

学校経営

第3分科会 評価・改善

研究課題 学校教育の充実を図るための評価・改善と  
校長の在り方

分科会の趣旨

知識基盤社会においては、習得した知識・技能を活用して新たな課題を解決する力や創造性を育む教育が求められ、新たな知を拓く教育の創造に努めていく必要がある。校長は、学校経営力を磨き、学校改善に向けた強い意志と使命感をもち、家庭や地域との連携を大切にして信頼関係を構築しながら、学校経営の改革に取り組んでいくことが肝要である。そのためには、変化する時代の潮流や近未来的な課題と教育の役割を踏まえ、経営方針を明確にして、教育活動を展開し、絶えずその評価と改善を進めていかなければならない。

学校評価においては、自己評価とともに学校関係者評価が実施され、さらに第三者評価の規定も明示されている。学校は経営や教育活動の自律的・継続的な改善に努め、評価をより実効性のあるものとし、説明責任を果たさなければならない。そして、連携・参画の在り方について家庭や地域・関係機関と論議し、共通理解を形成していくことが重要である。

一方、人事評価においては、教職員が発揮した能力や業績等の評価を昇給や昇任に反映させる取組が進んできている。校長は評価者として教職員への適切な指導と対話を重ね、各自の意識変革や能力開発を促し、個々の人事評価が学校の組織全体の成長発展につながるよう取り組むことが大切である。

本分科会では、教育を巡る状況と子どもの未来をしっかりと見据えた学校経営の在り方について考え、学校評価と人事評価をツールとした組織マネジメントの改善等を通して、学校における教育の改革を着実に推し進め、学校教育の充実を図るための具体的方策と成果を明らかにする。

研究の視点

(1) 学校経営の改善に向けた学校評価の充実

学校が保護者や地域住民から信頼される組織となるためには、明確な経営ビジョンを策定し、取組の過程や目標への達成状況を点検・評価していくことが大切である。

学校評価は、展望をもった目標と計画を策定し、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実践を吟味し、経営改善に生かしていくものである。また、その結果を保護者や地域に公表し、適切な説明責任を果たしていくためのツールでもある。併せて、学校関係者評価への保護者や地域住民の参画を通して、開かれた学校としての信頼を得ることも重要である。

このような視点に立ち、学校目標の実現を図るための学校評価を、組織的・継続的な学校経営の工夫・改善のツールとして効果的に活用する上での、校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

(2) 教職員の資質・能力の向上に向けた人事評価の工夫

学校が成熟した組織となるためには、教職員一人一人が校内における役割と責任を自覚し、主体的にかつ同僚性を生かして取り組んでいくことが重要である。

人事評価は、資質・能力の向上及び学校の組織の活性化に資するとともに、その成果が児童生徒に還元されることを目標として実施されなければならない。

人事評価を行うに当たって、校長は、教職員生活全体を通じた人材育成ととらえ、研修・昇任・異動・昇給などと関連付けて、計画的・継続的に行う必要がある。また、人事評価の信頼性を高めるために、評価基準や評価方法の提示、授業観察や観察後の指導、校務の取組状況の把握等のきめ細かい対応が必要となる。さらには、その成果を適時、フィードバックし、指導助言することも人材育成の観点から求められる。

このような視点に立ち、学校目標の実現を図るため、教職員の人事評価を人材育成の工夫・改善に効果的に生かす上での、校長の果たすべき役割と指導性を具体的に究明する。

### 第3分科会 「評価・改善」

#### 研究課題 「学校教育の充実を図るための評価・改善と校長の在り方」

##### 1. 「研究課題」のもつ今日的な課題性や先見性、意識改革の必要性についての解説

21世紀の知識基盤社会においては、幅広い知識と柔軟な思考力に基づく新しい知や価値を創造する能力が求められる。21世紀を生きる子どもたちに求められる資質・能力を育むためには、子どもたちの一人一人の能力や特性に応じた学びや子どもたち同士が教え合い学び合う協働的な学びが必要である。また、教科指導におけるICTの活用やデジタル教科書の活用など教育のイノベーションを推進することを通し、子どもたちの新たな知を拓いていくことも求められている。校長は新しい時代への学び（学びのイノベーション）に向けた、学校経営の改革に取り組んでいくことが必要である。

学校の裁量が拡大し、自主性・自律性が求められる中で、自校の教育活動等の成果を検証し、必要な支援・改善を行うことにより、児童がより良い教育活動等を享受できるように、学校運営の改善と発展を目指し教育の水準の向上と保証を図ることは重要な課題である。そのためには、自己評価を通し教職員自身が学校運営の状況を把握し、その改善に主体的に取り組むことが重要であり、また学校評議員制度の活用を含めて地域・保護者等による学校関係者評価による客観的評価が必要である。これら、学校評価を公表するとともに、それに基づいて「教育の質の保証・向上」「学校運営の改善」に努めなくてはならない。校長は学校改善に取り組む指針を明確に立て、自己評価・学校関係者評価などの実施を通して学校評価の充実と学校改善への取組を図っていかなければならない。

さらに学校は、時代の変化に伴い様々な教育課題の解決を求められており、その教育力を一層充実させなければならない。そのためには、何より子どもの教育に直接携わる教職員がその力を最大限発揮することが重要であり、その意欲を一層高め、資質・能力の向上に努めるとともに、組織体である学校の活性化に向け、校長を中心に学校職員が相互に連携・協働して学校教育目標の達成や課題解決に向け取組を進めていく必要がある。学校教育は、地域社会や保護者の信頼の上に成り立つものであり、両者との連携を深め、信頼される学校づくりを進めていくことが求められている。このような背景から、平成26年6月に地方公務員法が改正され、学校職員人事評価制度が導入された（平成28年4月施行）。地方公務員法で導入される人事評価制度は、能力・業績の両面から評価するものであり、評価基準の明示や自己申告、面談、評価結果の開示等の仕組みにより客観性等を確保し、人材育成にも活用されなければならない。校長は教職員一人一人をしっかりと評価することが求められており、評価者に対する研修を充実することが重要である。その上で、学校において、教職員同士や専門スタッフ等との協働を進めていくために、チームとしての活動を適切に評価できるような工夫を講じることが重要である。また、人事評価を行うに当たっては、校長が、教員の授業を見たり、校務の取組状況等を把握したりすることが重要であり、その際、校長は、適時、適切なフィードバックを行うことが人材育成の観点から重要である。学校職員人事評価制度は、こうした観点に立って、学校職員の資質能力の向上と意識改革を図り、学校の活性化や改善に結び付けていくことが重要である。

学校教育目標の達成のために、学校職員人事評価制度と学校評価制度との二つの制度が有機的に連携して運営に生かされるように進めていかなければならない。

##### 2. 「研究課題」を究明する視点

###### (1) 学校経営の改善に向けた学校評価の充実

- ・学校評価における評価システムの活性化と評価内容や評価方法の創意工夫
- ・教育活動全体の見直し改善や学校運営と組織の改革

###### (2) 教職員の資質・能力の向上に向けた人事評価の工夫

- ・人材育成における校長の指導性と意欲を高める人事評価を生かした学校経営の推進
- ・教育活動全体の見直し改善や教員の資質・能力の向上

### 3. 分科会の方向性と「研究視点」に関する参考資料

学校評価ガイドライン[平成28年改訂]

文部科学省 平成28年3月22日

#### 学校評価の必要性和目的

学校の裁量が拡大し、自主性・自律性が高まる上で、その教育活動等の成果を検証し、必要な支援・改善を行うことにより、児童生徒がより良い教育活動等を楽しめるよう学校運営の改善と発展を目指し、教育の水準の向上と保証を図ることが重要である。また、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持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る。

これらのことから、学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校及び設置者等が学校運営の改善を図ること、及び、評価結果等を広く保護者等に公表していくことが求められる。

このことから、学校評価は以下の三つを目的として実施するものであり、これにより児童生徒がより良い教育活動等を楽しめるよう学校運営の改善と発展を目指すための取組と整理する。

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。

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。

各学校の設置者等が、学校評価の結果に応じて、学校に対する支援や条件整備等の改善措置を講ずることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図ること。

#### 学校評価に関する規定

##### 学校教育法

第42条 小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。

幼稚園、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校等にもそれぞれ準用。

##### 学校教育法施行規則

第66条 小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行い、その結果を公表するものとする。

2 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする。

第67条 小学校は、前条第一項の規定による評価の結果を踏まえた当該小学校の児童の保護者その他の当該小学校の関係者（当該小学校の職員を除く。）による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

第68条 小学校は、第六十六条第一項の規定による評価の結果及び前条の規定により評価を行った場合はその結果を、当該小学校の設置者に報告するものとする。

幼稚園、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校等にもそれぞれ準用。

#### 教職員評価との関係

##### (目標管理型の評価制度としての共通性と相違点)

一般に、教職員評価では、各学校の目標等をもとに、教職員一人一人が目標設定を行い、その目標の達成度を評価する目標管理型の評価制度を目指すものが多い。各学校の目標設定を出発点とする点で、このような教職員評価は学校評価と共通している。

しかしながら、教職員評価が適切な人事管理や個々の教職員の職能の開発を目的とし、その結果は公表になじまないものであるのに対し、学校評価では、組織的活動としての学校運営の改善を目的とし、その結果を公表し、説明責任を果たすこととしているため、両者は、その目的が大きく異なる。

##### (外部アンケート等の活用)

「教職員評価」の用語は多義的であるが、例えば、

地方公務員法等に基づき法律上の義務として行われる教職員の人事評価であって、その評価

の結果に基づき人事・給与等の処遇が行われるようなもの、

授業観察を通じて教員がわかりやすい授業に取り組んでいるかどうかや、割り当てられた校務分掌を適切に処理しているかなどの教職員の取組を検証することにより、教職員が抱える課題の発見や今後の改善につなげるためのもの、

など、様々な類型があり得る。

学校評価は、学校という機関の、組織としての教育活動やマネジメントの状況を評価して、教職員の気づきを喚起し学校運営の改善を促すために行うものである。その一環として、例えば授業の理解度等について児童生徒等の状況を把握し、その結果を踏まえ、学校全体として授業法に関する研修等の取組や適切な校務分掌等を促すなど、評価結果を組織の活性化のために適切に活用することが期待される。更に、場合によっては特定された個々の教職員の取組の改善に向けて学校として組織的にサポートしていくことも考えられる。

同時に、この点において、学校評価と教職員評価等はその手法や内容の一部について共通する面を有している。

一方、人事評価としての教職員の評価は、個々の教職員について多面的な評価を行い、その結果を日ごろの服務監督や人事権者による人事・給与などの処遇に反映することを目的としており、学校の組織としての状況の把握や改善を目指すものではない。

このことから、例えば、学校評価の一環として行われた外部アンケート等の結果について、前に述べた学校における取組のみならず、学校から報告を受けた教育委員会において、教職員の研修の必要性の判断や指導を行う際などに活用することも考えられる。しかし、学校評価と教職員の評価はそもそも目的が異なっており、手法や内容等についても異なる面が多いことから、教職員の人事評価として用いることを前提にその一人一人に至るまで保護者・児童生徒による厳密な授業評価等を行うことは、それは教職員の人事評価として行うものと切り分けて整理することが適当である。

(平成30年4月改訂)学校職員人事評価制度(市町村立学校用)手引き  
北海道教育委員会

## 1 学校職員人事評価制度の導入背景

時代の変化に対応して各学校においても様々な教育課題の解決を求められており、学校はその教育力を一層充実させなければなりません。

そのためには、何より児童生徒の教育に直接携わる学校職員がその力を最大限発揮することが重要であり、その意欲を一層高め、資質能力の向上に努めるとともに、組織体である学校の活性化に向け、校長を中心に学校職員が相互に連携・協働して学校の教育目標の達成や課題解決に向け取組を進めていく必要があります。

また、学校教育は、保護者や地域社会の信頼の上に成り立つものであるため、その連携を深め、信頼される学校づくりを進めていくことが求められています。

こうした中、学校職員評価制度が平成20年度から実施されておりますが、平成28年4月から地方公務員法が改正され、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる人事評価制度を導入し、これを任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすることとされました。そのため、現在実施している学校職員評価制度を地方公務員法の改正の内容に基づき、学校職員人事評価制度として、必要な見直しを行うこととしたところです。

## 2 学校職員人事評価制度の目的及び方向性

学校職員評価制度は、学校職員の資質能力の向上と学校の活性化に資するものとして導入し、その成果が児童生徒に還元されることを目的として実施されてきたところです。

この度の地方公務員法の改正に伴い、学校職員人事評価制度として必要な見直しを行い、これまでの目的に加え、評価結果を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用することとしますが、従来の学校職員評価制度と同様に次の観点に基づき、実施します。

学校職員人事評価制度の方向性として、これまでと同様に次の4つの観点を制度に反映させます。

学校教育目標の達成に向けた協働促進の観点                      意欲の向上促進の観点  
資質能力の向上促進の観点                      信頼される学校づくりを支える観点

### (1) 学校教育目標の達成に向けた協働促進の観点

現在、学校は、地域の期待を受け、学校の伝統を尊重しながら、未来へ向けて特色ある学校づくりを進めており、それぞれ学校の独自の教育目標を設定し、学校が抱える課題の解決に向けて努力を重ねています。このようなことから、それぞれの学校の置かれている状況を十分反映しながら、教育目標の達成や課題の改善につながる制度として、学校職員人事評価制度を実施します。

また、学校教育活動は多岐にわたっており、学校においては、学校職員一人一人がそれぞれの役割を果たすとともに連携・協働して教育活動を行うことが求められており、学校職員人事評価制度は学校の教育目標の達成のため学校職員の協働の促進を視野に入れて実施します。

#### (2) 意欲の向上促進の観点

学校の活性化や学校職員の資質能力の向上のためには、何よりもまず個々の学校職員の意欲の一層の向上を図ることが大切です。学校職員人事評価制度は学校職員を励ますものであり、評価が意欲につながる制度である必要があります。

学校職員の意欲を一層高めていくためには、何よりも個々の学校職員の努力や成果を適切に評価することが大切です。

目標達成のため、様々な努力を行い、その結果、成果を上げている学校職員と着実な成果を上げることができない学校職員が同様の評価、取扱いを受け、その努力や成果が適正に評価されない状況があれば、学校職員の志気に悪影響を及ぼすとともに保護者や地域社会等の理解も得られません。

評価に当たっては、学校職員の意欲を高めるという観点から、成果だけでなく、結果を生み出すに至った要因（能力など）や過程（努力など）についても把握することが大切です。

評価は、公正、公平、妥当であることはもとより、透明性の高いものであることが大切であり、その内容が個々の学校職員へ適切にフィードバックされることによって、学校職員を指導・評価する立場にある校長等と、学校職員との信頼関係が育ち、学校職員の意欲の向上につながるものでなければなりません。

#### (3) 資質能力の向上促進の観点

学校職員の評価は、個々の学校職員の具体的な資質能力の向上につながる制度でなければなりません。

学校職員が資質能力を向上させるためには、自己目標や目標達成のための取組方法等を設定し、「計画(Plan) 実践(Do) 評価(Check) 改善(Action)」のサイクルの中で、年代や職能に応じて、意識的計画的に研修を行うことが必要ですが、そのためには、自らの能力や課題を常に認識することが大切です。

期待される資質能力は、その学校が抱える課題や学校職員個々の役割などにより異なり、能力開発を行うにも、学校職員一人一人の評価を行い、その結果をフィードバックして、本人が自己の能力を認識した上で資質能力の向上に取り組むことが大切です。

#### (4) 信頼される学校づくりを支える観点

学校教育は保護者や地域社会の信頼の上に成り立つものであり、学校職員の人事評価制度は、学校評価制度と相まって、説明責任を明らかにできるものであることが求められます。また、学校全体の取組がなければ、一人一人評価しても全体の力とはなりません。

学校評価制度は、学校の教育活動その他学校運営の状況について、自己評価や外部評価を行うとともにその結果を公表し、評価結果に基づいて学校運営の改善を行っていかうとするものです。

学校職員人事評価制度は、学校の教育目標を職員に示し、目標管理手法を導入しながら学校職員の評価を行い、その結果をフィードバックして学校職員の資質能力の向上や学校の活性化を図ろうとするものであり、学校の教育目標の達成のためには、二つのシステムが有機的に連携して運営されることが望まれます。

つつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする。また、各学校が行う学校評価については、教育課程の編成、実施、改善が教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

本項は、カリキュラム・マネジメントを、校長の方針の下に、全教職員の適切な役割分担と連携に基づき行うとともに、学校評価と関連付けて行うことを示している。

カリキュラム・マネジメントは、本解説第3章第1節の4において示すように、学校教育に関わる様々な取組を、教育課程を中心に据えて組織的かつ計画的に実施し、教育活動の質の向上につなげていくものである。カリキュラム・マネジメントの実施に当たって、「校長の方針の下に」としているのは、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項とともに、校長が定める校務分掌に基づくことを示しており、全教職員が適切に役割を分担し、相互に連携することが必要である。その上で、児童の実態や地域の実情、指導内容を踏まえて効果的な年間指導計画等の在り方や、授業時間や週時程の在り方等について、校内研修等を通じて研究を重ねていくことも重要であり、こうした取組が学校の特色を創り上げていくこととなる。

また、各学校におけるカリキュラム・マネジメントの取組は、学校が担う様々な業務の効率化を伴ってより充実することができる。この点からも、「校長の方針の下」に学校の業務改善を図り、指導の体制を整えていくことが重要となる。

次に、各学校が行う学校評価は、学校教育法第42条において「教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずる」と規定されており、教育課程の編成、実施、改善は教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、教育課程を中心として教育活動の質の向上を図るカリキュラム・マネジメントは学校評価と関連付けて実施することが重要である。

学校評価の実施方法は、学校教育法施行規則第66条から第68条までに、自己評価・学校関係者評価の実施・公表、評価結果の設置者への報告について定めるとともに、文部科学省では法令上の規定等を踏まえて「学校評価ガイドライン〔平成28年改訂〕」（平成28年3月文部科学省）を作成している。同ガイドラインでは、具体的にどのような評価項目・指標等を設定するかは各学校が判断するべきことではあるが、その設定について検討する際の視点となる例が12分野にわたり示されている。カリキュラム・マネジメントと関連付けて実施する観点からは、教育課程・学習指導に係る項目はもとより、当該教育課程を効果的に実施するための人的又は物的な体制の確保の状況なども重要である。

各学校は、例示された項目を網羅的に取り入れるのではなく、その重点目標を達成するために必要な項目・指標等を精選して設定することが期待され、こうした例示も参照しながら各教科等の授業の状況や教育課程等の状況の評価し改善につなげていくことが求められる。

学校における働き方改革 北海道アクション・プラン

平成30年3月 北海道教育委員会

### action3 勤務時間を意識した働き方の推進と学校運営体制の充実

#### (2) 人事評価制度等を活用した意識改革の促進

・道教委は、道立学校における働き方改革に向けた取組状況を管理職員の人事評価に反映することとし、各学校においては、校長が定める「学校経営方針」や「重点目標」等に自校における働き方改革に関する視点を盛り込むとともに、管理職員の業績評価に係る目標設定に当たっては、所属職員の働き方改革に向けたマネジメントに関する目標として、例えば、時間外勤務等の縮減や年次有給休暇の取得促進に関する目標等を設定することとする。

・道教委は、管理職員だけでなく、学校の職員全体に対しても勤務時間を意識した働き方を浸透させるため、働き方に関する研修の実施を検討するとともに、職員一人一人が働き方改革の意識をもって進めるため、人事評価の面談において管理職員が職員と業務改善に向けた意識の共有を図るとともに、職員自ら考えて主体的に働き方改革を進めるよう促すなどして、全職員で取り組むことや1週間当たりの勤務時間が60時間を超える職員に対しては、管理職員が当該職員と業務全般の内容や優先順位等を協議しながら、時間外勤務の縮減方策を具体的に定めるなどして、適切な勤務時間となるよう取り組む。