

# 平成20年度 三重県教育改革推進会議

## 第6回 学校経営改善部会【議事録兼概要】

**I 日時** 平成20年10月3日（金） 9：30～12：00

**II 場所** 三重県水産会館 4階 研修室

**III 出席者** 【委員】伊藤 博和、江崎 貴久、中村 真子、中村 武志、山北 哲、  
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、山口 千代己、鈴木 繁美、  
中谷 文弘、上田 克彦、山田 正廣、林 康子、北原 まり子

以上19名敬称略

### IV 内容

#### 1 報告

##### 第5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、6ページの中段にある県内の市町教育委員会の数を、31から29に訂正した。資料2は意見抜粋であり、学校関係者評価のあり方について議論していただいた意見をまとめている。学校関係者評価の導入については、前向きに考えてはどうかという議論であったと、部会長にまとめていただいた。

#### 2 審議事項

##### (1) 第三者評価について

##### …資料3・4に基づき、山田主幹から説明

資料3は、平成20年度の国が行う第三者評価に関する実践研究の要項である。この実践研究は、適切な学校評価システムの構築を図ることを目的に、国が委嘱する専門家等により、学校の第三者評価を実施するものである。

資料4は、昨年度の第三者評価試行評価シートである。各項目についてそれぞれの委員が、A+・A・B・C・Dの5段階に評価し、その後委員が集まって協議し、その結果をフィード・バックする。このようにして、第三者評価が行われている。

### 《以下質疑応答・意見交換》

#### 【委員】

評価の実施者としての第三者を、どう考えるのか。相互評価と考えるのであれば、同じ様な地域環境の、同規模の学校の先生方が、第三者として評価することも可能となる。監督官庁の方々による第三者評価なのか。全国的な流れはどうなっているのか。

**【事務局】**

第三者とは、直接学校と関わりを持たず、専門的な視点で見ただけの方と捉えている。必ずしも監督官庁が入らなければならないというものではない。国立教育政策研究所が主体となって、第三者性を担保する方法や、都道府県指定都市レベルで評価チームを作っていく場合の委員構成について、研究している。指定都市主体型では、設置者が第三者になりうるかの方向性についても、検討されるべき課題である。

**【委員】**

固まっていないということか。上からの評価もあるし、横の相互評価もあるし、全く違う第三者という場合もあり、分からない状態になっているということか。

**【事務局】**

近くの学校の先生が、お互いに評価するということは、想定していない。

**【委員】**

大学の相互評価では、同じ様な大学の同じ様な先生が匿名で来て、評価している。そういう意味では第三者と言える。横の評価というイメージがある。

**【事務局】**

今中心に議論されているのは、大学で言う「評価機構が行っている評価」のイメージである。

**【委員】**

第三者評価委員が評価できる学校は、数が限られてくるのではないか。必ずしも毎年受けなくても、第三者評価を受けた学校の評価事例を参考にしながら、改善をしていくのも可能ではないか。どのぐらいの頻度で実施していくと考えているのか。

**【事務局】**

現実問題としては、全ての学校で毎年第三者機関が入って評価するのは難しいと考えている。

**【部会長】**

これまでの部会を欠席された委員の方もみえるので、学校関係者評価と第三者評価の違いについて、確認をして欲しい。

**【事務局】**

学校の教員による評価が、自己評価。学校の経営方針を共有している、保護者や地域住民の方々による評価が、学校関係者評価。全く第三者による評価が、第三者評価である。

**【委員】**

第三者評価の評価委員に教育委員会の指導主事とあるが、学校関係者となるのではないか。線切りはどうするのか。管轄の教育委員会の人が第三者評価に入るのは、違和感がある。

**【事務局】**

第三者機関の評価委員に入る教育委員会指導主事等とは、設置にあたっている教育委員会の指導主事ではない。県外の教育の専門家という立場である。設置者となると関係者になる。都道府県主体型では、県の教育委員会の指導主事が第三者的なものを担保しながら、市町村等が設置する小中学校の評価をできないかということも含め、今調査研究がなされている。

**【委員】**

他県の教育委員会が学校を評価するという事は、県単位での相互評価になっているということではないか。

**【事務局】**

第三者評価機関というものがあり、そこが評価しているのであり、県同士で評価しているわけではない。

**【委員】**

福祉では第三者評価が始まっている。公に認定された機関として第三者評価機関がいくつかあり、評価を受けるかどうか、どこの評価を受けるかも自由である。評価を受けることで資質を改善していく、評価結果を情報公開するなどして、地域からの信頼を得るのが目的である。評価をする基準が共通していて、一定の地域レベルでラインが揃っているなど、評価者が何であるかが大事である。均一化された評価機関である必要がある。第三者評価は今後どう取り組まれていくのか。

**【事務局】**

文部科学省を中心に、評価指標の在り方等、やり方について実践研究を行っている。実際の評価については、第三者評価機関がいくつか設置され、そこに属する人が評価を行うことも考えられる。

**【委員】**

そこを目指しているのか。

**【事務局】**

第三者評価については、自己評価や学校関係者評価がきちとなされていることが大事であり、それらを専門的に見るのが第三者評価である。イギリスではオフステッドという組織が、5年に一回ぐらい教育省から委託を受け、地方を巡回して第三者評価をしている。それがモデルであるが、日本ではコストがかかるし、専門家が集められるかという問題もあり、行き詰まっている。都道府県ごとにどのようにやっていくか、方向性はまだ出ていない。学校関係者評価までの熟度を高め、その間に第三者評価を今後どうしていくか、議論していく必要がある。専門家が足りない場合、小中学校を県立高校の先生が見るなど、相互評価ではなく、校種を替えてどこか離れた所から専門的に見るというイメージである。方向性としてはやりたいが、かなりのコストがかかるという現状である。

**【部会長】**

資料4の1ページの「教育課程等」とあるが、「等」とは何を指すのか。教育課程の状況を、何を基準に見るのか。置かれた条件の異なる学校を、どういう物差しで見るのか。高等学校の場合、学校の特色化が進み、教育課程も特色化が進んでいる。

**【事務局】**

大きな指標として上げられているのは、学校の教育課程の編成や実施について、先生の共通理解により進めているか。児童・生徒の学力・体力の状況を踏まえた上で行事等が計画されているか。学習状況の評定が、データに基づいて行われているか等、そのような仕組みがあるか。また、学校図書館が計画的に活用され、読書活動などが推進されているか。体験活動・学校行事などが安全に配慮され、計画の元に取り組まれているか。校外学習などの教育活動が地域の状況に応じ、安全に配慮され、効果的な活動がなされるような取組を進める仕組みがあるか。などが「教育課程等の状況」を見る指標として、整理されている。

**【部会長】**

教育課程本体の評価は、大変難しいと思う。何を基準にして見るか、今後の課題だと思う。

**【委員】**

18年・19年の文科省の第三者評価の試行を、どのように評価しているのか。評価シートを見ると、格付けのようなイメージがある。大事なのはフィードバックの部分だと思う。どのような形でフィードバックが行われたのか。三重県の学校経営品質でいうと、どの部分にどう関わってくるのか。

**【事務局】**

フィードバックする場合、学校の良いところを褒める、ということを基本にしている。改善については、具体的な提言ができるところを出すようにしている。フィードバック報告書を、設置者を通じて学校へ届ける。学校からは、納得できないところ、もう少し詳しく聞きたいところを出してもらおう。試行を受けていただいた学校では、概ね満足してもらっていると思う。三重県だけCがついたが、その学校は改善につながり良かった。校長先生と面談する中で、時間があれば、その場で直接フィードバックすることもある。

学校経営品質で組織の仕組みや教育活動の状況を把握し、それについて関係者評価で保護者や地域住民の考えをまとめ、それを学校で積み上げていく。それを第三者的な立場から見て、齟齬する所に関しては、偏りがある、あるいは趣旨の取り違いがあるなどのアドバイスをするのが第三者評価である。自己評価が中心で基本であるが、地域の方の学校に対する思いも踏まえ、そのバランスを取りさらに高めていくための取組である。

**【委員】**

学校の設置者である教育委員会に対しての改善提案はあるのか。

**【事務局】**

学校訪問する時、事前に教育委員会から教員配置など、力を入れていることを聞かせてもらう。学校と教育委員会の齟齬に関して、教育委員会に助言をさせてもらったこともある。学校だけを評価するのではなく、設置者がどう支援していくかが大事であり、どうフォローしていくかが問われる。

**【委員】**

18年度は124校、19年度は190校、本年度の要項では30校と、実践研究校が減っているのはなぜか。

**【事務局】**

明確な理由は聞いていない。評価委員の計画も遅れているが、文部科学省の事情かと思う。

**【委員】**

学校経営品質を通して学校の経営改善をし、学校関係者評価の内容を充実させることが第一であり、それが実態と合っているか評価するのが、三重県モデルの第三者評価ということか。第三者評価は試行錯誤の状態、現時点では学校関係者評価を充実させた方が、より教育には効果的ということか。

**【部会長】**

そのとおりである。この部会はその方向で進んできた。関係者評価までの充実であると思う。評価はあくまでも学校が自らを改革するものであると思う。第三者評価を議論すると、学校のランク付けが懸念されるが、それは何の意味もない。何よりも自己評価が大切であり、補完するものとして学校関係者評価の充実が必要である。

**【委員】**

学校自体の組織としての自立性が高まっていない。学校としての裁量の余地が少ない中で、評価を受けて改善すること自体が難しい。校長先生の任期が3年くらいで、学校のリーダーシップを本当に発揮していけるのかということ自体が問題である。学校の状況を知り、教職員の共有関係を築いていくうちに、次の学校に転勤となる。改善に責任を持つためには、学校の自立性が維持できるような仕組みづくりを、同時並行で進めていく必要があるのではないか。

**【鎌田副教育長】**

県立学校の管理職に関しては、同一の学校でなるべく長くやってもらうよう、4年を基本線にしている。民間から校長をしていただいた方には、5年間やっていただいた。4～5年は腰を据えてやっていただきたいと思っている。学校改善の費用に関しては縛りをなくし、運営費として、校長先生の裁量である程度使えるような予算措置をしている。

### 【委員】

三重県が取り組んでいる改善活動が定着してきた時、トップに立つ人間が、長くいなければ改善されていかないものなのかなと思う。年度末に弱み・強みがしっかり出され、弱みに向かって改善活動のあり方が組織の中で位置付けられ、次年度への動きを作って引き継がれる。熟度が上がってきた段階では、たとえ単発の管理職であっても、流れに乗って改善がされなければいけないのではないかな。

### 【鎌田副教育長】

そのとおりである。1年目から改善に取り組んでいる校長先生もいる。それまでの過去の経緯も十分理解した上で、自分の考えと違うところがあれば、お互い軌道修正をしていく必要がある。管理職の年数については、その学校の状況に応じた対応となっている。校長と教頭が同時に変わらない方が良いとは思っている。複数の管理職の協力的な関係で、うまく進めて欲しいと思っている。

### 【委員】

人事異動をやる場合、「学校長の考えを活かして学校運営を進めて下さい」と言うと、「前任の校長が来年度のビジョンを作っているから、自分の考えをなかなか入れられない」と言う。「その中で自分の持ち味を生かして進めて欲しい」と言っているが、それには4年ぐらいの年数が必要かなと思う。かといって、「年数が少ないから学校改善できない」と言うと、今やっていることが一体何なのか、ということになり、難しい。

### 【部会長】

第三者評価について、初めて審議していただいたが、これくらいで止めさせていただきたい。

### (2) 学校経営改善部会「これまでの審議のまとめ」(たたき台)について

#### …資料5に基づき、中谷室長から説明

資料5の「はじめに」の部分は、部会の前提として今の教育を巡る状況、本県のこれまでの取組、国の状況、部会の設置の趣旨といったものを、事務局の方でまとめた。2ページ以降については、基本的な考え方として、これまでの部会の中で委員の方から出されたご意見を中心にまとめた。全体の骨格としては、1 県民から信頼される学校づくりに向けた学校経営の方向、2 三重県が進める学校経営品質との関係、三重県なりの自己評価として、3 学校経営品質を活用した自己評価、4 学校関係者評価の取組、となっている。この後、本日前半で話し合われた第三者評価についても加え、次回提案したい。最終的にまとめる段階で、語句の整理もしたい。

### 《以下質疑応答・意見交換》

### 【委員】

全体を通して文体が「です・ます調」になっているが、報告書や答申書は「である調」が多いのではないかな。少し違和感がある。特別支援教育部会の報告書はどちらになっているかな。

**【事務局】**

「です・ます調」の方が丁寧かと思ってまとめてみたが、小中学校適正規模のあり方部会の報告書も、「である調」になっている。

**【部会長】**

どちらかに統一する形で検討して欲しい。

**【委員】**

この報告書の性格として、審議の経過について報告するものなのか、一定の考え結論を出すものなのか。これまで各委員のみなさん方で、考え方や認識が大きく異なるような議論はなかったと思うが、それによって後の書き方が変わってくると思う。この報告書の役割を聞きたい。

**【事務局】**

ここでは一旦、審議の経過として委員のみなさんの意見を中心にまとめたが、最終的なまとめとしては、「はじめに」の部分の最後はもう少し膨らませていきたい。学校経営改善のための学校評価についてのとりまとめとしての、報告としたい。

**【委員】**

議論の経過ではなく、この部会として一定の結論に達したということをもとめて、親会議に報告するということか。とすると、2ページ5行目の「審議経過の報告」という表現にはならないのではないか。

**【部会長】**

今日のためのまとめであれば、このような表現でも良いが、最終的には単なる経過報告ではないという形の表現が必要になる。

**【委員】**

1ページ16行目の「自立性」は、「自律性」でなくて良いのか。

**【事務局】**

文科省の初等中等教育局長の言葉の中で使われているので、それに合わせている。

**【委員】**

18行目の「教授できる」は誤字ではないか。

**【事務局】**

誤字です。15行目の「越える」も誤字です。申し訳ありません。

**【委員】**

28行目に「自律的」とあるが、こちらはこの字を使うのか。2つを比べて違和感がある。

**【事務局】**

検討させていただく。

**【委員】**

2行目「子ども」は、三重県の場合、こども局や知事部局ではひらがなを使っているのではないか。

**【部会長】**

教育委員会や学校現場では「子ども」の表記が多い。ここではこのままの表記でいきたい。委員さんの意見を羅列する形で整理されているので、内容的に重なりを感じる場所があるが、意味の通る文にしていく段階で、削られるものもあると思う。

小見出しのつけ方についても、もう少し工夫が必要ではないかと思う。

**【委員】**

この報告書は、このような形の箇条書きになるのか。これを材料にして、新たに文章にするということか。

**【事務局】**

そのとおりである。事務局の作文ということにならないように、みなさんのご意見を確認していただいた上で、この表現を大事にして文章化していくということである。

**【委員】**

2ページ11行目に「学習」と狭い言葉になっているが、「学校」ではないか。

**【鎌田副教育長】**

委員のみなさんの意見のままになっているので、この場で「直した方が良い」とか「言葉を統一した方が良い」というご意見をいただきたい。次回は文章の形にしたものを会議までにお送りさせていただき、もう一度ご検討いただくという手順でさせていただきたい。

**【委員】**

6ページの3行目の文章は、(1)学校経営品質の成果と課題に入れても良いのではないかと思う。また6ページ11行目の文章も、4ページ13行目の部分で触れられている事だと思う。

**【委員】**

カタカナで書いてある所は、必要な部分は良いが、できるだけ和語にした方が良いと思う。5ページ24行目の「モニター」は必要ないカタカナで、「吟味」が良いと思うし、「コメント」と言うよりは、「取捨選択」とか「評価」とかに言い換えた方が、形式的に良いと思う。

**【部会長】**

情報共有の在り方にかかる分量が、他の項に比べて少し多い気がする。若干違和感がある。文章にする段階で検討して欲しい。



#### 【委員】

情報共有に関して、基本的な考え方や視点・必要性という部分と、情報共有のための手法を分けると、すっきりすると思う。3ページの25行目では「学校経営のベースは組織マネジメントである」と語られている。また6ページの5行目で組織マネジメントの必要性が語られている。重なっている部分がたくさんある。少し整理して欲しい。

#### 【鎌田副教育長】

6ページ25行目に、国の用語として「自己評価」「学校関係者評価」「第三者評価」とあるが、この報告書もこの用語を使うことで良いか。「学校自己評価」ではなく、「自己評価」という言い方で良いか、確認していただきたい。

#### 【事務局】

1ページ12行目に「学校自己評価システム」とあるが、これだけは固有名詞的に出ているので、かぎ括弧をつける等して区別したい。

#### 【部会長】

この部分を除いて、以下の部分で6ページ25行目にあるような用語で整理するというを確認したい。

標題のつけ方で、「について」「とするために」は必要か。検討して欲しい。

報告書から少し離れるが、自己評価報告書のあり方については、前々回この場で協議いただいたが、その後の進捗状況について報告して欲しい。

#### 【事務局】

現在関係する校長会・教頭会の役員会で、ご意見をいただいている。事務局でも精査させていただき、次回（案）を出す時に、合わせて出させていただきたい。現在やりとりしている段階である。

#### 【委員】

学校関係者評価の意義として、保護者や地域の方が学校に対する良き理解者、協力者になるということを、もう少し明確に記述して欲しい。

学校関係者評価を有効なものにするには、地域や保護者として学校のためにできることは何か、新しいアイデアをどう出していただき、どう活用していくかという議論が、第5回の部会にあった。そういう視点での記述が、欠けていると思う。

#### 【委員】

学校関係者評価の意義には、素人性をくぐらせることにある、という記述がある。その素人性の視点を、有効に学校経営に反映していくための仕組み・受け止め方を、別立てで文章化した方が良いのではないか。

#### 【事務局】

「素人性」という言葉はどうか。聞く人によっては、「専門家である学校にまかせておけ」というように受け取られないかという心配がある。分かりやすいだけに諸刃の剣という感がある。

**【部会長】**

良く意味の分かる日本語ではあるが、確かに言われる指摘も気になる。文章化した時に改めて見ていただきたい。

**【委員】**

三重県教育改革推進会議でありながら、私立に関する記述が全くないが、そのバランスをどうすべきかと思う。「三重県」が地域全体を指すのであれば、教育を担うのは私立もある。公立学校の先生たちに縛りがあるようになった時に、やる気を削がれるのではないかと思う。今後の働きかけの部分で、私立についても記述してもらった方が良いのかと思う。

**【委員】**

三重県教育改革推進会議は三重県教育委員会の諮問機関なので、行政的な枠組みに捕らわれなくても良いであろうが、私学について口出しはできないと思う。

**【委員】**

私学振興は教育委員会の管轄ではないのか。

**【鎌田副教育長】**

知事部局の中では生活文化部が担当している。

**【委員】**

私学助成金には県民の税金も投入されている。納税者である県民の立場から考えると、税金が投入されている組織には、同様なことが要求されてもいいのではないかと思う。

**【部会長】**

筋論としては、公立学校を対象としたまとめにならざるを得ないのかと思う。

**【事務局】**

学校評価ガイドラインの手引きに、都道府県知事が所管の学校及び学校法人に働きかけるよう書いてある。三重県内の全ての学校で取り組まなければならないことを、「はじめに」の部分に入れてはどうか。

**【委員】**

よりよい教育活動を目指して取り組むものであるから、縛りがかかるという認識を抱くようではいけない。そういうことがないようにすべきだと思う。

**【委員】**

3 ページ 1 3 行目「とも言えます」とあるが、「とも」のもう一つは何か。「言えます」を敢えて付けるのはなぜか。「も」が多用されているが、対象となるもう一つの内容がなく、文章的におかしいところがある。また言い切っていない表現は、ぼやけるイメージがある。まとめて欲しい。

**【委員】**

全体通してみると、見出しに統一性がない。また、目次を見て報告の概要が見えてくるようにはなっていない。工夫をして欲しい。一定の考え方や結論について書くということなので、「はじめに」は、学校を取り巻く状況と学校経営改善に向けた学校評価という内容とともに、一定審議の経過や、審議をするにあたっての基本的な会議のスタンスも入れておく必要があるのではないか。検討して欲しい。

**【委員】**

初期の頃、関係者評価が現場の先生たちの負担にならないかと心配した。実践モデル校の発表で、それほどでもないということを知った。今「縛り」という言葉が出てきたが、そこへのスタンスをきちんとしておく必要があると思う。これは自分たちのよりよい実践のために積極的に取り組むと、学校が思えるような報告書にしていかなければいけないと思う。

**【委員】**

これがプレッシャーやストレスになるのが一番怖い。子どもの姿が良くなることが目的であるということを、どこかに入れて欲しい。

**【部会長】**

われわれ委員はそのためにやってきたことであるが、初めてこれを見る人にも、それが伝わるように、工夫して欲しい。

**【委員】**

部会の報告書は、インターネット上で公開するのか。

**【事務局】**

最終的には公開する。

**【委員】**

この報告書を受けて、それぞれの学校の管理者なり先生方が、保護者や地域とともに学校改善をしていく、子どもたちに力をつけるような教育を工夫していくが、その中で、より望ましい自己評価書や学校関係者評価書はどうあるべきか、見えてくると思う。目指すものを提示して欲しいという声も出てくるのではないかと。精度を高めるためにも、最低限このようなものが必要であるというものがあると、学校としては良いのかと思う。逆にそこまで頼ってしまうと、縛りにつながるのかとも思う。

**【部会長】**

自己評価書については、このまとめの後ろに様式がつくのではないかと。

**【事務局】**

よりよい実践事例をどう共有するかだと思っている。昨年から始めている評価関係の県内の実践事例交流会を、今年も予定している。県内の評価結果をよりよい改善活動につなげている実践事例の報告会を、今年も持つ予定をしている。そういうことを当分つなげていきたい。

#### 【委員】

三重県としての三重県らしさは必要ないのか。全国一律の時代とは違い、教育であっても、地域性が必要ではないか。

#### 【事務局】

学校経営品質を基本に自己評価するというのが、全国と違うところである。全国に先駆けて学校自己評価システムを導入し、さらにそれを改善して学校経営品質に取り組んできた。そこに評価が入ってきた。その方向を変えずに、評価に取り組めることが三重県の特徴である。

#### 【委員】

子どもたちがより豊かな学力を身につけたり、人格を形成したり、社会の構成員として成長していくという意味合いで、最終的にはそこにいかなければいけないが、学力調査の結果が歴然とあり、文科省が県の評価を出している。県としてこれをやっていくことで改善されていくということを、示す必要があると思う。こういうことをやっていく中で、学力につながっていくことが出てくるのかという思いが、県民の中にあると思う。

#### (3) 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。

今いただいたご意見をまとめ、少し早めに送らせていただく。見ていただきご意見をいただいた上で、再度一週間前に送付させていただく。

本日午後と明日午後、学校評価に関して、委員さん方や教職員を対象にした研修会をさせていただく。もしご都合がございましたら、ご参加いただきたい。

以 上