

研究主題 「学校の特色化に向けた学校評価の改善と活用」

研究の概要

都立高校に対する生徒や保護者、都民の期待が高まっている。各学校は、これまでの制度改革を活用し、自校に学ぶ生徒の特性や教育環境などを生かして、学校の特色化に取り組む必要がある。その改善と充実を図る上で、学校評価が果たす役割は大きい。従前の内部評価や外部評価に加え、今年度からは、生徒による授業評価が全校実施され、さらに学校経営診断の試行も始まっている。教育課題部会は、学校の特色化の意義を再確認するとともに、学校評価の現状と課題を整理し、その改善策を実践的に開発研究することとした。

I はじめに

1 学校の特色化

「都立高校推進計画 新たな実施計画」に基づいて、昼夜間定時制のチャレンジスクール、インターネットを活用したトライネットスクール、中高一貫の中等教育学校などの新しいタイプの学校が次々に誕生していく。いずれの学校も、それぞれに個性をもち、これまでの学校と比べて際だった特徴をもっている。こうした特色ある学校の誕生は、ますます多様化する都民の教育ニーズに応えるものであり、中学生やその保護者にとっては、自分の能力や適性、将来の進路希望等に応じて、より最適な学校選択を可能にするものとなっている。

ところで、学校の特色化は、こうした新しいタイプの学校だけのものではない。すべての学校に可能なものであり、かつ求められるものである。本来、学校教育の目的は普遍的であり、人格の陶冶、文化の継承、公民たるにふさわしい能力資質の向上などは、いずれの学校もが果たすべき共通の使命である。しかし、その普遍的な使命を果たす教育活動の具体的な姿は、学校ごとに異なってくる。

各学校に学ぶ生徒の能力や適性は、相互に共通する部分があるとはいえ、決して同じではない。自校に学ぶ生徒の能力や適性を捉えて対応することは、教育活動の基本であり、教育効果を一層高める鍵となる。各学校が、それぞれ異なる生徒の能力や適性に対応した教育活動を展開しようとすればするほど、それぞれの学校は他校とは異なる特長をもつことになる。あわせて、歴史と伝統、地域の特性、学校及び周辺の自然環境、施設設備の状況、さらには教職員の特性など、学校により異なる要素を活用することで、各学校の教育活動の特長はさらに際立つ。また、以上のような内的条件に加えて、外的環境の動向、例えば社会や産業界の動向と要請、市場のニーズなどへの目的意識的な対応を図ろうとする中から特色化の進展が一層図られる。

学校の特色化は、自校に学ぶ生徒の特性に焦点を当て、学校がもつその他の諸条件や外部環境の動向などを捉えて生かし、生徒一人ひとりの成長を最大限に図ろうとする取組の積み重ねから生まれるものと言える（図1参照）。

2 特色化と学校評価

都立高校の改革は、制度上の改革や整備が図られ、今後は、それらを生かして教育内容の改善充実を図る段階にきている。その改善充実を主体的かつ効果的に進める上で、学校評価が果たす

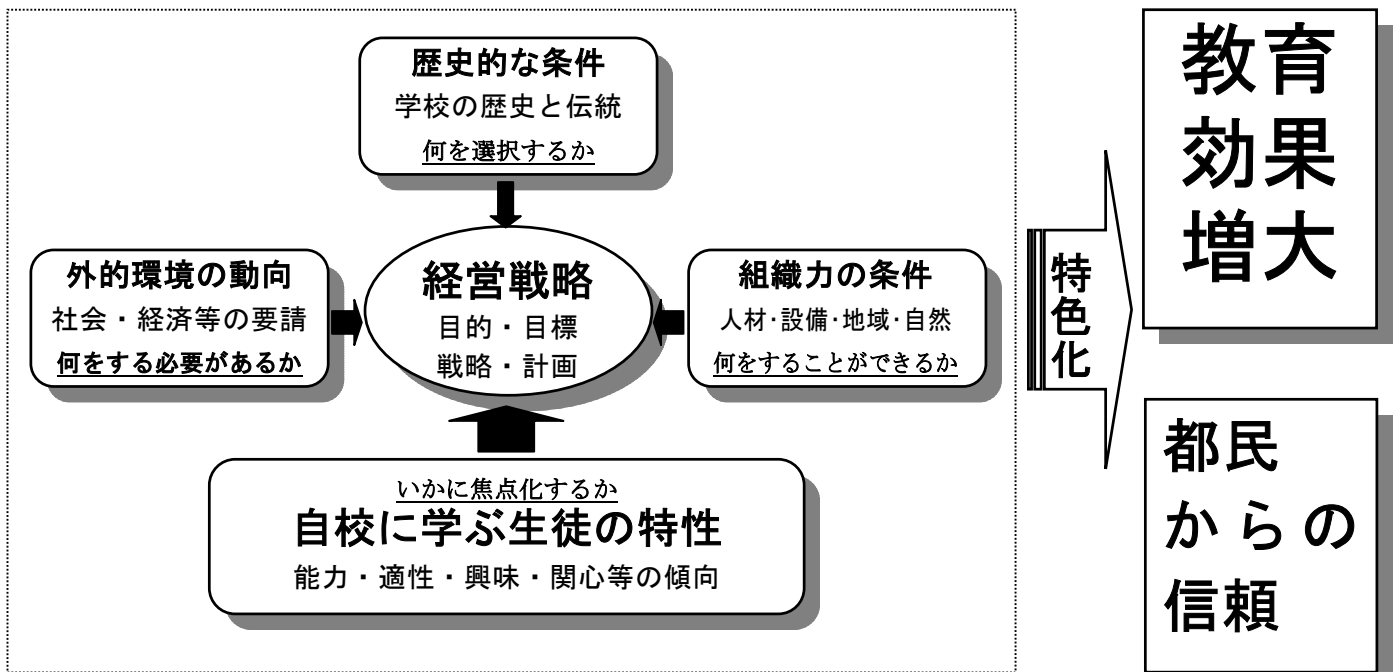


図1 学校の特色化を生み出す条件と特色化の効果

役割は大きい。特に、次のような観点から学校評価を行うことは、学校の特色化を図るために高い効果を発揮する。

- 自校の生徒はどのような特性をもち、何が課題となっているか。
- 教育活動を行う上で自校で生かすことができる諸条件は何か。
- 生徒が外部環境から求められる資質や能力は何か。
- 諸条件を生かした教育活動が、学校経営計画に明確に位置付けられているか。
- その学校経営計画の趣旨を捉えて日常の教科指導、特別活動等の指導が行われているか。
- その実際の取組は、所期のねらいにふさわしい効果を上げているか。
- 前年度の反省事項が次年度の教育活動に反映されているか。

こうした観点を踏まえ、年間計画に位置付けて組織的に学校評価を行うことで、当初の特色化の計画やその実践上の課題を発見してフィードバックし、特色化をさらに前進させることが可能となる。

その学校評価は、内部評価、外部評価と今年度から全校実施となった「生徒による授業評価」など多様な展開が可能である。内部評価は、昭和28年に学校評価基準（試案）が示され、その後に必要な改訂が図られ、学校を運営と教育の両面から評価して学校経営の改善に資するものとなっている。外部評価については、東京都では平成13年度から全都立高校が学校運営連絡協議会を設置し、学校外から招いた協議員を軸に評価委員会を置いて実施している。これにより、閉鎖的であると指摘されてきた学校の体質の改善が図られ、学校が果たすべき説明責任の履行がさらに前進し、学校運営の透明性が高まりつつある。

また、「生徒による授業評価」は、教育活動の核である教科指導を内容と方法との両面から、生徒の目線を活用して評価し、その結果を授業改善に生かすことを目的としている。昨年度は多くの都立高校で試行され、今年度からは全校実施となった。すでに各学校で実施され、評価結果に基づく校内研修が行われて、教員が授業改善を図る上での貴重な道標となっている。

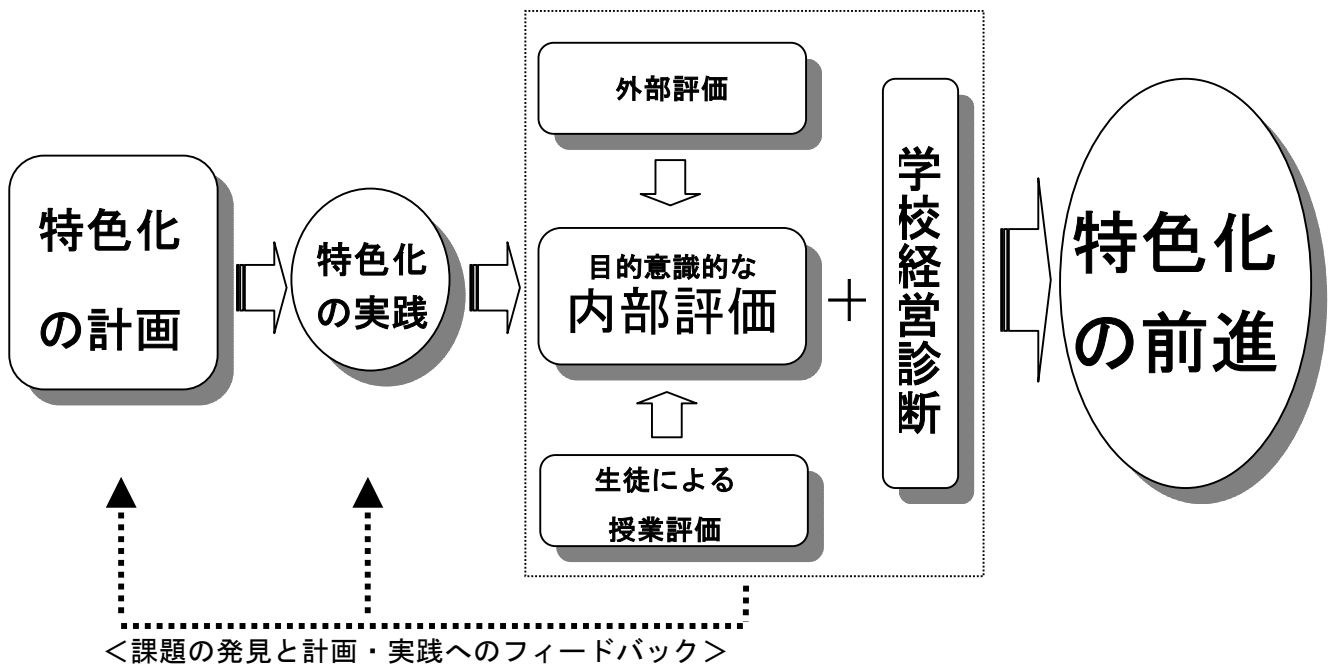


図2 学校評価と特色化

3 学校評価の課題と特色化

学校評価の目的は、PLAN・DO・CHECK・ACTIONのマネジメントサイクルを学校経営に浸透させ、各学校が自律的に課題を発見して解決し、生徒により良き学校教育を提供することにある。しかし一部には、その本来の目的が十分に果たされていない現実も見受けられる。

内部評価については、多くの学校で、学校行事の反省や生活指導や進路指導などの機能を分担する分掌ごとの総括、各学期末などの成績会議における教科指導の点検などが取り組まれ、一定の成果を収めている。しかし、教育活動全般について、学校経営計画の遂行状況を数値目標の達成度も含めて点検し、各教科や各分掌から積み上げて内部評価を計画的・組織的に進める取組は、全都立高校に十分に浸透したとは言い難い。ともすると、評価が部分的で個別的な取組の域を出ていなかったり、年度末の「慌ただしさ」の中で十分に点検しきれなかったり、さらに評価結果が次年度に生かされていないなどの現状も指摘されている。

外部評価についても課題は少なくない。外部評価の材料となるアンケートの回収率が低く、協議員が学校教育の問題をストレートに指摘しにくいとの声も聞かれる。また、評価結果を学校教育の改善に積極的に生かそうという姿勢も十分とは言えない。

こうした課題がある中で、学校経営診断が今年度から試行された。学校経営診断は、専門家も交えた「学校経営支援チーム」が対象校の学校経営計画及びそれに基づく教育活動の状況を当該校の校長・副校長・主幹などからのヒヤリングも含めて診断するものである。今年度は、平成15年度指定の重点支援校15校がその対象となり、すでに診断結果が公表されている。この学校経営診断により、各学校は自校の課題をより正確に捉え、改善の道筋を見いだしやすくなった。しかし、学校経営診断が行われても、それを積極的に生かそうとする各学校の校長の指導性と教職員の自主性・自律性がなければ、診断結果は画餅に帰する危険もある。学校運営連絡協議会による外部評価、「生徒による授業評価」、さらに学校経営診断で示された諸点を基に、自らによる計画的・組織的な内部評価が徹底して行われ、その成果が活用されてこそ、学校教育の改善充実は一層効果的に推進で

きる。わけても、学校の特色化を図るには、従前にも増して学校評価に工夫と改善を凝らし、そこから得られた評価結果を最大限に活用し、学校経営計画や教育実践の改善と充実を図ることが重要である（図2参照）。

以上のような認識に立ち、本教育課題部会は、学校の特色化に向けた学校評価の充実について実践的な開発研究を行った。次にその概要を報告する。

II 学校の特色化に向けた学校評価の活用

1 生徒による授業評価と学習マネジメントサイクルの確立

～生徒による授業評価を組織的に活かす取り組み～

(1) 評価活動の目的と特色化への活用

本年度から本格実施された「生徒による授業評価」の目的は、教員の授業における実践的な指導力の向上と生徒の授業に対する意識改革を図り、生徒の視点に立った授業改善を推進することにある。また、「生徒による授業評価」には、生徒自身の授業への取組に関する自己評価という側面もあり、教員側の授業改善に加え、生徒による自己評価を活用することにより、学校の教育活動として生徒の成長に資する上でのより大きな効果を期待することができる。

そのためには「生徒による授業評価」による教員の授業改善と並行し、生徒による自己評価を活用した、生徒自身の学習マネジメントサイクルを確立させることが重要である。生徒の学習マネジメントサイクルの確立をめざし、生徒が主体的・計画的に学び考える姿勢を育む学校づくりを特色とする学校の評価活動を開発し実践研究を進めた。

(2) 評価活動の概要

ア 生徒による授業評価

① 生徒による授業評価から授業改善へ

すべての教科・科目において、各学期の中間考査後「生徒による授業評価」を実施する。この授業評価を受け、各教科担当者は「教科指導改善レポート」を作成し、その後の教科指導の充実・改善に努める。

② 生徒による特別活動等の指導評価から指導改善へ

ホームルーム活動、生徒会活動、部活動等において各学期の中間考査後「生徒による特別活動等指導評価」を実施する。この特別活動指導評価を受け、各ホームルーム担任と各顧問は「特別活動指導改善レポート」を作成し、その後の特別活動指導の充実・改善に努める。

イ 生徒による自己評価

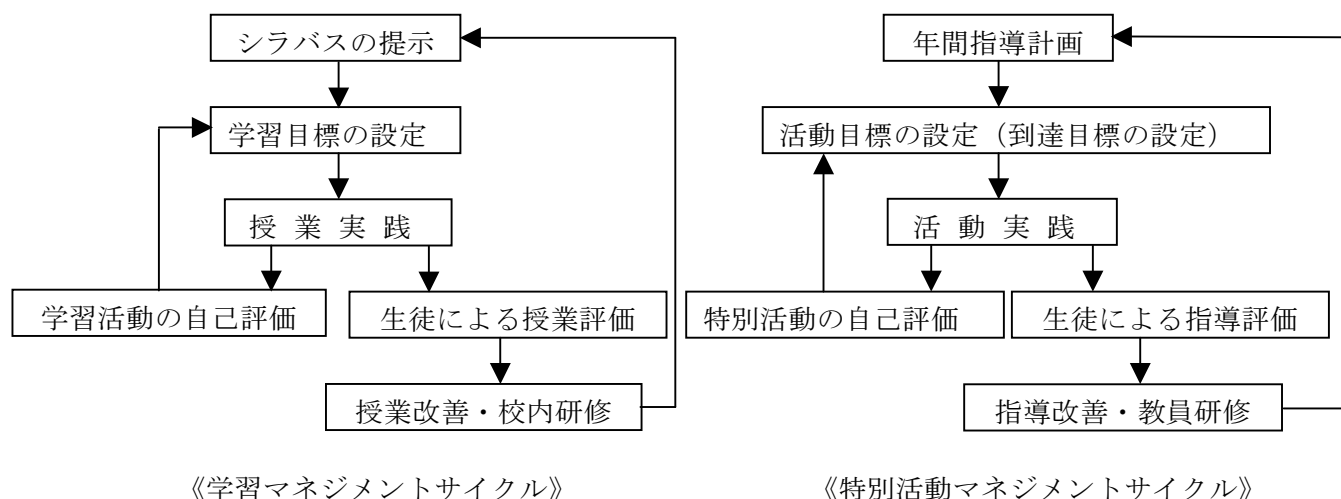
① 生徒による学習活動の自己評価（学習マネジメントサイクルの確立）

「生徒による授業評価」と並行し、生徒自身による学習活動の自己評価を行い、個々の生徒の進路実現に向け、主体的・計画的な学習習慣の育成と、「生徒による授業評価」、「学習活動の自己評価」、「教科指導改善レポート」、「教科指導年度総括」などにより、授業を受ける側（生徒）と授業を行う側（教員）とが協働して学習活動・指導の改善、充実を図り、学習成果を高めることを目指した「学習マネジメントサイクル」を構築する。

② 生徒による特別活動の自己評価（特別活動マネジメントサイクルの確立）

ホームルーム活動、生徒会活動、部活動等において、生徒自身による特別活動の自己評価を行い、「生徒による指導評価」、「特別活動の自己評価」、「特別活動指導改善レポート」、

「特別活動指導年度総括」などにより、特別活動を行う側（生徒）と指導を行う側（教員）とが協働して特別活動・指導の改善、充実を図り、活動成果を高めることを目的とした「特別活動マネジメントサイクル」を構築する。この際、特別活動の性格から生徒会活動・部活動は明確な活動目標（到達目標）の設定が前提であり、その評価では個々の生徒が学校生活の充実に向け、自主的・計画的な特別活動の実践が行われたかどうかの観点が必要になる。



(3) 学校評価改善のための工夫と新たな取組

ア 学校評価に向けた新分掌の設立

多くの学校では学校評価は教務部や評価委員会が中心となって行われている。しかし、特色ある学校づくりに向けた授業評価を、毎年継続的かつ計画的に実施するためには校内研修と関連させた分掌を組織し、対応していく必要がある。学校によって「研修部」などがあれば、その分掌で学校経営計画に基づく学校評価を行う。新分掌は、学校の内部評価、外部評価を含めた年間評価計画及び3（4）年間を見通した評価計画の策定、それに基づいた評価の実施、そして改善のための研修会等の計画・実施を行い、学校の特色化に向けた評価活動を主体となって進めていく。

イ 生徒による自己活動評価

生徒会組織に評価委員会を設置し、生徒の委員会が中心となり生徒自身の掲げる学校づくりの目標を設定、それに向けた生徒による自己活動評価を実施し、生徒たちの目指す学校づくりに向け、学校生活の改善と充実を図る。ただし、生徒自身の掲げる学校づくりの目標を設定する際には、校長の学校経営計画に基づき、教員の指導の下、方向性の共有が求められることはいうまでもない。

2 学校評価の導入と定着

～中堅校において学校評価を組織に取り込む～

(1) 中堅校における評価活動の目的と課題

現在東京都の学校改革が進む中で、各校においては個性化・特色化を図る努力が重ねられている。しかし、多くのいわゆる「中堅校」と言われる学校では、改革の必要性が再三言われ続けているものの、その成果はいまだ十分とは言い難い。この中堅校の改革は急務の課題であると言え

る。

中堅校には、中堅校としての多くの課題がある。しかもその課題は、顕在化しているもの潜在的なものを含めて多岐にわたり、どこから手をつけるべきかの判断さえも容易でないことが多い。各学校は、自校の顕在化した課題に加え、潜在的な課題をも掘り起こし、対応策を組織的に検討して実行しようとするのが重要であり、その取組が結果として自校の特色づくりへの第一歩となる。

中堅校の特徴として、生徒自身が学習、部活動、学校行事等の面で自分自身の活力により、一定の成果を見せていることがあげられる。例えば進路面では、多くの生徒が大学や短大、専門学校へ進学している。学校行事においては、文化祭などは、一般に出し物として文化的なものよりイベントを好む傾向が強いが、一定の盛り上がりを見せ、体育祭なども活発に行われている。授業中の態度は、静かに席について授業を受けている生徒が多く、授業自体が成立しないという事態は避けられている。

このような多くの中堅校に共通する特徴から、各学校の現状への「危機感」はともすると薄くなりがちであり、現状維持で満足する傾向が一般に強い。

また、中堅校に勤務する多くの教員は、生徒の学力の向上や特別活動・部活動などの指導に熱心に取り組んでいる。しかし、一部にはこの危機感の薄れに自らが気が付いていない傾向があるとの指摘もある。

今年度からすべての都立高校において「生徒による授業評価」が本格実施された。このような現状に対する真剣な取組や、組織的な対応はまだ始まったばかりではあるが、形だけのアンケートに時間を浪費してしまいがちな傾向が早くも見受けられる。このような安易な取組は、中堅校を改革しようという学校組織としての意欲を減退させ、改革を遅らせていることにもつながりかねない。

現状の課題をしっかりと見つめ、組織的に評価活動を取り込むことで、生徒たちの潜在能力を高める指導へと改革すること、そして学校の特色化の方向を発見して実践化することが、学校評価の大きな目的である。

(2) 中堅校における評価の活用

特色ある学校づくりや、魅力ある学校づくりを進めるには、自校を特色化するための視点や課題そのものとも言える「種」を見いだす必要があると考え、それを見いだす手立ての開発と方策について、実践研究を進めた。

生徒や保護者、また地域から期待されることを吸い上げるために行う学校評価アンケートや外部評価の声を基に、自校に合った「種」をどう探り出すかという視点での真剣な討議が必要である。また、選んだ「種」の成長具合を見極めるため、学校としての取組の状況が判断できるような質問項目を設定しなくてはならない。

別表のように、自校の教育活動の現状がどの段階であるかを見定め、一段上位の段階へとステップアップを目指す評価軸を設定することで、各学校独自の特色化への方向性が見えてくる。これらを踏まえて、自校の生徒をどのように育ててゆくか、何を重視していくべきかを真剣にかつ具体的に論議し、3年間という期間の中で生徒をどう変えていくかを明確にし、外部に公表することが大切である。

別表：自校の教育活動の現状分析における評価レベル

改革の段階	取組の状況
第5段階	組織的な取組が定着している。
第4段階	組織的な取組が始まっている。
第3段階	個人的な努力が継続している。
第2段階	個人的な努力が始まっている。
第1段階	全く取組が始まっていない。

例えば、典型的な中堅校であるA高校では、「遅刻撲滅」を学校改善の「種」として選び、毎朝日直が校門に立ち遅刻チェックを行った。遅刻の多い生徒に対しては保護者も含めた徹底的な学年指導を受けさせ、場合によっては校長も指導に参加する。また、学期始めにはこの校門指導に生活指導部も加わり、服装指導・頭髪指導も行った。このような全校的な指導を繰り返すことで、時間の大切さを理解させ、結果として遅刻を減らすことができた。今では落ち着いた学校として地域、保護者および生徒自身からも高い評価を得ている。現在では次の「種」を選ぶために学校評価アンケートを活用し、進路指導を重点課題として選び、取組を進めている。

特徴を見逃しがちな評価アンケートの結果であっても、注意深く分析することで、その中に潜んでいる「種」を自校の具体的な課題として取り上げることができる。また、その課題選びの段階から教職員が参加し、周知徹底することで組織的な対応をすることが可能となる。

一方、「生徒による授業評価」に関する質問項目は、全教科・全科目共通のものを使う方式が多く見られる。この方式は、集計はしやすいが共通する内容での質問に限られ、教科の独自性、特殊性を質問項目に入れることが難しい。また回答する側もごく一般的な回答に終始してしまう。それ故、アンケートの結果分析も以前から周知の事実の確認にとどまってしまうがちで、焦点の定まらないアンケートで終わってしまう傾向が強い。

これに対して、特に授業評価アンケートなどは各教科担当者がそれぞれの自分にあつた質問項目を作成し、自分の授業時間内にアンケートを実施する方式がある。この方式は前述の択一式のアンケートと異なり、教科の独自性が最大限生かされるという利点がある。生徒からの評価や要望に対しては、目に見える形での授業改善が図られることになる。予想しなかったことが指摘され、少数意見の中からも新たな課題を発見することが期待でき、自校の生徒の特性に合った授業方法の確立に資することが可能となる。この方式は以前から各教師が自主的に行っていたものを組織的にしたものである。各自で分析した結果を各教科で集約し、校内研修を通じて全体へ報告しながら課題の解決策を討議することで、課題の共有化を図ることができる。

3 学校評価の特色化への活用

～評価計画の改善と学校の特色化への取組～

(1) 評価活動の目的と特色化への活用の取組

評価活動のねらいは、学校が抱える課題を明確に捉え、学校運営や学校教育の改善を主体的に進めるところにある。しかし、学校評価の結果を次年度の教育活動に生かしきれていない面が見られる。

学校評価の結果には、学校の特色化を図る手がかりがたくさん含まれている。それを改善に生かすには、組織的で計画的な対応が重要である。評価結果から自校の特色化の題材を探り、改善策を盛り込んだ学校経営計画を校長が策定し全校に示す「トップダウン」。校長の学校経営計画を各分掌や学年など各組織で具体化を図る主幹・主任からの「ミドルアップ」。それらを受けて個々の教員が、教科指導や特別活動の指導の改善を図るための「ボトムアップ」。この三者を有機的に結び付けることが、学校の特色化を図る上で大きな力を発揮する。しかもそれを通じて、教員の意識の高揚と教育活動全般の一層の活性化も図られると考え、実践研究を進めた。

(2) 評価計画の概要

ア 年度末の自己評価から教育活動の柱(目標)をつくる。

分掌・教科ごとに年度末自己評価を実施している学校でも、次年度につながらない場合がある。そこで、評価委員会がそのまとめと、次年度の柱(目標)づくりを行い、各分掌が目標達成のための具体的な方策を提案していくことが、ミドルアップ、ボトムアップの取組として一層の活性化につながる可能性を大きくする。生活指導や資格取得など、教育活動の柱(目標)を明確にした取組の成果が顕著に現れれば、教員集団の意欲の高揚につながり、さらに高い目標を目指した取組につながっていく。

目標の具体例

進路指導	「就職に強い専門高校」
教科指導	「生徒による授業評価を活用した授業改善」
生活指導	「服装頭髪指導の徹底と指導の統一化」
資格取得	「学科を超えた指導体制と卒業までの3年計画化」
PR活動	「中学校訪問や連携事業の全校体制による実施」
環境教育	「日常的な環境教育とISO14001認証取得」

イ 「生徒による授業評価」から「校内研修」まで適時性を持たせて実施する。

本年度から全ての学校において、生徒の実態にあった「生徒による授業評価」のアンケートづくりから校内研修までを教務部や評価委員会・研修委員会が中心となって行っている。この評価結果を受けての校内研修を、自己申告書の「追加/変更」及び最終申告の直近に行うことで、年度後半及び次年度前半での教科指導の改善計画に役立てることが可能となる。さらに、「生徒による授業評価」アンケート用紙や評価結果、「校内研修」のまとめを学校運営連絡協議会に提示し、外部評価委員の意見を反映させることで次回の評価に向けての改善につなげることが可能となる。こうした意味から、「生徒による授業評価」から校内研修までの実施計画、学校運営連絡協議会の開催日など年間行事計画と評価計画を整合させることが大事である。そして、この校内研修で学校としての目標を全員で再確認する。卒業後社会に役立つ人づくり、具体的には基礎学力の定着、考える力や表現力の育成などの目標の達成に向けた各教科の取組の課題や方向性を共有化して教育活動を行うことが、各学校の使命を果たし、特色化を図る有効な手だてとなりうる。

年間評価計画の具体例

日程	生徒による授業評価	内部評価 (自己評価)	
4月 1日	学校経営計画		
6月 28日	第1回学校連絡運営協議会	分掌 年間指導目標 自己申告書(当初)	
6月 下旬	第1回生徒による授業評価		
7月～	教科会		
9月 29日	第1回校内研修		
10月 1日			自己申告書(追加/変更)
10月 15日	第2回学校連絡運営協議会		
11月 下旬	第2回生徒による授業評価		
1月 中旬	教科会		
2月 4日	第3回学校連絡運営協議会		
2月 9日	第2回校内研修		分掌・学年・教科・委員会 年度末内部評価
2月 28日		自己申告書(最終)	
3月 中旬			
3月 18日	次年度の目標 (柱)		
3月 下旬	次年度学校経営計画		

(3) 学校経営診断を特色化の活性剤に

教員集団からの目標づくりと具体的方策の共有化と実施による内部評価に加えて、外部評価は無論のこと、学校経営診断の結果は大いに参考になる。おおむね達成できている項目については、更に目標を上を設定し直すことが可能となる。反対に現状の課題を浮き彫りにした診断結果は、年度途中においても計画の調整等、迅速な改善を可能とする。生徒指導など具体的数字で現れる部分の診断結果は、教員集団の意欲向上、年度内あるいは次年度への目標の上方修正につながる活性剤となり得る。しかし、進路指導や資格取得、特別推薦により入学した生徒の活動実績など単年度では判断しにくい部分は、経営診断結果を改善への処方箋として受け止めつつ、3年間の成果に向けて教育活動を行うことが、学校経営診断の最も有効な活用方法である。こうして、学校の課題を共有し、課題解決に向けて改善を図りつつ、評価活動を繰り返すことで伸ばせる部分を更に伸ばすよう、目標を上方修正しながら教育活動を重ねていくことが、学校の特色化につながる有効な手だてである。

4 特色ある学校づくりに向けた外部評価

(1) 外部評価のねらいと現状

「学校は閉鎖的である」という指摘がかなり前から聞かれた。その改善を図って、開かれた学校づくりを進めるために、東京都では国の学校評議員制度に先んじて「学校運営連絡協議会」(以下「協議会」という。)を設置することとし、平成11・12年度の試行を経て平成13年度からは全校で本格実施することになった。この制度は、校長が推薦し、教育委員会が委嘱した地域や保護者の代表者である外部委員(現在の協議員)と教職員による内部委員とが一堂に会し、校長の学校経営計画を受け、意見の交換や外部評価の実施により、校長の学校経営を支援することを目的とするものである。この導入と取組により、「学校の敷居が低くなった」「学校が抱える課題が見えやすくなった」という声が聞かれるようになるとともに、学校が抱える教育課題を

学校だけでなく、家庭や地域社会と協力して解決していこうとする流れが深まりつつある。

しかし、設置以来4年目を迎えた今日、多くの成果や前進面とあわせて、様々な問題点や課題も指摘されてきている。特に、協議会が本来もっている機能を十分に生かし切れていないという声は強く、学校経営において校長が求めたい評価が得られているか、学校の実態を正確に捉えた評価になっているか、評価結果が学校経営に生かされているかなどの課題が浮かび上がる。これらの課題を直視して速やかに解決するためには、協議会の機能の強化・改善が不可欠である。協議会の設置と外部評価の実施とが、学校という組織体を活性化させるための真の起爆剤になるには、協議会を設置した本来のねらいに立ち戻る必要がある。その本来のねらいは、学校の管理職、教職員、協議員の三者が一体となり、課題の発見、悩みの共有を図りつつ課題を解決するための協働体制を強化し、校長の学校経営を支援することにある。

(2) 意義ある外部評価を得るための工夫と改善

現在、協議会を構成しているメンバーは、校長・内部委員・協議員の三者であるが、一部には、評価を積極的に求め、その評価結果を学校運営や学校教育の改善に活用しようとする姿勢の乏しさや外部者に指摘されることへの抵抗感等も見られる。そこで、内部委員が核となり、外部評価の意義に関する啓発活動を教職員に行うことが肝要である。学校評価の改善に積極的に関わろうとする内部委員の姿勢が、教職員全体に波及し、学校運営と教育活動を活性化する。

また、協議員に、真に学校改革の一翼を担う重要な提言者としてその力を存分に発揮してもらうには、率直に物事が言える雰囲気協議会になくてはならない。そこに必要なのは、協議員の提言を積極的に求めて活用しようという学校側の姿勢である。

今年度から、協議員が企画調整会議や職員会議等への出席が可能になり、学校をより開かれたものにしていこうという方向性が出された。学校が抱える課題をオープンにし、より透明性を高める努力をすることは、協議会がもつ本来的な機能を生かすための前提となり、学校を地域社会や保護者とともに協働して造りあげることにもつながる。この姿勢に立って、以下3点の方策を開発研究した。今後は、委員所属校において、実践を進めながら改善を図っていく。

ア 「モニター制度」の導入と活用

協議会の構成メンバーの体質改善策として、教職員の意識改革を校長のリーダーシップの下で推進するとともに、評議員に加えて「モニター制」を導入する。モニターは、協議会のメンバーとは異なる立場で当該校を継続的にかつ集中的に見て評価できる存在として位置付ける。ある工業高校では、生徒がよく使うコンビニストアの店長に実質的なモニターを要請し、生活指導上の課題の改善状況を評価する上で有効活用している。

自校の生徒を可能な限り頻繁かつ継続的に見続けることのできるモニターは、一定の視点に立って生徒の諸課題について、より正確に、時間的に伴う変化も含めて捉えることができる。また、時機に応じた素早い対応等も可能となることが期待できる。

モニターを導入することで、外部評価の精度を一層高めるとともに、公立校としての施策に対する説明責任を果たすことや学校の広報活動の充実を図ることもできる。

イ 目的意識的な協議員の人選

自校で課題としている事項について、よりの確な評価と判断を下せる人材を登用する。ある学校では、学校経営について豊富な経験と見識をもつ元高校長を協議員に迎え入れたところ、その学校において、生徒の学力差が大きいことが指摘され、校長がそれに対応する少人

数授業の展開を翌年度の学校経営方針の重点項目に位置付けることに至った。その結果、翌年度の中途退学率が減少したという。このことは、外部評価を基に当該校の自律的改革を授業改善の視点で進めた事例である。

ウ 協議員による学校広報活動

協議員は日頃、学校の様々な諸活動を見ているため、当該校の長所や短所を熟知している。そのような人材を学校の広報活動に可能な限り活用したい。例えばある学校では、学校説明会に協議員の声を書面で紹介した。教職員が説明するばかりではなく、いろいろな人による当該校の説明が報告されたことで、中学生の保護者・受検生から客観的な情報が得られたと好評を博した。今後は、説明会への出席を要請し、学校の現状について第三者の立場から中学生の保護者・受検生に説明を行ってもらおうことを計画している。

(3) 特色化に向けた課題と評価活動

各学校には、それぞれの特色、ないしはその特色化につながる条件がある。その特色化をさらに発展させていく上で、学校経営計画の中に「こういう特色をもつ学校にしたい」という明確な方向性がなければならない。この視点から、目的意識的な外部評価を求める学校側の姿勢が、特色化に向けて外部評価を活用する上での鍵であると考えられる。

今後、外部評価を生かして学校の特色化を加速させるために、協議会について以下のような改善を図ることも重要である。

- 3年間を見越した特色化のテーマの設定
- 当該年度・学期の重点テーマの設定
- 各回の重点ポイント設定
- 以上を見据えて、協議会の開催回数を増やす

生徒が過ごす3年という期間（定時制にあっては4年間。以下「3年間」と表記）を一つのサイクルとして捉え、学校経営計画の下、各学年による学年経営計画を策定する。それを基に、当該年度、学期というように未広がりで構築する。3年間の見通しをもつと同時に、必要に応じて目標自体を上方修正（場合によっては下方修正）することも視野に入れて柔軟に対応する必要がある。協議会の開催回数を増やすことは、よりきめ細かな評価を行う上で有効性が高い。平成17年度からは、自律経営推進予算の編成にあたり、各学校が学校運営連絡協議会関連の予算を柔軟に設定できる条件整備が進められており、回数増加に対応することもできることになった。

このような外部評価の充実により、学校の特色化を図ることが可能となる。良い部分をより伸ばし、不十分な部分を改善していく上で、協議会をはじめとする外部評価を目的意識的に活用しようという姿勢が重要である。さらに、教職員側も学校経営に自分たちも参加しているという意識が醸成されていく過程で、意識改革が進んでいく。

外部評価に対する教職員の抵抗感は、今までに体験したことのない事柄に対する恐れに起因する面もある。校長は副校長とともに主幹・主任を指導しつつ、外部評価が特色化を一層深化させていくための学校と地域社会・保護者をつなぐ接点であること、そのような教職員の外部評価の認識により、外部評価者と学校との一体感がさらに強まる。この点を踏まえ、外部評価の一層の充実と、それを活用した学校の特色化に力を尽くしたい。

Ⅲ これからの学校評価の在り方

1 特色化に向けた主体的な学校改革推進に生かす評価活動

(1) 主体的な教育活動の実践と学校評価の在り方

各学校の課題や実態に応じて、特色ある教育活動を活性化していくために、学校評価の徹底と活用が有効であることは、「Ⅱ学校の特色化に向けた学校評価の活用」のとおりである。学校評価の導入期の段階における「点検・評価を端緒として教育課程の改善や教職員の意識改革につなげていく」という発想をどうやって各学校の主体的な取組につなげ、それぞれの学校の特色化を創造していくかが現在の課題である。

「満足している」または「不足している」という評価結果は、前年度までの教育活動の結果であり「学校の姿」である。同時に、翌年度の自校の教育活動の改善充実を図るための「指針」となるものであるという視点をもつことが重要である。

この評価結果である「学校の姿」と「指針」を、自校の教育目標や目指す学校像・生徒像に照らしてどのように改善・発展させていくかが各学校の主体的な取組となって表れ、各学校の個性化、特色化に結びつく。

評価結果から学校が校長のリーダーシップの下に組織的に自校の現状分析としての自己診断を的確に行い、目標に対する現状との差異を直視し、その状況を全体で共有することが肝要である。その上に立って自校の教育目標や指導計画を生かすための次年度の重点項目を洗い出し、教職員の「よし、やろう」という協働意識や参画意識を発揚させながら、組織的に実践し、そのことについての検証、確認としての評価を仰ぎ、翌年度の学校組織から個々の教職員の資質能力の改善と発展に結びつけていく。

これは、マネジメントサイクルのPDCAの流れの一つの核であり、こうした主体的な学校の取組を継続させていくことが、活力ある学校づくりを図るために求められている。

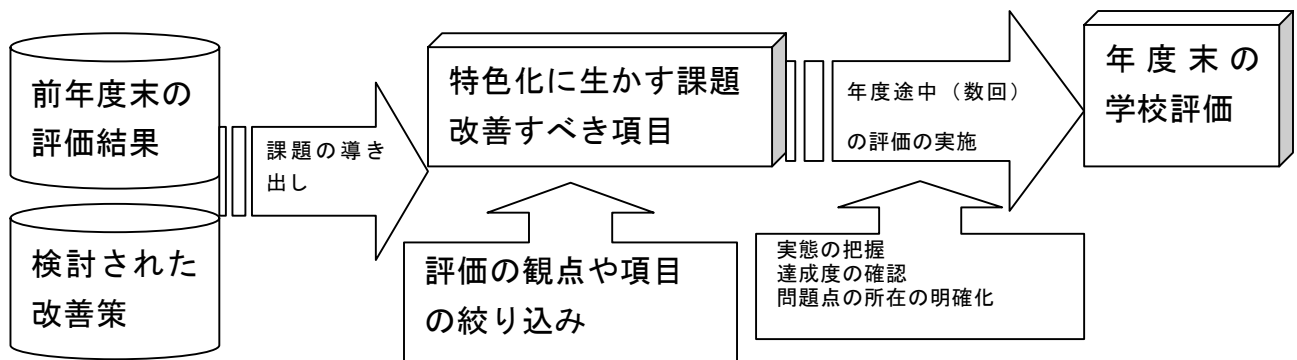
ところが、「Ⅱ学校の特色化に向けた学校評価の活用」の事例にもあったように、学校評価への受け止めが消極的であったり、学校評価が進んでいない実態も一部には見られる。各学校においては、学校評価の意義を捉え、学校評価を導入して定着させ、学校の特色化に生かすことが必要であることは、前述のとおりである。そのための方策の一つとして、学校評価活動計画の在り方を以下に示す。

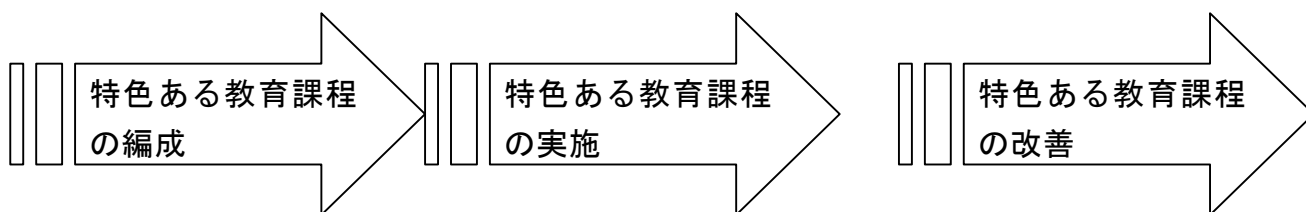
(2) 学校評価活動計画の在り方

学校評価の定着を図る鍵の一つとして、学校の点検・評価活動とそれに基づく研修とその後の改善について、年度当初に学校評価年間計画として立案し、年間行事計画に組み入れることから始めることがあげられる。

各学校が特色をもった教育課程を編成するためには、学校評価を積極的に生かすことが大切である。したがって、学校評価計画の中に、どのような手順や方法で問題点を改善していくのかを明示しておく必要がある。

例えば





このような年間評価計画の立案と実施に際しては、校長の学校経営計画を踏まえ、副校長の指導の下、主幹・主任が核となって、学校評価年間計画に沿った進行管理を行い、推進することが重要である。

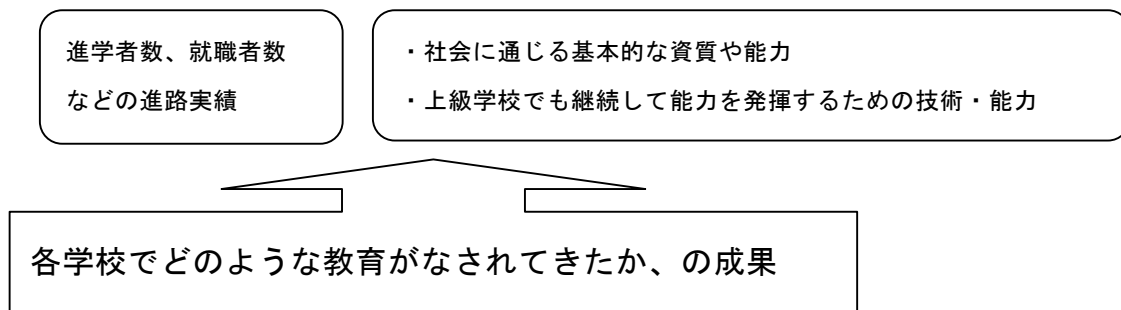
2 3年間を通した評価計画の在り方

各学校の教育活動は、入学させた生徒を修業年限の3年間でどのように育成し、どのように卒業させ社会に送り出していくかという視点からそれぞれの活動目標を設定し、展開が図られる。その目標達成に向けて、教科指導だけでなく、生活指導、進路指導、学校行事などの特別活動、部活動などあらゆる教育活動が日々実践されている。これらに対する評価は、すぐにあるいはある程度の期間を要しながらも短期間で成果が見えて改善ができるものと、生徒の変容を捉えるなど経年変化を捉えて継続的かつ粘り強く指導を要するものに大別できる。

(1) 3年間を捉えた教育活動への評価 ～到達目標と評価～

3年間を捉えた教育活動への評価は、「どのような生徒を育てたか」、「入学させた生徒をどのように3年間で育成し、どのように卒業させたか」という卒業時に達成したい到達目標に対して行われる。これは各学校の教育目標や「目指す学校像」、「目指す生徒像」に照らして設定される。

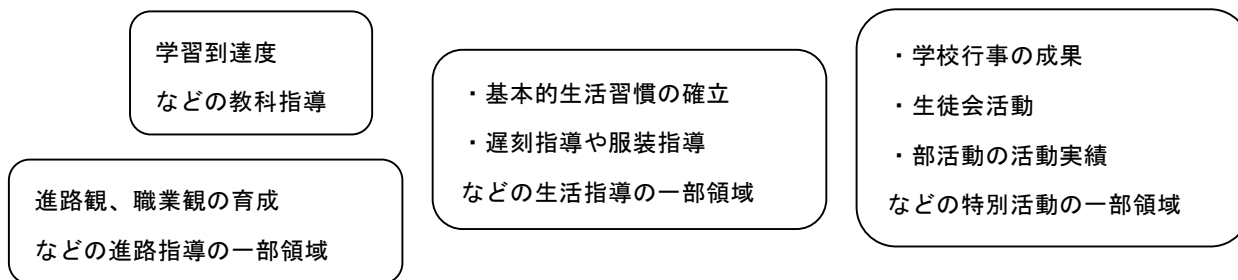
例えば



(2) 3年間（4年間）の教育活動を確立するための評価 ～プロセス目標と評価～

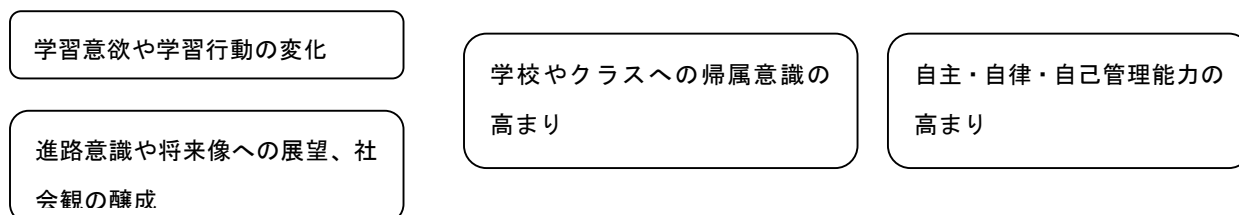
「どのような生徒を育てるか」に対しては、卒業時に達成したい到達目標を設定するが、卒業に至るまでの各年次、あるいは各期、月など定期間ごとに積み上げて、評価・改善を重ねていくプロセス目標を設定する必要がある。プロセス目標は、卒業に向けてのプロセスをステップアップしていくために取り組んでいく教育活動に対して、単元や行事ごと、各期や月間、週間など小刻みに設定する目標であり、各学校の教育活動の取組自体への評価を仰ぐことができる。これは、プロセス評価として比較的中期的な課題発見と即時的な対応、改善を図るために必要な課題である。

例えば



また、生徒の意識や行動の変容は、実際の教育活動においても試行錯誤を伴う課題である。上記のプロセス評価とあわせて、生徒の変容過程についての多面的な確認、評価を1年程度の期間を見通して実施することが必要である。

例えば



3年間を見通した評価とは、このプロセス評価と改善の積み重ねを踏まえた上で、実施することが重要である。

