

学校経営を活性化するための学校経営診断についての研究

～学校経営診断カードの効果的な活用方法～

高知県立安芸中学校 教諭 西岡 久司
高知県教育センター チーフ 松岡 聖士

平成 21 年度の高知県教育振興基本計画に基づき、校長のリーダーシップのもと意欲と活力に満ちた組織的な学校づくりを推進するため、管理職研修（マネジメント研修）の充実や新しい職の導入等の取組が実施されている。これらの施策を生かし、教育活動の充実につなぐには、学校の組織力・教職員の協働性を高めることが求められる。そのためには、それぞれの学校が定期的に自校の実態を把握し、改善に向けた手立てを講じる必要がある。その手立てとして教職員の意識調査から学校組織の状態を分析する「学校経営診断カード」を用いて組織の改善点を特定し、学校改善につなぐことが効果的ではないかと考えた。

本研究では、研究モデル校における 2 回の診断結果を基に同校の学校改善に向けた具体的な取組の聞き取りを実施したが、その内容から診断カード活用の有効性が認められた。

キーワード：学校経営診断カード、学校経営、実態把握、マネジメント、学校改善

1 研究目的

本県の教育課題として学力や体力の問題、いじめや不登校等の生徒指導上の問題が依然として厳しい状況にあることが挙げられる。これらの課題をはじめ、現代の学校に求められる様々な課題は、個々の教職員の力量だけでは解決できるものではなく、教職員が協働的な意欲をもち組織として解決に向かう必要がある。しかし、『学校組織マネジメント』(木岡一明 2004)では、学校組織の実態を次のように述べている。「学校は組織と言われながらその特質から、組織としての機能が十分でないのが実態である。そのため、その実践は個々の教師の解釈と判断に任されてきた。」これらは、本県においても例外ではない。平成 21 年 9 月の高知県教育振興基本計画において、校長等のリーダーシップの下、意欲と活力に満ちた組織的な学校づくりの必要性が挙げられている。学校の組織力を向上させるためのポイントは、校長のマネジメント能力やリーダーシップの発揮、さらには学校経営に関わっているという教職員の意識、延いては行動の改革であると考えられる。

学校改善を実効性のあるものとするためには、その前提として、学校の組織の実態を的確に把握する必要がある。実態を把握し、課題を整理することで、改善に向けた手立てを考えることができる。学校組織の実態把握のためのツールとして、『学校組織マネジメント研修～これからの校長・教頭等のために～』(マネジメント研修カリキュラム等開発会議)に「学校経営診断カード」(資料 1)が紹介されている。その中には診断のねらいとして、次の 2 点が挙げられている。

- ① 学校経営の基本方針や重点を決めたり、改善のための計画を立てたりするための重要な資料を得る。
- ② 学校（組織）を構成する諸要因を分析し、それらを関係付けて構造的に把握する作業過程において、改善点や重点の置き方を明らかにできる。

本研究は、この学校経営診断カードの効果的な活用方法に関する実践的な研究である。学校の組織の状態を教職員の意識調査から分析し、分析結果に基づいた改善点や回復のための手立てを提示すれば、校長のリーダーシップ発揮の手がかりとなる。また、課題に応じた改善策を講じることにより、教職員の意識、延いては行動が変われば、学校経営が活性化していくと考える。

2 研究仮説

学校経営診断カードの集計結果を分析し、学校組織の状態や課題を提示することで、組織改善の手がかりとなり、学校経営の活性化につながる。

3 研究内容

(1) 基礎研究

ア 学校組織マネジメントについて

学校経営診断カードは、学校経営や学校組織の状態を分析するためのアンケートである。学校の組織状態を分析し研究を進めるうえで学校経営や学校組織マネジメントに関する基礎的な知識が必要であった。文献による学習や高知県教育委員会が主催する管理職研修に参加し、学校組織マネジメントに関する基本的な考えを学んだ。

イ 学校経営診断カードの特徴

学校経営とは、学校の教育目標を効果的に実現するために人・物・財政・組織運営等の条件の下で、どのような計画を立て、これをどのように実施に移し、どのようにして評価し改善するかという営みである。

学校経営がうまくいっているのかどうかは判断しにくく、判断しようにもどのようにしたらよいか分からないまま教育実践が行われているという現状がある。したがって、学校経営に様々な問題や悩みを抱える学校は多いと思われる。このような現状の中、健康な学校はより健康に、不健康な学校は少しでも健康になることを目的に、学校の自己診断を助けるという考え方に立って、昭和54年、国立教育研究所・牧昌見次長（当時）の監修の下、川崎市の校長経験者ら有志でつくる学校経営診断研究会（以下、研究会という。）が作成したのが学校経営診断カードである。

学校改善を実効あるものとするためには、その前提として管理職は学校の実態を的確に把握する必要がある。学校経営診断カードは、「学校教育目標に迫る視点」、「組織運営的な視点」、「教職員の資質・力量発揮の視点」、「学校風土の検証の視点」の4要因から抽出した40の診断項目について、教職員が1～5の評価点を付け、その診断結果の数値を基に、学校の実態を科学的に分析するツールである。学校が抱えている共通の問題・課題の所在が分かるほか、上記4要因の分析から、共通理解、協働意欲、コミュニケーションという組織づくりの3原則（アメリカの経営学者チェスター・バーナード1886～1961）に即して学校組織の状態を具体的に見ることができ、改善点や改善の方向を実態に即して具体的に検討することができる。

ウ 学校経営診断カードによる分析方法

学校経営診断カードによる分析方法は、『学校経営診断の手引き～活力ある学校づくり～』（学校経営診断研究会）に示されている。経営診断の構成要素としてⅠ目的的要因、Ⅱ組織運営的要因、Ⅲ人間的要因、Ⅳ組織風土的要因の四つの要因をおさえている。これら四つの要因は相互に深い関連があり、影響し合っている。これらの要因がどのような組み合わせになっているかを見極めることで、自校の長所と短所など改善すべき方向を見付け出すことができる。要因ごとに10項目の診断項目を設定し、教職員がどう評価するかによって、各要因内での問題点の所在や、どの要因が強いか弱いかなどを判断することができる。資料2で示したように10のモデルが紹介されている。40の診断項目については、それぞれ何を明らかにしようとしているのか、それがどのように学校改善に関わっているのか説明している。また、四つの要因に対応させながら、①PDSの流れ（計画・実践・評価）、②理解・意識（組織に所属している構成員が、組織の一員として、組織に対してどの程度の理解度であるか、組織の一員としての所属意識がどの程度あるか）、③意欲・対応（学校組織を構成している各種の分掌組織や小集団がどのような意欲的活動をしているか、他の分掌や校内の他の小集団との連携により学校経営にどの程度貢献しているか）、④態度・コミュニケーション（学校という組織集団に所属している構成員は、自分が所属している学校教育活動を全体的に、感覚的に、肌でどのように感じているか、教育活動の態度化や構成員同士の学校全体のコミュニケーションの状況をどのように評価しているか）の4点を診断要素として、診断項目との関連を要因ごとに説明している。

実際の分析に当たっては、この手引きを参考にして行うわけであるが、様々なケースが考えられ、判断しがたい事例が多い。これらを判断するためには、実際に分析に携わってきた経験と管理職として学校経営を行ってきたノウハウが必要となる。そこで、自身の分析力の向上を

目的として研究会が主催する夏季セミナーや月例会に参加し、ご教授を願うこととした。夏季セミナーにおいては宮田顧問から、研究会が発足した経緯と学校経営診断カードの概要が説明された。松田副会長（川崎市立小学校元校長）からは、校長時代に行った経営診断を基に学校改善に向けた学校経営の実践が報告された。演習では、集計データの例を基にその読み取り方と読み取った内容から分かる要因ごとの事例などが紹介された。月例会では、実際に依頼のあった学校の診断を行った。担当者が分析したものを、参加者会員で検討し、そこで出された意見や質問を生かしながらまとめていった。これらの研修会に参加することにより、文献等で学んできたことが再確認できたほか、疑問点を質問したり、直接会員の方にお聞きするなどして、少しずつではあるが集計データから、学校組織の様子が見えてくるようになった。

(2) 研究モデル校における実践

研究を進めるに当たって2校に研究モデル校として協力をしていただいた。両校で学校経営診断カードによるアンケート調査を行い、集計及び診断を行った。集計及び診断については研究会の方々から指導・助言をいただいた。診断結果は両校の校長に説明を行い、学校改善に向けた取組の参考としてもらうこととした。研究モデル校が行った取組について、どのような手立てを打ったのか、どのような変化が見られたのか、教職員の意識はどのように変化したのかなどの聞き取り調査を行った。また、2回目の診断カードによるアンケート調査を行い、1回目の結果に対する変化を見ることでどのような改善が見られたのかを検証することとした。

ア A小学校での実践

(ア) A小学校の様子

A小学校は、海と山に囲まれた自然豊かな環境に立地している伝統校である。過疎化や少子化の影響から児童数は減少傾向にあり、各学年とも単学級で特別支援学級3学級を含む9学級の学校である。16名の教職員がアンケートに答えている。校長は、学校の雰囲気について、教職員には大きな分裂もなく、横のつながりもあり、積極的な取組を行っていることに満足している。しかし、共通理解・評価の面とそれを改善する部分に弱さを感じている。この点について校長は、自らの学校経営について教職員から評価アンケートを取り、教職員の意識も分析しながら方針を示し、学校運営を進めてきた。学校運営とともに校内研究を推進していくうえで、自分の思いと教職員の意識のズレを減らし取組の方向性について共通理解を図りたいと考え診断カードを実施することとした。

(イ) 診断結果の概要（資料3参照）

a 1回目の診断

A小学校では、1学期の末に学校経営診断カードによるアンケート調査を実施した。

学校全体の総平均は3.9と評価が高い。教員としての資質が高く教職員同士が互いに能力や技能を認め合い、教育活動に活力があるように思われる。診断結果を要因ごとに見ると、表1のようになる。それぞれを比較してみると、学校経営の組織面を評価するII要因が低い「仕組軽視型」（図1、資料2参照）の傾向を示した。

b 各要因の様子

集計結果より、各要因の様子を次のように診断した。（一覧表の見方は資料7を参照）

(a) I 目的的要因

- ・ 「6分担と協業」、「8分掌とその関心」の評価が高かった。また、「7目標・方針の明

表1 各要因の平均（A小学校1回目）

全体平均	3.9
I 目的的要因	3.8
II 組織運営的要因	3.6
III 人間的要因	4.1
IV 組織風土的要因	4.0

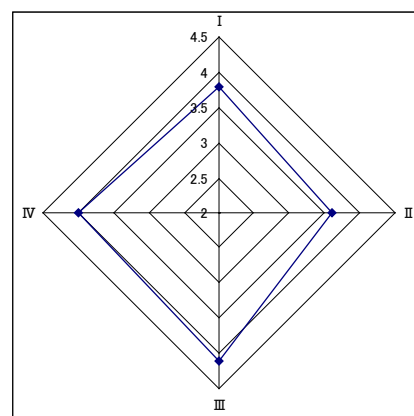


図1 ダイアグラム(A小学校1回目)

確化」からも、学校目標が具体化・明確化され活動しやすい状況にあるので、自分に分担された役割を円滑に処理でき、他の分掌についても必要に応じてお互いに協力し合って処理する柔軟さが感じ取れた。

- ・ 低い評価となったのは「3 能率の低下」である。考えられる要因としては、例えば会議等が多いと感じている場合や仕事が多過ぎる、雑務が多過ぎると感じていることなどが考えられる。
- ・ 「5 分担と全体への貢献」では若年教職員に自分の教育活動がこれでいいのか、学校のために役立っているのかなどの不安があるようである。

(b) II 組織運営的要因

- ・ II 要因は、全体平均が低く、この要因で教職員が低く評価した問題項目については、留意する必要がある。
- ・ 評価が高かったのは「12 情報の流れ」、「16 分担とトラブル」であった。学校運営に必要な情報が円滑に流れ、また、分掌等の役割分担がうまく機能しており平穏な活動が展開されているようである。
- ・ 改善要望が大きかったのは「18 分掌と人員」である。40 の診断項目の中で最も低い評価であった。人員が足りない、仕事が多過ぎるなどと感じていることがうかがわれる。評価が低かったのは、どの部門なのか、また、仕事をするチーム内でどのように分担されているかなどの確認や調整が必要である。しかし、教職員定数は法令により定められており、人員を増やすことは不可能であることを教職員は認識しているはずである。言い換えれば、分担業務を中心とした見方をしているとも言える。教職員は、自らが主体的に学校経営に参画するという意識が薄いのではないだろうか。分掌処理等において、教職員の増員で解決するのではなく、分掌業務の処理方法で解決する方策を考える教職員でありたいものである。

(c) III 人間的要因

- ・ 四つの要因の中で最も平均が高くなっている。
- ・ 特に「28 同僚関係」が高い。また「25 仕事・ポストへの不満」もなく、同僚との信頼関係があり、互いに相手の良さを認め合う和やかさがうかがえる。学校という職場でどの教職員とも人間関係が良いと評価している。
- ・ 「29 能力の認識」の評価が低い。学校経営の中核を担う立場の者やその担当者の仕事ぶりについては、例えば、「21 意思決定」の過程や原案作りの在り方等や、「27 評価・承認」の在り方等の評価が低くなっている。上司・先輩からの評価・承認を期待しているのか、あるいは評価・承認をしてもらえない不満が内在しているようにも思える。

(d) IV 組織風土的要因

- ・ 「38 部門間の対立」の評価が高い。他の要旨からも分かるように、共通理解が図られ、責任感と協働意識のある職場であるため、学年やグループにより部門間の対立はなく責任転嫁する風潮もない。平穏で和やかな学校風土であると捉えていることがうかがえる。
- ・ 「32 革新性の欠如」、「33 積極性の不足」が低い評価となっている。これらは、同僚関係の良さが馴れ合いの方向に流れないように、互いの厳しさが必要であることを警鐘しているのかもしれない。

(ウ) 改善に向けての取組

a 集計・診断結果の説明

研究会代表から診断結果の説明を受けた校長は、評価の高かった「16 分担とトラブル」、「28 同僚関係」、「38 部門間の対立」などに見られる人間関係の良さについて、学校全体の雰囲気は良く、閉鎖的でマイナスの方向に向かうようなグループ化なども見られず、

横のつながりもあることに満足している。教職員はよく頑張っていると感じている。このように教職員が協力して実践を進める一方で、ここ数年、学校が目指している方向性・目指す授業についての共通理解の部分が弱くなってきていると感じており、今一度共通理解を深めていく必要があると考えていた。評価の低かった項目について「18分掌と人員」では、学級経営等の悩みや多忙感があること、また、本年度は学級数の減少による人員削減のため、音楽専科教員が配置されなかったことなどに原因があるのではないかと考えた。また、「27 評価・承認」については、校長が独自に行っている校長評価において、校長の言葉がきついという評価がある。厳しい指摘をするときに言葉がきつくなると自己反省もしている。褒める部分はしっかり褒め、評価・承認をしなければならないと自らを振り返った。また、学力向上に向けて国語教育の研究指定を受け実践している。このことについては、取組は進んでいるものの、テストの結果からは具体的な成果が見られない。そのことにより教職員の効力感が低くなっているが、学校評価として行っている保護者や児童による学校関係者評価によると、これらの取組については良い評価が得られており、このことを成果として受け入れ、今後の取組をさらに充実させて欲しいと考えている。これらのように、低い評価となった項目について、学校の実情と照らしながら実態を整理し、把握していった。

b 診断結果検討会の実施

A小学校では、診断結果を基に自校の現状について教職員間で共通理解を図ることとした。まずは、校長から診断結果の説明を行い、その後、評価が低かった項目「18分掌と人員」、「27 評価・承認」、「33 積極さの不足」等や校長が課題と感じている共通理解の弱さなどについて、どう考えるのか、どうすれば改善できるのか意見を出してもらうこととした。評価が低かった項目については、共通して教職員が多忙感をもっていることが分かった。その中には校長が予想していた人員削減による、専科教員の廃止に対する要望も含まれていた。これらの点について校長は、次のように課題を整理し理解を求めた。

- ・ 校務と雑務についての仕分けが必要であり、その中で減らせるものと減らせないものを考える必要がある。
- ・ 校務分掌については公平性をもたせなければならないが、主任や分掌等の長となると忙しくなるものであり、そのことをどれだけ理解して協力体制をとっていけるのかが重要である。
- ・ これらを踏まえたうえで、人員の増員は現実的に望めず、全教職員が協働体制をとり、みんなでやっているという充実感が必要である。
- ・ 職員朝礼や職員会議の効率化などにより時間を生み出すことが重要である。

その他に教職員からは、

- ・ 日頃からお互いの活動を承認し合うなどの声かけが必要である。
- ・ 同僚性の良さを馴れ合いでなく、互いを高め合う関係としていくために意見が言い合える雰囲気にしていくことが大切である。
- ・ 研究の在り方を見直していくために、年間を見通した研究の進め方を年度当初に確認しておくことや定期的に教科部等の会をもつなど全教職員での共通理解を図ることが必要である。

などの意見が出された。整理された課題や教職員から出された意見を基にして、改善策と今後の取組に向けて次の5点を挙げた。

- ① 研究部が中心となり充実した実りある校内研修にするためには何をどうすればよいのか
- ② どんなときに多忙感を感じているのか、また、それをなくすためにしなければならないことは何なのか
- ③ ゆとりを生み出すためにはどのような工夫が必要なのか（職員会議や行事等の

見直し)

④ 研究を推進していくためにはどのような協働体制をつくっていけばよいのか

⑤ 風通しのよい職場とはどんなものなのか、また、そのために何が必要か

これらのことを今後の教育実践の中で意識していくこととした。そして、2回目の診断結果を基に年度末の総括で再度検討を行い、来年度の方針の中に組み込み継続的に取り組んでいくこととした。

(エ) A小学校の変化(資料4参照)

a 2回目の診断

A小学校では、1月下旬に2回目の学校経営診断カードによるアンケート調査を実施した。診断結果は表2のようになり、ダイアグラムは「現状維持型」(図2、資料2参照)の傾向を示した。1回目に比べ全体平均が0.23ポイント高くなっていた。各要因の平均も約0.2ポイント高くなり、各要因とも平均的に上昇している。一般的に2回目の診断では、教職員が自校の経営現状を直視するようになり、評価がやや下がる傾向が見られるが、本校では、以前から校長自らが自身の学校経営に対する評価を行っていたことでその影響は少なく、また、診断結果の検討会の実施や、1回目の診断結果から導入された課題を意識した教育実践の成果として全体的に評価が高くなったものと思われる。具体的には、学校運営のスムーズさを診断する項目である「36 コミュニケーションの途切れ」が0.6ポイント上昇している。また、「17 指示・報告」も0.6ポイント上昇している。これは管理職の指導の下、日常の出来事の報告を徹底しており、このことで組織的な対応が可能となっている。これらと相互に関連して「3 能率の低下」、「12 情報の流れ」、「14 連絡・調整」、「16 分担とトラブル」、「39 責任転嫁」などの評価が大きく上昇したものと思われる。

b 教職員への聞き取り

3名の教職員から聞き取りを行った。どの教職員からも共通して、診断結果と同様に人間関係が良い職場であると感じていることや校長がリーダーシップを発揮しており、安心感のある学校であると感じていることが分かった。研究主任は、1回目の診断結果で示された「研究を進めていくうえでの共通理解の弱さ」や「人間関係は良いが厳しさが足りない」という部分について、他の教職員が忙しくしてしまうのではないかと遠慮から、研究主任としての提案や推進に甘さがあったのではないかと、あらためて自分の立場やその在り方を考えさせられたと述べていた。また、若年教員からは、若年層が不安と同時に意欲をもっている現状を知り、ベテランや先輩教員が私達をサポートしていこうとする雰囲気を感じたことや自分自身も他の教職員に対しての言葉がけを大切にするようになったことなども話していただいた。経営診断についての感想では、普段あらたまって組織のことを考える機会がなく、その意味ではよい機会になったのではないか、普段は口に出して言えないことをアンケートで伝えて振り返り、反省できる点に良さがあるのではないかなどの意見が出された。

表2 各要因の平均(A小学校2回目)

	1回目	2回目
全体平均	3.9	4.1
I 目的的要因	3.8	4.0
II 組織運営的要因	3.6	3.9
III 人間的要因	4.1	4.3
IV 組織風土的要因	4.0	4.2

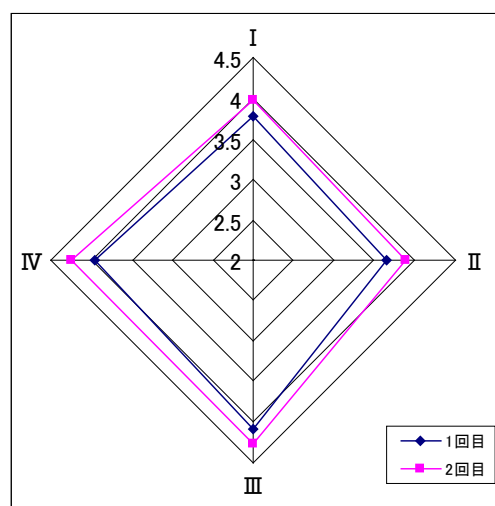


図2 ダイアグラム(A小学校2回目)

イ B中学校での実践

(ア) B中学校の様子

B中学校は、北には四国山地、南に太平洋を望み、学校周辺には田園が広がる静かな環境に立地している。少子化の影響で生徒数は減少傾向にあり、学級数は特別支援学級を含む5学級である。15名の教職員がアンケートに答えている。教育研究に熱心で小中学校の連携や、学力向上・授業改善等の研究指定を受けるなど積極的な実践を行っている。

校長は昨年度実施した感想として、この診断は、管理職が評価をするのではなく、教職員自らが自己評価しており、それを管理職が客観的に見ることができるという利点を挙げていた。また、教職員が頑張っってやっていこうという思いをもっていることが分かる点や、教職員と診断結果を共有することにより、教職員が共感をもてる点、他の教職員の意識が高いことに驚くなど様々な反応が見られる点などを挙げた。

校長は、学力向上や授業改善を進めるにあたって教職員に高い要求を出し実践をしている。また、ときには厳しい指摘も行う。厳しい指摘の中から、自分の足りない部分を確認し成長していくことが大切ではないかと考えている。また、本年度は研究指定の発表も予定されている。これらの状況の下、教育実践に取り組む教職員がどのような意識をもっているのかを把握し、研究推進や学校改善につないでいきたいと考え今回の診断を行うこととした。

(イ) 診断結果の概要 (資料5参照)

表3 各要因の平均 (B中学校1回目)

全体平均	3.9
I 目的的要因	3.9
II 組織運営的要因	3.7
III 人間的要因	4.1
IV 組織風土的要因	4.0

a 1回目の診断

B中学校では、1学期の末に学校経営診断カードによるアンケート調査を実施した。

学校全体の総平均は3.9と評価が高い。教員としての資質が高く教職員同士が互いに能力や技能を認め合い、教育活動に活力があるように思われる。診断結果を要因ごとに見ると、表3のようになる。それぞれを比較してみると、学校経営の組織面を評価するII要因が低い「仕組軽視型」(図3、資料2参照)の傾向を示した。II要因の中で評価点が低い診断項目には留意する必要がある。

b 各要因の様子

集計結果から、各要因の様子を次のように診断した。

(a) I 目的的要因

- ・ 「2 惰性による進行」の評価が高く、教職員が新しい課題に次々に取り組んでいこうという意識をもっていること、また、実際に取り組んでいることがうかがえる。
- ・ 「6 分担と協業」、「8 分掌とその関心」の評価も良く、また、「7 目標・方針の明確化」から学校教育目標が具体化・明確化され活動しやすい状況があるので、自身の担当業務については円滑に処理できるし、他の分掌についても必要に応じて処理する柔軟さが感じ取れる。
- ・ 反面、教育活動の実施状況である「1 計画の進行」の評価が低くなっている。目標や方針が明確であるのに計画が予定どおり進まないのは何故だろうか。

(b) II 組織運営的要因

- ・ 「12 情報の流れ」の評価が高い。分掌等の役割分担がうまく機能しており、「20

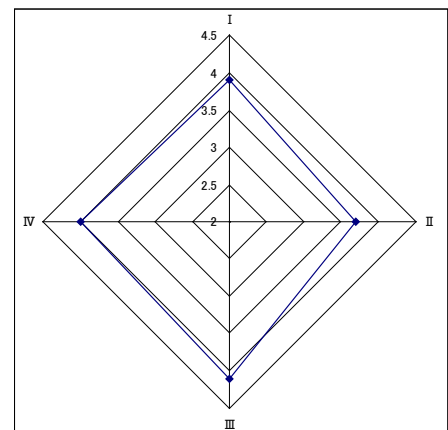


図3 ダイアグラム(B中学校1回目)

責任の範囲」も明確になっていることから学校運営に必要な情報が円滑に流れていると言える。

- ・ 組織の雰囲気は、「16 分掌とトラブル」の評価が高くなっている。校内の分掌処理等では平穏な活動が展開されているようである。
- ・ 改善要望が大きい診断項目は「18 分掌と人員」である。人員が足りない、仕事が多過ぎるなどと感じていることがうかがわれる。評価が低かったのは、どの部門なのか、また、仕事をするチーム内でどのように分担されているかなどの確認や調整が必要である。しかし、本来は法令により、学校規模に応じて教職員数は定められており、校長に要望を出しても、校長は応えることができない。教職員自身が教員の増員は望めないものであることを認識する必要がある。学校経営は学校に勤務するすべての教職員が経営の主体者として勤務しているという認識が不足していると思われる。学校経営の一翼を担っているという意識が強くなると「18 分掌と人員」の評価は変わってくるであろう。
- ・ 「19 意見の調整」が他の診断項目と比較し、大幅に評価が低くなっているのが気になる。分担はしても協力要請がしにくい雰囲気などがいないかに留意する必要がある。

(c) III 人間的要因

- ・ 「28 同僚関係」の評価が高い。「25 仕事・ポストへの不満」もなく、「26 仕事のやりがい」も評価が高くなっている。特に、同僚の資質や能力が高いと評価し、信頼関係がある。互いに相手の良さを認め和やかさがうかがえる。学校という職場でどの教職員とも人間関係が大変良いと評価している。
- ・ 「27 評価・承認」の評価が低い。「11 分掌と組織全体」からも承認の欲求がうかがわれる。上司・先輩からの評価・承認の言葉がけを期待しているようにも感じられるし、評価・承認をしてもらえない不満も内在しているようである。

(d) IV 組織風土的要因

- ・ 学校の教育環境において、教職員は分掌等の処理で「38 部門間の対立」はなく、「39 責任転嫁」する風潮もない。また、「40 協調性の欠如」もなく平穏で和やかな学校風土であると、評価している。
- ・ 校内のモラルを見ると、「35 規則づくめ」、「37 相互不信」、「36 コミュニケーションの途切れ」の傾向を感じていることについて問題提起している。学校組織としての協力体制を具体的に検討することが望まれる。その兆候として教職員は「33 積極性の不足」を低く評価している。

(ウ) 改善に向けての取組

a 集計・診断結果の説明

校長に対して、研究会代表から集計結果及び診断内容の説明を行った。校長は、集計データを基に事前に自分なりに考察しており、評価の低かった問題項目に関する説明に対し、学校や教職員の実際に照らしながらその要因を探り、課題を整理していった。

B 中学校では、学校目標の明確化・具現化を図っている。学力向上を目指し校長の指導の下、生徒の学力状況と生徒による授業評価や保護者等による授業参観者の評価を基に目標達成に向けた改善プランを策定し、授業改善をはじめとした取組を推進している。

I 要因で「2 惰性による進行」の評価が高かったことも、このような新しい実践に意欲的に取り組んでいることがうかがわれた。一方「1 計画の進行」の評価が低かったことについては、生徒指導上の心配から 1 学期は落ち着いた学校生活を定着させることに重点を置いた。生徒と接する時間を大事にしたいとの考えから、会議等は最小限にし、放

課後は、部活動や補習などに重点的に取り組むこととした。そのため研究の中心として取り組んできた授業改善等が進んでおらず評価が低くなっていると捉えている。実際に教職員から、授業改善や校内研究を推進するための職員会議の開催要望なども寄せられており、校長は、この評価が低かったことは教職員の意欲の現れであると理解した。1学期の取組の結果、生徒の学校生活は落ち着いており、夏休み期間を利用し、今後の研究に向けた職員会議を実施し、研究を推進していくこととした。

「27 評価・承認」の評価が低かった原因としては、校長は、「教職員に対し、高い要求を出している。その中には、結果に結び付きにくいことに取り組んでいることも多い。目に見える結果は出ていないが取り組んでいること自体を評価してほしいという欲求があるのではないか」と考えた。そこで校長は、要求をするだけでなく、管理職も一緒に汗をかくというスタンスで教職員に助言や協力を行った。具体的には、夏休み期間中の補習を可能な限り受けもつことや昼休みなども校長室を開放し、質問のある生徒、つまずきのある生徒を受け入れ指導を行った。また、授業参観を積極的に行うとともに、T2として授業に入り、授業改善に向けた助言を与え一緒になって進めた。そのことで教職員に意識の変化が生じたという。

最も評価の低かった「18分掌と人員」については、2学期に控えた研究発表に向けた取組や準備等で負担感や多忙感があることが考えられた。また、この評価を下げた大きな原因として、本年度は教職員育成の目的で、研究主任や学年主任等のポストに意図的に新しい人材を配置した。このことで新しい担当者が不安や戸惑いを感じていることも見えてきた。校長は、前任者からのサポートを強化するとともに、管理職からも、必要に応じて助言や協力をしていくこととした。

その他、評価が低かった項目について、学校の実情と照らしながら把握し、授業改善等の研究推進と研究発表に向けた協働体制づくりを進めていくこととした。

b 教職員への共有

B中学校では、集計結果や分析結果を基に職員会議において校長が説明を行った。研究発表を終えた後で実施したこともあり、説明に対して教職員の反応は、こういう意識や傾向があったと納得している様子であったという。2学期の研究発表に向けて、担当者を中心に教職員が協力して取り組んだことや、研究発表が好評だったことから充実感を得ることができ、教職員の意識の変化や分担された役割に対する自覚が出てきたと校長は感じていた。

(エ) B中学校の変化

a 校長が感じた変化

B中学校の研究指定発表が終わった2学期の末、B中学校を訪問し、校長が教職員の意識の変化をどのように感じているのかについて聞き取りを行った。

「1計画の進行」の評価が低かったことについては、夏休み以降研究に推進していく中で、1学期に計画が進まなかったことを組織の問題、あるいは管理職の問題と捉える雰囲気を感じていたが、計画が進まないことに関して、自分たちのやれていなかった部分を考える（自分の仕事の自己評価ができていなかった）ようになった。また、1学期に行った、生徒指導上の心配から落ち着いた学校生活の定着を目指した取組の中で、教職員が危機感をもち学力の向上も部活動も大切にしていかなければならないという意識が強くなったと感じていた。

最も評価の低かった「18分掌と人員」については、新しいポストに不安や戸惑いをもっていた教員も、自分の仕事内容やそのやり方を理解できてきた。また、県や市の研修会等に参加し、他校の同じ立場の教員の実践を知ることによって自分の役割のあるべき姿が見えてきたようである。この例のように研究発表や授業改善等に取り組んでいく中で、教職員がそれぞれの役割分担に責任をもち、提案をして進めていかなければならないという自覚が出てきたと感じていた。

職員会議等にも変化がみられた。以前はお互いの課題をかばい合うような雰囲気を感じていたが、やるべきことはしっかりやろうという意識から雰囲気が変わり、お互いに対する指摘や要求なども見られるようになったとのことであった。

校長は、「本年度実施した学校経営診断について教職員が診断結果を共通理解することにより、例えば、『ある項目について自分は否定的な考えであり、他の教職員も自分と同じ考えであると思っていた。ところが診断結果から周りの多くは肯定的であることが分かった。そのことにより、否定的に考え行動していた自分を周りにはどのように見ていたのだろうか』と考えるはずである。このように、自分の思いや考えのズレを知ること、教職員が自分自身を振り返るきっかけにもなるのではないか」という感想を述べた。

b 2回目の診断（資料6参照）

B中学校では、2月初旬に2回目の学校経営診断カードによるアンケート調査を実施した。診断結果は表4のようになり、ダイアグラムは前回と同様に「仕組軽視型」（図4、資料2参照）の傾向であり、組織運営面に課題を示した。1回目と比べ全体平均が0.24ポイント低くなった。2回目の診断では教職員が自校の経営現状を直視するようになることや、研究発表に向けた取組の中で組織全体としての課題や、個人に任された役割を推進していくことの重要性を自覚したため、より厳しい見方をするようになったものと思われる。1回目の診断で最も評価の低かった「18分掌と人員」は前回より0.3ポイント高くなった。不安をもっていた教職員へのサポートによるものや学校経営に対する認識が変容してきたものと思われる。これと関連して、Ⅲ要因全体の平均が下がる中、自分の仕事に対する不安感を診断する「30仕事・ポストへの安定」の評価が0.1ポイント高くなっており、問題項目（要因平均より低い評価の項目）から好意評価（要因平均より0.3ポイント以上評価が高い項目）へと変化した。このことから自分の役割に対する不安感が解消されてきたことがうかがえる。「1計画の進行」の評価はあまり変化が見られなかった。全体平均が下がったことと同様に組織全体としての面や自分自身に対する両面からより厳しく見たのではないかとと思われる。その他には「15意見の押し付け・不満」、「21意思決定」、「22企画推進」などの評価が低くなっており、この点が今後に向けての課題であることが分かった。

c 教職員への聞き取り

3名の教職員に聞き取りを行った。診断結果からも見られたようにどの教員も、お互いの能力を高く評価しており、意識の高い職場であると感じていた。その背景には校長のリーダーシップがあった。中堅教員からは、校長の目的意識が高く企画の先頭に立ち、様々なプラン（例えば研究部会においても、目標設定、活動の内容、何を見て成果と見るのかなど指針を明確にしてくる）を提案してくるので、自分たちが何をやらなければならないのかがはっきり分かり、やりやすさを感じているようであった。しかし、その一方で、そのことが意思決定や企画推進に対する評価を低くしているのではないかと感じていた。若年教員は、先輩教員の能力が高いと感じており自身が気付かないことにも

表4 各要因の平均（B中学校2回目）

	1回目	2回目
全体平均	3.9	3.7
I 目的的要因	3.9	3.7
II 組織運営的要因	3.7	3.5
III 人間的要因	4.1	3.7
IV 組織風土的要因	4.0	3.8

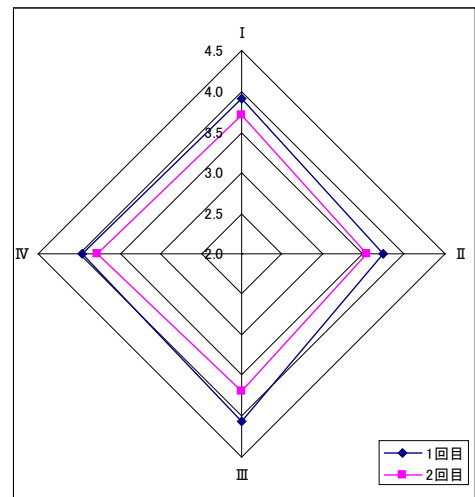


図4 ダイアグラム（B中学校2回目）

アドバイスもしてもらえる点や相談しやすさから過ごしやすい職場であると感じていた。また、自分の役割について、最初は、何をすればよいのかよく分からず多忙感を感じていたが、仕事内容が理解できたことなどもあり改善できたと話していた。

d 来年度に向けて

校長は本年度実施した2回の診断結果から組織運営面の改善を行うこととした。具体的には本校で行っている、生徒の授業アンケートによる満足度調査、成績会議における生徒の成績一覧、学力状況調査結果からその関係性を示し、授業改善に向けての課題や家庭学習の定着に向けての課題を提示した。そのことから校内分掌である授業研究部や学力向上研究部が今後取り組んでいくべき課題を示した。またこれらに取り組んでいく学校組織や教職員集団としての課題を本年度行った2回の学校経営診断結果や1回目からの変化を基に示し、課題があると思われる項目や「仕組軽視型」の傾向に見られる組織運営面の課題からその改善に向けて、次の3点の改革を行うこととした。

- ① 校内の適切な運営と学校組織と個人の育成のために、サービスに関する姿勢や考え方を示すサービス常識の作成
- ② 教科指導の質と統一性を保障するために教務内規の改訂
- ③ 校務分掌等の適切な遂行のために3つの研究部（家庭学習育成部、教科指導計画改善部、学級経営部）と生徒指導部と学校運営部の設定

また、診断結果から見られた意思決定や企画推進への課題意識に対しては、起案方式（表5参照）での学校運営を行うこととした。全教職員がそれぞれに分担された役割に責任をもち、意思決定や学校運営に参加するとともに、職能発達を促していこうとするものである。

表5 起案方式（起案文書の流れ）

研究関係	: 分掌担当→研究主任→教頭→校長→研究主任
生徒指導関係	: 分掌担当→生徒指導→教頭→校長→生徒指導
運営関係	: 分掌担当→教務主任→教頭→校長→教務主任
予算関係	: 分掌担当→事務→教頭→校長→事務

(3) 学校経営診断から見た本県の小中学校の特徴
モデル校となった2校の診断結果は、両校とも「仕組軽視型」を示し、ダイアグラムの形も類似していた。また、最も評価の低かった項目が「18分掌と人員」であることなどいくつかの共通点が見られた。そこで本年度、学校経営診断を実施した38校の集計結果から、全体ではどのような特徴が見られるのか調べてみることにした(表6参照)。本県では「現状維持型」や「仕組軽視型」の傾向が見られる学校が多いことが分かった。また、診断項目を見てみると、大きな特徴として2つの課題が挙げられる。

1つ目は、「18分掌と人員」が多くの学校で低評価となっている点である(38校中32校)。これは、小規模な学校が多いため、一人の教員が何役もの業務を担わなければならないことも原因の一つであろうが、学校経営は、学校に勤務するすべての教職員が経営の主体者の一員として勤務しているという意識が薄いことが大きな原因と思われる。学校全体のことを考えようとする意識が薄く、教科や学級など自分に直接かかわるものが業務の中心という意識・考え方になってしまっているようである。他の分掌も忙しく、また少ない人員でやっているはずであるが、自己中心的、あるいは第三者的な見方をしている傾向があるのではないだろうか。このような考えが「21意思決定」(38校中30校が低評価)にも大きく影響している。自分と直接関係ない分掌の仕事などについては、無関心となり、冷ややかな見方、接し方になっているのではないだろうか。学校経営は教職員全員で臨むべきものであり、自分も学校経営の一翼を担っているという意識をもつことが重要である。

2つ目は「33積極さの不足」が低評価の学校が多いことである(38校中26校)。この質問は、「この学校では、すすんで模範を示したり、お互いにいましめ合うきびしさが少ない。」というものであり、個々の教職員が積極的に、意欲をもって職務に従事しているのかを見るものである。これは、やらないわけではないが、自分から積極的にやろうとはせず、誰かがやるであろうという姿勢を示しており、他者の実践に頼っていくような雰囲気があるのではないかとと思われる。「現状維持型」の傾向に見られるように、学校の環境に慣れ、学校も一見安定しているように見え、とりあえず慣例どおりで、日々の実践がこなせるため、個々の教職員に学校改善の意識が育ちにくく教職員同士の切磋琢磨する雰囲気等を醸成しにくい組織風土があるのではないだろうか。この点が学校改善を妨げる要因の一つとなっていると思われる。

表6 23年度学校経営診断の結果より

(1)23年度学校経営診断による38校のモデルの傾向	
・現状維持型	14校(36.8%)
・仕組軽視型	9校(23.7%)
・意欲喪失型	6校(15.8%)
・平均型	6校(15.8%)
・ムード型	3校(7.9%)
(2) 評価が高かった項目…高評価(各要因の平均より+0.3以上)で低評価(各要因の平均より-0.3以下)がないもの	
「12 情報の流れ」(29校)	
「16 分担とトラブル」(20校)	
「7 目標・方針の明確化」(19校)	
「28 同僚関係」(15校)	
「8 分掌とその関心」(14校)	
「15 意見の押しつけ・不満」(13校)	
「25 仕事・ポストへの不満」(12校)	
「30 仕事・ポストへの安定」(11校)	
(3) 評価が低かった項目…低評価(各要因の平均より-0.3以下)で高評価(各要因の平均より+0.3以上)がないもの	
「18 分掌と人員」(32校)	
「21 意思決定」(30校)	
「33 積極さの不足」(26校)	
「5 分担と全体への貢献」(22校)	
*高評価1あり	
「22 企画推進」(16校)	
「19 意見の調整」(15校)	
「11 分担と組織全体」(14校)	
(4)22年度に実施した29校の傾向	
・現状維持型	14校(48.3%)
・仕組軽視型	6校(20.7%)
・意欲喪失型	4校(13.8%)
・お題目型	2校(6.9%)
・平均型	1校(3.4%)
・平穏型	1校(3.4%)
・ムード型	1校(3.4%)

4 研究の成果と今後の課題

(1) 成果

学校経営診断による診断結果は、数値上で見た学校の様子である。この診断を基に学校の実情と照らし合わせて読み取り整理することにより実態把握が可能となる。このときに校長（管理職）が日々の学校経営の中で組織の様子をどのように捉えているのかが重要となる。モデル校となった両校の校長は、研究会代表からの診断結果の説明に対し、すでにその原因が思い当たっていたし、実際に自身の経営方針などを交えながら学校の実際に照らして解説を加えた。

学校改善に向けて、A小学校では、診断結果を基に検討会を実施した。評価の低かった項目や校長が課題と感じていた、学校が目指す方向性の共通理解の弱さについて、その原因や改善に向けた方策を話し合っている。その中で、今後の検討項目を決め、継続的に取り組んでいくこととした。一方、B中学校では、学力向上に向けた授業改善の研究や研究指定の発表に向けた取組の中で教職員の意識を知り、助言や協力をしながら研究推進を行うとともに教職員との共通理解を図った。また、両校とも本年度実施した2回の学校経営診断の結果を年度末の総括の中で生かし、来年度に向けての改革や新たな取組を行う予定である。

学校経営診断は一つのツールである。重要なのは両校の取組のように、経営診断による集計・診断結果から、それぞれの学校の課題を整理し、学校改善に向けた独自の改善策を見出し、組織として取り組んでいくことである。そのためには、診断結果を教職員で分析し、意見交換をしながら共通理解を図っていくことが大切である。共通の問題や課題を見付け、改善に向けて何をどうすべきかを検討する過程にこそ、「好き嫌いで物事を判断していたのではないか」、「全般的な視野が欠けていたのではないか」、「独断に陥っていたのではないか」などの相互理解が図れるのである。そのことにより、組織の活性化に欠かせない教職員間の協働意欲やコミュニケーションが醸成されていくのであり、組織の一員であるという意識をもつことにつながっていくと考えられる。

(2) 課題

本研究では、学校経営診断カードの診断結果を基に、学校改善につないでいくという取組を行った。協力していただいた研究会の松田副会長からは「一度診断し、共通理解を図ったからといってすぐに成果が出るものではない。自分たちの課題は何なのか、何を改善していけばいいのかという意識をもった取組を続けていくことで少しずつ成果につながっていくものである。」という助言をいただいている。また、学校経営診断カードの開発に当たった牧氏はその著書の中で、「このカードを使いさえすれば、たちどころに処方仕方が分かる万能薬ではなく、あくまでも一つの診断方法である。各校が自校に適したものを開発することを望みたい。」と述べている。学校経営診断カードを効果的に活用し、学校改善につないでいくためには、それぞれの学校が、自分たちの組織の自己評価を行い、教職員全体で改善に向けての方策を考え、実践していくというような学校の自己改善を行う機能を確立し、それを組織として継続的に取り組んでいく必要があると感じた。

本年度、A小学校とB中学校に協力していただき、研究を進めていく中で校長（管理職）の姿勢の重要性を感じた。それは両校とも校長自身に改善を進めていこうとする強い意欲をもっていたことである。教職員に様々な要求するだけでなく、まずは、自分自身が改善に向けての先頭に立ち、方策を示し、助言や援助をしていこうとする姿勢である。組織改善を行っていく手法は色々と思うが、それを推進していく校長がこのような意識をもっていなければ、改善につないでいくことは難しいのではないだろうか。そういった意味で両校の校長の姿勢は、学校改善を進めていくうえでのリーダーシップの在り方の参考になるものであると感じた。

【引用・参考文献】

- ・牧昌見『改訂学校経営診断マニュアル』教育開発研究所 1999
- ・牧昌見『学校改善の実践と課題 ～学校経営診断カードの活用～』教育開発研究所 2008
- ・牧昌見『学校経営診断の手引き ～活力ある学校づくり～』学校経営診断研究会 2010
- ・「学校組織マネジメント研修 ～これからの校長・教頭等のために～」マネジメント研修カリキュ

ラム等開発協議会 2004

- ・木岡一明『ステップ・アップ学校組織マネジメント』第一法規 2007
- ・木岡一明『「学校組織マネジメント」研修』教育開発研究所 2004
- ・『教職研修』教育開発研究所 2009・4月号～2011・10月号

(資料1)

学校経営診断カード

《総合編》《製作》学校経営診断研究会

カードの利用法と記入

この診断カードは、Ⅰ目的的要因、Ⅱ組織運営的要因、Ⅲ人間的要因、Ⅳ組織風土的要因の4要因について計40の診断項目が設定されています。所属教職員に配布し、右欄の評価点の該当する箇所に○印をつけてもらいます。評価は1＝そのとおり、3＝どちらともいえない、5＝全くちがう、を基準にし、その中間を2、4とします。

要因	No.	診 断 項 目	評 価 点
Ⅰ 具教育 現代化に 標 つ いて て ・ 経 営 方 針 と そ の	1	この学校では、計画が予定どおり進行しないことがあり、困ったことだと思っている。	1-2-3-4-5
	2	この学校では、惰性でやっているようなことが多く、どうもまずいと思っている。	1-2-3-4-5
	3	この学校では、仕事の能率が悪く、これではいけないと思っている。	1-2-3-4-5
	4	この学校では、今、進めていることよりも、もっと大切な重点があるのではないかとと思っている。	1-2-3-4-5
	5	自分のやっていることが、はたして、この学校のためになっているかどうか、気になっている。	1-2-3-4-5
	6	自分のやっていることが、学年や分掌などとの関連で、どのように役立っているかわからないでいる。	1-2-3-4-5
	7	この学校では、目標、方針がどうもはっきりしないと思っている。	1-2-3-4-5
	8	他の部門(学年、教科、分掌など)からの注文・要望などについては、無関心になることが多い。	1-2-3-4-5
	9	この学校では、目標や計画を達成していない面が多いと思っている。	1-2-3-4-5
	10	この学校では、全校の目標や計画の達成に対する関心がうすいと思っている。	1-2-3-4-5
Ⅱ 組 織 教 育 ・ 課 程 ・ 校 務 ・ 教 育 分 掌 に つ い て 運 営	11	自分の仕事の結果がうまくいったかどうか、個々には考えているが組織のうえで、どうもはっきりしないと感している。	1-2-3-4-5
	12	仕事のうえで、必要な情報を求めるとき、どのようにやったらいいか、誰から聞いたらいいかわからず、とまどいを感じている。	1-2-3-4-5
	13	仕事の計画や内容が、いつ、どこで、どのようにしてたてられるかわからないでいる。	1-2-3-4-5
	14	関連する仕事をしている他の人との仕事上の調整が、どうもうまくいっていないと感じている。	1-2-3-4-5
	15	意見の対立はいいが、決定は押しつけられることが多く、不満を感じている。	1-2-3-4-5
	16	仕事の担当がはっきりせず、とまどったり、ときには、トラブルをおこし、いやな思いをしている。	1-2-3-4-5
	17	仕事についての指示や報告のルートが、はっきりしていないと感じている。	1-2-3-4-5
	18	分掌によっては、仕事の(質、量)面から考えて、人員が少なすぎると思っている。	1-2-3-4-5
	19	仕事をすすめるうえで、もっと多くの人の意見を求めてもらいたいと思っている。	1-2-3-4-5
	20	責任の範囲があいまいで、どこまでやったらいいかわからずとまどいを感じている。	1-2-3-4-5
Ⅲ 仲 間 関 係 や 役 割 分 担 に つ	21	学校での意思決定に参画する人、意思決定の方法などについて、これでいいのだろうか疑問に思っている。	1-2-3-4-5
	22	企画や推進の仕方についてとまどいを感じたり、疑問に思っている。	1-2-3-4-5
	23	他の部門からの連絡やクレームなどが整理されないで、勝手なルートができて困る。	1-2-3-4-5
	24	自分のアイデアを生かすために、上司・先輩が他部門へも、もっと働きかけてくれたらと思っている。	1-2-3-4-5
	25	自分の仕事やポストについて不満に思っている。	1-2-3-4-5
	26	仕事にやりがいを感じない、「こんなことを長年していいのかなあ」と疑問に思っている。	1-2-3-4-5
	27	熱心にやっても「ほんとうに認めてくれるのか」と疑問に思っている。	1-2-3-4-5
	28	この学校で仲間と働いていることがなんとなく面白くなく、気がのらないでいる。	1-2-3-4-5
	29	この学校の人たちには、仕事を遂行するのに必要な能力が不足していると思う。	1-2-3-4-5
	30	仕事を変えられやしないか、無理な要求をされやしないかと不安である。	1-2-3-4-5
Ⅳ 学 校 全 体 の 雰 囲 気 や 気 風 に	31	この学校では、仕事に必要な知識や技能を積極的に伸ばそうとする気風が少ない。	1-2-3-4-5
	32	この学校では、意見やアイデアを出しても、これをとりあげて生かすことが少なすぎる。	1-2-3-4-5
	33	この学校では、すすんで模範を示したり、お互いにいませあうきびしさが少ない。	1-2-3-4-5
	34	この学校では、意見を率直に述べられるような気風が少ない。	1-2-3-4-5
	35	規則づくめで、かたくるしく、もっと自由に働けたらと思っている。	1-2-3-4-5
	36	コミュニケーションの流れが、どこかでとぎれているのではないかとと思っている。	1-2-3-4-5
	37	この学校では、仲間のあいだに相互不信があり、なんとなくいやだなあと感じている。	1-2-3-4-5
	38	グループ間や他部門との対立があるため、仕事やりがにくいことが多い。	1-2-3-4-5
	39	この学校には、責任を転嫁する風潮がある。	1-2-3-4-5
	40	この学校には、他の部門の仕事に積極的に協力しようとする雰囲気がない。	1-2-3-4-5

図表 I-2 学校経営総合診断によるモデルと改善（処方）のしかた

モデル名	モデルの型	改善のポイント
A 平均型		四つの要因が平均していて、高い要因もなければ、低い要因もないという型。モデルの高揚をはかることであるが、たとえば、外部からの働きかけを考慮する必要がある。
B 沈滞型		四つの要因がいずれも低い型。学校教育目標を見直してから、その具体化・具現化をはかるとともに、組織風土（IV）の変革に努める必要がある。
C 平穩型		目的的要因（I）に問題があるが、他の三つの要因が高い型。内部的には安定していて、一見平穩に見えるが、学校教育目標との関連が軽視されている。風土づくり（IV）から手をつけるべきであろう。
D お題目型		目的的要因（I）は高いが、他の三つの要因が低い型。学校教育目標がお題目におわっていて、実践に結びついていない。内部組織の見直しを、目標達成との関連で考える必要がある。
E 現状維持型		人間的要因（III）と組織風土的要因（IV）は高いが、目的的要因（I）と組織運営的要因（II）が低い型。「本校」の体質に合った教職員が多く、慣行で処理できるため、組織変革ができていない。組織風土の変革に注目すべきである。
F ムード型		目的志向型の教職員が多く、目的（I）と人間的（III）が結びつくが、組織風土（IV）と組織運営的（II）の関連が乏しい型。一時的にムードは盛りあがるが、組織づくりがともなわないので、熱がさめると、支障がでてくる。風土づくりに注目すべきである。
G 人間疎外型		目的志向性が高く、組織づくりも適切であるが、人間的（III）と組織風土的（IV）の調和がない型。内部組織とその運営の見直しからはじめめる必要がある。
H 任組軽視型		組織風土もよく、人間的で目的志向性も高いが、組織運営面（II）が前近代的という型。学校の場合、一見なじみ感があるが、組織づくりなしに学校教育は実践できないから、校務分掌などの見直しをやる必要がある。
I 意欲喪失型		人間的要因（III）は高いが、他の三つの要因が低い型。よくいえば、宝の持ちぐされといえるが、学校教育目標の吟味からはじめて、風土づくりに精を出す必要がある。
J 理想型		四つの要因がいずれも高い型。このような学校があつてわるくはないが、一般的には理想であらう。診断をくりかえすことによって、問題点の発見に努めるべきであらう。

(資料3)

A小学校1回目

「※1:コミュニケーション」

要因	NO	診断要旨	診断要素				男女別				全教職員			平均値の差			
			PDSの流れ		理解 評価	意欲 意識	態度 対応※1	男子全体		女子全体		合計	小3位		小1位		
			計画	実践				合計	小1位	合計	小1位						
			計画	実践	評価	意識	対応	※1	合計	小1位	合計	小3位	小1位				
I 目的的要因	1	計画の進行		●	●					15	3.8	42	3.5	57	3.563	3.6	-0.2
	2	惰性による進行			○	○				16	4.0	47	3.9	63	3.938	3.9	0.2
	3	能率の低下			●	●	●			12	3.0	41	3.4	53	3.313	3.3	-0.5
	4	重点の選択	●		●	●				16	4.0	44	3.7	60	3.750	3.8	0.0
	5	分担と全体への貢献			●	●				11	2.8	44	3.7	55	3.438	3.4	-0.3
	6	分担と協業				○	○	○		17	4.3	48	4.0	65	4.063	4.1	0.3
	7	目標・方針の明確化	○	○						16	4.0	48	4.0	64	4.000	4.0	0.2
	8	分掌とその関心					○	○		17	4.3	48	4.0	65	4.063	4.1	0.3
	9	目標の達成度				○	○	○		17	4.3	44	3.7	61	3.813	3.8	0.0
	10	達成とその関心						○	○	17	4.3	45	3.8	62	3.875	3.9	0.1
			診断要素数	2	2	6	5	5	4								
		問題項目要素数	1	1	4	3	1	0	154	3.9	451	3.8	605	3.781	3.8		
II 組織運営的要因	11	分担と組織全体	○		○	○				17	4.3	42	3.5	59	3.688	3.7	0.0
	12	情報の流れ		○				○		16	4.0	49	4.1	65	4.063	4.1	0.4
	13	企画立案	○					○	○	17	4.3	44	3.7	61	3.813	3.8	0.2
	14	連絡・調整		○				○		17	4.3	43	3.6	60	3.750	3.8	0.1
	15	意見の押しつけ・不満	○				○		○	18	4.5	41	3.4	59	3.688	3.7	0.0
	16	分担とトラブル		○			○			18	4.5	46	3.8	64	4.000	4.0	0.4
	17	指示・報告		●	●					14	3.5	41	3.4	55	3.438	3.4	-0.2
	18	分掌と人員				●	●			15	3.8	33	2.8	48	3.000	3.0	-0.6
	19	意見の調整	●	●	●			●		15	3.8	37	3.1	52	3.250	3.3	-0.4
	20	責任の範囲	○		○	○				17	4.3	43	3.6	60	3.750	3.8	0.1
			診断要素数	5	5	4	5	2	5								
		問題項目要素数	1	2	2	1	1	1	164	4.1	419	3.5	583	3.644	3.6		
III 人間的要因	21	意思決定	●			●		●		18	4.5	42	3.5	60	3.750	3.8	-0.3
	22	企画推進	●	●			●			18	4.5	45	3.8	63	3.938	3.9	-0.1
	23	連絡調整		○	○			○		18	4.5	50	4.2	68	4.250	4.3	0.2
	24	上司・先輩への期待					●	●		18	4.5	47	3.9	65	4.063	4.1	0.0
	25	仕事・ポストへの不満	○				○			19	4.8	49	4.1	68	4.250	4.3	0.2
	26	仕事のやりがい					○	○		19	4.8	47	3.9	66	4.125	4.1	0.0
	27	評価・承認		●	●			●		19	4.8	43	3.6	62	3.875	3.9	-0.2
	28	同僚関係					○	○		19	4.8	51	4.3	70	4.375	4.4	0.3
	29	能力の認識				●		●		16	4.0	45	3.8	61	3.813	3.8	-0.3
	30	仕事・ポストへの安定			○	○				19	4.8	50	4.2	69	4.313	4.3	0.2
			診断要素数	3	3	3	5	6	4								
		問題項目要素数	2	2	1	2	4	2	164	4.6	469	3.9	652	4.075	4.1		
IV 組織風土的要因	31	実践性の不足		●			●	●		17	4.3	45	3.8	62	3.875	3.9	-0.1
	32	革新性の欠如	●		●	●				16	4.0	43	3.6	59	3.688	3.7	-0.3
	33	積極性の不足			●		●	●		16	4.0	42	3.5	58	3.625	3.6	-0.3
	34	保守的傾向			●	●		●		17	4.3	44	3.7	61	3.813	3.8	-0.1
	35	規則づくめ		○		○				18	4.5	48	4.0	66	4.125	4.1	0.2
	36	コミュニケーションの途切れ			●			●		18	4.5	44	3.7	62	3.875	3.9	-0.1
	37	相互不信				○	○			16	4.0	50	4.2	66	4.125	4.1	0.2
	38	部門間の対立		○			○	○		18	4.5	52	4.3	70	4.375	4.4	0.4
	39	責任転嫁			○	○		○		15	3.8	49	4.1	64	4.000	4.0	0.0
	40	協調性の欠如				○	○	○		15	3.8	37	4.1	52	4.000	4.0	0.0
			診断要素数	1	3	5	6	5	7								
		問題項目要素数	1	1	4	2	2	4	164	4.2	454	3.9	620	3.950	4.0		
A	診断要素総数	11	13	18	21	18	20										
B	問題項目の要素数	5	6	11	8	8	7	646	4.2	1793	3.8	2460	3.863	3.9			
C	問題項目出現率B/A(%)	45.5	46.2	61.1	38.1	44.4	35.0										

(資料4)

A小学校2回目

「※1:コミュニケーション」

要因	NO	診断要旨	診断要素						NO 男女 年代 職名	男女別				全教職員			平均 値 の 差
			PDSの流れ		理解 意欲 態度 ※1	理解 意識 対応	理解 意識 対応	理解 意識 対応		男子全体		女子全体		全教職員			
			計画	実践						評価	合計	小1位	合計	小1位	合計	小3位	
					計画	実践	評価	合計									
I 目的 的要 因	1	計画の進行		●	●				1	22	4.4	39	3.5	61	3.813	3.8	-0.2
	2	惰性による進行			○	○			2	23	4.6	45	4.1	68	4.250	4.3	0.3
	3	能率の低下			●	●	●		3	21	4.2	39	3.5	60	3.750	3.8	-0.2
	4	重点の選択	●		●	●			4	21	4.2	41	3.7	62	3.875	3.9	-0.1
	5	分担と全体への貢献			●	●			5	20	4.0	39	3.5	59	3.688	3.7	-0.3
	6	分担と協業				○	○	○	6	24	4.8	45	4.1	69	4.313	4.3	0.3
	7	目標・方針の明確化	○	○					7	21	4.2	45	4.1	66	4.125	4.1	0.1
	8	分掌とその関心					○	○	8	21	4.2	48	4.4	69	4.313	4.3	0.3
	9	目標の達成度			●		●	●	9	20	4.0	41	3.7	61	3.813	3.8	-0.2
	10	達成とその関心					●	●	10	21	4.2	41	3.7	62	3.875	3.9	-0.1
			診断要素数	2	2	6	5	5	4	小計							
		問題項目要素数	1	1	5	3	3	2	平均	214	4.3	423	3.8	637	3.981	4.0	
II 組織 運 営 的 要 因	11	分担と組織全体	●		●	●			11	20	4.0	36	3.3	56	3.500	3.5	-0.4
	12	情報の流れ		○				○	12	23	4.6	48	4.4	71	4.438	4.4	0.6
	13	企画立案	○				○	○	13	22	4.4	44	4.0	66	4.125	4.1	0.3
	14	連絡・調整		○				○	14	23	4.6	44	4.0	67	4.188	4.2	0.3
	15	意見の押しつけ・不満	●			●		●	15	21	4.2	37	3.4	58	3.625	3.6	-0.3
	16	分担とトラブル		○		○			16	23	4.6	47	4.3	70	4.375	4.4	0.5
	17	指示・報告		○	○				17	22	4.4	42	3.8	64	4.000	4.0	0.1
	18	分掌と人員				●	●		18	19	3.8	31	2.8	50	3.125	3.1	-0.8
	19	意見の調整	●	●	●			●	19	20	4.0	37	3.4	57	3.563	3.6	-0.3
	20	責任の範囲	●		●	●			20	23	4.6	38	3.5	61	3.813	3.8	-0.1
			診断要素数	5	5	4	5	2	5	小計							
		問題項目要素数	4	1	3	4	1	2	平均	216	4.3	404	3.7	620	3.875	3.9	
III 人 間 的 要 因	21	意思決定	●			●		●	21	23	4.6	43	3.9	66	4.125	4.1	-0.1
	22	企画推進	●	●			●		22	22	4.4	42	3.8	64	4.000	4.0	-0.3
	23	連絡調整		○	○			○	23	23	4.6	46	4.2	69	4.313	4.3	0.1
	24	上司・先輩への期待					●	●	24	22	4.4	41	3.7	63	3.938	3.9	-0.3
	25	仕事・ポストへの不満	○			○			25	25	5.0	47	4.3	72	4.500	4.5	0.2
	26	仕事のやりがい				●	●		26	25	5.0	43	3.9	68	4.250	4.3	0.0
	27	評価・承認		●	●		●		27	22	4.4	40	3.6	62	3.875	3.9	-0.4
	28	同僚関係					○	○	28	25	5.0	51	4.6	76	4.750	4.8	0.5
	29	能力の認識				○	○		29	23	4.6	47	4.3	70	4.375	4.4	0.1
	30	仕事・ポストへの安定			○	○			30	24	4.8	47	4.3	71	4.438	4.4	0.2
			診断要素数	3	3	3	5	6	4	小計							
		問題項目要素数	2	2	1	2	4	2	平均	216	4.7	447	4.1	681	4.256	4.3	
IV 組 織 風 土 的 要 因	31	実践性の不足		●			●	●	31	21	4.2	44	4.0	65	4.063	4.1	-0.2
	32	革新性の欠如	●		●	●			32	23	4.6	44	4.0	67	4.188	4.2	-0.1
	33	積極性の不足			●		●	●	33	20	4.0	39	3.5	59	3.688	3.7	-0.6
	34	保守的傾向			●	●		●	34	22	4.4	40	3.6	62	3.875	3.9	-0.4
	35	規則づくめ		○		○			35	24	4.8	48	4.4	72	4.500	4.5	0.3
	36	コミュニケーションの途切れ			○			○	36	24	4.8	48	4.4	72	4.500	4.5	0.3
	37	相互不信				○	○		37	23	4.6	45	4.1	68	4.250	4.3	0.0
	38	部門間の対立		○			○	○	38	25	5.0	48	4.4	73	4.563	4.6	0.3
	39	責任転嫁			○	○		○	39	24	4.8	49	4.5	73	4.563	4.6	0.3
	40	協調性の欠如				○	○	○	40	20	4.0	48	4.4	68	4.250	4.3	0.0
			診断要素数	1	3	5	6	5	7	小計							
		問題項目要素数	1	1	3	2	2	3	平均	216	4.5	453	4.1	679	4.244	4.2	
A	診断要素総数	11	13	18	21	18	20	総計									
B	問題項目の要素数	8	5	12	11	10	9	総平	862	4.5	1727	3.9	2617	4.089	4.1		
C	問題項目出現率B/A(%)	72.7	38.5	66.7	52.4	55.6	45.0	差									

(資料5)

B中学校1回目

「※1:コミュニケーション」

要因	NO	診断要旨	診断要素					男女別				全教職員			平均 値の 差	
			PDSの流れ		理解 意識	意欲 対応	態度 ※1	男子全体		女子全体		合計	小3位	小1位		
			計画	実践				評価	合計	小1位	合計					小1位
I 目的 的要 因	1	計画の進行		●	●				28	3.1	22	3.7	50	3.333	3.3	-0.6
	2	惰性による進行			○	○			38	4.2	25	4.2	63	4.200	4.2	0.3
	3	能率の低下			●	●	●		31	3.4	25	4.2	56	3.733	3.7	-0.2
	4	重点の選択	●		●	●			36	4.0	21	3.5	57	3.800	3.8	-0.1
	5	分担と全体への貢献			●	●			34	3.8	22	3.7	56	3.733	3.7	-0.2
	6	分担と協業				○	○	○	37	4.1	23	3.8	60	4.000	4.0	0.1
	7	目標・方針の明確化	○	○					36	4.0	25	4.2	61	4.067	4.1	0.2
	8	分掌とその関心					○	○	38	4.2	23	3.8	61	4.067	4.1	0.2
	9	目標の達成度			○		○	○	35	3.9	26	4.3	61	4.067	4.1	0.2
	10	達成とその関心					○	○	36	4.0	25	4.2	61	4.067	4.1	0.2
			診断要素数	2	2	6	5	5	4							
		問題項目要素数	1	1	4	3	1	0	349	3.9	237	4.0	586	3.907	3.9	
II 組織 運 営 的 要 因	11	分担と組織全体	●		●	●			30	3.3	20	3.3	50	3.333	3.3	-0.4
	12	情報の流れ		○			○		40	4.4	22	3.7	62	4.133	4.1	0.4
	13	企画立案	●				●	●	35	3.9	21	3.5	56	3.733	3.7	0.0
	14	連絡・調整		○			○		35	3.9	23	3.8	58	3.867	3.9	0.1
	15	意見の押しつけ・不満	●			●	●		35	3.9	20	3.3	55	3.667	3.7	-0.1
	16	分担とトラブル		○		○			36	4.0	26	4.3	62	4.133	4.1	0.4
	17	指示・報告		○	○				35	3.9	23	3.8	58	3.867	3.9	0.1
	18	分掌と人員				●	●		30	3.3	16	2.7	46	3.067	3.1	-0.7
	19	意見の調整	●	●	●		●		30	3.3	22	3.7	52	3.467	3.5	-0.3
	20	責任の範囲	○		○	○			37	4.1	26	4.3	63	3.938	4.2	0.5
			診断要素数	5	5	4	5	2	5							
		問題項目要素数	4	1	2	3	2	3	343	3.8	219	3.7	562	3.747	3.7	
III 人 間 的 要 因	21	意思決定	●			●	●		33	3.7	22	3.7	55	3.667	3.7	-0.4
	22	企画推進	●	●			●		32	3.6	23	3.8	55	3.667	3.7	-0.4
	23	連絡調整		○	○		○		35	3.9	26	4.3	61	4.067	4.1	0.0
	24	上司・先輩への期待					●	●	32	3.6	26	4.3	58	3.867	3.9	-0.2
	25	仕事・ポストへの不満	○			○			40	4.4	26	4.3	66	4.400	4.4	0.3
	26	仕事のやりがい				○	○		39	4.3	27	4.5	66	4.400	4.4	0.3
	27	評価・承認		●	●		●		37	4.1	17	2.8	54	3.600	3.6	-0.5
	28	同僚関係					○	○	41	4.6	26	4.3	67	4.467	4.5	0.4
	29	能力の認識				○	○		40	4.4	27	4.5	67	4.467	4.5	0.4
	30	仕事・ポストへの安定			●	●			37	4.1	22	3.7	59	3.933	3.9	-0.1
			診断要素数	3	3	3	5	6	4							
		問題項目要素数	2	2	2	2	3	2	343	4.1	242	4.0	608	4.053	4.1	
IV 組 織 風 土 的 要 因	31	実践性の不足		○			○	○	37	4.1	25	4.2	62	4.133	4.1	0.2
	32	革新性の欠如	○		○	○			37	4.1	25	4.2	62	4.133	4.1	0.2
	33	積極さの不足			●		●	●	35	3.9	21	3.5	56	3.733	3.7	-0.2
	34	保守的傾向			●	●	●		34	3.8	15	2.5	49	3.267	3.3	-0.7
	35	規則づくめ		●		●			32	3.6	22	3.7	54	3.600	3.6	-0.4
	36	コミュニケーションの途切れ			●		●		32	3.6	22	3.7	54	3.600	3.6	-0.4
	37	相互不信				●	●		38	4.2	19	3.2	57	3.800	3.8	-0.2
	38	部門間の対立		○			○	○	41	4.6	27	4.5	68	4.533	4.5	0.6
	39	責任転嫁			○	○	○	○	40	4.4	26	4.3	66	4.400	4.4	0.4
	40	協調性の欠如				○	○	○	37	4.1	28	4.7	65	4.333	4.3	0.4
			診断要素数	1	3	5	6	5	7							
		問題項目要素数	0	1	3	3	2	3	343	4.0	230	3.8	593	3.953	4.0	
	A	診断要素総数	11	13	18	21	18	20								
	B	問題項目の要素数	7	5	11	11	8	8	1378	3.9	928	3.9	2349	3.915	3.9	
	C	問題項目出現率B/A(%)	64	38	61	52	44	40								

(資料6)

B中学校2回目

「※1:コミュニケーション」

要因	NO	診断要旨	診断要素					男女別				全教職員			平均値の差	
			PDSの流れ			理解意識	意欲対応	態度※1	男子全体		女子全体		合計	小3位		小1位
			計画	実践	評価				合計	小1位	合計	小1位				
I 目的的要因	1	計画の進行		●	●				27	3.4	19	3.2	46	3.286	3.3	-0.4
	2	情性による進行			○	○			31	3.9	22	3.7	53	3.786	3.8	0.1
	3	能率の低下			●	●	●		29	3.6	20	3.3	49	3.500	3.5	-0.2
	4	重点の選択	●		●	●			27	3.4	19	3.2	46	3.286	3.3	-0.4
	5	分担と全体への貢献			○	○			29	3.6	24	4.0	53	3.786	3.8	0.1
	6	分担と協業				○	○	○	32	4.0	25	4.2	57	4.071	4.1	0.4
	7	目標・方針の明確化	○	○					31	3.9	22	3.7	53	3.786	3.8	0.1
	8	分掌とその関心					○	○	32	4.0	26	4.3	58	4.143	4.1	0.4
	9	目標の達成度			●		●	●	27	3.9	21	3.5	48	3.692	3.7	0.0
	10	達成とその関心					●	●	29	3.6	22	3.7	51	3.643	3.6	-0.1
			診断要素数	2	2	6	5	5	4							
		問題項目要素数	1	1	4	2	3	2	294	3.7	220	3.7	514	3.698	3.7	
II 組織運営的要因	11	分担と組織全体	●		●	●			27	3.4	20	3.3	47	3.357	3.4	-0.2
	12	情報の流れ		○				○	32	4.0	26	4.3	58	4.143	4.1	0.6
	13	企画立案	●				●	●	28	3.5	20	3.3	48	3.429	3.4	-0.1
	14	連絡・調整		○				○	31	3.9	25	4.2	56	4.000	4.0	0.5
	15	意見の押しつけ・不満	●			●		●	24	3.0	15	2.5	39	2.786	2.8	-0.8
	16	分担とトラブル		○					33	4.1	24	4.0	57	4.071	4.1	0.5
	17	指示・報告		●	●				28	3.5	19	3.2	47	3.357	3.4	-0.2
	18	分掌と人員				●	●		29	3.6	18	3.0	47	3.357	3.4	-0.2
	19	意見の調整	●	●	●			●	27	3.4	15	2.5	42	3.000	3.0	-0.5
	20	責任の範囲	○		○	○			31	3.9	24	4.0	55	3.929	3.9	0.4
			診断要素数	5	5	4	5	2	5							
		問題項目要素数	4	2	3	3	2	3	290	3.6	206	3.4	496	3.543	3.5	
III 人間的要因	21	意思決定	●			●		●	25	3.1	10	2.0	35	2.692	2.7	-1.0
	22	企画推進	●	●			●		24	3.0	13	2.2	37	2.643	2.6	-1.0
	23	連絡調整		○	○			○	27	3.4	26	4.3	53	3.786	3.8	0.1
	24	上司・先輩への期待					○	○	29	3.6	23	3.8	52	3.714	3.7	0.0
	25	仕事・ポストへの不満	○				○		31	3.9	27	4.5	58	4.143	4.1	0.5
	26	仕事のやりがい					○	○	32	4.0	25	4.2	57	4.071	4.1	0.4
	27	評価・承認		●	●		●		26	3.3	20	3.3	46	3.286	3.3	-0.4
	28	同僚関係					○	○	35	4.4	23	3.8	58	4.143	4.1	0.5
	29	能力の認識					○	○	36	4.5	24	4.0	60	4.286	4.3	0.6
	30	仕事・ポストへの安定			○	○			33	4.1	24	4.0	57	4.071	4.1	0.4
			診断要素数	3	3	3	5	6	4							
		問題項目要素数	2	2	1	1	2	1	290	3.7	215	3.6	513	3.684	3.7	
IV 組織風土的要因	31	実践性の不足		○			○	○	31	3.9	24	4.0	55	3.929	3.9	0.2
	32	革新性の欠如	●		●	●			30	3.8	22	3.7	52	3.714	3.7	-0.1
	33	積極さの不足			○		○	○	30	3.8	23	3.8	53	3.786	3.8	0.0
	34	保守的傾向			●	●		●	27	3.4	17	2.8	44	3.143	3.1	-0.6
	35	規則づくめ		●		●			29	3.6	22	3.7	51	3.643	3.6	-0.1
	36	コミュニケーションの途切れ			●			●	28	3.5	22	3.7	50	3.571	3.6	-0.2
	37	相互不信				●	●		31	3.9	16	2.7	47	3.357	3.4	-0.4
	38	部門間の対立		○			○	○	34	4.3	24	4.0	58	4.143	4.1	0.4
	39	責任転嫁			○	○		○	35	4.4	25	4.2	60	4.286	4.3	0.5
	40	協調性の欠如					○	○	32	4.0	26	4.3	58	4.143	4.1	0.4
			診断要素数	1	3	5	6	5	7							
		問題項目要素数	1	1	3	4	1	2	290	3.8	221	3.7	528	3.771	3.8	
A	診断要素総数	11	13	18	21	18	20									
B	問題項目の要素数	8	6	11	10	8	8	1164	3.7	862	3.6	2051	3.674	3.7		
C	問題項目出現率B/A(%)	72.7	46.2	61.1	47.6	44.4	40.0									

(資料7) 一覧表の見方

サンプル

「※1:コミュニケーション」

診断項目と診断要素との関連

診断要素は、(1)PDSの流れ、(2)理解・意識、(3)意欲・対応、(4)態度・コミュニケーションの4点である。(1)PDSの流れは、(ア)計画、(イ)実践、(ウ)評価が含まれる。これらは本来切り離して考えられない統合的な流れであるが、分析の都合上分けている。(2)～(4)については、(2)理解・意識は個人としてどうであるか、(3)意欲・対応は学年や分掌等小集団としてはどうであるかを診断するものである。診断項目「1計画の進行」の横軸を見ると、(1)PDSの流れの(ア)実践と(イ)評価に●印がある。これは、「1計画の進行」が、(1)PDSの流れの(ア)実践と(イ)評価を診断するものであることを示している。同じように考えれば、「2情性による進行」は、(1)PDSの流れの(イ)評価と(2)理解・意識を診断するものである。このように診断項目の○の位置を確認することで、その診断項目がどの要素を診断するものかを知ることができる。

Table with columns: 要因, NO, 診断要旨, 診断要素 (PDSの流れ, 理解, 意欲, 態度), NO (男女別), 平均値の差. Rows include categories I (目的的要因), II (組織運営的要因), III (人間的要因), IV (組織風土的要因) and summary rows A, B, C.

●○の違い

●は問題項目を指している。問題項目とは、その診断項目が要因平均値より低くなっていることを表している。(例)「1計画の進行」の平均値は3.3であり要因平均値の3.9より低くなっているため●となる。「2情性による進行」の平均値は4.2で要因平均値の3.9より高くなっているため○となる。診断をする上で、特に注目するのは、平均値との差が0.3ポイント以上の項目である(0.3ポイント以上の差がない場合は、0.2ポイントの差に注目することもある)。+0.3以上のものを好意評価(高い評価)として、教職員がその状況に満足していると考えられる。逆に-0.3以下のものを要望評価(低い評価)として問題意識や改善要望をもっていると考えられる。

要因の平均値

I 要因の平均値が3.9であることを示している。同様にIIは3.7、IIIは4.1、IVは4.0であることが分かる。これを資料2に示した10のモデルに当てはめると他の要因に比べII要因が低いことから「仕組軽視型」の傾向が見られることがわかる。評価が低かった要因に教職員の不満や改善要望があると考えられ、その要因に改善の糸口があると考えられる。

問題項目出現率の見方について

40の診断項目の中で診断要素のPDSの流れ計画を診断する項目が11項目あり、その内の7項目が問題項目となっており、問題項目の出現率が64%であることを示している。問題項目出現率は50%前後になるのが一般的である。ここでは、計画段階が64%、評価段階が61%と高くなっており、ここに改善に向けての鍵があると考えられ、さらに要因ごとの出現率を確認することで、より一層絞ることができる。計画ではII要因とIII要因の出現率が高くなっていることが分かる。