効性向上・学校改善につながる、という仮説の検証を行った。学校評価確認ルーブリックを作成し、学校評価の現状把握を行った後、A 高等学校において「組織と個の結びつきについての研修」「学校組織としての在り方についての研修」を行った。その結果教員の意識の向上が見られ、学校評価のルーブリック上の位置が上昇したことから、教員の意識改革が学校評価の実効性向上につながったと考えられる。

＜キーワード＞ 学校評価 意識 ルーブリック 研修

### 1. はじめに

#### 1. 1. 研究の背景

学校を取りまく環境の急速な変動により、従来の「個業型」(佐古 2006)の学校組織では対応が難しくなり、学校組織再構築の必要性から、学校に組織マネジメントの手法が導入され、そのツールとして PDCA サイクルに即した学校評価の整備が行われ、各学校はその取組を行ってきた。

しかし、文部科学省は「学校評価の実施率の高いものの、学校評価が十分に機能しているとはいえない状況」(平成 26 年度学校評価セミナー 2014)、「低調な職員の参画意識・当事者意識」(平成 27 年度学校評価フォーラム 2015)と、その課題について述べている。導入・法制化され実施については定着した学校評価ではあるが、その実効性は上がっていないというのが現状である。

以上のことから、学校評価を実効性のあるものにするための方法について研究したいと考える。

#### 1. 2. 学校評価の実効性

実効性の高い学校評価とは「地域とともにある学校づくりと実効性の高い学校評価の推進について(報告)」(学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議 学校評価の在り方に関するワーキンググループ 文部科学省 2012)によると、「学校、学校関係者及び設置者のそれぞれにとって、教育活動その他の学校運営の改善や教育水準の向上、子どもの成長につながっているという有用感のある取組」とされている。また、「実効性を高める要因は、教職員の達成感、やりがい、子どもたちへの想いである」と、教員の意識が挙げられ、「評価結果が教育活動その他の学校運営の改善につながり、子どもたちにより良い教育が提供でき、子どもの成長を実感することができれば、学校評価に対する教職員の意欲が高まることが期待できる」としている。

学校評価の実効性とは、学校改善・子どもの成長の実感であり、「教員の意識」が重要なポイントであ

ると考えられる。

### 1. 3. 研究の目的

本研究は、学校評価の基本である自己評価を、実効性のあるものにするための方法について検討することを目的とする。研究対象を、奈良県立高等学校の自己評価とし、特に重要と考えられる「教員の意識」に注目した調査・分析を行い、実効性が上がらない原因を探り、その改善策を考える。

## 2. 奈良県立高等学校学校評価の現状

### 2. 1. 現状調査

奈良県立高等学校の学校評価と比較するため、全国の学校評価の状況を調査した。文部科学省「学校評価等実施状況調査（平成26年度間）」、「学校関係者評価の充実・活用に関する調査研究報告書」（野村総合研究所2011）及び、「実効性の高い学校評価の推進及び学校マネジメントの体制整備に関する調査研究報告書」（野村総合研究所2013）の調査・分析を行った結果、学校評価の実効性を高める上での重要ポイントは、学校評価の意義理解、目標の共有、全教員の参画意識、といった「教員の意識」であると考察された。

また、奈良県立高等学校の学校評価の現状を把握するため、聞き取り調査を行った。2015年10月及び2016年6・7月に、奈良県立高等学校10校を筆者が訪問し、管理職（もしくは学校評価担当教員）との直接面談により、自己評価を行うにあたり、学校が行っている工夫や、実施上の課題について聞き取りを行った。

調査の結果、工夫は目標設定段階や、評価段階に多く、学校評価の流れを作成し、教員が取り組みやすくする工夫を行っている学校もあった。

実施上の課題は、学校評価の意義が教員にあまり理解されていないことや、取組の硬直化、全教員での取組であるという意識の醸成の難しさが挙げられた。また、目標設定段階においての課題も多かった。

工夫と課題の共通点は「教員の意識」である。学校評価の意義理解や、目標を共有した上での全教員による参画意識が、学校評価において重要と考えられる。

### 2. 2. 奈良県立高等学校学校評価の課題

全国の学校評価の状況調査から得た実効性向上に向けての重要ポイントとの比較から、奈良県立高等学校学校評価の課題は、

- (1) 学校評価の意義理解
- (2) 目標の共有
- (3) 学校評価への全教員の参画意識

という、3つのポイントからなる「教員の意識」で

あるということが考察された。

このことから、教員の意識改革が、学校評価の実効性向上・学校改善に向けての大きな鍵であると考えられる。

### 2. 3. 教員の意識

教育活動において、直接生徒と関わり、実践するのは個々の教員であり、「個」の重要性は言うまでもない。図1の黒の矢印は、個々の教員が、自身の掲げる目標のもと、教育活動を行っている様子を示している。しかし、学校は組織として掲げる教育目標・今年度重点目標があり、その目標をもとに、分掌や学年等も設定した目標の達成に向けて教育活動を行うものである。（図1白の矢印）そして個々の教員も、その目標のもと教育活動を行うはずである。

しかし、教員が「個」の活動に心を砕くあまり、学校組織としての目標が意識されないと、学校と教員個人の目標にずれが生じてしまう。本来は1本であるべき目標系統の縦のラインがとぎれ、2本になってしまう状態である。（図1意識のずれ）

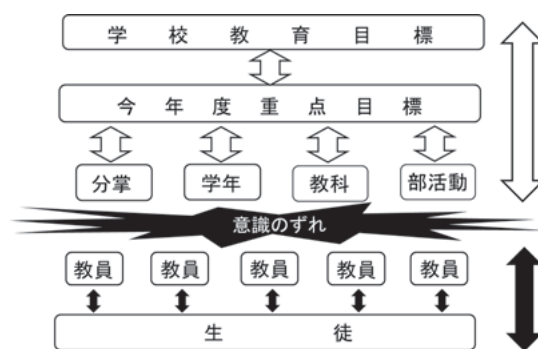


図1 学校の目標と個人の目標のずれ（筆者作成）

目標系統のラインが途切れた状態では、組織的な教育活動は難しく、教員相互の連携は行われにくい。日々教育活動に勤しむ教員の頑張りが学校組織の方向性と結びついていないため、学校評価は負担となり多忙感へとつながる。教員の日々の努力を充実感や達成感につなげ、学校の組織力を向上させるためには、目標を統一する必要がある。学校組織と教員個人との結びつきを認識することが、教員の意識改革の根本部分であると考えられる。

教員個人の目標は、学校教育目標・今年度重点目標・分掌や学年等の目標を踏まえた上で、自己の特性を生かして設定する。その目標のもと、各教員が生徒と関わり、教育活動を行うということは、目標が連動・共有され、1本のラインとしてつながっているということである。（図2縦の矢印）そして、共有された目標に向かって全教員で進んでいくことは、学校改善に全教員で取り組んでいることになる。ま

た、組織の中で、分掌・学年等や教員が相互に連携協働しながら教育活動を行うことにより（図2横の矢印）、組織的な活動となり、教育効果も期待される。学校全体の方向性と教員個人の活動につながりが感じられれば、多忙感は充実感へと変わると考えられる。

そのため、学校評価の課題としての教員の意識改革は、まず「組織と個の結びつき」という意識を教員が持つことを第一に行うべきであると考えられる。

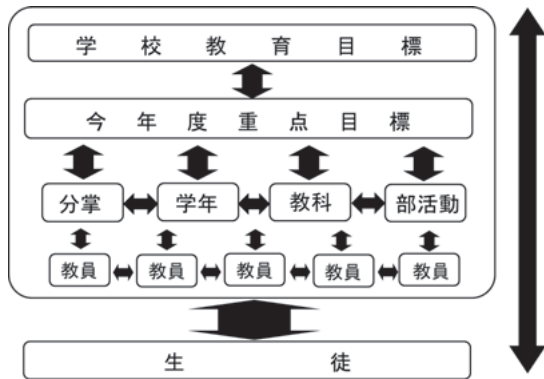


図2 学校組織と教員個人の結びつき（筆者作成）

## 2. 4. 本研究における仮説

学校評価の課題の中で、教員の意識改革が、学校評価の実効性向上・学校改善に向けての大きな鍵であることが分かった。そこで、本研究では、高等学校で教員の意識向上に向け、校内研修を中心とした取組を行い、教員の意識向上が学校評価の実効性向上・学校改善につながる、という仮説の検証を行っていくこととする。

意識改革に向けた取組として、校内研修の事例は今までも報告されている。しかし、その多くは小規模の小学校や、市町村・教育委員会などの取組であり、小中学校に比べ規模の大きい高等学校の事例はあまり報告されていない。そこで、高等学校において校内研修を行い、その研修による教員の意識向上と学校評価の実効性向上の関連の実践、検証を行っていききたい。

## 3. A高等学校学校評価の現状

### 3. 1. A高等学校教員の意識

奈良県立A高等学校は、2016年に創立54年目を迎えた全日制普通科高等学校である。生徒数は約960名、教員数は55名で、年齢構成は20代11名、30代9名40代3名、50代以上32名である。

A高等学校の教員の意識を調査するために、2016年7月に、学校評価や学校組織と個の関係性に関するアンケート調査を行った。アンケート項目は、文部科学省学校評価等実施状況調査質問項目等を参考

に筆者が作成した。（付録1）調査対象者はA高等学校の校長を除く教員54名で、対象者全てから回答を得た。アンケート結果（付録2）から、A高等学校教員の意識の課題として、次の4点が考察された。

第1に、学校評価の意義が浸透していないため、評価結果の活用があまりなされず、改善に生かされていないということ。第2に、学校評価への関わりは、ベテラン層を中心とした一部の教員に偏っており、全教員での関わりという意識が薄いということ。第3に、重点目標の共有・関連がなされていないということ。そして第4に、組織と個人の結びつきという意識が薄く、特に若手教員にその傾向が顕著である、ということである。

### 3. 2. 学校評価確認ルーブリック作成

学校評価について、個々の要素については確認できても、学校評価全体の機能をチェックする方法はない。そこで、A高等学校だけでなく、すべての学校において、自校の学校評価がうまく機能しているかどうかを把握するためのルーブリックを作成することにした。（表1）

この学校評価確認ルーブリックは、教員が、自校の学校評価の現状や弱みを認識し、学校評価自体の改善につなげるためのものである。ルーブリックはそれぞれのレベルが具体的な姿で示されているため、改善に向けての見通しを持ちやすいという利点がある。なお、作成するにあたって、これまで筆者が行ってきた調査結果や、「学校改善ルーブリック」（赤沢2012）、「校長の学校経営力発展モデル（自己点検シート）」（大野2005）などを参考にした。

ルーブリックの項目は、学校評価がその機能を果たすにあたり、重要と考えられるポイントである。これまでの調査から、学校評価の意義理解、目標の共有、全教員の参画意識、という「教員の意識」が重要であることが分かってきたため、これらのポイントを中心として11の項目を設定した。

また、各項目のレベル設定についても、「教員の意識」の重要性から、どれだけの教員が意識できているかという点に注目して設定することとした。

### 3. 3. A高等学校学校評価の課題

作成したルーブリックをもとに、A高等学校の学校評価の現状把握を行うこととした。A高等学校校長に、A高等学校学校評価の現在（実践前）のルーブリック上での位置判断を依頼した。（表1丸印）

ルーブリック11項目中、レベル2との判断は「重点目標の適切性」「組織整備」「点検・評価」「公表・説明」の4項目、レベル1との判断は「学校評価の意義理解」「目標の関連性・焦点化」「目標の共有」「教育活動」「改善」「学校改善の実感」「保護



者・地域との連携協力の実感」の7項目であった。  
以上、考察した教員の意識、ルーブリック上の位置から、A高等学校学校評価の課題は、

- (1) 学校評価の意義理解
- (2) 重点目標の共有・関連性

- (3) 目標に基づく教育活動
  - (4) 改善への取組・実感
  - (5) 全教員の参画意識
- の5点に整理された。

表1 学校評価確認ルーブリック

項目	レベル0 (要努力)	レベル1 (ベーシック)	レベル2 (スタンダード)	レベル3 (アドバンスド)
学校評価の意義理解	多くの教員が学校評価の意義・進め方を理解していない。	一部の教員が学校評価の意義・進め方を理解している。	多くの教員が学校評価の意義・進め方を理解している。	多くの教員が学校評価の意義・進め方を理解し、関わりを持っている。
重点目標の適切性	重点目標に前年度の評価結果が反映されておらず、抽象的で、すべき項目の数値化がなされていない。	重点目標に前年度の評価結果が反映されているが、抽象的で、すべき項目の数値化がなされていない。	重点目標に前年度の評価結果が反映されており、すべき項目の多くが数値化されている。	重点目標に前年度の評価結果が反映されており、すべき項目が数値化され、数値も適切である。
目標の関連性・焦点化	学校教育目標と重点目標が関連しておらず、多くの教員個人の目標も関連していない。	学校教育目標と重点目標が関連しており、一部の教員個人の目標が関連している。	学校教育目標と重点目標が関連しており、多くの教員個人の目標も関連している。	学校教育目標、重点目標、多くの教員個人の目標が関連し、焦点化されている。
目標の共有	多くの教員が学校教育目標・重点目標を理解していない。	一部の教員が学校教育目標・重点目標を理解している。	多くの教員が学校教育目標・重点目標を理解している。	多くの教員が学校教育目標・重点目標を理解し、説明することができる。
組織整備	重点目標の具現化に向けた組織が整備されていない。	重点目標の具現化に向けた組織が整備され、一部の教員が関わっている。	重点目標の具現化に向けた組織が整備され、多くの教員が関わっている。	重点目標の具現化に向けた組織が整備され、多くの教員が関わり、組織間で連絡調整が行われている。
教育活動	多くの教員の教育活動が重点目標に基づいて行われていない。	一部の教員の教育活動は重点目標に基づいて行われている。	多くの教員の教育活動が重点目標に基づいて行われている。	多くの教員が、自身の組織の中での役割を認識し、重点目標に基づいた教育活動を行っている。
点検・評価	教員間で評価結果が共有されていない。	一部の教員で評価結果を共有している。	多くの教員で評価結果を共有している。	多くの教員で評価結果を共有し、分析を行っている。
改善	多くの教員が自校の課題と改善策を考えていない。	一部の教員が、自校の課題と改善策を考えている。	多くの教員が、自校の課題と改善策を考えている。	多くの教員が意見交流を行い、自校の課題と改善策を考えている。
公表・説明	学校の教育活動について、生徒・保護者・地域に説明する場が設けられていない。	重点目標と評価結果・改善方法を生徒・保護者・地域に説明する場が設けられている。	重点目標と評価結果・改善方法を生徒・保護者・地域に説明し、意見や要望を聞く場が設けられている。	重点目標と評価結果・改善方法を生徒・保護者・地域に説明し、意見や要望を聞く場が設けられており、活発に意見交流が行われている。
学校改善の実感	多くの教員に、学校評価が学校運営の組織的・継続的な改善へつながっているという実感が無い。	一部の教員に、学校評価が学校運営の組織的・継続的な改善へつながっているという実感がある。	多くの教員に、学校評価が学校運営の組織的・継続的な改善へつながっているという実感がある。	多くの教員に、学校評価が学校運営の組織的・継続的な改善へつながっているという実感があり、関わりを持っている。
保護者・地域との連携協力の実感	多くの教員に、学校評価が保護者・地域等からの理解と参画を得た連携協力に効果があるという実感が無い。	一部の教員に、学校評価が保護者・地域等からの理解と参画を得た連携協力に効果があるという実感がある。	多くの教員に、学校評価が保護者・地域等からの理解と参画を得た連携協力に効果があるという実感がある。	多くの教員に、学校評価が保護者・地域等からの理解と参画を得た連携協力に効果があるという実感があり、関わりを持っている。

## 4. 実践研究

### 4.1. A高等学校教員研修

学校評価の課題である教員の意識改革に向け、校内研修を行った。

研修の内容としては、学校評価の意義理解と共に、教員の意識改革の重要ポイントである、組織と個の結びつきについて行った。また、研修は若手教員研修・中堅教員研修をそれぞれ行った後、若手・中堅合同研修を行った。これは、経験年数により教員の意識に大きな差があったこと、組織において期待される役割が世代により違うこと、また、これまでも世代別の研修が行われてきた経緯があることなどか

ら、世代別に研修を行う方がより効果的であると考えたためである。

### 4.2. 若手教員研修

今年度の若手教員研修対象者は18名である。研修においては、まず「学校組織」という捉え方、個々の教員の強みの認識を行い、その強みを学校組織で生かすという意識の醸成を目指した。若手教員研修の概要を表2に示す。

表2 A 高等学校若手教員研修

研修タイトル	組織と個の結びつきについての研修	
研修の目的	組織と個の結びつきについて理解し、教員個々の力を組織の中で生かす。	
研修の目標	①教員が自身の強みを認識する。 ②教員個人の目標と学校重点目標の共通項を見出す。 ③学校評価の意義を理解する。	
研修の概要	実施時期	2016年8月22日
	参加者	A 高等学校若手教員 12名
	研修形態	参加者一斉ワーク
	時間	約60分
研修全体の流れ	時間(分)	研修の進め方及び留意点
①研修について説明	3	研修の目的と目標、進め方について理解する。
②アンケート結果の共有	3	実施済アンケート結果から、自分たちの強みや課題を再確認する。
③自己の強み認識	7	自己の強み認識、教育力分析のため、レーダーチャート作成を行う。(ワーク1)
④シェアリング	3	レーダーチャートの項目は、自身が教育活動において重要と考えていることであることを理解する。 自己と共に、同僚教員の強み・目標を理解する。
⑤学校のレーダーチャート作成	5	学校のレーダーチャート作成に際し、項目が学校の重点目標となることを理解する。(ワーク2)
⑥学校の重点目標確認	5	学校の重点目標を確認し、その設定経緯を考える。
⑦学校評価の意義理解	5	学校評価は学校改善に向けて全教員で取り組むものであることを理解する。
⑧自己の方向性確認	5	アンケート結果からベテラン層と若手層の意識の違いを認識する。
⑨「学校組織の中の自己」理解	6	学校組織の中で自己を認識し、学校の重点目標と自己の目標を関連させることの重要性を理解する。
⑩学校重点目標と自己の目標の関連付け	10	自己の強みと学校重点目標の共通項を見出し、自己の目標の再設定を行う。(ワーク3)
⑪シェアリング	3	自己と共に同僚教員の学校組織の中での役割を認識する。 研修を振り返り、今後の教育活動に生かせる部分を確認する。
⑫まとめ	5	自己と学校の目標の関連性は、自己申告シート作成の参考となることを認識する。

③個人のレーダーチャート作成では、項目を考えることにより、教員が自分の強みや、教育活動において重要と考えていることを再確認することを目的としている。そのため、数値ではなく、項目に何を立てたかということに注目することとなる。(図3)

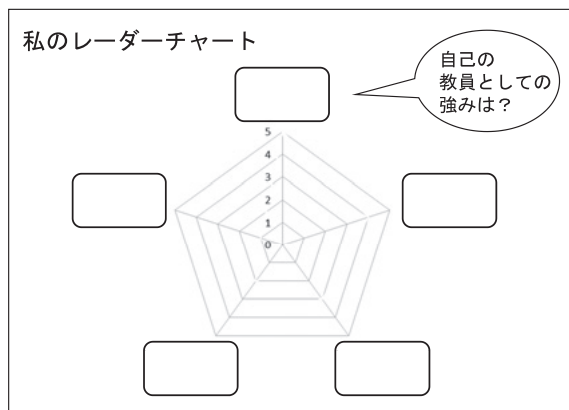


図3 若手教員研修③ レーダーチャート

⑤・⑥の学校のレーダーチャート作成では、項目の根拠から考えることとなる。そこから、学校が重要と考えていること、つまり今年度の学校重点目標に目を向け、その設定経緯から学校評価について考えることを促した。

⑩では、ワークシート(図4)を用いて自己の目標の再設定を行った。シートに記入しながら学校重点目標と自己の目標の関連付けを行う中で、組織の中で自分の活躍場所を開拓する。自身の強みと学校

の方向性の共通項を探り、学校組織の中で教員「個」を生かすための取組である。

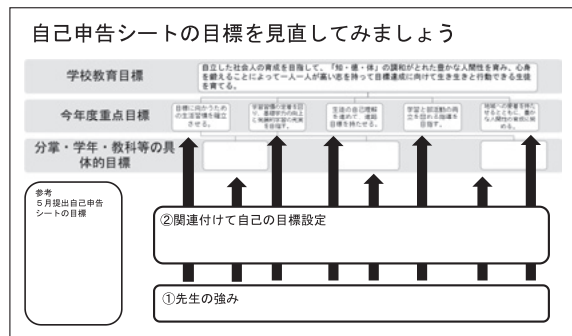


図4 若手教員研修⑩ 目標の見直しシート

研修後のアンケート(付録3)によると、学校評価の意義や重点目標と自己の関連などについては肯定的回答が多く、研修内容はおおむね理解できたとするものが多かった。研修による意識改革はある程度成果があったといえる。

#### 4.3. 中堅教員研修

中堅教員研修では、組織に所属しているだけでなく、自らその組織へ働きかけ、目標達成に向けて能動的に活動していこうという指し手感覚や参画意識の醸成を目指した。中堅教員研修の概要を表3に示す。

③において、中堅教員は上下世代の橋渡し、次代の担い手であると共に、「プレイングマネージャー」(赤沢 2013)として、学校組織の中で重要な役割を担う存在であるということを認識するため、カリキュラム・マネジメントの視点を研修に取り入れた。

そして、組織的な教育活動の在り方を考えるため、⑩教育活動の見直しのワークを行った。中堅教員それぞれが、現在関わりの深い具体的な教育活動を想定し、全教員の力をどこでどのように発揮してもらえばよいか、赤沢(2013)を参考にしたワークシート(図5)に付箋を貼付しながらシミュレーションを行った。

中堅教員として・・・(シミュレーション)			
学校目標(個人の目標)→実現に向け効果の高そうな教育活動			
	教育活動を動かす	生徒を変える(成長)	人・物・文化を整える(協働)
若手教員			
中堅教員			
ベテラン教員			

図5 中堅教員研修⑩ 教育活動見直しシート

表3 A 高等学校中堅教員研修

研修タイトル	組織と個の結びつきについての研修	
研修の目的	教員が「個」の力を生かし、学校組織に能動的に関わる。	
研修の目標	①学校組織における中堅教員の役割を理解する。 ②教員個人の目標と学校重点目標の共通項を見出す。 ③学校評価の意義を理解する。	
研修の概要	実施時期	2016年8月24日
	参加者	A 高等学校中堅教員3名
	研修形態 時間	参加者一斉ワーク 約65分
研修全体の流れ		
①研修について説明	3	研修の目的と目標、進め方について理解する。
②奈良県・A 高等学校教員の年齢構成を把握する。	3	データ資料により、奈良県及びA 高等学校の教員の年齢構成を把握する。
③学校組織での中堅教員の役割を理解する。	7	学校組織での中堅教員の役割を理解する。 カリキュラム・マネジメントの側面においては、中堅教員が中心的役割を果たすことを理解する。
④自己の方向性確認	5	中堅教員としての役割を踏まえ、自己の教育活動の方向性を再確認する。
⑤学校の重点目標確認	5	学校の重点目標を確認し、その設定経緯を考える。
⑥学校評価の意義理解	5	学校評価は学校改善に向けて全教員で取り組むものであることを理解する。
⑦学校組織への能動的な関わりを理解	5	学校組織での中堅教員としての自己を認識し、学校組織へ能動的に関わっていくことの重要性を理解する。
⑧学校重点目標と自己の目標の関連付け	7	自己の強みと学校重点目標の共通項を見出し、強みが生きるよう、自己の目標の再設定を行う。(ワーク1)
⑨シェアリング	5	自己の確認と共に、同僚教員の強み・目標を理解する。
⑩教育活動の見直し	10	具体的教育活動を想定し、組織的な活動の在り方考える。(ワーク2)
⑪シェアリング	5	自己と共に同僚教員の学校組織の中での役割を認識する。
⑫まとめ	5	研修を振り返り、今後の教育活動に生かせる部分を確認する。 自己と学校の目標の関連性は、自己申告シート作成の参考となることを認識する。

研修後のアンケート（付録4）から、学校評価の意義理解や組織的視点・中堅教員の役割については理解できたということがわかる。教員の意識向上にある程度効果があったといえる。組織的な視点で、教員の世代別の役割を考えながら具体的な教育活動全体を見通していく、という中堅の役割については、重要性とともに、その難しさから課題となった。

#### 4. 4. 若手・中堅教員合同研修

若手・中堅教員それぞれに研修を行い、ある程度の意識向上の成果は見られたが、実際の教育活動への落とし込みや活用には課題を残していたため、再度「学校組織としての在り方」を考える研修を行うこととした。今回の研修は、若手・中堅教員合同で研修を開催し、若手教員のグループにファシリテーターとして中堅教員が入る形で進めることとした。研修の概要を表4に示す。

④では、テーマとした取組の目指す姿の確認、生徒や教員の現状把握、手だての検討を、まず個人でワークシート（図6）に付箋を貼付しながら行い、その後、グループで共有・整理を行った。

⑤では、④で出された手だてを、赤沢（2012）を参考にしたワークシート（図7）を使って、教育効果や着手容易性などの視点から整理し、一つに絞った。

表4 A 高等学校若手・中堅教員合同研修

研修タイトル	学校組織としての在り方についての研修	
研修の目的	若手教員 学校組織の中で自己の役割を考える。	中堅教員 取組について学校組織としての在り方考える。
研修の目標	①テーマとした取組について、その意義や目指す姿、現在の自己との関わりについて認識する。 ②目指す姿の達成に向けての手だてを考える。 ③手だてに対し、具体的に自分はどう関わるのか考える。	①テーマとした取組について、その意義や目指す姿に対して学校の現状を把握する。 ②目指す姿の達成に向けて、有効な手だてを考える。 ③学校組織としての具体的な手だての在り方考える。
研修の概要	実施時期	2016年10月12日
	参加者	A 高等学校若手教員16名、中堅教員3名、計19名 一斉ワーク→テーマ別グループでのワーク（各グループに1名中堅教員が入る）
	研修形態 テーマ 時間	A:英単語テスト B:キャリア教育 C:花いっぱい運動 約70分
研修全体の流れ		
①研修の流れについて説明	3	世代に応じた研修の目的と目標、進め方について理解する。
②教員の意識の現状確認	7	これまでの研修を振り返り、教員の意識の現状や、今回の研修開催の経緯と方向性理解する。
③テーマとする取組の把握	10	テーマとする取組と学校重点目標との関連性を把握する。 テーマ別にグループに分かれる。 テーマの現状（目指す姿、生徒・教員の現状）を整理し、手だてを検討する。 個人での検討をグループ内でシェアリングし、シートにまとめる。(ワーク1)
④テーマとした取組の現状把握・手だての検討	15	手だてを、教育効果・着手容易性の視点で整理し、一つに絞る。(ワーク2)
⑤手だての整理	7	手だてを行うための具体的活動案を検討する。 教員個々が関わる活動内容を検討する。(ワーク3)
⑥教員の具体的活動・自己の関わりを検討	13	自己と共に同僚教員の学校組織の中での役割を認識する。
⑦シェアリング	10	研修を振り返り、今後の教育活動に生かせる部分を確認する。
⑧まとめ	5	

#### ワーク1 取組の現状把握・手だての検討（個人・グループ）

取組「 <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">手だてはなるべく多く</span> 」			
目指す生徒の姿 (その取組を通してどのような生徒を育てたいのか)	生徒の現状	取組への自分の関わり の現状	何ができる？(教員側の具体的な手だて)
	良い点	良い点	
	課題	課題	

図6 若手・中堅教員合同研修④ ワークシート

#### ワーク2 手だての整理（効果・着手容易性の視点）

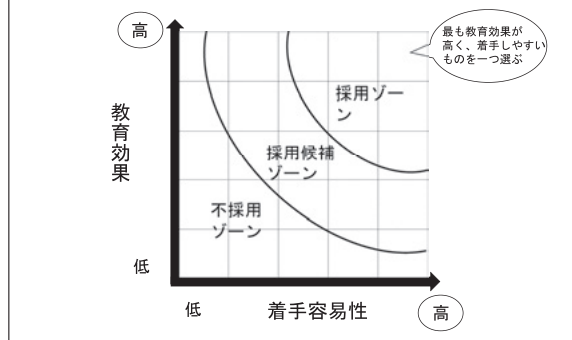


図7 若手・中堅教員合同研修⑤ ワークシート

⑥では、⑤で一つに絞った手だてを具体化する取組を行った。まず、学校全体での具体的な活動案をグループで検討してワークシート（図8）に記入し、その中で自分が積極的に関わることができる活動に名前の付箋を貼付していった。組織的な視点で、教員の個に応じた役割を考えながら具体的な教育活動全体を見通すという内容である。

**ワーク３**    教員の具体的活動・自己の関わりの検討

取組	
目指す姿	
手だて	

活動	自己の関わり

① 具体的な活動案の検討

② 自分が関わる活動を検討

図8 若手・中堅教員合同研修⑥ ワークシート

研修後のアンケート(付録5)では、テーマとした取組について、学校重点目標との関連性や組織的な活動の在り方の理解について「大いに当てはまる」とする回答が大部分を占めた。

以上のことから、今回の研修は、教員の意識向上に効果があったと考えられる。

#### 4.5. 研修の結果及び考察

A 高等学校において、実践「組織と個の結びつきについての研修」「組織としての在り方についての研修」を行った結果、教員の意識がどのように変化したのか、考察を行う。

研修実施前の7月に行ったアンケートを2回の研修実施後にも研修参加者に行った。アンケートの内、特に学校評価の課題と関わりの深い項目を抜粋し、グラフにまとめたものを以下に示す。なお、全教員がアンケートに回答している研修前については、研修対象者(若手教員18名、中堅教員3名、計21名)の回答を抽出して示し、8月研修後は15名(研修参加若手教員12名、中堅教員3名)、10月研修後は19名(研修参加若手教員16名、中堅教員3名)の回答を示している。(図9～12)

学校評価結果について意見交流を行い、課題把握や重点目標に向けての取組を行おうとする教員は大きく増加し、「全く当てはまらない」とする回答はなくなった。学校評価の意義も 90% 以上の教員が感じている。

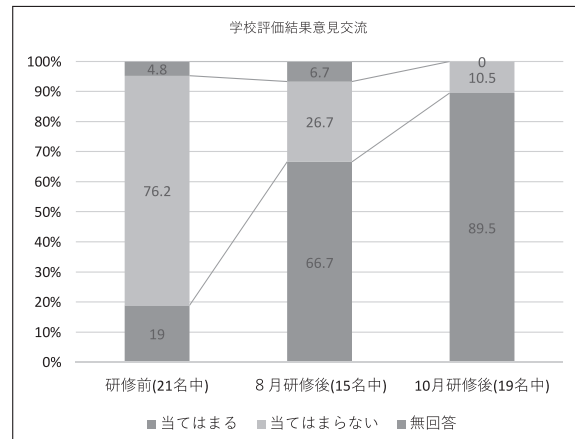


図9 学校評価結果について意見交流を行った  
教員の割合の推移（％）

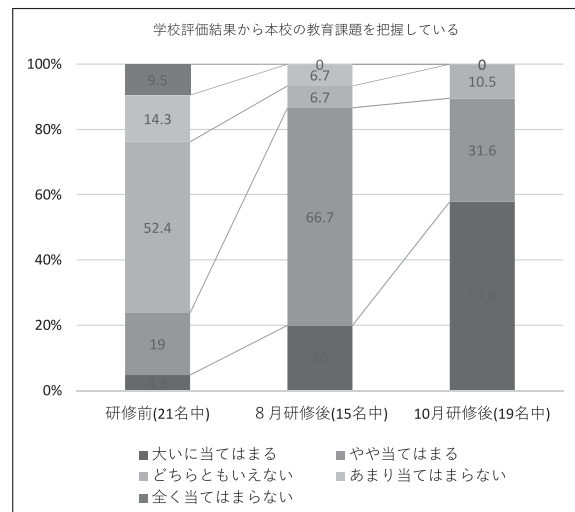


図10 学校評価結果から教育課題を把握している教員の割合の推移（％）

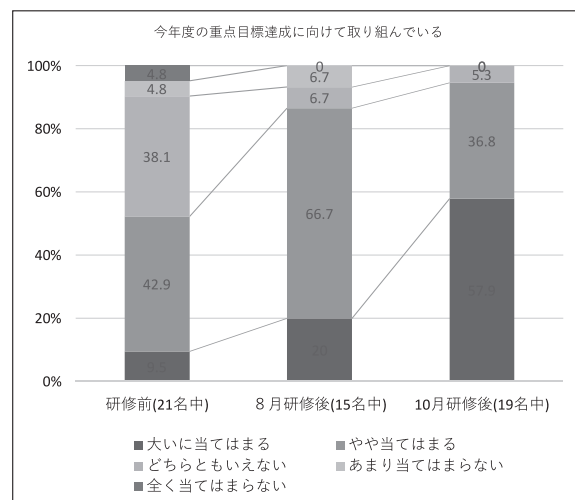


図11 重点目標達成へ向けて取り組んでいる教員の割合の推移（％）



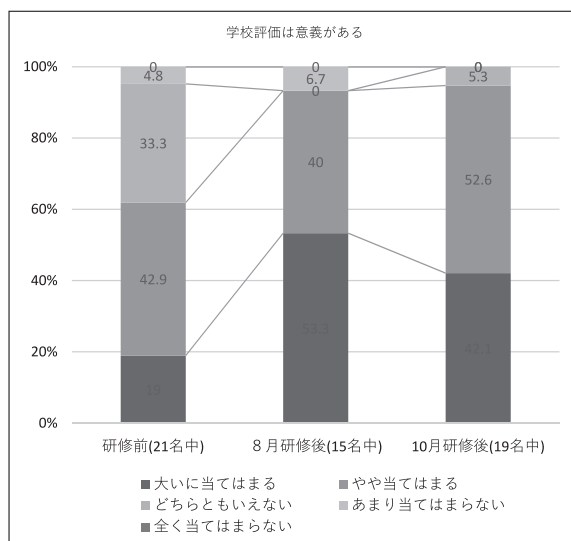


図12 学校評価に意義を感じている教員の割合の推移 (%)

以上アンケート結果から、教員の意識は向上したと言える。

また、アンケート実施時の聞き取り調査から、研修に参加することで、普段の教育活動の中ではあまり意識できていなかった学校評価や学校組織の中での自己の在り方について考えることができた、という意見を得ている。

また、管理職からの聞き取りにより、自己申告シートの目標について、以前より重点目標と関連付けられているものが増えていることが分かった。

以上のことから、今回行った研修により、A 高等学校教員の意識は向上したと考えられる。

## 5. 研究のまとめ

### 5.1. 実践の成果

本研究では、教員の意識向上に向けて校内研修を行い、教員の意識向上が学校評価の実効性向上・学校改善につながる、という仮説のもと、これまで実践を行ってきた。そして、校内研修を行った結果、教員の意識は向上したと考えられる。

次に、教員の意識向上が学校評価の実効性の向上につながる、ということの検証を行うため、A 高等学校学校評価のルーブリック上の位置確認を行うこととした。

そこで、研修前と同様に、A 高等学校長に、研修実施後の A 高等学校学校評価のルーブリック上での位置判断を依頼した。

研修後の A 高等学校の学校評価のルーブリック上の位置は、「目標の関連性・焦点化」「目標の共有」「教育活動」「改善」の4項目において、レベルが1から2へと上昇した。(表5)

これらのことから、教員の意識向上が学校評価の

表5 実践前後のA 高等学校学校評価のルーブリック上の位置の変化

項目	レベル0 (要努力)	レベル1 (ベーシック)	レベル2 (スタンダード)	レベル3 (アドバンスド)
学校評価の意義理解	多くの教員が学校評価の意義・進め方を理解していない。	一部の教員が学校評価の意義・進め方を理解している。	多くの教員が学校評価の意義・進め方を理解している。	多くの教員が学校評価の意義・進め方を理解し、関わりを持っている。
重点目標の適切性	重点目標に前年度の評価結果が反映されておらず、抽象的で、すべき項目の数値化がなされていない。	重点目標に前年度の評価結果が反映されているが、抽象的で、すべき項目の数値化がなされていない。	重点目標に前年度の評価結果が反映されており、すべき項目の多くが数値化されている。	重点目標に前年度の評価結果が反映されており、すべき項目が数値化され、数値も適切である。
目標の関連性・焦点化	学校教育目標と重点目標が関連しておらず、多くの教員個人の目標も関連していない。	学校教育目標と重点目標が関連しており、一部の教員個人の目標も関連している。	学校教育目標と重点目標が関連しており、多くの教員個人の目標も関連している。	学校教育目標、重点目標、多くの教員個人の目標が関連し、焦点化されている。
目標の共有	多くの教員が学校教育目標・重点目標を理解していない。	一部の教員が学校教育目標・重点目標を理解している。	多くの教員が学校教育目標・重点目標を理解している。	多くの教員が学校教育目標・重点目標を理解し、説明することができる。
組織整備	重点目標の具現化に向けた組織が整備されていない。	重点目標の具現化に向けた組織が整備され、一部の教員が関わっている。	重点目標の具現化に向けた組織が整備され、多くの教員が関わっている。	重点目標の具現化に向けた組織が整備され、多くの教員が関わり、組織間で連絡調整が行われている。
教育活動	多くの教員の教育活動が重点目標に基づいて行われていない。	一部の教員の教育活動が重点目標に基づいて行われている。	多くの教員の教育活動が重点目標に基づいて行われている。	多くの教員が、自身の組織の中での役割を認識し、重点目標に基づいた教育活動を行っている。
点検・評価	教員間で評価結果が共有されていない。	一部の教員で評価結果を共有している。	多くの教員で評価結果を共有している。	多くの教員で評価結果を共有し、分析を行っている。
改善	多くの教員が自校の課題と改善策を考えていない。	一部の教員が、自校の課題と改善策を考えている。	多くの教員が、自校の課題と改善策を考えている。	多くの教員が意見交流を行い、自校の課題と改善策を考えている。
公表・説明	学校の教育活動について、生徒・保護者・地域に説明する場が設けられていない。	重点目標と評価結果、改善方法を生徒・保護者・地域に説明する場が設けられている。	重点目標と評価結果、改善方法を生徒・保護者・地域に説明し、意見や要望を聞く場が設けられている。	重点目標と評価結果、改善方法を生徒・保護者・地域に説明し、意見や要望を聞く場が設けられており、活発に意見交流が行われている。
学校改善の実感	多くの教員に、学校評価が学校運営の組織的・継続的な改善へつながっているという実感が少ない。	一部の教員に、学校評価が学校運営の組織的・継続的な改善へつながっているという実感がある。	多くの教員に、学校評価が学校運営の組織的・継続的な改善へつながっているという実感がある。	多くの教員に、学校評価が学校運営の組織的・継続的な改善へつながっているという実感があり、関わりを持っている。
保護者・地域との連携協力の実感	多くの教員に、学校評価が保護者・地域等からの理解と参画を得た連携協力に効果があるという実感が少ない。	一部の教員に、学校評価が保護者・地域等からの理解と参画を得た連携協力に効果があるという実感がある。	多くの教員に、学校評価が保護者・地域等からの理解と参画を得た連携協力に効果があるという実感がある。	多くの教員に、学校評価が保護者・地域等からの理解と参画を得た連携協力に効果があるという実感があり、関わりを持っている。

実効性向上・学校改善につながる、という本研究における仮説は実証されたということができる。

## 5.2. 課題

### 5.2.1. ルーブリックについて

今回、ルーブリックのレベル判断については、A 高等学校校長に依頼した。校長は、学校組織のリーダーとして学校経営を行い、教員の教育活動を把握する立場にあるため、レベル判断を行うにあたりふさわしい人物であると考えたからである。しかし、一人での判断には、その妥当性に不安が残るのも事実であり、複数での判断を行うなど、信頼性を向上させることが今後の課題の一つである。

また、本ルーブリックは、管理職だけでなく教員全員の活用を考えて作成している。

管理職は、自校の学校評価の現状把握を行い、リーダーとして、学校評価を通してマネジメントを行う際の道具としての活用や、個々の教員の状況の把握・確認としての活用法がある。

管理職以外の一般の教員は、レベル判断を行う際、自分自身のこととして考えるとともに、自身も含む自校教員集団を第三者的に俯瞰して見る必要があるため、組織的な意識の醸成が期待される。また、自身や学校の取組を評価するために活用することで、教育活動の振り返りや意義の確認ができ、改善につなげることができる。そして、レベル判断を行うということは、学校評価について考えることにほかならず、意識の向上が期待できる。



このように、立場に応じた活用法があり、今後に向けては、一般教員の活用機会を作ることと考えていきたい。多くの教員に活用してもらうためには、簡便さも重要であり、項目の精選も今後に向けては必要であると考ええる。

以上、今回作成したループリックは現段階では暫定的なものであり、数点の改善点が考えられる。これらの内容を考慮し、さらに洗練したものにするのが、今後の課題である。

## 5. 2. 2. 学校評価の在り方について

本研究では、教員の意識と学校評価の実効性・学校改善の関連、という主に「内向き」のマネジメントツールとしての学校評価の側面を見てきた。教員個々の力を組織に生かし、組織としての学校の機能を活性化することは、学校評価の重要な役割である。しかし、学校評価は、地域・保護者等に自校の良さをアピールするという「外向き」のマネジメントツールとしての側面もある。本研究の次の段階として、外向きの、「攻め」としての学校評価の在り方が考えられる。学校評価を外向きのマネジメントツールとして積極的に活用し、学校の良さや頑張りを理解してもらうことができれば、地域・保護者等から応援される学校となり、連携・協働体制が進むことも期待できる。それは、教員の達成感にもつながると考えられる。「攻め」としての学校評価活用の在り方を探ることが、今後の課題である。

## 謝辞

本研究にあたり、奈良教育大学教職大学院の山本吉延先生、奥田智先生、ご指導いただいたすべての先生方に心より感謝申し上げます。

また、実践研究に対し、ご理解ご協力を賜りました置籍校の校長先生はじめ諸先生方に心より御礼申し上げます。

## 引用・参考文献

- 赤沢早人 2012 「いい学校」の創り方 改訂版  
<http://mailsrv.nara-edu.ac.jp/~akazawa/e-gakkou.html> (参照日 2016.12.12)  
 赤沢早人 2013 若手教員が育ちベテラン教員が活

きる「カリマネ」村川雅弘ほか編著 「カリマネ」で学校はここまで変わる ぎょうせい: 174-181

大野裕己 2005 校長の学校経営力の自己点検・評価 ベネッセ「総合教育力の向上が子どもの学力を伸ばす-学力向上のための基本調査2004より」  
<http://berd.benesse.jp/shotouchutou/research/detail1.php?id=3232> (参照日 2016.12.12)

学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議 学校評価の在り方に関するワーキンググループ 2012 「地域とともにある学校づくりと実効性の高い学校評価の推進について (報告)」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/1318815.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/1318815.htm) (参照日 2016.12.12)

佐古秀一 2006 学校組織開発 篠原清昭編 スクールマネジメント ミネルヴァ書房 :155-175

日永龍彦 2015 学校評価の今日的課題 文部科学省 平成27年度学校評価フォーラム資料  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/gakko-hyoka/1361199.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/1361199.htm) (参照日 2016.12.12)

野村総合研究所 2011 学校関係者評価の充実・活用に関する調査研究報告書  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/1305974.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/05111601/1305974.htm) (参照日 2016.12.12)

文部科学省 学校運営の改善の在り方に関する調査研究 実効性の高い学校評価の推進及び学校マネジメントの体制整備に関する調査研究報告書 野村総合研究所 2013  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/uneishien/detail/1342336.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/uneishien/detail/1342336.htm) (参照日 2016.12.12)

文部科学省 2014 学校評価の充実に向けて 平成26年度学校評セミナー行政資料  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/gakko-hyoka/1352060.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/1352060.htm) (参照日 2016.12.12)

文部科学省 2016 学校評価実施状況調査 (平成26年度間)  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/gakko-hyoka/1369130.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/1369130.htm) (参照日 2016.12.12)

文部科学省 2016 学校評価ガイドライン [平成28年改訂]

## 付録1 A 高等学校教職員アンケート

教職員アンケートのお問い合わせ

現在、私は県立教育研究所及び奈良教育大学教職大学院において、効果的な学校評価の在り方について研究しています。つきましては、その参考とするため教職員の皆様方に、アンケートを実施させていただきたいと思ひます。お手数をおかけしますが、ご協力よろしくお願いいたします。

勤務年数について、あなたが当てはまるものを選んで丸をつけてください。

1～5年 6～10年 11～20年 21～30年 31年以上

I 次の①～⑩の各項目について、あなたが当てはまるものを選んで丸をつけてください。

① 教育活動において「自分の強み」がある。 当てはまる 当てはまらない

5:大いに当てはまる 4:やや当てはまる 3:どちらともいえない 2:あまり当てはまらない 1:全く当てはまらない

② 「自分の強み」を教科指導で発揮している。	5	4	3	2	1
③ 「自分の強み」を所属分掌で発揮している。	5	4	3	2	1
④ 「自分の強み」を部活動指導で発揮している。	5	4	3	2	1
⑤ 「自分の強み」をホームルーム運営で発揮している。	5	4	3	2	1

⑥ 教育活動における「自分の目標」がある。 当てはまる 当てはまらない

⑦ 自分の教育目標を達成するために、教科指導に力を入れている。	5	4	3	2	1
⑧ 自分の教育目標を達成するために、分掌の活動に力を入れている。	5	4	3	2	1
⑨ 自分の教育目標を達成するために、部活動指導に力を入れている。	5	4	3	2	1
⑩ 自分の教育目標を達成するために、HR運営に力を入れている。	5	4	3	2	1
⑪ 学校評価結果から、本校の教育課題を把握している。	5	4	3	2	1
⑫ 本校の教育課題の改善策を考えている。	5	4	3	2	1
⑬ 本校の今年度の重点目標の達成に向けて取り組んでいる。	5	4	3	2	1
⑭ 所属分掌の目標の達成に向けて取り組んでいる。	5	4	3	2	1
⑮ 所属学年の目標の達成に向けて取り組んでいる。	5	4	3	2	1
⑯ 学校評価の内容や実施方法に関心がある。	5	4	3	2	1
⑰ 学校評価は教育活動を行うにあたり意義があると思う。	5	4	3	2	1

→裏面に項目があります。

II 次の⑱～㉔の各項目について、あなたが当てはまるものを選んで丸をつけてください。

⑱ 学校評価結果について教職員間で意見交流を行った。	1:当てはまる	2:当てはまらない
⑲ 今年度の学校の重点目標を生徒に伝えている。	1:当てはまる	2:当てはまらない
⑳ 今年度の学校の重点目標を保護者に伝えている。	1:当てはまる	2:当てはまらない
㉑ (担任の先生) 今年度のクラス目標を設定している。	1:当てはまる	2:当てはまらない
㉒ (⑱で「1」の先生) 今年度のクラス目標は学校の重点目標と関連している。	1:当てはまる	2:当てはまらない

III 自己申告シートの目標は、何をもとにして設定していますか。当てはまるものを次の中から選んで丸をつけてください。(複数回答可)

1 昨年度と同じ 2 自己の教育理念 3 昨年度自己申告シート結果の分析  
4 昨年度学校評価総括表の分析 5 今年度学校重点目標との関連 6 今年度分掌・学年目標との関連 7 我が国の教育の動向 8 奈良県の教育の動向 9 その他 ( )

IV 本校の学校評価はどのようなことに役立っていると考えられますか。次の中から選んで丸をつけてください。(複数回答可)

1 生徒の学力向上 2 生徒の生活態度向上 3 生徒の運動・体育能力向上  
4 学校運営・活動の改善 5 教職員の連携・協働 6 教職員の士気の向上  
7 保護者・地域住民への情報提供 8 保護者・地域との連携・協力  
9 学校の設備・条件等の改善 10 効果は感じられない 11 その他 ( )

V 本校の学校評価の実施上の問題点として考えられるものは何ですか。次の中から選んで丸をつけてください。(複数回答可)

1 仕事量の増加 2 評価項目の設定が困難 3 評価指標の設定が困難  
4 学校評価自体に意義が感じられない 5 学校評価を実施しても効果が実感できない  
6 自己との関わりが感じられない 7 評価結果が次年度の改善に活かされていない  
8 問題点はない 9 その他 ( )

VI 本校の教育課題は何だと考えられますか。

VII 教育活動においてお困りのこと、ご自身が課題とお考えのことなどございましたらご記入ください。

アンケートにお答えいただきありがとうございます。貴重なご意見として参考にさせていただきます。

県立教育研究所 長期研修員 黄 恭子

## 付録2 A 高等学校教職員アンケート結果

1	当てはまる	どちらともいえない	当てはまらない	無回答
① 教育活動において「自分の強み」がある。	44	9	1	
② 「自分の強み」を教科指導で発揮している。	13	26	10	2 2 1
③ 「自分の強み」を所属分掌で発揮している。	8	13	19	8 5 1
④ 「自分の強み」を部活動指導で発揮している。	11	11	15	11 5 1
⑤ 「自分の強み」をホームルーム運営で発揮している。	6	18	14	7 5 4
⑥ 教育活動における「自分の目標」がある。	48	4	2	
⑦ 自分の教育目標を達成するために、教科指導に力を入れている。	23	18	10	1 0 2
⑧ 自分の教育目標を達成するために、分掌の活動に力を入れている。	12	17	19	5 1 0
⑨ 自分の教育目標を達成するために、部活動指導に力を入れている。	13	13	13	8 6 1
⑩ 自分の教育目標を達成するために、HR運営に力を入れている。	11	17	13	5 4 4
⑪ 学校評価結果から、本校の教育課題を把握している。	8	15	25	4 2 0
⑫ 本校の教育課題の改善策を考えている。	7	23	20	2 2 0
⑬ 本校の今年度の重点目標の達成に向けて取り組んでいる。	10	22	20	1 1 0
⑭ 所属分掌の目標の達成に向けて取り組んでいる。	14	23	15	1 0 1
⑮ 所属学年の目標の達成に向けて取り組んでいる。	16	23	14	0 0 1
⑯ 学校評価の内容や実施方法に関心がある。	5	17	24	5 3 0
⑰ 学校評価は教育活動を行うにあたり意義があると思う。	9	18	21	4 2 0

II	当てはまる	どちらともいえない	無回答
⑱ 学校評価結果について教職員間で意見交流を行った。	18	34	2
⑲ 今年度の学校の重点目標を生徒に伝えている。	21	31	2
⑳ 今年度の学校の重点目標を保護者に伝えている。	15	36	3
㉑ (担任の先生) 今年度のクラス目標を設定している。	17	10	
㉒ 今年度のクラス目標は学校の重点目標と関連している。	10	7	

## 付録3 若手教員研修後アンケート結果

	大いに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
① 学校の重点目標と関連させて自分の教育目標を考えることができた。	7	4	1	0
② 自己申告シート作成の参考とすることができた。	9	3	0	0
③ 同僚教員の教育的強み・教育目標を理解することができた。	4	7	1	0
④ 学校評価の意義について理解することができた。	7	4	1	0
⑤ 学校評価と自分とのかかわりを理解することができた。	8	4	0	0
⑥ 本校の学校評価について再認識することができた。	8	3	1	0
⑦ 自分の「教育活動における強み」を認識することができた。	6	5	1	0
⑧ 学校組織の中での自分の役割を認識することができた。	5	5	1	1

## 付録4 中堅教員研修後アンケート結果

	大いに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
① 学校の重点目標と関連させて自分の教育目標を考えることができた。	2	1	0	0
② 自己申告シート作成の参考とすることができた。	3	0	0	0
③ 同僚教員の教育的強み・教育目標を理解することができた。	2	1	0	0
④ 学校評価の意義について理解することができた。	3	0	0	0
⑤ 学校評価と自分とのかかわりを理解することができた。	2	1	0	0
⑥ 中堅教員の役割について理解することができた。	3	0	0	0
⑦ 学校組織への自己の関わり方を考えることができた。	3	0	0	0
⑧ 上下世代への自己の関わり方を考えることができた。	3	0	0	0

## 付録5 若手・中堅教員合同研修後アンケート結果

	大いに当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	全く当てはまらない
① 学校の重点目標と具体的な取組の関連について理解することができた。	14	5	0	0
② 取組を通して学校が目指す生徒の姿を考えることができた。	15	4	0	0
③ (若手) 取組に対する自分の関わりについて認識することができた。	12	4	0	0
④ (中堅) 学校の取組の現状について認識することができた。	2	1	0	0
⑤ 目指す生徒の姿の達成に向けて具体的手立てを考えることができた。	13	5	1	0
⑥ (中堅) 学校組織としての視点で手立ての在り方について考えることができた。	2	1	0	0
⑦ 学校の重点目標と関連させて自分の教育活動を考えることができた。	14	5	0	0
⑧ 自己申告シート作成の参考とすることができた。	13	6	0	0