

I 学校経営

第3分科会 評価・改善

研究課題 教育改革を進める学校づくりと評価における 校長の在り方

分科会の趣旨

校長は、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。

知識基盤社会においては、学びのイノベーションを可能とする教育が求められる。学校は「生きる力」の育成を一層重視し、次代を担う子どもたちが変化や課題に対応する力や自立する力を身に付け、人間性豊かな社会の形成者としてたくましく成長していくように、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。

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。また、人事評価においては、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に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の二つ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ていくための具体的方策を明らかにする。

リーダーシップの視点

(1) 新たな知を拓く資質・能力を育成する学校経営改革の推進

変化の激しい時代にあって、子どもたちが夢をもち、社会的な自立を果たしていくために、「生きる力」の育成を基盤とし、新たな知を拓き、人間性豊かな日本人の育成を図ることが求められている。そのためには、子どもたちがしなやかな知性や豊かな創造性を身に付け、互いの個性や絆を大切にできるようになる教育が重要である。

校長は新たな知を拓く資質・能力の育成を学校経営の柱に据え、学校の教育活動全体の見直しと教員の資質・能力の向上のために不断の努力を払う必要がある。

このような視点から、子どもの将来を見据え新たな知を拓く資質・能力を育成する教育を創造するために学校経営改革を推進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) 学校づくり・人づくりを確かにする学校評価・人事評価の工夫

学校評価は、学校を取り巻く環境を見定め、展望をもった目標を設定し、実践を吟味し、経営改善に生かしていくものである。学校関係者評価への保護者・地域の参画を通して、開かれた学校としての信頼を得ることもまた重要である。

人事評価は教職員が各々の経験に応じて、その専門性や指導力を高め、能力を発揮できるように活用しなければならない。また、教職員の自己目標や評価結果を効果的に活用した学校経営の推進も必要となってくる。

このような視点から、学校評価や人事評価を学校経営に効果的に活用し、学校づくり・人づくりを推進するための校長の果たすべき役割と指導性を究明する。

第3分科会 「評価・改善」

研究課題 「教育改革を進める学校づくりと評価における校長の在り方」

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。学習指導要領では、変化の激しい社会を担う子どもたちには生きる力の育成が求められており、必要な情報を主体的に収集・判断・処理・編集・創造・表現などする情報活用能力は、生きる力の育成に寄与するものである。21世紀を生きる子どもたちに求められる力を育むためには、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、子どもたち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（外部評価）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。

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ぬ。そのためには、何より子ども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。

また、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。学校職員評価制度は、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）新たな知を拓く資質・能力を育成する学校経営改革の推進

- ・教育活動全体の見直し改善や教員の資質・能力の向上
- ・学びのイノベーションに向けた学校経営のあり方

（2）学校づくり・人づくりを確かにする学校評価・人事評価の工夫

- ・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
- ・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

3. 分科会の方向性と「研究視点」に関する参考資料

学校評価に関する学校教育法・学校教育法施行規則の規定

文部科学省

学校の自主性・自律性が高まる上で、その教育活動等の成果を検証し、学校運営の改善と発展を目指すことが重要である。また、学校が説明責任を果たし、家庭や地域との連携協力を進めていくことが必要とされている。このことから文部科学省では、学校教育法を平成19年6月に改正し、第42条において、学校評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図り、教育水準の向上に努めることを規定した。また第43条においては、学校の情報提供に関する規定を新たに設けた。さらに、上記の学校教育法改正を受けて、学校教育法施行規則を平成19年10月に改正したところである。

<学校教育法>

平成19年6月に学校教育法を改正し、第42条において学校評価に関する根拠となる規定、第43条において学校の積極的な情報提供についての規定を新たに設けた。

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。

第43条 小学校は、当該小学校に関する保護者及び地域住民その他の関係者の理解を深めるとともに、これらの者との連携及び協力の推進に資するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況に関する情報を積極的に提供するものとする。

<学校教育法施行規則>

上記の学校教育法第42条の規定を受けて、学校教育法施行規則を平成19年10月に改正し、

- ・自己評価の実施・公表（第66条）
 - ・保護者など学校関係者による評価の実施・公表（第67条）
 - ・それらの評価結果の設置者への報告（第68条）
- について、新たに規定した。

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1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66条第1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。

学校評価ガイドライン[改訂]

文部科学省 平成22年7月20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享受でき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享受でき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。
 - ① 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。
 - ② 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。

- ③ 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じることにより、一定水準の教育の質を保証し、その向上を図ること。

教員評価との関係

(目標管理型の評価制度としての共通性と相違点)

- 一般に、教員評価では、各学校の目標等をもとに、教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、このような教員評価は学校評価と共通している。
- しかしながら、教員評価が適切な人事管理や個々の教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)

- 「教員評価」の用語は多義的であるが、例えば、
 - ① 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員の勤務評定であって、その評定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、
 - ② 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員の取組を検証することにより、教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の評価して、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、勤務評定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、教職員の勤務評定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（勤務評定）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。

地方公務員法の一部を改正する法律

平成 26 年 6 月

第三節 人事評価

(人事評価の根本基準)

第二十三条 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

- 2 任命権者は、人事評価を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として活用するものとする。

(人事評価の実施)

第二十三条の二 職員の執務については、その任命権者は、定期的に人事評価を行わなければならない。

- 2 人事評価の基準及び方法に関する事項その他人事評価に関し必要な事項は、任命権者が定める。

3 前項の場合において、任命権者が地方公共団体の長及び議会の議長以外の者であるときは、同項に規定する事項について、あらかじめ、地方公共団体の長に協議しなければならない。

(人事評価に基づく措置)

第二十三条の三 任命権者は、前条第一項の人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

(人事評価に関する勧告)

第二十三条の四 人事委員会は、人事評価の実施に関し、任命権者に勧告することができる。

**「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」 平成 27 年 7 月 16 日
中教審（チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会中間まとめ）**

2. チームとしての学校の在り方

(3) 教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備

チームとしての学校において、教職員一人一人が力を発揮できるよう、人材育成や業務環境の改善等の取組を進める。

① 人材育成の推進

ア 人事評価制度の活用

(地方公務員法の改正による人事評価制度の導入への対応)

平成 26 年 6 月に地方公務員法が改正され、勤務評定制度に代えて人事評価制度が導入される予定である(平成 28 年 4 月施行予定)。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、人材育成にも活用するものとされている。地方公務員法の改正内容や留意事項等については、総務省の通知により既に示されており、それらに基づき、都道府県・指定都市教育委員会は、公立学校の教職員に係る人事評価について、必要な見直しをそれぞれ行うことが求められている。

(人事評価の改善・充実)

人事評価制度を今後、さらに改善・充実していくためには、人材育成と業務改善の向上の 2 つの視点を重視することが大切である。改正後の地方公務員法では、人事評価制度を任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とすると規定している。校長等の評価者は、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。なお、学校評価と教職員の人事評価は、密接に関連するものであり、両者を連動させた取組の工夫についても検討していく必要がある。

学校職員人事評価制度の手引き（案）

北海道教育委員会

1 学校人事評価制度導入の背景

- 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標及び方向性

- 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標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、これまでの目標に加え、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。

- ① 学校教育目標の達成に向けた協働促進の観点
- ② 意欲の向上促進の観点
- ③ 資質能力の向上促進の観点
- ④ 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くとするものです。
- 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。