

かながわ学校管理職育成指針

神奈川県教育委員会

令和8年1月

(改定)

～ 目 次 ～

1 はじめに	1
2 管理職育成の方向	2
(1) 基本的な考え方	2
(2) めざすべき管理職像	2
ア 既に示している県教育委員会の考え方	2
イ その後の環境の変化	2
ウ 本指針で示す「めざすべき管理職像」	3
(3) めざすべき管理職像の指標化	4
3 管理職育成の手立て	13
(1) 基本的な考え方	13
(2) 管理職育成研修及びOJT	13
ア 管理職育成研修	13
イ OJT	22
(ア) 職場実践	22
(イ) 上位職等からの指導・助言	22
(3) 人事異動を通じた人材育成	23
(4) 管理職登用について	23
ア 教頭候補者選考試験	23
イ 県立学校校長選考アセスメント	24

1 はじめに

グローバル化や情報化が急速に進展し、社会が激しく変化する中、学校にはより時代の要請に応じた教育や学校づくりが求められており、校長をはじめ管理職のリーダーシップやマネジメント能力がますます重要となっている。

平成 27 年 12 月 21 日、国の中教審議会から「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」が答申（以下、中教審答申とする。）され、その中で、カリキュラム・マネジメント^{※1}を通した組織運営の改善など、学校が家庭、地域とも連携・協働しながら、一つのチームとして機能するように、学校のリーダーシップ機能の一層の強化が求められている。さらに、管理職の適材確保に向けた改善方策として、教育委員会は校長、副校長及び教頭に求められる資質・能力を明確化し、教職員に周知するとともに、管理職の養成等に活用することが示されている。

平成 29 年 8 月、県教育委員会は中教審答申等を踏まえ、「校長及び教員の資質向上に関する指標」^{※2}を策定し、その中で、管理職に求められる資質・能力として、多様な背景を有する人材などの専門家集団をチームとしてまとめ（チーム学校）、学校経営を実践する「学校経営力」を示したところである。

一方、本県教員について見ると、年齢構成の偏りが大きく、40 歳代から 50 歳代前半までの教員が非常に少なく、今後の管理職の計画的な育成が大きな課題となっている。また、学校における教員の不祥事防止については、「不祥事ゼロ運動」などに継続して取り組んでいるが、重大事案は後を絶たない。さらに、学校における働き方改革を具体的に進めることも課題意識の一つとして持つことが重要である。

こうした状況を踏まえ、県教育委員会では、「めざすべき管理職像」を示し、各職位で育成する資質・能力を指標化するとともに、管理職育成の手立てを示した「かながわ学校管理職育成指針」を策定し、計画的かつ一貫した管理職人材育成の取組みを推進する。

なお、本指針の対象は、県教育委員会が任命権を有する県立学校及び政令指定都市を除いた市町村立学校の教職員とする。

※1 カリキュラム・マネジメント

： 児童生徒の実態等を踏まえて教育の内容や時間を配分し、授業改善や必要な人的・物的資源の確保などの創意工夫を行い、組織的・計画的な教育の質的向上を図ること。

※2 「校長及び教員の資質向上に関する指標」

： 指標において、副校長及び教頭には、校長の校務を補佐する役割として、校長に準ずる役割が求められている。

2 管理職育成の方向

(1) 基本的な考え方

本県の教育における総合的な指針となる「かながわ教育ビジョン」の理念の下、総括教諭等の段階から、管理職となることにより教育的視野が広がることや、自らの教育理念に基づき、特色ある教育活動を推進できることなど、管理職の魅力ややりがいについて、研修や上位職等によるOJT^{*}を通して伝え、意識の醸成を図り、管理職への若手登用を推進する。併せて、教頭職から副校長職、副校長職から校長職といった、上位職へのステップの中でも研修等を通して意識の醸成を図る。

また、自ら学び続ける教員であるべきとの理念の下、自己研鑽や自己啓発の観点から、研修の受講と上位職等によるOJTの実践により、資質・能力を育成する。

さらに、人事異動により幅広い経験を積み重ねるとともに、管理職登用にあたっては、教頭候補者選考試験や人材アセスメント等を実施し、各職位に求められる資質・能力を有する人材を確保する。

※ OJT

： On the Job Training の略で、現場で業務に必要な知識や技術等を習得させる職場訓練。

(2) めざすべき管理職像

ア 既に示している県教育委員会の考え方

本県では平成29年8月に「校長及び教員の資質向上に関する指標」を策定し、その中で管理職及びベテラン教員のめざすべき教職員像を示したうえで、めざすべき校長像については、専門家集団をチームとしてまとめる学校経営の実践を重視して「学校経営力」という視点を加えた。

イ その後の環境の変化

SDGs（持続可能な開発目標）の取組みにおいて、教育の分野では、すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保することなどを目標に掲げた取組みの推進が求められている。

こうした観点も踏まえ、令和元年、「かながわ教育ビジョン」を一部改定した。

いじめ・不登校や外国につながりのある児童生徒の指導上の諸課題や、経済的な課題を抱えた児童生徒への対応など、教育をめぐる課題は多様化しており、さらに、こうした課題が深刻化する懸念もある。

学校では、このような新たな状況に直面し、教育を取り巻く環境等の変化への対応が求められており、管理職には、その状況の変化を正しく把握した上で、働き方改革の視点も踏まえ、その変化に的確に対応できる組織体制の構築と運用が求められる。

ウ 本指針で示す「めざすべき管理職像」

教員は、教育者としての基本的な素養を備え、教育公務員として法令を遵守するとともに、服務規律を徹底し、確固たる倫理観と使命感をもつことは当然である。とりわけ、管理職は、そういった教員を育成する役割を担っていることから、さらに高い倫理観と強い使命感が求められる。

また、管理職は、教育公務員としての職責について教職員に強く認識させるとともに、教職員への積極的な指導・助言や、相互の意見交換の場を設けることなどのマネジメントを通じて、事故や不祥事が起こらない風通しの良い組織・風土づくりが求められる。

こうした観点を踏まえ、既に示している県教育委員会の考え方、その後の環境の変化の要素を加え、めざすべき管理職像を以下のとおり整理する。

【めざすべき管理職像】

【率先垂範できる力】

- ① 教育を取り巻く環境等の変化に応じ、多様な意見を受け止めつつ、学校づくりや教育活動をリードし、教職員の模範となり、リーダーシップを発揮し、学校を動かし、支え、発展させることができる。

【統率し指導する力】

- ② 教育者としての高い倫理観と強い使命感に基づくゆるぎない信念と情熱をもち、「かながわ教育ビジョン」の理念を実現すべく、自らの学校経営に対する明確なビジョンを示し、学校教育目標の実現に向けて教職員をまとめ、指導ができる。

【モチベーションを高め人材を育成する力】

- ③ チーム学校を支える教職員個々の多様性を尊重し、同僚性を持った集団づくりができるとともに、一人ひとりのキャリアプランを見通し、教職員一人ひとりの意欲向上・人材育成に資する指導・助言ができる。

【組織を運営し教職員を管理する力】

- ④ 働き方改革の推進など、教育を取り巻く環境等の変化に応じ、適切な組織執行体制の構築と教職員の管理監督ができる。

【地域と協力し学校を運営する力】

- ⑤ 開かれた学校づくりに向け、保護者や地域の方の意見を把握するとともに、学校に対する要望の実現に向けて努力ができる。

【リスクを予防し不測の事態に対応する力】

- ⑥ 学校事故や教職員の不祥事の未然防止に努めるとともに、不測の事態に対しては自ら判断し、リーダーシップをもって迅速かつ適切に、そして組織的に対応ができる。

【将来に向けて学校運営を改善し、発展させる力】

- ⑦ 適正な学校評価の実施に努め、評価結果を踏まえ、将来に向けて学校運営を改善し、発展させることができる。

(3) めざすべき管理職像の指標化

中教審答申において、教育委員会は「チームとしての学校」の管理職に求められる資質・能力を明確にし、管理職の育成等に活用することが示されており、先に示した「めざすべき管理職像」を管理職に求められる「リーダーシップ」と「マネジメント」の2つに区分した上で、各職位で育成する標準的な資質・能力の水準（行動例）を定める。（P 5からP 12 の表1から表4）

注）「リーダーシップ」と「マネジメント」は管理職の資質・能力として重要な要素を占めており、実際には、相互に補完しながら管理職としての力を發揮することが期待される。本指針においては、管理職育成の観点から、主に「リーダーシップ」に求められる資質・能力を形成する力と、「マネジメント」に求められる資質・能力を形成する力に着目し分けて整理する。

表1：「リーダーシップ」の指標（行動例）（県立学校）（1/2）

「リーダーシップ」		総括教諭職	教頭職	副校長職	校長職
1	【率先垂範できる力】 教育を取り巻く環境等の変化に応じ、多様な意見を受け止めつつ、学校づくりや教育活動をリードし、教職員の模範となり、リーダーシップを発揮し、学校を動かし、支え、発展させることができる	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育施策等における今日的課題について情報を収集し、グループ業務と関連付けて理解した上で、課題解決に向けた方策を考え、実践している。 ○ グループ業務の課題を把握し、解決に向けて具体的なしきけをするなど、リーダーシップを発揮している。 ○ 公務員としての義務（法令遵守や秘密の保持）と総括教諭としてのグループを統括するという自覚を持ち、仕事に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育施策等における今日的課題について情報を収集し、全てのグループ業務と関連付けて理解した上で、課題解決に向けた方策を考え、実践している。 ○ 全てのグループ業務の課題を把握し、解決に向けて学校全体を俯瞰した視点から総括教諭等に指導・助言をするなど、リーダーシップを発揮している。 ○ 公務員としての義務（法令遵守や秘密の保持）と教頭として校務を整理するという自覚を持ち、仕事に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育施策等における今日的課題について情報を収集し、学校全体の校務と関連付けて理解した上で、課題解決に向けた方策を考え、実践している。 ○ 学校全体の校務の課題を把握し、解決に向けて副校長及び教頭等に具体的な指示を出し、改善に向け組織的に取り組むなど、リーダーシップを発揮している。 ○ 公務員としての義務（法令遵守や秘密の保持）と副校長として校務を総合調整するという自覚を持ち、仕事に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育施策等における今日的課題について情報を収集し、学校全体の校務と関連付けて理解した上で、課題解決に向けた方策を考え、発信するとともに、管理職間で共有し実践している。 ○ 学校全体の校務の課題を把握し、解決に向けて副校長及び教頭等に具体的な指示を出し、改善に向け組織的に取り組むなど、リーダーシップを発揮している。 ○ 公務員としての義務（法令遵守や秘密の保持）と学校の責任者としての自覚を持ち、仕事に取り組んでいる。

表1：「リーダーシップ」の指標（行動例）（県立学校）（2/2）

「リーダーシップ」		総括教諭職	教頭職	副校長職	校長職
2	<p>【統率し指導する力】 教育者としての高い倫理観と強い使命感に基づくゆるぎない信念と情熱をもち、「かながわ教育ビジョン」の理念を実現すべく、自らの学校経営に対する明確なビジョンを示し、学校教育目標の実現に向けて教職員をまとめ、指導ができる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育者としての倫理観や使命感を持ち、揺らぐことなく実行できる。 ○ 学校教育目標を理解し、その実現に向けて、教育の質的向上を図るために、グループ業務を通じて、教職員をまとめている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育者としての倫理観や使命感を持ち、物事を見極めた上で、揺らぐことなく実行できる。 ○ 学校教育目標を理解し、その実現に向けて、教育の質的向上を図るために、全てのグループ業務を通じて、総括教諭等に指導をしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育者としての倫理観や使命感を持ち、物事をよく見極めた上で、揺らぐことなく実行できる。 ○ 学校教育目標を理解し、その実現に向けて、教育の質的向上を図るために、学校全体の校務を通じて、教頭及び総括教諭等に指導をしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育者としての倫理観や使命感を持ち、学校の責任者として、物事をよく見極めた上で、揺らぐことなく実行できる。 ○ 自身の学校経営方針を掲げ、学校教育目標を示し、教育の質的向上を図るために、学校全体の校務を通じて、副校長及び教頭等に指導をしている。
3	<p>【モチベーションを高め人材を育成する力】 チーム学校を支える教職員個々の多様性を尊重し、同僚性を持った集団づくりができるとともに、一人ひとりのキャリアプランを見通し、教職員一人ひとりの意欲向上・人材育成に資する指導・助言ができる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ グループ員の個々の能力や状況を把握し、必要な情報を教頭と共有するとともに、個々の立場や事情を尊重した助言をしている。 ○ グループ員の能力を生かした業務の分担により、グループ員の意欲と能力の向上を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教職員の個々の能力や状況を把握し、必要な情報を副校長と共有するとともに、個々の立場や事情を尊重した指導・助言をしている。 ○ 教職員の自発性や創造性を生かした適切な指導・助言をすることで教職員の意欲と能力の向上を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教職員の個々の能力や状況を把握し、必要な情報を校長と共有するとともに、個々の立場や事情を尊重した指導・助言をしている。 ○ 教職員の自発性や創造性を生かした適切な指導・助言をすることで教職員の意欲と能力の向上を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教職員の個々の能力や状況を把握し、個々の立場や事情を尊重したキャリアプランを立てるとともに、人材育成の体制を構築している。 ○ 教職員の資質・能力を把握した上で、個々に応じたキャリアプランを具体的に示し、教職員の意欲と能力の向上を図っている。

表2：「マネジメント」の指標（行動例）（県立学校）（1/2）

「マネジメント」		総括教諭職	教頭職	副校長職	校長職
1	【組織を運営し教職員を管理する力】働き方改革の推進など、教育を取り巻く環境等の変化に応じ、適切な組織執行体制の構築と教職員の管理監督ができる。	<ul style="list-style-type: none"> ○ 不測の事態にも柔軟に対応し、管理職に指示を仰ぎながらグループ業務を見直している。 ○ グループ業務の処理状況を把握し、グループ員が能力を発揮できるよう適切な業務分担に配慮しながら業務を統括している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 不測の事態にも柔軟に対応し、必要な情報を収集した上で、全てのグループ業務を見直している。 ○ 全てのグループの状況を把握し、教職員が働きやすさと働きがいを両立しながら能力を発揮できるよう業務管理を行うとともに、法令等の根拠に基づく服務管理を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 不測の事態にも柔軟に対応し、必要な情報を収集した上で、学校全体の校務を見直している。 ○ 学校全体の校務の状況を把握し、教職員が働きやすさと働きがいを両立しながら能力を発揮できるよう業務管理を行うとともに、服務管理が適切に行われるよう教頭に助言している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 不測の事態にも柔軟に対応し、学校全体の校務を見直し、組織体制の最適化を図っている。 ○ 学校の責任者として、自校の組織力が最大限に發揮されるよう、全ての教職員の働きやすさと働きがいの両立に配慮しながら、管理監督を行っている。
2	【地域と協力し学校を運営する力】開かれた学校づくりに向け、保護者や地域の方の意見を把握するとともに、学校に対する要望の実現に向けて努力ができる	<ul style="list-style-type: none"> ○ 保護者や地域などのニーズを踏まえ、グループ業務の改善・向上に資する情報を的確に収集している。 ○ 収集した情報を基に、グループ業務に生かす方策を考え、教頭に具申している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 保護者や地域などのニーズを踏まえ、全てのグループ業務の改善・向上に資する情報を的確に収集し、整理している。 ○ 収集、整理した情報を基に、学校運営に生かす方策を考え、副校長に具申している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 保護者や地域などのニーズを踏まえ、学校全体の校務の改善・向上に資する情報を的確に収集し、整理している。 ○ 収集、整理した情報を基に、学校運営に生かす方策を考え、校長に具申している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 保護者や地域などのニーズを踏まえ、学校全体の校務の改善・向上に資する情報を的確に収集し、整理し、発信している。 ○ 収集、整理した情報を基に、学校運営に反映できるよう具体的な方策を考え、担当部署に適切な指示を出している。

表2：「マネジメント」の指標（行動例）（県立学校）（2/2）

「マネジメント」		総括教諭職	教頭職	副校長職	校長職
3	【リスクを予防し不測の事態に対応する力】 学校事故や教職員の不祥事の未然防止に努めるとともに、不測の事態に対しては自ら判断し、リーダーシップをもって迅速かつ適切に、そして組織的に対応ができる	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日頃よりグループ員にグループ業務に関する事故や不祥事について注意喚起している。 ○ 不測の事態に対しては、状況を把握し、具体的な対処方法を考え、教頭に具申している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日頃より教職員に事故や不祥事について注意喚起するとともに、教職員の言動を把握し、必要な指導をしている。 ○ 不測の事態に対しては、情報を正確に把握し、具体的な解決策を考え、副校長に具申するとともに、教職員には必要な対応を指示するなど、迅速に対応している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日頃より教職員に事故や不祥事について注意喚起するとともに、教職員の言動を把握し、必要な指導をしている。 ○ 不測の事態に対しては、情報を正確に把握し、具体的な解決策を考え、校長に具申するとともに、教職員には必要な対応を指示するなど、迅速に対応している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日頃より教職員に事故や不祥事について注意喚起するとともに、未然防止に向けた指導体制を構築している。 ○ 不測の事態に対しては、収集した情報と具申を基に、学校としての最良の解決策を考え、副校長、教頭に必要な対応を指示するなど、迅速に対応している。
4	【将来に向けて学校運営を改善し、発展させる力】 適正な学校評価の実施に努め、評価結果を踏まえ、将来に向けて学校運営を改善し、発展させることができる	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学校教育目標の実現に向けて、定期的にグループ業務の進捗状況を把握し、必要な見直しを図っている。 ○ 評価結果を踏まえ、グループ業務の課題を洗い出し、解決に向けた手立てを考え、取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学校教育目標の実現に向けて、定期的に全てのグループ業務の進捗状況を把握し、必要な見直しを図っている。 ○ 評価結果を踏まえ、全てのグループ業務の課題を把握し、解決に向けた手立てを考え、取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学校教育目標の実現に向けて、定期的に学校全体の校務の進捗状況を把握し、必要な見直しを図っている。 ○ 評価結果を踏まえ、学校全体の校務の課題の原因を究明し、解決に向けた手立てを考え、取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学校教育目標の周知に努めるとともに、その実現に向けて、校務をつかさどり、副校長、教頭に具体的な指示や助言を行っている。 ○ 評価結果を踏まえ、学校の責任者として、全ての課題を俯瞰的に把握し、整理した上で、学校教育目標を設定し、組織的に改善し、学校を発展させている。

表3：「リーダーシップ」の指標（行動例）（市町村立学校）（1/2）

「リーダーシップ」	総括教諭職	教頭職	校長職
<p>【率先垂範できる力】 教育を取り巻く環境等の変化に応じ、多様な意見を受け止めつつ、学校づくりや教育活動をリードし、教職員の模範となり、リーダーシップを発揮し、学校を動かし、支え、発展させることができる</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育施策等における今日的課題について情報を収集し、グループ業務と関連付けて理解した上で、課題解決に向けた方策を考え、実践している。 ○ グループ業務の課題を把握し、解決に向けて具体的なしきけをするなど、リーダーシップを発揮している。 ○ 公務員としての義務(法令遵守や秘密の保持)と総括教諭としてのグループを統括するという自覚を持ち、仕事に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育施策等における今日的課題について情報を収集し、学校全体の校務と関連付けて理解した上で、課題解決に向けた方策を考え、実践している。 ○ 学校全体の校務の課題を把握し、解決に向けて学校全体を俯瞰した視点から総括教諭等に指導・助言をするなど、リーダーシップを発揮している。 ○ 公務員としての義務(法令遵守や秘密の保持)と教頭として校務を整理するという自覚を持ち、仕事に取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育施策等における今日的課題について情報を収集し、学校全体の校務と関連付けて理解した上で、課題解決に向けた方策を考え、発信とともに、管理職間で共有し実践している。 ○ 学校全体の校務の課題を把握し、解決に向けて教頭等に具体的な指示を出し、改善に向け組織的に取り組むなど、リーダーシップを発揮している。 ○ 公務員としての義務(法令遵守や秘密の保持)と学校の責任者としての自覚を持ち、仕事に取り組んでいる。

表3：「リーダーシップ」の指標（行動例）（市町村立学校）（2/2）

「リーダーシップ」	総括教諭職	教頭職	校長職
2 【統率し指導する力】 教育者としての高い倫理観と強い使命感に基づくゆるぎない信念と情熱をもち、「かながわ教育ビジョン」の理念を実現すべく、自らの学校経営に対する明確なビジョンを示し、学校教育目標の実現に向けて教職員をまとめ、指導ができる	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育者としての倫理観や使命感を持ち、揺らぐことなく実行できる。 ○ 学校教育目標を理解し、その実現に向けて、教育の質的向上を図るため、グループ業務を通じて、教職員をまとめている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育者としての倫理観や使命感を持ち、物事を見極めた上で、揺らぐことなく実行できる。 ○ 学校教育目標を理解し、その実現に向けて、教育の質的向上を図るため、学校全体の校務を通じて、総括教諭等に指導をしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教育者としての倫理観や使命感を持ち、学校の責任者として、物事を見極めた上で、揺らぐことなく実行できる。 ○ 自身の学校経営方針を掲げ、学校教育目標を示し、教育の質的向上を図るため、学校全体の校務を通じて、教頭等に指導をしている。
3 【モチベーションを高め人材を育成する力】 チーム学校を支える教職員個々の多様性を尊重し、同僚性を持った集団づくりができるとともに、一人ひとりのキャリアプランを見通し、教職員一人ひとりの意欲向上・人材育成に資する指導・助言ができる	<ul style="list-style-type: none"> ○ グループ員の個々の能力や状況を把握し、必要な情報を教頭と共有するとともに、個々の立場や事情を尊重した助言をしている。 ○ グループ員の能力を生かした業務の分担により、グループ員の意欲と能力の向上を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教職員の個々の能力や状況を把握し、必要な情報を校長と共有するとともに、個々の立場や事情を尊重した指導・助言をしている。 ○ 教職員の自発性や創造性を生かした適切な指導・助言をすることで教職員の意欲と能力の向上を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 教職員の個々の能力や状況を把握し、個々の立場や事情を尊重したキャリアプランを立てるとともに、人材育成の体制を構築している。 ○ 教職員の資質・能力を把握した上で、個々に応じたキャリアプランを具体的に示し、教職員の意欲と能力の向上を図っている。

表4：「マネジメント」の指標（行動例）（市町村立学校）（1/2）

「マネジメント」	総括教諭職	教頭職	校長職
1 【組織を運営し教職員を管理する力】 働き方改革の推進など、教育を取り巻く環境等の変化に応じ、適切な組織執行体制の構築と教職員の管理監督ができる。	<ul style="list-style-type: none"> ○ 不測の事態にも柔軟に対応し、管理職に指示を仰ぎながらグループ業務を見直している。 ○ グループ業務の処理状況を把握し、グループ員が能力を発揮できるよう適切な業務分担に配慮しながら業務を統括している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 不測の事態にも柔軟に対応し、必要な情報を収集した上で、学校全体の校務を見直している。 ○ 学校全体の校務の状況を把握し、教職員が働きやすく働きがいを両立しながら能力を発揮できるよう業務管理を行うとともに、法令等の根拠に基づく服務管理を行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 不測の事態にも柔軟に対応し、学校全体の校務を見直し、組織体制の最適化を図っている。 ○ 学校の責任者として、自校の組織力が最大限に発揮されるよう、全ての教職員の働きやすさと働きがいの両立に配慮しながら、管理監督を行っている。
2 【地域と協力し学校を運営する力】 開かれた学校づくりに向け、保護者や地域の方の意見を把握するとともに、学校に対する要望の実現に向けて努力ができる	<ul style="list-style-type: none"> ○ 保護者や地域などのニーズを踏まえ、グループ業務の改善・向上に資する情報を的確に収集している。 ○ 収集した情報を基に、グループ業務に生かす方策を考え、教頭に具申している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 保護者や地域などのニーズを踏まえ、学校全体の校務の改善・向上に資する情報を的確に収集し、整理している。 ○ 収集、整理した情報を基に、学校運営に生かす方策を考え、校長に具申している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 保護者や地域などのニーズを踏まえ、学校全体の校務の改善・向上に資する情報を的確に収集し、整理し、発信している。 ○ 収集、整理した情報や具申を基に、学校運営に反映できるよう具体的な方策を考え、担当部署に適切な指示を出している。

表4：「マネジメント」の指標（行動例）（市町村立学校）（2/2）

「マネジメント」	総括教諭職	教頭職	校長職
3 【リスクを予防し不測の事態に対応する力】 学校事故や教職員の不祥事の未然防止に努めるとともに、不測の事態に対しては自ら判断し、リーダーシップをもって迅速かつ適切に、そして組織的に対応ができる	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日頃よりグループ員にグループ業務に関する事故や不祥事について注意喚起している。 ○ 不測の事態に対しては、状況を把握し、具体的な対処方法を考え、教頭に具申している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日頃より教職員に事故や不祥事について注意喚起するとともに、教職員の言動を把握し、必要な指導をしている。 ○ 不測の事態に対しては、情報を正確に把握し、具体的な解決策を考え、校長に具申するとともに、教職員には必要な対応を指示するなど、迅速に対応している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 日頃より教職員に事故や不祥事について注意喚起するとともに、未然防止に向けた指導体制を構築している。 ○ 不測の事態に対しては、収集した情報と具申を基に、学校としての最良の解決策を考え、教頭に必要な対応を指示するなど、迅速に対応している。
4 【将来に向けて学校運営を改善し、発展させる力】 適正な学校評価の実施に努め、評価結果を踏まえ、将来に向けて学校運営を改善し、発展させることができる	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学校教育目標の実現に向けて、定期的にグループ業務の進捗状況を把握し、必要な見直しを図っている。 ○ 評価結果を踏まえ、グループ業務の課題を洗い出し、解決に向けた手立てを考え、取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学校教育目標の実現に向けて、定期的に学校全体の校務の進捗状況を把握し、必要な見直しを図っている。 ○ 評価結果を踏まえ、学校全体の校務の課題の原因を究明し、解決に向けた手立てを考え、取り組んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 学校教育目標の周知に努めるとともに、その実現に向け、校務をつかさどり、教頭に具体的な指示や助言を行っている。 ○ 評価結果を踏まえ、学校の責任者として、全ての課題を俯瞰的に把握し、整理した上で、学校教育目標を設定し、組織的に改善し、学校を発展させている。

3 管理職育成の手立て

（1）基本的な考え方

人事異動により幅広い経験を積み重ねる中で、管理職育成研修及びOJTの実施により、各職位に求められる資質・能力を育成する。また、管理職登用にあたっては、教頭候補者選考試験や人材アセスメント等を実施し、各職位に求められる資質・能力を有する人材を確保する。

（2）管理職育成研修及びOJT

各職位において指定の管理職育成研修を実施する。また、OJTを通して、求められる資質・能力が育成されたかどうか、その状況を分析し、必要に応じて研修を再受講することで着実に資質・能力を育成する。

ア 管理職育成研修

職位と経験年数に応じて実施されている現在の管理職等研修について、各職位に求められる「リーダーシップ」と「マネジメント」を育成するための研修を、「リーダーシップⅠ、Ⅱ、Ⅲ」や「カリキュラム指導Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ」などに整理して体系化し、それぞれに必要な研修を実施する。

表5：「リーダーシップ」の管理職育成研修体系（県立学校）（1/2）

「リーダーシップ」		総括教諭職	教頭職	副校長職	校長職
1	【率先垂範できる力】 教育を取り巻く環境等の変化に応じ、多様な意見を受け止めつつ、学校づくりや教育活動をリードし、教職員の模範となり、リーダーシップを發揮し、学校を動かし、支え、発展させることができる	リーダーシップI	リーダーシップII-1	リーダーシップII-2	リーダーシップIII
2	【統率し指導する力】 教育者としての高い倫理観と強い使命感に基づくゆるぎない信念と情熱をもち、「かながわ教育ビジョン」の理念を実現すべく、自らの学校経営に対する明確なビジョンを示し、学校教育目標の実現に向けて教職員をまとめ、指導ができる	カリキュラム指導I	カリキュラム指導II-1	カリキュラム指導II-2	カリキュラム指導III

表5：「リーダーシップ」の管理職育成研修体系（県立学校）（2/2）

「リーダーシップ」		総括教諭職	教頭職	副校長職	校長職
3	【モチベーションを高め人材を育成する力】 チーム学校を支える教職員個々の多様性を尊重し、同僚性を持った集団づくりができるとともに、一人ひとりのキャリアプランを見通し、教職員一人ひとりの意欲向上・人材育成に資する指導・助言ができる	キャリア指導I ○ グループを統括する視点から、グループ内の人材育成の意義を学ぶとともに、グループ員の意欲向上と人材育成に資する指導・助言の方法等を学ぶ。	キャリア指導II-1 ○ 全てのグループを管理する視点から、教職員の人材育成の意義を学ぶとともに、教職員一人ひとりの意欲向上と人材育成に資する指導・助言の方法等を学ぶ。	キャリア指導II-2 ○ 学校全体の校務を管理する視点から、教職員の人材育成の意義を学ぶとともに、教職員一人ひとりの意欲向上と人材育成に資する指導・助言の方法等を学ぶ。	キャリア指導III ○ 学校経営の責任者の視点から、教職員の人材育成の意義を学ぶとともに、民間企業などの人材育成の実践例等を参考に、人材育成の方法等について学ぶ。

表6：「マネジメント」の管理職育成研修体系（県立学校）（1/2）

「マネジメント」		総括教諭職	教頭職	副校長職	校長職
1	【組織を運営し教職員を管理する力】 働き方改革の推進など、教育を取り巻く環境等の変化に応じ、適切な組織執行体制の構築と教職員の管理監督ができる	組織マネジメントI ○ 働き方改革を意識しながら、グループを統括する視点から、変化に応じた組織執行体制の構築の重要性を学ぶとともに、グループをマネジメントする手法等を学ぶ。	組織マネジメントII-1 ○ 働き方改革を進める意識を持ち、全てのグループを管理する視点から、変化に応じた組織執行体制の構築の重要性を学ぶとともに、教職員の管理を含めた学校全体をマネジメントする手法等を学ぶ。	組織マネジメントII-2 ○ 働き方改革を進める意識を持ち、学校全体の校務を管理する視点から、変化に応じた組織執行体制の構築の重要性を学ぶとともに、教職員の管理を含めた学校全体をマネジメントする手法等を学ぶ。	組織マネジメントIII ○ 働き方改革を進める意識を持ち、学校経営の責任者の視点から、変化に応じた組織執行体制の構築の重要性を学ぶとともに、教職員の監督を含め、学校教育目標実現に向けた学校マネジメントの手法等を学ぶ。
2	【地域と協力し学校を運営する力】 開かれた学校づくりに向け、保護者や地域の方の意見を把握するとともに、学校に対する要望の実現に向けて努力ができる	校外マネジメントI ○ グループを統括する視点から、保護者や地域の方の意見を把握することの重要性を学ぶとともに、グループ業務を通じて学校に対する要望の実現に向けた方策等を学ぶ。	校外マネジメントII-1 ○ 全てのグループを管理する視点から、保護者や地域の方の意見を把握することの重要性を学ぶとともに、全てのグループ業務を通じて学校に対する要望を実現する方策等を学ぶ。	校外マネジメントII-2 ○ 学校全体の校務を管理する視点から、保護者や地域の方の意見を把握することの重要性を学ぶとともに、学校全体の校務を通じて学校に対する要望を実現する方策等を学ぶ。	校外マネジメントIII ○ 学校経営の責任者の視点から、保護者や地域の方の意見を把握することの重要性を学ぶとともに、学校に対する要望を魅力ある学校づくりと併せて実現する方策等を学ぶ。

表6：「マネジメント」の管理職育成研修体系（県立学校）（2/2）

「マネジメント」		総括教諭職	教頭職	副校長職	校長職
3	【リスクを予防し不測の事態に対応する力】 学校事故や教職員の不祥事の未然防止に努めるとともに、不測の事態に対しては自ら判断し、リーダーシップをもって迅速かつ適切に、そして組織的に対応ができる	リスクマネジメントI ○ グループを統括する視点から、事故・不祥事の未然防止の重要性を学ぶとともに、未然防止の方策や不測の事態に対する対処法等を学ぶ。	リスクマネジメントII-1 ○ 全てのグループを管理する視点から、事故・不祥事の未然防止の重要性を学ぶとともに、未然防止の方策や不測の事態に対する対処法等を学ぶ。	リスクマネジメントII-2 ○ 学校全体の校務を管理する視点から、事故・不祥事の未然防止の重要性を学ぶとともに、未然防止の方策や不測の事態に対する対処法等を学ぶ。	リスクマネジメントIII ○ 学校経営の責任者の視点から、事故・不祥事の未然防止の重要性を学ぶとともに、未然防止の方策や不測の事態に対する対処法等を学ぶ。
4	【将来に向けて学校運営を改善し、発展させる力】 適正な学校評価の実施に努め、評価結果を踏まえ、将来に向けて学校運営を改善し、発展させることができる	校内マネジメントI ○ 今後の学校運営の改善と発展につなげるため、グループを統括する視点から、学校評価をグループ業務に生かす方法等を学ぶ。	校内マネジメントII-1 ○ 今後の学校運営の改善と発展につなげるため、全てのグループを管理する視点から、学校評価を全てのグループ業務に生かす方法等を学ぶ。	校内マネジメントII-2 ○ 今後の学校運営の改善と発展につなげるため、学校全体の校務を管理する視点から、学校評価を学校全体の校務に生かす方法等を学ぶ。	校内マネジメントIII ○ 今後の学校運営の改善と発展につなげるため、学校経営の責任者の視点から、学校評価を学校のビジョンに生かす方法等を学ぶ。

表7：「リーダーシップ」の管理職育成研修体系（市町村立学校）（1/2）

「リーダーシップ」		総括教諭職	教頭職	校長職
1	【率先垂範できる力】 教育を取り巻く環境等の変化に応じ、多様な意見を受け止めつつ、学校づくりや教育活動をリードし、教職員の模範となり、リーダーシップを發揮し、学校を動かし、支え、発展させることができる	リーダーシップI ○ グループを統括する視点から、組織的、機動的な学校運営の在り方を学ぶとともに、グループにおいてリーダーシップを發揮する方法等を学ぶ。	リーダーシップII ○ 学校全体の校務を管理する視点から、学校経営の在り方について学ぶとともに、校長の学校経営を補佐し、校務を整理する方法等を学ぶ。	リーダーシップIII ○ 学校経営の責任者の視点から、魅力ある学校づくりについて学ぶとともに、より高度で幅広い視点からリーダーシップを發揮する方法等を学ぶ。
2	【統率し指導する力】 教育者としての高い倫理観と強い使命感に基づくゆるぎない信念と情熱をもち、「かながわ教育ビジョン」の理念を実現すべく、自らの学校経営に対する明確なビジョンを示し、学校教育目標の実現に向けて教職員をまとめ、指導ができる	カリキュラム指導I ○ グループを統括する視点から、「チームとしての学校」の意義を学ぶとともに、学校教育目標の実現に向けて、グループ員をまとめ、率いる方法等を学ぶ。	カリキュラム指導II ○ 学校全体の校務を管理する視点から、「チームとしての学校」の意義を学ぶとともに、学校教育目標の実現に向けて、教職員をまとめ、指導する方法等を学ぶ。	カリキュラム指導III ○ 学校経営の責任者の視点から、「チームとしての学校」の意義を学ぶとともに、学校教育目標の実現に向けて、ビジョンを明確にし、教職員を統率する方法等を学ぶ。

表7：「リーダーシップ」の管理職育成研修体系（市町村立学校）（2/2）

「リーダーシップ」		総括教諭職	教頭職	校長職
3	【モチベーションを高め人材を育成する力】 チーム学校を支える教職員個々の多様性を尊重し、同僚性を持った集団づくりができるとともに、一人ひとりのキャリアプランを見通し、教職員一人ひとりの意欲向上・人材育成に資する指導・助言ができる	<p>キャリア指導I</p> <p>○ グループを統括する視点から、グループ内の人材育成の意義を学ぶとともに、グループ員の意欲向上と人材育成に資する指導・助言の方法等を学ぶ。</p>	<p>キャリア指導II</p> <p>○ 学校全体の校務を管理する視点から、教職員の人材育成の意義を学ぶとともに、教職員一人ひとりの意欲向上と人材育成に資する指導・助言の方法等を学ぶ。</p>	<p>キャリア指導III</p> <p>○ 学校経営の責任者の視点から、教職員の人材育成の意義を学ぶとともに、民間企業などの人材育成の実践例等を参考に、人材育成の方法等について学ぶ。</p>

表8：「マネジメント」の管理職育成研修体系（市町村立学校）（1/2）

「マネジメント」		総括教諭職	教頭職	校長職
1	【組織を運営し教職員を管理する力】働き方改革の推進など、教育を取り巻く環境等の変化に応じ、適切な組織執行体制の構築と教職員の管理監督ができる	組織マネジメントI ○ 働き方改革を意識しながら、グループを統括する視点から、変化に応じた組織執行体制の構築の重要性を学ぶとともに、グループをマネジメントする手法等を学ぶ。	組織マネジメントII ○ 働き方改革を進める意識を持ち、学校全体の校務を管理する視点から、変化に応じた組織執行体制の構築の重要性を学ぶとともに、教職員の管理を含めた学校全体をマネジメントする手法等を学ぶ。	組織マネジメントIII ○ 働き方改革を進める意識を持ち、学校経営の責任者の視点から、変化に応じた組織執行体制の構築の重要性を学ぶとともに、教職員の監督を含め、学校教育目標実現に向けた学校マネジメントの手法等を学ぶ。
2	【地域と協力し学校を運営する力】開かれた学校づくりに向け、保護者や地域の方の意見を把握するとともに、学校に対する要望の実現に向けて努力ができる	校外マネジメントI ○ グループを統括する視点から、保護者や地域の方の意見を把握することの重要性を学ぶとともに、グループ業務を通じて学校に対する要望の実現に向けた方策等を学ぶ。	校外マネジメントII ○ 学校全体の校務を管理する視点から、保護者や地域の方の意見を把握することの重要性を学ぶとともに、学校全体の校務を通じて学校に対する要望を実現する方策等を学ぶ。	校外マネジメントIII ○ 学校経営の責任者の視点から、保護者や地域の方の意見を把握することの重要性を学ぶとともに、学校に対する要望を魅力ある学校づくりと併せて実現する方策等を学ぶ。

表8：「マネジメント」の管理職育成研修体系（市町村立学校）（2/2）

「マネジメント」		総括教諭職	教頭職	校長職
3	【リスクを予防し不測の事態に対応する力】 学校事故や教職員の不祥事の未然防止に努めるとともに、不測の事態に対しては自ら判断し、リーダーシップをもって迅速かつ適切に、そして組織的に対応ができる	リスクマネジメントI ○ グループを統括する視点から、事故・不祥事の未然防止の重要性を学ぶとともに、未然防止の方策や不測の事態に対する対処法等を学ぶ。	リスクマネジメントII ○ 学校全体の校務を管理する視点から、事故・不祥事の未然防止の重要性を学ぶとともに、未然防止の方策や不測の事態に対する対処法等を学ぶ。	リスクマネジメントIII ○ 学校経営の責任者の視点から、事故・不祥事の未然防止の重要性を学ぶとともに、未然防止の方策や不測の事態に対する対処法等を学ぶ。
4	【将来に向けて学校運営を改善し、発展させる力】 適正な学校評価の実施に努め、評価結果を踏まえ、将来に向けて学校運営を改善し、発展させることができる	校内マネジメントI ○ 今後の学校運営の改善と発展につなげるため、グループを統括する視点から、学校評価をグループ業務に生かす方法等を学ぶ。	校内マネジメントII ○ 今後の学校運営の改善と発展につなげるため、学校全体の校務を管理する視点から、学校評価を学校全体の校務に生かす方法等を学ぶ。	校内マネジメントIII ○ 今後の学校運営の改善と発展につなげるため、学校経営の責任者の視点から、学校評価を学校のビジョンに生かす方法等を学ぶ。

イ　O J T

(ア)　職場実践

管理職育成研修で学んだ内容を日常の校務の中で実践するとともに振り返りを行い、積極的に上位職等に指導・助言を求め、自らの資質・能力の把握や一層の資質・能力の育成を図る。

(イ)　上位職等からの指導・助言

上位職等は日常の教務・生徒指導等の様々なグループ業務の中で積極的・計画的に指導・助言を行い、本人の資質・能力の向上を促すとともに、教職員人事評価システム※の面接等を活用して指導・助言を行う。

・自己目標設定時の面接

個々の教職員の資質・能力を見極め、資質・能力に応じた適切な自己目標を設定させ、達成に向けた具体的な方策について指導・助言を行う。

・人事評価結果開示の際の面接

本人とともに1年間の実践の振り返りを行い、今後のキャリアプランについて指導・助言を行う。

※　教職員人事評価システム

：　教職員の能力や適性を客観的に把握し、教育的力量の向上や、校内組織の活性化に向けた人材活用を通じて、教職員の人材育成や能力開発を行う仕組み。

評価対象者は、年度当初に学校目標等を踏まえて自己目標を設定して職務に取り組み、評価者は、年度末にその達成状況やプロセス等を評価する。

(3) 人事異動を通じた人材育成

様々なタイプの学校や行政機関への人事異動、校種間交流や政令市等の学校との交流派遣をはじめ、教職大学院や民間企業等への派遣など、様々な環境での経験を積み重ね、多様な視点から管理職に求められる資質・能力を育成する。

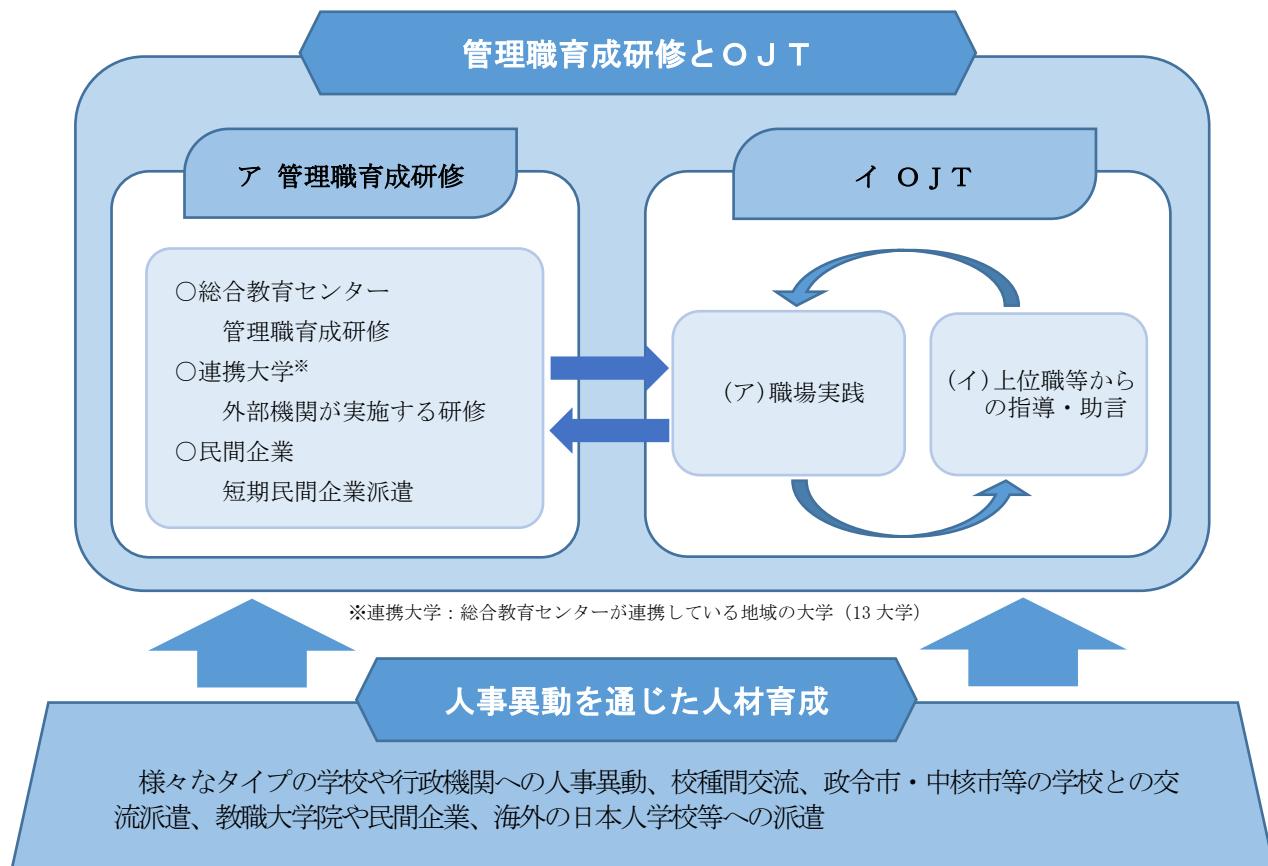


図1：管理職育成の手立て

(4) 管理職登用について

管理職の登用にあたって、勤務実績や人事評価に加え、登用する職に応じた試験等を実施し、各職位に求められる資質・能力を有する人材を確保する。また、総括教諭等の段階から意識の醸成を図り、管理職への若手登用を推進する。

ア 教頭候補者選考試験

教頭への登用にあたり、学校経営に携わる管理職として求められる資質・能力の有無を検証するため、適性評価、論文、集団討議及び個人面接による教頭候補者選考試験を実施する。

なお、令和2年度からは、これまでの公募制に加えて、所属長等が教頭職に求められる資質・能力等を有していると判断できる者を、直接、推薦する制度を導入し、教頭の登用について複線化を図っている。

イ 県立学校校長選考アセスメント

県立学校の校長への登用にあたり、学校現場で起こる様々な課題について、トップリーダーとして組織を動かし、事案に適切に対処できる人材かどうかを見極める際の資料の一つとするため、具体的な場面を想定した演習^{※1}により、マネジメント能力を客観的に判定する手法を取り入れた「県立学校校長選考アセスメント」を実施する^{※2}。また、各演習の振り返りを行い、自己理解を促す。

※1 次のような場面を想定した演習を行う（例示）。

- ・ 校長に赴任後の最初の職員会議において、学校の目指すべき姿を校長の所信として、表現力豊かに職員に示すことができるか。
- ・ 学校説明会において校長として自分の学校を論理的にしっかりとPRできるか。
- ・ 担任の指導に対する保護者からの意見・要望に対して、相手方の主張をしっかりと受け止めつつ、落ち着いて対応することができるか。
- ・ 指導に自信を無くした教員など課題を抱える教員に対して共感性を示しつつ、臨機応変に指導できるか。
- ・ 生徒の行動に対する地域の方からの意見・要望に対して、柔軟に対応とともに、具体的な解決案を提案して相手方に納得してもらうことができるか。

※2 市町村立学校においては、校長（管理職）の登用は、地方教育行政の組織及び運営に関する法律第38条の規定により、「都道府県教育委員会は、市町村教育委員会の内申をまって、県費負担教職員の任免その他の進退を行うものとする」とされており、市町村教育委員会が内申するにあたっての考え方には、市町村教育委員会に委ねられていることから、市町村立学校については、県立学校における実施状況と市町村の実情を踏まえ、今後検討していく。

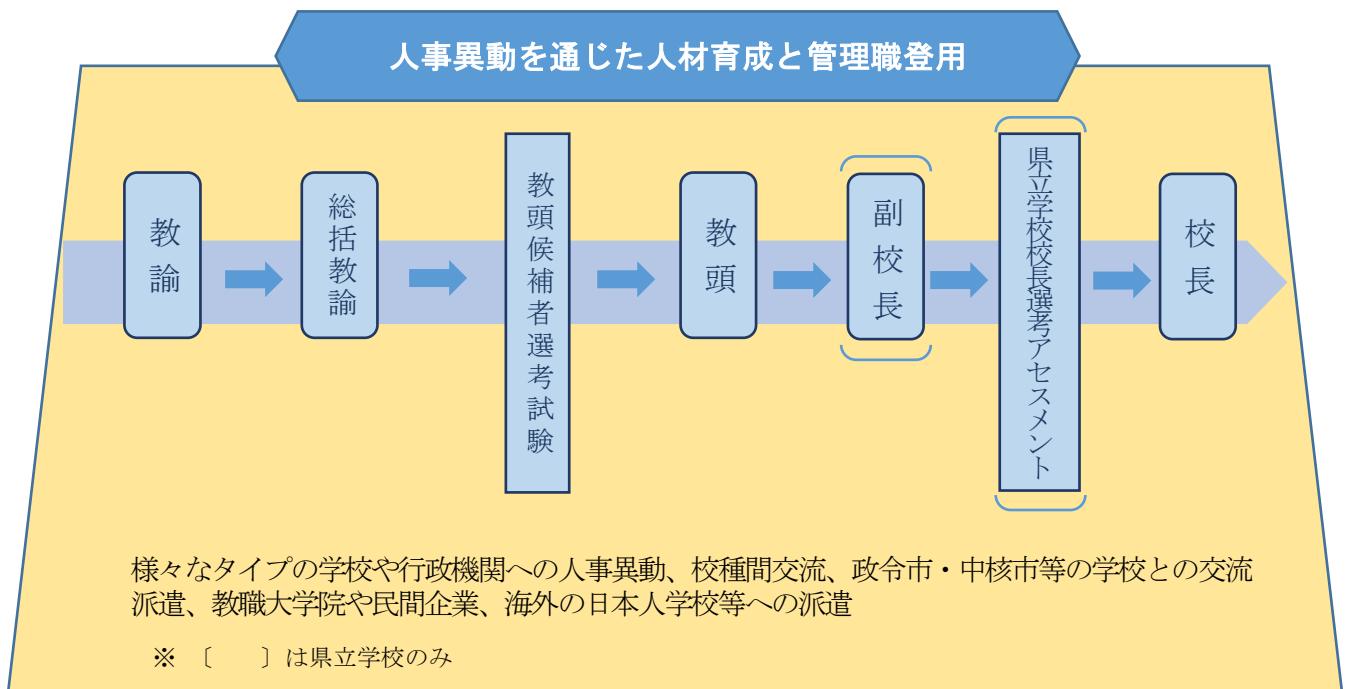


図2：採用から管理職まで