

平成 29 年度

# 学校力を高める学校経営の在り方

—「つながり」で創る学校経営を目指す

各郡市の取組と課題 —

< 1 年次 >



三河小中学校長会  
学校力向上特別委員会

# 目 次

はじめに	1
<b>I 調査研究の基本方針と活動内容</b>	
1 本年度の研究主題と内容	2
2 学校力向上特別委員会の組織	4
3 活動経過	4
4 アンケート内容、実施及び分析方法	5
<b>II 本研究の概要</b>	
◇ 「つながり」で創る学校経営の在り方	6
<b>III 「教育活動の組織化のリーダー」としての校長に必要な力量や研修の機会</b>	
1 基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」についての アンケートの概要	9
2 アンケート結果と考察	10
<b>IV 三河16郡市の「学校の共有ビジョンの形成と具現化」に係る校長の取組 と課題及び考察</b>	
1 情報の収集と現状の把握	13
2 校長としての学校のビジョンの形成	19
3 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成	25
4 共有ビジョンの実現	31
5 共有ビジョンの検証と見直し	37
<b>V 三河16郡市の「学校の共有ビジョンの形成と具現化」の実際</b>	
◇ 各郡市の具体的な取組例一覧	43
◇ 取組の実際	44
<b>&lt;参考資料&gt;</b>	
研修記録1 「つながり」で創る学校経営の在り方	76
研修記録2 多文化共生社会を迎えて	78
男女別年齢構成表（全三河小中校）	80
三河小中学校長会特別委員会のあゆみ	81
おわりに	82
平成29年度 学校力向上特別委員会委員一覧	



# はじめに

本特別委員会は、昭和57年に「行事割愛検討特別委員会」として始まりました。以来36年、三河小中学校長会は特別委員会を設置して、その時々における喫緊の課題について調査研究を行い、各会員の主体的な学校経営に多くの指針を与えるとともに、関係各方面に情報発信をしてきました。

特別委員会の名称も、平成11年度には「学校経営特別委員会」に、平成23年度からは現在の「学校力向上特別委員会」に変更しました。そして、学校力を高める方途を探り、学校経営に携わる校長に求められる課題と対応を明らかにするために、研究主題を「学校力を高める学校経営の在り方」として調査研究を継続しています。

平成23・24年度は校長研修に焦点を当て、平成25・26・27年度は、新任・若手教員の力量向上、ミドルリーダー育成、管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた調査研究を進めました。平成28年度は、平成25・26・27年度に取り組んだ調査研究の内容について、さらなる理解を深めるとともに、後輩につなぐために「Q&A化」を行いました。

これまでの調査結果から、「チーム学校」ともいふべき組織づくりのために、組織マネジメントに視点を当てた取組は今後ますます必要になってくること、あわせて、マネジメント論やリーダー論などをじっくり学ぶ機会が十分でないことが課題として浮かび上がってきました。

そこで、本年度から4年計画で、学校組織マネジメントの手法を「つながり」という観点から再整理し、学校内外がチームとして一体感をもち、つながって教育活動を実践していくための方途を探りたいと考えました。1年次の本年度は、「学校の共有ビジョンの形成と具現化」に焦点を当て、意識調査や具体的な取組、課題をまとめました。調査結果からは、各校長が各郡市校長会で情報交換をしながら、「実態把握→学校のビジョンの形成→関係者との共有→ビジョンの実現→検証と見直し」というサイクルで学校の共有ビジョンの具現化を図っていることが分かりました。

本報告書を基に、それぞれの郡市の取組の情報交換や計画的・組織的な研修等がなされ、次年度のさらなる学校力の向上につながれば幸いです。

平成30年2月

学校力向上特別委員会委員長 壁谷幹朗

# I 調査研究の基本方針と活動内容

## 1 本年度の研究主題と内容

平成 29 年 3 月、新学習指導要領が告示され、特筆すべき理念として「社会に開かれた教育課程」の実現が掲げられた。そこでは、児童生徒が「何ができるようになるか」、そのために「何を学ぶか」「どのように学ぶか」を意識しながら教育内容を編成するカリキュラム・マネジメントを実施することが求められている。

したがって、学校は校長のリーダーシップの下、着実にその準備を進めていく必要がある。その一方で、学校の教育課題は、学力向上やいじめ・不登校、問題行動、特別支援教育への対応、更には学校の危機管理や保護者・地域対応など、多様かつ複雑なものになっている。これらは、個々の教員の対応に委ねておくだけでは解決が難しい課題である。また、学級担任の単なる総和として対応できるものでもない。それぞれの教員の力を学校という「組織」の力としてまとめ上げていく機能と仕組みづくりの中で対応していくことが必要である。そうした中で、本委員会では、平成 27 年度に「学校組織マネジメント」の調査研究を進めるとともに、平成 28 年度は、「学校組織マネジメント」の「Q&A化」を行うことで、更なる理解を図ってきた。

学校が学校教育目標の実現を目指し、学校改善を進めていくためには、教職員が学校教育目標を共有し、学校内外が一体感をもったチームとしてつながって教育活動に当たることが何より肝要である。

本年度、本特別委員会では、「学校組織マネジメント」の手法を「つながり」という観点から再整理し、具体的に実践していくための方途を探りたいと考えた。そして、本委員会の研究主題及び研究内容を次のとおり設定し、調査研究に取り組むこととした。

## ● 研究主題

### 学校力を高める学校経営の在り方

－「つながり」で創る学校経営を目指す各郡市の取組と課題－

- ◆1年次 ①『学校の共有ビジョンの形成※1と具現化』
- ◆2年次 ②『協力体制と風土づくり』
- ◆3年次 ③『チーム・ネットワークづくり』
- ◆4年次 ④『①②③の実践による学校経営の実際』

## ● 研究内容

- 1 「つながり」で創る学校経営マネジメントの在り方を探る。
- 2 「教育活動の組織化のリーダー」の七つの基準※2及び七つの基準を構成する具体項目についての必要度や研修の機会等を把握する。
- 3 「教育活動の組織化のリーダー」として、学校の共有ビジョンの形成と具現化を図る校長の取組状況と課題を把握する。

(注) ※1 学校の共有ビジョンの形成

→学校の経営計画がビジョンである。ビジョンが、教職員、保護者、地域住民に受容され、理解と納得が得られたとき、学校の共有ビジョンが形成されていると言う。P 6 L28～P 7 L 6 参照

※2 「教育活動の組織化のリーダー」の七つの基準

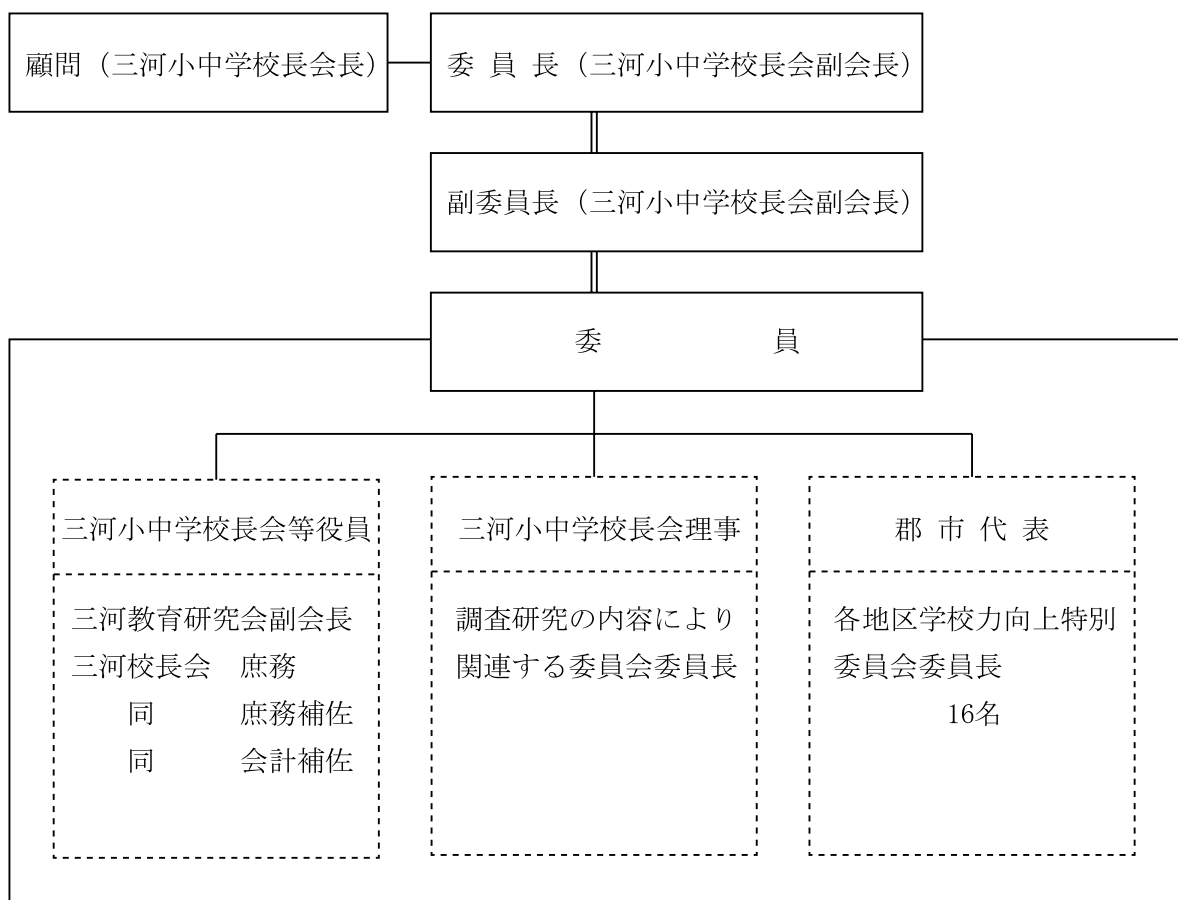
→平成 28 年度本委員会報告書 P. 14 参照

→日本教育経営学会

『校長の専門職基準（2009 年版）

－求められる校長像とその力量－』参照

## 2 学校力向上特別委員会の組織



## 3 活動経過

時期	開催委員会	研 究 内 容
6月	第1回委員会	基本方針、組織の確立、研究推進の立案、アンケート依頼 アンケート集約
7月		
8月		
9月	第2回委員会	報告書作成に向けて、アンケート結果の分析
10月		
11月	第3回委員会	調査の分析
12月	第4回委員会	研究のまとめ
2月	第5回委員会	研究成果と今後の課題の検討

## 4 アンケート内容、実施及び分析方法

### (1) アンケート内容

#### ◇ 「教育活動の組織化のリーダー」としての校長の取組について

- ① 「教育活動の組織化のリーダー」としての校長に必要な力量や研修の機会について
- ② 「共有ビジョンの形成と具現化」についての校長の取組について
- ③ 「学校の共有ビジョンの形成と具現化」の五つの具体項目についての校長の取組と課題について

### (2) 実施及び分析方法

#### ◇ 抽出校

- ① 抽出校：16郡市からそれぞれ5～6校を抽出、全81校

16郡市代表の本委員会委員が郡市ごとに5～6校を抽出し、アンケートの依頼及び集約を行った。小学校：中学校の比率はおおよそ3：2である。また、校長職の経験については、経験年数の少ない者、中程度の者、本年度または来年度退職する者をバランスよく抽出した。

#### ② 分析方法

16名の委員が以下の三つの小委員会に分かれて、アンケートの分析を行った。

小委員会1：岡崎、安城、知立、幸田、蒲郡、北設楽

小委員会2：刈谷、高浜、みよし、豊橋、新城

小委員会3：碧南、豊田、西尾、豊川、田原

※          ：小委員会委員長、          ：小委員会委副員長

小委員会ごとの分析等の担当は以下のとおりである。

小委員会1：「教育活動の組織化のリーダー」としての校長に必要な力量や研修の機会についての分析と考察（アンケート①）

小委員会2：「共有ビジョンの形成と具現化」についての校長の取組についての郡市ごとの報告ページの点検と目次ページの作成（アンケート②）

小委員会3：「学校の共有ビジョンの形成と具現化」の五つの具体項目についての校長の取組と課題についての分析と考察（アンケート③）

## Ⅱ 本研究の概要

### ◇ 「つながり」で創る学校経営の在り方

#### (1) 学校組織マネジメントを「つながり」という観点から再整理

本研究は、平成27年度三河小中学校長会研修会で開催された国士舘大学教授北神正行氏による演題「これからの学校経営と学校マネジメント」の講演及び『『つながり』で創る学校経営』（北神正行編著(2011)天笠茂編集代表、ぎょうせい）を基にして進めている。学校組織マネジメントの目的は、学校教育目標という組織目標の達成に向け、組織の構成員が分業・協業しながら組織をうまく動かして、学校の組織力の向上を図ることである。

では、具体的にどのように仕組みづくりをしていけばよいか。

「つながり」という観点から、学校組織マネジメントによる学校改善の仕組みづくりを考えると以下四つの視点となる。

#### ① 運営組織体制の構築

フラット型、ピラミッド型などの体制の中から、効果的なものを選択する。特に、これからは「チーム活動」が鍵を握ることや、ミドルリーダーを活用した運営が必要であることに留意する。

#### ② 組織学習の場としての校内研修の設定

各学校の教育課程・経営課題を解決していくために必要な「学習」に、「組織」として取り組むことが必要である。

#### ③ 学校間連携のマネジメント

子どもたちの「学び」「成長」を核に学校を「つなぐ」という視点から、中学校区における小学校と中学校、小学校と小学校という縦と横のネットワークを形成する。

学校改善には、このような地域学校経営の発想も必要である。

#### ④ 学校・家庭・地域のネットワークマネジメント

学校の教育力は、家庭・地域とのつながりの中で存在している。そこで、学校情報を媒体として、学校と家庭・地域の協働・連携による新たな学校づくりを行う。

このように、「つながり」を核に、組織としての力を向上させていく。

学校組織マネジメントの要は、学校のビジョン形成である。創られたビジョンが、

教職員、保護者、地域住民に受容され、理解と納得の得られるものであって初めて学校のビジョンとなる。また、それによって組織メンバーの協働意欲と相互の仕事を結び付けていくことが可能になり、学校組織はその力を発揮することになる。このように、「共有ビジョン」が形成されているとき、組織目的の達成に向けて、個人の向上心は高まり、組織に活気をもたらす。共有ビジョンは、個人と組織を「つなぐ」ビジョンである。

こうして策定された共有ビジョンを実現するためには、それを機能化させる検証と見直しのサイクルが必要である。つまり、そのサイクルが、共有ビジョンと実際の教育活動や経営活動をつなぐ。

「つながり」という観点から学校組織マネジメントを行う必要性は、ここにあると言える。

## (2) 「つながり」で創る学校経営を行う上で求められる校長の力量

「つながり」で創る学校経営を進める鍵は、校長の力量である。

2009年に日本教育経営学会が「校長の専門職基準―求められる校長像とその力量―」を作成し、今求められるべき校長像を以下とした。

今求められるべき校長像を「教育活動の組織化のリーダー」と捉えるべきだと考える。それは、あらゆる児童生徒のための教育活動の質的改善を目指して※1、児童生徒、教職員、並びに保護者・地域の実態を踏まえながら※2各学校が今進むべき進路を明確にし、当該学校が擁するさまざまな資源・条件等を有効に活用する※3ことによって学校内外の組織化をリードする※4ことである。

※1～4に注目したとき、日本教育経営学会の求める校長像は、実態を踏まえ、資源・条件を有効に活用し、「つながり」を核に学校内外の組織化をリードすると捉えることができ、本委員会が目指す「つながり」で創る学校経営と合致する。

日本教育経営学会は、「教育活動の組織化のリーダー」としての校長像は、P8表1の七つの基準によって構成されるとした。本委員会では、七つの基準のうち1～5に視点を当てる。今後は七つの基準を五つの基準と読み替える。

本委員会では、1年次となる本年度は基準1、2年次は基準2・3、3年次は基準4・5に視点を当てる。4年次は、基準1～5の実践による学校経営の実際を取り上げる。

表1 「教育活動の組織化のリーダー」としての校長像七つの基準

<基準1> 「学校の共有ビジョンの形成と具現化」

校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る。

<基準2> 「教育活動の質を高めるための協力体制と風土づくり」

校長は、学校にとって適切な教科指導及び生徒指導等を実現するためのカリキュラム開発を提唱・促進し、教職員が協力してそれを実施する体制づくりと風土醸成を行う。

<基準3> 「教職員の職能開発を支える協力体制と風土づくり」

校長は、全ての教職員が協力しながら自らの教育実践を省察し、職能成長を続けることを支援するための体制づくりと風土醸成を行う。

<基準4> 「諸資源の効果的な活用」

校長は、効果的で安全な学習環境を確保するために、学校組織の特徴を踏まえた上で、学校内外の人的・物的・財政的・情動的な資源を効果的・効率的に活用し運用する。

<基準5> 「家庭・地域社会との協働・連携」

校長は、家庭や地域社会のさまざまな関係者が抱く多様な関心やニーズを理解し、それらに応えながら協働・連携することを推進する。

<基準6> 「倫理規範とリーダーシップ」

校長は、学校の最高責任者として職業倫理の模範を示すとともに、教育の豊かな経験に裏付けられた高い見識をもってリーダーシップを発揮する。

<基準7> 「学校を取り巻く社会的・文化的要因の理解」

校長は、学校教育と社会とが相互に影響し合う存在であることを理解し、広い視野の下で公教育及び学校を取り巻く社会的・文化的要因を把握する。



### Ⅲ 「教育活動の組織化のリーダー」としての校長に必要な力量 や研修の機会

#### 1 基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」についてのアンケートの 概要

基準1には、表2のとおり五つの具体項目がある。

表2 基準1「学校の共有ビジョンの形成と具現化」の五つの具体項目

校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る。

##### ① 情報の収集と現状の把握

さまざまな方法を用いて学校の実態（児童生徒の学習・生活、保護者・地域からの期待、地域社会の環境、これまでの経緯など）に関する情報を収集し、現状を把握する。

##### ② 校長としての学校のビジョンの形成

学校の実態と使命を踏まえつつ、共有ビジョンの形成を目指して、自分自身の見識に基づいて校長としての学校ビジョンを構想する。

##### ③ 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

校長は学校の実態と使命を踏まえつつ、全ての教職員、児童生徒、保護者、及び地域住民等を巻き込みながら学校の共有ビジョンを形成し明示する。

##### ④ 共有ビジョンの実現

学校の共有ビジョンを実現するためにカリキュラム及び校内研修等の計画を具現化する。

##### ⑤ 共有ビジョンの検証と見直し

学校の共有ビジョンを絶えず検証し、見直しを図る。

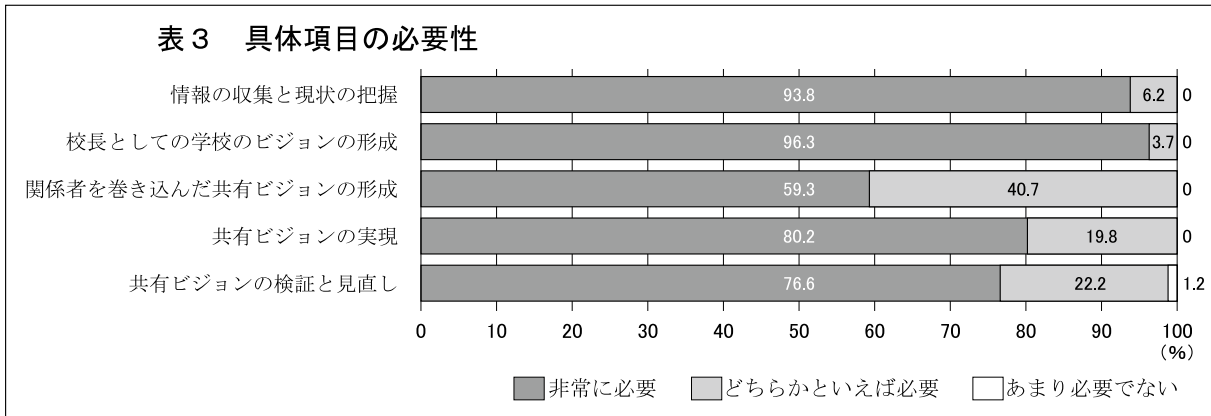
五つの具体項目それぞれに対して、Ⅲ2(1)の四つのアンケートを行った。

## 2 アンケート結果と考察

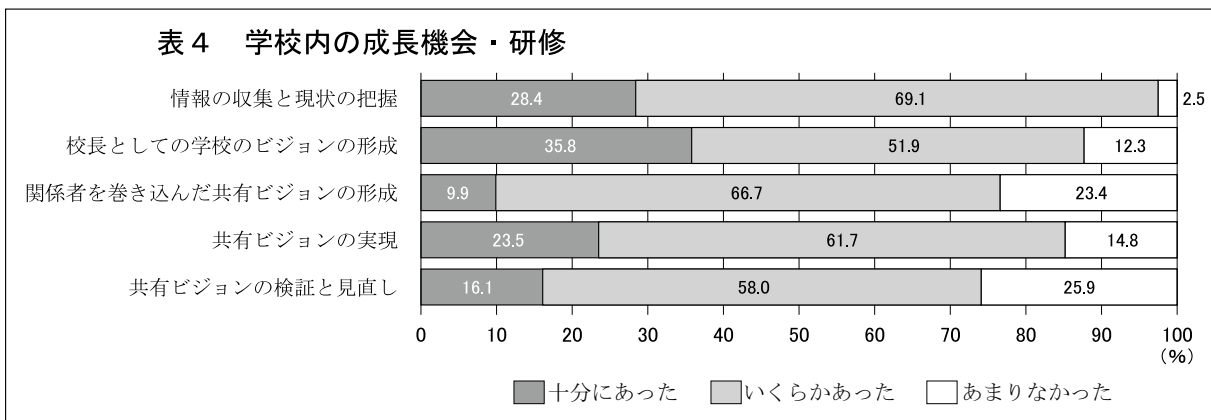
- ・アンケート対象者 三河 16 郡市から抽出された小中学校校長 81 名
- ・アンケート実施月 平成 29 年 7 月

### (1) アンケート結果

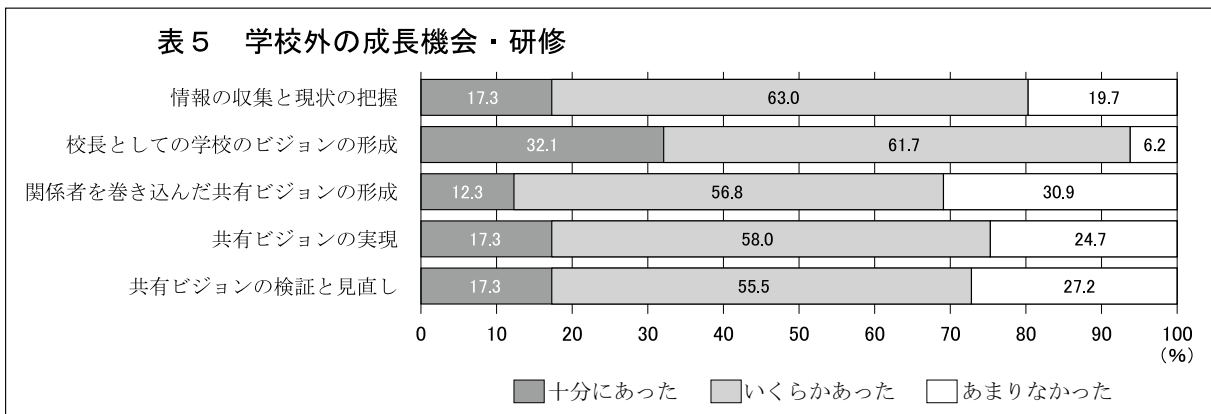
- ① 自分が管理職として職責を果たしていく場合、次の具体項目の力量を高めていくことがどの程度必要であると考えるか。



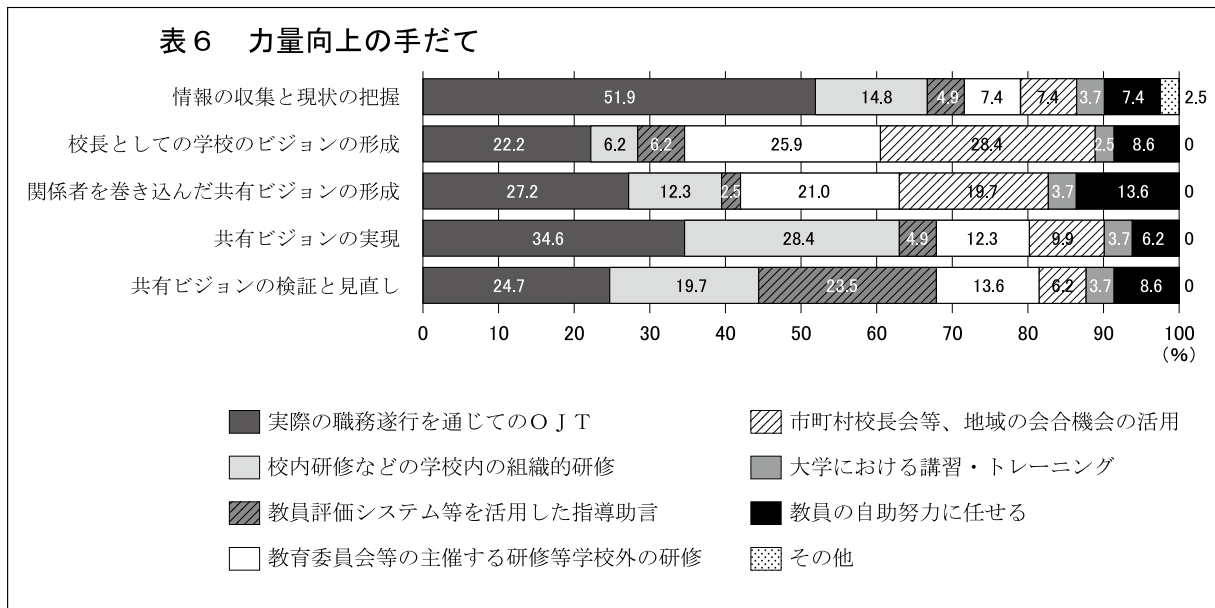
- ② これまでに自分の所属した学校内の職務（校内研修等含む）の中で、次の具体項目の力量を高めていく機会がどの程度あったか。



- ③ これまでに自分が学校外で受けた職務研修等の中で、次の具体項目の力量を高めていく機会がどの程度あったか。



④ 自分が次の具体項目の力量を高めていく場合、どんな手だてが有効だと考えるか。



## (2) 考察

### ① 関係者を巻き込んだ共有ビジョン形成の必要性

表3「学校の共有ビジョンの形成と具現化」のために示された五つの具体項目について、管理職としての職責を果たすために、どれも非常に必要という数値が得られた。しかし、『関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成』の数値だけは、他項目と比較すると、最重要とは捉えられていない。

その理由として、一つに「関係者」の捉え方が一定ではないということが挙げられる。関係者とともに形成をする大切さは理解できるが、学校を離れ、どの「関係者」まで広げることが必要なのだろうか。広げれば広げるほど、今の学校の持ち味や校長の目指す方向性を明確にできなくなる可能性もある。

もう一つの理由として、学校の方向性を関係者とともに「形成」する作業が必要かという点である。多くの学校では、地域を巻き込んだビジョン共有のための会合や地域への広報物の配付などは、積極的に行われている。それゆえ、「形成」という言葉の解釈に迷いが生じたことも数値の伸びない一因ではないかと考えられる。

### ② 実際の成長機会・研修の状況への評価

表3「具体項目の必要性」、表4「学校内の成長機会・研修」、表5「学校外の成長機会・研修」を見ると、ニーズは高いが十分な機会があったとは言い難い結果に見える。

設問にある「力量を高めていく機会」という視点で、各項目の回答を見た場合、「もっと力量をつけるために研修したい」と捉えるのか、「研修しても、ビジョン形成の力がつけられるとは限らない」と捉えるかは、資料からでは判断できない。

一方で、校内ではOJTを含め、多くの学校で推進されているという捉え方もできる。校外研修に至っては、幅広い研修機会の中でビジョン形成に関わる事項をある程度習得しているとも読める。学校のビジョン形成や実現においては、研修としての機会ではないものが、校長としての琴線に触れ、考えを深めることもある。

研修機会を設ければよくなるとは決めつけられない。しかし、他校の様子を知ること、多くのヒントをもたらしてくれるのではないだろうか。

### ③ 有効な手だてを探る

力量向上のため、どの手だてが有効かという設問への回答は、数値のばらつきがあり、一つの傾向にまとめることは難しい。そこで、大きな流れとして読んでみた。

表6『情報の収集と現状の把握』『共有ビジョンの実現』では、OJTと校内研修で、『校長としての学校ビジョンの形成』『関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成』では、OJTを踏まえつつ、教育委員会や校長会での研修が有効だという考え方が見える。

表4、表5の『共有ビジョンの検証と見直し』は「あまり機会がなかった」という数値が高い。そこで、表6を見ると、有効な手だてとして、OJTとともに、教員評価が挙げられている。教員評価は、毎年実施されているものなので、積極的に利用していくのは意味がある。また、学校評価や評議員会なども項目外ではあるが、利用していると推測できる。

この調査において「実態把握→学校のビジョン形成→関係者との共有→ビジョン



学校力の向上（校内授業研究）

の実現→検証と見直し」というサイクルで、ビジョン形成の必要性、研修機会、有効な手だてについての実態を探った。悩みとするところは共通している。情報交換にとどまらず、未来志向の学校づくりを目指し、研鑽する機会につなげていきたい。

## IV 三河 16 郡市の「学校の共有ビジョンの形成と具現化」に係る 校長の取組と課題及び考察

### 1 情報の収集と現状の把握

#### (1) 校長の取組と課題

校長はさまざまな方法を用いて学校の実態（児童生徒の学習・生活、保護者・地域からの期待、地域社会の環境、これまでの経緯など）に関する情報を収集し、現状を把握する必要がある。

以下、「情報の収集と現状の把握」についての取組と課題である。

#### ア 赴任初年度

- ・前任の校長との引き継ぎが赴任直前であったため、児童の実態、保護者・地域からの期待、地域社会の環境、これまでの経緯とも十分引き継ぐことができないまま、経営方針を示したため、実情にそぐわない部分も多かったと思う。前任の校長との引き継ぎが重要であり、準備期間にも課題がある。（田原、碧南、安城、みよし、豊川）
- ・初年度は、引き継ぎを受けているものの、子どもの実態や職員の思いが、しっかり分からず、前任者の方針を引き継いだ。自分の思いを込めているわけではないので、上滑りしていたのではないかと思う。（豊川）
- ・前任の校長、現教頭から、子ども・家庭・地域・教職員の実態をしっかり聞くとともに保護者向けの学校アンケート、子ども向けの生活アンケート、学区の会合を基に生の声を集約した。しかし、真の実態をつかむには、各事案に直面して初めて実感できるので、時間がかかる。（岡崎、知立、豊田、豊橋、豊川）
- ・教頭として一年間、現任校で経験した後、校長に就任したお陰で、生徒や地域の実態の把握がよくできた。ただし、教職員一人一人の思いや願いの十分な把握、人間関係への配慮が難しかった。（刈谷）
- ・配慮を要する教職員の情報が少なく、対応に戸惑うことがあった。前任の校長からの教職員についての引き継ぎも大切である。（豊田）
- ・久しぶりの小学校勤務となった。同じ校長職としての転勤ではあるが、中学校の感覚で見えてしまい、小学校として、現状が適切であるかどうかの判断が難しかった。（幸田）

- ・以前も本校に勤め、本年度から校長に就任した。子ども・保護者・地域・教職員の思いや雰囲気は、おおよそ把握しているつもりであったが、教職員の出入りや学級数の減少、家庭教育の質の変化があり、これまでは課題にならなかったようなことが新たな課題として生まれてきている。それぞれの実態をその都度丁寧に把握し、先を見通した方針や具体的な活動の修正が必要である。（蒲郡）
- ・引き継ぎ時には、毎年刊行していた「教育実践記録」が教育活動の現状を知る上で大変参考になった。前任の校長及び教頭や主任、小・中連携校の校長との面談などを通して学校経営の成果と課題について多くの情報を得ることができた。さらに、得た情報の中から大きな課題は何かを探り、課題ごとに改善すべきことをしっかりと整理することが大事である。（北設楽）

## イ 職員からの情報提供

- ・学校のグランドデザインをつくるために、地域の特徴を聞いたり、学校や児童の様子を観察したり、児童と直接話をする機会を設けたりしながら情報収集に努めた。しかし、児童の実態を十分に把握するためには、児童の日頃の様子や家庭環境等について、児童と毎日接している教職員からしっかりと話を聞ける場を設けるとよかった。（安城、豊川）
- ・自ら率先して、校内巡視、職員との対話を通して、現状を把握している。しかし、個人では限界があると思う。四役がお互いにしっかりと意思疎通を図ることが、学校経営を大きく左右すると考えている。四役が中心となり、アンテナを高くし、情報把握に努め、問題の未然防止に心がけることが大切である。各学年の相談役として、教頭、教務主任、校務主任を位置付け、適宜アドバイスや相談に乗ることができるような体制づくりをしていくことも大切であるとする。（安城）
- ・新しく赴任した教頭との確認が不十分で失敗したことがあった。教頭との連携はとりわけ重要である。（幸田）
- ・小規模校のため、毎日全職員と言葉を交わすようにしたが、校外の業務などのためできない日もあり、時間のあるときは意識して、計画的に声をかける必要があると感じた。（新城）

## ウ 保護者・地域からの情報収集

- ・学校評価なども活用するが、校外での子どもたちの状況や保護者や地域が子どもたちや学校の取組をどう捉えているのか、何を願っているのかを具体的に把握する必要がある。（みよし、豊川、蒲郡）
- ・地域にはさまざまな声があり、集約が難しい。（岡崎）
- ・前年度の学校評価（児童、保護者、学校関係者）のアンケート調査に、自由記述欄を多く盛り込み、生の声を取り上げるように改善を試みた。多くの意見を得ることができた反面、全てのことに対応策を講じるのが難しくなった。（新城）
- ・人口増加に伴い、他地域からの転入者が増えている。そのような方々が学校教育に対してどのような意識をもっているのかを把握するのはなかなか難しい。（幸田）
- ・地域の方々とは日常的に接する機会が少なく、学校行事などを通して知り合ったり話したりすることがほとんどなので、互いを知り合えるまでには、時間がかかった。（豊橋）
- ・本校に赴任するとき、本校の歴史と伝統を事前に学んでおいた。地域の中心校としての使命感を感じてビジョン設定に至った。そして、毎年の教職員との面接や学校評価を活用して教職員や生徒らの現状把握をし、現状分析と次年度へのビジョン設定の糧としている。また、PTAや地域の方々との会合には積極的に顔を出して情報収集に努めている。地域の方々との関係を深めるためにも、地域を歩いて回りたいところだが、時間等にも物理的にも余裕がないのが現状である。（蒲郡）
- ・教職員からの情報、保護者、地域の方々からの情報、それらを収集できるようアンテナを高くしておくことが必要である。そして、情報を共有できる関係をつくっておくことも必要である。しかし、情報共有できる関係にある保護者や地域の方々が、全体のごく一部で、情報が偏っていないかという危惧がある。（新城）
- ・校内の体制として、四役と主任による打ち合わせ会や生徒指導担当者会を開催することで、各学級、各学年の情報が毎週報告されるような仕組みをつくっている。学校外のことについても、十分な情報を得るための形を整えることが必要である。（田原）
- ・学校評価に寄せられた記述やさまざまな会合で耳にした地域の声（一部ではあるが）をよりどころとして、学校の立ち位置を絶えず探っている。町内全域からのさまざまな声を、いかに集約するかが課題である。（北設楽）

## エ 情報収集全般

- ・新たな取組はとても大切であるが、それ以上に継承に価値があることもある。（豊田、幸田）
- ・情報の収集と現状把握という面では大きな問題はなかった。しかし、本校と本校へ通う5小学校を一つのブロックとして、ミドルリーダー育成を目的とした研修会・交流会等を定期的に開催できると更によかったと考える。このことを実現できてないのが課題である。（安城）
- ・評価基準の成果指標を客観的に数値で示せる指標を探し、現状分析と課題把握に努めている。4段階の成熟度指標は校務分掌担当が中心となって設定し、具体的な生徒の姿をイメージできるよう設定している。課題としては、適切な成果指標を見つけることが難しい。（高浜）
- ・学校全体が落ち着いているため、取組にマンネリ化が見られる。また、生徒や教職員が個々に抱えている問題を、意識して見ようとしないと見えにくくなっていると感じる。（みよし）
- ・外部からの情報をしっかりと把握することが大切であるが、一方的な情報のみで判断するのではなく、そうした外部からの情報と職員からの情報を重ねて吟味することが重要である。（田原）
- ・校長自ら学校内を巡って情報を得ることが大切であると考え。職員や保護者の声を積極的に聞き、重要課題は何かを常に探っている。職員会議や主題研究会議等で、各学年の子どもの捉えと身に付けさせたい力について、毎年時間をかけて取り組んでいる。課題としては、少しでも早く情報交換ができるように、時間の設定や場の確保など、情報交換の仕方を整備することである。（高浜、みよし）
- ・生徒及び家庭の状況、実態を把握するに当たって、それぞれの家庭のプライバシーの問題に踏み込まざるを得ない場合があるが、深入りできないのが現状である。逆に保護者や地域関係者との会合等で学校や生徒の状況を話す際にも生徒個人や家庭環境等のプライバシーを十分配慮した情報提供しかできず、もどかしさを感じる場合がある。（豊川、みよし）



## オ 校長自身

- ・過去の勤務校での経験にどうしても頼ってしまい、見方が狭くなってしまっている。過去の経験だけに頼らず、現在の勤務校に応じた見方・考え方を身に付けることが大切である。（豊田）
- ・同じ学校での在籍が長くなってきたため、地域の実態を把握したり、地域の考え方を収集したりすることは比較的できるようになってきた。しかし、校長としての在職期間が長くなるにつれて、さまざまな立場をいただくことになり、出張が多くなってきた。そのため、地域の声を積極的に聞いたり、日常の場面で職員・生徒と接したりする時間が少なくなってしまったことが残念である。（豊田）
- ・町内会や地域の各種会合・行事への参加、朝の交通指導等を通して、地域の特色や保護者・地域の考え方、地域での子どもの様子を把握するように努めている。また、校内巡視や授業訪問を通して、子どもの実態や教員の指導力等の把握にも日々努めている。しかし、平日の夜や土曜日・日曜日の地域行事・会合への参加が多くなるため、校長自身の在校時間が増加したり、教育関係図書の読書など自助努力の時間が減少したりすることが課題である。（西尾、高浜、田原）
- ・児童・保護者・地域住民・教職員の実態や思いを総合的に捉えた上で、経営方針を示すことが大切である。また、校長自身が目指すべき学校像を描くことができる感性や力・関わる方々との関係づくりができる力を培っていかないといけないと感じる。さらに、それらの声が自分に届くようにするための人間性を磨いていくことが大切であると思う。（豊橋）

## (2) 考察

学校の共有ビジョンの形成と具現化のためには、児童生徒、保護者、地域に関する情報を収集し、現状を把握することが大変重要である。それぞれの校長が、職員や保護者・地域の方からさまざまな方法を用いて情報収集を行っていることが分かった。

赴任初年度は前任の校長からの引き継ぎや前年度の資料がよりどころになるが、新年度までの時間が大変短い上、学校の実態についての情報が少ないままに経営方針を示すことになり、実情にそぐわなかったという意見が多く見られた。また、真の実態をつかむには、各事案に直面して初めて実感できるため、時間がかかるという意見も多く見られた。

情報収集先としては、「職員」と「保護者・地域」が大半を占めている。「職員からの情報収集」については、校長が率先して校内巡視をしたり、職員に声をかけたりするなど、職員との対話の時間をしっかり確保することが大切であるという意見が多く見られた。特に教頭との連携や四役が互いにしっかりと意思疎通を図ることが重要であるという意見も目立った。

「保護者・地域からの情報収集」については、学校評価等を活用しながらも、地域の方から直接情報収集できる関係づくりや時間の確保が大切であるという意見が多く見られた。しかし、課題として地域にはさまざまな意見があること、情報源が一部の人に偏っていないかということ、情報をさまざまな立場から吟味すること、さらに、情報収集には時間がかかることなど、多数指摘された。また、児童生徒や家庭の状況を把握したり、児童生徒や家庭の状況を地域へ情報提供したりする際に、児童生徒個人や家庭のプライバシーの問題が関わってくることの難しさを指摘する意見もあった。

校長自身の課題として、情報収集のために平日の夜や土日の会合への出席が増え、在校時間が増えるという意見が見られた。また、過去の勤務校での経験に頼らず、現在の勤務校に応じた見方・考え方を身に付けることが大切であるという意見が見られた。さらに、児童・保護者・地域・職員からの声が校長に届くようにするためには、校長自身が人間性を磨いていくことが大切であるという意見もあった。

## 2 校長としての学校のビジョンの形成

### (1) 校長の取組と課題

学校の実態と使命を踏まえつつ、共有ビジョンの形成を目指して、自分自身の見識に基づいて、校長としての学校のビジョンを構想していく必要がある。

以下、「校長としての学校のビジョンの形成」についての取組と課題である。

#### ア 研修の機会

- ・ 新任校長として赴任したので、情報を基に経営方針を立てたが、1年目は校長の思いが先走り、実態とのずれが生じたり、具体性に欠けたりしたため、職員が動きにくかった。2年目以降は、前年の実態把握から経営方針を見直したため、職員にも伝わりやすかった。どういう形でビジョンを示し実践していくか、グランドデザイン作成の留意点は何か等、学ぶ機会があるとよい。(田原、安城、みよし、幸田)
- ・ 収集した情報を基に、役職との話し合いの場を設け、ビジョンを固めていった。教職員がどのような行動をしていけばよいのか、より具体的なものにした。ビジョンを形成する能力は、校長職に就く前に身に付けておく必要性を感じている。研修会だけでなく、学校現場において校長から他の役職が学ぶ機会があるとよい。(岡崎)
- ・ 校訓を基に、教育目標を推進することを通し、学力の向上、自主性の伸長、温かな人間関係づくりに主眼をおいた生徒像の実現を目指している。伝統として引き継がれてきた理念を基に自分の解釈を加えて具現化を図る際に、ビジョンや経営方針、重点目標をどう組み立てていくか、そのノウハウを学ぶ機会がほしい。(碧南)
- ・ 本校は、中堅教員が少なく若手教員の割合がとても多い。また、男性教員の割合が25%と、極端にアンバランスな教職員構成である。これまでの校長や研修等で学んできた学校経営を参考にするだけでは、難しいことが多い。さまざまなケースに応じて、学校ビジョンの形成について学ぶ機会があれば有り難い。(蒲郡)
- ・ 学校(子ども、家庭、地域)の実態と教職員の力量、校長自身の経験を基に、ビジョンの柱立てをした。本校だけを見ていても、その強みや弱みが見えにくいので、勤務経験のある他校と比較してビジョンを形成した。異業種のビジョン形成も参考になると思われるので、そんな研修を受講できるとよい。(岡崎)
- ・ 県教委主催新任校長研修における学校経営ビジョン作成の研修がとても有意義であった。

今日でも、そのときの資料や研修内容を頼りに自校の「強み」と「弱み」を把握して学校経営ビジョンを立てている。独り善がりにならないように、自校の学校経営ビジョンを第三者に評価していただける機会があると有り難い。（西尾、豊川）

- ・ 昨年は、自身の経験から「安全で安心して通える学校」「自治的活動の活性化」の2点を柱としたが、他にどのような視点があるのか不安があった。今年度は、市教育委員会から、各校長の重点目標をまとめたものが提供され、勉強になった。（蒲郡）

## イ 作成期間

- ・ 校長として赴任し、限られた時間の中での経営方針の作成は、前任者からの引き継ぎはあるが厳しいものであった。（豊橋、幸田）
- ・ 校長として赴任1年目については、引き継ぎ等をしていても、自分なりの学校経営ビジョンを年度当初から出すのは難しい。年度途中に、実態に応じて修正していくぐらいの心構えでスタートを切る必要がある。2年目については、他校の学校経営案を参考にしながら、すっきり明確な方針を示すことができた。（豊川、新城）
- ・ 赴任した1年目の4月当初には、ビジョンの概要を示すにとどめ、5月に具体化したグラウンドデザインを提示することで、学校の実態を踏まえたビジョンを示した。そのため、各学級の学級経営に十分に反映されないという課題が残った。（北設楽）

## ウ 課題・実態の把握

- ・ 常に現任校の抱えている課題をしっかりと捉え、それを意識したビジョンの形成に心がけている。全職員に共通に意識させるためには、まずもって学校の抱えている課題（実態）に対する共通理解を図ることが必要である。（豊田）
- ・ どの学校の児童にも共通に育てたいこと、育てるべきことを的確に捉えることに加え、各学校独自の特性を踏まえたビジョンが必要である。「他校と比べて本校の特性はどうか」を的確に捉えた上でのビジョンの形成が必要である。（豊橋）

## エ 教職員との協働

- ・ 校長が一人で経営方針を立てているが、職員の考えを十分に生かすことができていない。経営方針について職員と事前に検討する機会をもつことが必要である。（安城、豊川）

- ・学校や地域の実態、強み・弱みを年度始めに教職員で明らかにした上で、経営方針を吟味すべきであるとするが、年度始めの業務が多く、その時間はもちにくい。（岡崎）

## オ 継承と独自性

- ・経営方針と教育活動を「グランドデザイン」の形に整理する作業を通して、経営ビジョンを明らかにしていくことができた。学校経営案ができた経緯から、変えてはならないことと、状況に応じて変えるべきことの区別をつけることが大事である。（北設楽）
- ・前任校長が極めて明確なビジョンをもち具体的な経営方針を打ち出していたので、校長としてそれを引き継いでいる。私自身は、よいものを無理やり変革するべきではないと考えている。（安城）
- ・ぶれないビジョンが大切である。毎年更新するが、屋台骨は変えない。校長1年目からが勝負である。自分のビジョンに自負と責任をもち、ビジョンの実現によって、確かに子どもや教職員が変わっていく（伸びていく）実感をもたせていくことが肝要である。（蒲郡）
- ・脈々と受け継がれてきた「生徒主体」という意識がそこかしこに存在している学校である。これを生かすという考えで、「生徒主体」「生徒の発想を大切にする」というビジョンの形成を図った。流れのままになってしまい、これでよかったのか疑問が残る。（刈谷）
- ・校長の1年目が継続研究の最終年だったため、これまでの研究を引き継がなければならない状況があった。2年目からは独自のカラーを出すことができたが、前年度までの流れと折り合いをつけることは難しい。（豊田）
- ・本校教職員の願い等も把握しつつ、目指す子どもの姿を具体的に示した。またビジョンを共有しやすいように「学年・学級づくり」「授業づくり」「おらが学校づくり」の三つの観点を示しながら、実現のための取組方針を示した。（みよし）
- ・新任1年目で、子どもの様子や保護者、地域の願い、これまでの学校経営の流れについて十分に考える時間もないままのスタートであったため、前年度踏襲の教育目標、目指す子ども像となった。これまでの学校の歴史と地域とのつながり、この二つを柱としながら現在の子どもたちに即した教育目標をつくる必要がある。（新城）
- ・校長だよりを毎日発行し、経営方針に関連させて、具体的な内容を職員に示している。各

学級の級訓や学年訓、各行事のスローガンなどに、校長が示した経営方針や「本校職員の夢」の言葉を取り入れるなどの成果が見られる。今後はこれをしっかりと実践に移し、振り返りをしていくことが課題である。（みよし）

- ・スクラップアンドビルドの視点を落とさないようにして、ビジョン形成を図らなければならないと考える。（幸田）
- ・ビジョンは学校の実態に合致したものでなければならない。1年目の年度末に、2年目に向けたビジョンをつくった。2年目は、年度の始めからビジョンを浸透させていくことに取り組んだ。（豊川）
- ・今までの学校の流れや前任者の経営方針を引き継ぎ、自分としての学校ビジョンを作成した。教頭にも相談しながら作成し、ここは譲れないというところは、自分の色を打ち出した。例えば、学校だよりや読書活動である。また、地域や保護者の特性を考えながら、ビジョンを形成した。（蒲郡）
- ・1年目は、前任の校長との引き継ぎを基にビジョンを設定したが、合言葉だけ先行してしまった。2年目は、重点努力目標を考えつつ合言葉を設定していったことで、納得できるものになった。（田原）
- ・1年目は、前任の校長の経営方針を引き継ぎ、2年目以降に改善を進めていった。常に改善する心と目と感性をもたなくてはいけない。（幸田）
- ・校長1年目であった昨年度は、前任の校長の経営方針を受け継いだ。一日一日を無事に乗り切ることには精一杯で、校長自身の経営ビジョンが曖昧であった。校長は1年目から勝負できるビジョンをもつとともに、行動力が必要だと感じる。（新城）
- ・コミュニティスクールの考え方に立った学校運営を柱とした研究を実施し、成果を上げてきた学校である。その成果を活用しつつ、さまざまな活動のスリム化を図ることで、研究の成果が無理なく定着するよう心がけている。しかし、何をどのようにスリム化するのかの見極めが難しい。（幸田）
- ・校長3年目となり、学校経営案を、新学習指導要領を視野に入れて刷新した。地域・保護者にも分かりやすいように学校要覧を作成し、HPにも載せた。（岡崎）
- ・昨年度の経営方針は「お互いのよさを認め合い、誇りがもてる学校を目指す」であった。新任校長として赴任し、この経営方針を継承しつつ、「お互いのよさを認める」ための具体的な方策としての「出番と役割を与え」というしかける場面を示した。また、「誇り」

という難しい言葉から「自己有用感がもてる」という教師にとってはイメージしやすい言葉に変更し、目指す児童の姿に迫りたいと考えている。（豊田、知立、高浜）

- ・校長1年目は、前年の校長の経営方針を踏襲した。2年目に研究委嘱を受けたので、教育活動の主軸を研究推進に据え、経営方針を作成した。ただ、学校運営評価と研究推進を統合して作成したので、曖昧な部分もあった。（豊橋）

## カ 具現化

- ・目標は一つの方がよい。三つにしたことで、成果の高まりに支障をきたした。（知立）
- ・「いいへんじはかっこいい・さわやかあいさつでポイントアップ・笑顔はうつる・あいさつの進化形・いいこと見つけた」等、低学年の子どもにも理解しやすい短い言葉を選んで、全校朝会の講話や学校だよりなど、あらゆる機会を活用して伝え続けてきた。3年目を迎え子どもの姿に手応えが感じられる。課題はよりいっそうの見える化、単純化である。（高浜）
- ・毎年、年度当初にスローガンを示して、目指す方向性を定めている。校訓「まごころ」を合言葉として、昨年度は「まごころを 表現できる……」、そして本年度は「まごころで実践できる……」としたが、具現化するに当たり、発達段階における目指す姿を示す必要性がある。（田原）
- ・入学式で本校の教育目標「本気」について話をした。このことが3年生の心に響いたらしく、すぐに教室掲示や、部活のエールに反映された。この反応のよさを今後の経営に生かしたいと、その反応を褒め、経営方針の大きな柱になることを自分も再認識した。教育目標「本気」をいかに具現化し、意識を継続させていくかが課題である。（北設楽）
- ・学校教育目標を基に「自己有用感を育む学校づくり」を経営方針として定めた。全教職員に周知することで、学級経営、生徒指導、部活動指導等、教育活動全体を貫くねらいと評価の指針を明確にした。このことで、全教職員が目指す生徒の姿を共有し、同じ方向を向いて教育活動に取り組めると考える。今後の課題は、①職員に向かうべき方向を明確に伝え、モチベーションを高めること、②PDCAサイクルを構築し、学校を成長させること、③自分の信念をもち、ぶれないことである。（安城）
- ・3年間の研究指定をよい機会と捉え、中学校区全体を巻き込んだ人権教育を進めている。本校（中学校）が中心となって進めているが、小学校との共有が難しい。（みよし）

- ・学校経営案並びに年度当初の校長の思いだけでは、具体性に欠けると思っていたところ、市教委の研究指定を受けることとなった。2年目以降はその研究を学校経営の核とすることで具体性が増した。（豊田）
- ・「学び合いのある学校」を掲げ、授業力向上を目指すことで、学校経営を進めている。一人1回の研究授業を全教員に課しており、全ての指導案検討会、授業、研究協議会へ四役が参加している。しかし、校長としての的確な助言や適切な指導ができていたとは言い難い。授業を見る目を養うべく、更なる自己研鑽が必要である。（みよし）

## キ 定着

- ・校長として赴任するに際し、4年間本校で勤める可能性が高かったため、「一人の子どもをみんなで育てる」というスローガンでの学校づくりを計画的に進めることができた。保護者や地域に根付くためには、3～4年程度は必要だと思う。（豊田）
- ・1年で成果が上げられるものではないので、校長在任期間中に子どもの成長に着実な成果が上げられるように考えた。（知立）
- ・4年目ということでビジョンを形成し、継続して取り組むことができた。ただ、年度ごとに実態を把握し、改善を加えていく必要を感じている。（豊橋）
- ・連続性を重視すると、在任期間の中でビジョンを変えることはなかなか困難な学校評価システムであると感じている。（高浜）

## (2) 考察

新任校長時や異動1年目は前任者のビジョンを引き継ぎながら自分の目で学校の実態を確かめ、その上で、2年目には自分のカラーを打ち出し、その学校だからこそそのビジョンを形成していこうとすることが多い。これまでのよさを大切にすることと、校長の独自性の間で悩む姿も見えてきた。ビジョンがかけ声に終わらず、価値あるものとなるよう、教職員との共通理解を大切にしたり、分かりやすい合言葉やイメージしやすい具体像で示したりするなど、さまざまな取組が行われている。

校長には、ぶれない姿勢や独自性、リーダーシップが求められているが、同時に、ビジョンが地域に根付いていくためには長いスパンでの継続性が必要だという意見もあった。また、学校ビジョンの形成をいかに進めていくかの研修が望まれている。



### 3 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

#### (1) 校長の取組と課題

校長は学校の実態と使命を踏まえつつ、全ての教職員、児童生徒、保護者及び地域住民等を巻き込みながら学校の共有ビジョンを形成し明示する必要がある。

以下、「関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成」についての取組と課題である。

#### ア 理解、反応、浸透、拡大

- ・「経営方針」「目指す子ども像・教師像」「具体的な取組内容」等をまとめた教育構想図を誰の目にもとまるように校長室前の廊下に掲げるとともに、機会あるごとに資料として配付している。しかし、一方的に示すだけにとどまってしまい、教育構想に対する他者からの意見も聞かれないため、どこまで理解されているか不明である。(豊田、碧南、刈谷、岡崎、安城、高浜、みよし、豊橋、豊川、北設楽)
- ・こちらからの一方通行であり、掲示物や講話、ウェブページに対する反応や評価が今一步、薄い。反応を受け止め、いかに学校経営に反映させていくかが課題である。(みよし)
- ・学校ランドデザインを改善するに当たり保護者の考えを知りたいと思い、プリントを配付し自由記述で意見を求めたが、参考にできるような意見はほとんどなかった。どのようにして保護者の思いを吸い上げるかが課題である。(安城)
- ・教育委員会、学校評議員会、PTA、体育文化後援会、学区健全育成会、総代会、民生・児童委員会、保護司会、学区小学校等、学校関係者との連携については、それぞれの会に出席したり、学校に集まって会合等をもったりしている。その中で学校のビジョンを具体的に分かりやすく伝えることで、賛同・協力を得られるように心がけている。保護者や地域の方は、学校に協力的な方ばかりとは言えず、今後いかに共通理解を図っていくかが課題である。(岡崎、新城)
- ・本年度、「学び合う学校」を重点努力目標に、地域の「人、もの、こと」との関わりの中で、思考力と表現力を子どもたちに身に付けさせることを目指している。学校行事、授業参観、保護者会、PTA活動等で、保護者が来校した際には、そのことを説明しその具体を子どもの姿で示すよう努力している。また、子どもが学区に出て学ぶ機会を多く設けている。しかし、保護者・地域に浸透していくにはかなりの時間を要する。(蒲郡)

- ・実際の子どもの姿を見ていただいた上で、学校の現状や課題を説明し共通理解を図る。学校関係者の方々の思いも十分に理解した上で、それでも学校の教育の場としての立場を尊重していただくように十分に説明する。多くの関係者の方々は大変協力していただけているのは事実であるが、その輪をいっそう広げていくことが今後の課題である。(高浜、豊橋)
- ・「あいさつ、黙働清掃、歌声」を本校ブランドとして定着できるように、教師も生徒も意識して取り組んでいて、その成果が現れてきている。また、タブレット端末を中心にICTを活用して「分かる・できる」を実感できる授業づくりを引き続き推進しており、ICT機器を活用して学ぶことに抵抗感がなく、学びを深めている。「学校生活を楽しくするためのアンケート」をこまめに実施し、いじめ・不登校対策に努めている。このような取組を通し、教師は生徒のために身を粉にして努め成果も出しているが、保護者・地域の方々には「教職員の多忙化解消」については、ご理解いただけてないようである。「やって当たり前」という程度に思われている気がしてならない。(安城)

## イ 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの作成

- ・PTA総会、学校評議員会、区長会、民生児童委員会、保護司会を開催し、経営方針や具体策を説明するとともに学校に期待することを聞くなどの情報交換会を開催、さらに学校だよりを校区に回覧し、理解を得、教育活動に生かしている。それぞれの立場、地域性、多様な価値観があるため、共有できても方向性を定めることが難しい。(知立)
- ・関係者評価委員会は委員長に大学教授、副委員長に学区のコミュニティの代表者に依頼し、他の委員も保護者の代表、隣接する小学校、高等学校の関係者も含まれている。ビジョン形成段階で関係者の思いを入れて形成していくことは可能な学校関係者評価委員の構成であると考えている。(高浜)
- ・目指す子ども像を示すために「〇〇小・あいうえお」を合い言葉に教職員、子ども、保護者がビジョンを共有できるようにした。地域の方々にも分かりやすく伝えているが、保護者や地域を巻き込んだ共有や形成はなかなか難しい。(幸田)

- ・保護者、地域関係者とのさまざまな会合などを通して、学校が目指す方向性について周知しているし、概ね理解をいただいている。しかし実際には、巻き込むというより学校側が願う方向でのビジョンとなっている。(幸田)
- ・さまざまな思いや考えをもった教職員・保護者や地域の方々がみえるので、できるだけ多くの方々の声を聞いて総合的に判断し、共有ビジョンを形成していくことが大切であると思うが難しい。(豊橋)
- ・保護者や地域を巻き込んでのビジョンの共有や形成を図る際、例えば地域の関係者のどこまで声をかければよいのか、といった線引きが難しい。(豊川)
- ・学校からのメール配信、学校・学年・学級だより、ウェブページ等を使って学校の考えや思いをできるだけ発信している。また、PTA役員・保護者・地域の方ともできるだけコミュニケーションをとり、学校に対する期待や思いをつかむよう努めている。今後も地域や保護者の問題意識をどう高めていくか、そして共有ビジョンをどのように形成していくかといった方法を探っていきたい。(蒲郡)
- ・地域や保護者、また、学校評議員など有識者の意見を取り入れながら、自分なりのビジョンを検討していただいた。例えば、PTA総会・学校幹事会・学校評議員会・総代会・地域ふれあい集会などである。こうしたことを通して、学校が何を考えどのような方向で教育活動を進めていくのかを提案しながら、より子どもたちに跳ね返るもの、生きて働くものとなるのかを考えながら検討し、ビジョンを再構築していった。(蒲郡)
- ・来校された方やさまざまな機会に「グランドデザイン」を示すことで、経営方針を知らせることはできた。グランドデザインの提示と説明、協力依頼と学校評価により、意見を集約しているが、地域の関係者を巻き込んだ意見形成ができているとは言えず、共有ビジョンを形成するまでには至っていない。関係者と一緒に考える場が不十分である。  
(北設楽、田原)
- ・教職員、児童との共有ビジョン作成は、さまざまな方策が考えられるが、家庭、地域とは、こちらからの一方向の働きかけになりやすい。現任校は、保護者や校区役員らと共同で取り組む特色ある教育活動も複数あり、地域との連携は図りやすいと考えるが、それでも共有ビジョンの形成というところまで高められない。(田原)

## ウ 伝える手段、共有の手段

- ・1年目から信条としてきた「いつも心に太陽を」は、教職員の中にもずいぶん意識化されてきている。今後は更に、学校のウェブページの充実等を進めながら、生徒や保護者にも発信していく必要がある。(豊田)
- ・学校だよりを毎週発行し、目指す生徒像に触れる事柄や場面を中心に掲載している。地域の協力が盛んな学区であることを更に進めるために、地域の関係者との連携を具体的に児童に発信(見える化)するとともに、児童の様子を地域にも広める。(豊田)
- ・「地域で役立つ中学生」を育成する。そのため、PTA活動や地域の行事等の折には、保護者や地域にも経営方針について説明し、理解と協力を依頼する。しかし、実践の浅さからまだ協働連携までに至っていない。(安城)
- ・ウェブページや通信を活用して、広く保護者や地域に情報を提供している。また、生徒が書いた人権作文や人権教育に関する取組の状況をパンフレットやクリアファイルにして、全教職員、児童生徒、保護者、行政区へと配付している。また、各関係機関の代表者による会議を年3回行い、情報共有・意見交換をしている。課題は、ともに活動する機会を多くもつことができないため、机上の空論になりかねないことである。日々の生活環境の中で関係者との連携を保つことが重要である。(みよし)
- ・「〇〇中の教育」という家庭掲示用リーフレットを作成し、経営方針や学校行事を分かりやすく紹介した。各家庭への配付時期が5月のゴールデンウィーク明けとなった。(高浜)
- ・式辞や挨拶、学校だより、ウェブページ等を通して、地域や保護者に今年の共有ビジョンを示している。課題は、学校評議員会やPTAの役員会等で、その浸透度を確かめると、まだまだ十分とは言えない。今後、別の方策を講じることで関係者を巻き込んでいく必要を感じている。(みよし、幸田)
- ・学校には、いろいろなキャッチフレーズがあり、どれも大切にしたいが、キャッチフレーズが多過ぎても価値が下がってしまう気がする。学校づくりの方向性を一言で表す、教職員も子どもも保護者も、みんなが分かりやすく意識しやすいキャッチフレーズを一つ定めるのがよいと思う。(豊川)
- ・『返事』と『あいさつ』市内No.1の学校」を大きなテーマにしたことで、子ども・保護者・地域・職員ともに日常生活の中で、共通した目標ができた。それによって、常に同じベクトルに向かうことができていることはよい。ただ、学校生活では他の分野でも重点目標があり、それについては共有ビジョンが十分とは言えない。(豊川)

- ・生徒会スローガン、学年目標を共有し、連携して進めている。生徒会の重点目標について、全校生徒で話し合う会を設けている。生徒会顧問、学年主任等との綿密な意思疎通、思いの共有が必要である。また、地域への発信としては、学校新聞の他に、学校で印刷をした、生徒の文章で構成されている学校通信の発行を通して、子どもの姿でビジョンの共有を図っている。(幸田)
- ・生徒一人一人に生きる場がある学校づくりに取り組んだ。「生徒が創る営み」を大切にし、生徒会を中心とした生徒自らの手による学校づくりを後押しする姿勢をもち、生徒のことを第一に考えて行動できる職員集団の形成に努めた。思いを共有する教職員と生徒であればビジョンの共有や形成は進めやすい。今後は、保護者や地域の方との共有や形成を確立しなければならない。(新城)

## エ 評価

- ・保護者や地域の方々が集まる会議で学校経営ビジョンを説明した。「学校だより」「PTAだより」においても学校経営ビジョンを掲載し周知を図った。また、学校経営ビジョンに基づいて「特色ある学校づくり」のねらいを設定し、保護者、地域を巻き込んだ取組を計画した。課題は、教職員や保護者の負担感を感じさせることがないように、新規の学校行事ではなく、既存の学校行事の意義付け、価値付けで活性化を図っているため、成果の評価が数値的に見える化ができなく、主観的な評価になりがちであることである。(西尾)
- ・地区の有識者を交えて行う学校評議員会で経営方針を説明して意見をいただき、地域からの要望や提案を反映するようにしている。また、保護者、教職員、生徒を対象とした学校評価を年間2回行い、学校運営の見直しを図っている。特に、保護者向けには自由記述欄を設け、いただいた意見にはできる限り迅速に対応するようにしている。(碧南)

## オ 校長の発信でよい

- ・いろいろな機会にビジョンを示しているが、これに対する建設的な意見をいただけることはなく、校長の考えであるなら、敢えて異を唱えることはないように感じる。(豊川)
- ・学校評議員会、PTA理事会・総会、地域の方々とのさまざまな会議等で本校のビジョンについて話し、ビジョンの共通理解を図っている。ウェブページにも掲載し、共感を得ている。取り立てて、外部の方々からビジョンの詳細な評価をいただくことはしていない。(蒲郡)

## (2) 考察

教職員や児童生徒はともに学校生活をつくる立場であり、話し合いやアンケートなどによる意見収集も容易である。さまざまな手だても考えられ、反応も間近に見られる存在であるので、ビジョンを共有しやすいと言える。しかし、保護者や地域は、どちらかといえばともにつくる存在ではなく見守っていただく存在であるため、少し状況が変わる。そこで、ここでは、保護者や地域に特化してまとめてみた。

校長は、これまで培われてきた学校や地域の実態を踏まえて経営方針を立て、重点目標や具体的な取組のプランを立てる。学校の教育力は、家庭・地域とのつながりの中で存在している。学校と家庭・地域の協働・連携による新たな学校づくりを推進するためには、共有ビジョンの形成が不可欠である。そして、地域との共有ビジョンの形成というのは、校長の考える経営ビジョンを提案する中で、地域住民からの提言を反映させて改めていく過程であると捉えられる。そこで、①校長による経営ビジョンの提示、②意見収集、③意見を踏まえた共有ビジョンの修正といった流れをつくるのが、「関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成」につながると考えられる。

校長のビジョンを提示する機会としては、以下のような方法がとられている。

○校内で示す機会・・・学校評議員会、PTA総会

○校外で示す機会・・・区長会、青少年育成会議、地域ふれあい集会

○広報活動で示す機会・・・ウェブページ、学校だより、メール配信

その中で、意見の収集といった観点で振り返ってみると、「一方的に示すだけにとどまり、他者からの意見はあまり聞かれない」といった反省は多い。そこで、「いかに意見を吸収し、地域や保護者の思いを吸い上げるか。またその意見をいかに学校経営に反映させていくか」が課題として挙げられている。しかし、具体的な意見をいただかなくても、共有ビジョンを支持していただいていると捉えてみれば、経営ビジョンを具現化した学校の様子、子どもの様子を積極的に示していくことがまずは大切であると言える。それが共有ビジョンの形成につながっていくと考えられる。

また、意見収集といった観点では、上記以外にも、学期末や行事の際に行う保護者を対象とした「学校評価」も共有ビジョンを具現化したものに対する評価として有効な手段である。「学校評価」で得られた意見を共有ビジョンに反映・修正していくことで、共有ビジョンに近づけていくことになるのではないかとと思われる。

## 4 共有ビジョンの実現

### (1) 校長の取組と課題

校長は、学校の共有ビジョンを実現するために、形成し明示した学校の共有ビジョンを基にしてカリキュラム及び校内研修等の計画を具現化する。

以下、「共有ビジョンの実現」についての取組と課題である。

#### ア 教職員の力量及び参画・協働意識の向上

- ・共有ビジョンの実現に向けて、特に年度始めは時間をかけて、子どもの実態や全校で大切にしていきたいことについて話し合う時間をとっている。学年主任を中心とした運営委員会のメンバーに働きかけて組織で考え行動する場や時間を大切にしている。中でも子どもが自信をもてる場の設定については重点を置いて実践している。運営委員のメンバーを中心とした企画力、調整力の向上が今後の課題である。(高浜)
- ・共有ビジョンを具現化するには学年主任の力が大きいと考え、運営委員会で校長の考えや思いを毎回話した。共有ビジョンの実現に向けて学年主任への支援をどのように行うかが課題である。(安城、岡崎、碧南、豊田、高浜、みよし、幸田、豊橋)
- ・現職研修の研究主題を本校が目指す生徒像につなげることで、学校目標の実現に取り組んでいる。本年度は若い教員が増えたことにより、昨年度以上に明るく元気な教職員集団となっており、生徒たちに寄り添った指導が展開できている。しかし、共有ビジョンの実現のためには、中堅教員の指導力と管理職の行き届いた目が必要である。(新城)
- ・同僚性や学校文化が消えつつある。「自立」と「協働」を意識させ、ベテランが若手指導にやりがいを感じ、若手が新しいアイデアを持ち込めるよう自覚させ、若手もベテランも学び合いながら、同僚性を高め、学校文化を引き継ぐよう仕向けている。そのために、教職員が学校教育目標達成に向けて、目標を共有し、参画・協働意識が高まるよう努力している。課題は、いかにモチベーションを上げるかである。(安城)
- ・共有ビジョンの実現のために、校長3年目である今年は、経営方針と本年度の重点目標まで示したものを4月当初に教職員に示した。その具体的な教育活動について、各自の校務分掌の中で何ができるかを提出するように求めたが、なかなか新たな取組は出てこなかった。教職員評価の自己申告・評価シートを使った面接を行い、ともに考えるステップが必要であると感じている。(岡崎、豊川)

- ・重点努力目標、研究主題を常に掲げて取り組んでいる。本校では、学年主任クラスの教員が若者をよくリードし、若者もそれに応えてよくがんばっている。学年体制で動いていくことを大切にしている。今年度は比較的うまく回っているが、今後、次の学年主任クラスの教員をどう育てていくかを課題としている。(豊川、蒲郡、田原、北設楽)
- ・学校経営方針を基に、各学年、学級の経営方針や現職研修の研究主題、各指導計画等をつないで考えている。それを実現していくためには、ビジョンを自覚して推進していく教職員等の動きが重要である。教職員の質の高い教育実践力の育成が重要である。(田原)
- ・どんな教育活動も目標やねらいを押さえ、一人一人の子どもを捉えて支援や指導の工夫をすることが大切である。そのため、子どもを捉えること、教師間の情報交換をすることを大切にしている。日々の教育活動の支援・指導は、教師の資質向上と人間としての力が大切になる。人として成長し、学び続ける教師であることを経営方針の中に入れ、現職研修や教育活動の具体的な取組の中で高めていくことが必要である。(北設楽)
- ・校内では校長通信を発刊して全教職員に配付し、校長のビジョンやイズムを伝達し、共有化している。ただし、押し付けではなく、思いをくみ取って具現化する方策は各教職員に委ねている。校長の思いを伝えることは学校を変えていくことに大きく寄与していると思っている。(蒲郡)
- ・教職員の多忙感、負担感の緩和を考慮して既存の学校行事の見直しとカリキュラム・マネジメントで共有ビジョンの実現を図っている。課題は、既存の学校行事のイメージが教職員に残っており、なかなか新たなねらいが浸透していかないことである。(西尾)
- ・四役会、主任者会では、喫緊の目標を具体的に伝え、職員会では、教育目標を達成するためのポイントを絞り伝えている。生徒には全校集会で生徒の活躍を話すとともに、生徒会役員と給食をともにして、目指す学校について対話している。しかし、部分休業取得者、非常勤講師が多く、共通理解を図ることが難しい。(知立)

## イ 校内体制の構築

- ・職員会議、現職研修を通して、目指す子ども像に迫る教育課程編成に始まり、各種活動で育てたい子どもの力を明確にして計画し、教育活動を充実させている。方針の理解不足により、子どもへの働きかけが指導者により異なったり、保護者に誤解を招いたりすることもある。管理職等の助言・支援により、担当者が孤立しないように心がけている。(北設楽)



- ・教職員の学校づくりへの積極的な関わりを喚起しようと、2年目よりプロジェクト部会を立ち上げ、現職教育・生徒指導・特色ある学校づくりの三部会で、学年や教科を越えて、そして経験の有無に関わらず、喫緊の課題と数年来の懸案事項の検討を続けてきた。こうした部会で話し合うことが、学校経営に関わろうとする各年代のモチベーションを上げることにもつながっている。(豊田)
- ・教頭はもちろん、教務主任、学年主任が校長の経営ビジョンに賛同し、それを噛み砕いて他の教職員に知らせていくシステムの構築が必要である。しかし、事務の効率化のため、会議等が精選される中、共有ビジョンを実現するための会議や研修の機会もスリム化し、教員の学ぶ場が少なくなっている。担当が児童と向き合う時間を確保しつつ、そのような時間や体制を整えることに課題を感じている。(みよし)
- ・「生徒主体」「生徒の発想を生かす」ためには、生徒会担当者の意識改革に始まり、級長会担当者の協力、学級リーダーを育てる担任の十分な理解が必要となる。職員会や毎週行っている学年主任会、生徒指導担当者会でも話題に出し、ビジョンの浸透とその実現を目指している。実現には、学年主任や学年副主任等のミドルリーダーとなる職員の十分な理解と協力が欠かせない。いかに理解者を増やすかが課題である。(刈谷、蒲郡)

## ウ 研究とのつながり

- ・授業の在り方や研究テーマと共有ビジョンを結び付けることで、その実現に向けて進めているところである。しかし、共有ビジョンを実現させるためには、教職員一人一人の力量を向上させる必要がある。教職員の多忙化の問題もあり、短い時間の中で、研修や話し合いを充実させることに難しさを感じている。(岡崎、高浜)
- ・本年度、現テーマによる継続研究の最終年次であることを踏まえ、改めて全職員で研究の方向性や本年度の取組についての共通理解を図り、同じ意識をもって取り組めるようにした。しかし、このことだけで共通理解ができているとは考えずに、常に同じ意識をもち、同じ方向に向かった取組が進められているかを確認しながら進めていくことが必要である。(豊田)
- ・昨年度から経営ビジョンを考慮した現職研修の主題を設定し、教職員でビジョンを共有し、目指す生徒の育成に努めている。主題を継続することで、長期間にわたり生徒を育成することができる。教職員間の共通理解を深めることが課題である。(豊橋)

- ・本年度、県より研究指定を受け、学級づくり、授業づくり、児童理解と個別の支援については、ビジョンの共有ができて取り組むことができています。ただ、取組に個人差や温度差があり、学年会や部会での連携が課題となっている。(豊川)
- ・児童の姿を基に現職研修の主題、計画の見直しを図るとともに、教務主任を中心に授業改善への意識向上と視点の明確化に努めた。ビジョン実現には、職員の理解と協力は不可欠であり、そのためには、教務主任はもとより中堅教員がリーダーシップを発揮できる雰囲気と関係づくりが重要である。(田原)
- ・研究テーマに合わせて、関わり合い、学び合いの中で互いを認め、更に自分の考えを深める授業研究に取り組んでいる。そのために、教員を4人グループ(教科、年齢にこだわらない)に分けて一人1実践をし、生徒の立場に立った協議ができるようにしている。課題は、教科の研究は教科部会で行うようにしているが、両立するための教材研究の時間確保が難しいことである。日々のOJTの取組を更に大切にしていける必要がある。(みよし)
- ・研究推進を主軸に据えて教育活動を進めるため、研究主題・副主題と目指す児童像はリンクしている。学習指導の研究ではあるが、学びの土台づくりとして「認め合い・高め合える仲間 温かい学級づくり」を掲げ、児童会や委員会、各学級が連携して活動を進めている。研究を進めていく上で、授業力や学級経営力に差があり、OJTの手法でその差を埋めたいが、互いが自分のことで精いっぱいなかなか難しい。(豊橋)
- ・現職研修の研究主題を目指す子ども像に関連させたものとして、子ども自身が目指す子ども像を意識できるよう、具体的な行動目標を校内の目に付く場所に掲示し、意識化を図った。また、子ども自身が成長の進捗状況を感じられるように、委員会活動や縦割り班活動、全校集会等を子どもの主体的な活動の場として位置付け、がんばりを評価し、更なる活動のエネルギーとできるようにしている。研究主任はリーダーとして動くことができていますが、サポートできる人材の力量不足が課題である。(新城)

## エ 教職員の多忙化

- ・具現化を推進するため、現職研修の中心となるリーダーの年齢層(いわゆるミドルリーダー)に該当する教員が数名いるが、どうしても対外的な職務や研修要員として、やるべき仕事が多くなり多忙感をぬぐえず、職務に偏りが発生してしまう。(豊川)

- ・授業力向上を目指し、一人1回の研究授業を全教職員に課すことで授業力が向上し、教師主体の授業から、生徒主体の関わり合い、学び合いのある授業が展開されるようになり、学校も落ち着くなど、成果も上がっている。ただ、研究授業だけが原因ではないが、教職員の在校時間の大変長いことが喫緊の大きな課題である。幸い、心身の不調を訴える者はいないが、教職員の体調が心配である。(みよし)
- ・今年度、教職員・子ども・地域の三つの観点に対して、九つの重点目標を立て、目指す子ども像につながるように明示した。教職員評価・学校評価ともリンクさせ、共有ビジョンの実現に向け実践を重ねている。1学年2学級という学年編成で、教職員数が限られているため、校務分掌等で教職員への負担を考慮する必要がある。(高浜)
- ・校内の職員に「グランドデザイン」を示し、ビジョンが共有できるように働きかけたことにより、職員がビジョンを意識して実践に取り組んでいる様子が見られるようになってきた。しかし、一方では、例年どおりに進めることだけでも精いっぱいな様子も見られることから、教育活動を精選しビジョンにつなげて考えることができる物理的・精神的な余裕を生み出さなくてはならないと感じている。(北設楽)

## オ 家庭や地域との連携

- ・地域連携協議会の開催や学校支援ボランティアの募集・活用は、実行力のある人たちが集まっているだけに効果がある。保護者が集まり、対応を協議して発信する活動なども効果的であった。しかし、学校が地域から支援されると同時に、学校が地域にどう貢献していくかが、今後の課題である。また、子どもにさまざまなものを定着させるには、家庭との連携が不可欠であるが、家庭の教育力に差が出てきているように思われる。保護者の理解を得るには、実際の学級経営がものをいうので、教師の力量向上は不可欠である。(幸田)
- ・PTA総会等で保護者や地域の方に、自校の教育活動方針や具体案について述べ、実践をしてきた。参観日はもとより、全教職員と研修の機会を何度ももち、教育活動の方向性を正している。また、教育活動を支えていただく意味でも、地域や保護者との連携を密にしている。資源回収での収益金の活用については、地域の方が使途について分かるようお知らせを出している。校外学習・諸行事についてもウェブページやたよりなどを活用しながら発信し、協力をお願いしている。(蒲郡)

## (2) 考察

校長は、学校の共有ビジョンを実現するために教職員へ周知するとともに、参画・協働意識を高めながら、教職員とともにカリキュラムや校内研修等の計画の具現化に取り組んでいる。今回のアンケートをまとめた中で明らかになった、ポイントとなる点と課題を以下に示す。

まず、教職員の力量向上が重要である。共有ビジョンを実現するための教育活動を構想し、創り上げるためには、カリキュラムレベルでの思考が必要である。共有ビジョンの実現につながるように、それぞれの教育活動を構想しなければならない。中核となる教職員には、このようなカリキュラムデザインの力が必要である。また、それぞれの教職員については共有ビジョンを意識して教育活動に当たる必要があり、質の高い教育実践力が求められる。

次に、校内体制の構築である。共有ビジョンの実現は、決して一人の教職員の力で担えるものではない。全ての教職員が共有ビジョンを共通理解し、連携してその実現に当たらなければならない。その際に鍵となるのはミドルリーダーである。ミドルリーダーが教育活動のねらいや内容を明確に把握し、見通しをもって関係教職員に指導助言を与えることで校内体制は確立し、組織として共有ビジョンの実現に向かうことができる。

また、研究は共有ビジョンと密接な関わりをもつ。共有ビジョンにつながる目指す児童生徒の育成を図るために、学級づくりや授業づくりなどの研究実践に取り組むからである。これについても校内体制の整備が不可欠であり、研究のねらいの達成に向けて、教務主任や研究主任を中心にして教職員が協働することにより、共有ビジョンの実現への歩みも推進できると考える。

課題は、教職員の多忙化である。先述したように、共有ビジョンの実現にはミドルリーダーの果たす役割が大きい。ミドルリーダーは対外的な仕事や研修で中心的な役割を担うことが多く、仕事が重なることにより負担は増大する。その他の教職員についても、児童生徒の実態を基に共有ビジョンを意識しながら教材研究等を行えば、当然時間がかかる。また、それぞれの教職員の授業力や学級経営の力には差異がある。それを補い合うためには、日々の職務を通しての研修が重要であるが、互いが自分のことで精いっぱいではなかなか実施することが難しいという意見も出されている。

## 5 共有ビジョンの検証と見直し

### (1) 校長の取組と課題

関係者と共有し、その具現化に取り組んだ学校のビジョンは、絶えず検証し、見直しを図ることで、真に有効なものになる。

以下、「共有ビジョンの検証と見直し」についての取組と課題である。

#### ア 学校評価の内容と検証

- ・年間2回行う学校評価で検証し、見直しをしてきている。不易と流行と言われるように、目標の広がりはあるつつも、方向性は変わらないように先を見通したビジョンを立てるようにしている。課題は、経営方針や重点努力目標の変更に合わせて学校評価項目を見直していく必要がある。前年度までとの評価の比較や分析も十分に取り組んでいきたい。(碧南、安城、幸田)
- ・学校経営計画・学校経営案とリンクさせて学校運営評価を行っている。学校運営評価を踏まえて次年度の学校経営計画を作成するが、評価項目を変更することが難しい。(豊橋)
- ・学校経営方針、重点項目の検証を学校評価で行うようにと考えているが、完全に一致させることは困難で、学校評価目標の分析と活用が十分でない。(新城、豊川、豊田、みよし、北設楽)
- ・教員自己評価の評価項目に入れているが、これだけでは十分といえない。多面的に検証できる手だてを考える必要がある。(豊田)
- ・学校評価項目とリンクしている内容もあるが、年度によって項目が変わることもあり、経年変化がつかみづらい。また、PTA総会、学校評議員会、区長会、民生児童委員会、保護司会で情報交換をして、検証や見直しをしている。(知立、田原)
- ・学校経営方針、重点目標について学校評価を分析して、見直している。学校評価項目を変更していないことや、学校評価項目から分析できないこともあるので、検証と見直しについて、他にどのような方法があるか研究できていないのが課題である。(安城)
- ・研究を進める上でも検証は欠かせない。生徒には研究に関わる内容の実態調査を行うことで実態把握や数値化をしながら検証を進めている。ただ、数字には表れにくい関心・意欲、思考力・判断力・表現力等の分野もあり、検証方法そのものを検討しながら継続研究を進めている。(豊田)

- ・学校評価アンケートについても、それをどう生かし、保護者に発信していくかが重要である。前任校では、具体的な方策も示すことが信頼を得るのに効果的であった。学校評価アンケートを活用し、学校としての改善点をまとめていくことは効果的だと思われるが、それを職員間で共有するには難しい面がある。また、それが家庭・地域となるとさらに難しい面があるので、当面は、理解を得る努力をすべきである。（幸田）
- ・6月と12月に学校評価を行い、共有ビジョンの見直しのための材料としている。また、3月に全職員参加によるワークショップを開催し、そこで学校グランドデザイン見直しについての意見をまとめている。しかし、学校評価の結果を、どのように見直しに結び付けていけばよいかの難しい。（安城）
- ・年度末に行う学校評価アンケートで、職員・生徒・保護者からの評価はもちろんだが、年度の途中でも学期末の反省や日頃の週案簿に書かれる反省を基に検証していく。検証を基に次年度の共有ビジョンを校長だけでなく、より多くの職員の参画によって作成していく手順を探りたい。（蒲郡）
- ・学校評価を通して、子どもたちが、教員が、保護者が学校の取組をどう思っているかを数値化して具体的に捉えている。項目を変えずに行っているため、経年比較も可能である。また、日々の授業における子どもと教員の様子を捉えながら、求める子どもの姿に迫っているか否かを検証している。課題として、ビジョンが実現されているかどうか、第三者の目から見て評価を受けることが重要である。学校評議員会・校区委員会などを有効活用していきたい。（みよし）

## イ 検証を次年度のビジョンに生かす

- ・共有ビジョンの検証と見直しに当たっては、毎年、学校自己評価や外部評価の項目に学校ビジョンに関する項目を数点挙げ、さまざまな立場からの意見を聞くことで見直しを図っていくように努めている。そのため、他者から寄せられた意見をどれだけ生かすことができるかが問題である。（豊田）
- ・子ども・保護者・地域公職者や職員による学校評価の結果を四役会で話し合い、改善策を職員に示して意見をまとめ、次年度に生かすようにしている。次年度の共有ビジョンを検討する機会を設けるべきであるが、そうした検討をする時間がない。（安城）

- ・教頭が中心となり、各担当が資料の収集と分析ができるようになりつつある。前年度の課題を次年度につなげる意図をもって、検証ができるようになってきている。（高浜）
- ・学校評価結果を分析・検証し、次年度の学校経営にどのように反映させるとよいかを、時間を十分とって真剣に話し合い、前年度のうちに大きく方向性を決めるとよいと思う。次の年に入ってから、新しい体制の下、更により方法があれば修正していくようにするとよいのではないか。（新年度がスタートしてからは遅いので）（豊橋）
- ・学校経営方針・重点目標を学校評価項目とリンクさせて、検証と見直しを図っている。前期・後期の年2回、教職員・児童・保護者アンケートを基に自己評価を行う。年2回開催の学校関係者評価委員会で、重点目標の自己評価と更新策を示す。学校関係者評価委員会の評価内容を受け、次年度への共有ビジョンの見直しを図っている。中期の展望まで考えているが、校長が替わることで途切れてしまうという課題がある。（高浜）
- ・重点目標と現職研修がリンクしている部分については、年度末に成果と課題としてまとめる予定である。次年度に向けてのビジョン作成に当たっては、時期的に少し早めたい。（豊川）
- ・年度末には、「成果と課題」と名前を付けている年度末総括をする活動を大切にしている。今年の実践の中で、成果は何だったのか、課題となったのは何なのか、次年度にはどうするのか。できるだけ具体的な検討になるように配慮している。（豊川）
- ・学校評価アンケートや行事ごとの振り返りにより検証し、次回への改善に生かしているが、このときが、ビジョンに向け変革するチャンスであると考え。年度末になることが多く、来年度の実際は、来年度の校長及び教職員で決めていくことなので、変革について言い切れない雰囲気がある。（豊川）
- ・年度末の検証だけでは、職員の異動もあり、効果的な見直しとはなりにくいと考える。次につなげるための見直しであり続けるためにも、学期末あるいは毎月末に分析を行うくらいの取組が必要である。（新城）
- ・校長としてのビジョンではなく、共有ビジョンとしての検証と見直しであるという意識が、教職員、生徒会、学校評議員にも必要である。学校評価の項目のみによる分析ではなく、より多くの評価資料と各立場からの分析が必要である。（幸田）

- ・子どもの姿や教職員の声だけでなく、学校評議員会や授業参観日等に行う保護者のアンケートを基に、検証を図っていく。多くの子どもが、目指す児童像に迫ることができると感じているが、全ての子どもを育てるためには、子ども一人一人に目を向けた検証が必要であるが、そこに難しさがある。（岡崎）

#### ウ 保護者や地域の声を生かす

- ・学校経営方針、重点項目と学校評価項目をリンクさせ、昨年・一昨年と評価項目を少しずつ変えている。学校評価目標の分析と活用、自由記述欄に対する学校の回答を作成し、保護者に配付しているが、その理解や反応がどうであるか、捉え切れていない。（岡崎）
- ・生徒の姿や保護者からの聞き取りを基に判断することになっている。保護者については、学校評価項目の一つにもしてあるが、PTAの会合で生の声も聞き、反省材料としたい。ただし、多くの保護者からの声は集めにくいことが問題である。（刈谷）
- ・校内における内部評価は比較的しやすいが、保護者や地域からの評価は、曖昧なものが多い。学校から発信される情報が少ないという点が問題であろうと思われる。今後、関係者からの評価を有効に生かすために、よりよい情報発信の手段を検討していく必要がある。（田原）
- ・毎年作成する、学校評価シートの重点目標ごとに、中期目標、短期目標、目標達成のための方策、評価指標を具体的に記述する。年度途中で追記しながら、年度末には「次年度に向けての更新策」を明記し、学校関係者評価委員会において提示し、意見を聞く。課題はこうした学校の取組を地域へ十分に周知する有効な方法を探ることである。（高浜）

#### エ ビジョン実現を促す校長の働きかけ

- ・学校経営案を受けて取り組んでいる学年・学級経営、教科経営等を学期ごとに検証することで、見直しの資料の一つとする。さらに、学校評価アンケート（児童・保護者・教職員）、学校評議員会、PTA役員会等の意見を踏まえ見直しを図り、今後の方向性やその具体的な活動につなげていく。（課題については、校長1年目のため実践がない）（蒲郡、安城）



- ・保護者に対して、また、学校評議員、PTA幹事、教職員・自校の子どもたちに対して、毎年学校評価アンケートをしている。その他、子どもたちと会食をしながら、学校運営について、改善点を聞くようにしている。子どもたちの鋭い声は直接響く。例えば、階段が滑りやすい、授業でDVDがあった方がよい、更衣室が暗い、トイレが臭い等々、大人では分からないものが多く出ている。次年度の施設改善や授業へ取り組む姿勢などに役立っている。子どもたちを、保護者はもちろん地域ぐるみで支え、まさに「内と外に開かれた学校づくり」を目指している。（蒲郡）
- ・学校評価の大きな観点は、学校経営ビジョンに基づいて項目立てている。この分析検証とともに、教職員評価制度の面接や評価の分析についても、学校経営ビジョンの分析検証の手がかりとしている。また、学校に寄せていただける多くの意見や要望等についても真摯に耳を傾け、常に工夫改善に努めている。全てが保護者や地域の思いどおりになることばかりではない。学校は学校たるべきものをもって毅然とし、子どもを伸ばしていくことで理解を得ていく。（蒲郡）
- ・毎月の職員会議で、月ごとの振り返りをし、PDCAサイクルを実践できるようにしている。また各種行事や提案事項についての振り返りをその都度して、次年度へ生かせるようにしている。また、日々の教育活動については、メモ程度でもよいので記録を多くとらせるようにしている。しかし、日々の業務の多忙化により、見直しをしても次への課題が明確にならなったり、形式的な振り返りになってしまったりすることもある。検証と見直し自体が多忙化につながらないように、プラス思考で取り組むことが大切である。（みよし）
- ・学校経営方針に沿った重点努力目標を教職員に示し、その目標にリンクした形で教職員には教職員評価の目標を立てるように指示している。一人一人のがんばりが学校経営に直結し、全教職員が学校経営に参画している形をとっている。課題は、目標を立てるときや評価するとき以外の日頃の自分自身のアプローチが絶対的に足りていないことである。  
（みよし）
- ・教員には「自己改革」という話を年度当初にした。去年と同じではなく、どこかに変革を加えることをしてほしい。マナー化も取組継続には大きな課題である。教師自身がどう改革を図るかは、検証と見直しという視点の大切な要素である。変革をしながら進歩をしていく、常に動きのある学校経営を目指したい。（北設楽）

・職員会議、教職員評価シートに基づく個別面談、学校評議員会、校区コミュニティ推進協議会で学校経営ビジョンに基づく学校評価の基本概念・下位目標・評価指標等を明示し、説明している。本来、評価指標は評価が客観的にできるように数値で示すべきではあるが、努力しても数値結果の悪い項目が発生することがある。これでは、努力しても徒労感が残るだけで、学校教育の活性化にはつながらない。そこで、数値ではなく、事実で表記するようにしている。課題は、どれだけ子どもの成長につながったか、子どもの成長面からの分析が甘くなる点である。同学年の経年変化を見取る評価方法を確立する必要性も感じる。

(西尾)

## (2) 考察

多くの学校で、共有ビジョンの見直しについて、学校評価を基に行っている。課題として見えてきているのは、学校評価の項目が共有ビジョンと完全にリンクさせるのが難しく検証が困難であるということ、学校評価を使った共有ビジョンの検証の在り方そのものを、より研究していくことの必要性があるということ等である。

また、学校評価を通して検証したことを次年度に生かす取組も積極的に行われている。子どもや保護者、地域の声等をできるだけ集約することや、教職員での検討の機会をもつことが行われている。しかし、多くの声をビジョン構築に生かすことの難しさや、新年度になり校長が替わった場合に前年度に検証したことをどうつなげるかといった課題も挙げられている。

教育情勢が刻々と変化している今、本当に大切にしていきたいことを「見えるビジョン」として提示していくことの必要性は増している。多くの校長が、日々の教育活動の中で思案を重ねつつ、情報の収集や分析、検証に取り組んでいる。

## V 三河16郡市の「学校の共有ビジョンの形成と具現化」の実際

### ◇ 各郡市の具体的な取組例一覧

- (1) 情報の収集と現状の把握
- (2) 校長としての学校のビジョンの形成
- (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成
- (4) 共有ビジョンの実現
- (5) 共有ビジョンの検証と見直し

郡市町名	ページ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		現状把握	V. の形成	共有V. の形成	共有V. の実現	共有V. の検証
1 岡崎市	44		○	○	○	
2 碧南市	46	○	○	○		
3 刈谷市	48	○	○	○		
4 豊田市	50	○	○	○		
5 安城市	52	○	○			○
6 西尾市	54	○	○			○
7 知立市	56	○	○	○		
8 高浜市	58	○	○	○		
9 みよし市	60	○	○	○		
10 幸田町	62		○	○		○
11 豊橋市	64		○	○		○
12 豊川市	66	○	○	○	○	
13 蒲郡市	68	○	○			
14 新城市	70		○		○	
15 田原市	72	○	○	○		
16 北設楽郡	74		○	○	○	

## ◇ 取組の実際

### 【 岡崎市 】

#### 1 はじめに

岡崎市は、平成 18 年 1 月 1 日に額田町と合併した。その後、小学校の統廃合、中学校の新設があり、現在小学校 47 校、中学校 20 校である。また、平野部の大規模校から山間部の小規模校まで地域に特徴があり、課題もさまざまである。

一方、岡崎市教育委員会は、平成 29 年 1 月に「岡崎市教育ビジョン」を策定した。教育委員会主催の定例校長会議や校長会主催の自主校長会議、地域ごとのブロック校長会を通して、学校経営に関わる共通理解を図るとともに、それぞれの学区の実態を踏まえた共有ビジョンを形成し、特色ある学校づくりに努めている。

#### 2 取組の事例

##### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

###### ア 「校訓」と「目の前の子どもの捉え」を大切にした経営方針

脈々と受け継がれている「校訓『すこやかに あかるく つとめてやまず』」を基盤とし、よさや足りなさ等の目の前の子どもの実態を的確に捉えて「校訓」と結び付け、子どもに即した経営方針を設定している。「目指す子ども像」を軸に常に立ち返るよりどころとなるようにしている。

- ・「すこやかに」……………自他の健康や安全に気を付け進んで体を鍛え笑顔で活動できる子
- ・「あかるく」……………命を大切にし豊かな感性をもち思いやりのある子
- ・「つとめてやまず」…自ら問題をもち自分で解決ができるよう粘り強く取り組む子

###### イ 経営方針・目指す子ども像を実現する「重点目標・目指す教師像」の設定

経営方針・目指す子ども像を実現するために、本年度の重点目標、目指す教師像を具体的な行動や活動の姿で示すようにしている。そうすることで、具体的に取り組む内容を全教職員に分かりやすく提案し、共通理解が図れるように努めている。

##### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

###### ア 「発信」で広げる

- ・毎年作成する学校要覧や適宜発行する校長室だよりを教職員、保護者、学校評議員、来校者等への配付、学校のウェブページへの掲載、地域への回覧によって、校長の願いや経営方針・具体的な教育活動の意図を広報し理解を求めている。

- ・ 日常の学校生活や学校行事に関して、校長の考えや思いを関係教職員に事前に伝えるとともに、関係教職員には、それを具現するために目指す子どもの姿につながる教師支援を考え、取組の提案をするように伝えている。

#### イ 「集約」でつかむ

- ・ 教職員、子ども、保護者に学校評価アンケートを依頼し、学校経営や教育活動に対する意見を集約する。学校評価の中で、よかった点や改善点を捉えるだけでなく、三者の立場の違いによる思いや考え、評価のずれに着目し、分析するようにしている。その上で、改善のための取組を学校だよりや学校のウェブページで発信することにより、保護者や地域の方々による学校教育活動への参画意識の向上を図るとともに、次年度の学校ビジョンに反映している。

### (4) 共有ビジョンの実現

#### ア 共通理解による具現

- ・ 年度初めに、目指す子ども像、経営方針、本年度の重点目標を提示して教職員の共通理解を図り、常に立ち返る場所を共有ビジョンとしている。
- ・ 教職員がそれぞれの立場で重点目標を具体化する教育活動を考え、それを学校経営案に反映している。また、教職員評価の自己評価シートについては、共有ビジョンを具現するための取組となるように伝えるとともに、面接等で更に実現可能な実践となるように進めている。

#### イ 現職研修等による具現

- ・ 年度初めの現職研修の中で、経営方針、重点目標、目指す子ども像と研究主題、副主題を結び付けたものを提案している。全教職員が研究推進に関わる一人1実践を行い、それぞれ課題をもって取り組むことができるようにしている。

### 3 考察と課題

学校や地域の実態、その強み・弱みを年度初めに教職員で明らかにした上で、経営方針を吟味すべきと考えるが、年度初めの業務が多く、その時間はもちにくい。授業の在り方や研究テーマ、学校行事等とビジョンを結び付けることで、その実現に向けて進めているところである。しかし、ビジョンを実現させるためには、教職員一人一人の力量を向上させる必要がある。勤務時間の問題もあり、短い時間の中で、研修や話し合いを充実させることに難しさを感じている。

## 【 碧南市 】

### 1 はじめに

碧南市には、小学校 7 校、中学校 5 校の 12 校がある。そして、各小学校区に設置されている公民館を拠点として青少年健全育成活動が活発である。地域の中で、小学生親子を対象としたイベントが数多く開催され、中学生がボランティアスタッフとして地域の方々とともに運営する機会も多い。そのため、学校及び子どもたちに対する地域からの関心は高く、地域住民や保護者、教職員に受容され、理解と納得の得られる共有ビジョンの形成が求められている。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

##### ア 保護者や地域からの情報収集

- ・毎月発行する学校だよりに、保護者からの意見欄を設け、学校と家庭が双方向で情報共有できるように心がけている。
- ・学校評議員会や校区連絡会等地域の方々を招いた会合や、地区青少年育成推進委員会や地域ぐるみで行うイベントの実行委員会等で、地域の方々との情報交換を行い、子どもたちの育成の方向性などの意見をいただいている。

##### イ 新任校長としての取組

昨年度の学校評価を参考に現状を踏まえ、各教職員の意見を聞きながら今年度の改善点を話し合った。また、問題があると思われる点については、前年度の担当者に問い合わせて現状把握に努めた。

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

新任または転任校長が経営ビジョンを作成するとき、地域性や学校の実情の理解が不十分であるため、初年度は前任者の経営ビジョンに準ずることが多い。2年目以降では、学校の実情や地域性を生かして、学校独自のビジョンを形成している。

##### ア A 中学校のビジョンの形成 ～創立 70 周年の節目を地域とともに～

校訓「自修」の下、「生徒が通いたくなる、保護者が通わせたい、教師が誇りをもてる学校づくり」を目指して、生徒の自主自律、主体的な活動、保護者や地域への広報活動、地域への積極的な参画を推進してきた。70 周年を節目に、生徒が学校の歴史を学び、伝統を引き継ぎ、未来へつなぐ姿を描いた。実行委員会等を通し

て、校長の示したビジョンを基に、地域や生徒会、職員から多くの提案がなされた。生徒会主催の「学校の歴史学習会」、同窓会長による「人文字や応援合戦のドローン撮影」、「記念曲の制作」などである。記念曲中のファンファーレとマーチは体育大会で使われ、未来へつないでいく有効なアイテムとなった。

### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

#### ア B小学校の取組（幼・保・小・中の連携）

いろいろな機会を捉えて、児童や保護者、地域住民等に校長としてのビジョンを周知するとともに、校区内の中学校、幼稚園、保育園と意見交換し、共有ビジョンの形成を図っている。その中で、中学校と連携していじめ対策について取り組むことにし、中学校生徒会と小学校児童会が一緒になって「〇〇地区思いやり宣言」を作成して地区に発表した。また、幼稚園とビジョンを話し合う中で、情操教育の一環としてお年寄りとの交流を考えた。児童が、幼稚園児とともに敬老会や地区ふれあいコンサート等に参加し、お年寄りと交流を図った。

#### イ C中学校の取組（地域とのビジョンの共有）

経営ビジョンの理解を図るために、学校や生徒の様子を学校だよりやウェブページで積極的に地域に発信している。また、生徒が地区行事にボランティアとして参加する機会を多くし、生徒の様子を見ていただくよう努めた。これらの中で、率直な意見をいただきながら、地域とともに子どもたちを育む風土の醸成に努めている。

### 3 考察と課題

新しく赴任した校長は、現状把握をする時間があまりなく、地域のことや学校の状況を十分把握できないままビジョンを立案しているのが現状である。地域理解まで行うことは難しいが、これまでの学校経営方針を理解するために、前任者との引き継ぎの時期と内容が重要である。

また、学校の教育力向上には、家庭・地域とのつながりが重要で、地域との共有ビジョンの形成が不可欠である。そこで、いかに地域や保護者の意見を吸い上げ、学校経営に反映させていくかが課題となる。しかし、会合等でなかなか率直な意見が聞けないことも見られ、校長の示すビジョンがどの程度伝わっているかもつかみにくい。学校や子どもの様子を積極的に示して、まずは教育活動を理解していただく。それを基に地域関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成につなげていきたい。

## 【 刈谷市 】

### 1 はじめに

刈谷市には、小学校 15 校、中学校 6 校の 21 校があり、639 人の教員がいる。20 代は全体の 26.1% を占めており、若手教員の育成については、これまで同様、課題として挙げられる。その若手教員に学校経営への参画を意識させたり、教員はもちろんのこと、学校を取り巻く多くの関係者と学校ビジョンを共有したりすることは、校長の強いリーダーシップを発揮する上で必要不可欠なことである。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

##### ア 学校内における情報の収集と現状の把握

諸会議における情報の収集が主である。毎朝、総務会（校長・教頭・主幹・教務主任・校務主任・生徒指導主事）を行ったり、生徒指導部会（生徒指導主事・主幹・学年副主任）や学年主任者会（総務・学年主任・養護教諭・県事務）を週 1 回授業時間に位置付けたりしている学校がほとんどである。また、月 1 回の特別支援教育、いじめ・不登校対策委員会は全学校で開催しており、全教職員が情報を共有する場として重きを置いている。クレペリン検査、Q-U 検査等を実施し、一人一人の生徒の特性を把握したり、家庭環境やこれまでの生育歴について確認したりすることも欠かせない。

##### イ 学校外からの情報の収集と現状の把握

中学校区ごとに、保護司や民生児童委員との教育懇談会を開催している。また、各学校においても、地域の公職者との情報交換の場を設定している。さらに、保護者アンケートを実施したり、地域との交流の機会に、地域の声に傾聴したりし、学校への要望等の把握に努めている。

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

##### ア A 校の取組（生徒会活動を通して）

生徒会担当者と年度当初に「生徒の思いをくみ、生徒の発想を生かした生徒会活動」となるよう、教師が事前の下調べや関係者との下交渉を十分行い、生徒が自分たちで成し遂げたと実感できる仕組みを確立することの大切さについて、何度も



話し合い共通理解を図っている。そして、職員会でも、昨年度、学年全体が一丸となって取り組み、成果のあった事例を挙げて、生徒会・級長会・クラスのリーダーが三位一体となって、ベクトルを同じ向きにして取り組み、クラスの仲間を引っ張っていくことで、生徒主体の学校づくりを実現したいと伝えている。

#### イ B校の取組（教育目標の明瞭化）

生徒の実態や地域、保護者の現状を把握し、ビジョンは簡潔でキーワードとして活用できるものになっている。また、学校経営案に掲げる教育目標も簡潔にし、全教職員が理解できるようにしている。ただ、やはり教職員間の温度差があり、年度当初だけでなく機会を見つけて周知するとともに成果を明らかにすることに努めている。

### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

#### ア C校の取組（教職員とのビジョンの共有）

職員会をはじめ、全教職員が参加をする会議の場で、ビジョンを共有するために、具体的な事例を基に校長の願いを職員に伝えている。繰り返すことで、ビジョンの実現に何が必要なのかを考える機会としている。しかし、学校全体にという教職員間に温度差があるのは事実である。さらに、少人数での話し合いの機会を設け、さまざまな立場の教職員の意見を把握することも必要と感じている。

#### イ D校の取組（学校関係者とのビジョンの共有）

年度当初に開催されるPTA総会をはじめ、学期に2～3回程度開催されるPTAの役員会や実行委員会等で、現状を伝えながら、学校の在りたい姿、目指す生徒の姿について伝えている。また、各家庭に配付する学校便覧や学校だよりでビジョンについて明示している。

### 3 考察と課題

全教職員が情報を共有して指導に当たることが大切だが、非常勤講師や再任用等さまざまな勤務形態があることもあり教職員で認識の差があり、同一步調で指導に当たることが難しい。また、保護者や地域に対して学校の取組を伝えるのは、学校だよりや地域の有識者との会合やPTAの会合など、限られているため、なかなか共有したビジョンの形成とまでにはならない。

## 【 豊田市 】

### 1 はじめに

豊田市には、小学校 75 校、中学校 28 校、特別支援学校が 1 校あり、都市部の大規模校から山間部の小規模校まで地域差が非常に大きい。そのため、校長は地域の特色を十分踏まえた上で、共有ビジョンを形成し、具現化していく必要がある。

一方、豊田市では、地域と学校が連携・共働し、地域全体で子どもたちの成長を支えていくために、各小・中学校に「地域学校共働本部」の設置が進んでいる。また、豊田市版コミュニティスクールの構想があり、学校・地域・家庭の代表者によって、地域で育てたい「目指す子ども像」や、9年間を見通した学校間及び学校と地域の連携方法等について協議する「コミュニティスクール連絡会議」を中学校区単位で設置していく計画がある。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

##### ア 各種調査・資料や学校外部の方からの情報収集

学力・学習状況調査、学校外部評価等の資料から得られた結果に対する詳細な分析を実施するとともに、学校アドバイザー会議、学区内区長会、PTAの会合等、学校外部の方との情報交換の場を充実させている。また、こうした機会を通して、学校から発信した情報等への反応を確認するようにしている。

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

##### ア 分かりやすい経営方針の設定と教職員、保護者、地域への意識化

「一人の子どもをみんなで育てる」を経営方針として、教職員、保護者、地域それぞれが「一人の子どもをみんなで育てる」を意識するよう、諸会議・会合、校長室だより、学校のウェブページを通じて、具体的な取組内容や活動の姿を示している。

##### イ 子どもを中心に据えた経営方針に基づく「目指す児童像」の設定

「出番と役割を与え、お互いのよさを認め合い、自己有用感がもてる学校」を経営方針とし、経営方針に基づき、目指す児童像を以下のように設定している。

- ・豊かな人間性 「明るく 礼儀正しい子」
- ・確かな学力 「よく考え 勉強する子」
- ・健康・体力 「丈夫で たくましい子」

## ウ 「目指す学校像」(経営方針)に基づく「目指す児童像・教師像」の設定

「煌めく学校・つながる学校」を経営方針とし、経営方針に基づき、「目指す児童像(才知にすぐれ、よく考える子。思いやりの心を持ち、正直な子。心身ともに健康で、元気な子)」に加え、「目指す教師像(子どもとともに授業を楽しむ教師。子どもに寄り添い、喜びや痛みをともに感じられる教師。和を大切にし、チームで取り組む教師)」を設定している。

## エ 教職員の基本的な心の在り方や構えを軸にした経営方針の設定

教職員一人一人が、前向きにものごとを捉え、明るく元気よく温かい心で周りに接していくことが、何よりの基本であると考え、経営方針を「いつも心に太陽を！」としている。また、太陽が「光」と「熱」と「力」をいつももち続けることから、「光」と「熱」と「力」を教職員の基本的な心の在り方や構えとして以下のように意識化させている。

- ・「光」＝明るさ、笑顔、みずみずしい感性、気付き
- ・「熱」＝温かさ、ぬくもり、情熱、教育愛
- ・「力」＝創造力、実行力、人間的魅力＋教育技術

### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

#### ア 地域学校共働本部を学校経営の中に位置付ける

地域学校共働本部の取組が3年目を迎える。主な活動として、「①児童の学習、活動を支える活動(九九、外国語活動などを支援していただく「学習ボランティア」、学校行事、部活動などを支援していただく「活動ボランティア」)」「②保護者・地域の意識を学校に向ける活動」「③共働で学校づくりを進める活動(地域学校共働本部教育協議会で、さまざまな課題についての情報共有・検討)」等を行っている。

### 3 考察と課題

地域の実態や特色に応じて、それぞれの校長が自らの教育理念や考え方を基に経営方針を決定し、「分かりやすい言葉やスローガン」で、教職員・保護者・地域へ経営方針を浸透させようと努力している。今後は、豊田市版コミュニティスクールの構想を視野に入れながら、校長のリーダーシップの下、教職員・保護者・地域を巻き込みながら経営方針を決定し、地域ぐるみで学校のビジョンを形成し、意識を共有していくことが大切になると考える。

## 【 安城市 】

### 1 はじめに

本年度安城市では、学校教育の指導方針として次のような三つの柱を掲げている。

- ・命を大切にし、明るく元気に過ごすことができる豊かでたくましい心（しなやかで折れない心）と体を育てる。
- ・学び合いによる教育活動を推進し、自ら学び深く考え、主体的に行動する力を育てる。
- ・一人一人を大切にし、きめ細やかで適切な指導・支援に努める。

各学校では、上記の指導方針を踏まえつつ、これからの教育を見据えながら、各学校の実態に即した共有ビジョンの形成と具現化に向けて、以下のような取り組みを進めている。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

本市では、毎月開催される校長会後に打ち合わせの時間を設定し、各学校の現職教育や生徒指導等、多分野にわたり情報交換を密にしつつ、共通理解に心がけている。また、校長会とは別に、市内を8中学校区のブロックに分け、1ブロック4人程度で構成するブロック校長会を6月と10月に開催している。これは、小中の連携をより密にし、校長の力量向上を図るのがねらいであり、具体的内容については、ブロックごとに必要な協議題で進めている。本年度は、「しなやかで折れない心の育成」の実践事例や「学び合い」のある授業づくり、さまざまな支援を要する子どもたちへの対応、ランドデザイン、学校評価、ミドルリーダーの育成等が主な話題となっている。各中学校区での地域独自の情報の共有にも努めており、各学校は、これらの情報を得るとともに、職員の意見や地域の特徴を聞いたり、学校や児童生徒の様子を観察したり、児童生徒と直接話をする機会を設けたりしながら情報収集をしている。

また、本年度、市教委が開催した安城市教育充実プラン検討委員会に校長代表5名、教頭代表、教務主任代表、校務主任代表各1名の合計8名が出席し、より質の高い安城教育の推進に向けて、各学校の諸行事の精選及び職員の多忙化解消等について協議を重ねている。ここで出た課題については、校長会を通して各校の情報の

収集と現状の把握を行い、再度検討委員会で協議をし、問題点などを共有するとともに、改善に向けて検討している。

## (2) 校長としての学校のビジョンの形成

A小学校では、学区の特性を鑑み、経営ビジョンに「A小学校を誇りに思い、好きになる学校づくり」を掲げ、その具現化として将来のA町を担う人材育成へとつなげていくことを視野に入れた活動に力を入れている。このビジョンを職員に浸透させるために、4月の職員会議では、教務主任、総合的な学習の時間の担当者が、学区の特性を鑑みた経営方針であることや、地域の人に支えられた学校であることなどをじっくり説明した。担任によっては、前任校等で教育的効果のあった実践を行いたいという要望もあったが、「学区の特性」を踏まえた校長の経営ビジョンに納得した。そして、職員が一丸となって同一方向を向いて取り組む姿勢が生まれた。

主な取組としては、生活科、総合的な学習の時間に、地域の力を借りた学習の場を設定している。例えば、6年生は、地域の方からA町の歴史について聞いたり、キャリア教育で講師としてお招きしたりした。また、5年生は、老人クラブの方(20名程)の協力の下、田植えをはじめとした米作り体験を行った。

この取組により、学校と地域とが双方向的な関係を保つことで、この地に愛着をもち、将来的にこの地で活躍できる人を育てることができると考えている。校長の経営ビジョンの形成において、「地域の特性」を踏まえた点が有効に機能している実践例である。

## (5) 共有ビジョンの検証と見直し

行事を行った後、すぐに反省を行い、改善点、申し送り事項の蓄積を行った。そして、学校評価の結果と改善点、申し送り事項を鑑みながら四役会で話し合い、改善策を職員に示して意見を把握し、共有ビジョンの見直しを図った。

## 3 考察と課題

安城市の指導方針やブロック校長会、安城市教育充実プラン検討委員会など、市としての方向性を生かした学校共有ビジョンの形成は行われていると思われる。各校の児童生徒の実態、職員、学区の特性を把握した上で、いかにカリキュラムを編成し実施するか、特に評価・改善を意識したPDCA(CAPD)サイクルを確立できるかが課題である。

## 【 西尾市 】

### 1 はじめに

西尾市は、平成 23 年 4 月 1 日に幡豆郡と合併し、小学校 26 校、中学校 10 校となった。それぞれの学校は 4 月に学校を紹介する学校リーフレットを作成する。その中に校長は学校のビジョンを掲載し、PTA 総会や地域の回覧板などを通して、家庭や地域へ伝えている。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

- ① 今年度 4 月から赴任した校長であるが、前校長との引き継ぎを基にして、4 月 3 日に学校経営方針を教職員に示した。
- ② 5 月に全ての学級の授業を参観し、各教員の授業力や学級経営の状況を把握した。また、毎日、教室訪問を行うことにより、児童の現状を学級担任と共有している。
- ③ 毎日、登校指導及び挨拶運動を実施する中で、地域住民や交通指導員とのつながりを深め、情報交換を行っている。
- ④ 週休日の子ども会等の活動を参観する中で、参加している児童や保護者と交流し、地域教育の現況把握に努めた。
- ⑤ 1 学期の情報の収集と現状の把握を基に、9 月に学校経営方針に基づく、重点努力目標を一部修正した。

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

##### ア ビジョンの形成に当たって考えたこと

- ・校訓「仲よく 元気に 豊かに」(仲よく：礼節を重んじ、友と学び合う子  
元気に：いのちを尊び、体をきたえる子 豊かに：心豊かで思いやりのある子) を  
かみ砕いた学校経営のスローガンを設定する。
- ・スローガンは、地域の小さな子どもからおじいちゃん、おばあちゃんまで覚えることができるようなキャッチフレーズにする。
- ・三つの目指す子どもの姿を達成するための 11 の重点努力目標を設定し、それを評価指標につなぐことにより学校評価を推進し、共有ビジョンの検証と見直しを実施する。

## イ ビジョンの実際

- ・学校経営のスローガン：「わくわく いきいき にこにこ」のあふれる学校

「わくわく」…「楽しい授業、わかる授業」で目を輝かせる子どもの姿

→次期学習指導要領の示す「主体的・対話的で深い学び」の具現化を目指す中で、一人一人を見つめ、その子のよさを伸ばす授業をつくり上げる。

「いきいき」…元気いっぱい健康な生活を送る子どもの姿

→体育や保健の授業、体育的行事などで自分の体のことを理解するとともに、体を鍛えることに取り組む。また、家庭と連携し、子どもたちの生活習慣や食生活の向上を支援する。

「にこにこ」…自他を思いやり、「ひと・もの・こと」と関わる中で、成長する子どもの姿

→子どもたちを取り巻く「ひと・もの・こと」をつなぎ、学級や学校、地域を愛する子どもを育てる。

### (5) 共有ビジョンの検証と見直し

- ① 学校経営方針及び重点努力目標を基に学校評価の評価指標を設定する。また、教育活動を担当する指導部会の活動内容にも反映させて実践を進める。
- ② 学校評価アンケートを実施し、それを受けて学級担任、学年主任、指導部長が、担当する教育活動の改善策を立てる。(前後期各1回)
- ③ 学校関係者評価委員会を実施し、学校評価アンケートの結果と改善策についての意見と助言を受ける。(前後期各1回)

\* 学校評価アンケートの結果及び改善策、学校関係者評価委員会の議事録は、紙媒体で保護者に配付する。また、学校のウェブページにも掲載し周知する。

## 3 考察と課題

本校の学校経営を始めて半年である。前校長が学校評価のシステムを確立したため、学校評価の結果をスムーズに教育活動の改善に生かすことができている。また、その過程において、教職員の共有ビジョンに対する理解も深まっている。

課題は、重点努力目標を学校評価の評価指標に反映させるため、主だった教育活動を網羅する必要があり、校長が替わっても重点努力目標に大きな変化はないことである。その校長の、あるいはその年度で「特に力を入れたい目標」を設定する必要性を感じている。

## 【 知立市 】

### 1 はじめに

科学技術の目覚ましい発展、情報化の進展に伴うグローバル社会。予測もつかないスピードで将来の人間の働き方や生き方が変化している。その中で知立市は、ユネスコ無形文化遺産「山車文楽・山車からくり」や伊勢物語に登場する「八橋」などの歴史的な遺産を育む学区や外国人児童生徒数が増加している学区をもつ学校など多様である。各校長は、それら地域にある人・もの・ことを「つなぐ」ことを意識したビジョン形成に取り組んでいる。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

地域に出向き、地域行事に参加し、地域の声を直接聞くとともに地域の特色ある環境・文化等を把握する。その中で、学校教育、学校経営に生かすことができそうな人・もの・ことを、校長自身が発掘する。

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

4月の初日の職員会で、校長として目指す学校像、いわゆるグランドデザインを右のような図で示し、職員の共通理解を図っている。そのビジョンをつくるために、校訓や市の教育方針、学校の主題研究や児童生徒の思いなどを基に、地域の人・もの・ことを生かし育むことができる子ども像をまず定める。その子ども像に迫るために何をしたらどうなるのか、できるだけ分かりやすく簡単に配置する。

また、校長が示す経営方針や共通目標を分かりやすいキャッチフレーズで示すことで、教員も子どもたちも意識して実践につなげようとする事ができる。その際に、二つか三つの単語



＜校長が描くグランドデザイン＞



で合言葉にしてできるだけ単純明快にすることで浸透しやすくなる。

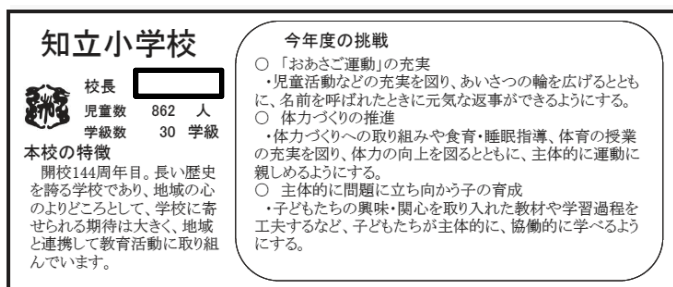
#### 【共通目標】

「考える力・あいさつ・体力」を合言葉に保護者や地域と協働した取組を展開します。

- 考える力の育成（知）  
…考える力の育成に視点をおき、「楽しく考える」学習を展開します。
- あいさつの推進（徳）  
…あいさつの慣行を家庭や地域と連携して推進します。
- 体力づくり（体）  
…体力の向上に努め、運動好きの子どもを育てます。

### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

知立市では、教育委員会が主導で全ての学校が「今年度の挑戦」を下の形式で簡単にまとめ、全学校の一覧をウェブページで紹介している。また、市の「魅力ある学校設計事業」を受け、校長はグランドデザインを具現化する取組を予算に応じて進めることができる。こうした目標や取組、達成成果を



**知立小学校**

校長    
児童数 862 人  
学級数 30 学級

**本校の特徴**  
開校144周年目。長い歴史を誇る学校であり、地域の心のよりどころとして、学校に寄せられる期待は大きく、地域と連携して教育活動に取り組んでいます。

**今年度の挑戦**

- 「おあさご運動」の充実  
・児童活動などの充実を図り、あいさつの輪を広げるとともに、名前を呼ばれたときに元気な返事ができるようにする。
- 体力づくりの推進  
・体力づくりへの取り組みや食育・睡眠指導、体育の授業の充実を図り、体力の向上を図るとともに、主体的に運動に親しめるようにする。
- 主体的に問題に立ち向かう子の育成  
・子どもたちの興味・関心を取り入れた教材や学習過程を工夫するなど、子どもたちが主体的に、協働的に学べるようにする。

さまざまな方法で保護者や地域に伝えることで、評価と協力を得ることができる。その具体例を次に幾つか挙げておく。

- ・PTA総会、学校評議委員会、区長会、民生児童委員会、保護司会などの開催時に、経営方針や具体策を説明するとともに学校に期待することを聞くなどの情報交換会を行う。
- ・学校だよりのタイトルを校長の目指す学校像にし、学校像に迫る子どもたちの姿を積極的に掲載する。
- ・校長室入り口に校長掲示板を設置し、児童生徒や訪れた地域の人たちへもビジョンを視覚的に訴えていく。
- ・校内の通路や窓などに大きくスローガンを表示する。

### 3 考察と課題

知立市は、市自体が狭く学校の地域性や特色を把握しやすいため、校長はビジョンをもちやすい。反面、教職員の学校に対する固定観念が根強い傾向にあり、新たな発想を展開するにはリーダーシップが必要である。

## 【 高浜市 】

### 1 はじめに

高浜市は、小学校5校と中学校2校の小規模な市である。しかし、教職員の定年退職、初任者の着任は多い。各校長は地域の特質だけでなく、学校の特性を十分に把握し、児童生徒にとってよりよいビジョンを形成する取組を行っている。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

「教職員からの情報」「各種調査からの情報」「学校関係者評価委員会等の情報（評価等）」「児童生徒の観察、話し合いからの情報」「教育情報」等を集めることにより児童生徒の実態や課題が明らかになってくる。ここでは、学校関係者評価委員会の構成員を工夫することにより、多面的・多角的な情報の収集ができるようになった小学校での取組を紹介する。

#### ◇ 学校関係者評価委員会の構成員の工夫

##### ① 構成（10名）

大学准教授、本年度PTA会長、前年度PTA会長、学区の中学校教諭、幼稚園園長、保育園保護者、民生・児童委員（2名）、公民館長、地域団体代表

##### ② 学校関係者評価委員会からの情報・意見等

学校関係者評価委員会は、児童や児童の活動の様子を実際に見て、いろいろな視点から学校の取組を評価・意見の提言をしていただく組織である。そのため、構成員をさまざまな立場の方をお願いしている。まずは、幼保・小・中と、12年間をつなげて子どもたちを育てるための情報を、幼稚園園長・園保護者、中学校教諭から得ている。学区に住んでいる民生・児童委員、公民館長、地域団体代表からは地域における児童の様子や地域行事での児童の活躍等の情報や地域の願い等の情報を得ている。PTA会長、前年度PTA会長からは保護者の視点に立った情報をいただいている。さらに、教育について研究を続けている大学准教授からは、学校教育や当校の課題について助言等を含めた情報をいただいている。当准教授は、8年間継続して当校の教育に携わっていただいております、当校の子どもたちや学区の特性等を十分把握している。そのため、当校が抱えている課題を克服するための研修会の講師として来ていただき、指導を学校のビジョン形成に生

かしている。

## (2) 校長としての学校のビジョンの形成

ある中学校長のビジョンをつくる過程について紹介する。

### ◇ 学校の使命（ミッション）から始める

① ミッション：自立した大人になるための基礎づくり

② ビジョン：学校文化の創造と継承

～学区の地域文化を基礎に、生徒の将来の自立に向け価値ある生徒文化、教師文化を創造し、次世代に継承する～

③ 目指す生徒像：人のために一生懸命にやるってかっこいいと思える生徒

～真剣に学び合う生徒・けじめのある行動をする生徒・自ら心と体を鍛える生徒～

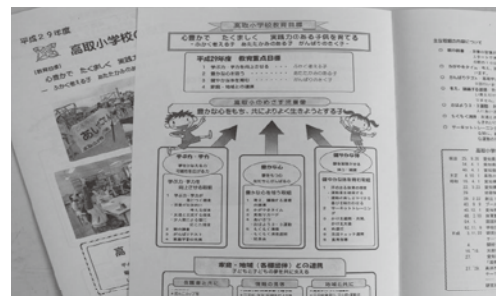
④ 経営の四つの軸：「授業力向上、学級経営力向上、課題発見・解決力の向上、まちづくりへの協働と貢献」のそれぞれの目標と具体策及び年度当初の経営方針説明と学校評価計画を全教職員に示す。

## (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

保護者と共有ビジョンをつくり上げるため、PTA総会で配ったリーフレットを活用した小学校の事例を紹介する。

### ◇ 共有ビジョンをつくるリーフレット

右の写真は、4月のPTA総会で保護者に配ったリーフレットである。校長挨拶で本年度のビジョンを説明するときの資料として活用した。図や絵を入れて、分かりやすくした。



＜PTA総会で配ったリーフレット＞

また、リーフレットには、年間行事計画や学校及び教育支援施設等の連絡先等も入れ、一年間活用されるリーフレットを目指した。

## 3 考察と課題

高浜市においても、他市町同様、定年退職、初任者の配置が多い状況にある。そのため、各学校において、毎年、校長の経営ビジョンを職員に周知することは重要である。また、今後、児童生徒が地域に出て学習する機会も増すと考えられる。家庭や地域と学校の経営ビジョンを共有することがますます求められる。

## 【 みよし市 】

### 1 はじめに

みよし市は、小学校8校と中学校4校と小規模であり、校長会で情報交換を密にしながら、各校の特徴を生かした学校経営に努めている。平成27年度、校長会で、校長として学校評価と絡めてどのような観点でビジョンをもち、教員や保護者、地域と共有しながら、学校づくりに反映させていくか、研修を実施している。ここでは、各校の共有ビジョン形成の取組事例を基に述べたい。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

##### ア 校内（子ども・職員）でのつながり

毎日の教室訪問や各学級での授業研究を通して、子どもたちの学習や生活の様子、職員の取組を捉えている。また、朝の打ち合わせの時間を短くすることで、担任が始業前には教室で子どもの様子を把握する。その後の担任との情報交換や毎朝の四役会を通して、幅広く職員及び児童の実態把握を行っている。

##### イ 校外（地域）とのつながり

月1回のPTA実行委員会、年2回の校区委員会、学校評議員会を通して、学校に対する意見を収集する。また、集団登校の集合場所に出向き、登校指導を行う中で、児童や地域の実態を直接把握するよう努めるとともに、地域住民や交通指導員とつながりを強め、情報の流れがスムーズになるよう努めている。

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

##### ア 【事例1】「授業づくり」を核にしたビジョン

「学び合いのある学校 ～学び合い、学びを深める授業づくり～」

- ・経営方針：学校全体が「学ぶこと」に価値を見出し、生徒が活躍し、互いに関わり合い、学び合って、学びを深める授業を追究することで、温かい人間関係を育み、自己肯定感を高めて、生きる力の育成を目指す。
- ・実現方法：授業力向上を目指し、一人1回の研究授業を全教職員に課し、全ての指導案検討会、授業、研究協議会へ四役が参加する。外部講師の助言を授業づくり及び学校経営に反映させていく。

##### イ 【事例2】「小中連携・人権教育」を視野に入れたビジョン

「笑顔あふれる町づくり ～人権教育の研究を柱に、全ての教育活動を展開する～」

- ・経営方針：中学校、小学校、幼稚園、保育園、行政区、保護者、地域を巻き込み、中学校区全体で人権教育を推進する。一人一人の児童生徒が、「自分の大切さとともに、他の人の大切さを認めること」により、それがさまざまな場面や状況下で、態度や行動として現れるようになり、一人一人を大切にすることを育む地域づくりへとつなげる。
- ・実現方法：各小中学校で、「環境づくり・人間関係づくり・学習活動づくり」の3部会を立ち上げ、小中が連携して人権教育を進める。日々の教育活動を人権教育という観点で見直し、小中合同で地域住民とともに行う挨拶運動、地域住民や幼保小中の交流活動など、学区を挙げた活動を展開する。

### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

#### ア 共有ビジョンを「見える化」で広げる

- ・目指す子どもの姿を教師や子どもがイラスト化し、ポスターにして各教室に掲示し、意識を高める。
- ・「夢の学校」の詩を作成し、入学式・始業式で紹介する。キャッチフレーズとともにパネル化して校内に掲示する。学校のウェブページにも掲載し、保護者・地域に発信する。



#### イ 共有ビジョンを「活動」で広げる

<ビジョンをポスター化>

- ・前年度の学校評価の結果を基に、学校評議員会や校区委員会の際に意見を交換する中で、学校に望むことを把握し、参考とする。
- ・打ち合わせや校長発通信等を通じて、タイムリーに教職員にビジョンについて呼びかける。全校集会では、ビジョンに関する話題を取り上げ、子どもたちの学校生活と関わらせ、視覚に訴える講話を心がけている。

### 3 考察と課題

学校評価や各種通信、学校評議員会や校区委員会など、現在取り組んでいることを「共有ビジョンの形成」とつなげて考えることで方向性が明確になり、それぞれのねらいや改善点等が具体的になる。これらの共有ビジョンが安定化、マンネリ化しないように、子どもと教職員の実態、家庭・地域ニーズを捉え、必要に応じて更新することで、学校づくりが活性化すると考える。

## 【 幸田町 】

### 1 はじめに

本町は、小学校6校、中学校3校の小さな町である。学校数が少ないがゆえに小回りが利き、情報交換や共通理解をしやすいという強みがある。そこで、こうした町としての特質を踏まえ、強みを最大限に生かせるようさまざまな取組をしてきた。

### 2 取組の事例

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

##### ア 子どもの実態や思いを踏まえたビジョン

それぞれの学校には、長年にわたって培われてきた伝統や校風があり、学区にも気風がある。学校のビジョンを形成するには、こうした点に配慮することが重要である。さらに、対象となる子どもたちの思いや実態を踏まえたものにより、求めるものがより明確化される。例えばA中学校では、互いの信頼関係を重視する校風があり、「一生懸命はかっこいい」という生徒会スローガンが生徒の中に浸透している。そこで、次のように経営方針等を定めている。

- ・ 経営方針…「信頼を基盤とした学校づくり」 生徒が行きたくなる学校、家庭・地域が行かせたくなる学校、教職員にとってやりがいのある学校
- ・ 目指す生徒像…「一生懸命はかっこいい」を本気で実現しようとする生徒

##### イ 伝わりやすさを意識したビジョン

学校のビジョン、とりわけ目指す子どもの姿は、子どもたちに浸透しなくては意味がない。そこで、例えばB小学校では、子どもたちにも分かりやすい目指す子ども像を示し、日々呼びかけている。

- ・ 目指す子ども像…「B小・あいうえお」  
あ：明るい挨拶      い：いつも一生懸命勉強      う：上を目指して運動  
え：笑顔いっぱい      お：お友達と思いやりある関わり

#### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

関係者（家庭・地域）を巻き込んだ共有ビジョンを早急に、形成することは難しい。そこで現状では、まず学校のビジョンを家庭や地域に理解されることが重要であると考え、次のような手だてを講じてきた。

## ア 経営ビジョンの説明と改善点の周知

学校の教育方針などを示した教育計画書を作成し、PTA総会で説明したり、ウェブページに掲載したりしている。また、学校評価アンケート結果を基に次年度に向けた改善点をまとめ、保護者へ配付している。更に一部の学校では、学区の集会に生徒会代表や教師が出席し、学校のビジョンを説明して理解と協力を得ている。

## イ 地域連携協議会の開催

一部の学校では、学校評議委員会や学校関係者評価委員会とは別に、「地域連携協議会」（地区の町議会議員、コミュニティ正副会長、老人クラブ会長、PTA会長等が参加）を開催し、学校の地域参画や地域の学校支援の在り方を検討している。

### (5) 共有ビジョンの検証と見直し

本町では、小規模で小回りが利くということを生かし、例年1学期早々に、その年の経営方針や重点努力目標を持ち寄り、校長全員で情報交換をしている。同様に3学期には、学校評価アンケートを基にした一年間の振り返りと次年度に向けての方針をまとめ、互いの意見を交換をしている。また、校長研修会も学校経営の参考となるよう外部の専門家を招き、定期的を開催している。

## 3 考察と課題

小回りが利くという町としての特質を生かし、各校のビジョンや一年間の振り返りを持ち寄って情報交換をすることは、互いの学校経営上の悩みを共有したり、新しい考えに触れたりする貴重な機会となっている。

また、学校のビジョンを保護者や地域の方に直接説明することは、地域ボランティアの数が増えてきていることから、学校の経営方針を理解していただき協力を得るという点において、一定の成果があると考えられる。

その一方、地域連携協議会については、学区の方々の多くが学校への協力は惜しまないというスタンスであり、学校への理解を得るという点において有意義である。しかし、ビジョンを共有するまでには至っていないというのが実情である。また、校内においても、学校のビジョンは校長が示し教職員はそれに従うものという認識がまだ強い。全職員で共有し、各自責任をもつという自覚が重要だと思われる。

今後は、こうした成果と課題を踏まえ、町としての特質や各学校の持ち味を生かしながら新たな学校経営の在り方を模索していきたい。

## 【 豊橋市 】

### 1 はじめに

本市では、小学校 52 校、中学校 22 校の計 74 校が、市教育委員会主催の管理職研修や校長会で行う自主研修を中心に、学校経営力を高める取組を行っている。

また、市内 12 ブロックごとに行われる校長連絡会の中で、学校間連携にも取り組みながら、それぞれの学校が特色ある学校づくりを推進している。

### 2 取組の事例

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

学校教育目標「なかよく かしこく のびゆく子」を受け、児童や家庭、地域の実態や願いを基に、さまざまな家庭環境の子どもたちが支え合って生きていくために、より具体的な姿がイメージできる共有ビジョンを設定し、学校経営計画を作成し、グランドデザインなどを通して、教職員や関係者に発信している。

また、次期学習指導要領を見据えた学習指導の研究を、3年間の教育活動の主軸に置いて共有ビジョンを作成した。

##### ア 目指す学校像

子どもたちが「安心して登校し、満足して下校できる学校」

##### イ 目指す教師像

フットワーク軽く、ネットワーク広く、チームワークのよい職員集団

##### ウ 目指す児童像

- ・自己と対話する…「問い」をもち続けて、粘り強く追究しようとする子
- ・他者と対話する…学級の仲間や教師、地域の方と関わり、自分の考えを深めることができる子
- ・学びを生かす……身に付けたことを次の学習や他教科で活用したり、よりよい生活や社会を求めて行動したりして、学習内容を深く理解することができる子

#### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

##### ア 共有ビジョンの発信と共有

家庭や地域とのつながりを大切にし、連携を取り合いながら教育活動を進めていくことが、学校の教育力向上に大きく関わってくるため、年度当初のPTA総会や



学校評議員会、各種団体会議などにおいて、グランドデザインを示しながら、経営の方針を伝え、本年度の共有ビジョンを理解していただけるようにしている。

また、学校行事等さまざまな機会でも子どもの姿を参観した保護者等関係者の声を真摯に受け止め、共有ビジョンの作成に生かしている。

## イ 学校評価の活用

前年度の学校評価から、保護者や学校関係者（自治会、PTA、各種団体、学校ボランティアなど）による課題や改善点を参考に、次年度の共有ビジョンを作成している。

### (5) 共有ビジョンの検証と見直し

#### ア 学校評価の分析

全教職員の学校経営に関する参画意識を高めるために、学校評価の分析を四つの部会（学習部会・体育部会・特活部会・生活安全部会）と2回の全体会で行う。そして、それぞれの項目において成果と課題を明らかにし、次年度の共有ビジョンの作成に生かしている。



＜現職研修における各部会＞

#### イ 振り返り調査の活用

学校行事等の実施後には振り返り調査を実施し、職員会議等の場で全教職員に示すことで、共通理解を図り、次年度の共有ビジョン作成に生かしている。また、教育活動の一層の充実を図るために、情報共有をしながら、必要に応じて年度途中でも修正を行っている。

## 3 考察と課題

市内74校それぞれがよりよい共有ビジョンを作成する上で、教育委員会がリードしている学校経営計画、グランドデザイン、学校評価等は、PDCAサイクルを生かせる点で大変有効である。

一方で、学校の自主・自律を目指す本市では、特色ある学校づくりを進める学校経営力向上のため、校長会がテーマに掲げた「自立し、連帯する校長会」を軸とした学校間の連携が必要不可欠である。

## 【 豊川市 】

### 1 はじめに

豊川市立小・中学校は、全部で 36 校あるが、ここ 3 年間で 26 名の新任校長を迎えた。入れ替わりの大きいときではあるが、各校長はそれぞれの経験と見識を基に、学校経営に取り組んでいる。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

##### ◇ 地域関係者が参加する会

学校運営協議会、PTA 役員会・委員会、中学校区生徒指導連絡協議会、校区四役情報交換会など、地域関係者が参加するさまざまな会議において、互いに情報を共有し、現状把握に努めている。こうした会議の場に出てくる地域や家庭での生徒の様子などから、目指す生徒像の具現化を図るための課題を把握している。

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

##### ア 受け継がれてきたものを更に

その学校が目指してきた生徒像や保護者・地域から期待されている生徒像については、脈々と受け継がれ、現在があると感じる。さらに、現状の生徒をよく観察するとともに、校長としての生徒の成長した姿への願いを総合して、学校のビジョンを構想し、それを学校経営案の教育目標、経営方針及び重点目標として表現した。

##### イ 校訓を基に

校訓「たくましく ゆたかに みんなで」の中から、毎年一つを取り上げて、重点努力目標にしている。本年度の重点努力目標は「ゆたかに」とした。

##### ウ 分かりやすい言葉で

本校の教育目標は「校訓」として代々引き継がれている。そこで「経営方針」「重点努力目標」については、子どもの姿や前年度の課題を基に、イメージしやすく具体的に動きやすいことを意識して、「子どもにとって『行きたい学校』 保護者・地域にとって『通わせたい学校』 教職員にとって『勤めたい学校』」とした。

#### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

##### ア 巻き込む方法

本年度の経営方針を基に、本校を「『返事』と『あいさつ』市内No.1の学校」を目

指すことを、年度当初に示し、次のような方法で、関係者を巻き込んでいった。

- ・集会や講話の中で、常に話題に取り上げ、子どもたちに呼びかけるとともに、経営方針につながる善い行いやよい姿を繰り返し取り上げる。
- ・学級では担任が、日常生活や授業において、意識的に呼びかける。
- ・委員会活動の中で、生活目標に掲げる。
- ・保護者に理解と協力を求めるために、PTA総会や通信で呼びかける。
- ・地域に理解と協力を求めるために、学校運営協議会、健全育成協議会等で示す。

#### イ 地域からの信頼

学校運営協議会やPTA実行委員会、PTA総会、青少年健全育成協議会などにおいて、学校の教育目標や経営方針を伝えている。文書で説明しても、なかなか関心をもたれないが、「頑張ってくれ」「何かあれば協力するよ」と信頼と協力をいただいている。今後も、学校のビジョンを示し続けることが大切だと考える。

### (4) 共有ビジョンの実現

#### ア 現職研修等を通して具現化する

3年間の市教委研究委嘱を受けていた学校に、その2年目に赴任した。既に児童の実態を基に、教職員の願いを込めて研究主題が設定されていた。そこで、それらを大切にしながら、研究主題を含めた学校教育活動全体の方向性を示すものとして、経営方針を「あったかな学校」とした。研究もその他のさまざまな活動も、児童への指導も、同じ方向を目指していることを意識させたかったからである。研究や校内現職研修としての取組は、もちろん、ビジョンを具現化する取組である。

#### イ 多方面から具現化する

重点努力目標や研究主題と種々の取組との関連付けを、教職員に意識させることで、多方面から同じ方向に向かって実践することができる。

- ・児童…児童会活動、学級活動、道徳、総合的な学習の時間、学校行事
- ・教員…子ども理解研修、全員参加の授業研究、学年の総合的な学習の時間

### 3 考察と課題

各校長がそれぞれの学校の実態に応じて、思いをもって学校経営を進めていることが分かる。校長会として情報交換や研修が積極的に行われているが、「学校の共有ビジョンの形成と具現化」という視点についても、学ぶ機会が必要だと思われる。

## 【 蒲郡市 】

### 1 はじめに

「さらっとスッキリ、おっとガッチリ、自律・自立分散協調系」

蒲郡市は、小学校 13 校、中学校 7 校で構成されている。校長会の冒頭では、この蒲郡市教育委員会キャッチフレーズを声を合わせて唱え、開会をする。

「さらっとスッキリ」には、敬意に培われた自律・自立した集合体であること、「おっとガッチリ」には、敬意に培われたコラボ精神ある団結する組織体であることという願いが込められている。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

年度当初、教育長による「チーム蒲郡の構築」の理念の共有から始められる。今年度は、以下の 3 点の重点を、年度スタートの校長会で確認し合った。

##### ・ 会話する教育委員会

明るい信頼関係、ともに歩むコラボ精神、子どもにとってどうかを第一に

##### ・ 20 校の自律・自立分散協調系を目指す教育委員会

地域とともにおらが学校をつくる、校風を尊重、20 校が一つになれる学校関係

##### ・ 現場は、信頼・思いやり・命の教育委員会

心の通った職員集団づくり、向上心が育まれる職場、つながりを応援

それぞれの学校では、各校の歴史・伝統・地域での役割をひもとき、地域における「おらが学校」の誇りをベースとし、多方面からの情報収集を試みている。年度によって問題点のがらりと変わるケースもあるため、変えるもの・変えないものを明らかにしながら、常に現状に立って考えることに努めている。

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

ぶれないビジョンは大切だが、毎年更新をしていく必要がある。校長経験者の場合、迷うことなく方針を打ち出すことができるが、経験が浅かったり、新たな出会いの地域だったりした場合は、まず前任者のビジョンを参考にしながら作成をしている現状がある。教育委員会の理念を念頭に、勇み足にならず、一方で持ち味を消さず、「今・ここ」を着実に反映させることに努めている。

##### ア 小学校の例

本校の経営方針には「ダイバーシティ&インクルージョン」の考え方が根幹を成すと言ってよい。日本とは違う文化で育ってきた子どもたち、多様な発達の特徴のある子どもたちがともに学び合える学校を目指す。

<経営方針> めざそう！「し・お・つ」の子 ※学校名「塩津」の頭文字

<目指す子ども像>

「し」真剣に学ぶ子…志をもち、挑む子。好奇心をもち、自ら動き出し、考えを深める子。

「お」思いやりある子…挨拶・返事・笑顔のある子。互いの違いを尊重し合う子。

認め合いをベースとした多様なコミュニケーションができる子。

「つ」強くたくましい子…しなやかな心をもち、くじけない子。たくましい心身をつくる子。

※「「し・お・つ」の子」の言葉は引き継ぎ、具体内容は現状を見て作成する。

### イ 中学校の例

目指す学校像、目指す教師像、今年度の重点目標も全て、経営方針と目指す生徒像を実現するためのものである。具体的な行動と活動の姿として示していく。

<経営方針> 「誇り … 夢・愛・智恵」

<目指す生徒像>

○ 誇り高き、A中生徒を育成する

「夢」…A中生徒の夢を育む教育活動を展開する

「夢・創造・実現・感動」「今を創る 明日を創る」

「愛」…互いを思いやり、愛しみ合う、個と集団をつくる

「和・輪・話・笑顔」

「智恵」…問い続ける授業、心身を鍛える教育活動を通して、生きて働く智恵とからだをつくる

「自ら学ぶ」

### 3 考察と課題

蒲郡市は、教育委員会の理念に基づき、各学校の自律・自立を促している。子ども、教職員やチーム学校を組織する人たち、保護者、地域とのつながりを求め、ビジョンの共有を各学校でさまざま工夫していることが調査で明らかになった。

特に、保護者・地域への発信は積極的になされ、学校への信頼が厚くなっていく実感がある。教育情勢が刻々と変化している今、本当に大切にしていきたいことを「見えるビジョン」として共有していく必要性は増すばかりである。

## 【 新城市 】

### 1 はじめに

新城市は、平成 17 年 10 月に旧新城市・旧鳳来町・旧作手村が合併し、新しく新城市となった。合併当時、市内には小学校が 20 校存在したが、その後の 12 年間で鳳来地区と作手地区の小学校の統廃合が進み、鳳来地区で 9 校が 5 校に、作手地区で 4 校が 1 校に減り、現在は 13 校となった。統合した学校区では、新しくできた小学校への保護者・地域住民の期待は大きく、校長としてのビジョン形成とその実現は、保護者や地区住民の大きな関心事となっている。ここでは二つの地区での統廃合を取り上げ、その実際を述べる。

### 2 取組の事例

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

##### ア 保護者・地域の願いを知る

四つの小学校が統合し一つの小学校となった作手地区では、統合後 4 年間は、統合前の二つの学校を校舎として使用した。その間に設立準備会が組織され、地域の関係者や保護者、教師を交えて新校舎の設計が進められた。校長はこの会に顧問として参加し、地域や保護者の新しい学校への思いをつかみ、新しい学校のビジョン形成を行った。また、鳳来北西地区でも 4 校の統合が進められた。この地区では一つの小学校の校舎を増改築し、そこに 4 校が集まり新設統合という形で統合が行われた。保護者や地区代表者で構成する小学校再編検討委員会や学校地域連携協議会において、校長は委員の方と意見交換をし、それぞれの思いをつかみ、新たな学校のビジョン形成を進めていった。

##### イ 目指す学校（子ども）の姿を描く

###### <作手地区 A小学校>

作手の未来を担う子どもを育成したいとの思いから、目指す学校の姿を「子どもの元気な声が飛び交う。子どもの目が輝く。子どもが夢中になり、真剣に活動する学校」とした。そして、スローガンとして、

「あいさつ日本一 そうじ世界一 あそび宇宙一 パワーアップ A小学校」を掲げた。このスローガンは、平成 29 年度入学式の折に、校長から児童・保護者・教職員・来賓に示された。

## ＜鳳来北西地区 B小学校＞

四つの旧小学校区から子どもたちは集まってくる。それぞれ違った環境で育てられた子どもが、その違いを乗り越え、互いに調和し、心和んだ状態で生活してほしいとの願いで「和の心を大切に」との経営方針を打ち立てた。そして、知徳体のバランスのよい「強い子・やさしい子・かしこい子」を目指す子どもの姿とした。

### (4) 共有ビジョンの実現

#### ア 職員間での共通認識

校長は、新年度のスタートにおいて、目指す学校（子ども）の姿と経営方針を職員に伝え、統合前のどの学校の伝統にも偏らない新しい学校をつくり出すという意識を職員にもたせた。また、インパクトあるスローガンを掲げ、目指す方向を明確に示す工夫を行った。

#### イ 地域・保護者の協力を得る

統合前から組織された学校運営協議会や学校地域連携協議会などのメンバーが学校に足を運ぶ機会を多くつくり、子どもの様子を参観する機会を設けた。さらに、「ふるさと先生」として授業への参加要請をし、教師とともに子どもを育てるという意識をもてるようにした。また、地域の活動に教職員・子どもを積極的に参加させ、地域で活動することで学校での教育の状況を伝えると同時に、学校と地域の理解が深まるよう取組を行った。

### 3 考察と課題

新城市の小・中学生の減少は加速度的に進んでおり、新城市では、小学校の統合が進められてきた。統合を迫られた学区では、地区の中心であった小学校がなくなることへの寂しさがある反面、新しい学校への期待の大きさが感じられた。一方、教職員側としては新たな校風をつくり上げていく難しさと、保護者や地域の要望をどのように受け入れていけばよいのかの戸惑いや苦労があった。そのため、校長の示すビジョンには大きな意味があり、教職員はそれをよりどころとして活動を進めていくこととなった。ときに地区住民や保護者は、新しくできるものに過度な期待をかけてしまうものである。その期待と現実の差をどう埋めて学校運営を進めていくのかは、校長をはじめとする教職員が、保護者・地域とどう協力して学校をつくり上げていくかにかかっていると思う。

## 【 田原市 】

### 1 はじめに

本市の学校数は、小学校 18 校、中学校 6 校である。人口の減少傾向にある地区が多く、特に小学校では、学年単学級の小規模校が多い。どの学校も、地域との結び付きが強く、学校経営にもそれを生かすような取組がなされている。

### 2 取組の事例

#### (1) 情報の収集と現状の把握

##### ア 学校内における現状の把握

- ・児童理解委員会を毎月 1 回開催する。各学級の気になる児童の様子を教員ネットワークに添付し、情報を共有する。
- ・週案簿の反省から、毎週の学級の様子、課題等を把握する。
- ・毎日、学校内を巡回し、児童の様子、授業の様子を観察する。

##### イ 学校外からの情報の収集

- ・校区コミュニティの会合や催しに積極的に参加し、地域からの情報の収集に努めている。
- ・校区の情報は、「お世話になっている人」の一覧を歴代校長が作成してあるので、機会があるごとに顔を出し、つながりをつくって情報を得るように努めている。

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

##### ア ビジョンの形成に当たっての思い

- ・校長の示すビジョンを、職員はもちろん、生徒にも分かりやすく伝え、浸透させるために、合言葉を使って表したい。
- ・赴任 1 年目は、前任の校長の意見を聞き実態把握をした上で、ビジョンを設定したが、合言葉だけ先行してしまった感がある。そのため、本年度は、重点努力目標を考えつつ、合言葉を設定していったことで、納得のできるものとなったと考える。

##### イ 学校ビジョンの具体例

#### <経営方針>

教職員の共通理解の下、生徒が自己有用感と充実感を実感できる学校を目指す



## <重点努力目標>（合言葉）

アタック！ そして、チャンスをつかめ

## <目指す生徒像>

納得のいくまで自己を磨く生徒（問題解決力の育成）

人とともにある喜びを実感する生徒（共存の感情の涵養）

自分らしさを大切にする生徒（自尊感情の涵養）

### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

#### ア 関係者への周知と共有

- ・「校長室だより」に学校のビジョンを掲載し、全家庭に配付する。また、地域コミュニティを通じて、校区の各家庭に配付する。PTA総会、学校評議員会等で周知し、協力を依頼する。
- ・学校の特色ある活動として、保護者や校区役員等と共同で取り組む教育活動を複数行っている。地域との連携を図るとともに学校のビジョンを伝える機会となるよう努めている。
- ・教職員や児童との共有ビジョンの形成は、さまざまな方策が考えられるが、家庭・地域とは、学校からの一方向の働きかけになりやすいので、逆方向の意見の集約も心がけている。

### 3 考察と課題

どの学校においても、校長は自身の教育信条を基に、理想とする子ども像・学校像の具現化を目指し、学校経営に取り組んでいる。現任校の地域性や長年引き継がれてきた学校文化を大切にしたい学校経営を心がけている点でも、皆同じである。

しかし、学校の共有ビジョンの形成ということについては、校長により意識に差がある。共有ビジョンという考え方自体が、まだ学校現場で認識されていないというのが実際のところである。また、関係者に学校ビジョンを示す場はあるが、ビジョン形成に当たり、ともに考える場を設定することは困難であると考えている校長が多い。関係者から個別に上がってきた要望等を考慮して、新たなビジョン形成の材料としているのが現状である。真の意味での共有ビジョンの形成ということでは、まだ、多くの課題がある。

## 【 北設楽郡 】

### 1 はじめに

北設楽郡は、三町村からなり、小学校7校、中学校4校の規模である。教職員は、ミドルリーダーの世代が少なく、若い世代が増えてきている。子どもの数は減少傾向にあり、複式学級が増えつつある。これまで、先輩方が築いてきた一人一人の子どもを大切にしたいへき地の教育活動を継承し、現代社会の様子を捉え、子どもたちが幸せになっていく力をつけたい。そのためには、学校ビジョンの形成と具現化は、大変重要であると考えている。

### 2 取組の事例

#### (2) 校長としての学校のビジョンの形成

##### ◇ 事例

##### ① 経営方針

生徒一人一人のよさや可能性を伸ばす教育を原点とし、教師力を結集して教育目標の達成を目指す。

##### \*キーワード

生徒中心の教育活動、確かな学力、向上心をもつ教師集団

ふるさとに学び、ふるさとに誇りをもつ、笑顔あふれる学校

##### ② スローガン

「本気・元気・やる気・根気」

\*笑顔あふれる、元気な学校づくりを目指したい。小さな学校であるが、一人一人の力が存分に生かせるという利点を生かして、それぞれが活躍する姿を期待する。

#### (3) 関係者を巻き込んだ共有ビジョンの形成

##### ア 事例1

- ・発信を積極的に行う。学校のことを一人でも多くの方に知っていただくことを大切にする。子どもも教師も学校の外に出て、自分たちの学習活動の理解を図る。
- ・校長の経営方針も、さまざまところでアピールしていく。
- ・対話、会話を大切にしたい学校経営をする。

## イ 事例2

- ・本校教育目標をグランドデザインとして、職員会議、保護者会、学校評議員会で提示し、必要に応じて意見交換をする。
- ・目指す子ども像を入学式・始業式にて、子どもに分かりやすく提示し、終業式、卒業式、修了式にて、その観点から成果をたたえる講話をする。
- ・正面玄関には、目指す子ども像の具体的な姿を示す活動写真を掲示し、来校者に理解と協力を求める掲示に心がける。また、子どもの成長、教師の活動を学校のウェブページにほぼ毎日掲載する。

### (4) 共有ビジョンの実現

#### ◇ 各学校の取組

- ・「学校グランドデザイン」を職員に示し、個々の教育活動が本校の教育の中でどのような位置付けになっているかを確認しながら、「何のために」を考えて取り組むように働きかける。
- ・職員会議、現職研修を通して、目指す子ども像に迫る教育課程編成に始まり、各種活動で育てたい子どもの力を明確にして計画し、実践する。
- ・校訓を要とした具体的な子ども像から、教育活動の基本的な取組を大切にする。より具体的で明確な重点目標を掲げ、毎日の教育活動の中で子どもを捉えて支援・指導をし、教職員の共通理解を図りながら取り組む。
- ・重点目標の中で現職研修のポイントを明確にし、校内・郡内の研修の中で教師の指導力の向上を図り、子どもの学力向上に努める。

### 3 考察と課題

郡内の小・中学校では、子どもの様子や地域の様子等をよく捉え、それぞれの学校に応じた教育ビジョンを形成し、そのビジョンの実現に向けて、毎年の振り返りを大切にし、少しずつ工夫をして取り組んでいる。また、保護者や地域に向けての情報の発信もよく行われている。しかし、情報発信はよくしているが、学校の教育目標が地域に伝わっているかと言えば十分ではない。活動状況と合わせて、タイムリーな情報の発信は難しい面がある。

また、共有ビジョンを形成するに当たり、教育活動に直接関わりのある方にはビジョンを伝えられるが、共有ビジョンを形成する場は十分とは言えない状況である。

## <参考資料> 研修記録 1

三河小中学校長会 研修会

平成 29 年 10 月 10 日 蒲郡荘

「『つながり』で創る学校経営の在り方」

国土舘大学教授 北神 正行 氏

### 1 次期教育改革の全体像と学校経営改革の動向

- 「社会に開かれた教育課程」を中核に、教員の資質向上を図る「教員改革」、チーム学校という新たな学校像の下での「学校の組織運営改革」、地域と学校の連携・協働による「地域からの学校改革・地域創生」という中教審の3答申を具体化する内容で構成されている。→学力・教員・経営の質の保証政策として展開
- 学校のトータルマネジメントとしての「組織マネジメント」が必要となる。
  - ・学力の質（カリキュラム・マネジメント）
  - ・教員の質（キャリア・マネジメントまたはスタッフ・マネジメント）
  - ・経営の質（スクール・マネジメントまたは学校マネジメント）
- 全ての改革動向は、「つながり」をキーワードに展開される。
  - ・「つながり」の視点

「学校と地域」「各教科」「教職員同士」「学校間連携」「教職員と専門スタッフ」  
「教員養成と採用・研修」「養成段階における理論と実践」

- 「つながり」という視点から、学校の教育力・組織力向上に向けた学校マネジメント改革が必要となる。

### 2 学校の組織力向上と学校組織マネジメント

- 組織マネジメントの稼働により、個業型組織から協働型組織への転換を図ることが急務である。
  - ・ $1 \times 1 \times 1 \times \dots$ では、総力は1のみである。 $1 + 1 + 1 + \dots$ の組織で、更にそれを上回る総力をいかに創出するかが鍵となる。
- 学校組織マネジメントの三つの視点

- ①視点1「変える」  
成功体験にとらわれず、教職員が学校を変える主体としての役割を果たす。
- ②視点2「見つける」  
学校の強み、資源を見つけ出し、それらを活用・開発する。
- ③視点3「つなぐ」  
教職員と教職員を、教職員と保護者を、教職員と地域を、保護者と地域をつなぐ。

- 関係者が学校の現状に対する共通理解をもち、納得することが必要不可欠である。
- 小さな力でも方向をそろえることができれば、学校を変える大きな力になる。
- 教職員が与えられた仕事をただこなす「参加」ではなく、計画段階から主体的に経営の一翼を担う「参画」を目指すことが重要である。

### 3 新たな学校づくりと学校ビジョンの構築

- 学校経営とは、教育目標とそれを達成するためのビジョンと戦略を設定し、必要となる経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報、時間、ネットワーク等）を調達し、それぞれの機能を生かしながら、組織として目標を達成しようとする計画的・継続的な行為である。
- 学校ビジョンとは、教育目標の実現に向けて、中期（3～5年）、短期（年度）双方の視点から、具体的な目標や取り組むべき事項を明確にしたシナリオであり、数年先の我が校の姿（理想像）を約束する学校マニフェストである。

○**経営戦略**とは、学校ビジョンを達成するために設定された目標を具体的に実践するための行動計画である。

○校長（スクールリーダー）に期待される役割

- ・学校の教育ビジョンの構築、ビジョンの共有化による組織力の向上・強化
- ・学校文化（協働の文化）の再構築
- ・教育的リーダーシップの発揮
- ・マネジメント力の向上
- ・チームマネジメント力の獲得・向上

○「**地域とともにある学校**」とは、開かれた学校から一歩踏み出し、地域の人々と目標やビジョンを共有し、地域と一体となって子どもたちを育む学校である。

○全ての公立学校が**コミュニティ・スクール**となることを目指して取組を一層推進・加速し、学校と地域の組織的・継続的な連携・協働体制を確立することが重要である。

○マネジメントの七つのステップ（Ph. P手法）

（岡本薫「なぜ日本人はマネジメントが苦手なのか」中経出版 2011年 より）

- ①現状把握（「現状」を正確に把握すること）
- ②原因特定（現状をもたらした「原因」を正確に特定すること）
- ③目標設定（達成可能で具体的な「目標」を設定すること）
- ④手段選択（実行可能で有効な「手段」を選択すること）
- ⑤集団意思形成（関係者間の「集団意思」を十分に形成すること）
- ⑥手段実施の確保（決定どおりの「手段実施」を確保すること）
- ⑦結果と目標の比較（「結果と目標の比較」を実施すること）



○学校ビジョンの作成手順

①担当部署における実態分析と解決策の検討

- ・実態把握（R：Research）から中期（3～5年）の学校ビジョン（V：Vision）を作成していく**RV-PDCA**の稼働が有効である。

②マネジメントチームによる原案作成

- ・学校や地域の実態・ニーズ等の分析・解釈を再度徹底的に行い、学校のミッションや重要な学校課題、中期の具体的な目標や取組及び評価などについて議論する。

③教職員、児童生徒、保護者、地域住民等による熟議

- ・個人と組織をつなぐと同時に、学校の過去と現在と未来をつなぐ「共有ビジョン」を形成するための具体的な手法として、SWOT分析やKJ法などによるワークショップが効果的である。

④プロジェクトチームによる推進

- ・学校におけるプロジェクトとは、校長がプロジェクトオーナー（最終責任者）、力のある教員がプロジェクトリーダー（推進責任者）となり、意欲的な教職員や保護者、地域住民らがスタッフとなって構成されるものである。
- ・プロジェクトの導入を契機に、新たな負担感や多忙感が生じないように、学校全体の仕事を見直し、組織の再編成に取り組むことも必要である。

#### 4 期待されるスクールリーダーシップ

○リーダーシップとは、学校の進むべき方向を定め、教職員にその方向の意義を説き、共通理解をつくり、協働意欲と協働関係を構築して、目標を達成するように仕向ける行動であり、そのことにより個人と組織の中に一定の変化をつくる力である。（小島弘道他「スクールリーダーシップ」学文社 2010年）

○リーダーとしての地位にあることと、リーダーシップを発揮するという事は同じではない。学校の課題、教職員の成熟度等に応じてリーダー行動の効果的スタイルが決まるので、状況適応的にリーダーシップのスタイルを開発していくことが必要となる。

## 研修記録 2

三河小中学校長会 研修会  
「多文化共生社会を迎えて」

平成 29 年 11 月 7 日 蒲郡荘  
知立市教育委員会教育長 川合 基弘 氏

### はじめに

◇Q 1 : 知立と言えば？

- ・カキツバタ（五千円札）、あんまき、馬市、知立神社（東海道三大社の一つ）、知立祭り（山車文楽からくり人形）、ちりゅっぴ（ゆるキャラ全国第二位）、知立駅。
- ・県下トップの外国人集住率、多文化共生の最先端である。

◇Q 2 : 世界の中で単一民族国家はどこ？

- ・厳密な意味で、単一民族国家はない。同一民族の割合が 95%以上の国は、約 200 か国中わずか 9 か国しかない。（日本、韓国、北朝鮮、アイスランド、ポルトガル、アルバニア、ポーランド、イエメン、ポリネシア）
- ・世界の全ての国は多民族で形成されていることを大前提で考える必要がある。

### 1 我が国の在留外国人の現状

◇Q 3 : 在留外国人の数・割合は？

- ・日本の人口約 1 億 2 千 6 百万人中、在留外国人は約 220 万人、その割合は 1.8%（55 人に 1 人）である。

◇Q 4 : 在留外国人が多い都道府県は？

- ・最も多いのは東京で約 50 万人、次いで愛知と大阪が約 22 万人、神奈川、千葉、埼玉となっており、大都市圏に多く住んでいる。

◇Q 5 : どこの地域の出身者が多い？

- ・日本全国で最も多いのはアジアで約 197 万人（82.7%）、次いで南米、ヨーロッパ、北米となっている。

◇Q 6 : どこの国籍が多い？

- ・全国ではアジアの中国、韓国、フィリピン、ベトナムに次いでブラジル国籍が多いが、愛知では最も多いのはブラジルで約 5 万人、次いで中国、フィリピンとなっている。



### 2 知立市の在留外国人の現状

○知立市の在留外国人は約 4,600 人（6.5%）で県下トップの割合である。15 人に 1 人は外国人であり、とりわけ知立団地では 1.7 人に 1 人は外国人である。

○ブラジル人が 53%を占め、フィリピン、中国と続いている。

### 3 外国人児童生徒の現状

◇Q 7 : 小・中学校に通う外国籍の児童生徒数は？

- ・全国で約 220 万人の外国人のうち、小・中学生は約 7 万人である。

◇Q 8 : 日本語指導が必要な外国籍児童生徒数は？

- ・日本語指導が必要な児童生徒は年々増加しており、現在約 3 万人である。

◇Q 9 : 愛知県の外国籍児童生徒数は？

- ・県下約 1 万人の外国籍児童生徒のうち、半数が三河の小・中学校で学んでおり、残りの半数ずつが尾張、名古屋となっている。

◇Q 10 : 三河で外国籍児童生徒の多い市町は？

- ・人数では豊橋、豊田、岡崎の順で、知立は 6 番目に多い。割合では知立が最も大きく、次いで碧南、高浜、豊橋となっている。

○愛知県で日本語指導の必要な児童生徒は、外国籍と日本国籍を合わせて約 7,500 人で、日本語教育適応学級担当教員加配がついている。県として平成 28 年度から最大 9 人までつくようになった。

○国としては平成 29 年度から加配を定数化した。が、県単独の基準と比べて、中学校では配置数が減少することになる。

#### 4 知立東小学校の取組

- 全校児童 276 人中、外国籍は 163 人 (59.1%) で、12 か国、8 言語である。日本語指導の必要な児童は 172 人 (62.3%) で、指導体制は県の加配教員 8 人、市の指導助手 1 人、市の通訳・翻訳 2 人である。
- 国語の指導形態としては、各学年 2 学級を解体して日本語の理解力によって 4 グループ (のぞみ 1、のぞみ 2、ひかり、こだま) に分け、リライト教材を使って指導している。
- 算数の指導形態としては、習熟度別に 4 グループに分け、理解の遅いグループには T T による指導を取り入れている。
- 保護者理解の取組として、保護者へのプリントは片面を日本語、片面をポルトガル語で示したり、学校のウェブページも同様にポルトガル語版のものも配信したりしている。近年、多国籍化が進んでおり、ポルトガル語だけでは対応できない状況が出てきている。

#### 5 知立南中学校の取組

- 全校生徒 570 人中、日本語指導の必要な生徒は 76 人 (13.3%) で、6 言語である。指導体制は、日本語コーディネーターを中心に各学年の日本語チューターを核として、県の加配教員 7 人、市の指導助手 1 人が児童のレベルに合った指導をしている。
- 基本的な指導方針
  - ・ J S L (Japanese as Second Language) カリキュラムを中心とした日本語指導を取り出しで行う。
  - ・ 日本人生徒に対して、外国人生徒との共生を通して世界に目を向ける機会とする。
  - ・ 全ての生徒に対して、基本的人権を尊重する態度を育成する。
- 職員の共通理解事項
  - ・ 教科や学年を超えて、全職員で日本語サポートをする。
  - ・ 日本語で日本語を教える。
  - ・ 原則として国語、社会を取り出し指導する。(母学級と進度を合わせる。)
  - ・ 数学は、必要な生徒に対して週 1 時間を九九、四則計算、図形の基礎等を行う。
- S U N D A 表の活用
  - ・ 本時にどこまで学習したかを授業ごとに記録したり、次時は何を学習すべきかを明確にしたりすることにより、複数の教員が取り出し指導に関わり、誰でも適切な指導ができるようにする。

#### 6 多文化共生社会を生きる子ら

- 教育基本法第二条五 (教育の目標)
  - ・ 「伝統と文化を尊重し、それらをはぐくんできた我が国と郷土を愛するとともに、他国を尊重し、国際社会の平和と発展に寄与する態度を養うこと。」
  - 多文化共生社会を目指している。
- ◇ Q11 : 子どもたちが多文化共生社会を生きるために、今、学校がすべきことは？

##### ①アイデンティティーの確立

- ・ 自国の文化、歴史、伝統等を知り、誇りをもつこと。→他国の文化等の尊重

##### ②人権感覚の高揚

- ・ 社会の差別や偏見をなくすための人権尊重の精神、実践的態度を養うこと。
- 広い視野、多様な文化の受容

##### ③コミュニケーション能力の育成

- ・ 思考の柱となる言語を確立すること。→ツールとしての英語の習得

##### ④ユニバーサルデザインの授業

- ・ 日本語が苦手な子どもが分かる授業を実践する。→全ての子どもが理解しやすい授業

#### おわりに

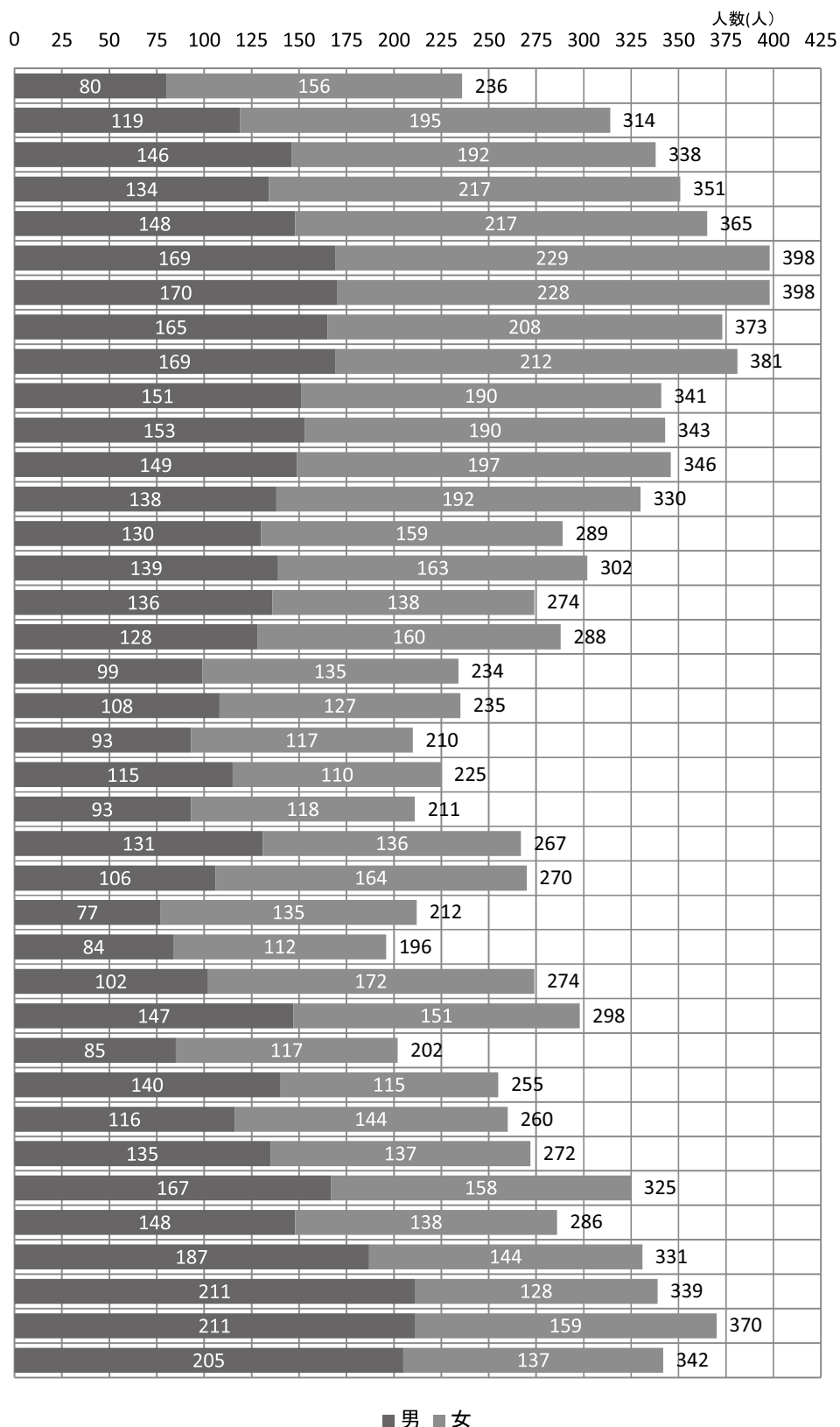
- 多文化共生とは、国籍や民族などの異なる人々が、互いの文化的違いを認め合い、対等な関係を築こうとしながら、地域社会の構成員としてともに生きていくことである。

# 男女別年齢構成表（全三河小中学校）

対象人員：正規教員（校長、教頭、主幹教諭、教諭、養護教諭、栄養教諭）

人員は平成29年5月1日現在 年齢は平成30年3月31日現在

年齢	男	女	合計
23歳	80	156	236
24歳	119	195	314
25歳	146	192	338
26歳	134	217	351
27歳	148	217	365
28歳	169	229	398
29歳	170	228	398
30歳	165	208	373
31歳	169	212	381
32歳	151	190	341
33歳	153	190	343
34歳	149	197	346
35歳	138	192	330
36歳	130	159	289
37歳	139	163	302
38歳	136	138	274
39歳	128	160	288
40歳	99	135	234
41歳	108	127	235
42歳	93	117	210
43歳	115	110	225
44歳	93	118	211
45歳	131	136	267
46歳	106	164	270
47歳	77	135	212
48歳	84	112	196
49歳	102	172	274
50歳	147	151	298
51歳	85	117	202
52歳	140	115	255
53歳	116	144	260
54歳	135	137	272
55歳	167	158	325
56歳	148	138	286
57歳	187	144	331
58歳	211	128	339
59歳	211	159	370
60歳	205	137	342
合計	5184	6097	11281





## 三河小中学校長会特別委員会のあゆみ

○昭和57年4月「行事割愛検討特別委員会」設立

- ・子どもたちに「ゆとりある生活」を保障する手だての一つとして、行事の割愛・精選の在り方について調査研究を行う。

<昭和57年度～昭和62年度>

毎年抽出校を選び、出張・行事割愛・削減状況の実態調査を行い、毎年紙面で本会へ報告した。

<昭和63年度～平成8年度>

前年度の研究を基に検討課題を明らかにし、19郡市で実施している行事や、各学校で実施している行事の精選や割愛の実態をまとめ、行事割愛検討特別委員会報告書を作成し、本会へ提出した。

<平成9年度> 研究主題「学校関係行事の割愛と精選に関する研究」

副主題：行事と土曜休業日の活動と関わり

<平成10年度> 研究主題「学校関係行事の割愛と精選に関する研究」

副主題：地域との連携を中核とした行事運営の在り方

○平成11年4月「学校経営特別委員会」と名称変更

研究主題

生きる力を育むための主体的な学校経営の在り方

- ・校長としての主体的な学校経営の理念を明確にする調査研究を行う。

年度	副 主 題
11	学校教育目標策定と具体的な取組
12	重点努力目標と具体的な取組
13	具体的な教育課程の編成
14	新学習指導要領完全実施1年目の成果と課題
15	新しい教育課程の編成と実施上の課題
16	主体的な学校経営とその評価
17	学校経営評価と実施上の課題
18	学校力と教師力を高める取組と課題
19	学校組織マネジメントの現状と課題
20	授業力の向上を目指す取組と課題
21	新学習指導要領への移行措置の取組と課題
22	教員の多忙化解消への取組と課題

○平成23年4月「学校力向上特別委員会」と名称変更

研究主題

学校力を高める学校経営の在り方

年度	副 主 題
23	三河16郡市における校長研修の実態と課題
24	校長研修充実のための各郡市の方途
25	教師力向上のための各郡市の取組と課題
26	ミドル層育成のための各郡市の取組と課題及び提言
27	管理職等の力量向上と組織マネジメントに視点を当てた各郡市の取組と課題
28	学校組織マネジメントと教職員の力量向上 Q&A集

## おわりに

どの子どもも例外なく成長させる。そのために、三河の全小中学校が一体感をもったチームとなって学校経営を進めていこうと、本年度より4年計画の研究を始めました。1年次の本年度は、「学校の共有ビジョンの形成と具現化」に視点を当てて、各郡市の取組や課題について調査研究を進めてきました。

調査結果から、校長は学校の共有ビジョンの形成と具現化について、非常に重要であると捉えながらも研修の機会が十分でないと感じていること、新任校長及び赴任初年度は共有ビジョン作成に苦勞していること、学校のビジョンは積極的に地域に発信し一定の支持は得ているが、共有するまでには至っていないことなど、悩みは共通していることが分かりました。

また、校長は、共有ビジョン実現のために、教職員同士の「つながり」を大切に、学校の現状に対する共通理解を図り、教職員の力の方向をそろえるさまざまな取組をしていること、教職員の学校経営への参画意識を高めるために学校評価の分析方法を工夫していること、郡市校長会が各校のビジョンについて情報交換や振り返りをするとともに、次年度のビジョンについて意見交換をする研修会を行うなどの取組をしていること、市町村や市町村教育委員会が保護者や地域の意識を学校に向ける活動をリードしていることなどが分かりました。

本報告書が次年度からの各郡市の「学校の共有ビジョンの形成と具現化」の一助となることを願っております。そして、2年次である来年度は、「協力体制と風土づくり」に視点を当てて、教育活動の質を高めたり、教職員の力量向上を支えたりする各郡市の取組と課題について調査研究を進める予定です。

おわりに、調査研究に携わってくださった委員の方々やお力添えをいただいた方々に、心よりお礼を申し上げ、結びのことばとさせていただきます。

平成30年2月

学校力向上特別委員会事務局

## 平成29年度 学校力向上特別委員会委員一覽

委員長	壁谷 幹朗	蒲郡・蒲郡南部小	三河小中学校長会副会長
副委員長	水野 勝通	安城・三河安城小	三河小中学校長会副会長
委員	高須 亮平	岡崎・梅園小	三河教育研究会副会長
〃	天野 明典	豊田・藤岡南中	三河小中学校長会庶務
〃	中村 僚志	刈谷・富士松中	三河小中学校長会庶務
〃	崎下 謙二	豊橋・細谷小	三河小中学校長会庶務補佐
〃	小島 寛史	岡崎・岩津小	岡崎市学校力向上特別委員会委員長
〃	高橋 泰	碧南・東中	碧南市 〃
〃	犬塚 清隆	刈谷・朝日中	刈谷市 〃
〃	萩原 孝	豊田・山之手小	豊田市 〃
〃	服部 利範	安城・高棚小	安城市 〃
〃	河合 厚志	西尾・一色中部小	西尾市 〃
〃	福井 信也	知立・知立南小	知立市 〃
〃	池田 互隆	高浜・高取小	高浜市 〃
〃	吉田 祐示	みよし・南部小	みよし市 〃
〃	内藤 節夫	幸田・中央小	幸田町 〃
〃	山内 潤次	豊橋・鷹丘小	豊橋市 〃
〃	小田 高久	豊川・千両小	豊川市 〃
〃	稲吉 久美子	蒲郡・塩津小	蒲郡市 〃
〃	木村 恭一	新城・作手中	新城市 〃
〃	鈴木 欽也	田原・東部中	田原市 〃
〃	原田 勝宏	北設楽・田峯小	北設楽郡 〃
庶務	野田 紀世子	みよし・北部小	三河小中学校長会庶務
会計	波多野 慎次	豊川・牛久保小	三河小中学校長会会計補佐