



学校経営アドバイザーから見た “令和の学校経営”

—『未来の当たり前』を共創する—



令和7年11月19日（水）
於：川口市並木公民館ホール

戸田市教育委員会 学校経営アドバイザー

埼玉県

栃木県佐野市

家庭教育アドバイザー

地域学校協働推進マイスター

小高 美恵子



はじめに



■自己紹介



H.25年度～27年度
2013 2015



H.28年度～R.元年度
2016 2019



R2年度～3年度
2020 2021

戸田市学校経営
アドバイザー

栃木県佐野市地域学校
協働推進マイスター

現在のお仕事.....

埼玉県家庭教育
アドバイザー

学校経営や人材育成に
関する研修会講師



○中央教育審議会デジタル学習基盤特別委員会

「ICT環境整備方針の在り方ワーキンググループ」委員

○文部科学省「個別最適な学びと協働的な学びの一体的充実のための指導の手引き
開発事業」企画検討会議 委員

学校村 教育村にある「当たり前」

上意下達

管理と指導

前例踏襲

正解主義

予定調和

同調圧力

暗黙知

経験・勘・気合

自前主義

教師指導

二項対立

ステレオタイプ

未来の当たり前とは……？？？

世界人口の半分以上がスマホでつながる

世界の半分がネット内に構築され、人生の半分をそこで過ごすようになる！！

—だから「仕事」の半分も、ネット内で処理されることで、なくなる—



“変化” が当たり前の時代

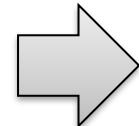
“VUCA” すらコロナ禍を経て使われなくなってきた
1990年代 2020年～

V : Volatility
変動性

U : Uncertainty
不確実性

C : Complexity
複雑性

A : Ambiguity
曖昧性



B : Brittle
脆弱性

A : Anxious
不安

N : Non-Linear
非線形性

I : Incomprehensible
不可解さ

これは 希望？ それとも 困難？

「未来の当たり前」とは…

“変化”

- 「想定する変化」のスピードが速い
→スピード感を大切に 臨機応変
- 「想定できない変化」が起きる
→面白がる ハラハラをワクワクへ
- 「負の変化」も「正の変化」へ…
→見方を変えてみる

未来が不透明な中、どう考え方行動すべきか？

「兆し」をつかみ、自ら変わり続ける！



令和の学校経営とは…

これからの
学校像



教育DX

ネクストGIGA
情報活用能力（生成AI）
デジタルシティズンシップ

デジタル学習基

行政支援が…

人をつなぎ テクノロジーを活かし
て 未来の当たり前を創る

の日本

連携・協働

インクル
シブ教育シ
ステム

オープニノ
ベーション

管理職が
やらねば

ジェンダー
障害児者理解
外国人籍

教員の力量に…

令和の日本型学校教育
探究・非認知能力
地域学校連携推進

学校経営のイメージは？

登山に例えたら



- ・みんなで一緒に
- ・ゴールを見て
- ・見通しをもって
- ・計画重視
- ・苦手克服が大事
- ・経験と勘と気合でを勝負

- ・それぞれ 選択肢
- ・ゴールを見て
- ・見通しをもって
- ・計画重視
- ・**自分の得意技で**
- ・経験値と勘、気合で勝負



社会の急激な変化を考えたとき……
そもそも 山は存在するのでしょうか？

学校経営のイメージは？

変化のある社会が川だとしたら



令和の学校経営のイメージは… 未来の当たり前を共創する学校経営

急流を下るラフティング型



ゴール？は大海
この先には何が…

- ・重力によって発生する流速
+ α (気候・地形・潮流等)
- ・計画、見通しが立たないので
先読み **見立て** が重要
- ・時間軸や空間軸を越えた読みを
- ・自分の**得意技**発揮
- ・互いに**強み**を認め合って
- ・協働 **依存**
- ・トライ＆エラー 創意工夫
- ・徹底的な**観察眼**とデータの活用
- ・瞬時の的確な**判断**と合意形成
- ・自律的な判断・行動

令和の学校経営 12のキーワードマップ 一人・組織・社会・未来のバランスで考える—

- ・多様性
- ・ウェルビーイング
- ・公正性

人

安心と成
長を保障



社会

- ・つながり
- ・レジリエンス
- ・持続可能性

組織

変化に対応
できるしな
やかで透明
な運営



未来

未来を共に
創り、個別
最適と協働
を実現

- ・柔軟な経営
- ・データ活用
- ・ガバナンス

- ・探究
- ・個別最適×協働
- ・デジタル学習基盤

令和社会の潮流（多様性・変化・協働・持続可能性・ウェルビーイング）を踏まえて
考えた 令和の学校経営 5つの視点

1 「しなやかな学校経営」

— 不確実な社会変化に対して柔軟に適応しつつ、学校の軸を失わない経営

変化への対応

2 「多様性を力に変える学校」

— 子ども・保護者・教職員・地域の違いを「課題」ではなく「資源」とみなし、学校を成長させる視点

多様性の包摂

3 「つながりが生む学びの共同体」

— 学校・家庭・地域・関係機関が重層的に関わり、孤立しない学校経営を強調

連携・協働

4 「ウェルビーイング経営」

— 教職員も児童生徒も「心身の健康と幸福感」を持つようにする経営方針。働き方改革とも直結

個の尊重

5 「未来共創の学校」

— 「与えられた未来」ではなく、「自分たちで共に創る未来」をキーワードに、地域や子どもとビジョンを共有する学校経営

主体・持続可能



令和の学校における
リーダーシップとは…

多種多様な野菜たち 効率的に摂りますか 効果的に摂りますか



個が「生きる」個を「活かす」団体戦 とは? 個の成長と居場所

デリサラダボール



トマトに塩を
かければ サ
ラダになる

食材を活かす
食材が生きる

チームワークは『一致』より『補完』

★ジュースではなく **デリサラダ**

★シナジー効果による想定を超えるおいしさ

多様性のある集団が最高の集合知を生む

令和の学校経営は団体戦！

先生方が
孤軍奮闘
していませんか？

SOSを出せる空気
がありますか？

団体戦の極意

依存や協働も
大切…

「教育は人なり」
といいます…

個の尊重

個が生きる 個を活かす

未来の当たり前を共創する団体戦において 大切にしたいこと

個の尊重

個が生きる



一人一人が当事者意識をもって能力を發揮し、ワクワクと仕事に取り組める状態

個人の成長ややりがいを重視

人間心理

個を活かす



一人一人の可能性が引き出され、最高のチームパフォーマンスになった状態

個人の成長が組織の成長に繋がる

組織力学

☆変化の激しい時代においては、個が改革のエンジンやエネルギーとなる

未来の当たり前を創る団体戦において 大切にしたいこと

個の尊重

個が生きる

“学校目標”と“個の目標”がつながり、内発的動機が發揮された状態

自己決定

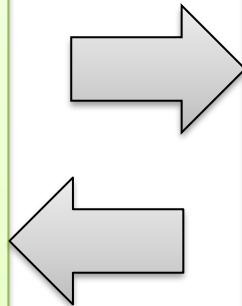
=自己裁量で物事を決定できる喜び

自己有用感

=自分の力で成果を出した喜び

社会的承認

=周囲から自分が認められている喜び



個を活かす

内発的動機が育ち高まった状態

人と仕事を見立てた
適切な機会提供

周囲の巻込みと適切な
意思決定を通じた
伴走・達成支援

仕事の節目における
適切な
承認/評価

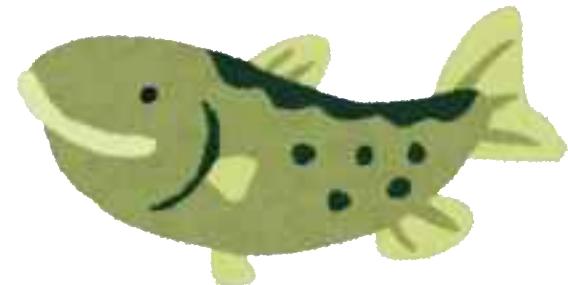
* 「問う力」 =
「あなたはどうしたい？」

校長は何を見るのか

教員は
虫の目で「子供」を

管理職は
鳥の目で「社会」を俯瞰し
魚の目で「時代」の潮流を

校長は何を見るのか



三つの眼<虫・鳥・魚>



&

猫の眼
こうもりの眼



校長は何をもつのか

コンパス

*本当に重要なこと：ミッション

時計

*コンパスを実現するための
時間の使い方

地図

*ゴールを思い描くことから始める

- ・年度末に「どんな学校、地域にしたいか」
そして「どんな自分でありたいか」
- ・学校主体でできること 中学校区で取り組むべき
こと 市内一斉に取り組むべきことの仕分け
- ・短期（今すぐ）中期（R7当初）長期（3年以内）
に分けたロードマップ

*バリュー（行動指針）も



令和の学校におけるリーダーシップとは：戸田市版学校経営ルーブリック

ビジョナリー

※ビジョナリー：ビジョンを持つ人、未来志向の人、先見の明のある者といった意味。

カリキュラム・デザイナー

「未来の当たり前」を
共創するリーダーシップ

マネージャー



ファシリテーター



バッファー

※バッファー：緩衝材のように、対外的な関係において学校の顔として差配を行っていく者といった意味。

令和の学校におけるリーダーシップ：戸田市版学校経営ルーブリック

1 ビジョナリーとしてのスクールリーダー

- ✓ 子供の姿を含めた学校経営のビジョンを明文化し、自分の言葉で語り、状況の変化に応じて見直しているか。
- ✓ 日々の教育活動の中で、ビジョンが共通言語として教職員や子供に参照される仕組みを意図的に作っているか。
- ✓ ビジョンに相反する事象を、データも使いながら特定し、課題を踏まえて定期的に改善に繋げているか。

2 カリキュラム・デザイナーを束ねるスクールリーダー

- ✓ ビジョンを反映した教育課程の編成に加え、その実現に向け産官学や地域の資源を積極的に活用しているか。
- ✓ 主体的・対話的で深い学びやICTのマストアイテム化の全校的な実現に向けた具体的な仕掛けを作っているか。
- ✓ 校内研修等を通じて、授業を軸とした同僚性の構築や教科・学年等の縦割りを超えた知の共有を図っているか。

3 マネージャーとしてのスクールリーダー

- ✓ ビジョンを実現するため、個々の教職員が相乗効果として力を発揮できる学校組織を柔軟に構築しているか。
- ✓ 教職員の負担の平準化や業務改革など働き方改革により、子供と向き合う質の高い時間の確保に繋げているか。
- ✓ 小さなSOSを見逃さず未然防止を図るとともに、危機管理の場面では迅速かつ的確な意思決定をしているか。

4 ファシリテーターとしてのスクールリーダー

- ✓ 教室等で起きている課題を自ら直視し、学びの状況や指導についてのフィードバックを教職員に行っているか。
- ✓ 教職員の個々の状況に応じ、対話と奨励など成長のためのサポートを適切なタイミングで提供しているか。
- ✓ 自分にしか出来ない付加価値の創出と、自分が異動しても続く持続可能性の確保のバランスを図っているか。

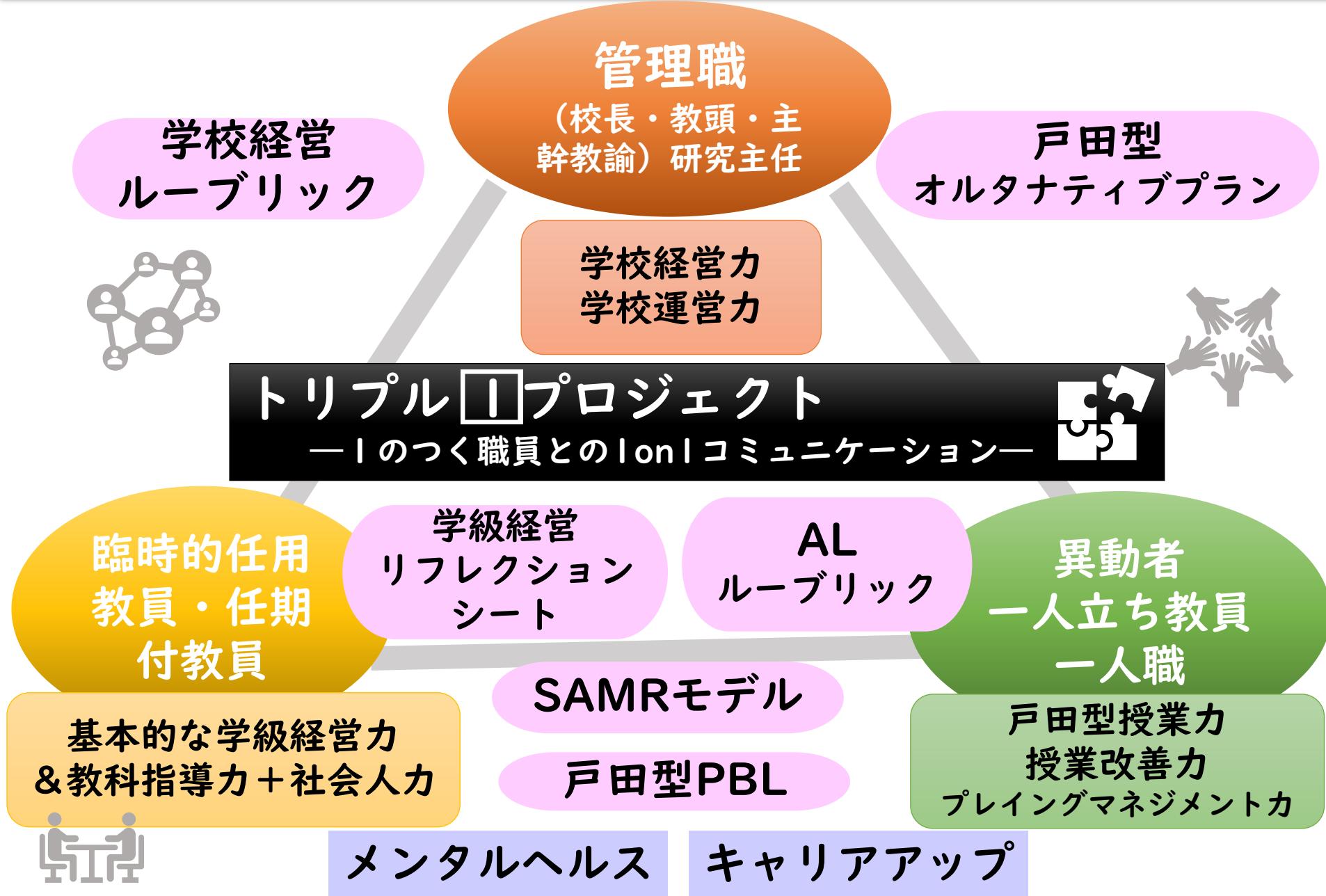
5 バッファーとしてのスクールリーダー

- ✓ 積極的な情報発信や家庭・地域の声への傾聴に加え、学校運営に巻き込む仕掛けを意図的に作っているか。
- ✓ 国や教育委員会の施策の動向にアンテナを張り、必要に応じて学校経営や日々の教育活動に反映しているか。
- ✓ 学び続けることを通じて、自己を客観視・アップデートするとともに学校経営を多角的な視点から見ているか。



学校経営アドバイザーとして
今 できること…

学校経営アドバイザーとしての活動デザイン





①管理職（校長・教頭）との壁打ちトーク



管理職自身の強みを引き出し、見える化する
学校経営上の課題や人材育成等についての相談

②主幹教諭（教務主任）研究主任との壁打ちトーク



「学びの相似形となる研修観の転換」や「主体的に取り組むカリキュラム・マネジメント」の実現への伴走

③ | のつく教職員とのカウンタートーク



臨任、初任者、異動者、一人職等、孤軍奮闘したり孤立したりしがちな教職員のメンタルヘルス支援

「on」アドバイザーの働き掛け3類型

○「on」では、「ティーチング」よりも「フィードバック」、「フィードバック」よりも「コーチング」が求められる（教える＜伝える＜引き出す）

	ティーチング	フィードバック	コーチング
上司の働き掛け	教える	伝える	引き出す
部下の目指す状態	自分にない知識を得る	自分がどう見えているかを知る	自分の考えや思いに気付く
求められるスキル	指導力	伝達力	質問力
ベーシックスキル	観察力	傾聴力	承認力

Ionで大切にしたいコミュニケーションのカタチ “相棒”になる 壁打ちトーク

「自分の頭で考える」から「自分の頭だけでなく、他の人の頭も借りながら考えを深めていく」というコミュニケーションのパラダイムシフト



「壁打ち」は雑談以上 相談未満に位置する
コミュニケーション
個の仕事の質を高め、組織が元気になる
「考えるための対話」

壁打ち：相棒の効用

話すたびに、頭の中の解像度がぐんぐん上がる！

自覚

整理

俯瞰

確認

乱反射

拡張

- ・困っていることを一緒に困る姿勢
- ・アドバイザーの考えを主張するのではなく、まず相手の状況や悩み、そしてその背景を聞くことを優先に



1 自身の強みを見える化する

- ・強みの可視化
- ・可能性に蓋をしない

2 「あなたはどうしたい？」と意思を問う

- ・意思 (Will) のあるところにしか圧倒的な成果は出ない

3 「わたしが手伝えることは？」と伴走を提案

- ・あくまで、**主体は相談相手**

まず理解に徹し そして理解される
相手を深く理解した上で、自分も理解してもらう

学校経営アドバイザーとしての使命

自ら「その仕事をやりたい」というマインドを創り出すために

「人が育つ」とは「自信を育てること」

自信（自己肯定感）は

自己理解×自己決定から生まれる

試行錯誤や失敗ができる安心感のある
人間関係の中で育つ

自身のモヤモヤや小さな成長を言語化し、
共有する

育つ時間に寛容であれ

「期待」という言葉は「期して」「待つ」



むすびに

“脱皮しない蛇は滅びる”

～意見を脱皮してゆくことを妨げられた
精神も同じことである。

ニーチエ

経験値を「時代の流れを読む力」へ

固定観念・成功体験からの脱却

経験は点 解釈が線 流れが面
そして 行動は未来を形づくります

自身の経験を、今の時代
にどう位置付けるのか

それを未来の当たり前に
どうつなげるのか

● 経験値
は「点」

解釈で
「線」に
変える

流れを
読む
「面」へ

行動に
昇華

これまでの経験を
学校の、地域の、そして
子どもたちの未来のために
昇華させていきたい！

「今の普通を守る」のも
当然大事ですが

「変わる」には、
ちょっとしたこと
でOKだそうです

現代人は一日に3万5000回
判断している（諸説あり）

変わり続けられる条件

好奇心

：新しい学びの機会を模索する

持続性

：たとえ失敗しても努力し続ける

楽観性

：新しい機会はチャンスだと考える

柔軟性

：姿勢や状況の変化を進んで取り入れる

冒険心

：行動することを恐れない

学校が
「未来の当たり前」を
生み出す場となり、
子ども教職員も笑顔で自分らしく
過ごせる場となることを願いつつ

ご清聴
ありがとうございました



戸田市教育委員会 教育政策室
TEL 048-441-1800 (内線 3322)
FAX 048-443-9033
E-mail s79308@toda-ed.jp