



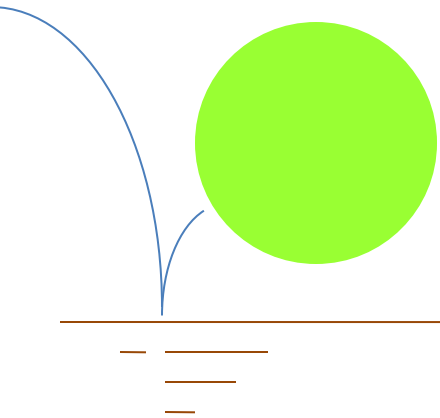
# 「学校マネジメントシステム」 説明会

平成28年1月14日（木）県四日市庁舎  
1月18日（月）県総合教育センター  
1月19日（火）県松阪庁舎

三重県教育委員会事務局

教職員の対話と気づきを重視しながら、学習者の視点に立って目指す学校像を描くとともに、その実現のために継続的な改善活動を行うことによって、よりよい学校づくりを推進するため、「学校マネジメントシステム」について理解する。

# 說明



## 1 学校経営品質向上活動の成果と課題について

## ■効果があったものと思われるものについて

学校経営品質向上活動の  
考え方・基本理念、対話と気づき

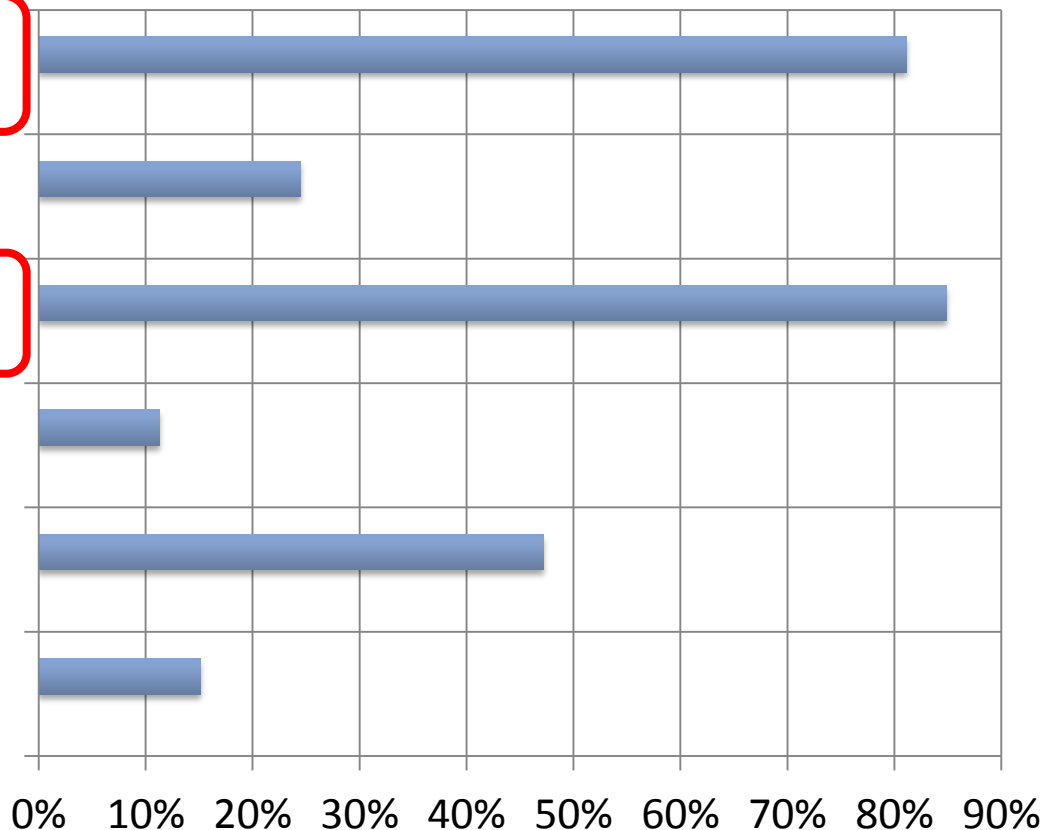
学校プロフィール

学校経営の改革方針

アセスメントシート

学校評価報告書

ブロック活動



N=53

H26 県立学校長への「学校経営品質向上活動の総括に関するアンケート」結果より

# 1 学校経営品質向上活動の成果と課題について

## ■課題があると思うものについて

学校経営品質向上活動の  
考え方・基本理念、対話と気づき

学校プロフィール

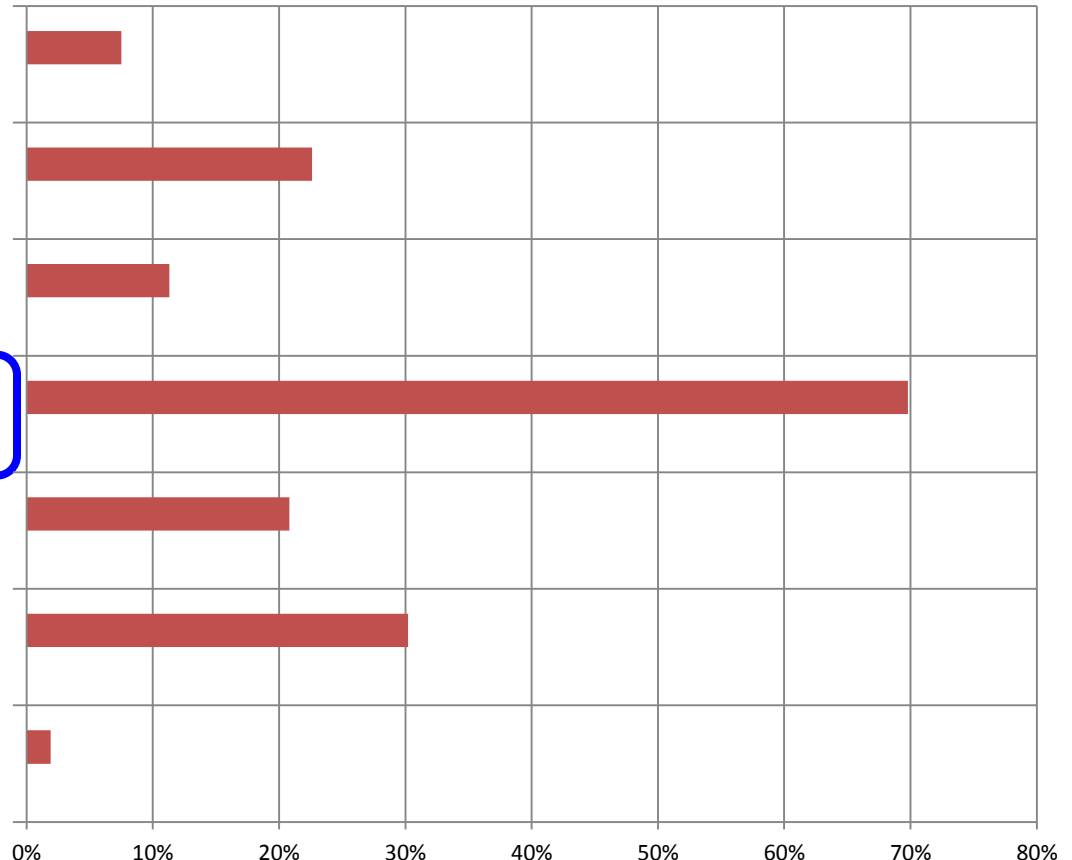
学校経営の改革方針

アセスメントシート

学校評価報告書

ブロック活動

未入力



N=53

H26 県立学校長への「学校経営品質向上活動の総括に関するアンケート」結果より

# 1 学校経営品質向上活動の成果と課題について

## 1 成果

- (1) 各学校では、管理職のリーダーシップのもと、学校経営の改革方針等により、目指す学校像や学校の現状を教職員全体で共有し、**PDCAサイクル**を意識しながら、継続的な改善活動が進められている。
- (2) **対話と気づき**の意義や大切さの理解が深まり、教職員との対話をとおして目指す学校像や学校教育目標の設定が行われることで、教職員のベクトルがそろい、組織として目標達成に向けた取組を推進することの大切さが認識されてきている。
- (3) 児童生徒や保護者へのアンケートや授業力向上のための研究授業が定着するなど、学習者の要求や期待をふまえた**学習者本位**の学校経営が進められている。
- (4) 地域行事等への参画や地域企業とのコラボレーション事業を行うなど、地域との連携を図り、社会の一員として**開かれた学校づくり**、**学校の特色（独自能力）**を活かした取組が進められている。
- (5) 学校経営は、管理職だけでなく教職員全員で行うものであることへの理解が進むなど、広く教職員に**学校経営品質向上活動の考え方や基本理念についての理解**が図られてきている。

## 2 課題

- (1) 学校の教育目標やその達成に向けた取組を**教職員で共有**でき、**評価結果を改善活動へ**効果的につなげられるようにしていく必要がある。
- (2) **アセスメントシート**については、効果的な改善活動に結びつけにくかったり、多くの時間を要したりすることが、**多忙化する学校の状況をふまえると、改善する必要がある**。
- (3) **開かれた学校づくり**をより推進するため、**地域等の声**を取り入れ、学校運営に反映させていく必要がある。
- (4) **組織力の向上**及び**教職員の能力・意欲の向上**を目的とする新たな人事評価制度と各校における改善活動との関連を明確にすることが求められている。

## 3 方向性

- (1) 三重県型「学校経営品質」が導入され10年余が経過した現在、考え方や基本理念は浸透・定着し、対話の大切さが認識されてきている。今後も、**これまでの三重県型「学校経営品質」の考え方や基本理念を継承し**、各校での改善活動の充実を図る必要がある。
- (2) **現行の「学校プロフィール」「学校経営の改革方針」「アセスメントシート」等**については、学校がより取り組みやすく、より効果の出るものとなるよう**見直し**を図る。
- (3) 教職員が、目指す学校像に基づいて、自己目標を設定し取り組むことで、個々の能力・意欲が向上するとともに、学校の組織力向上につながるよう、新たな人事評価制度と各校での改善活動との関連を明確にする。



三重県型「学校経営品質」	「学校マネジメントシステム」
<b>1 目的</b>	
<p>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認識し、「対話」と「気づき」を大切にしながら、組織的・継続的な改善活動によって、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。</p>	<p>(継承していく)</p>
<b>2 基本理念</b>	
<p>大切にする価値観、行動基準を意味するもの  <b>「学習者本位」「教職員重視」</b>  <b>「社会との調和」「独自能力」</b></p>	<p>(継承していく)</p>

## 2 マネジメントシステムの変更点について

三重県型「学校経営品質」

「学校マネジメントシステム」

## 3 仕組み

## (1) 学校自己評価

【学校プロフィール】

ビジョンの共有

【学校経営の改革方針】

目標と行動計画

【学校評価報告書】

評価と改善策

一  
体  
化

【学校マネジメントシート】

①学校プロフィール、学校経営の改革方針、学校評価報告書を**一体化**する。

【特徴】

- ・ 保護者や地域などが、学校の改善活動を把握しやすい。
- ・ 計画と評価を一覧的に表すことで、評価をより意識した取組を促す。

②具体的なありたい姿を**児童生徒像、教職員像の2面から表す**。さらに、中長期的な重点目標、本年度の行動計画を**教育活動・学校運営等の2面から表す**。

【特徴】

- ・ 保護者や地域などが、学校の改善活動を把握しやすい。
- ・ 計画と評価を一覧的に表すことで、評価をより意識した取組を促す。

## 2 マネジメントシステムの変更点について

三重県型「学校経営品質」

「学校マネジメントシステム」

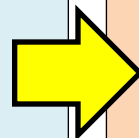
## 3 仕組み

【アセスメントシート】

【組織バランスシート】

P.20参照

組織の診断



①組織の弱み強みをレーダーチャートを用いて視覚化する。

②個人や分掌などでも取り組みやすい1ページの様式とし、活用する。

③各カテゴリーは、キーワードを示して気づきを促す。

④学校の必要に応じて、組織の診断、対話のツールとして活用する。

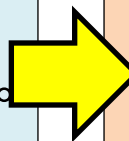
三重県型「学校経営品質」

「学校マネジメントシステム」

### 3 仕組み

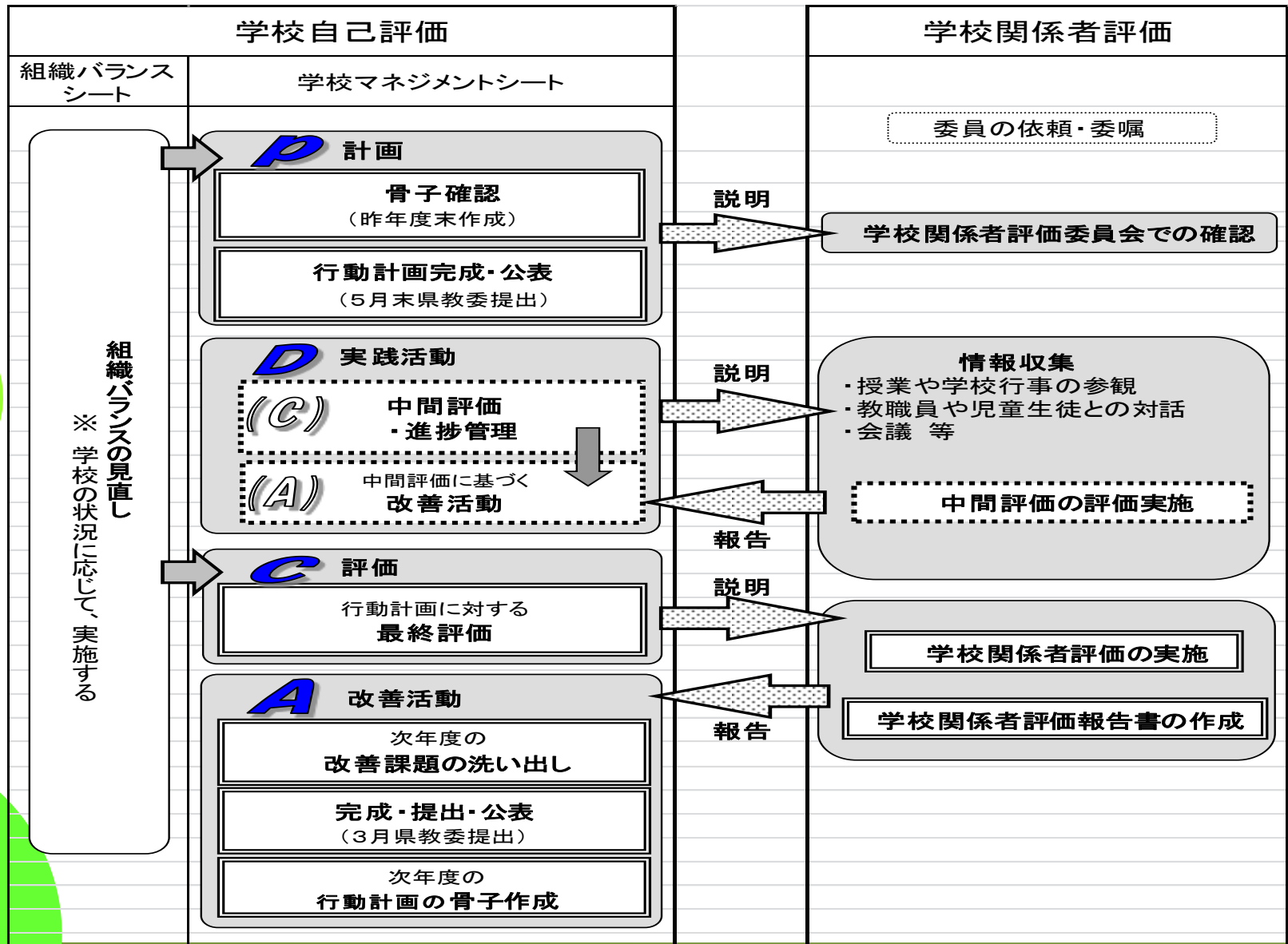
#### (2) 学校関係者評価

学校の自己評価の質を高める。



より開かれた学校づくりにつながるよう、学校自己評価の客観性・透明性を高め、学校改善活動への参画を促す。

# 3 仕組みの進め方について



## 4 マネジメントシートについて

### マネジメントシート新旧対照表

＜旧＞

**学校プロフィール**

学校名 ( )

(1) 目指す学校像

(2) 現状の認識

(3) 組織の現状

(4) 中長期的な重点目標

(5) 本年度の行動計画

(6) 達成状況・評価結果

(7) 組織の状態の評価結果

(8) 学校関係者評価委員の実施状況

(9) 学校関係者による評価結果

(10) 組織力向上のための取組(改善策)

**学校経営の改革方針**

学校名 ( )

I 目指す学校像 (基本理念)

II 現状と課題

III 中長期的な重点目標

IV 本年度の行動計画

※ I～IVについて、3～4ページ程度にまとめて下さい。

**学校評価報告書**

(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

(2) 組織の状態の評価結果

(3) 学校関係者評価委員の実施状況

(4) 学校関係者による評価結果

(5) 組織力向上のための取組(改善策)

＜改善の考え方＞

計画から改善活動まで1年間の行動計画をより把握できるよう、「学校プロフィール」「学校経営の改革方針」と「学校評価報告書」を1つの様式にしました。  
「学校プロフィール」+「学校経営の改革方針」+「学校評価報告書」  
→「学校マネジメントシート」

＜改善点＞

- ① 「目指す学校像について」は、「育みたい児童生徒像」「育みたい教職員像」の2面から描くことで、より具体的な目指す学校像を共有できるよう、改善します。
- ② 「現状の認識について」は、「現状認識」とし、「前年度の学校関係者評価等」の欄を増設して、地域からの視点も取り入れられるよう、改善します。
- ③ 「目指す学校像実現のための重要な視点(方針)」は、④で示す「中長期的な重点目標」との重複感があることから、削除します。
- ④ 「中長期的な重点目標」「本年度の行動計画」は、「教育活動」「学校運営等」の2つの側面について、具体的に計画と目標が立てられるよう、分けて記入することとします。
- ⑤ 「達成状況・評価結果」は、備考欄を設け、進捗状況を管理する取組と最重点取組を明記するよう、改善します。
- ⑥ 「具体的取組に関する成果や課題」は、1つ1つの項目について成果や課題を記入していたものを、期末の結果を把握したうえで、次期の改善活動につながるよう、「改善課題」として記入するように改善します。
- ⑦ 「組織の状態の評価結果」は、「組織バランスシート」を用いて、強み・弱みを整理することから、削除します。
- ⑧ 「学校関係者評価委員の実施状況」は、他の調査において把握できることから、削除します。
- ⑩ 「次年度に向けた改善策」は、学校関係者評価を受け、「次年度に向けた改善」として「教育活動」「学校運営」のそれぞれについての改善策を記入するよう、改善します。

＜案庁＞

**学校マネジメントシート**

学校名 ( )

1 目指す学校像

(1) 目指す学校像

(2) 現状認識

(3) 前年度の学校関係者評価等

(4) 現状と課題

3 中長期的な重点目標

4 本年度の行動計画と評価

5 学校関係者評価

6 次年度に向けた改善策

## ● 5 今後の予定について

---

- 平成28年度4月より 県立学校で試行
- 平成29年度4月より 県立学校で実施

## ● 6 マネジメントシートの提出等について

---

### ● 提出について

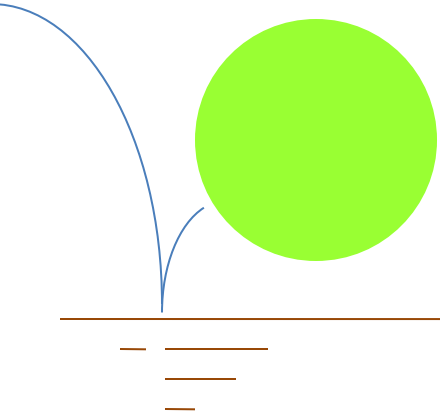
提出物	学校マネジメントシート
時期	年度初：5月末 年度末：3月
提出先	高校教育課

### ● 公開について

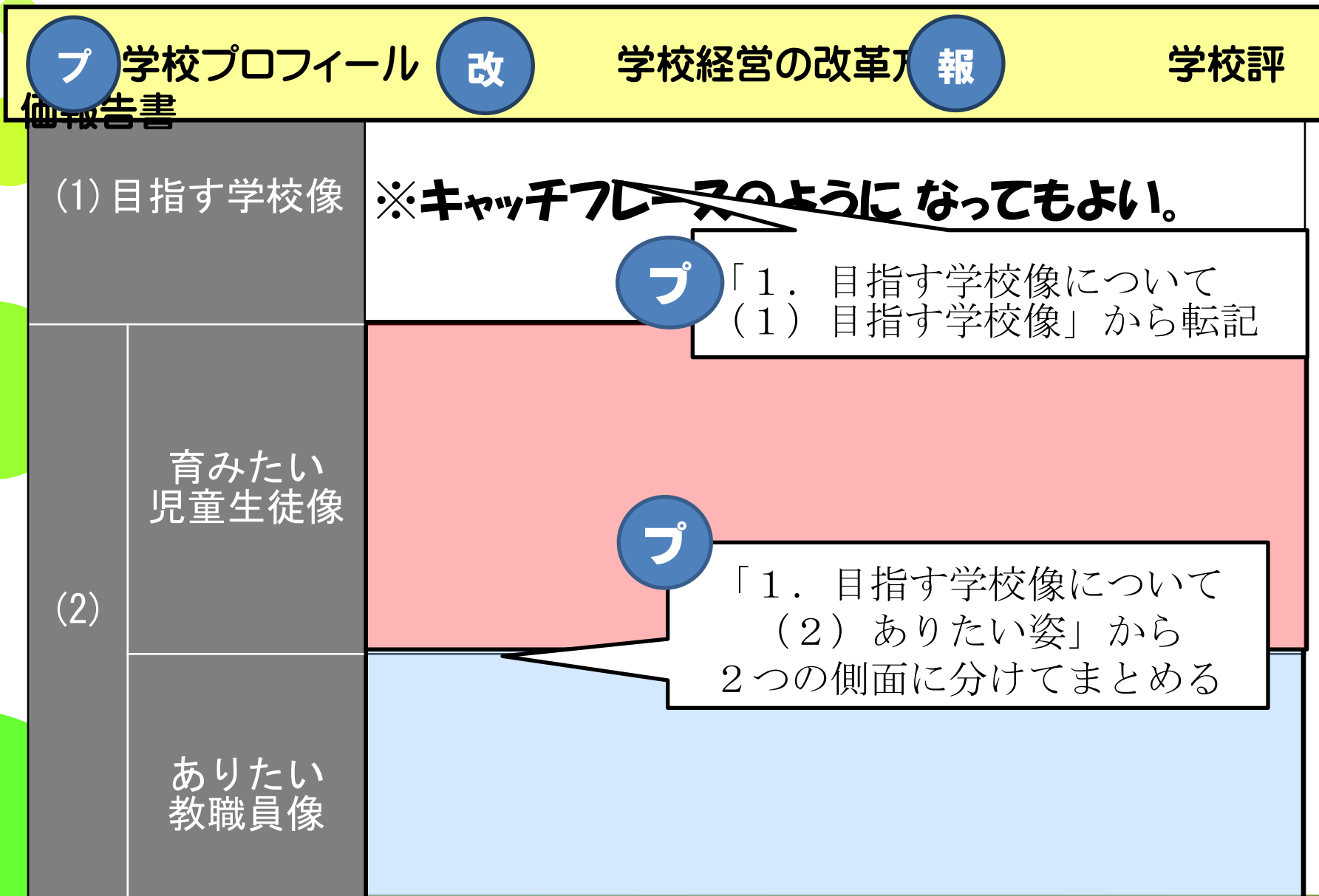
HP等への掲載



# 演習



# 7 学校マネジメントシート作成のポイント



# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 1 目指す姿

## 記入例

(1) 目指す学校像		○ 「志」と「技」と「知恵」をもった社会人を育成し、生徒・地域・保護者の夢に貢献する学校
(2)	育みたい 児童生徒像	○ 自身の進路決定にあたり、その目的を社会や誰かの為に役立つことと設定し、その進路実現のために、自ら学習をすすめている。 ○ 清掃活動やボランティア活動に進んで取り組み、地域の行事などで参加者の笑顔が見られることを自己の喜びとしている。
	ありたい 教職員像	○ 目指す学校像実現に向け、様々な場面において、情報共有と意思疎通を図りながら、“誰のため” “何のため”を意識している。授業を大切にし、学力の向上とともに、生徒の個性を伸ばそうと、ともに汗を流す教職員集団 ○ 仕事にやりがいを感じ、生徒の成長を自らの喜びとするとともに、自らも成長しようとする教職員

# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 2 現状認識

※相手については優先順位を付けて3つ程度

(1) 学校の価値を提供する相手とそこからの要望・期待

プ 「2. 現状の認識について  
(1) 価値を提供する相手方」  
から転記

連携する相手からの要望・期待

連携する相手への要望・期待

(2) 連携する相手と連携するうえでの要望・期待

プ 「2. 現状の認識について  
(2) パートナー」  
から転記

# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 2 現状認識

## 記入例

<p>(1) 学校の価値を提供する相手とそこからの要求・期待</p>	<p>&lt;生徒&gt; 高校生活入門講座におけるアンケートからは、約8割が進学、・・・</p> <p>&lt;保護者&gt; 入学時における保護者アンケートから、保護者は約9割が進学・・・</p> <p>&lt;地域&gt; 生徒の公共心とマナーが育成され、学校のもつ専門知識や・・・</p>	
<p>(2) 連携する相手と連携するうえでの要望・期待</p>	<p>連携する相手からの要望・期待</p> <p>&lt;家庭&gt; 連携・協力するために、子どもや学校の現状を知らせてほしい。</p> <p>&lt;中学校&gt; 学校の様子、卒業生の近況報告、入試情報などを知らせてほしい。</p> <p>&lt;地域社会&gt; 地域の活性化のために、地域行事や防災面での生徒の活躍・協力・・・</p>	<p>連携する相手への要望・期待</p> <p>&lt;家庭&gt; 本校教育方針への理解と協力、特に家庭での・・・</p> <p>&lt;中学校&gt; 基礎学力の定着。継続的・効果的な指導の・・・</p> <p>&lt;地域社会&gt; 本校の教育活動を理解し、生徒の活躍の場面・・・</p>

# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 2 現状認識

(3) 前年度の学校関係者評価等		<b>報</b> 「(4) 学校関係者による評価結果」から転記
(4) 現状と課題	教育活動	<b>※「育みたい児童・生徒像」に照らして</b>
	学校運営等	<b>※「あいたい教職員像」に照らして</b>

**プ** 「2. 現状の認識について(3) 組織の現状」から2つの側面に分けてまとめる

# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 2 現状認識

## 記入例

<p>(3) 前年度の学校関係者評価等</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・生徒が考えようとする授業ではなく、先生が一方的に知識を伝えている授業が多い。</li><li>・ネクタイの締め方、自転車の乗り方等、生徒の服装や交通マナーに関する規範意識の高まりが見られ、地域住民に対して挨拶する生徒が増えてきている。</li><li>・進学に関する保護者への情報提供が不十分。</li></ul>	
<p>(4) 現状と課題</p>	<p>教育活動</p>	<p>地域周辺からの入学者が多く、また学力差が大きい。学びたいという意識を育てるために授業改革・授業力の向上が必要である。 進学志望と就職志望のすべての生徒の夢を実現するため、生徒理解、支援体制の充実が求められている。</p>
	<p>学校運営等</p>	<p>職員数が多く、職員室も分散されていることから、全教職員の意思統一や情報共有を行うことが困難であり、そのための仕組みづくりが急務となっている。 学校外への情報発信や学校外の意見を学校経営に取り入れる体制が不十分である。</p>

## 7 学校マネジメントシート作成のポイント

### 3 中長期的な重点目標

教育活動

※中長期(3~5年)をイメージして  
それぞれ3つずつ程度

改

「Ⅲ. 中長期的な重点目標」から  
2つの側面に分けてまとめる

学校運営等



# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 3 中長期的な重点目標

## 記入例

### 教育活動

- ・生徒が自ら学ぼうとする意欲を高めるため、自らが課題を設定し解決する学習活動を推進する。
- ・生徒の進路希望を実現するため、キャリア教育を中心とした教育活動を充実させ、進学・就職だけでなくその先の社会活動を見通した組織的な進路指導をすすめる。（充実した進路指導による第1志望の進路希望保証90%）

### 学校運営等

- ・生徒に提供する授業内容を充実し、学力向上につなげるため、全教職員が連携して授業公開や授業研究などを行うことにより授業改善をすすめる。
- ・教職員が、意欲的に業務に取り組み、充実感を得ることができるよう、組織の目的を共有する話し合いの場を設定するとともに、組織の業務内容の見直し、過重労働の削減などに取り組む。

# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 4 本年度の行動計画と評価

### (1) 教育活動

教育活動に関する項目は、**児童生徒を対象としたもの**とするのが望ましい。

(例)「教育課程・学習指導」「キャリア教育(進路指導)」「生徒指導」「保健管理」など

また、評価項目・指標等を検討する際の視点は、学校の実態に応じて設定する。

#### 【活動指標について】

取組・活動の具体的な活動量や活動実績を指標にします。

#### 【成果指標について】

取組・活動による具体的な効果や成果等を指標にします。

#### 【備考欄について】

「※」: 定期的に進捗を管理する取組 「◎」: 最重点取組

# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 4 本年度の行動計画と評価

### (2) 学校運営等

学校運営等に関する項目は、**教職員や施設等を対象**としたものとするのが望ましい。

(例)「組織運営」「研修(資質向上の取組)」「情報提供」「保護者・地域住民等との連携」など

また、評価項目・指標等を検討する際の視点は、学校の実態に応じて設定する。

#### 【活動指標について】

取組・活動の具体的な活動量や活動実績を指標にします。

#### 【成果指標について】

取組・活動による具体的な効果や成果等を指標にします。

#### 【備考欄について】

「※」: 定期的に進捗を管理する取組 「◎」: 最重点取組

# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 4 本年度の行動計画と評価

### (1) 教育活動

項目	取組内容・指標	結果	備考
	<b>改</b> 「IV. 本年度の行動計画」から <b>教育活動</b> に関するものを記載	(適宜記載)	
	<b>報</b> 「(1) 今年度の重点取組についての評価結果」の「項目、行動計画の目標」 <b>教育活動</b> に関するものを記載	(適宜記載)	

### 改善課題

(年度末に記載)

**※特に学校として重視する取組や次年度に向けて必要な改善課題について記載**

# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 4 本年度の行動計画と評価

## 記入例

項目	取組内容・指標	結果	備考
学習指導の充実	(1) グループで協力して取り組む問題解決的な学習を取り入れた授業を実施する。	ほぼすべての教員が実施した。	◎
	(2) 生徒による授業評価の実施 【活動指標】生徒による授業評価を2回(1学期、3学期)実施 【成果指標】授業により「自ら学びたいことがある」と答えた生徒の割合 75%	2回 76.2%	※
キャリア教育の充実	(1) 1年生に対して、キャリアデザイン講座を実施し、納得のいく進路選択ができるようなコース選択、科目選択を促す。 (2) 2年生に対して、ガイダンスや外部講師を招いた模擬講義、現場体験、・・・	進路主任や外部講師によるガイダンスを10講座実施した。 ・・・	◎

### 改善課題

授業のねらいが十分捉えられていない生徒が少なからずいることから、授業のねらいや指示をはっきり示し、丁寧な説明をすることで生徒の学力向上につなげる必要がある。一方で、・・・

# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 4 本年度の行動計画と評価

### (2) 学校運営等

項目	取組内容・指標	結果	備考
	<b>改</b> 「IV. 本年度の行動計画から <b>学校運営等</b> に関するものを記載	(適宜記載)	
	<b>報</b> 「(1) 今年度の重点取組についての 評価結果」の「項目、行動計画の目 標」 <b>学校運営等</b> に関するものを記載	載)	

### 改善課題

(年度末に記載)

※ 特に学校として重視する取組や次年度に向けて必要な改善課題について記載

# 7 学校マネジメントシート作成のポイント

## 4 本年度の行動計画と評価

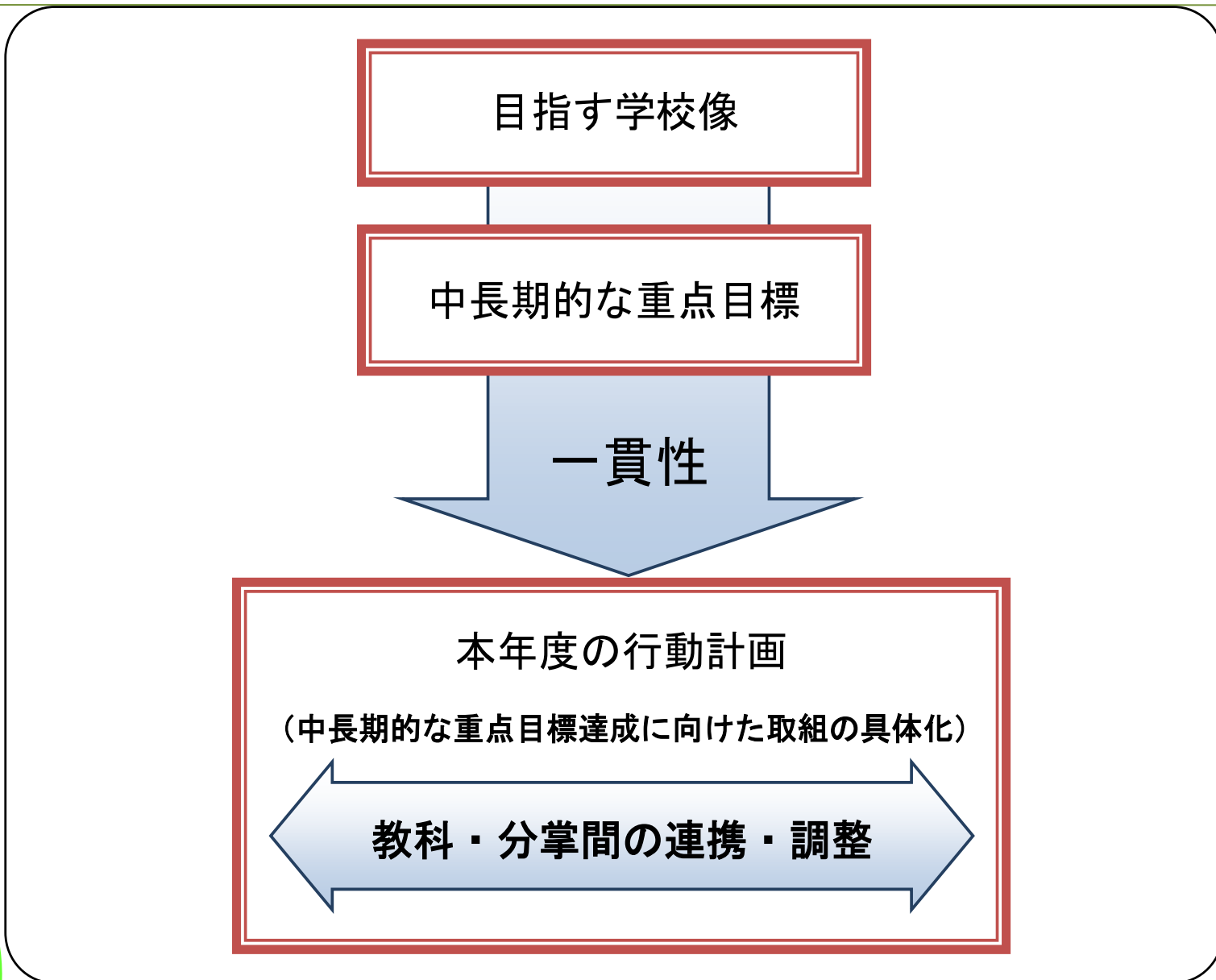
## 記入例

項目	取組内容・指標	結果	備考
資質向上 の取組	(1) 計画的な授業研究会を実施する。 【活動指標】授業研究会を年5回(1学期2回、2学期2回、3学期1回)実施 【成果指標】生徒の授業満足度(とても満足+満足)80%以上	5回  81.2%	◎  ※
チーム ワークの 向上・意 欲の増進	(1) 分掌・学年間を越えた情報共有 【活動指標】組織力向上に関する話し合いの実施回数2回以上 【成果指標】職員満足度調査で教職員のコミュニケーションが図れていると回答する教職員の割合80%以上	2回  79.8%	◎

### 改善課題

生徒の学力向上等に向けた現職教育のあり方を検討するとともに、時間確保のための工夫が必要である。また、全教職員が担当教科以外の授業にも学ぶことがあるという意識を持ち、授業研究後の事後検討会への参加者を増やしていく必要がある。また、・・・・・・・・


## 7 学校マネジメントシート作成のポイント





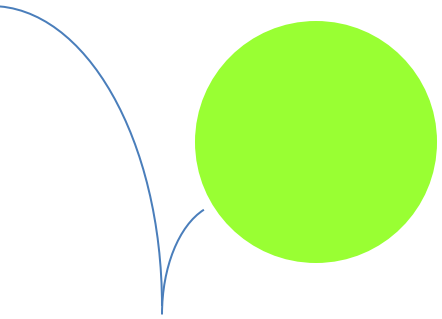
## 7 学校マネジメントシート作成のポイント

### 5 学校関係者評価

- 年度末に評価結果、改善課題を学校関係者評価委員会に報告。
- 
- 学校関係者評価委員会より得られた意見を記載。

### 6 次年度に向けた改善策

- 5の内容をふまえ、記載。
- 
- 次年度のマネジメントシートの行動計画に活かす。



今後も、  
よりよい学校づくりの  
推進に向け、  
ご協力をお願いします。

---

ありがとうございました。