

エンロールメント・マネージメントを基盤とする学校評価のあり方

学校評価を活用した人材育成と組織としての教育力向上に向けて

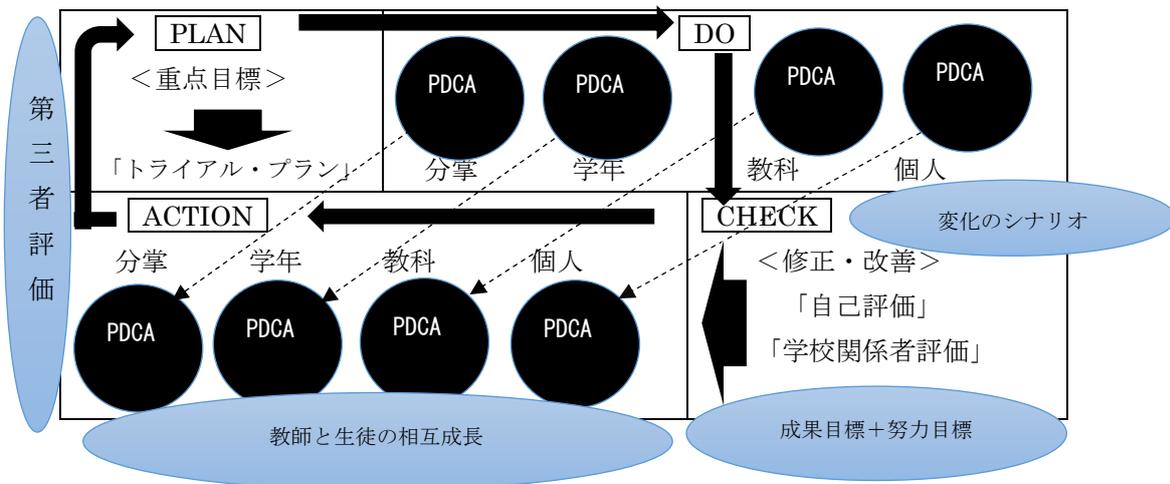
平井正朗（龍谷大学附属平安中学・高等学校）

I. 評価育成システム開発について

勤務校において、2008年以降、少子化・公立中高一貫人気と相俟って、中学入学者は減少期に向かい、10～11年には定員充足率が50%台にまで落ち込み、大学との付属校化も抑止力とはならず、学校の序列化は加速、その他の要因も起因して、経営状況はマイナス成長に転じた。12年、課題の発展的解消と組織の活性化、引いては生徒育成に向けて、経営計画と戦略構築、ティーチング・メソッドの精査が進められていく過程で、「ヒト」「モノ」「カネ」といった現有資源を有効活用して最大の成果を上げるためには、全体目標と個人目標の整合が不可欠という共通理解が得られたものの、グランドデザインの精度は低く、個別分散型ないし疎結合型（Loose Coupling）運営という現状から、学校評価における全体、部門別（分掌、学年、教科）、個別のPDCAサイクル推進が焦点化された。建学の精神に基づくコース・コンセプトを軸に、各部門の役割を明確化、教職員のモチベーションとスキルを高める意識改革の方向性が確認され、以後、全教職員による質的改善への協働を通じて校内がエンパワーメントし、現在の安定成長に結びついている。

本稿では、“教師と生徒の相互成長サイクル”が機能する組織づくり、さらに教職員の意欲や挑戦心を喚起し続けるためのツールとして、米国の大学における入学から卒業後までデータ重視で一貫サポートする総合学生支援策であるエンロールメント・マネージメント（Enrollment Management）に着眼した学校評価システムのモデルケースを提示する。

本校のPDCAサイクルの概念構成は以下の通りである。



Ⅱ. 私学における学校評価の現状

「学校評価を考える」委員会を組織し、3校以上の教員が各校の取り組みを相互評価し、妥当性と信頼性を高めることを目的としたトライアングレーション (Triangulation) という手法で「学校間評価」を行った。最良の授業を提供し、生徒の満足度を高めるべく教職員の資質向上に努力している点は共通であるが、実際、アンケートもしくは自由記述の授業評価が主流で、主な用途は自己評価、課題がある場合は管理職任せという形態であった。学校評価の捉え方にも温度差があり、形骸化しないような方向づけの必要性が指摘された。その意味で、「自己評価」「学校関係者評価」「第三者評価」を組み合わせた学校評価は、ハロー効果や寛大化、厳格化といった評価バイアスが少なく、フィードバックが得られるというメリットが追認された。

また、事例収集については、アンケート分析も含め、私立中高 38 校 (中学 14 校、高校 24 校) の教職員にインタビュー、ディスカッションを試みた。『学校評価等実施状況調査 (平成 23 年度間)』における「学校関係者評価」を見ると、実施状況において公立は中高共に 90% 台、私立 50% 台である。アンケート集計結果は、「学校関係者評価」の実施が 47.4% で私立平均に近い。ジャンル別内訳は、回数：年 2 回以上 38.9%、対象：教職員＋保護者＋生徒 77.8%、公表：88.9%、評価委員会設置：38.9%、評価者：校長等、学校関係教職員 77.8%、保護者 (PTA 役員含む)：50.0%、教材：文部科学省の『学校評価ガイドライン』55.6%、教育委員会の『評価の手引き』33.3%、提供すべき情報：「授業」「進路指導」94.4%、「生徒指導」88.9%、「教員研修・資質向上」77.8%、「私学の独自性」「教育課程」72.2%と続く。特記事項として、「ある程度有効であるが、改善の余地」66.7%、「評価の意義やねらい、進め方等に関する十分な研修が行われていない」50.0%が挙げられる。

Ⅲ. 本校オリジナルの学校評価システムの構築

経営計画や教育指導計画の説明責任 (Accountability)、人材育成と教職員の成長機会の提供に向けて、“学校評価を活用し、組織としての教育力を創る”をテーマに、『学校評価ガイドライン』(文部科学省)を参照し、“法令上の努力義務”である「学校関係者評価」の項目を策定した。同時に、全教職員が年間目標を数値化して「トライアル・プラン」(文章記述方式)という本校オリジナルの自己評価用計画書に落としこみ、セメスター(前後期制)ごとに PDCA サイクルを展開する目標管理制度も併設した。データ分析に基づき、入学から卒業後までを一貫して支援する方略は、エンrollment・マネジメントに着想を得たものである。また、他の教師の授業を見学し、積極的な意見交換・助言を通じて、教科横断的に授業力のスキル・アップを図る「相互授業参観」、データ重視の「模試・考査分析会」、教科教育法のブラッシュ・アップを図る「研究(公開)授業」、部門別課題の抽出とその対策をタスク・フォース(作業班)で検討する「教員研修会」が定例化している。本校の学校評価のフローは以下の通り。

サイクル	時期	内容
PLAN	3月	ビジョン 経営計画及び教育指導計画（重点目標）
DO	4月 9月	①「トライアル・プラン」作成（全教職員）と面談（管理職⇒部門責任者⇒構成者） cf.「トライアル・プラン」は、全体目標に照らして、部門別目標、個人目標設定 ②教育実践：PDCA サイクル（全教職員：部門別＋個別） cf.「相互授業参観」「教員研修会」「新任研修会」「新担任研修会」（各年2回） ③「授業満足度調査」（生徒）「学校評価アンケート」（生徒・保護者・教職員） ➡ 自己評価 「前期振り返りシート」作成（全教職員：部門別＋個別） ④前期評価〔中間報告〕と指導面談（管理職⇒部門責任者⇒構成者） ➡ 修正・改善計画 職員会議にて部門別プレゼンテーション⇒後期実践
CHECK	2月	①「満足度調査」（生徒）「学校評価アンケート」（生徒・保護者・教職員） ➡ 自己評価 「後期振り返りシート」作成（全教職員：部門別＋個別） ②後期評価〔年間報告〕と年度末指導面談（管理職⇒部門責任者⇒構成者） ➡ 学校関係者評価 学校評価実施報告作成とHPにて公表 cf. 学校関係者評価委員会：アンケート項目や評価結果を踏まえた支援策も検討
ACTION	3月	第三者評価 学校評価システム再構築 次年度ビジョン 修正・改善から経営計画・教育指導計画を策定 ➡ 職員会議にて部門別プレゼンテーション

「トライアル・プラン」における個別のPDCAサイクルをより客観的視点から具現化する指標として、「授業満足度調査」（チェックリスト方式、年2回）を行っている。理解度、興味・関心・意欲、予復習、考査・模試の振り返り、学力伸長実感、努力目標など、生徒個々の“気づき”を促す一方、「相互授業参観」における本校オリジナルのCAN-DO項目であるビジュアル、導入、音声、目的、明瞭性、アプローチ、注視率、展開、授業参加、指示、受験、教材、板書、達成度、応用力、満足度とも結合したものになっている。

「学校関係者評価」の一環として、生徒、保護者、教職員を対象に「学校評価アンケート」も実施している。＜学校経営評価＞としては、私学の独自性、教育課程、開かれた学校、教職員・保護者連携、教員研修と資質向上、危機管理、設備施設など、＜教育活動評価＞としては、生徒指導、進路指導、授業、国際理解教育、人権教育、環境教育、情報教育などがその項目である。リーガル・マインド、コンプライアンスも含めて、評議員、保護者代表から成る学校関係者評価委員会にてヒアリングした後、さらなる“生徒以上の教師の成長”に向けて、管理職と部門責任者が集中審議を行う。そこでゴールイメージ、成長ステップ、フォローアップ体制を明確にして修正・改善計画を策定、スケジュールに落とし込み、全教職員が実践するといったフローチャートである。個人が自己点検・結果を顧みるだけでなく、管理職による部門別責任者への面談、さらに部門責任者による構成者面談を行うことによって、より具体的な指導・助言を与え、「第三者評価委員会」を経て、学校評価システムを検証する仕組みになっている。13年度から新任には、学級運営、教科指導などのノウハウの継承を月1回のペースで実施、14年度からは「新担任研修」、「指導主事制」を加味した。13年度は、新学習指導要領改訂に伴う学力観育成に向けて、教務内規の全面見直しを行い、授業の質的保証と学習者自立に

向けて5教科で「CAN-DO リスト」を作成、試行錯誤で仮説検証を繰り返し、シラバス機能をチェックした。その成果は、世代別ディスカッション（協議一括方式）やワークショップに留まらず、“開かれた学校づくり”として、接続する大学教職員が傍聴できる「公開職員会議」や「FD 懇談会」という次元にまで拡大している。評価方法においては従来の客観テストに加えて、表現力を重視するパフォーマンス評価（Performance Assessment）の検討も開始した。短期的成果が教職員の意識変革に貢献したのは事実だが、背景には、スタッフ個々の主体性のネットワークを築き、キーパーソンの存在にファシリテーター的役割を付与することで学校組織文化を活性化させる分散型リーダーシップ（Distributed Leadership）的アプローチが根づき始めている。今後、内外の多様なステークホルダーが、課題解決へのベクトルを同じ方向に向けた教育ガバナンスを研究・開発することで、持続可能な開発のための教育（ESD）とも連動させたい。

参考文献

- Christine Hailer Baker, Editor (2012) 『The NAIS Enrollment Management Handbook』 NAIS
- 文部科学省 (2010) 『学校評価ガイドライン [平成 22 年改訂]』
- 同 (2012) 『学校評価等実施状況調査 (平成 23 年度間)』
- 横浜国立大学教育人間科学部附属横浜中学校編 (2009) 『学校間評価 自己評価と学校関係者評価とをつなぐ新しい学校評価システムの構築』 学事出版
- 天笠茂編集代表、大脇康弘編著 (2011) 『学校管理職の経営課題 第5巻 これからのリーダーシップとマネジメント 学校をエンパワーメントする評価』 ぎょうせい
- 木岡一明編 (2013) 『学校マネジメント研修テキスト6 教育改革をめぐる重要課題』 学事出版
- 篠原清明編 (2012) 『学校改善マネジメントー問題解決への実践的アプローチ』 ミネルヴァ書房
- 妹尾昌俊 (2010) 『学校関係者評価の充実・活用にかかる好事例についてー組織力ある学校づくりに向けて』 平成 22 年度学校評価推進協議会、野村総合研究所
- 山路 進 (2010) 「学校評価の動向と私立学校の対応」『紀要第 46 号』 日本私学教育研究所
- 同 (2014) 「学校評価の動向と私立学校の対応 (Ⅱ)」平成 25 年度 委託研究員研究報告会『発表論文集』 日本私学教育研究所