



岩手県教育研究所連盟事務局
<http://www1.iwate-ed.jp/kenkyouren/>
 〒025-0301 花巻市北湯口2-82-1
 平成18年1月20日発行 第6号

★★★県教連所員研修会報告★★★

講演会

「学校改革と学校評価」

－学校マニフェストをどう構想するか－
 国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部長
 小松郁夫先生



1 はじめに

今日は、ある雑誌に1年間連載した内容をもとに話そうと思います。

今日の話の要点を最初に述べますと、昨日、中教審の義務教育特別部会に出席していましたが、今度出る予定の「新しい時代の義務教育を創造する」という答申が出されていました。「新しい時代」ということをどのようにとらえたらよいかということをお話したいと思います。その上で、新しい時代の教育改革や学校経営をどのように考えたらよいかを述べ、今日の本題である学校の評価とマニフェストによる学校のルネッサンス（学校をもう一度復興させよう、新しい学校をもう一度つくろう）ということを考えていきたいと思います。

2 教育改革と学校経営のキーワード

教育改革と学校経営のキーワードということでまさに教育の地方分権が昨日の中教審の話題でもありましたし、様々な権限が国から地方へ、地方

小松先生は、現在、都立学校評価システム確立検討委員会委員、かわさき教育プラン策定委員会教育行政部会長、品川区小中一貫教育課程検討委員会座長等を務めながら、学校経営や新しいタイプの学校の在り方等の実践的な研究を行っています。

から学校へ下りていく、全般により近いところに様々な決定権を下ろしていく。これはビジネスの世界で、すでにモデルとして開発されているものです。そうすることによってそれぞれの人々が自己責任、自分の判断で、それぞれの役割、仕事をこなしていくという形になります。すると当然特色ある学校づくりが出てきますし、もう一方でそれに対する経営責任と説明責任という問題が大事になってきます。中教審に出てくる答申にも構造改革という言葉がちりばめられています。

今年度の岩手県教育研究所連盟所員研修会は、平成17年10月13日(木)・14日(金)に花巻市において開催された東北・北海道地区教育センター地区教育センター協議会(秋季)及び東北地区教育研究所連盟の講演会・研修会・研究発表大会への参加をもって行われました。

県内外から100名を超える参加者があり、県教連加盟機関からは、初日の講演会、2日目の研究発表大会等にそれぞれ17名の参加がありました。

【所員研修会の内容】

・13日(木) 講演会 (15:30~17:00)

「学校改革と学校評価 ー学校マニフェストをどう構想するかー」

国立教育政策研究所 教育政策・評価研究部長 小松郁夫先生

・14日(金) 共通研究主題による研修会 (9:00~10:00)

「学習指導に関する研究」「生徒指導に関する研究」「情報教育に関する研究」

教育研究発表大会 (10:10~11:35)

「教科部会」「教科外部会」「情報教育部会」

3 「構造改革」の時代における学校

良くも悪くも構造改革の時代にあるということを考えれば、そういう時代の学校のあり方、一つはそれぞれの活動の現場にある学校が自らの意思をそれをもって表明して責任を果たしていくこと。もう一方では、学校だけで何かをやるという形ではなく、学校と学校を取り巻く関係者、英語ではステークホルダー（利害関係者）という言い方を最近よくしますが、企業的な世界における株主のようなもの、それを見直す、あるいは、新しくつくっていくことが求められています。キーワードはパートナーシップ、連携、協力ということです。学校を中心とみれば、学校に対するステークホルダーの人たちや、英語の訳ですが、クリティカルフレンド（批判的な友人とか辛口の友人）を形成して、基本的には協力的だが辛口のことというような参加と責任の共有ということが新しい時代、あるいは構造改革の時代の学校づくりとして出てきます。

4 今後の教育政策のKey Points

三つめの学校評価についても、国としても概算要求の中で約10億円かけて学校評価のシステム開発をやりたいと考えています。特に、その中で第3者評価について何とかできないか、これもイギリスではすでに学校に対する第3者評価は、国の機関としてしっかりとできています。日本でも学校の外部評価を専門に行う機関を組織すべきだと思っています。義務教育の質保障という点で大事だと文科省にも話しています。

もう一方で、学力調査や学校評価というのは、学校システムの外側の話であって、真ん中は授業です。授業の改革が実現しなければ日本の教育、日本の学校はよくなるというところで、研究所の5か年間のプログラムで、真ん中に授業を置いてその外側に学校評価を置き、さらにその外側に行政評価や政策評価を置きます。そのためには、指導力のある教師をどう育てていくかという改革が大事なことであり、ようやく研究が立ち上がったところです。

5 教職員に何が求められているのか？

日本も含めて量的に学校が足りないとか先生が足りないとか、欲を言えばきりがありませんが、むしろ、多くの先進国は豊かな時代における学習のあり方とか教育のあり方が問われています。そ

こでは、教師という姿も当然変わってきますし、一人一人の能力を上げるだけでは足りなくて、教師という職業や教職の組織性といった問題が評価につながって大事になってきます。教師あるいは学校の活動がNPM（ニューパブリックマネジメント）の考え方からすれば事前規制から事後チェックというような形で評価主義的な公教育管理ということになっていくでしょう。つまり、日本の教育システムからいうと、学習指導要領があって、検定教科書があって、それをしっかり教えていけば何の問題もないという時代から、あまり細かいことは各学校に委ねられるようになれば、国や教育委員会の仕事は、むしろ事後チェックという形になります。その時出てくるのが、学校評価の重要性ということなのです。

6 新しい学校経営のあり方

このことを考えると学校経営ということも考え方が違って来るでしょう。今でも文部科学省や教育委員会では学校運営という言葉を使いますが、学校運営という言葉は事前規制をしっかりとってそのルールから外れないようにやっていけばよかったのです。そういう意味では教職生活の残りを無事に務めれば名校長という話の時代から、自らがビジョンをもって人と物と金をマネジメントしていく時代に移りつつあるのです。私の専門は学校経営ですが、私の先生が学校経営学という大学の研究室をつくったのです。言葉がまだ認知されていない時代、各学校はそういう特色を持った学校経営をやってはいけないという時代でした。しかし、これからは状況が変わっていきます。そういう面では学校経営は組織性をどう高めていくか、計画性とか持続性をどう高めていくか、組織論からいうと組織自身が進化をしていくという形ものが求められていきます。だからこそマネジメントということが出てきます。もう一つは質の保障とか質の向上ということが義務教育に関する議論の中でも出てきました。これはすでに、高等教育、大学教育の中では国際的な考え方の中で世界共通のものとして考えられてきています。

7 「学校評価」とは

学校評価を定義すると、学校が設定した教育目標を達成するために行うすべての活動を対象として、きちんとした基準があって客観的かつ総合的に評価して、その結果、改善の方向や改善点が明確になっているものが評価です。評価には、自己評価と他者評価があります。自分と他人と第3者です。今のところ、日本では学校の自己評価が中心となっています。せいぜい学校評議員や保護者が外部と位置づけられて外部評価を行っている現状です。最近では第3者評価といって評価の対象から独立した機関、主として専門家が行う評価、誰が行うかということ、イギリスでは日本でいう指導主事のような方、まさに教育の中身がわかる人



が独立した立場で評価するシステムが昔からあったので、もう少し整理されてきました。オランダやニュージーランドなどでも行われています。信頼される学校づくりのため、学校の説明責任を果たすために行っているのです。更にもう一つ、内閣府の規制改革会議の人達は、学校評価は今後公立学校の学校選択に使うものとして意義があるといっています。規制改革部門の報告書の中にそのことが入る可能性があります。

8 「学校評価システム」とは？

目的は評価のシステムということですから、一つ目は教職員の全体的な共通のものになっていなければなりません。二つ目は、10、20の目標が書かれています、それでは実はマネジメントサイクルにのるとはいえませんが、重点化が図られなければなりません。それがきちんと誰にでもわかるような形で説明されるものでなければならぬのです。もう少し具体的に書くと、学校では、その年その年に本年度の重点目標があってそれが校務分掌とか学年とか教科とかといった教育活動の実践があって、更にそれについてチェック、アクションがあります。

私は、この頃「A」のところを「アクション」というより「アジャスト」のほうがぴったりするなあと考えています。単に何かを行動するというのではなく、最初のプランとの整合性、調整をみて、それが改善計画になっていくと考えると、プランと合わせて軌道修正をしていくという形のアクションプランにならないとマネジメントプランにならないので、「アクション」より「アジャスト」のほうがいいと思っています。

9 「学校評価システム」の目的

私は数年、東京都教育委員会の学校評価のシステム開発に部外者として加わってきました。東京都の目指す学校評価システムには四つの視点があります。「組織的であること」「開かれた学校であること」「マネジメントシステムを導入すること」「校長の裁量権の拡大をしていくこと」です。そのためには、組織作りが大事で、都教委では企画調整会議というものや学校運営連絡協議会というものがありますが、そこで外部評価を生かしていくのです。また主幹制を生かすということもあります。埼玉県や神奈川県でも新しい主任級の教諭をつくるという流れがあります。

10 「自己評価」確立のための考え方

学校の組織はかつては鍋ぶたで、校長・教頭だけが鍋のふたのつまむところで、あとは1年目も10年目の教員も同じという考え方が昔からありましたが、ミドルアップダウン組織論からすると、鍋のつまみとふたの部分の間に、もう少し盛り上がりが出て主任層の役割が大事になります。この人たちが、校務分掌・校内の各組織における目標管理をします。各個人各教職員は自己申告書に



よって個人としての目標管理をします。これが、上と下を行き来する、こういう形のミドルアップダウン型の組織マネジメントです。これは、行政とも違う、企業とも違う、学校という専門的組織として非常によいかなと思います。それぞれの学年や校務分掌での目標管理がかなりできるようになってきました。

東京都ではマネジメントサイクルと各教職員との自己評価をこのような形で思い描いています。来年度以降、もう少しそれを定着させるためには、都立学校の経営支援委員会をつくって、都教委の管轄する学校をもう少し細分化して、学校に一体的な指導支援をできるシステム作りをする必要があります。近く都内を6か所に分けて、40～50校に一つの学校経営支援センターを作り、そこで教育委員会の人事部と指導部と学務部という三つの部が今まで縦割りで学校に支援に入っていたものを一体的に総合的に支援していくというシステム作りをすることになりました。

11 学校マニフェストの構想

以前、「学校マネジメント」に連載していた「学校マニフェスト」の内容を紹介します。

（テーマのみ掲載）

- (1)「個人なき組織」で働く「組織なき個人」
- (2)「成果」を義務づけられた学校と「マニフェスト」
- (3)「学校マニフェスト」は子ども、保護者への「約束」
- (4)マニフェストは「組織としての」学校が目指す「成果」
- (5)マニフェストの作成を支える学校組織
- (6)マニフェストの作成者と実践者
- (7)戦略的思考とマニフェストの活用
- (8)学校経営計画と数値目標の活用
- (9)学校経営診断をどう活かすか
- (10)マニフェスト・サイクルを回す
- (11)学校経営改革は多元的に
- (12)体系的で戦略的な学校経営改革をめざす

12 おわりに

以上が、「学校マニフェスト」の内容です。時間があれば質問を受けたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

共通研究主題による研修会「学習指導」「生徒指導」「情報教育」 教育研究発表大会「教科部会」「教科外部会」「情報教育部会」

* 紙面の関係で主題名(一部内容)のみ掲載します。

共通研究主題による研修会

学習指導

「子どもの学びを支援するシラバスについて」
・「シラバス」の作成は、児童生徒を中心に据えた学びのプロセスを大事にした考え方であり、教師の教材研究を深めることにもつながる。授業に位置づけることにより、児童生徒の学びのプロセスと教師のカリキュラム改善を連動させていくことも可能になる。家庭学習の充実も期待できる。

生徒指導

「中学校における積極的な生徒指導の在り方に関する研究」
・生徒指導の三つの機能に着目して、日常の教育活動の中心の授業に生かそうとしている。作成した「手引き」は、学校現場ですぐに使える実践的な研究である。

情報教育

「秋田県における情報教育の展開と本教育センターの研修講座について」
・コンピュータを使って指導できる教員の割合は全国17位70.5%の秋田と0.1ポイント差で岩手が続いている。コンテンツや動画を使うねらいをきちんとつかませていくことが大切である。



を必要とする児童生徒に対する『校内協力に基づく指導』の在り方に関する研究 - 校内協力推進計画を中心に - 」

情報教育部会

「校内ネットワークの授業への活用」
「教育センターにおける情報収集発信の取り組み」
「小学校における教育用コンテンツを活用した授業に関する研究」

今回の発表資料は、当センターにありますので、内容の詳細につきましては、県教連事務局までお問い合わせください。

来年度は、福島県で開催される予定です。

教育研究発表大会

教科部会

「地理歴史科における資料活用を生かした地域の教材化 - 上北郡東北町の戦後の農業開発を通して - 」
「レディネス学習のすすめ」
「時間・空間概念を育成する地学野外観察の方法及び露頭教材の開発」

教科外部会

「小学校・中学校・高等学校を通したキャリア教育の在り方」に関する研究
「指導力不足教員の研修における個に応じた研修課題の設定と評価方法」
「小・中学校の通常学級における特別な教育的支援

事務局から

市町村の合併等により、来年度の県教連加盟機関が現在の24から18に減少します。これにより、来年度の運営や協力金等について、加盟機関の意見集約を行い、平成18年度5月総会の検討資料の作成を行いたいと考えています。つきましては、趣旨をご理解いただき、後日送付いたします意見聴取用紙の記入及び返送にご協力いただきたいと思います。

よろしく願いいたします。

平成17年度（第49回）岩手県教育研究発表会・盛会のうちに終了

平成18年1月12日(木)・13日(金)に開催されました岩手県教育研究発表会に多数ご参加いただきましてありがとうございました。今年度は、多くの学校が冬季休業中である1月に、2日間の開催でした。皆様のご理解とご協力をおもちまして講演会・分科会とも充実した内容で行うことができました。また、下記の教育研究所から合わせて10本の研究発表の推薦をいただきました。ありがとうございました。

盛岡市教育研究所

花巻市教育研究所

北上市教育研究所

水沢市教育研究所

一関市教育研究所

宮古市教育研究所

久慈市教育研究所