

## [学年・学校経営等]

## 職員の協働体制や学校・家庭の連携協力を生み出す学校評価の実践

池野 淳\*

## 1 問題の所在

地域の信頼される学校、地域とともに歩む学校と学校づくりの資質改善が求められ、各学校では学校運営の原点が一層問われている。

文部科学省「学校評価ガイドライン [改定]」には、学校評価の理念や目的に大きな変更はないものの、各学校にその実施方法等を警鐘している。それは、以下の2点である。

- ① 各学校が、自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価することにより、学校として組織的・継続的な改善を図ること。
- ② 各学校が、自己評価及び保護者など学校関係者等による評価の実施とその結果の公表・説明により、適切に説明責任を果たすとともに、保護者、地域住民等から理解と参画を得て、学校・家庭・地域の連携協力による学校づくりを進めること。(下線は筆者による)

従来の学校評価では、当事者意識の欠如(希薄さ)に問題があるといえる。

第一は、学校組織上の問題である。学校運営についての説明の主体は管理職によるという教職員の意識である。また、「学校評価は一部職員で行うもの」、「学校評価と学校の教育活動とは別々のもの」という意識を持っている職員が多いように感じている。

第二は、保護者・地域の問題である。第三者的立場で学校が語られ、その存在意義が十分浸透されていなかった面がある。このことは、学校づくりの土台を揺るがす根本的な問題である。

本稿では、以上のことから、学校評価システムと学校組織マネジメントの視点から、教職員及び保護者・地域の当事者意識を高め、教育活動等学校運営の質的な改善を探るために、学校評価の在り方を検証するものである。

## 2 研究の目的と方法

## (1) 本研究の目的

本研究は、学校として組織的・継続的な学校運営の改善を図るとともに、学校・家庭・地域との連携協力を得られるような学校評価の在り方を検証するものである。

## (2) 本研究の方法

- ① 学校として組織的・継続的な学校運営の改善を図るための、職員の協働体制づくり
- ② 学校・家庭・地域との連携協力を得られるような学校評価の仕組み

## 3 学校評価の実践

## (1) 職員の協働体制づくり

## ① 学校運営に全職員の参画意識が図れる組織作り

学校教育課題を解決するために、図1のような学校組織を作り、各部会を決定している。

校務分掌に考慮しながら、全職員が上記のいずれかの部会に所属する。部会では、部会ごとに関連する分掌を担当し、

---

\* 佐渡市立二宮小学校

学校評価の教育課題の達成に向けた取組内容や評価項目・評価基準の作成などの企画・運営に取り組む。全職員が部会に所属し、企画・運営を手がけることで、学校運営の一部を担い、広い視野で教育活動を意識させることをねらっている。

また、部会ごとのチーム制を活用することで、1学期末の中間評価や年度末の総括評価だけでなく、日頃の教育活動の日常的・継続的な評価を行い、職員の協働体制で学校評価への取組内容や評価項目・評価基準の確認・点検・改善を行っている。

② 各部会の連絡調整を図る運営委員会の開催とミドルリーダーの育成

部会で計画された取組が始まると、取組が重複することが予想される。その対策として、部会の取組を連絡・調整するために、運営委員会を設置している。運営委員は、3部会の主任、校長、教頭、教務主任と養護教諭の7名で組織し、月に1回程度の頻度で定期的に開催している。

運営委員会では、年度当初に計画された各部会の取組の進捗状況など情報交換の場や各部会が取組を行うための連絡・調整を図る場として活用する。部会の取組を推進するのは、主任。運営委員会で、ミドルリーダー育成の視点から、部会の主任がそれぞれの取組等を説明する場を設け、運営委員会で協議し、補足修正し、主任が自信をもって、各部会の活動を主体的に取り組めるきっかけになっている。また、校長・教頭のリーダーシップのもと、学校教育課題解決に向けた指導・評価・助言をもらえるよい機会となっている。

③ 部会が中心となり学校評価を行うシステム作り

年間の学校評価のサイクルは、図2のようになっている。

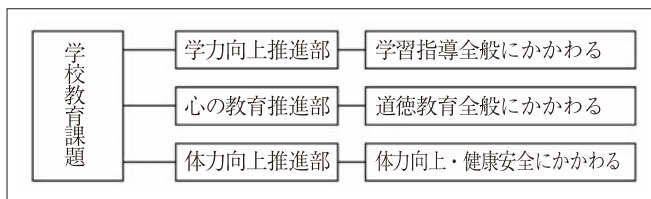


図1 学校での教育活動

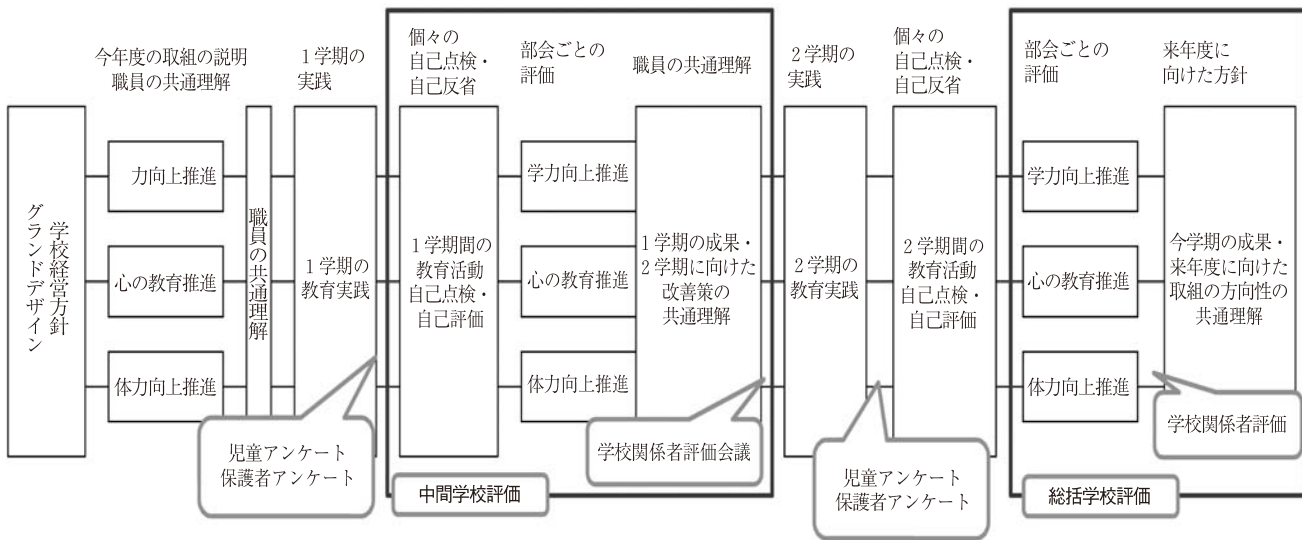


図2 学校評価のサイクル

ア 年度始の取組の説明

年度当初に示された学校経営方針やグランドデザインに基づき、部会の取組内容や評価項目・評価基準について、確認する。その後、部会から取組内容や評価項目・評価基準の説明をし、職員の共通理解を図る。特に、学級担任等が日々の教育活動で記録していくものと、期間を限定して重点を置いて取り組むもの（〇〇強調週間）がある。取組内容の違いを意識させ、職員が協働体制で取り組むためにも、欠かせない。

イ 部会ごとの評価・改善策の提案

年度当初に職員で共通理解を図った上で、個々の教育実践が図られる。個々の教育実践を振り返る自己点検・自己評価を学期末には実施する。その後、部会ごとに、学期末の進捗状況や個々での取組内容の確認を行う。図3のように、部会で行う評価の視点を示すことで、部会が主体となった、点検・評価を容易にさせる。

<p>ア 内容</p> <p>① 1学期の学校評価を受け、各部会で成果と具体的な改善案を検討する。</p> <p>② 1学期末までの進捗状況について、中学校区訪問資料②に記載する。</p> <p>③ 保護者向けのアンケート公表に向けて、資料を作成する。</p> <p>④ 学力向上チャレンジシートの年度途中を記載する。(学力のみ)</p> <p>イ 留意点</p> <p>① 成果の達成に向けて、教育活動の有効性や妥当性を検討する場合、下の観点を参考にしながら、検討をくわえる。(1学期末の評価は、年度途中の評価である。年度末に達成できる見込みがあるかどうかで判断する。)</p> <p>ア 成果A 教育活動A 運営活動A の場合 ステップアップした成果を設定し、子どもの実態に応じた成果を新たに設定する等を検討する。</p> <p>イ 成果A 教育活動B以下 運営活動B以下 の場合 教育活動や運営活動が成果に結びついていないことが考えられる。教育活動や運営活動について改善等を検討する。</p> <p>ウ 成果B以下 教育活動A 運営活動A の場合 成果目標が高い。教育活動、運営活動が成果に反映しにくいことが考えられる。成果、教育活動や運営活動について改善等を検討する。</p> <p>エ 成果、教育活動、運営活動すべてがB以下 の場合 成果目標、教育活動、運営活動の全面見直しが必要である。</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

図3 3部会会議の評価の視点

ウ 部会での結果について共通理解を図る学校評価全体会議

3部会会議の結果を、学校評価全体会議で3部会主任が説明する。各部会の取組について成果が見られた項目については、これまでの取組を継続するとともに、成果が見られた要因を他の職員の取組から学ぶ機会とする。

また、課題については、今後の改善策を提案し、改善策の吟味を図ることにより、職員の共通理解を図る機会とする。2学期末に行う総括評価では、今年度の総括評価とし、改善策は来年度に向けた方向性を定める場とする。

(2) 保護者の声を生かす保護者アンケートの工夫

学校運営の質に対する保護者等の関心が高まる中で、学校が適切に説明責任を果たすとともに、学校の状況に関する共通理解をもつことにより相互の連携協力の促進が図られることが期待されている。

表1のように、保護者アンケートの項目を学校評価の成果と関連づけた。そのことで、学校評価の各部会の「成果」欄の評価内容が達成されているかを判断する基準とすることができている。また、保護者が子どもの具体的な姿をイメージできるように、設問を図4のよう構造で作成し、回答しやすくなるように工夫している。

表1 保護者アンケートの項目

項目	重要度	実現度
(1) お子さんは、学校に通うことを楽しみにしている。	4 3 2 1	4 3 2 1
(2) お子さんは、授業がわかりやすいと言っている。	4 3 2 1	4 3 2 1
(3) お子さんは、学年×10分間の家庭学習に取り組んでいる。	4 3 2 1	4 3 2 1
(4) お子さんは、「おはよう」、「行ってきます」などのあいさつや返事をしている。	4 3 2 1	4 3 2 1
(5) お子さんは、学習、運動などががんばったりよいことをしたりしている。	4 3 2 1	4 3 2 1
(6) お子さんは、友達と学習したり遊んだり、友達となかよくかかわっている。	4 3 2 1	4 3 2 1
(7) お子さんは、困っている人を見たら、助けてあげたり優しくしてあげたりしている。	4 3 2 1	4 3 2 1
(8) お子さんは、放課後や休日に進んで体を動かして遊んでいる。	4 3 2 1	4 3 2 1
(9) お子さんは、食事の好き嫌いをしないで、何でも食べている。	4 3 2 1	4 3 2 1
(10) お子さんは、決まった時間までに就寝している。 (1. 2年生午後9時30分, 3年生以上午後10時)	4 3 2 1	4 3 2 1

重要度・・・お子さんの成長を見通したうえで、保護者の方が大切だと考えられている度合い

アンケートの設問の基本的な構造  
「お子さんは、+ (具体的な行動)  
+「など,」+(成果)+「をしている。」

図4 アンケートの基本的な構造

評価基準
4…そう思う、大変よい、よくできている
3…どちらかというと思う、まあまあよい、できている
2…どちらかといえばそう思わない、あまりよくない、あまりできていない
1…そう思わない、よくない、できていない
分からない問いや答えられない問いは、未記入でも構いません。

さらに、保護者が期待する「成果」に対する実現度を明確にするため、それぞれのアンケート項目に「重要度」と「実現度」の観点を起こし、保護者の子どもに対する優先度を分析できるようにした。なお、実現度については、「お子さんの成長を見通したうえで、保護者の方が大切だと考えられている度合い」と説明した。

平成22年7月に実施した保護者アンケート（中間評価）の結果は、表2のとおりである。

表2 保護者アンケートの結果（平成22年7月 実施） 回答数191名 回答率90.95%

	実現度	重要度
(1) 通学の楽しみ	3.52	3.86
(2) 分かる授業	3.29	3.83
(3) 家庭学習	3.25	3.69
(4) あいさつ・返事	3.53	3.93
(5) よい行い	3.36	3.74
(6) かかわり	3.49	3.86
(7) 思いやり	3.20	3.86
(8) 運動の奨励	3.22	3.65
(9) 食事	2.98	3.68
(10) 就寝時刻	3.38	3.76

実現度、重要度の数値は、保護者に4段階で評価してもらった結果を平均したものである。

重要度については、すべての項目において3.6ポイント以上を、実現度は3.5ポイントが上限であったことから、期待する姿は高いものの、その実現には至っていないという保護者の意識を読みとれた。

重要度と実現度をマトリクスで示すと、図5のようになった。

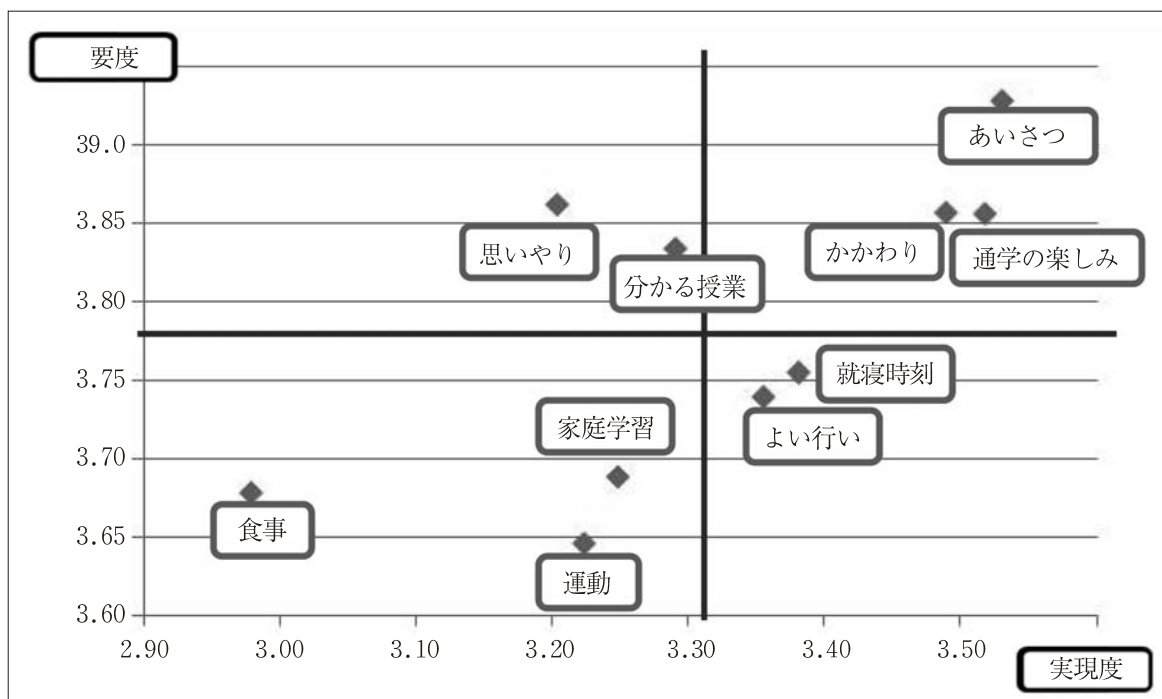


図5 重要度と実現度のマトリクス（重要度・実現度の平均を境に、4領域に分けてある）

分布を調べた結果、重要度・実現度とも高い「あいさつ」「通学の楽しみ」「かかわり」については、日ごろの教育活動に対する一定の評価をもらったと考えられ、教職員の自信につながっている。重要度が高いが、実現度が低い「分かる授業」「思いやり」については、保護者のニーズが高いと考え、2学期以降、最優先で取り組む事柄とした。

逆に、学校では重点をおいて取り組んでいる「家庭学習習慣の確立」「バランス良い食事」「運動の奨励」については、保護者の意識としては、重要度も実現度も低いことが分かった。保護者に目標とする「成果」の重要性をどのように啓発するかを各部会で協議した。

## (3) 各部会の取組から

## ア 学力向上推進部の取組から

1学期末に実施した中間評価では、表3のような教職員の自己評価の結果となった。

	成果	教育活動	運営活動
分かる授業	B	B	A
家庭学習習慣の確立	A	A	B

表3 1学期末に実施した教職員の自己評価（学力向上推進部にかかわるもの）

また、保護者アンケートの結果から「分かる授業」、「家庭学習習慣の確立」について重点を置いて取り組む必要性が分かった。

「分かる授業」については、成果B、教育活動B、運営活動Aであった。評価の留意点に沿って評価した結果、校内研修の流れを生かし、授業改善を主とした研修を継続・充実を図ることで、改善を図る方向性を導いた。また、授業では十分に学習内容を定着することができなかった児童に対して、放課後学習の時間を設定することとした。1回30分間程度の個別学習の時間を月2回程度設定することとしている。学級担任だけでなく、級外職員も指導に入ることで細やかな対応を図っていくこととした。

家庭学習習慣の確立に向けては、成果A、教育活動A、運営活動Bであった。評価の留意点に沿って評価した結果、個に応じた声かけとともに、「家庭学習マニュアル」を再度呼び掛けるとした。年度当初の学級懇談会の際に、「家庭学習マニュアルがあること」「学習マニュアルを活用してほしい」と保護者に啓発したものの、「宿題はやっても、自主学習に取り組まない」実態が明らかになった。そこで、自主学習の内容を学年だよりで紹介したり、教室に掲示したりすることで、自主学習の内容を周知する方法をとることとした。

## イ 体力向上推進部の取組から

1学期末に実施した中間評価では、表4のような教職員の自己評価の結果となった。

	成果	教育活動	運営活動
運動の奨励	B	B	A
好き嫌いしないで食べる	A	A	C

表4 1学期末に実施した教職員の自己評価（体力向上推進部にかかわるもの）

保護者アンケートの結果から、「運動の奨励」「好き嫌いなく食べること」について重点を置いて取り組む必要性が分かった。

「運動の奨励」については、成果B、教育活動B、運営活動Aであった。評価の留意点に沿って評価した結果、「体育」の授業で体力向上を目指し運動量を確保することの継続を確認した。また、休み時間の児童の様子から、運動の2極化が全体的に見られることから、毎月1週間、強調週間を設定し、「進んで運動をする」ことを振り返ることとした。細やかに自己評価することで、児童の運動への意識の向上をねらいとしている。

また、高学年では、特設スポーツクラブの活動の取組を、図6のような「特設スポーツ便り」を週1回定期的に発行し、運動することの楽しさ・練習するよさを伝える試みを実践。その紙面には、指導者となる職員の運動経験から感じたことを記述したり、練習の様子を記載したりしている。児童だけではなく、保護者へ活動の取組について、協力・理解を得られる機会になっている。

また、「好き嫌いなく食べること」については、成果A、教育活動A、運営活動Cであった。運営活動はC評価であったが、2学期に実施する年度末評価の際にはA評価に変化する見通しが立っているため、1学期

## 燃やせ「二宮魂」！！！！

最後の最後まであきらめない心。  
仲間を心の底から応援する心。  
自分の自己ベスト、仲間の自己ベストと一緒に喜び合える心。  
支えてくれた人たちに感謝する心。  
二宮小学校で身につけた「心」、全部ひっくるめて「二宮魂」

運動会でみんなが見せてくれた「二宮魂」  
最後の最後まで自分の力を出し尽くして走ったこと。  
仲間を信じて、精一杯応援したこと。それも声が出なくなるまで。  
全力を尽くした仲間と共に喜び合えたこと。

みんなが見せてくれた「二宮魂」は、  
運動会の応援に来ていた多くの人の心にも響き、  
最高の運動会になった。

さあ、今度は佐瀬中の人達に「二宮魂」を見せてやろう！  
そして、最高の陸上大会にしていこう！

練習でやってきたことを信じ、そのまま試合に全て出そう。  
自分の体を最高の状態にするための、アップ、動き作り、ダウン。  
仲間のため、自分のための声だし。  
先生方から受けたアドバイス。  
一つ一つを大切に。

「緊張してるな」と思ったら鼻から息を吸って、ゆっくり  
10数えながら口から息を吐いて・・・いざ、出陣！！

燃やせ二宮魂！！！！

の取組を継続することとした。また、年1回ずつ、栄養教諭と学級担任の食育指導を行うだけでなく、学年だより等を活用して、保護者に参観を呼び掛けたり、実際の指導の内容を紹介したりするなど、保護者への情報提供を積極的に行うことで、保護者への意識の啓発を図ることとした。

#### 4 考察

学校評価の実践は、「職員の協働体制や学校・家庭の連携協力を生み出す学校評価の実践」を目指したものであり、次のような成果と課題が考察できる。

##### (1) 成果

学校評価全体会議では、一部の職員の声だけでなく、多くの職員が自らの実践に基づき、協議し合う場面が見られた。その様子から、全職員が部会に所属することで、「学校の一部の職員で行われている学校評価」という意識から「一人一人が教育課題解決に向けて、主体的に参画している学校評価」という職員の意識の変容を感じるとともに、学校評価への共通理解と共有化を図ることができた。

また、評価の留意点に沿って視点が明確になったことで、各部会の会議時間が短縮できたとともに、各部会が主体となった改善策・修正案を提示することができるようになってきた。これまでの「学校評価と学校教育活動とは別々のもの」という意識から、「当校の学校教育活動を教職員一人一人が説明できる」ようになってきた。

保護者の声を生かす保護者アンケートについては、評価項目を工夫することにより、保護者の思いや願いを具体的に感じることができるきっかけになった。また、保護者の思いや願いをマトリックスにして提示したことで、保護者の思いや願いを具体的に把握することができた。保護者の思いや願いは、学校への期待と受け取ることができる。保護者の期待を具体的に把握できたことで、「分かる授業づくり」「楽しい学校づくり」「豊かなかわりが見られる学級・学校づくり」の必要性を新たに認識し、学校教育活動を推進することができている。

##### (2) 課題

部会での取組を充実するためには、部会ごとの打ち合わせが必要になってきている。現在、学校の多忙化解消を目指す取組が始まっている。受動的に行う仕事は、多忙化を感じたり、成就感はなく疲労感だけが残ったりする。しかし、主体的に行う仕事は、仕事を全うすることで充実感を感じたり成就感を得られたりすることが多い。

学校の多忙化解消を目指す視点は今後も大切ではあるが、学校教育の本質を見逃さない視点をもちつつ、学校・家庭と連携した教育実践を進めていきたい。また、校務分掌や部会での会議をとおして、緊密な連携を図れる職員意識の高揚を図っていきたい。

#### 参考文献

- ・新潟県教育庁下越教育事務所 平成21年度の取組に向けて「教育かえつ21」第9号 2009.3
- ・文部科学省 学校評価ガイドライン [改訂] 2008.1