

学校評価を生かした学校改善の推進

—あいさつの推進に関するアクションリサーチ—

鈴木 浩孝

Promoting School Improvement through the Use of School Evaluation:

An Action Research Project on the Promotion of Greetings

Hiroataka SUZUKI

1 問題の所在

学校評価が学校改善に十分に生かされていると言えるであろうか。学校評価が学校現場に入って4、5年が経ち、学校評価の実施や公表はシステム的には現場に定着してきている。それ以前からも学校評価という言葉ではなかったが、教員による自己評価を行い、自己評価結果を次年度の教育課程に生かそうという営みは行われていた。しかし、この営みの中で、学校が劇的によくなったというような学校改善が進められてきたかということのような実感はあまりなかった。小山(2011)は、学校評価を進める際には、義務的・形式的な「評価のための評価」に終わらせることなく、評価結果を学校改善に生かすことが決定的に重要であり、学校評価システムとは、学校の改善・充実を図っていく「学校改善システム」であると述べている。学校評価をどのように実施するかも重要であるが、その評価結果を有効に生かすことに筆者の問題意識がある。

文部科学省では、学校評価等実施状況調査(平成20年度間)において、学校評価の現状を「『学校評価ガイドライン』の趣旨のとおり円滑に実施され、学校運営の改善に役立てられている」と捉えている。しかし、平成23年7月より「学校運営の改善の在り方等に関する調査研究協力者会議」を設置している。その会議の中で、学校評価に対して「学校には学校評価に疲労感ややらされ感、マンネリ感を多く感じており、学校評価に費やすコストを上回る成果実感が得られていない」「評価結果を受けた改善策が具体的でなく実際の改善に結びつかない場合が多い」などの課題が指摘されている。つまり、学校評価を実施すれば、それなりの学校改善を進めることができるが、それにかかる時間や労力に見合うだけの学校改善が進んでいない現状があると考えられる。

実習校であるA小学校の平成22年度の学校評価の流れと活用を整理してみると、学校評価結果は次年度の教育課程編成の資料として活用されているが、年度中途において学校改善に十分に生かしているとは言えない現状があった。学校評価を生かした学校改善を進めていく中で、評価して終わりにせず、改善へ力点を置いて取り組むことこそが学校評価の最重要課題であると考えられる。

2 研究の目的と方法

本研究の目的は、S市のA小学校におけるアクションリサーチをもとに学校評価を学校改善に生かすための方策を探ることである。具体的な事例を取り上げてアクションリサーチを行い、その効果と課題を明らかにする。最後に、本アクションリサーチで取り上げた事例の特殊性を踏まえ、その効果を般化できることを提言していくこととする。

本研究の方法は、筆者がA小学校において教員と連携、協力、提案をしながらアクションリサーチのプロセスをまとめていく。そして、そのプロセスを対象化して、そのプロセスにおける効

果について検証していくことを通して学校評価の有効な活用方法について明らかにする。以下①から⑦は本研究のプロセスである。

- ①昨年度の学校評価結果から課題を明らかにする。
- ②本年度の課題についての評価方法を工夫し、実施する。
- ③評価結果をもとに教職員とともに現状や課題を共通理解し改善案について検討する。
- ④改善案を教員の共通理解のもと実践する。
- ⑤再度評価し改善案を再提案し、更なる改善に取り組む。
- ⑥学校改善の成否について検証する。
- ⑦学校評価を生かした学校改善について検討する。

3 研究の対象

アクションリサーチを行うA小学校は児童数約550名、各学年3学級と特別支援学級3学級の中規模校である。筆者の課題認識である、学校評価を生かすという視点に立つと、ある程度の規模の学校でアクションリサーチを行うことが有効であると考えた。小規模の学校では教員の共通理解や意思の疎通が図られやすく、学校の課題に対して組織で動かなくても個の力量で解決に向かっていくことも十分に考えられる。しかし、ある程度の規模の学校では、教員の共通理解や意思の疎通、指導の方向性の確認などを意識的に仕組んでいかないと課題解決は進まないからである。そのような理由からA小学校でのアクションリサーチを行うこととした。

本研究では、「あいさつ」に焦点を絞って、学校評価を生かした学校改善に取り組むこととした。A小学校では平成22年度の学校評価結果から、生活面における「進んであいさつ」が課題であることが指摘された。これを受けて昨年度末、教育課程編成会議で協議がなされ、「あいさつ」の指導に対しては、心づくり（生徒指導）部と仲間づくり（特別活動）部の児童会活動が連動して取り組むことが提案された。「あいさつ」に絞った理由としては、学校評価結果から明らかになった課題だということだけでなく、学校全体として取り組む課題を焦点にあてたかったからである。全教員の意思統一のもとに課題に対して取り組むことこそが今の学校に求められている課題であると考えたからである。

4 重点化した「見える」評価

「見える」評価とは、児童の見えにくい実態や変化を可視化することを前提とする。「見える」評価における数値化とは、アンケート調査結果を集計し数値化することもそうであるが、「捉えにくい児童の実態を数値で捉える」ことが非常に重要な側面である。

学校評価において、アンケート調査の多くは意識や雰囲気を探っていることが多い。A小学校の特別活動主任と児童のあいさつの実態について話をする中で、「今やっている学校評価は感覚的なものだから、もっと納得のいく学校評価をしていく必要がある」と言われた。そこで、あいさつの実態をどのようにつかみ、評価していくことが「納得のいく評価」になるかを考え、朝の登校の様子を観察し、ビデオカメラで撮影する「見える」評価に取り組んだ。毎朝、A小学校では生徒指導主任が校舎の西門に立って立哨指導をしていた。朝の7時30分から7時55分までの25分間、ビデオカメラで西門から登校してくる児童の様子を撮影した。生徒指導主任には、児童

があいさつをする前にあいさつをしないように依頼して、生徒指導主任に対して進んであいさつする児童数をビデオで確認しながら数えた。（以後、この調査のことを「あいさつ調査」と表す）

5 学校改善のための校内研修会——アクションリサーチ 1

学校評価結果を生かした学校改善のための研修会を夏期休業中に行った。この研修会は、あいさつに焦点を絞り、学校評価結果をもとに教員に児童の実態を把握させること、具体的な目指す姿を共有してもらうこと、具体的な改善案を検討することを通して、教員にあいさつへの指導に対するモチベーションを高めることをねらいとした。教員の指導へのモチベーションを高めることが、夏休み明けの実践、つまり学校改善へとつなげていくことができると考えたのである。筆者はファシリテーターとして研修会を企画・運営した。

まず、児童の実態把握をするために、中間評価のアンケート調査をもとに児童・教員・保護者の経年比較したもの（図1）から、児童と教職員の評価の差が大きいことを示した。また、あいさつ調査結果（図2）から児童のあいさつの実態を提示した。

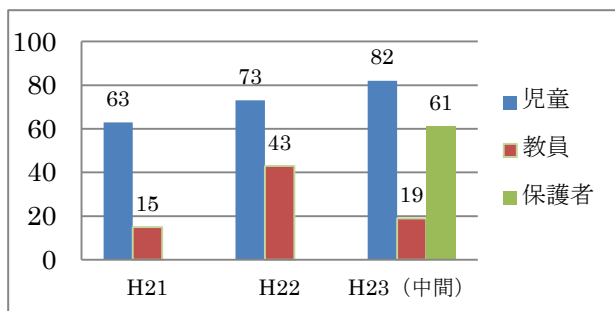


図1 「進んであいさつ」肯定率の経年比較

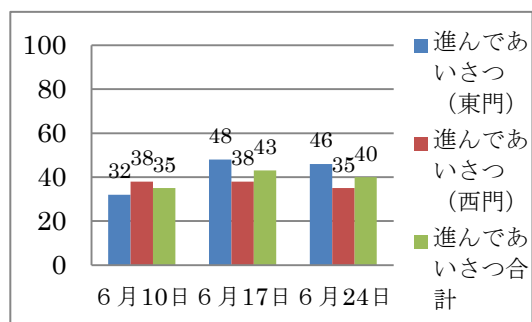


図2 筆者によるあいさつ調査結果

次に、児童の実態把握をした後に、あいさつができていない原因について、グループ毎に話し合いを行った。その際、多くの意見が出されるように、かつ、主体的に取り組めるように KJ 法を用いた。出された意見はまとめることはせずに、そのような原因が考えられることを押さえ、その後の改善案を検討する際の参考にしてもらうようにした。そして、ビデオの中の児童の姿から目指す子どもの姿の確認をし、共通理解を図った。

さらに、筆者が行ったあいさつ調査において具体的な目標設定を行った。学校現場では具体的な数値目標を立てにくい実態がある。だからこそ具体的な数値目標を立てることが重要なのである。その評価は児童のある一部分を切り取った評価であるが、それはアンケートのような意識を問うものとは違い、児童の真の実態を評価したものなのである。

最後に、本研修会の中心である改善案についての検討を行った。先の原因分析と同様に KJ 法で意見を出し合い、グループごとに意見をまとめた。その際、実際に取り組む夏休み明けのことを考え、その改善案は誰が取り組むのかということを明確にするために、「学校全体」「学年」「学級」「子ども」「保護者・地域」「筆者ができること」などの枠組を例示して話し合った。意見を出し合った後でグループ毎に意見を整理し、効果的だと思う意見を出し合った。

研修会で合意形成できなかった目標値や具体的な改善案については、後日、夏期休業末の職員会議で、筆者から提案した。目標値は、研修会でグループ毎に出された目標値を参考にして、あ

いさつ調査の「進んであいさつ」する児童の割合を60%と設定した。具体的改善案としては、グループ毎にKJ法で出された意見を右の8項目に整理し、各項目において代表的な意見や実践可能な意見についてまとめ、実践時期や実践担当などの役割分担も示し、提案した。

- 具体的改善案**
- ①ビデオを見せて実態・現状を子どもに知らせる
 - ②よいあいさつの仕方を知らせる・教える
 - ③あいさつのよさ・意義について考える
 - ④日々の生活の中で学級を中心とした取組
 - ⑤児童会活動での取組
 - ⑥教師の姿勢・心構え
 - ⑦家庭・地域への啓発
 - ⑧その他（筆者ができること）

6 学校改善への取組——アクションリサーチ2

(1) 教員の意識を高める取組

夏期研修会で教員のモチベーションを高め、具体的な改善案を提案することができた。今後の課題は、高まった教員のモチベーションをいかに維持、継続させていくかが最も重要であると考え、教員が主体的に改善案に取り組んでいけるような働きかけ・仕組みが必要だと考えた。

まず、教員のあいさつへの意識を高めることを目的として、お便り「けやき通信」を作成し教員へ配付した(図3)。お便りの内容としては、各学級や各学年の取組を紹介したり、全校児童のあいさつの様子などを伝えたりすることに重点を置いた。

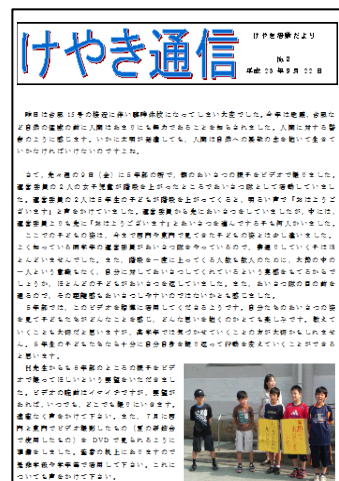


図3 けやき通信

次に、「見える」評価としてあいさつ調査を行った。夏休みの研修会で目標設定する際、評価時期を12月と決めたのだが、12月とその中間に当たる10月にあいさつ調査を行った。全校のあいさつの様子をビデオカメラで記録することは、「見える」評価として評価に活用するだけでなく、学級活動や学年集会などの授業資料として活用できるようにすることを考えた。

さらに、教員の意識を高めるだけでなく、直接、児童への指導として、5年生の各学級で学級活動の授業実践を行った。また、授業のサポートとして、あいさつ調査のビデオや道徳資料などを授業ですぐに活用できるように準備し、中・高学年の学級や学年で利用された。

(2) キーパーソンへの働きかけとその取組

組織全体への働きかけが重要なことではあるが、組織全体をまとめ引っ張っていく要となる人物(キーパーソン)の存在があり、そこへの働きかけも不可欠であると考えて取り組んだ。キーパーソンとしては、主に、校長、心づくり部長(生徒指導主任)、児童会担当教員であった。

校長とは児童のあいさつの実態についての情報交換をする中で、校長の教育観や指導観を知り、それを踏まえてアクションリサーチの具体的な取組を考えていった。校長自身の取組としては、始業式や全校集会の場で、児童にあいさつについての話をした。後期始業式での「よいあいさつ」の具体の姿を示した話は、児童のあいさつへの取り組みを明確にし、非常に効果的であった。

心づくり部長への働きかけとしては、児童の実態や全校・各学年の取組などについて情報交換を密にする中で、筆者の取組を常に伝え、理解してもらうことに努めた。心づくり部長は、教員の自主性を重んじ、強制的な指導はせず、自らがあいさつの立哨指導に取り組んだ。

児童会担当教員への働きかけとしては、児童の実態についての情報交換をし、児童会で取り組

むあいさつ運動のヒントとなるようなアイデアを伝え、児童会のあいさつ運動を支えることであった。児童会担当教員は、3回にわたって全校でのあいさつ運動を児童会で計画して取り組んだ。

7 アクションリサーチの成果と課題

アクションリサーチ終了後、教員へアクションリサーチについてのアンケートとキーパーソンへのインタビューを実施し、それより以下の成果と課題が明らかになった。

- ①「見える」評価を行うことが、児童の実態を把握することにつながり、教員一人一人が学校の課題を自己の課題として捉えることができた。
- ②課題についての児童の実態をもとに、原因分析や具体的改善案などについて全教員が話し合うことが、教員の共通理解を図ることにつながった。
- ③教員によるボトムアップの改善案への取組を明確にし、教員の意志を統一することが、教員を主体的に改善への実践と向わせた。
- ④改善に向けた各教員や各学年の取組や児童の変容を全教員で共有することが、それぞれの指導を充実させていった。
- ⑤①～④を通して課題解決に向かう教員の意識・モチベーションを高めることができた。
- ⑥教員の意識・モチベーションが低下した時に、効果的な取組ができなかった。
- ⑦取組のマンネリ化を防ぐための計画がなかった。

8 学校評価を学校改善に生かすために

(1) 学校評価を運用する上での「見える」評価

学校評価を運用するにあたって、教育課程や児童の表れについて網羅的にアンケート調査を行うことは必要であるが、その学校の課題とされていることについては、「見える」評価をすることが大切である。課題の重点化を図り、教員が課題意識をもてるような「見える」評価を工夫し、「見える」評価によって教員同士が話し合い、主体的な取組へと向かわせることを念頭に置きながら学校評価を運用することが重要である。

(2) 課題の性質に応じた評価の運用方法

学校評価から見えてくる課題にはどのような性質があるのか。課題の性質を見極めることが重要である。課題の性質を捉える上で以下の3点の視点が考えられる。

1つ目は、見えやすい課題か見えにくい課題かということである。課題そのもの、または課題を数値で評価することが容易であるものは見えやすい課題であり、評価しにくいものは見えにくい課題である。2つ目は、ある一時期に評価をすることで十分に評価・改善が可能である時限的課題と常に課題に対する指導・評価を行う必要がある常態的課題がある。3つ目は、課題に対して全校的に取り組むことが効果的な課題であるか、それとも、各学年・学級や分掌など個人中心で取り組む課題かということである。本研究で取り上げた「あいさつ」は、見えにくく、常態的な課題であり、全校で取り組むことが効果的な課題であると言える。このように課題の性質を捉えることで、評価の方法を工夫し、学校改善への効果的な取組が明らかになると考える。

(3) 学校改善を進める上での話し合い

まず、どのような課題であれ、実態の把握、課題の原因分析、目指す児童の姿・目標の設定、

改善案の検討などを、全教員の話し合いのもと共通理解することが学校改善への第一歩である。教員同士が、指導の方向性だけに留まらず、具体的な指導について話し合い、共通理解をして取り組んでいくことは、教員の意識やモチベーションを高め、教員の主体的な動きをつくっていく。

そして、教員同士が話し合うことによって、教員の一体感や協働性を培うことにもつながる。一体感のある教員集団を築くことは、さらに、教員の意識やモチベーションを高め、学校改善への取組も効果的に実践されていく。そのためにも、教員が意見を出し合い、聞き合い、意欲が高まるような楽しい会議を企画することが求められる。

さらに、教員による改善案の検討において大切にすべき点は、教員による話し合いによってボトムアップの提案がなされていくことである。全教員による合意形成は学校規模が大きくなれば難しいが、そこを大切にいくことが学校改善を推進していくエネルギーとなっていくのである。

(4) 教員の意識・モチベーションと学校改善

評価から改善までのプロセスでの取組一つ一つが教員の意識・モチベーションを高める作用があり、高まった意識・モチベーションは学校改善への取組を確かにしていく。PDCA サイクルのプロセスにおいて、教員の意識・モチベーションを高めることを意図していく必要がある。

9 今後に向けての提案

本研究で明らかになった知見から、これからの学校評価について以下の提案をしたい。(図4)

- ・前年度の教育課程編成会議では、課題を明らかにし、次年度の目標設定、評価項目や評価方法などについて検討し、次年度初めに再検討する素案を作っておく。
- ・年度替わりの時に、重点課題については新任職員を交えて、共通理解を図る場を設定する。
- ・年度初めに評価項目や評価方法、評価時期など評価の運用について明らかにする。その中でも「見える」評価をどのように実施するのか決定する。
- ・評価結果をもとに、実態把握、原因分析、目標設定、改善案の検討などについて話し合う場を設定する。改善案についてはボトムアップの提案となるように配慮する。
- ・学校改善については、既存の組織で対応するだけでなく、改善推進チームを組織する。
- ・上記のような話し合いは、教員が意見を出し合い、聞き合える楽しい会議を企画する。
- ・PDCA サイクルの中で、常に教員の意識・モチベーションを高めることを意識して取り組む。

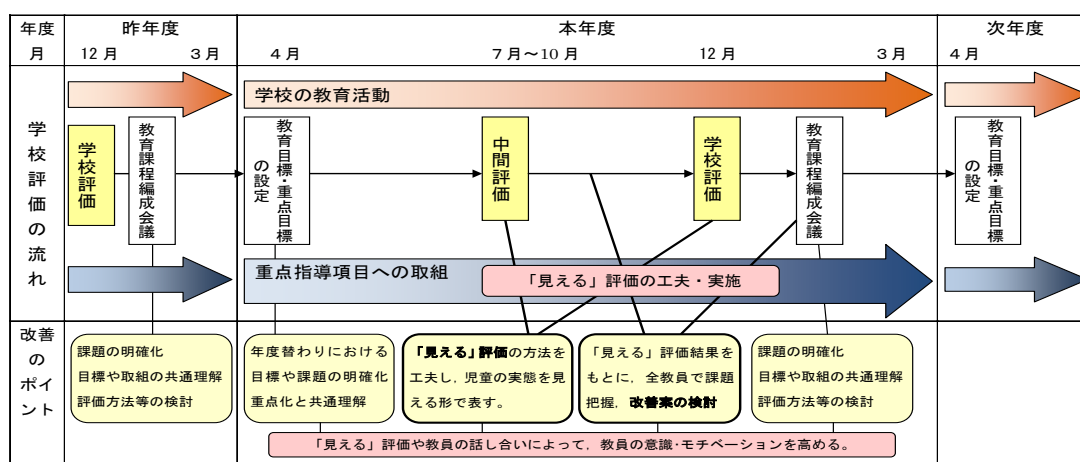


図4 筆者が提案する学校評価