

学校経営とその評価

－ 学校改善へのデザインと事務職員の役割 －

はじめに

全事研は、平成16年度の高知大会より、大会テーマ「子どもの豊かな育ちを支援する学校事務」とする第6次研究中期計画に基づき研究を進めています。本テーマは「子どもが自ら成長していこうとする姿や力を育ちとして捉え、子どもの育ちをより豊かなものとなるよう支援することができる学校事務を展開すること」をねらいとしています。

高知大会では「教育活動と学校事務」、兵庫大会では「学校情報の広報・公開と責任」の年次別課題のもと、信頼される学校づくりに果たす学校事務の機能と事務職員の役割を提案しました。

今大会は、第6次研究中期計画の3年次として年次別課題「学校経営とその評価」に基づき、教育効果を高めていくための学校経営と、それを有効に機能させるための学校評価を考えていく中で、事務職員の役割を考えます。キーワードは「学校改善と教職員の活性化」です。

より効果的な教育活動が行われるためには、学校の自律的・継続的な改善が必要ですが、そのためには、開かれた学校として保護者や地域住民に対し説明責任を果たし、学校内部に留まらず、学校外部からの声を学校の運営に反映させていくことが大切です。その有効な手立てである学校評価は、評価のための評価、学校の序列化、学校間や職員間の過度な競争などを生じさせるものではなく、学校の抱える様々な課題を改善し、子どもたちの豊かな育ちを実現することがねらいです。

現在、教育活動に関する評価は教育委員会が主体となり評価システムの構築やより客観性の高い自己評価の実施に向け研究が進められていますが、学校経営そのものの評価は取組が進んでいないのが現状です。教育活動を支えていく学校事務や学校としての組織的取組などを含めたしっかりとした評価システムの確立が必要です。

事務職員は学校改善に向け、学校事務のプロとしてその力量を発揮し望ましい学校評価が行えるよう支援し、保護者や地域との架け橋になる役割を果たしていくことが大切です。また、学校教育に責任を果たし、学校事務を総括し、学校経営を支える立場から、新しい学校づくり・学校再生のデザインを描き、教職員を含めた学校全体の活性化を図っていくためのシステムを総合的にプロデュースしていく必要があります。そのことが子どもの豊かな育ちの支援や地域から信頼される学校づくりの推進に果たすこれからの事務職員にとって大きな役割になるものと考えます。

今回は、事務職員の学校経営への参画の取組やこれまで蓄積した仕事への関わりをもとに、学校組織マネジメントの考え方や手法を取り入れ、マネジメントサイクルそれぞれの段階における望ましい評価の在り方、学校経営における共同実施の評価の在り方を検討していくことから、学校評価に関わる私たち事務職員の役割、課題、将来的展望を探り、これからの事務職員の具体的な姿に迫っていきたいと思います。

第 I 節 求められる学校評価

1 学校評価の見直し

(1) 見直しの背景

教育活動と評価は表裏一体の関係にあり、学校ではこれまでも、学校教育目標の効果的な達成や学校改善をめざして学校評価を行ってきました。主として学校における諸活動の過程や結果を対象とし、教職員特に教員を中心に取組まれてきました。実際に多くの学校で、学期末、年度末に教職員アンケートや評価シート等の結果を基に、全教職員の参加で、客観的視点による評価・反省が行われ、次年度への課題を明らかにし、学校評価結果からの改善点を議題とする職員会議が行われています。その結果は、一般的に校内のみで活用され、外部に公開されることはありませんでした。いわば、学校の学校による評価と言えるものであり、外部へ問いかける意識は、教育委員会やPTA役員等一部の保護者や地域の有力者に限られるものでした。

地方分権の推進や、教育改革の進展に伴い、学校評価にも情報公開・説明責任の考えや、外部評価が導入され、評価の方法、対象、時期、結果の公開等見直しが進み、評価の在り方が変化しています。

この背景にあるのは、平成 10 年 9 月の第 16 期中央教育審議会（以下中教審）答申「今後の地方教育行政の在り方について」から始まる一連の教育における地方分権の流れです。新しい時代にふさわしい学校づくりと、そのための支援体制を実現する一つの手段として、評価が取り上げられています。

第 16 期中教審答申では、学校の自主・自律性を高め、その経営責任を明確にするため、保護者や地域住民に学校の実態を説明する資料として、学校教育目標の達成に向けた学校改善の方法として、学校の自己評価が提起されました。平成 12 年の教育改革国民会議では、地域の信頼に応える学校づくりを進めるため、外部評価を含む評価制度を導入し、評価結果を保護者や地域と共有し、学校の改善につなげることや、学校評議員制度による学校運営への保護者や地域の参加を進めること、学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れることが提案されました。これを受けた文部科学省「21 世紀教育新生プラン」では、地域の信頼に応える学校づくりを進めるため、各学校における評価システムの確立と学校評議員制度の導入など、開かれた学校づくりの推進が取り上げられました。

平成 14 年 3 月 29 日、長らくその制定が見送られてきた「小学校設置基準及び中学校設置基準」が示され、同年 4 月 1 日施行されました。

小学校設置基準（抄）

（自己評価等）

第 2 条 小学校は、その教育水準の向上を図り、当該小学校の目的を実現するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について自ら点検及び評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

2 前項の点検及び評価を行うに当たっては、同項の主旨に即し適切な項目を設定して行うものとする。

注）同様の規定が、中学校設置基準等においても設けられている。

このように、学校の自己評価の実施と結果の公表についての努力規定が明記されたこの規定は、各学校における自己評価システムの確立に向け大きな一歩となるものでした。文部科学省は平成 14 年度、「学校の評価システムの確立に関する調査研究委嘱事業」を各都道府県に一斉に委嘱し、学校評価への取組を促しています。以後、各県市町村で様々な評価システム構築のための取組が本格的に進められることになりました。

一方で国の動きに先行して、すでに大阪、宮城、三重、富山、広島、高知、福岡などいくつかの府県で、学校の自己評価、外部評価が様々な形態で取組まれてきました。例えば、大阪府教育委員会は、「学校教育自己診断」を、平成 10 年度にモデル校 14 校で、校長、教職員、生徒・児童、保護者に対して実施し、その成果をもとに、平成 14 年度から、全国の自治体に先駆けて、大阪市を除く府内の全公立学校（定時制・通信制を除く）に実施を求めています。

このように改善や改革を、中央が決定して地方が従うトップダウンの時代から、地方の判断で実態に合わせた様々な形態を工夫して、改革を進めていく時代になったことも、最近の特徴です。

平成 17 年 10 月 26 日の中教審答申「新しい義務教育を創造する」でも、「学校は自主性・自律性の確立のため、権限と責任を持つとともに、保護者・住民の参画と評価で透明性を高め説明責任を果た

すシステムを確立する。」とし、「学校評価の充実」「自己評価の実施とその公表の義務化」「外部評価の充実」などの必要性が述べられています。さらに文部科学省は、学校運営や授業改善に関する「学校評価」を本格化するため、平成18年3月27日、評価に取り組む学校・自治体の参考となる大綱的な「義務教育諸学校における 学校評価ガイドライン」を作成しました。

(2) 学校評価の課題と事務職員

現在、自己評価と外部評価を組み合わせた学校評価システムの改善が進められています。本研究では学校評価のあり方を考えていく中で、「学校改善と教職員の活性化」につながる評価システムの構築を図るために、次の課題4点を考えます。

1点目は、内部評価と外部評価の関係整理です。現在様々な形の学校評価の実施があり、内部評価・外部評価の構成者、評価項目、評価方法が定められています。学校の自主性・自律性が求められる時代にあってスタンダードを求める必要はありませんが、内部評価と外部評価それぞれの役割を理解し、事務職員が学校評価との関わりの中で、学校改善に果たす役割を考えることが必要です。

2点目は評価項目の選定があげられます。従来の評価項目は、その対象が教育活動に限定されがちで、広がりを見せている外部評価の項目も、管理運営に関係するものは少なく、ほとんどが教育活動に関連した項目が選ばれる傾向があります。学校事務領域に関しても、例えば情報の発信・公開は外部の評価者にとって発信される側であり評価もできるが、施設・設備の適切な管理・点検については、見えにくく評価の対象とはしにくいと思われれます。この点は、事務職員にとって重要な職務である学校予算についても同様で、外部評価を得て改善効果をあげるようにするためには、徹底した情報公開が必要です。今後は開かれた学校づくりを推進し、学校が地域の資源として納税者への説明責任を果たす観点からも、学校の管理運営に関する評価が求められるようになってくると考えられます。適切な評価項目の検討を、学校組織として、また学校経営を中心的に担う事務職員としても、早急に進める必要があります。

3点目は、推進・定着が図られている学校組織マネジメントの手法を、学校評価の中に生かしていくことです。学校予算に関する例を取り上げれば、経営サイクルと評価および学校事務の仕事との関連を十分に生かすためには、学校の内部評価、外部評価を分析、検討し、学校の実態を把握し、経営資源を見極め、より効果的に計画・執行することが大切です。さらに単年度の経営サイクルだけに終始するのではなく、複数年度にわたる見通しをもった予算編成・執行のスタイルを作り出すことも求められ、評価結果を継続して反映させていくことが必要です。

4点目は共同実施と学校評価との関わりです。学校事務の組織化が進む中で、その評価を個々の学校の経営にどのように還元できるのかという課題です。平成13年度から始まった第7次教職員定数改善計画で、目的加配とされた事務職員定数改善は、共同実施という学校事務の組織化を促進しました。平成18年度から開始されるはずだった第8次教職員定数改善計画は残念ながら計画策定は見送りとなりましたが、加配なしの共同実施や事務処理は各県で実践をされています。学校事務の組織化の評価をどのように行うのか、共同実施の評価と個々の学校の事務評価との関連、さらにその評価を学校経営に生かすことができるのか、教育支援の立場から早急に考えられなければなりません。

2 学校評価の基本的な考え方

(1) 学校評価 (school evaluation) とは

学校評価はアメリカにおいて20世紀初頭に活発化した科学的教育測定運動と、その影響のもとに始められた「学校調査」に行き着くといわれています。アクレディテーション（*公的な外部機関による教育機関の品質認証を指す）の発達と関わって外部評価による学校評価が発達した、このアメリカ「学校評価」が昭和20年以降「教育評価」一般とともに科学的・民主的な教育方法・研究方法として日本に紹介され、「evaluation」の訳語「評価」が普及しました。文部省も昭和26年に、試案を公にし

ています。しかし、当時は「評価」が教育管理を強化する手段と受け止められ広がりを持つには至りませんでした。

次の学校評価ブームは、高度経済成長とともに脚光を浴び始めた一般経営学から影響を受けて、主に学校経営の文脈において論じられていきました。一般経営学におけるマネジメント・サイクル論を前提とすることから、その文脈では「評価」に相当するものとして“See”あるいは“Control”が用いられました。現在、組織マネジメントの手法で用いられるPDCAサイクルでは“Check”として「評価」が位置付いています。

1) 様々な「学校評価」の概念

昭和26年の文部省試案における「学校評価」の規定「学校が自ら、あるいは外部の援助を得て、自校を改善するための活動」に始まり、現在でも様々な学説があります。次に近年の研究者による主な概念をいくつか紹介します。

研究者による「学校評価」の概念	出典
一つのまとまりをもった、計画的・組織的教育を行うために設けられた個々の学校が、その機能をどの程度十分に果たしているかを、学校教育の目的・目標の達成度という観点から明らかにし、その結果に基づき、学校が行う活動全般についての改善を図ることを目的として、学校のあり方とその活動全体を対象として行う総合的評価。	幸田三郎「学校評価」、『新教育学大事典』、第一法規、平成2年
学校評価は、各学校がその教育目標達成のために行うすべての活動を対象とし、これらを一定の基準に基づき客観的に、かつ総合的に評価し、改善の方向や改善点を明らかにするわけで、最も包括的な概念である。これに対して学校経営評価というのはその対象・領域については学校評価と同じであるが、どうしたら所期の目的・活動が効果的になされるかという側面、つまり経営的・戦略的側面の評価を意味する。	牧昌見「学校経営評」、『新教育学大事典』、第一法規、平成2年
学校評価とは、学校のあり方の改善を目的とする、学校に対する評価である。もっと広くは、学校改善を意識しない漠然とした学校に対するイメージや評価も含めうる。	『学校評価の促進条件に関する開発的研究 最終報告書』平成15年3月 研究代表者 木岡 一明
学校評価とは何かを改めて言うと以下ようになる。「学校をよくしよう」というコミュニティ共通の関心事の実現に向けて、教員・児童・生徒・保護者・地域有志など多様な当事者たちが、全体の方針や具体的目標の設定などのルール作りを話し合いで決め、そのようにして決まった方針や目標の達成に向けてそれぞれの役割に応じて貢献し、協力して活動するときの情報共有を促進するための方法であり、手段である。	金子郁容(編著)『学校評価』、ちくま新書、平成16年

資料1 学校評価の促進条件に関する開発的研究 最終報告書 平成15年3月 研究代表者 木岡 一明

	これまでの学校評価	これからの学校評価
目的 (why)	学校教育目標の効果的達成	・ビジョンの実現・ミッション(目標達成・向上)の遂行 ・学校組織開発/職能発達 ・アカウントビリティ(結果責任)の履行
対象(what)	・学校における活動の全体 ・教育成果 ・総合的	・学校における様々な活動単位 ・学校の当面する課題 ・プロセスと成果 ・満足度、達成感、コンピテンス ・認識・暗黙知
主体(who)	・校内教職員(教員中心)	・教職員、児童生徒、保護者、学校評議員、域の人々、教育委員会関係者、専門家 ・第三者機関 ・相互的(互惠的)
時期(when)	・学期末、年度末、行事毎	・診断的(事前)、形式的、総括的 ・短期、中期、長期・日常的
場(when)	・校内 ・職員会議	・どこでも ・内(個人、集団、組織・・・)と外
方法(How)	・協議一括 ・アンケート ・客観化志向	・様々な方法を用いて できるところから、できるときに人々を巻き込んで ・数値化志向と主観の尊重

現在、各地の県教委等では「学校評価の手引き」等を作成して、学校評価が各学校で取り組まれるよう整備をしています。次に「学校評価」の記述を二つ例として紹介します。

自治体の「学校評価の手引き」等による「学校評価」の概念	出典
学校評価とは「各学校が、それぞれの学校の教育目標を、どの程度達成しているかを総合的に明らかにし、その結果に基づいて学校改善を図ること」ととらえることができます。これからの学校評価は、信頼される学校づくりという視点から教職員による自己評価を中心に据えながらも、その結果の公表・説明と外部評価を導入し、学校評価をシステム化して学校改善に生かしていくことが求められています。「学校評価システム」を確立することは、開かれた学校づくり・信頼される学校づくりを一層進め、各学校のマネジメント能力を高めるものです。また、保護者や地域社会の人々が学校運営に参画することは、学校の教育活動を側面から支える学校支援にもつながり、さらには地域の教育力が高まることにもつながっていきます。	(青森県 学校評価システムの手引き)
学校評価は、組織としての学校がどのように機能しているか、つまり、どのような目標・計画・実施により、どのような成果を挙げたか、また、課題を解決するためにどのような改善が必要であるのかなどを明らかにするものです。さらに、学校における一連の教育活動やその評価結果について保護者や地域社会の人々等に説明して、様々な意見を聴取することにより、開かれた学校づくりを着実に推進し、一層の学校改善に向けての組織的な取組につなげていこうとするものです。	(石川県 学校評価の手引き)

2) 学校評価の考え方

研究者による概念や各自治体の手引きを基に、学校評価に関わる当事者を広く捉えた場合、それぞれの当事者による「学校評価の視点」については、次のように考えられます。(表1参照)

誰が(当事者)	何のために(目的)	何を(アイテム)	どうする(行動)
教職員	<ul style="list-style-type: none"> ・法律上の職務としての努力規定 ・教育活動のスパイラルアップをねらう意思 ・教育の効果の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校評価(自己点検・自己評価) 	作成、実施、結果の公表、課題の整理、情報の共有、更新、学校改善、協働性の育成、同僚性の育成
学校運営協議会	<ul style="list-style-type: none"> ・保護者や地域住民が一定の権限と責任を持って運営に直接参画するため 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校評価(総合版) 	<ul style="list-style-type: none"> ・校長の策定する学校運営の基本的な方針を承認する、 ・当該学校の教職員の任用に関して意見を述べる、 ・協議、作成、課題の整理、情報の共有、更新、学校改善、学校支援
子ども(児童・生徒)	<ul style="list-style-type: none"> ・学習活動の改善要望 ・学校生活の改善要望 ・振り返りによる自己の現状把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校評価(子ども版) 	回答、子ども版結果情報の共有、子どもからの学校づくり(校風、伝統、生活改善)
保護者	<ul style="list-style-type: none"> ・学習活動の改善要望 ・学校生活の改善要望 ・評価項目による学校の現状把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校評価(保護者版) 	回答、結果情報の共有、学校支援、家庭教育及び地域教育の振興
学校評議員	<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民の学校運営への参画の仕組みを制度的に位置付けるため 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校評価(総合版) 	<ul style="list-style-type: none"> ・校長の求めに応じ、学校運営に意見を述べる、回答、課題の整理、結果情報の共有、学校支援、家庭教育及び地域教育振興
地域	<ul style="list-style-type: none"> ・学校教育の改善要望 ・学校生活の改善要望 ・評価項目による学校の現状把握 ・地域からの要望反映 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校評価(保護者版) ・学校評価(地域版) 	回答、結果情報の共有、学校支援、地域教育の振興
自治体	<ul style="list-style-type: none"> ・学校の設置者責任 ・学校への指導監督 ・学校改善 ・行政評価(説明責任) 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校評価の手引き ・各種調査 ・規則等の制定 	作成、調査結果の公表、更新、学校経営支援、家庭教育及び地域教育の振興、教育条件整備
文部科学省	<ul style="list-style-type: none"> ・学校・自治体への指導監督責任 ・学校改善(説明責任) ・教育の質の保証 	<ul style="list-style-type: none"> ・ガイドライン ・各種調査 ・モデル事業委託 	作成、調査結果の公表、更新、
依頼された第三者(第三者機関)	<ul style="list-style-type: none"> ・客観性信頼性の付与 ・専門的助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価結果の依頼内容 	分析、報告、提言、
社会	<ul style="list-style-type: none"> ・知る権利 ・納税者意識チェック 	<ul style="list-style-type: none"> ・公表された内容 	一般社会認識化、世論、

表1からは、学校評価を行う当事者により目的や行動は学校を中心に広がりを持ったり、求められるそれぞれの役割があることが分かります。学校を中心とした学校評価を考えていく際にも、当事者により様々な役割や視点が存在することを意識していくことが大切です。

本研究では、学校を当事者とした学校評価を、次のように考えます。

学校評価とは、

学校が組織として、教育効果を高めるため、どのように機能しているかを目標・計画・実施について点検し、課題解決のために絶えず振り返り評価し、次への改善策を立てていく手段です。

この手段を用いて、学校では評価結果を保護者や地域住民等に公表し、説明責任を果たし、それを成果として公表相手と情報を共有し、開かれた学校づくりにつなげていくことが大切です。

また、教育の結果の検証をし、一定の教育の質を保証することと、教職員の意識改革を進め、教育活動の活性化に向けた組織的な取り組みとすることもねらいとします。

(2) 学校評価の形態

1) 内部評価と外部評価

学校評価は、評価を行う者(当事者)の立場から、自己評価と外部評価に分類されますが、その区分は各自治体によって異なり、次のように定義している状況が見られます。

校長をはじめ教職員・生徒・保護者・地域の人々と一体となって自校の教育活動について行う評価を「学校自己評価」、さらに教育委員会がそれぞれの学校の状況を把握し、適切な支援や実効ある施策の実施等を図るため、専門家のアドバイスを受けて行う評価を「学校外部評価」(第三者評価)として整理しました。(埼玉県)

ア 学校における自己評価

学校評価委員会において中期経営目標等の達成状況について自己評価する。また、その際、必要に応じてアンケート等によって子どもたちや家庭から意見を聴取し、参考にする。

イ 地域等からの外部評価

自己評価活動の信頼性や評価結果の客観性を高めるため、校長が保護者や地域等から評価者にふさわしい人を選び、教職員以外で構成される外部評価組織を設置する。

ウ 専門家による第三者評価者

教育委員会が専門的な知識を有する者から委員を委嘱し、第三者評価機関を設置する。(広島市)

外部評価とは学校で行う教育活動や学校運営に関して学校があらかじめ定めた項目について、保護者や地域の人々などから評価をしてもらうとともに、その評価結果を公表して、意見を聴取し、自己評価に生かすことを言います。(長野県)

また、文部科学省は、学校評価及び情報提供の実施状況調査の記述から外部評価者を、保護者、学校評議員、児童生徒、その他と捉えていることが分かります。

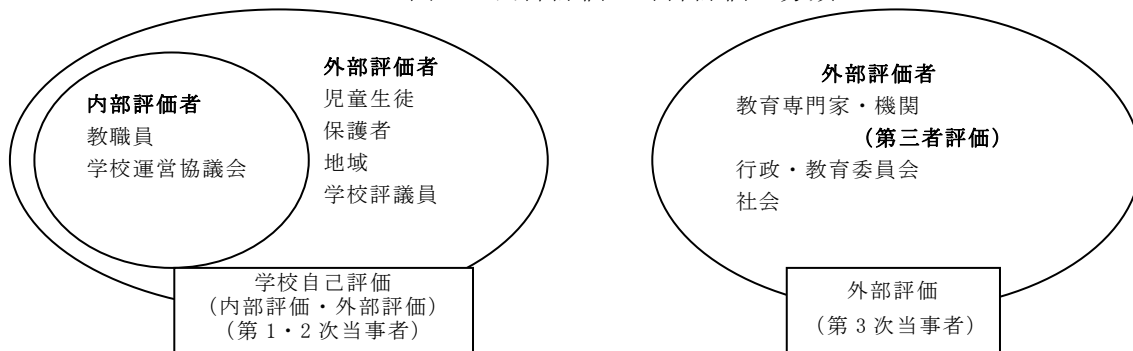
本研究では自己評価と外部評価を次のように捉えます。

自己評価の構成を考えると、児童生徒のための学校経営改善を教職員が学校組織内部にあって構築・推進していくこと、及び外部評価の対概念から、自己評価を「内部評価」と表します。そして内部評価者は教職員とし、学校評価の「第1次当事者」と位置付けます。加えて学校運営協議会は、その意思決定を学校組織に直接反映できることから、教職員と同様に第1次当事者に位置付けます。

次に学校教育の直接の受益者である児童生徒は、基本的に外部評価者と見なします。しかし、内部評価に直接深く関わる存在として捉えることができ、広義の内部評価者とも考え、ここでは学校評価の「第2次当事者」と位置付けます。同様に、学校評議員、保護者、地域も基本的には外部評価者ですが、内部評価と密接に関わりがあり評価行為を通じて「開かれた学校づくりへの支援者」となり学校を構築していくものと捉えられることから、児童生徒と同様の第2次当事者に位置付けます。

この位置付けを踏まえて、第1次当事者(教職員、学校運営協議会)と第2次当事者(児童生徒、学校評議員、保護者、地域)が一体となって行なう学校評価を「学校自己評価」と呼びます。(図1参照)

図1 内部評価と外部評価の分類



一方、外部評価は第1次当事者以外が行う評価です。その内、第2次当事者以外の外部評価者を「第3次当事者」と位置付けます。また、特に専門的な知識を有する者（機関）による外部評価を第三者評価と呼びます。

これまで示した当事者による役割の関係を図2に示します。

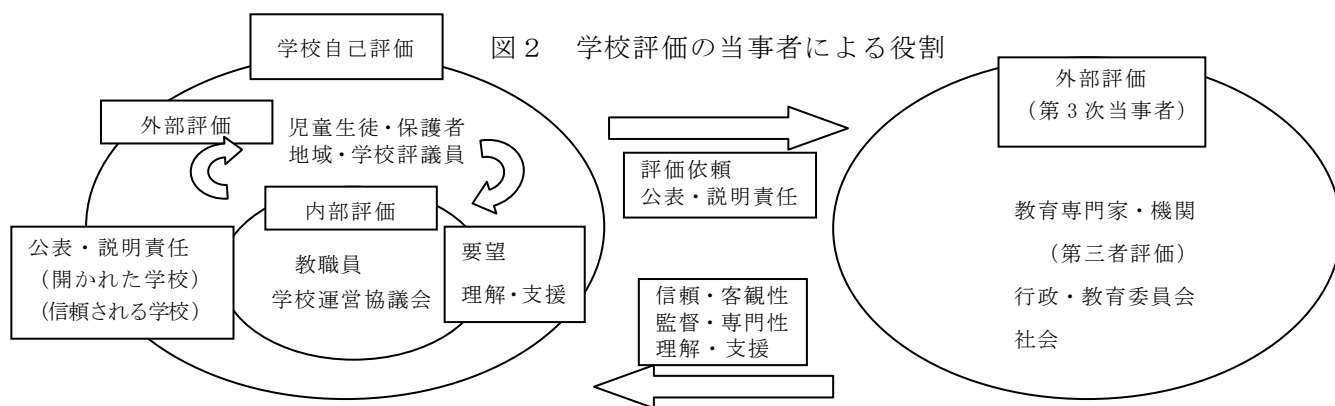


図2 学校評価の当事者による役割

2) 教育評価と管理運営評価

一般に学校経営を校務分掌上から考えると、学校評価の内容は、教育評価と管理運営評価に分類できます。(図3参照) 本研究では学校評価と事務職員の関わりを探究するため、管理運営評価の中に学校事務評価、さらに事務職員自己評価が内在すると考えます。(表2参照)

表2

○教育評価	教科指導など、学習評価を含めた教育活動全般に関する評価
○管理運営評価	教育目標や教育計画などの教育課程、校内の組織や運営など、学校経営全般に関する評価 ・学校事務評価～校務分掌上の学校事務領域と事務職員が関わる職務に関する評価 ・事務職員自己評価～事務職員が関わる職務に関する自己評価

図3 校務分掌上の分類による学校評価

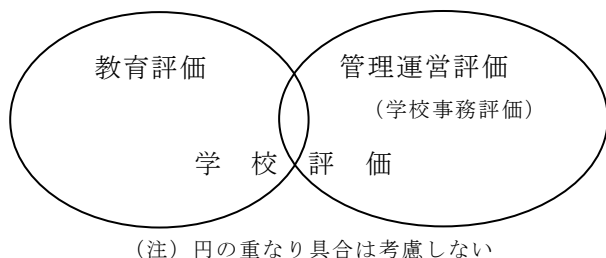
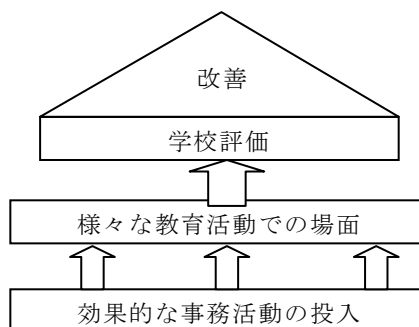


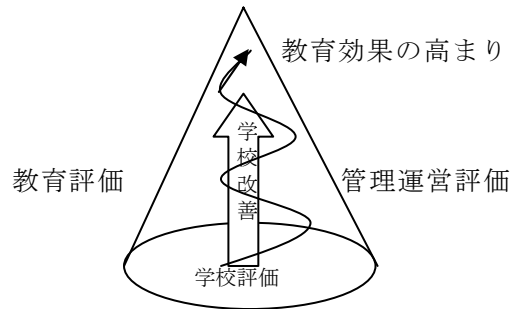
図4 教育活動を主体とした学校評価



もう一つは学校経営が教育活動そのものであり、教育活動それぞれの場面に関わる事務活動を対象として学校評価との関わりを考えることもできます。この事務活動は、ここでは事務職員からの活動を想定しますが、学校組織としては教職員全体の活動と捉えることも必要です。（図4参照）

本研究ではこの二つの考え方を統合し、教育活動の中で、教育評価と管理運営評価の双方が表裏一体となって一つの学校評価という手法を用い、学校改善を進め教育効果の高まりをめざす、という考えを持ちます。（図5参照）

図5 相互作用による高まり



(3) 学校評価のシステム化

学校評価の円滑な実施のため、各自治体ではガイドブックを作成し、手順や関連づけ、いわゆるシステム化を図っています。

<p>○評価を計画や実践と関連づけることです。つまり、各学校が、教育目標の達成に向けて行う日常の教育活動や学校経営に、Plan(計画)－Do(実践)－ See(評価)というマネジメントサイクルを取り入れ、評価結果を次の学校全体の指導計画や教育課程、学校経営の改善に継続的に生かしていくことです。また、評価によって明らかにしたい自校の教育活動や学校経営について、評価規準や評価項目、評価方法を定め、評価の体制を整え、評価結果を学校改善に生かし、その結果を公表する一連の仕組みを作ることです。さらに、教育活動や学校経営にかかわる内部評価と外部評価を関連づけ、評価の信頼性と客観性を高めることです。（青森県）</p>
<p>○本県の「教育活動点検の手引き」は、チェックリスト方式となっており、学校の教育活動を網羅した評価項目が設定されています。この方式は、重要な課題が把握しにくいものの、課題の達成度は確認しやすい利点があります。一方、学校自己評価システムは、重点課題方式としており、計画、実践、評価、改善・更新の一連のプロセスを重視したものです。（埼玉県）</p>

この様に学校評価を効果的に学校経営に生かしていくためにはシステム化を図ることが求められているのです。

本研究では「学校評価をシステム化すること」を次のように考えます。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ①マネジメントサイクルを取り入れ、評価を計画や実践と関連づけ、学校経営の改善に継続的に生かしていく仕組みを作ること。 ②評価の体制を整え、その結果を公表する一連の仕組みを作ること。 ③教育評価や管理運営評価に関わる内部評価と外部評価を関連づけ、評価の信頼性と客観性を高めること。 ④適切な評価基準を策定し、学校の現状を把握し、見極め、改善につなげていくこと。 ⑤学校の自己評価を支援する体制を組み込むこと。 ⑥学校評価委員会の設置も有効だが、さらに大切なのは、全ての教職員、教育行政、児童生徒、保護者・地域など学校に関係する人々が意見を反映できるシステムであること。 |
|--|

評価項目や評価基準、評価方法をどう決めるか、教育評価や管理運営評価に関わる内部評価と外部評価を関連づけについては、各学校や各自治体で様々な試みが行なわれており、今後も更なる検討が必要とされています。

第Ⅱ節 学校評価の実態と事務職員の意識

1 文部科学省調査に見る学校評価の実態

小・中学校設置基準の制定・施行を受けて、文部科学省は平成15年度より、前年度間の学校評価及び情報提供の実施状況について調査を、全ての都道府県・市町村教育委員会及び全ての国公立学校

(14年度間調査は除く)に対して実施しています。毎年回収率は100%であり、全国における学校評価の実態を把握することができます。平成17年度に実施された16年度間調査では、調査項目がさらに細分化され、学校評価に関する項目が増えた他、教育委員会の学校評価に関する項目が、その取組や、学校評価指針等の作成状況など3項が新たに加わりました。次に、最新の16年度間調査をもとに、公立小・中学校の実施状況を紹介します。

16年度間調査http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/18/01/06011702.htm

(1) 学校評価の実施状況

平成16年度間の自己評価の実施率は、小学校99.2%(前回98.5%前々回95.6%)、中学校98.9%(前回98.48%前々回94.8%)と、いずれも上昇しています。また、保護者や地域住民等による外部評価の実施については、小学校84.7%(前回71.6%前々回50.6%)、中学校82.8%(前回69.1%前々回48.4%)とこの3年で大きく増加しており、導入が進んでいることが伺えます。

都道府県別の実施状況では、自己評価については各都道府県・政令市共にほぼ100%に近い数値です。外部評価については都道府県・政令市により、実施率がほぼ100%に近い例もあれば、3割程度の例もあり、若干のばらつきがありますが、全体の実施率は上昇しています。

(2) 学校評価の公開状況および結果の公表方法

自己評価実施校のうち評価結果を公表しているのは、小学校41.6%(前回37.2%)、中学校44.5%(前回41.9%)で、若干増加しているものの低い数値になっています。外部評価結果の公表については、小学校85.6%(前回86.1%)、中学校82.7%(前回83.2%)と、昨年度調査に比べ若干数値が下がっていますが、外部評価の実施率は上昇しており、公表した学校数そのものは増加しています。

結果の公表の方法は、学校便りの配布(71.3%)、学校評議員への説明(60.0%)、保護者への説明会(40.3%)等の他、学校要覧への掲載、入学説明会等での説明があげられています。

(3) 評価の時期

国立学校・私立学校が自己評価、外部評価ともに年度末または各学期末に実施する傾向があるのに対して、公立学校では自己評価については各学期末に行う学校が半数を超え(56.0%、前回52.9%)、外部評価は年度末に行う学校が多数を占めています(59.9%、前回63.7%)。

(4) 評価項目

自己評価においては、教育課程、校内研修・研究、学校行事、授業といった項目が上位を占め、地域・家庭との連携、生徒指導、学校安全がそれに次ぎ、情報の公開・発信は5割程度であり、予算執行・文書管理は4割前後です。外部評価では、地域・家庭との連携が最も多く取り上げられ、授業、学校行事、生徒指導、学校安全、情報の公開・発信がそれに続きます。一方、校務分掌・校内組織、予算執行、文書管理については評価項目とされる割合は大変低いと言わざるを得ません。

(5) 外部評価における評価者

外部評価における評価者については、保護者(80.5%)、学校評議員(48.7%)、PTA役員(45.9%)が上位を占めています。公立学校では42.9%が児童生徒を評価者としていることが注目されます。

(6) 学校評価における成果と課題

学校評価を通じて得られた成果としては、次年度の取り組みの参考、職員の共通理解の促進が上位を占め、改善点の明確化など学校内部での成果が目立っています。一方で保護者、地域、児童生徒の意識の変化、地域の協力の推進については、高い成果を上げたとは認識されていないようです。

学校評価実施の課題としては、評価項目の設定、評価の活用、評価基準の設定、評価結果の公表方法があげられています。学校評価を効果的に実施していくためには、個々の学校に合わせた内容や実施方法、還元の方法を検討していく必要があります。

(7) 学校評価に関する教育委員会の取組について

学校評価に関する指針等は都道府県・政令市61の内、54の教育委員会でいずれかの学校種を対象に作成しています。義務制の校種別にみると小学校41、中学校43という結果でした。市町村では、

全数 3263 の内、小学校 194、中学校 193 教育委員会にしかすぎません。学校側の学校評価実施後の課題として、評価項目、評価の活用、改善方策の設定などがあげられており、設置者としての教育委員会の指針が示されることが望まれます。

2 各自治体における学校評価の推進

各都道府県や市町村では「学校評価の手引き書」「学校評価ハンドブック」等を発行し、新たな学校評価の定着を図っています。約 20 の手引きを集め、その内容から経営サイクルの導入、外部評価、評価項目の 3 点について考えました。

これらの手引きでは、教育活動や学校運営に、P D C A のマネジメントサイクルを取り入れ、評価結果を次の学校全体の指導計画や教育課程、学校運営の改善に継続的に生かしていくことが述べられています。

(1) 学校自己評価の例

三重県では他県に先駆け平成 12 年度より、各学校における自己点検・自己評価の推進に向けて「学校改善のための学校自己評価改善プロジェクト事業」を立ち上げ、県立学校における学校自己評価の実施と、小中学校における自己点検・自己評価の支援を検討してきました。平成 13 年に「学校自己評価実施の手引き」が発行され、教育活動を支える P D C A サイクルを生かした学校自己評価システムシートの活用がされています。

さらに平成 15 年度より「経営品質」の考え方、手法を三重県の学校経営になじむ形でシステムとして構築した三重県型「学校経営品質」という考え方を導入し、段階的に試行、実施を拡大しています。

学校にとっての顧客、学習者等の満足の視点から、仕事のやり方や手順を常に見直し、組織全体の目標の達成度を把握し、P D C A の各段階において点検、改善を図り、目指す学校像に近づけていくものです。

(2) 外部評価の例

外部評価の導入は、多くの手引きで記述があります。ここでは、平成 14 年度より導入された品川区の外部評価を取り入れた評価制度を取り上げます。外部評価者は 8 名以内で、P T A、地域団体関係者、学識経験者から構成されます。評価活動は通常の教育活動や学校行事など、年間を通じて 4～5 回程度学校を訪問し、評価表に基づく評価活動を行います。また、外部評価委員会を年間 3 回持つとともに、学校主催の外部評価に関する評議会（校長、教頭、各主任が出席）に年 2 回出席します。教育委員会は外部評価者に対して研修を実施しています。

評価結果については、学校が十分吟味しながら次年度の学校経営方針に生かし、その経営方針を保護者・地域の人に提示し説明を行います。外部評価結果を学校経営方針の作成のための重要な情報として活用することにより、特色ある学校づくりや学校の活性化、教職員の資質向上に有効に働き、学校への信頼感を一層高めることになると捉えています。各学校が主体性・自律性を発揮し、評価結果を学校改善に向けて積極的に活用し、評価結果をどの様に受け止め、どの様に改善策を打ち出していくかを明確にすることにより、学校の説明責任を果たしていくことを目的としています。

このように教育委員会が中心となり外部評価制を導入することで学校における学校評価の組織と評価システムの構築も行われます。また、外部評価者への研修が行われることでその評価がさらに信頼性のあるものとなり、学校改善へと繋がると考えます。

(3) 管理運営項目のある例

収集した手引き等の中で、管理運営や学校事務に関する内容について、評価項目、評価領域の中に明確な位置付けがある例は、山口県教育委員会発行のガイドブックのみでした。

この手引きでは、学校の評価領域を「学校運営の分野」「教育活動の分野」「その他（学校独自の領

域等)」に分け、学校運営全体について評価することを推進しています。評価項目の例として、組織運営・校務分掌、施設設備・教材教具、情報・文書管理、学校事務などが示されています。(表3参照)

この他にも家庭や地域への情報発信及び説明、地域人材の活用など、家庭や地域社会との連携についても評価対象となっています。さらに、同一市町村や近隣の学校において、重点的に取り組もうとする課題を「共通評価領域」として設定し域内の学校で取り組むことも考えられています。

表3 評価項目(評価領域)の例

領域	学校運営の分野	教育活動の分野	その他(学校独自の領域)
評価項目 (例)	○教育目標・重点目標 ○教育課程 ○教職員研修 ○組織運営・校務分掌 ○施設設備・教材教具 ○情報・文書管理 ○学校事務 ○危機管理○運営の効率化 ○開かれた学校づくり	○学習指導 ○道徳指導 ○特別活動 ○進路指導 ○総合的な学習の時間 ○生徒指導 ○教育相談 ○人権教育 ○健康安全指導 ○学校図書館指導 ○部活動	○特色ある教育活動 ○国際理解教育 ○情報教育 ○環境教育 ○福祉教育 ○特別支援教育 ○幼保・小・中・高連携教育

(平成16年12月発行 山口県学校評価ガイドブック「よりよい学校づくりに向けて」より抜粋)

3 兵庫大会アンケート「学校評価等に関する意識調査」

全事研は平成17年度、兵庫大会において「学校経営に対する評価」の調査を実施しました。この内容は、前年の高知大会アンケートの内容をふまえたものであり、高知大会で調査した学校が積極的に提供すべき情報とほぼ同一の内容が、学校経営に対する評価項目としてどのように認識されているかを調べる目的もありました。大会参加者4201名、アンケート回答数は895、回答率は21%です。

資料2 平成17年7月兵庫大会アンケート 「学校経営に対する評価について」

1 学校教育目標 2 学校経営方針 3 学級教育目標 4 教科教育目標 5 学校運営組織 6 校務分掌 7 各種問い合わせ窓口
 8 年間行事 9 学校のきまり(児童・生徒) 10 学校評価制度 11 学校評議員会 12 学校だより 13 学年だより
 14 各行事の成果・記録 15 進路情報 16 学校選択制度 17 地域人材ネットワーク活用 18 学校図書室の利用
 19 保健室の活用 20 給食全般 21 学校予算計画 22 学校予算執行状況 23 学校施設利用状況

Q1. 学校経営を評価する中でも、重要と思われるものを、上記の番号からお選びください。

- (1) 重要と思われるもの(複数回答可)
- (2) その他必要と思われるもの(記述回答)

Q2. 学校経営における事務職員の役割についてお訪ねします。以下の項目に事務職員が担当すべきと思われる事項は1、条件が許せば担当すべきと思われる事項は2、担当すべきではない事項には3でお答えください。

- (3) 学校事務に関する事項についての教職員へのアドバイス等
- (4) 経営会議や企画会議等への参加
- (5) 学校経営のスタッフとしての校長の補佐等

(1) 学校経営に対する評価について

Q1-(1) 学校経営を評価する中でも、特に重要と思われるもの(複数回答可)

学校経営を評価する項目のうち、特に重要と思われるものを上位10位まで示しました。

高知大会調査の情報公開においても上位を占めていた「学校経営方針」「学校教育目標」は、いずれも学校の運営上重要な項目であり、今回の結果でも重要な評価対象と考えられています。3位の学校運営組織、4位の学校予算計画、5位学校予算執行状況は、昨年の調査ではいずれも中位の回答でしたが、学校経営の評価のためには重要な項目であると認識されています。(表4参照)

Q1-(2) その他必要と思われるもの

79人から記述式の回答を得ました。まず学力を含め成長する子どもの姿や授業等の教育活動が重要であり、児童生徒、保護者の満足度が評価として必要との意見が多数寄せられました。教職員の一人として、子どもの成長を中心に据えた学校評価を考える姿勢が伺えます。

外部評価、外部への情報公開や地域社会との連携、地域と学校の相互コミュニケーションなど、開

かれた学校づくりを意識した回答も多く、現在学校に求められるものや外部評価の大切さを認識していると思われます。昨今の危機管理、安全管理の課題から、危機管理体制、防災・防犯計画が必要との回答もあり、今日的課題を敏感に反映しています。

教職員やPTA、児童生徒同士の相互理解の大切さ、職員のやる気を引き出す事等の回答からは、職場のコミュニケーション、円滑な人間関係も学校経営の重要な要素と考えていることがわかります。

表4 兵庫大会調査と高知大会調査の比較

兵庫大会調査				高知大会調査	
学校経営の評価で特に重要な評価項目				積極的な情報提供	
順位	項目	回答数	%	順位	回答数
第1位	学校経営方針	603	67.30	第2位	339
第2位	学校教育目標	490	54.74	第1位	341
第3位	学校運営組織	384	42.90	第12位	67
第4位	学校予算計画	348	38.88	第11位	77
第5位	学校予算執行状況	297	33.18	第15位	50
第6位	学校評価制度	223	24.91	第10位	126
第7位	校務分掌	215	24.02		
第8位	各行事の成果・記録	166	18.54	第7位	133
第9位	年間行事	137	15.30	第3位	259
第10位	学校評議員会	105	11.73		

(2) 学校経営における役割

次に学校経営における事務職員の役割について、三つの観点から回答を求めました。

Q2-(3) 学校事務に関する事項についての教職員へのアドバイス等

事務職員が果たす	726
条件が許せば	87
関わるべきでない	2

Q2-(4) 経営会議や企画会議等への参加

事務職員が果たす	439
条件が許せば	366
関わるべきでない	6

Q2-(5) 学校経営のスタッフとしての校長の補佐等

事務職員が果たす	401
条件が許せば	370
関わるべきでない	35

Q2-(3)「学校事務に関する事項についての教職員へのアドバイス等」は、圧倒的に事務職員が果たすとの回答であることは当然と考えられますが、条件が許せばとの回答が約1割ありました。学校事務に関するアドバイスすら事務職員が十分にできない環境があるということを示すと考えられます。

Q2-(4)「経営会議や企画会議等への参加」・(5)「学校経営のスタッフとしての校長の補佐等」については、約5割強が事務職員が果たすべきと答えており、条件が許せばとの回答も同様に4割前後を占めています。合わせると9割が積極的な回答を寄せており、事務職員が学校経営に関わるべきであるという認識が定着してきたと考えられます。

第Ⅲ節 学校組織マネジメントと学校評価

1 学校組織マネジメントと学校経営

(1) 学校組織マネジメントの導入

これまでの学校経営は、学校の目的を達成するため、学校教育目標を設定し、様々な教育事業を実

施し、そのための必要な諸条件を整備し、経営サイクルを展開させることと捉えられてきました。それは校務分掌による属人的な仕事の割り振りになりやすく、グループや組織による取組を行うことが困難な実態がありました。

そこで、これからは時代の変化に対応した、開かれた学校づくりに向けて学校経営により効果的に機能させ、保護者・地域との連携を推進していくため、企業で行われている組織マネジメントの発想を学校に取り入れて、教職員一人一人の力量を資源とし、開発し、組織力をあげることが必要とされてきました。

学校における組織マネジメントについて、文部科学省は「学校内外の能力・資源を開発・活用し、学校に関与する人たちのニーズに適応させながら、学校教育目標を達成していく過程（活動）である」としています。学校は、内外の様々な資源をより有効に活用し、組織的な学校経営が行えるよう体制を整備することが求められています。学校が自ら改善していく力を発揮できるよう、校長や教頭研修から始まった学校組織マネジメント研修も、事務職員を含む学校の教職員全てに行われるようになってきました。開かれた、信頼される学校づくりに向け、校長のリーダーシップのもと、学校全体が組織として取り組んでいくには、全ての教職員が組織の一員として学校経営に参画し、協働性や同僚性をいかに発揮して、学校の組織力を高めていく必要があります。

(2) 学校組織マネジメント研修の広がり

文部科学省は、マネジメント研修を教育研修の体系に位置付けるため、平成14年度に「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」を設置、平成16年3月に「これからの校長・教頭のために」〔モデル・カリキュラムを作成し、その後、「すべての教職員のために」と「すべての事務職員のために」版を発行しました。

これを受け、独立行政法人教育研修センターでは平成14年度から「教職員等中央研修講座」を校長・教頭を対象に2日間、中堅教員を対象に1日間の学校組織マネジメント研修を始めました。事務職員を対象としては平成16年度から始まった「地域の中核となる事務職員の育成を目的とした研修(公立小・中学校)」の中で取り入れられ、全国への普及の始まりとなりました。また、平成17年度からは指導主事、研修担当主事、校長、教頭、教諭、事務職員を対象に「各地域において学校組織マネジメント研修を円滑に実施するための指導者の養成を目的とした研修」が開催されています。現在、各自自治体では研修参加者を講師とした研修の実施が広がっています。

表5
学校組織マネジメント研修実施状況
文部科学省調査
(一部省略)

		平成15年度		平成16年度		平成17年度(予定)	
		県市	%	県市	%	県市	%
実施(予定)		48	50.5%	78	82.10%	80	84.20%
内 訳	小学校	39	41.1%	74	77.90%	79	83.20%
	中学校	40	42.1%	75	78.90%	79	83.20%
	特殊教育諸学校	33	34.7%	59	62.10%	62	65.30%
予定なし		47	49.5%	17	17.90%	7	7.40%
検討中		--	--	--	--	8	8.40%

表5は、学校組織マネジメント研修の実施状況についての文部科学省の平成15・16年度調査の抜粋です。各都道府県(47)・政令指定都市(13)及び中核市(35)における学校組織マネジメント研修の実施状況及び実施予定を3年間の比較で見ると、平成15年度では半数であった実施(予定)が16年度82%、17年度84%と増加しており、急激に増えていることがわかります。

また、研修対象の教職員は、新任もしくは2年目の校長・教頭・教務主任に行われるケースのほか、一般の教員(主に10年研修)への研修の伸びが著しいことがわかりました。

事務職員(高等学校も含めて)対象に平成16年度では、10%の実施でしたが、平成17年度には、30%が予定されています。今後、各地区での研修実施を期待したいと考えます。

(3) 愛知県高浜市の組織マネジメント研修の取組

ここで自治体が一丸となって取り組んでいる例を取り上げてみます。

高浜市では、市長のリーダーシップのもとに、「高浜市地域福祉計画」を策定し、地域協働の街づくりを推進しています。市長による行政改革・行政評価などの積極的な取組を背景に、思い切った教育施策を行ってきました。教育行政機構の改革を進め、平成14年4月には幼稚園教育・社会教育を市長部局へ移管し、市教委は義務教育のみを所管することになりました。平成14年度に市教委主導で学校評価検討委員会を設置し、市立小・中学校への学校評価導入に向けて検討を行い、その年度末には、市内小中学校の教職員を集めた「学校評価全体研修会」が開かれ、「高浜市学校評価基本計画」が紹介されました。

平成15年度には「特色ある学校づくり推進事業」と関連させながら、学校自己評価の実施を進めました。各学校は、

- ① 児童生徒、保護者及び地域の実態や願いが加味された創意工夫をする
- ② 創造的かつ独創的にあふれ、他の学校への波及効果が期待できる
- ③ 保護者への啓発がなされ、家庭及び地域との協力及び連携が図られる
- ④ 学校評価の対象となり得る

という条件のすべてを満たした教育活動を求められ、そのための実施計画書と予算書の作成が義務付けられました。義務付けられることにより、各校が良さを競い、コスト感覚や緊張感を持ち、創意工夫ある特色を持った教育活動が実施されることを求めたものです。

このことの実現のために、国立教育政策研究所の木岡一明氏を講師に、4ヵ年に渡り、全教職員を対象に学校組織マネジメント研修の取り組みを始めました。

平成15年度は管理職（校長・教頭）、平成16年度は主任対象（教務主任・校務主任・学年主任等）に実施され、平成17・18年度は残りの全教職員対象に進められています。全参加者（教諭・養護教諭・事務職員・栄養職員）をランダムに分け、「学校組織マネジメント研修 ～すべての教職員のために～」テキストに、3日間同一グループで演習を行っています。この研修が推進されることで、高浜市に学校組織マネジメントの定着が促され、学校評価や学校改善がどのように進められていくか、今後の動向が注目されます。

(4) 学校組織マネジメントと事務職員

学校組織マネジメントは、学校の組織運営を活性化し、教職員がいきいきと活動していくために有効な手立てとして、各地に広がりを見せています。この手法を身につけていくことで、学校組織の円滑な運営を推進し、より効果的な教育活動の実現が期待できると考えられます。

事務職員はこれまで事務部経営案を作成し、計画的な事務運営を行い、事務改善を進めてきました。今後は校内の教職員との協働だけでなく、これまで以上に保護者・地域・子供との関係を踏まえ、教育活動を推進する視点から取り組まれていくべきです。事務職員の役割は行政職員の視点から校長を補佐し、教育サービスの提供、顧客意識、コスト感覚等をもって学校事務にあたり学校教育の発展に貢献していくことと捉えています。

学校組織マネジメントは学校改善のための手段です。実践されなければ意味がありません。もう一度これまでの取組を振り返り、目標が合致しているのか、現状と照らし合わせて修正をかけながら仕事を進めていくことが大切です。各事業や活動のどの場面で、どのようにマネジメントの考え方や手法を取り入れていけば、学校経営が円滑に行われるのか、教育効果が高まるのか、そういう視点で自分たちの仕事を組み直してみることも必要です。それには、学校の教育目標や経営計画など学校全体の目標と事務部、事務職員個人の目標がつながっていることが必要で、この連鎖によりPDCA各段階におけるそれぞれの役割がさらなる連鎖もたらします。学校組織と事務職員個人の目標の連鎖は、これまで学校の組織の一部でありながら、孤立した部門のようになっていた事務部を真の意味で組織

として位置付け、事務職員のやりがいや、意識の向上につながっていく効果をもたらすものと考えます。(表6参照)

表6 学校全体と事務部、事務職員の目標の連鎖

マネジメントサイクル	目標	⇒P(計画)⇒	⇒D(実施)⇒	⇒C(評価)⇒	⇒A(改善)⇒
全体組織	学校教育目標	学校経営計画 (重点目標)	実施	学校評価 (学校自己評価)	学校改善
	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑
部門組織	事務部目標	事務部経営案	実施	事務部評価	事務部改善
	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑	↓連鎖↑
個人	個人目標	重点目標設定	実施	自己評価	業務改善 能力開発

2 学校組織マネジメントを取り入れた学校評価

(1) 学校評価における学校組織マネジメント

学校評価は、学校が説明責任を果たし、保護者や地域との連携、信頼関係を促す「道具」であり、学校改善の有効な手立てです。これまで学校は1年間の取組を12月から2月にかけて評価反省し、その結果の一部を保護者に公開することが学校評価と理解し、実施してきました。

しかし、それにもかかわらず学校では前年の通り、慣例や慣習を重んじる傾向があり、改善のための行動に至らない場面が多くあったのではないのでしょうか。それはしっかりと計画—実施—評価のプロセスができていないことが原因と考えられます。学校のミッションを明確に示し、ビジョンを作り、経営計画、具体策を作成していく中では、学校組織マネジメントのエキスを場面に応じて適宜注入することが効果的です。また、全教職員が目標を共有し、マネジメントの働きを理解することで、より質の高い評価を行なうことができます。

図6 組織のビジョンと学校評価(「学校組織マネジメント研修～すべての事務職員のために～」より抜粋)

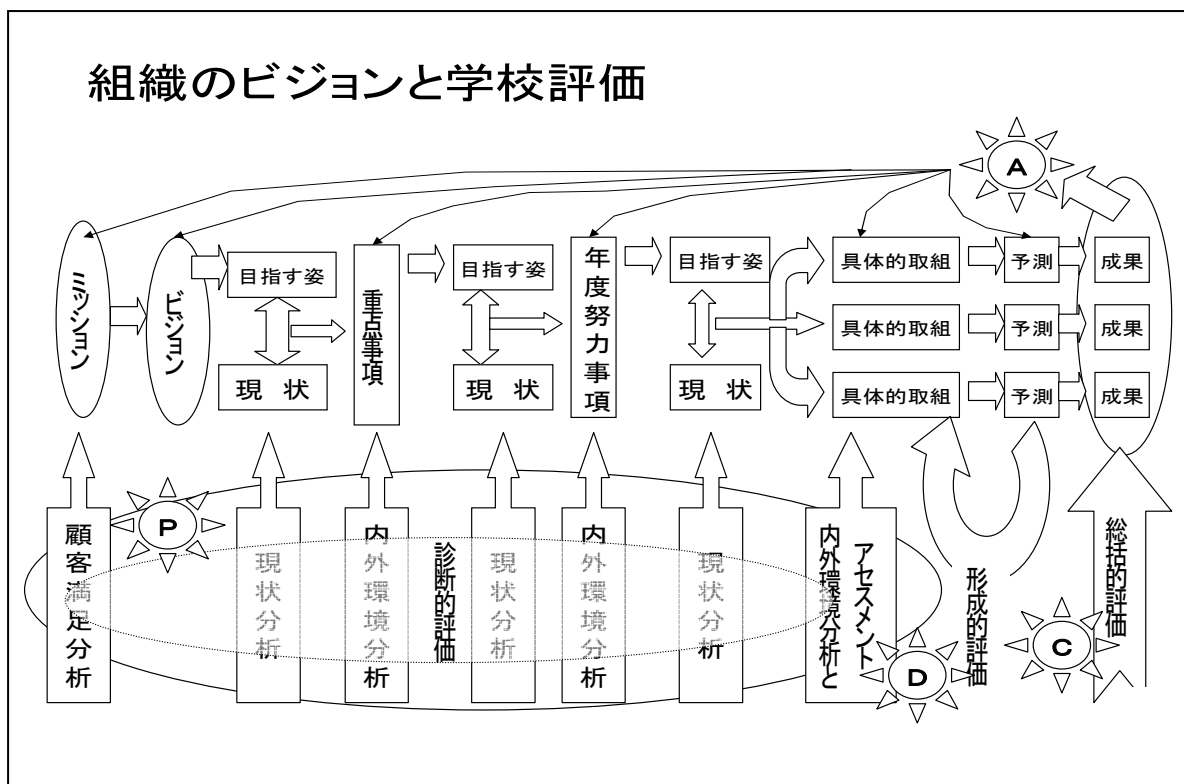


図6は組織のビジョンと学校評価の関係を表しています。

組織のビジョンは、学校全体の運営ビジョンから、各部門のビジョン（事務職員では、事務部経営案等）、教職員一人一人のビジョンがそれぞれ連携することで、最終的に組織のミッション（学校の使命、存在意義）へとつながっていきます。全教職員がその意識を持って、組織マネジメントの手法を身につけ、学校経営の評価から改善を生み出すことが可能となります。

企画・計画の段階には、組織のミッション設定、ビジョンづくり、重点事項や年度努力事項の決定が含まれていますが、それぞれ組織の現状や内外環境を分析し、目指す姿との比較検討を行い、決められていくことが分かります。「診断的評価」はこの企画・計画の段階で行なわれる評価であり、現状を正確に把握し、その企画・計画がより効果的なものにしていくための評価です。

「形成的評価」は、業務や計画の具体的取組の途中で随時行なう評価で、活動の効果や効率をさらに高める働きをします。それぞれの活動の最終段階で行われる「総括的評価」では、成果をもとにその取組が有効であったか、取組方法に問題はなかったか検証し、それらの評価をもとに次期に向けての課題が明らかになり改善へとつながります。それぞれの評価の段階で事務職員が関わりを持つことが、学校経営参画につながる一つの方法です。

（2）学校組織マネジメントを取り入れた学校評価の実際

学校組織マネジメントの手法を取り入れた学校評価について、事務職員の職務を通して考えます。例として「財務事務」を取り上げます。

表7 学校組織マネジメントにおける事務職員の職務と評価の視点

マネジメントサイクル		事務職員の職務	事務職員が行う評価の視点（注）
P (Plan)	ミッション及びビジョンの策定	<ul style="list-style-type: none"> ・学校教育目標・教育活動の理解 ・学校を取り巻く様々な環境の現状把握と分析（教職員・児童生徒・保護者・地域・社会のニーズ） 	<p style="text-align: center;">○ 診断的評価 ○</p> 予算編成において <ul style="list-style-type: none"> ・学校教育目標に沿った内容となっているか ・児童生徒・保護者等のニーズが反映されているか ・昨年度の改善内容が反映されているか ・予算計画に関する情報発信はされているか
	重点事項・年度努力事項の決定	<ul style="list-style-type: none"> ・予算委員会の開催 ・（年度計画・中・長期計画作成） ・（教育活動と教育諸条件の整備充実のための予算編成） ・予算計画に関する情報の発信（児童生徒・保護者・地域等） 	
D (Do)	具体的取組の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・計画に基づく予算執行 ・予算執行状況の確認 ・予算の補正 ・次年度予算編制資料作成（前年度の総括評価を元にする） 	<p style="text-align: center;">○ 形成的評価 ○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・予算計画に基づく予算執行がされているか ・各事業等において教育効果の上がる予算執行となっているか ・昨年度の改善内容は反映されているか
C (Check)	活動の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・年度計画における予算執行に関する内部評価の実施 ・中・長期計画におけるその年度の取組に関する内部評価の実施 ・予算執行に関する情報の発信及び外部評価（児童生徒・保護者・地域等）の実施 	<p style="text-align: center;">○ 総括的評価 ○</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1年間を通し効果的な予算執行であるか ・中期・長期計画の内容に再編成は必要か ・予算執行に関する情報発信はされているか ・内部評価・外部評価の分析から改善点を捉えているか
A (Action)	次期への反映	<ul style="list-style-type: none"> ・改善策をミッション及びビジョン策定に反映させる ・改善策を重点事項・年度努力事項へ反映させる ・改善策を具体的取組へ反映させる 	（注）「事務職員が行う評価の視点」による3段階の評価は、「事務部が」あるいは「学校が」と主語を入れ替えて適用することもできます。

企画・計画にあたる予算計画の立案では、学校教育目標から重点課題を明確にし、教職員・児童生徒・保護者等のニーズを踏まえ予算執行計画を編成します。この時、予算編成において学校教育目標に沿っているか、当事者のニーズが反映されているか、内外の経営資源の活用が図られているか、昨年度の改善内容が反映されているか等の視点から計画を見直し、より現状や学校内外の諸条件に合わせて修正していきます。これが「診断的評価」にあたります。

次の予算執行の段階では、まず、計画に基づく予算執行を行うとともに執行状況を確認しながら、計画が予定通りに進んでいるのか、教育効果が上がっているか点検を随時行います。必要ならば補正予算を組みます。これは「形成的評価」にあたります。

年度計画が終了する段階では、決算報告を行うとともに予算執行が適切であったかの評価を行い、改善案等その結果を教職員、保護者等に情報提供します。この「総括的評価」の結果を受けて、次年度の計画や、中・長期計画を見直していきます。また、それぞれの段階で協働性・同僚性を生かした連絡調整が充分生かされてこそ、有効な予算執行となり、評価の質が高まります。(表7参照)

この流れを円滑に進めるためには、情報の取り扱いが大切です。予算計画、執行状況、決算を情報提供することが、評価者から適切な評価を得ることにつながります。教職員への情報提供は、財務事務の一連の流れや教育活動との関わりを明らかにすることで、当事者性を高めます。また、外部評価の結果として学校のもたらされた情報を分析し、改善に生かしていく姿勢も必要です。

(3) 学校組織マネジメントの展開に果たす事務職員の役割と望ましい評価

1) 学校組織マネジメントの展開に果たす事務職員の役割

学校の組織運営を活性化し、教職員が生き生きと活動に取り組むための有効な手段である組織マネジメントの展開に、事務職員として果たす役割を考えます。

学校組織マネジメントには、一つの答え(解)はないといわれています。この手法は、各学校が、校長のリーダーシップの下、教育活動を推進する中で、各学校の教育目標、学校の特色等をふまえ、状況に応じて展開されます。事務職員も組織の一員として、その状況を把握し、幅広い視点を持ち、取り組んでいくことが大切です。

今、学校は様々な困難な課題を抱える中で、子どもにとって魅力ある授業を展開し、地域・保護者から信頼される学校づくりが求められています。全事研はこれまでも学校経営への参画、学校裁量権限の拡大への対応、地域連携を推進する渉外調整機能、情報の積極的な公開などを提案してきました。

平成15年の山口大会本部研究分科会の提案では、その役割を果たすため事務職員として身につけるべき能力として、課題発見・解決能力、業務処理能力・幅広い知見、制度設計・立案能力、対人能力・調整能力・渉外力(ファシリテーター・コーディネーター)を提示しています。

これらは職務遂行時だけに必要とされるのではなく、学校組織マネジメントを展開する様々な場面で必要とされる能力です。これからの学校組織マネジメントを担い、推進する上でも、山口大会で提言しましたそれらの能力を生かし、次の役割を果たしていくことが必要です。

ア 校長を補佐し、教員と異なる視点から行う提案、提言

事務職員の立場から各学校の実態を把握し、学校の持つミッションや学校教育目標を十分理解し、職の専門性を生かした知識や情報を活用して、学校で行われる諸活動の各段階において、意見を反映させていくことができます。専門的知識や情報の集積は、キャリアに応じて一律ではないかもしれませんが、全ての事務職員が持てる能力や知識に応じて貢献することができます。

イ コンプライアンス(compliance・法令遵守)の役割

コンプライアンスは、一般的に法令遵守という意味で用いられますが、ここでは単に法令を遵守することに限らず、教育あるいは教育行政にかかわるものとしての経営倫理という意味で広く捉えることにします。教育関係の法規、保護者・地域の願い、教育行政のめざすところ等、当然守らなければならない事柄を踏まえ、学校改善のために自律的に判断し、積極的に行動していくという精神を事務

職員がまず大切にして、示していくべきです。

ウ 学校内外の連絡調整・渉外の役割

学校事務を統括していく立場から、学校内外の組織と組織、人と人、もの与人、ものものを結び、より効果の高い組み合わせを考えながら、企画・計画の段階や実行の段階で連絡調整の役割を果たすことを考えたいと思います。今後の学校では、校内組織において渉外業務の明確な位置付けが必要となりますが、事務職員も渉外的役割を担う職種の一つとして、その役割を果たしていきたいと考えます。

エ 情報マネジメントを推進するコーディネーターの役割

学校事務に関する情報だけでなく、学校全体の情報を扱い、整理・集積・分類を行い、内外に効果的に発信していく情報マネジメントを通じて、よりよい学校づくりに貢献する役割を果たしていくことが必要です。学校外との双方向性のある情報発信に努めることで円滑な関係を作り、校内では、情報や知識の共有化を図ることで、改善の視点を見つけだし学校全体の立場に立って職務を遂行していく同僚性と協働性を意識した仕事を考えていきたいと思ひます。

2) 学校組織マネジメントと望ましい評価

これまでの学校評価は、事業や活動の反省、評価する側からの満足度、到達点の確認といった意味合いが強く、次期への反映という点では、前例踏襲の考えが強かったように思ひます。評価自体も、活動実施の主体者である教員が中心であり、事務職員など職種の違う教職員や児童生徒、さらには保護者など外部の人々を巻き込む意識は十分に成長してきませんでした。事務職員としても、学校事務を統括する立場から学校事務に関する目標設定や評価を実施する取組を広げてきてはいますが、学校全体の活動との関連づけは、未だ十分といえませんが、今、学校組織マネジメントの手法の導入を一つの契機として、教育指導と管理運営を統合させた評価の実施が望まれます。

学校における評価のあり方は、学校運営組織の見直しや教職員の人事評価制度の導入とも重なり、現在大きな関心事となっています。これらの制度改革と学校評価を全く切り離して考えることは不可能ですし、地域と学校との関わり方や教職員の配置の状況が学校ごとに異なり、一律に評価を行うことは困難を伴います。評価基準の設定や評価結果の公開等現状からは多くの課題が指摘されます。

教職員が分断された評価ではなく、一人一人の当事者性を高め、共に一つの目標の実現に向かって創意工夫をかさねる組織づくりを促す学校評価のあり方を考えなければなりません。事務職員からも職務の特性を生かして、積極的に課題の解決、改善に向けてかかわり合いを持つ姿勢と、それを可能とする評価項目の設定や、評価の実施を工夫したいと思ひます。

第IV節 共同実施と学校評価

平成17年度全事研5月期調査では、共同実施の成果は事務職員のOJTが7割と圧倒的に多くあげられていますが、きめ細かな学習の支援については3割の回答に留まっています。

この調査では「共同実施の評価システム」の有無については、「有」の回答は7%で、共同実施組織での評価はあまり行われていないことがわかりました。共同実施は、教育活動支援のためにその役割を果たしていくことが求められていることから、ここでは、共同実施の評価を「教育活動支援」という視点から捉え、その評価を学校改善に効果的に生かしていく共同実施のあり方を考えます。

1 共同実施の評価の現状

(1) 全事研調査(平成17年10月)に見る共同実施の評価の実態

全国の共同実施組織が評価をどのように行い、課題を把握し、改善につなげているのか、平成17年10月に実態調査を実施しました。次に資料3として質問事項と、回答結果の集計を示します。

回答数 30 県 340 組織 (組織内訳 7 次加配 231, 県単加配 16, 未加配 93)

資料3 共同実施実態調査の設問事項 (回答者は共同実施組織の代表者)

- 1 共同実施組織での年間計画の作成の有無
有り (1)作成の時期、(2)作成者は誰か (3)重点項目を設定の有無 (4)年間計画の提出先
- 2 共同実施組織の内部での評価の有無
有り (1) 評価の時期 (2)評価方法 (3) 評価者は誰か
- 3 共同実施組織をまとめているセクション(連絡協議会等)の有無
有り (1)そこでの共同実施の評価の有無 有り a 評価の時期 b 評価方法 c 評価者は誰か
- 4 共同実施組織での実施報告書の作成の有無
有り (1)作成の時期 (2)作成者は誰か (3)実施報告書の提出先
- 5 共同実施組織と所属する学校との関わりについて
①事務室経営案の作成の有無
有り A その中で共同実施組織との関わりについての記載の有無
②人事評価に目標管理制度(自己目標設定)が導入の有無
有り A その中で共同実施組織との関わりについて記載の有無
- 6 共同実施組織から情報発信の有無とその方法
①学校職員 ②保護者 ③共同実施組織の地域
- 7 共同実施の業務の中で、学校間の情報をもとに学校経営改善に向けた比較検討の有無
有り 回答用紙2の比較検討した項目内容に○ 比較検討した結果、自校の学校経営に役立った項目内容に○
- 8 共同実施組織が、各学校における学校評価に必要な組織に成り得るか
なる (1)共同実施組織が学校評価に関わっていくことで改善が期待される分野はあるか
(回答用紙2にある「改善が期待できる分野項目」に○を記入)

① 共同実施組織での年間計画の作成について

設問	選択肢	%	設問	選択肢	%
年間計画の作成	作成なし	22	重点項目	設定していない	47
	作成あり	78		設定している	53
年間計画作成者 (複数回答可)	事務職員	99	提出先 (複数回答可)	特に決まりはない	34
	校長	10		所属校長	40
	教頭	2		代表校校長	25
	地教委職員	5		地教委	60
	その他	1		その他	15

② 共同実施組織の内部での評価の実態と実施報告書

設問	選択肢	%	設問	選択肢	%
内部評価について	行っていない	65	実施報告書の作成について	作成なし	22
	行っている	35		作成あり	78
評価方法	評価シートを利用	31	作成者 (複数回答可)	事務職員	75
	口頭協議	53		校長	9
	その他(文書等)	9		教頭	1
評価者 (複数回答可)	事務職員	90		地教委職員	4
	校長	26		その他	0.3
	教頭	13	提出先	特に決まりはない	8
	地教委職員	18		所属校長	25
	その他	2		代表校校長	15
		地教委		63	
			その他(県教委等)	33	

③ 所属校との関わり

設問	選択肢	%	設問	選択肢	%
事務室経営案の作成	作成なし	73	人事評価の目標管理制度	導入なし	75
	作成あり	27		導入あり	20
共同実施との関わり	触れている	71	共同実施との関わり	触れている	59
	触れていない	29		触れていない	41

年間計画の作成は、78%の組織で作成され、重点項目も53%で設定されています。一方で年間計画の作成も実施報告書の作成もないという組織が22%あります。実施報告書は78%で作成されていますが、内部評価を行っているのは35%です。所属校との関わりは、事務室経営案を作成している場合では71%が共同実施について触れています。

④ 共同実施組織をまとめているセクション（連絡協議会等）の評価の実態

設 問	選択肢	%	設 問	選択肢	%
まとめのセクション(連絡協議会等)	セクションはない	34	評価者 (複数回答可)	事務職員	29
	セクションがある	66		校長	26
評価について	評価は行っていない	70		教頭	13
	評価を行っている	30		地教委職員	23
評価方法	評価シートを利用	13		その他	8
	口頭協議	87			
	その他	0			

⑤ 共同実施組織から、次の対象に情報発信を行いましたか（複数回答可）

設 問	選択肢	%	設 問	選択肢	%
学校職員に対して	打ち合わせ時での報告	43	共同実施の地域 に対して	事務便り	6
	事務便り	52		学校便り	2
	各種帳票を通して	22		地域広報誌	1
	その他	6		ホームページ	3
	発信なし	18		その他	4
保護者に対して	事務便り	4		発信なし	83
	学校便り	3			
	ホームページ	3			
	その他	3			
	発信なし	85			

まとめのセクションは66%で作られており、そのうち30%で評価が行われています。評価方法は評価シートの利用が13%です。評価者も事務職員、校長、地教委が同じ割合となっており、3者での評価が多いことが伺えます。また評価者の「その他」の8%はほとんどが教員です。

保護者や地域に対しては、情報発信無しがそれぞれ85%、83%となっており情報提供は進んでいません。また、学校職員には様々な場面で情報提供が行われていますが、学校職員にも発信無しの回答が18%あり、この情報提供の少なさが共同実施の推進に影響を与えているのではないかと考えます。

⑥ 共同実施の業務の中で、学校間の情報をもとに学校経営改善に向けた比較検討を行いましたか

情報の比較検討	比較検討していない	57
	比較検討した	40

⑦ 共同実施組織が、各学校における学校評価に必要な組織に成り得ると思いますか

学校評価に必要な組織に成り得るか	ならない	10
	わからない	52
	なる	37

比較検討した項目は多い順に、給与、旅費、予算、文書、物品、サービス、徴収金、就学援助、施設・設備、情報管理、庶務、監査・検査、学校運営となっています。そして、この内、学校経営支援に役立つ項目として、予算、徴収金、文書、就学援助、物品、情報管理等があげられています。

学校評価に必要な組織に成り得るかは、52%が「わからない」と答え「なる」の37%を上回りました。一方で、共同実施組織が学校評価に関わっていくことで改善が期待される分野はという問いに対しては予算、物品、文書、就学援助、施設・設備、徴収金、情報管理、学校運営の順で回答が多く、学校改善に共同実施が果たす役割について認識していることが伺えます。

(2) 共同実施の評価の実際

全国の共同実施では評価をどのように行っているのか、具体的な実践例を紹介します。この二つの事例は、各学校のニーズをつかみ組織の目標を明確にして実践を行っています。このことで共同実施が各学校に果たす役割が明確になり、評価の結果を学校改善に生かすことができます。

1) 栃木県鹿沼市の評価の実践

栃木県鹿沼市では、共同実施が「学校の管理運営に関する規則」で規定されています。この規則に基づき「学校支援事務室設置要綱」が制定され、これを受けて具体的実践内容には「実践具体目標と評価」明記されています。鹿沼市の共同実施ではこれに基づいて評価が行われています。鹿沼市の共同実施は地域ごとに6ブロックで編成されています。ブロックごとの実施計画書では、全ブロックが行う「基本業務」とブロックごとに行う「個別業務」が示されています。この個別業務は、ブロックの実態に応じた、より共同実施地域に密着したものが行われています。共同実施で行う業務は学校から「委託」されるものであり、各学校から委託書の提出が必要となります。そのため各学校では共同実施に「何を行って貰うのか」の検討が必要となり、それにより自校の業務を見直したり、改善したりする契機が生じます。また、共同実施と学校との関係の明確化にもつながっています。また、実施計画書では、年間目標、年間予定一覧表、担当者が明記され、具体的な業務計画内容では事務部経営計画や事務部評価が盛り込まれています。事務部経営計画には評価の実施だけでなく「年度末評価改善案の提示」が明記されています。このことは評価を改善に繋げていくための方法、つまり「評価システム」ができつつあるのではないかと思います。

具体的な評価は、ブロックごとに行うため、ブロックにより違いはありますが、教員アンケートや委託された業務について各学校から評価を受けています。鹿沼市では、学校の事務部経営計画と共同実施計画が結びついており、評価も同様です。各学校で事務部評価を行い改善案を提示することで、共同実施の学校改善への関わりが明確になっています。

2) 岡山市立藤田中学校区の評価の実践

岡山県岡山市立藤田中学校区共同実施組織では、内部評価、共同実施連絡会（まとめのセクション）の評価を毎学期（3回）行っています。共同実施年間計画作成の段階で目標を設定し、取り組む内容を決定しています。内部評価は評価シートが使われ、平成17年度の評価シートでは12項目の事務・業務ごとに評価の観点や具体的な事務内容、評価基準が明記されています。（表8参照）この評価の結果は共同実施組織で集計・分析され、成果・課題をふまえ改善方法が検討されます。共同実施連絡会では、内部評価の結果を業務・事務ごとに話し合い、評価し改善方法等を協議・決定しています。

表8 藤田中学校区 共同実施評価表（一部抜粋）

事務・業務		評価の観点	具体的事務内容	評価
企画運営	企画運営	<ul style="list-style-type: none"> 各校の学校教育目標や学校経営目標、事務執行上の課題を理解し共同実施を企画立案しているか 業務が効率的に進められるように改善に努めているか 	年間計画書の作成	
			月別事務行事予定表作成	
			共同実施の企画	
			共同実施研究会の運営	
共同実施年間計画	共同実施年間計画	<ul style="list-style-type: none"> 各校の学校経営目標を受け共同実施計画を策定し、具体的業務内容、スケジュール等を定め年間計画を作成しているか 	年間計画書の作成	
			月別事務行事予定表作成	
情報管理	情報発信	<ul style="list-style-type: none"> 各校の教職員に対し積極的に共同実施の情報を提供しているか 保護者、地域住民に対して説明責任を果たしているか 	4校行事予定表作成	
			共同実施事務だより作成	
			保護者や地域への積極的な情報発信	

組織としての目標が設定され、具体的内容についても各学校の教育目標や事務執行上の課題を把握しながら決定されています。内部評価、まとめのセクションの評価がシステム化されていることで、教育委員会、当該校校長にも共通理解が得られ、評価結果を改善に生かすことがスムーズに行うこと

ができています。

2 共同実施の評価の課題

共同実施の評価を行うために、考えられる次の課題5点を取り上げます。これらは、共同実施の評価を行う上での課題でもあり、そのまま現在の共同実施を推進する上での課題ともなっています。

(1) 共同実施組織の目標設定

今回の全事研調査では、重点項目が設定されていない組織は47%、年間計画を作成していない組織は22%という結果でした。これらの組織で目標の設定があるかどうかは不明ですが、目標達成のために重点項目が設定され、具体的な実践計画が立案されることを考えると、明確に目標設定がされていない組織が存在することも考えられます。評価を行い、その結果を改善に生かすためには、共同実施組織の目標が設定されていることが前提です。共同実施は、教育活動支援のためにその役割を果たしていくことが求められ、この視点からの目標設定を行うことが課題です。

(2) 共同実施の情報提供

全事研調査では、共同実施組織からの情報発信は、保護者や地域に対しては85%が無く、学校職員に対しても18%が無いという結果でした。

学校からの情報提供は、単に情報を発信するだけでなく、そのことでより多くの情報が学校に寄せられ、学校内外のコミュニケーションが活性化し、そこから新しいアイデアや実践を生み出すことでより良い学校づくりにつながるように、情報マネジメントを意図的に行う必要があります。これは、共同実施が学校改善にその役割を果たすためにも必要です。例えば教育活動支援をする場合、教員とコミュニケーションができ、そこから意見交換、アイデアが生まれることができるような提供方法が求められます。共同実施の理解を広げるためにもまずは学校職員への情報提供から学校と共同実施の相互理解を図ること等、共同実施の「情報マネジメント戦略」の構築が課題となります。

(3) 共同実施と学校運営組織

共同実施の実践が、それぞれの学校改善につながるためには、学校運営組織での位置付けや管理職、他の職員との連携が必要です。学校運営組織に共同実施が位置付けられ、さらに、共同実施が行う事務業務内容を、校務分掌の中に明記されることで、その学校での共同実施の役割が明確になるとともに、共同実施が行う事務業務と関連する各運営組織との連携も容易になります。こうした体制が整備されることで、共同実施の評価が真に学校改善に生かされると考えます。共同実施を運営組織のどこに位置付けるかは、今後の課題であり、各学校の裁量ですが、できれば学校の全運営組織と関わるような形が望まれます。

(4) 共同実施と事務部経営案

学校評価は教育評価だけでなく管理運営の評価も求められ、学校事務も評価の対象となります。学校経営案に基づき事務部経営案を作成し、実施、評価を行い、教職員に周知することにより、学校経営において学校事務の果たす役割や位置付けを明確にすることができます。

共同実施を行っている学校では、この事務部経営案に「共同実施と自校の学校事務との関連」が明確に記載されていることが必要です。「事務部経営案」を通して、共同実施と学校をつなぎ、学校経営に参画し、学校事務の円滑かつ効率的な運営に取り組むことを明確にします。そして、その評価が学校全体の評価に繋がっていくことで、共同実施が学校運営に関わっていけると考えます。

(5) 共同実施と評価システム

共同実施の評価は共同実施組織内の自己評価、これに関わる外部機関の評価、学校評価がそれぞれ

関連を持つことが必要です。この三つが結びついて初めて共同実施の評価といえると考えます。

それぞれがどのような評価を行うのか、これらの評価をどうつなぎ改善に生かしていくか、共同実施を含めた「評価システム」の構築が必要です。

さらに行政評価の実施が広がっている現在、共同実施組織を教育行政の一組織として位置付けたとき、その対象となることも考えられます。例えば教育委員会による「事務事業評価」に位置付けることや、住民参加型の外部評価に耐えうる評価システムを作ることが望まれます。

3 共同実施における望ましい評価のあり方

共同実施の現状と課題を踏まえ、望ましい評価のあり方を考えます。

(1) 教育活動支援の視点から

共同実施組織が「きめ細かな学習指導や教育の情報化の支援等」を行い、学校改善に貢献していくためには、「教育活動支援」についての評価が不可欠です。共同実施の行う教育活動支援を平成14年度全事研特別研究委員会研究報告を基に、表9にまとめました。

表9 共同実施の行う教育活動支援例

教育課程編成支援等	総合的な学習の時間、学校行事支援（地域関係連絡調整・外部交渉・渉外）、体験学習・校外学習に関する交渉・連絡調整、人材活用交流支援、蔵書データ管理、教材資料整備、行事調整、予算確保、執行計画助言等
教育の情報化支援	LAN・ネットワーク環境整備、システム管理、各種情報データベース化、等
広報	地域だより、学校だより、ホームページ、各種案内パンフレット、通知 等

全国の共同実施でも上記のような取組を行うところが増えていきます。共同実施の評価項目の中に、教育活動支援についての項目を位置付け、その効率性や有効性、各学校への適合性等を検証し、改善に生かすことが求められます。共同実施の「支援」が個別の学校の教育効果や学校経営支援につながらなければ意味がありません。各学校のニーズの把握が大切です。その方法には、事務職員が教育活動を理解することや、教職員との協働を進めることがあげられます。教育活動の理解を深めることで事務職員の視点から学校の実態をつかみ、教員との協働から、共通理解を図りながら事務職員としてできることを具体的に見つけだすことができます。

そこで、教育活動支援の視点を取り入れた評価については、次の2つの観点から検討が必要です。

- ・各学校のニーズを捉えているか。（共通課題と個別課題）
- ・学校改善につながる教育活動支援が実施できたか。

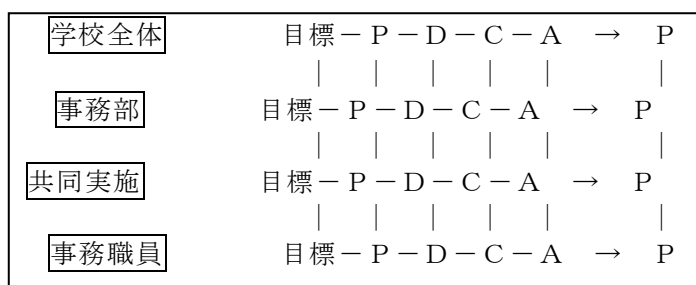
例えば表10のような評価項目が考えられます。

表10 共同実施で 行う教育支 援での評価 項目例	教育支援の業務	評価項目の例
	総合的な学習の 支援 (人材バンク等)	各学校の教育目標の把握と理解ができているか
		地域人材登録の機関との連携ができたか
		各学校の情報の共有化が図れたか
		学校の特色づくりに必要な情報提供を行うことができたか
	人材バンクの予算確保と予算執行は適切であったか	

(2) 外部機関との連携

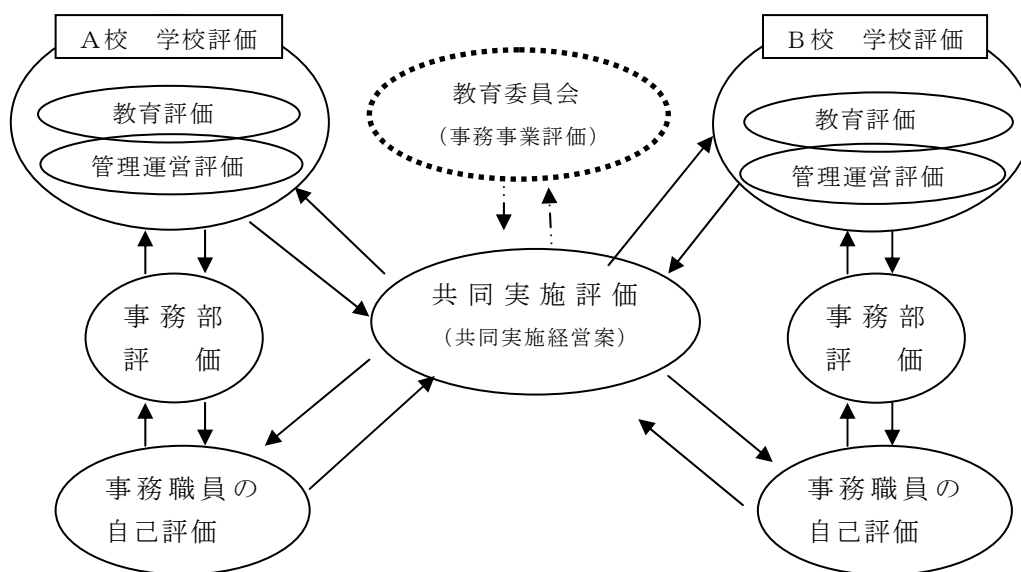
共同実施は、各学校、教育委員会、地域など、様々な機関との連携なしでは、その効果を十分に発揮できません。このことから評価の取組が共同実施と外部機関とのネットワークが機能することを重視すべきです。それには学校と共同実施、事務職員それぞれのマネジメントサイクルに基づく目標設定の連携が前提となります。（図7参照）

図7 目標等の連鎖



この「連鎖」を前提に、共同実施を組み込んだ関連図を考えてみました。(図8参照)

図8 共同実施の評価と各組織の評価との関わり



共同実施の評価を学校評価と結びつけて効果的に学校経営に生かすには、共同実施においてもマネジメントサイクルを取り入れ、評価結果を次の計画や実践に継続的に生かしていくことが求められます。そのためには組織の目標を定め、運営を行う必要があり、手段の一つとして「共同実施経営案」の作成が考えられます。

(3) 共同実施の評価の視点と観点

評価結果を学校改善に生かすための共同実施の評価には、表11のような視点が必要と考えます。それぞれの共同実施において具体的な評価項目を設定し、評価していくことで共同実施の現状を把握し、見極め、改善につなげていくことができると考えます。

表11 共同実施の評価の視点と観点

視点	観点
共同実施組織として	<ul style="list-style-type: none"> ・組織としてもビジョンは明確になっているか ・共同実施組織内の分掌は適当であったか ・責任体制は明確になっていたか ・組織内の業務は円滑に遂行されたか
学校経営支援の関係から	<ul style="list-style-type: none"> ・各学校のニーズが的確に捉えられているか ・各運営組織との連携が図られているか ・教員の事務負担軽減が図られたか ・事務職員の行っている事務の効率化が図られているか ・情報の共有化により効率的・効果的な事務・業務に貢献できているか
教育活動支援から	<ul style="list-style-type: none"> ・各学校のニーズを捉えているか。(共通課題と個別課題) ・学校改善につながる教育活動支援が実施できたか

教育委員会との関係から	<ul style="list-style-type: none"> 情報の共有化が図られているか 教育委員会との事務分担を含めた事務処理等の見直しがはかられているか
地域との関係から	<ul style="list-style-type: none"> 情報を積極的に収集し、適宜提供しているか 地域保護者への説明責任の支援を行っているか 共同実施地域への学校間格差のない学校事務が提供できているか
事務職員の資質向上との関係から	<ul style="list-style-type: none"> 共同実施内の研修システムが構築されたか (経験年数に応じた研修、リーダー養成、研修の企画・立案) 他の研修機関との連携が図れているか 研修内容を自校に還元できているか

(4) 共同実施の望ましい評価のあり方

共同実施の基本的な役割は、学校に対しては学校経営支援と教育活動支援、教育委員会に対しては行政支援、地域に対しては情報提供、事務職員に対しては資質向上であると考えます。そこでは、共同実施の目標は地域の願いを念頭に置き、教育委員会の目標、学校の目標と連鎖させることが求められます。特に、事務職員が評価を学校改善の有効な手段として利用していくためには、まずは、学校教育目標と共同実施目標を踏まえた事務部経営案を作成することが手立ての一つとなります。このことで、事務職員の自己評価は学校と共同実施双方を意識したものとなります。各学校の学校評価を、共同実施の中で比較、検討、分析し、結果を還元することで、教育諸条件を整え安定した教育の質を確保することにつながります。

共同実施組織では、ビジョンを明確にし、それにあった計画を立て実践していくこと、それを行うための諸条件を整備し、自己評価していくことが求められます。さらに共同実施の運営改善を図るには行政評価を含めた外部評価を行うことが必要です。これらの評価は共同実施の業務の改善に生かされます。

共同実施を通して事務職員は、学校と共同実施それぞれの自己評価、外部評価を検討し、勤務校の実態に合わせて課題の解決、改善に向けての提案を策定することができます。

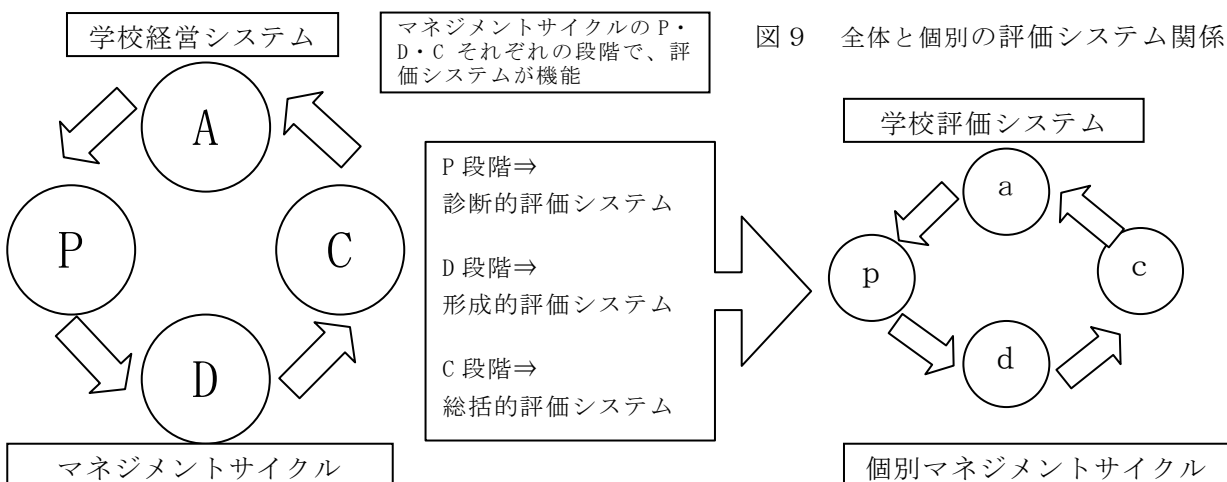
第V節 学校評価へのデザインと事務職員の役割

1 学校評価システムの構築に向けて

(1) 学校評価システムの改善

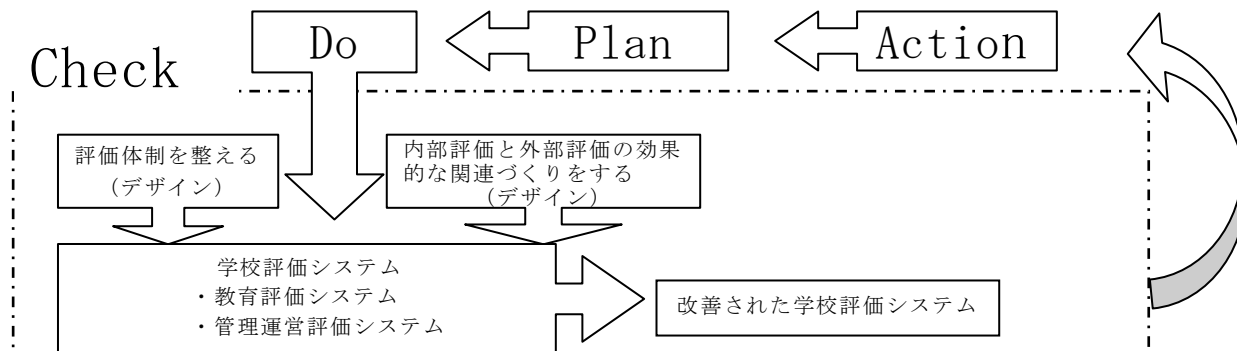
これまで学校評価を題材に学校組織マネジメント、並びに共同実施との関わりについて述べてきましたが、「教職員を活性化し、学校改善を図る」ためには、評価システムの整備が欠かせません。

学校経営を学校組織マネジメントの手法を用いてシステム化することは、現在多くの実践が行なわれています。学校評価の実施も、学校経営のマネジメントサイクルの中の一つです。マネジメントサイクルの各段階で評価システムが機能するように個別マネジメントサイクル化することが、効果的な学校評価システムであると考えられます。(図9参照)



次の課題は、内部評価と外部評価を効果的に関連づけ、自己評価と外部評価を組み合わせた学校評価システムづくりをどの様に図るかということになります。学校評価システムの効果を上げるためには、意図的な働きかけ（戦略）が必要であり、働きかけの方向（ベクトル）によって改善が期待できます。（図 10 参照）この働きかけが学校評価をデザインすることであり、事務職員の立場からの役割があります。

図 10 評価システムのデザインによる学校改善



（２）内部評価と外部評価を効果的に関連づけた学校自己評価

学校自己評価の第1次当事者である教職員と学校運営協議会は、学校評価の結果を元気で活力のある明日への一手につなげる学校評価の主体者です。学校自己評価の第2次当事者である児童生徒・保護者・地域や評議員とともに情報を共有し信頼関係を築き、学校づくりをすすめるために、第1次・第2次当事者による評価体制を整え、一体となった効果的な学校自己評価システムを構築することが必要です。教職員が自らの活動を振り返る内部評価と、いわば学校の顧客といえる児童生徒、保護者等の外部評価を組み合わせ、学びの場によりふさわしい教育環境、教育活動の改善に結びつける働きかけを工夫したいと思います。

また、今後は信頼性、専門性をもつ第三者による外部評価や客観性、監督性のある行政評価なども視野に入れ、この第3次当事者からの評価を、効果的に学校自己評価に取り入れていくことも考えなければなりません。このことは、自主性・自律性を重んじるこれからの学校経営にとって、より客観的な指標を得る機会になることと思われまます。外部を意識することで、説明責任を果たすことにもつながります。

このように、内部評価と外部評価の役割関係をシステムとして効果的に築くなかで、評価を学校改善、教育効果が高まる方向へ導いていくことが大切です。それは、学校評価の目標である学校改善に向けたビジョンやミッションの実現のためのデザインにもつながっていくことになるのです。

（３）評価システムの整備

1) 具体的なシステムづくり

現在、学校評価のシステムが、国、自治体、学校の各レベルに応じて、整えられつつあります。よりよい学校評価を実施していくためには、次のように、段階ごとに評価システムを定め、内部評価・外部評価が学校として効果的になるよう具体的な関係づくりが必要です。当事者が、それぞれの評価の視点（表1参照）を生かして行う評価結果を、有効に結びつけて、改善につなげるシステムづくりが望まれます。

- ①学校では教職員あるいは学校運営協議会を交えた内部評価（自己点検・自己評価）を行います。次に評価項目を精査し、外部評価者（第2次当事者）用の評価項目を作成します。
- ②保護者、子ども、学校評議員、地域による評価を受け、学校組織として再検討します。この再検討が、学校自己評価となります。特に、子どもや学校評議員の評価を反映する効果的なシステムづくりを行います。

- ③さらに第1次当事者を中心とした学校組織で、必要に応じて外部評価者（第3次当事者）に提出できるよう、評価結果を整えます。
- ④第3次当事者は、学校自己評価結果を受け止め、客観性・信頼性を高めるために外部評価を行い、その結果を学校へ還流します。外部評価者は第2次評価者を含め、適切な評価ができるよう有益な情報の提供を受け、研修をし、学校評価の力量をつけることが求められます。
- ⑤学校では第3次当事者による外部評価を取り入れながら、単年度あるいは中期的な観点から内部評価を実施、改善策を協議します。
- ⑥学校はその結果を公表します。外部評価者（第2次当事者）に期待される効果の一つは、地域に学校支援の力が育つことです。さらに学校には外部評価者（第3次当事者）とりわけ行政（教育委員会）に対しては、教育施策へとつながる次の一手を企画・提案していく考えも必要です。このことが学校の自主性・自律性をさらに育てることとなり、学校の活性化につながると考えます。

2) 意図的な評価観点の策定

評価システムの整備にあたっては、学校評価における当事者性を効果的に生かすために、第1次当事者は意図的な評価観点をあらかじめ策定して臨むことが必要です。このことにより学校が抱える課題の共有や意図的な支援に向けての働きかけが可能になります。ただし、第2・3次当事者からのニーズ把握や指摘事項、客観的な評価などについて、謙虚に耳を傾ける姿勢を忘れてはなりません。ここでは、総括的評価による段階で、各当事者に求める意図的な観点を考えます。(表12参照)

表12 対象別の評価観定の例

対象とする当事者	第1次当事者が策定する評価観点
第1次当事者へ向けて (自己点検・自己評価)	<ul style="list-style-type: none"> ・学校経営のビジョンは明確になっていたか ・顧客満足を意識した学校経営が行なわれていたか ・重点目標についての達成度を計ったか ・責任体制は明確になっていたか ・教育効果を高める活動ができていたか
第2次当事者へ向けて (外部評価)	<ul style="list-style-type: none"> ・学校から情報が発信され、説明責任が果たされ、共有化が図れていたか ・ニーズを的確に反映する学校経営となっていたか ・児童生徒が楽しく通える学校になっていたか ・教育の質が確保され、教育効果が高まる学校経営になっていたか ・学校が抱える課題が見える働きかけができていたか
第3次当事者へ向けて (外部評価)	<ul style="list-style-type: none"> ・学校経営のビジョンが明確な活動になっていたか ・顧客満足を意識した学校経営が行なわれていたか ・重点目標についての達成度は計られているか ・責任体制は明確になっていたか ・学校からの情報が第2次当事者へ発信され、共有化が図れているか ・第2次当事者のニーズを的確に反映する学校評価システムとなっているか ・第2次当事者並びに第3次当事者へ向けて説明責任を果たしているか ・教育の質が確保され、教育効果が高まる学校経営になっているか ・学校改善につながる学校評価システムになっているか ・学校が抱える課題が整理されたものとなっているか ・教育施策に沿った学校経営となっているか
第1・2次当事者による評価を受けた結果を基に再度第1次当事者へ向けて (学校評価のまとめ)	<ul style="list-style-type: none"> ・学校経営のビジョンに近づいたか ・重点目標は達成できたか ・教育の質が確保され、教育効果が高まる学校経営に近づいたか ・学校が抱える課題の共有が進んだか ・支援体制の輪が広まったか ・外部評価者へ提言できることは何か ・学校改善に向けた具体案は見えてきたか

2 学校評価改善に向けたアプローチ例

事務職員から提案を行い、7年かけて学校評価の改善に取り組んでいる事例を紹介します。

《アプローチ例：B中学校の取組から》

A市立B中学校では学校教育目標具現化に向けた学校経営計画に基づき、基本構想を定め、学校経営や具体目標、当該年度具体策等について学校評価を行っていました。

学校評価の目的	本年度の教育計画（教育課程）全般にわたって、実施してきた結果の成果と問題点を明確し、改善策を策定する。
学校評価の方法	学校教育自己評価・・・生徒自己評価、保護者評価、教師自己評価（４段階評価） 学年、校務分掌、教科、職員研究委員会・・・個人ごとの自己評価（記述） 教師の個人評価・・・学校生活の実践目標の評価（４段階評価） 学校評価・・・重点目標、重点課題の評価（４段階評価） 学校評議員会・・・評価項目、方法、ねらい等の説明、評価結果の説明

1) 問題の把握

しかし、平成11年度の時点で、C事務職員が着任した当時、この評価システムには、事務職員は入っておらず、教師、生徒、保護者に限定された評価となっていました。評価対象に分掌上の事務管理部、渉外部は入っておらず、教務部、指導部の評価であり、評価項目には学習指導の充実の項に「効果的な学習環境の整備と充実」があるのみでした。さらに学校の情報提供が不十分で、校内での情報の共有化もなされていませんでした。

2) 望ましい学校評価への取組～学校事務の基本計画策定から評価の実施へ～

C事務職員は問題の解決と望ましい学校評価の実現に向けて、まず「財務」「情報」「教育諸条件整備」の充実を活動の基本とした学校事務の基本計画を策定しました。教育目標に連鎖した「開かれた学校づくりを事務管理部から」をスローガンに、事務管理部の三つの活動目標を策定しました。その一つが「学校事務評価の実施」で、学校評価の整備と充実にむけた具体策を提起しました。

＜基本計画の概要＞

活動目標	活動方針	具体策
よりよい教育サービスの提供 (生徒、保護者、地域のためのサービス提供)	開かれた事務室及び事務管理部づくり 生徒の学習環境の整備 生徒の生活環境の整備 教育諸条件の整備充実 各分掌・部門間連携の推進 学校間連携の推進 きめ細かな学習支援活動の推進	広報誌の充実（保護者・地域向け）、HP、ガイドブック、案内板・掲示板表示など } 財務委員会（予算、施設設備）の機能化 } 教科消耗品の配当予算制 } 備品購入ヒアリングの実施 など 事務管理部会の開催、各種事業を組織的に達成など 5校連絡会議の充実、学区内小学校との連携など 教務部・指導部との連携、会計の一元管理など 教員の負担軽減への取組 など
より効果的な事務処理の追求	事務改善の推進 校内規程、マニュアル化の推進 情報管理体制の整備充実	会計簿等事務処理のOA化の推進、新採教員研修、集金ガイド等保護者向けリーフレット作成など 情報管理委員会で情報公開、個人情報保護、危機管理など体制づくり、機器類の管理など推進
学校事務評価の実施	自己評価、内部評価の充実と結果の公表	未整備な学校評価の充実 事務管理部員の自己点検の実施 生徒、保護者アンケート など

学校事務評価の実施は活動目標の大きなねらいであり、学校評価に組み入れて行いたいと考え、校長等と協議の結果、学校経営に位置付けがない、学校事務について教職員の認識が薄い、保護者・生徒の理解度が薄いという理由で「検討事項」とされました。そこで、最初は学校事務評価を事務管理部評価として独自に実施しました。事務管理部評価の概要は次の通りです。

事務管理部自己評価	事務管理部所属の職員(16人/24人中)による自己評価	3段階評価、達成度評価、事務管理部会で評価反省
教職員内部評価	全職員による内部評価(24人/24人中)	5段階評価、満足度評価 校長、教頭と事務長で検討、結果を職員へ公表
生徒、保護者アンケート	施設設備、集金等に対するアンケート 生徒会(20通)、PTA本部役員(20通)	要望事項 結果を財務委員会で検討、保護者に取組を公表、生徒は生徒総会で要望をまとめるため、本部役員へ結果を伝達、総会で結果を公表

自己評価は、各係が基本計画に基づく具体的取組にどの程度達成できたか、課題は何かを自己点検し、次年度への取組の目安にすることをねらいとします。

＜学校事務の基本計画に基づく事務管理部評価：事務管理部自己評価例＞

総務部	入札の選定は「入札基準」に従ってなされたか 職員会議、企画委員会は目的にあった企画・運営がなされたか 職員会議の内容が全職員に周知されているか など
文書管理部	文書の回覧、回議等支障なく行われているか など
施設設備部	定期的な点検、修理、補修等に対する組織的取組、即応体制が取られているか 情報収集や連絡体制が整備されているか など

教職員内部評価は事務管理部の取組に職員がどの程度満足しているか、具体策ではなく活動方針に対して評価を行います。校長、教頭と結果を検証し、職員に公表しています。

＜学校事務の基本計画に基づく事務管理部評価：教職員内部評価例＞

よりよい教育サービスの提供	開かれた事務室及び事務管理部づくり	情報提供に関する満足度
	生徒の学習環境の整備	財務委員会（予算部会）及び実施事業に関する満足度
	教育諸条件整備の充実	教育諸条件整備（執務環境、生活環境）事業に関する満足度
より効果的な事務処理の追求	校内規程、マニュアル化の推進	校内規程やマニュアル化の整備、ガイドブック発行等に関する満足度
	情報管理体制、OA化等の推進	本校の情報管理に関する満足度（個人情報保護含む）

生徒、保護者を対象に施設設備、集金、情報提供についてアンケートを実施しました。要望を事務職員がまとめ、校長、教頭と協議し、次年度の財務委員会での議題とします。結果は、広報誌等を利用して公表します。事務管理部会、財務委員会（予算部会、施設設備部会）や情報管理委員会、企画委員会で対応や事業計画へ反映させています。

＜学校事務の基本計画に基づく事務管理部評価：生徒・保護者アンケート例＞

本校の施設（校舎、校庭、プール、図書館など）を利用する際、困っているところはありますか（生徒、保護者）
本校の（校舎、校庭、プール、図書館など）であればいいと思っいることがありますか（生徒、保護者）
学校集金の額や周知等について学校からの説明はわかりやすいですか（保護者）
学校からの様々な情報提供に問題点等ありますか（保護者）
その他施設設備、教材教具の整備、学校集金、補助金制度などお気づきの点をお書きください（保護者・生徒は施設設備、教材教具のみ）

3) 課題の整理と改善への手立てから望ましい学校評価の実現にむけて

取組の結果、事務管理部会や企画委員会、管理職から学校事務評価を学校評価に組み入れるべきではないかとの意見が出されました。その理由は、学校経営に関わる部分「情報提供」「予算」「施設設備」などは学校評価で行うべきではないか、アンケートから得た生徒や保護者等の意見を学校経営に反映させる意味からも学校評価に入れるべきではないか、学校事務評価と学校評価を同じ時期に行うのは多忙、などでした。

この課題を受け、校長、教頭、教務主任と協議し、学校評価に組み入れる項目の検討を行いました。学校事務評価は基本的に自己評価のみとし、教職員内部評価はできる限り学校評価に組み入れていくことを目標としました。C事務職員の改善への取組開始から約7年経過していました。

検討時間の少ない中で、評価項目のバランスや内容の精査が行われ、次の改善策を提案し、平成17年度から実施されることが確認されました。第一に、学校評価実施計画に「校務分掌の渉外部と事務管理部の評価は別計画で行う」という一文を入れ学校評価に位置付けました。これにより事務管理部の評価が学校評価の一部として行われることが明らかになりました。第二に事務管理部の重要項目である財務、情報、教育諸条件の項目を学校評価に組み入れ、学校経営の資源（人、もの、金、情報、ネットワーク）のうち、もの、金、情報が学校評価に入りました。第三に学校経営の具体策、重点項目に「管理運営の充実」が入りました。

学校評価の改善に向け、第一段階が終了しましたが、学校事務評価をいかに学校評価の中に位置付けていくか、B中学校ではまだやっと取組が始まったばかりです。C事務職員は、第二、第三段階へ向け、さらなる改善へ取り組んでいます。

3 事務職員の役割と学校評価へのデザイン

(1) 事務職員の役割とアクションプラン

本研究では、学校評価を通して一連の学校経営改善に連なるデザインに関わることが、学校経営に参画する事務職員の大切な役割と考えます。事務職員は、人、もの、金、情報、ネットワークの5点の経営資源を子どものライフステージに応じて最も効果的に投入することで、学校経営を円滑に進めます。同時に、教育活動の効果を高める学校事務のあり方を示すことで、学校評価の中で主体的に学校改善のデザインを描く当事者の一員に成り得ると考えます。その実現に向けては「学校に在職する事務職員でなければ果たせない役割」を浮き立たせる次の戦略が必要と考えます。

1) 戦略その1・内外の「ハブ」(hub)の役割を果たそう

ネットワークの中心で物事をつなぐ役割をハブ(hub)といいます。学校における唯一の行政職員として、教育委員会並びに行政との情報ネットワークを生かせる立場にいるのが事務職員です。この立場から外部評価者へ市町村段階の教育ニーズに見合う評価情報を収集・整理し、効果的な時期に提供する役割を果たすことで、学校評価システムは円滑に機能します。このように外部と学校をつなぐ「ハブ」の役割が期待できます。アカウントビリティ(説明責任)を果たす際に、学校は組織として機能することが求められます。日々、教職員に広く目配りをしている経験を生かし、組織対応ができるよう効果的な連絡調整を教職員間に働きかけることで、学校評価システムの円滑な運営を担う「ハブ」の役割が期待できます。

2) 戦略その2・管理運営に関する職務内容を評価に位置付けよう

現在行われている学校評価では、事務職員の職務内容と密接に関わっている管理運営に関する評価項目は、施設設備・会計・文書の分野にかかるものが散見される例はあるにしても、極めて少ないというのが現状です。今後は、教育活動に関する評価だけでなく、学校経営に関わる評価も内外からの多様なニーズに対応するため一層検討され重要視されてくると思われます。これらのニーズに対して、事務職員が経験や研修により積み重ねた情報を集積・提供することで、学校評価を取り入れる学校経営に積極的に参画するとともに、学校組織の中でのファシリテーター役が果たせるのではないかと考えます。(表13参照)

表13 新たな評価のニーズがある管理運営項目と評価の観点

評価項目	評価の観点例
学校施設	<ul style="list-style-type: none"> ・防災・防犯の体制がとれているか ・教育施設として学習集団の弾力化に対応できているか ・多様な学習への対応ができているか ・生活空間としての施設は適切か ・教育効果を高める活動ができているか ・生涯学習に対応できる施設となっているか ・CO2、アスベスト等環境に対する改善が図れているか ・環境教育推進の視点があるか(ISO14001取得など)
学校財務	<ul style="list-style-type: none"> ・情報公開推進の視点から予算決算の公開を実施したか ・学校経理は、費用対効果を考え適正・効果的に執行されたか ・保護者負担軽減が図れたか
情報管理	<ul style="list-style-type: none"> ・情報公開制度に対応した文書管理が整備できているか ・個人情報保護の視点から校内情報管理体制が整備できているか ・電子情報の活用に伴う校内情報管理体制ができているか

3) 戦略その3・事務部経営案を活用しよう

学校評価に連なる事務職員の重点目標設定や事務部経営案は、事務職員からの学校経営サイクルの

起点です。この事務職員側からのアプローチ手法は、学校評価へと連鎖する個別マネジメントサイクルを持ちます。この連鎖を事務職員は、より一層意図的・計画的に推し進め、学校評価との連鎖と関わるように仕組みを整えることが必要です。具体としては、上記に示した学校施設、学校財務、情報管理において内外から求められるニーズを意図した経営案づくりをすることです。その第一段階が重点目標設定であり、第二段階を教職員共通の事務部としての目標設定、すなわち事務部経営案を決定していくことが必要です。このことは共同実施との関わりにおいても同様で、共同実施経営案から学校評価への連鎖づけが必要です。

4) 戦略その4・共同実施を活用しよう

学校評価に客観性を持たせ、学校改善へつなげていくには、他の学校との相対的な位置付けが確認できるよう、学校間で比較できる仕組みを創り出すことが効果的ではないかと考えます。共同実施のネットワークは、こうしたときにこそ最大限に生かすことができるのではないのでしょうか。

ベンチマーク方式（最適と思われる学校を目標値とする）による評価手法もありますが、学校周囲の環境や地域性等が異なる場合には評価項目の取り方にも違いが出てくるのは当然であり、一律に同じ指標を用いて評価することが適当とは限りません。したがって、そのままでは学校間での評価結果の比較は困難です。他校の評価結果を自校に生かせるようにしていくためには、国・自治体・教育委員会の制度・政策の大枠のレベルと学校や地域の実施レベルの「二つのレベルの情報共有」という枠組みを考える必要があります。共同実施は、ネットワークを生かして、この二つのレベルをつなぐ「ハブ」の役割が可能です。

事務職員は、教育行政施策の推進役であるとともに、学校での生の教育評価や管理運営評価に立ち会うことができる職員です。なおかつ、共同実施が実施されていれば、二つのレベルの情報をより多く収集、組織としての協議、近隣の学校評価の情報も加味した加工、具体的な提言が所属校にできるという、非常に有利な位置を得ることができます。この有利性を発展させていくことが、共同実施の有効活用となります。

共同実施の有効活用の一つに学校経営への支援があり、学校改善につながるマネジメントサイクルへの関わり方を、共同実施の効果を検証するなかで、明確にしていくことが大切です。このことは、共同実施を活用すれば単数校の若年事務職員であっても学校評価へ自信を持って参画できる足がかりになると考えます。また共同実施が行う組織的評価は、それぞれの事務職員が学校に持ち帰り有効活用していくことができます。さらに事務職員は学校事務の専門家であり、その組織である共同実施においては、他の学校への評価（学校事務部門の第三者評価）も可能であると考えられます。

(2) 学校改善のための学校評価へのデザイン

学校評価を通して一連の学校経営改善に連なるデザインに関わるために、事務職員の役割を明確にする戦略を4点提示しました。次にこのことを実際の学校経営に適用していくために、事務職員の立場から学校評価へのデザインを考えます。

1) 管理運営評価へのデザイン

事務職員から働きかける、「管理運営評価」の評価項目の選定と関わりを、次のようなアプローチ例から考えます。（当然、どこの学校でも通用する一般的方法ということではなく、学校の実情に応じた様々な方法を考えていく必要があります。）

《アプローチ参考例》

Y市立D小学校のE事務職員は、学校評価の評価項目に管理運営評価を適切に位置付けたいと考えていました。項目を選定するため、まず管理運営項目としての体系をまとめてみました。

初めに、現在事務職員の職務として関わっている分掌を「事務室」としてまとめます。次に、残りの校務分掌から「管理運営」「渉外」「教育活動と関係する校務分掌」の三つの分類に主な分掌を割り

振ります。「その他」は最終的に残った分掌を割り振ります。(表 14 参照)

表 14 学校改善に向けた管理運営項目の割り振り

1 管理運営	2 事務室	3 渉外	4 教育活動と関係する校務分掌	5 その他
<ul style="list-style-type: none"> ・情報公開 ・個人情報管理 ・危機管理 ・防犯安全対策 ・人事サービス管理 ・文書管理 ・調査統計 ・学籍 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務（公費予算・私費予算） ・管財（施設設備・物品） ・就学援助 ・給与旅費 ・福利厚生 	<ul style="list-style-type: none"> ・PTA ・地域 ・ボランティア ・学校間連携 ・学校開放 	<ul style="list-style-type: none"> ・教務 ・学校保健 ・学校給食 	<ul style="list-style-type: none"> ・(その他の事務分掌)

学校評価を実施し情報を整理した結果、管理運営項目についての課題を抽出します。抽出された課題が、「2 事務室」の範囲の場合は事務室経営案に関わるものであり、事務室経営の立場から事務職員が中心となって改善策を考えます。さらに課題が「1 管理運営」と「3 渉外」の範囲の場合には、学校改善システムの各段階に効果的な情報の提供を行なうなど自ら関わりを持ちます。

自ら行動することが、学校経営への参画及び、事務職員の職の確立に連なる範囲であるとの意識を持つことが大事です。さらに校内組織を活用し同僚性、協働性が高められます。

管理運営項目に関する課題は、内部評価から出されるものだけでなく、教育行政課題や地域社会からの課題など様々存在しています。そこでE事務職員は、日頃よりSWOT分析やミッション探索など、組織マネジメントの手法を取り入れ、学校改善に必要なとされる管理運営項目の課題を掌握することに努めています。今後は、この必要とされる課題を保護者、地域と共有するため意識調査を兼ねて、外部評価項目に意図的な管理運営項目を設定していくことも、学校改善の戦略として必要と考えています。

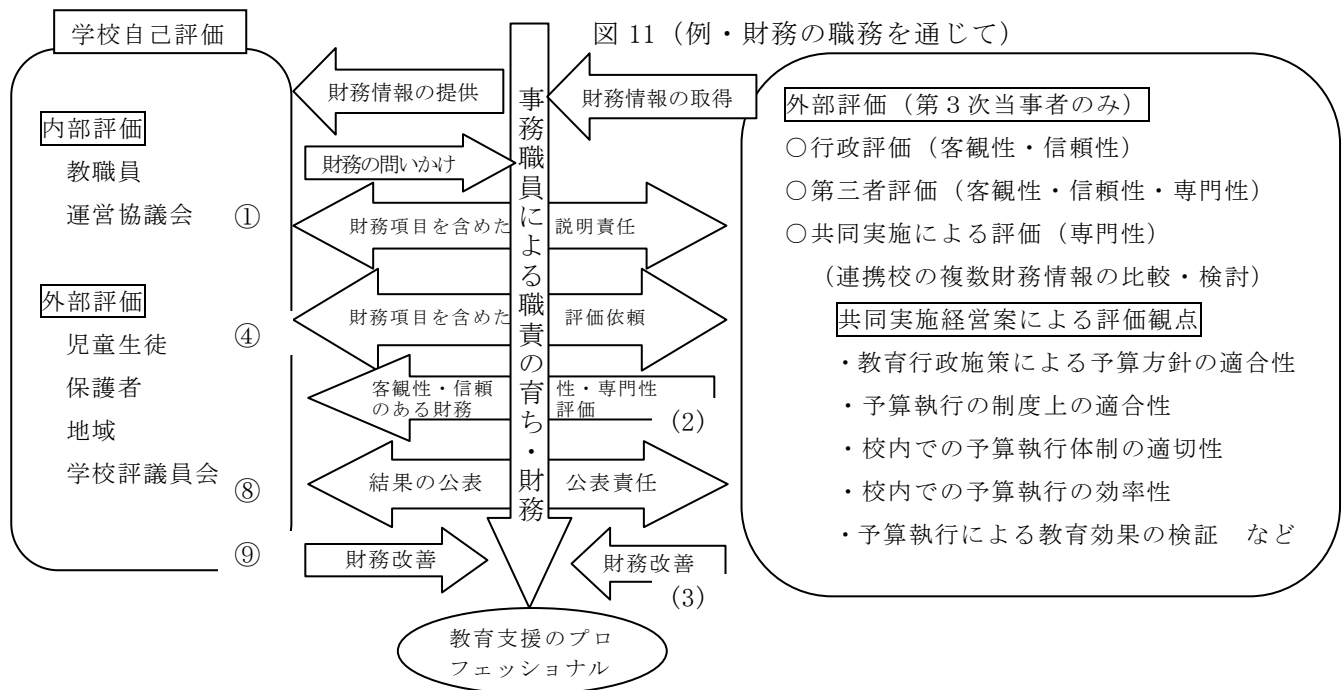
2) 学校自己評価と外部評価への関わり

学校の教職員による内部評価と、児童生徒、保護者、学校評議員等の外部評価が結びついた学校自己評価と外部評価（第3次当事者のみ）における事務職員の「ハブ」の関わりを考えます。まず内部評価と外部評価の実践関係を表15として整理します。次にその流れに対応する事務職員の具体例（この場合は財務）の展開を図11で例示します。

表 15 内部評価者と外部評価者の実践関係

内部評価者（第1次当事者）	外部評価者（第2・3次当事者）
①事前の情報提供（学校ガイド、シラバス、学校のグランドデザイン、学校ホームページ） 説明責任 →	(1)情報提供を受け事前の学習（評価教育・研修の実施） 児童生徒～自分たちの活動を振り返り学校のことをよく知ろう 保護者・地域・学校評議員～学校の現状理解
②内部評価（自己点検・自己評価）の実施	第三者評価者～基礎データの取得
③内部評価の結果を受けて外部評価項目の検討	社会～学校の現状把握
④外部評価者（それぞれ）へ 評価依頼 →	(2)評価依頼された項目の評価
⑤外部評価者の結果の検討	←思いや願い 児童生徒・保護者・地域・学校評議員・社会
⑥学校自己評価の実施	←客観性 第三者評価、行政、社会 ←信頼性 第三者評価、行政、 ←専門的支援 第三者評価、共同実施
⑦改善案決定	
⑧結果の公表 公表責任 →	(3)見守り・理解・支援・学校づくり
⑨改善案の実行 結果責任 →	←達成感による学校づくりの推進 児童生徒・保護者・地域 ←支援 保護者・地域・学校評議員・行政、共同実施 ←監視責任 行政
⑩教育施策の企画 新たな提案 →	(4)教育施策づくり 行政

(注) 表内①から⑨、(1)から(3)の番号は図11に示す番号に対応



財務に関しては、説明責任の上から予算決算の公開が必要とされ、外部評価者へ費用対効果や適正・効率の執行状況を説明することが必要です。また教育効果を高める視点から、教育活動を保障する財務を含む情報を外部評価者とやりとりすることで、財務活動の客観的検証、潜在的ニーズ把握など財務改善につながる効果が期待できます。

さらに、学校評価の流れに即して事務職員の財務事務を遂行していくことにより、職務の育ちが期待できます。このことは、教育支援に欠かせないプロとしての事務職員を育てることにもなります。

(3) 学校評価と改善から豊かな学びの場の実現へ

事務職員の立場から学校評価を通して、校内の諸活動を改善に結びつける手立てを考えてきました。今回の提案は、評価を通じて学校経営は組織の取組であることの再提起にもつながっています。

1 点目は評価活動にあたり、内部評価と外部評価の関係を自治体レベルでしっかりとしたシステムとして制度化することが必要です。これを基にそれぞれの学校では、評価システムを整え、内部評価と外部評価の効果的な関連づくりを図り、効果的な学校自己評価を実施し、組織の活性化となるように「デザイン」することを提起しました。2 点目は責任ある学校経営を進めるには、管理運営に関する評価項目の組織的検討が、求められており、事務職員が起点となる積極的な関わりを提起しました。3 点目は評価活動においても、学校組織マネジメントの手法を用いて全体マネジメントの中で機能する個別マネジメントとして、教育効果の改善を中心とした学校経営をすすめる取組を提起しました。4 点目は従来の学校組織の新たな枠組としての共同実施を、学校評価との関わりからその可能性を提起したところです。

これらのことは、いずれも地域のマンパワーを取り入れ学校の自主性・自律性を育てるという大きな学校経営施策の流れにあって、それぞれの学校の大きな命題であり、各学校での取り組むべき教育改革の一つの方向です。

事務職員からは、学校事務の分野は教育活動を積極的に支えていく役割を果たしているにもかかわらず、これまでほとんど対象になっていない点を指摘し、より望ましい学校評価への道筋を提言したところです。参考例 B 校の実践にあるように改善に向けては多くの時間と労力が必要であり、いくつかの改善が進んでも、多くの課題が前に立ちだかっています。もちろん事務職員を含めた教職員は学校をよりよくしようと努力しています。目的、それは子ども達のためであり、教育効果を高めていくためと考えます。その目的を見失うと事務職員の独りよがりのものになってしまいます。様々な改

善に最も大事なことは「目的」を忘れないことです。B校の事務職員も校長、教頭、教務主任と協議しながら進めてきたことが実現へつながったと述べています。今後も事務職員だけでなく学校の教職員全体での組織的取組にしていくことが大切です。

学校評価が注目されている時にこそ事務職員から働きかけ、学校内外と協働して、学校経営を一層生き生きと活力のある創造的組織へ誘う使命があると考えます。この研究のエッセンスを自分の学校組織マネジメントに生かし、学校改善と教職員の活性化につなげ、学校を利用する子どもたちや地域にとり、豊かな学びの場の実現に向けて、学校経営の一翼を担いたいと思います。

おわりに

これまで事務職員は学校経営への参画の有効な手立てとして事務部（事務室）経営案の作成への取組、それに基づく事務評価（事務部評価）の実施など様々な事務改善に取り組んできました。一連の活動を学校内外への広報、ホームページへの掲載により情報を公表し、より高いレベルでの客観性、公平性を追求してきました。この努力はこれまで目に見えづらかった事務職員の仕事を学校内外に発信し、学校経営参画の機運を促進するという一定の成果を上げてきているものと考えます。

しかし、これからの学校は自立分権型、ネットワークをキーワードとした新たな学校経営のあり方が課題になってくると考えられます。同時に、これら新たな学校経営に対応した学校事務の機能、事務職員の役割の重要性が増し、それらを検証するための評価のあり方もさらに進化させていく必要があると考えます。教職員と連携しチームとしての機能を発揮し、学校の組織力を高める。保護者や地域住民の声を十分に反映させていくための仕組みを整備し、連絡調整を担う。様々な教育諸条件を整備し、学校事務を総括していく。という役割から、これまでの取組を振り返ってみる必要があるのではないのでしょうか。各校における教育活動を推進し、教育効果を高めるという視点で考えたとき、その効果はどうであったのか検証してみる必要があると思います。

学校経営は全ての教職員が参画し、それぞれの役割を担っていかねばなりません。事務職員もこれまでの取組をさらに充実、発展させていく必要があります。子どもの豊かな育ちの支援という明確な目的意識を持ち、従来の事務という枠を取り払って学校事務の貢献領域を広げていくことが大切です。

開かれた学校づくりには、事務職員は当事者性を高め、教員とは異なる視点からの提案や提言を積極的に行っていくことが有効な手立てとなります。様々な取組に協働性や同僚性を取り入れることで学校の活性化が図れます。事務職員の学校経営、学校評価に果たす役割は大きいものがあります。

人事評価の導入も含め、事務職員を取り巻く環境は非常に厳しい状況が続いています。先行きは不透明ですが、着実に私たち職務や業績・能力が評価され、処遇が決められる時期が迫ってきています。学校組織マネジメントの考えや手法を取り入れたり、学校事務の組織化など事務処理体制を整備していくなど制度と役割を同時に検討していく必要があります。今、まさに評価の時代、未来を担う子どもたちのため、事務職員は何ができるのか、何をすべきなのか、その真価が問われているのです。

【参考文献】

- 「学校評価の「問題」を読み解く」 木岡 一明 教育出版
- 「学校組織マネジメント研修」 木岡 一明編集 教育開発研究所
- 「学校組織マネジメントガイド（事務職員版）」学事出版
- 「学校評価」 金子 郁容編著 ちくま新書
- 「学校評価を共に創る一学校・教委・大学のコラボレーション」 長尾彰夫他編 学事出版
- 「学校を活性化する組織マネジメント」 葉養 正明編集 教育開発研究所
- 「学校の組織マネジメント能力の向上」 木岡 一明編集 教育開発研究所
- 「学校の外部評価と説明責任」 小島 宏 明治図書
- 「学校組織マネジメント研修～すべての事務職員のために～」 文部科学省

善に最も大事なことは「目的」を忘れないことです。B校の事務職員も校長、教頭、教務主任と協議しながら進めてきたことが実現へつながったと述べています。今後も事務職員だけでなく学校の教職員全体での組織的取組にしていくことが大切です。

学校評価が注目されている時にこそ事務職員から働きかけ、学校内外と協働して、学校経営を一層生き生きと活力のある創造的組織へ誘う使命があると考えます。この研究のエッセンスを自分の学校組織マネジメントに生かし、学校改善と教職員の活性化につなげ、学校を利用する子どもたちや地域にとり、豊かな学びの場の実現に向けて、学校経営の一翼を担いたいと思います。

おわりに

これまで事務職員は学校経営への参画の有効な手立てとして事務部（事務室）経営案の作成への取組、それに基づく事務評価（事務部評価）の実施など様々な事務改善に取り組んできました。一連の活動を学校内外への広報、ホームページへの掲載により情報を公表し、より高いレベルでの客観性、公平性を追求してきました。この努力はこれまで目に見えづらかった事務職員の仕事を学校内外に発信し、学校経営参画の機運を促進するという一定の成果を上げてきているものと考えます。

しかし、これからの学校は自立分権型、ネットワークをキーワードとした新たな学校経営のあり方が課題になってくると考えられます。同時に、これら新たな学校経営に対応した学校事務の機能、事務職員の役割の重要性が増し、それらを検証するための評価のあり方もさらに進化させていく必要があると考えます。教職員と連携しチームとしての機能を発揮し、学校の組織力を高める。保護者や地域住民の声を十分に反映させていくための仕組みを整備し、連絡調整を担う。様々な教育諸条件を整備し、学校事務を総括していく。という役割から、これまでの取組を振り返ってみる必要があるのではないのでしょうか。各校における教育活動を推進し、教育効果を高めるという視点で考えたとき、その効果はどうであったのか検証してみる必要があると思います。

学校経営は全ての教職員が参画し、それぞれの役割を担っていかねばなりません。事務職員もこれまでの取組をさらに充実、発展させていく必要があります。子どもの豊かな育ちの支援という明確な目的意識を持ち、従来の事務という枠を取り払って学校事務の貢献領域を広げていくことが大切です。信頼される、開かれた学校づくりには、事務職員は当事者性を高め、教員とは異なる視点からの提案や提言を積極的に行っていくことが有効な手立てとなります。様々な取組に協働性や同僚性を取り入れることで学校の活性化が図れます。事務職員の学校経営、学校評価に果たす役割は大きいものがあります。今、まさに評価の時代、未来を担う子どもたちのため、事務職員は何ができるのか、何をすべきなのか、その真価が問われています。魅力ある、安心して安全な学校づくりは保護者・地域の願いであり私たち教職員の願いでもあります。そこで学び、育つ子どもたちが明るく、楽しく過ごせるよう学校は常に自ら改善を進めるとともに教職員が元気に教育活動に取り組むことが大切です。そのための学校評価の充実に向け私たち事務職員の力量を存分に発揮していきたいと思います。

【参考文献】

- 「学校評価の「問題」を読み解く」 木岡 一明 教育出版
- 「学校組織マネジメント研修」 木岡 一明編集 教育開発研究所
- 「学校組織マネジメントガイド（事務職員版）」学事出版
- 「学校評価」 金子 郁容編著 ちくま新書
- 「学校評価を共に創る一学校・教委・大学のコラボレーション」 長尾彰夫他編 学事出版
- 「学校を活性化する組織マネジメント」 葉養 正明編集 教育開発研究所
- 「学校の組織マネジメント能力の向上」 木岡 一明編集 教育開発研究所
- 「学校の外部評価と説明責任」 小島 宏 明治図書
- 「学校組織マネジメント研修～すべての事務職員のために～」 文部科学省