

三重県型「学校マネジメントシステム」
活動ガイド（第2版）

令和8年2月
三重県教育委員会

目次

I	はじめに	1
II	三重県型「学校マネジメントシステム」	
1	基本理念	2
2	目的	4
3	学校マネジメント活動	6
	1 P D C A サイクル	
	2 マネジメントチェック	
	3 学校関係者評価	
III	仕組みの活用	
4	学校マネジメントシート作成のポイント	9
5	マネジメントチェックの実施	13
	1 目的	
	2 マネジメントチェックの実施	
IV	様式集	
	・ 学校マネジメントシート（高等学校用）	18
	・ 学校マネジメントシート（特別支援学校用）	20
	・ 学校マネジメントシート【記入例】（高等学校用）	22
	・ 学校マネジメントシート【記入例】（特別支援学校用）	27
	・ A 簡易版「マネジメントチェックシート」（Google Forms 版）	30
	B 完全版「マネジメントチェックシート」	
	・ マネジメントチェックシート（入力シート：個人用）	33
	・ マネジメントチェックを行ううえでの「8つの視点」	34
	・ マネジメントチェックシート（入力シート：個人用）【記入例】	35
	・ マネジメントチェックシート（集計シート）	36
	・ マネジメントチェックシート（共有シート）	37
V	学校マネジメントシステムQ&A	38

I はじめに

現代は将来の予測が困難な時代であり、VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代とも言われています。また、少子高齢化の進行や人口減少、グローバル化の進展と国際的な地位の低下など社会情勢や地球規模の課題、生成AIの出現やDXの進展など世界情勢も大きな変化を見せています。そして、日本の学校を取り巻く状況も、働き方改革の推進、GIGAスクール構想、いじめ・不登校への対応など課題が山積しています。

このような状況のもと、中央教育審議会が令和3年1月26日に『「令和の日本型教育」の構築をめざして～全ての子供たちの可能性を引き出す、個別最適な学びと、協働的な学びの実現～（答申）』を出し、また、令和6年3月には『三重県教育ビジョン～子どもたちが個性を輝かせ、望む未来を実現していくために～』が策定されました。

私たち教職員は、三重の子どもたちのため、社会の変化に柔軟に適応しながら、誰一人取り残さずに児童生徒の可能性を引き出し、輝ける未来を切り拓く力や他者と協働して課題解決できる力を育てていかなければなりません。そのために、引き続き校長のリーダーシップのもと、教職員が組織力を向上して教育活動を改善する基盤や風土が必要です。その中核となる活動が学校マネジメント活動です。

三重県は、平成15年度から三重県型「学校経営品質」向上活動に取り組んできました。平成28年度には、経営品質向上活動の考え方や基本理念はそのまま継承し、各校での改善活動の充実を図るため、「学校マネジメントシステム」という形に見直しました。令和5年度には、学校教育法施行規則改正（令和3年3月31日）により、スクール・ミッションが再定義されたことを受け、スクール・ポリシーが記載できるよう、「学校マネジメントシート」を修正しました。今日の学校を取り巻く状況変化に適切に対応するため、また「学校マネジメントシステム」の仕組みを改めて浸透させる目的でこの活動ガイドを作成します。

各学校においては、この活動ガイドを参考に教職員間の対話と気づきによって学校の課題を正しく認識し、各学校が「めざす学校像」に向けて、組織として改善活動に取り組むためのツールとしてください。皆さんの日々の教育活動が児童生徒の成長の礎となることでしょう。

最後に、三重県では学校マネジメント活動をもとにして学校関係者評価を行い、国が実施を義務付けている学校評価制度と位置づけています。委員の方々のご意見も学校マネジメントに積極的に反映させてください。

Ⅱ 三重県型「学校マネジメントシステム」

1 基本理念

基本理念とは、三重県型「学校マネジメントシステム」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している」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、要望がなくて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してい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なければなりません。

そのために、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、学校の働き方改革を進めながら改善することが大切です。

3 社会との調和

社会との調和とは、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る、その役割を自覚して地域に役立つことをめざ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

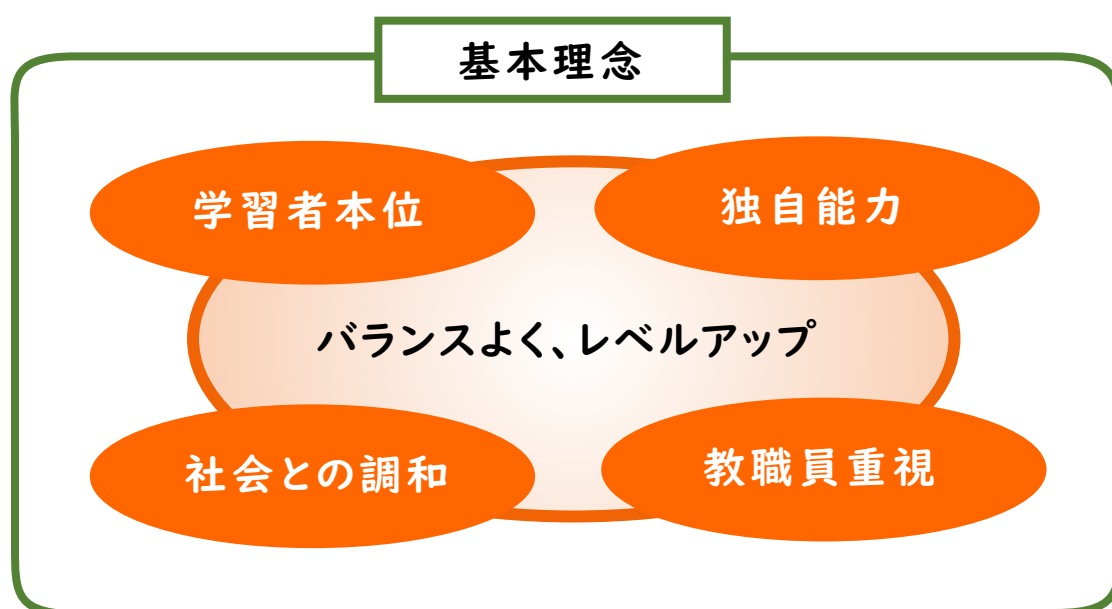
とともに、コンプライアンスを遵守し、学校は地域社会から信頼される活動をすることが大切です。

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、めざす学校像の実現に取り組むことが重要です。



これら4つの要素は、どれか1つだけが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。

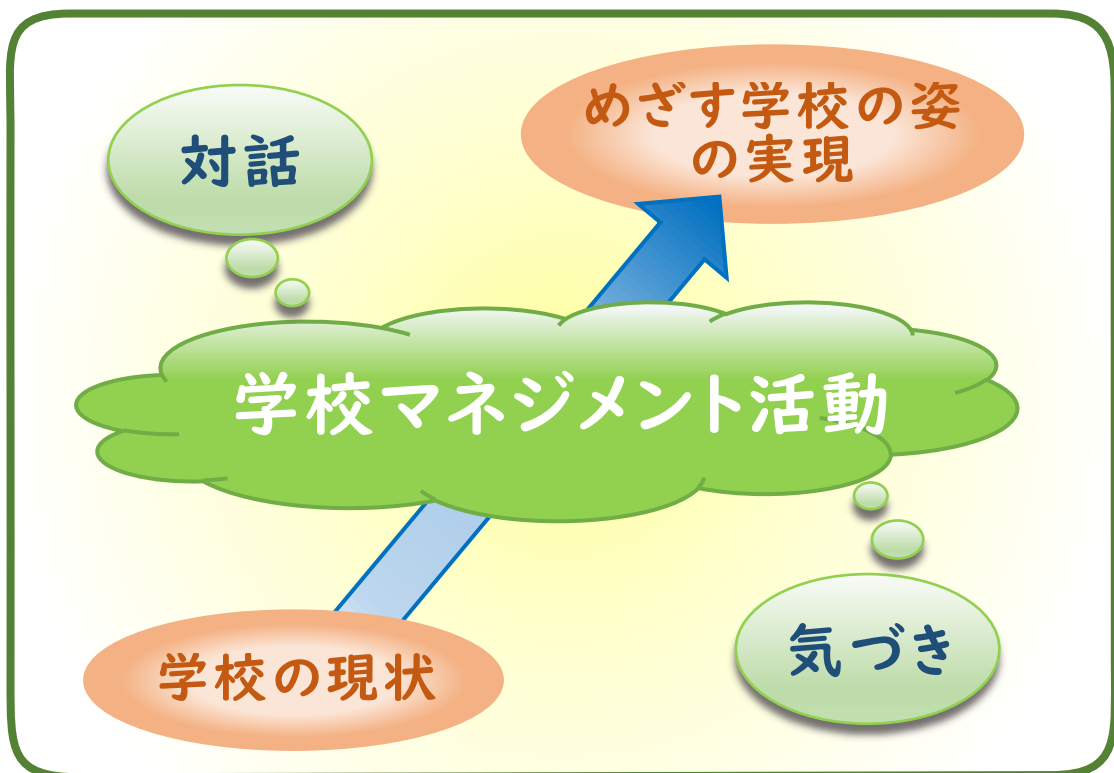
2 目的

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
- を自らが創りあげていくことをめざしています。

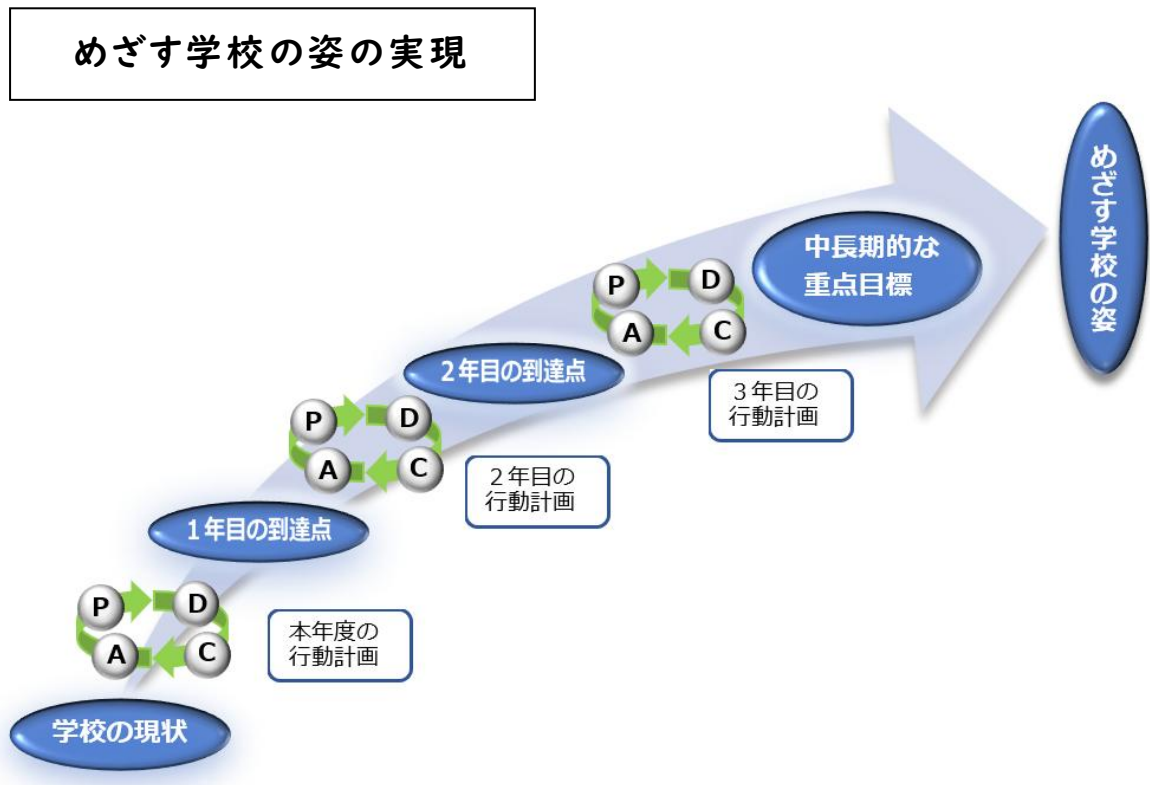
三重県型「学校マネジメントシステム」の目的は、教職員の対話と気づきを重視しながら、学習者の視点に立って「めざす学校の姿」を描くとともに、継続的な改善を行うことによって、よりよい学校づくりを推進し、「めざす学校の姿」を実現することです。

三重県型「学校マネジメントシステム」



つまり、学校全体で「めざす学校の姿」（「育みたい児童生徒の姿」・「ありたい教職員の姿」）と「現状認識」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、継続的な活動によって、そのギャップを埋め、「めざす学校の姿」に近づけるといえるものです。

具体的な進め方としては、学校が掲げる「めざす学校の姿」の実現に向け、学校関係者による評価をふまえた学校の現状と課題から中長期的な重点目標を立てます。そのうえで、中長期的な重点目標に向かって、1年ごとの行動計画を立てながら、P D C Aを回し、「めざす学校の姿」の実現をめざします。

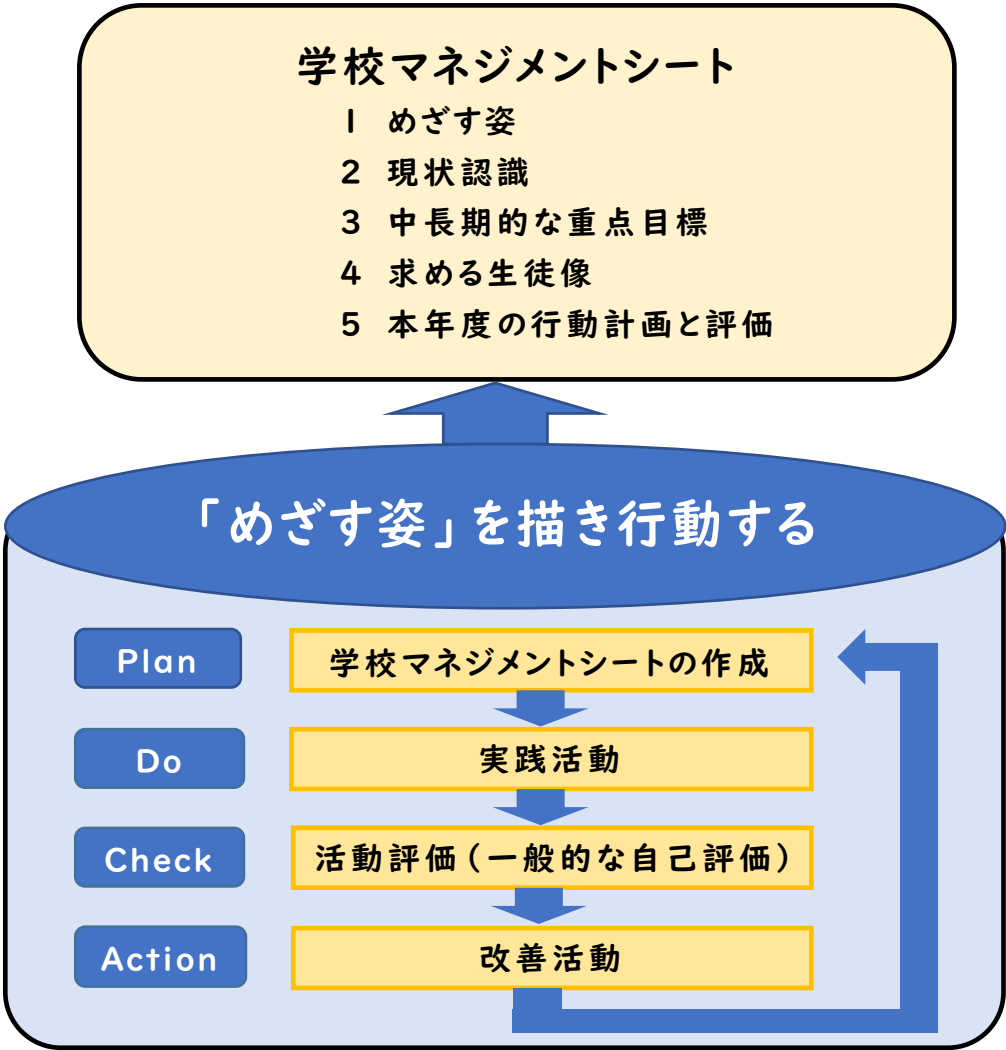


3 学校マネジメント活動

1 PDCAサイクル

学校マネジメントシートを活用し、「めざす姿」や「現状認識」をふまえ、「中長期的な重点目標」や「求める生徒像」を立て、「本年度の行動計画と評価」を行い、次年度の改善につなげます。

どのような学校にしたいのか、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。学校マネジメントシートに基づき、全教職員で話し合い、確認し合うことで、「めざす姿」や「本年度の行動計画」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。



2 マネジメントチェック

マネジメントチェックシートは、学校組織の状態を客観的に見て、対話するためのツールです。「学校マネジメントシート」に記載される「現状認識」や「中長期的な重点目標」を定める上で、自組織の「強み」「弱み」の把握は不可欠です。例えば、視点の一つである「リーダーシップ」は、その対象として当然管理職が想定されますが、教育活動においては、学級担任としてのリーダーシップ、部活動顧問としてのリーダーシップ、学年や分掌主任としてのリーダーシップなど、様々なポジションでリーダーシップの発揮が期待されます。また、子どもたちのために多くの活動を行っているにも関わらず、今ひとつ成果に結びついていないなどの場合に、組織として、どこに不具合があるのかを確認するツールとしても活用できます。そして何より、多くの職員が「対話」しながら診断していくことで、今まで考えてもみなかった「気づき」が生まれ、改善につながることも期待されます。

マネジメントチェックをどの時期に行うかの決まりは特になく、組織にとって比較的余裕のある時期を選んで実施しましょう。例えば、夏季休業中のオフサイトミーティングの際に実施するなど、「対話」を通して組織の強みや弱み、改善点などを明らかにしていきます。具体的なマネジメントには「学校マネジメントシート」を活用します。

「めざす学校の姿」の実現という観点から、8つの視点で学校の組織をとらえます。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っての改善点を明らかにします。

《8つの視点》

- | | |
|------------------|---------------|
| ・リーダーシップ | ・人材育成と組織能力の向上 |
| ・情報の管理と活用 | ・学習者の理解と対応 |
| ・PDCAサイクル・仕事の進め方 | ・安全安心・危機管理 |
| ・地域連携・他校種連携 | ・社会的責任・社会貢献 |

三重県型「学校マネジメントシステム」においては、活動評価(一般的な自己評価)とこのマネジメントチェックによる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。

※マネジメントチェックには「簡易版」と「完全版」がありますが、以下は「完全版」を基に説明しています。

<診断手順>

(1) 流れ

- ①「マネジメントチェックシート」フォルダをメンバー全員が共有できるネットワーク上に配置します。

- ②各メンバーは入力シートに必要な内容を記入し各項目を4段階で評価をします。評価は、プルダウンのリストから選択します。
- ③【集計用シート】を元にしてメンバーで対話し、対話により明らかになった組織の強みや弱み、改善点をまとめます。

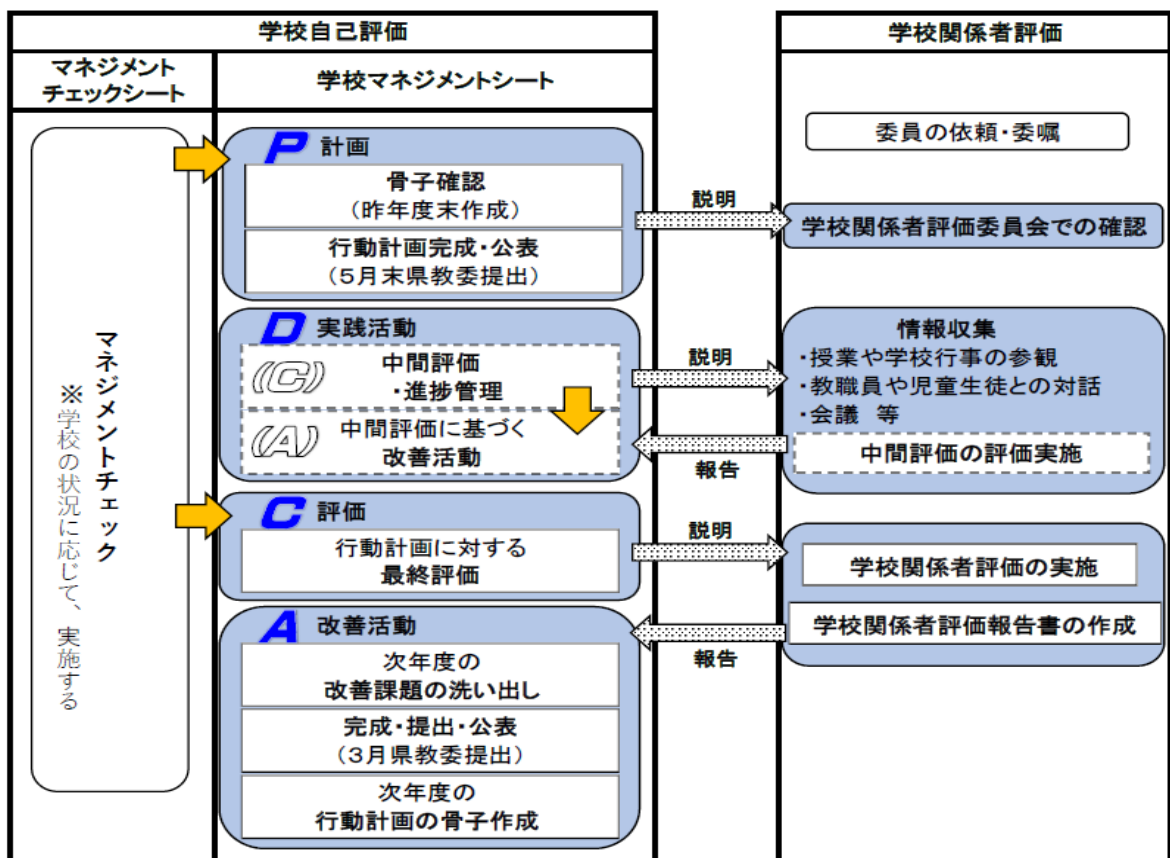
(2) 留意点

- ①マネジメントチェックシートの結果はメンバーの主観によるものであることから、「共有シート」のレーダーチャートやグラフを学校関係者評価委員会等に提示することは、想定していません。
- ②想定している使い方以外にも、学校として重視しているいくつかの視点のみを対話するなどにも活用できます。

3 学校関係者評価

学校関係者評価は、学校が行った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学校マネジメント活動の質を高め、次の改善につなげます。
- 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ます。
- ③設置者は、学校関係者評価結果をもとに適切な支援をします。



Ⅲ 仕組みの活用

4 学校マネジメントシート作成のポイント

学校マネジメントシートは前年度末には次年度の計画が出来上がっており、4月当初からシートに沿ったPDCAが回せるようになるのが理想です。しかし、指標に対する成果が年度末にならないと確定しないものもありますので、まずは1月末の数値（状態）で「自己評価」、「学校関係者評価」を行い、年度末指標分は翌年第1回目の学校関係者評価委員会で確認するといったサイクルも考えられます。従って、マネジメントシートは、骨子を2月頃までに作成し、2月～3月初旬に開催する「学校関係者評価」を経て年度内には完成しているといった流れをめざしましょう。

1 「めざす姿」について

「(1)めざす学校の姿」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。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。そこで、「めざす学校の姿」を、「育みたい生徒の姿」、「ありたい教職員の姿」の2面から描くことで、より具体的なめざす学校の姿を共有できることにつながります。

「(2)育みたい資質・能力（育みたい生徒の姿＝グラデュエーション・ポリシー※¹）」には、生徒の卒業後の姿を見据えて、どのような資質・能力を育成することをめざすのか、を記入します。

また、「(2)ありたい教職員の姿」については、一人ひとりの教職員の姿だけでなく、めざす学校像に向けた教職員集団としての姿を描くことが重要です。

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、著書「経営者の役割」(1938年)の中で、組織の成立条件について述べています。それは…

※1 グラデュエーション・ポリシー（育成をめざす資質・能力に関する方針）

各高等学校のスクール・ミッション等に基づき、生徒の卒業後の姿を見据えて、学校教育活動を通じて生徒にどのような資質・能力を育成することをめざすかを定める基本的な方針となるもの。

- 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

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。

2 「現状認識」について

学校の状態や取り巻く環境などをまとめるに当たり、例えば、将来予測される少子化による学校の統廃合やクラス減なども視野に入れる必要がありますし、発達障がいや自閉症など、特別に配慮が必要な子どもが増加傾向にあることも考慮しなければなりません。また、感染症や熱中症への対策も必須です。さらには、教員の年齢構成の変化や働き方改革、法令順守(コンプライアンス)の徹底なども意識する必要があります。そのような認識のうえで、「何のため、誰のための」学校であるかを明らかにするためにも、まずは、(1)学校の価値を提供する相手とそこからの要求・期待、(2)連携する相手と連携するうえでの要望・期待を整理します。

(1) 学校の価値を提供する相手とそこからの要求・期待

価値を提供する相手については、生徒、保護者、地域、進級・進学・就職先などが考えられ、優先順位をつけて3つ程度に整理します。

(2) 連携する相手と連携するうえでの要望・期待

「相手からの要望・期待」と「相手への要望・期待」に区別して記入します。要求とは、具体的に提案される(する)内容を含むもの、要望・期待とは、こうであればいいのに、こうあってほしいという思いや気持ちと考えると分かりやすいでしょう。

(3) 前年度の学校関係者評価^{※2}など

前年度の学校関係者評価によって、明らかになった内容を記入します。

※2 学校関係者評価

学校が行った自己評価の結果等について、保護者を中心とした学校に関係の深い方々(学校関係者)に評価いただくことを基本とするもので、学校が学校だけでは気づき得ないことに気づき、結果として自己評価そのものの質を高め、次への改善につなげる活動。

(4) 現状と課題

学校の現状を網羅的に記入するのではなく、上記(1)～(3)をベースにあくまでも「めざす学校の姿」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。前年度「学校マネジメントシート」の「5 本年度の行動計画と評価」の「改善課題」の内容などをふまえて記入することも有効です。

具体的には、「教育活動」「学校運営等」の両面で現状と課題を整理します。「教育活動」とは、学習指導、進路指導、生徒指導、保健管理など学校での教育活動全般を想定しています。一方、「学校運営等」は、例えば、組織風土改革、人材育成、研修計画、情報共有、保護者・地域等との連携、教職員の満足度、学校の施設・設備などが考えられます。

3 「中長期的な重点目標 (=カリキュラム・ポリシー^{※3})」について

「めざす学校の姿」を実現するにあたり、現状とのギャップを考え、3～5年後の到達イメージを明示します。必要に応じて「マネジメントチェック」による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重点目標を策定する手掛かりとします。

「教育活動」「学校運営等」の両面で、できるだけ具体的な目標を、3つ程度に絞って設定します。特に「教育活動」については、カリキュラム・ポリシーをふまえた目標となるよう意識することが必要です。

ここに記入した、重点目標達成のために、各分掌や教科、学年で何ができるかを考えることが、あとの「5 本年度の行動計画と評価」につながります。

4 「求める生徒像」について

入学者の受入に関する方針である「アドミッション・ポリシー^{※4}」として、各校のスクール・ミッションや、育成をめざす資質・能力と、それを育成するための教育内容等をふまえ、入学時に期待される生徒の姿を記入します。

5 「本年度の行動計画と評価」について

「中長期的な重点目標」の達成に向けた学校としての行動計画になっ

※3 カリキュラム・ポリシー（教育課程の編成及び実施に関する方針）

グラデュエーション・ポリシー（育成をめざす資質・能力に関する方針）を達成するために、どのような教育課程を編成し、実施し、学習評価を行うのかを定める基本的な方針となるもの。

※4 アドミッション・ポリシー（入学者の受入れに関する方針）

各高等学校のスクール・ミッションや、グラデュエーション・ポリシー（育成をめざす資質・能力に関する方針）とカリキュラム・ポリシー（教育課程の編成及び実施に関する方針）に基づく教育内容等をふまえ、入学時に期待される生徒像を示す基本的な方針となるもの。

ていることが大切です。必要に応じて「マネジメントチェック」による診断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計画に反映させることができます。計画は、学年や教科、分掌等が担う役割が明確になっており、その進捗状況が「見える化」されていることが理想です。そのためには、できるだけ数値目標を設定することが有効ですが、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ましょう。

具体的には、教育活動と学校運営等を分けて記入することになります。

(1) 教育活動

教育課程・学習指導、キャリア教育（進路指導）、生徒指導、保健管理など学校での教育活動全般を想定しています。

(2) 学校運営等

例えば、組織風土改革、人材育成、研修計画、情報共有、保護者・地域等との連携、教職員の満足度、学校の施設・設備などが考えられます。もちろんどちらも、学校独自の項目を設定してもかまいません。

この行動計画の策定に関しては、活動指標（Output）と成果指標（Outcome）を分けて設定します。活動指標については、取組の「具体的な活動量や活動実績」等を指標にします。成果指標については、取組による「具体的な効果や成果」等を指標にするとよいでしょう。

また、備考欄に、「定期的に進捗を管理する取組」と、学校全体での「最重点取組」についてそれぞれ印をつけます。

ここの部分の記入にあたっては、年度初めに、「取組内容・指標」までの、計画の部分を記入します。「結果」については、年度末および適宜記載します。また、「改善課題」については、年度末に記載します。

6 「学校関係者評価」について（年度末に記載）

学校の自己評価（2月頃までに終えておくのが望ましい）の結果を学校関係者評価委員会（2月～3月初旬に実施）で報告し、得られた意見を学校関係者評価欄に記入します。

7 「次年度に向けた改善策」について（年度末に記載）

学校関係者による評価の内容もふまえ、次年度に向けた改善策について、「教育活動」、「学校運営」の2つの側面に分けて記入します。ここで記入した内容については、次年度のマネジメントシートの「前年度の学校関係者評価」や「本年度の行動計画」に活かすようにしましょう。

5

マネジメントチェックの実施

1 目的

マネジメントチェックは、学校組織の状態を俯瞰的・客観的に見て、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、何を重視するかを明らかにする活動です。

2 マネジメントチェックの実施

組織の状態に応じて、下記A Bを使い分けることができます。

A 簡易版「マネジメントチェックシート」(Google Forms版:「IV様式集」P30~P32参照)

このシートを用いて「対話」することで、学校を俯瞰して考える機会と、一人ひとりが新たな気づきを得て、自身の業務を振り返る機会を得ることができます。

B 完全版「マネジメントチェックシート」

このシートを用いて「対話」することで、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っての改善点を明らかにすることができます。

A 簡易版「マネジメントチェックシート」(Google Forms版)の使い方

簡易版「マネジメントチェックシート」は、「これまでマネジメントチェックに取り組んだことがない」「マネジメントチェックは難しそうで手が出せない」「マネジメントチェックで何が得られるかのかわからない」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。

完全版と比較すると簡易な様式ですが、「対話」とおして組織バランス診断の目的が理解できます。「めざす学校の姿」の実現に向け、8つの視点を大切にしつつ、学校の課題に応じて焦点を絞り、自校の状態に合わせて診断項目を追加したり、精選・変更したりするなどの工夫をすることで、多くの気づきを得ることができます。

簡易版を通じてマネジメントチェックの役割を理解し、コツをつかんでから、正規(完全版)のマネジメントチェックへ軸足を移すことをお勧めします。

B 完全版「マネジメントチェックシート」の使い方

「めざす学校の姿」の実現という観点から、8つの視点で学校組織をとらえ、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っての改善点を明らかにします。

把握した強み・弱みや改善点は、学校マネジメントシートの「2 現状認識」や「3 中長期的な重点目標」に反映できます。

《 8つの視点 》

- ・リーダーシップ
- ・情報の管理と活用
- ・PDCAサイクル・仕事の進め方
- ・地域連携・他校種連携
- ・人材育成と組織能力の向上
- ・学習者の理解と対応
- ・安全安心・危機管理
- ・社会的責任・社会貢献

(1) フォルダの内容

「マネジメントチェックシート」フォルダには、エクセルファイルで作成した、「マネジメントチェックシート【入力シート1】～【入力シート20】」(以下【入力シート】)と「マネジメントチェックシート集計用シート」(以下【集計用シート】)が収められています。

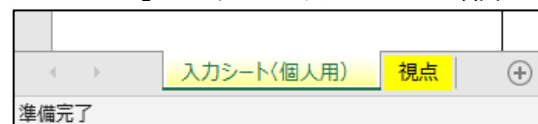
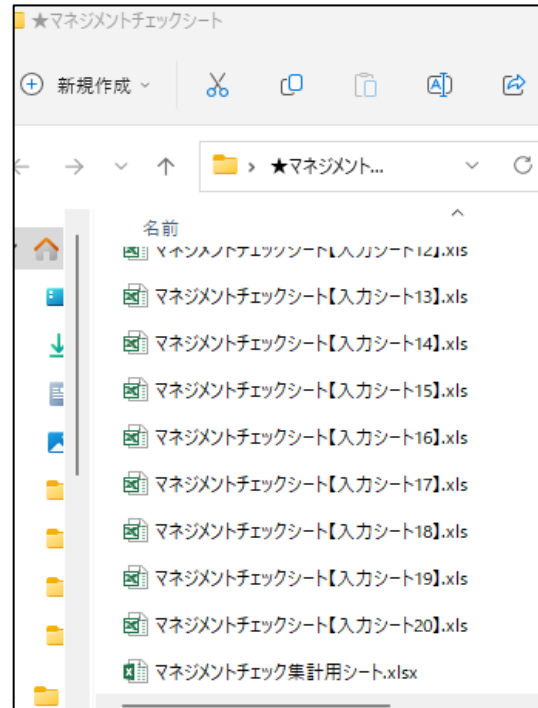
すべての【入力シート】と【集計用シート】は、最後まで「マネジメントチェックシート」フォルダに入れたまま、作業をします。

【入力シート】と【集計用シート】は、データソースのリンクづけをしています。

ファイル名を変更したり、「マネジメントチェックシート」フォルダから移動したりすると、リンクづけができなくなり、データが反映されないことがありますので、注意してください。

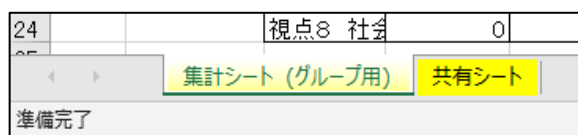
ア マネジメントチェックシート【入力シート】は、「入力シート(個人用)」と「視点」の2つのSheetがあります。(右図参照)

メンバーは、「視点」Sheetを参照しながら、「入力シート(個人用)」Sheetに個人の考え(強み・弱み)をメモし、メモをもとにした評価を「個人評価」の欄に入力します。入力後は、必ず「上書き保存」をしてください。保存をしないと、【集計用シート】にデータが反映されません。



イ マネジメントチェックシート集計用シート

【集計用シート】は、「集計シート(グループ用)」と「共有シート」の2つの Sheet があります。
(右図参照)



「集計シート(グループ用)」には、それぞれの【入力シート】の評価の数値が反映されます。

「共有シート」は、「集計シート(グループ用)」の数値の平均値のレーダーチャートと数値のバラツキを表す分布グラフが作成されます。

これは、同じ平均値でも、数値のばらつきは異なることがあることから、2つのグラフを作成しています。

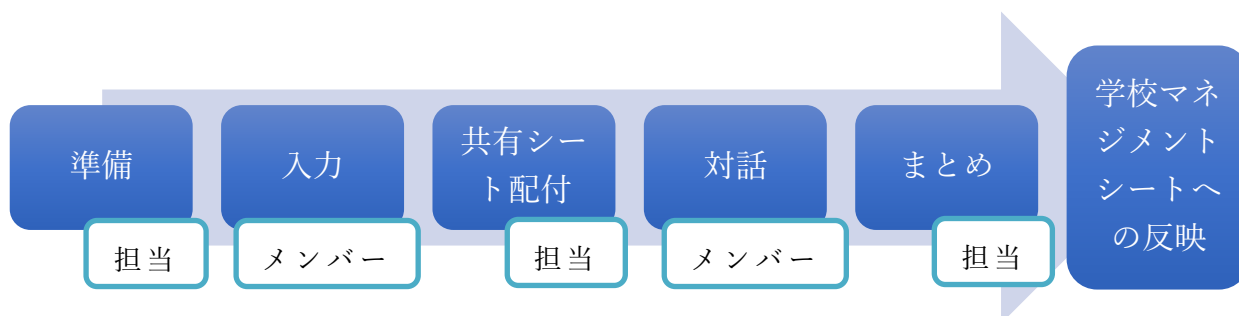
担当者等は、メンバーの対話の場で共有シートを配付し、対話の中からの気づき(強み・弱み)や改善点をまとめます。

(2) 使用方法

ア 流れ

大まかな手順は以下の通りです。

企画委員会等による 20 人までのメンバーでの実施を想定しています。

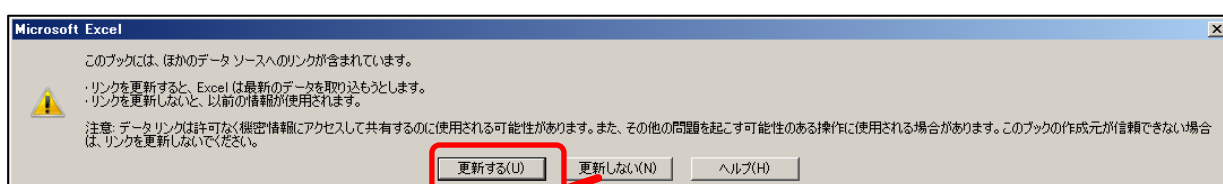


イ 準備 (担当が行う)

① 「マネジメントチェックシート」フォルダをメンバー全員が共有できるネットワーク上に配置します。

※ダウンロード等したままの圧縮フォルダでは、うまくデータリンクの更新ができない場合があります。必ず、圧縮フォルダの中から「マネジメントチェックシート」フォルダを出して、ネットワーク上にそのまま配置してください。

② 【集計用シート】を開き、データが入力されていないことを確認します。



上図のような表示ができることがありますが、「更新する」をクリックし、リンクを更新してください。

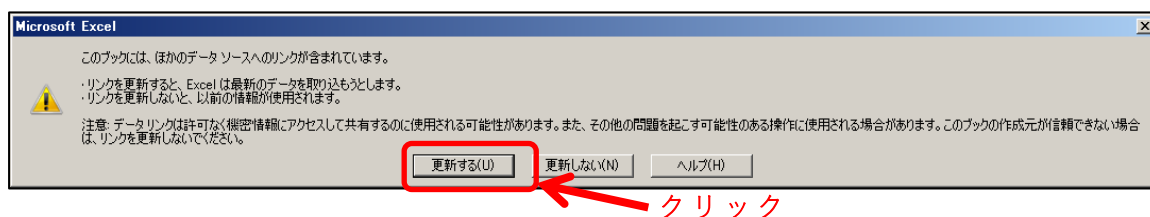
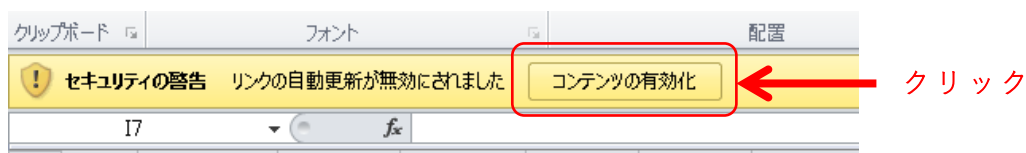
「集計シート」に数値があれば、該当の【入力シート】を開き、評価の数値を削除してください。

- ③ メンバーの誰がどの【入力シート】に入力するのかを割り振ります。
- ④ 入力期限とともに、メンバーに番号を周知します。
*誰がどの【入力シート】に入力したのかをわからないようにする必要があれば、担当による配慮や工夫をしてください。

ウ 入力（メンバーが行う）

- ① 割り振られた番号の【入力シート】を開きます。

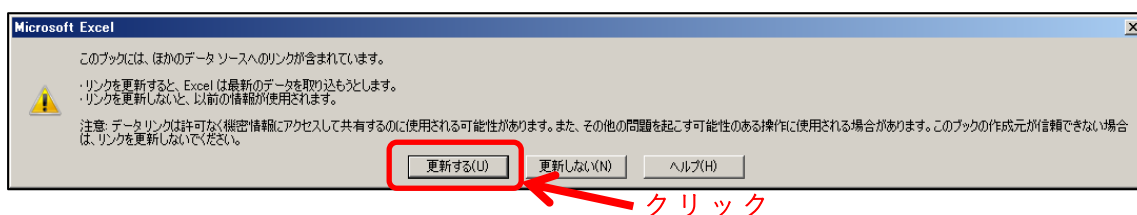
下図のような表示が出るがありますが、「コンテンツの有効化」、「更新する」をクリックして、自動更新を有効にしてください。



- ② 「視点」Sheet をもとに学校運営を見つめなおします。
- ③ 気がついたことがあれば、強み・弱みにメモをします。
- ④ メモの内容をもとに4段階での評価をします。評価は、プルダウンのリストから選択します。
- ⑤ 評価が終わったら、上書き保存をします。

エ 共有シート配付（担当が行う）

- ① 【集計用シート】を開きます。
- ② 下図のような表示ができることがありますが、「更新する」をクリックし、リンクを更新してください。



オ 対話（メンバーが行う）

- ① 担当が設定した日時までに共有シートを確認します。
- ② 自身の入力シートとの評価とのちがいやバラツキなどから意見を準備します。
- ③ 対話の場で、準備してきた意見や発言します。
- ④ 「共有シート」のメモ欄を活用してください。

カ まとめと反映（担当が行う）

- ① 学校マネジメントシート等に反映できるよう、対話により明らかになった強みや弱み、改善点をまとめます。
- ② メンバーでまとめを共有します。
- ③ 校内でまとめを共有します。
- ④ 企画委員会等で学校マネジメントシートに反映します。

キ 留意点

- ① マネジメントチェックシートの結果はメンバーの主観によるものであることから、「共有シート」のレーダーチャートやグラフを学校関係者評価委員会等に提示することは、想定していません。
- ② 想定している使い方以外にも、学校として重視しているいくつかの視点のみを対話するなどにも活用できます。

IV 様式集

高等学校用

【様式】

令和●年度 学校マネジメントシート

学校名()

1 めざす姿

(1)めざす学校の姿		
(2)	育みたい資質・ 能力(育みたい 生徒の姿)	
	【グラデュエーシ ョン・ポリシー】	
	ありたい 教職員の姿	

2 現状認識

(1)学校の価値を提 供する相手とそこ からの要求・期待			
(2)連携する相手と 連携するうえでの 要望・期待		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
(3)前年度の学校関 係者評価など			
(4)現状 と 課題	教育活動		
	学校運営等		

3 中長期的な重点目標

教育活動 【カリキュラム・ポリシー】	
学校運営等	

4 求める生徒像

入学時に期待される 生徒の姿 【アドミッション・ポリ シー】	
---	--

5 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

項目	取組内容・指標	結果	備考
		(年度末および適宜記載)	
改善課題			
(年度末に記載)			

(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

項目	取組内容・指標	結果	備考
		(年度末および適宜記載)	
改善課題			
(年度末に記載)			

6 学校関係者評価

明らかになった改善課題と次への取組方向	(年度末に記載)
---------------------	----------

7 次年度に向けた改善策

教育活動についての改善策	(年度末に記載)
学校運営についての改善策	(年度末に記載)

【様式】

令和●年度 学校マネジメントシート

学校名()

1 めざす姿

(1)めざす学校の姿		
(2)	育みたい資質・ 能力(育みたい 生徒の姿)	
	ありたい 教職員の姿	

2 現状認識

(1)学校の価値を提 供する相手とそこ からの要求・期待			
(2)連携する相手と 連携するうえでの 要望・期待		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
(3)前年度の学校関 係者評価など			
(4)現状 と 課題	教育活動		
	学校運営等		

3 中長期的な重点目標

教育活動	
学校運営等	

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

項目	取組内容・指標	結果	備考
		(年度末および適宜記載)	
改善課題			
(年度末に記載)			

(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

項目	取組内容・指標	結果	備考
		(年度末および適宜記載)	
改善課題			
(年度末に記載)			

5 学校関係者評価

明らかになった 改善課題と次への 取組方向	(年度末に記載)
-----------------------------	----------

6 次年度に向けた改善策

教育活動について の改善策	(年度末に記載)
学校運営について の改善策	(年度末に記載)

【様式】

令和●年度 学校マネジメントシート【記入例】

学校名()

1 めざす姿

(1)めざす学校の姿	・ 生徒と共に創る教育活動をととして、地域に信頼される▲高
育みたい資質・能力(育みたい生徒の姿)	・ 社会人として、適切に意思疎通を図る力と良い習慣を身に付けた▲高生 ・ 主体的に学び続ける姿勢と力を養い、地域や社会に貢献できる▲高生 ・ 以下に示す「7つの力」を身に付けた▲高生 ①聴く力 ②話す力 ③書く力 ④読み取る力 ⑤考える力 ⑥前に踏み出す力 ⑦協働する力
(2)【グラデュエーション・ポリシー】	注：「育成をめざす資質・能力に関する方針(グラデュエーション・ポリシー)*1」を記載 ※1 学校教育活動を通じて生徒こどのような資質・能力を育成することをめざすのかを定める基本的な方針
ありたい教職員の姿	・ めざ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

2 現状認識

(1)学校の価値を提供する相手とそこからの要求・期待	<p><生徒> 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、約2割が就職を望んでいる。また、本校の伝統や校風のもと、部活動にも8割の生徒が期待している。</p> <p><保護者> 入学時における保護者アンケートから、保護者は約9割が進学を望んでいる。また、これまでに培われてきている校風の継承や校内環境の充実を求める声大きい。</p> <p><地域> 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施設等の提供により、地域の活性化に貢献してほしい。また、防災拠点となってほしい。</p>	
(2)連携する相手と連携するうえでの要望・期待	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
	<p><家庭> 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><中学校> 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><地域社会> 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・協力や施設等を貸し出してほしい。</p>	<p><家庭> 本校教育方針への理解と協力、特に家庭でのしつけ部分を強化してほしい。</p> <p><中学校> 基礎学力の定着。継続的・効果的な指導のための個々の生徒の情報共有をしたい。</p> <p><地域社会> 本校の教育活動を理解し、生徒の活躍の場面を与えてほしい。また、部活動の指導等の支援をしてほしい。</p>

(3) 前年度の学校関係者評価など		<p>生徒が考えようとする授業ではなく、先生が一方向的に知識を伝えている授業が多い。</p> <p>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。</p> <p>進学に関する保護者への情報提供が不十分。</p>
(4) 現状と課題	教育活動	<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。</p> <p>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>生徒の多くは期待を持って入学してきており、…</p>
	学校運営等	<p>教職員数が多く、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。</p> <p>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>

3 中長期的な重点目標

<p>教育活動</p> <p>【カリキュラム・ポリシー】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「自律・誠実・協働」の心を持った生徒を育む教育活動の推進 ・ 生徒一人ひとりの進路実現をめざし、基礎・基本の定着を図る取組を推進 ・ 人と人のつながりの大切さを学べるよう、自他の理解、人間関係形成能力、コミュニケーション能力の育成をめざした学習活動を推進 <p>注：「教育課程の編成及び実施に関する方針(カリキュラム・ポリシー)」※2を記載</p> <p>※2 育成をめざす資質・能力に関する方針を達成するために、どのような教育課程を編成、実施し、学習評価を行うのかを定める基本的な方針</p>
<p>学校運営等</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>

4 求める生徒像

<p>入学時に期待される生徒の姿</p> <p>【アドミッション・ポリシー】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 規範意識や基本的な生活習慣が身についている生徒 ・ 大学進学など、明確な進路意識を持って学業に取り組める生徒 ・ 部活動、生徒会活動、ボランティア活動などに積極的に取り組める生徒 <p>注：「入学者の受入れに関する方針(アドミッション・ポリシー)」※3を記載</p> <p>※3 スクール・ミッションや、グラデュエーション・ポリシーとカリキュラム・ポリシーに基づく教育内容等をふまえ、入学時に期待される生徒像を示す基本的な方針</p>
--	---

5 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

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。	(年度末および適宜記載) ほぼすべての教員が実施した。	◎
	(2) 生徒による授業評価を実施する。 【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】 授業評価により「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、インターンシップなどを通して生徒自らが進路を決定できるよう取り組む。	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。 外部講師を招聘したガイダンス、インターンシップや学校訪問などの取組を実施した。	◎
改善課題			
(年度末に記載)			
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、次年度は「主体的・対話的で深い学び」について外部講師を招聘し、研修会を実施し、授業改善を図っていく。 また、キャリア教育については、…			

(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

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の実施 【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	(年度末および適宜記載) 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】	2回

	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	79.8%	
情報提供による信頼の構築	(1) ホームページによる情報提供 【活動指標】 ホームページの更新 月1回以上 (2) 授業公開、学校見学会等の実施 【活動指標】 年間5回以上 【成果指標】 学校の様子がわかると回答する保護者の割合 60%	各学年・クラブ・分掌により、達成できた。 5回 56.0%	※
保護者・地域住民等との連携	(1) 地域行事等への参画 【活動指標】 地域との合同避難訓練の実施 1回 【活動指標】 公民館主催パソコン教室の校内開催及び講師として生徒派遣 1回 (2) 中学校との情報共有 【活動指標】 各学期1回	1回 2回 各学期1回	
働きやすい職場環境づくり	(1) 行事や取組の精選を進める。 (2) 総勤務時間の縮減に向け、年次有給休暇等を取りやすい環境をつくる。 【活動指標】 ・ 設定した日の定時に退校できた教職員の割合 80%以上 ・ 予定通り休養日を実施できた部活動の割合 95%以上 ・ 放課後に開催して 60分以内に終了した会議の割合 90%以上 【成果指標】 ・ 時間外在校等時間が年 360 時間を超える教職員数 0人 ・ 時間外在校等時間が月 45 時間を超える教職員の延べ人数 0人 ・ 1人当たりの月平均時間外在校等時間 30 時間以下 ・ 1人当たりの年間休暇取得日数 10 日以上	行事精選に向けた話し合いができ、3つの行事を削減できた。 100% 100% 100% 0人 0人 15.0 時間 12.0 日	※
改善課題			
(年度末に記載)			
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、……			

6 学校関係者評価

	(年度末に記載)		
明らかになった改善課題と次への取組方向	<p>本校の課題として、大学等への進学指導の充実に加え、将来を見据えて学習することが出来るようにキャリア教育を充実させる必要がある。</p> <p>また、後期選抜において、全体の志願者数が前年度比 20%増であるが、募集定員に満たなかったことから、その要因を探るとともに、広報活動を……</p>		

7 次年度に向けた改善策

<p>教育活動についての改善策</p>	<p>(年度末に記載) 今年度の入学者選抜の志願者数が募集定員には満たなかったが、一人ひとりの生徒の確実な進路保障のためキャリア教育を推進し、充実した学校生活を過ごすことができるようにすることで、学校の魅力を作り上げていく必要がある。そのためにも、各教科・科目の授業内容のあり方及び総合的な探究の時間、ホームルーム活動・学校行事等の特別活動も含めた……</p>
<p>学校運営についての改善策</p>	<p>(年度末に記載) 学力の向上に向けた授業改善のために授業研究会を実施できたが、参加者が限られていることから、全教職員が参加しやすいテーマを設定する。 マネジメントチェックシートの結果をもとにした組織力向上の話合いの結果から、教職員の多忙化の解消が課題の一つとして出てきたことをふまえ、会議の週時程内への組み込み、教職員間の仕事の平準化や総勤務時間の縮減を図ることができるよう工夫を行い、……</p>

【様式】

令和●年度 学校マネジメントシート【記入例】

学校名()

1 めざす姿

(1)めざす学校の姿	○ 「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) 育みたい資質・能力(育みたい生徒の姿)	○ 自己と他者の存在を尊重し、協力しながら目標に向かって切磋琢磨できる生徒 ○ 自ら考え、判断し、行動できる力を身に付けながら、規範意識を高く持ち、自律した行動ができる生徒 ○ 主体的に学習に取り組み、創意工夫しながら問題解決をはかることができる生徒
ありたい教職員の姿	○ めざ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 ○ 仕事こやりかひを感じ、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

2 現状認識

(1)学校の価値を提供する相手とそこからの要求・期待	<p><生徒> 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、約2割が就職を望んでいる。また、本校の伝統や校風のもと、部活動にも8割の生徒が期待している。</p> <p><保護者> 入学時における保護者アンケートから、保護者は約9割が進学を望んでいる。また、これまでに培われてきている校風の継承や校内環境の充実を求める声大きい。</p> <p><地域> 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施設等の提供により、地域の活性化に貢献してほしい。また、防災拠点となしてほしい。</p>	
(2)連携する相手と連携するうえでの要望・期待	<p>連携する相手からの要望・期待</p> <p><家庭> 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><中学校> 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><地域社会> 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・協力や施設等を貸し出してほしい。</p>	<p>連携する相手への要望・期待</p> <p><家庭> 本校教育方針への理解と協力、特に家庭でのしつけ部分を強化してほしい。</p> <p><中学校> 基礎学力の定着。継続的・効果的な指導のための個々の生徒の情報共有をしたい。</p> <p><地域社会> 本校の教育活動を理解し、生徒の活躍の場面を与えてほしい。また、部活動の指導等の支援をしてほしい。</p>
(3)前年度の学校関係者評価など	<p>生徒が考えようとする授業ではなく、先生が一方向的に知識を伝えている授業が多い。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。</p> <p>進学に関する保護者への情報提供が不十分。</p>	
(4)現状と課題	教育活動	<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。</p> <p>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>生徒の多くは期待を持って入学してきており、…</p>

学校運営等	教職員数が多く、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。
-------	--

3 中長期的な重点目標

教育活動	生徒が自ら学ぶとする意欲を高めるため、協働学習やプレゼンテーションを行う機会を充実し、自らが課題を設定し解決する探究型の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。

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

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。 (2) 生徒による授業評価を実施する。 【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】授業評価により「自ら学びたいことがある」と答えた生徒の割合 75%	ほぼすべての教員が実施した。 2回 76.2%	◎ ※
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、次年度は「主体的・対話的で深い学び」について外部講師を招聘し、研修会を実施し、授業改善を図っていく。 また、キャリア教育については、…			

(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

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の実施 【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%	◎ ※
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、……

5 学校関係者評価

明らかになった改善課題と次への取組方向	<p>本校の課題として、大学等への進学指導の充実に加え、将来を見据えて学習することが出来るようにキャリア教育を充実させる必要がある。</p> <p>また、後期選抜において、全体の志願者数が前年度比 20%増であるが、募集定員に満たなかったことから、その要因を探るとともに、広報活動を……</p>
---------------------	---

6 次年度に向けた改善策

教育活動についての改善策	<p>今年度の入学者選抜の志願者数が募集定員には満たなかったが、一人ひとりの生徒の確実な進路保障のためキャリア教育を推進し、充実した学校生活を過ごすことができるようにすることで、学校の魅力を作り上げていく必要がある。そのためにも、各教科・科目の授業内容のあり方及び総合的な探究の時間、ホームルーム活動・学校行事等の特別活動も含めた……</p>
学校運営についての改善策	<p>学力の向上に向けた授業改善のために授業研究会を実施できたが、参加者が限られていることから、全教職員が参加しやすいテーマを設定する。</p> <p>マネジメントチェックシートの結果をもとにした組織力向上の話し合いの結果から、教職員の多忙化の解消が課題の一つとして出てきたことをふまえ、会議の週時程内への組み込み、教職員間の仕事の平準化や縦横解時間削減を図ることができるよう工夫を行い、……</p>

A 簡易版「マネジメントチェックシート」(Google Forms版)

簡易版「マネジメントチェックシート」

このシートは、職員との対話をととして学校の取組状況を診断し、「気づき」から「改善」につなげるためのものです。学校の状況と改善課題の共有に活用してください。

※シートの名称及び質問項目については、8つの視点を大切にしつつ、学校の課題に応じて焦点を絞るなど、各校の状況に合わせて追加・修正していただいても構いません。

* 必須の質問です

学校名 *

名前 *

各項目について、1～5（1 そう思わない～5 そう思う）のいずれかを選択してください。また、選択した項目について、その理由（任意）を記述してください。

(例)

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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） *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(4) 学校と地域や関係機関との信頼関係は良好ですか。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(5) 学校は整理・整頓・清掃が行き届いていますか。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(9) 「学校マネジメントシート」に記載された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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(10) 「本年度の行動計画」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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(11) 「学校マネジメントシート」に記載された計画や「本年度の行動計画」に基づ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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(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。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(18) 誰もが働きやすい職場となるよう「働き方改革」（業務のシンプル化、平準化、DX化などを含む）は進んでいますか。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(19) 職場全体で「コンプライアンス」（セクハラ・パワハラを含む法令の遵守）を意識した言動、取組がなされていますか。 *

① 1、② 2、③ 3、④ 4、⑤ 5

理由

(20) 各校の状況に合わせて項目を追加してください。

- 8つの視点を大切にしつつ、学校の課題に応じて視点を絞り、重点的に取り組む領域を明確化することで、校長の戦略的判断と組織の成熟度に応じたマネジメントが可能となります。
- マネジメントチェックの初期段階においては、少人数の中核的メンバーとの対話から始め、段階的に広げていく方法が有効です。
- マネジメントチェックに係る対象者の選定や実施のタイミングについては、学校の状況に応じて校長が柔軟に判断してください。

B 完全版「マネジメントチェックシート」

マネジメントチェックシート（入力シート:個人用）

学校名()

【令和 年 月】

「8つの視点」	強み	弱み	個人評価
視点1 リーダーシップ			
視点2 人材育成と組織能力の向上			
視点3 情報の管理と活用			
視点4 学習者の理解と対応			
視点5 PDCAサイクル・仕事の進め方			
視点6 安全安心・危機管理			
視点7 地域連携・他校種連携			
視点8 社会的責任・社会貢献			

○「学校マネジメントシート」の目指す姿や結果等をふまえて、評価欄に4段階での評価を入力します。

4段階評価

4:できている

3:概ねできている

2:どちらかというとできていない

1:できていない

〈マネジメントチェックを行ううえでの「8つの視点」〉

視点1 リーダーシップ		
評価の観点	キーワード	①リーダーは、学校のめざす方向（めざす姿）を具体的に示し、教職員がそれに向かって取り組むよう、手立てがとられていますか。 ②リーダーに相談できる雰囲気はありますか。 ※「リーダー」とは、管理職だけではなく、各主任や取組の担当者なども指しています。
	目的・目標の共有 保護者や地域の方の理解 自由闊達な雰囲気	
視点2 人材育成と組織能力の向上		
評価の観点	キーワード	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ますか。 ②学校は、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ますか。 ③学校には、授業研究やOJ研修等を日常的に行う雰囲気がありますか。 ④学校は、教職員の満足度を把握し、改善を図っていますか。
	求められる資質、能力の理解 専門的指導能力の育成 取組意欲の向上 相談できる雰囲気 満足度の把握と分析	
視点3 情報の管理と活用		
評価の観点	キーワード	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ますか。 ②学校は情報インフラ（インターネット等の情報基盤）を情報発信や業務効率の改善に活用していますか。 ③個人情報等について、適正な管理ができるようにしていますか。
	必要な情報の収集、分析 情報の分類、共有 情報・データの適正な管理	
視点4 学習者の理解と対応		
評価の観点	キーワード	①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ますか。 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、信頼関係を高める取組（情報提供など）をしていますか。 ③学校は、学習者の要望や期待の把握および改善に結びつける取組をしていますか。 ※「学習者」とは、学校が価値を提供する相手方の総称。児童生徒をはじめ、保護者・地域の方々等が該当します。
	要望や期待を把握する具体的な方法 学習者との信頼関係 意見や要望、苦情等の把握と適切な対応 把握後の結果分析と改善方法とのつながり	
視点5 PDCAサイクル・仕事の進め方		
評価の観点	キーワード	①学校は、めざす学校像とありたい姿の実現に向け、「学校マネジメントシート」等や「実施計画」を適切に策定し、全教職員で共有していますか。 ②「学校マネジメントシート」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につなげられていますか。 ③学校は、自己評価等からの課題をどのような方法で明らかにしていますか。 ④学校は、明らかにした課題をどのように共有し、改善につなげていますか。 ※「実施計画」とは、各分掌や学年、教科等の計画を指します。
	実現可能な計画の作成、全体共有 めざす姿との一貫性・整合性 進捗の定期的な把握 課題を明らかにする方法 改善策の立案	
視点6 安全安心・危機管理		
評価の観点	キーワード	①リスクに対して、迅速かつ適切な対応をするための取組が行われていますか。 ②学校は、児童生徒が安全安心に過ごせるよう、清潔・安全な教育環境づくりに向けた取組を行っていますか。
	未然防止 危機管理 清潔・安全な教育環境 安心できるなかまづくり	
視点7 地域連携・他校種連携		
評価の観点	キーワード	①学校は「地域」や「他校種」との連携を意識した取組・活動を常に見直していますか。 ②学校は、家庭や地域社会、接続する他校種の関心やニーズを理解し、それらに応えながら、協働連携しようとしていますか。 ③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ますか。
	地域・他校種との連携の重要性の理解 適切な関係づくり 連携・協力 地域が有する多様な情報源の活用	
視点8 社会的責任・社会貢献		
評価の観点	キーワード	①学校は、教職員に自己の使命と職責の重大さを自覚させ、法令を遵守し、自らを厳しく律するための取組を行っていますか。 ②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。 ③学校は、地域や関係機関からの要望について、真摯に対応していますか。
	教職員の倫理観の醸成・法令遵守 情報提供 学校経営の透明性の確保 社会貢献 環境への配慮	

マネジメントチェックシート (集計シート)

【令和 年 月】

学校名 ()

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
「8つの視点」																					
視点1 リーダーシップ																					
視点2 人材育成と組織能力の向上																					
視点3 情報の管理と活用																					
視点4 学習者の理解と対応																					
視点5 PDCAサイクル・仕事の進め方																					
視点6 安全安心・危機管理																					
視点7 地域連携・他校種連携																					
視点8 社会的責任・社会貢献																					

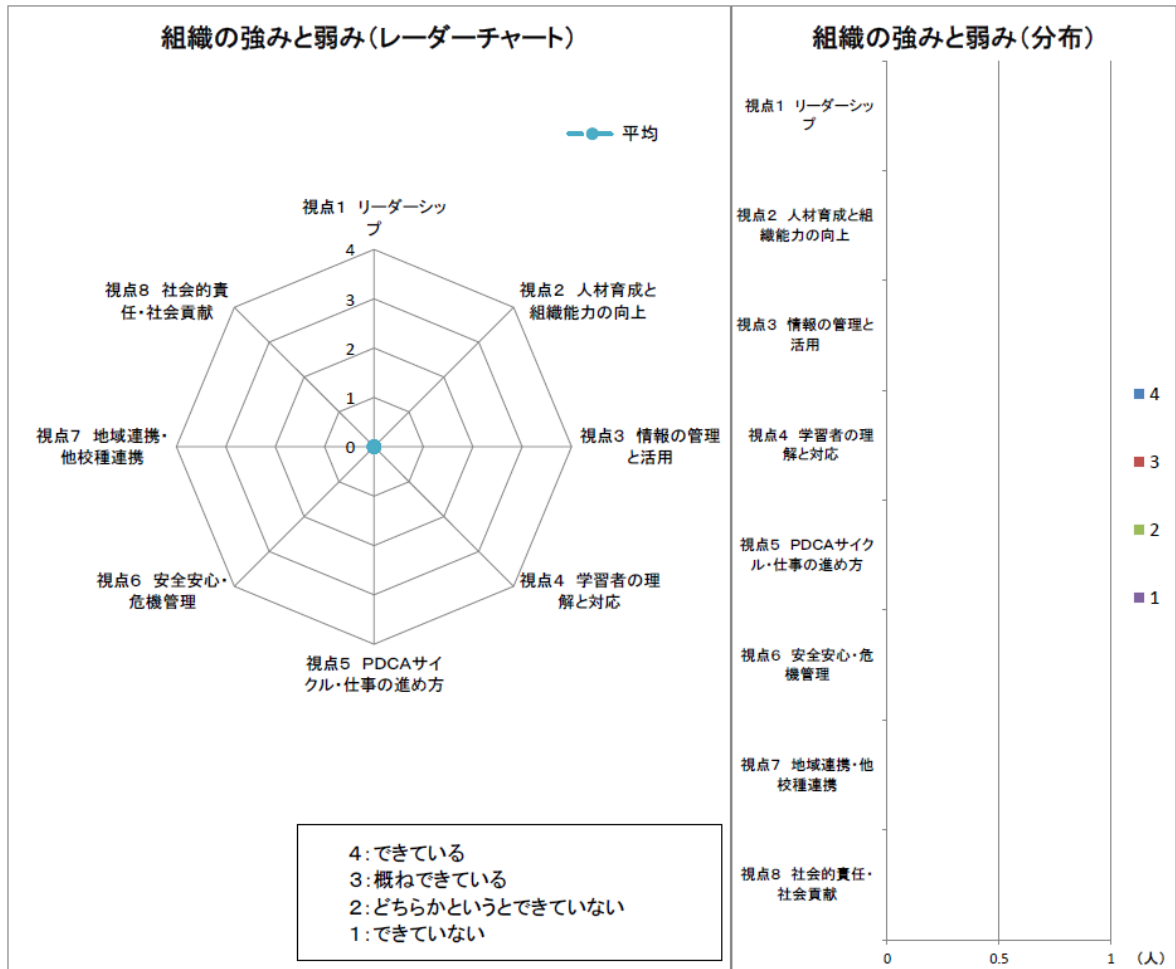
評価の視点	評価			1	評価者数	平均
	4	3	2			
視点1 リー	0	0	0	0	0	#DIV/0!
視点2 人	0	0	0	0	0	#DIV/0!
視点3 情	0	0	0	0	0	#DIV/0!
視点4 学	0	0	0	0	0	#DIV/0!
視点5 PD	0	0	0	0	0	#DIV/0!
視点6 安	0	0	0	0	0	#DIV/0!
視点7 地	0	0	0	0	0	#DIV/0!
視点8 社	0	0	0	0	0	#DIV/0!

マネジメントチェックシート(共有シート)

学校名()

【令和 年 月】

「8つの視点」からみた組織の強みと弱み	
強み	下のグラフから、学校の強みの気づきをメモしましょう。
弱み	下のグラフから、学校の弱みの気づきをメモしましょう。
強みを伸ばし、弱みを克服するための改善点	
改善すべき点をメモしましょう。	



V 学校マネジメントシステム Q & A

本Q & A集は、県立学校長会教育課題研究委員会が令和7年度に新任校長に対して実施したアンケートで寄せられた質問等に対して作成した回答に基づき作成しています。学校組織マネジメントの円滑な推進に活用してください。（※質問と回答は、文意を変えない範囲で語句修正したり、回答が同主旨のものをまとめたりしています。）

【計画策定と現状把握（Plan）】

Q 1 育みたい生徒の姿を設定し、それを達成するための課題と具体策を考える際、何を手がかりとすればよいか。

A 1 自校の現状や過年度の取組、教職員の思いや考えなどを多角的に取り入れて検討することが不可欠です。特に、教職員との対話を通じて現状の課題を把握することが、課題解決に向けた重要な手がかりとなります。同じ質問をしても、教職員が担う役割によって回答は異なるため、対話を通じてしっかりと合意形成を図ることで、その後の取組の進捗に大きな変化が期待できます。

<時間的な制約がある場合の工夫>

多くの教職員との対話機会を持つことが難しい場合、簡易版マネジメントチェックシートなどのツールを活用し、早い段階で学校の中核を担う教職員（各分掌主任など）と対話の機会を持つことが有効です。

Q 2 アンケートやヒアリング以外で、学校の成果と課題に関する情報を収集する方法があれば知りたい。

A 2 学校マネジメントシステムでは、教職員の対話と「気づき」を最も重視していますが、これらを補完するものとして、以下のような定量的な情報の収集・分析が有効です。

- 生徒・保護者対象の学校生活満足度アンケートなどの結果
- 「高校生のための学びの基礎診断」認定ツールやその他の外部テストの結果と推移

定量的なデータを活用することで、教職員の意識と結果の齟齬や、取組の進捗状況を客観的かつ明確に把握できます。この成果や課題を教職員に示し、対話の機会を設けることで、より具体的で実効性のある議論が可能になります。

【対話と合意形成 (Do)】

Q 3 教職員との意見交換の時間を確保することが難しい。話し合う時間を確保するための具体的な工夫や、年度当初の情報収集・分析をスムーズに進めるための体制について教えてほしい。

A 3 全ての教職員と十分な対話時間を持つことが困難な場合は、学校の中核を担う教職員との対話に焦点を当てることが、円滑な取組推進の鍵となります。

<中核教職員との対話>

- 教育課題研究委員会での実践事例では、各分掌主任など学校の中核となる教職員との対話に簡易版マネジメントチェックシートを活用し、以下の効果が確認されました。
 - ・ 学校の強みと弱みが把握でき、重点的に取り組むべき課題が明確になった。
 - ・ 新たな気づきを得られた。
 - ・ 対話を通じて意欲的に取り組む教職員が出てきた。
- 早い段階で学校の中核を担う教職員（各分掌主任など）と対話の機会を持つことで、スムーズに取組を進めることが期待できます。

【マネジメントサイクル (Check&Action)】

Q 4 学校マネジメントシートの作成において、前年踏襲になりがちだが、校長の考えを反映させるにはどのように進めるべきか。

A 4 学校マネジメントシートは、めざす学校の姿と現状認識を共有し、中長期的な重点目標や行動計画を立て、評価・改善に結びつけるための重要なツールです。行動計画策定の前提となるため、早期の作成が求められる一方、新任校長が短期間で現状を全て把握することは困難なため、前年度のものをベースにせざるを得ない面もあります。

- 1年目の工夫（新任校長の場合）
 - ・ 教職員にマネジメントシートの完成期日の延期を申し出て、5月頃に原案を示すなどの対応をしている学校もあります。
 - ・ 限られた時間の中で学校の中核を担う教職員と優先的に対話を進める方法が有効です。
- 2年目以降の流れ
4月からマネジメントシートに沿ったマネジメントを進めるため、骨子を2月頃までに作成し、当該年度最後に実施する「学校関係者評価」を経て、年度内に完成・公開をめざすのが理想的です。

Q 5 めざす学校の姿を教職員に浸透させ、行動を促すための具体的な工夫について知りたい。

A 5 めざす学校の姿を教職員に浸透させるには、次の取組が有効です。

- 職員会議資料に毎回掲載するなど、機会を捉えて繰り返し伝えるなど、継続的に伝達する。
- 具体的な話し合いや行動につなげるため、具体的な問題を提起する。
- 学校の中核を担う教職員から優先して浸透を図る。
- 学校の中核を担う教職員から多様な意見を出し合い、共に学校運営を考える。

Q 6 学校関係者評価委員会等で、委員から活発な意見を引き出し、学校運営の議論の場とするための工夫について知りたい。

A 6 学校関係者評価委員会等の回数を増やすことも一つの方法です。

また、単に資料に沿った報告・話し合いだけでなく、授業参観や学校行事の見学など、生徒の様子を直接見てもらう機会を設け、そこから感想や意見を求めることから始めるのも有効です。

学校関係者評価委員会等の場で、何を伝えたいのか、どのようなことについて意見をもらいたいのかなど、議論の論点を整理して進めることが非常に大切です。

三重県教育委員会事務局
教育政策課 教育政策班
〒514-8570 津市広明町 13 番地
TEL : 059-224-2951
E-mail : kyosei@pref.mie.lg.jp