

平成18年度 課題研究講座

学校における『経営品質』に関する研究」研究報告書

「すばらしい学校」めざして

- 対話によるアセスメント活動を通して -

平成19年3月

三重県教育委員会事務局研修分野（三重県総合教育センター）

研究成果報告書 目次

研究の趣旨	1
カテゴリー別アセスメント	
1 「すばらしい学校とは」の追求	2
2 重要成功要因	2
研究内容 各カテゴリーのめざすもの	
1 校長のリーダーシップ	3
2 学校社会的責任	6
3 学習者等の理解と対応	9
4 実施計画の策定と展開	12
5 人材育成と組織能力の向上	15
6 仕事の進め方	18
7 情報法の管理と活用	21
おわりに	23
資料編	
講座の記録（概要）	24

研究の趣旨

平成15年度に県立学校5校での試行として取り組まれてきた「学校経営品質」は、平成16年度にすべての県立学校と63の小中学校の試行校で実施され、平成18年度には小中学校でも約8割の学校で経営品質の手法を利用した学校経営が実施された。さらに、出前講座等のアンケートなどからは経営品質の理念は多くの教員の共感を得ていると考えられる。このように、その理念やシステムの良い点に着目し、主体的に推進してきた学校では、積極的に活用し学校の改善にいかしている。実際にいくつかの県立学校では、率先実行大賞に応募し、個々に高い評価を受けている。また、学校が変わったと地域からの声が届いてくる学校も少なくはない。

このように、積極的に学校改革を進める動きが活発になってきている。さらに、「学校経営品質」と名付けなくても、「顧客満足」・「教職員重視」・「独自能力」・「地域社会との調和」などの経営品質の理念は誰もが重要事項ととらえ、何らかの取組が多く学校の現場において進められようとする実態もある。しかし、小中学校においては、理念の具現化を含め、経営品質の取組状況については独自の取組が展開されているが、「学校経営の改革方針」「カテゴリー別アセスメント」の2大ツールについては、あまり取組が進んでいないように感じる。このツールを使うことでより目指すべき方向性がはっきりし、現状把握や将来展望ができるようになると思う。よく、形だけ整えても何もできないと言われるが、形を整えてこそ見えてくるものもあると思う。

そこで、本年度は、昨年度からの研究を継続して、学校での取組に焦点を当て、「カテゴリー別アセスメント」にしぼって研究を進めることにした。

学校現場では、経営品質が浸透しない理由として「アセスメントの時間がとれない」「必要を感じない」といったもののほかに「どんな対話をするのかわからない」「どうやって進めるのかわからない」といった理解に関わる理由も出されている。アセスメントの合議評価の際に、「項目の表現が抽象的すぎて何をどのような内容で話せばよいか分からない」ということを耳にする。確かに、対話を通じて具体的な取組を引き出すために、アセスメントの各項目は抽象的な表現で記されているので、そのような意見が出るのも当然だと思われる。しかし、導入初期段階においてはなかなか具体的な事例が見つからなかったり、少数の事例しか出されず話が広がらなかったりすれば、改善に結びつくような対話はできないということになる。

本年度は、講座参加メンバーが各カテゴリーにおいて目指す学校像を出し合い共有し、具体的な重要成功要因を考察し仮定のベストプラクティスを導き出すとした。なお、本研究では、県教育委員会作成の「学校経営品質関係資料」と日本経営品質賞「アセスメント基準書2005」を活用しながら、学校の中だけでの組織マネジメントだけではなく、広い意味での組織のありようも視野に入れようと試みた。

カテゴリー別アセスメント

1 「すばらしい学校とは」の追求

経営品質の取組を進めるにあたり、アセスメントは対話が進むし、結果が残っていくので達成感のある取組である。日常的に対話不足の現場であれば、少数で話し合いをすることにより互いの考え方にふれあえる絶好の機会となるし、個々のカテゴリーの項目にしたがい自分の取組や考えを紹介しあい交流することで自分の所属の有り様を振り返ることができる。だから、話し合いをするときに理想論ではなく実際に展開されている学校での活動だけが浮かび上がってくる。

同じ学校の教職員だけで取り組めば、具体的な取組の課題が浮き彫りにされる。しかし、今回の研究のように複数の違った学校の教員で話し合うことにより、具体的などころでつながりがなく、抽象的などころで話を進めることになることが多い。このことで、一つひとつのカテゴリーの持つ特性が明らかになり、そこに理想が生まれてくる。例えば、「自分の学校ではこんなことはできていないが、こういうことができるようになったらすばらしい。」といったように、個々のカテゴリーの理想が生まれてくる。ここで生まれてきた理想は机上の空論ではなく、より具体性を持った目指すべき「よりよい学校」と言うことができると思われる。

2 重要成功要因

重要成功要因とは簡単に言うと、各カテゴリーにおいて「こういうことができなければ（できるようになれば）この組織（経営）はもっとよくなる。」という要因のことを言う。実はこの重要成功要因をそれぞれの組織が独自に見つけるとするのは非常に困難な取組になる。なぜなら、自分のことはなかなか見えにくいし自分が持っている課題はさらに分かりにくいものなのである。

しかし、ここで、各カテゴリー・各項目の理想像を持っていけばどうだろう。その理想と現実を比べてみれば、今すぐに必要な要因が浮上してくるはずである。ただし、重要成功要因も選択と集中が必要になってくる。「すばらしい学校」はすべて項目にわたり誰が見ても納得がいくような学校像と考えてきた。すなわち、どのカテゴリーのどの項目を見ても考えられる範囲では完全な取組となっているはずである。そのことから、個々の項目を見て、「これもできていない」「これもしなければならぬ」ととらえる必要はない。まず、自分たちができるところから進めていくことが大切である。

まず、アセスメントの対話によって自分たちに必要で実施可能な重要成功要因を導きだし、焦点を絞って取り組み始めることが重要である。無理な経営品質は学校内で受け入れてはもらえない。そこで、個々の学校でこれは改善のヒントになると思われる部分を選択し、まず、そこから進めること(集中)が大切になってくる。

研究内容 各カテゴリーの目指すもの

カテゴリー - 1 校長のリーダーシップ

校長のリーダーシップは、学習者本位の学校づくり、信頼される学校づくりを継続的に行うために、教職員全員とともに目指したいと思っている学校組織の「理想的な姿」を描き、学習者等、「価値」を提供する相手方に応じて校長自らを変革し、教育活動の成果を求め、校長が発揮する役割のことである。

校長は、学校経営に対する自らの「思い」を明らかにし、教職員・保護者・地域住民・関係機関等との対話を通じて納得感や共感を得られるものとなるよう働きかけなければならない。この「思い」は変革を目指す組織のむかう方向や価値観・存在意義を示したもので、日常の意思決定や判断基準になるものである。

校長は、教職員が誇りと意欲を持って取り組めるよう、組織をつくる責任がある。校長は、意思決定の透明性を確保し、合意形成のために機会を創出する必要がある。それによって、教職員は共通の価値観に基づく自律的な行動を取ることができる。また、校長は、教職員が共通の目的の実現に向けて自律的に意欲を持ち、高い思考能力を生かして自ら前向きな活動や創発を生み出していくという組織風土づくりが必要である。

さらに、校長は、組織の責任者として組織目標の達成度合を検証する責任がある。そのため、組織の質的な変化や変革にむけて行っている取組の有効性がわかる評価尺度・指標の設定が必要である。全体の検証・振り返りの場を通じて、達成度を把握するとともに、校長自らの役割に応じたリーダーシップの発揮自体を振り返り、改善に向けた実践方法を見出さなければならない。

ポイント

校長は、学校の目指すべき方向（ビジョン）を明らかにし、教職員がそれに向かって取り組むよう、リーダーシップを発揮しているか。

- 1 学校の目指す方向（ビジョン）が明確に示されていますか。
 - ・校長は、今、なぜ、なんのために、何をすべきか学習者起点に立ったビジョンを構築している。
 - ・校長は、リーダーとして学校の進むべき道筋をつくり、方向性を示し、教職員が動き出せるようにしている。
 - ・校長は、学校評議員、保護者アンケート、学校自己評価の結果等を生かしたPDCAサイクルによるビジョンを創り出している。
 - ・校長は、教職員の参画によるビジョンづくりをし、共有化し、学校全体の価値観としている。
 - ・校長は、短期、中期、長期の見通しを持ったビジョンを構築している。
 - ・校長は、学校組織が大切にしている価値（学習者本位・教職員重視・独自能力・社会との調和）を具体的な行動に結びつけられる形でビジョンを表現している。

- ・校長は、学校の使命・役割・存在意義・社会における目的・行動する価値観を基本的なコミットメントとして示している。
- ・校長は、学校組織がめざす「理想的な姿」として学校プロフィールとの関連性を充分考慮している。
- ・校長は、教職員が「自分がどうしたらいいか」わかりやすく、具体化しやすく、納得できるビジョンを示している。
- ・校長は、今までの積み重ねを踏まえて分析し、学校にとって何が大切なのかを判断し、多くの人々が納得するビジョンを示している。

2 校長は、学校の目指す方向 (ビジョン) をわかりやすい方法で、組織内に浸透させていますか。

- ・校長は、教職員に納得感や共感が得られるように、具体的でわかりやすく働きかけ、ビジョンを示している。
- ・校長は、自らの行動によって、ビジョンの浸透を図るために率先垂範している。
- ・校長は、組織内に浸透させるための組織経営体制としての委員会及び学校全体の体制づくりをしている。
- ・校長は、教職員と対話しコミュニケーションを図っている。
- ・校長は、実施計画の策定とその展開、具体的な行動計画と実践へと教職員を導いている。
- ・校長は、ビジョンの実現に向けての教職員の職能発達と教職員のチームワークができるようリーダーシップを発揮している。
- ・校長は、教職員に折に触れビジョンを言い続け、継続して伝え続けている。また、キャッチフレーズとして視覚にも訴えている。

3 校長は、学校の目指す方向 (ビジョン) を保護者や地域の方々にわかりやすく伝え、その共を図っていますか。

- ・校長は、学校説明会を開催し、ビジョンについて理解を求めるとともに、その実現に向けて支援・協力を依頼している。さらに、関係機関との連携や地域との協働関係に発展させている。
- ・校長は、ビジョンをわかりやすく、具体的に保護者に説明している。
- ・校長は、ビジョンの実現のため、情報提供の場として学校公開、授業公開等をするとともに、日常的に情報を発信している。
- ・校長は、苦情や厳しい意見に積極的に耳を傾け、「気づき」を大切にし、教職員の意識改革や組織の変革に生かしている。
- ・校長は、学校の思いを伝える姿勢をもち、思いを共有し、安心感を与えている。

4 校長は、学校の目指す方向 (ビジョン) が組織内へどの程度浸透しているかを把握していますか。

- ・校長は、学校教育活動をビジョンに基づいて評価し、教職員に意味づけている。
- ・校長は、教育活動がマンネリ化したり、各教職員の唯我独尊的な行動や活動に陥らず常にビジョンに照らして軌道修正できるように導いている。
- ・校長は、各教職員との対話（面談）をし、常にビジョンの浸透度を測るとともに、具体的なできごとや児童・生徒の姿を見逃さずに教職員に語りかけ、ビジョンの実現にむけて、認め賞賛したり、叱咤激励したりしている。
- ・具体的な行動計画がいつまでにどの程度実施できたかを人員、時間と結果（費用対効果）に基づいて有効性を検証している。

5 校長は、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、改善につなげていますか。

- ・校長は、情報・データから目標とする状態を把握し、その意味を明らかにし、意思決定の判断や実施計画の策定、行動計画に生かすようにしている。
- ・校長は、組織経営体制としての委員会において、目標の達成度を把握し、改善活動への優先順位を明らかにし、スピーディーに行動へと反映させている。
- ・校長は、対話による「知」の創造のために、組織風土づくりをする。そのために、お互いに話し合い、聴き合い、新たな「考え方」を生み出し改善活動している。
- ・校長は、リーダーとしての信頼を得ている。

このカテゴリーでは、校長は、学習者起点に立って、学校との関係において変化する現状把握の必要性を感じ取っているかどうか問われている。どうありたいのかを描く「理想的な姿」との隔たりに着目し、校長自らが変革する勇気を持つことが求められている。しかし、これまでの経験にたより、自分の固定概念で見えてしまうことがある。そうした見方や考え方の中に、成長の限界や失敗の本質が潜んでいることを忘れてはならない。

学習者等の「思い」の変化を、学校組織の中に取り込み、新しい価値を生み出しつづけるには、教職員と意見を自由に交わし、対話による気づきから創造を生み出さなければならない。

また、校長は経営者として、学習者等への価値実現と「理想的な姿」との現実のギャップを常に振り返り、計画し、そして行動・実現していかなければならない。キープ・ゴーイングである。

学校経営品質の4つの基本理念「学習者本位」「独自能力」「教職員重視」「社会との調和」が、学校経営を実現していくための基本的な価値、態度、信念、行動基準を意味しているととらえるべきである。

校長は、常に、組織の能力を考慮し、できることは何か、優先順位を考えスピーディーに信頼される学校づくりをする。正に、校長は、学校組織をつくっている教職員一人一人が頼りなのである。

カテゴリー 2 学校の社会的責任

学校における社会的責任とは、わたしたちの学校が地域社会の一員としてどのように学校外の社会とかかわり、社会の要請に対してどのように調和し、どれだけ応えられているかを追求していくことであると言える。また、本来の学校活動以外で、学校がいかに地域から信頼される存在になり得ているかということでもあり、学校と地域がどれだけ連携できているのかが大きく問われていることになる。

今、学校教育には、保護者や地域社会の声を学校経営や教育活動に反映させ、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、自ら継続的な改善に取り組んでいくことが求められている。近年、その傾向と必要性は急速に進んでいると言える。それぞれの学校は、このような状況をしっかりと自覚し、具体的な取組を強化させていかななくてはならない。このために、ひとつひとつの学校がそれぞれ、学校長のリーダーシップの下、目指す学校像を明確化し、学校全体でその実現に向けて具体的実践的に取り組んでいく必要がある。

わたしたちの学校には、保護者や地域社会との信頼や協力が得られる「特色ある学校づくり」「特色ある教育活動」を展開していくことが期待されていると言ってよい。これは、保護者はもちろん、地域住民や企業などにも子どもたちの確かな学びと豊かな育ちのために、教育の場へ主体的に参加してもらい、将来に向けて、より保護者や地域住民の声を反映させていく学校を創造していくという考え方である。いわゆる地域・家庭が学校を高めるとともに、学校が家庭・地域を高め、学校・家庭・地域が一体となった「開かれた学校づくり」を目指すことになる。

また、開かれた学校づくりの実現には、情報発信と説明責任を果たし、信頼される教職員としての倫理観を高めることが求められるのである。地域に開かれた、県民から信頼される学校づくりを進めていくには、教職員自身が、教職員としての自覚や法令・社会的規範を遵守する意識を高める取組を継続的に行っていくなくてはならないことは言うまでもない。

学校が、地域との連携をより深めるためには、本来の学校活動はもとより、それ以外の面でも、地域のニーズを把握し、可能な限り地域に貢献することが求められる。それぞれの学校で、図書館や体育施設の地域開放を積極的に進めたり、地域の行事に積極的に参加したりしていくこと等は、具体的な取組みの例と言える。

今、わたしたちは、学校を取り巻く教育環境及び社会全体が大きく変わりつつあることを強く認識する必要がある。この状況をふまえて、学校では組織を挙げて、時代が求める学校、保護者や地域社会が期待する学校とは何か、その目指すべき方向を明らかにし、信頼される活力ある学校づくりに向け、継続的な改善・学校改革（教育改革）に取り組んでいくことが急務であると思われる。

ポイント

教職員一人ひとりの倫理観を高めるとともに、学校が地域社会から信頼されるための取組を行っているか。

- 1 学校運営の透明性を確保し、地域に開かれた学校づくりを行っていますか。
 - ・学校の方針をPTA総会の場や「学校だより」などで知らせている。
 - ・学校の様子や学級の姿などを「学校だより」や「学級通信」などで知らせている。
 - ・家庭訪問、個別懇談会などを通して、保護者とつながりを深める努力をしている。
 - ・学校開放デーなど、子ども達の普段の姿を見ることができる場を設定している。
 - ・地域の声を聴き、対話を深めるための取組を行っている。

- 2 本来学校が行うべき活動以外に、あなたの学校が地域から何を期待されているか明確にキャッチしていますか。
 - ・学校の果たす役割について全職員が共通理解を持っている。
 - ・自治会、子ども会、老人会等と意見交換をする場を持ち、課題の共有とその解決に向けて努力している。
 - ・避難場所等としての機能がいかされるように、具体的な対応方策や運営体制の整備を進めている。
 - ・スポーツ少年団の活動での子ども達の頑張りを認めようとしている。
 - ・児童生徒の登下校の安全等に、全職員が一丸となって取り組んでいる。

- 3 教職員一人ひとりの倫理観の高揚に向けた取り組みを行っていますか。
 - ・校内研修等で、服務規律の重要性及びモラルの向上に関する取り組みが進められている。
 - ・校内研修等で、報道されている具体的な事例等をふまえ、必要な時期に必要な内容で研修に取り組んでいる。
 - ・日常的に、報道された具体的な事例等を話題にし、自由に話し合える場がある。
 - ・児童生徒への接し方など、気軽に相談し合える雰囲気がある。
 - ・放課後等、授業の進め方、児童生徒への接し方、仕事の悩みなどについて自由に話し合える場がある。

- 4 地域との連携を進めるための取組を積極的に行っていますか。
 - ・ゲストティ - チャ - の効果的な活用をはかる取組を行っている。
 - ・家庭や地域の教育力を教科や総合的な学習の時間とリンクさせながら計画的に生かせる取組を行っている。
 - ・児童生徒の安全を守るために、地域のボランティア活動に積極的に協力・参画

している。

5 学校が社会的責任を果たすにあたり、目標を設定するとともに、達成状況に応じ、改善活動を行っていますか。

- ・年に数回、保護者への評価（アンケート）を実施している。
- ・アンケートの結果をもとに、改善の方向を明確にするように努力している。
- ・改善の方向が全職員に分かるように説明がなされている。
- ・管理職だけでなく、全職員の共通理解のもとに取組を進めようとしている。

このカテゴリーで、学校が社会とどのように調和しているのかを診断すれば、学校は地域の要請にどれだけ応えられているか、地域とどれだけつながりをもっているかが大きく問われることになる。地域の拠点となる学校づくりを進めることを考えると、地域の教育力を結集した取組や学校を「核」とした学校・家庭・地域が一体となった子どもの育成の充実・強化を図っていくことが重要であることは言うまでもないことである。

地域が何を望み、何を期待しているのかについて、地区懇談会、個別懇談会、PTAの会議などあらゆる場を通してつかんでいくことが大切となってくる。しかし、地域の声を聞くことにばかりに意識がいかってしまうと、学校の主体性は薄れ、学校本来の独自性がいかされなくなってしまうことにもなりかねない。地域の拠点となる学校づくりを推進していくことを考えると、学校は地域のキーパーソ的な役割を發揮し、学校と地域が連携・融合する取組を進めていくことが重要となる。

地域との連携をより深めるためには、「このような学校にしていく、こんな子どもに育てていく」という学校の経営方針をあらゆる機会を通して、家庭・地域に発信していくことが重要になってくる。学校が、情報発信と説明責任を積極的に果たすことで、保護者や地域住民の学校への関心がより強くなり、ひいては家庭や地域住民の声が学校経営に反映されることにつながる。また、地域を教材化することも、地域との連携を深める上で重要な役割をもつことになる。地域との連携を強め、地域と共に何かを作り上げていこうとすることで、学校・家庭・地域が一体となった「開かれた学校づくり」に近づいていくことになる。

カテゴリー 3 学習者等の理解と対応

学校は教育という行政サービスを行うことによって、「人づくり」という価値を生み出し、それを児童・生徒・保護者・地域社会等に提供している。このような価値を提供する相手先を「学習者等」としているが、ここで重要になってくるのは「学習者等」をどう捉えるか、即ち、価値の提供先が誰であることを明らかにし「目指す学校像」に基づいてそのニーズに応えていくことに焦点をあてることである。

学習者等を理解する上において重要になってくる点は、その学習者が将来にわたって、どのような要望・期待を持っているかを具体的に把握することである。そのためには、日頃からの対話の重視、現在の要望の傾向を把握しておくことが必要不可欠である。そして、現在の要望から 3 年後、10 年後の要望を学校プロフィールの中へ記述できるまでの見通しをもって教育を行って行く必要がある。しかしながら、実際には、学校における学習者等の要望の現段階は把握できても、3 年後、10 年後といった捉え方がまだまだ充分ではない。今後は中長期的な視点でこの点について考えていくことも大切になってくる。また、地域と学校がそれぞれの視点から「どのような子どもを育てたいか」という点について更に議論することも大切になってくる。

学校は「学習者等」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くことが、「学習者等」の満足度を上げることにつながる。信頼関係とは、学習者等との対話を大切にしながら、小さな約束が守られることにある。約束が守られるとより大きな約束が期待され、それに応えることで信頼関係が更に構築されていく。

信頼関係を構築していくためには、「学習者等」からの苦情を大切にしていきたいものである。しかし、苦情を受けて喜ぶ人は少ない。むしろ苦情をできるだけ聞かないようにしたいというのが本音ではないだろうか。しかし、苦情は学習者等の要求や期待をダイレクトに知ることができる極めて重要な情報源と捉えたい。日頃から「苦情は宝」であるという意識を職場の中に根付かせる取組が大切であると考えられる。しかし、苦情の全てが必ずしも宝であるとは捉えにくい場合がある。宝であるか否かの「ものさし」も同時に必要なことではある。

「学習者等」が学校の活動にどの程度満足しているかを把握する場合について述べてみたい。学習者の満足は、学校に対する信頼感を高め、学校の業務運営の円滑化、学校目標達成に結びつくものである。これを測る手段として、アンケートを実施している学校も多い。ここで、大切にしたいことは、ただ単に、アンケートの結果のみに終わることなく、アンケートの回数を増やし、振り返り評価を充実させ、次への改善に活かしていくことである。

アンケート結果から、「強み」「弱み」を明確にしながら、次年度への学校改善につなげていく必要があるように思われる。

ポイント

学校は「学習者等」の新たな要望や期待を発見し続けているか。

(学習者等の把握)

学校は「学習者等」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。

(学習者等との信頼関係の構築)

「学習者等」が学校のことをどの程度満足しているかを把握しているか。

(学習者等の満足度の把握)

- 1 「学習者等」の現在及び将来にわたる要望・期待を具体的に把握し明らかにしていますか。
 - ・学習者等との対話を大切にしながら、現在及び将来の要望・期待の把握に努めている。
 - ・その要望・期待に応えるために、どういう取組をしていくか全職員が把握している。
 - ・幼小中の連携の会議等を設定し、将来の要望・期待の把握に努めている。
 - ・学校評議員等、地域住民と共に語る場を設定し、その中からわかってくることがある。
- 2 「学習者等」から意見や苦情を積極的に述べてもらうため、対話の場づくりなどの工夫を行っていますか。
 - ・児童、生徒との個別懇談の時間を設けている。
 - ・保護者懇談会などでも対話を大切にしている。
 - ・苦情を積極的に言ってもらえるような、信頼関係が築けている。
 - ・要望や苦情などについて、今後このように対処していくなどの説明をおこなう場を設けている。
- 3 「学習者等」から意見や苦情があった場合には、速やかに対応する仕組みがありますか。
 - ・学校全体で動ける体制がある。
 - ・家庭訪問などを行う場合は、ひとりで抱え込まずに、複数体制で行っている。
 - ・苦情等があった場合、それを出してきた相手先へ理解を得られるような説明を行っている。
- 4 「学習者等」への情報提供を積極的に行うなど、信頼関係を高める取組を行っていますか。
 - ・学校通信、学級通信を定期的に発行し、情報提供を行っている。
 - ・懇談会、授業参観、自由参観の日を設けて、学校の様子を保護者や地域住民に公開している。

- ・ 学校がコミュニティーの場になるような仕組みを作っている。

5 「学習者」などが学校にどの程度満足しているのか(満足度)を定期的に把握していますか。

- ・ 児童、生徒に学校生活についてのアンケートを行い満足度を把握している。
- ・ 外部評価を実施し、その結果および今後課題解決に向けた取り組みの説明を行っている。
- ・ 学校行事等毎に、児童、生徒の満足度をアンケートなどで把握している。

6 「学習者等」の満足度を高めるためには何が重要であるかを分析し、改善に向けた取組を行っていますか。

- ・ 学校自己評価、外部評価を行った後、教務担当などが中心となり校内でのその傾向について分析を行い、保護者、地域住民、児童、生徒へ結果報告と共に今後の改善に向けた取組の説明を行っている。
- ・ アンケートの結果だけに終わるのではなく、それを次への改善に向けて具体的な取組としてつなげている。
- ・ 職員会議、校内研修会などで定期的に全職員が情報を共有すると共に、今後の取組に向けて共通理解ができている。

このカテゴリーでは、学校が「人づくり」という「価値」を提供する相手方である「学習者等」をどう把握し、現在及び将来にわたって、どのような要望や期待を抱いているかということのを的確に把握する必要性が大切であるということがわかってくる。そのためには、普段から「学習者等」とのコミュニケーションをしっかりと、互いに本音を語れる関係作りが重要になってくることが不可欠である。また、「学習者等」から出された苦情等を、負として捉えるのではなく、これからの学校教育が更によりよい方向へ進むためのヒントであるとして捉えていくことが、「学習者等」の満足度を高めることにつながることもわかってきた。

学校教育を更に前進させて行くためには、教職員のチームワークは勿論のこと、保護者、地域住民と共に日頃から語り合えるような、コミュニティーとしての学校の在り方についても今後議論していく必要があることを感じた。

カテゴリー4 実施計画の策定と展開

学校ビジョンを実現するためには、その実施計画を策定し、計画に基づいて一人ひとりの教職員が行動することが必要である。

近年、学校が担わなければならない役割が多岐にわたるようになり、実施計画を策定するにあたっては、「あれもこれも」盛り込まなくてはならないような気になる。しかし、実施計画は、「選択と集中」を心がけなければならない。というのは、多くの実施計画を策定すると、どの計画も中途半端なまま目標を達成できずに終わってしまう可能性が高くなってしまふからである。限られた人員・予算で教育効果をあげるためには、実施計画やその目標を、重要なものに絞って策定し、その計画と目標に重点的に取り組むことが必要である。

まず、学校ビジョンに基づいて現状を分析し、学校ビジョンと現状との差を課題として洗い出す。そして、10年ほどで達成すべき重点目標・3～6年ほどで達成すべき重点目標を策定し、その上で1年で達成すべき目標を策定するのである。特に1年で達成すべき目標については、年度末に子どもたちがどのような姿になってほしいのかということを想定することで、目の前の問題にとらわれ過ぎずに、余裕をもって日々の教育活動にあたることができるようになるだろう。

実施計画とその目標を策定するにあたっては、学習者等の要望・期待や、環境の変化を十分に把握しなければならない。また、学校の目標は抽象的で到達度を測ることが困難なものが多いが、あくまでも具体的でありわかりやすい言葉であること、到達度の測定が可能であることが、その効果的な実現のために必要である。

また、実施計画を策定する際に、教職員の参画も必要である。日頃から学習者等に接している教職員は、学習者等の様子、変化、ニーズを最も把握しているからである。教職員の意見を実施計画に反映することで、より実効性のある計画ができるし、教職員も実施計画を自分のものとして、事業計画や業務計画に具体的な形で落とし込むことができるであろう。その際には、教職員どうしの対話ができる組織風土を培うことや、教職員への権限委譲も必要である。

実施計画策定を受けて活動をするにあたっては、定期的に目標の到達度を測ることが大切である。組織として到達度を測ることはもちろんのこと、教職員一人ひとりについても、個々の活動がどの程度進んでいるのか、どの程度達成されているかを確認し、どの方策がうまくいったのか、どの部分がうまくいかなかったのか、目標達成により近づくにはどうすればよいかを定期的に検証し確認するための、組織としての仕組みが必要である。学校の中で、振り返りの時期や方法・反省を次期の取組に活かす仕組みを学校のシステムとして構築しておくことが大切である。

ポイント

学校は、ビジョンの実現に向けての実施計画を策定しているか。
教職員一人ひとりが、実施計画に基づき具体的に行動しているか。

- 1 学校ビジョンの実現のため、重点目標を明確にして、中長期的な実施計画を策定していますか。また、その着実な推進のため、1年程度の短期的な実施計画を策定していますか。
 - ・学校ビジョンが全教職員の中で共有されている。
 - ・学校ビジョン実現のための重点目標を明確にし、全教職員が共有している。
 - ・学校ビジョンに基づいた約10年後の（長期的な）学校の姿を見据えた実施計画を策定し、全教職員が共有している。
 - ・学校ビジョンに基づいた3～6年後の（中期的な）学校の姿を見据えた実施計画を策定し、全教職員が共有している。
 - ・学校ビジョンに基づいた中長期的な実施計画を着実に推進するための、1年程度の（短期的な）実施計画を策定し、全教職員が共有している。
- 2 実施計画の策定にあたり、自らの学校の現状と課題、「強み」と「弱み」を明らかにし、計画に反映していますか。
 - ・学校の現状について教職員全員で対話し、共有している。
 - ・学校ビジョンと学校の現状を比較し、学校ビジョン実現に向けての課題をあげている。
 - ・学校経営品質アセスメント等を利用して、学校の「強み」「弱み」を明らかにしている。
 - ・実施計画に、学校の課題を解決し、「強み」を活かし「弱み」を克服するための方策が盛り込まれている。
- 3 実施計画に、「学習者等」の要望、社会情勢などの情報を十分に反映させていますか。
 - ・児童生徒や保護者へのアンケートや、懇談会等の機会を利用して、その要望を理解している。
 - ・文部科学省や教育委員会等の学校に関する調査研究結果や、新聞報道などから社会情勢などの情報を常時とらえている。
 - ・「学習者等」の要望や、社会情勢をとらえた上で、それらを実施計画に十分に反映させている。
- 4 実施計画を策定する際には、教職員の参加を求め、その意見を反映し、実現可能な計画としていますか。

- ・オフサイトミーティングなど、教職員の意見を出し合う機会を作っている。
- ・教職員の参加している実施計画策定委員会等があり、そこで実施計画についての意見の取りまとめが行われ、策定に反映されている。
- ・実施計画案について、実現可能であるかどうかの観点でのチェックが行われている。
- ・実施計画が多すぎず、「選択と集中」が行われている。

5 実施計画には、具体的な達成目標を掲げていますか。また、その進捗度を定期的に把握していますか。

- ・実施計画に、「このような状態になれば達成」という具体的な達成目標（数値目標も含む）が掲げられている。
- ・年に2回、振り返りの期間を設けて目標達成に向けての進捗度を把握し、実施方法の見直しに反映させている。

6 個人レベルまで実施計画を浸透させ、教職員一人ひとりが計画内容を理解し、行動できるようにしていますか。

- ・学校ビジョンや実施計画を、全教職員がいつでもそらで言える。
- ・学校ビジョンや実施計画について、全教職員が自分の理解を互いに話し合い、ビジョンや計画を自分のものとする機会をもっている。
- ・実施計画を、個人の計画として落とし込んでいる。
- ・実施計画を受けた個人の計画に基づいて、個人が行動している。

このカテゴリーで学校組織を診断してみると、学校ビジョンが全教職員に共有され、真に全教職員のものになっていることが学校組織の基礎として大切であることがわかる。そして、少数の者の思い込みで実施計画を策定するのではなく、学校の状態を客観的に多くの教職員の眼で分析し、その結果や教職員の意見、「学習者等」の要望や社会情勢などを反映させていくことが必要であるということもわかる。

また、計画を立てて終わるのではなく、必ず定期的にその進捗度を測り、目標達成に向けてその計画の見直しを行っていくことも大切である。

教職員が、常に学校ビジョンを自分のものとし、その実現のために学校組織として、また学校組織の一員である教職員として、自分は何をしていくのかという意識を持つための組織風土づくりが大切であると感じた。

カテゴリー5 人材育成と組織能力の向上

学校における人材育成というと、OFFJT による研修の位置づけと OJT による職場内の研修があげられる。さらに、OJT という範疇が日常的な業務の中で先輩教員が自ら培ってきたノウハウや経験を後輩に伝えるというものから、「校内研修会」としてテーマや時間を設定して全員参加の体制をとって行うものもある。

ここで意識したいのは、その学校で人材育成が常に行われる体制になっているかどうか、また、個々の教職員が研修や組織能力の向上の必要性を感じているかどうかという点である。

人材育成という文言からみれば、管理職側が職員を育成するといった意味合いを強く感じるが、個々の職員が自らの職能を自覚しそれに応じた研修を進めていくことが求められる。以前であれば、職場のビジョンに応じた人材育成は管理職の責任でやらせなければならないということだっただろうし、現在でも必ず受けさせなければならない研修（初任者研修・経験者研修など）については、管理職が責任を負うところが大きい。しかし、職場のビジョンに応じて、経験やパーソナリティが異なる教員や業務内容が異なる職員がひとつのチームのメンバーとして自己の能力を高めていかなければ学校全体の向上にはつながらない。

学校に勤務する者の多くは、物理的な職場環境（建物が新しいとか教室が明るい、通勤が便利）といったことよりも人間関係などの心情的な環境の善し悪しが満足度につながることが多い。また、自らの仕事の結果が子どもたちや保護者から伝わる人が多いので、自分の成功についてはすぐに受け取ることができる。最終的に子どもたち一人ひとりの一生の中で現在の取組の結果は分からないが、例えば授業の工夫をした点が子どもたちの理解につながり、「よくわかった」という声が上がリ、試験などで理解の定着が確認できれば、たいへん満足であるし、しっかり考えた運動会などの行事が子どもたちや保護者から有意義・楽しめたという評価をもらえば、うれしく思うことができるのである。

しかし、このような満足感から、学校における福利厚生や安全衛生管理について後回しにされている（自ら放棄している）傾向がある。子どものためならば、何時間も持ち帰りの仕事をするし、少々体調が悪くても休まない風土がある。年次休暇の取得率の低さや時間外労働時間の多さは他の職場にはないように思われる。このように満足感以外にも、何があっても教職員一人ひとりの健康や安全が第一に守られているという安心感についても意識されることが大切だと思われる。

ポイント

- 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。
(組織的能力)
- ビジョン実現に向けた教職員の能力開発に積極的に取り組んでいるか。
(教職員の能力開発)
- 教職員の満足度を把握しているか。
(教職員満足と職場環境)

- 1 「目指す学校像」の実現のために、教職員にどのような資質・能力が必要であるかについて、具体的に明らかにしていますか。
 - ・「目指す学校像」の実現のための具体的な取組は何か全職員に把握されている。
 - ・自分たちが仕事をするに当たって必要な能力は何か分かっている。
 - ・自分たちが必要な能力を高めるための方法が分かっている。
 - ・自分たちが必要な能力を高めるための取組を行っている。
 - ・学校像の変化等によって将来必要になるであろう資質・能力が先読みできている。
- 2 学校の組織全体の能力を高めるため、職員同士の公開授業をはじめ、OJT研修を日常的に行っていますか。
 - ・校内研修として公開授業が位置付いている。
 - ・公開授業として位置付いた日以外にも自由に授業参観しあえる確認がされている。
 - ・日常業務について、相談しあえる雰囲気がある。
 - ・放課後等、仕事などについて自由に話し合いができる時間帯がある。
 - ・OJT研修を実施する推進役がいる。
- 3 日常の業務で意欲的な取組を行ったり、先導的な役割を果たしている教職員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ていますか。
 - ・校務分掌の配分が適正になされている。
 - ・校内のリーダーを全職員が認めている。
- 4 学校は、教職員一人ひとりの能力開発に関するニーズを把握したうえで、計画的に教職員の専門的指導能力を育成していますか。
 - ・校長は、個々の教職員が必要な能力を分析し、理解している。
 - ・個々の教員が自らの必要な能力を分析し、自覚している。
 - ・校長と個々の教員が能力開発について面談し、能力を最大限に引き出すための研修計画を立てている。

5 正規の教員だけでなく、講師等の能力向上に取り組んでいますか。また、教員以外の職員の育成にも力を入れていますか。

- ・講師から希望があれば、必要な校外研修に参加できる(機会が保証されている)。
- ・校内研修には、講師も参加し、研究授業なども積極的に行っている。
- ・講師に対して常に声かけを行い、個々の講師が持つ課題を把握している。
- ・講師に対してOJTにより必要な能力を高めている。
- ・様々な職種の現職教育が必要な時期に必要な内容で実施されている。さらに、校外の研修に積極的に参加している。
- ・県や市町等の同職種の連携を強化するための支援をしている。

6 仕事内容、健康・安全、職場環境などに、教職員がどの程度満足しているのか(職員満足度)を定期的に収集していますか。

- ・学期に1回、教職員満足度調査をアンケートで実施している。
- ・管理職と教職員の個別面談を行い、満足な点、不満な点を直接聞き取っている。
- ・日頃、オフサイトミーティング等を実施して、本音を聞き取る中で改善が必要な点などについて聞き取っている。
- ・不満や改善点を提案したときに受け入れられ何らかのアクションがなされる。
- ・悩みを打ち明けられる人が職場内にいる。

7 教職員の満足を増進させ、不満足を解消する取組を行っていますか。

- ・個々の教職員の満足な点・不満足な点を把握していて改善の結果が出るように努力をしている。
- ・改善改革の動きが全職員に分かるように常に説明されている。
- ・管理職だけが改善の取組をするのではなく、職場全体で、取り組めるところから取り組んでいっている。

このカテゴリーで、学校の様子を診断すれば、いかに学校内で対話がなされ、個々の教職員の仕事内容や気持ち(不満や満足)を管理職がつかんでいるかということの必要性がうかんでくる。さらに、個々の教職員が仕事をする上で必要な能力の育成と学校に勤務する教職員として必要な研修をはかることは個々の課題であるとともに、管理職がいかに意識付けを行うかという問題として現れてくる。

また、学校の雰囲気作りが大切になってきている。体制や制度を整えても人は動かない。常に、自己改革・自己改善を進めながら前向きに努力しようという気持ちを沸き立たせる勢いを学校の中に作ることも必要な一因だと感じた。

カテゴリー 6 仕事の進め方

このカテゴリーは、日頃の教育活動を検証するので他のカテゴリーに比べ意見の出しやすいものとなっている。

企画立案から実施に至る一連の仕事の進め方が、「めざす学校像」実現に近づくための効果をもたらしているか、次の3つの視点で検証する。

効果を生み出す方法で組み立てられているか。

学校における「基幹プロセス」とは、「学習者」の視点に立ち学習者満足につながる仕事のやり方や手順を意味し、教育活動そのものをさす。学習者満足とは、単に学習者等のわがままや身勝手を満足させることではなく、“学習者等にとっての価値が高まる”ことで、学習者等が良かったと思う心理状況をさしている。

そのため、「教育」の企画立案から実施に至る一連の活動が、どのようなやり方・手順で行われるのかが明確になっていなければ、学習者満足をあげることは望めない。よって、目標達成に向けた道筋に示された内容が実施計画と結びついた仕事になっている必要がある。

継続的な改善を行うことによって優れた仕事の進め方になっているか。

無駄を省くという考えが、かえって大きな代償を払うことも有りうるので、一律削減ではなく、どこに重点を置くか見出す必要があり、仕事の進め方が有効に機能しているどうかをデータ収集してチェックし、活動状態を把握し、課題を明らかにし、より優れた活動になるように改善が行われなければならない。

なかでも、継続的な改善による「授業力」の向上が、教師にとって重要な位置を持つものとして捉え、日々の授業研究に努め学習者満足につなげていく必要がある。

また、直接プロセスに関わる人たち(教職員)が最大の力を発揮できるよう教育委員会や地域の方による外部講師の支援を受けることも重要である。教職員を内部顧客としてとらえ、日々の授業実践や行事等に価値を提供する支援体制の構築も重要な要素となる。

関係者・関係組織との協力関係が構築されているか。

学校に関わる全ての関係者と目標を共有し、よきパートナーとして取組を展開することも重要である。そのためには、実施計画について、関係する組織に明示するとともに対話を通じて関係を深め、長期的視野に立った優位性のあるプロセスを構築することが求められる。

学校にとって一番のパートナーは、保護者であろう。しかし、保護者の声全てに応えていく体制をとると、その対応のために時間が費やされてしまう。保護者の声は要求なのか。要望なのか。組織としてしっかり判断しないと、長期的視野に立っての学校目標の実現の方向性も見失いかねない。学習者にとって価値につながる優位性を明らかにし、保護者にとって、どの教職員もぶれの無い実践となり、大きな信頼へとつながっていく。

また、この組織風土は、他の関係組織に対しても同様である。

なお、これらの基幹プロセスの構築と運営にあたっては、明確な目標の設定と目標を確実に達成していくマネジメント、継続的な改善やプロセスの革新が強く求められる。

ポイント

学校は、「学習者等」の満足の視点から仕事のやり方や手順を常に見直しているか。

学校に関わる全ての関係者と目標を共有し、よきパートナーとして取組を行っているか。

- 1 わかりやすい授業を行うため、教職員一人ひとりが指導方法の研究・改善を行うことに学校全体として取り組んでいますか。
 - ・年間を通した指導計画が策定されている。
 - ・單元ごとに指導の事前事後のデータを集め、その検証がなされている。
 - ・授業改善に向け、日頃から教師間で授業を公開し、他校での授業研修会に参加し研究・改善に努めている。
 - ・保護者や地域に授業を公開している。

- 2 習熟度に対応するなど、一人ひとりの学習者に応じたきめの細かい指導の推進に取り組んでいますか。
 - ・習熟度の基準を設け、年間を通した指導体制がなされている。
 - ・個々のデータを収集し、理解の進捗度を把握し、今後の取組につなげている。
 - ・保護者の理解と協力を得ている。

- 3 校内暴力、いじめ、不登校等学校の課題に対し、学級、学年を超えて、組織的に対応できる体制を整えていますか。
 - ・日頃から個々の児童生徒の生活実態を組織として共有している。
 - ・様々な事象に合わせた組織としての対応マニュアルができています。
 - ・過去の取組の成果と課題が明確にされ、以降の取組に反映されている。

- 4 生徒指導について、家庭、地域、関係諸機関との緊密な連携を確保する仕組みがありますか。
 - ・家庭訪問を積極的に行い、保護者との連携に努めている。
 - ・個々の判断での取組にならないよう日頃から情報の共有が日常化され、組織として対応する仕組みが構築されている。
 - ・様々な事象を想定した組織としての対応マニュアルができています。

- 5 無駄な会議の廃止、会議の進め方の迅速化など、「会議の効率化」に関する取組を行っていますか。
- ・事前に担当者から会議資料が配布され、その内容の認知が図られた上で会議が進められている。
 - ・終了予定時間を設定し、時間厳守がなされている。
 - ・連絡確認事項と検討事項とを分けて会議が進められている。
 - ・必要度・重要度に分けた会議分別の共有が図られている。
- 6 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よう、役割分担を明確にして、各教職員に徹底していますか。
- ・各種事例を想定した危機管理マニュアルが作成されている。
 - ・実際の事件・事故・災害等を想定した訓練が計画的に行われている。
 - ・危機管理に関する研修に参加し、研修から得た知識を組織に還元している。
- 7 学校の教育活動を支援する立場にある事務等の部門は、学校経営上必要な教職員のニーズを具体的に把握し、連携して仕事を進めていますか。
- ・自校の特色を理解した上で、教育活動支援の在り方を日頃から検討し実践していることが周囲に認知されている。
 - ・事務職だけでなく、給食調理員・用務員等を含め全教職員による連携がとれている。
- 8 保護者、地域、関係機関などのパートナーとの協力関係が重要であることを理解し、協力関係を強化するための取組を学校全体で行っていますか。
- ・協力関係を築くための情報提供を積極的に勧めている。
 - ・パートナーとなる組織からの質問に答えられるよう教職員の共通理解が図られている。
 - ・パートナーの声を聴く機会を持ち、具体的な改善案を検討・公表する努力をしている。
 - ・パートナーの果たす役割を明確にし、協力依頼ができる関係が構築されている。
 - ・地域の取組に学校として協力したり、施設の開放を積極的に行っている。

このカテゴリでの診断を進めていくと、教師として日頃の授業力を見つめ直すとともに、組織として取り組むべきことと、組織の一員として個々の果たす役割がより一層明確になってくる。いずれの取組も学習者満足につながり、学習者満足は、教師満足への実感とつながっていく。

また、緊急ではないが組織として重要な取組と緊急で迅速に対応すべき取組を明確化されることで仕事の機能性が向上する。

パートナーと価値を共有し連携を構築していくことによって、子ども一人一人のニーズに応える教育の充実が図られる。

カテゴリ 7 情報の管理と活用（情報マネジメント）

学校における情報マネジメントとは、学校経営に必要な情報を選択収集し、活用し管理することである。学校経営において必要な要素である各カテゴリについてその仕組みと内容を有効に働かせれば、より高い効果を得られるであろう。つまりよりよい学校にしていくにはどのような情報が必要か、その情報をどのように収集するか、どのようにデータ化するか、誰が管理するかなどを明確にしておく必要がある。

まず、情報の面で学校を点検する必要がある。そうすると活用されていない情報や特に必要のない情報が多いことに気づく。大切なことは重要な情報とそうでないものを取捨選択することにある。

情報を活用するのは、管理職を含めた教職員全体である。学校経営を管理職だけでなく、教職員全体が担っているという意識づけが重要である。管理職から教職員には教育制度や法規など最先端な情報や地域の要望を情報として周知する必要がある。また、教職員から学級の問題点や保護者の要望、児童生徒の様子などを情報として知らせる必要がある。その流れが双方向であればあるほど学校としての組織が良好である証である。さらに、教職員同士の情報のやりとりも大切である。職員室で授業のこと子どものが話題になるような風土であれば良好であるといえるだろう。

次に自校より優れた学校に学ぶことが重要である。場合においては、企業に学ぶことも重要である。その際に大切なことは、「自分の学校（組織）より、優れている学校（企業）の事例を謙虚に学び、自校の改革・改善の糧にする」ことである。

また、情報を最大限に活用するには、教職員一人ひとりの情報に関する感度が不可欠である。情報の安全管理が大きな社会的命題になっている昨今、情報の安全確保には、安全な仕組みを整備することと併せて、教職員の情報感度を高めていく必要がある。

ポイント

学校は、情報・データを有効に収集、分析、共有、活用しているか。
情報インフラを情報公開や業務効率の改善に活用しているか。

- 1 学校経営に必要な情報・データを的確に収集していますか。
 - ・最新の教育制度、法規、規則などの情報を収集している。
 - ・学校経営、運営に関する学校アンケートを収集している。
 - ・授業後の児童生徒へのアンケートを行っている。
 - ・学校公開日、授業参観日、学校行事等に関するアンケートを行っている。
 - ・児童生徒の学力調査を行っている。
 - ・児童生徒等の生活指導上の調査を行っている。

2 ベンチマーキングなど優れた取組を行っている事例の研究を積極的に行い、学校経営の改善に活用していますか。

- ・ 県外県内の先進校視察を積極的に行っている。
- ・ 他校での研究会、研修会に積極的に参加している。
- ・ 出前講座などの積極的に活用している。
- ・ 授業を気楽に見せ合うという学校風土をもっている。
- ・ 授業研究を行っている。(全員年に1回以上は行う。)
- ・ インターネットのホームページや書籍など通じて最新の情報を得ている。

3 収集した情報・データを分析して、学校経営の改善に活用していますか。

- ・ 保護者、児童生徒、地域からのアンケートについての結果を分析し、評価委員会や職員会議などで考察している。
- ・ 職員室での子どもについての情報交換を常に行っている。
- ・ 苦情の電話、手紙等の内容について真摯に受け止め、今後に生かしている。

4 学校にとって必要な情報・データを選び、適切な方法により共有していますか。

- ・ 学校において必要なデータかそうでないかという基準を作っている。
- ・ 校務分掌等で情報、データ管理者を位置づけている。
- ・ 情報、データ管理者が文書(ファイル)など分類、整理するシステムが構築されている。
- ・ 必要な情報やデータは回覧などして共有している。

5 収集した情報・データを適正に管理し、必要に応じて更新する仕組みがありますか。

- ・ 学校文書を学校所有のパソコンのフォルダーに管理している。
- ・ 文書管理システムを使い、文書を管理している。
- ・ 個人情報に関する情報・データは、カギのかかる金庫などに保存している。
- ・ ホームページを更新している。
- ・ 学校通信、学級通信、様々なたより等で最新の学校の情報を知らせている。

6 情報・データの管理と活用に関する各種取組について、常に検証し、継続的に改善を行っていますか。

- ・ 学校行事などに関するアンケートなどの反省結果を次年度に生かすためのシステムがある。
- ・ 様々なアンケート結果などのデータを検証するセクションがある。
- ・ 今度さらに必要になってくるだろうという情報とそうでない情報とを検討したり選別したりする活動を行っている。

7 個人情報の保護について、教職員に(情報管理や説明責任の意識が)徹底されていますか。

- ・個人情報に関する学校を取り巻く地域・保護者の意識も大変強くなっていることを意識している。
- ・個人情報保護法について理解している。
- ・個人情報漏洩の例を常に意識にしている。(事例として、ファイル交換ソフトを介しての情報の漏洩、個人のパソコンに個人情報を入れ紛失、窃盗。また、情報媒体の紛失など。)

終わりに

アセスメントの活動には終わりが無い。話し合えば話し合うだけ、いろいろな価値観が見いだされ、なかなかまとまらない。けれども、話し合いが終わった後、何とは言えない満足感がある。これが、アセスメントである。特に、対話という点では、学校規模の大小に関係なくこの活動からより活発になっているのは確かである。経営品質で行うアセスメントは、少人数で、計画的に(時間を決めて)信頼関係を構築して行われるので、安心して話し合える。学校の会議でおこりがちな、長時間、同じ人だけが話している話し合いとは違うのである。

どのカテゴリーも語り出せば、あれもこれもと重要成功要因が出てくる。しかも、どれをとっても大切そうに思えるものばかりである。これまでこのように学校は手当たり次第に気付いた課題を抱え込んできたように思われる。そして、実際に課題はあるのは分かるが、何が問題なのかが分からないことが多い。それに対応するために7つのカテゴリーに分かれている(カテゴリー8は、結果という違った視点と考えあえて言及しなかった)のであり、このカテゴリー別の観点で見てみることにより今まで見えなかった課題がはっきりしてくるであろう。

学校のもつ課題というものは多岐にわたっているが、中心的な課題を克服することによって、様々な部分が改善されたり、価値を提供する相手方が信頼してくれると、全体の雰囲気はその学校の教職員にとってやりがいのある職場に変わったりした。このように、学校経営品質の諸活動の導入により学校に何らかの変化をもたらすことが、必要である。その変化は、子どもや保護者などが満足する学校作り、教職員が仕事をしやすくなりやりがいを感じられる学校作りにつながるものになると思う。

もしも、アセスメントを実施した際に話し合いが硬直したならば、もう一度この資料のそのカテゴリーを振り返ってほしい。つたない参考事例だが、何らかのヒントがそこにあると思う。

資料編 ~ 講座の記録 (概要) ~

第1回「学校における『経営品質』の活動に関する研究」

- 1 日 時：平成18年5月30日（火）14時
- 2 場 所：総合教育センター研修員室
- 3 概 要

初回なので、他の講座との合同開校式を実施した後、本年度の研究計画について話し合った。

(1) 本年度の研究計画

学校経営品質アセスメントのカテゴリーを順に見ていき、各事項について具体的にどのような取組をすれば評価がAになるのかを考え、理想の学校像を仮想で創り上げていく。

(2) 各学校の状況

津市立高野尾小学校

昨年の課題研究講座での研究で、「学校経営品質」の取組について一歩踏み出すことができた。

アセスメント結果を次年度の改善計画にどのように反映させていくのが課題である。

津市立明小学校

これから「学校経営品質」に取り組むところである。

「学校経営品質」をどのように現場で有効活用していくかを研究したい。

伊勢市立二見小学校

外部評価を行なった時、良い評価もあれば悪い評価もある。厳しい評価に対して説明責任を果たしているのか、子どもの側に立っているのかと自問している。

第2回「学校における『経営品質』の活動に関する研究」

- 1 日 時：平成18年6月27日（火）14時
- 2 場 所：総合教育センター研修員室
- 3 概 要

(1) 各学校の状況

津市立高野尾小学校

教職員を世代別にグループ分けし、それぞれのグループで話し合いをした。

津市立明小学校

「学校経営品質」に2学期から取り組む予定である。

伊勢市立二見小学校

特別委員会を作って、学校プロフィールを作成した。

市内の学校に合わせて2学期制を検討していかなければならない情勢である。

(2)「カテゴリー1 校長のリーダーシップ」についての話し合い

(「日本経営品質基準書 2005年度版」カテゴリー1の読み合わせとともに)

「リーダーシップ」とは、道筋を作り、方向性を示し、その範囲でメンバーの動き出しを待つことである。

校長のあるべき姿は

参画した教職員の思いを組み入れる目標を示す。

教職員が納得しやすく行動として具体化しやすいビジョンを示す。

通信や学校説明会を通して学校の思いを発信する。

ビジョンの浸透度を把握するため教職員一人ひとりとの面談や、ミーティングを行う。把握の方法はあらかじめ教職員に示しておく。

改善の結果をしっかりと見ている。

第3回「学校における『経営品質』の活動に関する研究」

1 日 時：平成18年7月31日(月)14時

2 場 所：総合教育センター研修員室

3 概 要

(1)各学校の状況

南伊勢町立五ヶ所小学校

教職員全員で、「弱み」「強み」の話し合いをしている。

伊勢市立二見小学校

学校プロフィールを全教職員に配布し意見を募っている。

2学期は8つのカテゴリーについて話し合う予定。

(2)「カテゴリー2 学校の社会的責任」についての話し合い

(「日本経営品質基準書 2005年度版」カテゴリー2の読み合わせとともに)

学校としての説明責任が果たしているかどうか社会的責任。

社会貢献は、地域行事への参加や地域に対するボランティア活動等がそれにあたる。

地域とのあるべき関係は

地域行事への参加を前向きに行う。

学校の情報を地域へ積極的に提供し、その反応を見ることによって地域の期待を判断する。

地域と連携するにあたり、学校内にそれを担当する組織がある。

第4回「学校における『経営品質』の活動に関する研究」

1 日 時：平成18年9月11日(月)14時

2 場 所：総合教育センター研修員室

3 概 要

(1) 各学校の近況

津市立高野尾小学校

児童・保護者アンケートを実施

学校プロフィールの見直し

「学校経営品質」にそった達成度の確認

津市立明小学校

「学校経営品質」研修会により、教職員の多くが何とかできそうだという意識を持つことができた。

伊勢市立二見小学校

学校プロフィールづくりとカテゴリーの話し合いをした。

(2) 「カテゴリー3 学習者等の理解と対応」についての話し合い

(「日本経営品質基準書 2005年度版」カテゴリー3の読み合わせとともに) あるべき姿は

日頃からの対話の中で、学習者等の傾向・思いをつかむ。

他校種との連携・懇談の中で要求・期待をつかむ。

通信に対する反応や、家庭訪問等で学習者等の願いをつかむ。

日頃からのシステムづくりと学習者等の様子を話し合う時間の確保。

アンケート等を実施し、分析し、改善につなげる。

第5回「学校における『経営品質』の活動に関する研究」

1 日 時：平成18年10月16日(月)14時

2 場 所：総合教育センター研修員室

3 概 要

(1) 各学校の近況

津市立高野尾小学校

学校プロフィールの精査を行い、高野尾小学校の独自色を出した。

津市立明小学校

月3回の研修会のうち2回をカテゴリー別の話し合いにあてることにした。

伊勢市立二見小学校

カテゴリーの話し合いをするために、各カテゴリーを各学年に割り当てた。

(2) 「カテゴリー4 実施計画の策定と展開」についての話し合い

(「日本経営品質基準書 2005年度版」カテゴリー4の読み合わせとともに)

あるべき姿は

わかりやすい目標と計画を立てて、全教職員が共有している。

具体的で、焦点を絞った目標と計画を立てる。

短期的計画の場合、年度末に子どもたちがどのような姿になっていればよいのかを常に考えながら活動する。

(3) 「カテゴリー5 人材育成と組織能力の向上」についての話し合い

(「日本経営品質基準書 2005 年度版」カテゴリー5 の読み合わせとともに)

あるべき姿は

教職員につけたい力について、リーダーと教職員それぞれの必要性をすり合わせる。

学校で困っていることを解決するという目的をもった研修が行われている。

教職員満足度調査のためのアンケートをとり、不満足な部分を改善している。

第6回「学校における『経営品質』の活動に関する研究」

1 日 時：平成 18 年 11 月 20 日(月) 14 時

2 場 所：総合教育センター研修員室

3 概 要

(1) ビデオ視聴「トヨタ ビスタ 高知」

感想より

学校も教員満足が原点。元気のある学校は、「仕事が楽しい」という充足感を教職員一人ひとりから感じ取ることができる。

フラットな人間関係にある学校組織を管理職がどう生かし、経営に結び付けていくが大切である。

教科・学年・学級の壁が低くなってこそフラットな組織が機能する。

競い合うのではなく、ぶれの無いものさしで組織が機能している。

(2) カテゴリー6 の分析

基幹プロセスを教育活動として、支援プロセスを外部講師・教員委員会・保護者としてとらえる。

各項目が日頃の教育活動と結びついた内容なので取り組みやすいカテゴリーと言える。

「無駄な会議の廃止」「会議の効率化」について

・時間厳守・提案の仕方の工夫などの意識改革が大切である。

・職員一人ひとりが会議内容を理解し、基幹プロセスと結びついた会議を構築することが大切である。

「事務等」との文言は、事務だけでなく給食調理員、用務員も含め、全ての職種が含まれている。

外部評価について

- ・ 予期される悪い結果は、職員の元気を奪うだけである。
- ・ 保護者へのアンケートは、中味が大切である。教師の人間性まで問い詰めるようなものにならないようにしたい。
- ・ 厳しい評価でも、その結果は自分を変えるチャンスとしてとらえるべきである。

第7回「学校における『経営品質』の活動に関する研究」

1 日 時：平成 18 年 12 月 26 日(火) 14 時

2 場 所：総合教育センター研修員室

3 概 要

(1) カテゴリー 7 の分析

このカテゴリーでいう「情報・データ」とは学校では何を意味するのか。

- ・ 校内 LAN などのシステムができており、どこに何があり、どのように活用されるのかその道筋を皆が知っている必要がある。
- ・ これからの学校は、経営にとってどんなデータが必要か明確にし、そのデータを基に経営方針をたてる必要がある。
- ・ 管理職をはじめ、全教職員情報を積極的に収集する姿勢が必要である。ベンチマーキングについては、金銭的な問題もあり行きたいのに行けない現状がある。

アンケートの活用とは、入ってきた情報を活用するシステムがあるかということである。また、データは常に更新し、古いものは捨てる必要がある。

第8回「学校における『経営品質』の活動に関する研究」

1 日 時：平成 19 年 1 月 29 日(月) 14 時

2 場 所：総合教育センター研修員室

3 概 要

(1) 明らかになった課題をどう改善につなげていけばよいか。

中堅教員がその現実をきちんと把握し、管理職とどう連携を図っていくかが大切である。

話し合いのための時間の確保と話し合いが教師満足につながる大切である。

(2) 「忙しく話し合う時間がない。」という意見をどう考えるか。

学校経営品質は、児童(生徒)・教師の満足向上を求めている。そのため話し合いを否定してまでの仕事の存在はあり得るのか。

学校組織の「強み」に、我慢強さを挙げる人がいる。自己犠牲の習慣を変える必要がある。

たくさんある「弱み」の本質原因を探りあって断ち切ることが大切である。

既存の取組をやめる勇気を持つためにも、学校経営品質を通して、物事をもっとシンプルにして共通理解しやすいものしていく必要がある。そのためには、キーパソンとなる人が学校には必要である。

(3) 管理職をどうみるか。

管理職を人・物・施設を管理している人としてとらえるのではなく、経営者としてみる必要がある。

カテゴリー 1 は、校長の経営力を見るのであって、校長の全人格的評価をするものではない。

(4) 教師満足とは何か。

教師満足には、給与・労働環境・休日といった衛星要因と達成感ややったことを評価されるといった動機付け要因という 2 つの要因がある。よって、人間関係がよいだけでは決して満足度をあげるとは言えない。

第9回「学校における『経営品質』の活動に関する研究」

1 日 時：平成 19 年 2 月 7 日(水) 14 時

2 場 所：津市立棕本小学校

3 概 要

(1) 学校が取り組まなければいけないこと

現状の規則・道徳的なものから逸脱したものを正常な状態に戻す取組
学力向上や生徒指導を中心とした取組

「めざす学校像」を達成するための取組

中でも、正常な状態に取り戻す取組については、即対応・緊急対応が必要である。しかし、この問題をいくつやっても学習者・教師満足度が高まることはない。

(2) 校長の方針について

やるべきこととやらないでよいものとを分ける。

数値で表せるものと表せないものとを区別する。

3 年～6 年を視野に入れて方針を立て、全体の合意を得る。

業務を整理し、やるべきことを絞り込む。

(3) 会議の在り方について

ルールに沿った話し合いをすること。

第10回「学校における『経営品質』の活動に関する研究」

1 日 時：平成 19 年 3 月 5 日(月) 14 時

2 場 所：総合教育センター研修員室

3 概 要

(1) 本年度のまとめ

各カテゴリーのねらいを明らかにするとともに、各項目をどう解釈し具体的な取組を展開すべきか各自が持ち寄った資料をもとに話し合いをすすめた。

平成18年度 課題研究講座
学校における『経営品質』に関する研究」
共同研究者

研究協力者

神鳥貞子	津市立高野尾小学校
奥 知子	津市立明小学校
山口茂樹	伊勢市立二見小学校
河口徳明	南伊勢町立五ヶ所小学校

指導・助言

谷口 洋	株式会社 組織開発総合研究所
------	----------------

三重県教育委員会事務局

落合英次	研修企画室
青 孝充	研修企画室
岡田恭子	研修企画室
辻 喜嗣	研修企画室