

学校評価事業の全町展開が果たした意義とその促進要因試論

—愛知県旧一色町における事例分析—

木岡 一明

本稿は、愛知県の旧一色町が西尾市に吸収合併される直前に取り組んだ学校評価事業の具体を事例にして、この事業展開がいかなる意義を参加校にもたらしたのかを明らかにした。その上で、効果を促進した要因が、高浜市での経験や、高浜市内各校における取組実績に加え、西尾市に吸収合併されるということに対する教職員の危機感、これまでの授業づくりの取組の基礎に立って協働的に一体的に段階的に展開していく安心感、授業を公開し評価を受けコメントを返されるという緊張感も影響したと考えられること、一定の慣れと効力感、そして、個々人の「感情」が学年や部会での共感・共鳴を通じて「組織感情」に発展していったと考えられること、それらによって監視機構としての「学校評価」観から、コミュニケーション・ツールとしての「学校評価」観に転換していったと捉えられること、この「観の転換」が高速化したのはミドル・リーダー層の人々の、学校評価によって一色アイデンティティを画するという強い意志であったといえることを試論的に示した。

1. 本稿の意図と課題

本稿は、愛知県の旧一色町が西尾市に吸収合併される直前に取り組んだ学校評価事業の具体を事例にして、この事業展開がいかなる意義を参加校にもたらしたのか明らかにし、その効果を生み出した促進要因は何かを検討することを課題としている。

文部科学省は、「学校運営の改善の在り方等に関する調査協力者会議」¹⁾に「学校評価の在り方に関するワーキンググループ」を置いて、「実効性のある学校評価」のあり方についての審議を委ねてきた。同WGは、平成23年8月から7回にわたっての協議を経て、平成24年3月12日、「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）」をまとめ公表した。

このWGが設置されたのは、「すべての学校で実効性高い学校関係者評価を実施するためには、その前提となる自己評価についての検証が必要」であるが、「学校評価等実施状況調査（平成20年度間）」によれば、自己評価については広く普及が図られているものの、「それが学校運営の改善に『大いに役に立った』と答える学校の割合が半数に満たない(40.3%)」など、学校評価の実効性に課題があると考えられたからである。

そこで、本WGは、その調査結果や有識者からのヒアリング、委員の所見などをもとに、「学校評価を有効に活用できている学校では、いわゆるPDCAサイクルが機能し、組織的な教育活動その他の学校運営の改善につながっている。」との見方を確立する一方、鳥取県岩美町の岩美中学校での全員参加による目標設定の例をもとに、「学校評価の目的意識を明確にし、学校評価における目標や評価項目の設定に際して、管理職や担当教職員とその他の教職員の間の共通理解を図る」ことを示すなど、効果的な取組事例を紹介している。

わたし自身、この岩美中学校に関わって7年が過ぎた。よくここまで学校改善が進んだものだと感心し

ている。7年前は荒れた学校だった。教職員にも疲れがあった。その学校が、ミドル・アップダウン・マネジメント手法を取り入れて、学校評価にも適用してきたのである²⁾。ただし、ここに至るには、教頭のサポートやミドル・リーダーの成長、町教委からの財政支援など、さらなる促進要因があったことにも留意する必要があるし、学校が組織として熟していく時間が必要ともいえる。

ところが、旧一色町は、比較的短期間に町内各校を活性化したと捉えられる。それは、なぜだったのだろうか。そこで、本稿では、その展開過程を整理することによって、標記の関心と課題に添えていきたい。

2. 旧一色町での学校評価事業の始まり

平成20年度、旧一色町教育委員会は、愛知県教育委員会を介して文部科学省の委託事業「学校評価の充実・改善のための実践研究」を受託した。

その事業計画書によれば、本事業は単年度で実施するもので、概括的には「保護者や地域の意見を幅広く取り入れ、学校運営の工夫や改善に生かす評価のあり方を研究し、一色町の実情を生かした学校づくりのための学校評価システムを構築する」ことをねらいとし、「今までの各学校の取組の反省をもとに、校内の評価委員会システムをうまく機能させ」るために、「PDCAサイクルの確立やアンケート内容をさらに吟味し、保護者や地域の人にとってわかりやすく評価できるものに改善することで、学校の活性化を図っていく」ものであった。つまり、よく練られ何らかの特徴づけられる企画というよりもごく普通のものであった。

しかも、こうした叙述から窺えるように、当時の一色町における「学校評価」認識は、アンケート主義一辺倒であり、また「学校の自己評価や学校関係者評価を実施し、その結果を公表すればよし」とする、すこぶる形式的なものであったといわねばならない。ただし、それは旧一色町に限らず、全国に多く見られた実態であったといえようし、上述のWGでも問題としたように、今日でさえ多くの地方ではさほど発展したとはいいがたい状況にある³⁾。

ただし、取組内容としては、旧一色町のスモール・スケール・メリットと地域アイデンティティを活かして、①島にある小・中学校を除いた町内5小・中学校全校を実践校とし、②各校の連携や情報交流を促し、また町内外への積極的な広報を図るために「学校評価事業運営委員会」（以下、事業運営委員会と略記）を設置するとともに、③各実践校において、自己評価、学校関係者評価、評価結果の公表を行うものであり、町立学校をあげての取組で、かつ全体調整を図っていくというものであった。

旧一色町教育委員会は、本事業を受託するに先立ち、「一色町学校関係者評価委員設置要綱」を制定し（平成20年4月1日施行）、同年7月1日付で実践校全校の評価委員の名簿を公表した。その名簿によれば、要綱第3条2の1号委員（PTA会員及びPTAOB会員）が総計8名、2号委員（地域団体、青少年育成団体、その他関係諸機関の関係者）が総計11名、3号委員（教育に関する理解や見識を有する者）が総計6名、4号委員（公募者）が総計7名であった（1名が3号と4号を兼ねる）。その内、木岡は、高浜市立吉浜小学校の前校長外山正志氏に請われて、氏が出身町に戻って校長となった一色中部小学校の3号委員となった。また、高浜市立吉浜小学校教頭から転出した高橋正氏が平成19年度から校長を務める一色西部小学校の3号委員には、前年度まで高浜市立港小学校長であった鈴木英男氏が選任されていた。つまり、背景には、高浜市で進んでいた学校評価システム構築事業とのリンクを強化する意図が働いていた⁴⁾。

しかし、肩書きだけでその専門性を判断することはできないにしても、他の3号委員を見ていくと、一

色東部小学校は県立一色高校のPTA副会長、一色南部小学校は読み聞かせの会の会員、一色中学校は元学校教育課長を選任しており、3号委員選任に明確な基準が適用されたとは捉えがたい。

一方、先述した事業運営委員会は、外山校長を委員長、高橋校長を副委員長とし、有識者委員として、上述の学校関係者評価委員の区分けでいくと1号委員に相当する方が2名と2号委員に相当する方も2名、そして他の2小学校からは教頭、中学校からは教頭と主幹教諭1名が選任され、さらにやはり高浜市での学校評価システム構築事業に当初から関わってきた南部初世名古屋大学准教授と、榊原信義一色町教育委員会教育長を顧問とし、計12名で構成された。なお、実践校ではない佐久島小学校と佐久島中学校は「必要に応じて本委員会に参加する」こととされていた。また、事務局には、事務局長として一色町教委の学校教育課長、事務局長補佐として学校教育課長、庶務に2名の指導主事が配された。

3. 平成20年度における取組と拡散的状況

上述した体制のもとで、旧一色町での平成20年度を取組が始まった。

4月には、教委事務局においては、事業運営委員会の準備委員会的な位置づけで「運営委員会（仮）」が開かれ、そこで組織や運営体制等の検討がなされた。

一方、各実践校においては、校内学校評価委員会のもとで、学校関係者評価委員の選出や年間評価計画の作成、PTA総会での説明等がなされ、翌5月には公募枠の学校関係者評価委員の募集、そして全評価委員の決定を経て、6月にかけて取組の具体化が図られ、第1回学校関係者評価委員会が開催された。この席上、学校評価の趣旨説明をはじめ、学校経営方針や重点努力目標、評価方法の説明等がなされた。

6月には、各実践校において授業公開や学校行事公開がなされ、そこに事業運営委員や各校の学校関係者評価委員が参加して、各実践校の現状を観察した。

7月3日には、第1回事業運営委員会が開催され、本事業計画の説明に次いで、各実践校の自己評価計画や、児童生徒・保護者・地域住民対象の外部アンケート案についての説明がなされ、それらに対して、南部顧問による「指導」がなされた。残念ながら、どんな「指導」がなされたのかの直接の記録が手元にないが、後述するように、第2回事業運営委員会の記録からして自己評価やアンケートを実施する際の留意事項が示されたものと推測される。この委員会での協議を経て、各実践校は第1学期での活動を対象とした自己評価や外部アンケート等を実施し、その集計結果を持ち寄るかたちで、8月27日開催の第2回事業運営委員会に臨んだ。

この席上、委員から「保護者アンケートを、担任ではなく管理職に直接提出する方法について、校長先生や教頭先生に確実に読んでもらえるのは保護者としてありがたい」との見解や「結果を分析するにあたって、数値的な目安はあるのか」という疑問、記名式アンケートへの疑問が示された。さらには、「(南部顧問から)教員の自己評価を重視すべきという指導を第1回の運営委員会でいただいた」のに、「子どもや保護者からアンケートをとり、その結果が出てから教職員が自己評価をする学校があるが、それは方法としておかしいのではないか」「教員は自分の指導をきちんと自分で振り返るべきだろう」との異論も示された。

これらの疑問や異論に対して、実践校側からの応答もあったが、今、改めて記録を読み返して、その応答はアンケート主義の陥穽に陥ったものといわねばならない。

南部氏は、こうしたやりとりを受けて、数値的な目安よりも「項目ごとに検討して、実態を吟味することが大切」とか、「指導の一環として、子どもに記名させるのはかまわない」が「保護者アンケートは無

記名で」といった示唆や「各学校の自由記述を読むと、問題のある先生がいると考えるべき」との指摘、そして、「このアンケート結果や教職員の自己評価をふまえて、管理職の先生は自分の学校の教員の指導の様子などをきちんと把握し、指導を行ってほしい」との要請、さらには結果公表の捉え方や公表の留意点など、学校評価にとって初歩的な助言を全体に対して行い、さらに各実践校に対して個別に問題指摘や改善ポイントのアドバイスをを行った。

4. 各実践校における取組の展開と到達点

こうした協議や助言を受けて、各実践校は、学校運営の改善策を検討するとともに2学期評価案を作成して、第2学期に臨んだ。そして、9月から10月にかけて再び学校公開を実施し、11月には、教職員による自己評価項目を検討し、また外部アンケート等を作成して、自己評価・外部アンケート等を実施した。12月には、それらを集約して、公表内容を検討し、評価結果を公表するとともに、教育委員会に報告した。

翌年1月には、各実践校はその評価結果をもとに再び学校公開を実施し、2月には3学期評価実施に向けて取り組み、2月23日開催の第3回事業運営委員会に備えた。

第3回事業運営委員会では、各実践校の取組発表に続いて協議に入り、有識者委員から「いろいろな子どもや保護者がいるクラスで、同一歩調で授業を進めることがいかに困難であるかがアンケートや自由記述からうかがえる」、「家庭の教育力の低下が最も大きな問題」といった指摘がなされ、また「(教職員が)現状に満足せず努力していることがわかる」、「自由記述で『すぐに対応してもらえてよかった』という意見があったのはよかった。学校と家庭のこのようなかわりか、お互いの信頼関係をつくっていくことなる」といった学校・教職員への好意的な見方が示された。

しかし、南部氏は、ある実践校について「教師に問題があるという記述が多いことが気がかり」と述べたり、別の実践校について「子どもの様子や教師の意識、保護者の考えなど学校の様子が浮かび上がってこない」と述べたりするなど、厳しい指摘をなしていた。さらに別の実践校に対して、教職員の自己評価において「心構えを書いている教職員が多い」が「『何を・どんな手だてで』改善するのかを一人一人が考えることが必要」と指摘した。

一方、一色中部小学校には、「評価結果がよくまとめられている」とか校長だよりに掲載されているアンケートのまとめが「分かりやすい」と述べ、「これを教職員が理解し、実践するかが大切。そのための方向づけを行いたい」と助言し、一色西部小学校には、「教職員の自己評価が上がったのは意識が変わったことを示している。これが、実際の改善の具体的行動として出てくるところまで高めてほしい」とか「保護者の自由記述に本質的な意見がある。学校としてこのデータが出せるということがよい。」などと指摘した。このように、一色中部・西部両小学校と他の実践校の間には、大きなレベル差があった。

こうした南部氏からの「指導」を受けて、各実践校は、次年度から①教育目標を受けた重点項目と関連した内容で、アンケート項目を精選する、②保護者・地域の生の声をつかみ、適切に対応する体制・手だてを工夫する、③学校改善の核となる「授業力向上」につながる評価の手だてを考え、実践する、④評価結果と改善策を公表する時期・回数・手だて・内容を明確にすることになった。また、佐久島小・中学校も実践校に加わるようになった。事業運営委員については、委員長となる校長以外は、各学校の教頭と主幹教諭とし、有識者委員は留任となった。

各実践校は、3月、これらの事項をふまえつつ次年度の学校運営改善案・重点項目を検討し、その内容

を公表するとともに、第2回学校関係者評価委員会を開催して、3学期評価結果について報告し、次年度の更新案を検討した。そして、それらの結果を教育委員会に報告した。

こうした取組の成果として、「平成20年度 学校評価の充実・改善のための実践報告書」において、①南部氏より各学校の実践をもとにした具体的な助言がもたらされたこと、②各実践校のアンケートに自由記述欄を共通に設けたことによって、学校の応答性が高まり開かれた学校づくりが推進できたこと、③学校評価結果を各校長が教育委員会会議で報告することによって、教育委員や事務局職員の学校評価や学校運営に対する共通理解を高めたこと、が記された。言い換えるならば、事業初年度ゆえにこそ免じうる緩やかな成果でしかなかった。

なお、これらの概要は、一色町教育委員会発行の『教育委員会月報 学び舎』（臨時増刊4月号）にまとめられて町民に公表され、併せて平成21年度学校関係者評価委員を各学校が公募すると案内された。

5. 平成21年度における新たな展開

旧一色町は、新たに平成21年度「学校関係者評価の手法に係る研究」を、愛知県を介して文部科学省から受託した。

これを受けて、前年度のスケジュールを踏襲しながら年間計画が立てられ、事業運営委員会では、外山委員長、有識者委員（計4名）、榊原顧問は留任し、高浜市に転出した高橋校長に代わって高須博氏（一色中学校教頭）が副委員長に就き、各校の教頭（計6名）、主幹教諭（1名；一色中学校）、南部氏に代わって顧問となったわたしを加え計15名となった。また、広報通りに学校関係者評価委員が各校ごとに公募され、4月中に委員が確定した。

6月22日午前中に開催された第1回事業運営委員会では、冒頭挨拶で、外山委員長は「本年度は、①一色町のよりよい学校評価システムの再構築、②評価結果を生かした更新策のあり方、③評価結果のよりよい公表の方法等について、実践を積み重ねていきたい」との方針を示した。つまり、受託テーマは変わったものの、前年度の取組を基盤とするというもので、この段階で特別に新たな方向づけがあったのではなかった。この後、事務局から事業の概要について説明がなされ、各実践校の取組報告へと展開していったが、「重点項目の達成を学級経営案に取り入れ、自分のクラスは『何に・どのように』取り組むのかを書き入れ」という一色中部小学校以外は、やはり前年度からの発展はあまりみられず、アンケートのとり方やアンケート結果の受け止め方をめぐる内容であったし、意見交換においても「地域の声」の範囲や聞き方をめぐるものであった。

続いて、わたしの講話の時間となり、学校評価制度化の経緯を説明した上で、①当面、学校評価は「学校が組織になっていくこと」が最大の目標であり、学校の重点目標が全教職員に共有されていることが必要であること、②各学校の教室の中と家庭が変わらなければよい教育が実現できず、学校は一つ一つの教室が変わるようにする必要があること、③アンケートは学校評価の一つの手だてでしかないこと、④重点目標とアンケート項目が直接にリンクしていることが必要であること、⑤ほとんど学校の「重点目標」は「当たり前」のことが多く「重点」になっていないこと、⑥学校関係者評価委員に応援的な人だけでなく「自分たちにはない発想をしてくれる人」「自分たちを相対化できる人」を選ぶべきこと、⑦学校はまちづくりの基地となり、中学校区で全体を統轄した教育システムを構築する必要があること、⑧保護者委員や地域委員では踏み込みにくい授業のあり方について、教務主任等が隣接する学校の関係者評価委員として評価

し合う関係が有効であること、⑨隣のクラスの崩壊が学校全体の崩壊につながるという自覚をもてる教職員育成が大切であること、⑩当面、目標は年間でなく、3ヶ月で達成できるものが望ましいこと、⑪「何をしたか」ではなく「どれだけ効果があったか」を測ることが必要であることなどを述べた。

この後、第1回事業運営委員会は閉会となったが、前年度と異なっていたのは、わたしが各校を「訪問指導」する予定（第1回：6月22日・29日。第2回：12月9日・14日。一色中部小学校には別途訪問。）が組まれていたことであった。しかも、その「指導」範囲は、学校経営（教育目標・重点項目と学校評価）に留まらず、組織的な授業づくりや個別の授業のあり方を含んだものであった。また、8月27日には、わたしによる「元気と勇気を解発する学校評価－未来完了型の学校づくりの展開」と題した、教職員（悉皆）・学校関係者評価委員対象の教育講演会も実施された。さらに講演会に引き続いて三菱総合研究所の「学校関係者評価委員の研修に係る調査研究」として、一色中部小学校と一色中学校の学校関係者評価委員を対象にした研修が行なわれた。つまり、前年度はアンケート中心主義に陥って等閑視されていた授業づくりと組織開発に学校評価の焦点を定め、目標の共有と系統化に視点を置いた研修を行う一方、「訪問指導」を通じて組織開発を促していったのである。なお、この日欠席した教職員を対象に、後日、各実践校では講習会が開催され、授業づくり・組織開発を軸とした学校評価理解の浸透が図られた。

6. 新たな展開による一体感と達成感

こうしたわたしの介入の結果、各実践校の取組は、①学校教育目標・重点努力項目と評価アンケートの項目をどのようにリンクさせるか、②教職員の自己評価結果などを教育活動の更新案策定にどのように生かすか、③学校組織の活性化をめざすために授業評価・授業改善をどのように進めるか、に絞られていった。

そのため、11月30日開催の第2回事業運営委員会では、①組織開発・組織の活性化から、いかに職員を巻き込んだ学校評価にしたか、②授業力の向上・授業評価の観点から、いかに現職教育を進めたか、の二つの主題を柱に、各実践校の報告がなされ、それを受けて、わたしは、これまでの繰り返しを含め、①ゴールイメージとそこに至るストーリーを描くこと、②全職員の手で学校評価を進めること、③日常的な評価を大切にすること、④学校関係者評価に教育専門家（たとえば隣接校の教務主任）の視点を入れること、⑤学校評価を行う組織や場を考えること、を助言した。

そして、その取組の成果は、事業報告書において、「ア 研修等による学校関係者評価の充実」として「学校関係者評価委員の方々が学校評価にかかわる研修会や学校訪問指導に参加することによって、学校評価についての知識や授業について理解を深めることができた」ため、「評価委員会において建設的かつ実態に即した意見をいただけるようになった」こと、「イ 教育目標・重点努力目標の絞込みと手だての具体化による学校改善の推進」として、「教育目標達成のための重点努力目標を絞り込み、具体的な方法を明らかにすることにより、学校改善の進捗を実践的に評価することができるようになった」ことと「学期ごとに重点目標の見直しを行った学校においては、より効果的・即時的に学校改善を進めることができた」こと、「ウ 教育活動更新案の策定による教職員の意識の向上」として、「評価結果をふまえ、教育活動の更新案を策定するにあたって、指導部会や教科部会、学年部会で担当する項目や内容を検討し、教職員全員が参加してよりよい教育活動をつくる体制が整ってきた」こと、そして「この取組により教職員の学校経営に対する参画意識も向上した」こと、「エ 訪問指導等による授業評価・授業改善の取組の活性化」として、「学校評価の中心に授業評価をおくことにより、現職研修を一層活性化することができた」こと、「学

校訪問指導により授業をマネジメントの視点で評価することや、授業力向上に向けての具体的な方策を学び、実践に生かすことができた」ことが示された。

そして、今後の課題として、①「学校づくりのゴールイメージを教職員で作成し共有化すること」、②「学校評価を単年度のものにとらえるのではなく、短期・長期の教育を見通して、めざす学校の姿を構想し、具体的な方策を実践していくこと」、③「授業評価を通して授業改善が進む体制を一層充実させることにより、教職員の活性化すなわち学校組織の活性化につないで」いくこと、④「評価結果や更新案の公表にかかわっては、学校だよりや地域の回覧板の活用とあわせて、各学校のホームページの一層の充実を図ること」、⑤「保護者や地域に対する説明責任を果たし、協力して学校づくりを進めるためにも情報発信を積極的に行ってい」くことが示された。

その上で、「学校評価に係る組織を構築し、評価の手順に従って取組を進めた昨年度に比べ、本年度は教職員全員が評価にかかわり、学校づくりを進めようという機運の高まりが感じられた」と述べ、「学校の教育活動への保護者や地域の方々の理解と協力を得ながら、本事業を継続・充実させていきたい」との考えが示された。すなわち、今年度の達成感を礎にして、西尾市に吸収合併される前の最後の1年となる次年度に、町単費で本事業の継続を約したのである。それだけ、合併を前に町立学校としての一体感を生み出し、各校の「よさ」を追究した本事業の意義は大きかった。

結．旧一色町における事業展開の促進要因

平成22年度、旧一色町教育委員会は、単費で学校評価事業を継続した。しかも、取組の重点を、昨年度の実績をもとに、①重点努力目標を絞り込み具体的な取り組みを明確にする、②学校評価の中心を「教職員の自己評価」とする、③自己評価の中心を「授業評価」とし授業力向上をめざす、④教職員全員が参加して教育活動の改善案を策定する、に焦点化した。

また、佐久島小学校と同中学校は、共同で学校関係者評価委員会を組織し、しかも昨年度末で定年退職した前佐久島中学校教頭も委員とした。他方、他の各小学校の学校関係者評価の3号委員には、一色中学校の教務主任または校務主任が加わり、一色中学校では、それらの小学校の各教務主任、一色高等学校教頭が加わった。しかも、どの学校も、名称は様々だが「授業評価」シートを作成し、学校評価を、授業づくりを軸にして展開していく方向性を示した。

高浜市では7年もかかったのに、旧一色町では、わずか2年で、どうしてこのような展開が可能になったのであろうか。当然に、高浜市でのわたし自身の経験や、高浜市内各校における取組実績が背景にあったといえる。つまり、高浜モデルが基盤となって方向性が定まっていたと捉えられる。

その上で、一つには、江戸時代から大提灯などによって張り合ってきた城下町西尾市に吸収合併されるということに対する危機感が、教職員も含めた関係者には大きかったと考えられる。しかし、それだけでは動く方向性が見えない。高浜市での取組において示してきたように、これまでの授業づくりの取組を否定するのではなく、その基礎に立って協働的に一体的に段階的に展開していく見通しが明らかで、安心感が教職員の間にあったからであろう。この危機感と安心感のバランスが奏功したと考えられる。

加えて、授業を公開し、その評価を受けコメントを返されるという緊張感も大きく影響したといえよう。ただし、初期の頃はよく見られたが、過度の緊張は硬直を生んでしまう。適度な緊張感を引き出すには、一定の慣れと効力感が引き出されなければならない。回を重ねるごとに教室も落ち着き、児童生徒の学力

も伸び、周りからも賛辞が寄せられることによって、その効力感が実感できたのだと捉えられる。

こうした個々人の「感情」の発生が、学年や部会での共感・共鳴を通じて、「組織感情」に発展していったと考えられる。それによって、各学校が組織としての凝集性を高め、よく練られた行動案を現実化していったといえる。そして、監視機構としての「学校評価」観から、コミュニケーション・ツールとしての「学校評価」観に転換していったと捉えられる。この「観の転換」が高速化したのは、榊原教育長、外山校長、そして事務局を担った杉浦美智子指導主事をはじめとするミドル・リーダー層の人々の、合併前に、学校評価によって一色アイデンティティを画するという強い意志であったといえる。

これまでのコンサルティング経験（とりわけ、旧淀江町立淀江小学校の事例）に照らして⁵⁾、以上の促進要因が十分に妥当すると考えられるものの、しかし、実際に一色町の各校にどこまで作用したのかは明白ではない。さらに、今も学校関係者評価委員を務める一色中部小学校をはじめ旧一色町の各校との関わりや、他の地域や学校での関わりを通じて、その解明に努めていきたい。

<注>

- 1) 「学校運営の改善の在り方等に関する調査協力者会議」は、平成23年7月、それまでの審議をまとめて、「子どもの豊かな学びを創造し、地域の絆をつなぐ～地域とともにある学校づくりの推進方策～」を公表した。その中で、「学校と地域の人々が信頼関係を築き、目標を共有して、ともに行動していくためには、それを上手く進めていくことができるマネジメントが求められる。とりわけ、学校運営の責任者である校長には、地域の人々や教職員の声を汲み取った意思決定を行い、具体的な目標設定とその実施状況の評価に基づいた行動を行う強いリーダーシップが期待される。」と述べて、マネジメントの必要性を打ち出し、それを強化していく「しかけ」の一つに「学校評価」を位置づけている。
- 2) 岩美中学校の学校改革については、同校の校長による報告（戸田倫弘「管理職が自身をどうマネジメントするか」『教職研修』平成24年4月号）を参照されたい。
- 3) 上述の学校評価WGによる報告書では、学校の自己評価について、まず、「学校評価における目標が抽象的であったり、何をいつまでに行うかが不明確であったり、達成不可能な内容を掲げたりして」と、目標の不適正さをあげている。さらに、「学校評価における目標や評価項目が設置者の学校教育に関する方針（教育振興基本計画等）と十分に関連付けられていない」ことをあげて、設置者との連携不足を問題にし、「管理職とその他の教職員との間に認識の違いがあったり、学校評価における目標が個々の教職員の課題意識等と連動せず教職員間で共有されていない」といった組織力不足、「評価項目が網羅的過ぎである、あるいは、評価結果を分析し、成果や課題、具体的な改善策について協議する時間的余裕が確保できない」ことといったマネジメント力不足を問題にしている。
- 4) 高浜市における事業展開については、南部初世・杉浦美南・小出禎子「第13章 学校評価を機軸とした組織開発プロセスの研究－愛知県高浜市の事例分析」福本みちよ編『学校評価システムの展開に関する実証的研究』玉川大学出版部、平成25年、を参照されたい。
- 5) 具体的には、木岡編著『ステップ・アップ 学校組織マネジメント』第一法規、平成19年、を参照されたい。

(名城大学 大学・学校づくり研究科)

Preliminary Article about Promotion Factors for the Expansion of the School Evaluation Project in the Whole Town ; By analysis the Project of Former-Isshiki Town, Aichi

Kazuaki Kioka

Abstract

This article identify the significance of the School Evaluation Project to participating schools, based on the Project in former Isshiki Town, Aichi which is addressed just before absorbed in Nishio City. We suggest that there are nine points of promoting factors as follows: experiences in Takahama City, past result of efforts by schools in Takahama City, teachers' sense of crises for absorption to Nishio City, a sense of ease to design classes based on fundamentals with cooperative, integrally, and gradual steps, making teachers nervous that the classes would be opened, evaluated and they would be returned some comments about them, constant habituation and feeling of efficacy, development "Personal emotion" to "organizational emotion" by through communication in same grade teachers or same department teachers, changing the view of school evaluation from monitoring their works to community tool, the willingness of middle leaders to confirm the Isshiki Identity by through School Evaluation Project that accelerated the transformation of their view of school evaluation.