

2

学校ビジョンづくり

1 学校ビジョンの機能

1 学校ビジョンの内部に対する機能

(1) 異質で多様な価値観を持つ教職員の統合

学校は、個々の教職員の単なる集合体ではなく、いわば“化合物”のようなものである。様々な個性や能力をもった教職員が相互に反応しあって、個人を超えた集団としての特性や能力を形づくっていく。集団が、個人能力の総和を超えて、より大きな力を発揮することを「シナジー効果（相乗効果）」と言う。魅力的な目標を打ち出すことによって異質で多様な価値観を持つ教職員を統合し、総合力の発揮を促進することが、経営組織体の大きな課題の一つだと考えられる。

(2) 学校ビジョンは、学校の個々の活動を意欲づける

学校は、相互に依存しあった様々な活動の組み合わせから成り立っており、それぞれの活動が効果的に連携したときに、初めて大きな成果を生み出す。

管理職は、学校の全体目標を明確に示し、個々の活動の意味と全体活動とのつながりをそれぞれの活動単位の担当教職員がよく理解できるようにしなければならない。学校ビジョンは、学校全体の活動を統合する象徴でもある。

また、管理職の重要な役割の一つは、教職員の日々の具体的な活動に意味を与えることである。自分の仕事や個別の活動の意味を理解した時に初めて、動機づけや学校への一体感が喚起されるのである。管理職は、将来的にめざすべき学校のゴールとそこへ至る一里塚としての現在の課題、また、課題とそれぞれの教職員の仕事とのつながりを明らかにする必要がある。

(3) 学校ビジョンは、学校のおかれた環境や状況の“あいまい性”を削減する

本来、マネジメントには、『未確定の事柄や流動的であいまいな事態を適切に処理すること』という意味合いがあります。ここでいう「適切な処理」とは、「事態を一定の目標に向けて方向づけ、リードしていくこと」である。

管理職は、自分自身で環境を解釈し、学校がめざすべき方向や課題を明示することで、状況のあいまい性を削減し、教職員の日常的な判断や行動選択の基準を明らかにする。

4 学校ビジョンの外部に対する機能

(1) 校長の説明責任

(2) 旗を上げる

(3) 学校への各種要望事項の取捨選択

2 学校教育目標【学校ビジョン1：めざす子ども像】

1 学校教育目標

眼前の子どもについて、これを育て上げようとする望ましい人間についての具体的なめあてである。(上滝孝次郎・山村賢明・藤枝静正共著『日本の学校教育目標』ぎょうせい1978)

2 学校教育目標のTOP5

| | 小学校 | 中学校 |
|-----|------------|-------------|
| 第1位 | 心の教育 豊かな心 | 心の教育 豊かな心 |
| 第2位 | 思いやり | 健康 体力 |
| 第3位 | 健康 体力 | 思いやり |
| 第4位 | 自ら学ぶ力自己学習力 | 自立 自主 主体性 |
| 第5位 | 生きる力 | 自ら学ぶ力 自己学習力 |

(ベネッセ『第5回学習指導基本調査：小中版』2011)

3 学校教育目標の意義

学校教育目標は、学校が教育事業を実施、展開するに当たり、教育活動がめざすべき方向である。それは一般的に子どもをいかなる人間に育てるか、その人間像について強調したもの、また子どもにいかなる学力を身につけさせるかという、学力ないしは資質・能力を強調したもの、などがある。学校教育目標は、具体的な教育活動において牽引力となって引っ張るかというとは必ずしもそうでもない。むしろ、個別的な教育活動では、それ自身の目標に引っ張られ、もしくは強い影響を受け、学校教育目標とは関係なく展開されることが多い。国語科の指導では、国語科という教科の目標や論理が重要になる。このように、学校教育目標を教育活動の場面で意識し、主体的に受けとめ、その実現に向けて展開することは実際には少ない。学校教育目標の機能、役割は基本的に次の三つである。

- ①学校として進むべき教育や経営の方針、ビジョン、戦略をつくる際の目安、参考となる
- ②教育活動やその他の学校活動を方向づけたり、意味づける
- ③教職員の意欲や活動を学校教育目標の達成に向けて動機づける

(小島弘道『学校教育辞典』2003)

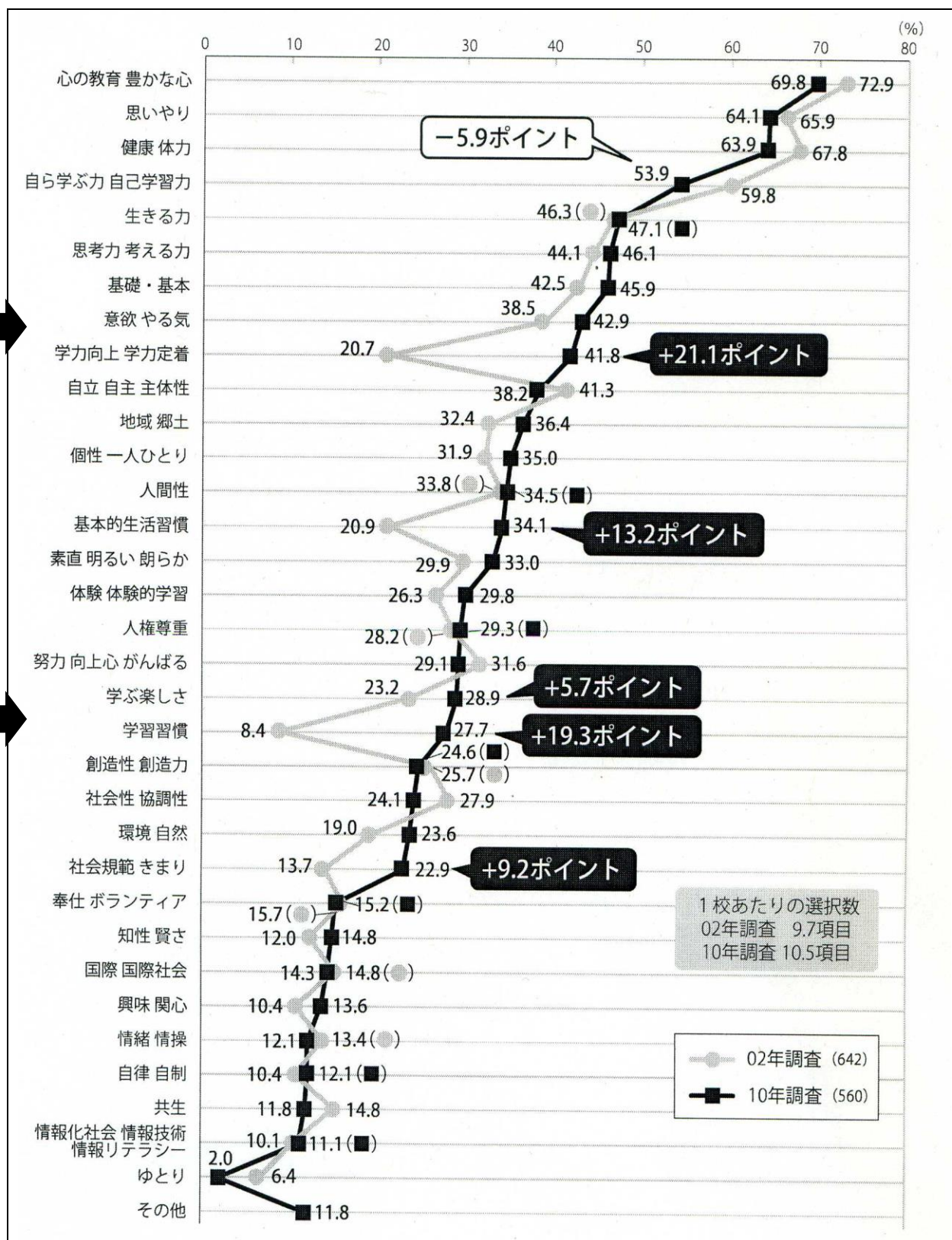
4 重点事項(努力点)

重点事項(努力点)とは、学校教育目標に到達するため、特に何に(どこに)力を入れるかを示した重点化の事項である。したがって、教育目標を重点化した「教育の重点」と、経営方針を重点化した「経営の重点」がある。

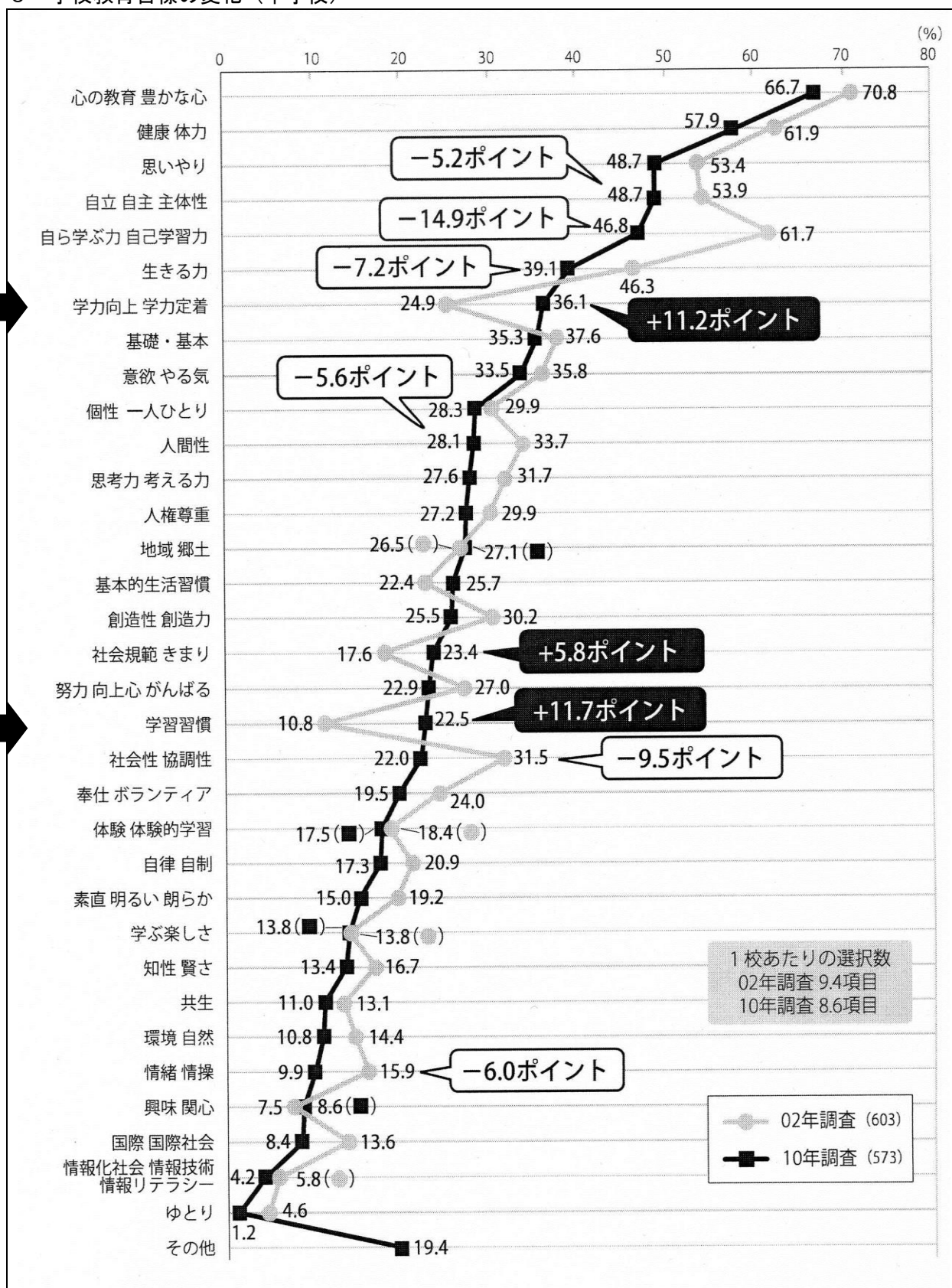
経営の重点とは、学校教育目標を達成するための手段的・条件整備的な力点である。言い換えれば、わが校の教育目標をどのようなプロセスで達成したらいいかという設定・立案段階の力点、設定された目標をどのようなプロセスで達成しようかという具体化・達成過程の力点を含む戦略目標のことであり、企業等では、経営方針と呼ばれている。通常、人・モノ・金・情報・ネットワーク(地域)等がある。

(牧昌見『学校管理職の研修課題』ぎょうせい1999を参考に作成)

5 学校教育目標の変化（小学校）



6 学校教育目標の変化（中学校）



7 今回の学習指導要領の改訂

(1) 21世紀の社会

① キャシー・デビッドソン (Cathy. N. Davidson)

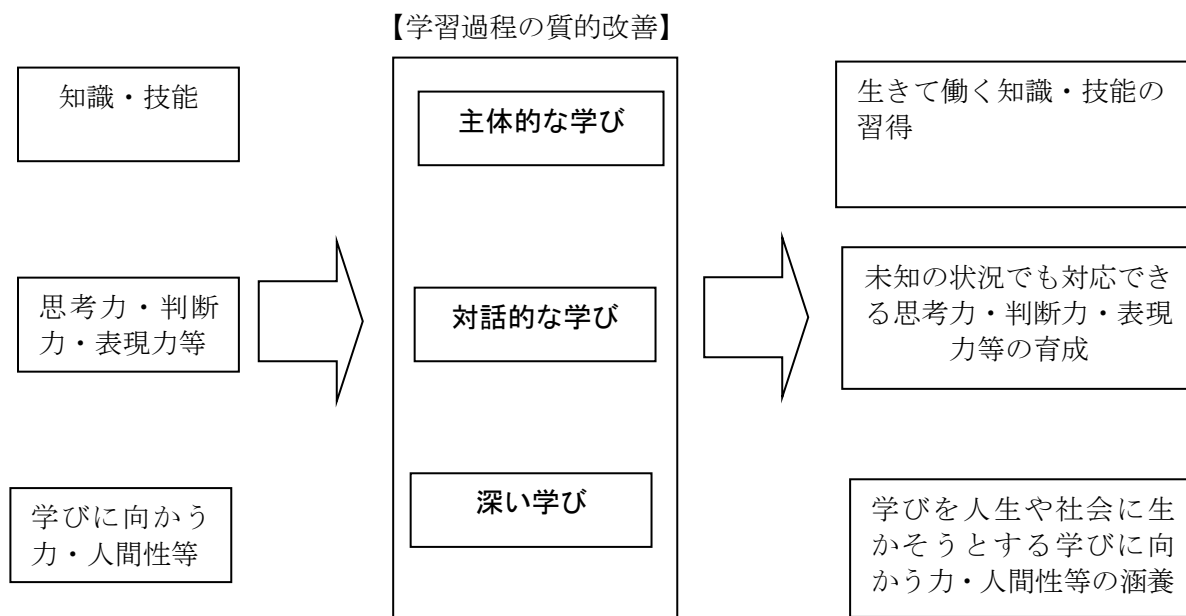
「2011年度に米国の小学校に入学した子どもたちの65%は、大学卒業時に今は存在しない職業に就くであろう」

② マイケル・オズボーン (Michael. A. Osborne)

「今後10～20年程度で、米国の総雇用者の約47%の仕事が自動化されるリスクが高い」

(2) 学習過程の質的改善「アクティブ・ラーニング」

- ① アクティブ・ラーニングの3つの視点を明確化することで、授業や学習の改善に向けた取り組みを活性化することができる。これにより、知識・技能を生きて働くものとして習得することに含め、育成すべき資質・能力を身につけるために必要な学習過程の質的改善を実現する。
- ② 資質・能力は相互に関連しており、例えば、習得・活用・探求のプロセスにおいては、習得された知識・技能が思考・判断。表現のなかで知識・技能に更新されたりすることなども含む。
- ③ 基礎的・基本的な知識・技能の習得に課題がみられる場合でも、「深い学び」の視点からの学習内容の府かい理解や動機づけにつなげたり、「主体的な学び」の視点から仮名美の興味や関心を引き出すことなどが重要である。



「学習指導要領改訂の方向性と授業改善」 文部科学省 田村学視学官 平成29年1月19日 講義資料

8 学校教育目標事例

(1) 幼稚園事例

- ・いつも生き生き明るく、元気な子
- ・決まりを守り、自分のことは自分でする子
- ・生き物を大切にし、みんなと仲良く遊ぶ子
- ・ものごとに生き生きと興味を持つ子
- ・人の話をよく聞き、思ったことははっきり話す子
- ・創意工夫したことを楽しんで表現する子

(2) 小学校事例

- ・将来に、生きてはたらく学力をもつ子ども【確かな学力】
- ・自分で考え、主体的に行動する子ども【主体性】
- ・自分に自信をもち、失敗をおそれず、チャレンジする子ども【自己有用感】
- ・コミュニケーション力を高め、お互いを認め合い、幅広い人間関係を築ける子ども【集団づくり】

(3) 中学校事例

- ・夢と希望をもって学習に取り組み、確かな学力を身につけた生徒（知）
- ・豊かな心を持ち、郷土に根ざした生徒（徳）
- ・たくましく、くじけない体力・気力・忍耐力をもった生徒（体・徳）

(4) 高等学校

- ・至誠の心にみちた生徒を育てる。
- ・心身ともに健康的な生徒を育てる。
- ・個性豊かにして、創造力に富み、協調性のある生徒を育てる。
- ・自然を愛し、平和を尊び、自他を大切にする生徒を育てる。

(5) 特別支援学校

高等部：仲間とともに、楽しく豊かに自己実現できる生徒
中学部：自分や仲間を大切にして、いきいきと活動できる生徒
小学部：健康で、楽しく生活できる子ども
訪問教育：健康的で、より豊かに生活できる子ども

(6) 小中一貫校事例

- ・ふるさとを大切に思う児童生徒
- ・変化の激しい先行き不透明な社会に対応できる主体性のある児童生徒
- ・自律性・豊かな人間性を持ち、たくましく生きているための健康、体力を持った児童生徒

(7) 中高一貫校事例

「進 取」自分の行動に責任を持ち、進んで実行する人間を目指します。
「敬 愛」集団生活の中で規則を守り、責任を分担し、敬愛の心を持ち、世界の人々と協調できる人間を目指します。
「雄 健」強い意志と身体を錬成し、生きる目標に向かって挑戦し続け、生命と心を大切にする人間を目指します。

3 学校の使命【学校ビジョン2：めざす学校像】

1. 使命（ミッション）とは何か

ミッションとは、組織マネジメント手法のひとつで、経営組織体の中長期ビジョンの検討に、活用できるノウハウである。ミッションとは、日本語で「使命」の意味であり、言い換えれば、その組織体の存在意義・めざす姿である。公立学校の「めざす学校像」、私立学校では「建学の精神」がこれに近い。

なぜ、使命からの発想が求められるのであろうか。それは、使命が組織をつくるからで、逆に言えば、使命のない組織は、本来、存在しないはずである。

2. 使命は、顧客志向で考える

学校の使命は、第一義的には学校の基本任務である児童・生徒の成長した姿を示した「学校教育目標」の達成であるが、それ以外にも、学校は取り巻く環境の中で、わが校は、どのような存在なのかを考える必要がある。地域にとってのわが校の使命や、保護者にとっての存在意義こそが、公立学校ならではの特徴である。

たとえば、新興住宅地における小・中学校の使命は、地域のコミュニティづくりの中核であり、住民間の関係をつくる架け橋となることなどが考えられる。また、中山間部のある小学校は、「地域の伝統文化・芸能の蓄積・伝承」が、使命であるとしている。

このように、ミッションは、「誰に対してわが校は貢献しているのか（貢献対象）」、「どのような方法で貢献しているのか（貢献方法）」、「わが校の何が貢献しているのか（貢献内容）」を検討する。したがって、文章化すると、「〇〇に対して、××をすることにより、△△する」となる。

つまり、ミッションを考えると、わが校のありたい姿を考えることとであるが、それを学校という「提供者発想」ではなく、「子どもたち」「地域」「保護者」「卒業生」等、顧客の立場に立って検討する点がポイントなのである。

3. 使命は、活動領域や重点事項を示唆し、顧客を創造する

学校は社会の公の機関であり、それゆえに関与者・関係機関は多い。学校は、それらの関与者・関係機関にとって、どのような貢献をしているか、あるいは、今後、果たすべきかを考えると、学校によっては、かなり広範囲な働きかけをすることとなる。たとえば、地域に対する貢献を充実・拡大させると、学校教育の枠を超えて、地域活性化の拠点としての色合いが強くなったりする。

ドラッカーは言う。「企業とは何かを理解するには、企業の目的から考えなければならない。企業の目的は、それぞれの企業の外にある。企業は社会の機関であり、目的は社会にある。したがって、企業の目的として有効な定義は一つしかない。顧客の創造である。」『現代の経営（上）』（p. 46）

4 めざす学校像（使命）の事例

（1）小学校

自学・自治・創造の精神に満ち、心身ともに健やかで、正しく判断し実践できる子どもの育成に努めるとともに、よりよい社会の形成者として、心豊かでたくましく生きる人間作りをめざします。

（2）ある中学校事例

- ・私たちは、人間尊重の精神を基盤にして、豊かな心と確かな学力をはぐくみ、たくましい実践力をもつ生徒の育成を図ります。
- ・私たちは、保護者との連携・協力と子どもの成長にかかわる様々な研修の機会の提供により、家庭の教育力の向上を支援します。
- ・私たちは、地域のコミュニティにおける一組織として、学校のよさを生かしながら、「まちづくりビジョン」の実現に貢献します。

（1）川口市立安行中学校の使命

- | | |
|--------------|---------------------------|
| 1 生徒にとっての価値 | 将来の自己実現にむけた知・徳・体の基礎固めの場 |
| 2 保護者にとっての価値 | 協働して子どもの成長を支えるパートナー |
| 3 地域にとっての価値 | 世代を越えた交流を図る地域コミュニティづくりの拠点 |
| 4 教師にとっての価値 | 新たな挑戦により、自らの教師力を高める場 |

（2）普通科高等学校事例（静岡県立川根高等学校：平成27年度HPより）

（生徒にとって）

- ア 生徒の自己実現を達成するため、学習及び進路指導が充実した学校
- イ 生徒一人ひとりが尊重され、認め合い、活躍できる学校
- ウ 規範意識と良好な人間関係のもと安心して学校生活を送れる学校
- エ ハード面・ソフト面ともに安全な学校

（保護者にとって）

子どもの健やかな成長を望む保護者の願いを踏まえ、保護者と学校との連携により、保護者が安心して子どもの教育を委ねることができる学校

（地域にとって）

本校に対する地域の大きな期待を踏まえ、地域との連携により川根地域はもとより国内・国際社会で活躍・貢献する人材を育成する学校

（3）ある専門高等学校事例

- 地域社会のニーズに応えることができる、即戦力として貢献し得る職業人を育成します。
- 校外実習等の特色ある教育活動を通じて命や人権を尊重する心を育てます。
- 地元企業や医療福祉施設に対して、高度な資格を有するスペシャリストとしての人材を育成することで、人材バンクとしての役割を担います。
- 地域社会に開かれた学校づくりにより、信頼される社会資源としての役割を果たします。

（7）ある普通科高等学校事例

私たちは、長い歴史と伝統に学び、「質の高い学びの場」と「自主・自律の集いの場」を通じて優れた教育的機会を提供し、将来リーダーとして国際社会や地域社会において人と社会に貢献できる自立した人間を育成します。

5 民間企業のミッションの貢献対象例 (1)

| | |
|--|---|
| イオンの基本理念 | <p>「イオン (AEON)」とは、ラテン語で「永遠」を表します。私たちの理念の中心は「お客さま」…イオンは、お客さまへの貢献を永遠の使命とし、最もお客さま志向に徹する企業集団です。</p> |
| 「平和」…イオンは、事業の繁栄を通じて、平和を追求し続ける企業集団です。 | 「人間」…イオンは、人間を尊重し、人間的なつながりを重視する企業集団です。 |
| 「地域」…イオンは、地域のくらしに根ざし、地域社会に貢献し続ける企業集団です。 | 「お客様のお役に立つ」 私達は、常にお客様の利便、安全、快適、経済性を追求し、心身ともに健康で豊かな生活を実現するための品を真心こめて提供する。 |
| 「地域社会のお役に立つ」 私達は、快適な環境と平和で、自由で豊かな社会の創造に貢献する。 | 「お取引先様のお役に立つ」 私達は、「お客様のお役に立つ」をモットーに、お取引先様との共存共栄をはかる。 |
| 「株主様のお役に立つ」 私達は、株主様の期待に応えるため、保有株に対する有形、無形の価値を増大させる。 | 「働く仲間のお役に立つ」 私達は、個人を尊重しつつ、助け合い、全ての仲間が生きがいを持って人生を送れるよう支援する。 |

6 民間企業のミッションの貢献対象例 (2)

| | |
|------|---|
| お客様 | <ul style="list-style-type: none"> ・期待以上の満足が得られる商品を提供する。 ・最高の品質と安心により、信頼される企業をめざす。 |
| 社会地域 | <ul style="list-style-type: none"> ・ルールを遵守し、企業市民の役割を果たす。 ・文化の向上や環境と資源の持続可能な保護を行う。 |
| 取引先 | <ul style="list-style-type: none"> ・相互に利益を生み出す関係を築く。 ・戦略的共通化を通じ、共存共栄の道を歩む。 |
| 株主 | <ul style="list-style-type: none"> ・長期的視野に立って、持続的に株主価値を高める。 ・情報を積極的に開示し、公正かつ透明な経営を行う。 |
| 社員 | <ul style="list-style-type: none"> ・人間性を尊重し、成長と自己実現の機会を提供する ・能力開発を支援し、社員の幸せのために尽くす。 |

社会生産性本部編 「ミッション・経営理念」生産性出版 2004 年を参考に作成

4 力の入れどころ【学校ビジョン3：重点事項】

●「教育の重点」と「経営の重点」

重点事項（努力点）とは、学校教育目標に到達するため、特に何に（どこに）力を入れるかを示した重点化の事項である。したがって、教育目標を重点化した「教育の重点」と、経営方針を重点化した「経営の重点」がある。

経営の重点とは、学校教育目標を達成するための手段的・条件整備的な力点である。言い換えれば、わが校の教育目標をどのようなプロセスで達成したらいいかという設定・立案段階の力点、設定された目標をどのようなプロセスで達成しようかという具体化・達成過程の力点を含む戦略目標のことであり、企業等では、経営方針と呼ばれている。通常、人・モノ・金・情報・ネットワーク（地域）等がある。

（牧昌見『学校管理職の研修課題』ぎょうせい1999を参考に作成

1 エクセレント・カンパニーの8つの条件（米国企業）

トム・ピーターズとロバート・ウオーターマンが、米国の43の成功している企業研究の結果、優良企業を「顧客認識」「従業員のエンパワーメント」「組織文化の大切さ」を強調したモデルをしてまとめた。

| | | |
|---|--------------|--|
| 1 | 基軸に執着する | 成功している組織は、中核となる強みを基礎に展開し、そこから遠く外れることはない。 |
| 2 | 顧客に密着する | 成功している組織は、顧客のニーズを予測するための努力をおしまない。顧客とのコミュニケーションは、組織のイメージと同じく重要である。 |
| 3 | 自主性と企業家精神 | 人々をエンパワーし、リスクを冒し、革新的になることを推奨する。 |
| 4 | 人間を通しての生産性向上 | 強い意志による尊重を持って、スタッフを責任感ある大人として扱い、彼ら・彼女らを訓練し、理にかなった明確な期待値を示す。マネジメントとスタッフ間の人工的かつ不必要なしきりを外す。 |
| 5 | 中核的価値の浸透 | 明確なビジョンのもとに、共通の方向性を与える強く積極的な文化をつくりあげる。マネジメント行動を通して、この文化を推進し、「現場密着のマネジメント」を奨励・実行する。 |
| 6 | 行動の重視 | 過剰な分析による停滞を避け、試みと失敗による進歩を期待し、常に実践を奨励する。タスクフォースや特別委員会を活用し、問題に対するてっとり早い解決策を見つける。 |
| 7 | 簡素な組織・小さな本社 | 組織の形態は単純にし、可能な限り事業単位を小さくする。複雑な仕組みは使わない。 |
| 8 | 厳しさと穏やかさの両面 | 自主性、流動的な組織形態、リスクテキングを奨励し（穏やかさ）、同時に短期的な成果を要求し、中核となる価値観を守る（厳しさ）。 |

（Peters, T. J & Waterman, R. H. (In Search of Excellencs:1982) エクセレント・カンパニー：講談社）

2 英国企業における勝者の条件

英国貿易産業省と英国産業連合の依頼で英国内のビジネススクールが行った研究の結果、4つの条件をあげた。

| | | |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | ビジョンを持ち、熱意にあふれたチャンピオンが先頭に立っている | <ul style="list-style-type: none"> ・リーダー組織全体に受け入れられるビジョンを持っている。 ・リーダーが戦略の中に、現実的な目標を掲げている。 ・リーダーが自ら手本を示し、経営上のリスクをも辞さない変革のチャンピオンである。 ・リーダーがオープンでコミュニケーションのよいマネジメント・スタイルを組織全体に取り入れている。 |
| 2 | 組織メンバーの可能性を広げる | <ul style="list-style-type: none"> ・顧客志向をつくりあげ、メンバーをエンパワーする。 ・内部システムをできるだけ簡素化する。 ・組織の業績について明確に伝える。 ・チームによっての仕事を推奨し、全てのメンバーを教育する。 ・競合や他の組織と自組織の業績をベンチマークする。 |
| 3 | 顧客の期待を上回る製品やサービスを提供する | <ul style="list-style-type: none"> ・製品やサービスのあらゆる側面において、顧客に喜びを感じさせることを重視した全社行動に、品質の考え方を組み込む。 ・製品やサービスの顧客評価を実施する。 ・顧客に対するコストを下げる機会を継続的に探究する。 |
| 4 | 差別化された製品やサービスを継続的に紹介する | <ul style="list-style-type: none"> ・常によりよい新しい製品やサービスを開発する哲学を持つ。 ・新しいテクノロジーやシステムを積極的に取り入れる。 ・製品やサービスをカスタマイズする。 ・付加価値を生むすべての側面において、継続的改善を行う。 |

(How the Best UK Companies are Winning(1994)を参考に作成)

4 Effective school (効果的な学校)

1970年代～1980年代、学校ごとの教育成果の違いが何によって生み出されるかを主要な課題として、米国において取り組まれた諸研究の呼称である。大都市部の貧困階層が多く住む地域の公立小学校のうち、中流階層地域の学校と同程度の学力を保証できている学校を対象として事例調査を積み上げていった結果、それらの学校の内部組織要因における共通性が浮かび上がった。

(1) 校長（管理職）の強いリーダーシップ

(2) 子どもへの期待に満ちた風土

(3) 教授活動に対する促進的な風土

(4) 子どもの基礎的なスキルの獲得を明確に打ち出していること

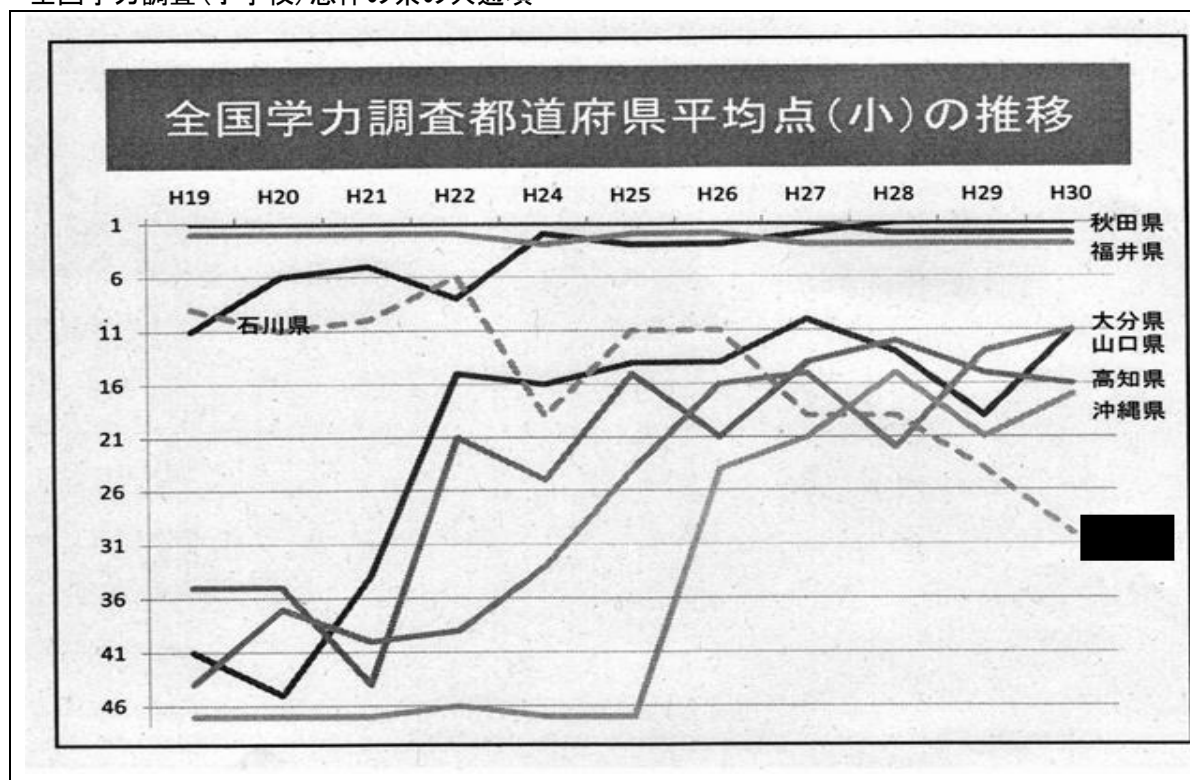
(5) 子どもの到達度をモニターするさまざまな手段をもっていること

5 高い成果を上げている学校

| | |
|---|---|
| 1 | 家庭学習の指導の充実 例：児童生徒に宿題だけではなく、自主学習に取り組ませ、教員が毎日チェック・コメントをしている。 |
| 2 | 管理職のリーダーシップと同僚性の構築、実践的な教員研修の重視 例：中学校において教科を超えて授業を見せ合い、教え合いを行っている。 例：管理職が明確なビジョンや方針を示し共通理解を測っている。 例：他校の授業を見る研修を促している。 |
| 3 | 小中連携の取組 例：小中で学習規律・生活規律面や教育課程の系統性を図っている。 |
| 4 | 言語活動の充実 例：ノート指導の充実。黒板に「めあて（目的）」を書き、授業のねらいを明確化させる。 例：教育課程全般で「話すこと」や「書くこと」に力を入れている（「聞くこと」はできている。 例：読書習慣に力を入れている。 |
| 5 | 各種学力調査の積極的な活用 |
| 6 | 基礎・基本の定着と少人数指導 例：基礎・基本の徹底。 例：少人数指導、チームティーチング、習熟度別指導の導入。 |

「全国的な学力調査に関する専門家会議」平成25年7月9日～ 第5回配布資料

6 全国学力調査(小学校)急伸の県の共通項



(1)めあての提示 (2)振り返りとまとめ (3)ノート指導 (4)話し合い活動

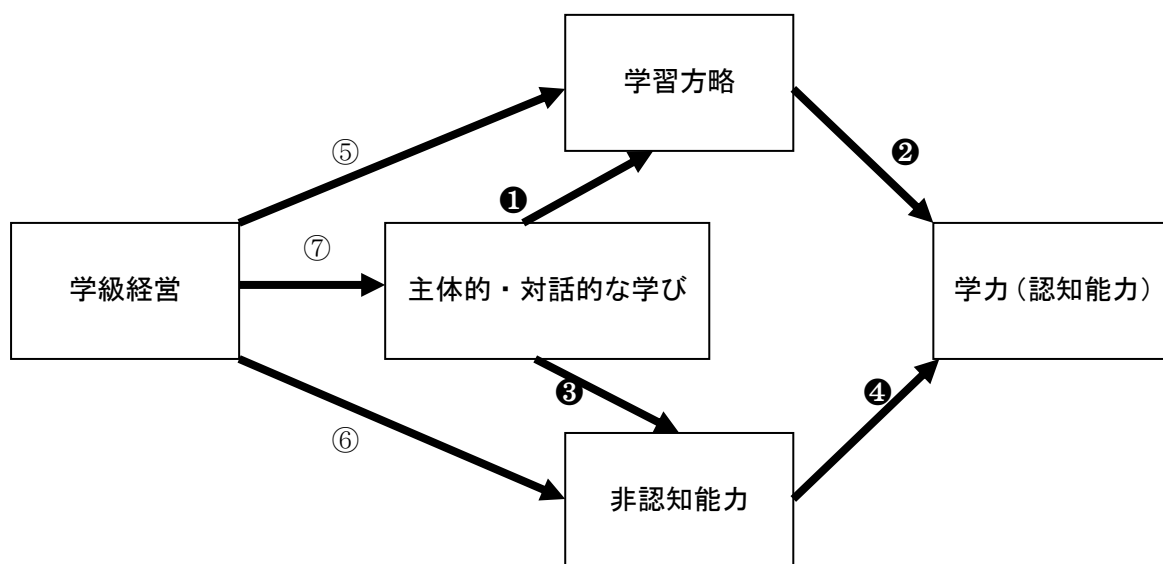
7 埼玉県教育委員会の研究

平成27年度から、埼玉県教育委員会が慶応大学 SFC 研究所に委託実施している「新しいタイプの学力調査」では、次のことがわかってきた。(因果推論)

(1)「主体的・対話的な学び」は、子どもたちの「非認知能力」や「学習方略」の向上を通して、学力を向上させる。(下図①～④)

(2)「学級経営」が、「主体的・対話的な学び」の実現や、子どもたちの「非認知能力」や「学習方略」の向上に重要である。(下図⑤～⑦)

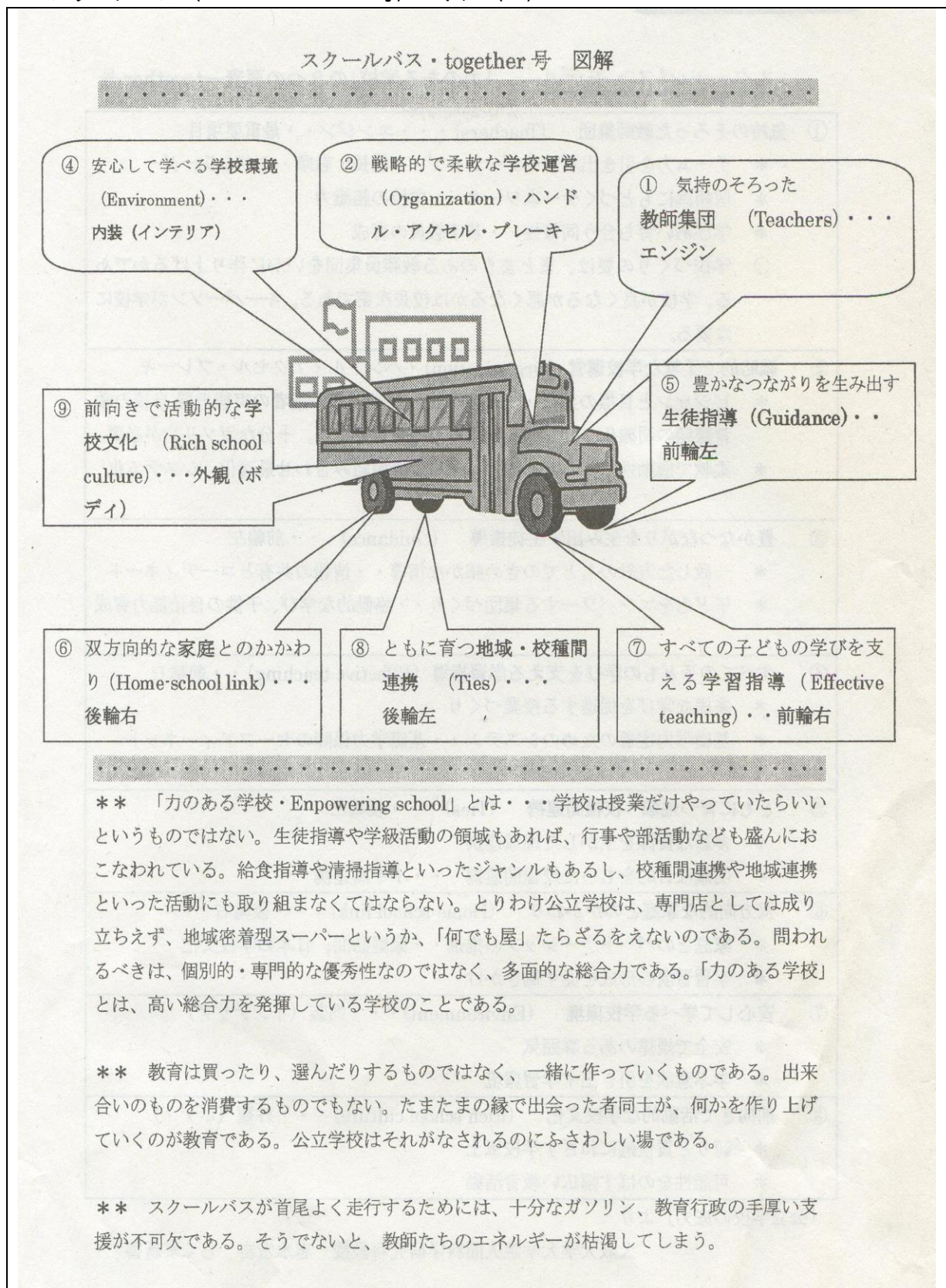
- ①「学級経営」がよいほど、「主体的・対話的な学び」が実現しやすい。
- ②「学級経営」がよいほど、非認知能力」や「学習方略」を伸ばしやすい。



(令和2年11月6日 文部科学省総合教育政策局調査企画学力調査室 大根田頼尚専門官発表資料)

| | | |
|-------|----------|---------------------------------|
| 学習方略 | 柔軟的方略 | 自分の状況に合わせて学習方略を変更していく活動 |
| | プランニング方略 | 計画的に学習に取り組む活動 |
| | 作業方略 | ノートに書く、声を出すといった「作業」を中心に学習を進める活動 |
| | 人的リソース方略 | 友人を利用して学習を進める活動 |
| | 認知的方略 | より自分の理解度を深めるような方略 |
| | 努力調整方略 | 「苦手」などの感情をコントロールして学習の意欲を高める活動 |
| 非認知能力 | 自制心 | 自分の意思で感情や欲望をコントロールすることができる力 |
| | 自己効力感 | 自分はそれが実行できるという期待や自信 |
| | 勤勉性 | やるべきことをきちんとやることができる力 |
| | やりぬく力 | 自分の目標に向かって粘り強く情熱をもって成し遂げれる力 |

8. スクールバス（TOGETHER号）モデル（1）



(志水宏吉著「公立学校の底力」ちくま新書)

9. スクールバス（TOGETHER号）モデル（2：8つの要素）

| <p><u>スクールバス・モデル</u> 「力のある学校」の8つの要素—together 号</p> | |
|--|---|
| ① 気持のそろった教師集団 (Teachers)・・・エンジン・・・最重要項目 | <ul style="list-style-type: none"> * チーム力を引き出すリーダーシップ・・・校長・教頭・ミドルリーダー * 信頼感にもとづくチームワーク・・・学校の組織力 * 学びあい育ち合う同僚性・・・若手教員の育成 ○ 学校づくりの要は、まとまりのある教職員集団をいかに作り上げるかである。学校が良くなるか悪くなるかは校長次第である。キーパーソンが学校には要る。 |
| ② 戦略的で柔軟な学校運営 (Organization)・・・ハンドル・アクセル・ブレーキ | <ul style="list-style-type: none"> * ビジョンと目標の共有・・・児童生徒及び地域や保護者の実態把握、自校の教育課題の明確化、公立学校は走る地面を選べない。十分なガソリンが必要。 * 柔軟で機動性に富んだ組織力・・・教育資源組み合わせ最適化、システム化 |
| ③ 豊かなつながりを生み出す生徒指導 (Guidance)・・・前輪左 | <ul style="list-style-type: none"> * 一致した方針のもとでのきめ細かな指導・・・情報の共有とコーディネート * 子どもをエンパワーする集団づくり・・・協働的な学び、子供の自治能力育成 |
| ④ すべての子どもの学びを支える学習指導 (Effective teaching)・・・前輪右 | <ul style="list-style-type: none"> * 多様な学びを促進する授業づくり * 基礎学力定着のためのシステム・・・基礎学力保障のセーフティーネット |
| ⑤ とともに育つ地域・校種間連携 (Ties)・・・後輪左 | <ul style="list-style-type: none"> * 多彩な資源を生かした地域連携 * 明確な目的をもった校種間連携・・・小中高連携 |
| ⑥ 双方向的な家庭とのかかわり (Home-school link)・・・後輪右 | <ul style="list-style-type: none"> * 家庭とのパートナーシップの推進・・・家庭訪問、日本の学校文化 * 学習習慣の形成を促す働きかけ |
| ⑦ 安心して学べる学校環境 (Environment)・・・内装（インテリア） | <ul style="list-style-type: none"> * 安全で規律のある雰囲気 * 学ぶ意欲を引き出す学習環境 |
| ⑧ 前向きで活動的な学校文化 (Rich school culture)・・・外観（ボディ） | <ul style="list-style-type: none"> * 誇りと責任感にねざす学校風土 * 可能性をのばす幅広い教育活動 |

「公立学校の底力」より
 大阪大学大学院人間科学研究科教授 志水宏吉 ちくま新書

(志水宏吉著「公立学校の底力」ちくま新書)

5 力の入れどころ【学校ビジョン4：特色】

1 学校の特色とは

企業活動におけるの特色とは、「組織が保有する客観的特徴が、何らかの利点を持ち、その活用・発揮によって、顧客満足に資すること」を指す。

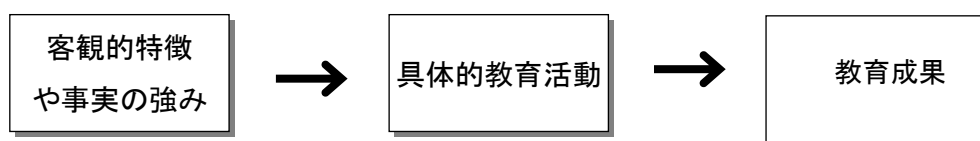
したがって、学校における特色を考えると、

- 学校の外部環境や内部環境の客観的特徴や事実が、
 - 教育活動に対する何らかの利点を持ち、
 - それらを活用・発揮した活動によって、
 - 児童・生徒への教育成果に結びつくこと
- といえる。

2 特色のパターン

| | 各パターンの内容 |
|-------|---|
| パターン1 | 外部環境の「 <u>支援的要因（O）</u> 」を生かしたもの |
| パターン2 | 内部環境の「 <u>強み（S）</u> 」を生かしたもの |
| パターン3 | 外部環境の「 <u>支援的要因（O）</u> 」と、内部環境の「 <u>強み（S）</u> 」の両者を生かしたもの |
| パターン4 | 外部環境の「 <u>阻害的要因（T）</u> 」を支援的要因として解釈し直し、活動に反映させたもの |
| パターン5 | 内部環境の「 <u>弱み（W）</u> 」を「 <u>強み（S）</u> 」として解釈し直し、活動に反映させたもの |

3 特色の記述



- 特色とは、学校が提供する教育活動の特長ではなく、その活動によって子どもたちに与えた「わが校ならではの教育成果」である。

6 行動規範【学校ビジョン5：めざす教師像】

1 行動規範とは

行動規範とは、組織の課題を解決し、使命を果たしていくために、管理職を含めた学校の教職員全員が遵守すべき「規範」あるいは「行動指針」として打ち出していく「価値基準」「中心価値」を指す。

日常の教育活動で、教職員は何をすべきで、何をすべきではないかを具体的に明らかにすることである。言い換えれば、このようにあるべきだと考える学校の「文化」や「風土」のあり方である。特に、学校は固有技術のほとんどが教職員の能力・資質として保有し発揮される。したがって、「めざす教師像」とは、学校の教育活動のレベルを示したものともいえる。

2 ある中学校の事例

| | |
|-----------------|------------------------|
| V (Vitality) | いつも明るく元気な姿で子どもたちに接します。 |
| S (Specialty) | 常に教師としての専門性を磨き続けます。 |
| O (Originality) | 創造性あふれる魅力ある教育活動を提供します。 |
| P (Personality) | 個性豊かな持ち味のある教師集団を目指します。 |

3 学校法人六甲学院（私学中高一貫校）

1. 生徒の心に寄り添い対話を大切にして、自己肯定感を育みます
2. 生徒の志を実現するために心身を鍛練して、克己心を養います
3. 生徒の模範となるように、謙虚さを忘れず自己研鑽に励みます
4. 互いに連携し協働しつつ、知識と経験を喜んで分かち合います
5. 世界に目を向け、未来を担う生徒とより善い社会をめざします

4 ある普通科高校の事例

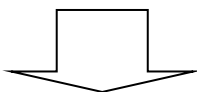
- 私たちは約束します
- 常に生徒の「心を打つ授業」を届けること
 - 保護者・地域の信頼に応えるため、常に成果ある成長を続けること
 - 世の中の動向に敏感であり、その変化に対応できる感覚を養うこと
 - 「個」の能力を尊重し、結集して学校の総合力とすること
 - 社会人としての常識を身につけること その第一歩がきまりを守ることと心得ること
 - 常に自己の向上を目指し、自信と誇りを持って教育と勉学に励むこと

5 医療法人 信和会 沖縄第一病院の行動規範

1. 患者中心の医療：私たちは患者の権利を尊重し、思いやりのある医療を実践します。
2. 高度で安全な医療：私たちは患者の安全を確保し、いつでも受診できる体制を整え、心の通った高度な医療の提供に努めます。
3. 医療機関との連携：私たちは地域の医療機関との連携を強め、一貫性のある医療の提供に努めます。
4. 医療人としての研鑽：私たちは医療人として、医療技術の向上に日々努め、患者が満足する医療が提供できるように自己研鑽に努めます。

6 電通の行動規範「鬼の十訓」

- 1 仕事は自ら創るべきで、与えられるべきでない。
Initiate projects on your own instead of waiting for work to be assigned.
- 2 仕事とは、先手先手と働き掛けていくことで、受け身でやるものではない。
Take an active role in all your endeavors, not a passive one.
- 3 大きな仕事と取り組み、小さな仕事はおのれを小さくする。
Search for large and complex challenges.
- 4 難しい仕事を狙え、そしてこれを成し遂げるところに進歩がある。
Welcome difficult assignments. Progress lies in accomplishing difficult work.
- 5 取り組んだら放すな、殺されても放すな、目的完遂までは……。
Once you begin a task, complete it. Never give up.
- 6 周囲を引きずり回せ、引きずるのと引きずられるのとでは、永い間に天地のひらきができる。
Lead and set an example for your fellow workers.
- 7 計画を持て、長期の計画を持っていれば、忍耐と工夫と、そして正しい努力と希望が生まれる。
Set goals for yourself to ensure constant sense of purpose.
- 8 自信を持て、自信がないから君の仕事には、迫力も粘りも、そして厚味すらがない。
Move with confidence. It gives your work force and substance.
- 9 頭は常に全回転、八方に気を配って、一分の隙もあってはならぬ、サービスとはそのようなものだ。
At all times, challenge yourself to think creatively and find new solutions.
- 10 摩擦を怖れるな、摩擦は進歩の母、積極の肥料だ、でないと君は卑屈未練になる。
When confrontation is necessary, don't shy away from it. Confrontation is often necessary to achieve progress.



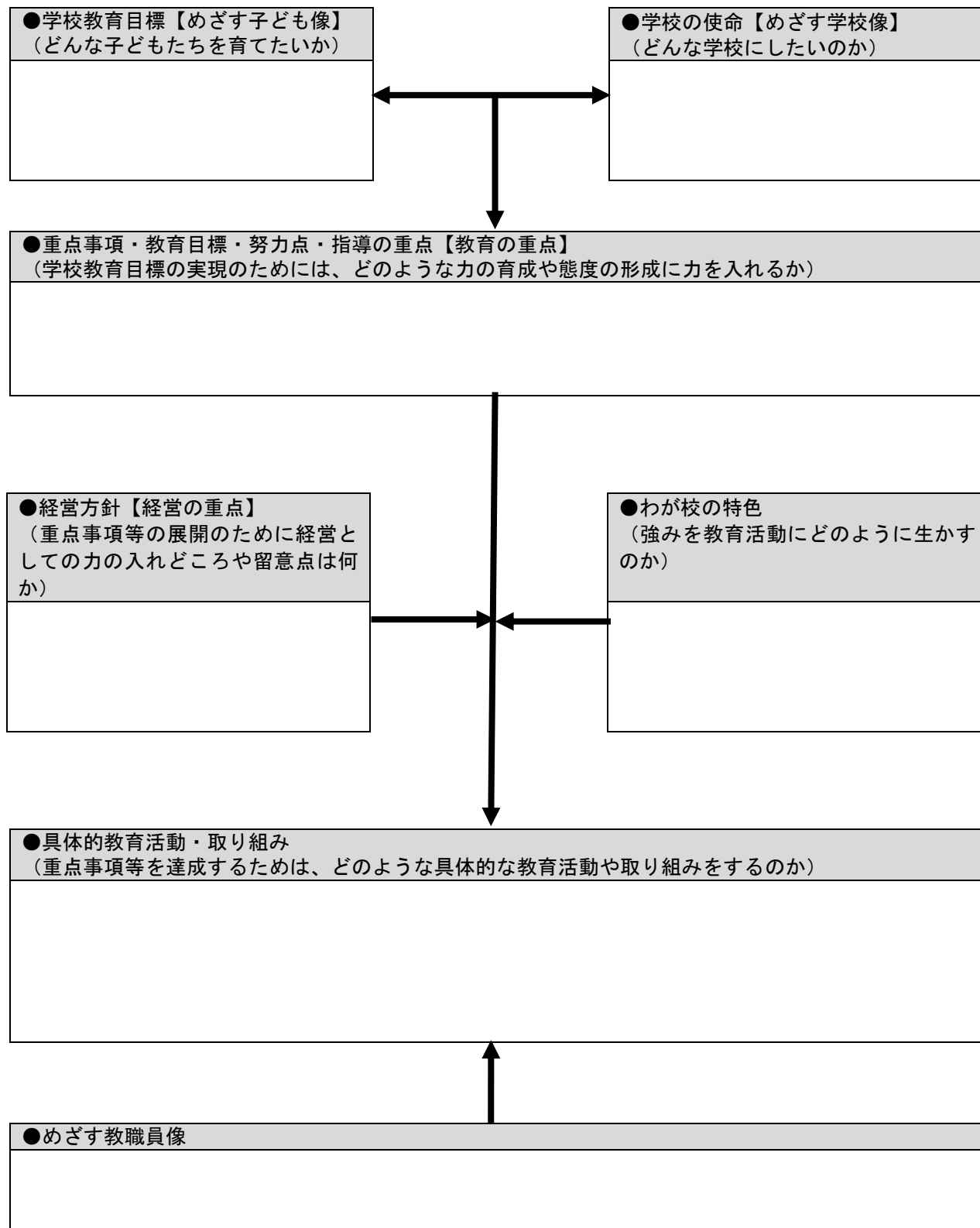
違法な長時間労働を社員にさせていた疑いで厚生労働省の強制捜査を受けた広告大手の電通が、社員手帳に載せている社員の心得「鬼十則」について、12月に社員に配る来年の手帳への掲載取りやめを検討していることがわかった。

「鬼十則」は、電通の4代目社長で、「広告の鬼」と呼ばれた故吉田秀雄氏が1951年に書いたという10カ条の遺訓。「取り組んだら放すな、殺されても放すな、目的完遂までは……」という一節があり、長時間労働を助長しかねない電通の企業風土を象徴する心得だとして、昨年末に過労自殺した女性新入社員（当時24）の遺族側が問題視している。

電通広報部は「企業風土の検証・改善は重要な課題の一つで、取りやめを検討している」としている。

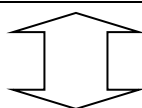
(2016年11月17日 朝日新聞デジタル)

7 学校ビジョンの構造（学校教育目標～重点事項～教育活動）



8 【戦略マップメモ】めざす学校像づくり

児童・生徒の成長に対する基本任務である使命（ミッション・存在意義）



| | |
|-----------------|--|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| (例) 地域住民に対して | 地域における人材バンク機能を果たすことで、地域活性化の中核拠点としての役割を担う |

●貢献対象

(～に対して)

●貢献方法

(～することで)

●貢献内容

(～する)

9【戦略マップメモ】わが校の重点事項の検討

| | 重点事項 | あるべき姿と現状 | 3年後の到達レベル例 |
|---|------|----------|------------|
| 1 | | ●あるべき姿 | |
| | | ●現在の状態 | |
| 2 | | ●あるべき姿 | |
| | | ●現在の状態 | |
| 3 | | ●あるべき姿 | |
| | | ●現在の状態 | |