

# 「学校経営の改革方針」ガイド

第 1 版



*Mie School Management Quality*

平成 19 年 2 月

三重県教育委員会



# 目次

はじめに・・・ 1

**1 「学校経営の改革方針」を理解しよう・・・・・・・・・ 3**

(1) 改革方針とは何ですか(定義)・・・ 3

(2) どういう効果がありますか・・・ 8

コラム1 改革方針と学校プロフィール・・・ 10

**2 「学校経営の改革方針」を活用していこう〔スケジュール〕・・・・ 12**

(1) 1年間どのように進めますか・・・ 12

(2) 策定の手順は・・・ 14

(3) 実践していこう・・・ 16

(4) 達成状況を点検しよう・・・ 16

(5) 継続的な改善につなげよう・・・ 16

**3 「学校経営の改革方針」活用上のポイント・・・・・・・・・ 20**

(1) P D C Aを回す・・・ 20

(2) 重点化する・・・ 21

(3) 共有化する・・・ 22

(4) 目標、測る尺度を具体的なものにする・・・ 22

(5) 個人目標へ落とし込む・・・ 23

コラム2 2つの”C“(チェック)

～改革方針のCHECKとアセスメントによるCHECK～・・・ 24

**巻末付録・・・・・・・・・ 25**

1 学校経営品質の概要・・・ 27

2 県立学校で使用する様式等・・・ 29

(様式1) 学校経営の改革方針・・・ 29

(様式1の例示)・・・ 31

(様式2) 学校経営の改革方針の評価表・・・ 35

(様式2の例示)・・・ 36

おわりに・・・ 38



## はじめに

学校経営品質は、公立の小中学校、県立学校が、教職員の**対話を重視しながら、みんなで目指す学校像を描き、その実現に向けて実践し、現状を診断し、継続的な改善を行うこと**で、学校経営の質を高めるものです。

「学校経営の改革方針」(以下、「改革方針」とします。)は、**学校経営品質の2大ツールの1つで、学校の目指す姿から中長期的な重点目標、具体的な行動計画をみんなで策定し、PDCAサイクルを回していく道具**です。

しかし、学校経営品質に取り組む学校のなかには、「年度当初に改革方針を策定したものの、きちんと取り組めなかった。」などの声や、2大ツールのもう1つの道具「学校経営品質アセスメント」にはばかり関心が向けられているような実態も聞かれます。

そこで、**学校の目指す姿の実現に向けた改革方針の活用に役立てて頂くことを目的に、本冊子を作成**しました。前半は多くの方の「学校経営の改革方針って何？」という疑問にお答えし、後半は、主に推進者の方に活用のポイントを説明する内容としています。



# 1 「学校経営の改革方針」を理解しよう

ここでは、学校経営の改革方針（以下、本文の説明においては「改革方針」とします。）の定義や様式、その効果を説明します。

## （1）改革方針とは何ですか（定義）

学校経営品質関係資料集（三重県教育委員会事務局編）では次のとおり定義しています。

**「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道具**

**改革方針では目指す学校像を明らかにします**

「目指す学校像」とは、近い将来どのような学校にしたいのかという像（イメージ）です。

### 目指す学校像を考える際に注意したい点

- 1 目指す学校像は**抽象的過ぎないか？**あるいは、**目先にとらわれ過ぎていないか？**
- 2 本当に「明らかになっているか？」（**共有しているか？**）

目指す学校像は、「健やか」「たくましく」「心豊か」など抽象的な表現より、学校の現状や課題を踏まえた**具体的な表現**にし、行動計画や実践活動につながるものであることが大切です。

## ②目指す学校像実現のための重点的な取組方針を考えます

目指す学校像を実現するための重点的な取組方針を考え、明記します。

## ③具体的にどのように進めていくかを学校内外に提示します

「学校内に」とは、主に教職員間の共有と共通認識を指します。

「学校外に」とは、保護者や地域社会、学校との関係を持っている方々などです。

## ④PDCAサイクルを回します

1年間の具体的な取組にあたって、次のステップで進めます。

- ① Plan 計画
- ② Do 計画に沿って実践
- ③ Check 計画に対しての現状を点検
- ④ Action 検証の結果、よい点は継続し、悪い点は改善

このステップを、一般的にPDCAサイクルと呼びます。

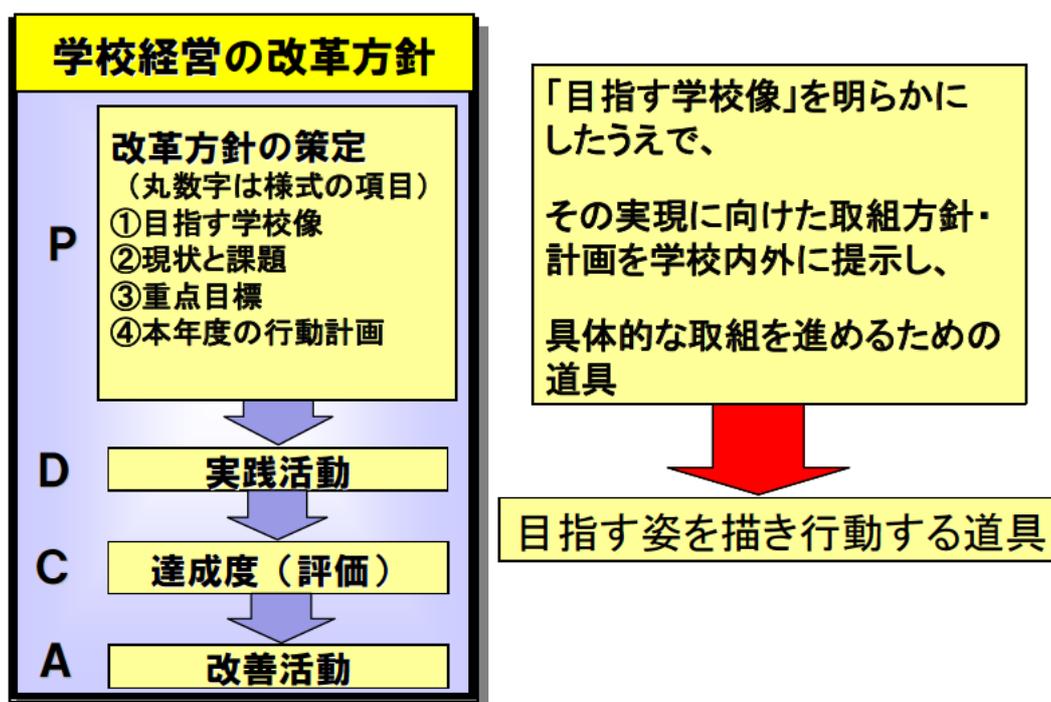


図1 改革方針のイメージ

## 策定と公表にあたって

改革方針の策定の段階はもとより、振り返り、翌年度の計画策定の段階においても、**教職員相互の話し合いなどで意思疎通を行うことが大切です**。是非、**話し合いの道具の1つ**としてください。

なお、県立学校では改革方針においては、策定や共有の段階で、各学校が、PTA総会などの機会を利用して、改革方針を配布して説明したり、各学校のホームページに掲載するなど様々な方法で、**外部の方々にお知らせをし、意見を求めています**。このほか、16～18年度は、県教育委員会ホームページにも一括して掲載しています。

県教育委員会HP「学校経営の改革方針」アドレス  
(<http://www.pref.mie.jp/KYOIKU/HP/generate/index.asp?KEY=223>)

県立学校で使用している様式等を、巻末付録に載せています。

- ・ 県立学校で年度当初に作成する改革方針の様式（様式1）・・・29頁
- ・ 様式1の例示・・・31頁
- ・ 改革方針の評価表（様式2）・・・35頁  
（様式1の「本年度の行動計画」についての点検結果表（年度末に県教委に提出）
- ・ 様式2の例示・・・36頁

## 県立学校における目指す学校像の例

### 「学びたいときに学びたいスタイルで学べる」

(北星高等学校)

本校は、平成18年4月、四日市北高等学校に四日市高等学校通信制課程を統合し、北星高校と校名を変更しました。

平成14年度から夜間部に加えて昼間部を開設し、昼夜間定時制をスタートさせるにあたり、「誰のため」「何のため」を考え、生徒個々の課題に対応していくため、「**学びたい人が、学びたいときに、学びたいスタイルで学べる**」学校づくりを進め、足下から地道な活動を積み上げてきました。

本年度から、通信制課程を統合した北星高校として、定時制・通信制両課程の強みを活かして、既存の枠組みにとらわれない柔軟な学びの場を提供する新しいタイプの高等学校を目指しています。

そのために、校務分掌組織や職員室を共通にすることにより、定時制と通信制を一体化した学校運営を行っています。

目指す学校像や重点課題であるキーワードを教職員が共有したうえで、各チームが具体的な行動計画を策定しています。

本年度のキーワードの1つは「個別支援」であり、行動計画の例として、「不登校など特別な事情がある生徒を対象に個別支援の体制を構築する」ことがあります。

具体的には次のようなことに取り組んでいます。

専門機関との連携を緊密にするとともに、スクールカウンセラーなどによる教育相談を充実させることによって、生徒の状況を的確に把握します。その上で、生徒の状況に適した「個別支援プログラム」を生徒・保護者と協議して策定する。

「個別支援プログラム」は、定時制での学習と通信制を利用した学習を組み合わせ、登校できる日数・時間帯に適した履修形態とする。

## 県立学校における目指す学校像の例

### 「面倒見のよい学校づくり」

(名張高等学校)

名張高校は、平成14年度以前、生徒の中には、自分の目標が明確でなかったり、やる気や将来の夢をもてない生徒もいる状態でした。その現状を踏まえ、「面倒見のよい学校づくり」を目指す学校像に掲げ、次のような取組をしています。

目指す学校像を教職員みんなで共有したうえで、学年や分掌の目標に落とし込む。

入学後に生徒が自分の夢さがしをできるよう、また、見つかった夢の支援ができるための総合学科の設置(14年度から)。

教職員が、学校経営の改革方針を踏まえた個人目標を設定し、検証していく。そのための校長と教職員の意思疎通のための一対一の対話。

これは生徒にも応用され、年度当初に学年目標に沿って学習面、生活面に関する学級目標を生徒が話し合って作り、生徒一人ひとりも、これに沿った個人の目標を設定し、目標を達成するための実践ができているか、年間5回の担任との面談の中で振り返り、改善をしています。

担任は、生徒が目標を達成するための支援を行っています。



## (2) どういう効果がありますか

- ①策定に向けた対話と共有により **共通認識**ができる
- ②目指す学校像から具体的行動までの **一貫性**を持たせることができる
- ③具体的行動の取組を **明らかに**できる
- ④人事異動があっても、学校の **課題を引き継ぐ**ことができる

### ①策定に向けた対話と共有により共通認識ができる

どんな学校にしていきたいか、学校として特に何が課題であり、どう取り組むのかの方向性がバラバラではうまく行くはずがありません。

そこで、改革方針の策定や、実践、振り返りの際に、みんなで話し合っていくことで、**目指す学校像や具体的な行動についての教職員の共通認識**を促すことができます。(図2)

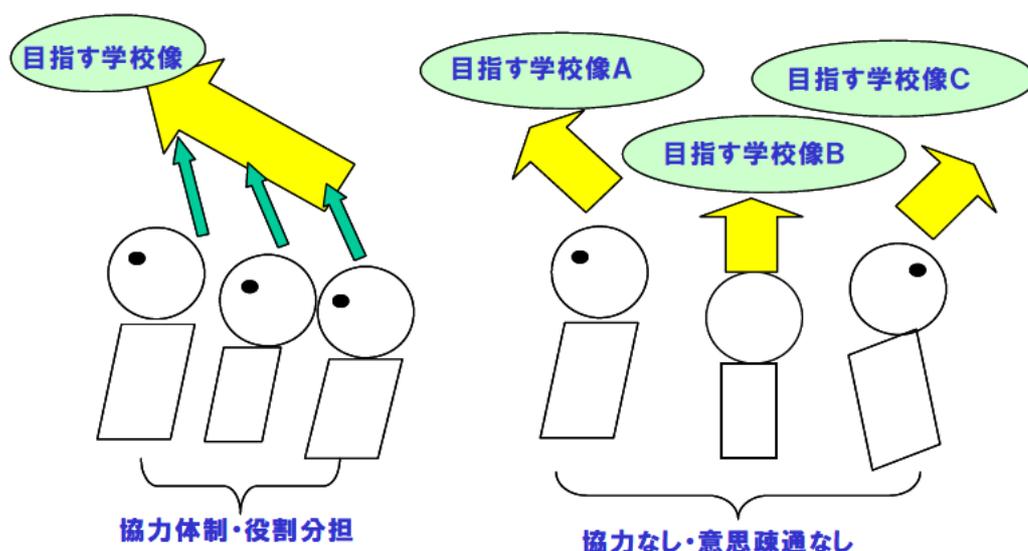


図2 イメージ「改革方針を活用して意思疎通を図った状態（左側）  
とそうでない状態（右側）」

なお、「みんなで」とは、全教職員のことです。つまり、分掌や職種等を越えた全員の共通理解が大切です。(全員が一堂に会することが困難である場合、少しずつでも、全教職員が何らかの形で参画できるような取組にしていくことが大切です。)

## ②目指す学校像から具体的行動までの一貫性を持たせることができる

策定した目指す学校像の実現に向けた行動に繋げるためには、**目指す学校像から本年度の行動計画までの一貫性と行動の具体化**（上位－下位は、目的－手段の関係）が求められます。（図3）

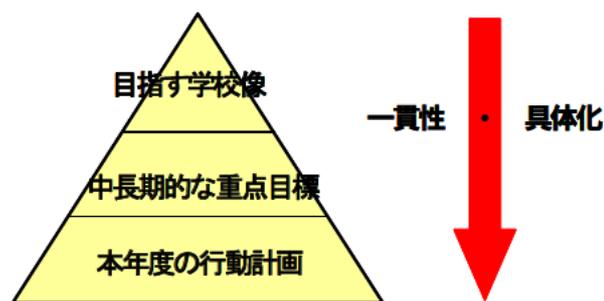


図3 目指す学校像からの一貫性と具体化が大事

改革方針では、まず目指す学校像を明らかにした上で、現状と課題の確認、そのための中長期的な重点目標、本年度の行動計画、具体的な行動計画を考えていくので、**目指す学校像からのブレがありません。**

## ③具体的行動の取組を明らかにできる

本年度の行動計画の指標が、具体的に行動が見えるものなら、行動計画に、**いつまでに、どこまで、誰が中心に、どういった状態を目指すのか**明確に示され、達成に向けた行動をしやすくなります。

しかし、それらが不明確なら、達成できたかできていないのか分からないのでゴールが見えない状態や、達成状況を主観のみで判断することに陥る可能性があります。

そこで、**本年度の行動計画の達成状況のモノサシ（測る尺度）**を考えることが大事です。具体的・客観的に見えるモノサシとなるようには、できるだけ数値目標とすることをおすすめします。

## ④人事異動があっても、学校の課題を引き継ぐことができる

管理職や多くのメンバーが変わっても、目指す学校像や学校の課題等は、キッチリ引き継がれるべきものです。その点でも、改革方針は、**学校の現状や課題を的確に引き継ぐことができます。**

## コラム1 改革方針と学校プロフィール

学校経営品質の道具のうち、改革方針と学校プロフィールの違いが分からないというご質問をよく受けます。確かに、どちらも「目指す学校像」をまず考えていく点で、よく似ています。しかし、大きな違いがあります。

### (1) 学校プロフィールとは、

**アセスメント（現状診断）の前提**となるものです。学校の現状を見る前に、私たちの学校は何を目指し、誰に何をしようとしているのかを再確認するものです。

(再確認という表現を使うのは、年度当初に、改革方針で、目指す学校像から具体的な行動計画まで作成しているからです。)

学校プロフィール  
この様式は記述内容によりスペースを自由に拡大してご利用ください。

記述項目	記述内容
1 目指す学校像	目指す学校像から
2 「価値」を提供する相手方について ①相手方の区分	
②現在の要求・期待	「誰が」「何を望んでいるか」 ↓
③要求・期待の将来変化	
3 学校を取り巻く環境変化について	「誰に」「何をしていくか」「どうしていくか」
4 教職員の人材育成について	
5 パートナーについて ①主要なパートナー	の方向性をみんなで再認識
②パートナーとの関係の将来変化	
6 学校経営の基本方針について	
7 その他情報 ①児童生徒数 ②教職員数	

図4 学校プロフィール

### (2) 改革方針との違い

具体的には次のような違いがあります。

(図5)

	改革方針	学校プロフィール
趣旨	目指す姿を具体化、重点化する計画・方針	アセスメントの前に、目指す姿を再認識
特徴	目指す学校像から具体的行動の一貫性	目指す学校像実現のために、何が重要か、誰に何をすべきかの視点から考える
策定期間	年度当初	いつでも
見出した行動の具体性	具体的にしていく	方向性まで(具体的に何をどこまでするかまでの議論までには至らない)

図5 改革方針と学校プロフィールの違い

### (3) 学校プロフィールと整理シートを利用した改革方針の策定

#### (提案)

学校プロフィールは、目指す姿や、それを踏まえ誰に何を提供するか  
の方向性を教職員一人ひとりが考え、話し合うことで共通認識化できる  
道具です。学校プロフィールを使って共通認識化された方向性をもとに、  
教職員が行動計画を考えるシートとその手順を紹介します。(図6)

#### [手順]

まず、教職員を小グループに分ける。

小グループで、図6のシートに沿って話し合う。

小グループの結果を全員で共有し、共通認識を図る。

これからも学校をみんなでよくしていくための整理シート	
1 目指す学校像について (5年先、この学校がどんな学校になればいいかの視点で3行程度で書いてください(箇条書き大歓迎))	
2 現状と課題 1のような学校像にしていくなかでの現在の周囲の環境(私たち教職員集団は? 地域の状況は? も含む)を箇条書きで3~5行程度書いてください。	
3 重点目標について (2を踏まえながら、1のような学校にしていくための、来年度から5年後の主な目標を、3つ程度に絞って出してみてください)	
4 今年度の行動計画(3を受けて、考えてみてください) では、今年度は、重点目標達成のために具体的に何をしますか。	
	を、具体的にどういった状態までめざしますか。また、誰が推進の主担当となりますか。
3, 4とも今年取り組んでいることを入れていただいて結構です。	

図6 これからも学校をみんなでよくしていくための整理シート(例)

このシートの項目は改革方針の事項と同じです。  
より多くの教職員で改革方針を策定すれば共通認識が  
図りやすいのではないのでしょうか。

## 2 「学校経営の改革方針」を活用していこう

### 〔スケジュール〕

ここでは、1年間の概ねのスケジュールと、それぞれのステップで注意したいことを説明します。

#### (1) 1年間どのように進めますか

「年度初めに策定した改革方針を、年度を通じて、実践し、節目節目で進捗状況とプロセス（本年度の行動計画に対する行動の進め方）、結果を点検し、うまくいったものは定着させ、課題は改善していく」といったステップで進めます。（図7）

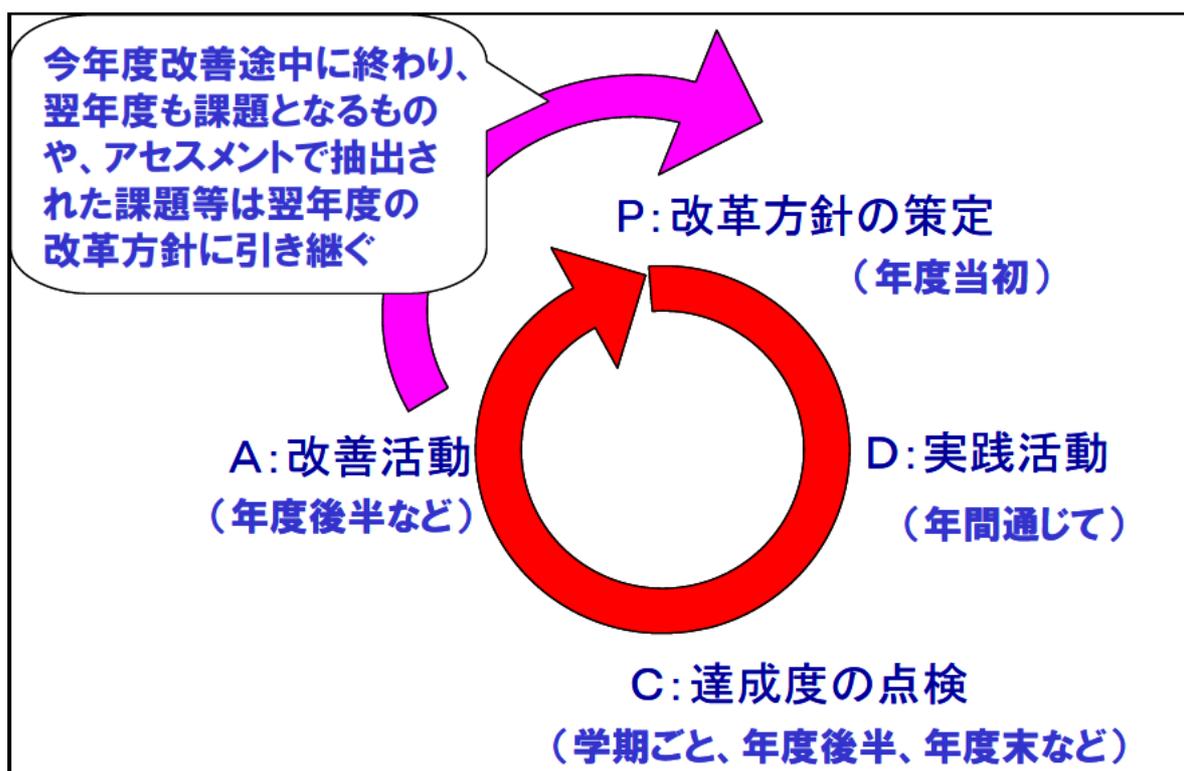


図7 活用のステップ

現在、県教育委員会は、年間スケジュールを、アセスメント（8つの視点からの現状診断）と併せて、次頁に例として図示しています。（図8）本章では、それらのステップごとのポイントを示すこととします。

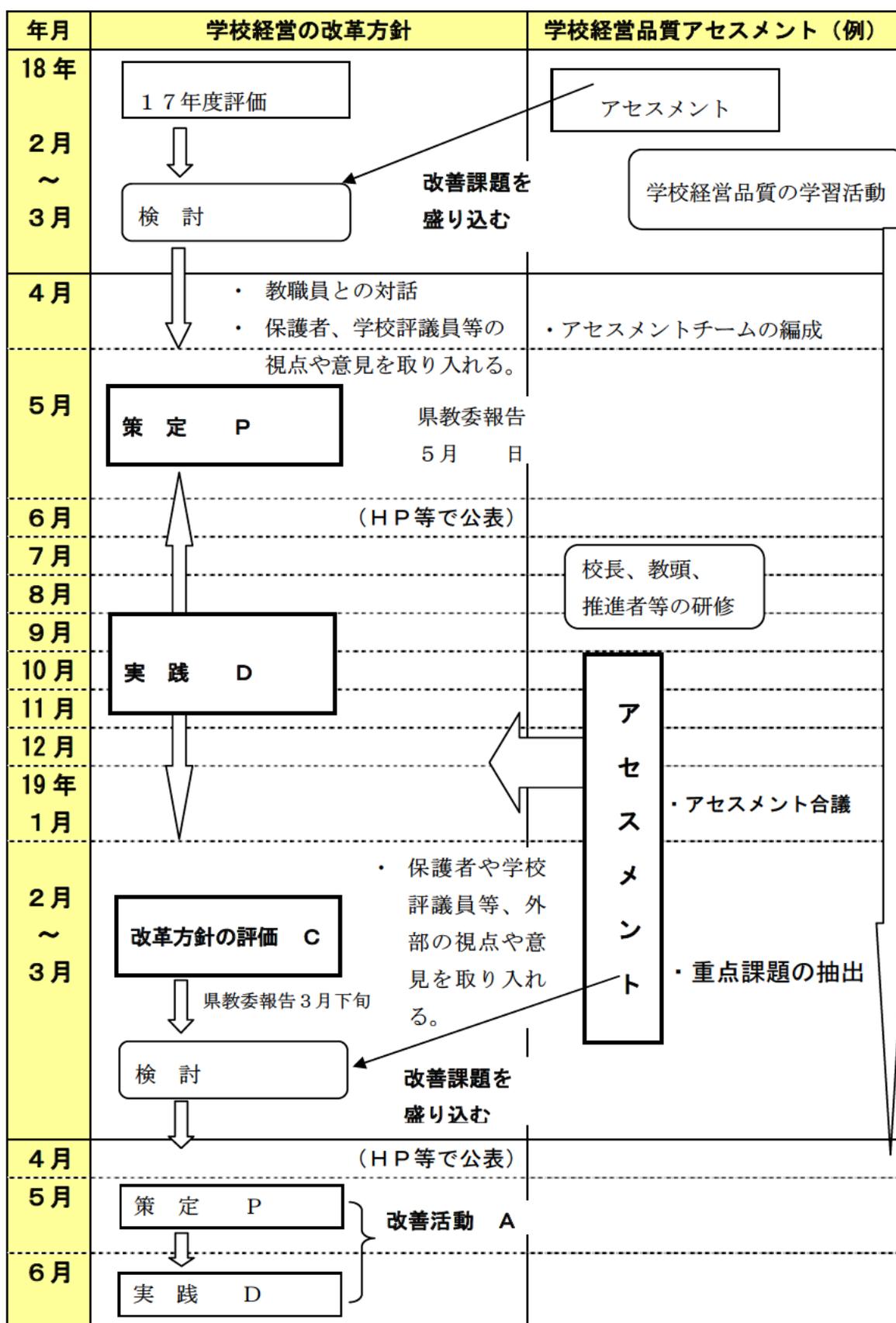


図8 学校経営品質の年間スケジュール（平成18年度：県立学校の例）

## (2) 策定の手順は

改革方針を策定する手順は、次のとおりです。(図9)

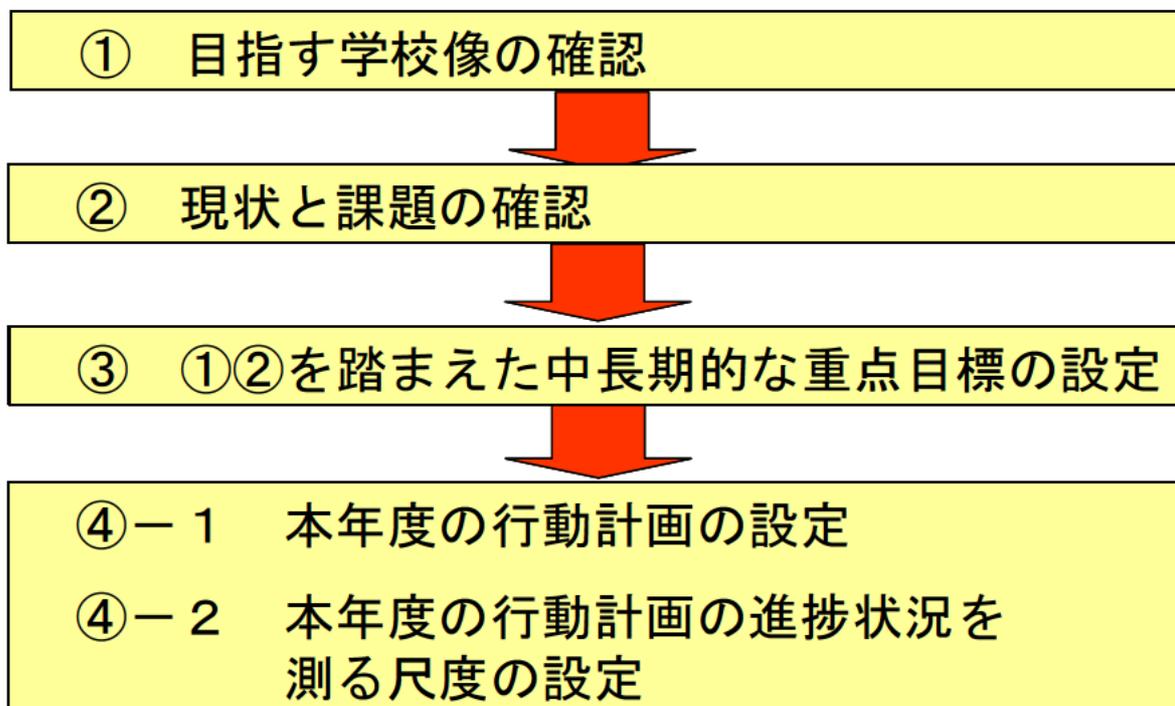


図9 改革方針の策定手順

(丸数字は、29頁の改革方針の様式の事項の数字に対応)

### ① 目指す学校像の確認

目指す学校像は、近い将来にどのような学校にしたいか、どのような児童生徒を育てたいかのイメージですので、毎年変わるものではありません。しかし、学校内外の様子や、児童生徒の現状などをとらえ、毎年確認しながら、必要に応じ修正する必要もあります。

また、自分たちの学校にとっての目指す学校像であっても、教職員一人ひとりが同じイメージを描くとは限らないので、目指す学校像の再認識を行う必要があります。このことは、**改革方針の策定の入り口でもあり、1年間PDCAを回していく際の入り口でもあるので、非常に重要**です。

## 現状と課題の確認

現状を確認する際、いくつかの切り口が求められます。以下はその切り口の例です。

**児童・生徒の志願者数、入学者数の現状**（増加？減少？など）

**児童・生徒の現状**（学習意欲、生徒指導上の課題、部活動の状況などでの特徴は？）

**保護者の現状**（協力的？要望はどんなものが多い？多様化？）

**教職員集団の現状**（気軽に話し合える？まとまりはある？）

**校区・周辺地域の現状 [特に小中学校]**（学校周辺の道路は安全？高齢者の比率は？宅地化？地域との協力体制は？）

把握した現状を踏まえ、課題（問題 [= あるべき姿と現状のギャップ] を埋めるための方向性）を考えます。

## 中長期的な重点目標

ポイントは、次のとおりです。

で確認した**目指す学校像を実現するための目標**であること

目指す学校像の実現に向けて一貫性があること、目指す学校像より具体的な方向を示すものです。

**中長期的**であること 3～5年後の達成イメージ

**重点的**であること 特に重要なことを5つ程度に絞る

たくさん設定しても、「結局何が大事なのか」が分からなくなります。

（重要なことを選んでいく際の切り口の例については、21頁の「(2)重点化する」をご覧ください。）

## 本年度の行動計画と、その達成状況を測る尺度の設定

上記の中長期的な重点目標を満たすための本年度の行動計画を考えます。そのためには、本年度の行動計画が、中長期的な重点目標と一貫していること、両者は目的と手段の関係であることが求められます。また、今年はどこまでを目指すか、来年はどこまで、再来年は・・・といった形の毎年の計画の連鎖が望まれます。その際の測る尺度は、達成の姿が具体的かつ不必要に背伸びしないことがポイントです。

(22頁「(4)目標、測る尺度を具体的なものにする」参照)

### (3) 実践していこう

策定した内容は、学校の目指していく方向性とその道筋そのものなので、日常で意識することが大事です。

また、学校が重点的に取り組むべきこととして絞り込んでいるので、その目標から見て自分がその中心に全ているとは限りません。しかし、それぞれが学校の目指す姿の実現に向けて、役割分担しているなかで、**自分が何を担っているのか、他の教職員はそれぞれどんな役割を担っているのかを共有することは重要です。**

### (4) 達成状況を点検しよう

年度当初に設定した本年度の行動計画について、年度末にその達成状況を見るのは言うまでもありませんが、本年度の行動計画の途中経過を見ることで、**今どの状況にいるかを把握する道標**ともなります。

また、**当初の本年度の行動計画や測る尺度が妥当ではないと気がついたとき、ここで修正**することができます。設定した本年度の行動計画の性質により、達成状況の点検時期や回数は異なります。

### (5) 継続的な改善につなげよう

点検の都度、目標と、今の状況の差が見えてきます。その差をしっかりと把握してからどのように行動するのかを考えることが大切です。

### 現状のレベル<目標の場合

目標に届かない原因は何か、届くためにどうすればいいかを考え、そして、**実際に行動**することが大事です。現状・改善策について教職員間の共有（点検者だけで抱え込まないこと）と協力が重要です。また、改善に向けた行動を確実に進めるポイントは、目標設定同様、具体的にいつまでに、どのように、誰が中心となって、どの時期に何をするかの計画を予め決めておくことが大切です。

### 現状のレベル 目標の場合（目標を達成した場合）

うまくいった要因を振り返り、標準化（いつでも目標以上のレベルが定着するような仕組み作り。）ができているかを確認し、標準化することで、絶えずその状態にあるようにすることができます。（図 10）

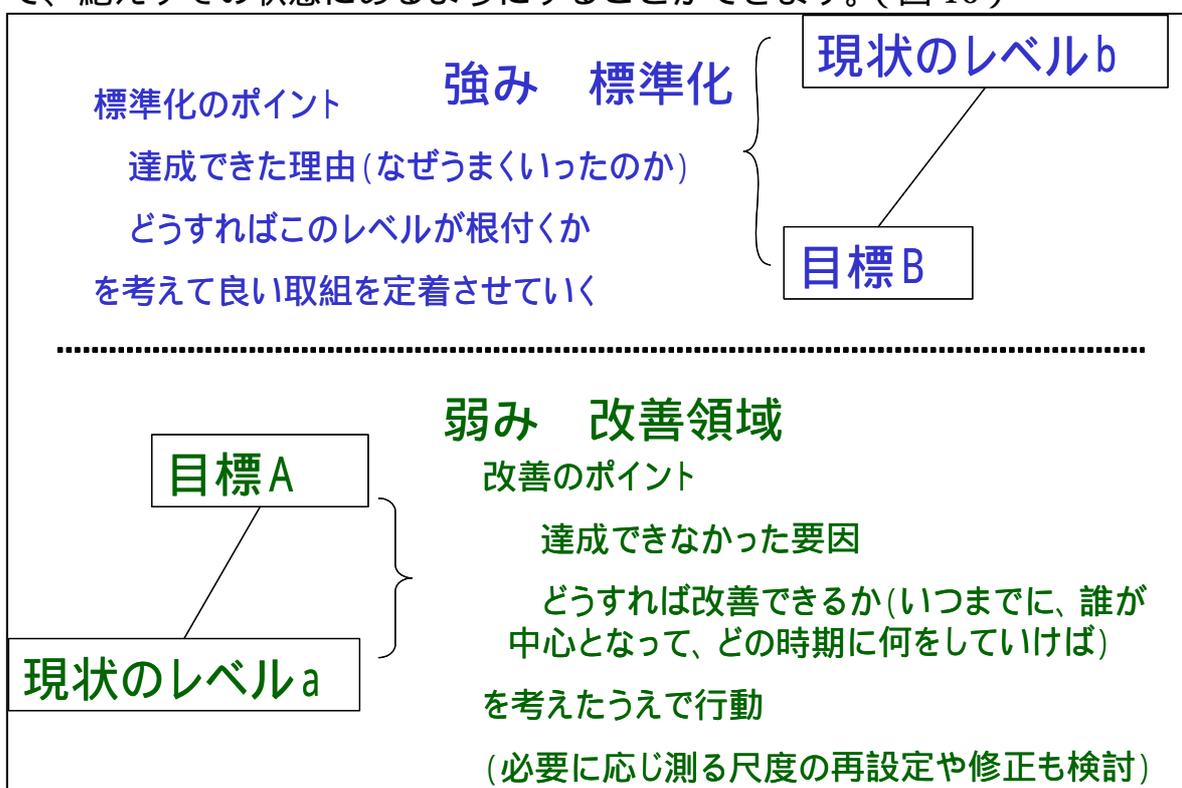


図 10 目標と現状のレベルを比較しての改善の方向性

**標準化のメリット**は次の3つです。

**継続的に良い状態を保てる。**

個人任せ（この人がいたから達成できた。）ではなく、**学校としての知恵**（「この人」が異動等でいなくなっても達成できる。）となる。

**もっと大きな強み**になる。（現状の仕事の進め方を明確化していることで、今後、さらによりよい進め方を考える際に整理しやすい。）

## 学校経営の改革方針 策定プロセス事例

亀山市立神辺小学校

はじめに

4月当初、校長より

「自ら学び、心豊かにたくましく生きるやなぎっ子の育成」という学校教育目標と「柳に学べ、やさしく、強く」という校訓、及び目指す「やなぎっ子」の姿が提示された。

### 1 「目指す学校像」及び「現状と課題」の共通理解

昨年度話し合われたことをベースに、学校長が修正を加えた「目指す学校像：笑顔がいっぱいの地域に愛される学校」及び「現状と課題」が提案され、その概要について共通理解を図った。

### 2 重点目標の明確化

#### (1) プレーンストーミング

「目指す学校像」実現に向けて重要なことは何か、教職員一人ひとりが、自分の考えを2個以上付箋に記入することにした。

#### (2) 親和図法

各自が記入した付箋を持ち寄り、5～6名でグループになり、順に思いを述べながら提示しあった。そして、それらを類似するものどうしでまとめ、グループとしての考えを整理した。



#### (3) グループ別発表と合議

グループの代表者が整理したことを発表し合い、学校全体として、合議を経てまとめる作業を行った。

### 3 行動計画（今年度の取組）の具体化

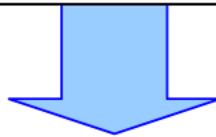
3～5年かけて達成しようとする5つの重点目標が決定した後、1つ1つの目標を達成するために、同様の方法で、今年度の行動計画（可能な限り数値化）を策定した。

#### 《留意点》

- ◆ 教頭または中核教員がファシリテーター（進行役）に徹する。
- ◆ 1度に決めてしまおうとせず、目的意識を明確にした会議を重ねる。

#### ■ 重点目標

- ① 指導力の向上を図り、子どもたちが学び合う分かる授業をつくり、基礎・基本を定着させる。



#### ■ 重点目標①の行動計画

- ① 授業チェックシートを活用した互見授業に年間20回以上取り組む。
  - ② ベンチマーキングを年間一人1回以上実施する。
  - ③ 研修テーマに関する書籍を一人2冊以上読み、交流する。
  - ④ 「授業が分かる」という子どもの肯定的意見80%以上を目指す。
- .....

### 4 進捗状況の把握と見直し

各行動計画の進捗状況シートを用いて、成果や課題を分析・検証している。

### 3 「学校経営の改革方針」活用上のポイント

2では、スケジュールごとに説明しましたが、ここでは、策定から改善まで全体を通じてポイントの説明、さらに活用いただく上で参考としていただけるような提案をします。

#### (1) PDCAを回す

策定した改革方針を有効に機能させていくには、PDCAサイクル(4頁中ほど参照)を回すことが基本であることは言うまでもありません。「今年もP-DだけでCには行かなかった」「P-D-Cまではうまくいくが、なかなかAにつながらない」という学校がありますが、なぜPDCAサイクルが回らないのかは、いくつかの原因が考えられます。

#### PDCAサイクルがうまく回らない原因の例

- 1 策定した計画を、日常の業務で忘れがちになっている。
- 2 策定した計画や測る尺度が具体的でない。
- 3 年度末ぎりぎりになってからあわてて点検を行うため、点検結果が次に役立っているとはいえない。

#### 考えられる対策

1については、策定した内容を、日常的に意識できるような雰囲気づくりが挙げられます。見やすいところに貼っておく、手帳サイズで一人ひとり携帯するなど考えられる方法ですし、管理職の声掛けなども大事です。本冊子の策定にかかるワーキンググループメンバーでは、オフサイトミーティング(まじめに気楽な話し合い)の例や、「校長がポケットに改革方針を突っ込んで校長室を出て教職員と気楽に話していくのもいいのでは」といった校長のリーダーシップに期待する声もありました。

2については、漠然とした計画ではなく、誰が中心となって、いつまでにどんな状態を、どうやって目指すのかまでしっかり決めておくといいでしょ。

3についても、振り返りの時間の確保ができるように、また、振り返った後の行動に結びつくような仕組みづくりが大切です。そのためには、振り返りのタイムスケジュールをしっかりと決めておくこと等が挙げられます。

## (2) 重点化する

いくつかある課題に対して、全てに取り組むことはできません。また、現状で出来ないことを盛り込んで意味はありません。

そこで、**特に重要なことに絞り込む**ことが大切です。

絞り込む場合、「特に重要」とは何かを、1つの切り口だけでなく、いくつかの切り口で判断することも効果的です。

### 絞り込み方の例

- 1 緊急度が高い
- 2 実現可能（取り組みやすい）
- 3 目指す学校像への貢献度が高い

そのほか、副作用がない（これを達成すれば、この点ではいいが、他の視点で支障が出るといったことにならないこと）なども大切です。

観点 学校としての課題	緊急性 (すぐにでも)	取り組み やすさ	「目指す 学校像」 に合致	合計	順位
基礎学力の定着に向けた取組				17	1
基本的な生活習慣の指導徹底				15	2
キャリア教育の充実や進路指導				13	3
会議の効率化に係る取組				13	3
情報流出防止等の危機管理体制強化				11	5
教職員の研修体制の充実				9	6
苦情に対する処理体制		×		7	7
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

=7点、 =5点、 =3点、 × = 1点として合計を比較

図 11 特に大事な課題を絞り込む例

### (3) 共有化する

少数の人だけで作成し、職員会議で配布、共有したつもりになっている状態は良くありません。説明する側が「伝えたつもり。」でも説明される側が「ちゃんと説明してもらっていない。」といった状態になっていないか、確認してください。

そうならないようにする一つの例としては、策定プロセスの中で、学年、分掌レベルなどで意見交換を活発にし、さらに策定されてからも取組状況を共有し、確認し合うことが考えられます。

### (4) 目標、測る尺度を具体的なものにする

抽象的で具体的に何をするのか分からない目標では、だれも守りません。(守れません。)何をすればよいか分からなければ、達成状況について「がんばった。」「まあまあうまくいった。」等の感覚でしかとらえられません。目標を達成するための行動ができているかどうかの**モノサシ**があれば、見える形での達成状況が確認できます。(図 12)

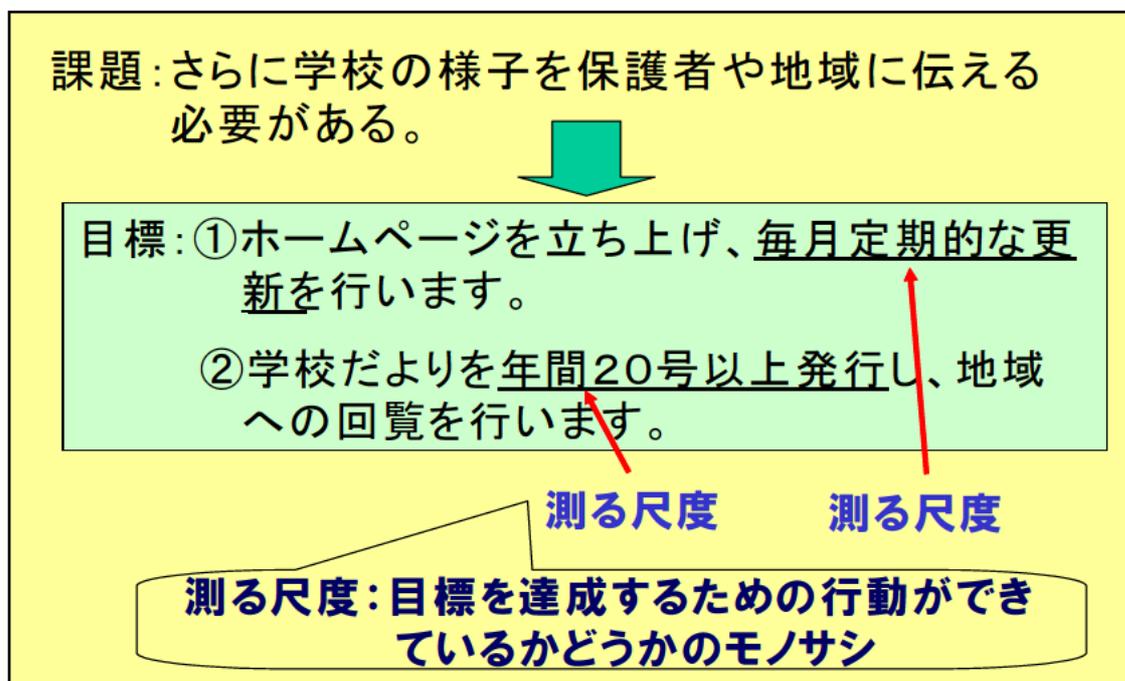


図 12 課題と目標・測る尺度の関係

どこまでの具体性が必要かといえ、**達成イメージが見えることと、実現可能なこと**です。

特に について、**理想を追求しすぎて、実現不可能の可能性が高い目標にならないように注意する必要があります。**

この観点で好ましくない例

[例 1] : 子どもの遅刻数が年間少なからずあるのに、今年度の目標は遅刻数ゼロ・・・

[例 2] : 「中長期的な重点目標」で設定されるような、3～5年かけて達成していこうという目標が、一気に今年1年で行う目標とされている。

## ( 5 ) 個人目標へ落とし込む

組織としての学校の目標を達成していくには、その構成員である個人の行動が大切です。

例えば、「教職員の人材育成」が重点目標で、「研修の充実」が学校としての目標である場合、研修担当の目標（どういう研修を 月に実施）ももちろん大事ですし、それと共に、個人が「学校経営品質研修に年2回参加」「情報教育の校内研修を企画実施」など自分の行動に落とし込むことも大切です。

分掌、個人も「人材育成」という言葉ばかりオウム返しに繰り返していても具体的に何をするのか見えていなければ意味はありません。

ちなみに、県教育委員会事務局の各所属では、自分の所属の**改革方針を受けて自分は何をするかを自ら考えて行動**するよう、個人版改革方針を作成し、自分たちでその進捗管理ができるようにしています。

また、それをもとに管理職員と所属員が面談等の対話で職場のミッションや行動について対話し、こんな所属にしていきたい！という思いの共通認識を深めています。

## コラム2 2つの”C“(チェック)

### ～改革方針のCHECKとアセスメントによるCHECK～

出前研修等で、「改革方針は、PDCAサイクルを回していく道具であるのは分かった。しかし、改革方針でもチェックを行うし、アセスメントも、現状をチェックする道具である。この2つのチェックの関係が分かりにくい」という質問をしばしば受けます。

そこで、こう考えてください。

**改革方針でのチェックは、策定している行動計画（以下“P1”）をチェックするもの**

**アセスメントは、学校組織のあるべき姿と照らしあわすことで**

**1 今掲げている“P1”は妥当かどうか**

**2 改革方針でのPDCAサイクルがうまく回っているかをチェックするもの**

この関係を、肥満が気になるAさん（45歳）の「メタボリックシンドローム対策」に例えると、「早寝早起き」「深酒をしない」「年末までに5キロ減」など普段の目標を元旦に決意し行動、定期的にチェックして反省することが改革方針にあたります。

一方、年に一度人間ドックを受け、肝臓の状態や心電図など普段診断しない面から健康の状態を見ることで、

・その結果から元旦の計の「深酒をしない」程度でいいのか、断酒までする必要があるのか

・またウォーキングを新たに始めるか、あるいは減量方法に無理はないのか

・確かに5キロは減ったものの、それは健康づくりの目標によるものか、病気などよくない兆候により体重が減ったという可能性はないか

などをふり返り、次の手を考えるのがアセスメントです。

# 巻末付録

- 1 学校経営品質の概要・・・・・・・・・・ 27
- 2 県立学校で使用する様式・・・・・・・・ 29
  - (様式1) 学校経営の改革方針・・・ 29
  - (様式1の例示)・・・ 31
  - (様式2) 学校経営の改革方針の評価表・・・ 35
  - (様式2の例示)・・・ 36



## 1 学校経営品質の概要

県教育委員会では、公立の小中学校、県立学校が、児童生徒や保護者、地域住民から信頼される活力ある学校づくりを進めるため、「学校経営品質」を取り入れ、自ら継続的な改善に取り組んでいきます。

具体的には、学校経営の改革方針（学校の方向性の設計図）、アセスメントシート（学校の現状を教職員自ら診断するためのシート）という2つのツールを活用しながら、よりよい学校づくりへの取組を行なっています。

### （1）学校経営品質のめざすもの

学校経営品質は、公立の小中学校・県立学校が、対話を重視しながら、4つの基本理念を念頭に、**みんなで学校の目指す姿で描き、その実現に向けて実践し、現状を診断し、継続的な改善を行なうための道具**です。

学校も組織として、どんな学校にしていくのかを明らかにし教職員が価値観を共有することで、継続的に強みを伸ばし、弱みを改善していきながら、目指す学校像に向かっていくことが大切です。

そして、それらを考えて実行していくのは、学校の教職員一人ひとりであり、**みんなで話し合いながら1つの目的に向かっていくことが大事**です。

その際に、目指す学校像を考える際の柱になるものが、学校経営品質が大事にする4つの基本理念です。

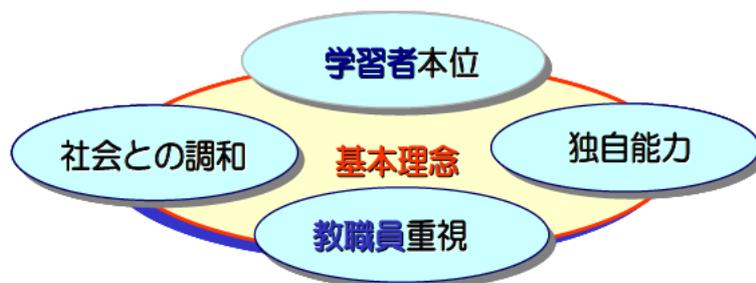
### （2）学校経営品質が大事にする基本理念とは

「**学習者本位**」「**教職員重視**」「**社会との調和**」「**独自能力**」の4つの要素で構成します。

- 学習者本位**・教育という価値の受け手である児童・生徒や保護者等にとって望ましいことを追求していくこと。何を望んでいるかを聞いてみることも大切です。
- 教職員重視**・教職員一人ひとりを重視し、やる気と元気を大事にする環境をつくっていくこと。
- 社会との調和**・学校は地域社会の一員としてどのように学校の外の社会とかかわっていくかを追求していくこと。「開かれた学校」「安全な学校」どれも大切です。そこで、どのように調和（どこまで開き、どこまで閉める）していくのが、この要素で求められることです。
- 独自能力**・私たちの学校は、どのような特色ある学校づくりが求められているのか、そしてどのように特色ある学校を作っていくのかを追求すること。

そして、これらの要素は、どれか1つが突出していればよいという訳ではありません。バランスを考えることが大切です。

そして、少しずつでも着実にレベルアップしていくことも大切と考えています。



バランスよく！

### (3) 学校経営品質の2大ツール

#### 学校経営の改革方針

##### - 目指す姿を描き行動する道具 -

仕事の進め方は、次の4つのステップで進んでいます。

- Plan 計画
- Do 計画に沿って実践
- Check 計画に対しての現状を検証
- Action 検証の結果、よい点は継続し、悪い点は改善していく。

このステップの繰り返しを、一般的に

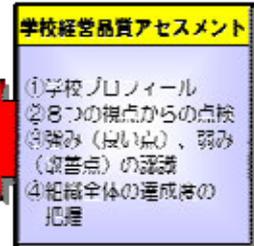
**P D C A サイクル**と呼びますが、このサイクルを、学校の目指す姿から考えていくための計画ツールが「学校経営の改革方針」(右上の図の左側)です。

学校経営の改革方針は、年度当初に、教職員の話し合いなどで、目指す学校像や、現状、2、3年の重点目標、今年の具体的な**目標**を考えていきます。そして、計画した方向性に向かって**実践**、定期的に**検証**していき、それをもとに**改善活動**を行ないます。

##### 目指す姿を描き行動する道具



##### 現状を見る道具



#### 学校経営品質アセスメント 現状を見る道具 -

学校経営の改革方針が計画に向かったのP D C Aサイクルのための道具であるのに対し、学校経営品質アセスメントは、学校経営の現状が「P D C Aサイクルはちゃんと回っているか」「目標として掲げた事が本当に大事なことなのか、それ以外にないのか」「それらを満たすため必要な仕組みはあるのか」などを検証するための道具です。(右上の図の右側)

「リーダーシップ」「学習者等の理解」「仕事の進め方」の状況はどうかなど、職場のあらゆる角度に光を当てていく(右のイメージ図参照)ので、**職場の現状について強み(良い点)・弱み(悪い点)について気付くことができ**、何を改善していけばよいのかなどが、明らかになります。

##### ●「いくつかの視点による診断」のイメージ

##### 学校の現状をあらゆる角度から光を当てる



##### アセスメントのイメージ

「学校経営の改革方針」「学校経営品質アセスメント」はいずれも、**学校の目指すものや現状、今後の方向性をみんなで考え、話し合い、共有するための道具**です。

## 2 県立学校で使用する様式

### ( 様 式 1 ) 学校経営の改革方針

#### 平成18年度 学校経営の改革方針

学校名 \_\_\_\_\_

##### 目指す学校像（基本理念）

どのような学校にしていきたいか、どのような生徒に育てていきたいかを記述します。

学校が、生徒、保護者、地域の方々にとって、存在する意義や、学校が教育活動を通じて実現しようとする目的を、具体的かつ簡潔に記述して下さい。

##### 現状と課題

生徒・保護者・地域のニーズや学校を取り巻く環境の変化を踏まえ、学校の現状と課題について記述して下さい。また、今後の見通しについても記述して下さい。

##### 中長期的な重点目標

の目指す学校像を実現するため、3～5年後の到達イメージを明示した具体的な重点目標を5つ程度設定して下さい。

##### 本年度の行動計画

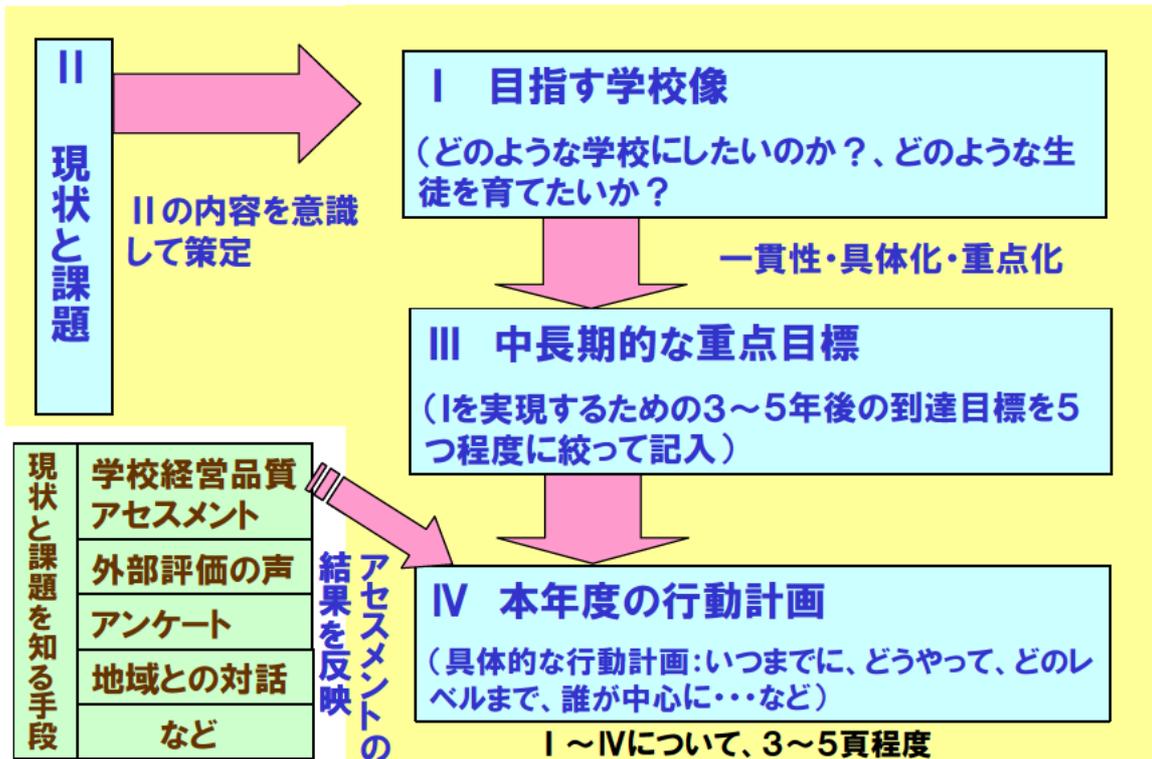
平成17年度の学校経営品質アセスメントにより明らかになった課題とそれへの対応を記述して下さい。

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述して下さい。

具体的な実施スケジュールと、可能な限り数値目標を入れて記述して下さい。

行動計画の結果についての評価方法を記述して下さい。なお、保護者、学校評議員等の外部の視点を取り入れて下さい。

～ について、3～5ページ程度にまとめて下さい。



参考図 改革方針の各項目とその相関

## (様式1の例示)

この例示は、保護者や地域の方々にはわかりやすいよう、重点目標について、教科指導、生徒指導、進路指導、組織能力の向上、業務の取組方針という整理で表しました。

### 平成18年度 学校経営の改革方針(例示)

#### 学 校

##### 目指す学校像(基本理念)

全職員が一丸となって、生徒一人ひとりの力を伸ばし、生徒の目指す進路の実現を図ります。

.....

##### 現状と課題

- 1 生徒自らの目標が明確ではなく、また学習意欲が乏しく、部活動も積極的でないなどの生徒が多く見られます。

そのため、一人ひとりが明確な進路意識を持ち、その実現に向かって努力をする生徒の育成が求められています。

- 2 教職員一人ひとりは熱心に授業を行っていますが、受け手の生徒にとって、楽しくわかりやすい授業を行う必要があります。

このため、校内で互いに授業を研究し合うなど、OJTに積極的に取り組む必要があります。

- 3 .....

##### 中長期的な重点目標

###### (教科指導)

- 1 生徒にとってわかりやすい授業を行うことにより、学習意欲を高め、基礎基本の学力を定着させます。

- 2 .....

###### (生徒指導)

- 1 服装、頭髪など校則を守る習慣を定着させます。

- 2 .....

###### (進路指導)

- 1 A キャリア教育を進め、勤労観や職業観を身につけ、卒業後の進路を明確にさせます。

- 1 B 児童生徒の実態や適性、希望等に基づいた進路指導を行い、進路先の確保を図ります。

- 2 .....

(組織能力の向上)

- 1 各教職員が幅広く知識やスキルを習得するため、研修会に積極的に参加します。
- 2 . . . . .

(業務の取組方針)

- 1 学校経営品質の取組を進め、すべての教職員で情報共有を行うとともに、学校経営の改善に取り組みます。
- 2 危機管理体制を確立し、すべての教職員で取り組みます。
- 3 すべての教職員が環境負荷軽減に取り組みます。
- 4 人権尊重の視点を大切に、すべての教職員で取り組みます。
- 5 . . . . .

(以下略)

## 本年度の行動計画

(教科指導)

1 わかりやすい授業を実現するため、教科指導力の向上を目指し、各教科ごとの研究授業を実施します。

- (1) 各教科ごとの研究授業を学期に1回以上実施します。  
(具体的方法、スケジュール、数値目標)
- (2) 授業に対する生徒のアンケート調査を行い、授業の理解度70%以上を目指します。  
(評価方法)
- (3) . . . . .

2 生徒の習熟度に応じた学習を実施し、一人ひとりにきめ細かい指導を行います。

- (1) 習熟度に応じた授業を、1, 2年生の英語、数学で実施します。
  - (2) 授業に対する生徒のアンケート調査を行い、満足度80%以上を目指します。
  - (3) . . . . .
- (生徒指導)

1 校則を守る習慣を定着させるため、校則についての学校の考え方をあらゆる機会を捉えて保護者に説明し、共通理解のもと連携した取組体制を作ります。

- (1) PTA総会や懇談会、学校通信において保護者に説明を行い、理解と協力を求めます。
- (2) 保護者にアンケート調査を行い、昨年に比べ、服装、頭髪等の様子が良くなったと感じる方の割合70%以上を目指します。

2 . . . . .

( 1 ) . . . . .

( 進路指導 )

1 A

インターンシップを実施し、生徒に勤労観や職業観を身につけさせます。

( 1 ) 2年生全員を対象に3日以上インターンシップを実施します。

( 2 ) 生徒の受け入れ先の事業所等にアンケート調査を行い、生徒が積極的にインターンシップに取り組んでいたと評価した割合70%以上を目指します。

1 B

高等部の生徒について「個別の指導計画」及び「個別の移行支援計画」を策定し、進路指導に積極的に取り組みます。

( 1 ) 高等部2、3年生全員の「個別の指導計画」及び「個別の移行支援計画」を策定します。

( 2 ) 希望者について95%以上の就労、進学を目指します。

2 . . . . .

( 1 ) . . . . .

( 組織能力の向上 )

1 各教職員が広く知識やスキルを習得するため、研修会に積極的に参加します。

( 1 ) 校内外で開催される研修会に、各教職員が一人あたり3回以上参加します。

( 2 ) 研修会に参加した教職員による校内の学習会を年間4回以上開催します。

( 3 ) . . . . .

( 業務の取組方針 )

1 学校経営品質に取り組み、対話や議論を大切にしながら、情報の共有を図り、課題の改善を進めます。

( 1 ) 課題検討会やオフサイトミーティングを年間10回以上実施します。

( 2 ) 5つの改善課題について、その解決方針をまとめ、実践に移します。

2 危機管理体制を確立し、すべての教職員で取り組みます。

( 1 ) リスクの洗い出しを年間2回以上行い、低減策の検討を行います。

( 2 ) 危機発生を想定した研修や訓練を年間3回実施します。

( 以下略 )



## (様式2) 学校経営の改革方針の評価表

### (1) 記載要領

平成18年度の「学校経営の改革方針」中の「本年度の行動計画」について  
目標、数値目標の達成状況

実施した行動計画は、重点目標達成のために適切であったかを簡潔にまとめて下さい。

まとめ方については例示を参考にするなど各校が工夫して、2～4ページ程度にまとめて下さい。

#### (記述のポイント)

行動計画に掲げた目標・数値目標の達成状況をまとめます。なお、その際には保護者、学校評議員等外部の視点を取り入れて下さい。

これらを踏まえて課題を整理し、次年度の行動計画に反映していくことが重要です。そのとき、評価結果により、行動計画の有効性も検証する必要があります。有効であれば次年度もその取組を続けることも考えられますし、あまり有効でなければ行動計画を強化するか、または他の行動計画にかえていくことも必要です。

行動計画全体のまとめを行い、次年度の行動計画につなげます。

## (2) 学校経営の改革方針の評価表

平成18年度 学校経営の改革方針の評価表 (例示)

	行動計画の目標・評価方法	達成状況・評価結果	成果や課題、今後の方針
教科指導	1 (1) 各教科の研究授業を学期1回以上 (2) 生徒の授業の理解度70%以上 (3)	(1) 教科平均学期0.7回実施(未達成) (2) 生徒の授業の理解度 平均65%(未達成)	研究授業、習熟度に応じた授業は、取り組み始めるのが遅れた教科があったため、全体としては目標を達成できなかった。 目標どおり実施した教科では、生徒の授業理解度や満足度も向上するとともに、互いの授業の研究により教員の取り組み意識にも変化が見られた。 次年度は、年度初めから研究授業や習熟度に応じた授業に取り組むとともに取組科目や回数も増やしていくこととする。
	2 (1) 1、2年生で英語、数学の習熟度に応じた授業を実施。 (2) 生徒の授業の満足度80%以上	(1) 数学1、2年生で実施、英語1年生で実施(未達成) (2) 生徒の授業の満足度80%(達成)	
	3 . . . . .		
生徒指導	1 (1) PTA総会、懇談会、学校通信で説明 (2) 保護者が良くなったと感じる割合 70%以上	(1) PTA総会、懇談会、学校通信で実施(達成) (2) 保護者が良くなったと感じる割合 80%(達成)	校則についての学校の考え方や取組について保護者にPTA総会、懇談会、学校通信等あらゆる機会を通じて説明を行い、協力をお願いしてきたが、生徒の様子の改善は目標に達しなかった。 このため今後は地域懇談会を開催するなど地域の方にも理解と協力をお願いし、学校と家庭、地域が連携して取り組んでいくこととする。
	2 (1) . . . . .	(1) . . . . .	
進路指導	1A (1) 2年生全員のインターシップの実施 (2) 積極的に取り組んでいると評価する 事業所70%以上	(1) 2年生の90%で実施(未達成) (2) 積極的な取組と評価75%(達成)	受入先の開拓等準備不足の面もあり、2年生全員が参加できなかったが、受入先の事業所からは概ね良好な評価をもらった。 次年度は受入先の確保に努め、2年生全員が参加できるように進める。 実習受入先の開拓が不十分であったため、生徒の実態に応じた実習先を選択できなかったことが未達成の要因と考えられる。 今後はハローワークとの連携を強め、より多様な実習先を確保するとともに、実習を通して事業者が生徒の障害
	1B (1) 高等部2、3年生の「個別の指導計画」及び「個別移行支援計画」の策定 (2) 希望者の95%以上の就労・進学 (3) . . . . .	(1) 2、3年生全員作成(達成) (2) 就労・進学率90%(未達成) (3) . . . . .	

			の特性や具体的な支援方法についての理解を図っていききたい。
組織能力向上	1 (1) 校内外の研修会への参加 年間3回以上 (2) 校内学習会の実施 年間4回以上	(1) 一人参加平均4回 (達成) (2) 実施率 75% (3回) (未達成)	校内外での研修会には積極的に参加することができた。 しかしながら、全職員に広めることは十分にはできなかった。今後の課題としたい。
業務の取組方針	1 (1) 課題検討会やワザトミーティングの実施 10回以上 (2) 5つの課題について解決方針をまとめ実践に移す 2 (1) リスクの洗い出しを2回以上行い、低減策の検討を行います (2) 危機発生を想定した研修や訓練を、年3回実施します。 3 .....	(1) 実施率100% (10回) (達成) (2) 実施率 60% (3つ) (未達成) (1) 実施率 50% (1回) (未達成) (2) 実施率 100% (達成) .....	重要な課題については解決方針をまとめ実践に移したい。今後も率先して取組を進めたい。 年度途中に、各分掌ごとにリスクの見直しを行い、低減策について検討した。しかし、チェック体制については不十分であるため、さらに充実させていく必要がある。 研修を1回、訓練を2回実施した。 今年度の取組結果を検証し、次年度も引き続き実施していきたい。
	(以下略)		

### ま と め

重点目標達成に向けた行動計画は、一定の成果をあげており、基本的には、本年度の取組を充実して継続していく。  
各行動計画の推進にあたっては、従来の組織を越えた連携も必要であり、今後、校務分掌組織にとらわれないプロジェクトチームなどを編成して、推進していく。

## おわりに

**最後までお読み頂きありがとうございました。**

学校の目指す姿の実現に向けた改革方針の活用に使役して頂くことを目指し、第1版を発行しましたが、今後、年月の経過により、活用事例が蓄積されていくこと、また、推進していただく方々の疑問や、さらに、求められるポイントも変化することが予想されます。

そこで、**今後も本書の改訂を重ね、充実させていきたい**と思います。

**ご意見や学校での活用例がありましたら、ぜひ、教育改革室までお寄せください。**

---

### 「学校経営の改革方針」ガイド（第1版）

平成19年2月 発行



#### 三重県教育委員会

（「学校経営品質」学校支援アセッサー会議  
学校経営の改革方針策定ワーキンググループ）

メンバー（順不同）

松阪市立殿町中	教頭	長島達郎	津高等学校	校長	渡辺久孝
飯南高等学校	校長	中谷文弘	昴学園高等学校	教頭	辻村大智
北星高等学校	教頭	細見明典	人材特命監		倉田謙二
人材政策室	主査	山本順三	福利・給与室	主査	中村正之
教育改革室	主査	吉村元宏	教育改革室	主事	萬野 智

**お問合せ先 三重県教育委員会事務局 経営企画分野 教育改革室**

電話059-224-3008 mail:kyokai@pref.mie.jp



## 表紙 学校経営品質ロゴマーク

三重県型「学校経営品質」のデザインは、学校が、「目指す学校像」の実現に向けて、「自らの気づき」を大切にするボトムアップの考え方とスパイラルに向上していく姿を表しています。

デザインの中の2つの「C」は Change（変革）と Creation（創造）の頭文字であり、学校自ら継続的な改善を重ね優れた組織に変革・創造していく経営姿勢を表しています。また、「E」・「e」は、Education（教育）の頭文字であり、学校教育を表現しています。