

# 学校ビジョンの理解と共有

兵庫教育大学大学院

特任教授 浅野 良一



独立行政法人教職員支援機構

- 1 学校ビジョンの役割
- 2 学校ビジョンの構成要素
- 3 学校ビジョンの理解・共有に向けて
- 4 校内研修での活用方法

# 1 学校ビジョンの役割

## ● ビジョンとは

将来のあるべき姿を描いたもの。

将来の見通し。構想。未来図。未来像。

(三省堂 大辞林 第三版)



学校全体の将来像が**学校ビジョン**(学校経営計画、ランドデザイン等)である。

# 1 学校ビジョンの役割

## 学校内部に対する役割

### 1 教職員の統合

→校長のリーダーシップの一部

→教職員の**求心力**

### 2 学校の個々の活動の**意欲づけ**

→教職員の仕事を作業にしない

### 3 環境や状況のあいまい性削減

→教職員が**動きやすくなる**

# 1 学校ビジョンの役割

## 学校外部に対する役割

1 校長の**説明責任**  
➡ アカウンタビリティ (Accountability)

2 旗を上げる  
➡ 外部関係者からの各種情報や**支援獲得**

3 学校への各種要望事項の取捨選択  
➡ フィルタリング

## 2 学校ビジョンの構成要素

めざす姿

①めざす子ども像

②めざす学校像

力の入れどころ

③重点事項

④特色

行動規範

⑤めざす教職員像

## 2 学校ビジョンの構成要素

めざす姿

①めざす子ども像

力の入れどころ

②めざす学校像

行動規範

③重点事項

④特色

⑤めざす教職員像

## 2 学校ビジョンの構成要素 (1) めざす子ども像

めざす子ども像≡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**具体的な目当て**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 学校ビジョンの構成要素 (1) めざす子ども像

### ● 学校教育目標のトップ5

	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

## 2 学校ビジョンの構成要素 (1) めざす子ども像

民間教育機関の調査によると、  
学習指導要領の改訂時に、学校教育目標に変化



2002年と2010年の調査を比較すると、  
2010年調査では、小中学校とも学校教育目標に  
「学力向上・学力定着」「学習習慣」が増加



学習指導要領改訂時に、めざす子ども像が変化

## 2 学校ビジョンの構成要素 (1) めざす子ども像

### カリキュラム・マネジメント

1 社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。

2 これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、**自らの人生を切り拓いていくために求められる資質・能力とは何か**を、教育課程において明確化し育んでいくこと。

## 2 学校ビジョンの構成要素 (1) めざす子ども像

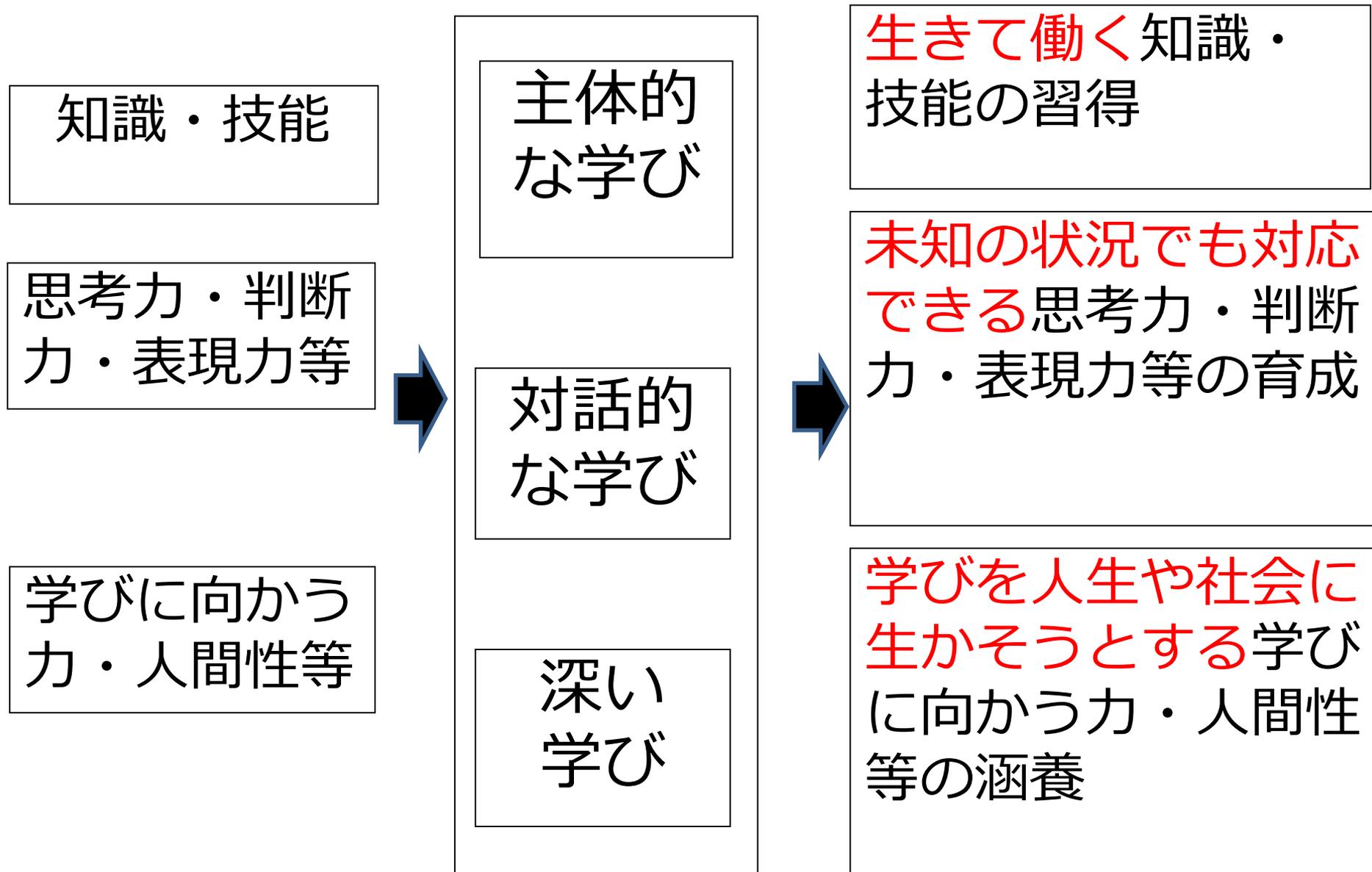
### ① キャシー・デビッドソン

(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 学校ビジョンの構成要素 (1) めざす子ども像



## 2 学校ビジョンの構成要素 (1) めざす子ども像

### 小学校：めざす子ども像事例

- 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】

## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

めざす姿

①めざす子ども像

②めざす学校像

力の入れどころ

③重点事項

④特色

行動規範

⑤めざす教職員像

## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### ②めざす学校像≡学校の使命

- 使命：ミッション、存在意義  
Ex.私学：建学の精神

### ●使命

そもそも、わが校は**何のために存在**しているのか、どのような価値を提供しているのか。

➡めざす学校像

## 2 学校ビジョンの構成要素（2）めざす学校像

### 中学校：めざす学校像事例

- 1 **生徒**にとっての使命  
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**にとっての使命  
協働して子どもの成長を支えるパートナー
- 3 **地域**にとっての使命  
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 **教職員**にとっての使命  
新たな挑戦により自らの能力を高める場

## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### 中学校：めざす学校像事例

- 1 **生徒**にとっての使命  
将来の目標を達成するための場  
**教育的使命** 基礎
- 2 **保護者**にとっての使命  
協働して教育活動を進める場  
ナー
- 3 **地域**にとっての使命  
世代を超えて学びの場を  
づくりの場  
**社会的使命** ティ
- 4 **教職員**にとっての使命  
新たな挑戦により自らの能力を高める場

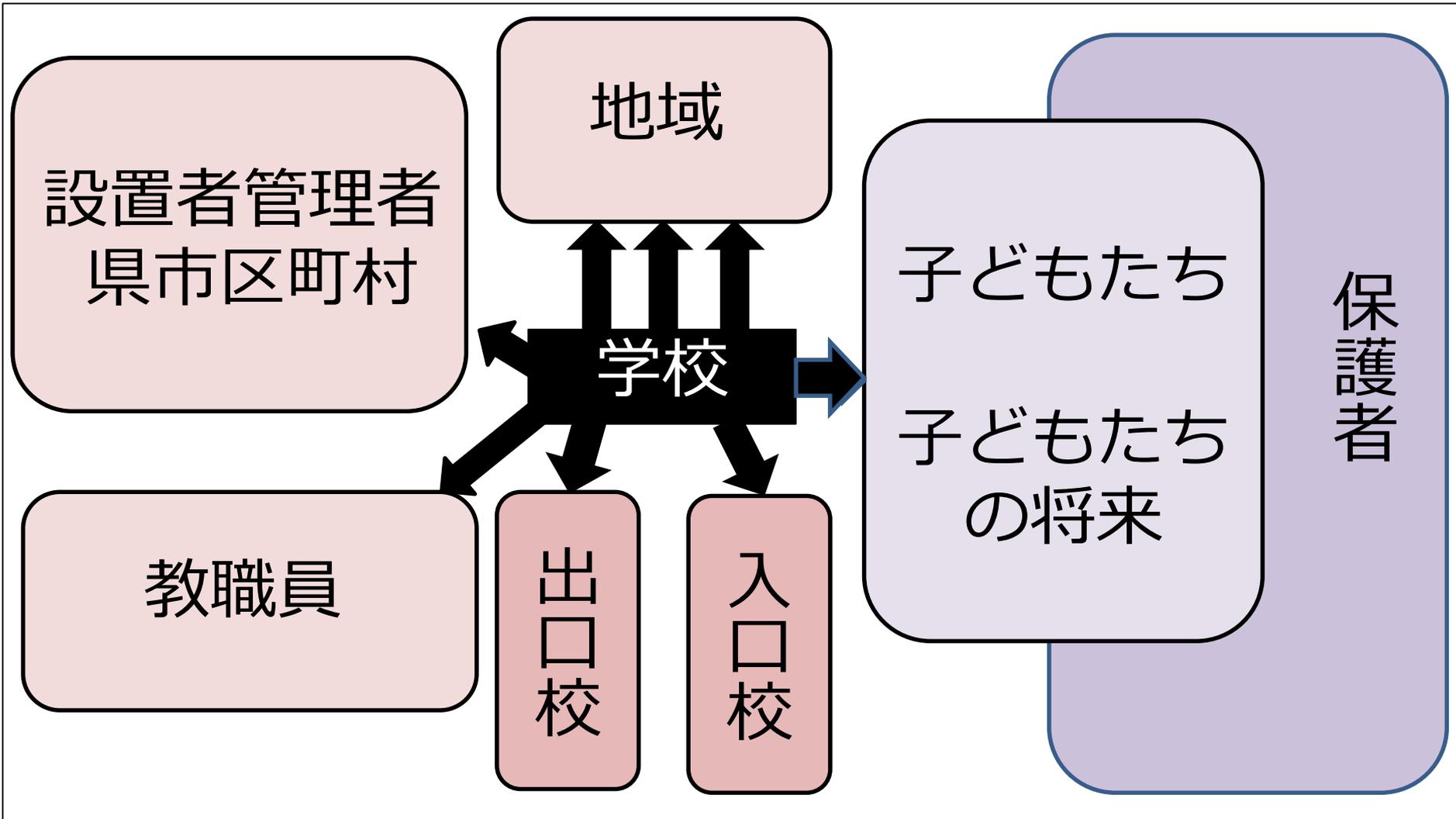
## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### 企業のステークホルダー

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

## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

- めざす学校像を**多面的**に描く



## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### 企業のステークホルダー

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

## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### ● 子どもたち・保護者に対するめざす学校像

学校

子どもたち  
子どもたち  
の将来

保護者

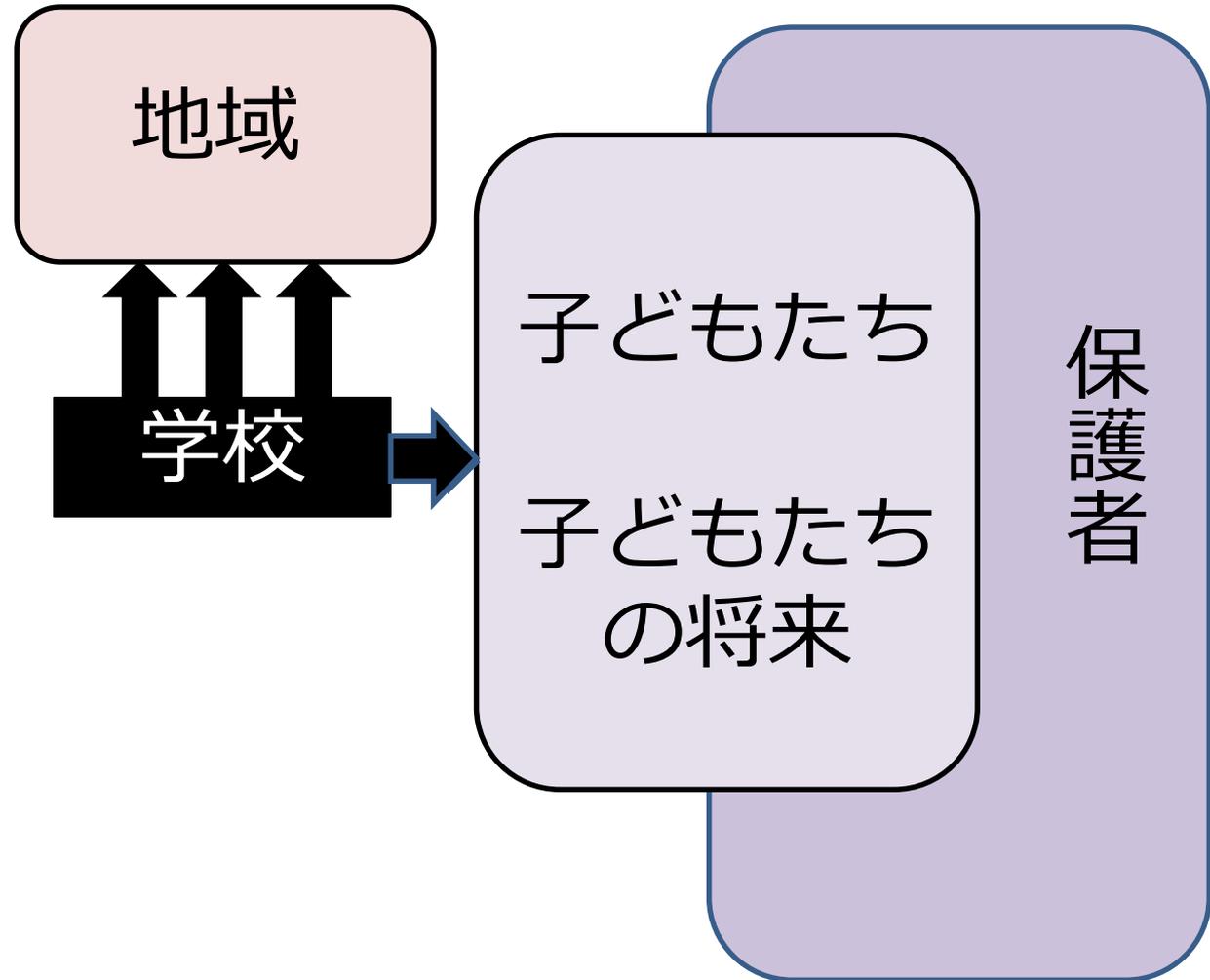
## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### 企業のステークホルダー

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

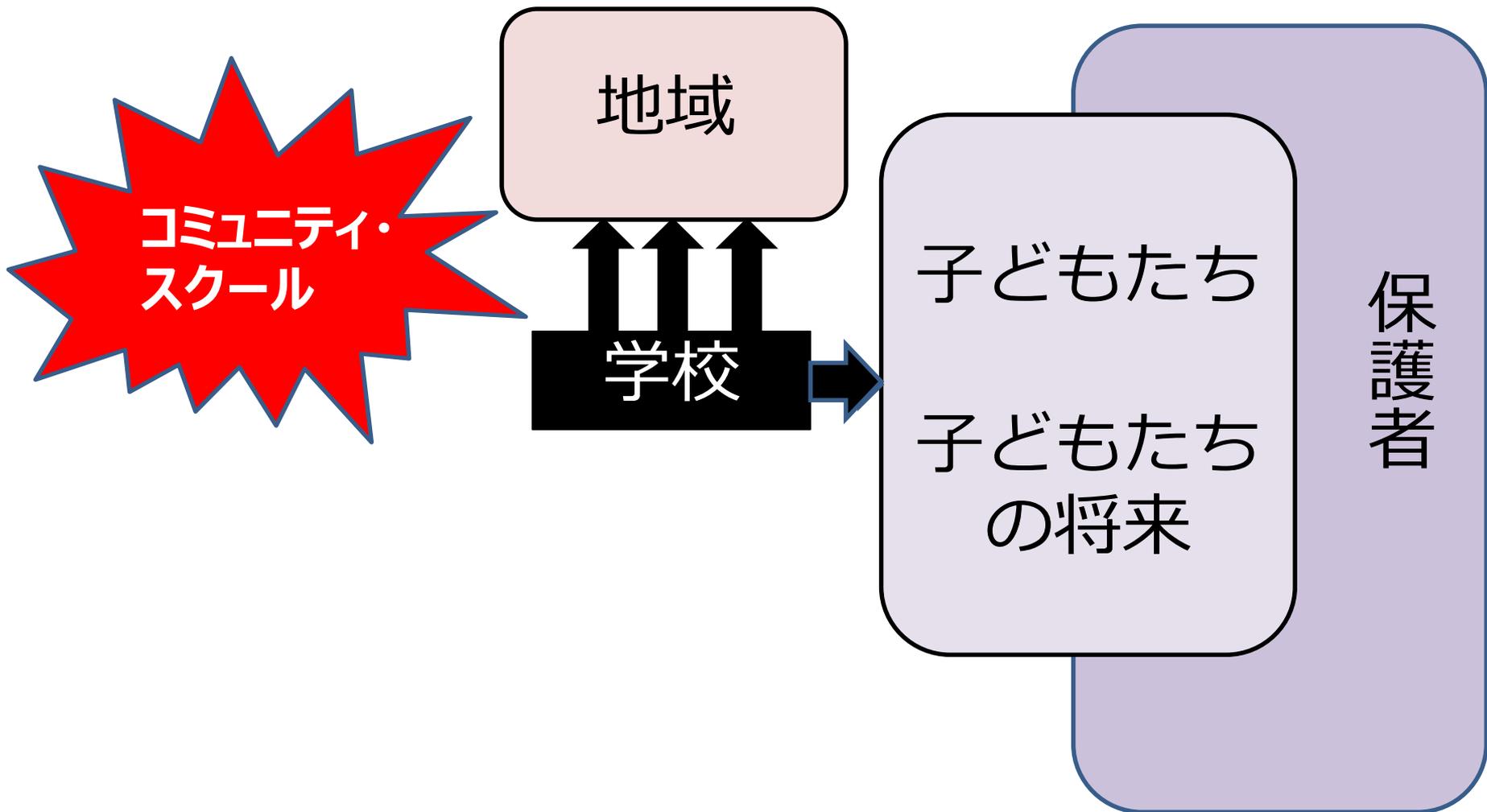
## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### ● 地域に対するめざす学校像



## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### ● 地域に対するめざす学校像



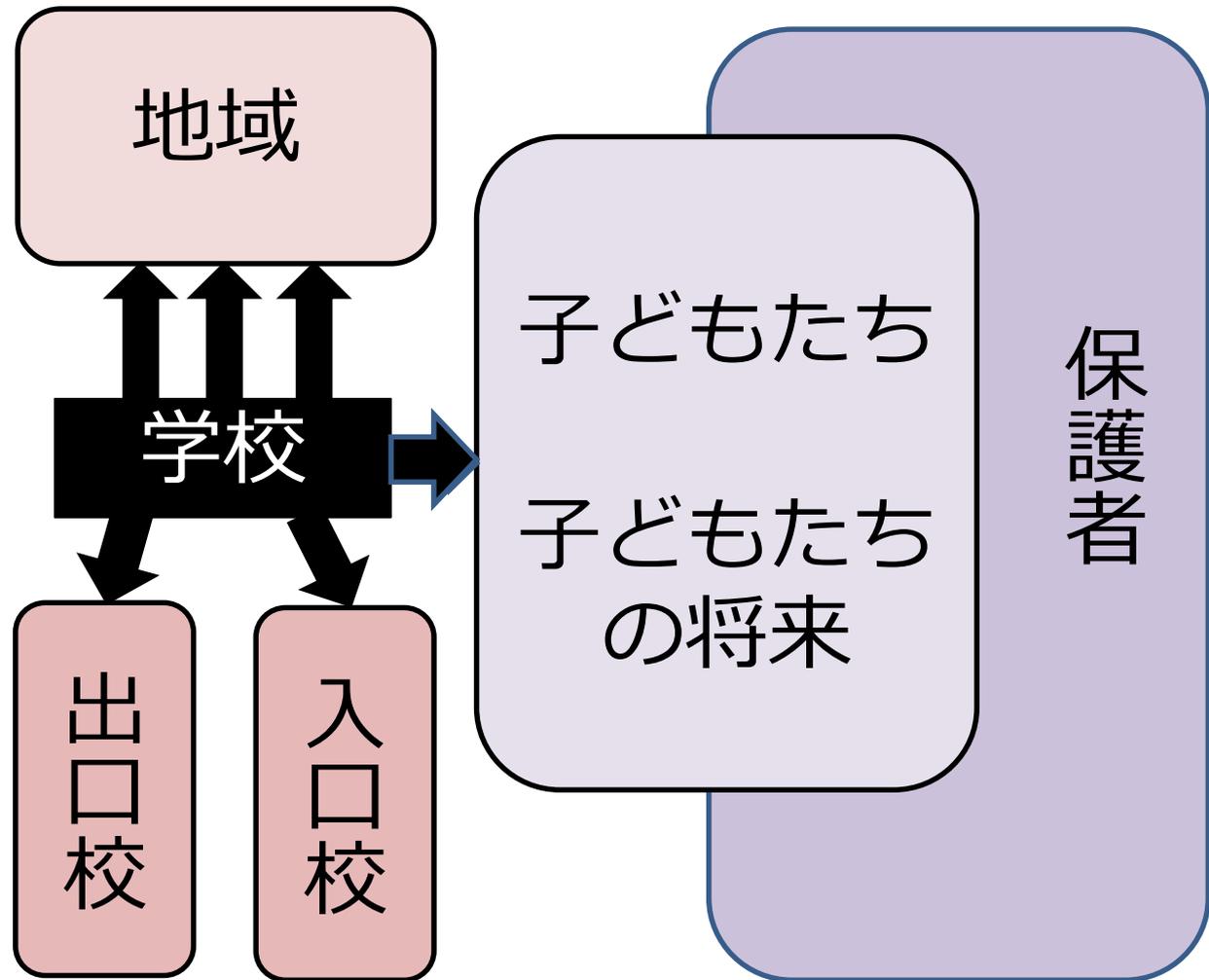
## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### 企業のステークホルダー

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

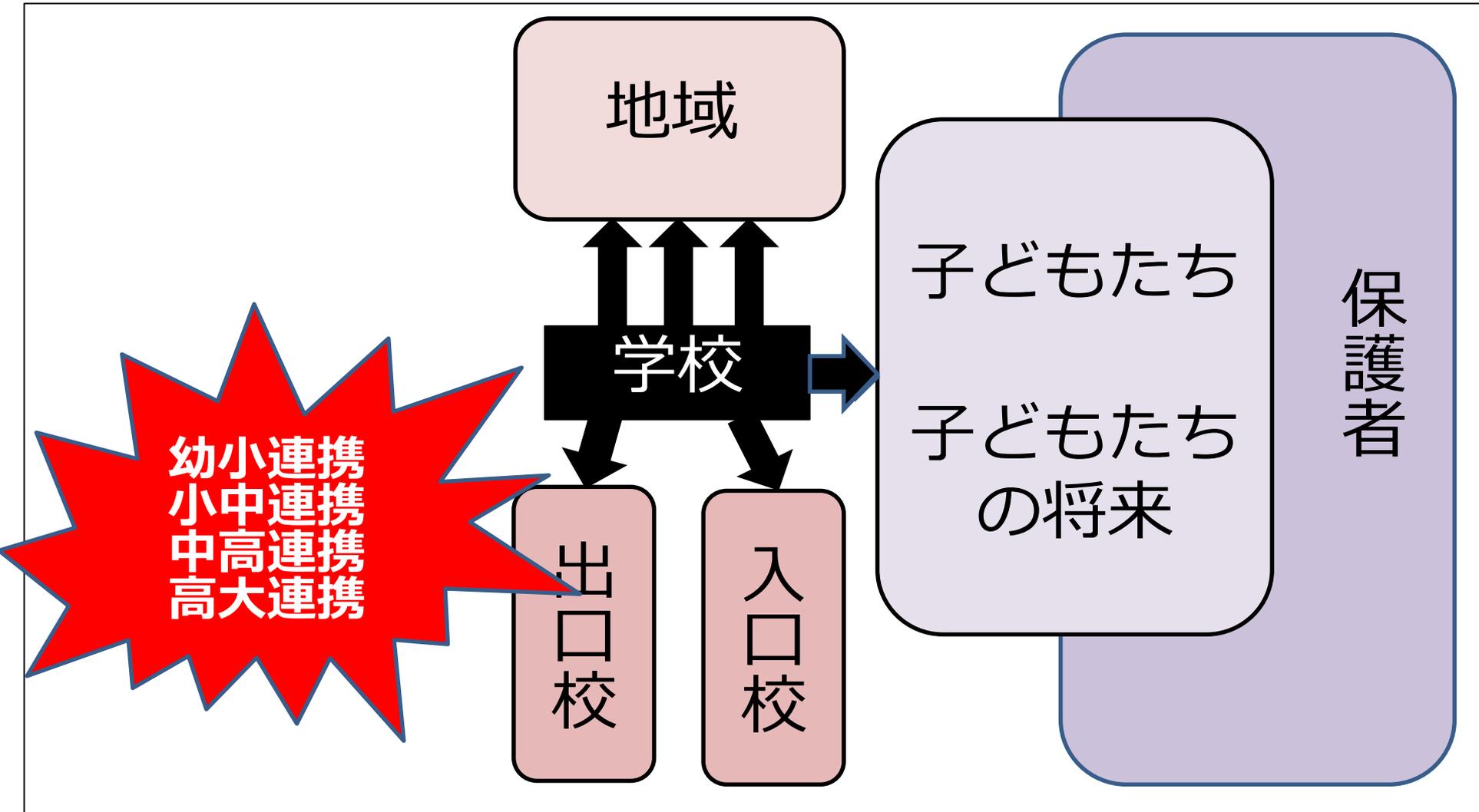
## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### ● 入口校・出口校に対するめざす学校像



## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

- 入口校・出口校に対するめざす学校像



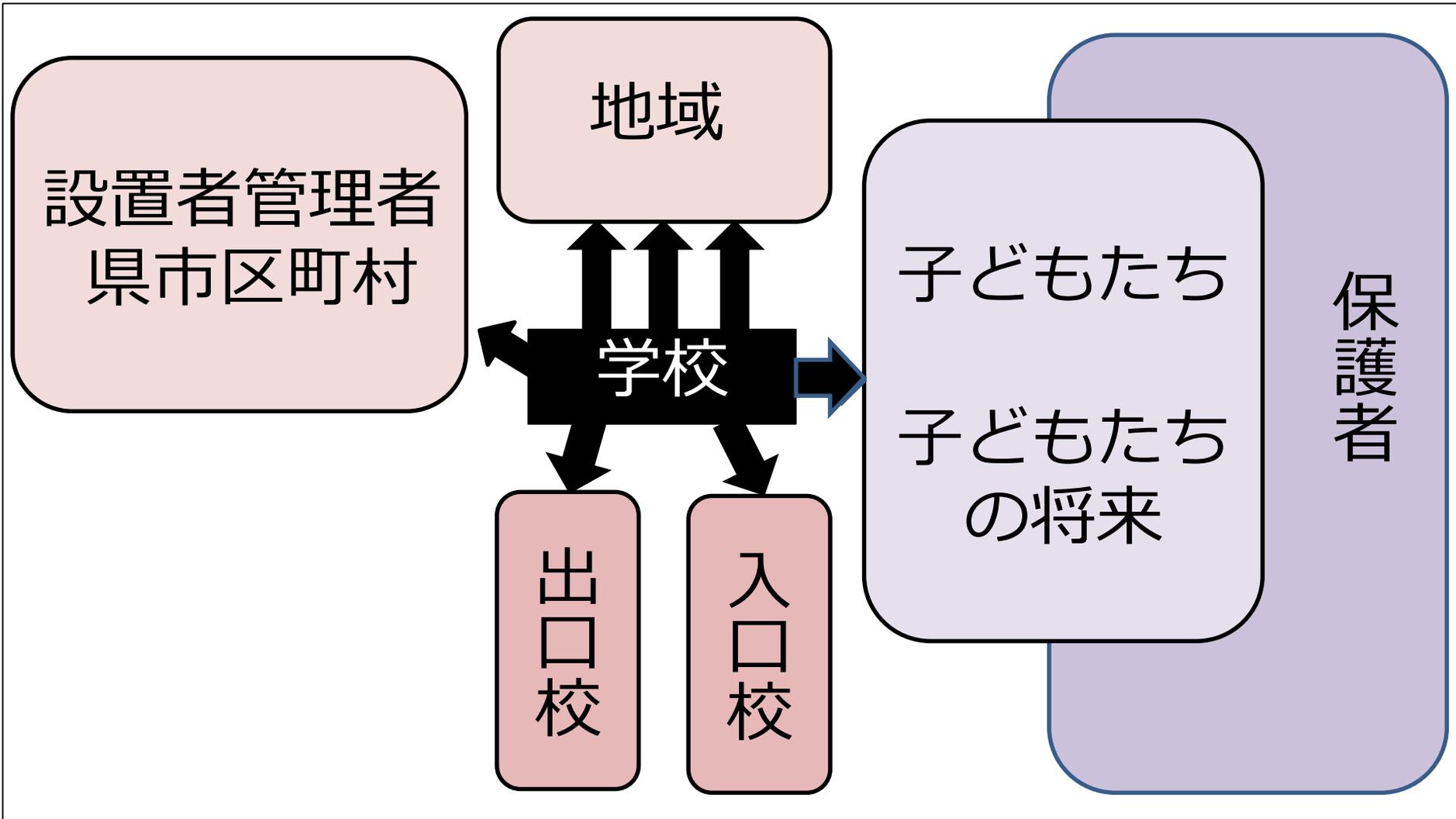
## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### 企業のステークホルダー

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

## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### ● 設置者管理者に対するめざす学校像



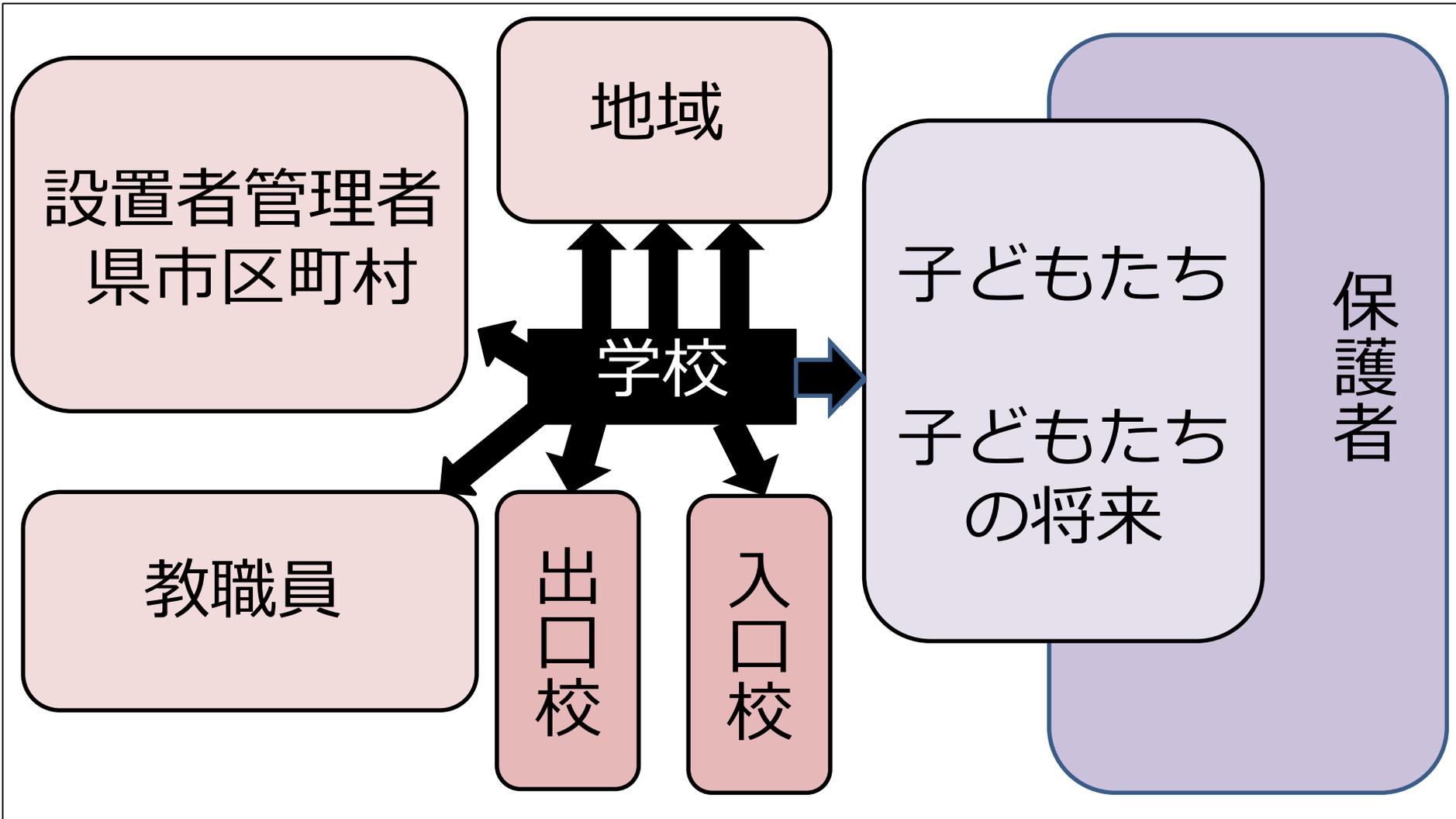
## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### 企業のステークホルダー

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

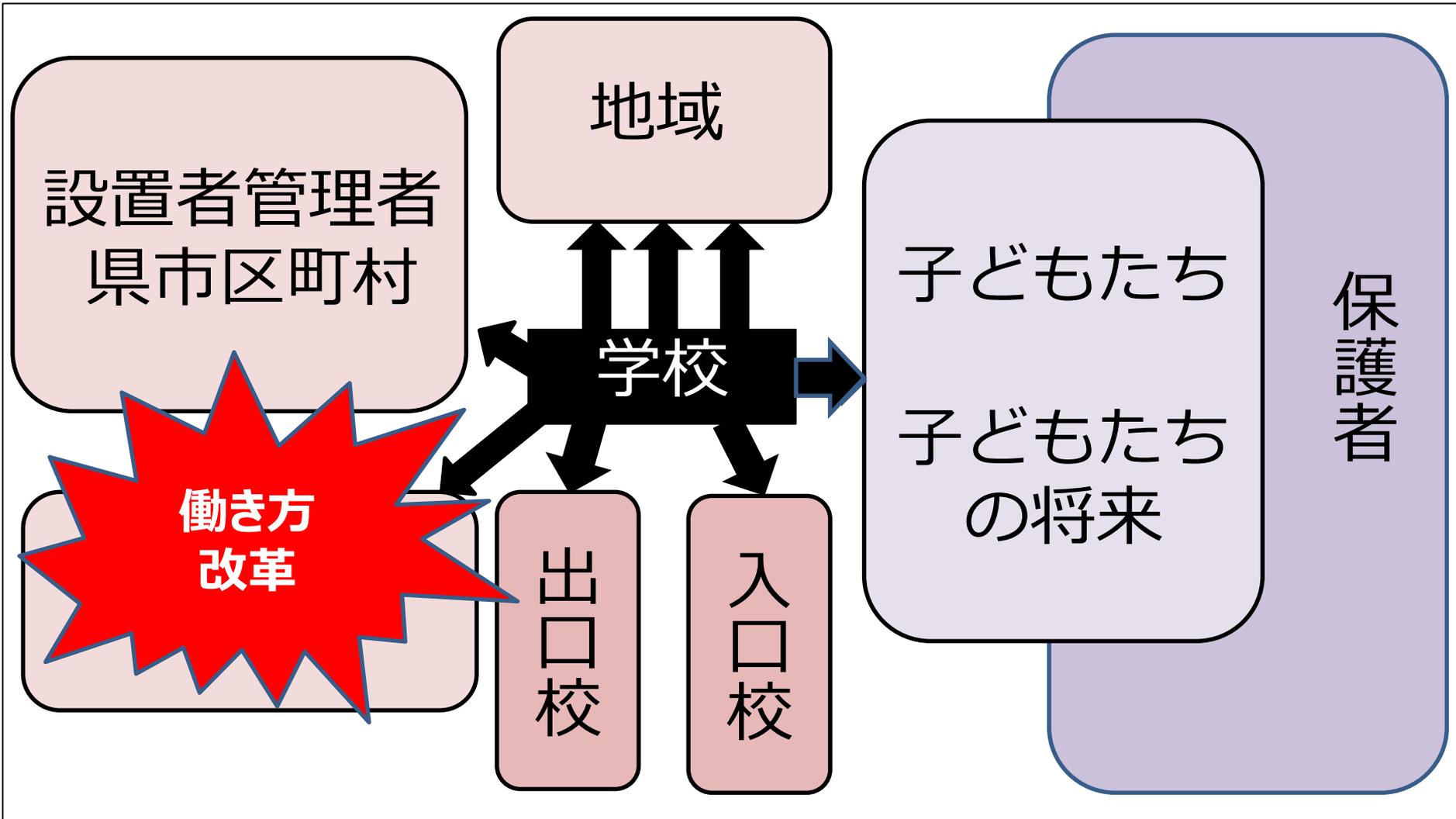
## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### ● 教職員に対するめざす学校像



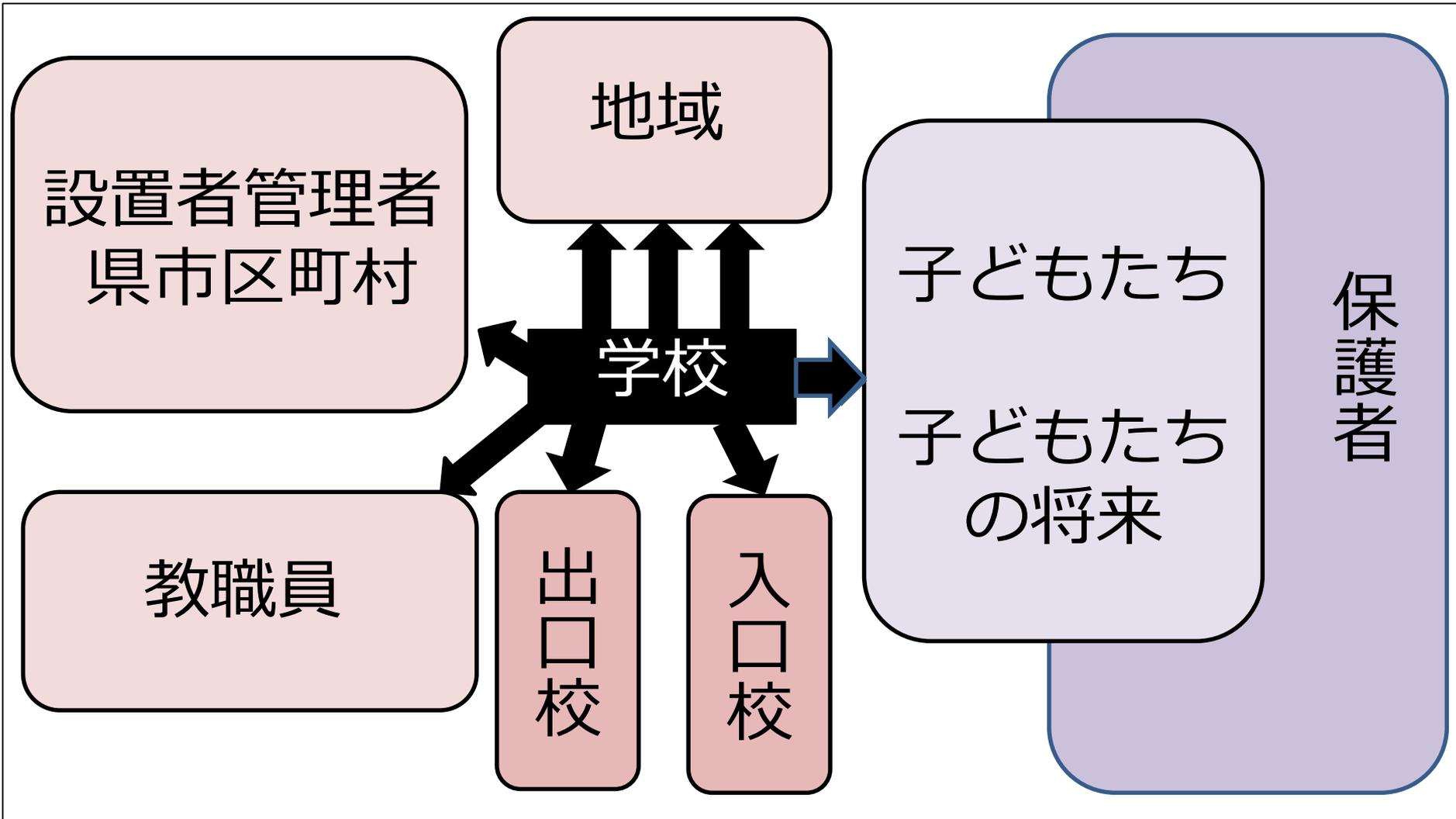
## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

### ● 教職員に対するめざす学校像



## 2 学校ビジョンの構成要素 (2) めざす学校像

- めざす学校像を**多面的**に描く



## 2 学校ビジョンの構成要素(3)重点事項・(4)特色

めざす姿

①めざす子ども像

②めざす学校像

力の入れどころ

③重点事項

④特色

行動規範

⑤めざす教職員像

## 2 学校ビジョンの構成要素(3)重点事項・(4)特色

### ③学校の重点事項

なぜ、重点事項を定めるのか



自治体・教育委員会に経営資源が潤沢ではない



少ない経営資源をばらまいては、  
全部がうまくいかなくなる



特に力を入れる点を定める

## 2 学校ビジョンの構成要素(3)重点事項・(4)特色

特に**力を入れる点**を定める



力を入れる点を定め、  
教職員が一丸となって取り組む



重点事項とは、学校の**ベクトル**  
重点事項は、学校の経営の**芯**の部分



**一点突破**・全面展開 (毛沢東)

## 2 学校ビジョンの構成要素(3)重点事項・(4)特色

一点突破、全面展開



言うのは簡単だが、やるのは難しい



①何を重点事項にするのか



②重点事項を理解・共有する



校長の意思決定  
Ex.独断ではない



重点事項の表現があいまい・抽象的

## 2 学校ビジョンの構成要素(3)重点事項・(4)特色

②重点事項を理解・共有する

教頭・ミドルの役割

重点事項を**翻訳**して教職員に伝える

校長は、様々な場面(職員会議・全校朝礼・保護者会・地域の集まり等)で**繰り返**し伝える

重点事項の理解・共有

## 2 学校ビジョンの構成要素(3)重点事項・(4)特色

### ④学校の特徴

特色とは、他校と違うことをすることではない



①わが校の内外に強みがあり、

②それらを活用した各種教育活動や取り組みにより

③学校教育目標に示した児童・生徒の姿の実現に向け、わが校ならではの優れた教育成果に結びつくこと



特色とは「**強み**」「**得意手**」を活かした活動

## 2 学校ビジョンの構成要素(3)重点事項・(4)特色

③学校の重点事項

④学校の特色

重点を定めて、強みで取り組む

組織マネジメントの基本中の基本！

重点事項もあいまいで理解・共有されておらず  
弱みで右往左往

これでは、うまくいくはずがない

## 2 学校ビジョンの構成要素(3)重点事項・(4)特色

### 重点事項のヒント

エクセレント・カンパニー  
(1982米国)



- 1 **基軸**に執着
- 2 **顧客**に密着
- 6 **行動**重視

勝者の条件  
(1994英国)



- 1 ビジョンと熱意溢れるリーダー
- 3 顧客の**期待を上回る商品・サービス提供**
- 4 **継続的**提供

## 2 学校ビジョンの構成要素(3)重点事項・(4)特色

### 重点事項のヒント

Effective school(効果的な学校：1982米国)

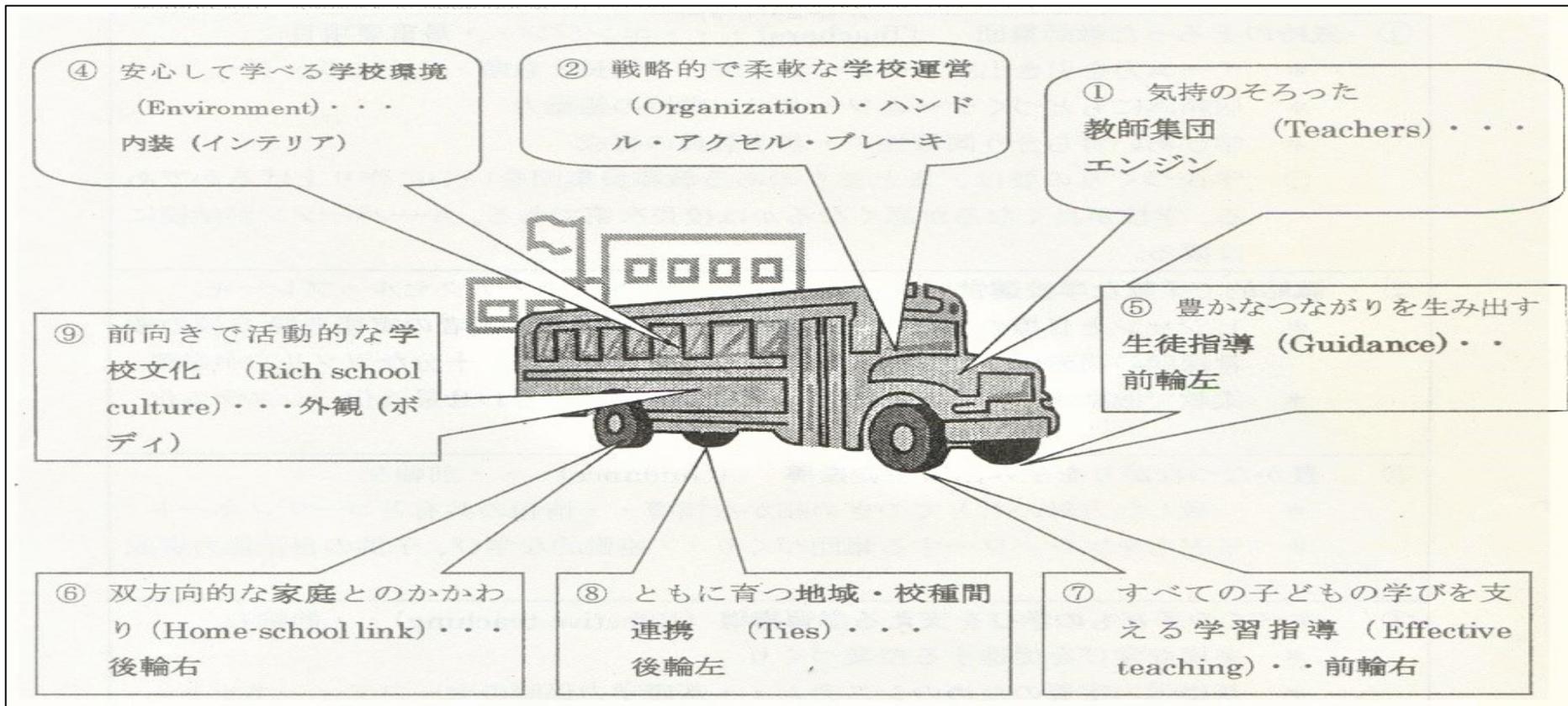
- (1)校長（管理職）の強いリーダーシップ
- (2)子どもへの期待に満ちた風土
- (3)教授活動に対する促進的な風土
- (4)子どもの基礎的なスキルの獲得を明確に打ち出していること
- (5)子どもの到達度をモニターするさまざまな手段をもっていること

## 2 学校ビジョンの構成要素(3)重点事項・(4)特色

### 重点事項のヒント

## スクールバス（TOGETHER号）モデル

（志水宏吉著「公立学校の底力」ちくま新書2008）



## 2 学校ビジョンの構成要素 (5) めざす教職員像

めざす姿

①めざす子ども像

②めざす学校像

力の入れどころ

③重点事項

④特色

行動規範

⑤めざす教職員像

## 2 学校ビジョンの構成要素 (5) めざす教職員像

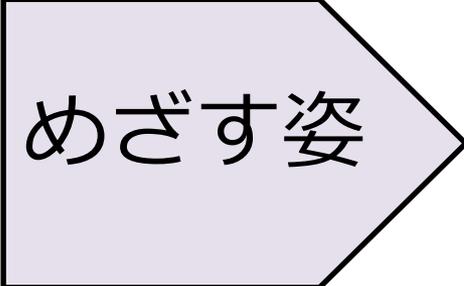
### ⑤めざす教職員像

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」として打ち出す「価値基準」「中心価値」



めざす教職員像

### 3 学校ビジョンの理解・共有に向けて



めざす姿

● 学校教育目標  
【めざす子ども像】  
（どんな子どもたち  
を育てたいか）

● 学校の使命  
【めざす学校像】  
（どんな学校にしたい  
のか）

### 3 学校ビジョンの理解・共有に向けて

力の入れ  
どころ

●重点事項・教育目標・努力点・指導の重点【教育の重点】

(学校教育目標の実現のためには、どのような力の育成や態度の形成に力を入れるか)

●経営方針【経営の重点】

(重点事項等の展開のために経営としての力の入れどころや留意点は何か)

●わが校の特色

(強みを教育活動にどのように生かすのか)

### 3 学校ビジョンの理解・共有に向けて

---

行動規範

- めざす教職員像  
(全教職員に必要な仕事に向き合う基本姿勢は何か)

### 3 学校ビジョンの理解・共有に向けて

● 学校教育目標  
【めざす子ども像】  
(どんな子どもたちを育てるのか)

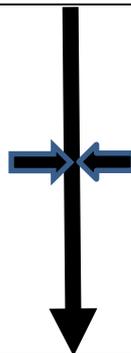
● 学校の使命  
【めざす学校像】  
(どんな学校にしたいのか)



● 重点事項・教育目標・努力点・指導の重点【教育の重点】  
(学校教育目標の実現のためには、どのような力の育成や態度の形成に力を入れるか)

● 経営方針【経営の重点】  
(重点事項等の展開のために経営としての力の入れどころや留意点は何か)

● わが校の特色  
(強みを教育活動にどのように生かすのか)



● 具体的教育活動・取り組み  
(重点事項等を達成するためには、どのような具体的な教育活動や取り組みをするのか)



● めざす教職員像  
(全教職員に必要な仕事に向き合う基本姿勢は何か)

## 4 校内研修での活用方法

### ビジョン理解・共有の4つの関所と手の打ち方

#### 1 論理の関所

→ ビジョンの**構成要素**の理解促進

#### 2 状況の関所

→ ビジョンの**背景状況**の共有化

#### 3 感情の関所

→ ビジョンづくりへの教職員の**参画促進**

#### 4 見通しの関所

→ **3年程度**のビジョンの説明

## 4 校内研修での活用方法

### わが校のめざす姿の確認

- 学校教育目標

【めざす子ども像】

(どんな子どもたちを育てるか)

- 学校の使命

【めざす学校像】

(どんな学校にしたいのか)

- めざす教職員像

(全教職員に必要な仕事に向き合う基本姿勢は何か)

## 4 校内研修での活用方法

### わが校の力の入れどころの確認

- 重点事項・教育目標・努力点・指導の重点

- 【教育の重点】

- (学校教育目標の実現のためには、どのような力の育成や態度の形成に力を入れるか)

- 経営方針【経営の重点】

- (重点事項等の展開のために経営としての力の入れどころや留意点は何か)

- わが校の特色

- (強みを教育活動にどのように生かすのか)

## 4 校内研修での活用方法

● 学校教育目標  
【めざす子ども像】  
(どんな子どもたちを育てるのか)

● 学校の使命  
【めざす学校像】  
(どんな学校にしたいのか)



● 重点事項・教育目標・努力点・指導の重点【教育の重点】  
(学校教育目標の実現のためには、どのような力の育成や態度の形成に力を入れるか)

● 経営方針【経営の重点】  
(重点事項等の展開のために経

● わが校の特色  
(強みを教育活動にどのように生か

学校ビジョンの各項目について確認ができた  
ら、教職員の理解・共有の程度「理解度  
ABCD」「共有度ABCD」でまとめ、その後  
の手の打ち方を検討する。

● めざす教職員像  
(全教職員に必要な仕事に向き合う基本姿勢は何か)