

第3分科会

研究課題 学校教育の充実を図るための評価・改善の推進と校長の在り方

視点 ① 学校経営の組織的かつ継続的な改善に向けた学校評価の充実



組織を動かす学校評価と学校運営の改善

～対話と参画を生み出す組織的な取組について～

登米市立石越小学校 須藤 雄一郎

研究発表の内容

0 はじめに

I 趣旨

- 1 学校評価本来の目的
- 2 学校評価を巡る課題
- 3 本研究が目指すパラダイム転換と校長の役割

II 研究の概要

- 1 研究のねらい
- 2 研究の経過と3つの視点
- 3 実態把握に向けたアンケート設計

III 具体的取組と実践事例

- 1 実態分析（参画意識・意欲向上・職場づくり）
- 2 管内小学校における4つの先進的実践事例

IV まとめ

- 1 得られた具体的成果と今後の課題
- 2 校長としての役割

北部教育事務所管内

- ・大崎市
- ・栗原市
- ・色麻町
- ・加美町
- ・涌谷町
- ・美里町

大河原教育事務所管内

- ・白石市
- ・村田町
- ・蔵王町
- ・柴田町
- ・七ヶ宿町
- ・丸森町
- ・角田市
- ・川崎町
- ・大河原町

気仙沼教育事務所管内

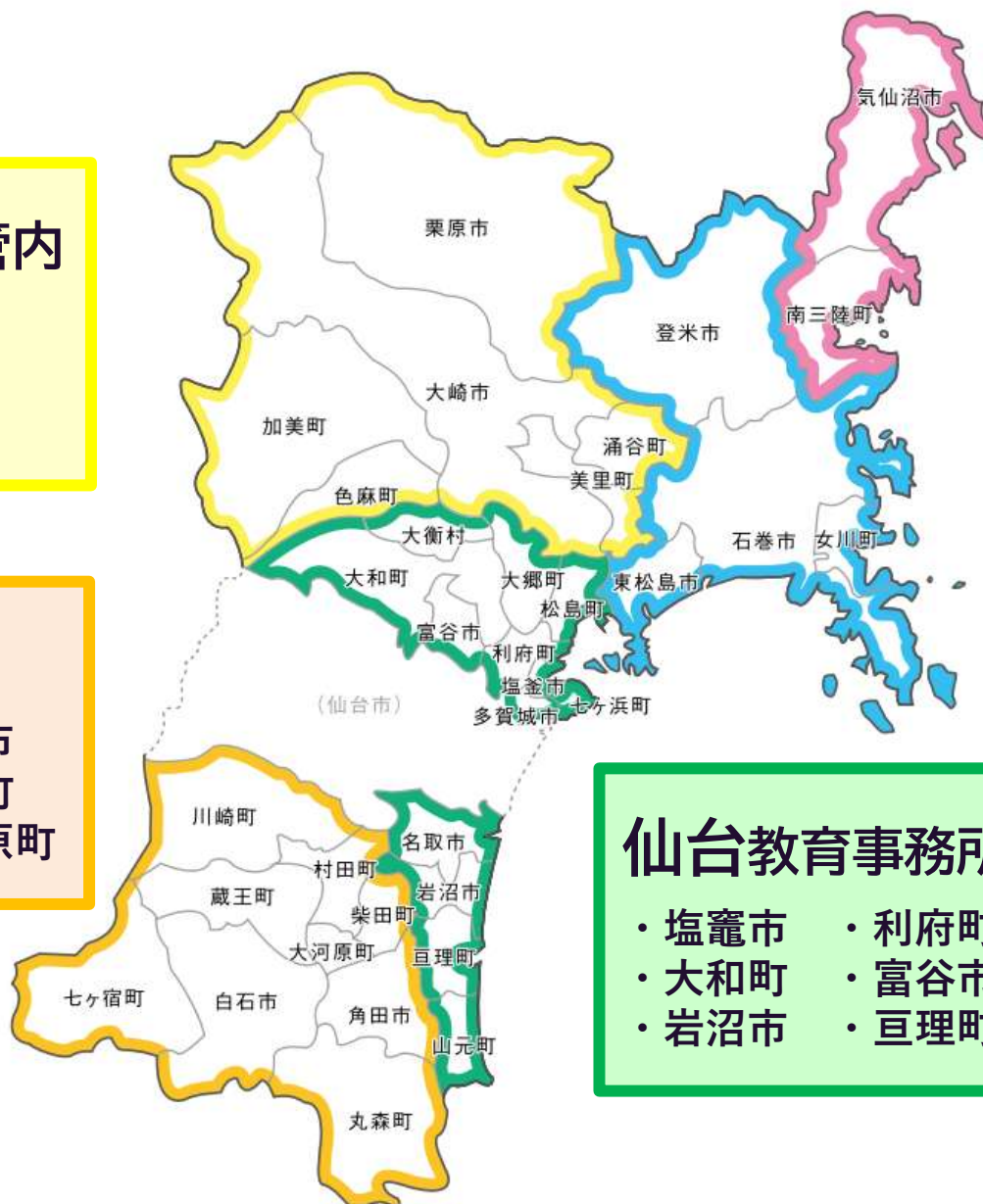
- ・気仙沼市
- ・南三陸町

東部教育事務所管内

- ・石巻市
- ・東松島市
- ・女川町
- ・登米市

仙台教育事務所管内

- ・塩竈市
- ・大和町
- ・岩沼市
- ・利府町
- ・富谷市
- ・亘理町
- ・七ヶ浜町
- ・大郷町
- ・山元町
- ・多賀城市
- ・大衡村
- ・松島町
- ・名取市



登米市 (19)

石巻市 (30)

石巻小学校
釜小学校
渡波小学校
貞山小学校
大街道小学校
飯野川小学校
雄勝小・中学校
北村小学校
鹿又小学校
鮎川小学校

住吉小学校
山下小学校
稲井小学校
開北小学校
中里小学校
大谷地小学校
広渕小学校
前谷地小学校
桃生小学校
大原小学校

湊小学校
蛇田小学校
向陽小学校
万石浦小学校
鹿妻小学校
二俣小学校
須江小学校
和渕小学校
北上小学校
寄磯小学校

佐沼小学校
北方小学校
東和小学校
加賀野小学校
上沼小学校
豊里小・中学校
中津山小学校
米山東小学校
南方小学校
東郷小学校

新田小学校
登米小学校
石森小学校
宝江小学校
浅水小学校
米岡小学校
石越小学校
西郷小学校
津山小学校

東松島市 (8)

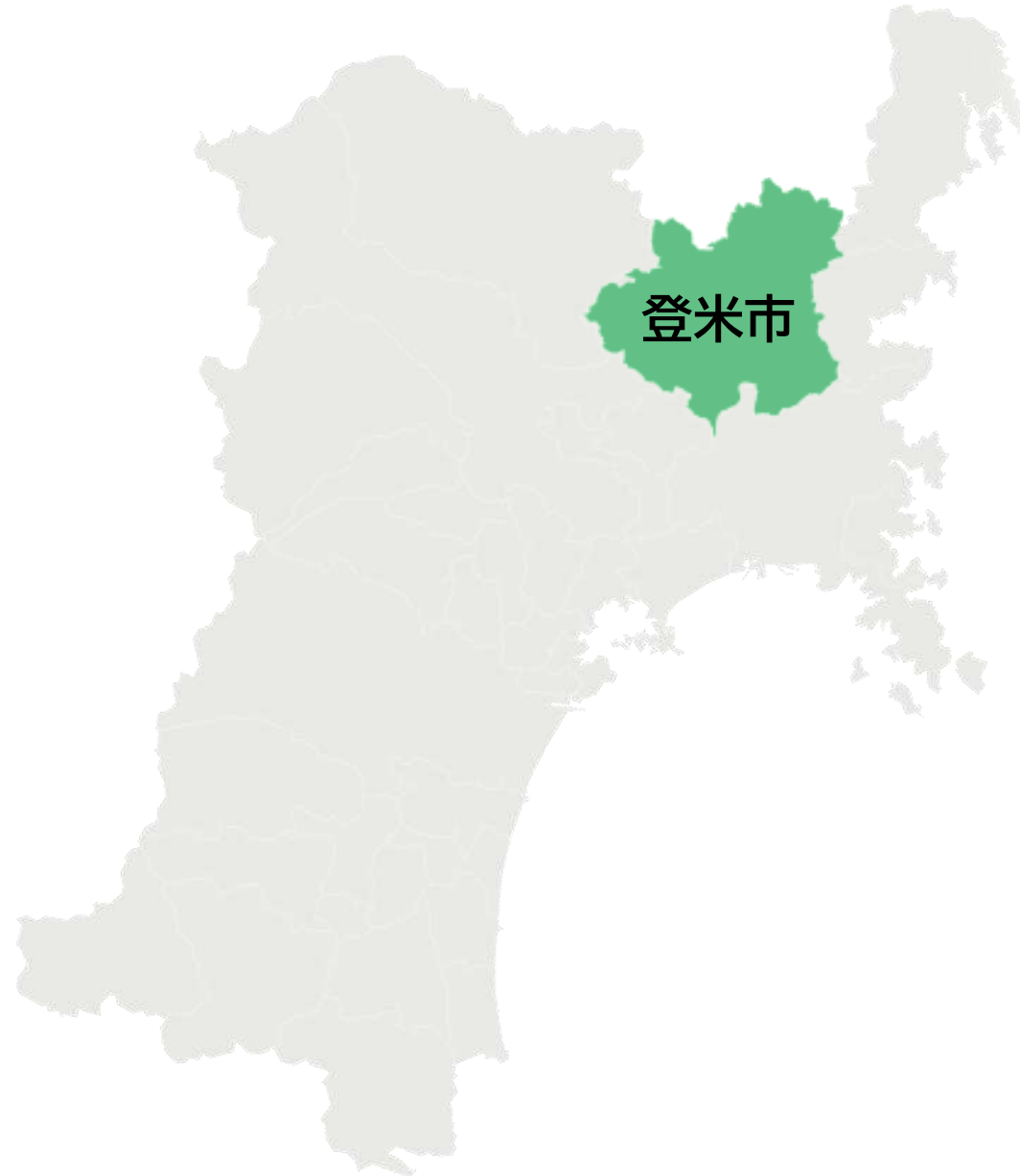
矢本東小学校
大曲小学校
赤井南小学校
宮野森小学校

矢本西小学校
赤井小学校
大塩小学校
鳴瀬桜華小学校

女川町 (1)

女川小・中学校

東部小学校長会





登米市



0 はじめに

I 趣旨 II 研究の概要 III 取組と実践事例 IV まとめ





INTRODUCTION

I 趣旨

学校評価の本質的な役割と
直面する課題意識の共有

1 学校における評価の目的



児童生徒がよりよい教育活動を享受できるようにするための起点



教育活動の組織的・継続的改善

学校運営上の課題を可視化し、PDCAサイクルによる「継続的な改善」を仕組み化する

教育水準の向上と保障

公教育としての確かな質を長期的に維持し、地域の子供たちへ等しく教育水準を保障する

信頼関係の構築と協働

学校・家庭・地域の三者が共通認識を持ち、連携して取り組む強固な信頼基盤をつくる

2 学校評価を巡る課題



実施そのものの「目的化」

- ・ 評価制度が整備されてきた一方で「義務的な事務処理」に陥りがち
- ・ 本来の目的である「学校経営の改善」や、「活力向上」へと十分に転換されていない



業務負担の増加／活力の低下

- ・ 評価業務そのもの「新たな事務的負担」へ
- ・ 最もエネルギーを注ぐべき「子供と向き合う時間」や「ウェルビーイング」を削ぐジレンマ

③ パラダイムの変換に向けて

学校、家庭、地域がつながり、対話・熟議を通して学校評価を「学校経営の推進力」へ

評価を通して学校を改善し、組織の活性化と一人一人の成長、子供たちの笑顔につなげる

「対話と参画で学校動かす」ための校長としての働き掛けや、マネジメントの役割





OVERVIEW

Ⅱ 研究の概要

東部地区小学校長会における
協働的な研究デザイン



1 研究のねらいとアプローチ

学校の活力を高めるための学校評価の最適解を探る

✓ アンケート調査の実施と分析

管内58校を対象に調査を実施

→学校評価が果たすべき機能と現状の障壁を抽出

✓ 「ベストプラクティス」の体系化

学校評価に係る効果的な実践を調査

→具体的な「横展開モデル」として整理

✓ 校長としての指導性を整理

校長が取るべきマネジメントの手法の明確化

→学校評価を「活性化」につなげる

2 研究の経過と3つの視点

研究課題 教育活動の活性化を図る学校評価と学校運営の改善

視点 1 教育の質の向上を目指した学校評価・運営の構築

令和の日本型学校教育の実現に向かう学校評価の在り方と教育活動の展開

1 年次 (R5)

- ・研究テーマ、研究の方向性の検討
- ・テーマに向けた各校実態把握
- ・各校の実践事例の調査分析と共有

2 年次 (R6)

- ・調査結果を基にした実践
- ・実践事例のまとめと共有
- ・県大会での発表（中間発表）

3 年次 (R7)

- ・成果と課題に基づく各校での実践
- ・東北大会での発表（研究発表）
- ・研究のまとめ・提言

研究課題 学校教育の充実を図るための評価・改善の推進と校長の在り方

視点 ① 学校経営の組織的かつ継続的な改善に向けた学校評価の充実

組織を動かす学校評価と学校運営の改善

～対話と参画を生み出す組織的な取組について～

4 年次 (R8)

2 研究の経過と3つの視点

研究を貫く

参画意識の向上



教職員が学校経営方針を「**自分事**」として捉え、自律的な意志決定のもとに主体的・協働的に参画できる仕組みを探る

仕事への意欲向上



子供の成長や保護者からの肯定的評価が迅速に還元され仕事への自己有用感と内発的動機が高まる環境を追究する

職場環境の整備



年齢や経験年数に左右されず、本音で課題や提案を議論できる、高い「心理的安全性」のある風通しの良い職場を目指す



ANALYSIS & CASE STUDIES

Ⅲ 具体的取組と実践事例

アンケートに基づく実態分析
管内小学校の特色ある実践事例

1 実態分析「参画意識を高める」

視点1つ目

- ① 次年度計画・学校経営方針への反映（ただの数値化に終わらせない）
 - ・ グランドデザインとの連動（教育目標や重点施策と評価項目をリンク）
 - ・ 経緯の共有（なぜその施策が必要か背景を説明し納得感を得る）
- ② 組織的な対話と検討の場の設定（結果について議論・熟議するプロセスを重視）
 - ・ 共有と分析（アンケート結果の比較、テキストマイニングによる可視化）
 - ・ 熟議・ワークショップ：（「学校づくりミーティング」や課題別ワークショップの実施）
- ③ 分掌・学年単位への権限移譲と当事者意識（自分事としての意識を促す）
 - ・ チーム制の導入（推進部や学年部会に改善策の立案・実施を委ねる）
 - ・ ボトムアップの提案（担当者としての見解や改善案を発表する機会を確保）
- ④ 評価手法・フィードバックの工夫（評価そのものの質を高める）
 - ・ 質問項目の工夫（重点施策の理解度を問う内容や、自己の関わりを振り返る文言にする）
 - ・ 迅速なフィードバック（行事後すぐの評価実施や、即時性の高いツール（Google Forms等）の活用）
- ⑤ 管理職による働きかけと承認（教職員のモチベーションを維持・向上）
 - ・ 肯定的フィードバック（建設的な意見に対する感謝、個々の考えの承認）
 - ・ 丁寧な合意形成（出された意見に対し丁寧に回答し、納得感を作る）



1 実態分析「仕事への意識向上」

視点2つ目



- ① 成果の可視化と全体共有（客観的なデータの共有）
 - ・ ポジティブデータの共有（感謝の声や肯定的な評価を可視化）
 - ・ 事例の横展開（良い実践事例を共有し、他の学級や分掌でも活用）
- ② 個別承認と称賛の徹底（管理職からの丁寧なフィードバック）
 - ・ 面談による励まし、日常的な声掛け（個別面談で努力を称賛、節目ごとの感謝や労い）
 - ・ 評価への工夫（評価シートの記述欄に担当者への労いを記述）
- ③ 主体性を引き出す協議と参画（評価を「自分たちの学校づくり」のための対話の材料へ）
 - ・ 建設的な対話の場（改善策を学年チームや分掌単位で出し合い、アイデアを実際の計画に採用）
 - ・ 風通しのよい組織（若手の意見を積極的に採用）
- ④ 人事評価・自己目標との連動（学校評価結果を、個人の目標管理や成長実感に結び付ける）
 - ・ 目標のリンク（学校評価の課題を個人の「人事評価シート」の目標に設定）
 - ・ 内発的動機付け（自身の取組が学校全体の評価向上に繋がっていることを言語化）
- ⑤ 手法とプロセスの効率化（評価業務そのものを前向きに捉えられ仕組みを工夫）
 - ・ ICTの活用（Googleフォームでの即時反省や、AI（notebook LM等）による資料作成の効率化）
 - ・ 質問項目の工夫：（「職員のよいところ」を問うアンケート項目を新設）

1 実態分析「職場環境の整備」

視点3つ目

- ① **心理的安全性を高める対話の場**（役職やキャリアを問わず、意見を出し合える）
 - ・ 多様な対話形態（ミニディスカッション、座談会、ワークショップ形式等）
 - ・ 雑談風の面談（形式的な面談とは別に、感謝や敬意を伝える）
- ② **意見の確実な吸い上げと即応**（教職員の声を「聞き流さない」こと）
 - ・ 自由記述の重視（アンケートの自由記述欄を丁寧に検討）
 - ・ 少数意見の尊重（個別の対話を通じて真摯に対応）
- ③ **組織的な課題解決と協働の促進**（チーム全体で解決するプロセスを重視）
 - ・ 「自分事」化の促進（チーム制での振り返り）
 - ・ 情報のオープン化（Google Classroom等のデジタルツールを活用し、取組や知恵を常時共有）
- ④ **働きやすさとやりがいの向上**（職場環境の改善）
 - ・ 業務改善への反映（働き方改革やDXの視点から、負担軽減や効率化へ）
 - ・ 多角的な指標（学校評価項目に「風通しのよさ」や「支え合い」を具体的に入れる）
- ⑤ **肯定的なフィードバックによる関係強化**（教職員間の同僚性を高める）
 - ・ 優れた取組の全体共有（個々の教職員の努力や成果を会議の場で具体的に言語化）
 - ・ 外部評価の還元（保護者やCSの肯定的な意見を職員に伝える）



(児童・保護者・地域・教職員)

20

2 実践事例「四者比較分析による認識の『ズレ』の可視化」 (児童・保護者・地域・教職員)

【肯定率取り出し比較】(%) ※肯定率＝回答のうち「はい」「だいたいはい」の割合														
		項 目	児童肯定率			保護者肯定率			地域肯定率			教職員肯定率		
			今回	比較	前回値	今回	比較	前回値	今回	比較	前回値	今回	比較	前回値
課題	1	学習の粘り強さ	94.6	=	90.6	68.8	▼	76.0				83.3	=	83.3
課題	2	発言の傾聴	98.0	=	98.7	82.8	=	79.1				66.7	▼	91.7
	3	個別最適な学び	96.0	=	93.2	81.7	△	70.5				100.0	△	75.0
	4	対話的・協働的な学び	95.3	=	92.5	91.4	△	85.2				83.3	=	83.3
課題	5	基礎学力	94.6	=	94.6	78.9	=	76.0				58.3	=	58.3
	6	家庭学習の取組・提出	87.2	=	87.2	76.6	=	76.7				90.9	▼	100.0
	7	自分から挨拶	94.0	=	94.0	75.0	=	79.1	100.0	=	100.0	91.7	=	91.7
	8	他者尊重・思いやり	95.3	=	97.3	87.5	=	89.1	100.0	=	100.0	91.7	△	83.3
	9	規範意識	95.3	=	95.3	80.5	=	79.8				75.0	△	58.3
	10	自主性・責任感	98.0	=	95.9	78.9	=	79.1				75.0	▼	100.0
	11	学校は楽しい	96.0	=	97.3	96.9	=	97.7				100.0	=	100.0
	12	自己肯定感	94.0	=	91.9	84.4	=	85.9				100.0	△	83.3
	13	早ね・早おき・朝ごはん	84.6	=	83.2	75.0	▼	82.9				83.3	▼	100.0
課題	14	ゲーム、ネット、スマホのルール	79.9	▼	89.9	57.0	▼	64.3				69.6	△	63.6
	15	進んで運動	86.6	=	89.9	68.8	=	72.1				91.7	△	75.0
	16	命を大切にすること	98.0	=	100.0	96.1	=	92.2	100.0	=	100.0	91.7	=	91.7
	17	協働的な授業の実践										90.0	△	75.0
	18	個別最適な授業の実践										88.9	△	54.5
	19	学校は相談しやすい				90.6	=	90.7	95.2	=	100.0			
	20	学校の子供理解・いじめ防止				92.1	=	95.3	95.5	=	100.0			
	21	学校の家庭・地域との連携				98.4	=	97.7	95.5	=	100.0			
	22	学校の環境美化				98.4	=	98.4	95.7	=	93.3			
	23	学校の防犯・防災の取組				98.4	=	100.0	95.7	=	100.0			
	24	学校は信頼できる				93.7	=	97.7	95.7	=	100.0			
	25	家庭での褒める機会				99.2	=	95.3						
	26	家庭での対話・子供理解				99.2	=	96.9						
	27	家庭から学校への連絡・相談				88.2	=	87.6						
	28	保護者間の関係づくり				91.4	=	89.9						
	29	家庭の地域連携への参加・協力				88.3	△	82.9						
	30	地域での褒める機会							95.7	△	85.7			
	31	地域での安全に向けた声掛け							91.3	▼	100.0			
	32	地域住民からの子供への触れあい							91.3	△	85.7			
	33	業務量の平準化										88.9	=	90.0

【家庭・地域向け公表資料】

- 児童・保護者・地域・教職員を並記することで、質問項目ごとの乖離を見取る
- 学校独自の基準を設けて、半期分の取り組むべき学校課題を設定する
- 保護者にはメール添付で配布
- 地域（回答依頼者）には紙媒体で郵送
- 学校HPに掲載
- 自由記述の内容もすべて公表
- 対応方策は「家庭と学校の約束」なので、半期の重点取組事項として職員間で共有
- 教育計画の作成にも生かす

(児童・保護者・地域・教職員)

2 実践事例「四者比較分析による認識の『ズレ』の可視化」

	項 目	児童肯定率			保護者肯定率			地域肯定率			教職員肯定率		
		今回	比較	前回値	今回	比較	前回値	今回	比較	前回値	今回	比較	前回値
課題	1 学習の粘り強さ	94.6	=	90.6	68.8	▼	76.0				83.3	=	83.3
課題	2 発言の傾聴	98.0	=	98.7	82.8	=	79.1				66.7	▼	91.7
	3 個別最適な学び	96.0	=	93.2	81.7	△	70.5				100.0	△	75.0
	4 対話的・協働的な学び	95.3	=	92.5	91.4	△	85.2				83.3	=	83.3
課題	5 基礎学力	94.6	=	94.6	78.9	=	76.0				58.3	=	58.3
	6 家庭学習の取組・提出	87.2	=	87.2	76.6	=	76.7				90.9	▼	100.0
	7 自分から挨拶	94.0	=	94.0	75.0	=	79.1	100.0	=	100.0	91.7	=	91.7
	8 他者尊重・思いやり	95.3	=	97.3	87.5	=	89.1	100.0	=	100.0	91.7	△	83.3
	9 規範意識	95.3	=	95.3	80.5	=	79.8				75.0	△	58.3
	10 自主性・責任感	98.0	=	95.9	78.9	=	79.1				75.0	▼	100.0
	11 学校は楽しい	96.0	=	97.3	96.9	=	97.7				100.0	=	100.0
	12 自己肯定感	94.0	=	91.9	84.4	=	85.9				100.0	△	83.3
	13 早ね・早おき・朝ごはん	84.6	=	83.2	75.0	▼	82.9				83.3	▼	100.0
課題	14 ゲーム、ネット、スマホのルール	79.9	▼	89.9	57.0	▼	64.3				69.6	△	63.6
	15 進んで運動	86.6	=	89.9	68.8	=	72.1				91.7	△	75.0
	16 命を大切にすること	98.0	=	100.0	96.1	=	92.2	100.0	=	100.0	91.7	=	91.7
	17 協働的な授業の実践										90.0	△	75.0

2 実践事例「四者比較分析による認識の『ズレ』の可視化」

(児童・保護者・地域・教職員)

【育定率取り出し比較】(%) ※肯定率＝回答のうち「はい」「だいたいはい」の割合

ゲーム、ネット、スマホのルール

質問【〈児童〉ゲームやインターネット、スマートフォンなどは、家での約束を守って使っている】

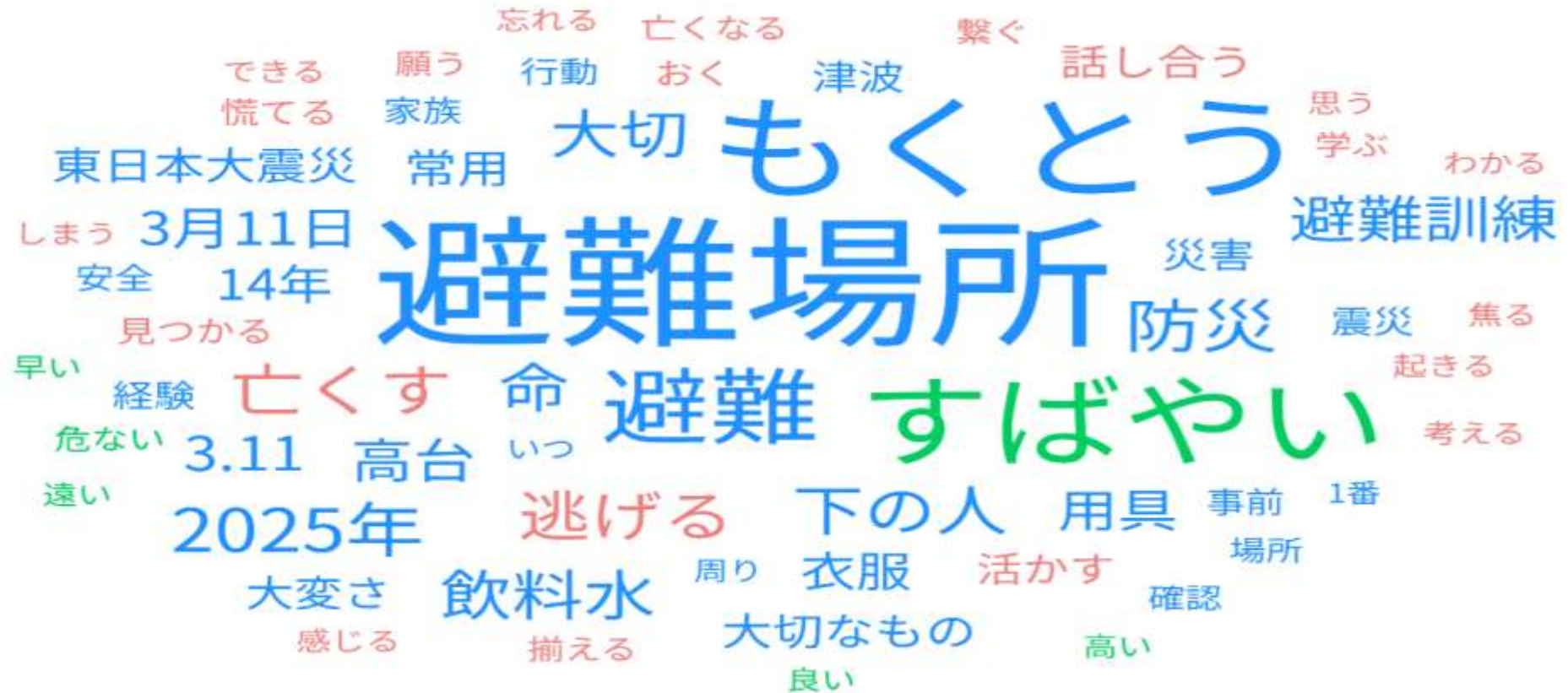
【〈保護者〉お子さんは家庭内でのゲームやインターネット、スマートフォンなどの約束を守っている】

《課題として取り上げた基準》の①②③⑤から、本校の課題として取り上げました。前回から引き続き課題として取り上げています。教職員は6ポイント向上しましたが、児童は10ポイントの減少、保護者も7.3ポイント減少しており、前回は向上傾向だったものがまた減少に転じました。1学期から準備を進めてきた「北方小メディア宣言(仮)」の素案ができましたので、今後ご家庭のご意見もいただきながら今年度中に策定いたします。また、学校から持ち帰るタブレット端末の活用の仕方について、学習以外の活用をしている状況を改善する手立てを講じます。

	13	早ね・早おき・朝ごはん	84.6	=	83.2	75.0	▼	82.9				83.3	▼	100.0
課題	14	ゲーム, ネット, スマホのルール	79.9	▼	89.9	57.0	▼	64.3				69.6	△	63.6
	15	進んで運動	86.6	=	89.9	68.8	=	72.1				91.7	△	75.0
	16	命を大切にする心	98.0	=	100.0	96.1	=	92.2	100.0	=	100.0	91.7	=	91.7
	17	協働的な授業の実践										90.0	△	75.0

2 実践事例「テキストマイニングによる可視化」

Q 東日本大震災から14年が経過します。防災で自分が1番大切だと思う事を書いてください。



2 実践事例「テキストマイニングによる可視化」

事例2

【テキストマイニング分析】

① 最頻出語「避難場所」

- 「行動の具体性」が最も強い
- 抽象的な感想ではなく「どこへ逃げるか」まで考えている

② 行動語の強さ

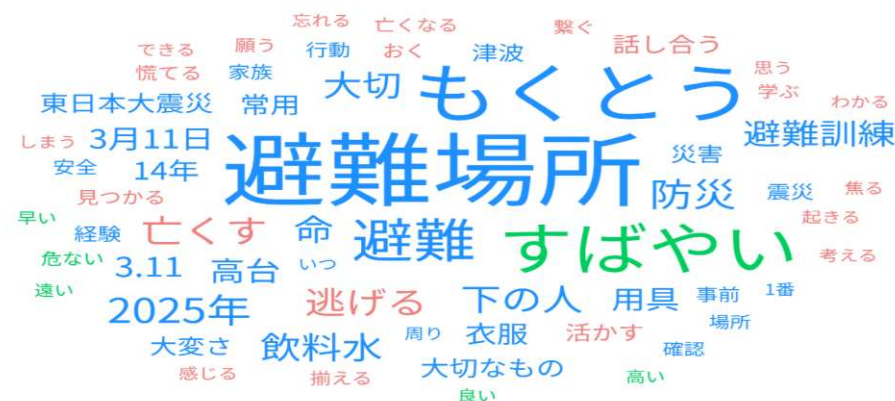
- (すばやい・逃げる・避難・高台・確認・用具・飲料水)
- 実践的防災意識が定着
 - 単なる「怖い」ではなく、「どうするか」を考えている

③ 価値語の存在

- (命・大切・忘れる・繋ぐ・願う)
- 情緒的側面も残っている
 - 防災教育が“心”と“行動”の両輪で成立している

④ 特徴的ポイント（震災後世代）

- (経験していない・下の人・伝える・14年・2025年)
- 時間軸を意識している
 - 震災を“歴史”として捉え始めている



【総合所見】

本校児童の記述を可視化した結果、「避難場所」「すばやい」「命」といった語が中心に位置していることが分かりました。これは、震災の教訓が「知識」としてだけでなく、「行動基準」として子どもたちに根付いている証です。震災を経験していない世代においても、「忘れない」「伝える」という言葉が見られ、防災教育の継承が進んでいることが確認できます。

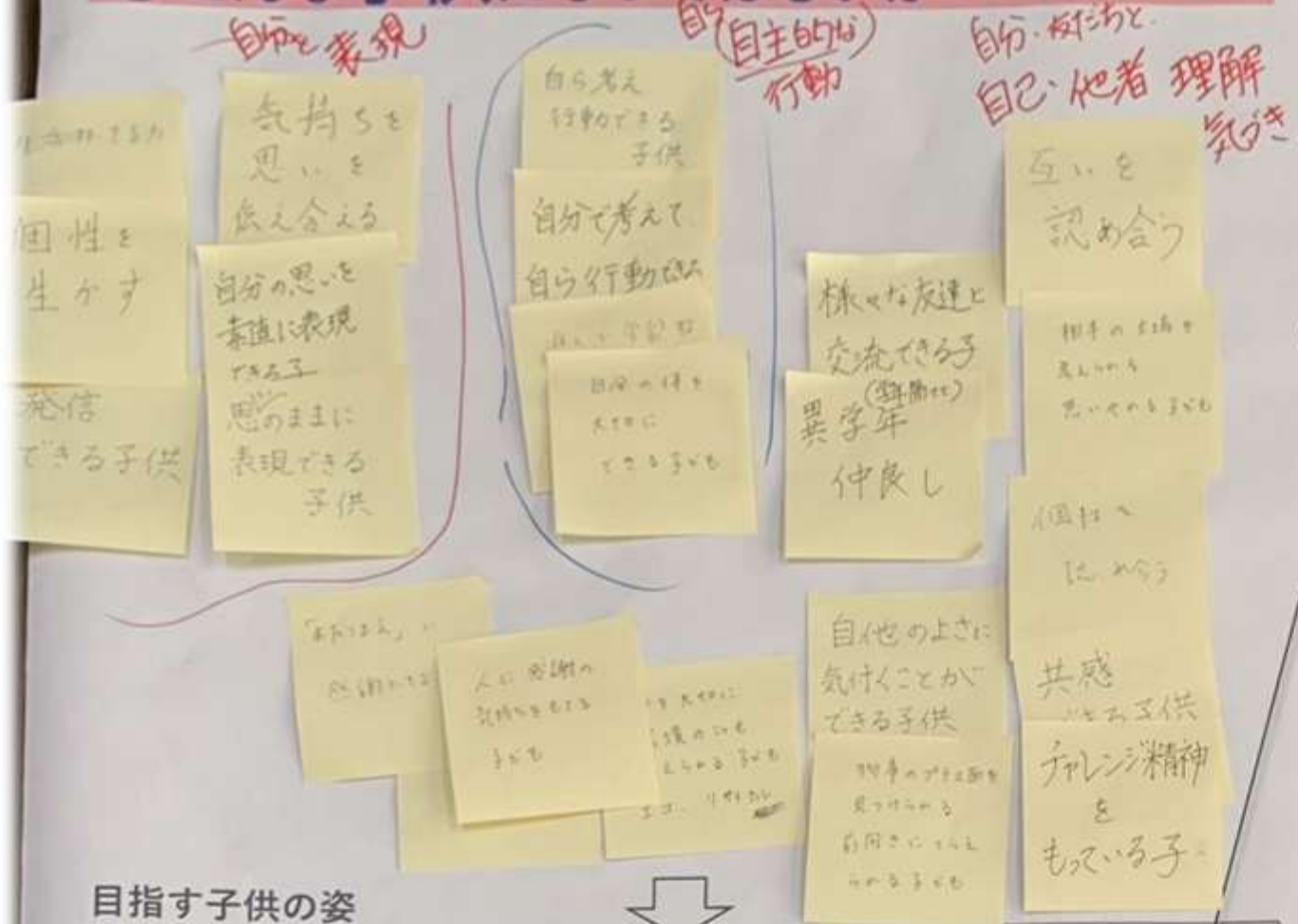
2 実践事例「学校づくりミーティング」



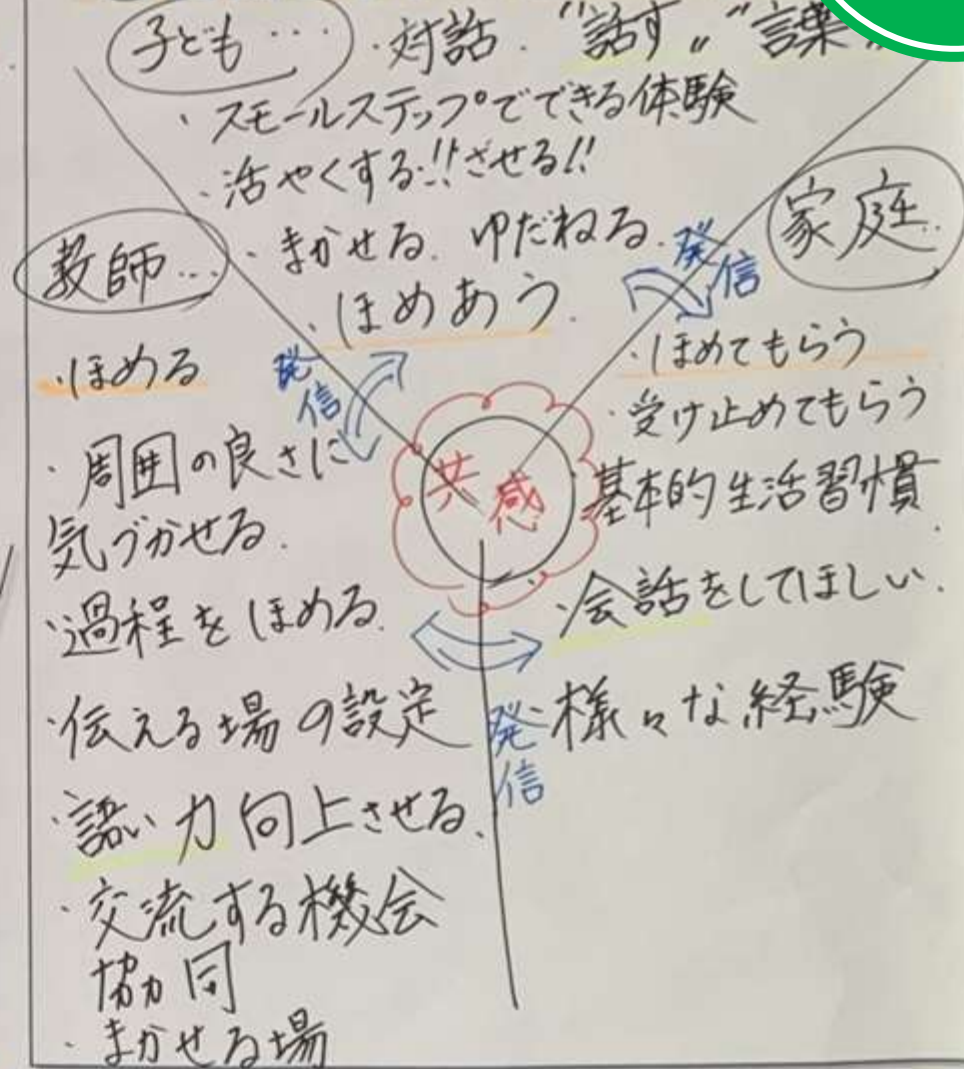
学校教育目標の策定へ



①どんな子供になってほしいか



②目指す子供の姿への手



石越小学校の「よさ」と「課題」

よさ

「子供」のよさ

- ・ 何事にも一生懸命取り組む
- ・ 素直さ、直向きさがあり、指導が響く
- ・ 縦割り活動で育まれる思いやりの心



「保護者・地域」のよさ

- ・ 教育活動に対する協力体制 (おらほの学校)
- ・ 地域ボランティアの協力 (郷土の教育資源)
- ・ 1園1小1中の連携体制 (小規模校のメリット)



「小規模校」や「1こども園・1小学校・1中学校」のメリットとデメリット

- 一人一人の学習状況を把握 / 補充・個別指導等のきめ細かな指導
- 意見や感想を発表できる機会
- 異年齢の学習活動 / 体験的な学習や校外学習を機動的に実施
- 地域の協力体制 / 郷土の教育資源を最大限に生かした活動



- ▲ 固定・序列化された人間関係や相互評価からの脱却が困難なケース
- ▲ 同学年における切磋琢磨、磨き合いの場の設定が困難なケース
- ▲ 大人の目が届く → 困っていると支援が → 自力解決が不十分なケース

課題

参照：「公立小学校・中学校の適正規模・適正配置等に関する手引き」他 文部科学省

- ・ 指示を待たず、自分で判断し行動できるようにさせたい
- ・ 自ら学ぶ意欲、粘り強さを持ち、「自己調整」できるようにさせたい
- ・ 思いを「自分の言葉」で表現できるようにさせたい

教育目標

自分らしく育ち合う石越の子

～よさや違いを力に変え、高め合う子供の育成～

目指す姿

学校

- ・一人一人が大切にされる学校
- ・挑戦や失敗ができる学校
- ・つながりの中で子供を育てる学校

子供

- ・学びを楽しむ子供
- ・関わりを大切にする子供
- ・心と体を磨く子供



教師

- ・子供と共に学ぶ教師
- ・確かな学びを保障する教師
- ・信頼、対話、協働でつながる教師

2 実践事例「働き方改革と学校評価の連動」

学校評価を「教育の質を維持しながら、持続可能な学校運営を実現するための改善ツール」へ

I 重点施策	
重点施策1 学びを楽しむ子供	平均値
(1) 主体的に学ぶ場を意図的に設定している	3.1
(2) 協働的な学び（話し合い・学び合い）を充実させている	3.2
(3) ICTを活用し、思考の共有や深化を図っている	2.9
(4) 体験活動や地域資源を活用した学習を行っている	3.3
(5) 読書活動の充実に向けた指導・環境づくりを行っている	3.0
重点施策2 関わりを大切にする子供	平均値
(1) 考え議論する道徳の授業を行っている	2.9
(2) 安心して過ごせる学級づくりを行っている	3.1
(3) 日常的な対話や声掛けを大切にしている	3.4
(4) 児童が自己決定できる場を設定している	3.3
(5) 異学年交流（縦割り活動）を充実させている	3.3
重点施策3 心と体を磨く子供	平均値
(1) 安全指導や避難訓練を適切に実施している	3.4
(2) いじめの未然防止・早期対応に努めている	3.3
(3) 努力や過程を価値付け、粘り強さを育てている	3.2
(4) 運動に親しむ機会を確保している	3.1
(5) 望ましい生活習慣の指導を行っている	3.0

II 地域連携	平均値
(1) 学校は、家庭や地域と連携しながら教育活動を進めている	3.5
(2) 学校は、教育方針や取組を分かりやすく伝えている	3.6
(3) 地域や家庭は、子供の成長を支える役割を果たしている	3.3
(4) 学校は、地域のよさや資源を生かした教育を行っている	3.4
III 全体に関わること	平均値
(1) 学校は、「よさや違いを力に変え、高め合う子供の育成」に向かっている	3.1
(2) 子供は、学校生活を楽しいと感じている	3.1
IV 組織運営について	平均値
(1) 業務改善が行われ、負担軽減につながっている	2.9
(2) 過度な負担感を感じていない	2.7
(3) 業務の優先順位が明確である	2.7
(4) 子供と向き合う時間が確保されている	3.1
(5) 安心して相談できる体制になっている	3.4

見えない「多忙感」の数値化

令和8年度 前期 学校経営評価：強みと課題の可視化レポート

評価指標の定義 評価の基準と全体像: 平均値3.0を基準。3.25以上を**強み**（青）、2.75以下を**課題**（赤）として可視化。

学校の強み（平均3.25以上の高評価項目）

地域・家庭との強固な連携



✓ 教育方針の伝達 **3.6**

✓ 地域との連携 **3.5**

児童の安全と安心感の醸成



✓ 日常的な対話や声掛け **3.4**

✓ 安全指導や避難訓練 **3.4**

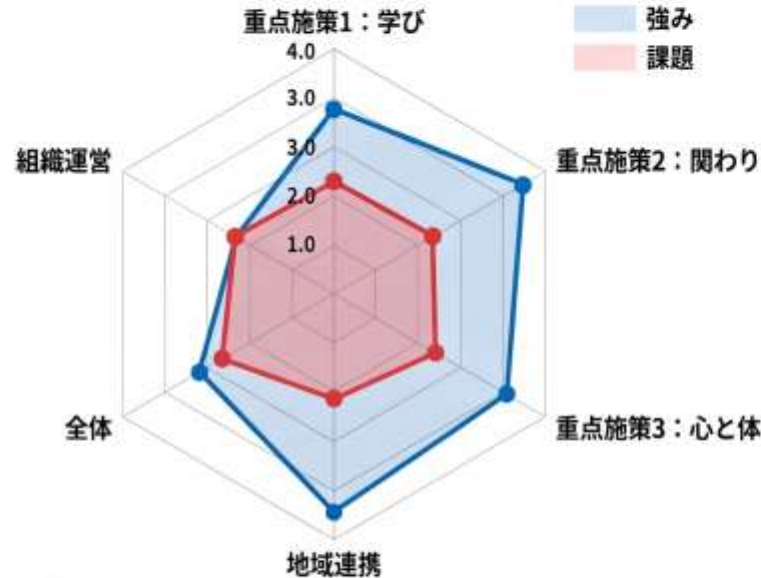
体験と自己決定の場



✓ 体験活動・地域資源の活用 **3.3**

✓ 児童の自己決定の場 **3.3**

学校経営評価：全体像



カテゴリ別詳細データ

重点施策1：学び (4)体験活動・地域資源の活用 **3.3 青 強み**
(3)ICTを活用した思考の共有 **2.9 標準**

重点施策2：関わり (3)日常的な対話や声掛け **3.4 青 強み**
(1)考え議論する道徳の授業 **2.9 標準**

重点施策3：心と体 (1)安全指導や避難訓練 **3.4 青 強み**
(5)望ましい生活習慣の指導 **3.0 標準**

今後の課題（平均2.75以下の項目）

教職員の業務負担の軽減



過度な負担感を感じていない

2.7 ⚠

業務の優先順位の明確化



業務の優先順位が明確である

2.7 ⚠

地域連携



(2)教育方針や取組の伝達 **3.6 青 強み**
(1)家庭・地域との連携 **3.5 青 強み**

全体



(1)高め合う子供の育成 **3.1 標準**

組織運営

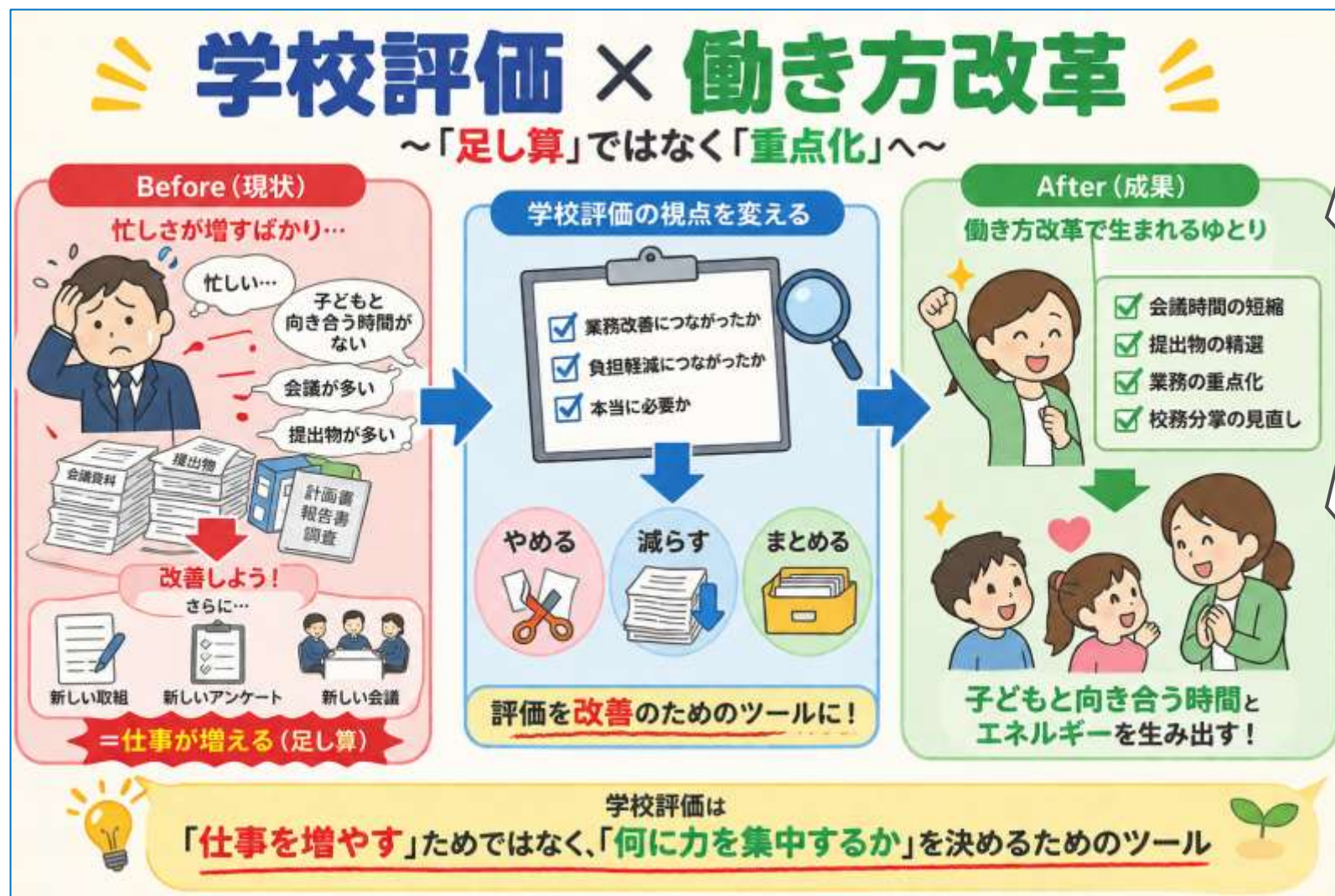


(5)安心して相談できる体制 **3.4 青 強み**
(2)過度な負担感を感じていない **2.7 赤 課題**
(3)業務の優先順位の明確化 **2.7 赤 課題**

2

実践事例「働き方改革と学校評価の連動」

事例4



「子供のために」と、
慣例的に積み上げられて
きた業務を見直す

慣例業務の洗い出し、
「引き算」する方向へ

持続可能な
学校運営へのシフト



CONCLUSION

IV まとめ

成果と課題、校長の在り方

1 本研究がもたらした**具体的成果**



「結果」から「対話と協働を動かすプロセス」への転換

- ・ 評価を単なる事後処理にせず、称賛、対話、学校の経営ビジョンへの反映と一体化することで教職員の当事者意識と活力が向上



客観データの可視化によるエビデンスベースの対話

- ・ 四者での比較やテキストマイニングを用いることで、関係者同士の感情的な摩擦を排除
- ・ 子供たちの真の姿を共有し、具体的でスマートな改善策を実現



「教育の質」と「働きやすさ」の統合

- ・ 学校評価を働き方改革と連動させ、「引き算（やめる・減らす）」の正当な価値指標としたことで、職員の余力を生み「子供と向き合う時間と情熱」を捻出

1 残された課題と対応策



評価手続きそのもののスリム化と「更なるDX」

- ・ アンケート集計やデータ分析自体が負担となり「評価のための評価」に陥らないよう、ICTや自動ツールを徹底活用し、分析から熟議へのスピードを加速する



「前例を変える不安」への丁寧なファシリテーション

- ・ 「従来のやり方を変えることへの懸念」に対して、校長自らが「重点化すること（やめること）の目的」を丁寧に共有し、組織全体のコンセンサスを得て不安を払拭する



キャリアや立場を超えた「本音の対話」の継続

- ・ 若い教員や経験の浅い職員が、心理的安全性をしっかりと保ち、本質的な改善提案をボトムアップで出し合える職場文化を維持・継続していく

2 校長としての役割



経営の「羅針盤」(経営方針の明確化)

- 評価と経営の連動
グランドデザインと評価項目をリンク。評価結果を次年度の最重要資料に
- 参画の土壌づくり
施策の背景を丁寧に語り、納得感を生む
- 重点化の決断
学校評価＝「力を集中させる営み」限られた資源を最適は御分する

「学校文化」の醸成者(心理的安全性の担保)

- 否定されない文化
役職・キャリアを問わず本音で語り合える場
- 熟議の場の設定
若手のアイデアも活かす。一方通行ではない「共に創るプロセス」を重視



2 校長としての役割



「意欲と成長」を支える伴走者

- 承認と称賛の徹底
数値に表れない努力を即時フィードバックで具体的に称賛
- 「個」と「組織」も連結
個人の目標と学校の重点施策を結び付け、貢献を実感させる

「持続可能な学校」の決断者

- 「引き算」の価値付け
「やめる・減らす・まとめる」を前向きな改善として決断
- 実態の可視化
負担感や多忙感を数値化し、慣例的な会議・提出物等を精選



第3分科会

研究課題 学校教育の充実を図るための評価・改善の推進と校長の在り方

視点 ① 学校経営の組織的かつ継続的な改善に向けた学校評価の充実



組織を動かす学校評価と学校運営の改善

～対話と参画を生み出す組織的な取組について～

登米市立石越小学校 須藤 雄一郎

***ご清聴ありがとうございました**