

# 学校評価ガイドライン

平成 19 年 3 月 27 日

喜多方市教育委員会

## 目次

1	学校評価の考え方.....	3
1.1	経営と運営の違い.....	3
1.2	評価の目的.....	3
1.3	評価の考え方.....	3
1.4	結果の公表について.....	4
2	基本的な考え方.....	4
2.1	4つの基本理念.....	4
2.2	学校経営を構造的に見るフレームワーク.....	6
2.3	組織の成熟度.....	6
3	自己評価方法.....	8
3.1	評価の方法.....	8
3.2	組織プロフィール記載方法.....	8
3.3	カテゴリーの記載方法と評価.....	9
4	学校評議員や第三者評価の役割.....	14
4.1	学校評議員の役割.....	14
4.2	第三者評価の役割.....	14
5	評価シート.....	15

## 1 学校評価の考え方

### 1.1 経営と運営の違い

運営と経営の違いは端的に言えば、組織成熟度の違いを意味します。経営型組織の方が、運営型組織よりその成熟度が高いのです。運営型組織は、「どのように (HOW)」がその組織活動の主要をなします。その背景は、「なにを (WHAT)」するかがおおよそ決まっておき (習慣的、組織的にも)、それを「どのように (HOW)」行うかが中心となってしまうことにあります。一方、経営とは「なぜ (WHY)」というそもそもの目的や、課題の根本的な原因を捉えることを重視し、その視点から「なにを (WHAT)」行うかを導き評価することが求められます。その上で、目的と一致した「どのように (HOW)」を取り組む本来の思考の流れを組織内部で実現できるようになることが求められるのです。

### 1.2 評価の目的

学校では、PDCA のマネジメントサイクルに従い各学校が学校経営・運営ビジョンを作成し、課題を明らかにして学校を経営しています。そして自己評価では、評価の結果から学校経営の状態を明らかにし、目的や目標、実践事項を見直し、次学期、次年度へと組織的かつ継続的に改善していきます。そして評価の結果は、説明・公表を通して、保護者や地域からの理解に結び付け参画意欲を高め、開かれた学校づくりを推進していく必要があります。結果の公表は、公表することが目的ではなく、保護者や地域が本気で学校のことを考え、また行動につながるようであればなりません。

### 1.3 評価の考え方

誰が学校を評価するのか？それは、学校自身が評価者の中心でなければなりません。なぜなら、学校自らが計画を立て、実践を行い、主体的に改善をしていくためには、その活動に対して学校が責任を持ち、評価する必要があるからと考えられるからです。もし、自ら評価・改善ができないということは、活動への責任を持って行えず、変わらないということにつながると捉えられます。一方で、評価は客観性と学校経営全体の網羅性が求められます。また、達成数字だけを追う目標至上主義的な学校経営にならないためにも、学校関係者、第三者の方にも協力を願い、学校を評価してもらう必要があります。

学校を評価するためには、学校組織全体を評価しなければなりません。指導要領や分掌に沿った評価では、結果を生み出すためのプロセスを評価するには欠けています。多くの学校の評価は、実践事項の達成度を評価していました。また、管理事項をチェックしていることが多くあります。しかし、結果はプロセス (実践の過程) を通して表れてきます。

結果が良いということは、プロセスが良いということでしょうか？当てはまる場合も多いでしょうが、偶然の結果という場合も多くあります。当然、管理することは重要であり、否定するものではありません。しかし、管理事項を実践しているからといって、学校が良くなるわけではありません。

では、プロセスが良いと結果がいいということでしょうか？これも一概にそうだとは言いきれません。しかし、考えられたプロセスを実践したが、良い結果でないときに、因果関係を明確にした学習ができるのです。プロセスを評価するということは、学校の考える力、改善する力を評価することになり、結果を生み出す組織を評価することになる訳です。

## 1.4 結果の公表について

結果の公表は、保護者や地域からの理解に結び付け参画意欲を高め、開かれた学校づくりを推進していくために行います。公表することを前提に自己評価を行うと、成果を生み出すためのプロセスの議論や記述が一般論や当たり障りのないものになりがちです。そのような評価では、本来の目的を達成できず、改善のPDCAサイクルを運営していくことは出来ません。保護者や地域社会の公表するのは、学校を理解していただく内容のみで構わず、後述するカテゴリー8の活動の成果の一部の結果になります。

- (1) 重要な課題の達成状況
- (2) 学校経営・運営ビジョンの浸透状況
- (5) 児童・生徒の状態

## 2 基本的な考え方

### 2.1 4つの基本理念

基本理念は、学校経営の成熟度を高め地域教育力の向上を実現していくための変革と創造を目指す基本的な価値、態度、信念、行動基準を意味しており、下記の4つの要素から構成されています。



図1 4つの基本理念

#### 【児童・生徒本位】

学校の目的は児童・生徒への教育価値の創造と提供です。すべてのことは、児童・生徒へ教育価値を創造、提供することが出来ているかという観点で評価されるものと考えます。

#### 【教職員重視】

学校は児童・生徒のことだけを考えれば良いという風習が強いところです。しかし、教育の提供者は教職員であり、教職員自身の満足度以上に、教育価値を提供することはできません。教職員一人ひとりの尊厳を守り、教職員の独創性や知識創造による学校目標の達成が重要です。そして経営を知識創造、業務を学習と捉えます。教職員を知識創造者と位置づけるには、知識を尊ぶ風土が不可欠で、人々が知的好奇心を持ち、学習意欲を高めるための環境づくりが必要です。計画は一部の学校幹部で作成し、教職員は実行するという支配統制型の経営ではなく、教職員による目標設定と自律的な経営を目指します。戦略が形成される過程では、教職員の自主性と創造性が不可欠です。そのために学校経営幹部は、高い思考能力を持った教職員を育て、そうした教職員が自由に発想し、対話できる環境を意図的につくりなければなりません。

### 【学校の独自能力】

学校の経営環境の違いにおける独自能力の追及が重要です。他組織と同じことをよりうまく行うのではなく、独自の見方、考え方、方法による価値実現を目指します。独自の価値を創造するには「学ぶ」ことが大切ですが、単に手法を真似ることではなりません。独自の能力を磨くために「見方」「考え方」を学ぶことが重要なのです。こうした学習によって今までにない「独自能力」を形成し、能力を発揮することが出来ます。

同質的に行うことに偏っていると、模倣的、あるいは目先の管理改善を繰り返し、全体を無視した部分最適に陥ってしまいます。地域や学校の違いを捉えた経営が求められており、それが組織全体に整合した全体最適と長期的な成功を可能にします。

### 【地域の教育力】

学校は社会や地域の一員であるとの考えにもとづいて、社会や地域社会に貢献する、地域教育力の再構築の中心を担う、社会価値と調和することを目指します。地域教育の課題や社会価値を学校内に取り込む環境をつくり、学校目標の達成との間で不調和が生じる可能性への十分な対策が必要です。さらにより地域教育のさまざまな問題や課題解決のためのリーダーシップや発展のための協力を行うことも求められます。

この基本理念は、4つの対話を意味します。その対話によって、学校は地域・社会の中での「目指すべき学校の姿」や組織としての「望ましさ」を学習することができます。「目指すべき学校の姿」や「望ましさ」を明確にし、事実として存在するさまざまな経営事象を「あるべき姿」から認識し最善の意思決定を行おうとすることを「価値前提」の経営といいます。一方、現在起きていることから意思決定することを「事実前提」による経営といいます。このガイドラインでは、この「価値前提」による意思決定を強調しています。目の前に現れた事実をどのように見るかということが経営にとって重要です。長期的なあるべき姿から事実を見る場合と、その場その場で事実をとらえる場合では大きな違いが生じます。事実のみを判断の基準にすると、短期的な目先の利益のみに目が奪われてしまい、時には長期的に誤った意思決定を行ってしまうかもしれません。あるいは、手段の選択のみに目を奪われて目的のためには手段を選ばずという、誤った方向に向かう危険性があります。

対して「価値前提」の経営は、組織の「望ましさ」は何なのか、どこを目指しているのか、何に価値の中心を置くかをまず明らかにします。つまり、長期的な恒常的な目的を意味しており、環境の変化などによって短期的に変わるものではありません。組織の目指すものが明確であれば、教職員は迷わずに物事を判断することができるようになるのです。

## 2.2 学校経営を構造的に見るフレームワーク

学校経営全体を見るために、フレームワーク（枠組み）を用います。フレームワークは、学校経営・運営ビジョン、学校プロフィール、8つのカテゴリから成り立っています。

フレームワークを用いることで、学校経営・運営ビジョンで示された理想の姿に近づいていくために、組織の改善活動が部分最適に陥ることなく、結果を出すために一つ一つの活動の繋がりが見えるようになるからです。8つのカテゴリは「方向性と推進力」、「業務システム」、「結果」の3つのブロックに分かれて関わりを持っています。現在行っている自己評価・外部評価は、3つのブロックの「結果」の達成度評価が中心です。しかし結果は、方向性を示し展開し、計画を策定し、具体的な施策や活動を行った結果として表れてきます。このことは、PDCAサイクルからも明らかです。達成度評価や管理項目だけでなく、活動そのものを評価しようという試みです。

また、今までの学校評価の他に新しく行うのではなく、フレームワークを用いて評価をし、改善を進めていこうということです。今までの取り組みの他に別個で取り組むわけではありません。

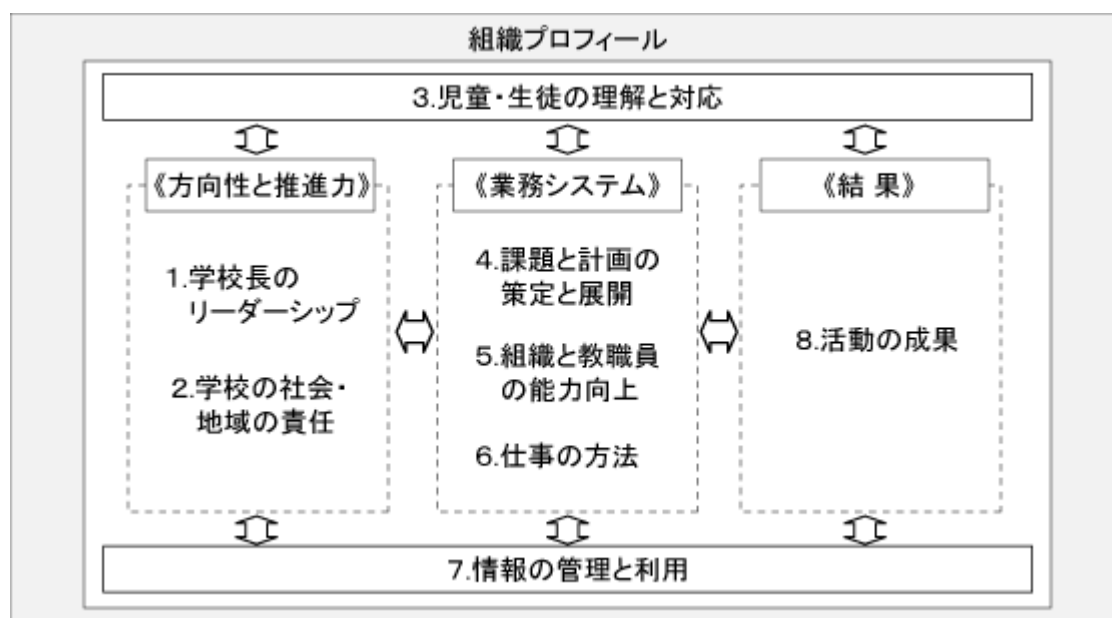


図2 組織プロフィールと8つのカテゴリ

## 2.3 組織の成熟度

成熟度とは、経営を改善していくに当たって、どのように組織を改善していくのが良いのかを段階毎に明らかにしたものである。成熟度の低い組織が成熟度の高い目標や課題を達成することはできないし、また達成したとしても定着を図ることは難しく翌年以降に同様の結果が再現・向上できない。組織の改善とは、階段を一足飛びに上ることはできず一段一段と目標を定め、改善を重ねていくしかありません。現状を知り、次の段階はどのような状態かを知る手立てが必要となります。

レベル	状態
1	展開 学校長・教頭 一貫性 学校の現場の課題と掲げるビジョンの違いを認識していない段階

	問題解決	降りかかった火の粉を払う、発生した問題の鎮火だけの段階
2	展開 一貫性 問題解決	教職員幹部 学校の課題分析から一貫性のあるビジョンを策定しようという段階 習慣的に設定された課題をこなす段階
3	展開 一貫性 問題解決	教職員全体・PTA 幹部 学校関係者（児童・生徒、保護者、教職員、地域など）からの声を集め、一人ひとりの思いを策定工程に集約しながら皆のビジョンとして共有されはじめる段階 習慣的に設定された課題を効果的に、効率的に図ろうという段階
4	展開 一貫性 問題解決	PTA 全体と地域の一部 ビジョンと戦略的重要課題に一貫性が持ち始めた段階 声を聞き現状の課題を列挙して一つ一つ実施できるところから対処する段階
5	展開 一貫性 問題解決	地域としての取り組みと生徒会などの一部 学校諸活動のそれぞれがビジョンに向かい様々なところで統率された改善がなされる段階。 列挙された課題の関係性、因果関係、構造化を行って、重要性を付けて解決しようという段階
6	展開 一貫性 問題解決	全体としての展開 一貫性そのものを評価、改善し、その一貫性の質を経営の課題にできる段階 課題に対しての PDCA の実践を繰り返し、その構造化、関係性を見直しながら、より本質的な課題を解決しようという段階
7	展開 一貫性 問題解決	入学前学校、卒業後進学校、姉妹校、パートナー校など、県・市町村などの広い関係領域まで 一貫性そのものの品質向上を継続して行える経営成熟段階 その課題が発生する環境や原因を分析し、課題発生を事前、未然にふせぎ、その発揮すべき業績を長いライフサイクル、真因の気づきから挙げられる段階

### 3 自己評価方法

#### 3.1 評価の方法

評価は、学校内で対話を通して行っていく必要があります。学校経営を管理職のみが理解し、推進していたとしても、学校を良くする活動に拡がりを持ってません。教職員も含めて評価を行い、学校の状態の共通認識を持ち、改善活動に繋がるように行う必要があります。

実際の評価は、以下の流れで行っていきます。

- (1) 学校経営・運営ビジョンで方向性や重要な課題、実践事項を明らかにする
- (2) 組織プロフィールを記述し、学校を取り巻く環境を明らかにする
- (3) カテゴリーごとに評価を行う

#### 3.2 組織プロフィール記載方法

下記の内容について学校の状態や考えを記載してください。

##### (1) 目指すべき学校の姿

学校経営・運営ビジョンで示した目指すべき学校の姿を示してください。

##### (2) 利害関係者の理解

学校は、教育というサービスを通して価値提供を行っています。そのためには、価値の提供先である利害関係者のことを理解していなければ、適切な教育を行うことはできません。

利害関係者の児童・生徒、保護者、地域社会に対して、特徴と現在の要求と期待、将来変化する要求と期待は何ですか？

将来変化する要求と期待は、どのように変わっていくのかの学校の考えを記載してください。

##### (3) 外部の環境の違い

学校を取り巻く外部の経営環境について現在と、どのように将来変化するかと考えていますか？

一般論や全国的な変化の他、他校や他地域と比べたあなたの学校の違いについても記載してください。

##### (4) 教職員の特徴と能力

教職員の特徴や能力、状態は、どのようになっていますか？また、教職員のニーズなどがあればそれも記載してください。

##### (5) 重要な課題

学校が考える様々な課題の中で、特に重要な課題は何ですか？またそれはなぜですか？

##### (6) 学校の概況

生徒数や教職員数、学校の沿革を示してください。この欄は、学校要覧に代えても構いません。

### 3.3 カテゴリーの記載方法と評価

カテゴリーの内容と評価の視点から、カテゴリーごとの学校経営の強み（特徴）、弱み（改善領域）、阻害・放置要因を明らかにします。ここでは、一般論ではなく、学校ごとの考えや取り組みを記述してください。阻害・放置要因では、弱み（改善領域）がなぜ起こっているのか、原因が分かっているがなぜ取り組めていないかを明らかにしてください。原因を明らかにすることで、改善への手がかりが分かり、次学期、次年度に向かってPDCAサイクルが回っていきます。

カテゴリー1～7はプロセスを評価し、カテゴリー8は結果を評価します。プロセスの評価とは、内容と評価の視点から、学校が「なぜ（WHY）」そのように考え目的を設定したのか、考え・目的の実現のために「なに（WHAT）」を行っていつているのかを評価します。現在行っている取り組み（「どのように（HOW）」）の記載だけにならないように気をつけてください。結果の評価では、カテゴリー1～7で定める目的・目標に対してどのような結果が表れたのかを評価します。カテゴリーごとのつながりを考えることによって、どのようなプロセス・行動を通して結果が表れたのかを考えることができます。

## カテゴリー1 学校長のリーダーシップ

学校長は、学校経営・運営ビジョンで目指すべき学校の姿を明かし、教職員等の利害関係者と対話を行い、それに向かって組織が取り組めるようにリーダーシップを発揮していきます。また、ビジョン達成のために、教職員などの関係者にビジョンを伝え、理解・浸透させる必要があります。学校長は、彼らとの対話を通して開かれた学校づくりを推進し、教職員の働きやすい環境づくりも行っていきます。

#### 評価の視点

- ・ 学校長は、学校経営・運営ビジョンで目指すべき学校の姿を明らかにしていますか？
- ・ 学校長は、目指すべき学校の姿を教職員に様々な方法（学校経営・運営ビジョン、目標管理制度による面接、職員会議等）を用いて伝え浸透させていますか？
- ・ 学校長は、目指すべき学校の姿を児童・生徒、保護者、地域の方、学校評議員に様々な方法を用いて伝えていますか？
- ・ 学校長は、教職員、児童・生徒が誇りと意欲を持って取り組めるような学校風土・職場環境を形成していますか？
- ・ 学校長は、PDCAサイクルを回しながら改善活動を促進していますか？
- ・ 学校長は、上記の事項に対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

## カテゴリー 2 学校の社会・地域の責任

学校は、地域教育力の要です。社会・地域・家庭から何を求められているのかに耳を傾け、それらと一体となって地域教育力の再構築と課題の解決を行っていかねばなりません。また、学校・教職員が倫理観を高め、信頼され、模範となる組織になる必要があります。

### 評価の視点

- ・ 開かれた学校と地域の教育力の理想の状態を明らかにしていますか？
- ・ 保護者や地域に対して積極的な情報公開と対話を行い開かれた学校づくりを行っていますか？
- ・ 家庭・地域から学校に対して何が望まれているのかを把握していますか？
- ・ 家庭・地域と連携した取組を積極的に行い家庭・地域の教育力向上を行っていますか？
- ・ 教職員のモラル・法令順守の意識向上に努めていますか？
- ・ 上記の事項に対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

## カテゴリー 3 児童・生徒の理解と対応

児童・生徒の期待や要求は、時代や社会の影響によって変わってきます。学校は、変わっていく期待や要求、苦情、クレーム、声にならない声に耳を傾け、彼らのことを深く理解していく必要があります。そして、彼らの満足・不満足要因を明らかにし、満足度を高め、信頼関係を構築していく必要があります。また、保護者を教育の提供先と考える場合は、保護者に対しても考えます。あるいは、保護者はカテゴリー 6 のパートナーと捉えても構いません。

### 評価の視点

- ・ 児童・生徒の現在の期待と要求を具体的に把握していますか？
- ・ 児童・生徒の将来の期待と要求を具体的に考え、明らかにしていますか？
- ・ 児童・生徒の苦情やクレーム、声にならない声を聴く仕組みや場作りを行っていますか？
- ・ 児童・生徒との信頼関係を築くための取組を積極的に行っていますか？
- ・ 児童・生徒の学校に対する満足・不満足度を把握していますか？
- ・ 児童・生徒の学校に対する満足・不満足の原因を把握し、改善活動を行っていますか？
- ・ 上記の事項に対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

## カテゴリー4 課題と計画の策定と展開

学校は、目指すべき学校の姿と現状から戦略的重要要因を明らかにし、一貫性を持った改善活動を行っていく必要があります。また、一つ一つの活動は、ビジョン→価値観→戦略的重要要因と上位の目的とつながっているように策定しなければなりません。そして、策定のプロセスにおいて教職員と対話を重ね、策定された課題と計画を展開していきます。展開のプロセスで、教職員の校務分掌や目標管理制度の目標や取り組みと一致していることが、改善を効率的かつ一貫性を持った取り組みにさせます。

### 評価の視点

- ・ 目指すべき学校の姿を実現するための重要な課題を明らかにしていますか？
- ・ 明らかになった目指すべき学校の姿を実現するための中長期計画と1年の短期の実施計画を策定していますか？
- ・ 計画を策定する際に、教職員の声を聴きなど計画の策定プロセスに巻き込んでいますか？
- ・ 計画を策定する際に、児童・生徒、保護者、地域の方、学校評議員の声や経営環境を反映させた計画になっていますか？
- ・ 実施計画と校務分掌を個人の目標管理制度に落とし込み、学校の活動と個人の活動に一貫性を持たせていますか？
- ・ 上記のことに対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

## カテゴリー5 組織と教職員の能力向上

教育を提供するのは、教職員です。彼らの仕事が組織的・効果的に発揮できるように整える必要があります。また、個人の能力向上のために、キャリアパスを示し、学習の機会を与えることが求められます。そして、教職員の満足・不満足要因を明らかにし、満足度を高めていく必要があります。

### 評価の視点

- ・ 教職員が働きやすい環境を整備し、やる気を引き出すことを行っていますか？
- ・ 教職員のキャリアパスの設定し、求められる能力や資質を明らかにしていますか？
- ・ 教職員の能力や資質向上のために計画的な指導や教育の機会を作っていますか？
- ・ 講師や事務職などの能力や資質向上のために計画的な指導や教育の機会を作っていますか？
- ・ 教職員の学校に対する満足・不満足度を把握していますか？
- ・ 教職員の学校に対する満足・不満足度の要因を把握し、改善活動を行っていますか？
- ・ 上記のことに対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

## カテゴリー6 仕事の方法

仕事の成果を導き出すために、何をどのように取り組み（インプット指標）、どのような結果（アウトプット指標）を得るのか全体最適を図り、効果的に取り組んでいく必要があります。また、その結果が児童・生徒の理想の姿（アウトカム指標）に結びつけていかなければなりません。最小のインプットで最大の結果を、最小の結果で最大の効果を導き出せるように仕事の工夫を行う必要があります。そして学校が抱える課題を解決するために、保護者や地域社会、その他のパートナーの協力を得て進めていくために、関係を構築し、協同して行っていくことが求められます。

### 評価の視点

- ・ 分かりやすい授業を行うために、教職員が教材研究など授業の工夫を行っていきますか？
- ・ 生徒一人ひとりの状況に応じた指導を行う工夫を行っていますか？
- ・ 生徒指導を状況に応じた適切な対応を行えていますか？
- ・ 学校の課題を解決するために、個人と組織で協力的に行っていますか？
- ・ 校務分掌や事務処理を行うにあたって、問題意識を持ち、効率化を行いながら取り組んでいるか？
- ・ 学校の安全管理等の管理事項を適切に効率よく行っていますか？
- ・ 学校の教育力を上げるために、保護者や地域社会、教育委員会、その他のパートナーと協力して行っていますか？
- ・ 上記のことに対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

## カテゴリー7 情報の管理と利用

事実に基づく学校経営を行うために、必要な情報やデータを選択、収集、分析、活用していく必要があります。必要な情報がないと勘所の経営となり現状を理解した事実に基づく経営を行うことはできません。また、閉鎖的にならないように比較対象となる良い事例やデータを活用して経営に生かす必要があります。そして、その情報やデータを必要なときに必要な人が見れるように情報を公開・共有する仕組みが必要になります。

### 評価の視点

- ・ 必要な情報を選択、収集、分析、活用していますか？
- ・ 比較対象となる良い事例やデータを収集し、活用していますか？
- ・ 収集したデータや情報を管理する仕組みがありますか？
- ・ 個人情報保護法や著作権を教職員が理解し、守っているか？また、運営する仕組みがありますか？
- ・ 次年度への引継ぎ資料を整備し、引き継いでいますか？
- ・ 上記のことに対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

## カテゴリー 8 活動の成果

活動の成果では、カテゴリー 1 から 7 までの目標と結果を以下の通り示します。

(1) 重要な課題の達成状況

学校の重要な課題に対してどのような成果が表れたのかを示してください。取り組みや施策、改善状況を明らかにします。(各カテゴリーを通して表れた結果)

(2) 学校経営・運営ビジョンの浸透状況

学校長のリーダーシップの理解、展開度を図り、具体的な行動に結びついているかを確認します。(カテゴリー 1 の成果)

(3) 教育の成果

各活動の結果、児童・生徒の教育の成果(学力、体力、徳力等)を示します。各活動も最終的には、児童・生徒の成果を出すために行っています。(各カテゴリーを通して表れた結果)

(4) 家庭、地域の教育力の状況

地域教育力の再構築の結果を示します。どの程度の再構築、進捗が図れているかを確認します。(カテゴリー 2、6 の成果)

(5) 児童・生徒の状態

今までの内部・外部評価の結果の大半の部分です。これは、事実に基づく経営のための相手の理解のための現状は悪になります。(カテゴリー 3 の結果)

(6) 児童・生徒の満足度

活動の結果、児童・生徒が学校に対してどの程度満足しているのかを示します。不満足度が少なく、満足度が高いということは、児童・生徒は満足して学校生活を送り、学校の活動に積極的に参加していることを計ることができます。(カテゴリー 3 の成果と結果)

(7) 教職員の満足度

教職員重視の結果、どの程度満足しているのかを示します。対話や動機付け、学習の機会等の結果としてどのような結果を得たのかを図り、高い満足度が高い教育サービスを支えていきます。(カテゴリー 5 の成果と結果)

## 4 学校評議員や第三者評価の役割

### 4.1 学校評議員の役割

学校評議員は、学校長の学校経営における各種専門分野のアドバイザーとしての役割を担うことが求められ、サポート役、支援・協力などを期待したい人に就任していただくことが重要です。構成メンバーは、地域のPTA会長、地区会長、民生委員、学校長経験者の学校や地元のことを良く知っている方が就任されているかと思われます。

学校評議員には、学校経営・運営ビジョン、組織プロフィール、各カテゴリーの評価、評価のまとめを元に対話を行い、解決すべき課題に対してアドバイスを行ってもらうことが重要です。また、会議やアンケートなどを通して集まる声は、評価としてではなく、内部評価と同様に学校に対する直接的な期待や要望として声を聴くべきです。

### 4.2 第三者評価の役割

第三者による専門評価とは、学校運営を専門家が診断して評価することが目的ではありません。学校が行った自己評価を改善活動に結びつけるために、第三者の立場から評価し、改善の気づきを促し、自律性と客観性を高めていくためのものです。

学校経営・運営ビジョン、組織プロフィール、各カテゴリーの評価、評価のまとめを元に学校の経営の状態をより深く理解し、自己評価で抽象的・曖昧になっている点を一緒に明らかにし、必要なアドバイスを行うことが求められます。

## 5 評価シート

### 組織プロフィール

記述項目	記述		
1、目指すべき学校の姿			
2、利害関係者の理解	特徴	現在の要求と期待	将来の要求と期待
児童・生徒			
保護者			
地域社会			
3、外部の環境の違い			
4、教職員の特徴と能力 (ニーズも含む)			
5、重要な課題			
6、学校の概況	学校要覧に記載		

\*必要に応じてレイアウトを変更して構いません。概ね2枚程度にまとめてください。

# カテゴリー 1 学校長のリーダーシップ

## 評価の視点

- ・ 学校長は、学校経営・運営ビジョンで目指すべき学校の姿を明らかにしていますか？
- ・ 学校長は、目指すべき学校の姿を教職員に様々な方法（学校経営・運営ビジョン、目標管理制度による面接、職員会議等）を用いて伝え浸透させていますか？
- ・ 学校長は、目指すべき学校の姿を児童・生徒、保護者、地域の方、学校評議員に様々な方法を用いて伝えていますか？
- ・ 学校長は、教職員、児童・生徒が誇りと意欲を持って取り組めるような学校風土・職場環境を形成していますか？
- ・ 学校長は、PDCAサイクルを回しながら改善活動を促進していますか？
- ・ 学校長は、上記の事項に対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

記述内容	記述
強み（特徴）	
弱み（改善領域）	
阻害・放置要因	

## カテゴリー2 学校の社会・地域の責任

### 評価の視点

- ・ 開かれた学校と地域の教育力の理想の状態を明らかにしていますか？
- ・ 保護者や地域に対して積極的な情報公開と対話を行い開かれた学校づくりを行っていますか？
- ・ 家庭・地域から学校に対して何が望まれているのかを把握していますか？
- ・ 家庭・地域と連携した取組を積極的に行い家庭・地域の教育力向上を行っていますか？
- ・ 教職員のモラル・法令順守の意識向上に努めていますか？
- ・ 上記の事項に対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

記述内容	記述
強み（特徴）	
弱み（改善領域）	
阻害・放置要因	

## カテゴリー3 児童・生徒の理解と対応

### 評価の視点

- ・ 児童・生徒の現在の期待と要求を具体的に把握していますか？
- ・ 児童・生徒の将来の期待と要求を具体的に考え、明らかにしていますか？
- ・ 児童・生徒の苦情やクレーム、声にならない声を聴く仕組みや場作りを行っていますか？
- ・ 児童・生徒との信頼関係を築くための取組を積極的に行っていますか？
- ・ 児童・生徒の学校に対する満足・不満足度を把握していますか？
- ・ 児童・生徒の学校に対する満足・不満足の要因を把握し、改善活動を行っていますか？
- ・ 上記の事項に対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

記述内容	記述
強み（特徴）	
弱み（改善領域）	
阻害・放置要因	

## カテゴリー4 課題と計画の策定と展開

### 評価の視点

- ・ 目指すべき学校の姿を実現するための重要な課題を明らかにしていますか？
- ・ 明らかになった目指すべき学校の姿を実現するための中長期計画と1年の短期の実施計画を策定していますか？
- ・ 計画を策定する際に、教職員の声を聴きなど計画の策定プロセスに巻き込んでいますか？
- ・ 計画を策定する際に、児童・生徒、保護者、地域の方、学校評議員の声や経営環境を反映させた計画になっていますか？
- ・ 実施計画と校務分掌を個人の目標管理制度に落とし込み、学校の活動と個人の活動に一貫性を持たせていますか？
- ・ 上記のことに対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

記述内容	記述
強み（特徴）	
弱み（改善領域）	
阻害・放置要因	

## カテゴリー5 組織と教職員の能力向上

### 評価の視点

- ・ 教職員が働きやすい環境を整備し、やる気を引き出すことを行っていますか？
- ・ 教職員のキャリアパスの設定し、求められる能力や資質を明らかにしていますか？
- ・ 教職員の能力や資質向上のために計画的な指導や教育の機会を作っていますか？
- ・ 講師や事務職などの能力や資質向上のために計画的な指導や教育の機会を作っていますか？
- ・ 教職員の学校に対する満足・不満足度を把握していますか？
- ・ 教職員の学校に対する満足・不満足の要因を把握し、改善活動を行っていますか？
- ・ 上記のことに対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

記述内容	記述
強み（特徴）	
弱み（改善領域）	
阻害・放置要因	

## カテゴリー6 仕事の方法

### 評価の視点

- ・ 分かりやすい授業を行うために、教職員が教材研究など授業の工夫を行っていきますか？
- ・ 生徒一人ひとりの状況に応じた指導を行う工夫を行っていますか？
- ・ 生徒指導を状況に応じた適切な対応を行えていますか？
- ・ 学校の課題を解決するために、個人と組織で協力的に行っていますか？
- ・ 校務分掌や事務処理を行うにあたって、問題意識を持ち、効率化を行いながら取り組んでいるか？
- ・ 学校の安全管理等の管理事項を適切に効率よく行っていますか？
- ・ 学校の教育力を上げるために、保護者や地域社会、教育委員会、その他のパートナーと協力して行っていますか？
- ・ 上記のことに対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

記述内容	記述
強み（特徴）	
弱み（改善領域）	
阻害・放置要因	

## カテゴリー7 情報の管理と利用

### 評価の視点

- ・ 必要な情報を選択、収集、分析、活用していますか？
- ・ 比較対象となる良い事例やデータを収集し、活用していますか？
- ・ 収集したデータや情報を管理する仕組みがありますか？
- ・ 個人情報保護法や著作権を教職員が理解し、守っているか？また、運営する仕組みがありますか？
- ・ 次年度への引継ぎ資料を整備し、引き継いでいますか？
- ・ 上記のことに対して目標設定と達成状況を把握する仕組みを持って、改善活動を行えていますか？

記述内容	記述
強み（特徴）	
弱み（改善領域）	
阻害・放置要因	

## カテゴリー 8 活動の成果

活動の成果では、以下に示す指標の目標と結果を示してください。別紙でも構いません。また、記述では示された結果から強み（良い結果）と弱み（改善すべき結果）に対して学校で捉える認識を示してください。結果の要因分析ではなく、どのように捉えているのかを示すように気をつけてください。

- (1) 重要な課題の達成状況（各カテゴリーを通して表れた結果）
- (2) 学校経営・運営ビジョンの浸透状況（カテゴリー 1 の成果）
- (3) 教育の成果（各カテゴリーを通して表れた結果）
- (4) 家庭、地域の教育力の状況（カテゴリー 2、6 の成果）
- (5) 児童・生徒の状態（カテゴリー 3 の結果）
- (6) 児童・生徒の満足度（カテゴリー 3 の成果と結果）
- (7) 教職員の満足度（カテゴリー 5 の成果と結果）

記述内容	記述
強み（良い結果）から捉える認識	
弱み（改善すべき結果）から捉える認識	