

「学校経営ビジョン」に基づく特色ある教育活動の創造

－「学校経営ビジョン」及び「学校経営・運営ビジョン」モデル作成を通しての考察－

教科外教育チーム

I 研究の趣旨

1 「学校経営ビジョン」と「学校経営・運営ビジョン」

(1) 「学校経営ビジョン」とは

数年後の自校及び児童生徒がどのような姿になることを目指しているのか、そのためにどのような運営をするのかなどの手立てやしぐみを理想的な姿として描いた、中・長期的な構想である。この構想では、後述するミッションがもととなり、各学校でミッションをどのように探索するかで「学校経営ビジョン」の内容が変わると言われている。

(2) 「学校経営・運営ビジョン」とは

「学校経営ビジョン」が中・長期的な構想とするならば、本県独自の取組みである『学校経営・運営ビジョン』は「年間教育計画に基づいて全教職員が統一的に教育実践をするための指針」と意義付けられ、当該年度の構想である。

2 特色ある教育活動と「学校経営ビジョン」

(1) 特色ある教育活動とは

「特色」は、「学校づくり」を進めていく中で、おのずと現れていくものであり、児童生徒の実態や地域の状況が異なれば、当然学校づくりの内容が変わり、「特色」も変わる。教育の基本に立ち返り、児童生徒一人一人を大切に教育を推進するとともに保護者や地域住民に信頼される学校づくりを進めていく過程で、特色ある学校づくりが営まれると考える。「特色」は、児童生徒と教職員、そして保護者と地域住民との交流と協働作業によって醸し出されるものである。

(2) 「学校経営ビジョン」及び「学校経営・運営ビジョン」の必要性

「学校づくり」とは、突きつけられている様々な課題に対して各学校が適切に対応し、保護者や地域の期待に応えることであり、各学校が持てる力を存

分に発揮し、課題を解決する過程であると言える。この過程の中に特色が生まれるのである。

つまり、各学校が課題解決のために、目標を設定し、目標達成のための緻密な戦略を立て、具体的な方法や手立て、組織体制を整え、計画的に実践することにより、各学校独自の特色が創りあげられる。この一連の過程を方向付けるのが「学校経営ビジョン」並びに「学校経営・運営ビジョン」である。

(3) 「学校経営ビジョン」と「学校経営・運営ビジョン」に関する各学校の現状

① 本来ならば、中・長期的なビジョンがあつて、年次ごとの取組みが生まれるはずであるが、中・長期的なビジョンを示さず、当該年度のビジョンを示す場合が多い。よって、「学校経営ビジョン」の必要性を感じている教職員は少なく、合わせて記載する内容も分からないことが多い。

② 後述する「学校経営ビジョン」に必要とされる内容に沿った形式で作成している学校はほとんどない。そのため、「学校経営ビジョン」の必要性を感じて作成にとりかかるにしても、参考例がなく、この段階で断念せざるを得ないと思われる。

③ 『学校経営・運営ビジョン』においては、用紙1枚に表現することで事足りるの認識があり、記載した内容を実際に学校づくりに生かすことが望まれている。

これらの点から、各学校の内外の環境を生かした教育活動の土台となる「学校経営ビジョン」が必要になってくるのである。

3 「学校経営ビジョン」と「学校経営・運営ビジョン」作成で期待できること

① 各学校の課題とそれのための解決策が明確になり、各学校の特色を出すことにつながる。

② 各学校において、重点的に何について資源を投

入すべきかが明らかになり、諸活動の軽減が図られる。資源とは、学校内外の人、もの、金、時間、情報等である。

- ③ 学校づくりに関する諸活動の関連性が明らかになることで、何のために教育活動を行っているのかが明確となり、教育活動の意義が見いだせる。
- ④ 実効性のある具体策を考えやすくなり、学校評価の在り方が変容する。
- ⑤ 平成17年に中央教育審議会が答申された「新しい時代の義務教育を創造する」の中で唱えられた「学校力」を向上させることにつながり、教職員間の協働意識が強まる。
- ⑥ 各学校の学校づくりの骨格が明確となり、学校づくりに直接関係のない事業を削減する基準となる。例えば、学校外からの学校づくりに直接関係ない依頼等を断る根拠となる。各学校で取り組もうとする内容が明確となり、中・長期的にかつ重点的に取り組むことができる。
- ⑦ 各学校で目指す姿を達成するための校務分掌組織を編成することができる。
- ⑧ 新しい制度または取組みが各学校に要求された場合、どこに接続させ、力点を置くかが明白となる。このことにより、仕事の重複を避けることができる。
- ⑨ 学校経営において何が優先されるのか、何が基盤となるのかが明確になる。
- ⑩ 教職員目標管理制度の自己目標と各学校の重点事項または教育活動と合致させることができる。

II 研究の概要

1 研究内容

(1) 研究対象

仮定の小学校として、モデル作成にあたる。これは、既存の学校の教育計画等をもとにモデル作成することも可能であるが、学校の実態を把握せずに作成することから生じる誤解を排除するためである。

(2) 研究の視点

1 「学校経営ビジョン」と『学校経営・運営ビジョン』のそれぞれのモデルを作成することにより、

関連を明らかにするとともに、「学校経営ビジョン」の必要性を説く。

- ② 「学校経営ビジョン」及び『学校経営・運営ビジョン』に盛り込む項目及び内容と具体例を示すことで、各学校で作成する際の参考資料とする。

2 研究の実際

(1) 「学校経営ビジョン」モデル

① 「学校経営ビジョン」の現状

県内では当該年度の計画である『学校経営・運営ビジョン』が浸透しているため、「学校経営ビジョン」を作成している学校は多くはない。現に本教育センターにおける経験者研修の受講生、小学校、中学校及び高等学校の教員374名に対して実施した調査において、「本校に学校経営ビジョンがある」と答えた教員は全体の約20%であった。多くの学校では、中・長期的な展望がないことを意味していることがうかがえる。

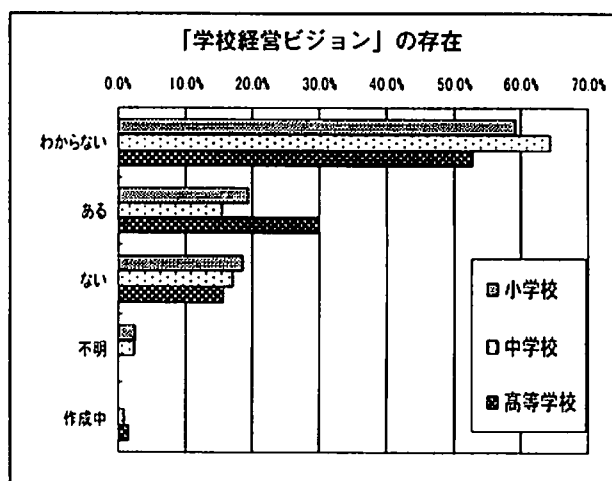


図1 各学校の「学校経営ビジョン」の存在

② 「学校経営ビジョン」に記載したい内容

図2は学校経営ビジョンの構想図であり、教員研修センターの研修で示されたモデルである。これによると、学校経営ビジョンに盛り込まれるべき要素は七つであり、その中心は、ミッション、重点事項（重点目標）、行動規範の三要素である。

七つの要素の内容については次のアからキのとおりである。

ア ミッション

ミッションとは、その組織がもっている存在意義

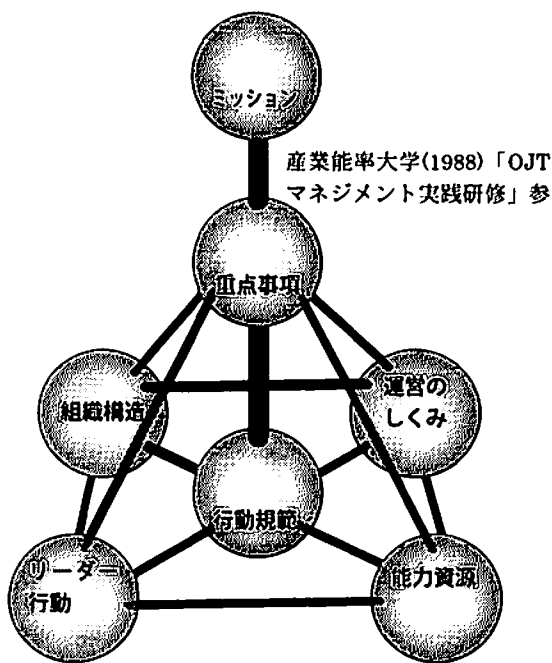


図2 学校経営ビジョン構想図

であり、社会における使命を示すものである。そもそも、自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など、児童生徒に対するミッションはもちろん、児童生徒以外の学校関係者のミッションも必要である。ミッションを具体的な言葉で明確に描き出すことで、組織としての動きを具体的に方向付けることができる。本来であれば、教育目標とミッションは同じものと言える。しかし、現在の各学校の教育目標は、どちらかといえば、教育観、理念あるいは校訓のような抽象的な内容が多く、ミッションと同一とは言えない。

一般的に、貢献対象「誰に対して」、貢献方法「どのようにして」、貢献内容「何をやる」の三つの視点で表現され、「〇〇に対して、〇〇することにより、〇〇する」となる。

イ 重点事項（重点目標）

重点事項とは、ミッションを果たすために自校が取り組むべき事柄で、教育活動そのものの重点事項のほかに、各学校における環境づくり等の経営面の重点事項が必要である。重点事項の数はミッションの数により変わるが、3項目から5項目程度が適当である。

ウ 行動規範

行動規範とは、教育の場としての自校が遵守すべき、「規範」、「行動指針」、「価値基準」であり、日

常の教育活動の中で教職員は何をすべきかを具体的に示したものといえる。「教職員の姿」や「目指す教師像」と言い換えることもでき、管理職や教職員が入れ替わったりしても、学校の組織文化として継承される、不易な部分である。どの学校にも言える一般的な内容ではなく、重点事項を達成するための教職員の規範であり、各校ごとに異なる内容となる。

エ 組織構造

組織構造とは、自校における分業と権限の体系（学年部会、各委員会、校務分掌）であり、ミッションや重点事項の実現に対応した組織かどうかのポイントとなる。現状では、前年度の校内組織で、人員の配置や若干の員数を変更した程度のもが多く見られ、重点目標の達成に向けた校内組織の充実が図られていないことが多いと思われる。

たとえば、重点事項ごとにいくつかのグループに分け、重点事項プロジェクトチームを組織することが考えられる。そして、それぞれのグループが相互に連携して運営する。これを支える教職員の職能及びノウハウは、学校内外の研修等を通して向上させたり身に付いたりすることとなる。

オ 運営のしくみ

運営のしくみとは、各教職員が受け持つ役割間の情報伝達・調整のルール、問題に対する意思決定の範囲などの設計のことである。具体的に、どの分掌がどんな業務を行うかを明らかにすることがポイントである。すべての事柄について校長、教頭の判断を仰ぐことのないよう、各分掌のミドルリーダーにある程度の権限を持たせることである。このことは、各分掌に配置するミドルリーダーの権限を示したことになり、モチベーションアップにつながる。

カ リーダー行動

リーダー行動とは、課題解決のための管理職による管理行動であり、次の二つが挙げられる。

一つ目は、常に優れた成果を求め、仕事の量や品質、期限をチェックするなどの成果向上に向けて働きかける「課題達成志向行動」である。

二つ目は、教職員間の葛藤をうまく処理し、教職員の立場や気持ちを大切にするなど、集団や個人のモラル、モチベーションの向上を促す「集団維持

志向行動」である。

これら二つについて、他の要素との関連を図りながら具体的な内容を教職員に示すこととなり、管理職の姿勢を明らかにすることができる。

キ 能力・資源（の開発）

能力・資源（の開発）とは、重点事項に示した課題実現のために学校や教職員が「どのような力が必要なのか」、「今後、開発すべき能力やノウハウ」のことである。具体的には、教職員が、先進校視察、校内での研究授業や実技研修等の現職研修を通して、どのような能力・ノウハウが必要で、そのためにどのような手段により会得するのかを考えることである。また、外部の力を導入して解決にあたることも含まれる。

③ 「学校経営ビジョン」モデルの実際

資料編の資料1「平成20年度△△小学校学校経営ビジョン」とする。

なお、モデル作成にあたっては、前述のとおり仮想の小学校をモデルとしているが、ミッションから重点事項を導くために、SWOT分析^{※1}を行い、より現実に近いビジョンを策定できるようにした。

※1 SWOT分析：SWOT分析とはStrength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）の頭文字をとったもので、組織を取り巻く環境から、市場機会の分析を行う手法の一つ。S（強み）・W（弱み）・O（機会）・T（脅威）の四つのマトリクス表に整理する過程で問題意識を共有化できる。本研究では学校内部の「強み」と「弱み」を明らかにするとともに、学校を取り巻く外部環境を「機会」と「脅威」に分類・整理することにより、特色ある学校づくりや自校の課題を解決するための戦略を構築し、評価する体系的手法ととらえる。

(2) 『学校経営・運営ビジョン』

① 『学校経営・運営ビジョン』の現状

本県教育委員会から配付されている「外部評価を含む学校評価実施マニュアル」には、『学校経営・運営ビジョン』を策定し、それをもとにした自己評価に取り組むものと唱えられている。このことから、ほとんどの小学校、中学校及び高等学校において『学校経営・運営ビジョン』が作成されている。しかし、「4月中に完成させ、PTA 総会等で保護者等へ公表する」ことから、保護者にも理解できる表現に留まっていることが多い。逆に、校長のあいさつだけが保護者向けで、内容は教職員にしか理解できない難解

な文言が使用されていることも見られる。また、重点が絞り切れておらず、満遍なく教育活動を実施する総花的なビジョンも見られる。

② 『学校経営・運営ビジョン』に記載したい内容

教職員目標管理制度、学校評価等の諸計画及び実施されている制度が多数存在する。これらはいずれも各学校の児童生徒、教職員のよりよい発達及び組織向上を目的としており、各学校では計画に従って実施している。しかし、それらがバラバラに存在し、関連が図られておらず、各計画が機能的に働いていないのが現状のようである。また、これらの関連性が弱いとそれぞれの教育目標達成のために取り組んでいる教育活動がどのような意義があるのか不明確な状態になる。関連性が把握できることにより、教職員が取り組んでいる教育活動の意義と必要性が見いだされ、モチベーションアップにつながる。

そこで、関連性、一貫性を重視して、以下のアからキの内容を示すこととした。

ア ミッション

以下に掲載する内容がミッションからはずれないようにするために、ビジョンの冒頭にミッションを掲載することは欠かせない。

イ（学校経営ビジョンの）重点目標

「学校経営ビジョン」で示した重点目標を記載する。これは中・長期的な目標であり、常に意識する必要があること、具体的な手立てがこの内容から逸脱していないかを確認する手段ともなる。なお、ミッションとの関連を示すことにもなる。モデルでは文末の（ ）の番号が、ミッションの番号となる。

ウ 当該年度の重点事項

イを受けて当該年度の重点事項を記載する。中・長期的な重点事項を3年から5年後に達成するために、当該年度は何を重点にするか示すことになる。

エ 当該年度の重点事項の目指す姿

重点事項を達成したときの児童生徒の姿、及び教職員の対応の姿を具体的に表す。具体的に示すことで、後述する手立てにより児童生徒の変容が見られたのか、現状はどうかを比較する際の基準となりえる。

オ 具体的手立て

現状を当該年度の目指す姿に近づけるための手立てを記入する。自校内の力だけでなく、外部の力を加えてできる対応策を検討することも必要である。さらに、評価基準を設定し、自己評価に活用する。

カ 教育課程編成の方針

新小学校学習指導要領解説総則編の「2 学校の教育目標の設定 (p.77)」に「(前略) 各学校の教育課程は、それぞれの学校の教育目標の実現を目指して編成されるものであり、(後略)」と述べているように、教育課程は「学校経営ビジョン」及び『学校経営・運営ビジョン』を受けて編成するものである。

この項において、重点目標達成のための教育課程の為すべきことを明確にする必要がある。

キ 教育計画等への反映

教育課程以外の教育活動との関連を記入する。ここでは、各学校の計画等は重点事項等の達成を目指す上で適した内容となるように見直すべき計画、視点等を示すようにする。特に教員の資質向上に有効である校内研修に関する内容を記載することが必要である。重点事項達成のために、各学校の教職員はどのような能力を身に付ければよいのか、おのずと為すべきことは見えるようになる。これは「学校経営ビジョン」の「能力資源」と強い関連がある。また、予算編成の観点から、重点目標達成のための手立てに必要な予算措置を明記しておく。

ク 自己目標における職務区分との関連

当該年度の重点目標を達成するために、教職員一人一人は何に取り組みながら各自の資質向上を目指すべきかを表した部分である。年度当初、それぞれの自己目標を設定する際、ここに示された範囲での目標設定が優先されるべきである。

③ 『学校経営・運営ビジョン』モデルの実際

資料編の資料2「平成□年度△△小学校学校経営・運営ビジョン」とする。これは、あくまでも教職員用であり、保護者等への周知には、文言等を簡易で理解しやすくする必要がある。

Ⅲ 研究のまとめ

1 モデル作成の効果

(1) 「学校経営ビジョン」及び『学校経営・運営ビジョン』の作成期限の明確化

モデルに示したように、予算編成、教育課程編成に大きく影響することから、いつまでに作成し終えればよいか、その期限を明らかにすることができた。次年度予算要望の時期は各市町村教育委員会等により異なるが、少なくとも11月中旬までに、「学校経営ビジョン」及び『学校経営・運営ビジョン』を作成し終える必要がある。

(2) 重点事項達成に必要な教育活動の精選と、一貫した教育活動の展開

各学校の限られた資源を有効に使うには、重点事項の達成のために資源を投入することになる。この意味で、精選され、かつ一貫性のある教育活動を見通すことができるようになった。次の段階として、「いつ、どのような機会に、誰が」実施するのか詳細に計画を立案するようになる。

(3) 中・長期的展望に立った学校づくり

「学校経営ビジョン」を示すことにより、『学校経営・運営ビジョン』存在意義が増し、「提出を求められるから作成する」から、「各学校の課題解決のために必要だから作成する」に変わることが期待できる。

(4) 学校評価における自己評価の視点の明確化

これまで、重点といいながら、総花的に取り組む学校づくりが多く見られたが、具体的な達成した姿や具体的な取組み及び評価基準を設けることにより、自己評価の視点を明確にすることができる。

(5) 「教育課程編成の方針」及び「教職員目標管理制度における自己目標」との一貫性

モデルに示したように、当該年度達成すべき重点事項(目標)と関連させた教育課程編成が可能となり、教職員一人一人の取り組むべき内容も明らかにすることができる。

2 モデル作成により見えてきた課題

(1) 校長が示す「学校経営の方針」の内容

従来、校長が「学校経営方針」を示してきたが、「学校経営ビジョン」及び「学校経営・運営ビジョン」のいずれも校長や教頭など限られた者が作成するものではないことから、「学校経営の方針」に示す内容が問題となる。校長は、「学校経営ビジョン」及び「学校経営・運営ビジョン」作成の在り方や手順を示す必要があり、これが「学校経営の方針」の内容の一つとなる。そして、作成の過程において、教職員の英知を結集させ、学校や児童生徒のよさや地域のよさを再認識できるとともに、教職員の共通理解並びに協働意識をはぐくむことになる。

加えて、「学校経営ビジョン」の項目にある「(教職員の) 行動規範」, 「(校長, 教頭の) リーダー行動」の部分で、校長としての考えを示すことになり、「学校経営の方針」に代えることが可能と思われる。

(2) ミッションの探索の必要性

「学校経営ビジョン」及び「学校経営・運営ビジョン」の根本は、各学校のミッションである。このミッションの考え方と効果を各学校に普及させるとともに、ミッションの探り方の手順を明らかにしていきたい。

(3) 各学校のモデルの活用

モデルを提示することにより「必ずこの様式にする必要があるのか」との疑問が出る。これまでも「学校経営・運営ビジョン」については各学校の裁量に委ねられていたように、あくまでもモデルなので、項目や形式は自由である。モデルの具体的な内容に固執するのではなく、特色ある学校づくりのために必要なビジョンにはどの内容を盛り込めばよいかの視点で参照することである。また、作成したビジョンを保護者や地域住民が理解できるような表現に改めて提示することが望まれる。

<引用・参考文献>

- 1) 学校の“組織マネジメント能力”の向上 木岡一明 編集 (教育開発研究所 2006年)
- 2) 学校組織マネジメントガイド (事務職員版) 学校組織マネジメントガイド編集委員会 編著 (学事出版株式会社 2005年)
- 3) 学校組織マネジメント研修 ～すべての教職員のために～ モデルカリキュラム (文部科学省 2005年)
- 4) 学校経営の戦略と手法 天竺 茂 著 (ぎょうせい 2006年)
- 5) 学校経営ビジョン構想図 (産業能率大学 1988年)

資料 1

△△小学校学校経営ビジョンモデル（平成□年度～平成△度）

作成：福島県教育センター教科外教育チーム

1 ミッション

- (1) 児童に対して
 - ① 個に応じた指導を展開することにより、確かな学力の向上を図る。
 - ② 地域の人や自然とかかわる体験活動を実施することにより、思いやりのある心と友達と協力し合う心、そして郷土を愛する心を育てる。
 - ③ 基本的な生活習慣を身に付けさせることにより、元気に、休まず登校する強い心身をつくる。
- (2) 保護者に対して
 - ① 本校教育についての理解を深めるための機会を多く設けることにより、本校と保護者の連携を深めるとともに、家庭の教育力向上に努める。
- (3) 地域住民に対して
 - ① 地域の人材及び自然環境を活用した教育活動を展開することにより、地域の活性化の一翼を担う。

2 重点事項

- (1) 一人一人の児童の「学習の適性」に応じた教材の開発と、指導者による児童への対応を中心とした教材研究を行い授業を展開する。
- (2) 総合的な学習の時間では、△△地区の豊かな自然の中で、地区の人々の協力を得た異学年による縦割りの体験活動を実施する。
- (3) 学校と保護者が常に緊密な連携と情報交換を行い、いじめゼロ、不登校ゼロの学校を目指す。
- (4) 保護者及び地域住民へ学校・学級だよりの配付と学校教育説明会の開催等の広報活動により、学校の説明責任を果たすとともに開かれた学校を目指す。
- (5) 空き教室を地域のコミュニティーセンターとするとともに、そのための施設設備の整備をする。

3 行動規範

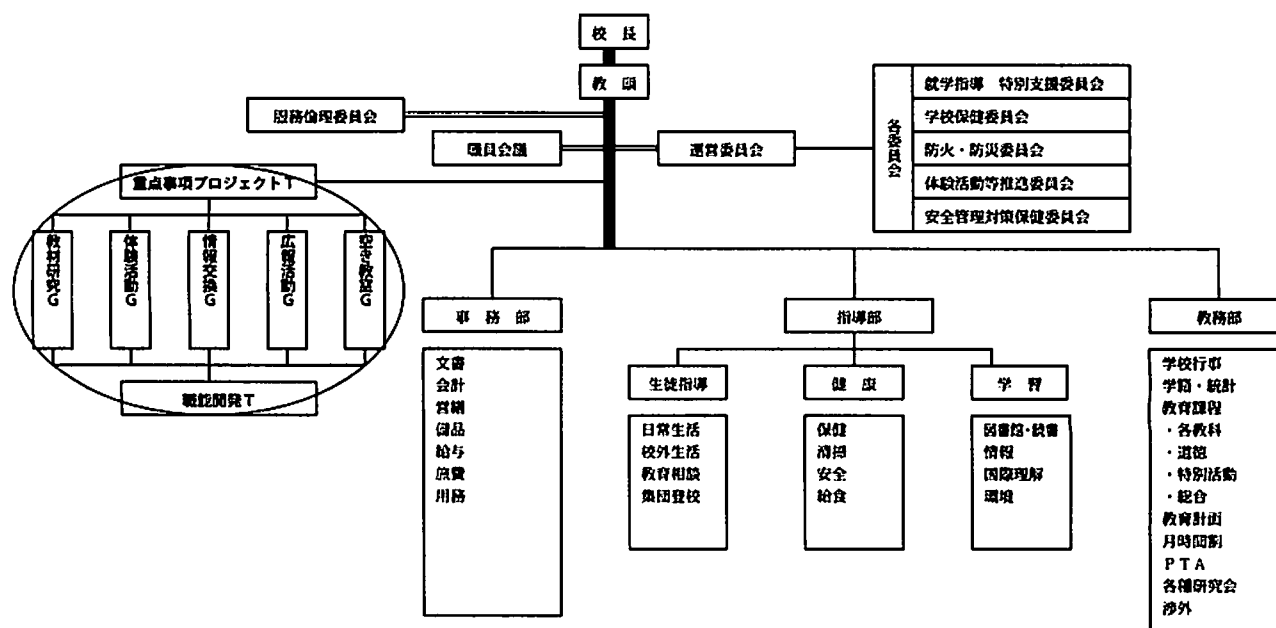
- (1) △△地区の歴史と自然について理解するとともに、学校の諸行事及び地域の催しものに教職員及び児童が参加することにより、保護者、地域の方々とコミュニケーションをとり、「おらが学校の先生・児童」として親しみを持たれるようにする。さらに、教職員は、公務員として、教師として、尊敬に値する行動をとり教育活動に当たる。
- (2) 一人一人の児童には特有の優れた能力が必ずあり、同時にその能力には差があることを認識しなければならない。このことは教職員だけではなく保護者も同じ認識に

立ち、教職員と保護者が連携・接続し、本校教育活動の推進や支援に当たる。児童一人一人が持っている能力を引き出すことが個性豊かな児童を育成することにつながることを確信して、指導に当たる。

- (3) 重点事項達成に向けて、常に「学習する組織」としての教職員組織を目指し、批判的同僚関係とともに協働性を構築するために、教職員同士のコミュニケーションを活発にして、創意あふれる教育活動を展開する。
- (4) 学校生活及び家庭生活など数多くの機会・場面から児童に関する情報を適切に収集し、より正確な実態把握に努め、学校と保護者が一体となり指導に当たる。
- (5) 「確かな学力」の向上には教師の授業力を伸ばすことが欠かせないことを再確認し、OJT及びOFFJTの充実を図る。
- (6) 担任は、毎朝、各教室の黒板に、児童を温かく迎えていることを感じさせるコメントを板書しておく。帰りは、事故絶無に関することと、心温まる説話をし、ゆったりとした気持ちで児童を送り出し、児童に「明日も登校し、友達と学ぼう」とする気持ちを持たせる。
- (7) 教育課程の完全実施のために、必要不可欠と思われる地域の人材及び地域の諸行事を活用する。
- (8) 児童の多くは将来△△地区に残り、地区を発展させていく人材であり、地区の宝であることを意識して指導に当たる。また、学校、学級をよくするために児童をどのようにするかではなく、一人一人の児童の優れた能力を引き出し、よく変容させるために、どうすればよいかを保護者とともに知恵を出し、指導するようにする。
- (9) 学校には「隠れたカリキュラム」が存在することを理解し、教師の言動、学校運営の一つ一つについて根拠を明らかにし、意味を持たせながら指導に当たる。
- (10) 学級担任は、月1回以上学級だよりを発行し、重点事項に視点を当てた児童の現状、家庭との連携する内容等について記載する。
- (11) 学期末、学年末において自己評価を実施し、すぐに改善すること、来年度から改善すること、暫時実態把握に努めることの三つの観点で見直す。さらに、この結果については学校関係者評価委員会に示し、学校関係者の評価を受ける。

4 組織構造

例えば、下図のように重点事項プロジェクトチームを組織し、重点ごとにいくつかのグループに分けることが考えられる。そして、それぞれのグループが相互に連携して運営する。これを支える教職員の職能及びノウハウは、校内・校外研修等を通して向上したり身に付けたりすることとなる。この企画運営は、職能開発チームが担当するようになる。



5 運営のしくみ

4の組織構造で示した重点事項プロジェクトチームと職能開発チームについて、具体的に、どの分掌がどんな業務をどこまで行うかなど、意思決定の内容と権限の範囲を明らかにすることである。これにより、責任の所在が明らかになる。

グループ名	推進内容	伝達と協議関係	意思決定と範囲の設定
ア教材研究G	学習の適性の把握とデータの保管と引継ぎ、教材研究の視点の指示、国語・算数の授業の視点の指示、知能検査の実施	キとの調整、職員室連絡板による通知及び職員会議前日の協議会・職員会議での現況報告・校内LANによる伝達（イ～キについても同じ）	b 知能検査業者選定
イ体験活動G	地区人材バンクの見直し、縦割り班と道徳性の関連検討、△△地区自然探索	△△地区自然探索についてキと協議	a 人材の発掘 c 登録の依頼 a 人材バンク作成、b △△地区自然探索
ウ情報交換G	情報交換の内容と年間計画、いじめ・不登校・基本的な生活習慣調査、調査結果からの具体策検討	教育相談について生徒指導担当者と協議、生徒指導担当者と合同による調査結果の分析	a 調査内容 a 調査結果の分析 b 調査結果報告 b 具体策の推進
エ広報活動G	広報活動年間計画作成、学校だより作成・内容検討、本校教育説明会企画運営、	たより配付について地区自治会と協議、たより記事の回覧	c 自治会への依頼、b 年間計画作成 b たよりの発行
オ空き教室G	教室運用検討、利用啓発、利用者の意見集約	会計と備品購入協議、職員への教室利用アンケート、カとの利用者の問題点の協議	a 空き教室利用概要 b 整備に伴う備品購入 b 地域への通知 c 利用促進依頼 c 教委との協議
カ重点事項PT	各Gの推進内容の指示 各G間の調整、ア～キの総括と評価	キ及び関係主任との協議	a 評価結果からの改善内容指示
キ職能開発T	研究の推進 研修会の企画・運営 外部講師の手配と申請	カとの協議、外部研修会参加希望調査	b 研修内容・計画 a 外部講師選定 b 外部講師申請

(1) 重点事項プロジェクトチームと職能開発チームについて

G：グループ、PT：プロジェクトチーム、T：チーム、「ア～キ」：グループ名を示す

* 意思決定と範囲の設定 a：グループ内で判断・執行し、事後に報告、b：事前に発議し、許可を得て執行
c：管理職による判断・執行

(2) 運営委員会、各委員会等について（省略）

6 リーダー行動

(1) 課題達成のために

- ① 教職員目標管理により、今年度の学校目標、教職員の自己目標を設定することにより、何を、いつまで、どの程度まで達成させるか、ヒアリングを通して明らかにする。
- ② 保護者及び地域・地域住民に対して、本校教育活動を理解し協力いただくこと、保護者及び地域の教育力を向上させることを目的として、地域の各種会合・各種行事に積極的に参加するとともに、学校だよりを発行することとする。
- ③ 毎朝、各学級担任より児童の出欠状況等の報告を受け、欠席及び遅参の理由の把握に努め、不登校・いじめにつながらないようにする。
- ④ 重点事項達成のために必要な施設設備、研究会等参加予算の獲得のために、関係機関及び関係者に効果を唱えながら働きかける。
- ⑤ PTA役員と、定期的に、学校生活の状況、学校外での児童の様子、保護者に関すること、△△地区の現状等について情報交換する。
- ⑥ 校外研修については、悉皆研修及び重点事項の達成のために必要である研修に対して、重点的に出張命令を出す。
- ⑦ 教職員間の合理的かつ効率的な情報伝達運営のために、校内LANを整備する。そのための年次計画を作成し、△△教育委員会に校内LAN導入の予算計上を要請する。

(2) 集団維持のために

- ① 学校に対する保護者及び地域の声を管理職の分析を加えて教職員に知らせ、教育活動に対する外部の受け止め方を知ることにより、活動を振り返るとともに教職員のモラルを高める。
- ② 具体的な実行策及び実践に関しては、各校務分掌の主任を中心とした「ミドル・アップダウン」方式をとり、主任の権限を強化し、許容範囲の中で存分に実践に当たることができるようにする。
- ③ 校長、教頭、教務主任により、教育活動の進捗状況、児童の現状、教職員の現状について意見交換を毎日行い、課題に関する打開策について検討し、実行策は関係教職員に指示する。
- ④ ゆとりある教育活動を展開するために、多忙化を解消する必要がある。ゆえに、常に、業務の見直し並びに資源や労力の投入の見直しを図る。

7 能力・資源（の開発）

次の内容については、職能開発チームが企画・運営する。

- (1) 児童の学習の適性をとらえるために知能検査を実施し、その結果の分析の仕方等について、〇〇大学◇◇教授より講義を受ける。また、学習の適性に応じた教材開発については、算数科を通して実施し、研究授業は年各教員2回実施する。
- (2) 地区の自然を生かした総合的な学習の時間を展開している先進校〇〇小学校の研究発表会に参加し、本校で実践する異学年による縦割り班活動の企画・実践に役立てる。
- (3) 児童のやる気を引き出すコーチングの手法について、講師派遣または伝達講習により全教職員が研修を行う。ここで得たノウハウを児童や保護者との面談の際に生かすようにする。
- (4) 空き教室の活用において実績のある〇〇学校を視察し、本校と地域の関係を深く結び付けるための施設の在り方、効果的な活用方法について研修する。
- (5) 学級内の好ましい人間関係をつくるために、日常的に構成的グループエンカウンターを導入する。そのために、県教育センターの研修講座の受講、講座の伝達講習を実施し、その効果と実践方法について理解する。
- (6) 校内LANの効果的な活用に向けて、使用方法等の研修会を開催する。
- (7) △△地区の歴史と自然について理解するために、年度当初に全教職員を対象とした「△△地区散策会」を開催する。講師は、△△郷土史研究会に依頼する。

教育目標 (ミッション)	1 児童に対して、個に応じた指導を展開することにより、確かな学力の向上を図る。 2 児童に対して、地域の人や自然とかがわる体験活動を実施することにより、思いやりのある心と友達と協力し合う心、そして郷土を愛する心を育てる。 3 児童に対して、基本的な生活習慣を身に付けさせることにより、元気に、休まず登校する強い心身をつくる。 4 保護者に対して、本校教育についての理解を深めるための機会を多く設けることにより、本校と保護者の連携を深めるとともに、家庭の教育力向上に努める。 5 地域住民に対して、地域の人材及び自然環境を活用した教育活動を展開することにより、地域の活性化の一翼を担う。
-----------------	--

平成20年度～25年度 重点事項 (ミッションとの関連)	一人一人の児童の学習の適正に合った教材の開発と指導者の処遇を中心とした教材研究を行い、個に応じた授業展開をする。(1)	生活科及び総合的な学習の時間において、△△地区の豊かな自然の中で、地区の人々の協力を得た異学年の縦割り班体験活動により、思いやりの心、協力する心、郷土を愛する心を育てる。(2.5)	学校と保護者が常に緊密な連携と情報交換を行い、いじめゼロ、不登校ゼロの学校とする。(3)	学校から保護者及び地域住民へ、学校より、学級だよりの発行と学校教育説明会の開催等による広報活動を通して説明責任を果たす。(3.4)	空き教室を地域のコミュニティーセンター的空間とするとともに、そのための施設設備の整備をする。(5)
平成20年度 重点事項	算数科において、児童一人一人の学習スタイル、学習適性を把握することにより個を明らかにし、個に応じた授業を展開する。	縦割り班によるもちごめ作りの栽培活動を行うことにより、協力する心、思いやる心を生かす。	学校と家庭が、日常観察と適宜実施する意図に配慮し客観的調査により児童の実態を的確に把握し、変化を見逃さずに適切に対応する。	保護者及び地域住民が参加する機会を増やすとともに、諸行事の事前通知を強化し、参加者を増やし、自校教育活動の理解に努めてもらう。	空き教室を教育活動の展示室及び保護者と地域住民のための交流の場とするために、既存の用具を利用して部屋の模様替えをするなど、活用しやすくする。
平成20年度重点事項 目指す姿	教師は、児童の学習スタイル、学習適性に応じた「個」を明らかにし、児童ありきの教材研究に努め、授業を展開する。児童は、自分にあった学習展開となり、学習に対する興味関心が高まり、算数科の学力が向上する。	縦割り班でもちごめ作りを行うことで、上級生・下級生相互に協働することの大切さを学ぶ。田植え、田の草取り、稲刈り、稲わらつみ、脱穀の作業など児童にできることは体験することにより日常の活動でも協働する姿が見られる。これが、クラブ活動、児童会活動でも見られるようになる。	児童一人一人及び学級において予想される状況をもとに、これに対応する指導を意図的・計画的に実施する。教師と保護者間において、児童のよさを引き出すための対策が協議されており、連携して児童の指導にあたる。随調査を分析し、本当の児童の実態に迫っている。	学校だよりをみた保護者及び地域住民が多数、諸行事に参加する。参観する人、何らかの係でかかわる人がいる。この機会を利用して、学校では諸行事の意義と重点事項とのかかわりを中心に、教育活動について説明する。保護者及び地域住民から多数の意見をいただく。よりよい教育活動に改善していく。	空き教室を教育活動の展示室及び保護者と地域住民のための交流の場とするために、既存の用具を利用して部屋の模様替えをするなど、活用しやすくする。授業参観途中や終了後にこの教室を訪れ、老若男女交流する。展示された教育活動の様子を見て、各々思いを馳せる。
具体的手立て (☆ 評価基準)	a 年度当初、全児童に対して、知能検査及び学習適性検査を実施し、その結果について児童一人一人の分析を行い、学習スタイル、学習適性を明らかにして処置する。 ☆ 全児童についての、学習スタイル、学習適性一覧表を作成するとともに、それを授業に活用しているか。 b 算数科の学力を上げるために、算数科の学力検査において、各学年で全国平均が低かった領域から三つの単元に絞り、学習スタイル、学習適性を考慮した教材研究をして授業に臨む。 ☆ 年度末実施の算数科の学力検査の学力偏差値が、知能検査から期待される算数科の学力検査偏差値より、どの児童も上回っているか。 c 個に応じた指導の在り方を全校教員で共通理解するために、算数科で個に応じた授業をテーマとする検証授業を全教員2回実施する。 ☆ 検証授業において、授業のねらい達成に向けて、教材の提示、指名が根拠に基づいた意図的なものであり、個に応じられているか。 d 個の意味を明らかにするために、学習スタイル、学習適性の研究に取り組む大学教授等を講師に招き、研修会を開催する。 ☆ 検証授業において、授業のねらい達成に向けて、教材の提示、指名が根拠に基づいた意図的なものであり、個に応じられているか。	a 誰かとの与えられた田んぼで、田おこしから収穫までの一連の作業を全児童が体験する。 ☆ 作業中、校内生活の中で、異学年同士が交流する場面が見られるか。班ごとに協力して、児童のそれぞれの実態に応じた作業をしているか。 b 児童は、PTA 会員を含めた地区民の方々との協力を得ながら一連の作業に取り組む。 ☆ 一連の作業に地区民が協力できる体例は整えているか。児童に対してどのような指導をすべきか、その内容を示すことができるか。 c 世話になった方々、地区民の方々を招いて収穫祭を実施する。 ☆ 収穫祭開催の告知方法は適切だったか。どのくらいの人数が集まり、児童とともに触れ合い活動を行ったか。 d もちごめ作り活動のまとめとして、一連の作業について、日記、作文、絵、レポートの方法で作業ごとに表現する。 ☆ 活動の記録をその都度、児童の実態に応じた表現方法でまとめられているか。児童同士の協力、世話してくださった方々の思いを感じ取っているか。	a 年度当初及び9月に「Q-U」により学級内の児童の居心地を把握し、必要な構成的グループエンカウンターを学級活動及び朝の会で実施することにより、好ましい人間関係をつくる。 ☆ 学級の人間関係を分析し考慮した上で、適切な構成的グループエンカウンターを実施しているか。 b 1月1回以上の学級だよりを学級の様子を確認し保護者に知らせることにより、学級での取組みについて事前に知らせ理解してもらうとともに、協力を得られるようになる。 ☆ 学級の現状、それに対する担任の手立てについて、保護者が理解できるように具体的に表現しているか。保護者は、担任の取組みを理解したうえで児童に指導しているか。 c 1月1回生徒指導協議会を開催し、各学級の現状を報告し全職員が共通理解する。さらに、当該事例の共通理解と、児童への全教員による取組みを協議する。 ☆ 学級担任の報告以外に他の教員からの当該児童に関する情報を得ることができるか。学校としての具体的な対策を打ち出すことができるか。その対策が実践されているか。 d 現職教育において、講師を招いて事例研究会を開催し、生徒指導関係の教員の指導力を向上させる。 ☆ 事例研究会で得たスキルを日常的な児童との良好な関係の保持に生かしているか。さらに、保護者に関係する内容を具体的に知らせているか。	a 新聞、授業・諸行事等への参観は自由とし、参観した場合は必ず感想・意見を文書で述べるようにする。 ☆ 参観者が増え、教育活動に対する意見が寄せられているか。 b 1学期及び2学期の各1回、諸行事または授業参観は日曜日に実施し、保護者及び地域住民の参加を増やす。 ☆ 参観するだけの参加だけでなく、学校は他の参観の仕方を提供しているか。また、保護者及び地域住民はその方法を受け入れているか。 c 学級だより発行の年間計画を作成し、重点事項を中心とした内容について、いつ、何を伝えるか、また、事前に諸行事をどの程度まで連絡するか、そのために諸行事の検討をいっ行うかを具体化する。 ☆ 意図的計画的に学校だよりを発行し、教育活動について具体的に説明しているか。	a 空き教室の活用について説明し、名前を公募する。 ☆ 多くの名前が応募され、空き教室の活用に向けた期待が寄せられていることがうかがえるか。 b 学校の教育活動、児童や教職員の紹介などの資料を作成し、展示・掲示する。 ☆ 展示・掲示資料の計画を作成し、それに基づいて資料を展示したり掲示したりしているか。 c 近い場、交流の場とすべく、空き教室の模様替えをして居心地よくする。 ☆ 来校したときにこの教室に立ち寄り、子育てや学校教育について意見交換しているか。
教育課程編成の方 針	① 知能検査及び学習適性検査、学力検査を教科時数として確保するため、該当教科は時数を増やす。 ② 算数科で学力検査結果が低かった領域の3単元の時数を各2時間増やす。	① 一連のもちごめつくりの時数は総合的な学習の時間で確保し、全学年40時間を充当する。1・2年は生活科で確保する。 ② 収穫祭は学校行事で時数を確保し、日曜日に実施する。 ③ 各学年道徳で、2-(3)(4)、4-(2)(4)を重点に指導する。	① 「Q-U」検査は学級活動の時間で2時間確保する。 ② 学級活動(2)では、望ましい人間関係の育成を重点に主題を配当する。	① 日曜日に実施する行事について、1学期は授業参観を2学期は「収穫祭」とする。	*1 空き教室利用の申請 *2 必要物品の予算化 *3 空き教室利用可の広報活動
教育計画等への 反 映 (含む予算計上)	① 随時分析の研修会を現職研修として実施する。 ② 算数科における個に応じた指導方法の基本展開を作成し、実践する校内研修計画を作成する。 ③ 随時検査費用について△予算に計上する。 ④ 算数科教材教員の充実を図る。	① もちごめつくり年間計画を総合部で作成する。 ② 収穫祭に係る費用の予算化及び収入源の確保にあたる。 ③ 収穫祭の必要検討の際、全児童が発表できるように配慮する。 ④ もちごめつくり関係の予算を計上する。	① 事例研究会は生徒指導部と現職部の共催で開催する。 ② 学級活動部は学級で実施する構成的グループエンカウンタープログラムを作成する。 ③ 「Q-U」検査費用の△予算に計上する。	① 「学校だより年間計画」として教育計画に新設する。 ② 重点目標に特化した自己評価により、学校評価の質を高める。 ③ 「学校へ行くこう」週間の計画を作成する。	*1 空き教室利用計画の年次計画作成
自己目標における 職務区分との関連	教科：算数 学校運営：校内研修委員会、算数部会	教科：生活科 教科外：道徳、総合的な学習の時間	教科外：学級経営、生徒指導 学校運営：生徒指導協議会、校内研修委員会	教科外：学級経営 学校運営：「学校へ行くこう」週間委員会	学校運営：空き教室利用計画への関与