

学校のビジョンと戦略

千葉大学

名誉教授 天笠 茂



独立行政法人教職員支援機構

学校のビジョンと戦略をめぐる〈4つの話〉

その1：学校にビジョン、戦略が求められる背景

その2：学校の、組織の将来は、こうありたいというビジョン

その3：ビジョンをつくる

その4：ビジョンの具体化を図る戦略

その1：学校にビジョン、戦略が求められる背景

★公立学校にもビジョンと戦略が必要に

★教育水準の維持ということ

- ・一定の共通性が求められる
- ・教育委員会の存在

★学校の自主性・自律性について

- ・1998（平成10）年9月1日：中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方について」
 - ・細部にわたる指導等を行っていた文部省の行政の見直し
 - ・学校の自主性・自律性を確立して、自らの判断で学校づくり
 - ・学校に〈組織マネジメント〉を、〈カリキュラム・マネジメント〉を

ある中学校の〈学校経営構想〉

○国、県や市の指針・方針

○学校教育目標

自主・不屈・友愛の精神を身に付け、明日を
創る生徒の育成

○目指す生徒像

- ・自らを鍛え、志を打ち立てようとする生徒
- ・どんな困難も乗り越えようとする生徒
- ・思いやりの心を持ち、互いを尊重する生徒

○目指す学校像

- ・明るく 楽しく 住みやすい 学校
- ・一人一人が生きる 学校
- ・元気なあいさつが交わされる 学校
- ・環境が豊かで うるおいのある 学校

○目指す教師像

- ・明るく健康な 先生
- ・広い視野をもっている 先生
- ・場面を的確に判断できる 先生
- ・毎日の積み重ねを大切にする 先生

〈経営の重点〉

○魅力あるよりよい学校づくりの推進

・どの生徒も存在感や所属感をもって毎日を過
ごせる学級集団をつくる

・あらゆる教育活動で、「居場所づくり」「絆づ
くり」に取り組む

・授業改善に努め、基礎学力の向上を図る

・「主体的・対話的で深い学び」の研修に努める

・「分かる」「できる」「楽しい」授業づくりに努める

・ICT機器を活用した授業の推進に努める

○学校運営協議会制度を生かした学校づくり

・学校運営に地域の声を生かした学校づくり

・地域と一体となった特色ある学校づくりを進める

○新型コロナウイルス感染防止に努め、臨機応変
な教育課程を実施する

その2：学校の、組織の将来は、こうありたい

<ビジョンとは>

- 実現したい将来への見通し、将来のなりたい姿や状態
- 組織の背骨であり、骨格
- 組織の使命（ミッション：組織の目的、果たすべき役割）を達成するための目標
- 教職員皆で目指す「共通の行先」

使命・理念

ビジョン

・グランドデザイン

経営戦略

教育課程などの諸計画

ビジョンが存在しない組織

<ビジョンが存在しているということ>

- 日々の仕事の判断軸となり、一体感の醸成に貢献する
- ビジョンが明確になることによって、
 - ⇒組織の将来が見えてくる
 - ⇒教職員それぞれにとって、自分が何をすべきか見えてくる
 - ⇒自らの将来像も描くことができるようになる

<ビジョンが存在していないということ>

- それは、組織の存在意義や目的を見失うことにもなりかねない
- 自ら判断できる教職員が育たなくなる
- 組織が柔軟性を失い硬直化し、組織の実行する力が衰える

カリキュラム・マネジメントと〈ビジョン〉

- カリキュラム・マネジメントは、全ての教職員の参加・参画によって、学校の特色を創り上げていく営みである
- 若手・ミドル・管理職それぞれの立場からのカリキュラム・マネジメントへの関わり
 - ・学校事務職員による校長の補佐、教職員との連携と分担
 - ・若手の授業と学級経営からの参加・参画
 - ・ミドルによるコーディネートとリーダーシップ
- 管理職によるビジョン、グランドデザインの提示

その3 : ビジョンをつくる

1. トップダウン方式 : 校長による説明
2. ボトムアップ方式
3. ミドル・アップダウン方式
ービジョン作成チームの編成ー
 - (1) チームのリーダー
 - (2) 教職員の参加・参画

ビジョン作成の過程

1. ビジョン作成チームの編成
2. ビジョンに必要な資料や情報を集める
 - ・自校の歴史
 - ・自校を取り巻く環境を分析
3. ビジョンを組み立てる
4. ビジョンを文字に起こし〈見える化〉を図る
5. カリキュラム（教育課程）など諸計画に
6. 教職員それぞれの行動案に

カリキュラム・マネジメントをめぐってーある校長のメッセージー

- 今やっていることを見直してみる。学校教育目標、年間行事計画、教科等の年間指導計画、そして、日々の授業や学級経営が、個々ばらばらにあるのではなく、ちゃんとつながっていること。
- 職員の頑張りが、それぞれの頑張りではなく、ベクトルを揃えてつながってこそ力を発揮する。そういうデザインになっているか。そうなるように意識して作っているのか。
- ということについて、職員全体で、教育課程を考えていきたい。

ビジョンを描くにあたって（１）

○どんな児童生徒を育てたいか

- ・本校の児童生徒からして、学校として重点をおいて取り組むべき教育活動は何か

○どんな学校の未来でありたいか

- ・わが校の魅力や特色はどこにあり、一層際立たせるには何をどのようにするか

○どんな地域の未来をつくりたいか

- ・わが校の児童生徒と地域住民との関係はどうありたいか
- ・どういう学校運営協議会委員、学校運営協議会でありたいか
- ・地域と連携した教育課程とは、どのようにつくり、実施していくか

○年間の教育計画（教育課程）全体を通して、改善すべきことはどんなことか

ビジョンを描くにあたって（２）

- 本校で健康・体力、安全・安心などに関して、どんなことに留意していく必要があるか
- 本校の生徒指導上の改善点として、どんなことがあげられるか
- 本校の授業について現状をいかにとらえ、改善点をどのように考えているか
- 本校の校内研究について、テーマや進め方についてどのような改善点があるか
- チーム学校をめざすにあたって、教職員間の連携の状態からして、現状をどのようにとらえ、改善点をどのように考えているか
- 各学年の学年経営の状態をどのようにとらえているか。改善点はどうか
- 今年度の学校全体の運営組織や分担の仕方はどうか

その4：ビジョンの具体化をはかる経営戦略

1. 経営戦略：シナリオ、経営資源の配分
2. 教育課程など諸計画の作成
3. 方策（手立て）
4. 個々人による行動計画