

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 5 月 30 日現在

機関番号：12101

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25381065

研究課題名(和文) 学校経営組織における評価フィードバック機能に関する理論研究

研究課題名(英文) Theoretical study on the evaluation feedback function in school management organization

研究代表者

加藤 崇英 (KATO, TAKAHIDE)

茨城大学・教育学部・准教授

研究者番号：30344782

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、学校評価の形骸化を防ぎ、同時に学校のマネジメント・モデルを理論的に択一的に選択できるモデルとして開発することを目的としている。成果として、学校経営組織における評価フィードバック機能に関して、3つのサイクル(経営・意思決定サイクル、情報処理サイクル、内外アカウンタビリティ調達サイクル)を組み合わせたオルタナティブ・サイクル・モデルとして開発し、検討することができた。これによって、今後の質的・量的調査研究に資する調査モデルを検討するだけでなく、実践に示唆となる視点を提供することができ、また、財務や予算調達のサイクルを合わせたモデル構築が今後の課題として明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：This study is aimed at the development of the school management model that can select an alternative evaluation feedback. As a result, we have developed evaluation feedback function as three cycles in school management organization (the management and decision-making cycle, the information processing cycle, and the inside and outside accountability procurement cycle) as alternative cycle model. This not only to examine the research model that will contribute to the future of qualitative and quantitative research, it is possible to provide a point of view which is suggested in practice. In addition, model building of the cycle of financial and budget procurement has been revealed as a future challenge.

研究分野：学校経営学

キーワード：学校評価 学校組織 第三者評価 学校関係者評価 評価論

1. 研究開始当初の背景

わが国では、学校評価の実施に関して学校教育法に規定されるまでに至り、さらに文部科学省からは学校評価ガイドラインが示されるなど、学校評価が制度化されてきた。だが、学校現場における実践は極めて形式的であり、それゆえ教職員からは負担過重が認識される中、管理職も自らの実践に対して十分に自信や確信を得られていない。これまで国内や海外の学校評価に関する先進的な事例に関して研究が積み重ねられてきたが、これらは制度の分析が中心であり、またそのような制度のなかで機能するわずかな学校事例が分析されてきているに過ぎない。

現在の学校評価の制度下では、保護者アンケートの実施によって最低限度の外部的な説明責任を果たしながら、内部に対しては改善に利用しうる資料をわずかながら提示するという、極めて表面的かつ一部分的な取り組みに終始している学校が多い。また最終的に教育委員会に対して学校からの評価に関する報告がなされるが、ほとんどの教育委員会においてこれらの資料の十分な活用法をもち得ていない。

学校は不断の組織開発・改善と外部に対するアカウンタビリティ確保の機能を保持しなくてはならない。そして学校評価はそのための制度要件というよりは、学校経営組織における一つの機能としてその在り方が開発される必要がある。しかし、わが国においては、学校評価の理論的研究は十分になされておらず、それは今日の学校経営研究が十分に理論的になされていないことと通底するといえるし、よってその基盤を精緻に形成する必要があるといえる。

以上から、学校経営組織においては適切な評価フィードバック機能をはたかせ、組織改善と外部アカウンタビリティの獲得を可能とする仕組みが開発される必要がある。しかも、その仕組みは何か単一の形式を外部から押しつけるのではなく、学校が自律的に、自らの目標や課題設定に合わせて選択できる、すなわちオルタナティブなモデルである必要がある。

2. 研究の目的

本研究は、学校経営組織における評価フィードバック機能に関して、3つのサイクル(経営・意思決定サイクル、情報処理サイクル、内外アカウンタビリティ調達サイクル)を組み合わせたオルタナティブ・サイクル・モデルとして開発することが目的であり、そのための理論構築及び検討が課題である。

3. 研究の方法

(1) 学校の評価フィードバック機能に関する理論モデルの開発

学校経営組織における評価フィードバックを3つのサイクル(経営・意思決定サイクル、情報処理サイクル、内外アカウン

タビリティ調達サイクル)を組み合わせたオルタナティブ・サイクル・モデルとして提示し、検討する。

経営・意思決定サイクル

経営・意思決定サイクルについては、学校組織における公式会議等の意思決定の機構が、学校において選択される「教授・学習」モデルとの関係において決定されるシステムとして検討した。すなわち、経営・意思決定サイクルにおいて選択される「組織ストラテジー」(トータル・コントロール型、評価・査定型、プロセス重点型、社会的正当性依存型)によってそれぞれ評価フィードバック機構の機能が異なるものと捉えることによって、経営・意思決定スタイルとそのサイクルを提示した。

情報処理サイクル

学校の校務運営やネットワークシステムとの連動のモデルを検討した。

業務支援システムと学校経営の統合の考え方は著しく遅れている。児童生徒の到達度評価(学習状況調査結果等)や学校予算(学校運営費に係わるバランススコアシート)、保護者アンケートや学校ホームページによる広報など、学校における情報処理はいっそうその重要性が高まっているが、これらのサイクルと既述の経営・意思決定サイクルとの関係は十分に問われてこなかったといえる。

学校における様々な情報処理に係わって評価指標となり得る情報を集約するシステムとそのサイクルを提示した。現在、多くの自治体では校務支援システムが導入されている。これらのシステムは業者によるものであり、今後は、一体的な開発が求められる。

後述する学校調査において、校務支援システムと学校経営の統合課題について、そこでは情報のフィードバック機能のシステム化とそのための基本モデルとして業務支援システムとの関係性について課題が明らかになった。しかし、それ以上に、意思形成と意思決定、そしてその後のコマンドやオーダーのためのシステムが必要であることが明らかとなった。

内外アカウンタビリティ調達サイクル

学校は、説明責任(アカウンタビリティ)を調達するために、学校評議員、学校運営協議会、学校関係者評価委員等、学校ガバナンスにおける外部からの委員等に関する制度を有している。しかし、実際の学校は、これらの制度を導入していても、運用そのものは一律でないばかりか、極めて多様である。制度やその運用の検討である以上に、理論構築が求められている。既述した「社会的正当性依存型」のストラテジーや、後述する「Social Agenda/Advocacy approaches」など、これまでも「内外アカウンタビリティ調達サイクル」は検討されてきた。加えて、わが国の「チーム学校」が求められる状況、すなわち今日的な課題からいえば、重大事態へ対応や治安・規律維持、あるいは子どもの貧困問題な

ど、地域自治や警察との連携、社会福祉、児童相談所といった関係諸機関との関係性が重要となっている。

これまでの内外アカウンタビリティ調達サイクルの考え方では、これらは学校の授業（教授・学習モデル）やそのための運営組織のモデルとの関係性は十分に問われてこなかった。すなわち本研究は、以下、として、上記～の関係性について理論検討を行った。

評価フィードバック・サイクルのオルタナティブ・デザイン（択一的選択によるデザイン）

上記～の各サイクルの連動に関してモデル化を試みた。すなわちの戦略ー選択との支援システム構築に連動させ、（人選、会議設定等）のモデル選択を理論的に設定した。

4. 研究成果

(1) 各国における学校評価制度に用いられている評価モデルの再検討

日本（文部科学省「学校評価ガイドライン」、品川区（外部評価モデル）など）

イングランド（第三者評価機関オフステッド）

ニュージーランド（第三者評価機関ERO）

以上について、これまでの先行研究を検討し、また制度の検討を行った。

本研究では制度に示される評価モデルが包含する評価フィードバック機能について、特に学校現場において、自律的な目標設定や適切なサイクルに関する組織デザインを妨げる問題点を検討した。

近年の各国の特徴は、学校側の主体性を強化する方向であり、同時に学校の成果や課題によって評価の方法や手法、評価サイクルを変えるなど、どちらかといえば全ての学校に一律に制度を当てはめるものではないことが確認された。本研究の評価フィードバックに対するオルタナティブな視点と共通するといえる。

(2) 近年の理論研究の分析及び比較と検討

近年の学校経営論において用いられてきた組織モデルの検討

(a) マネジメント・サイクリング・モデル

一般的な、いわゆるPDCAモデルを含む。ここでは学校評価ガイドライン等で用いられている制度モデルにおけるPDCAモデルではなく、機械モデルを前提とした情報伝達システム及びそのモデルによるものを指す。

(b) インプット・スループット・アウトプット・モデル

いわゆる資源依存モデルや、近年の学校のソーシャル・キャピタル論を含む。学校の組織としての生産性に着目するモデルである。

(c) 権限委譲・参加モデル（分散型モデル）

学校内外における権限委譲や参加の制度

を通じたフィードバックを有するモデルを指す。

評価研究において検討されてきたモデル（アプローチ）の検討

アメリカにおける学校組織研究について文献収集や検討を行った。その成果から本研究の課題である評価フィードバック機能の分析に必要な内容として以下のモデル（アプローチ）として評価フィードバックの理論を整理した。

(a) Questions- and Methods- Oriented Evaluation Approaches

いわゆるアカウンタビリティ・モデルとしての学校評価、パフォーマンステストを軸とした学校評価も含まれる。応答的、対応的に方向付けられる評価を軸としたアプローチである。サービスを受ける消費者や受給者の評価の正当性や正確性に問題が生じる場合がある。

(b) Improvement/Accountability-Oriented Evaluation Approaches

アクレディテーションや第三者評価を軸とした学校評価が含まれる。外部者の専門性や正当性を前提とする。だが、その専門性や正当性が多様であったり、一様ではなかったりするという困難性も一方では課題といえる。

(c) Social Agenda/Advocacy approaches

ここには、民主的討議形式を軸とする学校評価や、アメリカに見られる多文化主義を前提とする地域・学校における社会構成主義 / 構成主義（コンストラクティビズム (social) constructivism）の視点に立つ学校評価が含まれる。伝統的な学校参加論や参画論と同様に、代表制や適格性の問題や課題が伴う。

これら (a) ~ (c) は、Stufflebeam, D. L. (2001) Evaluation Models, Jossey-Bass など、主としてアメリカにおける評価研究において展開されてきた。これらを学校に適応した研究、あるいは関連の研究について文献収集を進め、分析・検討を進めた。

(3) 評価フィードバック機能のモデル構築

学校評価モデル・デザインを3つのサイクル（経営・意思決定サイクル、情報処理サイクル、内外アカウンタビリティ調達サイクル）を組み合わせたオルタナティブ・サイクル・モデルの開発

これまでの議論を合わせて、質的調査や量的な調査が可能なモデルとして構築を進めると共に、そのデータを活かしたマネジメント実践に資する検討を行った。

評価フィードバック・サイクルのオルタナティブ・デザイン（択一的選択によるデザイン）

上記の3つのサイクルの連動に関してモデル化を試みた。すなわち教授・学習システムに導かれる戦略ー選択とその経営・管理のための支援システム構築に連動させ、内外における会議設定等のモデル選択を理論的に設定した。

検討にあたっては、現在の学校の状況を分析することが必須である。現在の多くの学校は、内部的な及びと外部的なとの間にバッファー（干渉）が置かれ（あるいは意図的にこれを置く場合もある）これらは切り離しがちとなる。

現状では（新制度論的な視点でいえば）このようなバッファリングがあるからこそ、強制される外部的なから内部組織を守ることが可能であるともいえるが、これでは制度とは裏腹に個別学校組織にとっては適切な内外アカウンタビリティが調達できない。

例えば、学校運営協議会制度は、人事に関する権限を特徴としているが、その行使を行わない運営が研究としても報告されている。しかし、それらの研究は、そのような制度と運用のバッファリングそのものが学校教育制度の危機を生じかねないことについてまったく注意を払っていない。つまり、この点では、制度上とは裏腹に、運用上、わが国の学校はその脆弱性をまったく克服していないことが指摘しうる。

これまでの学校組織研究においても、こういったわが国の学校が何らかの危機が生じた際に初めて脆弱性（バルネラビリティ）が明らかとなることが指摘されてきた。むしろ自律的学校経営の観点でいえば、学校の側から適切な内外アカウンタビリティ調達サイクルをデザインするための理論武装が必要であるといえる。よって、内外アカウンタビリティ調達サイクルが制度として外部から一律に与えられたとしても、いわゆる運用によって、学校が自律的にそのスタイルを選択することは可能であるといえるが、そのためにいかなるスタイルが択一的に選択されるかが課題である。

本研究は、今後、これらのオルタナティブな理論的関係性について明らかにするための量的調査研究や質的調査研究のためのモデルを提案した。

また報告者はこれまで茨城県教育委員会・義務教育課による「学校における業務改善事業」等に係わってきた。過去に指導・支援者として関係した学校の業務改善モデルの検討も合わせて行った。さらに、委員として係わった「チーム学校」のモデルも合わせて検討を行った。

実際の学校をモデルとした検証

上記までの理論モデルを精緻化すべく、質的な調査として現場の学校をフィールドとして、ケース分析（3校）を行った。そのなかでも研究と実践について協力を得ることができた中学校1校（M中学校）について、他校に比して、より精緻なフィールド調査研究を行うことができた。

M中学校のフィールド調査手順は以下の通りである（平成26年度実施）。(a)管理職ヒアリング（校長、教頭2名）(b)教諭等ヒアリング（各学年主任、養護教諭等、計7名）M中学校として10名。(c)M中学校教育連携

会議の参観、市町村教育委員会ほか、参加者のヒアリング。

M中学校のフィールド調査の結果についての概要は以下の通りである。M中学校は、数年前にいわゆる荒れた時期を迎え、学校は困難な状況にあった。現在の学校は落ち着いた、良好な状況にある。校長のリーダーシップのもと、内外関係者の努力と協力の成果が実を結び、生徒指導の状況も良く、教職員の組織的な連携・協力の体制は良好となった。教育活動に関わっては、学校は「ICT活用による指導力の向上」「業務の効率化」を掲げ、新たな校舎・施設・教室環境を活用し、生徒の「一人一人を大切に作る学校」を作り上げようとしている。一方で経営としては、次なる具体的な手段、課題の明確化が求められている。そして、保護者・地域との関係は教育連携会議が機能している。また学校における相談機能（スクールカウンセラーの配置）の時間的な確保、「保健室登校」の生徒への組織的な対応などの課題がある。

M中学校の「経営・意思決定サイクル」は、授業に係る「組織戦略」としてトータル・コントロール型を採用し、授業の安定化や基本的教授技術の向上を課題としていくことと密接な関係を有していた。同時に、教頭を中心として情報処理サイクルの効率化を志向し、学校の校務運営と授業の方法や教育の評価をICTによって連携させる考え方を学校全体に広めようとしている。

加えて「内外アカウンタビリティ調達サイクル」が特色といえる。この学校は、学校評議員制度は導入し、他方、学校運営協議会制度は導入されていない学校である。しかし既述したM中学校教育連携会議の参加者は、自治会、地区会、地区青少年育成会、児童委員、保護司会、警察関係、PTA会、教育後援会、各学年保護者会、教育委員会関係者、中学校区内の小中学校長、そしてM中学校教職員によって構成されている。平成27年12月の「チーム学校」答申では、学校運営協議会と地域学校協働本部のコーディネートが示されているが、M中学校の事例は、特に警察等の関係諸機関をどのように関係づけるかという課題に応えるものであり、本研究の理論モデルを検討するうえで重要な観点を提供するケースとなった。

なお、本研究では、ヒアリングの過程を学校第三者診断として活用してもらうことで学校側にも研究内容をフィードバックし、この内容を学校運営に活用してもらうことを了承してもらうかたちで調査を行った。今後は、調査と研究と実践がリンクする手法についても研究を重ねる必要があるといえる。

第三者評価診断については先行研究から、以下の項目として研究報告をまとめるとともに、M中学校にフィードバックを行った。学校の総合的な状況として「大項目1 各教科等の状況（中項目1 授業等の状況（各教科等の授業の状況、教育課程等の状況）中

項目2 特別支援教育の状況、中項目3 進路指導の状況)」、「大項目2 児童生徒の状況(中項目4 生徒指導等の状況、中項目5 保健管理の状況、中項目6 安全管理の状況、中項目7 学校に対する児童生徒の意見・要望等の状況)」、「大項目3 学校の管理運営の状況(中項目8 組織運営等の状況、中項目9 教育目標と学校評価の状況、中項目10 設置者と学校の取組の状況)」、「大項目4 学校・家庭・地域の連携協力の状況(中項目11 学校に関する情報公開の状況、中項目12 学校と保護者・地域住民等との連携協力の状況)」である。

教育委員会をモデルとした検証

茨城県A市の協力を得て、教育行政評価に関する資料を得て、学校からの評価フィードバックと、教育委員会における教育行政評価のリンクについて分析と検討を行った。とりわけ財務・財政的な観点での設定が重要な課題であることが明らかとなった。一方で、市議会サイクルや市の財務サイクルと、学校のスケジュールリングとが合わない(うまくリンクしない)ことは先行研究においても指摘されているが、本研究においても検討課題として明確になった。

(4) 本研究の結果と今後の課題

本研究は学校に関する評価の研究を、学校経営組織の理論研究へと架橋するものであり、学校経営研究そのものの進展に寄与するものと考ええる。

なお、本研究は理論モデルの検討を中心に行ったが、研究期間中に新たな課題がいくつか発見された。そのなかでも特に大きい点が財務・財政との関係である。また、アメリカの先行研究からは、財務・財政そして学校予算面の仕組みの違いがアカウンタビリティ調達サイクルの考え方に大きな影響を与えている点が新たな明らかとなった。この視点は、本研究の申請前には課題視することができなかった。これを含めたうえで、今後、理論モデルとして論文をまとめるようにしたい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計1件)

加藤崇英「『チーム学校』論議のねらいと射程としての学校 議論と射程」『学校経営研究』大塚学校経営研究会、1-9、2016、査読有。

〔学会発表〕(計1件)

加藤崇英「『連携』に係る学校経営の課題と『チーム学校』における職員配置に関する議論 学校アカウンタビリティと評価フィードバックがどうあるべきか？」大塚学校経営研究会、2015.3.28。(神奈川県・箱根町)

〔図書〕(計1件)

加藤崇英「学校評価」、加藤崇英・臼井智美・鞍馬裕美編著『教育の制度と経営 教育制度改革と行政の役割』、学事出版、

150-159、2014、査読無。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

加藤 崇英 (TAKAHIDE KATO)

茨城大学・教育学部・准教授

研究者番号：30344782

(2) 研究分担者

無し

(3) 連携研究者

無し