

# 平成20年度 三重県教育改革推進会議

## 第5回 学校経営改善部会【議事録兼概要】

**I 日時** 平成20年8月11日（月） 10:00～12:30

**II 場所** プラザ洞津 3階 紅葉の間

**III 出席者** 【委員】伊藤 博和、中村 真子、中村 武志、市川 知恵子、大森 達也、  
伊東 直人、森脇 健夫  
【事務局】鎌田 敏明、真伏 利典、松坂 浩史、中谷 文弘、上田 克彦、  
山田 正廣、北原 まり子

以上14名敬称略

### IV 内容

#### 1 報告

##### (1) 第4回学校経営改善部会における意見抜粋・・・資料1・資料2に基づき、中谷室長から報告

資料1は議事録兼概要であるが、今回は学校関係者評価に先進的に取り組んでいる鈴鹿市立鼓ヶ浦中学校の校長先生と担当の先生に事例発表していただき、それを元に意見交換をしていただいた。事前に委員の方々とやりとりしたものであるため、またご覧いただきたい。資料2は意見抜粋であり、学校自己評価と学校関係者評価の進め方について議論していただいた意見をまとめている。

##### (2) 自己評価報告書(案)について・・・資料3に基づき、中谷室長から報告

資料3は前回いただいた意見を元に、できるだけ多くの情報量を分かりやすいように書くことで、充実させたものである。今後これを元に関係団体とも意見交換した上で、本年末をめどに決定していきたい。

#### 《以下質疑応答・意見交換》

##### 【部会長】

前回示された2つの案のうち、こちらの方が記述の量が多く、学校現場にとっては厳しいところがあるが、将来学校関係者評価を視野に入れるのであれば、情報量が多い方が良いのではないかという意見であった。示されている事例の文言も含めて、意見・質問があればお願いします。

##### 【委員】

(2)のアセスメント診断は、(1)の成果と課題と対応しているのか。(2)のアセスメントと(1)との関係が読み取りにくい。

##### 【事務局】

直接は関係ないと考えている。

##### 【委員】

(2)は学校の現状分析と理解すれば良いのか。

**【事務局】**

そうである。

**【委員】**

(1) が主観的な評価、(2) が客観的な評価、主観と客観の評価を交えて(3)の取組事項につながると考えて良いのか。アセスメント診断は客観的に評価したもの、という感覚で良いのか。

**【事務局】**

そうとも言い切れない。(1)は当該年度の具体的な行動計画に対する評価をまとめたものであり、(2)は学校全体の取組に対する評価をまとめたものである。

**【委員】**

(2)のアセスメント診断とは、アセッサーの人が第三者のように入り、言われたことをまとめた評価ではないのか。

**【事務局】**

そうではなく、あくまでも学校の中で先生方によって行うアセスメントである。

**【委員】**

自己評価報告書は、何月頃に書くものか。

**【事務局】**

時期をはっきりとは決めていないが、これを元に学校関係者評価につなげていこうとすると3月末では苦しいので、2月くらいが一つの目安になる。学校によって差があると思う。

**【部会長】**

学校経営改革方針とのつながりや具体的な書き方を説明していただくと、(1)と(2)の違いも分かるのではないか。改革方針と(1)(2)の流れを分かりやすく説明してもらえないか。

**【事務局】**

現在県立学校の場合、5月末をめどに学校経営改革方針を策定してもらっている。改革方針には目指す学校像、現状と課題、中長期の重点目標、当該年度の行動計画の4つを書いている。自己評価報告書の(1)は、4点目の当該年度の行動計画についての評価を書いている。本県の場合学校経営品質に取り組んでいるので、組織の状況など全体的な視点からアセスメント診断し、見直しているのが(2)である。(1)、(2)を元にして学校全体として、次年度からの具体的な改善策が(3)である。特に留意したいことは、改善策は課題や弱みの克服だけでなく、強みを伸ばすことであるので、敢えて「組織力向上のための取組」としてある。

**【委員】**

(2) の書き方の、「アセスメント診断」という言葉は誤解を招きやすい。「(1) と (2) は同じ組織を同じ中で見ているが、分析手法が違う」ということが、他の方にも分かる書き方にした方が良いのではないか。

**【委員】**

(1) と (2) の評価は、対象が別であると判断したが、全く関係ない訳でもないと思う。(1) と (2) で関係しているところがあるとすると、重なっている部分についてどう住み分けをするのかについて、分かりやすく説明があると良いと思う。

**【委員】**

これを元に学校関係者評価につなげていくことを考えると、評価委員は教育の専門家ではない方をお願いすることになるので、使われている文言に分かりにくいものがあると思う。「意見カード」や「ガルーン」といった用語、「校則」の内容など、注釈を付けるなどの必要も、例示としてあっても良いのかと思う。「校内外の研修会への参加、年間3回以上」とあるが、一人年間3回以上なのか、全職員の中から誰か参加すれば良いのか。「校内学習会の実施」は、全職員による校内学習会なのかなど、書いた人は分かっても、読んだ人は分からないということもある。全体的に一つの文が長く、何度か読み返さないと意味が理解しがたいところが見られる。(3) の改善策は、何のためか読み取れないので、目的を書いた方が良いのではないか。(2) のアセスメントの強みと弱みの関係が分かりにくい。アセスメントシートが資料で付くのであれば、対応させて番号を付けると分かりやすいと思うが、そうでないのであれば分かりにくいと思う。

**【事務局】**

例の内容を、精査したいと思う。

**【部会長】**

小中学校と県立学校では用語や内容が異なるので、整理した方が良いと思う。授業の理解度65%で、授業満足度が70%から80%というのはあるのか。不自然さを感じる。高校では「カード」という発想はほとんどない。生徒指導に関しては、今の高等学校の現状を見ると、校則ではなく生徒指導の方針の方が良いのではないか。県立であれば進路に関する内容が欲しい。校内学習会だけで年間4回実施されて、校内外の研修会への参加が3回以上というのはどう考えるのか、整合性はどうなるのか。予備校における授業実践の実例は今あるのか。「偏見を持たず」の部分は不要ではないか。「時間割」という言い方は、「週時程」とすべきである。授業アンケートは「全校」より「全教科」ではないか。「保護者、家庭」なぜ分けたのか、意味があるのかと思う。

**【委員】**

これは子どもたちを育てるための報告書であると思うが、生徒指導の欄は、子どものことが出ていないのではないかと思う。主役が保護者になっているという感じを受けた。

**【委員】**

この評価報告書、よく考えられていると思う。しかし一方で、ごく普通の保護者が読んだときに、縁遠い感じがする。かなりのボリュームにもなると思う。ごく普通の市民の方にとって、縁遠いものにならないかという危惧がある。

**【鎌田副教育長】**

(1)には「組織能力向上」、(2)には「組織や仕組み」、(3)には「組織力向上」とあり、意図があって作っているが、かえって分かりにくくなる可能性もある。意見をいただきたい。

**【委員】**

(2)と(3)で「組織力向上」ということがクローズアップされてくるが、(1)の具体的取組の評価との関連が分かりづらいと思う。(2)の「強み・弱み」で学校全体を大まかに捉えるというのはとても良いと思うが、(1)から(3)の流れが見えにくい。

**【委員】**

「組織能力」と「組織力」はどのように使い分けているのか。

**【事務局】**

「組織能力の向上」には、研修会の参加や職員の職場環境満足度の向上など、具体的な項目を書いている。「組織力」の場合は、学校が個々の個人の力ではなく、学校組織全体としてどこまで力を向上させたかという視点で使っている。

**【委員】**

よく分かっている方にはよく分かるが、分からない方には分かりにくい。

**【委員】**

「組織能力」とは、組織力を構成する要素ということか。

**【事務局】**

そのようなイメージである。分かりにくいと言えば分かりにくい。

**【委員】**

ポテンシャルを高めるということか。

**【事務局】**

検討の必要がある。

**【委員】**

(2)の「仕組み」は何をさしているのか。組織力向上の取組ということか。

**【事務局】**

「組織」はハード面だけになるが、「仕組み」はソフト面も含んでいる。

**【委員】**

項目に分けるとどうしても抜け落ちていくもの、積み上げていくことでは見えてこないものがあり、それを(2)で全体的に掴むことをしているのかと思う。

**【委員】**

「仕組み」の前に何か言葉が入っていると、分かるのかもしれない。

**【部会長】**

現行の評価報告書にも、「組織力向上」「組織能力向上」という文言が入っているのか。

**【事務局】**

現行は（１）が主体で、（２）（３）はない。「組織力向上」「組織能力向上」という言葉は使っていない。

**【委員】**

それでは（２）（３）で書かれた事は出てこないということか。

**【事務局】**

現状では表の中にはない。今度は評価を受けた改善策を書いて欲しいので、（３）を敢えて分かりやすく作った。「改善策」とだけ書くと、弱みや課題を改善するだけと捉えられる。学校として一番大事なことは、特色ある学校づくりの強みを伸ばすことが最優先なので、「組織力向上」という言葉を使った方が分かりやすいと思って使った。

**【部会長】**

使い分けたことによって、却って分かりにくくなっているようなところもあるので、再度検討して欲しい。

**【事務局】**

分かりました。

**【委員】**

（３）の改善策の目的は、「組織力向上のために」とタイトルに書いてある。しかし学校自己評価は、組織力を向上するためだけではないと思う。教育水準を一定のものにしていく、子どもたちにとってより良い学校づくりをしていく、目指す学校像を実現していくなど、子どもたちに返っていくための改善策でなくてはいけないと思う。「組織力向上のために」という言い方は、保護者や市民から見て遠い感覚になるので、「子どものために」という言い方が良いのではないかと思う。

**【委員】**

自己評価は学校の経営改善のためであるが、学校経営改善の最後の目的は授業の充実、教育の質の向上である。それを目指すために、学校の組織力を高めていくということだと思う。「組織力」というのは、教科指導から生徒指導から全てを含むのであって、ゴールを明確化するためには、「組織力」という言葉を使った方が良いと思う。

**【部会長】**

再度案を見直していただき、関係のところと意見交換をした後、次回の会議に再提案されるのか。

**【事務局】**

県立学校長会や教頭会とのやりとりを終え、次回または次々回に提案したい。

## 2 審議事項

### (1)「学校関係者評価」のあり方と進め方について

#### …資料4・5・6に基づき、中谷室長から説明

資料4の前半は、教育振興基本計画の関連部分であり、関係者評価について義務化の方向が出されている。後半は本県の取組であるが、三重県教育振興ビジョン第4次推進計画に、評価について記述が盛り込まれている。資料5・6は前回の会議で、国の規則改正を受けての県や市町の状況についてご質問いただいたので、その調査結果の報告である。

#### 《以下質疑応答・意見交換》

##### 【委員】

資料6で、「特に規定する予定がない」と回答している6つの市町教育委員会に対して、何か働きかけはするのか。

##### 【事務局】

規定はしていないが、この6市町教育委員会でも自己評価はやる。国の上位法の中で明記されたことは、町の規則で決めないという方針で望んでいる市や町がある。

##### 【委員】

学校評価結果の公表に関しても、「規定していない（予定もない）」教育委員会が6あるが、これも上位法で規定されているので市町として改めて規定しないだけで、実質公表しているということか。県内の29市町教育委員会は全て公表すると判断して良いのか。

##### 【事務局】

関係者評価も実施した場合は、公表するという意味である。

##### 【部会長】

自己評価については、市町も全て実施するし、結果も公表するということか。

##### 【事務局】

そうである。

##### 【委員】

公表はどのような形でしているのか。

##### 【事務局】

県立の場合ホームページに掲載したり、各学校PTAの会議で説明したり、いろいろな形があると思う。

#### …資料7・8に基づき、中谷室長から説明

資料7は学校評価ガイドラインをまとめたものである。学校評価の目的は、「児童生徒がより良い学校生活を送れるよう学校運営の改善と発展を目指す」ことである。学校評価には教職員による自己評価、学校をよく知る保護者・地域住民等、関係者による評価、全く関係のない第三者による評価という3つがある。資料8は国が示す学校関係者評価についてまとめたものであり、自己評価の客観性・透明性を高めることが目的とされている。

## 《以下意見交換》

### 【部会長】

県立学校においては、学校関係者評価の導入の実態はどのくらいか。

### 【事務局】

特別支援学校13校と、県立高校4校で昨年から研究指定をしてもらっている。

### 【委員】

国の方針としては学校経営に地域や家庭が参画することが絶対条件とされ、保護者としても力になることがあればと思うが、本当に巻き込まないと学校経営が成り立たないであれば、相当の覚悟が必要であると思う。保護者にもいろいろな人が居て、そういう人達も巻き込んで力になってもらうぐらいの意識が必要である。学校の先生たちがすることを、全て保護者が理解する必要はないと思う。学校と保護者はすることは別であっても、方向が一つであれば良い。自己評価は先生方が自信を持ってして欲しい。保護者としては、期待されすぎて却って関係が壊れても困る。先生方の強い意志が必要になると思う。

### 【委員】

学校関係者評価は、保護者・地域住民によるものと考えて良いのか。県立の場合地域はどう考えられるのか。教育委員会の関わり方はどう考えたらいいのか。

### 【事務局】

基本的に学校関係者評価は、一番学校をよく知る方による評価なので、保護者・地域住民には拘らないが、望ましいと言える。県立学校の地域の捉え方はいろいろであるが、学校経営方針をよく知ってもらい、先生方と同じベースに立った上で評価してもらえる方であれば、幅広く選んでもらって構わない。研究段階では県教育委員会所属のアセッサーが評価委員に加わっていたりしているところもある。市町教育委員会は、複数の学校でまとめて関係者評価委員を置く事も可能であるので、若干関わり方が異なるかもしれない。

### 【部会長】

県立高校の場合、ほぼ全県一区に近い形で生徒が来ているが、地域を意識する時、狭い範囲の「地元」という事で捉えている。地元や保護者にも理解してもらっている。

### 【委員】

学校の教育が、子どもの段階に応じた教育、社会に出て行った時に必要な教育とマッチしているかどうか、学校関係者評価として必要な視点ではないか。受験を意識しすぎると、知識詰め込み型の教育になってしまう。問題解決型能力が養われていないため、大学に入ると突然単位が全然取れなくなる学生がいる。学校としては、教育が子どもの成長期に応じたものになっているかどうか、成長した時に社会のニーズに合ったものになっているかどうか、税金の無駄遣いがあるかどうかのチェックも、学校関係者評価として入ってくる必要があると思う。

### 【部会長】

学校関係者評価の主体が保護者となると、保護者の位置づけは単なる教育の受け手だけではなく、学校と共に担う当事者の一人という事になる。そういう視点で見えていくと、関係者評価の位置づけも理解できる。外部という概念でいると、学校としても身構えたり、情報の出し方を悩んだりするかもしれないが、ストレートに入っていきやすいと思う。

### 【委員】

学校評価の目的は、子どもの自由につながるものでなければ話にならない。学校関係者が何か考えてみると、その学校の子どもたちの成長に責任や役割を自覚している人達で構成されるべきだと思う。保護者や地域住民が、必ずしもそのような人達でない場合も出てくる。保護者の立場で期待するのは、申し上げたことの実現のために、学校の教職員や関係の行政機関が一生懸命動いてくれることが担保されている事である。

### 【委員】

学校関係者評価の本質は、素人性だと思う。閉じた学校のシステムの中では、社会常識一般から見てもおかしいことが起きていたりする。そういう評価をすることに意味があると思う。そのためには、自己評価書が分かりやすくないといけない。透明性を高める努力を学校側もする必要があると思う。それと同時に、保護者や地域住民もその学校の教育に願いや期待を持っている必要がある。学校側も聞く耳を持って欲しい。学校と関係者が、自己評価書を評価するというクリティカル（批判的）に考えないといけない面と、協働して事に当たらないといけない面があり、この2つをうまく機能させるような仕組みと、組織の構成の仕方を考える必要があると思う。

### 【委員】

社会福祉法人として、評議員会に膨大な資料を出して諮っているが、市民としての目でものを言いにくい会議になってしまっていると感じる。ものを言ってもらおうと思ったら、言ってもらいやすい仕組みを作らないといけないと思う。資料8に学校関係者評価の対象が具体化されているが、ここにはまらないで、学校に対する印象や期待や願いを汲み取れるような評価会議にしないといけないと思う。

### 【委員】

保護者としてPTA役員をやった時、学校に対して意見が言いにくかった。今回学校関係者評価が導入されることで、時間を設けてもらい、意見を言うチャンスがもらえる事は、大きな改革になると期待をしているし、楽しみでもある。しかし学校関係者評価を始めている学校で意見を聞いてみると、「おらが学校」という感覚を持ち、骨身を惜しまず協力する関係ができていく中で、「評価」という言葉はそぐわないと感じている評価委員が多い。学校を良くしたい、地域全体を良くしたいという願いは、学校の職員以上に強いかもしれない。その思いが十分受け入れられるような形を作っていく必要がある。体系的・系統的に学校の取組を示すことで、いろいろな角度から意見が出てくるので、どのように説明し理解してもらい、受け入れていくかも大事である。先生方の受け止める力を十分鍛え、心の準備や想定をしておかないと、クレームになってしまう。そうならないために、日頃から学校関係者評価委員の方との関係を作っておくことも大事である。教育委員会としては、改善策のために支援しなくてはならないが、学校関係者評価委員の方が直接教育委員会に飛び込んできたり、議会で話題になったりした時、どこまで対応できるのか答えられない。受け止めるシステムを作っていく必要があると考えている。

### 【委員】

保護者として学校関係者評価委員になった場合、自分の役割が何かをはっきり分かっていただく方が良い。一生懸命になって、頑張りすぎる事も考えられる。役割や立場がどういうものか、学校はどのようなものを望んでいるのか、分かりやすくしてもらった方が良いと思う。頑張りすぎて揉めることになっては困る。トップである校長先生から教員の方に説明してもらい、理解していただく事も必要ではないかと思う。

### 【部会長】

学校関係者評価の導入については、総論では前向きに考えていったら、という議論になっていると捉えている。各論では導入による課題やメリットがいくつか指摘された。整理をする必要があると思う。自己評価の精度が高まる、あるいは保護者とのより良い関係づくりにつながるなども、関係者評価導入のメリットではないかと思う。

### 【委員】

県内の学校で同じ事に対する評価が異なるなど、普遍性をどう考えていくべきかが気になる。普遍性がある程度ないと、学校関係者評価の活かし方も難しい。県内で教育方針の普遍性の合致と、ある程度の活かし方をどう判断するか。学校関係者評価でどのように普遍性を担保し、それを活かしていくかは難しいと思う。「これだけは考えて下さい」というような、基準のようなものを作っておいた方が良いのかと思う。

### 【委員】

特色ある学校をつくっていくという部分で、組織運営や学校経営においては、その学校に合ったやり方があってもいいと思う。ただ、教育の内容とか、学習指導要領に則っている部分を否定されることは、いかななものかということになる。教育課程の基準の部分については普遍性があり、それをどう運営していくかについては、特殊解になるのかと思う。

### 【委員】

学校関係者評価は素人性をくぐらせる事に意味があり、それをどう受け止めるかは、専門家である学校であったり、教育委員会であったりする。全ての学校関係者評価を、真正面から受け止める必要はなく、プロの目で見直し、受け止め方が大事ではないかと思う。学校関係者評価をする側からすると、どう受け止められたかが大事で、評価したことがどう前向きな改善につながるか知りたい。そこが評価委員会のアイデンティティにも関わる。委員会の評価を学校側や教育委員会がどう受け止めたかを、もう一回委員会に返していく等が必要ではないかと思う。素人性とプロの目を上手くくぐらせながら、学校自体を子どもたちにとって幸せな場にしていく方向性の中で、多様な目から対話を通して改善していくことがシステムの中に活かされれば、より対話が進むのではないかと思う。

### 【委員】

この制度の命運を握るのは、学校と評価委員会と教育委員会をはじめとする行政機関の三者が、馴れ合いではない対等な信頼関係を作れるかどうにかかっているのではないか。すぐにはできないだろうが、そんな関係を作っていく手順も、開始にあたっては考えておくべきではないか。

**【委員】**

圧倒的な情報量は学校側にあつて、関係者は自己評価報告書による情報ぐらいしかない。素人性が低く見られてしまうと、成り立たないと思う。素人性を評価される事が必要で、細かいことは分からなくても、アバウトなところが受け止められ、活かされていくことが必要だと思う。情報を持たない人が発言することには、的を射ないことも多々あると思うが、そこからいかにエッセンスを引き出していくかという視点が必要だと思う。

**【部会長】**

素人性ゆえに学校にとって参考になる評価もあるだろうし、逆に納得のいかない部分もあるかもしれない。その意味で、次の段階の「外部の人による評価」の検討につながるのかと思う。

**【委員】**

特別支援学校の評議員をしていたことがあり、学校関係者評価の会議に数回出席したことがあるが、保護者の方は殆ど意見を言わない。これは土壌が育っていないということではないかと思う。システムの保障された場で学校にものを言うという経験がほとんどない、あるいは評価ということに慣れていないのかと思う。委員の構成で、保護者の方の割合は決まっているのか。

**【事務局】**

特に決まっていない。

**【委員】**

できれば複数にし、保護者の方がものを言いやすい雰囲気を作られると良いと思う。

**【部会長】**

学校評議員会では随分思い切った意見が出されるが、保護者の立場では、環境整備をしないと、なかなか踏み込めないという意見が出るかもしれない。

**【委員】**

学校関係者評価の委員には、学校や地域を何とか良くしていきたいという思いの人がなることが多いので、学校関係者評価をすることで、「地域や保護者として学校のためにこんな事をしていこう」という新たなアイデアが生まれてくることを期待している。人が足りないから教育委員会に要望するのではなく、地域の人材を活かしていこうという発想になっていただくとありがたい。地域づくりや地域コミュニティを使って活性化していったら、良いまちづくりができると思う。

**【委員】**

学校関係者評価の活かし方としては、なるべく情報量を多く先生方に出してもらった方が、より活かされやすいと思う。偏った話ではなく、悪いことも良いことも全部出してもらって、そういう雰囲気作りが、活かし方につながると思う。

**【部会長】**

自己評価とは違って、結果の公表のあり方についても十分な検討が必要なのかと思う。

**【委員】**

学校関係者評価会議の議長を誰がするかによっても、変わってくる。その決め方をしっかりしておいた方が良いと思う。先生方が一番影響を受けやすいと思う。

**【部会長】**

学校評議員制度と重なってくる部分もあり、整理も必要だと思う。

**【委員】**

法人の第三者委員に大学の先生がおり、素人性を活かすということで、学生を連れてきてもらって、意見を言ってもらったことがある。とんでもない意見も出てくるが、そこをどのように吸収し、普遍化し取り上げていくか、受ける側に力量が求められると感じた。その辺の工夫も必要だと思う。

**【委員】**

学校関係者評価委員を選出するのは、どのような仕組みなのか。パンフレットには「教職員と共通認識を持って一緒に頑張りましょう」という趣旨が書いてあるが、とてもよく分かるし大事であると思うが、そこまで評価委員のハードルを上げて良いのか、心配である。

**【事務局】**

現在県立高校で指定している学校については、学校の方で5人の評価委員を選んでいただき、学校長の推薦に基づいて県の方から委嘱状を出している。今後全県に広めていく場合どうするか、これからの検討である。

**【委員】**

津市の場合、学校長が選んでいる状況で、学校によって様々である。保護者や地域住民の方に入って欲しいとは言っている。委嘱状は、今年を出していない。

**【部会長】**

5人の内訳は、それぞれ違うのか。

**【事務局】**

保護者の方は絶対入れて下さいと言っている。他に評議員の方、地域住民の方、地域の自治会関係者や地域の企業関係者の方が入っているところなど、学校によって状況が違う。

**【委員】**

津市は人数を決めていない。

**【鎌田副教育長】**

学校評議員を導入した時、校長先生から具体的に名前をいただいて、委嘱する形になった。それで特に偏りはなかった。それぞれ校長先生が学校に必要なと思われる方を選び、それに対し教育委員会が意見を言った事もない。ただ、今年から同じ方がずっと続けている場合には、何年かたったら変えて下さいとだけ言った。今回もそういうやり方が一番良いだろうと思っている。どういう方を入れてもらうか、人数的な事も含めてご意見をいただきたい。

**【部会長】**

関係者評価と第三者評価の関係についても審議事項に上がっているが、次回そこまで話がいくのであれば、踏み込んだ議論をお願いします。この部会は本年末を目処にした審議になると思うので、今回はこれまでの審議のまとめのベースとなるようなものを用意いただき、より具体的な確認の議論、あるいはこれからの議論をしてはどうかと思っている。あと2回ぐらいのつもりで、まとめに入っていきたい。

**(2) その他**

なし

**3 連絡事項**

次回会議の日程は、調整して後日連絡させていただく。

以 上