

サンフランシスコ統合学区における学力向上政策

— Balanced Scorecard に焦点をあてて —

齋藤 桂

はじめに

Balanced Scorecard（以下、BSC とする）とは、ハーバード大学ビジネススクールの教授である Kaplan とコンサルタントの Norton によって 1992 年に提唱された戦略マネジメント・システムである。もともと BSC は業績を評価する手法として利用されることを想定していたものの、導入先企業において、経営戦略を実行に移すツールとしての利用が一般化している¹⁾。BSC は、公的部門や NPO などでも適用可能なフレームであり、実際にアメリカをはじめとする各国の中央省庁や自治体にも導入されている。日本においても、企業や病院などで導入が進んでいる²⁾。

教育分野への適用に目を向けると、アメリカにおいては公立学校システムへの導入が行われている。アトランタ公立学校学区（Atlanta Public Schools）が 2000 年に導入して以来、BSC を取り入れることによって成果をあげた学区がアメリカ国内に増えてきており、この動きを受けて、サンフランシスコ統合学区もカリフォルニア州で唯一 BSC を採用している。本稿の事例であるサンフランシスコ統合学区は、2008 年に導入に踏み切り、2009 年度から実施している。

BSC に関する先行研究は、そのほとんどが経済・経営分野におけるもので、教育分野では、大学図書館の運営など、高等教育レベルに若干の蓄積が見受けられる。初等中等教育段階に関するものは、導入している学区教育委員会が発表している報告書に部分的に記述されているほかは、Storey (2002) や Gumbus (2005)、Karathanos (2005)、Cowart (2010)、Kaplan & Miyake (2010) などが教育への適用についておおまかに述べているばかりである。全米規模になりつつある教育改革の一取り組みであるにもかかわらず、研究の蓄積がほとんどないため、ここに本稿の意義があると考ええる。

本稿は、財政的余裕がないなかで、サンフランシスコ統合学区において子どもの学力向上のためにどのような政策がとられているかを明らかにし、導入 2 年目となる BSC が抱える課題を考察することを目的とする。第 1 節では、サンフランシスコ統合学区の学力向上政策および BSC の位置付けを明らかにし、第 2 節において、サンフランシスコ統合学区における BSC の具体的な内容に触れるとともに、その特徴について検討する。最後に、BSC を用いるうえでの課題について考察を行う。

第 1 節 サンフランシスコ統合学区における学力向上政策と BSC の導入

(1) 学力向上のための取り組み

サンフランシスコ統合学区は、カリフォルニア州の大都市にある 7 つの学区（サンフランシスコ統合学区、サンディエゴ統合学区、ロングビーチ統合学区、サクラメント・シティ統合学区、フレズノ統合学区、ロサンゼルス統合学区、オークランド統合学区）では 7 年連続トップ、全米の都市部学区でもトップクラスの座を維持している。しかし、課題となっているのが、人種民族間のアチーブメント・ギャップである。学区教育長のガルシアは、「サンフランシスコ統合学区は、アチーブメント・ギャップを最大の社会正義および人権上の課題だと捉えている。この格差の解消なくして公正などありえない」と述べている³⁾。

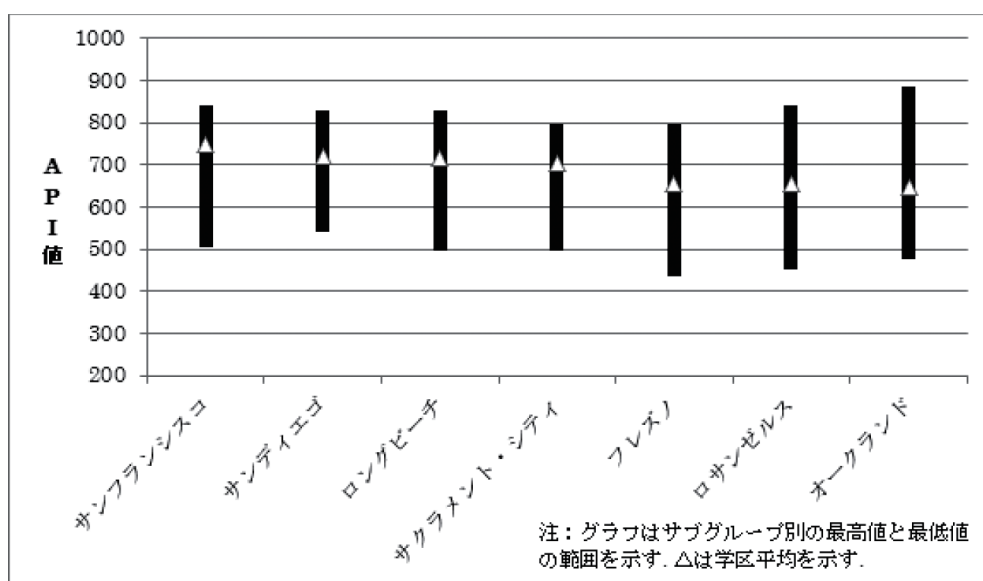


図 1：カリフォルニア州大都市 7 統合学区におけるアチーブメント・ギャップ（2006 年度）

Source: San Francisco Unified School District (2008).

上の図にある API 値（Academic Performance Index）とは、カリフォルニア州の全公立校で受験が義務付けられている学力テスト（Standard Testing and Reporting：STAR）の結果や出席率、卒業率、教職員に占める有資格者の割合などをもとに、各学校や子どもの人種民族や親の社会経済的地位などのサブグループ別学力レベルを比較するために算出された数値である。この数値のうち、60%以上が学力テストの結果で占められており、200 を最低値として 1000 までの数値で示される。

表1：サンフランシスコ統合学区におけるサブグループ別 API 値

学区平均	アフリカ系	アジア系	ヒスパニック	白人	貧困家庭 出身	English Learner	障害児
753	576	841	643	838	720	717	515

Source: San Francisco Unified School District (2008).

上の表にあげたのは、サブグループ別の API 値である。アジア系および白人の値が突出しており、アフリカ系および障害児の値が低いということがわかる。この格差を縮めていくことが課題であり、カリフォルニア州をあげての目標としては、すべてのカテゴリーの子どもが API 値 800 を超えることが掲げられている。

しかし、この学力向上政策の成功の妨げとなっているのが、カリフォルニア州の危機的な財政状況である。カリフォルニア州の生徒一人当たりの教育予算額は、全米 50 州のうち 46 番目である⁴⁾。同じように大都市を抱えるニュージャージー州やニューヨーク州の実に半額程度で施設・設備の整備やプログラムの運営などを行わなくてはならないのである。2010 年 1 月の州予算によると、サンフランシスコ統合学区は 1 億 1300 万ドルの累積赤字を抱えている⁵⁾。教員のレイオフにともなってクラスサイズを大きくしたり、ベテラン教員のサバティカル制度を留保したり、教職員の昇進・昇給を凍結したりするなどして対処しようとしている。アチーブメント・ギャップを小さくし、すべての子どもに高い学力を保証すること、および、財政面でこれ以上の赤字を極力出さないこと。この 2 つの課題を克服するために導入されることになったのが、BSC なのである。

2008 年 5 月、サンフランシスコ統合学区において、Beyond the Talk: Taking action to educate every child now という 5 カ年計画が打ち出された。公正、学力向上、アカウンタビリティという三大目標が掲げられ、学力格差を解消することを目的として、BSC の導入が明記されている。この 5 カ年計画の発表に先立って、同月に学区教育委員会議において BSC の導入が投票で決定され、原案となった 2008 年から 12 年までの 5 年間の目標が教育長主導で策定されている。教育をひとつの業務として捉え、その見直しと改善を実行に移したのである。

(2) BSC とは何か

BSC では、まず、顧客（学校システムへの適用の場合は、子どもおよび親を含むコミュニティ）の視点、財務の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点、の 4 つの視点から戦略目標を策定し、目標の達成度を評価するための指標を定める。財務的な成功は顧客に価値を提供することで生まれるという考えから、その価値を生み出す業務を浮き彫りにし、確実に実行できる仕組みを整える、というのが BSC の基本的な概念である。コスト削減を目指しながら掲げた目標に対して最大の効果を生むことが目指されている。

BSC の利点としては、組織の理念や戦略目標、予算などを構成員が共有できることや、定期的な評価が行えることが挙げられる。言いかえると、理念をアクションに落としこめるシステムなのである。財務データは過去の数値であり、それだけでは（主に企業の）戦略の実行段階を管理することはできないという考えから、戦略目標に財務目標だけでなく非財務目標も含むことで体系的なマネジメントを行うことを意図している。組織の戦略目標の実現のための具

体的なシステムなのである。

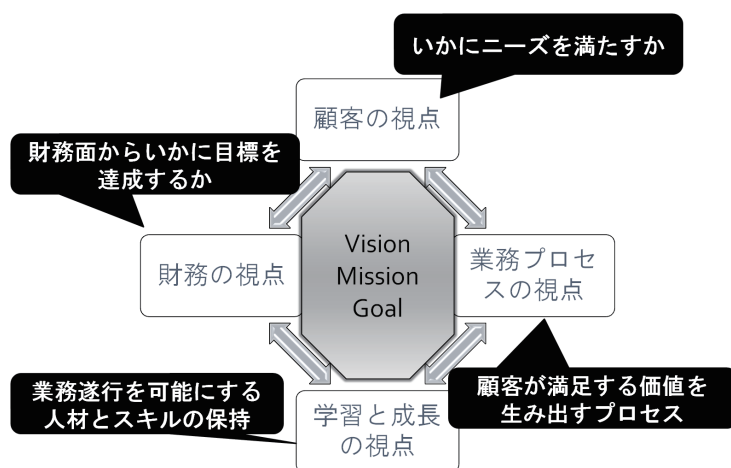


図 2：BSC の 4 つの視点
吉川（2003）を元に執筆者作成。

はじめに、これら 4 つの視点それぞれにおいて、戦略目標 (Goal) の策定が行われる。ミッションステートメントや何カ年計画と呼ばれるものがこれにあたる。次に、各戦略目標について評価指標 (Metric) が設定される。ここでは、指標の多様性を考慮することや、評価指標を設定し過ぎないことが留意される。続いて、測定方法 (Method) の構築が行われる。既存の統計データなどからサンプル調査、新規調査を経て、実施に際して現場の負担は極力減らすことが目指される。そして、達成目標 (Target) が決定される。この達成目標は、数値化が可能なもの、達成が容易ではなくかつ達成可能なものである。

それでは、BSC、Balanced Scorecard の「バランス」とは何を指しているのだろうか。吉川（2003）は、BSC の「バランス」とは以下の 3 点を意味すると述べている。第 1 に、財務評価指標と非財務評価指標とのバランス、第 2 に、組織の内部および外部の要素間のバランス、第 3 に、遅行指標 (lag indicators) と先行指標 (lead indicators) とのバランス、である。

BSC の基本的理念は、測定に終始すると言ってよい。測定できないものであれば、管理・運営することも改善することもできない。測定することがすべての原動力になる。このような考えに裏打ちされていることが特徴であろう。このような特徴を持つ BSC がサンフランシスコ統合学区にどのように導入されているか次節で具体的に見ていきたい。

第 2 節 サンフランシスコ統合学区における BSC

(1) サンフランシスコ統合学区における BSC の概要

BSC を作成する際には、組織が持つミッションとビジョンを明らかにしなくてはならない。そして、これらを現実のものにしていくための戦略をいくつかのポイントに分けることで可視

化していく。可視化プロセスは一般的に、ビジョンと戦略の策定、ビジョンと戦略を実現する視点の洗い出し、戦略マップの作成と戦略目標の設定、重要成功要因の洗い出し、業績評価指標の設定、ターゲット（数値目標）の設定、戦略プログラムないしアクションプラン作成、の順で行われる⁶⁾。組織の中長期計画とBSCが整合していることが成功の条件である。では、検討事例ではどのように整合性が図られているのだろうか。ただし、サンフランシスコ統合学区では経年比較が可能なほど蓄積がないため、本稿では予備的分析と位置付けて論じる。

アメリカにおけるすべての学区教育委員会では、予算の割り当てとともに戦略的プランニングを毎年行っている。しかし、ここで作成されたプランは一年後のプラン作成時まで顧みられることはなく、学区教育委員会の業務に影響を与えることはないのが一般的である⁷⁾。ビジネス分野における研究成果によると、企業の70%から90%が自社のプランを達成できておらず、その原因は戦略にあるわけではなく、決定したプランの実行にあるということが明らかになっている⁸⁾。

既述の通り、サンフランシスコ統合学区では2009年度からBSCの作成および提出を各学校に義務付けている。BSCはアメリカに限らず世界中の組織で効果が証明されており、プランを効果的に実施するための手法である、とサンフランシスコ統合学区は捉えている。このBSCを柱として、学区教育長のガルシアはリーダーシップを発揮してマネジメント・システムの抜本的な改革に乗り出したのである。

内容としては、サンフランシスコ統合学区が掲げる3つの目標—A. アクセスと公正、B. アチーブメント、C. アカウンタビリティ—に対応する形で、下図のように大きく3つに分かれている。

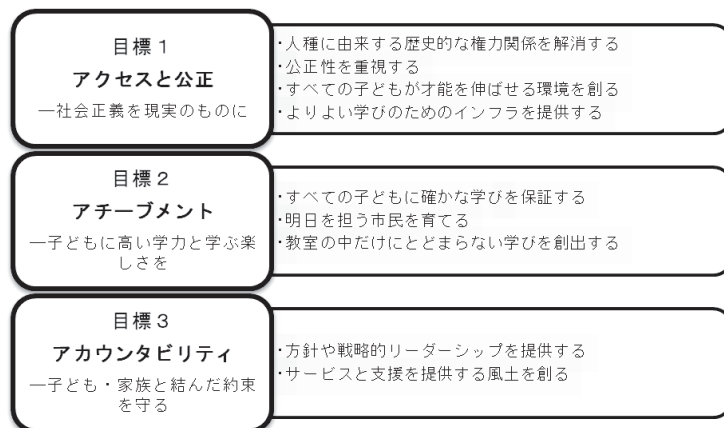


図3：サンフランシスコ統合学区が掲げる3つの目標とそれぞれにおける戦略目標（戦略マップ）

Source: San Francisco Unified School District (2008).

この3つの目標を実行に移すために細かくポイントに分けて可視化したものが戦略マップである。戦略マップは、イニシアティブと資源を活用して戦略を実行していく際に、顧客の視点、財務の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点、の4つの視点それぞれと、設定された目標やそれを実現する重要成功要因（Critical Success Factor; CSF）、評価指標などに関連

付けるために用いられる。策定した戦略を着実に実行するためには図 3 のような戦略マップが必要不可欠なのである。

(2) サンフランシスコ統合学区における BSC の内容

BSC の作成にあたっては、オンライン上にテンプレートが用意されており、各学校では学区教育委員会からの問いに答える形で空欄に記述していく。2009 年度に実施された具体的な BSC の内容は以下の通りである⁹⁾。

A. 目標 1：アクセスと公正—社会正義を現実のものに

- i. この学校でこの目標はどのような意味を持つのでしょうか。公正とはどういうことでしょうか。社会正義とは何を指すのでしょうか。
- ii. この目標を達成するための実践例や資源を含めた現在の状況を記述しなさい。
- iii. 人種に由来する歴史的な権力関係を解消する、という目的 1.1 はそれぞれの学校および学区教育委員会内の BSC に含めるよう求められていますが、この学校の独自のニーズに基づいて、この目的 1.1 のほかにどのような目的を含めようと考えていますか。
- iv. 測定—この目標と目的を達成したことをどのように測定しますか。
- V. 実践—この目標と目的を達成するためにはどのような実践が必要になってきますか。

B. 目標 2：アチーブメント—子どもに高い学力と学ぶ楽しさを

- i. この学校でこの目標はどのような意味を持つのでしょうか。学ぶ楽しさを知る子どもとはこのコミュニティで何を指すのでしょうか。高い学力とはどういうことでしょうか。
- ii. この目標を達成するための実践例や資源を含めた現在の状況を記述しなさい。
- iii. すべての子どもに確かな学び (authentic learning) を、という目的 2.1 はそれぞれの学校および学区教育委員会内の BSC に含めるよう求められていますが、この学校の独自のニーズに基づいて、この目的 2.1 のほかにどのような目的を含めようと考えていますか。
- iv. 測定—この目標と目的を達成したことをどのように測定しますか。
- V. 実践—この目標と目的を達成するためにはどのような実践が必要になってきますか。

C. 目標 3：アカウントビリティ—子ども・家族と結んだ約束を守る

- i. この学校でこの目標はどのような意味を持つのでしょうか。約束を守るとはこのコミュニティで何を指すのでしょうか。サービスとは何を指すのでしょうか。
- ii. この目標を達成するための実践例や資源を含めた現在の状況を記述しなさい。
- iii. サービスと支援を提供する風土を創る、という目的 3.2 はそれぞれの学校および学

区教育委員会内の BSC に含めるよう求められていますが、この学校の独自のニーズに基づいて、この目的 3.2 のほかにどのような目的を含めようと考えていますか。

iv. 測定—この目標と目的を達成したことをどのように測定しますか。

v. 実践—この目標と目的を達成するためにはどのような実践が必要になってきますか。

一見すると非常に抽象的な問いであり、多忙を極めるなかで期日までに学校委員会 (School Site Council; SSC) のチェックまで受けなければならないため、日常業務に支障をきたしかねないと感じられるが、学校側は考えなければならないこと、共有しなければいけないこととして受け入れている¹⁰⁾。目標 1 の具体例¹¹⁾としては、ジューン・ジョーダン高校では「思いやりがあり、安全で成長を促すコミュニティを支えられる、社会意識の高い個人」とし、ヒルクレスト小学校では、「知識と学ぶ機会へのアクセスをすべての子どもに与えること」としている。目標 2 については、実際に作成された BSC からの抜粋を、下に示している。

例：プレシディオ・チャイルド・ディベロップメント・センター（幼稚園レベル）

「学ぶ楽しさを知る子どもとは」

学ぶ楽しさを知る子どもとは、彼／彼女があげた成果を誇りに思い、その成果を友達や大人と分かち合える子どものことをいう。学ぶ楽しさを知る子どもは、表情やしぐさ、笑い声、ボディ・ランゲージや会話を通じて自分自身を表現することができる。学ぶ楽しさを知る子どもは、自分の考えをのびのびと話すことができ、他の人の考えに耳を傾けることができ、興味関心があることについて調べる際の方向性に関して議論することができる。学ぶ楽しさを知る子どもは、自分自身が経験したことを振り返ることができ、翌日に友達に伝えることができる。学ぶ楽しさを知る子どもとは、自分自身の限界を超越し成長していくことにワクワクする子どものことである。学ぶ楽しさを知る子どもとは、第三の教師として教室を活用できる子どもを指す。学ぶ楽しさを知る子どもは、学校で楽しく過ごし、友達や教師に会うのを楽しみにしている子どもである。学ぶ楽しさを知る子どもは、友達や教師から尊敬され、高く評価される子どものことである。学ぶ楽しさを知る子どもとは、教室でのさまざまな体験のなかで、学びたいという意味を示す子どものことをいう。学ぶ楽しさを知る子どもは、リスクを恐れず、新しいアイディアに興味を持っている。

Source: BSC に関する教育委員会議配布資料 (2008)

目標 3 については、ジューン・ジョーダン高校では「感謝の気持ち、明確な役割と責任、コミュニケーションのための制度、十分な資源の提供を通して約束を守る」と答えており、シェリダン小学校では、「子どもたちが中学レベルでも成功するように教えることを生徒の家族に約束する」としている。

上に挙げた各問いに対して、あらかじめ選択肢が用意されておらず完全に自由記述であることはほかの事例では見られないことである。内容から、テストの成績のみによって学校の成果を測ることを避けるという目的が BSC の「バランス」という名称に含まれていることも読み

取ることができる。

(3) 学校レベルにおける BSC 作成：学校委員会の役割

サンフランシスコ統合学区のすべての公立学校には SSC が設置されており、BSC の作成を含めた学校の自治運営に関する権限を行使している。親と地域住民（以下、コミュニティ）の参加が目指されているのである。予算ありきで作成されるのではなく、まず BSC を作成してから、利用できる補助金を探すことになっている。前年度の 10 月ごろから次年度の BSC 作成が始まり、12 月末までに SSC と学校とが連携して目標の設定やデータ収集および分析、新しい戦略と評価方法の検討を行う。1 月中旬に戦略と評価方法を決定し、月末に BSC 案を学区教育委員会に提出することとなっている。そして、2 月から 4 月末にかけて、学区教育委員会からのフィードバックを受けて SSC と学校とが連携して BSC の修正を行う。

SSC は小学校レベルで 10 人以上、中・高レベルで 12 人以上によって構成されることと決められており、その構成員は、半数がコミュニティおよび生徒（中・高に限る）、残る半数が教職員となっている。教職員のなかには、校長、教員、その他学校スタッフが含まれる。校長以外のすべての委員は選挙によってそれぞれのカテゴリーから選出される。教師が教師代表を選出し、教師以外の学校スタッフからは最低 1 人の代表者が選出され、親がコミュニティの代表者を選出、生徒代表については生徒が選出することになっている。

サンフランシスコ統合学区では、すべての学校に SSC の設置が義務付けられている。補助金を含めた学校の予算策定とチェック、BSC の策定とチェックが行使できるなど、学区独自の方針によってその権限は広範にわたる。ただし、教職員の雇用あるいは解雇や、学習指導面の管理などはできない。ほかの学区では、カリフォルニア州教育法に定められているため、タイトル I 補助金をはじめとする連邦補助金や州補助金を受け取っている学校にのみ SSC の設置が義務付けられている。なお、権限は補助金の使途の策定とチェックに限られていることが大きな差異である。サンフランシスコ統合学区のように、SSC が BSC を策定するということは、ステークホルダーが学校の目標やアクションプランなどについて理解・共有することにつながると言えよう。ただし、惜しむらくは、SSC による BSC の作成というものが現実に行われているわけではなく、SSC の委員である教員および校長によって作成された BSC が、生徒およびコミュニティを含めた SSC の承認を得て実施に至るとというのが実態となっている。

おわりに

最後に、これまでの分析を踏まえて、BSC が抱える課題について考察を行いたい。BSC はビジネス面での事例が非常に豊富であり、アメリカにおいては 10 年にわたる学校システムへの導入によって改善が加えられている。しかしながら、導入の際あるいは実施の際の困難さが指摘されているのも事実である。

一般的に、何かを変えるということには困難さがともなう。BSC を導入する際にも、次のような困難があったことが考えられる。第 1 に、それぞれの学校の目標を考える際に、掲げられている学区の目標との整合性に配慮しなければならないこと、第 2 に、何によって評価する

のかを決めることの困難さ、第3に、校長や教員の負担が大きいこと、第4に、予算および人事の整備の必要性、である。

第1点目の整合性への配慮については、掲げられている学区の目標やBSC作成に際する各問いが抽象的であることから、何を書いたらいいのかわからないという学校側の困惑が挙げられよう。学区教育委員会のホームページのなかで、Wows & Wonders（各学校から寄せられた案のなかで、良い例と改善が必要な例を挙げたもの）という項目のページを作ることに対処していたが、初年度に案を書く段階で選択肢やガイドラインなどがまったくない状態だったということは、教育現場において混乱を招きかねないという指摘ができる。

第2点目の評価指標と測定方法については、アンケートによる満足度調査の結果が多く用いられる傾向にある。満足度という要素は、コミュニティや子どもとの良好な関係を築き、高い目標到達率につながる重要な変数であると見なされている。アンケート項目に見られる、教員の職務に対する熱意や目標に対する意欲が強いということがコミュニティや子どもへの印象を向上させ、コミュニティ参加を一層促し、子どもの学習意欲を喚起して成果をあげる、という好循環があると考えられる。ただし、選好に依拠して戦略目標を立てたり評価指標を決定することは客観性と信頼性の面で限界があるため、満足度に替わる尺度が必要となってくる。

第3点目の校長および教員の負担については、第1点目に挙げたことと重なる部分も多いが、新しいものを従来の取り組みに加えて導入することは、結果として教員の負担が大きくなり、これによって学習指導面がおろそかになっては本末転倒だという懸念を抱かせる。加えて、アメリカの教員組合はストライキなどの権限も有しているため、組合との合意形成が必要不可欠である。

戦略の策定と実施における責任の所在を明確にすることも重要である。学区教育委員会にとっては、戦略目標の決定などの方向性を決める役割が主であり、具体的な評価指標やアクションプラン作りは、校長や教頭など、学校管理者に作業を任せるかたちとなる。このため、学校および学校管理者のBSCに対する受容態度が成否を決める危険性も指摘できる。

第4点目の予算と人事の整備については、厳しい財政状況のもとでもよりよい成果を、という目的で導入されたBSCであるのに、BSCの作成の際は予算が度外視されていることが指摘できる。また、幼稚園から高校まで、学区内には合わせて155校あるのに対して、学区教育委員会のBSC担当者は1人なのである。たった1人では、すべてのBSCを見ることは不可能に等しい。そのため、特に支援が必要とされるミッション地区およびベイビュー・ハンターズ・ポイント地区を「学区教育長ゾーン」に指定して、これらの地区にある16校を重点的に見ている。学校の具体的指針およびアクションプランとなるBSCを学区の変革の取り組みとするのならば、人事面をさらに充実させるべきであろう。

以上で見てきたように、BSCの基本的な構造は単純なものであるが、考慮すべき技術的要素が多く、プロセスも複雑である。公的部門への導入が浸透しているアメリカにおいても、複雑すぎるという理由からBSCの導入を見送っている公的機関が半数を占めるという調査結果もある¹²⁾。BSCの導入によって業務がシステム化されすぎるという点も問題となりうる。Baldridgeは1978年の著書のなかで、有機的な組織ではシステムを導入することが成長の妨げになりうることを指摘している。コミュニティと協働するなかで、それぞれの学校に適した

戦略目標を立て、戦略マップを策定して評価指標を決定し、成果を解釈して次のサイクルに活かしていけるように留意した活用が期待される。

サンフランシスコ統合学区のように財政が逼迫した組織においては、学区教育委員会の関与を極力必要としない学校の自律的なガバナンスは重要視されており、学力向上という目標のためにコミュニティとの協働も求められているのである。戦略目標の設定と戦略を具体化する BSC の作成において、こうしたコミュニティ参加を含めた実践が試行されている。財政面に制約のある教育行政組織では、透明性、アカウンタビリティの明確化、コミュニティ参加、公正性が今後さらに重要性を増すことになると思われる。

付 記

本稿はグローバル COE「心が活きる教育のための国際的拠点」平成 22 年度大学院生海外留学資金の助成を受けたものである。指導してくださった杉本均教授と UC バークレーの Bruce Fuller 教授に感謝したい。

注

- 1) Kaplan & Miyake. (2010). The Balanced Scorecard. *School Administrator*, v67 n2, 10.
- 2) 日本の公的部門では、札幌市や三重県、姫路市などで BSC が導入されている。
- 3) San Francisco Unified School District. (2008). *Beyond the Talk: Taking action to educate every child now*.
- 4) Education Week Homepage. <http://www.edweek.org/media/ew/qc/2010/17sos.h29.finance.pdf> (2010/09/05 最終取得).
- 5) San Francisco Unified School District. (2010). Budget Presentation. Held on February 20th.
- 6) Karathanos & Karathanos. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*, v80 n4, 222-224.
- 7) Kaplan & Miyake. *Op.cit.*
- 8) Kaplan & Miyake. *Ibid.*
- 9) San Francisco Unified School District “Beyond the Talk” Homepage. <http://www.beyondthetalk.org/site/reviving/wows> (2010/09/05 最終取得).
- 10) 学区 BSC 担当者の Ms. Aurora Wood へのインタビューに基づく。2010/08/25 実施。
- 11) 以下の例は <http://www.beyondthetalk.org/site/resources/goal-definition-examples> より抜粋。2010/09/05 最終取得。
- 12) Cho. (2008). The Balanced Scorecard: A new management tool for American cities? <http://www.sog.unc.edu/uncmpa/students/documents/KyungIkCho.pdf> (2010/09/05 最終取得).

参考文献

- Baldrige, J.V., D.V. Curtis, G.Ecker, et al. (1978). *Policy Making Effective Leadership: National study of academic management*. Jossey-Bass.
- Ballentine, Howard; Eckles, Jay. (2009). Dueling Scorecards: How Two Colleges Utilize the Popular Planning Method. *Planning for Higher Education*, v37 n3, 27-35.
- Beard, Deborah F. (2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. *Journal of Education for Business*, v84 n5, 275-282.
- Brauchle, Paul E; Schmidt, Klaus. (2004). Contemporary Approaches for Assessing Outcomes on Training, Education, and HRD Programs. *Journal of Industrial Teacher Education*, v41 n3.
- Cowart, Scott K. (2010). Driving Improvement with a Balanced Scorecard. *School Administrator*,

- v67 n2, 16-19.
- Doerfel, Marya L.; Ruben, Brent D. (2002). Developing More Adaptive, Innovative, and Interactive Organizations. *New Directions for Higher Education*, n118, 5-28.
- Givens, Larry R. (2000). SAM in a Nutshell. *Facilities Manager*, v16 n2, 26-27, 30-33.
- Gumbus, Andra. (2005). Introducing the Balanced Scorecard: Creating Metrics to Measure Performance. *Journal of Management Education*, v29 n4, 617-630.
- Jones, Ken. (2004). A Balanced School Accountability Model: An Alternative to High-Stakes Testing. *Phi Delta Kappan*, v85 n8, 584.
- Kaplan, Robert S.; Miyake, Dylan N. (2010). The Balanced Scorecard. *School Administrator*, v67 n2, 10-15.
- Karathanos, Demetrius; Karathanos, Patricia. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*, v80 n4, 222-230.
- Kettunen, Juha. (2008). A Conceptual Framework to Help Evaluate the Quality of Institutional Performance. *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, v16 n4, 322-332.
- Kettunen, Juha; Kantola, Ismo. (2005). Management Information System Based on the Balanced Scorecard. *Campus-Wide Information Systems*, v22 n5, 263-274.
- Kettunen, Juha; Kantola, Mauri. (2006). The Implementation of the Bologna Process. *Tertiary Education and Management*, v12 n3, 257-267.
- Klubeck, Martin; Langthorne, Michael. (2008). Applying a Metrics Report Card. *EDUCAUSE Quarterly*, v31 n2, 75-77.
- Matarazzo, James M.; Pearlstein, Toby. (2007). Corporate Score: Marrying Two Expert Tools Will Help You Sustain Your Corporate Library. *Library Journal*, v132 n2, 42-43.
- Matthews, Joseph R. (2003). Determining and Communicating the Value of the Special Library. *Information Outlook*, v7 n3, 26-31.
- McAlary, Chris K. (2001). Cultural Change and a Balanced Scorecard. Does Your Organization Measure Up? *Facilities Manager*, v17 n3, 39-40, 42-43.
- McDevitt, Roselie; Giapponi, Catherine; Solomon, Norman. (2008). Strategy Revitalization in Academe: A Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Educational Management*, v22 n1, 32-47.
- Moreland, Jan. (2009). Investigating Secondary School Leaders' Perceptions of Performance Management. *Educational Management Administration & Leadership*, v37 n6, 735-765.
- Poll, Roswitha. (2001). Performance, Process, and Costs: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard. *Library Trends*, v49 n4, 709-17.
- Prewitt, Vana. (2001). Keeping Score for Organizational Performance. *Performance Improvement*, v40 n4, 28-34.
- Rachman-Moore, Dalia; Kenett, Ron S. (2006). The Use of Simulation to Improve the Effectiveness of Training in Performance Management. *Journal of Management Education*, v30 n3, 455-476.
- Rojas, Alicia M. (2001). Going International: The Balanced Scorecard. *Performance Improvement*, v40 n3, 46-51.
- San Francisco Unified School District. (2008). Beyond the Talk: Taking action to educate every child now.
- San Francisco Unified School District. (2010). Budget Presentation. Held on February 20th.
- San Francisco Unified School District. (2010). Walking the Talk: Progress report 2010.
- Scholey, Cam; Armitage, Howard. (2006). Hands-on Scorecarding in the Higher Education Sector. *Planning for Higher Education*, v35 n1, 31-41.
- Shepko, Robert; Douglas, Brian. (1998). Reframing for Crisis. *Business Officer*, v32 n6, 32-36.
- Stewart, Alice C.; Carpenter-Hubin, Julie. (2000). The Balanced Scorecard: Beyond Reports and

- Rankings. Planning for Higher Education, v29 n2, 37-42.
- Storey, Anne. (2002). Performance Management in Schools: Could the Balanced Scorecard Help? School Leadership & Management, v22 n3, 321-338.
- Thackwray, Bob. (2007). How to Lose Friends and Turn People against You: Organisational Development Tools – What They Are and How We Use Them in Higher Education. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, v11 n2, 46-52.
- TsengMing-Lang. (2010). Implementation and Performance Evaluation Using the Fuzzy Network. Computers & Education, v55 n1, 188-201.
- Umashankar, Venkatesh; Dutta, Kirti. (2007). Balanced Scorecards in Managing Higher Education Institutions: An Indian Perspective. International Journal of Educational Management, v21 n1, 54-67.
- Yu, May Leen; Hamid, Suraya; Ijab, Mohamad Taha; Soo, Hsaio Pei. (2009). The E-Balanced Scorecard (e-BSC) for Measuring Academic Staff Performance Excellence. Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning, v57 n6, 813-828.
- 吉川武男著『バランス・スコアカード構築:基礎から運用までのパーフェクトガイド』生産性出版、2003 年。

(比較教育政策学講座 博士後期課程 3 回生)
(受稿2010年9月6日、改稿2010年11月26日、受理2010年12月9日)

New Approach for Assessing Outcomes in San Francisco Unified School District: Driving Improvement with a Balanced Scorecard

SAITO Katsura

This paper examines the current educational effort, adopting the Balanced Scorecard (BSC). The BSC is a goal-setting and accountability tool that all schools (and eventually district departments) in the San Francisco Unified School District build to describe the efforts of each individual school site in meeting the goals and objectives of their respective district's Strategic Plan. It ensures that schools are focusing on key strategic actions to improve student achievements for all students and to disrupt the historic power of demographics. Mainly, student test scores now serve as the prevailing achievement. The BSC offers schools and the community at large the opportunity to design alternative measures. The importance of engaging the school community and all stakeholders in discussions to gain a shared understanding has been stressed. However, many difficulties confront the adoption of this new approach, which includes ensuring consistency, selection of evaluation methods, increased burdens on educators, and personnel allocation. It is contemplated that with more measures to assess performance, greater levels of accountability and school performance can also be achieved. The implementation of BSC in the San Francisco Unified School District began in 2009, and it deserves continued attention.