平成２０年度　三重県教育改革推進会議

第７回　学校経営改善部会【議事録兼概要】

Ⅰ　日　時　　平成２１年1月１３日（火）　９：３０～１２：００

Ⅱ　場　所　　プラザ洞津　３階　紅葉の間

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、
安田 政与志

以上２０名敬称略

Ⅳ　内　容

１　報告

第6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は詳しい議事録であり、それをまとめたものが資料２である。第三者評価と、「審議のまとめ」（たたき台）について、議論していただいた意見をまとめてある。いただいたご意見を参考に、本日提案する「まとめ」に盛り込んである。

２　審議事項

（1）学校経営改善部会報告（案）について

…資料3に基づき、中谷室長から説明

「はじめに」の部分は、前回の提案と、概ね変わっていない。保護者や地域住民との協働という視点を、加えてある。

「１信頼される学校」では、校長のリーダーシップについて、表現を強化した。

「２学校経営品質と自己評価」では、学校経営品質の課題について表現を工夫した。（４）について標題を分かりやすく修正した。

「３学校経営品質と学校関係者評価」では、「批判的」という語句を「検証・評価」に、「素人性」という語句を「保護者や地域住民としての視点」に変更した。最後の部分に、「学校関係者評価の早期導入に向けた取組の推進が望まれる」ことを付け加えた。

「４第三者評価」については、前回の議論を踏まえて、現状を記述するにとどめている。

《以下質疑応答・意見交換》

【委員】

３ページ７行目、「進路が保障される」とあるが、「保障」という言葉では先生にとって荷が重いのではないか。「保証」という言葉もきついと思う。「進路に進むことができる」という表現にしてはどうか。

３ページ１７行目、「される」が重なる。また、信頼される学校づくりは絶えず求められ続けていることからすると、進行形にしなくてはいけないのではないか。

３ページ３３行目、「その専門性の確立」とあるが、「その」は何を指すのか。教科指導を指すのか、生活指導や進路指導を指すのか、もう少し明確にしておいてはどうか。

【部会長】

報告書としては、今日の意見を受けて再度（案）を修正し、送ってもらえるのか。

【事務局】

この場で確定できればありがたい。

３ページ１７行目については、「される」が重ならないよう、「具体的な教育活動が理解される学校としての信頼確保が求められる」に変更したい。

【委員】

４ページ１２行目、「目指す学校像の実現に向けて取り組むべき活動の方針を教職員を始め保護者や地域住民と共有し、一丸となって教育活動を展開知る組織風土を構築していく」とあるが、保護者や地域住民や教職員が一丸となった組織風土と読めるが、違うと思う。整理して欲しい。

【委員】

目指すべき学校像の中には、教育内容や教育活動などを保護者や地域住民と共有することが前提である。ここの段落は学校としての組織風土の構築が主眼なので、分かりづらければ「保護者や地域住民」を除いてはどうか。

【事務局】

ここは学校の組織風土のところなので、「保護者や地域住民」の言葉は取り、「目指す学校像の実現に向けて取り組むべき活動方針を教職員と共有し」と変更したい。

【委員】

３ページ３３行目、「その専門性」の「その」は、教科指導とそれ以外の教育職としての専門性という両方の意味を指すのか。

【事務局】

そうである。教員としての専門性という意味である。

【委員】

「その」で構わないと思うが、分かりづらいのであれば、「自身の」と変えても良いと思う。二つの専門性を含めて「その」としているので、文章の流れとしては問題ないと思う。

【部会長】
「その専門性」のままで良いか。

【委員】
結構である。

【委員】
３ページ７行目の「保障」に関しては、社会保障や医療保障と同じように考えると、将来生じるリスクを避けるための保障とはニュアンスが違うように思う。教員として「子どもたちの進路を守る、達成できる」というのは、言い過ぎではないか。もう少し弱めでも良いのではないか。

【委員】
「進路が保障される」とまで言い切ってしまうと、強く感じる。

【事務局】
「進路指導の充実」という観点で検討したい。

【委員】
５ページ４行目、「自らの気づき」とあるが、この言葉は学校経営品質のテクニカルワードに近い気がする。課題を見ると、気づきが出来ていないことになる。もう少し分かりやすく「教職員自ら問題点や課題を発見し」と変えた方が良いのではないか。

【委員】
「気づき」という言葉は、私たちはあまり使わない。教育の業界用語という気がする。情緒的にも聞こえる。

【部会長】
その言葉を使わないと、学校経営品質の説明はかなり面倒になる。

【委員】
「自らの気づき」というが、気づくのは自らが当たり前だと思う。

【委員】
私は違和感がないが、「自らの気づきに基づく」を削除しても、意味は通じると思う。

【部会長】
学校経営品質の何たるかを説明するのに、「気づき」という言葉を使ってきた経緯があるが、使わないこともできると思う。

【委員】
５ページ２８行目に「対話」と「気づき」という言葉が出てくる。学校現場としてはこの二つがセットで説明を受けてきたので、みんなに浸透している。４行目の「気づき」は無くても良いと思う。

【委員】
先生方が教育現場で使っているキーワードとしての「気づき」を平たく言うと、課題に書いてあることだと読んだが、そうではないのか。

【部会長】
「自らの気づき」という表現は、日本語的には変かもしれないが、「教職員が気づきに基づいて継続的な改善活動を主体的に実践する」ところに意味があるので、「気づきに基づく」という言葉は、敢えて置いておく必要があるのかと思う。思い込みで使っていた経緯もあるかもしれない。

【委員】
２３ページの資料にある学校経営品質アセスメントの説明に、「強み弱みに気付く」とあるが、このような気づきのことを指すのか。

【部会長】
そうである。

【委員】
それでは「アセスメント」や「自己評価」には置き換えられないのか。「気づき」という言葉はあまり使わないので、内容が分かりにくい。

【事務局】
世間一般では当たり前だと思っていた、それにはっと気づくことを指すだけであり、難しいキーワードではない。アセスメントによる気づきもあるが、日常の課題について気づくことも含めている。民間の方は日常的に使っており、逆に学校関係者の方が分かりづらい言葉だと思う。キーワードではあるが、日常生活の中でのレベルの話であると思う。難しく考える必要はないと思う。

【委員】
はっとするひらめきも大事であるが、学校経営という視点からすると学校の方針を出し、保護者に知らせながら実践していく中で、強みや弱みが見えくる、そういうことを通して気づいたことに基づいて継続的な改善をしていくことと捉えないと、いけないのではないか。

【事務局】
どうも学校経営品質は、その場面場面だけでやろうとするが、日常の教育活動の中で気づきが生まれ、それがどうやって学校経営に改善されていくかが大事だと思っている。「はっとした気づきは軽く、日常レベルで経営とは違う」というのはおかしいと思う。小さな事の積み上げが、経営改善であると思う。気づきを学校の教職員全員で共有できれば良いと思っている。

【委員】
学校で子どもたちと接する中でいろいろなことに気づいて直していくことは、当たり前ではないか。それをここで強調しなくてはいけないということは、何を意味しているのかと思う。

【部会長】
　２８行目の「対話」と「気づき」についてはそのままにし、４行目については、「気づき」を取るか、何に対する「気づき」であるか書き、一般的表現にしてはどうか。

【委員】
　「自らの気づき」は、社会や世間からの指摘ではなく、自らが自分たちの様子を見て主体的に、という意味が含まれている。問題点や課題だけでなく、良い面も含めて自分たちの取組の伸ばすところを大事にしながらやっていこうというものである。全ての場の中での総括としての気づきであると思う。

【部会長】
　学校経営品質の渦中にある者と、そうでない方との感覚の違いであると思う。表現を検討して欲しい。

【委員】
　「（１）学校経営の充実と学校経営品質」の項で挙げられている二つの課題に対する改善や解決の方向性が、「（４）自己評価活動の充実に向けた課題と学校経営品質」の項に出てこないといけないが、それぞれどこに対応しているのか。
　１１ページの学校関係者評価に関するところでは、「学校の自己評価と改善に向けた取組のレベルの高さが学校関係者評価の質を左右する」とある。そのためにどうしたらいいかが、「（４）自己評価活動の充実に向けた課題と学校経営品質」の項に出てこないといけないと思う。自分としては、学校の自己評価が学校教職員全体のシステムとして必要であるとか、保護者や地域住民の方々との対話も管理職に任せきりではいけないと思っているが、そのような表現はどこかにあるか教えて欲しい。

【事務局】
　校長のリーダーシップの課題に関しては、４ページの１０行目に盛り込んである。「（４）自己評価活動の充実に向けた課題と学校経営品質」の項では全体的な表現になっているので、二つの課題についても、特に対応していない。

【部会長】
　個々の課題を受けて、具体的な表記は「（４）自己評価活動の充実に向けた課題と学校経営品質」でしてあるわけではないということである。全体的に散らばっている。

【事務局】
　特に一つ目の学校全体の取組としての課題は、４ページの前段に書いてある。また、７ページ２１行目「評価結果を改善に結びつけ、その有効性を実感できるようなシステムにしていくことが大切である」という部分が、対応している。
　二つ目の課題については、７ページ２９行目「どのように取り組むのがより効果的かを検討し、優先順位をつけて実行することが大切である。あれもこれもと取組を広げすぎることによって、教職員が疲れ果て、計画倒れになっては意味がない」あたりが、解決策に当たる。

【委員】
　大体分かった。
　二つ目の課題を学校関係者以外の方々が読むと、自ら改善活動をしている人間が、一部の教職員しかなかったのかのように思われると厳しい。日々の一人ひとりの改善活動を、有機的に繋げていく取組が弱かったのかと思う。一人ひとりの教職員の改善活動を組織体にして動かしていくのが学校経営品質だと思っている。

【委員】
　この報告を見て、反省の色合いが濃い感じがした。「気づき」も組織的にはやられてこなかったが、教職活動に携わっている者として、営々としてやられてきた。組織の構成員として継続的にやられてこなかったことが問題であって、その辺を進めていこうというのが学校経営改善の大きな流れである。そういうようなトーンで書ききらないと、一般の方が見たとき、今までの三重県の教育は何だったのかとそういう捉えられ方をされるのではないかという懸念がある。

【委員】
　私は逆である。良いように書いてあると、一般の人が見て「過大評価しているのではないか」と思うのではないかと思う。良いことはもちろん評価するが、次に繋げるためには反省の方が大事だと思う。今の時代、反省に立って次に進むということをスピーディにしていかないと、対応していけないと思う。一般的に見ると、反省に立っている方が、良い感じがすると思う。

【委員】
　同感である。二つの課題は、そのとおりだと思う。その解決策なり背景なりがないと、教職員一人ひとりがしっかりしたら済む話という捉え方では、方向性が変わってくる。学校経営品質の取組が一部の教職員に限られていることが、一番の課題である。

【事務局】
　三重県の教員も、一人ひとりは一生懸命やっていると思っている。それが共有されていない、自分の気づきがまわりに広がっていかない、そこだけである。システム化や有機的な結び付きを意図してもらったら良い。学校現場がやっていないと、教育委員会が捉えている訳ではない。

【委員】
　「組織的な」ということを強調したら良いのではないか。「自ら」というのが入ってくると、個々の話になってしまう。学校経営品質の課題としては、「組織的な動きがまだ充分確立していない」事ではないか。そこを強調したら良いのではないか。

【部会長】
　指摘のとおりである。個々の先生方はゆとりがないぐらいまで一生懸命やっているが、組織として充分対応できない部分があったので、学校経営品質が始まったと思っている。４ページ１０行目からの段落で、組織としての課題解決策を、ある程度押さえてあると思うので、理解していただきたい。

【委員】
　私もそう思った。（４）の見出しは、「自己評価活動の充実に向けた課題を学校経営品質」となっているが、「自己評価活動の視点」に戻した方が分かり良いのではないかと思う。ここにはとても重要なことが書かれている。「評価」という言葉を否定的に捉えると、学校の元気がなくなってしまうが、学校の先生たちが自分たちの実践をある程度認めていく、良いところは評価していく視点が大事であるが、それが押さえられている。また、量的な拡大だけでなく、質的な深まりも大事であることが書かれている。「課題」としてしまうことで、誤解に繋がるのではないか。
　文章の内容からすると、「課題」というより「視点」ではないか。

【事務局】
　委員さんからの指摘により直したが、今言っていただいたように、評価活動の大事な視点がいくつか示してあるので、元の「評価活動の視点」に戻したい。

【部会長】
　それでは、元の「視点」という文言でお願いします。

【委員】
　９ページ１８行目や１０ページ２９行目の「緊張感」という言葉は、強くないか。

【部会長】
　こだわる言葉ではないと思うので、できるものであれば、工夫したい。

【委員】
　９ページ１８行目の「緊張感」は、教職員の役割を認識させる、職務を忠実にしなさいという意味の緊張感だと思う。一般の県民の方が、「緊張感」という言葉をどう捉えるかである。

【委員】
　「良い意味での」を前に入れてはどうか。

【部会長】
　１０ページ２９行目の「緊張感」は、「馴れ合いにならない工夫が必要である」という書き換えができると思う。

【委員】
　１１ページ２３行目に、「学校関係者評価委員の持つ情報量は圧倒的に少なく、判断の基本も専門性に根ざしたものではないことが想定される」とあるが、情報共有の推進を言う一方で矛盾が生じないか。「情報量を得ることが難しく」ぐらいの表現にしてはどうか。また、専門性に根ざしていないからこそ、そういう評価を聞きたいのではないか。

【部会長】
　実際は情報量が少ないから、その解決のため（４）の「自己評価報告と情報の提供」で、情報提供の必要性を述べているが、「圧倒的に少ない」と言い切るのは、誤解を招くのではないかという指摘だと思う。

【委員】
　圧倒的に情報量が少ないのは事実だと思うので、このままで良いのではないかと思う。しかし、専門性に根ざしたものでないからこそその意見が貴重なので、異なる視点の重要性をもう少し強調した方が、もっと分かりやすいと思う。
　立場が違うから、圧倒的に情報量は違う。それは認めざるを得ない。だからこそ、その立場での意見が重要になってくる。

【委員】
　学校側が主体性を持った上で、学校関係者評価を進める必要があるという意味だと思う。学校関係者評価の内容は、貴重な意見ではあるが、学校側は主体となって聞く、受け入れるという形にした方が良いと思う。
　本当は専門性というのは、素人性をくぐり抜けてこそ本当の専門性になると思う。しかし「素人性」や「専門性」と書くと誤解される懸念があるので、書かなくてすむなら、書かない方が良い。

【事務局】
　学校関係者評価の専門性については、１０ページ１９行目からの段にも記述があるので、１１ページ２３行目については、「学校関係者評価委員の持つ情報量は学校に比べると圧倒的に少ないことが想定される」と変更したい。

【部会長】
　では、そのような形でお願いします。

【委員】
　１２ページ１９行目や１３ページ３３行目に「研修」や「研修会」とあるが、「気づき」という主体性の視点を重視する一方で、受け身の勉強会というものに矛盾が生じないか。

【事務局】
　今でも関係者評価の実践事例報告会などを実施しているが、各校の実践事例を学ぶことで、自ら気づくこともある。そういうことも含めて「研修」という言葉を使っている。そういうことは必要だと思っている。

【部会長】
　「気づく」ということと、対立することをやろうとしているわけではないと思う。

【委員】
　１４ページ６行目から１４行目までの中で、今ある学校評議員や学校運営協議会と学校関係者評価との関係をどうしたらいいのか、読み取りにくい。学校評議員が実態として学校関係者評価の役割も担っていることを是とするなら、９行目あたりに「柔軟に対応していく」という言葉があっても良いと思う。一線を引くべきであるであるのなら、「柔軟」という言葉はあってはいけない。どちらが良いのかよく分からない。

【事務局】
　おっしゃるとおりである。これから学校関係者評価が仮に義務化されてきた場合の検討課題として、方向性を示さず課題としてまとめてある。

【委員】
　であるなら、１３行目の「早期導入」は矛盾しないのか。

【事務局】
　早期導入に向けて、今の課題を整理する必要があると考えている。

【委員】
　なるほど。

【部会長】
　この両者の関係については、この委員会ではそこまで議論が深まらなかった。ただ、議論した以上、学校関係者評価が今後行われるとして、整理していく必要が出てくるという意見だった。

【委員】
　例えば自分が校長だったら、学校自己評価について学校関係者評価委員会から意見をいただき、それを学校経営の改善提案をしていこうとする時、学校評議員を意見交換の場と捉えると、既存の評議員制とは別の学校関係者評価委員会が必要になる。そうではなく、学校関係者評価委員会を意見交換の場と捉えるなら、学校評議員が含まれても良いことになる。どちらが良いか迷いがある。実際に各学校が学校評価委員会を設けていく中で、学校長が何を求めているかも勘案し、整理していく必要があると思う。

【部会長】
　両者の関係については、委員会の報告としてはこのようなまとめ方で仕方ないと思っている。導入に関しても、タイミングの議論はしていないので、「望まれる」ぐらいの表現なのかと思っている。実際に動き出したとして、教育委員会がイニシアティブを取りながら、進めていくことも必要ではないかと思っている。
　第三者評価については、是非論等までは議論していないので、書ける内容で整理したという程度の内容である。

【委員】
　４ページ１行目に「学校に対する安心と信頼の源」とあるが、「安心」という言葉は、「信頼」と呼応していないのではないか。保護者や地域住民も一緒になって目指す学校像の実現に協力していく姿勢が大事であるという議論であったが、「安心」は保護者や地域住民が受け身になっている感じがする。３ページ１７行目に「支持され」「信頼される」ことが求められているという表現からすると、「安心」ではなく、「支持」になるのかと思う。

【事務局】
　おっしゃるとおりである。前回会議の意見を受け、２ページ２行目あたりで、保護者や地域住民から関わる姿勢が求められることを加えたのに、「安心」とすると受け身になる。「安心」を取り「学校に対する信頼の源」と変更したい。

【委員】
　この報告書は、推進会議に出された後、学校現場にどのような形で下ろされるのか。

【事務局】
　１６日の推進会議で部会報告として議論していただき、推進会議の報告としてまとまった段階で、全ての県立学校に送付したいと考えている。小中学校については、市町教育委員会と相談させてもらった上で、方法を考えたい。

【委員】
　県政「みえ」の広報誌には掲載しないのか。

【事務局】
　推進会議のホームページを立ち上げているので、推進会議報告として掲載する。

【部会長】
　内容については、協議を終了してよろしいか。ありがとうございました。
　この部会報告（案）については、本日の７回目の会議で大きな方向性として、委員の皆さま方の合意が得られたという形で、よろしくお願いします。ただ、本日意見が出された分については、改めて事務局と私で相談させてもらい、１６日の推進会議に提案されることになっている。
　昨年度からお世話になった委員のみなさん、ご協力ありがとうございました。これで全ての予定を終わらせていただくことになります。どうもありがとうございました。

【事務局】
　今後１６日まで時間がないので、今いただいたご意見について、部会長と相談の上事務局で修正させていただき、推進会議に提案させていただきます。各委員さんへのフィードバックは難しいと思いますので、細かい文言については一任ということでお願いします。１６日の会議資料は、部会委員の皆さま方には送付させていただきます。推進会議の報告としてまとまったものを、会長と部会長で教育委員会に報告をお願いしたいと思います。
　本日をもって一旦終了とさせていただきますので、最後になりましたが、鎌田副教育長から一言、お礼申し上げます。

【鎌田副教育長】
　委員のみなさん方には、足かけ三年に渡り７回の会議でご議論いただき、一つの方向として、推進会議に出していただくところまでまとめていただきました。お忙しい中何度も集まっていただき、ありがとうございました。推進会議の方で再度、というようなことがありましたら、またご連絡させていただきますが、ひとまずこれで部会の方は終了させていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

（2）その他
　なし

３　連絡事項
　県立学校、小中学校で取り組んでいただいている学校評価システム研究の実践発表会を、２月１９日（木）に三重中京大学で開催します。ご参加いただければと思います。
　それではこれをもちまして、三重県教育改革推進会議　第７回学校経営改善部会を終了させていただきます。本日はありがとうございました。

以　上