

## 学校経営品質について(基本編)

### 1 学校経営品質の導入にあたっての考え方

#### (1) 基本的な考え方

平成14年度から学校週5日制、新学習指導要領が実施され、基礎基本の学力の定着や「生きる力」の育成に取り組んでいるところです。

しかしながら、県民が抱く学力低下への不安や、校内暴力、いじめ、不登校の問題などの教育課題が山積し、また、義務教育費国庫負担法における国庫負担金の見直しなど、教育を取り巻く環境は大変厳しくなっています。

このような状況のなか、県民の公教育に対する信頼をいかにして確保するかが問われています。

このためには、一つひとつの学校がそれぞれ、地域に開かれ、県民から信頼される学校づくりを目指すことが必要だと思います。また、校長のリーダーシップと、確かな指導力や問題解決力に基づく教職員の自信とやる気が、児童生徒が安心して学べる学習環境を創っていくものと考えます。

そこで、学校がその「目指す学校像」を明確にし、学校全体でその実現に取り組む手法として、学校経営品質を導入することとしました。

#### (2) 基本的な進め方

三重県における学校経営品質は、(財)社会経済生産性本部が提唱する「日本経営品質賞」(かつてアメリカ経済の再生に重要な役割を果たした「マルコム・ボルドリッジ賞」の日本版)の考え方、手法を三重県の学校経営になじむかたちで導入しようとするものです。

このため、基本的な考え方(顧客本位の経営、継続的な自己改善等)と8つのカテゴリー(視点)から評価を行う手法など、日本経営品質賞の中核部分は大切にしながら、三重の教育に適合するよう、システム全体を編集しております。

スケジュール的には、第1期(H15~17)は、学校経営品質に「なじむ段階」とし、第2期(H18以降)で発展していきたいと考えています。

なお、今回発進する「学校経営の改革方針」と「学校経営品質アセスメント」は、三重県独自のものであり、経営品質の考え方を学校に導入する全国初の試みであります。

三重の教職員の皆様と共に進め、第2期の発展につなげていきたいと考えていますので、積極的な提言や意見をお願いします。

## 2 学校経営品質の全体像

### (1) 学校経営品質の目指すもの

学校は、「教育」という行政サービス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、ひいては一般県民の皆様に、「人づくり」という「価値」を提供しています。

学校経営品質が目指すのは、このような「価値」を提供する相手方の立場を意識して今の組織全体を見つめ直し、継続的な改善活動を行うことにより、誰からも高く評価され、信頼されるような学校経営の仕組みを、学校自らが創りあげていくこと、にあります。

### (2) 学校経営品質の2大ツール

学校経営品質では、各学校が自らの学校経営を適切に改善していくために、次の2つのツールを用意しています。

#### 学校経営の改革方針

「目指す学校像」を明らかにしたうえで、その実現に向けた取組方針・計画を学校内外に提示し、具体的な取組を進めるためのツール

#### 学校経営品質アセスメント

「目指す学校像」に照らして今の学校経営が適切かどうかを「診断」し、改善課題に「気づく」ためのツール

このツールの使い方は以下のとおりです。(本稿7ページの図参照)

**毎年度当初** …… により「目指す学校像」とその実現に向けた行動計画を明らかにし、具体的に取り組みます。

**年度後半** …… により学校経営の現状を「診断」し、自分たちの学校の改善課題等を洗い出します。

**翌年度当初** …… により洗い出した改善課題等を新年度の に盛り込みます。

学校経営品質の取組は、毎年度この繰り返しになります。こうした改善活動を継続的に進めていくことにより、「目指す学校像」の実現に一步一步近づいていこうというのが基本的な考え方です。

このような組織改善の進め方については、個人が健康の維持増進に取り組む場合にあてはめて考えると理解が進むと思われます。誰でも「健康」に関する理想を持っているものですが、その実現を図ろうとする場合、早寝早起きを徹底する、運動を行うなどの毎日の行動計画を立てるとともに、人間ド

ックや健康診断などで定期的に健康状態をチェックしようとしています。この場合の行動計画に当たるものが、人間ドックにあたるものがです。

この2大ツールの内容とその相互関係については、後段でもう少し詳しく説明します。

### 3 学校経営の改革方針

#### (1) 策定のねらい

2大ツールのひとつ「学校経営の改革方針」(以下「改革方針」といいます。)には大きく2つのねらいがあります。

##### 「目指す学校像」の明確化

組織としての目的やビジョンは、明確なものとして学校全体で共有されている必要があります。不十分な場合、組織がうまく機能しません。

このため、まず「改革方針」により、「目指す学校像」を明らかにし、校長のリーダーシップのもと、教職員が一体となって学校経営の改革に取り組む体制を整えることとしています。

##### 具体的な取組の促進

「改革方針」のもう一つのねらいは、重点目標と具体的な行動計画を明らかにすることにより、「目指す学校像」の実現に向けた実践的な活動に取り組むことです。

特に、学校経営品質アセスメントの結果明らかとなった改善課題については、新年度の「改革方針」に盛り込み、具体的な改善活動につなげていきます。

これにより学校全体を見通した改善を行うことが可能になります。

#### (2) 策定方法及びその内容

「改革方針」は、毎年度当初、校長が保護者、学校評議員等の意見を反映しながら、教職員との対話に基づき策定します。

記述する内容は、概ね次のとおりです。

まず、「目指す学校像」(学校の基本理念)を明示します。

次に、生徒、保護者、地域のニーズや学校を取り巻く環境の変化等を踏まえ、学校の現状と課題(特に学校経営品質アセスメントから導き出された課題)、今後の見通しについて示します。

これらに基づき、目指す学校像を実現するための重点目標と、その重点目標を実現するための具体的な行動計画を数値目標を入れて設定します。

また、「改革方針」は、毎年度末に、行動計画に基づく具体的取組の状況について、学習者や保護者など外部の声を取り入れながら評価を行います。なお、ここでの「評価」は、個々の行動計画の到達度や有効性をチェックするものであり、学校経営全体の評価を行う学校経営品質アセスメントとは趣旨を異にするものです。

## 4 学校経営品質アセスメント

### (1) アセスメントのねらい

学校が「目指す学校像」を明らかにし、重点目標を定め、具体的な取組を推進していても、地域に開かれた、県民から信頼される学校づくりに必ずしも直結しない可能性があります。というのは、その取組が「目指す学校像」の実現に本当に有効であるのか、またそもそも課題として取り上げている事項が「目指す学校像」の実現にとって真に重要なのか、検証されていないからです。

この問題を解決するには、今の学校経営の状況（経営品質）を適切な基準により「診断」し、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」提供の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等に、学校自らが「気づく」必要があります。

学校経営品質アセスメントのねらいは、こうした「診断」を各学校が自分で行うことにあります。

### (2) アセスメントの手法と内容

#### アセスメントシート

学校経営品質アセスメントは、別添のアセスメントシートによって行います。経営品質の本来のアセスメントは、100ページにも及ぶ報告書に基づいて行われるのが普通ですが、学校経営品質においては、事務簡素化の観点からアセスメントシートのページ数を10ページにとどめ、簡易なアセスメント方式としました。

アセスメントシートは、「日本経営品質賞アセスメント基準」の8つの観点項目（「カテゴリー」と言います）に基づき作成した質問事項に回答していくことによって、自らの学校経営の「強み」と「弱み」が浮き彫りになる仕組みになっています。こうして明らかになった「強み」を伸ばし、「弱み」を改善していく活動を学校全体で継続的に進めることが、

相手方の立場に立った学校経営、ひいては「目指す学校像」の実現につながります。

#### 学校プロフィール

アセスメントシートの最初の作業は「学校プロフィール」の記述です。

「学校プロフィール」は、各学校の「目指す学校像」や価値提供の相手方、学校を取り巻く環境などについて再確認し、アセスメントの軸足を決めるために作成するものです。

#### 各カテゴリー項目

続いて、カテゴリー 1 から 8 までのシートにより、カテゴリーごとのアセスメント作業を行います。作業は、「各質問事項への回答」(4段階評価と取組状況の記述) 「強み・弱みの分析」 「カテゴリーごとの自己評価」の3段階で進めます。(詳細は記入要領参照)

#### 評点計算

シートは、全カテゴリーの評価を評点集計表(資料2の6ページ参照)に転記することによって、学校経営の水準を1000点満点で評価できるように設計されています。

しかし、この評点を県教委に報告する必要はありません。従って、学校自らの継続的改善の目安、あるいは励みとしてご活用ください。

なお、他校との比較は学校の判断によってください。この場合も、自己評価ですから、継続的な改善の目安以外のものではありません。

## 5 「改革方針」と「アセスメント」との関係

7ページの図は、「学校経営の改革方針」と「学校経営品質アセスメント」の関係を表したものです。

端的に言えば、「アセスメント」は、「改革方針」を中心とする学校経営全体を定期的にチェックする仕組みということになります。

以下は、7ページの学校経営品質の全体像の説明です。

左側のワク内は、「学校経営の改革方針」の取組体系です。Planでは、学校が毎年度当初に「目指す学校像」を明らかにしたうえで、学校の現状と課題を踏まえ、「目指す学校像」の実現に向けた重点目標と具体的な行動計画を策定します。これに基づき、年間を通して、Doの実践活動を行い、その状況や成果をCheckで評価して、評価の結果をActionの改善活動に結びつけるという、PDCAサイクルになります。



右側のワク内は、「学校経営品質アセスメント」です。その年の年度後半に、簡易アセスメントシートによって、左側のワク内で展開される活動やこれを含めた学校経営全体を自己点検（セルフアセスメント）します。

アセスメントの結果から、自らの学校経営の強み（良い点）と、弱み（改善点）を明らかにするとともに、組織全体の達成度、成長度を認識します。



アセスメントの結果明らかになった改善課題を、新年度の「改革方針」の内容に反映させます。

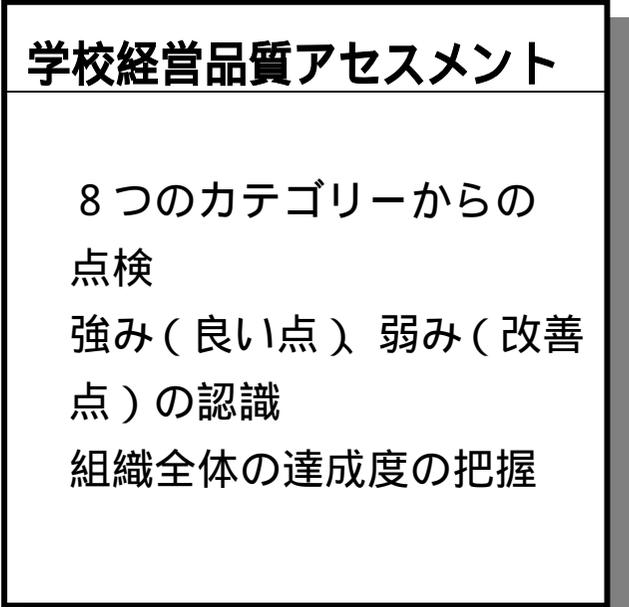
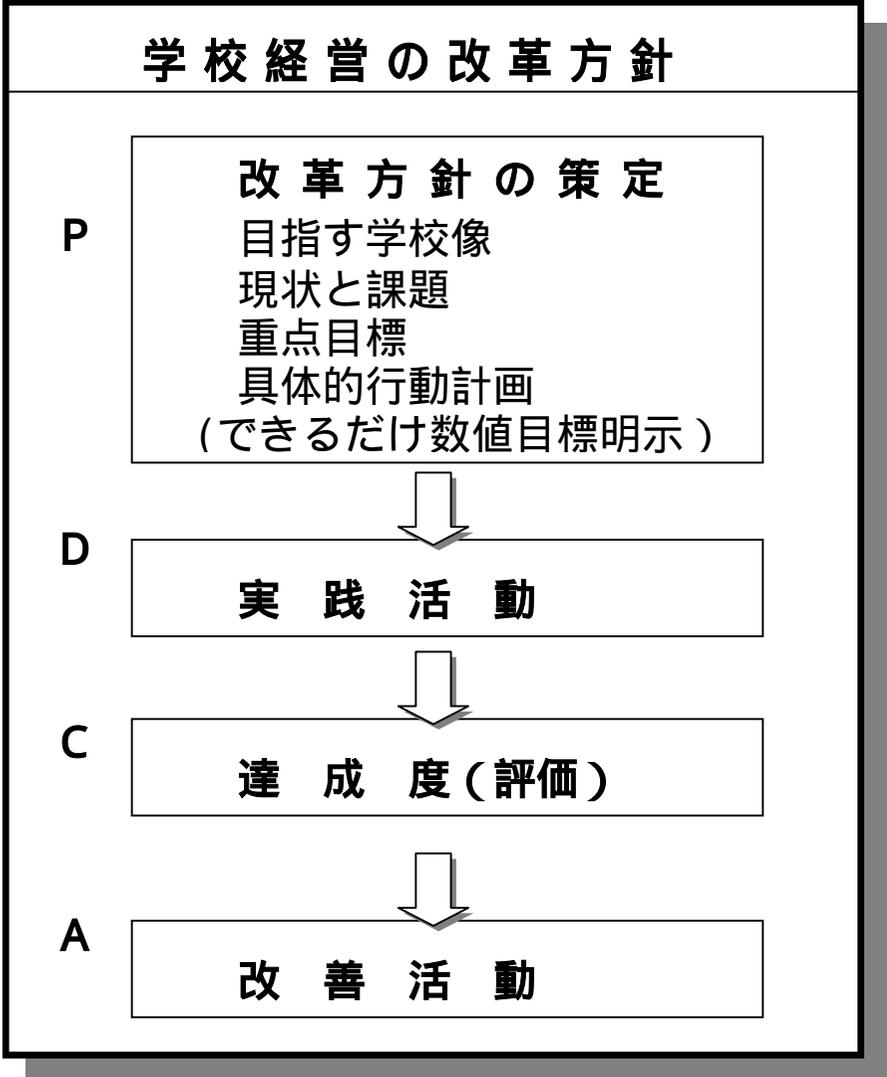
これを毎年度繰り返すことを通じて、学校経営の継続的な改善活動を進めます。

## 6 「学校自己評価」との関係について

学校経営品質は、これまで取り組んできた「学校自己評価」に屋上屋を重ねる取組ではありません。また、全く別個に行う取組でもありません。「目指す学校像」の実現をより確かなものとするために、「学校自己評価」で培ってきたPDCAの取組をさらに発展させ、一層効果的な枠組みとして構築したうえで、改善・改革を進めていこうとするものです。

具体的に言えば、「学校自己評価」のPDCAサイクルは、学校経営品質の2大ツールのひとつである「学校経営の改革方針」の仕組みへと進化・発展しています。これは、目標を立て、実践し、その取組結果を評価するという「学校自己評価」の核心部分が、「学校経営の改革方針」の中に含まれているということです。

# 三重県における学校経営品質の全体像



アセスメントシート(簡  
易版)による点検

従来为学校自己評価制度を発展させたもの

