



三重県型「学校経営品質」

学校経営品質向上活動ガイド



平成24年4月
三重県教育委員会

用語の定義

このガイドラインにおいては、以下のとおりに用語を定義しています。

三重県型「学校経営品質」

公益財団法人日本生産性本部が提唱する「経営品質向上プログラム」の考え方、理念、仕組みを学校に合わせた形でアレンジしたもの

注)「経営品質向上プログラム」は公益財団法人日本生産性本部が開発した、組織が「卓越した経営」を目指すためのプログラムです。かつて米国経済の再生に重要な役割を果たした「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞」の考え方の日本版となります。

学校経営品質(=学校経営の品質)

学校経営の質、状態

(=職員の連携・協力の状態や授業の質)



学校経営品質向上活動

三重県型「学校経営品質」の考え方、理念、仕組みをベースにしながら、様々な手立てにより学校経営品質を高めていく活動

目次

学校経営品質向上活動とは

1 学校経営品質向上活動	1
2 なぜ、学校経営品質向上活動なのか	2
3 学校経営品質向上活動が目指すもの	3

三重県型「学校経営品質」

1 考え方	5
2 基本理念	7
3 仕組み	9
(1) 学校プロフィール	
(2) 学校経営の改革方針	
(3) アセスメント	
(4) 学校関係者評価	

仕組みの活用

1 学校プロフィール作成のポイント	13
2 学校経営の改革方針作成のポイント	17
3 アセスメント実施のポイント	19
(1) 各カテゴリーの考え方	
(2) フルアセスメントの進め方	
(3) ビギナー版アセスメントシートの使い方	
4 仕組みの進め方	27

様式集

1 学校プロフィール	30
2 学校経営の改革方針	31
3 アセスメントシート	32
4 ビギナー版アセスメントシートA	42
5 ビギナー版アセスメントシートB	44
6 アセスメントシートAのための「学校の大事な取組」 整理シート	46
7 学校評価報告書	47

I 学校経営品質向上活動とは

1 学校経営品質向上活動

学校経営品質向上活動は、
三重県型「学校経営品質」の考え方、理念、仕組みに基づき、
公立の小中学校、県立学校の教職員が、
「対話」と「気づき」を大切にしながら、
児童生徒をはじめ、保護者や地域の方々等の視点に立って
「目指す学校像」（ありたい姿）を描き、
その実現のために継続的な改善を行っていく活動です。

児童生徒が一人ひとり違うように、学校にも学校の数だけ課題があります。
「目指す学校像」から導きだされた課題を「対話」によって共有し、それぞれの学校の現状に合った改善活動を行っていくのが学校経営品質向上活動です。

【県内の学校で取り組まれた学校経営品質向上活動の例】

授業研究、授業公開、各種アンケート（児童生徒満足度調査・教職員満足度調査・保護者アンケート・授業アンケート）、オフサイトミーティング、ベンチマーキング、OJT研修、異業種の講師による講演会等。

※ オフサイトミーティングについてはP26、ベンチマーキングについてはP21、OJT研修については、P20を参照ください。

2

なぜ、学校経営品質向上活動なのか

少子化・高齢化・核家族化はもとより、国際化・グローバル化や情報化など、急速に進む社会構造の変化に伴い、学校やそこで学ぶ児童生徒を取り巻く環境や、社会で求められる能力等が大きく変わり、学校に求められる役割や期待も変化しています。

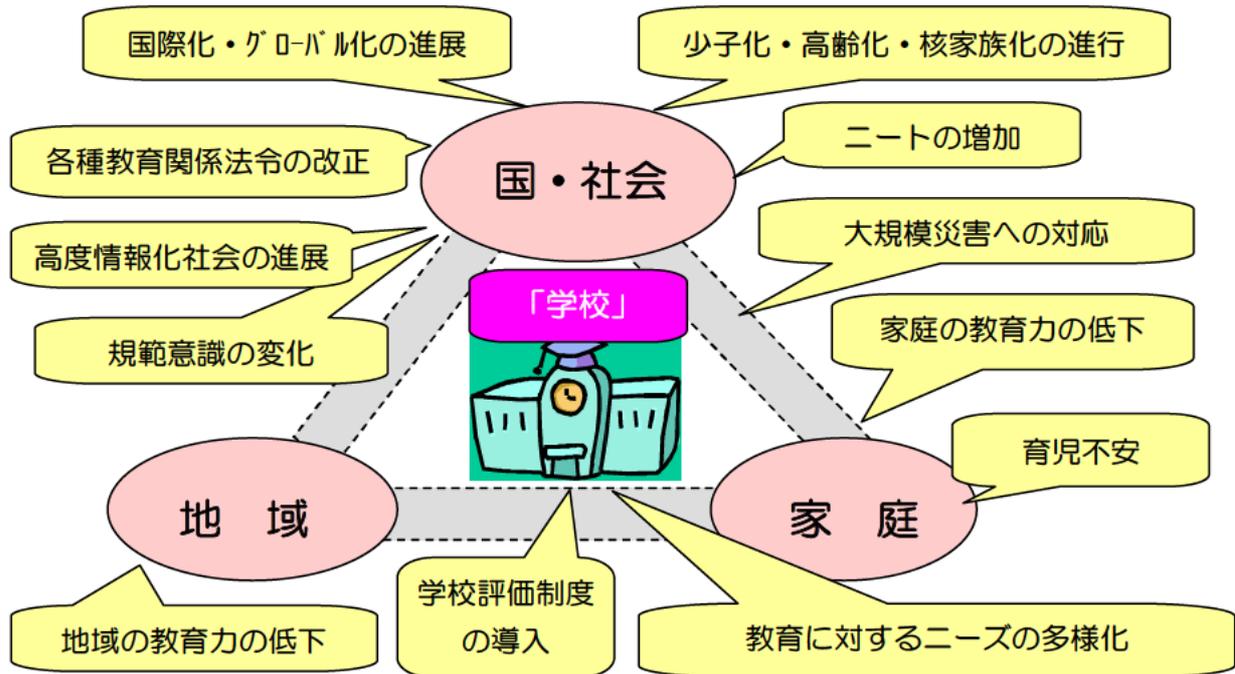


図1 教育を取り巻く急激な環境変化

このような社会状況に適応しながら、学校が、児童生徒の大きいなる可能性を引き出し、その輝く未来を切り拓く力と他者と共に支え合って生きていく力を育む場であり続けるためには、教職員の個人の力に頼ったこれまでの学校経営ではなく、学校の組織力を強化し、教育活動の質を組織として高めることができる学校経営、学校づくりに取り組む必要があります。

もう個人の力だけでは対応できなくなってきた！！

組織力を向上させなければ！！

県教育委員会では、このような学校づくりを進めるため、平成15年度に三重県型「学校経営品質」を開発し、翌年度に導入しました。

3

学校経営品質向上活動が目指すもの

学校は、教育活動を行うことによって児童生徒をはじめ、保護者、地域の方々、卒業生、企業、そして最終的には社会に対して「人づくり」という「価値」を提供しています。

学校経営品質向上活動は、このような「価値」を提供する相手方の立場と児童生徒を送り出す社会を意識して、現在の学校運営や教育活動のあり方を見つめ直し、組織力の強化を通して

「教職員が助け合い高め合うことができる学校」

「目標を重点化し、教職員のベクトルを合わせられる学校、教職員としてのやりがいを感じることができる学校」

「授業を始めとする教育活動の質を高め続けることのできる学校」を学校自らが創りあげていくことを目指しています。

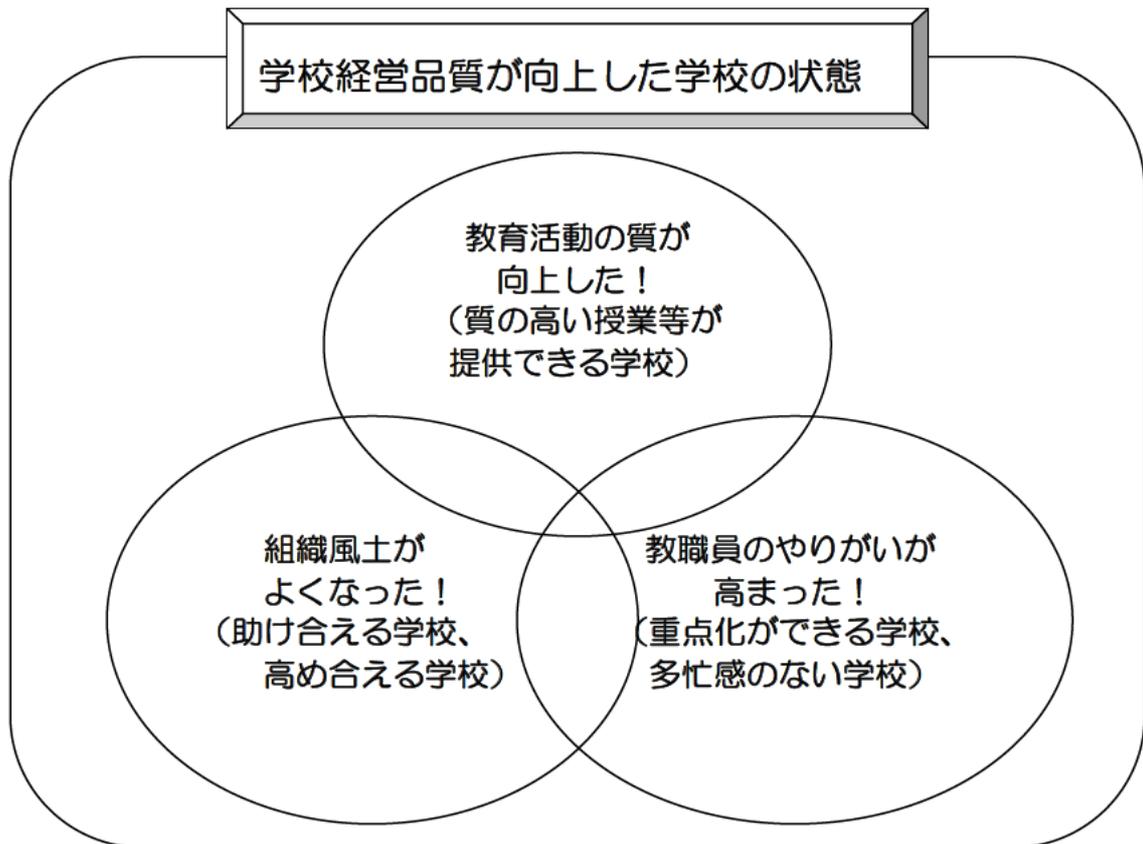


図2 学校経営品質向上活動が目指すもの

研修を受
けた方々から
寄せられた

声

○学校経営品質という堅苦しく考えていましたが、要はみんなで同じ目的地を設定し、その目的地までのルートをみんな考えて進んでいくことなのだと気づきました。

○学校プロフィールを使って「どのような学校をつくるのか」を全教職員で対話し、イメージを共有しました。そのことによって、学級担任として、学年団として、分掌担当として重点的に行うべきことや自分たちの役割が明確になりました。

○学校の夢を教職員みんなで語ることは楽しく、元気が出ました。このような対話の時間を確保することこそが重要だと感じました。

○改善活動を始めると、一時的に仕事は増えましたが、その成果が児童生徒の姿に現れ始めると、辛かった後追いの指導時間が減り、教職員の満足度が高まって、学校の雰囲気が変わりました。



コラム1

～事実前提と価値前提～

「企業は本来、会社を構成する人々の幸せの増大のためにあるべきです。私たちは、社員が精神的にも物質的にも、より一層の幸せを感じるような会社をつくと同時に、永続することにより環境整備・雇用・納税・メセナなど、様々な分野でも社会に貢献したいと思います。したがって、売り上げや利益の大きさよりも、会社が常に輝きながら永続することにつとめます。」

伊那食品工業株式会社ホームページより

「かんてんぱぱ」で有名な伊那食品工業株式会社の「あるべき姿」です。売り上げや利益の大きさを前提（事実前提）とせず、会社を構成する人々の幸せを前提（価値前提）とした経営って素晴らしいと思いませんか？

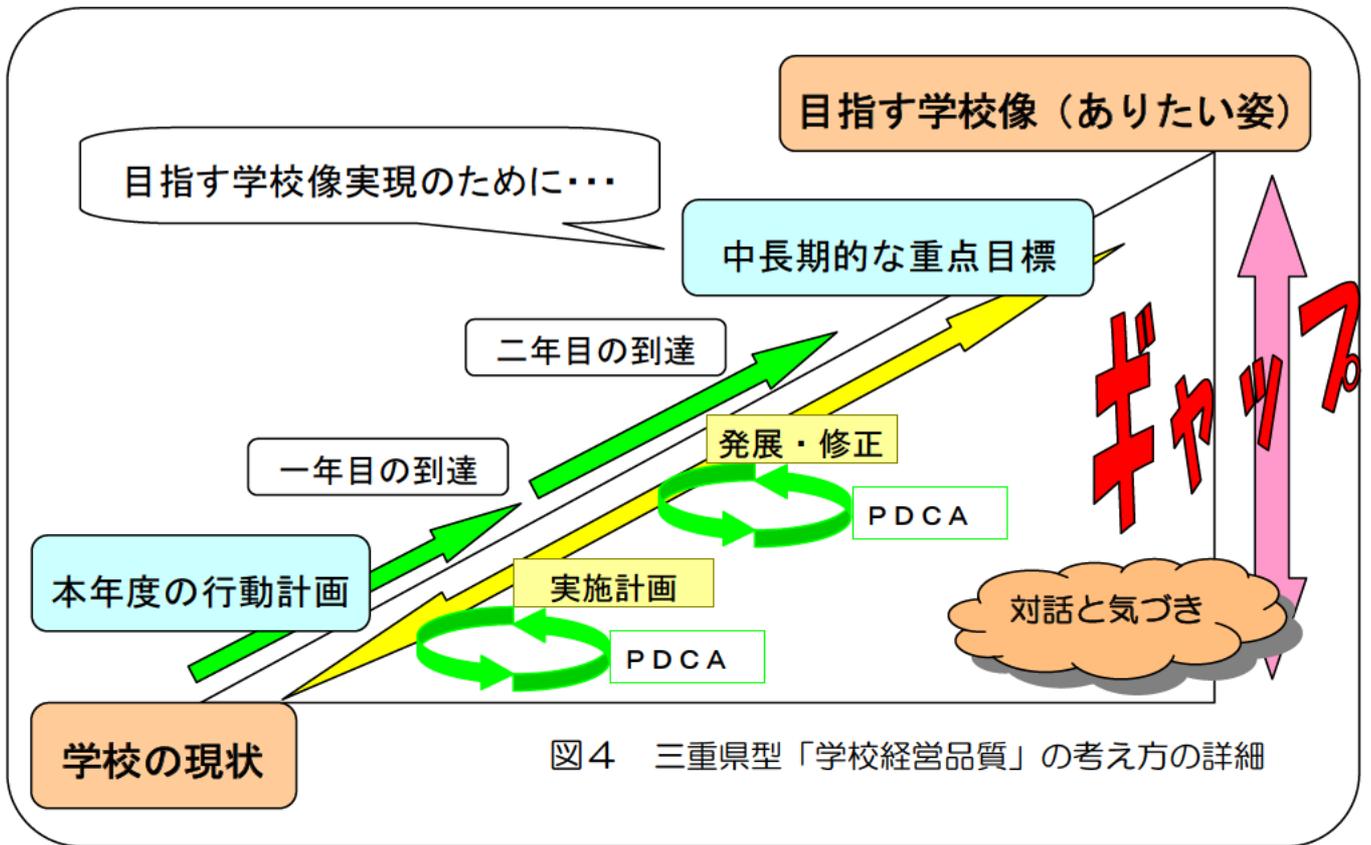
Ⅱ 三重県型「学校経営品質」

1 考え方

三重県型「学校経営品質」の考え方とは、学校全体で「目指す学校像」（ありたい姿）と「学校の現状」とのギャップを十分に認識し、「対話」と「気づき」を大切にしながら、学校経営品質向上活動によって、そのギャップを埋め、「目指す学校像」（ありたい姿）に近づけていくというものです。



図3 三重県型「学校経営品質」の考え方



コラム2

～自立する塔 (PDCA体験ゲーム)～

グループで「自立するできるだけ高い塔」をつくることを通して、「PDCA」の考え方を理解するゲームを紹介します。

準備物：A4用紙 (人数×20枚程度) 所要時間：約10分

ルール：①自立する、できるだけ高い塔をつくる。

②A4用紙は折ったり、切ったりしてもよい。

③はさみやのりなどの道具は使えない。

手順：①4～5人のグループを2つ以上作ります。(全体の人数により調整)

②グループで相談し計画(戦略)を立てます。[P] (2分)

③どこまで高くできるか塔作りに挑戦します。[D] (1分)

④高さを確認しもっと高くするにはどうすればいいか相談します。[C] (2分)

⑤もう一度塔作りに挑戦します。[A] (1分)

⑥この活動についてグループで振り返ります。



めざす姿 (自立するできるだけ高い塔) があり、そこに向かって、みんなで対話しながら取り組み、改善してもう一度取り組む。これが「PDCA」の考え方です。

2

基本理念

この基本理念とは、三重県型「学校経営品質」が大切にしている価値観、行動基準を意味するもので「学習者本位」「教職員重視」「社会との調和」「独自能力」という4つの要素からなります。

(1) 学習者本位

「学習者」とは、児童生徒をはじめ、保護者や地域の方々等、学校として「人づくり」という価値を提供する相手方を総称したものです。

学習者本位とは、「いつも学習者の視点からものを見て、行動することを大切にすること」という考え方です。

この考え方は、決して学習者の要望を全て受け入れるということではありません。児童生徒の将来を考えた場合、受け入れられないことも当然ありますし、要望がなくともやらなければならないこともあります。ただ、その際も、学習者の視点に立った説明や行動が必要という考え方です。

取り組む際には、学校の活動が真に学習者のためになっているかを常に確認することが重要です。

(2) 教職員重視

教職員重視とは、教職員一人ひとりのやる気と元気を大切にするという考え方です。児童生徒が、生き生きと学校生活を送ることができるようにするためには、教職員自身のやる気と元気が必要です。

それらを引き出す(保つ)ために、学校は、教職員が仕事にやりがいを感じ、自らの成長を実感できる組織である必要があります。

そのため、教職員一人ひとりが何に満足し、何に不満を感じているかを対話等によって把握し、理解し合い、みんなで改善することが大切です。

(3) 社会との調和

学校も地域社会の一員として開かれた学校づくりをすすめ、その役割を自覚して地域に役立つことを目指すという考え方です。

また、教職員一人ひとりが、自らの社会における立場と責任を自覚するとともに、学校は地域社会から信頼される活動をする事が大切です。

(4) 独自能力

独自能力とは、その学校の「独自の強み」を伸ばして「特色ある学校づくり」をすすめることが、教育活動の質を高める学校経営につながるという考え方です。

特色ある学校づくりをすすめるためには、地域のもつ歴史・伝統文化や自然、企業や施設、さらには人材など幅広い視点で発掘した教育資源の活用が求められます。

確かな教育理念のもとに、独自の見方、考え方、方法により、目指す学校像の実現に取り組むことが重要です。

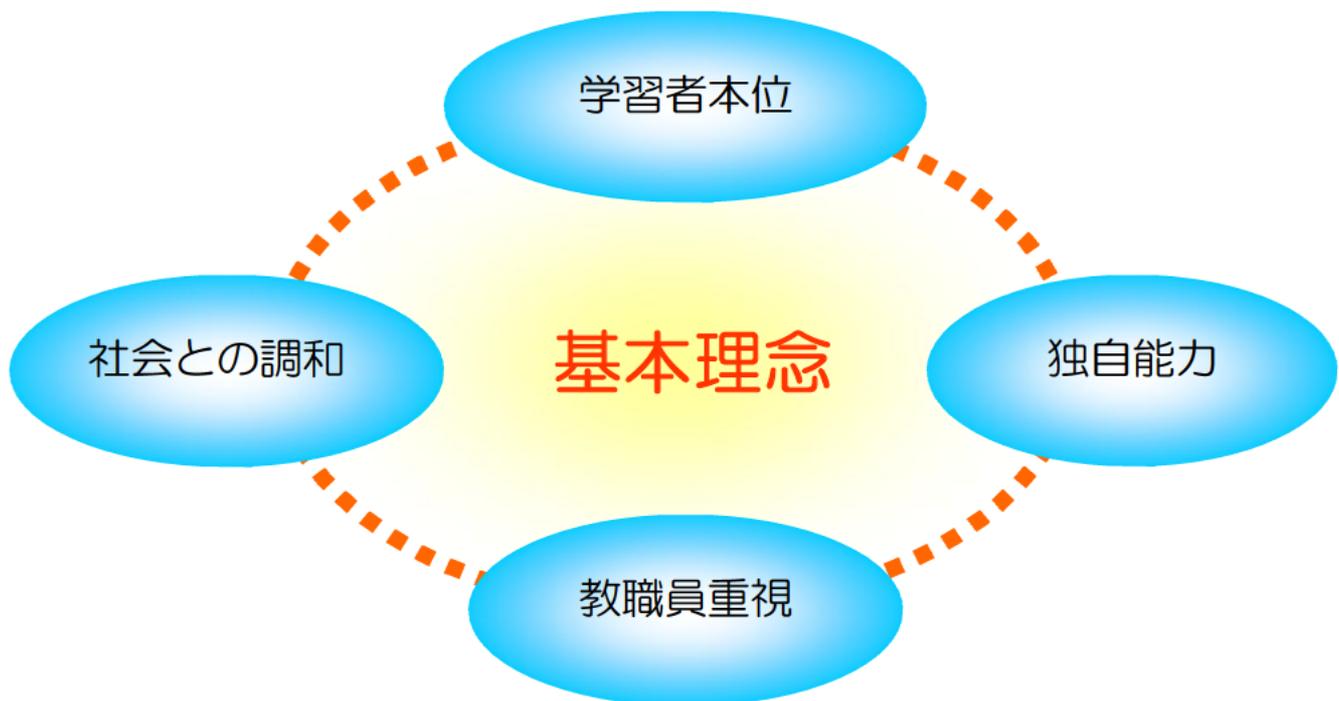


図5 基本理念の要素

これら4つの要素は、どれか1つだけ突出して優れていればいいというものではありません。4つの要素のバランスを考え、それぞれを少しずつでも着実にレベルアップしていくことが大切です。

3

仕組み

(1) 学校プロフィール

学校プロフィールは、「目指す学校像」(ありたい姿) 学校の現状、将来変化への認識を教職員で共有するとともに、それらを踏まえた学校の重要な取組方針等を導き出すためのツールです。(P 3 0 参照)

どのような学校にしたいのか、児童生徒や保護者はどのような期待・要求をもっているのか、学校にとっての重要な課題は何か、そして、どのような方針で取り組むのか、これらの認識が教職員の間でバラバラでは、どのような活動もうまくいくはずがありません。そこで、学校経営の改革方針の策定やアセスメントの際に、この学校プロフィールを活用し、全教職員で話し合い確認し合うことにより、目指す学校像や具体的な行動についての分掌や職種等を越えた全員の共通認識を促すことができます。

学校プロフィールで、どれだけ「目指す学校像」が具体化されているか、現状の認識が的確に把握されているか、「目指す学校像」実現のための重要な視点(方針)がわかりやすく示されているか、そしてそのことが教職員全員に共有されているかが、学校経営の改革方針の策定やアセスメントの有効性を大きく左右します。学校プロフィールは三重県型「学校経営品質」の基本となる最も重要なツールです。毎年、全教職員で確認し、共有することが大切です。



コラム3

~鈴木一郎(12歳)さんの作文~

「僕の夢は、一流のプロ野球選手になることです。そのためには、中学、高校と全国大会へ出て、活躍しなければなりません。活躍できるようになるには、練習が必要です。僕は3歳の時から練習を始めています。3歳から7歳までは半年くらいやっていたのですが、3年生の時から今までは、365日中、360日は、激しい練習をしています。だから一週間中で、友達と遊べる時間は、5時間、6時間です。そんなに、練習をやっているのだから、必ずプロ野球の選手になれると思います。

(中略) ぼくが一流の選手になって試合に出られるようになったら、お世話になった人に、招待券を配って応援してもらおうのも夢の一つです。とにかく一番大きな夢はプロ野球選手になることです。」 藤尾秀昭「心に響く小さな5つの物語」(致知出版社)

イチロー選手は、12歳の頃から、「誰のため」「何のため」に野球をするのかを自覚していました。イチロー選手のように、目的・目標・手段を常に意識することが、学校経営品質向上活動を進めるうえでとても大切です。

(2) 学校経営の改革方針

学校経営の改革方針は、学校プロフィールで合意したことを具体的な行動に落とし込むためのツールです。(※P 31 参照)

学校プロフィールで掲げた「目指す学校像」(ありたい姿)の実現に向けて、学校の現状と課題や学校が取り組むべき中長期的(3年から5年)な重点目標、そして本年度の具体的な行動計画を示すものです。これに基づいて学年や分掌等の目標や計画を策定します。

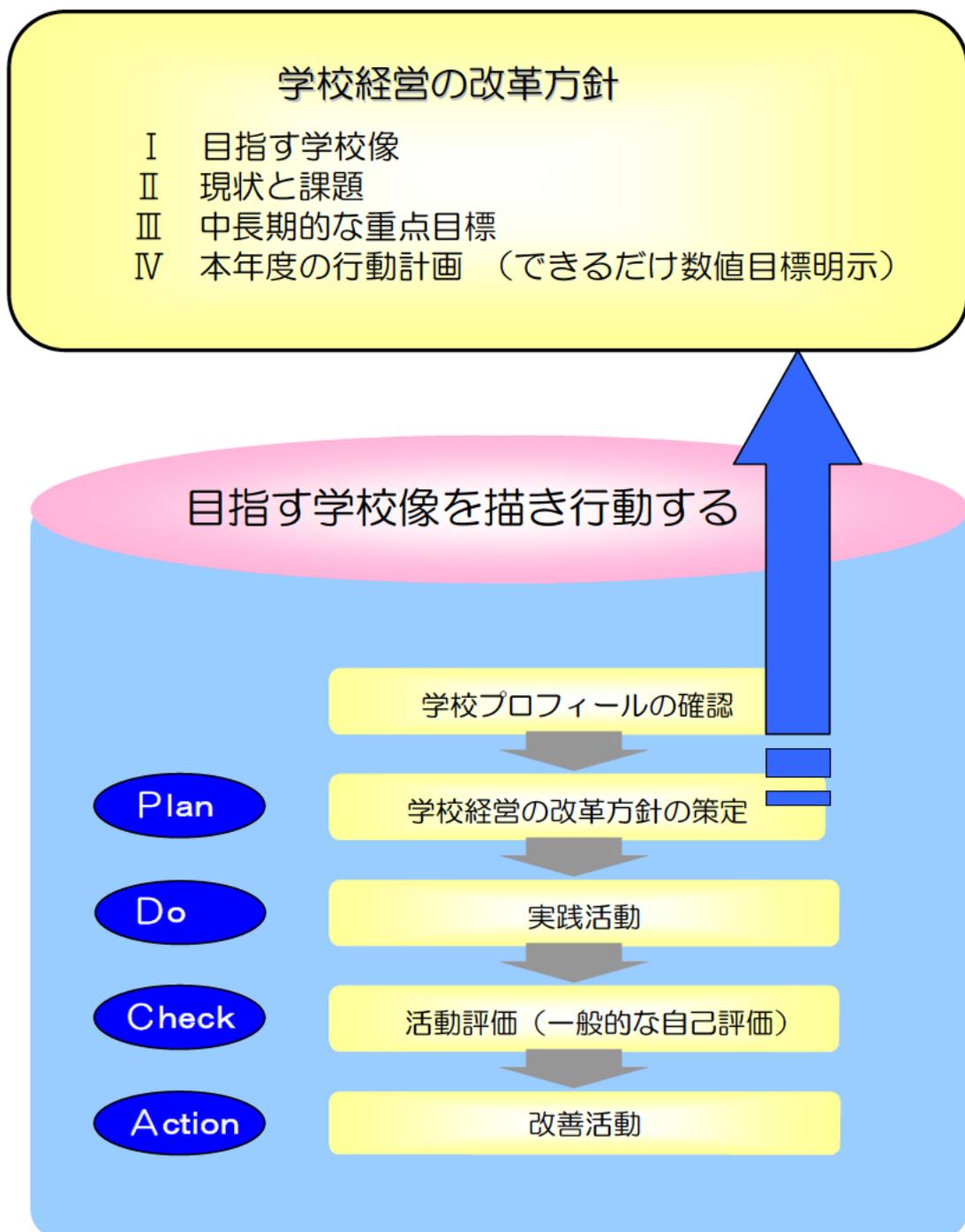


図6 学校経営の改革方針の活用イメージ

(3) アセスメント

アセスメントは、学校の組織の状態を診断するためのツールです。

教育活動全般について、目指す学校像の実現という観点から、8つの視点（カテゴリー）で診断します。これにより、学校の強みと弱みを把握するとともに、改善活動に取り組むにあたり、何を重視すべきかを明らかにします。

三重県においては、活動評価（一般的な自己評価）とこのアセスメントによる組織の診断結果を合わせたものを学校の「自己評価」と位置づけています。（※P32～41 アセスメントシート参照）

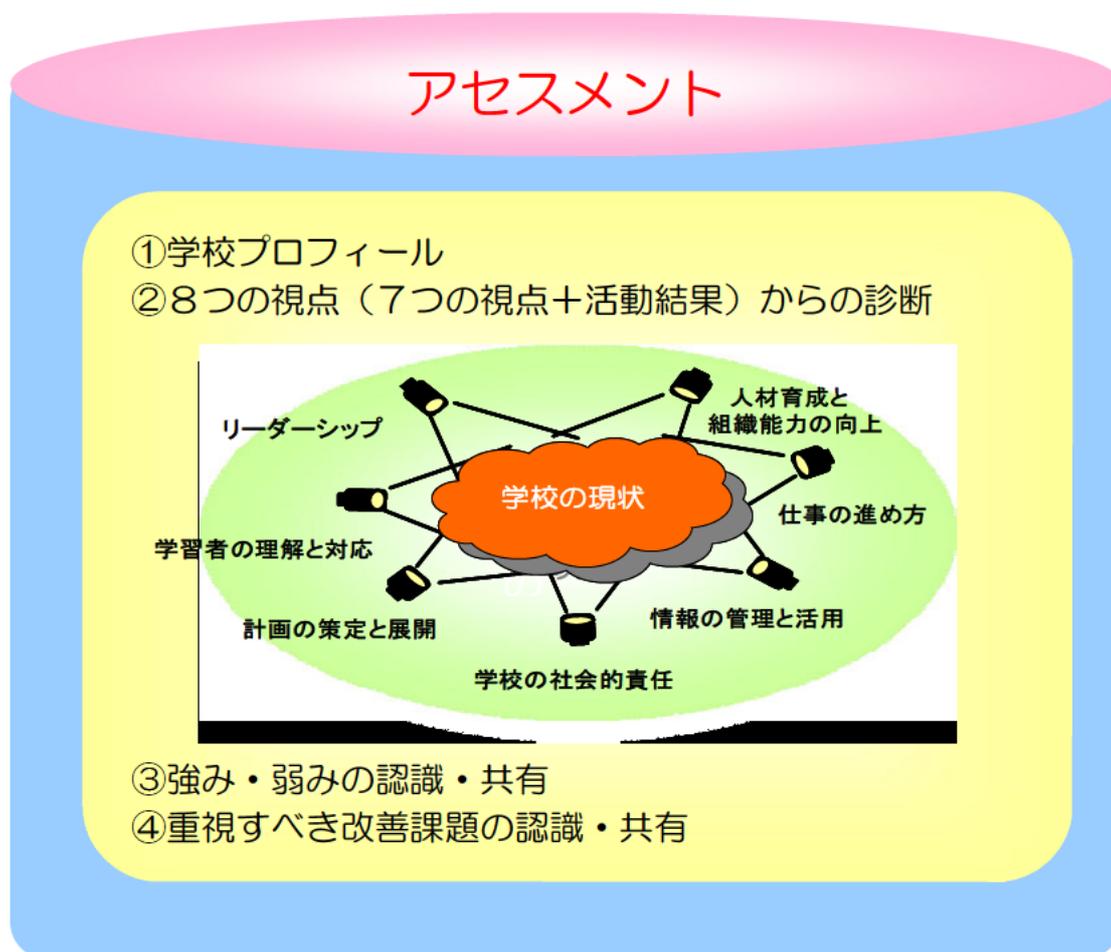


図7 アセスメントのイメージ

(4) 学校関係者評価

学校関係者評価は、学校の自己評価の質を高めるツールです。

保護者や地域住民などの学校関係者により構成された学校関係者評価委員会が、学校の自己評価等を評価することを通じて、以下の3つを目的として実施するものです。

- ①学校経営の改革方針や自己評価等の質を高め、次の改善につなげる
- ②学校運営や教育活動への学校関係者の協力や参画を促すことにより、地域に開かれた信頼される学校づくりを進める
- ③設置者は、学校関係者評価結果をもとに適切な支援をする

三重県型「学校経営品質」は、PDCAサイクルの質を高めるために有効な自己評価を導く仕組みであり、その自己評価等を学校関係者評価委員会に評価してもらうことで、さらに質の高い自己評価を得ることができます。

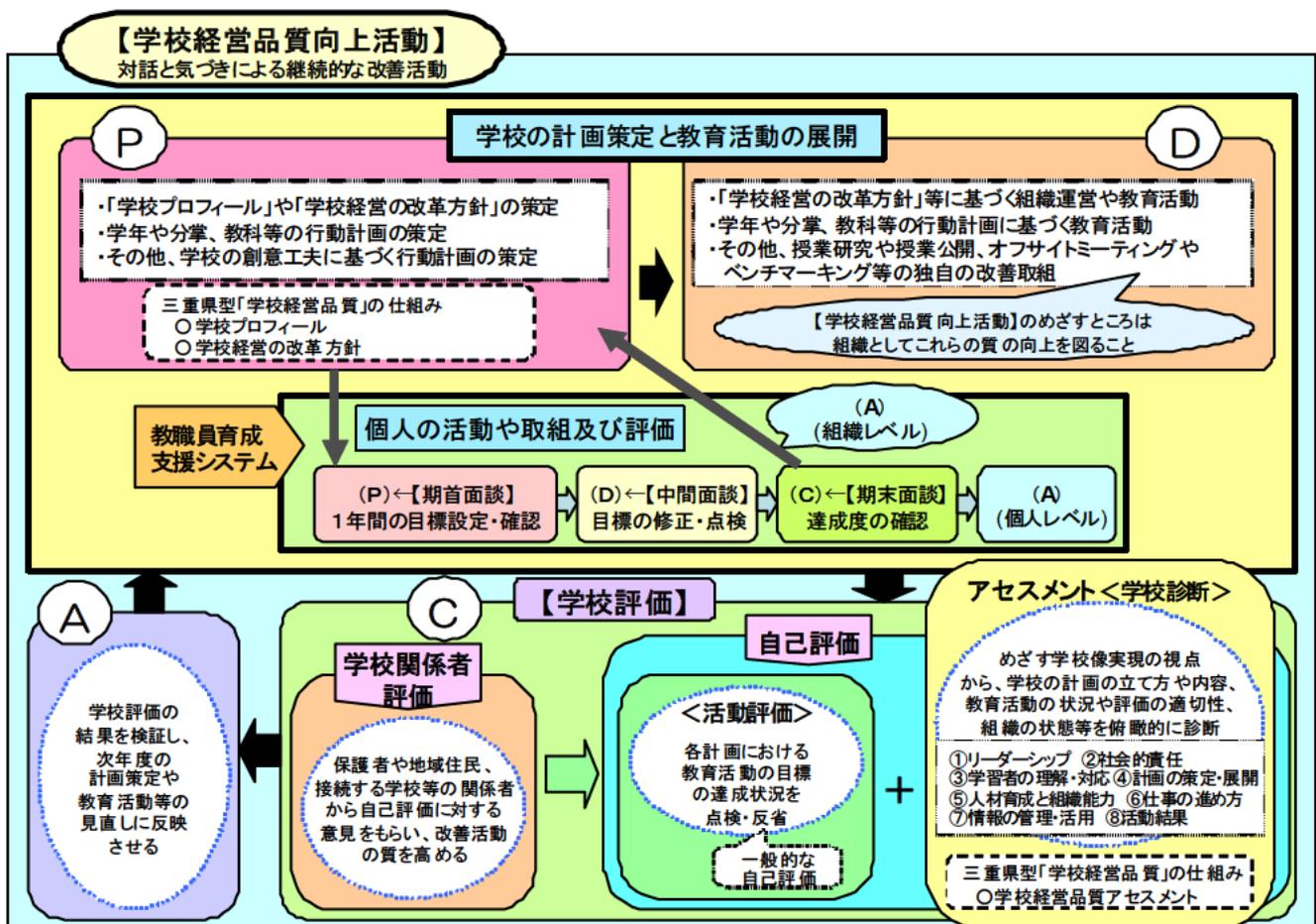


図8 学校経営品質向上活動における学校評価の位置付け

学校関係者評価の進め方については、別冊「学校自らの気づきを促す学校関係者評価の手引き（初版）」を参照ください。

仕組みの活用

1

学校プロフィール作成のポイント

(以下の番号及び項目は、様式と対応しています)

1 目指す学校像について

(1) 目指す学校像

「目指す学校像」は、自分たちがこれから創り上げたい学校の姿を記入します。

「目指す学校像」は学校が進むべき方向を選択する際の判断軸となるよう、具体的であることが望まれます。しかし、地域を含め、広く学校関係者で共有しやすくするためには、ある程度、キャッチフレーズ的で親しみやすい(抽象的な)表現になるのはやむを得ません。そのため、ここで用いた抽象的な表現は、(2)の「ありたい姿」の項で「実現したい学校の状態」としてさらに具体的に示します。

「目指す学校像」は、3年から5年後の学校や児童生徒のイメージであり、毎年変わる性質のものではありませんが、学校内外の様子や、児童生徒の現状等を把握し、毎年確認しながら必要に応じて修正する必要があります。

(2) ありたい姿(実現したい学校の状態)

「ありたい姿」は、今の学校が「目指す学校像」の実現のため、「こうでありたい」と考えている具体的な学校の状態や目標について記入します。

「目指す学校像」で使用されがちな、「夢」「元気」「学力」「協力」といった抽象的な言葉が、自校にとってどのような状態を目指しているのかを具体的な姿で示します。

例えば、「子どもたちが元気で明るく毎日を過ごしている状態にする」というような抽象的な目標ではなく「すべての子どもたちが、友だちや先生、

地域の人に自分から大きな声であいさつができる状態にする」といった誰もが同じ状態を思い描けるまで目標を具体化することがここでのポイントです。

「目指す学校像」の実現のためには、教育活動等の児童生徒に関わるものだけでなく、活動の基盤となる「学校の組織風土(慣例や慣習を含む)」や「職場環境等の教職員を取り巻く状態」に関わるものが、重要な要素となる場合もあります。

目標達成の期間は中長期(3年から5年)をイメージします。

2 現状の認識について

ここで整理した学校を取り巻く状況や将来変化への認識が、各種計画を策定する際の根拠となります。「3. 目指す学校像実現のための重要な視点(方針)について」もこの現状認識を前提に考えることで、実現性が高まります。

(1) 「価値」を提供する相手方

「(1) 相手方の区分」は、学校の価値(教育活動や地域貢献活動等)の直接の提供先を記入します。

「(1) 相手方の区分」は、考えられるものをすべて列挙するのではなく、「目指す学校像」(ありたい姿)の実現のためという視点で優先順位を付け、重要と思われる相手方を3つ程度に絞り込んでください。

学校によっては、「地域」や「保護者」などが「相手方」にも「パートナー」にもなる場合がありますが「相手方」と「パートナー」では要求・要望・期待の視点が違いますので、それぞれの立場から見て整理してください。

(2) パートナー

「(2) パートナーの区分」は、「(1) 価値を提供する相手方」に、より質の高い価値を提供するための協力者、協力組織等を記入します。

パートナーは対等な関係であることが前提です。互いが協力し合うこと

で win-win の関係になれることが条件です。その視点でパートナーとなり得るかどうかを整理します。

パートナーは、考えられるものをすべて列挙するのではなく、目指す学校像（ありたい姿）の実現のためという視点で優先順位を付け、重要と思われる相手方を 4 つ程度に絞り込んでください。

（ 3 ）組織の現状

「 1（ 2 ）ありたい姿」の実現に向けて、現在、認識している学校の状態や学校を取り巻く環境について記入します。

「 2（ 1 ）価値を提供する相手方」、「 2（ 2 ）パートナー」で整理した内容を踏まえながら、「 1（ 2 ）ありたい姿」の実現に向け「うまくいっていること」「うまくいっていないこと」双方の視点から、現在の学校がどういう状態にあるのかを示します。

「 1（ 2 ）ありたい姿」の実現に向け、影響を及ぼす、または影響を及ぼす可能性が高いと思われる、学校を取り巻く環境や将来予測される環境変化があれば示します。例えば、外国人児童生徒数の増減や団地の造成による児童生徒数増等が考えられます。

現在の学校の状況になるに至った過去の経緯や事情等で考慮すべきことがあれば示します。

「 1（ 2 ）ありたい姿」と現状のギャップがイメージでき、何が今の学校の強みで、何が課題なのかを教職員が共有できるものであることがポイントとなります。

3 目指す学校像実現のための重要な視点（方針）について

（ 1 ）重点化に向けた視点

「 1（ 2 ）ありたい姿」の実現に向けた学校の重点取組を導き出すための学校経営における重要な視点（方針）を記入します。

「 3（ 1 ）重点化に向けた視点」を導き出すにあたっては、「 2 . 現状の認識について」を踏まえ、重要度だけでなく、実現の可能性も考慮する必要があります。

管理職や分掌、学年、教科等が担うべき、具体的な役割や活動がイメージできるものになっていることがポイントです。

ここで掲げた学校が特に重視している、または重視しなければならない教育活動、人材育成、組織風土改革など、学校経営における重要な視点や方針に基づき、学校経営の改革方針等の計画における中長期の重点目標や、重点的な取組が導き出されます。

(2) 上記の背景・理由

「3 (1) 重点化に向けた視点」に記入された内容を重視している背景や理由について記入します。

「3 (1) 重点化に向けた視点」を導き出すにあたり、「2. 現状の認識について」における、どの要素を重視し、なぜこの方針がベストであると判断したかを示します。また、それ以外に、特に考慮した背景や理由があれば示します。

「3 (1) 重点化に向けた視点」に全ての教職員が納得していることが望まれます。学校がいくつもの選択肢から、なぜ「3 (1) 重点化に向けた視点」を選んだのかをここで明確にしておくことで、組織としてこの視点に沿った取組を優先することに対する教職員の理解を求めることができます。



コラム4

～組織の成立条件～

チェスター・バーナードは、1928年から20年間、米国の電話会社の社長でもあり、経営学者（組織論学者）でもありました。そのバーナードが、組織の成立条件について述べています。それは、

- ①共通の目的がある
- ②目的に対する貢献意欲がある
- ③メンバー間のコミュニケーションがとれている



チェスター・バーナード「経営者の役割」（1938年）

の3つです。

組織のコンディション（条件が整っている状態）を高めるには、共通の目的が具体的に示されていることが重要であり、また、その目的は、組織に属する人々に貢献意欲を起こさせ、そのことについて積極的に話し合いたいと思わせるようなものでなければならないとバーナードは言っています。

学校経営の改革方針作成のポイント

(以下の番号及び項目は、様式と対応しています)

目指す学校像

学校経営の改革方針は学校プロフィールに基づき作成します。ここには、確認を終えた学校プロフィールの「目指す学校像」を転記します。

「目指す学校像」を掲げても、教職員一人ひとりが同じイメージを描けるとは限らないので、「目指す学校像」のイメージを教職員間で統一する必要があります。このことは、改革方針の策定の入り口でもあり、1年間PDC Aを回していく際の入り口でもあるので、非常に大切です。

学校経営の改革方針策定にあたっては、「目指す学校像」に加え、学校プロフィールの「ありたい姿(実現したい学校の状態)」をしっかりと共有する必要があります。

現状と課題

学校プロフィールの「2 現状の認識について」で把握した組織の現状を踏まえ、課題(あるべき姿と現状のギャップ)を考えます。

児童生徒、保護者、地域のニーズや学校を取り巻く環境を踏まえ、学校の現状と課題について記入します。また、今後の見通しについても記入します。

学校の現状を網羅的に記入するのではなく、「目指す学校像」の実現に向けた現状と課題に絞って記入することがポイントです。

中長期的な重点目標

学校プロフィールの「3(1)重点化に向けた視点」に沿った重点目標を設定します。

「目指す学校像」を実現するにあたり、3年から5年後の到達イメージを明示した具体的な目標を3つ程度に絞って設定します。

必要に応じて、アセスメント等による自己評価結果や学校関係者評価で

明らかになった課題等についても目標設定に反映します。

IV 本年度の行動計画

中長期的な重点目標を実現するため、本年度実施する具体的な行動計画を記入します。

Ⅲで掲げた「中長期的な重点目標」ごとに、学年や教科、分掌等が担う役割を明確にし、行動計画を策定します。重点目標の達成に向けた学校としての行動計画になっていることが大切です。

必要に応じて、アセスメント等による自己評価結果や学校関係者評価で明らかになった課題等についても行動計画に反映させます。

行動計画の策定に合わせ、計画の達成状況の指標を考えることが大切です。進捗状況が具体的・客観的に見える指標とするためには、できるだけ数値目標を設定とすることが有効です。しかしながら、教育活動の成果を全て数値で表すことは困難なので、数値目標を設定しにくい場合は状態目標を設定します。どちらにしても、目標が達成できたかどうかをある程度客観的に判断できる指標を用いて目標を設定してください。

計画策定後、学校プロフィールからの一貫性があるか、学年や教科、分掌等の計画それぞれの整合性が取れているかについて、確認してください。

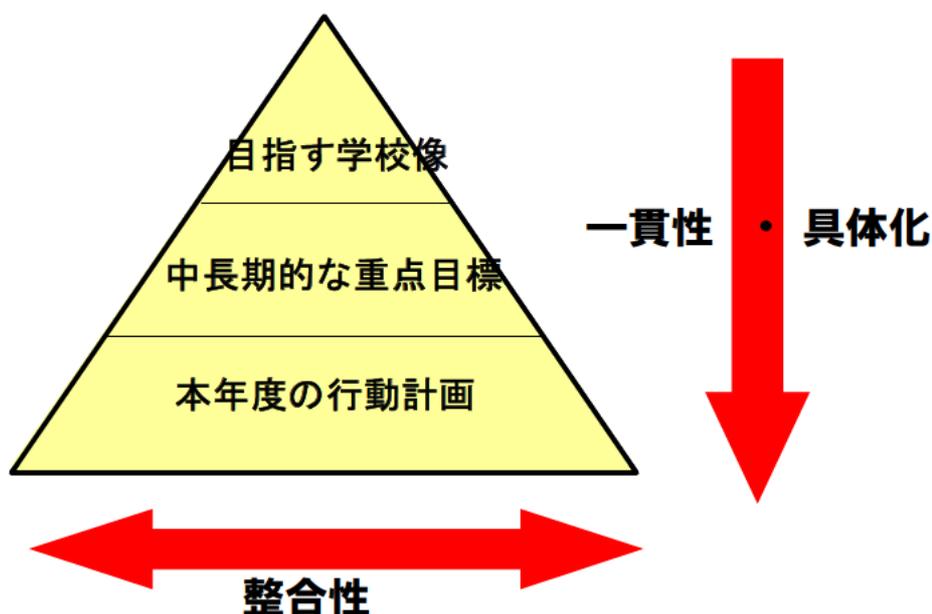


図9 目指す学校像からの一貫性と整合性

3

アセスメント実施のポイント

「学校プロフィール」の確認と共有、「カテゴリー 8 学校の活動結果 1 の(2)は除く」の作成と共有は毎年度実施してください。

最低3年に1回は、有効なアセスメントができる体制を整備したうえで、全てのカテゴリーを一度に取り組むフルアセスメントを実施してください。

アセスメントシートの一部のカテゴリーを用いて、対話のツールとして活用することも有効です。この場合は、特に進め方に気を遣う必要はありません。自由闊達な対話になることを重視して取り組んでください。

(1) 各カテゴリーの考え方

カテゴリー 1 リーダーシップ

このカテゴリーは、目指す学校像(ありたい姿)や視点(方針)が明らかで、教職員がそれに向かって取り組めるよう、校長の適切なリーダーシップが発揮されているかについてアセスメントします。

適切なリーダーシップの発揮とは、校長自身の具体的な活動の有無や多寡によって判断するものではなく、校長のマネジメントにより、教職員等が校長の想いや方針に共感し、活動できる状態が実現できているかどうかで判断します。

カテゴリー 2 学校の社会的責任

このカテゴリーは、教職員の倫理観の醸成や法令遵守、学校経営の透明性の確保や環境への配慮など、社会からの要請に学校が応えているか、学校が教育活動などを通して社会や地域の一員として受け入れられ、信頼を得ているかについてアセスメントします。

どんなに素晴らしい教育活動に取り組んでいても「学校が信頼されている」というベースがないと取組や効果は限定されてしまいます。このカテゴリーは「自分たちの学校は、社会(地域)から信頼されていると胸を張れる学校ですか」ということを問いかけています。

カテゴリー 3 「学習者」の理解と対応

このカテゴリーは、一般的な組織では「顧客」と定義される「学習者」との適切な関係を構築するための取組、具体的には「学習者」の要求・期待の把握、苦情や意見への対応、「学習者」の満足度の把握が適切に行われているかをアセスメントします。

ここでいう「学習者」とは、学校プロフィールにある「価値を提供する相手方」のことです。このカテゴリーをアセスメントする前には、学校プロフィールにおいて「価値を提供する相手方」が誰なのかが十分に話し合われ、整理され、共有されていることが必要です。

「自分たちの学校は、“学習者”のことを正しく理解できていますか」「自分たちの学校は“学習者”に正しく理解してもらえていますか」ということを問いかけています。

カテゴリー 4 計画の策定と展開

このカテゴリーは、「目指す学校像」を実現するための「学校経営の改革方針」等の計画や「実施計画」が適切に策定されているか、またそれらが教職員一人ひとりの具体的な行動計画に繋がられているかをアセスメントします。

「学校の計画は“絵に描いた餅”ではなく、学校にとって役に立ち、教職員がその必要性を理解・納得できる計画となるよう作られていますか」ということを問いかけています。

カテゴリー 5 人材育成と組織能力の向上

このカテゴリーは、学校の目的を達成するための基盤となる人と組織に着目し、意欲に満ちた組織づくりへの取組、教育・訓練、自己啓発への取組、教職員の満足度向上への取組がどのように行われているかをアセスメントします。

「OJT研修」とは、「On the Job Training」の略です。授業を始めとする実際の業務に従事する場を研修の機会と捉え、教職員が業務を通して学び合い、各々のスキルを高めていく取組です。

「教職員人材育成支援システム」が、学校において教職員のために有効に活用されているかどうかもこのカテゴリーで診ます。

「学校は教職員の能力を高めようとしていますか、教職員の協力関係をよりよくしようとしていますか、教職員のやりがいを高めようとしていますか」と

いうことを問いかけています。

カテゴリー 6 仕事の進め方

このカテゴリーは、学校が「学習者」へのよりよい価値提供の視点や教職員の多忙化解消の視点に立って、教育活動を始めとする仕事の進め方や手順を常に見直しているか、学校の関係者と価値観や目標を共有し、よきパートナーとしての協力関係の構築に適切に取り組んでいるかをアセスメントします。

ここでいう学校の関係者は、学校プロフィールの「パートナー」をもとに考えます。このカテゴリーをアセスメントする前には、学校プロフィールにおいて「パートナー」が誰なのかが十分に話し合われ、整理され、共有されていることが必要です。

「授業や学校行事、様々な事務作業等の進め方は、昨年度から着実に改善されてきましたか」「パートナーとの協力関係は良好で、連携は年々進んでいますか」ということを問いかけています。

カテゴリー 7 情報の管理と活用

このカテゴリーは、学校にとって必要な情報・データが定義づけられると共に、情報インフラ（インターネット等の情報基盤）なども有効に用いながら効率的に収集、分析、整理され、教職員が活用しやすい状態になっているか、情報セキュリティ対策に組織的かつ適切に取り組んでいるかをアセスメントします。

ベンチマーキングとは、組織が改善活動をしようとするときに、異業種を含めた他の優れた組織や団体から、改善のヒントとなるプロセスやノウハウを学び、自らの組織に適した形で導入することで、改善活動のレベルを高めようとする活動です。

「学校が大切にしなければならない情報やデータが何であるかが教職員に共有され、きちんと集められていますか」「その情報やデータは、組織的に管理され、使いやすく整理されていますか」ということを問いかけています。

カテゴリ－8 学校の活動結果

このカテゴリ－8 < 1 の (2) は除く > の作成・共有は、フルアセスメント実施の有無に関わらず毎年実施してください。

このカテゴリ－は、本来ならカテゴリ－1～7に関する活動結果と組織としての総合的な活動結果をアセスメントするカテゴリ－ですが、学校の場合は、カテゴリ－ごとの活動結果を示すことが難しく、作業負担が大きいことから、このカテゴリ－についてはアセスメントの視点（考え方）を大きく変えています。このカテゴリ－における視点（考え方）は以下のとおりです。

【アセスメントの視点（考え方）】

カテゴリ－8 1 の (2) は除く は、カテゴリ－1～7のアセスメントに取り組む前に確認し、教職員で共有します。達成状況（結果）を共有してからアセスメントをすることによって、それぞれの事項について「うまくいっているのはなぜか」「うまくいかないのはなぜか」という視点で診ることができるようになります。

学校は結果の見えにくい組織です。同じアンケート結果を見ても「十分うまくいっている」と感じる教職員もいれば「このままではダメだ」と感じる教職員もいます。そのような状態で各カテゴリ－をアセスメントしても対話がかみ合いません。

たとえば、「学校が確実に良い方向に向かっている」という前提でリーダーシップの現状を診るのと、「学校があまり良くない状況である」という前提で診るのとでは、当然のことながら意見を出す視点が異なってきます。この前提を揃えてからアセスメントを始め、意見を交わさないとカテゴリ－における対話がうまくすすめられず、アセスメントに余分な時間がかかってしまいます。

アセスメントを円滑に進めるため、最初に“学校の状態”を確認し、認識を共有しておこうというのが、カテゴリ－8を先にアセスメントするねらいです。

(2) フルアセスメントの進め方

チームの編成



①アセスメントチームの編成方法

同じメンバーで全てのカテゴリーをアセスメントすることを前提にアセスメントの進め方を企画し、それに沿ってメンバーを編成します。

もっとも望ましいのは、職員全員ですべてのカテゴリーをアセスメントすることですが、学校の規模や状況から、現実的にはこのようなアセスメントが難しい学校もあろうかと思えます。そのような学校にあっても、何らかの形でアセスメントに全教職員が関わり、組織の状態について対話することが大切ですので、例えば次のような方法をお勧めします。

<進め方(例)>

- ①「学校プロフィール」と「カテゴリー8<1(2)を除く>」について、事前に校内での合意を形成します。
- ②すべてのカテゴリーをアセスメントするコアメンバー（学校経営品質推進委員会やプロジェクトチーム等）を編成します。
- ③コアメンバーから各カテゴリー担当者を決めた上で、すべてのカテゴリー（1～7と8<1(2)>）をコアメンバー全員でアセスメントします。
- ④コアメンバー以外の教職員をカテゴリー（1～7）別のチームに編成します。各カテゴリー担当者は担当チームに事前のアセスメント結果を説明し、それを“たたき台”としたアセスメントを実施します。
- ⑤各チームのアセスメント結果を参考に、コアメンバーが最終のアセスメント結果をまとめ、改善課題を導き出します。
- ⑥アセスメント結果と導き出した改善課題を校内で共有します。

実施手順

①学校プロフィールを確認します

学校プロフィールは、改革方針策定時とアセスメントの際に必ず内容を確認し、必要に応じて変更します。

今の学校が「目指す学校像」に向かうため、「こうでありたい」と考えている具体的な学校の状態や目標、現在認識している学校の状態や取り巻く環境、目指す学校像実現のための重要な視点（方針）等を全ての教職員で共有することが大切です。

カテゴリー 8 1（2）を除く に記入します

カテゴリー 8 1（2）を除く のシートに取り組むことで、教育活動等の活動結果をもとに、「目指す学校像」の実現に向けてうまく進んでいるかどうかをあらかじめ明らかにします。

カテゴリー 1 から 7 をアセスメントする前に、現在の学校が目指す学校像の実現に向けて「うまく進んでいる」のか「うまく進んでいない」のかを教職員間で話し合っておくことが、アセスメントで改善課題を導き出す重要なポイントになります。

このカテゴリーで示す「特に重視している取組と指標」は、すでに学校が学校経営の改革方針に掲げているものから抜粋して記入します。

カテゴリ 1 から 7 に記入し、対話します

カテゴリー 1 から 7 のシートに記入することにより、学校の「教育活動全般の状況」を 7 つの視点から診断し、学校の重要な教育活動等について特に学校が重視しなければならない視点を明らかにします。

カテゴリー 2 , 3 , 5 , 6 には評価欄に加えて、「重点欄」を設けています。学校プロフィールの「1 . 目指す学校像」の実現に向けて関係性が深いと思われる改善の視点を明確にするためのものです。特に関係性が深いと思われる「重点欄」には を付け、重要な改善課題を導き出す際の参考にします。

記入後に、必ず複数の教職員で対話をします。現在のやり方が、「目指す学校像」の実現に適っているのか、「価値」を提供する相手方から見て、本当に好ましいと言えるのか、どの部分が適切でどの部分を改善しなければならないのかなどに学校が自ら気づき、改善につなげるためには、アセスメントシートをもとに教職員で対話することが何よりも大切です。

カテゴリー 8 1（2） に記入します

ある意味でアセスメントの総括となる項目です。「ありたい姿」の実現という視点で、カテゴリー 1 ～ 7 のアセスメントに基づいた学校の診断結果（強みと弱み）をここで示します。

アセスメント結果をもとに改善課題を導き出します
最終的に導き出す改善課題は多くとも5つ程度にします。

アセスメントの後には、必ず「誰が」「何を」「いつまでにするか」を明確にします。

(3) ビギナー版アセスメントシートの使い方

ビギナー版アセスメントシートは、「アセスメントに取り組んだことがない」「アセスメントは難しそうで手が出せない」「アセスメントで何が得られるのかがわからない」という状態の学校に、ぜひ取り組んでいただきたいシートです。

正規のものと比較すると簡易な様式ですが、対話を通してアセスメントの目的が理解できるとともに、多くの気づきを得ることができます。

ビギナー版を通じてアセスメントの役割を理解し、コツをつかんでから、正規のアセスメントへ軸足を移すことをお勧めします。

アセスメントシートA

このシートは、学校の重要な取組状況を診断することにより、学校の状況と改善課題を共有しようとするもので、学校の重要な取組ごとにアセスメントをします。

1つの取組に1枚のシートを使用します。

全ての重要な取組についてアセスメントする必要はありませんが、より多くの「気づき」を得ようとするなら、複数のアセスメントをお勧めします。その際は、学校の重要な取組を「児童生徒のための取組」「教職員のための取組」「地域のための取組」等、取組の対象という区分で整理し、区分別の取組をアセスメントするとよいでしょう。

アセスメントする取組は、重要かつ課題が大きい(うまくいっていない)と感じているものを優先してください。

シートAの「学校の取組の現状」1～9の項については、必ず全教職員で共有してください。このことが、このアセスメントで成果を得るための前提となります。

このシートAは分掌・学年・教科等の単位で取り組んでも成果が得られます。
まずは1枚のシートAを納得できる状態に仕上げ、コツをつかんでから次のシートに取り組んでください。

②アセスメントシートB

このシートは、シートAの診断結果を踏まえつつ、幅広い視点で、俯瞰的に現在の学校の状態を診断し、学校の現状と課題改善を共有しようというものです。したがって、アセスメントシートAを終えてから取り組んでください。

シートAで共有した取組の診断結果（強み・弱み・改善課題）を意識しながら、対話（診断）してください。

シートBの診断結果が共有できたら、シートAの診断結果を再度確認してください。シートBの診断結果を踏まえて、シートAで考えた学校の重点取組の改善課題をさらに深められないかという視点で確認してください。

アセスメントの後には必ず、「誰が」「何を」「いつまでにするか」を明確にしてください。

③アセスメントシートAのための「学校の大事な取組」整理シート

ビギナー版アセスメントでも「まだ書きにくい」と感じる場合があるかもしれません。その場合は、この整理シートでアセスメントしたい取組を整理してから、アセスメントAに取りかかることをお勧めします。



コラム5

～オフサイトミーティングのススメ～

オフサイトミーティングとは、職場を離れ、肩書きをはずし、ざっくばらんな雰囲気、「気楽」に「まじめ」に話し合うことです。コミュニケーションが活発で風通しの良い職場を作るための手法で、校外の施設で実施する学校も増えています。

会議、報告、打ち合わせ
「まじめ」に「まじめ」な話をする

飲み会やアフターファイブ
「気楽」に「気楽」な話をする

オフサイトミーティング
「気楽」に「まじめ」な話をする



効果

- ① 職場や立場から離れた議論によって新しい発想が生まれる。
- ② 本音や自分の気持ちなど、普段職場ではあまり出てこない話ができる。
- ③ 聞き合うことにより仲間意識が芽生え、信頼関係が深まる。

4

仕組みの進め方

策定した改革方針等に沿って実践し、節目ごとに進捗状況やプロセス（本年度の行動計画に対する行動の進め方）や活動結果をアセスメント等の自己評価や学校関係者評価によって点検することにより、うまくいったものは定着させ、課題は改善するというステップで進めます。

下記の図（取組）は、あくまで例ですので、学校にあっては、それぞれの学校の状況に応じて進めてください。

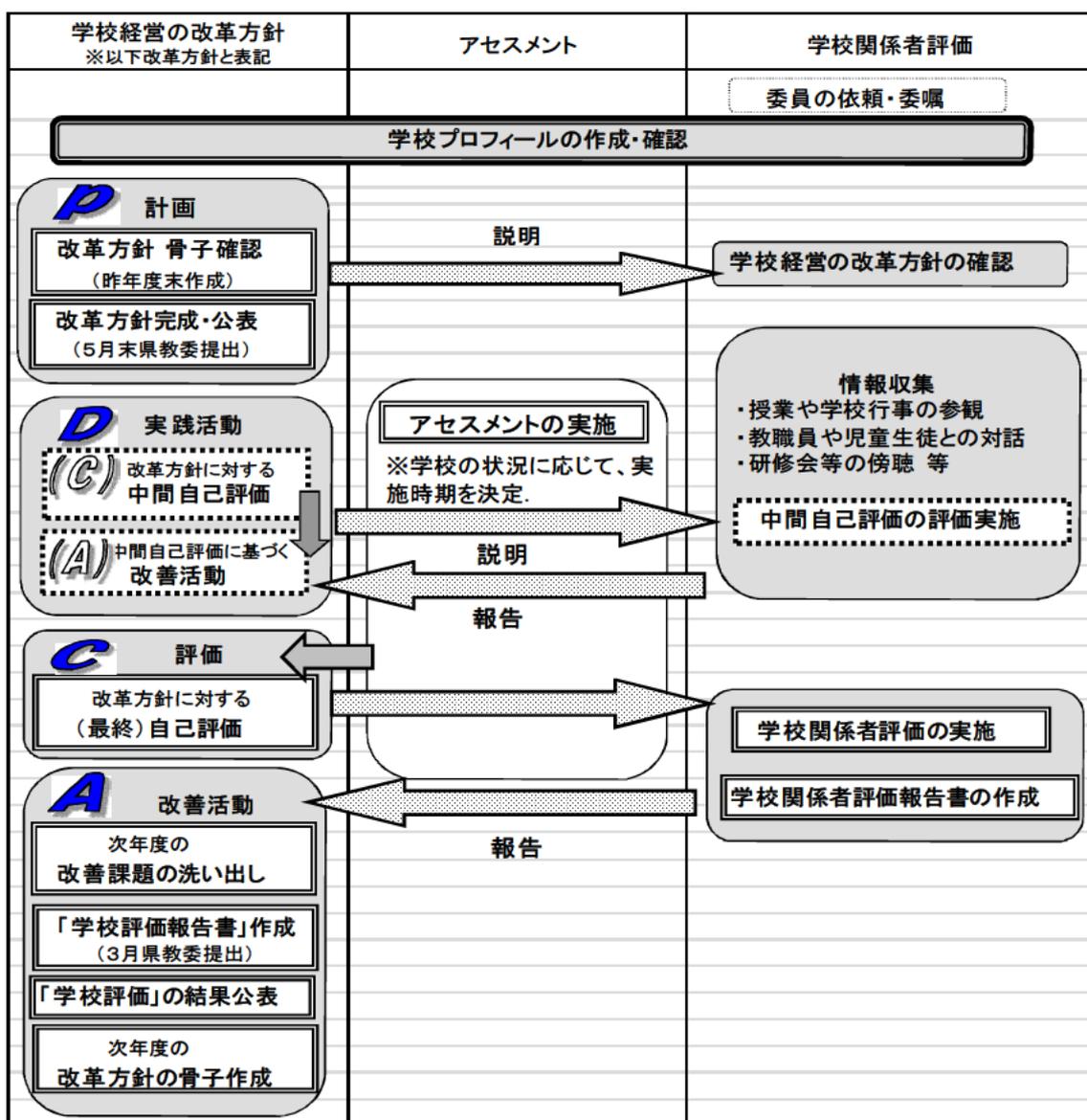


図 10 仕組みの進め方(例)

※「学校プロフィール」の確認と共有、「カテゴリ－8学校の活動結果〈1の(2)は除く〉」の作成と共有は毎年度実施してください。

※最低3年に1回は、有効なアセスメントができる体制を整備したうえで、フルアセスメントを実施してください。

※学校関係者評価については「学校自らの気づきを促す学校関係者評価の手引き」をご覧ください。

様式集

学校プロフィール

学校名()

【平成 年 月】

1. 目指す学校像について

項目	内容
(1) 目指す学校像	
(2) ありたい姿(実現したい学校の状態) 今の学校が「目指す学校像」に向かうため、「こうでありたい」と考えている具体的な学校の状態や目標について、記入してください。	

2. 現状の認識について

(1) 「価値」を提供する相手方		
① 相手方の区分	②現在の要求・期待	
(2) パートナー		
①パートナーの区分	②パートナーからの要望・期待	③パートナーへの要望・期待
(3) 組織の現状 「ありたい姿」の実現に向けて、現在、認識している学校の状態や学校を取り巻く環境について、記入してください。		

3. 目指す学校像実現のための重要な視点(方針)について

(1) 重点化に向けた視点 「ありたい姿」の実現に向けた学校の重点取組を導き出すための、学校経営における重要な視点や方針を記入してください。	
(2) 上記の背景・理由 「重点化に向けた視点」に記入された内容を重視している背景や理由について、記入してください。	

(様 式)

平成 年度 学校経営の改革方針

学校名 _____

目指す学校像（基本理念）

現状と課題

中長期的な重点目標

本年度の行動計画

～ について、3～4ページ程度にまとめて下さい。

アセスメントシート

カテゴリー1 リーダーシップ

《ポイント》
 学校の目指す方向（目指す学校像とありたい姿）を明らかにし、教職員がそれに向かって取り組むよう、リーダーシップが発揮されているか。
 ※このカテゴリで求めているのは、各々の取組を学校が進める上で適切なリーダーシップが発揮されているかということであり、これら取組を、校長が直接手がけているかを問うているものではありません。

- 1 下記の事項について評価し、「評価」欄に学校の現状を「○」「△」で表してください。
- …ありたい姿や三重県型「学校経営品質」の理念の実現に向けて、現在、概ねうまくいっていると感じている
 △…ありたい姿や三重県型「学校経営品質」の理念の実現に向けて、現在、あまりうまくいっていないと感じている

No.	事項	評価	No.	事項	評価
1	学校の目指す方向（目指す学校像とありたい姿）が明確に示され、校長の想いが教職員に浸透していること。		4	学校としての重要な目標の達成度を定期的に確認し、課題の検討を行い、改善につなげていること。	
2	学校の目指す方向（目指す学校像とありたい姿）が保護者や地域の方々などにわかりやすく伝えられ、理解されていること。		5	その他()	
3	対話を促進して自由闊達な職場風土を育むこと。				

- 2 1の評価の理由や要因について記述してください。

【○を付した事項について、取組内容やうまくいっていると感じている理由を記述してください】

【△を付した事項について、うまくいくことを阻害している要因と思われることを記述してください】

- 3 1・2を踏まえ、「現在、重点的に取り組んでいること」や「これから特に改善に取り組む必要があること」とその理由を記述してください。

(1) 現在、重点的に取り組んでいることと、その理由

(2) これから特に改善に取り組む必要があることと、その理由

- 4 上記を踏まえ、現在の「学校経営の改革方針」等の計画について、気づいたことがあれば、記述してください。

カテゴリー2 学校の社会的責任

《ポイント》

- ①学校は、教職員の倫理観の醸成や法令遵守、学校経営の透明性の確保や環境への配慮など、社会からの要請に対応するための取組を行っているか。
 ②学校は地域社会から信頼されるための取組を行っているか。

1 下記の事項について評価し、「評価」欄に学校の現状を「○」「△」で表してください。

○…ありがたい姿や三重県型「学校経営品質」の理念の実現に向けて、現在、概ねうまくいっていると感じている

△…ありがたい姿や三重県型「学校経営品質」の理念の実現に向けて、現在、あまりうまくいっていないと感じている

1-2 学校プロフィールの「1(2) ありがたい姿（実現したい学校の状態）」の実現や、「学校経営の改革方針」等の計画に記載した重点的な取組の成果を高めるため、今の学校において、特に重要で関係性が深いと思われる事項の「重点」欄に○をつけてください。

No.	事項	評価	重点	No.	事項	評価	重点
1	情報提供を積極的に行うなど、学校経営の透明性を確保し、地域に開かれた学校づくりを行うこと。			4	地域から信頼を得るための取組を進め、良好な連携、協力関係を築くこと。		
2	教職員の倫理観や、法令・社会的規範を遵守する意識を高める取組を行うこと。			5	その他()		
3	整理・整頓・清掃を基本とした環境に配慮した学校経営を行うこと。						

2 1の評価の理由や要因について記述してください。

【○を付した事項について、取組内容やうまくいっていると感じている理由を記述してください】

【△を付した事項について、うまくいくことを阻害している要因と思われることを記述してください】

3 1・2を踏まえ、「現在、重点的に取り組んでいること」や「これから特に改善に取り組む必要があること」とその理由を記述してください。

(1)現在、重点的に取り組んでいることと、その理由

(2)これから特に改善に取り組む必要があることと、その理由

4 上記を踏まえ、現在の「学校経営の改革方針」等の計画について、気づいたことがあれば、記述してください。

カテゴリー3 「学習者」の理解と対応

※「学習者」とは、学校が「人づくり」という「価値」を提供している相手方を総称したもので、具体的には、児童生徒をはじめ、保護者、地域の方々等が該当します。

《ポイント》

- ①学校は「学習者」の要望や期待を確認、発見しつづけているか。
- ②学校は「学習者」とのコミュニケーションの機会を増やし、信頼関係を築いているか。
- ③学校は「学習者」が学校の活動にどの程度満足しているかを把握しているか。

1 カテゴリー2と同様の要領で、下記の事項について評価してください。

No.	事項	評価	重点	No.	事項	評価	重点
1	「学習者」の現在及び将来にわたる要望・期待を、具体的に把握すること。			4	「学習者」から意見や要望、苦情等があった場合に、学校として組織的かつ速やかに対応すること。		
2	情報提供を積極的に行うなど、「学習者」との信頼関係を高める取組を行うこと。			5	「学習者」が学校の何にどの程度満足しているのかを定期的に把握し、結果を分析して改善に繋げること。		
3	「学習者」が意見や要望、苦情等を学校に伝えやすくするための工夫や取組を行うこと。			6	その他 ()		

2 1の評価の理由や要因について記述してください。

【○を付した事項について、取組内容やうまくいっていると感じている理由を記述してください】

【△を付した事項について、うまくいくことを阻害している要因と思われることを記述してください】

3 1・2を踏まえ、「現在、重点的に取り組んでいること」や「これから特に改善に取り組む必要があること」とその理由を記述してください。

(1)現在、重点的に取り組んでいることと、その理由

(2)これから特に改善に取り組む必要があることと、その理由

4 上記を踏まえ、現在の「学校経営の改革方針」等の計画について、気づいたことがあれば、記述してください。

カテゴリー4 計画の策定と展開

《ポイント》

- ①学校は、目指す学校像とありたい姿の実現に向け、「学校経営の改革方針」等の計画や「実施計画」を適切に策定しているか。
 ②「学校経営の改革方針」等の計画や「実施計画」から教職員一人ひとりの具体的な行動計画に繋がられているか。
 ※「学校経営の改革方針」等の計画：学校経営の目指す姿やその実現に向けた重点的な取組等を示した計画。
 「実施計画」：各分掌や学年、教科等の計画。

1 カテゴリー1と同様の要領で、下記の事項について評価してください。

No.	事項	評価	No.	事項	評価
1	「学校経営の改革方針」等の計画に、昨年度の評価結果や「学習者」の要望・期待、社会情勢の変化等を適切に反映させていること。		4	「実施計画」に、具体的な達成目標を掲げ、進捗度を定期的に把握すること。	
2	「学校経営の改革方針」等の計画を策定する際には、全ての教職員に参加を求め、理解と納得を得た実現可能な計画とすること。		5	「学校経営の改革方針」等の計画や「実施計画」を教職員一人ひとりが理解し、個人レベルの目標設定や行動計画に落とし込んでいること。	
3	「実施計画」が「学校経営の改革方針」等の計画に照らし、一貫性と整合性のあるものとなっていること。		6	その他（ ）	

2 1の評価の理由や要因について記述してください。

【Qを付した事項について、取組内容やうまくいっていると感じている理由を記述してください】

【△を付した事項について、うまくいくことを阻害している要因と思われることを記述してください】

3 1・2を踏まえ、「現在、重点的に取り組んでいること」や「これから特に改善に取り組む必要があること」とその理由を記述してください。

(1)現在、重点的に取り組んでいることと、その理由

(2)これから特に改善に取り組む必要があることと、その理由

4 上記を踏まえ、現在の「学校経営の改革方針」等の計画について、気づいたことがあれば、記述してください。

カテゴリ5 人材育成と組織能力の向上

《ポイント》
 ①学校は教職員のやる気を引き出し、組織全体の能力を高める取組を行っているか。
 ②学校は目指す学校像の実現や教職員のキャリア形成に向けた人材育成に取り組んでいるか。
 ③学校は教職員の満足度を把握し、改善を図っているか。

1 カテゴリ2と同様の要領で、下記の事項について評価してください。

No.	事項	評価	重点	No.	事項	評価	重点
1	「目指す学校像」と「ありたい姿」の実現のため、各々の教職員が、自身にどのような資質・能力が求められているかについて、理解・納得していること。			5	意欲的な取組を行っている教職員やグループの活動を認めるなど、教職員のやる気を引き出す工夫を講じること。		
2	教職員一人ひとりの自己実現や能力開発に関するニーズと現状を把握したうえで、専門的指導能力等の育成や取組意欲の向上について支援していること。			6	教職員の満足度を定期的に把握し、満足要因・不満足要因を分析して改善に繋げること。		
3	組織全体の能力を高めるため、教職員同士の授業研究をはじめとした、OJT研修を日常的に行うこと。			7	その他 ()		
4	全ての教職員の学校経営への参画意欲や貢献意欲を高めること。						

2 1の評価の理由や要因について記述してください。

【○を付した事項について、取組内容やうまくいっていると感じている理由を記述してください】

【△を付した事項について、うまくいくことを阻害している要因と思われることを記述してください】

3 1・2を踏まえ、「現在、重点的に取り組んでいること」や「これから特に改善に取り組む必要があること」とその理由を記述してください。

(1)現在、重点的に取り組んでいることと、その理由

(2)これから特に改善に取り組む必要があることと、その理由

4 上記を踏まえ、現在の「学校経営の改革方針」等の計画について、気づいたことがあれば、記述してください。

カテゴリ6 仕事の進め方

《ポイント》
 ①学校は「学習者」の視点から仕事の進め方や手順を常に見直しているか。
 ②学校は学校に関わる全ての関係者と価値観や目標を共有し、よきパートナーとして活動に取り組んでいるか。

1 カテゴリ2と同様の要領で、下記の事項について評価してください。

No.	事項	評価	重点	No.	事項	評価	重点
1	各分掌(事務を含む)、学年、教科等が互いの連携・協力を意識し、「よりよい仕事の進め方」のための改善に取り組むこと。			5	事故、事件、災害等のリスクに対し、迅速かつ適切な対応が学校全体として行える体制が整備され、教職員に徹底されていること。		
2	わかりやすい授業を行うため、指導計画や指導方法の研究・改善などに、学校全体として取り組むこと。			6	地域、関係機関などのパートナーとの連携を常に意識し、協力関係を維持・向上させていること。		
3	いじめ、不登校、学級崩壊等の学校の課題に対し、学級、学年、分掌を越えて、組織的に対応すること。			7	その他 ()		
4	多忙化解消のために、業務や会議等の精選や効率化などに取り組むこと。						

2 1の評価の理由や要因について記述してください。

【Qを付した事項について、取組内容やうまくいっていると感じている理由を記述してください】

【△を付した事項について、うまくいくことを阻害している要因と思われることを記述してください】

3 1・2を踏まえ、「現在、重点的に取り組んでいること」や「これから特に改善に取り組む必要があること」とその理由を記述してください。

(1)現在、重点的に取り組んでいることと、その理由

(2)これから特に改善に取り組む必要があることと、その理由

4 上記を踏まえ、現在の「学校経営の改革方針」等の計画について、気づいたことがあれば、記述してください。

カテゴリ7 情報の管理と活用

《ポイント》

- ①学校は必要な情報・データを効率的に収集、分析、共有し、有用で適正な活用ができるようにしているか。
 ②学校は情報インフラ（インターネット等の情報基盤）を情報公開や業務効率の改善に活用しているか。

1 カテゴリ1と同様の要領で、下記の事項について評価してください。

No.	事項	評価	No.	事項	評価
1	学校にとって必要な情報・データが的確に収集、分析されていること。		4	個人情報等の機密情報が適正に管理、活用されるよう、情報セキュリティやマニュアル化等の対策が講じられていること。	
2	学校にとって必要な情報・データがわかりやすく分類され、教職員に共有されて、活用できる状態になっていること。		5	優れた取組を行っている事例の研究を、ベンチマーキングなどを活用して積極的に行い、学校経営の改善に活用すること。	
3	収集した情報・データを適正に管理し、定期的に検証して適切に更新していること。		6	その他（ ）	

2 1の評価の理由や要因について記述してください。

【○を付した事項について、取組内容やうまくいっていると感じている理由を記述してください】

【△を付した事項について、うまくいくことを阻害している要因と思われることを記述してください】

3 1・2を踏まえ、「現在、重点的に取り組んでいること」や「これから特に改善に取り組む必要があること」とその理由を記述してください。

(1) 現在、重点的に取り組んでいることと、その理由

(2) これから特に改善に取り組む必要があることと、その理由

4 上記を踏まえ、現在の「学校経営の改革方針」等の計画について、気づいたことがあれば、記述してください。

カテゴリー8 学校の活動結果

《ポイント》
 「目指す学校像」と「ありたい姿」の実現に向けて取り組んでいる、多様な活動の結果を評価する。

1 「目指す学校像」と「ありたい姿」の達成状況について記述してください。

(1) 目指す学校像とありたい姿の達成状況を確認するため、学校が特に重視している取組と指標は何ですか。		左記の指標の達成状況（結果）や近年の傾向を記述してください。
【取組1】		
【指標1】		
【取組2】		
【指標2】		
(2) (1)の結果に繋がったのは、どのような理由によるものだと考えていますか。カテゴリー1～7のアセスメント結果に照らし、その要因と思われる学校の現状を【取組】ごとに整理してください。		
【取組1】		
【取組2】		

2 三重県型「学校経営品質」の理念に沿った学校経営の状況について記述してください。

	4つの要素それぞれについて、学校が特に重視している取組と指標は何ですか。	左記の指標の達成状況（結果）や近年の傾向を記述してください。
学 習 者 本 位	【取組】	
	【指標】	
教 職 員 重 視	【取組】	
	【指標】	
社 会 と の 調 和	【取組】	
	【指標】	
独 自 能 力	【取組】	
	【指標】	

< ビギナー版 > アセスメントシート A (具体的な取組から学校の状態を診断)

学校名 :

【学校の取組の現状】

1. 目指す学校像は何ですか 1枚に一つの目指す学校像を書いてください
2. この「目指す学校像」に近づいたと感じられる具体的な状態(姿)はどのようなものですか
誰もが同じ状態(姿)を思い描けるレベルまで具体化してください
1枚に一つの状態(姿)を書いてください
<今の状態(姿)>
- が、
<実現させたい状態(姿)>
- になる
3. この状態の実現を重視した理由(背景)は何ですか
4. 学校はこの状態を実現させるためにどのような方針で取り組むことが有効と考えていますか
5. この方針に沿った取組で学校にとって特に重要な取組は何ですか
1枚に一つの取組を書いてください
6. この取組を学校が選択した理由(背景)は何ですか
7. この取組がうまくいっているかどうかをどんな指標で評価しますか(していますか)
8. この取組はうまくいっていますか
うまくいっている 概ねうまくいっている あまりうまくいっていない うまくいっていない
9. どうしてそのように評価しましたか

【取組の診断】

10. 上記の1～9の内容は教職員全員に共有されていますか ; はい いいえ

「共有」というのは、個々の教職員がこの現状分析に納得しているということではなく、学校がこの取組について
こういう現状分析をしているということと、この分析結果となった理由を知っているということです

.....
と診断された場合、アセスメントは一旦終了です。学校の現状を教職員が
共有できてから、改めてアセスメントに取り組んでください

11. 保護者や地域に対して1～9の内容のどの項目が伝わっていますか。番号を選んでください

保護者（ ） 地域（ ）

12. この取組は、社会のニーズや学校を取り巻く環境の将来変化、保護者の要望・期待や児童生徒の現状を踏まえて決められましたか
はい いいえ

を選んだ場合、何が不足していると思いますか

13. この取組を進めるにあたり、各々の教職員は自分が果たすべき役割を理解していますか
はい いいえ

14. この取組を進めるにあたり、学校が持つべきデータや情報が何であるかが整理され、収集されていますか
はい いいえ

を選んだ場合、何が不足していると思いますか

15. この取組を進めるにあたり、関係する教職員に必要なスキルは明確になっていますか
はい いいえ

16. この取組は、各分掌（事務を含む）、学年、教科等の連携・協力のもと進められていますか
はい いいえ

を選んだ場合、何が不足していると思いますか

17. この取組を進めることによって、学校（組織）としての一体感が高まっていますか。
はい いいえ

18. この取組は、地域や関係機関との適切な連携・協力のもと進められていますか
はい いいえ

を選んだ場合、何が不足していると思いますか

【取組の診断結果】

19. この取組を進めるにあたっての、学校としての“強み”“弱み”は何ですか

<強み>

<弱み>

20. この取組の成果をさらに高めるため学校としてどのような改善活動に取り組む必要がありますか

< ビギナー版 > アセスメントシート B (組織としての学校の現状を俯瞰的に診断)

学校名 : _____

【カテゴリー 1 : リーダーシップ】

1 . 校長が学校経営において大事だと考えていることが教職員全員にきちんと伝わっていますか

はい いいえ

2 . 職場には自由闊達な雰囲気がありますか (職員室の雰囲気は明るいですか)

はい いいえ

【カテゴリー 2 : 学校の社会的責任】

3 . 学校は、学校の情報を積極的に地域や関係機関に発信していますか

を選んだ場合、何が不足していると思いますか

はい いいえ

4 . 学校と地域や関係機関との信頼関係は良好ですか

を選んだ場合、何が不足していると思いますか

はい いいえ

5 . 学校は整理・整頓・清掃が行き届いていますか

はい いいえ

【カテゴリー 3 : 「学習者」の理解と対応】

6 . 学校は児童生徒や保護者等の要望や期待、満足度を具体的に把握していますか

を選んだ場合、何が不足していると思いますか

はい いいえ

7 . 学校の情報は児童生徒や保護者等に積極的に発信され、伝わっていますか

を選んだ場合、何が不足していると思いますか

はい いいえ

8 . 学校への意見や要望、苦情等は教職員に共有され、組織的な対応がなされていますか

を選んだ場合、何が不足していると思いますか

はい いいえ

【カテゴリー 4 : 計画の策定と展開】

「学校経営の改革方針」等の計画：学校経営の目指す姿やその実現に向けた重点的な取組等を示した計画。

「実施計画」：各分掌や学年、教科等の計画。

9 . 「学校経営の改革方針」等の計画を策定する際には全ての教職員が参画し、その計画の立て方に理解と納得を得ていますか

はい いいえ

10 . 「実施計画」には具体的な達成目標を掲げ、進捗状況を定期的に把握していますか

はい いいえ

11 . 「学校経営の改革方針」等の計画や「実施計画」に基いた個人レベルの目標設定や行動計画の策定がなされていますか

はい いいえ

【カテゴリー 5 : 人材育成と組織能力の向上】

<p>12. 教職員同士の授業研究などのOJT研修は日常的に行われていますか を選んだ場合、何が不足していると思いますか</p>	<p>はい いいえ</p>
<p>13. 意欲的な取組を行っている教職員やグループの活動を学校は盛り上げていますか</p>	<p>はい いいえ</p>
<p>14. 教職員の満足度を定期的に把握し、満足要因・不満足要因を分析していますか</p>	<p>はい いいえ</p>
<p>【カテゴリー 6：仕事の進め方】</p>	
<p>15. 前例踏襲を検証し、業務や会議等の精選や効率化に取り組んでいますか</p>	<p>はい いいえ</p>
<p>16. 授業の質を高めるための指導計画や指導方法の研究・改善などに学校全体で取り組んでいますか を選んだ場合、何が不足していると思いますか</p>	<p>はい いいえ</p>
<p>17. いじめ、不登校、学級崩壊等の学校の課題に対し、学級、学年、分掌を越えて、組織的に対応できていますか を選んだ場合、何が不足していると思いますか</p>	<p>はい いいえ</p>
<p>【カテゴリー 7：情報の管理と活用】</p>	
<p>18. 学校にとって必要な情報・データはわかりやすく分類され、使いやすい状態になっていますか を選んだ場合、何が不足していると思いますか</p>	<p>はい いいえ</p>
<p>【総合的な診断結果】</p>	
<p>19. 学校の組織としての“強み”“弱み”は何ですか <強み></p>	
<p><弱み></p>	
<p>20. よりよい組織にするために、学校としてどのような改善活動に取り組む必要がありますか</p>	

アセスメントシートAのための「学校の大事な取組」整理シート

1. 現在、学校（分掌や学年等）が大事にしている取組は何ですか
改革方針等の「具体的な行動計画」から1つ選んでください

2. この取組の目的は何ですか。目指す学校像や中長期の重点目標を踏まえて記述してください

3. この取組を通して、現在の学校の「どんな状態（姿）」を「どのような状態（姿）」に変えられれば、目的に近づくことができると考えていますか
誰もが同じ状態（姿）を思い描けるレベルまで具体化してください

<今の状態（姿）：「 の という状態」>

が、
<実現させたい状態（姿）：「 という状態」>

になる

4. 様々な選択肢の中で、この取組を学校が重要と判断し、選んだ理由（背景）は何ですか

5. この取組がうまくいっているかどうかをどんな指標で評価しますか（していますか）

6. この取組はうまくいっていますか

うまくいっている 概ねうまくいっている あまりうまくいっていない うまくいっていない

7. どうしてそのように評価しましたか

様式1

平成 年度 学校評価報告書

学校名 _____

(1)学校経営の改革方針における今年度の重点取組についての評価結果

項目	行動計画の目標・評価方法	達成状況・評価結果	具体的取組に関する成果や課題

(2)組織の状態の評価結果

アセスメントから明らかになった状況	
強 み	
弱 み	

(3)学校関係者による評価結果

学校関係者評価から明らかになった改善課題	
関 係 者 評 価	

(4)組織力向上のための取組(改善策)

次年度に向けた取組

「学校経営品質向上活動ガイド」

平成24年4月 発行 三重県教育委員会



三重県型「学校経営品質」

お問い合わせ先

三重県教育委員会事務局 研修企画・支援課

電話059-226-3428

mail:kenshien@pref.mie.jp
