



# 次世代の学校経営の設計図

「かながわ指針」とSWOT分析によるビジョンの具現化

「学校運営」から「学校経営」へ。未来の教育環境を構築するための戦略的ブループリント。

# 「運営」の維持から、「経営」の創造へ

## 学校運営 (School Administration)



- Focus : 現状の改善と維持
- Method : 伝統と実績に基づく  
「旧来の教育活動のPDCA」
- Mindset : 定められた枠組みの中で  
正しく実行する

## 学校経営 (School Management)



- Focus : 未来志向と学校の存続
- Method : 教育理念をベースとした  
「将来の方向性と行動計画の決断」
- Mindset : 新たなもの（新学科創設など）に  
チャレンジし、時代に求められる  
人材を輩出する

## めざすべき管理職像

### リーダーシップ (牽引力)

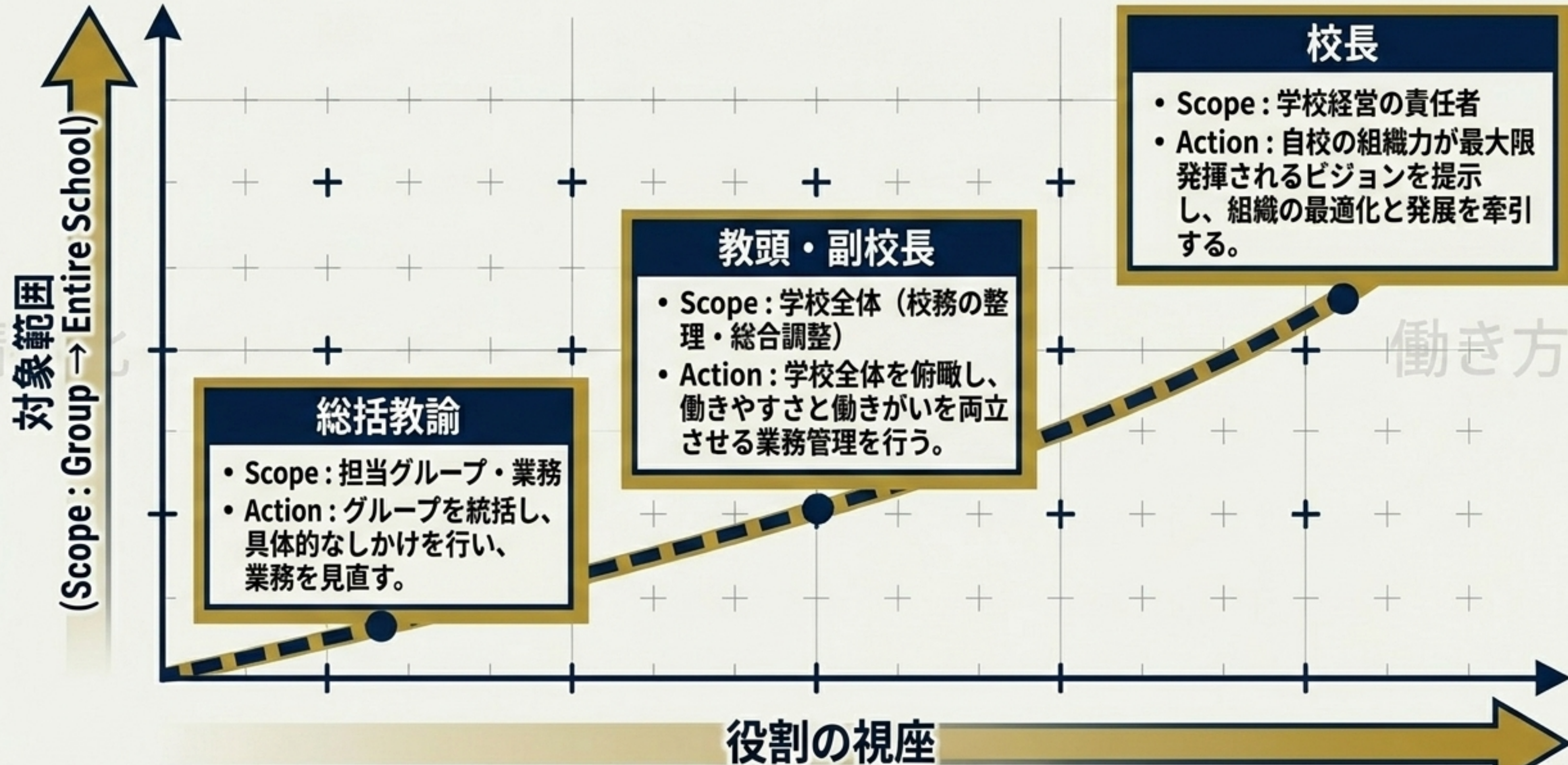
- 1. 率先垂範**  
変化に応じ、多様な意見を受け止めつつ教育活動をリードする。
- 2. 統率・指導**  
高い倫理観とビジョンを示し、目標実現へ教職員をまとめる。
- 3. モチベーション・人材育成**  
多様性を尊重し、一人ひとりの意欲向上とキャリアを見通した助言を行う。

### マネジメント (調整力)

- 4. 組織運営・教職員管理**  
働き方改革を推進し、適切な組織執行体制を構築する。
- 5. 地域との協力**  
開かれた学校づくりに向け、保護者・地域の要望を実現する。
- 6. リスク対応**  
不測の事態に自ら判断し、迅速・適切・組織的に対応する。
- 7. 学校運営の改善・発展**  
学校評価を踏まえ、将来に向けて学校を発展させる。

# 職位に応じた「視野と責任」のスケールアップ

働き方改革



(Role Perspective: Adjustment → 責感/Vision)

# 管理職人材を持続的に育成するサイクル

## 1. 管理職育成研修 (Off-JT)

リーダーシップⅠ～Ⅲ、マネジメントⅠ～Ⅲなど、体系化された学びによる知識の獲得。

持続的育成  
サイクル

## 3. 人事異動 (Job Rotation)

多様な学校タイプ、行政機関、民間企業など、幅広い環境での経験を通じた多角的な視点の獲得。

## 2. 職場実践・指導 (OJT)

現場での実践と振り返り。上位職からの評価システムを通じた積極的な指導と自己目標の設定。

このサイクルを回すことで、総括教諭の段階から教育的視野を広げ、若手の登用を推進する。

# 経営感覚を養うためのコンパス「SWOT分析」

## 内部要因 (Internal)

## 外部要因 (External)

### プラス要因 (Positive)

#### 強み (Strengths)

内部のプラス要因  
(活かすべき自校の武器)

#### 機会 (Opportunities)

外部のプラス要因  
(追い風となる環境・支援)

### マイナス要因 (Negative)

#### 弱み (Weaknesses)

内部のマイナス要因  
(解決・逆転すべき自校の課題)

#### 脅威 (Threats)

外部のマイナス要因  
(リスクとなる環境変化)

SWOT分析の目的は、自校の置かれた状況を客観視し、次なる戦略 (具体的な一手) を導き出すことである。

# 迷わないための境界線：「学校の門」と「制御可能性」

## 門の内側(内部環境:S・W)

学校自身の努力や決断で  
「変えられる」要素。

ヒューマン:  
教職員、児童生徒

ハード:  
施設、設備、予算

ソフト:  
独自の教育メソッド、  
伝統、校風

## 門の外側(外部環境:O・T)

学校の方では「変えられない」が、  
活用や対応が必要な要素。

ステークホルダー:  
保護者、地域コミュニティ、  
卒業生、関係機関

環境・社会:  
地域の産業、自然・風土、  
歴史・文化、社会情勢

# リフレーミングの思考法:「事実の一つ、解釈は二つ」



マイナス(弱み・脅威)

プラス(強み・機会)

「ないものねだり」から「あるもの探し」へ。

特定の事実には、必ずプラス(強み・機会)とマイナス(弱み・脅威)の両面が存在する。

「管理職は、子どもたちの『いいところ探し』をするように、  
『わが校のいいところ探し』のプロフェッショナルであってください。

# 弱みを強みに反転させる実践例

## マイナス視点

人間関係が固定化しやすく、  
自浄作用が働きにくい。

事実「小規模校である」

## プラス視点へ転換

全校児童の顔と名前が一致し、  
温かい雰囲気活躍の場を与えやすい。

## マイナス視点

経験不足であり、  
指導力に不安が残る。

事実「若手教員が多い」

## プラス視点へ転換

既存の枠に捉われない柔軟な発想  
があり、新しい教育（ICT等）への  
チャレンジ精神が旺盛。

## マイナス視点

接着剤としての生命線が  
欠けている（不良品）。

メタファー「接着力が弱いのに」

## プラス視点へ転換

「簡単に剥がせる」特性を活かし、  
世界的な大ヒット商品「付箋」が誕生。

# クロス分析による「次の一手」の導出

機会

脅威

強み

**積極戦略**

わが校の強みを最大限に活かし、地域の追い風に乗って打って出る(特色の最大化)。

**差別化戦略**

自校の強みを盾にして、外部の脅威やリスクを回避、あるいは独自性を出す。

弱み

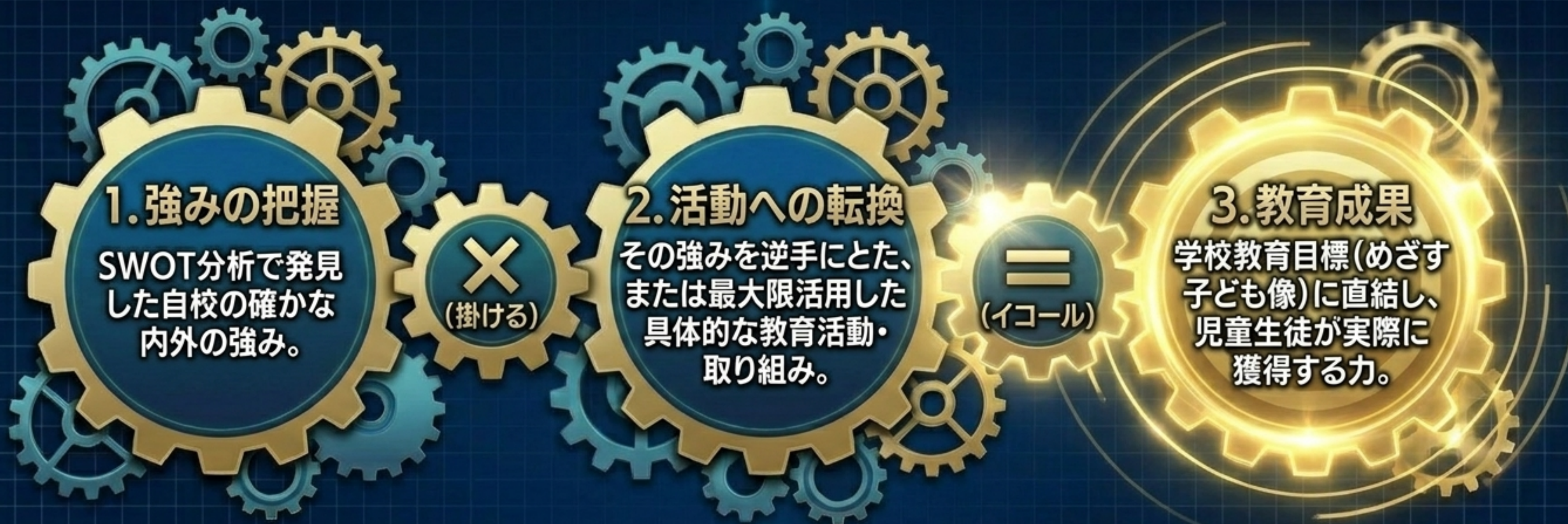
**改善戦略**

外部のチャンスを活用して、自校の弱点を克服・補強する。

**回避・撤退戦略**

最悪の事態(致命傷)を防ぐため、リスクを最小化する防御策を講じる。

# 「わが校の特色」を創り出す三段論法



ただの活動(例: 田植え体験、姉妹校交流)は特色ではありません。それが児童生徒に『どのような教育成果をもたらしたか』まで踏み込んで初めて、真の特色となります。

# 隠れた強みを発掘する「情報の解像度」

「わが校の保護者は300人いる」

「わが校の保護者は  
300人いる」

分析結果：平凡な事実。  
特別な戦略は生まれない。

「その半数が  
本校の卒業生である」

分析結果：キャリア教育における  
強力なネットワーク資源(機会)の発見。

分析結果：地域愛着(強み)を活用した  
同窓会連携の可能性。

「保護者の3割が  
近隣の工業団地に  
勤務している」

情報を深く掘り下げることによって、一見普通に見える環境が、  
他校にはない『尖った強み』へと変わる。

# 限界を突破する「協働」と「チーム学校」



## 個人の限界

新しい価値(新学科や新特色)を創り出す際、一人の知識や経験には限界がある。

## 「自分スイッチ」の切り替え

「自分は教える側・専門家である」という殻を破り、知らないことを素直に認め合う対話の場を作る。

## 相乗効果の創出

立場や分野の異なる教職員とフラットに意見を交わすことで、個人のSWOT分析が組織の強力な経営戦略へと昇華する。

# 次世代の管理職へ向けた3つのアクション

1

## 1. 事実をプラス思考で捉え直す (Reframing)

- 自校の「弱み」は、裏返せば他校に真似できない「尖った強み」の原石である。

2

## 2. 強みを確かな教育成果に結びつける (Alignment)

- 単なるイベントの実施で満足せず、めざす子ども像へ直結する活動へと昇華させる。

3

## 3. チームで未来の学校をデザインする (Collaboration)

- 自分スイッチを切り替え、多様な専門性を持つ教職員と協働し、共に学校の「設計図」を描く。

「SWOT分析はただの材料です。明日、学校に戻り、あなたが周囲に声をかけたその瞬間から、未来志向の『学校経営』が始まります。」