

「学校評価」と「学校経営改善」の間に

太田 由枝

(学校経営力高度化コース第1期生)

1. はじめに

学校評価が導入されてから10年以上経つ。しかしながら、なかなか学校評価で学校が元気になったという話を聞かない。評価することで疲弊したり満足したりした時期は過ぎ、「評価あって改善なし」に陥らないように努力しているという段階にはたどり着いたが、具体的な学校経営改善にまでは作用していない。簡便化されたとは言え、学校評価にかかる労力は相当なものである。できれば、有効に使いたいというのが校長の共通の思いだろう。しかし、何をさすれば「しているだけ」の状態から脱却でき、本来の目的を果たすようになるのか。学校経営のツールとして、教職員をはじめ学校評価にたずさわる人々を元気にし、子供達に返していくことができるのか。

このような課題意識のもと、学校評価をめぐる問題点や認識のずれを整理して、評価改善の方向性を見出したいと考えた。

2. 課題意識の変容

学校評価をめぐる校長はどのような課題意識をもってきたのかを、校長組織の研究内容から考察する。次の表1は「京都市小学校校長会 専門部 研究記録集（平成14年度～27年度）」から、学校評価をテーマにした共同研究を抽出し、テーマと概要をまとめたものである。

研究内容の変遷からは、学校評価導入当初から、学校評価を経営改善に生かすという校長の意思が見て取れる。学校教育法施行規則改訂前後の早期から、校長が学校評価の目的と意義を真摯に受け止め、手探りで自校の学校評価システムを構築しようとしてきたことがわかる。しかしながら、近年に至っても「経営改善に活かす」ことがテーマであり続けるのは、評価システムは整ったものの、未だ本来の目的からは距離のあるものであることを示唆している。

① 導入時の課題（平成13年～14年）

導入時には、学校評価とは、学校の教育活動を自己（教職員）と他者（保護者等）の二面から評価することととらえ、項目内容が課題となった。この時期、ほとんどの学校でアンケート形式を採用し、学校教育のあらゆる側面が評価対象となったことから、60項目を越える学校もあった。

表1 学校評価をテーマにした共同研究

年	テーマ	研究の概要	備考
13			研究指定(7校)
14	学校評価	全小学校へのアンケートから、自己評価と外部評価の連動を考える。	学法施行規則試行2年目
15	学校評価システムの構築を目指して	全小学校へのアンケートから、学校改善に生かす学校評価の在り方考える。	全市導入 市ガイドラインⅠ
16	学校評価システムの構築を目指して	8校の実践例から公表の在り方考える。	全市公表
17	学校改善に生かす学校評価を目指して	ギャップから考察した6校の実践例から公表の在り方考える。	
18	学校改善に生かす学校評価を目指して～学校評価から導き出される具体的な学校経営マネジメント～	消耗を防ぎ、活用する方向で学校づくりに学校評価を生かす。ツールであって目的ではない。	省ガイドライン 検証委員会
19	学校評価の効果的な運用の在り方を目指して～学校改善と家庭・地域と教育課題を共有する学校評価の在り方～	SQSの導入と体制について、効率的なシステム運用のポイントを探る。	市ガイドラインⅡ 学校教育法 行政評価条例
20	学校評価の効果的な運用の在り方を目指して～学校改善と地域ぐるみの学校づくりを推進する学校評価の在り方～	課題と成果を共有するための学校評価実施と協働について、実践例をもとに検証する。	省ガイドライン H20改訂
21	学校評価の効果的な運用の在り方を目指して～京都市版学校評価支援システムの活用を通して～	SQSの活用例からSQSの長所と短所を明らかにする。	市ガイドラインⅢ
22	学校改善に生きる学校評価の在り方を求めて～課題の共有と学校改善に向かう工夫～	ガイドラインに沿った実践と課題の整理し、組織的運用を示唆する。	省ガイドライン H22改訂
23	学校改善に生きる学校評価の在り方を求めて～子どもたちの学校生活をより良いものに～	強みと弱みを明らかにして学校改善に生かした実践例から、子ども達の学校生活をより良いものにするというツールとして使うことを提言する。	
24	学校改善に生きる学校評価の在り方を求めて	学校関係者評価の見直しと第三者評価の試みを考える。	
25	学校改善に生きる学校評価の在り方を求めて	評価項目の再検討を行い、項目についての平均値(数・内容)を把握する。	
26	学校経営改善に生きる学校評価の在り方を求めて	ガイドラインの4つの柱を評価し、評価の意義は学校経営改善にあることを再認識する。	京都市学校評価 支援システム
27	学校経営改善に活かすための学校評価の在り方を求めて	経営改善のツールとして活用するための改善ポイントを考える。	

「京都市小学校校長会 専門部 研究記録集(平成14年度～平成27年度)」より作成。

② 導入直後の課題（平成15年～18年）

学校評価が全面実施されると、大きな課題となったのが集計から公表に至る過程での膨大な事務処理である。当時は、教頭もしくは教務主任の個業として、手作業で「正」の字を書いて数えたり、自作の計算ソフトを作ったりして何百枚ものアンケートを項目ごとに集計していた。評価するために消耗している学校の実態があった。しかしながら、この苦しい時期にあっても、「学校評価はツールであって目的ではない」という認識が共有されている（平成18年度）ことは意義深い。

同時に課題となったのが、実施と合わせて義務となった公表についてである。公表メディアとしては、学校だよりや学校ホームページが多く用いられ、内容や伝え方は学校の実態に合わせて工夫された。ただし、公表内容は、自己評価の開示というよりも保護者アンケートの集計結果を一覧にしたものが中心であった。

③ 定着後の課題（平成19年～24年）

膨大な事務処理という学校経営を圧迫する課題については、金子郁蓉らが開発した学校評価支援システムがいち早く教育委員会単位で導入されて事務の簡素化が図れたため、次の段階としてSQSソフトに規定される結果処理の活用方法（重要度と実現度からニーズ度を測る、強みと弱みを抽出する等）が研究課題となった。

学校評価システムが軌道に乗ると、あらためて経営改善への生かし方が課題として意識されるようになる。PDCAサイクルの中で機能させるという確認があったり、先に制度設計された学校運営協議会との連動が提案されたりした。導入の目的に照らし合わせ、学校評価が学校で閉じるものではなく、家庭の教育力や地域の協力を引き出すためのものであるという視点も強調された。また、改訂ガイドラインで提言された学校関係者評価の見直しや第三者評価についても課題となった。

④ 現在の課題（平成25年～）

国や県のレベルでの課題は、2度目の改訂時から継続して「第三者評価」についてである。第三者評価については整理すべき課題が多岐に渡り、有識者間での検討が続けられているため、校長にとってはまだ差し迫った課題ではない。しかし、議論の中で、あらためて「自己評価とは、学校関係者評価とは」「学校評価とは」という定義にまでもどってきた（「学校の第三者評価のガイドラインの策定等に関する調査研究協力者会議 議事要旨」）ように、一通りを経験しイメージを持てた今こそ、原点を考えられる余裕が出てきたとも言える。

現場でも、学校評価システムが定着し一通りの手続きを経験した現在、校長の課題意識はシステムではなく、本質の部分に焦点化してきている。評価項目の再検討を始めたり、「学校改善」が「学校経営改善」に、「学校評価に生きる」が「学校評価に活かす」に更新されたりしていることから、校長の意思がより明確になってきたことが伺える。学校評価の目的である学校経営改善に真に働くものであるよう改善を施し、積極的に活用を促進すること、改善と活用の方策を考えること、が現在の課題としてとらえられている。

3. 学校評価をめぐる認識

学校評価システムは定着した。しかし、実施や検討の過程では、校長、教職員、保護者・地域、の間に学校評価をめぐる認識が共有できていない面があると気づく。多くは目的や方法に関わることであり、システムに内容がついてきていないような感がある。本項では、代表的な認識のずれについて検討し、ずれの修正が評価改善の一步であることを述べる。

① アンケート主義

学校評価には自己評価と学校関係者評価、第三者評価という3つのカテゴリーがある（改訂ガイドライン）。自己評価については、資料としてアンケートをとることが一般的だ。評価指標の主流とも言える。しかしながら、そのために、「学校評価とは保護者・地域・児童・教職員に、それぞれアンケートをとって比較し、その集計結果を公表することである。」という認識が生まれている。

導入時にほとんどの学校でアンケート形式を採用したことは自然だと考えるが、現在も内部評価・外部評価という用語が用いられったり、保護者アンケート＝学校評価ととらえられたりすることについては、導入時の学校評価の考え方が強く影響しており、改定の趣旨が反映されていないからであると考ええる。各学校の公表内容もアンケートの集計結果が中心で、自己評価の公表と言えるものは少数である。このこともまた、アンケート＝学校評価とのとらえ方を強化している。文科省ガイドラインの改訂が後発だったこともあり、初回改訂時（平成20年）の要点には、

- ・自己評価について、重点化された目標を設定し精選して実施すべきことの強調
- ・児童生徒・保護者対象のアンケート調査について、自己評価に活用すべきことの強調
- ・省令改正を踏まえ、従来の「外部評価」を「学校関係者評価」に改めるとともに、評価者に保護者を加えることを基本とするものの強調

があったものの、学校単位までの浸透は充分でなかったようだ。動き出し定着しつつあるシステム構築の大きな流れの中で、修正のタイミングを失ってきたのではなからうか。保護者アンケートや地域アンケートは学校関係者評価という混乱も一時的に生まれた。あらためて、認識の更新が必要である。実施・公表・設置者への報告が義務付けられたのは自己評価であって保護者アンケートではない。保護者アンケートはあくまでも、自己評価のための資料の一部である。アンケート集計を目的化せず、アンケートから意味あるものを読み取る作業を通して、課題の在り処を見つめ直し、方策を練り、提示するという過程こそ大切にしたい。アンケート以外の多様な指標も設定すると、より客観的な自己評価ができると考える。

② 保護者の意識

アンケートに関して、「保護者が学校を評価するものなのに、保護者が学校に評価されるようで不快だ」「学校評価なのに、家庭のことを聞くのはおかしい。」というご意見がある。ここにも、アンケートが評価そのものだという認識が見える。連携協力を促す観点から、保護者アンケートではお子さん自身のことやお子さんに対してのことを尋ねる項目が多い。教職員・

児童・保護者それぞれの立場から同一項目を評価しギャップを検討するという手法が広まったことも関係している。(下記に例)

教職員：自ら進んで挨拶し、児童にも挨拶することを日常的に指導しているか。

児童：じぶんからすすんであいさつをしていますか。

保護者：お子さんは、自分から進んであいさつをしていますか。

学校評価システム全体が学校経営改善を志向していることを考えれば、アンケートを通して保護者に学校教育の重点を認知してもらうことや、自身も教育の当事者であることを意識してもらうことも活用形態の一つと考えられる。重点項目について問うことを積み重ねることで、結果変容も表れるだろう。家庭での姿を把握せずして学校での指導改善もない。家庭や地域で発揮できない力を目指しているわけではない。保護者の理解と協力を得るためにも、懇談会やPTA総会、入学説明会等の直接顔を合わす機会をとらえ、趣旨を丁寧に説明することが必要である。また、「教育」アンケート・「保護者」アンケート等の名称を用いることも趣旨の理解を促すことになるだろう。

「毎年アンケートを書いているが、何の役に立っているのかわからない。」という声もある。保護者アンケート結果を指標として自己評価した項目については、改善方策を示すことや改善の結果を周知することで、回答してよかったと思ってもらえることになるだろう。

表2の事例は、アンケートが有効な指標となり、具体的な改善に取り組んだ学校の例である。

表2 A校事例

A校HP記事数	平成23年	平成24年	平成25年	平成26年	平成27年
学年1か月あたり(件)	15	△85	△115	▼79	△130
全体1か月あたり(件)	21	△119	△155	▼113	△160
保護者肯定的回答(%)	93	△95	△96	▼90	△94

A校は学校ホームページの更新回数が多く、保護者アンケートでも高評価を得ていた。しかし、教職員の異動や学校体制の変化で、これまでのような更新ができなくなった年度に「学校の取組を学校だよりや学校ホームページで分かりやすく伝えている」という項目で評価が下がり、任意記述欄にも辛口なコメントがいくつも書かれた。

A校ではアンケート結果を受け止め改善に取り組むが、これまで通りのシステムでは教務主任一人への負担集中が避けられないため、次年度は人が変わっても残るシステムとして、各学年1名からなるホームページ運営委員会を新設した。個業から組織的運営へと切り替えた結果、教職員全体が情報公開に積極的に関わるようになり、保護者アンケートでも肯定的回答がこれまで並みに回復した。当該年度末に業績を振り返ると、一番多かった年度を上回る更新ができていたことがわかった。

さて、前段の「毎年アンケートを書いているが、何の役に立っているのかわからない。」というコメントは、A校平成27年度の保護者アンケートで書かれていたものである。集計結果の数値が回復したことからは、経営改善のようすが全体に伝わったと考えられるが、日頃から学校だより等で「学校評価結果をどのように受け止めたか、どう改善を図ったか、改善のようすはどうか」について丁寧に広報しておくことで、先のように考える保護者にも、アンケートが学校経営改善に活かされていることを具体的に伝えられたと考える。

③ 教職員の意識

より大きな課題は、教職員にも学校評価に対する当事者意識の醸成が図れていないことだ。「学校評価は、管理職や教務主任の仕事」と考えている教職員は多い。その有り様や背景をB校昨年度の実態から概観する。

B校事例

- ・機器の能力からSQSを扱えるのが教頭用パソコンに限られたため、回答用紙の作成や読取・集計が専業になった。
- ・ここ数年間、学校評価に関する教職員研修や校内委員会を行っていない。
- ・学校評価の目的と活用について、教職員が共有する機会がない。
- ・集計結果を検討する時間的余裕がない。
- ・学校全体の集計のため、学年・学級の状況を把握できない。
- ・教員は、集計結果の数字よりも任意記入欄のコメントに関心がある。
- ・教員は、保護者アンケート結果よりも各種学力調査や学級経営アセスメントシートの結果に関心がある。
- ・学級経営アセスメントシートをもとにした分析研修はボトムアップで行っている。
- ・経年変化を見るために評価項目を固定していたが、ここ数年は評価結果に有意差のある変化が見られない。
- ・評価項目はやや抽象的で、具体的な改善策が見えにくい。
- ・校務分掌上、学年主任が学校運営委員と学校評価委員を兼任している。
- ・校務分掌上、教務主任が学校評価委員会の委員長を兼任している。
- ・学校運営委員会は主に職員会議の案件の事前検討を担っている。
- ・学校評価年間計画は教務主任が立案している。
- ・設置者へ報告する自己評価表は、管理職が作成している。
- ・学校だよりや学校ホームページにはアンケート集計結果を掲載している。
- ・学校関係者評価が、アンケート結果の感想に留まっている。

B校の実態からは、学校評価システムは分業の上に実施されていること、PDCAすべてに関わる教職員がいないこと、研修設定や委員会活性化等の工夫が行われていないこと、教員の関心が自らの教育活動の成果状況にあること、学校関係者評価が経営改善にまでは働いていないこと、がわかる。実態からは、学校評価において分業はあっても協働は実現しておらず、教職

員にとって学校評価は少し遠いところにあり、学力調査や学級経営アセスメントシートの方が自らの教育活動を評価する有益な自己評価指標となっている。

B校では今年度、年間計画に位置づけながら実績のなかった学校評価委員会を定期的に行き、評価項目の再検討や結果分析を行うという改善に取り組んだ。あらたに会議を設定することが難しいため、メンバーが同じ運営委員会と兼ねて開催した。評価項目はKJ法を用い、今年度の重点を検討して設定した。中間期にはアンケートの分析結果を分担して文章化し、自己評価として学校だより等で公表した。コメント欄についても分担して対策や見解を文章化し、教職員全体で共有した。PDCAのすべてに組織的に関わったと言える。

しかし、目的や意義が意識化されず、また結果に対する責任も及ばない状況でのトップダウンの取組は負担感を増すだけであった。B校では年間反省の中で「新しい取組もあり、運営委員会がいつもより長くなった」等の意見が複数出た。生徒指導対応や学校行事の準備等では、平常より時間がかかったとしても決して不平を述べる教職員集団ではないことを考えると、学校評価については「やらされ感」が大きかったのだと推察できる。協働には内発的動機付けが不可欠である。義務化されている、という事実は教職員のインセンティブにはならない。学校評価が教職員のやりがいに根ざした部分で成果を示すことができなければ、全体で評価結果の改善に向かうエネルギーの放出は望めない。A校事例で情報公開を個業から組織的取組に改革できたのは、アンケート結果から課題を感じ取り、改善しなければという考えが共有できたからであろう。B校事例で意識改革が停滞しているのは、「学校評価は、管理職や教務主任の仕事」であって困ることはないからとも言えるし、「学校評価は、みんなのもの」であるよさが認知できないからとも言える。

「学校評価は、管理職や教務主任の仕事」という意識を変えるために、学校評価が管理職や教務主任の専業である実態を変えることは重要であるが、実態を解消するだけで、教職員が学校評価に対する当事者意識を高めるわけではない。学校評価をめぐる、目的と意義と成果と責任の共有を図る協働の中で自己の成果を見出す経験を重ねることが、教職員の学校評価に対する当事者意識を高めるのだろうと考える。

学校評価をめぐる代表的な認識のずれを通して、学校評価がなかなか学校経営改善に力を発揮できない要因として、目的・方法の共有ができていないことや当事者意識を高めるものになっていないことが把握できる。校長には、研修や啓発を通して、学校評価システムの意味づけを丁寧に行い、周知していくことで学校評価の目的と方法を「みんなのもの」にすることが求められている。

4. よりよい自己評価のために

学校評価の目的と方法を共有できれば、学校評価システムは有効性を増すだろう。さらに、学校評価を、適正に学校の姿を映し出したり学校の状況を測ったりするものにするために、自己評価の指標と学校関係者評価について検討する。

人は自分の姿を確認するときに鏡を用いる。歪みや曇りのない鏡があれば、姿を確認することは容易である。では、鏡がなければどうするか。体調不良を感じれば体温計を差すだろうし、同僚に「顔色が悪いよ。」と言われて気付くこともあるだろう。もとより、顔や背面以外は自分の目で確認するのが手っ取り早く確実である。学校評価の自己評価を確立するためには、鏡や体温計（評価指標）、そして口うるさく親身になってくれる友人（学校関係者）をもつことだ。自分の目で確かめられるところは自分の目でしっかり見る（自己評価）ことは言うまでもない。

① 項目の精選

すでに多くの研究から導かれていることであるが、評価項目について選択と集中が求められる。評価項目が多過ぎたり総花的であったりすると、評価が目的化し改善に生かない。これは、ほとんどの学校で経験済みである。改訂ガイドラインでも、「網羅的な細かなチェックとして行うのではなく、重点化された目標を精選して実施すべきこと」が強調される。

では、どのように選択し何に集中するか。学校評価についてしばしば「学校評価を教職員が元気になるものに！」と論じられるのは、一方で学校の元気をなくさせる現実もあったからである。しかし、それは評価自体が悪いのではなく、評価システムが目標管理型になっていなかったからだと考える。各校にはそれぞれ、児童や地域の実態から、取り組むべき重点課題がある。現状分析から学校教育目標を設定し、重点目標を掲げ教育計画を策定している。評価すべきは、そこなのである。その年度に重点としたことが達成したかどうかを、様々な指標を用いて精査する。そこから次の一手が生まれる。

これまで総花的になっていたのは、大きく抽象的な学校教育目標に照らし合わせて項目を設定してきたからであろう。学校評価システムがPDCAサイクルの中で機能するには、一にも二にも、どれだけの確で具体的な当該年度の重点目標が設定できるにかかっている。

② 評価指標

アンケート調査は全体の傾向を把握することや、すみずみから意見を拾うことに有効であるので、今後とも実施されていくだろう。アンケート依存に陥らないためには、他にも多くの指標を設定し、評価計画に位置付けることだ。既存の調査を活用し切る発想である。現在、取り組んでいる調査には客観的指標となる有用なものが数多くある。それらを単発ではなく、総合的に俯瞰したり関連付けたりすることで、自己評価を行っていくことができる。表3に自己評価に活用できる調査等を挙げる。

学校では、計画書・報告書の他に、年間を通して相当量の調査や記録を行っていることに、あらためて驚く。それぞれに目的があり、教育活動その他の学校運営の中で活用しているところではあるが、学校運営の状況を把握する指標としても活用を図ることで、自己評価の客観性は高まり、より自律的なものにできる。教育評価や教職員評価システムとの連動も視野に入ってきた。既存の調査結果を、学校評価システムの中で自己評価の指標として活用するには、計画段階で目標値や結果に対する方策を立てておくことが有益だと考える。

表3 自己評価に活用できる調査等

領域	調査名	対象	評価の視点例
学校運営	学校経営方針		学校経営全体 学校教育目標 経営方針 教育課程 学校行事 教職員の状況 職場環境 学級経営 児童実態 学校財務 施設・設備
	教育指導計画書・報告書		
	自己目標申告書兼管理シート	教職員	
	不祥事防止チェックシート	教職員	
	ICT活用チェックシート	教職員	
	時間外勤務チェックシート	教職員	
	ストレスチェックシート	教職員	
	クラスマネジメントシート	児童	
	全国学力・学習状況調査質問紙	児童	
	校内予算試算書、実績報告		
	施設設備点検結果	施設設備	
	安全点検表	施設設備	
確かな学力	全国学力・学習状況調査	児童	学力向上
	市ジョイントプログラム	児童	
	市プレジョイントプログラム	児童	
	市研究会テスト	児童	読書習慣 家庭との連携
	読書記録ノート	児童	
	図書リファレンス記録		
豊かな心	クラスマネジメントシート	児童	学級経営 児童実態 生徒指導
	いじめ防止アンケート	児童	
	道徳の時間ポートフォリオ	児童	
	体験学習ポートフォリオ	児童	
健やかな体	いきいき生活チェック	児童	保健安全 体力増進 食教育
	保健室来室記録		
	全国体力・運動習慣調査	児童	
	給食残菜・残飯報告		

③ アンケートの洗練

アンケート唯一主義ではなく、アンケートも自己評価指標としてとらえて有効に活用するために、アンケートの質と量について見直す。まず、自己評価項目の精選に合わせてアンケート項目も重点化する。調査で得られた数値や文言から何を読み取るかの分析的評価の過程で自己評価を補強あるいは修正し得るものに整える。自己評価項目の評価指標が多様に設定されることで、アンケートで調査することは既存の調査では評価できない領域に絞れる。

さらに、文言を整える。抽象的な表現や複数の観点が入っている質問項目は意外と多い。回答者が迷わぬこと、改善の論点が浮き出ること、を念頭に、十分に吟味する。

並行して、各種の機会をとらえ、回答者はじめ学校評価に携わるすべての人達に、学校評価の趣旨を説明することやアンケートの結果をフィードバックすることも丁寧に行う。アンケートの役割が明確になるにつれ、名称や回数、時期も最適化が図られるだろうと考える。

④ 学校関係者評価の確立

親身になってくれるが厳しいことも言える友人として、学校関係者評価は働いているだろうか。C校では、年2回の学校運営協議会で評価結果を開示し、意見をいただくようにしている。しかしながら、どうしてもその場限りの感想を述べ合うに留まる。D校では、学校運営協

議会内に評価委員会を設置し、項目の設定から自己評価、公表に至るまで運営協議会委員自らが行っている。公表内容も、学校・家庭・地域それぞれの責任と主体に言及し、改善への参加を呼びかけるものとなっている。

学校関係者評価の有効性を高めるには、PDCAサイクルのCだけではなく、PやAに関与できるように工夫することが重要だと考える。評価委員会が校務分掌に位置付けられ、教職員で構成されていることが多いと思われるが、D校のように、運営協議会内に教職員・保護者・地域から成る評価委員会を設置できれば「学校評価がみんなのもの」になる道筋も見えて来る。学校関係者評価は、校長が学校評価システムと学校運営協議会の活動を連動させることを意識することで、改善が図れるだろう。

5. 考 察

学校評価を経営改善に活用するという願いが、なかなか現実のものにならないという現状から、認識のずれや指標の貧しさがボトルネックとなっていることを指摘した。現在、多くの学校で項目の見直しや精選が図られつつあることは、方向性として正しいだろう。見直す視点は、教職員のやりがい根差したものにすることが重要だ。学校教育目標に向かって教職員が日々何に心砕き実践しているかを評価できなければ、学校は元気になれない。そこをはずさず、項目を精選し、適切な指標を設定して、自己評価を行う。そして、成果はともに喜び、課題はともに責任を負う。改善に全体で向かう。その姿が経営改善の姿である。

また、逆説的になるが、学校経営改善に働く学校評価を求めて検討する中で、何度も考えさせられたことは、適正な評価結果が得られる学校評価が実施できたとしても、評価結果が予定調和的に経営改善に働くのではないだろうということである。「学校評価とは」について対話や協議を行うこと、実施に関わってたくさんの人に関わってもらうこと、立場の違う人達と一緒にを行うこと、ともに評価に取り組むことこそが「経営改善」であり、学校評価の真骨頂であろうということだ。

学校評価をめぐる対話や協議、協働の過程で認識のずれは淘汰され、目的や方法が共有されていくにちがいない。やがて、教職員・保護者・地域全体で、成果はともに喜び、課題にはともに責任を負う意識を醸成することが可能となるだろう。その大きな流れを作るために、孤軍奮闘ではない、協働による評価改善が不可欠である。今後は「学校評価をみんなのものに」していく過程を追った実践的研究を継続したいと考えている。