

Ⅱ これからの学校運営

これからの学校は、明確かつ具体的な目標設定の下で実践した教育活動について自ら点検・評価を行うとともに、児童生徒や保護者等の意見や意向を反映しながら、学校運営の充実・改善を図るなど、P-D-C-Aサイクルに基づいた学校運営を行う必要があります。

本章では、P-D-C-Aサイクルに基づいた学校運営を進めていくために、P、D、C、Aそれぞれの段階での学校の具体的な動きについて解説しています。

1 目標の明確化・具体化 PLAN

(1) 重点目標（努力目標）の設定

まず、学校運営についての明確なビジョンの下、学校教育目標や学校の「中・長期目標」、前年度の評価結果から洗い出した成果や課題等を基に、今年度、学校が特に力を入れて取り組もうとする「重点目標（努力目標）」を設定します。

学校として、どのような特色を伸ばしていくのか、どのような課題を解決していこうとしているのかというビジョンをはっきりと示すことが大切です。

これまでも、各学校において重点目標等が設定されてきましたが、課題の洗い出し等が不十分なまま、毎年、同じような重点目標が設定されてきた例が見受けられます。

重点目標の設定については、各校務分掌や各学年等で、特に力を入れて取り組もうとする課題を出し合い、それについて職員会議等で共通認識するなど、各学校の実情に応じて、適切な方法で設定されることが重要です。

評価を実施するに当たっては、目標を明確化・具体化しておくことが前提となります。P-D-C-AサイクルのP(Plan)の部分の検討をおろそかにしては、次のD-C-Aにながりません。学校全体で十分検討するようにしましょう。



重点目標の設定においては、「今、なぜ、そのことに重点的に取り組もうとするのか」という理由（根拠）を明確にする必要があります。

めざす具体的な姿（児童生徒像など）の設定

重点目標（努力目標）を基に、より具体的な目標の形として、「めざす具体的な姿（児童生徒像など）」を設定することも有効です。

「めざす具体的な姿」は、「このような児童生徒に育てほしい」「学校をこのような状態にしたい」など、学校としての願いや目標を児童生徒や保護者などにも分かりやすく、具体的に表現したものです。

(2) 評価の対象(評価領域)

学校の教育目標、教育課程、学習指導、道徳教育、特別活動、生徒指導、進路指導、健康安全指導、部活動等の教育活動及び校務分掌等の組織運営など、学校運営全体について評価することになります。

それらに加えて、家庭や地域社会への情報発信及び説明、地域人材の活用など、家庭や地域社会との連携についても評価する必要があります。

学校運営全体について評価するのですが、各学校でどのような特色づくりや課題解決に向けて重点的に取り組むかというまとまりが「評価領域」になります。

「評価領域」は、それぞれの学校の特色や課題によって決まってくるので、各学校によって異なります。



同一市町村や近隣の学校において、重点的に取り組もうとする課題を「共通評価領域」として設定し、域内の学校で取り組むことも考えられますが、単なる学校間の比較にならないよう留意することが大切です。

評価の対象(評価領域)の例

学校運営の分野

教育目標・重点目標
教育課程
組織運営・校務分掌
施設設備・教材教具
情報・文書管理

学校事務
教職員研修
危機管理
開かれた学校づくり
学校運営の効率化 など

教育活動の分野

学習指導
道徳教育
特別活動
総合的な学習の時間
生徒指導・教育相談

進路指導
健康安全指導
人権教育
学校図書館指導
部活動 など

その他(学校独自の領域等)

特色ある教育活動
国際理解教育・情報教育
環境教育・福祉教育

個別の指導計画(特別支援教育)
幼保・小・中・高連携教育
 など

2 具体的方策の設定と実践

DO

(1) 目標達成に向けた具体的方策の設定

「重点目標（努力目標）」や「めざす具体的な姿」の段階では、まだ抽象的なものもあり、それ自体を評価することがむずかしいので、次の段階として、それらの実現のために学校がどのような教育活動に取り組むかという「具体的方策」を設定します。

重点目標やめざす具体的な姿に迫るために、教職員一人ひとりがどのような教育活動を展開していくかを考え、学校全体や各校務分掌、各学年等において設定します。

「自己評価」とは、この「具体的方策」がどの程度達成できたかという状況について評価するものであり、達成状況を診断するためには、「具体的方策」を具体的に達成可能なものにすることが大切です。

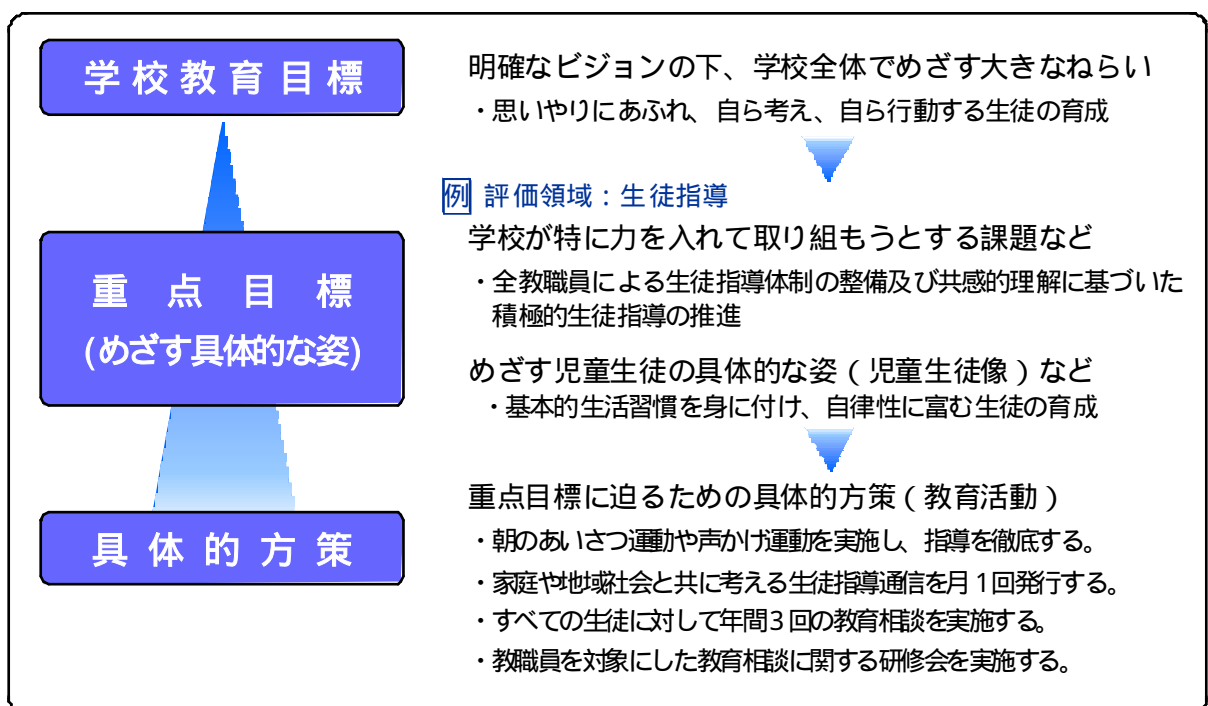


項目によっては、いつまでに、どのように、どの程度実践するかを数値目標やスケジュール目標などの具体的で目に見える形で示すことにより、評価の客観性・信頼性を高めることも大切です。

(2) 具体的方策の設定までの流れ

下図のように、「学校教育目標」を達成するために各学年や校務分掌で重点目標や具体的方策を検討しますが、すべての教職員がかかわって進めることができるように、校内組織の運営を工夫しましょう。

下の例は「評価領域」が生徒指導の場合を示してありますが、重点目標の領域により、それぞれの部会等で案を作成し、職員会議等で共通認識を図ります。



具体的方策の設定例（高等学校）

評価領域	重点目標 (めざす具体的な姿)	具体的方策(教育活動)
学習指導	基礎・基本を身に付けるための学習指導の工夫	<ul style="list-style-type: none"> 教科ガイダンスの充実のために、各単元の目標・指導計画・評価方法等を内容とするシラバスを作成する。 基礎学力の定着を図るために少人数指導を実施する。
	学習意欲の高揚による学力の向上	<ul style="list-style-type: none"> 生徒の主体的な学習の展開を促進するために、体験的な学習や問題解決的な学習を授業に取り入れる。 授業改善を図るために、生徒による授業評価を実施する。
生徒指導・教育相談	道徳的実践力の育成による規範意識の高揚及び問題行動の未然防止	<ul style="list-style-type: none"> 教職員の共通認識に基づく指導を徹底するために、生徒指導の月間努力目標及び週間努力目標を設定する。 情報の共有化を図るために、毎月1回、生徒指導部会と学年指導担当者との連絡会を実施する。 社会性の育成を図るために、あいさつ週間を設定する。
	教育相談の充実など生徒指導体制の整備による中途退学等の防止	<ul style="list-style-type: none"> 学期に1回、教育相談を実施し、積極的な生徒理解に努める。 遅刻・欠席者の家庭への緊密な連絡を行い、不登校などの未然防止を図る。 教育相談部会を月に1回開催し、「気になる生徒」の早期発見・早期指導に努める。
進路指導	夢の実現に向け、自ら計画を立て、実行し、進路決定できる生徒の育成	<ul style="list-style-type: none"> 人間としての在り方生き方の観点に立ち、3年間を見通した進路指導の計画を整備する。 家庭や関係諸機関と連携を図りながら、インターンシップを実施する。 生徒が自己の能力や適性を理解し、目的意識や進路意識を高めるよう進路相談を実施する。
特別活動	生徒会活動、学校行事の活性化による自主性・自律性の涵養	<ul style="list-style-type: none"> H R活動の充実を図るための校内研修会を実施する。 生徒の主体的な企画・運営による文化祭、クラスマッチ等の実現を支援する。 生徒が充実感・達成感を味わうことができるよう宿泊体験学習を実施する。



重点目標（めざす具体的な姿）や具体的方策を設定したら、保護者や地域住民等に公表し、学校が何をめざし、そのために学校が具体的にどのようなことに取り組むのかを知らせることが大切です。

3 自己評価の実施

CHECK 1

(1) 評価基準の設定

具体的方策の達成状況を的確に評価するためにも、各学校で、何をどのように評価するのか、具体的で客観的な評価基準を設けることが必要です。

評価の具体的な根拠を示すことにより、評価の信頼性を高め、今後の学校運営に生かすことができます。

評価基準を設定する際、可能な限り数値による指標を示したり、何がどの程度達成できたかという具体的な基準を設定したりするなど、評価の客観性を高めることが大切です。

評価基準の設定には、それぞれの校務分掌や学年の教職員がかかわって検討するとともに、職員会議等で全教職員の共通認識を図ることが大切です。



児童生徒や保護者等による外部評価における肯定的評価の割合を評価基準として設定することも考えられます。

評価基準の設定例（中学校）

重点目標 (めざす具体的な姿)	具体的方策	評価基準
教育相談の充実など生徒指導体制の整備による問題行動の未然防止	・積極的な生徒理解を図るために、学期に1回、生徒との教育相談を実施する。	4 年間3回の教育相談を実施し、十分に生徒理解が図られた。 3 年間2回の教育相談を実施し、ほぼ生徒理解が図られた。 2 年間1回の教育相談を実施したが、生徒理解が十分できなかった。 1 教育相談が1回も実施できなかった。
事件や災害等、緊急時の危機管理体制の整備	・事件や災害時の緊急時対応マニュアルを作成し、教職員への周知・徹底を図る。	4 緊急対応マニュアルを作成し、十分徹底が図られた。 3 緊急対応マニュアルを作成し、ほぼ徹底が図られた。 2 緊急対応マニュアルを作成したが、徹底が図られなかった。 1 緊急対応マニュアルの作成ができなかった。
教育環境の整備及び校内安全点検の徹底	・校内安全点検を毎月1回計画的に実施し、改善を図る。	4 校内安全点検を毎月実施し、十分改善が図られた。 3 校内安全点検を毎月実施し、ほぼ改善が図られた。 2 校内安全点検を毎月実施したが、点検のみに終わった。 1 毎月1回の校内安全点検を計画したが、実施できなかった。
学校と家庭・地域社会との連携協力の推進	・学期に1回の学校公開を実施し、学校の情報提供に努める。	4 年間3回の学校公開を実施し、十分に情報提供が図られた。 3 年間2回の学校公開を実施し、ほぼ情報提供が図られた。 2 年間1回の学校公開を実施したが、情報提供が十分できなかった。 1 学校公開が実施できなかった。

(2) 自己評価実施に当たっての留意点

自己評価は主に各校務分掌や各学年部会等で実施しますが、全教職員が何らかの形でかかわることができるよう、学校評価の体制づくりに取り組みましょう。

評価の実施時期等については、分析や改善に余裕をもって取り組めるよう、年度当初に計画して実施することが大切です。

雰囲気の評価ではなく、客観的な評価を行うためのデータを日頃から蓄積し、評価基準に沿った評価を実施しましょう。

学校の課題を見つけるためだけの評価ではなく、学校のよさや特色を伸ばすための評価でもあることを理解しておく必要があります。



評価のための評価にならないよう、評価者一人ひとりが改善の視点をもって評価することが大切です。

自己評価表の例（中学校）

学校教育目標		思いやりにあふれ、自ら考え、自ら行動する生徒の育成	
評価領域	重点目標 (めざす具体的な姿)	具体的方策(教育活動)	評価
学習指導	・教科指導の充実による、生徒一人ひとりの基礎学力の向上	<ul style="list-style-type: none"> 標準授業時数を確保するために、行事の精選を行う。 基礎学力の定着を図るために、TTによる指導を実施する。 生徒の学習意欲を高めるために、問題解決的な学習や体験的な学習を積極的に取り入れる。 	4-3-2-1 4-3-2-1 4-3-2-1
道徳教育	・人とのかかわりを大切に、家庭や地域社会と連携した道徳教育の推進	<ul style="list-style-type: none"> 地域人材を活用した授業(道徳、総合的な学習等)を年間5回実施する。 豊かな心を育てるボランティア活動を学期に1回実施する。 学年通信や学級通信に「心の教育コーナー」を設ける。 	4-3-2-1 4-3-2-1 4-3-2-1
教生 育徒 相指 談導	・全校生徒指導体制の整備及び共感的生徒理解に基づいた積極的生徒指導の推進	<ul style="list-style-type: none"> 毎月1回、朝のあいさつ運動を実施する。 家庭や地域社会と共に考える生徒指導通信を月1回発行する。 すべての生徒に対して年間3回の教育相談を実施する。 教職員を対象にした教育相談に関する研修会を実施する。 	4-3-2-1 4-3-2-1 4-3-2-1 4-3-2-1
進路指導	・生徒一人ひとりの進路意識を高める進路指導の充実	<ul style="list-style-type: none"> 3年間を見通した進路指導の計画を整備する。 関係諸機関と連携し、2日間の職場体験学習を実施する。 生徒や保護者に対して、進路情報を定期的に提供する。 	4-3-2-1 4-3-2-1 4-3-2-1
学開 校か づれ くた り	・学校の情報の積極的な提供による家庭や地域社会との連携協力の推進	<ul style="list-style-type: none"> 家庭や地域社会に学校の情報を定期的に提供する。 学期に1回、授業公開を実施する。 保護者以外の地域住民に学校行事等への参加を呼びかける。 	4-3-2-1 4-3-2-1 4-3-2-1

4 外部評価の実施

CHECK 2

児童生徒や保護者、地域住民、学校評議員等による評価を実施することは、学校評価の客観性を高めるとともに、学校運営にその意向を反映することにつながります。

(1) 児童生徒による評価

児童生徒は、主に学級の雰囲気や教師の対応、授業等について評価することが考えられますが、小・中・高等学校等の発達段階に応じた評価項目を設定しましょう。特に、小学校低学年では、直接、教師や学校を評価することがむずかしいので、自分自身を振り返ることによって教師や学校をどう見ているのかということが分かる質問項目を設定するなどの工夫が必要です。

児童生徒による評価結果を、授業や学級経営、学校行事等について振り返るための材料とし、それらの改善に役立てることが重要です。



評価の段階を奇数(3-2-1や5-4-3-2-1)に設定すると、評価の傾向が把握しにくいので、偶数(4-3-2-1)に設定して評価することが望ましいと考えます。



(2) 保護者や地域住民等による評価

保護者や地域住民等に対して、学校の教育方針や教育活動の内容について説明し、学校の様子を把握してもらうとともに、学校評価の趣旨を十分に伝え、理解してもらうことによって、責任ある評価が可能になります。

評価を実施する前に、保護者や地域住民等に対して学校はどのような内容について情報提供してきたかを振り返り、保護者や地域住民等が適切に評価することができるよう、学校の教育方針、学級経営、学習指導、生徒指導、進路指導、学校行事、施設設備など、保護者等が具体的に把握することができる場面について評価項目を設定しましょう。

また、評価項目については、専門用語はできるだけ使用しないで、分かりやすい表現に心がけるとともに、あまり多くの項目を設定しないようにしましょう。

評価表には表せない学校への思いや願いが記入できる自由記述の欄を設けることも大切なことです。

評価項目の設定に当たっては、教職員による評価項目とリンクさせ、教職員によるとらえ方との違いが見られるようにすると、評価結果の診断・分析に役立ちます。

行事等に参加された保護者や地域の方に気軽に感想等を書いてもらうことや地域の方に「地域モニター」を依頼して、定期的に学校や児童生徒の様子について意見をいただくことも効果的です。

評価結果は、保護者や地域住民等と共によりよい学校づくりをめざすための貴重な意見として受け止めることが大切です。



「自己評価」と「外部評価」の結果のズレに注目すると、学校だけでは気付かない新たな課題が浮かび上がってくることもあります。

児童・保護者による評価表の例（小学校）

【児童用】 1,2年生は1～15まで。3年生以上は16以降も回答。

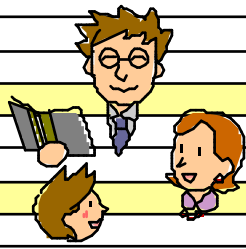
評価項目		評価
1	学校に行くのが楽しい。	4 3 2 1
2	勉強が分かる。	4 3 2 1
3	友達と遊ぶのが楽しい。	4 3 2 1
4	先生や友達によくあいさつをしている。	4 3 2 1
5	掃除はだまっていっしょうけんめいしている。	4 3 2 1
6	学校のきまりや約束ごとをよく守っている。	4 3 2 1
7	休み時間は、外でよく遊んでいる。	4 3 2 1
8	給食をすききらいなく食べるようにしている。	4 3 2 1
9	集会活動は楽しい。	4 3 2 1
10	人の前で自分の考えをよく発表している。	4 3 2 1
11	授業中、先生や友達の話をしっかり聞いている。	4 3 2 1
12	学校や教室をきれいにしているようにしている。	4 3 2 1
13	先生は分かりやすく教えてくれる。	4 3 2 1
14	先生はわたしたちの話聞いてくれる。	4 3 2 1
15	先生は自分がかんばったことをほめてくれる。	4 3 2 1
16	先生は、いじめなどの問題に真剣に取り組んでいる。	4 3 2 1
17	人への思いやりや命の大切さについてよく学んでいる。	4 3 2 1
18	よりよい学級にするため、学級の問題などについてみんなでよく話し合っている。	4 3 2 1
19	こまった時、保健室や教育相談室の先生に相談することができる。	4 3 2 1
20	担任の先生以外にも相談できる先生がいる。	4 3 2 1
21	総合的な学習の時間は楽しく自分のためになっている。	4 3 2 1
22	学校で火事や地震が起きた時、どうしたらよいか知っている。	4 3 2 1
23	図書室には読みたい本がいっぱいある。	4 3 2 1
24	学校の遊具や道具は、安全ですぐ使える。	4 3 2 1

4	はい
3	まあまあ
2	あまり
1	いいえ



【保護者用】 4 よくあてはまる 3 ややあてはまる 2 あまりあてはまらない 1 まったくあてはまらない

評価項目		評価
<学校経営>		
1	学校は、地域の人材や施設などを生かした特色ある教育活動を行っている。	4 3 2 1
2	学校は、家庭への連絡を積極的に、きめ細かく行っている。	4 3 2 1
3	先生は、PTA活動に積極的に参加している。	4 3 2 1
4	先生は、保護者や地域住民に誠意をもって接している。	4 3 2 1
5	学習の内容や子どもの様子を、懇談や学年(学級)通信などでよく知ることができる。	4 3 2 1
<学習指導・評価>		
6	子どもは、授業が楽しいと言っている。	4 3 2 1
7	学校は、子どもに基礎的な学力が身に付く指導を行っている。	4 3 2 1
8	先生は、子どもの能力や努力を適切・公平に評価している。	4 3 2 1
9	学校は、全教育活動を通して、優しさや思いやりのある子どもを育てようとしている。	4 3 2 1
10	学校は、学年段階に応じて命の大切さや人権を尊重する意識を育てようとしている。	4 3 2 1
<生徒指導・教育相談>		
11	学校は、社会におけるマナーやルールを守る態度を育てようとしている。	4 3 2 1
12	学校は、いじめのない学校づくりに取り組んでいる。	4 3 2 1
13	先生は、子どものことについて適切に相談に応じてくれる。	4 3 2 1
14	先生は、子どものよさや気持ちをよく理解してくれている。	4 3 2 1
<保健・体育指導>		
15	学校は、たくましい子どもに育つよう体力づくりの指導をしている。	4 3 2 1
16	学校は、健康・体力の保持増進について子どもたちを指導している。	4 3 2 1
<教育環境・危機管理・安全対策>		
17	地震や火災等の場合、子どもに避難の仕方が知らされている。	4 3 2 1
18	学校は、不審者の侵入防止及び早期発見のための対策を整えている。	4 3 2 1
19	学校の施設・設備は、よく整備されていて、有効に活用されている。	4 3 2 1



5 評価結果に基づく充実・改善 ACTION

(1) 目標の達成状況の診断・分析

評価を実施した後は、重点目標等の達成状況について診断・分析を行います。つまり、当初に設定した目標が適切であったか、また、目標に迫るための具体的方策がその目標に対して適切であったかどうかなどについて検討する必要があります。

診断・分析に当たっては、教職員による学校全般の点検（P.28参照）結果、児童生徒や保護者等による外部評価結果、また、各種テストの結果など様々なデータを基に、児童生徒や学校の現状を把握するとともに、目標にどの程度迫ることができたかを客観的に診断・分析することが重要です。

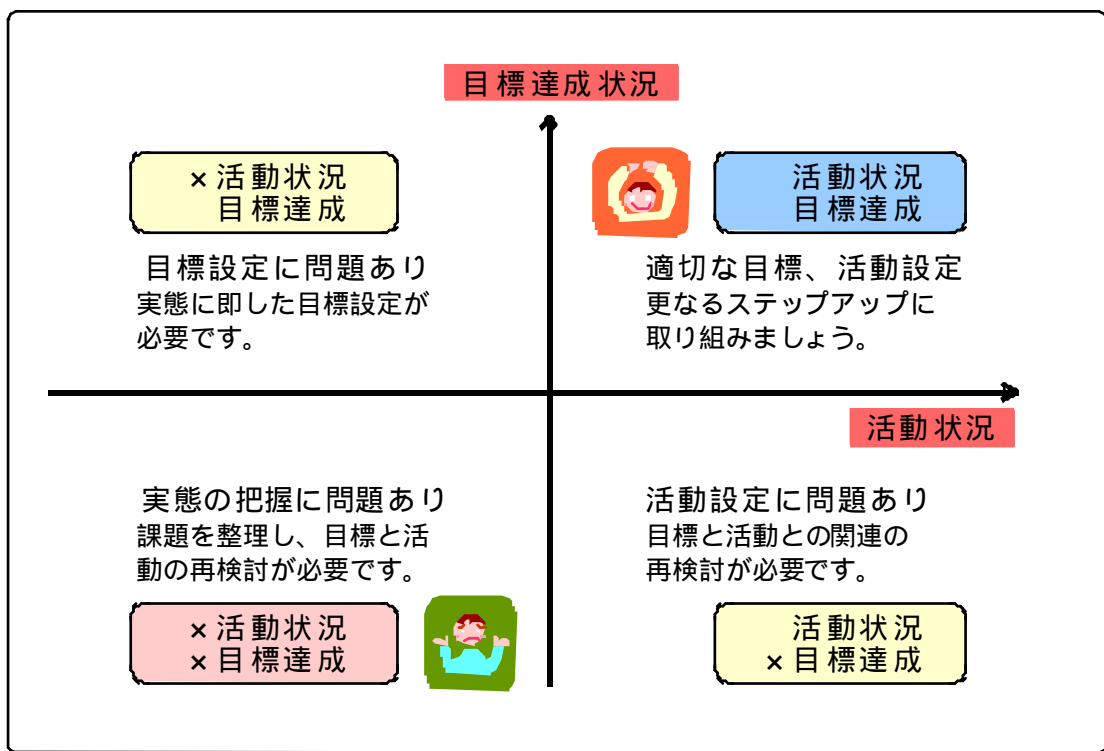
目標の達成状況を診断・分析した後は、その達成の程度に応じて、目標設定や活動計画等のそれぞれの段階において、どのような課題があるのかなどについて分析します。

つまり、目標の達成状況の診断・分析結果が良好であれば、当初の目標が達成され、活動の設定が適切であったと言えますが、良好でなければ、具体的な活動やその取組状況に改善すべき点があるということが言えます。



評価結果の数値化、グラフ化や前年度の結果との比較等を行うことにより評価結果がイメージとしてとらえやすくなり、目標の診断・分析に役立ちます。

目標の達成状況と活動状況の診断・分析の視点



(2) 診断・分析結果を基にした成果や課題の洗い出し

目標の診断・分析結果を基に、活動の成果や学校運営上の課題を洗い出すことによって、次の新たな目標に向かって動き出すことができます。つまり、一段高まったP（Plan）の段階に戻って行くわけです。

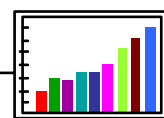
成果や課題を洗い出したら、次の新たな目標や具体的方策を設定するか、引き続きその活動に取り組んでいくのかなどについて、教職員で十分検討する必要があります。

教職員一人ひとりが日々の活動に対する振り返りを行うとともに、教職員全体で教育活動等の充実・改善に向けた課題の共有化を図り、協働して取り組もうとする雰囲気づくりを行うことが重要です。



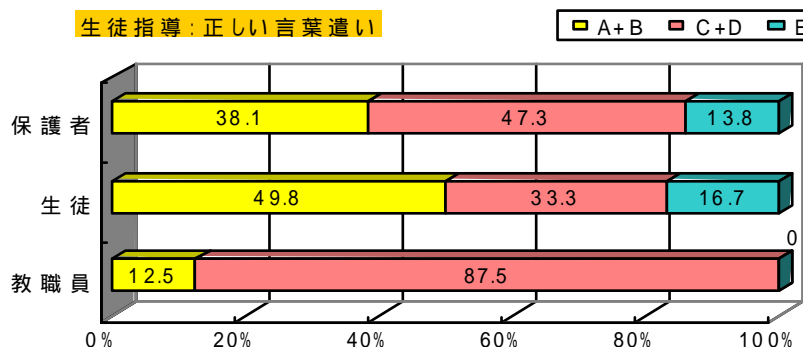
教職員だけでなく、保護者や学校評議員、地域住民等と共によりよい学校づくりに向けた充実・改善策を話し合うことも有効です。

評価結果のグラフ化の例（中学校）



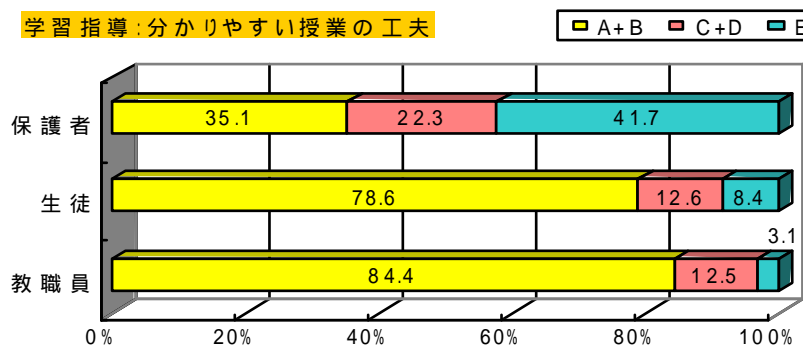
生徒は、地域や学校において正しい言葉遣いで会話ができていると思うか。

A:十分に満足できる B:おおむね満足できる C:やや不満である D:努力・改善を要する E:分からない



教職員と生徒・保護者との認識のズレが顕著に見られる。生徒や保護者の方ができていると感じている割合が高い。教師が捉える「正しい言葉遣い」への考え方を生徒や保護者に伝えることが課題である。

分かりやすい授業づくりのための工夫ができていると思うか。



保護者と教職員・生徒との認識のズレが顕著に見られる。保護者の4割が分からないと回答しているのは、授業に関する情報が少ないことが考えられる。学校の日頃からの情報提供が課題である。