

職員から見える教頭の20の姿

～教頭としての振り返り、そしてあなたのタイプは？～

- 1 事務処理能力は抜群だが、校内での行動範囲は狭い【事務専従型】
- 2 声は出すが、業務のほとんどを丸投げし教頭としてのビジョンなし【丸投げ型】
- 3 職員への気配りはあるが、指導力がない【お人好し型】
- 4 生徒指導はするが、職員の授業指導には関心なし【業務偏向型】
- 5 授業づくりには熱心に指導するが、生徒指導はまかせきり【研究肌型】
- 6 校長には従順だが、校長への進言全くなし【ペコペコ型】
- 7 職員への厳しさあるが、一部の職員へは迎合している【迎合型】
- 8 人間的にはほがらかだが、頼りない【職員不安型】
- 9 口では正しい事を言うが、行動が伴わない【ハッター型】
- 10 ビジョンは持つが、言い訳して実践に結びつかない【評論家型】
- 11 仕事は一応するが、全てを周囲の責任にして保身に走る【自己保守型】
- 12 教頭として存在するが、ほとんど職務が機能していない【不適格型】
- 13 事務室とは仲良いが、職員室での人間関係構築しない【人間関係不完全型】
- 14 まじめだが、人間的魅力に欠ける【魅力ガタ型】
- 15 飲んだら元気になって教育論を押しつける【押しつけ型】
- 16 口はうまいが、現役の時にやってもないことを平気で押しつける【嫌われ型】
- 17 しっかりしてるようだが、強きに弱き、弱きに強い【教頭失格型】
- 18 教育長が来たらいつも異常にへこへこして自分を売る【セールス型】
- 19 人おもしろいが、いつもおどおどしている【おどおど型】
- 20 仕事をふればおもしろいのに何でも一人でこなしてる【孤独型】

管理職のための自己力量チェックリスト

【組織の維持と管理】

1 学校管理職としての自覚や使命感がある

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

2 教職員の服務監督を適切に行うこと

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

3 児童生徒の健康・安全管理を適切に行うこと

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

【学校の危機管理】

4 突発的な事態や災害時に的確な判断や指示を行うこと

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

5 養護教諭やSC等との日常的な情報交流と状況把握

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

【教育目標・計画の設定】

6 自分の学校の明確なビジョンを日常的に示している

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

7 自分がかだした決断について教職員に対して明快に説明すること

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

【人間関係調整】

8 教職員への評価を日常的に行っている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

9 教職員への評価は、具体的に述べている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

【地域・家庭との連携協力】

10 地域の人々や関係諸機関に積極的に働きかけて、学校への支援を得ている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

11 教育活動に対する保護者や地域の人々からのクレームへ適切に対応している

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

12 学校に対する保護者や地域の人々の要望や不満を的確に把握している

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

13 学校の教育活動について保護者や地域の人々にわかりやすく説明する

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

【教育行政からの人的・財政的支援の調達】

14 教育委員会への報告・連絡・相談を日常的に行っている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

【学校評価の活用】

15 学校評価の結果に基づいた課題改善を計画的、継続的に推進している

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

16 学校評価結果に基づいた学校改善のための中期的ビジョンを明確にもち推進している

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

【人材育成と教育指導】

17 学校の教育活動をより効果的に達成するために教職員を日常的に適切な指導をしている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

18 人材育成の視点をもって、計画的、継続的な指導体制を確立し機能させている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

19 校内研修体制を確立させ効果的な研究推進がなされている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

【学校経営の理論・専門的知識】

20 国や県の教育動向を十分理解しながら、学校経営に努めている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

21 組織運営に関する書籍を日常的に読み、学校経営に生かしている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

【教育指導の理論・専門的知識】

22 教科指導に関する指導方法、積極的生徒指導に関するスキルをもち、指導に生かしている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

23 教育指導の理論・専門的知識を日常的に教職員へ伝えようとしている

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

【力量を支える見識と資質】

24 学校教育の今日的課題を広い視点から観る

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

25 教育に関する確固とした理念や価値観がある

- 1 不十分である 2 やや不十分である 3 ある程度身に付いている 4 身に付いている

評価	組織の維持と管理	学校経営遂行	基盤的専門的知識	見識と資質
	設問1～設問3	設問4～設問19	設問20～設問23	設問24～設問25
A	10～12	53～64	14～16	7～8
B	7～9	41～52	11～13	5～6
C	4～6	29～40	7～10	3～4
D	1～3	16～28	4～6	1～2

提言1 マネジメントの根本的な資質は真摯さである。【リーダーの姿勢】

- ・ 職場での人間関係づくりは良好であるか振り返るべきである
- ・ 一方的なトップダウンでの指示や説明をしていないか振り返りましょう
- ・ どんなに力量のない教師に対しても、誠意をもって接しているか振り返りましょう

提言2 あらゆる組織において、共通の見方、理解、方向づけ、努力を実現するには、「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。【年度当初の会議の重要性1】

- ・ それぞれの学校がめざす学校像、教師像、生徒像の共通理解を図りましょう
- ・ 職員が同一方向にベクトルを向けましょう
- ・ まさに、学校が組織として動くために初めの一步として確認しましょう

提言3 「われわれの事業は何か」との問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。【年度当初の会議の重要性2】

- ・ 学校の顧客、これはまさに「生徒」「保護者」「地域」です
- ・ 「生徒のために・・・」この長年使われた言葉が、言葉だけで終わっていませんか

提言4 企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は2つの、そして2つだけの基本的な機能をもつ。それがマーケティング（市場調査）とイノベーション（技術革新）である。マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。【学校評価の充実：CとAの重視】

- ・ 「企業」という言葉を「学校」に置き換えて何を考えますか
- ・ 「学校」はマーケティングこそ、いい加減にしていなかったかを反省すべきです
- ・ 学校が異動しても、同じ授業をする教師こそマーケティング不足です
- ・ 去年と同じ教育課程編成をすることこそイノベーションは生まれません

提言5 マーケティングは顧客からスタートする。現実、欲求、価値からスタートする。「われわれは何を売りたいのか」が先でなく「顧客は何を買いたいのか」を問う。「われわれの製品やサービスにできることはこれである」ではなく、「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」と言う。【学校の外部環境の実態とニーズを知る】

- ・ 生徒や保護者や地域は、学校に何を求めているのかを各学校はきちんと把握すべきです
- ・ 様々な教育活動を仕組む時、確実な実態把握に努めるべきです
- ・ すなわち、RV-PDCAサイクルのRを明確にすることが大切です

提言6 マネジメントは、生産的な仕事を通じて、働く人たちに成果をあげさせなければならない。焦点は、仕事に合わさなければならない。仕事が可能でなければならない。仕事がすべてではないが、仕事がまず第一である。働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。そのためには、①生産的な仕事、②フィードバック情報、③継続学習が不可欠である。

【リーダーの日常的コミュニケーションと指導能力の向上】

- ・ 職員の学校内での業務内容の役割や推進方法が明確に位置付いているか（生産的な仕事）
- ・ 職員の仕事を見届け、業務に対する評価を日常的に実施しているか（フィードバック情報）
- ・ やらせたなら継続させる。そして評価する。また継続させる。（継続学習）

提言7 専門家にはマネジャーが必要である。専門家のアウトプットは知識であり情報である。専門家は専門用語を使いがちである。専門用語なしでは話せない。つまり、マネジャーは専門家のアウトプットを顧客の言葉にして翻訳し、顧客の願いを専門家に供給しなければならない。【つなぐ役割】

- ・ 専門家を校長に、マネジャーを教頭や教務主任、主任主事という言葉に置き換えてみてください
- ・ まさに職場をつなぐ私たちの役割が見えてくるはずですよ

提言 8 マネジャーは専門家のポストではない。道具、ガイド、マーケティング・エージェントである
【ファシリテータ（推進役）としての役割】
・私たちは、決して校長を越えようとしてはならない。真摯さと謙虚さこそ大切です

提言 9 成長には準備が必要である。いつ機会が訪れるかは予測できない。準備しておかなければならない。準備が出来ていなければ、機会は去り、他所へ行く。【先を見通す洞察力】
・行き当たりばったりの業務に陥っていないだろうか。常に見通しをもつべきです
・たった一つのプランよりも三つのプランを常にもって仕事をする教師をめざしましょう

提言 10 人のマネジメントは、人の強みを発揮させることである。人は弱い。悲しいほどに弱い。組織の目的は、人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することである。人は最大の資産である。
【職員一人一人の強みを見極め、組織に生かす】
・人を見極めること。職員をリーダー、参謀、フォロアー（従順）、パラサイト（従わない）、キャンサー（組織破壊）、エイリアンに分類してみてください
・パラサイト、キャンサーは組織から追放するくらいの強い気持ちをもつことです
・エイリアン（常に三振、思いもかけない時にホームラン）こそ伸ばす人材です

提言 11 企業の第一の機能としてのマーケティングは、あまりにも多くの企業で行われていない。言葉だけに終わっている。（消費者運動増大の現状から）【生徒、保護者の本音に気づく感性】
・学校評価が言葉だけに終わっていないか。確実な学校改善を図っているかを大切に！
・日常から、生徒や保護者の本音に接する機会を設定すべきです

提言 12 仕事を生産的なものにするには、3つのものが必要である。すなわち、
① 分析である。仕事に必要な作業と手順と道具を知らなければならない。
② 総合である。作業を集めプロセスとして編成しなければならない。
③ 管理である。仕事のプロセスのなかに、方向づけ、質と量、基準と例外についての管理手段を組み込まなければならない。【3つのバランス感覚：管理だけ焚けてもNO：リーダーの手腕が決まる】
・提言12こそ、学校という組織で一番大切な事項です
・校務分掌上の組織が、多方向をむいてしまっていないかを点検すべきです
・校務分掌上の組織が、それぞれの役割遂行を通して、共通の目標達成をめざしましょう
・そのためにも、常に現状把握からスタートさせ、計画的な業務遂行をすることが重要です
・管理という名の「投げ渡し」「まかせきり」の状態に陥っていないか点検すべきです
・「見届け」こそ管理の重要部門です

提言 13 自己目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントできるようになることである。自己管理は強い動機づけをもたらす。【自己業務の短期、中期、長期の3つのスパンを明確に持つ】
・日常的な自己点検システムを構築する必要があります
・職場内で自分を振り返る場を設定（職員会議や校内研修の内容改善）しましょう

提言 14 マーケティングだけでは企業としての成功はない。イノベーションすなわち新しい満足を生み出すことである。【課題把握は評価のみにあらず、自分の目と足で確かめる。そこからが始まり】
・リーダーこそ、常に現実の中から課題意識をもって改善を図る強い姿勢をもつべきです

提言 15 イノベーションの戦略の一步は、古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。【不易と流行を見極める】

- ・ あまりにも学校組織には、長い歴史を引きづり、守り続けているものがないか点検しましょう
- ・ 思い切った切り捨てを断行すべき（知恵を働かせよ）です
- ・ このことが職員の負担軽減につながり、新たな動きを創造します
- ・ スクラップ&ビルドの気概をもちましょう

提言 16 イノベーションを通じた成果は、百発百中のことではない。成果とは打率である。

【常に効果効率を第一に考える】

- ・ 100%を求めない。
- ・ 結果よりも過程を重視した評価が100%に近づかせる

提言 17 トップマネジメントのメンバーは、攻撃し合ってはならない。会議室の外で、互いのことをとやかく言ったり、批判したり、けなしたりしてはならない。ほめあうことさえしないほうがいい。

【人間性に磨きをかけよ】

- ・ 批判をしない。失敗を許す
- ・ 馴れ合いになってはいけません

提言 18 マネジャーは、社長から社員に至るまで明確な目標を必要とする。目標がなければ混乱する。

【目標—価値把握—実践—振り返り—評価のサイクル確立】

- ・ 一人一人の目標を把握し、同じ方向へのベクトルを構築することです
- ・ 一人一人の教師が日常的な目標設定と振り返りを行い、全体を把握することです
- ・ 適切な評価を行うことです
- ・ 新たな目標設定を持たせ、協働体制確立させえることです

